

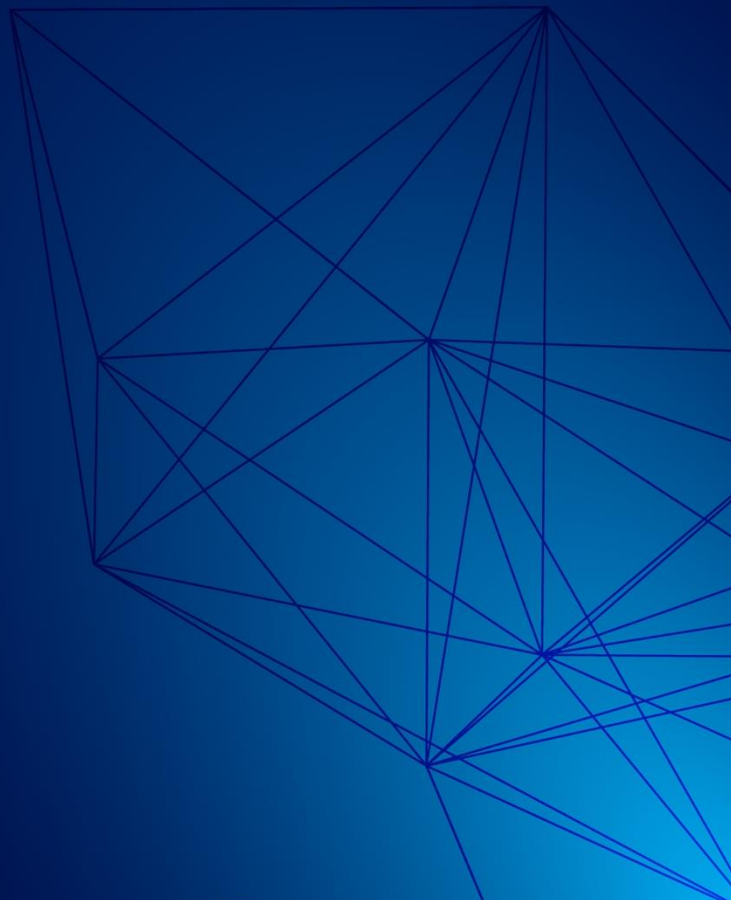


北大汇丰

PHBS FINANCIAL FRONTIER DIALOGUE

金融前沿对话

2021年第5期 总第91期



PHBS HFRI
北京大学汇丰金融研究院

主办单位：北京大学汇丰金融研究院
院长：海闻
执行院长：巴曙松
秘书长：本力
编辑：都闻心（执行） 曹明明 方培豪 朱伟豪

北京大学汇丰金融研究院简介

北京大学汇丰金融研究院（The HSBC Financial Research Institute at Peking University，缩写HFRI）成立于2008年12月，研究院接受汇丰银行慈善基金会资助，致力于促进金融学术研究、金融市场运行、金融机构监管、金融政策决策之间的交流互动；立足粤港澳大湾区，以全球视野，构建开放的金融专业交流平台，使金融教学与金融研究相互带动，通过编辑出版专业刊物、发布专业研究报告、举办专业讲座、组织前沿学术会议等多种形式，为区域金融发展和国家金融决策提供积极的智力支持，努力将北京大学汇丰金融研究院打造成为聚焦市场前沿的金融专业智库。

北京大学汇丰金融研究院院长为北京大学校务委员会副主任、北京大学汇丰商学院院长海闻教授，执行院长为中国银行业协会首席经济学家、中国宏观经济学会副会长巴曙松教授。

金融行业业务选择权迁移背后的趋势和应对之道

【对话主持】

巴曙松（北京大学汇丰金融研究院执行院长、中国银行业协会首席经济学家、中国宏观经济学会副会长）

【特邀嘉宾】

于扬（易观&易观数科创始人）

李智（易观合伙人兼易观数科银行业中心总经理）

李子川（易观分析金融行业中心负责人）

近期资本市场最引人关注的是美国资本市场上的一群散户通过新型社交平台和新一代经纪平台 Robin Hood 逼空大型基金的事件，这个事件的背后正是体现了今天话题所要讲的趋势。当然这是一个极端事件，过去，我们很难想象一群散户可以借用这些方法去逼空机构基金，之所以这种可能性最后变成现实，不仅是因为有了新一代的经纪平台，也跟新的应用社交平台有关，但更重要的是基于现代的新技术，可以迅速把一些有共识的人聚集在一起，把个体凝结成群落的联盟或者说叫群落的虚拟主体，这些主体产生了很大的力量。

为什么会出现这样的事件？这些事件背后的趋势是什么？对金

融机构来说，未来能够成为这些新群落的业务合作伙伴当然好，但另一方面怎么规避可能的风险？同时对于其他的金融机构来说，如何在业务选择权急剧迁移变化的时代留住自己的用户，应该是当前金融机构都很关心的，所以今天会围绕业务选择性迁移背后的 8 个新趋势，以及到底如何去应对这样的趋势来做分享。

