

数字化背景下商业银行的转型

魏萌萌

云南财经大学金融学院, 云南 昆明

收稿日期: 2023年9月13日; 录用日期: 2023年9月25日; 发布日期: 2023年11月2日

摘要

随着物联网、人工智能、大数据、区块链等新技术的发展, 数字经济所带来的数字化将带来产业升级和商业银行的变革, 商业银行作为一个产业, 同时又作为金融机构中的一员, 面临着很大的挑战, 而且银行业作为严格受监督的企业, 数字化转型的进程相对缓慢。同时, 又受到互联网金融、金融科技公司等新入场者的冲击和挑战。基于此, 本文从数字经济的背景下出发, 先从四个方面分析了当下商业银行存在的问题, 然后结合我国当前银行的数字化转型现状, 从战略转型、组织变革、技术转型、业务转型四个方面分析了数字化转型的路径, 最后做出小结。

关键词

数字化, 商业银行变革, 金融科技

The Transformation of Commercial Banks under the Digital Background

Mengmeng Wei

School of Finance, Yunnan University Finance and Economics, Kunming Yunnan

Received: Sep. 13th, 2023; accepted: Sep. 25th, 2023; published: Nov. 2nd, 2023

Abstract

With the development of new technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, big data and block chain, the digitalization brought by the digital economy will bring industrial upgrading and the transformation of commercial banks. As an industry and a member of financial institutions, commercial banks are facing great challenges. Moreover, as enterprises are under strict supervision, the process of digital transformation is relatively slow. At the same time, they are also impacted and challenged by new entrants such as Internet finance and fin-tech companies.

文章引用: 魏萌萌. 数字化背景下商业银行的转型[J]. 金融, 2023, 13(6): 1272-1277.

DOI: 10.12677/fin.2023.136135

Based on this, starting from the background of the digital economy, this paper first analyzes the current problems of commercial banks from four aspects, and then combines with the current digital transformation status of Chinese banks, analyzes the path of digital transformation from four aspects of strategic transformation, organizational change, technological transformation and business transformation, and finally makes a summary.

Keywords

Digitization, Reform of Commercial Banks, Fin-Tech

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在数字化背景下, 商业银行的转型是对新兴技术和场景金融的结合, 同时也是在原有的体制下的机制重塑。中国人民银行先后发布了《金融科技(FinTech)发展规划(2019~2021 年)》《金融科技发展规划(2022~2025 年)》, 这些政策的颁布表明银行业机构进行数字化转型重要性。商业银行开展数字化转型, 能为我国建设数字中国提供强大的经济动力, 同时也能加快银行间的竞争, 提升核心竞争力。2022 年 1 月 10 日, 中国银保监会发布了《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》, 指出要进一步通过数字化转型推动银行业的高质量发展, 以完成商业模式的重构, 来应对数字化的今天, 进行一场商业变革。

2. 数字经济下商业银行存在的问题

2.1. 长尾客户的流失

长尾客户是银行的潜在客户, 其客户群体大, 谁掌握了长尾客户, 谁就掌握了盈利。在数字经济和互联网金融的不断发展, 银行业的传统存贷款业务受到了一定地威胁。科技公司依据当前发展创造的新产品、新场景、新服务, 激发了消费者的消费需求, 同时也满足了消费者的个性化需求, 促进了普惠金融的跨越式发展, 但也导致商业银行长尾客户的大量流失。

互联网金融的出现降低了投资门槛, 不仅满足大众需求, 而且激发了客户的需求, 使得 80% 的“长尾”客户参与投融资, 企业能够运用大数据和云计算技术对客户信息进行分析, 降低交易成本和交易风险, 使得市场容量巨大的中小客户被锁定为目标客户群, 最终演变为企业利润丰厚增长。针对长尾客户流失的现象, 银行更应该大力发展普惠金融, 研究表明, 金融科技给商业银行的业务拓展和传统获客带来一定的“市场挤出”效应[1]。因此, 商业银行必须要进行一场商业变革。

