陈金焱　主　编
黄利荣　副主编

湖北省农村金融学会
优秀论文选编（2019年）

HUBEISHENG NONGCUN JINRONG XUEHUI
YOUXIU LUNWEN XUANBIAN 2019NIAN



长江出版传媒
湖北人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

陈金焱　主　编
黄利荣　副主编

湖北省农村金融学会
优秀论文选编（2019年）

HUBEISHENG NONGCUN JINRONG XUEHUI
YOUXIU LUNWEN XUANBIAN 2019NIAN



长江出版传媒
湖北人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

湖北省农村金融学会优秀论文选编.2019/陈金焱主编.

武汉:湖北人民出版社,2020.8

ISBN 978-7-216-10011-3

Ⅰ.湖… Ⅱ.陈… Ⅲ.金融学—文集

Ⅳ.①F830-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第141801号

责任编辑：李　立
封面设计：张　弦
责任校对：范承勇
责任印制：王　超

出版发行:湖北人民出版社　　**地址**:武汉市雄楚大道268号
印刷:武汉市籍缘印刷厂　　**邮编**:430070
开本:787毫米×1092毫米　1/16　　**印张**:21.5
版次:2020年8月第1版　　**印次**:2020年8月第1次印刷
字数:409千字　　**插页**:1
书号:ISBN 978-7-216-10011-3　　**定价**:58.00元

本社网址：http://www.hbpp.com.cn
本社旗舰店：http://hbrmcbs.tmall.com
读者服务部电话：027-87679656
投诉举报电话：027-87679757
（图书如出现印装质量问题，由本社负责调换）

《湖北省农村金融学会优秀论文选编(2019年)》

编 委 名 单

主　　编： 陈金焱

副 主 编： 李新平　程春峰　黄利荣　齐朝晖　顾　城　刘明尧

编　　委： 陈有进　彭前进　朱　红　邹卫兵　刘　谦　方　华
施　健　李金山　焦胜方　胡亚珑　孔爱平　黄　鹏
郑大勇　任永卿　蒋思念　胡汉军　邓文松　刘泽轩
王　炜　邓　斌　杨志敏　胡忠东　杨德勇　刘　芳

编撰人员： 李　翀　刘　轶　叶敏文　胡　丹

序　言

黄利荣

2019 年来，外部经济形势更加复杂多变，国家持续转变经济发展方式、转换发展动能，既给我们带来新的商业机会和新的发展动力，也会在一些传统行业延伸结构性风险，同时数字化转型步伐日趋加快，同业竞争日趋激烈，外部监管日趋严格，对我们下一步的改革发展提出了新要求，带来了新挑战。湖北省分行党委在内外部形势深刻变化的大背景下，更加注重调查分析和理论研究，不断提高发现问题、分析问题、解决问题的能力，紧跟时代步伐，不断创新前行。

2019 年，根据湖北省分行党委的要求和部署，湖北省农村金融学会围绕全省经营管理和改革发展实际，精心研究制定课题计划，组织各团体会员单位积极开展调查研究，形成一批新的研究成果。本书收录的 34 篇论文是从 2019 年度湖北省农村金融学会团体会员单位研究课题成果以及全省农行 2019 年度“青年论坛”获奖作品中精选出来的代表作，其中有的对科技金融的新形势、新动向进行分析，对我行加快数字化转型提出了战略建议，有的围绕乡村振兴创新“三农”金融服务模式进行了深入的调查分析，有的聚焦基层行对公负债、资产营销、普惠金融等短板问题提出了解决方案，还有的对新形势下做实基层党建、员工行为管理和案防风控等进行了深入思考。这些研究报告经过大量的调查分析和研究，提出了具有前瞻性、针对性和可操作性的战略建议，为湖北省分行党委和相关部门提供了重要的决策参考。我读后，感觉很受启发。我希望全行特别是各级领导干部，都要读一读这些研究报告，珍视并运用好这些调查研究成果，进一步强化开放创新的战略思维，在新的起点上把湖北农行的改革发展继续推向前进。

这批研究成果结集出版，旨在扩大学会研究成果的影响力，用于更好地指导实际工作，为以后的深入研究提供有价值的背景材料，同时激发广大员工特别是青年研究人才参与研究的积极性。我希望，在各团体会员单位的共同努力下，全省农行能涌现出更多更好的学术成果，推动越来越多的青年员工热爱调研工作，将湖北农行打造成一支学习型银行、研究型银行、创新型银行。

