

远程银行

——数字化时代银行发展新方向

贺燕军 张驰 谭红日

摘要: 随着客户行为线上化趋势的日益凸显,远程银行凭借其更优质的服务体验、更高效的运营管理,已成为商业银行关注的焦点。目前,远程银行建设大都以客服中心为基础,通过不断拓展业务范围及服务职能,推动远程银行的建设与实践。远程银行成功发展的要素可以总结为三大业务表现、四大关键能力以及三大机制保障。建议通过提升科技创新、强化客群差异化管理、完善人才培养、健全远程服务体系等方式,持续提升远程经营能力,不断促进远程银行发展。

关键词: 远程银行;数字化;银行发展

中图分类号: F832 **文献标识码:** A

随着金融科技的迅速发展,银行业在先后经历了物理网点、电子银行、手机银行时代后,正逐渐步入银行4.0——智能银行时代。目前,商业银行依托金融科技多渠道开展业务并服务客户,物理网点依然是银行业务的中心。智能银行则通过数字化赋能全渠道,无感式植入金融服务,而远程服务在其中扮演着越来越重要的角色。在此发展窗口时期,各银行纷纷探索远程银行发展模式,力争通过全方

位的客户服务及客户经营增加银行竞争力。

一、远程银行的定义及业务范畴

2019年11月,中国银行业协会发布《远程银行客户服务与经营规范》,将远程银行(AIR BANK)定义为“单独组建或由客户服务中心转型形成,具有组织和运营银行业务职能,借助现代化科技手段,通过远程方式开展客户服务、客户经营的综合金融服务中心”。该定义可视为远程银行“1.0版本”。2020年9月,麦肯锡在《远程银行中心:下一代“超级空中分行”》一文中将远程银行的概念做了更深的延伸,其认为远程银行应该独立承担具有远程属性客户的全面经营工作,成为与线下物理网点并重的空中分行,负责端到端的客户经营,从“被动服务”和“外呼营销”的角色转变为“主动经营”的全面客户关系管理部门,是不受地域、时间和业务限制的“超级空中分行”,即远程银行的“2.0版本”。

从实际业务角度出发,远程银行的业务范畴包括但不限于通过网上银行、手机银行、短信、微银

作者简介: 贺燕军,中银金融商务有限公司总经理;张驰、谭红日,中银金融商务有限公司业务发展部。

行等主流渠道及支付宝、微博等新兴渠道,开展产品销售、财富管理、个人信贷、个人功能性产品、信用卡各类业务、新户获取、客户非金融类需求等远程综合性金融服务。远程银行将在满足客户基本服务体验的基础上,进一步挖掘客户经营新产能,打造银行获客活客及价值创造的新增长点。

二、远程银行是数字经济时代银行发展的必然要求

(一) 数字经济市场发展趋势下客户行为的变化

2020年新冠肺炎疫情加速了客户行为线上化转变,客户“非接触”需求急剧增长,这促使基于数字技术的线上办公、线上教育、线上交易等业务快速发展。银行业顺应消费者偏好及数字化发展趋势,战略重点逐步由线下向线上转移。但相对于金融产品较为成熟的线上化迁移,其相应的线上服务存在断层,缺乏远程联动作业平台的支持,无法实现全方位业务咨询和办理,特定的客户服务需求只能通过线下网点受理,客户全渠道一站式服务体验存在断点。远程银行中心作为功能完备、场景丰富、汇聚全行专业资源的客户联络平台,是商业银行数字化战略转型的重要阵地。以智能服务主动适应客户新的消费习惯,可以为客户提供便捷、直观、线上线下无缝交互体验,秉承“客户在哪里,银行服务就在哪里”的设计理念,远程银行建设迫在眉睫。

(二) 发展远程银行集中专业优势,提升运营管理效率

商业银行普遍实行总行、分行、支行、网点的多层级组织管理架构,业务战略的组织实施需逐层传导,才能从上层传导至基层,再加上存在各地区实施标准不统一、执行效率较低的情况,容易错失市场先机,并增加管理成本。而银行业中远程银行多为总行直属部门或机构,在信息传递和战略执行方面较传统物理网点更易做到敏捷反应。此外,远程银行凭借空间与时间的便捷优势,7×24在线的远程客户经理队伍,有效解决低线城市分行专业人

