

商业银行线上平台数字化运营体系思考

支睿晗

黑龙江工商学院

DOI:10.12238/ej.v7i2.1338

[摘要] 近年来,商业银行积极努力将传统金融业务与数字化、平台化经营相结合,但相对于互联网企业,银行内部组织结构、经营理念与平台模式之间的衔接还有待加强。本文探讨银行数字化转型,提出构建集约化矩阵式运营框架、回归数字化运营主逻辑、构建标准化通用化运营模式、建立平台运营人才培养体系等建议,促进银行数字化与平台化的有效融合。

[关键词] 商业银行; 线上平台; 数字化运营; 运营体系

中图分类号: F830.33 **文献标识码:** A

Reflection on Digital Operational Framework for Online Platforms in Commercial Banks

Ruihan Zhi

Heilongjiang University of Business and Economics

[Abstract] In recent years, commercial banks have actively endeavored to integrate traditional financial services with digitization and platform-based operations. However, in comparison to internet enterprises, there remains a need to strengthen the alignment between internal organizational structures, operational concepts, and platform models within banks. This paper explores the digital transformation of banks, proposing the construction of an intensive matrix operational framework, a return to the primary logic of digital operations, the establishment of standardized and generalized operational models, and the development of a platform operational talent cultivation system. These suggestions aim to facilitate the effective integration of digitalization and platformization within banks.

[Key words] Commercial Banks; Online Platforms; Digital Operations; Operational Framework

引言

近年来,商业银行的网络金融业务已经经历了一场革命性的变革,从单纯的渠道服务向更为综合的平台运营转变。这个转变在平台建设方面已取得相当成就,但与互联网平台相比,尚存在着显著差距。然而,银行作为金融机构,自身拥有独特性,无法完全照搬互联网平台的成功经验。相反,应当结合自身线上平台发展的实际现状,开启银行业平台运营的全新纪元。在线上运营的互联网化趋势下,银行必须走出一条独具银行特色的发展道路。

1 商业银行线上运营体系

1.1 客户接触层

客户接触层作为银行线上运营体系的前端,其主要任务是确保银行与客户之间的每一个接触点都提供优质的体验。在这一层级,银行需要聚焦于界面设计和服务流程,以“以客户为中心”的理念贯彻到运营层面。银行需要持续关注并优化每个与客户交互的平台或系统的界面设计。这包括网站、应用程序或其他数字化平台的外观、交互方式和易用性。界面设计需要简洁直观,符合用户习惯,并提供良好的视觉体验,从而增强客户

留存和忠诚度。

除了界面设计,服务流程的优化也是客户接触层关注的重点。银行需要确保服务流程简便顺畅,减少客户使用产品或服务时的摩擦。流程的优化应考虑到用户习惯、需求和行为模式,提供更个性化、便捷的服务体验。客户接触层不仅要满足客户的基本需求,更要通过良好的体验,提升客户对银行品牌的认知和信任感,从而促进客户的长期关系和价值的持续增长。

1.2 中台交付层

相对于直接面向客户的客户接触层而言,中台交付层属于运营体系的“后台”,其职责主要集中在支持和促进客户体验的实现,以及支撑整体运营的顺利进行。在中台交付层中,营销中台的概念日益受到银行业的关注。这一层级涉及到各业务活动的具体处理和操作,虽然不直接与客户进行互动,但其对客户体验的支持至关重要。这些活动包括但不限于传统业务部门(如零售银行、公司银行等)、产品部门(金融市场等),以及人力、财务等基础部门。

营销中台并非只是对客户体验的“后台”支持者,在营销体

系中有承上启下的作用。除了是业务指标对客户展现的解译者之外,它还是业务部门前台的重要支持者。通过对业务指标的解释和支持,营销中台不仅推动着整体运营的正常运转,还间接影响着客户的感知和体验。这一层级的工作需要持续协调各部门间的合作和资源分配,确保运营活动的顺畅进行,并为客户提供一致性和优质的服务体验。

1.3 内部管控层

内部管控层主要专注于运营的整体管理和内部协调,是贯穿不同业务系统的运营管理平台。其职责涵盖运营流程、风险控制、数据管理以及人员和资源的有效管理。内部管控层负责设计、优化和监督银行运营的整体流程,包括确保各项业务流程的顺畅运行,协调不同部门间的工作,提高运营的效率 and 响应速度。通过细化和规范运营流程,银行能够更有效地满足客户需求,并快速适应市场变化。

