

中国商业银行APP渠道运营报告

2019年



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。

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。

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。



APP生态位置分析



探索建议

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

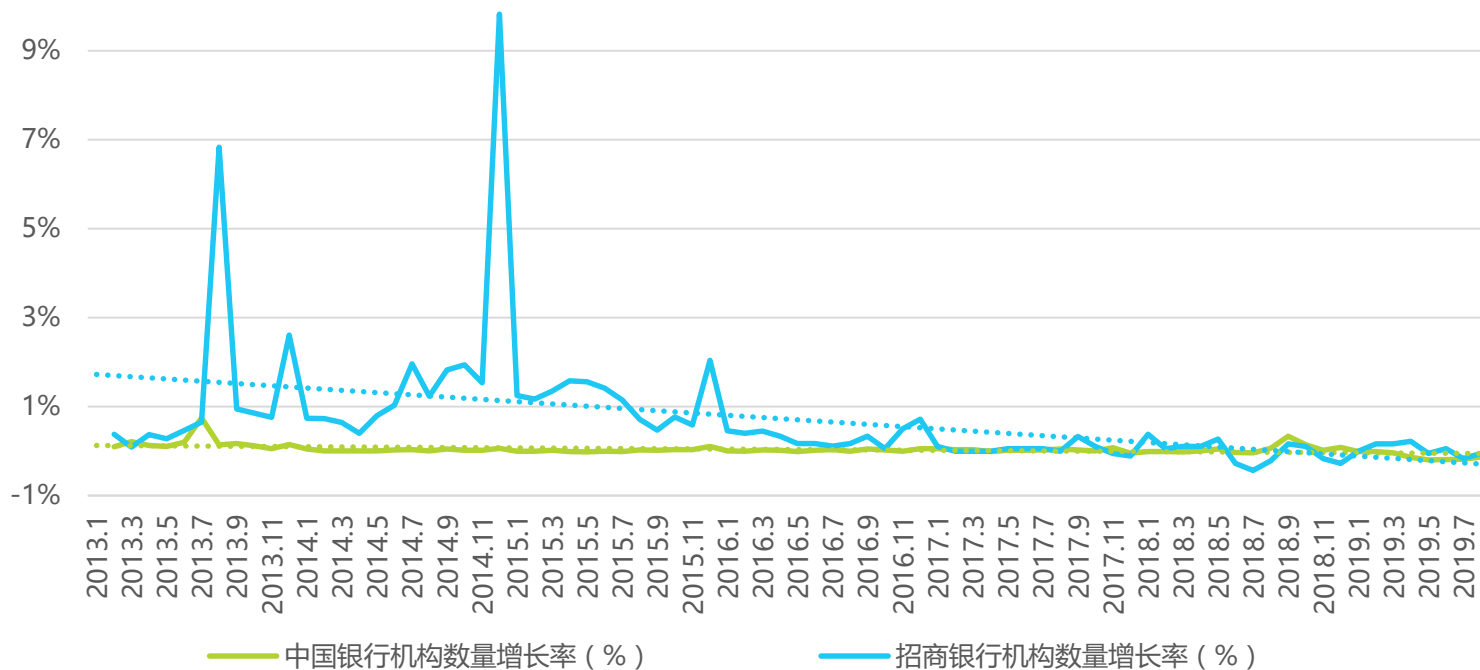
3

以物理网点驱动业务转化模式部分失灵

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。

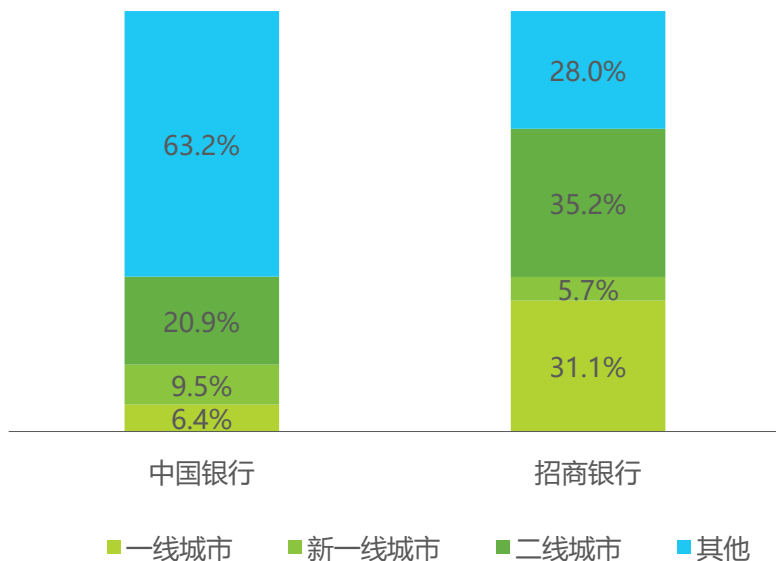
来源：根据中国银行保险监督管理委员会“金融许可证”信息核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

以物理网点驱动业务转化模式部分失灵 iResearch 艾瑞咨询

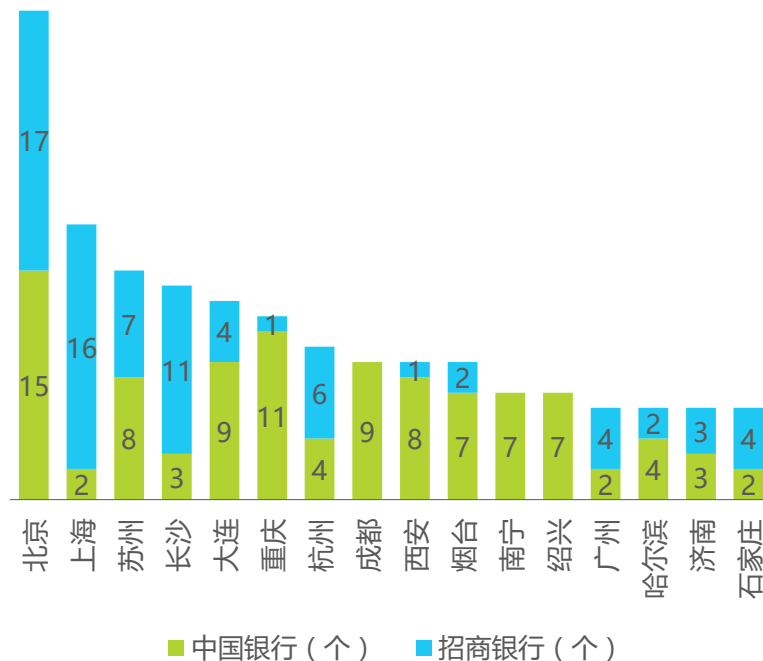
自主裁撤现象主要集中于一二线城市

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。

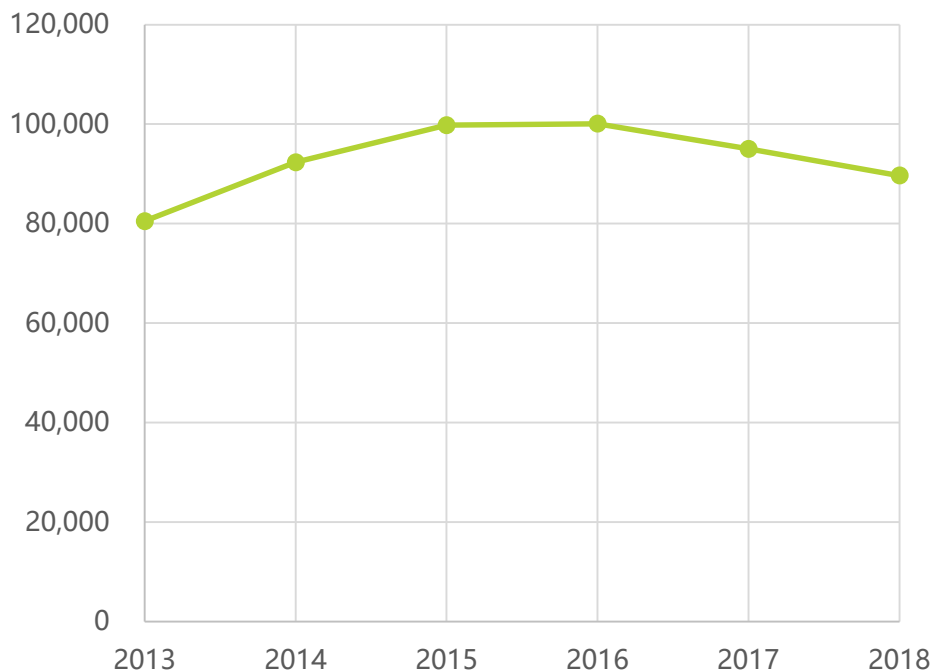
来源：根据中国银行保险监督管理委员会“金融许可证”信息核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

ATM地位下降

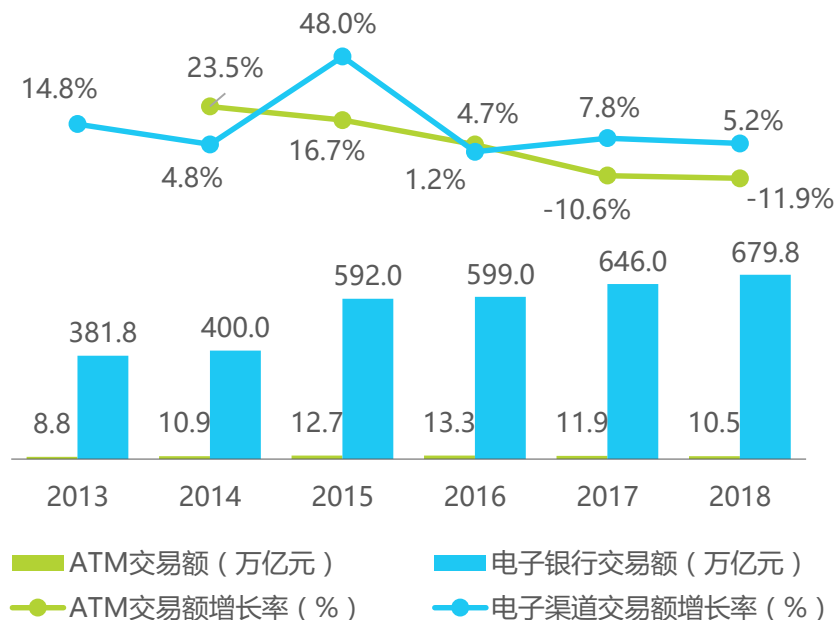
ATM交易额下降，银行也不再大幅扩张ATM投放

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



来源：工商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

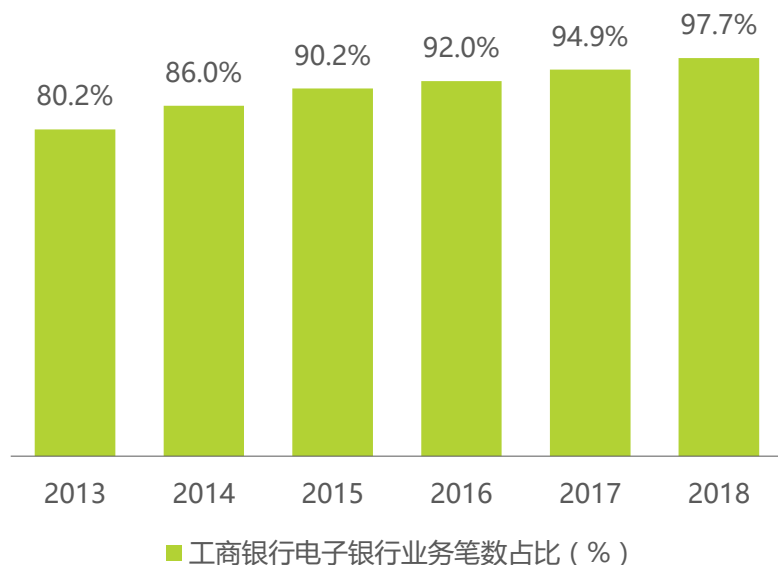
来源：工商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

