

研究报告

2020 年第 68 期

2020.12.30

执笔人：宋强

邮箱：

qiang.song@icbc.com.cn

主要同业渠道发展动态及启示（上）

摘要：

- 线下渠道小幅收缩，线上渠道加速扩张，渠道生态建设总体同质化；工行、建行在科技投入、团队敏捷性及 IT 系统建设方面更加领先。
- 服务入口线上化、场景化，线上+线下、数字+人工的多渠道协同服务模式逐步成为银行服务的发展趋势。
- 对我行的启示与建议：一是强化渠道、场景协同，打造特色生态；二是深化新技术应用，打造富媒体智慧服务体系；三是加强业务培训，培育专业化复合型人才队伍。

关键词：

- 线上线下 生态场景 协同 金融科技

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。

基于工、建、农、中四家大型银行 2020 年半年报、三季报以及相关监测资料，本期报告从渠道建设、场景生态以及金融科技三个维度对四大行渠道竞争力进行对比分析，总结渠道发展最新趋势，为全行线上线下渠道一体化发展以及渠道数字化转型提供参考。

一、渠道竞争力比较分析

（一）渠道建设上，线下渠道小幅收缩，线上渠道加速扩张，我行渠道总体规模及智能化水平较高

与 2019 年末相比，上半年四大行线下渠道规模整体呈现收缩态势，其中自动柜员机渠道收缩幅度最大。农行网点数量依然为四大行中最多，约为 22000 家，分别为工行、建行及中行的 1.39 倍、1.48 倍及 2.08 倍。与 2019 年末相比，工行、农行网点总量基本保持不变，建行及中行分别减少 66 个、71 个，降幅 0.44%、0.67%。工行、建行及农行自动柜员机数量相近，分别为 79544 台、83379 台和 77500 台，远超中行的 35240 台。四行自动柜员机为线下渠道中降幅最大，降幅均超过 3%，农行自动柜员机降幅较大，达 7.52%。我行智能设备数量为四行首位，达 79763 台，分别较建行、中行多 31402 台、48195 台，我行渠道智能化水平较高。

上半年，四大行手机银行客户规模均快速增长，我行手机银行客户总量及活跃客户数居于首位。截至 2020 年 6 月末，工行、建行、农行手机银行客户规模基本相当，高于中行。工、建、农、中四大行



手机银行客户数分别为 3.85 亿户、3.67 亿户、3.32 亿户及 1.93 亿户，较 2019 年末分别增长 6.65%，4.56%，7.10% 及 7.17%。活跃客户数量上，工、建、农、中四大行手机银行服务应用 APP 日均活跃用户分别为 874.1 万户、626.6 万户、383.8 万户及 293.6 万户¹，我行最高。

（二）渠道生态建设总体同质化，建行场景创新及生态协同相对更具优势，农行在县域场景生态中保持领先

上半年，以智能化、场景化、便捷化、线上线下一体化为核心的渠道生态建设成为渠道创新转型的主流方向。四大行主要聚焦网点资源及布局优化、智慧化升级、渠道协同与流程优化、泛金融服务及生态圈建设、服务下沉及扶贫等方面，强化新技术应用。

总体来看，工行在渠道智慧化转型及线上线下一体化服务方面更具优势。工行推出的全功能 5G 智慧网点，智慧银行旗舰店，小融未来号等智慧化渠道为客户打造了更具科技感、未来感、更加智能的前瞻金融服务体验，彰显数字技术硬实力。

在场景建设与生态协同方面，建行表现出较强的竞争优势，中行则专注于特色生态。建行持续拓展网点非金融功能，探索“智慧政务+劳动者港湾+社区综合服务”生态协同路径。构造“多触点、一体化”的智慧渠道，打造 APP、PC 端、网点 STM、“建行裕农通”、政务大厅“五位一体”的智慧政务服务平台。携手 B 站在北京、上

