

从生态平台到远程银行： 零售金融发展报告（2021）

联合发布

零壹财经·零壹智库

中国零售金融智库

案例支持

 渤海银行
CHINA BOHAI BANK

 百信银行
AIBANK

 同盾科技
www.tongdun.cn

 七牛云

报告编委

学术顾问：高 峰 | 中国银行业协会首席信息官

郭田勇 | 中央财经大学银行业研究中心主任、中国零售金融智库学术委员会联席主席

曾 刚 | 上海金融与发展实验室主任、中国零售金融智库学术委员会联席主席

主 编：柏 亮 | 零壹财经创始人、横琴数链数字金融研究院院长

编 审：于百程 | 零壹研究院院长

主 笔：李 薇 | 零壹智库金融组研究总监

副 笔：王若曦 | 零壹智库金融组高级分析师



零售金融数智化成为后疫情时期的关注焦点，面对全球复杂多变的宏观形势与国内信贷资产质量波动的双项挑战，数据驱动智慧金融服务成为必然趋势。同时，银行网点并没有消逝，而是智能升级，展现出依托人工智能、大数据、云计算、区块链和生物识别等技术，线上与线下融合的**O2O**零售新范式。

远程银行这一业态深度融合手机银行、开放银行、生态平台等服务模式，将科技融入银行业务场景之中，发挥出新连接、新生态的价值属性，驱动着银行与场景方、外部科技公司共生共建，探索新机遇。

- 在2019年8月22日第一届中国零售金融发展峰会上，零壹智库发布《智能、开放、下沉——中国零售金融趋势(2019)》；
- 在2020年8月27日第二届中国零售金融发展峰会上，零壹智库发布《中国银行业数字金融生态平台最新实践报告(2020)》；
- 在2021年7月22日第三届中国零售金融发展峰会上，零壹智库发布《从生态平台到远程银行：零售金融发展报告(2021)》。
- 凡是过往，皆为序章，让我们携手走进全新的数智化新纪元。



- **远程银行2021年展现无接触金融的O2O融合创新实力。**远程银行的概念在90年代就被招商银行提出，目前我国已进入零售银行4.0时代，在“互联网存贷双杀”格局下，业界将重塑O2O场景融合的新生态；
- **“数智化”能力加速从获客到活客的颠覆式变化。**零售银行的升级不再仅依靠手机银行、开放银行，业界走向综合科技实力比拼时代，因此远程银行的塑造也谋求前中后台一体化，主要体现为5方面的“数智化”能力——客群定位、用户画像、隐私保护、运营管理、平台治理；
- **“银行+金融科技服务商”探索AI远程银行解决方案。**在各项数字科技之中，零售金融数字化在2021年主要发力点在于AI技术，并与大数据、云计算、区块链等融合。我国银行业已经由“增量市场”逐步进入“存量市场”，因此借助金融科技公司的智慧运营与风控建模优势，进而打造出远程银行生态圈；
- **零售银行4.0时代的四大发展挑战与前景展望。**中国银行业面对数字用户行为生活线上化迁移、追求极致体验的发展趋势，今后零售金融业务存在着顶层规划不足、生态场景依赖、AI与数据短板、激励机制欠缺等4项挑战。本报告基于对重点区域金融机构的深度调研采访，提出相对应的4点趋势预测——弥补差距、敏捷开发、O2O运营、应对竞争，多角度布局来优化升级远程银行服务体系。

CONTENTS

01

政策篇 >

远程银行塑造监管升级下的零售金融新势力

02

转型篇 >

数字科技赋能智慧零售银行的五大驱动要素

03

生态篇 >

我国银行业远程生态圈与数智化应用典型案例

04

展望篇 >

后疫情时期的零售银行竞争挑战与前景展望

05

附 录 >

109家远程银行与客户服务中心名单统计表

聚量优客全媒体广告投放+代运营



扫码或者添加
微信1369059369
备注：广告投放

免费获得行业案例
方案设计、活动策划



01. 政策篇

远程银行塑造监管升级下的零售金融新势力 >

- 零售银行建设经历了4个阶段，从1.0时期的电子银行进击至4.0时期的数字化银行；
- 伴随疫情而兴起的非接触金融模式，引发业界关注点从开放银行、生态平台过渡至远程银行创新发展。

零售银行新格局：数字化技术驱动形成的四类经营业态

1.0阶段：电子银行

- ✓ 经营周期：1980-1995；
- ✓ 成果产物：ATM、电话银行、信用卡和借记卡占主导地位、PC端个人财富管理。

2.0阶段：网络银行

- ✓ 经营周期：1995-2007；
- ✓ 成果产物：基于网络的银行、账单支付、在线财富管理、数字信用卡发放。

3.0阶段：移动银行

- ✓ 经营周期：2007-2015；
- ✓ 成果产物：直销银行、手机银行App、网点规模缩小、ATM能力升级、移动存款、移动钱

4.0阶段：数字化银行

- ✓ 经营周期：2016年至今；
- ✓ 成果产物：互联网银行、开放银行、机器人顾问、零售金融生态平台、远程银行数字化体系。

由局部到整体，由科技创新到构建生态，实施数字化战略

- 金融科技赋能于零售银行数字化转型，先后经历了互联网银行、开放银行、生态平台建设与远程银行等主要发展阶段；
- 后疫情时期，人工智能、区块链、5G等技术深入融合，促使远程银行被赋予更多的科技基因，成为数字化银行的最新成果标志；
- 2021年初至今，国有大行、股份制银行与各地中小银行持续升级远程银行发展战略，构建全天候、无界生态、无感金融的最优体验。



远程银行内涵：不同于开放银行与互联网银行，强调O2O融合

零壹财经·零壹智库

- 中国银行业协会2019年11月发布的《远程银行客户服务与经营规范》团体标准，首次明确提出远程银行（Air Bank）的概念：“它是指单独组建，由客户服务中心转型形成，具有组织和运营银行业务职能，借助现代化科技手段，通过远程方式开展客户服务、客户经营的综合金融服务中心”。



远程银行与新兴银行业态差异点

远程银行

线上线下O2O融合

目前，业界难以探寻哪一家银行是真正的第一家远程银行，它不属于专项金融牌照，也并非是新事物。**招商银行远程银行中心成立于1999年（原名招商银行电话银行中心），2010年3月正式更名为远程银行中心**，是集咨询、交易、理财、贷款及获客、经营为一体的远程综合金融中心，此后在2013年发布国内首个远程银行标准体系。

新兴银行业态

高度注重线上赋能

直销银行、互联网银行、民营银行、数字银行乃至未来银行等概念，均属于伴随着金融科技而成长起来的新兴业态，**在2015年前后逐步发展起来，主张纯线上化运营。**



远程银行与其他业态概念区分

远程银行

直销银行

服务属性：远程银行只针对“存量客群”的维护与交叉营销，而直销银行同时开展“新增与存量客群”。

互联网银行
(以民营银行
为主)

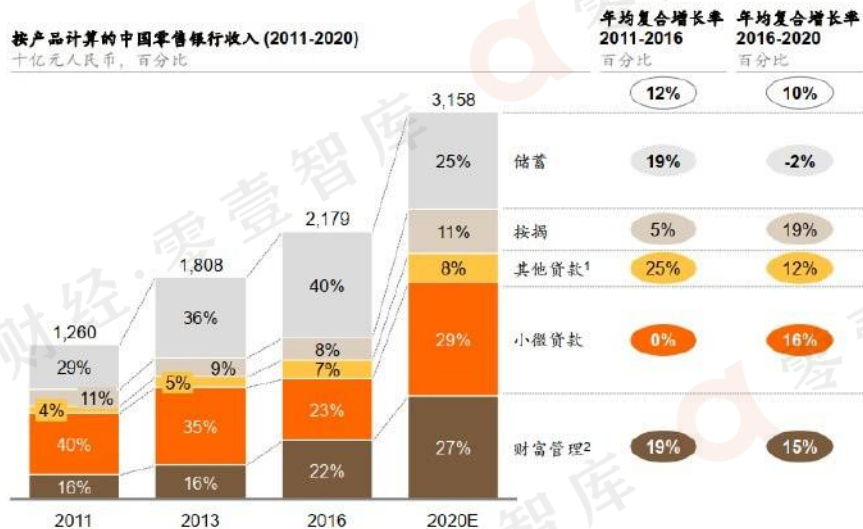
服务渠道：以民营银行为主的互联网银行，近两年重点宣传数据赋能、纯线上服务的优势，而没有线下网点；远程银行则强调线下网点与线上平台两者缺一不可。

开放银行

考核制度：远程银行由传统银行的客服中心进化而来，受到监管部门的严格管制；而开放银行伴随金融科技的基因，属于监管沙盒的创新领域，考核机制仍在探索。

- 近两年出现的零售银行新业态，均可纳入远程银行服务范畴，包括手机银行、无界信用卡以及数字信用卡；
- 研究数据预测显示，在零售金融业务之中，小微贷款与财富管理的复合增长率逐步提升，未来将展现出基于线下网点智能化转型、产品交叉营销、线上线下场景融合的崭新服务业态，更加体现温度感。

2011年-2020年中国零售银行业务收入占比与增长率



资料来源：麦肯锡

远程银行驱动下的数字零售金融新业态

手机银行 App

疫情之后，手机银行成为了线上触客的最重要入口，2021年展开高频迭代更新与场景服务多元化。

无界信用卡

手机端完成客户申请、审批、激活、绑卡、支付全部流程，并且多家银行入驻鸿蒙2.0系统，场景涵盖优惠商圈、面对面、消费金融、电商平台等领域。

数字银行卡

2020年下半年开始，银联云闪付多家银行推出了“银联无界卡”，进而激活Z世代新兴客群。

- 监管层在2021年规范整顿互联网存款与互联网贷款经营乱象，严格管控互联网平台导流行为；
- 零售金融数字化转型进入一个新纪元，从快速扩张期变为合规整顿期，促使我国银行业探索全新业态。

2021年监管部门出台互联网存款与贷款两项新政

互联网贷款

- ✓ 2021年2月，银保监会发布《关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》，明确下述3项指标；
- ✓ **出资比例指标：**单笔贷款中合作方出资比例不得低于30%；
- ✓ **集中度指标：**与单一合作方发放的本行贷款余额，不得超过一级资本净额的25%；
- ✓ **贷款限额指标：**共同出资发放的互联网贷款余额不得超过本行全部贷款余额的50%
- ✓ **地方法人银行：**开展互联网业务的，不得跨注册地辖区开展。

互联网存款

- ✓ 2021年1月，央行、银保监会发布《关于规范商业银行通过互联网开展个人存款业务有关事项的通知》；
- ✓ 商业银行不得通过非自营网络平台，开展定期存款和定活两便存款业务。

