中小商业银行数字化探究

联合发布: 零壹智库 上海华昂商务咨询有限公司

前言: 商业银行数字化层级



- 微众 网商 新网 百信等互联网银行
- 先天数字化属性、股东数据支持、团队自带互联网基因。
- 招商 平安 浦发等大型股份制商业银行
- 数字化目标清晰、推进力度大、数字 化应用维度广、社会影响力大。

•中型股份制商业银行和城商行

- 主要集中在零售业务的营销数字化、 风控数字化、运营数字化
- 90%以上小型城农商行都有此类举措
- 单一业务环节或单品类产品的数字化



1.1 零售战略是数字化源动力

零售战略通常是中型商业银行的首发战略,数字化团队会优先响应 零售业务转型需求。

零售客户对服务体验比较 敏感;更需要通过数字化 改善这些问题提升服务体 验。

零售 战略 零售业务的数字化投入更容易见成效,比如流程标 准化节省的成本是能算出 来的。

1.2 匹配数字化战略的两类组织模式

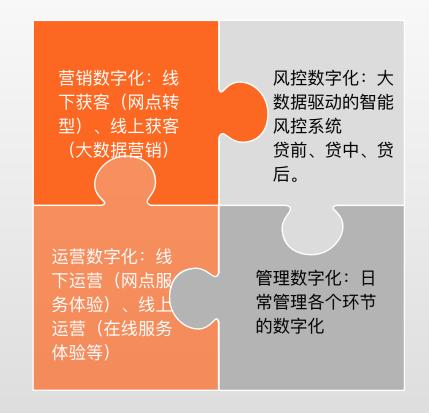
子公司模式长远的看 更容易提高银行科技 竞争力:

- 有效管理和激励科 技类人才。
- 方便市场化运作,面向行业输出金融科技产品。

两类模式 各有千秋 科技部门主导比单独设 立金融科技子公司更容 易推进业务数字化:

- 方便集中响应内部科技需求。
- 方便集中优势资源和人才。

1.3 数字化覆盖零售业务全流程



1.4 金融科技自主研发意识较强



1.5 数字化进程中面临的挑战



1.6 三种可能的数字化发展趋势

1

科技公司化

中型商业银行科技实力不弱, 和金融科技公司之间的业务边界会越来越弱。

2

业务多元化

代理销售业务是银行中间业

务的重要组成部分。中型商业银行的客户端流量仅次于BATJ和大型商业银行,除了可以成为金融产品和业务,也可以作为非金融产品或业

<u> 条的流量 λ 口</u>

3

服务场景化

金融服务和线上线下场景的 对接是大势所趋。

1、嵌入模式:嵌入BATJ等 大流量平台

2、合作模式:电商、垂直 领域流量平台的合作

3、自营模式:围绕自己熟 悉的产业链做平台化建设。



2.1 小型城农商行数字化现状

1、数据治理能力比较弱

- 数据资产积累比较少
- 大数据系统的搭建能力弱
- 希望引入外部数据治理公司

2、科技能力相对比较弱

- 现有技术团队能力有限
- 技术人才招留都困难
- 懂业务懂技术的人才稀缺

3、数字化目标相对务实

- 对投入产出比要求比较高
- 对具体零售业务有直接帮助

2.2 对外合作需求:系统落地、技术培训、专业咨询



- 系统落地: 某农商行高管: "IT系统落地的需求一直都有, 主要是前台系统,包括手机客户端,网银等。对于量级大、成熟系统的公司,由于相互数据不对等,农商行倾向于都是自己自主开发系统,或在简单的基础框架基础上,自行做二次开发。"
- 技术交流:某城商行科技部:"部门内普遍有技术交流需求,可以是培训的方式,也可以是与其他行或者金融机构进行交流会的方式,或者参加跨界技术交流的研讨会。对于纯技术的交流,希望可以和一些公司合作,让工程师过来现场做一些纯技术类培训。"
- 专业咨询: 类似数据治理专业性强的工作, 需要专业的公司指导。

2.3 对外合作态度:有需求、有期待、有顾虑



2.4 小型城农商行数字化进程中的挑战

领导缺乏对数字 可以借鉴的成功 标杆少 化的信心 银行本身体制的 挑战 问题 所在行面临大行 会受到目前监管 的竞争 政策的限制

挑战: 信心不足与标杆缺失

领导缺乏对数字化的信心

- 1、一种原因是对数字化缺乏认知
- 2、另一种是认知清晰但定力不够

可以借鉴的成功标杆少

- 1、城农商行的资源禀赋各不相同,普遍 处在一个自主摸索创新的阶段;可以借鉴 的标杆比较少。
- 2、信息不对称:成功的标杆经验没有在行业内建立有效的沟通机制。

挑战:竞争、体制与监管

所在行面临大行的竞争

大行的技术便捷性、技术积累 更好,对城农商行造成竞争压 力。

银行本身体制的问题

如果不是行领导从上到下推 进,会触碰到固有利益格局。 即便成立了科技部等数字化部 门,也会遇到体制内其他部门 的不配合甚至反对。

会受到目前监管政策的限制

- 1、地域限制:城农商行的地域限制。只能在本地开展业务,这位城农商行开展客源造成一定障碍。
- 2、**业务限制**:面临与既有业务、既定利益的冲突时,数字化推进起来也会比较难。

2.5 小型城农商行数字化发展趋势







- 积累数字化资产提升数据治理能力,由浅入深的数字化转型。
- 和金融科技公司建立合作机制,借助第三方科技公司提升自己的数字化能力。
- 深耕区域市场构建区域金融 生态,建立区域性的金融服 务壁垒。



3.1 数字化转型关键要素

数字化就是基于大数据、人工智能、云计算、移动互联网和物联网等为代表的数字技术重构传统企业业务模式,助力企业战略转型的一系列措施。

根据调研我们发现,中小商业银行数字化转型成功与否取决于五个关键要素——5Ds关键要素这五个要素相辅相成的同时也相互制约,缺一不可。



3.2 关键要素与数字化的逻辑关系

科技

基础

科技是数字化转型的基础

科技资源能力缺失,数字化转型便是空中楼 阁。

-技术合作 -自主研发

业务是数字化转型的抓手

- -风控数字化
- -营销数字化
- -运营数字化

业务加手

数字化

(战略)

战略是数字化转型的起点

数字化对于银行而言是重大变革,缺乏战略规划或战略路径不明晰都会使数字化转型输在起跑线上。

- -明确数字化战略路径
- -设立数字化领导小组

共识是数字化转型的关键

达成数字化转型共识是转型贯彻下去的关键 -管理层共识-业务层共识



关键

保障

组织

组织是数字化转型的保障

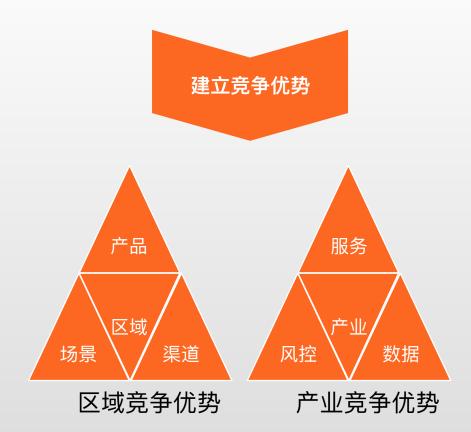
缺乏合适的组织架构,或协作界面没有理清楚 会处处受阻。

- -明晰数字化部门组织架构
- -明确数字化部门职责权限
- -厘清数字化部门协作界面

20

3.3 数字化转型要从关键要素突破





28

THANKS

独立的新金融知识服务机构

2019.3.20