

硕士学位论文

湖南农行零售业务数字化转型策略研究
Research on Digital Transformation Strategy of
Retail Business of Agricultural Bank of China Hunan
Branch

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 企业管理

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533_____

UDC _____

学位类别专业学位

硕士毕业论文

湖南农行零售业务数字化转型策略研究

Research on Digital Transformation Strategy of Retail Business of Agricultural Bank of China Hunan Branch

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 企业管理

研 究 方 向

二级培养单位

指 导 教 师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名：_____

日期：_____年___月___日

日期：_____年___月___日

湖南农行零售业务数字化转型策略研究

摘要：2020 年的疫情冲击加速了商业银行数字化转型的进程，与此同时，商业银行仍处于互联网技术蓬勃发展、客户行为习惯变化、行业竞争激烈的经营环境，也在持续推动中国银行业数字化转型。作为商业银行竞争的制高点，零售业务的数字化转型正成为商业银行数字化转型工作的重中之重。在此背景下，本文以中国农业银行湖南省分行（以下简称“湖南农行”）为例探讨零售业务数字化转型的策略。

本文首先梳理了国内外现有文献和相关理论，然后利用湖南农行相关业务数据对湖南农行零售资产业务、零售负债业务和零售中间业务的规模、产品和业务渠道进行了分析。结合问卷调查和访谈的结果发现了湖南农行零售业务数字化转型过程中存在客户精细化管理程度不高、产品同质化严重、渠道协同程度低以及风控手段亟待升级等方面的问题。本文探讨了湖南农行零售业务进行数字化转型的必要性和可行性：在客户习惯转化和激烈的市场竞争环境的双重压力下，湖南农行非常有必要进行零售业务数字化转型，在总行战略导向和服务渠道和载体快速发展的支持下，湖南农行有良好的数字化转型的基础。为了更好地实施数字化转型战略，本文基于通过 SWOT 分析，结合湖南农行实际情况，本文提出打造客户信息管理平台 and 建立客户分层维护体系的数字化客户管理策略；加大新型产品服务研发力度、强化已有产品服务创新、推动零售贷款业务数字化审批的数字化产品管理策略；加强现有渠道用户体验升级、加强服务场景渗透、打通线上线下营销渠道的数字化渠道管理；基于泛信息源构建智能风控体系、建设智能反欺诈平台、加强线上业务关键环节风险防控的数字化风控管理策略。为了保障转型策略的实施，本文还从组织结构、人力资源、绩效考核和文化建设四个方面提出了保障措施。

本文的研究一方面对行业内研究具有一定的补充意义，另一方面对湖南农行数字化转型工作推进具有决策参考意义。

图 9 幅，表 8 个，参考文献 49 篇

关键词：中国农业银行；零售业务；数字化转型；SWOT 分析

Research on Digital Transformation Strategy of Retail Business of Agricultural Bank of China Hunan Branch

Abstract: In recent years, the domestic and international economic and financial situations have changed complexly, market demands have changed rapidly, and Internet technology has flourished. China's banking industry has been on the cusp of change. Retail business has gradually become the commanding height of commercial bank competition. However, compared with the mature retail banking industry abroad, my country's retail banking business is still in the early stages of growth, and the changes in customer behavior and the development of financial technology have posed huge challenges to the traditional banking business model. In this context, the digital transformation of China's banking retail business is imperative.

In this context, this article takes the Agricultural Bank of China Hunan Branch (hereinafter referred to as "Hunan Agricultural Bank") as an example to discuss the strategy of digital transformation of retail business. This article takes Hunan Agricultural Bank as the research object, combined with domestic and foreign research status and development experience, and analyzes its retail business digital transformation strategy based on relevant theories and empirical methods of retail business digital transformation. This article first analyzes the status quo of digital transformation of Hunan Agricultural Bank's retail asset business, retail liability business and retail intermediary business, and discusses the necessity and feasibility of the digital transformation of Hunan Agricultural Bank's retail business based on internal and external environments, and points out the digital transformation process. There are problems such as insufficient endogenous motivation, slow market response speed, low core competitiveness of products, weak digital channel construction, mismatched talent structure and weak risk management. Based on SWOT analysis and the actual situation of Hunan Agricultural Bank, this article proposes a digital transformation plan for

the retail business of Hunan Agricultural Bank. It proposes strategies and measures for the digital transformation of retail business from four levels: customer management, product management, channel management and risk control management, in order to ensure the transformation strategy , This article also proposes safeguard measures from three aspects: human resources, performance appraisal and cultural construction.

This article takes the first-level branch institutions of one of the four state-owned banks such as Hunan Agricultural Bank as the research object to discuss the digital transformation strategy of retail business. On the one hand, it has a certain supplementary significance for industry research, and on the other hand, it promotes the digital transformation of Hunan Agricultural Bank. It has decision-making reference significance.

Keywords: Agricultural Bank of China; retail business; digital transformation; SWOT analysis

Classification: F830.33; F832

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景、目的及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的及意义.....	2
1.2 国内外相关研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外研究评述.....	6
1.3 研究方法和思路框架.....	7
1.3.1 研究方法.....	7
1.3.2 研究内容及研究思路.....	7
第 2 章 相关理论基础.....	9
2.1 相关概念界定.....	9
2.1.1 商业银行数字化转型.....	9
2.1.2 零售业务.....	9
2.2 企业战略管理理论.....	10
2.2.1 企业战略管理理论演进.....	10
2.2.2 企业战略管理常用方法.....	12
2.2.3 商业银行战略转型.....	13
2.3 其他相关理论.....	13
2.3.1 金融创新理论.....	13
2.3.2 客户关系管理理论.....	14
2.3.3 银行风险管理理论.....	15
2.4 国内外银行零售业务数字化转型经验.....	15
2.4.1 国外商业银行零售业务数字化转型经验.....	15
2.4.2 国内商业银行零售业务数字化转型经验.....	16
第 3 章 湖南农行零售业务发展及数字化转型现状分析.....	18
3.1 湖南农行概况.....	18
3.2 湖南农行零售业务发展现状.....	19
3.2.1 个人存款业务.....	19

3.2.2 个人贷款业务.....	21
3.2.3 零售中间业务.....	22
3.3 湖南农行零售业务发展存在的问题.....	24
3.3.1 客户精细化管理程度不高.....	25
3.3.2 产品同质化严重.....	26
3.3.3 渠道协同程度低.....	27
3.3.4 风控手段亟待升级.....	29
3.4 湖南农行零售业务数字化转型必要性分析.....	29
3.4.1 零售业务客户习惯转化.....	29
3.4.2 市场竞争激烈.....	30
3.5 湖南农行零售业务数字化转型可行性分析.....	30
3.5.1 总行战略导向推动.....	31
3.5.2 服务渠道和载体发展.....	31
第 4 章 湖南农行零售业务数字化转型策略.....	32
4.1 湖南农行零售业务数字化转型定位.....	32
4.1.1 湖南农行零售业务数字化转型 SWOT 分析.....	32
4.1.2 湖南农行零售业务数字化转型目标和思路.....	36
4.2 湖南农行零售业务数字化客户管理策略.....	36
4.2.1 打造基于大数据技术的客户信息管理平台.....	37
4.2.2 基于数据模型建立客户分层维护体系.....	37
4.3 湖南农行零售业务数字化产品管理策略.....	38
4.3.1 加大新型产品服务研发力度.....	38
4.3.2 强化已有产品服务创新.....	38
4.3.3 推动零售贷款业务的数字化审批.....	39
4.4 湖南农行零售业务数字化渠道管理策略.....	39
4.4.1 加强现有渠道的用户体验改造升级.....	39
4.4.2 加强服务场景融合渗透.....	40
4.4.3 打通线上线下营销渠道.....	41
4.5 湖南农行零售业务数字化风险控制策略.....	42
4.5.1 基于泛信息源构建智能风控体系.....	42
4.5.2 建设智能反欺诈平台.....	42
4.5.3 加强线上业务关键环节风险防控.....	43
第 5 章 湖南农行零售业务数字化转型实施保障措施.....	44
5.1 优化组织架构.....	44

5.2 加强人力资源保障.....	44
5.2.1 加大复合型人才培养力度.....	44
5.2.2 重视营销能力培训.....	45
5.3 完善考核模式和机制.....	45
5.4 营造适应数字化转型的文化氛围.....	46
第 6 章 结论与展望.....	47
6.1 研究结论.....	47
6.2 研究局限性.....	47
附 录.....	51
致 谢.....	错误！未定义书签。

第 1 章 绪论

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

（1）新冠疫情依然严峻

2020 年新冠疫情这一特大卫生公共事件的发生给社会经济增长按下了“暂停键”，极大地改变了人们的生活模式和生活态度，同时也催生了很多行业的深刻变革。银行体系作为国民经济和企业的“命运共同体”，在疫情期间不可避免地受到了冲击。对于处在转型期的银行业而言，新冠疫情这一“黑天鹅”带来的“危”与“机”并存。一方面，银行经营的存贷款、息差、中间业务等盈利业务受外部经济社会发展的影响，受创惨烈；另一方面，银行和客户的交往模式受到疫情的影响较大，银行业务的需求更多地向“线上”倾斜。为了抵抗疫情，各商业银行采取积极措施，谋求数字化转型，借助金融科技，探索无接触情形下金融业务办理和发展。

（2）金融科技发展迅猛

在此之前，受宏观经济环境的影响、金融科技发展的推动以及客户多样化金融需求的驱动，各商业银行纷纷提出转型升级战略以抢占市场地位，保持可持续增长。而随着金融业数字化转型的深入推进，商业银行细分领域的竞争格局正在重构，银行零售业务日益被国有大型银行、中小股份制银行以及城市商业银行所重视，成为各商业银行转型的战略方向。

（3）中国农业银行数字化转型

作为中国最大的商业银行之一，中国农业银行坚持走在数字化转型的前列，以数字化作为经营转型的核心驱动力，做数字化转型的先驱者。为了全面推进数字化转型，2019 年初，中国农业银行董事长周慕冰提出“推进数字化转型，再造一个农业银行”的战略思想，以全面推进数字化转型。“再造”一词不仅表明中国农业银行对金融科技的重视程度，也反映出中国农业银行占领数字金融高地的决心。在此战略思想的指导下，中国农业银行上下一心，积极推进数字化转型。

在数字化转型过程中，中国农业银行以零售业务转型作为数字化转型战略的先行方向和主攻方向。事实上，早在互联网金融新业态出现时，中国农业银行管理层就提出以“金融科技+”为主线，运用互联网思维推进零售业务战略转型。2018 年提出启动实施数字化转型，以金融科技和业务创新双轮驱动，打造数字化竞争优势。

可以说，零售业务数字化转型是近几年来中国农业银行在可持续发展上发力

的重点。在新冠疫情常态化背景下，零售业务数字化转型现状如何，转型过程中存在哪些问题以及采取何种措施进一步推动转型成为业界和学界关注的重点问题。

1.1.2 研究目的及意义

本文以中国农业银行湖南省分行（下文简称为“湖南农行”）为例，基于国内外现有文献、相关理论，对其零售业务数字化转型的现状、问题进行了详细分析，从多方面探讨了零售业务数字化转型的提升策略。本文研究湖南农行零售业务的数字化转型问题，具有重要的现实意义。

（1）补充了零售银行数字化转型战略相关研究

虽然国内外相关文献从多角度对商业银行的金融科技、大数据等应用进行了探讨，分析了国内零售银行业务数字化转型的现状、趋势、问题及解决思路，但大多分析商业银行业的整体现状，缺少对典型商业银行的针对性分析。中国农业银行经过 60 多年的发展，现已成为横跨城乡、服务领域最广、服务对象最多的国有大型上市商业银行，在零售业务开展方面拥有传统优势。本文以农业银行下属一级分行——湖南农行为研究对象，对商业银行零售业务数字化转型研究具有一定的补充意义。

（2）为湖南农行零售业务数字化转型战略提供了可操作方案

笔者就职于湖南农行，对银行零售业务渠道、产品及客户需求等均有直观感受。笔者通过学习理论知识、收集整理行内数据、发放调查问卷、进行同业访谈等方式方向湖南农行零售业务发展存在的问题，并针对存在的问题从数字化客户管理、数字化产品管理、数字化渠道管理、和数字化风险控制及内部保障措施五个方面对湖南农行数字化转型提出具体策略方案，具有可操作性。因此，本文的研究结论对湖南农行数字化转型工作推进具有参考意义。

1.2 国内外相关研究现状

1.2.1 国外研究现状

（1）银行数字化相关研究

国外学者较早的开启了对银行数字化的相关研究，从内涵、影响、策略等多个角度对银行数字化进行了研究。Riedl 和 Benlian（2017）阐述了银行数字化的内涵，他们认为数字化是一个过程，是银行运用信息科技等工具处理由于信息科技发展带来的外界变化的过程^[1]。Vlada 等（2019）认为银行业向数字服务转型的趋势日益明显，银行将传统业务模式进行数字化转型能优化成本，提高银行的竞争力^[2]。Shrivastava（2020）认为数字转型远远不只是从传统银行业转向数字银行，

而是银行和其他金融机构学习如何相互作用和满足客户的关键变化^[3]。

银行数字化的影响因素是学者关注的重点之一，Thomas（2014）从经济学原理的角度出发，指出数字产品使用场景增加、虚拟网络病毒传染加速和网络渗透高速增长是银行数字化转型的三个根本因素^[4]。Bandara（2016）认为消费者习惯是银行数字化的重要推动者，他指出数字化是数字金融时代，银行为了提高经营利润，设法满足消费者因为习惯的改变而产生的不同的需求的过程中产生的^[5]。Cuesta 和 Ruesta（2015）指出商业银行进行数字化转型主要受到来自消费者和竞争对手的压力，消费者使用金融产品和服务的方式随着数字金融的发展不断发生变化的同时，互联网企业等进入金融市场使得市场环境日趋复杂，他们认为银行成功实现数字化转型需要依次实现数字化产品开发和渠道建设阶段、数字化技术基础设施建设阶段和深层次组织变革阶段^[6]。

在银行数字化转型的策略方面，美国银行家杂志（2015）指出在金融领域使用数字技术，一方面能降低业务成本，提高金融机构的收入水平，另一方面，金融机构对互联网技术和移动支付技术等灵活使用，可以为客户提供个性化服务，从而解决金融机构获客和活客的难题^[7]。Tanaya 和 Macheel（2015）提出将区块链技术应用到银行领域是推动银行数字化的有效手段，他们认为区块链技术具有低成本、低风险、高效率的优势，这将改变传统金融市场的运作方式，能够为客户提供更优质的服务，提高客户满意度^[8]。Dante 和 Disparte（2017）充分认可大数据技术在银行数字化中的应用及大数据对银行价值创造的积极作用，他们强调银行数字化转型过程中应坚持大数据技术的核心地位，充分利用大数据的信息处理形成新的商业模式^[9]。Rhodes 和 Michael（2017）将以客户为中心的服务理念引入银行数字化研究中，他们认为数字银行建设过程中应以人为中心设计相应业务系统，解决客户的金融需求^[10]。Giatsidis 等（2019）则指出通过提高银行部门的信息和通信技术来改善了银行的金融服务，提高服务质量^[11]。实践层面，国外很多银行也纷纷推广数字化，加速转型步伐。美通社（PR Newswire）2014年专版报道了西班牙 BBVA 银行的数字化转型方案及成效，报道指出，为了促进集团转型，BBVA 银行采取了以下措施：一是成立单独的数字化部门（技术运营部），通过引入新兴信息技术，创建数字创新项目；二是创建数字化金融商务区以进行业务模式再造，促进业务转型^[12]。

（2）零售业务相关研究

在国外，零售银行是指经营零售业务的银行，因此在综述过程中，本文将已有文献中零售银行相关论述视同于零售业务。自零售银行产生以来，零售业务的发展及转型就受到国外学者的关注。二十一世纪以来，大零售战略崛起，零售业务在银行发展中的作用越来越突出，巴特曼（2007）对德国商业银行零售产品进

行了深入分析,发现产品创新是零售银行保持领先优势的原因,据此他认为,零售银行保持竞争力的关键是生产差异化的金融产品^[13]。Narteh (2014)以新西兰商业银行为研究对象的实证分析结果表明,银行提供的产品与客户需求的匹配度以及银行服务的针对性是影响客户满意度的重要因素,也是银行竞争力的重要影响因素。Josephy (2011)全面系统地展望了零售银行的未来发展,他认为零售业务未来致胜的关键是具有特色的多元化产品体系,因此零售银行未来发展的重点应放在精准预测客户需求,基于客户需求定制差异化产品和服务上^[14]。

在零售业务的不断发展过程中,零售业务转型问题也被广泛讨论,Gans (2008)较早地提出零售业务要从注重传统渠道逐渐转向与数字渠道融合,他提出零售银行可以通过手机银行、网上银行等渠道融合为客户提供更便利的服务,从而提高客户与银行之间关系的稳定性^[15]。Bank 4.0时代以来,国外学者普遍认同零售业务应向数字化转型,Omarini (2016)指出全球银行零售业务都在发生着长期变革,未来零售银行应向数字化转型,并指出银行的转型策略应与银行自身及外部环境匹配,不同时期的不同银行适用的竞争策略的不同的^[16]。Sajić (2017)则指出现代数字技术为建成数字数据库提供了方法基础,他以典型的商业零售银行为例,描述了一种基于数字技术将金融数据库转换成为数字数据库的方法,据此提出了数字银行的组织模型^[17]。Treiblmaier 和 Beck (2019)则详细阐述了零售银行通过区块链技术实现业务转型的路径^[18],Asmarani 和 Wijaya (2020)对数字银行的发展现状进行分析,发现全球 82%的零售银行采用数字银行来提高银行效率^[19]。

