

# 六大行“消失的网点”背后

数字金融服务的触角应延伸至产业金融，从聚焦 C 端创新到重视 B 端发展，银行数字化转型要深至实体经济血脉。

文 | 赵诺



数字经济正在加速。

5月17日，全国政协召开“推动数字经济持续健康发展”专题协商会，强调要做强做优做大数字经济，使之更好服务和融入新发展格局、推动高质量发展。全国政协每年一般召开两次专题协商会，此次是2022年的第一场。

近100位全国政协委员现场参加了会议。其中，全国政协委员、网易董事局主席兼CEO丁磊建议，尽可能普及数字人民币的使用场景。

这只是商业银行数字化的表象之一。事实上，数字化转型在商业银行领域已广泛开始，只是此前更多以金融科技的形式体现。根据国际会计师事务所安永5月18日发布的《中国上市银行2021年回顾及未来展望》，最近3年均披露了科技投入的15家上市银行，其科技投入占营业收入的比重逐年提高，2019~2021年分别为2.38%、3.01%和3.13%。

其中，中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行、中国银行、交通银行、中国邮政储蓄银行等国有六大商业银行堪称金融系统的“国之重器”，其业务涵盖面广泛多元，代表着中国金融界最雄厚的资本和实力。

财报数据显示，上述六大行2021年资产规模、营收和净利润均创下历史新高：总资产合计145.47万亿元，营收3.68万亿元，净利润1.27万亿元，日赚约35亿元，贡献了全部商业银行业务量的“半壁江山”以及近60%的净利润。

由此，它们数字化转型的探索和变革不仅代表着商业银行的路径和方向，更是中小银行学习和改进的参考样本。

国有商业银行在数字化转型中呈现出的变化、斩获的成果、正面临的挑战，则是这场以数据化和智能化为核心的革新之重。

## 物理网点“瘦身”，科技投入“增肌”

手机支付、ATM机取现等生活消费场景端

的变化早已融入公众生活。根据中国人民银行4月2日公布的《2021年支付体系运行总体情况》，2021年移动支付业务1512.28亿笔，交易金额为526.98万亿元，同比分别增长22.73%和21.94%。

与之相应，物理网点的缩减情况同样明显。根据中国银保监会金融许可证信息平台发布的数据，2021年商业银行机构退出列表中，合计有2805个银行网点终止营业。

在2021年年报中，六大行也披露了银行网点关停的相关情况，截至2021年年末，除交行未公布网点数量，其余五大行披露的网点数量比2020年年末合计减少566个。

在国新办4月15日的发布会上，银保监会首席检查官、办公厅主任、新闻发言人王朝弟表示，商业银行实体网点出现收缩，是一个客观存在的现象，但并不意味着中国银行业市场正在收缩。

网点“瘦身”带来最显而易见的结果是员工数量的变化。年报显示，截至2021年年末，六大行中只有建行员工数量较上年末增加，其余五大行的员工数量合计减少1.33万人。

这些数据的背后现状，是电子渠道分流、离柜业务率走高，对应的是柜面人员削减。有分析称，随着金融科技的发展，未来这种情况依然会延续。

与此形成对比的是，信息科技人员的占比却在增加。2021年年报显示，除中行未披露相关数据，其他五家银行科技岗位员工占比均较2020年有所增加。

在2022年春招中，各银行对科技人才的招聘力度不减。工行推出“科技菁英计划”，拟招聘一批产品研发、用户研究、大数据研究等领域的科技专业人才；建行各省分行几乎都有科技类专项人才岗位开放；交行总行金融科技部及数字化转型办公室也开放了一批专业科技人才岗位。

“过去的创新主要集中在移动支付、线上投资和大科技信贷，未来会有更多类似于供应链金融、智能投资顾问、数字资本市场、央行数字货币等方面的创新。”

“不做数字化转型，就会被数字化转型。”

