

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



中型商业银行数字化现状



1.1 零售战略是数字化源动力

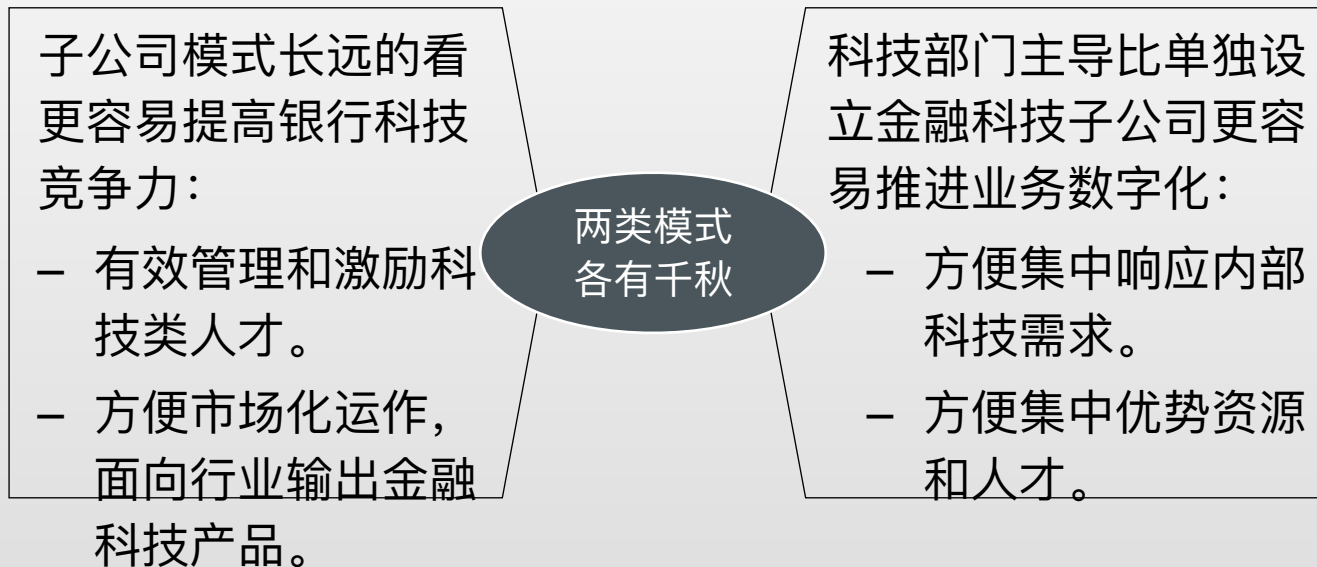
零售战略通常是中型商业银行的首发战略，数字化团队会优先响应零售业务转型需求。

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。

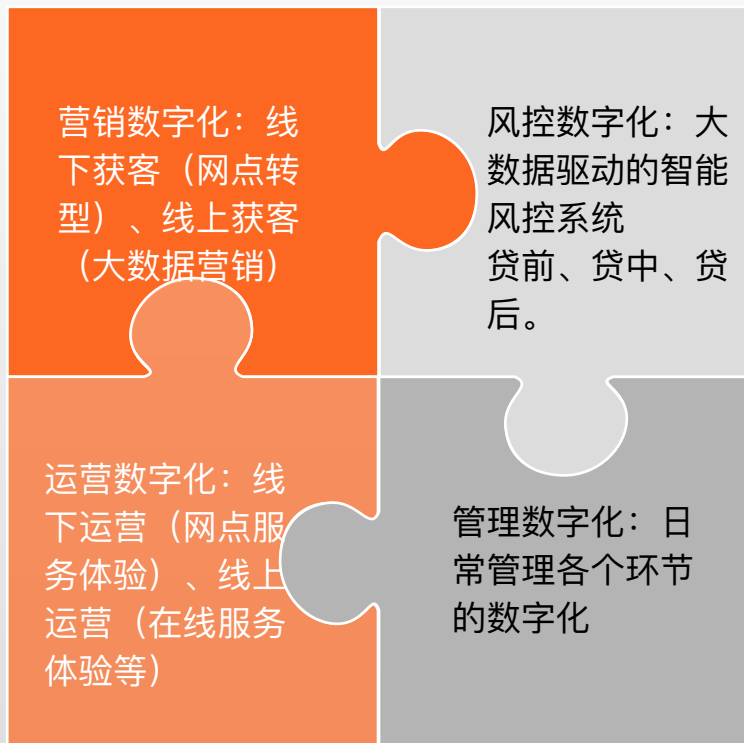
零售
战略