1.2.2 国内研究现状

(1) 银行数字化转型相关研究

银行数字化转型问题也吸引了较多国内学者的关注。学者们重点分析了金融科技快速发展背景下,我国商业银行数字化转型的现状、问题及形成原因。赵志宏 (2016)指出 Bank 4.0 时代下银行应以客户感受为主,充分利用合作智能设备尽早解决客户体验中可能出现的问题^[20]。何大勇等 (2016)认为除了坚持以客户体验为中心的理念以外,商业银行数字化过程中要重视加强研发能力,培养以测试和学习为主的企业文化^[21]。王炯 (2018)认为普惠金融、互联网竞争以及经营环境复杂等外部因素以及银行自我突破的内在需求使得当前商业银行积极探索数字化转型^[22]。彭惠新 (2018)通过采访中国银行首席信息官总结了中国银行的数字化转型发展战略,从平台建设、智能柜台、智能风控体系等方面对中国银行数字化转型的策略进行了分析^[23]。吴卫军 (2020)指出数字化转型已经被重点银行纳入战略重点,他认为数字化转型是银行业的必然选择,但当前数字化转型过

程中仍面临战略定位、场景应用、组织结构、数据安全等方面的巨大挑战^[24]。

部分学者关注银行数字化转型对银行价值及绩效的影响,周伟、张健和梁国忠(2017)指出,银行数字化转型给银行发展带来突破性的改变,将极大地改变银行的盈利模式,一方面,数字技术的应用将更新银行传统的定价模型和风险评估体系,另一方面,金融科技的发展给银行的业务模式产生重大变革^[25]。宋宁(2018)采用了面板模型的实证结果表明数字化转型实证是我国大中型商业银行绩效的重要影响因素之一^[26]。温美琴和曹莉(2019)以平安银行为例的实证研究表明金融科技对银行财务绩效产生正向影响^[27]。刘孟飞和王琦(2021)以中国上市银行为研究对象的实证研究结果表明,金融科技运用对银行绩效的影响呈现先升后降的倒“U”型特征,现阶段下,大部分上市银行还处于倒 U 型的左侧区间。

部分学者研究我国商业银行数字化转型的相关策略,李璠(2017)提出银行应顺应金融科技的发展,转变银行业务的运营模式,可以通过加强与互联网金融企业的合作来应对金融科技发展带来的挑战,实现数字化转型,最终实现提高绩效的目标^[28]。浦发银行副行长潘卫东(2018)认为 AI 技术与金融的结合将为金融业态带来革命性的改变,银行发展应借此推进数字化转型,具体从数字化产品、数字化经营管理等方面进行推进^[29]。严力群和余运九(2018)认为商业银行发展要解决的问题是在不断变化的市场和技术环境下该如何运用金融科技工具来服务客户以取得最优效果,他们提出应采取制定金融科技战略、重建业务组织结构等策略以加速银行数字化转型^[30]。臧正志(2020)认为可以从专业人才引进、数据治理和数字金融打造以及敏捷响应等方面全方位推动银行数字化转型^[31]。赵丹丹(2020)指出商业银行应进一步完善金融科技的顶层设计,同时加大对金融创新产品、智能运营模式和开放平台搭建等方面的投入力度,以推进商业银行数字化转型^[32]。

(2) 零售业务相关研究

国内零售业务的早期研究较多集中于零售业务发展及策略的研究,王先玉(2004)提出分类战略,尤其是针对客户风险的分类型战略是中国商业银行零售业务发展的最优策略^[33]。郑玉香(2007)立足于客户需求,从产品研发、服务创新以及升级营销等角度提出促进我国零售业务发展的具体策略^[34]。杨琪语(2011)指出产品同质化、单一化与滞后性是限制我国商业银行零售业务发展的主要原因^[35]。杨海平(2014)指出可以从客户、营销和授信等方面着手,利用大数据技术实现零售业务数字化管理^[36]。熊民等(2020)指出 2020 年以来银行零售业务面临明显冲击,个人存款、个人贷款业务面临困难和挑战,风险管控难度加大^[37]。高尚(2020)总结了国内零售银行业务的三次转型发展阶段,分别是 2005-2009 年间的零售业务优先战略转型、2010-2013 年间开启了以提升零售业务管理水平

的转型和 2014 年至今的零售业务发展模式上向轻型银行转变的转型^[38]。

近年来,随着零售业务的发展,研究视角聚焦到了零售业务数字化转型过程。林文渊(2018)指出“移动化”将成为未来发展的重点,第三方支付正在加速“数字化”,商业银行应把重点放在零售业务的数字化转型上^[39]。董玉华(2018)分析了大数据技术的发展对商业银行的冲击,认为我国商业银行必须顺应技术发展趋势,化被动为主动,借助新兴技术实现零售业务数字化转型^[40]。田辉(2020)认为在技术发展、金融需求增加和零售业务客户黏性的三重前提下,商业银行数字化发展必然助推零售业务转型发展,他从客户、组织结构与合作创新等方面提出零售业务的未来发展策略^[41]。郭晓蓓和蒋亮(2020)提出应通过数字化重塑实现银行客户经营模式的转变,打造新零售,推进零售业务发展^[42]。李亚华(2020)介绍了通过零售业务营销线上化、风控智能化和服务远程化推进了零售业务获客渠道、风控决策和客户服务等环节的数字化转型的经验,他指出零售数字化转型能降低金融服务成本、精准服务,为客户带来高价值回报^[43]。

部分学者为促进零售业务数字化转型提供了对策建议,陈立宇(2018)指出应将客户、产品、渠道、营销和风险作为银行零售业务数字化转型中的着力点,认为在转型过程中存在客户需求把握不准、个人产品创新程度不足、渠道多样化程度较低、数字营销精准化不够以及风险控制不清晰等问题,并提出了相应的对策建议^[44]。安晓旭(2020)肯定了当前零售业务数字化转型的成效,他提出银行应转变思维、以客户为中心,提供“网点+场景”差异化服务,以平台化为导向,加强大数据管理,进一步深化数字化转型^[45]。桑奎(2020)认为中小银行应积极利用金融科技推动产品创新、实现精准营销、提升零售业务数字化经营能力^[46]。熊民等(2020)指出零售业务数字化转型是科技金融高速发展时代我国商业银行培养发展新动能的关键之处,银行应从积极转变营销模式、加强精准营销、提升营销队伍等方面坚持数字化转型^[37]。李文慧(2020)认为专业人才培养、金融科技赋能、服务渠道优化和客户经营能力提升是我国商业银行零售业务实现数字化转型的有效路径^[47]。李晖(2020)基于对零售业务数字化转型的趋势分析,提出新的数字化发展路径应着力于一体化服务体系的构建、客户数字化的技术赋能、运营和营销智能化以及开放银行的搭建^[48]。

1.2.3 国内外研究评述

从国内外研究现状来看,银行数字化转型已经成为业界和学界的基本共识,利用金融科技,实现银行数字化转型的策略分析逐渐成为学者关注的重点。而具体针对零售业务的研究,主要聚焦于零售业务发展现状、问题及发展及转型研究。近几年,对零售业务发展的研究逐渐转向数字化转型方向,学者们在零售业务数

数字化转型的背景、现状、问题及应用情况等方面开展研究。

但是纵观现有文献,仍然存在不足之处,一是缺少大数据时代叠加后疫情时代背景下对商业银行零售业务数字化转型的探讨分析;二是忽视了商业银行零售业务数字化转型的微观策略分析,已有文献更多从银行业的角度出发进行论述,忽视了商业银行作为零售业务主体的异质性特。因此,本文选择具体的商业银行——湖南农行为研究对象,对其零售业务数字化转型进行针对性的策略分析,以期为同业零售业务数字化转型发展提供可参考建议。

1.3 研究方法和思路框架

1.3.1 研究方法

本文首先使用了文献研究法了解国内外与银行零售业务数字化转型相关的文献现状,在此基础上,开展本文研究。然后,使用案例分析法得到先进同业经验,并以湖南农行为例分析零售业务数字化转型的问题,将理论分析与案例分析相结合。

本文第三章首先使用财务指标法对零售业务的发展现状进行了分析,随后采用问卷调查法对当前湖南农行零售业务数字化转型的客户体验做了详细的问卷调查,并对调查结果进行统计分析,得出零售业务发展过程中存在的问题。此外,也使用了专家访谈法进行问题分析,通过对湖南农行零售业务主管领导、总行数字化转型负责人等管理者进行访谈,提炼出具有针对性的数字化转型策略。

本文第四章使用了SWOT分析法综合分析了湖南农行零售业务数字化转型的内部优势和劣势,外部机遇和威胁,在此基础上,提出了湖南农行零售业务数字化转型的策略。

1.3.2 研究内容及研究思路

本文研究的主要内容包括:

第1章,绪论。该章主要介绍了湖南农行零售业务数字化转型的背景及意义、梳理现有文献的脉络,并介绍文章的研究内容和研究方法。

第2章,相关理论基础。在界定零售业务、数字化转型等相关概念的基础上,对企业战略管理、金融创新理论等与数字化转型密切相关的理论进行了概述,最后总结归纳了国内外先进同行的转型经验以供借鉴。

第3章,湖南农行零售业务现状分析。本章基于湖南农行的相关数据,对农行零售业务经营现状进行了分析,在此基础上分析了湖南农行零售业务转型的必要性和可行性,并总结了当前湖南农行数字化转型过程中存在的问题。

第4章,湖南农行零售业务数字化转型优化策略。本章首先就湖南农行零售

业务数字化转型的内外部环境进行 SWOT 分析，在此基础上提出数字化转型的定位，并从数字化客户管理、数字化产品管理、数字化渠道管理和数字化风控管理四个方面提出了切实可行的优化策略。

第 5 章，湖南农行零售业务数字化转型的实施保障措施。从组织架构、人力资源、制度完善和文化建设方面提出了推进零售业务数字化转型的保障措施。

第 6 章，结论与展望。总结本文的研究成果，提出展望和不足。

本文研究思路如图 1-1 所示：

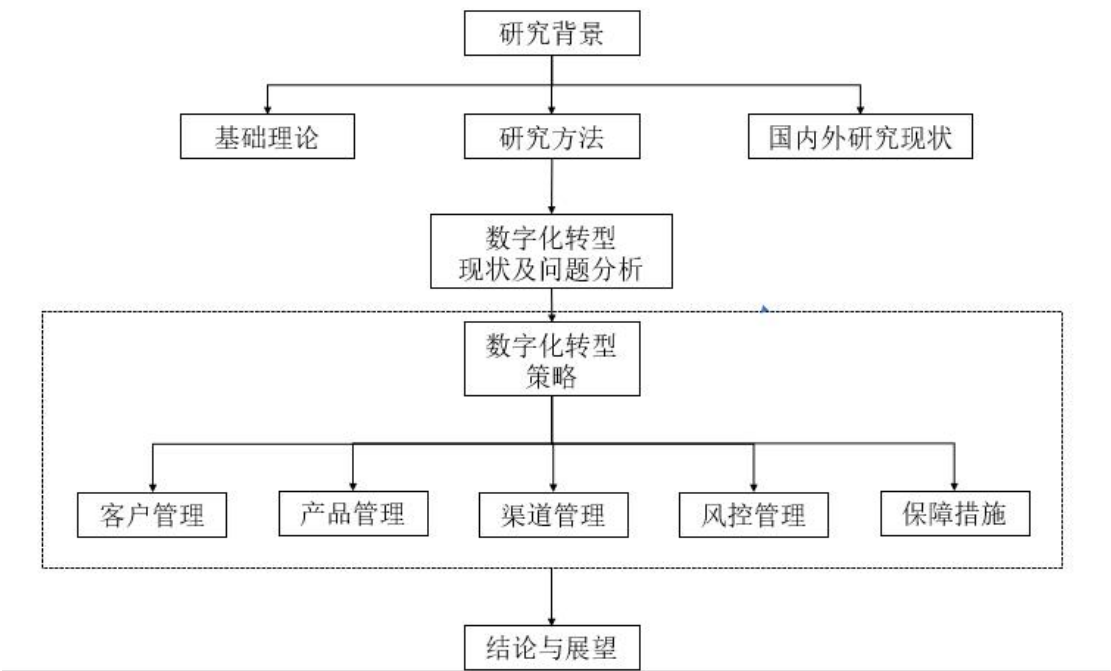


图 1-1 本文的研究思路图

第2章 相关理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 商业银行数字化转型

根据《中国商业银行数字化转型调查研究报告》(2019), 商业银行数字化转型的定义为: 传统银行坚持以客户为中心, 运用金融科技手段向流程银行和全渠道一体化的转化。张大鹏和吕慧敏(2020)进一步总结出了商业银行数字化转型的五大特征表现, 分别是以金融科技应用为重点、以数据为关键生产要素、以客户为中心是最终导向、全面渗透银行经营管理、内部资源集成^[49]。

首先, 商业银行数字化转型的重点是通过与科技公司、互联网企业等金融科技领先企业的合作, 将人工智能、云计算、区块链、5G 等新兴技术应用到银行业务中, 实现业务数字化转型, 这是第一个特征表现。其次, 数字化转型的关键生产要素是数据, 数字化技术本质上是通过大量数据进行分析建模, 因而数据是金融科技应用的基石, 银行的数据规模大小及质量决定了金融科技运用的效果, 直接影响数字化转型的进程, 这是第二个特征表现。再次, 以客户为中心是数字化转型的最终导向, 也就是第三个特征表现, 转型的终极目标是提高客户满意度, 数字化转型以金融科技为依托, 精准分析客户数据, 构建以客户为中心的智能化产品服务体系。数字化转型的第四个特征表现是全面推动银行流程改造, 深入渗透银行各个层面, 毫不夸张的说, 现阶段数字化转型是对已有经营理念、现行经营模式、业务与流程的重塑, 最终将塑造成适应大数据时代的数字化银行。第五个特征表现是商业银行内部资源集成, 通过整合现有各项资源, 提升银行总体的经营管理效率, 促进资源整合与共享。

2.1.2 零售业务

从零售业务的发展历史来看, 零售业务伴随着现代商业银行的产生而产生, 并且随着社会、经济和金融市场发展而不断发生着变化。从业务范围来看, 在早期, 商业银行零售业务仅包含储蓄业务; 二战以后, 随着消费信贷的兴起, 零售业务向资产业务扩展; 20 世纪 60 年代后, 信用卡的出现大大推动了资产业务的发展; 20 世纪 90 年代以来, 随着资本市场的快速发展, 中间业务得到了快速发展。到目前为止, 零售业务的经营范围包括负债业务、中间业务和资产业务。

从业务渠道来看, 早期商业银行的零售业务仅提供最原始的网店、柜台业务, 主要通过物理网点进行; 20 世纪 90 年代计算机技术的发展催生了电话银行和网上银行, 突破了时空的限制; 21 世纪初无线网络和智能手机的大规模应用则为手机银行的发展提供了条件; 近年来, 随着信息技术和科技的快速发展, 自助银

行的提供的产品和服务也越来越多元化。总而言之，零售业务从单一的物理渠道逐步转向多渠道一体。

在我国，学者对零售业务的服务对象有两种观点，一类与西方国家一致，认为包括个人客户或家庭客户和中小企业客户，例如李忠俊（2013）认为，商业银行的零售业务的服务对象是个人和家庭，以及非法人性质的个人工商业主等行为主体^[50]。另一类则认为零售业务的服务对象仅包含自然人，例如赵萍（2002）认为，零售业务是面向个人客户的业务^[51]。

基于零售业务的经营范围、渠道和服务对象的差异，因此对于零售业务的内涵，业界和学界没有一致的定义。结合零售业务的开展工作，本文中零售业务的定义为：商业银行通过各渠道（物理网点、电子银行、自助银行）向自然人提供的存款、投资和信贷产品和服务的业务，具体包括个人存款业务、个人贷款业务和个人中间业务。

2.2 企业战略管理理论

2.2.1 企业战略管理理论演进

企业战略管理理论历久弥新，自 20 世纪 30 年代萌芽以来，顺应经济社会不断发展的要求，各种战略流派和战略工作不断涌现，企业战略管理理论也处于不断发展和演变中。纵观战略管理理论的演进历史，可以分为早期阶段（20 世纪 30 年代-60 年代）、传统阶段（20 世纪 60 年代-80 年代）、竞争阶段（20 世纪 80 年代-20 世纪末）、动态竞争阶段（21 世纪以来）。

（1）早期阶段：20 世纪 30 年代-60 年代

这一阶段是战略管理理论的萌芽期，主要是各种战略思想的碰撞，为企业战略管理理论的诞生打下了基础。早期战略管理思想可以总结为以法约尔、巴纳德和安德鲁斯为代表的三大思想内涵。20 世纪初，法约尔将企业经营划分为企业内部管理活动的一个大类，并提出了企业经营活动的 5 个要素：计划、组织、指令、调整和统管，其中计划即为战略的早期思想之一，居于 5 大要素之首。1938 年，巴纳德首次在企业管理领域中使用“战略”这一概念，他认为企业在进行决策时，应考虑战略因素，他提出的组织与环境相匹配的主张已经成为现代战略分析方法的基础。安德鲁斯发明了 SWOT 分析矩阵，对企业战略要素进行全面的细分，他主张企业通过战略安排合理配置资源以获得竞争优势。

（2）传统阶段：20 世纪 60 年代-80 年代

这一阶段是战略管理理论的大发展时期。在早期战略思想的冲击下，逐渐形成了战略管理的多个流派，每个流派都从不同视角提出了战略管理理论的主张，战略管理理论初步形成。20 世纪 60 年代初，钱德勒开创了企业战略领域环境-

战略-组织理论，重点分析环境、战略和组织之间的关系。在此基础上，形成了两个与战略构造问题相关的学派：设计学派和计划学派，这两个学派也是在传统阶段最具代表性的。尽管这一阶段学者们的主张都各有不同，但正如亨利·明茨伯格所言，“战略管理理论与各战略管理流派的关系就如同大象与其肢体之间的关系”，每一流派都侧重了战略管理的某一侧面，对战略管理理论的形成至关重要。但这一时期，企业战略理论的研究重点仍然落脚在环境和组织结构层面，这也是传统企业战略理论的研究重心。

