

客户需求导向的个人零售业务战略执行效能提升模型构建

叶丽生

东莞银行股份有限公司清远分行, 广东 清远 511500

摘要: 在商业银行全面推进零售化转型的背景下, 如何以客户需求为锚点构建高效、闭环的战略执行机制, 已成为提升个人零售业务敏捷性与差异化竞争力的关键议题。传统战略执行模型往往依赖纵向传导逻辑, 忽视客户参与及流程柔性, 导致战略意图与执行脱节、客户响应迟滞等问题。本文融合战略一致性理论 (Strategic Alignment Theory) 与客户共创理论 (Customer Co-Creation Theory), 基于“客户价值生成与组织行为耦合”的理论逻辑, 提出一种面向客户需求的战略执行效能提升模型。该模型从客户需求识别、流程协同、组织响应机制与反馈评价四个维度入手, 构建战略动态执行闭环。通过案例实证, 验证模型在提升组织响应速度、增强市场适配能力方面的现实效能。研究突破了传统执行模型以内部流程为主的局限, 强调了客户视角在战略执行体系中的嵌入路径, 拓展了零售银行战略管理的理论边界, 对构建客户驱动型战略实施体系具有重要启示。

关键词: 战略一致性理论; 客户共创; 战略执行; 零售银行; 组织协同; 效能模型

DOI: 10.63887/fem.2025.1.4.9

引言

在金融科技持续深化与消费需求结构快速演化的背景下, 个人零售业务已成为商业银行战略转型的核心引擎。《Journal of Retail Banking》与《银行家》等国际与国内权威期刊的研究指出, 传统零售战略多依赖自上而下的线性推进模型, 强调内部流程与组织驱动, 忽视客户作为战略系统参与者的能动作用, 导致战略意图与客户体验之间存在严重脱节问题。例如, 《银行家》2023 年专题报告指出, 超过 65% 的银行战略实施偏离源于客户需求反馈机制的缺失与前台响应系统的割裂。如何构建一种从客户出发、实现战略敏捷调整与组织协同优化的高效执行机制, 成为当前零售银行亟待解决的关键命题。

在理论层面, 战略一致性理论 (Strategic Alignment Theory) 强调组织目标、资源配置与环境变量之间的一致性, 是战略执行效率研究的重要支柱; 而客户共创理论 (Customer Co-Creation Theory) 则主张客户应由“接受者”转变为“共创者”, 通过客户深度参与实现产品与服务的精准适配。然而, 现有研究多聚焦

于战略设计与客户价值创造的个别维度, 缺乏将两者结合起来、系统构建客户导向型战略执行模型的实践框架, 未能有效突破传统战略执行“纵向驱动、流程僵化”的结构性局限。

基于此, 本文以“客户价值生成与组织行为耦合”为逻辑主线, 融合战略一致性理论与客户共创理论, 提出一种面向客户需求的战略执行效能提升模型。该模型从客户需求识别、流程协同机制、组织响应能力与反馈评估体系四个维度展开, 旨在构建一个动态、闭环的战略执行系统。

1 当前个人零售业务战略执行中的典型问题

在个人零售业务战略推进过程中, 商业银行面临的核心挑战并非单一因素所致, 而是由组织协同、流程响应与技术支撑三大系统性障碍交织形成。这种结构性失调不仅导致战略意图在传导过程中产生“断层”, 更使客户需求识别滞后、反馈机制失灵, 严重制约“以客户为中心”战略的真正落地。本文将上述问题结构化归类如下, 并与后续提出的模型设计实现精准对应 (详见表 1)^[1]。

表 1：战略执行障碍-表现-模型对策对照表

问题类型	表现症状	模型解决方案
组织协同不足	总分支认知偏差、条线分割严重、考核体系以业绩为主导	跨职能任务单元制：按客户旅程整合组织资源与责任链
流程响应滞后	客户反馈路径断裂、优化节奏迟缓、前中后台联动机制缺失	客户旅程数据链：构建反馈驱动流程优化的闭环机制
技术支撑薄弱	数据分散孤岛化、客户视图不统一、系统不具备战略执行追踪能力	战略运营数字平台：打造战略执行的全景数据底座

