

摘要

进入经济发展新常态以来,我国经济增速放缓,市场利率化改革也基本完成。商业银行传统的经营模式逐渐暴露出一些问题,包括银行的存贷利息差缩小,盈利空间下降,客户黏性变低等等。同时,银行面临的内外部竞争也愈发激烈,在如此大背景下,许多商业银行纷纷开始谋划新的发展方向。而零售业务凭借其风险较低、受众较广、受经济周期波动影响小等优点,成为了大多数商业银行的转型发展方向。而城市商业银行也意识到了自身业务转型的紧迫性,抓住机遇,开始推动自身零售业务的转型。但由于城商行在资产规模、经济实力、客户数量等各方面和大型商业银行都存在差距,其转型过程和大型商业银行也存在差别。因此,具体分析长沙银行这一中小型城商行零售业务转型的过程,能为其他城商行以及中小型银行的零售转型提出更加具有针对性的意见。

本文首先介绍了案例研究的背景和意义,并整理和分析了关于银行零售业务转型发展、动因和路径的相关文献。其次,文章对于银行零售业务、场景金融等概念以及本文用到的相关理论作出解释说明。接下来,本文选取长沙银行作为案例研究的对象,介绍了长沙银行零售业务转型的整体情况、转型过程和转型的具体措施,并且进一步分析其转型的动因,也对长沙银行零售业务总体规模、业务结构、贡献程度、核心业务发展等方面进行了纵向和横向的比较,并对长沙银行零售业务转型的效果进行整体的评价,分析了长沙银行在零售业务转型过程中的问题,并提出解决对策,论文得出以下结论:一、长沙银行转型的动因在于湖南地区零售发展潜力较大、零售客群出现新变化、缓解经济下行压力、增强行业内部竞争力以及长沙银行自身拥有的本土优势等方面,这一切都推动着长沙银行的零售业务转型发展;二、长沙银行零售业务的转型主要通过提升零售业务战略地位、发展金融科技、扩大县乡渠道布局、重视财富管理业务、打造场景金融生态圈等方式展开;三、长沙银行的零售业务转型提升了其业务规模、推动了银行业务结构合理化、加快了零售核心业务的发展,增强了零售业务盈利能力,推动长沙银行零售业务在消费金融、个人经营业务、财富管理、渠道建设、生态打造等各方面都有了较大的突破。

本文基于长沙银行对长沙银行零售业务转型过程和措施等方面的具体分析,对于其他城商行零售业务转型和发展提出如下建议:首先,需要根据自身优势制定适合自己的零售业务转型战略,并切实推动战略落地;其次,需要加强对金融科技的利用,并加强相关复合人才的培育;然后,要重视县乡地区的零售发展市场,并大力发展零售业务中的财富管理业务;最后则是要注重平台和场景金融的

建设，打造起银行零售业务的场景金融生态圈。

关键词：长沙银行；城市商业银行；零售业务转型；场景金融

Abstract

My country's economy has entered a new normal of development, and the market interest rate reform has basically been completed. Coupled with the prevalence of Internet finance, a large number of third-party payment platforms have begun to emerge. The traditional business model of commercial banks gradually exposed some problems. development direction. The transition from commercial banks to the retail business becomes a trend, due to the advantages of low risk, wide audience, and little impact from economic cycle fluctuations. Against this background, city commercial banks also realized the urgency of their own business transformation, seized the opportunity, and began to promote the transformation of retail business. Due to the gap between city commercial banks and large commercial banks in terms of asset size, economic strength, and number of customers, a detailed study of the measures and effects of city commercial banks in the transformation of retail business will also inspire other city commercial banks or small and medium-sized banks. .

Firstly, this paper introduces the background and significance of the case study. Based on the relevant literature on the transformation from commercial banks to the retail business, and its motivation and path, this paper explains the concepts of bank retail business, scenario finance and other related theories. Next, Changsha Bank is selected as the object of the case study. First, the process of retail business transformation of Changsha Bank is sorted out, and the overall situation before and after the transformation is compared. Then, it further analyzes the reasons for Changsha Bank's retail business transformation and its advantages in transformation, and then introduces the measures taken by Changsha Bank's retail business transformation. It made a vertical and horizontal comparison in terms of changes and other aspects, made an overall evaluation of the effect of Changsha Bank's retail business transformation, and reached the following conclusions: 1. The motivation for Changsha Bank to transform its retail business lies in the large potential of retail development in Hunan, new changes in retail customer base, alleviation of downward pressure on the economy, enhancement of internal competitiveness of the industry, and the local advantages of Changsha Bank. It promotes the transformation and development of Changsha Bank's retail business; 2. The transformation of Changsha Bank's retail business is mainly carried out by enhancing the strategic position of retail business, developing financial technology, expanding the distribution of county

and township channels, attaching importance to wealth management business, and building a scene financial ecosystem; 3. The transformation of Changsha Bank's retail business has increased its business scale, promoted the rationalization of its banking business structure, accelerated the development of its core retail business, enhanced its profitability of retail business, and promoted Changsha Bank's retail business in consumer finance, personal business, wealth There have been major breakthroughs in management, channel construction, and ecological construction.

Based on the specific analysis of Changsha Bank's retail business transformation process and measures, this paper puts forward the following suggestions for the transformation and development of retail business of other city commercial banks: First, it is necessary to formulate a suitable retail business transformation strategy according to its own advantages, and effectively promote it. The strategy is implemented; secondly, it is necessary to strengthen the use of financial technology and strengthen the cultivation of relevant compound talents; secondly, it is necessary to pay attention to the retail development market in the county and township areas, and vigorously develop the wealth management business in the retail business; finally, it is necessary to pay attention to the platform And the construction of scene finance, to create a scene financial ecosystem of bank retail business.

Keywords: Changsha Bank; City Commercial Bank; Retail Business Transformation; Scenario Finance

目录

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 摘要..... | I |
| Abstract..... | III |
| 第 1 章 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景和研究意义..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 1 |
| 1.2 国内外文献综述..... | 2 |
| 1.2.1 关于商业银行零售业务发展的研究..... | 2 |
| 1.2.2 关于商业银行零售业务转型动因的研究..... | 3 |
| 1.2.3 关于商业银行零售业务转型路径的研究..... | 4 |
| 1.2.4 文献评述..... | 5 |
| 1.3 研究内容及方法..... | 5 |
| 1.3.1 研究内容..... | 5 |
| 1.3.2 研究方法..... | 6 |
| 1.4 研究创新和不足之处..... | 6 |
| 第 2 章 概念界定及理论基础 | 8 |
| 2.1 商业银行零售业务..... | 8 |
| 2.1.1 商业银行零售业务定义..... | 8 |
| 2.1.2 商业银行零售业务特点..... | 8 |
| 2.2 商业银行零售业务转型..... | 9 |
| 2.2.1 商业银行零售业务转型定义..... | 10 |
| 2.2.2 商业银行零售业务转型现状..... | 10 |
| 2.3 场景金融..... | 11 |
| 2.3.1 场景金融定义..... | 11 |
| 2.3.2 场景金融与零售业务转型..... | 11 |
| 2.4 理论基础..... | 12 |
| 2.4.1 长尾理论..... | 13 |
| 2.4.2 金融创新理论..... | 14 |
| 2.4.3 客户关系管理理论..... | 15 |
| 第 3 章 长沙银行零售业务转型案例介绍 | 16 |
| 3.1 长沙银行简介..... | 16 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 3.2 长沙银行零售业务现状..... | 17 |
| 3.2.1 零售业务转型前情况..... | 17 |
| 3.2.2 零售业务整体转型过程..... | 18 |
| 3.3 长沙银行零售业务转型措施..... | 20 |
| 3.3.1 战略端：提高零售业务的战略地位..... | 20 |
| 3.3.2 技术端：利用金融科技赋能零售业务..... | 21 |
| 3.3.3 渠道端：发展多元渠道，加快下沉县乡..... | 22 |
| 3.3.4 业务端：优化业务结构，注重财富管理..... | 24 |
| 3.3.5 生态端：重视场景金融，打造本地生活生态..... | 25 |
| 第4章 长沙银行零售业务转型案例分析..... | 27 |
| 4.1 长沙银行零售业务转型动因分析..... | 27 |
| 4.1.1 湖南地区零售业务发展潜力大..... | 27 |
| 4.1.2 长沙年轻客群零售需求新变化..... | 31 |
| 4.1.3 缓解经济下行对城商行的不利影响..... | 33 |
| 4.1.4 提高长沙银行在行业内的竞争力..... | 34 |
| 4.1.5 长沙银行在湖南本土优势明显..... | 37 |
| 4.2 长沙银行零售业务转型效果分析..... | 39 |
| 4.2.1 零售业务整体规模扩大..... | 3 |
| 4.2.2 银行业务结构更加合理..... | 2 |
| 4.2.3 零售业务贡献程度提升..... | 2 |
| 4.2.4 零售核心业务规模扩大..... | 2 |
| 4.2.5 场景金融生态初步搭建..... | 2 |
| 4.3 长沙银行零售业务转型过程中的问题..... | 2 |
| 4.4 长沙银行零售业务转型过程中的问题对策..... | 2 |
| 第5章 长沙银行零售业务转型案例的启示和建议..... | 3 |
| 5.1 长沙银行零售业务转型的案例启示..... | 3 |
| 5.2 推动城商行零售业务转型的建议..... | 3 |
| 5.2.1 制定科学的转型规划，推动战略落地..... | 3 |
| 5.2.2 提高金融科技利用率，培养复合型人才..... | 4 |
| 5.2.3 充分利用本土优势，瞄准县乡获客..... | 5 |
| 5.2.4 促进业务协调发展，重视财富管理..... | 5 |
| 5.2.5 加快完善平台建设，构建场景金融生态..... | 6 |
| 参考文献..... | 8 |

| | |
|----------------------------|----|
| 致谢..... | 11 |
| 个人简历、在学期间发表的学术论文与研究成果..... | 12 |

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着我国的发展进入新常态，经济的发展出现了许多新变化，给商业银行的发展也带来了很多新挑战。一方面，我国自进入新时代以来，经济发展的下行压力增加，市场利率改革也基本完成，同时，根据第三版《巴塞尔协议》相关要求，我国也在“十二五”规划中明确提出了要采取新的金融监管模式，新的监管规定大幅度的提升了对商业银行资本监管的要求，也进一步挤压了商业银行的利润空间。这些宏观方面的变化，都使得银行的存贷利差持续下滑，也使得过去主要通过公业务盈利的商业银行利润遭受了重大打击。而一方面，随着互联网技术的进一步成熟，金融科技也得到了跨越式的发展，大数据、人工智能和 5G 技术等开始在金融领域得到大范围应用，人民银行也在 2019 年颁布《金融科技发展规划（2019-2021 年）》，鼓励各金融机构在法律规定的范围内，更好地推动金融科技的发展。但近年来，也涌现出很多新兴金融机构和第三方支付平台，这些机构十分重视金融科技的发展，并针对客户提供差异化的产品，这在很大程度挤占了商业银行的发展空间，银行继续谋求新的发展出路。与此同时，伴随着我国市场经济的不断发展以及全面小康社会的建成，中国人民的收入日益提高，因此，人们对商业银行提供的服务也有了越来越广泛的需要，零售业务也迎来了新的发展空间，银行零售业的转型也成为了各大商业银行的重要转型方向之一。

