

招商银行零售业务数字化转型的对策研究

王佳琪 张雅雯 肖 晓

青岛恒星科技学院, 中国·山东 青岛 266100

【摘 要】随着利率市场化的推进和金融数字化浪潮的不断涌现, 数字科技与金融领域的融合日益紧密。在这种背景下, 网络金融机构蓬勃发展, 顾客的金融需求变得更加多样化, 给传统银行的业务发展和盈利能力带来了巨大冲击。由于风险较低、回报丰厚、盈利贡献显著等优势, 零售业务在商业银行的各项业务中逐渐崭露头角, 已成为银行业未来发展的主导业务。

本文以招商银行为研究对象, 深入分析了其在零售业务数字化转型方面取得的成就, 旨在揭示改革过程中所面临的困难, 并提出可行的解决方案和建议。

【关键词】招商银行; 零售业务; 数字化转型; 转型效果

1 研究意义

现有研究显示, 大多数关于商业银行零售业务数字化转型的文件都是从宏观经济角度对整个行业进行分析和研究, 没有对实际案例进行特征分析, 也缺乏针对性建议。招商银行在零售业务方面处于领先地位, 经验丰富, 对中国零售业务转型具有一定的理论价值和研究意义。

通过对招商银行零售业务数字化改革的实践进行多方面的深入分析, 更全面地评估其成果, 从而实现行业资源在整体上得到公正、恰当的分配。其他股份制商业银行可以借鉴这些理论成果, 评估自身数字化改革的成果, 并制定相应的改革措施来解决当前问题。这项调查对商业银行在零售业务领域的转型具有重要意义。

2 招商银行零售业务数字化转型的动因分析

2.1 经济因素

自改革开放以来, 随着市民对投资和存款需求的迅速增长, 我国经济持续增长, 人均薪资和可支配收入也逐年增加。这种增长势头为我国商业银行零售银行业务的变革和扩张带来了巨大机遇。

2.2 社会因素

当前社会发展趋势为商业银行零售业务的扩张提供了充足的资金来源, 人口增长有助于城乡居民收入持续增加。因此, 金融和财务管理项目将迎来更多的增长机遇, 居民储蓄将被引导至更多领域, 投资范围也将扩大, 从而促进居民储蓄的增长。每个人都非常关注金钱存取的便捷性和安全性, 因此更倾向于选择传统的银行存取款方式, 涵盖储蓄、投资、理财等多个层面, 这为招商银行的零售业务带来了广阔的拓展空间与无限可能。

2.3 互联网金融冲击

随着网络技术的不断进步, 结算支付、财务管理和购物信用等领域吸引了广泛的用户群体。为了适应网络金融的影响, 招商银行作为一家专注于零售业务的商业银行, 需要进行战略变革, 实现零售业务数字化转型, 拓展多元客户服务渠道^[1]。

2.4 零售业务创新不足

网络金融机构通过整合顾客的日常消费和金融需求, 为顾客提供场景化消费体验。相比之下, 招商银行在推广零售业务时缺乏创新, 仍然停留在简单提供金融服务的阶段, 未能将金融服务与顾客消费有机结合, 也未能为顾客带来场景化消费体验, 这导致失去了许多零售客户。

2.5 寻求利润新增长点

零售业务已成为招商银行未来盈利增长的主要支柱, 因其风险较低、增长速度快。为了加快推动零售业务改革进程, 招商银行迫切需要调整其业务模式。

3 招商银行零售业务数字化转型的发展现状

3.1 财富管理业务数字化转型现状

在招商银行的零售业务中, 财富管理业务具有至关重要的作用。本服务的目标是零售顾客提供个性化的金融投资和管理方案, 帮助他们实现财富资产的稳健增长。招商银行在财富管理业务数字化转型方面取得了显著成效。通过创新投资产品、拓宽服务范畴、优化客户体验等措施, 招商银行成功吸引了大量零售客户。据统计数据显示, 招商银行投资产品受到超过4300万客户的青睐, 存款总额、中介保险费用支付总额和中介非货币公开集资基金销售总额均呈现稳步增长态势。此外, 招商银行还通过提升手续费和佣金收入实现了财富管理业务的盈利增长^[2]。

3.2 信用卡业务数字化转型现状

在中国的金融机构领域，招商银行处于主导地位，最早引入了信用卡业务。在首次零售业务转型中，招商银行明确规划了信用卡的应用策略。招商银行信用卡业务通过引入大数据、人工智能等先进技术，实现了信用卡申请、审批、风控等环节的智能化管理。同时，招商银行还推出了多种多样的信用卡种类与服务，提升了年轻消费群体的使用体验和满意度。

