

浅析中小商业银行数字化转型的必要性、实施路径及保障措施

崔丹

(重庆银行股份有限公司,重庆 400020)

摘要:自2015年党中央国务院正式提出“国家大数据战略”以来,数字经济及相应的数字技术在社会各领域逐步渗透。习近平总书记在党的十九大报告中明确提出“建设网络强国、数字中国、智慧社会”,并且从2017年至今,“数字经济”每年都被纳入政府工作报告。因此,推进数字化发展成为近年来中央到地方战略性谋篇布局的重中之重。作为经济领域核心的金融业,更是将数字化转型作为重大发展契机。截至2021年全国所有大型银行、全国股份制银行以及超过90%的中小商业银行开展了数字化转型^①,充分释放数字技术对传统经营管理的叠加放大效应,作为推动自身高质量、可持续发展的关键手段。相较于大型银行和全国股份制商业银行,包括城商行、农商行、村镇银行在内的中小商业银行因为观念、资金、人才、技术等基础较为薄弱,数字化转型之路显得更加道阻且长。本文将从中小商业银行推进数字化转型的必要性、实施路径、保障措施等方面入手,就中小商业银行数字化转型进行探讨。

关键词:中小商业银行;数字化转型;必要性;实施路径;保障措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.016

1 中小商业银行数字化转型的必要性

1.1 适应金融领域数字化技术发展的需要

随着数字经济和数字技术全面融入社会经济各领域,银行客户的思维理念和交易模式也发生了翻天覆地的变化。越来越多的客户特别是年轻的零售客户对物理网点的依赖度急剧下降,移动终端技术和远程交易技术的快速发展让金融服务门槛越来越低。再加上大数据、人工智能、云计算、5G、知识图谱等数字技术的日新月异,银行传统的经营模式,比如以人工审查为主的信贷流程、以社区营销为主的零售运营等,从成本投入和成果收益上看,显得性价比较低。因此,数字技术的蓬勃发展和全方位应用,客观上要求中小商业银行紧跟时代潮流,把握转型契机,主动拥抱数字经济带来的新发展局面。

1.2 适应新形势下金融竞争格局的需要

截至2021年6月30日,全国银行业金融机构共计4608家^②,还有数以万计的非银行业互联网金融机构。新技术推动下的金融行业出现前所未有的分化加剧,蚂蚁金服、微众银行、京东金融、陆金所等互联网金融机构凭借天然技术优势完成数字化领域的圈地跑马,大型银行和全国股份制商业银行依靠资金成本优势全面推进数字化建设,广大中小商业银行在面临巨大压力的同时,也看到了自身在决策链短、本土竞争、小微业务等方面的优势,纷纷向数字化转型靠拢,依靠联合互助、平台共享、第三方合作等方式,赋能传统经营发展模式,甚至将数字化转型纳入顶层战略规划,显示出除旧革新巨大决心。

2 中小商业银行数字化转型的实施路径

中小商业银行的数字化转型无法复制大型银行或全国

股份制银行高投入、强人才、快转变的基本模式,而是要结合自身特点,从“精”“细”“敏捷”等关键步骤入手,找准自身在数字化浪潮中的差异化定位,以点带面,重点突破,聚力特色领域的精准赋能,打造核心业务的关键增长点,提高目标领域产品和服务快速迭代能力,以及迅速相应市场需求的能力。

2.1 制定契合实际的顶层设计和战略规划

中小商业银行目前处于金融领域数字化发展的追随者阵营,应当实事求是的正视自身在思维理念和基础能力的短板,充分评判转型目的和预期目标,避免好高骛远或急功近利。数字化转型不是简单的经营模式优化升级,也不是几项新技术的引入应用,更不能成为一时兴起的盲目跟风,而是要充分理解数字化转型的逻辑和内涵,要在全面深刻分析自身经营结构、业务模式、技术能力、人才储备等方面现状的基础上,利用数字化技术重塑核心架构,高层次再造业务流程和决策流程,并且在自上而下的经营管理各环节中流畅贯穿数字化思维和能力,充分体现数字化效率和活力,是一个长期复杂且投入不菲的过程。对此,中小商业银行管理层必须拥有清醒的认识,保持坚强的战略定力和执行力。

