

重塑数字化转型之路



■廖木兴/图

“加减”破局

从“单一功能”到“超级App”

2025年上半年的行业数据显示,手机银行App市场呈现明显分化格局。国有大行凭借规模优势稳固头部地位,2025年上半年,六大国有行均跻身MAU(月活跃用户)前十,农业银行以2.38亿MAU居首,成为唯一突破2亿规模的银行,工商银行、建设银行分别以1.89亿、1.06亿紧随其后。股份制银行则集体承压,招商银行以7001.1万MAU保持股份行第一,但同比下降1.2%;平安口袋银行、中信银行等降幅在2.9%至11.5%之间,仅华夏银行实现2.5%的小幅增长。城商行表现分化,17家进入MAU-TOP50,齐鲁银行增幅达27.3%,但杭州银行暴跌29.5%。民营银行则遭遇了“滑铁卢”,微众银行MAU下滑27.3%,网商银行暴跌64.7%,跌出TOP50榜单。

面对存量竞争压力,2025年以来,多家银行已通过功能升级、架构整合、体验优化等路径,通过“加减”结合打造“超级App”,探索存量竞争下的破局之道。

区域银行的“加法”聚焦本地用户与特色场景,青海银行8月上线的手机银行3.0推出“超级App矩阵”,覆盖个人标准版、简洁版、藏文版及企业版、商户版、员工版,适配少数民族地区与企业客户需求,同时整合多重生物识别与实时反欺诈风控,实现高安全业务“免临柜办理”。长安银行则在整合过程中加入“社区服务”功能,用户在App内就能查询社区公

告、预约家政服务、参与邻里活动,通过绑定社区场景提升黏性。广东华兴银行上线华兴手机银行7.0版本,将个人手机银行、兴e贷、企业手机银行三大App完全融合,用户登录一个App,既能办理个人储蓄、理财业务,也能申请个人贷款,还能操作企业转账、代发工资,实现“个人与企业服务一触即达”。

头部银行的“加法”则侧重技术迭代与生态构建,中国银行7月升级的手机银行鸿蒙版适配600余项功能,实现鸿蒙、安卓、苹果两端同步迭代,覆盖全品类个人金融服务,并适配平板、折叠屏,满足不同设备用户需求。兴业银行手机银行6.0完成“微服务+微前端”架构升级,实现亿级用户数据“零停机、零感知”迁移,整合五大品牌功能搭建一站式生态圈,推动App从交易渠道向生活伙伴转型。

博通咨询首席分析师王蓬博认为,手机银行进入存量竞争是移动互联网发展15年后的共性挑战,“挖掘存量价值”成为必然选择。单纯依靠场景融入和金融科技优化,更多是助力存量用户挖潜,对吸引增量用户作用有限。基于此,他建议不同类型银行进行差异化转型,头部银行应深化对优势客群的服务,中小银行则绑定区域特色,将本地生活服务与金融产品深度融合,通过整体服务特色而非单一App功能建立辨识度。

“加减”协同

降本增效与战略转型的必然选择

银行App的“加减法”并非孤立,而是“减冗余、加核心”的协同动作——通过“减法”关停低效应用,将资源集中到主App的“加法”升级中,实现从规模到效率的战略转向。

当前,银行业整体进入“过紧日子”阶段,利率市场化深化导致净息差收窄,资产质量压力上升,多家银行在财报中明确提出“降本增效”战略,压缩非核心业务IT投入。业内专家指出,多数银行信用卡App功能单一、活跃度低,但独立运营维护需高昂技术与人力成本,将其整合至主App,既能减少重复投入,又能集中资源强化主App竞争力,是必然选择。

整合的核心价值,在于通过主App的“加法”升级构建生态闭环。一方面,主App用户黏性更高,迁移信用卡、直销银行功能后,可增加交叉销售机会——用户在使用主App办理转账、理财时,可能同步关注信用卡权益或直销银行产品;另一方面,“数据孤岛”问题将得到解决,银行可通过整合后的用户数据实现精准营销和个性化服务,例如根据用户理财偏好推荐信用卡分期方案,或根据消费习惯推送贷款产品。

招联首席研究员、上海金融与发

展实验室副主任董希淼强调,整合并不意味着银行旗下只能有一个手机银行,关键是注重App的运营和客户体验,提高用户活跃度。当前手机银行App需着重解决三个“重轻失衡”问题:一是重技术开发,轻日常运营,部分银行App功能直接外链到平台,客户遇到问题无法通过银行直接解决,导致投诉较多;二是重注册用户,轻活跃客户,部分手机银行注册量高但活跃客户少,实际作用有限;三是重产品部署,轻客户体验,部分App未以客户为中心,虽上线大量产品但体验差,用户不愿使用。董希淼表示,App整合的核心,不是“减少数量”,而是“优化结构”,集中化运营能统一品牌入口,打通数据孤岛,提升精细化运营能力,同时降低系统成本与安全风险。

邮储银行研究员娄飞鹏则进一步指出,整合后的“加法”重点应聚焦四个方向,一是重塑移动生态,升级主App的信用卡、支付与财富管理功能,实现多客群一体化运营;二是提升数字化能力,引入AI与大数据技术,强化智能风控与客服体系;三是拓展增值服务,将“金融+生活”深度融合;四是夯实安全与合规基础,确保数据迁移安全与隐私保护。

记者观察

从“数量竞争”到“质量深耕”

当移动互联网人口红利触顶、物理网点全面线上化、App功能日趋同质时,银行昔日“以量取胜”的扩张模式正悄然失效。如今,一场从“数量竞争”转向“质量深耕”的变革正在银行业上演——不是比谁的App更多,而是比谁能更懂用户、更会服务用户。

这场转型的核心,在于“减法”与“加法”的双重智慧。“减法”是刮骨疗毒,关停冗余的独立App,告别“一个功能一个App”的分散格局;“加法”是破茧重生,聚焦用户价值与生态构建,让App从工具升级为“伙伴”。

业内分析认为,未来的竞争维度已彻底改变——不再是App数量的简单叠加,而是“综合金融生态、客户洞察与服务闭环”的立体竞争。由此,银行需要完成两大关键转型,从功能堆砌到体验重构,从流量获取到价值挖掘,最终实现“以用户生命周期为中心,提供跨周期、跨场景、跨业态的综合解决方案”。

这种转变,最直观的体现是服务理念的重塑。过去,银行做App是从自身出发——我有什么产品,就推什么功能;如今,必须从用户出发——用户需要什么,我就提供什么服务。比如,当用户办理房贷后,App不再只是冷冰冰的“还款提醒器”,而是能主动推送房产证的办理进度,推荐装修贷款、优惠等“全生命周期服务平台”。

中国银行业的这场“瘦身潮”,绝非简单的数字增减,而是一场静默的数字转型革命:从交易中心转向服务中心,从产品导向转向用户导向,从规模竞争转向质量竞争。减掉的是冗余与低效,加上的是体验与价值。最终,银行App的终极目标不是“用户偶尔打开的工具”,而是“用户离不开的生活伙伴”。

在这场没有捷径的转型中,唯有回归金融本质——真正理解并满足用户需求,才能在存量市场找到可持续增长的路径,推动中国银行业的数字化转型迈向更高质量的新阶段。