监管整治
延伸至互联网存款

现金管理类
理财产品

扩大投资
长尾营销

互联网存款

智能推荐
交叉营销

互联网贷款

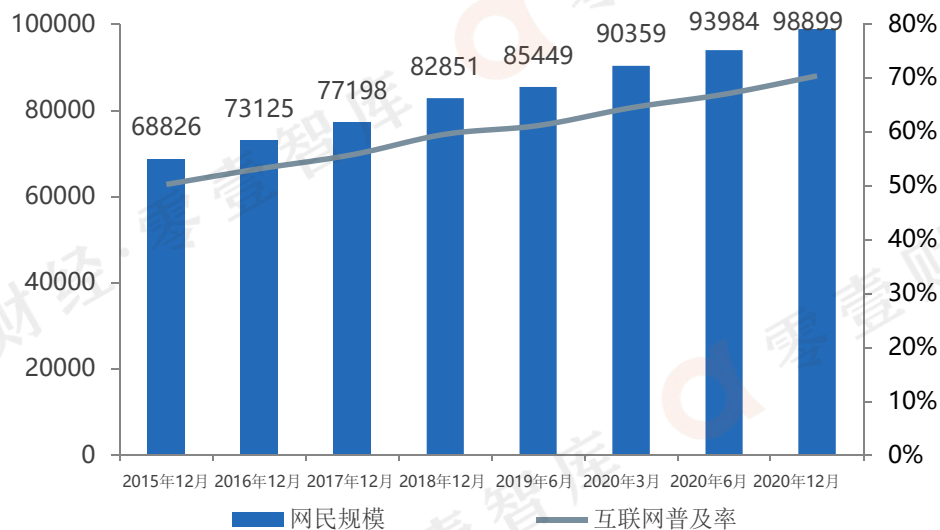


零售金融新势力：“数字消费+老龄化” 重塑远程银行

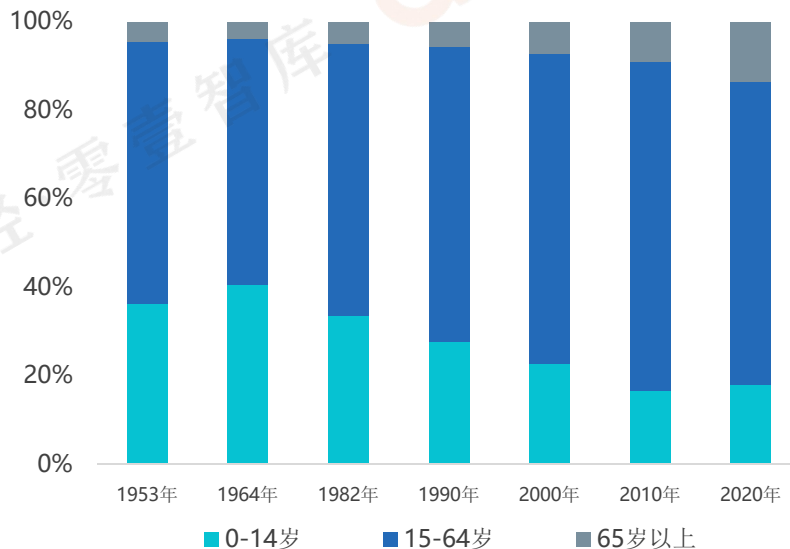
零壹财经·零壹智库

- 后疫情时代，我国网民规模达到近10亿规模，年轻一族与老年客群的数字消费趋势日益加深；
- 第七次人口普查报告显示，我国人口老年化程度逐步提升，手机银行App、网络平台的适老化改造加速；
- 新兴科技驱动远程银行的生活场景、社交互动体验、远程直播等功能优化完善，挖掘零售金融增长点。

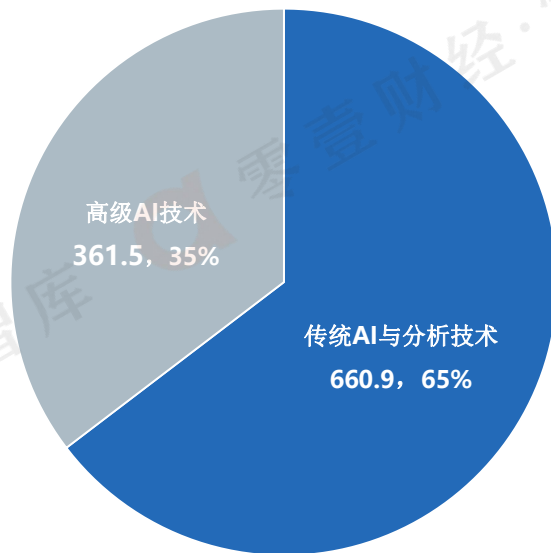
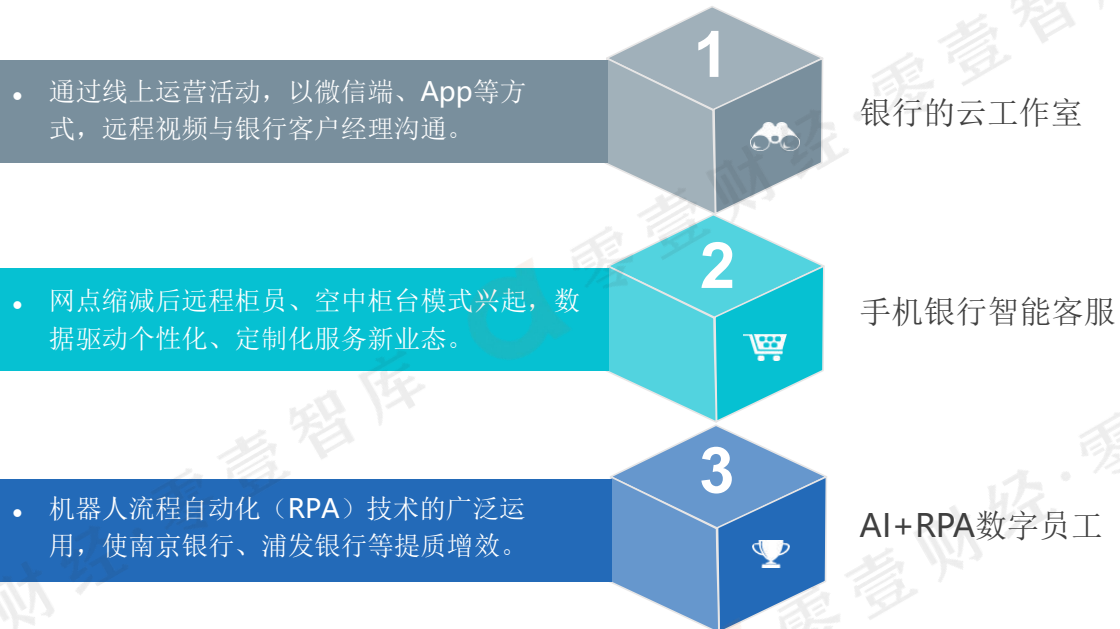
2015年-2020年我国网民规模与普及率（单位：万人）



历次人口普查各年龄段人口占比（单位：%）



构建AI未来银行的应用领域与总年均价值潜力（单位：十亿美元）



AI未来银行

发挥“提升营收、降低成本、体现温度感”的核心价值

AI增长潜力

据麦肯锡预测，AI技术每年为全球银行带来的潜在价值可高达1万亿美元

中小银行转型难点——央行数字人民币

多地试点后，对于零售金融的服务场景、基础设施建设将带来巨变，全国性银行的布局对于中小银行也造成较大冲击。

02. 转型篇

数字科技赋能智慧零售银行的五大驱动要素 >



- 2021年是我国“十四五”规划的开局之年，同时也是智慧零售银行建设重任的关键时期。现代商业银行一方面需要抵御互联网巨头冲击、巩固零售金融业务“护城河”，另一方面也面对着网络小贷、消费金融、财富管理公司等新兴业态，因此业界将远程银行作为开放银行、手机银行的升级版新模式；
- 远程银行作为智慧零售银行的典型代表，展现出5项“数智化”能力，实现科技与智能金融的结合。这些环节需要金融科技公司的技术输出，从而构建一个共享共生、可循环发展的零售金融生态闭环体系。

新型远程银行的“数智化”五大能力

01

客群定位
数智化

02

用户画像
数智化

03

隐私保护
数智化

04

运营管理
数智化

05

平台治理
数智化



远程深度连接：线下网点周边生态与线上生活场景





客群定位数智化：界定零售，聚焦乡村振兴、Z世代，拓展小微

零壹财经·零壹智库

- 疫情发生后，银行寻求零售市场细分赛道，从家庭金融的视角出发，将客群定位由个人拓展至小微企业主；
- 面对信用卡用户资质下滑、逾期风险升高等困局，金融机构已经寻求存量市场之中的相对优势客群，尤其是年轻一族，包括乡村振兴（小镇青年、农村种植养殖户）、Z世代（1995-2009年出生的人群）等主体。

区域性银行各项数字化能力成熟度评估

业务性质 资产规模	互联网金融	小微普惠	零售信贷	信用卡	财富管理	公司银行	交易银行与 供应链金融	金融同业与 资管业务	投资银行
≤2000亿	14%	29%	21%	7%	14%	0%	21%	14%	0%
2000-5000亿	46%	23%	23%	39%	8%	8%	15%	8%	8%
>5000亿	55%	36%	64%	55%	27%	27%	27%	18%	9%
农信联社	25%	0%	0%	25%	13%	25%	0%	0%	0%

数据来源：毕马威

- 1、表格中的各项比重，是指已经在该业务领域中大范围推广或全面开展数字化转型的银行占比；
- 2、资产规模在5000亿元以上的区域性银行，各项业务实现数字化的银行数量占比占据绝对竞争优势。除了互联网金融之外，其余3项数字化程度占比最高的是——零售信贷、信用卡以及小微金融。



客群定位数智化：落实碳达峰碳中和，构建绿色金融服务体系

零壹财经·零壹智库

- 2021年初以来，国家多次强调“2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和”的战略目标，引导金融机构朝向绿色低碳的可持续发展方向迈进；
- 在零售金融数字化布局上，2021年上半年由银行、消费金融公司、融资租赁公司等多方主体共同参与，寻求绿色金融这一细分领域的广阔发展机遇。

多方共建低碳新金融的绿色信贷服务体系

商业银行

- ✓ 在小微企业绿色贷款的基础上，银行延展按揭、绿色信用卡、消费贷款等产品创新。尤其是汽车金融领域，重点发展节能型和新能源汽车消费贷款。

消费金融公司

- ✓ 对于购买绿色家居、节能家电以及新能源汽车等产品的零售客群，消费金融公司将助力绿色消费，并且全流程无纸化、审核线上化，践行绿色理念。

融资租赁公司

- ✓ 在绿色出行、清洁能源、节能减排、城市水务、水环境治理、固废处理等领域，开发绿色租赁系列产品。伴随新能源公务用车集中采购政策的推行，小微企业绿色租赁与光伏扶贫电站租赁模式将逐步兴起。



央行设定银行“降碳”考评指标

实施时间

7月1日正式实施《银行业金融机构绿色金融评价方案》

经营原则

环境、社会和公司治理
(Environment, Social and Governance, 简称ESG)

定量指标

权重80%，包括四项：总额占比、总额份额占比、总额同比增速、风险总额占比。

定性指标

权重20%，包括三项：执行国家及地方绿色金融政策情况、机构绿色金融制度制定及实施情况、金融支持绿色产业发展情况。



客群定位数智化：构建有温度的金融服务，聚焦8类核心客群

零壹财经·零壹智库

平安银行案例：远程银行建设注重“温度感”，AI驱动智慧零售金融发展

总体目标

打造中国最卓越、全球领先的智能化零售银行

8类核心客群

- | | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|
| 1 | 董监高 | ● | 超高净值 | ● | 小企业主 | ● | 理财金领 |
| 5 | 精明熟客 | ● | 颐年一族 | ● | 年轻潮人 | ● | 有车一族 |

五位一体
有温度感的
金融服务

开放银行



- ✓ 深入场景，围绕用户全生命周期，展开持续经营，标准化开放了口袋APP 65项能力、339个API，从“C端场景为主”晋升为“**BCGF多元场景**”，提升用户综合贡献度。

AI银行



- ✓ 通过AI全场景、多维度的智慧陪伴，让每一个零售客户感受到“**有温度的金融服务**”，涵盖了空中柜台全线上服务、AI客户经理+AI客服7X24小时在线等服务。

