银行场景金融业务发展策略优化研究

宋沃邦

摘　要：场景化金融业务是中国金融行业主动与新的经济形势与行业新业态相融合，是经济发展模式转型、客户需求迭代升级、市场发展多元演变的大趋势下，中国金融业积极融入新经济、新业态、新模式的重要体现。当前，场景化金融业务已经成为银行业务中的一个重要发展方向。本文主要从产品策略、利润增长策略、人员策略、业务操作策略四个方面，对银行场景金融业务发展策略提出一定的优化建议。

关键词：银行场景化金融业务　场景化金融发展策略　优化研究

随着互联网时代的发展，技术为场景的发展提供了支持，未来更多的行业中将出现场景化。在金融行业中，场景化金融也应运而生，通俗来讲，就是将抽象的金融产品应用到人们日常生活场景中。对于银行来说，金融场景的出现推动了其将金融产品融入银行用户的生活中，包括吃穿住行、就医、投资等各个方面。银行场景化金融业务是一种以客户需求为导向的金融服务模式，将金融服务与特定场景相结合，满足客户在特定场景下的金融需求。不断优化银行场景化金融业务对于提高客户服务质量和满意度、增加银行营收、提高市场竞争力、推进金融业务转型等方面具有重要意义。

“十四五”规划明确提出了加强金融生态建设、金融服务实体经济，迎接数字时代、鼓励消费新模式新业态发展、健全适应能力强、竞争力强、普惠能力强的现代金融体系的导向要求。建设万物互联、线上化的金融场景，需要中国金融行业主动与新的经济形势与行业新业态相融合，为实体经济服务，严防经济、金融的系统性风险；也是金融行业自我革新、优化供给、主动求变、实现突破的必然选择。

当前，场景化金融业务已经成为银行业务中的一个重要发展方向。在这个领域，很多银行已经开始了探索和尝试。例如，招商银行推出了“商旅卡”，为商务旅行客户提供差旅费用管理、机票酒店预订、租车等全方位服务。中国银行推出了“一带一路”金融服务，为相关企业提供贷款、融资、投资等一系列金融服务，但其相关发展策略亟待优化并遵从以下几个原则：一是体现经济性，关注用户、客户、金融资产、效益等核心指标的增长，认真测算，向更高的目标积极进取；二是体现先进性，反复打磨，推出功能强大、客户体验好的产品服务体系；三是体现敏捷性，能够根据市场变化和客户需求快速输出解决方案，敏捷迭代；四是体现可共享性，做好底层能力的打通复用，实现跨场景的客户打标、数字营销、数据共享；五是体现规范性，专项费用及固定资产预算的立项执行，必须将投入和产出匹配到同一个责任主体下，为科学评价场景化金融业务成绩奠定基础。具体来

说，可建议以下四个方面进行优化：

一、产品策略优化

（一）打造多元化产品

目前银行场景化金融业务的种类较少，客户只有在特定场景才能使用银行的产品，一旦跨出环境，将不再使用，很难培养客户的使用习惯，仅能依靠不断的资金投入才能维持产品使用率。

因此，银行需要通过市场调研，根据客群的规模不断推出新的场景，并且通过小程序或手机银行来完成场景简单的金融功能，将非金融场景和金融场景结合起来，在成本较低的情况下将产品的使用率提高。

（二）优化主力产品

教育行业是基础性民生工程，也是银行一直以来关注的重点，若重点开发教育金融场景，就可从以下方面着手：一是优化高校服务平台。聚焦重点高校客群，研究客群需求，研发智慧校园统一建设平台，将校园一卡通和教育发展等业务融入其中，将个性化开发成本降低。二是批量拓展 K12（幼儿园、小初高）客群，由于 K12 客群具有存款规模小、需求一致性强和个人客户集中的特点，可研发专门针对 K12 的智慧校园场景化金融业务，将教学、实践活动和家长互动纳入平台管理，全力拓展幼儿园、中小学业务合作，实现从 G、B 端源头切入带动 C 端营销拓客，有力提升场景拓客转化能力。

（三）提升客户产品个性化

场景化金融业务要进一步提升格局，可围绕手机银行，构造平台化生态，利用融合各类金融与生活和工作的大平台提升客户的产品依赖度，提供个性化服务。为了避免客户跳出单一场景圈后便跳出与银行的联系，一定要坚持大平台思维，平台是最底层的架构，各类场景依托平台支撑实现流量统一归口，整合场景交叉销售，形成平台优势吸引更多场景嵌入。另一方面，一定要坚持开放思维，通过“数据标准化、产品组合化、服务场景化”为理念，将银行搭建的场景与客户的业务系统相关联，利用模块化、组件化的建设单元，灵活组合配置，提升服务效率和关联密切程度，构建融合共赢的“金融 + 非金融”的平台生态。

二、利润增长策略优化

（一）统一建设标准，降低开发成本

不同场景在基础技术领域的软硬件要尽量使用统一标准，避免造成不必要的资源浪费。特别是对于非金融服务，在网络数据、客户隐私等方面要遵从行业标准和技术标准。持续推进银行云服务基础架构建设，探索场景建设云服务平台部署，将场景的建设和维护成本进行压降。这样也可以实现场景底层逻辑的统一性，让客户在换场景使用时没有陌生感。