案例:杭州银行在2016-2020年发展战略规划中提出打造“轻、新、精、合”品质银行的发展目标,推进数字化转型。2018年成立国内城商行首家金融科技创新实验室,聚焦大数据、云计算、人工智能、区块链、移动平台等五大方向的创新。

西安银行在2017-2021年战略规划中提出数字化“三步走”战略:传统金融线上化、信息化改造升级的价值互联网金融服务;加大金融服务与人工智能等先进技术的结合,占

领区域制高点。

资金农商行在 2019 年提出全面推动金融科技发展的战略规划,加快网点智能化和线上渠道建设,将金融科技嵌入七大条线。

2.2 以市场需求和业务需求为数字化转型导向

中小商业银行扎根地方、服务地方的天然禀赋是找准数字化转型突破口的重要基础。中小商业银行要聚焦自身所处的区域市场需求,在资源投入有限的情况下,采用小步快跑和微创新的方式,以特色场景为抓手进行全方位延展,专注打造差异化服务,是中小商业银行有可能实现弯道超车的关键点。

案例:重庆银行紧扣重庆市启动数字双城经济圈建设,获批成为国家新一代人工智能创新发展试验区、全国工业互联网标识解析国家顶级节点城市、全国首批 5G 规模组网和应用示范城市等重大战略部署,将全行数字化建设深度融入其中,注重创新技术与业务实际的有效对接,提高相关项目的价值应用和成果转化、输出能力。

台州银行结合长三角地区小微企业数量众多、实力雄厚的区位优势,推动传统依靠人工为主的小微信贷流程向数据驱动的线上流程模式转变。客户经理通过移动服务站实时接入银行系统,快速完成远程操作,将前端业务平台化、智能化,极大提升小微客户办理业务效率。同时通过大数据平台、数据仓库的建设,开发基于小微企业信用风险的内部评级系统,对贷款审查、贷后监测进行量化,将传统信贷技术模块化、标准化。

广州农商行结合所处区域商户众多,收付款需求巨大的地方特色,自主研发“珠江收银”,将商户线上线下场景密切融合,针对不同类型的商户推出聚合支付及相应的商户管理、交易对账、报表管理等配套服务,将支付结算水平推上数字化发展的新台阶,极大的拓展了客户群,提升了客户体验。

2.3 与专业互联网机构开展跨界合作

对中小商业银行而言,数字化转型过程中存在的最大现实难题就是科技基础薄弱和专业人才缺乏,而这两点都是很难在短期内迅速弥补的。因此,中小商业银行需要秉持一种开放心态,立足自身优势,积极主动的与第三方专业互联网机构开展合作,是中小商业银行推进数字化转型过程中实现降本增效的重要途径。特别是通过数字技术完成金融服务对非金融场景的嵌入方面,中小商业银行自主搭建场景生态圈的能力有限,可以借助专业互联网机构在社交、生活、娱乐、电商、教育、医疗等场景下积累的流量基础和数

据优势,通过数字技术的精准洞察分析,更好的找寻可以切入的金融服务节点,共同构建闭环的场景生态圈,在提升客户服务体验的同时实现双赢。

案例:上海银行和支付宝合作开辟“数字银行-线上服务专区”,提供线上财富管理、线上贷款等多项移动金融服务。

长春农商行与金融壹账通合作,搭建视频面审智能风控系统,有效提升小微业务的智能风控水平,解决远程面审问题,极大提升客户体验。

赣州银行通过与专业科技公司共同建立金融实验室,有效弥补自身科技能力不足,在国产金融级分布式数据库等基础设施研究方面取得显著成效。

2.4 建立数据治理和质量管控体系

数字化以“数”为本,数据治理是数字化转型一切工作的基础。中小商业银行过去的的数据治理经验较为薄弱,甚至没有数据治理和管理的专业概念,各管理领域和业务条线的数据严重割裂,形成数据孤岛。因此,要开展数字化转型,首先要抓好数据治理这项长期动态的基础性工作。在全面、彻底的厘清和清洗机构内网数据源的基础上,逐步建立起数据集中服务体系及相关的数字化运营体系,分类建立标准可量化指标,嵌入业务运营管控流程当中,以此深挖和激发数据要素内生价值,构建起高效集聚、互联互通、开放共享的数据治理与应用机制。

