



北京 2022 年冬奥会官方合作伙伴
Official Partner of the Olympic Winter Games Beijing 2022

金融场景生态建设行业发展白皮书

2021年7月

前言：守正创新，笃行致远

“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标”。作为国之重器，作为国民经济的血脉，中国金融业始终担负起融通世界、造福社会的使命，始终坚守着为国解忧、为民服务的初心，始终前行在科技引领、创新驱动的道路上。

近年来，随着数字经济蓬勃发展，金融与科技加速融合，金融服务形态发生根本性变化。全球最具价值的前 100 家银行中，70% 以上已通过建设开放银行平台等模式投入场景生态建设浪潮。“十四五”规划明确提出，“迎接数字时代”“鼓励消费新模式新业态发展”“健全具有高度适应性、竞争力、普惠性的现代金融体系”，为强化金融生态建设、金融服务实体经济明确了导向要求。构建内涵丰富、万物互联的金融场景，是中国金融业积极融入新经济、新业态，服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革的责任担当，也是经济发展模式转型、客户需求迭代升级、市场发展多元演变趋势下，自我革新优化供给、主动求变实现突围的必然选择。

心之所向，素履以往。人民对美好生活的向往就是我们的向往。金融要回归本源，化繁为简，推动重心下沉，让服务有效触达中国经济转型升级中金融需求最旺盛的客户，如空气般渗透于日常生活中、如阳光般温暖到每一位用户，与服务实体经济发展的目标任务精准对接、与满足人民对美好生活的向往精准对接，构建与客户生产生活密切连接的金融场景。客户在哪里，场景就在哪里，金融服务就延伸到哪里。

逐光而行，聚力生长。我们正在进入一个从竞争向竞合、从博弈向共赢、从单体成长到群体进化转变的时代。数字经济的发展极大激发了数据资产作为生产要素的活力，并为不同机构合作共创价值带来无限可能。基于场景平台，G 端——政府、B 端——企业、C 端——个人、F 端——银行等多方诉求充分融合，由跨业竞争逐渐转向跨业竞合，每一方既是供给者，也是需求者，共同分享资源、共

建服务生态，形成共识、聚力共生、协同共赢。

行而不辍，未来可期。场景不是传统金融与生俱来的 DNA，转型需要经历阵痛。金融场景生态建设，对金融机构战略布局、产品设计、营销运营、风险管控、技术应用、人才组织等方面提出了更高的要求，更对无数金融从业者发起了挑战。作为投资周期长、回报时效慢的系统工程，金融场景建设无法一蹴而就，甚至短期内难以量化效益，只有坚持开放与包容、创新与容错、共建与共赢的价值观，保持定力，不忘初心，方得始终。

本书通过与专家学者、行业顾问共同深入研究监管政策、全面开展同业调研、积极总结共性规律，分析了金融场景建设的必要性，围绕构建路径、运作模式、评价体系、风险管理等方面，提出了金融场景建设的逻辑框架和核心观点。回顾既往之得失、剖析自我之增进，希望能够给各位正在研究或从事金融场景建设工作的读者提供有益的借鉴，激发金融场景生态建设的创新思考，唤起笃行明志、宁静致远的心境。现代历史上的技术革命，中国多是学习者或追随者，但在数字经济特别是数字金融领域，中国走在世界前列。站在“两个一百年”的历史交汇点，真诚希望各位同仁秉承“守正创新，笃行致远”的心态，把握历史赋予中国、赋予中国金融行业的创新机会，携手前行，乘风破浪，直济沧海。

目 录

第一章 描绘：金融场景是破题之策	1
1.1 金融场景建设的必要性.....	2
1.2 金融场景建设的可行性.....	9
第二章 解读：金融场景的深刻内涵	12
2.1 基本定义.....	12
2.2 场景要素.....	12
第三章 切入：如何选择金融场景	22
3.1 战略选择.....	22
3.2 市场空间.....	23
3.3 生态格局.....	23
3.4 自身禀赋.....	24
3.5 评价指标.....	27
第四章 开拓：金融场景建设路径	29
4.1 流量创造：构建金融场景第一步.....	30
4.2 用户打标：识别核心用户需求.....	33
4.3 客户转化：实现流量价值转化.....	36
4.4 价值挖掘：整体方案提升留存.....	37

第五章 深耕：金融场景运营能力支撑	38
5.1 产品运营	38
5.2 内容运营	41
5.3 客服运营	43
5.4 安全防控	44
第六章 转型：金融场景数据资产新动力	46
6.1 金融场景数据特点	46
6.2 数据资产新动力推动商业银行发展	48
第七章 探索：金融场景评价体系	52
7.1 G端——政府	53
7.2 B端——企业用户	55
7.3 C端——个人用户	55
7.4 F端——商业银行	56
第八章 展望：金融场景发展面临五项挑战	59
8.1 挑战一：金融业务与非金融业务严格风险隔离	59
8.2 挑战二：金融消费者权益保护审慎性与非金融服务便利性的平衡	60
8.3 挑战三：关注技术风险，对标互联网企业提升技术迭代竞争力	61
8.4 挑战四：数字化时代商业银行特色考评体系	62
8.5 挑战五：保持战略定力，以金融场景生态建设推动行业转型	65

图 目 录

图 1-1	金融场景建设的必要性和可行性	1
图 1-2	服务实体经济的挑战	2
图 1-3	居民可支配收入与消费支出增长	3
图 1-4	社会消费零售品总额不断增加	4
图 1-5	消费升级：居民支出偏向医疗保健 / 交通 / 教育文化娱乐	4
图 1-6	“懒人经济”中，年轻客群是外卖的主要目标客户	5
图 1-7	Z 世代美妆产品消费趋势	5
图 1-8	萌宠人群年轻化趋势凸显	6
图 1-9	互联网金融迅速发展	7
图 1-10	互联网保险保费收入渗透率提升	7
图 1-11	2020 年第二季度中国第三方支付移动支付市场份额	8
图 1-12	应对风险防控的挑战	8
图 1-13	我国互联网用户分布情况	10
图 1-14	科技发展支撑	11
图 2-1	金融场景四个基本要素	13
图 2-2	场景客群的定义	13
图 2-3	金融产品的五个特点	16
图 2-4	新浪财经 2020 年手机银行 APP 评测成绩单	18
图 2-5	非金融服务的特点	19
图 3-1	商业银行金融场景切入	22
图 3-2	商业银行自身禀赋	25
图 3-3	金融场景融入模式	26

图 3-4	金融场景整合模式	26
图 3-5	金融场景共建模式	27
图 4-1	金融场景建设路径	29
图 4-2	流量是场景的基础	30
图 4-3	2020 年度手机银行数字竞争力 TOP 100 一月均活跃用户数前 30 位	31
图 4-4	用户打标——识别核心用户需求	33
图 4-5	金融场景标签四类信息	34
图 4-6	金融场景标签三个层级	35
图 4-7	流量价值转化要素	36
图 5-1	金融场景运营	38
图 5-2	产品运营实质	39
图 6-1	金融场景数据特点	46
图 6-2	数据资产新动力	48
图 7-1	金融场景生命力评价体系	52
图 7-2	G 端场景建设评价维度	54
图 7-3	B 端场景建设评价维度	55
图 7-4	C 端场景建设评价维度	56
图 7-5	F 端场景建设评价维度	57
图 8-1	金融场景发展面临的挑战	59

表 目 录

表 2-1	传统客户与场景客群的划分	14
表 2-2	值得关注的四类 C 端客群	14
表 2-3	金融产品线上化需解决的问题	17
表 3-1	商业银行金融场景评价指标	28

第一章

描绘：金融场景是破题之策

数字经济蓬勃发展，新产业、新业态、新场景应运而生，这是数字经济时代发展的必然产物。但金融服务实体经济的本质并没有改变，在新的时代背景下，消费升级、异业竞争、风险防控等对商业银行提出了全新的要求与挑战。与此同时，非金融行业场景化进程不断演进，金融与科技加速融合，为商业银行建设金融场景创造了可行之道，也为商业银行服务实体经济、应对全新挑战提供了破题之策。



图 1-1 金融场景建设的必要性和可行性

1.1 金融场景建设的必要性

服务实体经济

“坚持把发展经济着力点放在实体经济上”是“十四五”时期的主要任务目标之一，2021年全国两会政府工作报告明确“把服务实体经济放到更加突出的位置”。金融服务实体经济，为商业银行提出了全新挑战，要求以商业银行为代表的金融机构，回归金融服务本质，真正以服务实体经济高质量发展为导向，深化金融供给侧结构性改革，坚持普惠金融战略，大力推动服务重心下沉，全面提升金融服务实体经济的能力。



图 1-2 服务实体经济的挑战

深化金融供给侧结构性改革。伴随金融供给侧结构性改革的持续推进，对金融服务实体经济的质效提出了更高标准。要求商业银行围绕建设现代化产业体系，提供更加精准的金融服务。强化服务国家战略，为战略性新兴产业、现代服务业、基础设施建设、数字、文化、教育、健康、国防、农业、创新等在内的重点产业提供有效支持。创新推出更高质量、更有效率、更加个性化的金融产品与服务，拓展金融服务的广度与深度，助力发展现代产业体系。

坚持服务普惠金融战略。为推动金融服务重心下沉，使金融服务惠及更多企业及个人，要求商业银行主动融入乡村振兴战略，并持续创新工具与方法。

伴随乡村振兴战略的全面实施，充分利用金融科技，突破时间与空间的限制，延伸服务范围，加大对县域经济的支持力度，将线上化、数字化的便捷服务拓宽至县域、乡镇居民。持续创新金融支持民营企业政策工具，健全融资增信支持体系，有效降低综合融资成本，解决金融供给中的不平衡、不充分的问题。

消费升级

在“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”下，坚持扩大内需战略基点，是“十四五”时期的重要工作要求。“鼓励消费新模式新业态发展”“促进线上线下消费融合发展”将引导消费发挥更加关键的作用，成为国内大循环的重要驱动力。近年来，伴随居民消费能力持续提升，居民消费需求呈现多元化、场景化趋势，要求商业银行加快融入新发展格局，主动应对消费模式转型。

居民消费能力递增。我国居民人均可支配收入与消费支出逐年递增，居民消费将成为“双循环”背景下的全新内源生长动力。居民消费需求对 GDP 增长贡献占比呈上升态势，社会消费品零售总额从 2000 年的 3.8 万亿元增长至 2020 年的 39.2 万亿元，增长超过 10 倍。

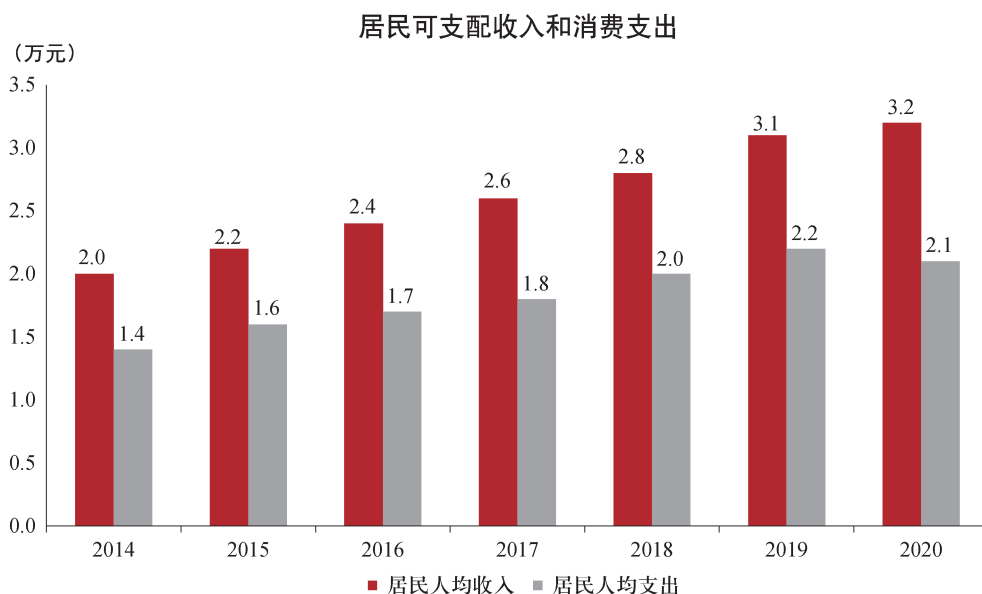


图 1-3 居民可支配收入与消费支出增长

数据来源：国家统计局



图 1-4 社会消费零售品总额不断增加

数据来源：国家统计局

居民消费需求多元化。居民消费需求从以生存式消费为主转为以发展型消费为主，以衣、食、住、行等为代表的基本支出占比正在不断降低，城镇和农村的基尼系数持续降低，居民的消费支出正在逐渐向医疗保健等服务类消费转移。居民消费从追求价格转变为追求消费的品质、体验、便捷和个性化，其中，年轻群体对于负债购物等超前消费接受程度更高。

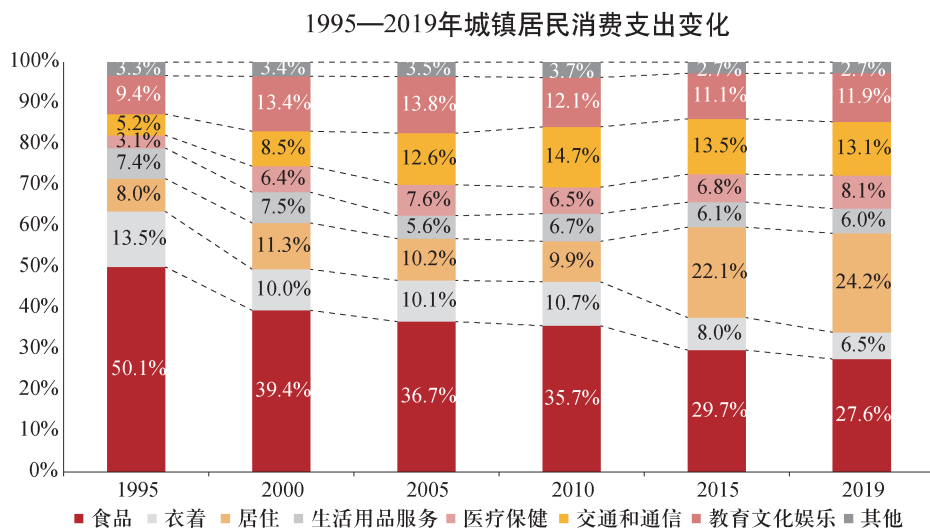


图 1-5 消费升级：居民支出偏向医疗保健 / 交通 / 教育文化娱乐

数据来源：国家统计局

居民消费趋势场景化。更多细分消费群体的出现，催生了全新消费场景，例如懒人经济、运动经济、颜值经济、萌宠经济、娱乐经济等。针对各类细分群体的特点和需求衍生而来的场景化服务，有望催生出万亿级别市场，同时推动产业链条上其他相关上下游企业的变革转型，成为拉动内需的重要动力。^①

