

# 数字经济与银行国际化：影响、国际经验与对策建议

◎王家强 叶怀斌

**摘要：**长期以来，坚持国际化发展方向是中国银行业贯彻落实对外开放，助力加快构建双循环发展格局，实现做优做强的重要选择。在数字技术加速迭代、数字经济加快发展的当下，以生成式人工智能、云计算、物联网为代表的前沿技术正以前所未有的速度和方式改变人类的生产生活。未来，以数字因素研判地区经济形势，以数字客群夯实客户基础，以数字化转型实现降本增效是商业银行拓展国际化新局面的重要方式。中国银行业应充分评估数字经济南北差异背景下的国际化战略，密切跟进欧美同业的数字化技术并在境外加速应用试点，尝试以数字银行为突破口，拓展境外消费金融业务。

**关键词：**数字经济；银行国际化；国际大型银行  
**中图分类号：**F831      **文献标识码：**A

近年来，数字经济以蓬勃的发展势头逐步成为全球经济增长的重要动力。数字经济的快速成长不仅改变了传统产业的商业模式和生产方式，也深刻影响着人们的生活方式和社会组织形式。这为中国银行业带来更多的新业态、新模式和新机遇，中国银行业国际化应前瞻预判全球数字经济版图变化，顺势布局。

## 一、数字技术重塑全球经济形态和格局

### （一）全球经济与数字化深度融合

数字平台加速推动经济和数字化深度融合。新冠疫情加速催化了数字技术对人们生产、生活的渗透，疫情期间，全球超 100 个国家和地区实施了人员流动限制，这使得数字形态的商业、教育、金融、医疗在全球范围内得到运用和普及，以平台经济为核心的数字生态系统日臻完善（见表 1）。

数字平台本质上是一种经济代理，平台允许生产者、消费者、社区组织等各类型用户通过数字方式进行信息、商品或服务的交互和交换。在经济的发展过程中，数字平台以市场化方式逐步实现了对全球主要经济体居民生产、生活的覆盖。当前，数字平台已扩展到包括房地产、医疗、教育等在内的不同行业，传统企业也逐渐接受基于平台的业务模式，例如，沃尔玛已经成为电子商务巨头，国际大型商业银行推出应用程序和数字钱包。数字平台拓宽了传统公司的边界和业务，将多样化的业务线聚集在一起，创造了数字化生态系统。

### （二）数字化驱动创新、增长和就业

数字技术引领创新。1980 年以来，信息和通信技术在全球专利申请总量中的份额从不足 10% 增长到 2022 年的 26%（见图 1）。过去几十年间，信息和通信技术领域主导了包括个人电脑、互联网、智能手机和人工智能（AI）在内的全球最主要的技术突破。2023 年，全球研发支出最大的 7 家公司（Alphabet、亚马逊、苹果、华为、Meta、微软和三星）均来自信息和通信技术领域，ChatGPT 等新生代人工智能工具进一步拓展了信息技术的应用空间，作为通用技术广泛赋能产业创新。

数字技术驱动经济增长。在过去 20 年中，信

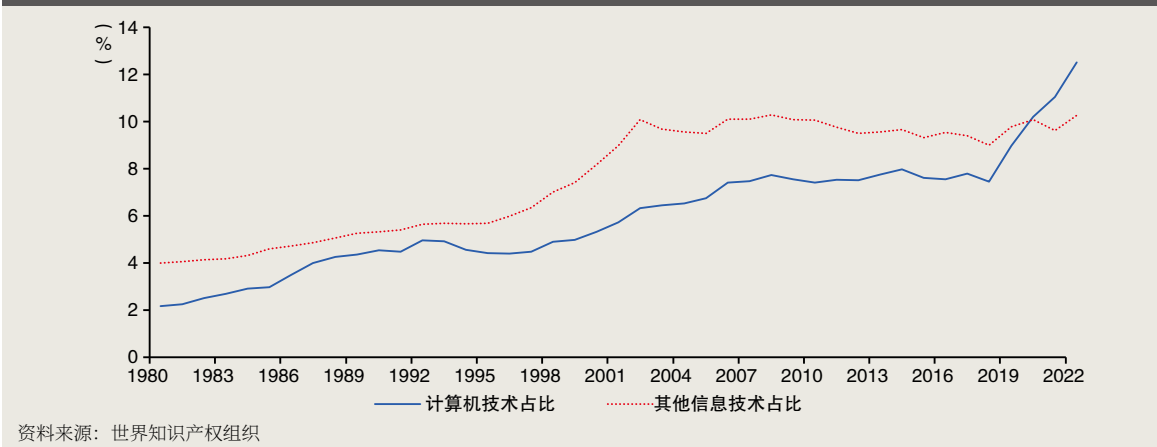
作者简介：王家强，中国银行研究院资深研究员；叶怀斌，中国银行研究院研究员。

表 1 数字经济主要部门

部门	行业	典型案例
通信和信息技术制造	电子元件	英特尔、英伟达、高通、台积电
	计算机及外围设备	苹果、戴尔、联想
	电信设备	苹果、爱立信、华为、三星
	消费电子	苹果、三星、索尼
通信和信息技术服务	广播电视媒体	BBC、暴雪、奈飞
	电信运营	美国电信、沃达丰、移动
	数据中心和云计算	微软、阿尔法、亚马逊云科技
	AI 和大数据分析	OpenAI、DeepMind
	通信技术咨询服务	埃森哲、IBM
	通信技术外包	印孚瑟斯、威普罗
	操作软件	微软、苹果、Meta
技术及服务外包	应用软件	微软、SAP、腾讯（微信）、Zoom、Meta（脸书）
	呼叫中心、人力、财务、营销等	Concentrix、Teleperformance
其他数字化平台	数字金融服务	阿里支付、Paypal、微信支付
	电子商务	阿里巴巴、亚马逊、希音
	线上共享平台	Uber、爱彼迎、外卖跑腿平台美团、TaskRabbit
	其他数字化平台	房地产经纪机构 Redfin、线上问诊机构 Teladoc

