

Analysis on the Achievements and Difficulties of Digital Transformation of Commercial Banks

Mingming Zhao

Hebei Engineering University, Handan, Hebei, 056000, China

Abstract

In the new environment in which digital technology promotes economic development, the realization of digital transformation and development has become the consensus of all sectors of society. Applying digital technology to industry development can improve market competitiveness, effectively cope with the adverse external environment and promote high-quality development. Commercial banks have also abandoned their inherent business model and actively explored new development ideas for digital transformation. This paper analyzes the achievements and difficulties of the digital transformation of commercial banks, discusses the problems encountered in the digital transformation of commercial banks, and puts forward corresponding solutions to the outstanding problems in the transformation process.

Keywords

commercial bank; digitalization; transformation; development

商业银行数字化转型成效与困境分析

赵明明

河北工程大学, 中国·河北 邯郸 056000

摘要

在数字技术推动经济发展的新环境中, 实现数字化转型发展已经是社会各界的共识, 将数字技术应用于行业发展可以提升市场竞争力, 有效应对恶劣的外部环境并促进高质量发展。商业银行也放弃了固有的商业模式, 积极探索数字化转型新发展思路。论文分析了商业银行数字化转型的成效和困境, 探讨了商业银行数字化转型遇到的问题, 针对转型过程中存在的突出问题, 提出了相对应的解决措施。

关键词

商业银行; 数字化; 转型; 发展

1 引言

商业银行顺应时代发展, 与时俱进, 探索数字化转型新方向。商业银行尝试在工具技术、管理模式、数据治理等方面进行数字化转型, 数字化转型的过程中遇到问题在所难免, 商业银行要有自信, 运用创新思维去解决遇到的实际问题, 迎难而上, 积极探索, 不畏艰难, 深抓实干, 激发创新潜能, 共创数字化金融服务的美好未来。商业银行数字化转型应该将重点放在核心能力的培养, 并从体系架构上进行调整, 循序渐进地完成数字化转型^[1]。

【课题项目】河北省邯郸市社会科学重点研究课题《商业银行数字化转型策略研究》已立项并完成研究待鉴定(课题编号: 2022127)。

【作者简介】赵明明(1991-), 女, 中国河北馆陶人, 本科, 经济师, 从事金融政策和商业银行管理研究。

2 商业银行数字化转型的本质

数字经济发展的背景下, 要实现数字技术与商业银行的融合, 以客户为导向, 向客户提供更加智能、更加便捷、更为优质的金融服务。借助最新的数字技术, 将区块链、大数据、云计算等数字科技元素嵌入商业银行的业务体系, 促进商业银行业务多元化、个性化、定制化的发展, 实现商业银行金融升级、结构优化、数字化转型。加速商业银行业务、技术和管理体制的数字化转型, 更好地迎合社会发展, 为人们提供更加便利、高效的金融服务。

3 商业银行数字化的体现

3.1 内部生态

从内部生态视角来观察, 商业银行的数字转型不仅要重视客户的服务体验和与战略合作伙伴的合作交流, 还需要将发展的注意力转向内部。要高度关注内部生态机制与数字技术的融合, 内部机制的数字化调整能够促进商业银行的数字化转型^[2]。

商业银行的数字化转型需要做好内部风险管理工作，招聘专业的风险管理人才，构建数字技术为核心的新组织体系，用创新思维驱动商业银行数字发展，另外，商业银行要实现“技术”与“业务”的双线发展，将业务的流程和客户服务体验相结合，形成模块化的新服务机制。技术方面的发展是基于系统平台构建而成的，会形成一个相互独立的小型金融服务，商业银行的技术板块和业务板块相辅相成，相互促进，共同发展，一起支撑起商业银行的数字转型。

3.2 客户生态

从客户生态的视角来考察，商业银行的业务发展都是为了迎合客户的实际需要，是围绕客户开展服务的。商业银行要不断创新金融产品和服务，满足客户的真实心理体验。商业银行的数字转型可以提升金融服务的效率，降低人力成本，通过数据统计分析，挖掘更多潜在客户。