目 录

CONTENTS

商业银行数字化转型全渠道建设策略研究 …… 省分行办公室课题组(1)
农业银行理财业务发展探析
——基于湖北分行视角 …… 省分行投资银行与金融市场部课题组(26)
关于提升县域市场竞争力的几点思考
…… 省分行“三农”对公业务部课题组(47)
开放银行建设和场景金融发展策略研究
——以数字政务为例 …… 省分行科技与产品管理部课题组(57)
湖北农行零售业务数字化转型的生动实践与探索思考
…… 省分行个人金融部课题组(69)
开放银行建设和场景金融发展策略研究 …… 省分行网络金融部课题组(81)
转型进程下网点营销与管理模式的思考
——全省优秀网点特色经营案例研析 …… 省分行办公室课题组(92)
省会城市行零售业务转型发展策略研究 …… 武汉分行课题组(108)
“三线一网格”管理模式实践现状与应用研究 …… 省分行监察室课题组(118)
全面风险管理有效性的思考与研究 …… 省分行风险管理部课题组(126)
贷款市场报价利率(LPR)改革影响及应对措施分析
…… 省分行资产负债管理部课题组(140)
湖北农行合规文化建设现状及对策研究 …… 省分行内控合规部课题组(150)
网点转型下的运营风险管控探讨 …… 省分行运营管理部课题组(156)
湖北农行对公存贷业务发展失衡问题思考 … 省分行公司业务部课题组(165)

“纳税e贷”同业产品比较与营销管理建议
…… 省分行普惠金融事业部课题组(174)
城乡居民社保卡应用场景建设模式创新初探
——以湖北分行为例 …… 省分行农户金融部课题组(183)
大型商业银行金融服务中小民营企业可持续模式研讨
——基于中国农业银行的一个新视角 … 省分行信用管理部课题组(193)
普惠金融营销机制研究
——以黄石分行为例 …… 黄石分行课题组(203)
金融服务乡村振兴商业模式研究 …… 十堰分行课题组(208)
新形势下基层农行青年人才培养工作转型研究 …… 荆州分行课题组(217)
惠农卡业务发展模式研究 …… 三峡分行课题组(227)
襄阳分行资产业务发展路径思考 …… 襄阳分行课题组(232)
新形势下对公负债业务经营研究 …… 孝感分行课题组(241)
金融服务乡村振兴商业模式研究 …… 荆门分行课题组(253)
不忘初心 牢记使命:新时代农业银行基层党建工作研究
…… 鄂州分行课题组(261)
与黄冈农商行的比较优势分析 …… 黄冈分行课题组(272)
商业银行金融扶贫商业模式研究 …… 恩施分行课题组(282)
商业银行服务县域特色产业模式及路径选择探析
——基于随州农行服务香菇、茶叶等特色产业模式演进分析
…… 随州分行课题组(288)
数字化转型下社保卡现状及未来发展前景研究
——以潜江分行为例 …… 潜江分行课题组(299)
新时代普惠金融业务发展的路径思考
——以仙桃分行为例 …… 仙桃分行课题组(308)
县域商业银行普惠金融可持续发展模式浅析
——以农业银行天门分行为例 …… 天门分行课题组(315)
新形势下湖北农行对公业务发展的若干思考 …… 省分行办公室课题组(321)
基于流程嵌套的私人银行业务公私联动效能提升研究
…… 省分行个人金融部课题组(328)
对公客户链式营销实证研究 …… 荆州分行课题组(334)

