

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 金融科技视角下银行零售业务创新
策略研究—以中国建设银行为例

研究生姓名: 肖茜颖

指导教师姓名、职称: 史亚荣 教授

学科、专业名称: 应用经济学 金融硕士

研究方向: 金融理论与政策

提交日期: 2022年6月5日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个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。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 南茜颖 签字日期： 2022年6月5日

导师签名： 史亚荣 签字日期： 2022年6月5日

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 南茜颖 签字日期： 2022年6月5日

导师签名： 史亚荣 签字日期： 2022年6月5日

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

**Research on retail banking innovation
strategy from the perspective of Fintech: a
case study of China Construction Bank**

Candidate :Xiao Qianying

Supervisor:Shi Yarong

摘 要

2018年中央经济工作会议首次提出“六稳”任务，在扎实做好“六稳”工作基础上，2020年两会又提出“六保”工作任务，中央对经济做出如上部署，出自于保持我国经济高质量发展，稳中求进的需要。商业银行是市场经济运转的枢纽之一，在后疫情时代，打赢这场“稳中求进”攻坚战，急需金融创新。金融科技被界定为依靠科技实现金融创新，是“科技+金融+生态”的产物，对零售业务创新具有重大价值。个体和家庭作为我国银行零售业务服务对象，具有客群多、业务复杂等特点，是商业银行核心业务。

通过借鉴和学习相关资料，采用案例研究法说明金融科技视角下银行零售业务创新策略。文章从金融科技对银行零售业务创新适配性入手，整体把握银行金融科技发展现状和零售业务发展状况，从银行、零售业务和金融科技三个维度探析了零售业务创新的动因，选取中国建设银行作为案例，深入研究金融科技视角下，其从“建设国际一流零售银行”到“零售优先”的战略转变。在对不同阶段下产品、服务、渠道等创新成果的列举中，分析总结创新亮点与不足，并从零售端和收益端、风险端分别对其转型成效进行评估。最后，通过案例分析，提出“金融+科技+人才”三维驱动、构建场景零售生态圈、创新零售业务服务渠道、创新零售产品和服务等建议，进一步推进银行零售业务创新。

关键词：金融科技 商业银行 零售业务

Abstract

The central economic work conference in 2018 proposed the task of "six stabilities" for the first time. On the basis of doing a good job in the work of "six stabilities", the two sessions in 2020 proposed the task of "six guarantees". The central government made the above deployment for the economy out of the need to maintain the high-quality development of China's economy and make progress in stability. Commercial banks are one of the hubs of the market economy. Commercial banks urgently need financial innovation to win this tough battle of "seeking progress while maintaining stability" in the post epidemic era. Fintech is defined as the product of "science and technology + Finance + ecology" to realize financial innovation by relying on science and technology, and fintech is the most likely and most needed to enable innovation as retail business. The service objects of retail business of commercial banks in China are mainly individuals and families. It has the characteristics of many customers and complex business. It is the core business of commercial banks.

Through the study and research of relevant literature, The case study method is used to illustrate the innovation strategy of bank retail business from the perspective of Fintech. This article starts with the adaptability of Fintech to the innovation of the retail business of banks, and grasps the current situation of the development of fintech and retail business of

banks as a whole, this paper analyzes the motivation of retail business innovation from three dimensions of banking, retail business and financial technology, and selects China Construction Bank as a case to study in depth the financial technology perspective, its Strategy Change from “Building International first-class Retail Bank” to “Retail first”. In the different stages of products, services, channels and other innovative results of listing, analysis and summary of innovative highlights and shortcomings, and the results of transformation are evaluated from the retail end, the profits end and the risks end respectively. Finally, through the above case analysis, this paper puts forward suggestions of "finance + technology + talent" 3D driving, constructing scene retail ecological, innovating retail business service channel, innovating retail products and services, and further promoting the innovation of bank retail business.

Keywords: Financial technology; Commercial Bank; Retail Business

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 现实意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 关于金融科技的研究.....	2
1.3.2 关于商业银行零售业务的研究.....	4
1.3.3 关于金融科技在商业银行零售业务应用的研究.....	6
1.3.4 国内外文献述评.....	6
1.4 研究思路和研究方法.....	7
1.4.1 研究思路.....	7
1.4.2 研究方法.....	9
1.5 创新点与不足.....	10
1.5.1 本文创新点.....	10
1.5.2 本文的不足之处.....	10
2 相关概念与理论	11
2.1 金融科技概述.....	11
2.1.1 金融科技概念.....	11
2.1.2 金融科技的发展历程.....	11
2.2 银行零售业务概述.....	12
2.2.1 零售业务的概念.....	12
2.2.2 零售业务的分类.....	13
2.2.3 零售业务的特点.....	13
2.3 金融科技视角下银行零售业务创新理论基础.....	14
2.3.1 银行再造理论.....	14
2.3.2 客户关系管理理论.....	14

2.3.3 金融创新理论.....	15
2.4 金融科技与银行零售业务创新的适配性.....	15
2.4.1 由金融科技的优势决定.....	15
2.4.2 由相关认定标准决定.....	16
2.4.3 由金融科技对银行的重要意义决定.....	16
3 金融科技及银行零售业务现状和创新因素分析.....	18
3.1 金融科技发展现状.....	18
3.1.1 银行金融科技布局现状.....	18
3.1.2 银行金融科技投入.....	19
3.2 银行零售业务发展现状.....	20
3.2.1 零售资产业务.....	21
3.2.2 零售负债业务.....	22
3.2.3 零售中间业务.....	24
3.2.4 零售表外业务.....	25
3.3 金融科技视角下银行零售业务创新驱动因素.....	27
3.3.1 商业银行整体角度.....	28
3.3.2 零售业务自身角度.....	29
3.3.3 金融科技自身带来的契机.....	30
4 中国建设银行零售业务创新案例剖析.....	32
4.1 中国建设银行零售业务创新历程.....	32
4.1.1 传统零售阶段：建设国际一流零售银行.....	32
4.1.2 金融科技运用阶段：“零售优先”，打造智慧银行.....	33
4.2 金融科技视角下建设银行零售业务创新亮点.....	37
4.2.1 服务流程和渠道智能化.....	37
4.2.2 营销和管理智能化.....	38
4.2.3 搭建场景化消费.....	39
4.3 金融科技视角下建设银行创新零售业务存在的问题.....	39
4.3.1 忽视培养客户消费习惯.....	40
4.3.2 金融科技人才渗透不足.....	40

4.3.3 零售产品创新不足.....	41
4.4 创新效果评估.....	41
4.4.1 零售业务角度.....	42
4.4.2 银行收益角度.....	48
5 金融科技视角下商业银行零售业务创新对策建议.....	51
5.1 加强“金融+科技+人才”三维驱动.....	51
5.2 构建场景零售生态圈.....	52
5.3 创新零售业务服务渠道.....	52
5.4 创新零售产品和服务.....	53
5.5 升级智能风控体系.....	54
参考文献.....	56
致 谢.....	60

1 绪论

1.1 研究背景

金融脱媒和市场利率化背景下，零售业务成为各大银行发力的主要领域，也是金融科技运用最频繁的领域，商业银行金融创新的关键在于零售业务。零售业务细分为资产、负债、表外和中间业务，是商业银行增收的最佳选择，得零售者得天下。麦肯锡报告中也提到，零售业务对提升商业银行利润率的贡献日渐扩大，2019 比 2015 年增加 4 个百分点，极有可能在 2035 年实现 38% 的贡献率。所以说，轻资本、弱周期的零售业务被商业银行视为提升竞争力的关键。

我国迈入“新时代”以来，面对经济的“新常态”转为低增速，高质量发展，金融电子化趋势和金融科技公司不断壮大，商业银行的业务被不断挤占，导致收益空间变小。但科技的渗入，也让商业银行看到了金融科技的力量，尤其是大数据、人工智能等技术对零售业务创新提供契机。2016 年和 2017 年金融科技先后被国家和央行认可，专门组建委员会，从国家政策和行业规划层面，引导金融科技在金融行业的合理运用。

步入零售业务转型的“下半场”，金融科技赋能商业银行重塑行业形态，搭建消费场景金融平台，是商业银行零售业务革新的关键力量。技术助力零售业务，朝着智能化、情景化、数字化的方向革新。以招商银行为代表的股份制银行加速布局零售业务创新的步伐，取得显著成就。国有银行紧跟趋势，建设银行和工商银行先后提出“零售优先”和“打造第一个人银行”战略，凭借强大资金实力和客户资源，充分利用金融科技，积极调整业务模式，情景化、智慧化、特色化的零售业务演变为行业常态，银行业迎来建设“生态零售”的高峰期。

1.2 研究意义

金融服务市场经济，市场在发展，客户需要在变化。商业银行惯有的零售业务经营模式已被客户遗弃，为了重新挽回市场、客户对商业银行的信心，商业银行借助金融科技，创新零售业务。因此，本文研究金融科技视角下银行零售业务创新策略，其研究意义分为以下两点。

1.2.1 理论意义

近年来，各大金融峰会上，金融科技频频被专家提到，商业银行作为金融市场的参与对象之一，将目光聚焦于其，望其成为其零售业务创新之路的垫脚石，商业银行此举也吸引了国内众多研究者的眼球，但是通过文献查阅可知，目前学者的研究多在金融科技发展带给商业银行的冲击和挑战，零售领域的创新探究不足，且大部分学者仅从宏观层面把握银行业当前数字转型途中面临的难题，关注金融科技视角下银行零售业务创新策略的学者占少数。在金融科技视角下，银行零售业务创新朝着智慧化、生态化、场景化发展，但是与之相关的理论较为单薄，缺乏全面的案例分析。故本文的研究可以补充现有理论资源。

1.2.2 现实意义

第一，提供零售业务发展的新思路。信息风暴席卷金融行业，商业银行积极作为，以金融科技为驱动力优化和创新银行零售业务，便于提供有效和周到的服务。从金融科技视角探究商业银行零售业务的发展，便于商业银行改善业务运营模式、创新零售产品，建立金融科技赋能业务机制，提升行业竞争力。

第二，开创生态零售新模式。相较于国外银行，国内商业银行零售业务发展略显落后。金融科技的发展和国内政策的改变，商业银行视零售业务为新的利润点。金融科技赋能下，商业银行发展生态零售业务，延伸零售业务的深度，适当放开零售业务的门槛，增加零售收入，提升银行经营效益和经营的灵活性，实现零售业务的价值。

1.3 文献综述

1.3.1 关于金融科技的研究

就金融行业来说 Fintech 晚于互联网金融产生，但两者并非同一概念。金融科技重视技术对机构、市场和行业的影响，互联网金融强调科技简化投融资。当前，金融科技吸引众多国内外金融研究人员的目光。

1.3.1.1 金融科技的相关研究

国外研究：金融科技的首位提出者 Bettinger (1972) 定义金融科技为银行金融活动和先进信息科技的联合。Arner et al (2015) 论述了金融科技发展的三阶段：从金融、科技独自发展到现在的金融数字化。Schueffel (2016) 视金融科技为全新的领域，主要依靠技术优化金融服务。Puschmann (2017) 认为金融科技等价于金融创新，二者内涵相同。Schindler, J.W. (2017) 认为金融科技不但可以更改金融产品的属性，还会更改整个金融体系的本质，而最值得一提的就是金融科技的创新价值。

国内研究：林华 (2016) 谈到金融科技，认可金融依靠技术实现变革，侧重强调科技对金融革新的作用。赵鹤 (2016) 指出金融科技是互联网金融的外延，符合互联网金融轻资本、低回报、增幅大等特点，在投资、筹资、支付结算等业务中充当金融机构提供相应服务。钟鸣长 (2016) 将金融科技定位为创新金融工具、业务形式、服务模式的工具，以解决当前银行发展难题。贺建清 (2017) 以为金融科技是依托金融自身萌生出来的，主要利用科技来实现风险管控，提升客户体验感、革新原始业务模式的新产品。汪可 (2018) 认为 Fintech 就是科技运用到金融行业，提高服务水平。周小川 (2019) 金融行业的根源是信息业，信息科技发展势必和金融创新同步。易宪容 (2019) 信息科技的发展促使“非中介化”更加明显，而金融科技就是“非中介化”根本属性。

综上，金融科技是依靠大数据、AI、区块链等技术，在支付结算、个人理财、消费信贷等金融业务处理中，提高服务水平和业务处理效率的一种技术手段。

1.3.1.2 金融科技对金融机构的革新与作用

金融科技的关键在于大数据、AI、云计算等现代科技带来的金融革新，标志技术和金融活动的高度结合，众多学者围绕这个核心展开对金融科技的创新与作用的研究。

国外研究：美国埃森哲咨询公司 (2015) 在研究报告中提到，金融科技将削弱银行的核心作用，弱化金融组织固有价值，并且指出金融科技通过数字改革改善传统金融活动。Carolyn Wilkins (2020) 依旧强调金融科技提升金融活动，彻底变革金融组织和客户的角色定位，驱使商业银行贯彻“客户为中心”的经营观念。Liudmila Zavolokin & Mayeusz Dolata 等 (2016) 在研究金融科技的作用时，表示金融科技实现市场的公开化、降低成本、金融脱媒，保证信息安全、易得。

国内研究：巫云仙（2016）对金融科技促进普惠金融发展，重构金融体系建设等方面进行分析，并简要阐述了金融科技可能存在的负面影响。韩梅（2016）强调金融科技引起银行基本储借面临无中介、出现众筹等客户偏好的融资场所、优化投资理财服务等变化。她指出金融科技的价值不仅在于改善金融活动，还可以创新传统金融服务模式。李淼（2016）指出，金融科技作为新的竞争驱动力，商业银行依托第三方科技公司或者自有技术，创新金融活动，减弱经营费用。李娜（2018）认为，金融科技的可贵之处在于，缓解小微企业筹资问题，以低成本提供低费用借款，而且金融科技促使商业银行零售产品创新，保障小微企业触达金融服务。李杨等（2018）表明，金融科技构建纽带，衔接商业银行和消费者，构建消费场景生态圈，安全、高效、便捷的向消费者提供“一站式”的金融服务。

1.3.2 关于商业银行零售业务的研究

1.3.2.1 商业银行零售业务

国外研究：Beverly J Hirtle 和 Kevin J Stiroh(2005)谈到金融管控结束后，美国银行通过科技实现金融创新，并明确未来经营重心为零售。David Rogers(2006)主要列举不同银行实施的转型策略，进而凸显零售对银行经营的价值。Timothy Clark, Astrid Dick 和 Beverly J Hirtle(2007)共同研究 19 世纪前后的美国银行业，指出在美国，商业银行纷纷分设分支行强化零售对经营盈利的价值。Josephy Di Vanna(2011)表示科技不应该局限于改善业务，而应该挖掘科技对于提升客户需要和满意度的价值。Anna Omarini(2016)认为未来零售发展契机源于市场需要，且表示银行零售业务主要包括服务水平和产品、服务种类、交易活动平台三方面。Fernandes 等（2019）通过采集近 200 位银行个人客户信息，利用 PLS-SEM 方法观察客户体验感对 RQ 的影响，并得出结论：保持良好的客群关系是银行持续经营的前提。

国内研究：陈小宪（2006）认为在中长期市场的不断壮大的现实下，零售面逐渐成为商行新的盈利点，科技发展和监管制度的完善都为商业银行创新零售业务提供技术支撑和政策维护，并指出，整个行业实现零售持续发展重难点在于中小银行。张春予（2012）表示零售业务作为银行重点业务，其利润来源于个人财

富管理、投资、理财等服务。因此，零售要发展，不仅仅技术要创新，战略定位和制度支持也是必不可少的。

可以看出，当前对于商业银行零售业务的研究国外学者侧重在定位和发展理念的研究，但是国内学者重点关注定位的研究。

1.3.2.2 创新商业银行零售业务

商业银行的定位为实现大众的资金融通便利。资本主义工商业大发展时期，商业银行的客群多为资本主义企业，对私业务一度不被重视。但如今，互联网的兴起，同业异业之间的竞争加重，金融不断在变化，商业银行逐步认识到零售这个体量大，收益稳固的盈利点，故纷纷重视零售业务的创新和发展。

国外研究：Hirtle and Stiroh(2007)回顾了美国银行零售变革历程，将变革内容划分为：开通电子平台服务、混业经营金融业务、重视存款在经营中的基础作用。Clark等(2007)认为，2000年左右，零售业务才赢得商业银行经营重心，而发生这种变化的原因是紧监管和高科技。但就零售业务的发展是否可以带给商业银行利润，学者有不同的看法。Mergaerts and Vennet(2016)表示，从长期看，零售业务更加灵活、改善空间大，因此其获益实力胜于对公业务。但是 Roengpietya等(2014)则觉得商业银行零售业务并非可以带给商业银行的更高收益。

国内研究：李庆萍(2011)指出当前我国银行零售业务存在业务运营繁琐、产品单一、组织架构模糊、人才队伍贫瘠等问题，零售业务及时创新才可以改善这些弊端。费伦苏(2011)通过分析创新动因，整理并借鉴不同地区银行业务开展状况，摸索出“客户为中心、产品为关键、技术为手段、人才为基础”的零售创新之路。施伟(2017)表示，利率市场化之后，商业银行的受益面被不断压窄，靠利差获益的模式无法满足银行经营的效益性，故而商业银行亟需调整业务布局，补充利差损失的利润面，实现商业银行盈利的经营原则。巴曙松(2017)明确表示，零售业务具有成本低廉、耗费固定、体量大等经营优势，是中和对公及其他业务经营风险的最佳选择，而其收益则可作为经营对公和其他业务的支出。陈一洪(2017)通过对比60余家城商行对公对私业务，得出结论：零售业务普遍存在战略定位模糊、客户管理不细致的问题，因此提出在金融科技助力下，定制清楚明了的经营策略、重视客户关系管理和维护。谢治春、赵兴庐等(2018)从资产体量和异业合作力度考虑，绘制银行智慧转型版图，并对不同规模的商业银行

提出了不同的发展策略：大中型发展闭关或开放生态型、小型银行发展市场细分或垂直分工型。

1.3.3 关于金融科技在商业银行零售业务应用的研究

国外研究：从金融科技的成长线来看，国外研究者关注金融科技对零售业务的影响大都是在互联网金融充斥市场的那阶段。David 等(2000)表明，创新性金融商品的问世，得益于金融科技和传统金融互相碰撞。Lee (2008)通过长尾、金融中介理论分析论证商业银行和互联网金融两者间的竞争关系。Deyoung 等(2010)从商业银行的三大传统零售业务着手，关注互联网金融对商业银行业务运营通道的冲击。Pousttchi(2018)研究发现，金融科技介入银行业促使银客关系发生变化，沟通互动的途径变得更加多元化，金融活动也渐渐走进大众生活，淡化传统金融属性。

国内研究：林昕怡(2014)表示金融科技作为商业银行零售营销的分水岭，一边为通用式、一刀切式销售策略，渠道单一，这加重银行销售费用，缩小银行收益；而另一边借助大数据，确保销售精细精准化，实施差异化销售策略，确保成功销售。赵山(2017)认为将来，商业银行同业之间竞争的关键势必为金融科技，零售面也势必成为商业银行和金融科技互融的场所。宋建华(2018)表示金融科技最能带给商业银行发展生态式零售，产品、服务、渠道切入金融科技底端科技，及时推测客户需要，保证处理方式及时有效、全方位分布。中银协颁发的《中国银行业发展报告(2018)》明确说明，“金融科技+”是今后零售业务创新的方向”，继续提高客户交易体验感，重视客户需要，助推零售业务智慧化之路。彭惠新(2018)表示金融科技切入银行零售面，驱使研发应用智慧掌银，让技术走进生活，联合场景营造开放型金融活动。吴朝平(2019)认为AI作为金融科技核心底端技术，不断更新、壮大，促使商业银行零售业务不断智慧化、便捷化。赵诗嘉(2020)视金融科技为商行零售服务创新的科技手段和有利摸索，提升商业银行零售业务竞争实力的重要工具，具体表现在重构零售面的业务经营、销售形式、用户服务渠道等方面。