一、金融行业数字化转型的八个新趋势

世界各地均针对无人驾驶出台了一些法律法规。下面主要从市场变化的 8 个角度来展现业务选择权转移背后的动因和趋势。

（一）新技术：万物智联时代，金融无处不在

众所周知，互联网及信息通讯技术是各个行业发展不可或缺的基本条件，基于前者的创新，金融领域也在发生一系列的升级变化。在经历最早的基础设施信息化改造之后，后续能够看到三个阶段。

第一个阶段是 PC 互联网兴起以后的互联网金融时期，此时内容门户、电商平台等已经发展成熟，用户的线上行为及认知教育过程已经完毕，在线金融服务到 2015 年左右达到顶峰。其次是移动互联网兴起、4G 普及对应的移动金融阶段，势头持续到 2019 年。在此过程中面对移动端的急剧变化，像招行这些机构在 2015 年就提出了移动优先的战略，开始集中力量去打造手机银行和信用卡两大移动端平台，把握住比较好的风口，从最后的结果看，招行在移动端要超过部分国有行，成为比较突出的代表。第三个阶段就是我们当下的阶段，数字科技成为新的热点，5G 商务开始落地加速，加之区块链、人工智能

等新技术叠加，我们判断智能金融服务已经开始起步。

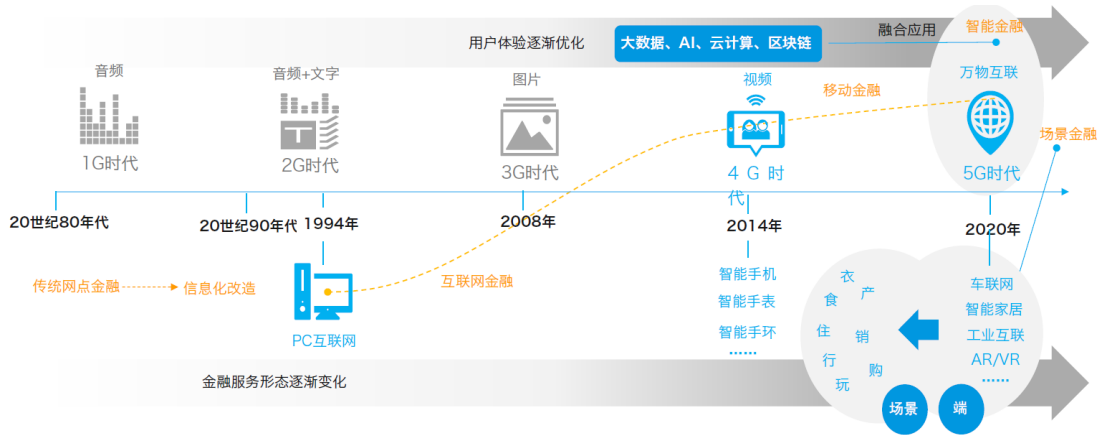


图 1

在如上的发展阶段里，可以看到两个趋势，第一是当互联网及通讯技术进入新的时期以后，金融服务会错峰发展到达顶峰。第二是完成每个阶段改造所需要的时间周期在缩短。无论是从业者还是用户，受新技术因素加持，我们所处的环境已经发生了转变，可以预见的是当下的新阶段，后续的万物智联金融将无处不在。

（二）新用户：从流量红利期，到留量时代

2020 年，移动互联网数字用户继续呈现走高态势，疫情加速移动互联网对国民生活的渗透和普及，截至 2020 年 12 月，活跃用户规模达到 10.32 亿人，同比增长 1.39%。另一方面，从活跃用户增速来看，用户增速逐年走低，2021 年移动互联网或将面临发展拐点，博弈存量用户时代或将正式到来。对于从业机构而言，单纯的拉新，已然不能满足后续高质量发展的要求。所以我们认为博弈存量用户时代将正式开启，市场竞争的主旋律也会从流量时代转向留量时代。