到目前为止，我国银行业在零售业务转型方面都迈出了重要的步伐，特别是许多大型的国有商业银行和股份制银行，在零售业务方面的转型都取得了良好的成效，为一些中小银行和城市商业银行带来了转型的方向和经验。但由于这些银行零售业务转型得较早，加上银行本身体量较大，资源较丰富，本身的创新能力和创新意识也较强，因此其转型的一般走在行业前列。而我国的中小银行本身还在一个发展的阶段，特别是对一些城市商业银行而言，他们在资金实力、资源禀赋、创新能力等方面并不及大型商业银行。因此，许多大型商业银行的零售业务转型经验并不适用于中小银行或者城商行。所以，将研究的重点落到城商行上，研究具体城商行转型的转型案例，可以更好地为其他城商行甚至更多中小银行提供更多的转型经验和转型的模板。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

自 2004 年长尾理论提出后，许多企业都开始重视起曾经被忽略的零售客户群体，并针对这些长尾客户进行了零售战略的转型和升级。而随着存贷利差的缩小，银行对公业务萎缩，银行发展空间被其他金融机构压缩，商业银行也开始将目光放到了零售业务上，纷纷推动零售业务的转型发展。学术界对于银行零售业务转型也十分关注，已经有了一些相关的研究和观点。但对于这方面的理论和案例研究还是大多集中在大型商业银行和股份制银行的零售业务转型，而对于中小城市商业银行的零售业务转型较少，相关的理论也不够完善。因而进一步研究中小城商行的零售业务转型，可以更好完善和丰富商业银行零售业务转型的理论，为其他中小城商行转型提供更多理论支撑。

(2) 现实意义

本文案例研究的问题来源主要在于，商业银行如今面临经济下行压力，金融监管趋严，存贷利差缩小以及金融机构之间竞争愈发激烈等一系列现实问题，其公业务的发展也受到了较大的限制，于是，零售业务就成了各大商业银行的重点转型方向之一。但现有的关于银行零售业务转型的研究，大多针对大型国有银行和股份制商业银行，对于中小型银行的转型研究较少。而长沙银行作为一家中小城市商业银行，在资源和规模等方面相较大型银行都存在一定差距，而长沙银行在零售业务转型过程中，也采取了差异化策略，充分利用自身深耕本地，银政合作等优势，利用其丰富的场景资源，通过搭建场景金融、加快下沉县乡、重视财富管理等方式来驱动自身零售业务的转型，并取得了良好的转型效果。因此，本文通过分析长沙银行的零售转型动因、过程、具体措施和效果等，能为其他城商行和中小型银行的零售业务发展提供更加针对性的建议和方向，具有一定的现实意义。

1.2 国内外文献综述

1.2.1 关于商业银行零售业务发展的研究

从银行零售业务发展的重要性和优点来看，已经有许多的研究表明，在经济衰退时期，银行零售业务相较银行其他业务能保持较好的收益，让银行有较为稳定的利润来源，在分散风险的同时，更好的降低资本占用，是商业银行在金融监管趋严、金融脱媒的大背景下的最佳选择（徐炜，2007）^[1]。零售业务也能适应当今经济和市场发生的重大变化，应当作为银行的支柱性产业来发展（李庆萍，2011）^[2]。另外，零售业务能够更好地帮助商业银行整理内外部资源，提升银行的服务意识和水平，进而打造银行的综合服务平台。在为客户提供存取款业务、个人理财业务的同时，兼顾到客户的各个生活场景，为客户提供水电费缴纳、

公共交通、话费缴纳、日常消费等一系列服务，更好的增加客户黏性，打造起银行的场景金融生态圈^[3]。

而从银行零售业务发展的基础来看，进入 21 世纪以来，一方面人们的个人财富不断增加，零售业务发展的需求开始扩大，零售业务客群也开始不断扩大，居民对于零售业务的需求也不断增加，零售业务也将成为银行未来重要的盈利点之一^[4-6]，现代社会中，消费已经代替投资成为经济发展的主要动力，客户的主体也从单纯的企业开始转向企业和个人并存，这也意味着零售业务将会迎来更加广阔的发展空间（Mergaerts Frederik, 2016）^[7]，另一方面，金融科技也在不断发展，保障了银行零售业务移动终端的开发和完善，这些都为银行零售业务转型奠定了基础，促使商业银行推动零售业务的转型和发展。

1.2.2 关于商业银行零售业务转型动因的研究

商业银行进行零售业务转型的主要动因包括外部因素和内部因素：外部主要包括经济转型和产业的发展；金融科技的创新和互联网金融的发展等。内部则主要是因为商业银行自身的发展需求。

从外部进行分析，由于经济的发展，我国商业银行对公业务发展受到冲击，而零售业务相比较而言，拥有客户分散、受经济波动影响小、业务广泛、不良率较低等一系列优点，再加上大多数银行业务重点也集中在对公业务，零售业务发展空间较大，这使得零售业务成为商业银行转型的主要方向之一（陈磊、罗然然，2016）^[8]。从金融科技和互联网金融角度来分析，互联网金融的发展催生了一系列第三方支付平台，挤占了商业银行的发展空间，同时，金融科技的创新也颠覆了原有的传统金融的发展路径，为银行乃至其他金融机构提供了更加便捷安全的零售业务发展模式，加上金融科技的发展有前期投入大、见效慢、但竞争力强等特点，能够淘汰一些资金和规模不够的银行，因此，金融科技也成为未来银行核心竞争力之一，各大银行应该顺应时代的发展规律，利用金融科技和互联网来进一步推动银行零售业务的发展，打造自身的核心竞争力（陆岷峰、虞鹏飞，2016）^[9]。商业银行一方面可以通过发展金融科技创新来塑造自身的竞争优势。另一方面也可以利用大数据，描绘客户画像，精准服务目标客户，为他们提供定制化的服务。同时，银行的信息技术革命也将进一步改善商业银行的结构性特征和稳定性，降低其风险（Consoli, 2005）^[10]。

从银行内部来看，零售业务的发展有利于进一步调节商业银行自身的业务机构，从而推动银行盈利模式的转变和发展（陈晓东，2017）^[11]，零售业务也能进一步促进综合平台的形成，更好的协调银行内外部的资源，从而推动商业银行在未来差异化竞争中的胜出（巴曙松，2018）^[12]。

1.2.3 关于商业银行零售业务转型路径的研究

银行零售业务转型路径和方向在学术界也有众多讨论,包括利用金融科技赋能、数字化转型、建设场景金融等等,大多都提倡让银行零售业务朝着智能化、平台化、场景化、生态化等方向发展。首先,互联网金融对于商业银行零售业务十分重要,它一方面可以提升银行内部的科技创新和产品创新,也能进一步降低银行业务的交易成本,让银行有更多的盈利空间(刘丽,2015)^[13]。同时,在互联网金融飞速发展的背景之下,银行在优化业务流程,创新线上产品,促进网点转型等各方面都要共同发力,才能保证零售业务的进一步转型和升级(陈晓东,2017)^[14]。银行零售业务要想实现智慧化转型,就需要依靠金融科技为其赋能,利用相关技术搭建银行自身的智慧化平台,并利用平台批量获客,捕捉客户相关数据,对于零售客户进行精准化营销,并提供更加差异化和专业化的服务,利用该智慧平台构建属于自身的金融场景生态(倪以理,2017)^[15]。业务升级可以做出以下努力:第一,要利用 APP 来构建自身生态圈,推动生态系统的建设和发展;第二,在数字科技方面,需要将平台、场景、流量作为业务转型发展的支点;第三,要保证场景、客户和账户三个维度均顺应零售业务数字化发展的趋势(吴朝平,2019)^[16]。同时,在 2020 年疫情大爆发的背景下,“零接触”的模式受到关注,这对于商业银行而言,既是对于其数字科技的一种挑战,也是对零售业务的服务升级转型的一种机遇,能更好地推动“金融+场景”模式的发展(李梦宇,2020)^[17]。

从路径的发展中,我们可以看到许多学者提到了数字化的重要性,并强调要利用金融科技等搭建场景金融,构建自身生态圈,实现资金的闭环流动。这些学者都强调了场景金融在银行未来零售业务发展中的重要性。场景金融这个词主要包括“场景+金融”这两个部分,场景主要是指我们居民日常生活的一系列活动所在的环境,场景金融即是商业银行或第三方支付平台,利用自身的平台搭建,在这个大环境下,为客户一系列的活动提供金融服务和产品的行为,让金融活动在顾客之间完全场景化(陆岷峰,2021)^[18]。这种模式对于商业银行来说,改变了传统以银行为中心的模式,尽量做到以客户为中心,银行通过自身搭建的平台为不同场景下的客户提供专业化的产品和服务(陆岷峰,2021)^[19]。这种通过技术手段,突破时间和空间概念的方式,将客户与金融机构通过一定的交易场景更好的联系到了一起,从而让业务更加的便捷和周到,金融服务更加到位(陆岷峰,曹梦石等,2020)^[20]。开放银行其实是与之相类似的概念,场景金融可以说是开放银行在生态圈构建上的进一步延伸。两者对比来看,开放银行的侧重点在于金融机构接口的开放,而场景金融往往承接了接口开放后的相关后续工作,侧重银行与客户之间的金融交易过程,是更加全面的一项金融工程(欧阳文杰,2021)

[21]。简单来说，开放银行仅仅是一项技术，而场景金融是技术+客户体验（王婷婷，2021）[22]。基于以上分析，可以将场景金融定义为：在特定场景之下，银行依靠技术手段和平台建设，让客户能在虚拟空间顺利完成金融交易的一种模式，其具有产品种类丰富、客户体验良好、银客关系密切等特点（陆岷峰，2021）[23]。更好地利用场景金融来为零售业务赋能，也成为了零售业务转型的重要路径之一。

1.2.4 文献评述

从以上国内外文献来看，现有的文献都认为商业银行零售业务转型将是银行未来发展的一大趋势，而转型的动因多来自外部经济压力和内部银行自身发展需要等方面，同时，也从利用金融科技赋能、打造场景金融、推动数字化转型等方面，为银行未来零售业务发展路径指明方向。这些文献有以下特点：第一、对于经济下行压力以及商业银行当前发展困境认识比较深刻，均意识到商业银行需要转变传统的发展模式；第二、对商业银行转型的动因和路径等方面分析较多，相关的理论也比较丰富；第三、关于商业银行未来发展方向和路径，都认可了金融科技和互联网金融的重要性，强调了要向智慧银行的转型。但是通过文献梳理，也发现商业银行零售业务转型的案例主要集中在国有商业银行和招商银行、平安银行等大型股份制商业银行，而对于中小型的城商行零售业务转型研究比较少。在这个背景之下，本文从一家资产规模和盈利能力都处于中等水平的城商行，长沙银行入手，并详细分析其包括场景金融构建、下沉县乡获客等一系列措施，希望能从其转型动因和优势，转型方法、转型成效多方面分析，并给众多城商行零售业务转型提供具体的发展模式，进而对既有研究进行有益的补充。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文将长沙银行作为研究对象，首先对银行发展情况进行了整体介绍，然后整理了零售业务转型的大体过程，接下来则对其进行零售业务转型的动因、优势和具体措施进行详细分析，再通过横向和纵向的对比进一步评价其转型效果，并得出相应的启示和建议，主要内容如下：