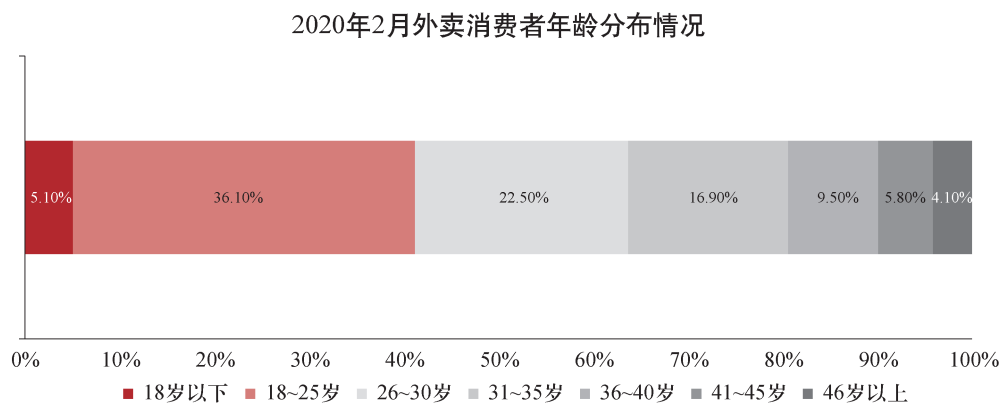


图 1-6 “懒人经济”中，年轻客群是外卖的主要目标客户

数据来源：美团研究院《2019年及2020年上半年中国外卖产业发展报告》

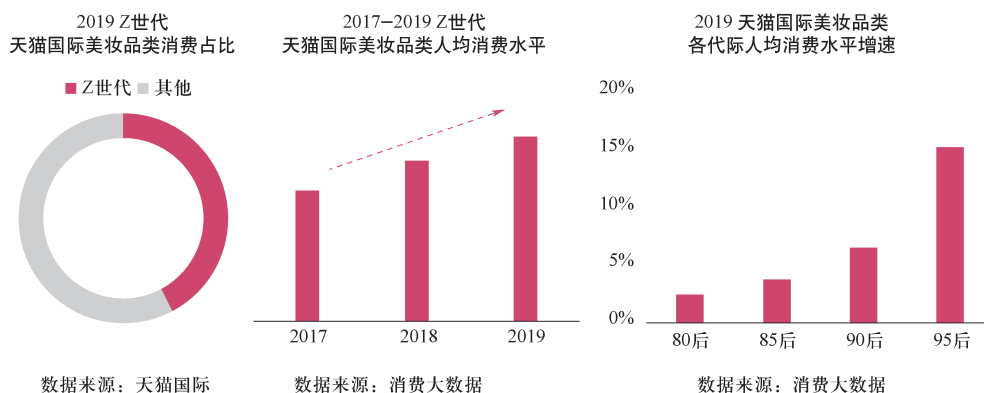


图 1-7 Z世代美妆产品消费趋势

来源：CBNDATA& 天猫国际《2020年Z世代趋势美妆消费洞察报告》

① 来源：艾瑞咨询《2019 中国互联网群体经济用户与消费行为研究》。

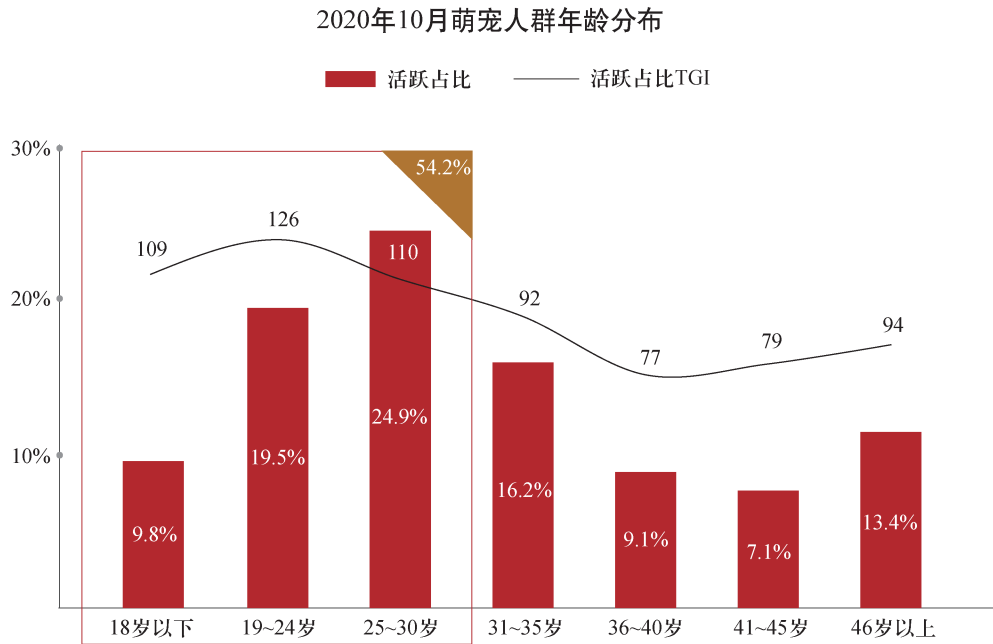


图 1-8 萌宠人群年轻化趋势凸显

数据来源:《QuestMobile2020 萌宠经济洞察报告》

市场竞争

金融科技加速融合,越来越多新兴参与机构切入金融领域,利用平台优势将金融服务与非金融场景无缝对接,一站式服务满足客户需求。包括互联网企业、金融科技公司等在内的新兴参与者,逐步向支付、理财、融资、汇款、外汇等商业银行传统业务领域渗透,重塑市场格局,给商业银行带来严峻挑战。

互联网金融迅速发展。移动支付、消费贷款、互联网基金、互联网保险快速涌现。移动支付领域商业银行业务占比持续下降,消费贷款互联网渗透率提升。出于便捷性、费率、客群覆盖等因素,互联网基金代销平台也在与商业银行、券商等传统机构激烈地争夺市场份额。互联网保险依靠其在投保、理赔流程上的优势被客户快速接受。



图 1-9 互联网金融迅速发展

互联网保险保费及渗透率

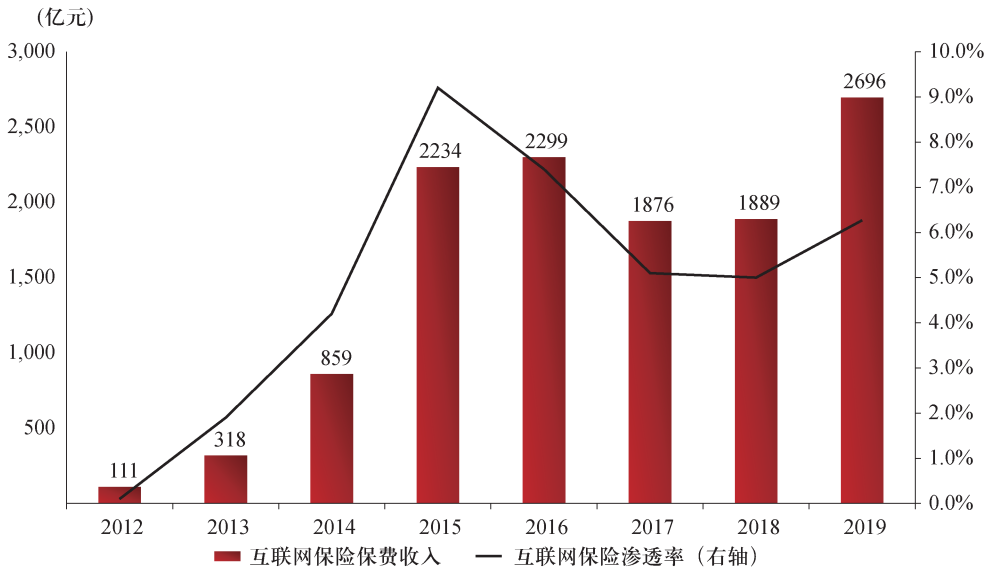


图 1-10 互联网保险保费收入渗透率提升

数据来源：中国保险行业协会，艾瑞咨询《2019 年中国互联网保险行业研究报告》。

部分领域头部企业已具备优势。以移动支付领域为例，支付宝和腾讯金融已经占据主要的流量入口和交易额，成为居民生活中最为常用的支付工具。2020 年第二季度，我国第三方支付移动支付市场交易规模近 59.7 万亿元，支付宝与腾讯金融移动支付市场份额合计超过九成，保持大幅领先优势。

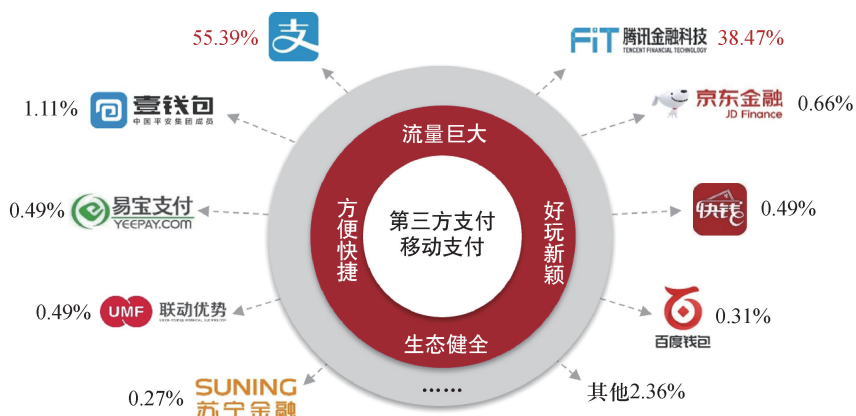


图 1-11 2020 年第二季度中国第三方支付移动支付市场份额

来源：易观《中国第三方支付移动支付市场季度监测报告 2020 年二季度》

风险防控

我国早期对金融创新的包容态度显著提升了金融服务效率，但伴随金融与科技深度融合，互联网金融高速发展，网络安全、市场垄断、数据权属、消费者权益保护等问题层出不穷，对商业银行而言，在兼顾创新的前提下，有效防范风险的任务艰巨。

01 强监管态势明显

- 金融科技监管环境发生趋势性变化，对各类市场主体一视同仁
- 金融科技监管顶层设计日益完善
- “监管沙盒”等逐渐推进



- 金融服务的高度线上化和数字化
- 商业银行需积累数据资产，构建数字化信用体系
- 商业银行需持续增强智能化的风险防控能力

02 数字防线亟待建立

图 1-12 应对风险防控的挑战

强监管态势明显。聚焦防控金融风险，金融科技监管环境发生趋势性变化，未来对各类市场主体一视同仁的监管态度将更加鲜明，为金融行业正本清源提供了机遇和动力。金融科技监管顶层设计日益完善，APP 治理、个人信息

保护等监管要求相继推出，监管机构积极探索引入“监管沙盒”模式等，旨在为新业态、新模式、新产品，建立受控、安全、有界的监管框架，进一步规范监管体系。

数字防线亟待建立。金融服务的高度线上化和数字化，对商业银行的风险防控水平提出了更高要求。商业银行要通过持续积累数据资产，构建数字化信用体系，从而推动金融基础设施不断完善。商业银行还要在用户信息数据的智能化分析基础上，提升数据资产运用效能，完善客户画像与风险防控模型，持续增强智能化的风险防控能力。

1.2 金融场景建设的可行性

非金融场景化支撑

场景生态已经全面嵌入居民的日常生活当中，并作为居民生活形态的重要组成部分，渗透到衣、食、住、行、娱等各个领域。

线上化交易占比不断提升。从规模层面看，我国近十亿网民构成了全球最大的数字社会，截至 2020 年末，我国网民总体规模达 9.89 亿户，约占全球网民的五分之一。从应用层面看，我国即时通信用户规模 9.81 亿户，网络新闻用户 7.43 亿户，网络购物用户 7.82 亿户，网络支付用户 8.54 亿户，网络视频（含短视频）用户 9.27 亿户，在线政务服务用户规模 8.43 亿户，越来越多生活需求和交易转移到线上。^②从网络平台看，微信、淘宝、美团、携程、滴滴出行等覆盖各个生活场景的超级 APP 成为人们日常高频使用的线上交易工具。从银行层面看，银行客户到店率逐年下降，手机银行等线上渠道成为银行接触与服务客户的重要门户。

^② 数据来源：中国互联网络信息中心《2020 年中国互联网络发展状况统计报告》。

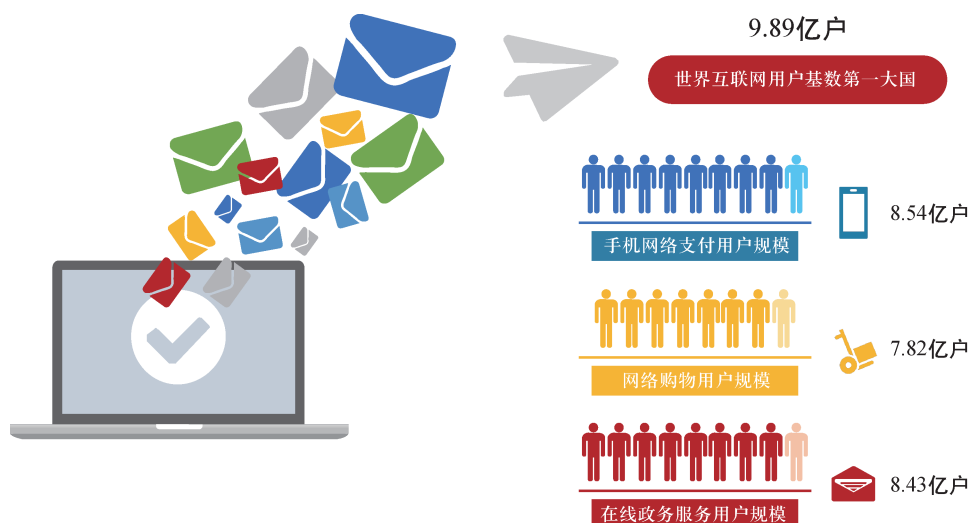


图 1-13 我国互联网用户分布情况

场景化服务固化客户习惯。互联网极大地改变了居民生活习惯,成长于“千禧一代”的客户依赖移动互联网,习惯于通过互联网进行网络购物、移动支付、网上理财等。客户乐于将自身需求充分融入各类生活场景中,一站式获取场景化、综合化的服务体验,同时期待服务提供方能够基于其个人特征提供差异化、定制化的服务方案。

科技发展支撑

科技与金融的深度融合,为推动商业银行从金融产品线上化向金融产品场景化迈进创造了技术条件,使得商业银行能够在成本可控的前提下,持续拓展服务范围、推进金融服务下沉、促进金融服务数字化、定制化和智能化。

金融科技认可度全球领先。我国消费者及市场对金融科技高度认可,且认可程度处于全球领先水平,为全面开展金融场景建设提供了推广条件。调查数据显示,2019年我国消费者金融科技采纳率和中小企业金融科技采纳率分别为87%和61%,均居全球前列^③。

