

中国城商行数字化升级白皮书

本产品保密并受到版权法保护

Confidential and Protected by Copyright Laws

Analysys 易观
你要的数据分析



分析说明

城商行数字化的定义

- 城商行利用新一代信息技术（包括但不限于大数据、人工智能、云计算、区块链、物联网），构建数据的采集、传输、存储、处理和反馈的闭环，打通不同业务部门与客户间的数据壁垒，基于数据的洞见与分析将城商行的产品与服务无缝嵌入到客户的生活与工作，为客户提供全方位一体化的服务，提高银行整体的运行效率，从根本上实现城商行从部门银行到流程银行的转型

分析方法及数据说明

- 充分依托Analysys易观的产业分析模型以及Analysys易观对城商行数字化领域的深刻理解，采用电话访谈的方式分别对北京银行、包商银行、烟台银行、广州南粤银行、成都银行等5家城商行的数字银行、电子银行、科技部主管进行了访谈，深入了解各行开展数字化转型面临的挑战与困难、实践与成果、战略与规划，力求全面准确地反映城商行的数字化转型现状
- 分析内容中的一手数据和信息主要有两个来源：一是根据对城商行的内部人士深度访谈，基于易观多年行业经验交叉验证得到的相关业务数据；二是易观自有产品包括易观千帆、易观方舟、易观万像。截止2018年12月30日，易观覆盖23.8亿智能终端以及6.04亿用户

PART 1



城商行历史沿革及发展现状

© Analysys 易观

www.analysys.cn

城市商业银行脱胎城信，服务本地

- 城市商业银行是中国银行业的重要组成和特殊群体，其前身是20世纪80年代设立的城市信用社，是中国经济改革的产物，是伴随中国经济发展而不断发展壮大的。业务定位是：为中小企业提供金融支持，为地方经济搭桥铺路

发展沿革

业务定位

1984年

- 伴随城市经济改革和发展，各类经济主体的金融服务和融资需求急剧增加，特别是“两小经济”（集体经济和个体私营经济）的开户难、结算难和融资难问题尤为突出，在此背景下，城信社应运而生

1

服务地方经济

1993年

- 国务院发布《关于金融体制改革的决定》，提出在城信社的基础上，试办城市合作银行

2

服务中小企业

1995年

- 国务院正式下发《关于组建城市合作银行的通知》，人民银行在全国范围内开展城市合作银行组建工作，深圳市城市商业银行是我国第一家城商行

2003年

- 中国银监会成立，在银监会的政策鼓舞下，各大城商行积极加快资源整合，在市场经济的环境中自主进行联合重组

3

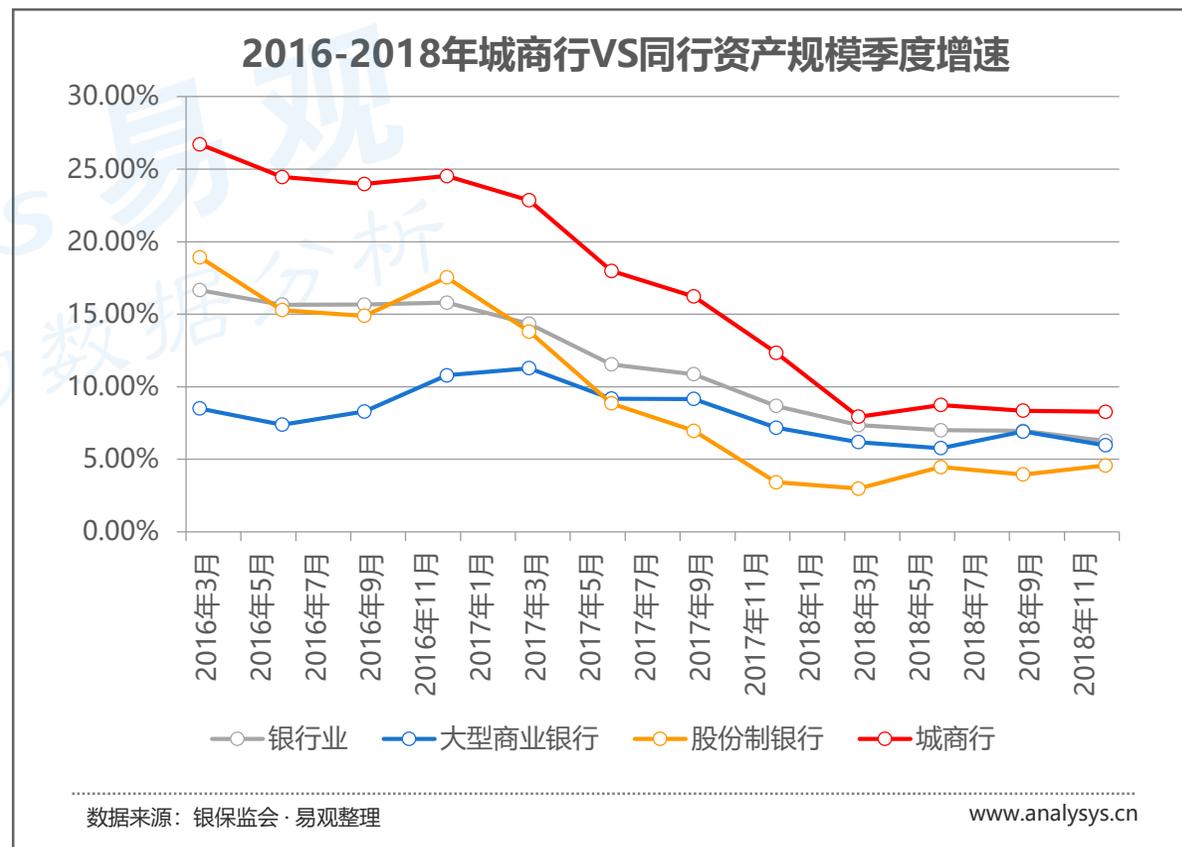
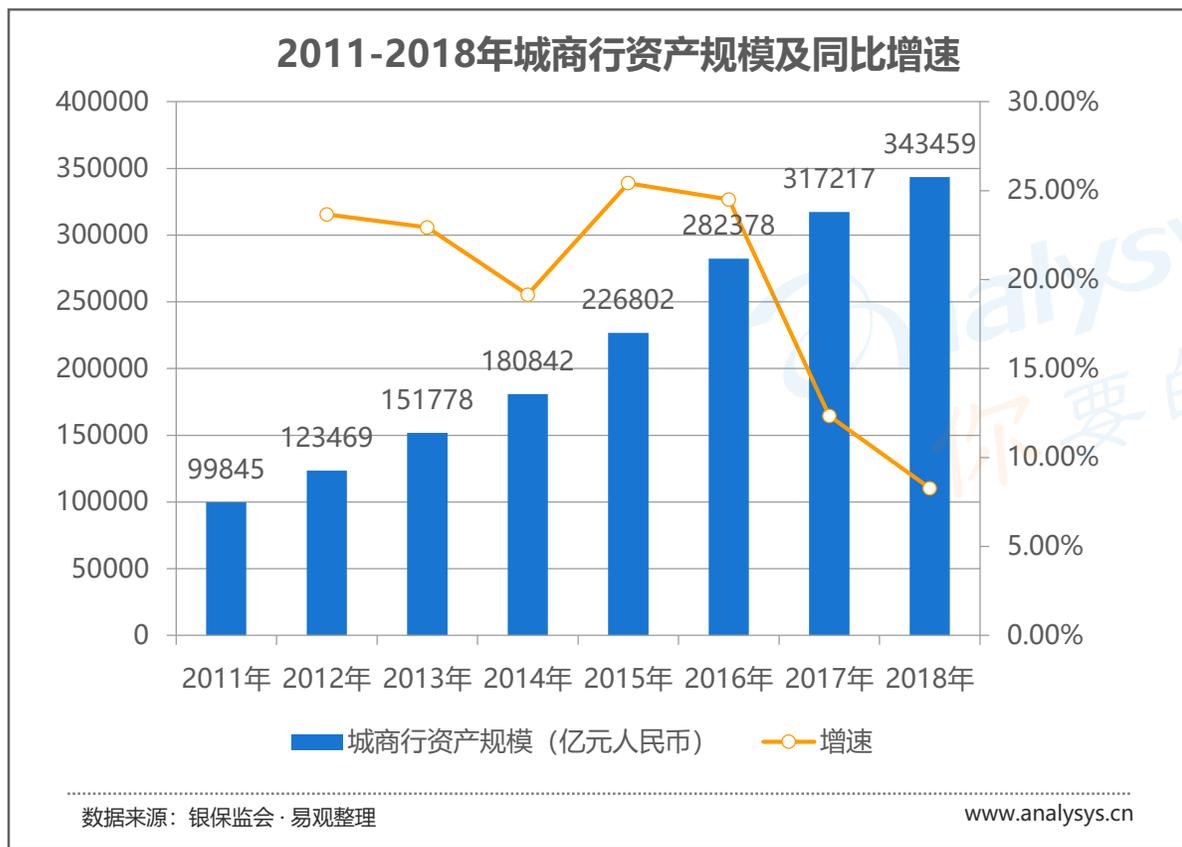
服务城市居民