第一篇文章是绪论，但大致涵盖了该文的研究背景、科研意义、以及关于商业银行零售经营与转型发展情况、动因和路径的文献分析，本文的研究方法与创新性不足。

第二章概念的界定和理论基础，概念主要包括商业银行零售业务、商业银行零售业务转型、场景金融，理论则主要介绍了长尾理论、金融创新理论和客户关

系理论。

第三章为案例介绍，先整体介绍了长沙银行的发展状况，再进一步介绍了其零售业务转型前情况以及零售业务转型的大体过程，并介绍了转型中采取的具体措施。

第四章是案例分析部分，从长沙银行零售业务转型的动因和优势进行分析，并对其转型前后的情况进行纵向对比，同时，将其与另外五家城商行在零售业务发展上的情况进行了横向的对比，进一步分析了其零售业务转型的效果。最后，本文总结了长沙银行在零售业务转型中存在的问题，并提出了解决问题的对策。

第五章为案例的启示和建议部分，本文主要从战略规划、金融科技、县乡获客、财富管理、场景金融生态打造等进行细化讨论，进而得出对于其他城商行乃至中小商业银行的启示和建议。

1.3.2 研究方法

本文主要运用案例分析法、文献研究法、图表分析法、对比分析法等方式来展开研究，具体包括以下内容：

(1) 案例分析法，本文以长沙银行为例重点分析了其零售业务转型的动因、优势、转型采取的措施、转型的过程、并分析转型取得的成果、最后总结了这次转型中的经验和不足。

(2) 文献研究法，本文通过对中国国内和外国商业银行向零售经营转型的有关文章和资料进行了搜集、梳理与分析，对已有的理论研究进行了总结和分析，形成了关于银行零售业务转型的研究思路。并将理论与实际转型进一步结合，为文章的分析和对策建议提供更加有力的支持。

(3) 图表分析法，本文从各大数据库搜集长沙银行数据和行业零售业务数据并制成图表，包括各上市银行年报、招股说明书、Wind、国家统计局、中国银保监会官网等，并对相关的图表进行横向和纵向对比，进一步用数据来分析长沙银行零售业务转型取得的成效，让分析结果更加直观和明显。

(4) 对比分析法，本文通过长沙银行历年零售业务相关数据进行纵向对比，并将其数据与其他上市的城市商业银行进行横向对比，分析长沙银行在转型过程中的经验和不足，进一步为长沙银行未来零售业务发展带来启示。

1.4 研究创新和不足之处

本文创新之处体现在以下 2 方面：

第一、本文选取了长沙银行这家中小银行作为零售业务转型的分析对象，大区别于大多数以大型商业银行和大型城商行为分析对象的案例，这对于其他中小

型银行零售业务转型更有参考价值。第二、以往的案例研究主要站在宏观角度分析商业银行转型的动因，研究的具体措施也比较相似，对于中小型城商行的借鉴意义不大，给出的政策建议也有部分不适用于城商行。本文则主要站在中小城市商业银行的角度，进行了更加针对性的动因分析，并详细分析了长沙银行充分利用深耕本土、下沉县乡等优势，采取差异化的转型举措的零售业务模式，并提出针对性的建议，能够为中小型城商行提供更加有特色的转型方式。

本文的不足之处在于，由于银行比较注重数据的隐私，从而难以获得其零售业务发展的内部数据，只能根据通过的年报、招股说明书、Wind 数据库以及银保监会行业相关数据、行研报告等来获取长沙银行零售业务发展的相关数据，这与长沙银行内部零售业务转型发展的实际情况相比，可能存在一定程度的偏差。

第2章 概念界定及理论基础

2.1 商业银行零售业务

2.1.1 商业银行零售业务定义

商业银行的零售业务从狭义上来看，是银行向个人、家庭、中小经营者提供相关服务的过程；而广义上则在服务对象上加入了较低金额的小型法人公司，总体而言，是一种由商业银行向社会公众提供相关的产品和服务的过程。

对于商业银行零售业务的分类，在业内还缺乏一个统一的规范。因此研究者们可以从各个视角对商业银行的零售业务做出划分。以零售商品的基本属性为划分标准，可以将零售服务分成消费性需求、投资性需求和生产性需要；以零售商品的到期日期为划分标准，可以将零售服务分成短期业务、中期业务和长期性业务。在商业研究中，被广泛采用的分类是从资产负债表的基本构造出发，将零售业务分成了如下四种类型，如表所示：

表 2.1 商业银行零售业务分类

| 业务种类 | 含义 | 零售业务种类 |
|--------|---------------------------|------------------------------------|
| 零售负债业务 | 银行办理存款服务 | 理财产品、定、活期储蓄存款 |
| 零售资产业务 | 银行办理贷款服务 | 消费贷款、信用卡服务 |
| 零售中间业务 | 银行办理支付和其他委托事项收取手续费（非利息收入） | 个人汇兑结算、个人信托、票据承兑、代理业务、承诺、担保和衍生金融工具 |
| 零售表外业务 | 并入零售中间业务，在资产负债表上不直接体现 | |

2.1.2 商业银行零售业务特点

由于银行的零售业务相较于其他业务有范围较广、产品多样、风险较分散、收益较稳定、业务交叉较多等特点，在制定转型战略，创新产品和服务等方面，都要根据其特点，制定差异化战略。零售业务主要的特点如下：

（1）业务范围广、产品多样性

市民在生活中的经济活动大部分都和商业银行的零售业务有关，包括付款结算、现金储蓄、教育、旅行、住房等，而且这一系列活动都呈现了普遍而多元化的特征。而且伴随着国民经济的飞速成长，城镇居民和其家庭的收入也日益提高，市民对金融的要求也日益提高，银行零售业务迎来了更加广阔的发展空间。为更

好地适应零售顾客越来越普遍而多元化的需要，商业银行也不断丰富金融产品的种类，并进一步扩展金融服务的范围。包括丰富客户服务方案，提供电话、网络等自助客户服务方案；逐步拓展经营范围，涉及商品代销业务、中间业务等；并增设了手机银行、网上银行等新业务渠道，逐步转变单纯的网点业务经营方式。

我国居民日常生活中，包括付款结算、现金储蓄、住房、教育、旅游等一系列活动都和商业银行的零售业务息息相关，这一系列活动都有普遍而多元化的特点。同时，伴随着我国国民经济的飞速增长，银行零售业务的需求也随着城乡居民及其家庭的收入水平的增加而不断地提升。各大商业银行也在进一步丰富自身的产品种类，加大创新力度，以适应零售客户多元化的需要。比如增加线上服务渠道；或者拓宽业务经营范围，进一步发展中间业务、代理业务等；并推出一系列新型的存贷款产品，创新业务模式，更好地让零售业务服务于大众。

（2）风险较分散、收益较稳定

一般而言，银行零售业务多服务于个人、家庭、中小企业等等，这些服务对象相对而言有资金分散等特点，这也意味着对于这些对象，他们的风险也比较分散；另一方面，零售业务的规模化发展能让其风险进一步分散，加上零售业务新型服务方式的拓，和信息技术在零售业务上的广泛应用，也使得零售业务相对于其他业务，收益更稳，风险更低。

（3）交易可持续、业务可交叉

在商业银行中，为客户提供零售服务的过程一般是一个持续性的过程，在客户首次开立账户以后，商业银行就会为客户提供一个长期且多元化的服务，这也意味着客户大多会同商业银行一定时期的交易关系。在银行提供服务的过程中，经常需要提供多种不同的服务和产品，这也让零售业务具有了一定的交叉性。这两个特点也意味着商业银行要始终保持与客户之间的良好关系，详细记录客户的需求，同时也要不断改善自身的产品，及时满足客户的新需要，进一步加大客户留存量。

（4）金融科技为依托、创新加速度

由于零售业务的服务人群数量众多，范围较广，且客群较分散，用传统的方式难以满足每个人的个性化需求，因此，金融科技在零售业务中贡献突出。随着金融科技的不断发展，许多银行利用这些大数据、云计算等建立客户数据库、创新智能服务模式、建立云平台等等，这极大的便利了商业银行记录客户数据，根据相关数据提供更加差异化的服务，零售业务的变革与创新开发也迈入了智能化、数字化、开放化的新发展阶段。

2.2 商业银行零售业务转型

2.2.1 商业银行零售业务转型定义

转型一般根据主体的不同和主体特征的不一致，有着多样性的特征，从本质上来一个是创新的过程。而商业银行转型是指商业银行通过优化组织管理结构、完善渠道布局、提高营销能力、创新产品和服务、加强风险控制等方式，实现银行在业务规模、盈利能力、风控能力等各个方面的提升。零售转型则是将商业银行的转型具体到零售业务这一模块，银行采取一系列措施，包括制定相关战略目标、调整组织结构和经营策略、研发相关产品、完善人员配置等，来实现银行零售业务的长期可持续性发展。

2.2.2 商业银行零售业务转型现状

第一、商业银行在零售业务过程中，进一步加大对渠道的重视，整合线上线下，朝着全渠道发展。在线下渠道方面，商业银行进一步合理化网点的数量和距离，设置更多的专业客户经理，为每位零售客户提供“一对一”的服务，进一步扩展和稳固客户资源；线上渠道方面，银行则进一步推进网上银行和手机 APP 的发展，尽力打造银行自身专属的服务平台和场景金融生态圈。部分银行的线上渠道建设如表 2.2 所示：

表 2.2 商业银行零售业务新产品

| 银行 | 产品 |
|--------|--|
| 中国银行 | 2013 年推出了“中银易付”应用；2016 年创新“中银 E 贷”；创新手机“微银行” |
| 中国农业银行 | 2014 推出绿色移动、理财、支付和绿色安全等应用；创新网页版手机银行、银行客户端掌上银行 |
| 中国工商银行 | 2014 年推出三融一活 APP（融 e 行、融 e 联、融 e 购、e 生活）；2019 年面向中老年客户推出 ESOS 和 E-ICBC |
| 中国建设银行 | 2012 年创新“善融商务”电商服务平台；2018 年搭建综合服务平台“裕农通”，推出个人财富管理平台“龙财富” |
| 中国交通银行 | 2020 年推出交银 e 办事，包括“惠民就医”、“交银养老”、“信用付”等惠民产品，紧紧围绕民生需求展开服务 |
| 招商银行 | 2013 年发布掌上生活 App，创新“智慧供应链金融平台”；2015 年实行刷脸取现；2016 年推出刷脸转账；2020 年推出招商银行 App8.0，进一步加强零售客户基础建设 |

