

# 研究报告

2019 年第 56 期

2019.06.14

执笔人：夏棒

xiabang@icbc.com.cn

## 5G 时代下的商业银行渠道 数字转型路径与趋势分析

### 要点

- 5G 时代将带来数据传输速率、移动性、传输时延以及终端连接数量方面的大幅提升，为开发和拓展新型渠道业务场景，提升渠道服务价值提供了机会，为实现场景建设的弯道超车创造了契机。
- 本文系统分析了商业银行渠道数字转型的驱动因素。阐述了 5G 时代下商业银行客户经营、渠道建设、产品服务出现的新型特征。并从数字化运营、数字化驱动、数字化系统、数字化组织、数字化生态五方面给出了商业银行渠道数字转型路径。最后展望了 5G 时代银行渠道数字转型的主要趋势。

**重要声明：**本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

# 5G 时代下的商业银行渠道数字 转型路径与趋势分析

商业银行的渠道体系经历了两次重要进化。第一次渠道进化以商业互联网出现和 ATM 机发明为标志，银行从以营业网点为主渠道、待客上门的渠道服务方式向自主、自助服务方式拓展。第二次渠道进化以移动互联网技术与智能手机出现为标志，银行线上移动服务渠道和在线服务方式得到飞速发展，客户“离柜”、“离店”趋势逐步显现。事实表明，每一次重大科技创新都会带来商业银行渠道质态的更迭。而随着 5G 架构和频段确立，应用场景技术逐步成熟，带动物联网、人工智能等技术的深度普及应用，必将催生商业银行渠道新一轮的进化转型。因此，需要对 5G 时代下的银行渠道数字转型进行探索分析，以不断提升客户服务价值，打造未来银行。

## 一、商业银行渠道数字转型的驱动因素

客户的数字化生活方式是渠道数字转型的首要动因。随着移动购物、移动社交、视频直播等各类数字应用的渗透普及，国内客户的数字化移动习惯已经形成，通过移动应用进行交易、娱乐、通讯已经成为人们的基本生活方式。头部互联网平台公司凭借其丰富的移动应用体系和各类互联网场景优势黏着上亿级网民。以移动支付场景为例，各大商业银

行已经放弃在支付前端与互联网公司竞争，而是退为移动支付银行卡绑定竞争。究其深层次原因，正是商业银行在移动支付场景下缺乏前期研究与战略布局，在移动支付普及过程中缺乏有力的数字科技支撑与持续的渠道客户体验优化。由于缺乏多维高频交易场景，商业银行也正在逐步拉开与客户的交易联系与情感距离。而 5G 时代将带来数据传输速率、移动性、传输时延以及终端连接数量方面的大幅提升，为开发和拓展新型渠道业务场景，提升渠道服务价值提供了机会，为实现场景建设的弯道超车创造了契机。

5G、IoT 等新型技术的发展为商业银行渠道数字转型提供了必要工具。国内宏观环境有利于 5G 产业快速发展。十三五规划提出加快构建高速、移动、安全、泛在的新一代信息基础实施，推进信息网络技术广泛应用，形成万物互联、人机交互、天地一体的网络空间。要积极地推进 5G 发展，2020 年提供 5G 的商用。而在金融领域，5G 将在物理渠道的特色场景与沉浸式体验上创造出更多想象空间，而在电子渠道的信息呈现方式、数据交互速度、连通的终端种类与数量方面产生飞跃式的提升。另一方面，物联网在各行业不断渗透，终端联网设备不再局限于智能手机、电脑等设备，随着车联网、智能家居等新领域的快速布局，汽车、建筑、家居等传统设施的联网需求显著提升。5G 的到来，将为真正实现万物互联提供网络环境基础。如何利用新技术工具，将金融