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。

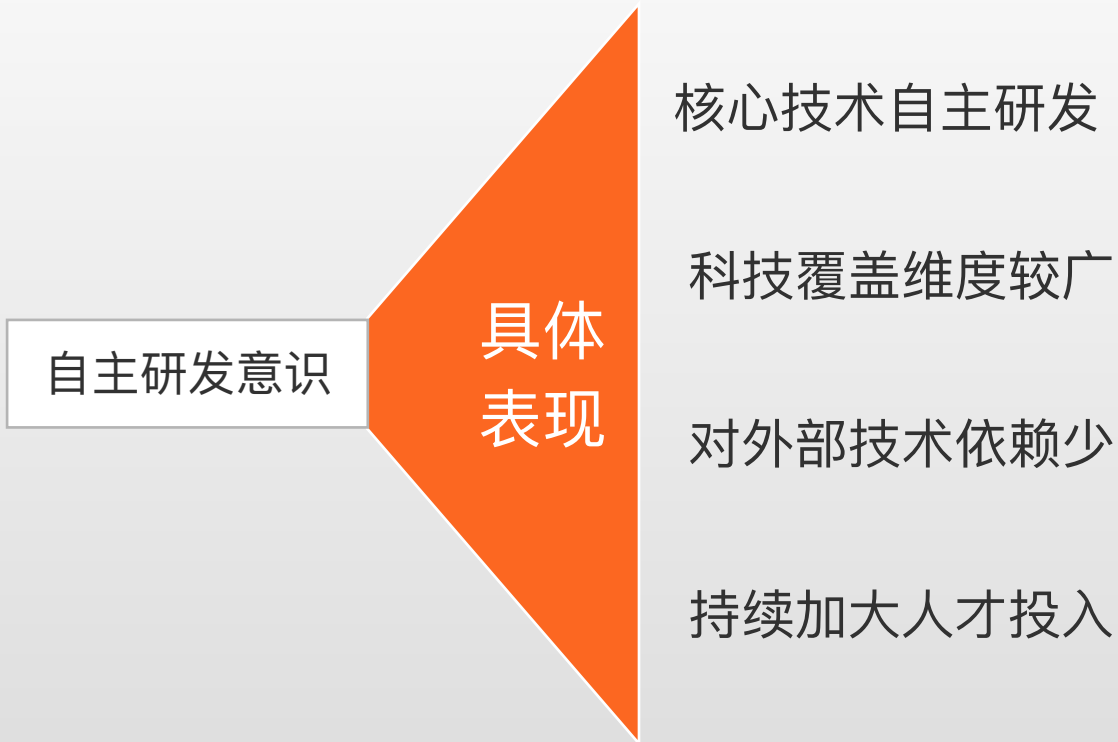
1.2 匹配数字化战略的两类组织模式



1.3 数字化覆盖零售业务全流程



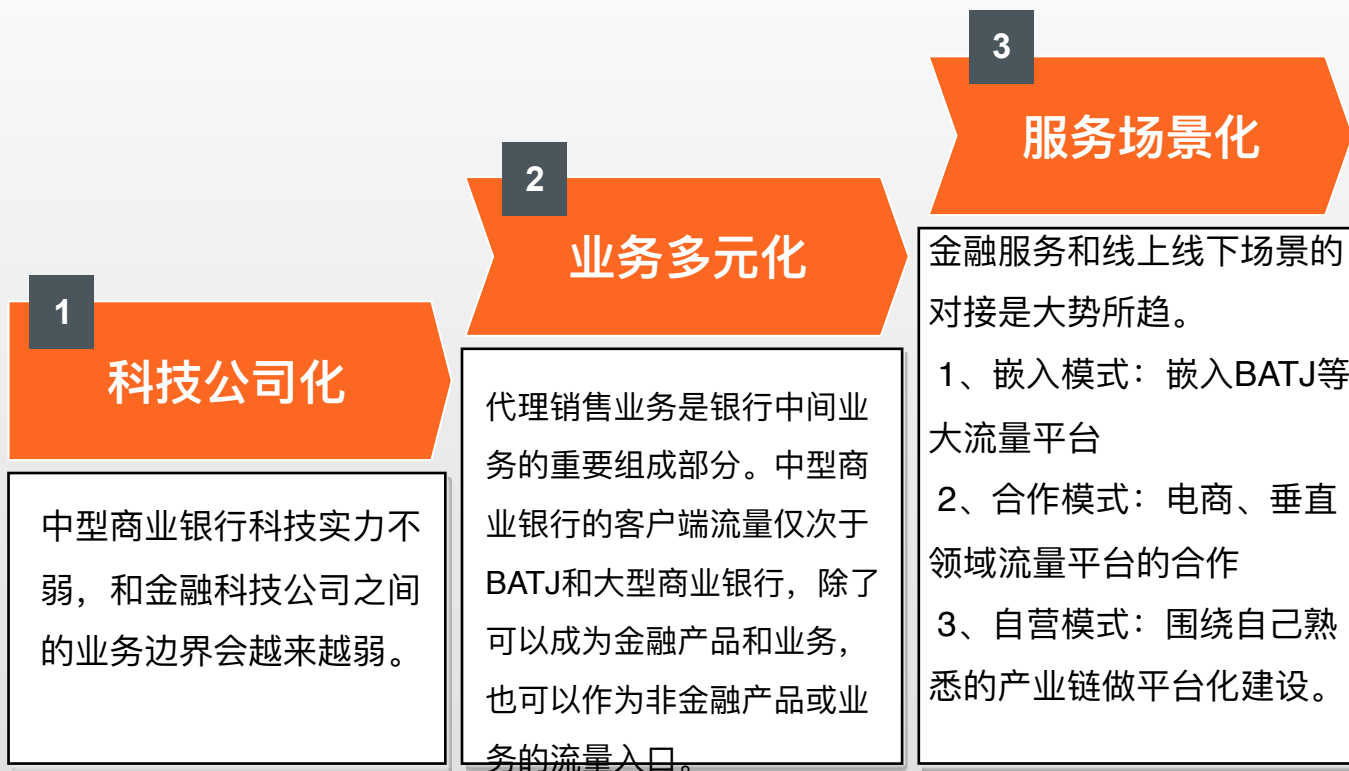
1.4 金融科技自主研发意识较强



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



小型城农商行数字化现状



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

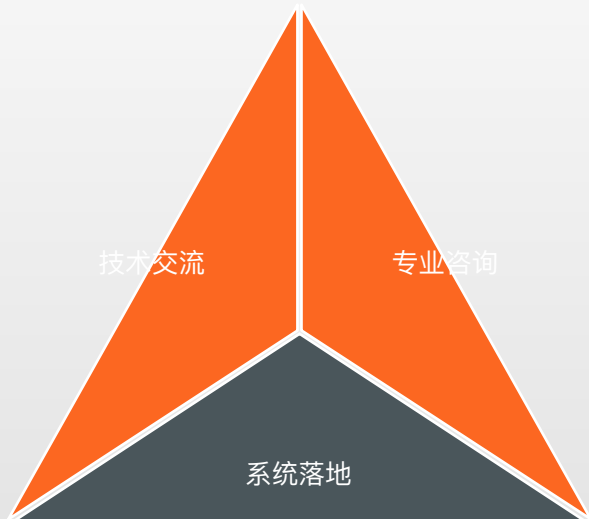
2、科技能力相对比较弱

- 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，也可以是与其它行或者金融机构进行交流的方式，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



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，这给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