2016年

- 城商行扎堆上市，在公司治理、风险管理等体制机制建设日趋健全，经营能力实现了脱胎换骨的变化

规模增速领先，在银行中地位日益加强，增速放缓，增长乏力

- 2018年全国共有134家城商行。2008年以来，全球经济持续复苏，国内经济逐步向好，为国内城商行的发展营造了良好环境。截至2018年，全国城市商业银行资产总额达343459亿元，占国内银行业资产总额的13.13%。2011-2018年资产年均增速将近20%，增速始终领先于同业。值得注意的是，近年来城商行资产规模增速明显放缓，增长乏力

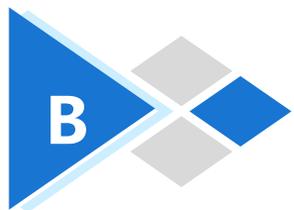


发展与地域相连，业务模式较简单



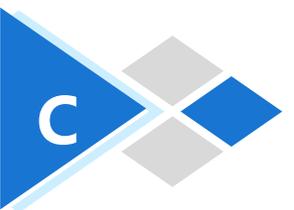
经营范围集中于省内，与地方经济高度相关

- **资产及机构集中度高，经营范围主要在省内。**监管部门对城商行的定位为服务本地，决定了城商行只能集中于省内扩张
- **规模和增速依赖地方经济发展水平。**资产和机构高度集中，使得城商行发展依赖所在城市或地区的经济水平
- **经营决策与地方性机构联系紧密。**城商行与地方政府关系密切，城商行的大股东一般为地方财政或当地国有企业



营收以利息收入为主，对公业务特色鲜明

- **专注传统存贷业务，贷款投放依赖对公。**城商行战略发展专注传统贷款业务，收入结构中利息收入占比高。贷款投放则依赖对公贷款，2017年末上市城商行对公贷款占贷款总额的比例约74%，高于股份制银行58%和国有大型银行63%的对公占比



目前上市比例较低，融资渠道有待扩充

- **上市区域性银行数量较少，可选融资方式不多。**截至2018年6月末，在A或H股市场发行上市的城商行共19家，上市比例分别仅为14.18%，比例远低于大型银行和股份行。非上市城商行资本外延渠道限于非公开发行优先股、二级资本债、吸引战略股东投资等，融资方式相对有限

监管升级，发展承压

- 持续收紧的货币条件和日益趋严的监管政策，使得城商行的发展面临较大压力，呈现出增速快速下滑、资产结构性收缩的新特点。在内部限制经营发展和外部环境加剧竞争的叠加下，城商行亟待革新谋求新发展