远程银行



- ✓ 远程专家团队跨越时空的专业陪伴，将自身打造为“**智能随身银行**”，提供陪伴式的1+N综合金融服务。

智能网点
银行



- ✓ 提供**智能化、轻型化网点的温暖陪伴**，实现多渠道联动、多角色协同、全场景覆盖、多媒体交互。

综合化
银行



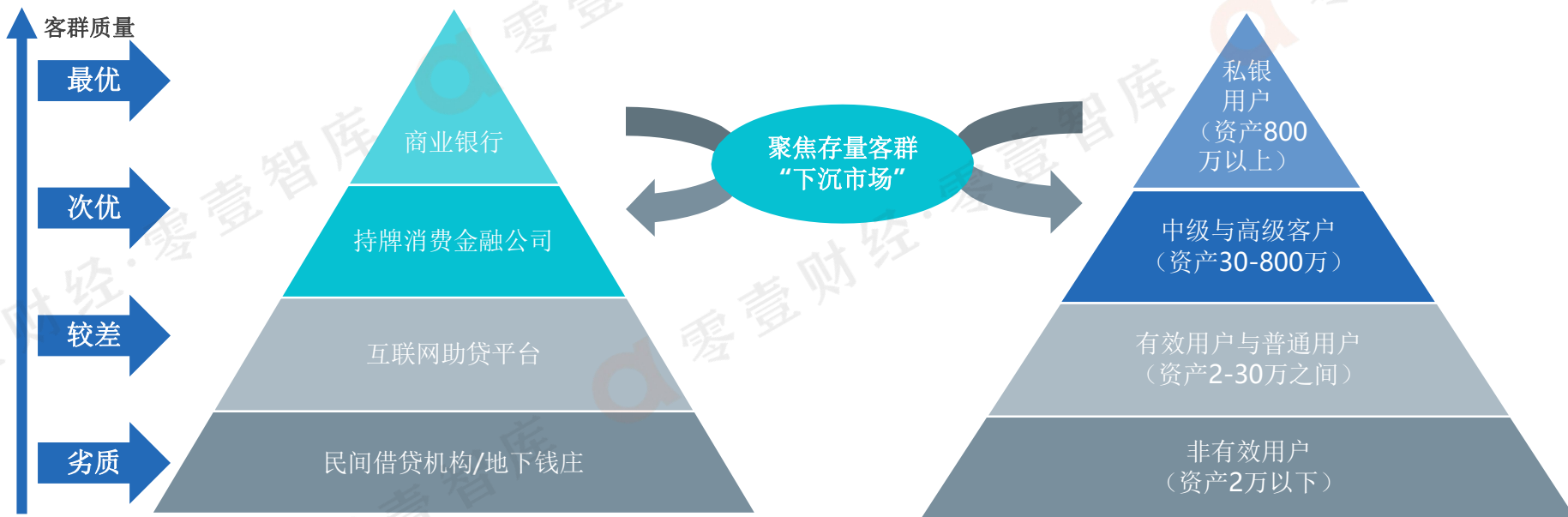
- ✓ 全面提升综合化金融服务能力，制定“**三年再造一个新零售**”的战略愿景。



用户画像数智化：从“增量探索”转变为“存量挖掘”

零壹财经·零壹智库

- 中国银行业已经由高速增长期步入高质量发展期，面对获客成本高、风控能力缺失、资产质量下滑等诸多挑战，商业银行将从“增量市场”转向“存量市场”，寻找优质客群；
- 银行探索“下沉市场”的次优级存量零售用户，2021年1月发布的《中国人民银行关于推进信用卡透支利率市场化改革的通知》，提出取消信用卡上限和下限，使信用卡与消费金融公司的客群结构日益趋同。





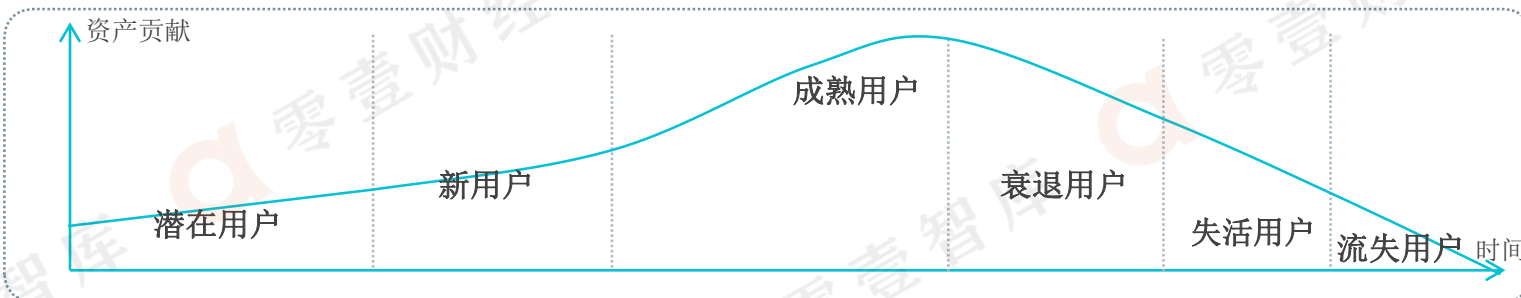
用户画像数智化：探索存量的消费金融、信用卡与理财需求

零壹财经·零壹智库

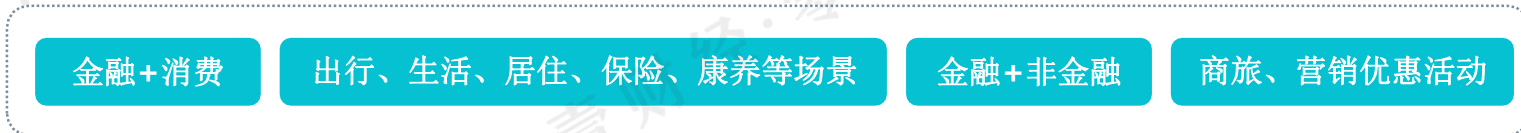
数字用户旅程



全生命周期运营



线上触客场景



全渠道数据支撑



数据赋能用户画像、优化流程与服务触点

用户体验升级





用户画像数智化：从客服中心转型，构建零售客户成长体系

零壹财经·零壹智库

- 远程银行的前身为客服中心，近年来借助5G、AI等技术，实现O2O协同的远程金融体系，成为利润中心；
- 我国各类银行已启动基于远程化的零售客户成长体系，2021年从客户生命周期视角提出数字化运营模式。

我国22家典型远程银行的发展布局情况

序号	远程银行	序号	远程银行
1	工商银行远程银行中心	12	渤海银行远程视频银行
2	农业银行远程银行中心	13	恒丰银行零售金融部远程银行中心
3	建设银行远程银行中心	14	北京银行远程智能银行
4	邮储银行远程银行中心	15	宁波银行远程银行中心
5	光大银行远程银行中心	16	江苏银行远程智慧全能银行
6	招商银行网络经营服务中心	17	南京银行客服与远程银行中心
7	平安银行远程线上专员模式	18	齐鲁银行远程视频银行
8	民生银行运营管理部	19	长沙银行远程银行部远程客服中心
9	浦发银行客户服务及远程银行中心	20	北京农商银行远程银行中心
10	兴业银行远程银行服务平台	21	上海农商银行远程银行中心
11	广发银行信用卡中心远程经营服务中心	22	陕西秦农农村商业银行远程银行中心



平安银行：2021年重点强调远程银行发展战略；
兴业银行：推出基于手机银行的新型零售财富客户成长体系。



江苏银行：基于手机银行，推出零售客户综合成长体系，融合任务体系、权益体系和各类福利活动。



隐私保护数智化：《数据安全法》带来远程数据管理重大变革

零壹财经·零壹智库

- 数据成为国家五大生产要素之一，我国已经进入“数字中国”时代；
- 相比2018年欧盟出台的《通用数据保护条例》，我国在数字治理方面起步较晚，最新发布的《中华人民共和国数据安全法》是我国第一部以“数据”命名的法律文件，将加强数据安全和个人隐私保护。

发布时间	出台部门	政策文件
2020年2月	中国人民银行	《个人金融信息保护技术规范》
2020年10月	中国人民银行	《信息安全技术个人信息安全规范》
2020年11月	中国人民银行	《多方安全计算金融应用技术规范》
2020年12月	中国人民银行	《基于大数据的支付风险智能防控技术规范》
2021年1月	中国人民银行	《征信业务管理办法（征求意见稿）》
2021年4月	全国人大常委会	《中华人民共和国个人信息保护法（草案二次审议稿）》
2021年6月	全国人大常委会	《中华人民共和国数据安全法》

2021年9月我国将正式实施《数据安全法》

1.数据分类 分级保护

由国家建立数据分类分级制度，并且持续探索“国家核心数据”的内涵与外延涵盖范畴。

2.数据出境 安全管理

向境外提供重要数据的，一般情况下应由国家网信部门会同国务院有关部门制定的办法进行安全评估。

3.政务数据 安全与开放

政务系统的在建、维护方，按委托方要求实施处理行为后，不得擅自留存、使用、泄露或向他人提供政务数据。

4.不应排除、 限制竞争

开展数据处理活动，明确禁止排除、限制市场竞争。窃取或以其他非法方式获取数据，依照有关法律、行政法规处罚。

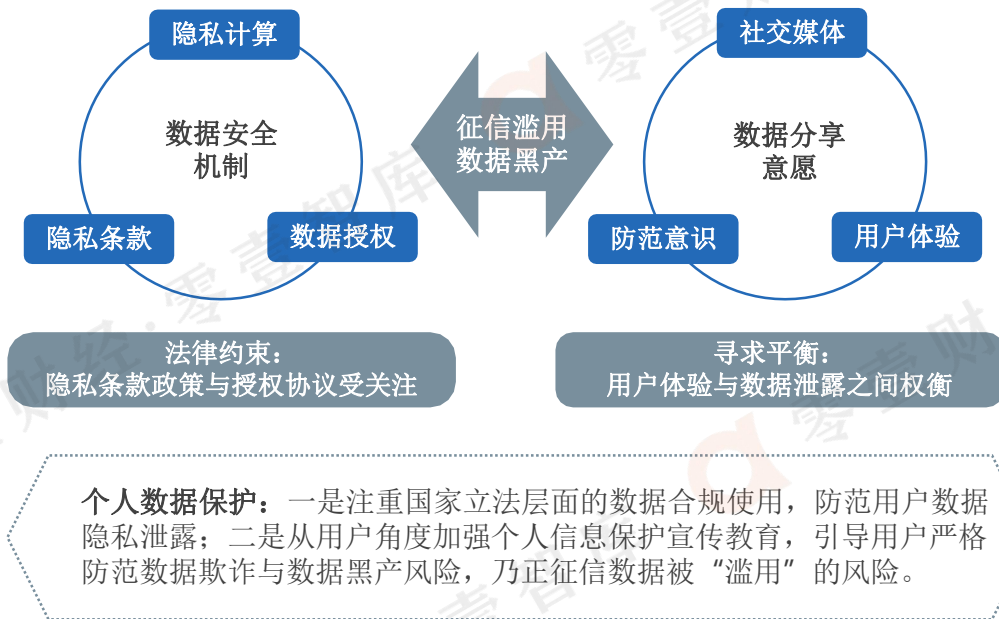


隐私保护数智化：“数字世界”引发数据泄露与征信滥用风险

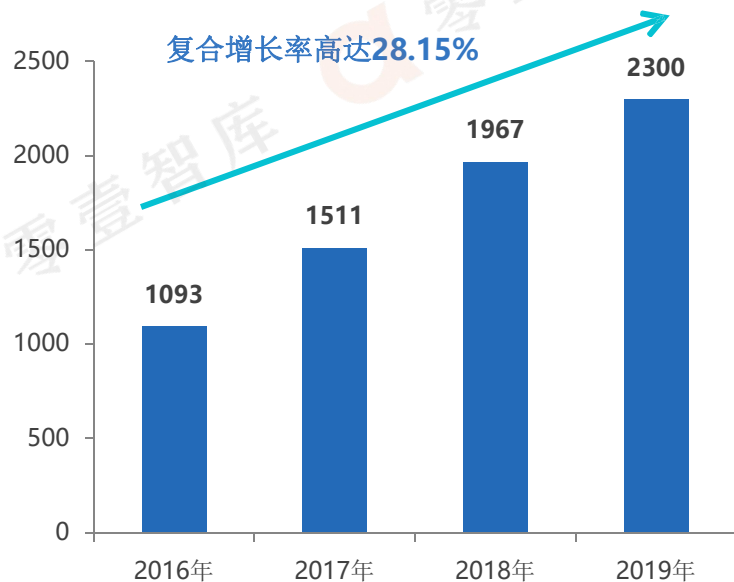
零壹财经·零壹智库

- 用户愿意分享个人数据，不代表他们不在意隐私。信息的敏感度越高，用户的分享意愿就越低；
- 统计显示，78.2%的网民个人身份信息、63.4%的网民网络金融交易记录曾被泄露。