服务以原子化的方式嵌入到物联网的各个生活场景之中，打造及时、无感的服务体验，是商业银行渠道数字转型需要重点考虑和规划的核心问题之一。

大零售战略的施行是商业银行渠道数字转型的根源动力。近几年来，国内商业银行普遍推行大零售战略，财富管理、消费金融以及小微金融等领域成为零售金融的发展重点。由于互联网金融机构进入金融市场，在支付、理财、贷款等多个领域对商业银行造成较大冲击。其根本原因在于零售客户对服务体验更为敏感，而互联网公司在产品设计、交互界面、交易流程等多方面提供了超出银行的服务体验。因此，商业银行更需要通过渠道数字化来改善这些问题，为银行客户创造无缝一致的体验。此外，零售业务具有较强的渠道依赖性，客户通过多种渠道接触到商业银行的产品、服务和信息。全渠道运营将会给商业银行带来高昂的渠道建设成本与运营成本，而渠道数字化投入将有效降低这一部分成本。麦肯锡研究表明，银行只要聚焦 20-30 条核心客户旅程的改造，就可以显著降低运营成本，并大幅改善客户体验。包括汇丰、花旗在内的国际领先银行纷纷推动客户旅程改造，并在短时间内取得了显著成效。

## 二、数字转型下的新型渠道经营特征

5G 时代来临，商业银行渠道数字转型应以 CPC（客户-渠道-产品）适配策略为基础，进一步推广到 CPCP 策略

(CPC+Platform、CPC+Partner 等), 构建 5G 平台下的原子化业务体系与合作伙伴数字生态圈。传统商业银行引入数字化技术, 将使得原有的客户群体、渠道形态、产品服务、营销方式、商业模式等多方面产生迭代进化, 从而构建出新型商业银行业务运营模式与客户服务体系。

### (一) 生态圈客户经营

随着移动互联技术的普及, 商业银行的客户经营战略已经从早期的中高端客户战略发展到了中高端客户与长尾客户并重的阶段。利用网络平台服务的可复制与低边际成本特性, 网银、手机银行等线上渠道使得海量长尾客户的金融服务成为现实。然而, 无论是传统的柜面、自助设备等物理渠道, 还是网银、手机银行等电子渠道, 服务的客户都是商业银行内部注册用户。客户只有登录商业银行账户后, 才能进行金融产品的交易以及享受专业金融服务。

随着 5G 技术的推广, 高频、大规模的数据交换传输进一步通畅, 物联网、人工智能的应用升级具备了通信技术基础, 商业银行与政府、企事业单位、商业公司等外部机构的联系将更为紧密。围绕政务、医疗、教育、财商等多方面的生态合作将以数字化的形式有序展开。例如, 中国建设银行提出“第二发展曲线”概念正是银行与外部生态深度融合的体现。商业银行打造开放平台的理念更加深入, 更多的银行支付、交易、资讯、投融资等产品服务将会原子化地嵌入到合



作方渠道，用户将在合作方渠道服务的某一环节使用到商业银行的产品与服务，由此银行与行外用户将产生广泛的联系。此时，客户经营将不再局限于行内客户，而是发展到生态圈客户经营的高级阶段。

## （二）新型渠道不断涌现

渠道是指客户通过各类接触点与商业银行的产品、服务和信息发生关联的途径。新技术、新业态的发展促使金融服务将无处不在，客户的金融需求和行为习惯随之改变，客户跨渠道交易特征日益突出。目前，国内外各大银行都在积极实行全渠道战略，以满足客户跨渠道交易行为，提供无缝衔接、品牌一致的服务体验。例如，国内的工商银行、建设银行、招商银行都在大力推进全渠道整合、互动与协同，国外的荷兰 SNS 银行通过客户全渠道数据收集，进行精准推荐。

移动互联背景下，一些新媒体渠道例如微信公众号、微博、视频直播平台等成为商业银行对外服务和宣传的重要载体。生物识别、物联网、5G 等新技术发展将涌现更多新渠道，车联网或将成为车险交易的重要新型渠道，而家庭财务顾问服务很有可能与智慧家居结合在一起。随着新渠道的大幅增长，未来的渠道功能将更加分化，一个渠道很有可能只承载一种或一类金融产品和服务。此外，新渠道在用户准入方面将会面临识别、引流、获客、粘客等更多的挑战。如何管理好客户入口，让客户以更加简便的认证方式接触到各渠道的