电子渠道成为“并重”的渠道

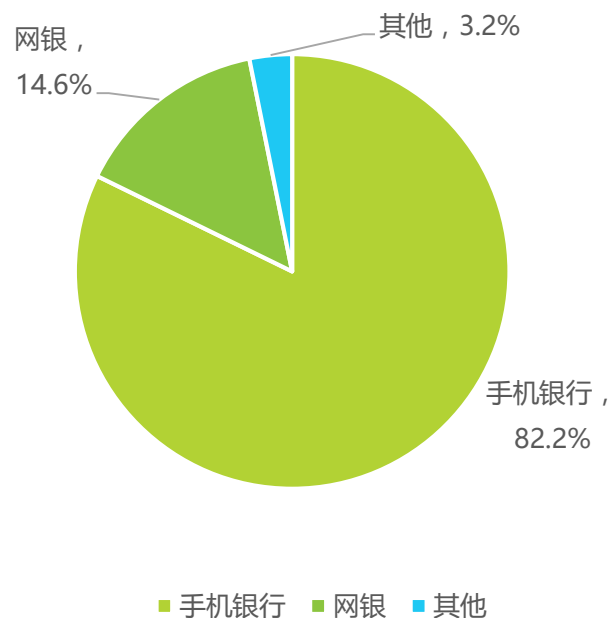
如今电子银行承载了大部分的交易量，其中手机渠道亮眼

与银行自主裁撤物理网点相对应的是，近年来银行纷纷开始线上化渠道的建设。银行致力于不断通过科技力量降本增效，网上银行、手机银行的出现也成为了除线下网点之外覆盖较全面业务类型另外两个渠道，几乎可被称之为“银行”。在互联网企业培养了人们线上交易的意识及习惯后，银行电子渠道在2013年左右已经可以处理80%以上笔数的业务，到2018年为止更是可以处理完超过95%笔数的业务。其中，手机渠道在电子渠道中又占到80%以上的交易量，表现最为亮眼。

2013-2018年中国工商银行电子银行渠道业务占比



2017年杭州银行电子渠道交易量占比



注释：本文电子渠道指网络金融渠道，不包括ATM。
来源：工商银行历年年报；艾瑞研究有自主研究及绘制。

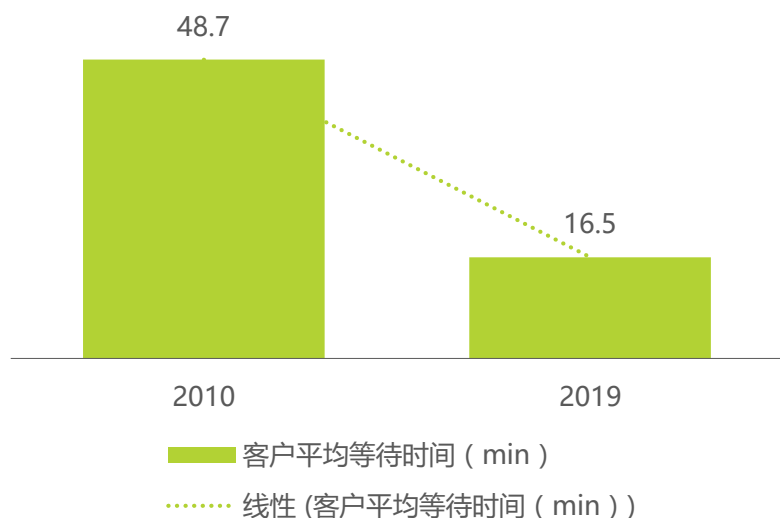
来源：根据浙江大学王人杰硕士论文《城市商业银行互联网化与数字化的转型研究--来自杭州银行的案例》数据核算，交易量按照笔数计。

电子渠道缘起：网点分流&个性需求

缓解线下网点接待客户、处理业务的压力

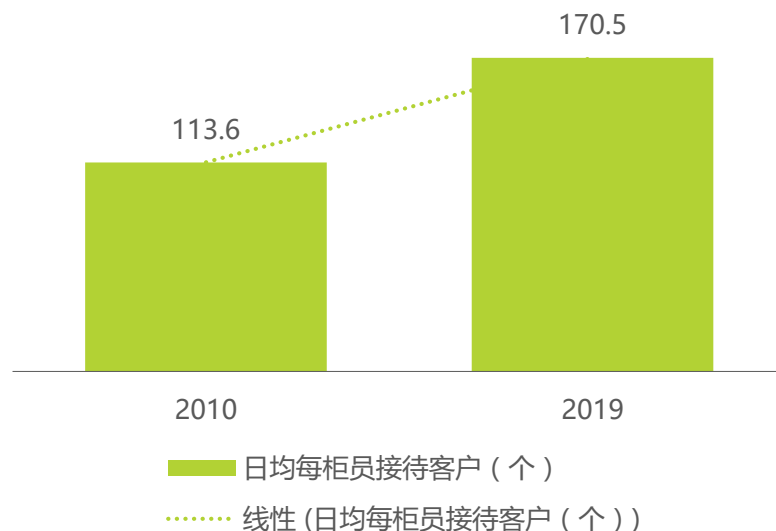
我国商业银行市场并不是完全开放、市场化运营的市场。凭借稀缺的银行资质，商业银行不断开设线下网点来获客，力求覆盖更多的地域、人群及金融需求，吸收庞大的存款规模，触达更多的贷款需求。但银行庞大的客户群体也在不断给网点处理业务造成压力，在2010-2015年间银行网点还在与“排队”“等待”强关联，业内普遍担忧的问题之一也是网点接待客户的效率以及客户排队时间过长造成的满意度低等。从ATM、电话银行到基于PC端的网银再到手机端APP、网点智能设备等，银行自助设备、智能设备、电子渠道的建设原因均源于分流。

2010&2019年中国商业银行 客户网点平均等待时间



来源：根据《银行网点服务能力评价》元昕以及艾瑞对银行客户的调研数据核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

2010&2019年中国商业银行 日均每柜员接待客户



来源：根据《银行网点服务能力评价》元昕以及艾瑞对银行客户的调研数据核算；艾瑞研究院自主研究及绘制。

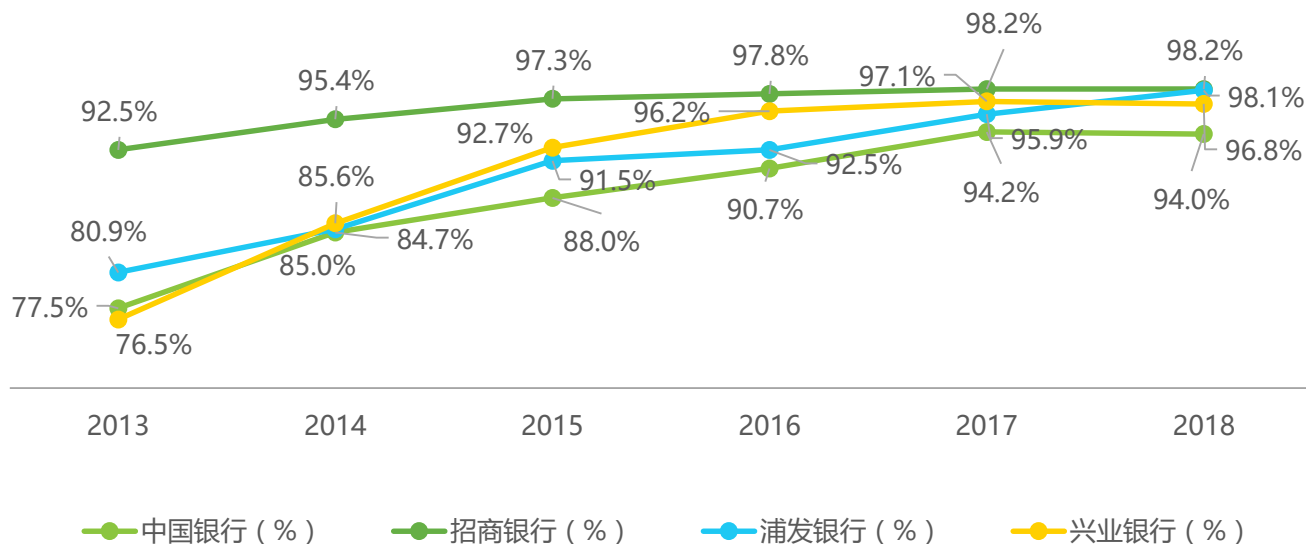
电子渠道缘起：网点分流&个性需求

技术发展使得电子渠道业务完成度高

除银行自己的分流需求外，部分客户依赖于电子渠道的需求也使得银行开始建设电子渠道。

不同于ATM，网上银行、手机银行可实现的功能齐全，对网点业务的替代率很高。以四家大型商业银行为例，其电子渠道对网点业务替代率/业务离柜率在2016年开始就超过了90%，2018年最高可达到98.2%。这一数字表明，银行传统的线下办理的业务均可被效率更高、更便捷的网络渠道所替代，现有的技术发展水平已经实现了多数业务线上化。

2013-2018年中国商业银行电子渠道对网点业务替代率



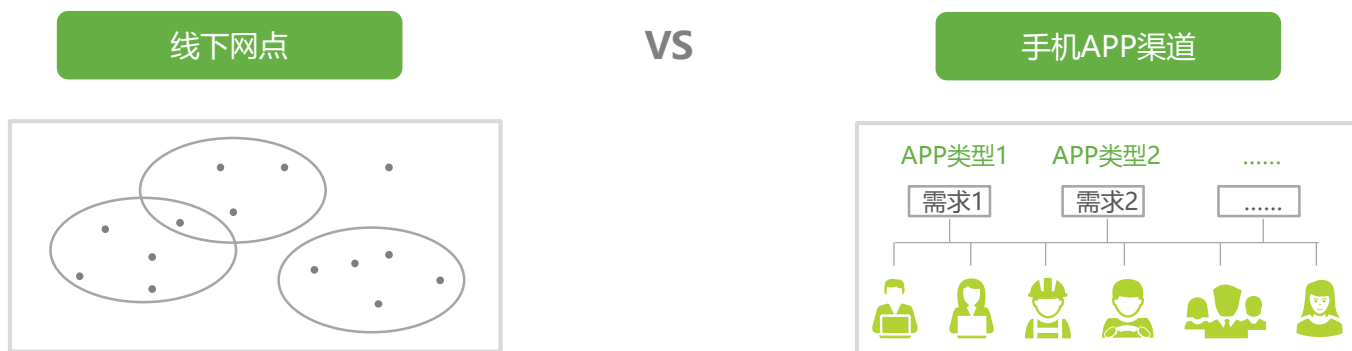
来源：中国银行、招商银行、浦发银行及兴业银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

