

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 兰州农商银行零售业务数字化转型优化研究

研究生姓名: 刘鸿铎

指导教师姓名、职称: 方来教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 组织与战略管理

提交日期: 2024年5月31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： 刘鸿峰 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 马素 签字日期： 2024.5.31

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内容。

学位论文作者签名： 刘鸿峰 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 马素 签字日期： 2024.5.31

Research on digital transformation and optimization of retail business of Lanzhou Rural Commercial Bank

Candidate :Liu Hongduo

Supervisor:Fang Lai

摘 要

2023 年 12 月的中央经济工作会议将“以科技创新引领现代化产业体系建设”作为首要任务，列入推动经济高质量发展重点任务中，将科技金融列入“五篇大文章”首位，强调要增加金融的科技含量，同时明确了金融机构的发力方向，当前中国经济数字化高质量发展进程中，以“数”赋能产业、以“数”引领产业正改变着各行各业，银行业进一步深化数字化转型已成为一个非常现实的问题。区域性农村商业银行受限于主营区域、资金规模、竞争能力、抗风险能力等因素，其零售业务天然性的成为主要利润增长点，如何通过科技创新赋能零售服务场景，提供普惠、多样、高效、优惠的金融服务，实现降低风险、优化结构、降本提效、巩固市场、支持实体、创收增收的经营目标，是当前区域农村商业银行主要探索和研究的的方向之一。

本文选取兰州农商银行的零售业务数字化转型为具体分析对象，首先概述了兰州农商银行的基本情况、零售业务的基本概况及零售业务数字化转型的现状，通过调查研究法对兰州农商银行零售业务数字化转型中存在问题进行了详细分析，发现主要存在的问题为零售产品同质化严重、客户管理有待进一步完善、各个渠道间的协同联动相对欠缺、业务营销手段不足、金融科技复合型人才缺失等，通过深入剖析发现零售产品创新能力较弱、客户管理精细化程度较低、渠道管理的机制缺失、精准营销能力较弱、金融科技复合型人才储备不足等为问题主要原因。同时，论文结合相关金融理论，探索性提出通过“客户需求”引领“产品创新”、客户管理的“精细化转型”、渠道拓展“多元化转型”、营销服务的“精准化转型”、金融科技人才培养的再提升等优化零售业务数字化转型。最后，论文从全面数据运用支撑、信息安全保障赋能以及运营体系管理保障等方面构思了兰州农商银行零售业务数字化转型优化的对策实施的措施。

关键词：农商银行，零售业务，数字化转型

Abstract

In December 2023, the Central Economic Work Conference took "leading the construction of modern industrial system with scientific and technological innovation" as the primary task, included in the key tasks of promoting high-quality economic development, listed science and technology finance in the first place of the "five major articles", stressed the need to increase the scientific and technological content of finance and clarified the direction of financial institutions. At present, in the process of the high-quality development of China's digital economy, empowering the industry with "number" and leading the industry with "number" is changing all walks of life, and further deepening the digital transformation of the banking industry has become a very real problem. Regional rural commercial banks are limited by the main region, capital scale, competitiveness, risk resistance and other factors, and their retail business has naturally become the main profit growth point. How to empower the retail service scene through scientific and technological innovation, and provide inclusive, diverse, efficient and preferential financial services? It is one of the main exploration and research directions of rural commercial banks in the region to achieve the operation objectives of reducing risk, optimizing structure, reducing cost and improving efficiency, consolidating market, supporting entity and increasing income.

This paper selects the digital transformation of retail business of Lanzhou Rural Commercial Bank as the specific analysis object. First, it summarizes the basic situation of Lanzhou Rural Commercial Bank, the basic overview of retail business and the current situation of digital transformation of retail business. Through investigation and research, it makes a detailed analysis of the problems existing in the digital transformation of retail business of Lanzhou Rural Commercial Bank. It is found that the main existing problems are serious homogeneity of retail products, further improvement of customer management, relative lack of synergy among various channels, insufficient business marketing means, and lack of financial technology composite talents. Through in-depth analysis, it is found that the main reasons for the problem are weak innovation ability of retail products, low degree of refinement of customer management, lack of mechanism of channel management, weak precision marketing ability, and insufficient reserve of financial technology composite talents. At the same time, combined with relevant financial theories, the paper proposes to optimize the digital transformation of retail business through "customer demand" leading "product innovation", "fine transformation" of customer management, "diversified transformation" of channel expansion, "precision transformation" of marketing services, and further improvement of fintech talent training. Finally, the paper conceived the implementation

measures of the digital transformation and optimization of retail business of Lanzhou Rural Commercial Bank from the aspects of comprehensive data application support, information security assurance and operation system management assurance.

Keywords : Rural commercial Bank ; Retail business ; digital transformation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 商业银行零售业务研究.....	3
1.2.2 商业银行数字化转型研究.....	4
1.2.3 商业银行零售业务数字化转型研究.....	5
1.2.4 文献评述.....	6
1.3 研究思路和研究内容.....	7
1.3.1 研究思路.....	7
1.3.2 研究内容.....	7
1.4 研究方法.....	10
1.4.1 文献分析法.....	10
1.4.2 调查研究法.....	10
1.4.3 访谈法.....	10
2 相关概念及理论基础	11
2.1 概念说明.....	11
2.1.1 商业银行零售业务.....	11
2.1.2 商业银行数字化转型.....	11
2.1.3 商业银行零售业务数字化转型.....	12
2.2 基本理论.....	13
2.2.1 金融创新理论.....	13
2.2.2 客户关系管理理论.....	14
2.2.3 流程再造理论.....	14
2.2.4 长尾理论.....	14

3 兰州农商银行零售业务数字化转型现状	16
3.1 兰州农商银行银行基本情况.....	16
3.2 兰州农商银行零售业务概况.....	17
3.2.1 零售业务规模.....	17
3.2.2 零售业务产品.....	18
3.2.3 零售业务客户结构.....	19
3.3 兰州农商银行零售业务数字化转型发展现状.....	20
3.3.1 零售业务数字化转型措施.....	20
3.3.2 零售业务数字化转型发展现状.....	21
4 兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题及原因分析	25
4.1 兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题.....	25
4.1.1 问卷调查及分析.....	25
4.1.2 零售业务数字化转型中存在问题.....	35
4.2 兰州农商银行零售业务数字化转型问题的原因分析.....	38
4.2.1 访谈分析.....	38
4.2.2 零售业务数字化转型存在问题的原因分析.....	40
5 兰州农商银行零售业务数字化转型优化方案设计	45
5.1 零售业务数字化转型优化思路与原则.....	45
5.1.1 零售业务数字化转型优化思路.....	45
5.1.2 数字化转型优化原则.....	45
5.2 数字化转型优化措施.....	46
5.2.1 由客户需求引领产品设计创新.....	46
5.2.2 客户管理精细化转型.....	48
5.2.3 推进渠道多元化转型.....	50
5.2.4 推进营销精准化转型.....	52
5.2.5 加强金融科技复合型人才培养.....	54
6 兰州农商银行零售业务数字化转型优化方案设计的实施保障	56
6.1 数据支撑保障.....	56

6.1.1 持续推进数据治理工作.....	56
6.1.2 建立健全数据收集方式.....	56
6.1.3 建立预授信模型.....	57
6.2 信息安全保障.....	57
6.2.1 信息安全管理保障.....	57
6.2.2 信息安全技术保障.....	58
6.3 运营体系保障.....	58
6.3.1 加强顶层规划设计.....	58
6.3.2 打造中台运营架构体系.....	59
7 结论与不足.....	60
7.1 研究结论.....	60
7.2 研究的不足.....	60
参考文献.....	62
后 记.....	68

1 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

近年来,随着我国科技创新各项政策的落地实施,居民对智能智慧化消费生活方式接受程度越来越高,金融消费者追求高效便捷、低成本的金融服务趋势显著,消费体验的好坏相对于消费内容本身来说重要性逐步提升,金融需求的变化深刻改变着商业银行的服务和运营模式。党中央国务院及中国人民银行、银保监会等相关部门关于商业银行数字化转型出台了一系列政策机制。2020年的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出金融体制改革,要有效的支持实体经济发展,要求金融科技水平须着力提升,在制度层面为银行数字化转型提供了方向。2023年的中央经济工作会议和中央金融工作会议将科技创新引领与科技金融列入工作任务中,为区域农商银行发展指明了方向——“拥抱数字 赋能发展”,深入优化零售业务转型——“发挥优势 赋能普惠”,实现高质量服务客户,做好实体经济支持。中国人民银行先后两次发布《金融科技发展规划》,从国家层面对金融科技发展作出了规划,鼓励在合法合规前提下,金融机构运用数字、发展金融科技,形成了金融科技的发展和评价的一套标准,给我国的金融科技的规划和政策制定等,提供了很重要的依据。原银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》中提出,数字化转型在高质量发展方面发挥着重要作用,强调要提升数字化运用能力,强化科技能力建设,运用好数字引擎,构建金融数字化发展新的格局。

近年来,金融科技领域不断取得新的突破,改变了金融行业发展模式,提升了金融服务质量,加快了金融产品的迭代更新,也深刻影响了人们的生产生活,商业银行作为数字经济的重要参与者和推动者,提升金融科技的应用能力已经是业务转型的关键。农村商业银行应顺应数字化新市场、拥抱科技引领新潮流,全面贯彻落实科技金融各项政策,深入分析市场需求、转变经营理念和业务结构,在数字化变革中寻找业务发展模式和服务动能。银行零售业务、对公业务等各项

业务均涉及数字化，对区域农商银行来说，零售业务是其主要的利润来源和突破口；但零售业务具有客群数量巨大、需求多样化的特点，导致商业银行无法结构化地识别客户，更深入洞察客户需求，因此需要通过数字技术的应用来提升运营效率和客户体验，以期实现零售数字化转型，从而实现逆势增长。

同时，党的二十大报告指出要深入推进实施乡村振兴，健全农村金融服务，强调了农村金融服务助力乡村振兴的重要性，为农村银行发展指明了定位和方向。“十四五”规划提出了，数字化建设助力推动乡村发展、乡村治理的模式创新，通过金融安全战略的实施，金融监管与风险防控体系的进一步完善，全力推动农信金融机构的发展。金融源于实体又反哺实体，高质量经济发展离不开高质量金融服务，金融在助力乡村振兴中发挥着很大作用，农村商业银行姓“农”，与农业农村农民有着天然的联系，是乡村振兴金融服务的主要力量。农村商业银行源于农村信用社，产生于农村金融机构深化改革，我国目前农村商业银行的机构数在银行业金融机构中占百分之三十五左右，农村商业银行在农村金融服务中扮演者相当重要的角色，在我国农业人口大国至城镇化进行加速中，深刻影响着农村经济发展与社会稳定。

兰州农村商业银行股份有限公司（简称“兰州农商银行”）位于我国西北地区的甘肃省兰州市，是由原兰州市城关区、安宁区、七里河区、西固区和红古区“五区”农村信用合作联社合并成立的，是甘肃省农村合作金融机构的改革试点单位，在区域经济发展中发挥着重要作用，具有一定的地域代表性。兰州农商银行要履行好社会责任，发挥好金融机构作用，服务好广大客户群体，实现自身的发展壮大，就要顺应经济发展和市场需求，实现拥抱数字、转型升级、转变经营模式，要选择从自身最擅长的零售业务入手，通过对物联网、云计算等金融科技的应用，打破时间、空间和人员对零售业务发展的限制，推进零售业务线上化，一定程度上实现零售业务的创新突破。

1.1.2 研究意义

在当前数字经济高速发展的新时代，区域金融机构尤其是农村商业银行面临的同业竞争对手增加，同时竞争对手应对数字化经济的综合能力较强，使得其对农村商业银行的生存空间的蚕食较大，尤其是农村商银行一直坚守的存贷款等零

售业务。为此，农商银行应顺应新时代下数字经济发展新形势，探索金融消费客群新习惯、新要求，借鉴同业、结合自身实际，分析现有零售业务数据化转型成果、不足、成因与优化策略，充分运用数字化技术优化零售业务，提升客户服务粘性和市场竞争力。

本文以数字化经济背景下金融科技广泛应用为背景，以兰州农商银行作为研究对象，采用文献研究法、调查问卷法和访谈分析法等方法，全面分析了兰州农商银行零售业务数字化转型的现状和问题，追根溯源剖析问题产生的原因，结合实际，针对性地提出优化对策和保障措施，以期对兰州农商银行以及我国其他省份的区域农村商业银行零售业务的数字化转型发展有一定的启发。

1.2 文献综述

1.2.1 商业银行零售业务研究

陈一洪（2019）^[1]在分析银行零售业务的发展规律基础上，对近年来城市商业银行的零售业务发展现状与趋势进行了分析，提出了不管是从零售存贷款占比和规模，还是从零售业务的收入与利润贡献来看，城市商业银行的零售业务发展水平相对较低，与同业大型银行存在一定差距。城商行的零售也发展普遍存在客户基础扎实程度欠缺、零售产品的市场竞争不足、业务推介考核激励不及预期、部门沟通协同联动欠佳、金融科技方面提升空间较大等因素约束。Burgstaller（2020）^[2]通过详细分析指出了，因为竞争威胁、科技进度、新立法律、利率竞争等市场变化，银行业面临着一些新的形势，部分传统零售企业业务模式保守且偏重区域性管理，较难获得稳定收入，受经营理念约束的商业银行，如传统储蓄银行、信用社等非盈利性银行的效率提升与各方利益者产生矛盾，促使其使命转移。Mostert（2020）^[3]在分析中指出零售业务的创新发展过程中，零售技术创新主要包括产品、服务、技术、网络等技术，但投资的创新与客户的个性化金融服务十分重要。汤坤（2020）^[4]则分析认为，商业银行零售业务是向个人及小微企业客户提供的各项产品与服务，不仅限于传统的存款与转账等交易，同时包括了其他一些个人金融服务，与此同时银行通过向客户提供部分便利的生活服务以拓展服务边界，以此获得越来越多的零售服务客户。樊育莲（2021）^[5]深入对比

分析了多家银行的零售业务,发现存在个人征信体系不完善、科技金融人才缺失、产品创新特性较低等共性问题,提出了数字化转型对零售业务潜力释放具有很大的作用。崔婷(2022)^[6]在分析中提到,欧美等发达国家银行,面对激励的市场竞争,大部分选择了扩大业务数量提升盈利能力,其中零售业务风险低、收入稳定、发展迅速,作为基础业务对银行发展作用较大。张艳杰(2023)^[7]通过具体案例分析提出,零售业务是银行提升效益、稳固市场地位、提升竞争能力的非常重要的途径。

1.2.2 商业银行数字化转型研究

卜银伟(2020)^[8]分析认为,银行金融服务和客户距离较近,可多方面多维度了解自己的客户,可运用大数据分析转型中,更加全面准确的了解客户,提供有针对性的服务,一定程度上提升客户体检,增强客户粘性,有力推动业务转型发展,但推动实体经济发展的落脚点要明确。乐冉,倪武帆,万睿等(2021)^[9]则认为普惠金融的发展中大型商业银行作用十分重要,因此大型商业银行要在制度建设、基础建设、机制完善、流程改进、服务对象拓展、科技进步发展、经营模式改革等方面进行改进。郑剑辉,陈科(2021)^[10]通过分析则认为数字全球化进程已到,银行应根据市场需求变化,积极应对数字化转折带来的同业竞争压力,通过拥抱数字发展科技金融,重塑业务服务与经营模式,提升经营管理能力与盈利能力的同时实现数字化转型。谢治春,赵兴庐,刘云燕(2022)^[11]通过研究分析发现,数字化转型下传统商业银行的组织适应性问题主要集中在组织架构、信息系统、人力资源和财务投入等方面,可以通过在整体数字化战略框架下重塑组织架构和流程、提高 IT 基础架构数字化能力、推进人力资源优化和企业文化变革等实现组织创新,提升组织能力和组织敏捷性。钟广炎,罗雪蕾(2022)^[12]认为当前商业银行在数字化转型中存在线上运营不足、思维转变难、数字化人才匮乏等问题,商业银行需从全渠道建设、全量客户管理、个性化服务等方向,夯实科技、渠道、客户和人才等四方面的管理,才能加快零售业务数字化转型发展的步伐。杨望,魏志恒(2022)^[13]认为金融数字化的进程不断推进,应当不断完善数字基础设施、提升核心技术应用、进一步释放数字潜力,持续加快金融服务智慧再造,更好地满足日益个性化、定制化的数字需求。董劭然(2023)^[14]认为推动

资产管理业务数字化转型的路径包括四个方面：客户端以“加”增值，持续提高市场洞察力；流程端以“减”提效，切实增强客户服务力；投资端以“乘”立智，精心打造专业竞争力；风控端以“除”避险，系统强化智能管控力。葛仁余（2023）^[15]认为商业银行在数字化转型过程中要以机制调优为驱动，从客户体验、客户画像、流程优化、架构转型四个维度，加快推进经营管理模式的数智化改革，打造与现代化经济体系相适应的数智银行。张喜峰（2023）^[16]认为商业银行应当主动迎接挑战，积极开展研究，提前规划布局，升级支付结算体系，赋能传统业务发展，推动数字化转型，推进智能合约创新，发展普惠金融等。