产品与服务，是数字化银行待解决的首要问题。

### （三）产品服务的场景化与体验化

金融场景建设成为国内外商业银行近年来的工作重点。澳大利亚联邦银行、汇丰、摩根大通等银行致力于围绕消费场景打造数字化产品，为客户提供更便捷的服务，同时加强与客户之间的联系，提升交叉销售。5G 融合了计算与通信，成为驱动数字经济的生态性技术变量。结合 VR、AR、8K 超清视频等技术，5G 将在金融、医疗、体育、传媒等多个领域带来新的变革，远端的场景可以通过 5G 输送到眼前，给客户带来极致的超现实体验。

商业银行网点渠道将设置专门的客户体验区域，利用 5G、VR 等技术完成金融产品和服务的介绍与营销，通过可视化的手段让专业金融知识更好地被客户接受。客户的店内移动轨迹、停留时间等数据将通过摄像头、RFID 等传感器技术记录到商业银行数据系统中，完成客户行为的数字化记录，为后续客户行为分析提供新的数据维度。

5G 生态构成的基础设施能够应对数字经济时代的数据海啸冲击、百亿规模的连接、泛在的计算和无所不在的智能需求。手机不再是唯一承载人们注意力的终端设备，智能手表、VR 眼镜、智慧家居将成为新的触点，带来更加便捷高效的生活体验。商业银行唯有将产品与服务以数字化的方式融入到以上新型设备中，提供极致客户体验，才能在 5G 时代

下的零售金融领域占据制高点。

### 三、商业银行渠道数字转型路径

银行业作为数据密集型和信息依赖型行业，存储了海量的内外部数据信息。然而国内商业银行对数据信息的整合协同、挖掘应用、实时分析等多方面的能力存在较大不足。麦肯锡认为，如果银行不采取任何应对措施，预计到 2025 年数字技术革命将给全球银行业 ROE 带来超过 400 个基点的冲击。作为客户流、信息流、产品流、资金流的载体，商业银行的全渠道数字转型势在必行，重点要在运营、驱动、系统、组织、生态五个方面切入，实现数字化在渠道内部管理以及渠道外部营客上的落地运用。

#### （一）数字化运营

数字化运营的基本理念是以客户为中心，为客户提供创新、高价值且一致性的产品与服务，打造客户跨数字触点或者跨渠道的无缝衔接服务体验，同时保证贯穿营销、交易与售后的全过程服务的协同性、可靠性与安全性。

一方面，商业银行需要有明确的全渠道策略，用来指导各渠道在产品、定价与促销之间的协同运作，通过客户、渠道、产品匹配模型，将合适的产品通过最便捷的渠道输送到最有需求的客户手中。另一方面，基于客户渠道交易行为、迁徙行为等多方面的深度分析，不断更新渠道对客户的行为感知与洞察，从而持续满足跨实体和数字触点的不断变化的



客户期望。

在渠道建设发展方面，需要为客户提供丰富的物理与电子渠道组合，建立线下加线上、近场加远程、行内加行外联动的数字化触点和渠道矩阵。通过数字化方式，打通物理与电子渠道背后的客户资料、资金流向、业务进程等数据信息，实现全渠道统一的数字核心，进而结合具体交易场景与数字工具，实现个性化的渠道服务输出。

## （二）数字化驱动

在数字经济下，各大金融机构都已经意识到数据的战略意义和重要性，将数据视作公司发展的关键资产和核心生产要素，均在探索从“经验驱动”走向“数据驱动”。实现数字驱动的银行渠道布局，主要需要做好以下四个方面：第一，持续整合内外部数据。以银行内部数据为基础，抓取、整合并存储大量、不同内外部数据源，构建统一的数据流式存储体系，实现报表等结构化数据与文本、音频等非结构化数据的综合储备。第二，不断强化分析工具。运用灵活的具有前瞻性的数据分析工具和数字化系统平台，能够快速响应业务环境和市场需求的动态调整 and 变化。第三，实时更新数据洞察。以完备的数据资源为基础，通过数据分析对行业、市场、产品、顾客以及合作方进行深刻洞察，以更新固有理念与看法，并为战略制定与商务决策提供正确指引。第四，严格把控数据安全风险。5G 时代下的渠道数字化使得海量数据信息的瞬

