



车宁：金融健康视角下的中小银行数字化转型



文/意见领袖专栏作家 车宁

作为在信息不对称环境下整合调配社会资金资源的经济部门，银行业可谓是最古老纯正的“数字产业”，其与数字信息、工具理性的渊源之早，涉及之深，恐怕世间罕匹。事实上，数字工具的使用不仅深刻塑造了银行业的发展逻辑和外在风貌，进入近现代以来更是在每一重大历史关口成为推动后者业务变革的关键变量。



斗转星移，沧海桑田，随着内部势能的积累和外在环境的变化，饱受变革洗礼的银行业而今再次走到路径抉择的历史当口。以宏观要素而言，在外，世界各主要经济体已经步入或正在步入衰退，产业链供应链创新链

激烈重组，全球化局部退潮，对资本的批判和民粹主义兴起交织引发西方社会左右互搏、严重撕裂。在内，包括银行业在内的金融业需要持续调优与实体经济的关系，在安全框架下实现高质量发展，并以此贡献于中国式现代化的实现。

以微观要素而言，银行业自身也在寻求变革。在监管层面，2022 新年伊始，人民银行、银保监会相继发布《金融科技发展规划（2022-2025 年）》《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，完善了数字化转型工作的顶层设计和政策指引。在机构层面，不但大型银行持续投入资源，规划版本在 X.0 基础上+1 再+1，中小银行也是闻风而动，转型血液已从动脉干流渗入毛细血管。

不仅如此，银行业本轮数字化转型虽然承袭自前期的互联网金融浪潮，在商业模式、技术使用上多有借鉴，但在发展理念上，前者越来越强调服务的触达性、适当性和可持续性，越来越强调支持实体经济与呵护金融消费者合法权益，在此基础上凝聚升华的“金融健康”理念已与业绩成长指标并驾齐驱，而其与广大中小银行数字化转型的结合则有可能深刻定义行业发展的未来。

金融健康理念及其中国化前景

即使时至今日，业内不少人士依然怀念和悸动于互联网金融所带来的淘金热潮，而正是在这股热潮在中国盛极而衰的 2015 年，大洋彼岸的美国金融服务创新中心（CFSI）“先知”般地提出金融健康框架。该框架虽

然在提出当时并未像其他金融发展理念一样被精于“拿来主义”的国人迅速接受，但先进理论毕竟是先进理论，其与实践结合所释放的强大威力很快在数年后得以彰显。

按照 CFSI 的设计，金融健康理念聚焦包括个人、家庭、企业等各类社会经济主体对其财务与消费、债务与信用、资产积累与保险保障处于良好状态的掌控力，关注其在环境冲击下能够保持金融韧性，具备应对风险挑战的知识和技能。具体指标则包括“平衡收入与支出、建立和维护储蓄、管理现有债务并可获得新的债务、计划和确认优先顺序、从财务冲击中恢复、使用有效的金融工具”等六个方面。

从银行业务发展视角观察，金融健康虽然也是衡量客户价值的一种方式，但其相较传统指标而言不再是一味站在金融机构本位追逐赚取利息和控制损失，反而是站在客户角度培养其发展的内生动力，实现机构与客户的共同成长。质言之，这一理念提出所引发的变化，在西方语境中，是从强调“金融利润”转而关注“金融福祉”，在中国语境中，则是从贯彻“业务本位”转而真正落实“客户本位”。

如同任何舶来品一样，金融健康理念如想在本土生根发芽，势必需要中国化的改造和阐释，而这对金融健康而言并不困难。在当下的中国，经历过互联网金融风险的专项整治，社会上下都有接受金融健康的思想基础，不仅如此，而今银行业如火如荼开展的普惠金融工作也需要有与其对标的国际化概念来作为交流借鉴工具。于是，关于金融健康的讨论与研究在业

界迅速兴起，不但金融企业与研究机构多有涉及，作为监管机构 and 行业大脑的人民银行也将其纳入《中国普惠金融指标分析报告（2021 年）》，广泛覆盖普惠金融高质量发展、金融稳定和共同富裕等各个方面。

