



未来银行白皮书



IDC观点

01 进入未来时代，银行急需寻找突破点进行转型

在利率市场化、金融脱媒以及互联网跨界竞争等多重冲击下，银行内外承压，盈利能力下降，急需寻找新的业务与渠道突破点。业务方面，银行逐渐将经营重心向零售方向转移；渠道方面，银行面向数字原生群体打造无处不在的服务体验。围绕客户将场景、技术、业务深入结合，这将是未来时代的银行提升竞争力、实现突围的关键举措。

02 未来银行将是智能的、安全的、无处不在的

随着金融科技快速发展，创新型金融产品不断涌现，金融服务日益呈现场景化、碎片化、敏捷化的特征，银行基于传统物理网点的获客与活客模式被打破，如何触达更大面积的客户、如何更了解客户并更好地为客户服务，成为了摆在银行面前的新挑战。未来银行将是智能的、安全的、无处不在的，面对着零售客户越来越丰富多样的金融需求，以客户为中心的经营理念将深入人心，银行将在保证信息安全与经营合规的前提下，嵌入到更多生态合作方的场景中，以科技和数据驱动产品、服务、管理的创新。

03 智慧网点将成为未来银行渠道建设的核心

在未来银行的构建过程中，渠道是决定获客与效益转化的关键要素。随着互联网和移动互联的普及，线上渠道已经具备一定的成熟度，竞争陷入胶着阶段，线下客流成为更具性价比的客源。银行原本覆盖密集的网点加以升级，就可能成为新的优势资源，是时候将目光转移到线下网点的升级改造与创新研发上了。随着金融场景日益生活化、碎片化，未来银行的网点将不再是线上渠道的补充，而是与线上渠道定位分明、互为依托，走出自己的特色化经营路线。未来网点将呈现智能化、轻型化、特色化、场景化的四大特征。当前疫情的影响，将加速转型速度。

04 银行需要选择技术能力与生态能力兼具的合作伙伴

选择适合自身发展水平与核心诉求的未来银行解决方案合作伙伴是重中之重。合作方的专业技术能力、产品设计思路、方案的适配性等均是银行需要着重考虑的因素。此外，银行正在积极搭建以自身为核心的生态结构，以开放创新的心态接纳更多合作伙伴，选择具有生态支持能力的合作方是支撑银行未来发展的关键，合作方不仅需要具备洞察金融业务和渠道开展的专业优势，同时还需要有能力建立开发者社区生态、发展核心业务合作伙伴、协同各类企业与监管机构等，推动银行建立数字金融生态，为未来银行的可持续发展提供源源不断的动力。

内容目录

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| IDC观点 | 01 |
| 01 未来数字化时代已至，银行挑战与机遇并存 | 03 |
| 1.1 银行面临多项转型挑战 | |
| 1.1.1 银行面临外部竞争压力 | |
| 1.1.2 传统渠道模式迎来互联网冲击 | |
| 1.1.3 客群主体和需求发生变化 | |
| 1.2 新时代背景下，银行有望迎来发展新机遇 | |
| 1.2.1 普惠金融将助推数字化零售银行的建设 | |
| 1.2.2 银行开放生态将带来增量空间 | |
| 1.2.3 积极应用新兴技术，将促进业务发展 | |
| 02 未来银行创新生态 | 08 |
| 2.1 未来银行的定义与特征 | |
| 2.2 未来银行建设驱动力 | |
| 2.2.1 直接动力—疫情影响触发银行对应急情况的思考 | |
| 2.2.2 基础动力—政策、技术、场景需求 | |
| 2.3 零售业务将成为未来银行的发力点 | |
| 2.3.1 零售业务战略地位日益显现 | |
| 2.3.2 加快全渠道建设与科技赋能，助力未来银行零售转型 | |
| 2.4 未来银行全景展望 | |
| 2.4.1 “四化”的未来网点 | |
| 2.4.2 线上线下的一致性体验 | |
| 03 寻找未来银行建设合作伙伴 | 19 |
| 3.1 先进的技术能力 | |
| 3.2 稳定的服务能力 | |
| 3.3 强大的生态能力 | |
| 3.4 丰富的实践经验 | |
| 04 关于百度未来银行解决方案 | 20 |

未来数字化时代已至 银行挑战与机遇并存

01

1.1 银行面临多项转型挑战

1.1.1 银行面临外部竞争压力

过去十年间，中国金融市场环境发生了翻天覆地的变化。国际局势风云变幻，贸易摩擦和金融危机的威胁愈演愈烈，国内经济稳中趋缓，强监管、严调控、防风险成为金融业发展的关键词。在外部经济环境承压的同时，利率市场化和金融脱媒等金融市场现象加剧了金融行业的冲击，银行业作为金融业的三大支柱之一，更是首当其冲地受到影响。

- **利率市场化：**利率市场化改革作为中国金融改革的重要一环，是金融行业在主动变革中的必经之路。随着银行业利率市场化进程的加快，银行业显性利润减少，利差空间收窄，银行传统存贷业务的盈利模式受到挑战，经营压力增加。银行对大客户的议价能力也明显下降，对公业务的需求和规模持续萎缩，迫使银行开始发掘新的客户需求以拓展市场空间。
- **金融脱媒：**金融脱媒是近年来金融行业的重要趋势之一，也是传统金融机构被动经历的必然变革。随着互联网金融的崛起，银行过往在存贷汇方面的垄断地位被多元化的支付方式和融资渠道所取代，银行传统客户被迅速分流，银行金融中介的作用被大幅削弱，这对银行的资金来源和放贷渠道都造成了巨大影响，迫使银行对业务模式和客户结构产生新的思考。

1.1.2 传统渠道模式遭遇互联网冲击

在前互联网时代，线下物理网点是银行展业渠道的核心，银行对于客户的全生命周期服务和管理均围绕着网点业务进行展开，网点的数量一定程度上决定了该银行的竞争优劣势。网银作为物理网点的补充，并未衍生出独立的业务模式。

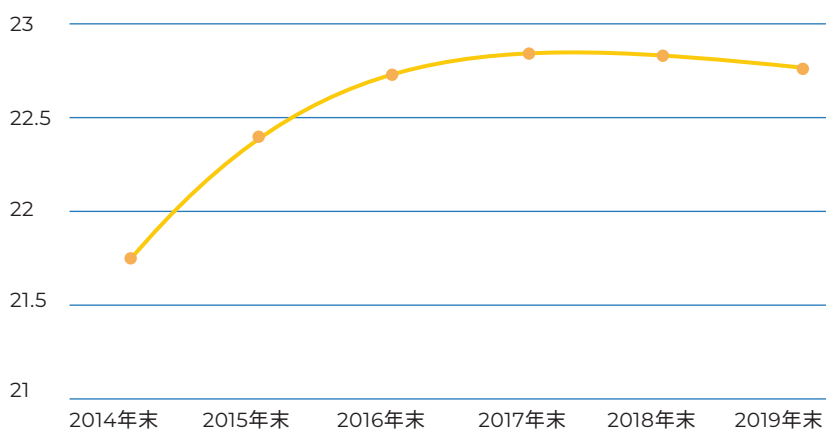
进入数字化时代，特别随着移动互联的迅速发展，以支付为载体的消费场景首先完成了线上化变革，支付、信贷等多类金融服务均向云端进行迁移，银行积极挖掘APP、H5、API、SDK等场景嵌入类移动端渠道。



在利率市场化、互联网金融以及业务线上化的三重冲击下，网点服务离柜业务率大幅提高，银行网点的业务贡献占比迅速下降，同时由于网点获客留客压力加大、运营成本居高不下、经营能力及效率低下等因素，作为传统渠道的网点已经成为负担而非创收窗口，银行网点数量的饱和与结构优化成为主旋律。

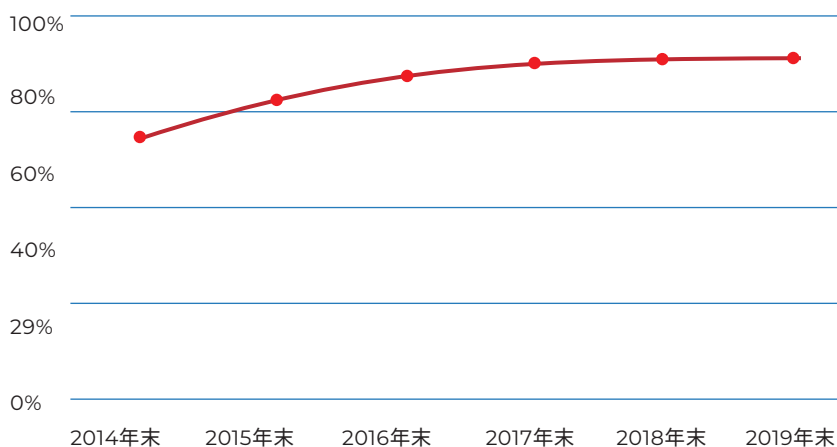
从中国银行业协会统计数据来看，网点总量近年来趋于稳定，并呈现出微减状态。近年来，新开设网点的严格审批、传统网点高企的经营成本、网点向二三线城市及社区的下沉等多股力量的交织造就了网点数量基本稳定、小幅减少的现象，这一趋势仍将在未来持续。网点改造与转型升级成为大势所趋，通过打造未来银行时代的新型智慧生态，银行将完成线上线下的深度融合与联动。