③ 数据来源:安永《2019年全球金融科技采纳率指数》。

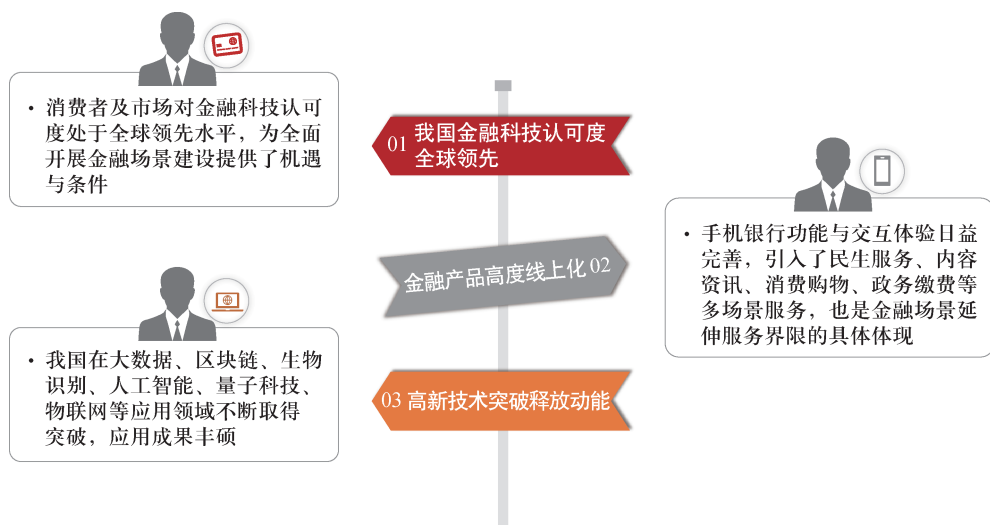


图 1-14 科技发展支撑

金融产品与服务高度线上化。2020 年我国银行业金融机构离柜交易达 3708.72 亿笔，同比增长 14.59%；银行业平均电子渠道分流率为 90.88%。其中，手机银行交易笔数达 1919.46 亿笔，同比增长 58.04%；交易总额达 439.24 万亿元，同比增长 30.87%。^④ 手机银行的服务功能与交互体验日益完善，同时引入了民生服务、内容资讯、消费购物、政务缴费等多种场景服务，也是金融场景延伸服务界限的具体体现。

高新技术突破释放动能。5G 应用场景逐步完善，到 2023 年，我国 5G 个人用户普及率将超过 40%，用户数超过 5.6 亿，5G 网络接入流量占比超过 50%，大型工业企业的 5G 应用渗透率超过 35%。^⑤ 此外，我国在大数据、区块链、生物识别、人工智能、量子科技、物联网等应用领域不断取得突破，应用成果丰硕。数字货币在技术驱动下趋于成熟，区块链引领信用记录变革，物联网应用持续深入。新技术广泛应用于金融场景中，既可以对交易各参与方的数据隐私进行加密保护，又可以在不暴露数据隐私的情况下实现数据共享，对提高反洗钱工作质效，创造良好金融环境，有效降低金融风险等具有重大意义和价值。

④ 数据来源：中国银行业协会《2020 年中国银行业服务报告》。

⑤ 数据来源：工业和信息化部《5G 应用“扬帆”行动计划（2021-2023 年）》（征求意见稿）。

第二章

解读：金融场景的深刻内涵

2.1 基本定义

金融场景，就是将金融服务下沉到相关非金融服务中，打造一站式服务与极致消费体验，敏捷响应、高效满足特定客群需求。

场景不是互联网的特有产物。为了更好地满足客户特定需求，在线下主导时期，各行各业已经开始尝试构建不同场景。以银行业为例：住房按揭业务下沉到房产销售中心，实现与房屋销售的融合。信用卡分期业务下沉到汽车销售服务 4S 店，实现与汽车销售的融合；这都是将客户的金融与非金融需求进行深度融合的线下案例。随着移动互联网与电子商务的快速普及，大量交易由线下迁移到线上，商业银行也加快了线上化进程，通过线上手段实现金融与非金融服务的融合，场景建设也由线下转移到了线上。

2.2 场景要素

金融场景的基本要素包含：场景客群、金融产品、非金融服务和资讯。

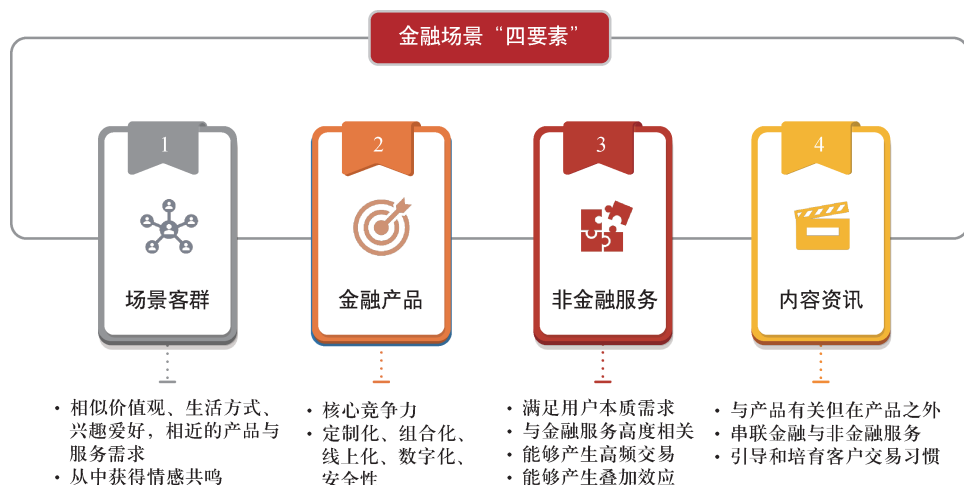


图 2-1 金融场景四个基本要素

场景客群

场景客群是一类特定的客户集群，他们基于相似的价值观念、生活方式、兴趣爱好等，引发相近的产品与服务需求，并从中获得情感的共鸣。



图 2-2 场景客群的定义

与以产品、客户资产、拓客渠道等传统方式划分的客户不同，客群作为场景建设的核心，是基于相似的价值观念，及其衍生的生活方式和共同爱好，天然聚集而成。

从场景服务客群的类别来看，场景客群可以划分为 C 端（个人消费者）、B 端（企业）、G 端（政府）三类客群，这三类客群的效用函数和目标导向存在较大差异。

表 2-1 传统客户与场景客群的划分

传统客户分类 维度	客户类别	场景客群分类 维度	客群类别	价值取向
产品需求维度	信用卡客户 个贷客户 理财客户 ……	拥有相似 价值观	C 端客群	满足日益多元的消费需求 和个性化消费体验
客户资产维度	大众客户 财富客户 私人银行客户		B 端客群	低成本投入 实现企业盈利
拓客渠道维度	社保客户 代发薪客户		G 端客群	提高政府的治理效率与便 民程度

C 端客群：指个人消费者，在金融场景中大多以满足个人需求、实现个人价值为目的。C 端客群的价值观、爱好、生活方式，通常会因为年龄、社会身份、财务状况等产生较大差异。在新经济、新业态的快速发展过程中，C 端客群的消费品类、范围、时间将会更加丰富多元。随着我国社会的持续发展，四类客群的消费及金融需求值得关注。

表 2-2 值得关注的四类 C 端客群

客群	关注理由	价值观	共同爱好	生活方式
银发客群	2019 年末，我国 65 岁及以上老年人口 1.76 亿人，占总人口的 12.6%。预计到 2050 年，上述占比将达到 28.1%。与此同时，从消费水平绝对值看，老年人消费水平高于人均消费水平。预计到 2050 年，老年人口总消费将达到 61.26 万亿元 ^⑥	休闲第一 亲情第一 长寿第一 稳健第一	旅游 养生保健 老年大学	更加热衷于享受型服务和稳健型保险。主要的非金融生活有旅游、养身保健等，主要的金融行为有储蓄、低风险理财等

⑥ 数据来源：国家统计局；《中国大健康产业发展蓝皮书（2018）》。

续表

客群	关注理由	价值观	共同爱好	生活方式
小镇青年	小镇青年泛指出身于三四线及以下的县城、乡镇，在老家生活工作、或前往大城市及省会周边城市打拼的青年。据 QuestMobile 数据显示，小镇青年的基数已超过 2 亿人，且仍保持增长，群体数量优势明显	提前满足 负债消费	休闲娱乐 高频网购 提前消费	小镇青年学生和企业普通职员占比约 6 成，月平均收入约 4000 元。生活成本相对较低，其线上消费能力不断增强，成为消费升级新势力 ^⑦
高校客群	2020 年，全国高等教育在学总规模 4183 万人 ^⑧	兴趣广泛 热爱生活， 学习娱乐 两不误， 敢于为兴 趣和自我 提升买单	作为年轻一代线上消费主力军，高校客群更加关注悦己产品和学习工具产品	人均日常消费金额不高，餐饮、社交、学习为主流，提前消费意识较强，大量依赖网上支付，淘宝是线上购物的首选平台
白领客群	年龄层次与高校群体紧密相连，基本上工作在一二线城市，以知识密集型工作为主，收入相对稳定、体面，年收入在 20 万元以上	知足 乐观 充实 有爱 精致	低频奢侈品消费，高频投资和名片式消费	高消费，高负债，追求轻奢、品质、健康等品质生活和悦己式消费

B 端客群：相较于 C 端客群而言，B 端客群的盈利性诉求更为突出，在采购、生产、销售等流程的优化，以及资金周转效率等方面具有较强需求。对于大型企业，由于其市场议价能力强、客户资源丰富、资金实力雄厚，通常采取自建或共建模式参与场景生态建设。对中小微企业，其在生产组织运营、销售渠道触达、资金回流周期、融资成本及准入门槛等方面均属于弱势地位。但中小微企业是我国国民经济重要组成部分，也是解决民生就业的重要载体，对维持社会发展稳定具有重要意义。截至 2019 年末，我国中小微企业及个体工商户 1.21

⑦ 数据来源：《QuestMobile 小镇青年消费洞察报告》。

⑧ 数据来源：教育部。

亿户，占各类工商主体的 96.4%，吸纳就业人员占比接近 80%。^⑨ 商业银行的传统授信服务模式环节多、周期长，无法及时满足中小微企业金融需求。商业银行围绕 B 端客群构建场景，核心就是聚合中小微企业的金融需求，通过场景平台为其提供普惠金融服务。

G 端客群：政府作为商业银行服务的主要客群之一，具有规范的管理与运营体系、健全的服务渠道以及较强的数字化能力，商业银行围绕 G 端客群构建场景，更多的是作为参与方将金融产品与服务融入政务场景中，助力提高政府机构的治理效率与便民程度。

金融产品

融到场景中的金融产品是商业银行的核心竞争力。场景中的金融产品至少应该具备定制化、组合化、线上化、数字化、安全性等特点。

01 定制化

- 金融场景中的金融产品通过嵌入非金融交易流程触达客户，产品的推送与触达，以更好满足客户非金融需求为前提

02 组合化

- 客户在特定场景下的需求，通常进行多种产品的组合打包，并将产品组合无缝衔接到场景中

03 线上化

- 依据线上交易特性，进行相应的服务、流程、体验、运营优化，打造流畅、便捷的线上服务体验



04 数字化

- 产品的数字化是要将用户办理业务过程中的核心交易数据和行为数据，按照规范的数据结构记录、存储下来

05 安全性

- 兼顾用户体验与交易安全，运用生物识别、大数据、机器预警等新技术，为场景中的金融产品建立涵盖事前、事中、事后各环节的智能风控体系，简化用户交易流程，并切实保障交易安全

图 2-3 金融产品的五个特点

定制化。场景中的金融产品通过嵌入非金融交易流程触达客户，产品的推送以更好地满足客户非金融需求为前提。例如：携程将外币现钞产品与国际出行相结合，在用户购买国际航班或办理国际签证后，向用户推送外币现钞预约产品。招商银行将信用卡分期产品与大额消费相结合，在客户大额消费之后推送信用卡分期产品。

^⑨ 数据来源：艾瑞咨询《2020 年中国中小微企业数字化升级研究报告》。

组合化。为满足客户在特定场景下的需求，通常需要将多种产品进行组合打包，将产品组合无缝衔接到场景中。以外币现钞为例：在传统业务模式下，客户在银行换取外币现钞，需要经过银行账户开立、资金转入、购汇、取钞等环节，伴随多次信息重复输入，以及线上线下的渠道切换，严重影响业务办理效率和交互体验。在场景模式下，多个业务环节打包组合到线上场景平台，用户只需输入一次信息，就能顺畅、无切换地完成业务办理。

线上化。作为金融产品融入场景的前提，线上化不是简单地将业务从线下迁移至线上，而是依据线上交易特性，进行相应的服务、流程、体验、运营优化，打造流畅、便捷的线上服务体验。做好金融产品的线上化，需要解决四个问题：

表 2-3 金融产品线上化需解决的问题

#	问题	线下模式	线上化模式
1	客户身份的准确性	银行通过现场查验客户本人、身份证件、签名、密码等信息来核实客户真实身份	无法做到“三亲见”，银行必须利用指纹、人像识别等生物识别技术，实现客户体验与操作风险的平衡
2	产品销售的匹配性	银行通过现场身份核实、风险测评、双录等方式做到金融产品推荐和销售的匹配性	通过技术手段核实客户的年龄、风险等级，充分做到风险提示
3	交互体验的充分性	银行为客户提供了面对面沟通交流的服务体验，对客户遇到的金融问题和需求，给予及时、充分的沟通和辅导	原本面对面有温度、个性化的沟通交流，转变为与客服之间的标准化沟通，对客户体验造成一定影响。因此，银行必须在合规的基础上，打造出足够友好的客户交互界面，才能给予客户足够的安全感和信任感
4	智能风控的可靠性	银行由专业人士对业务办理的相关要素予以复核审批	只能用“机控”替代“人控”，这就对银行自身的智能风控提出了更高的要求

2020年，新浪金融综合用户体验、产品功能、性能安全、创新发展这四大维度，对21家主流手机银行APP进行综合测评。其中，用户体验和产品功能

两项分值占比高达 75%。工、农、中、建、交等大型商业银行和招商、平安、民生、浦发、中信、光大等股份制银行在测评中排名靠前，基本代表了目前银行业资金实力和科技实力最强的银行群体。

数字化。将客户办理业务过程中的交易数据和行为数据，规范化、结构化进行记录与存储。虽然传统银行系统已经能够较完整地记录交易时间、机构、经办员工号、业务内容等交易信息，可以支持内部账务核算与交易溯源，但未完全将信息以结构化方式进行存储。而场景中的金融产品，则可以通过数据埋点，完整记录客户办理业务的行为路径、关键业务节点滞留时间、业务中止页面等关键信息。产品的数字化程度决定了产品优化、客户打标、智能推荐的效率与精准度。

安全性。兼顾客户体验与交易安全，运用生物识别、大数据、机器预警等技术手段，为场景中的金融产品建立涵盖事前、事中、事后的智能风控体系，简化交易流程，保障交易安全。

非金融服务

与金融产品相比，场景中非金融服务的使用频率通常更高。商业银行从客户日常生产、消费需求出发，搭建非金融服务体系，从特定非金融服务切入，围绕其衍生的金融服务痛点融入相应金融产品，打造金融与非金融服务组合，为用户提供一站式体验。如：平安好医生从 C 端客户的线上医疗问诊需求切入，



图 2-4 新浪财经 2020 年手机银行 APP 评测成绩单
来源：新浪财经

并衍生出医疗保险等金融产品需求。场景中的非金融服务应具备以下特点：



图 2-5 非金融服务的特点

能够满足客户本质需求。在“双循环”新格局背景下，居民消费将长期作为内源生长动力。目前，我国居民消费习惯已经从以吃穿等生存式消费为主，转变为以住用行教等发展型消费为主，居住、教育、医疗逐渐成为居民本质需求。商业银行也纷纷从客户本质需求着手，布局场景生态建设。场景中的非金融服务将解决客户痛点作为核心价值。

与特定金融产品高度相关。从服务相关性出发，优选能够衍生出客户金融需求的非金融服务，并与特定金融产品相结合。如：将汽车购买、保养与消费分期相结合；将购房和住房按揭相结合；将购物与信用卡相结合等。通过非金融服务衍生金融需求，有助于商业银行精准描绘客户画像，并快速响应客户需求。

