

DOI: 10.13955/j.zyj.2022.03.04.06

以科技赋能智慧场景为依托 邮政金融闭环生态圈的搭建与实践

樊金龙

(中国邮政集团有限公司江西省分公司, 江西 南昌 330025)

摘要: 创新探索行业收单智慧场景, 破题网点发展困局, 以“5+N”智慧场景建设拓展模式, 形成场景“四化”基准, 最终实现依托科技赋能智慧场景, 搭建邮政金融闭环生态圈, 全面开启邮政金融发展“第二曲线”, 为邮政金融发展提供了健康、可持续发展的新模式。

关键词: 场景; 网点; 科技赋能; 金融消费; 生态圈

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

移动互联网时代线上服务模式的流程再造, 促使银行从综合金融服务提供者向非金融服务整合者转型, 通过身份职能的转变, 提升客户价值。银行赖以生存的渠道资源——网点, 金融服务功能正逐步退化, 同时伴随着互联网金融的发展和疫情防控常态化, 越来越多的金融服务转向了线上化、平台化, 改变了银行传统的业务和服务模式。

新形势下, 如何持续推进邮政金融发展模式迭代升级成为新挑战。中国邮政集团有限公司江西省分公司(以下简称“江西省分公司”)充分整合金融科技、第三方支付、渠道供应等资源, 依托金融科技赋能, 将邮政金融服务融入客户消费、社交、生活等应用场景, 搭建邮政金融消费闭环生态圈, 全面开启金融发展“第二曲线”。

1 邮政金融业务的困局与痛点

随着移动支付的兴起和金融科技的快速迭代, “金融服务无处不在, 就是不在银行网点”的趋势日益明显, 如何顺应发展趋势, 把握住“存款

是在消费支付结算中产生的沉淀”这一本质, 成为邮政金融提质增效发展道路上的课题。

1.1 网点发展之“困”

邮政金融点多面广的竞争优势正逐步消失殆尽。一是网点获客难。各大国有商业银行全力布局新零售业务, 而邮政代理金融缺乏有效获客获金的手段和路径, 线下实体网点获客能力越来越弱, 价值客户增长日趋艰难, 网点陷入客户增长和资产提升两难的困境。二是客户关系维护难。电子渠道替代率逐年提升, 网点到访客户断崖式下降, 触达客户的机会越来越少, 客户信任度提升难, 拉近客户关系难度加大。三是代理金融高质量发展难。随着全民理财意识的觉醒, 网点存量客户对资产收益的期望值逐年提升, 导致代理金融产品结构向定期化、理财化转变, 企业资产收益率越来越低。

1.2 转型发展之“痛”

在网点转型上, 邮政金融网点前期经历多轮转型辅导, 通过优化销售流程, 深挖存量客户, 短时间内取得了一定成效。但随着银行转型咨询机构

获奖情况: 2021 年全国邮政企业科技创新成果三等奖。

作者简介: 樊金龙(1973~), 男, 江西吉安人, 主要从事企业经营管理研究。

收稿日期: 2022-01-01

本刊网址: zyj.sjzpc.edu.cn

培训模式的推广，银行业又重新进入了销售同质化竞争阶段，无法形成邮政代理金融差异化竞争优势。如何在行业客户开发并实现源头获客方面寻找新出路，探索一条特色化转型之径，成为邮政金融转型发展亟需解决的问题。

1.3 跨界融合之“机”

改变传统发展方式和路径依赖，要将以往提供简单的现金交易结算服务改变为将支付结算功能嵌入各类生活消费场景，打造邮政金融移动支付智慧场景，实现跨界融合发展。邮政金融在自有品牌和网点的优势下，为客户提供信息、资金、产品等全方位的金融科技服务，将邮政特色消费场景生态圈延伸至零售、餐饮、教育、娱乐、出行、医疗等行业，打造邮政金融服务的行业壁垒，在新赛道上获得新的发展机会。

2 邮政金融智慧场景生态圈建设探索

我国现阶段正处于消费升级和提升内循环阶段，江西省分公司通过不断摸索，结合线下消费资金量、人流量、客户结构等因素，确定了“5+N”的金融消费场景规划，即智慧商超、智慧菜场、智慧校园、智慧餐饮、智慧医疗和智慧N模式。