2.2. 组织机制缺乏灵活

金融科技的快速发展, 使得金融科技公司涉足金融业务相对容易一些。而商业银行作为传统产业, 条块化和封闭式的业务流程以及数据孤岛这样的组织管理模式已经无法适应新的竞争环境[2]。同时, 银行业传统的固态组织结构、集权的管理模式等已无法适应快速变化的外部环境。

虽然当前技术性人才较多, 但现实中中小银行缺少既懂科技又懂银行业务的人才, 导致其数字化进程缓慢, 限制了银行在当前数字化环境下的竞争。

2.3. 数据要素不流动

数字化背景下，数据已经成为新的生产要素。在商业银行，内部部门之间、总行与支行之间利用传统的沟通渠道效率低下，已经无法满足数字化当前的时代要求，同时，由于银行内部数据所有权部门制，数据要素无法在部门间流动，数据孤岛现象突出，阻碍了数据的流动，数据自身价值无法最大化。因此，要解决这些问题，商业银行应利用其长处，打破数据孤岛。在生产要素上，银行须放弃独立的、封闭的组织形态，来利用数据这一生产要素为主要媒介，重塑自身与外部生态的关系，建立生态圈，在客户协同、产业链协同、平台协同、生态协同过程中实现价值创造。

2.4. 数据治理不当

在数字化背景下，一些银行在数据上存在质量标准不统一、时效性、真实性和完整性缺乏有效保障等问题。这种现象主要存在于城商行中，表现为数据治理不当。表现在以下几个方面：数据不集中，在数据收集上没有统一的标准，导致数据质量不高，无法在整体上形成联动效应。与此同时，需要改进顶层设计，相应的措施不会得到有效实施。数据安全不够重视，数据分类和分类系统也存在治理不当。

3. 商业银行数字化转型的路径

3.1. 战略转型

银行数字化转型的本质就是企业转型，一般来说就是先进行战略转型，通过战略确定之后的发展方向，统一银行的行为，目前银行的战略就是与数字化背景相适应。要使新的战略目标得以实现，就要调整内部的组织结构，对其架构进行调整，来重塑价值链。研究发现银行在数字化转型战略重视程度与数字化创新正相关，通过数字化转型可以为银行带来了大量的数字资产[3]。在当前数字化背景下，数字化转型是商业银行参与竞争、满足消费者在金融需求的重要途径[4]。同时，在数字化转型的进程中，客户是数字化的，产品是数字化的，市场是数字化的，运营是数字化的，万物互联推动银行业新一轮的大创新[5]。

当然，战略与架构的重塑，对于数字化转型只是基础，还必须要有与战略、架构相适应的技术支持，最后数字化的根本就是要以服务客户为根本原则，服务好客户，从而实现主营业务的增长，这对于客户、员工来说都是希望看到的。简单来说，银行先通过战略转型来确定未来的方向，从而进行架构转型，特别是组织变革，通过调整结构之后，外在的技术与业务的深层次融合，最终实现银行自上而下的数字化变革。

3.2. 组织变革

组织变革是银行开展商业变革的落脚点。商业银行在进行传统业务机制转型的同时，积极推进银行内部组织架构调整，以适应整体经营上的数字化转型。在数字化背景下，应更加的敏捷化，逐渐向扁平化、融合化的业务单元集合转变。在《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》中提出，银行保险机构加强顶层设计和统筹规划，改善组织架构和机制流程。商业银行应是对银行内部开展敏捷化的组织管理，具体来讲，可以从以下方面进行：

- 一是多多对行内员工的锻炼，实现其多维度、跨部门、跨层次的培养；
- 二是要使人员能在岗位工作间流动，有效支撑敏捷组织运作；
- 三是要充分激发员工的创造力，注重培养公司创新型的文化和机制；

四是加强建设银行内部金融科技部门，有效地促进不同商业银行间的交流和商业信息转移，鼓励各部门的工作人员更好地处理这些信息，满足客户的需要，提高其工作效率、创新能力和业务内容。不断提高商业银行目前业务的灵活性。