能够产生高频交易。特定的非金融服务能够长时间维持客户活跃度。以汽车场景为例，客户的购车频率通常为几年至十几年不等，购车属于低频交易，但客户购车能够衍生出保险、保养、停车等更高频的交易需求。只有非金融服务衍生出高频交易场景，才能有效带动客户金融需求。

能够产生叠加效应。产品物理组合带来体验升级，从原有需要通过多个地

点、门户、APP 等获取需要的产品，转变为仅需要通过线上场景一站式获取产品组合，极大提升客户体验。如：将住房贷款服务嵌入房管局线上服务平台，7×24 小时满足客户贷款需求。直接需求与潜在需求组合带来体验升级，客户的直接消费需求往往会衍生出潜在需求，亦可通过场景综合服务方案同时满足客户直接与潜在需求。如：客户在发生大额消费时，有可能会衍生出账单分期需求。

内容资讯

内容资讯是一种信息载体，与产品有关、但在产品之外，能够串联金融产品与非金融服务，同时能够引导和培育客户交易习惯。有营养的资讯在帮助客户做出理性决策的同时，还可以满足其情感需求。

对资讯浏览者而言，营养的内容资讯应该具备三大作用：

专业性——提供理性决策参考。客户浏览资讯的首要目的，是通过资讯进行准确决策，要求资讯内容具备专业性，让客户从中获取有营养、有价值的信息与观点。

共情性——能够引发客户共鸣。以人性为本，将产品、服务融入能够引发特定客群情感共鸣的故事中，提升场景对客户的情感附加值。

互动性——体现自我价值、打造个人 IP。与资讯提供方及其他客户的互动，是客户更深层的需求，客户在互动中表达自我价值，进而形成个人 IP。

对资讯提供方而言，积累客户数据是资讯的重要价值，即：从客户浏览资讯的行为中，逐步积累数据资产，挖掘客户金融与非金融需求、资讯投放渠道与时间窗口等，为客户精准提供合适的产品与服务。

商业银行提供资讯面临挑战：

资讯审核及舆情控制缺乏专业性。声誉关乎企业的品牌与形象，伴随短视频、微博、微信公众号等新媒体的发展，资讯传播渠道更多元、速度更快捷、范围更广泛，为银行带来更大的资讯审核与声誉风险管理挑战。

非金融资讯生产与采购缺乏权威性。非金融资讯对场景生态构建必不可少，但商业银行对非金融领域的了解有限，缺乏权威性，其非金融资讯的生产多依

赖于第三方内容公司，且商业银行对于第三方公司提供非金融资讯的专业性、准确性、合规性很难进行有效审核。

数据应用的合规性有待考证。数据共享是场景生态构建与资讯内容传播的基础。数据共享与使用以客户隐私保护为前提，要求商业银行需要客户知情并充分授权，与客户签订相关协议，在一定程度上为商业银行场景建设带来挑战。

第三章

切入：如何选择金融场景

金融场景建设对于行业深度和广度均有较高要求，同时突破多个场景难度较大，商业银行需要集中力量选择最具发展前景、与自身禀赋相契合的行业方向进行突破。具体可从战略选择、市场空间、生态格局、自身禀赋等维度进行评价。



图 3-1 商业银行金融场景切入

3.1 战略选择

评价目标场景是否顺应大势，即：高度契合国家战略导向和社会发展需要。践行国家战略，具体表现在通过目标场景建设，能否围绕大局政策，服务国家战略和产业导向，为商业银行践行服务实体经济、促进消费升级、服务普惠金

融提供破题之策。贴合社会民生，能否解决人民群众生产、生活中的痛点问题，适应我国人口结构变化、激发市场活力、推动经济社会持续发展，为商业银行适应新经济新业态提供新思路。

“十四五”规划对金融机构服务实体经济质效提出了更高要求，结合国家战略及社会需求，未来金融业将继续围绕“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念，助力供给侧结构性改革与调整，全面提升服务实体经济的能力。

未来，电子商务、社区经济、运动、医疗、汽车、银发、教育等领域将是商业银行顺应我国人口结构变化、助力满足人民群众需求、服务实体经济的必然选择，也是商业银行深耕金融场景建设的主要方向。

3.2 市场空间

评价目标场景当前的市场空间及未来发展潜力，即：具有一定的客户规模与市场容量，未来具有增长潜力，且具备价值转化能力。对于金融场景而言，市场空间可以从B端企业、F端商业银行两个维度来衡量。B端企业作为非金融服务供给方，更关注对应产品在场景中的销售额。F端商业银行作为金融服务供给方，更关注客户价值创造。通过客户规模和细分领域贡献来判断，目标场景的客户规模越大，细分领域价值贡献越高，通过场景获客、实现价值创造的可能性越大。

3.3 生态格局

评价目标场景当前的生态格局情况，即：是否已经具备相对成熟的行业格局，基础设施、产业链是否完备，参与场景建设的机构竞争是否激烈。竞争格局，目标场景下竞争机构的数量和规模，各机构间竞争激烈程度，是否已经形成垄断等。竞争热点，目标场景中以何种标的作为竞争热点。运作模式，目标场景

是否已经建立起成熟、完善及可持续发展的运作模式。

由于互联网经济的特殊性，高度线上化、数字化突破了时间、空间的物理壁垒，强者愈强、弱者愈弱的马太效应显著，在竞争初期占据优势位置的头部企业将有很大概率脱颖而出，而一旦在竞争中错失先机，则将面临被淘汰的境地。诸多细分行业正在经历着由完全竞争向高度集中的演变过程。从当前场景的生态格局来看，大致可以分为三类：

单一头部独树一帜。场景中的用户需求几乎都能被满足，单个服务提供方流量规模巨大，场景建设走向唯一性。

双头部或多头部平衡。行业领域具有一定的规模效应，多个企业占据头部，领先者具有一定优势，但需要不停投入资源来确保优势地位。例如第三方支付移动支付行业，支付宝、腾讯金融占据我国第三方支付移动支付交易规模超过90% 市场份额，占据主导地位。

百花齐放各具特色。行业本身还没有出现“赢家通吃”的现象，多个服务提供方基于自身专业禀赋，共同为场景用户提供服务。例如多数金融场景由于同时涉及若干个行业，随着行业监管趋严，存在较大监管壁垒。

3.4 自身禀赋

评价商业银行的自身禀赋是否能够支撑目标场景建设，具体通过客群匹配、行业专长、运营能力、行业协同四个方面来进行评价。客群匹配，商业银行存量客户中属于目标场景客群的占比情况，以及与银行自身战略发展的匹配程度。行业专长，商业银行是否具备相应行业或细分领域的竞争优势，是否能够快速介入目标场景和客群。运营能力，运营是金融场景的关键，商业银行是否具备线上、线下运营能力。行业协同，目标场景能否与商业银行自身其他场景生态协同，是否可对其他业务发展产生积极的促进作用。

商业银行结合目标场景的生态格局、自身禀赋等可以判断以引领者、探索者、跟随者中的哪种类型切入场景生态。

01 引领者：行业引领

- 商业银行在目标场景涉及的行业领域，具备显著竞争优势

03 跟随者：专注细分市场

- 目标场景已有成熟生态格局，且已经存在头部领先机构深度参与，但与商业银行未来发展密切相关，仍然在细分市场领域存在业务机会

02 探索者：大行担当

- 目标场景与国家战略或社会发展方向密切相关



图 3-2 商业银行自身禀赋

引领者：行业引领。商业银行在目标场景涉及的行业领域，具备显著竞争优势，无论目标场景是否已经形成成熟生态格局，商业银行一旦介入，极有可能借助自身优势引领行业，并主导相关金融场景生态的建设与发展。

探索者：大行担当。目标场景业务机会尚不明朗，但与国家战略或社会发展方向密切相关，尚未建立起成型的生态格局，基础设施不完善。商业银行，特别是国有大型商业银行有责任率先投入资源进行探索和实践，但受行业环境、禀赋条件等因素影响，目标场景下的商业模式可能成功或失败，也可能被其他机构后来居上。

跟随者：专注细分市场。目标场景已经形成成熟的生态格局，且已经存在头部领先机构深度参与，但与商业银行未来发展密切相关，仍然在细分市场领域存在业务机会，商业银行可以作为跟随者参与目标金融场景生态建设。通过跟随头部机构建设金融场景生态，可以帮助大型商业银行在关键业务领域积极参与竞争，确保业务不掉队；也可以帮助中小型银行，在特定地域或特定业务领域做出特色，形成差异化竞争优势。

从建设模式上看，商业银行可以按照“引进来”或“走出去”的方向不同，通过融入、整合、共建三种模式建设金融场景。

融入模式。商业银行以客户需求为导向，通过 API、SDK、H5 等方式进行标准化封装，优选账户、支付、结算等金融产品与服务，“走出去”融入客户聚

集的场景生态，通过外部流量平台延伸商业银行服务渠道，为客户提供“无处不在”的金融服务。



图 3-3 金融场景融入模式

整合模式。商业银行通过股权投资、并购等方式，与特定垂直领域的平台企业深度合作，将关联场景纳入商业银行的场景生态中来，打造综合金融场景平台。



图 3-4 金融场景整合模式

共建模式。随着金融科技监管顶层设计日益完善,鼓励创新与规范发展并重,金融监管环境发生趋势性变化,未来对各类市场主体一视同仁的监管态度将更加鲜明,强监管态势愈发明显。“持牌经营”是基本监管要求,金融场景服务范围涵盖金融与非金融领域,促使商业银行与非银机构各自回归本源,由跨业竞争逐渐转向跨业竞合,结合自身禀赋,围绕特定客群,合作共建金融场景生态,一站式满足客户金融与非金融需求。



图 3-5 金融场景共建模式

3.5 评价指标

可将商业银行选择切入场景具体细化为以下评价指标。

表 3-1 商业银行金融场景评价指标

	指标	类型	指标描述	评价点
行业生态维度	规模大小	定量	该场景所在行业近年来的市场规模	市场“蛋糕”是否足够大，能否培育“基础”客户
	增速高低	定量	该场景所在行业近年来的平均增速情况	
	转型快慢	定性	当前政策、社会、技术环境变化对行业发展转型带来了哪些影响，给业内企业生存战略和运营策略带来的变化，是否能够诞生新的机会	行业是否处在转型期，是否便于商业银行推动
	竞争格局	定性	竞争企业数量规模，是否存在领先头部企业，行业当前的竞争热点和竞争模式，资源可得性，用户和供应商的议价能力	评判切入的难度大小，是否需要与竞争者“血拼”
商业银行维度	客群匹配	定性	银行存量客户中，目标客群的占比，该场景目标客群与银行发展战略的匹配程度	目标客群与银行的匹配程度，是不是“与银行立行之本密不可分”的客群，是否为“核心”客群
	业务积累	定量	银行在场景生态链中的业务基础或资源积累情况，业务规模在业内的占比情况	
	战略匹配	定性	与银行发展战略、重点工作、重点业务方向等的契合程度	与银行战略是否一致
	运营能力	定性	场景上线后的运营策略和方法，如何吸引并转化用户	经营客群与运营场景的思路
	行业协同	定性	能否与银行内部的其他场景生态协同，如何带动其他业务增长	作为“主”场景，向外围场景延伸的能力
	收益价值	定量 定性	通过场景能为银行带来的实际收益	投入转化为收入的能力

第四章

开拓：金融场景建设路径

金融场景建设过程中，金融与场景的融合是手段，提升竞争力、实现普惠性才是最终目标。商业银行如何围绕目标去提升盈利能力，需要结合目前互联网盈利模式探索一条与自身经营逻辑一致的建设路径。具体包括：流量创造、用户打标、客户转化、价值挖掘。



图 4-1 金融场景建设路径

4.1 流量创造：构建金融场景第一步

流量是场景的基础

对于金融场景而言，流量就是在单位时间内场景的用户量，即用来描述访问该场景的用户数量以及单个用户在场景中停留的时长、频率等指标，涵盖用户登录、浏览、完播、收藏、转发等行为。



图 4-2 流量是场景的基础

创造流量是商业银行构建金融场景的第一步，流量规模决定了客户规模。一方面需要做大场景的用户基数，另一方面需要提升用户活跃度。当前，各商业银行都在通过不同维度打造高频场景致力于提升手机银行用户数。

与此同时，业内对日活、月活等用户活跃指标关注度越来越高。与累计用户不同的是，日活、月活指标引入时间，即每日/月使用手机银行的用户数，更能体现“流量”的概念。在用户体量相同的前提下，用户在场景中更为活跃，单位时间内场景的访问量更高，流量也更大。

同时，创造流量需要确保依法合规。流量的本质是用户，因此在创造流量过程中仍需要以用户为导向，通过如场景融合、服务供给等合理途径在公平交易前提下完成流量的积累，不可将流量作为商品买卖或交换的工具。

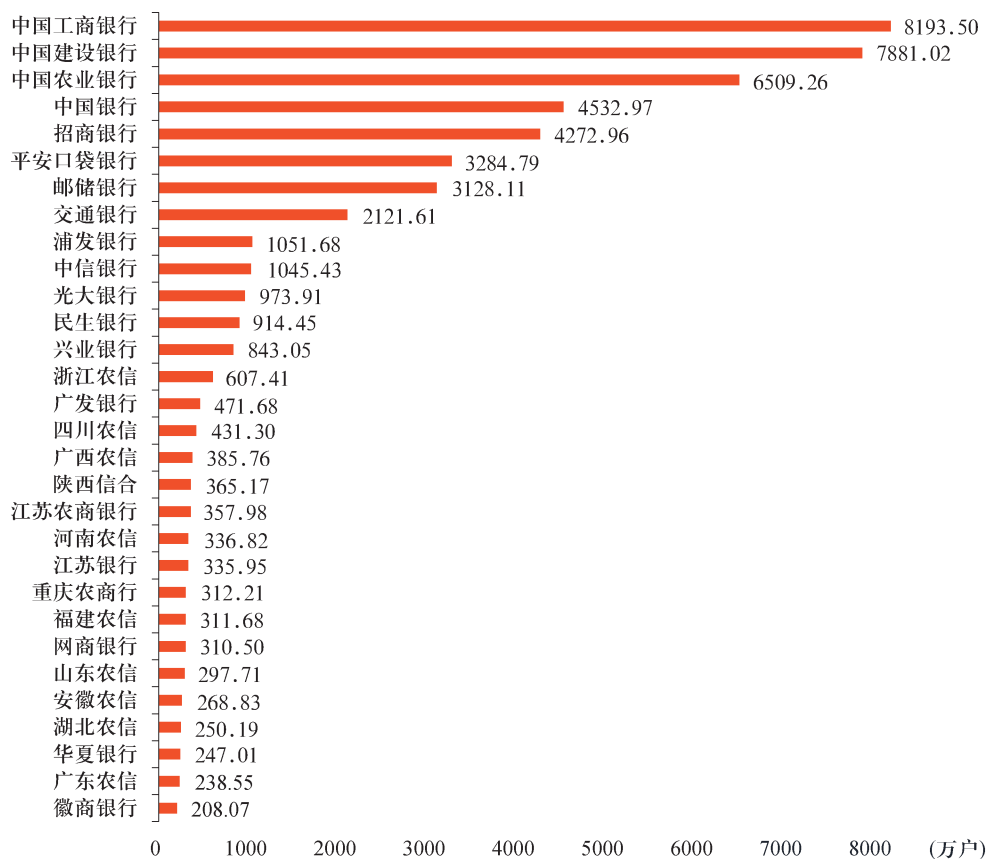


图 4-3 2020 年度手机银行数字竞争力 TOP 100 一月均活跃用户数前 30 位

数据来源：零壹智库

开放用户体系是必要条件

实现场景获客，开放用户体系是必要条件，即打破账户通道壁垒，支持用户手机号注册，支持多家银行卡绑定。商业银行如果坚持“闭关自守”，场景建设的底层逻辑就无法成立。“场景”也仅仅是分流营业网点运营压力的线上渠道，无法实现流量获取和用户转化。

