

“双循环”背景下商业银行零售业务发展趋势

侯晓¹

【摘要】 加快形成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是事关全局的系统性深层次变革，必将对我国消费升级、要素流动、数字经济等方面产生重大而深远的影响。双循环新发展格局下，消费金融业务和财富管理业务将成为商业银行零售业务价值创造的新增长极，加快重点区域布局和推动全渠道融合发展将为商业银行零售业务弯道超车提供新的方向。为应对来自行业内外严峻挑战，未来商业银行需通过更加关注客户体验来构筑商业银行零售业务的竞争护城河，通过科技引领和数据驱动来改变商业银行零售业务的传统增长曲线，从而不断创新零售业务的发展模式和拓宽其客户服务半径。最后针对“十四五”期间商业银行零售业务发展的重点问题，提出了加快金融科技在零售业务中的应用、主动服务国家重大区域战略布局、不断提升客户经营服务能力等相关对策建议。

【关键词】 双循环 金融科技 零售业务 新趋势

【中图分类号】 F832 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-5024(2021)06-013345-08

一、引言

当今世界政治经济形势波谲云诡，尤其是在新冠肺炎疫情冲击影响下，国内国际经济形势更是呈现出前所未有的复杂格局。为增强我国比较优势和适应社会主要矛盾变化、适应国际环境复杂深刻变化，保证经济实现高质量发展，党中央明确提出要“加快形成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”“实现稳增长和防风险长期均衡”。这是当前和未来较长时期内，我国应对全球复杂经济形势的破题之道，是中长期经济发展思路的重大转变，也是百年未有之大变局下的必然选择。

零售银行业务是商业银行的基础业务和战略性业务，在为广大个人客户提供优质、高效、便捷的金融服务方面发挥着十分重要的作用。零售银行业务也由于其受经济周期波动影响相对较弱、经营风险较低，一直被称为是商业银行穿越经济周期的“压舱石”和“稳定器”。麦肯锡一项研究显示，零售银行业务已经成为中国银行业整体收入增长的主要动力。中国零售银行业务的营业总收入已经从2015年的1.6万亿元人民币提升到2019年的2.6万亿元人民币，年化复合增长率达到11.9%，高于行业整体8.9%的增长率。零售银行业务对中国银行业整体营收池的贡献度也逐年提升，从2015年的29%提升到2019年的33%，并有望在2025年达到38%。

近几年，银行业经营的内外环境发生了重大而深刻的变化，零售银行业务发展面临着前所未有之大变局，同时也迎来了难得的发展机遇。科学研判“双循环”新发展格局对我国经济产生的重大影响，准确把握“双循环”新发展格局特别是内循环对商业银行零售业务发展带来的机遇和挑战，对推动我国商业银行零售业务高质量发展具有重要意义。

二、文献综述

（一）关于商业银行数字化转型

¹**作者简介：**侯晓，中国社会科学院大学经济学院博士生，中国农业银行总行高级经济师，研究方向为商业银行数字化转型战略。（北京 100732）

基金项目：国家自然科学基金项目“数字金融发展在农村金融空间配给缓解和实体经济金融普惠中的作用研究”（项目编号：71973146）；国家社会科学基金重大项目“乡村振兴背景下数字乡村发展的理论、实践与政策研究”（项目编号：20&ZD164）

