



中国区域性银行 数字化转型白皮书

数字化转型浪潮下, 打造精品化、特色化区域银行

未来已至, 面对新兴技术的快速突破和应用, 面对内外部的变革压力, 面对客群的新特征与新需求, 银行数字化转型已成为大势所趋。而相比大型银行, 区域性银行的数量十分庞大, 但在业务规模、资金实力、科技水平和人才储备等方面均存在差距。因此, 区域性银行的数字化转型需求更加迫切, 也更加需要量身定制的、思路清晰的转型规划。IDC认为, 做好符合自身发展特征的数字化转型, 会给区域性银行带来更加开放的业务结构、开放的运营系统及开放的服务模式。同时, 也使得银行能够更智能化地领会客户的需求、提供更智能化的产品和服务, 以及建立更智能化的业务核心, 这些都会持续促进业务增长, 帮助区域性银行向精品化、特色化方向发展。从长远来看, 打造数字化组织, 培养数据能力和科技能力, 重塑具有自身区域特色的数字化核心竞争力, 将成为区域性银行在未来时代的竞争中制胜的基础。

未来数字化区域银行的建设之路

通过对中国境内50家区域性银行的样本调研, IDC发现, 多数区域性银行已经将数字化转型作为其弯道超车的重要举措, 在数字化能力的建设过程中, 重点关注战略制定及符合自身需求的技术快速应用。其中, 领先的探索型区域银行在金融科技实践与生态建设上相对积极, 学习型区域银行则更多聚焦自身业务需求, 选择率先关注移动端能力和全渠道策略, 以期为业务带来直接增长。总结来看, 为了培养竞争优势、打造数字能力, 区域性银行应该依托自身的区域性经营优势, 明确自身定位的差异化, 制定与业务发展战略相匹配的数字化转型战略, 并且认识到数据技术能力的重要性, 积极尝试相对成熟的大数据和智能化技术的商用化落地场景, 向业务驱动、数字驱动方向迈进。

基于开放创新思维选择匹配的合作伙伴

区域性银行自研建设能力较弱且信息化建设支持不足, 选择合适的合作伙伴能够帮助银行快速建立起数字化转型的必备能力。IDC认为, 区域性银行在选择数字化转型合作伙伴时, 需要以开放创新的心态来综合考量转型方案的性价比和对业务的赋能效果, 方案需要是成本相对较低的、产品相对较丰富的, 同时, 解决方案的业务赋能效果需要是短期内直观可见的。区域性银行应从自身发展诉求及选型偏好出发, 选择采购整套方案或若干单个组件产品进行灵活配置, 并通过高频交流咨询, 有效利用合作伙伴提供的长期陪伴式服务, 建立健全自身科技能力。

目录

IDC观点	1
一. 区域性银行数字化转型趋势洞察	3
1.1 中国银行业发展现状	3
1.2 区域性银行面临的发展挑战	4
1.3 区域性银行数字化转型的驱动力和现状	5
二. 未来数字化区域银行的关键能力	8
2.1 以人为本的持续变革能力	9
2.2 稳健的技术能力	11
2.3 完善的数据资产化能力	13
2.4 智能的营销运营能力	14
2.5 健全的风险管理能力	16
三. 区域性银行数字化转型战略与路线	18
3.1 区域性银行数字化的三大关键步骤	18
3.2 不同区域性银行的特色之路	19
四. IDC建议	24
4.1 区域性银行数字化转型核心建议	24
4.2 区域性银行数字化转型解决方案选型建议	25
五. 区域性银行数字化转型优秀实践案例	28
5.1 苏州农商银行	28
5.2 自贡银行	31
六. 关于京东数科金融数字化解决方案JDD T1	34

区域性银行数字化转型趋势洞察

01

1.1 中国银行业发展现状

1.1.1 金融科技浪潮兴起, 银行内外部变革压力加剧

金融行业作为关系国计民生的重要行业,是现代经济的核心和实体经济的命脉,金融业的发展奠定了经济强国的基础。随着云计算、大数据、人工智能等新兴技术的不断发展和商用化落地,催生了金融行业产品和业务模式的变革,积极拥抱新技术、打造完备的信息科技体系、为业务提供敏捷可用的基础能力支撑、建立自身的金融科技发展战略,已经成为当下中国金融行业的共识。

在整个金融行业中,银行业是资产规模最大的支柱型行业之一,信息化程度相对领先,但同样的,银行业也是在金融科技浪潮中首当其冲迎来挑战的子行业,面临着内外部的双重变革压力。从外部环境看,互联网金融快速壮大,非银金融公司的线上理财、信贷产品对银行传统的存贷业务产生冲击。从内部管理看,银行组织结构、决策流程、跨部门沟通等方面均存在一定的可优化空间,银行需要建立起能够支撑数字化转型战略的敏捷组织,以便支持创新的快速推进。

1.1.2 囿于自身资源条件, 各类银行存在能力边界差异

随着金融科技的快速应用,银行内外部变革压力加剧,而不同体量、不同基因的银行机构在面对变革压力的过程中,表现出不同的应对手段和特征,其能力边界和数字化路线也随之显现差异。



国有银行及股份制银行:资金实力雄厚,新兴科技应用积极,产品类型丰富,但由于组织结构较为复杂,因此审核流程制度相对繁琐,且存在大量历史遗留数据信息,数字化能力建设应重点关注流程优化与运营效率提升。



以城商行和农商行为代表的区域性银行:区域性银行是数量最为庞大的银行类型,普遍存在转型战略目标不够清晰,科技投入及人才储备相对较弱,场景连接不够丰富,产品迭代速度较慢等问题,但决策链条相对较短,业务量级较小且保持稳定,也是其优势所在,数字化能力建设应重点关注战略制定及符合自身需求的技术的快速应用。



民营银行及互联网银行:企业文化具备一定的创新基因,对新兴技术的投入及试点较为积极,但是业务种类单一,品牌认识度有待扩大,数字化能力建设应重点关注产品创新及风控能力的优化。

1.1.3 科技基础将成为未来银行决胜的关键要素

近半个世纪以来,银行的金融服务基本是依靠信息技术来推动的,银行业和信息技术产业的发展呈现强相关性,以传统的贷款业务为例,在大数据等技术的支撑作用下,从获客、审核、放贷到贷后管理,均呈现数据化、智能化、互联网化的特征,互联网信贷、消费金融等业务产品越来越普及。

进入数字化时代,银行在竞争压力的驱动下,其金融服务将覆盖向更大规模的长尾客群,零售业务有望成为重点发力方向,而科技能力将成为制胜的关键要素之一。对于银行来说,面对更庞大客群的个性化、碎片化需求,大数据、人工智能等新兴技术将在获客、留客、活客、业务处理、分析决策等方面提供高效的支持。IDC认为,科技能力将是未来数字化银行的基础能力,将支撑银行在渠道产品创新与客户体验、下一代支付、企业银行、数字信任、效率提升等方面实现优化与创新。

■ 1.2 区域性银行面临的发展挑战

1.2.1 经营地域受限,难享跨区红利

监管部门对城商行的定位为服务本地,对农商行的定位为支持三农,这就决定了区域性银行经营区域受限的先天基因。2018年末,中央经济工作会议上指出要推动城商行、农商行、农信社业务逐步回归本源。2019年初,银保监会发布《关于推进农村商业银行坚守定位 强化治理 提升金融服务能力的意见》,意见指出,“农村商业银行应准确把握自身在银行体系中的差异化定位,确立与所在地域经济总量和产业特点相适应的发展方向、战略定位和经营重点,严格审慎开展综合化和跨区域经营,原则上机构不出县(区)、业务不跨县(区)。应专注服务本地,下沉服务重心,当年新增可贷资金应主要用于当地。”

这一系列监管导向加强了区域性银行的经营局限性,相较于国有银行、股份制银行以及互联网银行,城农商行难以享受跨区经营的红利,客群范围、资产规模、渠道建设均需要借助数字化转型带来突破。

1.2.2 业务模式简单, 易受外部环境扰动

区域性银行的业务模式相对简单, 专注发展传统的存款、贷款两大基础业务, 利息收入占比较高, 且贷款业务中对公贷款占比较高, 集中投放在经营区域的中小企业上。

对于多数城农商行来说, 往往深耕本地多年, 在当地的存贷业务领域均已具备稳定的市占率, 且面临着同一地区多家区域性银行集中竞争的格局, 业务同质化严重, 成长空间有限。此外, 监管对区域性银行跨区经营的限制, 使其无法跨区配置资产, 业务与本地经济高度绑定, 尤其是对公贷款相比零售业务, 与经济周期的关联性更高, 一旦地方经济景气度下降, 将加重区域性银行的系统性风险, 直接影响当地银行的盈利和规模扩张。

1.2.3 科技建设发力较晚, 资源有限, 容错空间较小

区域性银行的资源有限, 且品牌认知度不强, 所以在科技人员的招聘与留存方面存在一定的弱势, 人才短缺造成了区域性银行对科技的接受进度较慢, 技术环节相对薄弱。目前, 头部的区域性银行已经有意识地开始转变技术部门的组织架构及晋升制度, 设置技术晋升序列, 打造灵活的创新小组, 希望借此激发技术人才的积极性与忠诚度。

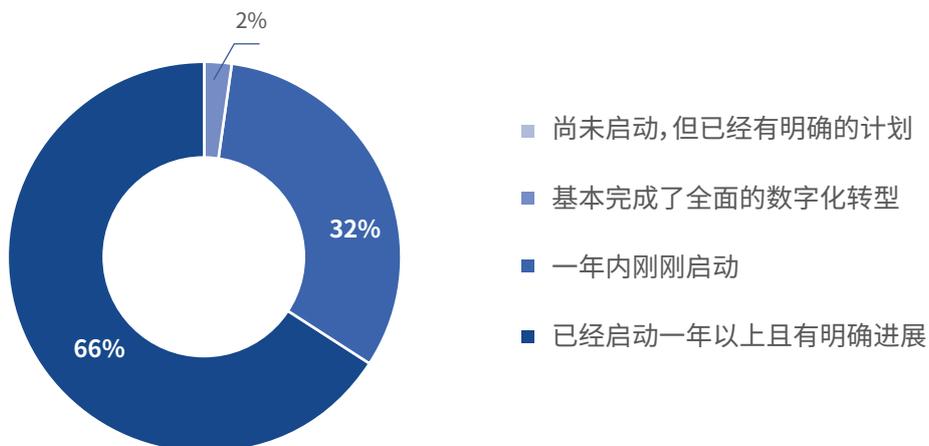
此外, 区域性银行的资金实力较弱, 在技术研发、创新、试点上的投入意愿十分有限, 对于失败的接受度较低, 容错空间较小, 希望通过MVP快速验证的方式, 在数字化、智能化的每一次尝试能够直观看到优化效果, 这样才会使区域性银行有动力开启下一步转型工作。