五是人才引进，为行内征求高素质专业化的优秀人才，增加业务内容的高端化，实现商业银行长远发展。银行可以建立行内数字化人才骨干团队与数字化转型顾问团队，承担银行数字化转型的各项工作。

毕竟，组织敏捷转型和数字化人才队伍是银行实施数字化转型的两个关键组织要素。因此，商业银行还需要加强与高校的合作，提供合适的实习机会给符合银行条件的金融科技人才，让他们对商业银行的运营有更全面的了解，为未来人才的引进和银行转型打下良好的基础。

3.3. 技术转型

数字化转型并非单一的实现路径，而是广泛的技术结合。技术转型不单单是银行加强技术的加持，科技助力银行数字化，有助于银行早日实现转型。具体来讲，可以从以下几个方面进行技术转型：

一是成立金融科技子公司。金融科技为我国中小商业银行的发展提供了一种平等、独特的新型供给，能够优化商业银行的业务流程、降低金融运行成本并改善商业银行的发展业态[6]。中国人民银行发布《金融科技发展规划(2022~2025年)》，一文强调要培养好金融科技人才，推进银行业数字化。就技术转型层面来讲，银行利用金融科技技术，对于自身开展数字化转型来说都是事半功倍的。因此，成立银行自己的金融科技子公司对于银行来说是明智的选择，但这主要存在于大型的商业银行，银行内部有银行自己的科技人员队伍。同时，成立金融科技子公司可以让内部技术研发留公司内部，控制运营风险，减少与文化、管理体系和数字化转型相关的冲击。同时也提高了技术研发的专业性，促进了资源的汇集，包括招聘合格人才和资本投资。

二是与外部金融科技子公司合作。科技公司与银行的合作，无疑会加快数字化的进程，也会弥补银行在技术上的欠缺。2021年《企业数字化白皮书》中提到，相比起科技产业，金融业更懂得将科技与金融业的结合，银行必须依靠金融科技以更好地实现数字化转型。研究金融科技对银行数字化的影响能够为银行业数字化转型提供策略，更好地实现数字化的转型。目前，多家大型银行都在与科技公司合作，2017年3月28日，中国建设银行与阿里巴巴、蚂蚁金服宣布签署战略合作协议，双方共同推出打造信用卡业务，以及数字化的业务合作如电子支付和构建信用体系等；同年6月20日，百度与中国农业银行在技术、产品以及用户渠道等方面达成战略合作。科技公司与银行的合作无疑将加速数字化进程，填补银行的技术空白。金融科技在银行中的应用会促进银行调整贷款信用结构与客户结构[7]。通过金融科技技术，加强自身竞争力。利用金融科技，科技公司与银行可以打造互联网生态金融圈，完善金融业态，推动银行数字化转型，打造银行金融业务线上化，将银行的产品和服务延伸到线上渠道来实现，进而为企业提供数字化金融服务。金融科技还能防范金融风险，降低银行交易中的风险，使得风险可量化。同时，通过征信平台，降低信用风险。比如，借助计算机自然语言处理、知识图谱、机器学习等人工智能核心技术，能够较快地了解大企业等多种金融交易信息主体的相关性深入挖掘垂直横向企业，产业链等关键企业信息各交易主体风险情况的判断，最终降低了企业可控风险。

3.4. 业务转型

新技术的出现克服了金融中介信息不对称问题，使银行业务模式面临挑战[8]。数字化转型是商业银行重塑银行业务模式上的重大变革。数字化阶段的业务将是更加开放化、智能化和生态化。当前数字化进程主要集中在营销阶段，市场运营、产品营销与产品运营均应让客户参与，客户通过洞察环节驱动，按照客户的需求实行“一户一策”，并且通过企业级风控将其变成定制化风控管理模式，帮助所有客户

