



# 银行数字化转型，无尽的前沿



来源：苏宁金融研究院

作者：孙扬 苏宁金融研究院高级研究员

不谋全局者，不足谋一隅；不谋万世者，不足谋一时。

龙生九子，各有不同。

数字化转型是银行之间新的军备竞赛，它的内涵比金融科技更为深刻，和业务结合得更加紧密，战略层次更高，工行的 ECOS、建行的 TOP+、招行的大财富管理、光大银行的数字光大等数字化战略都具有远大的理想，引领他们，进入无尽的前沿。

银行的数字化转型从哪里来？究竟是什么？到哪里去？

这个问题一千个人有一千种答案。本文从中国数字经济的发展展开，结合银行业经营的形势，深度反思银行数字化转型应当避免的误区，希望对这个问题的研究有所启发。

## 一、数字经济从解决问题而生

数字经济并不神秘和高大上，因为有一些先驱，愿意通过数字化的手段，解决制约消费的根本问题，实现需求和资源在时间和空间两个维度上的完美匹配，将低频业务转变为高频业务，实现传统经济的流程再造，打造传统经济流程在数字空间的孪生双胞胎。

2020 年，中国网上零售额占社会消费品零售总额的比重达 24.9%，

2010年这个比重还不超过5%。比重直线上升，是因为电商解决了消费者网上购物的安心问题，彻底颠覆了零售购物体验，低成本达成了数百万商家和数亿消费者的商品匹配问题。比如，在业内率先提供随时可达的在线数字化客服——“店小二”，从开创第三方支付确保了交易安全，到推出退货险减少了用户和商家的退货成本，再到打造数字化物流优化了订单履行体验，这些都全面提升了客户满意度。

2020年，中国网约车客运量占出租车总客运量的比重约为36.2%，2015年这个比重仅是9.5%。比如，使用滴滴出行，5分钟网约车就可以抵达指定位置。滴滴出行通过数字化解决了需求供给在时空两个维度上不匹配的问题。2012年，在北京回龙观、沙河、昌平生活的IT工程师很多，但是96106等出租信息服务平台效率十分低下，工程师们经常打不到车，北京有2000万人口，69000辆出租车，私人出行资源非常稀缺。滴滴出行将打车这个动作打碎，拆成输入位置、呼叫出租车、确定最佳会合位置、在线支付等线上线下的18个子步骤，并全流程数字化。目前，滴滴已覆盖出租车、快车、专车、代驾等场景，拥有1500万名活跃司机，3.77亿活跃用户。

2020年末，中国外卖市场交易规模8352亿元，2010年这个数值是585亿元；中国在线外卖收入占全国餐饮业收入比重约为16.6%，2015年这个比重仅为1.4%。以美团为例，美团为600万餐饮商家搭建了一个面向数亿商户的展示平台，并提供配套的支付、收单、小微贷款、采购贷

款等服务。并为用户打造了以位置为中心的线下履约体系，通过 O2O 实时物流配送智能调度系统实现从商户备餐、交通状况、天气状况、骑手历史配送表现的完美数字化串联，每单配送成本在 2019 年就已控制在 4.71 元。作为线下餐饮的代表之一，海底捞火锅也与时俱进，现已实现全套涮火锅工具能快递送到家，并在用户吃完火锅后上门回收工具。

网购、网约车、外卖.....这些背后体现的其实都是数字经济。数字经济发展的启示是：

- (1) 你要解决的问题一定是消费者最为迫切、且真实存在，不能是凭空想象的需求；
- (2) 要能为消费者提供可靠的、可度量、可控的服务体验；
- (3) 实现需求和资源的最高效、最低成本的匹配。

中国信通院的数据显示，2020 年中国数字经济规模达到 39.2 万亿元，占 GDP 比重为 38.6%。数字经济的崛起，不仅深刻再造了产业链流程，打造了一个全新的价值分配平台，也深刻影响了金融市场格局。第三方支付完胜了流程复杂的网上银行，移动支付 APP 取代了银行卡成为线下支付的主要工具，在线消费贷成为比信用卡更高频的信用支付工具，宝宝类理财开启了互联网理财的元年。那么，银行业务究竟有哪些深刻的变化呢？

