

研究报告

2020年第9期

2020.6.5

执笔：夏棒、李辉

bang.xia@icbc.com.cn

银行“非接触”服务发展动态与启示

摘要

- 新冠肺炎疫情引发商业银行“非接触”金融服务热潮，通过数字化转型为客户提供“非接触”金融服务已成为银行业新的竞争方向。
- 在央行、财政部、银保监会等监管部门的政策支撑下，商业银行在疫情防控、复产复工、金融产品与服务、开放银行生态等多方面积极开展“非接触”服务创新，银行数字化发展提速。
- 在数字化消费者、数字化生产资料、数字化生产关系组合而成的数字经济时代，建议我行加速研究推出数字银行发展战略，构建全球领先、客户首选的数字银行体系。一是制定数字银行发展路线图，科学引导数字金融创新；二是推动数字化重点领域工程落地，滚动推进数字银行转型；三是构建线上线下一体的渠道生态，夯实智能风控体系建设；四是创新人员与组织治理体制机制，激发数字银行发展活力。

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现代金融研究院所有，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。

银行“非接触”服务发展动态与启示

新冠肺炎疫情引发商业银行“非接触”金融服务热潮，通过数字化转型为客户提供“非接触”金融服务已成为银行业新的竞争方向。为深入了解银行“非接触”服务最新发展情况、把握最新趋势，报告简要梳理各大商业银行的“非接触”服务举措，并提出我行数字化转型意见与建议，供参考借鉴。

一、新冠肺炎疫情加速银行“非接触”服务转型

疫情期间，央行、银保监会等监管机构密集发布政策文件，指导商业银行强化线上银行服务管理，优化和丰富“非接触”服务渠道和场景，为“非接触”金融服务提供了政策支撑。各大商业银行纷纷在疫情防控、复产复工、金融产品与服务、开放银行生态建设等方面积极创新，不断升级金融解决方案，为客户提供安全高效的“非接触”金融服务（表1）。例如我行“工银e钱包”通过提供在线办卡发薪功能有效解决特殊时期企业工资发放问题；“建行智慧社区管理平台”帮助城乡社区构建线上线下一体化的防控体系；19家银行相继推出居家客服服务模式，实现隔离场景下的客户账务查询、非账务咨询等服务，部分居家客服甚至可提供现场客服完全相同的业务。

表1 疫情期间银行“非接触”服务情况

新冠肺炎疫情加速银行“非接触”服务转型	政策支持	<ul style="list-style-type: none"> 银保监会发布10号文《关于加强银行业保险业金融服务配合做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作的通知》 央行、财政部、银保监会、证监会、外汇局《关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染的肺炎疫情的通知》 银保监会印发《关于进一步做好疫情防控金融服务的通知》
	疫情防控	<ul style="list-style-type: none"> 银行支付结算服务全面向线上渠道、自助渠道等“非接触”渠道转移 工行、农行等银行为客户提供7×24小时金融保障和应急服务
	复工复产	<ul style="list-style-type: none"> 综合运用各种金融科技手段实现客户足不出户即可完成贷款申请审批、线上发薪等服务 “工银e钱包”服务模式实现员工线下非接触，在线办卡发薪，解决当前特殊时期企业面临的工资发放问题
	金融产品服务	<ul style="list-style-type: none"> 建设银行深圳市分行优化“建行在家”微信小程序，登录小程序后进行操作，纸质明细材料由快递送上门 我行在疫情期间紧急推出“新冠肺炎防控应急物资管理系统”，支持相关单位疫情防控应急物资高效管理的同时带动新增获客 “建行智慧社区管理平台”，助力城乡社区构筑“线上+线下”立体防控体系 远程协同柜员机支持语音办理业务、机器人协同服务、远程审核等
	开放银行生态	<ul style="list-style-type: none"> 不少银行在微信、微博、头条等新媒体渠道开展业务，还通过多种线上渠道开辟直播间，视频直播“云工作室” 银行加强与自带流量优势的互联网平台合作，扩宽线上营销渠道 银行在本次疫情中抓住逆势崛起的行业与场景，如教育分期、银校通等业务，将金融服务敏锐地嵌入客户工作、生活、学习等场景中去，连接场景、流量、资金、资产，从线上到线下打造“非接触”银行生态“联盟”和“链盟”，打造开放银行生态

二、存在的问题和困难

一是银行各个部门都在不同程度地推动数字化转型，但在理念、方向、进程等方面存在较大差异，缺乏统一战略和顶层设计；二是重点领域数字工程要求跨条线、多板块联动，需要创新数字银行建设项目合作机制；三是数字时代新型网络攻击、风险漏洞层出不穷，现有的风控体系需要进一步向全面数字风控转型；四是人员和组织的数字能力与高速发展的数字化工作任务需求渐显差距，数字科

