

# 商业银行消费金融数字化转型研究<sup>\*</sup>

◎季成

**摘要:**以新一代数字技术为主导的新技术革命将世界带入数字经济时代,商业银行消费金融业务数字化转型已是大势所趋,成为有效应对当前机遇和挑战的必然选择。本文分析了商业银行消费金融业务数字化转型的背景和意义,在数字化转型理论和行业实践的基础上,提炼出相关价值活动,构建了数字化转型价值链模型,分析了其中的价值活动和价值提升效应。本文还针对数字经济时代的三大特征,结合行业实践提出了商业银行消费金融数字化转型价值链中的三条关键路径,一是精心设计产品服务,优化业务流程,提供更优的价值感知;二是丰富完善线上服务平台和渠道,更加有效地触达连接客户;三是加强场景深耕和外部合作,构建共生的消费金融生态圈。为了更有效地推动数字化转型,本文就如何强化数字化转型价值链中的数据治理、风险管理、敏捷开放的组织建设、数字化人才队伍建设等支撑保障要素提出了建议。

**关键词:**商业银行;消费金融;数字化转型;价值链;模型

**中图分类号:** F830

**文献标识码:** A

作者简介:季成,管理学博士,交通银行信用卡中心战略规划高级经理。  
\* 本文仅为个人学术观点,不代表所在单位意见。

## 一、商业银行消费金融数字化转型的背景和意义

### (一)数字经济时代的到来推动数字化转型

以大数据、人工智能、物联网等新一代数字技术为主导的新技术革命正在世界范围内推动生产方式的变革,全球进入数字经济(The Digital Economy)时代。新一代数字技术的深度应用催生了海量数据,数据成为继土地、劳动力、资本、技术之后的第五大关键生产要素。企业围绕数据开展生产经营和资源配置,推动生产方式向数字化转型。党的十九届五中全会和国家“十四五”规划提出“迎接数字时代,激活数据要素潜能,加快建设数字经济、数字社会、数字政府,以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革”。

数字经济时代企业构建核心竞争力、实现战略的关键要素和路径较工业时代大不相同。企业通过“连接”与“共生”,资源和能力不再局限于自身,有了更多的外部可能性。快速变化、信息过载等的影响,使人们更加关注价值感知,即当下为人们的生活和意义

赋予的价值。数字化转型（Digital Transformation）成为企业适应数字经济时代的必经之路，强调借助“技术创新+商业模式创新”双轮驱动，去探索一个新大陆，着力于实现业务数字化，发展出新的业务（商业模式）和新的核心竞争力。

## （二）商业银行消费金融数字化转型已成大势所趋

数字经济时代商业银行的经营管理也受到深远影响，如果商业银行不采取任何应对措施，预计到2025年数字技术革命将给全球银行业ROE带来超过400个基点的冲击（麦肯锡咨询公司，2019）。2022年1月，我国银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，强化了银行数字化转型的顶层设计，在转型机制、方法和行动步骤等方面予以规范和指导。

商业银行消费金融业务是受新一代数字技术影响最大的领域之一，亟需开展数字化转型。消费金融是一种连接生产、销售、消费三方，可以实现“三赢”的金融产品。目前，消费金融行业参与者众多，其中，商业银行的信用卡业务又是最为成熟的消费金融模式，是消费金融的主力军。商业银行消费金融天生具有数据密集、技术密集、资金密集的特点，拥有丰富的客户大数据，具有坚实的数字化转型基础。

商业银行消费金融业务亟需通过数字化转型来应对当前的机遇和挑战。数字经济时代涌现出共享经济、宅经济、夜间经济、即时零售、直播电商等诸多消费新业态和新模式，并由以商品为核心转变为以人为核心，新型消费关系更加多元化，客户需求更加多样化，从而为消费金融业务开展提供了更多的业务蓝海。然而，商业银行也因此面临着来自消费金融公司、大型互联网平台等多种主体的竞争。后者积极利用数字技术赋能业务，围绕各类细分场景提供丰富的消金产品和服务，产品创新迭代速度快。

本文认为，商业银行消费金融的数字化转型应秉持“以客户为中心”的理念，利用数字化技术赋能消费金融业务的创新与转型，实现业务的价值增值，以形成新的核心竞争力。转型过程中，商业银行需要推动消费金融业务经营模式和价值体现的整

