

第 1 章

绪 论

【本章学习目标】

通过本章学习，学员应该能够：

1. 了解数字银行产生的背景；
2. 掌握数字银行的历史演进；
3. 熟悉数字银行的发展现状；
4. 了解数字银行的发展趋势及发展模式。

1.1 数字银行产生的背景

1.1.1 信息技术蓬勃发展

互联网、移动互联网、大数据、云计算等信息技术的蓬勃发展使数字银行成为可能。

1. 互联网、移动互联网的快速发展

互联网，又称因特网，于 1969 年始创于美国，是网络与网络之间所串联成的庞大网络。1994 年 4 月 20 日，中国通过一条 64K 的国际专线，全功能接入国际互联网，中国的互联网时代从此开启。随着宽带无线接入技术和移动终端技术的飞速发展，人们迫切希望能够随时随地乃至在移动过程中方便地从互联网获取信息和服务，移动互联网应运而生并迅猛发展。移动互联是互联网的技术、平台、商业模式和应用与移动通信技术结合并实践的活动的总称。移动通信和互联网成为当今世界发展最快、市场潜力最大、前景最诱人的两大业务板块。

2. 互联网、移动互联网的技术优势

(1) 消除信息传播的空间、时间和成本限制。“网络即传媒。”在互联网走进人们生活之处，感受最大的是资讯传播方式的改变，涌现了大量以传播资讯为主的互联网企业，如新浪、网易、搜狐等，使得世界各地发生的新闻、故事通过互联网很快地传播到互联网用户面前，人们习惯了从网络上获取新闻资讯等，极大地冲击了传统媒体行业的新闻传播方式。同时，互联网诞生的电子邮件，重新定义了传统信件传递方式。通过使用电子邮件，人们彼此之间信息交流因时间的大幅缩短而更加频繁，信息沟通和互动的内容（文字、图

片、视频等附件内容)、容量(邮件)和形式(电子邮件发送方式涵盖原有的主送抄送、密送等发送方式)多样精彩,也降低了信息交换的成本,彼此间的距离被不断拉近,无形中消除了人们因空间距离而产生的隔绝和沟通不便,电子邮件成为现今人们日常使用的交流方式之一。事实上,不仅仅是新闻资讯、邮件与互联网实现有机结合,随着后来的发展,整个互联网都与信息传播紧密结合在一起。

(2)极大地降低信息复制成本,使之趋于零。如果说电子技术使得原来的纸质信息得以电子化和易于复制、传播,那么,互联网将使得电子化信息传播变得更加迅速和容易,使得信息资源更加容易共享和交流,人们可以通过专业的搜索引擎来寻找想要的信息资源,使得信息文件下载或在线浏览部分代替了传统的物理传递。随着4G、5G移动互联技术的快速发展,网络信息传输速度继续大幅上升,超大信息文件的在线媒体查阅和在线播放成为可能,并且这种发展还在继续,没有停止的迹象。在互联网条件下,任何信息文件的复制传播速度都较以前更加快速、便捷,并且在不考虑版权等限制条件下,这种复制传播的成本几乎为零。

(3)互联网的信息传播优势,促进了互联网与传统产业之间的聚合涌现和聚势赋能。在互联网与人们日常需求互相结合发展的过程中,互联网与传统产业互相促进、互相发展。互联网具有打破信息不对称、降低交易成本、促进专业化分工和提升劳动生产率的特点,为经济转型升级提供重要机遇。互联网企业利用自身优势,不断地“映射”人类真实社会,发展出很多类似QQ等即时通信软件产品,供用户进行交流沟通,并聚合用户常用的社区、金融等各方面服务功能,推出微信等新的App软件供用户使用。同时,互联网企业以商户(企业)的交易管理需求和客户需求为抓手,不断突破传统行业壁垒,促进互联网与传统产业的融合,传统行业也在不断学习、吸收互联网企业的经验成果和运营模式,将传统的商业流程赋予互联网新的运行特点和商业模式,从而诞生互联网商务、互联网餐饮、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态。

3. 云计算的发展

云计算是一种通过因特网以服务的方式提供动态可伸缩的虚拟化资源的计算模式。20世纪60年代,麦肯锡就提出了把计算能力作为一种像水和电一样的公用事业提供给用户的理念,这成为云计算思想的起源。在20世纪80年代网格计算、90年代公用计算,21世纪初虚拟化技术和SOA、SaaS应用的支撑下,云计算作为一种新兴的资源使用和交付模式逐渐为学界和产业界所认知。2007年,中国云计算开始进入产业化发展阶段,到2011年,云计算开始席卷包括金融业在内的诸多行业领域,成为继20世纪80年代大型计算机到“客户—服务器”的大转变之后的又一巨变。