1.2.3 商业银行零售业务数字化转型研究

关于零售业务转型的核心对象分析上，不同的学者的观点存在一定的差异，有的学者认为应重点关注客户体验，有的学者则认为要重点关注实体经济。Bapat（2020）^[17]分析建议，银行零售业务转变了盈利模式后，其目标应为客户体验的全面提升。史真真（2020）^[18]则分析指出，银行零售业务的数字化转型发展是必然选择，应在长尾客户价值发挥上下功夫，才能更好的提升零售业务竞争力。宋锐（2020）^[19]通过生态场景多样化的分析为基础，强调了要满足客户的个性化需求，就通过加大金融科技覆盖，促进零售业务与科技金融融合发展。林骅（2020）^[20]强调了，通过技术不断完善零售业务渠道生态化建设，持续提升零售服务与产品的便捷性，运用场景端生态促进零售业务发展。王都富（2020）^[21]则通过分析认为，金融科技公司的移动支付领域的统治地位，将被数字人民币实施推广打破，零售支付领域格局将出现新的变化，从而进一步健全零售支付体系。巩丽然（2021）^[22]提出了传统银行不能够对新市场的变化做出迅速反应，然而金融科技的引入将是一种契机，在零售银行转型上会有很大的帮助，从而创新性改变服务模式和业务渠道。章英芬（2022）^[23]在分析数字化时代的场景金融建设时，提出了场景金融的重要性，指出银行要聚焦以用户需求为中心的场景金融建设，通过金融服务与生活场景的全方位融合，提升金融服务可得性与便捷性，以期更好的在零售业务发展中赋能。欧阳敏资（2022）^[24]则更是注重金融生态圈建设对零售业务发展的作用，指出了金融消费生态圈是零售业务创新转型的关键之一，零售业务与金融消费生态圈的共生共赢对银行发展至关重要。王宝会（2022）^[25]在研

究中强调新冠肺炎疫情使得银行更加关注非接触式金融，指出科技金融发展对银行零售业务发展十分重要性，银行要在科技研发人员的配置以及相关资金投入方面给与大力支持。周维和陈蔚然（2022）^[26]也提出了在互联网深入发展的大背景下，银行零售业务发展对科技的依赖程度逐步上升，银行要在线上线下平台搭建、零售业务职能化方面加大投入。钟广炎，罗雪蕾（2022）^[27]则在分析中强调人才体系建设、业务渠道建设、产品体系、服务质量等的创新改善对零售转型影响很大，同时要以用户需求与体验为出发点，充分利用金融科技提升客户体验和场景定制化营销。

1.2.4 文献评述

通过阅读大量的相关文献，对国内外学者研究成果进行归纳总结，对数字化转型与零售业务及二者之间的关系有了更深层次的理解，从而为优化兰州农商银行零售业务富人数字化转型发展提供了一定的理论基础和依据。

首先，通过文献总结，深化数字化转型将会成为商业银行零售业务未来发展的重要增长点，是国内外学者一致认可的。国内外学者一致认为，国外学者对于商业银行零售业务实施数字化转型持认同态度，认为数字化对促进零售业务经营发展具有重要作用，国内学术界普遍认为，数字化是商业银行未来的转型发展趋势，其中零售业务是数字化转型的先驱领域，而且国内学者的研究主要侧重于数字化技术、场景建设等方面，提出策略促进零售业务发展。

其次，国内外学者对商业银行零售业务数字化转型和金融科技的发展做了大量研究工作，做出了巨大贡献，但也存在不足之处，主要包括以下几点：一是关于数字化化背景下，区域农商银行的零售业务转型与发展方面的研究相对较少；二是大部分文献从宏观层面分析了数字化与零售业务融合发展，案例支撑较少，具体实施策略方案也不足；三是数字化转型效果方面分析的文献较多，但系统性全面分析零售业务转型方面的研究较少。

本文首先分析了数字化背景下兰州农商银行零售业务转型现状，以此为基础，深入分析其零售业务数字化转型，指出转型过程中存在的问题，并分析梳理后提出相对应的对策及保障措施，为其他区域农商银行或中小银行数字化背景下零售业务发展转型参考。

1.3 研究思路和研究内容

1.3.1 研究思路

本论文以“现状分析—问题阐述—原因分析—提出对策—提出保障措施”为总体研究思路,通过对国内和国外关于数字化引领下商业银行的零售业务发展转型的分析研究内容进行梳理,选择了兰州农商银行零售业务数字化转型进行研究。首先针对兰州农商银行的零售业务现状与数字化转型发展情况进行了详尽的剖析。通过综合运用问卷调查法和访谈法等多种研究方法,我们深入探讨了兰州农商银行在零售业务数字化转型过程中遇到的主要问题。同时,我们还对这些问题的成因进行了细致的剖析,同时基于以上分析提出了优化方案设计和保障措施,以期提高兰州农商银行数字化零售业务数字化转型的质量,促进其零售业务健康发展。

1.3.2 研究内容

本文基于国内和国外学者对商业银行零售业务的数字化转型发展的相关研究情况,根据现行监管制度及相关法规要求,选取兰州农商银行零售业务数字化转型进行研究。论文首先是引言部分,依次探讨本文的研究背景、目的与意义、文献综述、研究思路和内容,以及研究方法,致力于呈现一个全面且深入的分析框架,旨在为后续研究提供坚实的理论基础和清晰的思路。第二部分是相关概念与理论基础。深入研究了数字化转型的相关概念和理论基础,包括商业银行零售业务、数字化转型、商业银行数字化转型的概念,以及金融创新理论、客户关系管理理论、流程再造理论、长尾理论等。这些理论和分析为论文的后续研究提供了有力的指导和支持。第三部分是数字化背景下兰州农商银行零售业务发展的现状。重点分析兰州农商银行的基本情况、零售业务的总体概况,以及其在数字化转型道路上的探索与实践。第四部分通过系统性的问卷调查和深入的访谈分析,对兰州农商银行在零售业务数字化转型过程中面临的主要问题和其背后的原因进行了详细探讨。问卷和访谈的结果为我们提供了宝贵的一手数据和信息,使我们能够更准确地识别问题并分析其成因。第五部分是兰州农商银行零售业务数字

化转型优化方案设计。结合之前章节的详尽分析，针对兰州农商银行在零售业务数字化转型过程中所遭遇的核心问题，提出了精细化的优化方案。第六部分详细阐述了兰州农商银行零售业务数字化转型优化对策的实施保障。为确保提出的优化方案能够顺利、有效地实施，该部分提出了一系列具体的保障措施。第七部分是研究结论与不足。具体研究框架，如图 1-1 所示：

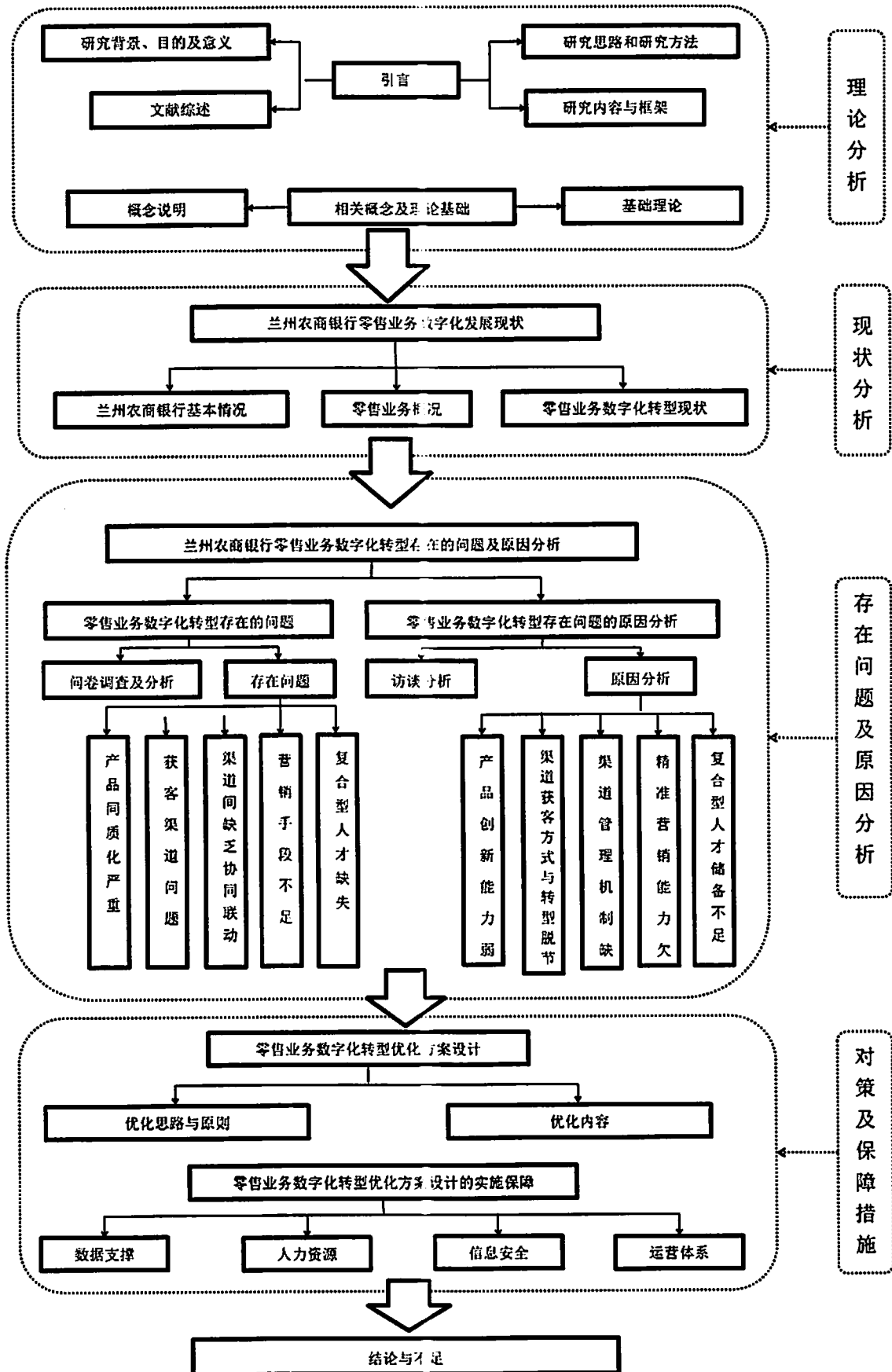


图 1-1 研究框架图

1.4 研究方法

1.4.1 文献分析法

文献分析法是指搜集、鉴别、整理某一研究主题的相关文献,并对其进行系统地分析来获取信息,进而形成对事实科学认识的一种研究方法。本文运用银行零售数字化发展领域的文献分析法,通过查阅大量文献、引述国内外学者观点与研究结论,同时搜集分析了相关数据资料,对兰州农商银行零售业务数字化转型进行研究,通过大量的理论积累分析,给本文研究奠定了一定的基础。

1.4.2 调查研究法

调查研究法是指通过考察了解客观情况直接获取有关材料,并对这些材料进行分析的研究方法。调查法可以不受时间和空间的限制。调查研究是科学研究中一个常用的方法,在描述性、解释性和探索性的研究中都可以运用调查研究的方法。本文通过设计发放调查问卷,通过书面语言与被调查者进行交流,收集兰州农商银行客户对兰州农商银行零售业务和数字化转型的信息和资料,根据调查结果综合解析兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题。

1.4.3 访谈法

通过口头交流的方式,根据被询问者的答复搜集客观的、不带偏见的事实材料,以准确地说明样本所要代表的总体的一种方式,尤其是在研究比较复杂的问题时需要向不同类型的人了解不同类型的材料。本文根据调查所需选择兰州农商银行零售业务数字化转型相关人员进行访谈,同时根据访谈收集的材料,分析现兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题及成因。

2 相关概念及理论基础

概念和理论是研究的基石，能够帮助我们理解问题的本质和背后的规律。通过研究内外相关文献，可以了解到当前领域的最新进展和研究成果，获取到相关概念和理论的最新认识。本章主要说明了本文研究中的相关概念和使用的理论。

2.1 概念说明

2.1.1 商业银行零售业务

近些年商业银行零售业务空前发展，业务品类日渐丰富，是金融自由化逐步深化和金融科技创新的深入推进的结果。相较于面向企业、事业单位和社会团体、涉及较大金额的批发业务，商业银行的零售业务主要聚焦于自然人、家庭及小微企业等客户群体。它运用现代化的经营理念和高新技术手段，为这些客户提供全方位的金融服务。这些服务不仅包括传统的货币兑换、活期和定期存款、消费者融资贷款以及贵重物品保管等业务，还涵盖了更为综合和创新的金融解决方案。在综合性金融服务方面，零售业务提供个人或家庭综合理财服务、家庭财务咨询服务，协助客户管理和增值其财富。同时，通过信用卡融资或透支服务，满足客户的短期资金需求。此外，零售业务还涉及代理出售保单、养老融合服务以及证券、基金、信托等金融产品，使客户能够在平台上实现多元化的资产配置。零售业务的面对客群和产品交易的“小、散、微”及流动性大、资本占用少等特点特征很大程度上降低了银行业务的成本费用和风险控制成本，成本效益和风险规避效果明显，与商业银行可持续发展不谋而合，有利于商业银行品牌效应的建立。

2.1.2 商业银行数字化转型

数字化是传统信息的记录、储存、分析和升级运用，将看似复杂多变毫无关系的信息经过科技分析转变为可识别、可量化、可运用的数字、数据；运用到企

业生产生活中，就是原有业务场景与信息技术融合，帮助企业收集、储存和分析日常生产经营数据，为经营者决策提供科学支撑的同时，创新性的升级和改进原有业务，从而在生产生活各环节创造新的价值，是信息技术运用于实操的过程。

数字化转型则是基于信息数字化运用，以客户需求为中心，运用先进数字科技力量，推进企业业务经营模式、产品服务、服务模式、服务流程等的更新迭代，催化企业生产生活的创新变革的过程。

银行是金融机构也是企业，商业银行经营货币资金并获取利润，而企业则是从事生产、流通、服务等活动的盈利性经济组织，但商业银行与企业的共性是服务用户、以盈利为目的，因此商业银行数字化转型有企业的共性也有特殊性。商业银行数字化转型是围绕自身服务的客户，将科技进步与创新融入产品和服务，以金融科技优化业务流程，突破时空限制，催化业务经营模式、产品服务流程等的迭代，改变原有业务运行模式达到降本、提效、增收的同时提升客户体验。

2.1.3 商业银行零售业务数字化转型

随着数字化时代的来临，零售业务转型的内涵得以进一步丰富和深化。在这一时代背景下，零售业务的转型不仅是简单的运营模式升级，更是对高新信息科技的深度融合与创新应用，旨在通过持续性、系统性的工作，实现产品、业务流程的全方位革新。

具体而言，数字化时代零售业务转型主要包括三个核心维度。首先，是客户开发和管理。客户作为零售业务发展的核心，其管理和服务的质量直接关系到银行业务的成败。在数字化时代，银行需要充分利用大数据、人工智能等数字技术，构建智能化的客户管理体系，实现高效精准的客户识别、分类和服务。通过深度挖掘客户数据，银行可以更加精准地了解客户需求，提供个性化的金融产品和服务，从而提升客户满意度和忠诚度。其次，是将数字技术融入到产品及业务运作体系之中。产品是零售业务发展的载体，其质量和创新程度直接影响到银行的市场竞争力。在数字化时代，银行需要积极探索将数字技术应用于产品研发和业务流程优化的新路径。通过开发基于数字技术的新型金融产品，提供便捷高效的业务流程，银行可以为客户带来更加丰富、贴心的体验。同时，通过优化业务流程，降低运营成本，提升运营效率，银行也可以进一步增强自身的市场竞争力。最后，

是将数字技术融入到网点渠道及平台开发和运作之中。网点渠道作为零售业务发展的媒介，其开放性和合作性对于提升银行的服务能力和市场竞争力具有重要意义。在数字化时代，银行需要积极创建业务开放平台，与外部企业建立广泛的合作关系，共同为客户提供更加全面、便捷的金融服务。通过引入外部资源和技术，银行可以不断丰富自身的产品线和服务渠道，提升对客户需求的响应速度和满足度。

2.2 基本理论

2.2.1 金融创新理论

金融创新理论是指通过创造新的金融产品和服务，并改善现有的金融体系，以满足客户的金融需求并创造财富价值，从而促进宏观经济增长的一种理论。在金融创新过程中，不同的学派对金融创新理论有不同的见解。其中，交易成本创新理论强调降低交易成本来推动金融服务体系的发展和金融创新；规避性金融创新理论则认为经济主体会规避政府的限制措施，从而推动金融市场的发展。金融创新对大型银行集团如摩根银行等带来了更多的利润，因为它们具备更充足的资源和更广泛的市场渠道，能够承担和创新更多的金融产品和服务。相比之下，中小型银行由于资源和市场规模的限制，创新存款工具等措施所带来的整体收益可能相对有限，因此它们的创新产品种类可能相对较少。通常政府部门会为保持经济稳定性发展，会制定一些相关的法律法规，以此来约束经济主体行为；规避性金融创新理论，就是经济主体也会运用各种办法规避法律法规的限制，以期获得更高的利润收益，从而推动了金融市场的再次发展。总之，金融创新理论致力于通过创新提升金融服务体系，降低交易成本，满足客户需求，并推动金融市场发展，促进宏观经济增长。不同学派对金融创新理论有不同的解释和观点。政府在推动金融创新时需要平衡经济稳定和监管的关系。

总结起来，商业银行受到金融创新理论的启发较大，零售业务的特征、金融科技的创新选择，使得商业银行转型得以实现，零售业务转型优化了业务流程和产品服务，增强了客户体验与粘性，很大程度上促进了商业银行的可持续与高质量发展，从而推进了经济发展的进程。

2.2.2 客户关系管理理论

客户关系管理源于企业对客户长期管理的理念，是企业市场、服务等各环节通过客户资料的深入了解、详细全面的客户跟踪服务、有序的综合信息分析，以提高新增客户获得与存量客户挖掘的广度、宽度与深度，增强客户粘性增加收益。客户的细化分类与技术创新服务，是客户关系管理理论的不同方面；客户细化分类，是以客户为中心，针对不同客户的行为习惯、产品服务需求、交易不同流程进行精准的细化管理和营销；技术创新服务则是运用科技创新，提升服务智能化便捷性，提升客户价值获取和留存率。实践中为了提升客户粘性，可通过打造团队营销能力、结合实际制定完整方案，同时在金融科技的融合下，以零售业务转型为基础，通过智能便捷的客户关系管理，提供客户喜闻乐见的定制化产品，从而完善银行效益规模。