体性转变、全方位赋能、革命性重塑，以数字技术赋能各经营管理环节全方面的流程再造、规则重构、功能（产品服务）塑造和生态重构。

## 二、商业银行消费金融数字化转型的价值链模型

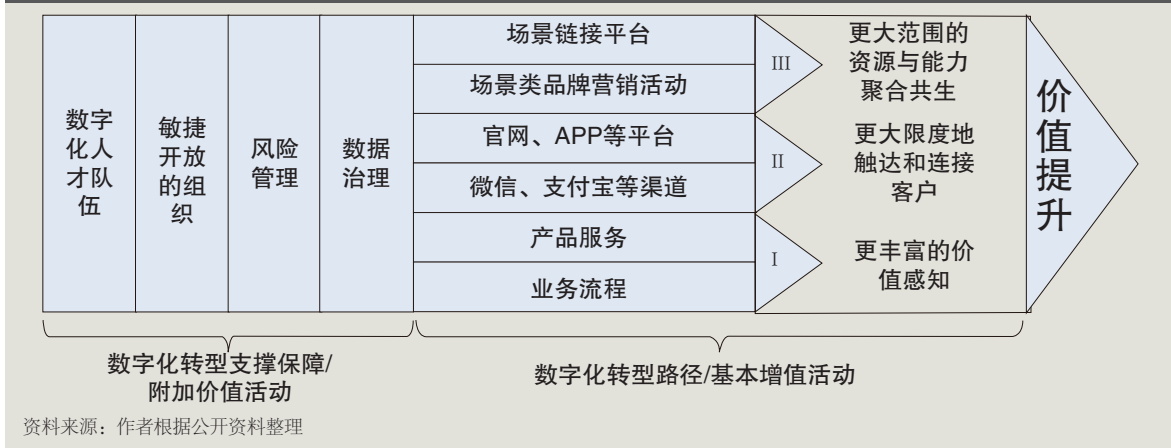
### （一）数字化转型价值链模型及其价值活动

结合数字化转型相关文献以及转型实践，在战略学家迈克尔·波特的价值链理论基础上，本文构建了商业银行消费金融数字化转型价值链（简称数字化转型价值链，Digital Transformation Value Chain of Consumer Finance）。数字化转型价值链中的内外价值增加活动主要分为基本增值活动和附加价值活动。前者涉及产品服务、业务流程、数字化平台和渠道、品牌营销活动、场景链接平台等，后者包括数据治理、风险管理、敏捷开放的组织建设、数字化人才队伍建设等，两者共同构成了数字化转型价值链（见图1）。在数字化转型过程中，商业银行需要密切关注组织的资源和能力状态，特别要针对核心活动和关键环节培育竞争力。

针对数字经济时代的主要特征，商业银行在数字化转型价值链基本活动中，应遵循以下三条关键的数字化转型路径。一是针对数字经济时代“人们更加关注价值感知，即当下为人们的生活和意义赋予的价值是什么”的特征，精心设计消费金融产品和服务，优化业务流程，提供更优的客户体验，使客户能够获得更丰富的价值感知。二是针对数字经济时代“连接改变了生存方式，企业要实现与客户之间最大限度、最大范围的连接，触达客户”的特征，积极采取APP、微信、支付宝等数字化渠道，实现对更大范围用户的高效连接和触达。三是针对数字经济时代“企业可以通过营造生态圈，跨越企业原先的边界，寻求外部更大范围的资源与能力聚合与共生”的特征，深耕各类场景生态圈，寻求与外部机构的合作，打造开放银行，营造完善的消费金融生态环境。

### （二）数字化转型价值链的价值提升效应在数字化转型价值链中，商业银行的各项基本

图1 商业银行消费金融数字化转型价值链示意图



增值活动和附加价值活动，有助于开启二次增长曲线，形成新的核心竞争力，实现消费金融业务的价值提升。

1. 有助于更好地满足客户需求

一是数字化转型倒逼消费金融产品服务的创新和快速供给。商业银行通过数字化、场景化、智能化的产品服务创新，可以对接更多的消费新业态和新模式，满足更广泛客群的碎片化、个性化、场景化需求，实现全生命周期服务，创造更多价值。二是商业银行通过数字技术与客户建立实时互动和反馈的数字化价值连接，连接交互中所产生的海量数据，可为产品迭代升级和用户价值增加提供支撑，有助于其把握客户的价值导向和需求变化，改善用户体验，促进共创体验。