我国金融业已经进入云计算时代,许多金融机构已经开始对云计算技术、业务及战略进行多方面的探索,有的明确开始实施“云+端”的战略,具体为:数据中心虚拟化,前台部门使用智能终端、平板电脑等更便捷的移动终端;简化IT运营,使用可以高速部署、灵活部署、扩展性强的IT架构。

4. 大数据及大数据时代的到来

“大数据”作为术语,最早出现于1997年。当时,美国宇航局研究员迈克尔·考克斯

和大卫·埃尔斯沃斯使用“大数据”来描述这样的情形：超级计算机生成大量的信息，超出了主存储器、本地磁盘，甚至远程磁盘的承载能力，是不能被处理和可视化的，他们称之为“大数据问题”。

现今，大数据通常是指互联网发展到一定阶段的一种表象或特征。即在以云计算为代表的技术创新大幕下，通过云计算、分布式处理技术、存储技术和感知技术的发展，大数据已经能够被采集、处理、存储，直至形成结果。这些原本很难收集和使用的数据开始被利用起来了，通过各行各业的不断创新，大数据会逐步为人类创造更多的价值。

麦肯锡的报告发布后，大数据迅速成了计算机行业争相传诵的热门概念，也引起了金融界的高度关注。随着互联网技术的不断发展，数据本身是资产，这一点在业界已经形成共识。如果说云计算为数据资产提供了保管、访问的场所和渠道，那么，如何盘活数据资产，使其为国家治理、企业决策乃至个人生活服务，则是大数据的核心议题，也是云计算内在的灵魂和必然的升级方向。

1.1.2 商业银行转型求变

1. 互联网金融的产生及其对传统金融的冲击

我国传统金融体系的运行机制和管理体系与普惠金融的要求“能够有效地、全方位地为社会所有阶层和群体提供服务的金融体系”相距较大，突出表现在：金融监管目标过宽，凡与金融有关的事务无所不管，但目标不明晰；既要保障国家货币政策和宏观调控措施的有效落实，又要防范和化解金融风险，保护存款人和金融机构的权益；既要严格监管金融业实行分业经营、分业管理，又要监管民营资本进入金融行业，从事金融活动；既要监管金融机构存贷款利率的执行，又要监管信贷资金的流向等。同时，监管手段和方式过度依赖自上而下的工作计划、行政命令、经济处罚等传统计划经济手段。在严格的金融管控下，金融行业缺乏经营活力，信贷资源投向偏重于大企业客户、大产业需求、大投资项目，资产负债定价粗放，风险管理措施简化，中小民营企业、小微企业等信贷资质弱但发展潜力大、创新能力强、就业吸纳强的经营群体长期得不到充分的金融服务支持，难以促进国民经济结构优化和引导民间投资投放共同促进产业创新升级、激发并形成新的经济增长点。

互联网金融是传统金融与互联网信息技术（移动互联网、大数据、云计算）相结合的产物，是传统金融以信息技术为依托进行的金融服务创新形式，包括众筹、第三方支付、数字货币、大数据金融、信息化金融机构、互联网金融门户等发展模式，具有成本低、效率高、覆盖广、发展快的优点，互联网金融在“平等、开放、协作、分享”的互联网精神下改变着我国传统金融体系，这是因为互联网、移动互联网大大提高了资源与信息获取的便捷性、覆盖面和处理效率，线上电子交易大大降低了业务交易成本。随着互联网、移动互联网技术的不断成熟，互联网超越其固有的职能，突破行业界限，进入了金融行业，发展出第三方支付、众筹、网上理财保险等新兴的互联网金融业务，被戏称为“银行门口的野蛮人”。随着这些业务运营的不断成熟与完善，互联网金融在中国运营模式框架基本得到确立，并于2013年迎来全面爆发的发展态势。这一年，银行、券商、基金、保险等传统金融业机构都开始谋划布局，阿里巴巴、百度、腾讯三大互联网公司都开始规划自己的