1.3 区域性银行数字化转型的驱动力和现状

未来已至, 面对新兴技术的快速突破和应用, 面对内外部的变革压力, 面对客群的新特征与新需求, 银行数字化转型已成为大势所趋。而相比大型银行, 区域性银行的数量十分庞大, 但业务规模、资金实力、科技水平、人才储备等均存在差距。因此, 区域性银行的数字化转型需求更加迫切, 也更加需要量身定制的、思路清晰的转型规划。

据IDC调研, 50家区域性银行样本中, 超九成的样本已经启动数字化转型工作, 具体来看, 约66%的受访者表示所在银行的数字化转型工作已经启动一年以上且有明确进展, 约32%的受访者表示转型工作也已在一年内启动。由此可见, 不管区域性银行如何定义数字化转型、从何处着手转型工作、转型进展到什么程度, 至少数字化转型的必要性已经成为行业共识。

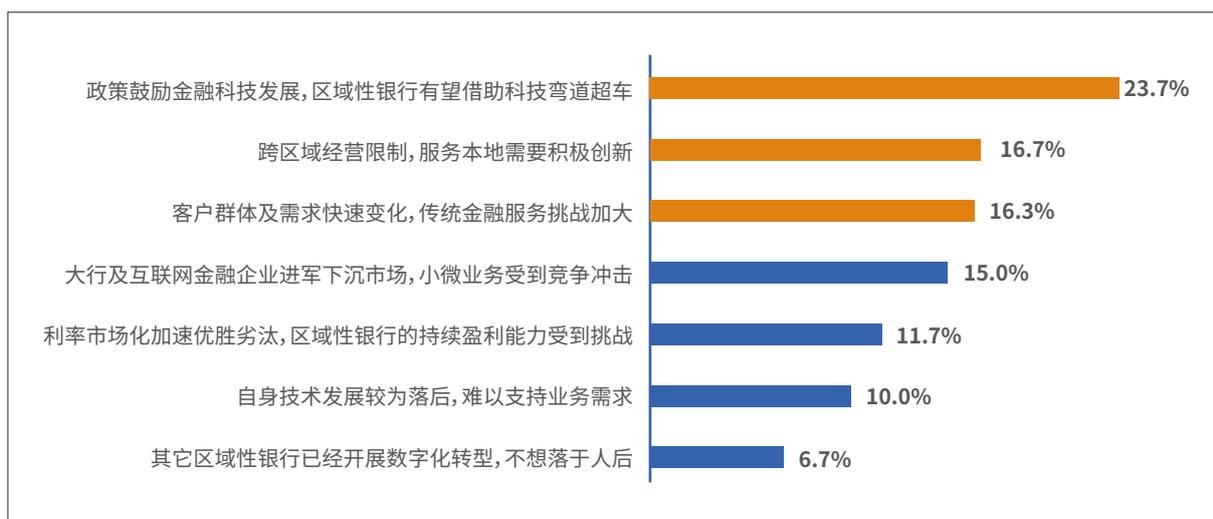
图1 区域性银行数字化转型进展



来源:IDC, 2020 (n=50)

数字化转型是区域性银行的共识, 驱动区域性银行进行数字化转型的因素则较为多元。金融科技快速发展为银行业带来较大的创新空间, 许多区域性银行寄希望于借助科技手段实现弯道超车。此外, 据IDC调研, 业务经营创新的需求、客群特征的快速变化也是驱动区域性银行进行数字化转型的最大动力。最后, 大行业务下沉、互联网金融企业跨界竞争、以及利率市场化都为区域性银行的盈利能力带来了挑战。

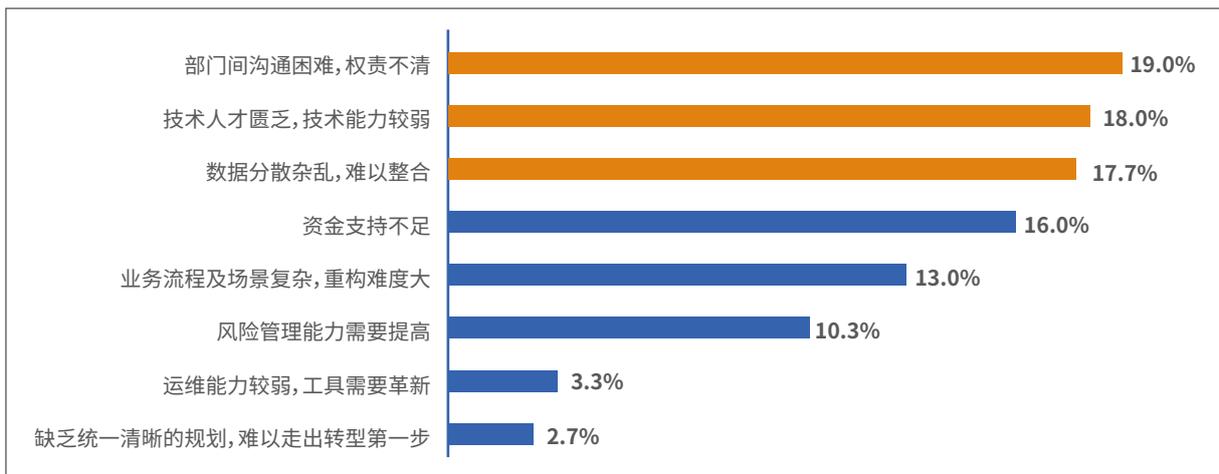
图2 区域性银行数字化转型的驱动力



来源:IDC, 2020 (n=50)

据IDC调研显示,区域性银行数字化转型面临的**最大挑战**排名前三的是:部门间沟通困难、权责不清;缺乏技术人才和技术能力;数据基础较差、整合存在难度。区域性银行相比于国有大行和股份制银行,受制于规模和地方限制,在**技术、人才、资金、管理**等数字化转型必备的基础能力和资源上面临**全方位的挑战**。同时,部门沟通及权责决定了数字化转型推动进程的难易程度,而数据基础能力决定了后续的数据整合、应用及对业务的决策和支持,区域性银行在这两个关键方面也面临着极大的挑战。

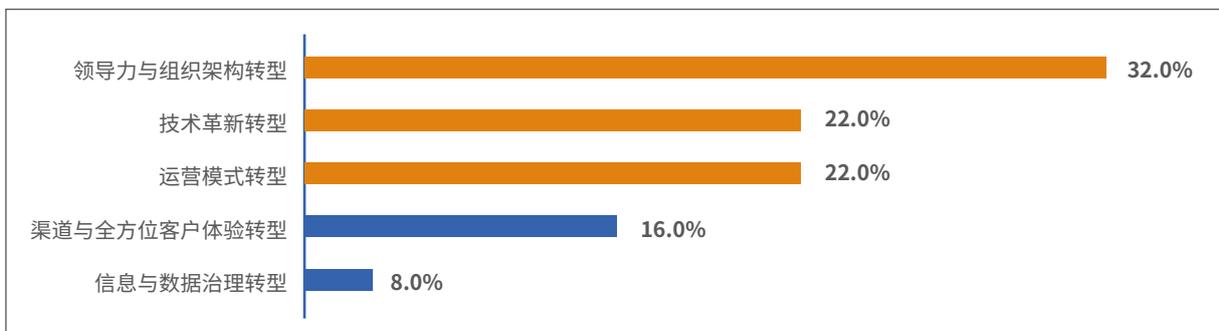
图3 区域性银行数字化转型面临的挑战(TOP 3)



来源:IDC, 2020 (n=50)

IDC将区域性银行的数字化转型划分为领导力与组织架构转型、技术革新转型、运营模式转型、渠道与全方位客户体验转型、信息与数据治理转型这五个方面。据IDC调研,约32%的受访银行将领导力与组织架构转型作为数字化转型的头等大事,并且推进最为迅速,各有约22%的区域性银行对技术革新与运营模式转型极为关注。虽然区域性银行在渠道与客户体验、信息与数据治理这两个方面推进较慢,但是在未来,区域性银行认为这两方面的转型需求是非常迫切的,也将是未来的转型方向。

图4 区域性银行数字化转型的侧重内容



来源:IDC, 2020 (n=50)

区域性银行数字化转型趋势洞察

02

IDC认为,数字化银行的打造将基于新兴科技基础,围绕数字营销、数字运营、数字风控等领域展开,通过重塑组织与人的关系、构建数据驱动的能力来由内而外地进行变革,由内部管理运营向外部客户服务进行延伸,拓展营销渠道,提高客户体验,实现业务增长。

图5 IDC未来数字化银行



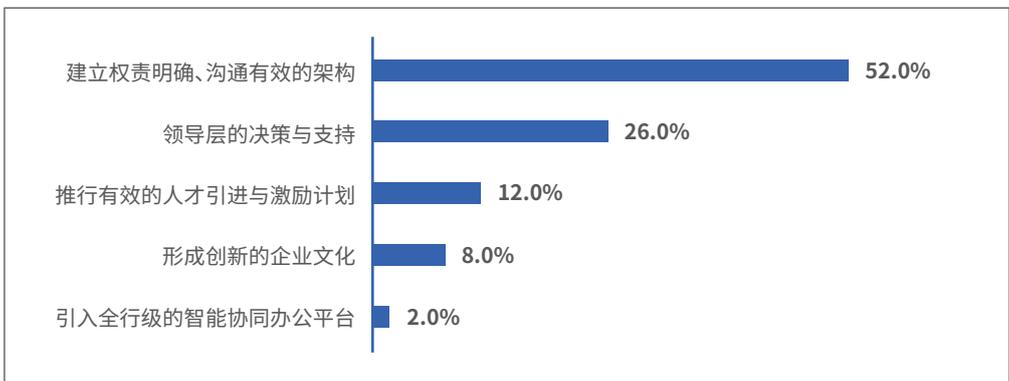
来源:IDC, 2019

在这一变革过程中,区域性银行需结合自身发展特征,对以下五大关键能力加以重视:以人为本的持续变革能力、稳健的技术能力、完善的数据资产化能力、智能的营销运营能力、健全的风险管理能力。