资料来源：根据公开资料整理

图1 信息通信技术专利占全球所有专利比重



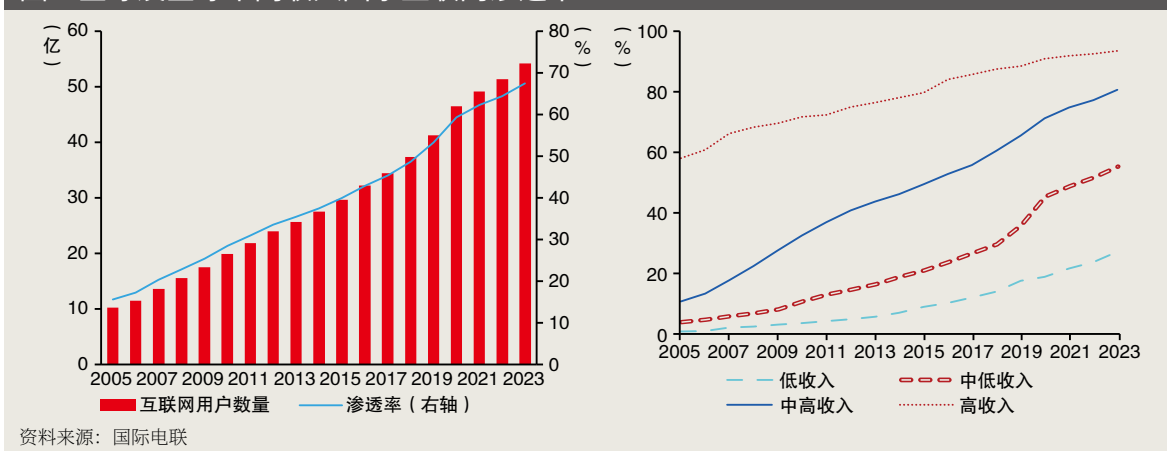
资料来源：世界知识产权组织

信息和通信技术相关行业是全球经济增长最快的领域之一，其增速是其他行业的近两倍。2022年，全球信息和通信技术领域总增加值超6.1万亿美元，约占全球GDP的6%。值得注意的是，数字技术对经济增长具有巨大的正向外部效应，其重要性在经济总量上并未充分体现。研究表明，随着新型通用技术的成熟和广泛应用，技术价格的下降往往超过产出的扩大，从而导致技术生产部门在国内生产总值中的份额稳定或收缩。在过去的几十年里，数字商品和服务的种类和质量大幅提升，一些流行的数字服务接近免费，带来的福利收益大量惠及低收入群体。

数字技术带动大量就业。2022年，全球信息和通信技术服务行业的就业人数达到6800万，高于2000年的约3700万。信息和通信技术服务行业对全球就业份额的贡献从2000年的1.3%小幅增长到2022年的2%。以呼叫中心、数据录入、编辑排版、设计、营销等为代表的业务流程外包和信息技术支持服务(BPO-ITES)<sup>①</sup>为青年、妇女、残疾人和偏远地区的人们提供了新的收入来源，创造了丰富的远程就业机会。此外，以平台为核心的数字经济相关部门创造了远超信息和通信技术服务行业本身的灵活就业岗位。

<sup>①</sup> BPO-ITES 是指将业务活动和功能承包给第三方提供，业务流程通常基于 IT 或者通过互联网、电信网络以电子方式交付。

图2 全球及全球不同收入国家互联网渗透率



### (三) 数字经济全球南北差异两极分化

一是数字技术应用的南北差异扩大。不同国家的数字化进程存在较大区别，高收入国家通常致力于将最新技术应用于企业产品和服务，如云计算、物联网、生成式 AI；而部分中低收入国家和低收入国家的企业仍无法接入互联网。据世界银行统计，2022 年全球互联网用户约 53 亿人，占总人口的三分之二，较 2018 年增长近 15 亿人，但低收入国家仅约四分之一的人口能够使用互联网（见图 2）。在接入互联网的人群结构上，高收入和中高收入国家在年龄、性别的人口结构上基本实现了均衡，但在低收入国家，互联网资源的城乡差异、年龄差异和性别差异仍在扩大。

二是信息通信产业的区域马太效应加剧。信息和通信技术制造业和服务业的附加值环节高度集中在中高收入经济体，行业集中度在过去十年进一步提高。中国和美国占信息和通信技术制造、服务业全球增加值的一半以上，前六大经济体在全球信息和通信技术制造业增加值中占 80%，在信通技术服务业中占 70%。2010 年以来，这些份额进一步提升，信息和通信技术的行业特征巩固并提升了世界领先经济体的主导地位。与此同时，保加利亚、冰岛、越南、印度等经济体通过融入全球通信技术价值链实现了较快增长。