2.1 各场景建设路径

2.1.1 智慧商超场景

百货商超是线下消费的主要生活场景，拥有海量客流和资金流。智慧商超场景的打造可通过为合作商超提供资金结算一体化解决方案，构建邮政

金融专属支付结算平台，实现合作双方的客户资源共享，搭建邮政金融的消费生态，为企业持续带来对公账户、消费资金沉淀、代发工资、同城配送和支付手续费结算收入。头部商超商户重点投入，中等规模商超商户适当投入，中小规模商超商户灵活配置，如图1所示。

2.1.2 智慧菜场场景

菜场是日常生活中消费频率高、客流量大的场景，也是社区的稀缺资源，具有相对唯一性，是社区居民必须定期光顾的生活消费场所。通过为菜场经营方提供进销存系统、线上微商城和便捷支付工具，打造一体化多功能的资金结算系统，构建链接千家万户的邮政智慧菜场消费场景，从而实现菜场B端商户销售资金沉淀和C端客户持卡消费资金归集的闭环，如图2所示。

2.1.3 智慧校园场景

校园是青年学生客群的聚集地，是成长型客户的重要来源。通过为校园提供一体化综合服务方案，搭建学校综合智能化管理服务平台，将邮政绿卡作为各种服务实现的介质嵌入到学生日常校园生活中去，实现持续批量获取学生客群，为邮政金融未来的长远发展积蓄一批高价值客户，同时为企业带来对公开户、教师绩效代发、校园快递业务、教辅资料订阅等业务联动。一是针对校园整体进行系统性开发。借助第三方科技服务公司提供的科技手段和设备，为有需求的学校提供一系列全套服务。二是针对校园食堂进行区域性开发。以智能刷脸支