2.1 以人为本的持续变革能力

2.1.1 权责分明的组织架构

图6 区域性银行领导力与组织架构转型的关注要素



来源:IDC, 2020 (n=50)

52%的区域性银行受访者表示,在领导力与组织架构转型这一转型维度中,建立权责明确、沟通有效的组织架构是最为重要的。部门之间协调困难、配合不够、沟通不顺、参与不足、权责不清、分工不明确、组织架构调整困难等都是区域性银行的常见痛点。银行在推进数字化转型的过程中,依然面临传统的体制机制上的掣肘,跨部门之间不愿配合、部门内部等级森严、决策链冗长。银行业务条线与科技条线配合度低、权责不清,技术与业务的双向驱动难以实现。

构建可视化、扁平化的组织架构,提升组织沟通的效率与精度,做到权责分明,才能增强企业内部、团队之间的凝聚力,有效发挥组织及个体的真正价值,打破业务和科技部门的壁垒,持续提升组织协同的效能。步伐较快的区域性银行已经在组织架构上做出了新的建设和转变。

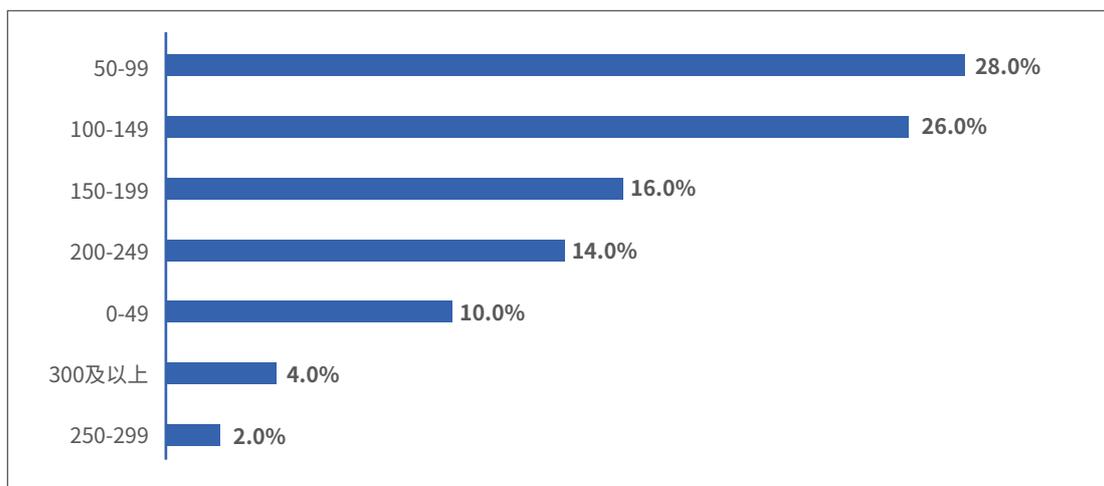


来源:IDC, 2020

2.1.2 有效的专业人才激励计划

区域性银行在人才招聘和留存等方面较国有银行和股份制银行来说处于劣势地位,由于地域的限制及科技水平的制约,在吸引人才及培育人才等方面较为困难,人才掌握的技术能力也相对薄弱。同时,依据IDC的调研显示,64%的区域性银行的信息科技部门自有人员数量在150人以下,与大体量银行的人才储备差距较大。技术人才的缺失反过来又会导致区域性银行技术能力较弱,形成恶性循环。

图7 区域性银行科技部门人员数量



来源:IDC, 2020 (n=50)

区域性银行的自身科技能力建设离不开专业化信息科技与金融科技人才的培育。区域性银行应在和厂商共建项目时,锻炼自有人员科技能力,加强人才储备,壮大金融科技专业团队,培养能够适应时代变革、勇于开拓创新的人才队伍,为未来的战略发展、信息化建设、金融科技技术应用打下坚实基础。步伐较快的区域性银行已经在人才激励上提出了相应举措。



来源:IDC, 2020

2.2 稳健的技术能力

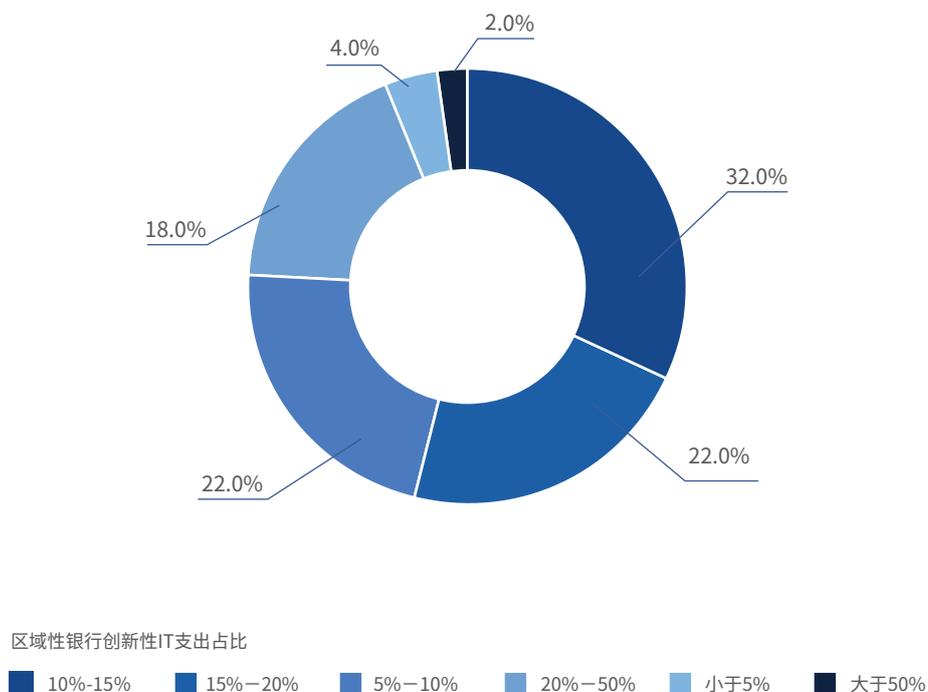
2.2.1 新兴技术的投入与实践

新兴技术的不断应用催生了银行业产品和业务模式的变革,积极拥抱新技术、打造完备的信息科技体系、为业务提供敏捷可用的基础能力支撑,已经成为当下中国银行业的共识。

对于区域性银行来说,除了传统的机房建设、服务器及网点终端设备采购、应用系统开发、日常运维等开支项外,IT投资正向更广泛的信息科技建设领域延伸,在云、大数据、人工智能等技术应用研发和产品采购方面的投入逐年增加。

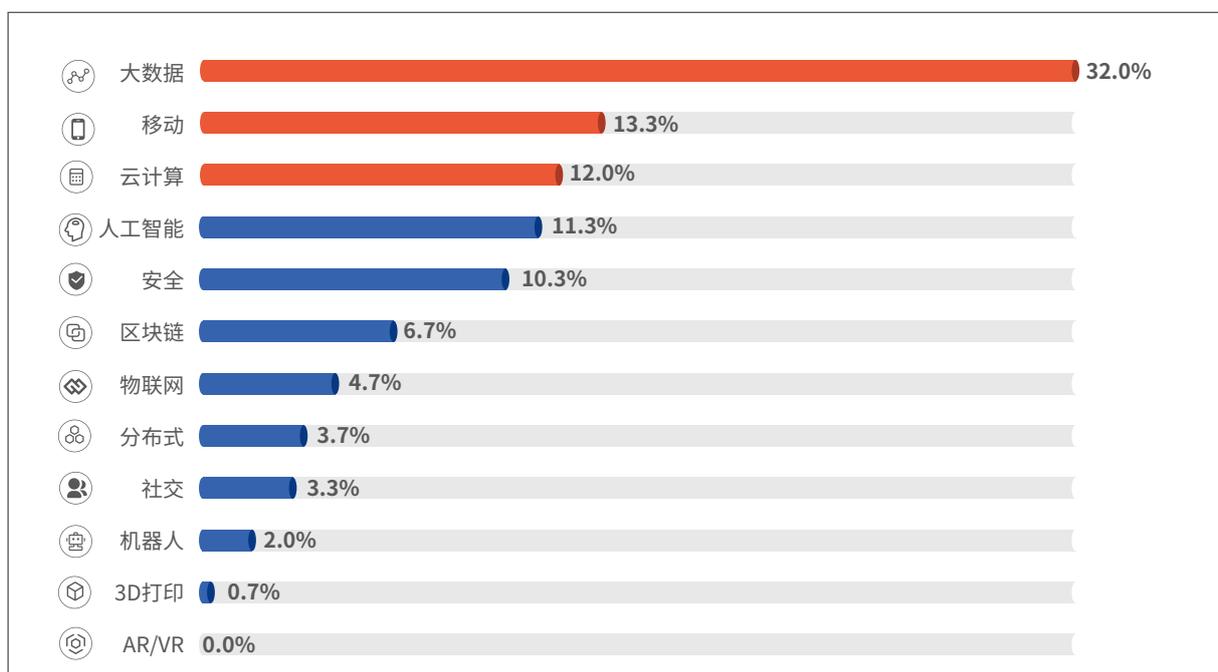
据IDC调研,54%的区域性银行受访者表示其IT创新性研发投入占整体IT投入的10-20%,另有约两成的受访者表示这一比例超过20%,而在新兴技术投入方面,大数据、移动、云计算是区域性银行投入最多的三项技术。

图8 区域性银行创新性IT支出占比



来源:IDC, 2020 (n=50)

图9 区域性银行技术支出情况(TOP 3)