一减一增之间，商业银行数字化转型路径可见。2021年是中国人民银行《金融科技(FinTech)发展规划(2019-2021年)》实施的收官之年。资金投入是衡量银行金融科技发展的核心硬指标之一。六大行2021年金融科技投入总额为1074.93亿元。其中，工行投入259.87亿元，科技资金投入数额最多。

1月，中国人民银行印发《金融科技发展规划(2022-2025年)》，提出8个方面重点任务，指出要将数字思维贯穿业务运营全链条，注重金融创新的科技驱动和数据赋能。

1月10日，中国银保监会办公厅发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，这是银保监会今年的2号文件，涉及7个方面30条要求。除了要求银行保险机构董事会要加强顶层设计外，明确提及“鼓励选聘具有科技背景的专业人才进入董事会或高级管理层”。其总体目标是，到2025年，银行业保险业数字化转型取得明显成效。

商业银行数字化转型正在进入下半场。

## 直面新挑战，培育新业态

华夏银行信息科技部高级项目经理戚威曾说过一句话：“不做数字化转型，就会被数字化转型。”

外资银行很早就将数字化转型上升到了企业的战略高度并付诸实践。2012年，花旗银行提出了“移动优先(Mobile First)”战略，2017年又进一步提出以“简单化、数字化、全球化”为主线的“打造数字银行”的新数字化战略，其2017年的利润比2010年上升了49%。摩根大通银行2012年发布移动银行，同时开始全面构建数字银行，以“移动第一，数字渗透”(Mobile First, Digital Everywhere)的数字化创新战略，推进数字化转型。

一些国际银行专门设立了首席转型官、首

席数字官等高级管理职位，以及数字化战略推进委员会或办公室等机构，专门负责转型中的协调、预算和人员组织，强化转型的目标管理。

根据麦肯锡对国际银行业的调研，全球领先银行已将税前利润的17%~20%用作研发经费布局颠覆性技术，以加速银行数字化转型。过去10年，高盛、花旗、摩根大通、汇丰等对金融科技领域的投资主要聚焦在资本市场、财富和资产管理、支付、数据分析等重要领域。其中，资本市场、财富和资产管理领域是这些银行最为重视的领域。

从国内实践来看，多数银行选择以个人金融服务为突破口，这是目前国内银行数字化转型最为普遍和成功的领域。

具体体现在以下三个方面。

第一，业务线上化。通过手机银行、小程序等形式，将传统柜面渠道延伸至线上，为零零售端用户提供基础的金融服务。

第二，服务智能化。借助大数据、人工智能等技术，对自身传统的业务产品、服务方式和组织架构进行数字化创新，逐步推出创新性金融产品或服务。

第三，内控数字化。新冠肺炎疫情暴发后，银行信贷风控难度加大，加快构建数字化、智能化的风控体系成为共识。银行更加积极地推进风控的数字化改造，强化贷前、贷中、贷后风险管理的场景、数据、技术支持。

中国互联网金融协会对51家样本银行调研后撰写的《中国商业银行数字化转型调查研究》显示，不同类型银行的数字化能力差异显著，国有大型商业银行、股份制商业银行、新型互联网银行数字化能力相对较高；城商行、农商行数字化能力相对较低。

苏宁金融研究院3月发布的《中国银行业数字化转型研究报告》也指出，目前银行业在数字化转型中仍面临六大挑战：复合型人才短

缺,影响科技和业务有效融合;敏捷组织尚未普及,未达到要求;缺少全量数据;数据资产管理难度大,价值挖掘不充分;数字化转型延伸至对公,对风控提出新要求;缺少制度环境,包括用户习惯、行业规则、监管制度等都没有适应数字化趋势开展变革。