三是前沿技术加大全球南北数字鸿沟。以生成式人工智能为代表的前沿数字技术已发展到了新阶段，并吸引以发达国家为主的大量相关投资。2023 年上半年，全球对生成式人工智能领域的投资约为

140 亿美元，是 2022 年全年的 5 倍。值得注意的是，包括生成式人工智能技术在内的各类数字技术天然地带来更多的垄断，少数国家形成几家明星公司，并收获大部分人工智能技术发展红利。高收入国家具有更强的动机和更好的技术能力使用和发展 AI。生成式人工智能技术可能从贸易角度破坏中低收入国家的比较优势，最终逆转这些年来南北国家居民生活水平收敛的趋势。

## 二、数字因素对商业银行国际化的影响

在数字经济时代，数字因素深刻影响了银行展业，以数字因素研判地区经济形势，以数字客群夯实客户基础，以数字化转型提升智能风控、实现降本增效是商业银行开拓国际化新局面需要提升的关键能力之一。

### (一) 数字经济全球南北差异两极分化，成为影响商业银行区域布局的重要因素

数字经济发展的南北分化深刻影响了银行业展业的经济基础、技术基础和风险基础。

一是数字经济南北分化意味着经济发展的南北分化，影响银行业国际区域布局的经济基础。现代经济与数字技术联系密切，现代制造业、服务业、农业都离不开数字技术。根据互联网数据中心（IDC）的预测，2023 年与数字经济相关联的产业产值占全球 GDP 的 62%，这意味着南方国家以数字技术为基础的经济发展潜力与北方国家正拉开差

距，也意味着银行业国际化在南北国家将面临两种不同的经济发展环境。

此外，数字技术的普及，特别是部分数字技术的低价普及大量惠及青年、弱势群体和低收入人群。上述人群往往金融渗透率低，拥有较少金融资源，是银行业通过数字技术重点覆盖的长尾客户和增量客户。借助数字经济，部分中低收入国家有望实现金融跨越式发展，也为银行业国际化布局带来新的机遇。

二是数字经济南北分化意味着金融基础设施的两极分化，影响不同国家银行业务开展的方式。数字经济促使传统生产制造、服务业与新兴行业加快数字化转型，并衍生出与之匹配的金融服务方式，而无论是产业链金融、供应链金融还是普惠金融、跨境金融等，均需要依赖数字化及相关配套金融基础设施。在具有完善金融基础设施的国家，商业银行数字化服务也不再局限于支付服务，而是朝着更高阶段的金融服务生态演进，并通过移动互联网、产业与服务数字化等构建起数字银行服务的全生态，嵌入更多的数字金融场景。而部分低收入国家缺乏完善的金融基础设施，仅能开展传统金融服务，相对低效。

三是数字经济南北分化意味着低收入国家可能长期受困于比较优势陷阱，影响银行展业的金融风险。从市场风险看，低收入国家缺乏特色产业，在国际贸易中以出口原材料为主。在数字经济时代，低收入国家更可能受困于比较优势陷阱，造成贸易环境的进一步恶化，甚至可能形成国际收支危机。在美国政策利率持续处于高位的情况下，国际收支危机可能造成国内各部门外资供给减少，进而造成利率、汇率、大宗商品波动等市场风险。此外，从信用风险看，贸易环境恶化可能导致企业主体履约能力减弱，造成银行面对的企业信用质量发生变化。

## （二）数字经济客群成为银行业务发展的重要基础

商业银行最优质的客户群体往往已通过数字化手段提升企业竞争力，或其自身就是数字化平台型企业。2024年2月，全球市值最大的10家企业中6家与信息通信技术服务业直接相关（见表2）。同时，数字经济企业与银行业关系密切，例如，摩根大通与亚马逊、高盛与谷歌保持着长期的融资伙

伴关系，花旗银行为全球数千家技术公司提供全球现金管理和跨境支付解决方案。在部分中等收入和低收入国家，本土数字化企业取代跨国企业在制造业部门的地位，快速成长并填补了市场空白，为金融市场提供了大量业务机遇。2020—2022年，印度数字经济领域诞生50家独角兽企业，而2017—2019年仅新增4家。类似情况在阿根廷、巴西、智利、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、越南、土耳其等国家陆续上演，这些国家通常具有以下特点：一是较大的国内市场支撑应用规模化运营；二是独具特色的语言和文化形成一定的壁垒；三是具有IT人才基础及商业运营能力的本土化公司。

此外，其他各类型企业正依赖数字技术（包括各类工业软件及信息通信终端硬件）提升企业效率，改变原有的产业行为。跨国公司使用经营管理类软件提升企业的管理治理水平和运营效率；使用生产控制类软件，提高制造过程的管控水平和生产设备的效率、利用率（见表3）。例如，石油化工企业通过生产控制系统及终端传感实时掌握工业流程，控制反应温度；炼钢企业依托工业互联网实现全自动生产。

数字基础设施重要性凸显，催生新的投融资需求。空前增长的数据使用和分析能力需求已驱动数字化新时代的到来，各国需扩展和升级数字基础设施以应对爆发式增长的数据和算力需求。据预测，数据的创造、存储、传输和全球使用的规模已从2010年的2ZB（ZB即泽比特，1ZB等于1万亿GB）增长至2023年的120ZB，2025年将达到180ZB。仅从电信行业来看，2022—2025年移动运营商将投资6000亿美元，其中85%将投向5G领域。巨大的数字基础设施资本开支将成为金融机构重要的资产业务。