2.2.3 流程再造理论

流程再造理论是对面向用户满意度，打破原有管理模式，对企业原有流程重新梳理、研究，重新设计企业管理过程和业务运作过程，追求全局最优，提升企业运作能力和经营业绩、竞争能力，进而增强盈利能力，是由管理学家迈克尔·哈默和吉姆斯研究提出的。流程再造理论包括企业原有流程整理分析、业务流程迭代设计与创新、核心关键因素的识别、实施检验评估等方面。换句话说，流程再造理论是通过对企业流程的全面优化和重构，以达到提高运营效率和效果的目的。

业务流程再造则主要指以用户为中心，在信息科技运用的驱动融合下，对原有业务流程的迭代和重新塑造，以期实现降本、提效、增收等目标的一种管理方式。流程再造理论跟着管理体系的变革不断演进，商业银行发展中，流程再造理论则是对原有业务流程的升级迭代，通过对传统业务产品服务的分析整合与优化迭代，使其适应新的市场变化，适用零售业务发展。同时银行零售业务的流程也要实时梳理再造，以提升质效，高效服务用户。

2.2.4 长尾理论

Chris Anderson 提出的长尾理论，小客户市场在互联网时代兴起壮大，市场不再仅限于大客户市场，小客户市场在存储和流通充足的情况下汇聚可产生足

够的市场能量，符合长尾理论的核心。互联网技术革新推进了长尾理论运用于金融科技，商业银行拥抱数字赋能发展，在多样化服务客户的同时，能够提升那些过去被忽视的尾部产品的市场份额，一定程度上提升了商业银行的收益。数字化技术运用可使得商业银行重新配置原有资源、充分发挥自身优势，更好服务“小、散、微”客群，在有限的花费下获取更大的收益。

长尾理论应用于商业银行转型方面，只要是通过数字化智能化赋能渠道建设和产品服务，将以前商业银行不是很情愿或不是很方便提供的产品服务推向市场服务客户，从而提升新客群增加和老客群服务的“广、深、宽”度，降低了服务成本、拓宽了市场份额，实现预期目标。通过数字化渠道，银行可以降低传统渠道所需的成本和风险，以较低的成本和较高的效率提供各种非主流产品和服务。同时，数字化渠道也具有更大的传播力和推广能力，可以通过各种推广手段将这些产品和服务推荐给适合的消费者，扩大销售范围。

通过应用长尾理论，商业银行可以更好地把握市场机会，满足消费者多样化的需求，提高销售额和市场份额，实现数字化转型的目标。这对于银行来说具有重要意义，能够增强其在竞争激烈的金融市场中的竞争力，并带来更可观的经济效益。

3 兰州农商银行零售业务数字化转型现状

本章通过对兰州农商银行内部制度和零售业务的深入了解，掌握了该银行的具体状况、零售业务的总体情况以及数字化转型的现有基础。这将为后续研究兰州农商银行在零售业务数字化转型过程中存在的问题及其成因提供坚实的依据。

3.1 兰州农商银行银行基本情况

兰州农商银行是由兰州市五个农村信用合作联社于 2015 年合并而成的。之前，这五个联社分别属于兰州市的城关区、七里河区、安宁区、西固区和红古区。合并成立后的兰州农商银行积极响应国家深化农村金融改革的号召，显著增强了自身实力，并大幅提升了风险抵御能力。该行于 2015 年 11 月 18 日正式组建成立，并取得了中国银监会（现国家金融监管总局）甘肃监管局的开业批复。

兰州农商行，作为一家地方性中小型银行金融机构，其明确的市场定位是致力于“服务三农、支持小微、深耕社区”，以满足这些领域的金融需求为己任。。长期以来，该行始终坚持为本地提供优质服务，积极助力本地中小型企业的成长。与国有银行及其他股份制商业银行相比，兰州农商行的显著优势在于其深厚的本地化服务根基和遍布兰州市各区域的营业网络。这种深入社区的服务模式使得该行能够更紧密地了解并满足当地企业和居民的需求。

截至 2023 年底，兰州农商行已经汇聚了超过 1800 名专业员工，形成了强大的服务团队。其组织架构完善，包括 1 个营业部、10 个一级支行和 102 个二级支行，确保了服务能够覆盖兰州市的每一个角落。2022 年底，兰州农商银行在资产和负债规模上均实现了显著增长，资产总额攀升至 1,004 亿元，负债总额则为 907 亿元。值得一提的是，其存款总额达到 713.29 亿元，贷款总额为 590.49 亿元，显示了其在金融服务领域的强大实力和良好的市场地位。。

目前，兰州农商行的业务范围十分广泛，几乎涵盖了国内商业银行的所有业务领域。从基本的现金存取、吸收公众存款，到各种期限的短中长期贷款，再到国内结算业务、票据承兑与贴现等金融服务，该行都能为客户提供全面、高效的解决方案。此外，该行还涉足同业拆借市场，提供保管箱服务，发行和管理各类银行卡（包括借贷记），以及代理发行、兑付、保险和收款等业务。这些多元化

的服务，使兰州农商行能够满足不同客户群体的多样化需求，进一步巩固了其在本地金融市场的地位。

3.2 兰州农商银行零售业务概况

3.2.1 零售业务规模

(1) 零售贷款业务。近年来，兰州农商银行的零售贷款业务呈现出稳健的发展态势。详细的业务数据可参考表 3-1。

表 3-1 兰州农商银行 2020-2023 年零售业务贷款情况

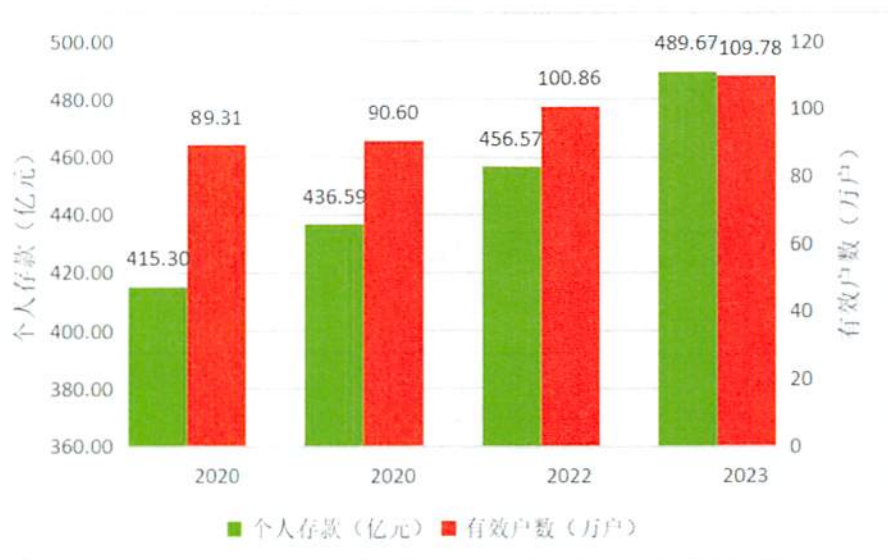
年份	零售业务贷款余额 (亿元)	零售业务户数 (万户)
2020 年	130.07	2.55
2021 年	144.83	3.11
2022 年	141.37	3.29
2023 年	163.44	4.41

数据来源：兰州农商银行内部数据

兰州农商银行个人贷款及用信户变化情况：2020 年末 2.55 万户，贷款余额 130.07 亿元；2021 年末 3.11 万户，贷款余额 144.83 亿元；2022 年末 3.29 万户，贷款余额 141.37 亿元；2023 年末 4.41 万户，较 2020 增加 1.86 万户，贷款余额 163.44 亿元，较 2020 年末增加 33.37 亿元。自 2020 年开始，兰州农商银行积极调整业务战略，逐步将业务重心转向零售领域。这一变革导致零售银行业务在兰州农商银行的业务版图中逐渐占据重要地位。随着时间的推移，零售贷款业务逐渐成为该行的核心业务之一。到 2023 年底，零售贷款业务已经成功转型为兰州农商银行的主要盈利来源，凸显了其在零售市场的强大竞争力和深厚实力。

(2) 零售存款业务。兰州农商银行始终视零售存款业务为其整体业务扩张的稳固基石。特别值得一提的是，涉农存款在零售存款业务中扮演着至关重要的角色。这得益于涉农地区个人存款客户群的坚实基础，这些客户自农村信用社时期起便与兰州农商银行建立了深厚的合作关系。长年累月的合作让客户形成了在兰州农商银行进行存款的习惯，并赋予了该行极高的信任与忠诚。这种坚实的客

户基础不仅保障了兰州农商银行资金来源的稳定性,更为其在竞争激烈的零售市场中的持续拓展提供了强有力的后盾。个人存款及有效户数的变化情况如下:2020 年末,个人存款 89.31 万户,存款余额 415.30 亿元;2021 年末,个人存款 90.60 万户,存款余额 436.59 亿元;2022 年末,个人存款 100.86 万户,存款余额 456.57 亿元;2023 年末,个人存款 109.78 万户,个人存款有效户较 2020 年末增长 20.47 万户,存款余额达到 489.67 亿元,个人贷款较 2020 年末增长 74.37 亿元。近年来,兰州农商银行个人存款业务呈现出稳健且持续的增长态势。综合各方面的数据观察,该行个人存款规模不断扩大,显示出其业务发展的稳定性和持续性。这种增长态势不仅凸显了兰州农商银行在零售市场上的竞争优势,也充分说明了客户对该行所提供服务的广泛认可和高度信赖。这一成绩的取得,既是兰州农商银行不断努力提升服务质量的体现,也是其深化改革、创新发展的必然结果。如图 3-1 所示。



数据来源:兰州农商银行内部数据

图 3-1 兰州农商银行个人存款及有效户数增长图

3.2.2 零售业务产品

兰州农商银行在零售银行业务方面展现出全面的业务布局,成功覆盖了

中间业务、负债业务和资产业务这三大核心领域。这一战略定位不仅彰显了银行对于全方位服务客户的承诺，也反映了其对于市场多元化需求的深刻洞察。特别值得一提的是，个人和小微企业信贷业务被兰州农商银行视为业务重心。为了维护其行业领导地位，并为客户提供个性化服务，该行利用其前台和中台的专业条线部门，推行了差异化的服务方案。这意味着，通过明确的部门分工和协同合作，兰州农商银行将零售银行业务细分为前台和中台的不同职能单元，以提供更加精细和高效的服务体验。详细的业务分类信息，请参考表 3-2。

表 3-2 兰州农商银行零售银行业务分类表

业务分类	业务内容	职能部门
资产类业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 小微企业贷款 2. 信用卡业务 3. 薪易融 4. 个人生产经营贷款 5. 个人消费贷款 6. 个人住房按揭贷款 7. 个人创业担保贷款 8. 农户小额信用贷款 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 网络金融部 2. 普惠金融部 3. 个人金融部
负债业务类	<ol style="list-style-type: none"> 1. 个人活期储蓄 2. 个人定期储蓄 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 个人金融部 2. 普惠金融部
中间业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 飞天 E 码通业务 2. 新零售商圈 3. 掌上银行业务 4. POS 收单业务 5. 汇兑业务 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 网络金融部

数据来源：兰州农商银行内部资料

3.2.3 零售业务客户结构

虽然兰州农商银行的主要客户群体长期以来以企业客户为主，包括与政府紧密合作的金融担保公司、商贸类企业以及各大房地产企业，但近年来，其零售银行业务的客户群体正在稳步扩大。特别值得关注的是，在过去的三年中，该行的

零售银行业务客户数量已经超越了大额对公客户的数量,这标志着兰州农商银行在零售银行业务领域的不断扩展和深化。这一显著的增长趋势不仅体现了该银行对个人客户和小微企业客户吸引力的增强,还证明了其在零售业务领域取得的显著成绩。

近年在兰州农商银行客户构成中观察到一个显著现象:五万至三十万元区间的客户群体增长最为迅猛。这一增长趋势主要得益于该银行在农业贷款领域的卓越表现。为了深入服务农村市场,兰州农商银行特别聚焦兰州市的西固区、七里河区以及红古区,向这些区域的农村客户提供集中且高效的小额农村信用贷款。借助其遍布各地的网点,该银行在周边农村地区的市场份额持续扩大。最新数据显示,兰州农商银行的农户贷款整体增幅已突破 65%,在个人贷款总额中的占比高达 23.23%。这一策略不仅极大推动了农户贷款业务的增长,也进一步确立了兰州农商银行在农村金融市场中的领导地位。

3.3 兰州农商银行零售业务数字化转型发展现状

3.3.1 零售业务数字化转型措施

2020 年,兰州农商银行开始了零售业务数字化转型,以适应新的发展趋势和实现自身突破。主要在以下几个方面进行了转型和创新:

(1) 制定零售业务数字化转型方案

为了适应金融改革发展,拓宽零售业务渠道,深度调整存贷结构,切实做小、做散、做精,同时为了不断改进客户服务和用户体验,更好地满足客户需求,提出了“党建引领、科技赋能、零售转型”的战略,力求把兰州农商银行打造成农信系统的现代化标杆银行,全面支持服务三农、服务小微、发展普惠金融战略的实施。

2020 年 5 月 13 日,省农信联社个人金融部依据《兰州农商银行关于新零售平台项目实施计划的请示》,牵头向省联社提交了《关于兰州农商银行试点新零售平台项目实施方案》并获批,自此兰州农商银行作为试点行社,正式开办新零售业务,先试先行。

(2) 产品线上化

将传统的线下产品线上化,通过新零售平台和微信小程序等渠道提供多样化的金融产品和服务。客户可以随时随地通过手机办理零售类业务,方便快捷。

(3) 信贷业务无纸化

推行无纸化信贷业务,利用数字技术优化了贷款申请、审批和放款等流程。客户可以通过在线填写申请表、上传电子资料等方式完成贷款申请,提高了办理效率和用户体验。

(4) 社群金融

借助社交媒体平台和微信公众号等工具,与客户进行互动和沟通,提供个性化的金融服务。通过建立社群金融平台,满足客户差异化金融需求,为其提供定制化的金融解决方案。

(5) 交易银行

过数字化转型,提升了交易银行业务的效率和便利性。客户可以通过手机银行和网上银行实现跨行转账、账户查询、电子支付等功能,无需到银行柜台办理,节省了时间和精力、进一步提升客户黏性。

3.3.2 零售业务数字化转型发展现状

(1) 办贷实现全程无纸化

无纸化业务是平台依托人民银行征信数据、百融等外部第三方合规数据,为了进行贷前准入风险评价,兰州农商银行以客户数据为基础设定了风险筛选策略和评分规则。这些策略和规则帮助银行对客户进行综合评估,以确定其是否符合贷款要求并评估其风险水平。借款人通过扫描兰州农商银行“金城快贷”二维码自主申请,客户经理等工作人员进行现场及非现场客户身份信息核验、尽职调查,管理平台风险模型自动审批与人工无纸化审批相结合,为客户提供“线上+线下”相结合的贷款办理方式。

(2) 五大报告自动生成,有效提升尽调审查审批时效

为进一步提升信贷服务质效,缩短信贷业务操作流程,兰州农商银行对现有申贷、审查、审批流程全面升级优化,“金城快贷”成功实现了将原来的长链信贷业务,升级改造加入了短链快速申请,客户扫码后申贷信息就会及时发送工单提示信息到营销人和客户经理的手机随手办小程序,客户经理马上和客户取得联

系并上门尽调，现场核验客户手机银行、微信、支付宝、纳税 APP、房产、他行收银系统等渠道的数据，获取真实的收入支出情况，并上传随手办小程序自动生成调查报告。将客户签字环节改为人脸识别和视频面签，将传统贷款双录移植在了线上，建立了分布在支行的视频面签岗，通过远程视频连线的方式，由视频面签专员根据既定话术在客户签约时完成面签，实现了全程留痕、自主身份核验，客户申贷服务体验和办贷效率显著提升，自动生成电子版的征信报告、风险报告、授信审批和用信报告，将原来线下贷款三至五天审查审批模式缩短至三到五分钟内即可出额，双人现场尽调，客户足不出户就在现场三十分钟之内完成贷款投放。

（3）商户结算信息共享 扩展授信通道

数据交互方面已实现分析本行收单商户的经营数据直接为其授信的功能，进一步丰富了“金城快贷（商易贷）”的获客维度，有效助推了小微商户的生产经营所需，尽快实现复工复产。上述举措不仅大大提高了业务办理效率，有效节省了人力物力和财力，也为零售业务快速转型发展提供了强有力科技保障。

（4）“四个点亮”拓客，网格营销智能化

“点亮一个街道、点亮一个社区（村镇）、点亮一个市场（商区）、点亮一个单位（企业）。营销人员通过手机随手办“去走访”功能，对各支行的所辖区域网格进行线上划分，并确定分组，重点对区域内的大小社区、专业市场、临街商铺、企事业单位、辖内农户等进行业务营销、数据统计、量化考核等线上化管理，将营销客户以不同类型、颜色的图标与数据直观展示在随手办中，为业务督导提供便捷的数据分析、工具支撑。

（5）党建+业务，双轮驱动全员营销模式

全行每位员工生成营销二维码，均可做线上线下销售推介，总行个人金融部组织各级支行对辖内的街道、村组层层分解，包片到人，金融专管员同步协调推进，每条街道或每个村组至少有两人参与形成包干小组，其中一人必须是产品经理，通过开展党建互联、结对帮扶等活动积极开展网格化、定向化点亮营销，应用打卡建档、客户回访、商户授信、发展合伙人等方式精准锁定目标客群，公私联动，建立客户关系、做大基础客群，同时做好商圈、信用卡、掌上银行、社保卡、陇明公卡等零售业务的组合营销。

