



新连接 · 新智能 · 新基建 · 新敏捷

冲破迷雾 致胜惟新

—— 区域性银行数字化转型白皮书

联合撰写

城商行



农商行和农信社



序言



郭仁声
腾讯云
副总裁

今年4月，腾讯公司将“推动可持续社会价值创新”纳入公司核心战略，并以巨额的战略投入，围绕FEW（粮食、能源与水）、教育、医疗、乡村振兴、碳中和等课题进行深入探索。正如腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾先生表示，腾讯将持续呼应国家与时代的需要，与不断发展的社会共生、共荣。

事实上，在社会责任方向上，与腾讯同行的还有广大的金融机构。地方金融机构在提高金融供给对经济良性循环的适配性，推进区域经济社会发展，缩小城乡差距，服务三农、中小微企业等重大战略上起着至关重要的作用。

但另一个问题是，在激烈的竞争环境中，区域性银行如何在践行使命与生存发展中取得平衡？腾讯金融云团队在与大量银行交流合作中观察到，区域性银行面临的压力来自于如何建立对属地客群线上线下一体化的服务体系、精准的客户洞察、快速和差异化的产品投放和风险定价等系列能力。

这几年，不少区域性银行选择把数字化转型作为提升竞争力的关键手段。例如，不少银行把“连接”作为一项重要能力，把“外部流量”转化并留存为银行自己可以持续服务的用户；也有一些银行，通过搭建“生态云”，以提供产业数字化服务为抓手，建立服务产业客群创新平台；还有一些银行，在数字化人才建设和组织架构设计上另辟蹊径，融合互联网运营模式，效果颇佳。另外，区域性银行在拥抱监管合规方面也有十分积极的举措。例如，在选择重要技术路线时，会优先重点选择具备“开放”、“融合”与“可信”特性的合作伙伴。

为了帮助更多银行了解到这些同业实践，腾讯金融云与毕马威团队以深度访谈结合行业调研的方式，联合业内数十家有代表性的区域性银行机构，为行业呈现一份区域性银行在“十四五”阶段数字化转型的白皮书。我们不试图下定义，而是让银行家们通过同业实践，来为自身转型做独立的思考 and 设计。

腾讯高级执行副总裁、云与智慧产业事业群CEO汤道生先生曾谈到，腾讯做To B的战略，是要“顺势而为，发挥优势”，做“长期主义者”。腾讯金融云也期望在区域性银行的数字化转型道路上，作一个长期的伙伴和助手，和银行家们一起找到最适合自身的数字化转型模式，实现业务稳健成长，践行金融使命。

在此，向参与了此次调研和访谈，贡献了深度行业洞察和思考的各位银行家们再次致以衷心的感谢和敬意！也向毕马威、腾讯双方工作团队表示感谢！

序言



支宝才

毕马威中国

金融行业战略咨询
服务合伙人

毕马威近年来深度参与了多家区域性银行的数字化转型规划和落地工作。借助本次大范围行业调研和专题研究，我们和腾讯云的专家们一起，系统地对区域性银行数字化时代转型的最新趋势和破局方向进行了梳理和分析，希望这项工作的成果能够为区域性银行开展数字化转型提供一些参考和助力。结合白皮书的内容，我给区域性银行数字化转型提出如下四个建议：

首先，数字化是银行经营和管理能力的一次的“代际”升级，银行在坚定数字化转型的决心的同时，还应尽快统一对数字化价值的认识。调研发现，区域性银行转型的决心毋庸置疑——93%的被调研银行的行领导都在自上而下地推动数字化转型，但银行内部对数字化重要性和必要性并没有形成共识。

其次，建议区域性银行找准数字化转型的切入点。数字化转型的目标是提升银行的竞争力，服务于银行整体的战略定位和业务发展策略。从业务层面来看，未来区域性银行的核心竞争力将来自于本地及区域市场的深度经营能力，因此数字化赋能的三大方向是更快响应本地客户需求的能力、本地特色生态和场景建设能力、本地化的数据连接能力。

第三，必须高度重视和解决好“业技融合”问题。和传统信息化转型不同，数字化转型需要业务和技术双方深度参与，需要配套的顶层设计。解决业务技术融合一方面需要通过更“敏捷”的组织模式和配套机制使业务和技术部门目标一致，高效协同；另外一方面需要持续将解决业务问题，实现业务价值作为数字化的核心目标，特别是在转型前期应更重视业务类“速赢”项目的落地和效果追踪。

最后，作为区域性银行，在数字化转型过程中应优先利用处于成熟期的技术或应用，借鉴同业成功的落地经验，避免追新追奇。随着互联网金融监管的日益规范，数字化服务和技术生态环境也日趋成熟，区域性银行应在自主可控的前提下充分借助外力，克服技术和人才的短板。

毕马威和腾讯云联合项目组希望这本研究报告能够给区域性银行的数字化转型提供一些启发和帮助，一并感谢在调研过程中给予我们大力支持各家银行和专家们。凭风好借力，扬帆正当时，预祝您的银行数字化转型成功！

目录

前言	05
见微知著：区域性银行数字化转型新发现	
数字化转型五大发现	06
冲破迷雾：区域性银行数字化转型新破局	
数字化转型的内外部驱动力	16
数字化转型的四大挑战	20
专题：扬长避短，区域性银行如何将自身优势转化为发展胜势？	24
数字化转型三大破局之道	25
➢ 深耕本地——从粗放扩张转向精耕细作	26
➢ 错位竞争——从同质竞争转向差异竞争	28
➢ 巧借外力——从局部合作转向战略协同	31
致胜惟新：新连接、新智能、新基建、新敏捷	
新连接：打造数字化转型的新主线	35
➢ 连接本地特色场景	37
➢ 连接客户社交生态	41
➢ 连接内部经营要素	43
新智能：打造数字化转型的新引擎	47
➢ 盘活数据管理新资产	49
➢ 升级数据应用新思维	53
新基建：打造数字化转型的新底座	55
➢ 构建适应业务需求的共享能力平台	57
➢ 采用敏捷迭代的高效技术架构	59
➢ 迈入“多云”时代	60
新敏捷：培育数字化转型的新源泉	63
➢ 培养“数字化为先”的企业文化	65
➢ 培养复合型、知识型和创新型数字化人才	66
➢ 构建业务科技融合协同的敏捷组织	67
结语	69
公司介绍	71

前言



2021年既是“十四五”规划的开局之年，也是后疫情时代经济复苏的关键之年。区域性银行在疫情常态化下，展现出了强劲韧性，一方面通过加大对普惠、小微及抗疫企业的信贷支持和加速提升线上化服务水平，保障金融服务，为抗疫贡献力量；另一方面，展望十四五期间的银行业态势，针对区域性银行“防风险、稳杠杆”和提升经营管理质效的监管趋严，区域性银行迈入回归本源、聚焦本地的新发展阶段，为实现精益化管理和高质量发展，推进数字化转型势在必行。

区域性银行对以数字化的手段提升本地服务能力的观点已经达成共识，纷纷加码数字化转型的资金投入，并从战略层面推动数字化转型的顶层设计，加速转型进程。然而区域性银行推进转型仍共同面临层层迷雾：“十四五”规划期间的宏观经济与行业环境为区域性银行未来转型呈现了哪些机遇和挑战？自身资源和能力有限，面对大行业务下沉，如何利用优势破局？需要优先构建哪些核心数字化能力体系？如何借助外力加速数字化转型，构建经营护城河？

腾讯云作为金融行业里科技创新的引领者、数字生态的共建者、行业转型的助力者，在区域性银行转型关键之机，诚邀毕马威咨询与众多行业伙伴深度思考区域性银行所面临的上述转型问题。毕马威-腾讯云联合项目组在本次白皮书中汇集了18家代表性区域性银行高层领导的行业洞见和46家区域性银行的问卷调研反馈，力求客观、准确地反映区域性银行数字化转型的趋势、困境与诉求，并以详实的案例分析共同探讨区域性银行的破局之道和可落地的行动方案，以期助力区域性银行打破发展迷思，明晰转型之路。

本次报告将分为三个部分，开篇即通过呈现问卷调研结果，揭示区域性银行数字化转型的整体趋势和不同规模区域性银行的转型差异；第二部分将洞悉区域性银行数字化转型的内外部驱动力和转型挑战，从而推演区域性银行的破局方向；第三部分将着重展现区域性银行所需要构建的四大新数字化能力体系：新连接、新智能、新基建、新敏捷。

希望借此报告发布之际，与行业内外的专家深度交流碰撞，帮助区域性银行冲破转型迷雾，洞悉制胜之道，践行转型创新。



见微知著

区域性银行
数字化转型新发现

如果筛选近年来银行业关注的热点话题，“数字化转型”一定是位居前列的，参与我们调研的区域性银行也无一例外地表达了对数字化转型的关注。2020年初以来，突如其来的疫情对银行业务的影响更是给数字化能力偏弱的区域性银行上了生动一课；进入2021年，互联网金融监管导向日益清晰，国家“十四五”规划等宏观经济和金融政策对金融业数字化也提出了明确的要求，更使得数字化得到了区域性银行管理层前所未有的重视。

为深入理解和洞察区域性银行数字化转型现状，毕马威和腾讯云项目组对46家区域性银行进行了详实的问卷调研，并对其中18家银行进行了深度访谈。我们发现，多数区域性银行管理层对开展数字化重要性和必要性有着非常深刻的认识，纷纷表示将继续加大在数字化领域的投入。基于调研和访谈结果，我们总结了区域性银行数字化转型的五大发现：



数字化转型是大势所趋，数字化带来许多新的业务模式，能够帮助区域性银行突破自身局限，实现更好发展。

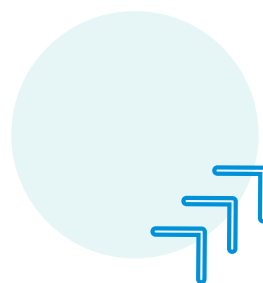
——腾讯金融研究院副院长 王志峰



1&2我们依据2019年各银行年报，将被调研银行按照资产规模分成了以下三类，来对比不同规模的银行数字化转型发展差异。

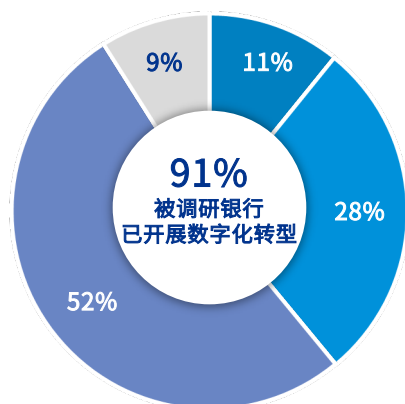
- 小型区域性银行：资产规模小于或等于2千亿元的区域性银行，共14家
- 中型区域性银行：资产规模大于2千亿元或小于等于5千亿元的区域性银行，共13家
- 规模以上区域性银行：资产规模大于5千亿元的区域性银行，共11家
- 农村信用社省级联社：由于农村信用社省级联社性质特殊，单独分为一类，共8家

1. 数字化转型实践处于起步阶段



开展数字化转型已经成为区域性银行的共识。客户的需求、竞争压力和互联网公司的冲击使得区域性银行近年来快速转换观念，不再持观望态度，纷纷付诸行动，积极融入数字化浪潮。让我们略感意外的是，已经有91%的被调研银行开展了数字化转型；但区域性银行整体上仍处于转型起步阶段和加速阶段，这两个阶段的银行总占比达到80%。

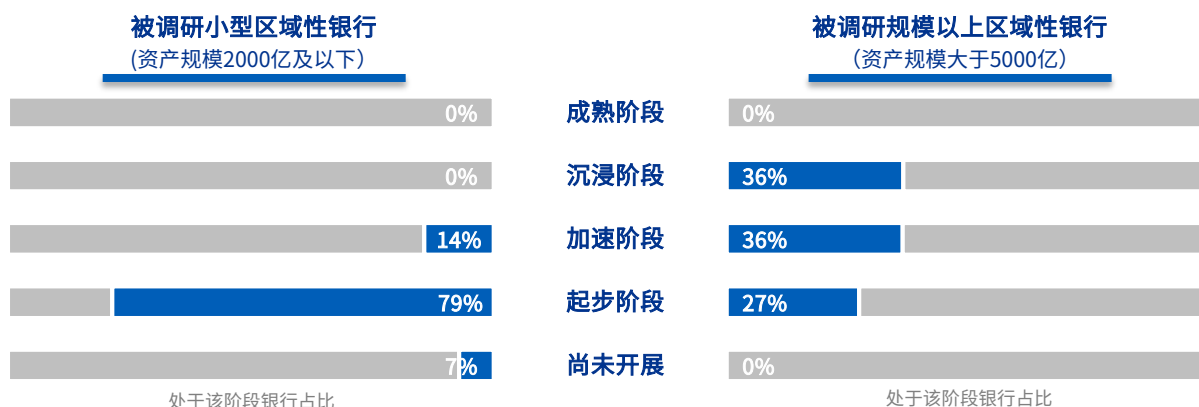
区域性银行数字化转型进程



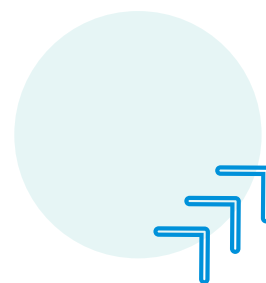
- 尚未开始（占9%）：**
没有进行数字化规划及启动数字化转型工作
- 起步阶段（占52%）：**
已经初步形成数字化规划，或开始局部启动数字化转型
- 加速阶段（占28%）：**
已经在个别业务领域开展数字化应用实践，并取得一定成效
- 沉浸阶段（占11%）：**
在行内各业务领域均已开展不同程度的数字化应用实践
- 成熟阶段（占0%）：**
已经实现全面数字化，且部分数字化能力行业领先

具体到不同规模的区域性银行，其数字化转型的进展仍存在较大差异。被调研的规模以上的银行(资产规模为5000亿以上)全部启动了数字化转型，并已有36%进入沉浸阶段，向多领域数字化转型进发。而被调研银行中，小型区域性银行（资产规模2000亿及以下）整体较为落后，明显起步较晚，79%处于起步阶段，无一家进入沉浸阶段。

不同资产规模银行的数字化转型进程



2. 数字化转型规划成为全行战略



数字化转型是一个“一把手”工程，想要实现数字化变革，战略规划不可或缺。区域性银行表现出对于数字化转型顶层设计的高度重视，纷纷开展不同程度的数字化转型规划。我们发现，81%的被调研银行将数字化作为全行核心战略或辅助战略，开展数字化转型顶层设计。

规模以上的区域性银行(资产规模为5000亿以上)则表现出了对数字化转型战略设计更高的重视。被调研的规模以上银行已经全部开展了数字化规划，并且有54%将数字化列为全行核心战略或进行了数字化专项规划。

区域性银行数字化转型顶层设计

		被调研银行	被调研规模以上银行 (资产规模大于5000亿)
核心战略	通过专项数字化规划开展了全行数字化转型顶层设计	24%	27%
	在类似十四五的业务战略规划中同步考虑数字化转型规划，颗粒度较细，处于核心地位	13%	27%
辅助战略	在类似十四五的业务战略规划中同步考虑数字化转型规划，但颗粒度较粗，处于辅助地位	33%	27%
	在类似十四五的信息科技战略规划过程中同步进行了全行数字化转型战略及规划	11%	19%
	尚无全局层面规划，根据重点业务需求推进数字化转型	19%	0%

已经采取了该项措施的银行占比

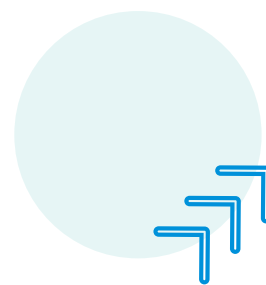
此外，区域性银行也通过多样的配套组织机制保障数字化转型战略在全行层面的推进与落地，包括建立与数字化转型适配的组织架构、绩效评估、反馈机制等。我们发现，近半数银行采用委员会机制或设立数字化转型统筹协调部门进行全行层面的数字化转型决策与统筹工作；近30%的银行采用了将数字化转型纳入绩效体系、建立数字化转型评估机制等措施，将数字化转型融入全行日常管理中。

区域性银行数字化战略落地保障措施建设

1	通过委员会机制进行数字化决策，自上而下推动数字化转型落地	50%
2	已将数字化转型统筹协调工作落实到某一具体执行部门或实体办公室	46%
3	将各部门的数字化转型工作成果与其绩效直接挂钩	28%
4	制定了数字化转型跟踪评价机制，定期对数字化转型成果进行汇总上报	26%
5	尚未建设相关战略落地保障措施	28%

已经采取了该项措施的银行占比

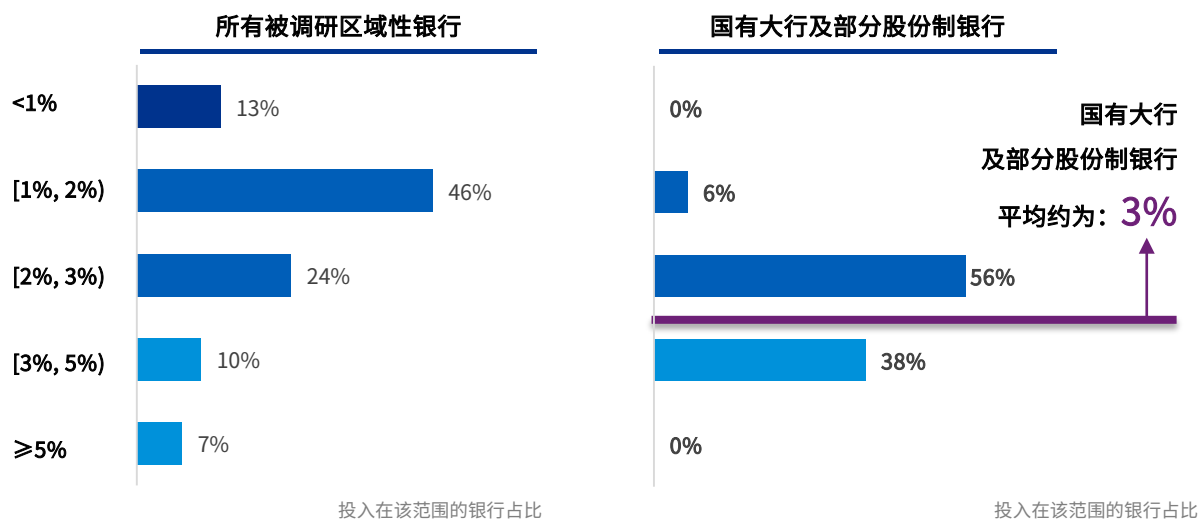
3. 数字化资金投入 预期持续增长



区域性银行受制于自身资源，数字化转型资金投入有限，但随着在战略高度对数字化转型的认知提升，区域性银行对其预期资源投入也有着显著增长。

从当前投入情况看，区域性银行的数字化转型资金投入相较于大行和股份制银行仍存在一定差距。国有大行及部分股份制银行在金融科技方面的投入占营业收入的平均比例约为3%。被调研银行中，83%的银行数字化资金投入占营业收入比例不足3%，低于国有大行及股份制银行平均水平。

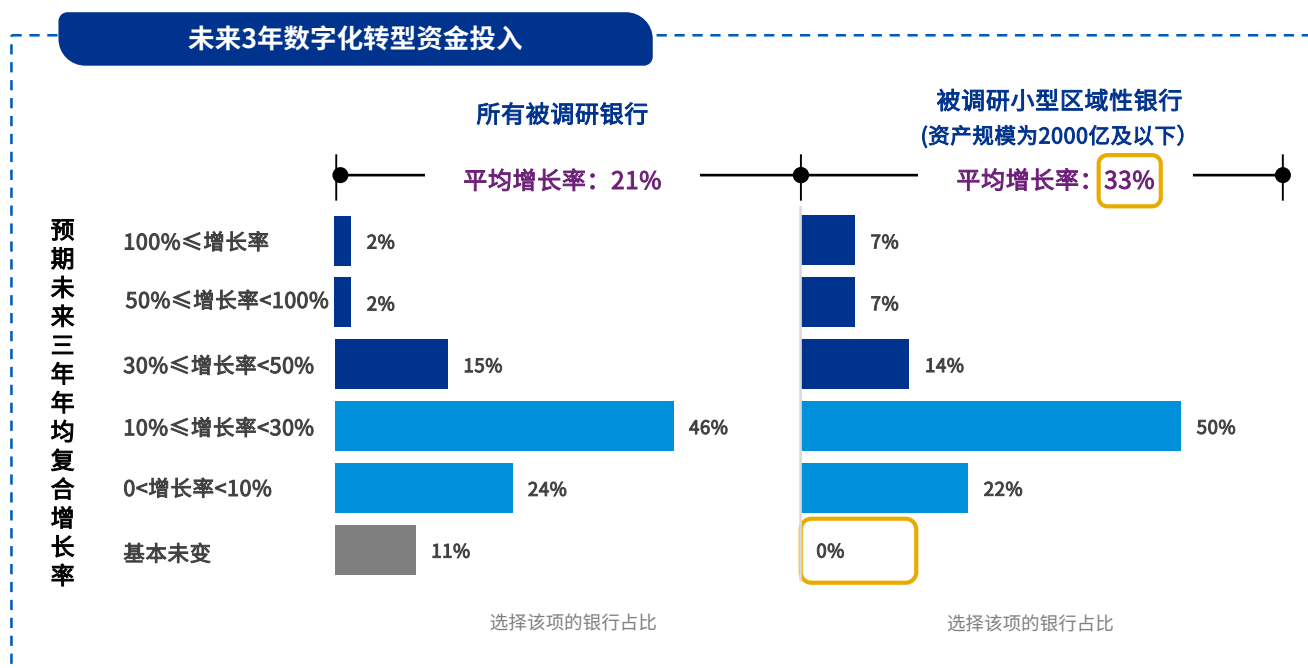
各类银行数字化转型资金投入占营业收入比例



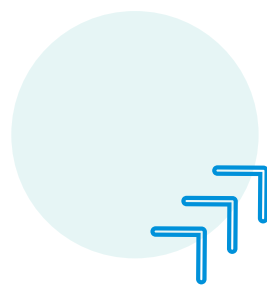
注：1. 国有大行及股份制银行数字化转型资金投入占比由2020年各行年报数据计算得出，除平安银行和浙商银行未披露外，共统计16家数据。

但区域性银行对于数字化转型仍抱以坚定信心和高度重视，将不断加大投入，90%被调研银行表示预计在未来3年内持续加大资金投入，其年平均增长率将达到21%，以期为数字化转型提供有力支持。

此外，小型区域性银行（资产规模2000亿及以下）预期对于数字化转型的投入力度将更大。被调研的小型区域性银行（资产规模2000亿及以下）均预期在未来3年不断提高数字化转型资金投入，并且预计平均增长率将达到33%，高于整体平均水平。