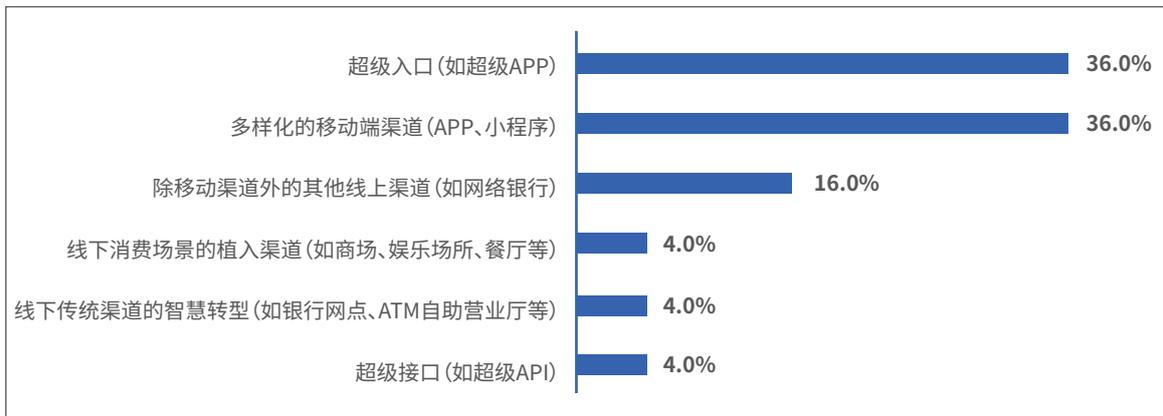
来源:IDC, 2020 (n=50)

2.2.2 敏捷稳定的技术架构

随着区域性银行业务线上化、场景化、智能化等趋势的发展,高并发、高可用、高性能、扩展能力、迭代能力等互联网架构的能力成为银行所关注并重点建设的内容。银行在传统的稳定性、可靠性的基础上,逐渐探索如何快速创新、灵活扩展、提升体验。分布式、微服务架构的弹性扩展、敏捷部署、灵活资源调度能够助力区域性银行解决业务发展瓶颈,提升客户服务体验。随着客户需求的变化以及市场的快速发展,银行推出金融产品的速度也需要快速提升。区域性银行应构建敏捷的开发、测试、运维能力的全周期研发协同能力,打造持续集成、持续部署、自动化运维等研发运维平台。

除了构建数字银行基础架构之外,移动端体系能力的建设也是区域性银行所需关注的重点。**IDC调研显示,36%的区域性银行在渠道转型中关注超级APP的建设,同样有36%的受访者关注移动端渠道的多样性。**在移动端体系能力建设上,区域性银行应基于自身能力及需求,逐步建立开发框架、模块化开发、应用构建、应用发布、流量分发、热修复、消息推送、性能监控等APP建设所需的核心能力,最终建立起移动端统一的研发运维管理规范体系和平台。通过提升移动端的开发、运营、运维效率,区域性银行能够为超级APP的建设打造扎实基础,并迅速提升精细化、智能化运营能力,从而提高获客活客能力及客户体验。

图10 区域性银行渠道转型的关注要素

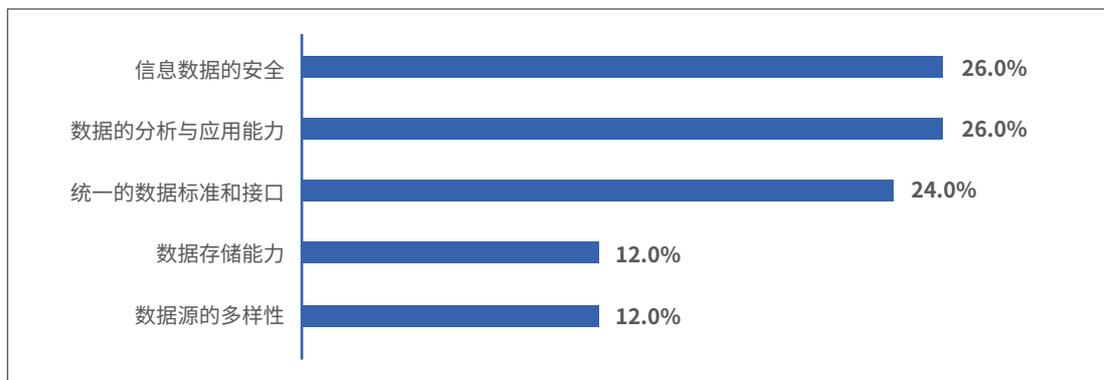


来源:IDC, 2020 (n=50)

2.3 完善的数据资产化能力

2.3.1 有效的数据管理与治理

图11 区域性银行信息数据转型的关注要素



来源:IDC, 2020 (n=50)

据IDC调研,区域性银行在数字化转型过程中,对于信息数据方面,各有26%的受访者选择关注数据安全、数据分析应用能力,其次有24%的受访者认为需要关注数据标准与接口的统一性。

随着2018年《银行业金融机构数据治理指引》的出台,数据不但再次明确了自身作为未来银行核心资产的地位,也成为监管机构统一了解和管理银行的切入点。如何合规地获取数据、做好数据存储与管理、深度挖掘数据价值,是银行在进行数据治理时需要主要思考的问题,也是银行实现数据资产化的重要组成部分。

由于经营规模单一、经营范围受限,多数区域性银行的基础数据规模和数据质量存在不足。虽然区域性银行的数据质量相对较差,但是受限于业务量及历史沿革,重新清洗的工作量也相对较小,因此,对于城商行和农商行而言,数据治理的难度并没有想象中的高,首先需要管理层认识到数据治理的重要性,并做好这是一项长期的、投入效果显现较晚的工作的心理准备。其次是制定治理规划,划清部门权责,确认主导治理的团队,并协调各部门积极配合,同时,对新产生的数据务必要严格按照数据标准进行管理与存储,做到历史数据追溯治理、新生数据实时管理。

2.3.2 深度的数据价值挖掘

银行是基于大量信息和数据设计金融产品、提供金融服务的组织,同时,银行在日常经营过程中也会产生大量的信息和数据。对于区域性银行来说,通过有效的数据管理及治理,有望形成规范的数据体系与标准,为新兴技术的赋能与实践提供良好的数据基础。

举例来看,在引入大数据技术赋能业务流程和场景的过程中,数据的量级、结构化程度、完整性是决定大数据模型精准度的重要因素,而大数据算法与模型的使用,将帮助区域性银行实现精准获客、高效管控、全流程风控等目标,这也是数据价值深度挖掘的重要实践环节。区域性银行体量相对较小,决策链条相对较短,且具备灵活性,在数据价值的挖掘与使用方面具备优势,因此,应该重点关注如何在数据驱动下运用科技手段打造自身的营销运营与风险控制两大关键业务支撑能力。

■ 2.4 智能的营销运营能力

2.4.1 完备的客户营销体系

在大行业务下沉、金融业务同质化、金融脱媒等一系列趋势下,客户对于金融产品和服务的选择变得越来越多,如何在多方竞争中挖掘客户需求、发展客户资源是区域性银行营销的当务之急。区域性银行应通过营销理念定位、营销团队建设、营销平台搭建、营销模式革新和营销资源整合等方面搭建一整套完备的客户营销体系。



在营销理念定位方面,区域性银行的经营理念应从以账户为中心向以客户为中心转移,营销活动也应围绕客户展开,从发掘到满足客户的需求,再到精细化运营客户实现全流程闭环体系。同时,区域性银行还应明确自身战略优势,发展自身特色,打造差异化定位,并通过营销手段向客户传递市场定位。



在营销团队建设方面,区域性银行应该建立起从总行、分行到基层网点上下联动、协同配合的客户服务体系,打造敏捷、双向、数字化的营销团队,吸纳具备互联网营销经验的人才,为银行的线上业务提供营销建议,同时,要加强一线营销人员与后台产品工具开发人员的沟通,将客户对营销体验的反馈、一线员工的使用反馈及时准确地在前中台间完成传递。



在营销平台搭建方面, 银行可以通过建设大数据营销平台, 将内部来自各渠道、各系统、各业务条线的客户数据与外部合作得到的客户数据进行集中整合与清洗, 通过打造全方位多维度的客户画像和客户标签, 来对客户数据进行深度价值挖掘与分析, 构建数字化的智能推荐引擎, 制定营销效果反馈和分析机制。



在营销模式革新方面, 区域性银行应从传统的等客上门向主动出击转变, 将传统的线下营销、熟人社交营销与线上营销、智能技术驱动的营销相结合, 在发现客户需求时也应该化被动为主动, 去为客户做预测和推荐, 帮助客户发掘并满足潜在需求。



在营销资源整合方面, 区域性银行应打破不同业务部门互相割裂的情况, 注重产品的交叉营销及组合营销, 避免碎片化的产品服务及单一的客户视角, 通过构建360度客户视图来识别客户与银行的所有接触与互动, 并因此作出营销预测。

2.4.2 全面高效的营销平台

城农商行等区域性银行面对的客户群体较国有大行和股份制银行有较大差别。从对公客户的角度来看, 作为区域经济发展的核心支柱, 城商行肩负区域内支柱性产业及小微企业的经济扶持重任; 农商行则担任着振兴乡村经济、服务三农的角色定位。从零售客户的角度来看, 城商行客户在生活服务、旅游、教育等领域需求较为突出, 并以青壮年为主; 农商行的服务客群更偏老龄化。

因此, 不同类型的区域性银行应首先明确自身的经营重点与服务定位, 将客户群体进行清晰地划分与定位, 了解客群需要的金融产品服务的种类, 再去针对不同群体, 依据客群特征, 开展分门别类的精准触达及营销活动。

其次, 区域性银行应建立体系化、智能化的营销平台, 为营销活动的前中后三个阶段提供平台性支持。



在获客方面, 区域性银行应利用其所在区域优势, 打造具有当地特色、融入本地生活的场景金融服务。若银行依靠自身流量和平台难以触及到众多场景资源, 则可以加强与互联网公司的合作, 通过外部渠道引入海量场景及客户, 以及学习借鉴互联网公司对于客户运营管理的思维和能力。



在营销方式上, 银行应在客群基础之上更好地将用户分为不同的兴趣群、业务群、年龄群, 对整个群体进行客户画像及交叉画像, 来洞察群体的特征、行为及需求, 并通过营销手段进行主动触达。更进一步来看, 从群体细化到个体, 依托千人千面的客户画像, 银行针对每个客户对产品、营销时机、展示方式等的偏好, 通过多种人工智能技术为客户提供个性化、智能化、预测性的客户服务与用户体验, 实现智能推荐。



在营销活动完成后,银行应针对用户转化、漏斗分析、流量地图、活动复盘、ABtest结果进行监控,生成营销策略事后分析报告,提升之后营销活动的广度与精度。

2.4.3 精细化的客户运营管理

42%的区域性银行受访者表示,在数字化转型中的运营模式转型这一维度中,打造客户全生命周期的运营方案是最为重要的。获客、活客和留客困难是包括区域性银行在内的商业银行所一致面临的挑战。针对客户在哪里、如何发掘并解决客户的需求、如何提升客户活跃度与忠诚度、如何挽留即将流失的客户等问题,区域性银行应通过多样化、精细化的客户运营管理方法来实现从获取、提升到留存的客户全生命周期的经营与管理。