才招聘难、网点服务能力有限等问题。远程银行的集约化管理有利于资源整合,降低运营成本,统一人才培养标准,统筹共享知识库体系,快速迭代科技智能平台,通过高效高质量的敏捷运营模式,助力银行及时捕捉市场机遇。

(三) 客户体验转化为实质性业务增长

激烈的市场竞争促使银行业在产品上同质性越来越高,因此独特的客户感受与体验成为了提升产品竞争力,增强客户忠诚度的重要手段。2020年新冠肺炎疫情期间,各家银行远程银行及客服中心充分展示其平台优势,纷纷推出无接触式贷款、智能客服、移动客服等远程服务模式,实现服务不间断,为客户提供优质服务。这些举措可缓解线下压力,助力企业复工复产,得到了客户及社会的认可。线上客户体验已逐渐成为各大银行关注的焦点。

三、远程银行的发展现状

(一) 远程银行发展的整体情况

根据《中国银行业客服中心与远程银行发展报告(2019)》统计,截至2019年年末,已有13家银行客服中心更名为远程银行中心,21家银行计划建立远程银行。远程银行成为客服中心发展的进阶阶段。

远程银行中心的建立可助力夯实客户服务根基,推进远程服务升级,助力智能化发展。2019年客服中心与远程银行智能服务占比为33.38%,44%的客服中心与远程银行应用智能语音导航简化客户操作,提高服务效率。同时,客服中心与远程银行还纷纷探索应用社交媒体服务客户。其中,43%的远程银行与客服中心提供邮件服务,26%提供视频服务,22%提供微博服务,13%开通百度知道、QQ、知乎、支付宝生活号、抖音、电商等服务渠道。远程银行不断加强金融科技赋能,形成以语音机器人、文本机器人、人脸识别、声纹识别、智能质检等为主导的数字化服务新形态,强化了“人工+AI”的智能化经营模式,运用互联网构建全新的平台化经营、数据化流程、全场景覆盖、个性化服务的线上经营体系。



（二）先进同业发展情况

虽然多家银行客服中心已更名为远程银行中心，但各家发展阶段及发展侧重各有不同，部分远程银行在不断提高客户服务水平的基础上更加注重智能化发展，部分远程银行中心在发展中更是从客户服务向客户经营探索。

2018年，招商银行远程银行中心正式更名为网络经营服务中心，成为集咨询、交易、理财、贷款、获客、经营为一体的全渠道、多媒体、人工智能相融合的远程综合金融中心。招商银行网络经营服务中心精准定位目标客群，筛选出习惯通过网上银行、手机银行、微银行等线上渠道办理业务的客户，实施差异化经营策略，聚焦价值创造，推进精准营销，为客户提供线上线下一体化极致的服务体验。

民生银行远程银行中心则设立专属营销团队，建立空中理财顾问、数据应用、互联网运维、营销策划等方面的人才队伍，重点经营物理网点难以顾及的大众客群，并为中高端客户提供一对一顾问式服务方式。通过电话、企业微信、第三方互联网平台等渠道，开展客群经营、线上营销，提升客户体验。

四、远程银行成功发展所需要素

传统的银行呼叫中心经过多年发展，已从被动客户服务角色，转变为兼具客户服务、客户维护和客户经营的综合性远程服务平台。远程银行建设大

都以客服中心为基础，通过不断丰富业务及服务职能，推动远程银行的建设与实践。为顺应银行业全球化、数字化、智能化发展趋势，本文认为，未来的远程银行应具有如下三大业务表现、四大关键能力以及三大机制保障。

（一）远程银行的三大业务表现

一是全渠道对接的多媒体智能交互服务平台。随着微信、微博、短视频等各种新型社交媒体的出现，客户的流量入口越来越多样化，手机银行已不再是银行与客户取得联系的唯一移动渠道。同时，各类多媒体交互形式创新，极大地丰富了信息传递的方式和手段，银行可以通过更加自由多样、趣味生动的活动展示形式来吸引客户，丰富传播渠道及流量，从而提高价值信息的传播效率，促进银行与客户之间的信息共享，提升获客活客效率。因此，如何充分利用各类渠道及媒体形态的特点及优势，从流量入口吸引、转化及发展客户，将是商业银行在存量市场竞争中得以发展的一个重要突破点。此外，伴随人工智能等新兴技术的发展，智能机器人的系统功能不断增强，智能化辅助人工进行业务处理的能力也越来越高，不仅全面提升了运营管理的效能，也促进了服务方式转变，为服务营销形式创新等提供了更多可能性。例如，在智能机器人服务客户过程中，可以通过多媒体交互及时把握客户需求，并由人工客服适时介入完成客户营销。综上，远程银行需通过打通各类远程业务渠道、融入多媒