金融场景生态建设需要与开放银行战略同时布局，各商业银行在不断探索“开放”的新定义，实现流量的立方式增长。2016 年招商银行掌上生活 5.0 率先开放平台用户体系，实现从支付工具到开放平台的成功转型，绑定用户突破 2,000 万。2018 年建设银行上线基于云搭建的开放银行管理平台，以战略合作构建开放生态，通过提供标准化的开放模式，赋能行业合作伙伴，把金融服务、数据

服务嵌入第三方，以场景为搭载，打造数字时代银行服务新连接，将银行业务扩展到社会生活场景各方面。

创造有价值的流量

有价值的流量，即在流量创造的过程中避免对“量”的关注而忽视对“质”的追求。基于商业银行的盈利模式，金融场景下有“价值的流量”最终可以转化为银行的客户，更进一步还可以转化为产品/服务的销售量。因此，创造有价值的流量，需要关注三个方面：寻找与目标客群一致的流量（即流量源头），搭建与目标客群需求相匹配的场景，通过与之相匹配的产品、服务、权益实现引流；创造具有可携带数据和信息的流量，为用户打标和需求满足奠定基础；确保流量触达的延续性，从而保障持续获取流量行为数据，为完善画像和深度挖掘奠定基础。

打造商业银行私域流量

私域流量是指从公域（Internet）、他域（平台、媒体渠道、合作伙伴等）引流到自己私域（官网、客户名单），以及私域本身产生的流量（访客）。它和域名、商标、商誉一样属于企业私有的数字化资产。随着互联网人口红利衰退和公域平台获客成本持续增加，私域流量以其随时触达、无需付费以及可反复利用的特点为众多互联网企业和运营方所青睐，各方纷纷构建属于自身的私域流量池。

商业银行自带流量，但纵观线下网点和线上渠道都具有两个共性特征：流量来源主要为银行自身客户，以及流量产出数据主要为金融交易数据。这就使得商业银行用户或客户增长受制于网点、人力等限制，传统流量无法高效、快速、低成本的通过数字化手段产生价值，因此商业银行需要打造属于自身的私域流量。

同时，相对于自建平台，介入微信生态依托微信用户基数和生态体系实现轻量获客，也可以成为商业银行打造私域流量的另一种选择。根据 QuestMobile《2020 微信小程序生态洞察报告》，截至 2020 年 9 月，十万级以上的微信小程

序数量已达 4,418 个，小程序总体月活跃用户规模也达到了 8.32 亿。集合“扫码即入、用完即走、好用再来”等优势的小程序成为已成为与 APP 并列的重要获客渠道，是商业银行打造私域流量、完成用户引流的重要一端。

4.2 用户打标：识别核心用户需求

在创造有质量、有数据、可触达的流量后，商业银行需要通过建立标签来实现用户打标。打标的目的就是识别核心用户需求，即分析客户对金融产品服 / 渠道 / 权益的偏好以及需求时间窗口，从而为精准、及时地满足客户需求提供决策依据。

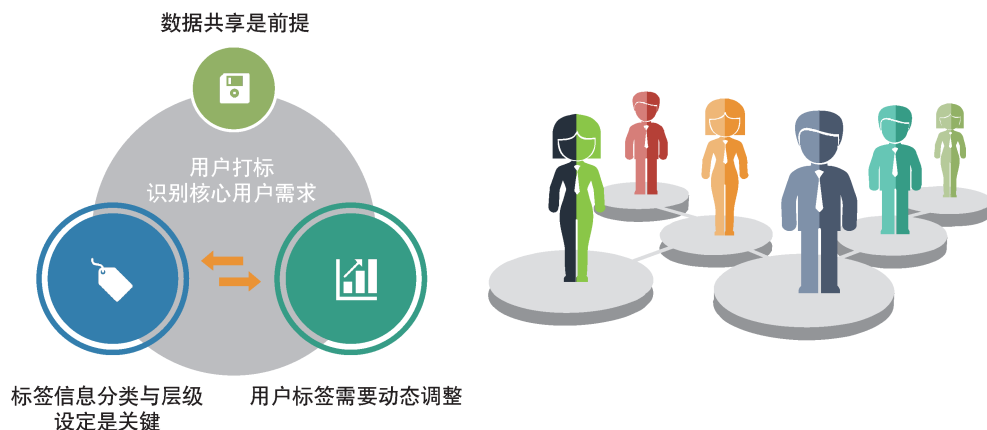


图 4-4 用户打标——识别核心用户需求

数据共享是重要前提

在实施用户打标前，数据共享是重要前提。要关注非金融数据来源，确保不同渠道客户身份的统一性。若不同来源的数据无法共享与合并，将出现同一客户在不同数据来源下衍生出多维用户的情况，最终影响用户打标结果。

以引入微信生态数据为例，微信用户信息是以用户微信 ID 形式储存，而商业银行金融信息则以客户号形式储存，此时就要建立微信 ID 与银行客户号的映射关系，确保金融场景内用户身份的统一。

标签信息分类与层级设定是关键

标签是基于用户自身属性和特定行为建立的、反映其特征或需求的标识，每个标签都是将用户需求具象化的标识。在金融场景建设中，构建多维度、多层次的标签体系是用户打标的关键步骤。

不同商业银行、不同金融场景的标签信息分类和层级设定千差万别，归纳起来可以总结为四类信息和三个层级。四类信息包括基本信息、金融交易信息、非金融交易信息和资讯信息。其中基本信息包括用户基本属性（如性别、年龄、民族、职业）、教育情况（如专业、学历）、职业信息（如行业、职位）、收入信息（如收入水平、收入来源）等；金融交易信息包括金融产品交易的时间、频率、产品类型等；非金融交易信息包括非金融产品相关消费行为等；资讯信息包括不同资讯分类的点击、浏览时长、分享、收藏行为等。



图 4-5 金融场景标签四类信息

在四类信息的基础上，再通过事实标签、模型标签、预测标签三个层级进行整合和推演，即可形成用户的偏好、价值和需求信息。其中，事实标签指既定事实，直接从原始数据中提取，描述用户的自然属性、金融（非金融）属性、

资讯属性等；模型标签指对事实标签的抽象和聚类，通过剖析用户的基础数据进而为用户贴上总结概括性标识及指数，标识代表用户的兴趣、偏好、需求等，指数代表用户的兴趣程度、需求程度、购买概率等；预测标签指参考已有事实数据，基于用户的属性、行为、位置和特征，通过机器学习、深度学习以及神经网络等算法进行用户行为预测，针对用户行为预测配合营销策略、规则进行打标，实现适时、适机、适景地营销。

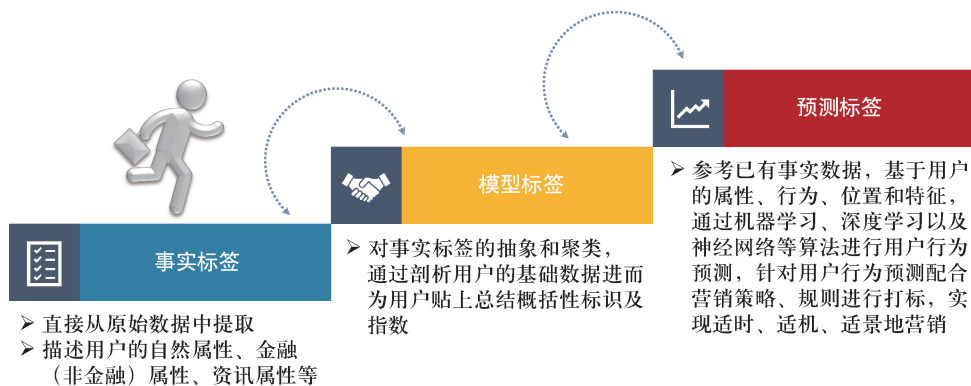


图 4-6 金融场景标签三个层级

用户标签需要动态调整

金融场景建设非一日之功，建立的用户标签不会一劳永逸。因此前期无需过度拘泥于标签的全面性，但需重点考虑实施框架是否可动态调整。用户标签建立后，需要定期进行效果评估和结果分析，对标签体系实施调整与完善。

可以从准确率、覆盖率、时效性三个指标判断用户标签是否需调整。准确率是指正确打标的用户比例，这是用户画像的核心指标，一个准确率极低的标签不具有任何应用价值。准确率评估方法有两种：在标注数据集里留存一部分测试数据用于计算模型的准确率；在全量用户中抽取随机用户数据进行人工标注，评估准确率。覆盖率是指被打上标签的用户占全量用户的比例。覆盖率与准确率是一对矛盾的指标，需要二者权衡。一般而言，在准确率符合预期标准的前提下，尽可能提升覆盖率。时效性是指不同标签的时效性不同，金融场景内既包含需要高频更新的标签，如兴趣标签、出现轨迹标签等，需要高频更新；也包含无需更新的长期标签，如性别等。对于不同的标签需要建立合理的更新

机制，以确保标签的时效性。

4.3 客户转化：实现流量价值转化

继流量创造、用户打标后，如何将用户转化为客户，是金融场景建设实现流量价值转化的重要一环。其中包括三个要素：极致功能体验、高频应用场景和爆炸口碑效应。



图 4-7 流量价值转化要素

极致功能体验

极致功能体验，就是将金融场景中功能 / 产品的交互与体验做到极致。在确保先进性和高性价比的基础上，聚合的非金融服务在行业内保持领先水平，且金融产品具备显著优势。具体涵盖五个方面：产品流畅，基本不需要用户重新学习；功能流畅，不存在显著断点；功能各步骤跳转顺畅，无堵塞环节；交互过程不存在歧义，用户点击错误概率低；产品细节精致，满足用户的细微感受。

高频应用场景

高频应用场景，就是客户转化要尽可能从用户高频使用场景切入，通过事

件发布迅速占领用户入口，即从用户的使用场景出发找到连接纽带，通过有温度的故事让用户共情。

爆炸口碑效应

爆炸口碑效应，即通过社群营销、裂变营销去实现产品的迅速传播以实现用户价值转化。移动互联网时代，产品营销模式从依靠渠道、广告的推销变成了依靠用户的社交口碑营销，即通过熟人推荐、朋友“种草”去引发链式反应。将产品推荐给熟人和朋友，是用户产品满意度的最高体现。

4.4 价值挖掘：整体方案提升留存

价值挖掘的核心在于通过商业银行的专业优势，从单一爆款功能或产品升级为整体解决方案，为客户提供金融场景下的全方位服务。主要措施包括三个方面：通过优质的产品和服务，引导流量从用户转化为客户，将银行账户作为主办账户、结算账户，成为高频交易客户，提升产品覆盖率；强化线上线下联动经营，实现从线上获客到线下服务、再到线上交易的转接，并建立相应的管理机制督促客户经理开展个性化、有温度的服务，一方面客户经理可以基于更完善的客户画像进行更精准的产品/服务推荐，另一方面客户经理的介入有助于将客户转化为高频或高净值客户；基于客群定制资产配置方案，将零售和对公业务紧密融合，围绕场景生态参与方的诉求合力创造价值。

第五章

深耕：金融场景运营能力支撑

与传统银行“客户到用户”的思维不同，金融场景运营的实质是围绕“用户”思维构建以数据贯穿始终，以产品运营、内容运营、客服运营、安全防控四项能力为整体的全生态、精细化深耕过程。

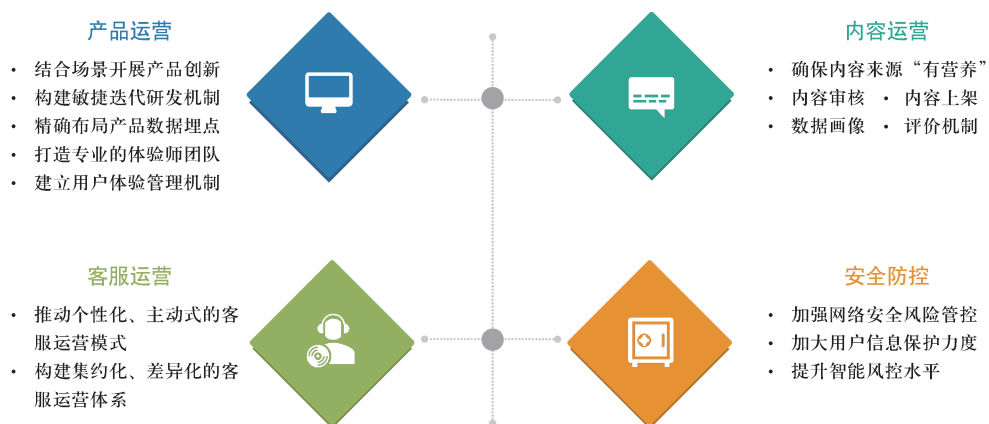


图 5-1 金融场景运营

5.1 产品运营

为做好金融场景产品运营支撑，需要从产品创新、敏捷迭代、数据埋点、体验测试和体验管理五个方面做好产品运营闭环。

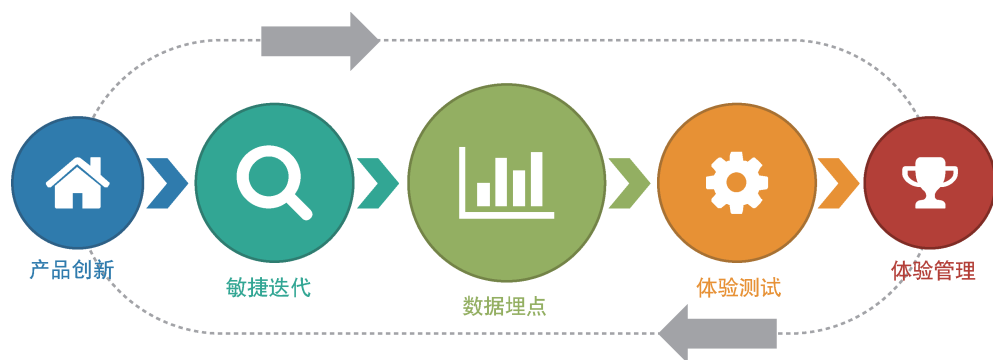


图 5-2 产品运营实质

结合场景开展产品创新

金融场景下的产品创新在满足“客户需求 + 监管要求 + 风险控制”的基础上，与传统产品创新相比还具备易用度和融合度两个特点。

易用度：金融场景中的产品运营通常以线上操作为起点，所以对产品易用度提出了更高的要求。评价易用度的标准主要包括视觉风格、易学性、易记性、容错性和交互效率等方面，良好的易用度是场景产品获客、留客能力的根本保障。**融合度：**商业银行场景运营是依托高频的非金融资讯及服务带动低频的金融业务，因此金融产品的存续必须与非金融产品 / 服务充分融合。评价融合度的标准以用户在此场景下非金融体验阻断时间为标准，良好的融合度是场景中产品发挥价值的直观体现。