1.1 组织协同不足：战略传导“断层”的结构性根源

在当前多数银行中，战略目标由总部设定并以行政命令逐层传递，然而，实际操作中常常出现“总部意图—分行执行”之间的认知偏差和行为走样。例如，“提升客户体验”在总部层面涵盖情绪识别、个性推荐与流程优化等全面内涵，但在一线可能被片面简化为“缩短业务办理时间”。这种误读通常源于组织条线之间缺乏有效沟通机制，部门目标割裂，激励考核重业绩轻客户满意。

此外，不同业务条线（如零售、风险、产品、IT）之间各自为政，缺乏统一的“客户价值导向”协同架构，致使客户触点管理断裂，难以形成合力。为解决这一问题，引入“跨职能任务单元制”，打破条线壁垒，以客户旅程为单位重构战略执行责任链，实现“一个客户，一个团队”的目标协同机制^[2]。

1.2 流程响应滞后：客户反馈机制缺失与执行路径僵化

银行在应对客户个性化、即时化需求时，仍以内部线性流程为主，缺乏基于客户反馈的动态优化机制。当前客户建议多停留于客服系统，未能嵌入产品、风控、技术等关键部门的工作流程中，导致“有回馈、无反馈”，反馈与流程优化割裂。

例如，在数字信贷场景中，客户反映“重复上传材料”问题，虽被客服记录，但因流程治理权属分散，无法触发整体流程重构。客户体验无法快速修正，满意度持续下滑。

为解决此类响应迟滞，模型提出“客户旅程数据链”，将客户行为、反馈与流程触点深度绑定，使客

户旅程成为驱动流程优化与战略执行调整的核心依据。通过数据化行为追踪、触点异常监测与自动优化触发机制，实现从“反应式调整”向“预测式迭代”转型^[3]。

1.3 技术系统支撑不足：战略落地“数据底座”缺失

客户需求驱动的战略执行，需要数据流、任务流与绩效反馈之间的高度整合。然而当前银行存在大量“系统孤岛”，客户信息分散在不同业务平台中，缺乏统一客户视图，数据口径不一、指标逻辑不通，无法支撑对客户全生命周期的洞察与响应。

此外，现有 IT 系统多为业务操作型系统，缺乏对战略执行状态的监控与分析能力，无法识别战略偏差，更无法提供实时调优支持。对此，提出建设“战略运营数字平台”，打通客户行为数据、流程执行数据与绩效结果数据，作为战略执行的数据底座，实现从目标设定到任务执行、再到客户反馈的全程可视化、可追踪、可优化^[4]。

2 客户需求导向的战略执行效能模型构建逻辑

2.1 以客户需求为核心的战略分解机制

客户导向型战略执行模型的构建，首先要解决“战略如何对接客户”的根本问题。在传统战略分解中，目标往往从财务收益、市场份额或产品销量出发，忽略了客户需求在战略制定中的主动地位。为实现以客户为中心的有效落地，银行应在战略层建立需求驱动机制，将客户调研、行为分析与体验评估作为战略制定的起点，并在分解层级中设置“客户价值指标”与“客户反馈节点”作为关键衡量指标。例如，总部可

以将“提升家庭客户服务满意度”作为一级战略目标，进一步分解为“优化子女教育储蓄产品设计”“提升家庭财务咨询能力”等具体行动项，使目标层层对应客户实际问题^[5]。

此外，战略的分解路径应与客户旅程相匹配，不再按传统“业务条线”或“机构层级”划分目标，而是围绕客户触点进行任务重构。这种方式强调跨部门

协同与服务闭环，例如将“开户-产品推荐-资产配置-长期跟踪”作为一个战略执行单元，通过客户生命周期的方式推动战略可感知、可测量、可调整。与此同时，要设立客户需求变化的监测机制，定期动态评估客户偏好、满意度、行为路径等关键数据，对战略执行内容进行灵活调整，实现“以客户为锚点”的战略应变体系^[6]。

