

失去客户比失去业务更可怕。银行纷纷进军场景金融领域，通过依托开放银行嵌入第三方场景、利用手机银行自建场景、直接承建外部场景等方式，重塑客户通道。但受限于先天基因、组织架构、固有流程、人才结构及考核机制等因素，银行在快速“入局”后暴露出一些问题，具体体现在如下五个方面。

一是有影响力的不多。

除布局较早且投入巨大的G端智慧政务外，各商业银行在智慧医疗、智慧教育、智慧社区、智慧园区、智慧交通、智慧商务等B端、C端垂直领域，均尚未真正打开局面、占据一席之地，“一根针捅破天”的应用和叫得响的现象级产品不多。因缺少非银领域行业积淀，无法深入理解和准确把握行业用户痛点，在与领域内专业服务企业竞争中商业银行处于不利位置，难以真正做深做透，场景金融的获客引流作用仍待挖掘，对银行存贷汇等主营业务的助力作用也有待进一步发挥。

二是自主研发的不多。

为加快场景布局，各商业银行在初期积极引入合作伙伴共建场景或直接外购系统，这对提升客户服务能力、场景拓展广度、行业应用深度起到了积极作用，但也带来一系列存量问题。例如，数据问题。“一场景一部署、一场景一数据库”，各场景之间难以实现数据共享、交叉销售和快速复用，形成一座座数据“孤岛”。再如，安全问题。因外购系统多部署在银行外部，银行安全开发和测试管控无法全覆盖，容易引发信息安全和业务连续性等方面问题，且存在潜在的欺诈、洗钱等风险。此外，银行不完全掌握外购系统代码，难以在此基础上进行二次开发，加之有些工作受制于合作方，银行无法实现外购系统与内部系统的有效整合。

三是做长久的不多。

商业银行做场景往往冲劲很猛、韧性不足。前期，银行通过投入巨量资源或直接从体系内引流实现客户规模快速扩张；中期，由于缺少完备规范的市场运营机制，以及类似互联网企业的“洞察—触达—识别—服务—反馈—分析—优化”全流程迭代体系，甚至部分场景直接交由第三方运营，场景金融无法跟随市场需求持续演进，导致客户黏性无法持续；后期，由于缺乏具体量化考核指标、激励机制以及跨地区的协同推广机制，典型应用无法被有效复制至其他地区，大量场景越做越小、客户越来越少。

四是有持续性收入的不多。

场景金融对银行的助力是全方位的，包括有助于带动存贷款和代收代付等业务发

展、培养客户忠诚度、树立品牌美誉度、扩大产业链自身影响力、辅助上下游授信风险评估，以及获得资金流、信息流、物流数据等，可以说战略价值巨大。但场景金融建设是一个投资周期长、回报时滞长且外溢性强的战略执行过程，其内生的客户流量效益在账面上无法与商业银行传统的成本收入比相契合，短时间内难以量化其效益，必须下苦功夫、放长线。从同业实践看，其长期效益还没有充分体现，对银行存贷款等业务绑定还不够紧，有持续性收入的项目占比不高，这也是一个需要关注的问题。

五是社交、电商等垂直领域银行渠道直接支付用的不多。

支付结算是银行的“看家本领”和业务基石，也是银行做场景金融的切入点和最想“收复的失地”。但在社交、电商等场景金融领域，第三方支付仍占据绝对主导地位，银行渠道直接支付业务增长乏力，各家银行仍在竭力拓展场景寻求突破。

一是非银领域场景建设积累不足。

互联网企业做场景金融，是建立在对行业的深刻认知和丰富的经验基础上，通过持续深耕某一垂直领域，实现用户习惯的培养、核心服务的打磨和自身生态的闭环。而银行作为一群“门外汉”，在无行业实践和经验积累的情况下仓促“下海”，难以深入理解行业规律、生态链条和用户核心需求，且自身传统营销渠道也难以被有效复用于场景营销，导致场景服务与金融服务衔接不够紧密，银行需要在长期实践中不断提升自身认知水平和核心竞争力。