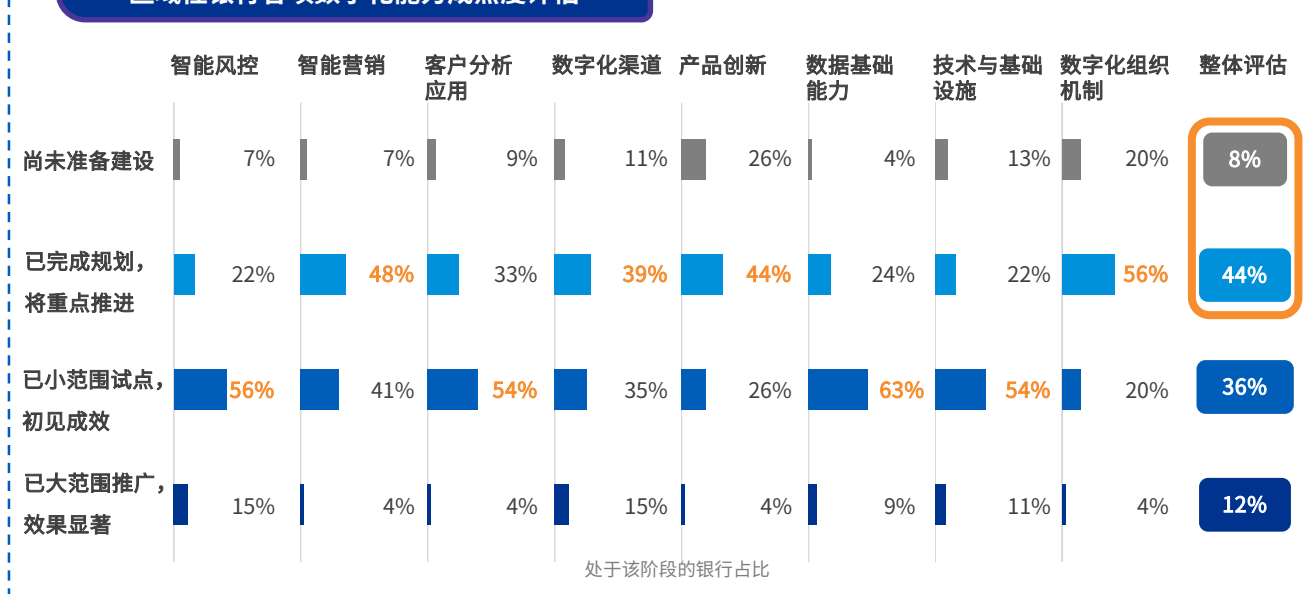
4. 数字化能力建设： 从起步到加速



尽管整体来看，区域性银行数字化能力建设刚刚起步，但值得期待的是其各项能力建设将进入加速阶段。调研发现，平均仅有12%的被调研银行大范围推广了多项数字化能力建设，并且取得显著效果。但是，44%被调研银行已经完成了规划，即将重点推进多项数字化能力建设，可以预期在接下来的阶段，区域性银行数字化能力建设将会进入高速发展时期。

从具体能力来看，区域性银行的数字化能力建设将从关注局部能力提升迈向全能力领域提升。当前风控、客户分析应用、数据基础能力建设、技术与基础设施升级是区域性银行数字化能力建设的热门领域，均有50%以上的银行已经进行了尝试并取得初步成效。未来更多区域性银行将继续在营销、数字化渠道、产品创新、组织机制转型上发力，以构建全面数字化能力体系，实现更好的客户服务与内部运营。

区域性银行各项数字化能力成熟度评估

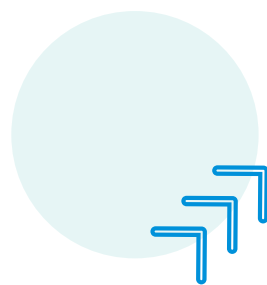


数字化转型是未来的趋势，区域性银行想要从科技线条发力，实现弯道超车，需要从理念上、从业务上、从系统支撑上都进行改变。

——内蒙古农村信用社联合社科技部部长 魏振国

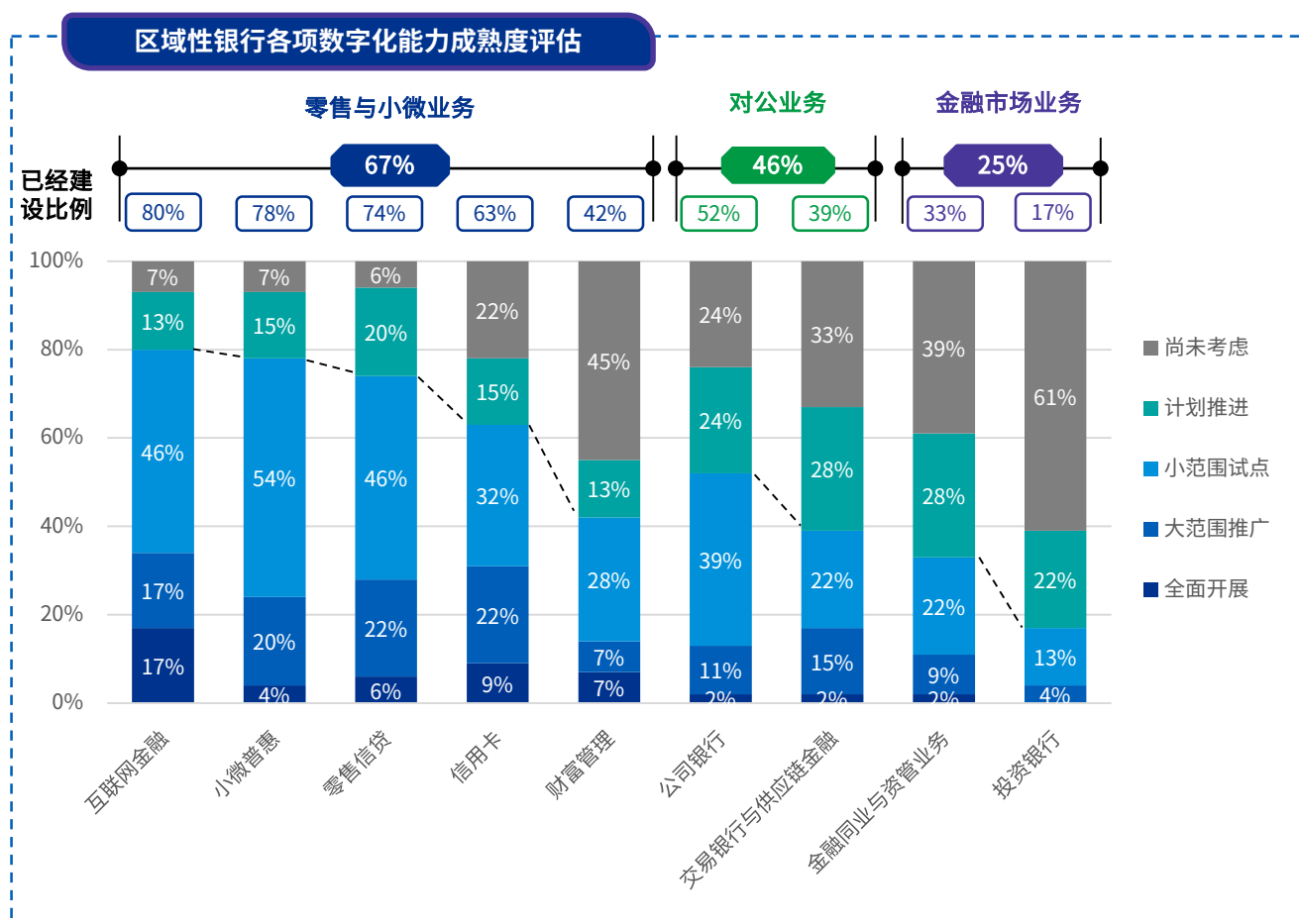


5. 数字化应用领域： 从零售到全业务



数字化转型的核心是应用科技，赋能业务。区域性银行往往选择将零售业务作为数字化转型切入点，进行数字化转型的初步尝试，并逐渐推进多业务领域数字化转型。

我们发现，零售和小微是区域性银行数字化转型重点推进的业务领域，对公业务和金融市场业务数字化刚刚起步。有超过67%的被调研银行已经开展了零售数字化转型，其中互联网金融、小微普惠、零售信贷等业务发展较为领先。相比之下，对公业务和金融市场业务发展进程较为落后，分别有46%与25%的被调研银行已着手开展相关业务数字化。



注：1. 已经建设包括小范围试点、大范围推广、全面开展三种情况。
 2. 各业务领域的已经建设比例为其所包含的所有具体业务平均已经建设比例。

从不同规模的银行业务数字化探索情况看，规模以上的区域性银行（资产规模为5000亿以上）在各业务领域发展均处于领先地位。整体上，规模以上的被调研银行（资产规模为5000亿以上）在各领域实现大范围数字化的比例都高于其他类型银行，同时在互联网金融、零售信贷、信用卡等领域已经有半数以上实现大范围数字化应用。此外，我们发现，超过四分之一规模以上的区域性银行已经在公司业务领域大力推进数字转型，加速推进全面数字化进程。

区域性银行各项数字化能力成熟度评估

	互联网金融	小微普惠	零售信贷	信用卡	财富管理	公司银行	交易银行与供应链金融	金融同业与资管业务	投资银行
≤2千亿	14%	29%	21%	7%	14%	0%	21%	14%	0%
(2千亿, 5千亿]	46%	23%	23%	39%	8%	8%	15%	8%	8%
> 5千亿	55%	36%	64%	55%	27%	27%	27%	18%	9%
农信联社	25%	0%	0%	25%	13%	25%	0%	0%	0%

注：该比例为已经在该业务领域大范围推广或全面开展数字化转型的银行占比。



数字化对于不同类型的机构、或者对同一机构的不同阶段都会存在很大的差异，数字化应该是“千行千面”的。各机构开展数字化首先应该深入了解自身情况，包括自身的方向和能力，选择合适的路径，没有统一的路径和标准。

—— 杭州银行副行长 李炯

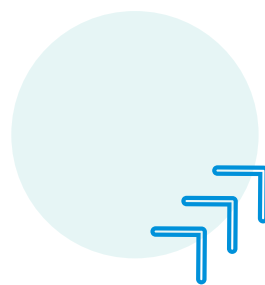


冲破迷雾

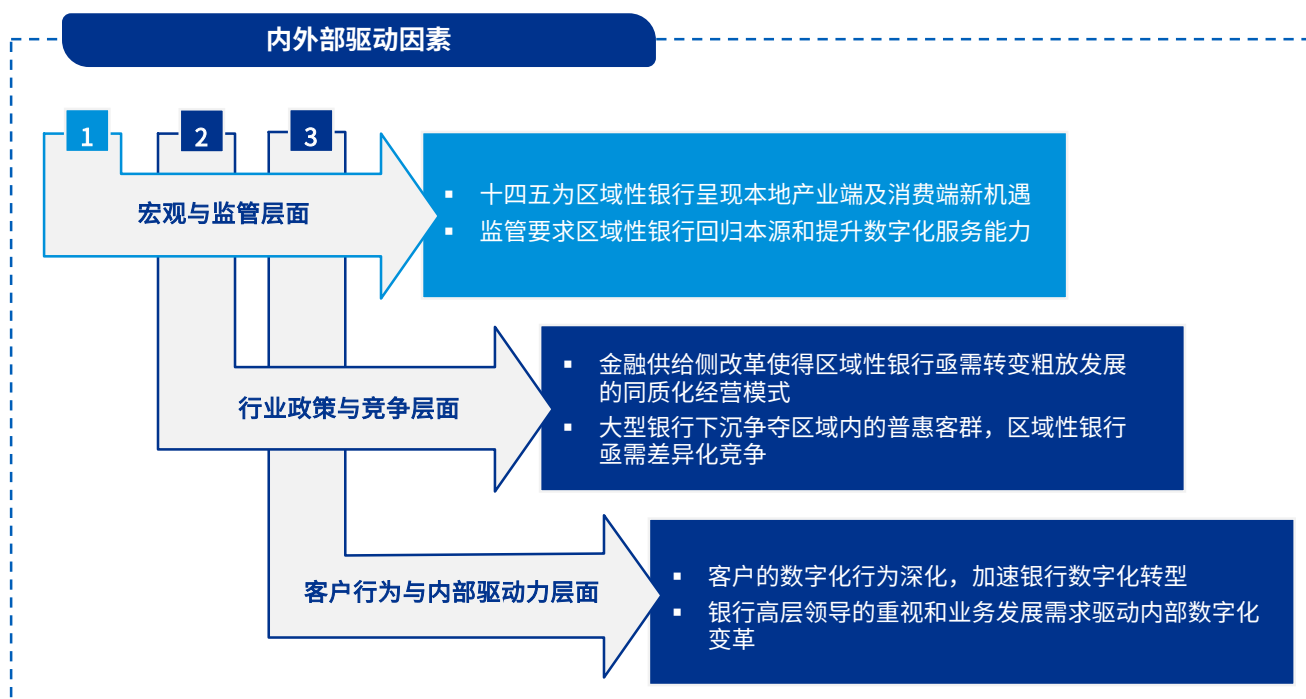
区域性银行数字化
转型新破局



1. 数字化转型内外 部驱动力



身处百年未有之大变局，区域性银行所处宏观环境、行业环境和内生发展需求都发生了重大变革，为区域性银行的数字化转型提出了新的发展方向和新要求。

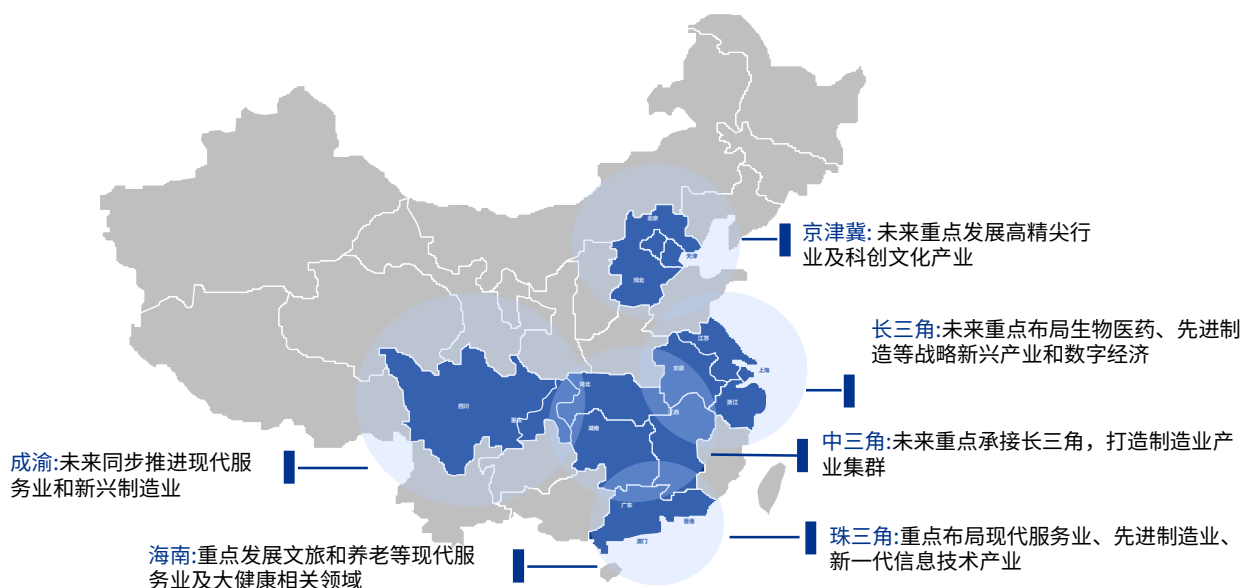


十四五与监管要求区域性银行以数字化能力服务本地经济民生

“十四五”要求区域性银行紧抓本地产业与消费升级战略机遇。后疫情时代、国际新变局之下，国家提出“双循环”战略，尤其是从供需两端促进内循环，对内将推动产业升级。通过大力发展“碳中和”、数字经济、高端装备制造、新材料、生物医药等行业，打造经济发展新动能；实施乡村振兴，通过新基建、新型城镇化和交通、水利等重大工程建设，促进区域协调发展。

区域性银行与地方经济同频共振，应紧抓新战略机遇，助力地方产业和消费升级。在产业端，围绕区域十四五经济发展规划，调整信贷资源配置。加大产业金融数字化创新，调研区域内重点产业链的投融资及支付结算需求，提供数字化综合解决方案，从而支持本地传统企业升级和战略新兴产业发展。在消费端，提升数字化金融产品供给。围绕本地居民的消费升级，加强消费信贷、汽车贷款、理财等产品创新；围绕县域经济、农村经济，深化小微企业和三农的信贷服务下沉。

各区域十四五重点发展产业规划



监管要求区域性银行回归本源，升级数字化服务能力。2020年10月中国人民银行在《商业银行法修改建议稿》中明确要求区域性银行在本地开展业务。此外，监管明令禁止不具备异地展业资质的区域性银行通过互联网业务异地贷款和全国揽储；明确指导区域性银行聚焦主业主责，服务本地的实体经济。这使得区域性银行转变异地扩张的发展思路，回归本地，培育本地化服务能力，找准本地的目标客群和建立适配本地的经营策略。

同时，监管层面鼓励金融机构提升数字化服务质效，在十四五规划纲要中提出“稳妥发展金融科技”，要求“金融机构加快数字化转型”提升服务效率。这驱动银行业加速数字化转型，综合运用金融科技开展线上化服务，疫情期间各银行机构线上业务的服务替代率达到了96%。

因此，在明确了服务本地的战略定位后，区域性银行应紧抓十四五战略机遇深耕本地，通过数字化转型全面升级本地获客能力和服务能力。

金融供给侧改革和大行下沉要求区域性银行差异化竞争

金融供给侧改革使得区域性银行以往过度依靠利差收入的传统发展模式不复存在。近期银行业延续“降风险，稳杠杆”的政策基调，从资金端和资产端深化金融供给侧改革。在资金端，压降高成本存款资金规模，整改靠档计息和严控结构性存款，中小型银行结构性存款规模从高位下降近3万亿；在资产端，监管要求金融机构让利实体经济，深化LPR机制挤压其资产盈利空间。截至2020年12月，利率市场化带动金融机构人民币贷款加权平均利率下降41BP。

区域性银行过往“高吸揽储，高息放贷”的粗放化经营模式难以为继，亟待通过数字化转型提升差异化和精细化的经营能力，一方面基于数字化渠道整合和客群洞察，提升产品和服务的定制化能力，实现差异化获客；另一方面，强化大数据风险定价，提升精细化风险管理和成本控制能力。

大行下沉争夺区域内优质客群，区域性银行亟需错位竞争。大型商业银行自2017年以来响应“服务重心下沉”的政策号召，其普惠性小微贷款余额增速迅猛，对农村金融机构的挤压效应明显。大型银行相较区域性银行更具资金成本优势、平台优势和科技优势，在业务下沉的过程中通过标准化的产品辐射地方，不可避免地出现和区域性银行争夺头部优质客户的情况。区域性银行亟需思考如何利用金融科技打造个性化的产品服务，从而差异化获客。

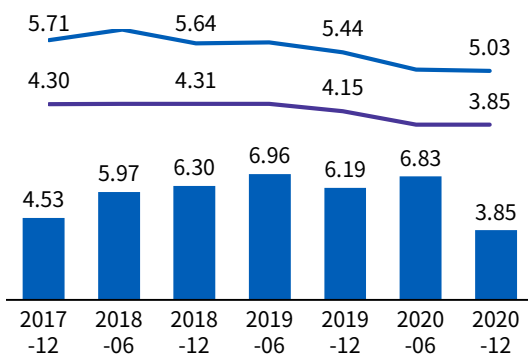
我们认为，直面行业和竞争格局变革，区域性银行需要以数据和科技为抓手，塑造差异化的竞争优势。

金融供给侧改革挤压区域性银行盈利空间

中小银行结构性存款规模、LPR、贷款加权平均利率变化趋势

(万亿, %, 2017-2020)

— 一年期贷款市场报价利率(LPR)
— 金融机构人民币贷款加权平均利率
■ 中小银行个人及单位结构性存款

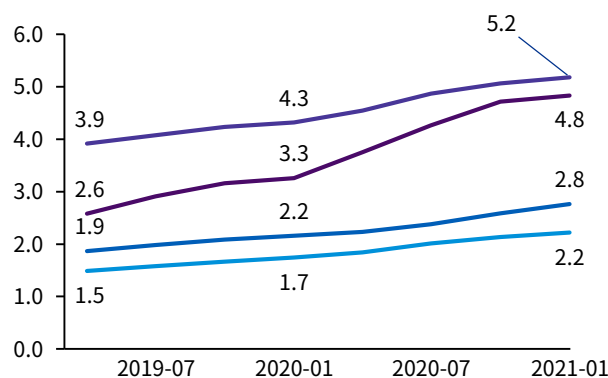


大行下沉挤压区域性银行普惠型小微贷款业务

各类商业银行普惠型小微贷款余额

(万亿, 2019-2020)

— 大型商业银行
— 城市商业银行
— 股份制商业银行
— 农村金融机构

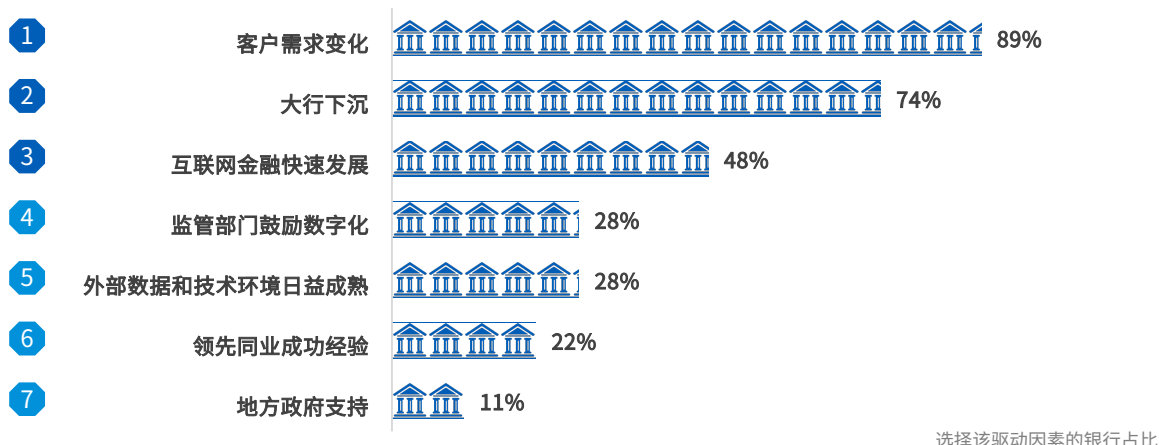


资料来源：wind，毕马威分析

客户数字化行为和银行内生发展需求加速数字化转型

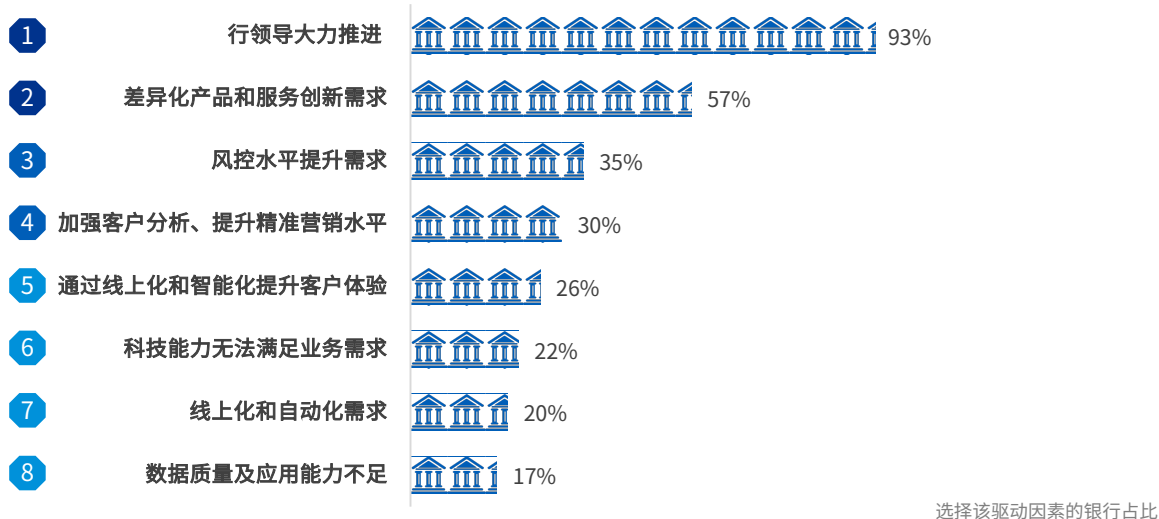
客户需求的变化是驱动区域性银行进行数字化转型的首要因素。数字经济时代，C端消费者和B端产业客户已经习惯了数字化服务，叠加新冠疫情的冲击，区域性银行更加深刻认识到自身远程及线上客户服务的能力短板，加速升级远程开户、线上购买金融产品和智能机器人咨询等无接触线上服务。我们认为增强线上化、智能化和个性化服务能力将是区域性银行近期发力的重点。