¹ 数据来源：易观最新调研报告《手机银行服务应用 APP 季度监测报告 2020 年第 1 季度》。

海等十多个城市高校周边打造百家“B站主题金融小站”，通过“线下网点布局，线上热点互动”的联动模式，构建网点年轻化生态圈。采用线上直播+线下对接的方式开展“建行家装节”。值得注意的是，建行本次半年报中首次提及设立物理渠道客户体验实验室，通过开展体验测评研究，以提升客户和员工体验。基于自身优势，中行深耕留学场景，体育场景等特色生态。启动战略级体育场景建设，打造金融机构体育场景第一品牌。推出“中银运动+”微信小程序，推进“金融+运动+数字”融合。

在县域渠道建设与精准扶贫方面，农行保持领先。农行通过推进金穗惠农通工程和互联网金融服务三农“一号工程”，不断延伸服务网络。在“三区三州”深度贫困县，通过移动金融车填补乡镇金融服务“空白”。积极构建三农和县域业务“6+”新打法²，推动三农和县域业务数字化转型。重视渠道间协同以及渠道与场景的融合，构建“人工网点+自助网点+惠农通服务点+互联网线上渠道+流动服务”五位一体的服务渠道网络。工行则针对县域启动网点优化调整工程，面向县域市场推出个人手机银行美好家园版，增强县域金融服务能力。建行通过创新乡村版轻型手机银行，为乡村客群创新研发专属服务，同时依托善融商务平台，加强与部委、各级政府和央企的扶贫合作。

² 客户+、场景+、贷款+、科技+、平台+、全行+。



（三）金融科技领域，工行、建行在科技投入、团队敏捷性及IT系统建设方面更加领先

在金融科技投入上，工行科技人员占比最高，建行科技经费占营收比例最高。四大行上半年围绕业务线上化、抗疫服务及新媒体经营等方面积极布局，推出的服务形态大同小异，主要是规模与开发敏捷度的差异。互联网时代，面对越来越同质化的竞争，“快鱼法则”³成为制胜的关键因素之一。开发团队的敏捷性以及对市场脉搏的超前把握渐渐成为商业银行生存发展的基本法则。从金融科技人员配置上看（表2），工行科技人员共16469人，占比3.70%，远超过其他银行；建行科技投入达176.33亿元，占营业收入的2.5%，在四大行中保持领先。工行、建行在金融科技投入上的领先地位一定程度上造就了其服务的上线速度与规模。

表2 四大行金融科技人员及投入情况

	科技人员数 (单位: 人)	科技人员占比	科技投入 (单位: 亿元)	占营业收入比例
工行	16,469	3.70%	163.74	1.91%
建行	10,178	2.75%	176.33	2.50%
农行	7,351	1.60%	127.90	2.04%
中行	7,982	2.58%	116.54	2.12%

此外，工行、建行分别推出了“ECOS”智慧银行生态系统和“新一代”核心系统，均采用“主机+分布式”的系统架构，适应开放银行的发展需要。工行分阶段分步骤地将90%以上的应用系统部署在

³ 快鱼法则：当今市场竞争格局已经不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。

云上,并可复用 3500 个业务流程组件和 500 多个跨渠道用户界面组件。与工行稳健的系统升级方式不同,建行重视顶层设计,从企业级业务组件复用着手将原系统推倒重建,其系统架构、工艺、管理一致性更强,灵活、稳定且便于维护。工行“ECOS”与建行“新一代”哪种方案更具优势,还需未来实战检验。

二、商业银行渠道发展趋势

（一）服务入口线上化、场景化，客户经营从“增量获客”到“存量活客”过渡

银行服务入口逐步由“线下场所”过渡到“线上场景”，通过移动 APP，开放 API 等数字化平台无缝嵌入到各种生活场景中。但业务的线上化为客户提供了便利的同时也使得各家银行的产品对客户变得更加透明，客户选择范围变大，忠诚度下降。基于存量客户，商业银行逐步由获客阶段向活客、留客过渡。通过 G 端、B 端、C 端联动，以交叉引流方式盘活存量客户的价值，并利用客户画像、数据分析等手段对睡眠客户、长尾客户进行动态监测，适时激活，达到留客目的。此外，通过新媒体矩阵打造私域用户池，深度挖掘用户的全生命周期价值。