内因



内生经营受限难享跨区红利

城商行发展与地方经济高度绑定。一旦地方经济景气度下降，将直接影响城商行的盈利和规模扩张。城商行经营独立性不足，资产结构和营利模式使其难以回避经济周期波动

外因



外部利率市场化深化货币收紧

当前宏观政策及环境对城商行的成本、规模及业务结构均提出了挑战。在成本方面，随利率市场化进程不断深化，规模效应较弱的城商行将面临负债端成本上升

内外因叠加

模式简单易受周期扰动



城商行提供中间业务的种类和规模有限，无法通过多元盈利渠道对冲周期性风险。当前上市比例较低、融资渠道缺乏，资金需求难以满足

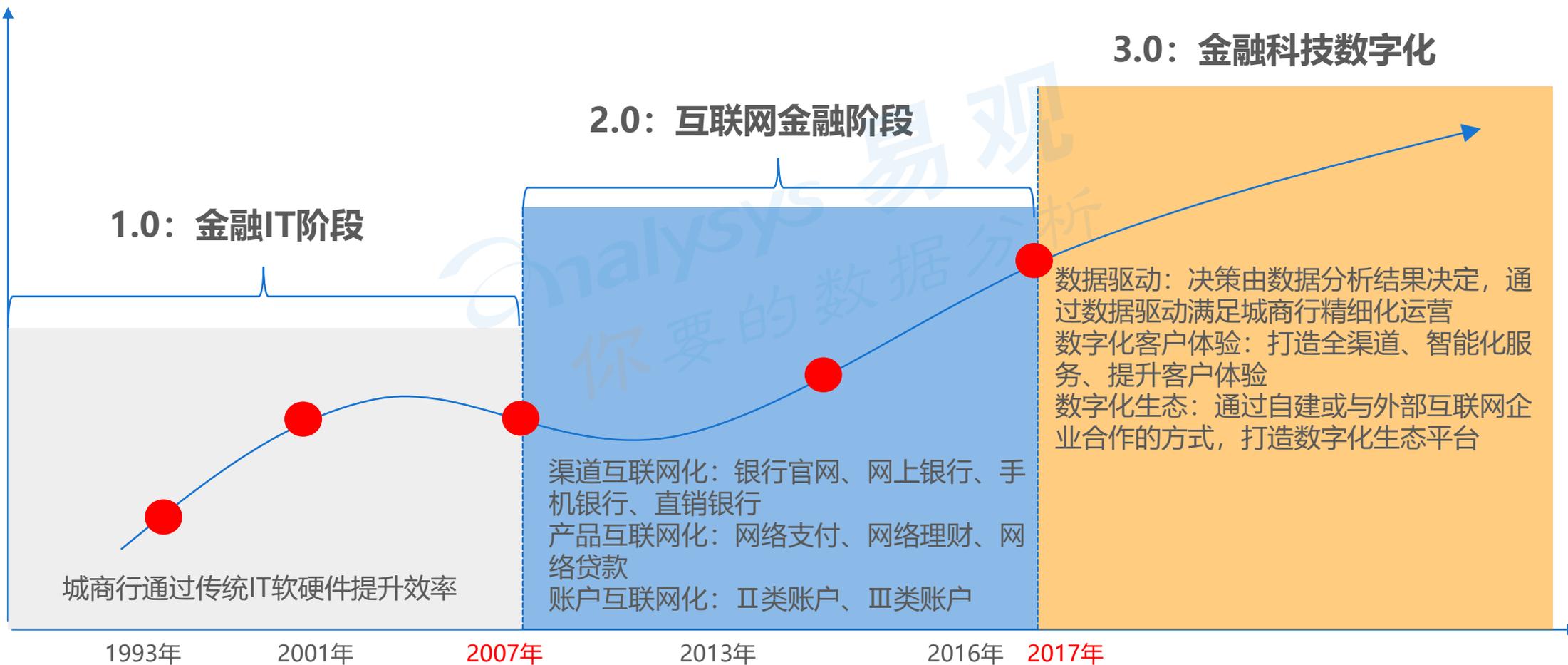
监管新政频出业务需转型



银保监会自2017年4月以来启动监管补短板工作，在股东管理、交叉金融产品、理财业务等方面制度持续收紧。而资管新规正式落地，对银行理财业务进行重塑

科技驱动致胜未来

- 我国城商行数字化发展历经了三个阶段：一是金融IT阶段，二是互联网金融阶段，三是金融科技数字化阶段。回顾城商行科技发展历程，技术对于城商行的作用，正在逐步从辅助业务的地位，上升成为决定金融未来发展的关键因素



客户脱媒



通道化



去中心化



品牌沉默化



数字化影响城商行外部环境

- **客户脱媒:** 城商行正在失去同顾客的接触机会，因为人们转向非银行渠道/资源，如在互金平台在线借款
- **通道化:** 城商行提供的众多产品服务正在被肢解，如存款和支付解除绑定，城商行沦为一个通道
- **去中心化:** 随着更高的价格透明度和商品相似性导致城商行产品和服务再也不是客户的唯一选择
- **品牌沉默化:** 随着客户越来越少使用银行服务，他们甚至会忘记自己的开户银行，城商行品牌存在感逐渐变弱



数字化驱动城商行战略转型

新技术发展



- **营销能力:** 城商行通过自建或与第三方合作，可以对客户进行较全面的数字描述，精准触达用户
- **风险控制能力:** 城商行利用数字化技术对客户进行信用评分，并快速发放贷款
- **金融服务边界拓展能力:** 城商行通过网上银行、智能手机银行和微信公众号等数字化渠道，可将金融服务置于各种场景的中心
- **创新能力:** 数字技术促进城商行业务创新和组织创新

PART 2



城商行数字化诊断及洞见

© Analysys 易观

www.analysys.cn

调研发现：金融科技强势来袭，城商行发展承压

Q：伴随着互联网技术的迅猛发展，科技正越来越深刻地改变着传统银行的生态，各家银行都在“数字化”转型中快速迈进。与国有和大型股份制银行相比，城商行该是如何进行数字化升级，以应对日益激烈的市场竞争？

Answer：拥抱新科技，探索数字化转型



“面对金融科技企业的快速发展，城商行最大的挑战在于客户的变化。由于城商行的经营地域受限，获客成为了难以逾越的屏障，虽然电子银行、直销银行以及手机银行客户端的出现，为城商行获客打破了地域限制，但是在越发激烈的争夺客户环节，城商行已显疲态。为了适应当下的竞争环境，跟上行业步伐，城商行也需要拥抱金融科技服务城商行的风险判断能力较弱，城商行可与拥有技术优势的外部机构合作，将新技术引入金融业务，实现业务的数字化。”

——赵总 某城商行数字银行部总经理

Answer：采用跟随发展策略，业务转型不平衡



“近几年，面对经济新常态以及金融科技改革浪潮的挑战，国内各商业银行纷纷构建了自己的互联网平台，推出越来越多的金融创新产品，降低运营成本的同时大大改善了客户体验。而城商行由于经营地域有限，网点数量少等原因，发展受到限制，更应把握好这次金融改革的好时机，积极发展金融科技。而就研究来看，当前城商行创新发展仅存在于银行业的基础业务，并没有真正地涉足到金融科技核心技术的研发与利用，并且各银行业务发展也不平衡”