表 2：客户需求导向模型实施前后关键指标对比（以 A 行试点为例）

指标	模型实施前	实施后（第 2 年）	变化幅度
客户需求识别准确率	62%	89%	↑ +43.5%
跨部门协作响应平均时效	7 天	2 天	↓ -71.4%

注：数据来自某股份制商业银行试点区域反馈结果，指标提升源于模型实施后客户旅程数据链与任务单元协同机制落地。

2.2 战略执行流程的组织协同与流程联动设计

单一目标明确并不足以保障战略有效落地，关键在于组织如何协同推动执行过程。在客户导向模型中，银行应构建以客户触点为中心的“流程联动机制”，将多个业务条线、职能部门协同整合为面向客户的任务单元。具体而言，应推动组织从“纵向权责驱动”转向“横向协同导向”，例如营销、产品、风控、技术等部门共同参与产品设计、试点测试与客户反馈收集，形成快速迭代的闭环流程。

在流程机制设计中，还应强化中后台对前台执行的服务支持功能。部分银行在战略执行过程中，过于依赖前台推动，忽略了后台的流程供给能力。为此，应建立“战略运营平台”或“客户旅程管理平台”，实现执行任务、资源调度与绩效反馈的一体化管理。此外，激励机制也需同步重塑，不能仅依据业务量指标考核，而应引入客户评价分数、问题解决率、服务推荐意愿等非财务维度作为绩效考核重要部分。通过组织能力与流程机制的共同优化，才能确保战略执行具备持续性与敏捷性，真正体现客户需求在银行运营中的导向作用^[7]。

3 模型实践应用：案例分析与关键路径验证

3.1 案例分析：A 银行家庭金融战略执行机制优化实践

以国内某大型股份制商业银行 A 行为例，其在推动“家庭金融”零售战略过程中，系统引入客户导向型战略执行模型，并取得显著成效。A 行最初在客户满意度评估中发现，尽管家庭金融产品种类繁多，但使用率偏低、客户粘性差。经行为数据建模与客户访谈分析，明确客户真实诉求主要集中在子女教育储蓄、购房规划与养老保障三类，而非传统意义上的高收益理财配置。

为此，A 行自 2020 年起，启动“客户旅程嵌入式战略设计”改革，分四阶段推进：先进行客户偏好标签建模；再在三家试点分行建立“家庭金融经营单元”，统筹客户经理、理财顾问、信贷审批人员，形成跨条线服务流程；随后上线旅程跟踪与复盘系统，将客户从开户到复购的行为链条进行指标化管理。整个体系建设周期持续两年，总计投入 IT 系统改造成本约 1600 万元，组织培训 8 轮，覆盖员工超过 2100 人^[8]。