商业银行数字化转型全渠道建设策略研究

省分行办公室课题组

摘　要:数字化是近两年宏观社会经济的战略关键词。数字经济蓬勃发展,“数字政府”“数字乡村”“数字普惠金融”等以数字技术解决社会经济焦点问题的国家重大战略正在一一布局,各产业、各行业“智能+”升级正在加速进行。在产业数字化和数字产业化背景下,银行业也在发展数字金融的重要命题中开启了全面的数字化转型,渠道作为商业银行的重要战略资源,是转型的关键模块。走在转型前列的商业银行,纷纷顺应金融消费者在数字经济下的渠道偏好变化,紧跟国家数字化重点战略,重塑客户入口规划,以实现更佳的客户体验、更优的生态范式、更高的协同效率为全渠道转型的目标,聚焦渠道提能(以客户体验为中心开展数字化升级迭代)、布局(融入数字经济生态圈开展渠道设计)和协同(围绕流量、场景、生态推进渠道平台化)形成丰富的实践,绘制出了建立适应数字经济发展的新时代金融服务渠道体系的可行路径。农业银行湖北分行在实施“再造一个农业银行”的数字化转型战略下,围绕建设“用户体验一流的智慧银行”“三农与普惠金融数字生态银行”两大银行目标,打造“线上—线下—远程”三轮驱动的全渠道体系布局,形成了重点抓“两产品”“三场景”的数字化转型阶段性策略(掌银和线上信贷两个产品,智慧政务、智慧学校、智慧消费三个场景),在这一策略下开展“线上展业+线下联动”的渠道布局,并初步探索出建设“三农”与普惠数字生态银行下的渠道转型路径。但农业银行在全渠道转型中也存在着智能化改造的成本收益不均衡、渠道体验不佳、渠道协同与场景建设的联系还不够紧密、数字乡村建设对接不足等问题,为此本文提出了相关建议。在用户体验一流的智慧银行渠道建设上,可以以流量和区域为基础,实施全渠道差异化智能改造;以流程优化为重点,推进全渠道用户体验提升;以场景建设为阵地,推进渠道平台化和智联协同。在“三农”和普惠金融数字生态银行渠道建设上,可以加强金融科技输出,将渠道铺进数字乡村建设的方方面面;以“惠农e通”平台为中心,建设服务“三农”生态圈的集约化渠道平台;扩大数字化经营,建设服务普惠金融生态圈的综合化渠道平台等。

关键词：数字化转型；全渠道建设；渠道偏好；开放银行；数字生态圈；渠道平台化

一、数字经济时期商业银行全渠道转型方向与趋势

2018年，国内数字经济总规模为31万亿元，占GDP比重34.8%，已成为实体经济最具活力和创新力的经济形态。联合国发布的《2019年数字经济报告》显示，中美两国数字经济规模已占到世界总量的40%，共同领导全球数字化发展，其中我国互联网企业腾讯和阿里巴巴在全球七大超级数字平台中占据两席。在产业数字化和数字产业化趋势席卷之下，“数字政府”“数字乡村”“数字普惠金融”等以数字技术解决社会经济焦点问题的国家重大战略正在一一布局，各产业、各行业“智能+”升级正在加速进行，银行业也在发展数字金融的重要命题中开启全面的数字化转型。渠道作为商业银行的重要战略资源，是转型的关键模块。建立适应数字经济发展的新时代金融服务渠道体系，商业银行面临着微观和宏观两个环境变化，微观上要适应金融消费者在数字经济下的渠道偏好变化，宏观上要紧跟国家数字化重点战略布局，把准方向和机遇，加快客户入口重塑。

（一）微观环境：用户金融渠道偏好线上化、智慧化、场景化

传统产业数字化发展趋势下，各个行业向线上扩张，互联网上购物消费、社交互动、休闲娱乐等生活场景不断丰富，人们的衣食住行等行为跟随上线，数据统计显示，2018年我国产业数字化规模超24.9万亿元，占GDP比重的27.6%，网民规模达到8.29亿人，其中手机用户8.17亿人，即98.55%的网络用户活跃在移动互联网端。再加上生物识别、人工智能、大数据等信息技术的普及应用，促使用户在获取支付结算、投资理财、融资等金融产品和服务上发生路径迁移，更加注重科技体验感，多在场景中达成金融交易。

1. 金融消费者流量聚集于线上

线上支付业务高速增长（见图1、表1）[①]，自2015年规模倍增后，接下来的5年中线上支付快速普及，2018年全国线上支付发生交易7058亿笔、金额2747.8万亿元，分别比2014年增长897.60%、92.23%。而移动支付正在成为线上支付最具活力的交易渠道，2018年银行移动支付发生交易605.3亿笔、金额277.4万