通过数字化转型，兰州农商银行能够更好地适应零售业务市场变化，提供更

加灵活、便捷的金融服务，满足客户的多样化需求，同时也提升了自身的竞争力和发展潜力。具体发展历程详见图 3-2

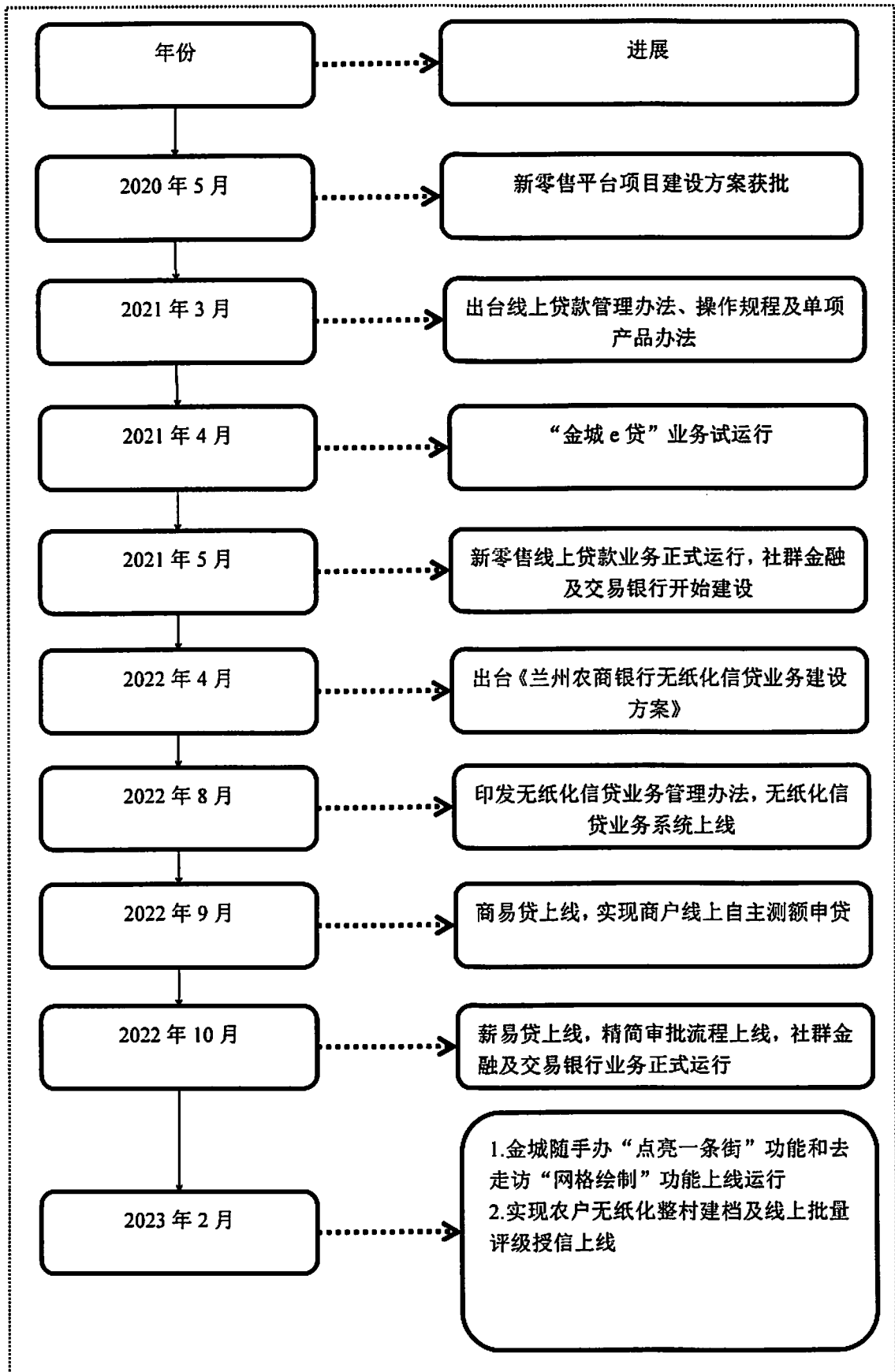


图 3-2 兰州农商银行零售业务数字化转型发展历程

4 兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题及原因分析

本章旨在深入探究兰州农商银行零售业务数字化转型过程中存在的问题及其背后原因。通过精心设计的问卷调查和详尽的数据分析，我们揭示了兰州农商银行在零售业务数字化转型过程中面临的主要问题和挑战，结合问题分析，进一步设计访谈提纲，通过对行内数字化转型相关人士的访谈分析问题成因，为优化方案设计和保障措施提供支撑。

4.1 兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题

兰州农商银行零售业务在兰州市场已经取得一定的市场份额，数字化转型在推动零售业务发展的同时，也渐渐表现出一些问题，本节主要通过问卷调查和分析，梳理总结兰州农商银行零售业务数字化转型存在的问题。

4.1.1 问卷调查及分析

(1) 问卷调查设计

为了全面了解兰州农商银行在零售业务方面的现状，从客户的角度出发进行了问卷调查。这次调查分为六个部分，旨在获取客户对兰州农商银行零售业务数字化的看法和反馈。第一部分是关于客户的基本信息，通过了解客户的年龄、收入等基本特征，来了解兰州农商银行服务的客户群体的组成情况。第二部分主要调查客户对兰州农商银行零售业务数字化转型进展的认知程度。通过了解客户对数字化转型的了解程度，可以评估兰州农商银行在数字化转型方面的宣传和推广效果。第三部分的主要调查对象是客户对兰州农商银行零售业务数字化产品的使用情况和满意度。通过了解客户对数字化产品的使用情况和对其满意度，可以判断兰州农商银行的数字化产品是否满足客户需求，并为后续改进提供参考。第四部分调查客户数据挖掘质量，旨在了解客户对于数据挖掘结果的准确性和质量的评价。第五部分是调查客户对于服务渠道的倾向，包括线上和线下渠道的使用情况和偏好。通过了解客户对不同服务渠道的偏好。第六部分调查一线员工的数字化素养和专业性，以确保员工具备足够的技术能力和专业知识，为客户提供高质

量的服务。

(2) 问卷信度与效度分析

① 信度分析

Cronbach α 是一种常用的信度系数，用于评估问卷测量工具的可靠性。它衡量了一个问卷中各个问题或项目的内部一致性。Cronbach α 系数的取值范围在 0 到 1 之间。当 α 系数接近 1 时，表示问卷具有较高的内部一致性和可靠性；当 α 系数趋向于 0 时，则代表问卷的内部一致性较低，不太可靠。 α 系数的计算公式如下：

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2} \right]$$

在上述公式中，K 为量表中题项的总数， S_i^2 为第 i 题得分的题内方差， S^2 为全部题项总得分的方差。在量表中， α 系数是一个重要的评价指标，它基于量表中各题项的得分数据来评估量表的内在一致性。具体地， α 系数是通过计算题内方差与总得分方差之间的比例来得出的， α 系数越高，说明量表中各题项得分间的一致性越好，反之则说明一致性较差。这为我们提供了一个有效的工具，用于评估和改进量表的设计。

表 4-1 克隆巴赫系数 α 取值标准

信度范围	参考标准
$\alpha < 0.5$	可靠性极差
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	不可接受
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	勉强接收
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	可以接收
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	可靠性高
$\alpha \geq 0.9$	可靠性非常高

在使用 IBM SPSS Statistics 22 进行各个维度的数据信度分析时，有两个关键的要求必须满足。首先，总量表的信度系数最好在 0.8 以上，0.7-0.8 之间可以接受；分量表的信度系数最好在 0.7 以上，0.6-0.7 勉强接受，这是确保数据内部一致性和可靠性的重要标准。其次，需要仔细观察在删除每个维度下的各

个题项后，信度系数的变化情况。如果删除某个题项后，信度系数有所增大，这可能意味着该题项与维度的整体关联性不强或存在冗余，因此可以考虑将其删除以进一步优化量表的信度。通过遵循这些要求，可以确保数据的质量和研究的准确性。

A. 总体信度分析。我们将调查中各题项得分的整体数据导入 IBM SPSS Statistics 22 软件，以计算总体的信度系数。经过数据处理和分析，得出了结果，具体如表 4-2 所示。通过这一步骤，我们能够评估调查数据的内部一致性和可靠性，为后续的数据分析提供重要参考。

表 4-2 总量表信度分析结果

α 系数	项数
0.875	13

从表 4-2 中可以看出，13 个题项的 α 值达到了 0.875，这表明调查数据的可靠性高。因此，我们可以确定总量表数据已经成功通过了信度检验。

B. 接下来，我们将对各个维度分别进行信度分析，以进一步评估数据的可靠性和内部一致性。具体如下：

a. 零售业务产品方面的信度分析结果如表 4-3 所示。

表 4-3 零售业务产品方面信度分析结果

α 系数	项数
0.940	3

在零售业务产品方面，我们对各个题项进行了删除后的信度检验。具体结果如表 4-4 所示。

表 4-4 题项删除后信度

观测变量	观测变量删除后 α 系数
A1	0.865
A2	0.936
A3	0.933

根据表 4-3 所示的结果，零售业务产品方面的 α 系数高达 0.940，这充分证明了该部分的信度非常高，达到了严格的标准。进一步观察发现，在尝试删除各题项后， α 系数均出现了不同程度的下降。这意味着每一个题项都对维持整体的高信度做出了贡献，且没有冗余或不符合整体结构的题项存在。因此，我们可以得出结论，零售业务产品方面的所有题项都不需要被删除，它们共同构成了一个可靠且有效的测量工具。

b. 数字化转型中线上渠道方面的信度分析结果如表 4-5 所示。

表 4-5 数字化转型中线上渠道方面信度分析结果

α 系数	项数
0.871	4

数字化转型的线上渠道方面，我们对各题项进行了删除后的信度检验，具体结果如表 4-6 所示。

表 4-6 题项删除后信度

观测变量	观测变量删除后 α 系数
B1	0.795
B2	0.870
B3	0.804
B4	0.869

根据表 4-5 的结果，数字化转型中线上渠道方面的 α 系数达到 0.871，这一数值不仅满足了信度要求，而且显示出较高的可靠性。在进一步观察各题项删除后的 α 系数变化时，我们发现每一个题项的删除都会导致 α 系数的降低。这说明每一个题项都在为整个量表的信度做出贡献，且不存在冗余或不符合整体结构的题项。因此，我们可以得出结论，数字化转型中线上渠道方面的所有题项都是必要的，无需进行删除。这些题项共同构成了一个稳定且有效的测量工具。

c. 线下渠道方面的信度分析结果如表 4-7 所示。

表 4-7 线下渠道方面信度分析结果

α 系数	项数
-------------	----

0.714	2
-------	---

根据上表数据，线下渠道方面的 α 系数为 0.714，这一数值显示线下渠道方面的信度达到了可接受的标准。虽然相较于其他维度，这一系数略低，但仍然在可接受的范围内，说明线下渠道方面的数据具有一定的可靠性和内部一致性。

d. 精准营销方面的信度分析结果如表 4-8 所示。

表 4-8 精准营销方面信度分析结果

α 系数	项数
0.946	2

根据上表数据，精准营销方面的 α 系数高达 0.946，这一结果充分证明了精准营销方面数据的信度和可靠性达到了极高水平。这意味着，在测量精准营销的效果和影响时，所使用的数据具有很高的内部一致性和稳定性。

e. 员工对零售业务数字化掌握情况的信度分析结果如表 4-9 所示。

表 4-9 员工对零售业务数字化掌握情况信度分析结果

α 系数	项数
0.855	2

根据上表数据，员工对零售业务数字化掌握情况的 α 系数为 0.855，这一数值明确指示了信度已经达到了要求，并且显示出较高的可靠性。这意味着，在评估员工对零售业务数字化理解和应用的能力时，我们收集的数据具有稳定性和一致性。

②效度分析

A. 效度分析的指标选取

效度评估是确保测量工具能够准确反映所测量概念或特质的程度。在本研究中，效度主要关注的是问卷中的问题是否能够有效地衡量客户满意度和评价等关键指标，即数据的真实性。为了检验效度，我们采用了 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 测试和 Bartlett 球体检验等方法。KMO 测试用于评估样本数据是否适合进行因子分析，而 Bartlett 球体检验则检查变量之间的相关性，以确定是否存在足够

的共同因素。通过这些方法，我们能够判断问卷中的问题设计是否合理，以及收集的数据是否足够有效，从而确保后续分析结果的准确性和可靠性。

a. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 检验是一种常用的效度检验方法，用于评估样本数据是否适合进行主成分分析或因子分析。通常，只有当 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 值超过 0.8 时，数据才被视为适合进行主成分分析或因子分析。KMO 值越接近于 1，表示变量之间的相关性越强，这意味着变量之间存在更多的共同因素。这样的数据结构在进行因子分析时，更有可能提取出有意义的因子，因此更适合进行因子分析。简而言之，较高的 KMO 值提供了对数据结构进行因子分析的可行性和有效性。

KMO 计算公式如下：

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} p_{ij}^2}$$

式中， r_{ij} 为变量与变量间的相关系数； p_{ij} 为变量与变量间的净相关系数。

KMO 具体取值范围标准详见表 4-10。

表 4-10 KMO 取值范围标准

KMO 值	评判标准
$KMO < 0.5$	极不合适
$0.5 \leq KMO < 0.6$	不太合适
$0.6 \leq KMO < 0.7$	可以
$0.7 \leq KMO < 0.8$	一般
$0.8 \leq KMO < 0.9$	合适
$0.9 \leq KMO < 1.0$	非常合适

b. Bartlett 球体检验是一种用于判断多个变量是否适合进行因子分析的统计方法。当 Bartlett 球体检验的显著性水平低于 0.05 时，意味着我们拒绝零假设，即变量之间不存在相关性。因此，这一结果强烈表明变量之间存在显著的相关性。由于因子分析要求变量之间存在一定的关联性以便提取共同因子，所以这些变量适合进行因子分析。简而言之，显著的 Bartlett 球体检验结果支持对这些变量进行因子分析的可行性。

B. 观测变量效度分析

当 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值在 0.8 以上时, 表明观测变量之间的共同因子较多, 适合进行因子分析。同时, 如果因子荷载量大于 0.5, 这表示每个变量与其所属因子之间有较强的关联, 变量能够较好地反映其所在因子的特征。另外, 当公共因子的累计方差贡献率超过 40% 时, 说明提取的公共因子能够解释原始变量的大部分信息, 这增强了因子分析的有效性和可靠性。综合这些指标, 可以对调查问卷的效度进行评估。如果满足上述条件, 则可以认为调查问卷的效度分析结果符合要求。具体的效度分析结果可以参考表 4-11。

表 4-11 零售业务产品方面的因子分析

观测变量	因子荷载	KMO	Bartlett's	P	解释率
A1	0.763	0.918	2583.544	0.000	73.122%
A2	0.740				
A3	0.734				
B1	0.836				
B2	0.778				
B3	0.694				
B4	0.553				
C1	0.788				
C2	0.552				
D1	0.825				
D2	0.828				
E1	0.664				
E2	0.750				

根据上表数据, 调查问卷的各项指标表现优异。具体来说, 所有观测变量的因子荷载均超过 0.5, 这表明每个变量与其对应的因子之间有较强的关联性, 问卷的结构效度得以体现。同时, KMO 值为 0.918, 在 0.8 以上, 这进一步证实了问卷数据适合进行因子分析。此外, 公共因子的累计方差贡献率达到了 73.122%, 这意味着提取的公共因子能够解释原始变量的大部分信息, 问卷的有效性和准确性得到了有效保障。综合以上各项效度指标的分析结果, 我们可以得出结论: 该调查问卷的结构效度良好, 各变量效度指标均符合研究要求。这意味着通过本次效度检验, 我们验证了问卷的有效性和准确性, 为后续的数据分析和研究提供了可靠的基础。

(3) 问卷结果分析

本次问卷调查在兰州农商银行七里河支行营业部进行,由营业部大堂经理和对客同事向大堂等候区的客户发放纸质问卷,并在指导填写后即场回收。总共发放了 200 份问卷,并成功收回了 200 份,全部为有效问卷,调查有效率达到了 100%。在被调查对象中,有 123 位男性和 77 位女性。按年龄分布统计,18-30 岁的对象共有 26 人,31-50 岁的对象有 118 人,51-64 岁的对象有 45 人,65 岁以上的对象有 11 人。

①零售业务产品方面。23.5%的受访者对兰州农商银行零售业务产品满意度比较不满意,59.5%的受访者对兰州农商银行零售业务产品满意度一般。31%的受访者对零售业务数字化产品的满意度比较不满意,46.5%的受访者对零售业务数字化产品的满意度一般。31%的受访者对零售业务数字化产品办理速度的评价较低,46.5%的受访者对零售业务数字化产品办理速度的评价一般。详见图 4-1。

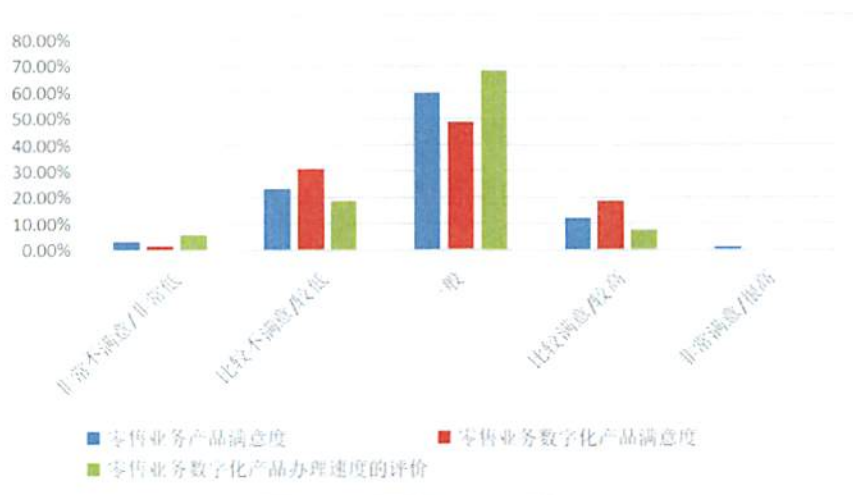


图 4-1 兰州农商银行零售业务产品方面调查情况

②线上渠道方面。61.5%的受访者对兰州农商银行零售业务数字化产品了解程度较低,26%的受访者对兰州农商银行零售业务数字化产品了解程度一般。40%的受访者使用手机银行的频次一般,39.5%的受访者使用手机银行的频次较高。63.5%的受访者使用微信银行的频次一般,21%的受访者使用微信银行的频次较高。67%的受访者使用金城随手办小程序的频次较低,25%的受访者使用金城随手办小程序的频次一般。详见图 4-2。