图1 2014-2019年银行网点总数（万个）



来源：中国银行业协会，2020

图2 2014-2019年银行业平均离柜率

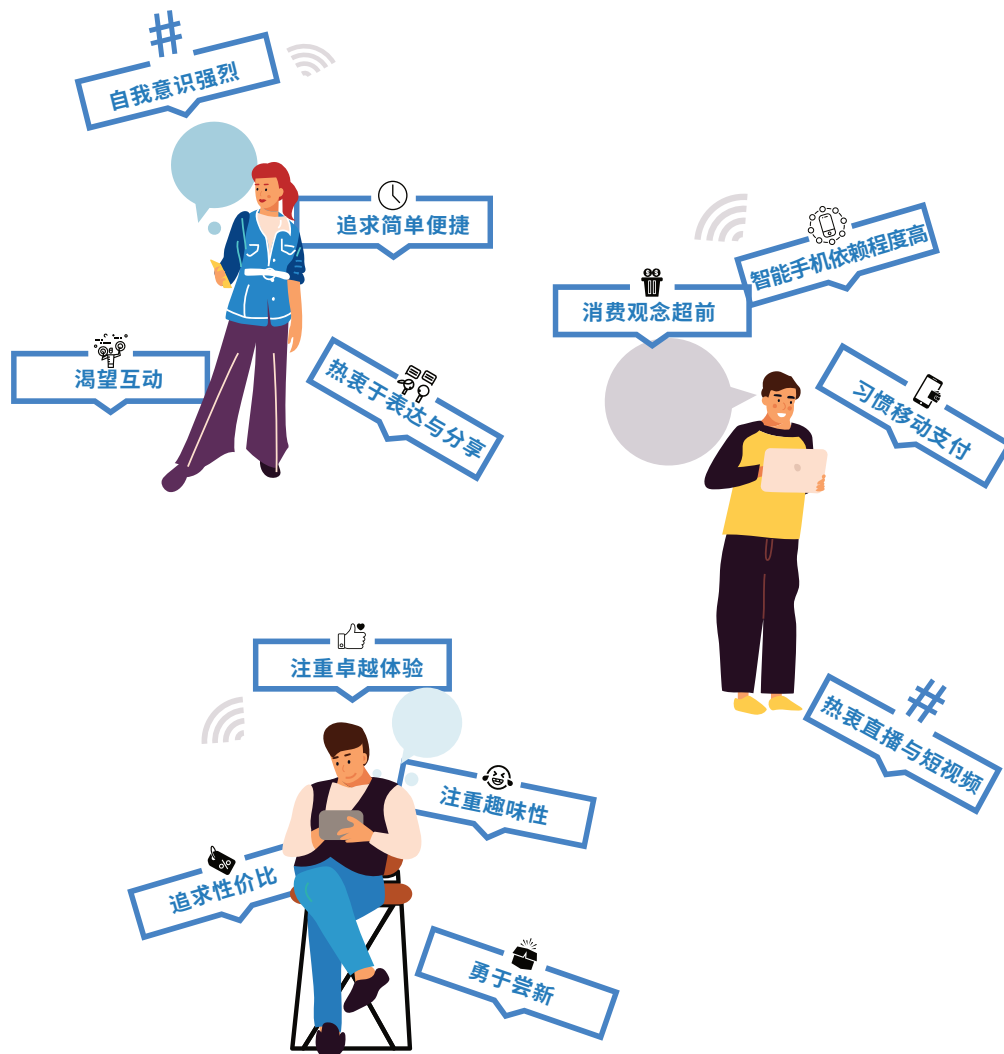


来源：中国银行业协会，2020

1.1.3 客群主体和需求发生变化

金融服务客群的主体、其行为习惯及金融需求都正悄悄发生变化，银行需洞察这一变化并制定相应对策，化挑战为机遇，从而更好地为客户服务。以90后、00后为主体的数字原生代消费群体迅速崛起，引领了线上金融服务潮流。年轻一代对于个性化、智能化等理念与体验的追求和对触手可及、便捷高效的金融服务的向往促使银行加大智能技术等高科技的投入，旨在通过技术来提升银行服务体验。

图3 年轻一代客户特征



来源：IDC, 2020

对于现代社会中的客户群体来说，银行不应仅限于交易中介这一狭窄的定位，客户更希望银行能够提供专业的金融咨询服务。同时，现代社会客群也更关注与银行的沟通与交流，希望通过多渠道触达银行，银行需思考如何在有限人力的基础下，满足客户的互动需求与咨询需求。

除了客群自发性需求和习惯的改变之外，外部环境的变化也助推了客群的这一变革。金融服务和产品不再是单一或隔绝的，而是逐渐向场景化、生活化靠拢，金融服务和日常生活越来越融为一体，变得密不可分。银行通过将金融服务嵌入到用户衣食住行的方方面面，为用户创造了丰富的需求场景，提供了多样化的选择，从而启发了用户对于场景金融的需求。

银行需以人为本，从客户角度出发展开思考，如何与客户建立深度的情感关联、发现并解决客户的金融焦虑、发掘客户未被满足的需求，通过精准的客户画像和有温度的金融服务，为客户带去个性化的用户体验，从而赢得客户长久的信赖与忠诚。

1.2 新时代背景下，银行有望迎来发展新机遇

1.2.1 普惠金融将助推数字化零售银行的建设

金融是实体经济的血脉，建设普惠金融体系是深化供给侧改革的重要组成部分。自党的十八届三中全会将“发展普惠金融”作为国家战略以来，银保监会牵头协调推进普惠金融发展各项工作，持续扩大基础金融服务覆盖面，提升重点领域金融服务的可得性，不断提高金融服务的效率和便利性。

在普惠金融逐渐成为全社会共识和发展方向的今天，银行一方面加大对小微企业、三农等弱势群体的金融支持，利用大数据技术评估企业信用状况、优化信用评价模型、提高风控能力，在确保风险可控的条件下，提高贷款发放率和融资便利性，为供应链上下游企业提供高效便捷的融资渠道；另一方面，银行作为与长尾客户交易最频繁的金融机构，零售业务天然具备巨大的挖掘价值与空间，在数字化驱动下，银行的短期目标是打造更完备的渠道为零售业务引流，中长期目标是依据对客户的行为分析与画像描述，为客户提供创新的金融产品与一致性的服务体验，终极目标是实现全面授信到人、服务到家的零售业务覆盖效果，通过个人征信的普及，进而形成企业的基础信用网络，反哺普惠金融环境下的小微金融业务。

1.2.2 银行开放生态将带来增量空间

金融生态建设日益受到重视，银行近年来一直致力于拓宽金融服务渠道，探索开放融合的金融生态体系建设。2020年2月，央行发布了《商业银行应用程序接口安全管理规范》（下称《规范》），针对商业银行与场景应用方合作的全生命周期过程中的技术和安全进行标准指导和规范管理。作为开放银行发展过程中的首份政策指引，《规范》表明监管部门对于开放银行模式的认可，为银行进一步探索开放银行模式指引了方向，同时也为开放银行健康发展提供了坚定的支持。

银行可以通过各行业优质渠道资源来打造新型商业范式，实现与合作伙伴的资源共享，从而构建开放、合作、共赢的金融服务生态体系。开放银行通过平台化商业模式，将银行与第三方合作伙伴如金融科技公司、场景应用方、客户等通过金融服务平台接口连接在一起，通过深化跨界合作来拓宽金融服务渠道，打造全新的银行业态，打破银行服务的物理限制，使银行产品与金融服务无处不在、随时可及。

未来银行的开放生态将把客户的生活场景和金融服务场景紧密地结合在一起，通过个性化和智能化的数字体验来服务客户生活的方方面面。银行将不仅需要提供金融服务，更需要把离散的场景串联起来，为客户提供无缝的金融服务支持。银行需要发掘在各个场景中客户的个性化需求，凭借丰富的应用场景和无处不在的银行服务入口，将场景视作渠道的补充形式，将银行服务融入到客户的工作生活中。