APP缘起：对外部环境的被动反应

应对客户关系、业务被瓜分的风险而更新手机APP

自以支付宝为代表的第三方支付机构开始正式被纳入金融体系，以余额宝、P2P产品等网络金融产品上线以来，商业银行不断面临着数字竞争的威胁。这种威胁体现在两方面，一是数字化公司的威胁，二是数字化运营的威胁。数字化公司的威胁已显现出较强的影响，从网络金融公司可以满足大量银行长尾客户群体的金融需求，到数字化公司压缩了银行支付业务收入、瓜分了部分银行现有客户的金融业务，对银行来说均是潜在威胁。在此情况下，银行为巩固自身业务，必须开拓新的数字化渠道，以更便捷的方式来留存现有客户，发展新客户。

线下网点及手机APP渠道对比



按人群密度分配到不同地域，触达该地域人群所有需求

- 评价
- 距离客户路径远：
 - ✓ 考虑路程远近
 - ✓ 考虑时间安排
 - ✓ 考虑业务类型

以手机及网络作为媒介，开发不同类型APP满足各类需求

- 评价
- 距离客户路径近，利于与客户关系建立：
 - ✓ 客户可以更方便完成日常消费转账等支付行为，以及小额/活期理财、咨询等，利于银行“便民”属性建立

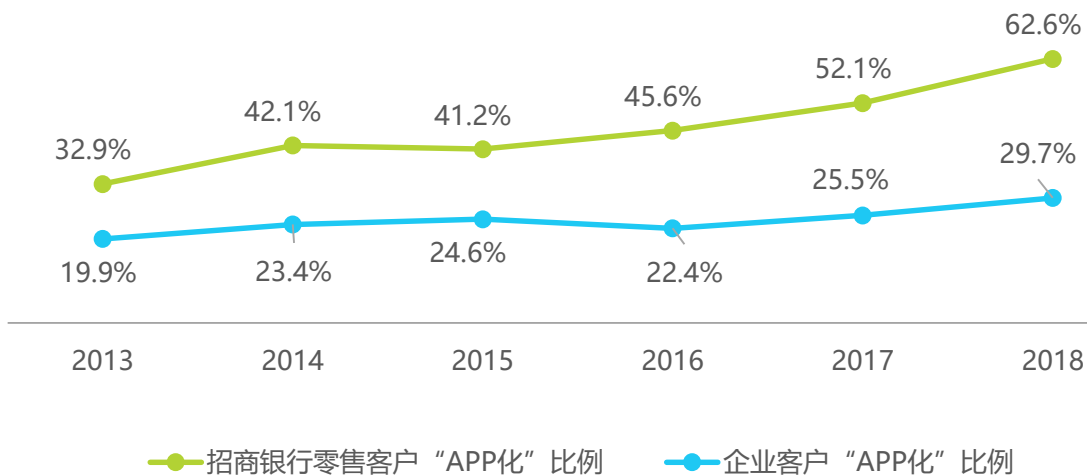
APP缘起：对外部环境的被动反应

银行已有客户对使用APP具有刚性需求，APP起留存作用

手机APP对于商业银行获客的意义在于两个方面，即老客户的新渠道留存及新渠道客户的拉新。

招商银行在2013-2015年间线下渠道扩张凶猛、2015年及之后新渠道开发也在前沿，对招商银行渠道及客户数的研究相对具有代表性，故我们以招商银行为例。从下图可以看出，手机银行上线后，使用APP的用户比例就不断攀升，到2018年为止，零售客户中使用APP的比例超过60%。这一数字迅速增长表明银行现有客户群中本身就有非常强大的使用APP处理简单业务的需求，特别是已形成互联网习惯的年轻群体、专业市场小微企业主等。虽然过去几年外部环境的变化对企业客户影响相对较小。但由于银行愈加注重小微业务产生的利润，加上产业端互联网化不断升级的苗头，银行也可能会注重围绕小微企业的线上渠道建设，包括手机APP。

2013-2018年中国招商银行客户使用APP比例



零售用户总体中60%以上使用APP，剔除特殊业务、卡未激活等因素，这一比例相对来说处在高位

企业客户多依赖线下渠道，随着工资管理、B端支付等业务完善，线上化比例也越来越高

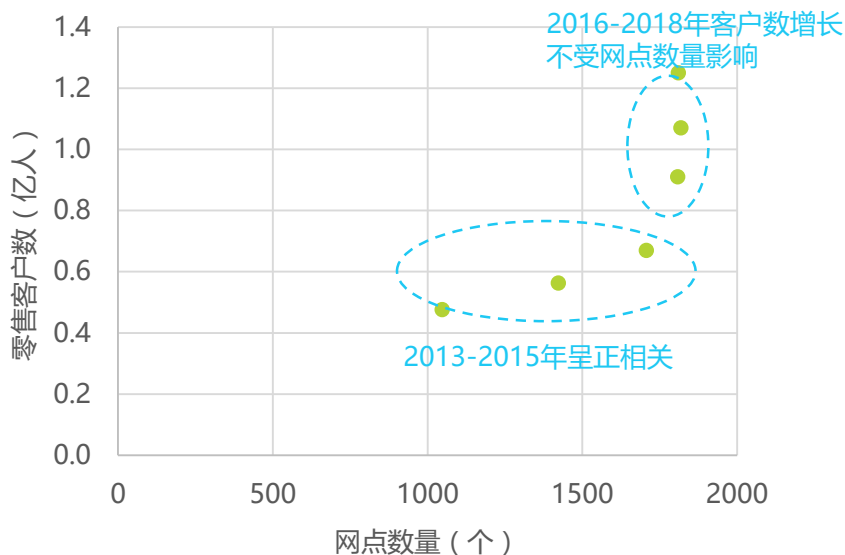
备注：“APP化”指客户总体中使用APP的比例。
来源：招商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

APP缘起：对外部环境的被动反应

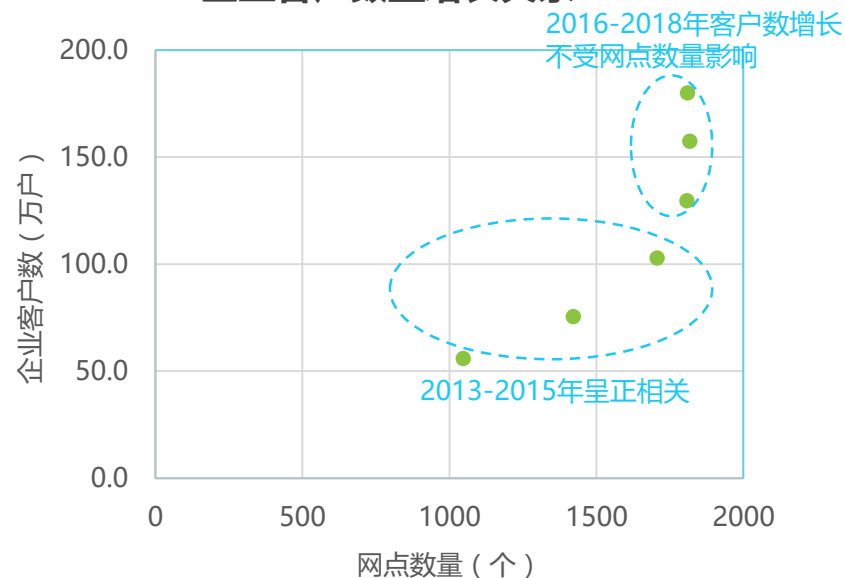
电子渠道或可对拉新起到作用

我们绘制了招商银行网点数量分别与零售客户、企业客户数量增长的关系图表，发现约在2016年之前，客户数量的增长与网点的扩张呈现正相关关系，而进入到2016年，客户数量的增长与网点扩张失去关联。这表明，获客一定程度上可以摆脱以往“网点驱动”的模式，电子渠道起到一定的作用。从招商银行年报中也可以看到，借记卡的线上获客比例达到17.9%。并且，借鉴互联网企业的获客模式，银行在移动互联网发展迅速的今天转向建设APP来拉新，特别是吸引年轻客户群体，也不无道理。

2013-2018年中国招商银行网点数量及零售客户数量增长关系



2013-2018年中国招商银行网点数量及企业客户数量增长关系



来源：招商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

来源：招商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

线下渠道及电子渠道分工不同 (1/2)

电子渠道承担交易银行及信息中介角色，网点作用无法消解

综合概括目前银行各渠道的角色，可以描述为“电子渠道和线下渠道共存，电子渠道处理简单业务（含交易业务）、提供各类信息、集合交易产品及服务，网点处理必要的合规/签约流程及多数对公业务、特殊业务并作为银行品牌形象展示”。这实质上是一种银行产品销售模式、服务模式的变革，适应互联网趋势下零售客户、对公客户习惯的转变，利用移动互联网提供的空间、时间上的便利。

线下渠道及电子渠道角色分配

线上：手机银行+网上银行

手机银行提供两个好处：

- 摆脱空间、时间限制；
- 效率高、成本低；
- 线上获客、营销空间大

处理大部分网点业务，包括除签约外的账户管理（含账户基本信息查询、开户线上申请、账单查询等）、转账汇款、个人财富管理、理财产品购买、基金保险产品购买等

补充：



公众号



小程序



电话银行



线上：网银+手机银行
便民属性...
补充：
微信银行（公众号&小程序）
电话银行

线下：以网点为基础

基于三个原因无法被替代：

- 合规操作：法律、监管具有滞后性，银行很多合规流程无法避开线下操作，签章等问题决定签约流程无法完全线上化；
- 维系部分无法线上操作的群体或需求；
- 客户认同属性较重

处理合规业务、多数对公业务、特殊业务，展示银行形象

补充：



ATM



智能自助设备

线下渠道及电子渠道分工不同 (2/2)