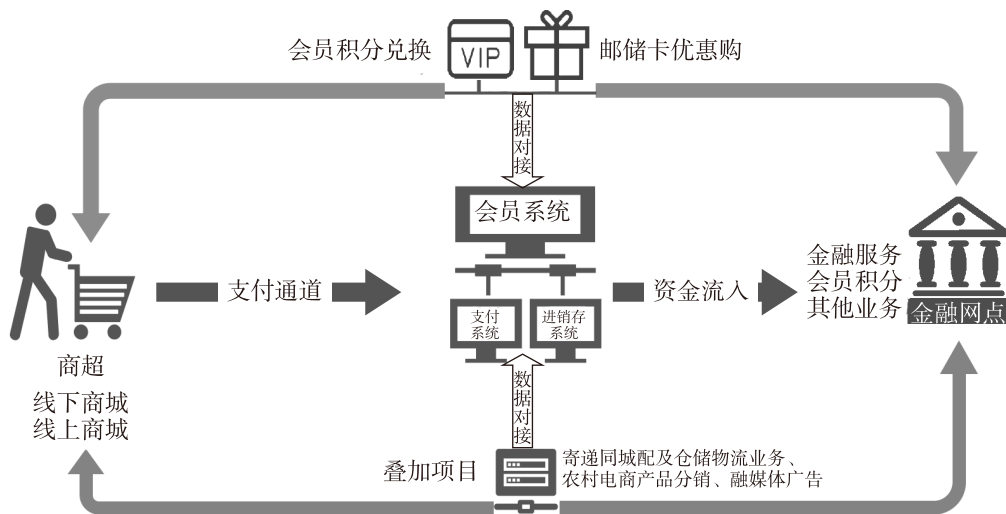


图1 智慧商超场景拓扑结构图

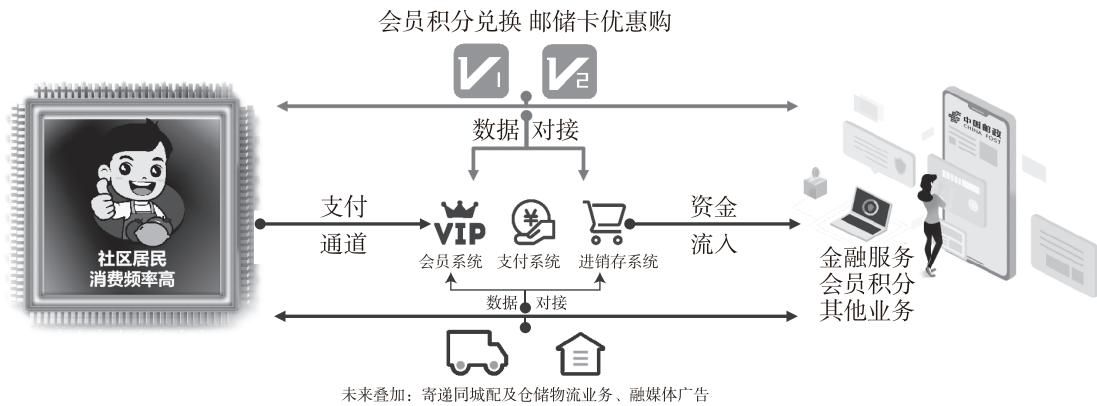


图2 智慧菜场场景拓扑结构图

付结算手段为切入点，为校园食堂提供便捷支付手段，借助头部互联网公司先进的技术平台，快速实现智慧校园（食堂板块）平台搭建、批量获客，如图3所示。

2.1.4 智慧餐饮场景

餐饮行业是商务活动、朋友聚会的社交场所，是周末消费经济的主要场所之一，消费客户多、消费金额高。通过为餐饮商户提供智能餐饮一体化解决方案，搭建邮政金融餐饮服务结算平台，获取餐饮消费资金归集沉淀和绿卡消费应用场景。一是针对大中型连锁餐饮店，在充分测算成本效益投入的基础上，为其提供一次性智能餐饮管理支付系统和设备，深度绑定客户。二是针对特色餐饮和早餐夜宵店等商户，采取交易手续费费率优惠政策，智慧餐饮管理支付系统和设备采取双方共同投入或商户自行投入的模式。三是针对连锁型餐饮店，在了解其经营模式、资金归集方式以及结算频率等情况下，对当地连锁规模较大的，采取投入软硬件ERP系统的形式开展合作，如图4所示。

2.1.5 智慧医疗场景

医疗行业与百姓生活息息相关，是人们日常消费活动中必不可少的场景，资金交易频繁且交易量大。通过为医院、药店等提供一体化综合服务方案，对接医院 HIS 系统、药店收银系统，搭建医疗综合智能化管理服务平台，实现资源共享，推进对公、代发、寄递等业务联动。一是针对医疗服务机构，搭建窗口收费、自助机具结算平台，对接医院 HIS 系统，解决窗口线上收费和资金归集问题。二是针对连锁药店销售机构，提供门店管理及线上资金结算一体化解决方案，满足药店日常

经营管理需求。

2.1.6 智慧N场景

结合日常生活中的社区物业、交通出行、旅游景区、生活娱乐等行业，重点针对本地相关行业头部客户，以提供整体解决方案为契机，提供一体化管理平台，实现邮政金融服务整体接入，联动对公、代发、寄递、电商和文传等业务发展。

2.2 生态圈推进策略

2.2.1 调研分析，优化策略

结合聚合二维码商户收单业务，为避免陷入市场上零费率甚至成本倒贴的价格竞争，从仅提供移动支付服务转变为主动参与市场竞争，从满足客户收单服务需求向满足客户经营管理、营销活动需求转变，整合资源，制定一体化解决方案。

2.2.2 搭建模型，探索尝试

通过把客户体验和个性化服务放在非金融网点场景，打造服务和营销客户的据点和阵地，最终形成以金融网点为中心，辐射场景（商超、菜场、校园、餐饮、医疗等）建设，为金融网点源源不断地输送客户，搭建邮政金融全新的金融服务和生态体系，最终实现邮政金融的转型发展。

2.2.3 寻求合作，联动共赢

积极寻找合作伙伴，充分借助外部第三方机构的科技和产品优势，为邮政金融转型发展赋能。一是借外部技术资源之力，解决邮政金融科技支撑能力不足的短板。主动寻找第三方科技公司，从多个维度针对不同类型的客户需求，提供一系列个性化的综合性金融科技产品服务。二是借外部客户资源之力，解决邮政金融场景客户不多的短板。在拓展重点场景的过程中，江西省分公司找准关键人，