1.2.3 积极应用新兴技术，将促进业务发展

国家多部门相继出台金融科技相关的政策指导与发展规划，金融科技的快速发展正成为推动金融机构转型升级的中坚力量。2019年8月，央行出台了关于金融科技的顶层规划《金融科技（FinTech）发展规划（2019—2021年）》，要求进一步增强金融业科技应用能力，加强人工智能、移动互联网、大数据、云计算等科技成果运用，打造“看懂文字”、“听懂语言”的智能金融产品与服务，提升人民群众对数字化、网络化、智能化金融产品和服务的满意度。

金融科技与金融业的融合将提升金融服务质量和效率，并重塑金融业的运行机制与逻辑。以人工智能技术为例，人工智能技术能够赋能多个金融领域，例如资产管理、授信融资、客户服务、精准营销、身份识别、风险防控等。通过人工智能技术与金融业务的深度融合，银行能够构建全流程的智能金融服务模式，推动金融服务向主动化、个性化、智能化方向发展，通过数据驱动、人机协同、跨界融合来重塑金融生态，改变传统金融逻辑，构建经济新形态。

图4 新兴技术赋能银行业务场景、重塑银行业务流程

| | 新兴技术 | 技术价值 | 赋能业务场景、重塑业务流程 | | | |
|---|------|------|---------------|-------|-------|--------------|
|  | 大数据 | 底层架构 | 风险管理 | 运营管理 | 营销管理 | |
|  | 人工智能 | 上层应用 | 身份核验 | 智能营销 | 智能风控 | 智能投顾 智能客服 |
|  | 云计算 | 底层架构 | IT运营管理 | 生态构建 | 互联网金融 | |
|  | 物联网 | 上层应用 | 动产融资 | 汽车金融 | 智慧网点 | |
|  | 5G | 底层架构 | 无人银行 | 智慧网点 | 移动支付 | 身份核验 |
|  | 区块链 | 上层应用 | 跨境支付 | 供应链金融 | 贸易金融 | 资产管理 对帐清算 |

02

未来银行创新生态



IDC认为，银行可以通过网点智慧转型、研发下一代数字化渠道、改进交互方式等手段来发展与客户的关系，获取零售客户的信任。目前，许多银行仍然缺乏整体的渠道战略，不同的渠道各自为政，导致在全渠道体验上缺乏一致性，并且大量线下网点面临着智慧升级、降本增效的急切诉求，这也将是未来银行建设的重点所在。

未来银行建设的驱动因素在于改进金融产品和服务在获客、交易、售后等方面的客户互动体验，通过更加透明和安全的环境来满足金融机构对品牌信任的需求，通过接入不同行业场景与更多的客户建立联系，从而颠覆自身业务的模式。

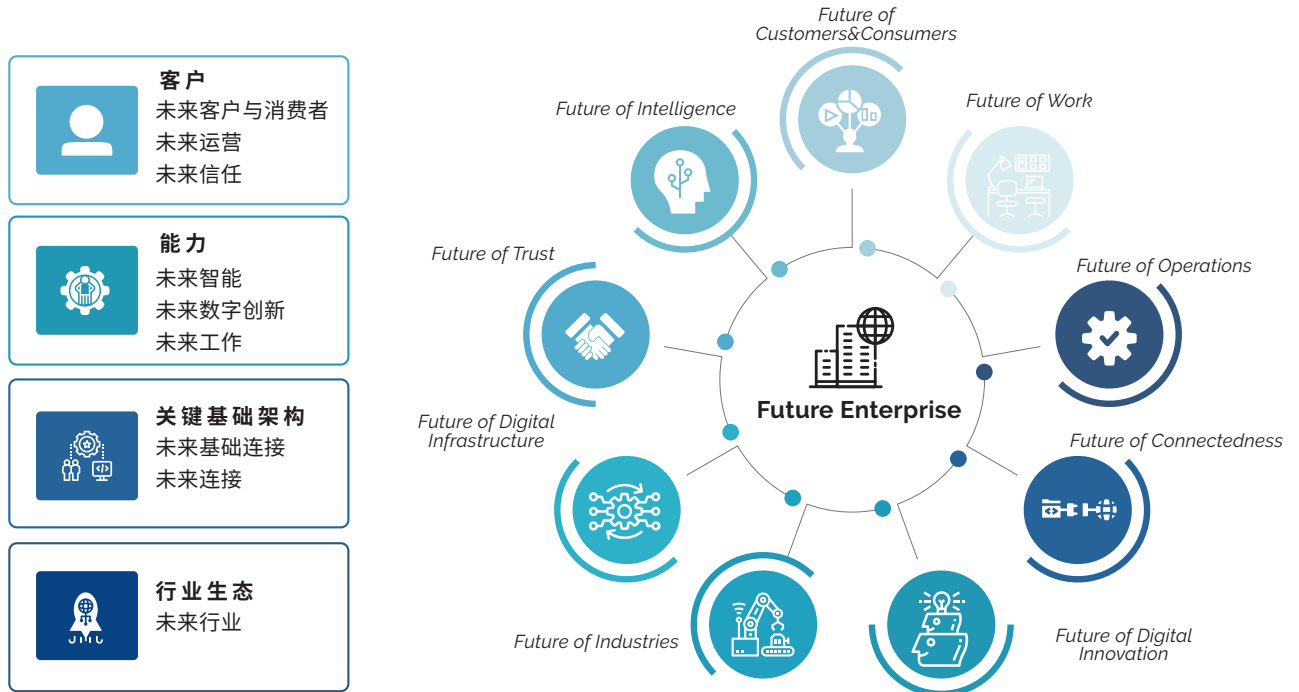
在银行业务转型过程中，零售业务由于其弱周期性、潜在空间较大、更适应科技赋能等特性，成为多数银行的主打战略。面对零售客户的创新性与多样性，银行需要通过智能技术收集和分析其所拥有的客户数据，迅速将其转化为能够指导产品和服务的有价值的洞察，只有基于此类数据推出的产品和服务，才能满足当今数字化零售客户的敏捷性与个性化需求。

2.1 未来银行的定义与特征

数字技术已经并将持续对商业、教育、娱乐以及政府机构的发展格局带来变化。在过去的几十年里，我们已经目睹了改变的发生，而现在数字技术正以更快的速度，对个人、社会和组织带来更为深刻的影响，带来更大程度的颠覆。

IDC认为，企业正在进入未来时代，未来企业的运营扩展和创新速度，将比传统企业高出一个数量级。未来企业将以客户为中心，打造卓越的客户经营和服务能力，为企业运转注入原动力进行持续创新。技术和数据是企业的活力源，支持企业更高效地运营、提供新的吸金渠道、提高客户忠诚度。未来企业采用一种“由外及内”的方法，通过打造利益相关者的生态系统使其产品及业务模式实现动态发展。