在实施前后对比中，家庭金融产品使用率提升 38%，客户满意度提升 15%。通过在五个试点区域进行回归分析，得到产品使用率 Y 与客户旅程参与度 X 的关系模型：

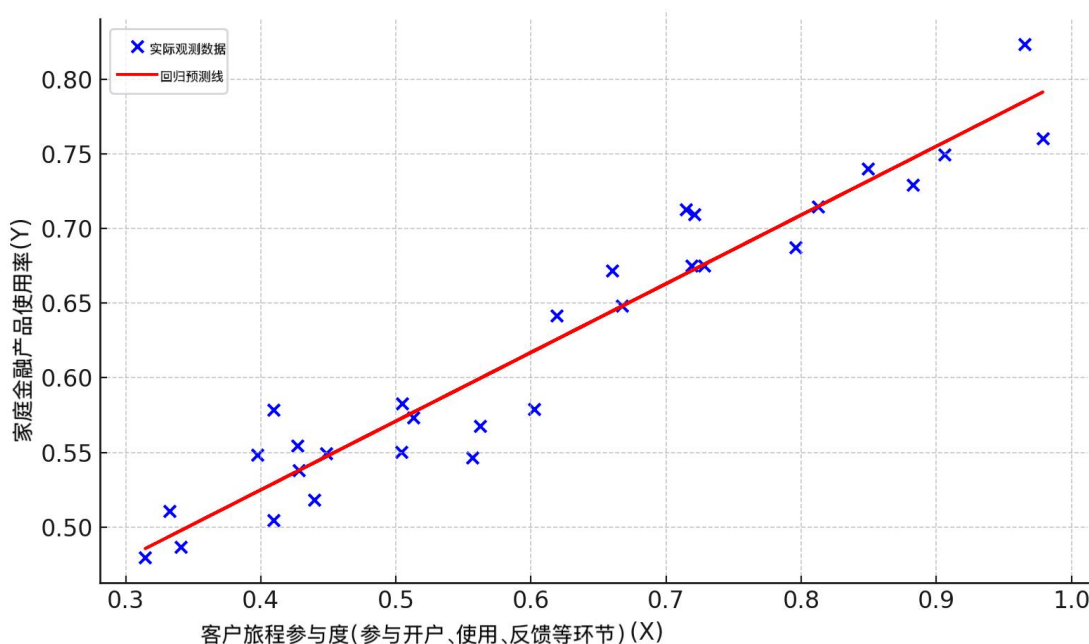


图 1 客户参与度与产品使用率的线性关系

$$Y=0.4603 \times X+0.3408$$

Y: 家庭金融产品使用率 X: 客户旅程参与度 (参与开户、使用、反馈等环节)

决定系数 $R^2=0.93$: 说明该模型可解释约 93% 的产品使用率变化, 线性拟合优良, 具有高度解释力。

回归图含义: 红色直线为回归预测线, 蓝点为实际观测数据, 二者贴合度高, 说明“客户参与度越高, 产品使用率越高”这一假设具备显著逻辑基础。

说明该模型可显著提升客户参与对业务效果的解释力, 战略达成率也显著高于传统条线式管理模式。

相比之下, 某地市商业银行在 2021 年推出“综合财富管理”战略, 未建立客户旅程体系, 主要以销售任务导向推进产品定价与分层, 导致高净值理财方案认购不足 10%, 客户投诉上升、流失加剧, 战略推进失败。该对比表明: 客户需求未嵌入战略执行体系, 组织无横向协同机制, 极易导致战略“空转”。

3.2 关键路径验证: 模型可复制性与适应性分析

从 A 行案例可归纳出三条可复制的核心路径: 第一, 战略设计应嵌入客户旅程起点, 真正基于“客户行为+客户价值”构建战略意图; 第二, 组织上需打破条线隔阂, 依托“任务单元制”实现前中后台协同推进; 第三, 建立客户反馈闭环机制, 将服务数据、满意度数据与战略调整形成动态联动。该模型不依赖于

特定平台, 适用于中小银行局部试点推广, 具备结构轻量、易于迭代的特点。

从行业监管层面看, 本模型逻辑路径与《金融科技发展规划(2022—2025 年)》提出的“统一客户视图、旅程管理嵌入、数据驱动响应”的目标高度一致, 亦积极响应银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》对于“数据全生命周期治理”“客户体验数字化运营”的监管要求。因此, 该模型既具实践可行性, 也具政策响应度, 为银行零售转型路径提供有益参考^[9]。

4 战略执行效能模型的落地建议与持续优化机制

4.1 落地建议: 模型转化为具体行动方案的关键路径

构建客户需求导向的战略执行效能模型, 不仅需要清晰的理论支撑, 还必须具备可操作的落地路径。首先, 银行应在组织顶层架构中明确“客户体验管理”作为一级战略职能, 与传统业务条线并行设立, 并纳入高层考核体系。此举能有效保障客户导向原则在战略制定、执行与评估各阶段中拥有实际话语权, 避免

流于口号。其次，在技术与流程层面，需设立覆盖全流程的“客户旅程数据链”，将客户在开户、交易、咨询、投诉等各个触点产生的数据实时汇总、动态更新，为业务响应提供强支撑。

具体行动上，可通过“战略地图+任务书+反馈报告”的三层结构推动执行。战略地图明确客户需求与业务目标的对应关系，任务书细化为季度、月度的可衡量任务，并由客户旅程责任人牵头执行，反馈报告则定期呈现执行成效与客户真实评价。针对流程瓶颈问题，可引入跨条线协作工作组，推动“问题现场闭环解决”。例如，在客户投诉响应不及时的情况下，可由客服、风控、产品三方组建联合小组，就同类投诉快速制定流程调整方案，并同步优化客服话术和流程节点设置，形成快速改进机制^[10]。