银行APP渠道承载构建零售生态圈的希望

相比对公业务而言，银行APP显然在零售客户中接受程度高、可发挥的空间大。

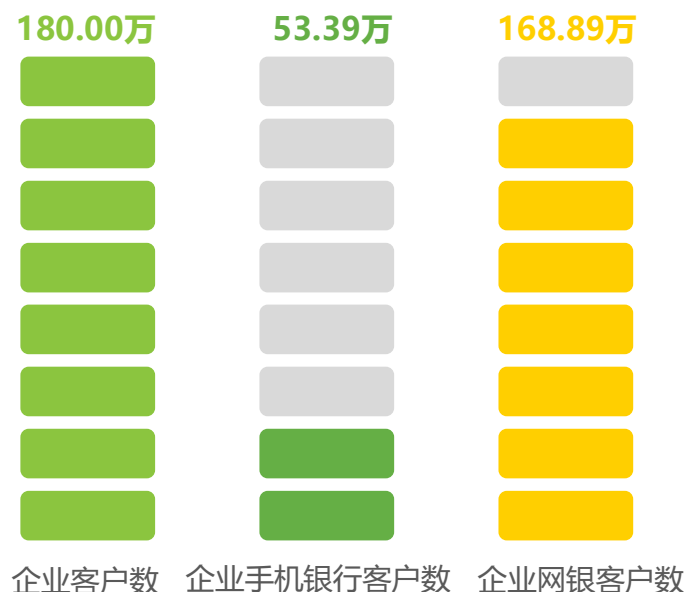
开放、市场化是国内金融业务的趋势。银行在外部遇到数字化公司挑战的同时，也一直面对着利率市场化及金融脱媒带来的挑战。外部大环境导致以往银行占比较高的对公业务收入压缩较多，而零售业务凭借不良率低、长尾用户需求大的特点成为新的竞争高地。银行在此背景下，更具有寻求转型出路的需求。互联网企业在给银行带来威胁的同时，纯线上的模式也给了银行借鉴。故此，银行通过手机APP渠道来建设零售业务生态圈，积累普惠客户，深入场景中提供创新的金融服务成为新的想象空间，而且APP也有利于提供优惠服务及积累数据，对银行留存客户及后续风控均有好处，与前者呼应。

以招商银行为例，62.4%的零售客户使用其手机银行渠道。

2018年中国招商银行零售客户情况



2018年中国招商银行企业客户情况

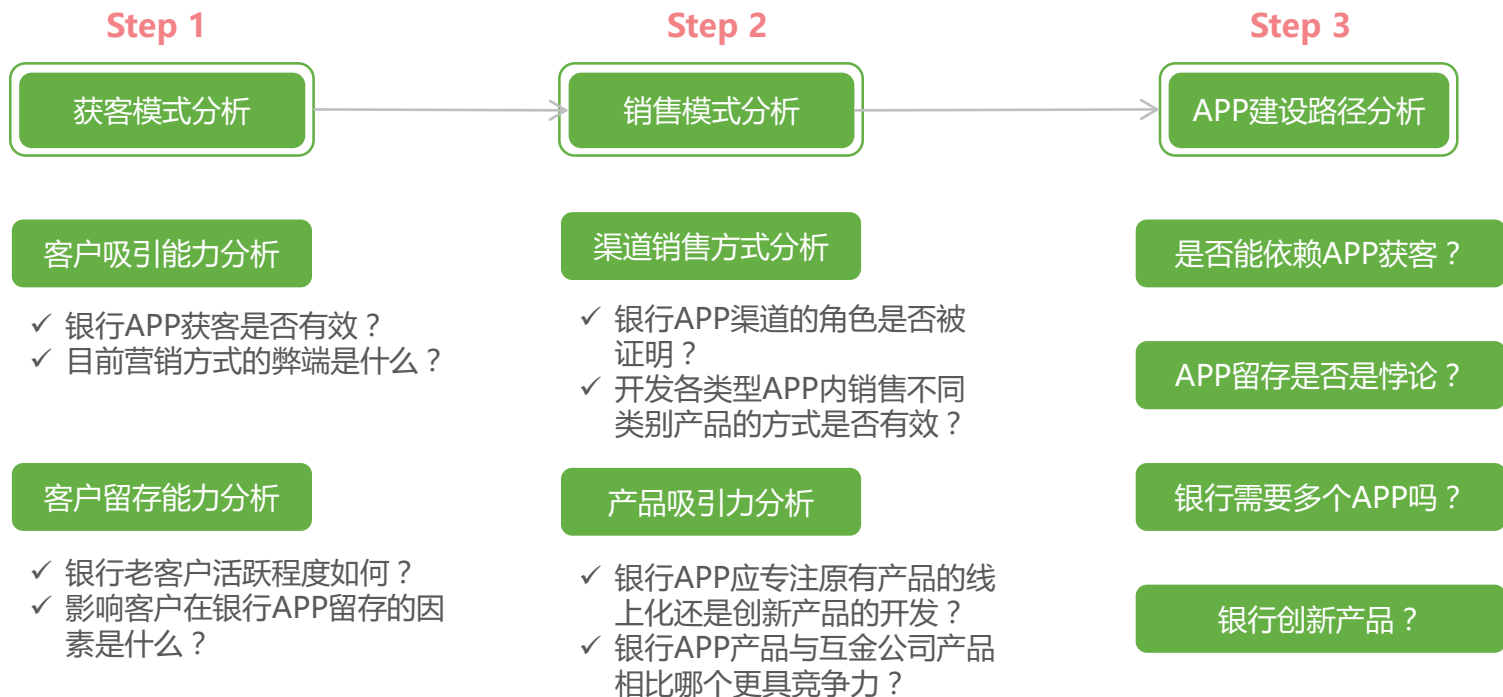


来源：招商银行历年年报；艾瑞研究院自主研究及绘制。

银行APP的生态位置是什么？

2017年开始多家银行开始成立网络金融部实际上也宣告着手机APP渠道的重要性，且APP渠道在零售业态中显著优于网银渠道。鉴于银行APP在对公业务中如何发挥作用尚不明朗，我们便主要来探讨银行APP在银行建设零售生态圈中的起到的作用。当银行每个部门建立伊始，便有建立一个基于此渠道/产品线的生态圈的需求，从而寻找到自己的生态位置，APP渠道运营内部部门不外如此。基于这个目的，我们来对手机APP渠道如何像一个互联网公司一样作用于零售生态圈进行拆解。

对手机APP渠道作用于零售生态圈的拆解



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

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

获客模式分析

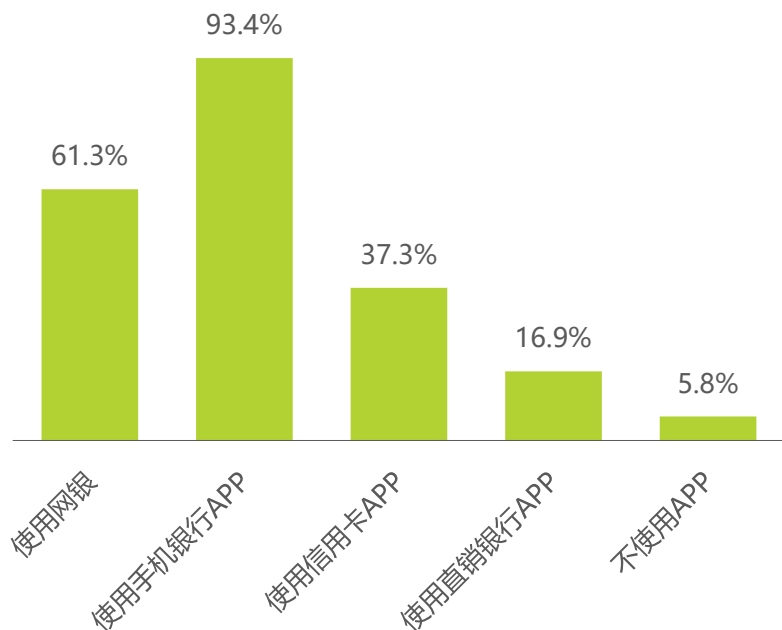
——吸引能力

APP渠道作用于自有客户数量的维护

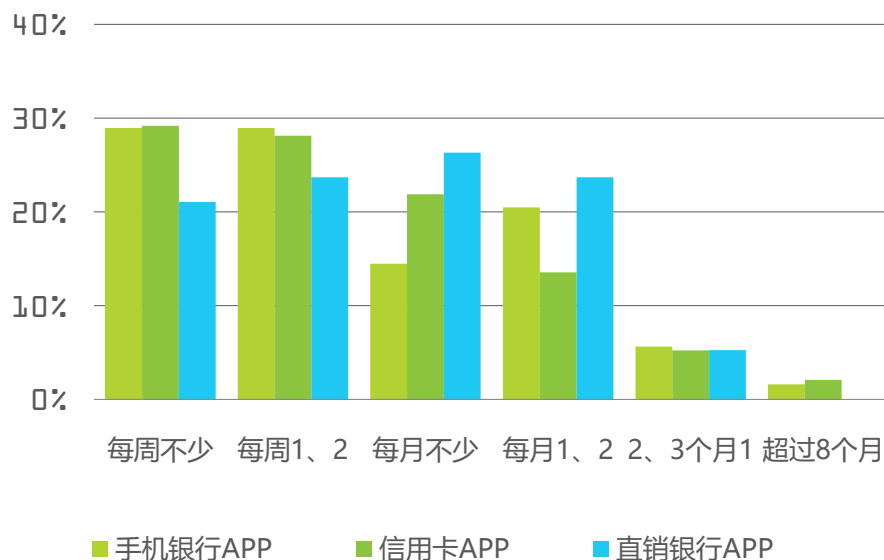
94.2%的银行自有客户使用银行APP

艾瑞在iclick社区投放了关于银行APP客户的问卷，回收有效问卷1499份。对该数据进行分析，发现银行APP相对于网银来说确实在使用率上有很大幅度的提升，银行客户对于APP，特别是手机银行APP有较高的依赖程度，不使用APP渠道的客户占比仅有5.8%。而在从银行老客户转化而来的APP客户群体中，使用各类APP频率在每月3次以上的人数均超过70%。这证明银行客户对APP渠道有较高的依赖程度，银行APP渠道的开发对于银行已有客户数量的维护起到重要的作用。

2019年中国商业银行客户使用各电子渠道比例



2019年中国商业银行APP中老客户转化群体使用各类APP的频率



来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

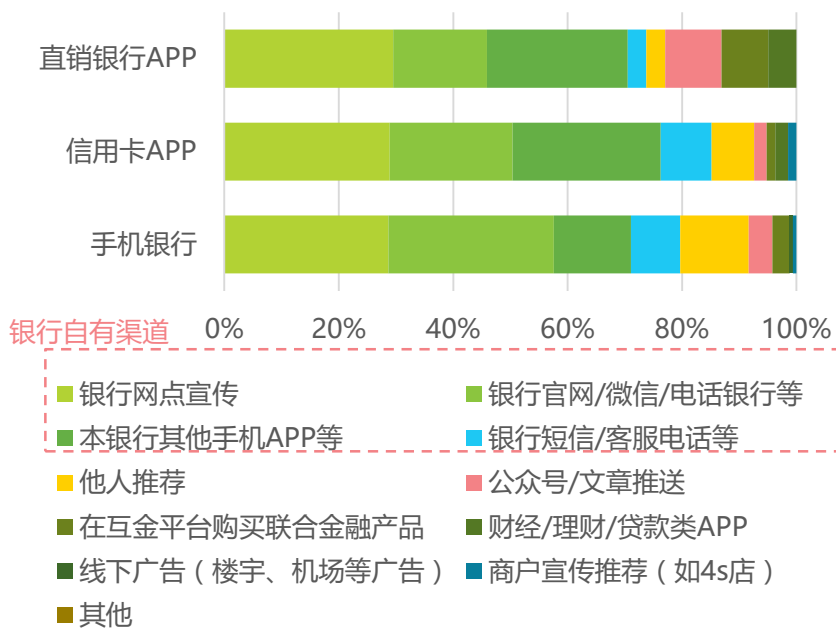
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