2. 有助于提高各类业务资源要素的配置效率

在数字化转型中，通过升级获客和客户经营平台工具，加强业务流程和系统建设，开展精准营销和智能风控，有助于开展全要素动态优化配置，优化交易过程，降低交易成本和风险成本。尤其是基于数据这一数字化转型的核心生产要素，建立的各类人工智能平台和数据中台，更有助于实现一体化的集成管理，替代程序性业务中的劳动力，进而优化传统生产要素的配置，提高全要素生产率。

3. 有助于形成规模报酬递增效应

在转型过程中搭建移动化的服务平台和生态圈，会带来企业边界、组织方式甚至商业模式的变化，摆脱对传统规模效益的依赖，开启“二次增长

曲线”。商业银行通过打造平台场景生态圈，聚合消费金融业务活动与商业场景活动，可以实现场景重构和价值增长。在数字化的平台场景生态圈中，商业银行既可以沿价值链攀升，又可以在随机价值曲面中获取跨界价值、动态价值等报酬递增优势。同时，通过开放式跨界合作，可以实现价值网络外部性，拓展价值实现的空间，各方参与者不再以零和博弈的方式开展竞争，而是以共生方式竞争合作。在由商业银行、卡组织（银联、网联）、商户等机构组成的信用卡消费金融“四方模式”的基础上，这种共生价值体现得更加明显。

三、商业银行消费金融数字化转型的关键路径及行业实践

商业银行消费金融业务围绕产品服务、业务流程、数字化平台和渠道、品牌营销活动、场景链接平台等基本增值活动，以客户为中心，积极利用数字化技术赋能，在数字化转型价值链中又构建起三条典型的转型路径。这些转型路径将不同的基本增值活动有机地连接起来，有效地聚合着商业银行的内部流程、部门和各类资源，以及外部生态圈中的客户、商户及各类合作伙伴，不断丰富着价值链的形态和内涵，持续增强着消费金融业务的价值与竞争优势。当下，围绕数字化时代消费金融数字化转型的三条路径，商业银行积极探索，已涌现出不少可供参考借鉴的行业实践。

### （一）转型路径 I：精心设计产品服务，优化业务流程，提供更优的价值感知

#### 1. 开展数字化、场景化的消费金融产品创新

一是商业银行在传统的账单分期、现金分期、商户分期等消费金融产品基础上，积极开展消费金融数字化产品创新。例如，中国银行推出“中银 E 分期”“中银零花钱”“中银数字分期”等数字化创新产品，开发“多元化分期”功能，支持客户一次申请特定的多个场景分期额度。交通银行、光大银行等联合中国银联创新扫码形式的移动分期支付产品，基于信用卡 APP 推出扫码分期业务，将分期前移至支付环节，客户扫描商户二维码即可办理业务，更贴合客户日常扫码支付小额、高频的消费习惯。江苏银行基于银联数字银行卡体系推出“无界数字信用卡”，应用新一代互联网数字技术，对申卡、用卡和权益方面进行了再造升级。

二是随着教育、旅游、健身、养老等消费热点行业的出现，商业银行积极谋求分期业务和消费热点的场景嫁接，尝试提供消费热点专属额度，开发场景化创新产品。浙商银行围绕各类消费场景，做深做透场景类专项分期业务，不断优化车位分期、家装分期、MBA 学费分期，推出“既有住宅加装电梯分期”等业务。平安银行信用卡为客户在教育、数码家电、家装、航空旅行等方面的消费提供专项 MCC 分期，满足客户不同场景下的分期需求。

#### 2. 推动数字化业务流程再造，提高业务效率和客户体验

商业银行需要围绕核心客户旅程推动敏捷、快速、端到端的数字化流程再造。麦肯锡咨询公司研究表明，商业银行只要聚焦 20~30 条核心客户流程的改造，就可以显著降低运营成本，并大幅改善客户体验。近两年来，新冠肺炎疫情期间客户的线上自助申请、便捷签约的需求激增，各家商业银行在消费金融数字化流程再造方面的重视程度和投入力度随之明显加大。例如，中国农业银行在线上进件作业、汽车分期自动化审批功能之外，上线了无纸化电子签名系统，进一步完善客户信息验证模式：当客户通过 POS、PAD 等渠道申办专项分期业务并签字确认后，该系统可自动生成合法有效的客户数字证书签名和电子申请合同表，并同其他影像采集