资料来源：整理自各银行年报

第二、各大商业银在推进零售业务的过程中，都意识到了金融科技的重要性，

并利用金融科技赋能零售业务，进一步地推动转型的深化，将业务转型与数字化相结合，根据自身优势和特色提出零售业务数字化的转型方向。具体内容如表 2.3 所示：

表 2.3 商业银行零售业务数字化转型战略

| 银行 | 零售业务转型战略 |
|--------|--|
| 中国银行 | 以“数字化”为主轴，搭建智能化 IT 架构，打造移动金融平台和一体化信息平台，推动科技与生活场景深度融合 |
| 中国农业银行 | 推动零售业务数字化转型，提升金融科技研发能力 |
| 中国工商银行 | 打造数字化的智能业务模块；持续创新网络金融产品；构建适应智慧银行发展的管理机制 |
| 中国建设银行 | 打造大数据云平台，深度挖掘整合数据；建立人工智能服务平台；平台和应用联合打造区块链生态；创新业务和科技，打造移动支付产品 |
| 招商银行 | 强化数字化运营；打造开放平台；坚持数字化经营理念，提升金融服务效能 |
| 平安银行 | 全面改进银行机制体制，通过现代科技手段为用户提供高效、便捷的服务 |
| 浦发银行 | 构建全线上服务模式；打造开放式 App 生态；建设数据分析平台 |

资料来源：根据商业银行年报整理

2.3 场景金融

2.3.1 场景金融定义

场景金融从其概念出发，是“场景+金融”的复合名词，场景是指客户生产经营、消费等一系列活动展开的大环境，而场景金融则主要定义为：在特定场景之下，银行依靠技术手段和平台建设，让客户能在虚拟空间顺利完成金融交易的一种模式。主要包括以下几层含义：第一、场景金融是一种为客户在特定场景下提供金融服务的模式，是为场景客户打造的服务；第二、场景金融主要利用 API、SDK 等技术打通银行、客户、第三方机构之间的交易通道，将三者放在一个平台生态系统中，做到银行提供金融产品和服务、第三方机构运营、客户在场景中享受服务的良性循环；第三、场景金融侧重点在于打通开放银行接口后，继续维系银行与客户后续交易过程，因此其产品和服务更加注重客户体验。

2.3.2 场景金融与零售业务转型

场景金融的发展实际上与银行零售业务息息相关，因为场景金融就是从用户端着手，发掘特定的场景客群，这些客群大多以相似的生活方式、价值观念和兴趣爱好来划分，与传统的按照业务线或者资产维度来划分零售客户的方式存在很大差别。在这一新的视角下，小镇青年、养老群体、银发客户等等都成为了新的分类标签，银行也为这些群体提供更加专业化和差异性的服务。同时，场景金融业是以人民生活为切入点，细化到人们吃喝玩乐、交通出行、政务场景、高校生活、养老服务、互联网金融、社保缴纳、医疗卫生等方方面面，通过手机银行、本地生活 app、公众号、小程序等一系列方式，更好的建立银行与零售客户之间的联系，加强客户的活跃度和客户黏性。

场景金融是未来银行零售业务建设的重要目标之一，场景就是市场和客户的需求，也是未来零售业务发展的核心所在，银行要不断发现、挖掘和拓展场景，将自身金融服务融入到场景建设中去，让场景金融更好地为零售业务服务。也要坚持将自建与合作相结合，在挖掘内部数据的同时，与外部达成合作，引入新的数据和技术，加强零售银行生态圈对于客户的吸引力，解决零售客户广泛、数量庞大、需求个性化等痛点。那么如何评价一家银行的场景金融建设成果呢，主要从以下方面展开：

（1）流量，流量一方面包括场景的用户基数，另一方面也包括用户活跃度的考量。作为场景金融最核心也重要的指标，流量往往是各大银行关注的重点，用户基数方面，主要通过银行零售客户、银行资产管理规模 AUM、手机银行用户数量等指标来衡量；而用户活跃度，则多用手机银行的日活、月活等衡量，一般而言，日活和月活越高意味着场景在单位时间内访问量越高，流量越大。

（2）平台建设完整性，主要是判断场景能不能根据客户的需求来建立业务和服务的闭环，即保障金融场景服务链的完整性，让客户享受服务“不出圈”，满足客户的金融和非金融需求，让客户不会因为某个环节而脱离场景。而平台建设的完整性的判断，主要依靠的是银行资金平台建设的相关产品的完整性，看其这些方面是不是做到了涵盖生活各个的场景，而每一个场景的各个环节，是不是都可以依靠银行的平台来完成。

（3）杰出与共赢，主要是要评估银行在场景金融建设当中，是不是创造了具有核心竞争力的产品，或者提供了独一无二的服务，做到了其他机构暂时未达到的水平；共赢则是指其构建的场景金融，是不是在满足客户各类需求的同时，能够实现银行在绩效目标和价值等方面的提升，实现二者的共同获利。

2.4 理论基础

2.4.1 长尾理论

长尾这一概念最早被 Chris Anderson 提出，长尾理论认为，如果用正态分布来描绘人们生活中的人或者事情，人往往将注意力放在重要的人或事上，即关注正态分布曲线的“头部”，而忽视了“尾部”，企业也是如此，只关注贡献较大的 VIP 客户，而忽视了大多数普通的消费人群。即“二八定律”，而长尾理论实际上就是对二八定律的一种反驳。长尾理论主张的是：由于市场中的利基产品品种远超畅销产品，而且产品的数值特征使其分发的经营成本并不高，主流市场外的潜在需求较大，甚至可以超越主流市场的需求^[24-26]。

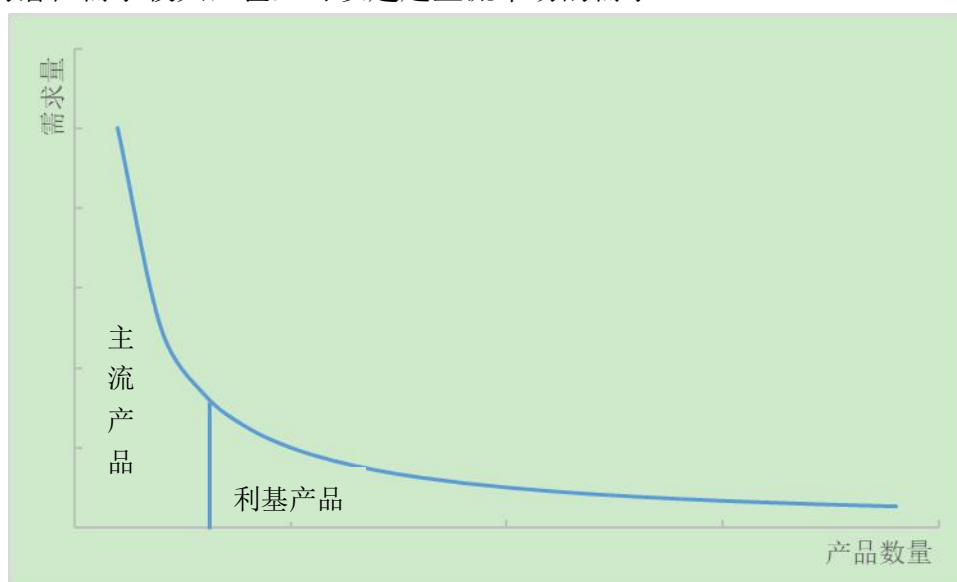


图 2.1 长尾理论示意图

在之前互联网和技术不发达的时期，二八定律看上去似乎的确更加科学，因为大多数企业在面临数量众多，但贡献率不高的“长尾”客户时，无法有效地提供相应的商品和服务，来满足长尾客户的需要。但随着互联网金融和科技的不断发展，企业可以利用互联网和这一系列新技术，来挖掘和发现这些“长尾”客户，发挥他们的经济效应，开辟新的市场，以实现更大的利润，长尾客户的价值开始凸显。一方面，互联网技术和互联网金融的发展让供需成本大幅度降低，金融资源开始更多的变为长尾，大量传统市场向利基市场转变^[27]。另一方面，互联网金融能更好地对接长尾客户的投融资需求，凭借其较低的交易和搜集成本，将金融产品的交易移到线上，这样能更好地覆盖到长尾部分的客户，对于所有客户的投融资需求无差别对接，更加体现了普惠金融的本质。虽然这些客户与优质和高端客户相比，交易金额和频率并不高，但由于其数量庞大，其获得的总收益并不亚于短头市场中的收益^[28-29]。因此互联网金融和技术的发展让长尾理论显得更加科学，更加适应时代的发展趋势。

对于商业银行而言，零售客户即为那 80%的“长尾”客户，他们发展前景广，客群庞大，而且传统银行大多关注头部客户，对于零售客户的挖掘还不够，因此零售业务成了拥有巨大发展潜力的业务，银行需要向互联网金融企业学习，转变传统的“二八定律”思想，在战略层面加强对于长尾客户的重视。再加上互联网金融和金融科技不断发展，越来越多银行也迎来了技术突破和产品的创新，对这部分“长尾”客户也有了更加清晰地了解和认识。因此，长尾理论也成为了银行零售业务转型的重大基础性理论之一，支撑着各商业银行促进零售业务的发展，银行在应用层面也应该向互联网企业学习，降低客户门槛，减少服务成本，在零售业务转型过程中，更好的发展民生银行、私人银行、消费金融等新兴业务，满足长尾客户的需求，扩展收入渠道。

2.4.2 金融创新理论

20 世纪 80 年代，学术界对于金融创新的相关研究达到了高潮，提出了许多相关的理论，包括财富增长理论、货币促成理论、约束诱导型金融创新理论、金融中介理论、交易成本创新理论、规避管制理论、金融创新定位理论等等^[30]。

其中最具代表性的为约束诱导型金融创新理论、交易成本创新理论、规避型金融创新理论。约束诱导型金融创新理论主要代表为美国经济学家西尔柏，该理论从金融机构的微观行为来分析，认为微观组织减轻外部约束的目的是追求组织利润最大化，并将这一行为称为“约束诱导”，金融创新的动力也与外部约束的机会成本成正比。交易成本创新理论则主要以希克斯（J. R. Hicks）和尼汉斯（J. Niehans）为代表，该理论认为不同的货币需求对金融工具需求也不同，同时，由于交易成本的高低决定主体的需求预期，因此金融业务和工具是否有价值也受交易成本高低的影响，理论将货币需求、交易成本、金融创新相联系，阐述了三者之间相互影响的关系^[31]。规避管制理论代表人物则是美国经济学家凯恩，该理论讨论了金融市场创新动因和制度创新过程之间的动态关系，认为金融创新如果可以规避政府的管制措施，同时取得更多利润，金融机构就会进一步推进金融创新。Kane 认为政府的管制减少了金融机构的获利机会，相当于一种隐性税收，金融机构也因此采取一些金融创新手段来规避政府的监管，而过多金融创新又有可能在短时间内引起市场的不稳定，从而导致政府更加严格的管制措施，二者不断交替，呈螺旋式上升^[32]。