银行APP获客采用“转化老客户”模式

目前银行APP客户来源主要是银行自有客户转化，少有新客

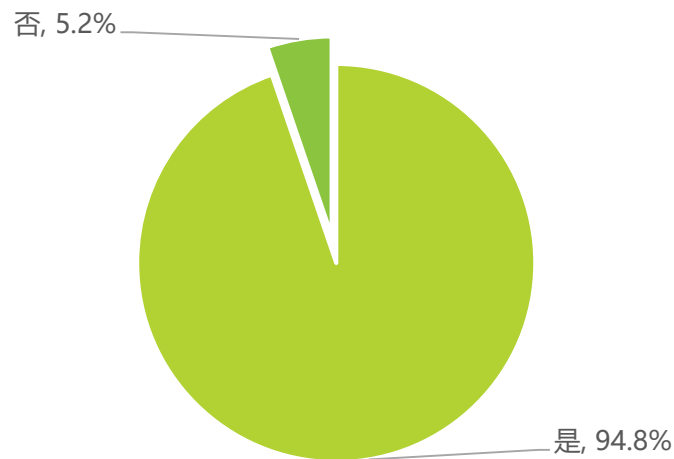
我们对银行APP的客户来源进行分析，发现，目前银行APP客户中将近95%的客户都是银行已有客户，且多是从银行线下网点及银行其他官方渠道转化而来，这与我们通过访谈得到的商业银行APP客户中九成来源于银行自有客户转化的结论相符。实际上，银行并未将APP利用起来成为一个线上的获客方式，而是致力于行内各个渠道、各个部门之间的客户相互转化。

2019年中国各类银行APP客户来源



2019年中国各类银行APP客户来源构成

对“在下载银行APP前是否已在线下网点开户”的回答：



来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

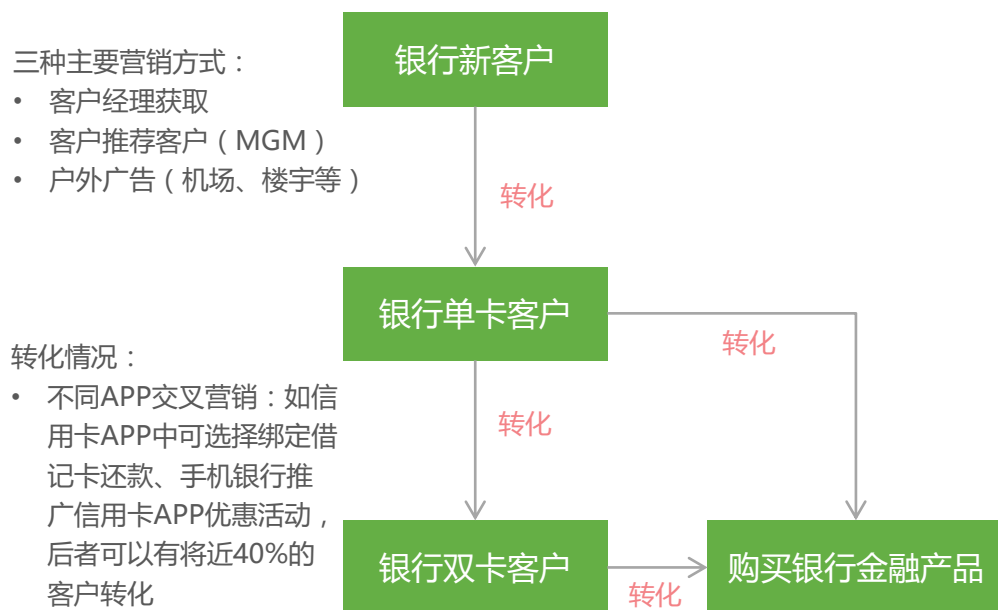
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

新客获客效率低，因营销方式较单一

银行弱新客营销，且APP内新客在银行渠道购买力不强

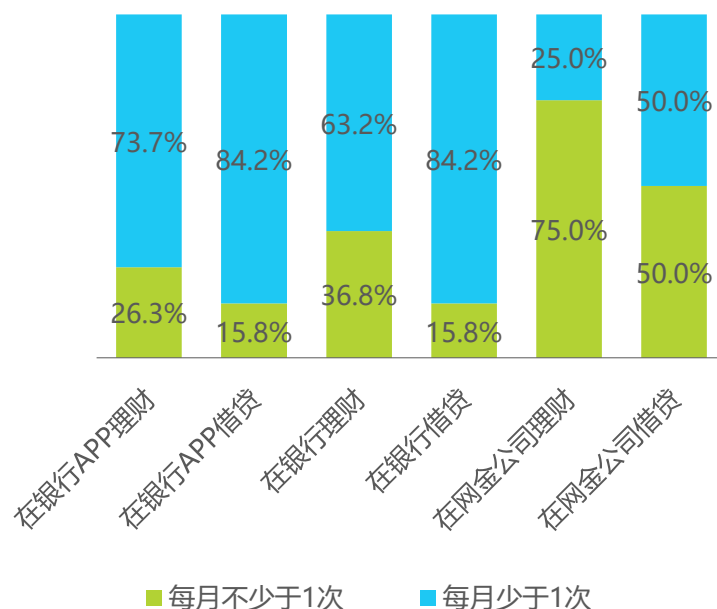
如前所述，银行整个获客模式还是着重于银行单卡客户到银行双卡客户及后续产品购买的转化营销，对新客的营销主要采用地推、老客推荐及户外硬广三种。相比互联网企业通过其他非金融服务或外部导流的方式获客模式，银行的营销显然薄弱得多。另外，从目前银行APP客户中新客的金融行为来看，银行APP的新客群体也是网金公司的主要客户，甚至在网金公司理财、借贷的频率（75%、50%每月购买1次以上）及平均金额（11.5万元、45.9万元）比在银行全渠道、银行APP渠道要高。

银行获客模式示意图



2019年中国商业银行APP

新客金融行为



来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

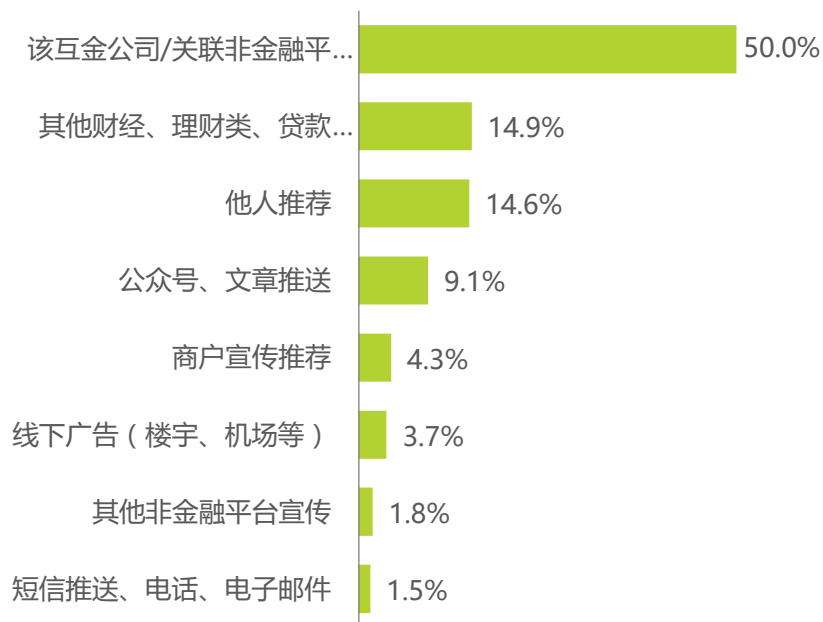
注释：“在银行理财”、“在银行借贷”指银行全渠道，包括APP，以下同理；来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

大行仍“抗拒”从外部导流

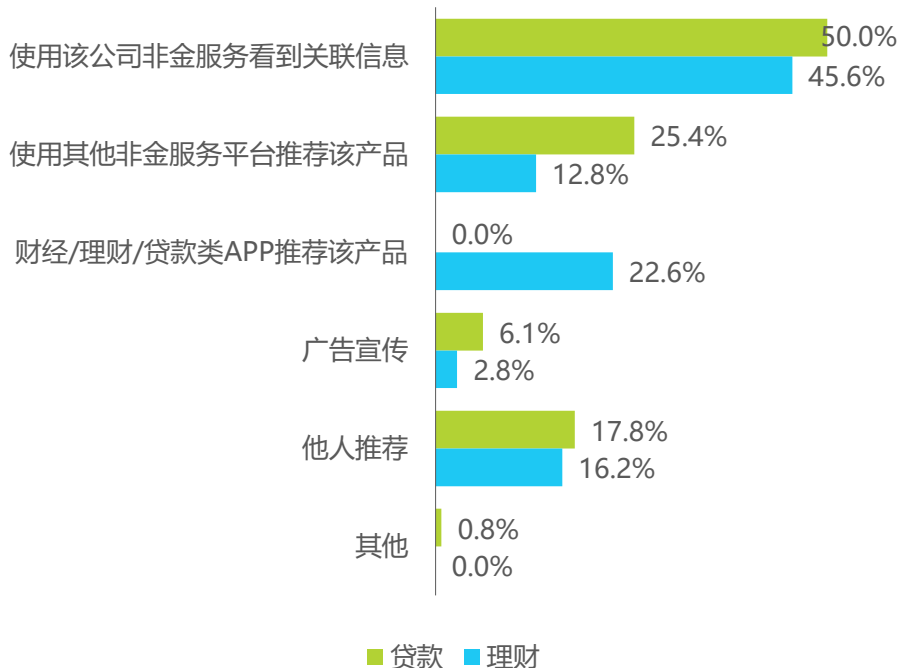
对比互金公司拥有强粘性的非金服务，银行显然不占优势

对比银行的营销方式，互金公司在获客上的最大优势即公司本身或关联公司的非金融服务，可以看到，互金公司一半客户均来自该公司的非金融平台引流。金融服务不比网购等非金服务频次高、粘性大，用户更容易在熟悉的平台上转化，这也恰恰是银行所无法做到的。从访谈中我们获知，银行，特别是大行，本身比较抗拒从外部平台导流，而更偏向运营已有的庞大的客户群。事实上，从“175”号文开始，监管也鼓励部分非金公司转型成为导流机构。

