

## 【写在前面的话】

互联网浪潮席卷,中国银行业正大步迈向 Bank3.0 时代。

一个个银行巨头站上了互联网的风口,一批批网络科技企业将触角伸向金融……传统与现代交融,金融与科技共舞,边界变得模糊,未来却愈发清晰。

无人银行、DIY 银行、新零售银行……各类以 AI 技术、大数据分析为基础的智能银行网点走进人们的视野,在为用户提供线上线下多个场景服务的同时,也彰显出各大行的科技金融实力。

有着百年历史的中国银行,正是这赶潮队伍中的“先行者”之一。

2018年1月12日,中国银行首家网络金融专业支行落户长沙梅溪湖畔。一年来,它拓展新思路、引进新技术、探路新模式,不仅发挥了中国银行网络金融产品落地“试验田”的作用,也为银行业未来发展提供了可借鉴的经验。

## 探路“未来银行”

——看中国银行长沙市梅溪湖支行如何耕好网络金融“试验田”



中国银行长沙市梅溪湖支行员工风貌。

王珊 肖志红 徐梅

美丽的梅溪湖畔,麓山如黛,绿树成荫。

这里规划了梅溪湖创新科技研发中心、国际文化艺术中心、国际 CBD 三大引擎,云集着一批顶级商业综合体、高端住宅、名校集团,是国家级绿色低碳示范新区,也是长沙未来城市中心、创新项目的绝佳孵化地。

一年前,就在这里,中国银行划上了它举重若轻的一笔。

2018年1月12日,中国银行首家网络金融专业支行、中国银行与腾讯金融科技合作的示范基地——中国银行长沙市梅溪湖支行正式开门营业。与其他支行不同,它一出生就肩负着“互联网+银行”试验的特殊使命。

梅溪湖支行究竟与传统网点有何不同?开业一年,它做了哪些探索?又将带给消费者怎样的惊喜?带着这些疑问,我们走进中国银行长沙市梅溪湖支行,一探究竟。

## 从传统银行到智能网点 一场高科技的盛宴

来到支行门前,“中国银行”四个大字古朴醒目,配上金茂府厚重的外墙,浓浓的“百年银行”的历史感扑面而来。同时,依托中国银行总行的大力支持和指导,大堂却展现了另一番景象:白色主调的设计、科技感超强的智能设备随处可见,让人瞬间穿越到未来。

“女士,您好!”机器人伊娃迎上前来,主动问候。得知我们想参观大堂,伊娃热情地当起了“导游”。

“别小看这个机器人。”陪同我们参观的梅溪湖支行大堂经理笑着说,“伊娃是我们的大堂助理,能使用英语、粤语好几种语言为客户介绍银行产品和服务。她还能实现人脸识别。来我们这儿的‘熟客’,她都‘认识’。”

在伊娃的带领下,我们对大堂有了更清晰的了解。

右侧区域,放置了个人征信打印机、360°全景动画贵金属展示柜等智能设备。近一年来流行于各大商场的“K歌房”,也被搬进了银行大堂。大堂经理告诉我们,这是腾讯和中行的“特别手笔”,也是中行构建“O2O生态圈”的重要示范。中行客户办完业务,走进“K歌房”,只要用中行手机银行刷一刷,花一分钱就能体验专业

级别的“全民K歌”。

在中厅的体验区,智能大屏、智能茶几、互动竖屏等高科技设备让人目不暇接。以往传统银行的网上银行体验区在这里布置得很温馨,有“家”的感觉。为了给客户最佳体验,梅溪湖支行配备了智能桌椅。桌子可根据客人身高和使用习惯精确调节高度;椅子采用人体工学设计,可根据客人坐姿习惯调节方向角度。这些别具匠心的细节,真切地让人感受到未来银行“人性化”的设计理念。

在左侧交易区,“机器代替人工”在这里体现得淋漓尽致。不同于传统银行以人工柜为主,梅溪湖支行仅设置了一个人工柜台,却设置了四个智能柜台,过去人工柜台的非现金业务几乎全部移至智能柜台,且办理速度比人工柜台提升了许多。