- 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。

借力

- 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

- 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。

中小商业银行转型要素

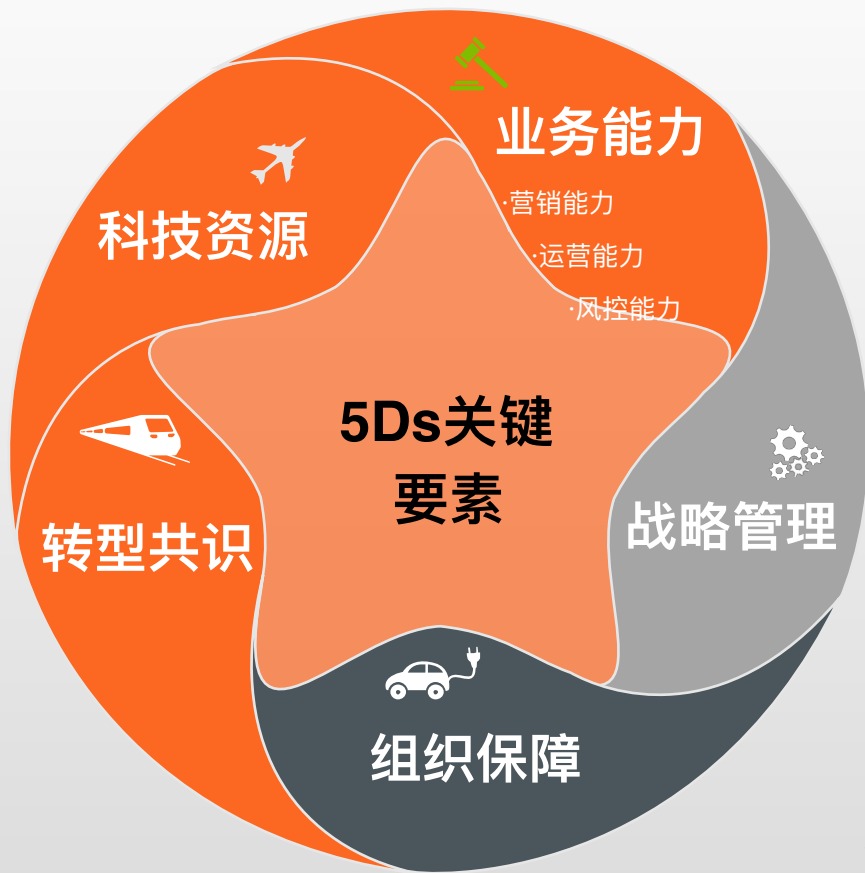


3.1 数字化转型关键要素

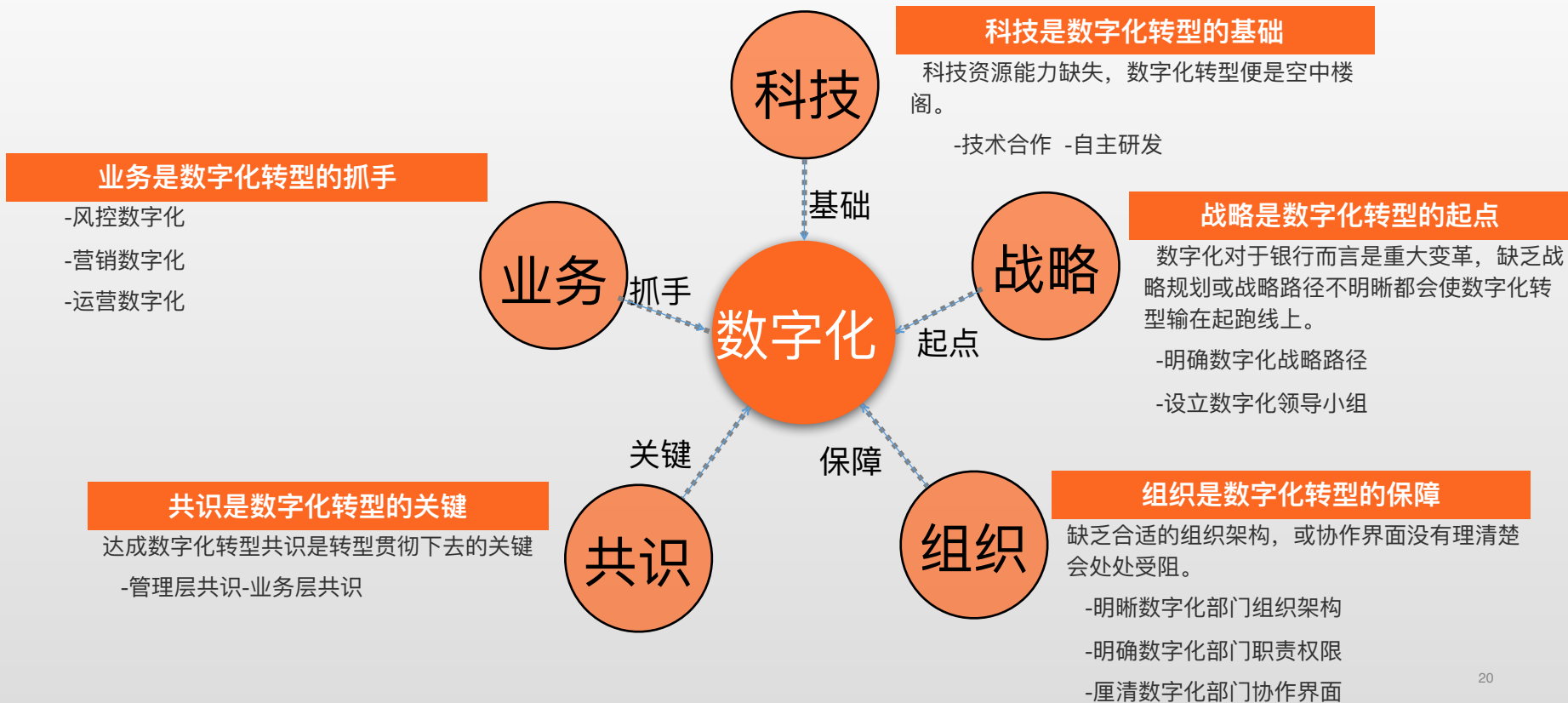
数字化就是基于大数据、人工智能、云计算、移动互联网和物联网等为代表的数字技术重构传统企业业务模式，助力企业战略转型的一系列措施。