图5 IDC未来企业



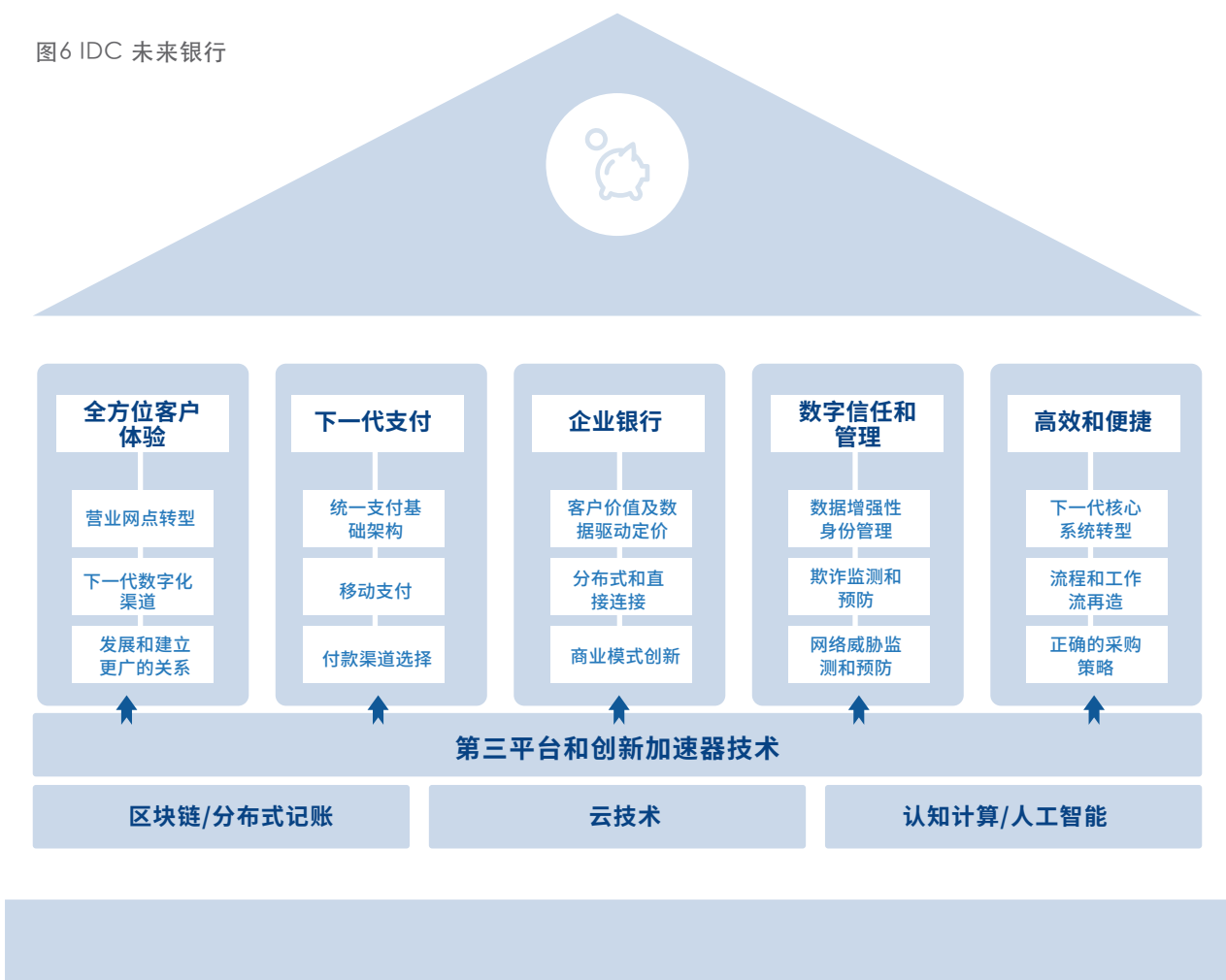
来源：IDC, 2020

具体到银行业，随着金融科技快速发展，创新型金融产品不断涌现，金融服务日益呈现场景化、碎片化、敏捷化的特征，银行基于传统物理网点的获客与活客模式被打破，如何触达更大面积的客户、如何更了解客户并更好地为客户服务，成为了摆在银行面前的新挑战。随着未来时代的到来，对于银行业来说，渠道、业务、管理等方面的全方位数字化转型已是大势所趋。



IDC认为，未来时代的银行将在未来企业的基础特征上，表现出更具行业属性的特征。未来银行将是智能的、安全的、无处不在的，面对着零售客户越来越丰富多样的金融需求，以客户为中心的经营理念将深入人心，银行将在保证信息安全与经营合规的前提下，嵌入到更多生态合作方的场景中，以科技和数据驱动产品、服务、管理的创新。

图6 IDC 未来银行



来源：IDC, 2020

在银行步入未来时代的过程中，随着零售业务地位不断提升，渠道转型与客户体验升级将是变革的首要内容，银行需要通过打造下一代数字化渠道以及实施营业网点的智慧化转型，来达到与客户建立深度的、全方位的关系的目标。对于客户来说，未来时代的银行，最直观的变革来自于体验，客户希望享受到线上线下无感切换的一致性服务体验，拥有自己的专属客服，专属客服能够全面洞悉客户需求并快速给予反馈。

此外，针对不同客群属性，未来银行也将能够提供不同的服务模式与流程。举例来看，高净值客户的金融服务需求更加专业与复杂，且交易金额较大，更偏爱享受线下服务，未来银行可以通过对私人银行业务的智慧化升级，通过物联网、语音交互等技术缩短业务办理时间，并且借助大数据等智能技术，做到快速全面了解客户并提供针对性的产品组合配置，让高净值客户享受流畅的、专业的、数字化的私人服务体验。

图7 未来银行3大基础动力

2.2 未来银行建设驱动力

2.2.1 直接动力—疫情影响触发银行对应急情况的思考

2019年末爆发的新冠疫情牵动着无数人的心，全国各地均实施严格的防疫措施，银行业普遍压缩开业网点数量、缩短营业时间、减少人员聚集，银行各项柜台业务也受到了很大的影响。和以往相比，除了少数客户会到网点以外，越来越多的客户选择线上办理业务，这对银行的传统经营方式提出了挑战。从线下到线上，从有形到无形，过去的传统获客方法逐渐失灵，过去的传统存款和产品营销办法慢慢失效，这对银行数字化能力、应变能力和创新能力是一次极大的检验。

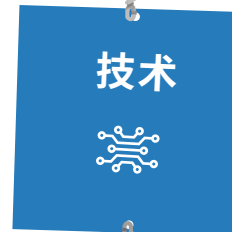
对于银行网点来说，有些银行网点作为社保代发机构，承担着区域老龄客户的社保代发和维护工作，如何做好老龄客户以及高净值客户服务将至关重要；有些银行网点有大量私人银行VIP客户，如何维护好高净值客户是重中之重。上述关切直接迫使银行认真思考网点未来的功能定位，扩展全方位触点，化被动为主动，加强全渠道的协同服务，进而促进网点职能定位的加速转变，实现未来银行的建设目标。

2.2.2 基础动力—政策、技术、场景需求

互联网金融的发展给银行业务带来不小的冲击，使传统银行在面临同业竞争的同时，还不得不应对新经济形态带来的用户习惯的改变和用户对服务质量要求的提高。除了内外的竞争压力，政策支持、技术商用化、场景需求的增长，均促使银行以客户为中心，重新审视客户需求，利用新技术手段优化业务流程，从而提升运营效率和服务水平。



政策对人工智能和金融科技的支持，使市场对行业发展整体呈乐观预期，一定程度上促进了智能金融的快速研发与应用



海量的数据是深度学习算法培育和构建的基础，算法、算力和芯片的快速发展，使机器的自学能力越来越强，为精准的目标画像和预测分析提供了可能



场景创新已融入到银行服务的各个环节，从而提升效率、优化用户体验，推动整个行业的精细化运营和服务升级

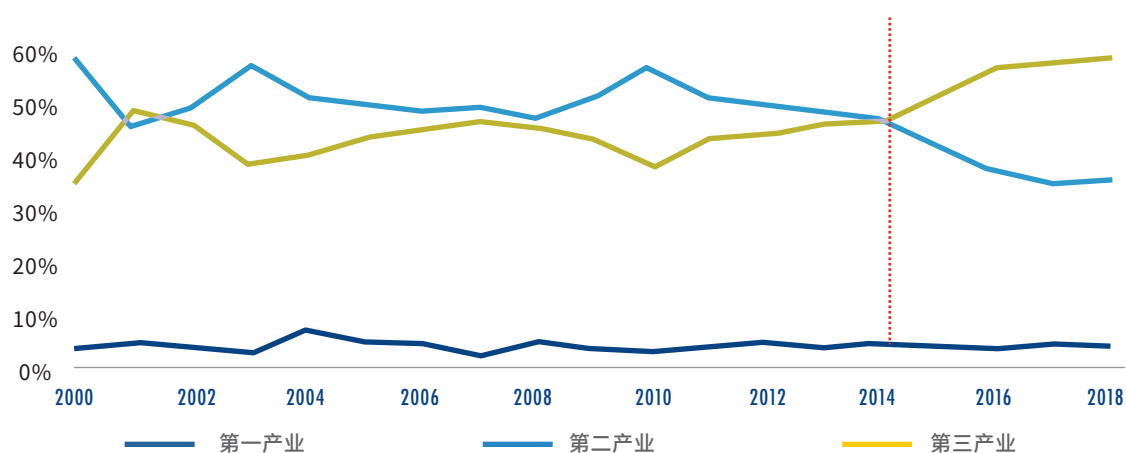
来源：IDC，2020

2.3 零售业务将成为未来银行的发力点

2.3.1 零售业务战略地位日益显现

从GDP增长贡献率来看，2000年之后传统工业对我国经济增长的贡献率逐渐下降，2014年以来，国内经济增长动力逐渐从投资向消费过渡，新兴产业快速崛起，对经济增长的支撑作用逐渐强化（见下图）。