1.3.4 国内外文献述评

对上述国内外学者的文章做整理和评析后，我做如下总结：

第一、目前国内外对于金融科技赋能商业银行的文献已经有很多，且形成了较为系统的理论体系，但是大部分都是通过定量分析，研究其对商业银行经营绩效或者风险防控的影响，对于具体案例分析研究其如何影响商业银行零售业务文章较少。

第二、国内外学者对于金融科技视角下商业银行零售业务创新的研究的侧重点不同，国内的学者大体认同金融科技赋能商业银行零售业务创新价值所在，但并未否定金融科技对商业银行业务冲击，研究多以理论定量分析居多，金融科技助力商业银行实现业务升级是否存在可行性、联系以及如何发生价值等角度研究贫乏；国外学者对于其研究则更加微观，研究金融科技赋能商业银行零售业务常常联系客户体验、品牌价值等微观元素，但是国外学者少有涉及金融科技助力零售的详细运用。

故在整理总结国内外文献资料后，认可国内外研究者的看法：金融科技可以助力商业银行零售业务新发展、新革新。以此为鉴，我希望通过建行案列探析金融科技视角下商业银行零售业务创新策略，补充当前零售服务在金融科技赋能下创新的理论，提出相应的零售业务创新对策。

1.4 研究思路和研究方法

1.4.1 研究思路

“金融科技+零售”融合发展方兴未艾，落地时间并不长。招商银行大力发展零售业务成为行业典范。“金融科技+零售”运营模式尚且处于探索和初步发展阶段，学术界也未形成系统、全面的结论，参考资料有限。本文研究目的在于结合建设银行在金融科技的视角下，零售业务创新历程、创新亮点、创新成果，为我国其他银行在金融科技的机遇下，发展零售业务创新之路提供新的思路，未来贡献更加高质的金融服务。

因此，本文探究金融科技视角下银行零售业务创新策略。通过梳理仅有的文献资料和各大银行年报、行业论坛报告等，运用文献综述法和案例法，在理清相关概念的基础上，着重研究金融科技和商业银行零售业务创新嫁接的适配性、当

前银行业金融科技运用现状、零售业务发展现状、创新驱动因素等共性问题，重点剖析了金融科技视角下，建设银行零售业务的创新策略，从其变革历程和成果入手，分析并总结其创新点、存在的问题和取得的成绩，并且给出相应的对策建议。

从以上三个问题出发，全文由 5 部分组成：

第一章绪论。主要分析为什么、采用何种方式研究、国内外研究现状以及研究目的和意义。

第二章相关概念和理论。主要梳理了本文涉及的概念和理论支撑，为正文进行分析研究奠定基础，帮助后续研究的正式开展。

第三章金融科技及银行零售业务现状和创新驱动因素分析。通过收集、分析相应数据，综述商业银行金融科技布局现状、零售业务发展状况，并指出金融科技视角下，银行零售业务创新驱动因素。

第四章中国建设银行案例剖析。通过回顾建设银行零售业务创新历程，分析中国建设银行在“以零售优先”策略布局下，如何在金融科技的加持下，创新金融产品、优化平台建设等创新，并对其创新过程中的亮点和不足进行剖析，进而全面的对创新的成效进行评价。

第五章，对策建议。通过前面几章的论述，此章将从智慧化、特色化、场景化等维度出发，提出相应建议。

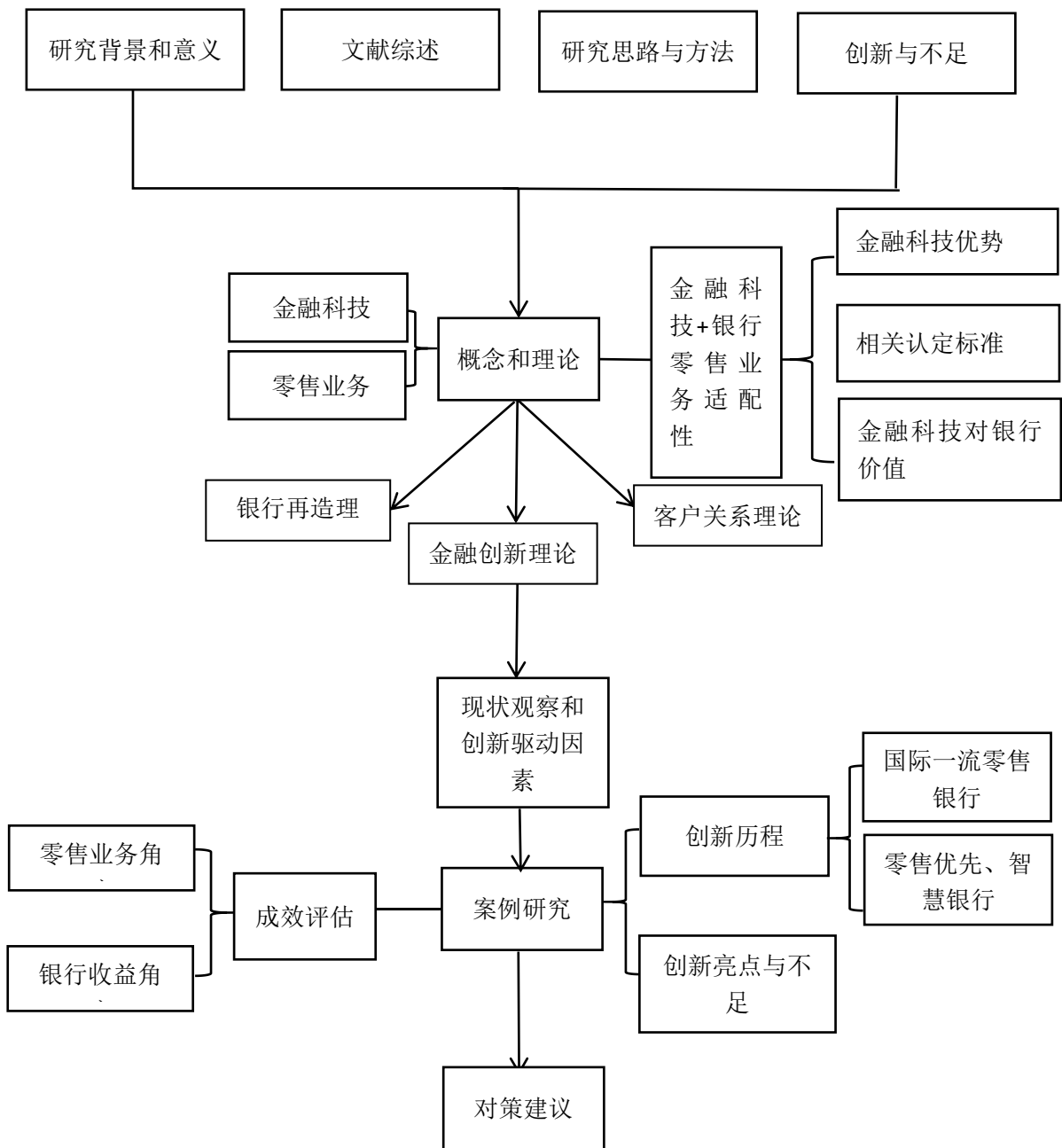


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

文献研究法：书写整篇论文过程中，一是利用中国知网、维普等文献资源库借鉴相关文章，二是通过金融论坛、金融财经等官方平台获取相应信息，整合国内外发展状况，综合的探究金融科技视角，银行零售业务创新策略。

案例分析法: 此篇文章采用案例论述法, 选择中国建设银行为案例研究对象, 对其金融科技视角下, 实施的零售业务创新策略进行综合评析, 以期作为典型的国有银行零售业务创新案例。

1.5 创新点与不足

1.5.1 本文创新点

首先, 建设银行于 2018 年明确“以零售业务优先”的策略, “金融科技+”战略, 发展零售业务中创造性的引入金融科技的理念和方法, 成为国内最大的零售贷款银行, 且 2020 年首次 AUM 超“零售之王”招商银行和“零售之星”平安银行, 取得显著成效, 值得探究。其次, 零售业务充满生机、门槛逐渐提高, 而且专家指出金融科技在银行业务应用更多的体现在零售方面, 因此金融科技对银行零售业务的影响值得深层次探析。

1.5.2 本文的不足之处

当前金融科技尚在发展过程中, 因此对于效果分析评价可能存在时间限制, 且由于银行内部数据难以获取, 在分析案例涉及银行核心信息可能存在一点的误差。

2 相关概念与理论

2.1 金融科技概述

2.1.1 金融科技概念

花旗银行于 1993 年首次提出金融科技，指出金融科技取自 Fintech，由英文 Finance 和 Technology 相组合而成，当前认可度较高的定义有以下三种：

第一，Fintech 作为改进原始金融服务、提效降本、向客户提供更加便捷、高效、满意的业务体验感的新型技术；第二，Fintech 则完全从技术层面考虑，关键在于电脑程序和其他科技；第三，Fintech 结合前两种定义，既包含后端技术层面，也囊括前台产品，服务对象包括原始金融组织、互联网金融机构、第三方金融服务公司等。

国内权威解释 Fintech 为技术运用到金融行业所引起的一系列金融创新。关键科技包含大数据、人工智能、区块链、物联网、云计算，其主要在应用生态、流程、场景等搭建上发挥作用，进而改变金融机构的服务形式。当前，受进入门槛及监管模式的限制，我国对金融科技的释义偏重于科技本身，侧重关注大数据、云计算和区块链。

2.1.2 金融科技的发展历程

当前国内金融科技的运用紧紧围绕金融科技的发展节奏，第一阶段为金融 IT 阶段，得益于国家政策扶持，20 世纪末，金融电子化发展势头凶猛，银保监会、工信部即刻颁发相应的政策，奠定了电脑科技和先进通讯手段运用到银行业的基础。第二阶段为互联网金融时期，这一时期是金融科技发展的黄金期，金融科技运用深化、系统完善升级、业务程序简化，实现资源共享、优化风险管控模型等。尤其是互联网技术的快速成长，一连串便捷、智能的业务形式开始席卷银行业，商业银行和金融科技融合发展的雏形初现。第三阶段为业务融合发展阶段。2013 年以来，以大数据技术为首的金融科技的研究和运用取得关键进展。在 market 需求的推动下，科技的开发和运用体制变得产业化，Fintech 在提升银行服务水准、

改善银行业务架构等层面发挥价值。如今，Fintech 已经全盘混入支付结算、个人银行、个人信用等零售业务范围，科技不断支撑金融，金融创新的关键一环在于金融科技的持续赋能。

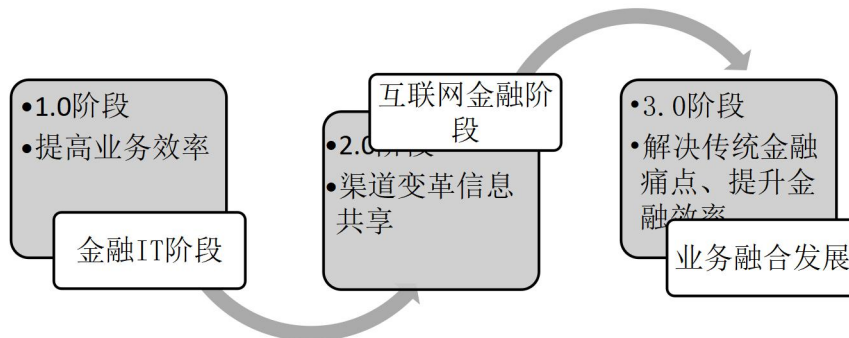


图 2.1 金融科技发展时间线

2.2 银行零售业务概述

在探讨金融科技对银行零售业务的创新之前，先将零售业务的定义、种类和特性做相关界定。零售业务细分标准丰富，业务类型、服务对象、市场涵盖等均有自己特征，而总括性则分为狭义和广义。

2.2.1 零售业务的概念

银行零售业务提供服务和产品交易的主体包括：个体、家庭和小微企业，而依照不同的主体划分为狭义和广义零售业务，而本文主要着眼于狭义的零售业务。

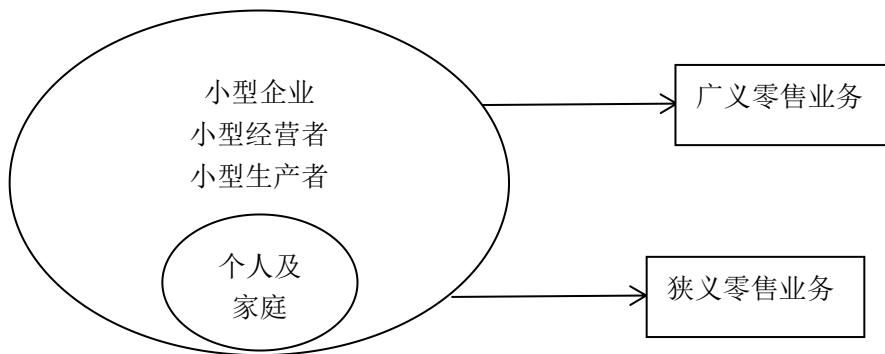
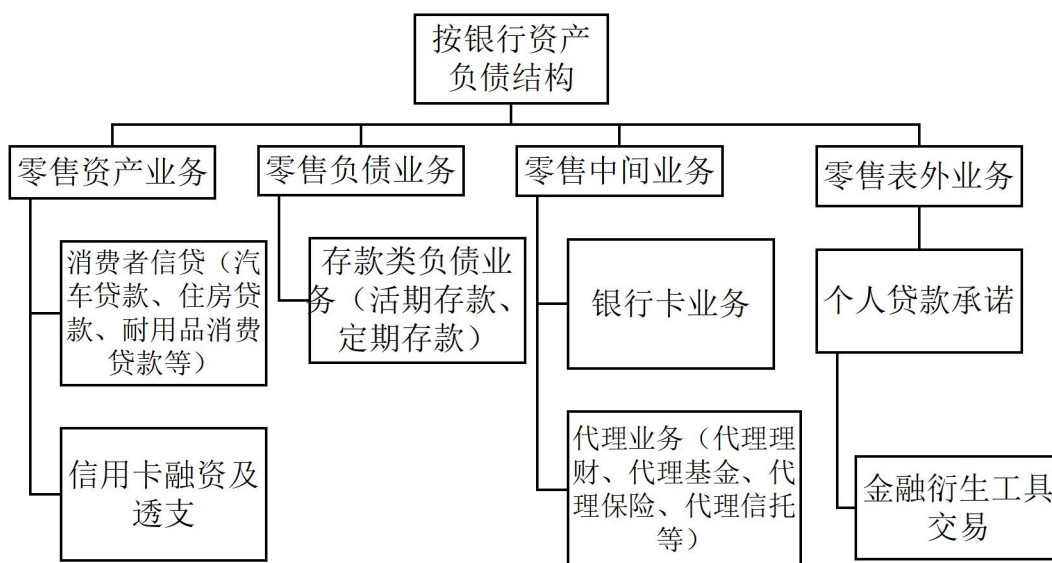


图 2.2 零售业务的划分层次

2.2.2 银行零售业务的分类

划分银行零售业务的标准有资产负债结构、业务期限、业务性质、业务保障、业务开展渠道等方式，本文基于常见的资产负债结构对银行零售业务进行分类：

基于我国商业银行零售业务发展特点，本文谈论的零售资产业务指个贷业务，零售负债业务指个人存款业务，零售中间业务指形成银行非利息收入和手续费收入的零售业务，零售表外业务则主要包括影响银行当期损益的业务。



2.2.3 零售业务的特点

第一，业务类型多元。银行零售业务并非局限于传统的消费、信用、住房、信用卡贷款，还有新型财富管理、金融衍生交易、贵金属等业务。丰富的业务种类导致银行零售经营多元、复杂，需要优质的经管实力。

第二，业务相互交织。银行各种零售业务往往存在密切联系，表现在客户群体、运营渠道、风控渠道、管理模式等层面。这种模式便于银行规模经营，助推银行创新传统零售业务渠道和模式，而多样零售业务相互交叉，彼此影响，进而增强银行零售业务的竞争力。

第三，市场涵盖面广。银行零售业务对象和渠道的天然属性，造就了银行零售业务市场覆盖面广，而消费者越来越高的交易需要和金融科技壮大，“以人为中心”的运营观念冲击着原始金融活动，这一定程度上倒逼零售业务不断拓宽其

服务范围、领域、产业和渠道。

第四，服务主体和产品多样性。本文着眼于狭义零售业务，服务主体为个体和家庭，但是产品类型上，既包括传统的个人信贷、消费信贷等，也包括私人银行服务、代理委托业务、贵金属交易、金融衍生产品交易等，具有广泛性和多样性。

2.3 金融科技视角下银行零售业务创新理论基础

理论源于现实。通过查阅资料，银行零售业务创新步入当前阶段，经济学家不断总结，从银行经管、服务优化、产品研发三大角度得出了银行再造理论、客户关系管理理论、金融创新理论。

2.3.1 银行再造理论

以企业再造理论为基础，银行再造理论在商业银行零售业务创新过程中，逐渐成熟完善。美国经济学家 Michael Hammer 1990 年发布的著作《Reengineering: Not Automation, But Abandonment》，界定企业再造为业务办理步骤的再造，以缩减企业运营环节的消耗、增加企业的收益、扩大企业的市场占比等。1995 年之后，乔治明确提出银行再造的含义，这标志着银行再造理论正式形成。随后，Paul Allen 创新 Hammer 的理论基础，认为银行再造理论也是对商业银行经营业务过程再次设想，实质为组织变革。在当代，银行再造理论则是指，商业银行依靠信息技术和外在资源，以商业银行内部业务处理流程为关键，整体变革经营使命和服务理念，以大幅降本增效，提高银行的经营价值。银行再造理论强调的是整体性变革，而非独立调整，具体包含商业银行业务流程、组织架构、文化理念等丰富内容。

2.3.2 客户关系管理理论

客户关系管理理论起源于营销，APICS 词典将其阐释为：坚持“客户优先”的销售观念。销售前期准备工作包括搜集和讨论营销策略而设置的信息，这与公司资源计划信息完全不同，为知晓和维护当前和未来可能的客户需要，最长被使

用主要是客户资产理论和客户价值理论。

客户资产理论中，企业现在和未来可能的资产源泉为客户。其含义包括三个层面：首先，客户被公司视为无形资产，是务必重视的；其次，优质客户和资产保值呈现同向变动趋势；最后，与客户保持良性互动，这有利于企业资产升值。个体和家庭作为零售业务的服务主体，按照客户资产管理理论，只有增加客户群体、改进客户的质量、建立稳定和友好的客户联系，商业银行零售业务才可以健康、稳定的发展，换句话说，以上三方面是银行持续经营的出发点和落脚点。