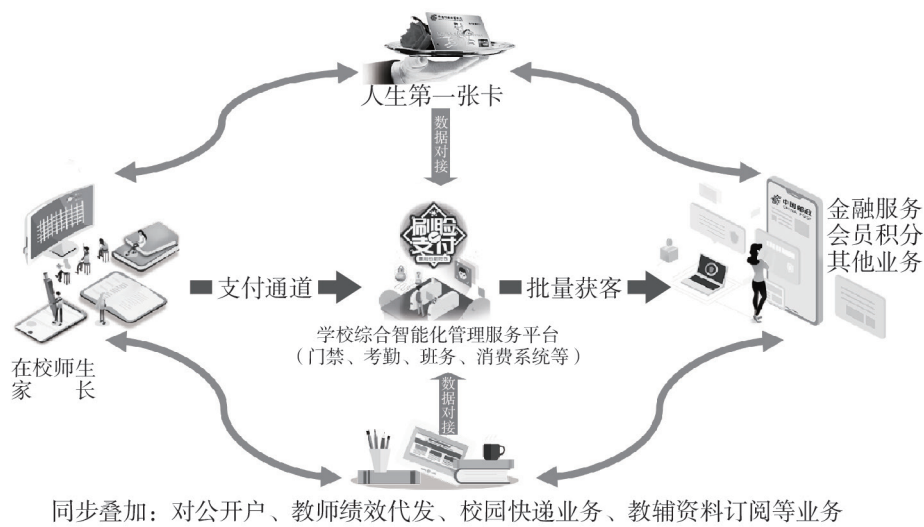


图3 智慧校园场景拓扑结构图

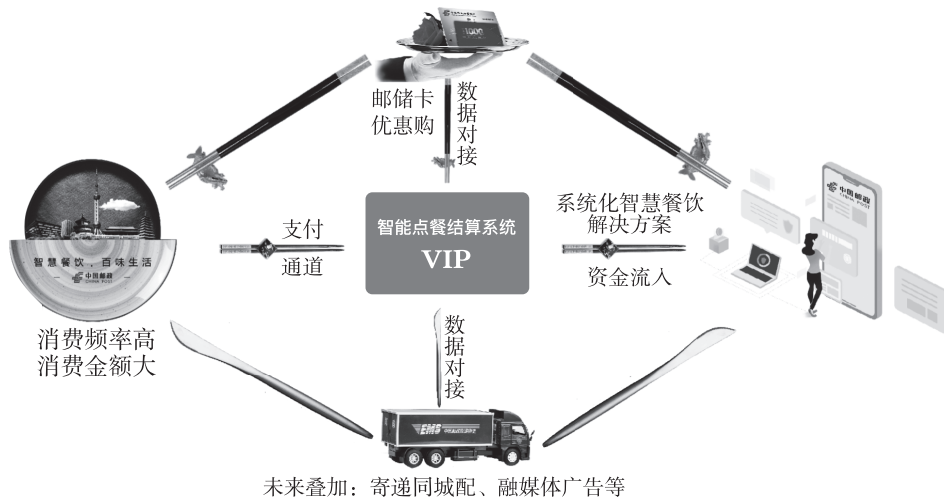


图4 智慧餐饮场景拓扑结构图

实现场景建设的快速裂变。三是借内部专业资源之力，解决邮政金融协同发展不够的短板。协同是邮政发展的最大优势，江西省分公司积极践行金融+技术、金融+寄递等协同发展。

2.2.4 统一标准，整体推进

在智慧场景建设上，江西省分公司上下高度一致，统一标准，做到统一宣传要素、统一发布信息、统一维护标准、统一审批流程、统一费用标准。同时，配备一定的营销资源，整体推进场景的快速落地，形成规模。

2.3 实践案例

2.3.1 兴国县新阳光智慧商超项目

为商超提供收银 ERP 软件和硬件，采取 MIS 支付端口接入（通联支付公司）的形式对商户资

金和账户进行长期绑定。新阳光超市旗下有 14 家门店，资金归集全部由邮政承接，年累计资金归集 1.2 亿元，日均沉淀超 1 000 万元，联动余额净增 4 000 万元。截至目前，兴国邮政已成功开发智慧商超 35 个，收单业务市场份额超过当地零售百货业的 70%，将 C 端客户在 B 端商户的消费资金回流至邮政金融体系内形成闭环，带来大量沉淀资金，全年活期资金沉淀超 5 亿元。

2.3.2 上犹县职业中等专业学校第三代社保卡一卡通应用项目

上犹邮政积极探索第三代社保卡的发放与校园生活场景结合，助力实现社保卡一卡通发展战略。上犹邮政与上犹县职业中等专业学校合作，以第三代社保卡作为校园管理的载体，实现“社保+校园”

联动。为学校打造安防门禁、宿管门禁、食堂、商超、图书借阅等社保一卡通系统，应用在校园、宿舍出入，食堂就餐、购物，图书馆借阅书籍以及学校助（奖）学金发放等场景，将第三代社保卡应用服务嵌入校园教师、学生的学习生活。在校师生第三代社保卡批量换卡2300张，在未来十年协议期获取青年有效客户2万户，当地客户渗透率有望提升8%，同时联动拓展校教职工资代发200户，食堂消费资金月均沉淀400万元，成为全省首个第三代社保卡应用智慧校园项目。