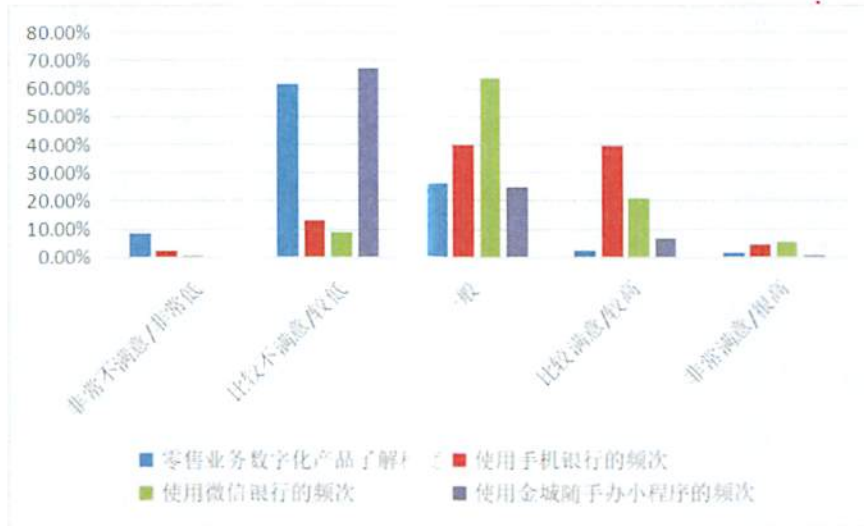


图 4-2 兰州农商银行线上渠道方面调查情况

③线下渠道方面。36%的受访者在营业网点柜面办理业务的频次一般，50.5%的受访者在营业网点柜面办理业务的频次较高。40%的受访者使用营业网点智能机具办理业务的频次较低，47.5%的受访者使用营业网点智能机具办理业务的频次一般。详见图 4-3。

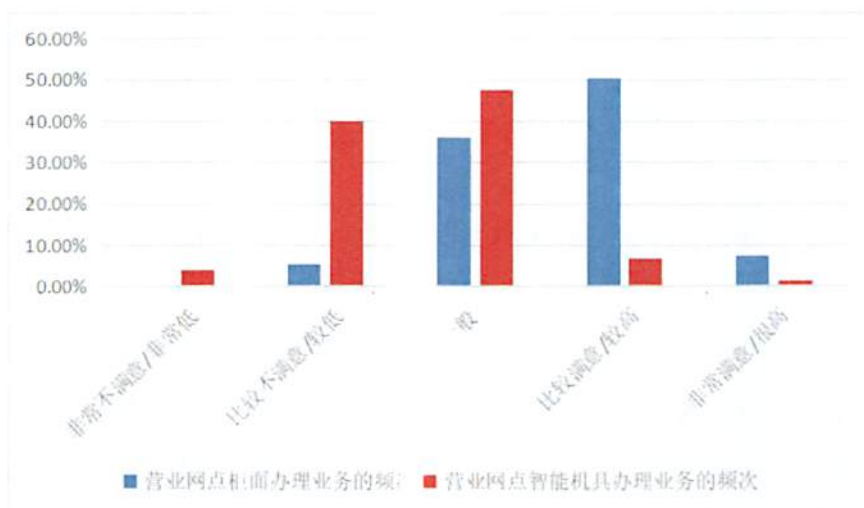


图 4-3 兰州农商银行线下渠道方面调查情况

④精准营销方面。调查结果显示，44.5%的受访者认为兰州农商银行推荐的

零售产品较不符合需求，45%的受访者认为兰州农商银行推荐的零售产品一般符合需求。51%的受访者认为兰州农商银行商户贷、税易融等零售业务产品授信额度较不符合经营情况及预期，38%的受访者认为兰州农商银行商户贷、税易融等零售授信产品额度一般符合经营情况及预期。详见图 4-4。

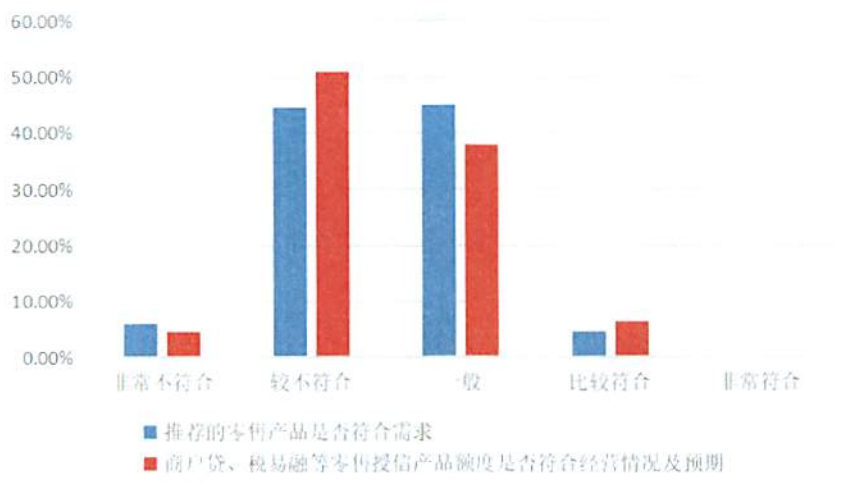


图 4-4 兰州农商银行精准营销方面调查情况

⑤兰州农商银行员工对零售业务数字化掌握情况。37%的受访者认为兰州农商银行员工对零售业务数字化产品问题解答的评价较低，48%的受访者认为兰州农商银行员工对零售业务数字化产品问题解答的评价一般。37%的受访者认为兰州农商银行员工办理零售业务速度的评价较低，33%的受访者认为兰州农商银行员工办理零售业务速度的评价一般。详见图 4-5。

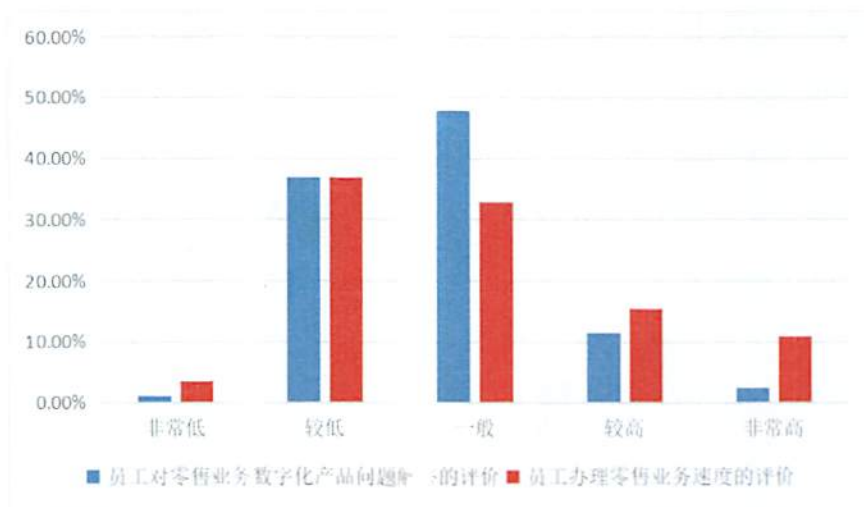


图 4-5 兰州农商银行员工对零售业务数字化掌握情况的调查情况

4.1.2 零售业务数字化转型中存在问题

经过对问卷调查结果的深入分析，总结归纳出兰州农商银行零售业务数字化转型存在的主要问题如下：

(1) 零售业务产品同质化严重

近年来，兰州农商银行在研发零售金融产品上投入了大量资源，推出了一系列产品，如“薪易贷”、“金城快贷”、“商易贷”等。然而，相较于其他商业银行和网络金融机构所提供的产品，仍有一定的差距存在。主要表现在以下几个方面：

①线上产品缺乏多样性。面对数字化转型的挑战，兰州农商银行在线上产品创新方面需要进一步提升。与其他银行相比，兰州农商银行在推出创新的线上服务方面明显不足，更多地采用了模仿其他银行的策略或者简单地将传统线下服务转移到线上，这使得其产品创新力度不够，缺乏独特的地域特色和市场竞争力。同时，兰州农商银行提供的线上金融产品种类还比较有限，产品线不够丰富，服务的客户群体也相对单一。此外，该行的部分金融产品在线上交易过程中仍需依赖线下签约环节，这与现代社会对高效、便捷金融服务的需求存在差距。客户希望能够在网上全程体验金融服务，而不是需要依赖线下环节。因此，兰州农商银行在产品创新和客户体验方面需要加强，以提升市场竞争力并避免客户流失。

②产品创新能力弱，研发效率不足。随着客户需求日益复杂化，我们的产品创新能力和研发效率却与此无法相匹配。原本我们只提供基础的存贷款，但现在客户需要更高级别的服务，例如信用卡业务、消费信贷等一系列综合性金融服务。这些业务正在不断推高对技术标准和能力的要求。为回应这种日益增长的需求，我们必须积极主动地引入和应用新兴技术。但不可忽视的是，目前我们的产品创新能力与研发效率，相较于市场上的实际需求，尚存在一定的不足和差距。

产品创新和研发效率不佳的原因主要集中在两个方面。首要，我们面临着严重的同质化问题。对于零售业务，我们尚未形成清晰的市场定位和目标客户群体，这直接影响了产品和服务创新的推进。同时，当前推出的产品种类相对有限，功能也较为单一，缺乏独特的竞争优势，使得我们的产品在市场上难以脱颖而出。其次，产品和服务的创新受到了技术和人才资源的制约。在金融科技领域，复合型人才稀缺以及前沿技术应用的不足，都成为了限制产品创新速度和质量的重要因素。由于缺乏必要的技术支持和人才储备，我们的产品研发过程往往显得力不从心，难以达到市场的期望和需求。因此，技术和人才资源的不足成为制约研发效率的一个重要因素。

（2）客户管理待完善

目前，兰州农商银行在客户管理方面正逐步发展，目前尚未全面实现对客户群体的精细化划分和个性化服务。尽管银行已根据客户的资产水平，将零售业务客户分为普通、黄金和白金三个层次，但在深入了解和分析客户实际需求、个人信息、消费行为、生活习惯等方面，仍有待加强。这种不全面的客户画像可能导致服务过程中信息不对称和处理手段单一，无法最大化客户的潜在价值，也可能引起客户资源的流失。

首先，兰州农商银行的客户分层划分不够明确。不同类型的零售客户面临着多样化的需求，当前的客户管理方式未能为各类客户提供个性化和定制化的金融服务与产品，这在一定程度上影响了客户体验和服务满意度。为了更好地满足客户需求，兰州农商银行有必要对客户的分类和分层进行更为精准的优化和调整。

其次，兰州农商银行亟待增强其客户开发和维护能力，以应对当前的竞争形势。尽管该银行在本地拥有丰富的客户资源，但其营销手段显得力不从心，未能充分利用这些优势资源。随着其他本地其他商业银行的纷纷设立和市场竞争的日

益激烈，兰州农商银行的客户基础正面临着缩小的风险。特别值得关注的是，该银行在高净值客户管理方面的疏忽，导致大量优质客户流失，这无疑给其长期发展蒙上了阴影。

（3）渠道间缺乏协同联动

兰州农商银行已经在实体网点、网络银行、掌上银行、微信银行等多个电子服务渠道进行了布局。然而，目前这些渠道缺少一个整合的管理架构，功能定位也不够明确，这阻碍了各渠道间的有效协同和整体发展。

兰州农商银行在积极推进线上服务渠道的同时，也应意识到在竞争激烈的零售市场环境下，现有的服务网络仍有提升空间。为了更加有效地满足客户不断增长的多样化金融需求，兰州农商银行需要充分利用其资源优势，并主动扩展服务渠道。在金融科技飞速发展的大背景下，如大数据、云计算、人工智能和物联网等技术的突飞猛进，兰州农商银行应抓住机遇，持续进行创新，开发新的市场和业务领域，以更好地适应客户消费场景及金融需求的变化。

（4）营销手段不足

兰州农商银行目前的营销策略存在一些问题，在营销信息展示方面，当前主要面临的挑战是创新性和活力不足。普遍采用的营销手段，如实体网点海报、广告牌、微信朋友圈广告等，尚未能充分捕捉到客户的具体需求，并将其与金融产品有效地对接起来。另外，过于依赖收集的客户资料和科技手段的支持，而缺乏主动整合和深入分析、挖掘客户需求的能力。此外，兰州农商银行营销内容较为单一，缺乏多样性；对客户群体的细分和精准定位能力不足。对公业务与私人银行业务的联动能力尚未充分挖掘，影响了潜在客户转化为实际客户的效果。在与客户沟通和营销互动时，还缺乏一套高效的监测和分析系统，这在一定程度上制约了营销活动效果的最大化。

（5）金融科技复合型人才缺失

近几年来，为了推进商业银行数字化转型的进程，进一步强化金融科技布局，各家银行均投入了大量的人力、物力用于吸引和培养金融科技复合型人才。虽然近年来兰州农商银行采取多项措施引进和培养金融复合型人才，投入大量的资金和科技，但是兰州农商银行复合型人才的发展还存在两个方面的问题。

一方面是针对复合型人才的需求仍面临较大缺口，金融科技人才不足，这主

要是归根于金融科技的复合型人才本身比较短缺，对人才的需求量大，各个银行都在抢夺，兰州农商银行作为城商行，对于人才的吸引力不及大型国有银行和股份制银行，人才的匮乏制约着兰州农商银行数字化转型的效果。

另一方面是因为银行的一些部门领导对金融科技领域的相关知识不够了解，管理人员和内部员工对金融科技的重视程度也不够，同时也由于银行的员工大部分来自金融专业，对学习金融科技这种创新型技术有一定的难度，几方面叠加造成了兰州农商银行内部缺乏金融科技复合人才的现象。

4.2 兰州农商银行零售业务数字化转型问题的原因分析

4.2.1 访谈分析

(1) 访谈对象

这次访谈涵盖了兰州农商银行科技信息部、个人金融部、网络金融部、普惠金融部、计划财务部和风险合规部等 17 位与数字化转型紧密相关的专业人士参与。这些受访者不仅对兰州农商银行零售业务的数字化转型有着深刻的理解和丰富的实践经验，而且他们所代表的部门几乎涵盖了零售业务数字化转型的所有关键领域。受访人员具体信息详见表 4-12。

表 4-12 访谈人员结构表

序号	部门	岗位	人数
1	科技信息部	总经理	1
2	科技信息部开发组	组长	1
3	科技信息部运维组	组长	1
4	科技信息部	工程师	3
5	个人金融部	员工	3
6	网络金融部	员工	3
7	普惠金融部	员工	3
8	计划财务部	副总经理	1
9	风险合规部	总经理	1

(2) 访谈提纲设计

为了更全面地了解兰州农商银行当前零售业务数字化转型的情况，本研究采

用了多种数据收集方法，包括收集原始资料、进行问卷调查，以及进行一对一的面对面访谈。在设计访谈过程中，我们根据研究内容和具体情况制定了详细的访谈提纲，以确保能够获取到尽可能准确和有用的信息。访谈提纲如表 4-13 所示。

表 4-13 访谈提纲

序号	访谈具体内容
1	兰州农商银行零售业务数字化转型发展现状如何？
2	兰州农商银行零售业务存在哪些主要问题。
3	兰州农商银行零售业务的营销工作开展情况如何？
4	零售业务数字化转型中复合型人才储备情况如何？
5	兰州农商银行在零售客户管理方面现状如何？

访谈旨在探究兰州农商银行零售业务数字化转型的当前状况，并收集受访者对于该转型在其职责岗位上的观点与建议。为保障访谈的深度与广度，我们邀请来自总行的科技部门、业务部门和风险控制等部门的员工参与访谈，同时确保参与者在年龄、教育背景、工作经验以及职位等级上具有多样性。通过这样的方式，我们可以获得广泛而全面的信息，从而更好地分析和评估兰州农商银行在数字化转型方面的现状。

(3) 访谈问题及成因总结分析

经过对兰州农商银行零售业务数字化转型相关人员的深入访谈，结合所探讨的问题，总结如下：

①兰州农商银行零售业务数字化转型发展现状的访谈中，主要存在的问题：兰州农商银行在零售业务的数字化转型过程中目前还处于初期阶段。概括来说，该行仍需进一步提升其战略规划和具体实施策略，增强对大数据分析的处理能力，并致力于提升客户体验。此外，银行在产品服务与数字化融合方面还有很多进步的空间，同时也应该时刻警惕数字化转型可能带来的运营风险。分析成因：主要是兰州农商银行数字化零售业务数字化转型起步较晚，其数字化转型的进程受到行内数字化战略规划、数字化思维、数字化技术等限制。

②兰州农商银行零售业务存在问题的访谈内容，主要存在的问题：目前，兰州农商银行的零售业务产品和服务相对单一，缺乏创新和差异化竞争优势，需要加强产品和服务创新，提高客户体验和满意度。与大型商业银行相比，兰州农商

银行的零售业务规模和占比相对较小,这意味着该行在零售业务领域的市场份额较小,需要进一步扩大业务规模 and 市场份额。分析成因:主要是兰州农商银行产品和创新服务不足,数字化转型中零售业务获取渠道单一,未能充分利用互联网技术提升获客渠道,渠道多元化不足,线上线下业务之间缺协同联动。

③兰州农商银行零售业务营销方面的访谈中,主要存在的问题:兰州农商银行目前主要依赖大量实体网点进行营销和客户获取,这种方式存在一些问题。首先,客户在挑选适合的银行产品与服务时往往会感到困惑,尤其是年轻消费者,他们更偏爱足不出户,线上办理业务,对传统银行服务的需求较低。该行现行的获客方式和营销策略成本较高,且不能适应互联网时代用户的消费模式。这种情况使得吸引新客户成本难以下降,同时也造成了现有客户的流失,进而影响客户经理的工作效率。分析成因:兰州农商银行未能积极拓展线上和线下营销渠道,利用互联网和移动互联网的优势,开展线上营销活动,同时加强传统渠道的建设和推广,未能利用数据分析技术对客户数据进行分析和挖掘,了解客户需求和行为,为精准营销提供支持。

