

从商业银行近几年的经济绩效来看，利润率呈下降趋势，不良贷款率一直上升，这与利率市场化的大环境密切相关。商业银行面临的竞争环境越来越激烈，长期以来靠净息差（生息资产的收益率）的收入模式难以为继。中国商业银行严重依赖利息收入，大约70%甚至75%以上的收入都来自于净息差，而国外银行比如摩根大通的利差收入小于50%。另外，中国商业银行长期依靠头部客户，忽视了长尾客户，因此我们看到金融科技公司的出现严重挑战了商业银行的中介地位。在这样的环境下，商业银行必须要做出深刻的转变。

商业银行数字化转型指数的构建

我们构建了“北京大学商业银行数字化转型指数”来刻画商业银行的数字化转型。指数涵盖228家银行，包含全部大型国有银行、股份制银行、城商行、民营银行，以及头部的农商行及外资银行。样本银行的总资产占银行业总资产97%以上，因此具有较高的代表性。

该指数构建分为三部分：第一部分是数字化认知。对新事物的认知是创新的基础，这部分通过抓取银行年报中的关键词“互联网、数字、大数据、智能”等进行构建；第二部分是数字化组织，关注银行是否有专门的部门负责数字化转型，是否具备金融与科技复合型管理人才，以及是否与金融科技企业进行合作；最后一部分是数字化产品，包括手机APP以及微信银行等新渠道产品、互联网理财、互联网信贷以及电子商务这些线上的金融产品。

指数显示，从2010年到2018年，总指数从12.29到82.3，增长6倍以上，年平均增长率高于27%。这是非常迅猛的增长和转变，也和商业银行加深数字化转型的现状完全相符，但增长率有高峰和低谷。比如第一个高峰来自互联网金融元年2013年，当年出现余额宝的诞生，互联网金融写入央行年报。之后增长率出现下滑，和当时对互联网金融的相关管制有关。第二个小高峰出现在2017年，这一年央行成立金融科技委员会，《中国金融业信息技术“十三五”发展规划》明确推动金融科技应用。由此可见，该指数波动趋势和外部环境完全相符。

按照银行类型看数字化总指数，国有银行和股份制银行在转型中处于引领地位，近年来刚刚出现的民营银行后来居上。民营银行是国家专门成立的一批银行，采用互联网技术服务普惠金融，具有“天生数字化”的优势。城商行、农商行、外资银行发展相对比较滞后，还处于赶超阶段。

认知、组织和产品的数字化转型

首先是认知转型。随着时间的发展，数字化认知呈现从东部向西部逐渐普及和转移的趋势。从银行关注的关键词发现，2010年 - 2012年最普遍采用的关键词是“电

子银行”；2013年-2015年，随着互联网金融的发展，关键词发生了变化：“互联网”替代了“电子银行”，体现了银行业务“线上化”的特征。近几年又有新的转变，2016年-2018年，关键词变得更加多元，特别是一些新关键词和技术相关，比如“大数据、智能、普惠、云计算、区块链”等。表现出数字化的发展方向已经从原来的“线上化”变成了“科技化”的新发展方向。

其次是组织转型。首先看数字金融相关部门的设立，早期只有20%左右的银行设立了这类部门，以国有银行为主，当时该部门的名称通常是电子银行部。但是近几年该趋势发展迅猛，从总比例来看设立数字金融相关部门的银行已经达到了75%以上。第二，复合型人才对银行的数字化转型至关重要，但并不是所有的银行都有相关的人才储备。还有55%的银行高管和董事会完全没有任何这类人才，因此人才转型还需加强。第三，组织转型当中，投资合作渐成趋势。银行和互联网企业、科技企业的结合，可以更好地利用科技公司相关的数据、客户，有助于创新。但是相关的投资合作比例还不高，只有28.5%，以国有及股份制银行为主。说明更多银行还需要考虑合作战略。