（3）竞争阶段：20 世纪 80 年代-20 世纪末

这一阶段，随着社会经济体制产生巨大变革，战略管理理论也产生了许多新变化，研究重心逐步从环境和组织结构层面转移到了企业竞争阶段。其中，比较突出的观点有行业结构学派和核心能力学派。20 世纪 80 年代初，以迈克尔·波特教授为代表的行业结构学派占据了主流地位。迈克尔·波特教授，将产业组织理论和企业竞争理论进行有机结合，据此制定竞争战略，他被称为企业战略的集大成者。他认为，企业所处产业的吸引力和企业在产业中的相对竞争地位是企业获取竞争优势的重要影响因素，而竞争优势是企业战略的核心内容。这一观点在相当长的一段时间里受到学界的普遍认可，也成为众多企业进行战略选择的最为重要的模型。

但是行业结构学派更多专注从外部市场环境获取竞争优势而忽略了企业自身内部条件的作用。随着企业竞争环境日趋复杂，行业结构学派的局限性开始显露。为了弥补注重企业外部分析的行业结构学派理论的缺陷，核心能力学派研究热潮兴起。

核心能力学派的研究源于普拉哈拉德和哈默 1990 年的文章《企业核心能力》，认为企业具有的包括知识、技术等在内的不同资源能形成独特的能力，核心能力是企业独有的资源，这是企业形成竞争优势的基础。他们认为，核心能力的竞争是现代市场竞争的制胜点，企业战略的目的是从自身资源和能力出发，培育自己独有的、其他企业无法占有且难以模仿的战略资源。

（4）动态竞争阶段：21 世纪以来

21 世纪以前的企业战略管理理论，大都建立在对抗竞争的前提下，主要目的再有获取竞争优势。但是 21 世纪以来，企业所处的经营环境愈来愈复杂，竞争愈来愈激烈，原有战略管理理论也面临着多重挑战。在此背景下，新型战略理论应运而生。在这一阶段，主要以动态能力论和竞争动力学方法为主。动态能力论是对行业结构学派和核心能力学派的延伸，依据 Teece 的观点，公司的竞争优势来自于应对环境变化的资源组合管理能力，他认为企业长期持续的竞争优势来源于内部资源重组与外部环境变化的一致性。而竞争动力学方法与前述战略管理

理论的一个核心差异在于以价值为中心, 聚焦如何通过整合资源为客户提供更大价值。竞争动力学方法是在上述理论基础上的有机延伸, 及关注企业经营绩效的内部资源和外部环境, 也关注企业间相互作用, 最终目标是获取持久性的竞争战略决策。

综上所述, 作为企业管理理论的重要组成部分, 战略管理理论研究成果丰富, 且不断创新, 并将长久持续为企业发展提供思路。

2.2.2 企业战略管理常用方法

(1) PEST 分析模型

PEST 分析模型由战略管理之父安索夫提出, 用来分析和评价组织面临的 P (政治, Political) -E (经济, Economic) -S (社会, Social) -T (技术, Technological) 环境, 并据此制定组织战略。PEST 分析模型更多用来分析企业所处的宏观环境及经营背景进行分析, 政治环境方面主要关注影响企业活动的政治体制及其运行等, 经济环境方面更关注社会经济状况水平和与企业经营活动直接相关的经济政策等, 社会环境则更关注与人文相关的因素, 主要关注企业所处的社会结构、人口因素等, 技术环境更关注企业所处环境中的与科技相关的要素, 具体包括科技政策、技术发展趋势等。

(2) SWOT 分析法

SWOT 分析法由安德鲁斯创立, 是一种典型的战略分析工具, 也被认为是管理层不可或缺的战略分析工具。使用 SWOT 分析方法进行战略选择通常分两步走: 第一步, 利用大量内外部和行业资料, 对企业所面临的内部环境 (优势、劣势) 和外部环境 (机遇、挑战) 进行具体分析; 第二步, 战略匹配过程, 基于第一步的分析匹配出 S-O 战略 (发展型战略)、S-T 战略 (差异化战略)、W-O 战略 (扭转型战略) 和 W-T 战略 (防御型战略)。

(3) 五力模型

五力模型是由迈克尔·波特提出来的, 通常被用来确定某一行业基本竞争态势。其中“五力”分别指代供方的讨价还价能力、买方的讨价还价能力、潜在进入者的威胁能力、行业内竞争对手的竞争能力、替代品的替代能力, 波特认为, 这五种能力影响着行业的竞争规模和程度, 决定了行业的吸引力。不过在实操中, 由于战略制定者难以获得整个行业的信息, 因此五力模型更多作为辅助的理论思考工具。

(4) VRIO 框架

VRIO 框架由战略管理大师巴尼提出, 是一种内部分析框架, 用来对企业所拥有的资源或能力进行分析。V (价值, Value) -R (稀缺, Rarity) -I (不

可复制, Inimitability) -O (组织, Organization) 框架通常用来发现企业的核心资源和核心能力, 通常从四个问题入手, 一是这些资源和能力能否增加价值, 二是它们是否是稀缺的, 三是它们的模仿成本如何, 四是它们是否能够被组织。通过对四个问题的回答来判断这些资源或能力的竞争优势。

2.2.3 商业银行战略转型

商业银行的本质是金融企业, 随着金融市场竞争加剧, 信息科技快速发展, 商业银行也不可避免的需要进行战略管理。当前, 商业银行正处于一个兼具开放性、竞争性和多样性的金融市场环境内, 依靠净利差为主要盈利模式的商业银行战略已经无法匹配商业银行面临的外部环境。在此背景下, 商业银行战略转型迫在眉睫, 根据战略管理理论, 商业银行战略转型需要重新匹配商业银行内部资源和外部经营环境, 重塑银行内部组织资源, 获取新的竞争优势。

商业银行战略转型可以分为本质、表现形式和保障三个维度。从本质上来看, 商业银行要实现战略转型的根本是要实现经营模式的转变, 商业银行的经营模式要从以批发业务为主转型以零售业务为主。从表现形式上来看, 商业银行的战略目标和战略内容将发生改变。从保障上来看, 商业银行的管理制度和技术手段将发生变化。

2.3 其他相关理论

2.3.1 金融创新理论

“创新”一词始于熊彼特 1912 年出版的《经济发展理论》, 他认为创新包含新产品、新技术、新市场、新来源和新组织五种情况。据此衍生出金融创新的定义为金融领域内部生产要素的重新组合引发的创造性变革, 通常包括新金融制度、新金融市场、新金融产品和新金融监管。从金融产生以来, 金融创新的浪潮就没有停息过, 伴随着也产生了不同角度的金融创新理论, 其中具有代表性的理论流派有四种。

其一是凯恩提出的规避型金融创新理论, 金融创新行为通常产生在回避政府部门规定的金融控制、经济立法和规章制度等情况下。其二是西二柏提出的约束诱导型金融创新理论, 认为金融创新是一种自发行为, 由于受到来自政府等监管机构的外部约束和企业内部增长率等内在约束而产生的金融工具创新和金融交易创新。其三是希克斯和尼汉斯提出的交易成本创新理论, 他们认为金融创新的首要动机是降低交易成本, 为此, 金融企业将不断产生新的媒介和金融工具。其四是以诺斯为代表的制度学派理论, 认为金融创新是制度创新的一部分, 金融体系的制度改革产生了金融创新。在金融发展的长河中, 金融创新的实践产生了上

述理论，而上述理论反过来又为金融创新提供依据。

2.3.2 客户关系管理理论

客户关系管理产生于1999年，源于“以客户为中心”的新型商业模式，主要是指企业利用软件、硬件和网络技术，收集、管理、分析和利用自有客户信息，以实现影响客户行为，最终获客、黏客和活客的目的。从客户关系管理理论的发展历程来看，客户关系管理理论可以分为以下三个内容：

（1）客户中心论

二十世纪九十年代初，“以客户为中心”的企业营销理念快速发展，并取代“以市场为中心”成为企业客户关系管理的核心思想，这是企业营销理念的一大飞跃。以客户为中心是指企业围绕满足客户需求的目标来建立企业体制机制，包括发展战略和规划等顶层设计、业务流程、组织架构等。

具体的，企业以客户为中心主要表现在以下四个方面，一是决策制定以客户为中心，不仅要以客户利益为企业各项决策的基本出发点，还要注意考虑客户的感受等因素；二是绩效考核以客户为中心，把是否做到以客户为中心作为衡量业绩的核心标准，把改进客户体验作为工作的重要考核指标；三是服务规范以客户为中心，形成一切以客户为中心的客户服务意识；四是各项交易贯彻以客户为中心的原则。

（2）客户价值理论

客户价值的概念来源于营销大师科特勒，他认为客户总价值和客户总成本之间的差额是客户为企业所创造的价值，这个价值就是常说的客户让渡价值。另外一个客户价值的概念是指企业为客户创造或提供的价值。客户价值理论强调客户的价值，通过识别和有效管理企业的价值客户，为客户带来更多价值的同时，也为企业自身创造更多的价值。

客户价值通常被用来作为客户的分类基础，一般来说，客户价值通常与盈利空间显著正相关。对于企业来说，不同客户价值之间的差异是普遍存在的，因此，企业通过价值管理识别高价值和低价值客户，并分别提供差异化服务，从最大化利润的角度来看就顺理成章了。根据二八原则，大约80%的客户只能为企业带来少量利润，剩余20%的客户大约能带来企业80%左右的利润，企业价值理论强调优先满足20%重要客户的需求，使其保持较高的忠诚度。

（3）客户生命周期管理理论

1966年，卡曼首先提出客户生命周期理论，是指企业从初步发展某个客户到企业与客户关系终止的整个过程，这是一个动态的客户关系管理过程。通常将客户生命周期分成四个阶段：首先是考察期，这一阶段为客户获得阶段，开始形

成客户关系；然后是增长期，这是客户增长的过程，客户关系在这一阶段快速发展；随后是稳定期，这一阶段是客户成熟阶段，客户关系趋于稳定；最后是退化期，这是客户减弱和失去过程，客户关系在这一阶段发生逆转。

在客户的不同阶段，驱动客户关系发展的因素是不同的，因而，企业为不同生命周期客户提供的服务也应该是差异化的，尽量降低形成期客户的成本，延长稳定期客户的服务周期等等，从而使企业在客户的整个生命周期上实现企业经济效用最大化。

2.3.3 银行风险管理理论

金融业是高风险行业，商业银行随时都面临着风险，因此风险管理是商业银行运营过程中必不可少的一环。随着金融市场的发展，商业银行的风险管理模式也在不断变迁，早期以资产风险管理为主，20世纪60年代开始逐渐过渡到负债风险管理为主，20世纪70年代以后，发展成资产负债风险管理模式，发展到今天，已经形成全面风险管理模式。

银行风险管理的目的是有效管控风险，并且通过风险管理获得长远的利益。传统风险管理理论针对银行的信用风险、市场风险和操作风险提出了风险管理方法，但传统的风险管理方法跟不上信息技术发展的速度，因此，银行风险管理在下一阶段还有待突破。

2.4 国内外银行零售业务数字化转型经验

2.4.1 国外商业银行零售业务数字化转型经验

国外零售银行数字化转型体现在顶层设计、组织结构、开放银行和服务模式等层面，具体来看：

（1）顶层设计方面，国外先进零售银行普遍将数字化转型提升到战略层面。在美国，早在2012年，摩根大通银行和花旗银行就看准市场先机，分别提出了“移动优先，万物数字化”战略和“移动优先”战略，希望强化自身的数字能力。摩根大通银行随后开始实施包括提高客户数字化体验、搭建生态圈等配套举措以布局全面构建数字银行。2017年，花旗银行进一步提出“打造数字银行”新战略，全面开展数字化转型。欧洲地区，汇丰银行从2014年开启数字化转型之路，2015年明确了“从根本上数字化业务描述和组织”的数字化转型战略目标，持续推进客户旅程数字化，以打造以客户为中心的未来智能银行；荷兰ING银行从2014年开始实施数字化转型战略，并且制定了一项三年数字化转型战略（2014-2017年）以全面提升银行的数字化能力。亚洲地区，星展银行2006年提出的“带动亚洲思维”战略宗旨，拉开了数字化转型的序幕，2009年开始制定

阶段数字化转型的目标，2018年强调“生活随兴，星展随行”的战略口号；2017年，澳大利亚联邦银行强调其数字化转型战略，并将转型目标更新为“打造简单而优质的银行”，从渠道、产品和业务流程三个方面制定了具体的战略举措。

(2) 调整银行组织结构。为了适应科技金融发展新要求，国外很多商业银行专门成立数字化转型部门，增设首席转型官（CTO）或首席数字官（CDO）。例如劳埃德银行增设数字化部门，新设的数字化部门负责业务条线中有关的全部数字化智能，并且致力于改善银行的数字化转型技术。印度工业信贷投资银行业成立了首先技术和技术官（CTDO）和技术数字小组（TDG），TDG小组的一项重要任务是探索区块链技术应用以改善客户的服务体验。

(3) 构建开放银行打造金融生态。开放银行正在成为金融科技领域的热点议题，可以预见未来开放银行领先的银行将迅速占领金融科技高地。国外领先商业银行在开放银行领域进行了丰富的探索，例如西班牙对外银行（BBVA）已经在西班牙、墨西哥和美国三个国家开放了API接口，方便用户调用BBVA提供的数据和服务；星展银行的开放银行业走在行业前列，从2017年开放API开发商平台至今，已拥有超过350个API，覆盖了客户从金融科技到生活方式等领域的全方位业务。

(4) 改变服务模式重塑客户体验。国外先进银行在数字化转型过程中始终把客户放在中心位置。为了全面提升客户体验，很多银行将流程再造列为重点任务，例如汇丰银行选择最为关键的20-30个旅程（如开卡、贷款申请等业务）开展了端对端数字化改造；劳埃德银行梳理出了30个关键客户旅程，其中10个核心旅程的数字优化工作已经完成；星展银行也做出将银行服务化繁为简的承诺。

2.4.2 国内商业银行零售业务数字化转型经验

国内银行业数字化转型方兴未艾，可以说，当前国内银行均处于数字化转型的过程中，银行机构在数字化转型的实践中探索前进。国有银行、股份制银行、城商行、农商行都在依托自身优势开展数字化转型实践，各个机构做法各异，特色凸显。笔者收集整理了国内同业零售业务数字化转型的举措，发现先进同业在顶层设计、业务系统和信息整合领域取得了较好的数字化转型成果。

(1) 逐步完善顶层设计。顶层设计是商业银行数字化转型时的重中之重。2019年工商银行提出打造“第一个人金融银行”战略，进一步推进零售业务数字化转型，上线“融e购”“融e联”“融e行”三大平台，分别对接“支付”“融资”“投资”三大产品线，此外，内部还将组建七大实验室，持续加码金融科技。招商银行是中国银行业的零售之王，其金融科技战略以“网络化、数据化、智能化”为目标，金融科技投入占营业收入比重居中国所有银行之首，成立了金融科

技专项资金。微众银行深深扎根于互联网,虽然其金融产品只有微粒贷和微业贷,但微众银行起步伊始即实现了这两个产品的全流程线上化。

(2) 升级改造原有系统。对原有系统进行升级改造是商业银行数字化转型过程中绕不开的问题,升级改造原有系统有助于对深挖和利用客户数据。招商银行升级推出“薪福通 2.0”,招商银行“薪福通 2.0”为大中型企业的人事管理、差旅管理、财务管理、福利发放提供了一站式数字金融服务解决方案。工商银行与新网银行第二款联合信用贷上线。继工商银行与新网银行联合推出信贷产品“e 商助梦贷”后,双方在“工银 e 生活”APP 再上线一款联合信用贷“工新借”,面向个人客户纯线上办理,最高额度 50 万元,最长 2 年期,日利率 0.025%起。建设银行在山西省推出“数字房产”服务,山西省住建厅与建行山西分行共同建设了山西“数字房产”系统,其中,工建审批、智慧建筑、智慧房管、交易资金监管、智慧物业、智慧公租房、公积金 G 系统、维修资金 M 系统、住房租赁服务平台等 9 个系统平台已在山西省各级政府落地应用,部分功能实现了省市县三级全覆盖。

(3) 加快信息整合。互联网金融时代,尽可能地扩展客户数据源,并能将已有数据进行有效整合将成为商业银行零售业务数字化转型的核心竞争优势。中信银行的信息整合水平快人一步,具有领先优势,通过将客户数据进行整合,得到客户的个人画像,精准营销理财产品,理财营销成功率大幅提升。江苏银行将 OCRM 的常用功能移植到客群系统中,增加更多客户标签,完善客户识别与精准画像功能,实现客户维护一口出,为各分支行追踪重点客户交易对手、贵宾客户圈子营销、企业经营供应链上下游营销提供支撑。截至 2020 年 6 月末,累计创建客群系统项目 2105 个,较 2019 年全年增加 1491 个,累计覆盖客户 665.8 万户。

第 3 章 湖南农行零售业务发展及数字化转型现状分析

3.1 湖南农行概况

(1) 中国农业银行简介

中国农业银行历史悠久，是中国主要的综合性金融服务提供商之一，致力于向客户（包括公司、机构和个人客户）提供全面的产品和服务。截至 2019 年末，中国农业银行总资产 248,782.88 亿元，发放贷款和垫款 133,601.88 亿元，吸收存款 185,428.61 亿元，资本充足率 16.13%，全年实现净利润 2,129.24 亿元。

除了全面的业务组合以外，中国农业银行还有着庞大的分销网络，是国内网点最多的国有商业银行，也是中国最大的零售银行。截至 2019 年末，中国农业银行有 23,149 个境内分支机构，17 个境外分支机构，还拥有 16 家主要控股子公司。此外中国农业银行还有着领先的技术平台，为银行服务提供支撑。