构建敏捷迭代研发机制

金融场景下，敏捷迭代是产品运营的机制保障。各商业银行结合自身特色构建了形式多样的敏捷研发体系，运用灰度发布、运维迭代一体化等方法提升产品运营的质量与效率，以充分满足金融场景生态下对产品高速迭代优化的需求。总结来看，敏捷迭代应具备项目需求“可切分”的特征，即单体运营项目可以被切分成多个子项。各子项可整体并行推进，具备可视化、可集成、可延续的特性。在运营过程中各子项可分别推进，确保整体运营不中断。

精确布局产品数据埋点

产品运营的过程是积累产品创新优化策略数据的过程。

在传统金融产品销售模式下，线上线下割裂、用户体验反馈通道不畅，商业银行产品优化难以锁定客户痛点。金融场景下，商业银行可更为精准地聚焦客户痛点，在保障客户信息安全的前提下做好数据埋点。

具体来看，用户进入场景、使用产品的过程会产生两类数据：过程数据和结果数据。过程数据即用户完成某项需求前一系列的操作记录，结果数据即需求达成或未达成的结果记录。传统金融关注结果数据（如交易金额、交易时间、交易币种等），金融场景则通过采集过程数据分析用户在场景的过程体验，针对链接点击率、页面曝光量、交互时长、报错数据四个维度分析留客元素和场景断点，提升场景运营质量。

打造专业的体验师队伍

体验测试是产品运营良性循环的重要节点。在确保金融产品功能完整性、风险合规性的基础上，基于场景的产品运营需要专业的体验师开展系统性体验测试。具体来看，体验师要对基于场景的产品运营从五个维度进行考量，即视觉交互设计是否友好、金融与非金融是否统一融合、流程体验是否顺畅、安全工具是否合规、产品易用性是否满足用户要求。由于以上五个维度没有足够的客观数据加以支撑，因此体验师数量不可过少，可采用松耦合机制依据产品运营的实施期临时组成，且覆盖范围应有三类人群：大众客户、银行员工及专业的产品体验公司。

建立用户体验管理机制

体验管理是产品运营的最后阶段。体验管理依据产品所处场景的运营阶段，分为探索期、成长期和成熟期。在探索期，以验证产品可行性为主，可设置较大的容错率；在成长期，以用户体验度为主，参照市场竞品取长补短；在成熟期，以用户活跃度为主，产品运营进入常态化，此时也进入商业银行对金融场景内的产品设置 KPI 考核的适宜阶段。

5.2 内容运营

金融场景自带低频的“金融”属性，因此要实现引流、活客，运营闭环中的内容运营不可或缺。基于数据洞察背景下，金融场景的内容运营就是指通过生产或重组的方式甄选“有营养”的内容来源，在相应的审核、上架机制下向用户呈现，并以数据画像赋能从而提高金融场景的内容价值，创造出对用户黏性、活跃产生一定促进作用的运营。

确保内容“有营养”

金融场景中内容“有营养”的根本在于能够以专业、权威的内容满足用户需求。商业银行与场景合作方应按照“术业有专攻”的原则，分别围绕金融和非金融内容进行生产或重组，再由商业银行在独立、客观的原则下确定内容来源。具体做法可从场景化、个性化、流程化三个维度实施。

场景化是指将用户在金融场景下涉及的金融产品逐一罗列，再对应场景列出用户需求，最后根据需求策划内容。经此过程，可以将“用户”与“内容”关联起来更好地满足用户需求。个性化是指对于金融场景下的同一产品，需要将目标用户按照不同的维度分类，如细分类型、年龄、活跃频度等，再有针对性地为不同用户提供个性化内容。流程化是在客户完成金融场景下具体的金融/非金融操作后，新增契合用户需求的内容，在不损害用户体验的基础上以内容吸引流量。

内容审核

确定内容来源后，即进入内容审核入库阶段。区别于常规审核，金融场景内容审核对涉及金融内容的专业性以及全场景内容的安全性有更高要求。

具体来看，商业银行负责涉及金融内容的专业性审核。由于场景下的金融内容赋予了金融产品更丰富的意义，因此该项审核应由商业银行内具备产品、营销和运营资质的人员共同组成。同时，在场景合作方确保非金融内容质量的

前提下，需要第三方内容服务商与商业银行共同对全场景的安全性做审核。第三方内容服务商在传统内容审核逻辑的基础上，根据与商业银行约定的规则对内容进行安全性审核。商业银行则在内容服务商审核的基础上，以金融场景的侧重点对内容进行安全性二次审核。

内容上架

内容审核入库后，商业银行应从系统和商务两个层面确保内容上架的自主性。在此基础上，结合目标金融场景的特征需关注两个要素：内容上架“有所求”和高一层级员工掌握上架资源。

内容上架“有所求”，就是要抛弃盲目追求市场热点“造”内容的频度，从“金融”属性和用户“所得”出发使内容具有独特且符合金融场景定位的观点。

高一层级员工掌握上架资源，才有可能将内容整体效果最大化。金融场景的内容“贵精不贵多”，假设让1层级员工管控上架资源，可能会由于信息量和视角局限而在上架时间点、频率和数量等因素上做出不合理判断。此时让2层级员工进行管控，其接收到的信息更为全面，也更有利于做出合理判断。这里的1层级到2层级不是简单的行政级别，需综合考量商业银行的专业序列做评判。

数据画像

内容运营数据画像支撑金融场景活客，主要涵盖数据采集、数据分析和数据反馈三个方面。

数据采集的根本在于准确理解金融场景的目标用户，唯此才能输出贴近用户需求、引起用户共鸣的内容。商业银行需要采集用户线上、线下行为并提炼共性特征，随后根据特征对用户进行分组，并对不同组群的用户输出针对性的内容。

数据分析的目的在于识别最有效的推广渠道。数字化时代下多样化的宣传渠道（短信、电话、网点宣传、新媒体合作等）如果没有数据分析做支撑，易造成资源浪费和重复营销。商业银行可通过数据分析杜绝盲目推广，根据内容的差异化识别用户反馈最好的推广渠道。

数据反馈的意义在于证明内容的价值。内容上架后，商业银行需要对输出内容进行评估，同时需要证明内容运营付出成本所产生的价值。在内容评价机制完善前，需以“适当性”为原则尽可能搜集金融场景反馈的数据。

评价机制

内容运营引致的用户活跃及对金融产品的带动程度难以量化，此时可根据金融场景的特性使用差异化评价机制评估不同内容模块产生的效果。归纳起来，评价机制需涵盖五项指标。

点击量：内容（含文章、视频等，下同）的点击量；

分享数：内容的转发、分享数量；

共情度：内容点赞数及相应媒体提及率；

内容—金融产品关联度：针对涵盖产品推广的内容，用户是否点击/体验相应金融产品链接；

对应金融产品销量：通过内容影响金融产品线上、线下销售，内容存续期内销量变化。

5.3 客服运营

与商业银行客服运营不同，金融场景中的客服运营具有多元化特性，既包含商业银行自营业务的运营，也涵盖场景合作方提供的非金融业务的运营。金融场景客服运营数字化是大势所趋，运营过程应按照“谁提供产品，谁提供客服”的原则，确保数字化运营客服体系和模式落地。

推动个性化、主动式的客服运营模式

金融场景客服运营重点聚焦覆盖 APP、微信、网页、视频等在内的全渠道，借助全媒体智能交互技术，通过差异化、定制化、高端化、价值化的主动服务替代传统客服的问答式服务，实现“有温度”的数字化客服运营。

“温度”一方面应能体现数字化服务的个性化。当前主流的智能客服大多采用配置化回答，这就导致对用户服务“千人一面”的现象。金融场景客服运营在借助积累的用户数据及画像后，可集成“千人千面”的个性化智能服务。例如跨境场景中用户咨询结售汇办理步骤，相较于传统客服简单向用户做解答，“有温度”的数字化客服可根据用户查询目的地频次、检索产品信息等数据埋点识别用户需求并给出个性化答案，提升客户服务满意度和产品销售成功率。

“温度”另一方面还体现在主动推荐上。客服运营的数字化具备成长型特性，即能够通过用户的使用积累数据，在基础答疑的功能外还可根据用户标签、历史问句及行为数据主动在特定时间点向用户做相关知识和产品的推荐。

构建集约化、差异化的客服运营体系

按照“谁提供产品，谁提供客服”的原则，金融业务由商业银行沿用现有管理模式自主承担客服运营；非金融业务由提供该服务的第三方提供客户服务。需要关注两个问题：一是避免混业经营，在金融场景中显著标识客服入口，确保第三方品牌标识充分显露，使用户明确感知当前提供服务的主体为商业银行还是第三方；二是保障消费者权益，建立第三方客服服务监督平台，加入仲裁机制有效监督第三方服务。

5.4 安全防控

金融场景在金融科技基础上融合了大量的第三方合作与产品创新。安全防控作为金融场景运营的坚固防线，应从加强网络风险管控、用户信息保护以及提升智能风控水平三方面着手，坚决守住底线，避免发生技术性金融风险。

加强网络安全风险管控

金融场景日常运营应选择符合国家及金融行业标准的的安全控件、终端设备、APP等产品进行金融信息采集和处理。通过通道加密、双向认证等技术保障金

融信息传输的安全性；运用加密存储、信息摘要等手段保证重要金融信息的机密性与完整性；通过身份认证、日志完整性保护等措施确保金融信息使用过程有授权、有记录，防范金融信息集中泄露风险。同时，加强金融场景实名制应用和安全管理，增强场景的安全监测防护水平，提升对仿冒 APP、钓鱼网站的识别处置能力。加强服务外包风险管控，防范云计算环境下的金融风险，确保金融领域云服务安全可控。

加大用户信息保护力度

在共享、合作、赋能等金融科技理念的推动下，金融场景数据边界日益模糊，这对用户信息的合法采集、安全存储、合理使用等方面提出了更高要求。在用户信息收集方面，首先应保证收集的合法性，充分展示产品或服务所具有的收集用户信息的功能，遵循最小必要原则且确保经用户授权；在用户信息存储方面，将用户敏感信息去标识化后加密存储，将金融场景中产生的非金融信息尽量存储在商业银行自有数据库或云服务器中；在用户信息共享方面，向用户充分告知共享的目的、数据接收方的类型以及可能产生的后果，并事先征得用户主体的授权同意，通过合同等方式规定数据接收方的责任和义务，充分保障用户信息安全。

提升智能风控水平

在嵌入第三方非金融服务的前提下，金融场景智能风控水平应优于传统金融产品。智能风控模型应覆盖金融场景用户行为的事前、事中和事后全流程。在确定包括时间、地点、条件、动作等多种要素的触发规则后，通过数据分析将命中模型规则的风险事件输送至决策引擎进行处理。

实施过程的难点在于商业银行传统风控模型大多基于金融业务，金融场景中的非金融业务在一定程度上会干扰风控模型判断的准确性。此时，决策引擎应不断积累动态风险计量评分体系、优化分级分类风控规则。根据不同的风险等级进行相应的风险预警或处置，实现金融场景中可疑交易自动化拦截与风险应急处置，提升智能风控的有效性。

第六章

转型：金融场景数据资产新动力

在数字经济背景下，数据已成为重要的生产要素和战略资产。商业银行在金融场景切入、开拓再到深耕的过程中产生并沉淀的金融和非金融数据将为获客、活客、精准营销、产品优化、风险防控注入新动力。

6.1 金融场景数据特点

商业银行属数据密集型企业，在数据的深度和广度上具备得天独厚的优势，传统的数据资产来源于银行核心业务系统，主要是金融交易数据、业务背景数据以及监管所要求的B端/C端信息数据。与传统数据资产相比，金融场景下金融与非金融融合的数据可对传统的金融数据赋能，将金融数据还原到非金融交易背景中，同时能够记录用户的交易行为信息。具体来看，金融场景数据具有用户化、完备性和行为化三个特点。

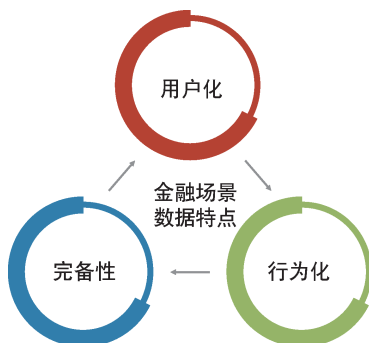


图 6-1 金融场景数据特点

用户化

传统商业银行是通过开立账户向客户提供产品和服务的，沉淀的是“客户”维度数据。也就是说，用户只有在银行办理业务，成为银行的客户，才能在银行系统中沉淀账户信息与产品交易信息。而在金融场景中，用户即便未在银行开立账户，没有成为银行客户，也能够通过第三方支付或手机号登录其中体验场景相关服务。商业银行作为金融场景的主要建设者，在用户授权的前提下仍然可以采集相关信息。因此，金融场景的数据具有用户化特点，拓展了商业银行信息采集的宽度。

完备性

传统商业银行通过金融及相关数据之间的逻辑关系，构建业务模型，为客户营销、风险控制和内部管理提供相应支持，但仅靠“金融”数据，很难判断用户的具体金融需求以及需求产生的时间窗口；从尽职审查来看，判断交易的真实性也缺乏相应的技术手段。金融场景对非金融交易数据的引入，丰富了银行的数据维度，提升了商业银行数据资产的完备性，进而提高了传统业务模型的精准性和服务效率。

行为化

传统的金融数据以“交易”来记录用户完成交易的时间、地点、渠道、金额、期限、经办以及复核等信息，确保交易的可追溯性和会计核算的正确性。金融场景数据则依托成熟的数据埋点技术，精准沉淀用户浏览资讯及体验金融/非金融服务的行为数据。如浏览资讯的行为数据包括浏览时间长短及点赞、收藏、转发等；金融/非金融服务的行为数据则包括办理过程中每一个步骤的用时、输入要素的时间、业务中的断点等。数据行为化的特点可以规避单一金融无法记录纵向时间轨迹变化的弊端，使商业银行的数据形成横截面数据、纵向时间序列数据和行为数据的立体化。

6.2 数据资产新动力推动商业银行发展

基于上述三个特点，金融场景生态建设衍生的数据资产可更好地赋能传统金融，为商业银行在提升获客、优化活客、精准营销、产品优化以及风险防控五个方面提供新动力，实现用户体验与商业银行盈利能力的双提升。



图 6-2 数据资产新动力

提升获客

金融场景对“用户”而非“客户”的服务属性延伸了商业银行服务半径，使非银行客户可以通过用户身份体验金融场景服务（如非金融业务、浏览资讯等）。此时用户浏览资讯的行为数据与非金融交易数据在金融场景生态闭环中不断沉淀，商业银行通过对其加以分析和应用，可以在各项内外部数据（包括基本属性数据、交易数据、行为数据等）基础上对用户做金融画像，预测用户可能的金融需求和权益偏好，识别用户风险，通过配置差异化权益促进“用户”向“客户”转化。

在金融场景中，商业银行向持卡用户投入权益活动（如立减金、优惠券等），以吸引非客户的用户通过办卡来转化为客户。由于作为场景建设方的商业银行已经洞察用户消费偏好，此时就可以在商户支付减免的选择、权益投放的时间和群体上做更精准的实施。同时，在权益活动的投放上，还可以在自有 APP 或

小程序内做差异化触达，以提升获客效率。

优化活客

商业银行传统的促销活动，由于无法掌握具体客户的消费习惯，通常只能根据统计数据采取大概率的活客活动。如通过话费充值、电影票优惠等客户的高频权益来推动客户完成卡、账户或渠道的活动。在金融场景下通过金融与非金融的融合以及非金融数据的实时获取，就可以通过差异化推送、事件触发等更为精准的触达方式去开展活动，同时在权益活动上也可以依据用户的消费特点做更为灵活的配置。