全球走进一个全新的“数字世界”

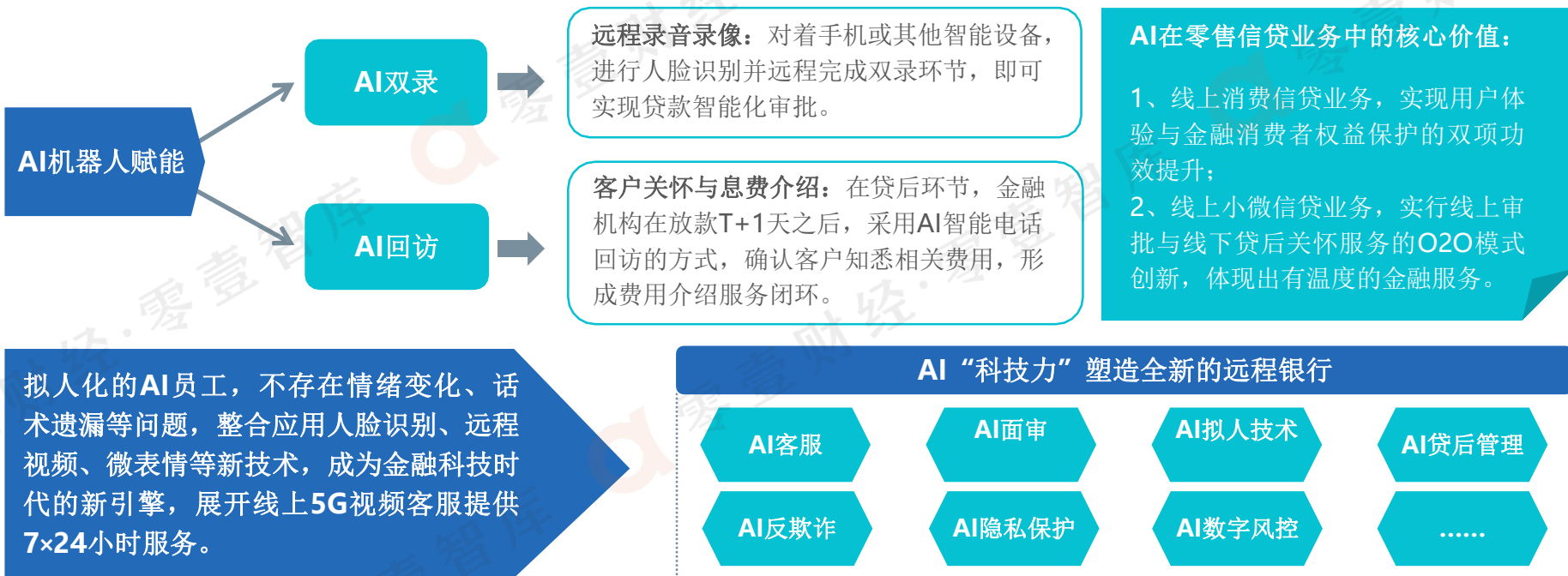


2016年-2019年我国金融隐私泄露事件数量（单位：笔数）



数据来源：中国互联网协会

- 零售金融数字化转型的过程中，容易引发人员操作违规、数据泄露等风险，AI技术能够保障全流程数据信息处理闭环，降低用户个人数据信息泄露的风险；
- 在各项金融科技新技术之中，AI展现出更具发展潜力的核心科技力，将推动远程银行建设的全流程改造。





- 远程银行的线上主要展现形态是手机银行App，近两年业界专注于数据收集使用的法律合规问题；
- 零壹智库研究发现，手机银行App的数据收集上的核心问题在于：一是未说明收集使用个人信息的目的、类型、方式；二是违规收集个人信息；三是违反必要原则收集个人信息；四是账号注销难。

金融类App备案数量与类别统计（截至2021年2月）

类型	公司数量	金融App数量
银行	158	436
保险	7	16
基金	2	4
消费金融	8	17
支付及金融科技	24	71
信托	3	4
合计	202	548

重点金融机构App备案情况统计

商业银行



目前合计有**202家**银行参与备案，其中**158家**银行通过备案申请，典型的未参与备案的机构类型包括：股份制银行有**3家**、城市商业银行有**76家**、民营银行有**13家**。

消费金融公司



已通过备案的机构，**具体包括**：招联消金、马上消金、兴业消金、中原消金、中邮消金、盛银消金、蒙商消金（公司名称更名为蒙商消金，App名称仍沿用包银消金）和平安消金。

保险机构



有13家公司参与App备案，App数量合计**28款**。其中，有**4家公司**归属于平安集团，合计备案**10款App**。

数据来源：互联网金融协会



金融数据泄露的具体表现

仅值
10块钱

个人征信数据

- ✓ 个人信息被倒卖；
- ✓ 银行外包人员非法查询；
- ✓ 涉及3678笔个人信用报告；
- ✓ 10元/份的价格打包甩卖

打印个人
2年流水

个人交易记录

- ✓ 脱口秀演员池子控诉事件；
- ✓ 个人交易流水未经授权泄露；
- ✓ 客户信息管理的违规行为。

年度账单
全部数据

线上场景动线

- ✓ 支付宝2018年账单数据泄露事件；
- ✓ 《芝麻服务协议》数据采集；
- ✓ 个人用户第三方数据收集。

远程银行主要展现形态的数据管理难点





运营管理数智化：构建数据驱动的零售客户旅程O2O全景地图

零壹财经·零壹智库

零售客户数字化旅程：打造端对端、一站式的无接触金融进击路

线下网点
业务流程

零售用户
(个人与小微客群)

大堂经理

网点柜员

理财经理

信贷经理

线上渠道
数字用户旅程

电商购物

缴费办理

在线开户

信息浏览

线上金融
服务渠道

理财贷款

网络用户

社交互动

线上渠道

主要由“网络金融部/数字金融部”牵头推进客户旅程体验优化

线下渠道

“总行运营管理部+物理网点+信用卡中心”的客户旅程全景地图

O2O相结合的、“非金融服务”场景优先的数字客户旅程优化服务体系



运营管理数智化：手机银行、信用卡两款App构建网络平台闭环

零壹财经·零壹智库

激活睡眠用户：手机银行与信用卡App的数字化运营典型案例

建设银行：手机APP用户破4亿

2021年4月推出手机银行App 5.0版本，并在6月份宣布用户量突破4亿，构建八大类、10万多项场景服务。



重庆农商行：AI赋能，三大版本

2020年末更新6.0版本，引入智能管家“小渝”并AI识别重庆方言，打造“尊享版”“简约版”“成长版”三版本。



广州银行：信用卡占比近50%

推出信用卡App 4.0版本，信用卡垫款占零售信贷的比重近50%，在城商行中优势突出。



银联云闪付：无界数字信用卡

截至2021年6月，21家银行发行28款无界卡产品，发卡量超过550万张，重塑银联云生态。



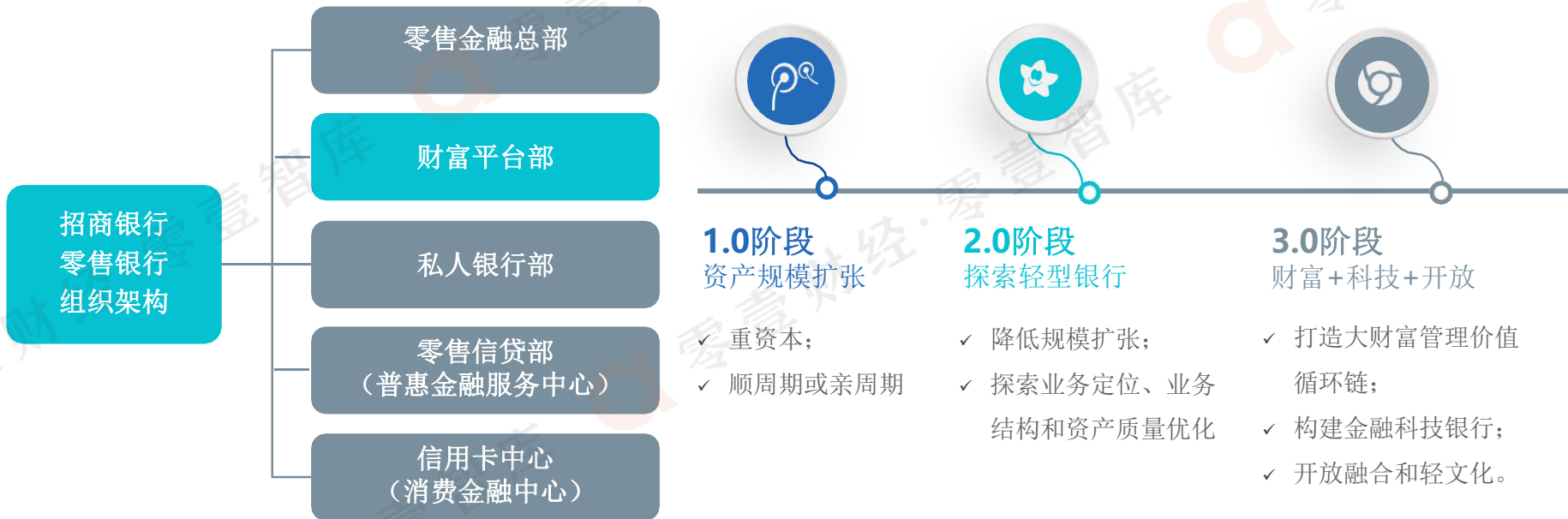


运营管理数智化：“零售之王”主动求变，警惕“护城河”消失

零壹财经·零壹智库

招商银行：从零售信贷转向大财富管理时代，构建轻型银行生态闭环

- 2021年，招商银行变革组织架构，将原一级部门零售金融总部的大部分团队、原财富管理部合并组建财富平台部。同时，招行提出如果不主动求变，昨天的“护城河”可能变成明天的“沼泽地”和“泥潭”，未来将财富管理平台作为全行远程银行发展的全新盈利点。





远程银行智慧运营远景战略目标

前台业务运营

- ✓ 文字/语音咨询
- ✓ 视频业务办理
- ✓ 机器/人工外呼

中台决策运营

- ✓ 自动建模
- ✓ 数据集市
- ✓ 决策引擎

后台集中运营

- ✓ 集中作业平台
- ✓ 智慧管理平台
- ✓ 统一支付平台

组织架构



总行灵活授权，构建前台、中台与后台协同的管理体制

分支机构打造“超级空中分行”，融合AI员工与空中柜台两大渠道

支撑体系



专属运营团队

资源配置管理

员工绩效管理

资金支持投入

创新激励机制

风险内控管理

- 2019年至今，国家反垄断工作正式进入新阶段，反垄断政策陆续出台。2020年开始，互联网反垄断工作推到前所未有的高度。金融科技带来了金融业务的创新发展和运营效率的显著提升，然而快速发展的同时，仍存在一系列突出问题。针对此，未来金融科技的发展需要从价格竞争、数据竞争转向系统性的生态内外部治理，实现产业的整体共振与可持续发展。