(2) 湖南农行简介

湖南农行是中国农业银行境内 37 家一级分行之一，是中国农业银行在湖南地区最为重要的分支机构，在中国农业银行体系中占有重要地位。湖南农行也是湖南省内金融系统的重要组成部分，是湖南省内服务人员规模最大、服务领域最宽、服务网点覆盖最全、城乡联动最为紧密的商业银行。截至 2019 年年末湖南农行下辖 14 个二级分行和 196 个一级支行，拥有 805 个县域及以下机构和 1326 个对外营业网点，设有 604 个自助银行，布有 1867 台 ATM 机，营业网点覆盖湖南省各个市州。

2018 年，湖南农行党委提出了“努力把湖南分行建设成为员工有尊严、系统有影响、同业有地位、社会有形象的区域主流商业银行”的美好愿景。为此，湖南农行长期以来锐意进取，积极落实总行战略目标，持续创新金融服务，紧紧围绕全省创新发展战略，坚持“面向三农、服务城乡”使命，聚焦主业主责，全力服务湖南实体经济、助推乡村振兴、脱贫攻坚、支持民营和小微企业发展。

(3) 湖南农行经营现状

按照服务对象的不同，湖南农行经营的业务类型可以分为公司金融业务和个人金融业务（即零售业务），业务结构如图 3-1 所示。公司金融业务包括公司存款业务、公司贷款业务和中间业务三大类。截至 2019 年末，湖南农行拥有公司客户 129.55 万户，公司存款余额达 14,899.46 亿元；公司类贷款余额 16,236.94 亿元。中间业务方面，交易银行业务、机构业务和投资银行业务等也持续发展。2019 年末，对公人民币结算账户达 80.23 万户，交易银行活跃客户数达 87.51 万户，

机构客户 12.53 万户，账户 23 万户。2019 年实现投资银行业务收入 16.53 亿元。

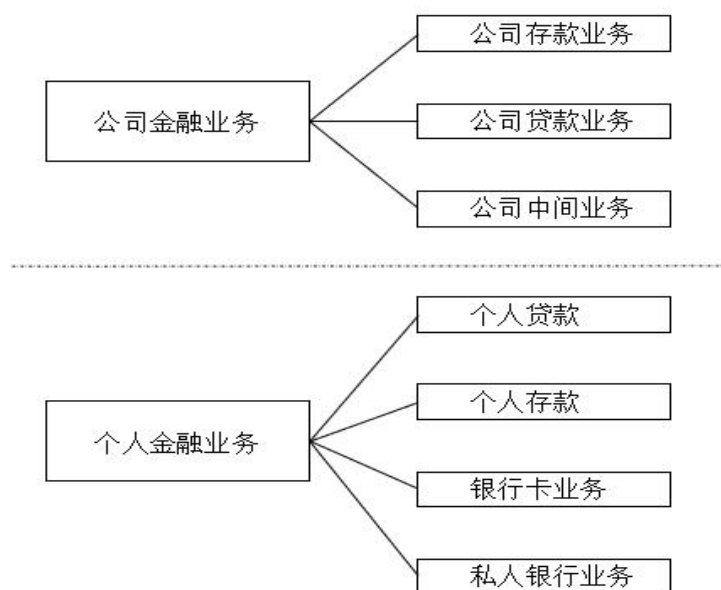


图 3-1 湖南农行业务分部结构图

个人金融业务包括个人存款、个人贷款、银行卡业务和私人银行业务。截至 2019 年末，湖南农行个人客户总量达到 2354.62 万户；个人存款余额 2868.09 亿元；个人贷款余额 972.48 亿元，其中住房贷款余额 525.14 亿元，消费贷款余额 175.05 亿元；累计发放借记卡 0.29 亿张，信用卡 352.36 万张，累计 ETC 用户 357.45 万；私人银行客户数 0.97 万户，管理资产余额 379.46 亿元。

3.2 湖南农行零售业务发展现状

3.2.1 个人存款业务

(1) 业务规模

个人存款业务是湖南农行负债业务的重要组成部分，也是农行的传统优势业务。近 5 年来，湖南农行的个人存款余额保持稳定增长态势，2019 年末，湖南农行个人存款余额 2868.09 亿元，个人存款较年初增加 108.66 亿元。个人存款余额中，活期占比为 54.3%，较上年提升了 3.53 个百分点。与同业相比，湖南农行在个人存款方面的优势还是比较明显的。

表 3-1 湖南农行近五年个人存款情况表（单位：亿元）

	个人存款		活期存款		定期存款	
	年末数	增幅	年末数	增幅	年末数	增幅
2015	2489.92	3.43%	1373.71	3.45%	1116.21	1.24%
2016	2579.63	3.60%	1418.50	3.26%	1161.13	1.16%
2017	2669.68	3.49%	1464.88	3.27%	1204.80	1.17%

2018	2759.43	3.36%	1515.86	3.48%	1243.57	1.23%
2019	2868.09	3.94%	1569.37	3.53%	1310.12	1.15%

（2）产品类型

对个人客户而言，湖南农行提供的零售负债类产品主要指吸收存款。为了满足个人客户日益增多的差异化金融需求，湖南农行提供了多种零售负债类产品，既包括传统的涵盖多种期限和币种的存款产品，也包括近期不断创新的存款产品。具体产品种类如图 3-2 所示。



图 3-2 湖南农行提供的存款产品

为了提高增存效率，湖南分行突出重点，开展精准营销。具体措施包括：开展第三方存管客户专场理财沙龙活动，引导客户签约“双利丰”通知存款；提高贵宾客户维护与管理的精细化水平，对大额金融资产客户明确“首席客户经理”，及时举办个人大额存单业务视频培训，做好存量客户挖潜。

（3）业务渠道

当前个人客户可以通过柜面、网上银行、掌上银行、电话银行和自助银行五个渠道办理业务。柜面渠道即线下渠道，指在银行网点的高低柜上办理相应业务。网上银行、掌上银行、电话银行和自助银行都属于个人电子银行，网上银行渠道由客户中国农业银行网站自助注册或者在网点注册即可。掌上银行客户端包括农行掌银 APP（iPhone 版）、农行掌银 APP（Android 版）。电话银行渠道是指客户可通过服务电话 95599 办理业务。自助银行渠道是指客户通过农行提供的自助设备（包括在行式和离行式），自助完成支持的各项业务。各存款产品支持的业务

渠道如表 3-2 所示。从表 3-2 来看,个人存款业务产品众多,但大部分只能在柜面办理,创新产品农行银利多和人民币大额存单、人民币结构性存款能通过个人电子银行渠道办理。

表 3-2 存款产品业务渠道一览表

	柜面	网上银行	掌上银行	电话银行	自助银行	其他
农行银利多	✓	✓	✓			
人民币大额存单	✓	✓				人民银行指定的 第三方交易平台
人民币个人结构性存款	✓	✓	✓			
人民币(外汇)活期储蓄	✓					
人民币(外币)整存整取定期储蓄	✓					
人民币零存整取定期储蓄	✓					
人民币教育储蓄	✓					
人民币存本取息定期储蓄	✓					
人民币整存零取定期储蓄存款	✓					
人民币定活两便储蓄存款	✓					
人民币(外汇)个人通知存款	✓					

3.2.2 个人贷款业务

(1) 业务规模

表 3-3 湖南农行近五年个人贷款业务情况(单位:亿元)

	2015	2016	2017	2018	2019
年末数	370.48	509.34	684.78	800.58	972.48
房贷	200.06	275.04	369.78	432.31	525.14
消费贷	66.69	91.68	123.26	144.10	175.05
三农贷	118.55	162.99	219.13	256.19	311.19

湖南农行个人贷款业务情况如表 3-3 所示,个人贷款存量从 2015 年末的 370.48 亿上升到 2019 年末的 972.48 亿元,实现了翻番。从各分项贷款来看,湖南农行的个贷业务发展迅速。但与存款数额相比,湖南农行的个贷业务规模相对较小,存贷款结构不匹配。

(2) 产品类型

农行提供的个人负债业务的产品按照用途可以分为安居好时贷、消费好时贷、创业好时贷和特色贷款业务四大类,具体产品种类如图 3-3 所示。

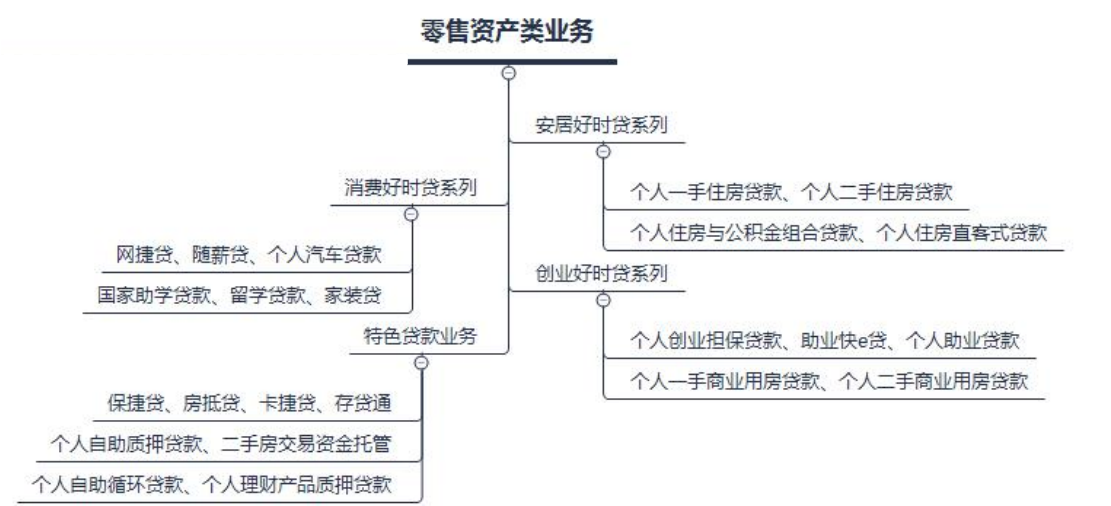


图 3-3 湖南农行提供的个人贷款类业务

（3）业务渠道

根据个人贷款的业务流程，个人贷款业务可以既可以通过柜面线下办理，也能通过网上银行等线上渠道操作。具体如表 3-4 所示。可以看到，湖南农行个贷业务数字化转型初见成效，个贷业务线上化流程初步实现。

表 3-4 个人贷款产品业务渠道一览表

	柜面	网上银行	掌上银行	电话银行	自助银行
农户贷款	✓	✓			
贷款申请	✓	✓	✓		✓
自助借款	✓	✓	✓	✓	✓
贷款查询	✓	✓	✓	✓	
自助还款	✓	✓	✓	✓	✓
贷后服务	✓	✓			

3.2.3 零售中间业务

（1）业务规模

表 3-5 汇总了近五年来湖南农行中间业务收入的情况，从收入总额来看，中间业务处于追赶态势，收入总额占比较少，是湖南农行的短板，也是湖南农行可以大力发展的对象。

表 3-5 湖南农行近五年中间业务收入情况表（单位：亿元）

业务种类	2015	2016	2017	2018	2019
个人人民币结算	2.46	2.74	3.40	4.37	5.69
代销基金业务	2.61	2.90	3.60	4.63	6.03
贵金属销售业务	1.42	1.58	1.96	2.53	3.29
个人理财业务	1.65	1.84	2.28	2.94	3.82
自助银行和业务	2.11	2.35	2.91	3.75	4.88

住房贷款业务	2.72	3.03	3.75	4.83	6.28
信用卡业务	4.30	5.21	5.52	7.32	8.53
非自助电子银行业务	1.09	0.79	1.92	2.26	3.92
收入总计	18.38	20.45	25.34	32.64	42.43

（2）产品类型

湖南农行提供的中间类业务产品可划分为投资理财产品、支付结算产品、网络金融产品和银行卡产品四大类。具体产品如图 3-4 所示。



图 3-4 湖南农行零售中间业务类产品

（3）业务渠道

中间业务的产品渠道也能通过网点和个人电子银行办理，本文对信用卡业务和投资理财业务的业务渠道进行了简要概括，见表 3-6 和表 3-7。

表 3-6 信用卡业务渠道一览表

	柜面	网上银行	掌上银行	电话银行	自助银行
信用卡查询	✓	✓	✓		
信用卡还款	✓	✓	✓		✓
卡片管理	✓	✓	✓		✓
账户管理	✓	✓	✓		
积分管理	✓	✓	✓		
分期管理	✓	✓	✓		
支付管理	✓	✓	✓		

表 3-7 投资理财业务渠道一览表

	柜面	网上银行	掌上银行	电话银行	自助银行
掌上理财	✓		✓		
自动理财	✓	✓			
理财产品	✓	✓	✓		✓
银期转账	✓	✓	✓		
债券	✓	✓		✓	✓
基金	✓	✓	✓	✓	✓
贵金属	✓	✓			
储蓄产品	✓	✓	✓	✓	✓
第三方存管	✓	✓	✓	✓	✓

3.3 湖南农行零售业务发展存在的问题

从湖南农行零售业务发展现状来看，湖南农行零售业务具有良好的业务基础，但是，随着各方面环境的不断变化，银行零售业务普遍受到疫情影响、互联网金融企业挤压、同业竞争激烈等等多重压力，零售业务亟待转型已经成为各行发展趋势。此外，农行零售银行数字化转型尚处于起步状态，与先进同业相比还有一定的差距，因此湖南农行零售业务还有较大的发展潜能。

为了有针对性地促进湖南农行零售业务发展，笔者采取了就湖南农行零售业务使用现状进行了问卷调查，尝试从用户体验的角度探究湖南分行零售业务发展中存在的问题。问卷的设计旨在从客户角度出发，对湖南农行客户管理、产品管理和渠道管理的现状进行调查。本次调查向湖南农行的存量客户发放问卷 280 份，包括 2020 年 11-12 月的网点到店客户 80 人次以及通过线上发送问卷 200 人次，收回有效问卷 264 份。对有效问卷进行分析，发现当前湖南农行零售业务数字化转型存在客户精细化管理程度不高、产品同质化严重、渠道协同程度低等问题。

3.3.1 客户精细化管理程度不高

调查问卷中与客户管理水平相关的问题有两个，分别是题 3（您是否遇到过有金融需求却不知道找谁办理，如何办理的经验？）和题 4（您是否有绑定的客户经理或者理财经理）。问卷调查结果分别如图 3-4 和 3-5 所示：

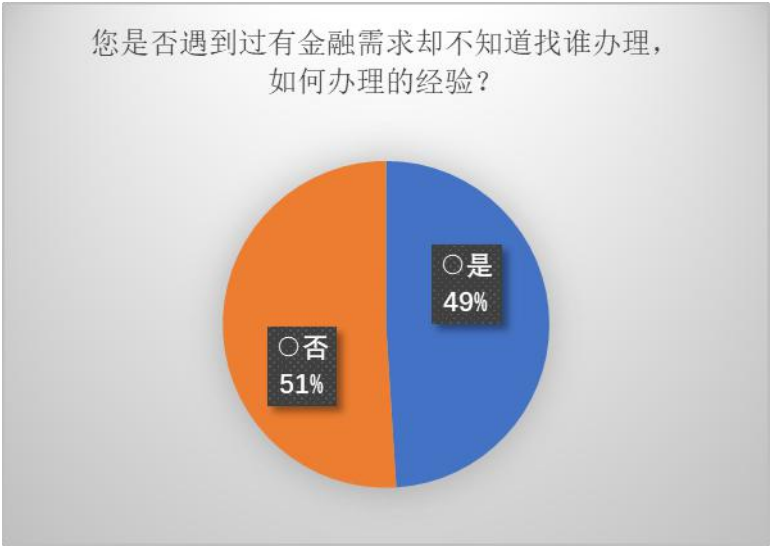


图 3-5 客户需求与服务供给

问卷调查结果显示，约 49% 的客户遇到过有金融需求却不知道找谁办理，如何办理的经验，说明客户需求没有准确对接银行服务供给。

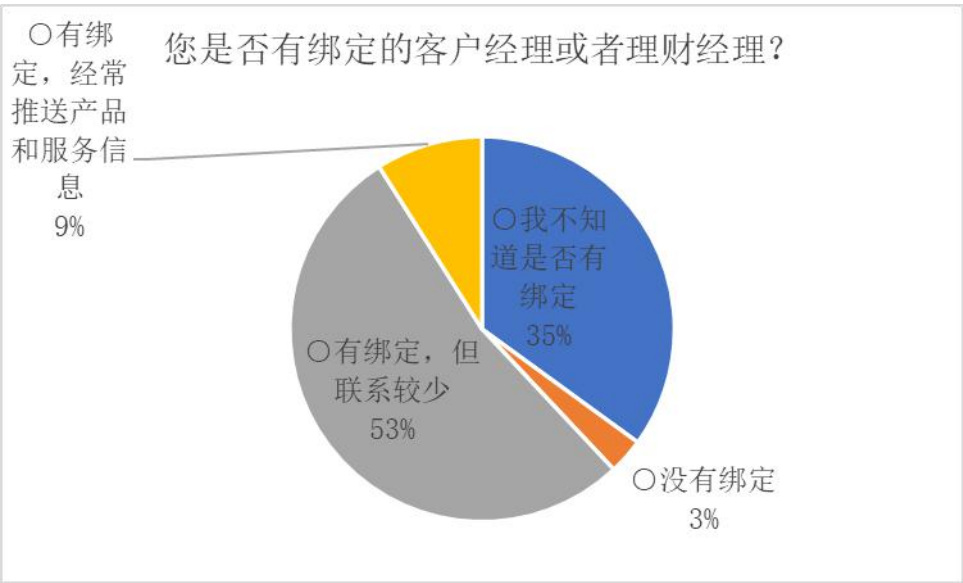


图 3-6 客户经理绑定情况

而在“您是否有绑定的客户经理或者理财经理”这一问题的回答中，35% 的客户表示不知道是否有绑定，明确没有绑定的客户占 3%，53% 的客户知道有绑定客户经理或者理财经理，但是联系较少，仅有 9% 的客户表示经常收到绑定的客户经理或理财经理推送的产品和服务信息。