近年来，随着金融科技的迅猛发展，金融产品的提供方式和客户的金融行为模式都发生了深刻变化，互联网金融企业作为新的市场参与者，持续冲击银行业竞争格局，正在颠覆商业银行原有的业务形态和发展模式。数字化转型是商业银行转变传统发展观念、突破自身发展瓶颈、有效应对内外部挑战和提高核心竞争力的有力举措。国内外许多专家学者围绕银行数字化转型的实践探索、问题困难、创新方向等进行了一系列卓有成效的研究。穆迪高级副总裁 Robard Williams(2014)指出，相较传统金融机构，金融科技不需要获取金融牌照，没有庞大的分支机构，云计算技术使其产品创新更加灵活和运行成本更加低廉。Philippon T. (2016)全面分析了金融科技对金融业的潜在影响，认为低效且昂贵的传统金融服务是金融科技得以蓬勃发展的主要原因之一，金融科技带来全新的金融商业模式，并倒逼传统金融机构进行全方位变革。为应对金融科技发展带来的巨大挑战，传统商业银行进行数字化转型迫在眉睫。Brett King 在《Bank4.0》中提到，更加丰富的实时场景、更加优质的客户体验，更加开放的合作创新，更加灵活的组织架构和数字化监管，成为 Bank4.0 时代的鲜明特征。Gregory(2019)指出，数字化转型即技术产生颠覆作用，进而导致组织发生战略变动，从而改变价值创造路径的过程。王炯(2019)分析了商业银行迫切需要数字化转型的必要性，在此基础上指出银行数字化转型的实施路径主要有转变理念、做好顶层设计、实现线上化经营、推进科技转型、打造数据分析能力、实现组织敏捷化转型、变革业务模式、推进配套机制转型等。由此可见，实施数字化转型能够有效提升客户体验、增加经营收益、降低成本、控制风险，是商业银行全面增强市场竞争力、确保可持续发展的必由之路。

（二）关于商业银行零售业务发展

在国外，商业银行零售业务发展已有数百年的历史，特别是 20 世纪 60 年代以来，以零售中间业务产品创新为代表的金融衍生业务活动尤为突出。在此基础上，许多专家学者围绕商业银行零售业务创新进行了大量深入广泛的研究，研究成果一大部分都集中在金融科技对商业银行零售业务发展的各种影响上。德国经济学家 Deiel Batman 在《商业银行零售业务创新》一书中指出，技术创新对银行未来持续发展的作用日益明显，为了将技术创新更好地运用到银行业，商业银行需要在战略层面、业务模式层面、业务操作层面以及营销渠道层面进行根本创新。Ferrari(2016)认为，金融科技的快速发展与深度应用，将引发零售银行服务方式、管理模式、价值链条和竞争格局的深刻变革。Coe-tzee(2018)分析了金融科技对南非零售银行的战略影响，南非零售银行通过适应金融科技革命，有望在战略上先发制人。《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊（2020 年夏季刊）》详细阐述了零售银行面临的严峻挑战以及未来发展的新趋势，深入剖析了零售银行数字化转型的不同方案及制胜策略，认为以客户为中心、通过科技引领和数据驱动的高质量发展对零售业务发展至关重要。

我国商业银行零售业务发展比较晚，对于商业银行零售业务的研究，目前还处于起步阶段，暂时还没有系统性和代表性的著作问世。但国内专家学者对银行零售业务转型的成功实践作了许多学术探讨，产生了一系列研究成果。巴曙松(2018)提出，零售业务正在成为国内商业银行发展过程中最具盈利前景的增长领域，并强调亟需建立以客户需求为导向的产品研发体系。郭党怀(2019)认为，商业银行的转型发展以零售业务转型叠加数字化转型为主要方向，通过新思维、新模式和新平台推动商业银行业务结构优化和经营效率提升，最终实现零售银行向智慧化、生态化方向发展。王均山(2020)认为，金融科技对商业银行零售业务盈利能力的影响呈现“U 型”特征。短期内，银行零售业务盈利能力有所降低，但随着金融科技在降低交易成本、优化业务流程、提升客户体验方面的正向作用逐渐显现，银行零售业务盈利能力也将逐步提升。由此可见，为应对客户需求与行为深刻改变、市场竞争日益加剧等严峻挑战，商业银行纷纷运用金融科技这个变量来改变零售业务传统的增长曲线，不断创新零售业务发展模式和拓宽客户服务半径。

综上所述，目前国内外的专家学者和业内人士对于“双循环”新发展格局和商业银行零售业务发展进行了大量研究，但大多都是围绕银行零售业务发展的成功实践展开，对新形势下零售业务的未来发展趋势尚未有系统性的研究和论述。在已有研究基础上，本文创新性的对“双循环”新发展格局背景下商业银行零售业务的发展新趋势进行了深入研究和探讨，希望能够对商业银行数字化转型的相关研究起到一定的拓展和补充作用。