区域性银行数字化转型的主要外部驱动因素



此外，银行内生的发展需求仍然是推动数字化转型的重要因素。区域性银行的高层领导普遍重视数字化转型，已开展数字化转型的被调研银行中，93%的银行是行领导自上而下推动的。在业务转型动力方面，数字化转型主要服务于产品与服务创新、风控水平提升和精准营销。

区域性银行数字化转型的主要内部驱动因素

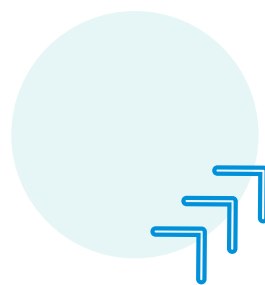


数字化转型的四大挑战

4

- 
1. 数字化核心人才短缺
 2. 现有组织机制不适应数字化转型的敏捷要求
 3. 数据基础能力较为薄弱
 4. 外部合作需求强烈，但效果达不到预期

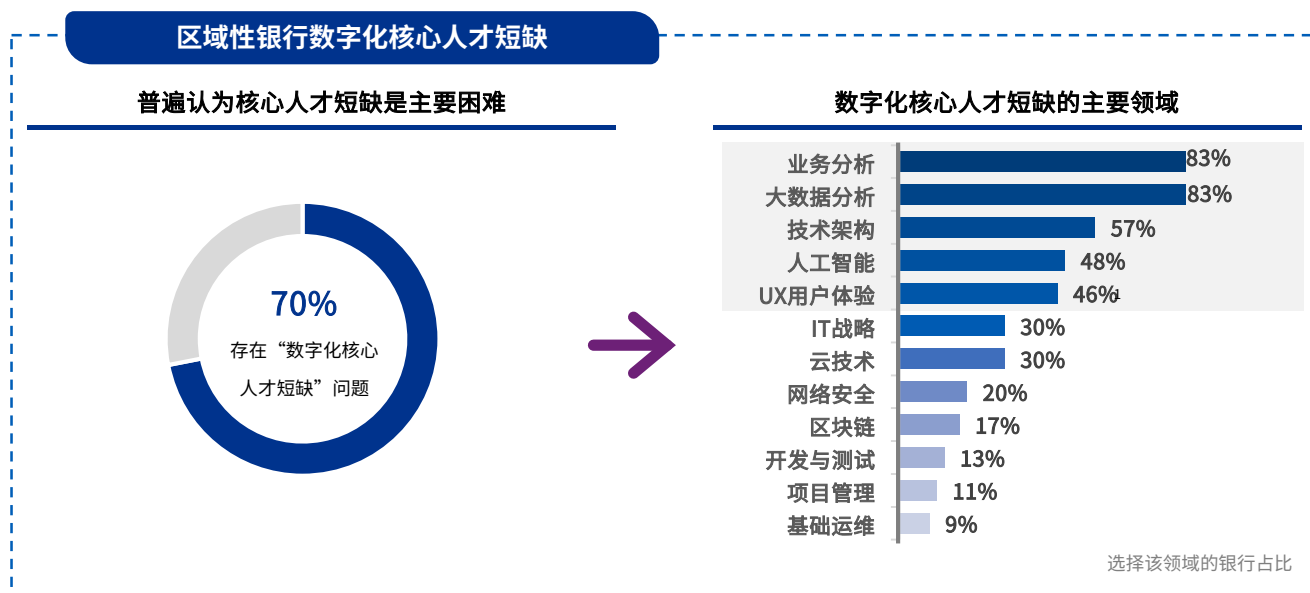
2. 数字化转型四大挑战



挑战一：数字化核心人才短缺

数字化转型依赖于高素质的专业队伍，然而70%的被调研银行表示“数字化核心人才短缺”是制约其数字化转型的最主要因素。区域性银行自主培养人才难度大、投入高、周期长；而在外部人才的引进上，通常存在本地科技人才供给不足，与互联网等科技公司面临人才争夺的情况。

此外，从人才需求结构上来看，区域性银行更为紧缺兼具业务理解和科技能力的数字化复合人才，包括业务分析、大数据分析人才，其次是先进技术人才如技术架构、人工智能和UX用户体验。



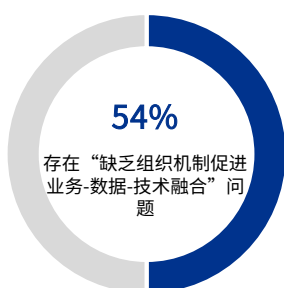
挑战二：现有组织机制不适应数字化转型的敏捷要求

数字化转型是一个复合型的“系统工程”，需要在业务、数据、技术层面紧密配合实现一体化转型。然而54%的银行反映“缺乏合理的组织抓手和工作机制”加速业务与技术融合，促进各业务部门高效协同。这一方面是因为银行的传统组织架构强调条线分工，各条线间存在部门壁垒，员工较难跨条线协作；另一方面是因为前台业务人员在短时间内难以改变传统业务思维模式，迅速建立数字化的认知和敏捷工作方式。

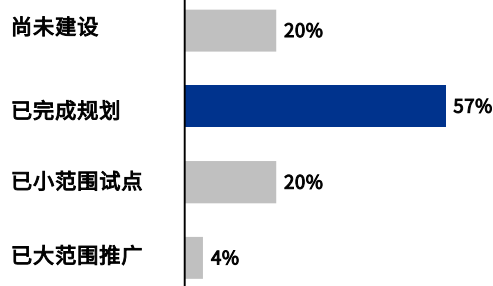
这需要区域性银行推进以敏捷为代表的组织转型和创新跨团队协作机制。我们的调研显示，尽管区域性银行的数字化组织转型仍处于初级阶段，57%的银行将在下一阶段着重推动数字化组织机制的配套转型工作。

缺乏合理组织机制促进业务-技术-数据融合

过半数银行认为业务-技术-数据融合困难



过半数银行将通过敏捷组织转型建立融合机制



选择该领域的银行占比

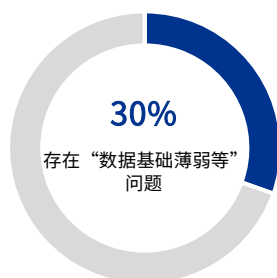
挑战三：数据基础能力较为薄弱

区域性银行普遍认为多维度、高质量、具备合规性的内外部数据是推动数字化转型的核心资产，并将数据引入、数据治理、数据应用等基础能力建设作为数字化转型的重要抓手。然而仍有30%的区域性银行将“数据质量差，缺乏数据分析和数据应用能力”视为数字化转型的主要挑战。

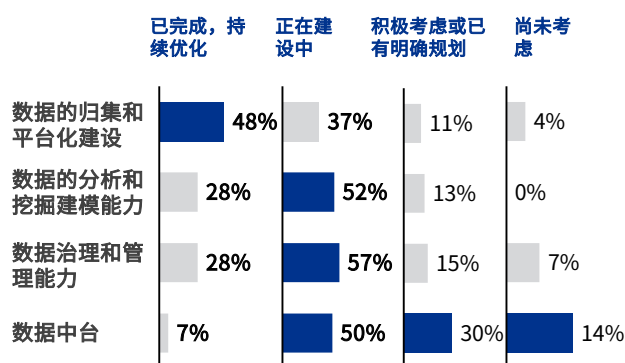
这主要是由于区域性银行的数据基础建设整体上仍处于起步阶段，存在数据积累相对成熟，而数据治理、分析和应用仍较为薄弱的情况。深度访谈发现，尽管48%的区域性银行已经完成了数据的归集和平台化建设，其仍然存在数据质量不一，数据难以统一对接，产业数据获取困难等问题。值得期待的是，50%左右的被调研银行将在近期着重发力建设数据治理和分析，并将数据中台提上建设日程，借此打通数据价值链条的“最后一公里”，让数据赋能业务发展。

部分区域性银行数据基础薄弱

数据基础薄弱仍是部分区域性银行的转型阻碍



数据积累相对成熟，数据治理和分析即将加速



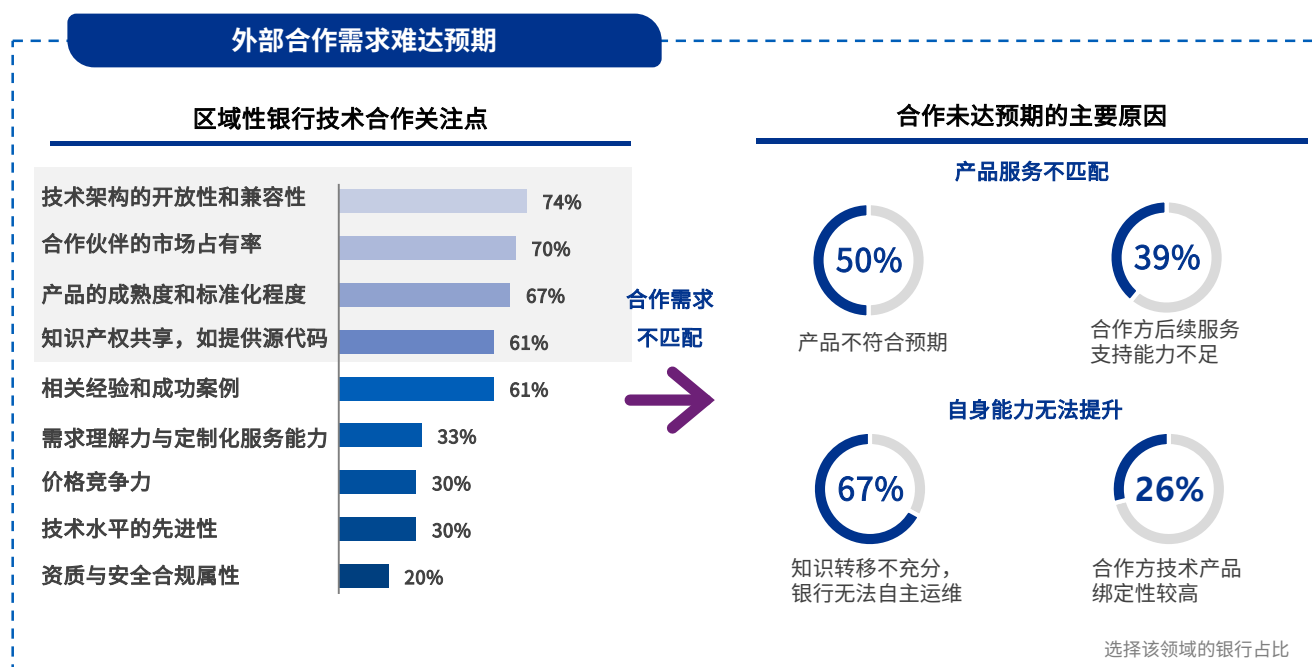
选择该领域的银行占比

挑战四：外部合作需求强烈，但效果达不到预期

区域性银行受限于资源和技术能力，普遍对开展外部合作持有积极的态度。领先的区域性银行表示其数字化转型的阶段性成果离不开与金融科技合作伙伴的全方位合作。然而也有部分银行反映，在对外合作中往往存在合作难以达到预期的情况，这主要体现在两个方面：

一是产品的商业化和后续服务能力不足。被调研银行反映，国内厂商的技术水平较高，然而其产品的商业化和标准化程度不足，部分金融科技公司的后续服务支持延续性不佳。

二是合作方技术的开放性不足，难以满足区域性银行自主掌控核心能力的需求。区域性银行希望通过外部合作加速提升自身科技能力，非常关注技术架构的开放性、兼容性以及知识产权的共享，然而调研发现，对外合作中，67%的银行反映存在合作方知识转移不充分，银行无法自主运维的情况；26%的银行面临合作方技术产品的绑定性较高，以致于银行难以自主掌控核心架构设计和自由选择配套产品的情况。



专题 >>>

扬长避短：区域性银行如何将自身优势转化为发展胜势？

尽管人力和资源有限，区域性银行在与大型银行竞争中“求生存、求发展”并非毫无优势可言。我们认为，区域性银行扎根本地，在属地资源、市场洞察、组织机制上存在天然的资源禀赋和比较优势。如何更好地利用数字化手段放大本地优势，将其转化为发展胜势，将是区域性银行实现弯道超车的重要着力点。

属地资源领先，助力深度覆盖本地客群

区域性银行扎根区域，具备服务本地，深耕区域的众多资源优势。其政企资源深厚，股东多为当地政府和重要企业，与当地政府有着深厚的互信机制、与当地的大型企业有着频繁的业务往来；其网点机构多，网点下沉，品牌认知度高，对当地小微商户和高净值的中老年客群的覆盖率高。被调研的区域性银行中，分别约70%、61%认为“网点覆盖率高”和“与地方政府的互信”是区域性银行的核心优势之一。

我们认为，区域性银行面对内外部变革，需要进一步盘点属地资源禀赋，围绕本行目标G端、B端、C端客户，充分挖掘客户需求，通过连接高频数字化场景、渠道和打造数字化的产品服务，实现客群的深度连接、经营与覆盖。

区域性银行应当发挥渠道优势、关系优势，争取农村、个体工商户客户，更好接触到实体经济的基础。

——毕马威首席经济学家 康勇

贴近市场和客户，利于塑造敏锐洞察

区域性银行相较于大型银行的本地分支行，更具备实现差异化竞争的市场洞察优势。其成长于本地市场，充分了解市场动向、客户需求和对手动态，能够紧跟本地政府战略布局和区域经济发展方向，对地方风险有着更高的敏感度和把控力。同时，其一线业务人员数量多，具备良好的客户亲缘关系和广泛的信息来源，能够更为透彻地洞察客户需求。因此，区域性银行需要充分利用行内零散分布的、非结构化的市场与客户洞察，通过数据积累与建模将其转化数据洞察，驱动建立差异化的产品与服务。

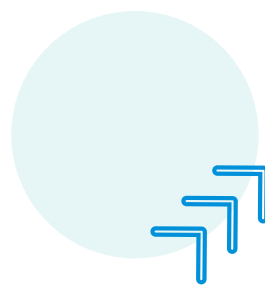
组织机制灵活，便于敏捷转型和高效决策

尽管不具备资金成本优势和科技优势，区域性银行在与大行竞争中仍具备快速转型的先天条件。其规模较小，组织架构相对扁平化，部门设置灵活；同时，通常作为本地唯一或少数法人银行，决策链条短，能够第一时间对于客户需求做出反应。因此区域性银行更具决策效率优势，其推动敏捷组织转型，相对大型银行阻力较小且落地较快。

小银行相比大行更具有更加灵活的优势，能够提供个性化的服务。

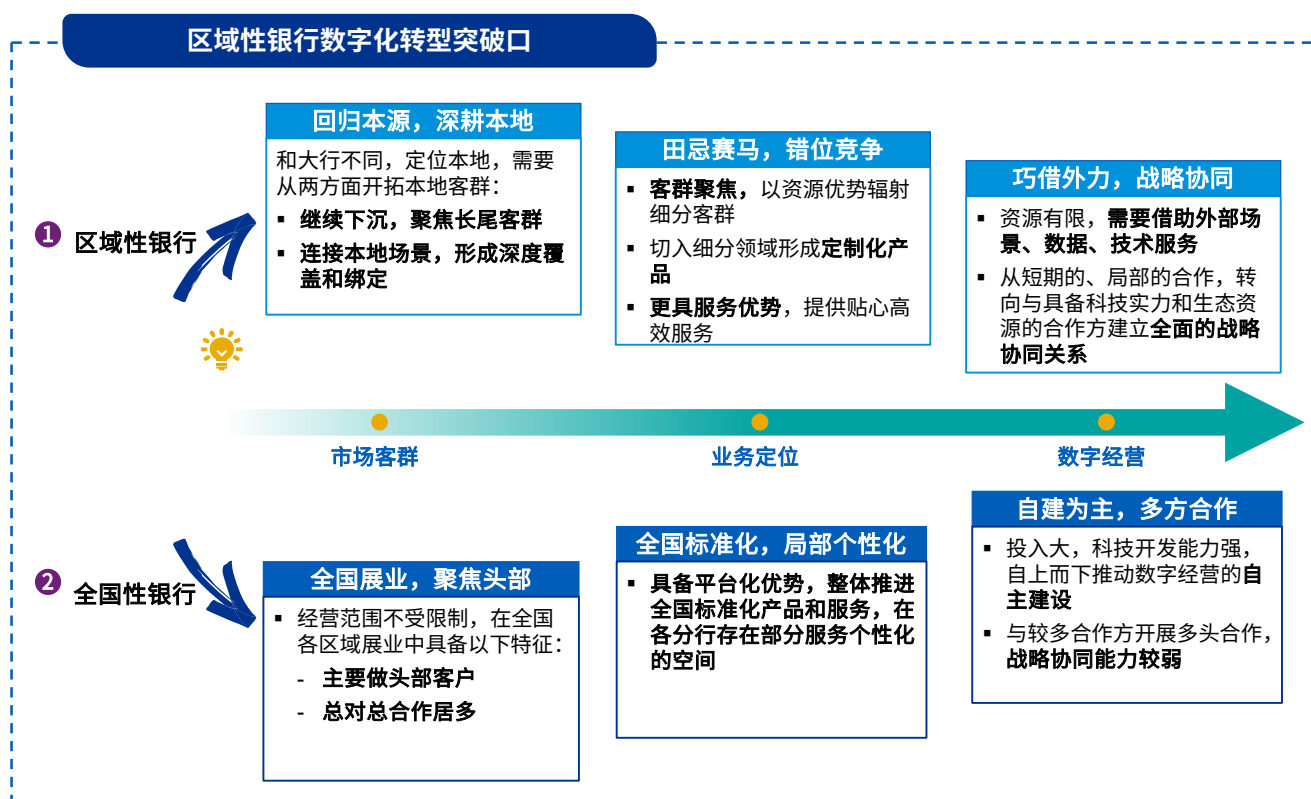
——宁波通商银行副行长 华向阳

3. 数字化转型三大破局之道



过去区域性银行的发展过度依靠利差收入和粗放的规模扩张，市场化程度和数字化成熟度都相对较低，在当前的竞争环境下，已经在一定程度上面临了经营天花板。在新的监管环境下，区域性银行“立足区域、服务本地”的定位已经明确，下一步需要以数字化转型为突破点，“锻长板，补短板”，加快提升本地经营质效。

我们建议，区域性银行应通过充分挖掘自身优势和差异化经营，将本地特色优势转化为发展胜势，通过深耕本地、错位竞争、巧借外力明确数字化转型三大突破口。



资料来源：毕马威分析

深耕本地——从粗放扩张转向精耕细作

深耕本地是指以数字风控和数字场景为抓手，全面覆盖、深度触达和服务本地的目标客群，包括G端政府及事业单位、B端企业、小微、商户和C端居民。这落实到业务层面，有两个层次的含义，一是垂直层面，客群下沉、帮扶小微和服务三农。这需要区域性银行通过数字风控，建立对下沉市场客群的风险定价能力。二是横向层面，场景切入、深度绑定，通过连接场景、赋能场景数字化运营，形成获客、活客、黏客闭环，做大客户的综合贡献价值。

在大环境的变化下，立足本土，精耕细作，为客户提供定制化的金融产品和服务，才能筑高城商行的护城河。

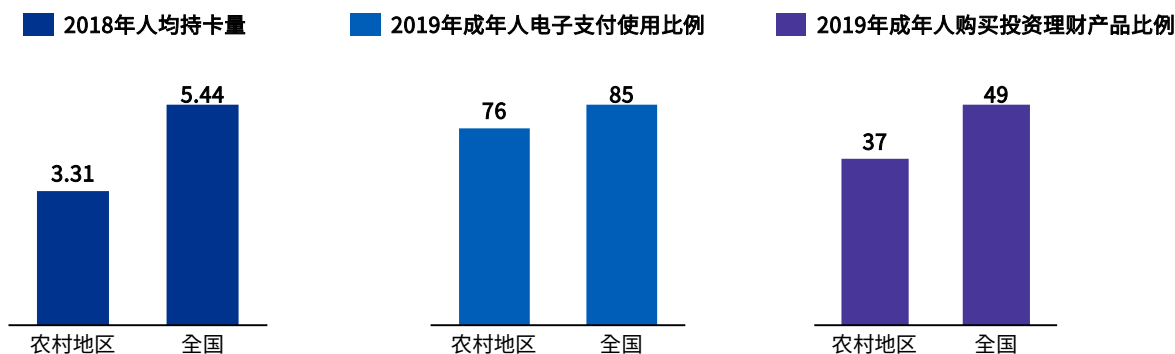
——长沙银行首席信息官 李兴双

依靠地缘优势，强化数字风控，触达广阔下沉市场

我国中低收入人口仍然有将近6亿，其中农村地区人群在金融服务的可得性和便利性上仍有较大发展空间。根据央行公布的普惠金融调研数据，农村地区人群无论是在人均持卡量、成年人电子支付比例和购买理财产品比例上，皆与全国平均水平存在较大差距。

农村地区金融服务的普惠性与全国对比

(张, %, %)



资料来源：Wind，毕马威分析

区域性银行，尤其是农村金融机构，在下沉市场中具备更多的网点和服务人员，应充分发挥其垂直化服务能力，瞄准金融服务可获得性较差的长尾客群，例如求助于高额民间借贷的小微个体商户，缺乏抵押物的小微工厂企业等；同时，通过收集其生产经营和消费数据，建立下沉市场大数据风险把控能力，实现风险可控。

未来农商行的发展，应该更好的关注农村，与“乡村振兴”战略结合，利用科技手段，从被动的等客户来到网点，转变为主动服务客户，为农村市场提供更好的服务。

--天津农商行副行长 李鹏

借助资源优势，连接本地场景，深度覆盖目标客群

区域性银行在当地通常具备政企资源优势，深耕本地需要充分借助其优势，打造本地生活场景。我们的访谈调研中有83%的银行表示场景建设非常重要，是触达本地客群、激活沉睡客群的有效手段，是在近期着重发力的战略重点。

调研显示，区域性银行优先考虑建设的场景包括生活缴费、政府服务、三农、教育、住房、公积金等。此外，被调研银行表示，未来在场景建设上优先考虑本地场景的开发与合作。我们认为区域性银行的场景建设将会更加重视线下场景开发、线上垂直场景合作与场景建设后的用户转化。

他山之石-深耕本地案例



市场下沉战略

中原银行践行“上网下乡”战略，推进渠道下沉和农村金融的数字化战略举措：

- **网点下沉，搭建农村网点金融生态：**在河南建设了5000家惠农服务站，覆盖河南全省70%的乡镇；在惠农站配备惠农POS、自助发卡机，并围绕农村居民生活场景提供缴费充值、快递收发、净水机安装等
- **建设惠农APP助力线上农村金融：**创新设计和上线具有“线上申请、实时审批、快速放款、随借随还”等特点的无抵押无担保信用贷款产品--“豫农贷”