资料一并上传至业务档案系统，以便于在业务办理中提取信息，减少客户信息验证次数。招商银行上线“e 秒购车”即时车贷，提高汽车分期在线办理能力，实现全流程在线申请、智能实时审核，秒级完成汽车分期完整流程，提供“带额到店”的分期购车体验；同时，构建人脸识别、OCR 识别、电子签名、云呼叫等能力平台，解耦流程，实现能力模块化，灵活支持获客策略调整，满足不同客户的差异化流程需求，提供便捷的签约服务。

### （二）转型路径 II：丰富完善线上服务平台和渠道，更加有效地触达连接客户

商业银行充分借助移动客户端 APP、官方网站、微信、支付宝等线上服务平台和渠道，将消费金融产品、营销活动等信息有效地传递给客户，同时使客户利用这些平台工具快捷办理业务，更加符合数字时代客户尤其是年轻客户的习惯，有助于提升客户体验和客户忠诚度。

#### 1. 完善升级 APP 平台，提供“金融+生活”的综合服务。

中国建设银行打造信用卡数字化转型发展的平台——“建行生活”APP，围绕客户用户化、产品服务化、服务场景化、运营数字化部署相关功能。该行推出平台专属数字信用卡“建行生活卡”，实现用户级申请和场景化授信，以及购车分期、家装分期线上化部署，搭建消费金融生态圈；部署信用卡频道，整合信用卡产品权益及服务，推进信用卡频道与建行生活平台的互相融合引流，特惠商户向线上迁移。交通银行持续升级信用卡“买单吧”APP，2021 年上线 5.0 版本，依据消费者用卡生命周期及行为轨迹，重构功能逻辑与界面布局，以数字化、智能化为基础，实现了从场景到服务的“无界联动”，在首页顶部设有分期、贷款、额度等服务菜单，点击“贷款”进入后可以获得我要现金、好享贷、好现贷、好商贷、扫码分期、分期购新车、分期享大牌、分期好生活等贷款选项。

#### 2. 利用微信小程序、智能机器人等技术工具，有效触达客户

中国工商银行 2020 年发布“e 生活 plus”信用卡微信小程序，利用多元化、精细化的服务植入，

与“工银e生活App”相互补充。该小程序上线“工新借”“e商助梦贷”“融e借查额度”“账单分期”，可满足个人客户、小微商户经营者的消费信贷需求；同时还设有“交易提醒”“账单通知”功能，将短信分期业务线上化。民生银行将“智能机器人营销”应用于信用卡账单分期产品的营销，基于分析历史人工营销录音，构建账单分期场景模型，综合语言模型以及声学模型，将通话录音或客户提问转化为文字，实现场景分割以及情感判断，达到与客户顺畅沟通的效果。

### （三）转型路径 III：加强场景深耕和外部合作，构建共生的消费金融生态圈

数字化连接打破了企业边界约束，促进了企业之间的合作融合。消费金融市场是一个典型的双边平台市场，商业银行作为平台，撮合B端商户和C端客户的交易。为了有效满足客户的细分场景需求，商业银行加强了对各类消费场景的深耕，广泛开展外部合作，营造更加完善的、共生的消费金融生态圈。

#### 1. 搭建场景链接平台，打造体系化平台优势

中国银行设有“中银汽车”专区，包含营销活动、车主服务、引流获客以及金融特色等四大功能版块，可以满足车企、经销商、银行各地区差异化宣传推广需求，提供置换车、旧车估值及加油洗车等便捷服务，在客户选购用各环节融合了中行汽车分期产品。招商银行上线掌上生活“汽车生活”场景连接平台，平台拥有专业聚合的汽车优质内容，精准的在售车型数据库，与优质品牌、经销商进行合作，通过专业多样的联合营销活动、便捷实时的汽车金融服务，为用户与商户创造价值。

#### 2. 开展汽车、家装等场景类品牌营销活动，扩大平台生态效应

中国农业银行举办“百城千店农行汽车节”活动，通过开辟线上购车专区、引入厂商贴息和银联补贴等优惠提供优质购车服务，通过购车礼品、推荐礼品以及优惠费率等丰富购车权益，另外叠加当地城市的促消费政策，与政府、厂商、经销商、银联分公司联手打造特惠产品。建设银行深化“建行家装节”品牌运营，与优质家