（二）强化业务转化能力

场景化金融业务的目标旨在通过场景引流获客，赋能业务发展，但是目前场景化金融业务大多为了争揽对公存款而轻视了其他业务在其中的转化潜力。其中个人客户是重要的场景化金融业务的转化客群，是场景实现盈利的重要一环，其核心价值与考核重点在于“流量”的争揽、挖掘和转化，通过深度分析有价值的信息与数据，促进有效转化和线上拓客。需要明确各类场景化金融业务客户统计口径、录入要求、加工规则与数据来源，初步构建场景统计数据体系。在给客户建设的生活场景中探索数字化运营方式，根据客户画像开展精准营销。建立数据分析模型与客户营销工作模板，提升全行数字化营销能力，提高个人客户的有效转化率。

三、人员策略优化

（一）强化人员配置

人员配置是业务的基础，要充分发掘培养创新人才，特别是专业过硬、思维超前、创新能力和数字化学习能力较强的员工的培养和储备，加快推进培训考试、名单管理等工作落地实施，同时加速完善各场景类型人才在内的专业人员准入资格和标准，

推动建立场景人才队伍矩阵，全力打造适应战略级场景化金融业务任务的新型专业化人才队伍。选拔能干事、想干事的优秀人才加入场景化金融业务队伍，引导各类人才各尽所能、建功立业做大做强场景化金融业务。要坚持以人为本，做实员工关爱，关心员工成长，把场景化金融业务作为培养锻炼干部的重要舞台。

（二）成立专项小组

做好产品运营支撑，需精确布局产品、找准客户痛点、建立用户体验管理机制，形成产品运营闭环，打造专业的场景化金融业务队伍势在必行。成立场景化金融业务实施小组专项负责场景化金融业务的推广与实施以及后期的管理工作，根据业务划分职能，统筹资源管理，制订场景化金融业务的工作计划，统筹场景生态的公共机制和公共能力建设、资源支持和服务保障。

（三）明确奖励机制

银行条线管理部门要研究制定场景化金融业务激励约束政策，强化执行，奖惩分明，重奖先进，切实调动下辖机构营销积极性，认真梳理场景化客户资源情况，鼓励员工多做场景化金融业务，用好用活总分行的奖励政策。

（四）加大培训力度

开展对应分行营销人员培训，培养场景化金融业务专业营销人员。分场景选择优秀的营销负责人为骨干，提供培训、营销资源支持，巩固提升场景化金融业务客户营销服务能力。在强化业务培训的同时，也需要进一步在全辖范围内强化法律合规意识，加强学习、主动担当，始终坚守纪律红线，监管底线，切实保护消费者权益。

四、业务操作策略优化

（一）优化业务操作流程

一是要坚持敏捷组织形态。要围绕场景化金融业务目标要求，充分调动资源，打破条线和部门界限，充分利用成立的专项小组，提高小组的权限，将金额较小的场景化金融业务的审批交由专项小组，培育形成能力互补、资源共享、全流程融合的敏捷组织形态，横向加强场景的落地速度以及联动获客能力。

二是要强化沟通反馈机制。各营业网点要与管理项目组建立快速畅通的信息传导和反馈机制，应做到密切沟通、及时反馈，特别是对于落地重点场景、推动重点业务的行，要通过专项小组，定期与小组协调进度、沟通情况、总结经验，实现上下协同，同时要配合项目组做好产品验证和模式论证工作，确保各场景化金融业务协同推进，实现重点突破。

（二）强化业务管理方式

一是加强工作成效评价，场景化金融业务实施小组围绕用户、客户、金融资产、市场份额等维度设置评价指标，制定场景化金融业务评价体系。

二是优化资源统筹调配。要协调资源调配，将专项资源与关键指标挂钩，将资源按照客户的业务规模和重要性将资源合理分配，为推动场景化金融业务全面推广，提升客群营销覆盖率和成效提供有力支撑和资源保障。同时加大营销宣传投入，积极开辟抖音、微信、直播等互联网新媒体渠道，挖掘营销达人，结合营销活动，定位准确、层次清晰地开展品牌构建与营销宣传，带动市场效益的提升。

三是提升风险管控能力。要强调合规底线，依规开展各项场景化金融业务，严格履行产品准入、合作方准入、内容审核等要求，严防声誉风险、侵害消费者权益、信息泄露、内容违规等特征风险。同时，要提升与目标客户的共情能力，为客户提供有温度的服务流程、产品设计与宣传内容，持续树立我行阳光、规范、安全、公益的场景金融品牌形象。

参考文献：

[1] 王倩 , 黄婷婷 . 场景化消费金融的现状、问题与对策 [J]. 时代金融 ,2021,(25).

[2] 黄皓琪 . 农商行场景化金融平台对存款业务的作用机制研究 [D]. 北京 ：北京交通大学 ,2020.

（作者单位：中国银行内蒙古分行）

责任编辑：康伟