互联网金融产业布局，显现出在互联网领域打造新型产业链的竞进态势，发达程度居世界第一位，远超美国等互联网金融的发源国家，并以余额宝的出现为标志，被称为“互联网金融元年”。

从客户分层角度看，互联网金融与传统金融在客户市场结构上存在本质的不同，传统金融的客户结构表现出明显的“二八理论”现象，即 80% 的利润由 20% 的优质客户创造，而互联网金融则由数量极其庞大的中小客户构成，这属于典型的长尾理论现象，即某一部分客户个体非常细小，但由于这部分客户数量非常庞大，加上互联网的低成本特点使得交易成本大大降低，导致互联网金融在较短时间内聚集了庞大的客户群体和资金，成为金融体系中的重要力量。这无疑将抢占未来传统金融的大部分长尾客户群体，特别是在目前经济下行的情况下，不利于市场开拓和客户挖掘。

2. 利率市场化对商业银行的冲击

利率市场化，是指中央银行放松对商业银行利率的直接控制，把利率的决定权交给市场，由市场主体自主决定利率，中央银行则通过制定和调整再贴现利率、再贷款利率以及公开市场买卖有价证券等间接调控手段，形成资金利率，使之间接地反映中央银行货币政策的一种机制。简言之，利率市场化是指以资金市场的供求关系来决定利率水平，政府放弃对利率的直接行政干预。随着竞争的日益加剧，利率市场化一般会缩小存贷利差，导致银行利润下滑。

数字银行可能就是商业银行应对利率市场化冲击的创新产物。从美国数字银行的发展历史来看，1986 年美国完成利率市场化以后，银行在存款利率方面展开激烈竞争。谁拥有较低成本，谁就拥有明显的竞争优势。而数字银行正好具备成本优势，表现在：一是较低的产品成本。数字银行往往仅在直销渠道提供品种有限的自助性存贷款产品，便于客户进行选择和管理，进一步迎合了所定位客户的需求（对存款收益率较为敏感，不满足于传统的、耗时的网点金融服务模式，有网购习惯的中等收入阶层）。二是较低的运营成本。与传统银行相比，数字银行具备不设分支机构和物理营业网点、组织结构扁平化、没有大量的柜面服务人员和全电子化业务流程等特点，使其能够保持较低的运营成本。相关资料显示，全球 100 家最大银行的柜面交易成本为 1.07 美元，电话银行是 52 美分，ATM 是 27 美分，而数字银行仅为 10 美分。由于数字银行具备较低产品成本和运营成本，依托数字银行进行展业竞争，对母银行获取低成本资金和增强客户吸引力可能会产生积极作用，以更好地应对利率市场化冲击，实现业务经营的持续发展。

3. 中小商业银行设立异地网点的政策限制与经营风险

目前，银行业分类监管将行政区划作为限制城商行、农商行经营地域范围的标准，这一点不同于国有大型商业银行和全国性股份制商业银行，这也是监管部门对商业银行进行分类监管的主要依据。自 2006 年起，监管部门逐步放开对城市商业银行跨区域经营的限制，一些城商行开设了省外分行。但从 2011 年 3 月起，监管部门重启了城市商业银行跨区域经营的限制。股份制商业银行在异地设立经营网点，则面临巨大的人员成本和各项经营费用支出，而且对地区的市场客户情况熟悉度不高，承担着很大的经营压力，因此对于

地域的选择比较小心和谨慎。

一边是实现自主性跨区域经营发展的需求，另一边是存在的诸多政策限制和经营风险，对股份制商业银行、城商行、农商行等中小商业银行而言，设立数字银行可能是平衡需求与现实后的最佳选择，有些中小商业银行甚至期望依托数字银行实现全网获客。设立数字银行，既为规避高企的运营成本提供了可能，也有利于规避地域选择难题。