金融科技运营的风险

垄断风险突出

企业间数据共享和整合不足

存在数据安全风险

存在系统性风险

2019.01

✓ 国务院反垄断委员会印发《关于汽车业的反垄断指南》《关于知识产权领域的反垄断指南》《横向垄断协议宽大制度适用指南》《垄断案件经营者承诺指南》4部反垄断指南。

2019.09

✓ 市场监管总局制定并施行了《禁止垄断协议暂行规定》《禁止滥用市场支配地位行为暂行规定》《制止滥用行政权力排除、限制竞争行为暂行规定》。

2020.01

✓ 市场监管总局就《〈反垄断法〉修订草案（公开征求意见稿）》向社会征求意见。

2020.10

✓ 国务院反垄断委员会制定出台《经营者反垄断合规指南》。

2020.11

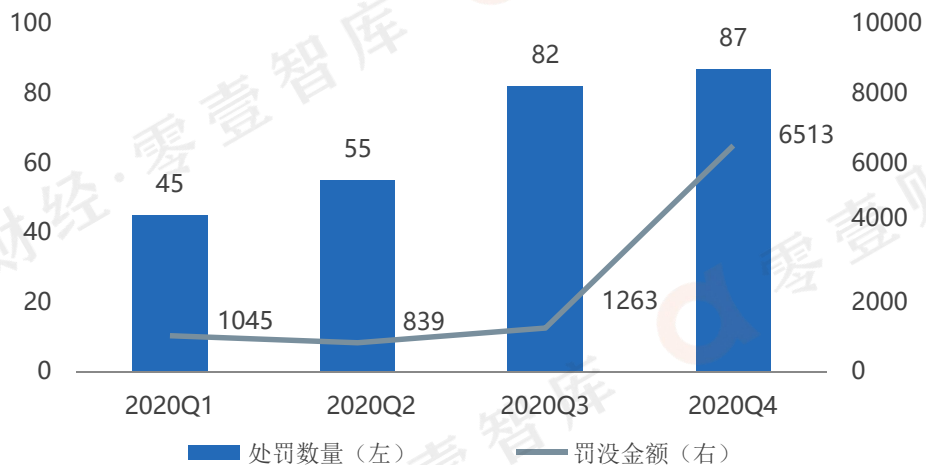
✓ 市场监管总局就《关于平台经济领域的反垄断指南（征求意见稿）》向社会广泛公开征求意见。

2021.02

✓ 国务院反垄断委员会制定发布《国务院反垄断委员会关于平台经济领域的反垄断指南》。

- 2020年突发的新冠疫情，催生出“无接触式生活”这一全新业务，不少机构将业务重心从线下转向线上，线上业务的安全性自然成为人们的关注焦点；
- 为保障金融消费者合法权益，各部门相继发布了全国性的法律法规，政策集中于管制实体和互联网上的银行与保险业务，尤其提醒消费者要“擦亮双眼”，防范线上金融直播营销的相关风险。

2020年银行业金融侵害消费者权益罚单数量和金额（单位：个、万元）



2020年侵害消费者权益相关处罚

误导/虚假宣传

利用职务之便
侵占客户资金

允许非银行工作人员在
营业网点参与保险销售

违规推销非本行发行
或代销的理财产品

借贷搭售保险产品

.....



平台治理数智化：构建银行生态治理体系

零壹财经·零壹智库

构建银行生态治理体系

体系层

- ✓ **运行规则的设计：**设计利益协调分配机制，引导企业从竞争思维走向协同思维。
- ✓ **机制的设计：**包括对外部性行为的利益补偿规则，比如数据共享和流量导入；还包括利益冲突的协调办法等。

业务层

- ✓ **完善业务间的数据共享；**
- ✓ **统筹多边业态的进入与退出，加强业务之间的互补协作：**引入多边业态乃至增值服务，实现与既有业务的融合互补，同时加强协调管理，疏导落后业态的退出，实现业态之间的良性流动；
- ✓ **业务运行上风险传递，建立业务内部风控系统。**

参与主体层

- ✓ **创新金融产品或模式：**通过数据分析赋能供应端，精准满足客户个性化和多样化的需求；
- ✓ **充分披露产品信息：**引导客户理性消费，从而提高交易可持续性且降低违约风险；
- ✓ **对各主体信用数据进行动态化智能化修正，不断完善信用体系。**

横向



引入多业态机构，如保险、理财、信贷等，提供多样化服务选择

纵向



围绕客户旅程全景地图，接入互补型行业内容

形成O2O融合、
注重合规风控的“金融服务+生活服务
+政府服务”的生态架构

03. 生态篇

我国银行业远程生态圈与数智化应用典型案例 >



远程生态圈搭建成果：金融科技加速远程银行智能化提速

零壹财经·零壹智库

金融科技应用于远程银行建设的具体场景领域

大数据

精准营销

用户画像

用户体验分析

云服务

云服务渠道整合

云服务运营能力

云智能机器人

人工智能

智能知识库平台

智能机器人
在线客服系统

智能语音导航功能
IVR应用

区块链

链上资金溯源

用户行为信息
分布式存储

分布式节点
共享信息数据库

远程银行建设两种模式

1、综合金融服务模式

- 展现全量的银行服务；
- 远程银行具备远程超级分行的授权等级、业务办理与风控能力。

2、重点领域主营模式

- 突出自身资源禀赋；
- 远程银行的发展侧重于客户服务、客户经营或远程集中运营等环节。

应用场景：线上平台与线下厅堂无缝链接的智慧远程银行生态圈



银行客服中心



远程银行三大全新定位——客户服务、客户运营与客户经营

资料来源：中国银行业协会《远程银行建设指南》，零壹智库综合整理



远程生态圈全景图谱：金融科技公司赋能数智化建设

零壹财经·零壹智库

监管部门

零售用户群体

年轻群体

青少年

大学生

Z世代

小镇青年

乡村地区

老年群体

失独人群

失能人群

候鸟人群

城市空巢人群

农村留守人群

远程银行基础设施

征信机构



远程银行科技综合服务商

技术型金融科技公司



银行系金融科技子公司



市场参与主体

全国性银行



区域性银行



消费金融、信托与小贷公司



远程银行生态搭建/数据与运营管理/智能风控

生态搭建



数据与运营管理



智能风控



聚焦互联网平台反垄断：从监管看银行线上生态圈管理

- 2020年12月中央经济工作会议提出，强化反垄断和防止资本无序扩张。金融科技企业的垄断行为和不正当竞争行为可能损害企业或消费者的利益，比如科技巨头公司在信贷业务上集中度高，对客户收取高昂的利息，不利于消费者保护与金融的稳定。

监管重点

事前风险

- 加强资金池的监管，央行于2018年6月就发布通知，要求支付机构客户备付金，2019年1月14日实现100%集中交存。及时监管，避免了大范围暴雷。

系统性风险

- 互联网平台企业网络外部性特征，加剧了市场的高度集中。此时，容易由一家金融科技企业引发系统性风险，危害整个经济体。

数据安全风险

- 需完善数据采集、管理和使用规则，建立数据隐私保护制度，保障数据安全合理的应用。
- 通过建立数据安全体系，破解数据安全难题，真正实现数据的共享与有效应用。

监管体系

设计监管机构及生态系统各方共同参与的多层协同监管体系。

监管目标

以风险控制为核心，利用监管科技助力数据监管。

监管模式

建设高效的信任机制，设计激励性监管。

监管策略

实行动态随机监管，将随机抽查作为日常重点监督手段。



远程生态圈最新实践：浦发银行基于AI数字人的远程智能银行

零壹财经·零壹智库

线下网点的实时互动



线上手机端的语音服务



- 2019年，浦发银行联合百度，共同开发了国内银行首个“虚拟员工”小浦，实现了线上与线下场景融合；
- AI员工离不开科技公司赋能，浦发银行在信用卡App“喜大普奔”中也引入智能客服，深入应用AI技术，实现提质增效。

浦发银行信用卡中心的非接触客户经营

线上客服
入口融合

在线客服

动漫随心聊客服

一键召唤客服

线上
服务场景

卡片密码锁定

卡片风险等级

随心买商城管家

智能
模型算法

服务模型

营销模型

催收模型

构建银行与科技公司融合的远程银行体系：

- 1、创新实验室：自2018年2月挂牌成立，联创生态已初步构建完成，已与华为、百度、科大讯飞、中移动、IBM等成立了12家产业联合实验室；
- 2、远程智能银行：构建了集智能应答和智能外呼于一体智能语音客服体系，AI识别率96%，AI服务占比85%以上；
- 3、数字人：AI基金培训师已完成超过1.8万人次的培训；数字人服务屏“小浦问”，助力网点服务+营销的数字化、智能化升级；手机银行上线数字人对话式导购服务，上线AI新闻播报服务。



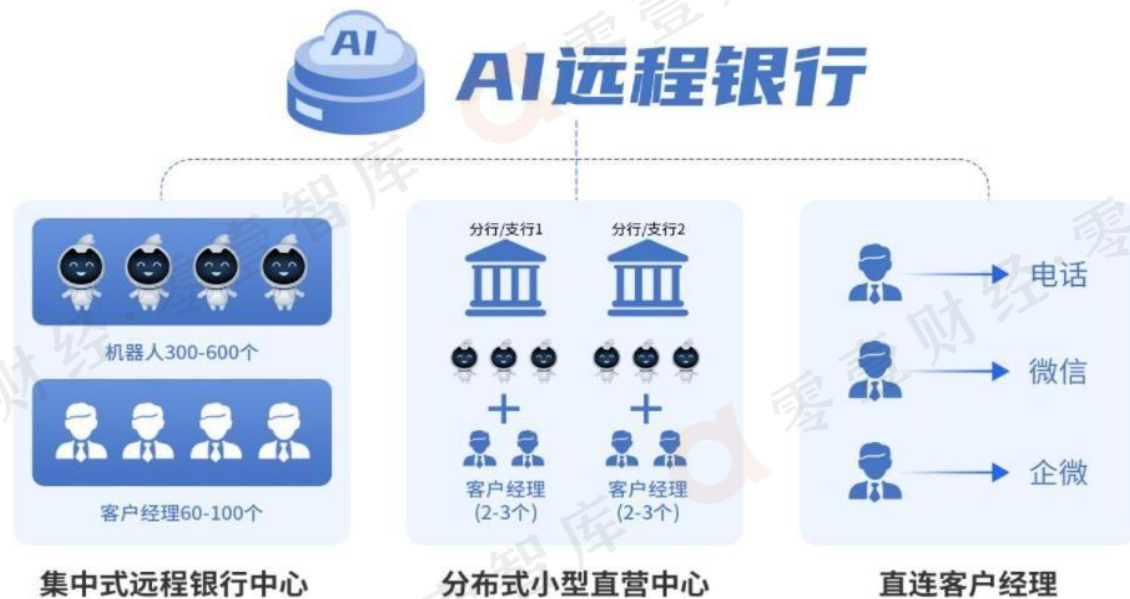
序号	机构名称	远程银行服务特征
1	文思海辉	金融远程智能双录系统，基于视频、音频和线上方式实现各类业务场景落地，如视频开户、账户业务、理财业务、信用业务、交易办理等。
2	摸象科技	“摸象科技·AI远程银行”解决方案，2021年3月份获得《零售银行》杂志第四届中国零售金融创新实践“2020人工智能技术应用奖”。
3	云从科技	借助AI能力来进行远程银行业务办理过程中的智能稽核和风险管控。
4	有限元科技	提供智慧双录&RPA、云呼叫中心、智能外呼、智能质检、智能CRM、智慧视频营销平台等产品能力。
5	菊风	视频能力平台、AI双录、VoLTE视频融合、理财直播、5G消息。
6	容联	实现原有传统 4 类线下柜面业务线上迁移，包括信贷业务、信用卡业务、理财业务、对公开户等。
7	宇信科技	远程银行解决方案，2009年就承接了某股份制银行的远程银行中心项目，将客服中心、信用卡中心、营销中心一体化。
8	民商数科	属于民生电商（民生银行合作伙伴）旗下，满足银行机构远程银行现阶段的资金交易、投资理财、贷款申请、消费支付及商旅出行等众多业务需求。
9	信雅达	2014年，中标晋商银行远程银行系统项目。
10	赞同科技	2020年，中标长沙银行远程视频银行项目。以“有温度的”、“人对人的线上服务”为基础，通过音视频通讯技术进行业务诉求的沟通，由银行的远程柜员在线为客户办理业务。



远程生态圈最新实践：摸象科技数智化能力赋能“AI远程银行”

零壹财经·零壹智库

- 摸象科技推出的“AI远程银行”解决方案，以数据驱动银行的金融业务在各个场景中自动流转，直接触达用户并形成自动化运营闭环，帮助金融机构降本增效；
- 机器人优势在于7*24小时工作、情绪稳定，摸象科技AI机器人可以自动拨打电话、识别意向客户、筛选打标客户、自动添加客户企微等全自动一体化功能。