我国研究者经常站在企业的视角考虑客户价值理论，从而主张从市场、品牌、规模、网络和信息五个价值评析客户价值。按照客户价值管理理论，商业银行的零售业务销售理念侧重的层面变得愈发明了，这利于商业银行精确的提高自身业务服务能力，有利于助推商业银行零售业务优化升级。

2.3.3 金融创新理论

金融创新理论本质是由需求引致收益推动的金融现象。2006年银监会公开推行《商业银行金融创新指引》，表明市场和经济走势的变化，势必需要金融创新，而这也是金融创新理论的核心意义。运用新科技手段、开发新兴市场、组建新鲜机构，包括策略决定、体制设置、组织机构、员工分配、业务经管、产品创新、服务优化、风控能力等内容，确保客户优质业务体验，提升零售业务风险预控水平，尽可以提供多元产品和满意服务，降低金融风险，保证商业银行稳定运营。在商业银行零售业务创新的历程中，证明了金融创新提高银行持续经营能力，促使战略创新、制度完善、健全上层机制和顶层运作统一机制。当前，金融创新理论普遍运用在商业银行零售业务创新，当做理论支撑。

2.4 金融科技与银行零售业务创新的适配性

2.4.1 由金融科技的优势决定

金融科技富有跨业融合、优化升级快等优势，利用大数据进行数据挖掘，云计算精确测算，AI 的智慧辨识风险隐患，便于银行化解其风险监测和服务滞后

的难题，准确及时的处理风险难题。金融科技在流程、费用、速度、服务等方面存在显著优势。网络服务和互联网终端将传统业务替代，节省人工成本；指纹、人脸识别等手段核实客户身份，并将其引入汇账、网络银行登录，降低操作风险，增加交易的安全系数；AI 运用增加交易的方便性、简化手续、节省成本，保证 24 小时营业，切实保障用户交易感受，让客户需要得到完全满足。大数据使银行将用户数据作为依据，实现“经营客户向经营数据”转换，深度分析数据，挖掘潜在客户源，实现精准产品和服务的营销；AI 进行身份验证和匹配，在安全的前提下，节省资源，改善识别客户服务流程，解决接受量不足的问题；与此同时，物理网点不仅耗费人力成本较高，而且操作风险极有可能随时出现，缺乏有效的科技手段维持，对于银行风险的整体预知、防范、管控成效不佳。区块链的运用，保证参与者之间维系健康的资源关系，保证信息的公开性、分享性，避免双方处于利己的形态隐藏或者规避相应事宜；不仅如此，区块链的可追溯性确保商业银行及时、准确、有效的监督和控制用户资产的变动情况，减少出现信任风险的可能性，维护了银行资金稳定性。

2.4.2 由相关认定标准决定

2016 年，国际金融稳定发展委员会（FSB）开展 Fintech 的专题报告，指出金融科技为科技创新金融，它研发全新的业务形态、运用、程序和产品，进而影响金融组织本身和其提供金融服务的形式。目前，商行零售面临产品同一化、种类单一、革新力度不足等问题，亟需创新寻求新发展。商行零售面创新的本质是改变经营观念、优化服务方式、改善柜台活动、扩大客户来源和加强后台技术等。因此，FSB 认定的金融科技与商业银行零售业务创新的理念高度契合。

2.4.3 由金融科技对银行的重要意义决定

市场需求灵活多变，有效经营和管理银行成为极具挑战的事情。使用金融科技对商业银行的价值如下：

第一、提升商业银行的核心竞争力。金融科技支配金融创新，而对商业银行的主要贡献在于合理分配金融资源和有效实施金融政策。金融科技在提供金融服

务层面，不仅突破时空制约，提质增效，而且，出现预料之外的情形，金融科技维持平稳、稳固的金融服务水平。在银行经管层面，凭借金融科技搭建智慧管理系统，满足智能化业务运行、长效维系客户关系、精准及时的检测风险等，从而提高商业银行经营业务效益，优化组织结构，进行合规管控，保持银行稳定持续发展。

第二、金融科技生态的搭建。金融科技生态搭建需多方的交融和配合。因此，银行不但需改善自己内在技术，创新到运用的生态架，而且要突破机构限制，和不同组织联合发展。传统金融业并未实现底部技术研发和上层制度构思统一化，而凭借金融科技搭建成金融生态圈后，上述问题便迎刃而解。以此为基础，银行经营的业务和提供的服务，在顶层运用中不但可以完善产品撑持，进而提高经营业务的核心竞争力，而且还能够为顶层金融组织的持续运营注入源泉，保证拥有发展驱动力。此外，此生态圈的搭建，提供了制度制定、监管等上层设计新思路。

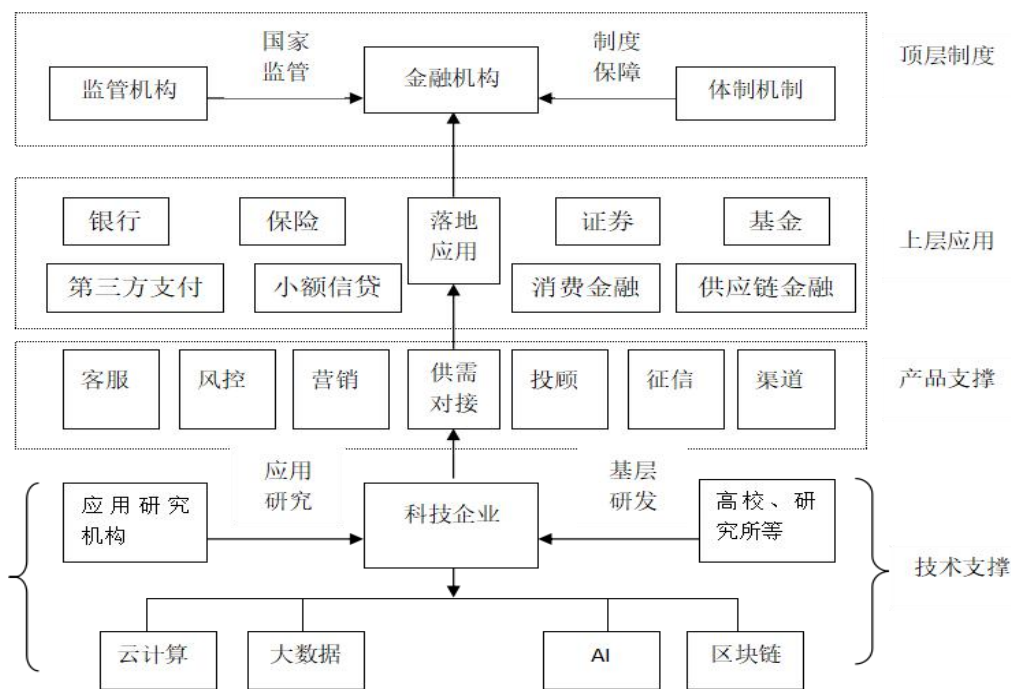


图 2.4 金融科技生态框架结构示意图

3 金融科技及银行零售业务现状和创新因素分析

3.1 金融科技发展现状

2019年，央行出台《金融科技（FinTech）发展规划》明确金融科技的指导思想、基础规则、发展目的、重点职责和保护举措等。《2020中国金融科技行业发展研究报告》公开，2020年我国金融机构技术总投入将达到1981.6亿元，其中金融科技投入达到413.7亿元，同比增幅是14%。

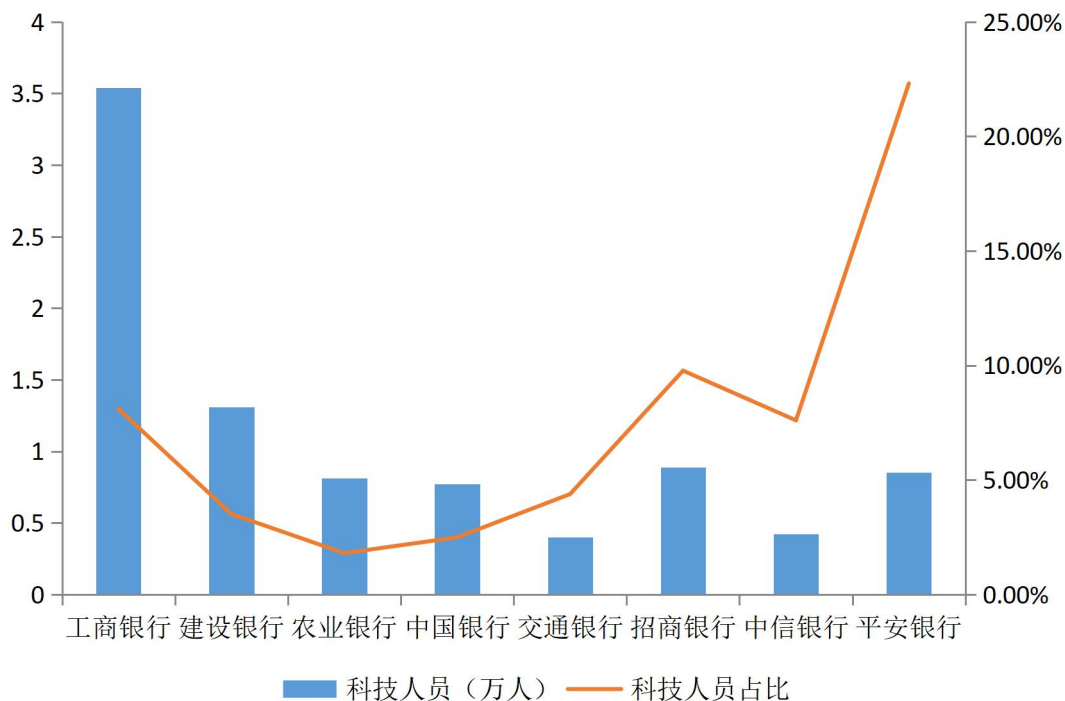
3.1.1 银行金融科技布局现状

目前，多家银行加快布局金融科技的战略步伐，不断加深和外面科技公司的协作，并且重视改进自我科技水平，通过成立金融科技子公司，把握核心技术自控，提升经营竞争力。截止2020年8月，我国大型商业银行已拥有单独的金融科技子公司，并且不断增加科技投入，以期健全自身科技类基础设施，创建运用体系和场所，提高银行自身的信息化水准，方便场景消费、绿色生态、操作智慧的新形态零售建成。

表 3.1 银行金融科技子公司设立情况

注册时间	金融机构	金融科技子公司	业务范围
2016.12	招商银行	招银云创	金融云、金融技术解决方案
2018.04	建设银行	建信金科	大数据风控、平台建设、系统研发
2019.03	工商银行	工银金科	系统研发、IT托管、生态云建设
2019.06	中国银行	中银金科	金融云服务、技术研究
2020.01	交通银行	交银金科	软件开发、技术咨询与创新、信息系统集成服务
2020.07	农业银行	龙银金科	技术创新、软件开发、产品研发与运营支持

来源：中国金融科技生态白皮书



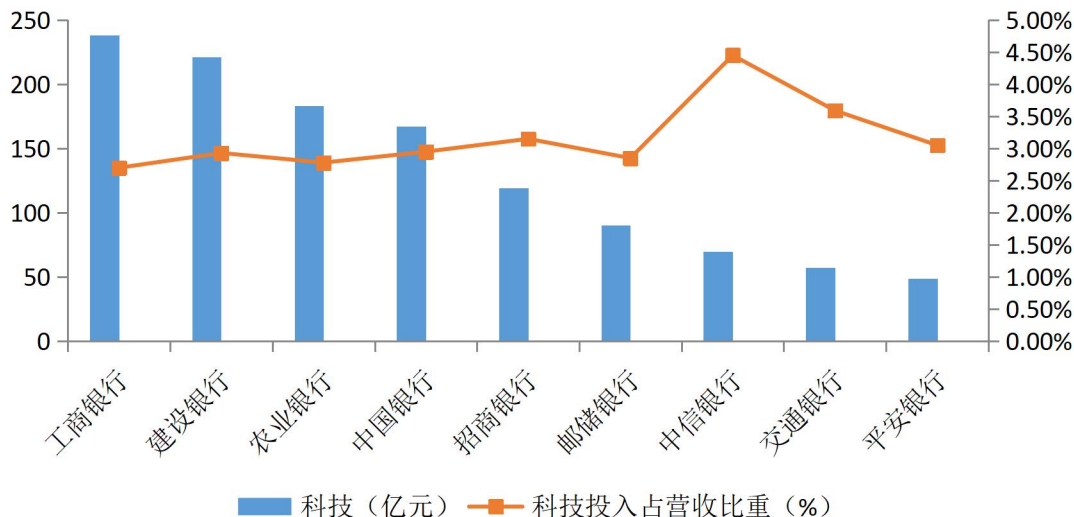
数据来源：依各大银行年报整理

图 3.1 大型商业银行金融科技人员及其占比

3.1.2 银行金融科技投入

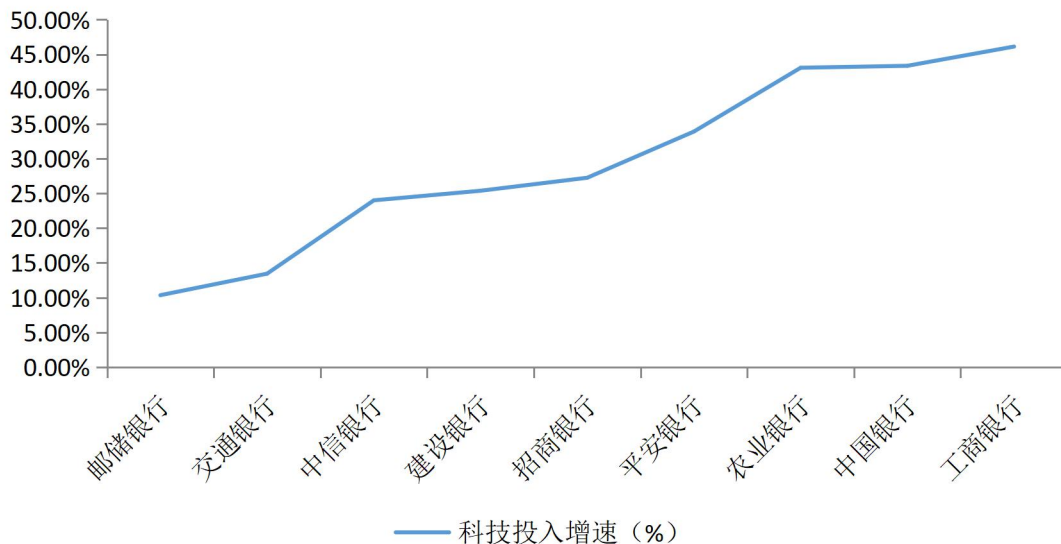
5 年前，银行被动承受着互联网金融的冲击，但 2020 年后，银行金融科技从战略制定到科技投入，都在朝着掌握金融科技市场主动权转变。银行金融科技发展现状的一个重要指标就是金融技术的投入，据中国银保监会公开的资料显示，2020 年银行信息技术支出的数额早已高达 2078 亿元，同比增幅大于 1/4。

据图 3.2、图 3.3 可知，金融科技投入层面，2020 年招行、建行和农业银行位居前三，其中工农中建交合计额是 956.86 亿元，占银行整体投资的比值为 46%，接近二分之一，依照我国监管局的统计口径，这个比重早已占有银行业的一半江山；从上涨速度来看，整体都呈现上升趋势。增速最为明显是工商银行和中国银行，均超过 40%，分别为 46.13% 和 43.36%；建设银行和招商银行增速保持平稳。



数据来源：依各大银行年报整理

图 3.2 9 家商业银行金融科技投入和在营收中占比



数据来源：依各大银行年报整理

图 3.3 大型商业银行金融科技投入占比

3.2 银行零售业务发展现状

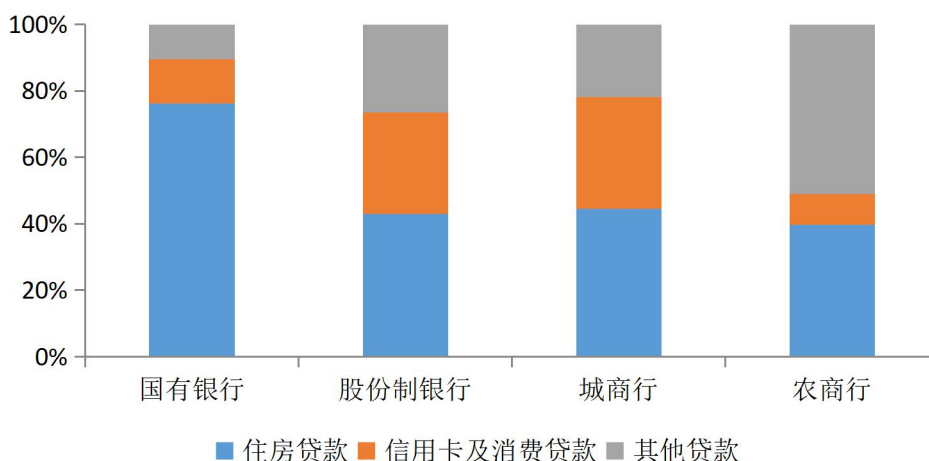
金融科技的兴起，市场环境的变化，零售业务成为各大银行资源集中投入领域。据中国银行业协会报告披露的数据来看，2017 到 2021 上半年，我国大型上市银行个贷占总贷的比重从 36.2%增加 4 个百分点；个存占总存款的比重也从 42.9%增至 45.3%。从零售收益来看，当前境内大型商业银行的零售业务收益贡

献度也从 2017 的 36.9% 增至 41.6%，其中建行零售线贡献了利润的 61.21%，位居行业第一。随着消费者收益的增加，投资需求也不断更新，商业银行贯彻“以客户为中心”经营观念，传统零售业务结构也在不断向财富管理、私人银行等“大零售”方向靠近，中间和表外业务之间的竞争也会愈加激烈。而在未来，金融科技赋能零售业务，零售业务不仅面临着支付创新、渠道丰富、产品多元的情形，而且零售业务与日常生活融合升级，生态场景零售成为发展趋势。

3.2.1 零售资产业务

步入零售业务发力的下半场，截止 2021 年 6 月年末我国银行业个贷占比从 2017 年的 36.2% 增至 40.3%，其中，国有商业银行占比为 41.13%，股份制银行占比 44.13%，城商行和农商行占比分别为 31.73% 和 31.51%，同比上升 0.5、1.4、3.6 个百分点，充分表明当前银行业纷纷布局“以零售业务为主体”，增加银行盈利和竞争实力。分类看零售资产业务，正如图 3.4 所示，个人房贷和信用卡消费贷比重较大。

在零售资产占比中，除农商行之外，国有银行、股份制银行和城商行的住房贷款和信用卡消费贷款占比远远大于其他贷款，是银行零售资产的主流业务，这也充分反映了当前个人客户的现实需要和金融科技在银行零售业务的运用。