① 图1、表1数据来源于人民银行网站，数据单位为亿笔、万亿元。

亿元,比 2014 年分别增长 1239.16%、1127.43%,均笔交易金额 4582.9 元,主要发生在小额消费领域。线上投资理财成为趋势,2018 年互联网理财用户达到 1.51 亿户,5 年来增长 93.59%。其中,招商银行 APP 作为零售业务 APP 应用的佼佼者,2018 年其 APP 理财用户达到 507.5 万户,理财销售金额 6.26 万亿元,占全渠道理财销售额的 60%以上。线上融资业务扩大发展,商业银行纷纷建立线上普惠信贷体系,蚂蚁借呗、微粒贷等互联网信贷产品业提升授信额度,推动互联网信贷规模持续扩大,如工行线上小微贷款余额已超 1500 亿元,占普惠贷款余额的 60%以上。

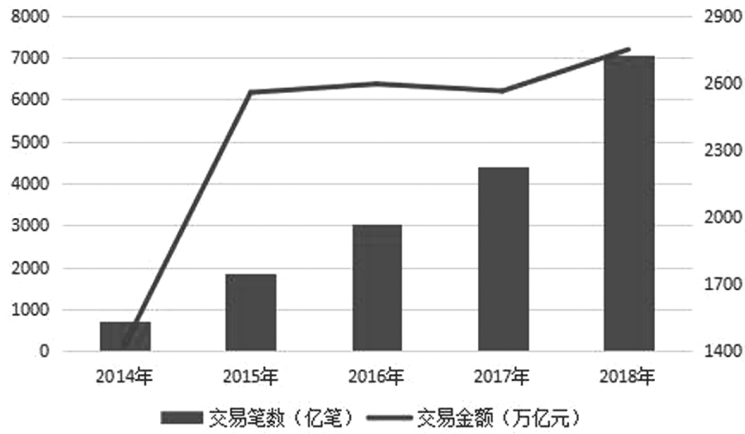


图 1　2014 年至 2018 年线上支付渠道运行情况

2. 用户更加注重科技体验感

支付体验上,2016 年末二维码支付规范后,图像识别技术应用下,扫码支付带来的无卡体验获得用户认同,能扫码的手机 APP 取代银行卡、POS、NFC 闪付等成为主流支付渠道,迅速扩面上量,2018 年扫码支付交易规模达 21.4 万亿元,同比增长 239.68%。随后指纹支付、刷脸支付等生物识别技术下的支付模式又给用户带来无介质的新鲜感,已全面进入商用,用户开始倾向于黏住更提供无感支付体验的银行和第三方支付渠道。投资体验上,2016 年银行、第三方 APP 陆续上线“智能投顾”模块,招商银行、工商银行、中国银行在“五家行”中较早出台“智能投顾”业务,运用 AI 技术实现千人千面的一整套资产配置服务流程,为用户带来“懂你”体验,招商银行“摩羯智投”、工商银行“AI 投”、中国银行“中银慧投”已为三家银行 APP 端带来近 200 亿元资金流量。

表 1　2014 年至 2019 年上半年银行电子支付渠道运行情况①

时间	网上支付		移动支付		电话支付	
2014	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	285. 7	1376. 0	45. 2	22. 6	2. 3	6. 0
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	20. 70%	29. 72%	180. 25%	134. 30%	-46. 11%	27. 41%
2015	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	363. 7	2018. 2	138. 4	108. 2	3	15
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	27. 29%	46. 67%	205. 86%	379. 06%	27. 35%	148. 18%
2016	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	461. 8	2085	257. 1	157. 6	2. 8	17. 1
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	26. 96%	3. 31%	85. 82%	45. 59%	-6. 61%	13. 84%
2017	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	485. 8	2075. 1	375. 5	202. 9	1. 6	8. 8
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	5. 20%	-0. 47%	46. 06%	28. 80%	-42. 58%	-48. 56%
2018	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	570. 17	2126. 3	605. 3	277. 4	1. 6	7. 7
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	17. 36%	2. 47%	61. 19%	36. 69%	-0. 99%	-12. 54%
2019 年上半年	笔数	金额	笔数	金额	笔数	金额
	350. 3	1109. 5	434. 2	166. 1	0. 93	4. 9
	增速	增速	增速	增速	增速	增速
	34. 89%	-1. 22%	67. 77%	24. 34%	9. 41%	19. 51%