数字基础设施绿色迭代衍生绿色金融需求。数据的爆炸性增长和数字化加速导致了电力使用和温室气体排放的增加。2020年，信息和通信技术部门的碳排放足迹估计在4.67亿吨至6.88亿吨二氧化碳当量之间，不足全球排放量的5%。但研究表明，到2030—2040年，信息和通信科技领域碳排放可能占全球排放量的14%~24%。这一趋势在部分国家已较为明显，2021年爱尔兰全国数据中心的用电量同比增长32%，数据中心消耗全国14%的电力，显著

表 2 2024 年 2 月全球市值前 10 企业

企业名称	市值 ( 万亿美元 )	排名
微软	3.05	1
苹果	2.82	2
沙特石油	2.06	3
英伟达	1.97	4
亚马逊	1.82	5
Alphabet	1.80	6
Meta	1.23	7
伯克希尔哈撒韦	0.91	8
礼来	0.73	9
特斯拉	0.61	10

资料来源：根据公开资料整理

表 3 工业软件赋能传统行业

类别	代表产品	用途	主要垂直行业	代表企业
研发设计	计算机辅助设计 ( CAD ) 计算机辅助仿真 ( CAE ) 计算机辅助制造 ( CAM ) 电子设计自动化 ( EDA ) 产品数据管理 ( PLM )	用于提升企业在产品研发工作领域的能力和效率	航空航天、汽车、通信、医疗、建筑、电气等	国际：Ansys、Autodesk、达索、PTC 国内：中望软件、芯愿景、华大九天等
生产控制	生产过程执行管理软件 ( MES ) 分布式控制系统 ( DCS )	提高制造过程管控水平、改善生产设备的效率和利用率	汽车、电子通信、石化、冶金、电力等	国际：西门子、GE、罗克韦尔等 国内：中控技术、宝信软件和利时等
经营管理	企业资源管理 ( ERP ) 客户关系管理 ( CRM ) 供应链管理 ( SCM )	用于提升企业的管理治理水平和运营效率	物流、电商、汽车、化工、机械制造、制药等	国际：SAP、Oracle 等 国内：用友网络、金山办公、鼎捷软件等

资料来源：根据公开资料整理

高于 2015 年的 5%。与数字经济发展相关的绿色基础设施迭代需求将成为未来金融支持的重要领域。

### (三) 数字技术拓宽银行业服务半径并实现降本增效

对于银行而言，数字化转型不断向纵深推进，为银行业持续拓宽服务半径，在全球范围内输出金融服务提供技术支撑。在零售金融领域，商业银行通过互联网在全球范围内覆盖更多长尾客户，并将线上线下用户整合为完整的服务闭环，从而实现线上线下生态一体化和全流程一站式服务。在公司金融领域，产业数字金融成为一种新兴的金融业态，通过深入运用云计算、区块链、大数据风控等金融科技手段，建立起产业与金融之间的数字化新纽带，将全球价值链的关键环节场景化呈现。此外，数字技术大幅推动了商业银行成本收入比的下降，这主要体现在三个方面：一是降低获客成本。商业银行通过线上渠道获取用户的基本属性、客户数据等信息，经过数据清洗、整合和处理后，实现对客户类型的精准判断；借助互联网更容易触达年轻客群，增加长尾客户的覆盖。二是降低营销成本。商业银行利用积

累的数据资源，为客户提供个性化服务，以更低的成本提高营销转化率。三是降低运营成本。依托数据管理平台，可有效激活“沉没信息”，更好地提升运营效率，降低运营成本。合理推广科技应用，有效降低银行业人力服务成本。值得注意的是，数字化转型已成为全球银行业的共识。国际银行业数字化转型主要涉及人工智能与大数据、分布式计算、互联网与云计算、密码学四项底层技术（见表 4）。

人工智能技术是近年金融应用的重点。摩根大通的 AI 应用覆盖风险管理、潜在客户挖掘、营销、客户体验和欺诈预防等多个领域，有超过 300 个使用案例。通过 AI 技术，摩根大通能够在其全球支付处理和资金转移系统中实现自动化和智能化，效率显著提升。美国银行推出 AI 虚拟财务顾问 Erica、富国银行引入 AI 虚拟财务顾问 Fargo，有效降低运营成本。汇丰银行利用 Google Cloud 提供的反洗钱 AI 来打击金融犯罪。分布式计算以区块链形式，分布式存储数据，构建巨大的共享数据库，开展点对点传输、智能合约等应用。摩根大通构建自己的区块链平台 Quorum。基于 Quorum 区块链的系统，发行数字货币 JPM Coin 用于即时结算银行批发业务

表 4 数字化转型涉及技术与应用

数字化技术		金融服务	
底层技术	创新与应用		
人工智能与大数据	机器学习和深度学习	反欺诈	风险控制
		投资建议	个性化服务
分布式计算	区块链	数字货币	
		B2B	
互联网与云计算	应用程序接口 (API)	移动支付	P2P
		开放银行	保付代理
密码学	智能合同	自动交易	
	生物识别	身份保护	