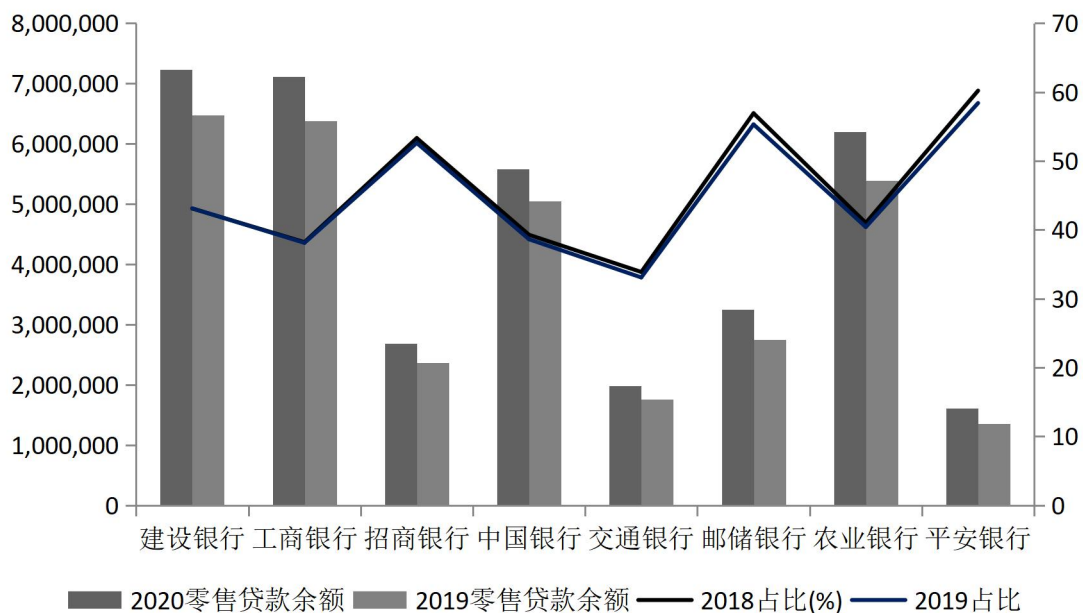


数据来源：中国电子银行官网

图 3.4 银行零售贷款分类占比

在综合反映银行个贷的发展现状后，本文也选取了我国六大行和两家知名的股份制银行 2019-2020 年零售资产变动趋势。从数据显示来看，零售贷款余额稳步增加，占比缓慢的提升。其中，建设银行的零售贷款明显多于其他几家银行，得益于金融科技运用下，实施三大战略，确定“以零售优先”的战略。零售贷款占比来说，依旧是最早确定‘零售优先’的平安银行优势明显。

国有银行“零售优先战略”虽然实施晚，但抓住金融科技这一大机遇，金融科技运用积极性高，不断优化业务流程、获客方式、实施线上线下双循环，推出新产品、提升客户体验，因此在两年保持较好的增长态势，且建设银行已赶超“零售之王”招商银行，勇争“新零售之王”宝座。



数据来源：依各大银行年报整理

图 3.5 2019-2020 年 8 家大型银行零售贷款及其占比

3.2.2 零售负债业务

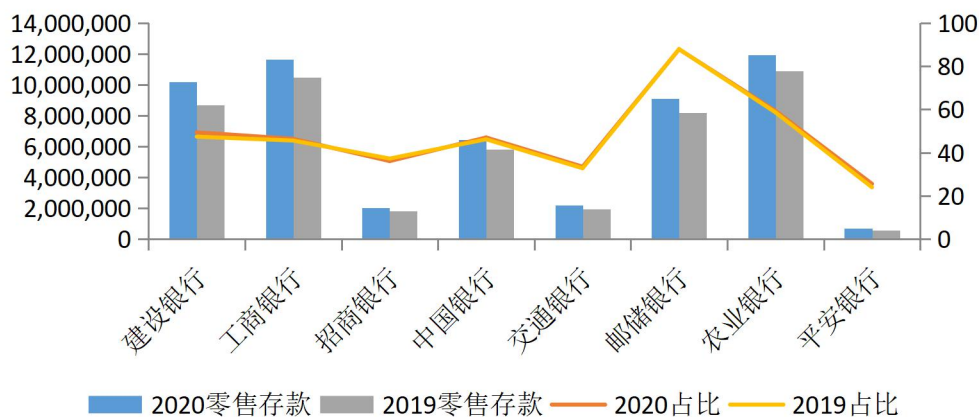
基于本文的设定，银行零售负债业务着眼于个体存款业务。个体和家庭是银行最主要的资金供给者，也是商业银行竞争的关键部分，是银行主要资金来源，直接决定银行后续业务是否正常的开展。为了拓宽客户源，利率市场化趋势下，国内众多商业银行的个人存款业务比拼激烈，这也驱动个人存款总额及其在存款

总额中的比重不断增加。

2019-2020年,商业银行零售存款稳步提升,六大行的个人存款优势非常大,农业银行以11.93万亿元占据头把交椅,工商银行以略低农行0.27万亿元排名亚军,建设银行以10.18万亿元夺得季军。农、工、建行为我国唯三的,个人存款余额多于10万亿;但就增量来说建设银行以0.15万亿元高居首位,其次是工商银行和农业银行,分别是0.12万亿元、0.10万亿元;但按所占比重排名,邮储银行以87.81%位列第一,农行以59.3%位列第二,建行则以低于农行10多个百分点位列第三。邮储一直以吸取存款为主,因此其个人存款占比远远领先于其他7家银行。

值得注意的是当前银行业的个人存款平均值在40%以上,这也从侧面反映出当前银行业金融结构之间个人存款业务竞争的白热化;从占比增速来看,只有建设银行增速明显,其余商业银行的个人存款占比变动很小,稳步推进,得益于建设银行战略重心的转移,在零售业务发展中,融合C端,构造消费场景的新零售局面,建立以客户为中心的全方位运用制度,创新渠道和智能风控体系建设。

数据显示,我国51家上市银行个人存款的比例从2017年42.9%跃升到2020年的45.3%,几乎占到半壁江山。其中,六大行、股份制银行、城商行、农商行的个人存款占比分别为53.6%、23.9%、34.4%、59.5%,较上年同期回升1.7、0.7、2.3、4.1个百分点,其中六大行和农商行的个人存款占比已经超过对公存款。这从另一个角度显示中国银行同业竞争剧烈,表明发达的客户需求和市场诉求是商业银行零售业务创新的强大动力,但是这种动力是希冀与金融科技的助推作用。

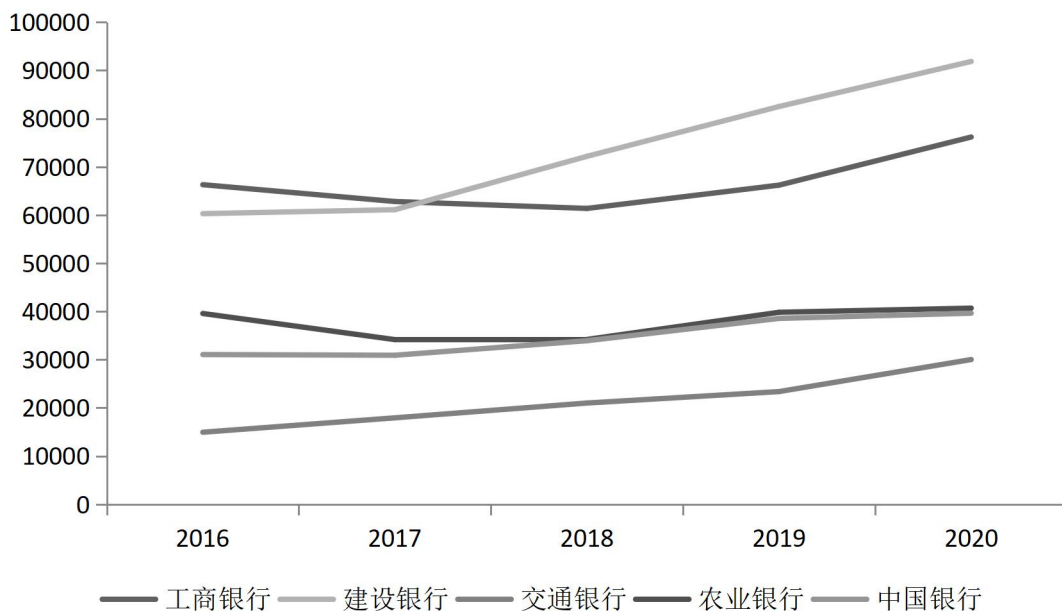


数据来源:依各大银行年报整理

图 3.6 2019-2020 年 8 家商业银行零售存款和比重情况一览表

3.2.3 零售中间业务

在商业银行同业竞争愈发剧烈的大环境下，单凭资产负债业务收益的净利差来增加银行利润面的经营方式早难以应对商业银行提升竞争实力的需求，零售中间业务成为补充银行竞争实力的重要力量。各种性质的商业银行依据自身特征和经营策略运营中间业务，经营业务的规模和增速呈现出相异的特点。我国六大行中，只有建设银行保持显著增量，其余国有零售中间业务增量皆保持匀速增势。从图 3.7 指标显示，中国建设银行在 2017—2020 四年间增速迅速，年均增速接近 10%，这受益管理层对市场的明锐察觉和“零售优先发展”的经营策略。农行、工行零售中间业务在 2017 年出现跌幅，虽然幅度很小，但足以说明问题。最近几年，银行业改革正如火如荼的进行着，部分服务费收费标准不断降低，其次，线上通道的普遍推行和国有行零售业务转型的落后，这是造成其零售中间业务收益出现跌幅的原因。



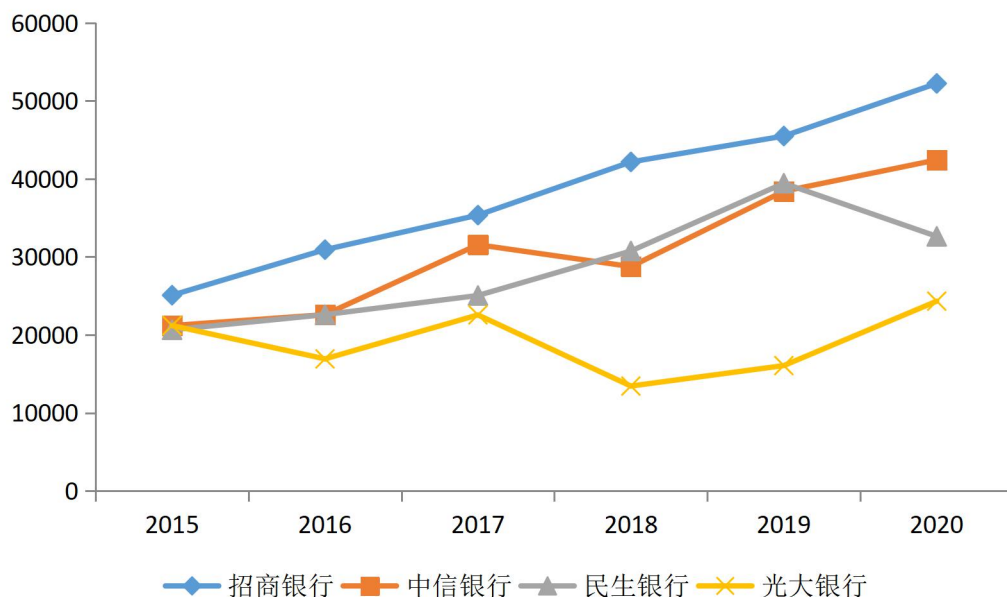
数据来源：依各大银行年报整理

图 3.7 2015-2019 年六大行零售中间业务收入变动情况图

虽然股份制银行的零售业务在纵向上与六大行存在明显差异，但肯定的是，

除了中国光大银行之外，其余都在保持比较快的增速。

本文选取 4 家股份制银行，通过分析其 2015-2020 年间的零售中间业务收入数据来看，其零售业务中间收入增势迅猛。可以看出股份制银行早先于国有银行，发现了异业对其业务收益的挤占，实施了细致的零售业务的经营策略，在这五年间快速步入零售业务发展的快速开拓期。招商银行 2020 年的零售中间业务收益为 522.35 亿元，增速为 14.82%，同比上升近 7 个百分点。招商银行作为我国首次明确优先发展零售业务的商业银行，取得上述成就表示其在零售中间业务经营过程中所具备的旺盛生命力和强劲的竞争力。



数据来源：依据各大银行年报整理

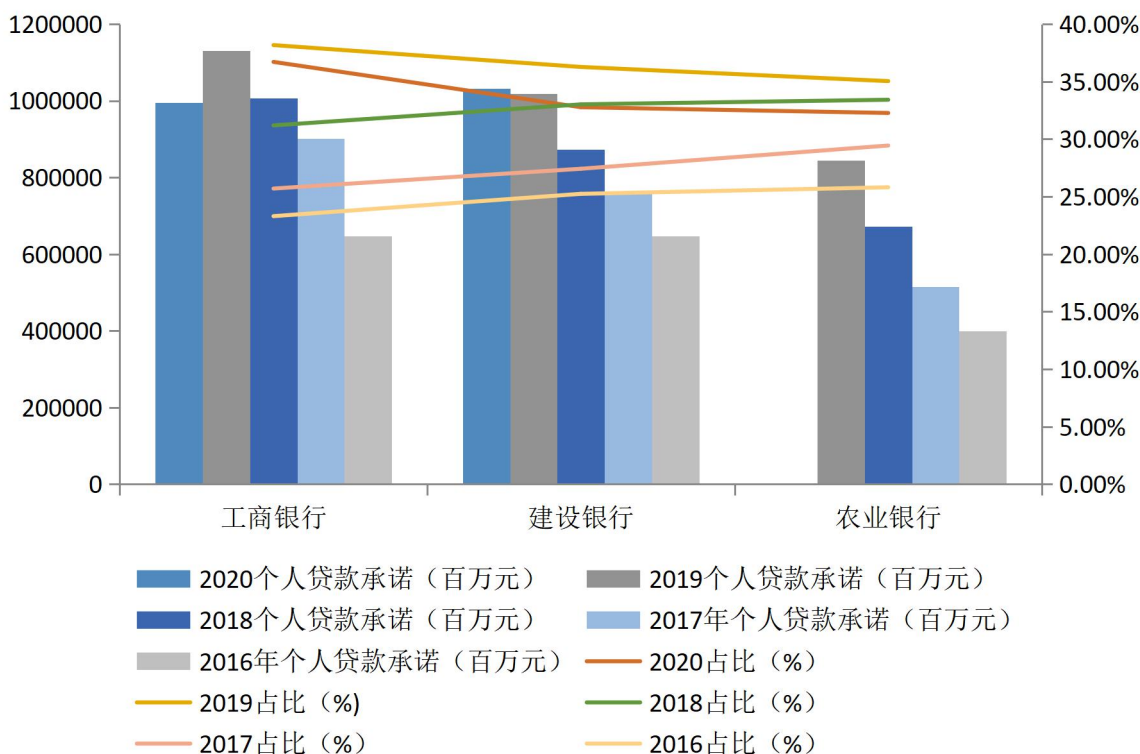
图 3.8 2015-2019 股份制银行零售中间业务收入变化图

3.2.4 零售表外业务

当然，零售表外也是银行零售业务链条上关键一环，商业银行的零售表外业务主要包括担保类、承诺类和金融衍生产品三类业务，具体业务包含贷款承诺、银行承兑汇票、银行保函、信用证等。零售表外的服务对象也是个体和家庭，银行表外业务中银行承兑汇票、银行保函以及信用证多以公司和企业为交易对象，而且在银行年报中也并未区别个人和企业，准确数字不易掌握。因此，本文选择

具有代表性的三家国有银行的个人表外信贷、金融衍生交易金额和贵金属交易来说明当前商业银行零售表外业务的现状，之所以选择这三家上市国有商业银行也是源于只有其年报中准确的披露了零售表外业务。

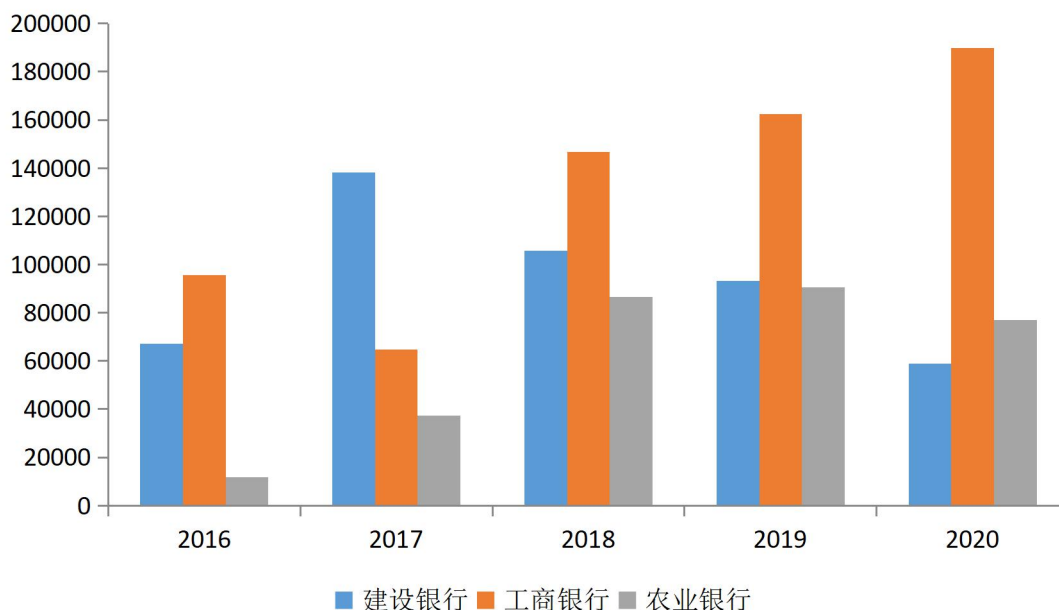
从个人表外贷款承诺来看，近5年来，工商银行在2019年达到最大且远大于建设银行和农业银行，为1130938百万元，当前占比为38.17%，但建设银行稳步经营，零售表外业务稳步提升，在2020位居首位，金额为1031210百万元，同比增长1.26%，占比为32.77%。根据中国电子银行官网的数据整理可知，当前银行在零售业务发力，并非仅仅在资产、负债和中间业务持续发力，表外业务的投入也是不容小觑的，全国银行业个人表外贷款承诺在贷款承诺的平均占比已经从2016年24.10%增加了近10个百分点，增速堪比中间业务，这足以说明金融科技推动下，商业银行在不断创新零售业务的盈利点，增加个人表外贷款承诺交易，扩大其运营业务的横向面和纵向面，营造“以客户为中心”，致力满足客户的市场需求，提供有效服务的新零售表外。



数据来源：依照各大银行年报整理

图 3.9 2016-2020 年部分银行个人表外贷款承诺金额和占比

再说金融衍生交易工具，细分以利率合约、汇率合约和贵金属为主，具体发展现状见图 3.10。从选取的三家国有银行来看，工商银行的金融衍生工具损益名义量在逐年增加，农业银行的变化趋势不稳定，但是建设银行的金融衍生工具交易损益额在一年年降低，这主要得益于银行的战略制定和宏观政策，表外业务作为商业银行的补充性业务，当前发展尚且处于初级阶段。但是随着金融科技的发展，消费者消费观念的改变和收入的增加，零售表外业务发展依旧很乐观，尤其是贵金属的交易量，比如农业银行在金融科技的依托下，联合故宫博物院打造“五牛图”贵金属产品，建设银行推出的投资类、贺岁类、节庆类、民俗类和文化类个人黄金产品，截止 2020 年建设银行的贵金属交易量达 11.80 万吨；购买平台也并非局限于营业网点，官方网站、手机、网银、电话等多途径购买，这种多途径依托金融科技的发展和运用，降低了客户的鞋底成本，提升客户服务的满意度，提升银行的品牌度，增加银行的收益。