三、“双循环”新发展格局对经济发展产生的影响

面对突如其来的新冠肺炎疫情冲击，我国经济展现了强大韧性和巨大回旋空间，长期向好的基本面并没有改变。以内循环为主体的双循环新发展格局是事关全局的系统性深层次变革，必将对我国经济发展产生重大而深远的影响。

（一）消费迭代升级，形成更具活力的全球最大消费市场

随着中国经济结构性减速，出口和投资增速放缓，刺激消费成为新发展格局下我国经济转型升级的突破口。从消费规模来看，我国具有空间广阔、需求多样的国内消费市场，居民的消费水平实现了巨大飞跃。据统计，全国消费品零售总额从1978年的1558.6亿元增加到2020年的391981亿元，增长超过250倍；人均年消费额从1978年的183元增加到2019年的27563元，增长了150倍。预计我国将在“十四五”期间超越美国成为全球第一大消费市场。从消费结构来看，随着经济的快速发展和城乡居民收入的不断增加，我国居民消费结构持续优化升级，具体表现为：生存型消费所占比重出现下降趋势，而享受型消费和发展型消费所占比重呈现上升趋势；物质消费所占的比重趋势下降，而服务消费所占比重趋于上升；居民消费结构中教育文化和医疗保健支出占比不断上升。从消费贡献度来看，消费对我国经济发展的贡献度不断提升。据统计，2013至2019年，消费对经济增长的贡献率平均为60.5%，较2008至2012年上升了6.4个百分点。未来随着“双循环”新发展格局的加速推进，消费在经济增长中的作用将会愈发凸显，充分发挥国内超大规模市场的资源优势，扩大全社会消费规模，升级消费结构，创新消费方式，将成为强化内需引擎的结构性重点。

（二）新型城镇化持续扩大，形成新一轮的区域经济一体化

2020年4月9日，党中央、国务院出台了《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》，要素的市场化定价与自由流动将成为下一阶段我国政府推进结构性改革的主要领域。“十三五”规划提出了建设长三角、珠三角、京津冀、山东半岛等19个城市群。2000-2019年，全国19个城市群土地面积占全国38.5%，其常住人口占比由82.7%提升至85.5%，GDP合计占比由88.4%提升至90.7%，人口、经济进一步向城市群集聚。其中长三角、珠三角、京津冀三大城市群，以全国5%的土地面积集聚了23.3%的人口，创造了39.3%的GDP，成为带动我国经济快速增长和参与国际经济合作与竞争的主要平台。“十四五”期间，以要素市场改革强力推动都市圈和城市群建设，将会成为下一轮我国经济发展的结构性潜能。四大都市圈值得重点关注。一是珠三角。珠三角是亚太地区最具活力的经济区域之一，是有全球影响力的先进制造业基地和现代服务业基地。二是长三角。长三角是“一带一路”与长江经济带的重要交汇地带，在我国现代化建设大局和全方位开放格局中具有重要的战略地位。三是京津冀。京津冀是我国北方经济的重要核心区。四是成渝地区。成渝都市圈是中西部经济文化最发达的区域，是不同规模等级的城市集合体。这几大重点区域不仅将成为双循环体系的重要节点枢纽，还将通过产业链转移、升级、重构等方式更好、更快地实现内部均衡发展。