案例:上海银行以数字化思维为管理出发点,打造基于“统一客观、准确数据的客户、产品和机构画像”,实现数据采集、信息生成、决策传导、执行反馈的全链路闭环透明化管理新模式。同时深度融合内外数据,建立数据湖体系,并打造包含九大主要领域的数据集市。

济宁银行全面提升大数据接入和应用治理水平,建成统筹全行数据归集、整理、分析、应用的大数据平台,包含大数据基础平台、大数据历史库平台等,完成了传统架构向分布式架构转型。

桂林银行建设企业大数据平台,构建数据运营闭环,采用业界领先的应用架构建立集数据采集、清洗、转换、储存、质量监控、数据补录和报表管理全流程于一体的应用功能架构,实现对数据的全生命周期管理。

3 中小商业银行数字化转型的保障措施

正如前面所述,数字化转型是一项十分艰巨漫长的改革过程,中小商业银行必须在有限的资源条件下,加大政策协同和各层级合作,打好组合拳,强化组织力量,尽可能的在组织、资金、人力、硬件等各方面给予数字化转型有力保障。

3.1 建立适应数字化转型的组织架构

传统银行经营模式管理层级多、决策链条长、业务条线割裂。中小商业银行由于规模体量较小、从业人数较少,组织架构比起大型银行相对简单,但仍然存在运营效率有限、创新机制不灵活、人才结构紊乱等问题。数字化转型首要任务就是必须破除传统的经营管理模式,提高内部管理效率和智能化决策水平。通过构建跨部门、跨条线、跨层级的扁平化管理,打破业务条线和技术条线的壁垒,快速组建敏捷化团队,按照项目制运作,共担责任,共享收益,联合攻关重点创新项目,促进成果落地,推动价值转换。

案例:北京银行构建“1+3+1”的金融科技治理格局,明确各部门在数字化转型中的智能分工,推动前台业务部门

和后台技术部门的深度融合。其中,数字金融部作为需求整合部门,数据管理部作为数据治理部门,电子银行部专职线上渠道和生态建设。

上海银行建立“一委员会、两部门、三中心”的金融科技组织架构,同时组建了27个敏捷团队,构建快速反应市场需求和产品交付的能力体系。

郑州银行从战略、管理、制度等方面全方位推进创新组织体系改革,成立一把手负责的创新中心,建立创新业务评审小组,打造金融科技创新实验室,同时在全行范围内推进创新激烈约束机制,建立权责匹配的考核奖惩制度。

3.2 营造自上而下的数字化转型文化

数字化转型是自上而下、从内而外的革新,这一重大战略任务的推进不仅需要组织架构的变革,更需要银行内部各层级人员形成高度共识,无论是企业文化还是组织文化都必须厚植数字化基因,才能最大化调动高层、中层和基层人员的创新积极性和转型驱动力。在这方面,中小商业银行具体决策链条较短的天然优势,能够较为迅速的在内部形成共识,一定程度上克服传统银行风险厌恶的保守文化作风,积极培育创新文化、学习文化,容忍试错,允许失败,鼓励员工尝试新技术、新手段的探索应用,促进数字化文化的构建和成长。

案例:成都银行提出打造“革故鼎新、特色特质、跟跑赶超”的创新文化,通过流程、产品、数字创新,为转型发展提供内生动力。对创新个人和集体进行大力表彰,大胆选拔任用创新人才。