在金融行业,内部管控层负责识别潜在风险,制定风险管理策略,并监控其实施。这确保了银行运营活动的稳定性和安全性,防范了潜在的风险威胁。通过收集、整理和分析运营数据,银行能够更好地了解客户行为、市场趋势和业务表现,为制定决策提供了数据支持,促进了更智能和针对性的运营策略的制定和执行。

2 商业银行平台运营面临的问题

2.1 “重建设,轻运营”问题

商业银行在线上平台的发展中面临着“重建设,轻运营”的难题。由于业务繁多,银行倾向于为不同业务板块独立开发多个App,导致用户必须下载多个App才能完成特定业务,成为用户的负担。这些App分散运营、投入不均,除了核心几个App外,其他App存在用户规模和活跃度难以维持的问题,部分甚至存在功能缺陷和广告泛滥,引发线上平台“烂尾楼”、“空置率”等现象。

这种情况的根源在于商业银行将平台投产和获客视为最重要的“里程碑”,而缺乏对后续客户活跃和维系运营的关注。与互联网行业不同,银行普遍忽视了平台上线只是发展的第一步。实现长久的平台发展需要更专注于初次上线解决的“有和无”问题以及“好与坏”问题,需要更专业的运营推动。而银行的用户拓展主要依赖于上线初期的基层推动,缺乏企业级运营能力支持,难以与新获客户建立长期稳定的关系,导致总分行联动的平台运营机制尚未成熟。

2.2 缺乏用户生命周期框架体系

商业银行内部不同业务部门都迫切希望推广自身的业务,但缺乏有效的部门间协作,导致资源重复投入和宣传成本的增加。这些状况不符合商业银行降低成本和提高效率的初衷。从用户角度看,随着产品服务的不断增加,银行平台出现了“膨胀”趋势,用户发现寻找真正需要的产品和服务变得更加困难。

为了提供极致的用户体验,银行需要基于准确的数据构建用户画像,全面洞察用户的全生命周期和在线旅程,精准匹配用户需求的产品和服务。然而,商业银行通常采用分业务线的管理方式,导致对客户了解存在局限,使得平台运营大多基于特定

产品服务而非整体用户需求,缺乏全局视角的目标引领和系统化的方法。

2.3 可持续发展动力有待提升空间

当前,商业银行的数字化平台建设取得了一定成效,涵盖的种类较为丰富且数量增长迅速。然而,具备广泛用户覆盖、市场影响力强以及金融价值高的平台仍属少数,多数平台仍在试验阶段,探索如何有效地提升流量并将其转化为实际价值。

随着科技不断革新和客户逐渐向线上转移,传统商业银行拓展实体网点和基层人员覆盖的步伐正在放缓甚至逆转。单纯通过向基层下达指标推进平台获客转化的模式已经不再可行。在平台层面,部分线上平台未能凭借其独特核心场景吸引用户,难以持续吸引和保持活跃用户,有效且可持续的平台发展模式仍需深入探索。在机制方面,平台运营所需的人才培养体系和考核激励机制尚处于建立和完善阶段。平台发展需要依托这些机制,确保能够激发更强大的内生动力,从而更有效地推动平台持续发展。

3 商业银行线上平台数字化运营体系思考

3.1 设计集约化矩阵式运营框架

设计集约化矩阵式运营框架涉及商业银行数字化转型中的组织结构和运营方式。建立集约化平台型组织,这种组织形式下,商业银行能够借鉴互联网企业的思维方式和管理模式,构建以线上渠道和场景为核心的独立运营实体。银行依托数据驱动、技术引领和模式创新,针对全量用户展开集约化运营,从而建立起线上运营的“前沿阵地”。

在矩阵式组织体系内部建立纵向和横向板块。纵向板块专注于对接业务经营需求,负责业务板块的精细化运营,确保针对各业务细分领域的运营能够更加专业化。而横向板块则致力于夯实基础运营能力,打磨并丰富企业级平台基础,提升对外赋能服务的效能。

建立统筹板块推动横纵融合。这一板块的职责在于确保各项运营工作能够协调有序地展开,保障平台数字化运营体系的有效运转。通过纵向板块的业务专业性、横向板块的基础能力和统筹板块的融合推动,商业银行能够构建一个高效、协同、灵活的矩阵式运营框架,适应数字化时代的挑战。