连接场景战略

青岛银行践行“接口银行”战略，广泛连接本地场景生态

- **打造接口银行，对接六大本地场景：**Open API对接公司客户、三方平台和其他金融机构，主动开发本地缴费、交通、医院、园区支付、核心企业和资产管理六大接口平台
- **与美团开展联名信用卡，批量获客与转化：**在获客、权益优惠、分期营销、大数据风控开展合作，并打通用户转化，发卡量超200万张

资料来源：公开信息、银行访谈



错位竞争——从同质竞争转向差异竞争

在服务本地的基础上，区域性银行如何避免盲目跟风、效仿大行，做出差异化的特色，建立经营护城河是其迫切需要思考的问题。我们认为，区域性银行实现差异化需要匠心独运，以数据洞察和智能技术为抓手，在同一市场下实现客群聚焦、在同一客群下实现产品要素定制、在同质化产品下实现服务贴心高效。

客群差异化：建立洞察优势，实现客群聚焦

区域性银行根植区域，实现客群差异化的首要工作是实现本地客群聚焦，即通过明确自身的客群基础和资源禀赋，有针对性地获客。

一方面，全国性大型银行往往聚焦于能够提供资产抵押的头部企业客户和资信较好的小微客户，而中腰部客群和细分客群难以渗透。区域性银行可以聚焦特定客群，如金融服务可得性较差的科创企业、小微商户、老年客户，形成该客群的数字化解决方案。另一方面，区域性银行可以利用区位优势、政企资源优势辐射相关产业和核心企业上下游的细分客户，如港口、园区和产业链客户，做大特色产业客户。

解决获客问题首先需要明确客群定位，业务聚焦。大部分银行都是广泛获客，没有针对性。

——杭州银行零售金融部总经理 余南军

客群差异化的基础是建立针对细分客群的数据洞察能力和数字化服务能力。这需要区域性银行积极对接本地细分客群数据，增强该领域的数据积累、数据洞察，形成全国性银行所缺乏的洞察优势，从而打造细分客群的定制化金融产品和服务方案。

他山之石-客群差异化案例



建立洞察优势，
聚焦细分客群

上海农商银行坚持差异化战略，聚焦普惠客群

战略举措：

- **提出普惠战略：**在十四五提出“以客户为中心，普惠战略、数字化转型”，主动聚焦三农、小微、科创、社区四大群体
- **参与建设三农服务平台，形成普惠客群的数据洞察优势：**参与建设农业农村部“新农直报”管理服务平台，为平台上的农户创新提供线上低成本无抵押循环贷款产品，通过与新农直报系统进行智能信息交互、大数据分析及风险模型，实现线上预审批，最快三天可放款



发挥区位优势，
聚焦产业客户

郑州银行坚持精品银行战略，聚焦商贸物流行业

战略举措

- **十四五提出聚焦三大特色业务战略定位：**即“商贸物流银行、中小企业金融服务专家、精品市民银行”
- **针对商贸物流客户，“上云”打造行业定制化方案：**凭借郑州市作为国家重要交通枢纽的区位优势，聚焦区域内的物流贸易，打造云交易、云融资、云物流、云商、云服务“五朵云”，实现企业客户定制化财资产解决方案，实现企业网银签约超4万户

资料来源：公开信息、银行访谈

产品差异化：挖掘数据优势，实现规模定制

产品的差异化需要建立在对客户需求的深入洞察和风险把控能力之上，当下一较好的切入口是通过公共领域或垂直领域的的数据积累和建模，为客户批量定制产品。

具备一定数据和科技能力的区域性银行可以主动对接本地税务、司法、公共事业等各领域数据，或积极参与建设公共或垂直领域的大数据平台，如公共信用平台、核心企业平台，从而掌握物流、资金流、信息流，实现产品定价、抵押、周期和还款方式的个性化。

其次，产品的差异化有赖于银行的数字化产品创设能力和迭代机制。我们的问卷调研发现，已有超过50%的区域性银行认识到其重要性，开始建设或正在积极考虑推动产品组件化，运用诸如产品工厂、产品目录、产品全生命周期管理平台等手段强化产品的组合式创新和迭代能力。

他山之石-产品差异化案例



对接公务数据，
推动产品创新



苏州农商银行坚持以数据为抓手，推动零售信贷产品创新

战略举措：

- **整合地方政务数据，推出线上明星贷款产品“苏农贷”：**挖掘大数据在普惠金融中的重要价值，下沉重心，服务广大本地城乡居民，让更多本地老百姓享受到苏农银行普惠金融的新成果
- **整合电力数据，提升小微信贷线上授信和贷后预警：**与苏州国家电网开展基于电力数据的风险建模，在贷中授信辅助和贷后风险预警环节，高效洞察企业运营和生产状况，已经投放44亿贷款，不良率不足千分之五
- **整合税务数据，实现线上授信与个性定价：**与税务局合作将税务数据纳入授信风控模型，并搭建全线上化授信流程，实现从授信申请到放款的全流程线上化操作以及精细化产品定价



对接政府数据，
服务产业创新



厦门国际银行坚持以数据为抓手，推动产业金融创新

战略举措

- **十四五提出“智慧引领、数字革新”：**主动对接政务、产业、科技公司等多方数据，并推动数据应用建设
- **对接政府信息平台，打造线上供应链金融：**主动对接互联人行征信中心的中征应收账款融资服务平台对接，各地方政府采购信息平台和行内供应链金融平台，供应商可凭借政府合同，在线申请融资，实现“零接触”线上提款

资料来源：公开信息、银行访谈

服务差异化：利用数字智能，打造贴心体验

客户的需求既包括功能性需求也包括情感性需求，即客户除了关心产品的利率和收益，也同样关心服务的效率、体验和贴心程度。我们认为区域性银行在产品利率与人行相比不具有竞争力的情况下，需要思考如何通过发挥客户服务优势，利用数字化的智能技术来精简流程和贴近客户情感需求，建立差异化优势。

一方面区域性银行需要“以客户为中心”，优化线上线下交易购买流程和用户体验，利用数字化手段实现“人少跑路、数据多跑路”，同时解放客户经理，让客户经理回归服务职能和销售职能。

另一方面，区域性银行需要充分利用网点服务优势，积极响应关怀老年等数字化弱势群体的监管要求，可持续升级线下服务能力，对数字化应用和网点流程上做出适老改造，打造“有温度”的本地银行。

零售产品同质性很强，包括个人信贷、财富管理、信用卡、支付结算等，同业间差异不大。但是，产品交付方式、流程、客户体验存在很大差异。提升优化流程、提升客户体验才是实现差异化经营的关键。

——杭州银行零售金融部总经理 余南军

他山之石-服务差异化案例

1

创新线上理财
客户体验

杭州银行坚持“以客户为中心”的服务理念，创新线上理财服务

战略举措：

- 上线“**We**”理财小程序：在客户的高频触点微信中上线理财小程序，并与行内客户系统打通
- 优化流程，提升客户体验：通过流程节点化、流程整合实现极简的客户体验。利用数字化集中化运营提升客户体验，实现客户经理管户到人。2020年，“**We**理财”注册用户达41万，并通过保持11万人的周访问人数，实现财富销售的稳定增长

2

升级改造线下
服务体验

北京农商银行围绕“以客户为中心”，推进线下网点转型

战略举措

- 完全改造业务流程，打造智能银行：运用线上化、智能机具等技术，整合自助签约、自助交易、业务预填单、联网排队及营销宣传等功能，实现智能银行办理90%以上的柜台业务，办理开卡仅需3分钟
- 线上线下联动打造养老一站式服务和建设养老服务驿站：发放470万张养老助残卡，打造线上养老驿站和线下养老服务驿站，提供适老金融和生活服务

资料来源：公开信息、银行访谈

巧借外力——从局部合作转向战略协同

区域性银行人力和资源有限，其开展数字化转型需要改变以短中期、局部合作为主的合作思路，巧借外力，从战略高度制定外部合作战略，通过三步走：识别外部合作战略机会点、推动全面战略合作、建立战略合作协同机制，提升合作的广度和深度，打造数字合作共赢生态。



未来业务的发展必须跨界，城商行需要借助外力外脑，站在巨人肩膀上向前看，学习外部方法论，在此基础上自己往前走。”

——甘肃银行信息技术部总经理 段剑星

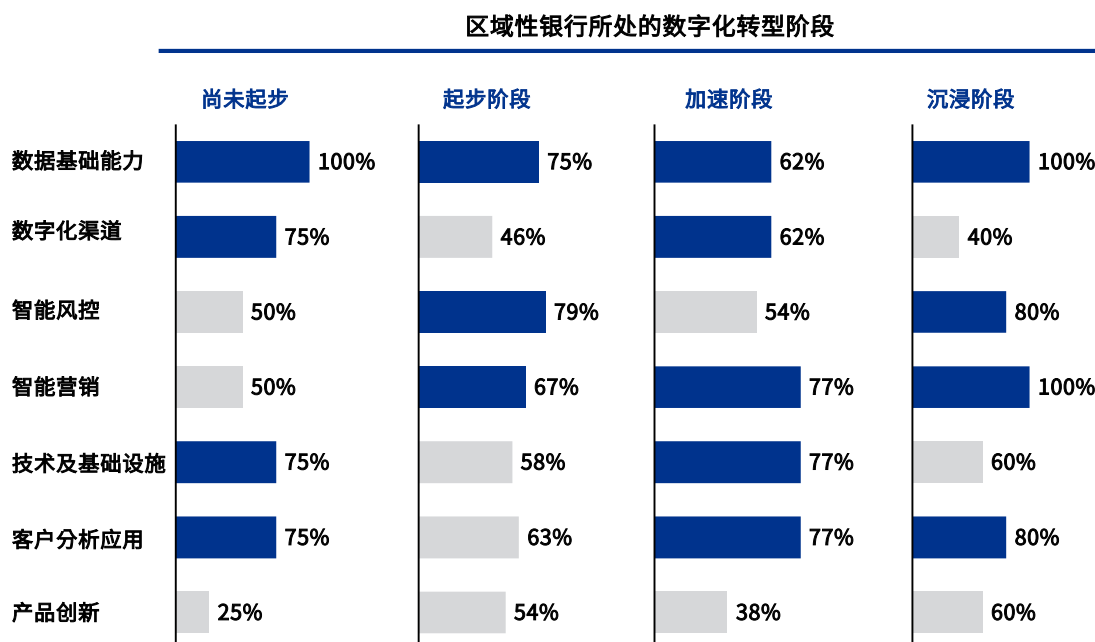


识别外部合作战略机会点

区域性银行需要基于自身发展阶段和需求，识别战略合作机会点。我们的问卷调研发现，不同数字化阶段的银行在开展外部合作时存在差异化需求，其中尚未起步的银行更加关注数据积累、数字化客户识别与洞察、数据技术与基础设施以及数字化渠道建设；然而处于沉浸阶段的银行更加注重数据应用、智能营销、数字化客户识别和洞察以及风控领域的外部合作。我们建议区域性银行依据自身战略规划，明确关键技术、数据和场景合作领域，形成对外合作战略图景。

此外，区域性银行应从金融科技创新的各个环节出发，调研各个环节如创意源头、科技成果转化、科技应用等领域的潜在合作方，与前沿高校实验室、金融科技企业甚至资本方、孵化器等建立战略合作伙伴关系。

不同数字化成熟度的银行合作领域侧重点



推动全面战略合作

区域性银行应从场景、数据、技术合作三方面推动建立全方位的战略合作关系。在短期通过大力合作优先补齐数字化能力短板，中长期形成自主掌控的数字化经营能力，包括场景开发与运营能力、数据应用能力和技术架构能力等，实现弯道超车。

开展全模式场景合作，提升场景运营综合能力。开展场景合作，是助力区域性银行深耕本地的重要举措。在互联网监管新规下，区域性银行将不再盲目追求与头部平台开展以“资金供给方”为主的合作模式，而更加重视与本土特色场景开展合作和建立自身场景运营能力。这意味着区域性银行将从快速构建场景运营的全能力图景出发，综合考虑场景方的本地场景布局能力、获客转化能力、数据风控能力以及用户运营能力，从而通过合作逐步形成自己独特的场景金融能力。



目前与第三方的场景合作中，仅在人员的合作上较多，运营模式的合作较少。

——北京农商银行副行长兼CIO 李保旭



引入多维度外部数据，打造数据合作生态圈。我们的调研发现，规模较小的区域性银行开展数据合作面临着数据维度较为单一、难以充分挖掘外部数据价值的挑战。区域性银行应当秉承“合法合规、高质量、有场景”的数据合作原则，加大力度整合来自各行业、政府及其事业单位、互联网消费平台等多维度外部数据，通过建立统一外部数据管理机制与平台，打造“为我所用”的数据生态圈。此外，区域性银行需更加重视数据建模与数据应用的外部合作，通过与大数据能力领先的头部平台开展联合数据实验室、联邦学习建模合作，实现数据价值与业务的深度融合。



2017年以后，金融行业实行严监管，从“脱实向虚”转为“脱虚向实”，中小银行资产规模下降，带来两个挑战：一是如何将大量客户信息应用于数据模型分析，用数字化建立风控模型；二是如何统一对接数据源和筛选专业的建模团队，建立反欺诈风控模型，排除风险，提升资产质量。

——毕马威银行业资深专家 朱晓峰



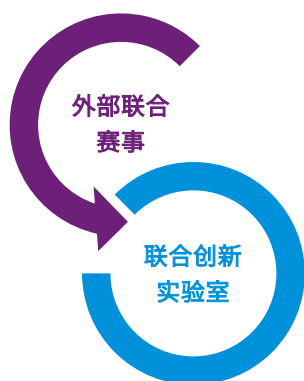
注重合作伙伴的技术开放性，保持核心技术自主掌握。区域性银行一致认同合作厂商的技术架构的开放性与兼容性是保持自身独立性发展和开展合作的前提。区域性银行在选择技术合作厂商时，需要优先选择技术水平先进、技术架构开放、技术生态包容、合作态度开放的厂商。此外，针对产品的成熟度和标准化问题，金融科技是重开发与重投入的行业，区域性银行需要重点考虑综合实力雄厚的头部厂商，以保证服务的可持续性。

建立战略合作协同机制

区域性银行开展外部合作需要扩展战略合作的内涵，聚拢具备协同效应的各类机构如金融科技公司、高校、企事业单位，通过打造创新高层决策机制、创新项目成长机制、创新文化融合机制等方式促进建立与战略合作伙伴的协同创新。

- **形成创新高层决策机制。**通过与战略合作方成立协同创新合作委员会，制定年度合作领域与合作计划，明确各方责任归属、资源投入、目标成果，并规范合作流程和制定战略协同评价机制。
- **打造创新项目成长机制。**区域性银行的数字化转型离不开创新技术、创新产品与创新场景应用。这需要区域性银行积极打造协同创新生态，联合高校、科技企业甚至资本方，通过成立联合创新实验室、加速器，建立激励机制和帮扶计划等方式形成产学研一体化的创新项目成长机制。
- **打造创新文化融合机制。**数字化转型的核心是对企业文化、员工认知与工作方式的重塑，区域性银行一方面可以通过与高校、互联网和科技公司合作进行人才交换和文化机制培训；另一方面可以通过活动赛事的方式，为业务创新注入文化活水。

他山之石-厦门国际银行战略合作协同机制案例



与厦门大学开展“数创金融”联合实验室，激活创新源头

- **与厦门大学数据挖掘研究中心开展课题研究和人才合作：**针对消费金融、智能风控领域开展数据建模合作，联合培养博士后人才
- **开创“数创金融杯”建模赛事：**以风控模型、智能运维、文本分析、精准营销等前沿金融科技课题为赛事主题，吸引来自高校和企业的2000多支队伍参赛，推动研究成果在银行落地应用

携手腾讯云金腾计划联创实验室，加速创新应用

- **金融云基础设施及服务联合创新：**双方依托腾讯云蓝鲸自动化平台打造定制化的金融云基础设施及服务
- **场景金融联合创新：**依托微信和企业微信打造开放式客户经营生态；利用腾讯产业资源布局和金融科技能力为产业金融落地、小微风控模型创新提供技术支持
- **技术架构和应用架构创新：**借助腾讯云微服务架构、移动开发平台和微信小程序等先进应用架构经验，合作研发金融服务平台技术架构的底层框架或基础应用组件，提升业务系统开发效率

资料来源：公开信息、银行访谈

致胜惟新

新连接、新智能、
新基建、新敏捷



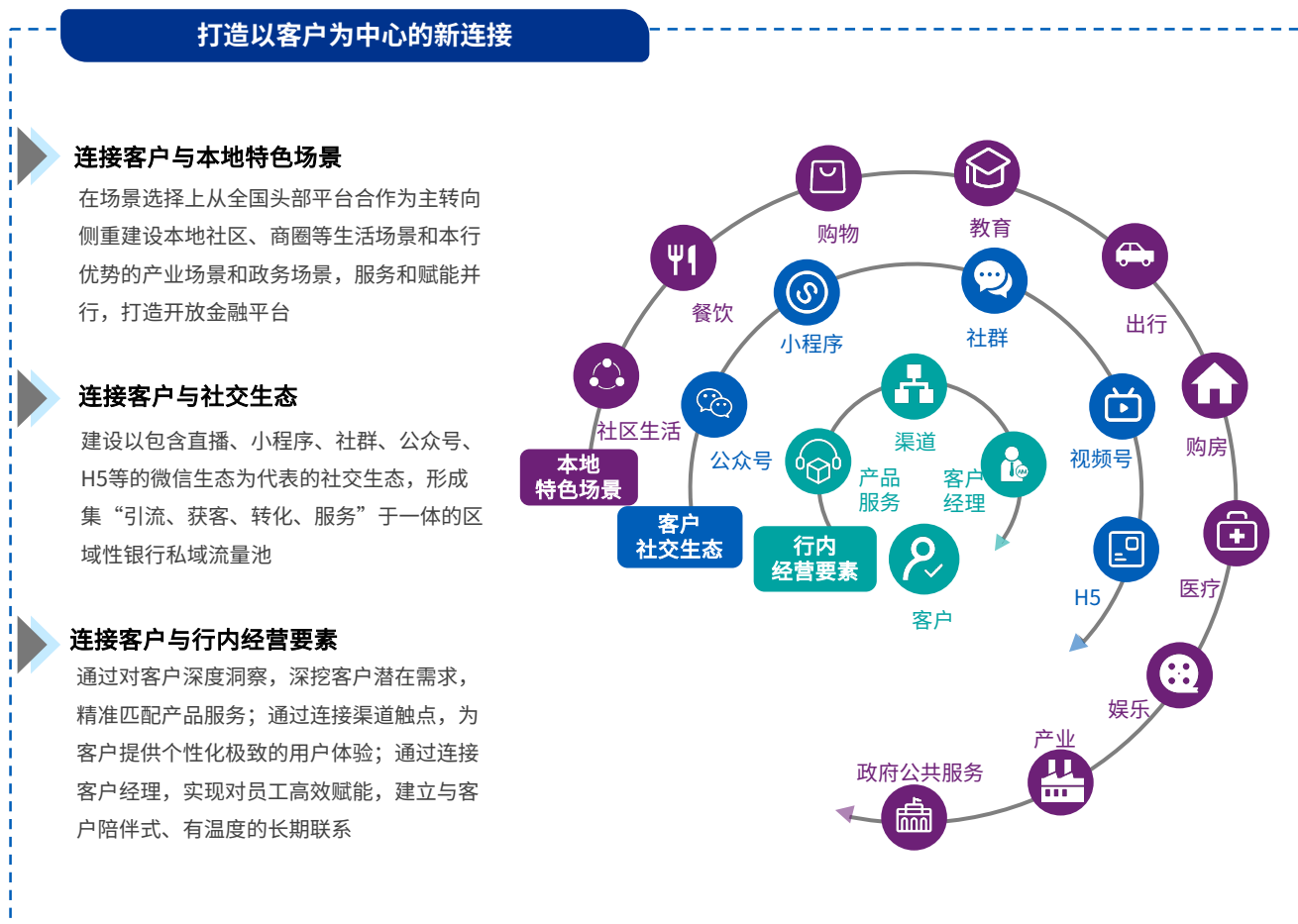


新连接

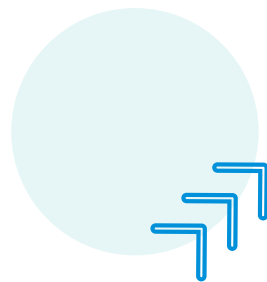
打造数字化转型的新主线

近年来，随着客户需求的变化和外部竞争的加强，传统商业银行围绕低频金融消费场景设计产品，打造渠道，以实现客户触达的旧连接方式已经无法满足经营发展需要。客户需求的变化、行业环境的变革、移动社交的发展对“连接”赋予了新的含义，以客户为中心，基于有限资源精准匹配产品服务，实现对客户的需求全面覆盖和高频互动交易，成为银行致力于打造的新客户连接方式。

我们认为未来区域性银行应从**做强本地特色场景连接**，**做实客户社交生态连接**，**做深银行内部经营要素连接**三个方面入手，打造以客户为中心的新连接。



1. 连接本地特色场景



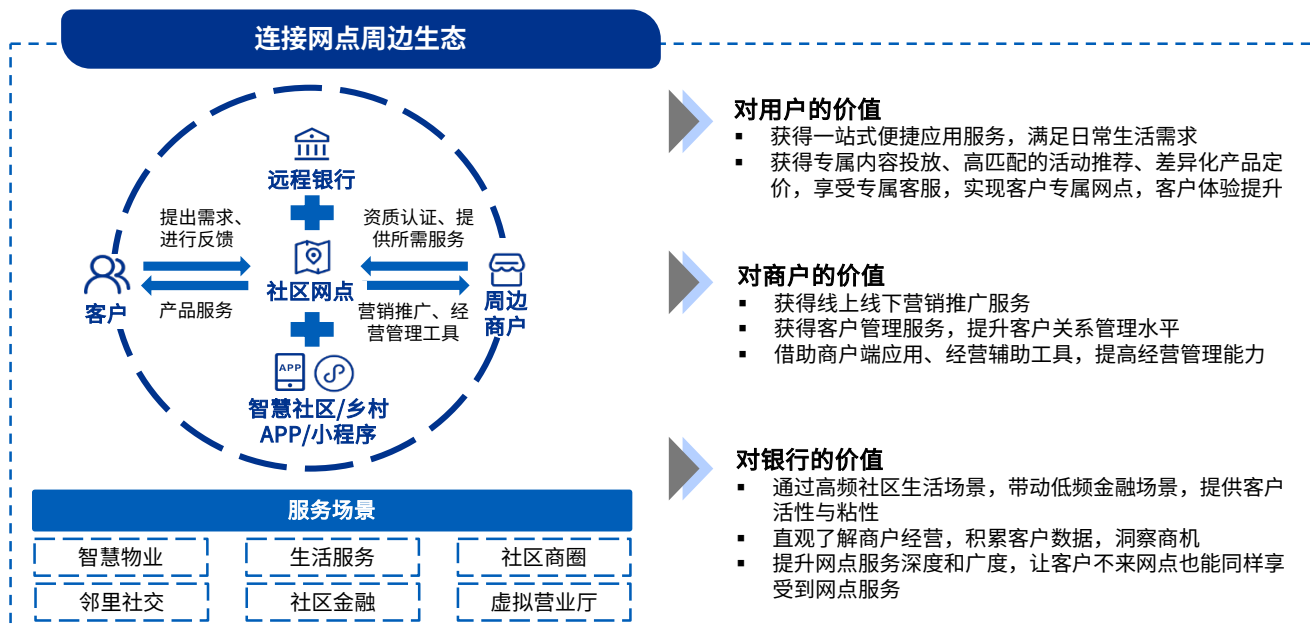
区域性银行具备地缘优势和良好的客群互信基础，因此可以选择与C端本地生活、地区特色B端产业及G端政务场景建立数字连接，强化客户关系，精准服务客户需求，打造“人无我有、人有我强”的特色竞争优势。我们建议区域性银行基于自身优势，从连接本地生活服务场景和连接本地特色产业与政务场景切入：