——庞女士 某城商行战略发展部总监

调研发现：城商行数字化转型的积极性较高，并有部分取得了初步成绩

Q：您所在的银行在数字化转型升级采取了哪些举措？

60%

明确的数字化转型规划

40%

虽没有明确的规划，但已采取措施



北京银行确立了打造一家“综合化、智能化、社交化”的智慧银行的建设目标。智慧银行的上线运营，使北京银行在银行网点数字化、智能化转型竞争中，处于行业领先水平



2014年6月包商银行启动了数字化转型项目，并确立了数字化转型的战略方向。成立数字银行事业部探索以运营流程再造为核心的直销银行2.0，即数字银行的转型之路



“成为城商行领域互联网金融业务的引领者”，重点布局存、贷、汇三个业务层面的数字化，上线直销银行作为底层账户输出

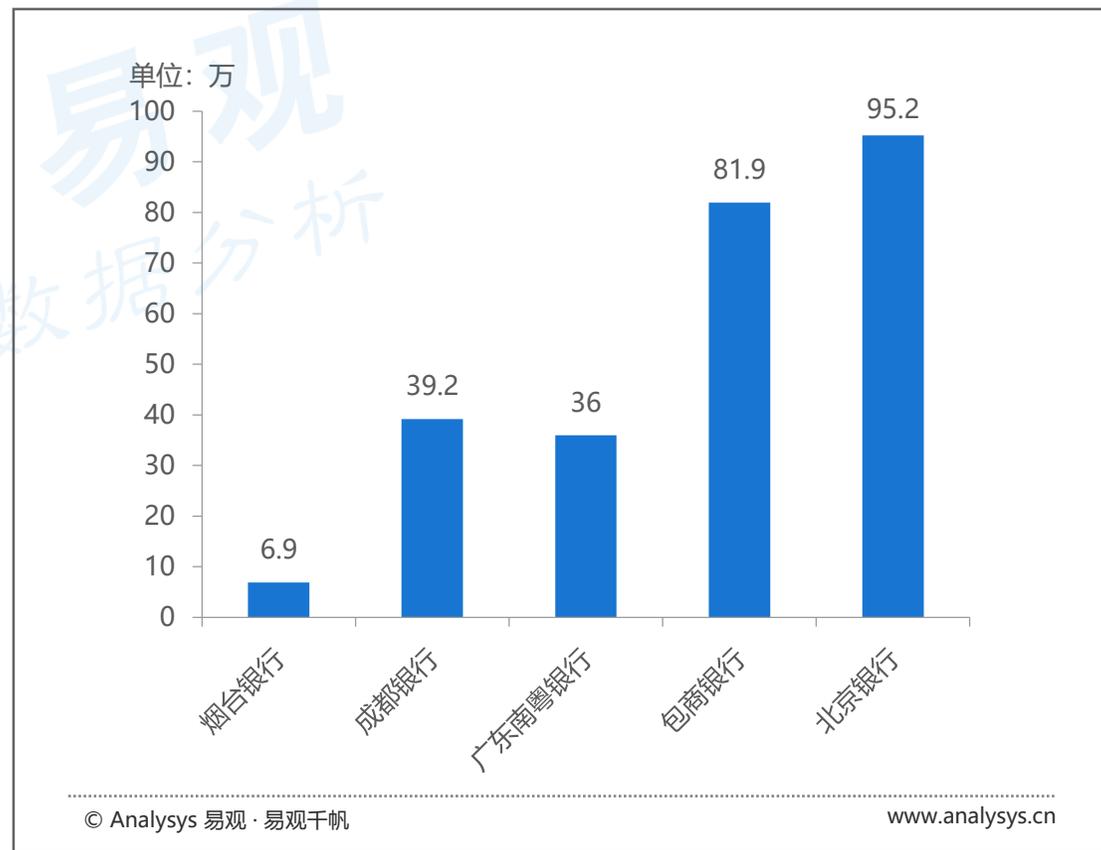
调研发现：纷纷设立线上银行等数字化渠道，整体发展不平衡

- 为了寻求新的盈利增长点，城商行纷纷加紧加快与互联网的结合。目前，访谈的5家城商行全部开展了网上银行和手机银行服务，除成都银行外，其他4家城商行均开通了直销银行业务。在线银行涵盖理财、基金、保险、开户、大额存单、缴费等服务，但从在线银行的数字化用户来看，整体发展不平衡

5家访谈城商行数字化渠道建立情况

银行	网上银行	手机银行	微信银行	直销银行
北京银行	✓	✓	✓	✓
包商银行	✓	✓	✓	✓
广东南粤银行	✓	✓	✓	✓
成都银行	✓	✓		
烟台银行	✓	✓	✓	✓

5家城商行手机银行活跃客户数 (2018年12月)



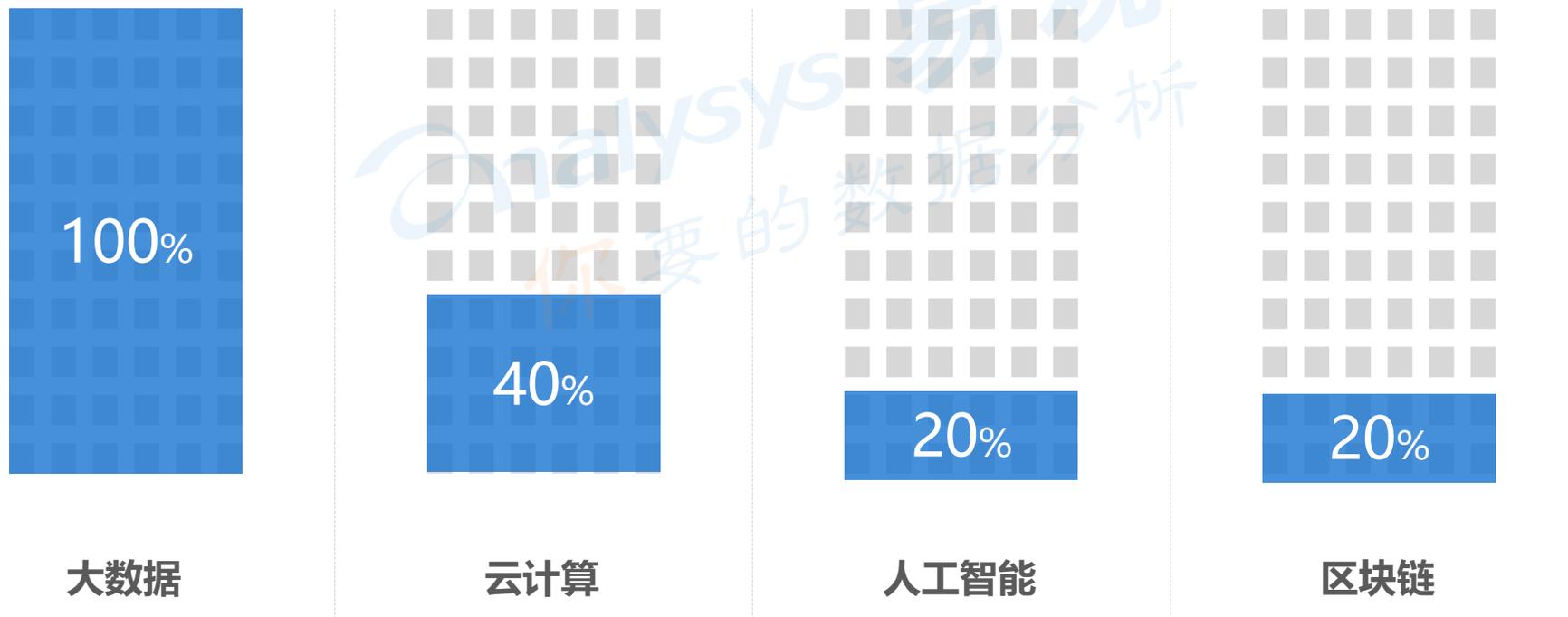
数据来源：Analysys易观千帆

数据驱动精益成长

调研发现：大数据备受城商行青睐，人工智能、区块链鲜有涉猎

- 城商行普遍设有大数据中心，认同大数据在银行的应用价值。而对于人工智能、云计算、区块链等尚在发展中、应用场景有待完善的数字化先进技术涉猎不多

城商行对包括大数据、区块链、人工智能、云计算等数字化先进技术的运用占比



数据来源：访谈数据整理
数据驱动精益成长

调研发现：城商行缺乏数字化转型的配套文化、预算及人才培养等保障机制

对于金融科技投入不足

2017年金融科技投入预算

国际领先银行

税前利润的17%-20%

国内招商银行

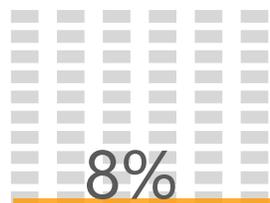
税前利润的1%

城商行



5000万

建立数字化转型与创新文化任重道远



银行正在重塑数字文化以适应数字转型升级的要求

Q: 您所在的银行是否对数字化人才培养有相关投入?