（三）技术创新力度空前，数字经济成为推动我国经济增长的重要动力

在实现双循环新发展格局的过程中，数字经济是重要的支撑力量。近年来，我国数字经济迅猛发展，正在成为创新经济增长方式的强大动能。2017年，“数字经济”首次写入政府工作报告，党的十九大进一步提出了“数字中国”的建设目标。中国信通院发布的《中国数字经济发展白皮书（2020年）》显示：2019年中国数字经济增加值达到35.8万亿元，占GDP的比重为36.2%，产业规模已经位居全球第二。据《中国数字化之路报告》预计，2020至2025年，我国数字经济年均增速将保持在15%左右，到2025年数字经济规模有望突破80万亿元，到2030年有望突破百万亿元。发展数字经济，加快产业数字化智能化改造和先进技术扩散，可以有效打通生产、消费、分配和流通环节，并通过产业的数字化升级，实现效率变革、动力变革与质量变革，有效拓展我国的生产可能性边界，使我国潜在生产可能性边界达到国际前沿水平，助力双循环新发展格局的形成和发展。未来，数字技术创新应用将向更大范围、更高层次和更深程度拓展，数字经济发展将会成为我国经济规划中最重要竞争力来源之一。经济参与主体普遍开启数字化转型，数字技术也将成为生活质量升级的重要基石，并迎来强劲的需求增长。

四、“双循环”新发展格局下银行零售业务发展的六大新趋势

银行零售业务是商业银行的基础业务和战略性业务，在为广大个人客户提供优质、高效、便捷的金融服务方面发挥着十分重要的作用。零售业务也由于其受经济周期波动影响相对较弱、经营风险较低，一直被称为是商业银行穿越经济周期的“压舱石”和“稳定器”。以国有四大银行为例，零售业务利润贡献度持续上升，特别是 2020 年，建行零售业务实现利润高达 2060 亿元，较上年增长 38.6%，零售利润占比提升到 61.2%，贡献度创历史新高。面对复杂多变的经济金融形势、日趋严格的外部监管、同业竞争和跨界竞争相互交织的市场环境，各家商业银行对零售业务的重视程度也日益上升。新兴技术和实体经济不断融合、客户需求与行为深刻改变、市场竞争日益加剧等多方面的力量都在推动商业银行不断加快零售业务转型发展的步伐。在双循环新发展格局下，商业银行零售业务发展将呈现出六大发展新趋势。

（一）“科技+数据”将重构零售业务发展曲线

任何增长模式都有边际效用递减的问题，商业银行将通过科技引领和数据驱动来改变零售业务传统增长曲线，不断拓宽零售业务的服务边界。（1）前瞻性地研判新一轮科技革命的发展趋势。当前，全球迎来新一轮的科技革命和产业变革，大数据、云计算、人工智能、区块链等新技术不断取得新突破，商业银行零售业务如何借助先进金融科技全面满足客户的个性化、线上化、多样化的需求成为竞争制胜的有利武器。近年来，各家银行在运用新兴技术推动零售业务方面进行了大量积极有益的探索，出现了智能投顾、直销银行、小额快速贷款、快捷支付、无卡取现等颠覆性的金融科技产品和服务。各家银行应加大对新技术的前瞻性研究，积极探索金融科技的深度应用，扩大应用场景，深刻改变现有零售金融服务模式，不断拓宽零售业务的发展方向 and 可能性。（2）全面深化数据应用。随着以数字经济为代表的新经济成为经济增长新引擎，数据成为连接银行与客户的纽带，成为核心资产和生产要素，数据资产经营能力将很大程度上左右零售银行的竞争能力。数据应用成为商业银行管理客户、精准营销和风险控制的主要手段，通过大数据挖掘和运用为零售业务客户细分、精准营销、差异化服务和风险控制等提供有力支撑。