进行风控，提供风控服务。

一是打造零售商业银行。数字时代的银行业应该采用简单和直观的方法设计出一种特色的体验系统，用以解决人的需求为中心[9]。零售银行经营理念上从以客户为中心向以用户为中心转变，这就要求商业银行通过大数据技术强化大数据精准营销，注重全量客户管理，针对不同层次的客户提供一对一的贴身服务。产品创新加速从单一产品向组合产品的转变，并在产品中整合元素，增强金融科技对产品创新的力量。应用金融科技技术，使得前台业务智能化以及智慧网点，打造数字化的零售金融运营体系。可以从以下两个方面打造零售银行：一是商业银行需要加快场外衍生品业务线上化、数字化程度，实现直通式交易，减少手工数据录入和传输，强化交易系统与数据中台的对接直连；二是商业银行要强化人工智能在金融市场业务领域的应用，打造生态化和线上化获客能力，提高金融产品交易投资和管理水平，通过强大的数据支撑体系建设，提升金融市场业务的投研、风控和数据治理能力。

二是打造产业链 - 供应链生态圈。在产业链供应链现代化的过程中，提供金融服务是商业银行得以持续发展的重要途径。我国虽然已经形成了比较完备的工业体系，但在产业链供应链上还需要“强链、固链”，这就需要商业银行起到润滑剂的作用。中小银行要在差异化发展战略过程中，借助区域优势，与客户、政府和其他机构共建金融科技生态圈[10]。对银行来说，打造产业链 - 供应链生态圈可以创新其盈利模式。在这一模式下，银行不是简单地提供存贷款和汇兑服务，而是围绕产业链和供应链的阻塞点和痛点，设计出专业的产品和服务解决方案，在实现自身利润的同时，为客户排忧解难，创造价值。银行作为核心企业，比单一的贷款业务更能控制风险。银行可以通过控制产业链和供应链的整体风险来管理单个企业的风险。与传统的风控方法相比，这种基于真实场景和交易背景的风控措施更为有效。

对此，银行可以通过以下方式打造产业链 - 供应链生态圈：一是与互联网平台建立起新型竞合关系。互联网平台企业受到更加规范的监管后，与银行的关系将更多地是相互借贷，在许多领域都有大量合作空间。二是提供科技输出服务，赋能企业。随着银行自身金融科技实力的增强，银行在为客户提供金融服务的同时，还能提供技术服务。例如，随着企业规模的扩大，企业集团逐渐衍生出服务于集团内部成员和供应链上下游客户的财务需求。银行可以输出技术和业务平台。三是加快资产转移，实现多重效益。金融资产可以在产业链和供应链之间转移，当然也可以转让给产业链和供应链外的各类合格投资者，这样金融资产就可以在产业链、供应链外即公开市场上流通，实现资产证券化。通过改善金融资产的交易属性，可以进一步降低产业链融资成本，实现各方共赢。

三是打造开放银行。开放银行主要体现第三方服务的客户界面和客户体验上，流程与功能“化繁为简”，是一家为客户提供金融服务的自助银行[11]。商业银行数字化转型主要从零售业务开始，主要是因为零售客户和小微企业消费潜力巨大，长尾效应极其明显。它适合普惠金融的发展，建设开放银行是优化普惠金融的最佳模式。只有开放才能广泛获取客户视角的数据，才能快速响应市场需求。

开放银行实际上就是银行业务的场景化，将金融场景深度嵌入渠道创新，从助贷导流到深度客户经营。开放银行必须要在风险可控的前提下进行，且受到外部的监管。目前，开放银行仍在发展，未来开放银行将更加成熟，更加完全自主性，以银行为中心，逐步构建“金融 + 场景”生态，打造开放银行要做到以下：首先是重塑端到端的客户旅程，即深度挖掘客户需求，全方位经营客户、最大化客户价值；其次是打造“业务中台 + 数据中台”，推动核心业务数字化；然后是建设深度场景经营能力，可以从优势场景的关键业务切入，实现多业务条线协同经营，多业务联动的经营模式。

四是金融服务多样化。金融服务差异化发展，拒绝数字化转型同质化。当前，在产业链供应链发展的现代化进程中，银行之间存在数字化转型同质化。尽管商业银行已经开始数字化转型，但它们仍面临着巨大的不确定性[12]。在资本力量和人才储备方面，许多中小型商业银行不太可能与大型商业银行相提并论。