区域性银行应通过多样化的渠道进行客户信息的收集及内外部系统的打通,通过深度挖掘客户价值,加强营销与获客,促进客户转化,提高客户活跃度与粘性。银行应科学识别并划分客户生命周期的不同环节,设立相应的业务目标与关注指标,并为不同阶段的客户进行分群并创建标签,以此展开分门别类的营销与运营活动。例如,在客户流失环节中,银行应关注客户留存率与客户满意度等指标,通过流失预警和休眠促动等智能化运营手段来提升留存率,降低流失率。

此外,基于二八原理和用户精细化运营模型,区域性银行要能够识别出客户价值并对客户进行有效区分,通过针对不同客群提供差异化的营销沟通与产品服务,让客户感受到个性化、增值性、被重视。再者,银行应搭建客户旅程体系,将客户与银行的关键交互行为,如开卡、交易、理财、借贷等行为数据进行采集分析,通过了解客户风险偏好、交易频次等信息进行更具针对性的营销及推送。

■ 2.5健全的风险管理能力

2.5.1 精准的反欺诈识别能力

区域性银行的整体风险管理能力相较国有大行和股份制银行来说较为薄弱。对于过往主要经营线下业务,近些年正大力发展线上业务的区域性银行来说,线上业务的风控能力,如欺诈风险、信用风险等风险的防控能力是区域性银行普遍的薄弱点和痛点,也是线上营销活动及信贷业务开展所必备和亟需的能力。薅羊毛、机器行为、集团欺诈、账户被盗、虚假申请、刷单套现、身份冒用等线上业务的欺诈风险此起彼伏,新兴的网络黑产形式层出不穷,区域性银行并没有应对这些欺诈行为的业务场景及经验。再者,银行传统的交易反欺诈系统多以信息安全防范手段或事后控制分析手段为主,难以做到实时反欺诈识别。

区域性银行应迅速构建完善的风险管理体系,针对申请、营销、交易各环节进行欺诈风险的防控,对客户异常信息与行为进行判断和处理,对欺诈风险较高的活动进行识别和拦截。通过基于设备信息、用户行为等各维度数据来搭建本人识别、人机识别的精准模型和策略,借助多样化识别技术对用户身份进行智能核验。

2.5.2 数据驱动的信用风险管理

区域性银行信贷发放对象多以地方性小微企业为主,而小微企业的财务状况不确定、财务制度不健全等因素加剧了银企信息不对称的情况,对于区域性银行来说,以专家经验和人工审核为主的相对传统的风控手段已经较难判断授信额度及潜在风险的高低。区域性银行需利用大数据技术评估企业信用状况、优化信用评价模型,同时引入机器学习、知识图谱等智能化技术手段,整合行内外数据资源,对企业数据进行多维度的关联分析,综合评估企业借款能力和还款意愿,最终降低不良率、提高贷款发放率及融资便利性。

在进行信用风险管理过程中,区域性银行应基于自身情况和技术能力,通过建设风控模型和策略体系来实现数据驱动分析决策的目标,围绕信用风险进行客户评级、授信审批、风险定价、额度管理,重点强化审批模型和授信机制。此外,银行还可以通过设计预警规则,实时监测资金流向和信用风险异动,动态监控客户还款的意愿和能力,依据风险分层定制催收策略来整体提升信用风险管理的核心能力,降低贷款不良率。

2.5.3 完善的内部监管合规体系

严监管时代下,银保监会对于银行业市场乱象及违法违规业务的整治凸显了金融合规监管力度的加大,银行监管合规能力建设已刻不容缓。城商行、农商行及村镇银行等区域性银行在整治和处罚中暴露的经营层面的问题比较多,股权管理混乱、关联交易管控不足、跨域经营等方面问题依然突出。区域性银行受限于自身公司治理、风险内控、历史遗留、科技水平等多方面问题,随着外部经济环境承压与金融系统风险的积累,抗风险能力弱的区域性银行暴露出资产质量堪忧、资本补充不足、贷款不良率上升等多重问题,持续稳健经营受到挑战。

合规管理能力是区域性银行稳健发展的核心竞争力,区域性银行应加大科技投入,建立智能化的风险合规管理体系,同时形成标准统一的数据治理体系,科学有效地提升公司治理水平和全面管控风险的能力。此外,区域性银行应回归业务发展本源,明确自身支持本地实体经济的定位,在规范经营的前提下稳健发展,切勿过度对外扩张导致风险积聚。

■ 3.1 区域性银行数字化的三大关键步骤

3.1.1 自上而下制定全行级战略

制定相应的数字战略和目标，搞清楚想要实现什么，应该如何实现。这样的数字战略和目标应该是区域性银行最高管理层制定的战略和目标，而不是业务部门级的战术目标。各个业务线部门、数字化部门、以及传统技术部门按照这一整体的战略目标进行沟通与协调，由最高管理层来统筹安排所有资源，逐步形成数字化原生企业所具有的数字能力与特质，使其能够：



快速迭代产品和服务



进行数据变现，把数据价值最大化，提升数据为营收利润所带来的贡献



不断扩大客户总体规模和提升客户的忠诚度



充分利用生态系统进行联合创新

3.1.2 针对战略目标确认实施路线图

针对战略目标所制定的数字化区域银行实施路线图，必须具有三个要素。

首先，建议以模块化形式设立并开展转型工作，将数字化项目按照应用场景拆解成不同的小模块，这些小的模块又可以自由组合和充分扩充，按照需求变化来调整实施计划。对于区域性银行来说，其资金实力和试错成本相对较弱，因此更倾向于采用模块化的转型方式，以试点方式推进，在看到转型效果的前提下向更大规模、更全面的转型内容迈进。

其次，数字化银行的路线图必须是可伸缩的。采用快速迭代和敏捷开发的模式，对路线图不断进行调整，改变实施顺序和部署速度。区域性银行的体量较小，业务复杂度较低，有能力和优势进行转型方向的快速调整，这将帮助区域性银行在同业的同质化竞争中抢先脱颖而出。

行追赶的步伐明显变快,其中,资产规模较大的区域性行在数字化转型的实践中更多地表现出积极投入、勇于创新、对标大行等特性。

因此, IDC将城商行、农商行划分为“探索型”与“学习型”,前者指资产规模相对较大、科技应用发展与数字化转型步伐相对较快的少数头部区域性银行,后者指以学习和跟随探索者为主的大多数区域性银行。

3.2.1 城商行:借助城市基因优势,实现数字化转型“小步快跑”

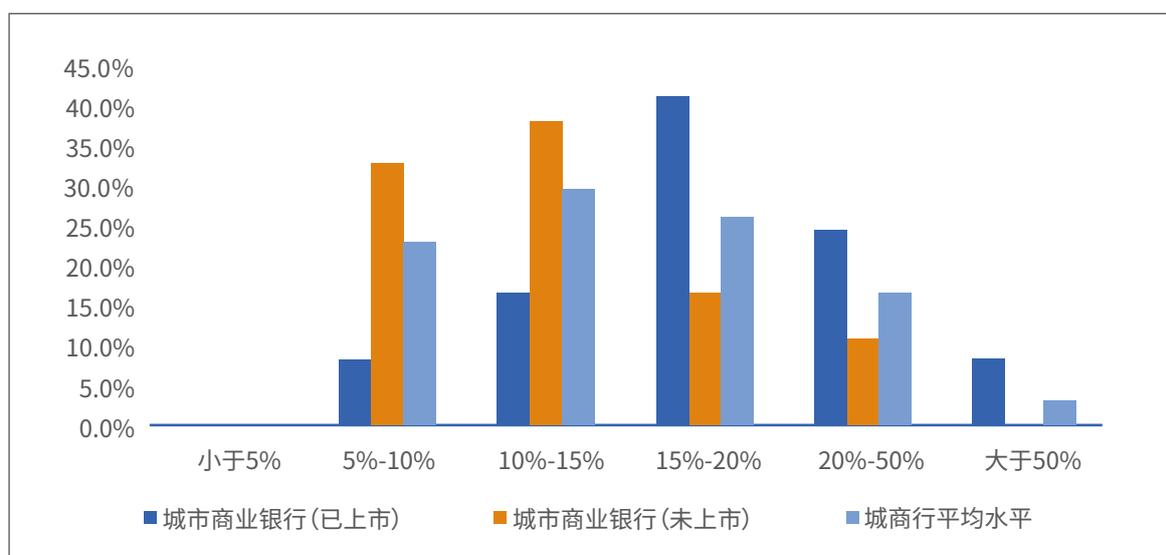
探索型

a. 积极尝试前沿金融科技应用

探索型的头部城商行相较其他同业城商行来说,其资金实力和人才储备均具备领先优势,在数字化建设方面的投入意愿和能力都相对较高,已经在移动化、大数据化方面有所成就。现阶段,探索者更注重智能化场景的创新赋能,以及相对前沿的技术试点,积极布局开放银行、智慧网点、区块链金融、物联网金融等应用。举例来看,北京银行成立科技金融创新中心、江苏银行提出要“打造最具互联网大数据基因的银行”。