此外的一些共性问题包括:如何构建支持银行数字化转型的监管协调机制,如何确定银行内部持续推动的动力机制,如何避免数字化被滥用等。

可以看出,作为底层资产,要将原始数据转化为可见、可管、可用的优良数据资产,数据治理是绕不开的话题,数据能力已成为银行竞争力的关键所在。此外,零售、普惠和小微业务是目前银行业数字化转型的主战场,但对公业务是多数银行业务的压舱石,数字金融服务的触角应延伸至产业金融,这恰恰是当下转型的短板。从聚焦C端创新到重视B端发展,银行数字化转型要深至实体经济血脉。

5月18日,北京大学数字金融研究中心主任黄益平在“2022星云开放联盟大会”上表示,未来会涌现更多基于产业链、供应链、物联网的金融创新。“过去的创新主要是集中在移动支付、线上投资和大科技信贷,未来会有更多类似于供应链金融、智能投资顾问、数字资本市场、央行数字货币等方面的创新。”黄益平说。□

## 2021年中国银行业数字化转型优秀案例

### 年度数字化风控优秀案例



公司	案例名称
中国工商银行股份有限公司	基于卫星遥感影像识别的信贷风险管理
中国农业银行股份有限公司	网络商户全生命周期智慧风控体系建设
中信银行股份有限公司	“利器行动”——审计科技平台
兰州银行股份有限公司	基于机器学习与行为感知的大数据智能行为风控平台
厦门国际银行股份有限公司	“天眼”智慧风险预警系统
山西省农村信用社联合社	信用评级预警系统
首都银行(中国)有限公司	大数据+企业洗钱风险全周期监测项目
兴业数字金融服务(上海)股份有限公司	天网工程项目
中银金融科技有限公司	资本市场防范金融风险案例
哈尔滨哈银消费金融有限责任公司	“星斗”智能风控体系

### 年度数字化服务优秀案例



中国工商银行股份有限公司	“数贸e链通”区块链贸易金融平台
中国农业银行股份有限公司	小微企业服务新模式——开放与融合
中信银行股份有限公司	基于复杂业务的智能测试与数字化质量管控生态赋能
中国光大银行股份有限公司	“832”平台——乡村振兴数字化金融服务
上海浦东发展银行股份有限公司	“浦大喜奔”App打造一站式服务体验
恒丰银行股份有限公司	“好牛快贷”金融服务方案
甘肃银行股份有限公司	新一代移动开发平台提升手机银行数字化服务能力
吉林亿联银行股份有限公司	落实农村数字普惠金融 农户足不出户贷到款
广州农村商业银行股份有限公司	线上营业厅——有温度的银行远程服务
河北省农村信用社联合社	多模态生物识别赋能数字化转型
贵州省农村信用社联合社	黔农系列线上信贷服务
陕西省农村信用社联合社	多模态企互联平台
兴业数字金融服务(上海)股份有限公司	金田螺流程机器人
福建省金服云有限公司	服务中小微企业线上融资
光大云缴费科技有限公司	数字化服务实践

### 年度数字化创新优秀案例



中国工商银行股份有限公司	率先开启数字化2.0
中国建设银行股份有限公司	江苏行数字化转型案例
中国光大银行股份有限公司	“光信通”——产业数字金融服务
上海浦东发展银行股份有限公司	最智能的财富管理银行的探索与实践
兴业银行股份有限公司	打造开放银行生态创新案例
浙商银行股份有限公司	“创新、敏捷、开放”的浙商银行数智品牌
北京银行股份有限公司	金融创新实验室
北京中关村银行股份有限公司	科技金融特色民营银行数字化转型实践
北京农村商业银行股份有限公司	运维大数据平台
成都农村商业银行股份有限公司	双活数据中心架构下的安全可靠集中密码服务技术
福建省农村信用社联合社	科技管理系统建设实践
江西省农村信用社联合社	国产分布式数据库在业务中台中的应用
广东省农村信用社联合社	智慧网点一体化项目
兴业金融租赁有限责任公司	科技赋能金融租赁业务转型升级
北银金融科技有限责任公司	智慧教育综合解决方案

资料来源:《中国银行保险报》