从客户体验来看，湖南农行对客户精细化管理程度还有待提高。

3.3.2 产品同质化严重

问卷中题 5-题 8 针对湖南农行的产品进行设置。题 5 为“您在湖南农行办理过什么业务”，调查结果图 3-7 所示，客户中有 79%在湖南农行办理过存取款等常规业务，65%在湖南农行办理过消费贷款业务，59%的客户办理过基金股票外汇等投资业务，38%的客户购买了理财产品，由此可见，调查对象的结论具有代表性。

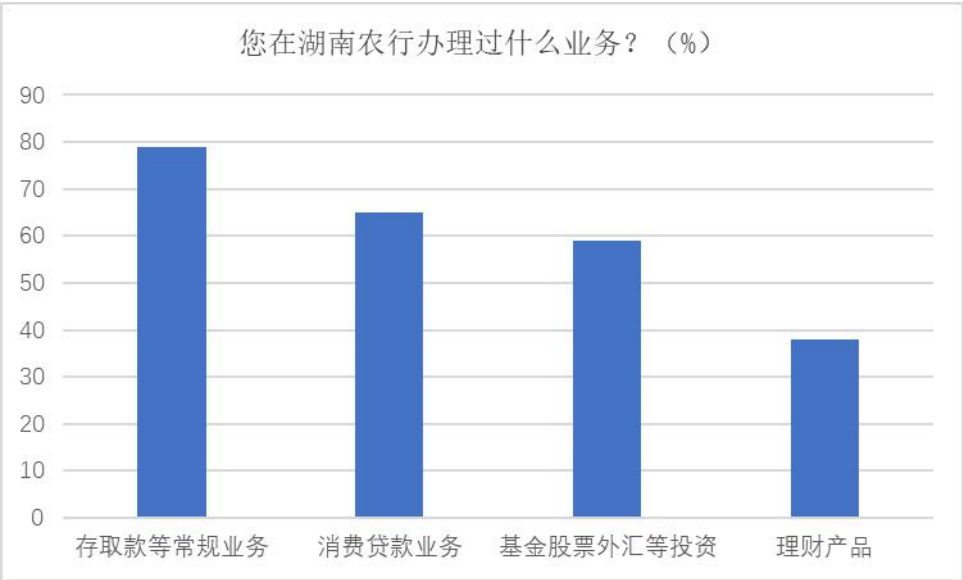


图 3-7 客户办理业务类型

从金融产品多样性（图 3-8）的角度来看，只有少量客户认为湖南农行提供的金融 产品较差或很差（3%），43%的客户认为提供的金融产品一般，52%的客户认为全面，有 2%的客户认为我行提供的金融产品非常全面。

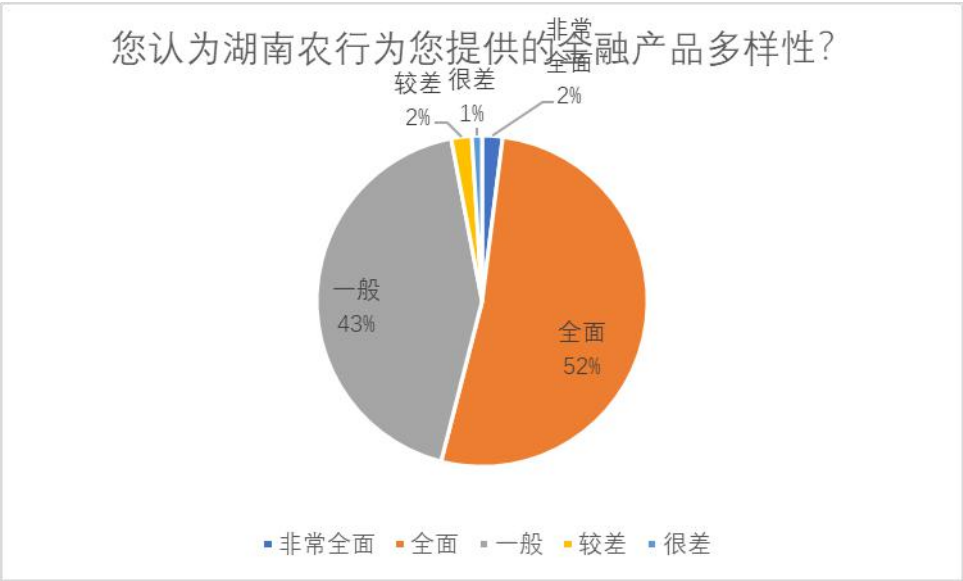


图 3-8 金融产品多样性

从提供的服务与金融需求匹配程度来看，约 49%的客户认为湖南农行提供的服务能满足自身的金融需求。而且，大约 30%的客户认为与其他银行相比，湖南

农行的特色金融产品较多。

题 5-题 8 的调查结果说明湖南农行零售业务存在产品同质化严重的问题。

3.3.3 渠道协同程度低

问卷题 9-题 18 的主要目的是调查湖南农行的渠道使用现状，我们发现，当前网上银行、手机银行和微信银行的普及率较高，使用过网上银行的客户占比 88%，使用过手机银行的客户占比 84%，使用过微信银行的客户占比高达 92%，说明零售业务线上化已成为趋势。

但具体看各线上渠道的使用情况，还存在一些问题。以手机银行为例，客户知道手机银行的渠道主要还是通过客户经理推介下载，比例高达 83%，少量客户通过电视广告和朋友推荐获知，比例加总为 5%，12%客户不知道手机银行。问及对手机银行的了解程度时，非常了解的客户占 12%，比较了解的客户占比 28%，一般了解的客户占比 32%，其中不了解的客户占到了 28%，由此可见虽然湖南农行手机银行客户数量可观，但是深度客户还有待提高。网上银行和微信银行的情况也非常类似。

我们还调查了客户对各渠道具体业务的了解程度。如图 3-9 所示，使用频率最高的业务为信用卡还款，其次为转账汇款，生活服务、余额查询、便捷缴费等业务紧随其后。但总体来看，只有转账汇款和信用卡还款业务使用频率超过 50%。

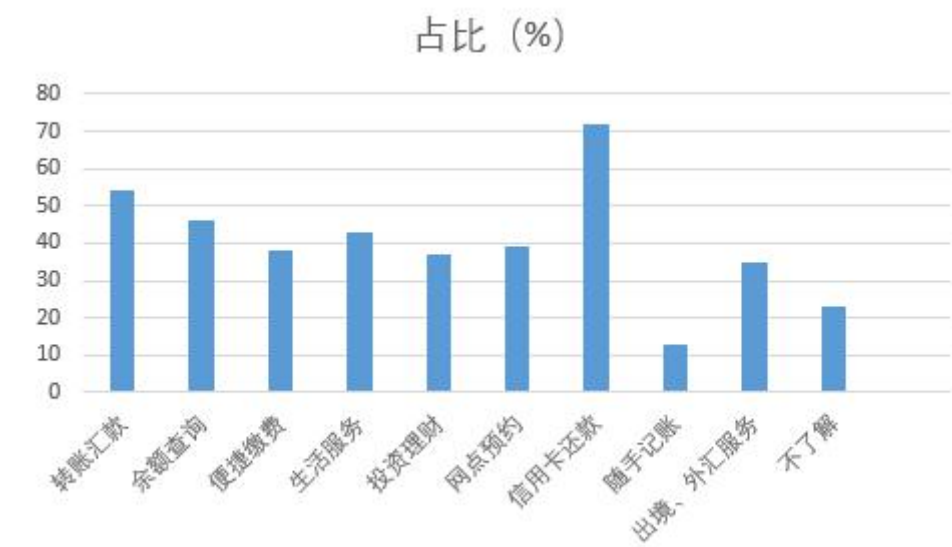


图 3-9 手机银行业务使用情况

继续看网上银行业务的使用情况，如图 3-10 所示，网上汇款和缴费支付业务使用频率较高，均为 60%以上。信用卡业务占比接近 50%，企业业务普及程度均低于 40%。可以看到，不同渠道之间客户使用业务的偏好不同，信用卡业务在手机银行渠道使用率超过 70%，而在网上银行渠道使用率不到 50%。

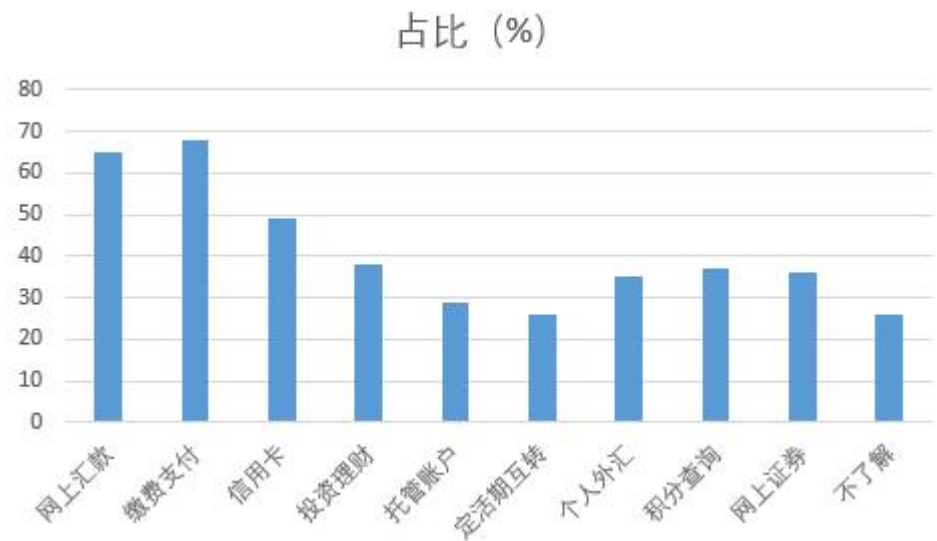


图 3-10 网上银行业务使用情况

微信银行具体业务的使用情况见图 3-11，可以看到，虽然微信银行的出现时间较短，但微信银行的业务使用情况频率相对而言更高，这可能是因为微信银行依托微信 APP，较手机银行和网上银行更具便携性。

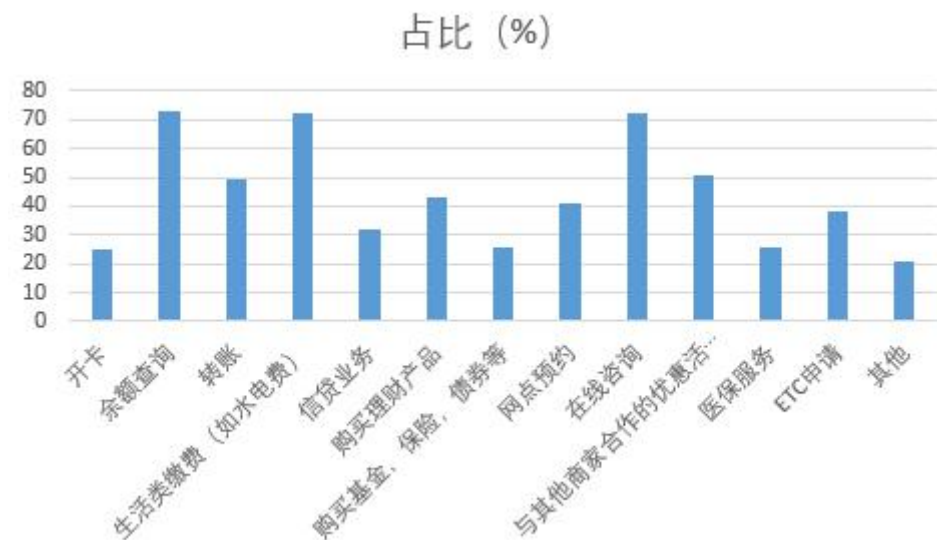


图 3-11 微信银行业务使用情况

综上所述，在零售业务线上化趋势的前提下，客户对线上渠道的业务使用程度还有待深化，各渠道之间协同程度还有待提高。一方面，信息化基础能力、技术支撑能力需要加强。从数字化转型的科技侧要求看，还存在系统交付不够敏捷、信息孤岛等问题。在数据应用方面广度和深度还不够，数据的价值未得到有效的挖掘和释放。另一方面，新技术的大规模应用能力有待加强。目前缺乏在业务侧的规模化应用能力，应用场景仍不够丰富，覆盖度还不足，从试点到大规模推广还有差距，未能充分体现出新技术的业务价值。

3.3.4 风控手段亟待升级

风险控制是商业银行经营管理的核心内容之一，数字化转型带来的新型风险是湖南农行不可避免的问题。为了更好的了解湖南农行新型风险控制的现状及问题，笔者对本行风险管理部成员及行领导进行了访谈。对访谈内容进行总结，发现当前风控手段与数字化转型要求不匹配，风控手段还需升级。

一方面，随着银行业务经营加速向线上迁移，风险管理的难度和复杂程度将急剧提高，风险事件、安全生产事故传播力强、波及面广、破坏力大，可能引发重大舆情风险甚至系统性风险，需要引起高度重视。

另一方面，零售业务还面临着由于消费金融风险控制问题，具体表现在：（1）由于客群下沉导致的传统风控体系有效性减弱的问题。零售业务有着银行数量最多的客户，零售业务客户具有大量、分散和多层等特征，传统零售业务的重点服务对象为少量头部客群，随着零售业务市场竞争越来越激烈，中部和尾部客群也成为各银行的竞争焦点，也就是零售业务客群下沉现象。但是，头部和尾部客群的征信数据缺失，传统风控手段无法发挥作用，因而需要适用于中部和尾部客群的风控手段。（2）线上展业过程中，消费贷款欺诈风险明显上升。中国网络黑产业务市场规模超千亿级，黑产业务渗透到数字金融领域的各个环节。而当前湖南农行对这种欺诈风险的业务识别能力较弱，风控手段还有待提升。

3.4 湖南农行零售业务数字化转型必要性分析

从零售业务的发展现状可以看出，湖南农行已经有了数字化转型的初步成效，个人存款业务、个人贷款业务和个人中间业务基本实现线上渠道和线下渠道配合发展，但是后疫情时期，湖南农行零售业务发展仍面临着严峻的外部环境。在零售业务客户习惯转向移动端和市场竞争愈发激烈的双重压力下，湖南农行非常有必要通过数字化转型升级实现零售业务发展，占领零售市场份额。

3.4.1 零售业务客户习惯转化

线下网点曾经是客户办理银行业务的唯一渠道，零售客户需要办理银行业务时，通常选择周边银行，并且需在固定时间内达到银行网点，银行零售业务呈现为典型的“卖方市场”。近年来，随着互联网、计算机等技术在银行业务领域普及，智能手机、平板等信息技术快速发展，银行向客户提供的金融服务逐渐突破了时间和空间的限制，银行零售业务逐渐从“卖方市场”转向“买方市场”，未来随着区块链金融、可视化技术和5G技术的应用，银行零售业务正在逐步显示典型的“买方市场”特征。在卖方市场上，客户更多习惯于传统线下渠道，而在买方市场上，零售业务客户快速习惯从线下网点办理业务转移到使用手机、电脑、

平板等移动终端办理业务。

为了适应零售业务客户习惯的转化,各家银行纷纷开发手机银行、网上银行、掌上银行、微信银行等多种线上渠道,为客户提供多种零售产品服务。客户可以随时随地通过移动终端自由选择银行,了解银行提供的产品和服务,还可以无障碍地对比多家银行的产品和服务,从而选择最合适的金融产品,并在线上办理业务。

3.4.2 市场竞争激烈

一方面,银行同业间在零售业务领域的竞争愈发激烈。近年来,国内银行业达成了“零售为王”的共识,各行均采取花费大力气发展零售业务,抢夺零售市场。当某家银行新推出市场反响较好的产品和服务时,其他商业银行也会信息跟进,开发类似或者升级版产品和服务,这就使得单家商业银行难以在零售业务市场上形成垄断优势,还会压缩零售业务的利润,零售业务市场越来越呈现出充分竞争属性。

另一方面,非银行支付机构和互联网公司给银行零售业务带来越来越大的挤出效应。近年来,财付通和支付宝等非银行支付机构以支付业务为切入点,利用其庞大的使用人群,迅速切入零售金融领域,余额宝、余利宝和理财通等给银行零售存款业务造成了巨大的压力,花呗、借呗、微粒贷等则对银行零售贷款业务产生了较大影响,支付转账、微信转账等在某些场景下替代了银行零售中间业务的“汇”功能,全方位参与零售市场竞争。此外,随着互联网技术的普及,阿里巴巴和腾讯等互联网公司依靠其在流量和场景构造方面的优势,将商业银行弱化为场景和流量背后的支付和扣款渠道,在某种层面上切断了银行和客户之间的直接联系。

零售市场愈发激烈的竞争要求商业银行必须积极寻求零售业务转型发展,抢夺零售市场份额,从而增强自身竞争力。科技金融的发展为零售业务转型发展提供了支撑,互联网、人工智能等技术的应用能帮助商业银行拓展获客渠道、延伸服务渠道、升级产品和服务、有效控制风险、提高业务运营效率,从而重构商业银行在零售市场的竞争优势,而且大数据技术、生物识别、区块链技术等新科技也开始尝试应用于零售业务,以及互联网企业在场景建设和流量发展方面的成功也说明科技金融的应用对零售业务发展至关重要。

3.5 湖南农行零售业务数字化转型可行性分析

湖南农行零售业务数字化转型既有外部环境的动力因素,也受自身内部条件的影响。一方面,零售业务数字化转型是总行“再造一个农业银行”战略的重要内容,具有战略层面的重要性;另一方面,湖南农行在零售业务数字化转型工作