2.3.3 高安市妇幼保健院智慧医疗项目

高安邮政对接市妇幼保健院ERP供应商，将邮政支付通道接入HIS系统，为院方提供窗口线上收款、自助机具收费、智慧食堂等服务。院方在邮政开立对公账户，月均对公沉淀资金超5000万元，联动新增医护人员工资代发217户，月代发金额130万元。

2.3.4 新余市康诚德教育学校智慧校园项目

新余邮政在校区门禁、食堂、校园超市等场景为康诚德教育学校在校师生提供了刷脸出入校园、刷脸支付等服务，打造3秒快速安全出入及支付环境，实现无感支付。同时，新余邮政为该校提供了门禁、食堂、校园超市等一体化智能管理系统，定制了线上缴费小程序、财务智能管理小程序，实现校园各类消费资金闭环运行。项目成功开发校方对公账户，年对公沉淀资金3000万元以上，教职员工工资代发400人，批量获取学生客户7000人，且每年新增生源客户近3000人。

3 邮政消费场景生态圈亮点

3.1 会员互认、积分互通、权益互享

江西省分公司合作的智慧场景均为海量客流和资金流的入口，批量获取各大B端行业商户，结合金融科技的赋能，通过技术手段的叠加开发，以会员互认、积分互通、权益互享为切入点，搭建了B—C获客引流渠道，探索了邮政金融消费闭环生态圈建设。一是做好会员互认。打破行业数据壁垒，通过科技赋能打通邮政会员身份与合作行业会员的互认，目前智百威软件、科脉、思讯和方象等商超行业服务软件已陆续实现商超会员与邮政会员的身份互认。二是做好积分互通。江西省分公司自

建智慧云积分平台，联通全省148家超市（智百威商超软件），实现邮政金融积分在商超收银台席直接通兑，其他智慧商超可以使用移动积分“智慧云POS”开展积分核销工作，促进邮政金融积分的多维互通。三是做好权益互享。探索打造会员权益叠加共享平台，目前已经打通部分场景，实现邮政会员及VIP客户行业权益共享，购物可享受额外权益及折扣。后续还将持续整合跨行业资源，通过江西邮政“老俵情”线上服务平台，为邮政金融客户提供景区免费门票、线上平台折扣等更多增值权益，见图5。

3.2 做好协同，场景叠加

结合智慧场景行业多样化、客户需求个性化的特点，整合邮政专业资源，为客户提供一揽子解决方案，实现协同发展。一是实现寄递业务的叠加。针对智慧商超线上商城、智慧菜场同城配等平台，将寄递业务有效植入，实现金融业务到寄递业务的转化叠加。二是实现电商分销业务的开发。基于合作的商超和菜场，选取优质产品，配送至合作场景，开展叠加销售；在分销上寻求有空间、有供货能力的产品，与大型省级供货商达成协议，供应邮政专属产品，扩大江西省分公司“老俵情”品牌的覆盖面和影响力。三是实现广告传媒业务的拓展。结合现有商超、菜市场、校园等场景，承揽整个场景内的氛围宣传，实现广告传媒业务的叠加。

4 邮政金融智慧场景生态圈建设的实施效果

4.1 经济效益

截至目前，江西省分公司累计签约智慧场景项目955个，其中签约智慧商超场景486个、智慧菜场场景94个、智慧校园场景51个、智慧餐饮场景224个、智慧医疗场景27个、智慧N场景113个。累计带动消费资金流入148.6亿元，存款新增13.2亿元，实现获客35.8万人，邮政金融消费闭环生态圈打造成效初显。

4.2 社会效益

一是在已签约智慧场景中，均可联动开展邮政品牌宣传活动。通过占领稀缺市场，显著提高了邮政企业品牌影响力和社会知名度。二是从项目打造初期的金融业务发展到后期联动叠加邮政其他业务，实现了邮政全业务的嵌入和各板块的协同发展。