传统人

10个专职直营经理，每个专职直营经理每天打40通电话，才能转达到银行给出的考核成单任务目标。



AI+客户经理模式

1个专职直营经理+3个机器人，每天可拨打900通电话，每个机器人成本仅需27元，因此让人工更多着力于高净值用户。



- 渤海银行【全称为渤海银行股份有限公司】，成立于2005年12月，是《中国商业银行法》2003年修订以来，唯一一家全新成立同时也是唯一一家外资银行参与发起设立的全国性股份制商业银行，在12家同类银行中最为年轻，具有显著的后发优势。2020年7月份在港交所上市以来，渤海银行有序布局并打造以金融科技为首的“七大新基建”工程，构建以技术与数据双轮驱动的金融科技能力，尤其是疫情发生后，持续探索远程客服中心的非接触金融服务创新，以账户管理、支付结算、金融产品服务为抓手，逐步建立以开放和生态合作为核心的“生态银行”。

特色发展优势

完善生态银行服务体系，
深挖智慧物业、出行旅游等业态

做客户首选的分期信用卡，
新增车位、家装、教育等场景

打造最佳体验的现代财资管家，
有温度的敏捷银行、
有智慧的生态银行

敏捷有温度的生态银行：有序布局并打造体现未来渤海银行发展方向的七大新基建工程

金融科技

创新研发

营运体系

激励约束

内控合规

风险控制

培训教育

“

生态银行秉持开放、创新、合作、共赢的理念，以用户的显性、隐性、潜在需求为导向，以金融科技为依托，集结用户、合作伙伴、第三方开发、科技公司、服务支持等多方参与者，聚焦圈、链、场景、系统、平台，重构服务链条，实现资源的高效整合与配置，业务模式的迭代与创新，价值创造的和合与共生，金融服务的泛在贴切、如影随形。渤海银行经过持续的实践探索，已积累了与产业合作伙伴在数据级、场景级合作展业的经验，着力与合作伙伴在共建生态层面上开展相互赋能。”

—— 渤海银行行长 屈宏志

1 “寄生依赖” 模式

发展逻辑：作为商业银行与生态参与方的初级合作阶段，商业银行在核心环节完全依附于对方；

经营困局：面临平台或业务的合规性问题，譬如互联网贷款新规提及的客户推介、信用审核、不良资产清收等，存在关键环节外包的现象。

手机银行
数字AI人

2 “寄居嵌入” 模式

发展逻辑：与合作伙伴的“松耦合”合作，没有绝对话语权，能通过API、SDK、H5等方式将业务、产品、服务等整合组装，嵌入合作伙伴的平台系统；

经营困局：面临合作伙伴平台运营、业务开展资质等潜在合规风险的掣肘，譬如2021年的互联网存款营销渠道管制。

自建生态
共建生态

3 “共生共建” 模式

发展逻辑：这是一种深度的合作模式，合作双方资源共享、有机协作，以数据和技术为核心驱动力，实现与合作伙伴的场景共建、数据共享、价值倍增；

创新成果：基于合作企业匹配嵌入金融及非金融方案，将金融服务链接零售客户生活经营的众多C端场景。

4 “自建融合” 模式

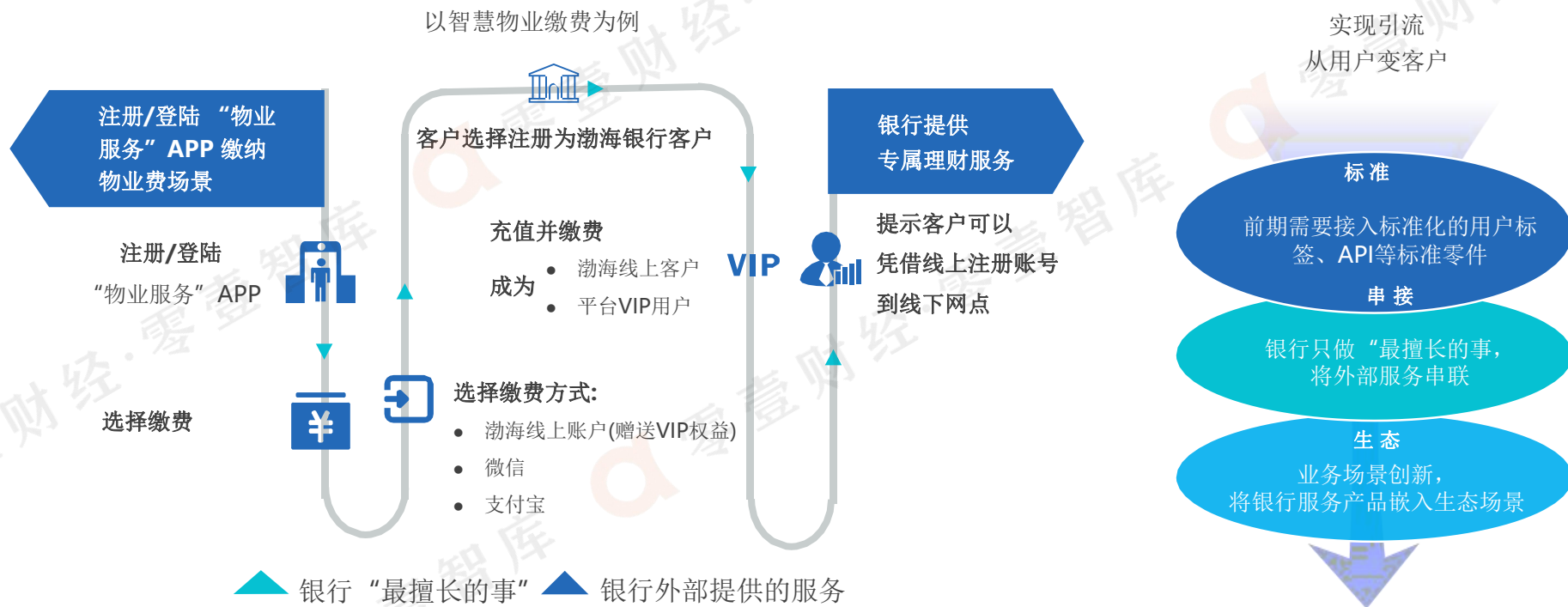
发展逻辑：作为银行对外合作的高级阶段，做到以我为主、自建平台，构建核心场景，推动公域流量向浅私域、半私域再向主私域流量的高效转变，形成服务隐形配置的生态体系；

创新成果：以双APP为抓手，开放API、SDK、H5，打通“金融+生活”场景，实现客户全触达、全旅程、全链路服务。

典型案例：渤海银行打造敏捷有温度的生态银行

零壹财经·零壹智库

- 渤海银行以金融科技赋能智慧社区，打通社区金融服务“最后一公里”，着力推进社区金融服务全覆盖，立足“银行+社区”互联互通，打造“线上+线下”全方位服务平台渠道体系，形成了社区“服务零距离”的金融服务全覆盖格局，为业主提供了更加优质、专业的金融服务。





典型案例：百信银行依托数字科技，构建开放、智能、敏捷、安全的数字普惠金融服务生态圈

零壹财经·零壹智库



- 百信银行【全称为中信百信银行股份有限公司】，于2017年11月由中信银行和百度联合发起设立，是国务院特批、银保监会主导成立的国内首家国有控股的互联网银行。百信银行定位“AI驱动的数字普惠银行”，聚焦传统银行服务薄弱的领域，以AI加速金融数字化、普惠化，是国内第一家整体去IOE的云上银行。
- 百信银行自主研发的开放银行平台AIBANK Inside是首批入选人民银行“监管沙箱”的试点项目，目前已开放1500+API接口，日均交互接近2000万次。“百信星图计划”以百信数据中台为基础，实现对营销活动全生命周期的智能数据分析与决策，推动数字化用户运营向精细化方向发展。

特色发展优势

累计服务客户5699万人
用户覆盖683市县

总资产664亿元
普惠信贷累计发放超3000亿元

开放银行场景80+
开放1500+API接口

“AI驱动的数字普惠银行”：利用数字科技打破边界，为普通大众提供信贷、理财、支付全流程数字化服务

汽车金融

2021年发布汽车金融品牌，并推出“百车贷”和“百商贷”两款产品，分别面向购置乘用车/商用车群体与汽修店。“798模式”实现极速放款，即7*24小时自动审批、朝9晚8全时段放款，当天现场提车。

+

消费信贷

“好会花”产品是面向年轻个人用户推出的、主打小额消费用途的纯线上信贷服务，贷款额度最高达20万元。同时，这款产品使用百信星图大数据AI营销中台，实现了全渠道应用。

+

智慧财富

钱包Plus是全新零钱理财服务的代表产品，底层接入银行理财产品。目前，已上线光大理财阳光碧乐活1号、信银理财日盈象日日鑫、兴银理财添利天天赢3只产品。最大特点在于0.01元起投、专注低风险资产，随存随取更灵活。

+

创新支付

“百度闪付卡”是百信银行开在百度App的数字分行，也是国内首张数字银行卡，集支付、信贷、理财和权益等产品功能为一体，为10亿百度用户带来全新数字金融体验。截止2020年底，百度闪付卡累计访问量突破1.8亿，日活接近100万。

*数据截止2021年3月31日



典型案例：百信银行依托数字科技，构建开放、智能、敏捷、安全的数字普惠金融服务生态圈

零壹财经·零壹智库

- 中国自主品牌汽车正在快速崛起，从汽车大国迈向汽车强国，新能源车、智能网联等成为竞相发力的热点，汽车行业格局正在重塑。而数字经济的蓬勃发展也悄然改变用户购车的消费习惯，中国品牌越来越成为国民的首选。以此为契机，百信银行联合中信银行、百度公司于今年4月发布数字化、智能化的汽车金融产品，优先支持自主品牌汽车，势必成为推动汽车产业链格局重塑和汽车消费升级的新动力。
- 百信银行致力于用AI加速金融数字化、普惠化，倾力打造“智能汽车银行AI AUTOBANK”，形成智能风控、智能运营、智能账户体系，构建B/C联动的一体化综合服务平台。两款汽车金融产品“百商贷”和“百车贷”，通过AI技术实现更便捷、流畅的数字化服务体验。

百商贷：小微企业主汽车金融

✓ 产品一：经销商小额信用贷款

面向汽车经销商，贷款额度最高200万，贷款期限一般不超过12个月，是一款无抵押信用贷款。

✓ 产品二：汽修店小额信用贷款

面向汽车主机厂、经销商集团、品牌连锁旗下的汽修门店，贷款额度最高100万，贷款期限不超过24个月，形成以数据驱动为核心的信用贷模式。

百车贷：个人汽车消费金融

✓ 产品一：乘用车个人消费贷款

贷款用途包括购买乘用车、二手车等，实现从申请、开户、签约到还款的全流程远程服务。新车贷款额度最高300万，二手车最高50万。

✓ 产品二：商用车营运车辆贷款

用于个人/公司购买新车营运车辆，贷款期限为1-3年，其中个人贷款最高300万，法人贷款最高1000万。2小时实现贷款审批，实时放款，可量身定制差异化产品。



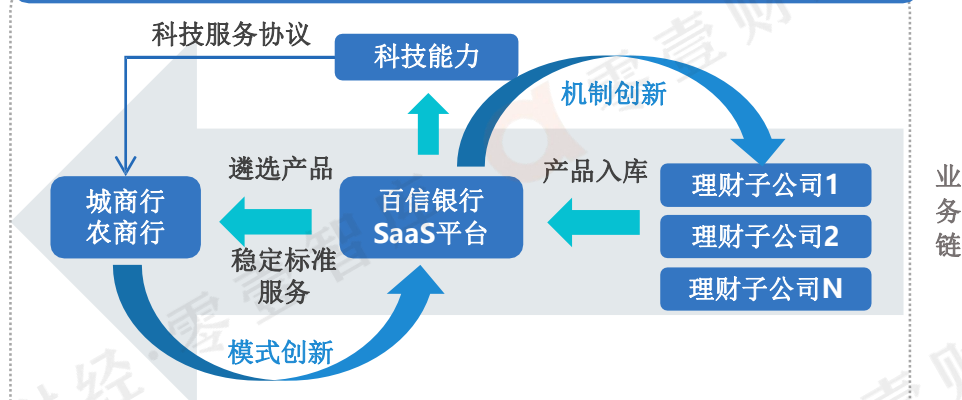


典型案例：百信银行依托数字科技，构建开放、智能、敏捷、安全的数字普惠金融服务生态圈

零壹财经·零壹智库

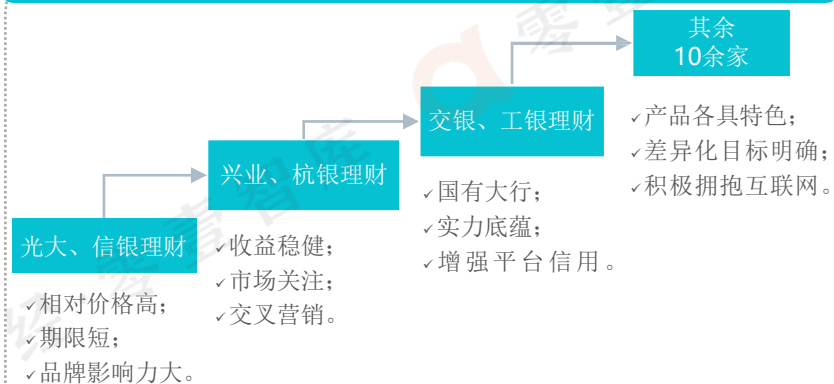
财富管理平台化：构建理财子公司SaaS开放服务平台，开启多元化数字理财新时代

核心商业模式



广泛连接理财子公司：
全市场产品接入，形成财富端的远程服务能力

多元化理财产品货架



对接国有行、股份行、城商行、农商行理财子公司15家以上：
展现开放、连接的互联网基因，产品超100只

最新政策——2021年6月份，央行、银保监会联合发布《关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》