## 二、数字经济推动银行转变

数字经济时代，银行业务战略已经发生了深刻的变化。

线下收缩。数字经济的发展推动了银行业务电子化，也推动了银行离柜交易率大幅度提升。

2020年，银行业离柜交易总额达2308.36万亿元，同比增长12.18%；银行业离柜交易率接近90%，2012年这一数值仅为54.37%。

十年间，离柜交易率提升了36%，这导致全国ATM在2021年就减少4万台，银行网点在2020年就关闭了6275家，据此关闭速度估计，10年后，银行网点将会大大减少。

网点消失，并不意味着线下服务消失。比如，现在微众银行、网商银行、江苏苏宁银行等互联网银行都开始往线下走。其中，微众银行通过合作银行线下团队提供线下小微尽调和风险排查服务；网商银行开始和县域政府深入合作，开辟农村金融市场；江苏苏宁银行充分采用线下结合线上的方式对小微金融线上申请困难的客户进行走访，使用PAD实现录入资料无纸化、信贷合同电子化、信贷数据影像化，基于人工线下走访的情况，对这些困难客群进行线上人工审批。

线上“断奶”。从2019年开始，银行线上金融业务进入强监管时代，地方法人银行存贷款不允许跨区，存款产品不允许通过非自营网络平台营销，互联网平台未经许可不能代销理财。这将推动银行建设自营的金融产品，构建自营的网络渠道，自主进行数字化获客。也会促进产品创新，当然不一定是全新的产品，可能是老产品的全新重构。比如，南京银行N Card，定位做一张有温度、懂生活、能社交、会记账、更有趣的信用卡，通过微

信小程序就可以申请。

贷款从 C 端向 B 端迁移。2020 年，银行的信用卡和消费贷款业务不良都呈上升趋势。以招行为例，2020 年招行消费贷款业务不良贷款率 1.47%，同比上年末上升 0.29%；信用卡业务贷款不良贷款率 1.66%，同比上年末上升 0.29%。因为消费贷款和信用卡的规模都特别大，不良率稍许上升，都会带来大量的不良贷款。现在，银行都在朝着面向小 B 的小微金融和面向大 B 的产业链金融转型。

中收业务扛大旗。中收业务贡献非息差收入，也就是中间业务收入，可增强银行抗周期的能力。但是，中收业务对于人员专业度的要求比传统存贷汇业务要高得多。现已有很多银行在拓展中收业务了。比如，工商银行发力工银 e 政务；招行的“大财富管理体系”一边做大基金、理财、信托等代销业务，一边发展公募基金、保险和理财的托管业务；建行打造“裕农通”做大农村综合金融服务；成都银行发展债务融资工具承销业务。

回归本土特色经济。跨区业务叫停后，区域银行将坚定回归本土的战略，从本土经济寻找自身的差异化特色。比如，桂林银行的旅游金融、济宁银行的慧济生活、常熟银行的浓浓乡品等。

金融科技趋向务实。现在银行不再言必称 ABCD，不再做“年报里的金融科技”，金融科技要能够打开场景生态，要有业务感知度和认可度。

为了适应大环境的变化，很多银行开始探索数字化转型，但是很容易

陷入以下几个误区。

### 三、银行数字化转型误区

#### 误区一：重战术轻战略

数字化转型是一个系统性的工程，是需要银行几任管理层前赴后继完成的工程。如果缺乏对于数字化转型的深入认识，缺乏结合本土业务的深度思考，很容易陷入到战术上的勤奋和盲目的尝试中，用战术的勤奋掩盖了战略上的懒惰。银行是个服务行业，领导层首先要思考的是，我们的战略能够给客户带来什么持续的价值，我们的团队要朝向什么方向持续构筑面向客户的价值，并在各个层面凝聚全行的力量为之而奋斗。

#### 误区二：重先进性轻适用性

现在一些很小的区域性农商行，半年的商户交易额才不到 2 万笔，却要在 B 端业务部署最先进的分布式数据库。他们看股份制银行搞了分布式数据库，也想跟风搞，以为这样就是数字化转型，其实是浪费资源，对业务发展贡献不大，传统的数据库足以应付农商行的交易规模。现在有很流

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_31980](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_31980)