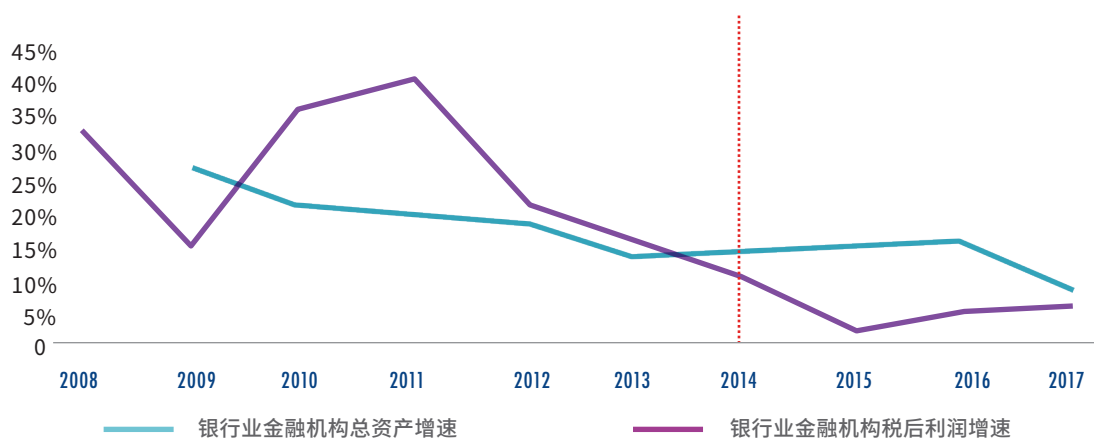
图8 三大产业 GDP增长贡献率



来源：国家统计局，2019

在经济结构发生变革的大背景下，回看过去二十余年国内银行的业务结构，大中型企业的公司业务贡献了大部分盈利，银行业重资产、重信贷的业务模式高度匹配当时大规模房地产投资和基础设施建设的社会融资需求，2014年之前，商业银行只需要通过规模扩张便可带来可观的利润增长（见下图）。

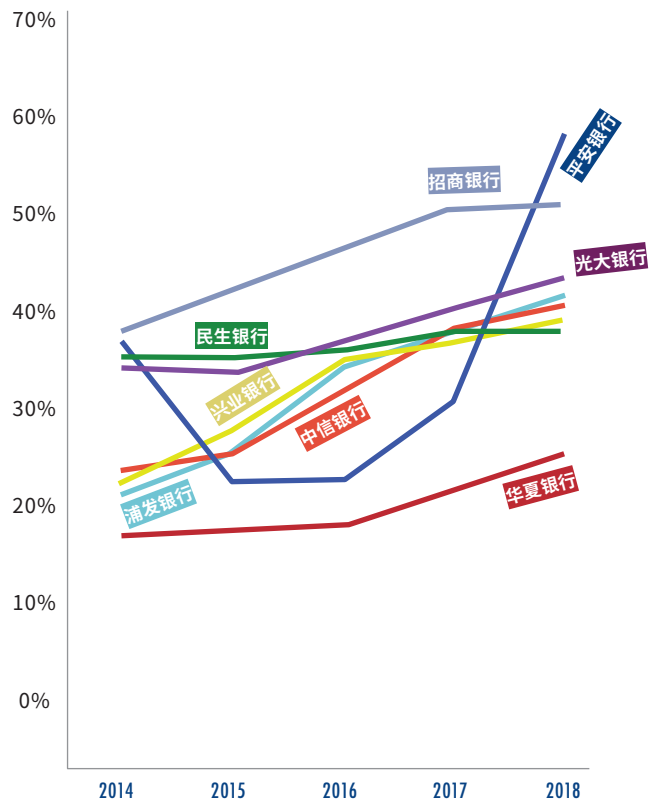
图9 银行金融机构总资产增速与税后利润增速



来源：国家统计局，2019

图10 部分上市银行个人贷款占比（2014-2018年）

时至今日，我国经济从高速增长阶段向高质量发展阶段转变，以政策刺激投资进而拉动经济增长的效果明显变弱，经济增长模式逐渐向依靠技术进步和效率提高方向演变，传统重抵押的信贷业务贡献的利润比例逐渐减少，银行业务结构需要做出相应的调整。一方面，对公贷款会受到经济周期和行业周期的双重影响，且国内银行对公业务已经非常成熟与饱和；另一方面，作为消费主体的个人和小微企业的重要性大幅提升，消费贷款具备抗周期性。



来源：上市银行年报，2019

着重发展零售业务，是银行面对未来挑战、在国内经济转型和产业升级的过程中想要突围的必然选择。

2016年前后，在外部环境承压和内部自驱力的双重作用下，不少上市银行纷纷加码零售业务，零售收入和利润占比普遍提升（见图）。



以平安银行为例，该行在2013年提出“三步走”战略，树立了零售转型的终极目标，2016年提出打造“中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”的发展目标，制定了“科技引领、零售突破、对公做精”的策略方针，2017年贷款增量中零售占比显著超越对公，标志着其零售战略的初步成功，2019年起，平安银行围绕集团“个人金融生活服务提供商”的定位，进入转型进阶阶段，全行深化推进科技赋能与零售业务质量优化等措施。平安银行的零售转型路径与其集团背景、历史基因、特色能力等条件有分不开的关系，虽然不具备完全复制的可能，但能够看到，转型之下，其品牌效应、盈利结构、可持续发展潜力均有较大提升，这也是国内多数银行纷纷加码零售的主要原因。

随着金融脱媒、利率市场化及不良率攀升的挑战日益加剧，对公业务逐渐到达饱和，零售业务由于具备受经济波动影响小、潜在业务市场大等优势而成为银行发展增量业务的新途径。对比发达国家，中国银行业的对公业务长期占据了主导地位，零售业务发展及利润贡献不足。零售业务作为银行调整业务结构和推进盈利模式转型的重要发展方向，正被越来越多的银行所重视，多家银行正式确立/强调自身的大零售战略，试图结合渠道、产品优势，在零售银行领域拔得头筹。例如，工行提出打造“中国第一零售银行”；建行和交行也表示将加大向零售银行转型的力度；浦发银行提出构建大零售发展格局；中信银行启动“新支点”项目；招商银行和平安银行作为零售转型的急先锋，其亮眼成绩更是带动了银行业大力发展零售业务的步伐，零售转型逐步成为业内共识。

图11 主流银行零售业务发展相关战略

| 银行 | 年 | 零售业务发展相关战略 |
|------|------|--|
| 工商银行 | 2006 | 提出打造“中国第一零售银行” |
| 农业银行 | 2009 | 建设国内一流零售银行 |
| 建设银行 | 2006 | 打造“国际一流 国内领先”的零售银行 |
| 中国银行 | 2008 | 以“建设国际一流零售银行，成为个人中高端客户首选的商业银行，成为个人金融业务国际化程度最高的本土商业银行”为目标 |
| 交通银行 | 2007 | 打造中国最佳财富管理银行 |
| 招商银行 | 2004 | 将零售银行作为战略发展重点 |
| 中信银行 | 2011 | 启动“新支点”项目，分网点转型、财富管理、旗舰店建设三步走 |
| 光大银行 | 2009 | 提出“大零售”理念，并围绕这一理念动员全行上下进行资源整合，业务梳理 |
| 民生银行 | 2009 | “做民营企业的银行、小微企业的银行和高端客户的银行” |
| 平安银行 | 2017 | “科技引领、零售突破、对公做精” |
| 浦发银行 | 2014 | 通过零售业务整合，构建大零售发展格局 |
| 兴业银行 | 2012 | 布局养老金融、社区银行和信用卡 |
| 华夏银行 | 2017 | 深化零售板块改革、加快零售业务转型、推进零售业务数字化 |
| 北京银行 | 2014 | “一体两翼”战略和“三个金融”品牌特色 |
| 南京银行 | 2016 | 强调客户服务重心下移，聚焦大零售 |
| 宁波银行 | 2014 | 推进大零售战略转型 |

来源：IDC依据银行官网及2019年报整理

2.3.2 加快全渠道建设与科技赋能，助力未来银行零售转型

零售转型过程中，零售客户的服务与零售业务的营销、运营、风控相辅相成，互为支撑。零售业务对象分散、获客留客难度大、客户体验差、投入产出低等都是银行在零售转型过程中常见的痛点与挑战。



IDC认为，银行应积极丰富零售产品条线，如信用卡、私人银行、财富管理、小微金融、消费金融等业务，探索零售新模式，打出零售业务组合拳；此外，全渠道建设与科技赋能将成为未来银行零售转型的两大抓手。