（二）强调卓越客户体验将成为零售业务未来的竞争护城河

麦肯锡发布的《寻找零售银行增长的二次曲线》报告中明确提出，客户体验开始引起实质性业务增长分化，只有提供卓越的客户体验，才能吸引新客户并深化与存量客户关系。（1）卓越客户体验标准不断提高。移动金融时代，客户更换银行的成本越来越低，客户的忠诚度也越来越低，谁的产品更新更快、体验更好，谁就有可能迅速赢得客户和占领市场。头部金融科技企业已凭借其强大的科技创新能力和灵活的市场应变能力，不断给客户带来崭新的线上和移动体验，迅速提升了卓越客户体验的衡量标准。（2）客群管理精细化程度不断提高。个人客户经营是商业银行零售业务的基础工作。银行业正从简单的资产分层经营向场景化的细分客群经营转变，深度挖掘用户图谱，按客户年龄、行为、渠道偏好、场景等其他维度来细分客户，从而匹配个性化的精准服务和权益资源，不断提升客户营销和维护效率，持续优化改善客户体验。（3）客户体验优化和提升日益系统化。产品、服务和流程是影响客户体验的关键因素。在服务模式上，通过智能化精准推荐、定制化融资方案，致力于构建智能极简的金融服务模式。在产品创新上，精准定位客户需求，着力解决客户痛点，打造具有市场统治力和影响力的明星产品。在流程优化上，更加关注细节、减少冗余、打通断点，努力打造简洁、高效、友好的极致流程体验。

（三）消费金融业务将成为零售业务转型创新的突破口

双循环新发展格局下内需的重要性将进一步提升，以传统消费提质升级、新兴消费蓬勃兴起为主要内容的新消费，蕴藏着巨大发展潜力和空间，消费信贷业务发展前景非常广阔。（1）对优质客群的争夺更加激烈。当前，银行同业消费信贷业务发展策略极为类似，消费信贷产品同质性较为严重。在前期消费信贷市场规模迅速扩大的基础上，如何在竞争激烈的市场中掌握有限的剩余优质客群，在确保业务安全稳定的前提下，快速做大信贷规模，是商业银行必须直面的挑战。（2）完善征信体系、管控消费用途将成为业务制胜关键。目前，我国个人征信体系还不完善，缺乏全国性的个人信用信息数据库，且数据资源无法完全共享。在部分互联网消费金融平台的借贷记录仍未纳入征信系统的情况下，同一借款人若在多家平台上发生借贷行为，难以有效识别风险。此外，部分银行的消费信贷并未服务于实际消费需求，而是投向了房地产、股市等投资领域，出现了资金违规使用问题。未来，哪家银行能掌握更多的个人信用数据和管控消费信贷资金用途，哪家银行就能占领消费信贷业务发展的新高

地。(3)农村消费信贷市场潜力将会加速释放。随着我国新型城镇化和乡村振兴战略的不断推进,农村居民收入水平稳步提升。截至2019年末,农村居民人均可支配收入和消费支出同比增速快于城镇居民1.7和2.4个百分点,农村消费市场在国内消费市场的影响力日益上升。但针对农民群体的消费金融产品极为缺乏,农村消费信贷需求远未能得到满足,未来农村消费金融市场具有较大的潜在发展空间。

(四) 财富管理业务将成为零售业务价值创造的新增长极

根据中国银行业协会与清华大学五道口金融学院联合发布《中国私人银行发展报告(2020)暨中国财富管理行业风险管理白皮书》显示,截至2019年底,中国高净值人群总量达132万人,同比增长近6.6%,成为带动亚太地区乃至全球财富增长的有力引擎。未来,高净值人群和中产阶级群体综合财富投资管理需求愈发迫切,为商业银行财富管理业务快速拓展提供了重大机遇。(1)全面开启线上线下融合服务模式。在高端财富管理需求上,传统线下财富管理的“温暖触达”仍然是无法取代的部分,但线上服务突破了时间和空间的限制,不但提高了财富管理效率,而且保护了财富客户的私密性,对于高净值客户的吸引力逐渐增强。(2)依托金融科技深度挖掘和经营中等富裕客群。高净值客群由于资产总量和规模仍然是财富管理需求变化的最大增量,但中等富裕人群的快速崛起也不容忽视,有望成为财富管理行业的新焦点。未来,以高净值客户为主的财富管理模式或将终结,深挖中等富裕客群的财富价值,将成为不断扩大财富增量覆盖面的重要途径。(3)借助科技工具大力提升“投研”“投顾”能力。高净值人群对财富管理机构资产筛选、组合配置、风险控制和客户体验四大专业能力的要求进一步提高。比如,平安银行投顾中心包含投研、投顾专业中台、派驻投顾、远程投顾以及线上投顾,形成了一套自上而下完整的客户经营服务机制和全流程闭环。未来,商业银行将更加注重专业的财富管理资讯输出,为客户提供更加专业和丰富的资产配置建议,力争与客户建立深度信任关系。