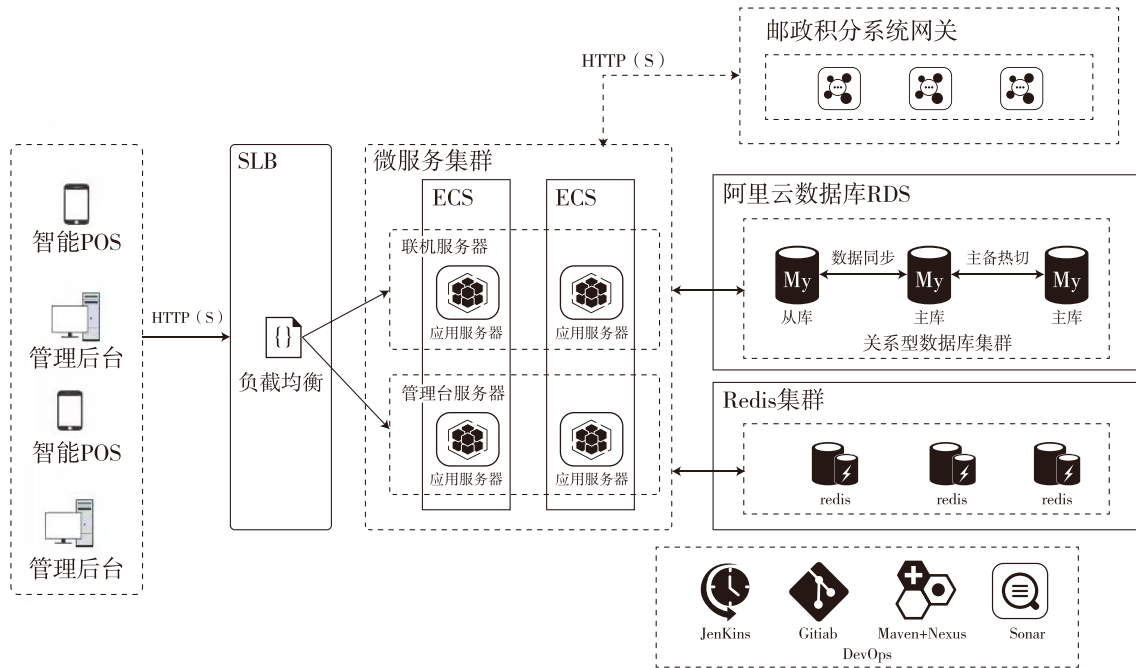


图 5 江西邮政智慧云积分部署架构图

三是获得监管部门的高度认可，人民银行、银保监和银联等相关单位多次赴江西省分公司智慧场景参观指导。

4.3 生态效益

一是规模越来越大。将邮政金融结算及支付嵌入商超 ERP 系统，搭建智慧商超场景。从小微商户收单转变为规模客户开发，从零星获客到批量获客，实现零售业务批量做。

二是方式越来越优。从靠传统人海战术和高成本投入促进发展，转变为通过整合第三方公司的科技能力，搭建服务百姓生活的各类场景，让邮政金融服务深度嵌入消费领域的各个环节，构建邮政专属的消费生态圈，发展方式越来越优。

三是效益越来越好。借助金融科技力量，从单纯的产品营销，到综合解决方案营销。批量获客获金的同时，带来交易手续费结算的利润空间，联动支付手续费的持续增长，在深度绑定头部客户的同时叠加寄递和邮务类业务，企业效益越来越好。

四是成本越来越低。从以往成本配置给 C 端客户，转变为配置给平台和 B 端、G 端客户，改变了以往邮政金融依靠金融实体网点或员工个人营销为传统的传统发展路径，实现成本配置高价值化，成本越来越低。

五是压力越来越小。从过去以网点为产能主

阵地，到依托平台和场景批量获客获金，实现金融业务的持续长效发展。智慧场景合作合同期最少 5 年，最多 10 年，合同期内能够源源不断地为企业带来资金沉淀和新客户，发展压力越来越小。

结语

从网点到场景，变化的不仅是物理空间，更是思维空间。邮政金融闭环生态圈搭建是打造邮政生态的有力工具，顺应了“银行服务无处不在，就是不在银行网点”的行业趋势，实现了“由金融始，但并不止于金融”的生态规律，同时联动其他邮政业务发展，形成业务整体输出，打造邮政金融区别于其他银行机构的差异化竞争优势。随着新领域和行业的不断拓展及合作模式的不断创新，邮政金融智慧场景生态圈建设必将更加完整，形式更加丰富，效果会更加显著。

参 考 文 献

[1] 韩友诚. 互联网时代的银行转型 [M]. 北京: 企业管理出版社, 2017

[2] 布莱特·金. 银行 4.0 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2018

[3] 刘勇, 李达. 开放银行 [M]. 北京: 中信出版社, 2019