据IDC调研,大部分已上市城商行的IT创新性研发投入占IT总投入的比例超过15%,远高于行业平均水平,未上市城商行的这一数据则普遍集中在5%-15%区间内。

图12 银行IT创新性研发投入占比



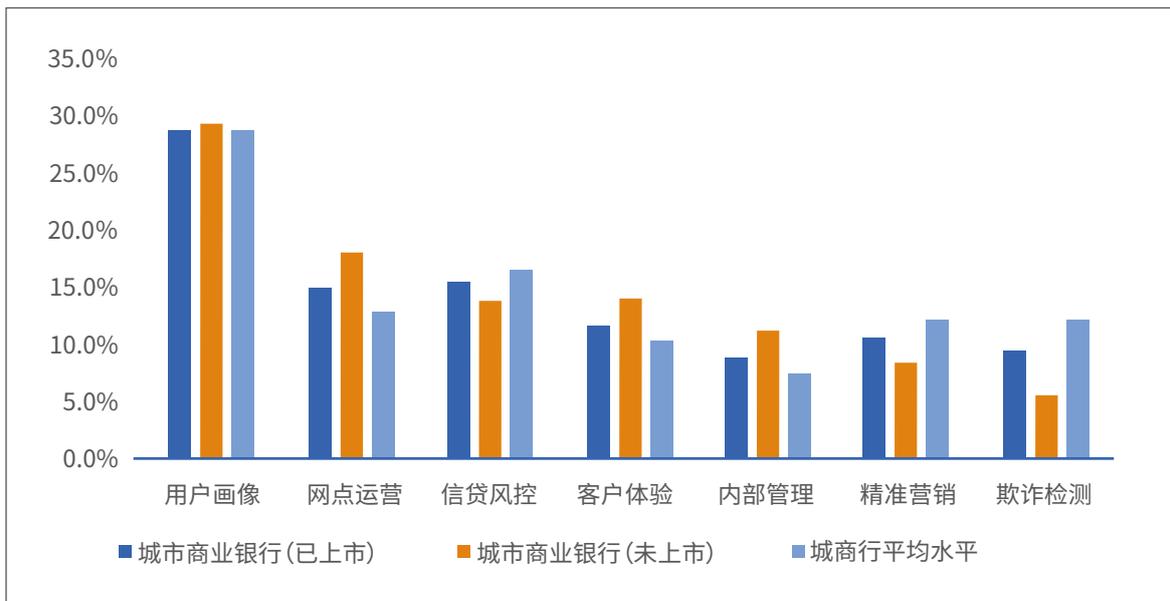
来源:IDC, 2020 (n=50)

b. 优化应用架构, 向平台化、生态化方向转变

基于对新兴技术的投入与尝试, 头部城商行倾向于选择在应用架构层面进行数字化转型, 以期对业务起到直接的支撑作用。据IDC调研, 已上市城商行在网点运营、客户体验、内部管理三类场景科技应用方面的诉求更加旺盛, 约18.1%的上市城商行希望在网点运营中多多使用数字化技术, 约13.9%的上市城商行对于科技赋能客户体验充满兴趣。

这也与头部城商行急于突破业务增长瓶颈有所关系, 通过内外部变革联动, 探索者能够显著地看到转型成效, 进而实施全行级的数字化建设部署。在全行级数字化部署的过程中, 探索型城商行的平台化思维凸显, 能够快速地搭建起运维平台、大数据平台、开发平台等, 为应用架构提供敏捷的支持。

图13 城商行技术赋能场景选择



来源: IDC, 2020 (n=50)

此外, 头部城商行的平台化思维还体现在开放银行建设过程中, 平台将是未来银行保持市场竞争力的关键要素之一, 建立平台可以使银行的创新更加规模化, 银行可以借助平台之上各家合作伙伴的资源与能力, 形成新的行业竞争优势和能力, 进而构建自身的生态系统, 保持领先优势。

学习型

a. 发展移动端战略

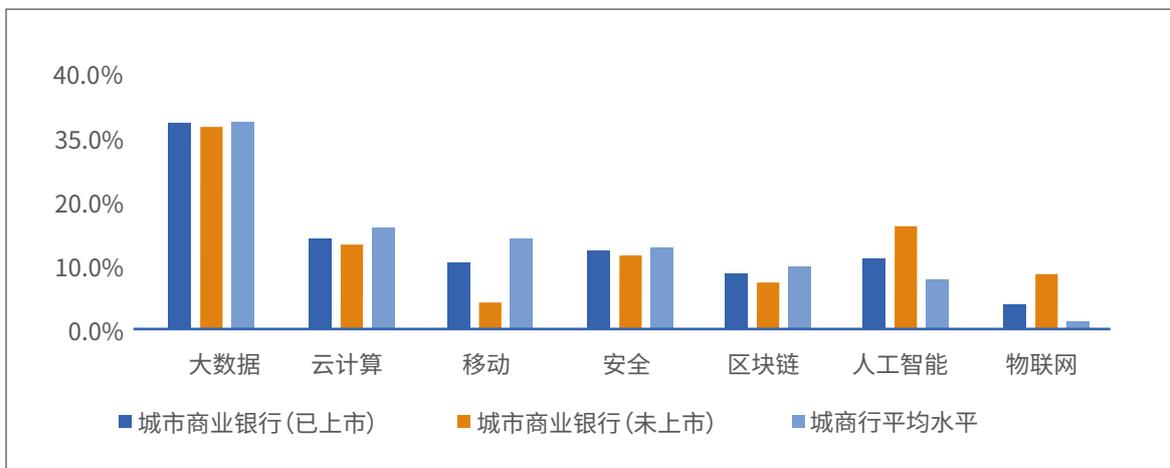
迈入数字经济新时代,中国金融科技加速发展,进一步触发了金融客户的需求变化,如何将银行的金融服务更好地与生活场景融合、如何低成本地获取客户并提高客户粘性、如何通过优化管理流程和手段为金融创新决策提供更加高效的后台支持,均是区域性银行在数字化转型过程中面临的主要问题。

学习型城商行多数处于数字化渠道建设过程中,仍然以线下网点为渠道主力,尚未形成清晰的移动端渠道发展战略,手机APP的流程性、功能性、交互性、客户体验均存在优化空间,且线上产品体系较为单一,缺乏创新。学习型城商行需要借鉴探索者的成功经验,基于自身的业务优势,培育零售业务发展能力,并且围绕零售战略完善移动端渠道建设。

b. 引入大数据和智能化技术

据IDC调研,城商行对于大数据和人工智能两项技术投入最多,且在大数据技术应用方面,学习型城商行已经看到探索者的应用效果,具备较为积极的学习意愿,在人工智能应用方面,由于投入较大、投入周期较长,学习型城商行的投入意愿尚处于低于行业平均水平的阶段,但据调研得知,多数学习型城商行已经将人工智能作为下一阶段的建设重点,将率先在风险控制、营销运营等场景进行落地。

图14 城商行新兴技术投入情况



来源:IDC, 2020 (n=50)

3.2.2 农商行:发挥农村金融业务特色,逐步进行科技渗透

探索型

农商行在数字化转型过程中,普遍面临着客户群体老龄化、科技应用接受度低、信用体系尚未完善等挑战。随着农村金融市场的空白被更多竞争者关注,农商行不得不思考并加快数字化转型的步伐。

探索型农商行已经具备一定的领导和对标意识,向头部城商行的数字化战略学习,加大金融科技创新投入,尝试通过智能化手段打造智慧农村金融服务模式,改革创新线上小微贷款产品,逐步完成农村市场的数字化、科技化教育。

学习型

相比之下,学习型农商行的业务体量较小,资金实力和技术能力相对较弱,数字化转型思路不够清晰、意愿不够强烈,且多数农商行的信息科技建设依托于省联社的统一规划,缺乏自主性。

因此,现阶段学习型农商行应该以渠道建设为首要目标,选择最直接能够带来流量和业务增长的方面进行数字化改造,如建立移动渠道、优化网点布局等。此外,学习型农商行应该明确自身的业务发展重点,选择集中式的客群及产品进行首要的数字化升级与突破,形成区域内的品牌竞争优势。在业务优化的基础上,学习型农商行可以根据自身科技能力,逐步掌握科技建设的自主性,在应用层面进行小规模科技赋能试点,实现从渠道优化、业务增长,到数字化组织、技术创新的长期数字化规划。

■ 4.1 区域性银行数字化转型核心建议

4.1.1 构建数字化组织架构, 充分发挥个体能力

在区域性银行组织架构数字化的背后, 是领导层、管理层的思维决策以及企业文化的缩影, 其具体体现在科技人员的数量、占比、所处地位及部门结构。银行组织架构的痛点之一在于跨部门、跨条线沟通中, 不同部门、业务条线的人员的认知水平和理念不同, 如业务部门和技术部门无法互相理解彼此需求, 因而造就了沟通壁垒和条线割裂。另一痛点在于银行组织架构层级森严、决策体系冗长, 无法像互联网企业一样做到扁平化的组织架构和敏捷高效的同步决策、开发迭代。

对于区域性银行来说, 员工相对偏好稳定环境且应变能力有待提高, 全行级的组织架构大幅调整可能难以达到立竿见影的数字化效果, 反而会造成改革初期员工适应困难、影响业务效率等结果。区域性银行可以更多地尝试组织架构创新的局部试点和逐步推广。银行可以构建敏捷高效的创新团队或创新委员会, 可以是针对新兴技术在行内的研发与落地的技术小组, 也可以是垂直于各部门、各业务条线的IT支持小组, 能够有效促进科技与业务的融合, 提升部门配合度和响应度, 降低组织横向沟通的成本。其中重要的一点是, 这个团队或部门是站在战略高地的, 拥有领导层的大力支持推进转型才不会受到阻碍。

4.1.2 借助区域性经营优势, 打造特色金融业务

区域性银行应依托本地优势, 结合本地的优势行业, 确立优势业务及场景, 服务区域经济。国有大行和股份制银行固然强大, 但是区域性银行的优势在于其本地化能力。区域性银行长期立足于本地, 对于区域内的零售客户、行业企业更为了解, 也更懂得客户需求与痛点, 在本地的客户基础好, 受认可度高。因此, 区域性银行不求大而全, 但求小而美。

区域性银行应明确自身定位的差异化,城商行需要在本地化的城市缴费、支付、工会、社保、公积金等本地化特色民生服务上,切入客户高频生活场景,开展附加增值服务以转化客户,同时需与本地政务机构、医疗机构、教育机构等深化合作,提供基于生活场景的金融服务;而农商行需结合当地特色产业,如农业、制造业、旅游业等,为行业企业提供特色化的金融产品和服务,并与行业企业携手并肩,共同打造产业生态,发挥银行在生态中的角色定位优势,探索生态中的金融服务需求。

