

# 月活：打好零售攻坚战

## 精准赋能



探索手机银行智能营销,为零售业务发展精准赋能,打造全方位互动、全旅程陪伴的手机银行,打造千人千面的个性化服务体系。



## 特色板块



从客群特征入手,围绕车主客群、教育客群、属地客群等,打造特色板块,提升老年、县城、小微、跨境、代发工资等重点客群专属服务,满足客户多元化金融需求。



## 从规模到月活

### >>> 构建多角度体系建设

本次调研的20家银行中,有15家银行公布了2022年上半年手机银行月活数据情况,但由于各家银行的披露口径存在一定差异,此次报告仅以现有披露数据为准。

2022年上半年,农业银行、工商银行、建设银行、邮储银行手机银行客户数均超过3亿户,规模大幅领先。其中,工商银行客户规模数最高,达到4.88亿户,移动端月活(MAU)超1.6亿户。此外,中国银行表现也同样不俗,上半年该行月活客户数达到7300万,同比增长15.64%,交易额为22.94万亿元,同比增长16.15%。

再来看股份制银行,今年上半年,光大银行、华夏银行手机银行月活客户数据增长喜人,光大银行手机银行月活用户1601.85万户,同比增长17.42%;华夏银行手机银行平均月活客户达到409.67万户,同比增长14.65%;浦发银行、兴业银行手机银行App月活客户数量也均超过1600万户。渤海银行也在2022年半年报中表示,该行手

机银行6.0版本上线后,新增注册客户数7月增速是上半年平均月增速的3倍。

相较国有大行和股份制银行,城商行披露的内容较少。上半年,江苏银行手机银行App客户超过1400万户;北京银行手机银行客户规模突破1200万户,MAU突破460万户,同比增长42%;上海银行个人手机银行和“美好生活”App月活客户253.91万户,较去年同期增长4.74%。

构建移动端App金融生态的重要性不言而喻,谁能先抢占市场,谁就能在这场零售金融之战中立于不败之地。

多家受访银行也表示,下一步,将从金融生态建设、内容生态建设、渠道协同建设、用户及安全体系建设、智慧化服务方向发力建设数字化手机银行。深入应用大数据技术,分析与挖掘用户需求。通过智能推荐、机器学习等技术,基于用户旅程模型构建陪伴式贴心服务,实现千人千面的手机银行极致体验。

## App的分与合

### >>> 优化手机银行App智能升级

手机银行正在为银行数字化转型注入全新的力量,而数据表现的优异来源于行业精细化发展。从2020年至今,银行通过战略决策将手机银行端口统一经营,将品牌、内容、大财富管理充分整合已成为趋势。

整合手机银行App并非仅仅是较为简单的迁移,其背后更是银行对于未来获客、战略发展的考量。



整合后的手机银行App主要在两方面进行了优化。

一方面,对人工智能交互进行升级,例如增加智能搜索、人工智能客服,对查询、搜索、产品购买流程进行优化,为用户提供便利。

另一方面,添加财富管理、智能投顾等板块,推出“大字版”、少数民族语言等版本,解决银发族和少数民族在使用过程中存在的问题。

## 报告总结

从调研内容来看,当前多家银行均构建了数字化分析交流机制,通过人工智能、大数据等信息科技手段覆盖多项业务场景以及监管场景的融合发展,不过需要注意的是,走好数字化经营并不是一蹴而就,仍需要全链条数据流程体系的建立。在组织层面,应加强数据经营部门专业化管理,明确数字转型业务推进职责,除了较为常规的数字金融部、互联网金融业务部之外,银行还应构建“系统数据+客户资源采集+风险质量数据管控+数据分析整合”等多层次的数据治理体系,不断夯实数据质量安全基础。

在人才引进方面,提升科技人才在全行人才中的占比,设定常态化招聘计划,招收实习生、定向培训生等,开放人工智能类、大数据研发、数据

分析多种技术岗位,以完善相关岗位空缺,做好后备人才培养。在风险管控方面,实现从前台尽职调查、中台审批和后台贷后管理的全流程数字化风控体系,做到对风险信息进行前瞻以及精确传导,推动银行风险管理从“人控”向“智能控”迈进。

当前,在构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局进程中,充分挖掘内需潜力至关重要。契合疫情后扩内需的政策导向,在零售业务方面,数字化的力量不容小觑,下一步,银行应大力推进数字化转型赋能零售业务,一方面利用数字化技术围绕“吃、行、购”精准覆盖各类生活场景拉动消费;另一方面,充分利用科技手段更好地服务客户,提升客户满意度。

## 学术指导

浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员盘和林:

### 数字化转型仍存两大待解难题

当前,银行数字化转型有内外两方面问题:

从外部看,银行数字化转型的问题是缺少获客手段,传统网点功能弱化之后,银行在获客上的能力大打折扣,对嵌入式获客的依赖性增强,这也导致流量获取成本水涨船高,不利于银行业务扩张。

从内部看,银行数字化转型内部阻力不小,很多银行的管理者存在路径依赖,数字化转型效率提升本身也会让银行裁撤冗员,从而影响银行基层员工的利益,使得内部对数字化变革存在抵触。

贝塔研究院院长李守国:

### 精细化运营尚待提升

目前,银行数字化转型中的一些普遍问题为,在服务模式上,卖方思维、渠道导向仍占主导,以客户为中心的数字化体验尚未构建,客户财富体验的改善空间仍很大;运营理念上,对比互联网平台,粗放式经营模式仍大行其道,对客户的精细化运营不足。下一步银行的数字化转型,应以客户账户体系为核心,统筹打造买方立场的财富幸福体验。以场景构建及生态联动为核心,精细化客户经营。以全渠道体验为衡量标准,统筹平台建设端到重构数据应用能力。