如在信用卡促活推广中，一位长期未使用信用卡的用户在金融场景中购买机票，在支付环节用户未使用信用卡支付，此时系统判断该用户为信用卡非活跃客户，即可以弹窗形式告知其通过信用卡支付可获得相应权益。这一模式相较于大规模、无差异、无时间窗口的权益推送方式，不仅可以提升用户体验，也降低了商业银行的推广成本。

商业银行传统的以固定时间频率开展权益活动引致客户的活跃不是“活客”。从金融场景着手，其涵盖的金融和非金融业务深度融合后必然使场景各要素具有关联性，这就决定了场景数据发生衍生效应的必然性。商业银行通过金融和非金融数据关联性分析用户核心需求的延伸效应，网状挖掘用户已知或潜在金融需求，配套多维度的权益活动、资产配置和财富管理方案，优化活客能力。

如消费场景中，商业银行由用户消费行为进行延伸，可拓展到工资卡无感还款、空余资金理财管理等，形成“生活消费—贷款—自动化还款—资金理财—再次支付”的生态闭环，使得客户接受的金融服务更加完善，延伸服务活客。

精准营销

商业银行传统的金融服务和交易类数据（如查询、存贷款、转账等）不能记录和感知用户生活中的行为和习惯，也就无法在适当的时间向用户提供合适

的金融服务。而金融场景下，商业银行可根据用户在金融场景下非金融数据分析用户可能存在的金融产品偏好；也可通过用户非金融交易行为分析向其提供金融服务的时间窗口。此时不仅提高了精准营销的成功率，还在适当的时间向用户提供合适的服务，从而提升场景体验度。

中国银行的特色优势业务是跨境业务，其中留学家庭是最为主要的客户。如何能够精准定位留学家庭，并在适当的时间将合适的金融产品推送给目标客户是做好精准营销的关键。在中国银行自建的留学场景中，针对留学用户会推送有关留学前、留学中和留学后的资讯，后台根据用户对三类资讯关注程度的不同做精准定位，并根据用户留学阶段的不同推送留学汇款、见证开户、归国结汇等相关金融产品。

产品优化

商业银行传统的产品优化触点多是自外而内（如客户投诉）或自下而上（如基层员工反馈）引发，产品设计者很难第一时间了解产品痛点。同时，这样的反馈方式相对主观并缺乏系统性，导致整个优化迭代周期相对较长，客户体验欠佳。

依托场景的金融产品采取埋点技术，通过与非金融交易对标，可以实时采取用户登录渠道、输入要素时间、页面滞留时长、填写要素差错率及业务中断点等信息，还可以在用户完成业务的第一时间通过弹窗形式做精准化的问卷调研。如用户在金融场景中某一页面停留时间长，表明该页面友好性需改进；用户在某一项业务的中断率高，表明该业务交互信息的合理性需重新考量；用户在某一要素输入错误率高，表明该要素可通过菜单列表或智能校验提升准确度。这种基于实时数据产生的产品优化模型，将大幅提升产品迭代的精准性和及时性。

风险防控

交易真实性验证是商业银行控制合规风险与信用风险的关键。如果金融业务能够较好地嵌入到 B2B、B2C 的真实交易背景下，商业银行就可以获得交易

真实性验证的第一手资料，从而有效降低了授信核验成本、提升审批效率并有效控制风险。

如在贸易场景中，商业银行与 B 端供应商合作搭建金融场景，B 端供应商与下游商户交互的数据沉淀即可验证下游商户交易的真实性。当下游用户申请经营性融资时商业银行就可以了解其真实的经营情况以及资金使用方向和额度情况，规避道德风险并掌握资金流向。

第七章

探索：金融场景评价体系

金融场景生态建设是大势所趋。这一趋势为金融企业提供了机遇，商业银行再一次面临新的历史节点。中国银行通过自身实践探索，分析研究金融场景生态建设的共性特征和发展趋势，建立金融场景生命力评价体系，构建共生价值网络，围绕金融场景的主要参与主体对金融场景生态价值进行评价，与合作伙伴共生、共创、共享价值。

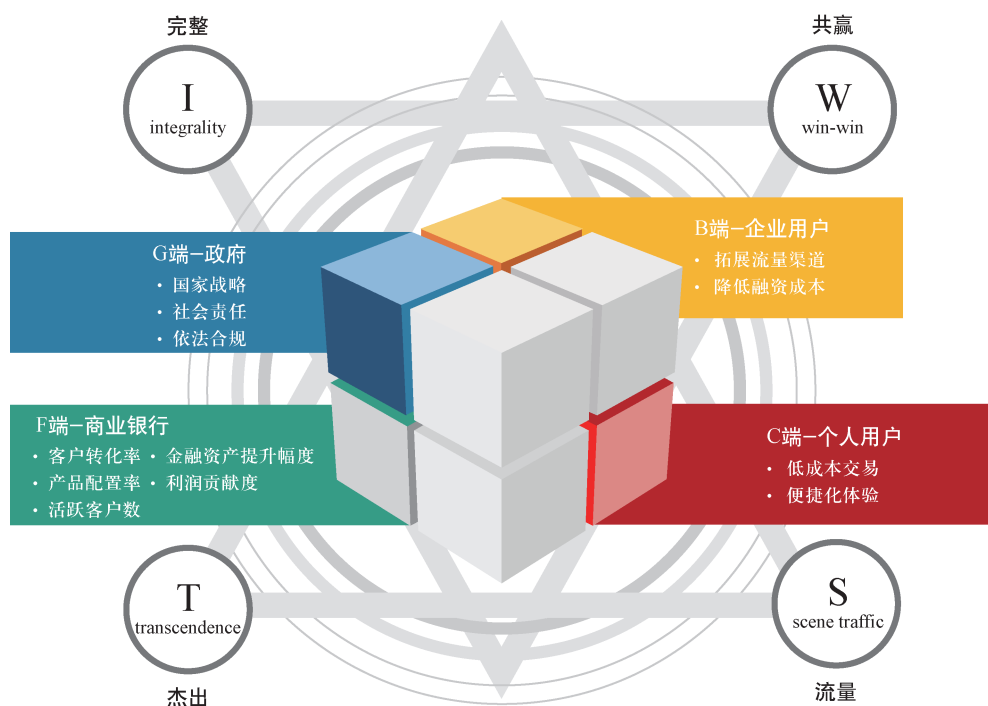


图 7-1 金融场景生命力评价体系

金融场景生命力评价体系，整体架构体现在“四维一体”。其中“四维”是

考评内容，从政府（G）、企业用户（B）、个人用户（C）和商业银行（F）四个维度对金融场景生态价值进行定量评价，回答“优秀与否”的问题；“一体”是核心原则，即通过“完整、杰出、共赢、流量”将金融场景视为一个整体，是对金融场景整体价值的定性评价，回答“好不好”的问题。“四维一体”的框架可为商业银行金融场景战略的进一步实施提供决策依据。

以上“四维”定量评价要求提取大量相关案例和数据，“一体”定性评价则要求评价方具备金融场景相关知识和经验。单纯的定性评价易造成评价结果的主观化，而金融场景运营时间的长短、不同参与方系统之间的竖井导致具体案例和量化数据提取困难，也会使得定量评价难以得到有效应用和检验。因此，金融场景生命力评价体系作为一种将定性和定量方法相结合的评价模型，可以有效弥补单一定性或定量分析所产生的不足。首先，对金融场景整体价值做定性考评，具体包括以下四个方面：

I（integrality）—完整：即金融场景生态服务链的完整性，该场景是否能够依据客群的特定需求形成服务闭环，满足客户与之相关的金融及非金融服务，不会因某一环节缺失而使客户脱离该场景，确保客户“不出圈”。

T（transcendence）—杰出，即金融场景建设主体的杰出性，该主体（以商业银行为主）在该场景中是否能够提供具有核心竞争力的金融产品或优质的金融服务。

W（win-win）—共赢，即金融场景是否可以满足各参与主体诉求并实现共赢。参与方是否能够通过场景建设实现服务能力、绩效目标和价值导向的提升。

S（scene traffic）—流量，是用户对金融场景满意度的体现，其本质是获取用户，最终目标是实现用户价值最大化。

评估金融场景服务链条完整度、建设主体杰出度及明确参与方共赢程度和场景流量后，进入四维主体评价阶段。

7.1 G端——政府

G端（政府）维度，金融场景是否体现正面、积极的社会价值，从落实国

家战略、承担社会责任、坚持依法合规三个层次进行评价。

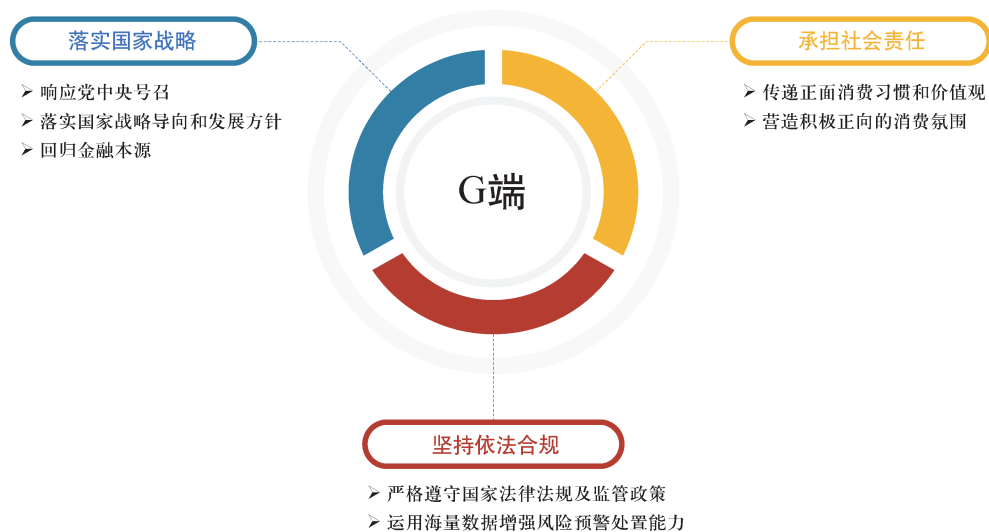


图 7-2 G 端场景建设评价维度

落实国家战略

评价期内，金融场景建设的内容与目标是否能够积极响应党中央号召，有效落实国家战略导向和发展方针，充分发挥“一端连政策、一端连市场、一端连用户”的结构优势，回归金融本源，坚持服务实体经济、服务普惠金融。

承担社会责任

评价期内，商业银行通过金融场景建设，是否向用户传递正面的消费习惯和价值观，营造积极正向的消费氛围。

坚持依法合规

评价期内，金融场景建设及运营是否严格遵守国家法律法规及监管政策，践行“金融为民”的初心使命，切实保护消费者合法权益，杜绝出现大数据“杀熟”、虚假宣传、混业经营等乱象；是否运用海量多维数据实现信息整合、特征关联和业务洞察，强化风险的多渠道态势感知、综合性分析评估和差异化预警处置，从而更好抵御周期性风险，提升跨周期经营能力。

7.2 B 端——企业用户

B 端（企业用户）维度，金融场景是否能够实现“1+1 > 2”的效应，从拓展流量渠道和降低融资成本两个层次来进行评价。

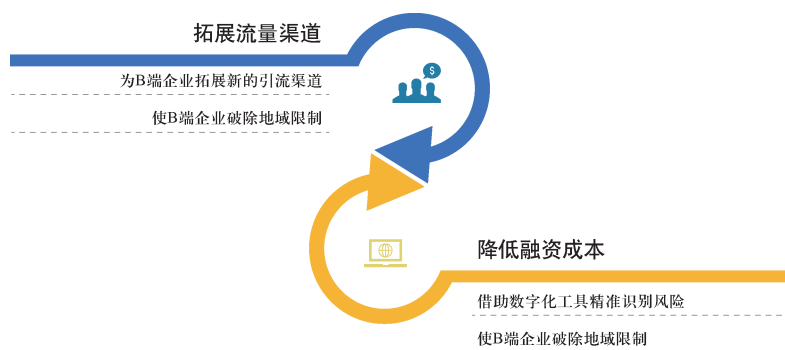


图 7-3 B 端场景建设评价维度

拓展流量渠道

金融场景是否能够为 B 端企业形成新的流量渠道。通过场景的开放性实现内部与外部双循环，使 B 端企业破除地域限制、开拓下沉市场，早于竞争对手进行下沉，形成全新的流量入口。

降低融资成本

金融场景是否能够借助数字化工具精准识别风险、提供服务，满足 B 端企业包括融资在内的一揽子金融需求。商业银行是否通过对接各类相关综合信息平台从全流程切入改进自身风控模型，实现客户精准识别并提供差异化便利服务，为 B 端企业特别是广大小微企业、民营企业降低融资成本。

7.3 C 端——个人用户

C 端（个人用户）维度，金融场景是否能够满足个人用户追求与金融相关

美好生活的期待，从低成本交易和便捷化体验两个层次来进行评价。

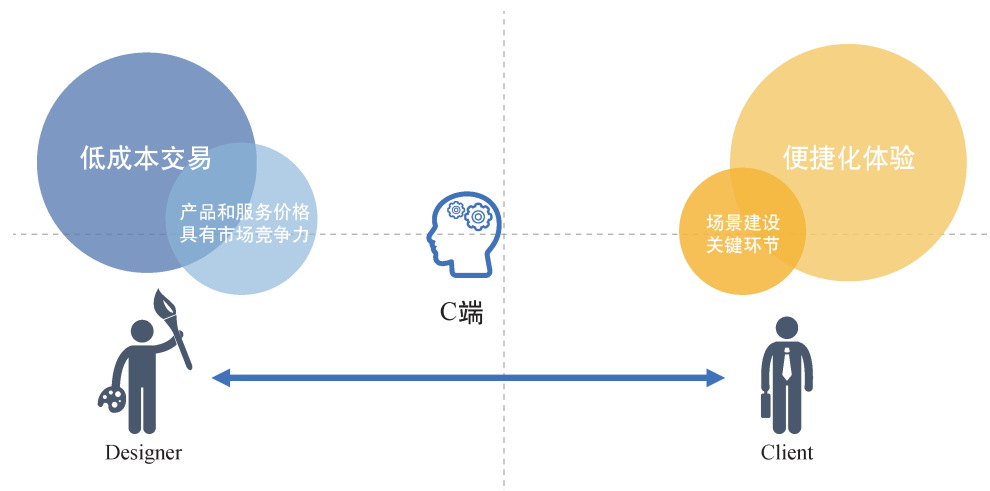


图 7-4 C 端场景建设评价维度

低成本交易

金融场景提供的主体产品/服务价格是否具有市场竞争力，这是场景与 C 端用户交互的核心要素。

便捷化体验

在消费者导向时代，C 端用户对服务便捷化需求较以往任何时代都强烈，便捷化体验是金融场景强化服务和竞争优势的关键环节。

7.4 F 端——商业银行

F 端（商业银行）维度，金融场景是否能够从客户转化率、产品配置率、活跃客户数、金融资产提升幅度及利润贡献度五个层次指标实现量质齐升。

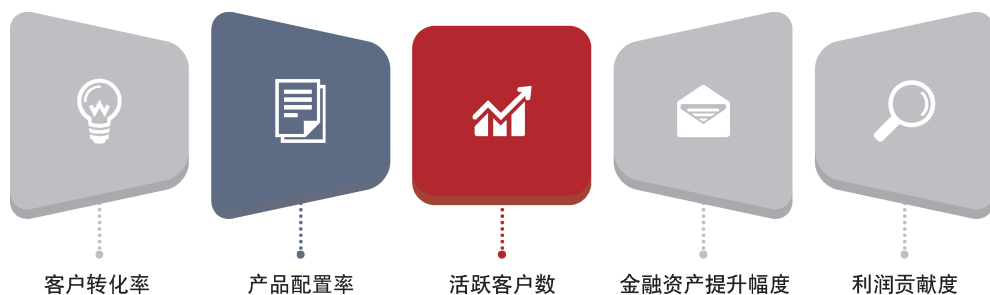


图 7-5 F 端场景建设评价维度

客户转化率

客户/用户的百分比数据即金融场景客户转化率，它代表从“用户”到“客户”的实施效果。用户进入金融场景后，最终与银行金融产品/服务发生交互才能转变成银行的客户。

产品配置率

由“用户”转变为“客户”后，为提取量化数据，此时考评金融场景客户对银行产品的配置率。以存款、负债、中间业务收入三个类型划分，此时需要关注的是产品配型要与金融场景建立初衷相符。