连接本地生活服务场景

基于物理网点辐射周边社区，连接社区服务场景

区域性银行相较于大行有着深入下沉市场的网点和线下团队，能够实现对客户需求的深入洞察，区域性银行可以借助这一优势，作为服务集成方，通过“金融科技+社区化+网格化”，建立网点周边生态，帮助客户与商户需求匹配，提供便利的一体化服务，连接高频社区生活场景。

- 以网格化管理为基础，盘点物理网点网格化的商户资源，进行信息建档、信息维护和经营情况监控，了解网点周边客户需求。
- 以小程序矩阵或社区现有APP为载体，为社区内的客户和合作伙伴搭建以网点为中心周围辐射三公里的包含信息传递、供需方交易、支付结算等功能的社区商业生态，服务客户非金融需求。
- 以远程银行拓展网点金融服务的深度和广度，通过建立虚拟营业厅，远程连接客户经理、业务专家，节约客户时间的同时提供高质量的服务，提高客户体验。

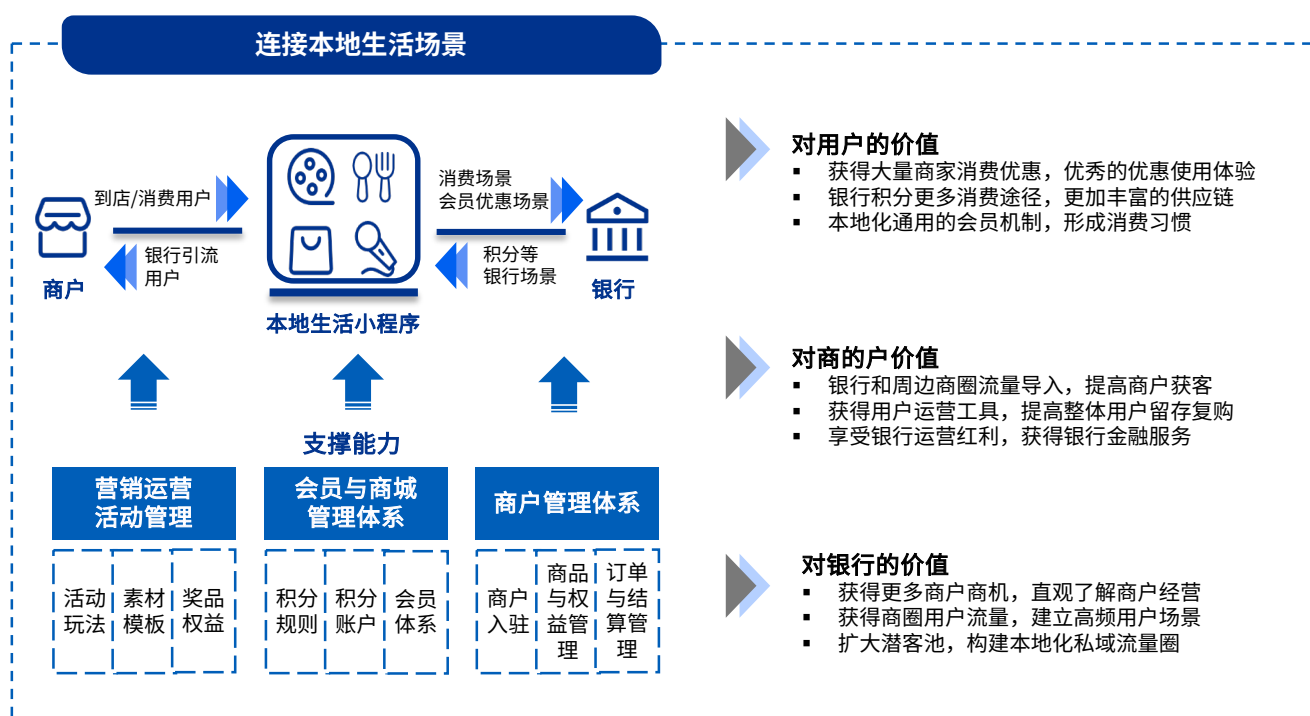


这种方式对区域性银行的本地化场景聚合能力、线上线下便捷触达与导流能力、网点特色服务和用户运营能力、总分联动运营与数据化经营能力以及实时音视频的金融服务能力要求较高。因此，区域性银行可以通过建设连接客户与商户的营销工具、建立总分行协同运营的策略体系与工具、打造金融虚拟营业厅，从而提升社区场景运营能力，实现本地生活服务场景的建设和流量的高效转化。

以本地特色生活场景为切入点，打造本地商户联盟

区域性银行可以从本地特色生活场景为切入，打造本地商户联盟，连接“吃喝玩乐娱”等小额高频消费场景，构建本地化流量联盟，实现银行与商户之间的客户双向导流，实现共赢。

- 通过活动运营、权益平台建设等方式，打造本地“爆款节日”“爆款活动”，持续引流获客。这需要银行打造场景的自营能力，通过打通场景上下游各个环节，形成完整的场景平台。
- 打造本地商户联盟，为小微商户提供客户经营工具，形成银企共享会员流量池，在经营商户的同时获得商户的流量。



这种方式投入较高，见效周期较长，对区域性银行的本地商户盘活能力、科技能力、活动运营和用户运营能力提出较高的要求。我们认为，对于深谙本地消费者习性，且已经具备一定本地生态资源的头部区域性银行，可以围绕特色消费场景，借助获客工具、社群运营工具、商户经营工具、积分和权益平台以及营销经营平台，打造本地生活场景平台。

他山之石-连接本地生活场景案例

具体举措

长沙银行以“弗兰社+呼啦支付+开放银行”平台为载体，全面覆盖客户“吃喝玩乐美”

- 聚焦本地化服务，自主构建场景金融生态：建设“弗兰社”客户权益平台、快乐商城、呼啦支付，连接客户与本地特色“吃喝玩乐美”场景下的商圈和小微商户
- 持续线上线下活动运营：在线上通过抽奖、秒杀等营销活动培养用户消费习惯。在线下结合本地居民的消费特色，打造“嗦粉节”、龙虾节，联动商户和活跃客户

实施效果

实现与本土品牌生态共建，显著提升获客率和客户转化率

- 5个月时间实现了快乐商城新增用户20万，触达超过15万人次，带来存款、理财等金融业务超1亿元，实现了湖湘本土知名消费品牌客群的共享导流和生态共建

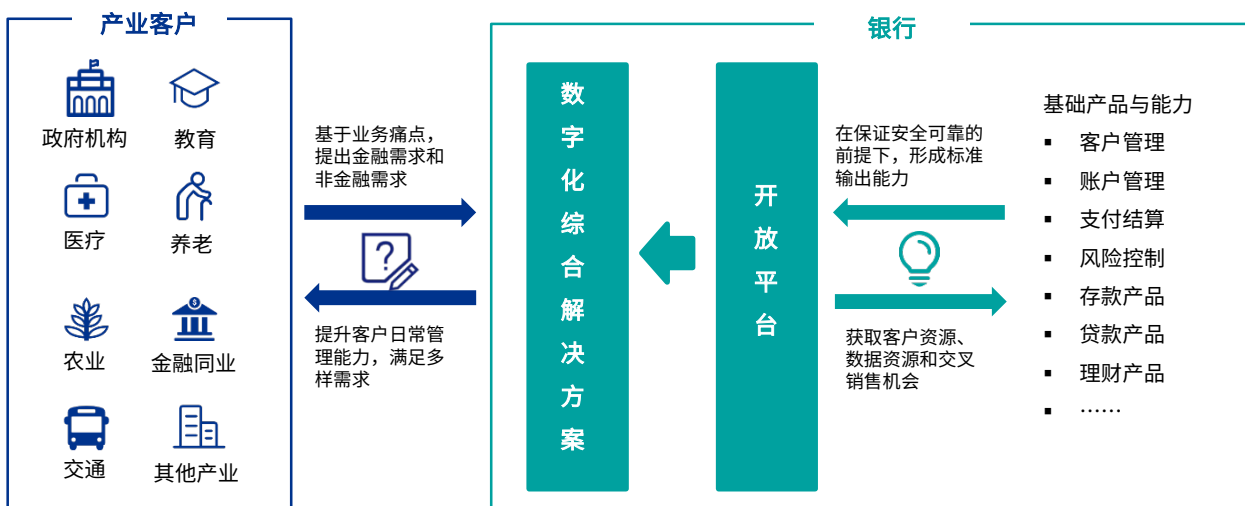
资料来源：公开信息、银行访谈

连接本地特色产业与政务场景

从行业客户的痛点出发，提供数字化综合解决方案。区域性银行从自身擅长或有优势政企资源的行业客户出发，深度洞察行业客户痛点，为产业服务和政府公共服务进行科技赋能，例如区域性银行为当地数字化水平较低的行业和政务客户，包括学校、医院、交通等提供数字化解决方案和系统，帮助区域性银行实现与行业客户的深度绑定和批量获客。

- 打造适配该场景的数字化产品，提升场景方的日常管理能力，如为场景方提供人脸识别、档案管理、实时数据报表等服务，提升其日常运营的线上化和智能化水平。
- 同时在解决方案中嵌入基础金融服务如支付缴费、交易统计等，从而获得B端场景下的大量C端客户。

连接优势产业或政务场景



这种方式需要区域性银行需要具有两方面的能力：

- 首先需要具备自身金融服务标准化输出的能力，可以通过建设开放银行平台，整合包括客户管理、账户管理、支付结算、风险控制、存款产品、贷款产品、理财产品等能力，在保证安全可靠的前提下，形成标准化输出能力。
- 另一方面需要具备场景开发及运营服务能力。服务垂直领域的产业与政务客户，需要区域性银行对具体场景的日常运营需求有着深刻的行业理解，能够具备科技资源和能力支持场景开发和可持续的场景管理与运营。因此区域性银行可以优先考虑购入行业成熟解决方案或引入金融科技公司产品能力，快速实现能力构建。

他山之石-连接优势产业或政务场景案例



具体举措

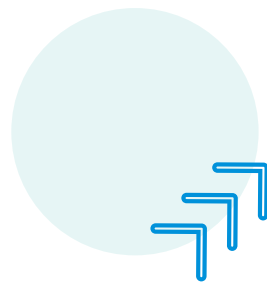
北京银行以开放银行平台为底座，打造“智慧教育”产品

依托校园多个场景，基于科技手段，围绕业务信息化转型、服务场景化升级、流程智慧化再造，实现一个入口，全场景、全覆盖、线上化的完美校园学习、生活旅程，全面提升校园生态的移动化、数字化和智能化水平。

- **解决校园业务痛点，提升教学管理效率：**提供“无接触”缴费系统，实现线上缴纳学费、住宿费、伙食费等多场景费用，为学生提供便利。打造教学计划、评价、咨询发布、班级管理等功能于一体的教学教务系统，提升教学管理效率。为校园管理提供财务统计、成绩统计等统计报告，实现数据实时更新，协助高效管理决策
- **打通多系统功能，实现全流程智慧再造：**打通校园内现有财务管理、教务管理、后勤管理、信息管理等多系统功能，实现一点接入，多点响应
- **接入金融服务端口，实现场景金融定制：**基于大数据挖掘技术，形成精准客户画像，为校园客户定向提供安全、可靠、高品质的金融服务

资料来源：公开信息、银行访谈

2. 连接客户社交生态



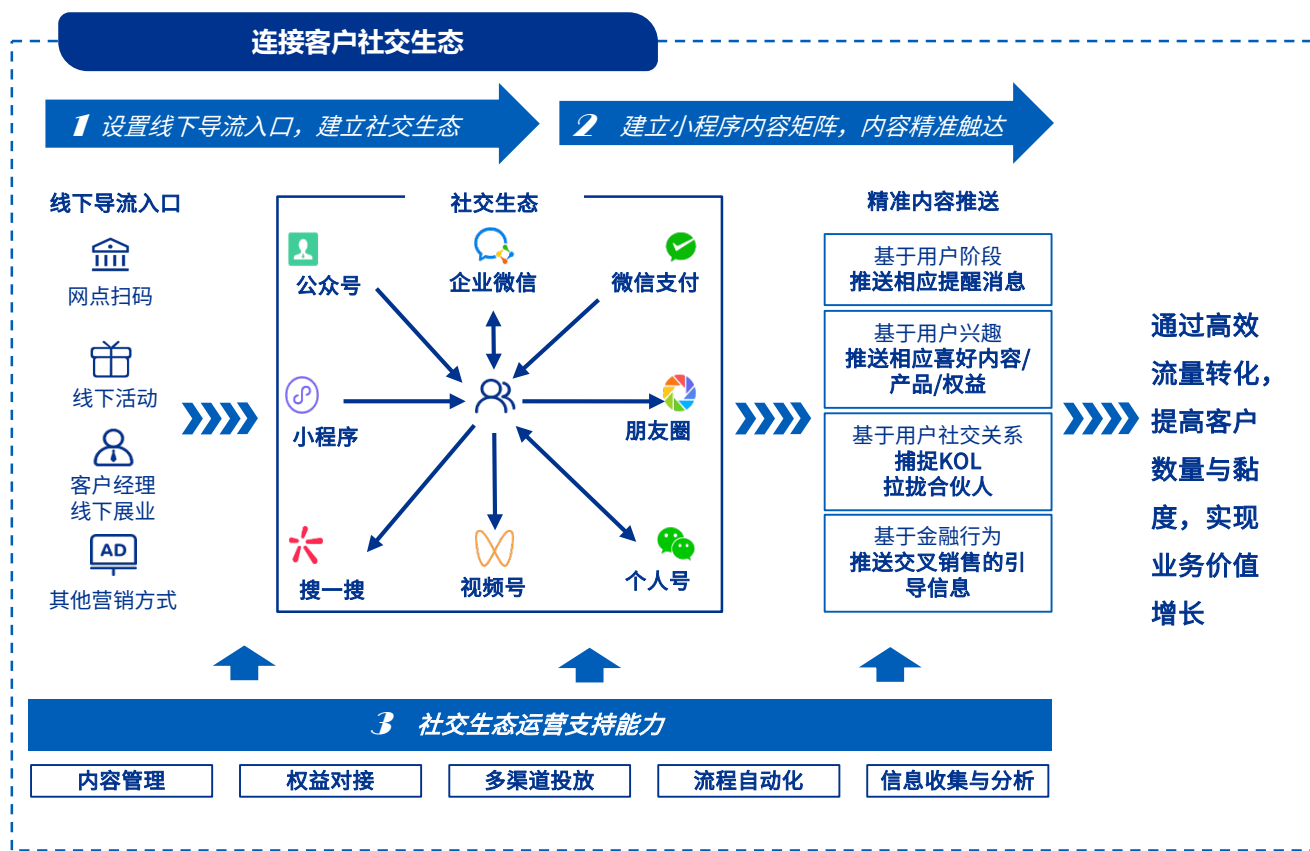
随着客户的移动化和社交化行为日益巩固，社交APP成为客户的高频触点，例如微信拥有12亿活跃用户，是最为完善、客户粘性最高的社交应用，相比之下，银行其他的渠道触点如网点、电话银行、短信、网银、手机银行等难以实现与客户的即时触达、高效互动、忠诚度维护、复购裂变等。

因此，区域性银行需要重视连接客户社交生态，通过打通以微信为代表的社交生态增强客户引流，通过智能化的内容和社群运营提升获客裂变，从而形成获客、活客、转化、服务闭环，建立起本行专属、即时触达、高效转化的私域流量。

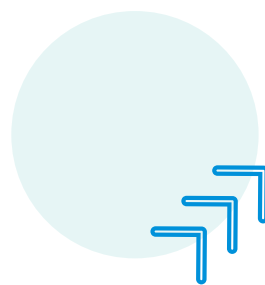
我们建议区域性银行采用以下行动方案，实现对客户社交生态的有效连接：

- **设置线下导流入口：**重点先将线下客户以及客户经理个人微信群的客户，采用活动拉动、厅堂二维码设置、线下宣传等方式搭建线下导流入口，导入企业微信生态，建立合规便捷的客户触达方式。
- **建立小程序内容矩阵：**以建设成本较低的小程序为载体，打造涵盖视频、直播、小游戏等新媒体运营能力，以多样内容矩阵、场景体验、业务内容等作为触手进行获客。
- **提升社交生态运营能力：**通过打造内容库、活动库、游戏库、标准权益库等智能化内容中心建设，实现营销内容的快速生产、高效触达。设置专属的营销运营团队，持续产出与客户相关的活动类社交内容，通过游戏互动、活动互动保持客户粘性。

通过建立社交生态，能够整合零散客户资源，将积累的客户行为数据、偏好数据、财富数据等沉淀为用户标签，通过用户分群形成用户画像，洞察客户需求，精准匹配“产品-服务-内容”，实现在客户全生命周期管理内的一对一精准营销，最终实现流量到客户的高效转化。



3. 连接内部经营要素



银行的经营要素是指其拥有的经营资源和经营手段，包括客户、产品、渠道、员工、资本、技术等。连接内部经营要素的本质就是围绕客户全生命周期，借助数字化手段，对客户的一切需求进行洞察，通过科学化的制定综合经营策略，实现行内各经营要素与客户需求的精准匹配和高效连接，为客户提供个性化的产品服务与体验。

连接客群需求，精准匹配产品和服务

区域性银行实现差异化竞争，就是做到客群差异化、产品差异化和服务差异化，这需要区域性银行构建以大数据分析为基础的客群深度洞察能力，打造以营销中台为基础的“产品-服务-内容-权益”的精准高效匹配能力。

基于多维度指标考量，确定核心目标客群；构建客户分析模型，深挖细分客户需求。区域性银行首先需要基于自身战略，结合市场趋势和竞争对手动态，确定经营的核心目标客群。识别核心客群，需要从全量客群洞察切入，以客群数量、人均AUM、存贷款情况、客群活跃度等维度，分析诸如代发客群、存量按揭客群、信用卡客群、理财客群、社保卡客群等表现，综合考量收益性、战略性、成长性、客群关联性等多个方面，最终确定区域性银行经营的核心目标客群。然后对于核心目标客群，基于内外部客户数据，运用数据分析挖掘技术，构建客户细分、客户行为聚类、客户价值、客户生命周期等客户分析模型，深入探索每类细分客户的潜在需求。



通过业务经验与数据分析，搭建服务匹配策略；借助恰当时机的多渠道互动，实现深度客户服务。区域性银行需要“客群-时机-内容-产品-渠道-权益”的精准匹配，实现从“千人千面”到“千人千愿”和“一人千面”的客户经营。从银行自身经营目的出发，在一定资源约束条件下，通过业务经验与数据分析，基于匹配规则、模型推荐算法、事件模型、联合建模等建立产品、服务、权益、渠道匹配策略，为客户提供涵盖其综合需求的产品服务包，再通过远程银行、手机银行、小程序、线上客户经理、AI行员与客户在恰当时机（MOT真情一刻）进行互动或产品推荐，为客户提供随时随地、有温度的、个性化的金融产品服务，真正实现客户“私人定制、深度经营”。

实现客户需求的深度洞察和精准产品服务匹配，一方面需要区域性银行具有基于大数据分析的客户分析能力，可以通过建立覆盖客户全生命周期的标签体系、提升数据挖掘能力来提高客户洞察能力，另一方面需要区域性银行形成“产品-服务-内容-权益”的快速匹配能力，可以通过建设包含产品中心、权益中心、内容中心的营销中台，在实现低成本高效率的营销获客。

连接渠道触点，优化客户体验

区域性银行在打造丰富的本地业务场景的同时，需要时刻以客户为中心，确保将客户与线上、线下渠道无缝连接，实现客户体验的极致化。

明确渠道定位，关注核心诉求。区域性银行首先应该明确各渠道在触点获客、交易办理、业务咨询、信息推送与发布、需求跟踪等方面的功能定位，根据客户的渠道偏好和各渠道的功能优势，明确各渠道差异化定位和发展策略。然后以数字化方式将客户从接触产品之前、之中、之后的全部旅程节点化，并聚焦关键旅程节点，建立多维度客户旅程分析模型，识别客户核心诉求。

重塑关键节点，优化客户体验。区域性银行根据不同业务条线、渠道和客户特征等，全面考量客户个性化、信任感、客户预期、解决问题、时间精力及同理心等因素，对客户旅程中各个节点进行评估，分析节点的必要性和节点间关联性，在兼顾成本与效率的同时，借助科技工具对节点进行补充、整合、删除、延展，提升客户体验。

打通数据壁垒，实现渠道一致。整个用户旅程中，客户往往会在多渠道之间进行不断迁移，这需要强化各渠道体验的一致性，因此区域性银行需要打通各渠道数据，在各个渠道形成统一、实时更新的客户视图，保证任何一个渠道触点数据变化，其他触点实时准确知晓与应对，确保客户在所有渠道得到的信息和体验一致。

构建监测体系，实现精细运营。区域性银行需要以实现渠道精细化运营闭环为目标，构建涵盖整个客户旅程的用户、产品、服务、活动等多方面的实时监控分析体系，对不同渠道的获客能力、成本、客群、ROI等进行综合分析，不断提升和改造渠道运营流程，建立起持续的客户体验优化机制。

他山之石-客户体验优化案例



明确渠道定位 重塑关键节点

杭州银行根据老年客群需求进行渠道适老改造

- **明确老人不同渠道需求，打通绿色通道：**基于老人对于线上渠道适应难度大，偏好线下渠道的特点，设置专属客服连线，通过自动标签识别，人工客服可直接接入，切实提升服务能力
- **推出“乐享版”手机银行，在交互关键节点进行适老改造：**在手机银行端，聚焦于老年客户高频业务，将核心业务放置于首页，化繁为简，并添加在线客服、养老金查询等专属功能，提高使用友好度