最后是产品转型，其中最重要的变化是渠道变革。线上渠道逐渐替代线下渠道，银行新设的物理网点在逐年减少，而关闭网点在逐年增加。从2018年开始，网点由净增变成净减，当年净减100家，2019年净减则达到600家，趋势不可逆。随着线下渠道的关闭，各银行都在加大移动渠道的建设。2010年有手机、微信等渠道的银行只占28%左右，但现在基本上达到了100%。几乎所有的银行都有自己的APP或微信银行，而且很多银行的手机APP也具有相当规模，比如工行、农行、建行的手机客户都超过了3亿。值得注意的是，近几年微信银行的开发有增长趋势，这种开发模式比APP更轻，成为中小银行更加适合的选择。最后是线上金融产品的开发，以互联网理财产品和互联网贷款产品为例，推出这两种产品的银行比例都是30%左右。如果从类型上看，股份制银行和国有大行做得比较多，城商行、农商行、外资的产品比较少，总体来看渗透率还比较低。

数字化转型的挑战与机遇

商业银行的数字化转型面临三大挑战。

首先，数字化不等于渠道数字化。这意味着做银行转型不是只做一个手机APP或微信银行就可以。APP用户黏性极低，大部分客户一个月可能只打开一次，但开发维护成本高，同质化严重，已成为鸡肋产品。获客不等于活客，虽然很多银行有大量手机APP注册用户，但他们不够活跃。能够月活过亿的银行只有两家，工商银行和招商银行。而支付宝、微信的月活都能达到10亿以上。所以数字化不是渠道数字化，银行需要具备用户思维，思考如何增加用户的黏性和活跃度。

第二，产品数字化不等于数字化产品。很多银行只是把传统的产品放到线上销售，而不是重新定义和发现价值，用大数据形成数字化的产品。数字化应该是从内到外全方位的转变，是价值链和商业模式的重塑。

第三，很多银行采取设立部门的措施，但部门的设立不等于制度、流程和文化的改变。我们的指数显示，相对于认知和产品转型，组织的转型相对滞后。这与传统商业银行论资排辈，部门各自为政，流程冗长，决策缓慢的文化相关。和科技公司普遍具备的高激励、轻组织、快速迭代等文化相比，银行业急需从组织和文化上重塑自己。但重塑往往比新建更难，因此很多银行也采取了更激进的方式，把科技部门独立成子公司，给予创新一个相对自由的空间。目前有12家银行已经设立自己的金融科技子公司。

我们的指数显示，大型银行在认知转型、组织转型、产品转型指数上都全面领先。中小银行做数字金融的技术投入时，因为规模比较小，难以吸引一流人才，所以成本比较高。同时，原来最具优势的本地客户市场也被外来的互联网公司侵蚀，处境非常艰难。

中小银行数字化转型路在何方？我们看到有一种生态化的模式可能成为解决方案。例如平安银行壹账通，将平安银行的技术和运营能力输出，已经服务了90%以上的城商行。大银行、科技公司、中小银行可以通过相互合作，形成一种生态，实现共同繁荣。

看到诸多挑战的同时，也要看到商业银行数字化存在巨大机遇。最近，国家的政策在不断强调和推动商业银行的数字化转型。比如中国人民银行金融科技委员会2020年第一次会议强调，要贯彻落实《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》，引导金融机构加快推进数字化转型，持续增强科技应用能力。2020年10月，银保监会主席郭树清强调“所有金融机构都要抓紧数字化转型”。2020年11月，国务院43号文鼓励商业银行运用大数据等技术建立风险定价和管控模型。我们的数据分析显示，数字化转型可以提升商业银行的经营绩效。因此，商业银行的数字化是一个必由之路，它不仅为中国商业银行竞争力升级提供了一个机遇，也为金融服务实体经济奠定了更加坚实的基础。

（本文为北京大学国家发展研究院管理学副教授、北大数字金融研究中心高级研究员谢绚丽在“数字金融研究前沿”专题上的演讲整理）

作者：■谢绚丽

来源：中华工商时报