2.3.2.1 全渠道建设

- **线上渠道：**以手机银行为主，APP、小程序、H5等多样化形式增加了银行触达客户的方式。疫情的来袭加速了金融业务的线上化，推动了银行执行移动优先战略，线上业务的丰富度和移动端的体验感成为银行的核心竞争力，移动业务单一、移动应用建设滞后的银行在面对疫情影响时往往感到力不从心与措手不及。因此，**银行应注重移动端开发与运维，保证移动端的敏捷开发、快速迭代，保障移动端的系统承载，为移动端业务和体验作强有力的支撑。**此外，简洁的用户界面、流畅的用户体验、便利的业务办理等用户诉求是银行移动端的转型目标。
- **线下渠道：**以银行网点为主，智能化、轻型化、特色化和场景化是网点转型的方向，从以业务办理为主转为以客户运营为核心，增加客户运营和金融产品销售业务，降低网点经营成本、加大网点辐射范围是网点转型三大核心诉求。从增加客户运营和金融产品销售来看，提高业务办理效率，转型增加金融产品销售，提供个性化服务，打造体验式示范性网点是重点；从降低网点经营成本来看，引入智能化及自动化技术，调整网点业务及人力结构，将大型网点集中化、中小型网点轻型化是目标方向；从加大网点辐射范围来看，优化网点位置布局，将网点下沉至二三线城市，开进社区等覆盖更多零售客群、与零售场景相结合的举措，都是减负提效的发力方向。
- **开放银行：**作为渠道的补充和延展，是银行开拓零售业务的关键。银行应依靠场景来搭建新的获客入口，通过丰富的场景连接、跨界合作及生态建设，银行将从传统金融业务服务转向一站式金融及生活服务综合平台，最终拓宽金融服务的生态和边界。

未来银行的渠道发展将围绕线上线下的统一、融合与联动进行展开。银行可以通过线上高频与线下高密度场景的相辅相成、互相引流来解决获客、活客、留客难的痛点。此外，金融服务跨渠道一致性的服务和体验将解决客户旅程断点的挑战，各渠道将对客户拥有一致的理解和服务，金融服务的延续性将不再受打断，客户也会感受到持续性、有温度的服务与陪伴。银行服务也将突破时间与空间的限制，金融服务变得无处不在，金融需求能够得到即时满足。

从客群角度来看，年轻群体、容易接受新鲜事物的群体、及长尾客群将更偏向线上渠道，而老年人、思维固化、对线上渠道信任度低、高净值客户等群体更偏向线下渠道，渠道的融合也将促进客群习惯的转换，如指导老龄化客户进行线上操作从而解决网点排队等候问题；将高净值服务下沉，使越来越多的中长尾客户享受到定制化金融咨询服务。

2.3.2.2 科技赋能

未来银行的智慧化探索将围绕银行的前中后台进行展开，通过数据驱动完善营销、运营、风控等多维度的智慧转型，科技将承载未来银行产品创新与平台能力建设中的重要角色。

- **在产品创新方面：**银行业陆续推出了智能投顾、智能小贷、无卡取现、区块链转账等金融创新产品，多为基于零售客户的个性化金融需求而衍生的轻量级、智能化产品，在传统存贷汇业务的基础上，增加了互联网化、科技化的属性；
- **在营销方面：**银行具备洞察客户需求的基本能力，可通过用户画像深入洞察用户行为，为用户提供个性化、智能化、预测性的客户服务以及人性化、有温度、有创意的交互体验，最终提升客户活跃度与忠诚度；
- **在运营方面：**银行将通过多样化的渠道进行用户信息收集及内外部系统打通，通过深度挖掘用户价值，实现对用户的全生命周期的经营与管理，最终提升精细化运营能力；
- **在风控方面：**金融业务的本质是风险与获利，其中，风险管理要解决的是交易过程中的信息不对称问题，以便交易主体能够获取更大的利润，随着移动互联网的普及，越来越多的零售用户频繁地发生借贷、支付等金融行为，产生了海量数据。新兴技术的赋能，让银行能够搭建新型风控模型，通过对客户历史数据、行为数据、社交数据等进行关联性分析，有效评估客户的信用风险和欺诈风险，更好地完成风险管理全流程服务。



IDC研究表明，从技术发展角度来看，机器学习平台、多模态计算、多模型数据库将开始走向市场；落地实施方面，人工智能部署过程将更加自动化，智能技术也将从主要在数据中心进行计算扩展至边缘计算；应用价值方面，业务流程自动化、人机交互智能化将是优先受益领域；市场生态方面，则体现出两大明显趋势：软件及应用引领基础计算架构、生态资源整合制胜。

疫情催生出的银行业零接触服务也为银行提供了未来转型的方向。银行在将业务和服务线上化的时候，也在同步加强线上渠道的管理和保障，通过科技赋能，上线智能语音客服替代人工坐席，这种零接触式服务有望疫情结束后保持延续甚至成为常态。银行应化挑战为机遇，主动出击，加速科技能力建设，使金融服务更高效、便捷、智能与安全。

2.4 未来银行全景展望

未来银行是银行在当前数字化趋势的背景下，重新思考客户的实际需求及自身的竞争优势，利用人工智能、大数据等新兴技术实现业务模式与服务模式的再造和升级。

对于未来银行来说，业务模式的升级主要聚焦于零售业务，通过确立零售发展战略、优化零售资产结构、深度挖掘零售客户潜力等手段，既能提升银行经营水平，又能为银行服务模式升级提供助力，零售业务的再发展将促使银行思考渠道布局战略，未来银行的渠道将呈现线上线下角分明、智能赋能、体验一致等特征。

2.4.1 “四化”的未来网点

在未来银行的构建过程中，渠道是决定获客与效益转化的关键要素。随着互联网和移动互联的普及，线上渠道已经具备一定的成熟度，竞争陷入胶着阶段，银行应该将目光转移到线下网点的升级改造与创新研发上。

IDC认为，在未来银行的网点建设过程中，网点选址、人员配比、软硬件服务、网点核心功能均将随着智能技术的商用化而发生创新性变革，举例来看，网点有望引入更多智能化的运营工具，如智能客服机器人、智能柜员、虚拟助手等，通过将网点部分作业流程标准化、智能化，达到降低人员成本、提升客户新鲜感与体验、提升服务效率与客户留存率等目标，真正实现网格化营销管理。总体来看，未来银行网点将呈现智能化、轻型化、特色化、场景化的四大特征。

随着金融场景日益生活化、碎片化，传统网点将实现服务触点下沉与动态分布，突破物理距离的限制，网点将升级为网格化的运营中心，让金融服务按需获取。未来银行的网点将不再是线上渠道的补充，而是与线上渠道角色分明、互为支持，助力银行走出自己特色经营路线的关键阵地。

- **智能化：**随着人工智能技术的发展和市场竞争的加剧，打造智能产品，改善用户体验，是银行业的发展方向与必然选择。在未来银行网点的建设中，**智能化主要表现在利用智能交互体验吸引客户、利用软硬一体的智能设备提升业务办理效率、利用智能系统分析客户信息和优化流程等方面。**其中，搭载生物识别技术的智能机具应用越来越广泛，如：远程柜员机（VTM）、移动智能柜员机（MIT）、智能迎宾机、人脸互动大屏终端等。
- **轻型化：**传统网点占地面积大、员工多、运营成本居高不下、利润贡献率逐年减少，未来银行网点的建设更倾向于垂直化和小微化。**垂直化是指将传统网点业务功能细分后设置专门的服务区域，通过对网点布局的重新规划，达到简单业务自助化、重点业务专人化的客户分流效果；小微化是指减少综合网点数量，转而建设更多占地面积小、员工少、运营成本偏低的社区网点、小微网点，**针对辐射区域内客户的简单需求给予快速、高质量的满足。以平安银行为例，自2015年起，平安银行大力推进社区智慧网点建设，其特色是社区金融产品、社区理财经理及远程服务，大大提升了中高价值客户在零售业务中的占比。
- **特色化：**未来银行网点需要思考“谁是我的客户、我该如何吸引他、又该如何留住他”这一系列问题。在确认客群属性的过程中，未来网点也将同时明确自身的功能属性，只有属性相匹配才能互相吸引，从而**根据功能设定或主营业务进行特色化主题转型**，如业务型、营销型、体验型等不同特色功能，或者是基础型、理财型、信贷型等不同特色业务，最终由点及面，在一定区域内形成网点主题深入人心、不同网点特色互为补充的格局。此外，**特色化还包括提供高附加值的服务**，借助网点的物理场地，挖掘一些以前没有的特色价值，比如举办主题活动、打造商品橱窗等，吸引相应的人群来与银行网点互动，从而提高居民对银行的认可度和信任度，提高业务渗透率。
- **场景化：**随着移动支付在生活场景的普及，客户更习惯和倾向于在日常出行与消费过程中实时获取金融服务，**未来银行网点应该构建超低成本且功能完备的数字金融关键终端产品，向商场、便利店、餐厅、家居等场景高密度投放**，并且辅之以线上渠道的场景接入与开放，实现金融功能化属性与生活化场景服务的有机结合，从而提高网点的金融服务触达能力。

