



数字化浪潮中城商行如何乘风破浪

作者：邢博 王欣蕾

电话：010-58352880

邮箱：xingbo@xinhua.org

编辑：张 骐

审核：杜少军

官方网站：cnfic.com.cn

客服热线：400-6123115



随着数字经济的快速发展和科技赋能的广泛渗透，金融业数字化转型步伐不断提速，金融业态正发生着深刻变革。

城商行作为支持地方经济建设、促进普惠金融发展的主力军，为顺应数字化发展趋势，更有效应对复杂的经营发展环境，进一步提高服务实体经济和发展普惠金融的能力，也纷纷加速布局数字化转型。近年来，部分城商行在推进数字化转型、应用金融科技方面进行了很多有益探索，但要在数字化转型之路上取得长远发展，仍需破除一些阻碍。包括要用数字化思维进行数字化转型战略的定位和组织架构的搭建，以及进一步提升银行数据治理能力，打造专业的数据分析团队，进一步增强数据对决策的支撑能力，深化数据赋能业务的应用。

目录

一、数字经济加速发展，科技赋能金融业态深刻变革	3
二、城商行积极布局数字化转型，部分银行取得有益探索	3
三、城商行数字化转型要行稳致远，仍需破除一些阻碍	4

数字化浪潮中城商行如何乘风破浪

数字经济已成为经济社会发展的重要动力之一。随着数字经济的快速发展和科技赋能的广泛渗透，金融业数字化转型步伐也不断提速，金融业态正发生着深刻变革。

城商行作为支持地方经济建设、促进普惠金融发展的主力军，为顺应数字化发展趋势，更有效应对复杂的经营发展环境，进一步提高服务实体经济和发展普惠金融的能力，也纷纷加速布局数字化转型。近年来，部分城商行在推进数字化转型、应用金融科技方面进行了很多有益探索，但要在数字化转型之路上取得长远发展，仍需破除一些阻碍。包括要用数字化思维进行数字化转型战略的定位和组织架构的搭建，以及进一步提升银行数据治理能力，打造专业的数据分析团队，进一步增强数据对决策的支撑能力，深化数据赋能业务的应用。

一、数字经济加速发展，科技赋能金融业态深刻变革

近年来，我国数字经济加速发展，规模不断扩张。据中国信息通信研究院公布的数据显示，我国数字经济增加值规模已由2005年的2.6万亿元，扩张到2019年的35.8万亿元；数字经济占GDP比重也逐年提升，从2005年的14.2%，提升至2019年的36.2%。数字经济已成为我国国民经济发展中最为核心的增长极之一。

数字经济的快速发展、科技赋能的广泛渗透，也推动着金融业态的深刻变革，金融业数字化转型步伐不断提速。商业银行作为金融体系的重要组成部分，面对数字化浪潮的来袭，以及日趋严峻的市场形势和竞争压力，更是加快制定和实施数字化转型战略，加大科技创新投入和科技成果转化力度，银行发展业态更加丰富，逐渐呈现出服务智能化、业务场景化、渠道一体化、融合深度化的高质量发展趋势。

在近日召开的第二届外滩金融峰会上，中国人民银行副行长范一飞指出，数字化转型是提升金融服务质效、补齐传统业务短板的迫切需要。要全面加快金融数字化转型步伐，加快健全适应数字经济发展的现代金融体系，为构建新发展格局提供全方位、多层次的金融支持。而日前召开的2020金融街论坛年会上，多位监管部门人士和专家也强调了金融机构数字化转型的必要性，肯定了金融科技在数字化转型中起到的重要作用。

二、城商行积极布局数字化转型，部分银行取得有益探索

城商行是支持地方经济建设、促进普惠金融发展的主力军，也是我国多层次金融体系中最具

成长性的机构类型之一。为顺应数字化发展趋势，更有效应对复杂的经营发展环境，进一步提高服务实体经济和发展普惠金融的能力，数字化转型已成为城商行的必要选择。近两年，城商行纷纷加速布局数字化转型，部分城商行在推进数字化转型、应用金融科技方面进行了很多有益探索，通过对金融科技广泛而深入的应用，逐步实现了管理和运营智能化，提升了客户体验、扩展了盈利空间、降低了运营成本。

部分城商行积极探索人工智能、大数据、云计算等技术应用，强化经营决策的技术支撑，加速对前端和后台的数字化流程改造，加速数字化运营模式转型。例如，南京银行根据数字化转型战略发展规划，持续搭建各板块大数据应用，切实发挥新兴技术对业务及管理的推动作用。该行推出“鑫航标”大数据平台，致力于打造面向全行经营管理人员的数据查询、分析和应用的管理工作平台，并持续深化“鑫航标”大数据平台在各业务板块中的应用，升级移动鑫航标和管理驾驶舱。

部分城商行通过与金融科技公司积极开展合作，借助外力实现优势互补，提高数字化转型果效。例如，甘肃银行与华为持续深化合作，加快推进大数据平台建设。早在2016年，甘肃银行就运用华为Hadoop平台产品建设了属于自己的大数据平台。2019年，甘肃银行与华为又进一步合作开发了融合数据平台，实现了多种数据平台的融合，有效提升了甘肃银行的数据采集、存储、加工、管控和分析能力。随后，甘肃银行基于该数据平台又建立了“海川”采集平台、“镇海”大数据平台、“补天”数据仓库、“问道”数据分析平台等系统，广泛地应用于客户营销、风险控制、运营管理等多个业务领域，并实现了服务快速切入各类生产交易和消费场景，为全行发展智慧银行提供了坚实的数据支撑。