1.2 数字银行的历史演进

数字银行的发展主要经历了三大阶段：银行自动化、银行电子化、银行数字化。

1.2.1 第一个阶段：银行自动化

数字时代的第一波浪潮主要在现有银行运作的基础上提供附加与延伸服务。20世纪50年代，大多数美国家庭是单收入家庭，女性多是全职家庭妇女，白天有时间去银行处理日常事务。随着越来越多的女性进入职场，美国家庭变成双收入家庭，人们白天使用银行服务的次数逐渐下降。直至20世纪70年代中期，花旗银行开始试验自助服务机（ATM），前任MIT主席John Reed引领了此次零售银行的技术革新，帮助人们通过机器完成存取款操作。ATM机利用磁性代码卡实现金融交易的自助服务，包括但不限于存取款、转账等银行柜面服务。它在一定程度上替代了银行的柜面工作，减少了银行柜员的工作量和银行的人力成本，使得银行工作人员可以将有限的时间和精力投入更有技术含量的工作中，提高了交易效率。但随着时代的发展，ATM机也出现了它的弊端。首先，通过ATM机进行转账、查询等业务仍是一种线下的交易方式，它的使用前提必须要求客户所在地有ATM机的设立，银行节省下来的人工成本有一部分将要转变为ATM机这种固定资产的投入和维护；其次，ATM机需要通过安装监控等手段来保证机器和客户的安全性，而这一部分也需要较高的维护成本。

早在20世纪80年代，花旗银行就开始了在线银行试水，然而直到20世纪90年代互联网的兴起才真正开始广泛应用。简便的页面浏览工具让消费者能进行在线转账、查看结算单和电子账单支付。随着商业银行提供网上银行服务，NetBank这样的网上银行在网络时代应运而生。

1.2.2 第二个阶段：银行电子化

随着互联网的快速发展和手机、笔记本电脑等移动电子设备的兴起，像NetBank这样在第二波革新浪潮中兴起的银行开始向线上转移，基本实现了电子化。通常这类银行利用前端系统与消费者实现了更好的连接，但仍以传统银行作为后台依托，沿用传统银行的中后台基础建设、风险模型乃至人力结构。其他的网上银行还包括Simple Bank（美国）、Fidor Bank（德国）、LHV Bank（爱沙尼亚）与星展银行（新加坡），均利用与传统银行相比建造费用低60%~80%，维护费用低30%~50%的IT基础设施，其人力成本相较而言也下降了10%~15%。网上银行在传统主流银行与未来全数字银行之间搭建了一个重要的桥梁。客

户可以不用再去线下的银行网点，就能完成一些基础的业务办理，包括查询、转账、电子账单支付等。早期电子银行因使用终端不同而有所区分，一个是基于移动手机开发的银行 App 小程序，针对移动手机使用者用来办理一些复杂度较低的业务；另一个是网页版的电子银行，主要针对个人电脑使用者，通过将相关业务在互联网上呈现，让客户可以足不出户完成例如理财、借款等一些复杂度较高的业务办理。而随着金融科技的飞速发展，当前无论是手机客户端的电子银行还是网页版的电子银行，两者功能不断趋同，不再具有明显区别。在这一阶段，传统商业银行仍然是电子银行的主要参与主体。

1.2.3 第三个阶段：银行数字化

信息技术与移动通信的发展给银行业带来了第三波浪潮革新，智能手机和互联网在全球范围内的渗透率不断提高为此打下了坚实的基础，数字银行的出现给全球 17 亿名无法获得传统金融服务的消费者提供了便利，也给超过 2.13 亿个中小企业带来了更丰富的金融服务体验。数字银行利用加密技术、分布式记账、生物识别、人工智能与大数据的科技力量，以客户为中心，为不同的客户群体，如小型企业、高净值人群、年轻人群、旅行者、低收入群体等提供更为实惠、可靠、便捷、定制的全方位银行解决方案。移动方式不再是附加选择，而是以此为依托，从根本上改变用户体验、基础建设与信用分析。

数字银行带来了很多人欣喜的投资机会，也是传统银行无法满足客户需求后必然的结果，在节省了大量的房产开支与传统 IT 维护费用的同时，仅使用了相对更少的人力资源，体现在其面向最终用户的低成本模式。在这种模式下，数字银行以低费率或免费提供取款、存款和账户维护等基础金融服务，以吸引广泛的用户群体，随后可通过多种方式增加客户黏性和变现，包括数字支付、数字化和多渠道销售、财富管理、智能投顾、智能大数据等。此外，数字银行还通过应用程序编程接口（API）将银行业务无缝嵌入企业日常的工作交流中，使得从银行业务到发票再到自动记账的所有操作都集中在一个平台中，大大节省了企业的时间和人工成本，使得全球范围内越来越多的企业采用数字银行作为批量支付的首选支付方式。消费者对数字银行服务日益增长的兴趣正在加剧全球竞争，鼓励数字银行持续推出不同功能、强化立足点的同时，也在撼动整个银行业，现有银行正在加大数字产品的研发力度，以捍卫其市场主体的地位。