2019年中国互金公司客户来源



2019年中国互金公司客户购买产品动机



来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

一个教训：直销银行“买交易”现象

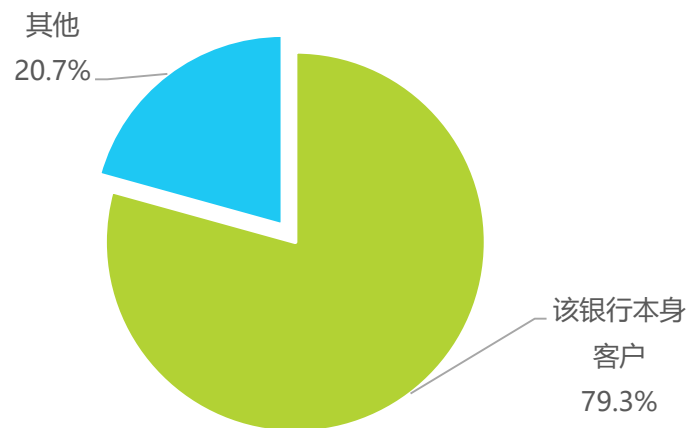
国内直销银行的根本逻辑是业务直销，而非新兴获客方式

直销银行最先在国外兴起，其模式是利用互联网、电话等远程渠道以更高的效率触达到更多的客户、挖掘其真正需求，达到大幅提升获客效率的目的。而国内直销银行多是银行下属部门，在销售方式上实现了以电子渠道展示、销售产品，但在获客上，其实际行为是获取本行已有客户联系方式并推广，促使客户开通直销银行账户，两者形成“抢夺”客户的关系。该行为直接导致直销银行客户与本行借记卡、信用卡部门客户严重重合。最终，银行内部产生直销银行以更低的价格、更好的客户经理关系、恶意让利等等恶性竞争方式来分流借记卡、信用卡部门客户，内部利润分配不均、影响各自客户关系等现象时有发生。对银行来说，无疑这是一种内耗，而银行如今重“老客户转化”的模式也有此端倪。

两种逻辑在客户选取及产品上的不同点

	新获客方式	业务直销
客户范围	选定未成为本行客户的群体，以远程方式触达客户	触达本行客户，促使其开通直销银行账户
产品展示	针对该群体喜好的方式、途径来设计、展示产品	产品与其他部门产品相似度高，以更“优惠”的价格竞争

2017年中国直销银行用户在同一银行开户情况



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞2017年10月通过iClick网上调查获得；艾瑞研究院自主研究及绘制。

获客模式分析

——留存能力

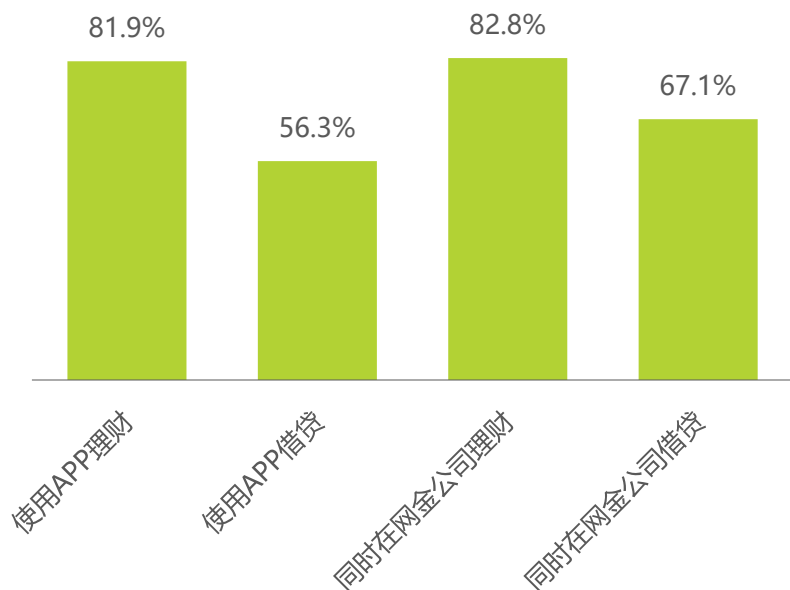
银行APP客户活跃差问题由来已久

银行老客户在互金公司购买金融产品的活跃度更高

前面提到银行主要采用依赖老客户转化的模式。实质上，由于各全国性银行客户群体规模庞大、较差严重，大多银行都选择针对本行已有客户做营销。我们对前述94.8%的从银行老客户转化而来的客户群体做分析，发现该群体在网金公司实际进行理财、贷款的比例高于在银行APP内购买的比例，频率亦然。这证明，银行对老客户进行金融产品购买的留存较差，这部分客户在网金公司的粘性更高，银行一定程度上也会受到被老客户“摆脱”的危机。

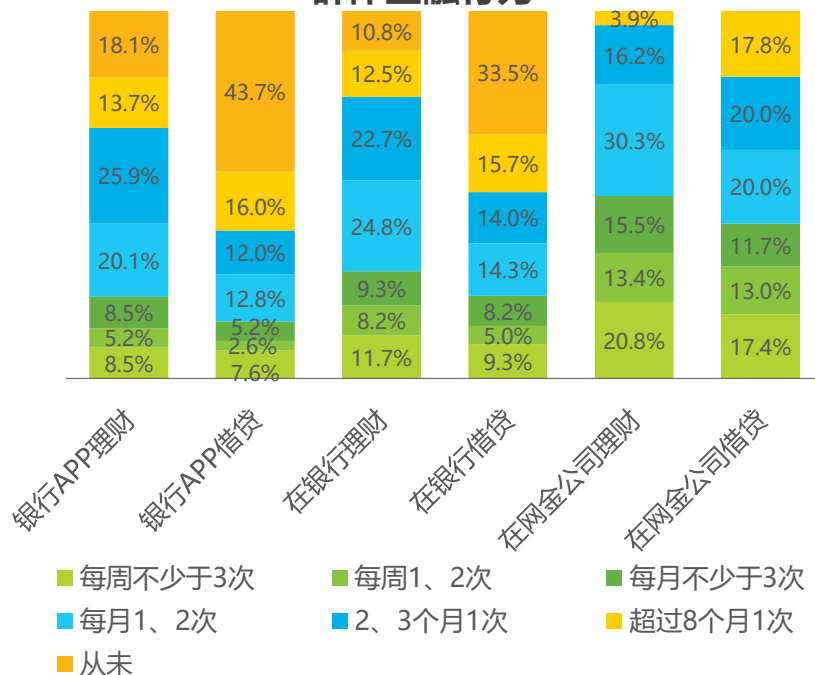
2019年中国商业银行APP老客户转化

群体在各渠道使用特定金融服务的比例



2019年中国商业银行APP老客户转化

群体金融行为



来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

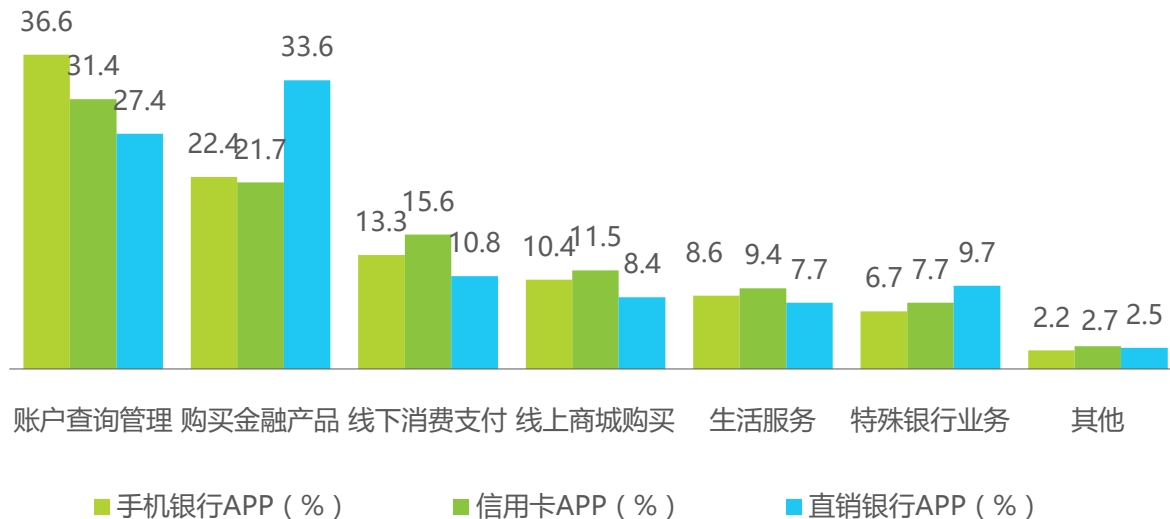
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

期望银行APP留存是否是悖论

银行客户在多数APP内使用的最主要功能基本是账户管理

通过对银行客户使用各类银行APP的功能进行分析，发现除用户规模较小、以销售金融产品为主要功能的直销银行APP外，客户使用的最主要功能仍是基本的账户管理、查询等，手机银行APP这一特征最为明显。一定程度上说明，用户对银行APP的主要依赖点仍然在于日常金融服务中使用频率较高、安全的功能。至于其他为提高活跃度、留存客户而打造的生活服务、商城服务，甚至社交功能，其地位还没有显现出来。事实上，这些功能所涉及的领域已经是比较成熟的行业，已经形成较为鲜明的竞争格局，而银行在此时入局显然可能性不大。

2019年中国商业银行客户在各类银行APP中使用各功能的频次比重



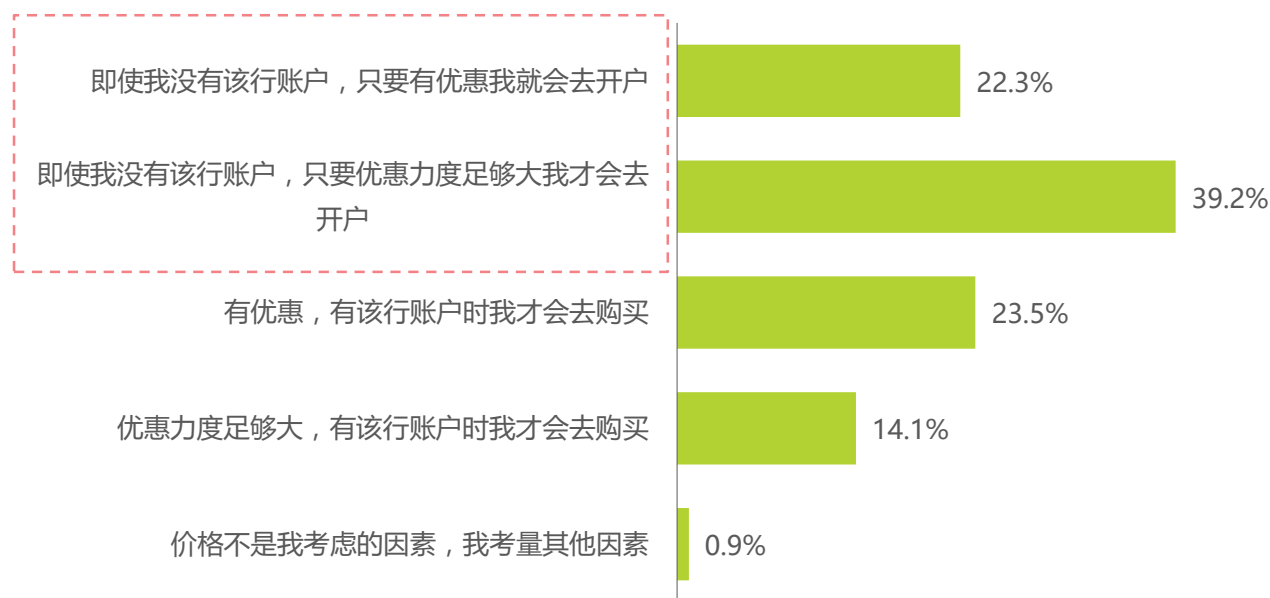
注释：各APP的功能使用频次比重加总为100；
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