2.4.2 线上线下的一致性体验

近年来，面对互联网金融的冲击，银行传统物理网点的优势作用逐渐弱化，线上渠道成为金融服务的主战场。为了适应市场环境的变化，真正做到“以客户为中心”，银行一方面在线上渠道加大投入，积极打造移动端的渠道矩阵；另一方面，线下网点作为银行特有的渠道之一，正在不断向减负提效的智慧转型方向演变。

银行的线上线下渠道在过去存在着功能重合的替代关系，所以网点逐渐从营收中心转变为成本中心，人效低，体验差。未来时代，金融服务逻辑将发生改变，从以财务数据为基础转变为以行为数据为基础，从以业务为中心转变为以客户为中心，从被动服务转变为主动服务，从各渠道分散服务转变为全渠道协同服务，银行在大数据和智能技术的驱动下，各个渠道间的隔断将被打通，并且线上线下渠道将被重新梳理与定位功能，互为补充，渠道间的服务体验将更趋一致性，真正实现一点接入、全程协同的客户体验效果。

未来银行将呈现线上线下结合、前中后台协同的智能化生态建设趋势，短期目标是率先完善全渠道建设，中长期目标是通过提升渠道一致性体验促进业务增长。为了实现这一短中长期目标，虚拟员工将成为未来银行工作中的重要创新形式，目前多数金融业务已经实现成熟的流程化作业，通过在线上及线下渠道引入虚拟员工，不仅能够为客户提供新鲜的、具备未来科技感的使用体验，还能将重复性操作岗位的员工分流到更需要主观能动性的岗位上，实现人效的有效提高，同时，虚拟员工的强大后台技术能力，也能够为线上线下一致性体验提供数据联通与分析、信息实时传输与共享的能力。此外，银行还可以利用5G网络来增强线下网点的业务办理速度与流畅性体验，也能实现在网点中实时开通或使用线上渠道，完成客户的线上转化与留存，助力未来银行客户体验的优化与升级。



寻找未来银行建设 合作伙伴

03

银行在未来的探索及转型的路径中，除了要夯实自身科技水平，也应借助合作伙伴的力量，通过携手优秀的金融技术提供商，共同打造智能、高效、安全的金融服务新范式。IDC认为，未来银行建设合作伙伴需要具备以下四大优势。

3.1 先进的技术能力

选择适合自身发展水平与核心诉求的未来银行解决方案是重中之重。厂商的专业技术能力、产品设计思路、方案的适配性等方面均是银行需要着重考虑的因素。在智慧网点转型过程中，银行应注重厂商在软件和硬件方面的技术实力，能够提供软硬件一体化解决方案的厂商将在兼容性和集成性方面具备优势，为银行系统及流程转型带来更为便利及无缝的体验。在打造极致客户服务体验时，银行应加大智能化技术的投入，选择业内领先、自主可控的人工智能技术提供商，通过生物识别、人机交互、语音交互、图像视频分析、算法算力等全栈式AI技术能力的应用来赋能客户服务，打造智慧化、交互性的客户体验。此外，厂商需要在科技能力方面拥有持续研发、持续迭代的能力以确保其技术的领先性，同时厂商也应能够在标准化的产品供给上提供定制开发的能力。

3.2 稳定的服务能力

厂商需要有提供持续稳定、高质量服务的能力，需要具有完备的服务流程和高水准的服务团队，能够提供端到端的一系列构建未来银行所需的关键能力，包括咨询服务能力、应急事件响应能力、一站式智能运维服务能力、培训与知识转移能力等。未来银行的转型不是一蹴而就的，科技投入也呈渐进式、持续性增长，银行在厂商选型时，应考虑长远战略规划，稳定、长期的服务能力将是银行选择长期战略合作伙伴的重要因素，因此具备前期可靠咨询服务能力、后期完善支持及售后服务体系的厂商将能够满足银行长期需求，在银行数字化转型的道路上一路相伴。

3.3 强大的生态能力

选择具有丰富生态能力的厂商是支撑银行未来发展的关键。厂商不仅需要具备深耕金融行业的行业经验、洞察金融业务和渠道开展的专业优势，也需要在移动互联网时代下，拥有流量和用户的互联网化运营与转化能力。除此之外，厂商还需要有能力建设联合创新实验室、建立开发者社区生态、发展核心业务合作伙伴、协同各类企业与监管机构等，通过政产学研全方位推动银行建立数字金融生态，为银行的未来发展提供源源不断的动力。

3.4 丰富的实践经验

厂商实践经验对于打造优秀的产品具有十分重要的意义，未来银行解决方案的开发需要与银行业特性、产品服务流程、营销运营场景相结合，只有在通过不同业务场景落地与价值验证、经受多个项目的实践检验和反馈修正后，才能真正成为可堪大用的能力基石。考察厂商在银行业的标杆性案例、案例质量和案例丰富度，是快速评估厂商未来银行解决方案建设的关键因素。

04

关于百度未来银行 解决方案

面对未来时代的到来，银行逐渐形成开放的生态构思，与外部场景服务方、科技服务商等多类合作伙伴共建生态，跨界协同，共享资源与能力。举例来看，浦发银行发起成立了“科技合作共同体”，并与首批16家国内外知名科技公司签署科技合作备忘录，创新金融科技业务新模式。

为了助力银行更快更好地进入未来时代，2019年4月，百度与浦发联合宣布启动“数字人”计划，创建了金融数字人产品，并在7月的百度AI开发者大会上，首次向市场展示了数字人可视化互动能力；12月数字人小浦上线，成为银行业首位数字员工，也成为了国内首个银行“虚拟员工”，开启了金融服务新模式。

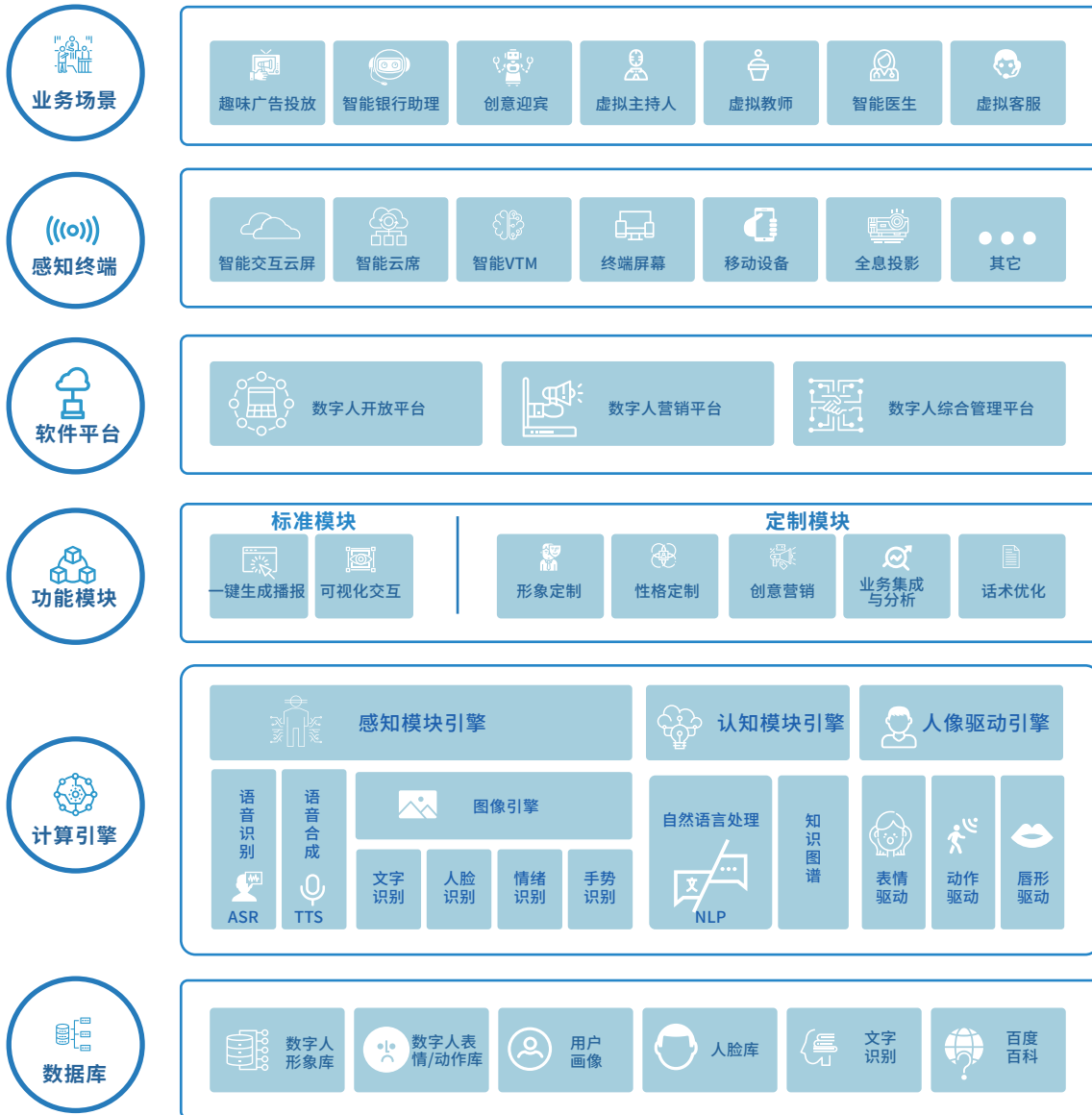
数字人基于人工智能、感知技术、数据驱动等技术，为金融服务构造了一个具有智能感知、自然交互和精准分析决策能力的数字虚拟人，能够在虚拟世界中物理世界形成认知、理解与对话表达能力。