装建材品牌厂商及区域商户开展合作，打造“要装修到建行”品牌。

## 四、商业银行消费金融数字化转型的支撑保障

消费金融数字化转型的关键路径主要面向外部的C端、B端乃至G端的客户与合作伙伴，而有效实现这些关键路径离不开相应的支撑保障活动。曾刚（2020）认为，数据治理、业务流程、工具与技术、管理与聚合这四个领域是商业银行数字化创新的主要发力方向。本文认为，商业银行消费金融数字化转型的支撑保障主要在于数据治理、风险管理、敏捷开放的组织以及数字化人才队伍建设等方面。这些支撑保障也构成了商业银行消费金融数字化转型价值链中的附加价值活动。

### （一）提升数据治理能力

数字经济时代中，数据既是关键生产要素，也是数字化转型的关键驱动要素。在数字化转型中，消费金融的贷前、贷中、贷后全流程都应建立在大数据基础上，商业银行需要进一步提升数据治理能力。

一是加强数据治理和应用，有效发掘数据内在价值。当前，商业银行数据有效治理的水平还需要进一步提升，由于数据标准不统一、数据共享不足、数据孤岛现象严重等问题，影响了对数据资产的高效使用，因而需要进一步提升数据治理水平。商业银行一方面需要健全数据治理体系，制定大数据发展战略，确定数据管理部门，推动数据管理的制度体系建设；要加强对数据质量的控制和对数据安全和隐私的保护，提升数据治理系统化、自动化和智能化水平；完善数据标准体系，建立统一的数据标准和信息模型，合理规划、全面整合与消费金融相关的数据资产。另一方面，要提高数据应用能力，深化数据在业务经营管理中的应用，基于数据开展客户、市场、产品等方面的分析，深入发掘数据价值。

二是建设数据中台，为业务端提供坚实有效的支持。中台应通过重组组织和业务架构，打破传统

僵化的运营模式，实现前台与后台的弹性适配，提供更具灵活性、创新性并能实现协同共享和多技术融合的核心数字化能力。数据中台将产品设计、营销获客、客户经营、风险管理、客户服务、网络平台等环节打通，汇总各环节数据，建立企业级数据标准体系，形成标准数据，建立中央数据仓，打通数据孤岛；同时根据需要赋能业务端，提升业务运营、风险管理、管理决策的智能化水平和效率。

## （二）提高风险管理能力

一是加强数字化转型中的全面风险管理。针对信用风险、利率风险、流动性风险、操作风险、合规风险等风险，提高风险管理水平。第一，提升精准授信能力。引入中国人民银行、第三方征信数据等构建精准授信模型，量化分析信贷风险水平，形成多维度客户信用评价体系，推进精准授信。第二，提升与场景相匹配的授信能力。扩充和场景相关的风控维度，纳入人、货、场三大要素信息，加强商户准入管理和风险监测预警，强化对场景交易真实性的核验，确保真实场景、真实需求、真实客户和真实交易。第三，加强创新业务的合规性管理。从消费者保护、数据安全、合规销售、产品及服务定价、声誉风险等方面，评估新产品、新业务及新模式的合规性，建立有效的业务审批和变更管理流程。

二是加强与数字化转型相匹配的数字化风控体系建设。建立企业级的风险管理平台，实现规则策略、模型算法的集中统一管理，统筹管理模型开发、验证、部署、评价、退出等各个环节；同时，利用大数据、人工智能技术优化风险管理系统，将数字化风控工具嵌入业务流程，提升风险监测预警智能化水平。同时，强化数字化风险管理平台与数据中台的有机衔接，支持外部数据的快速接入，配备灵活的输出接口为业务端赋能，能够有效监控数据安全并保持系统运行平稳。

## （三）打造敏捷开放的组织

一是建立敏捷协同的组织，及时应对客户需求变化。组织之间的相互独立和协同不够是数字化转型必须跨越的鸿沟，多数商业银行采用层级分明的

组织结构，各部门各条线进行垂直化管理，跨部门、跨条线协同机制欠缺，难以有效支持数字化转型。商业银行需要以客户为中心，坚持价值创造导向，从产品创新、客户旅程、组织体系、IT架构等方面进行优化，打破部门和板块间的壁垒，加强跨领域、跨部门、跨职能横向协作，实行扁平化管理。在业务组织层面应突出数字化专责部门的引领性及其与业务部门的协同性，对业务部门进行适当的组织结构改造，实现数字化运作模式与传统经营方式的有效衔接。在推进数字化转型创新项目时，可以组建不同业务条线、业务与技术条线相融合的“敏捷小队”，通过敏捷管理模式进行项目开发。