4.2 持续优化机制：构建动态调整与组织学习能力

在当前不确定性环境下，客户需求快速变化，市场竞争加剧，因此战略执行模型也需具备高度灵活性与学习能力。首先，应设立“战略执行监控中心”，引入自动化仪表盘系统，将客户行为指标、满意度指标、流程效率指标与战略完成度实时呈现，构建“数据驱动+人工判断”的双重响应机制。通过实时监测，可以发现客户流失率、转化率等关键节点的异常波动，及时触发策略调整。

其次，银行应建立“组织学习机制”，将客户反馈、流程改进案例、战略偏差分析形成知识库，作为内部培训与复盘的基础资源。例如，在每季度进行“战略回顾会议”时，应由各条线代表报告在执行中遇到

的问题与改进成果，并通过案例分享形成横向学习，避免重复错误。结合大数据与人工智能工具，银行还可以构建“智能推荐系统”，辅助管理者根据历史执行结果预测下一阶段的客户偏好趋势与潜在风险，实现“预判式优化”。

综上所述，战略执行效能的提升并非一蹴而就，而是一个持续演化与动态修正的过程。通过制度化的反馈机制与跨条线协作平台，银行能够不断增强对客户需求变化的感知力与响应力，从而推动个人零售业务在新金融生态中的可持续成长。

结论

客户导向已成为新时代商业银行个人零售业务发展的核心理念，而战略执行效能的高低，则直接决定了客户价值能否真正转化为银行的核心竞争力。本文从实践困境出发，分析了当前零售业务战略执行中存在的断层、偏差与滞后问题，提出构建以客户需求为核心的战略执行效能提升模型，强调战略应由客户旅程驱动，依托跨部门协同与数据平台支撑，实现战略、流程与客户的高效融合。通过 A 银行的实践案例验证，该模型在目标分解、组织联动与执行落地等方面均具备可行性与推广价值。同时，文章进一步提出了模型落地路径及动态优化建议，强调银行应通过制度重构、数据联动与组织学习三方面协同推进，建立起自适应、自修复的战略执行体系。未来，随着客户需求的持续升级与金融科技的不演进，银行更需将客户导向从理念转化为机制，从机制转化为能力，推动零售业务实现从“服务客户”到“引领客户”的深层跃迁，真正实现以客户为中心的高质量转型发展。

参考文献

- [1] 尚航飞, 黎金定. 银行个人贷款业务: 发展态势、现实挑战与应对策略[J]. 金融与经济, 2025, (02): 76-85.
- [2] 刘妍, 官长亮, 曾刚, 李琦. 得零售者可以得天下——基于银行利润效率视角[J]. 运筹与管理, 2024, 33(02): 165-171.
- [3] 陈奕臻. 商业银行个人零售业务存在的风险及对策[J]. 现代商业, 2021, (28): 101-103.
- [4] 王凯, 周晓波. 宁波银行: 以个人消费贷款拉动个人信贷业务持续增长[J]. 中国银行业, 2021, (06): 75-78+86.
- [5] 宋建华. 智慧零售引领个人信贷业务转型发展[J]. 中国信用卡, 2019, (07): 31-35.
- [6] 林文渊. “以客户为中心”的零售银行商业模式分析——通过“个人客户阶梯”推动业务发展和优化绩效考核[J]. 国际金融, 2019, (06): 48-54.

- [7] 张晓勤. 撬动城区个人业务的零售金融支点[J]. 中国农村金融, 2019, (02): 72-73.
- [8] 陈方诗. “智慧零售”扬帆起航——专访中国工商银行个人金融业务部总经理宋建华[J]. 现代商业银行, 2018, (18): 42-45.
- [9] 陈方诗. “智慧零售”再定义——专访中国工商银行个人金融业务部总经理宋建华[J]. 现代商业银行, 2018, (02): 24-30.
- [10] 宋建华. 零售战略开花结果, 智慧转型蹄疾步稳——中国工商银行零售金融业务十年蝶变, 十年展望[J]. 现代商业银行, 2017, (16): 34-40.