技人才在全行员工占比仍然较低。

三、启示与建议

在数字化消费者、数字化生产资料、数字化生产关系组合而成的数字经济时代，建议我行加速研究推出数字银行发展战略，构建全球领先、客户首选的数字银行体系。

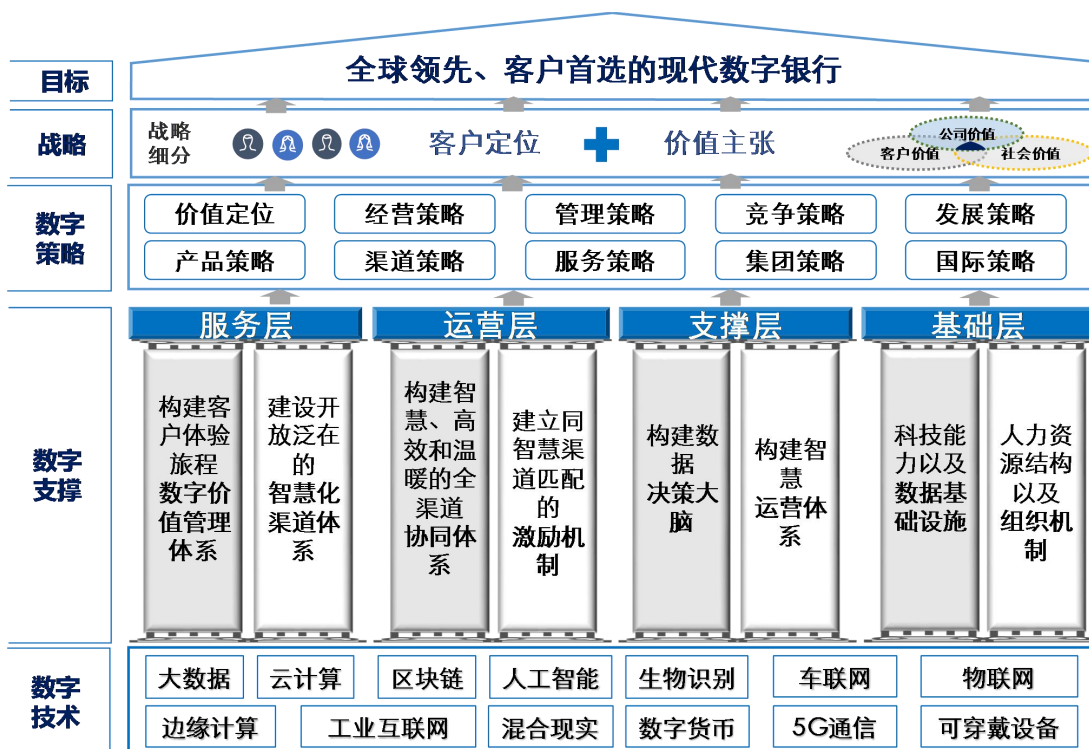


图1 数字银行发展战略全景图

在已有的金融科技、渠道体系、客户网络的坚实基础上，积极吸收和应用 5G 通信、大数据、人工智能、物联网、生物识别、边缘计算、混合现实等新型技术，全面引领个人金融、公司金融、机构金融、资产管理、投资银行等各大业务板块向数字银行模式转型，形成更加强大的金融生产与供给能力，助推金融供给侧结构性改革，通过数字驱动的金融模式创新为全行经营发展赋能，满足新形势下广大消费者“非接触”、“泛在化”、“智慧化”的金融服

务需求。

（一）制定数字银行发展路线图，科学引导数字金融创新

新冠肺炎疫情已充分暴露出银行金融供给能力与居民金融服务需求仍然存在不匹配不平衡的矛盾。我行应着眼未来 3-5 年的改革创新与数字转型所需，研究制定数字银行发展的路线图计划，本着“金融为体、科技为用”的原则，从发展目标、主要技术方向、应用领域与实施路径等方面进行系统设计，以数字科技创新促进银行业务转型与服务升级。包括研究构建工业互联网数字金融服务体系；研究如何利用各子公司平台，通过市场化、资本化的运作方式实现对集团数字化升级的赋能等。

（二）推动数字化重点领域工程落地，滚动推进数字银行转型

需要对未来 2-3 年数字金融科技发展趋势进行研判分析，注重构建路径清晰、层级进化、互补共享的“科技树”进化网络，从全行数据层、硬件层、工具层与方法层等维度进行统筹规划，按照预研一批、投产一批、迭代一批的方式完善技术储备和促进实践转化。要通过关键业务领域的重点项目实施体现数字化的核心业务价值，通过技术与业务融合带来业务效益提升。持续推动手机银行、智慧网点、智能客服、智能投顾、智能管户、消费金融、智能风控、量化交易平台、生态场景工程等重点条线与重点板块数字项目的变革创新与滚动落地。

（三）构建线上线下一体的渠道生态，夯实智能风控体系建设

将“协同”作为渠道建设的关键，强化以手机银行、智能网点、远程客服为主的线上线下协同的渠道服务架构，积极推进合作方渠道网络布局，深化 API 接口、SaaS 金融生态云等开放银行建设，构建起 G-B-C 端联动的“智慧、敏捷、泛在、开放”的全渠道服务体系，全面提升我行渠道市场竞争力、价值创造力和客户美誉度，为全行战略转型与高质量发展奠定更加坚实的渠道基础。结合行内外数据，利用实时分析、大数据、自然语言、人工智能技术，构建覆盖全方位、立体化的智能风控体系，重点包括智能化全面风险管理、智能反洗钱、智慧舆情监测等。

（四）创新人员与组织治理体制机制，激发数字银行发展活力

未来数字化基因将渗透到全行各部门与各机构之中，在业务与平台数字转型的基础上，全行要同步推动人员和组织的数字化转型。要推进创新机制改革，建立总行和境内分行新产品研发授权机制，合理利用“监管沙箱”等创新监管技术，建立先行先试容错机制和创新激励机制，提升全行创新效率，激发全行创新积极性。开展员工数字能力适岗测试，提升全行人力资源数字理论与工具使用能力，通过采用跨部门交流、创新训练营、项目课题制、精准培训制、综合评价制等综合培养方式，拓宽科技人才成长通道，激发员工活力。持续加强数字科技相关专业序列建设，

进一步提升具备数字科技背景人才比例。