1 未受影响：百信银行仅作为信息技术服务商，城商行直接与理财子公司签署代销协议

2 系统优势：具备多套成熟方案，应对不同科技能力，应用前置文件模式、API模式、理财平台兼容模式等



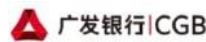
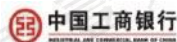
典型案例：同盾科技智能风控中台嵌入远程银行解决方案

零壹财经·零壹智库



- 同盾科技【全称为同盾科技有限公司】，总部位于浙江杭州，是中国智能分析和决策领域领军企业，以人工智能、云计算、大数据三大核心技术体系为基础，将深度学习、联邦学习等领先技术与业务场景深度融合，为金融、保险、互联网、政务、零售、物流等行业提供智能分析与决策服务，赋能并激发客户，帮助客户做出更佳决策。截至目前，累计已有超过一万家客户选择了同盾的产品及服务。

标杆合作客户



远程银行风控生态

围绕用户价值分析、智能反欺诈、智能信贷风控等业务场景，基于远程银行的无接触金融服务模式，形成从贷前、贷中到贷后的体系化、全周期化智能风控生态服务体系。

远程用户风险标签

分为交易反欺诈、信贷反欺诈、账户安全保护、营销反作弊等可拆可合的场景，按照不同的主题域，确定不同的标签体系，再构建出用户360度的风险画像，支撑全行业务的接入。

业务场景

存款

信贷

支付结算

资产管理

投资理财

金融市场

信用卡

托管

风控中心

信贷风控/申请反欺诈

交易风控

商户风控

营销风控/账户安全

数据中台

设备指纹、决策引擎、模型平台、名单库、欺诈情报、IP画像、手机画像、知识图谱、特征工程
银行内全渠道数据 + 外部数据补充



典型案例：同盾科技智能风控中台嵌入远程银行解决方案

零壹财经·零壹智库

项目合作成果：某头部城商行构建远程银行的零售金融智能风控中台

- 同盾科技基于在零售金融智能风控领域的独特优势，携手某头部城商行，共同展开远程银行新业态下的智能风控中台建设，秉持“风险导向、技术创新、数据驱动、集中管理”的理念；
- 通过运用多维度的内外部数据构建科学合理的规则模型，对受控业务进行实时有效的风险监测、识别、评估和控制，同盾科技协助该城商行实现了智能风控中台方面的系统建设。

项目展现成果

1.项目目标

同盾科技协助该城商行，**减少人工干预、提升处理效率、丰富决策依据、强化管控成效。**

2.风险预警

同盾科技覆盖手机银行、网上银行等**10余个电子渠道**，实现事前预防、事中控制、事后分析的全周期闭环管理。

3.欺诈预警

系统上线不到两个月的时间，就完成了交易反欺诈业务监测累计达**869.4万笔**，信用卡申请业务监测累计**75.14万笔**。



典型案例：七牛云构建“云+数据”能力，展现智能金融解决方案

零壹财经·零壹智库



- 七牛云【全称为上海七牛信息技术有限公司】，成立于2011年，持续在海量文件存储、CDN 内容分发、视频点播、互动直播及大规模异构数据处理领域的核心技术进行深度投入，赋能各行各业进入数据时代。

- 七牛云建立了统一的异构数据湖 (Data Lake)，打造了完备的视频云服务和多媒体数据处理平台 (Dora Platform)，并创建了简洁开放的机器数据处理平台 (Dmbr Platform)。

云+数据一体化的PaaS平台
全面赋能零售金融解决方案

专注构建数据能力
实现远程银行全流程监控

帮助金融机构
全面提升数据安全和分析能力

- 特色发展优势



图：七牛云在智能运维服务的成效体现与发展优势

超 1,000,000+

企业用户和开发者

超 90%

间接服务网民数占比

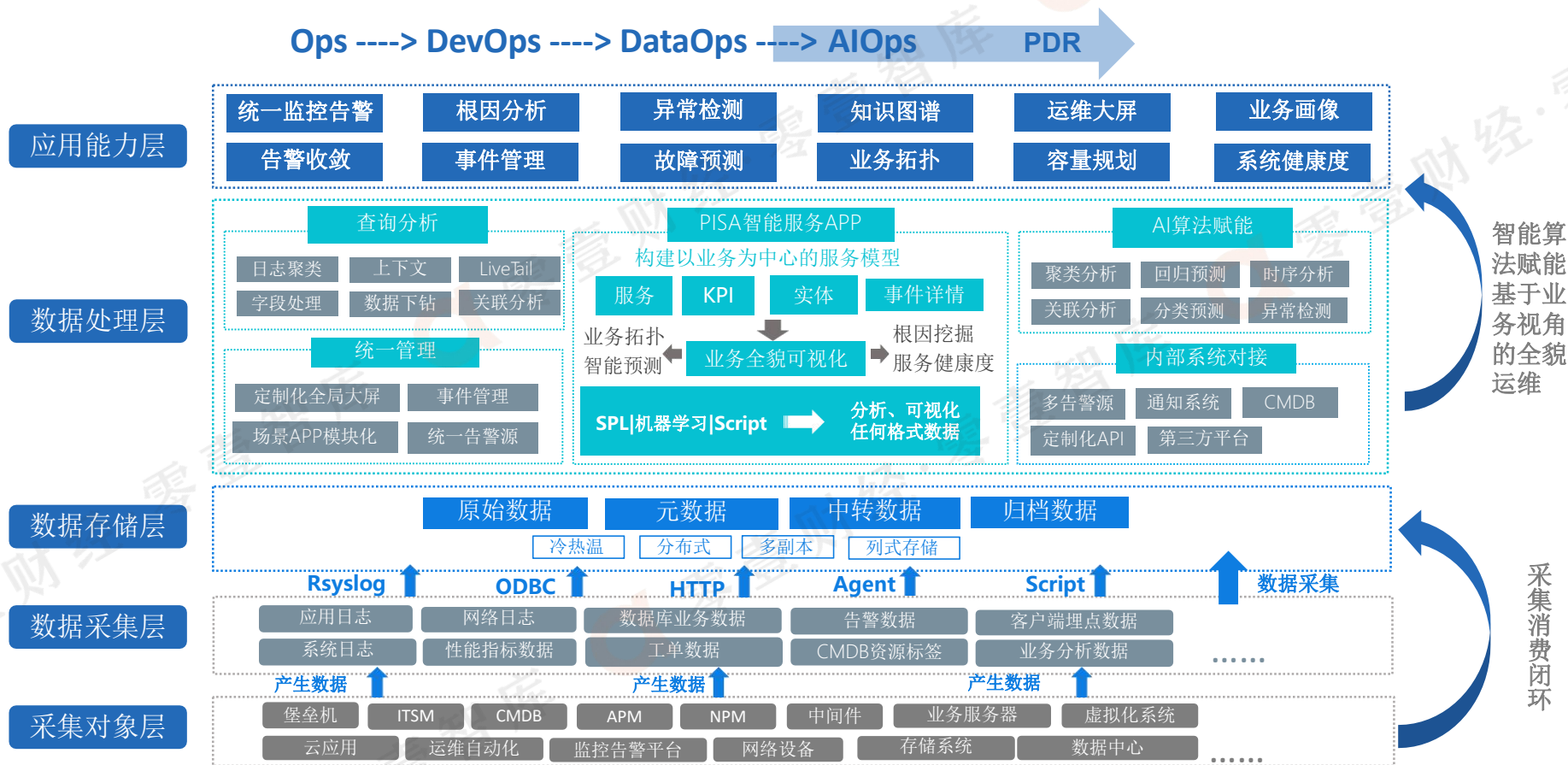
2011年

企业成立时间



典型案例：七牛云构建“云+数据”能力，展现智能金融解决方案

零壹财经·零壹智库





项目合作成果：某银行零售金融IT运维数据管理平台项目

数据方面

- 随着错综复杂的新技术的不断应用，企业的信息系统产生了前所未有的海量数据。

系统方面

- 根据零售业务小额量大、业务种类繁多的业务特性，对整体对IT系统要求如下：
 - 业务系统多样，业务数据复杂多样
 - 系统实时性高，零售用户对系统故障和响应性能容忍性低
 - 业务交易量大，数据量大，采集难度大

运维方面

- 传统数据分析模式无法适应对新环境下的运维和内部安全分析诉求。

项目整体需求

- 对企业两地三中心所有设备系统日志数据进行有效的集中、分析、管理，审计日志支持存储一年以上；
- 发现潜在威胁，实施监控企业内部潜在的异常安全行为，从而满足企业运营审计的各种需求；
- 对接内部cmdb、告警、虚拟机管理系统等内部平台，关联多系统多源数据实现多维分析，挖掘运维数据价值，提升运维效能。

项目展现成果

1.建立安全数据统一管理平台

覆盖行内**上千台设备**，对接内部**10+IT系统**，实现IT运维数据统一存储和管理，打破数据孤岛。

2.IT设备安全审计

沉淀**200+审计规则配置**、**30+个审App模块**，覆盖操作系统、网络设备、安全设备、堡垒机、中间件等模块，实现审计自动化，定期输出审计报告。

3.可视化安全监控

对日志分析指标结果做多维报表展示，感知各项指标变化和潜在风险，及时发现异常风险，强化内部运维管控效果。

04. 趋势篇

后疫情时期的零售银行竞争挑战与前景展望 >



后疫情时期零售金融数字化转型与构建远程银行的发展挑战

零壹财经·零壹智库

零售金融转型重点不清晰：各类银行在数字化进程中，未能挖掘自身独特的资源禀赋优势，在信用卡、消费金融、财富管理、支付结算工具创新等方面合理取舍，导致盲目跟风，在银行与新兴科技公司之间的竞争加剧环境下，迷失真正的数字化转型突破口。

生态平台与自身场景有限：构建生态平台成为银行业发展零售金融的宣传语，但往往依赖互联网的高流量与超多线上场景。银行将线下网点与线上自建场景的融合度方面较为欠缺，细分“非金融”领域的生态布局较少，导致用户粘性较低。