1.3 数字银行的国内外发展现状

当前，全球数字经济蓬勃发展，依托于人工智能、大数据、云计算、区块链等前沿科技驱动，产业互联网、消费互联网等产生了巨大的数字金融服务需求。数据显示，2020 年全球数字经济规模达到 32.6 万亿美元，同比名义增长 3.0%，占全球国内生产总值（GDP）比重的 43.7%。根据互联网数据中心（IDC）预测数据，到 2023 年数字经济产值将占到全球 GDP 的 62%。全球数字经济的发展为数字银行的诞生和兴起提供了天然土壤，而更加广泛的金融科技应用则为数字银行的实现带来了动力。根据埃森哲（Accenture）旗下埃克斯顿咨询（Exton Consulting）发布的报告，2020 年全球数字银行达到 256 家，较 2018 年

(60家)增长超过4倍,市场规模为347.7亿美元,预计将以47.7%的复合增长率增长,到2028年将达到7226亿美元。根据Business Insider的报告,2018—2024年数字银行用户数量将从2600万户增长至9800万户,账户数量则从500万个增至1.87亿个。可见,全球范围内数字银行将迎来快速发展。

1.3.1 国外发展现状

数字银行产生于20世纪末互联网刚刚兴起之时,在信息技术进步和消费习惯不断线上迁移的带动下,自21世纪初期数字银行开始步入快速发展的轨道,并取得了可圈可点的发展成绩。目前全球有近300家所谓的“新银行”上线,其中近一半集中在欧洲。与此同时,新的参与者正在不断加入这一行列,尤其是在拉丁美洲、非洲和中东。投资者对这一行业的持续热情推动了这一热潮,仅2020年,新银行就在全球范围内筹集了超过20亿美元的风险资本。客户也在搭乘新银行的浪潮。PitchBook报告估计,到2024年,仅在北美和欧洲就有1.45亿人使用这些应用。自2017年以来,全球新银行的数量已经增加了三倍,从100家攀升到全球近300家。这意味着世界上每五天就有一家新银行在某个地方推出。目前,数字银行已成为全球金融市场的重要组成部分。

再从典型国家看,美国数字银行起步较早,最早可追溯至20世纪90年代的直销银行,伴随互联网泡沫破裂,数字银行发展进入空白期。直至2013年后,金融科技更加成熟,各类场景逐渐落地,各方参与者重新探索新的商业模式,数字银行开始集中涌现。疫情期间,美国地方性银行、社区银行开户量大幅下滑,数字银行的开户量则翻了一倍,成为许多客户的主账户。目前,美国的数字银行大致可分为两类,一类是具有牌照的全栈数字银行;另一类是专注前端业务的数字银行。后者因为不具有完整的银行牌照,大多选择与中小银行合作开展持牌业务。

德国的数字银行大多是银行集团的全资或控股子公司,目前有荷兰国际数字银行(ING-DiBa)、德国信贷银行(DKB)、网通银行(Netbank)等多家数字银行。据统计,2000—2012年,德国数字银行客户数量增加了近3倍,从400万人扩展到1600万人左右。

不仅如此,数字银行还可以帮助母银行跨区域经营,快速地实现扩张提升。最成功的数字银行典范是荷兰ING Direct。当年荷兰国际集团(ING)希望在全球开展零售业务,但又难以承担建设大量物理网点所支出的费用,于是在1997年另辟蹊径,在加拿大创办了首家数字银行,之后又陆续在多个国家设立,并打造成为全球最大的数字银行机构。目前,德国ING DiBa是德国第三大零售银行,澳大利亚ING是澳大利亚第五大零售银行,也是澳大利亚最大的外资银行。

总之,全球范围内数字经济的大规模崛起,大数据、云计算、人工智能等科技应用升级加快,以数字银行为载体的数字金融模式呈现出快速发展态势,国际数字银行不仅在发展模式、业务多样化探索等取得了突出成就,而且在数字银行监管、行业生态建设等层面不断取得突破,英国、新加坡以及韩国等已经逐渐建立起相对成熟的数字银行发展业态,并推动数字银行生态走向合规、专业和包容性的发展道路。未来,国际数字银行的行业生态、业务模式和风险管理水平等,将会随着监管水平的提升和行业自身的创新演进而不断