中已经做了很多努力，零售业务数字化转型推进进程明显。

3.5.1 总行战略导向推动

2019年，总行党委提出了“推进数字化转型，再造一个农业银行”的重要战略部署。其中，零售业务数字化转型是转型整体思路的关键一环。随后，总行发布了《2020年度数字化转型重点工作指引》，主要内容包括4大关键领域、8大类重点工作、19项重点任务。其中4大关键领域为“农银e贷”“渠道融合”“流程再造”“基础工程”。为了配套数字化转型战略，还编制了《中国农业银行信息科技近期发展规划（2020-2021年）》等详细配套措施。

2020年，面对突如其来的新冠疫情，中国农业银行总行在“再造一个农业银行”战略指导下，创造性地推进各项数字化转型工作，积极运用数字化手段服务“六稳”“六保”，取得明显成效。一是数字化营销成效明显。疫情发生以来，掌银成为“零接触”获客活客的重要利器。截至2020年6月末，个人掌银月活跃客户7845万户，较年初增长607万户，增量四行第一。数字化客户关系管理系统、“数字人”管户、“金融小店”等数字化营销工具正在释放出巨大的营销能量，线上经营的规模效应开始显现。二是线上信贷成为资产业务拓展的重要途径。疫情期间，总行创新推出“医护e贷”“惠农e贷·乡医贷”“复工贷”等大量抗疫产品，“农银e贷”每一条线的拳头产品初步显现，线上信贷扩户增量成效显著。截至2020年6月末，“农银e贷”占贷款总量的比重已达到7.1%。其中，“个人e贷”余额达到4142亿元。三是数据供给服务能力有效提升。2020年以来，小微普惠领域的多个数据分析模型应用后已促进有贷户增加4万户、贷款增长530亿元；线上信贷客户风险分池模型助力“个人e贷”“惠农e贷”快速定位4万户可疑客户，大幅提升了信用风险监测核查效率。

由此可见，湖南分行零售业务数字化转型是在总行数字化转型战略的推动和支持下进行的，与总行顶层战略密切相关，具有可行性。

3.5.2 服务渠道和载体发展

零售银行的服务渠道和服务载体受金融科技发展的影响正处于深层变革过程中。长期以来，零售银行的服务渠道以线下营业网点为主，相对应地，银行为客户提供产品和服务的载体以存折、存单和银行卡为主。伴随着互联网金融、金融科技的快速发展，零售业务客户可选的服务渠道逐渐从线下网点转移到线上手机、电脑、平板等移动终端，与此同时，银行为客户提供的服务载体也趋向于多样化，手机银行APP、网上银行、微信银行等载体已经成熟并且大规模应用，零售银行还在尝试探索利用虹膜、声纹等生物特征作为新兴服务载体的可行性以及尝试以智能腕表等可穿戴设备为新兴服务载体。

服务渠道和载体不断向数字化变革的趋势为商业银行零售业务数字化转型提供了新的可能。一方面,创新服务载体,比如手机 APP 的迭代升级,意味着数字金融科技在零售业务领域的新应用,能进一步推进零售业务向移动化、智能化方向转型。另一方面,新的服务载体的出现和应用,能有效推进银行零售业务创新,能改良甚至颠覆银行零售业务发展模式,为零售业务发展注入新活力。

第4章 湖南农行零售业务数字化转型策略

4.1 湖南农行零售业务数字化转型定位

4.1.1 湖南农行零售业务数字化转型 SWOT 分析

(1) S-优势分析 (Strengths)

一是产品服务支撑优势。湖南农行在市场与客户需求的变化中,不断推出创新产品,以满足零售客户多样化的产品需求。截至 2020 年 12 月份,湖南农行现有金钥匙、金穗卡、金 E 顺、网捷贷、教育 e 贷、药商 e 贷等多种产品,现有产品体系类型齐全,提供的业务覆盖面广,而且产品和服务使用便捷,能为零售业务客户提供较为全面的服务。湖南农行近年推出的系列“e 贷”产品深受客户好评,对客户有很大的吸引力,成为不少经营机构业务发展的重要抓手以及获取客户的重要手段。

二是顾客资源质量优势。湖南农行是湖南省内服务领域最宽、网络覆盖最广泛的国有控股商业银行,在湖南省内深耕多年,拥有的丰富的零售客户资源,遍及全省各个乡镇。湖南农行客户群体稳定优质、发展合理,黏性高。此外,湖南农行坚持服务“三农”,在农村地区有丰富的客户资源。

三是金融科技供给优势。一方面,中国农业银行总行紧盯技术创新应用趋势,大力支持分布式核心系统、六大中台等重要系统平台的建设,不断优化升级,信息化平台,这为全行业务转型发展提供坚实基础;积极推进金融科技子公司挂牌,以充分发挥子公司体制机制优势,进一步提升科技运作效率和技术对外输出能力;此外,总行还设立了金融科技研究院,强化前沿技术储备。另一方面,湖南农行也积极探索与互联网巨头和新兴头部科技公司的合作模式,通过联合共建、购买服务、投资收购等多种方式快速提升科技供给能力,例如,2020 年 8 月,湖南农行与人工智能企业科大讯飞就 5G 智慧网点、普惠金融、员工培训等方面的深度合作签署了战略合作框架协议。由此可见,双重推动下,湖南农行金融科技供给优势明显。

(2) W-劣势分析 (Weaknesses)

一是客户管理水平有待提升。湖南农行零售业务发展存在客户精细化管理程

度不高的问题，这也是湖南农行零售业务数字化转型的主要劣势之一。从客户管理现状来看，湖南农行零售业务客户管理没有得到应有的重视，表现在没有对客户进行分层管理，与客户联系不足等方面。由于湖南农行客户体量巨大，因此对零售业务客户分类的标准仍然以客户在本行资产量进行相应划分，无法针对客户进行精细化管理，这就使得服务效果不佳。而数字化转型必须做到以“客户为中心”，因此，客户管理能力的提升是湖南农行数字化转型策略的重要努力方向。

二是产品结构不合理。如前所述，湖南农行零售业务产品结构存在问题，农业银行零售业务存在一个明显的历史特征，即存款体量高于贷款体量，这在一定程度上造就了湖南农行零售业务资产端产品和负债端产品的不匹配，资产业务还有待发展。此外，中间业务产品是湖南农行零售业务的“短板”，也有待继续发展。除此之外，湖南农行的零售业务还存在产品同质化严重的现象，这一点也有待改进。

三是人力资源劣势。湖南农行存在人力资源结构不匹配的问题，一方面，大量柜面人员需要转岗，随着金融科技在业务领域的应用，释放出大量柜面人员。这部分员工缺乏专业知识和技术，转岗后既需要学习零售业务经验和理论知识，又要学习新产品和新技术。另一方面，复合型人才缺乏，大数据转型背景下，湖南农行亟需金融领域、数据领域和技术领域的复合型人才，因此，提高人力资源水平也是湖南农行零售业务数字化转型的重中之重。

（3）O-机遇分析（Opportunities）

一是政策支持。当前我国已进入经济发展新阶段，面临着常态化疫情、复杂的国际形势和艰巨的国内改革发展环境，“三农”问题、脱贫攻坚问题仍然是政府工作的重点领域。湖南省正处于诸多优势叠加的发展战略期，相关政府部门出台了就供给侧结构性改革、金融科技发展、脱贫攻坚等问题发布多项意见以支持银行促进经济高质量发展。湖南农行在湖南省委、省政府各职能部门的支持下，服务“三农”取得了一定成果，包括实施了“五大工程”加大县域和涉农贷款投放、支持农业农村基础设施建设、坚持产业带动加大金融扶贫信贷投放等方面。湖南农行将在政策支持下充分发挥金融主力军作用，继续深耕服务“三农”、脱贫攻坚等核心发展领域。

二是信息科技应用空间巨大。Bank4.0时代，金融机构的发展与现代网络技术密切相关，商业银行的运营效率和盈利水平也与其拥有的信息技术密切相关。日新月异的科学技术和信息技术将产生源源不断的金融创新，为金融行业转向信息化和电子化提供了无限可能。例如大数据、云计算等技术使得客户群体征信行为得以完整呈现，有助于解决客户差异化金融需求，还能通过大数据风控防范风险等。湖南农行要顺应信息技术的发展趋势，围绕数字化转型的重点工作，不断

夯实技术基础。

最后是线上获客潜力巨大。传统银行在客户拓展与维护上，存在两大难题：其一，维客难，限于时间与精力，客户经理难以有效管理数量庞大的长尾客户，甚至大部分中端客户；其二，拓客难，获取新客户需经历面对面营销、网点开户、输出服务等繁琐步骤，相较之下，互联网金融企业基于轻账户体系，让新客户随手获取金融服务，极大提升了用户体验。另一方面，随着金融科技的快速发展，客户的消费习惯由线下转移到了移动端。因此，只要湖南农行加快数字化转型，依托先进信息技术，重构金融服务，丰富线上获客手段，将能较好的解决长尾客户和大部分终端客户维护和拓客问题。

（4）T-威胁分析（Threats）

一是同业竞争激烈。首先，湖南农行位于湖南省省会长沙，是省内金融机构最为集中和活跃的区域，各类银行分支机构众多，湖南农行的地理位置决定了其面临较高的竞争水平。再有，虽然湖南农行在开展零售业务方面存在历史优势，但近年来，随着零售业务被各大银行列入竞争增长点后，对零售业务市场占有率的抢夺也越来越激烈。异常激烈的市场竞争对湖南农行零售业务发展造成了巨大的威胁。

二是互联网金融企业发展快速。互联网金融的出现，对商业银行的支付中介作用产生了较大的影响。在全民互联时代，互联网金融企业快速出击，加入瓜分零售业务市场的队伍。近年来，支付宝、财付通等平台吸引了越来越多居民参与，平台发展规模迅速扩大。从当前零售市场发展格局来看，以支付宝和微信为代表的互联网金融平台已经形成了较大规模的产业，给银行系统，尤其是银行零售业务带来了巨大冲击。银行受互联网金融企业的挤压，零售业务盈利空间被压缩，这是银行业普遍面临的威胁。

三是风控难度加大。疫情常态化背景下，经济下行，经济增速放缓，居民的经济收入增速下降，零售贷款业务客户偿还能力降低，潜在风险加剧，从而加大银行零售业务贷款的风控管理压力。与此同时，金融科技的运用对网络信息安全的保障要求较高，这就导致银行线上服务平台风险隐患较高，而且互联网金融背景下，银行业务操作风险也将提高。总体来看，银行整体风控难度加大。

基于上述分析，绘制湖南农行零售业务数字化转型的 SWOT 矩阵，如表 4-1 所示。根据 SWOT 分析的结果，湖南农行可以选择四种配套组合策略，分别为 S-O 策略（增长型策略）、W-O 策略（扭转型策略）、S-T 策略（差异化策略）和 W-T 策略（防御型策略）。

S-O 策略的核心在于自身优势和外部机遇的有效结合，湖南农行应通过充分发挥湖南农行现有的产品、客户和科技等方面的优势，把握住外部政策支持、信

息科技应用和线上获客潜能的机遇以实现零售业务高质量发展。W-O 策略主张利用外部机遇来弥补自身劣势，湖南农行应充分利用外部政策支持、信息科技应用和线上获客潜能的机遇，补齐自身在客户管理水平不够、产品结构不合理和人力资源方面的短板，实现零售业务发展。S-T 策略的核心在于发挥自身优势以抵挡来自外部的威胁，湖南农行应最大程度发挥自身在产品、客户和科技等方面的优势以抵挡来自同业、互联网金融企业和业务风险方面的威胁。W-T 策略的核心在于弥补自身劣势的同时要尽可能地规避外部威胁，一方面，湖南农行应尽力弥补自身在客户管理、产品结构和人力资源方面的劣势，另一方面，要采取措施规避来自同业、互联网金融企业和零售业务风险的威胁。湖南农行四种可选策略的具体配套组合见表 4-1。

表 4-1 湖南农行零售业务数字化转型 SWOT 矩阵分析

	内部环境	优势（Strengths）	劣势（Weaknesses）
		①产品服务支撑 ②顾客资源质量 ③金融科技供给能力	①客户管理水平不够 ②产品结构不合理 ③人力资源劣势
外部环境			
机会（Opportunities）		S-O 策略（增长型策略）	W-O 策略（扭转型策略）
①政策支持		（1）积极响应国家和政府号召，发挥产品服务和金融科技供给的优势，扩展客户群；	（1）利用信息科技技术，优化客户服务，提升客户体验；
②信息科技应用空间巨大		（2）抓住信息科技应用空间，发挥金融科技供给能力，深耕挖掘优质存量客户资源的同时开拓线上获客新模式。	（2）紧跟政策趋势，加大产品研发力度，依托信息科技应用技术，不断创新产品；
③线上获客潜力巨大			（3）借助零售业务发展机遇，引进复合型专业人才，提高客户管理水平。
威胁（Threats）		S-T 策略（差异化策略）	W-T 策略（防御型策略）
①业内竞争激烈		（1）利用客户和产品优势，发挥金融科技供给优势，提高市场竞争力；	（1）加强内部管理，提高客户管理水平和风险控制水平；
②互联网金融企业发展迅速		（2）利用强大的金融科技供给能力支撑，建立完善的风控机制。	（2）积极响应客户需求，加大研发投入，加大零售业务产品创新。
③风控难度加大			

基于上述分析，结合湖南农行零售业务正处于成长阶段的现状，可以发现当前湖南农行零售业务数字化发展过程中，内部劣势亟需改进，外部机遇大于威胁，因此，为了促进零售业务高质量发展，抢占市场份额，湖南农行在数字化转型的过程中亟需抓住信息科技发展的机遇，解决客户体验、产品结构和人力资源的短板问题。也就是说，湖南农行在零售业务数字化转型过程中应选择 W-O 战略，以解决零售业务发展过程中存在的客户精细化管理程度不高、产品同质化严重、渠道协同程度低、风控手段落后等问题。

4.1.2 湖南农行零售业务数字化转型目标和思路

(1) 总体目标

2019年初,中国农业银行总行制定了“推进数字化转型再造一个农业银行”的战略构想,提出着力打造客户体验一流的智慧银行、“三农”普惠领域最佳数字生态银行。2020年6月,农业银行还提出了农业银行信息工作的“iABC”战略,通过“七大技术、五大支柱、六大中台、两大保障”具体推进数字化转型。

但是总行战略层面的目标立足于整个银行层面,以全部分支机构为基础,战略目标恢弘巨大,具体落地到湖南农行零售业务,总体目标应更细化。湖南省的信息技术发展、互联网金融水平在全国处中上游,这就要求湖南农行零售业务数字化转型相对全国平均水平更为迫切。湖南农行应在总行战略指导下,聚焦客户、产品、数据、渠道、风控等领域,持续推进零售业务数字化转型。

本文认为,湖南分行零售业务数字化转型的总体目标为:借助信息科技技术,层层推进变革,坚持“互联网化、数据化、智能化、开放化”新思路,深耕客户、产品、渠道和风控等领域,构建新模式、搭建新平台以带动零售业务高质量发展,最终实现零售业务互联网化、数据化、智能化、开放化发展。

(2) 总体思路

关于湖南农行零售业务数字化转型升级的总体思路,结合第3章对湖南农行零售业务发展现状及问题分析,以及第4章对湖南农行零售业务数字化转型策略的SWOT分析结果,本文采用专家访谈法,就湖南农行零售业务数字化转型升级的总体思路采访了多位湖南农行的高级管理者和总行数字化战略小组。梳理给出的具体思路如下:一是要坚持以客户为中心的转型导向,二是要提高零售业务数字化转型的思想认识,三是要加大信息科技应用力度,四是要加强零售业务产品创新,五是要落实零售业务数字化转型的组织保障。

综合上述观点,笔者认为湖南农行零售业务数字化转型的总体思路应从数字化客户管理、数字化产品管理、数字化渠道管理、数字化风控管理四个方面进行优化和提升,并辅以实施保障措施。

4.2 湖南农行零售业务数字化客户管理策略

针对湖南农行数字化转型过程中客户精细化管理程度不高的问题,有效提高零售业务的客户管理能力,湖南农行首先应基于大数据技术打造存量客户信息管理平台,及时有效地对存量客户数据进行信息整合,其次,湖南农行应借助大数据技术对存量客户数据进行深度开发,精准了解客户金融需求和风险防控,建立客户分层维护体系。

4.2.1 打造基于大数据技术的客户信息管理平台

客户数据的收集和整理是客户信息管理的基础，在大数据时代，银行零售业务客户体量庞大，每个客户变量多是银行的基本特征。传统商业银行对客户信息管理更多采用“竖井式”业务条线管理模式，使得不同业务条线间客户信息互不同步，同一客户在同一银行内部的信息资源都难以共享。因此，在传统商业银行信息管理模式，银行客户信息整合已经较为困难，更深层次的数据分析和数据挖掘更是需要耗费大量人力物力，客户信息管理成本较高。而大数据时代背景下，银行对客户数据的信息管理及应用方式将发生较大改变，依托客户信息管理平台能快速整合客户数据，多角度分析挖掘客户价值，这决定着银行零售业务的市场竞争力，所以搭建客户信息管理平台是数字化客户管理策略的首要内容。在客户信息管理平台建设上，互联网金融企业对大数据的应用走在前列，他们通过数字化整合客户基础信息、业务数据，在此基础上对客户进行立体描绘，据此设计针对性金融产品并有效评估业务风险，这为传统银行客户信息管理提供了新思路。

截至2019年末，湖南农行零售业务客户超过2300万户，可见零售业务客户信息之庞大。湖南农行应首先建立全行级信息管理系统，尽快整合、归并和处理存量客户已在行的信息和数据，利用大数据文本分析技术规范客户数据标准和指标，形成集中、全面的客户信息。还要强化客户数据的源头管控和规范录入，做好客户、产品、机构等不同维度信息的采集和入库，最终形成对客户信息的全方位展示。其次，湖南农行应开展社保、工商、司法、税务、信用、保险等数据的总对总合作，加快外部数据的统筹引入，扩大客户信息来源范围，全面了解客户。然后，基于内外部数据标准和规范，合理利用数据集市、数据资产视图和数据模型等大数据处理方法，对客户进行精准分析和管理。