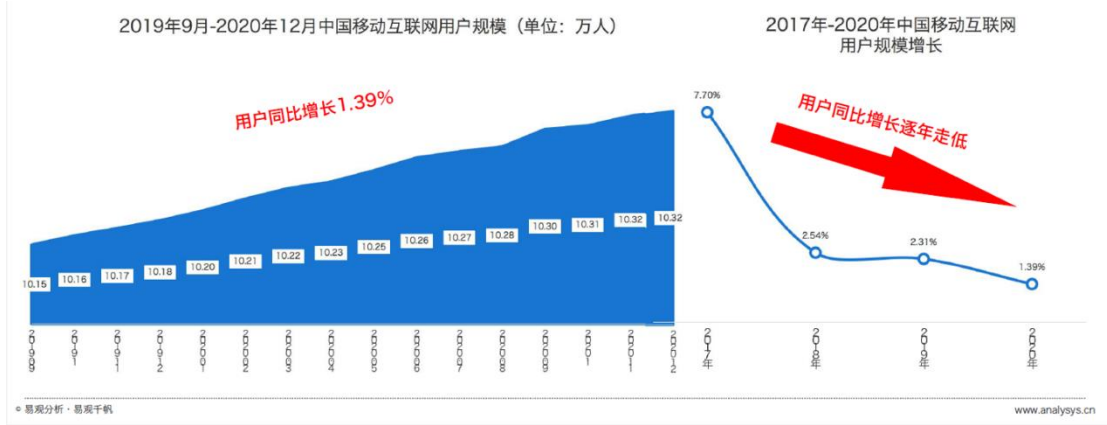


图 2

(三) 新行为：疫情下，国民数字化程度创新高

从用户使用行为看，2020年7月移动互联网人均单日使用时长达到7.17小时，创历史新高。而用户的人均单日启动频次则不断呈现震荡走高态势，截至11月，用户人均单日启动频次达到61.95次，创出近年来的高点，表明数字化对国民生活的渗透不断提升。其次在细节上，在考虑后台应用驻留或者是一些被动启动等因素的情况下，用户在移动互联网平均一个小时内打开应用的次数能到10次左右，如此高的频次其实已经成为用户的基本生活习惯。

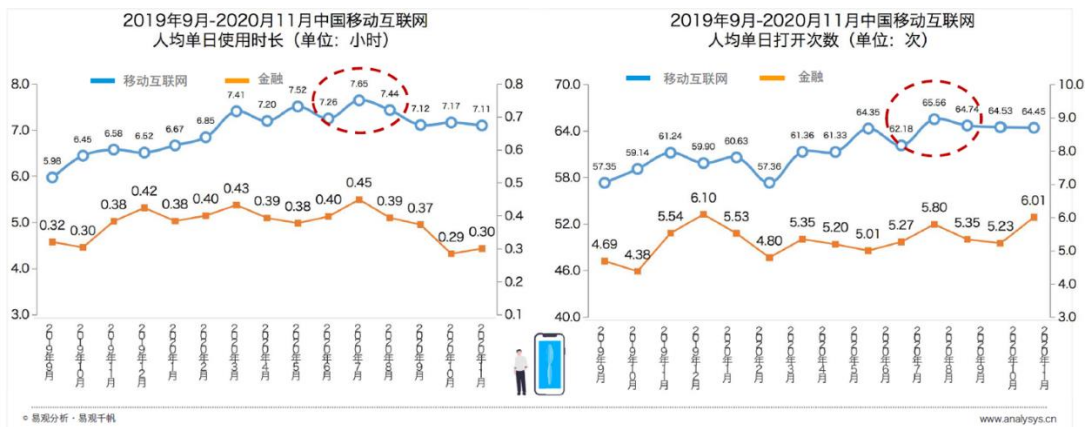


图 3

(四) 新内容：跨界融合，把握用户关注点

什么在吸引着用户行为发生转变呢？从 2020 年用户在场渗透以及市场服务角度可以窥见一斑。从用户使用时长分布来看，互动娱乐、消费购物等高频次领域占据用户主要时间，尤其 5G 时代下视频应用，用户月使用总时长超 600 亿小时，同比增长 5%。移动购物领域由于近两年在内容端的大力投入，使用时长增长明显，间接提升用户订单转化。金融暂居第四，看似乐观，待疫情影响消除后，或面临更大压力。未来金融类应用平台如何加速与外部场景融合，是比较迫切需要解决的问题。

