

新常态下城商银行转型发展与应变之道

梁力军 副教授

讲座背景：

金融依旧在，银行不在来？未来的银行将会演进成为怎样的形态、怎样的模式？银行的未来，如何走？如何打造一条致胜之路？当前，城市商业银行面临着瞬息万变的金融环境，处于更加复杂的金融新生态中。以 ABCD+5G 为代表的新兴技术（A：人工智能；B：区块链；C：云计算；D：大数据；G：5G 技术）也在不断发展演进和创新应用，为城市商业银行的数字化转型发展提供了坚实的驱动力。

中国银行业已全面步入 4.0 时代，现代金融服务已经出现了“三无”特征——即无处不在、无时不在、无所不在（“三无”金融）。城市商业银行（以下简称“城商银行”）如何通过金融科技来实现银行的流程、服务、模式、经营与管理的多维数字化转型，是当前城商银行所必须重点考虑的关键命题。

面对 VUCA（波动、不确定、复杂与模糊性）的新常态，越来越多的城商银行已经开始部署和启动银行数字化战略，以其赢得先机和竞争优势，但究竟数字化转型路在何方？如何才能更好的运用金融科技等有限资源来实现银行经营与运营的健康、良性发展？

讲座内容：

本讲座内容以期解决银行数字化转型方面的宏观和微观两个问题：

第一是，城商银行的数字化转型蓝图如何画？主方向在哪儿？

第二是，城商银行金融科技创新的主战场在哪儿？具体怎么打？

本培训内容将紧密结合城商银行转型发展过程中所面临的银行 4.0 发展、金融新基建和疫情非常，围绕城商银行数字化转型战略如何寻找突破点和主攻方向的需要，从城商银行当前发展中面临的短板问题作为剖析切入点，提出如何打造“数字银行”的发展战略与战术策略。

（一）商业银行面临的新常态与新变化

1. 银行为什么要进行数字化转型？

2. 银行 4.0 下银行之转变：从 1.0 走向 4.0

3. 银行数字化转型之背景：金融新基建与金融新常态

(1) 金融科技与新基建

(2) 数字化金融环境：金融科技 ABCD+5G 技术

4. 数字化转型的意义与价值

5. 城商银行数字化转型之压力

(1) 银行客户及需求新常态

(2) 银行市场竞争新常态

(3) 银行强监管之新常态

5 (4) 银行渠道建设新常态

(5) 金融科技应用新常态

(二) 金融科技驱动与银行 4.0 演进

1. ABCD 等新兴技术的金融创新应用

10 2. 5G 技术的金融深度应用

3. 新常态下的金融场景演变（资产、负债、中间业务场景的分流）

4. 数字人民币与数字账户的驱动

(三) 金融科技公司的数字化发展借鉴

15 1. 浙江网商银行：电商生态+金融生态+支付生态

2. 微众银行：从微粒贷看线上数字引流；点对点平台金融（微业贷+微车贷+微粒贷等）

3. 新网银行：线上信贷主打的定制化金融平台（好人贷+创客贷）

4. 苏宁银行：面向小 B+小 C 的供应链金融平台

5. 武汉众邦银行：线上理财为重

20 6. 百信银行：直销银行（百度钱包+零钱 PLUS）

(四) 银行同业的数字化转型发展借鉴

1. 国有银行数字化转型借鉴

□ 建设银行 - 数字治理+生态银行（善融平台系列）

25 □ 与中国银行（双线智能银行+智慧银行）；

□ 邮政+邮储银行的金融数字化转型发展（邮储食堂）

□ 农业银行的普惠金融转型发展（惠民金融）

2. 股份制银行数字化转型借鉴

□ 招商银行（一体两翼的轻银行战略）

□ 平安银行（平安银行壹账通+综合金融）

□ 民生银行（远程银行+远程坐席）

□ 中信银行（数字化信用卡发展）

3. 城商银行数字化转型借鉴

5 □ 上海银行（大数据风控之魔镜系列）

□ 长沙银行（场景银行 - 蛋糕店之场景引入）

□ 南京银行（网络信贷产品之全面开花）

□ 中原银行（敏捷银行战略）

□ 四川天府银行（三位一体的生态银行）

10 □ 其他城市银行案例

（五）城商银行数字化转型与金融科技创新之路

1、数字化转型规划思路

□ 战略目标实施与组织结构优化

15 □ 金融科技创新与数字风控运用

□ 运营+业务+信息流程银行改造

□ 经营思维理念与运营管理转型

□ 物理网点转型与线上金融推进

2、数字化转型四种实现路径

20 (1) 银行系统与金融功能优化与改进：银行 4.0 第一性定律的严格遵行 - 科技为先+功能为王！

(2) 打造社交金融平台，形成情感金融：让银行走近客户，让客户融入银行！

(3) 重点发展数字金融：以内外数据为基础，进行双线场景的打造与互嵌，实现数字化的客户画像+精准营销+数字化风控

25 (4) 重新重视场景金融：线上与线下、内部与外部场景的自建+多维合作（邮件、抖音、APP 等多渠道场景合作）

(5) 流程银行+敏捷金融：业务、运营、管理之间的数据流动无缝对接，实现多流程的敏捷化、简化

(6) 开放金融：流程与系统、功能、思维的开放！

4、城商银行数字化转型发展实施重点领域

(1) 让金融更加普惠：家庭金融+老年金融+亲子金融等

(2) 让金融深入人心：教育+旅游+理财+交通出行等

(3) 让金融服务企业：中小企业供应链金融（互联网平台）

5 (4) 潮汐资金的掌握：企业财资的线上管理（数据说话）

(5) 社区金融+便利店金融：金融要有情感，金融要有双线

三、课程时长与授课形式

本培训计划时长为 1 天（6 小时），采用线下或线上授课。

10 四、授课对象

各类（级）城商银行、互联网公司、类金融企业等机构的领导管理层、信息技术部、电子银行部、网络金融部、风控合规部、集中运营部、零售业务部和公司业务部等部门的管理者、技术人员和业务人员等。

五、讲座收益

15 本培训将既具有宏观高度、也具有与时俱进的知识拓展性，从银行转型发展战略、互联网理念、金融科技创新应用等方面，可以有力开拓银行人员的数字金融思维、开放思维和互联网思维，使城商银行能够清晰认知数字银行打造之路，并可借鉴互联网平台、同业银行的数字金融、数字服务、金融科技应用情况（如直销金融、智能金融、场景金融、开放金融和无感金融等），全面引导城商银行在银行服务、银行营销、银行风控等转型发展方面的数字化思
20 维。