时交换更为频繁，而数字驱动模式下的决策支持对数据的依赖性和敏感性较高，要建立内部数据信息安防体系与管理标准，确保核心数据的准确性与安全性，规避数据隐私泄露风险。

### （三）数字化系统

过去，客户的金融需求相对明确，银行只需提供渠道平台做好产品服务的对接。然而，5G 时代下的客户需求将会随着多元化的生活场景变得隐性而分散，这就需要银行不断开拓渠道入口，并提供更加主动的服务。因此，打造一套数字化系统支持体系成为银行渠道由被动变主动的核心所在。例如招商银行为实现全渠道协同，首先从系统打破壁垒，以统一的应用接口为框架，与各渠道进行对接，最终完成整个系统跨渠道的联通，包括短信、邮件、推荐系统、客户经理、呼叫中心等。

数字化系统要求银行拥有灵活、弹性的 IT 组织，采用敏捷的思维模式支持创新，并能对持续变化的业务需求进行快速响应。拥有数字化企业的企业级架构，具备业务驱动、能力协同、整体化构建、敏捷性与快速部署实施的特点。不断优化私有、公有以及混合服务的采购与整合，以实现高效和一站式应用。最后，需要打造数字系统生态。要有效整合和开放对接内外部系统的数据和技术平台，包括营销、供应链、分析等系统，以及跨实体和数字化渠道的系统平台、第

三方平台、外部各类数据采集端口。

#### （四）数字化组织

人力组织是渠道的重要组成部分。渠道数字转型需要由数字化的人才队伍以及相适应的组织结构进行运营与管理。在人才队伍建设上，领导者要扮演数字化转型的倡导者角色，具备变革型的领导力行为模式，重视数字系统的打造与大数据人才的挖掘与培养。员工需要具备必要的数字化技能和知识，能够满足顾客跨全渠道触点的无缝互动和交易体验的需求。在渠道体系中，建立渠道与员工的适配模型，将数字技能与经验各异的员工安排在最合适的渠道工作。完善数字技能与数字系统的人才培训体系，积极推进整个人才队伍的数字化转型，打造更为敏捷、高效的人力资源队伍。

渠道人员组织中需要包含数据科学家、算法工程师、数据标注员等多种数字化人员角色，以保证业务问题的算法抽象化，保证算法开发的及时性与先进性，保证基础数据质量可靠。此外，组织及其岗位角色设计可确保企业愿景和战略能直接高效地传达给顾客。极大便利跨部门、跨职能、跨渠道的协同工作，能够实时响应顾客期望与需求波动，而又不影响顾客体验。

#### （五）数字化生态

5G 时代通信运营商将走向市场前端，而各机构之间更加紧密的关联合作将成为必然趋势。商业银行除了聚焦自身渠

道数字化转型外，需要与金融同业、互联网公司、通信运营商、异业伙伴等进行不同程度的合作，构建数字化生态体系，其中包含渠道入口协同共建、生态圈客户交叉引流、数据信息共享打通等生态融合。

这就要求数字化生态合作具有敏捷的运营模式，并利用技术支持和深度洞察分析来服务交付和运营成本的持续优化，保持持续的高效性和灵活性。建立敏捷合作模式，以快速响应市场波动，支持未来发展目标，如将合作伙伴、业态联盟和上下游组织融合到客户服务体验设计中，利用多种技术手段例如数字化触点埋设和触达跟踪、产品和数字化内容联合研发等，实现客户、商业银行、合作伙伴三方效能的最优化。此外，基于数字化的生态合作需要建立统一的生态准入标准与数据信息交换机制，各方具备明确的职能范围，能够在内部与外部功能间进行适当的动态平衡。

### 四、5G 时代下银行渠道数字转型趋势

随着 5G 网络的商用，终端连接数量将实现爆发式增长，各渠道所产生的数据量随即出现规模性增长，数据类型更加丰富，商业银行全渠道数字化水平得到显著提升。在 5G 的网络环境支持下，物联网、大数据、云计算、VR/AR 等技术应用方式与范围将得到进一步推广与提升，商业银行的数字化渠道将走向智慧与协同，承载的服务场景将从传统的金融产品与服务走向泛金融乃至非金融领域，渠道所提供的服务