期望银行APP留存是否是悖论

金融产品忠诚度低，且银行APP内软服务优势不明显

从下图看，用户在购买金融产品的决策中价格因素占到非常大的比例，这与认知中金融产品及服务忠诚度低保持一致。价格上的折扣可以较为容易地使60%以上的用户转移到新的金融机构中。也就是说，期望银行以APP中同质化仍然较高的产品来留存用户显然是不靠谱的。而真正产生作用的应该有两条逻辑，一，具有竞争力的产品；二，类似于互联网公司，深入场景中的服务、捆绑场景来捆绑客户，典型例子如ETC产品。而目前诸如信用卡内健康、商旅出行的增值服务以及目前已有的生活缴费、商城服务很多仍然是门槛较低的软服务，即使能以较大优惠获客，如何提升粘性、二次购买仍然是问题。

2019年中国商业银行客户购买金融产品时持各类态度的比例



同样的逻辑在银行其他产品中相通。我们知道银行通常会采用礼品等手段来获新客，但新客的后续转化才是最大的问题，银行看似庞大的客户规模实则开发度较低。如信用卡产品，营销活动最高能转化40%左右的人申请开户，但这些人中仅有50%的会激活，激活人群中约50%继续使用，仅10-20%的人会产生分期、借贷行为。

销售模式分析

——销售方式

APP渠道的信息中介角色被证明

账户管理几乎完全转移至APP，消金产品销售逻辑有待商榷

对各个渠道银行客户办理业务的偏好进行排名，可以发现，银行线下网点、网银及手机APP三个渠道实际上存在比较大的差别。对于客户来说，银行APP需要满足高频次的账户查询、管理需求，并在一些情况下满足线下支付使用的需求；网点渠道是办理流程较为复杂、较低频次业务不可或缺的场所；而网银位置较为尴尬，一度被认为是可以被取代的渠道，但实际上，网银被多数客户，尤其是高净值客户，视为“安全性”最高的电子渠道，依赖性仍然较强。

另外，多数人可以发现，如今银行会优先将绝大多数消费金融产品上线至银行APP，即使在网点也会被指引至APP中操作。但从表格中看到，客户对于网点、网银渠道的依赖程度依然没有减轻，特别是贷款时，银行或许需要先行完成市场教育。

银行各渠道用户常办业务类型及使用频次

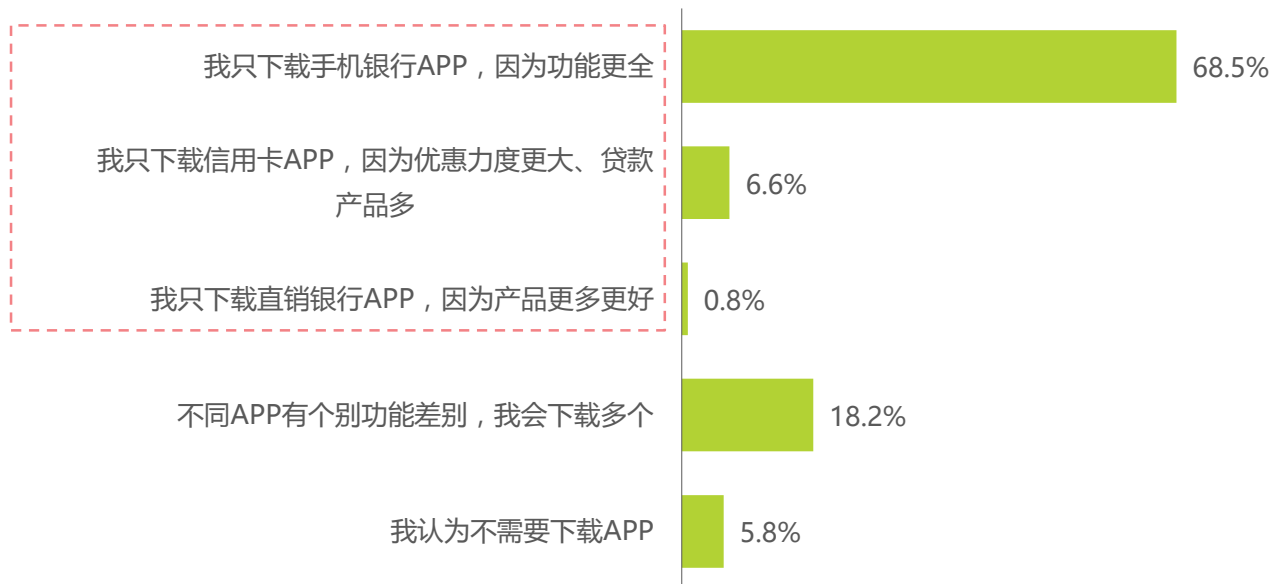
	银行APP	网点	网银
1	账户查询管理、转账等	业务咨询	申请网点没有的贷款产品
2	线下消费支付	贷款	线上商城购买
3	线下购买理财、贷款产品，在APP内管理查询	预存钱、跨境金融等特殊银行业务	生活缴费、社保医疗等生活服务
4	线上商城购买	生活缴费、社保医疗等生活服务	购买基金、债券等产品
5	购买基金、债券等产品	购买基金保险产品	购买网点没有的银行理财产品
6	购买网点没有的银行理财产品	购买银行理财产品	预存钱、跨境金融等特殊银行业务

多款APP共存的问题是否该被重视

银行开发多款APP是一种不必要的资源浪费

从银行客户对于下载银行APP的态度也可以验证前述客户对于APP的需求仍然主要在于账户管理的观点。68.5%的客户看重基本账户管理功能而仅下载手机银行APP，对银行金融产品的购买力有待开发；6.6%的客户使用信用卡的频率更高，很大可能性是信用卡单卡客户，但后续借贷行为仍不能确定；0.8%的客户是真正对银行金融产品有较强购买力、转化率较强的；18.2%的客户会下载多个APP。实际上，目前有多个APP的银行在APP设计、产品上有很大重合，少部分决定性差异是由于内部部门管理之间而产生的问题，从外部看，这是一种不必要的资源浪费。这种浪费可以体现在：客户旅程断裂（如新产品无营销配合）、创新产品特点不明显/无记忆点（同质创新产品造成品牌性不强）、内部资源消耗等等方

2019年中国商业银行客户对于下载银行APP数量的态度



销售模式分析

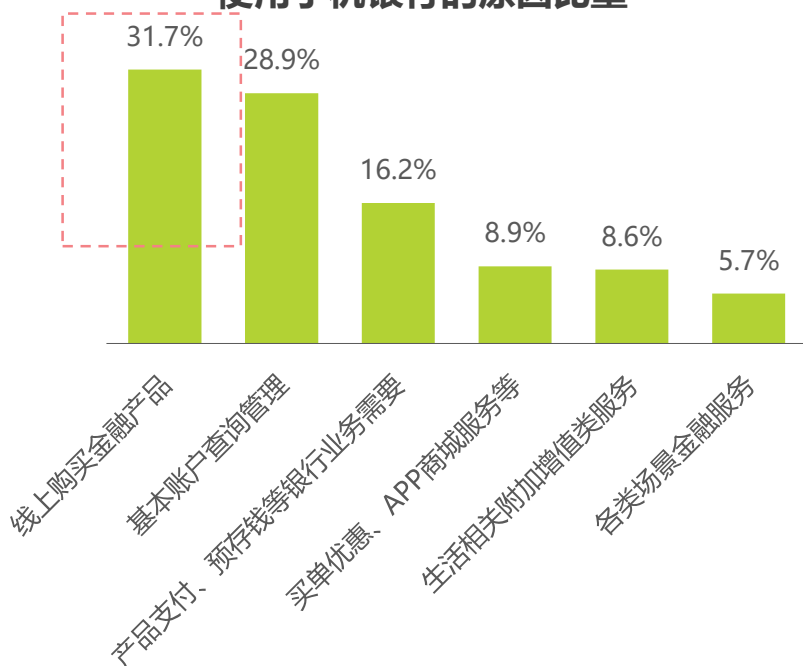
——产品

产品的打磨是重中之重

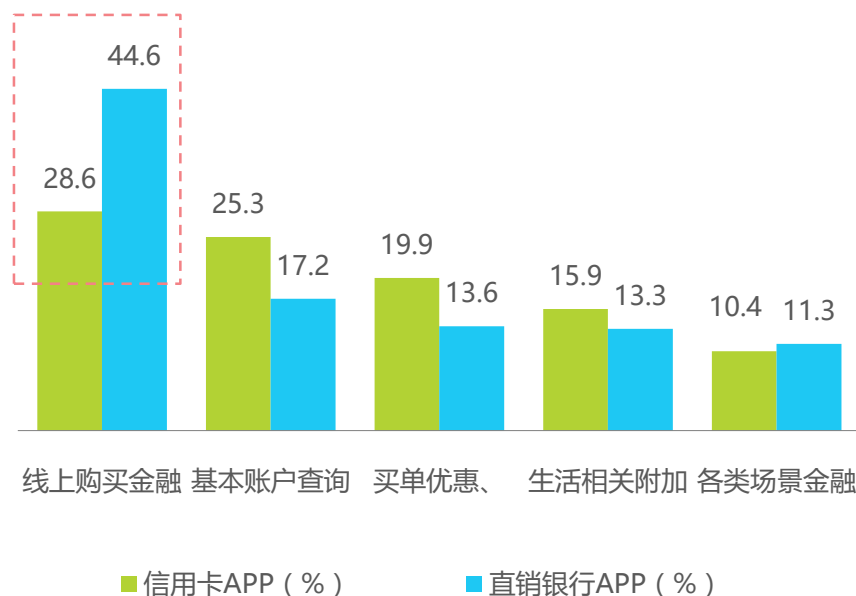
在APP内能购买金融产品是客户使用的最主要原因

通过对银行客户使用银行APP的原因进行分析，发现不同于实际使用情况，客户使用的最主要原因是对在银行APP内能便捷、安全地购买到金融产品：这一因素在手机银行中占到的比重达31.7（总和100），在信用卡APP及直销银行APP中分别占到28.6及44.6。在该情况下，银行应在客户逐渐习惯于APP渠道购买金融产品时更加注重金融产品的开发，甚至原有线下产品的线上化，而非花费大量心血在社交、生活等功能中。