宁波银行将“融合创新”列为企业文化三大重点之一,旨在保持未来持续经营而探寻自我激励动力。在内部运营、人才管理等方面加大学习型、创新型人才梯队培养,推动企业成为我国上市银行中为数不多的资产质量优、盈利能力强的银行。

渤海银行提出“线上渤海银行”布局,把创新转型作为提升市场竞争力,推动高质量发展的重要手段,打造了包含金融科技、创新研发、营运体系、激励约束、内控合规、风险控制、培训教育等七大“新基建”工程。

3.3 加强数字化专业人才的自主培养

数字化转型,人才是关键核心软实力,这一重大战略的长期顺利推动对专业人才培养队伍提出了很高的要求。中小商业银行缺少以高薪聘请市场化专业人才引进的资金条件,在高端人才争夺上存在马太效应。因此,中小商业银行必须通过自身数字化人才梯队的孕育培养,逐步建立软实力支撑创新发展的长效机制。一方面要不断优化培训、绩效、职级通道等人才机制,加强对内部现有数字化关键部门、岗位及人员的重点培养,尽可能畅通选人用人渠道,培养壮大一支具备深刻数字化理念、拥有成熟数字化技术、能够高效开展数字化攻坚的敏捷团队。另一方面,要通过与具备较强市场能力的第三方金融科技公司、智能化企业开展深度合作,在具体项目上实现人才互补互训,推动产学研融合,加快既

懂业务又懂技术的复合型人才培养。

案例:江苏银行近年来大力引进国内顶级高校、海归人才,总行建立起超过80人的TOP2院校人才队伍,同时全行科技人员增长超过15%,为推动创新发展奠定了较为坚实的智力基础。

中原银行根据“所学即所得,科技兴行”的培训理念,将数字化转型中技术人员能力培养作为重中之重,制定详细的培训方针,包括员工通用技术能力线上培训,以及建模架构等特色主题的培训项目,推动员工数字化技术能力有效提升。

廊坊银行通过建立创新工场,引进国内外金融领域专家开设创新、创业指导课程,聚焦量子计算、智慧城市、5G通信技术、物联网、云计算等创新技术发展趋势,与业务人员一起共同探讨创新科技在金融行业的孵化应用。

4 结束语

随着我国数字化经济向纵深发展,银行的数字化转型势在必行。但数字化转型不是简单的智能化提升,是一项牵动经营管理整体建设的复杂性、系统性工程。对于中小银行而言,这条路可能更加艰巨且充满不确定性。只有保持坚定不移的战略定力,从文化理念的培育更新到人才队伍的建立夯实,从创新技术的应用推广到生态场景的深度融合,结合自身发展实际和区域发展特色脚踏实地的探索实践,才能在当前这一百年未有之大变局中取得突破,站稳脚跟。

注释

- ①2021年8月毕马威和腾讯云联合发布《区域性银行数字化转型白皮书》显示,91%的被调研银行已经开始推进数字化转型。
- ②中国银保监会2021年8月20日在官网公布全国银行业金融机构法人名单。

参考文献

- [1]胡汉军,叶敏文,刘轶.商业银行数字化转型下全渠道建设策略研究[J].武汉金融,2020(10):50-66.
- [2]郭晓蓓,蒋亮.数字经济视角下的商业银行数字化转型探讨[J].金融科技时代,2020(9):25-35.
- [3]王璐.在不确定行中寻找商业银行发展的新动能[N].金融时报,2020(10):10-21.
- [4]张萍.浅析金融科技背景下中小商业银行的数字化转型路径[J].商展经济,2021(4):43-51.
- [5]邝帮山.金融科技多维赋能驱动区域银行数字化转型[J].中国金融电脑,2021(2):15-19.
- [6]马春丽.银行数字化转型的现状、难点及路径[J].吉林金融研究,2020(11):42-48.

作者简介:崔丹(1986-),女,汉族,重庆人,中级经济师,大学本科,研究方向:银行数字化转型分析研究。