80%

20%



没有



有

调研发现：大多城商行并未设立专门的组织架构来开展数字化转型

未设立专门组织架构来开展数字化转型



60%

设立专门组织架构来开展数字化转型



40%

访谈的城商行中，60%的城商行数字化转型工作主要由电子银行部、科技部、互联网金融事业部等部门来推进，均反映部门职责不清晰。仅有北京银行及包商银行家城商行，设立专门的组织架构和管理体制开展数字化转型



2007年北京银行组建创新委员会，统筹跨界的生态系统整合，探索数字化转型



2014年底，包商银行筹备成立数字银行事业部专职探索数字化转型。数字银行事业部拥有完整的业务团队，包括独立的产品、技术、风险管理和市场营销部门

数据来源：访谈数据整理
数据驱动精益成长

数字化实践：ABCD技术对城商行具有颠覆性影响

- 随着云计算、大数据、人工智能和区块链等新兴技术的探索，科技对于金融的作用被不断强化，创新性的金融解决方案层出不穷。云计算是底层设施，大数据、人工智能提高了生产力，区块链技术则推动了模式重构，ABCD四种技术发展起步不同，相互之间有所关联，整体对城商行起到颠覆作用

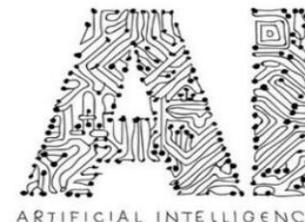
云计算 (C)

地位：IT架构的主流
应用现状：以云计算为基础的金融云服务发展较快，应用较为成熟



人工智能(A)

地位：迈向智能化的关键
应用现状：人工智能应用发展速，正在成为应用的热点方向



2010年

2013年

2017年

2018年 受关注时间轴



大数据(D)

地位：基础资源
应用现状：金融大数据应用数量众多，金融巨头优势明显



区块链(B)

地位：实现价值传递的中枢
应用现状：在各行业处于扩展应用阶段，金融区块链应用探索起步

数字化实践：城商行使用大数据技术提升营销与风险控制能力

- 基于大数据技术，很多城商行目前已经在客户管理、精准营销、智能风控等方面取得了较为显著的应用成效

数字化营销

城商行利用数字化技术有效拓展客群范围。通过数字挖掘发现客户的行为模式和动态需求，发展长尾末端的金融客户，服务低收入人群和小微企业，实现普惠金融。运用客户管理系统（CRM）、数据仓库（DW）技术，获取全面完整的客户信息，实现整合营销和交叉销售。在数字化客户管理的基础上，通过大数据分析实现精准营销、内容营销、数字化的客户生命周期管理等。借助数字化为客户提供全面金融服务如市场分析、现金流预测、运营资金效率分析等增值服务及基于数据洞察的分析报告和解决方案等

数字化风控

城商行运用大数据技术和先进的分析建模工具，搭建风险管理架构。与第三方机构合作增加获取动态数据的渠道，收集社会公共信息、财产信息、消费记录、社交数据、职业特征、家庭结构和法院信息等，提高风险识别能力。在数字化风险识别基础上建立差异化定价体系，从“风险控制”向“风险管理”转变，并注意增加数字化风险审核流程，减少大部分纸上作业和手工风险审查，提高效率，减少差错率

数字化实践：城商行借力云计算夯实IT基础

- 云计算具有资源池弹性扩展、敏捷适配的特点，迎合了互联网时代业务快速迭代、变化的需求。为此部分城商行开始高度关注分布式云计算架构下IT的发展与应用部署。城商行IT系统应用具有历史包袱较重的特点，其IT系统迁移分布式架构仍需逐步进行

城商行IT系统上云难度大，私有云和行业云仍是首选

技术实力和经济基础比较强的城商行

倾向于私有云的部署方式，一般将一些核心业务系统，存储重要敏感数据部署到私有云上。主要采用购买硬件产品，基础设施解决方案方式搭建，在生产过程中实施外包驻场运维自主运维或自动运维方式

技术实力和经济实力偏弱的城商行

通常采取行业云的方式，银行行业云通过银行间的基础设施领域的合作，以资源等方面的共享方式，在银行内形成公共基础设施，公共接口，公共应用等一批技术公共服务。用于对银行外部客户的数据处理服务，或为一定区域内银行提供资源共享服务

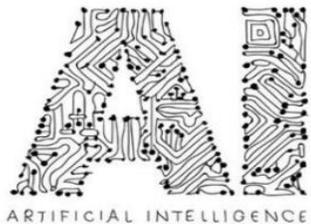
数字化实践：人工智能提升城商行服务效率及客户体验

- 城商行积极探索人工智能应用，陆续推出智能核身、智能客服、智能投顾、智能投顾等智能化应用，极大提升城商行服务效率，同时提升用户体验

01

智能核身

城商行通过“人脸识别”、“指纹识别”等生物识别技术实现智能核实用户身份，应用在电子银行登录、转账、手机充值等场景中，提升交易安全及用户体验



02

智能客服

借助智能机器人为客户提供标准化便捷服务，24小时实时在线满足客户需求。智能客服可以提高城商行服务效率，节约人员成本，减少操作风险

03

智能投顾

根据投资者的风险偏好、投资目标等，运用智能算法及投资组合优化等理论模型，为用户量身定制投资规划

数字化实践：整合数字化渠道，提升获客能力



- 城商行数字化渠道已从初级的内部资源挖掘，转向接力第三方场景，以场景为平台作为流量的入口、数据的基础。金融科技赋能嫁接大数据能力，与互联网平台展开合作，通过金融产品的叠加、支付渠道的拓展，多方触达客户，直接达到客户引入的目的



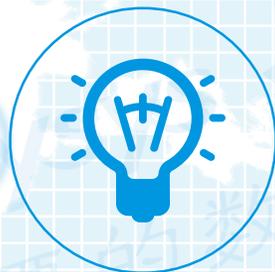
- 城商行在数字化渠道添加社交入口打破传统客户营销模式，以分享金融为核心，鼓励客户自主传播、分享、营销产品。将社交场景带入数字化金融，通过奖励手段鼓励客户自主发觉新客户，客户在这过程中收获的奖励可以兑换各类实物或虚拟产品，甚至支持一些线下生活场景的抵扣支付



- 随着二、三类账户的推广使用，有效打通对公业务、普惠金融、零售业务获客渠道，伴随着集现金管理、运营资金管理、外汇管理等功能的数字化平台建立，通过云技术实现多方协同和资源聚合，使城商行、金融同业和跨行业机构的流程在线互通互联

Analysys易观点评：城商行在场景化、数字化获客实现了蝶变，但如何将这部分客户向手机银行、直销银行迁徙，将手机银行及直销银行平台化，使其成为客户每日必用的平台已成为城商行数字化实践中的痛点

PART 3



城商行数字化程度分析

© Analysys 易观

www.analysys.cn

城商行数字化标准评估体系：指标及权重说明

一级指标	权重	二级指标	权重	检查评估方法与说明
前台数字化	40%	客户旅程数字化	35%	前台数字化：通过对客户旅程数字化（银行开户、贷款申请、信用卡还款、理财产品购买等服务智能化完成率）、数字化获客渠道（移动用户数、移动业务量、移动服务替代率、移动用户月活、智能化网点）、数字化产品创新（基础产品和服务封装为平台化组件、场景化）、数字化精准营销（客户全景视图、个性化产品营销、交叉销售）、智能投顾（风险偏好评估、智能化生成产品投资规划）五大指标评估前台数字化水平，评分越高表明城商行以“客户为中心的”数字化程度越高，能提供提供高品质的客户体验
		数字化获客渠道	30%	
		数字化产品创新	20%	
		数字化精准营销	10%	
		智能投顾	5%	
中台数字化	35%	数字化风控	45%	中台数字化：通过对数字化风控（人脸认证、黑产防范、风险授信模型）、数据驱动中台（在线/离线数据的采集能力、分布式的数据加工和存储能力、数据仓库和应用集市建设能力、数据资产管理能力）、数字体验平台（刷脸支付、指纹识别、语音识别、OCR识别、VR/AR增强、智能客服）三大指标评估中台数字化水平，评分越高表明城商行数字化运营程度越高
		数据驱动中台	35%	
		数字体验中台	20%	
后台数字化	25%	双速IT系统	25%	后台数字化：通过对双速IT系统（以客户为核心的快速迭代的前台开发系统、以交易为核心的后台系统）、敏捷组织和文化（扁平的组织架构、敏捷创新、独立预算、创新绩效考核）、金融科技渗透（投资、战略合作等多种形式布局和借力金融科技创新）、生态圈建设（布局生态圈银行、开放银行）四大指标评估后台数字化水平，评分越高说明城商行具备完善的数字化配套
		敏捷组织和文化	40%	
		金融科技渗透	20%	
		生态圈建设	15%	