资料来源：根据公开资料整理

表 5 全球数字银行 100 强的区域分布

地区	数量	代表性数字银行及世界排名
欧洲	西欧	26 荷兰 ING Global (3)
	北欧	6 瑞典 Klarna (12)
	中东欧	6 俄罗斯 Tinkoff Bank (7)
亚洲	东亚	20 中国 微众银行 (1)
	东南亚	12 印尼 Allo bank (36)
	南亚	3 印度 Airtel P Bank (42)
	中东	5 阿联酋 Mashreq Neo (92)
美洲	北美洲	10 美国 Ally bank (2)
	南美洲	6 巴西 Nubank (5)
	大洋洲	3 澳大利亚 ING 澳洲 (26)
非洲	3 南非 TymeBank (43)	

资料来源：《亚洲银行家》杂志

注：括号内为世界排名。

的交易。云计算通过网络“云”将海量的计算资源集合起来，在短时间内进行分解、处理和分析，并反馈给用户。云计算高效聚合、多方协同的特点赋予商业银行资源整合的能力，银行可以整合各方参与者的信息和资源，将不同孤岛上的数据集成，迅速应对市场变化。美国银行业正在推进“开放银行”项目，使银行客户能够随时访问银行和交易数据，并使用外部应用程序编程接口 (API)，使银行能够安全可靠地与其他第三方金融机构交换数据。密码技术是新兴技术演进的核心载体，已深度融入 5G、物联网、区块链、人工智能技术体系中，支撑着泛在组网、共识机制、可信决策、隐私计算等应用需求。

### 三、国际大型银行以数字化推进国际化的实践经验

当前，国际大型银行普遍加大对金融科技领域的投资，寻求与全球各地区头部互联网平台开展合作，拓展数字化业务。同时，在境外市场不断探索新型数字产品及服务，发展数字银行，以数字化手段助推国际化业务的发展。相较而言，中资银行数字

化改造及技术应用主要局限于国内市场，对境外数字市场的开拓及数字技术的应用仍有较大提升空间。

#### (一) 发展数字银行成为布局新兴市场的重要方式

数字银行在全球均具有广阔前景。数字银行具有不依赖物理网点，接入便捷、操作简单等特点，成为国际大型银行进入新兴市场的重要渠道。其中，拥有完备的数字基础设施及较为成熟的数字经济平台是发展数字银行的关键。在全球数字银行前 100 强中，西欧地区占比约 30%，东亚、北美地区数字银行亦实现了快速增长（见表 5）。现有数字银行的陆续盈利验证了数字银行模式的商业可持续性，数字银行在发达国家和发展中国家均有较为广阔的市场前景，但底层逻辑却存在较大差别。中高收入国家发展数字银行重心在于将现有传统银行客户转换为数字客户，而在具有数字化前景的中低收入国家（如东南亚、拉美和非洲），数字银行则致力于为未接触过主流金融服务的消费者提供服务。

数字银行天然具有跨国布局优势。一是数字银行具有蛙跳效应。借助数字技术、金融科技等后发

表 6 日韩大型银行布局东南亚数字平台

国别	数字 APP	主要股东 / 母公司	持股比例	数字 App 情况
印尼	Jenius	三井住友	92.43%	Jenius 是印尼国家退休金储蓄银行 (BTPN)，于 2016 年推出的数字银行服务平台，是印尼第一个数字银行服务平台，提供线上开户 (视频电话认证)、余额查询、汇款、首付款、外汇存款、贷款、借记卡等服务
	Wokee	韩国 KB 国民银行	67.00%	Wokee 是 2017 年由印尼合作社银行推出的数字银行服务平台，Wokee 为用户提供存款、电子钱包 (如充值、汇款、支付) 等服务
	LINE Bank	韩亚银行 LINE	80.00%	2007 年韩亚银行收购 Bank KEB Hana，2018 年 LINE 持股 20% 并共同推出数字银行服务。LINE Bank 提供存款、电子支付、借记卡等服务
	Kredivo	瑞穗银行	—	1.25 亿美元领投印尼科技金融公司 Kredivo Holding 的 D 轮融资，Kredivo Holding 拥有印尼最大的先买后付平台 Kredivo 及 Krom Bank
菲律宾	Tonik	瑞穗银行	10.00%	Tonik 是全球为数不多使用自有银行牌照的纯数字银行，以菲律宾央行 BSP 授予的农村银行牌照 (Rural Bank License) 运营并接受监管，提供的服务包括存款、电子支付、借记卡等
越南	M-service	瑞穗银行	7.50%	M-service 是越南最大支付平台，旗下电子钱包公司 Momo Mobile Money 在越南拥有 3500 万注册用户
	FE Credit	三井住友	49.00%	FE Credit 是越南最大消费金融公司，在消费金融 (含信用卡及消费贷款) 市场占有率超 50%，拥有巨大的客户基础和品牌知名度
柬埔寨	Liiiv KB Cambodia	韩国 KB 国民银行	100.00%	2016 年上线，为客户提供存款、汇款、支付、贷款等服务

资料来源：根据公开资料整理

优势，在后发国家实现超常规发展。例如，金融和科技领先的企业，可以通过跨国布局，输出先进技术和经验，助力发展中国家从原本的金融账户渗透率和信用卡持有率较低的阶段，直接跨越到数字银行阶段。二是数字银行具有规模效应。在本土发展较好的数字银行，通过跨国布局可推销标准化的产品和服务，借助科技的边际效应，形成规模经济，进一步强化自身竞争力和国际话语权。三是区域一体化促进了金融一体化。数字银行的跨国布局将有助于跨国金融合作，抹平地区间的金融发展差异。