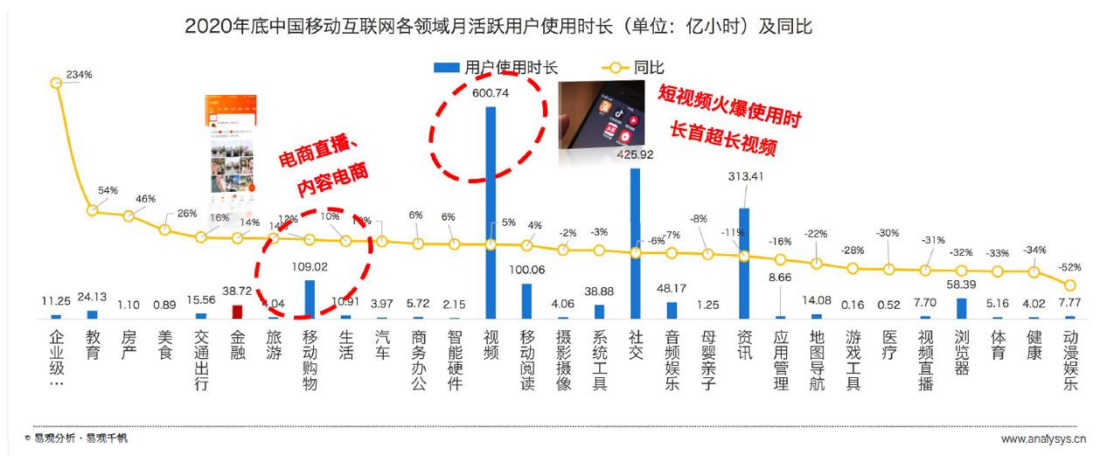


图 4

（五）新模式：借助 5 大核心要素实现服务模式转变

结合对上述用户行为内容几个方向变化的洞察，可以发现用户在互联网的一些行为，尤其是涉及到产品跟业务选择的时候，并不仅仅在于产品跟业务本身的属性，而会更多依赖用户现在的一些新特征，以及其所处场景下所确认的个人情感，是一种多维度决策的状态。像前段时间散户和对冲基金机构之间的博弈，这种选择权的转移，除了

利益驱动以外，当刺激到用户对游戏的钟爱神经以后，就发生了群属效应，事件的发生其实也是一个必然。

回到金融行业本身，当我们所处的技术环境、用户需求、业务选择权等均发生转变，金融机构应当从哪些方面转变？最直观可见的是在服务模式方面，记得之前在全国范围内对多个金融机构进行走访调研时问到一个问题，自身最大的核心竞争力是什么？80%的机构反馈是产品服务能力。过往是采取以产品为核心的链式金融服务模式，现在的阶段已经从产品服务转变成了以用户为中心的发散型或是环型服务模式，这种服务模式在互联网里比较常见。在实践中也可以看到，有部分金融机构已经开始关注用户全程服务，围绕用户的全生命周期去提升金融服务能力。通过终端、场景、云、平台、生态五大服务要素触达并服务用户，这是面向用户业务选择权转移的有效应对之举。



图 5

（六）新思维：用户思维、全旅程服务思维、数据思维

仅在模式上行动并不一定可持续，更深层次的是应该跟随用户进

行思维方式的转变。具体可以体现在三点：第一是从客户思维向用户思维的转变，第二是从交易思维向全程服务思维的转变，第三是从账户思维向移动智能终端思维的转变。当思维方式发生转变，企业对应的发展策略也会随之发生改变。总结起来，我们认为未来会向六化延伸：基于用户思维和体验优化，用户服务向场景融合，形成场景化，金融科技应用加深促使管理敏捷化、服务智能化，以移动智能终端使得服务触达移动化，强化移动端生态扩展使得服务边界生态化，将合作资源引入、将数字能力输出促使平台逐渐走向开放。

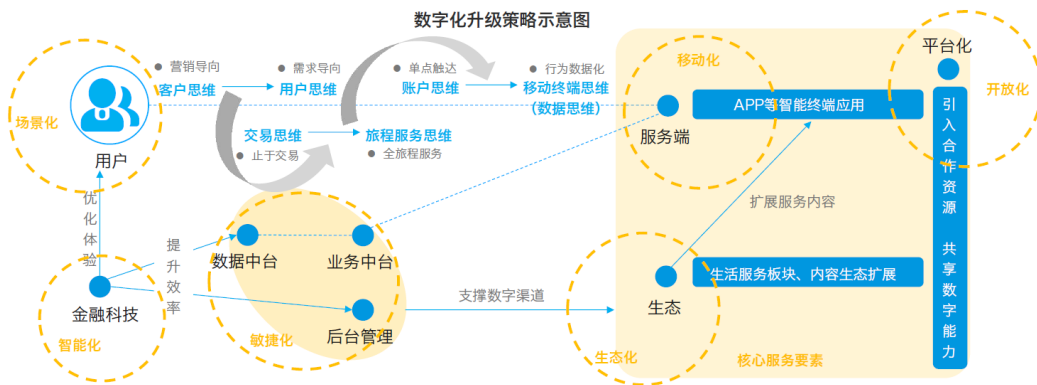


图 6

(七) 新机制：智能运营及数字化管理体系建设

思维及模式确定之后，随之而来的还有一个问题，就是金融机构应该以什么样的机制去保障转型的成功？我们认为从产业协同的角度，未来机构外部的互联网平台给机构带来的不只是流量，具体可以分为两个层次：一方面提供全价值链产品技术解决方案，比如说在 1 月份的时候，京东集团成立京东科技子集团，将以前的云 AI 服务与京东数科整合，加强企业服务方向，这是一种方式；另外一方面是将

自身的数字化运营能力去赋能金融机构，比如易观在 2020 年 11 月成立了易观数科，专注去做智能用户运营产品的行业解决方案，得到的市场反馈还比较好。金融科技技术服务商向金融公司输出技术和系统，金融机构内部也逐渐加大对金融科技的投入和数字化管理体系的搭建。