而这些理论中的约束诱导金融创新理论、规避管制理论则较好地解释了商业银行采取零售业务转型的行为。银行进行零售业务转型的重要目的就是为了实现行内的利润最大化和规避政府相关的金融管制。自 2008 年金融危机以后，第三版巴塞尔协议出台，政府对于金融业的监管趋于严格，再加上普惠金融概念的提

出，商业银行对于对公业务计提了更大的风险资本，零售业务风险成本则较小。在这样的大背景之下，银行利用零售业务的转型来实现对于资本充足率的“分母管理”，并实现轻资本的业务发展模式，最大程度地规避政府的监管并实现利润最大化。另外，银行在零售业务的转型过程中，银行也将进一步推动业务方面的金融创新，包括零售负债端储蓄存单、大额可转让存贷，零售业务中间端的个人代理业务和理财产品等，都是银行采取的创新。业务的创新为银行转型提供更多的动力，转型的落实也能更好地催生新的金融创新行为，二者相辅相成、相互促进^[33]。

2.4.3 客户关系管理理论

客户关系管理英文缩写为 CRM，由 Gartner Group 最先提出。最开始该理论是为了让企业更好的组织自身资源，为客户提供服务，在提升客户满意度的同时，提高公司的利润，是一种企业的商业策略^[34]。随着信息技术的不断发展，CPM 的理念中加入了信息技术的手段，指出公司要利用信息技术的发展，在设计业务流程和产品时，以客户为中心，形成一套自动化的服务流程和个性化的解决方案。并且在为客户服务的过程中，要对客户的各类活动的数据进行记录和管理，并利用相关的统计模型进行客户行为的分析，为企业的经营决策提供相关的数据支撑^[35]。总体而言，客户关系管理理论中最重要的一环就是要以客户为中心，在企业为客户提供服务时，这一点是必须遵循的原则，要通过各种手段和方式来满足客户个性化的需求、增加客户黏性、提升客户满意度，进而提升自己公司的竞争能力和利润水平，让客户和公司实现共赢。

而这一理论也为长沙银行零售业务转型指明了方向和道路，在促进零售业务的转型过程中始终要坚持的一点就是以客户为中心，银行应该改变传统的信贷模式，在为零售客户提供货币的基础上，要进一步发现和挖掘零售客户的新需求，在此基础上利用金融科技等手段，开发出新的零售业务产品和服务，积极转变零售业务的经营模式，进行零售产品设计和开发时，要尽力满足客户多层次和个性化的需求。同时在转型过程中真正落实“以客户为中心”的原则，在建设平台、设计产品、提供服务等各个方面，都要从这一原则出发，真正地搭建起以客户为中心的场金融生态圈，将客户留在圈内，进一步加强客户的忠诚度。

第 3 章 长沙银行零售业务转型案例介绍

3.1 长沙银行简介

长沙银行成立于 1997 年 5 月，自成立以来就一直遵循服务于地方的发展理念，是一家区域性质的股份制商业银行，经历 20 多年发展，逐步形成了具有自身特色的核心竞争力，在湖南省内有了较为稳固的地位。并全力提供多样化、综合化的小微金融服务，长沙银行在 2018 年成功上市，得到了更多投资者的关注。在此基础上，长沙银行坚持自己深耕湖南的发展战略，截至 2020 年，长沙银行在全球银行 1000 强中排名第 229 位，位于全球银行 500 强内，在 100 多家城商行中综合实力也位居前列。对公业务方面，经过了 20 多年的发展，长沙银行已经累计为一万多家园区企业和拟上市公司提供服务，为长沙地区超过 50% 的中小企业提供授信，成为湖南省中小企业融资的首要选择，而在零售业务方面，长沙银行实际上发展潜力是巨大的，因为长沙银行坚持深耕本土的战略规划，与湖南省内居民联系密切，再加上其总部就在湖南省内，机构设置扁平化，决策反应也更加迅速，能够更快、更准的了解零售客户需求。因此，近年来，长沙银行也紧跟时代的发展趋势，着手开始推动零售业务的转型发展。

长沙银行在政府的带领下，坚持稳健地开展各类经营工作，并协助疫情后的复工复产，始终坚持“做小做难”、“下沉深耕”的战略目标，其资产质量和利润水平都经受住了时间的考验。就长沙银行的整体经营业绩来看，截至 2020 年末，长沙银行总资产规模较上年末上涨 1022.37 亿人民币，增长率为 16.98%，资产规模达到了 7042 亿元。负债总额较去年增长接近 1000 亿元，达到了 6585 亿元。从下图也可以看出，近年来，长沙银行的资产和负债总额一直在稳步提升，规模也在不断扩大。



图 3.1 长沙银行 2015-2020 年资产负债总额

数据来源：长沙银行 2015-2020 年年报

3.2 长沙银行零售业务现状

3.2.1 零售业务转型前情况

2015 年以前，长沙银行同大多数城商行一样，大多依靠对公业务来实现银行的盈利，在战略规划上也采用对公业务为主，零售业务发展为辅的模式。在个人存款和个人贷款规模上，2015 年长沙银行的个人贷款规模为 2048 千万元，占总体比重仅为 21.87%；个人存款为 4901 千万元，占存款总额比重 25.65%，零售业务对利润的贡献率仅为 19.22%。同时，其零售业务的规模较小，种类也十分有限，零售业务基本通过传统的存款、个人借贷、信用卡服务、理财等部分来发展，部分领域的零售产品和服务处于空白状态，营销模式也主要依靠传统物理网点中零售经理进行营销。

但经济发展的大环境变化，银行的处境愈发艰难。长沙银行也迫切地认识到了发展的潜在危机。首先，经济下行的压力有可能长期存在，监管机构对于银行的监管也必然进一步加强，并将继续出台一系列防范金融风险、加强监管的措施，必然会导致对公业务的发展萎缩。而长沙银行作为一家城市商业银行，总体业务中有接近 80% 是对公业务，这一系列政策对于其盈利空间影响较大。其次，伴随着第三方金融机构和互联网金融的不断发展，这种新型的金融机构凭借其便捷性严重影响传统银行的发展，商业银行需要进行转型和改变。第三，在进入经济新常态以来，我国的个人消费水平明显提升，个人零售业务的发展空间和前景十分

可观，也有一些走在前列的银行已经瞄准了零售业务这一市场，开始推进零售业务转型。面对这样的经济背景和同行业压力，长沙银行也于 2016 年将零售业务提升至与对公业务同级的战略高度，正式着手推进零售业务的转型发展。

3.2.2 零售业务整体转型过程

从长沙银行零售业务的整体过程来看，2016 年以前仅仅是对零售业务进行一些局部调整，如提出大零售概念、打造“一体两翼”格局、着手发展 O2O 模式等，基本都是采取少量推动零售业务的措施，而没有对零售业务的发展进行系统性规划和全面的布局。到 2016 年，长沙银行才将零售业务提升至战略高度，从战略、渠道、管理、业务、产品、技术等多方面共同发力，着手推动零售业务的全面转型。2016 年，长沙银行将零售业务发展放在与对公业务同等位置上，考核机制进一步完善，提出“主管行长赛马制”，并进一步完善手机支付渠道，包括“华为 Pay、Apple Pay”等，加强对于网络金融的重视。2017 年，长沙银行开始着手建设自己的手机银行“e 钱庄”APP，推动零售业务“线上+线下”的协同发展。2018 年长沙银行充分利用互联网技术，推动零售业务的一体化营销模式，推动零售业务“金融+”模式的发展，并加强零售业务在普惠金融上的贡献，着重建设“县域支行+农村金融服务站”的服务体系。2019 年后，长沙银行开始充分发挥金融科技在零售业务中的作用，推动零售业务朝着数字化的方向发展。2019 年，长沙银行开始重视利用平台建设来发展本地场景金融，打造呼啦生态圈，并利用智慧项目批量获客，围绕生活的“衣食住行娱”来进一步丰富零售业务产品池，进一步下沉县域和农村。2020 年，长沙银行则提出要打造本地生活生态，并建设“弗兰社”客户权益平台，进一步推进推动长沙银行的场景金融建设。2021 年长行主要围绕“生态银行建设”元年的主题，加强本地生活生态的建设，并聚焦零售业务发展的四大板块，建设全面且优质的零售银行。其具体转型过程如下：

表 3.1 长沙银行零售业务转型过程

| 年份 | 转型过程 | 转型阶段 |
|------|---------------------|----------|
| 2013 | 树立大零售概念，建设大零售精准营销体系 | |
| 2014 | 提出打造“一体两翼”格局 | 零售业务初步发展 |
| 2015 | 着手采用 O2O 模式 | |

续表 3.1 长沙银行零售业务转型过程

| | | |
|------|---|-----------------------------|
| 2016 | 战略上，将零售业务发展上升到战略高度；产品上，推出快乐秒贷、智存和住房按揭新产品；渠道上，打造一体化平台，将分支行零售和非零业务分开独立考核；成立长银五八消费金融公司 | |
| 2017 | 产品上，推出负债类产品：金芙蓉理财、快乐智存；资产类：长湘贷、住房按揭；客群上，公私联动，实施客群拓展“绿洲计划”；平台上，打造“e钱庄”手机 APP | 将零售业务上升到战略高度，进入利用互联网发展零售业阶段 |
| 2018 | 平台上，开拓智慧银行体系，启动客户画像和视图；渠道上，“线上+线下”渠道相结合，采取一体化营销模式，优化网点建设，丰富人员结构，采取新型评价机制 | |
| 2019 | 战略上，利用数字化推动零售业务发展，构建起体验+口碑、线上+线下、数据+生态的新零售模式；产品上，加快对于财富管理产品的创新；生态建设上，开始着手发展场景金融，构建起呼啦生态 | 利用科技金融赋能零售业务，进入零售业务数字化转型阶段 |
| 2020 | 战略上，零售转型由“基础存款+财富管理+消费金融+生态圈”四轮驱动，进入智慧零售时代；平台上，建设弗兰社，以 e 钱庄作为客户与平台的纽带，维护客户线上权益，打造本地生活生态 | |
| 2021 | 战略上，围绕“生态银行建设年”的主题，建设本地生活生态；渠道上，布局下沉县乡，建设“县域支行+乡镇支行+农金站”的模式；产品上，推出财富管理业务品牌“财富长行” | |

资料来源：根据长沙银行 2013-2020 年年报、2021 半年报整理

根据长沙银行零售业务的转型过程，我们可以大体分为三个阶段，第一阶段属于零售业务初步发展阶段，主要是采取一些传统的方式，加大对于零售业务的重视，但并未形成整体的转型规划，零售业务的范围单一、产品种类也较少。第二阶段是互联网推动零售业务发展阶段，开始将零售业务提升至战略高度，并建设属于自身的手机银行 APP，推动零售业务“线上+线下”一体化发展。第三阶段则是零售业务的数字化发展阶段，充分利用金融科技赋能零售业务发展，精准化客户画像，并建立相关数据库，同时，加强对于银行场景金融的建设，并提出要打造本地生活生态。继续深入发展县域经济，提出“下沉深耕，做小做难”的战略目标，真正地发挥城商行对于整个湖南省经济的推动作用。