从客户的服务体验出发，运用创新思维理念，运用数字新技术，针对客户的痛点问题，简化服务流程，完善服务机制，更新服务理念，重置流程体系。不仅如此，商业银行还关注零售金融服务的相关内容，简化业务流程，完善网络移动端的自助服务，提高客户满意度。同时，商业银行还扩大数字设备的影响力，将数字技术理念渗透人力资源管理，强化基层员工运用数字技术的服务意识。

3.3 外部生态

从外部生态的视角来探索，商业银行充分认识到合作伙伴的重要性，积极联系金融同行和商业伙伴，将产业与场景相联系，构建新的数字化金融生态圈，为客户提供更为丰富多样的金融服务^[3]。

构建外部生态可以帮助商业银行发现数字化转型的问题，通过与其他金融机构开展合作，解决数字转型的问题。专业化的分工可以有效提升商业银行的市场竞争力。就当前的发展现状来看，商业银行数字转型的困境在于缺乏技术和场景，需要与其他金融伙伴合作的方式进一步弥补这些缺失，这也是商业银行共筑金融生态圈的重要原因。

4 商业银行数字化转型的难点

4.1 难在数据治理

如何将数据信息嵌入商业银行的业务服务体系，将其纳入治理结构，这是商业银行数字化转型的关键。在商业银行运营的过程中，会产生大量的金融数据信息，这些涉及商业机密的交易记录和金融资产信息都会以数据的形式保存在商业银行的金融数据库中，是商业银行得天独厚的发展优势。但是，随着商业银行的数字化转型深入推进，商业数据的数字化治理成了“烫手的山芋”，需要建立专门的银行数据管理部门，并对产生的商业数据进行智能化、动态化的数字监控，随时跟踪数据，及时上报银行服务现状，这对于商业银行管理者而言是不小的挑战。当前商业银行还没有建立起统一标准的数据治理系统，无法对数据进行有效监管，这

是商业银行数字转型的一大难点^[4]。

4.2 难在服务流程

商业银行的数字化转型需要对内部业务流程进行基于数字技术的简化和升级。例如，缩短中间流程处理的时间，提升业务办理效率。具体业务包括数据信息的录入和客户信息表格的核对等。随着数字化转型发展的新需求，商业银行的业务流程范围需要进一步开拓，为客户提供更为便捷的优质服务。另外，商业银行的业务数字化升级还需要结合当前市场的最新情况，有针对性的做出战略调整，提升转型发展的准确性，更好地迎合客户的金融需求，顺应时代的发展主题。目前，商业银行的流程业务探索摆脱了传统金融框架体系的束缚，以创新思维积极探索数字转型的新通道，建立以商业活动为导向的；以用户实际体验为核心的数字化业务流程新体系，全面升级银行业务系统。从技术层面上看，业务流程的数字化改造是不小的挑战。

4.3 难在管理模式

管理问题是商业银行数字化转型能否成功的关键所在。数字技术革命对传统的商业银行是不小的挑战，管理者还没有建立起对数字技术的全面认识，在组织管理工作中对数字化创新存在误解，容易制定出错误的战略转型调整，无法顺应社会发展的实际需求，导致商业银行的数字化转型受阻。传统的商业银行管理要求各部门有明确的实施细则，各管理部门相对独立，已经形成有自己特色的系统结构、操作标准和业务流程，部门间缺乏沟通配合，信息不能及时共享，对数字转型制造许多阻力。另外，部门独立发展容易导致权力扩张，使得跨部门协同机制难以发挥效力，各部门“各自为政”，忽视了商业银行的整体利益，而数字化转型需要构建新的统一的交流平台，各部门能否统一对问题的看法，协调磋商，达成一致的管理规范和标准，是数字转型的又一个关键因素。

从外部生态聚合的角度来分析，商业银行的发展势必受到生态聚合的影响，但是不同商业银行的生态定位千差万别，聚合能力差异显著。例如，网商银行和微众银行聚合了一些别具特色的小额贷款金融产品，为广大消费群体带来实际的便利，满足了人们内在消费需求。通常情况下，传统商业银行都是在其他生态圈的“供给侧”发挥作用和影响，充当金融资源的供给方，这使得中台服务不足的缺点被暴露出来，商业银行无法对快速变化的外部生态变化做出积极及时的反馈，适应能力不强，缺乏迅速对产品进行升级迭代的能力，这导致传统商业银行构建生态聚合能力较差。