在金融机构逐渐加大对科技的投入之后，我们经常听到一个名词叫中台战略，它本质上是资源的集中化，更有效率地作业。但是在 2020 年底时，有的朋友可能注意到，阿里在拆解中台以使其更加敏捷和快速。金融机构是否要跟随，我们认为大可不必，中台战略其实跟机构本身的特征、发展阶段强相关。阿里是在实现业务多元化以后，想要实现二次发展的客观基础或者说诉求，而对于在金融方面有很多合规要求，同时又背负服务实体经济的一些金融机构，我们认为中台战略依然有效。

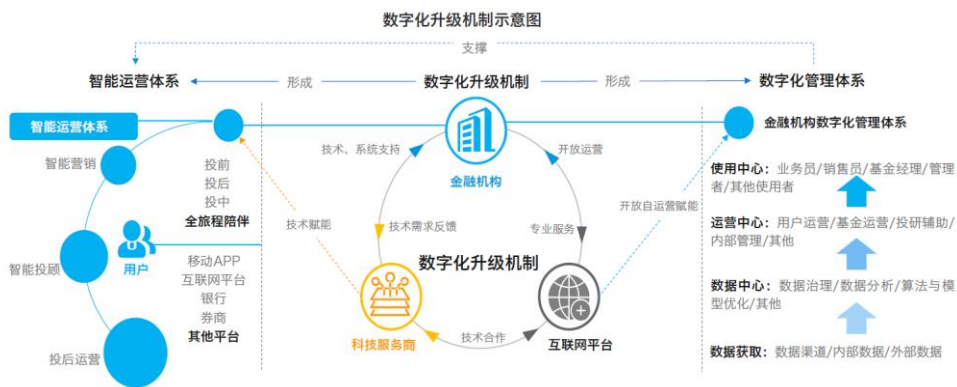


图 7

(八) 新动能：以用户运营为核心，以数据为新动能驱动智能化发展

第8个新趋势变化是数据新动能，以资管市场为例，在供给侧可以看到目前市场参与方较多，产品形态也相对较为丰富。而在需求侧，大众投资行为及理财意识普遍加强，普惠化的资产管理方式已然被大众群体广泛接受。

为了把握拥有选择权的用户需求转变，一些金融服务形态已经在逐渐向数字化、精准化、智能化的方向演进。比如说对应的一些具体场景有智能管理、智能投研、智能营销和智能风控，在产业内是深化供给侧改革，不仅是产能供给方面的结构调整，也包含服务能力、服务质量的提升。资管行业的智能化改造正适用上文提到的升级要求，所以后续我们认为会有四个方面的抓手去选择，即用户、数据、科技和业务，他们之间科技是手段，业务是载体，面向用户的精细化运营是核心，而数据则是整合创新体系持续运转的新动能。通过对数据信息的收集处理及应用，我们能够明白用户的心中所想，基于用户的心中所想，在做决策时往往可以快人一步。

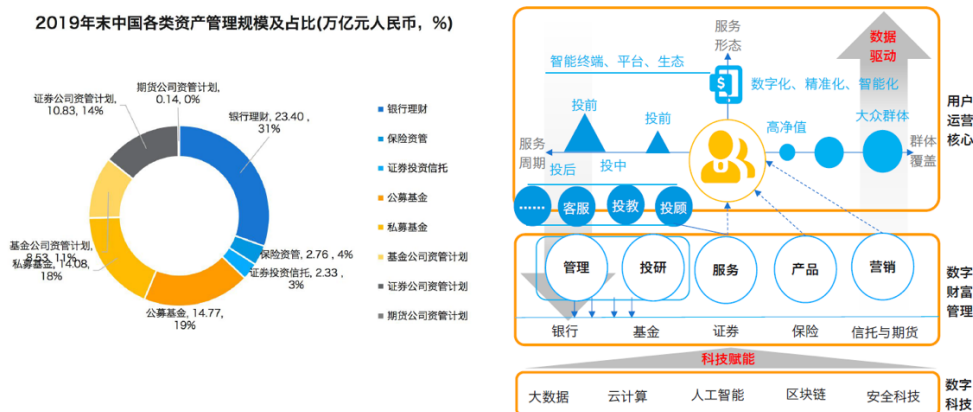


图 8

二、选择权迁移，体验为先

在业务选择权变更的背景下，未来金融机构在内部如何进一步去落地，易观提出的应对之道是体验为先。今天已经进入到了体验经济为王的时代，原来我们还按照行业划分，比如说当遇到金融需求的时候，要找到银行或者证券等金融机构，但是今天哪些平台能够提供更好的服务体验，这些用户就会停留在那些平台上，所以体验是去做应对最重要的一件事。