体资源，以“人工+智能”的方式开展客户服务，推动银行获客活客能力的提升，为更好地留客提供基础和保障。

二是全场景覆盖的专业化业务咨询及处理平台。随着客户对资产保值、增值需求及各类业务场景下融资需求的不断增加，传统客服中心提供的基础业务很难全面满足客户需求。远程银行通过强化各业务系统及流程之间的融合协作，打破了业务之间的壁垒。以客户需求为中心，建立涵盖更多场景、更多产品的专业化咨询及业务办理的远程服务渠道，使客户足不出户即可享受全流程一站式金融业务办理及运营服务，提升了客户服务体验。同时，也加强了客户资金流的内循环，提升了银行资源的运用效能。

三是全客群分层深度需求挖掘的远程客户经营平台。开展远程客户经营是远程银行区别于传统客服中心职能的一个重要特点。从以支付宝为典型的互联网金融发展及众多银行实践来看，利用客户行为数据开展客群分层，实现不同的授信及营销管理是可行的，也是必要的。通过客户行为数据分析，精准定位客户需求，筛选出适用于远程银行经营的客户，为其提供定制化的产品及活动，并利用各远程渠道集中向其推介，不仅有助于提高客户活跃度及价值转化，为银行创造更多的营利点，也为客户精细化管理提供了支撑；而集中化模式，也进一步降低了银行维护客户的成本。

（二）远程银行的四大关键能力

一是贯穿前、中、后台的技术保障能力。远程银行是顺应信息科技发展的新型业态，以数字化、智能化服务为主要特色，具有鲜明的时代特征。这种特色不仅体现在前台远程客户服务全新体验的层面，同时也体现在中、后台业务运营层面。远程银行发展伴随着全新的业务模式和流程，对客户服务的多元化、智能化、个性化提出了新的方向；对客户信息安全及合规保障提出了新的标准；对运营管理的精细化、敏捷化提出了新的要求。而这些都离不开科技力量的支撑，需要通过构建企业级科技力量体系，打造核心数据及业务管理系统，为后续业务开展提供良好基础。

二是数据管理与应用能力。客户的需求挖掘与分层管理离不开大数据的支持，内部的运营管理、资源配置、业务提升同样离不开业务数据的支撑，可以说数据是远程银行建设与发展不可或缺的资源。因此，打破数据孤岛，整合全量业务数据，构建企业级数据字典及涵盖数据全生命周期的管理治理体系就显得尤为重要。同时，加强数据应用，不断助力客户价值转化及业务水平提升，将数据的无形资产转化为价值创造的有形资产，才能进一步促进远程银行的发展。

三是线上化业务闭环管理的能力。不同于现有“线上产品推介，线下签约及售后”的经营模式，远程银行需尽可能完成从产品推介、签约到售后的全业务链线上化迁移，从而真正打通服务断点，实现端到端的业务全流程闭环管理。远程银行考验的是综合化线上运营能力，从目标客群的筛选，产品及活动规则的定制，以及精准的产品推介，到合法合规的营销，再到优质的售后服务保障，在全面线上化与客户无法直接接触的情况下，将会以全新的形式展现出来。因此，全方位强化线上管理能力，将是保障远程银行稳定运营的基础。

四是对市场的敏捷反应能力。移动互联网时代，信息传播的速度及透明度有了极大提升，客户对线上产品及服务的喜好和需求变化也更加频繁。远程银行以线上化经营为主体，更应该对市场保持高度的敏感度，及时发现并解决客户正在关注的热点、重点、难点问题，这样才能持续保持良好的市场竞争力。