“过去在传统柜台开卡,一整套流程下来需要半个小时。在智能柜台,只要几分钟。”大堂经理告诉我们:“因为速度快,好多客户现在都习惯了在机子上办理业务。有了智能设备的帮忙,更多的人力可以去去做线上产品。”

智能柜台、虚拟迎宾、夜间橱窗等高科技设备,加上充电站、自动售货机等便民设施,让人充分体验到智能银行更轻型、更人

性、更便利、更快捷的特点。但在中行看来,这些设备还不足以体现未来银行的特征。

2018年6月29日,作为中国银行湖南省分行首家试点网点,梅溪湖支行率先投产移动智能终端。只要客户有需求,客户经理即可上门办理网银和手机银行开户等业务,把“柜台”移到了客户方便的地方。

“正如《Bank 3.0》一书中所说的,未来,银行将不再是一个地方,而是一种行为!”陈桂强行长说:“我们希望通过打造网络金融专业支行,率先让消费者畅享全面智能化综合金融服务,引领消费者提前体验未来银行的生活状态。”

## 从传统思维到互联网思维 一次深层次的变革

智慧大堂是梅溪湖支行的“门面”,却远不是全部。

梅溪湖支行的“核心内涵”是什么?是一种基于互联网思维的全新运行模式。

早在成立之初,中行对梅溪湖支行进行了全新定位:它是线上与线下相结合、以线上为主的金融服务机构,以大数据为支撑、创新服务模式、服务方式,为客户提供良好的金融服务体验;它是总行、湖南省分行网络金融产品落地的试验田;也是湖南中行网络金融人才的培训基地。

在战略伙伴上,中国银行携手互联网“大佬”腾讯,双方约定在云计算、大数据、区块链和人工智能等方面开展深度合作,共同探索互联网金融的发展新路。“新时代下,依托大数据支撑、个性化定制,线上线下融合、核心场景生态打造来创建网络金融专业支行,是贯彻新发展理念,实现客户服务网络化、智能化、便捷化发展的新方式。”省分行行长魏国斌说。

有了明确的定位支撑,有力的背景支持,梅溪湖支行站在了全新的起点,趟出了一条全新的路子。

他们与“全民K歌”开展跨界合作,推广线上活动,扩大了中行在青年客群的品牌影响力;在手机银行端口新增“投票”功能,通过高校迎新晚会节目投票,5天时间获客1869户。

他们在智慧社区项目中,与省政府指定的小区服务类官方平台高信网络有限公司全面合作,在“文明社区”APP上嵌入该行提供的物业缴费及故障报修等多方服

务,形成定式化、批量化小区营销模式。

在青春E贷项目中,对湖南财政经济学院成功试点开办青春E贷业务,并先后对中南大学、湖南大学、湖南师范大学等重点高校顺利获批散客制模式,为符合条件的学生提供无抵押信用贷款,网上申请、网上操作、随借随还,解决高校“网贷”问题,引导学生正确消费……

2018年10月30日,长株潭城际铁路“铁路e卡通”正式上线。市民在12306手机客户端完成开户后,无需排队购票乘车,只需用手机扫一扫,即可进站、支付、出站,为市民公共交通乘坐城际铁路提供全新体验。

这个项目,是由中国银行与广铁集团、湖南城际铁路公司等合作开发,在全国唯一试点行长沙市梅溪湖支行落地。它既是中行助力智慧城市建设的重要举措,也是方便群众出行的民生工程。在不到60天时间里,它不仅为4万多名群众提供了便利,也为梅溪湖支行带来4.6万新客户,相当于一家普通传统网点1年甚至几年的获客量。

“在互联网思维下,我们不再以银行为中心去营销客户,而是以用户为中心创造场景、优化体验,以此获客、活客。”中行梅溪湖支行客户经理告诉我们,在产品服务的变化背后,是支行对运营模式、业务流程、业务渠道、产品服务、人员培训等方面的系统性变革——

探索宣传、获客、活客新模式。改变过去传统网点“等客上门”的姿态,走出大门,创新“微信朋友圈”等宣传渠道,积极获客;改变传统网点线下为主的渠道,通过线上

线下结合的场景体验,将客户从线下向线上“引流”。

探索营业网点客户服务新模式。不同于过去多从网点标准化配置出发配备智能设备,梅溪湖支行从客户喜好、网点定位出发,进行设备配置与运营管理。精简人工柜台,探索弹性开办方式;拓展厅堂服务,打造4-5个扫码场景提升客户体验;设置弹性上班时间,最大程度满足客户需求。

