

招商银行数字化转型下财务风险的识别与评估

樊媛媛

沈阳建筑大学 管理学院，辽宁省沈阳市，110168；

摘要：在当今数字化时代，招商银行积极投身于数字化转型进程。在此过程中，财务风险成为不容忽视的重要方面。本文运用骆驼评价体系，从资本充足性、资产质量、管理水平、盈利性以及流动性这几个维度，对招商银行数字化转型中的财务风险进行精准识别与评估。同时，通过对详细案例数据展开深入剖析，力求更全面、更深入地展现数字化转型给招商银行财务风险带来的多方面影响，从而为招行有效应对风险提供极具价值的参考依据。

关键词：招商银行；数字化转型；财务风险；骆驼评价体系

DOI：10.69979/3029-2700.25.03.034

引言

数字化时代，招商银行大力推进数字化转型，这虽有机会但也可能产生财务风险。骆驼评价体系能为分析招行财务风险提供全面视角。随着金融科技的迅速发展，银行数字化转型已成为行业发展的必然趋势，而在这一过程中如何有效管理财务风险成为至关重要的问题。

招行在数字化转型上投入大，发展金融科技、优化线上平台、拓展业务渠道，提升效率和客户体验。但转型涉及新技术和新模式，如数据安全问题可能致财务损失，线上业务扩张或影响资产质量。

招行近年来不断加大对“掌上生活”和“招商银行”两个 APP 的建设投入。这两个 APP 承载了大量的零售业务功能，包括信用卡服务、理财产品销售、转账汇款等。通过数字化手段，招行拓展了服务边界，使得客户可以随时随地办理业务。然而，这也意味着银行后台系统需要处理更为庞大和复杂的数据流量，对数据处理能力和网络安全防护提出了更高的要求。一旦出现数据泄露或系统故障，不仅会面临监管部门的严厉处罚，还可能导致客户流失，进而对财务状况产生负面影响。

1 基于骆驼评价体系的财务风险识别

1.1 资本充足性

招行数字化转型需持续投入资金用于技术和系统升级。新业务开展可能有更高资本要求，风险事件可能侵蚀资本。要关注核心资本充足率和资本充足率等指标，保障有足够资本缓冲。

从数据来看，过去五年，招商银行在金融科技领域的研发投入累计超过 500 亿元。这些投入主要用于提

升数字化基础设施、开发新的金融产品和服务平台等。这种大规模的投入在短期内可能会对资本充足率产生一定压力。由于新的数字化项目集中上马，招行的核心资本充足率出现了 0.2% 的小幅下降。如果不能有效平衡业务拓展与资本补充，可能会在面临突发风险事件时削弱银行的抵御能力。

1.2 资产质量

数字化转型下信贷业务评估和发放模式改变，线上贷款业务增加可能有信息不对称问题。需评估不良贷款率、拨备覆盖率等指标。新业务模式可能带来新信用风险，如对新兴行业企业贷款若判断失误可能增加不良资产。

以招行的小微贷款业务为例，在数字化转型过程中，招行利用大数据和人工智能技术对小微企业进行信用评估，实现了线上化审批流程。然而，在实践中发现，部分新兴产业的小微企业由于行业发展不稳定，经营数据波动较大，导致信用评估难度增加。据统计，在某一新兴产业园区内，招行发放的小微企业贷款不良率在数字化转型后的两年内从 2% 上升到了 3.5%。这表明数字化转型下的信贷业务模式需要进一步优化，以应对新的风险挑战。

1.3 管理水平

数字化转型对招行管理要求更高。组织架构要适应业务流程调整，风险管理体系要更新。数据管理能力包括准确性、完整性和安全性管理很关键，管理不善会增加运营风险影响财务。

在组织架构调整方面，招行成立了专门的金融科技

事业部，整合了原分散在各个部门的科技研发资源。但在初期，由于部门之间的协调机制不够完善，出现了业务需求与技术开发脱节的情况，导致一些数字化项目延期上线，增加了项目成本。在数据管理方面，曾出现过一次因数据录入错误而引发的客户投诉事件，虽然没有造成重大财务损失，但暴露了数据管理流程中的漏洞。

1.4 盈利性

招行数字化转型中盈利模式可能变化。新业务可能带来收入增长点，如电子支付手续费、数字化金融产品销售佣金，但也有成本增加压力，如技术研发和网络安全维护成本。关注资产收益率、净息差等盈利性指标评估可持续性。

从财务报表数据来看，招行的非利息收入在数字化转型期间呈现逐年上升趋势，其中电子支付手续费收入在过去三年平均增长率达到了 15%。然而，同时技术研发成本也在快速增加，年化增长率约为 20%。这使得银行的盈利空间受到一定挤压。