3.3 长沙银行零售业务转型措施

3.3.1 战略端：提高零售业务的战略地位

在 2016 年实施零售业务转型之前，长行和其他城市商业银行一样，主要依靠对公业务来支撑自身的扩张，虽然有一些举措来推动零售业务发展，但零售业务的转型还未提升至战略高度。而随着外部经济下行压力，内部行业竞争加剧，银行面对的客户群体出现新变化等一系列原因，传统的对公业务已经不能满足发展的需要，长沙银行也开始将目光从单纯的发展对公业务，转到了共同推进零售业务和对公业务发展上。在 2016 年正式提出要推动零售业务的转型，并将其提升至与对公业务同等重要的战略地位，进一步研发相关产品、加强渠道建设、壮大零售队伍、加强零售营销能力，并利用互联网技术加强手机银行的建设，推动零售业务“线上+线下”一体化发展。

到了 2019 年，长沙银行零售业务转型初见成效，于是长沙银行结合当前数字化的发展趋势，利用金融科技赋能，开启了零售业务的新一轮的转型发展。提出要加快线上平台的零售业务建设，开启“线上+线下”、“客户+账户”、体验+口碑、“数据+生态”金融零售新模式，还提出要走农村包围城市的零售业务发展道路，进一步深化下沉县乡，深耕本土的战略，在此过程中坚持用新兴技术和数字化来推动零售业务的升级。最后，长沙银行还提出要充分利用平台获客，连接本土生活，做强呼啦生态圈，构建起零售业务发展的场景金融生态，这也是长沙银行首次提出要建设场景金融生态这目标规划。在此基础上，长沙银行根据内外部发展情况，制定了《长沙银行 2021-2023 年战略发展规划》，正式提出打造“深耕湘粤的现代生态银行”的目标，规划明确表示，在零售业务建设方面，要构建起“本地生活生态”，坚持“客户中心、价值导向”理念，利用平台更好地搭建零售场景金融，让客户能够有更好的服务体验。

由以上措施我们可以发现，长沙银行的零售业务转型战略到目前为止大体分为三个阶段，第一阶段零售业务的初步发展，开始认识到零售业务的作用，并采取一些措施推动零售业务的发展，但并未将零售业务转型上升至战略高度；第二阶段提出零售业务转型的战略，并在渠道、产品、营销等各个方面共同推动零售业务转型的发展。第三阶段是零售业务的转型战略的深化阶段，进一步落实转型战略，并利用金融科技和大数据等赋能零售业务的转型，推动零售业务场景金融的建设，更好地发挥平台和科技的作用，为客户提供个性化的金融服务。好的战略一般是业务转型和发展的基础，长沙银行零售业务战略的转变，也表明长沙银行零售业务转型的进一步深化，也为其零售业务未来的发展指明了方向。

表 3.2 长沙银行零售业务的战略地位

| 阶段 | 零售业务战略 |
|---------------|---------------------------------|
| 2016 年前 | 零售业务未上升到战略高度 |
| 2016 年—2018 年 | 提出零售业务转型的战略目标 |
| 2019 年—2021 年 | 利用金融科技、大数据等进一步深化零售业务转型，坚持零售优先战略 |

资料来源：根据长沙银行年报整理

3.3.2 技术端：利用金融科技赋能零售业务

金融科技作为银行未来发展的重要核心竞争力之一，其发展程度对于银行零售业务转型的深化起到了至关重要的作用。长沙银行也愈发重视行内金融科技和数字化的发展，通过加大科技投入、建设数字化体系、重塑组织结构、加强复合型人才培养等一系列方式来提升银行的数字化发展水平，进而推动零售业务的进一步发展。

在利用金融科技完善组织管理方面，长沙银行不断加强科技投入，形成了属于自己的“16213+”数字化体系架构。根据 2020 年的相关数据表明，长沙银行近三年在 IT 建设上投资高达 15 亿，进一步打造“16213+”数字化体系架构，涵盖了对于银行基础设施、中台、渠道、销售以及生态构建等各方面数字化驱动，这极大地提升了长沙银行的数据治理和应用能力，使其在零售业务的发展过程中可以更加准确的收集和记录相关客户的数据，为其提供定制化产品。而在组织架构上，长沙银行主要采用“部落制”，并积极借鉴 DevOps 的思想，截至 2020 年，长沙银行已经成立 6 个部落，每个部落都有相关 IT 人员的参与，采用这种虚拟的市场组织结构，实现每个部落更加专注于每个业务的产品，更加敏捷和快速的为客户提供专业化的服务。同时，长沙银行也建立起自身的一体化运营平台，完成行内重要系统的测试 50 多个，尽力实现 CI/CD 流水线的全行覆盖。这种部落制能够让特定的部落来专门对接银行零售的相关业务，进而更加具有针对性地开发相关零售产品和提供服务。而为了让信息技术部门更好的服务于业务部门，到 2022 年年初，长沙银行再次调整了信息技术部门的组织结构，成立技术中心、开发中心、金融科技部三大部门，撤销信息技术部和 IT 规划部，这项举措能够让银行每个业务部门的需求都有相应的技术部门来承接，零售业务的相关需求也有相应的技术部门来得以解决，可以更好地加大对于金融科技的利用率和渗透率，针对性地解决零售业务部门的技术难题。

在金融科技赋能零售业务发展方面，长沙银行利用金融科技继续做深做透基

础客群。首先，长沙银行利用科技进一步的完善了零售业务的渠道布局，采取“线上+线下”的渠道服务模式，推出手机银行 APP、微信银行、呼啦支付、线上权益平台等一系列渠道，一方面让业务办理更加方便快捷，另一方面也让零售客户可以通过更多的方式享受到长沙银行的服务；同时，长沙银行还利用金融科技不断推进智慧化项目的建设，建设了智慧医疗、智慧工地、智慧校园等一系列项目，并利用这些智慧项目来更好地实现场景获客，推动零售业务的发展，这一系列智慧项目的建设有利于为零售客户提供更加专业化和差异化的服务。同时，长沙银行也进一步构建了“大数据分析+AI 智能外呼”营销模型，更好地利用现有客户的流量，增加零售客户活跃度。

表 3.3 利用金融科技赋能长沙银行各模块

| 主要模块 | 主要措施 |
|------|---|
| 组织管理 | 打造“16213+”数字化体系；组织架构采用“部落制”，参考 DevOps 的思想；进一步完善业务结构，让零售业务的技术需求有相应技术部门承接 |
| 业务发展 | 利用金融科技，完善线上渠道，便捷零售客户；推进智慧化项目建设，加大零售场景获客 |

资料来源：根据长沙银行年报整理

长沙银行在利用金融科技完善组织管理和加强外部合作的同时，也为零售业务的进一步转型奠定了科技基础，并充分利用金融科技来赋能零售业务转型，开启了长沙银行零售业务转型的新阶段。

3.3.3 渠道端：发展多元渠道，加快下沉县乡

零售业务转型之前，长沙银行的零售渠道还是比较单一，主要依靠线下网点获客。随着转型的深化，以及互联网和数字化的发展，长沙银行的渠道建设日臻完善，零售业务的渠道布局也更加全面。

首先，在渠道建设方面，长沙银行坚持完善“线上+线下”的渠道建设，在线下，长沙银行建设业务+科技地跨部门敏捷团队 33 个，并进一步扩展线下分支机构和网点，设下分支机构 342 家，并积极举办相关主题活动，包括盛夏社区节、秋季养生节、社区养老节等，累计举办活动高达 1700 场，增强长沙银行的影响力，进一步挖掘潜在的零售客户。线上渠道方面，长沙银行不断推进线上渠道的建设。建设了包括手机银行、微信银行、网上银行、电话银行等各类线上渠道，为零售客户提供更加便捷的网上服务。在微信银行方面，长沙银行也推出了个人微信银行，包含微生活、为金融、微服务三个模块。并通过微信小程序建设线上

营销平台，利用程序搭建客户线上全流程服务，实现线上营销闭环。手机银行方面，2015年底，长沙银行推出“e钱庄”手机银行APP，“e钱庄”主要涵盖划分为首页、金融、信用卡、生活五大模块，用简洁、创新的金融产品，以场景和支付作为纽带，本地生活作为支撑，打造属于长沙银行自己的网络银行APP。截至目前，其APP“e钱庄”的建设逐渐完善，也已经是零售客户进行各类投资理财活动和享受金融服务重要电子金融渠道之一，能够为客户提供保险、银行、基金的代销、账务查询、信用卡积分商城、智慧校园、交警违法处理、社保查询、票据理财、转账汇款等一系列金融服务，极大地满足了零售客户的金融需求。另外，e钱庄也在利用RPA工具升级扩容，在2020年就完成了15个场景的新上线，还有正在开发的项目14个，并全新升级大额存单转让功能、信用卡消息通知、贵宾客户升级等服务，打通快乐积分同信用卡积分的壁垒。在网络支付方面，随着移动支付的发展浪潮，包括银联、各大银行、支付宝、微信等一系列金融机构和第三方支付平台，都致力于打造自己的支付生态系统，形成各式各样的收款二维码，但是每个机构的支付通道并不互通，这就为商家查询、结算、对账和顾客支付都带来了不便，长沙银行因此在2018年推出了“呼啦”系列产品，主要涵盖呼啦商户APP，互联网POS机、二维码、商户PC版等。目的就是解决各大平台支付通道不互通的问题，通过技术手段，将微信、支付宝、e钱庄支付、银联等等一系列支付方式的接口整合到一起，统一对接，只依靠一个二维码就可以实现多种支付方式，“呼啦”支付一方面给零售客户提供了支付方式的选择，同时也让客户可以在支付的同时，享受到长沙银行e钱庄的积分，用积分参与立减、优惠券、首刷礼等活动；另一方面也用统一的平台进行管理，商户可以通过这一个平台实现所有的订单查询、对账、结算等等，最大程度地整合了平台资源，建设一站式服务的生态圈。

其次，在渠道布局方面，长沙银行坚持优先社区和县域的策略，渠道布局也进一步下沉县域和农村，瞄准县域和乡村的广大零售市场，采取与其他大型商业银行的错位竞争策略，打造起了“县域支行+乡镇支行+农村金融服务站”服务网络。长沙银行一方面重视县域经济的发展，提出针对县域金融的“315规划”，立足于县域支行，加大对于长沙县、宁乡、浏阳、湘乡、桃源等县域的特色产业扶持，并针对性地开发出花炮贷、箱包贷、惠农担一特色贷等一系列产品，推动产业发展。另一方面，长沙银行建设农金站的数量达到了4799家，长沙银行也依托于农金站，来进一步推动农村金融的发展，让农民在家门口就可以享受到转账支付、水电费缴纳、余额查询等一系列基础金融服务，同时也为农户提供助农取款、两保查询等民生服务，并开发助农贷、惠农贷等一系列产品。同时，长沙银行也利用农金站进一步宣传金融知识，加强农村居民的风险防范意识，举办主