3.3 零售贷款业务数字化转型现状

招商银行在个体借款领域提供多种产品，包括房屋贷款、小额信贷和消费信贷等，涵盖范围广泛。当前，招商银行的个人贷款业务规模已显著扩大至22500亿元，占据举足轻重的地位。在零售贷款业务方面，招商银行也积极推进数字化转型。通过构建线上贷款平台、优化贷款审批流程、提升风险管理水平等措施，招商银行实现了零售贷款业务的快速增长。同时，招商银行还注重与第三方机构的合作，共同拓展零售贷款市场。

4 招商银行零售业务数字化转型过程中存在的问题

4.1 零售业务的营业收入增长缓慢

根据2014年至2022年的数据分析，企业的经营收入总体呈现增长态势，然而不同年份间的增长率波动较为显著。这表明在这九年间，招商银行可能面临着较大的市场竞争压力或内部管理挑战，导致营业收入增长速度较为缓慢。

4.2 零售业务的客户增长缓慢

随着金融行业的持续发展，各家金融机构竞相争夺零售业务市场份额，在激烈的市场竞争环境中招商银行可能面临着吸引新顾客的挑战。

根据2014年至2022年的数据分析，从2015年的零售客户数量为6694万增长至2022年的1.84亿，尽管零售客户总数总体呈现增长态势，但增长速度并未持续加快，这表明他们吸引新客户的速度有所减缓。

4.3 零售业务的不良贷款率增加

根据图1，可以看出，2012年整体不良贷款比率为0.79%，随后几年持续上升。2016年的不良率高达1.87%，虽然到2022年已降至0.82%，但总体趋势仍呈增加态势。在相同时间段内，零售业的不良贷款率逐渐呈上升趋势。

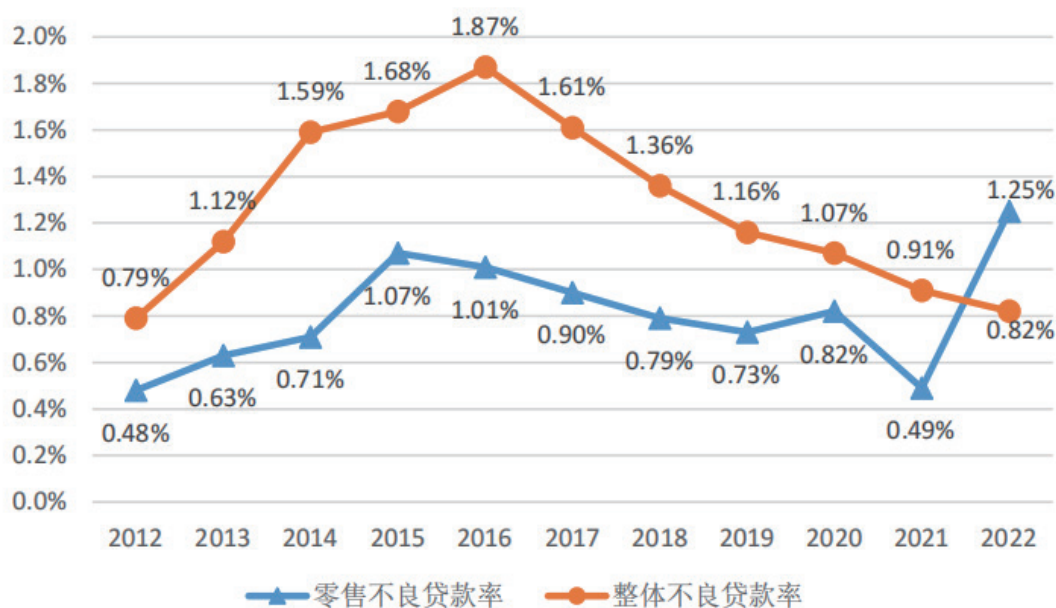
4.4 零售业务产品的同质化严重

目前，招商银行面临的一个紧迫问题是其零售业务产品与其他商业银行的零售业务产品相似度较高，缺乏差异化竞争优势。

表1 部分商业银行零售业务的主要产品

中国银行	建设银行	农业银行	工商银行	招商银行
存款业务	存款业务	存款业务	存款业务	储蓄业务
贷款业务	贷款业务	贷款业务	贷款业务	贷款业务
信用卡业务	信用卡业务	信用卡业务	信用卡业务	信用卡业务
理财业务	投资理财	投资理财	投资理财	投资理财
支付结算业务	支付结算业务	支付结算业务	支付结算业务	网上银行

数据来源：新浪财经



数据来源：招商银行年报

图1 2012-2022 年招商银行整体不良贷款率及零售贷款不良率

5 招商银行零售业务数字化转型的对策建议

5.1 强化零售业务的数字化营销力与相关人才的培养

招商银行应该充分运用大数据和人工智能等先进的科技手段, 提高自己的数字营销水平, 通过对顾客进行精确建模与数据分析, 进行个性化推荐与个性化服务从而提升企业的销售效率与顾客满意度, 在此过程中, 要强化网络渠道的构建与优化, 提升网络服务的便利性与用户体验以吸引更多的年轻人与网民。