明确渠道定位 重塑关键节点

上海农商行围绕“以客户为中心”，创建“鑫旅程”移动端数字客户旅程管理体系

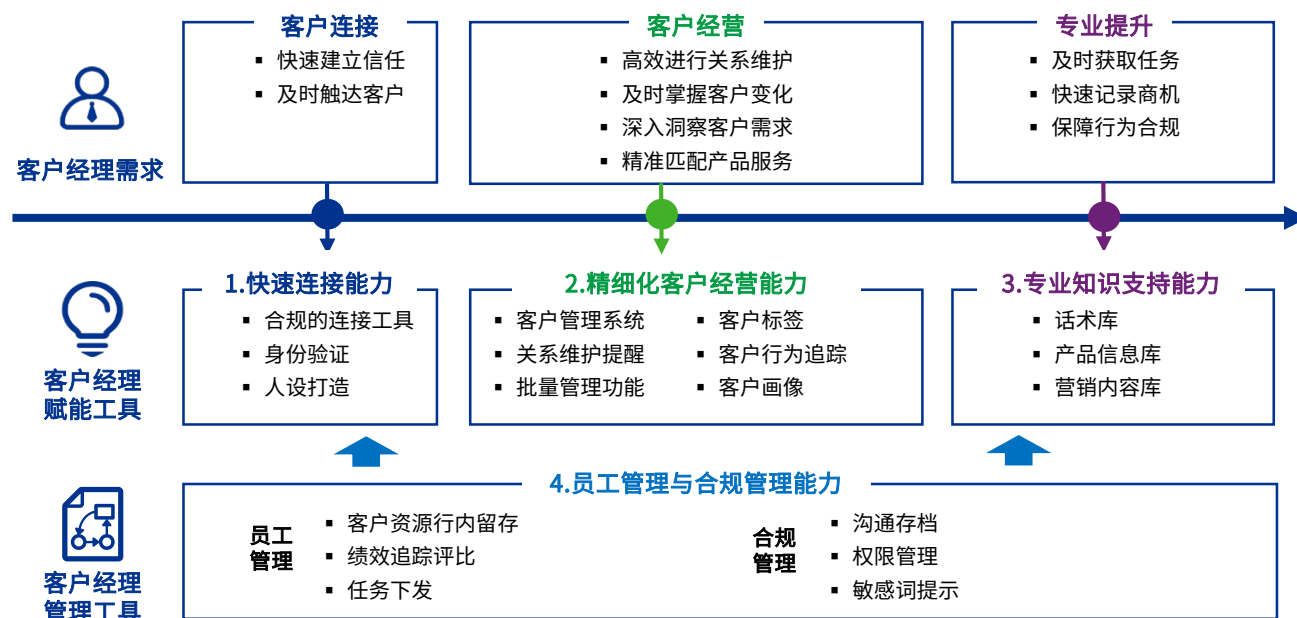
- **搭建“一个平台”，打通数据壁垒：**以手机银行平台为载体，整合不同各系统间的基础数据和渠道埋点获得的行为数据，打破数据孤岛，形成数据闭环
- **设计“一个指数”，动态监测效果：**建立“鑫指数”动态反映客户旅程过程，透过指数进一步发掘客户偏好、跟踪业务成效，建立持续优化体系

资料来源：公开信息、银行访谈

连接客户经理，实现员工赋能

客户经理是了解客户、连接客户的核心桥梁，是区域性银行最宝贵资产之一。然而当下网点的客户流失增多，客户经理与客户触点减少，很难实时掌握客户快速变化的需求。区域性银行要充分利用数字化手段，帮助客户经理快速与客户建立联系，打造专业形象，提高其客户管理、客户分析能力，让客户经理高质高效的承担营销和服务职能。

连接客户经理，实现员工赋能



区域性银行可以通过打造以下四类能力，为客户经理赋能：

客户快速连接能力：线上化使得客户在网点停留时间减少，如何在短暂的时间内快速连接客户，是客户经理所面临的首要问题。区域性银行可通过合规可信的线上沟通工具，帮助客户经理建立与客户的信任，将进入线下网点或线上渠道中的客户及时迅速与客户经理进行连接，建立后续营销和服务的桥梁。

精细化客户经营能力：客户经理需要实时掌握客户的行为和需求变化，并及时反馈。区域性银行可以通过建设移动端客户管理系统和智能化的标签系统，满足客户经理针对客户个性化信息的收集和管理的需求，帮助客户经理及时对客户的行为变化做出反应。其次通过数据驱动的精细化客户画像，实现客群信息可视化展现，帮助客户经理快速匹配客户与产品，了解客户的风险情况，实现精准营销服务。

专业知识支持能力：通过建立知识库，为客户经理提供话术、产品资料、资讯库等辅助素材库，通过自动生成文案、一键转发等小工具，帮助客户经理树立专业形象，快速开启与客户的联系。

增强银行内部绩效、合规管理能力：通过科技手段赋能客户经理的同时，区域性银行也应重视新连接方式下可能存在的内部风险，相应地提升银行内部的绩效、合规管理能力，从管理层面提升经营效率、降低潜在风险。

- **员工管理：**区域性银行可以建设全方位绩效管理工具，自动跟进客户经理日常工作情况，通过各类业绩评比和反馈机制，提高客户经理工作效率。同时，区域性银行应注重客户经理与客户交流中数据的安全性，并且保证客户资源沉淀于银行内部，在员工离职后不会流失。
- **合规管理：**相比于传统沟通渠道，客户经理与客户在线上渠道的沟通往往存在合规管理缺失。区域性银行需要提升合规管理，实现对线上渠道沟通内容的有档可查、权限管理、与敏感词提醒与防范等。

他山之石-客户经理赋能案例

具体举措

长沙银行采用企业微信进行客户经理赋能，提高内部管理能力

- **客户连接能力：**通过提供身份认证和人设打造工具，帮助客户经理快速建立与客户间的联系，树立专业形象
- **客户经营能力：**通过客户数据分析和客户画像，帮助客户经理洞察客户需求和客户变化；通过关系维护提示、内容资源库等工具，帮助客户经理及时与客户进行有效沟通，满足客户需求
- **内部管理能力：**提供客户继承功能，将客户资源留存行内；提供任务分发、绩效可视化、会话存档、敏感词提示等功能，实现高效绩效管理和全方位的合规管理

实施效果

高效赋能员工，实现客户快速迁移，提高客户转化率

- 全行近7000位员工使用企业微信，80%以上的分支行员工都主动每日转发财经早报，打造自己的专业形象
- 使用企业微信后实现1个半月的时间完成迁移客户近百万人
- 使用企业微信进行产品宣传，某些热销产品的客户转化率高达19.6%

资料来源：公开信息、银行访谈



新智能

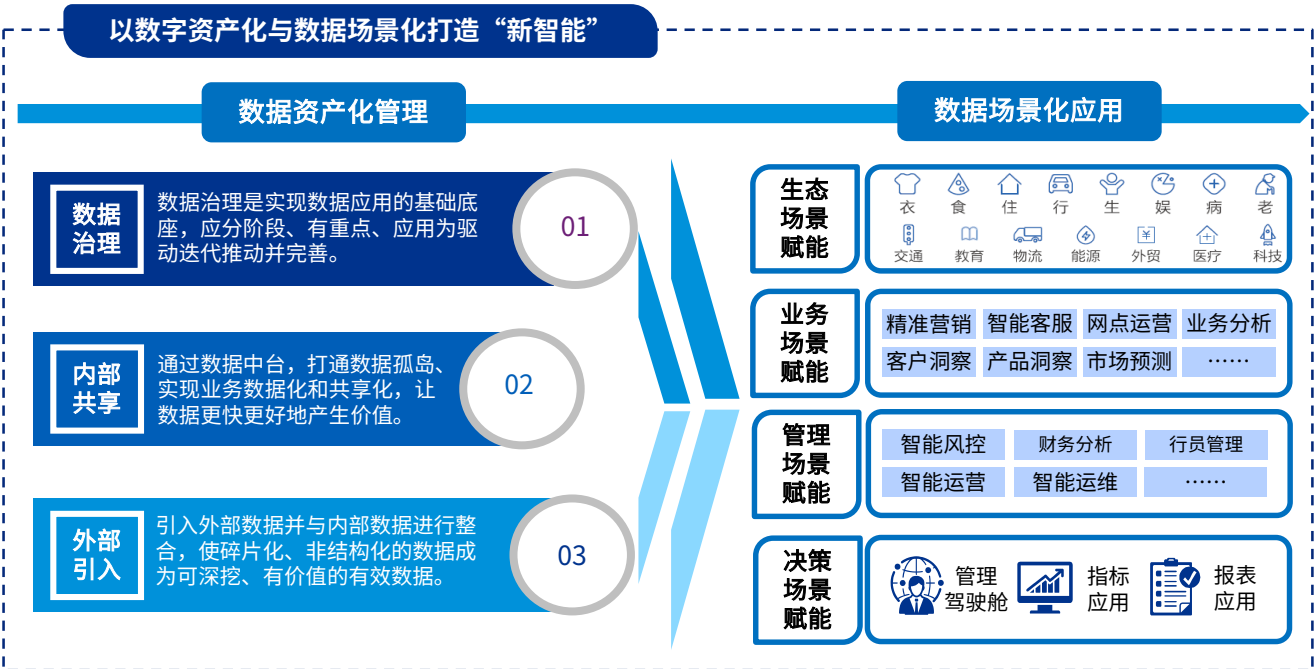
打造数字化转型的新引擎



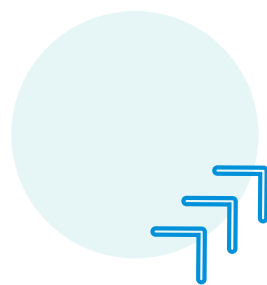
迈入数字时代，银行必须将数据的管理与应用提升到战略层面。尤其对于区域性银行而言，管理层与业务人员都需要深刻认识到所有的服务和行为都可以量化，只有通过对这些量化的经营数据进行分析，才能对银行业务发展形成全方位视角，进而提升决策质量和业绩表现。

显而易见，传统的数据管理、应用思维和服务模式已无法满足新时代的业务发展需求，区域性银行需要强化自身的“数据智能”，从数据中提取信息，获取知识，最终创造业务价值，促进银行业务的可持续发展。因此，强化数据资产化管理及提升数据场景化应用是区域性银行必须应对的两个课题。

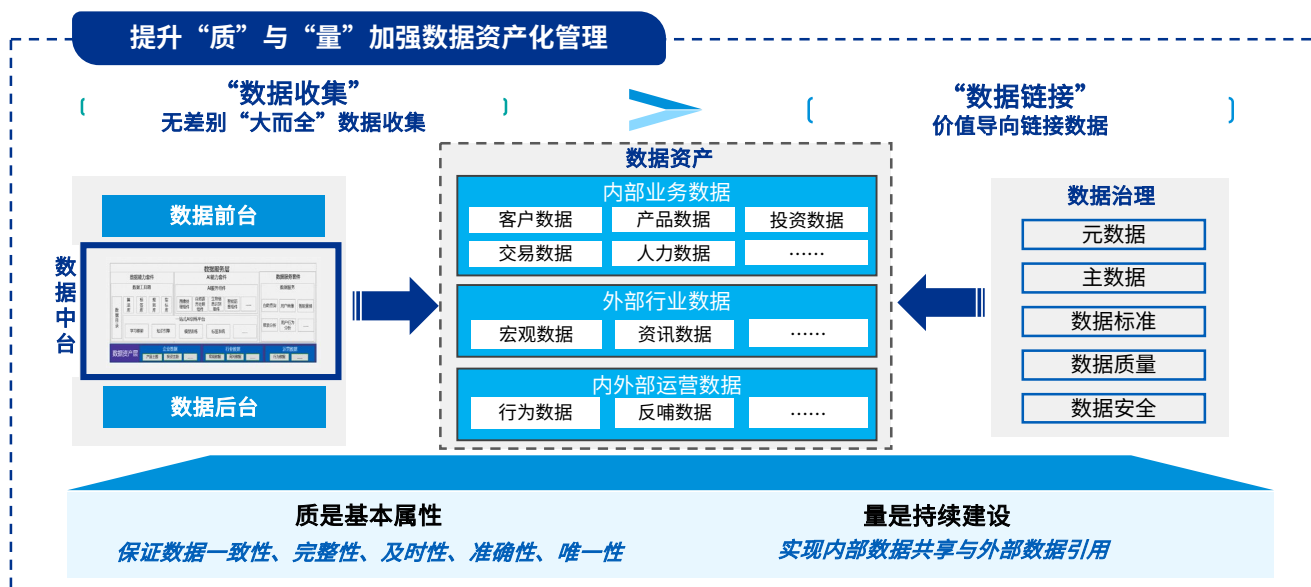
- **数据资产化管理：**银行需要将数据作为行内最重要的资产之一进行体系化管理，可以从建立数据治理长效机制、转变内部数据的共享服务模式、以及引入并整合外部多生态数据等方式着手，从“质”和“量”两方面为银行的数据智能建设提供基础保障。
- **数据场景化应用：**银行需将数据资产转化为可对业务产生洞察的信息，主动将数据工程、数据分析、数据科学与业务场景做深度融合，积极探索和积累在客户运营、渠道运营、产品创新、风险管理等场景的数据化应用，为决策、管理与业务赋能。



1. 盘活数据管理“新资产”



区域性银行在发展过程中，积累了海量的客户数据、交易数据以及外部数据等，这些数据已经成为了银行的重要资产。但整体而言，相较于大行，区域性银行数据“质不高、量不足”，数据离散化、碎片化的问题仍然非常严峻。因此，亟需同步提升数据的“质”和“量”。



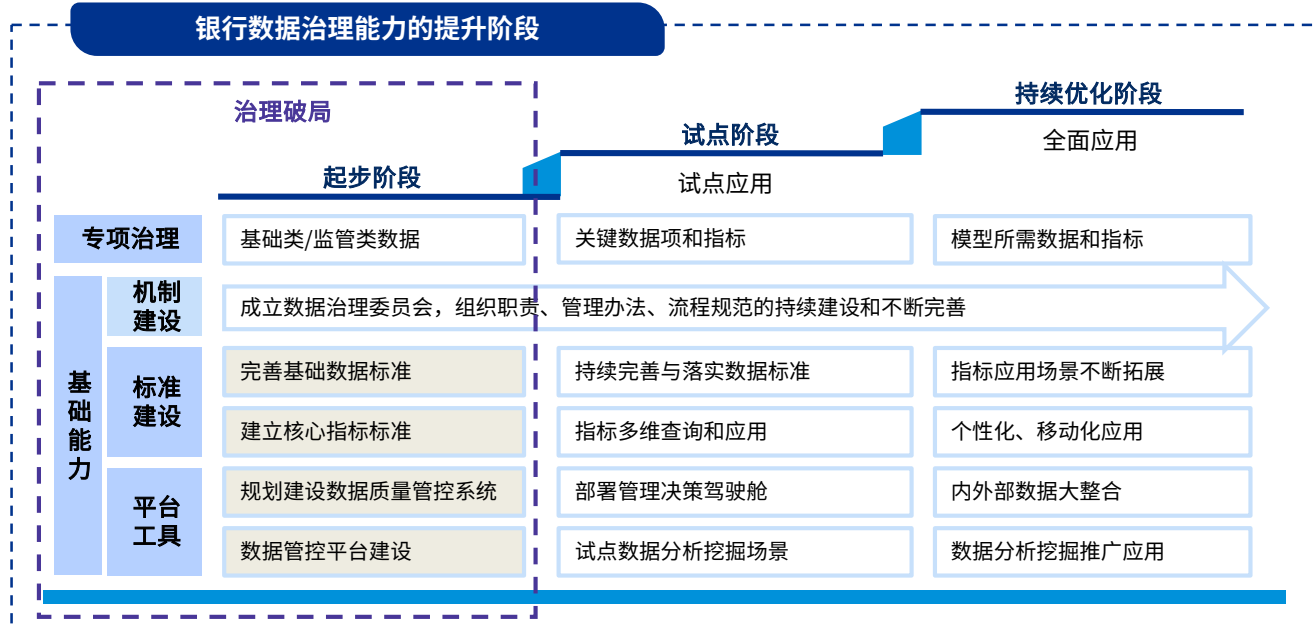
提升全行数据治理能力

高质量的数据是数字化转型的原料，是打通业务与技术的桥梁。区域性银行已充分认识到数据的重要性，并将数据治理能力建设作为数字化转型的重中之重。本次调研中，被调研的区域性银行对数据治理工作均已开展或已有明确规划，但仅28%处于已完成或持续优化阶段，大部分仍处于正在起步阶段。

对于区域性银行而言，数据治理无法一蹴而就，需要银行全员参与，实施“以用带治，以治促用”的数据治理方针，并作为一项长期的日常工作进行精细有效治理，持续迭代：

- **短期治理破局。**区域性银行可以侧重于全行数据治理体系建设，启动数据需求和质量治理，并推动指标标准化建设。
- **中期夯实基础。**区域性银行可以持续完善数据管理机制及优化建设系统工具，实现指标体系系统落地并迭代推动数据治理。
- **长期全面提升。**区域性银行可以将结合大数据分析挖掘作为重要驱动因素，基本建成数据治理体系机制和平台，全面支持用户需求。

银行数据治理能力的提升阶段

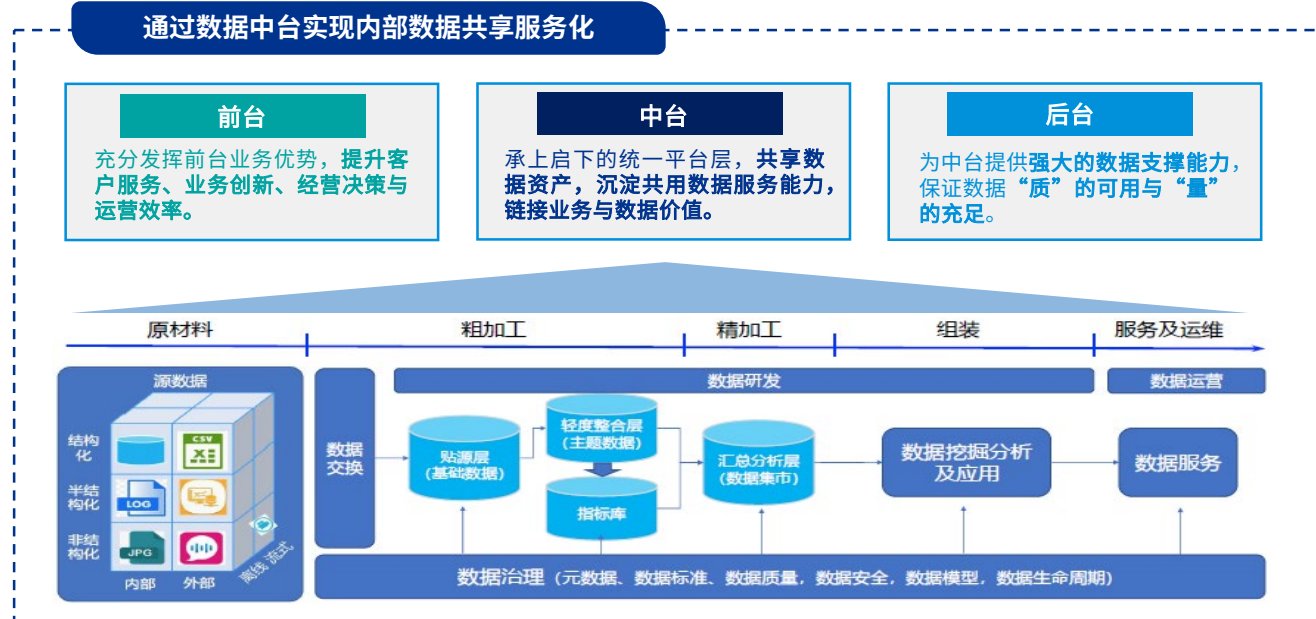


强化内部数据共享能力

区域性银行普遍存在数据统筹能力不足的问题。尽管部分区域性银行已经成立了负责全行数据集中管理的一级部门，但各业务部门把持数据，跨部门数据割裂等现象仍然非常严重。为进一步打造银行数据智能，区域性银行需要对内部所有相关的各种结构数据进行整合与分析，通过改变数据服务模式来打造内部数据共享能力，改变以往按部门、按业务条线提供数据应用建设的支持模式，建立一种直接向业务部门提供数据支持的模式，以实现及时响应业务的精细化管理和决策需求。在这一过程中，数据中台应运而生。

数据中台是以数据资产为原材料的企业级数据资产综合生产及服务中心，是实现数据智能及价值的基石。对于区域性银行，数据中台的核心价值是确保银行可以“找得到、管得住、用得好”数据，且作为连接前后台的“变速器”，数据中台可以汇聚共享复用的数据能力，帮助银行提升数据应用效率、强化数据协同能力、丰富数据服务应用与开拓数据创新空间。

通过数据中台实现内部数据共享服务化



对于区域性银行，数据中台的建设相较于业务中台的建设，拥有改造少、风险低及见效快的特点。在数据中台的建设过程中，区域性银行更多可以考虑分阶段进行，优先考虑引入较为成熟的第三方数据中台产品，快速落地数据中台，支持部分业务的智能化及自动化；其次丰富数据中台及服务，拓展更多数据应用场景；最后对数据中台进行持续性演进，全面开展数据智能服务。

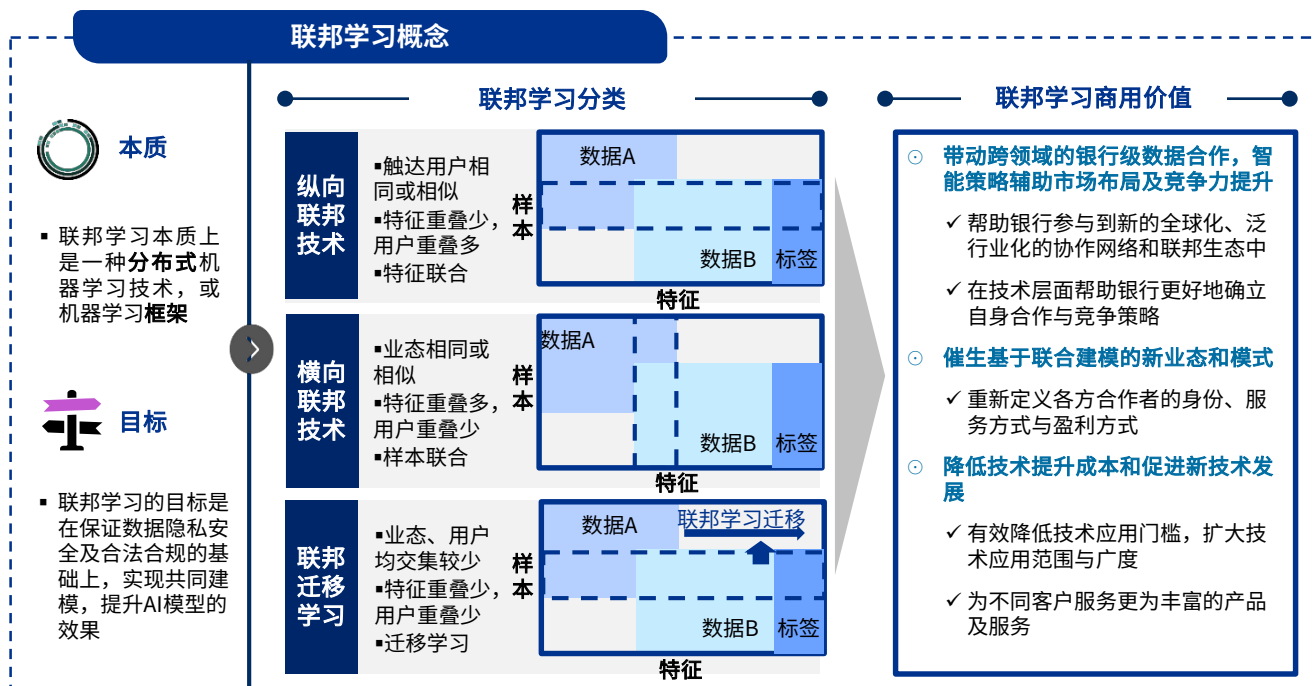
增强外部数据引入能力

相较于大型银行，区域性银行在数据资产的积累上存在显著差距。为了快速提升数据资产的“量”，引入第三方数据是其明智的选择。区域性银行应当坚持在合法合规考量的前提下，选择和整合可信的外部数据资源，通过开展外部合作和数据共享，快速沉淀数据及获取数据结果。