活跃客户数

活跃用户数（登录用户数）关注金融场景向客户提供产品与服务的频次，频次越高表明客户黏性越强。活跃度主要是看用户在产品上的留存和活跃程度，比如用户近 30 天内登录过 10 次，近 90 天内发生了 30 次申购行为等。有些产品/服务上线后，用户留存率很高，但是基本不活跃度，即可明确下一阶段的工作重点是促进客户活跃。客户活跃度的本质是建立客户关系、信任、价值、满意度的过程。

金融资产提升幅度

金融场景的竞争力主要体现在对客户的全面争夺，评价场景内客户的金融资产提升幅度才能将场景运营的重点聚焦在商业银行核心价值上，避免场景生

态流于“有热闹、无效益”的“虚假繁荣”。

利润贡献度

利润贡献度是评估金融场景生态建设启动以来对商业银行带来的存款、贷款和中间业务收入的利润贡献。需要明确的是，“金融资产提升”未必等价于形成存贷息差优势，这是表象与本质的区别。

完成“四维”定量评价后，商业银行可根据金融场景建设所处阶段的不同，对四个维度赋予差异化权重，避免某一维度指标案例和数据提供不足带来“一叶障目”的影响。最后得出评价期内目标场景的评价结论，同时还可以分析该场景的提升策略。

第八章

展望：金融场景发展面临五项挑战

数字化浪潮下，金融场景生态建设的核心就是运用数字化手段将金融与非金融做深度融合，为客户提供极致体验。

但是，互联网“开疆拓土”与商业银行“稳健经营”的基因始终存在本质差异，未来商业银行在金融场景生态建设中还可能面临风险隔离、消费者权益保护、技术迭代、考评机制和战略定力五个方面的挑战。



图 8-1 金融场景发展面临的挑战

8.1 挑战一：金融业务与非金融业务严格风险隔离

当前商业银行在金融场景创新过程中确实存在一些薄弱环节，如场景中未

明确界定各参与方责任、场景向客户提供的信息主体责任不明，参与方承担责任不清晰，未明确对场景下游准入商户的标准、合作类型以及管理要求，场景内涉及金融信息服务及相关业务管理要求边界模糊等。

商业银行作为金融企业，首先应该严格按照监管要求依据经营范围对场景要素进行展示，不可涉及非金融领域，严格做好对数据流、资金流和信息流的风险隔离。同时，重点关注金融场景运营中由非金融产品服务质量和欺诈风险引致的声誉风险。

专注主业、厘清边界，具体而言，就是从系统和机制上严格界定各参与方的职责边界、强化风险研判和管控，严格风险隔离、有效控制风险传染，同时最大程度保障客户相对一致性的服务体验。

8.2 挑战二：金融消费者权益保护审慎性与非金融服务便利性的平衡

金融消费者作为金融服务需求侧的重要主体，保护其合法权益是推动经济社会可持续发展的重要基础。商业银行作为金融服务的供给方，有责任保护消费者的合法权益。2020年9月15日，中国人民银行发布《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》（中国人民银行令〔2020〕第5号），加强金融消费者权益保护，指出金融机构应当及时、真实、准确、全面地披露影响金融消费者权益的信息；同时加强金融信息处理规范约束，强调处理消费者金融信息时应当经其明示同意、使用时符合授权范围和目的、严格落实分级授权相关规定。此外，数据作为国家新型生产要素，加强个人信息保护、建立数据资源确权流通规范十分重要，参与数据的采集、使用的机构也应当充分保护用户个人隐私，2020年2月，中国人民银行发布《个人金融信息保护技术规范》（JR/T 0171—2020），规定了个人金融信息在收集、传输、存储、使用、删除、销毁等生命周期各环节的安全防护要求，规范个人金融信息保护，进一步明确金融消费者权益保护的重要性。

金融场景下的消费者权益保护同样遵循审慎性原则，在金融业务运营过程中执行相较于非金融业务更为严格的标准。但如果完全依据金融消费者权益保

护标准去运营整个场景，在涉及非金融业务时服务效果就会大打折扣。因此，商业银行如何在金融场景生态建设中以审慎性为原则做好消费者权益保护工作，同时确保整体营销服务效果，需持续探索。

8.3 挑战三：关注技术风险，对标互联网企业提升技术迭代竞争力

商业银行主导的金融场景建设，由于对系统稳健性和安全性要求更高，因此技术迭代创新速度总体慢于互联网企业。互联网企业的最大特点在于创新速度快、效率高，技术更新迭代快，生命周期短。“互联网+金融”的出现在一定程度上提升了金融服务的创新速度，具备明显互联网特征的信息服务平台和电子商务公司在涉足金融服务的过程中，延续了其快速响应市场需求，高风险容忍度和勇于尝试的特征。一旦发现市场商机，首先考虑的是如何通过创新抢占市场，并为此设立较高的风险容忍度和快速补偿机制。在风险可控情况下，往往将速度放在第一位，因而创新周期短，产品推出速度快，开拓市场和吸引客户的能力很强。而金融企业以合规为主导的企业文化与互联网企业的这一特点有较大差异。

金融风险的扩张性和传染性决定了金融场景相较于其他场景而言，更容易产生技术风险。因此，提升金融场景的技术迭代速度要将金融和非金融产品区别对待。对金融产品，依旧要执行严格的审批及合规管控；对非金融产品，可以参照互联网企业的技术迭代速度奋力追赶。

当前，金融场景建设相对于与其他传统商业银行业务而言已持有诸多“绿色通道”，但与互联网企业相比，在技术迭代过程中仍旧面临审批流程长、制约条件多、难以快速响应客户需求的难题。

中国银行为战略级场景建设提供全方位科技保障

金融场景生态建设是中国银行集团业务发展的战略突破口，跨境、教育、体育、银发四大战略级场景建设是中国银行场景生态建设的重中之重。为全力

支持战略级场景建设工作，科技体系做好战略级场景建设中科技工作的统筹管理与安排，落实科技项目管控机制并加强技术架构统筹、信息安全指导、第三方合作管理、实施运维协作等，为场景建设工作提供全方位科技保障，以敏捷反应实现业务与技术的深度融合。

业务与技术的融合关键在于深挖需求、敏捷迭代和技术创新。金融场景生态市场化程度高、生态链长、需求复杂多变，业务部门保持市场洞察、获取需求，技术服务于业务实现需求。在此过程中，科技也从满足业务需求向引领业务创新逐步演进，实现深度融合。在初级阶段，技术以业务为主导做深入配合。该阶段技术以满足业务需求为主要目标，通过提供系统开发、运维服务，支撑场景业务线上化，并逐步实现服务化，完成金融场景的基本运营。在中期阶段，业务深入配合科技。该阶段深化微服务治理，将松耦合场景业务进行服务拆分，并搭建数据中台，完成数据治理，逐渐完善 AI 模型，逐步引入人工智能、云计算、区块链、移动支付、5G 等先进技术与场景业务深度融合。在成熟阶段，科技引领业务高效联动。该阶段将快速构建新场景业务，并逐步过渡至科技驱动引领场景业务创新的目标。

探讨：敏捷反应、深度融合，对标互联网企业的技术迭代速度，不是时间和速度上的简单对标，而是结合商业银行围绕建立金融场景的初衷和自身业务特点研判后的高质量追赶。

在金融科技的助力下，中国银行坚持敏捷高效，培育新动能，对宏观经济、经济周期、市场形势、客户需求保持高度敏感，加强资源统筹和精细化管理，不断提高产品和服务的迭代速度。主动构建场景生态圈，实现新突破，将银行服务逐步向平台化、场景化服务转变，广泛对接第三方合作伙伴，从四大战略级场景到总行、分行级场景入手，将金融服务推向新的广度和深度，使未来金融服务做到随人、随时、随地、随需。

8.4 挑战四：数字化时代商业银行特色考评体系

数字化时代的到来，由于销售模式的变化也会对商业银行传统的员工

激励机制产生冲击。当前，商业银行对员工激励机制，主要围绕以下三类体系：

基于客户归属和主账户行为核心的营销服务关系。从客户归属出发，为客户提供其所需的专业服务。客户归属是一个静态过程，以账户开立为起点，客户与银行建立结算关系。这一体系在数字化时代来临前，将金融赋予“温度”，培养了银行与客户金融结算之外的情感关系。

基于机构层级管理的业绩考核体系。以“总行—一级分行—二级分行—经营性网点”的地域层级划分的机构层级管理实施业绩考核评价。机构层级管理模式以职责清楚、任务明确的特点使商业银行经营理念从宏观向微观传导并得以贯彻落实。其统计的核心以账户核算为主，同时兼顾客户归属关系和交易行分润的原则。

基于客户隶属关系的了解客户规则（KYC）、反洗钱、反欺诈、信用风险合规体系。合规管理是商业银行契合监管机构要求的管理措施，也是银行生存、持续稳健经营和健康发展的必然要求。主要内容是基于客户隶属关系对机构、员工依据合规管理事宜和有关政策、程序进行考核评价，对违反合规体系的机构/员工实施惩戒，即“谁的客户谁负责”“谁的业务谁负责”。

多年来，商业银行围绕上述三类体系因时、因势整合优化考核评价体系、改进工作方式方法，明确考核评价结果的责任主体，从而激发员工担当作为和创业干事的内在动力。然而，金融场景蓬勃发展起来后，商业银行“固若金汤”的考核机制却开始出现“尴尬”，现有的激励机制已难以满足数字化时代下通过大数据建模、数据触达、智能推送而实现的金融场景运营需求。例如，通过金融场景线上获客、活客的产品由于无法明确营销人员和业务办理人员，甚至无法明确隶属机构；线上信贷产品由于无实体审批自然人/自然机构，在产生不良余额后“无可追责”，等等。

金融场景建立之初，部分银行曾尝试比照互联网企业规则改进自身考核机制，但效果并不明显，究其根本还是客户“量级”的原因。在数字化时代来临之前，互联网企业缺少线下渠道，其客户量级是从“零”开始，不存在归属“争端”。商业银行尤其是大型商业银行面对数以亿计的存量客户，若维持现状难以

有效激励员工推进数字化转型；若参照互联网企业激励机制，存量归属和维护的矛盾将无可回避。

营销二维码，谁之“痛”

金融场景生态建设营销二维码，顾名思义，员工通过线上/线下传播（微信朋友圈、制作水牌等）隶属其本人的二维码向客户推荐某项产品/服务，当客户实现购买/体验后，该产品/服务激励费用即可计入员工名下。

曾几何时，商业银行使用营销二维码在网络舆论上被奉为“打通线上线下营销瓶颈”、“银行对员工激励模式的创新”等。诚然，营销二维码诞生之初确实改善了部分金融产品销售激励的弊端。过去a网点客户到b网点购买金融产品，基于客户归属原则销售业绩仍然计入a网点，从而降低了b网点员工的销售动能。营销二维码的出现，使营销主体、客体、归属实现了一致性，提升了银行员工营销服务积极性，有利于管理部门实施扁平化考核。但是，金融场景数字化的特性使营销二维码并不能“一招吃遍天下鲜”。

员工之“痛”——“为他人作嫁衣裳”

商业银行在启动诸如客户资产晋升、晋级活动时，无论是新型的营销二维码还是丰富的对客权益，基层网点员工对网点之外客户的宣传意愿不强。究其根本，客户资金、资产的归属始终是相对静态的过程（客户号/银行开户网点），银行自上而下的机构层级管理竞合机制带来了员工之“痛”：做好营销服务，却是“为他人作嫁衣裳”。

客户之“痛”——“乱花渐欲迷人眼”

商业银行产品从业务划分可以分为负债业务、资产业务和中间业务三大类。但是，其量级却数以万计且在不断动态变化。营销二维码虽改善了业绩统计计量方法，但对客户来说最直接的体验就是到网点办理业务时，需扫描若干个二维码。“乱花渐欲迷人眼”，客户在对二维码安全性诚惶诚恐的同时，服务体验也急剧下降。

探讨：营销二维码的诞生，是商业银行在金融场景数字化浪潮下，对传统内部考核机制进行自我革新的第一步。但是，对于高量级存量客户的商业银行尤其是客户数以亿计量的大型商业银行，优化考核机制一定不是二维码规则下“非此即彼”的实施方案。数字化时代商业银行特色考评体系，是一条探索以保障组织体系顺畅运行、持续提升员工工作业绩、确保战略执行和目标达成为前提的转型之路。

8.5 挑战五：保持战略定力，以金融场景生态建设推动行业转型

经历数年竞争发展后，各家银行都在相对擅长的业务领域做场景延伸并积累了坚实的产品和客户基础，围绕自身竞争优势聚焦产品服务、整合相关非金融服务搭建金融场景生态，为特定客群提供一站式全流程服务，实现场景化转型。后续的金融场景对弈，还需要商业银行保持资源和政策投入的战略定力。

前期，业界围绕“金融场景为了什么”“为什么要做场景”“多久会见效”等一系列话题展开了激烈的讨论，最终形成基本清晰的共识：金融场景是一个投资周期长、回报时滞性长且外溢性强的战略执行过程。投资周期长，在于场景流量形成本身就是一个长时间的过程。流量涵盖了客户好感度、体验度的提升和客流的回归，“权益买流量”带来的一次性、偶发性客户体验属于无效流量，因此流量的形成时间必将按年度来计算。形成流量后，还需要大规模的场景数据才能形成客户标签进而构建智能模型，为客户提供更精准的服务，初步实现客户“所想即所需”。同时，场景生态还需要时间不断优化、迭代去提升客户黏性和服务效能。回报时滞性长，在于场景产生的客户流量效益在直观上无法与商业银行传统的成本收入比相契合，短时间内无法量化金融场景效益。这对于以“以获取利润为经营目的和发展动力”为特征的商业银行而言，短时间内以传统的视角看待金融场景建设产出效益，无疑是硬伤。外溢性强，在于金融场景是充分整合了银行自身与外部的产品、

服务、渠道和后台实现金融与非金融融合的生态系统，其开放性决定了生态系统是否能够建成并持续运营不是依赖于作为商业银行的主导方或其他任何参与方的单体效应，而是在因时、因地的经济和社会环境影响下多方竞合的最终结果。