4.2.2 基于数据模型建立客户分层维护体系

商业银行最简单也最常用的分类方法是资产分类法，根据客户在本行的资产分为贵宾客户和普通客户。随着客户关系管理越来越重要，银行开始探索更为细致的分类方式，涌现了很多基于生命周期理论、价值理论等为基础的分类方式。部分银行业开始使用指标法来判断客户的分层，常见指标为客户在银行的资产状况。在传统银行经营模式下，这一指标由于简洁方便受到大多数银行的欢迎，但是这一细分标准的弊端随着新一代消费群体兴起和银行零售业务下沉凸显。Bank4.0时代下，长尾客户成为银行竞争的制胜点，只根据单一指标对客户进行分类并不能对客户进行有效识别，这就导致客户经理难以有效管理数量庞大的长尾客户，甚至大部分中端客户。

客户信息管理平台搭建为合理分类和精细化管理零售业务客户提供了基础。

根据客户数据标准,如性别、年龄、工作、家庭背景等进行客户基础分类,然后通过大数据整合客户行为信息,如交易行为、资产变化、社交关系网络等分析客户的资产结构、消费水平、消费趋势等。基于上述内外部积累的标准化数据,通过聚类分析产生有效的可解释的聚类分析结果,即为客户分层结果。然后再根据不同层次客户的聚类特征,制定有效的营销和服务策略,开发针对细分市场的个性化产品,真正做到基于大数据的精准营销和管理。此外,湖南农行还能基于客户信息管理系统强化智能管户,组建数据分析团队,运用数据挖掘、数量分析、数理统计等方法,敏锐捕捉高净值客户、潜力客户、或将流失客户等异常信息,依托可视化技术直观呈现给客户经理,提升全行数字化工具使用、复杂产品销售能力,为基层智能管户提供智能武器。

4.3 湖南农行零售业务数字化产品管理策略

针对湖南农行在数字化转型过程中存在的同质化严重的问题,湖南农行各相关部门应积极行动,主动作为,依托数字化建设推动产品创新,加大新型产品服务研发力度,强化已有产品服务创新,助推零售业务发展。

4.3.1 加大新型产品服务研发力度

开发新产品和服务是银行零售业务抢占市场份额、提高竞争力的重要抓手。为了适应信息科技发展带来的客户需求的快速变化,银行产品部门应将人脸识别、大数据、区块链、5G等新技术应用于银行的产品领域,加大推出“农业大数据+金融科技”等创新金融产品、虚拟信用卡、声纹支付新型产品创新,抢抓市场先机以提高银行获客、活客和留客的能力。

新形势下,湖南农行应以“三农”普惠数字化产品创新为触点,坚持“做简产品、做优品牌”的理念,面客端产品要尽量做到简明易懂,迭代更新频率要进一步加快,从市场需求出发,集中力量规划打造几款百亿级、千亿级的拳头产品,切实提升产品竞争力。要加快“中期e贷”“账户e贷”等“小微e贷”新产品,以及基于保证担保方式的“惠农e贷”等新产品的研发上线速度;积极围绕疫情相关的医疗教育、政务民生等特定场景和客群创新线上信贷产品。

4.3.2 强化已有产品服务创新

在产品创新的同时要注重对已有产品服务的优化升级,主要围绕提高已有产品的触达服务、个性化服务方面。触达服务方面:一是要借鉴互联网科技企业的做法,通过数字化信息平台拓展长尾更多长尾客户,延伸产品服务半径。比如蚂蚁金服凭借3分钟信息输入、1秒钟模型考评、0人工参与的“310”模式实现了金融服务向“三农”县域的延伸。二是要升级触达服务渠道,以手机App为例,

要在现有产品和服务方面引入人工智能、随机森林、决策树算法等大数据技术，为客户精准定制产品，还要加强与场景相关公司的合作，在 App 栏目加入生活场景项目，深化场景服务功能。在提供个性化服务方面，可以采用客户个性化定制方案，银行根据客户分层特征、可配置的产品组件进行多种组合配置，最终形成面向单一客户销售的个性化银行产品。

疫情期间，湖南农行创新推出“医护 e 贷”“惠农 e 贷·乡医贷”“复工贷”等大量抗疫产品，下一阶段，要进一步推动“农银 e 贷”现有产品和流程优化升级，实现全流程一体化和线上化改造，重点包括移动信息采集、人脸识别、电子签章、自助质押、模型验证、参数控制等功能优化，打通客户申请使用线上贷款过程的断点和堵点。

4.3.3 推动零售贷款业务的数字化审批

新形势下，银行业零售战局在线上打响，2020 年，在新冠肺炎疫情冲击下，多家银行推出了“无接触式贷款”业务，提高线上贷款发放效率已经成为多家银行的着力点。疫情期间，湖南农行快速反应，推出“网捷贷”、“助业快 e 贷”等线上个人贷款业务，赶上了同业步伐。下一步应布局传统零售业务的线上化进程，尤其是占零售贷款重要比重的住房贷款。

中国农业银行厦门分行投产上线了“按揭 e 贷”产品，客户无需下载掌银、无需注册 K 宝、无需亲临现场，在 H5 页面、微信小程序、公众号等多渠道进行征信授权，在线申请房贷，实现了线上引流、征信自动读取、线上审批初审及贷款进度查询等多项功能。湖南农行也应加快住房按揭贷款流程再造，提高线上业务审批实效，加快线上零售贷款业务效率，提升湖南农行在住房贷款市场的竞争力。

4.4 湖南农行零售业务数字化渠道管理策略

针对湖南农行存在的渠道协同程度低的问题，本文从加强现有渠道的用户体验改造升级、加强服务场景融合渗透和打通线上线下营销渠道三个方面提出具体地优化策略。

4.4.1 加强现有渠道的用户体验改造升级

湖南农行现有的零售业务渠道包括银行网点、轻型网点等实体渠道，也包括 ATM、智能柜台等在内的电子渠道，还有网上银行、手机银行、微银行、移动智能柜台等移动电子渠道，以及第三方平台通道嵌入的其他渠道，总体来看，已经初步形成较为完整的渠道销售体系，如图 4-1 所示。

从单一渠道的发展来看移动电子渠道已经成为湖南农行最重要的流量入口

于，单就掌上银行 APP 登录用户数占到全行日均流量的 90%以上。与此同时，微信银行以其低门槛、轻量型的特点，日益成为客户线上渠道新的入口。

下一阶段湖南农行应从强化掌上银行和微信银行两个渠道建设以升级客户体验。一是加强掌银建设，提升主渠道经营能力。具体地，应提升掌银开放性，由网点获客向线上获客转变，降低获客门槛，要实现客户手机号无卡注册，掌银业务架构也要同步开放，尽快实现线上渠道权益共享、第三方场景快速入驻。要花大力气主抓“客户体验”，“千人千面”动态加载产品和服务，实现按客群推送个性化版本。不断优化掌银版本，保质保量投产。二是加快微银行建设，打造第二线上入口。参考借鉴先进同业实践，充分利用微银行载体轻、速度快、成本低、社交裂变等优势，打造成湖南农行轻量级服务与获客活客渠道。加快部署优势产品服务，挑选活期存款、理财、贵金属中的部分产品试点微银行内部闭环交易。要强化营销推广，深入挖掘微银行线上引流掌银、线下协同场景的重要价值，年底前要实现与掌银小豆、优惠券等权益的互联互通，同总分行特色场景、商圈相互打通引流。

但这并不意味着湖南农行应放弃物理渠道、线下人力资源等传统优势，这些优势在过去、现在乃至未来仍将是银行安身立命之所在，而是应在结合互联网思维与技术，更深入地、彻底地推动经营转型，引导分支机构紧密地、充分地融入当地经济。

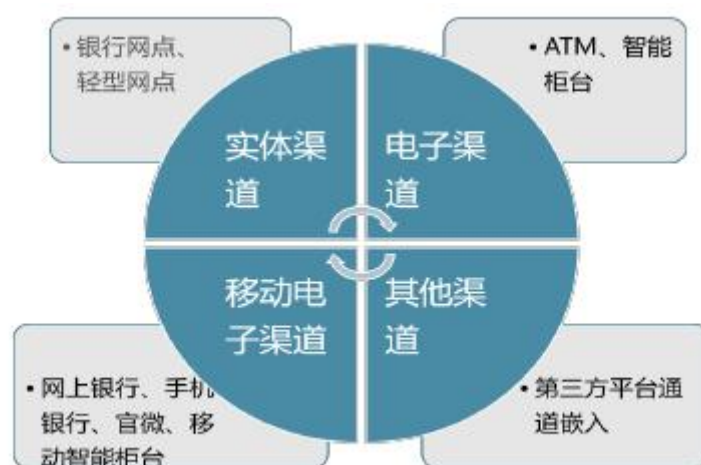


图 4-1 湖南农行零售业务现有营销渠道图

4.4.2 加强服务场景融合渗透

为顺应金融科技发展趋势，应对互联网金融的挑战，银行与客户的线上触点正从掌银、微信向第三方场景延伸。近年来，商业银行纷纷通过金融科技，将金融活动嵌入到客户生活的方方面面，在各个垂直细分领域构建消费、率有、教育、扶贫等场景，随时随地为客户提供场景服务。由此可见，场景已经成为当前银行

同业竞争的焦点所在，湖南农行应切实担负起主体责任，抢抓场景建设的市场先机。

湖南农行应从提升场景质效和提升金融扶贫品牌两方面加强服务场景的融合渗透。一是要突出建设重点，提升场景质效。一方面，抢抓疫情后数字化需求迫切的智慧政务、智慧教育、智慧医疗三大领域的典型场景，努力实现省级政务平台合作全覆盖，将“i 长沙”APP 打造为智慧政务样板进行复制推广。另一方面，强化网点周边场景资源整合，丰富移动端高频生活场景应用，推动各类场景对掌银的引流活客，要坚持以价值创造为导向，改变“重建设轻运营”的粗放发展模式，狠抓场景建设的投入产出，着重看获客、吸存两方面的效果。二是要做优扶贫商城，打造具有影响力的特色金融扶贫品牌。要加大扶贫商城建设力度，将扶贫商城升至掌银一级频道，丰富“扶贫券”等支付方式，增加商城“智能客服”和“人工服务”功能，全面优化扶贫商城用户体验。要切实发挥扶贫商城合作共建模式的独特优势，通过营销优质对公客户带动个人客户拓展，加强对掌银、微银行月活的促进作用，形成全行协同推进的新格局，确保 2021 年前完成 5 亿元的交易额目标。

4.4.3 打通线上线下营销渠道

从湖南农行零售业务各渠道现状来看，各渠道信息间存在相互割裂现象，比如各渠道入口产品存在差异，渠道功能较为单一等问题凸显。湖南农行要重视线上线下渠道协同建设，推动网点、移动、场景、“惠农通”渠道一体化建设，线上为长尾客户提供智能化服务，线下为中高端客户提供差异化服务，通过线上、线下、远程“三轮驱动”解决数字化背景下银行获客、活客、留客和产品营销问题。

为了强化全渠道数字经营能力，提高渠道间协同能力，湖南农行可从下述两方面进行提升。一是要做好各渠道入口协同，发挥好微信的社交流量优势和引流促活作用，形成掌银和微银行功能互补、服务协同的良好格局；二是要做好线上线下协同，坚持“赢在网点”和“赢在线上”并重，启动网点数字化营销能力建设工程，强化网点与掌银的双向互动；三是要完善零接触服务体系，推进线上线下一体化经营。要在监管许可和风险可控的前提下，加快线下业务的线上化迁移，打通已有线上业务的流程断点；吸收数字货币先进做法，上线支付 SDK 二期，实现大额网络支付，加快押品建模、风控案防前沿技术研究，为零接触服务提供技术支撑；要加快推进远程银行云服务中心建设，客户服务中心和运营管理部要协同推进“云客服+云座席”项目建设，实现业务办理“面对面”到“屏对屏”的转变。

4.5 湖南农行零售业务数字化风险控制策略

针对湖南农行数字化转型过程中面临的风险控制方面的问题,可以从构建智能风控体系、建设智能反欺诈平台、加强线上业务关键环节风险防控三方面进行优化。

4.5.1 基于泛信息源构建智能风控体系

互联网金融公司通过深入挖掘各类“硬”“软”信息,依靠深度学习和机器学习等 AI 技术将数据转化为生产力,创造出新的风控模式,使得极少的风控管理人员便能有效管理巨额信贷资金,这对银行不啻具有启发意义。因此建议湖南农行注重信息收集,深化与工信厅、政务中心、公积金中心等政务部门合作,做实农户信息建档等基础性工作,获取并利用一手高质量数据信息。科学量化风险,集合专家集体智慧,构建规范统一的信息数据质量辨别系统,以及“软”“硬”信息的交叉验证技术,实现对风险的量化处理,将数据转化为生产力。强化自动监管,引进先进的风险管理工具,实现对信贷前、中、后过程的全天候智能跟踪。

同时应加快筹建风险作业中心,对标对表推动重点任务落地实施,将风险监测预警、预警信息核查、风险防范化解、逾期提醒催收、不良资产处置五个模块的业务部署落到实处,制定优化线上信贷贷后管理制度流程与作业规则,梳理、改造、整合现有系统的监测预警、催收管理功能,尽快实现线上信贷业务的统一风险监测及贷后管理集中作业。

4.5.2 建设智能反欺诈平台

欺诈风险已经成为银行线上展业面临的巨大挑战,为此,国内外银行纷纷开始建立自己的预测识别欺诈行为的风险控制系统,招商银行的智能反欺诈系统——“天秤”智能风控平台走在业界前列,“天秤”通过实时采集客户的线上和线下交易行为的数据,基于对上述数据的高速运算结果侦测识别出外部欺诈交易或伪冒交易。自 2019 年底投入使用到 2020 年 6 月末,“天秤”已经成功拦截 3.6 万笔电信诈骗交易,拦截金额破 9 亿元。

对标先进同业,湖南农行应建成智能反欺诈平台,通过大数据分析技术的应用实时侦测客户风险和识别欺诈行为,守护客户资金安全。加速推进欺诈风险的一体化管控,加强反欺诈模型研发,实现有效拦截和精准打击。相关配合部门都要全力以赴,开放“绿色通道”,实现信用卡、网金和线上信贷业务实时反欺诈功能的全量对接,形成多产品、全流程的统一欺诈风险管控能力。

4.5.3 加强线上业务关键环节风险防控

数字化转型带来高效便捷服务的同时，客观上也对业务风险和技术风险防控提出了新的更高要求。湖南农行线上信贷业务发展速度很快，风控一定要跟上业务发展的步伐，要持续加强数字化技术应用，切实提高风险识别、防范、处置能力，确保线上业务稳健发展。

数据的真实性、模型的可靠性、监测预警和处置的及时性是线上风控的关键。湖南农行应从数据、模型、监控、处置等方面提高线上业务关键环节风险管理。数据方面，各产品部门要努力依托多维数据，而不是单一数据创新产品，防止低质量数据成为新的风险来源；要加强各类数据尤其是外部数据的核验，不能照单全收。模型方面，风险管理部要统一扎口，建立健全模型风险管理机制；产品部门要逐笔回溯分析已发生风险，切实加强模型可靠性验证。监控方面，信用管理部牵头，抓紧研究线上线下一体化信用风险管控模式，尽快实现授信额度统一管控、风险行为统一识别和监控预警。处置方面，产品部门要会同科技和风险部门，组建联合团队，一旦发现风险事件，就要快速定位漏洞、阻断风险传染，最大限度追偿损失。

此外，还应加快实施线上信贷法律风险防控项目，统筹解决好线上信贷产品当前面临的法律风险问题，完善线上业务法律风险防控机制。法律事务部正牵头对所有线上信贷产品进行事实梳理、法律分析及风险评估，绘制法律风险地图，下一步要形成线上信贷法律风险防控改进工作“施工图”，推进产品改造及系统优化。

第5章 湖南农行业务数字化转型实施保障措施

湖南农行业务数字化转型策略要顺利实施，组织、机制、人员、文化等内部保障措施的实施工作不可忽视。以下将从优化组织架构、加强人力资源保障、完善考核模式和机制以及营造利于数字化转型的企业文化四个方面进行阐述。

5.1 优化组织架构

建立与数字化转型相匹配的组织结构是湖南农行业务提升数字化转型效能的关键所在。传统的业务发展模式已经不适应技术变化，实现数字化转型，要从转变和提升数字化思维和认知开始，提升管理层、业务和技术部门的数字化商，提升全员的数字化思维。

其次，除总行外，各部门应成立数字化转型工作专队，对接部门工作中数字化转型的内容，突出本部门的数字化转型工作重点。将数字化转型工作与部门常规工作分开，明确数字化转型需要抓紧抓实的核心工作。

然后要完善数字化转型各部门和各条线的整合。确保前中后台的数字化转型都围绕战略重点心往一处想、劲往一处使，聚焦各部门和各条线的力量以形成强大的数字化转型合力。

最后要强化责任清晰、业技融合的组织保障。对于零售业务产品项目，要确立“管理团队、推进团队、实施团队”三层组织架构，将研发中心、试点分行相关领导、处室负责人、业务骨干纳入项目团队，实现项目推进全过程业技融合、总分协同，有效缩短了研发时间、提升了研发效率，增强了解决方案的可落地性及操作性。

5.2 加强人力资源保障

5.2.1 加大复合型人才培养力度

商业银行零售业务数字化转型过程中，人才是最为稀缺的资源。商业银行数字化客户管理、数字化产品管理、数字化渠道管理和数字化风控管理都需要金融、管理和技术领域的交叉型人才，可以预见，未来一段时间内，商业银行内部复合型人才都会存在缺口。因此，湖南农行业应加大内部人才的培养，选拔、培养各零售业务板块专业人才，建立内部人才库，挖掘内部人才潜力，为零售业务数字化转型输送人才。