(五) 加快重点区域布局将为银行弯道超车提供新途径

当前,经济和人口向大城市及城市群集聚的趋势十分明显,预计2035年我国19个大城市群将集聚75%的人口和88%的GDP,且区域内城镇人口占比在78%左右。同时,重点区域在全国经济中的比重进一步提升。比如,长三角“三省一市”在全国经济中的占比已经由2019年末的23.94%提升到2020年6月末的24.25%。未来,长三角、珠三角、京津冀、成渝经济圈等重大区域将成为我国双循环体系的重要节点枢纽,商业银行将从三个方面加大区域资源投入力度。(1)逐步明晰重点区域发展规划。商业银行将前瞻性研判重点区域内各城市的具体发展前景,紧紧围绕区域经济发展目标来制定银行自身的区域发展规划,进一步优化调整对经济发展势头迅猛区域的布局投入和发展策略。(2)持续推进零售产品变革性创新。产品是金融创新的主战场,是商业银行触达客户、服务实体经济的基本依托。各银行将努力把握新一轮科技变革带来的机遇,深度利用数字化技术,从更深层次的根源分析和更原子化的服务方面对零售产品进行变革性创新。(3)更加突出联动营销和综合服务。新区域经济一体化将带动部分产业高速发展、推动企业中高级管理层与专业人士新富人群涌现。商业银行只有通过强化对机构、企业、产业链等客户和场景的公私联动营销,通过对公金融服务精准切入零售客户资源富集高地,不断增加零售客户触点,从而实现源头性、批量化获客引流。

(六) 推动全渠道融合发展将为银行高效获客、活客提供新思路

渠道是客户接触银行的前端触点,直接关系到客户体验的好坏。未来,商业银行将在提升单渠道服务能力的基础上,深化渠道融合和优势互补,打造客户“一点接入,全渠道响应”的极致体验。(1)加快推进智能掌上银行建设。掌上银行决定了数字时代银行连接客户的能力。当前,客户与银行的第一触点在手机上,掌上银行已成为客户第一大入口。商业银行在掌上银行建设上积极布局各种金融和非金融场景,通过引入高频的泛金融和生活服务场景来吸引新客户的加入和提升老客户的活跃度,努力将掌上银行App打造成培育用户的“蓄水池”和争夺用户的“抽水机”。(2)全面统筹线下网点布局优化。网点是商业银行的传统优势和宝贵财富。在客户和业务加速线上化的背景下,网点的交易功能尽管有所弱化,但在获客和营销,特别是在财富管理、商圈营销、中高端客户服务和线上线下协同等方面的作用仍不可替代。未来借助数字化手段加快网点向轻型化、智能

化、生态化方向转型升级将成为大势所趋。(3) 将远程客服中心打造成“空中分行”。2020 年的新冠疫情是对商业银行远程服务能力的一次突击检查,大部分银行已经开启由传统客户中心向远程银行数字化转型的探索实践。未来,由于全社会对“零接触”金融服务的迫切需要,大部分银行将不受地域、时间和业务限制的远程客服中心升级成为负责“端到端”客户经营的“超级空中分行”,成为商业银行全渠道建设中不可或缺的一环。