（二）线上线下渠道协同、优势互补，推动服务体验进一步提升

在市场环境、客户需求等发生深刻变化的背景下，银行经营模式逐步由产品导向向服务导向转型，服务体验成为银行数字化转型过程



中的关键一环。目前，线上+线下，数字+人工的多渠道协同服务模式逐步成为银行服务的发展趋势。然而，渠道间的产品、信息、组织孤岛使得跨渠道客户体验相对较差。依托智能化技术，通过整合全渠道资源，打造无缝衔接的极致体验成为银行业下一阶段的发力点。

三、应对策略及建议

一是强化渠道、场景协同，打造特色生态。建议我行针对不同人群的年龄、兴趣、文化、需求等，分客群进行精细化经营。同时，强化以手机银行、智能网点、远程银行为主的线上线下协同的渠道服务架构；各生态场景有机联动，通过一体化生态矩阵增加服务粘性，避免烟囱式的生态场景建设。在拓展场景广度的同时，建议我行有重点的对高频、刚需的生产、生活场景进行深入挖掘，打造拳头产品及特色生态，以此拉动其他产品、场景的发展。

二是深化新技术应用，打造富媒体智慧服务体系。金融科技已成为业务、渠道、场景创新的基石。在通过新技术赋能的同时，需从客户角度出发，以业务反推技术，以为客户提供易得、便捷的服务为目的，避免技术跟风。此外，新技术的应用要注重能否落地，以避免不成熟技术应用带来的风险。随着信息媒介全面向视频等高密度信息载体过渡，建议我行着重拓展多媒体技术应用，特别是智能视频、智能语音技术，打造灵活、便捷的智能化服务。

三是加强业务培训，培育专业化复合型人才队伍。数字化经营模式的发展离不开高素质、多样化人才队伍的支撑。建议我行整合内

部人才资源，以复合型人才培养为抓手，逐步建立具有复合业务能力的人才队伍。同时，推进人才结构调整，加强互联网、数字化思维培养，打造敏捷团队，以适应创新驱动的发展战略。



附件：

四大行线下渠道创新情况

	工行	建行	农行	中行
网点资源及布局优化	核心区域、县域网点结构调整	提升对核心区域和普惠金融的服务覆盖能力	“四减两增一改”；柜面人员充实至营销服务岗位	网点效能提升；增强县域金融服务能力
智慧化升级	全功能 5G 智慧网点；智慧银行旗舰店；小融未来号；5G 消息	5G+智能银行；3D 数字银行	“5G+场景”智慧网点、移动金融车	5G 智能+系列品牌网点；移动版智能柜台
渠道协同与流程优化	“无介质”服务；资信证明开立等业务“线上下单、集中处理、邮寄到家”；外币实现客户线上预约线下自助领取	物理渠道客户体验实验室；“扫码办”；高频业务“刷脸办”；“建行到家”新型服务模式；“建行家装节”；“五位一体”政务服务模式	线下、线上、远程三大渠道之间客户交叉引流、信息实时共享、服务无缝链接；“超柜+移动设备+线上+场景”的数字化智慧网点	“中行刷脸付”；O2O 新型实物交付模式；个人业务“无卡化”；多渠道预约开户及“一站式”开立账户和签约产品；即时制卡业务模式
泛金融服务及生态圈建设	“金融+泛金融”服务的融合业态转型	“智慧政务+劳动者港湾+社区综合服务”新路径；“建行生活馆”社区生态样板间；网点汽车金融生态场景；“哔哩哔哩主题金融小站”	“智慧货架+商圈+场景”网点营销服务新模式	特色网点建设；“中银运动+”
服务下沉及扶贫	工行驿站、手机银行美好家园版	劳动者港湾+、乡村版手机银行、善融商务平台	县域金融业务、金穗惠农通工程等	延伸县域服务渠道