进步和发展，更好地助力数字普惠建设与经济包容性增长。

1.3.2 国内发展现状

数字银行虽然在欧美国家已经产生了 20 多年，但在我国兴起也就七八年的时间。自 2013 年北京银行打响了数字银行上线“第一枪”后，我国数字银行便如雨后春笋般快速兴起。现阶段，中国银行业的数字化程度全球领先。世界三大评级机构之一的穆迪在 2022 年 2 月发布了一份名为“Rapid Growth of Challengers Puts New Verve Into Old Banking Systems”的报告，评定出全球 20 家新锐银行（Challengers），这些新锐银行凭借数字技术等优势与传统银行竞争。中国的微众银行、浙江网商银行、江苏苏宁银行等 4 家银行上榜。英国也上榜 4 家银行，因为其最早推进“监管沙盒”制度，在数字银行方面较为超前。美国受 2008 年债务危机影响，在金融创新领域慢了几年，到特朗普时代才开始放开 2008 年制定的金融管制措施，所以美国仅 2 家银行上榜。日本有 2 家，法国、德国等均有 1 家银行上榜。2022 年 5 月《亚洲银行家》也评选了全球前 100 家数字银行。榜单的全球前十之中，中国就有 3 家，分别是微众银行、浙江网商银行、江苏苏宁银行。

中国拥有数字银行成长的绝佳环境。

一方面有庞大的市场容量。数字银行的重要意义在于填补市场空白，一个市场的长尾客群越多、金融渗透率越低，则发展数字银行的土壤越肥沃。2017 年中国有 2.34 亿名金融未覆盖人群，2019 年家庭债务规模占 GDP 的比重在 56%，同期美国的金融未覆盖人群仅 1 900 万人，家庭债务规模占 GDP 比重达 75%，可见中国市场潜力之大。在这些年数字技术的助力下，中国的金融覆盖率已有显著提升，2021 年中国的家庭债务规模占 GDP 比重升高到了 62.2%。这 6 个多百分点的提升，已大大促进了中国数字银行的发展。这是中国数字银行发展的经济根源。

另一方面是政策支持。如果仅论市场容量，印度的市场空间也很大，该国众多人口尚未享受基础金融服务，但是印度没有有效的支持政策，所以在数字银行方面没有起色。中国政府则提供了一个宽松的政策环境，对数字银行创新有较高的容忍度。中国人民银行在 2019 年就推出了第一阶段《金融科技发展规划（2019—2021 年）》。市场主体的动作与政策是高度配合的，在 2019 年前后，金融机构的数字化发展也迎来了一个小高峰。2022 年央行又发布了第二阶段《金融科技发展规划（2022—2025 年）》。银保监会 2022 年 1 月也发布了《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，这为金融机构下一阶段的数字化发展提供了坚实基础。

1.4 数字银行发展趋势及模式探索

1.4.1 发展趋势

数字商业模式通常遵循类似的演进路径。在成立初期，大部分精力和投资都用于确保快速增长，在现金耗尽之前达到最低水平的规模 and 市场份额，实现收支平衡并最终获得盈

利。数字银行也不例外，近年来随着大量资金的涌入，迅猛的客户增长和国际扩张成为主要战略目标。

2020年新冠疫情为数字银行创造了一个能够远程管理接入和关键服务流程的良好环境，但持续的危机也凸显了新进入者的劣势，他们大部分没有自己的牌照，且应对管理不利场景的经验不足。疫情的出现也倒逼传统银行进入加速建立数字能力的危机模式，加倍致力于改善数字客户体验以及为未来竞争力奠定内部流程、基础设施、产品和人员方面的基础。金融科技可能为金融服务的未来开辟了一条新途径，但传统银行已经找到了一种快速适应它们的方法。此外，数字银行的危机应对与传统银行并无不同，宣布削减成本和裁员计划，推迟产品或扩张计划，甚至向上调整其产品/服务定价。

目前，数字银行仍处于发展初期，在首次获得动力的5年后，关于如何开发可持续盈利的商业模式仍未得到解答。虽然公司估值持续飙升，仅在欧洲就有超过5000万名客户开设了数字银行账户，但只有极少数达到收支平衡。支付交易手续费、高级账户订阅费以及第三方服务代理佣金（开放银行）是目前客户关系变现的主要形式，但在大多数情况下不足以产生利润或超过盈亏平衡点，数字银行仍需提供额外的产品来弥补差距以实现可观的盈利水平，未来的发展路径或可分为三种：（1）成为数字放贷方；（2）在金融服务范围外拓展，成为超级应用软件；（3）抓住大众富裕的机会，从数字银行转为数字经纪人。数字银行想要成为拥有漫长历史的传统银行的真正“挑战者”还有很长的路要走，但作为金融体系旨在提高金融普惠性的重要组成部分，其地位将越来越高。