① 表中数据均来源于人民银行网站，数据单位为亿笔、万亿元。

表 2　2014 年至 2019 年上半年线上支付渠道运行情况①

时间	银行电子支付		非银行网络支付	
2014	笔数	金额	笔数	金额
	333. 3	1404. 7	374. 2	24. 7
	增速	增速	增速	增速
	29. 28%	30. 65%	93. 43%	137. 60%
2015	笔数	金额	笔数	金额
	1052. 3	2506. 2	821. 5	49. 5
	增速	增速	增速	增速
	215. 72%	78. 42%	119. 51%	100. 16%
2016	笔数	金额	笔数	金额
	1395. 6	2494. 5	1639	99. 3
	增速	增速	增速	增速
	32. 62%	−0. 47%	99. 53%	100. 65%
2017	笔数	金额	笔数	金额
	1525. 8	2419. 2	2867. 5	143. 3
	增速	增速	增速	增速
	9. 33%	−3. 02%	74. 95%	44. 32%
2018	笔数	金额	笔数	金额
	1751. 9	2539. 7	5306. 1	208. 1
	增速	增速	增速	增速
	14. 82%	4. 98%	85. 05%	45. 23%
2019 年上半年	笔数	金额	笔数	金额
	1018. 2	1339. 2	3263. 1	117. 3
	增速	增速	增速	增速
	22. 13%	3. 39%	39. 93%	18. 01%

3. 金融消费多在场景中达成

2018 年,工商银行、建设银行手机银行用户总量分别为 3. 13 亿户、3. 1 亿

① 表中数据均来源于人民银行网站,数据单位为亿笔、万亿元。

户，用户规模居银行业前两位，而支付宝 APP 仅活跃用户就已达到 8.7 亿户，微信支付绑卡用户超 8 亿户。以支付宝、微信支付为代表的第三方支付 APP 搭建更多的生活场景，在场景中引致用户的金融消费需求和达成金融交易。以小额支付交易为例，数据显示，虽然银行电子支付（网上银行、手机银行等）仍然是线上支付的主要渠道，2018 年支付宝、微信等网络支付流量（5306.1 亿笔）是银行渠道的 3 倍，交易金额达到 208.1 万亿元，比 2015 年增长 320.40%，均笔交易金额 392.2 元，小额支付表现出明显的脱媒化趋势。

（二）宏观环境：建设数字政府、数字普惠金融与数字乡村

2018 年我国数字产业化规模达 6.4 万亿元，在 GDP 中占比 7.1%，以人工智能、大数据、区块链、云计算为代表的新兴信息技术被应用到社会经济的方方面面，解决效率、公平等社会治理的堵点、痛点。近年来，在国家政策布局下，“数字广东”“数字云南”等地方数字政府建设遍地生花，数字化成为普惠金融新的发展方向，数字经济加速下沉至县域农村解决城乡数字鸿沟等，成为商业银行数字化转型需融入的重要环境、需争取的重大机遇。

1. 数字政府建设推动银政合作模式从信贷主导走向“科技+金融”复合

在数字经济深度发展之下，“数字政府”建设应运而生。自 2016 年起，“数字中国”频频出现在《国家信息化发展战略纲要》《“十三五”国家信息化规划》和党的十九大报告中，“数字政府”作为“数字中国”建设的重要板块，被予以国际治理体系和治理能力现代化战略支撑的重要定位。2018 年以来，全国多省发布“数字政府”建设规划，“数字政府”的全面建设将彻底变革公共信息环境、营商环境、民生环境、体制环境，带来公共服务、财政金融、产业发展、城市建设等社会经济方方面面的变化。参与“数字政府”建设，是商业银行在数字经济浪潮下构建新型银政合作关系的重要机遇与入口，银政合作模式也将从传统的信贷主导模式转向金融科技模式，即是商业银行围绕社会治理现代化转型需求，发挥科技优势，向政府输出数字化解决方案，共同建设社会治理数字化平台；围绕政府关注的社会融资堵点、痛点问题，发挥金融优势，基于政务大数据开展建模，创新数字化融资产品并向政务场景输出，提升金融服务效率和可获得性。

因此，商业银行可以以共建公共服务数字化为抓手，一方面抓住公共部门这一最大信息数据源，补充自身非金融数据短板，完成数字金融转型，延伸客户与业务边界；另一方面抓住 G 端带动 B 端、C 端的资源优势，积极介入和全面拓展智慧城市服务、智慧行业方案、智慧民生体验领域，在数字化趋势中抢先一步、弯道超车，开启第二增长曲线。当前，省市县三级政府均在布局“智慧政务”这一“数字政府”建设的先手棋，商业银行紧跟形势，形成了“智慧政务+金融”的丰富