2020年4月，百度正式推出了“未来银行解决方案”。基于人因工程研究以及超强的AI交互体验研究能力，使数字人的载体扩展到云席、电子屏幕、全息显示等多种智能设备。并在数字人产品的基础上，融入了百度多年沉淀的智能知识库，高精度用户画像、智能推荐引擎等能力。



“未来银行解决方案”通过将“银行网点的交易、销售以及宣传三大功能金融场景服务”与“以计算机创建的、其外观和行为类似于真实的人类，并具有表达情感和智慧能力的虚拟人”深度融合来为银行网点赋能，旨在助力银行网点快速具有五位一体的综合金融服务能力（专业金融资产服务、高端体验式理财、全天候/跨地域服务、全方位营销宣传、精准获客），辅助银行打通线上线下渠道、拓展经营范围、建设区域运营中心、实现数字化转型目标，让每一位银行的终端用户拥有自己的全渠道专属金融助手，赋予人工智能以形象与温度。

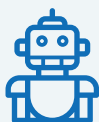
图12 百度未来银行解决方案



来源：百度, 2019

2020年上半年，百度的未来银行解决方案率先在百信银行落地实施，双方携手打造了场景金融实验室，共同探索未来银行体验店新形态。百信银行由中信银行与百度共同发起设立，是中国首家由传统银行与互联网公司强强联合发起的独立法人直销银行，是中信银行和百度抢占金融科技先机的战略布局，也是中国银行业探索部分业务板块和条线子公司制改革的试验田。

百信银行在未来体验店推出了“虚拟店长”与“金融助手”等全新的数字化形象，构建起集互联网银行、金融科技、金融生活等于一体的综合性、创新性展示体验平台，为客户带来新鲜感与科技感兼具的全新体验。未来体验店智慧化、无人化金融对客服务主要围绕迎宾引导、理财助手、信贷助手三大功能展开。



- **迎宾引导：**提供客户更方便快捷、人性化的交互方式，客户可以通过云屏直接开启服务，无需复杂唤醒，一句话直达所求，操作步长缩短至三步以内，省去繁琐的等待流程，且引入感知技术，能够快速识别点头、OK等动作，即便是中老年人也可以与之轻松互动。



- **理财助手：**对于客户来说，可以通过与虚拟金融助手的对话交互，实时享受组合定制、风险评估、理财产品推荐、持仓管理等服务，如果客户在购买理财前未做过风险评估，云屏将自动引导客户进入风评页面，风评结果显示后，客户即可进入定制投资组合体验流程，系统展示根据当前市场情况测算的各大类资产盈率和赔率情况，匹配最合适的标的资产，生成组合推荐结果，客户确认购买理财产品后，云屏将展示产品对应的二维码，引导客户下载银行 APP 或直接进入银行 APP 中进行购买。



- **信贷助手：**虚拟金融助手首先将为客户开启身份验证流程，验证通过后进入信贷业务首页，如客户在百信银行没有信贷额度，该页将出现信用查询（包括获得用户授权后，利用大数据对客户进行信用评级）和额度申请两类功能，在合规前提下辅助客户完成系列操作，通过面审，获取额度。

对于百信银行来说，未来体验店的开设对于践行“O+O（Online+Offline）、B+B（Business+Banking）”差异化模式，改进金融服务供给方式，促进与新兴商业生态共生共融具有里程碑式的意义；是顺应银行业发展大势、主动探索未来智能银行发展道路的积极尝试；能够体现一切以用户为中心的理念，满足用户对于金融服务的个性化、情感化需求。

总结来看，百度未来银行解决方案的适用场景丰富、产品形态多样、运营模式灵活，能够为银行线下用户提供更安全、更健康、更私密的业务办理体验，节省客户时间，强化业务触达，增强渠道营销能力，带给客户全新智能化的服务体验。方案具备四大优势与价值：



- **让金融服务更智能——金融服务触点和服务的扩展。**基于AI、智能感知、大数据等技术，为金融机构构造具有智能感知、自然交互和精准分析决策能力的虚拟银行员工，可扩展金融服务触点，打造数字金融综合性体验旗舰店。以行为数据为基础，以客户为中心拉通各渠道数据，变被动服务为主动服务，以全渠道协同的方式为客户提供专业金融服务，成为客户私人财富规划、无人风险评估、持续财富管理、金融科技体验的金融管家。



- **让金融服务更专业——线上线下一致性服务体验。**客户可通过虚拟银行员工智能化办理信用卡申请、信用额度审批、信用贷款审批、初次理财风险评估、理财产品申购、账户挂失申请、汇款转账等银行大多数柜面业务。不仅可全天候、跨地域选择适合自己的金融产品，而且可享受线上线下一致性的服务体验，同时通过人机合作，可获得更专业、更精细、更有温度的金融服务。



- **让金融服务无处不在——金融服务与多场景的跨界融合。**虚拟人可部署于银行网点、社区、商超、写字楼等众多场所，占地面积小，仅1.5平方米，还可以移动车载的方式出现，供银行业务员上门为高净值客户以及中老年客户提供专业的金融资产服务。低成本构建的虚拟人金融服务将和高频生活场景跨界深度融合，建立起虚拟人金融服务高频生活场景的“毛细血管”触达能力。



- **让金融服务更高效安全——降低交易成本，提升办理效率。**采用人机交互的方式，让AI自动化支持7*24小时工作，大大降低人力成本，提升银行网点效率，可为银行网点客户提供更安全、更健康、更私密的业务办理体验以及办理效率。



面向未来，百度将持续发挥自身优势，充分发掘技术潜能，通过深度融合来为银行网点赋能，促进金融行业健康有序发展。

关于IDC

国际数据公司（IDC）是全球著名的信息技术、电信行业和消费科技咨询、顾问和活动服务专业提供商。成立于1964年，IDC在全球拥有超过1100名分析师，为110多个国家的技术和行业发展机遇提供全球化、区域化和本地化的专业视角及服务。IDC的分析和洞察助力IT专业人士、业务主管和投资机构制定基于事实的技术决策，以实现关键业务目标。IDC于1982年正式在中国设立分支机构，是最早进入中国市场的全球著名的科技市场研究机构。在中国，IDC分析师专注于本地ICT市场研究，与本地市场结合度非常高，研究领域覆盖硬件、软件、服务、互联网、各类新兴技术以及企业数字化转型等方面。欲了解更多信息，请登录www.idc.com。

IDC China

IDC中国（北京）：中国北京市东城区北三环东路36号环球贸易中心E座901室

邮编：100013

+86.10.5889.1666

Twitter: @IDC idc-community.com

www.idc.com

版权声明

凡是在广告、新闻发布稿或促销材料中使用 IDC 信息或提及 IDC 都需要预先获得 IDC 的书面许可。如需获取许可，请致信 gms@idc.com。翻译或本地化本文档需要 IDC 额外的许可。获取更多信息请访问 www.idc.com，获取更多有关 IDC GMS 信息，请访问 <https://www.idc.com/prodserv/custom-solutions>。