④零售业务数字化转型中复合型人才储备情况的访谈中,主要存在的问题:行内员工大多只懂业务,不懂数字化,对金融科技方面的知识欠缺。招聘的科技人员大部分是技术出身,很少有银行业务经验,对科技和金融业务同时掌握的人才较少。分析成因:首先现在即懂业务又懂技术的复合型人才需求大,兰州农商银行在软硬件方面均没有太大的竞争力,其次由于之前法人行社无需自己开发信息系统,兰州农商银行科技人才储备少,科技人才无法像行内业务部门输送,跨部门业务交流学习少。

⑤兰州农商银行零售客户管理现状的访谈中,主要存在的问题:行内对客户管理方式较为传统,不够精细化,对客户数据未能充分挖掘,客户画像模糊;对高净值客户管理不到位,重视程度低,导致流失严重。分析成因:一是对客户数据分析和挖掘能力不足,二是客户划分不够精细化,管理部到位。

4.2.2 零售业务数字化转型存在问题的原因分析

通过对兰州农商银行零售业务数字化转型相关人员的深入访谈,我们详细分析了他们的经验和见解,总结出了该行零售业务数字化转型问题的主要原因表现

如下：

（1）零售产品创新能力较弱

与其他大型银行和国有银行相比，兰州农商银行在零售产品方面存在竞争力不足的问题。主要表现在两个方面：一是零售产品的设计和流程相对滞后，与大型国有银行和股份制银行相比，还有很大的改进空间。部分产品的创新只停留在表面形式上，因为没有充分考虑银行的长期发展和利益，所以缺少了一种积极主动追求效益的意识。

兰州农商银行正面临激烈的市场竞争，为了增强其零售业务的吸引力，银行正在努力优化和创新其零售产品和服务流程。在这一过程中，银行始终将客户的需求放在首位，确保所有步骤都紧密围绕客户的实际需求进行。在产品开发和流程规划的初期阶段，银行需要避免偏离以客户为中心的原则。例如，产品设计不应仅仅追求外观而忽视了功能性，或者过分迎合产品经理的个人偏好，而应真正解决客户的痛点。如果产品设计偏离了客户需求，可能会导致产品无法满足市场的需求，创新也会受到阻碍。在营销策略上，银行应避免过度推销和捆绑销售的做法，虽然这可能会短期内提升业绩，但长期来看可能会损害客户的体验，减少客户对银行及其产品的信任和满意度。因此，兰州农商银行在推广零售产品时，应更加关注客户的接受度和购买体验，通过提供真正有价值的产品和服务，来赢得客户的忠诚度和口碑推荐。总而言之，兰州农商银行在努力提升其市场地位的同时，应该持续改进零售业务流程，创新产品设计，并且确保营销活动始终以满足客户需求为核心，以实现长期的客户关系建设和业务增长。

此外，兰州农商银行的零售业务部门在管理机制方面存在一些问题。首先，不同部门之间缺乏紧密的沟通与互动，没有建立起有效的联动互通机制。这导致了部门之间信息共享和合作不足，无法形成有效的合力进行产品开发和市场推广。其次，该银行并未设置独立的机构部门来及时有效地收集和更新市场需求的信息。缺乏对市场发展变化的准确感知，使得银行难以及时应对市场的需求和变化。产品创新也受到了一定的影响，创新速度相对较慢。此外，部门之间未清晰划分工作职责，也缺乏科学有效的奖惩机制。这导致了部门间协调配合不够顺畅，工作职责模糊，难以形成良好的合作氛围。同时，银行在绩效考核和人力资源管理方面未能充分认识到产品开发人才的重要性，并且缺乏有效的激励机制，这在

一定程度上降低了银行产品创新的效能。除了管理体制存在的不足，银行在产品 设计、市场调研和营销等关键环节也未能采取有效的激励措施，未能提高员工的 创新积极性。特别是那些直接服务于零售客户的一线员工，他们对产品优劣和 市场需求有着直观的洞察力，并能敏感地捕捉市场动态。遗憾的是，他们提出的改 进意见和客户反馈没有得到应有的重视。

（2）客户管理精细化程度较低

兰州农商银行客户管理方式传统、不够精细化的问题主要有以下几个原因： 首先，缺乏有效的客户数据分析和挖掘能力。对客户的信息、生活行为、消 费习惯等方面的了解和分析不够深入，从而难以进行精确的客户划分和提供个性 化的金融服务。这可能是由于缺乏相应的数据采集、整合和分析工具，以及相关 人员的专业培训和技术支持不足所致。其次，客户分层划分不够明确。虽然兰州 农商银行将零售业务客户划分为普通客户、黄金客户和白金客户三个等级，但这 种分类方式并不能很好地满足不同客户的需求。应该根据客户的风险偏好、购买 力、生命周期等因素进行更加细致的划分，以便提供更加精准的金融产品和服务。 另外，对高净值客户关注度较低。兰州农商银行在高净值客户方面的重视程度不 高，导致优质客户的流失较为严重。应该加强对高净值客户的关系维护和管理， 提供更加个性化、专业化的金融服务。

（3）渠道管理机制缺失

①渠道创新不足。渠道创新不足的表现有两个方面。一方面，当前盛行的电 子化渠道，例如网上银行、掌上银行和微信银行等，用户群的重叠度很高，而且 这些渠道在功能上的区别越来越小。这使得客户通过这些渠道办理的业务趋于单 一，缺乏个性化的服务。另一方面，网络渠道在金融产品创新设计方面仍存在诸 多改进空间，特色化程度有待提高。以手机银行为例，尽管其提供了众多金融产 品，但产品线过于复杂且分散，信息呈现不够直观，导致客户在做出选择时可能 感到困惑；此外，网上银行的操作流程仍显繁琐，用户体验亟须优化，这在激烈 的市场竞争中可能成为其劣势；微信银行的业务功能和产品与手机银行相似度很 高，缺乏差异化。综上所述，可以说渠道创新不足主要表现在渠道间功能重合， 在线渠道设计方面的创新力度不足，以及金融产品在差异化方面缺乏明显的特 色。

②当前的线上应用场景在与客户的交互方面存在一些不足之处。在零售金融服务方面，客户服务互动的效率和体验仍有待提升。例如，客户虽然可以轻松申请信用卡，但往往需要亲自到银行柜台进行激活，这一额外步骤使得他们在完成之前无法开始使用信用卡。这种服务流程显然不利于提升客户的服务体验。随着金融科技的飞速发展，客户越来越倾向于选择那些操作简便、使用方便的在线金融服务平台来处理金融事务。因此，传统银行网点作为主要金融服务渠道的地位正遭受挑战。

③目前，银行线下网点的智能化服务尚未达到一个较高的水平。虽然已经引入了智能柜台来处理一些常规业务，但这些设备的核心功能主要是将传统业务流程电子化，尚未完全实现个性化服务和智能化交流。在实际操作中，客户使用这些智能柜台时经常会面临相似的用户界面，缺乏针对个人特定需求的定制化服务体验。

（4）精准营销能力欠缺

①在客户营销领域，尚未能充分利用数字化信息对客户进行深度挖掘和分析。这种不足限制了该行对客户群体进行有效细分和精确定位的能力，进而阻碍了该行构建一个动态、多维且全面的客户画像。因此，在实际的客户营销活动中，难以准确识别和满足客户的个性化需求，这影响了我们营销策略的精确性和有效性。

②在产品营销方面存在一些问题。首先，主要依赖于线下网点宣传和客户相互推荐来进行推广。这种方式的局限性在于覆盖范围有限，难以达到更广泛的受众群体。其次，各业务条线的营销团队之间存在割裂现象，缺乏有效的协作机制。这导致了营销活动的效果不够综合和连贯。另外，缺乏系列化产品组合的策略，无法形成产品线的协同效应，限制了市场竞争力的提升。

③在营销设计方面存在一些问题。首先，采用了比较传统的营销模式，这种模式在产品、渠道和客户之间的协同方面存在一定的问题。具体表现为重复交叉的营销活动，造成了客户体验的不佳和营销效果的不佳。其次，这种重复交叉的营销模式还导致了资源的严重浪费，包括人力、物力和财力等方面的浪费。

④在营销手段方面存在一些问题。目前所采用的营销手段相对有限，主要包括面对面交流、微信交流和传统的电话营销等方面。为了吸引潜在顾客，还在使

用一些老旧的宣传手段，例如发送短信、赠送礼物等。这些传统的营销手段存在一定的局限性，它们往往缺少个性化和创新性，缺少客户参与度，会对客户体验造成不利影响，同时也可能无法充分满足客户日益增长和多样化的金融需求。

(5) 金融科技复合型人才储备不足

兰州农商银行在金融科技领域的人才培养方面遭遇了若干挑战。虽然该行已实施了包括外部人才引进在内的多项策略，但这仍未能完全填补各职位的人才空缺，问题亟需得到解决。为了提高员工的专业技能，兰州农商银行已经实施了包括师徒制度在内的多元培训方案。然而，当前仍有一些员工在培训学习和岗位调整后，缺乏积极性。这些问题制约了他们的业务技能提升，进而影响了其适应零售业务发展的能力。此外，为了提升市场营销效率并推动零售业务向数字化转型，兰州农商银行的人力资源部门已经实施了多项措施，旨在培育和发展人才。复合型人才的发展是一个需要时间和系统规划的过程，不可能一蹴而就。目前，新员工对于岗位的适应性还不够强，而客户经理的综合素质也与零售业务数字化转型的要求存在一定差距。因此，打造一个高效、专业的销售团队变得尤为关键，这需要持续的投入和耐心的培养。目前，行内对于市场要求有深入了解并能充分理解产品特性的员工比例尚不理想，同时，杰出的客户经理人才也相对匮乏。受限于人才储备不足，行内现行的末位淘汰制度未能达到预期效果，因此，人才的培养与发展依然是我们需要重点关注和改进的问题。

当前，随着各行各业对业务需求的不断扩大，数字化技术的运用已经成为了一个普遍的趋势，不单单是金融行业。这种趋势的增长和数字化领域专业人才的相对不足，导致了供需之间的明显失衡。具备数字化技能的专业人才因而拥有了丰富的职业发展机会。对于兰州农商银行来说，由于其在基础设施，包括硬件和软件方面还有待加强，这使得它在吸引和留住高端人才方面存在一定的劣势。因此，可以预见，兰州农商银行在短期内仍将面临人才匮乏的困境

5 兰州农商银行零售业务数字化转型优化方案设计

通过本文前面章节对兰州农商银行零售业务数字化转型的分析,本章节根据发现问题及原因分析设计了优化方案,包括优化思路与原则、优化内容。

5.1 零售业务数字化转型优化思路与原则

5.1.1 零售业务数字化转型优化思路

随着商业银行零售业务转型进入深水区,兰州农商银行对零售业务的发展更加重视,实施了众多措施推动零售业务的转型发展。首先,对其经营模式进行了优化调整,以更好地满足客户需求为导向,加强对线上和线下渠道的整合,实现了零售业务的数字化转型。其次,他们树立了数字化业务理念,以客户需求为导向,快速推动传统银行向数字化转型的发展进程。通过这些举措,兰州农商银行在科技金融迅猛发展的大环境下,积极促进零售业务的创新与升级,以提升对客户需求的精确度,并突显其竞争优势,助力实现了金融服务生态体系的建立和健全。

5.1.2 数字化转型优化原则

兰州农商银行正在积极推进以数字化为核心的零售业务转型战略,力图打破传统客户群体的局限,扩展服务范围,并增强客户忠诚度。致力于构建覆盖客户整个服务流程的优质体验,确保客户能够全方位地享受到兰州农商银行提供的便捷、高效的服务。数字化转型,提升客户体验的质量,加强与客户的沟通与互动,从而建立更为紧密的银行与客户之间的联系。

数字化转型原则。指利用尖端的金融科技手段,针对商业银行的特定业务需求,创造多元化的服务模式。这不仅能够增加金融服务的效率和品质,还能丰富服务模式的种类,同时致力于构建一个更加成熟的生态场景金融服务系统。可以突破各业务系统间的障碍,实现客户需要与银行服务的紧密结合。

线上化转型原则。指将业务、服务或流程从传统的线下方式转变为线上操作的一系列原则和指导思想。关键在于打造一个全面的数字化金融生态,通过网络

平台详尽地展示金融交易的各个环节。银行可以借此机会深入挖掘客户需求，并通过精准的数据分析推出个性化的营销方案。利用数字化场景激发客户的兴趣和需求，将场景金融打造成核心营销策略，以优化客户体验和服务质量为重点，不断推动创新。

专业化的转型原则。专业化的转型原则是指将场景金融的构建和运营委托给专业的技术公司，并根据各个场景生态圈的要求制定差异化的管理措施。由于商业银行的技术水平有限，无法充分体现场景构建和运营的技术特点，因此，我们需要提高场景金融的专业化程度。为确保构建的场景生态系统满足金融产品发展的需求，需要根据市场定位对金融机构的运营措施进行调整和完善。通过专业化的转型，可以更好地满足客户需求，提高金融机构的运营效率和竞争力。

立体化转型原则。立体化的转型原则是指商业银行在构建场景金融时要应用 3D 技术，创造更贴近实际的金融生态场景，使客户能够获得与线下渠道相似甚至更优质的服务体验。尽管通过金融科技等新技术为商业银行构建的场景金融已具备开放性特征，但在产品和服务展示方面仍存在局限。兰州农商银行可以考虑运用 3D 技术，打造更加真实立体的金融环境，让客户在线上办理业务时，享受到与线下相似的服务体验。这样做不仅满足了客户对服务的需求，还提高了客户对银行的信任度和满意度，进而推动了金融机构的发展。

5.2 数字化转型优化措施

5.2.1 由客户需求引领产品设计创新

(1) 全面推行“金城随手办”客户对接模式

为了进一步拓宽客户资源和信息获取的路径，可以利用“金城随手办”平台进行客户信息的分析和筛选，实现精准营销。在这个过程中，客户经理可以积极主动的营销，通过对客户个性化需求的深入分析，执行有针对性的产品推广计划。通过“金城随手办”系统中的“管客户”模块对客户信息进行筛选和分析，有系统计算出预授信额度，再通过客户经理、金融专管员、行内专家人才组建评价小组，通过小组的实际调查、测算评价最总共给出一个确定的授信额度。

除此之外，可以设立周期性的客户推荐计划，比如每月对待评定客户的资料进行

统一评估，对评估完成的客户统一进行授信等。通过这些营销策略的差异化，可以提高营销精准性。总而言之，利用“金城随手办”平台进行客户信息分析和筛选，通过系统测算和公议小组的建议，可以确定合理的授信额度，同时制定差异化的营销策略，实现精准营销。

(2) 零售业务产品创新

兰州农商银行应充分发挥金融科技的作用，应当遵循“从无到有，从有到精”的发展理念，勇于创新存款和贷款产品，塑造独具特色的零售品牌。始终将客户的需求放在第一位，全力提供高效、便捷的金融服务，以满足客户的多元化需求。致力于迅速响应客户的信贷需求，及时搜集和分析客户反馈，不断扩大信贷服务的广度和深度。

农商银行应充分发挥其决策效率高的优势，对零售信贷产品进行全面革新。具体而言，主要包括以下几个方面，首先，结合线上智能风险控制系统与线下尽职调查，形成一套高效且可靠的信贷风险管理体系。通过线上技术手段对客户信息进行智能分析，同时结合线下实地调查，确保信贷风险得到有效控制。其次，实施线上无感知授信与线下适当增信相结合的策略。在线上平台为客户提供便捷的授信服务，同时在线下环节根据客户的实际情况适当增信，以满足不同客户的需求。再次，建立标准化、简化的工作流程，提高业务处理效率。对现有的信贷业务流程进行梳理，剔除不必要的环节，简化操作步骤，确保业务办理的高效和便捷。最后，从传统粗放管理模式向精细化管理转变，提升管理水平。通过引入先进的管理理念和技术手段，实现对信贷业务的精细化管理，提高风险防控能力和业务运营效率。

(3) 建立场景化获客模式，优化客户体验

兰州农商银行可以进一步创新，发展与消费场景紧密结合的金融服务模式。这种场景化金融模式将金融服务自然融入各种消费环境中，既增强了客户对银行产品和服务的忠诚度，也延长了消费金融产品的生命周期。通过精心设计的场景，银行能够更深入地理解客户的金融需求，从而不断迭代和优化金融产品，为客户提供专业和高效的金融服务。利用先进的金融科技，如大数据分析，兰州农商银行可以存储和分析客户的行为模式、偏好、习惯和职业等信息，从而更准确地把握客户需求的变化，为他们量身定制金融产品和特色服务。在各种生活场景中，

客户可以更明确和具体地表达自己的金融需求，而这些需求随着场景的变化而动态变化。尤其是在互联网和移动经济快速发展的今天，客户的多样化需求日益凸显，这为金融创新提供了丰富的土壤。

金融创新应当紧跟市场和客户需求，而非闭门造车。随着蚂蚁金服、微信支付、京东金融等新兴金融服务的快速普及，传统银行也面临着提升产品设计和 service 能力的压力。因此，将传统金融服务与现代消费场景相结合，已成为行业发展的必然趋势。

(4) 加强业务和产品开发方面的互相融合与协同优化

目前，众多商业银行正逐步将客户置于核心位置，实现从产品导向向客户导向的商业模式转变。这一变革要求银行打破业务领域的界限，形成统一的经营理念，解决客户服务分散的问题，提供数字化、一体化的金融产品与服务，加强多渠道整合，为客户创造多样化和丰富的使用体验。在金融产品和业务整合与优化的过程中，银行需依托完善的制度和基础，借助高效的组织架构，采用科学、创新和数字化的理念提升思维能力，深入理解市场需求，重视市场反馈。通过深度整合互联网业务与产品，商业银行不仅能够为客户提供更优质的服务，还能拓展自身的业务范围，实现互利共赢的格局。