五、加快商业银行零售业务发展的对策建议

(一) 加快金融科技在零售业务中的应用研究

金融科技已经成为商业银行零售业务竞争的主战场,不仅决定当前的利益得失,更决定未来的兴衰成败。顺应客户需求不断升级和市场热点快速转移的节奏,商业银行应加快推动零售业务与金融科技深度融合,为零售客户提供随时可得、无处不在、安全便捷的金融服务。(1) 深度研发应用颠覆性前沿技术。对于人工智能、大数据、区块链、云计算等影响零售业务未来发展的前沿性科技创新,商业银行应组建专门的团队予以深度研发,并将研究成果快速运用到精准识别客户、强化流程追踪、智能化营销、产品流程改造、消费场景搭建、贷后管理等日常经营管理中,快速提高零售业务办理线上化和自动化水平。(2) 提高金融产品服务的适配性和精准度。人工智能、物联网、5G 等技术未来 5 年可能迎来爆发点,将深度融合应用于金融领域,并将深刻改变现有金融产品供给方式。越来越多的个人客户希望获取无界、无感的智能服务体验。以科技和数据为驱动,对客户在银行留下的“金融痕迹”进行深度挖掘,准确识别客户风险偏好、产品持有、行为模式和人生阶段,更好地了解 and 对接客户多样化金融需求,提升金融服务的适配性和精准度。

(二) 主动服务国家重大区域战略布局

商业银行必须将服务国家重大区域发展战略作为优化经营布局、提升城市业务竞争力的重要抓手。(1) 优化调整业务战略布局和业务发展策略。契合国家“以核心大都市圈带动城市群发展”的战略导向,紧跟重点区域市场需求及人口流动趋势,科学研判长三角、京津冀、成渝经济圈等重点区域的发展前景,进一步明确区域布局重点,加大资源投入力度,加大零售产品与服务创新力度,尽快建立健全服务国家区域发展战略、支持城市群建设的业务组合、体制机制和管理方式,积极充当区域经济发展战略和城市群建设的重要驱动力。(2) 依托公私联动强化重点客户价值挖潜。加强公私联动是银行快速响应市场和用户需求,重塑竞争新优势的重要基础。商业银行应将场景金融作为推动公私联动业务的突破口,推动技术、产品、营销、风控等部门的协调联动,不断增强金融产品交叉销售能力。积极筛选和挖掘高价值潜力客群,加大私人银行客户和中等收入阶层客户拓展力度,通过精准营销和周到服务,不断提升客户活跃度和转化率,强化重点区域、重点客户价值挖潜。

(三) 全面打造零售重点业务竞争新优势

顺应双循环新发展格局,商业银行应集聚资源重点发展消费信贷和财富管理业务,以新路径巩固提升零售业务竞争新优势。(1) 大力推进消费金融业务发展。商业银行应全力把握我国消费增长和消费升级的大趋势,深挖消费应用场景,创新服务方式,从提升用户体验的角度加快研发消费金融产品,积极满足居民旅游、教育、文化、健康等改善型消费的金融需求。深挖县域消费蓝海市场资源,抓住农民收入增长契机,围绕城镇化进程中农民装修、购车等消费需求,紧盯线上新兴消费,加快拓展农民消费贷款。(2) 做大做强财富管理业务。在金融科技深化运用的背景下,中高端客户服务水平已经成为商业银行经营能力的试金石。商业银行要树立做大客户金融资产(AUM)经营理念,强化在私人银行和财富管理领域的科技创新与应用,持续提升专业投资顾问和大类资产配置能力,建立和完善涵盖基金、保险、资管、券商、信托在内的财富管理产品库,全面满足客户财富管理、家族传承等各项金融需求。

(四) 不断提升客户经营服务能力

个人客户经营是零售业务的基础工作，客户经营的好坏直接关系到商业银行零售业务的发展动力和竞争地位。（1）科学准确评定客户价值。随着客户金融行为日益多样化和线上化，单一以金融资产作为客户价值评价标准已不能满足银行客户经营管理的需要。未来应进一步加入人口特征、行为偏好、县域三农等立体维度标签多维度评价客户价值，从而对客户进行分层分类，分析出其业务偏好和价格倾向，形成细分客群。更加注重挖掘存量客户的价值，为普通客户提供标准化、实惠型的金融产品，为高端客户提供专业化、定制化的综合服务。（2）持续深耕重点客群。随着金融科技快速发展，个人客户的迁移成本接近为零，随时存在流失的风险。聚焦长尾客户和贵宾客户，在线上渠道捕捉客户交易及行为场景，实施精准营销。引入外部专业公司进行活动策划和投放，准确把握市场节奏，不断提升线上营销活动质效。聚焦高价值潜力客群，结合其人生阶段和财富管理需求的发展变化，通过家族信托、慈善基金等服务实现高端客户的代际传承。聚焦年轻客群，加快探索校园银行建设，完善留学金融服务体系，不断夯实年轻客户基础。聚焦银发客群，高度重视未富先老的人口结构变化对双循环经济正常运行的制约，全面把握客户养老金融需求特征，构建多层次、系统化的养老金融服务生态体系。