城商行数字化标准评估体系：前台数字化评估

二级指标	三级指标	权重	检查评估方法与说明	二级指标	三级指标	权重	检查评估方法与说明
客户旅程数字化 (35%)	银行开户	40%	线上完成开户	数字化产品创新 (20%)	基础产品和服务组件化	70%	50%创新产品通过组件化支持
	贷款申请	23%	线上完成贷款申请		场景化	30%	引入场景化应用服务，提升对客户的服务粘性，打造“生活+金融”的场景金融
	信用卡还款	17%	一键完成信用卡还款	数字化精准营销 (10%)	客户全景视图	20%	基于客户多维度数据，生成精准的客户画像
	理财产品购买	10%	在金融超市完成理财产品购买		个性化产品推荐	50%	在客户细分的基础上，设计针对性的产品和营销方案
数字化获客渠道 (30%)	移动用户数	15%	占全行用户比例大于60%	交叉销售	风险偏好测评	30%	为客户提供系列产品解决方案
	移动业务量	15%	占全行业务量比例高于40%			智能投顾 (5%)	产品投资规划
	移动服务替代率	30%	大于60%	80%	针对用户风险偏好及市场预测，智能化生成客投资建议		
	移动用户月活	20%	不低于1万				
	智能化网点	20%	配备智能机器人、智能柜员机				

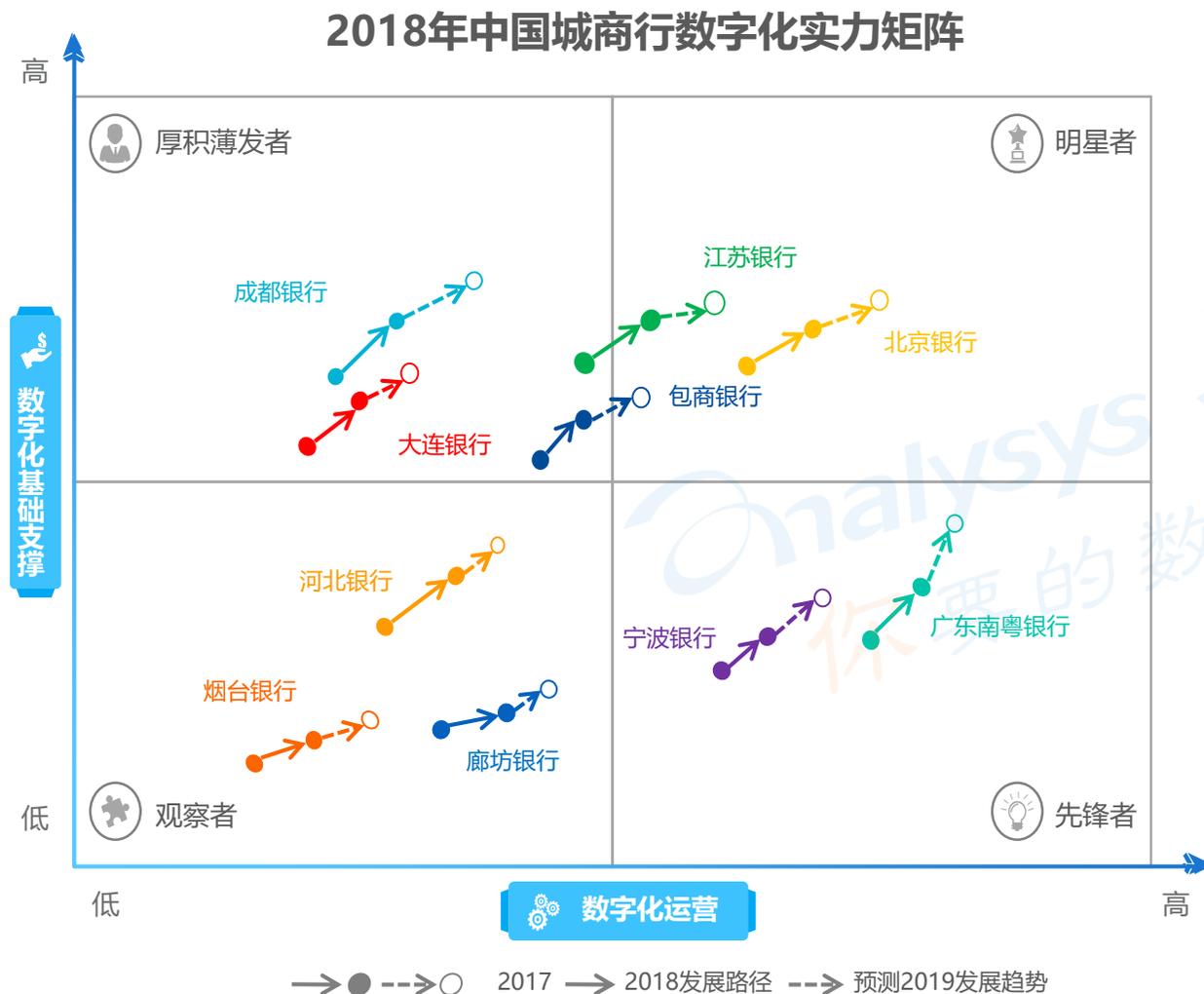
城商行数字化标准评估体系：中台数字化评估

二级指标	权重	二级指标	权重	检查评估方法与说明
数字化风控	45%	人脸认证	5%	通过人脸识别技术控制授信风险
		黑产防范和反欺诈	25%	通过实施决策引擎有效识别恶意风险和用户真伪，有效阻碍阻挡恶意欺诈进入业务流程
		风险授信模型	70%	利用SAS建模工具建自有风险授信模型
数据驱动中台	35%	在线/离线数据的采集能力	25%	通过分布式、微服务技术平台构建数据驱动中台，能为实现智能化数据应用提供“精确制导式”的数据火力支持
		分布式的数据加工和存储能力	15%	
		数据仓库和应用集市建设能力	20%	
		数据资产管理能力	40%	
数字体验平台	20%	刷脸支付	10%	提供丰富的金融级安全和智能化服务能力，通过人脸识别、指纹识别等技术解决线上业务办理“如何证明我是我”问题，提供金融级别的安全和便捷；通过语音助理、OCR识别、智能客服、VR/AR等技术提升客户数字化交互体验
		指纹识别	20%	
		OCR识别	30%	
		VR/AR	10%	
		智能客服	30%	