二是塑造开放合作的组织，打造“无处不在”的消费金融业务。数字经济时代企业新的价值都源于共生，包括与客户的共生，与生态伙伴、合作伙伴、产业伙伴的共生。商业银行须在场景、技术、客户等方面加强开放合作，完善合作治理机制，拓展服务边界和场景覆盖面，与合作伙伴共筑开放、共生、共享、共赢的消费金融生态圈。例如，围绕教育、养老、医疗等新需求场景扩大生态合作，将业务申请入口嵌入合作方APP，将合作方的服务资源纳入商业银行APP。在开放合作过程中，商业银行应本着共赢的理念，与合作方共同商定合理的利益分配系数，实现双方价值最大化；同时，加强对合作方的管理，建立合作方资质准入标准以及开放银行的准入认证、交易、争议处理等管理规则。

## （四）建设数字化人才队伍

数字化人才已成为加快商业银行数字化转型进程的核心竞争力。然而，商业银行在数字化转型过程中普遍缺乏数字化复合型人才，面临着“引才贵、育才慢、留才难”的共性问题。商业银行需要多措并举，加速推进金融、科技、数据等数字化复合型人才队伍建设。

一是加强数字化人才的“外引内培”，构建人才队伍体系。从外部知名的互联网和金融科技公司引进数据治理、架构设计、模型算法、大数据、人工智能、网络安全等专业领域的数字化人才。健全数字化人才培养机制，利用外部金融科技公司、高



校等资源合作开展专项培训，针对高管、中基层管理者和核心员工设计培养方案，快速建立金融科技人才梯队，提升人才储备水平。

二是营造适合人才队伍发展的工作环境，激发人才活力。加强组织的顶层设计，考虑设立首席技术官、首席数据官、首席创新官“铁三角”，选聘具有科技背景的专业人才担任相关职务，在“一把手”的带领下从顶层推动数字化转型和人才发展战略。在数字化转型中应做到“以人为本”，以内部员工为中心，提高员工在工作过程中的操作体验和工作便利性。建立市场化的数字化人才薪酬体系，加强对领军人才及核心员工的激励，科学规划数字化人才的职业发展道路，营造创新和谐的企业文化，提供展现个人价值的舞台，激发数字化人才尤其是年轻员工的工作积极性与创新潜力。

**参考文献：**

[1] 蔡普华、汪伟、郑颖、阮超．金融科技发展与商业银行数字化转型：影响与建议[J]．新金融，2021（11）：39-44

[2] 陈劲、杨文池、于飞．数字化转型中的生态协同创新战略——基于华为企业业务集团（EBG）中国区的战略研讨[J]．清华管理评论，2019（6）：22-26

[3] 黄丁聪．关于场景消费金融的思考[J]．中国信用卡，2021（5）：74-77

[4] 季成．开放银行生态圈：模式、挑战和对策．新金融，

2019（8）：40-44

[5] 季成．智能银行：关键要素、重点场景和完善路径[J]．南方金融，2020（3）：89-97

[6] 马名杰、代建军、熊鸿儒．数字化转型对生产方式和国际经济格局的影响与应对[J]．中国科技论坛，2019（1）：12-16

[7] 马晓东、方跃．中台战略：企业数字化转型利器[J]．中欧商业评论，2019（9）：18-27

[8] 麦肯锡咨询公司．全球数字化银行战略分析[J]．新金融，2019（3）：4-9

[9] 肖旭、戚聿东．产业数字化转型的价值维度与理论逻辑[J]．改革，2019（8）：61-70

[10] 曾刚、李重阳．商业银行数字化转型的难点与路径[J]．银行家，2020（1）：68-70

[11] 中国银保监会办公厅关于银行业保险业数字化转型的指导意见[EB/OL]．www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/ItemDetail.html?docId=1034787&itemId=917&generalType=0

[12] DYER, J.H., SINGH, H., HESTERLY, W.S. The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture[J]. Strategic Management Journal, 2018, 39（12）：3140-3162

（责任编辑：冯天真）