AI与数据算法技术开发薄弱：疫情引发手机银行与信用卡App作为核心流量入口，但缺乏数字AI人与信贷数据算法能力，难以真正体现数智化技术带来的提质增效。

创新激励机制有待增强：金融科技驱动零售银行的建设，未来需要复合型人才，但员工薪酬待遇、考核晋升往往无法与创新成果挂钩。

顶层
规划不足

生态场景依赖

AI与数据短板

激励机制欠缺

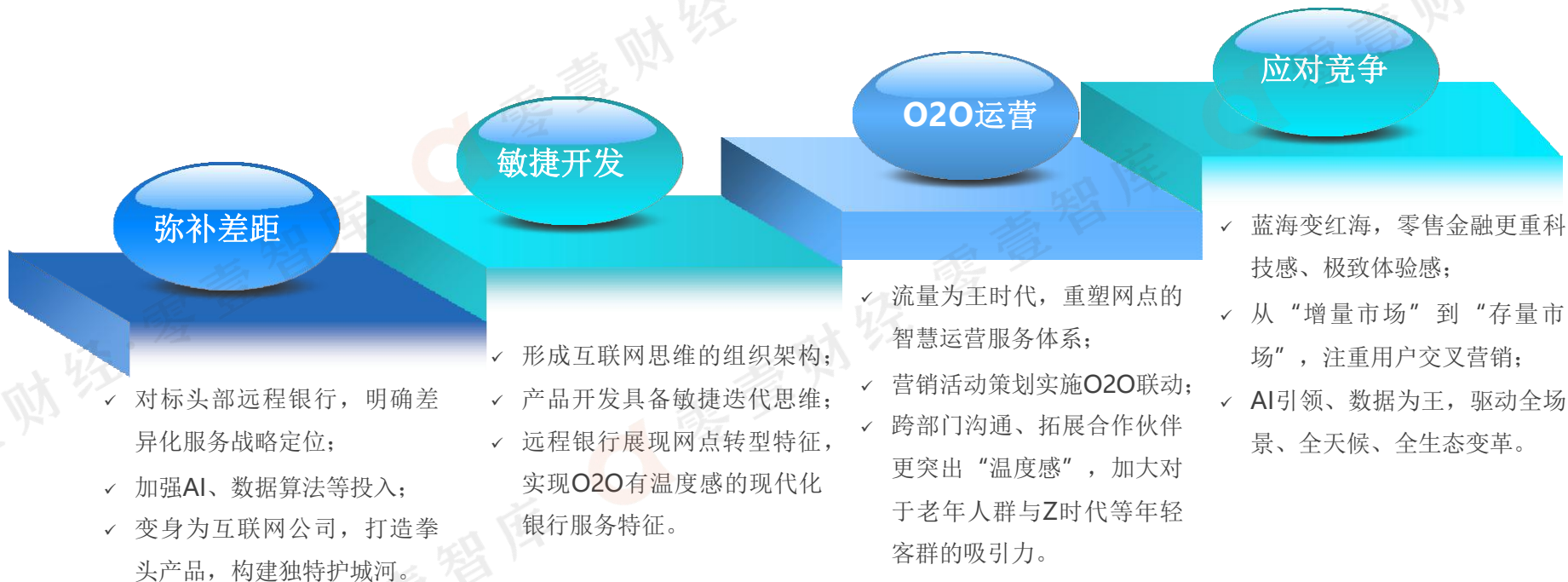
零售金融转型进入新纪元，从“外部依赖”走向“AI数字人与自建生态”

- ✓ “银行+金融科技公司”：单纯依赖互联网巨头的导流模式难以为继，银行要从内部全面变革
- ✓ 远程银行实现提质增效：不止于“客服中心”，实现前台场景化、中台智能化、后台云端化
- ✓ 注重合规底线、数据隐私安全保护：坚持监管部门的风险防控规定，寻求消费者权益保护与数据挖掘的平衡点



数智化时代远程银行规划创新的前景展望

- 中国银行业的零售金融业务发展，已经将数智化基因深刻融入，金融科技驱动提质增效、降低成本；
- 相比互联网巨头与纯线上的互联网银行，我国数千家传统银行走出一条差异化的O2O之路，线下网点场景并未消亡、而是重生。通过业界交流与多家银行的走访调研，零壹智库提出以下四点趋势预测，仅供参考。



05. 附录

109家远程银行与客户服务中心名单统计表>

我国远程银行与客户服务中心的关联性

银行业协会统计口径

- ✓ 2018年11月，中国银行业协会“客户服务委员会”正式更名为“客户服务与远程银行委员会”；
- ✓ 2019年11月21日，中国银行业协会组织编写了《远程银行客户服务与经营规范》，这是我国银行业首份远程银行团体标准，有助于帮助银行客服中心开展远程银行的规划、建设、评价与管理。此后在2021年4月份，协会再次出版《远程银行建设指南》，用于指导客服中心与远程银行的规范建设。

客户服务中心整体建设

- ✓ 客户服务中心是商业银行的传统职能部门，伴随业务经营的持续发展，它在各银行组织架构的位置不断调整，目前涵盖了借记卡客服中心、信用卡远程经营服务中心、综合客服中心、运营管理部客服中心等称谓；
- ✓ 金融科技快速发展，促使多数银行将客服中心更名为远程银行中心，2021年数十家银行提出计划更名。据银行业协会统计数据，截至2019年末，银行业客服中心与远程银行从业人员5.32万人。

远程银行新增岗位趋势

- ✓ 远程银行与传统的银行客户服务中心关系密切，可理解为原有客服中心的升级业态，职能由传统客户服务向客户经营进行转变。借助5G、AI等技术 with 多媒体方式，展现无接触金融的创新方向；
- ✓ 远程银行增设了一批新兴岗位，譬如：服务岗位中的视频客服岗位数量有所增加；管理支持岗位中的智能训练师、机器人训练师等新岗位增速较快；营销岗位中的投资顾问等新岗位处于探索发展阶段。

区别互联网银行典型特征

- ✓ 与近两年兴起的互联网银行、民营银行、直销银行等模式不同，客服中心与远程银行**讲求线上平台与线下网点联动的O2O模式**，并非完全依赖纯线上模式，强调银行线下网点升级的场景功能不可缺失；
- ✓ 远程银行的经营重点在于以数据为核心，通过智能技术，开展存量客户的全生命周期管理与提升用户粘性。不同于互联网银行，远程银行的职能不涉及新增客户群体，重点在于**存量市场的维护与生态建设**。



中国银行业远程银行名单（截至2021年上半年）

序号	远程银行	序号	远程银行
1	工商银行远程银行中心	12	渤海银行远程视频银行
2	农业银行远程银行中心	13	恒丰银行零售金融部远程银行中心
3	建设银行远程银行中心	14	北京银行远程智能银行
4	邮储银行远程银行中心	15	宁波银行远程银行中心
5	光大银行远程银行中心	16	江苏银行远程智慧全能银行
6	招商银行网络经营服务中心	17	南京银行客服与远程银行中心
7	平安银行远程线上专员模式	18	齐鲁银行远程视频银行
8	民生银行运营管理部	19	长沙银行远程银行部远程客服中心
9	浦发银行客户服务及远程银行中心	20	北京农商银行远程银行中心
10	兴业银行远程银行服务平台	21	上海农商银行远程银行中心
11	广发银行信用卡中心远程经营服务中心	22	陕西秦农农村商业银行远程银行中心

说明：我国监管部门目前尚无统一界定的远程银行名单，零壹智库综合两个维度的统计口径：

- 1、中国银行业协会2021年4月出版的《远程银行建设指南》，指出截至2020年末的15家已转型并更名的远程银行名单；
- 2、零壹智库结合2021年上半年各银行最新战略与市场披露信息，补充7家银行，分别是：平安银行、兴业银行、渤海银行、北京银行、宁波银行、江苏银行、齐鲁银行。



中国银行业客户服务中心名单（截至2021年上半年）

序号	银行	序号	银行
1	中国工商银行	16	广发银行
2	中国农业银行	17	渤海银行
3	中国银行	18	浙商银行
4	中国建设银行	19	恒丰银行
5	交通银行	20	北京银行
6	中国邮政储蓄银行	21	天津银行
7	中信银行	22	廊坊银行
8	中国光大银行	23	张家口银行
9	招商银行	24	蒙商银行
10	浦发银行	25	内蒙古银行
11	上海浦东发展银行	26	盛京银行
12	中国民生银行	27	哈尔滨银行
13	华夏银行	28	龙江银行
14	平安银行	29	上海银行
15	兴业银行	30	江苏银行

资料来源：中国银行业协会网站，零壹智库综合整理



中国银行业客户服务中心名单（截至2021年上半年）

序号	银行	序号	银行
31	南京银行	46	桂林银行
32	苏州银行	47	重庆银行
33	杭州银行	48	成都银行
34	徽商银行	49	四川天府银行
35	江西银行	50	贵州银行
36	齐鲁银行	51	富滇银行
37	威海市商业银行	52	西安银行
38	中原银行	53	长安银行
39	郑州银行	54	甘肃银行
40	焦作中旅银行	55	大连银行
41	华融湘江银行	56	宁波银行
42	长沙银行	57	厦门国际银行
43	广州银行	58	青岛银行
44	广东华兴银行	59	微众银行
45	广西北部湾银行	60	北京农商银行

资料来源：中国银行业协会网站，零壹智库综合整理



中国银行业客户服务中心名单（截至2021年上半年）

序号	银行	序号	银行
61	天津农商银行	75	武汉农村商业银行
62	河北省农村信用社联合社	76	湖北省农村信用社联合社
63	内蒙古自治区农村信用社联合社	77	湖南省农村信用社联合社
64	辽宁省农村信用社联合社	78	广东省农村信用社联合社
65	吉林省农村信用社联合社	79	广州农村商业银行
66	黑龙江省农村信用社联合社	80	广西壮族自治区农村信用社联合社
67	上海农商银行	81	海南省农村信用社联合社
68	江苏省农村信用社联合社	82	重庆农村商业银行
69	浙江省农村信用社联合社	83	四川省农村信用社联合社
70	安徽省农村信用社联合社	84	贵州省农村信用社联合社
71	福建省农村信用社联合社	85	陕西秦农农村商业银行
72	江西省农村信用社联合社	86	甘肃省农村信用社联合社
73	山东省农村信用社联合社	87	汇丰银行
74	河南省农村信用社联合社		

资料来源：中国银行业协会网站，零壹智库综合整理

金融与科技知识服务平台

- 金融与科技知识服务平台，2013年成立于北京，建立了**传播+研究+数据+咨询+培训**等服务体系，覆盖金融与科技生态的主要领域，已服务超过300家机构。
- 零壹财经·零壹智库是中国互联网金融协会成员、北京市互联网金融行业协会发起单位并任投资者教育与保护专委会主任单位、中国融资租赁三十人论坛成员机构、湖北融资租赁协会副会长单位、广州融资租赁产业联盟理事单位。

传·播

研·究

数·据

咨·询

培·训

零壹财经官网：www.01caijing.com

扫码下载零壹APP

40+

专业书籍

350+

专题报告

700+

数据报告

30+

行业峰会

50+

闭门研讨会

3万+

业内人士交流

2000+

业内高管和专家

本报告研究过程和研究结论均保持独立，零壹智库对本报告的独立性负责。本报告中信息均来源于公开信息及相关行业机构提供的资料，零壹智库对这些信息的准确性及完整性不作任何保证。报告中的信息或所表达意见并不构成任何投资建议。本报告的完整著作权为零壹智库信息科技（北京）有限公司所有，未经本公司书面许可，任何机构和个人不得以任何形式使用，包括但不限于复制、转载、编译或建立镜像等。

Thanks

2021.08



添加微信：zifu0520

备注“入群”

加入微信交流群

免费获取最新资料

社群内每日免费分享5份+最新资料

各行业研究报告 / 方案 / 电子书 / 学习教程

为您的创业、投资、职场、学习研究… **超强赋能**

【资源属性】

运营、产品、增长黑客、营销、数据分析、案例拆解、行业报告、趋势研究、商业模式、白皮书、电子书…

【覆盖行业】

教育、电商、直播及短视频、内容产业、泛娱乐产业、保险及金融、投资、人工智能、智能硬件、AR/VR、零售、汽车、社交、社区、社群、母婴儿童、区块链、物联网及产业互联网、B端及企业服务、跨境海外、地产、婚恋美妆、运动体育、餐饮美食、工具类…