数据来源：依各大银行年报整理

图 3.10 2016-2020 年部分银行金融衍生工具交易情况

3.3 金融科技视角下银行零售业务创新驱动因素

当前银行零售业务面临金融科技公司的威胁，市场占有率和受众面都在不断弱化，产品和渠道单一，流程和手续繁琐，服务提供耗时耗力等，唯有发挥金融科技赋能价值，创新银行零售业务运营思维、服务理念、业务平台、零售产品等，建成“以客户为中心”的场景化、生态化新型零售金融圈，保证银行零售业务收入成为银行新的利润增长点。

3.3.1 商业银行整体角度

银行持续经营要保证安全性、流动性、效益性，金融科技视角下，零售业务创新最终目的也是平衡“三性”原则。因此，金融科技视角下银行零售业务创新的首要内部驱动力就是商业银行妥善经营的“三性”原则。从安全性来看，传统银行风险体系单一，交易过程的风险监控和预防往往单环节进行，无法实现全流程、实时、全局的风险预防和监测，风险发生的概率偏大；加之银行和客户之间、部门与部门、业务办理员和高官等存在信息不对等，造成逆向选择和道德风险问题，最终不利于银行经营安全性。但是依托金融科技的大数据和区块链技术，通过分析、监测数据等途径，保证银行前中后端业务的配合，构建不可篡改、可追溯、共享的跨部门、跨机构的多维风险预控系统；从流动性来看，零售业务服务对象为个人和家庭，其是银行资金主要供给主体，业务相互交叉，往往“牵一发而动全身”，影响银行持续经营的流动性。而金融科技视角下，银行零售业务的创新可以激活商业银行的流动资产，提升资金使用率和转换率，保证开展对公等其他业务流动性储备需求，扩大银行客户源，提升银行市场吸引力；从盈利性来看，虽然每笔零售业务规模不及对公业务，但零售业务胜在体量大，愈发成为银行收入主要贡献力量，实现银行经营的最终目的。而在金融科技视角下，创新零售业务产品，加强渠道建设和场景化消费，增宽银行收入，缩窄银行支出，打造银行新的利润增长点。零售 MAU 和 AUM 被视为权威，往往被用其评价零售业务运营成效。在零售业务开展过程中，互联网的发展，移动 APP 的运用渐渐受到银行的关注，因此 MAU（月活跃用户数）作为重要的指标衡量银行零售业务的发展程度，AUM（客户资产规模）作为私人银行业务考核指标。

金融科技发展不断成熟，外部因素也是推动银行零售业务创新的加速剂。一、金融供给侧结构的变革和扶持实体经济的战略导向。原始银行服务已经无法满足

实体经济发展的需要，科技布局，赋能实体经济也被业内认可，银行利用自身优势，希借金融科技，大力开展零售服务革新，刺激实体经济的消费端；二、金融科技的发展完善银行生态的建成。银行金融科技生态圈，已经被视为拓宽银行零售客户源、降低引流的费用、加速银行体系相互融合的新举措，不但将金融科技合理引入银行业务，而且提供了全新的零售业务创新环境，将零售业务创新的空间从线下延伸至线上、单一到全局场景化。

3.3.2 零售业务自身角度

凯恩斯于 20 世纪 30 年代提出的需求能创造出自己的供给，随着科技发展，客户交易习惯、产品和服务需求不断升级，花呗、京东白条等金融科技公司产品线上渠道优势，契合客户当前交易习惯，受到广大消费者青睐。通过现状剖析，未来消费者需要的是“智能化、场景化”零售。因此，商业银行必须通过技术赋能，创新零售业务，具体表现如下：

第一，服务渠道和载体数字化。传统零售银行的服务通道为物理网点，服务产品主要为存折、银行卡等。随着人工智能、区块链、大数据等金融技术的运用，商业银行零售业务服务通道和载体逐步转移至网络平台，个人平日消费、理财和投资的需求也开始从传统的实体网点开始挪移到互联网平台，包括手机银行、银行客户端等。除此之外，随着数字金融科技的长效创新，商业银行为客户提供服务的载体也开始走数字化方向，如移动银行 APP、微信银行、公众号等。商业银行的服务渠道和载体的转变可以用一句话描述“从被动接受到主动选择”。传统金融产品和服务的提供，局限于银行自身实体网点，并且是划区域的分布，因此客户毫无选择权，只能就近选择营业网点进行产品交易和服务享受。而最近几年，商业银行纷纷进行渠道创新优化，大力发展移动银行、微信银行、微信公众号等线上渠道，更加重视客户的消费体验，并且尝试进行场景化零售消费的组建，实现客户的“一条龙”式的消费愿望。客户可随时通过移动端，进行网络快速交易，分别了解不同银行的产品和服务，根据自己消费诉求，对比分析，择优选择商业银行提供金融服务和产品，增加了客户的选择主动权和交易资讯的公开性，切实维护用户权益。此外，这种将同行业之间金融产品和服务公开化提供，也会敦促商业银行持续改进自身产品和服务，避免出现雷同的产品和服务，丧失竞争力。

当商业银行不断完善自身产品和服务的升级优化过程中，客户的惯行交易变化则会越大。金融科技的发展，客户追求场景化零售服务的诉求也会逐步实现。

第二，全渠道的零售业务理念。银行零售业务具有相互交织的特点，全渠道表示银行提供服务时，采取多途径，简化客户访问和银行账户的路径，改善银行零售业务相互交织的体验感，为客户提供高效服务。多途径提供服务实现的前提条件是银行可以保证不同途径之间可以获取及时和一致的数据信息，且不同偏好客户拥有一致体验感。我国银行通过互联网实现手机银行、PC 客户端，人工智能实现无人自助机、机器人等建设全渠道服务，这也为金融科技创新银行零售业务提供了方向和渠道，符合节省成本、提升效率、提升体验感的客户核心需求，是未来零售发展的新指向。

第三，保持零售业务的竞争身份。零售业务成为竞争“竞技场”，支付宝、财付通等新型支付工具已经抢占银行卡支付地位；余额宝、零钱通等实现大众随时储蓄，随时提现；花呗、借呗等以其便利的程序逐渐吸引大众眼光，冲击银行资产业务；支付宝转账、微信转账实现随时随地的汇款需求等等，诸如以上的种种已经开始介入传统银行零售经营范畴了，并且具备明显的成本、客群优势，商业银行零售业务不仅仅面临同业竞争，异业也异军突起，挑战着传统银行零售业务。据统计数据表明，2021 年底，我国网络用户支付规模达 9.04 亿，以较强优势占据零售支付的头部地位。支付宝等互联网新型支付产品较传统银行零售，不仅仅面临产品多样优势，在渠道、获客方式、操作、门槛等依旧存在优势。最直接就是传统银行零售业务及收益大半依赖实体网点的柜面存贷、理财、贵金属、代理等业务，但是支付宝早早设置阿里生态圈作为客户来源，包括购物、生活缴费、日常转收等业务。

3.3.3 金融科技自身带来的契机

商业银行为用户提供金融服务时，关键就是提供“人、贷、场”三个元素。“人”作为享受银行服务的用户，是银行经过一系列评级工作选定的；“贷”特指银行的零售产品和提供的服务；“场”即场所，为客户进行交易和银行提供服务的平台。而金融科技的出现，这三种元素渐渐变的越加智能化、数字化，这也意味着商业银行由经营人向经营数据转变。商业银行利用金融科技，搭建数字模

型，将客户的相关信息键入模型，保证每个客户拥有自身的信息系统，方便维护客户关系，也有利于商业银行向用户提供定制化、个性化的产品和服务，增加商业银行的资金流。与此同时，客户一旦出现收入困难等影响银行利益时，银行可以第一时间通过客户系统获悉，便于商业银行提前预测风险并及时作出应对之策。

金融科技的运用对商业银行“贷”也大有益处。AI 在商业银行经营环节越来越普及，各大银行纷纷都推出微信银行、远程银行、自助银行等，不断优化网点服务，创新新型产品和服务平台，让用户享受便捷的服务；面部认证、人脸支付、语音录入等技术也被应用到各种零售业务办理中。大数据、云计算准确挖掘客户信息，精确向客户推荐产品，保证用户享有定制化服务。除此之外，金融科技搭建风险防控模型，提升风险预控水平；金融科技促使商业银行通过 PC 端、手机银行设立生活消费区域，场景零售初显端倪；金融科技的运用方便商业银行和互联网企业合作，优势互补，利用金融科技资源，使得商业银行零售业务越来越朝着智能化、数字化、场景化方向转变。

商业银行充分利用区块链去中心化的特性，创建全新征信体系。大数据将有效数据充分挖掘，云计算搭建模型并将数据上链，这种信用体系与传统形式大相径庭，不仅仅成本要求低，而且服务效率大幅提升。商业银行在这种形式下，实现准确销售，保证客户较好的体验感，有利于维系忠实的客户关系，扩大客户体量；大数据的价值不仅在于挖掘数据，对数据的慎重挑选，帮助商业银行留住优质客户，扩大获客渠道。

4 中国建设银行零售业务创新案例剖析

中国建设银行先是领先于同行成立金融科技子公司。当前，中国建设银行又以金融科技为助力，发挥科技的生产价值，改革传统的经营观念和方式，追求零售业务和金融科技相融合，以“建生态、架场景、扩用户”的数字化运营观念、“金融科技+零售业务”的新模式，致力于将建设银行打造成“以客户为中心”的最具“智慧”的零售银行。

4.1 中国建设银行零售业务创新历程

目前，中国建设银行专注于金融科技和零售业务的互通互融，迈向新零售，围绕“建生态、搭场景、扩用户”的数字化运营观念，组建数字驱使的“分层+分群”零售客户运营体制，大财富体系初见成效，率先开启零售业务数字化经营的探索和创新，并被授予 2021 年亚洲银行家中国最佳大型零售银行大奖。

4.1.1 传统零售阶段：建设国际一流零售银行

2006 年中国建设银行首次提出“大零售”的观点，并提议要建立“国际一流零售银行”。在同业内率先启动整合并改制零售网点服务、完善个人存款业务、发行新型卡务等，为向国际一流零售银行靠近，提升行业竞争力。

网点服务方式上，中国建设银行作为国内第一行，开启零售网点转型任务。借鉴全球优秀银行零售业务经营方式，促使网点由传统交易型向销售服务性改变，转型内容包括业务交易程序、员工角色定位、大堂服务标准、网点精神面貌、工作环境等，明确了“五岗位一角色”的分配规则，另行设计营业厅空间功能区的布局，整合营业厅的外在形象，保障营业厅销售服务程序的统一化、有序化。中国建设银行此次网点服务方式的革新，被视为我国银行业最成功、有效和有影响力的革新。经过改革网点服务方式，极大的缩短了交易商办理业务的等待时长，据当时中国建设银行年报显示，等待时长平均降低 35%，零售产品的营销时长增加 67%，业务处理速度提升 39%。2009 年，中国建设银行又启动了第二轮转型，旨在专门为大客户实施的一项金融服务改善项目。这次转型促使会员客户的服务

方式变为“以客户需要”为服务标准。此外，以人工操作、数据剖析、综合销售为落脚点和出发点，先后研发了 OCRM、ACRM、PPSS、PBCS 四种科技场所，并且分别设置了从客户角度评价的 AUM 指标和银行角度进行全面系统评估的积分体制，凭借高超的信息科技体系，维护转型任务的进行，提高员工的服务能力。

个人存款上，中国建设银行相较于其他商业银行，最早推行个人存款可略过一级分行直接进行存储和兑换，直接提升中国建设银行的个人存款规模，增强其在同业中的竞争力。2006 年，中国建设银行披露的年报中，个人存款数额较 2001 年同比增加 1 万亿元，年均增加 2000 亿元；2009 年同比 2006 年增量为 1 万亿元，2010 年同比增量为 1 万亿元，保持稳步的增速，中国建设银行个人存款在 2013 年实现 5.5 万亿的高数值，占据工商、中国、农业和建设银行总额的 24.2%，是多年来的最高值，同比增量为 6000 亿元，首次实现，在年底时依旧维持着四大行第一的宝座；同时，当年新增个人人民币存款占据全行新增一般性存款的 1/2 多一点。

最后，中国建设银行在这段创新历程中，还值得提就是服务公众发行的银行卡——龙卡通。此次“龙卡通”的推出，突破了建设银行借记卡仅仅服务于大客户、会员客户，实现了普通人也可以享受到借记卡的所有功能。2011 年，中国建设银行又在全行业内发布 PBOC2.0 标准金融 IC 卡，带领整个银行业步入“芯”年代，截止 2011 年底发卡规模早突破了 1 亿大关；同时，建行还在同期率先研发移动支付商品，把拥有 PBOC 标准金融 IC 卡的用户，将其和通讯卡联通，达成物理网点和移动电话两种模式相结合。同时，中国建设银行总行先后发布“支付宝龙卡”、“八一龙卡”等数十个联名银行卡，各分行应客户需要也推行了各类联名银行卡，向消费者供给全面、系统的借记卡服务。2013 年底，中国建设银行银行卡发卡规模冲出 5 亿大关，同比二十年前增加了 300 倍，支付结算和银行卡收益成为全行零售中间业务收益的最大来源；中国建设银行还不断优化银行卡的性能，实现其在公众日常生活的各类场景中的运用，使得“龙卡通”品牌形象家喻户晓，提升中国建设银行品牌知晓度。

4.1.2 金融科技运用阶段：“零售优先”，打造智慧银行

自“建设国际一流零售银行”战略实施以来，建设银行看重零售业务的盈利

点，2014年开始进一步加大零售贷款尤其是按揭贷款的投放，凭借个人在住房贷款上的固有优势，2016年建设银行个人贷款体量领先工商银行，变为最大的个贷银行，2018年明确指出“零售优先”战略。随着金融科技4.0时代的到来，建设银行积极作为，充分利用“金融+科技+数据”的服务模式为零售业务输入新能量，建设银行在2017年6月投产新一代核心系统，2018年启动新一轮金融科技“TOP+”战略，提出BCG战略，积极探寻和构建第二发展曲线，全面打造数字新业态，进一步强化零售业务，维持个人住房贷款原有优势不变，持续在信用卡、消费金融等领域发力，旨在提高零售服务的绝对优势，做百姓身边有温度的智慧银行，具体成果如下：

创设全面服务平台、组建新式服务方式。重视渠道改良过程中平台的改建，组建融合“柜面、自助、移动”多样服务的“智能银行”服务场所，构造崭新的网点金融服务方式。采用多方式相结合的业务预定和预解决性能，指引业务适当的分流；设置无人银行，竭力的创设智能、方便、数字、绿色的金融和社会服务新场地，通过机器人、智能柜员机、远程视频柜员机、外币兑换机等金融科技设施，满足客户“自助式”业务感受，业务处理途中面临的询问、审批、核实、批准等流程，皆实现交易户和银行员工远程语音和视频交流和互动。据统计，2020年末，中国建设银行拥有自主柜员机器近8万台，投入使用的自主银行超过25000家，其中包括自主银行10000多家、运营智能柜员机近5万台，累计建成个贷中心超过1500家。

借助AI、大数据等科技，经营移动金融。个人5.0版手机银行联合智慧语音、人脸辨识等技能，生物识别等技能，重塑“我的”、“首页”、“信用卡”、“投资理财”、“悦享生活”五大菜单交互界面，实现产品品种、性能的智慧检索，采用智慧语音沟通，贯彻“口动手不动”的业务处理模式；拓展信息无障碍服务，为眼睛、听力困难者和老人用户创造移动银行的条件；抗疫服务专区能够为用户提供免费线上诊疗、线上菜市场、慈善捐钱等情景化业务；优化升级私人网络银行，创新发布为客户量身打造的个人银行版式，新添个体信用痕迹追查、手机号跨行转账、批量转账、单据查询、打印、信用卡额度调整等性能。客户利用官网、微信、移动银行、网银等多种方式办理业务预定和单据预填制，选定恰当的营业厅、提前打算，计划时间进行业务交易，向客户供给“自主、智能”的

崭新体会；除此之外，建设银行抓住疫情影响下客户行为线上迁移的契机，顺势推出客户经理的云工作室，创新“云工作室”探索私域流量经营，建设银行近 2 万名客户经理全年累计触达客户突破 6000 万人。2020 年底，中国建设银行个人手机银行用户体量为 3.88 亿，增加量是 3718 万，增幅为 10.60%，整年平均每月活跃用户数量为 1.28 亿户，营业量为 474.95 亿笔，营业额为 80.65 万亿元；中国建设银行个人手机银行使用人数、交易量、APP 安装规模等评判参照值在全行业中占据第一。



图 4.1 网站预约流程图

中国建设银行不断研发新型产品，营造场景零售金融。围绕“建生态、搭场景、扩用户”数字化运营思绪，构造数字驱动的“分层+分群”零售客户运营体制，实现客户获取、产品搭配、渠道接触、评价监督的数字化闭环运营和快速更新迭代体系，使用大数据和云计算等科技，主动挖取信息数据并进行二次再造，开启零售贷款面及时检测销售情况的先例，高效提高全部零售客户服务包围和价值转变成绩；打造优智规划，实现客户“闲钱增值”，“速盈”和“证券投资基金”可通过手机银行、网上银行购买，让客户的钱“活”起来，获取更大的价值。“建行理财季”主会场，合计浏览量为 1037 万，新添个人投资理财顾客 446.06 万；创新发行“CC 币”客户成长权益制度；对“故宫瑞兽”系列产品的销售通过电商、直播带货等创新途径，有益于中国建设银行塑造“爆款产品”；打造“客户经理云工

作室”，解决客户特殊时期的金融或者消费需要，整年合计参与量打破 6000 万，达成投资理财产品超 2000 亿元的销量；运用大数据和物联网等技术，革新个人筹资方式，发布个人在线自主借款商品——“快贷”，内含安居贷、租客贷和业主贷，交易者全线路线上完成，从申请、审批、签约、取款和还款，此产品是我国金融行业内第一个实现贷款全程序线上处理的自主借款产品，截止 2020 年末余额为 2464.27 亿元，较上年增加 732.81 亿元，增幅为 42.32%，累计服务客户超过千万；“民工惠”，基于供应链金融理念研发，服务群体为外在务农工人，旨在帮助这群人解决薪酬拖欠问题，并一定程度上提供融资服务，累积帮助了 1197 万用户；“创业者港湾”作为创业客群福利，贯彻线下线下双渠道，从项目孵化、资金借贷、投资、指导、集训、产业对接等提供全系统服务；建设银行通过和短视频平台抖音、线上支付平台支付宝、百度公司等互联网企业协作，提前瞄准信用卡消费用户，增强运营自主实力，据统计，建设银行信用卡用户规模为 1.04 亿人；不仅如此，建设银行线上线下同步发力，线上善融商务、悦生活、建通家园，打造购、悦和住等场景化、全局化的零售金融服务，建立场景化消费平台，打造金融生态圈。

表 4.1 中国建设银行依托金融科技品牌建设表

产品名称	产品介绍
龙支付	2016 年中国建设银行发布依托移动互联网塑造的统一支付品牌“龙支付”，是银行业第一个结合二维码、NFC、面部辨识技能、完全适用线上线下多种场合使用的崭新支出产品组合，具有建行钱包、二维码、全卡付、AA 收钱、好友代付等性能。
龙财富	2018 年中国建设银行推出零售资管平台“龙财富”，通过金融科技改进客户资产配置水平，帮助客户享有智慧顾问、保证现金流、个人贷款、组合信息等一连串服务。2020 年末，龙财富财富体验用户 3,988.02 万人，增幅 67.15%，龙智投产品全年销售金额 102.73 亿元，增幅 461.05%。