1.5 流动性

数字化业务改变客户资金流动模式，如线上理财快速赎回需求可能增加流动性压力，资金错配风险也需关注。要确保有足够流动性满足客户需求，关注流动性比例等指标。

在一些特殊时期，如金融市场波动较大时，招行的线上理财产品出现了大量赎回的情况。在股市大幅下跌期间，招行某款热门理财产品在一周内的赎回金额达到了正常水平的 3 倍。这对银行的流动性管理提出了严峻挑战，银行需要及时调配资金以满足客户的赎回需求，否则可能引发流动性危机。

2 财务风险评估

通过骆驼评价体系各要素分析，可综合评估招行数字化转型下财务风险状况。资本充足性有压力意味着应对风险能力弱；资产质量恶化影响财务稳健性；管理水平不足滋生和放大风险；盈利性指标差影响长期发展；流动性风险失控可能引发支付危机。

结合上述案例和数据，可以看出招商银行在数字化转型过程中，各个方面的财务风险相互交织。资产质量的下降可能会进一步影响盈利性，而管理水平的不足可能导致对流动性风险的应对不及时。如果不能全面、系统地对这些风险进行评估和管理，可能会对银行的整体

财务状况造成严重破坏。

3 风险案例分析

3.1 数字化营销中的风险

在数字化转型过程中，招商银行积极开展数字化营销活动。通过大数据分析对客户进行精准营销，推广信用卡、理财产品等。然而，在这个过程中也存在一些风险。招行根据数据分析结果向某一类客户群体推荐了一款高收益的理财产品。但由于对客户风险承受能力评估不够准确，部分客户在购买后因市场波动出现了较大损失，引发了客户的不满和投诉。这不仅损害了银行的声誉，还可能导致客户流失，进而影响银行的财务收入。从财务数据来看，该事件发生后的一个季度内，相关业务的客户流失率达到了 5%，直接导致该理财产品销售额下降约 10%，对盈利产生了负面影响。

3.2 数字化运营中的系统故障风险

招行高度依赖数字化系统来支持日常运营。这包括网上银行转账、信用卡还款等关键业务。此次故障持续了约 2 个小时，期间大量客户无法正常办理业务。据估算，此次系统故障给银行带来的直接经济损失约为 500 万元，包括客户赔偿、业务损失等。同时，对银行的声誉造成了严重损害，后续几个月内客户满意度调查得分下降了 10 分，间接影响了业务发展和财务状况。这凸显了在数字化转型中，系统稳定性和应急处理能力对财务风险的重要影响。

3.3 外部合作中的数据共享风险

为了拓展业务和提升服务质量，招商银行与一些第三方科技公司开展了合作，涉及数据共享。与某家金融科技公司合作开发一款新的信贷产品，在这个过程中需要共享部分客户数据。然而，如果合作方的数据安全措施不到位，可能会导致客户数据泄露。尽管招行在合作协议中有数据安全条款，但合作方还是因遭受网络攻击而导致部分客户数据被窃取。这一事件引发了监管部门的关注，招行面临了一定的监管处罚，同时需要投入大量资源来处理后续的客户沟通、数据修复等工作，直接成本超过 1000 万元，并且对银行的品牌形象和客户信任度产生了长期的负面影响。

4 基于风险案例的应对策略深化

4.1 数字化营销风险应对

4.1.1 完善客户风险评估模型

结合更多维度的数据，如客户的资产结构、收入稳定性、投资经验等，对客户风险承受能力进行更加准确的评估。同时，在营销过程中，不仅仅依据收益推荐产品，还要向客户充分披露风险信息。可以通过在营销页面设置醒目的风险提示框，以视频、图文等多种形式向客户介绍产品可能面临的风险。

4.1.2 加强营销活动的事后跟踪

建立专门的营销活动效果监测机制，对推荐产品后的客户反馈、收益情况等进行持续跟踪。当发现客户出现较大损失或不满情绪时，及时安排专业的理财顾问与客户沟通，提供合理的建议和解决方案，尽量减少客户流失。

4.2 数字化运营系统故障风险应对

4.2.1 强化系统测试和备份机制

在系统升级或新系统上线前，增加多轮的测试环节，包括模拟极端情况的压力测试。同时，建立完善的备份系统，确保在主系统出现故障时，能够迅速切换到备份系统，减少业务中断时间。可以将备份系统部署在异地数据中心，采用先进的同步技术，保证数据的实时性和一致性。

4.2.2 提升应急响应能力

制定详细的应急预案，明确在系统故障发生时各个部门的职责和操作流程。定期组织应急演练，提高员工在紧急情况下的应对能力。同时，建立与客户的实时沟通渠道，如通过短信、APP 推送等方式及时向客户告知故障情况和预计恢复时间，减少客户的焦虑和不满。