日韩大型银行借助数字银行布局东南亚国家。囿于狭小的国内市场和长期的低息环境，日韩银行积极布局海外市场，依托数字银行“轻”和“小”的特点，覆盖小微企业及个人客户，在目标市场与传统银行间形成协同。瑞穗银行拓展境外市场的战略定位为“以数字化方式拓展”，其集团挑战境外市场的标准有三方面：人口规模、经济增长及年轻世代无银行账户的比例。结合瑞穗银行国际开拓战略与跨境发展标准，在东南亚发展数字银行（或数字金融平台）就成为其海外拓展的重要方向。2021 年，瑞穗银行收购越南最大的数字支付平台 M-service 7.5% 股权；2023 年，领投菲律宾最大数字银行 Tonik 的 B 轮融资，获约 10% 股权。除瑞穗银行外，三井住友收购印尼 Jenius 数字银行及消费金融平台 SOF，韩国国民银行收购印尼 Wokee 数字银行等均为日韩银行以数字银行涉足东南亚金融业的典型案例（见表 6）。日韩银行通过大量投资包括数

字银行在内的各类数字平台，形成与传统银行出海的业务协同，提升在东南亚地区的金融竞争力，特别是汽车金融等消费金融领域的竞争力。

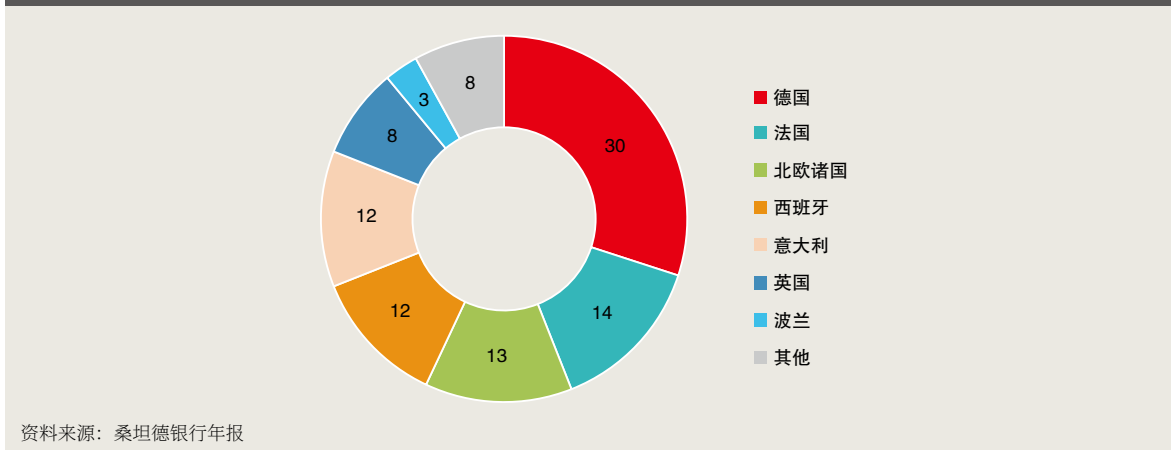
相较于日韩大型银行，中资银行出海仍局限于传统商业银行领域。通过设立分支机构保持与海外的商业联系，但在大部分国家，传统物理网点限制了商业银行业务的开展，也难以触达大部分长尾客户。

## （二）境内外一体化推进商业银行的数字改造

欧盟、东盟等地区持续推进区域一体化发展，天然具有较多的跨境金融服务需求。其中，欧洲地区银行业更为发达，具有丰富的国际化经验。以桑坦德银行和荷兰 ING 银行为例，作为欧洲的第四大和第九大商业银行，桑坦德银行境外总资产占比 73%，境外业务收入占比 82%；荷兰 ING 银行境外总资产占比 70%，境外业务收入占比 75%；二者均将数字化转型作为保持其国际竞争力的重要手段。

第一，将客服中心逐步转化为智能交付中枢。以生成式人工智能为代表的前沿技术颠覆式改变了传统银行客服模式，银行客服中心也逐步向远程银行转变。以荷兰 ING 银行为例，在欧洲，ING 银行的虚拟服务助理已得到广泛应用，在比利时、西班牙、波兰、土耳其等地上线的数字客服中心已能解决 45% 的新增客服问题。通过应用大数据和机器学习技术，ING 银行为客户提供定制化数字服务，2023 年 77.4% 的客户收到了定制化的理财建议。

图3 桑坦德银行数字消费者银行贷款份额国别分布 (%)



ING 银行数字化客服平台是 7×24 小时的全球服务平台，通过对关键金融环节的数字化改造，在有效降低服务成本的同时大幅提升了服务质效。此外，ING 银行对全球零售银行的 292 项不同流程进行了数字化监测，监测其中不需要人工介入的流程比例。2023 年，ING 银行零售业务数字化指数为 71.2%，同比增长 4.2 个百分点。综合来看，ING 远程银行逐步实现了客户经理、AI 客户经理、产品专家等多种交付资源的灵活调度和部署，成为多渠道和多交付团队智能调度枢纽。