（三）远程银行建设的三大保障机制

一是灵活的组织形式及协同机制保障。以场景化为中心的产品产销模式，需要由业务需求部门统筹相关部门，完成需求调研、开发、测试等相关工作后，产品才能投入市场。随着市场变化的加快，这一传统的组织形式表现出了越来越明显的不适应性。与之形成对比的是，以项目为核心，组建灵活柔性的团队组织形式，因契合市场的灵活多变，越来越受到关注，或将成为未来主流。构建灵活的组织形式与协同机制，将为进一步提升组织运营活力提供支持和保障。

二是人才培养与选拔机制保障。远程银行相对于传统客服，不仅增加了专业化的业务咨询与营销职能，也肩负着远程客户经营的职责。这对客服人员的专业素质提出了更高的要求。因此，远程银行需建立完善的培训体系及晋升渠道，以提升专业化服务能力。同时，伴随新兴技术在业内的广泛应用与推广，远程银行也需完善技术岗位配置，以适应时代及发展的需要。

三是相适应的评价体系与政策制度保障。无论是新兴业务职能，还是新型业务组织形式，都需要配套建立相适应的评价体系。而线上化业务的长久开展，也离不开政策制度的支持。这有赖于行业的整体发展，伴随远程银行建设深入，通过大量业内实践达成行业共识。

五、远程银行发展建议

（一）加强科技技术建设与应用

远程银行作为数字化银行全新的运营模式，需加大科技投入力度，利用大数据、云计算、人工智能、区块链、5G等新兴金融科技突破现有技术障碍，从而提升存储、传输、计算等基础能力，助力前台部门在客户营销等领域开创融合服务的新形态、增强中台风险防控能力、提升后台业务集中处理的效率。同时，要充分发挥数据资产的潜在价值，实现分层客群的差异化精准营销，构建数据共享体系，有效整合内外部客户信息。远程银行亟需完善数据集市、大数据平台等企业级数据的中台功能，建立更加全面的客户标签及客户画像，为远程银行打造强大的“数据中台+数据后台”的支撑体系。

（二）匹配客群与产品实现差异化经营

基于数据与科技支撑，远程银行应筛选具有远程属性的客户，选择合适客群进行差异化管理及经营。通过应用客户画像，主动探索各细分客群的客户需求，寻找客户服务断点，化被动服务为主动服务。根据目标客群，建立远程银行产品货架，制定个性化产品策略，开展理财、贷款等专业咨询及营销推介业务，利用多渠道窗口开展客户维护和客户经营业务，进一步提升远程银行服务价值。

（三）打造专业化前中后台人才队伍

远程银行的发展将衍生出许多新的职能，例如，远程客户经理、财富顾问、数据分析师等，因此远程银行的人员配置及人才管理需配合进行转型升级。为构建具备远程客户关系经营能力的远程银行，打造专业化前中后台组织架构，前台应组建远程客户经理队伍，为高效支持前台团队的营销服务工作；中台应设立财富顾问、数据分析等专业人才岗位；作为以高新技术作为支撑的远程银行，后台应强化技术及专家队伍力量，为远程银行客户经营能力夯实基础，提供从被动服务转变成主动经营的新动能。

（四）探索远程银行发展体系

远程银行作为全新的客户经营与服务窗口，已逐步从提供支持性服务的角色转变为开展主动经营的新产能创造者。现阶段，各商业银行均处于探索阶段，经营模式的差异使远程银行在业务流程、组织架构、监管制度、技术需求等方面都有别于传统渠道。因此，目前行业所面临的缺少建设指导、制度约束等问题，还需各商业银行共同推动行业新标准的建设，打造符合远程银行发展要求的风险管控监管体系及内部发展顶层设计，为建设具备自身特色的远程银行奠定基础。

参考文献：

- [1] 贺燕军、徐晓琛、王天娥：商业银行客服中心的数字化转型探索之路[J]，国际金融，2019（10）：15-19
- [2] 麦肯锡：远程客服中心：下一代“超级空中分行”[EB/OL]. <https://www.mckinsey.com.cn/>，2020-09-18
- [3] 农华宁：以客服中心为基础的远程智能银行中心建设分析[J]，低碳世界，2019，9（10）：301-302
- [4] 钱宏、石坚、孔旭等：后疫情时代远程银行数字化转型思考[J]，中国金融电脑，2020（7）：35-39
- [5] 张博怡：智能客服助力现代远程银行建设[J]，中国农村金融，2020（9）：93-94

（责任编辑：周宇）