目前，银行产品表现为产品同质化严重。银行应提供差异化的金融服务，探索出一条契合自身发展

特色的数字化转型之路。一是提供差异化的对公业务。对公业务一直以来是银行的传统业务，但是随着互联网金融的兴起，对银行的对公业务是一次不小的冲击。数字经济的狂潮袭来，银行需不断加快数字化进程，保住自身在金融机构的主导权，区块链技术的应用助推传统对公业务服务智能化。对于本地化的中小型银行，可以根据区域特色，提供差异化的对公业务。农业银行建设了数字化对公营销中台，实现大数据精准营销、多渠道获客，实现客户精细化管理和线上场景金融营销。二是增加中间业务的盈利能力。各银行可以根据市场的条件发挥出自己的优势，针对我国目前的老龄化形势，可以开发属于中老年群体金融产品。也根据市场的实际情况对自己的业务进行优化，根据当前客户需求和市场化程度对相关金融产品进行分类，并根据市场化需求进行细分，扩大自身业务经营范围，推动现有金融业务发展。例如，利用新兴技术简化手机银行的流程，从而提高商业银行手机端的竞争力。同时，要根据用户反馈，对手机银行页面进行更新，在数字化的过程中，不仅提高自身银行的竞争力，更要满足用户的特定金融需求。

4. 小结

数字经济下的产业转型虽然是大势所趋，但是商业银行数字化转型过犹不及。如今金融科技技术如区块链、物联网等早已渗透到银行业务的各个方面，技术的落后就是银行业态竞争力的落后，数字技术所带来的银行的业态、组织结构、经营模式是无法忽视的。尤其在我国，银行自身禀赋不同，不同规模的银行自身发展路径也各不相同，因此不同银行需要清醒地认识到自己在数字化大潮中的定位和目标，通过先制定战略理念再基于此开展组织变革、嵌入科技技术进行技术转型、同时巩固既有业务优势发展新业务等，久久为功，循序渐进，开拓出适合自身发展的数字化转型道路。

参考文献

- [1] 孟娜娜, 粟勤. 挤出效应还是鲶鱼效应: 金融科技对传统普惠金融影响研究[J]. 现代财经(天津财经大学学报), 2020, 40(1): 56-70.
- [2] 刘春航. 金融科技与银行价值链的重塑[J]. 金融监管研究, 2021(1): 1-11.
- [3] 黄静, 陈倩雯, 卢任. 商业银行数字化转型的成效检验——基于数字化创新的文本分析[J]. 新金融, 2022(11): 53-61.
- [4] 郭莽. 加快银行数字化转型持续赋能高质量发展[J]. 新金融, 2021(3): 4-6.
- [5] 赵志宏. 数字化银行演进[J]. 当代金融家, 2016(1): 56-59.
- [6] 陆岷峰. 金融科技与中小银行的耦合发展[J]. 中国金融, 2017(17): 35-36.
- [7] 徐晓萍, 李弘基, 戈盈凡. 金融科技应用能够促进银行信贷结构调整吗?——基于银行对外合作的准自然实验研究[J]. 财经研究, 2021, 47(6): 92-107.
- [8] 徐忠, 邹传伟. 金融科技: 前沿与趋势[M]. 北京: 中信出版社, 2020.
- [9] Rhodes, M. (2017) Banks in the Digital Age: It's Still about Humans. *American Banker*, 58, 1.
- [10] 赵大伟, 徐瑞慧. 中小银行金融科技发展: 趋势、挑战和建议[J]. 金融理论与实践, 2022(11): 72-79.
- [11] 夏蜀. 金融科技中的开放银行实现服务创新研究——基于服务生态系统的整合分析[J]. 金融论坛, 2021, 26(12): 19-28.
- [12] 徐阳洋, 陆岷峰. 关于商业银行数字化转型模式实践与创新路径的研究——基于近年来部分 A 股上市银行年报分析[J]. 西南金融, 2022(8): 72-83.