题活动 1500 多场，包括“文化下乡”、“金融知识宣讲”等等，金融消费权益保护考核评估连续六年被政府评级为“A+”。这一系列措施能够建设起长沙银行在县乡地区较完整的服务体系，为县域和农村居民提供更加便捷和方便的服务，并进一步加强长沙银行在县乡地区的影响力，发掘县乡广大的零售客户群体。

表 3.4 长沙银行渠道建设相关措施

| | 渠道 | 主要措施 |
|------|------|--|
| 渠道建设 | 线下渠道 | 加强团队建设，扩展线下网点 |
| | 线上渠道 | 建设微信银行，开发手机银行 APP “e 钱庄”，利用“呼啦”支付，打造支付生态系统 |
| 渠道布局 | 深耕县乡 | 打造“县域支行+乡镇支行+农村金融服务站”服务网络，推出特色贷款和助农贷款，开展金融知识宣传活动 |

资料来源：根据长沙银行年报整理

3.3.4 业务端：优化业务结构，注重财富管理

长沙银行重视包括零售业务中资产业务、负债业务、中间业务等各业务板块的协调发展，在资产业务方面，主要是开发更多的贷款产品，以住房贷款为核心，重点发展公积金贷款业务，同时也进一步打造信用卡、车贷、个人经营贷款和耐用消费品贷款、快乐秒贷、易得贷和快乐房抵贷等产品，并进一步挖掘信用卡的湖湘特色，坚定租城商行信用卡特色化道路，推出包括系列联名卡，联名对象包括京东金融、茶颜悦色等，以及针对广州地区的“湘情卡”等等。负债业务方面，主要是个人存款上，打造特色的储蓄产品，并进一步完善网点建设和布局，为客户提供便捷的服务。长沙银行中间业务的地位也逐渐提升，开始进一步扩展个人理财业务，特别是对于个人财富管理方面，长沙银行认识到财富管理对于中小城商行的作用，着手开始推动行内财富管理的转型，并提出银行的零售业务转型进入“基础存款+财富管理+消费金融+生态圈”共同驱动的新阶段。长沙银行近几年在财富管理的客群分类、金融科技、架构、管理团队、产品等多方面作出努力，全力打造湖南领先的财富管理银行。

在客群分类方面，长沙银行主要聚焦富裕家庭主妇、银发一族、教育客户等，根据其资产规模、理财偏好、群体诉求等等，制定特色的产品和服务，提供差异化的财富管理服务。长沙银行充分利用金融科技赋能客群维护，不断完善客户的标签和画像，在财富管理业务中充分发挥“用户思维”，针对不同的客户画像，做到“千人千面”的服务升级，争取形成“1+1+N”的服务体系。

在中台支撑方面，搭建起中台支撑体系，强化总行“大脑”对于财富管理的专业运营能力，产品端加强与外部机构的合作，推出新的财富管理产品；策略端对于财富管理产品做出更加通俗易懂的解读；执行端连接专业化的营销团队，为客户定制全面且详细的投资方案，打造起产品端、策略段、执行端三位一体的财富管理支撑体系。

在财富管理团队建设方面，长沙银行成立了一支专业化的财富管理队伍，并不断扩大队伍规模，开展“财富训练营”等培训活动，转变原有的单一产品销售观念，让团队真正的树立“为客户创造价值”意识，并不断提高员工的专业能力，为客户提供更加有价值的财富管理服务。

在产品和品牌升级方面，长沙银行以客户为中心，不断丰富财富管理的产品体系，在传统理财、存款等产品的基础上，增加保险、基金、贵金属等产品的比重，为客户提供多样化的财富管理产品；同时，也不断推动财富管理的品牌升级，推出财富管理的独立子品牌“财富长行”，该品牌致力于为长沙银行零售客户提供全周期全方位的财富管理服务，贯穿客户家庭的整个生命周期，针对萌芽期、成长期、成熟期、空巢期提供不同专业化服务，分派专门的团队为特定客户提供定制化的财富管理服务。

表 3.5 长沙银行财富管理相关措施

| 主要模块 | 具体措施 |
|-------|--|
| 客群分类 | 聚焦中产家庭主妇、银发一族、教育客户等富裕客群，形成“1+1+N”的服务体系 |
| 中台支撑 | 强化总行“大脑”，打造起产品端、策略段、执行端三位一体的财富管理支撑体系。 |
| 团队建设 | 打造专业化的财富管理队伍，开展“财富训练营”等专业化培训 |
| 产品和品牌 | 丰富财富管理产品种类，推出财富管理的独立子品牌“财富长行” |

资料来源：根据长沙银行年报整理

长沙银行在协调业务发展，增强财富管理等作出的努力，更好地形成了重点突出，协调发展的零售业务发展体系，同时也把握住了财富管理这一重要模块，实现了零售客户管理资产规模和财富管理客户数量的重大突破，截至 2021 上半年，长沙银行财富管理客户数较 2020 新增 8.49 万户，达到 73.19 万户，AUM 达到 2477 亿元，较去年增速 11.71%，均在城商行中位于前列。

3.3.5 生态端：重视场景金融，打造本地生活生态

随着金融科技进一步赋能银行相关业务发展，场景金融的发展和场景金融生态的构建越来越成为未来银行零售业务竞争的重要方向，长沙银行在生态建设方面，也不断完善场景建设，推动场景金融的发展，针对零售业务提出要打造“本地生活生态”的目标。

在场景建设方面，长沙银行继续搭建场景，并加强与外部的合作，提高零售场景的覆盖率。截至 2021 年上半年，长沙银行利用 RPA 完成 15 个场景建设，并有 14 个场景正在建设中。同时，长沙银行加强智慧项目建设，并已经建成 5086 个智慧项目，并实现长沙网红品牌、智慧医疗、智慧食堂、智慧校园等一系列零售商圈场景的全覆盖，利用智慧项目来进一步加强场景的建设，并实现场景化的批量获客，更好的做深做透基础零售客群。另一方面，长沙银行同好多家企业和高校达成合作，成立“金融科技湘江生态联盟”，联盟利用外部企业已有的技术优势和高校的科研成果，进一步完善场景建设布局，并与湖南省鲲鹏生态创新中心携手合作，打造金融自主可控示范场景，更好的构建起湖南场景金融生态圈。

而在“本地生活生态”的打造方面，长沙银行将“本地生活生态”的目标列入《长沙银行 2021-2023 年战略发展规划》中，指出其核心思想是要通过打造平台和建立联盟等方式，连接政府、商户和消费者，覆盖人民生活中的常见场景，包括吃喝玩乐、医教游养等，并利用自己深耕本土的优势，抢占本地经济，实现三方共赢，也为长沙银行零售业务进一步转型增添动力。在构建“本地生活生态”上，长沙银行一方面在自身 APP 中搭建起客户权益平台“弗兰社”，涵盖居民生活的各方面场景，提出要以“弗兰社+呼啦+开放银行”平台为载体，e 钱庄为纽带，成为零售客户无处不在的好伙伴，这一平台也让长沙银行各类活动的展开有了载体，成为其流量入碗的前提。“弗兰社”主要聚焦于长沙本地的各类品牌，推出了包含对于世界之窗门票、茶颜悦色优惠券、芒果 tv 月卡等各类优惠；此外，长沙银行也紧跟热点，举办“女神节”、“龙虾月”等一系列活动，这些权益涵盖了吃、喝、玩、乐、美五大模块，渗透到我们生活的方方面面，对于本地的零售客户吸引较强。另一方面，在此基础上，长沙银行充分利用长沙作为一个娱乐之都和网红城市的优势，发掘长沙各类网红打卡点和品牌，并在 2020 年年底成立“湘江新势力品牌联盟”，与长沙本地的 68 家网红品牌合作，打造本土消费品牌的生态链，目前联盟内品牌数量也增加到了 100 多家。“湘江新势力品牌联盟”充分利用“弗兰社”平台，开展了一系列惠民活动，联合加强其在湖南地区的影响力，打造湖南本土品牌生态链，并于 2021 年年底加入长沙质量品牌合作联盟，进一步实现了与其他品牌的资源共享和品牌共建。而且从“弗兰社”采取的优惠和展开的活动，以及“湘江新势力品牌联盟”所囊括的品牌，我们可以发现长沙银行大多瞄准的是长沙的网红地点和品牌，这对于年轻群体有着更大

的吸引力，说明长沙银行零售业务转型也针对年轻客群发力，想要努力培养年轻客户对于银行的忠诚度，更好地抓住未来零售业务的核心客群。

表 3.6 长沙银行零售业务生态端打造

| 生态端 | 具体措施 |
|--------|--|
| 场景建设 | 利用智慧项目搭建场景，加强与外部合作，共建场景 |
| 本地生活生态 | 建设“弗兰社”权益平台，联合本地品牌成立“湘江新势力品牌联盟”，牢牢把握年轻零售客群 |

资料来源：根据长沙银行年报整理

通过以上的措施，长沙银行逐渐在零售业务方面搭建起属于自己的场景金融系统，利用权益平台“弗兰社”和品牌联盟，链接本地生活，融入长沙居民生活场景的方方面面，为自身零售业务的转型升级奠定客群基础，也更好地把握了年轻客群的零售需求，为长沙银行未来零售业务进一步发展蓄力。

第 4 章 长沙银行零售业务转型案例分析

4.1 长沙银行零售业务转型动因分析

4.1.1 湖南地区零售业务发展潜力大

从收入和消费水平来看，随着我国改革开放和经济水平的不断发展，我国居民的收入和消费水平也节节攀升，具体可见图 4.1，从居民的收入水平来看，到 2021 年，我国人居可支配收入名义增长 8 个百分点，达到了 35128 元；人均消费水平实际增长接近 10 个百分点，达到了 24100 元。而从城乡的角度来看，城乡居民的收入和消费差距也在不断缩小，截至 2021 年，我国城镇和农村居民人均可支配收入分别为 47412 元和 18931 元，实际分别增长了 9 个和 7 个百分点。消费方面，城镇居民人均消费 24100 元，实际增长 12 个百分点，而农村居民人均消费 15916 元，实际增长达到了 15 个百分点，城乡收入和消费的差距都相较于去年有所缩小。