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

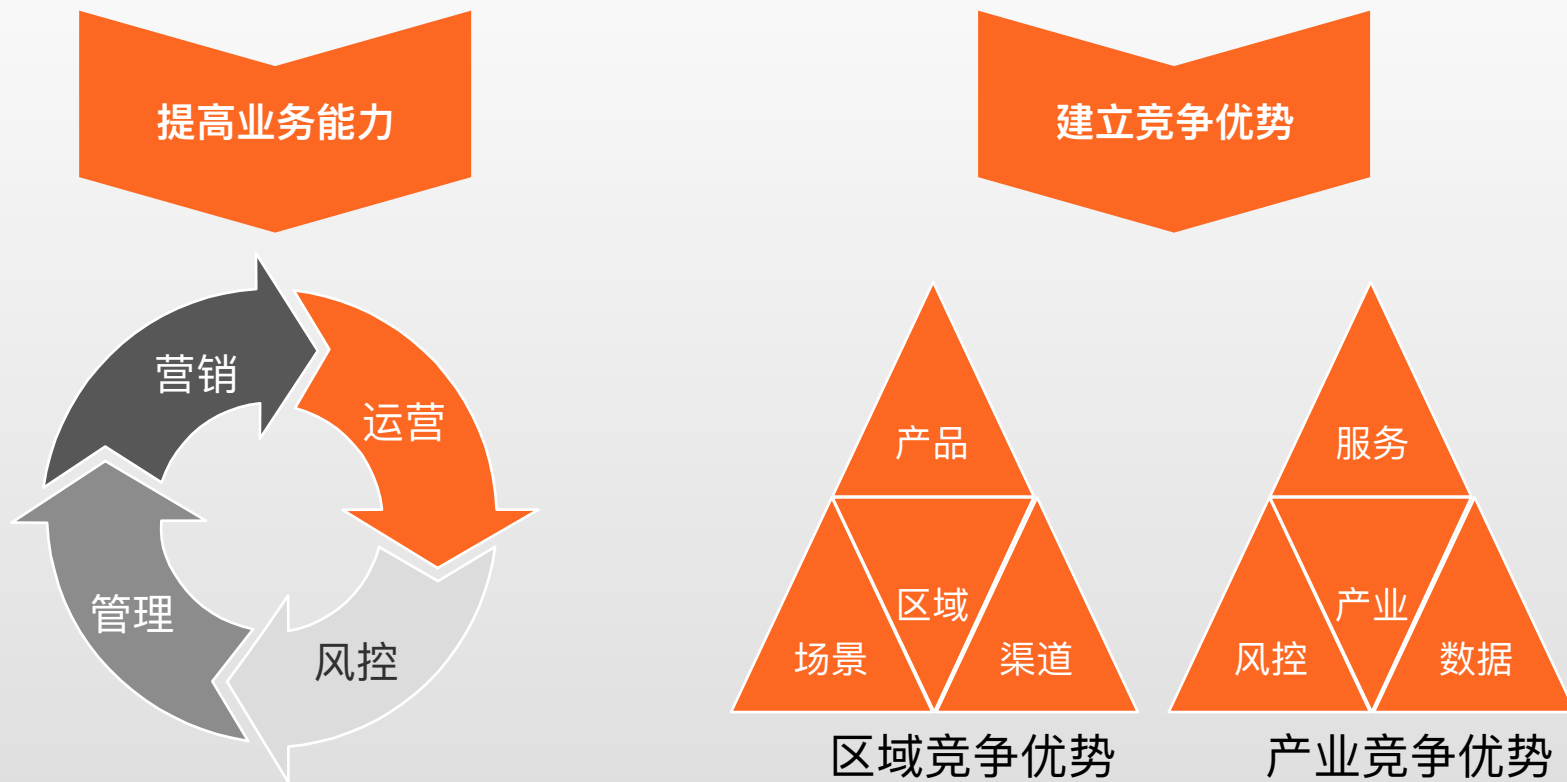
这五个要素相辅相成的同时也相互制约，缺一不可。



3.2 关键要素与数字化的逻辑关系



3.3 数字化转型要从关键要素突破





THANKS

独立的新金融知识服务机构

2019.3.20