部分城商行积极推进传统网点的线上化、智慧化改造，通过布放智能机具、应用生物识别技术等，有效提升客户办理业务的效率、优化客户体验，升级以客户为中心的服务模式。例如，上海银行以客户为中心，持续深化网点转型，推进网点业态重塑和形象提升，力求打造“智慧、专业、温馨、高品质”的网点渠道形象，完善从总行到分行、支行、网点、销售队伍、专业团队，以及线上渠道的策略协同。截至2020年上半年，该行在306家网点布放了新型智能柜员机，提供大额现金存取、开卡激活、电子银行签约、账户查询、转账汇款、理财销售、定期存款、密码服务、公共事业缴费、信用卡面签激活等综合金融服务，网点渠道智能化水平和服务效率不断提升。

三、城商行数字化转型要行稳致远，仍需破除一些阻碍

尽管多家城商行在数字化转型方面取得了较明显的成效，但数字化转型对于资产规模相对较小、业务结构相对单一、治理能力相对较弱的城商行来说，依然存在一些现实困难，需要城商行找到正确的突破口和合理的发展路径，来真正实现科技赋能金融业务发展，促进银行转型升级。

1. 用数字化思维进行战略定位和组织架构搭建

当前城商行在数字化转型方面普遍存在对数字化认识不够深刻全面，从而存在在战略定位和实施方面思路不明确、落实不到位的问题。部分城商行只是简单的将线下产品和服务直接转到线上，导致银行对数字化转型定位不清晰，牵头部门混乱，难以对传统的业务流程、管理体制和服务模式进行全面改造。埃森哲研究结果显示，当前多数中小银行不仅未对数字化有清晰的概念，而且也未深入把握数字化对银行的真正创新意义，缺乏差异性、精细化的战略定位，缺乏强有力的创新推动举措。

城商行需要认识到数字化转型是一个系统性、全局性的工程。首先在思维模式上，要将银行自身的经营发展与科技融合起来，用科技视角来审视银行的发展机遇，树立数据价值思维。在此基础上，根据银行自身发展特色，将数字化转型设计融入银行的治理结构和运行体系，使数字化转型成为全行发展战略。在推动战略实施的过程中，设计阶段性的发展目标，管理层、中层和基层员工协同推进、整体调整，实现从顶层设计到基层执行的全面落实。

西安银行早在2017年制定的五年战略规划(2017-2021)中，就把数字化提升到一个新的高度，奠定了西安银行数字化发展的基础。近年来，该行始终将科学先进的战略管理作为可持续发展的必要条件，保持对战略管理的不断反思和动态优化。该行坚持把科技创新作为核心竞争力的重要组成部分，针对自身业务进行数字化转型升级，加快构建全新数字银行架构及业务运营体系，聚焦可持续的数字化银行模式，持续推进数字化银行建设。此外，从组织架构上，该行也进行了高效整合，设立数字化转型领导工作小组，专门负责数字化转型战略的推动和落地，同时。从战略制定到架构调整，再到具体的项目落地，该行行让数字化思维和工具武装到每一个员工，数字化转型效果明显。

2. 提升数据治理能力，深挖数据资源价值

数据已成为银行的重要战略资源，以大数据为驱动，推进业务模式转型，已成为商业银行的共识，对于城商行亦如此。但当前，多数城商行的数据治理还处于初始发展阶段，对于数据治理的意义还缺乏深度理解，因而仍存在多种问题。例如，数据资产管理意识淡薄，缺乏规范化、统一化的数据标准，以及有效的质量控制体系；“数据孤岛”现象普遍，存在数据分散管理、数据共享或传递仍依靠人工等低效率模式，缺乏高效的数据管理体系；数据分析和价值挖掘能力较弱，数据分析只停留在因果分析上，难以找到海量数据后的业务规律和深层次关联，较难实现数据赋能业务的深度应用。

城商行应从基础性、长期性和整体性的视角建设标准化、规范化、智能化的数据资产管理体系和数据安全管理体系，对数据的采集、使用等都进行规范化的管理，从而确保数据的质量和安

全。此外，城商行还应把数据管理上升到公司治理的层面，努力实现业务部门的数据互通，从数据分散管理向归集化管理推进，构建统一数据资产视图。同时，要建立起专业的数据分析团队，使银行有能力通过数据模型和数据分析工具，把海量数据、多维数据、多类型数据进行清洗、整合和专业分析，培养更深层次的数据洞察力，实现数据分析从强调因果到重视关联，增强数据对决策的支撑能力，深化数据赋能业务的应用。

例如，重庆银行一直致力于深挖数据价值，提高银行的数据治理能力。该行研发上线的“风铃智评”系统能够在充分挖掘、整合行内外大数据的基础上，智能化分析各行业经济周期与特征，结合企业财务指标，对标评估企业历史与当前经营状况及发展前景，同时通过市场供需环境、企业经营上下游关系，勾勒不同行业的产业链图谱，还能通过股权、人事、担保、交易等信息，挖掘企业间的隐蔽关系，通过事件影响、风险传导，追踪企业间风险感染线索。通过以上这些强大的智能化评估分析能力，“风铃智评”系统在关联授信调查、集团客户管理、信贷资金流向监测、交叉违约预警、内部风险审计、招标风险排查、运营内控管理、员工行为管理等方面都发挥了重要的辅助决策作用，有效提高了该行业务风控和内控管理水平。

重要声明

新华财经研报由新华社中国经济信息社发布。报告依据国际和行业通行准则由新华社经济分析师采集撰写或编发，仅反映作者的观点、见解及分析方法，尽可能保证信息的可靠、准确和完整，不对外公开发布，仅供接收客户参考。未经书面许可，任何机构或个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、转载和引用。