5 商业银行数字化转型的途径

5.1 尝试自建生态模式

商业银行的数字转型会遇到许多新问题，要迎难而上，积极进取，勇于探索，主动求变，以创新思维带动变革，以数字技术引领传统业务的转型发展。尝试自建生态模式，有

效发挥自身资源优势，降低开放度与优势资源相融合，借助互联网开放平台将商业银行的主导能力体现出来。

商业银行有其自身发展优势，能够在与外部金融生态系统融合的过程中占据核心地位，发挥自身自控力强的特点，将外部资源与自身特色资源相结合，再借助数字技术实现与客户、生态系统的连接，升级金融业务水平，满足客户体验，提高服务质量。商业银行有巨大的数字转型发展潜力，既有优质的运营能力，又有强大的数字技术助力，可以在市场中占据核心位置，灵活自如调配端到端的数据资源，建立起有自己发展特色的自主生态圈。

5.2 积极开展战略生态合作

商业银行还需要积极开展战略生态合作，实现高开放度和优质资源禀赋的有机融合。战略生态合作是一种平等的合作关系，需要商业银行与金融同行实现更为紧密的交流合作，形成一个利益闭环，能够根据生态系统的最新变化随时向合作伙伴提供金融产品和服务，借助数字化技术手段，让客户享受到一站式的服务体验，提高客户对商业银行的忠诚度，增加客户黏性。战略生态合作成本较低，具有较强的适用性，国内商业银行可以在生态合作的道路上继续探索，实现商业银行数字转型，促进商业银行的高质量发展。

5.3 生态分工新思路

商业银行的开放程度和要素禀赋资源是两个数字化转型的重要参考因素。在开放程度较高、资源禀赋较少的情况下，可以探索生态分工的新思路。商业银行在生态分工实践过程中会受限于有限的资源禀赋，导致一些商业银行无法对价值网络进行完整覆盖。在这种情况下，需要集中优势资源对价值链中的某些必要环节进行有针对性的强化构建，发挥出优势作用，挖掘特色服务功能。

由于外部生态有较高的数字赋能需要、有强烈的参与生态分工的动机，且以轻资产的形式运营，因此对互联网银行和开放程度更高的外资银行有更强的适应能力。一些农村地区和小镇的商业银行可以参与生态分工，为商业银行的

数字化转型贡献一份力量。

5.4 对传统进行细分和深耕

如果商业银行资源禀赋不足，且开放程度较低，那么可以尝试传统细分深耕的模式。在拥有地缘优势的基础上，针对特定类型的市场提供优质的商业服务。从本质上来看，就是将数字技术元素与传统的经营发展模式相结合，实现传统核心业务的数字转型，为当地的中小企业提供个性化的优质特色金融服务，满足当地农户差异化金融产品消费体验需要，提供在线信息化数字服务，将人工智能技术与地方特色的自营业务相结合，强化数字赋能的实践性，促进商业银行的数字个性化发展，优化完善金融服务。另外，借助大数据技术的数据分析优势，收集地方金融服务信息数据，有效控制金融风险，保障客户的实际利益。

6 结语

数字经济有巨大的发展潜力，能够引导市场发展，为商业银行的发展创造更好的外部环境。商业银行是金融“供给侧”，要以服务客户为宗旨，不断完善自身发展模式，创新金融业务，推进数字化金融发展。商业银行要实事求是，认清自身发展特点，扬长避短，做好自身建设，谋划数字化发展新路径，完善体系架构、拓宽业务范围，提高核心竞争力。只有这样，才能立于不败之地，在市场中独占鳌头，在数字经济的大背景下实现高质量发展。

参考文献

- [1] 姜同强.基于能力的企业战略与企业信息化战略匹配研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2006(4):64-66.
- [2] 陈广山.国有商业银行信息化水平与核心能力的相关性研究[D].北京:中国矿业大学,2010.
- [3] 邹敏炜.商业银行信息化经营模式研究[D].杭州:浙江大学,2014.
- [4] 克里斯·斯金纳.金融科技时代的来临[M].北京:中信出版社,2016.