

我国商业银行数字化转型发展问题研究

■ 孙坤

摘要：随着数字科技的影响向金融领域渗透，商业银行的服务方式和载体已经发生深刻变化，商业银行数字化转型已在各银行陆续开展。本文以我国商业银行为研究对象，分析其目前发展存在的问题，并基于数字化转型提出相应的对策建议。

关键词：商业银行 数字化 转型

一、引言

21世纪进入互联网信息时代后，全世界各行各业在云计算、大数据、生物识别、人工智能等高科技的支撑下都在快速发展，金融行业也逐渐步入数字化信息时代，数字化转型成为商业银行新的发展方向。通过数字化转型，商业银行能够不受时间和空间的限制为客户提供金融服务，并及时调整产品和服务的方向，在提高工作人员工作效率的同时，也能更好的评估经营风险。数字金融科技正在逐步深入核心金融领域，数字化转型对商业银行推进金融科技具有重要战略意义。

当前研究中，Ludmila Votintseva and Marina Andreeva (2019) 认为商业银行必须通过数字化转型来提高自身的核心竞争力，数字化转型成为核心战略，并探讨了农村商业银行战略转型的路径及相关问题。Siew KienSia,ChristinaSoh and PeterWeill(2018) 基于银行现有管理机制，从管理、技术、方法、工具等角度分析了银行业的创新改变，提出了商业银

行业数字化转型的发展方向。Thomas Pschybilla and Manuela Hofmann(2019) 基于商业银行客户政策要素的数字化转型研究，提出在支付领域商业银行应与第三方加强合作来实现银行业务的数字化转型。韦颜秋、黄旭、张炜(2017) 从大数据推进商业银行数字化转型角度出发，在建设基础、实践、思想、策略四个方面对数字化转型进行了探索。张皓(2018) 对我国商业银行在大数据背景下的发展现状进行了分析，提出了商业银行发展所面临的挑战和机遇，并给出了对应的发展战略。渠赞(2019) 基于大数据对商业银行发展的影响分析，从金融脱媒速度、信息创造方式和客户范围界定三个方面提出大数据推进商业银行数字化转型的发展战略。

二、我国商业银行数字化转型存在的问题

(一) 业务数字化转型迫在眉睫
过去银行客户办理业务基本上都是在银行营业网点，业务载体基本上都是银行卡或纸质

存折，业务办理也要受到时间和空间的限制。现如今互联网的广泛延伸使得人们的衣食住行、投资、转账等各种金融交易在互联网上得以实现。新的交易方式使得银行的传统交易渠道发展受限，为了提高客户的良好支付体验，同时提高银行自身的竞争力，各银行致力于发展数字化转型。随着移动互联网的广泛发展，各银行布局移动互联渠道，提出了“移动优先”的发展战略，将提高移动端的服务视为工作的重点。

商业银行的数字化转型应体现在服务渠道和服务载体上。一方面，数字化转型能够让银行的营业网点更加智能化，对客户的服务做到更加周到，同时加速银行的改革创新。另一方面，数字化转型可以创新产品并实现产品升级，满足不同客户的需要，比如开发声纹支付方式、提供智能化合约等。

(二) 买卖市场的转变，信息不对称

过去商业银行处于“卖方市场”，商业银行提供的服务大多是在营业网点，这种受到时间和

空间限制的方式只能提供统一的、单一的服务。现在随着移动互联网的高速发展，产品创新和服务创新成为银行的发力点，银行逐渐转为“买方市场”。一方面，在科技的推动下，各银行如雨后春笋般推出自家的产品和服务，同时对创新平台进行不断优化和升级，客户可以在不受限制的情况下货比三家再选择自己满意的产品和服务，这避免了以往由于信息不对称导致的选择受限局面出现。另一方面，当其中一银行推出某种客户非常青睐的产品和服务时，其他银行会迅速跟进推出功能类似的产品和服务，所以各家的产品和服务一致性导致并不会出现某一银行一家独大，这样也使得客户有了更多的选择。

（三）激烈的同业和跨界竞争，遭遇巨大阻力

各银行在提供客户服务时，银行产品差异小、产品创新迭代快、客户门槛低、客户关系弱等情形使得商业银行间的竞争异常激烈，各银行都力争在市场前沿满足客户的需求，服务质量的好坏成为银行获客的关键，各银行也致力于提高其服务。另外，在一些非银行类支付机构的快速发展下，银行卡支付逐渐被挤出支付的选择范围，这也间接地阻断了人们与银行的交易联系，银行发展业务遭遇阻力。而且，移动互联网已经普遍覆盖人们活动区域，大型互联网公司在流量和场