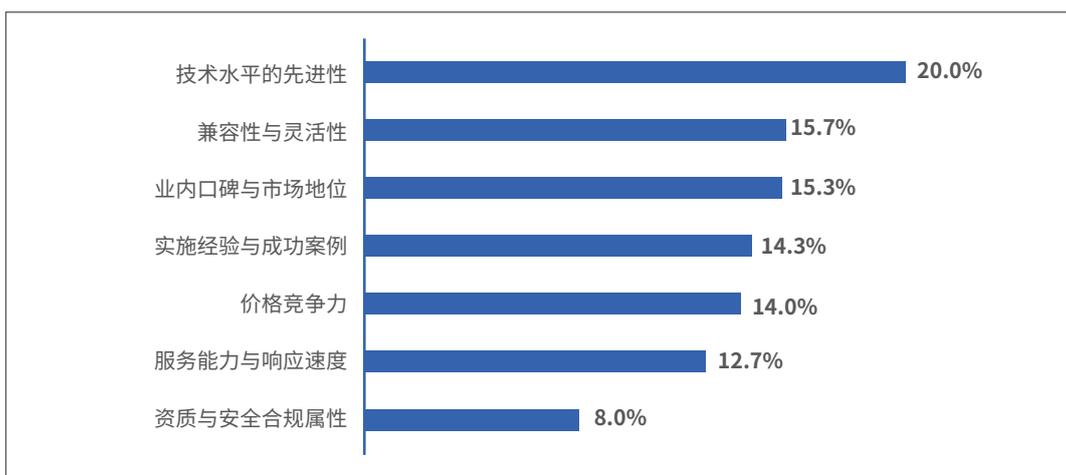
4.1.3 通过对外合作形式,建设大数据和AI能力

区域性银行的数据能力建设决定了其未来的长远发展,除了行内数据的治理和应用,与外界的跨界合作也至关重要。区域性银行在建设数据平台时,可以引进多种多样的外部数据源,如行政处罚、失信和奖惩类信息,以及工商、统计、海关、法院、公积金、社保、反洗钱、税务、电力、运营商、房价、金融市场等不同类别的外部数据信息。通过整合并关联内外部数据,区域性银行能够提升营销与风控能力。

区域性银行的对外合作还包括与科技公司进行优势互补,除了流量的引入和生态的搭建等显而易见的合作优势,互联网公司可在数据共享、模型建设、平台搭建、产品设计、人才培养等多方面给予区域性银行指导与支持。银行之间或是银行业联盟的数据打通能够大力推动银行联合风控、联合贷款、聚合支付等业务的开展。

4.2 区域性银行数字化转型解决方案选型建议

图15 区域性银行数字化转型合作选型的关注要素



来源:IDC, 2020 (n=50)

4.2.1 兼具技术先进性与深刻行业理解的方案

据IDC调研,区域性银行在进行数字化转型的合作伙伴选择时,20%的受访者表示最关注合作方的技术能力,8%的受访者表示关注安全合规属性。这组数据表明,技术的先进性和安全性是决定解决方案可用性的基础要素也是关键要素,需要被优先评估。

IDC认为,数字化转型是指利用数字化技术(例如云计算、大数据、移动、社交、人工智能、物联网、机器人、区块链等)和能力来驱动组织商业模式创新和商业生态系统重构的途径和方法,其目的是实现企业业务的转型、创新、增长。由此可见,数字化技术在转型过程中扮演了重要角色,对于区域性银行来说,其技术基础相对传统和薄弱,更需要在选择数字化转型合作伙伴时注重其解决方案的技术先进性,借此实现技术能力的跃进,先进不仅意味着技术的前沿性,同时也意味着技术的安全与稳定,以及技术的开放程度,这对于银行业来说是重中之重考量因素。

此外, IDC调研时发现, 14.3%的受访者关注合作方的实施经验和成功案例,这意味着除了评估方案中的数字化技术先进性之外,服务商还需要在技术基础上兼具深刻的行业理解,尤其是对区域性银行的特性与能力边界的理解,从真切解决银行数字化转型痛点与需求的角度出发,将数字化转型咨询能力、技术能力、服务能力融合在方案中。

4.2.2 业务赋能效果直观可见的方案

区域性银行在数字化转型伊始,往往倾向于选择在某些细分场景或业务线进行试点,通过观察试点效果,进而决定是否需要扩大转型范围甚至进行全行级数字化转型。相比之下,大型银行的资金实力雄厚,容错空间较大,不吝于投资创新技术与应用,注重培养自身的科技能力与团队,甚至将技术能力作为服务对同业输出,而区域性银行受限于经营限制和同业竞争,对与业务直接相关的渠道建设、客户运营管理、风险管控等环节十分看重,试点也往往由此开始。

因此,数字化转型解决方案的业务赋能效果需要是直观可见的,让区域性银行客户在短期内感受到方案是如何优化场景进而支撑业务发展的,这将驱动银行数字化决策的进一步推行。为了达到这一目标,方案应该具备成熟的落地经验,通过在区域性银行中的实践案例证明其赋能效果,此外,方案中包含的产品组件还应与区域性银行转型试点倾向的业务环节息息相关,达到两相契合的结果。

4.2.3 高性价比、可灵活配置的方案

据IDC调研, 15.7%的受访区域性银行表示, 在进行数字化转型的合作伙伴选择时关注其解决方案的兼容性与灵活性, 14%的受访者表示关注价格竞争力。由此可见, 性价比及方案的灵活性也是十分重要的。

区域性银行的资源能力相对较弱, 且多数不具备自研建设的能力, 因此做出数字化转型的决定, 需要银行管理层坚定支持的决心和实施部门对转型合作方案的审慎选型, 通过综合考量方案的性价比, 选择成本相对较低、产品相对较丰富的方案, 文钱不落虚空, 尽可能缩小试错成本。

此外, 数字化转型解决方案的组件化特征也是加分项之一。由于区域性银行的转型需求往往是从自身发展诉求及选型偏好出发, 希望能够灵活选择采购整套方案或若干单个组件产品, 因此方案的自由配置属性将给予区域性银行更多选择空间, 按照转型诉求的优先级进行对应的合作。

4.2.4 具备长期陪伴式服务能力的方案

据IDC调研, 12.7%的受访区域银行表示关注合作方的服务能力和响应速度。囿于各类能力基础, 区域性银行的数字化转型周期往往较长, 呈现分段式、渐进性的特征, 且因为自身科技实力有待提高, 区域性银行在数字化转型过程中需要与合作伙伴及同业机构进行高频的、全面的交流与咨询, 以确保转型每一步骤的落地效果与预期匹配。

针对区域性银行的以上特性, 数字化转型解决方案需要具备提供陪伴式服务的能力, 基于银行的自身产品和用户特色, 结合厂商经验, 为银行提供数字化架构设计、运营策略咨询、产品使用培训等服务。在转型的各个阶段, 根据银行面临的不同挑战与问题, 提出具有针对性的定制化建议, 让银行享受到高响应速度的、全方位的合作体验。

区域性银行数字化转型优秀实践案例

05

5.1 苏州农商银行

作为扎根于吴江、全面融入苏州的区域性银行，苏州农商银行以服务苏州城乡一体化和长三角一体化为目标，通过“11448”发展战略向零售银行、轻型银行、智慧银行和特色银行转型——坚持以客户为中心、以服务为立行之本；强化零售、公司、机构民生、金融市场“四轮驱动”；推动吴江、苏州、异地、线上“四板联动”；构筑产品管理、渠道平台、风险管理、资产负债管理、金融科技、激励约束、队伍建设、企业文化“八大支柱”。

在向数字化银行的转型过程中，苏州农商行坚持服务实体经济、服务三农、服务地方民生的市场定位，发挥扎根本土优势，聚焦吴江本地中小企业客群，服务实体经济、支持民营企业发展，全行中小企业贷款占所有贷款的比重始终保持在75%左右，制造业贷款占比40%左右，对实体经济的支持力度保持行业领先。在服务三农方面，设立三农与普惠金融部，在苏州城郊（除吴江区）开设21家网点，填补农村金融服务空白。在服务地方民生方面，深入医疗、教育、社保、交通等社会民生事业，参与建设“智慧吴江APP”、“江村通”等系统，为地方经济社会发展提供优质高效的金融服务，实现价值共增。

具体来看，苏州农商行的数字化转型主要聚焦于组织架构转型、技术架构转型、发展数字化业务三方面。



组织架构

苏州农商银行通过推进事业部制改革,调整和优化了组织架构,按照“前台营销到位”的原则,设立了零售、公司、金融市场三大总部,增设了交易银行部、数字银行部、财富管理与私人银行部、战略客户部等一级部门。

此外,苏州农商银行推动以专业化和集约化为特点的中后台部门设置,按照“专业化与条线化发展、灵活性与精简性并存”的原则,有效提高部门以及条线协同作战效率,形成高效、灵活、完善的运行架构。



技术架构

数字化转型的浪潮和客户需求的多变促使苏州农商银行开始思考如何进行全行级架构的转型,而不仅仅是部门级的系统重构,而是希望以此解决传统系统间与部门间的信息割裂的问题。围绕金融科技战略规划,苏州农商银行提出建立新一代银行IT架构,通过以金融云平台为基础建设全行级能力复用平台,构建开放的、弹性的、高效的、安全的银行IT系统,从而为业务快速发展提供技术中台、业务中台、数据中台的支持。

通过引入京东数科金融级PaaS平台,苏州农商银行初步实现了技术架构转型,支持了互联网信贷、交易银行业务快速发展。京东数科金融级PaaS平台包括分布式微服务开发框架、分布式数据库、消息中间件、分布式缓存、全链路监控、分布式网关等产品,其中,分布式微服务开发框架(JSF)是京东数科自主研发的高性能分布式服务框架,可提供高性能和透明化的RPC远程服务调用方案,具有高效RPC调用,高可用的注册中心,完备的容灾特性,并支持Dubbo、Restful等多种协议和标准,结合PaaS平台的多种分布式组件,可以快速构建满足高并发、低延时、具备良好用户体验的联网业务。

基于金融级PaaS平台实施大中台战略,利用中台的服务重用、数据累积、快速响应等优势,银行能够实现快速开发、快速响应和降本增效,让企业架构更具

“韧性”，面对多变的环境迅速调整。此外，银行能够基于金融级PaaS平台完成智慧银行建设，建立全行的智慧生态体系，实现线上、线下金融服务互融互通，智慧银行API输出能力提升显著，通过同业、跨界合作，将金融服务融入到百姓的“衣、食、住、行、医、学”等生活场景中，提供360度金融服务体验，产品营销模式转变，搭建智慧银行运营、营销团队，与客户一起成长。

为了提升研发质效，苏州农商银行引入DevOps平台，构建了敏捷高效、敏捷的开发运维体系，达到灵活支持客户业务需求的目的，有效支撑了互联网业务的高并发需求，打通了各业务系统中的数据孤岛和实现了快速的场景对接。

苏州农商银行的业务转型战略方向为零售银行、轻型银行、智慧银行、特色银行。在零售银行建设中，苏州农商银行设立零售金融总部，组建零售团队，设立财富管理与私人银行部，健全财富管理业务体系，开启分层服务模式。通过零售转型，2019年苏州农商行的零售业务建设成效显著，零售贷款较年初增长超30%，零售贷款比重突破20%。