1.4.2 模式探索

1. 数字银行与传统业务数字化是并行的两条线

随着数字化时代的到来，日趋复杂的客户需求、更加线上化的客户行为和互联网企业的跨界竞争，正在迫使传统商业银行走上数字化转型之路。互联网、云计算、大数据的快速发展又进一步加速了商业银行数字化转型的进程。当前，我国商业银行已经开始了数字化迁徙的浪潮。

对国内商业银行来说，建设数字银行与传统业务的数字化转型是并行的两条线。一方面，从战略定位来讲，数字银行是母体之外的数字化创新模式。在大部分银行的观念中，数字银行对母银行来说是相对独立的部分，是母银行进行数字化探索的“试验田”和“自留地”。另一方面，在推动数字银行建设的同时，很多商业银行也在着力推动传统业务的数字化。例如，浦发银行不但上线数字银行，而且推动所有零售银行业务均已完成互联网化改造，超过90%的个人传统业务可通过电子渠道完成。

2. 组织架构上多为银行下属部门

各家数字银行目前在架构上仍在母银行之内（事业部等形式），或属非独立持牌的子金融机构。受监管政策影响，数字银行只是隶属于商业银行内部的一个部门，缺乏一定的独立性。例如，工商银行数字银行隶属于工商银行个人金融部，平安银行、民生银行数字银行都是隶属于网络金融部的二级部门运作，兴业银行数字银行则隶属于电子银行部。

在管理架构上，数字银行业务管理多由各行电子银行部负责；风险监管体系则多沿用商业银行网上银行风险监管体系。独立性的缺乏往往容易导致业务难以区分、创新动力不足、对存量客户和资源产生内部竞争等问题。

组织架构呈现扁平化是数字银行的一大特征，为其节约了大量的运营费用和成本。数字银行没有实体分支网点，其后台工作人员通过电子化工具直接与终端客户进行沟通和业务往来。数字银行的员工一般较少，有的甚至只靠二三十人就能维持运转。

3. 客群结构特征明显

客群以数字一代、中等收入群体为主。数字银行在客群上的定位与传统商业银行关注的主流客群不同，数字银行希望通过便捷的网络渠道、低成本的业务模式来获取和服务母银行未能有效覆盖的新客户。

数字一代是数字银行最主要的目标客户群。数字一代也被称为网络一代、媒介一代，是指深受“在线生活”方式影响的一代人，是互联网最核心的客户。中国的数字化一代经历了巨大的变化，数字设备和互联网在各级城市以及农村地区得到了快速普及。随着互联网向不发达地区的渗透，该行业仍有巨大的发展空间。2009年，中国的互联网用户人数达到了3.84亿名，超过了美国和日本的总和。2022年，中国的互联网用户数达到了10.67亿名。

同样，大部分数字银行也将目标客群定位在中等收入群体。不同数字银行对其目标客群具有不同的表述，但聚焦到数字银行目标客群的群体特征，又具有很多共性特征：他们追求实惠，对利率十分敏感；注重高效，不愿在实体网点浪费过多时间；追求简单，对定制化的服务没有强烈需求。

具体到年龄特征，数字银行的目标客群则多为中青年群体。平安银行零售网络金融事业部负责人表示，平安银行橙子银行主要定位于年轻的、数字一代的客户群体，并针对其需求提供少而精、透明、标准化的产品。民生银行数字银行面对众多的金融需求，其有取舍地筛选目标客户，重点关注“忙、潮、精”三类客群，将客户群下沉到广泛存在却长期被忽视的普通大众群体，坚持普惠金融服务，民生银行数字银行使用以中青年客户群体为主，“70后”“80后”“90后”客户分别占客户总数的21%、40%和20%，合计占比超过80%。