续表 4.1 中国建设银行依托金融科技品牌建设表

建行智托管	2020年，建行“智托管”问世，具有智慧运营、辨识风险、共享信息等特征，是建设银行在金融科技的加持下，研发的数字托管平台，旨在向客户营造产品和渠道三联通的托养生态圈。截止2020年底，平台收益近134亿元，增幅增幅3.87%。
建行裕农通	营造“建行裕农通”农村综合复兴服务平台，便利农民进行智慧事宜处理，实现农民线上自主获取金融和非金融服务。2020年底，农村复兴全面服务界面涵盖15个项目，线上提供600多个常见便民事宜，使用频次大于700万次。搭建“建行裕农通”乡村产业链生态场景金融服务体制，紧扣农村产业集群和特色农业，为产业链条多种经营人群提供全面服务

数据来源：中国建设银行年报

4.2 金融科技视角下建设银行零售业务创新亮点

智慧银行的建设是中国建设银行借用现代科技建设新金融“水利”基础设施，引领零售业务触达消费场景化的特色举措。

4.2.1 服务流程和渠道智能化

首先，建设银行在服务流程上，创新研发并运用智能柜员机、交流页面、移动平板等高科技应用，将原始的需要人工柜员处理的繁琐、冗杂的程序逐渐转交由智能机器人处理，实现智慧化、自动化的业务解决方式，向客户提供“机械化、指引化、触屏式”的操作模式，省时省力的解决原始柜面服务。如此一来，不仅仅解决了老年人不识字的困扰，智慧机器人通过语音告知，帮助客户自动识别需要选择的按钮，顺利办理业务，提升客户的交易体验感和满意度，提升银行解决业务的速度。接待客户、业务询问、引导、分流客户和展示营销产品四类业务职责，智慧机器人统统皆可胜任。

其次，服务渠道层面，传统银行物理网点提供的渠道主要是人工柜面和ATM机，渠道相对单一。而自从中国建设银行推出智能银行以后，线上电子银行服务、物理网点的柜台服务、自助式的分流服务、优质的移动金融服务、专业的远距离整合服务，相互配合，这种新式服务渠道和形式，造就了智慧经营“接触、支付、

管控”三层组织结构，所有 203 个集合化事务上收，逐渐达成精准识别客户面部图像和客户系统周全的洞悉和观察，创新生态数字化链接和产品综合交付，补充多通道网络触碰，利用全通道的合作互动，向客户供给愈发专业的零售服务。

最后，提供服务的途径不同于之前，网点柜员务必坚守在柜台，而是穿梭在网点大厅或者积极主动向客户提供登门服务，为其有需要的客户进行专业的咨询和销售服务，随时随地皆可向客户供给便捷、快速、高效、安全、全面的金融服务。而且中国建设银行还打造了“5G+智慧银行”，推出全新的银行网点，在物理网点上创新实行“刷脸”交易业务的新途径，完成 14 类高频业务免除载体，直接刷脸即可完成交易，不断深化线上线下双向驱动、共同合作运营。试运行“建设银行到家”的崭新服务方式，向客户供给“在线下单、集和解决、实物送达、服务到家”的一站式金融服务。除此之外，建设银行还不断丰富物理网点的非金融服务业务，提高服务标准。

4.2.2 营销和管理智能化

首先，在展示营销产品时，中国建设银行不在采用之前大段大段的文字式介绍进行宣传，充分利用金融科技优势，打造智能银行网点，并一改传统展示的宣传模式，利用多媒体、人机联合等多元科技，让客户采用互动和切身感受来全面的了解产品，给予客户全面判断的机会，通过这种亲自感受的模式来招引新客户、留住老客户，建立稳定的客户群体。这种实际体验的宣传模式，不仅仅提升客户满意度，也帮助商业银行发掘营销契机。智能营业网点的运营，极大地缩短了客户获取金融产品资料的时间和成本，而且这种可以对话的智慧机器工作过程也让客户的等待时间变得有趣。

其次，销售从之前的普适型转为精准式。中国建设银行充分利用大数据技术的数据分析优势，搭建客户分析模型，将客户的家庭收益、消费形式、职业特性、年纪、社交群体、交易方式等相关资料键入，准确的绘出“客户图像”，方便建设银行进行深度发现客户的潜在和当前金融需要，及时抓住机会，为客户提供精确、及时、安全的服务，增加建设银行产品营销的 KPI。

最后，管理从人控转变为机控。中国建设银行在解决业务程序中引进人脸鉴别、支票扫射、远程审批、核对、柜台风险监督模型等相关新科技，完成风险预

防、管控由之前的人工层层监督、汇报、管理到现在的机器全程管控。与此同时，中国建设银行还在物理网点搭建智慧管理平台，综合、系统、全面的管理和控制网点的运营基础设施，做好“一键式开关”，全方位的提高商业银行的网点管控水平，更好的为客户提供服务。

4.2.3 搭建场景化消费

积极探寻生态场景搭建，成功塑造客户账号、数据支付、场景销售等样本间，消费场景生态联合整体升级，深化用户思维，搭建龙支付运营体系，将数字账户、龙支付有机嵌入平台场景，为C端链客、获客、活客提供基础支撑，实现“量质双升”。紧扣养老、房屋、外出、社区等关键范畴主动摸索垂直生态运营形式，采取数据内容和服务两手抓，强化客户间的联系和沟通，不断提升本行品牌影响力，个人客户和资金基础不断夯实，个人存储、金融资产规模、客户收益贡献统统呈现较快增长。中国建设银行在金融科技赋能下，搭建场景零售，体现在出行、医疗、旅游、家政、饮食等方面。在居民日常出行上，建设银行在金融科技的赋能下，使用ETCP、中安车服、基诺救援，解决居民泊车、修理和紧急救助等问题，实现居民智慧出门；在居民医疗上，将线上线下医疗、医美、药店互联互通，解决用户的医疗、医美、购药一体化的需求，实现智能医疗；在旅游娱乐上，与美团出游、去哪儿、携程等第三方平台合作，实现用户一条龙式的简便服务；在家政服务上，加强与“管家帮”、“齐家装修”的合作，解决大众的日常家政需要；在日常消费上，将美食配送平台、票券购买平台、鲜花预订平台等日常服务纳入合作范畴，向客户营造场景化的消费需要。

中国建设银行充分利用金融科技，加强与生活类机构的合作，旨在营造日常情景化消费生态圈，使得用户从住、吃、玩、买等层面实现智慧化。这不但增加了银行搭建场景的选择，也增强了客户的交易体验感，促使银行实现获客、留客。

4.3 金融科技视角下建设银行创新零售业务存在的问题

中国建设银行虽然在金融科技加持下，发展零售业务取得了不错的成绩。但是就长远来看，中国建设银行在发展“智慧零售”过程中，在人员布局，客户体验和布局上都存在一定的问题，只有合理的解决这些问题，中国建设银行在

金融科技加持下，发展“智慧新零售”才能走的更远。

4.3.1 忽视培养客户消费习惯

在金融科技的赋能下，中国建设银行的服务通道不断优化升级，不仅仅实现了人脸支取、生物辨识等性能。首先，智能机器人通过语音助手，实现高效快捷的处理业务，解决了中老群体业务操作的相应难题，但是诸如上述种种，依旧忽视了老年这个群体，传统柜台服务依旧是老年客群的最优选择，因此不能盲目的进行“智慧银行”打造，而冷落实体网点服务质量的提升。其次，金融科技的加持下，中国建设银行“智慧银行”建设代表性产品就是自主处理业务，加速业务处理效益，节省企业和客户的成本，但实际情况是这类“自主”式产品多数被中年客群青睐。按照生命周期消费理论来说，消费者消费有限，中年消费者进行理财、投资、储蓄基数更加大，但是中年消费者资金优于老年群体，但易受面不及青年群体。金融科技更新升级变化快，中国建设银行手机 APP 更新频繁，界面分布、构成不断优化、整合、升级，这不利于青年消费群体的消费习惯。这不但需要消费者耗费时间重新建立消费习惯，而且易耗消费者消费满意度，浪费时间。故因此，中国建设银行理应合理使用金融科技，让科技赋能金融的同时，更加人性化，从消费者出发，注重消费体验感和习惯，尽可能的简化流程，减少不必要的更新换代。

4.3.2 金融科技人才渗透不足

作为我们六大行之一，中国建设银行虽然在引进人才方面有一定的优势，但是在我国传统的教育体系下，学生和家长纷纷选择高热度的专业进行攻读，以期在未来获取高薪酬。过去一段时间内，金融成为炙手可热的专业，虽然近年来，随着互联网到如今的金融科技的发展，人工智能等专业逐渐被大学生青睐，但从毕业就业情况来看，中国建设银行在科技金融人才引进方面远远落后于金融专业人才。互联网公司、金融科技公司因其高薪酬、新鲜感等特点成为传统金融机构在科技金融人才层面上最大的竞争对手。据中国建设银行年报披露的数据显示，截止 2020 年中国建设银行员工构成中，金融科技人员占比仅仅为 3.51%，绝大部分人员依旧是营业网点和综合柜员。科技人才可以说是实现“智慧银行”必需品，

中国建设银行建设“智慧银行”之所以短期取得上述成就，主要得益于传统客户基数大和互联网平台的优势，且整个银行业布局金融科技，实现零售新发展尚且处于初始阶段，差异化优劣势尚且不明确。中国建设银行若想要建设创新型“智慧银行”，提高零售横向和纵向的发展韧劲，势必需要培养金融科技人才的引进，不仅仅是技术维护员工，更加侧重于零售产品研发和平台搭建的科技型人才的渗透。

4.3.3 零售产品创新不足

纵观中国建设银行创新历程，不管是“建设国际一流零售银行”，还是金融科技加持下“智慧银行”发展，目前金融科技赋能的领域依旧是凭借传统业务，通过渠道的升级和服务的优化来实现零售的“智能化”。创新多停留在传统存款业务、卡务业务申请处理流程的线上化，产品创新不足。虽然中国建设银行旗下的金融科技子公司打造了管理者驾驶舱、反欺诈预测分析平台、安心养老物联网产品、财经事件分析、房屋安居等产品，但归根到底都是借助金融科技平台，而并未真正将技术融入银行零售产品。从中国建设银行“智慧银行”的发展模式来看，中国建设选择“平台化+定制化”的零售金融生态圈方式，发展第二曲线，中国建设银行呈现的态势都是产品创新单一，重视渠道建设。当下，中国工商银行重视品牌推广的“第一个人金融零售银行”，招行贯彻资管金融模式，长远来看，平台建设和定制化服务成为零售发展的趋势，那么这不再是中国建设银行独有的发展模式，那么竞争优势也就消失。从零售业务的特点来看，产品和品牌才是获得持续发展的王牌，但显然，中国建设银行关注不足。

4.4 创新效果评估

随着金融科技的发展，建设银行围绕“搭场景、扩用户、建生态”理念，在金融科技 TOP+战略的驱动下，重申 C 端突破，建设百姓身边有温度的银行，开启零售业务的新的一轮创新。

经过上述中国建设银行在金融科技下零售业务创新的发展历程来看，建设银行，依托金融科技在网点建设、服务渠道、手机银行、金融产品上创新升级，保

持个人住房贷款的传统优势，持续在信用卡、手机银行等领域创新升级，搭建场景零售，不断提高本行品牌竞争力，取得显著成效。

4.4.1 零售业务角度

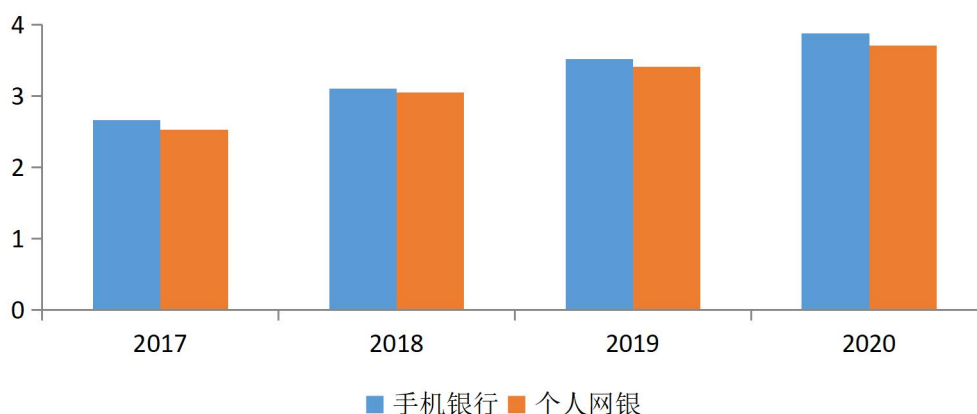
中国建设银行发展至今，客户体量较中小型银行较大。但零售业务客群主要为个体和家庭，因此，零售业务创新的核心在于提升长尾客户的实力，并且建立牢固的合作关系，保证客户的忠实度。当前，金融科技的飞速成长，这也给商业银行获客留客提供了新契机。中国建设银行紧抓机遇，不仅成立金融科技子公司，而且加大科技投资，意在充分发挥科技的生产能力，实现系统优化升级、设备更新、产品性能提升、提高客户体验感。手机银行作为银行关键性的线上流量进口，已被视为开展零售业务转型、竞争盈利增长点的重要场所。移动银行、网络银行等优化升级，智慧柜台机问世，线上金融活动平台和场景的打造，金融科技带来的好处不仅这些，大数据的运用还帮助商业银行挖掘潜在用户。简单来说，金融科技的助力下，中国建设银行的客户体量增大，平台搭建效果明显，后文也将通过数据展示的方式，验证上述结论。

通过查询中国建设银行年报，手机银行和个人网银用户量作为其评价个人客户量。因而，本文参考建行年报的评判指标。

如图 4.2 所示，2017 至 2020 四年间，建行移动银行和个人网银使用量平稳上升；按照中国电子银行官网公布的数据显示，中国建设银行的手机银行 APP 安装量位于同业首位；2021 年上半年末，建行财报和电子支付公开的数据显示建行的个人手机使用量为 4.03 亿，环比上升 3.84%；2020 年末，建行年报披露，个人手机银行成功办理基金、保险、个贷授信和理财业务，数量分别为 74%、53%、88%、43%。以上，都充分反映了建行个人客户体量的持续增加。

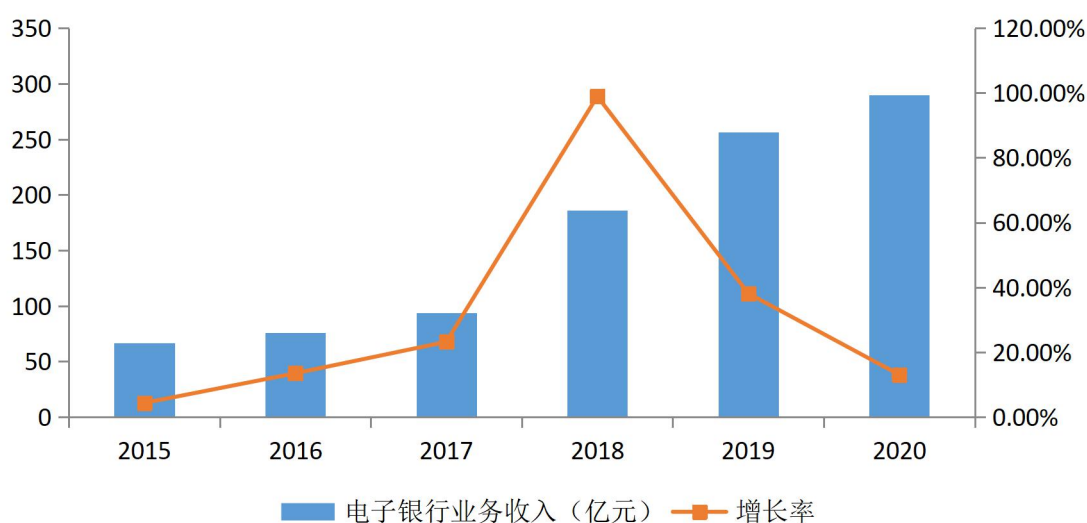
银行零售获益的核心是维系刚性客户关系，让流量成资金。手机银行 APP 使用频繁度作为衡量客户的忠实度的指标，按照中国电子银行网公开的数字，2020 年度，中国建设银行以 1.28 亿的手机银行活跃人数，占据行业内冠军宝座；流量变现实力上，正如图 4.3 所示，中国建设银行在 2015-2020 五年间电子银行业务收入始终维持上升态势，2020 年度达到 290.07 亿元，增长率来看，2018 年增幅最大，接近 1。而分业务类别看，中国建设银行手机银行收益板块，主要

有银行卡、代理、托管和理财、结算、投顾收益。2020年，中国建设银行在社会消费走势放缓的形势下，银行卡收益为213.74亿元，呈下滑趋势，下滑11个百分点；代理业务收益在代销基金规模扩大的助推下，在2020年实现了近三个百分点的增幅，为173.66亿元；托管及其他委托业务，在“智托管”平台的推动下，取得了155.93亿元的收入，同比增长10个百分点，是几大板块中增幅最大的；理财、结算、投顾收益分别为133.98亿元、125.42亿元、115.77亿元，增速分别为3.87%、2.24%、12.06%，可以看出投顾收益增幅较大，这主要得益于“飞驰6+1”系统升级，提高投研服务水平，客群数量有效拓展。



数据来源：中国建设银行年报

图 4.2 2017-2020 年中国建设银行手机银行和个人网银手机用户增长数



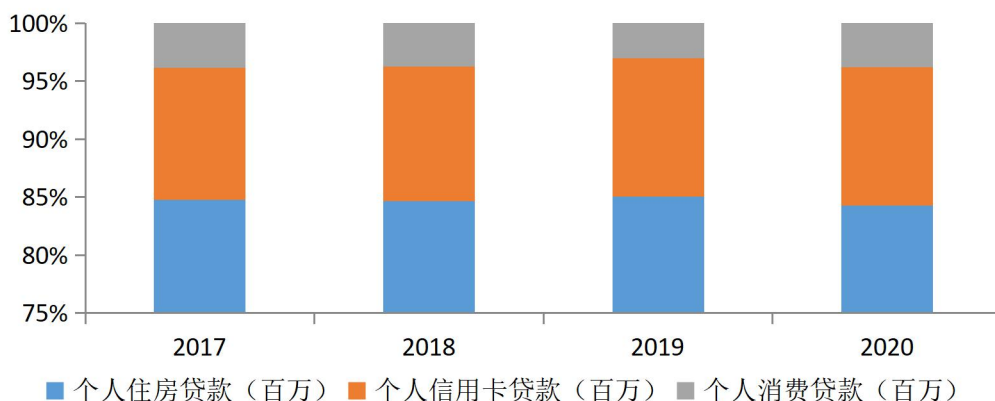
数据来源：中国建设银行年报

图 4.3 中国建设银行 2015-2020 年电子银行业务收入和增幅

综上,中国建设银行零售业务呈现上述成绩,希冀于金融科技的创新和运用,逐步增强线上经营优点,网上支付交易量持续扩大,扩大网络金融服务和宣传力度,手机银行、网上银行用户规模不断扩大,移动金融交易额快速提升紧密联系。

这些数据显示,中国建设银行的电子银行业务逐年递增,增幅在2018年达到最大。2018年建设银行提出“零售优先”战略,外加金融科技的运用,提升了其获客能力和客户留存率,有利于增加零售业务量。