景应用上具有优势，频繁地使用和交易使得互联网公司开发的产品成为主要交易渠道，这进一步阻碍了商业银行与客户之间的联系，商业银行在发展客户关系时遭遇巨大阻力。

在激烈的同业和跨业竞争中，商业银行要想不处于失败之地，必须寻找新的着手点，致力于创新和转型，数字金融科技的发展能够大大提高商业银行的竞争力。一方面，数字金融科技的发展使得商业银行的发展重新焕发活力，既增加了商业银行获客的服务和渠道，又为商业银行升级产品、改善服务、提高运营效率做出了贡献。另一方面，商业银行的各种智能应用和金融科技的各种场景创新，都足以表明商业银行的发展离不开数字金融科技的支持，数字金融科技在商业银行发展的过程中起着重要的作用。

三、我国商业银行数字化转型的对策建议

（一）应用 APP、API 与新型平台，打造金融生态圈

1. 建立银行 APP，提高客户满意度

利用手机银行 APP，设置一个通用的入口为客户提供银行所有的金融服务，将各个平台的金融服务应用统一，丰富创新各种商业金融场景，构建一个以 APP 为抓手的闭环生态圈。在支付和

消费信贷服务的基础上，利用信用卡 APP 持续拓展生活应用场景，然后利用银行内部的非金融应用，构建与人们衣食住行、日常休闲娱乐相关的场景，满足人们的需求。基于手机银行和信用卡两个平台的特色进行取长补短，提高商业银行生态圈客户的满意度，增加银行的竞争能力。

2. 开放银行 API，形成生态互联

当前，部分商业银行产品在银行内部各部门之间存在不同的管理标准，这需要利用 IT 技术在全行实现一个统一的标准。商业银行应重点发展产品的 API 能力，在 API 的帮助下，将银行的产品推广出去，并使银行的产品与人们的生活场景紧密联系起来。平台和场景自身具备的流量能够为商业银行创新提供助力，在 API 的帮助下在网络上构造出一个开放生态圈。

3. 应用新型平台，完善金融服务

除了要重点发展 APP 闭环生态圈和 API 开放生态圈，还需要推动可穿戴智能设备在金融领域的应用发展。要充分利用微信和支付宝里小程序和公众号的推广渠道，积极应用这些平台发展新型生态圈平台。新型生态圈平台通常是以科技创新为基础构建的，经过对新型生态圈不断优化完善，能为客户提供更多的服务，进而吸引和留住更多的客户，对 APP 闭环生态圈和 API

开放生态圈的建设起到推动作用，而且有利于开辟新的金融创新道路。

(二) 开放账户、场景化建设，精准客户营销

1. 适应账户经营的新模式

如今单纯的银行卡只能进行存储服务，逐渐被忽视。而搭载银行卡功能的账户开始受到人们的重用，例如最常用的支付宝账户、微信账户等。这些账户逐渐取代了银行卡，发挥越来越重要的作用，并在支付行业占有举足轻重的地位。从银行卡到搭载银行卡功能的账户的转变，代表了支付产业的一种进化。作为商业银行，首先要改变传统的卡基时代卡片经营的思维模式，适应新的账户经营的模式。然后要促进 AUM 过渡到 MAU，同时要与时俱进地改变考核内容。除此之

外，为了确保商业银行能在竞争中取得优势，还必须要优化系统，建立并宣传平台特有的优点，并针对客户提供各种专业服务。

2. 搭建零售业务的新场景

线上，支付宝和电商场景紧密相连；线下，财付通和生活场景息息相关。在上述两个重要场景的加持下，支付宝和财付通在支付行业处于强势地位。场景应用在业务发展过程中至关重要，商业银行需要改变传统的思维模式，建设新的场景并不断丰富和完善已有场景，进而在场景的基础上发展零售业务。此外还需要加强各大平台场景之间的联系，推动各平台场景彼此之间进行销售和推广，实现各个平台的信息共享，进而提高场景的服务水平，最终带动商业银行的高效发展。