湖南农行业还可以通过建立并完善零售板块各部门之间的交流制度，鼓励金融、管理和技术部门之间的人才流动，以促进专业人才之间的交流，培养零售业务从业人员的跨专业能力，推动从业人员向复合型人才的方向发展。同时，湖南

农行还可以邀请金融、管理和技术领域的专家或学者来为从业人员提供专业化培训，以全面提升从业人员的综合营业素质，为更好地开展数字化转型奠定坚实的人才基础。

5.2.2 重视营销能力培训

零售业务数字化转型要坚持以客户为中心，所以，一支专业的营销人才队伍是湖南农行数字化转型的必要条件。在银行数字化转型的过程中，人工智能和机器代替人是必然趋势，但是营销人员是不可被替代的，因此，数字化转型的过程中将会出现众多银行员工向营销转型，提高银行的营销服务能力，有助于推进零售业务发展，为数字化转型提供“加速度”。

一是要充分利用零售业务内训师队伍，扎实开展零售业务数字化营销能力提升培训。要牢记“以客户为中心”的营销理念，深入传导总行转型战略思路，持续加强营销人员专业技能、产品知识等素质。

二是鼓励创新营销方式，及时总结优秀经验和案例，支持营销人员充分利用全渠道营销、场景嵌入营销、总对总营销、公私联动营销、第三方引流营销等多种方式，拓展目标客户、提升营销效率。

三是深入推进从业人员数字化营销技能大赛。加快落地《湖南分行“数字人”管户推广工作实施方案》，通过构建自动识别客户及其需求的智能模型，直接触达客户并提供服务。同时广泛开展数字化营销技能大赛，推动零售业务数字化经营全面开花。

5.3 完善考核模式和机制

完善激励考核模式和机制，能为湖南农行数字化转型保驾护航。

首先，湖南农行应根据零售业务数字化转型的主要目标和总体思路，在现有综合考评体系的基础上，针对现阶段发展的数字化转型重要目标、重点推介产品和服务以及重点客户加大考核评价力度，从而逐渐建立起更具激励性的考核体系。

其次，在转型的过程中，应根据转型进度和难度不断调整和改进相关从业人员的 KPI 指标体系，当前阶段，应加大线上个人 e 贷、线上惠农 e 贷、掌上银行月活客户、掌上银行交易金额、掌上银行交易笔数等线上业务指标的占比和权重，并且根据数字化转型的目标科学合理地设置考核指标的权重。

最后，可以学习借鉴互联网企业的创新精髓，以项目为导向，探索建立集产品创新、开发运维、市场营销、业务管理于一体的跨部门协同作战和业绩考核模式，提高创新的速度和效率。

5.4 营造适应数字化转型的文化氛围

企业文化建设是银行数字化转型过程的重要保障，营造包容创新、鼓励创新的机制和文化是湖南农行努力的方向。崇尚创新、容忍失败是数字化转型题中应有之义，必须鼓励分行员工敢于创新、敢于尝试。

一是要切实把尽职免责、容错试错等机制体现在制度要求里、落实到操作层面上，对认真履职、没有道德风险和违规行为、没有发生重大风险事件的经办人员和管理人员，要免除责任。

二是要充分借鉴互联网公司和同业经验，按照“监管沙盒”的原理来开展试点、控制风险，把大家推动数字化转型的积极性、主动性调动起来。

三是要继续开展数字化转型专项奖励评选，发挥好先锋模范的带头示范作用。

第 6 章 结论与展望

6.1 研究结论

后疫情时代背景下，商业银行零售业务数字化转型迫在眉睫。本文以湖南农行为研究对象，以湖南农行零售业务数字化转型的工作需要为契机，通过对商业银行零售业务数字化转型相关理论的学习和相关文献的梳理形成了本文的研究基础。利用湖南农行财务报表数据分析了湖南农行零售业务数字化转型发展现状，采取问卷调查的研究方法探究湖南农行零售业务发展过程中存在的问题，并对湖南农行零售业务数字化转型进行了 SWOT 分析，结合笔者在湖南农行的工作经验，提出湖南农行零售业务数字化转型的主要目标和总体思路，给出零售业务数字化转型策略，并提出相应的保障措施。

本文最终形成了以下几个主要的结论：

（1）虽然湖南农行零售业务具有良好的业务基础，但是在零售业务发展过程中仍然存在客户精细化管理不足、产品同质化严重、渠道协同弱以及风控手段亟需升级等问题。

（2）一方面，零售客户办理业务习惯向移动端转化和激烈的市场竞争使得湖南农行零售业务数字化转型具有必要性；另一方面，中国农业银行总行战略导向推动以及分行服务渠道和载体发展使得湖南农行零售业务数字化转型具备可行性。

（3）针对湖南农行零售业务数字化转型过程中存在的主要问题，湖南农行应围绕零售业务数字化转型的目标及总体思路，从数字化客户管理、数字化产品管理、数字化渠道管理和数字化风控管理四大方面实现湖南农行零售业务数字化转型优化策略。

（4）为了创造良好的条件，使湖南农行零售业务健康发展，零售业务数字化转型战略充分发挥其职能。湖南农行还应从组织架构、人力资源、制度考核和企业文化建设四个方面的保障措施，促进湖南农行零售业务数字化转型战略得以落地实施。

6.2 研究局限性

虽然笔者在研究湖南农行数字化转型战略过程中做了许多理论工作，研读了相关理论和零售业务数字化转型方面的前沿文献，然而由于笔者理论学习和研究时间有限，再加上资料来源和内部数据等诸多客观因素的影响，本文依旧有需进一步改进之处，可做进一步研究。

首先本研究从客户管理、产品管理、渠道管理和风控管理方面提出零售业务

数字化转型优化策略，虽然已经尽可能概括商业银行零售业务的总体领域，但仍然可能存在部分领域没有覆盖到的情况。而且由于上述数字化转型优化策略主要从理论层面上提出，尚未全部付诸实施，因此在具体业务实践中应结合湖南农行运营成本、金融科技发展等现实情况进行调整和修正。其次，本文的研究对象为湖南农行这一家企业，具有特殊性，因此本文的研究结果应用到其他商业银行时可能需要根据银行实际情况进行调整。

在本文研究过程中，笔者深深感受到数字化转型对银行零售业务发展的重要性，希望更多专家学者对这个问题进行系统化研究，也希望本文能为湖南农行和其余商业银行零售业务数字化转型提供有益的思考。

参考文献

- [1] Riedl R, Benlian A, Hess T, et al. On the Relationship Between Information Management and Digitalization[J]. Business & Information Systems Engineering, 2017, 59(6): 475-482.
- [2] Schugoreva V, Minakov V, Dyatlov S, et al. The Impact of Digital Transformation on Geo-territorial Restructuring of Bank Branches[J]. International Multidisciplinary Scientific Geoconference: Sgem, 2019, 19(2): 659-666.
- [3] Shrivastava K. Study on Digital Transformation of Banking in India[J].
- [4] Dapp TF. The Digital (r) Evolution in the Financial Sector—algorithm Based Banking with the Human Touch[J]. Deutsche Bank Research—digital Economy and Structural Change, 2014, 11.
- [5] Bandara HH. Digital Banking: Enhancing Customer Value[C]//28th Anniversary Convention, 2016: 123-133.
- [6] Cuesta C, Ruesta M, Tuesta D, et al. The Digital Transformation of the Banking Industry[J]. Bbva Research (available at https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2015/08/en_observatorio_banca_digital_vf3.pdf), 2015.
- [7] Mowery Matthew-J.. Bankings Digital Arms Race[J]. Business NH Magazine, 2015(6).
- [8] Macheel Tanaya. Block chain Technology Can Transform Banking: By the Masters[J]. American Banker, 2015.
- [9] Disparte Dante. Data is not just a tool for growth—it is the growth[J]. American Banker, 2017, 91(1).
- [10] Rhodes Michael. Banks in the digital age: If still about humans[J]. American Banker, 2017, 58(1).
- [11] Giatsidis I, Kitsios F, Kamariotou M. Digital Transformation and User Acceptance of Information Technology in the Banking Industry[C]//Proceedings of the 8th International Symposium & 30th National Conference on Operational Research, Patras, Greece, 2019: 6-10.
- [12] Newswire PR. BBVA changes its organization to accelerate the Group's digital transformation[J]. PR Newswire, 2014.
- [13] (德)迪特尔·巴特曼(Dieter Bartmann)主编,舒新国译. 零售银行业务创新[M]. 北京: 经济科学出版社, 2007.
- [14] Vanna Josephy-Di. The Future Of Retail Banking :Delivering Value To Global Custome[M]. London: Emerald Group Publishing Limited, 2011.
- [15] Gans Jushua-S. Issues in Competition in Retail Banking:Comments on Switching Costs, Exit Fees and Mergers in Banking[J]. Center for Ideas and the Economy, 2008, 7.
- [16] Omarini A. Retail Banking: a Business in Deep Transformation[J]. Arabian Journal of Business and Management Review, 2016, 6(4).
- [17] Sajić M, Bundalo D, Bundalo Z, et al. Digital Technologies in Transformation of Classical Retail Bank Into Digital Bank[C]//2017 25th Telecommunication Forum (telfor): Ieee, 2017: 1-4.
- [18] Treiblmaier H, Beck R. 图书题名缺失[M]: Springer, 2019.
- [19] Asmarani SC, Wijaya C. Effects of Fintech on Stock Return: Evidence From Retail Banks Listed in Indonesia Stock Exchange[J]. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 2020, 7(7): 95-104.
- [20] 赵志宏. 如何提升数字普惠金融企业能力成熟度[J]. 新金融评论, 2016(No.26): 145-158.
- [21] 何大勇, 张越, 谭彦. 银行数字化转型中的文化重塑与工作方式转变[J]. 中国银行业, 2016(No.26): 66-68.
- [22] 王炯. 商业银行的数字化转型[J]. 中国金融, 2018, 892(22): 48-50.
- [23] 彭惠新. 数字化转型助推中国银行零售业务快速发展[J]. 中国信用卡, 2018, 268(9): 46-47.
- [24] 吴卫军. 五大层面全面构建银行数字化能力[J]. 银行家, 2020, 221(1): 88-90.
- [25] 周伟, 张健, 梁国忠. 金融科技[M]. 北京: 中信出版社, 2017.
- [26] 宋宁. 我国大中型商业银行数字化影响研究[D]. 首都经济贸易大学, 2018.
- [27] 温美琴, 曹莉. 金融科技对商业银行财务绩效的影响研究——以平安银行为例[J]. 市场周刊, 2019(2): 83-85.
- [28] 李璠. 商业银行数字化转型[J]. 中国金融, 2017(17): 31-32.
- [29] 李丹. 借金融科技推进数字化转型——访浦发银行副行长潘卫东[J]. 中国金融家,

- 2018(2): 52-53.
- [30] 严力群,余运九. 协同演化视角的商业银行数字化转型[J]. 甘肃金融, 2018, 486(9): 22-26.
- [31] 臧正志. 擘画农商银行零售转型大蓝图[J]. 中国农村金融, 2020, 484(6): 72-74.
- [32] 赵丹丹. 我国商业银行普惠金融数字化转型研究[J]. 西南金融, 2020, 473(12): 35-43.
- [33] 王先玉. 现代商业银行战略管理理论与实务[M]. 北京: 中国金融出版社, 2004.
- [34] 郑玉香. 我国商业银行零售业务的服务营销策略研究[J]. 商业研究, 2007, 359(3): 37-41.
- [35] 杨骥语. 浅析我国商业银行零售业务拓展问题[J]. 时代金融, 2011(No.466): 132.
- [36] 杨海平. 大数据与零售银行数字化管理[J]. 中国金融, 2014, 784(10): 81-82.
- [37] 熊民,陈茗,程静静. 当前宏观经济形势下商业银行如何应对困难和挑战[J]. 现代营销(信息版), 2020(5): 98-99.
- [38] 高尚. 数字化转型背景下零售银行发展创新研究[J]. 现代金融, 2020, 449(7): 10, 11-13.
- [39] 林文渊. 第三方支付对国内零售银行业务的影响及应对策略建议[J]. 国际金融, 2018, 442(4): 43-51.
- [40] 董玉华. 零售银行业务智慧化转型策略研究[J]. 农村金融研究, 2018, 454(1): 7-12.
- [41] 田辉. 商业银行数字化转型助推零售业务内生发展[J]. 营销界, 2020(11): 47-48.
- [42] 郭晓蓓,蒋亮. 零售银行的数字化重塑与突围[J]. 银行家, 2020, 223(2): 6, 46-48.
- [43] 李亚华. 零售数字化转型驱动高价值回报[J]. 中国农村金融, 2020, 490(12): 15-17.
- [44] 陈立宇. 大数据背景下的零售银行转型[J]. 银行家, 2018, 203(9): 79-81.
- [45] 安晓旭. 探究商业银行零售数字化转型策略[J]. 中国中小企业, 2020, 293(4): 154-155.
- [46] 桑奎. 科技赋能中小银行零售数字化转型[J]. 银行家, 2020, 233(7): 118-121.
- [47] 李文慧. 数字化转型助推中国银行零售业务的思考[J]. 营销界, 2020(28): 18-19.
- [48] 李晖. 城市商业银行零售业务数字化转型路径探索[J]. 甘肃金融, 2020, 510(9): 8-11.
- [49] 张大鹏,吕慧敏. 商业银行数字化转型策略探讨[J]. 金融纵横, 2020, 503(6): 64-72.
- [50] 李忠俊. 网络环境下我国商业银行零售业务整合营销策略研究[D]. 西南财经大学, 2013.
- [51] 赵萍. 商业银行零售业务研究[D]. 中国社会科学院研究生院, 2002.

附 录

湖南农行数字化转型客户体验调查问卷

尊敬的客户您好：

本问卷旨在调查您对本行数字化转型的体验，烦请您抽出 2 分钟时间填写以下问卷。我们承诺，问卷数据只用于学术研究。非常感谢您百忙之中抽空填写，祝您身体健康，万事如意。

1. 请问您的年龄范围为？ [单选题] *

☐ 20~30 岁（不含 30）

☐ 30~40 岁（不含 40）

☐ 40~50 岁（不含 50）

☐ 50~60 岁（不含 60）

☐ 60 岁以上

2. 你的性别是？ [单选题] *

☐ 男性

☐ 女性

3. 您是否遇到过有金融需求却不知道找谁办理，如何办理的经验？ [单选题]

*

☐ 是

☐ 否

4. 您是否有绑定的客户经理或者理财经理？ [单选题] *

☐ 我不知道是否有绑定

☐ 没有绑定

☐ 有绑定，但联系较少

☐ 有绑定，经常推送产品和服务信息

5. 你在湖南农行办理过什么业务？ [多选题] *

☐ 存取款等常规业务

- ☐消费贷款业务
- ☐基金股票外汇等投资
- ☐理财产品

6. 您认为湖南农行为您提供的金融产品？

[单选题] *

- ☐非常全面
- ☐全面
- ☐一般
- ☐较差
- ☐很差

7. 您觉得湖南农行为您提供的服务是否能满足您的金融需求？ [单选题] *

- ☐是
- ☐否

8. 您是否认为与其他银行相比，湖南农行特色金融产品较多？ [单选题] *

- ☐是
- ☐否

9. 以下我行服务渠道您是否使用过？ [多选题] *

- ☐网点
- ☐24 小时自助银行
- ☐柜员机等电子终端
- ☐网上银行
- ☐手机银行
- ☐微信银行

10. 您知道湖南农行手机银行的渠道？ [单选题] *

- ☐客户经理告知
- ☐电视广告
- ☐朋友推荐
- ☐报刊杂志
- ☐其他

☐ 不知道

11. 您对手机银行的了解程度？ [单选题] *

☐ 非常了解

☐ 比较了解

☐ 一般了解

☐ 不了解

12. 您对手机银行哪些业务比较了解？ [多选题] *

☐ 转账汇款

☐ 余额查询

☐ 便捷缴费

☐ 生活服务

☐ 投资理财

☐ 网点预约

☐ 信用卡还款

☐ 随手记账

☐ 出境、外汇服务

☐ 不了解

13. 您知道湖南农行网上银行的渠道？ [单选题] *

☐ 客户经理告知

☐ 电视广告

☐ 朋友推荐

☐ 报刊杂志

☐ 其他

☐ 不知道

14. 您对网上银行的了解程度？ [单选题] *

☐ 非常了解

☐ 比较了解

☐ 一般了解

☐ 不了解

15. 您对湖南农行网上银行哪些业务比较了解？ [多选题] *

- ☐ 网上汇款
- ☐ 缴费支付
- ☐ 信用卡
- ☐ 投资理财
- ☐ 托管账户
- ☐ 定活期互转
- ☐ 个人外汇
- ☐ 积分查询
- ☐ 网上证券
- ☐ 不了解

16. 您知道湖南农行微信银行的渠道？ [单选题] *

- ☐ 客户经理告知
- ☐ 电视广告
- ☐ 朋友推荐
- ☐ 报刊杂志
- ☐ 其他
- ☐ 不知道

17. 您对微信银行的了解程度？ [单选题] *

- ☐ 非常了解
- ☐ 比较了解
- ☐ 一般了解
- ☐ 不了解

18. 您对微信银行的哪些业务比较了解 [多选题] *

- ☐ 开卡
- ☐ 余额查询
- ☐ 转账
- ☐ 生活类缴费（如水电费）
- ☐ 信贷业务
- ☐ 购买理财产品
- ☐ 购买基金，保险，债券等

- ☐ 网点预约
- ☐ 在线咨询
- ☐ 与其他商家合作的优惠活动（如洗车，观影优惠等）
- ☐ 医保服务
- ☐ ETC 申请
- ☐ 其他