（五）推进线上线下多渠道协同发展

商业银行应持续推进线上渠道与网点、远程银行等渠道的流程对接，强化线上线下、线上远程多渠道协同服务。（1）全面构建零售金融线上经营体系。顺应金融服务数字化、移动化、开放化、智能化的发展趋势，充分发挥掌上银行线上经营主阵地的作用，从产品、场景、营销、运营等多方面发力，全面提升商业银行的线上经营能力和客户服务能力。（2）持续推进网点智能化改造。充分发挥传统渠道优势，进一步增强物理网点的智慧服务能力，更加强化网点社交和获客功能，将传统网点打造为全渠道融合发展的支点、源头性获客的触点、服务中高端客户的主渠道和创新营销服务模式的主阵地。（3）全面实现线上、线下及远程渠道协同。商业银行应构建统一客户服务入口，打通线上线下各类渠道的客户数据和相关应用，不断优化完善业务流程，打通跨渠道的流程断点，实现客户在三大渠道自由接入、顺畅切换、推进渠道间客户交叉引流、信息实时共享、服务无缝对接。

参考文献：

- [1]张勋，万广华，张佳佳，等.数字经济、普惠金融与包容性增长[J].经济研究，2019，(8):71-86.
- [2]黄益平，黄卓.中国的数字金融发展:现在与未来[J].经济学（季刊），2018，(4):1489-1502.
- [3]麦肯锡咨询公司.全球数字化银行战略分析[J].新金融，2019，(3):4-9.
- [4]黄群慧.“双循环”新发展格局:深刻内涵、时代背景与形成建议[J].北京工业大学学报（社会科学版），2021，(1):9-16.
- [5]李庆萍.零售之道——打造一流零售银行[M].北京：中信出版集团，2017.
- [6]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，(5):27-30.
- [7]曹嘉欣，童惠.大数据分析在商业银行零售业务创新中的实践[J].信息技术与标准化，2020，(5):27-31.
- [8]王聪聪，党超，徐峰，等.互联网金融背景下的金融创新和财富管理研究[J].管理世界，2018，(12):168-170.
- [9]颜军梅.基于客户体验的零售银行转型路径探析——以招商银行为例[J].武汉金融，2018，(12):65-68.
- [10]郭晓蓓，蒋亮.零售银行的数字化重塑与突围[J].银行家，2020，(2):46-48.

-
- [11]郭党怀. 商业银行零售业务数字化转型的发展逻辑与思考[J]. 银行家, 2019, (2):54-56.
- [12]Carbo S, Gardener E P M, Williams J.. A Note on Technical Change in Banking:the Case of European Savings Banks[J]. Applied Economics. 2003, 35 (6):705-719.
- [13]Ferrari R.. FinTech Impact on Retail Banking-From a Universal Banking Model to Banking Verticalization [M]. Hoboken:John Wiley&Sons, Ltd, 2016.
- [14]Philippon T..The FinTech Opportunity[J]. SocialScience Electronic Publishing, 2016.
- [15]Agarwal S, Alok S, Ghosh P, Gupta S.. Fintech and Credit Scoring for the Millennial Generation[Z]. American Finance Association, 2019.
- [16]Alt R, Beck R, Smits M T..FinTech and the Transformation of the Financial Industry[J]. Electronic Markets, 2018, 28 (3):235-243.
- [17]Boot A W A.. Bank Strategy in the World of Fintech[J]. International Banker, 2019:52-55.