3. 深化对客户需求的理解

以往消费者在接受商业银行零售业务时完全没有选择的权力，随着数字金融科技的发展，零售业务的消费者开始拥有选择服务的权力。消费者可以在进行多方比较之后，选择自己最感兴趣的、最满意的服务。在此背景下，商业银行若想保持持续的竞争力，必须接受并适应这一变化，转变自身的经营思维方式，从客户需求角度出发，针对客户的特点，研发并推广创新型产品。商业银行要转零为整，收集并整理各个渠道、各个部门的客户数据，然后对客户的数据进行深入分析，塑造出一个个鲜明的客户形象，并对客户的整个生命周期有全面的认知。通过这份认知，对客户的需求提前进行预测、布局，然后在客户真正有需



求时及时提供服务。商业银行要做到能对不同的客户提供不同的服务,如此才能吸引更多客户的同时留住已有的客户,进而长久地发展下去。

(三) 合理利用平台、场景、产品与流量,推动数字化转型

1. 聚合技术支持,推动平台更新

商业银行向客户提供服务会通过一个特定的平台,有了这个平台,商业银行的发展才有了可能。因此要对平台进行不断更新,同时要提高平台运行的稳定性、灵敏性以及安全性,提高平台的竞争力,打造一个在本行业内部领先的生态圈平台。为了维持平台的运营,需要拥有足够的云端服务能力,为平台运营提供各种技术支持,促使平台健康全面的发展。

2. 利用大数据,促进场景建设

通常情况下,场景就代表着客户的需求和市场需求。而商业银行存在的原因就是因为客户有需求、市场有需求,商业银行需要进一步发展是因为客户、市场的需求发生了改变。因此,金融机构需要时刻关注场景并对场景进行拓展,然后根据场景的变化优化已有产品或研发新产品。金融机构既要实现自身的建设,又要达到合作的目的,在银行APP中推出各种服务满足客户日常衣食住行的需求。通过不断满足客户的需求,进而吸引更多

的客户。除了深入分析银行自身的数据,还需要利用数字金融科技,引入并利用外部数据,拓展出新的场景满足某些特殊客户的特殊需求,进而提高商业银行拓展新场景的水平。

3. 拥抱互联网,助力产品开发

商业银行发展过程中需要不断创新,根据不同情景,推出不同的产品。在互联网普遍应用的21世纪,市场的需求随时都在变化着。因此,要积极利用数字金融科技,不断创新优化信贷产品,不断推广应用产品,努力实现银行自身生态圈的建设。在开发新产品时,要遵循方便、快速的理念,顺应时代的潮流,推出指纹支付、声音支付等便捷的新产品,获得客户的喜爱,吸引更多的客户。

4. 实现流量转化,增强盈利能力

数字金融科技的背景下,流量的高低影响着商业银行盈利的多少,流量在商业银行盈利的过程中发挥的作用不可小觑。因此,要加强多方的联系,通过合作利用金融科技公司自带的流量,向客户积极宣传各种服务,实现金融科技公司虚拟流量向银行客户的转变。为了增加客户对银行服务的满意度,吸引更多的客户使用银行的APP和产品,进而增加银行的盈利水平,需要将数字金融科技的作用发挥到极致,从而提高银行的服务能力,

最终促使银行向数字化发展迈进。■

参考文献:

[1] Ludmila V, Marina A, Ivan K, Roman V. Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects [J]. Materials Science and Engineering, 2019, 497(1).

[2] Siew K, Christina Soh, Peter Weill. How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy [J]. MIS Quarterly Executive, 2018, 15(2).

[3] Thomas P, Manuela H, Tobias E, Michael V. Priorisierung von Digitalisierungsprojekten entlang der gesamten kundenorientierten Prozesskette im Maschinenbau [J]. Journal of Business Economics, 2019, 56(6).

[4] 韦颜秋, 黄旭, 张炜. 大数据时代商业银行数字化转型 [J]. 银行家, 2017, (2).

[5] 张皓. 我国商业银行在大数据时代面临的挑战及对策 [J]. 商场现代化, 2018, (24).

[6] 渠赞. 大数据时代商业银行数字化转型研究 [J]. 经济研究导刊, 2019, (10).

[7] 项安达, 王鸿. 数字化变革: 零售银行面临的机遇与挑战 [J]. 新金融, 2012, (12).

[8] 严力群, 余运九. 协同演化视角的商业银行数字化转型 [J]. 甘肃金融, 2018, (09).

(作者单位: 广州华商学院)

责任编辑: 张莉莉