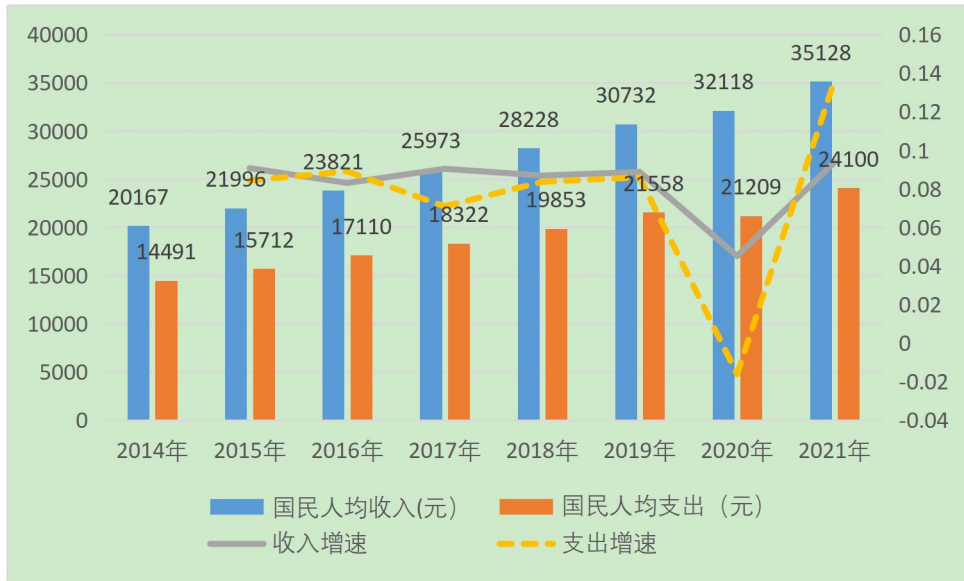


图 4.1 居民人均收入和消费水平

数据来源：中国统计年鉴

而就湖南地区而言，经济发展和收入消费水平也是在不断发展的。截至 2021 年，湖南省的 GDP 较 2020 增长接近 8 个百分点，达到了 46063 亿人民币，高于全国 GDP 增长的平均水平，排名依旧维持在第九。从人均收入和消费的角度来看，全省人均可支配收入增长接近 9 个百分点，超过全国平均增长水平，达到了 31993 元。按照城乡来看，城镇地区人均可支配收入 44866，增长 7 个百分点，农村地区人均可支配收入增长则超过 10 个百分点，收入为 18295 元，中位数也达到了 16496 元；从消费角度来看，湖南省人均消费比上年增长了 9 个百分点，达到了 22798 元，城镇人均消费和农村人均消费分别为 28294 元和 16951 元，增长 5 个百分点和 13 个百分点。



图 4.2 湖南居民人均收入和消费水平

数据来源：湖南省统计局

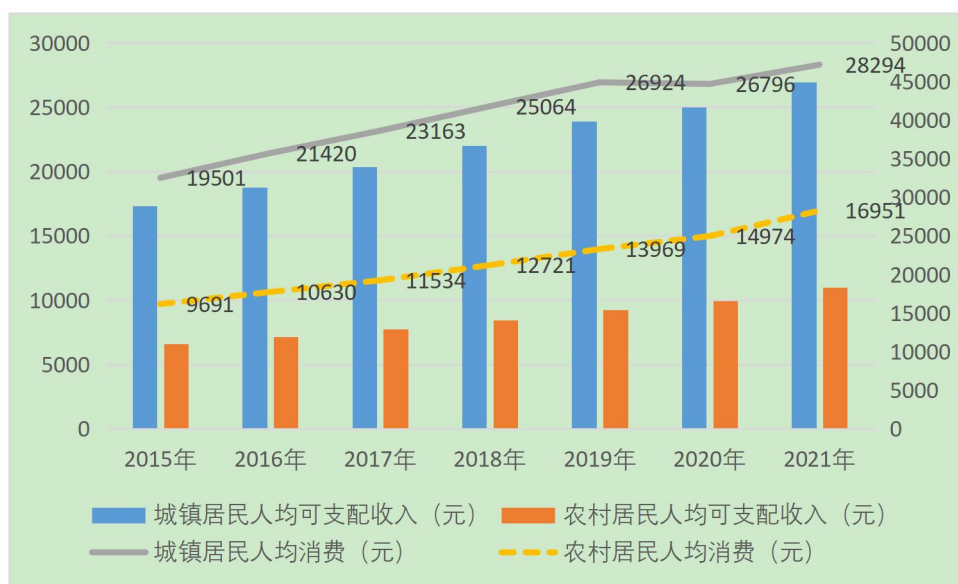


图 4.3 湖南城乡居民人均收入和消费水平

数据来源：湖南省统计局

而从理财需求来看，空闲资金越多，理财需求也会更加强烈，而较低的房价负担也是人们拥有更多空闲资金的这一影响因素之一。湖南地区的省会城市长沙则一直以来都以较为稳定的房价而闻名，号称全国省会城市“洼地”，以市中心“五一广场”房价为例，根据链家网数据显示，长沙该地区新房价格为 1.3-1.6 万，二手房价格为 1.1-1.4 万，市中心平均房价不到 2 万元，处于一个较低的房价水平。而较低的房价意味着人民的经济负担会更小，居民幸福感也会更高，据人民网，2021 长沙再次入选最幸福长沙，这是长沙市第 14 次入围“中国最具幸福感城市”，说明长沙是一个真正极具幸福感的地区。而从房价收入比的角度来分析，截至 2020 年，长沙市房价收入比以 6.2 的最低数值，占据了 50 个典型城市排名的最末端，房价收入比的主要衡量因素是房屋总价和居民收入，房价收入比的指数较低，意味着居民负担购房的能力较强。

表 4.1 2020 年全国 50 个典型城市房价收入比

| 城市 | 房价收入比 | 城市 | 房价收入比 | 城市 | 房价收入比 |
|----|-------|----|-------|----|-------|
| 深圳 | 39.8 | 南宁 | 12.9 | 日照 | 10.2 |
| 三亚 | 27.1 | 太原 | 12.9 | 昆明 | 10.2 |

续表 4.1 2020 年全国 50 个典型城市房价收入比

| | | | | | |
|-----|------|----|------|------|------|
| 上海 | 26.2 | 天津 | 12.8 | 成都 | 10.1 |
| 北京 | 23.8 | 大连 | 12.7 | 哈尔滨 | 10.0 |
| 厦门 | 23.1 | 郑州 | 12.4 | 兰州 | 9.7 |
| 福州 | 19.5 | 温州 | 12.4 | 重庆 | 9.6 |
| 杭州 | 18.5 | 扬州 | 12.3 | 青岛 | 9.4 |
| 东莞 | 17.3 | 芜湖 | 11.9 | 宜昌 | 9.3 |
| 广州 | 16.7 | 武汉 | 11.7 | 惠州 | 9.2 |
| 珠海 | 16.1 | 莆田 | 11.7 | 沈阳 | 9.2 |
| 南京 | 15.4 | 佛山 | 11.5 | 洛阳 | 9.0 |
| 石家庄 | 15.0 | 徐州 | 11.5 | 乌鲁木齐 | 7.8 |
| 苏州 | 14.5 | 西安 | 10.7 | 贵阳 | 7.6 |
| 宁波 | 14.3 | 济南 | 10.5 | 烟台 | 7.5 |
| 海口 | 14.0 | 无锡 | 10.5 | 韶关 | 7.3 |
| 南通 | 13.9 | 金华 | 10.3 | 长沙 | 6.2 |
| 合肥 | 13.5 | 南昌 | 10.3 | | |

数据来源：全国 50 城房价收入比报告

以上数据说明长沙人民在房价上的负担确实相对其他省会城市更低，而这长沙银行零售业务的转型又有何推动作用呢？第一，较低的房价意味着银行零售业务中传统的住房按揭贷款的需求较小，长沙银行则更需要进行零售业务转型，调整零售贷款业务的重点目标，将目标转移到个人消费和个人经营贷款等非住房贷款项目上；第二，房价较低为零售业务中的投资理财业务带来机遇，该地区居民购房压力小，意味着居民有更多空闲资金，而这些资金也可以用于消费、投资理财和管理，意味着长沙银行需要依靠零售业务转型，更好的发展投资理财、财富管理等更加具有专业性要求的业务，形成自己的竞争优势；第三，较低的房价，也能够吸引到更多的人才聚集，这意味着未来该城市的人口发展还有一定的空间，也意味着长沙银行的零售业务可能会有更多的受众。因此，长沙银行应该更好地把握这一天然优势，进一步加强零售业务转型和推广工作，争取在湖南地区获取最广泛的零售客户资源。同时，湖南省 GDP 和人均可支配收入、消费水平的提升，也意味着湖南地区人民生活水平进一步提升，人们也将有更多的资金用于投资理财，为长沙银行零售业务发展提供机遇。湖南农村地区居民可支配收入和消费水平的提升，也为零售业务的进一步转型提供了新的思路，长沙银行零售业务

的发展也应该瞄准县乡市场，更好地发挥自身深耕本土的优势，实施错位竞争，进一步挖掘县乡地区居民零售业务方面的需求。

4.1.2 长沙年轻客群零售需求新变化

长沙作为近几年迅速发展的网红城市，吸引了大量年轻人前来旅游打卡。加上长沙地区娱乐业发达；特色小吃众多，包括茶颜悦色、小龙虾、臭豆腐等一系列小吃；同时，房价也相对较低廉，号称省会城市房价“洼地”……这一切都吸引着更多的年轻人来长沙工作和定居，从图 4.4 可以看到，长沙地区的常住人口一直呈现上升趋势，并在 2021 年突破 1000 万人，10 年期间新增人口数达到了 300 万。常住人口增速则自 2015 年开始提升，2020 年常住人口的增速甚至接近 20%。

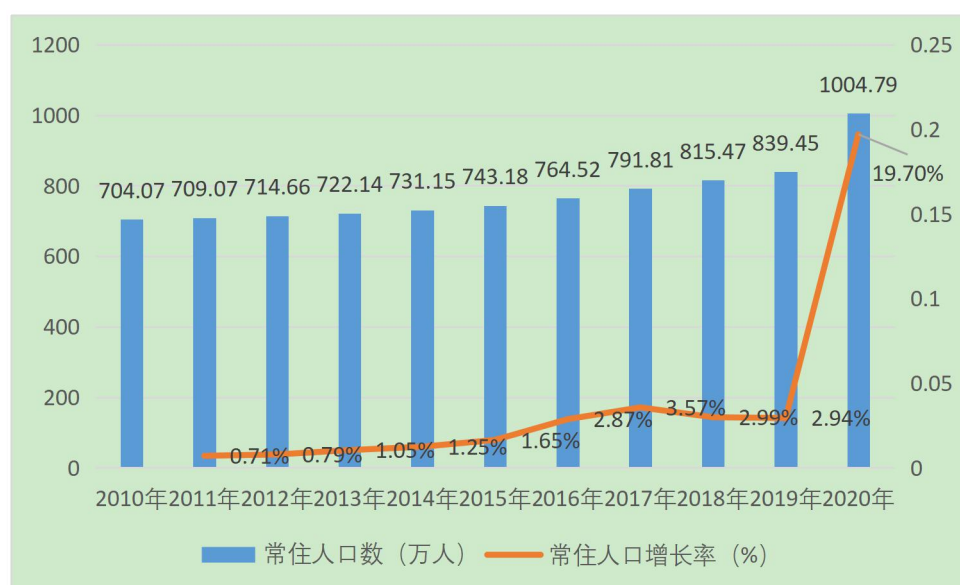


图 4.4 长沙市常住人口增长情况

数据来源：长沙市统计局

而从长沙人口结构方面来看，常住人口中 19-59 岁占比高达 70%，长沙市宣传部部长高山也表示，长沙市近年来新增人口中年轻人占比较大，达到 80%，这说明长沙市的人口年龄结构是偏向年轻化的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/218117062007006026>