规模较小的和科技能力较弱的区域性银行还面临着如何辨别外部数据质量，如何统一对接外部数据的挑战。

——毕马威银行业资深专家 朱晓峰

外部数据的应用并不局限于数据本身，它的价值在于准确、及时地将外部数据与行内数据进行整合，把跨业、跨界多维度的数据集聚起来，发挥行业数据各领域所长打造数据生态圈，实现数据价值与业务深度融合，促进智能风控、智能营销、智能运营、智能决策等各大应用场景最大化效果提升。为了更好地运用第三方数据并确保自身数据的隐私保护，区域性银行可以考虑引入联邦学习/计算产品。通过联邦学习，区域性银行可以针对机器学习算法进行定制化的隐私保护改造，保证数据不出本地即可完成模型训练，最大化各个合作企业在安全基础上的数据价值，有效解决业界数据孤岛的难题。



他山之石-增强外部数据引入能力案例



引入外部数据

厦门国际银行依据有数据、有场景、数据可信的原则选择头部机构进行数据合作

- **有数据且数据可信：**选择头部金融科技公司及政府机构。目前，银行已经跟腾讯、小米、京东等多家头部电商合作，形成了1500多个客户标签
- **丰富场景覆盖：**探索税务、公检法、国家电网、海关等可能场景，涵盖消费、小微、政府领域



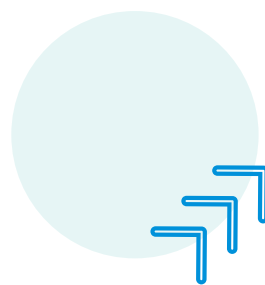
联邦学习

江苏省某知名城商行通过联邦学习应用服务打破数据孤岛、实现特征数据安全共享的深度探索

- 基于腾讯安全孵化出的联邦学习应用服务，通过低成本快速迭代的联合建模，在保护隐私的同时，有效释放出大数据生产力，更快完成业务的迭代和创新，从而更加敏捷地适应市场变化，提升业务的竞争力

资料来源：公开信息、银行访谈

2. 升级数据应用“新思维”



在实现数据资产化管理的基础上，区域性银行可通过打造数据智能服务体系，实现数据集中化、平台化、服务化、场景化运营，满足业务用户对数据“随处可见”、“随处可查”、“随处可用”等基础数据诉求，并为数字化风控、数字化营销、数字化运营、数字化决策等深度应用提供数据智能技术体系支撑。

打造基于业务场景的数据产品，实现数据价值赋能，是区域性银行数字化转型的关键。数据场景化的应用，不仅能够提升区域性银行的生产效率，同时也能够增加银行的客户服务能力。通过数字化场景丰富体验模式，打造基于业务场景的数据产品，实现数据价值赋能。区域性银行的数据场景化主要体现在智能营销、产品创新与智能运营等几个主要领域。

- **通过数据标签体系构建精准营销：**通过客户画像和客户标签，构建基于场景的识别与洞察能力，基于客户全生命周期，针对不同阶段的应用场景进行客户综合数据的分析，实现客户价值最大化。
- **通过数据分析技术服务产品创新：**搭建以大数据分析等新兴技术为基础的产品创新模式，精准地进行客户定位和客户需求把控，通过对产品创意、客户需求的归纳和提炼，快速满足客户需求和灵活应对市场变化。
- **通过数据分析服务助力运营决策：**通过纵向从高、中、低层面，横向从时间、组织、区域及产品等维度，全面设计各层级核心决策需求的数据分析服务，优化运营决策，全面支撑场景化、客户化和风险管理及决策。

场景驱动的银行大数据分析热点主题

价值管理			价值评价体系		投资优先级		成效合作						
银行大数据场景（部分）													
大零售业务			对公业务		网金业务		风险管理		渠道运营				
促开户		促APP注册		促现金贷		促对公客户获客		促APP注册		大数据征信		网点总量规划	
促AUM提升		促绑卡		促中收		促对公存款提升		促开户		欺诈风险		存量网点评估	
促零售贷款		促开二类户		促支付		促对公客户升级营销		促活跃		风险预警		网点智能选址	
促理财销售		促开卡		睡眠户促活		客户综合价值管理		促交易收入提升		风险评分		网点盈亏平衡预测	
促线下网格化营销		促分期		羊毛党欺诈		高价值客户流失挽回		流失召回		授信决策支持		网点智能排班	
.....													
AI服务			统计分析		机器学习		强化学习		深度学习		图学习		

对于区域性银行，其在数据智能发展的道路上最大的难题是缺乏“既能管理数据又能运用到业务洞察上的人才”。因此，为了加速自身数据人才的培养，赶上大行数据智能的发展节奏，区域性银行可以通过与外部第三方合作，借用他们的平台、方法、经验和能力，快速积累自身的数据应用及分析能力，例如在信贷风险控制领域，区域性银行就可以选择引入外部金融风控产品，来提升自身风险管理能力。

腾讯云金融风控数据智能应用服务



行业风险评估

结合第三方多年黑产攻防经验，从多个维度识别业务风险，发现重复、普遍性的欺诈行为识别准入风险



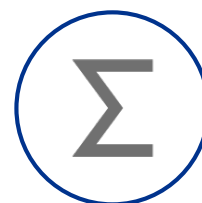
反欺诈评分

从身份、行为、设备、地址、冲突、关系、场景、时序等8个维度对用户欺诈可能性进行评分，有效预测欺诈风险



风险定价评分

观察用户放贷的表现行为，通过身份、行为、履约、关系等多个维度预测未来的逾期风险概率的模型



场景定制建模

从客户场景出发，根据客户样本数据，为客户量身定制业务模型。解决客户特定场景下的业务风险问题





新基建

打造数字化转型的新底座

对区域性银行而言，数字化的主要特点是快速创新、以客户为中心以及移动优先。银行既要通过新平台驱动的业务模式来重塑客户体验，又要降低运营成本，同时还必须保持敏捷，以便能够快速响应不断变化的市场和客户洞察。这种对灵活性的需求迫使他们现有系统架构进行转型，以支持持续迭代和业务模式调整。此外，监管合规从信息安全的角度对银行系统架构提出了更高的要求。因此，区域性银行开展系统架构变革势在必行。

区域性银行系统架构变革势在必行

新一代系统架构转变趋势

	转变前	转变后
 架构模式	技术架构驱动	业务架构导向
 规划视角	系统视角设计	业务视角规划
 技术架构	外部嫁接模式	内部融合模式

新一代系统架构核心定义

- 新一代系统架构建设不仅仅是更换现有系统的技术底座或重新开发一个全新系统，而是包括**业务转型、科技转型、交付模式转型**在内的数字化转型实践
- **从全局视角梳理业务架构**，将银行所有业务域与业务主题、产品与服务体系、业务流程与业务场景按照关键价值链进行分析
- 通过考量不同因素包括核心系统支撑程度、业务创新方向等，明确业务架构未来发展目标，并结合业界最佳实践进行**高阶架构规划与设计**
- **技术底座趋势**融合开放平台分布式架构、微服务应用框架、容器云基础架构、新一代分布式数据库等基础架构支撑，而传统软件购买的嫁接模式难以满足一体化融合运营需求

区域性银行可以通过建设共享能力平台、引入分布式技术、部署云计算等方式搭建多层次驱动的数字化技术架构体系，从而构建连接前中后台的“变速器”，获取对前台业务和市场需求的快速响应能力。

区域性银行技术升级三大方向



- 支撑企业业务应用敏捷研发和运营
- 融合或整合企业内资源、数据、平台、技术、工具等从而构成的统一接口服务平台

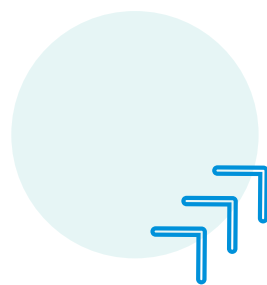
- 分布式技术需要云计算、安全技术等数字化技术作为支撑
- 分布式技术提供应用层、数据库以及中间件支撑

分布式技术



- 侧重于云架构下基础资源的动态供给与调度
- 通过池化物理机、虚拟机、容器云等资源为客户提供IT资源

1. 构建适应业务需求的共享能力平台



区域性银行的业务模式已从传统单个客户触点或产品驱动转向了渠道融合、本地客群和场景生态的深度经营，这对技术架构提出了新的要求。然而，传统的技术架构存在标准化程度低、系统烟囱林立、数据分散割裂等问题，因此，区域性银行亟需打造中台化、分布式的新一代智能化系统平台，为数字化转型下的新业务模式和数字运营提供高效支撑。

以“数据中台先行、业务中台试点”为总体原则推进系统架构中台化转型。中台化将银行内的业务、数据、技术进行标准化、原子化和服务化的过程。合理建设的中台可以帮助区域性银行减少重复开发及系统烟囱，降低研发和试错成本，提高开发和创新的效率，加快市场响应速度。

- 数据中台：数据中台可以大幅提升银行的核心数据能力，有效支持前台的定制化创新以及业务中台基于数据反馈的持续迭代。相较于业务中台，数据中台拥有改造少、风险低及见效快的特点，区域性银行可以考虑数据中台先行。
- 移动中台：基于统一移动开发平台，依托丰富的可视化开发技术，简化移动金融服务的开发过程，提高开发效率。
- AI中台：AI中台以算法和模型为核心，对银行前端应用场景进行赋能，例如智能客服、智能风控等。
- 业务中台：业务中台的建设是为了灵活地适配多场景、多渠道，将后端可复用的业务资源能力转化到前台。区域性银行的业务中台建设应充分考虑自身的实际情况，合理选择从整体业务中台入手还是从局部或碎片化业务中台入手。

银行AI中台落地场景示例



在本次调研中，超过80%的区域性银行已明确表示已开展或正在开展中台体系建设，其中移动中台、数据中台是区域性银行中台能力建设重点。区域性银行需要充分考虑自身业务和技术发展所处的阶段，由点及面，循序渐进推进中台建设，做好中长期中台建设规划以及业务、技术、组织上的充分准备。

他山之石-客户体验优化案例



移动中台

北京银行基于腾讯云移动金融开发平台TMF构建“小而美”的移动金融服务平台

- **快速开发：**基于腾讯云TMF丰富的移动端开发运营关键服务，让北京银行新版APP的开发门槛大大降低，提升了业务响应与交付能力。同时，腾讯云TMF提供的多人协同开发模式，更合理的优化了开发资源分配方式，保障了开发进度
- **安全保障：**运用“云+端”多重安全防护措施，为新版APP识别潜在风险，检测移动威胁，从通讯安全、应用安全、环境安全等多维度全面覆盖客户端软件安全和数据传输安全提供了保障
- **便捷运营：**借助TMF提供的便捷运营工具，运营人员通过平台提供的多种业务数据指标，无需任何开发即可使用标准的移动端数据模型，从而能够更好地进行业务方向的判断
- 北京银行在全新手机银行APP中新增了60多项功能与服务，对200余项存量业务流程进行了重构，并优化了2000多个操作界面体验，是该行历史上最大的一次手机银行迭代升级。



AI中台

广州农商银行建立AI能力中台，助力数字化转型

- **引入AI能力中台：**银行基于腾讯云TI-Matrix应用推理平台建立了AI能力中台（生物识别平台），涉及人脸、OCR、ASR/TTS、NLP等多种算法，为银行提供了用户人像库、调用量统计等定制模块，帮助广州农商行集中管理AI算法和应用，助力数字化转型
- **积极推进金融智能化应用：**广州农商银行以金融科技驱动业务发展，积极与其他互联网、金融科技或科技公司展开银行智能化应用的合作，构建智能的风控平台、客户画像、线上营业厅等。



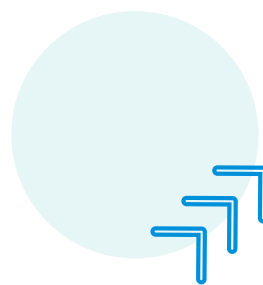
全面中台体系

上海农商银行构建全面中台能力体系，实现业务全面赋能

- **打造以业务能力共享为核心的业务中台：**将银行业务涉及的用户、支付、产品、权益等公共服务进行抽象，提取成中台的各个能力。前台应用根据业务需要调用业务中台的各项能力，敏捷地构建业务流程，有效支持不同场景的个性化需求
- **构建以“全”“便”“享”“快”为特点的数据中台：**从基础设施、能力建设、智能应用等维度，加速实现数据信息化、资产化
- **建设集智能感知与智能决策于一体的智慧中台：**基于智慧中台对各项AI组件和模型进行统一管理和整合，打造上海农商银行“智慧大脑”

资料来源：公开信息、银行访谈

2. 采用敏捷迭代的高效技术架构



核心系统转型是打造中台化、分布式的新一代智能化系统平台的关键举措。当前区域性银行正在积极开展新一代核心系统建设以替换旧核心系统，通过分布式架构逐步替代集中式架构已成为区域性银行核心系统转型的主流趋势。

核心系统架构转型主流趋势

		集中式架构核心系统	分布式架构核心系统
业务支撑能力	价格成本	软硬件价格昂贵	基于廉价PC，成本较低
	自主安全性	国外巨头垄断，共享较少，控制能力较弱	国产技术，自主研发
	灵活性/兼容性	限制较多，不适用非结构化大数据处理 硬件平台兼容性差	灵活方便
	扩展性/伸缩性	支撑能力有上限，对计划和规划要求较高	具备互联网业务特性，灵活支持高并发交易， 具备易扩展性
可用性 一致性 可靠性	可用性	单点设计，单机不可用即均不可用	多节点设计，容易通过主备、冗余等手段实现计算和存储冗余备份，实现高可用
	一致性/可靠性	高	较高
运维复杂度 故障恢复能力	维护性	结构简单，设备数量少，易于维护	蓝绿发布、灰度引流自动化实现秒级业务监控
	业务恢复能力	恢复所需时间长，业务影响面较广	具备单元化机房架构服务的自恢复能力变更控制， 业务恢复能力高

对于区域性银行而言，核心系统分布式架构转型是一个复杂的系统工程，首先需要制定循序渐进的实施策略和路径。对于相对稳定、承载能力仍较强且性能仍具有一定冗余的业务的核心系统，一段时间内仍以现有核心系统支撑为主；对交易并发量大且架构和性能面临瓶颈的核心系统，建议逐步采用分布式核心系统提供支撑。

他山之石-张家港农商行分布式架构转型案例

具体举措

➤ 选用了腾讯云TDSQL进行核心系统重构

银行采用了分布式架构的开发思路，基于可靠性、性能和稳定性、高可用性、自主可控、等多重因素进行考量，选用了腾讯云TDSQL，并于2019年8月完成了新核心系统的改造上线。

- 全国首个在传统核心系统采用国产分布式数据库的商业银行
- 凭借分布式数据库高并发、横向扩展优势，很好地支持爆款金融产品、秒杀、红包、抢购等海量在线客户流量的“小额高频交易”需求，丰富了行内金融产品，与互联网金融业务融合，有效提升银行竞争力

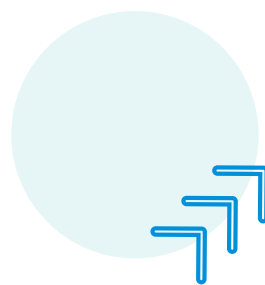
实施效果

➤ 新核心系统在处理能力、性能与综合硬件成本方面有显著提高

- **处理能力**：由500TPS提升到6200TPS
- **性能**：原来老核心日终跑批耗时60分钟，存贷款信息耗时180分钟。新核心日终跑批耗时17分钟，存贷款结息耗时16分钟
- **综合硬件成本**：老核心耗费约四千至五千万，新核心耗费不到一千万

资料来源：公开信息、银行访谈

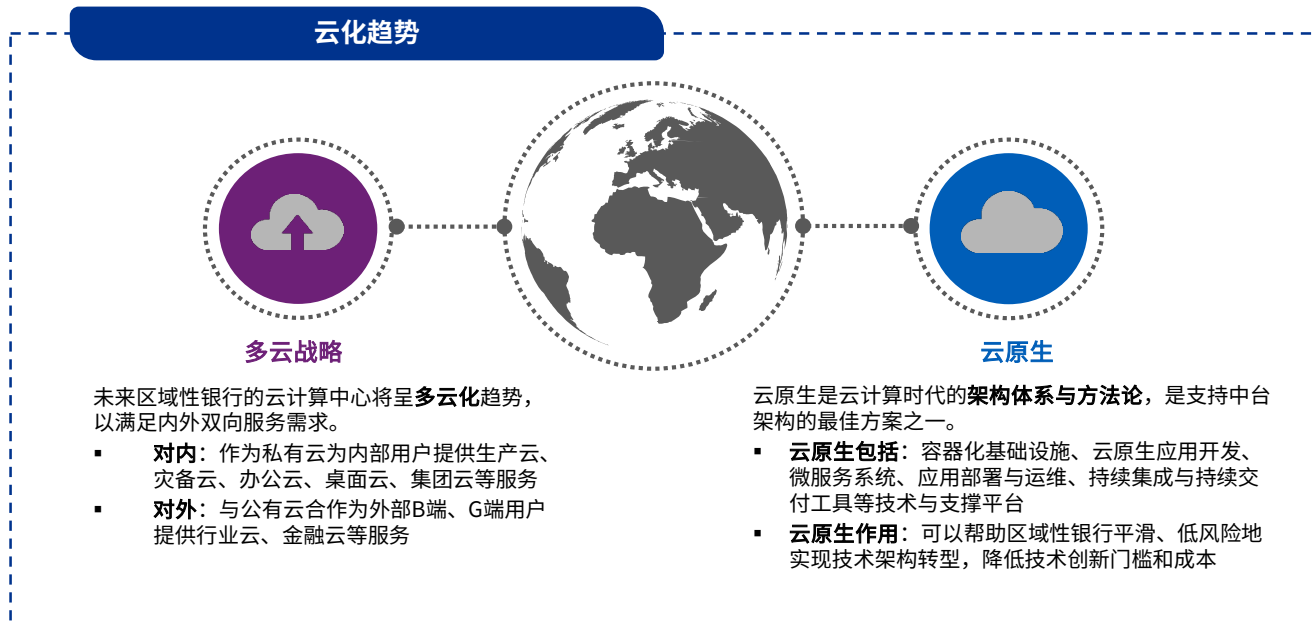
3. 迈入“多云”时代



对区域性银行而言，新一代云数据中心不仅为新一代智能化系统平台提供了稳定、安全、高效且灵活的开发、部署和运行环境，其更大的优势在于一方面使软件开发和基础设施管理变得更加高效、自治和智能，从而帮助银行管理者将精力集中到业务创新中；另一方面通过“云”的媒介，可以让银行内部信息产生新的活力。可以预见，区域性银行未来大部分的业务创新将在“云上”实现，业务数字化转型将在“云上”落地。在本次被调研中，超过七成的区域性银行表示已积极开展云计算领域的建设。

多云战略：开放式混合多云是未来银行的合理配置

未来，更多区域性银行将向“多云”、云原生时代的新一代智能化云数据中心演进，从而使云计算的弹性、灵活、自动化优势得到充分发挥。



开放式混合多云是实现有效数字化转型所需的基础环境，旨在将传统计算平台与私有云、公有云和管理云服务整合在一起。从本质上看，混合云是一种虚拟计算环境，可以使工作负载和接口与最合适的计算平台保持一致。

开放式混合多云战略优势

成本降低

- 银行能够更灵活地实时扩展数据需求，从而避免因维护大量未使用的数字容量而产生的相关费用

业务创新

- 开放式混合多云可以确保业务关键型分析、应用和流程的一致性和可移植性，可用于根据客户群和地理区域的需求，随时随地设计、组合、测试和部署新解决方案

客户体验

- 银行可将数字资源迅速转移到最需要的地方，从而快速响应不断变化的客户需求

安全为要

- 安全威胁不断变化，开放式混合多云基础架构支持访问专为金融服务设计的基于AI的防御工具

上云战略：选择对自身最为有利的上云方式

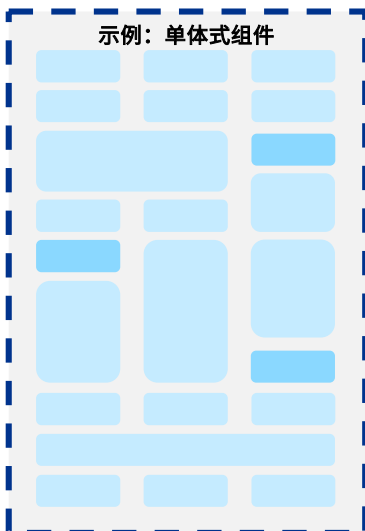
在本次调研中，我们发现区域性银行对于“上云”达成了普遍共识。83%的被调研区域性银行出于安全、稳定的考虑，选择不会将全量的生产应用上云；对于适合“上云”的业务类型，不同区域性银行出于对业务特点以及需求的考量会有各自的见解，但普遍表示愿意开展上云的尝试。

而面向未来的多云战略，对于许多区域性银行而言，这更是一个阶梯式的决策过程。一般而言，银行首先需要构建私有云环境，将本地工作流迁移到安全、合规且完全拥有的技术框架中。其次，银行会在公有云上开展运营有助于降低运营成本，并且能够更好地接触外部生态系统。当银行考虑采用开放式混合多云方法时，其目标是让每一种环境都能处理最擅长的工作，让每个工作负载都处于合适的位置，从而降低风险，提高敏捷性。

充分评估要迁移到云上的工作负载

过去模式

示例：单体式组件



工作负载需求评估因素



响应能力



业务案例



数字化成熟度



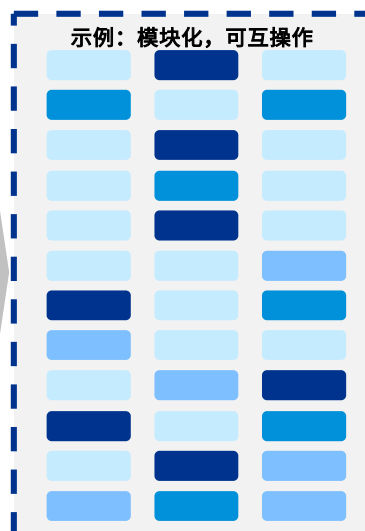
弹性



风险、安全与合规

未来模式

示例：模块化，可互操作



图示

传统
私有云
公有云
公有云+

区域性银行需要全面审视自己的业务及应用系统，制定详细的分类分阶段的“上云”策略和路线图，将适合云化部署且准备比较充分的业务系统或应用服务置于首选地位，确保“上云”的收益最大化和成本最小化。

他山之石-区域性银行业务上云案例



1 全量业务上云

贵州银行基于私有云分布式架构打造新一代信息系统，实现国内银行业首次业务全量上云

贵州银行新一代信息系统基于私有云分布式架构打造，由腾讯云提供底层技术支持。上线以来，系统性能优异，运行安全稳定，达到预期目标。这是国内银行首次全量业务上云的重大实践，也是金融行业实现自主可控、建设数字化金融生态的典型标杆。

- **底层技术革新：**业务全量上云，在具备安全可控、弹性伸缩和高可用性的同时，还大幅提高业务连续性能力和高并发能力，并显著降低运行成本
- **技术架构革新：**共用基础框架，坚持服务化、平台化、共享化，打造核心能力，解决了商业银行一直头痛的科技人员少、技术差异大、无法实现自主掌控的难题
- **服务治理革新：**统一所有新建应用和利旧应用的分布式服务治理能力，由微服务平台统一提供各项能力，对接云基础设施，实现跨中心服务和流量的随时按需动态切换
- **数据治理革新：**制定基础数据和指标数据标准，在核心、信贷、支付等所有产生数据的源头统一技术属性、业务属性和码值，从根本上提升数据质量