第二，以数字技术巩固传统观念金融业务优势。桑坦德银行推崇业务与科技创新，创建了数字消费者银行（Digital Consumer Bank）部门，以数字技术赋能传统强项——消费金融板块，打造了欧洲市场领先的数字银行平台。2023 年，在全球消费低迷的环境下，桑坦德银行数字消费者银行部门存量贷款及垫款同比增长 8%，新增贷款同比增长 3%。其中，汽车消费金融业务取得了亮眼成绩，新增汽车信贷同比增长 6%，汽车租赁业务有效合同同比增长 15%；在其他消费金融领域，桑坦德银行与主流互联网平台合作，大力推广“先买后付”消费金融模式。2023 年，桑坦德银行数字消费者银行部门取得了 11.99 亿欧元的盈利。数字消费者银行部门取得的良好成绩与数字化改造关系密切，例如，为巩固汽车金融领域的领先地位，桑坦德银行在欧洲打造了专业数字租赁平台，通过数字化平台，为消费者提供科学的购车财务建议，并以数字化平台掌控关键租赁资产及使用者情况（见图 3）。

第三，差异化定位数字经济背景下的线上、线下渠道。一是将手机银行定位为数字经济时代最重要的金融渠道，交易服务的主战场、客户数据沉淀的主渠道，在国际市场打造超级 App。桑坦德银行以高科技、数字服务提升全球客户黏性，以数字技术强力支撑全球各地业务运营，特别是中东欧及拉美市场。在全球范围内，桑坦德银行以主流线上产品“1|2|3|world”为基础，提供全面的数字化服务，并根据海外目标市场情况，在波兰、智利、巴西等地陆续推出了信用卡、消费金融平台等具有本土特色的重磅 App（见表 5）。2023 年，在桑坦德银行全球 1.6 亿活跃用户中，数字客户数量超 5000 万。荷兰国际银行把推广手机银行、提升移动服务能力作为增加全球客户黏性的重要方式，大幅提升在土耳其（90%）、罗马尼亚（84%）、西班牙（66%）、荷兰（69%）等市场的手机银行渗透率。二是明确物理网点作为与客户高价值互动的物理载体，淡化综合利润中心角色，并据此思路进行数字化改造。例如，桑坦德银行计划在全球推出 1000 家创新设计网点（Work/Cafe Branch），实现网点共享经济。通过网点的空间及空间共享，在提高客户黏性的同时，为客户提供财力顾问精准营销服务（见表 7）。

第四，拥抱金融科技，投资未来金融。桑坦德成立 Inno Ventures 全球企业风险投资基金，专注于早期金融科技投资，积极孵化创新科技项目，打造强大的 IT 生态圈体系。桑坦德是首批应用区块链技术的银行，推出了可实现当日国际转账的国际支付服务“Santander One Pay FX”，利用先进的分布式账



表 7 桑坦德银行境外数字化 APP 案例

地区	数字 App 情况
全球	推出线上产品“1 2 3 world”，用户可通过该 App 办理所有个人零售业务
波兰	推出“BZWBK24”信用卡 App，用户可通过该 App 线上办理信用卡。该 App 被 Forrester 评测为欧洲最佳银行 App
巴西	发布“+Negocios”消费金融服务平台。全数字化改造客户服务流程，发布“Santander Way”App，使客户可以实时管理名下账户，并在支付领域率先支持 Samsung Pay
智利	推出“Launch of 123 Click”，整个贷款流程可以全数字化方式实现

资料来源：桑坦德银行年报

簿结算体系降低跨国交易手续费与资金结算次数。2020 年，桑坦德银行收购了具有广泛用户基础的欧洲移动支付服务提供商 Wirecard，进一步拓展线上数字支付渠道，保持在互联网金融领域的活跃地位。此外，桑坦德银行积极发展物联网技术，并有机嵌入其数字产品中，用以监控全球金融体系交易信息；对资金流形成可视化视图，优化资金审批环节，提高资金流转速度，继而大幅提升经营效率。

作为国际化战略的重点或核心区域，集中力量开拓区域市场，形成区域规模优势。

三是深化既有业务开展区域的数字业务。回顾历史，全球范围内几次大规模的产业升级均带动了全球银行业的国际化大发展，两者相辅相成、相互促进。在数字经济时代，中国银行业应重新评估、动态调整既有境外业务开展地区的经营策略和业务结构，因地制宜拓展和强健数字经济业务。

#### 四、对 中资银行国际化发展的政策建议

随着数字技术和实体经济的深度融合，数字经济在全球范围内的重要性日益凸显。中国银行业推进国际化应将数字因素纳入基本考量，因地制宜打造强有力的数字化支撑体系，用数字思维重塑业务和服务流程，持续提升国际化发展的竞争力。

##### （一）研判数字经济南北差异背景下的国际化战略

当前，全球数字经济南北差异分化加剧，国内银行业推进境外机构布局、摆布境外资产负债应重点考虑东道国数字经济领域的发展潜力。

一是谨慎布局数字基础设施薄弱的低收入国家。低收入国家网络覆盖率较低、数字基础设施较为匮乏，阻碍了当地企业的数字化进程。同时，低收入国家往往数字客群基础薄弱，云计算等数字技术的应用难以产生规模效益，银行数字服务缺乏应用场景，且传统服务成本较高。

二是择优布局具备一定数字基础的中低收入国家。在部分中低收入国家，本土数字化企业快速成长，持续衍生大规模数字基础设施投资需求与资金需求，数字经济潜能有望充分发挥。中国银行业应重点关注具有较大的国内市场规模、独特的语言和文化习惯，具备 IT 人才基础的发展中国家，将其