数字化转型离不开专业人员的支撑, 招商银行应该加强对员工的培训, 打造一支既有业务能力又有数字思想的队伍。通过公司内部培训与外部引入提高公司员工的数字素养与创造力, 为公司实现数字化转型提供强有力的人才保证, 打造一支具备数字化思想和专业技术能力的高素质风险管理队伍。

5.2 深化零售业务的数字化渠道

通过优化手机银行、网上银行等线上服务平台提升用户体验, 使客户能够便捷地完成各项金融操作。积极利用社交媒体、短视频等新型数字渠道, 开展品牌推广和客户互动, 扩大品牌影响力。

通过对客户数据的深度挖掘和分析并了解客户的消费习惯、风险偏好等特征为客户提供个性化的金融产品和服务推荐, 这不仅能够满足客户的多样化需求, 还能提升客户满意度和忠诚度。招商银行还应加强与外部合作伙伴的联动, 与电商平台、线下商户等建立紧密合作关系共同打造场景化金融生态圈, 通过嵌入消费场景为客户提供一站式金融服务增强客户粘性和活跃度。同时也应注重客户体验和反馈机制的完善, 通过建立有效的客户反馈渠道及时收集和处理客户意见和建议不断优化产品和服务, 还要定期开展客户满意度调查了解客户需求和期望为业务创新提供方向^[3]。

5.3 加强零售业务的风控体系和催收管理系统的建设

招商银行应深化大数据、人工智能等先进技术的应用, 构建更加精细化的数字化风控体系, 优化信贷审批流程, 提高审批效率和准确性, 降低不良贷款发生的可能性, 并提升客户信用评估能力在零售业务数字化转型过程中招商银行应加强对客户信用信息的收集和整合, 建立全面、准确的客户信用评估体系。通过多维度、多角度的信用评估实现对客户信用状况的精准刻画为信贷决策提供有力支持, 并加强与客户的沟通互动及时了解客户需求和反馈, 优化信用评估模型提高评估准确性。精细化的数字风控体系会更好地降低零售业务的不良贷款率。

招商银行应建立完善的催收管理和资产保全机制, 通过数字化手段提高催收效率和成功率, 利用智能化的催收系统

实现对逾期贷款的快速响应和有效处理。还要加强资产保全工作, 对不良贷款进行及时处置减少损失, 通过与法律机构、评估机构等合作, 建立专业化的不良贷款处置团队提高处置效率和效果。还要深化与外部合作与信息共享, 招商银行应积极寻求与外部征信机构、风控公司等合作伙伴的深度合作, 共同构建风险控制体系, 通过共享数据和信息实现风险信息的互通有无, 提高风险识别和防范能力, 并加强与监管机构的沟通协作及时了解和掌握政策动态, 为降低不良贷款率提供有力支持。

5.4 创新零售业务的产品体系

金融科技快速发展, 推动了人们对金融产品购买和服务需求的持续增长, 通过运用数据挖掘技术, 商业银行应当始终将顾客置于核心位置深入洞察并把握顾客的潜在需求和兴趣, 为了满足消费者对高品质、独特商品的需求, 我们将通过不断更新的金融科技手段创造独特的零售商品和服务, 通过提升客户参与度促进零售业务的长期增长是一种有效的策略。

在深化现有产品的基础上, 我们致力于对其进行持续的优化与革新以凸显其独特功能并扩大客户接触面进而构建一个综合的生态系统, 紧跟时代步伐我们紧密关注生活中的热点话题针对性地设计财富管理产品, 推出了联名信用卡进而更好地强化生活与金融的深度融合, 让不同生活场景中的用户都能够更便捷地享受到银行的金融服务。特别针对广泛使用的手机银行我们致力于深化与高校的合作, 通过多渠道吸引客户, 打造一个更加开放、基于实际场景的服务生态为用户提供丰富多样的体验。

6 研究结论

从现状分析来看, 招商银行在数字化转型方面取得了显著成效, 通过强化线上零售业务办理招商银行简化了业务流程, 提高了办理效率降低了经营成本同时也增加了零售业务的收入来源, 招商银行还通过开发手机银行App等方式, 积极拓展线上市场吸引更多年轻客户, 为银行的未来发展奠定了坚实基础, 但是在零售业务数字化转型的过程中招商银行也同样面临着挑战和问题, 针对这些问题招商银行可以采取一系列措施加以解决。

参考文献:

- [1] 王诗贤. 商业银行数字化转型新发展格局构建[J]. 浙江金融, 2021 (5): 57-62.
- [2] 叶楠. 我国金融科技人才培养的对策与建议[J]. 金融科技时代, 2021 (2): 39-46.
- [3] 谢凯. 零售银行转型的一体化战略[J]. 中国金融, 2022 (S1): 26-29.