城商行数字化标准评估体系：后台数字化评估

二级指标	权重	二级指标	权重	检查评估方法与说明
双速IT系统	25%	前台开发系统、	50%	以客户为核心的快速迭代的前台开发系统
		后台系统	50%	以交易为核心的后台系统
敏捷组织和文化	40%	扁平的组织结构	25%	打造融合IT、业务、产品等多部门人员的跨职能项目团队，管理扁平化
		敏捷创新	15%	敏捷开发迭代周期不多于1个月
		独立预算	20%	划拨独立的费用预算，支持数字化创新落地，确保决策更具备前瞻性，不受短期业绩压力的干扰
		创新绩效考核	40%	在全方位评估创新的价值与效益的基础上，创新项目制绩效考核流程
金融科技渗透	20%	投资	40%	出资成立银行VC，直接投资金融科技企业，积极打造与被投企业的协同
		战略合作	60%	与金融科技公司建立长期的战略合作关系，共享金融科技成果
生态圈建设	15%	开发银行	40%	拥抱云计算，开放API和其他关键技术
		生态圈银行	60%	以场景整合方式参与生态圈银行建设

2018年中国城商行数字化实力矩阵



城商行数字化实力矩阵是从城商行的数字化运营能力及数字化基础支撑体系两个维度综合反应城商行数字化水平和竞争地位的分析模型

横轴——数字化运营能力包括数字化获客渠道、数字化产品创新、数字化风控、精准营销等指标

纵轴——数字化基础支撑包括双速IT系统、敏捷组织和文化、金融科技渗透、生态圈建设等机制

明星者——北京银行、江苏银行、包商银行

先锋者——广东南粤银行、宁波银行

厚积薄发者——成都银行、大连银行

观察者——烟台银行、河北银行、廊坊银行

PART 4



城商行数字化厂商分析

© Analysys 易观

www.analysys.cn

北京银行——数字化发展效果显著

数字化发展历程



数字化发展效果



数据来源：公开资料整理
数据驱动精益成长

明确的战略定位，主动拥抱技术变革

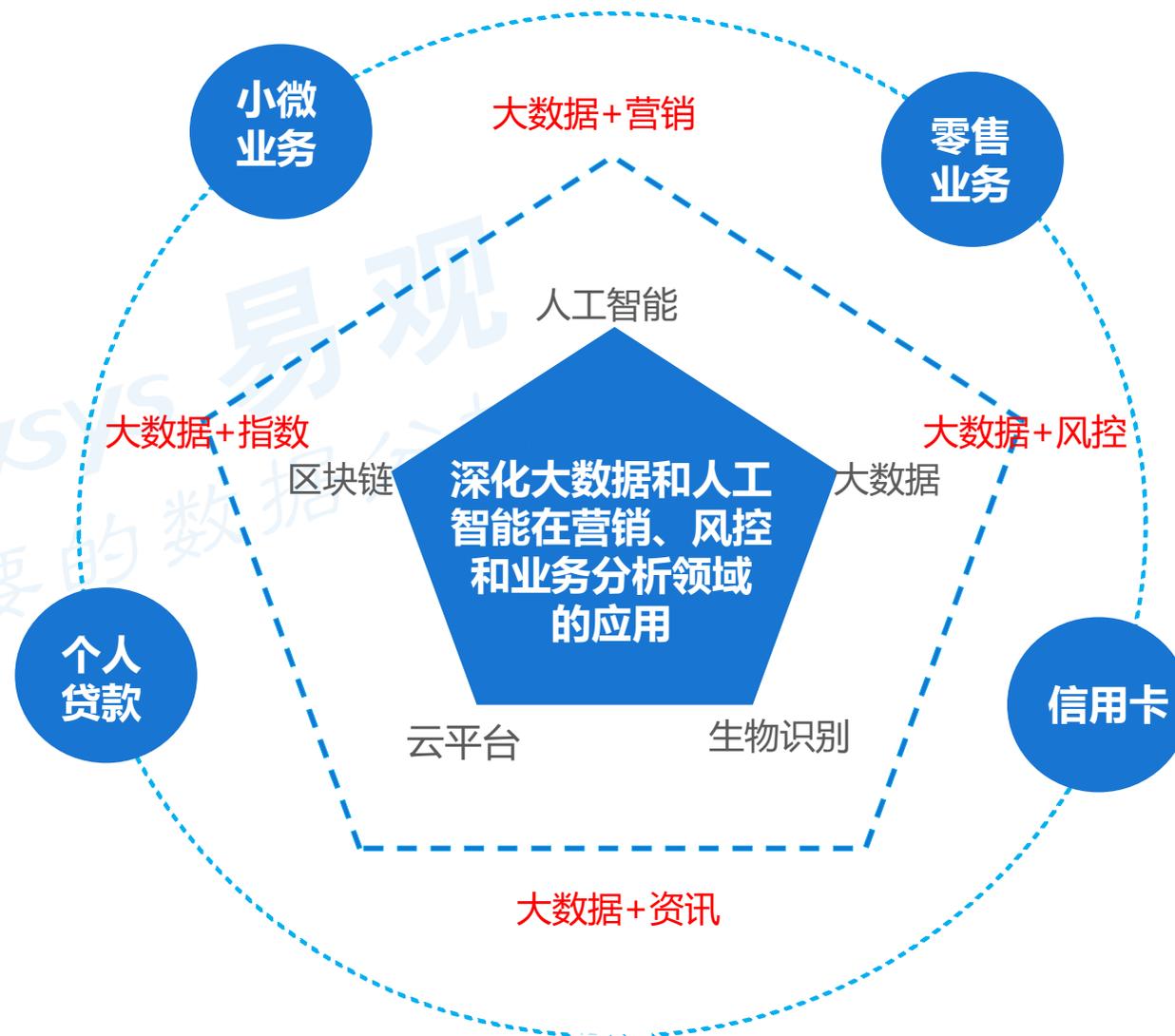
- 北京银行前瞻性提出全能智慧银行建设的战略定位，利用智能化设备及高科技手段持续推动流程再造，实现金融服务的一站式便捷供给，完成了数字化、智慧化转型发展的第一阶段工作
- 北京银行主动拥抱新技术变化，对产品服务体系和渠道建设进行智慧化升级。在产品服务方面，首家成立投、贷、孵一体化服务的创客中心，推出投贷联动业务模式；推出互联网+网速贷的全程网络化金融服务模式；与非金融支付机构合作开发出第三方支付业务模式，丰富“小巨人”服务品牌
- 在服务渠道方面，创新设立社区支行模式、智慧银行和“京彩e家”智能“轻”网点，在国内率先推出“直销银行”品牌，为金融互联网开创出新的发展道路

采用自主研发模式，搭建敏捷性组织架构

- 明确提出了“大研发”体系建设的战略发展目标，并结合国际先进经验及自身发展实际，在国内率先成立创新实验室
- 创新实验室作为“大研发”体系中的重要板块，搭建了科技、运营、流程、渠道、管理等多领域组合集成的敏捷开发平台，以需求快速响应的迭代开发，建立研发快速反应机制，开创了智慧创新管理模式。创新工作从注重研发数量，转变到强调数量质效同步提升；从以模仿为主，转变到以自主研发为主，创新水平和能力全面提升
- 完成智慧银行、自贸区、社区银行多项科技应用的创新，在精准营销、智能风控等16个领域取得创新应用的成果，获得自主创新、软件著作权等近百余项国家的专利，自主研发核心系统目前已升级到第四代