在轻型银行建设中，苏州农商银行致力于从存贷款、重资产领域向投行业务和商行业务进行转型。

在智慧银行建设中，苏州农商银行开展智慧网点建设，将柜面业务进行无纸化处理，同时引入智能机具，方便客户自助办理零售业务。在特色银行建设中，苏州农商银行结合国家发展战略方向和地方经济转型升级需要围绕绿色金融、科创金融不断推进金融改革，创新金融发展模式。



业务发展

5.2 自贡银行

自贡银行坚持“服务地方经济、服务中小企业、服务城乡居民”的市场定位，致力于为客户提供安全、快捷、优质金融服务，通过持续发挥地方性金融机构优势，在支持地方经济和社会发展中发挥着举足轻重的作用。

自2019年以来，自贡银行加快数字化转型步伐，利用新兴技术赋能传统业务、产品、渠道创新，全面提升金融服务能力和质效。具体来看，其数字化转型的思路、措施、重点如下：

■ 加强转型意识、确立转型目标

自贡银行的数字化转型正处于起步探索阶段，转型第一步确定了数字化转型的战略立意和高度，旗帜鲜明提出“数字化转型是传统银行转型必由之路”。其次，确立转型总体战略为基于发展愿景和服务定位，坚守本源、专注主业，立足本土优势、深挖资源禀赋，坚持细分市场、客户、场景。此后，自贡银行系统谋划制定适合自身的中长期数字化转型战略，近期规划包括完善数字化转型中基础信息系统和持续推动线上渠道的建设，中长期推进路线包括网点数字化转型、全面提升数据治理能力、推进互联网核心系统建设。

在具体策略上，采取小步快跑、持续探索、分步建设、不断积累策略，通过自身建设、加大合作、借力赋能、抱团发展等多元化措施，逐步实现由量变到质变，由“借船出海”向“造船出海”飞跃。

在实际操作中，坚持“走出去看”，不断加强与同业、科技公司交流学习，借鉴先进做法经验，强调“理念先行”、强化危机意识，力争突破传统思维，在各种会议上持续加强创新意识宣传，不断统一全行思想认识。

■ 加大信息科技、新兴科技的建设投入与应用

自贡银行高度重视信息科技建设和金融科技应用，近年来持续加大信息科技建设投入，2019年完成新一代核心系统投产上线、新机房投入使用，打造了全新的系统群，大幅提升业务支撑能力。仅2019年在信息科技建设上的投入就达1.43亿元，占总投入28.3%。

在新兴技术应用方面，自贡银行对云计算、大数据等技术应用进行统筹规划，通过合理的投入，结合场景应用赋能客户，提升客户体验。

云计算:自贡银行学习先进建设经验,利用在开发测试环境的云应用,实现从IaaS向PaaS的云建设步伐,充分积累经验,为后续生产环境云建设做好夯实的基础。

大数据:自贡银行已探索从传统的数据分析向智能大数据技术转变,并在利用好数据资产、实现数据价值变现,积累了一定经验,为智能化、数字化银行转型奠定基础。

■ 加强科技人才建设与培育

在人才培养方面,自贡银行推动加快组建金融科技人才队伍,并实施了一系列人才培育实践探索。

- 重视培养,选拔了一批年轻、有冲劲的业务骨干充实互金业务团队,在业务拓展实战中锻炼队伍。
- 加大交流和培训力度,建立专项培训机制,开展一系列专题培训,提升员工综合知识和专业能力,积极探索通过送出去、联合培养的方式锻炼人才。
- 加大紧缺专业人才引进力度,比如数据精算、智能风控等领域高端人才,实现人才互补、弥补专业短板。
- 重视人才关怀,给予广阔职业平台和空间,建立专业技术序列考评机制,通过建立晋升通道、提高绩效薪酬、给予住房和交通补贴等措施,加大信息科技人力资源投入,实现留住人才、共同发展。

■ 引入数字化转型的合作伙伴进行共建

自贡银行在探索信息科技和新兴技术赋能传统业务模式、产品及服务创新时,积极引入科技公司的技术和服务,为数字化转型提供强有力支持。

自贡银行通过和京东数科合作,量身打造了网贷系统和风控系统。从系统建设、客户引流,到风控能力的打造,再到后续行方能力的建设等,京东数科助推自贡银行完成了创新转型所需的全方位能力建设。

- 在系统建设方面,高性能、自动化的风控系统提供从反欺诈到信用风控等全流程风险管理,支持存款、贷款等各类金融服务线上化、智能化,并且引入了分布式缓存、消息中间件、分布式通讯服务等组件,为互联网业务的高并发保驾护航。
- 在客户引流方面,基于京东数科搭建的生态资源,自贡银行迅速实现以场景切入实体经济,实现线上线下多渠道获客的突破,快速实现了资产业务和负债业务的规模增长和业务数字化转型,截至目前,互联网存款余额突破60亿元。
- 在风控能力打造方面,基于自贡银行自主风控的基础,与京东数科共同推进风控系统建设,对接风控数据源,丰富风控资源库,拓展风控维度,提升风险识别和防范能力。
- 在后续行方能力的建设上,京东数科提供了高性能、高安全和高扩展性的解决方案,通过采用微服务架构部署,支持高并发交易,同时具有防止攻击、入侵,防止内部信息泄密的安全能力;通过支持冗余、自恢复、高可扩展的系统架构,支持应用系统从不可避免的硬件、软件错误中快速恢复,确保应用系统的鲁棒性和存储数据的完整性;通过支持同城双中心分布式部署,自主研发应用软件,充分考虑弹性伸缩能力,使自贡银行具备横向和纵向的扩展能力。

关于京东数科金融数字化解决方案JDD T1

06

为了充分发挥京东数科的金融科技服务经验、助力区域性银行等金融机构实现数字化转型，京东数科于2019年11月正式发布了自主研发的一站式金融数字化解决方案——JDD T1。

作为“金融科技操作系统”的重要组成部分，T1致力于向金融机构提供涵盖IaaS、PaaS、DaaS、FaaS在内的整体数字化解决方案。该方案主要面向银行、保险、证券、基金、消金等金融机构，提供从基础设施搭建，到中台能力构建，再到开放场景对接的全流程的数字化产品与服务，助推金融机构数字化转型，帮助金融机构业务增长，管理能力提升，通过组件化灵活组合，适配兼容金融机构现有IT架构。

通过JDD T1方案的应用，金融机构可以快速搭建起弹性供给、灵活调度、动态计量的私有云平台；建立技术中台、数据中台、业务中台能力，提升业务流程的智能化程度，以适应金融产品和服务快速迭代的需求。此外，通过开放平台模式，以API等技术载体，JDD T1能够帮助金融机构与场景端实现无缝对接，从而为细分场景人群提供定制化的金融服务，并形成良性运转的开放生态。

图16 T1:金融数字化解决方案全景图



来源:京东数科, 2020

以银行业为例, T1方案针对银行机构在客户体验、场景接入、风险控制、客户运营、IT技术等方面的数字化转型需求, 打造了面向技术和IT、面向业务和应用、面向用户和场景的完整解决方案。



客户营销与运营:通过新客获取渠道模块、基础运营管理模块、模型训练及管理模块、智能运营模块等模块化能力的输出, 为不同体量的区域性银行提供不同阶段的智能营销运营平台, 助力其实现获客、活客、留客等目标。



风险管理:可服务于各业务场景的智能风控体系搭建, 包括系统支持能力、风险运营支持以及风控咨询服务。涉及业务场景有线上现金贷业务、消费分期业务、抵押类业务、保险类业务、资管类业务等各业务场景全流程的风控服务支持, 通过全线上智能风控体系, 最大化的节约人力成本, 提升风险防控效率。



大数据平台:智能大数据平台涵盖数据采集、存储、加工、分析、可视化、机器学习、标签画像等专业化产品和服务, 在保障数据安全的前提下, 大幅降低大数据使用门槛, 帮助大数据业务快速落地, 助力企业实现以数据为驱动的业务变革与发展。



技术中台:金融云技术中台, 全面支持分布式和微服务框架, 提供容器云平台, 帮助金融机构实现云原生、微服务化应用改造; 借助AI智能服务, 提供持续集成和部署、DevOps、自动化运维等高效研发运维平台, 适应金融机构自身业务需求。



资管科技(JT²):JT²以云平台为载体, 应用大数据、AI等前沿科技打造的一站式、智能化资管平台。以业务需求为驱动, 打通投研分析、产品设计、交易和风控等业务流程, 提供贯穿资产管理和财富管理全价值链的数字化解决方案, 帮助金融机构提升运营效率、研究能力, 提高资产回报收益, 共建资管智能生态。

JDD T1解决方案基于京东数科过往服务金融机构的经验, 针对金融机构数字化转型的需求, 打造了六大能力: 咨询、构建、可控、连接、客户和创新, 从而能够更好地与金融机构的实际情况相结合, 可以支持合作伙伴实现技术自主可控、成本明显下降、业务创新加速、业务规模显著增加。未来, 京东数科将持续完善升级T1的能力, 助力更多金融机构实现数字化转型目标。

关于IDC

国际数据公司 (IDC) 是全球著名的信息技术、电信行业和消费科技咨询、顾问和活动服务专业提供商。成立于1964年, IDC在全球拥有超过1100名分析师, 为110多个国家的技术和行业发展机遇提供全球化、区域化和本地化的专业视角及服务。IDC的分析和洞察助力IT专业人士、业务主管和投资机构制定基于事实的技术决策, 以实现关键业务目标。IDC于1982年正式在中国设立分支机构, 是最早进入中国市场的全球著名的科技市场研究机构。在中国, IDC分析师专注于本地ICT市场研究, 与本地市场结合度非常高, 研究领域覆盖硬件、软件、服务、互联网、各类新兴技术以及企业数字化转型等方面。欲了解更多信息, 请登录www.idc.com。

版权声明

凡是在广告、新闻发布稿或促销材料中使用 IDC信息或提及IDC都需要预先获得IDC的书面许可。如需获取许可, 请致信gms@idc.com。翻译或本地化本文档需要IDC额外的许可。获取更多信息请访问www.idc.com, 获取更多有关IDC GMS信息, 请访问<https://www.idc.com/prodserv/custom-solutions>。