基于历史经验，理论引进的目的就是为了指导实践，而准确判断其影响的范围和力度并加以有效响应则是行业分析的关键。就金融健康理念在中国的适用前景而言，在银行账户拥有率、存贷付产品使用率、征信人群覆盖率等一系列触达性指标显著高于世界平均水平的基础上，不难想见其未来的着力重点在于继续提升服务的适当性和可持续性，与客户形成和谐的共生关系，而这一目标的实现则需要来自数字化转型的赋能，需要银行业从上到下的自我革命。

数字化转型及中小银行的独特挑战

与老牌发达国家银行业保守稳健的行业形象不同，成长壮大于改革开放浪潮的中国银行业从开始就有一种“日日新、又日新”的变革朝气。特别是在业务信息化方面，不但开各行各业之先河，其投入之巨大、开展之持续、影响之深远也为社会各界所瞩目，足以成为其他行业变革的范本。

就其具体历程而言，银行业的信息化之路首先肇始于电子化，其关注点为管理系统的电算化，代表性产品为银行卡及与其交互的 ATM 机；继而为线上化，其关注点为柜面业务的线上迁移，代表性产品为网上银行及支持电子商务的快捷支付；目前则致力于整体经营机制的数字化，代表性产品为手机银行及其背后的数字化、智能化系统支撑。

在上述三股交替推进的信息化浪潮中，数字化转型的推动力量更多，涉及领域更广，指导思想也更成熟丰富，其本身也正处于现在进行的时态，目标、方法和成效的讨论也因此方兴未艾。需要指出的是，数字化转型本身又包括不同的阶段，彼此逻辑虽有承接但也并不完全一致。在数字化转型的开始阶段，受制于网络平台企业、金融科技企业的冲击，银行业也开始按照“互联网思维”重新设计系统，广泛应用数据；而当互联网浪潮席卷全国，银行展业环境和客户行为习惯发生深刻变革的背景下，银行的数字化转型也不再是“试水”和形象工程，而是要在前中后台形成生产力，要能产生可为指标量化考核的业绩；最后，在数字化转型已成为银行业自身的“分内之事”，监管机构予以规范指导并与服务实体、服务客户相挂钩的当下，数字化转型则需要深入到包括机构组织、战略、文化和治理在内的各个层面，真正跨越“深水区”而涅槃重生。

曾几何时，“互联网思维”仿佛能化腐朽为神奇，各行各业竞相拥抱由其引发的数字化变革，而当风口消逝，浪潮退却后，学生们却蓦然发现裸泳的不但是自己，还有师兄和老师。作为一项未完成的事业，数字化变革不但对“互联网原住民”、对“财大气粗”的大型银行是挑战，对于率先感受发展环境凉意还视数字化转型为救命稻草的中小银行更是压力巨大。

就转型本身层面而言，首先，作为数字化展业主阵地的手机银行 App 本身就不是高频应用，家底殷实的大型银行尚可以活动补贴换取活跃客户增长，资源匮乏的中小银行则很难持续跟进。其次，虽然部分中小银行以

灵活身段吸引合作机构带来流量，但囿于内外部因素大多沦为廉价资金供应方，很难将客户吸引转化。最后，数字化转型并未从根本上改变业务逻辑，客户对开户行的忠诚很难通过数字化的方式抵消，原来吸引客户的线下阵地战不但需要继续打，还要“卷”着打。

就资源层面而言，中小银行在数字化人才，特别是业技复合型人才的储备、保有和培养上更处下风。在数字技术，特别是事关获客、风控等核心环节的领先技术研发上不占优势，内生造血能力不足。在资金投入上也往往捉襟见肘，并且由于资金投入的制约，部分中小银行的数字化转型不能全盘考虑，已经数字化运营的业务仿佛一块块补丁附着于传统经营的旧衣。

就机制层面而言，一方面，相较于大型银行的“强干弱枝”，中小银行的总行系统并不强大，难以支撑数字化转型对于各项集中的要求，特别是中小银行大多为地方银行，部分分支机构在属地之外设立，其独特性也增加了管理上的成本。另一方面，由于资金资源的不平衡投入及在数字化转型中团队权益的增损，前中后台之间、业务与技术之间，已实现数字化

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_47908