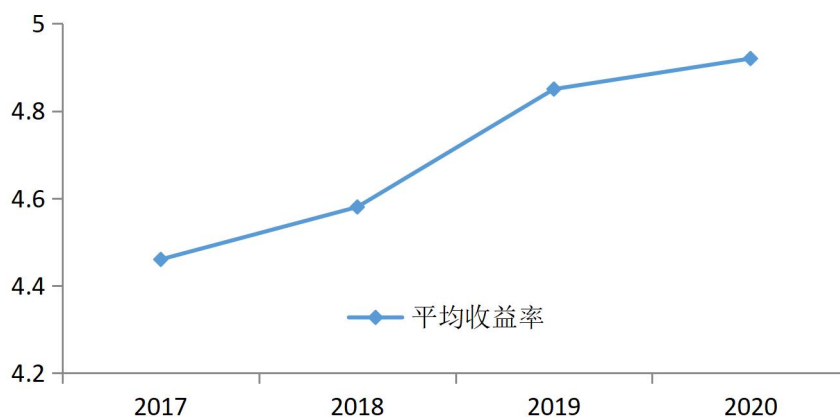
金融科技加持下,建设银行零售受益面,并非局限于客群的增加,基础个人存贷规模也在逐步增加。在2006年建设银行首次提出大零售理念,建设国际一流零售银行,不断在零售业务使劲,2016年建设银行个人贷款余额为4.42万亿元,领先宇宙工行4.20万亿元,摇身一变为国内个贷余额第一名。零售贷款坚持个人住房贷款优势的基础上,扩大信用卡贷款和个人消费贷款,进一步拉大了建设银行个人信贷规模的优势。



数据来源:中国建设银行年报

图 4.4 中国建设银行个人贷款分类余额

建设银行老早就重视零售业务的发展,在实际经营也有证实:个人和家庭贷款比重长期在同业内占据首位。最近,中国建设银行在金融科技的驱动下,优化零售业务经营模式,实现个体贷款量在总量中的占比快速增加,平均利润率也在大幅上扬。正如图 4.5 所示,建设银行 2020 年个人贷款占比达到 43.10%,比 2018 年上升 1 个百分点,平均收益接近 5 个百分点。



数据来源：中国建设银行年报

图 4.5 2017-2020 个人贷款平均收益率

存款作为银行资产增加的必要条件，中国建设银行充分利用科技，深度挖掘潜在客群，以量多额小的观念重视尾端市场的需要，不断研发全新金融产品，强化个体用户的经营，缩小用户的平均费用，保证零售储蓄的质效明显改善，实现个存体量的稳步增加，为业务衍生和盈利面的扩大打好基础，贯彻轻资本成长。如表 4.2 所示，2020 年建设银行境内个存 10.18 万亿元，增量为 1.48 万亿元，增长率为 17%，在境内存款中的比重上升了 1.89 个百分点，比重为 51.22%，其中活期存期为 4665424 亿元，占比为 45.81%。

表 4.2 中国建设银行 2016-2020 年存款情况一览表

年份 名称	2017		2018		2019		2020	
	金额（百万元）	占比	金额（百万元）	占比	金额（百万元）	占比	金额（百万元）	占比
个人存款	7105813	43.43	7771165	45.42	8706031	47.40	10184904	49.41
活期存款	3169395	19.37	3271246	19.12	4100088	22.32	4665424	22.63
定期存款	3936418	24.06	4499919	26.30	4605943	25.08	5519480	26.78

数据来源：中国建设银行年报

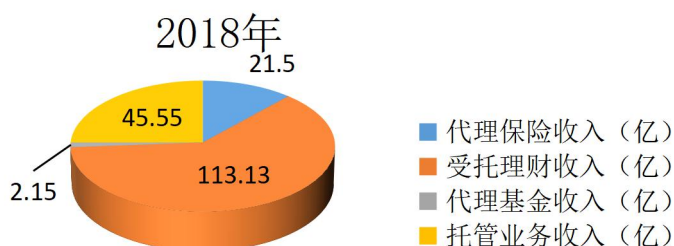
“大财富”体系初见成效。用户的需要决定商业银行如何经营、经营何种业务。现如今，用户需要多变、差异化的金融活动。中国建设银行运用金融科技，为不同的用户创造定制式的独享银行，为用户提供投资、理财等资管服务，保证用户拥有满意的体会，这利于商业银行发展忠诚用户，促使零售业务的经营和成长。中国建设银行将大数据、云计算等科技渗入零售中间业务行列，发展智慧个人银行和资产管理服务，改善了零售中间业务的服务水平和专业程度，吸引了大量的客户，使得建设银行的“大财富”品牌收获崭新“粉丝”，扩大了中国建设银行的个人银行资产体量和客群，提高了零售 AUM。

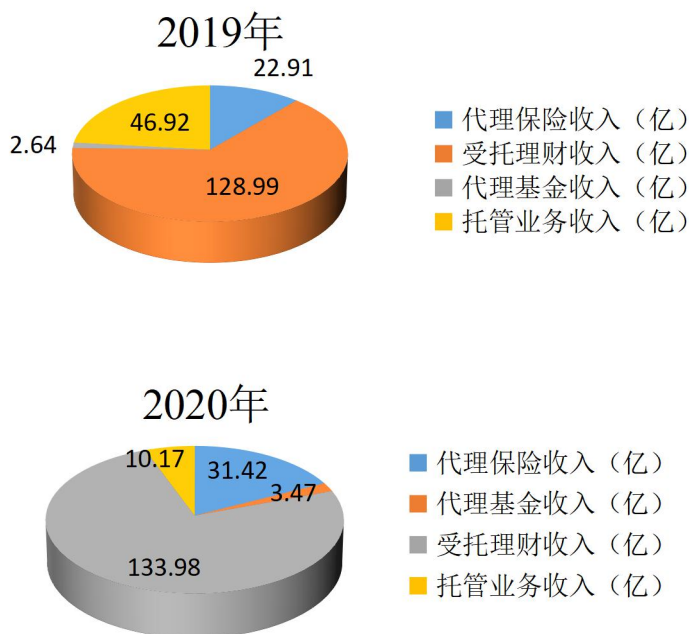
表 4.3 建设银行私人银行业务开展情况表

年份	私人银行客户数（户）	私人客户金融资产（万亿）	私人银行规模增长率%	私人客户资产管理规模增长率%
2018	127211	1.35	15.43	16.30
2019	142739	1.51	12.21	11.93
2020	160794	1.78	12.65	17.89

数据来源：中国建设银行年报

“建行龙财富”，致力于运用金融科技为客户提供更好的专业化服务。经过近两年的不断完胜和优化，当前“龙财富”已开始具有资产感受、智慧投资、资产顾问、资产负债实景图等一连串投资理财性能。龙财富将财富体验当做考察客户投资理财需要的逻辑出发点，发扬智能投顾产品收入稳定、体验感好等特性，通过线上线下双途径有效接受客户服务，持续增强客户刚性。从图 4.6 可以看出，不同类型的财管业务在建设银行“大财富”业务收入的占比稳步提升，而受托理财收入占比最高，其次托管业务、代理保险，最后是代理基金。



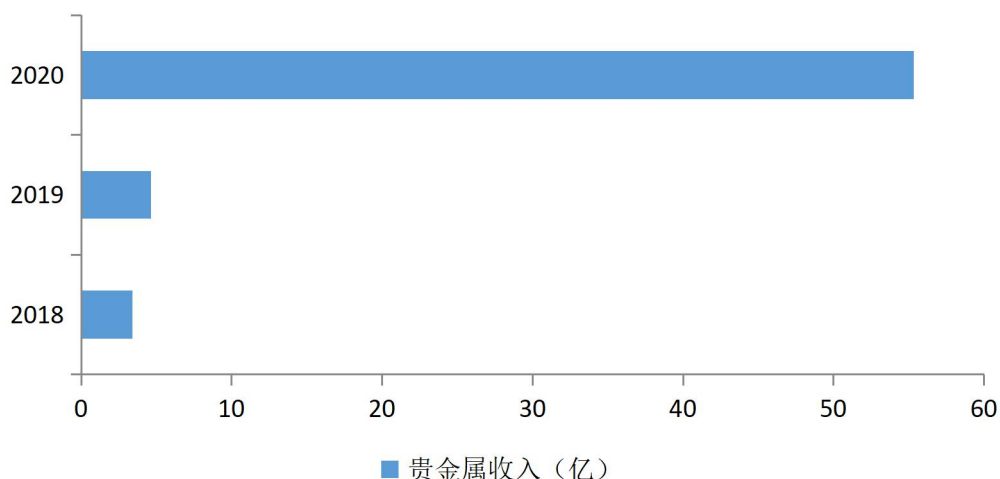


数据来源:中国建设银行年报

图 4.6 中国建设银行非利息收入分类占比

贵金属收入稳步提升。建设银行的零售业务出了上述提到的个人信贷业务、私人银行业务、代理业务外，贵金属业务也是不可忽视的一部分。金融科技的发展，实现建设银行贵金属交易平台线上线下双驱动，保证金融科技视角渗透到建设银行零售业务的方方面面，为客户提供多样化、便捷性的有效服务。

从图 4.7 得出，在建设银行“零售优先”和金融科技战略实施下，建设银行的贵金属收入在经过前两年对政策的适应和调整，在 2020 实现大幅增加，增幅同比增加 10 倍，效果可喜。这也说明，金融科技视角下，银行零售业务创新是必要且必需的。不管是传统的核心零售信贷还是中间业务，表外业务也必须赶乘金融科技这趟快车，实现建设银行步入全业务的智能化，增加银行的收益，提升品牌知名度，积累可持续发展的厚实基础。



数据来源：中国建设银行年报

图 4.7 2018-2020 年中国建设银行贵金属收入

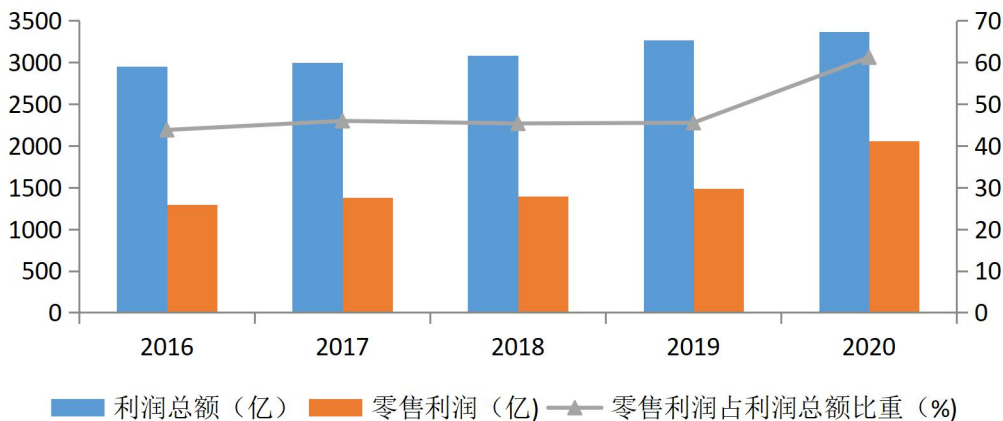
最后，整体从零售贡献度层面考虑看，伴随金融科技的注入，零售金融业务对建设银行实现利润增收奉献越来越大。从中国电子银行官网发布的数据看，中国建设银行在 2020 年实现零售收益占据整体收益的半壁江山，比重高达 56.73%，这也充分说明零售业务越来越成为形成银行收益的关键力量。

通过以上理论说明和数据支撑，证实中国建设银行利用金融科技赋能零售领域，将个人存款低费用优势发挥到极致，并且持续发展个人住房和消费资产领域，秉持“大财富”品牌理念，从零售资产、负债、中间和表外业务四端共发力，增加零售客群和体量，实现零售收益的持续增加。

4.4.2 银行收益角度

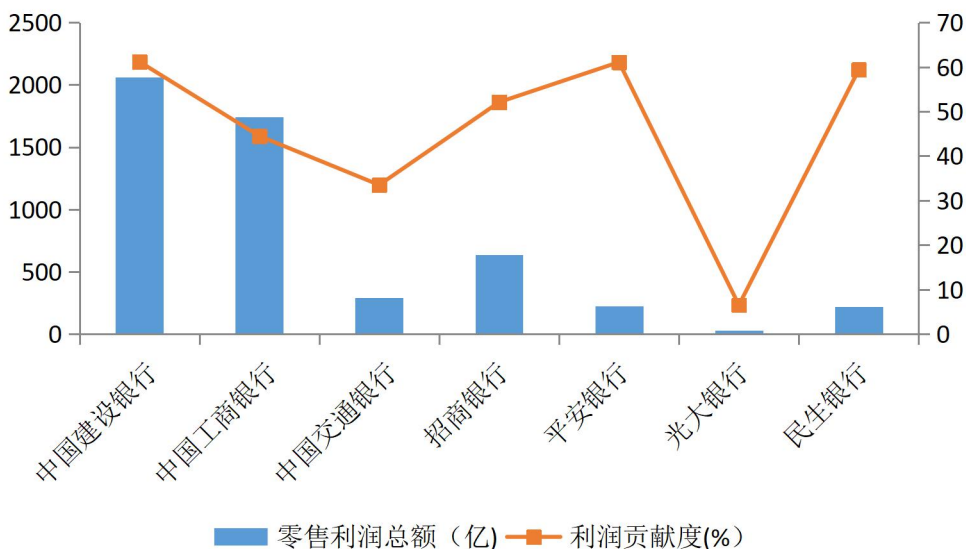
分析完零售业务自身所取得成效外，接下来从从银行收益的角度出发，分析建设银行运用金融科技，创新零售业务取得的成就。

从银行资产数量即盈利贡献来说，自从建设银行实施“零售优先”战略，充分利用自身客户资源和金融科技的优势下，据最新的年报显示建行以 2060.47 亿的零售业务利润和 61.21% 的比重领先招商银行和平安银行，迎来“零售新王”的高光时刻。



数据来源：中国建设银行年报

图 4.8 中国建设银行 2016-2020 年零售业务贡献情况



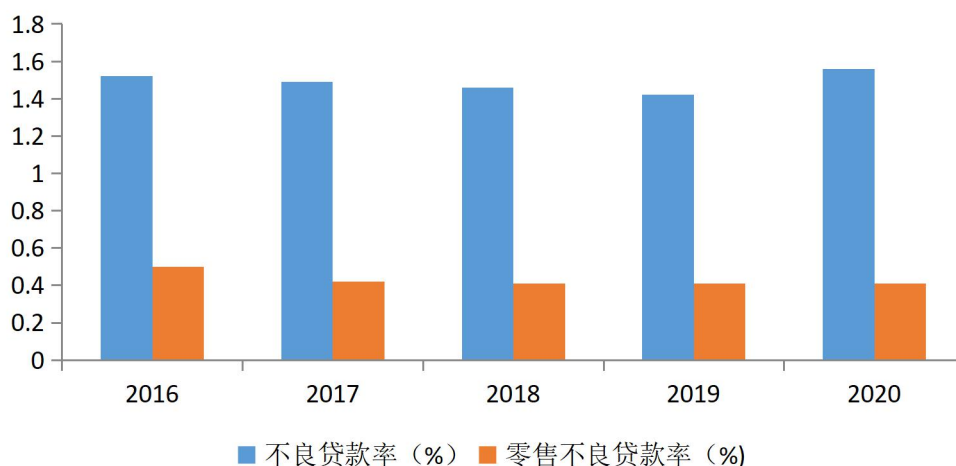
数据来源：中国电子银行网

图 4.9 各大银行 2020 年零售业务贡献情况

建设银行紧握零售市场发展新契机，主动实施金融创新新观念，深化三大战略的推进进度，全行全面开启数字化运营，寻求优质的零售服务经营形式。吕家进表示，首先践行数字运营，秉持新金融观念指引。以绝对的绿色生态运营观念，纵深发展技术助力建成场景零售，打通原始客户、新添客户、当前客户在多变的情景、不同场所下链条障碍，实现畅通运营。再者，以客户感受出发，秉持“客户为中心”。在更新产品、简化程序等领域发力，畅通线下线上运营通道，保证互通互融，提升服务能力，给用户创造便捷的交易体会，尽力担当行业率先典范。

在 2020 年末，横向比较来看，零售业务对建设银行利润的贡献度从 2016 年的 43.79 跃升到 2020 年末的 61.21%，成为建设银行利润的主要来源，纵向比较，建设银行赶超“零售之王”招商银行朝着“新零售之王”积极迈进。

从资产安全性来说，保证优质资产事关商业银行持续经营。中国建设银行凭借金融科技，创新风险预控机制，积极开展非系统性风险管控，优化借贷资产结构，强化基础借贷活动管理，秉持细致、全面的业务管理模式，提升资产组合水平，保证资产安全性，使银行保有优质资产，有序减低未来借款的不可能性。不良贷款和总贷款的比值、超时三个月以上的贷款率被用作评估资产质量，两者关系为反向关系：数字越小资产质量越好；反之，则相反。因此，中国建设银行充分借助金融科技，改善风险管控平台，也有了如今的整体不良率和零售不良率稳步降低，保证资产质量，维护商业银行安全持续安全经营。



数据来源：中国建设银行年报

图 4.10 2016-2020 年中国建设银行贷款不良率情况

中国建设银行零售不良率基本维持稳定在 0.41 左右，缓慢递减。整体来看，中国建设银行不良贷款率也在稳步下降，虽然 2020 年不良贷款率略有上升，但零售不良贷款率却下降一个百分点。这充分说明金融科技视角下，建设银行智能体系对于化解不良贷款，保证建设银行资产质量起到了实质性的效果。

5 金融科技视角下商业银行零售业务创新对策建议

金融科技视角下，商业银行零售业务创新策略的基本原则是：“技术赋能零售”。国内众多银行抓住机会，促使零售业务转型。在坚持大原则的基础上，“智能化”和“场景化”是未来零售业务创新的一大方向，零售业务小且杂，服务对象以家庭为主，那么在金融科技视角下，创新也该考虑零售业务发展存在的问题。因此，通过对银行零售业务现状的梳理，和对其创新的原因分析，结合案例分析，中国建设银行“智能化”和“场景化”创新零售业务促使零售收益直线上升，因此值得继续发展，但是其存在的问题也急需解决，故本文从以下几个层面给出相应的对策建议。

5.1 加强“金融+科技+人才”三维驱动

金融是根基，科技是工具，人才是实操员。金融科技助推下，商业银行零售业务创新不仅是商业银行经营三性的要求，也是客户需求发生变化和金融科技带来的契机，促使零售朝着线上化、智能化、自主化发展的趋势导致。虽然说，金融科技有利于搭平台、建场景，但是实操技术人员的质量和数量也是要同步的。要想继续蝉联“零售之王”宝座，中国建设银行要重视培养金融科技复合型人才，既需要具备金融基础，也要掌握相当的计算机和金融科技实用技能。

首先，完善高级管理层团队，确保金融和科技类人才的存在，并适时进行最新金融科技发展、运用情况的传授，保证管理层视野先进，理解到位，紧随金融科技发展的步伐；其次，引进金融科技类人员，弥补部门金融科技人员渗透不足，并且根据岗位需要实施差异化培训、绩效、奖惩机制，如后端技术人员，配置相应的金融科技培训，定期更新金融科技知识，并设置合理的绩效、奖惩机制，而前端服务人员进行业务操作机器、和金融基础知识的定期培养，确保工作人员的服务水平和质量，而理财经理或者人员应该定期更新其理财知识，通过专家讲座或者在线视频教学提高其理财能力；最后，提高金融科技人员的薪酬待遇，明确其职业上升规划，让科技型人才放心的贡献其真实能力，也防止科技型人才的流失。