4. 产品种类较少，集中于货币基金、理财和存款产品

数字银行模式的规模边际成本极小，有更多空间让利于客户。在投入和经营成本上较物理网点少，能够为客户提供价格更低、收益率更高的产品，可以依靠低价高利来吸引客户。在产品设计上，大多数字银行都开展了与其他金融机构的合作，精选多类基金、保险理财等产品，主打互联网综合智能理财概念，并融合智能存款、基金理财等主流互联网金融模式。部分银行还提供了绑定信用卡还款、ATM取现、转账、日常缴费、小额信用贷款等服务。在贷款和融资方面，数字银行也采取了较为先进的后端数据平台处理，通过互联网来进行贷款和融资。

从目前产品情况看，数字银行通常摒弃客户的个性化需求，仅提供多数客户需要的标

准化金融产品,而且产品种类较少,在每个产品种类中,客户可以选择的产品数量也不多,简单明了是其为客户提供产品的主要选择标准。以北京银行数字银行为例,已上线的产品包括更惠存(存款类)、更慧赚(理财类)、更会贷(贷款)三类,理财产品类提供了一款货币基金产品、一款银行理财产品和一款债券产品,数量远远少于传统商业银行。根据易观智库对全国55家数字银行的统计结果,数字银行产品结构主要集中在货币基金、银行理财、存款业务、贷款业务等方面,分别有81%、63%、63%和30%的数字银行提供上述产品和服务。

5. 全部采用线上销售,移动端比重日益提升

随着互联网时代人们消费习惯、金融生活方式的深刻改变,客户的金融自主权也在不断提升。他们要求自主获取信息并做出决策,不再习惯被动接受金融机构和权威专家的信息推送,需要更多简单明了的金融产品自主选择,也会自主选择接受服务的时间和渠道,倒逼金融行业创新渠道模式。

数字银行的特征之一是充分依托虚拟网络。数字银行业务开展主要是基于互联网等网络平台,不以实体网点和物理柜台为基础,不发放实体银行卡,打破了空间和时间等限制。目前国内已上线的数字银行基本实现了7×24小时不间断业务在线办理,线上渠道在一定程度上打破了空间限制。以民生银行数字银行为例,根据民生银行数字银行发布的客群统计结果,该数字银行获客最西端已达到新疆喀什,最南端达三沙,最北端在漠河,最东端在抚远,虽然目前在这些城市获客的数量可能并不多,但其市场空间却非常大。

同时,线上渠道也有利于形成便捷的客户体验。当前数字银行大多利用互联网、手机、电话等多种便捷方式向客户提供金融服务,数字银行的界面设计普遍清晰简洁,只需通过手机号码和银行卡号进行网上注册。交易客户端操作界面基本实现了友好、简洁,交易流程相对顺畅,客户能在最短时间内快速地获取金融服务,大大节省了客户的时间和精力,客户体验较传统商业银行有很大提升。

当前,数字银行线上渠道仍以全渠道为主,移动端客户已多于PC端。数字银行大多依托纯线上渠道,仅有北京银行是按照线上线下融合的模式来设计的,但并不办理具体业务,主要业务仍通过线上完成。根据易观智库统计,国内数字银行在渠道选择上,选择在移动端的多于PC端,且多数的数字银行采用了PC端和移动端并重的全渠道策略。同时,易观智库研究发现,不少仅存在PC端的数字银行在产品配置、营销推广等方面均默默无闻,与全渠道的数字银行存在较大差距。

本章小结

本章主要介绍了数字银行的产生与发展。互联网、移动互联网、大数据、云计算等信息技术的蓬勃发展使数字银行成为可能。商业银行转型求变催生了数字银行。数字银行的发展主要经历了三大阶段:银行自动化、银行电子化、银行数字化。全球范围内数字经济的大规模崛起,大数据、云计算、人工智能等科技应用升级加快,以数字银行为载体的数

字金融模式呈现出快速发展态势。全球范围内数字银行迎来快速发展。但是，我国数字银行发展同质化竞争激烈，出现了割据混战的局面。不仅如此，国内数字银行还在场景端、与母银行的竞合关系等方面面临重大挑战，新增获客困难，客户黏性较低。总体上看，我国数字银行发展形式重于实质，虚假繁荣。目前数字银行仍处于发展初期，未来的发展路径或可分为三种：（1）成为数字放贷方；（2）在金融服务范围外拓展，成为超级应用软件；（3）抓住大众富裕的机会，从数字银行转为数字经纪人。

简答题

1. 简述人工智能的发展阶段。
2. 简述国内数字银行发展现状。
3. 简述国外数字银行发展现状。
4. 简述数字银行的发展趋势。
5. 简述数字银行的模式探索。

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码

扩展阅读