5.2.2 客户管理精细化转型

传统的零售业客户分类和管理策略主要依据客户的资产状况来进行区分。但随着新技术的广泛应用，特别是大数据技术的突飞猛进，带来了前所未有的机会。通过有效整合企业内外的庞大数据资源，能够实现更为精细和深入的客户管理。在客户需求日益个性化的今天，我们可以通过年龄、收入、职业、购买习惯以及风险承受能力等多个方面全面地认识客户。这样可以为我们在实现精确营销、加强客户生命周期管理、建设智能风险控制等方面提供数据支撑，这不仅将极大地提升企业的运营效率和管理水平，更能够确保我们更加精准地满足客户的个性化金融需求。在当前金融行业的竞争中，拥有全面而深入的用户数据，能够为企业决策提供更加科学的依据，从而推动兰州农商银行在激烈的市场竞争中脱颖而出。换句话说，通过运用新兴技术和多维度的数据分析，我们能够取得重要的进展，以适应不断变化的市场需求，从而实现对零售客户的精细管理。

(1) 协同第三方平台构建客户画像

为了扩大客户群并吸引更多的潜在客户，兰州农商银行应积极开展合作渠道拓展工作。为了更精确地锁定目标客户群体，可以选择与阿里巴巴、腾讯、百度、京东等互联网龙头企业合作，通过共享和整合用户数据来构建详尽的客户画像。通过成立专业的数据分析团队，并运用先进的数据模型及分析工具，我们可以将海量数据进行有效整合与深度分析。这样，我们能够获得冯家全面的客户画像，吸引并留住更多潜在客户。此外，兰州农商银行通过与滴滴出行、神州专车、微信、唯品会、美团等著名互联网平台建立合作关系，实现资源共享和市场共赢。这种合作模式有助于兰州农商银行整合各类信息，持续推进金融产品和服务与这些平台的无缝衔接，创造具有特定功能的应用程序场景。采用“平台+金融”的服务模式，兰州农商银行能够为客户提供更为便捷的服务体验。这样不仅拓宽了兰州农商银行零售业务转型的途径，还显著提升了客户服务的品质。

(2) 细分客群实现精准服务

随着大数据技术的迅猛发展和金融科技理念的不断深化，客户细分变得更加精细，客户画像的构建也变得更加精确。得益于大数据技术的有力支持，我们能够从多个角度深入洞察客户的核心需求，并为他们量身打造个性化的金融服务和策略。数字经济的持续扩张，使得依托数据分析的精准营销在商业领域变得日益普遍。大数据的应用在提升营销成效方面，为商业银行的革新与成长提供了更加广阔的发展机遇。

兰州农商银行可以通过分析客户的消费行为、信贷记录等数据，运用大数据分析技术深入了解客户的基本状况。结合客户的交易历史，银行可以预测客户的金融需求，并针对性地推荐合适的金融产品，从而提升客户购买该行金融产品的动力。需要注意的是，仅凭年龄、职业、收入、存款等基础信息无法构建完整的客户画像。为了更精准地进行客户细分，兰州农商银行应利用大数据分析，重新定义客户画像。例如，通过考量客户的贡献度、忠诚度以及他们在线上渠道对金融产品的关注度，可以更准确地把握客户的潜在需求和偏好。通过这些分析，银行可以调整产品展示策略，更好地满足客户需求，挖掘潜在的市场机会，并提供更加专业和个性化的服务。这种策略有助于提升兰州农商银行的服务水平，同时为客户带来更加周到的服务体验。

在零售业务领域，商业银行取得成功的关键在于持续进行创新，并向顾客提供高质量的产品和服务，这样可以有效提升客户满意度，有助于塑造银行的品牌影响力，并进一步推动业务的持续增长。零售业务产品成功塑造品牌形象后，将激发口碑传播效应，使得客户、合作伙伴成为银行的推广者。这种良性互动将对银行的其他业务产品产生积极影响，从而促进商业银行在各个方面实现稳定而全面的发展。

5.2.3 推进渠道多元化转型

兰州农商银行在营销渠道方面目前面临一些挑战，主要问题包括高投资成本和不明显的市场成效。这些问题很大程度上源于渠道管理的数字化水平不足、线上线下渠道整合不够、营销模式不够完善、缺少统一的管理体制以及不同渠道执行力不强等。为了推动多渠道营销战略的实施，兰州农商银行需要充分利用所有可用的渠道资源，包括线上和线下，以便更好地与客户建立联系。除了继续通过实体网点进行宣传推广活动，还应当运用手机银行、微信银行等网络渠道作为营销手段。此外，银行需要对各个渠道的使用情况进行深度分析，以实现有效的跨渠道协作，并构建一个多维互动的营销网络系统。

(1) 改进线上平台的用户体验

兰州农商银行在进行零售业务数字化转型的过程中，推出了金城随手办、微信银行等创新的零售平台，旨在为用户提供多元化的金融服务，包括信贷和基础服务等。然而，与众多商业银行的零售平台相似，兰州农商银行的平台在用户体验方面存在一些普遍问题，例如用户界面复杂、操作不便等。为了更好地实现零售业务的数字化转型，兰州农商银行需要特别重视用户体验的提升，从银行工作流程优化、业务系统的界面设计、系统安全性等多方面入手，采取相应措施以改善用户体验。具体来说，应当简化操作界面，提高用户操作的便捷性和友好性。同时，优化操作流程，减少繁琐步骤，提高整体效率。此外，还需要加强系统的安全性，确保客户信息和资金的安全存储和传输。通过这些措施，兰州农商银行可以提升用户对于平台的满意度，从而推动零售业务的数字化转型。

(2) 整合各营销渠道，建立全渠道管理平台

当前兰州农商银行零售业务线上与线下渠道的“分离”，以移动银行 APP 为

典型的线上渠道和实体网点为典型的线下渠道在客户管理策略、风险控制手段、绩效考核机制、工作流程制度等方面缺乏整合与合作。尽管服务的是同一批客户，但线上线下各自为政，这不仅无法形成服务的合力，反而可能导致客户体验和风险管理效能的降低。例如，如果各个客户接触点仅从自身角度出发，客户可能在同一天内收到多个渠道的营销信息，或者在拒绝某个产品后，仍然会收到其他渠道对该产品的推广，这无疑会对客户造成困扰。这种渠道间的“分离”实际上是传统组织架构和条线管理思维的延续。

随着数字化转型的深入发展，以数据为纽带，以数据应用为核心的线上线下全渠道协同经营变得更加可行和易于操作，打造全渠道管理平台。一方面，要适应客户及客户经理的行为变化，转变传统的以网点为中心的线下经营模式和“总行管理、分行经营”的经营组织结构，利用技术手段赋予各级机构和人员参与线上经营的能力和技巧，实现数据与人才的有效结合。另一方面，要协调线上的规模化经营与线下的个性化服务，实现线上线下流程的无缝对接、业务的整合、策略的融合，相互赋能、相互补充，形成一个闭环。

（3）提升自助终端智能化水平，加速与数字化渠道的融合

目前兰州农商银行开通运行智能柜台设备 75 台，上线交易 34 支。为了进一步提升自助设备渠道的智能化水平，并加速与线上数字化渠道的有机融合，我们应该积极推进自助设备的智能化改造工作。通过引入先进的技术和系统，如人工智能、物联网等，对自助设备进行升级和优化，以实现设备的自动化、智能化和便捷化。同时，我们还应该致力于将自助设备与线上渠道进行紧密结合，实现信息共享、交互一体化，使客户能够通过多种渠道灵活地进行银行业务的办理和查询，无论是线下设备还是线上平台都能提供一致且高质量的服务体验。这样的智能化改造和融合将有助于提升客户满意度，提高业务效率，推动零售业务数字化转型。

（4）拓展电子银行渠道，加强不同服务场景的整合

近年来，兰州农商银行在电子银行领域取得了显著进步，已经成功推出了包括网上银行、掌上银行、微信银行以及背包银行在内的多元化服务渠道，为客户提供便捷的数字化服务。此外，兰州农商银行正积极与众多平台公司展开合作，旨在为客户带来更加优质的数字金融体验。展望未来，该行正规划进一步发展在

线电子银行业务，致力于提升电子银行用户的活跃度，并确保各类交易能够通过电子渠道得到高效完成。同时，兰州农商银行还计划持续拓宽电子银行服务的应用范围，以吸引更多用户群体，把握行业发展的新机遇。通过不断优化和创新电子银行渠道，兰州农商银行将不断提升客户体验，实现数字化转型的目标。

（5）提升线下网点渠道数字化经营能力

按照传统的习惯，商业银行一直通过线下网点开展零售业务，并且很多较为复杂的业务产品，不便线上化操作，线下网点依旧是主要阵地。尽管现在各商业银行都在数字化转型并取得了一定的成绩，但客户在办理较为复杂的业务时，更倾向与线下网点，因此，线下网点在短期内不太可能被完全取代。针对这一现状，兰州农商银行应加强网点数字化转型，运用数字化技术优化实体网点的运营效率，增强线下网点的服务功能，最大化线下实体渠道的潜力，能够释放网点的人力资源，使得网点的一线员工能够将更多精力投入到为客户提供更优质的服务上。

5.2.4 推进营销精准化转型

（1）改变营销服务思维模式

营销对于业务发展至关重要。在竞争激烈的市场中，兰州农商银行想要不被淘汰出局，就要采取积极主动的应对措施，改变营销服务思维模式，推进数字化营销。数字化营销相较于传统营销是一种新兴的营销模式，数字化营销是一种融合了消费者个人感受和实际推广技巧的定制化营销战略，旨在通过优化消费者的互动体验，从而增强营销成效和品牌价值。这种策略利用数字技术和数据分析，对目标客户群体进行精准定位，并结合个性化的内容和互动方式，以提高营销活动的吸引力和用户的参与度。通过实时跟踪和分析消费者的行为和反馈，数字化营销能够及时调整策略，实现更高效的市场推广和客户关系管理。

简而言之，数字化营销的核心是借助技术手段更加精准地洞察客户需求，提供个性化的产品和服务，构建全方位的数字化渠道，并不断创新营销策略，以实现更好的营销效果。

（2）建立智能化的营销服务体系

通过运用人工智能和大数据相关技术，分析银行客户的真实需求，实现目标

客群的精确识别与锁定，使我们的营销策略更加贴合客户需求，提高响应速度，还能显著增强客户的整体满意度

①构建智能营销流程，旨在增强客户关系管理。通过搜集和验证客户的基本信息、潜在价值、日常习惯、消费偏好及行为模式等相关数据信息，创建详尽的客户资料库。此资料库有助于精确识别目标市场，推动创新产品的开发和个性化服务的提供。同时，为产品的发展战略、销售渠道、营销活动和风险管理提供重要依据。

②通过精确区分目标客户群体，实现多元化产品销售。打造智能营销服务系统，明确目标、制订分析方案并构建合当的数据评估指标。通过深入挖掘与分析这些数据，构建一套客户细分模型。然后依据营销决策精准定位目标客户群体，并向这些群体推广我们的现有产品，如储蓄和贷款服务以及代理业务等。

③健全客户生命周期管理，挖掘客户价值。为了充分发挥客户价值并有效管理客户关系，实施一系列细致周到的互动服务。通过深入分析客户需求及其价值，我们将致力于为客户构建详尽且精准的档案资料，以便更深入地了解每一位客户的特点和需求。通过客户全生命周期管理，我们将针对不同类型的客户，如新客户、潜在客户、流失客户、沉睡客户以及高净值客户，采取精细化的营销策略。这样，我们能够确保提供的服务和产品更符合客户的期望，从而有效延长客户的生命周期，实现与客户长期的合作与共赢。

对于新客户，通过创新产品和服务，打造卓越的客户体验，并加强对客户的营销和服务，让客户进一步了解银行的产品及金融服务，培育客户忠诚度，为后期更加深入合作打下基础。为了吸引潜在客户并提升市场推广成效，要加大行内产品的推广力度，重点展示产品的独特优势和高质量服务，激发潜在客户的兴趣并购买体验。为吸引流失客户回归，我们将制定更具吸引力的活动策略，以赢回他们的青睐。对于沉睡客户，设计富有成效的营销方案，重燃他们的购买欲望。而对于高净值客户，我们将提供专属服务、VIP 特权等增值服务，并组织产品体验与促销活动，旨在不断提升客户的满意度和忠诚度。

④构建定制化营销，提高客户参与度。通过智能定制化营销策略，提高客户对产品和服务的参与度。在兰州农商银行智能营销平台上进行推广，并持续优化我们的客户、产品和服务管理体系。通过提高服务提供的响应速度和场景营销、

产品推荐的精准度，我们力求满足客户的多样化需求。此外，我们运用数据模型分析来更深入地理解客户目标群体的分布特点，以确保我们的产品和服务能够更精准地与客户的个性化需求相匹配。实现客户的多样化需求，实现个性化的精准服务，做到因人而异，提高客户使用产品和服务的吸引力。

（3）建设智能营销服务平台

为了应对兰州农商银行在营销服务领域遇到的诸多挑战，如渠道分散、信息不连贯、线上线下资源整合不充分等，迫切需要构建一个综合性的智能营销服务平台。该平台旨在通过整合线上线下资源，打造智能化的营销环境，并提供基于先进营销策略规划的营销工具，帮助客户经理更精准地把握客户需求。

该平台将依托数据分析来开展营销活动，实现个性化和精准化营销，并通过多渠道的互动和服务协同，实现线上线下营销服务的有效整合。不仅为实体门店和客户服务中心的信息化、智能化转型提供了有力支持，更极大地提升了兰州农商银行在多渠道营销服务领域的综合竞争力，从而在激烈的市场竞争中占据有利地位。

通过该平台，兰州农商银行将能够更好地吸引客户、为客户提供支持、并实现客户的转化。整体而言，这将为兰州农商银行带来更优质的客户体验、更智能化的服务和营销策略，从而在激烈的市场竞争中占据有利地位。

5.2.5 加强金融科技复合型人才培养

在数字化转型的浪潮中，各行各业都在不断研发，突破和创新新的技术。商业银行也在此背景下大力发展金融科技，这就需要大量的、高质量的金融科技人才作为支撑。因此金融科技人才也是商业银行的重要竞争力，而且随着数字化技术的不断发展创新，金融科技人才的需求也在持续增加，对此，本文提出了加强金融科技复合型人才的培养对策。

首先，在企业层面构建一个全面的人才培养框架，运用多样化的培训手段持续提高员工的专业技能，并增强他们对数字化技术的掌握。例如，在员工中开展金融科技相关技术的基础培训，使全行员工能够真正了解金融科技和数字化转型，打造一只既懂技术又懂业务的高素质团队，加速银行的数字化转型进程。

其次，加强人才引进，根据银行的需求，制定具体的人才引进计划和策略，

提供具有市场竞争力的薪资待遇，以及良好的福利制度，建立人才信息库，收集和分析人才需求、市场动态等信息，为人才引进提供决策依据。要确保人才引的进来，留的下来。

最后，建立针对金融科技复合型人才的考核体系，加强对复合型人才的培训和考核，提供他们发展所需的技能和知识，并根据他们的绩效表现给予相应的奖励和认可。其次，为员工创造良好的工作环境和职业发展空间，通过提供具有挑战和发展前景的项目和岗位来吸引和留住科技人才。此外，鼓励银行建立适应科技人员特点的薪酬体系，提供具有竞争力的薪资和福利待遇，以激发科技人员的工作积极性和创造力。

6 兰州农商银行零售业务数字化转型优化方案设计的实施保障

根据前一章节兰州农商银行零售业务数字化转型优化方案设计,本章节完善了实施保障措施,以保证各项优化内容能够有效的落实。

6.1 数据支撑保障

6.1.1 持续推进数据治理工作

推进数字化转型,先不谈有没有大数据,有没有数据分析和 AI 能力,先谈有没有数据,数据不可信。如果没有清洁、可信、完整的数据,所有的算法和应用都是镜花水月。

要坚持一切数据业务化、一切业务数据化,打造数据平台,建立统一的“数据底座”,运用智能分析技术,培养“基于数据”的决策文化,以数据驱动决策、推动发展。兰州农商银行是非数字原生企业,大多数业务都在线下完成。比如,贷款业务只有一份合同、一张借据,很多东西没有被数字化。所以,要提升数据质量,首先必须做好数据治理。要健全数据治理体系,发挥数据治理委员会的推动协调作用,落实数据治理“三级责任人”制度,强化全员数据治理责任意识。完善数据治理制度,优化数据标准体系,规范数据录入和采集,强化数据质量检查、监督和问责。按照已经建立的统一的数据标准,以数据为基础,构建数据仓库,实现数据集中管理和共享。强化共同数据、基础性数据管理,加强数据资产积累,为应用大数据分析,提高对实时业务应用、风险监测、管理决策的支持能力打好基础。

6.1.2 建立健全数据收集方式

利用大数据进行信息采集主要是通过互联网途径和一些线下途径来搜集众多客户的大量信息。首先,增强银行内部数据的搜集,通过客户关系管理系统、贷款处理系统、核心业务系统等内部途径获取客户信息,并进行分析,以识别出

高资产价值的客户，对他们进行特别关注和更加严格的管理。其次，客户经理在推广和调研过程中获取的业务系统尚未包含的数据，经过整理后可以进行统一的管理和应用。最后，通过外部途径获取数据，例如与政府部门及第三方数据机构合作，收集客户的各类信息，如家庭成员情况、信用状况、工作单位信息、公积金缴纳情况以及税务信息等。

6.1.3 建立预授信模型

将通过各种渠道收集的数据进行整合分析，按照授信相关管理要求，确定预授信要素维度，主要包括家庭成员信息、贷款逾期情况、信息卡逾期情况、社保信息、家庭收入情况、对外担保情况、他行融资情况、交易流水信息、征信信息等，基于以上这些要素，构建了精准的预授信模型。这一模型不仅能够科学评估客户的信用风险等级，还能够精准确定预授信额度。从而为零售贷款业务提供可靠且高效的决策支持，确保业务风险可控，推动零售贷款业务的健康发展。

兰州农商银行可以通过“新零售”平台，对客户进行综合评估并提供预授信额度。综合评估可以基于客户所在的村镇情况、家庭成员情况、房屋面积、车辆信息、授信情况等多个信息维度进行客户画像。平台还开发上线了小微企业模块，各类零售客户通过平台申请和客户经理调查信息后，可自动对客户进行审查并生成审查报告，通过“技检”程序验证预授信额度，确保其准确性和有效性。

