

一、商业银行智慧转型的必要性

首先，人工智能、大数据、云计算等技术的发展加速了科技与金融的融合，颠覆了传统银行的经营服务模式，驱动商业银行等金融机构转型发展¹。中国人民银行印发的《金融科技发展规划（2019-2021年）》明确指出，要合理运用金融科技手段丰富服务渠道，提升金融服务质量与效率，推动实体经济健康可持续发展。2019中国银行业发展论坛智慧金融（上海）峰会围绕“智慧金融”这一议题，提出发展智慧金融能够助推金融与科技的深度融合，是金融业发展的必然趋势。

第二，2019年是我国5G商用元年，5G技术引领了新一轮技术和产业变革。金融业是5G垂直应用领域之一，5G技术的发展为金融业提供了智慧转型的机遇。同时，互联网公司纷纷投身金融行业与传统商业银行展开竞争，消费者对金融服务的要求日益提高，倒逼商业银行进行智慧转型。

第三，新型冠状病毒感染的肺炎疫情期间，银行传统网点不能正常营业，为应对类似突发状况，需要银行积极拓展线上业务渠道，进行各项业务的智慧转型。

根据全球金融稳定委员会（FSB）的定义，金融科技是技术驱动的金融创新，能够形成对金融市场、金融机构和金融服务具有重大影响商业模式、技术应用与流程或产品。金融科技活动涵盖的领域包括交易体系（支付、清算结算及数字货币等）、资金管理（存贷款、投融资）以及保险科技²，它是以金融市场为基础的贷款平台的创新、支付的创新、智能交易等金融服务领域的创新。金融科技可以降低金融服务成本，更快捷和安全地收集与使用大数据、进行信息传输，从而形成规模经济，改善消费者福利。人工智能、大数据、云计算等技术是商业银行变革的催化剂，可以促使传统银行以一个全新的运营模式实现新的可持续增长。

金融科技的发展也给商业银行带来了挑战。目前依托社交平台搭建的第三方金融服务平台如支付宝、微信支付、蚂蚁金服等，利用其庞大的客户群、强大的数据基础设施以及充分的资金支持，积极促进技术在金融行业中的渗透与延伸，逐步蚕食商业银行的传统业务。比特币等数字货币依靠区块链技术来规范货币单位的生成，能够省去商业银行的中介环节，实现点对点的对接，传统的支付体系可能被打破。面对上述挑战，商业银行如何摆脱固有体制的束缚，抓住创新机遇完成智慧转型，成为亟待解决的问题。

三、商业银行智慧转型的路径选择

（一）建设智慧网点，拓展金融科技适用边界

“智慧网点”并不是简单的网点装修升级、智能设备的堆砌，而是将科技创新融入

人性化的管理，追求空间、产品与服务的高度融合，从而引导和改变客户的业务办理习惯，提升客户的体验感受，进而使网点运营从业务结算型向营销服务型转变³。近年来，为实现传统网点转型，商业银行纷纷采取一系列举措进行智慧银行建设。例如：中国工商银行组建网络金融部，建立七大创新实验室，加快实施e-ICBC 3.0战略升级，启动智慧银行信息系统（ECOS）建设工程；中国银行成立智能投顾开发项目组，专门推进“中银慧投”产品研发工作；交通银行正式启动新一代集团信息系统智慧化转型工程，通过“移动互联+金融场景”，打造综合服务生态圈。

交通银行	2018年	多地	人工智能、大数据、 移动互联	创造性地将交行智慧通系统搭载到机器人平台上
中国银行	2019年	北京	生物识别、影像识 别、大数据、人工智 能、VR	银行业首家深度融合5G元素和生活场景的智能网点

资料来源：根据公开资料整理

通过对新技术深度整合，智慧网点可以为客户带来更安全、便捷的金融服务体验。例如：建设银行推出了包括智能互动桌面、人脸识别等15项创新应用；中信银行推出了自主研发的AI金融服务平台“中信大脑”，开发运用包括智能语音外呼系统等服务。未来，商业银行应不断拓展金融科技的适用边界，将金融科技融入更多的服务场景，以建设智慧网点作为传统网点转型的利器。

图1 2007-2018年西班牙对外银行数字转型的核心问题和投资方向



近年来，国内商业银行也在数字化转型和建立“客户中心”方面进行了一系列尝试。例如：招商银行将大部分FinTech创新基金投资于客户体验项目，改变过去以短期财务结果论成败的做法，以创造用户价值作为核心评估标准；浦发银行将基于HUI的人性化服务路径模式打造虚拟“数字人”服务，为金融服务注入新活力。未来商业银行的智慧转型仍需以数据驱动为核心，充分运用前沿科学技术，在对客户多维度数据采集的基础上，更大程度地拓展金融服务边界。

（三）发展移动银行，突破传统渠道时空限制

波士顿咨询公司（BCG）研究显示，未来全球零售银行业中，通过互联网和移动渠道完成的销售与咨询所占份额将从2012年的15%增至2020年的40%以上。随着商业银行实体的模糊化，商业银行智慧转型需要深耕移动用户，通过大力发展手机银

行、直销银行、开放银行等，打破传统商业银行渠道的时空限制。

截至2018年11月底，国内有135家直销银行（包含直销银行、嵌入在手机银行里的直销银行和数字银行）。直销银行提供的产品主要以货币基金、存款产品、理财产品为主。随着直销银行与手机银行同质化日益严重，商业银行需要向开放银行（O-banking）转型。所谓开放银行，是指开放自身的金融服务API（Application Programming Interface）给第三方使用的银行。星展银行（DBS）、花旗银行（Citibank）、西班牙对外银行（BBVA）等海外领先银行积极打造API平台对外开放服务，运用金融科技提前占领与客户交互的场景。2018年以来，国内多家银行也纷纷试水开放银行，例如：浦发银行推出API Bank无界开放银行，突破物理网点与手机APP的局限，聚合优势线上金融产品和服务；华瑞银行推出了“极限SDK”；微众银行推出了“微动力”开放平台；众邦银行推出了“众邦银行开放平台”，等等。未来，商业银行应致力于迭代开发移动端客户应用，突破理财产品销售平台的固有发展路径，运用大数据和云计算等技术提供更复杂、精细、差异化的财富管理服务，避免陷入同质化竞争。

5G技术的发展为银行正在进行的数字化转型提供了新的动力。5G将为移动设备带来高速度的实时用户体验，用户访问银行API进行交易将更高效、便捷、安全。未来，商业银行可利用5G技术在以下几个方面创造全新客户体验：一是连接更多的设备，实现任何可穿戴设备的支付；二是利用5G的可靠连接和指数级云计算能力开发“个人银行助理”，将网络智能化和服务内容多样化有机结合；三是利用5G物联网实时掌握贷款客户的行为特征，提升授信模型的科学性和准确性；四是结合AR、VR等沉浸式技术提供新型场景化服务体验，创新与客户的交互模式。