实践。

2. 数字普惠金融发展推动建立普惠金融商业可持续模式

2013 年余额宝的兴起开启了互联网金融模式,网络支付、网络融资、网络理财等开始成为银行金融产品与服务的补充,尤其是以 BAJT 为代表的科技金融公司,通过抓取电子商务企业平台交易、网络行为等数据建模,建立了独立于银行体系的信用评估方式,极有效地缓解了中小微企业融资难题,迈出了互联网金融向数字普惠金融发展的第一步。而后,我国数字普惠金融呈现领先国际的蓬勃发展势头,2016 年杭州 G20 峰会提出《二十国集团数字化普惠金融高级原则》,我国成为数字普惠金融标准制定的重要参与者。2018 年人民银行和银保监会联合出台发展普惠金融的政策要求,商业银行成为发展数字普惠金融的主要力量,随着新兴信息技术的赋能,商业银行开展普惠金融业务的成本、效率和"最后一公里"问题得到进一步解决,普惠金融对商业银行而言,已从社会责任转向商业经营的重要部分,发展基于大数据模型的数字普惠金融成为银行数字化转型的重要内容。到 2019 年 9 月末,普惠金融领域贷款余额达 17 万亿元,同比增长 16.8%。

走在数字化转型进程前端的商业银行,已走出去寻找小微企业大数据源(企业数据、互联网平台数据、公共部门数据等),建立和完善数字普惠金融服务渠道。一方面,对内丰富手机银行 APP 等应用的场景模块或新设一个普惠金融业务集约化 APP 平台,推动业务全流程线上化。另一方面,对外延伸渠道嵌入三方平台,围绕核心企业产业链、专业市场平台、企业政务办事场景等建立模型,将融资产品输出至企业 ERP 平台、电子商务平台、政务部门网站等,触达长尾客户群。

3. 数字乡村战略推动农村金融从互联网化走向大数据化

在互联网金融服务"三农"时期,农村移动支付、电商平台、网络融资三大线上业务加速发展,农村金融"互联网+"渠道体系逐渐成熟。但受限于农村信用体系不健全、农户行为数据累积不够等弱质性问题,即使是在互联网金融时期,农户贷款风险仍不易把控,农村信贷资源供给失衡于需求状况未彻底改变。

2019 年 2 月,中共中央、国务院发布《关于坚持农业农村优先发展做好"三农"工作的若干意见》,提出实施数字乡村战略,深入推进"互联网+农业",建设数字乡村正在成为乡村振兴的新战略方向和新动能引擎。5 月,中办、国办印发《数字乡村发展战略纲要》,为金融服务数字乡村建设明晰了广袤的业务创新市场。商业银行可以充分发挥金融资源优势,积极输出金融科技能力,一方面参与农村数字经济建设,建立适应农业农村数字化发展的现代农村金融服务渠道体系,服务农村基础设施信息化、农业产业数字化、农村电商工程、"互联网+"乡村

新业态等重大项目建设，助力推进农村支付环境、信用体系等金融基础设施数字化，运用数字逻辑解决更深层次的农村信贷“中梗阻”难题。另一方面参与数字乡村治理体系建设，搭建金融科技开放平台，聚焦“互联网+”政务服务、医疗健康、教育文化、食品安全、生态保护等领域，将金融服务铺进产业兴旺、县域治理、精准扶贫、医疗健康等乡村振兴重要环节中。

（三）商业银行全渠道演进：线上化、场景化、开放化、生态化

前期，为应对互联网金融加速发展、金融市场持续开放、消费者渠道偏外势变化，银行渠道快速迭代，已从交易型转向营销服务型，经过电商平台、手机银行、远程银行等线上、移动、远程渠道开发，智能网点建设等线下渠道升级，业务线上线下联动办理等 O2O 渠道融合，形成了“线下—线上—远程”分工合作、体系成熟的全渠道模式，并实现了从网点主阵地经营（Bank2.0）向“APP+网点”主渠道经营（Bank3.0）的转型。但随着数字经济的逐步繁荣，数字金融成为金融行业发展的必然方向，聚焦这一热点，科技金融与金融科技开启新一轮的客户入口竞争，带来银行渠道内涵、结构、战略的深刻变革。