探索网金产品落地、复制新模式。跳出“以线下业务办理为主”的传统角色,当好网络金融产品推广的“桥头堡”,用户线下向线上引流的“入口”。积极推广总、分行网络金融产品;树立示范标杆,实现智能柜台迁移率98%、手机银行捆绑率95%、激活率100%;探索产品复制新模式,拓展产品应用场景。

探索互联网金融人才培养新模式。创新人员组合机制,实施项目/产品组员制;强化内部培训,开展内部课题竞赛,鼓励“天马行空”,营造“创新文化”;加大人员交流力度,为其他网点及时输出优秀网络金融人才。

有这样一个数据,2018年,梅溪湖支行就改进线上线下客户体验,向总行提交建议19大项、27小项,很多已被采纳。梅溪湖支行作为传统银行网点向智慧网点转变的一次深度“试水”,正成为中国银行实践金融创新和《Bank 3.0》的绝佳场所。

## 从创新求变到不断裂变 一段面向未来的征程

据《中国银行业市场前景与投资战略规划分析报告》数据显示,面对金融科技创新和人工智能发展带来的冲击,银行网点仍有其不可替代之处,未来几年其不会大规模减少,而是会出现结构性调整。

在中国银行总行的大力指导和支持下,梅溪湖支行的“试水”,为其众多传统网点如何搭乘网络化、智能化“战略动车”实现“换轨赶超”提供了重要路径。

在决策流程上,商业银行所建立的“总—分—支”分级管理,常常导致决策链条相对较长,缺乏灵活性。

梅溪湖支行虽然是支行,却与二级分行同级,业务事项可直接通过“绿色通道”向中行总行或省分行汇报,便于快速决策。

在资金、人力、资源方面,中行总行及省分行给予大力支持。此外,不同于其他支行考核的是存款、贷款等盈利指标,省分行对梅溪湖支行采取一套不同的考核体系,主要考核获客能力和创新能力。这也让梅溪湖支行的“发力”方向更加明确。

“志不求易,事不避难,义不逃责,我们将按照总分行要求,当好网络金融创新发展的‘先行者’,不断拓宽、丰富智慧网点的外延与内涵。”对于未来怎么干,陈桂强行长给出了几个“更”——

更透彻的客户洞察。网点放置了很多新型设备,不仅为客户提供更好的服务体验和产品展示,也可收集客户相关信息。后期,这些数据与银行的交易数据进行整合,同时借助合作方腾讯的庞大数据库,以更好地获取客户需求的洞察。

更全面的互联互通。在广度上,加强线上线下整合;在深度上,让智慧网点成为社会化共享渠道,不仅承载自有业务,还承载非银行业务,如网点周边的衣食住行等。通过互联网+金融,将生态圈做成一个闭环,客户所需的金融服务及生活方方面面都能在生态圈中找到切入点。

更多金融服务场景,以民生服务为抓手,以社区、校园为重点,创新服务场景与服务手段,全力普惠民众、服务大众,“客户+场景”,适应社会新时代变革要求。

更精准的营销服务。通过加强数据分析应用,提升客户服务体验,提高网点客户留存及精准营销能力。未来,该行将运用大数据,对客户精准分析,提供有针对性的产品和服务。

千里之行,始于足下。而今,梅溪湖支行已迈出了“万里长征”的第一步,未来依然任重道远。湖南中行将践行总行“建设新时代全球一流银行”的战略,细心耕耘网络金融发展的“试验田”,释放互联网金融的裂变效应,实现互利共赢,为支持湖南经济发展、服务百姓民生多作贡献。

200多平方米的“创新场”,激荡着湖南21万平方公里的“磁力”。

随着中国银行网络金融创新步伐的加快,“未来银行”引领现代金融生活的美好图景正向着我们,渐行渐近……



中国银行长沙市梅溪湖支行。



中国银行长沙市梅溪湖支行员工正在贵金属展示柜前为客户介绍产品。



机器人伊娃正在为客户解答业务。