如何去提升用户体验，主要有三个方面。第一是全渠道的用户旅程一定要保持非常流畅的状态；第二是平台要一站式满足用户的需求，不断搭建各种各样的非金融场景去丰富用户的需求，也是提升用户体验的重要核心；第三是亲密互动升温用户关系。我们今天正在从以产品为核心进入到以用户为核心，以产品为核心时代我们和用户之间的关系是买卖关系、服务客户的关系，但是进入到以用户为核心，我们和用户之间的关系除了买卖关系之外，还有一层更亲密的关系。

（一）用户旅程从数字化迁移开始

综上所述用户体验的三个核心是用户旅程的顺畅、场景的丰富和亲密的互动。用户旅程应该先从数字化的触点开始，因为这部分的数据最完整，站在用户的视角，看用户怎么跟银行、券商一步步发生关系来绘制用户旅程。用户关系的起点一定是从开户开始，然后会登录、转账汇款等，站在用户的视角把用户和金融机构发生关系的所有触点联系起来建立起关联监测和统一的管理。

在看到完整的用户旅程之后，最主要的是需要了解用户在旅程中

会遇到什么样的需求或者是痛点，会觉得在哪个业务环节有什么样的问题影响自己往下走，只有找到了用户的需求和体验痛点，才知道怎么去解决用户的问题。以财富管理业务为例，用户旅程从下载 APP 开始到开户、到线下理财资讯的浏览、理财能力的诊断，一直到形成高质量的线索，由客户经理或是线上的理财产品的售卖通路直接完成售卖闭环。当用户开始产生第一次理财产品购买后，还会有复购等环节，只有把完整的用户旅程环节画出来，才会看到用户在哪些层面上会留下痛点，是否有足够丰富的理财产品能够满足用户多元的理财需求，是否有足够好的服务能力和服务团队去做金融产品设计和组合，从而满足用户不同类型的资产配置需求。此外用户在线上申购产品过程中的体验如何？整个环节会看到，我们始终是在站在用户的视角，把用户在每一步可能需要的，提前推送给用户，帮助用户去做理财产品的选择和判断。

主营业务用户旅程示例-财富管理业务/理财产品销售用户旅程



图 9

我们经常会说要围绕着用户旅程去提升用户体验，所以图 9 右下

角的部分，并不仅停留在用户旅程是什么样，而是对应了不同的用户旅程，应该形成什么样的运营策略，在什么样的场景给到用户什么样的服务。比如小白的理财用户可能需要更多的投资者教育，而不是直接推送一个理财产品，成熟的用户更关心的是如何去做理财收益综合设计。所以面对不同的用户旅程，如何优化和提升不同的运营策略和运营服务，这样才是更好的用户体验。

当把用户体验和用户旅程画出来后，就可以有针对性地去制定运营策略。当然任何金融机构的资源不是无限扩张的，只有站在用户的角度，知道用户在哪个事情上会遇到不同的问题，才知道该如何解决，比如从现在的用户旅程上看，也许用户开户的转化率比较低，产品和研发运营的资源就应该在开户环节去做有针对性的调整。以往银行经常会遇到的是产研资源不足，需要遇到排期的问题。当把用户旅程捋清楚了，不仅是在用户端提升用户体验，也能够从资源端去做更合理的优化和布局，这样才能把比较有限的研发资源用到最能提升用户体验的环节上。所以实时看到用户在产品上的旅程，动态去做资源的调整、敏捷的开发，是现阶段我们认为在选择权迁移背后提升用户体验非常重要的手段之一。

像招行从 2015 年开始大力做 APP，走到今天线上和线下本身也并不是割裂的，无论是银行还是券商或其他金融机构，拥有线下网点和营业部的同时，也应该去考虑线上和线下用户旅程如何串联在一起。我们在服务招行的过程中，招行也会抛给我们一些命题，对他们来说

招行是一个完整的用户旅程品牌，所以原先他们能够做到的是用户在APP上停留3分钟，解决用户问题做一个记录，或是通过远程银行或者是智能客服花10分钟和客户沟通解决问题。但是今天即使是招行，也会把线上和线下串联起来，对于客户来说，不仅仅是单独的线上渠道3分钟，也不仅仅是电话远程沟通的10分钟，如果13分钟还没有解决客户一个比较小的问题，这对于品牌的伤害比较大。所以只有把线上和线下的各种渠道串联在一起，才知道如何更好地去做全流程优化。



图 10

(二) 场景价值制定合理运营目标及策略，动态调整资源投入

与移动互联网的场景相比，金融场景相对低频，对于低频场景希望去提高用户体验升温用户关系的时候，在很多高频场景面前实际上是弱势的，金融企业和金融平台可以通过搭建各种各样生活场景的方式来提高自己和用户之间的互动，所以今天谈到的场景金融就是去解

决如何能够一站式满足用户需求的问题。任何金融机构在做场景的时候，首先要考虑的是用户的需求是什么，以及用户的需求是否是高频的场景，未来的转化可能会是什么样，以及它能够带来的客单价和复购可能会是什么样，因为我们并不是为了做场景而做场景，而是希望这个场景之后能够带来相对应的价值。