1. 开放银行与场景金融兴起

科技与金融的融合不断深化，以 BATJ 为代表的科技金融企业凭借数字技术优势和丰富的 APP 应用资源，向用户提供“商业、消费、社交+金融”服务，开创了在用户行为场景中定制金融服务与产品的模式，场景金融这一新业态开始兴起并迅速壮大。场景金融业态深刻改变了用户体验和金融渠道偏好，这是继互联网金融后，对传统银行商业模式的又一次冲击。为直面迎对与科技金融的竞争，商业银行开始重新审视和定义全渠道内涵，更大力度发展线上渠道，全面推进线上展业，围绕客户体验提升渠道服务能力。并以开放化、场景化、智慧化思维布局开放银行战略，加强数字技术运用，“走出去”触达客户。2018 年，浦发银行发布银行业首个“API 开放银行”，开放银行正式成为商业银行线上渠道的新成员和重要部分，国内银行业进入 Bank4.0 时代（无界银行），以场景为阵地、线上渠道（APP+API）为主渠道、线下与远程渠道协同的全渠道格局基本形成。

2. 渠道平台化与生态金融发展

围绕数字政务、数字普惠金融、数字乡村建设等数字经济发展重大战略，商业银行在渠道转型进程中，将场景阵地从 C 端扩大延伸至 G 端、B 端，从居民衣食住行走向政务服务、城市服务、行业供应链、产业现代化等，并不断叠加关联场景，构建生态圈、生态链。以生态为阵地，搭建差异化的全渠道平台，在这个全渠道平台上，各个生态参与者均可获得适宜于情景的、串联的金融服务。如建设银行建立普惠金融、住房租赁两大生态圈，打造“建行慧懂你”APP 和“CCB 建融家

园”住房租赁平台,集成小微群体和房屋租赁链,实现一个平台达成一站式、集约化服务。如平安集团建设智慧城市、医疗健康、汽车服务、房产服务和金融服务五大生态圈,集成集团综合金融服务渠道,以“生态+金融”的渠道格局提升持续黏住用户与参与用户场景的能力。

二、商业银行数字化转型全渠道建设现状

国内学者和商业银行深入研究、重新规划全渠道建设战略,基本绘出了数字化转型下全渠道建设的可行路径。从现有的研究与实践来看,商业银行全渠道建设目标为实现更佳的客户体验(全渠道服务能力)、更优的生态范式(C 端、B 端、G 端金融服务生态)和更高的协同效率(整合与开放),对应全渠道建设的关键内容为渠道提能、渠道布局与渠道协同。

(一)渠道提能:以客户体验为中心开展数字化升级迭代

1. 线下打造网点专营型和多元化组合布局

实施“差异化经营+金融科技赋能”的网点转型策略,包括打造网点多业态,形成咨询顾问中心、项目经营中心、全产品商超、科技无人网点等“多店多面”的专业经营模式;推进网点社交化,融入区域产业与社区,频繁有效地与企业、居民社交互动;赋予网点科技感,建设网点智能系统,实现智慧交互、场景沉浸、迅速响应的服务体验,如四大国有银行建立“业务下沉+融入区域+科技赋能”的网点转型目标体系,在试点科技无人银行和 5G 应用智能网点、实施网点全面智能化改造的同时,将绘制网点金融生态图谱、设置普惠金融专营支行等纳入网点转型工作中,推动网点经营兼顾差异化、专营化和标准化。

2. 线上打造以 APP 端为主的“云”银行

建设超级 APP 银行,包括经营线上化,推进业务、客户、员工、流程能线上化尽量线上化;业务智能化,全面应用智能支付、智能投顾、智能营销、智能交互等技术,更加精准、个性、主动地服务客户;场景多元化,在 APP 银行内自建丰富的消费、缴费等生活场景,广泛吸收商户入驻合作,为客户提供“生活通”服务;服务增值化,提供数据信息服务,开放大数据分析技术,支持企业和个人开展财务分析、预算管理和现金流管理等。如工商银行和招商银行实行移动优先渠道战略,前者打造 e-ICBC 线上银行体系,建设“融 e 购”“融 e 行”“融 e 借”等汇集电商、直销、融资业务的线上经营平台,同时建设“融 e 联”即时通信平台,将员工办公和客户营销搬至线上;后者打造“招商银行”“掌上生活”两大 APP,推行全面无卡化理念,在 APP 端建设客户全线经营能力。