6.2 信息安全保障

6.2.1 信息安全管理保障

在兰州农商银行进行零售业务数字化转型的过程中，确保信息安全是至关重要的。因此要加强信息安全管理体系的建设，构建全面的信息管理框架，明确行内各部门在信息安全管理中的角色与职责，包括各类数据的产生、传输和使用等环节中的责任划分，能够实施有效的管理策略。同时，银行应当严格执行数据保密制度，防止数据泄露风险。

此外，兰州农商银行还应当建立和完善信息监控体系，加强对各业务系统及网络的安全管理及监测，制定各系统及网络系统的应急预案，并按期进行应急演练

练，以期及时发现信息安全漏洞，能够及时有效的消除安全隐患。

最后要加强各分支机构的信息安全培训和指导检查，使各机构人员能够拥有一定的防范信息安全事件的能力，熟悉行内信息安全制度和管理框架，对信息安全事件能够迅速采取适当措施并上报对应部门。总行要加强对各分支机构的指导检查，定期进行安全审查和风险评估，及时通报信息安全事件及风险评估结果，提高全行信息安全管理意识。

6.2.2 信息安全技术保障

为了确保信息安全，兰州农商银行首先需要重视互联网系统的安全性。根据数字化技术的发展，加强科技信息部的培训，使信息安全人员能够掌握最新的数字化技术和网络安全技术，提升信息安全技术保障的能力，并能够对银行的互联网系统进行持续的优化。这样不仅能够加强互联网系统的安全性、及时性，还能够确保客户信息的安全。此外，兰州农商银行应持续加大在客户关系管理方面的投入，利用先进的技术手段，不断完善数据整合和规范化管理流程，确保“新零售”系统中信息的准确性。同时，确保各业务系统安全、平稳运行，为各项业务的顺利开展提供坚实的基础。

6.3 运营体系保障

6.3.1 加强顶层规划设计

数字化转型对于兰州农商银行来说是一项关键且具有广泛影响的任务，它对于现在和未来都具有重大意义。为了确保这一转型能够顺利进行并持续推进，兰州农商银行首先需要进行全方位和系统的规划。在明确转型战略的基础上，兰州农商银行可以根据自身的实际需求挑选合适的专业咨询公司或合作伙伴，通过多种调研手段深入了解市场环境、同业竞争以及自身的优势和不足，从而明确自身的资源、能力以及未来的发展目标，并制定出科学合理的零售业务数字化转型策略。在这一过程中，兰州农商银行需要明确市场定位，确定转型的方向和路径，并结合转型的方法和目标，全面地规划包括银行文化、经营理念、组织结构、业务流程等在内的各个方面。同时，在制定规划的过程中，兰州农商银行还需要借

助内外部资源，确保数字化转型战略能够稳定地实施并持续执行。

6.3.2 打造中台运营架构体系

打造中台运营架构体系可以解释为创建一个集成化的管理平台，以协调和优化各个业务模块的运作。这样的架构体系能够实现资源的共享和信息的流通，从而提高工作效率和团队间的协同合作。通过打造中台运营架构体系，可以建立一个统一的数据和项目管理平台，促进不同部门之间的协调和沟通。同时，引入先进的技术和工具，如云计算和人工智能，能够提升中台运营架构体系的智能化水平，提高决策的准确性和科学性。通过打造中台运营架构体系，企业能够优化业务流程，提高竞争力，并为客户提供更优质的产品和服务。

7 结论与不足

7.1 研究结论

本文选取兰州农商银行作为研究案例，基于金融创新、客户关系管理、流程再造理论和长尾理论构建理论框架。首先，通过对兰州农商银行零售业务数字化转型的现状分析和问卷调查，识别出该银行在数字化转型过程中面临的问题，如零售产品缺乏差异化、客户管理有待进一步完善、各个渠道间的协同联动相对欠缺、营销手段有限以及缺乏金融科技人才等。文章深入探讨了这些问题背后的成因，包括产品创新能力不足、客户管理不够精细、渠道管理机制缺失、精准营销能力弱以及金融科技人才短缺等。在此基础上，本文结合金融领域的先进理论，提出了一系列针对性的优化方案，如“客户需求”引领“产品创新”，客户管理的“精细化转型”、渠道拓展“多元化转型”、营销服务的“精准化转型”，金融科技人才培养的再提升。文章最后从全面数据运用支撑、信息安全保障赋能以及运营体系管理保障等多个方面入手，完成了兰州农商银行零售业务数字化转型优化优化方案设计。

总体而言，本文通过对兰州农商银行零售业务数字化转型中存在的种种问题进行深入分析，提出了一系列具有针对性的解决策略。这些策略旨在帮助该银行在数字化浪潮中应对挑战，并为其零售业务的持续健康发展提供指导。

7.2 研究的不足

鉴于国内数字化转型起步较晚，发展的时间相对较短，数字化转型涉及的面非常广，内容丰富多元，加之本人在知识掌握上的局限和研究时间较少等问题，本文的研究不可避免的存在一些不足，后期需加以改进。一是本文的研究重点仅限于兰州农商银行的零售业务数字化，不包括行内其他业务领域，因此研究范围相对较为有限。二是本文所使用的数据和案例也较为单薄，仅依赖于兰州农商银行的实际情况，考虑到不同商业银行零售业务状况的差异，本研究的结论仅具有参考性，不一定适用于所有商业银行零售业务的数字化转型。三是本文尚未深入探讨数字化技术的进步可能给商业银行带来的潜在负面影响，这也是一个较大的

研究局限性。

因此，本研究在拓展和深化方面仍具备较大的潜力。未来的研究可以从一个更为全面、客观和系统的视角着手，对商业银行零售业务的数字化转型进行更加深刻的探讨和剖析。通过调查更多的商业银行，在不同地区和规模的银行中收集更多的数据和案例，以增加研究的样本数量和多样性。最终，研究应该致力于提出具有参考价值的零售业务数字化转型方案，为农村商业银行的发展提供有益的指导。

参考文献

- [1]陈一洪.城市商业银行零售业务现状、瓶颈及突破路径[J].南方金融,2019(07):89-97.
- [2]Burgstaller J.,Retail-bank efficiency:Nonstandard goals and environmental determinants[J].Annals of Public & Cooperative Economics,2020 (2) :1370-4788
- [3] Mostert M.L., Zietsman,G.S.. Economic and Non-Economic Satisfaction as Outcomes of Micro-Enterprises' Perceived Value from Banking Relationships[J]. Journal of Business to Business Marketing, 2020, 15(3):263-281.
- [4]汤坤.浅谈商业银行零售业务转型[J].中国市场.2020 (25) : 36-37.
- [5]樊育莲.我国商业银行零售业务发展现状及策略[J].今日财富,2021(01):33-34.
- [6]崔婷.金融科技背景下商业银行战略转型研究[J].长春金融高等专科学校学报, 2022:24-29.
- [7]张艳杰.商业银行零售业务发展的策略分析[J].全国流通经济,2023(04):165-168.
- [8]卜银伟, 商业银行、科技管理与创新经济发展——基于中国国家高新区科技型商业银行成长的经验分析[J]. 管理世界, 2020, 34(11) : 188-189.
- [9]乐冉,倪武帆,万睿等.大型商业银行数字普惠金融发展策略研究[J].经营与管理,2021(04):150-153.DOI:10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.2021.04.030.
- [10]郑剑辉,陈科.金融科技在商业银行数字化转型的应用研究[J].商业经济,2021(04):184-185+196.DOI:10.19905/j.cnki.syjj1982.2021.04.065.
- [11]谢治春,赵兴庐,刘云燕.传统商业银行数字化转型下的组织适应性问题与组织创新[J].当代经济管理,2022,44(12):81-88.DOI:10.13253/j.cnki.ddjjgl.2022.12.009.
- [12]钟广炎,罗雪蕾.乘势金融科技, 重塑商业银行零售业务数字化转型[J].现代商业银行,2022(16):51-56.
- [13]杨望,魏志恒.金融数字化: 新需求、新场景、新业务[J].金融市场研究,2022(04):46-52.
- [14]董劭然.高质量推进商业银行资产管理业务数字化转型[J].清华金融评论,2023(05):94-96.DOI:10.19409/j.cnki.thf-review.2023.05.006.
- [15]葛仁余.对商业银行数字化转型路径的思考与建议[J].金融纵横,2023(05):3-8.
- [16]张喜峰.商业银行视角下的数字人民币研发: 赋能传统业务 推动数字化转型[J].中国银行业,2023(03):65-67.

- [17]Bapat, Leveraging digital capabilities toward a circular economy: Reinforcing sustainable supply chain management with Industry 4.0 technologies[J].Computers & Industrial Engineering, 2020, 178.
- [18]史真真.消费升级背景下金融科技助力商业银行零售转型的路径探究[J].经营与管理,2020(05):27-30.
- [19]宋锐.金融科技助推银行业进行数字化转型[J].数字经济,2020(01):192-193.
- [20]林骅.商业银行零售业务发展模式与转型路径[J].金融纵横,2021(02):3-9.
- [21]王都富.数字人民币时代支付产业发展趋势分析——基于商业银行零售支付业务视角[J].金融论坛,2021,26(12):8-13.
- [22]巩丽然, 金融科技背景下商业银行零售业务转型发展策略[J].中国储运, 2021, No.250(07):151-153.
- [23]章英芬.数字化转型下商业银行如何推进零售业务场景建设[J].宁波经济(财经视点),2022(04):39-40.
- [24]欧阳敏姿, 吴霜, 林仁志, 刘如桑, 基于消费金融生态圈的银行零售业务转型研究[J], 西南金融, 2022(06): 93-94
- [25]王宝会, 银行零售业务稳健转型[N]. 经济日报, 2022-4-14
- [26]周维, 陈蔚然, 互联网金融背景下商业银行零售业务转型研究[J], 财经界, 2022(01): 49-51
- [27]钟广炎, 罗雪蕾, 乘势金融科技, 重塑商业银行零售业务数字化转型[J], 现代商业银行, 2022(16):51-56.
- [28]吴勇毅, 数字化转型、融资约束与企业创新[J], 统计与决策, 2021, (05):164-168.
- [29]范合君,吴婷.新型数字基础设施、数字化能力与全要素生产率[J].经济与管理研究,2022,43(01):3-22.DOI:10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2022.01.001.
- [30]李季鹏,王宝娟.企业数字化转型促进企业积极承担社会责任了吗[J].财会月刊,2023,44(18):44-51.DOI:10.19641/j.cnki.42-1290/f.2023.18.006.
- [31]段华友,杨兴柳,董峰.数字化转型、融资约束与企业创新[J].统计与决策,2023,39(05):164-168.DOI:10.13546/j.cnki.tjyj.2023.05.030.
- [32]蔡国华.银行数字化转型如何影响银行 ESG 表现[J].中国外资,2020(07):90-93.
- [33]陆岷峰,王婷婷.数字化转型对商业银行盈利性的影响机理、挑战与对策[J].现代金融导刊,2021(03):9-14.

- [34]刘阳子,田发.商业银行数字化转型动因及路径研究——以 A 银行为例[J].商业观察,2021(29):26-28.
- [35]史明磊.商业银行数字化转型的机遇、挑战与路径探索[J].北方金融,2022(09):81-84.DOI:10.16459/j.cnki.15-1370/f.2022.09.020.
- [36]张润禾.金融科技赋能商业银行数字化转型研究[J].现代商业,2023(11):161-164.DOI:10.14097/j.cnki.5392/2023.11.004.
- [37]蒋海,唐绅峰,吴文洋.数字化转型对商业银行风险承担的影响研究——理论逻辑与经验证据[J].国际金融研究,2023(01):62-73.DOI:10.16475/j.cnki.1006-1029.2023.01.006.
- [38]王晶晶.防风险 强监管 提升农商银行金融科技竞争力[N].中国经济时报,2023-03-31(004).DOI:10.28427/n.cnki.njjsb.2023.000865
- [39]李春涛,闫续文,宋敏,等.金融科技与企业创新:新三板上市公司的证据 [J].中国工业经济, 2020(1):81-98.
- [40]方意,陈敏.经济波动、银行风险承担与中国金融周期[J].世界经济,2019(2):3-25.
- [41]胡雨凤.商业银行普惠金融数字化转型研究——以中国民生银行为例[D].南昌:华东交通大学,2022,(6)
- [42]武敬云,郜志雄.机构网点与银行数字化转型——基于信任关系视角的研究[J].福建金融,2022,(11)
- [43]张云飞.科技赋能银行数字化转型[J].中国金融,2022,(s1).
- [44]姜婷凤,易洁菲.数字经济时代降低小微企业融资成本的路径——信息对称与风险分担[J].金融论坛,2022,(5).
- [45]马群,杨永强,周长杰.基于大数据的商业银行风险管理研究[J].农银学刊,2020,(6).

附录 1 兰州农商银行零售业务数字化转型现状调查问卷

尊敬的兰州农商银行客户：

您好！我们在进行一项关于兰州农商银行的零售业务数字化转型的满意度调查，诚挚邀请您参与并分享您的看法。您的意见对我们的研究至关重要。请放心，本问卷的填写是匿名的，我们承诺将您提供的所有信息严格保密，仅用于学术研究之目的，绝不会向任何第三方透露，确保您的个人隐私安全。感谢您的理解与支持，期待您的参与！

一、个人基本情况

1、您的性别是（）？

A. 男 B. 女

2、您的年龄范围（）？

A. 30 岁以下 B. 30-40 岁 C. 41-50 岁 D. 50 岁以上

3、您的学历是（）？

A. 专科 B. 本科 C. 硕士 D. 博士 E. 其他

4、您的年收入处于以下哪个范围（人民币）？

A 低于 20 万元

B 高于 20 万，低于 50 万

C 高于 50 万，低于 100 万

D 高于 100 万

5、您在兰州农商银行办理的个人业务主要包括（可多选）

A. 个人存储 B. 个人贷款 C. 社保业务 D. 个人保险

二、兰州农商银行零售业务数字化转型的现状调查

请根据您在兰州农商银行办理业务的真实体验，在下列问题后面填写相应数字（其中，1 分表示非常不满意/非常低/非常不符合、2 分表示较不满意/较低/较不符合、3 分表示一般、4 分表示比较满意/较高/比较符合、5 分表示非常满意/很高/非常符合，数字越大表示满意程度、评价、使用频次和符合程度越高）。

调查内容		选择				
		1	2	3	4	5
零售业务产品方面	A1. 兰州农商银行零售业务产品满意度					
	A2. 兰州农商银行的零售业务数字化产品的满意度					
	A3. 您对兰州农商银行的零售业务数字化产品办理速度的评价					

线上渠道方面	B1. 您对兰州农商银行零售业务数字化产品的了解程度					
	B2. 您使用兰州农商银行手机银行的频次					
	B3. 您使用兰州农商银行微信银行的频次					
	B4. 您使用兰州农商银行金城随手办小程序的频次					
线下渠道方面	C1. 您在兰州农商银行营业网点柜面办理业务的频次					
	C2. 您使用兰州农商银行网点智能机具办理业务的频次					
精准营销方面	D1. 兰州农商银行推荐的零售产品是否符合您的需求					
	D2. 兰州农商银行商户贷、税易融、薪易贷等零售产品授信额度是否满足您的经营情况及预期					
员工对零售业务数字化掌握情况	E1. 线上产品的问题在咨询客户经理或其他兰州农商银行人员时，您对其解答的评价如何					
	E2. 评价一下兰州农商银行工作人员办理零售业务的速度和质量					

附录 2 兰州农商银行零售业务数字化转型访谈提纲

序号	访谈具体内容
1	兰州农商银行零售业务数字化转型的现状如何？
2	兰州农商银行零售业务存在哪些主要问题。
3	兰州农商银行零售业务的营销工作开展情况如何？
4	零售业务数字化转型中复合型人才储备情况如何？
5	兰州农商银行在零售客户管理方面现状如何？

后 记

时间飞逝、岁月如流，2024 年，我的 MBA 研究生生涯即将结束。回顾两年多来的学习生活，对悉心培养我的母校，我内心充满了深深的感激。

衷心感谢我的导师方来老师的精心指导与大力支持。在撰写本篇论文的整个过程中，方老师提供了很多宝贵的修改建议，分享了丰富的知识和经验，协助我解决写作过程中遇到的诸多难题。方老师不仅拥有鲜明的个性魅力，还以其认真严格的学术态度和无与伦比的敬业精神，对我在学习、生活和工作各方面产生了深远的影响。得益于方老师的不懈努力，我得以顺利完成学业。在此，我向方老师致以最深切的感谢和最崇高的敬意。

我由衷地感激兰州财经大学所有曾为我代课的教师们，他们慷慨地分享了自己积累的深厚知识。这些知识不仅让我获得了极大的助益，而且将成为我一生受益无穷的宝贵财富。他们为我的写作能力奠定了坚实的基础，使我能够更加出色地完成学术论文。此外，我也要對论文评审团队的各位导师表达我的谢意，他们向我提供了无价的指导和建議，极大地促进了我的论文改进。对于他们的帮助与支持，我心中充满了深深的感激。

我要衷心感谢与我并肩作战的各位同学，是你们给予了我无尽的支持和鼓励。在我们共同学习的过程中，我们的知识得到了提升，我们的友谊也在不断升华。这种集体的温暖让我感受到了无比的欣慰，我相信这份情谊将成为我们终身宝贵的财富。无论未来如何，我们都将永远铭记在心，共同迈向更美好的未来。

我要由衷地感谢我的家人们，是他们在默默支持着我，给予了我无尽的精神动力。他们始终站在我身后，给予我鼓励和帮助，无论是在困难时期还是在成功的时刻。他们的无私奉献和深爱让我感到无比幸运和温暖。我会倍加珍惜这份家人间的情感纽带，为了回报他们的支持与关爱，我会更加努力奋斗，追求自己的梦想，为我们的家庭争取更好的未来。

作者：刘鸿铎

2024 年 5 月 31 日