5.2 构建场景零售生态圈

金融科技视角下,商业银行零售业务实现质的创新根本在于构建金融科技公司、商业银行和消费者“三位一体”的生态链,打造场景零售。商业银行作为零售金融产品的供给商,消费者作为需求方的角色定位并未发生变化,金融科技子公司创建金融生态圈作为银行产品供给和消费者金融产品需求交易的场所。搭建生态链,打造场景新零售对于商业银行迈向高质量发展具有重要意义,方便同业合作,节省银行产品供给成本和消费者交易成本,保证客户良好的交易体验,保持了银行与客户之间的黏性关系,同时也有利于行业之间良性竞争,创新开发市场需要的交易工具。与此同时,这对于发挥金融科技对零售业务创新的正向价值无疑是一剂催化剂。

当前工商银行、农业银行等凭借生态圈的构建,零售业务迅速发展,建设银行也不逊色。但搭建生态链,打造新场景零售必需商业银行、金融科技子公司、零售客户分别作为。银行应不断加强在线金融场景生态链的作用,从自身 APP 入手,将零售金融产品嵌入消费者生活消费场景、政府办公场景和行政事业单位部,向整个生态链条消费者提供全面的服务。可以从生活、社交、金融理财、电商、出行、旅游、娱乐等领域着手,与之相对应的金融科技加强纵深前端合作,融合发展,创建单线条式应用办事平台,搭建符合场景零售的新金融生态链。在 C 端客户消费卡消费需求上,银行加强与金融科技子公司合作,生产联名信用卡,实现客户源传导至自身 APP 生态链,重视客户体验感和银行品牌口碑,持续壮大零售端客户队伍。除此之外,后端合作也是线上零售场景生态圈创建的必要环节。巩固 APP 设备生态圈,包括布局和整合界面显示、服务渠道优化、风险管理和控制、客户金融服务方式等领域,加强与上游金融科技子公司沟通交流,反馈自身的技术需求,跨界合作,为自身 APP 生态圈创造发达、高能、合适的金融技术支柱,有序提升自身 APP 的客户使用感和质感。在此生态圈中,商业银行无需耗费太多去营销生态圈客户,为银行节省成本,而金融科技子公司则主要协助商业银行运营、创建零售场景生态圈。

5.3 创新零售业务服务渠道

各类金融峰会都明确指出，未来智能化、数字化是金融业开展业务的趋势。当前，金融科技运用已经发展到第三阶段，赋能金融以解决金融痛点，提升金融业务竞争力，发展数字金融。而商业银行的零售业务在数字金融背景下，机遇和挑战并存。一方面，支付宝、微信支付、京东金融等第三方支付平台冲击银行卡支付；余额宝、零钱通等互联网理财挑战传统活期储蓄业务。而另一方面，数字金融的成长也让商业银行看到了新的零售业务创新机会，那就是升级零售业务服务渠道。

数字金融时代，零售业务开展打破传统的时间、空间限制，在线远程即时交易，高效便捷，加强同业、异业之间的合作，也有助于纵向金融生态的搭建，最终加速金融科技和传统零售业务的融合发展，优化零售服务通道。同时，数字金融生态圈的搭建，零售业务更加贴近客户日常生活，商业银行的零售业务金融属性减弱，而是走进百姓，成为百姓身边有温度的业务，提高客户的体验感，满足客户的多元金融要求，提高服务水准。

因此，商业银行应主动加强金融科技投入，重视科技人员的招纳，强化技术根基，创新零售业务服务渠道，加强与金融科技公司的跨界合作，优化自身 APP 生活服务页面，打造 O2O 双向联动业务运营渠道，对于购物、娱乐、生活缴费等零售业务线上开展，使用移动渠道交易，充分利用金融科技的优势，进行线上零售服务；投产使用智能机器人，增添语音功能，解决老年人不识字难题，方便交易，而个人理财服务线下由专人负责，提升零售客户的业务体验感，增加银行口碑，留住老客户，吸引新客户，增强零售客户的黏性，创新获客平台，营造良性零售业务循环模式。

5.4 创新零售产品和服务

从中国建设银行的案例可以看出，金融科技视角下，银行零售业务创新重要的抓手为产品和服务创新，主动顺应金融科技带来的市场需求变化，研发团队研发产品前加强与零售客户的联系，积极主动调研，以需定供，满足零售客户个性化、多元化等交易需求，秉持高效、节能、轻型化的产品和服务研发观念，创新生产新产品。人工智能、大数据等金融核心技术具备辨识人脸、远程银行作用，这对于虚拟信用卡、消费信贷产品以及各类声音、指纹、人脸等新型支付产品的

创新推出具有重要意义，包括加大研发力度、产品智能等。除了上述产品的不断研发，银行业相关部门理应加强沟通和交流，相互配合，共同创新生产出有特色、一条龙式和满足整个生命周期使用的产品，提升银行留住老客户、开发新客户、保证客户群体稳步增加的能力。

当然，金融科技视角下，产品创新不仅包括研发新产品，对已有产品更新升级，包括产品触达客户的方式、产品服务模式等也是提升银行金融服务的战略之一，银行作为金融服务业，零售业务转型也是要实现“以客户为中心”，故保证高效、便民、省费的服务，不断创新推出产品，是最能建设品牌银行的途径。利用金融科技，服务渠道多样化，服务范围扩大，长尾客户群体增加，实现线下线下服务信息共享，进行闭环管理，提供“物理网点+网络平台”的闭环服务模式，提升产品和服务触达的水平。作为客户进行交易的银行 APP，利用人工智能、人脸识别等技术，定制个人理财服务，精准营销，同时，加强跨界合作，进行场景化零售金融，比如在银行 APP 中加入大学生栏目，包括助学贷款、学费缴纳、校园一卡通等场景化消费，对工薪阶层提供工资收支、购物消费、团建支出等场景化消费。除此之外，银行还可以和政府机构达成战略协议，设置相关民生项目，延伸服务的广度和深度，助力绿色金融的发展，为客户提供全程服务。

5.5 升级智能风控体系

金融科技赋能零售业务创新，利弊共存。银行零售业务创新的原因之一就是保证商业银行经营安全性，科技带来产品、服务模式、渠道等创新的同时，风险产生的方式、类型等呈现多元、复杂的特点，这也和零售业务的特点息息相关。若对于风险管控这块“硬骨头”难以啃下，提高商业银行零售业务操作、经营等非系统性风险发生概率，乃至诱发银行系统性风险，反而让金融科技并非成为银行零售业务创新的催化剂而是破坏源，进而干扰金融科技视角下银行零售业务创新。虽然，中国建设银行的案例讨论结果是不良稳步下降，但是明显的是建行产品创新不足，未来科技渗透越深、产品越复杂，那么风险防控能力势必提升。要想保证金融科技视角下银行零售服务创新有效进展，风险管控体系的兜底作用尤为重要，然而传统风险管控体系在当前背景下略显吃力，需要创新智能风控体系。

落实构建智能风控体系，任务分为三步骤。首先，做好日常零售业务风险识

别、风险测量、风险监督和评估工作。最大程度发扬金融科技的优点，通过大数据数字搜集和主动匹配的优势，针对差异化零售业务的不同特性，有目的性的建造相适应的识别、测量、监督和评估风险的机制，并积极采取行动，保证上述机制能够参与到零售业务日常经营过程中，并将其反馈回的参数作为定制战略方向、研发产品、选择产品组成、银行职员 KPI 考评的重要性指标，重视空间外部性和地区差异性。其次，加强创建全行业、全方位的风险预警平台。商业银行构成中国金融体系主体之一，地位居高不下，一旦全行业发生系统性风险，对我国经济发展和走势都会产生致命打击。面对零售业务在银行业务发展和营收占比中的份量越来越重，金融科技视角下零售业务创新过程中，全行业、全方位的风险预防平台的创建，做到及时跟踪、发现风险并及时化解，并对相应业务进行评估以作出合适的变动。最后，改善智能风控解决管理计划。依托大数据、云计算等核心金融科技，参考不同场景化业务发展类型，定制相应的风险解决计划。对于日常生活服务场景中的零售金融业务，做到全过程、全方位、全时段的识别和监测，及时评估、及时管控，并自动匹配相适应的风险化解方案，进而高效的预防客户进行零售业务过程中或许存在的风险，提高用户交易体会的满足感，维护银行声望。

参考文献

- [1]Arner,D.W,Barberis,J and Buckley,R,p.TheevolutionnnfFintech a newpost crisis paradigm[J]. Geo.J.IntlL,(2015),VoL.p.1271.
- [2]Anna omarini.Retail Banking:A Business in DeepTransformati[R].Munich Personal Repec Archive,2016.
- [3]Anna Omarini.The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Internediation Scenario[R].Munich Personal Repec Archive,2017.
- [4]Baverly J Hirtle.kevin J stiroh.The Return to Retail and the performance of U.S.Banks[J].Federal Reserve Bank of New York Staff Reports,2015.
- [5]Broeders,Khanna.Strategic choices for banks in the digital age[J].McKinsey Quarterly Review,2015.
- [6]Chou,D.C,&Chou,A.Y.A guide to the Internet revolution in banking[J].Information Systems Management,2000(02),51-57.
- [7]Deyoung,R.&Rice,T.Noninterst income and financial performance at US commercial banks[J].Financial Review,2004(01):101-127.
- [8]Femandes,Teresa;Pinto,Teresa.Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services:The role of experience[J].Journal of Retailing and Consumer Service,2019:30-41.
- [9]Irina Japparova,Ramona Rupeika Apoga.Banking Business Models of the Digital Future:The Case of Latvia[J].European Research Studies Journal,2017.
- [10]Josephy Di Vanna.The Future of Retail Banking:Delivering Value To Gobal Customer[M].London:EmeraldGroup Publishing Limited,2011: 101-105.
- [11]Klimontowicz,Monike,Derwise,Karolina.Mobile Technology on the Retail Banking Market[J]. European Research Studies Journal,2017.
- [12]PuschmannT.Fintech,Business&Information Systems Engineering,2017,(01):69-76.

- [13]Pousttichi,K,&Dehnert,M.Exploring the digitalization impact on consumer decision making in retail banking[J].Electronic Markets,2018(03):265-286.
- [14]Schueffel,p.Tamingthebeast: ascie ntific definition Fintech[J].Journal of Innovation Management, (2016), Vol.4NO.4,32-54.
- [15]Schindler,J.W.Fintech hand financial innovation:Divers and Depth[J].Working Paper,Finance and Economics Discussion Series,Federal Reserve Board,2017 (08).
- [16]Toni Ahnert,Chapman,Carolyn Wilkins.Should bank capital regulation be risk sensitive[J].Journal of Financial intermediation.2020.
- [17]Timothy Clark,Aatrid Dick,Beverly Hirtle.The Role of Retail Banking in th e u.s.Banking industry;Risk,Return,and Industry Struehure[J].FRBNYE econo mic Poicy Review,2007:54-55.
- [18]巴曙松. 新常态下零售银行转型之路[J]. 金融市场研究, 2017(07);2-5.
- [19]陈小宪. 零售银行业务——中小股份银行的战略支点[J]. 银行家, 2006(12): 44-49.
- [20]陈一洪. 城市商业银行零售业务主要挑战与转型战略[J]. 南方金融, 2017:81-88.
- [21]曹艺. 金融科技发展对银行业的影响及对策研究[D]. 东南大学, 2020.
- [22] (美) 戴维·罗杰斯. 商业银行的未来组织结构、战略以及趋势[M]. 王徽, 汤建军译/新华出版社/2006/ISBN:97897501153398.
- [23]费伦苏. 我国商业银行零售业务转型研究[J]. 当代经济管理, 2011, 33(04):84-88.
- [24]方源. 应用金融科技背景下国有银行零售业务操作风险管理研究[D]. 对外经济贸易大学, 2020.
- [25]贺建清. 金融科技发展影响与监管[J]. 金融发展研究, 2017, (6):54-56.
- [26]韩梅. Fintech 的发展现状与金融创新分析[J]. 经济研究导刊, 2016(06):57-60.
- [27]何独业. 基于客户体验的商业银行零售业务转型策略研究[J]. 农银学刊, 2021, (01):46-51.

- [28] 蒋志鹏. 数字化转型与农行零售业务的关键思考[J]. 时代金融, 2019(7):4-7.
- [29] 林昕怡. 基于数据挖掘的零售银行营销管理一体化研究[D]. 宁波大学, 2014.
- [30] 陆岷峰, 虞鹏飞. 商业银行零售业务转型升级研究—基于大数据分析 with 挖掘[J]. 西部金融, 2015(03):6-10.
- [31] 李淼. FinTech 来袭重塑金融格局[J]. 中国战略新兴产业, 2016, (14):18-19.
- [32] 乐冉. 金融科技视角下商业银行零售业务创新策略[D]. 武汉纺织大学, 2021.
- [33] 李娜. 金融科技促进实体经济发展的内在机理与路径研究[J]. 中州学刊, 2018(10):51-55.
- [34] 李杨, 程斌琪. 金融科技发展驱动中国经济增长度量与作用机制[J]. 广东社会科学, 2018, (03):44-52.
- [35] 李庆萍. 新形势下我国零售银行业务发展探析[J]. 银行家, 2010(10).
- [36] 倪以理, 曲向军, 周宁人, 喻宁, 张丽元, 崔起, 徐宁, 麦肯锡咨询公司. 集约化、智能化、跨越式发展零售银行之路[J]. 新金融, 2017(10):32-38.
- [37] 彭惠新. 金融科技推动农业银行零售业务转型发展[J]. 中国信用卡, 2018(09):44-45.
- [38] 裘慧欣. 金融科技对商业银行零售业务经营绩效的影响研究—以招商银行为例[D]. 华东政法大学, 2020.
- [39] 任雪平. 商业银行零售业务数字化转型战略研究——以招商银行和平安银行为例[D]. 兰州大学, 2020.
- [40] 施伟. 市场利率化对我国商业银行的影响研究[J]. 时代金融, 2017(08):137+138.
- [41] 宋建华. 打造智慧零售新路径[J]. 中国金融, 2018(04):37-39.
- [42] 宋真. 金融科技影响商业银行零售业务机制分析[D]. 北京外国语大学, 2021.
- [43] 汪可. 金融科技、价格竞争与银行风险承担[J]. 哈尔滨商业大学学报(社会科学版), 2018(01):40-48.
- [44] 巫云仙. FinTech 对金融业的“破坏性创新”[J]. 河北学刊, 2016(06):116-123.

- [45] 吴朝平. 人工智能驱动下的零售银行创新发展现实观察和发力维度[J]. 国际金融, 2019(04):32-36.
- [46] 谢治春, 赵兴庐, 刘媛. 金融科技发展与商业银行的数字化战略转型[J]. 中国软科学, 2018(08):186-191.
- [47] 徐书宇. 金融科技对我国商业银行零售业务的影响研究——以招商银行为例[D]. 江西师范大学, 2020.
- [48] 易宪容, 郑丽雅. 金融科技合约关系的实质、运行机理及风险防范——基于现代金融理论的一般分析[J]. 社会科学, 2019(05):40-49.
- [49] 杨芮, 董希淼. 欧洲 MBank 的数字化银行之路[J]. 银行家, 2016(02):77-80.
- [50] 钟鸣长. 金融科技发展调查及对金融业的影响[J]. 电子科技大学学报(社科版), 2017, (03):1-8.
- [51] 赵鹞. Fintech 的特征、兴起、功能及风险研究[J]. 金融监管研究, 2016(09):57-70.
- [52] 周小川. 信息技术与金融政策的相互作用[J]. 中国金融, 2019(15):9-15.
- [53] 张春子. 中小股份制银行零售业务发展探析[J]. 银行家, 2012(10).
- [54] 赵诗嘉. 金融科技视域下商业银行零售业务转型发展路径研究[J]. 营销界, 2020(16):147-148.
- [55] 赵山. 以创新基因拥抱银行 3.0 时代——聚焦招商银行金融科技变革[J]. 中国银行业, 2017(04):32-36.
- [56] 周有容. 金融科技赋能个人金融服务[J]. 金融博览(财富), 2021(05):34-37.

致 谢

六月，临近盛夏，也预示离别。有人说，告别是为了更好的相遇，但此时此刻，我却有一种强烈的感觉，我要彻底告别学生时代了。还记得收到兰州财经大学金融硕士拟录取通知时，激动、高兴、憧憬、期待，而现在，不舍的情绪仿佛要将我吞噬。舍不得课程上老师专业却不失幽默的声音，舍不得课后小组讨论激烈却又和谐的声音；舍不得图书馆安静又温馨的声音；舍不得食堂嘈杂又八卦的声音……，我想，这些不舍最后都会变成美丽且宝贵的回忆，而且是专属我和兰州财经大学金融学院 19 级全体师生的回忆，而我也很感谢为我带来这些回忆的所有人。

亦师亦友。我很感谢我的导师史亚荣教授。在她的帮助下，我得以提升自己的科研能力；在她的指导下，我顺利完成自己的小论文和毕业论文；在她的信任下，我有幸成为老师课题的成员；在她的鼓励下，我才可以自信勇敢的面对各种困难。当我再次翻看和老师的沟通记录时，老师句句“”仿佛像是我的一个老朋友一样，亲切，让我可以大胆和她沟通自己学术的困惑和生活中的难题；当我回忆自己撰写毕业论文时，从选题，确定大纲，正文书写的每个环节，老师都会不辞辛苦和不厌其烦给予我修改意见，看到论文上满满的标注意见和对话框里大段大段的修改意见，我深深的感动和感激，我想在此向我的导师老师道一句“老师，真的很感谢您，在您的指导下，才有了这篇论文呈现”。

良师益教。除了我的导师外，各位金融学院的老师，都给予了我专业上的指导，让我提升了自己的专业素养，拓宽了自己专业视野。这三年来，每一堂课，每一个老师传授的知识，都是对我的厚礼。从不知到知，从知到熟悉，从熟悉到会用，这一步步的实现，都是在各位老师的教导下实现的。那黑板上满满的粉笔字；那课件上满满的知识点；那每一个小组作业上老师真诚的建议，老师毫不吝啬的将自己的所知分享于我，老师总是对我抱着“青出于蓝胜于蓝”的期许。因此，我很感激各位老师，感谢各位老师大方、真诚的分享，也感谢各位老师对我美好的期许。

高情厚谊。古语有云“三人行必有我师焉”，在我研究生三年的学习生涯中，身边的同学给予了很多很多的帮助。师兄师姐帮助我熟悉师门、为我答疑解惑，同届师门一起做课题，帮助我开阔思维，协助我论文书写中获取数据，纠正我论文存在的小问题，还有我可爱的师弟师妹们，在我需要时义无反顾的帮助我，同班同学课后讨论小组作业，指出我思考的不足，同宿舍的小伙伴，帮助我生活中的小挫折，还有不在身边的特殊朋友，一起分享所学，共同激励。

父母之恩，学校之恩，也是我必须感谢的。感谢我的父母，他们的默默支持才让我有机会继续我的学业，父母的支持就是我前进的动力；感谢学校，虽然三年来疫情不断，可是学校总是尽可能为我们创造优质的学习、生活条件。

执笔至此，文已至末，我还要向各位答辩组的老师表达真挚的谢意，感谢你们对我的论文的指正。