能够原子化地嵌入到即将衍生的各类商业和生活场景中，并且结合客户的视听与情感需求提供沉浸式的极致渠道服务体验。

### （一）智慧协同的渠道服务

大型商业银行将建成数据、技术、服务、资源统一的大数据渠道服务体系，大数据智能化应用将渗透到营销、客服、风控、运营等业务领域之中。通过内外部数据关联，海量数据的快速分析，实现智能易用的数据服务产品按需按时定制化投产。5G 网络条件使得人工智能不再局限于机器学习算法在金融领域的应用，机器人、自然语言处理等人工智能的其他分支领域将得到更深入的运用。从银行线下的网点等物理渠道，到线上电子渠道，再到远程渠道，都将实现办理业务、答复咨询、控制风险的智慧转型。银行内部渠道之间高度协同，与外部合作方渠道之间相互赋能，为客户提供“一点接入，全程响应，无缝衔接”的极致服务体验。

### （二）泛金融化的渠道场景

渠道发展不止局限于商业银行内部的物理、电子及远程渠道，而是将渠道触手向泛金融甚至非金融领域拓展。现阶段，大部分商业银行正在着力打造官方微信、微博服务平台，构建新媒体渠道矩阵，利用互联网平台入口的流量优势，实现客户的获取与引流。未来，5G 技术将推动交通、制造、安防、农业等多个行业的数字化变革，金融交易、投资等服务



需求将会广泛散落在各种数字化场景中，例如在 5G 时代的车联网体系中融入银行渠道触点，实现交通类保险产品的有效触达。商业银行将具备敏捷高效的渠道布放能力，通过大数据分析技术，在各类数字化生活场景中筛选出泛在的金融需求，将渠道触点安全有效地延伸至该数字场景中，实现渠道的无边界动态化扩展。

### （三）原子化的渠道功能

5G 生活场景的丰富与差异化发展使得特定场景的金融需求更加明确而单一，未来渠道功能将会原子化地嵌入到特定场景中，实现特定产品或服务的输出。渠道 IT 系统架构将会从瀑布式一体化的系统模式转变为解耦式模块化的组件模式，从而实现特定功能组合式输出，并嵌入到生活场景中去。例如将二维码作为渠道触点嵌入到特色场景中，实现某一特定金融产品的一站式扫码购买，又如商业银行智能客户咨询服务通过原子化方式嵌入到手机、车辆、智能家居等多种联网设备中，实现客户随时随地获取金融咨询服务的需求。

### （四）浸入式的渠道体验

移动互联的普及使得金融服务从产品为中心的营销模式转换到了客户为中心的服务模式，客户体验成为零售竞争力的重要指标。而 5G 时代，按照“激励-保健”双因素理论，现阶段各大商业银行努力打造的全渠道客户旅程无缝式一

致性的服务体验已经成为保健因素，而基于场景渲染、远程视频实时互动传输的沉浸式服务体验将会成为激励客户购买的核心因素。目前，已有一些电子竞技赛事率先将沉浸式体验融入到比赛现场中，取得了超前的成功。而未来，基于5G网络环境，结合VR、AR、8K视频传输等技术，改进金融产品与服务的宣传展现，破除客户金融知识不对称问题，真正在金融产品服务中实现客户的所想、所感即所得，将是商业银行渠道获客营销的普遍方式。

### 参考文献：

- [1].全球数字化银行战略分析[J].新金融,2019(03):4-9.
- [2]吕天贵.商业银行零售业务数字化转型的理念、路径与成果——以中信银行为例[J].银行家,2019(03):50-52.
- [3]郭党怀.商业银行零售业务数字化转型的发展逻辑与思考[J].银行家,2019(02):54-56.
- [4]王炯.商业银行的数字化转型[J].中国金融,2018(22):48-50.
- [5]陈志刚.5G 如何改变数字化的未来[J].中国电信业,2016(10):53-55.

（执笔：夏棒）