场景价值=流量*转化率*客单价*复购率

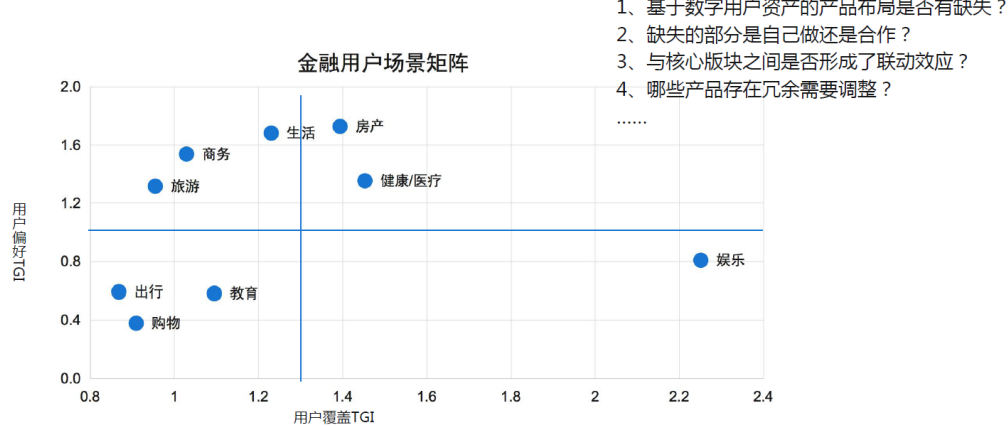


图 11

通过数据可以看到，今天大量的银行在做房产和医疗的场景，虽然在娱乐场景上用户覆盖面比较广，但是毕竟深度不够，可以考虑通过合作的方式去做。像工行或招行每个 APP 上差不多都有 30 多个生活场景。我们建立起来的生活场景最主要是通过各种各样的运营活动能够拉动这些用户在场景上活跃，只有用户在这些高频场景上形成活跃交易，才能够说它达到了以高频带动低频的目标。比较量化的数字像招行，2018 年时两个主 APP 的用户量已经达到了月活跃用户(MAU)过亿，在招行搭建的 30 多个场景当中，有 16 个场景已经达到了 MAU 过千万的水平，包括影票、饭票等，有赖于运营活动的持续投入。比

如说每周三的影票或者是饭票的活动，已经形成用户对于招行 APP 的依赖。这些运营活动的持续投入，不断去做效果分析和优化闭环，在搭建场景的过程当中，可以有效帮助我们以高频带低频把用户的活跃度拉起来。当用户在这些场景的使用习惯一旦形成，通过一次次的运营活动，我们会了解到用户的旅游偏好是什么，视频娱乐的偏好是什么，也有助于未来设计更有针对性的运营活动和产品。

我们在服务客户的过程中会遇到不少客户谈到运营是重要的事，但是运营也是非常耗人的一件事。今天的互联网公司运营团队动辄成千上万人，但是任何一个金融机构可能有几百人已经非常不错了，所以如果能够把运营团队的策略形成好的积累，并且能够自动化地实现一些策略的生成和执行，是非常有效的一个手段。易观也确实把过往服务很多金融客户的场景和策略沉淀形成了一个基础的策略库，希望通过分析师和数据顾问的配合，能够帮助到金融机构和网金部门去建立运营策略和运营执行的活动，提升场景和运营的效果，也能够去向分支机构赋能。