2 全栈云服务能力

广州农商银行与腾讯云合作打造全栈分布式金融云平台，构建“2+8+3”金融新基建

- **两朵私有云：**构建了两朵全栈式的金融云，打造银行“双模双态”的科技底座，具备安全可控、弹性伸缩和高可用性等特性，能够大幅提高业务连续性能力和高并发能力，为未来金融发展提供稳健的基础资源支撑。此次投产上线标志着广州农商银行成功建设了包括IaaS(基础设施云服务)、PaaS(平台级云服务)、SaaS(软件级云服务)的全栈云服务能力，也是广州农商银行在推进数字化转型中的重要里程碑
- **八大全行级共享内容中心：**五大业务平台作为全行级共享的能力中心，高效支撑创新业务场景及业务产品的快速落地，快速实现业务价值。三大技术平台作为基于金融云平台的分布式、微服务、APP、小程序、H5、研发运维一体化的全行级技术能力平台，支持打造高性能的金融服务、数字化的移动服务渠道和敏捷自动化的研发运维
- **三套技术体系：**全方位覆盖金融业务应用的前后端研发和持续集成交付的技术体系，包括分布式开发体系、移动开发体系和DevOps体系。通过体系化的组织机制、技术标准、研发规范和运作流程，建立平台化、标准化、共享化的研发技术能力，助力实现科技自主可控和金融科技发展模式的转型升级

资料来源：公开信息、银行访谈



新敏捷

培育数字化增长的新源泉



在数字化时代下，客户日益增长的个性化需求对区域性银行把握市场需求、抢占先机、并开展高效分工与运营等方面提出了更高的要求。然而，银行传统的固态组织结构与集权管理模式逐渐无法适应外部环境的飞速变化。因此，组织架构的变革成为了推动区域性银行数字化转型的关键，并能够源源不断地为银行带来新的活力。区域性银行开展组织架构变革时应当着重以下三个方面，分别是企业数字化文化建设、数字化人才培养、以及敏捷型组织构建。

- **培育“数字化为先”的企业文化：**区域性银行可在内部对数字化文化进行共识塑造，提升银行全体员工对数字化文化的认同感和归属感，使其清晰理解和认知银行的整体数字化战略。
- **培养复合型、知识型和创新型数字化人才：**区域性银行可通过提供数字化能力培训和实务培训等方式，组建一支专业化、扁平化、柔性化和网络化的数字化人才队伍，培养一批具备相应业务知识并且能够较为熟练掌握数字化工具的专业人才。
- **构建业务科技融合协同的敏捷组织：**区域性银行可以通过战略确立、架构调整、流程优化、组织推动、资源调配等手段逐步推进敏捷转型，通过组建灵活扁平的敏捷工作小组，快速响应客户需求。

数字化组织架构转型的三大重点工作



培育“数字化为先”的企业文化

- 通过数字化培训与宣贯塑造数字化文化共识
- 通过体制机制改革以及专题活动全面推进数字化文化渗透率
- 通过文化持续宣贯与技术持续赋能实现数字化文化持续迭代

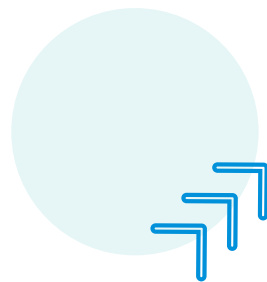
培养复合型、知识型和创新型数字化人才

- 推广产品经理核心制，培养具备产品思维的创新型人才
- 内部培训与外部合作并行，加快健全数字化人才体系
- 以业务创新为驱动，扩大创新人才的储备及流动

构建业务科技融合协同的敏捷组织

- 建立横向打通与统筹能力的转型推进组织
- 建立关键共性数字化能力的中台赋能组织

1. 培育“数字化为先”的企业文化



数字化文化是由数字化愿景、数字化思考、数字化行动共同构成的，是银行全体员工的共同愿景及愿景驱动下的思考、行动的总和，是具有整合性、指导性、延续性、演进性的企业级文化。数字化文化构建在全行数字化转型战略愿景之下，银行全体员工都应当对数字化的内涵达成普遍共识，通过积极寻找数字化机会、主动构建数字化思维推进全行数字化转型。数字化转型人人有责，人人都从自身业务角色出发识别数字化机会并提升数字化能力。

数字化转型是“一把手”工程，决策层的数字化思维对全行员工的转型认知、转型期待、转型定力等产生至关重要影响，进而影响数字化转型的效果。由于数字化转型涉及到全行的各个层面，特别是与全行发展战略和重大决策紧密相联，需要决策层将“数字化为先”的思维理念和机制体系贯彻始终。

其次，在贯彻数字化文化时，区域性银行可以从文化固化机制体系的建立，以及落地倡导活动的设计等多方面着手进行。在数字化文化固化时，区域性银行应当构建数字化文化标准与规范机制，衔接数字化文化考核与激励机制，设立数字化文化推进与回顾机制；在数字化落地倡导活动执行时，可以从直接倡导和间接影响两大方向出发，例如数字化培训与宣贯、数字化专题活动或竞赛、数字化办公环境打造、以及数字化银行形象设立等。

此外，区域性银行在构建数字化企业文化时，可以充分与业内领先金融机构进行交流与沟通，通过交流培训、管理层论坛、联合活动等方式，充分吸收业内领先金融机构和互联网机构的先进数字化理念，进一步将其转化为自身的能力。

他山之石-长沙银行合作建设企业文化案例

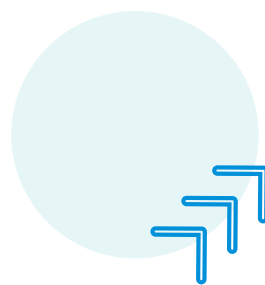
开展
数字化
文化
建设

联合腾讯云共同策划首档代码程序员团队竞技节目——《数字英雄》

- **基于银行用户的真实需求：**以长沙银行自身及客户企业真实数字化需求为题库，以金融科技场景为切入，通过腾讯低代码平台进行真实应用交付，并和长沙银行的开放银行平台进行对接，将腾讯金融云和长沙银行金融科技服务充分结合，在金融科技场景应用积极创新
- **腾讯云技术赋能：**大赛交付产品主要基于腾讯低代码平台开发，平台提供可视化、拖拽式的设计应用界面、逻辑和数据，可敏捷式地搭建微信小程序、企业微信应用、手机H5和PC管理后台等应用形态
- **腾讯云补贴帮助：**腾讯云提供上云补贴、培训课程等一系列助力手段，加速产业创新

资料来源：公开信息、银行访谈

2. 培养复合型、知识型和创新型数字化人才



数字化人才是银行数字化转型的基石，是具备创新能力的、兼具业务知识及科技能力的复合型人才。对区域性银行而言，需要建立数字化领导者、数字化应用人才、以及数字化专业人才这三方面的数字化人才队伍，从上至下推动全行数字化变革。其中，数字化领导者需具备数字化领导力与数字化思维；数字化应用人才主要基于不同的业务场景，关注数字化应用技术与业务模式的融合；数字化专业人才即转型过程中的相关专业技术人才。

数字化人才体系建设



01

推广产品经理核心制 培养产品思维的创新人才

- **产品经理核心制定义：**是指产品经理在银行中对产品商业化的全生命周期和最终结果负责的机制
- **产品经理核心制优势：**产品经理是银行提升产品客户体验、优化产品设计、全面引导产品创新，并协调产品运营的关键机制

02

内培和外部合作并行 加快健全数字化人才体系

- **人才招聘：**区域性银行可通过外部人才合作和外部市场化招聘等多种形式加快人才引进
- **人才晋升与培训：**持续开展行内人才的培养，为数字化人才提供明确的晋升路线，并从通用能力、专业能力、经验类能力等多方面建立完善的培训体系

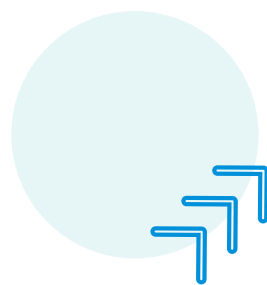
03

以业务创新为驱动 扩大创新人才的储备及流动

- **业务科技相结合培养人才：**尽管部分领先的区域性银行的科技人才占比已超过了3%，但仍有极大部分区域性银行的科技人才占比仍较低。因此银行可以在产品经理核心制的基础上，将部分科技人才前置到业务部门，由科技部门与前置的业务部门共同管理，定期轮换，从而加快复合型数字化人才的培养



3. 构建业务科技融合协同的敏捷组织



数字化转型是新技术带动业务转型，在实施数字化转型过程中，科技与业务双方需肩并肩共同战斗，既需要了解业务本身，又需要了解技术对业务的影响，才能找到数字化的业务方向。区域性银行需要建立企业级敏捷组织，提升行内数字化资源的配置效率。企业级敏捷组织主要分为两种实现模式。

企业敏捷组织的两种实现模式

	业务后置	IT前置
	 业务部门  科技部门 - 业务部门主要承载一些轻量级业务，例如以管道分支、营销执行、运营操作等为主 - 科技部门牵头核心业务领域如产品创新和客户运营等	 产品经理  业务人员  开发人员  测试人员 通过建立以产品经理为主导的组织运作模式，将产品、设计、前后台开发与测试的团队成员融合为一个整体
优劣势	✓ IT可以服务多个业务部门，相关人员可以轮换，实现相互备份替换，形成规模效益 ✓ 便于开展技术指导和规范要求，质量得到保证 × IT人员容易形成封闭专业意识，容易忽视企业业务目标达成 × IT与业务之间目标不一致容易造成双方冲突	✓ 提升IT服务效率和企业IT应用水平 ✓ 业务科技目标一致，减少沟通成本，提高工作效率 × 容易形成封闭的技术体系，造成技术孤岛 × 不利于形成开发成果的共享，不利于标准规范的建立和执行
适用对象	 此类模式常见于中后台强大的省联社	 此类模式更适用于一般区域性银行

建立横向打通与统筹能力的转型推进组织。区域性银行可以设立数字化转型管理办公室，加快和有效推进全行数字化转型的落实。该推进组织在全行数字化转型领导小组或管理委员会的指导下工作，并独立于其他具体的总行部门，该推进组织需具备横向打通与统筹的推进能力，负责牵头全行数字化转型，其关键职能包括需求统筹、架构管控与项目群管理。

建立关键共性数字化能力的中台赋能组织。区域性银行可以对于业务共性且有具备一定专业门槛的能力领域例如智能风控、数据建模等，设立中台型数字化创新组织，通过中台集中培育并有效赋能前台。该组织模式与国外银行业的主流趋势、国内银行业中台化架构转型趋势均相契合。该组织模式可以把握中台共性能力与前台个性需求之间的平衡，显著降低关键共性能力的重复建设与浪费，提升共享复用程度，从而加速业务创新。

他山之石-中原银行敏捷转型案例

具体举措

在“敏捷”与“开放”中推进数字化转型

- **构建敏捷部落，推进组织敏捷化：**中原银行对原有业务条线进行了重新划分，建立了多个科技与业务相融合的、基于跨职能实体小组的、涵盖客群、产品、渠道的敏捷组织架构——敏捷部落
- **践行敏捷工作方法，完善敏捷管理机制：**中原银行采取SCRUM敏捷框架，通过敏捷“四会”+特定敏捷角色+敏捷看板的工作方法有效指导敏捷组织的日常工作开展；同时，银行创新采用了以OKR为首的一系列新型管理机制，涵盖了目标制定、经营落地、定期复盘、考核管理等多个维度，以进一步激发员工潜能

实施效果

通过敏捷转型，减少了组织中间环节，改变决策和信息反馈方式，充分调动人员积极性

- 得益于敏捷转型，中原银行完成了成百上千次的优化与迭代，构建了1.6万个服务社区；服务商户数27万，活跃商户10.28万；通过渠道下沉，“上网下乡”，打通金融服务农村的“最后一公里”，站点达5000家；手机银行客户数达到707万，月活178万，实现了全渠道互联互通

资料来源：公开信息、银行访谈

结语

拥抱数字化、积极寻求适合自身条件的转型路径是区域性银行生存和发展的必由之路

为适应数字化时代并实现弯道超车，区域性银行须进行根本性变革——数字化转型。在本次调研过程中，大部分区域性银行对数字化转型抱持着积极心态，并将其作为银行未来发展的核心战略之一。不同银行在打造数字化能力上各有侧重，但有一点几乎所有银行达成了共识，即区域性银行应因地制宜，明确自身发展定位及转型路径。

谋定后动，寻找区域性银行转型三大突破口：深耕本地、错位竞争、巧借外力

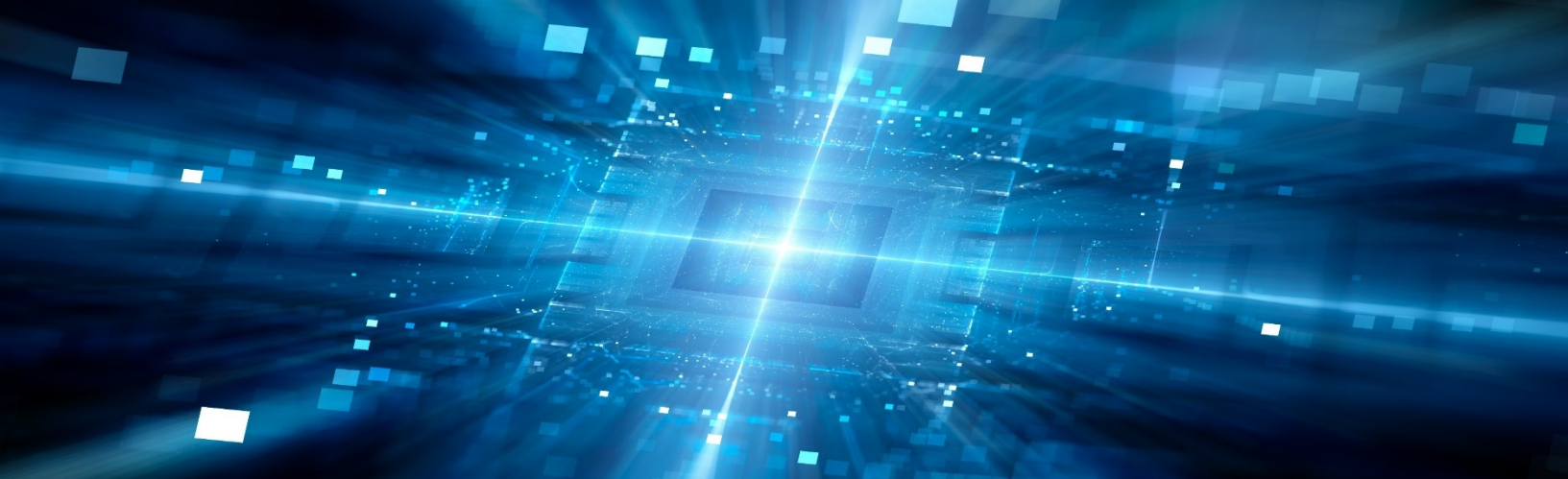
区域性银行构建数字化能力并非一蹴而就。银行需明确自身差异化的服务定位及适合切入的优势业务场景，进一步通过数字化手段放大本地特色优势并将其转化为发展胜势。针对统筹布局，我们提出了区域性银行数字化转型的三大突破口：深耕本地、错位竞争、巧借外力。

- **深耕本地：**以数字风控和数字场景为抓手，全面覆盖、深度触达和服务本地的目标客群。
- **错位竞争：**以数据洞察和智能技术为抓手，在同一市场下实现客群聚焦、在同类客群下实现产品要素定制、在同质化产品下实现服务贴心高效。
- **巧借外力：**制定外部合作战略，识别外部合作战略机会点、推动全面战略合作、建立战略合作协同机制，提升合作的广度和深度，打造数字合作共赢生态。

致胜惟新，明确区域性银行数字化转型四大策略：新连接、新智能、新基建、新敏捷

区域性银行的数字化转型作为一项系统性工程，涉及到银行的业务及应用架构变革、数据架构变革、技术及基础架构变革及组织架构变革。针对架构变革，我们提出了“四新”策略：新连接、新智能、新基建、新敏捷。

- **新连接：**区域性银行应从做强本地特色场景连接，做实客户社交生态连接，做深银行内部经营要素连接三个方面入手，打造以客户为中心的新连接。



- **新智能：**区域性银行亟需补足并构建自身的“数据智能”，通过数据治理、服务共享、以及数据引入夯实行内数字资产化管理基础，并通过加强数据化场景探索力度以积累适合本行业务发展的数据应用场景化能力。
- **新基建：**区域性银行可以通过搭建共享能力平台（包括数据中台、AI中台、移动中台等）、分布式服务化架构、云化架构等多层次驱动的数字化技术架构体系，构建连接前中后台的“变速器”，从而提升对前台业务和市场需求的快速响应能力。
- **新敏捷：**区域性银行须注重组织转型和人才团队培养。传统的固态组织结构、集权的管理模式等已无法适应快速变化的外部环境，因此，敏捷型组织和数字化人才成为区域性银行成功实施数字化转型的两个关键组织要素。

行稳致远，制定区域性银行数字化转型实施路径

当前国内银行业数字化转型总体处于加速阶段，区域性银行应抓住战略机遇期，探索适合自身定位和未来发展的转型道路，构建数字化竞争优势。针对实施路径，我们提出了三点建议：

- **资源禀赋与价值相匹配：**区域性银行应制定适用自身的数字化能力及价值评估体系，识别全行发展战略对数字化能力的需求及现状差距，结合自身资源禀赋，明确数字化能力提升潜在机会及其投资收益，并持续运用该评估体系形成数字化能力增长闭环。
- **系统性规划与及时回顾：**区域性银行应通过规划在战略层面明确数字化定位和目标，统一全行认识，制订科学、可行的实施计划，并在资源上提供持续的保障。此外，区域性银行也需定期对转型的成果进行回顾并及时调整规划，以更好地平衡长期目标和短期收益。
- **“经济特区”小步快跑：**区域性银行可选定与自身资源优势相契合的某一业务场景或业务领域作为试点，采取开放合作模式引入可快速落、可复制、成熟的外部平台或解决方案，打造短期速赢标杆，不仅能够帮助银行积累转型经验和人才，同时即刻成效能够帮助全员坚定转型信心。

知之非艰，行之惟艰。区域性银行数字化转型是一项战略性系统工程，同时也是区域性银行在新竞争格局和新发展阶段寻找新动能的重要契机。区域性银行应抓住机遇借势而为，探索适合自身定位和未来发展的转型道路，稳步高效地推进数字化转型，加快建立差异化的竞争优势和业务高质量增长的核心能力，从而实现新时代的飞跃。

公司介绍

关于毕马威

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球146个国家及地区，在2020财年拥有接近227,000名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威中国于1992年进入中国内地，是国内首家获准中外合作开业的国际会计师事务所，目前在中国大陆及港澳地区的二十五个城市设有二十八家办事机构，合伙人及员工约12,000名。毕马威为中国多家知名企业提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），毕马威丰富的行业经验、高效协作的行业资源和对质量的不懈追求，受到了客户的高度赞赏与充分肯定。

关于毕马威金融行业战略与数字化咨询服务

依托毕马威在全球金融行业的经验与在中国市场的深耕，毕马威成为中国金融行业的主要参与者，服务众多银行、保险、资管、信托、金控集团，在金融行业战略、信息技术与数据咨询领域打造了完备的服务能力。

在银行业战略咨询领域，毕马威金融战略咨询服务团队长期关注银行业发展，与国内众多国有银行、股份制银行、城商行、农商行等紧密合作，协助客户以前瞻性的战略设计实现公司在增长、绩效和公司治理方面的长期价值创造，迎接和应对行业挑战。近期，团队服务于多家银行客户的十四五战略规划与渠道运营转型设计，受到了客户的高度认可，树立了行业领导地位。

在银行业信息技术管理咨询领域，为客户提供全面的信息科技战略规划服务，覆盖银行应用架构支撑能力、数据管理与分析能力、IT治理能力、基础架构能力和安全保障能力等，协助客户发挥其信息技术的潜力，承接业务战略落地。

在数据洞察及应用领域，为客户提供一体化的数字化洞察服务，涵盖客户数字化经营、数字化营销、数字化风控、渠道精细化运营、数据中台建设、大数据分析等课题，助力客户打造数据驱动的业务场景和运营体系。

如需了解毕马威更多
行业洞察，请关注我
们的官方微信账号



关于腾讯云

腾讯云成立于2010年10月，注册资本104250万元人民币，2019年收入超过170亿元，在超过20个国家和地区中申请超过17000项专利，专利数量中国第一，在全球互联网企业名列第三。

腾讯云，是中国领先的互联网综合服务提供商腾讯集团旗下的云计算品牌，面向全世界各个国家和地区的企业、组织、机构和个人开发者，提供全球领先的云计算、人工智能、大数据等技术产品与服务。作为产业互联网的基础设施，腾讯云以卓越的技术能力打造丰富的行业解决方案，构建开放共赢的云端生态，助力各行各业实现数字化升级。

关于腾讯金融云

腾讯云致力于打造自主可控、安全稳定的金融云平台。目前，腾讯金融云服务的金融客户已经超过了6000家，合作客户包括超过180多家银行，40多家保险公司，20多家证券公司，以及几千家互联网金融公司。腾讯云为众多金融企业的数字化转型提供了定制化的解决方案，尤其在移动化、大数据、人工智能、自主可控的分布式架构、区块链等方面均居于业界领先水平。同时，也和金融行业客户一起在营销、大数据风控、场景金融等领域进行了大量实践。腾讯金融云在银行行业的核心定位是通过腾讯的技术能力、线上线下场景以及生态体系帮助银行行业的客户实现数字化转型，提升银行利用数据优化业务的能力，同时提升银行业务系统的敏捷性。

如需了解腾讯金融云，
请关注我们的官方微信
账号





编者团队信息

本白皮书由腾讯云和毕马威共同撰写完成，在此对给与白皮书研究指导以及撰写白皮书的项目组成员致以感谢。

腾讯云

郭仁声	腾讯云副总裁
胡利明	腾讯云副总裁
陈桦	腾讯云商务副总裁
张蓉	腾讯云资深战略总监
曹骏	腾讯金融云副总经理
游欣	腾讯金融云高级总监
徐岸汀	腾讯金融云高级总监
叶莹钰	腾讯金融云高级总监

毕马威

支宝才	毕马威金融行业战略咨询服务合伙人
开云	毕马威金融行业管理咨询服务合伙人
柳晓光	毕马威金融行业管理咨询服务合伙人
李建维	毕马威金融行业管理咨询服务合伙人
赵常诚	毕马威金融行业战略咨询副总监
张华双	毕马威管理咨询服务副总监
韩冬	毕马威管理咨询服务副总监
徐妙卿	毕马威管理咨询服务咨询经理
靳珍珍	毕马威战略咨询服务咨询顾问
李楠	毕马威管理咨询服务咨询顾问



本报告版权属于腾讯云计算（北京）有限责任公司和毕马威企业咨询（中国）有限公司所有，未经双方事先书面授权许可，任何人不得修改、复制、转载、摘编或以其它任何方式使用本报告的全部或部分内容。

本报告所载资料仅供一般参考使用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然腾讯云计算（北京）有限责任公司和毕马威企业咨询（中国）有限公司已致力提供准确和及时的资料，但不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

©2021 腾讯云计算（北京）有限责任公司，腾讯云的名称及标识均属于腾讯云计算（北京）有限责任公司的商标或注册商标。

©2021 毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。