3.2 回归数字化运营主逻辑

数字化运营的核心逻辑在于不断洞察用户,并以此为基础展开运营。传统的客户洞察更专注于静态数据如客户属性和资产状况,但线上平台则提供了更丰富、动态的用户行为数据。这种数据支撑了更全面的用户画像,有助于深入挖掘用户需求背后的潜在动机。数字化平台在这个层面提供了独特的优势,使银行能更精准地理解用户,进而提供更贴心的服务和产品。

在数字化运营的实施层,成功的平台能够准确地满足用户需求,确保提供的商品和服务与用户期望一致。整合平台活动、权益和创新内容等优势,银行能够更有效地满足用户需求,提高用户满意度并加强营销转化。通过多平台、多触点的流量矩阵,银行能够在合适时机将合适的产品服务推送给目标用户,确保

触达和转化形成有效的经营闭环。

在数字化运营的迭代层,持续优化和调整运营策略,需要强调“小步快跑”的理念,不断调整运营策略,重视运营与产品研发之间的协同作用。通过提升产品力驱动非线性增长,商业银行能够更好地适应市场的变化,并持续提升数字化运营的效率 and 效果。

3.3 构建标准化通用化运营模式

在面对快速变化的C端市场时,需要建立灵活、可快速响应的运营模式。经济学家大卫·蒂斯提出的“动态能力”概念表明,企业应通过“能力标准化、标准工具化、工具通用化”来构建持续竞争优势。

在构建客户洞察模型时,应推动数据模型从“一次性”应用转变为“可持续”应用,既能支持分行复用,也能根据地方性特色数据进行自定义设计,产出更符合实际运营需求的数据成果。

银行应该在平台上为分行和网点客户经理开辟更多的地域化运营阵地,并建立数字化运营工具,为基层员工提供支持。这些工具应具备参数化配置功能,使基层能够灵活部署运营策略,并在全行范围内形成协同合力,从而推动数字化运营模式的全面应用和发展。

3.4 建立平台运营人才培养体系

建立稳健的平台运营人才培养体系需要确立一个平台运营人才的培养基地,将集约化运营机构打造成为内部的“训练营”,致力于塑造与数字化运营相关的人才库。这种环境不仅可以提供实战实践的机会,还能通过分享经验、专业课程以及实地实习等方式,向集团范围内输出数字化运营所需的核心能力。

这个体系需要根据平台运营的能力发展路径,制定相应的培训和测试机制,促进人才的全面成长。在激励方面,需要建立专项考核制度,针对关键价值领域设定可度量的指标,推动平台流量转化为实际价值的转变,从而鼓励人才在这一方面的表现与成长。

通过选派人才参与实战项目,同时建立纵向和横向的交流

通道,为员工提供跨业务条线和各个领域实践的机会。这种方式可以培养人才在多样化场景下的实战技能,并提升其系统性思维能力。这样的交流与分享机制能够让银行内部的数字化运营知识和经验得到更好的传播和共享,从而推动整个银行数字化运营水平的提升。

4 结论

商业银行面临数字化转型的挑战与机遇。构建集约化矩阵式运营框架、回归数字化运营主逻辑、标准化通用化运营模式以及平台运营人才培养体系是推动数字化转型的核心策略。通过深化用户洞察、精准匹配服务、有效触达和持续陪伴,商业银行可以更好地适应市场动态。标准化运营模式和人才培养体系的建立将使银行能够灵活应对C端市场需求,同时注重底层支撑和流程可移植性。这些举措将促进银行数字化运营与创新,提升服务质量、增强客户黏性,助力银行实现可持续发展。商业银行在数字化转型中应以用户为核心,全面拓展数字化运营体系,实现业务高效、智能化的可持续发展路径。

[参考文献]

[1]周助新.商业银行线上平台数字化运营体系思考[J].银行家,2023,(09):122-124.

[2]浙商银行重庆分行课题组,郑娇.商业银行数字化转型的最新实践、主要挑战及对策研究[J].当代金融研究,2023,6(07):44-56.

[3]陈青.商业银行数字化发展能力评价[D].河北地质大学,2022.

[4]毛群,刘艳妮.商业银行数字运营体系构建的思考与实践[J].现代金融导刊,2021,(05):31-36.

[5]李梅.商业银行线上平台数字化运营探讨[J].行政事业资产与财务,2020,(24):102-103+93.

作者简介:

支睿晗(2001--),男,汉族,黑龙江齐齐哈尔人,在读本科生,研究方向:金融。