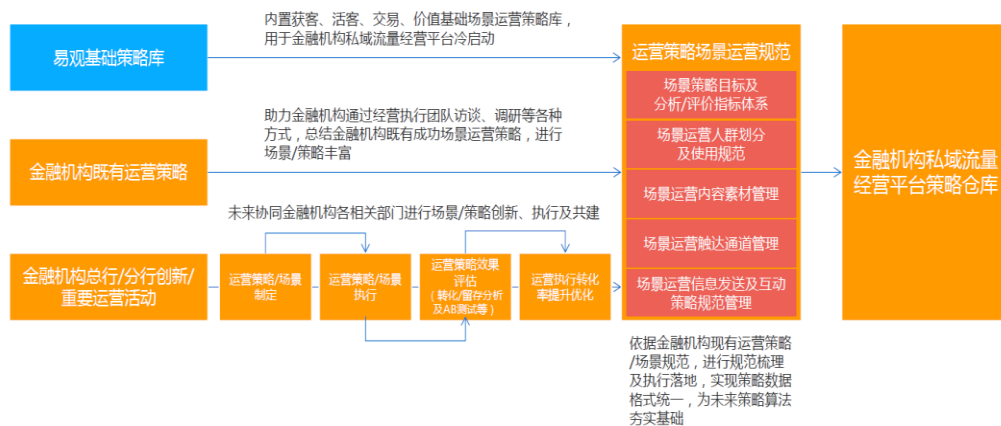


图 12

今天已经从流量时代进入到了留量时代，原来的流量时代是品牌在向外传递“我是做什么的，我可以提供什么”，但是今天进入到留量时代，要做的是基于用户的行为去跟用户发生更亲密的互动，不能仅仅只是简单的广告投放把用户带过来，更重要的是做各种各样的互动，能够让我们和用户之间的关系变得越来越紧密，即在选择权迁移的背后，需要去提升用户体验。第一是把产品的体验和用户旅程做好，第二是一站式通过场景经营和活动运营的方式，提供更丰富多元的服务。第三是通过亲密的互动来升温和用户之间的关系。



图 13

把今天的分享总结一下，首先不管我们愿不愿意，业务选择权的迁移正在发生。

其次这种变化的背后是因为前面提到的 8 新趋势，而 8 新里我们认为最重要的还是技术、应用和价值主张，新的技术、新的社交平台，所谓的群落价值主张产生了整个用户群落的移动。

第三个方面是金融机构无论是希望很好地服务好现有用户，还是

通过提供创新的产品和服务吸引别的用户迁移到自己的平台上，都需要对用户做深度的洞察和持续的用户运营。而智能用户运营的核心就是体验，一定是通过提升用户的体验来更多的满足现有用户的需求。当然随之而来的问题是当新的群落迁移到新的平台上时，如何防范类似 Gamestop 这样的极端事件，是大家都需要进一步关注的问题。

三、问答环节

Q: 易观在做行业（金融）分析的过程中观察到的金融业数字化转型的重点和难点有哪些？

A: 在服务金融机构去做数字化升级的事情上，包括用户体验和用户运营，金融机构也比较重视，但是会遇到几个问题。第一个问题是数据的实时性和有效性，无法动态去做一些资源的投入和调整，经常是可能年初全行定了一个目标，然后每周每月每季才能看到一些非实时的、结果型的滞后数据，但是今天互联网的运营对于快速响应、快速调整提出了更高的要求。所以第一个问题是如何能够实现对全行营销和运营活动的统一管理和实时分析。

第二个问题是，无论是银行，还是券商，都不希望渠道之间是割裂的，不希望是单独的一个线上渠道，或者是单独的短信、线下的柜员机，但是今天我们还是仍然按照渠道的方式，单一地去做用户运营的工作，所以第二个挑战是如何能够把所有的渠道整合到一起，开展多渠道、多波次的营销和运营活动。就像前面提到的招商银行或是浦发银行，比如说 APP 的互动，它实际上是所有的渠道整合到一起，

都是对品牌的认知，怎么能够一站式实现，对于今天的银行和券商来说都是非常大的挑战。

第三个问题是我们服务的金融机构客户，对于金融业务的理解都非常深入，但是对于互联网的熟悉程度、对于科技的使用程度，仍然存在资源短缺，即使是像招行这样 MAU 过亿的大行，运营人员也很难上千，所以如何能够在业务运营人员资源有限的情况下实现快速响应，能够让业务人员快速上手很多自动化的工具，能够让分行、支行、营业部等具有实战经验的人快速上手一些互联网运营的方式和玩法，并且具备初步的数据分析和优化闭环的能力，是我们在服务金融行业做智能用户运营、用户体验提升时看到的几个挑战。

本文根据北京大学汇丰金融研究院执行院长巴曙松教授发起并主持的“全球市场与中国连线”第三百四十五期（2021年2月4日）内容整理而成，特邀嘉宾为易观&易观数科创始人于扬先生等。

于扬先生于2000年创立易观，于2012年创立易观数据智能公司，带领易观实现了从咨询分析、行业研究到数据智能产品和平台技术服务的业务能力升级。2012年，于扬先生曾前瞻性地提出了“互联网化”和“互联网+”理念，作为忠实推动者和实践者，现如今“互联网+”已经得到广泛认同并成为国家战略。2015年，于扬先生再次提出“数据是新能源”，并带领易观为中国数字化企业提供数据赋能，成为数据原油时代的炼油厂和加油站。2020年，于扬先生成立了以专注数字用户洞察的易观分析，以及聚焦智能用户运营的易观数科。在于扬先生的带领下，如今易观已成为中国领先的数据智能产品、平台和解决方案提供商。

【免责声明】

“全球市场与中国连线”为中国与全球市场间内部专业高端金融交流平台。本期报告由巴曙松教授和居姍博士共同整理，未经嘉宾本人审阅，文中观点仅代表嘉宾个人观点，不代表任何机构的意见，也不构成投资建议。

本文版权为“全球市场与中国连线”会议秘书处所有，未经事先书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复印、发表或引用本文的任何部分。



PHBS HFRI
北京大学汇丰金融研究院