二是营销异化带来的思路转变。

客户营销工作经历了从关系营销到服务方案营销、再到以系统建设营销进行客户资源置换的演变。一线营销人员的着眼点是完成各项考核任务，银行的着眼点则是通过系统建设深度绑定客户，实现对其长期价值的挖掘。目前，银行多数一线营销人员仍沿用传统营销思路，通过场景建设一次性营销客户，而忽略了对系统服务的持续优化，无法维护拓展更大范围的长期合作关系。

三是客户数字化能力和意识存在较大差异。

相较而言，银行是数字化转型的先锋，具有较强的数字化能力，而委托银行做场景的机构客户在数字化能力和意识方面存在较大差异。有的具有较大话语权且与银行能够实现强强联手；有的则无任何系统建设经验和能力，需要银行对客户需求、研发测试、技术运维、业务运营等提出全流程解决方案，打造“交钥匙”工程，这对银行的场景建设团队提出了更高要求。

四是客户需求个性化和场景碎片化。

因行业不同、规模不同、地域不同等因素，客户需求的个性化特点较为普遍，并由此带来场景建设的碎片化，相似的场景出现在不同的系统、不同的分行、不同的部门、不同的客户中，建设过程中未沉淀行业共性，难以形成行业通用标杆产品，导致银行在各行业、各场景甚至内部各分行、各条线重复“造轮子”的现象不断出现。

五是内部分工不够明确。

场景建设涉及的相关方众多，包括需求方、使用方、委托方、建设方、合作方、运营方等，常常存在跨行业、跨部门、跨总分行的情况，且相互之间分工不够明确、责权利不清晰，比如，对于跨场景的营销如何联动、银行与第三方场景的联合运维如何有效管理等，往往是“一事一议”，还没有形成相对成熟的模式和流程。

六是客户端无法有效整合银行产品。

场景金融的最终目标是以场景为核心向客户提供金融服务和产品，需要与客户生产经营和面客渠道深度融合，而银行在做产品设计时仍存在以部门为中心的情况，没有站在客户角度形成整体服务和产品体系，无法为客户提供定制化的产品货架和长效服务，且产品之间相互独立，单个产品只解决客户的部分痛点。

七是长周期影响产品时效和满意度。

市场机会不等人。场景金融建设包括市场调研、需求研制、营销、业务立项、研发、运营、推广、客户反馈、迭代优化等环节，链条多、时间长、落地慢，常常跟不上市场节奏，开发出的产品往往有滞后性。同时，链条后面的人员听不到“前线的炮火”，得不到一手的客户体验和意见反馈信息，很难迭代设计出客户真正满意的产品。

八是互联网资产安全管理有待完善。

场景建设需要引入大量的合作伙伴，并形成部署在银行外部的互联网资产。目前，银行对互联网资产的供应链安全管理仍不完善，在实践中存在过紧或过松情况，有的按照银行标准严格要求，有的仅依靠合同协议进行约束，尚未形成体系化的管理模式。

聚焦深拓展锚定战略场景构筑“护城河”。

靠山吃山、靠水吃水，选择场景必须立足自身禀赋、走差异化发展之路，并在不断探索中补足自身短板。以农业银行为例，“三农”是农业银行的天然根据地，是其政治责任和集团战略所在，农业银行做场景金融要扎根“三农”领域深耕细作，构建核心竞争力。一要构筑行业认知“护城河”。通过战略合作、业务合作、技术合作、股权合作等市场化方式拓展上下游合作伙伴，快速积累行业经验；通过引进外部成熟产品、流程工艺和专业能力，建设所在行业的专家队伍；通过深入研究客户核心需求，找准产品发力点，设计“管用、好用、愿用”的优秀产品。二要构筑技术能力“护城河”。建设全行统一的数字乡村金融服务和产品货架，实现场景应上尽上、产品应加尽加；着力打造业界规模最大的“三农”可信大数据资产，强化对县域和“三农”客群的数字化洞察；探索软硬件一体化道路，制定传感器等设备技术标准，做到有平台、有数据、有硬件、有专利。三要构筑多维服务“护城河”。利用农业银行点多面广的优势，探索建立线上和线下相结合，且总分行、基层分支机构、惠农通服务点和农银金科市场化力量相连通的一体化服务渠道体系，通过服务更多的客户，让农业银行的网络覆盖更广、成本更低、效率更高，让“三农”服务成为农业银行的金字招牌。

二是变提供系统为提供服务，打造一站式SaaS（Software as a Service,软件即服务）。

场景金融不是一锤子买卖，不仅需要平台思维、行业积累和一揽子解决方案，也需要持续运营、个性化服务和向SaaS演进。一要提高“交钥匙”工程和“管家式”服务。以提升客户满意度为出发点，为客户提供包括市场调研、需求研制、系统研发、技术运维、业务培训等在内的一揽子解决方案，并搭建总分联动、行司联动、内外联合的网状运营服务体系，通过业务运营和迭代优化，持续激发场景活力，提升客户黏性，实现一次投入、终身受益。二要以数据应用驱动场景服务千人千面。构建全链路量化指标体系，不仅量化客户行为，也量化客户经理行为，不仅量化点击次数、页面停留时间等基础指标，也量化态度、偏好等更具深度的指标，从而形成每一个客户的态度或偏好量化光谱，以准确掌握客户态度或偏好变化，实现“向对的客户，在对的时间、对的场景，由对的员工通过对的活动，以对的价格、对的渠道，提供对的产品”。三要变产品思维为平台思维，实现产品云化、服务云化和运营云化。探索以银行科技子公司为抓手，逐步打造具备产运研一体化服务能力的综合SaaS服务商，通过提供标准版产品加定制化配置的方式，满足不同客户需求，并支持按客户订阅的服务、消耗的流量、消费的数据等多种方式计费，为客户提供快速、安全、简约、可定制的SaaS，持续提升对接效率和丰富营收模式。

三是变单兵作战为军团作战，实现银行内部多兵种协同。

场景金融建设需要银行内部业务和技术的高度融合，以及各条线、各部门的高效协作，从而凝聚共识、建立机制、明确分工、形成合力，打好这场硬仗。一要明

确任务分工，加强横向协作。由板块牵头部门负责本板块场景金融规划设计、考核评价、统筹协调；由场景业务主管部门统筹需求研制、模板设计、客户体验管理、数据服务、风险管理、运营服务；由科技部门负责重点场景建设研发实施和运维保障，并根据业务需要协助开展重点场景业务运营操作；由分行负责各类单项场景的营销推广、活动组织、客户反馈信息收集、运营支持、客户服务等。二要完善场景规划，强化全链条管理。按照分层分级、战略导向、急用先行、聚焦核心的场景建设原则，完善场景金融建设版图规划；统筹构建银行内部场景服务目录，建立分级分类的场景管理体系和动态更新机制，满足银行场景管理、建设、拓展、评价激励等需要；贯通场景经营体系，以大数据应用为驱动，构建完整的场景营销生态一体化系统，实现风险全周期管理。三要夯实技术底座，统一基础设施。构建场景相关内部管理服务类、外部客户服务类等基础服务组件，持续提高研发效率、质量和场景服务能力；共享银行软硬件设施、基础服务和数据资源，并遵循统一的技术栈，建设及运维IaaS（Infrastructure as a Service,基础设施即服务）和PaaS（Platform as a Service，平台即服务），进行SaaS层服务运维并对外提供生态云服务；依托开放银行，实现场景与金融产品的连接，加快构建数字场景服务的开放生态等。

四是变银行运作为市场化运作，充分发挥银行系科技子公司作用，弥补场景建设短板。

一要解决行业经验和人才引进的问题。依托科技子公司的灵活机制，实现非银行业成熟产品、新技术及新工艺的引进和消化，或通过公司化运作，采用并购等模式获取行业经验。同时，建立市场化薪酬和用人机制，加快非银行业专家人才的招募，并与同业、上下游企业和高校开展广泛合作，加速行业认知积累。二要解决业务运营和项目推广的问题。场景不仅需要建设，更需要运营和推广，可以科技子公司为抓手，建立跨部门的业务运营和技术运维团队，有效解决场景类项目的本地化运营问题；同时，横向协同各条线和各区域，对于试点效果好的典型应用，快速复制推广至其他地区，形成全国效应。三要解决市场嗅觉和反应链条的问题。依托科技子公司，可以建立一只快速反应部队，对外实时感知市场新业态和新产品，对内加强与一线人员的协同互动，支持其做好各类营销活动，主动寻找新热点、新切口，抓住稍纵即逝的机会，实现新的突破。

五是摒弃传统思维实现客户服务的“快准全”。

和互联网企业竞合，就要适应其节奏，求快、求准、求全，为客户打造一站式服务和极致消费体验。一要“快”，实现快速部署和快速迭代。打磨场景建设共性模板，加快模块化、组件化研发，加强身份认证、账户服务、信息查询等基础服务的标准化建设，通过“选模板”和“搭积木”，持续提升敏捷交付效率。二要“准”，实现一站式客户精准服务。在银行端体现整合，打破各条线零打碎敲、多头营销的局面，打造标准化产品体系和全场景服务目录，实现“大而全”；在

客户端体现个性，满足不同主体的多元化需求，将最匹配的产品嵌入与客户联系紧密的场景，提供“随需而至”的服务，实现“小而精”。三要“全”，实现全渠道融合。推进非银渠道与银行渠道的融合、内部渠道与外部合作商渠道的融合、线上渠道与线下渠道的融合，以及以手机为主、多屏合一终端渠道的融合，如在场景端以API、H5等方式嵌入银行产品，提供简单查询和申请服务，并以跳转手机银行、线上客户经理介入等方式引导客户至银行渠道完成交易；或在银行端支持客户通过手机银行等渠道查询在合作场景购买的金融产品，并支持一键关闭等。

六、异变自筹自建为共 享共建，携手合作伙伴实现生态共赢。

百花齐放才是春。场景建设应秉持开放共享的理念，在打造自身核心竞争力的同时，实现和生态圈伙伴优势互补、携手共建。一要做好服务互补。在消化吸收行业成熟经验、打磨自身核心产品的同时，通过共建、嵌入等方式，为合作伙伴提供稳定的金融服务，满足客户金融需求。二要做好安全互补。全面加强合作伙伴的网络安全、数据安全、运行安全和信息安全建设。制定合作伙伴网络安全准入标准，提前识别网络风险；实施第三方技术服务管控，做好运行监测，避免舆情风险；对业务运营进行流量、资金、行为跟踪，及时发现信息安全问题等。三要做好生态互补。做广场景服务生态，满足县域“三农”、城市政务、企业生活等场景软硬件需求，积极引入IoT（Internet of Things,物联网）硬件服务商，补足硬件服务能力；做深场景数据运营，发挥银行系科技子公司运营服务主渠道作用，并辅以专业领域运营服务商，满足场景生态客户的大量运营需求；做细场景落地推广，按需引入本地化推广服务商，满足客户地推、培训等本地化需求。

场景金融，道阻且长；场景金融，行则将至。构建开放共享、万物互联的金融场景，既是商业银行落实数字中国战略、以银行数字化对接社会数字化的社会责任，也是其延伸自身服务触角、提升客户黏性并最终实现流量变现的价值主张。只有发挥自身认知和实践优势，专注特定领域，保持战略定力，才能走好场景金融发展之路。■

（责任编辑 张黎黎）