##### （二）以创新产品为抓手，夯实数字经济客户基础

数字经济客群具有天然的科技属性，重视和发展数字经济客群应在深入研究东道国法律和监管法规的前提下，创新应用金融产品，推动创新产品的国际应用，提升产品适配性和竞争力。

加强数字经济行业研究，优化产品体系，服务全球数字经济客群。打造知识产权大数据为底层支撑的知识产权评估标准流程，强化与行业协会、专利审批机构等的合作，提升对专利商业价值的理解。发展完善数据产权融资，盘活数据资源。支持数据资源“入表+融资”模式的实际应用，助力数字经济企业数据价值变现。创新银团贷款、资产支持证券、产业基金等多种融资模式，给予数字经济客群更多的支持和帮助。

在发达国家，重点拓展核心数字经济企业的上下游产业链客群。发达国家金融业成熟，数字经济客群拥有较为稳固的金融服务格局。中资银行应重点拓展核心企业的上下游企业，特别是上下游中小企业。可推进跨国供应链产品，基于产业逻辑设计供应链融金融产品，利用物联网、大数据、云计算、人工智能和区块链等技术，建立纵向产业全息，横向贯通企业社会经济活动全貌，可多维度交叉印证、勾勒行业风险图谱的信息数据平台，对境外核心数字经济企业的产业链企业进行立体式全息风险

画像，降低境外中小企业融资门槛。

在发展中国家，重点拓展本土化数字经济客群。在具备一定数字经济基础的中低收入国家，本土数字经济客群具有独特的业务优势，同时，受制于相对落后的金融发展水平，存在较大的金融展业空间。中资银行在此类国家可重点应用综合金融产品、加速整合金融资源，共同支撑数字经济客群的发展。同时，加快风控数据建设，依托智能化风险分析工具，识别早期风险信号并完成预警，完善风险识别的数字化和智能化改造。

### （三）借鉴欧美同业的数字化技术并在境外加速应用

欧美银行在数字技术的应用方面既有成熟的经验，也有深刻的教训，中国银行业应在扬弃的基础上，主动跟进欧美同业最新发展动态。

集中技术资源，完善全球通用数字平台。打造聚合各类金融服务功能的 App 平台，并在全球范围内推广统一数字平台。同时，针对重点新兴市场，有选择地开发符合当地文化特色和青年人喜爱的特色 App，增加客户黏性。

主动跟随前沿技术，发展差异化应用。跟随市场发展方向，密切关注东道国金融科技的行业共识，推广大数据、云计算、人工智能等实现商业化应用的前沿技术部署。深入研究欧美同业在细分领域的技术开发，并根据本行特点开展差异化应用。

综合多种方式搭建技术平台。可通过投资并购、参股、控股、合作等多种方式，整合内外部科技资源，快速提升自身数字能力并投射至境外机构。在严格遵守境外法律法规的前提下，将金融服务以标准化的方式嵌入客户的生产、生活场景中，向场景合作方、同业以及产业公司开放产品和服务。

### （四）尝试以数字银行拓展海外消费金融版图

中资银行应把握数字银行的发展趋势，积极拓展海外消费金融业务。相较传统的网点拓展模式，数字银行具备成本低、牌照审核条件简单、规模拓展快等优势。特别是在中资银行境外对公业务同质化严重，个人业务进展缓慢的背景下，尝试以数字

银行拓展海外个人业务具有重要的商业意义。

多渠道探索发展境外数字银行。从境内外的实践经验来看，数字银行业务与大股东的业务范围及生态密切相关，中资银行以数字渠道出海应充分考虑原始股东因素，可借鉴日韩银行在东南亚的实践经验，探索发展数字银行业务。一是与境外主流数字平台开展合作，发展数字银行。中资银行可效仿韩亚银行与日本社交平台 LINE 在印尼共同成立 LINE Bank 的合作模式，在第三方国家共同组建数字银行。二是对具有一定客户基础的创业型数字银行的投资并购。数字银行的原始股东主要集中于科技金融公司及数字平台，中资银行在投资并购前，应充分考察原有股东的业务背景，依托既有数字平台拓展客户群体。三是可考虑以参股方式先行介入境外数字平台，充分评估被并购对象商业运行情况，在有效管控风险的前提下，逐步尝试获得数字平台的控股权。日韩大型银行对东南亚金融机构的投资并非一蹴而就，多起大型投资并购均经历了五年以上的较长时间，中资银行“走出去”应加强对并购标的的评估，可先以参股股东角色熟悉机构运营，进而寻求合适的并购控股时机。

#### 参考文献：

- [1] 范国平. 数字经济时代实体经济数字化转型的路径研究 [J]. 经济学, 2024 (8): 16-18
- [2] 陆岷峰等. 基于数字银行背景下数字信贷风险控制管理的战略研究 [J]. 金融理论与实践, 2020 (1): 21-26
- [3] 石先梅. 数字技术赋能金融强国建设的内在逻辑与实践路径 [J/OL]. 当代经济管理, 2024.8
- [4] 王家强. 把握银行市场竞争态势, 提升高质量发展水平 [J]. 中国银行业, 2023 (8): 39-43
- [5] 王家强. 高水平对外开放与银行业发展机遇 [J]. 中国银行业, 2022 (11): 25
- [6] 张鹏. 中国上市公司数字化转型: 缘由、趋势和实现路径 [J]. 江汉大学学报 (社会科学版), 2024 (4): 116-128
- [7] World Bank. Digital Progress and Trends Report[R]. 2023

(责任编辑: 冯天真)