2019年中国商业银行客户使用手机银行的原因比重



2019年中国商业银行客户使用信用卡APP及直销银行APP的原因比重



注释：APP的业务使用原因比重加总为100。
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

注释：APP的业务使用原因比重加总为100。
来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

创新产品的开发是银行APP最强竞争点

银行APP渠道最大差异之一便是产品结构的改变

银行APP渠道的产品可分为两类，一类是原有线下产品的线上化或线上展示，另一类是开发创新产品，多以全渠道销售，部分专门针对APP渠道。这些产品大多对标近年互金公司具有较强吸引力的产品，在便捷程度上做了极大改进，相比于原有的线下产品，产品结构有很大区别。区别于转账汇款、查询等客户具有基本需求的功能，创新产品的开发通过银行自有的强大金融能力可以实现收益/利率上的极大优惠，即使损失了一部分便捷性。艾瑞认为，这类产品是APP渠道内具有强壁垒的业务，银行更应关注。但银行的劣势就在于，一者无场景，客户产生需求时“银行不在”，二者无客户日常消费数据、经营数据等数据的积累，风控模式灵活性上可能会有所欠缺。

银行APP渠道产品类别

线下产品线上化	创新产品
转账汇款、账户查询、信用卡还款等 评价：是客户使用最多、最频繁、具有强需求的功能	扫码支付、无感支付等 评价：直接对标互金公司扫码支付，使用签约商家提供优惠的方式吸引用户
理财产品（单笔基金等） 评价：原有单一理财产品的线上化	智能投顾、基金组合、活期余额理财等 评价：完全改变了原有的产品结构，部分对标互金公司活期余额理财等，产品最具吸引力
贷款产品 评价：原有贷款产品的线上展示，部分风控流程、审核流程等仍然在线下完成	消费金融贷款产品 评价：对标互金公司信贷产品，完成全流程的线上化

来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

创新产品的开发是银行APP最强竞争点

但金融创新产品似乎也具有“第一印象效应”

很多人认为，在同等收益风险条件下，在面对便捷的互联网平台理财产品及流动性稍有折损的银行理财产品时，客户会优先选择可靠的银行产品，所以即使在互金平台打下一片江山的今天，银行也可通过开发对标产品逐个击破。但通过调研结果来看，客户更倾向于前者，甚至是在银行产品收益稍高的情况下。贷款产品同理，等待互金平台靠谱印象形成后，客户将会习惯于平台审批快的产品，成为粘性客户。这一定程度上说明，客户对于平台的接受度将会随着市场教育的深入逐渐提高，老的品牌在客户心中的地位并不是一成不变。

客户对于各类理财产品的选择排序

排序	理财产品类别
1	互联网产品，收益高，低风险，可支付转账使用
2	互联网产品，收益高，中等风险，可支付转账使用
3	互联网产品，收益较高，低风险，可支付转账使用
4	银行产品，收益高，低风险，可支付转账使用
5	银行产品，收益高，低风险，需实时转出后支付转账使用

来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

客户对于各类贷款产品的选择排序

排序	借贷产品类别
1	互联网产品，利率低，审批快
2	银行产品，利率低，审批快
3	互联网产品，利率较低，审批快
4	银行产品，利率低，审批慢

来源：iclick社区调研；艾瑞研究院自主研究及绘制。

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

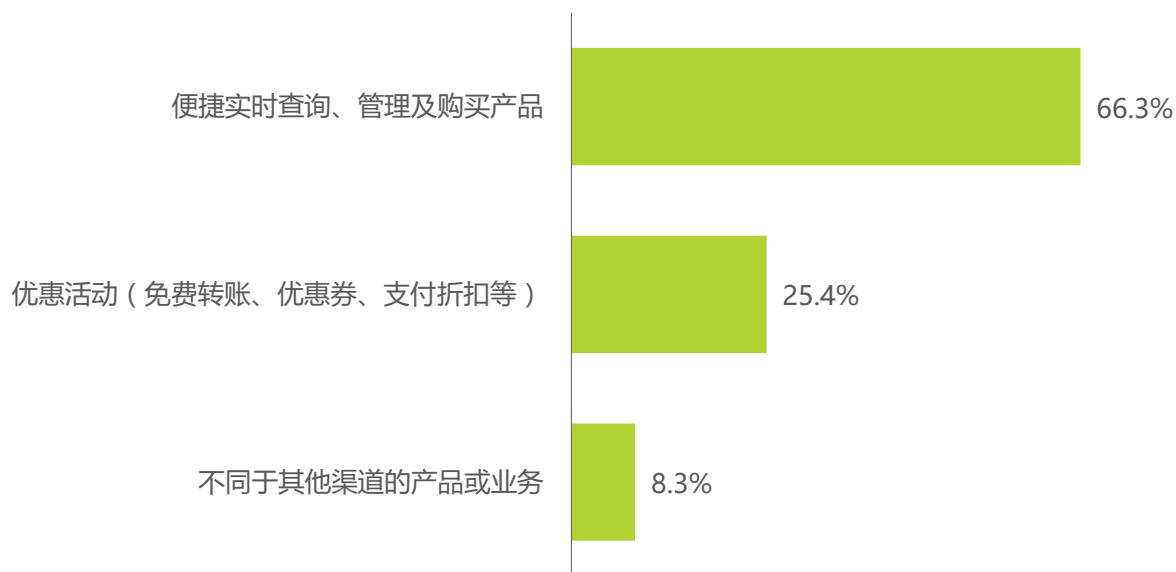
3

银行APP渠道的支撑框架已有

“便捷、优惠”在先，创新产品紧随

剔除不会真正发挥效用的点，总结APP渠道对银行的意义，主要在于二：一，转移频率高、流程简单并且是用户刚需的功能，分流线下业务、缓解线下压力、满足客户对“便捷、24H”的需求；二，上线创新产品，开发产品结构新颖、具有吸引力的金融产品，利用金融能力构建零售业务壁垒。而银行设想的打造线上商城、理财社交功能等战略，艾瑞认为从低频的理财、贷款等金融产品导流到高频的网购、社交是非常困难的。

2019年中国“APP中最重要的因素”选择用户比例

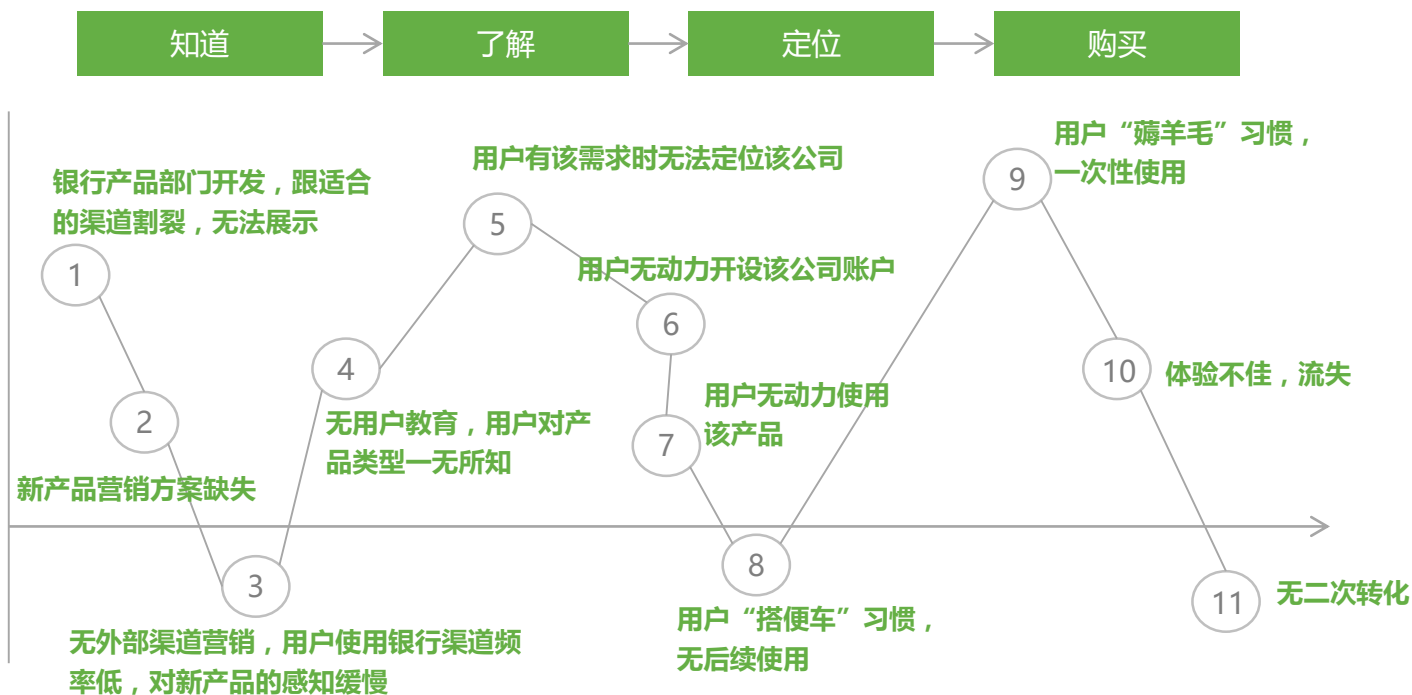


查看用户旅程，修复“断裂”点

营销、部门配合等是现存的重要问题

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。举几个例子。一，智能投顾产品是一次较大的产品结构转变、技术的创新，但结果离预期有一定距离，这本身有智能投顾产品自身设计问题，但缺乏用户教育也是不得不说的的重要原因。二，无感支付产品上线伊始，使用的渠道、条件就为用户创造了较大的门槛，用户转化的动力自然不足，即使优惠力度存在。三，仍然是无感支付产品，在营销过程中，无论是本身的营销方案，抑或实际营销过程中本行营销人员、外部合作商的营销动力都缺失，导致效果有限。

用户对金融产品从感知到购买的旅程中可能出现的问题



来源：艾瑞研究院自主研究及绘制。

关于艾瑞

在艾瑞 我们相信数据的力量，专注驱动大数据洞察为企业赋能。

在艾瑞 我们提供专业的数据、信息和咨询服务，让您更容易、更快捷的洞察市场、预见未来。

在艾瑞 我们重视人才培养，Keep Learning，坚信只有专业的团队，才能更好的为您服务。

在艾瑞 我们专注创新和变革，打破行业边界，探索更多可能。

在艾瑞 我们秉承汇聚智慧、成就价值理念为您赋能。

● 我们是艾瑞，我们致敬匠心 始终坚信“工匠精神，持之以恒”，致力于成为您专属的商业决策智囊。



扫描二维码
读懂全行业

海量的数据 专业的报告



400-026-2099



ask@iresearch.com.cn

法律声明

版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS

