

中国商业银行APP渠道运营报告

2019年



海量行研报告免费读

商业银行客户业务办理渠道

- 银行触达客户的渠道主要有三：线下网点、基于PC端的网上银行及基于手机端的APP。三者是目前最为重要、各有核心优势且无法被取代的渠道。
- 此外，ATM及近年出现的智能柜员机是线下网点的补充，处理单一、繁杂、流程固定业务；公众号、小程序（微信银行）是网上银行、银行APP的补充，服务于部分群体（不方便使用电脑、未下载银行APP）的基本账户管理需求。

分支机构、网点

特点：数量较庞大，承接所有业务类型，是银行的最主要渠道

自动柜员机（ATM）

特点：数量最庞大，但只能办理单一存取款及账户查询等业务，是网点的补充渠道

智能柜员机

特点：线下网点的又一补充形式，办理业务类型较ATM更加丰富

基于PC端的网上银行

特点：以软件形式、联网功能办理除签约等之外的多数业务，是电子渠道中安全系数最高的渠道

基于手机端的APP

特点：以手机为介质，快捷、方便处理多数网上银行业务，交易规模庞大

公众号、小程序

特点：便捷无APP客户使用，以查询功能为主

商业银行APP类型及定义

- 手机银行APP：包括个人端手机银行及企业端手机银行，类比于微信银行、电话银行等，主要满足用户移动端基本操作需求，提供便捷的操作渠道；企业端手机银行主要提供账户管理、电子对账、综合汇款、企业团险等功能及产品。在本报告中，研究范畴界定为个人端手机银行。目前，个人端手机银行业务范围为基本账户信息查询、转账汇款、购买理财产品、支付消费、贷款及其他优惠活动等。
- 信用卡APP：近年上线的银行APP产品，典型例子如招商银行掌上生活，聚集了线上线下生活及消费场景，主要功能为优惠消费、积分消费、生活服务及信用卡贷款等。
- 直销银行APP：直销银行发展历史较长，以财富管理业务为主，除提供银行内产品外，也合作其他非银金融机构销售其他产品，如基金、理财产品、贵金属等。
- 其他：主要包括银行贸易融资等特殊业务APP，业务功能具有较高针对性；本报告中暂不研究此类APP。
- 研究范畴：本报告研究范围为商业银行零售业务APP，暂不考虑对公业务。



渠道发展背景

以物理网点驱动业务转化模式部分失灵

在传统销售模式下，银行会不断增设网点完成业务转化。而2017年之后，银行网点出现负增长现象。甚至以往大幅扩张ATM的进度也延缓下来。

APP渠道缘起：网点分流&对外部环境的被动反应

银行APP渠道的开发最开始与其他电子渠道相同，是为了分流网点人群，缓解网点压力，完成流程简单、安全的业务；随着外部竞争环境的变化，银行逐渐开始期望通过提升获客效率，应对客户关系及业务被瓜分的风险。

线下渠道及电子渠道的分工

APP渠道同其他电子渠道一样承担信息中介及交易银行的角色，并进一步承载构建零售生态圈的希望；
网点的作用仍然无法消解。



APP生态位 置分析

从获客模式角度看

APP获客的基本逻辑仍然摆脱不了银行固有的获客模式，大多都是对已有客户在新渠道的开发，银行重自有客户的转化，而弱新客营销，尤其是部分大行甚至会“排斥”外部导流；即使是银行老客户，在互金类APP的活跃度会更高，加之金融客户忠诚度低等问题，银行APP留存难度一直很高。

从销售模式角度看

APP渠道的确承担了信息中介的角色，但从客户态度看，银行开发多款APP是一种不必要的资源浪费；APP内创新产品的打造（改变产品结构）是最重要的改变之一。



探索建议

银行APP渠道的支撑框架已有

“便捷、优惠”在先，产品创新紧随，利用金融能力构建零售业务壁垒。

查看用户旅程，修复“断裂”点

银行在APP产品打造过程中，实际上存在营销、部门配合上的重要问题，导致整个用户旅程断裂，产品、渠道的优势无法展现，如缺乏用户教育、使用的条件就为用户创造了较大的门槛、营销方案缺失、营销人员配合度低等。

商业银行APP渠道发展背景

1

商业银行APP生态位置分析

2

商业银行APP探索建议

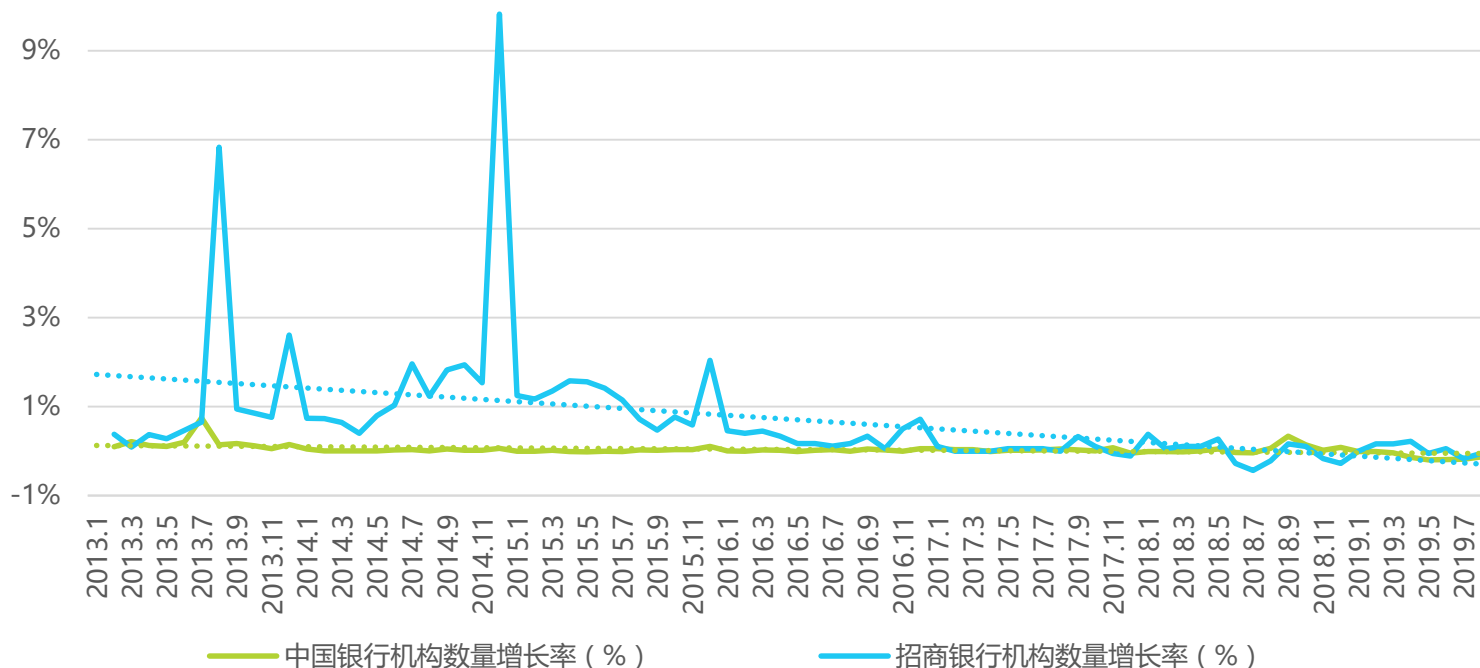
3

以物理网点驱动业务转化模式部分失灵 iResearch 艾瑞咨询

2017年以后，银行网点数量增长出现负增长

银行商业模式的核心是覆盖更多人群以获取存款或触达客户金融需求，故在传统销售模式下，银行会不断增设网点完成业务转化。我们选取了中国银行及零售业务具有代表性的招商银行来观察其物理网点数量的增长情况。中行物理网点基数已足够庞大（高于招行将近5倍），故2013-2014年增长率维持在0.2%左右。而招行该期间增长明显，特别是在2014年下半年，仅12月当月新设网点就达到136家。但2017年之后，两家银行网点数量均出现零增长甚至负增长的现象。

2013-2019年7月中国银行及招商银行机构数量增长情况



注释：“机构”指商业银行各级机构，包括总部、分行、支行；图示2013-2017年9月增长率可能与实际有小幅出入。

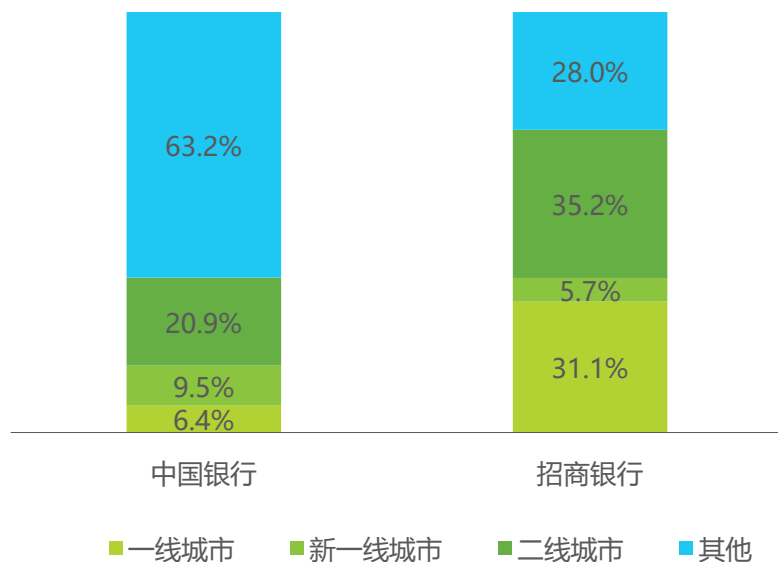
来源：根据中国银行保险监督管理委员会“金融许可证”信息核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

以物理网点驱动业务转化模式部分失灵 iResearch 艾瑞咨询

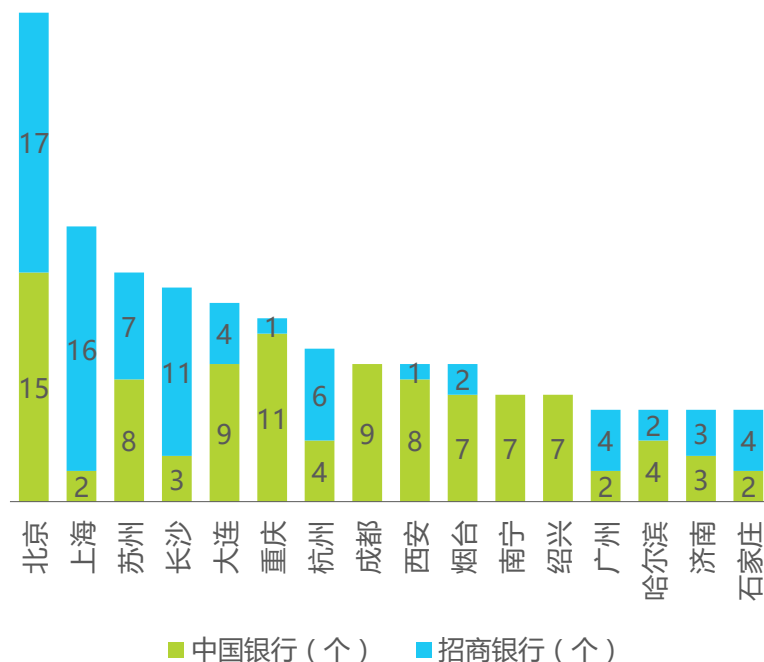
自主裁撤现象主要集中于一二线城市

我们统计了2017年8月至2019年8月两年内中国银行及招商银行网点裁撤的分布城市，发现，以零售业务为重的招商银行超过70%的裁撤网点均位于一二线城市，中国银行这一比例稍低（近40%），但其余网点也多位于三线及以上城市（或由于网点效率低下等问题突出而裁撤）。可见，银行自主裁撤物理网点的现象多集中于经济发达的主要城市。艾瑞认为，主要城市互联网发达，对线下银行业务的取代率较高，客户的接受度也较高，故网点线上化尝试从主要城市开始。

近两年内银行裁撤网点城市分布情况



近两年内银行裁撤网点主要分布城市



来源：根据中国银行保险监督管理委员会“金融许可证”信息核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

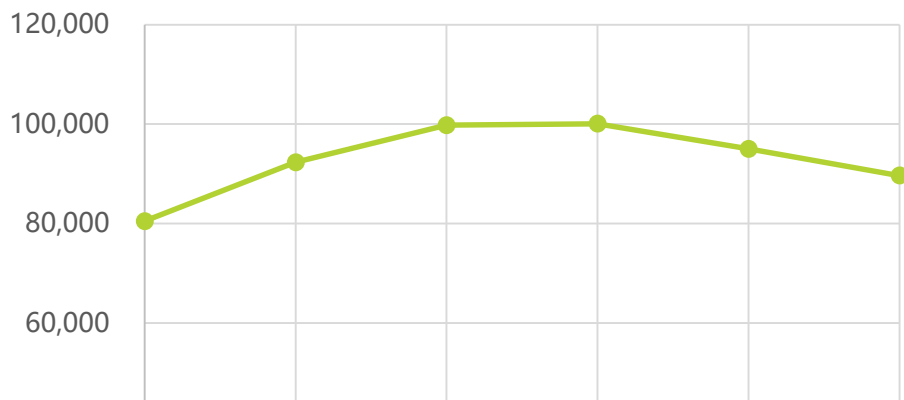
来源：根据中国银行保险监督管理委员会“金融许可证”信息核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

ATM地位下降

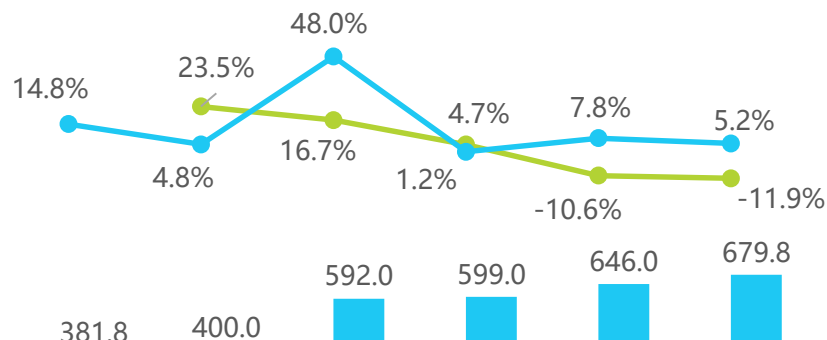
ATM交易额下降，银行也不再大幅扩张ATM投放

从2017年开始，商业银行赖以网点分流的自动柜员机交易额开始出现大幅负增长，同时银行ATM投放数量、自助银行数量也出现负增长。这侧面印证，ATM功能的单一性决定其对网点的分流效果有限，且人们越来越不依赖于现金、实体银行卡，导致ATM及以ATM为主的自助银行作用发挥得越来越有限。

2013-2018年中国工商银行ATM数量（台）



2013-2018年中国工商银行ATM交易额



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_21016