4.3 外部合作数据共享风险应对

4.3.1 加强对合作方的尽职调查

在选择合作方时，不仅仅关注其技术和业务模式，更要深入评估其数据安全管理水平。对合作方的网络安全设施、数据加密技术、员工数据安全培训等方面进行详细审查。建立合作方数据安全评估档案，定期对其进行复查和更新。

4.3.2 强化数据共享协议和监管

在数据共享协议中明确更加严格的数据安全责任条款，包括对数据泄露等安全事件的赔偿责任、应急处理措施等。同时，建立对合作过程中数据共享情况的实时监控机制，通过技术手段对数据流向、使用情况等进

行跟踪。一旦发现异常情况，能够及时采取措施，如暂停数据共享、要求合作方整改等。

4.4 应对监管政策变化

4.4.1 建立政策跟踪和解读团队

专门成立一个由法律、合规和业务专家组成的团队，密切跟踪监管政策的变化。及时对新政策进行深入解读，分析其对银行数字化业务的影响。当新的数据隐私法规出台后，该团队能够迅速判断哪些业务流程和系统需要调整，并制定详细的整改方案。

4.4.2 将监管要求融入业务流程设计

在进行数字化业务流程设计和系统开发时，将监管要求作为重要的设计依据。从源头上确保业务的合规性，减少后期整改成本。在设计新的客户数据采集系统时，按照最严格的数据隐私保护标准进行架构设计，对数据的收集、存储、使用和共享环节都设置严格的权限管理和加密措施。

4.5 应对技术更新换代

4.5.1 建立技术研发联盟

与高校、科研机构和其他金融科技企业建立技术研发联盟。共同开展新技术的研究和应用试点，分摊研发成本和风险。与某知名高校的计算机科学系合作，开展区块链技术在金融领域应用的研究项目，利用高校的科研资源和人才优势，加速技术创新和应用进程。

4.5.2 采用渐进式技术应用模式

在新技术应用过程中，避免大规模、激进的推广方式。采用渐进式的应用模式，先在小范围内进行试点，评估技术的可行性、安全性和经济效益后，再逐步扩大应用范围。在应用人工智能技术进行信贷风险评估时，先选择部分业务区域或客户群体进行试点，根据试点结果对模型进行优化和调整，然后再推广到全行范围。

5 总结与展望

招行数字化转型面临多维度财务风险。建议优化资本结构、加强资产质量监控管理、提升数字化管理水平、探索盈利模式并控成本、建立流动性风险管理机制。通过持续关注骆驼评价体系各方面，招行可保障数字化转型中财务安全和稳定发展。

具体而言，在资本结构优化方面，招行可以考虑通过多种渠道补充资本，如发行优先股、可转换债券等。在资产质量监控上，进一步完善信用评估模型，尤其是

针对新兴行业和线上贷款业务。对于管理水平的提升，加强部门间的沟通协调机制，建立数据质量监控体系。在盈利性方面，合理规划研发投入，提高投入产出比，同时拓展多元化的盈利渠道。在流动性管理上，建立更加灵活的资金调配机制和应急预案，以应对突发的大规模赎回等情况。只有这样，招商银行才能在数字化转型的浪潮中稳健前行，实现可持续发展。

招商银行在数字化转型过程中面临着复杂多样的财务风险，这些风险不仅来自于银行内部的数字化业务变革，还受到宏观环境变化的影响。通过运用骆驼评价体系对财务风险进行识别和评估，并结合具体的案例分析，我们可以更深入地了解这些风险的表现形式和影响程度。

针对不同类型的风险，招行需要采取一系列相应的应对策略，包括优化业务流程、加强风险管理、提升技术能力、适应宏观环境变化等。在未来的数字化转型道路上，招商银行需要持续关注财务风险的动态变化，不断调整和完善风险管理策略，以确保在数字化浪潮中实

现稳健、可持续的发展。同时，随着金融科技的不断发展，新的风险类型可能会不断涌现，这也要求银行保持敏锐的洞察力和创新的应对能力，为金融行业的数字化转型提供成功的范例。

参考文献

- [1] 裴璇, 刘宇, 王稳华. 企业数字化转型: 驱动因素、经济效应与策略选择 [J]. 改革, 2023, (05)
- [2] 高增安, 廖民超, 张贵科. 后疫情时代银行数字化转型的机遇、挑战与策略 [J]. 现代管理科学, 2021(3)
- [3] 李运达, 陈伟, 周华东. 金融科技、生产率悖论与银行盈利能力 [J]. 财经科学, 2020(11): 1-16
- [4] 刘凯, 于天. 商业银行数字化转型中的数据治理策略研究 [J]. 现代管理科学, 2019 (10) : 105-107.

作者简介：樊媛媛（1998.12），性别：女，蒙古族，内蒙古通辽市开鲁县人，学历/学位：研究生，沈阳建筑大学 管理学院 2022 级研究生，研究方向：管理会计与财务决策