北京银行——强化科技创新驱动，金融科技为业务赋能

- 在新技术研发创新方面，不断深化大数据和人工智能技术在营销、风控和业务分析领域中的应用，运用机器学习技术构建智能分析模型，在智能营销、智能风控等领域进行了有益的探索
- 构建北京银行区块链服务平台，实现区块链平台与贵宾权益、供应链金融等业务场景对接，提升客户服务体验
- 打造北京银行金融服务云，以云服务形式输出大数据能力、生物识别能力、人机交互能力、非结构化存储能力
- 研究并构建分布式数据库，将NewSQL开源数据库应用于核心业务场景，极大提升在互联网技术领域的自主可控能力



北京银行数字化实践：北京银行信用卡中心综合反欺诈项目



北京银行信用卡中心综合反欺诈项目

旨在解决

- 持卡人带来方便和快捷
- 减少面签
- 授信数据整合和关联
- 促进贷后催收

其他可应用场景

- 直销银行反欺诈
- 网上信贷反欺诈
- 新业务渠道反欺诈
- 个人信用贷款反欺诈
- 欺诈嫌疑团伙反欺诈



深入业务场景

让欺诈无处遁形

风险管理完善

风控效果显著

大数据反欺诈功能是大数据风控的利器之一，其实质是通过对海量大数据的采集和分析，找出欺诈者留下的蛛丝马迹，从而预防欺诈行为的发生。其现实意义在于提升坏人的欺诈成本，在欺诈行为发生之前就将其制止，进而净化诚信体系

解决方案

- 设备指纹
- 生物识别
- 代理检测
- 风控规则引擎
- 渠道反作弊
- 营销反作弊
- 欺诈情报监控
- 图像文本校验
- 支付交易保护

综合性的金融服务及风险管理系统

基础数据

大数据

厚数据

动态数据

包商银行——两条腿走路的数字化思路

数字化历程及思路

数字化历程

2014年

- 2014年初，包商银行通过专业咨询机构探讨了信息科技对银行经营的影响以及相关业态的变迁趋势，开始探索传统商业银行的互联网转型之路
- 2014年末，包商正式启动数字化战略转型项目，成立成立了由37位员工组成的数字银行事业部。数字银行事业部拥有完整的业务团队，包括独立的产品、技术、风险管理和市场营销部门，从而能快速响应客户的需求

2015年

- 8月28日，国内首家数字银行业务平台——直销银行有氧金融正式成立，实现了包商银行对组织体系和商业运营模式的创新探索

两条腿走路的数字化思路

01

金融的数字化

即传统业务的数字化或称作金融数字化，包括零售业务的数字化、公司业务的数字化、金融市场的数字化，最终的目标转型成一个数字银行

02

数字化金融

直接创设的基于大数据和互联网的数字化银行新范式直销银行——有氧金融



包商银行直销银行——有氧金融

不同于传统的数据治理模式，包商银行有氧金融发展模式是采取单兵突进的方式，通过设计新的模式、组建新的队伍、建立新的文化来适应新的竞争，通过专注、极致、简约的商业模式快速切入市场



组织架构

目前有氧金融是作为包商银行的一个独立的事业部来运作的，有氧金融具备完全独立的核心架构和组织体系，匹配单独的财务和信贷资源，并实行单独的风险审批策略和人员薪酬考核政策，其运营的核心IT系统也是独立建设的



运营模式

在日常运营中，具备独立市场化运作的产品、信息科技、风控合规和市场运营团队相互联动，能够快速设计制定、开发、推广一项产品，具有高效率、联动性和创新驱动的特征



产品设计

包商数字银行产品设计深度场景化，嵌入到为客户在线生活提供服务的移动互联网应用场景中，将银行的账户体系、财富管理、消费信贷等产品和服务融入到互联网企业的业务流程中



风控和营销

有氧金融拥有独立的大数据平台、SaaS分析平台和营销系统等数据基础设施，采用多维度、多途径的数据进行风险防控和精准营销

01 将信息化建设提到战略高度

从董事会层面明确了战略定位和治理架构，成立了有主管行领导牵头的信息科技管理委员会，在总行层面设立了信息科技部以及二级部门信息管理部；各分支行机构逐级设立信息科技管理部门及岗位，完善了管理体制和运营机制

02 加强科技运维能力和人力资源保障

通过持续投入，在北京、上海和包头三地建成四个高可用性和灾备份的数据中心，保障了信息系统的稳定运行。通过培养、引进各类信息科技人才，增强了自主研发能力和技术保障能力

传统金融业务数字化实践

03 完善运营服务系统

通过建设多层次的客户服务渠道、多类型的支付结算系统、客户关系管理系统、管理决策及风险控制系统等各类应用系统群，满足业务处理、信息管理、决策支持等不同层次的需求。提高客户交易数据和信息的规范性，通过各类运营服务系统，打通银行内部的信息流，促进了管理信息和业务信息的共建共享，为对接外部信息监管环境及应用场景打好基础

04 推进渠道变革，实现传统业务线上化

通过推进信息和渠道在技术上的“线上化”，提升银行业务及服务效率的便捷性，使客户通过“线上化”的网络、电话中心、手机等渠道简便地获得银行提供的产品和服务

大连银行——依托中国东方全牌照优势，搭建网络金融创新平台

大连银行发展历史沿革

1998

- 大连银行的前身大连市商业银行由29家城市信用社合并组建而成

2007

- 经中国银监会批准，大连市商业银行更名为大连银行，并快速在北京、上海、天津、重庆、成都、沈阳、丹东、营口开设8家分行，成为全国唯一在四个直辖市均设有分支机构的城商行

2016

- 成功引进中国东方资产管理股份有限公司作为控股股东，注册资本由41亿元大幅增长至68亿元。借助中国东方全牌照金融优势，大连银行打造了涵盖银行、保险、证券、信托、资产管理和评级公司等全领域金融服务模式
- 2017年末，大连银行资产总额突破3800亿元，各项存款逾2300亿元，各项贷款逾1600亿元，营业网点近200家，员工近6000人，当年实现净利润18亿元



大连银行
BANK OF DALIAN

- 夯实线上服务渠道：目前，已建立涵盖网上银行、手机银行、微信银行、直销银行和自助银行等完整的网络金融产品线，随时为客户提供7×24小时金融服务。2017年推出的“壹伴客”APP获评中国金融认证中心(CFCA)颁发的直销银行创新应用奖
- 打造涵盖基金平台、通财平台、通联通、增值服务数字化平台，旨在为客户提供全方位、立体化、多层次的一揽子网络金融服务

大连银行——“牵手”京东金融，科技赋能数字化突围

- 大连银行与京东签署战略合作协议，京东金融助力大连银行数字化转型。双方将在涵盖大数据风控、人工智能、用户运营等维度展开战略合作，并将共建金融科技实验室、大数据平台与线上信贷平台，合作推出大连银行直销银行APP“壹伴客”



PART 5



城商行数字化发展趋势

© Analysys 易观

www.analysys.cn

以客户为中心，推动全渠道数字化升级

- 针对客户的需求，打造线上线下相结合的渠道服务体系。一方面通过整合手机银行、直销银行、网上银行等数字化渠道，实现客户跨渠道及跨产品服务的一致性；另一方面加快推进物理渠道的智能化、轻型化转型如重新设计分支网点的布局和运营模式、优化ATM机等，节约成本、提升客户体验

全渠道体系数字化升级

数字化渠道



普惠金融

场景化金融

物理渠道



公司金融



大数据



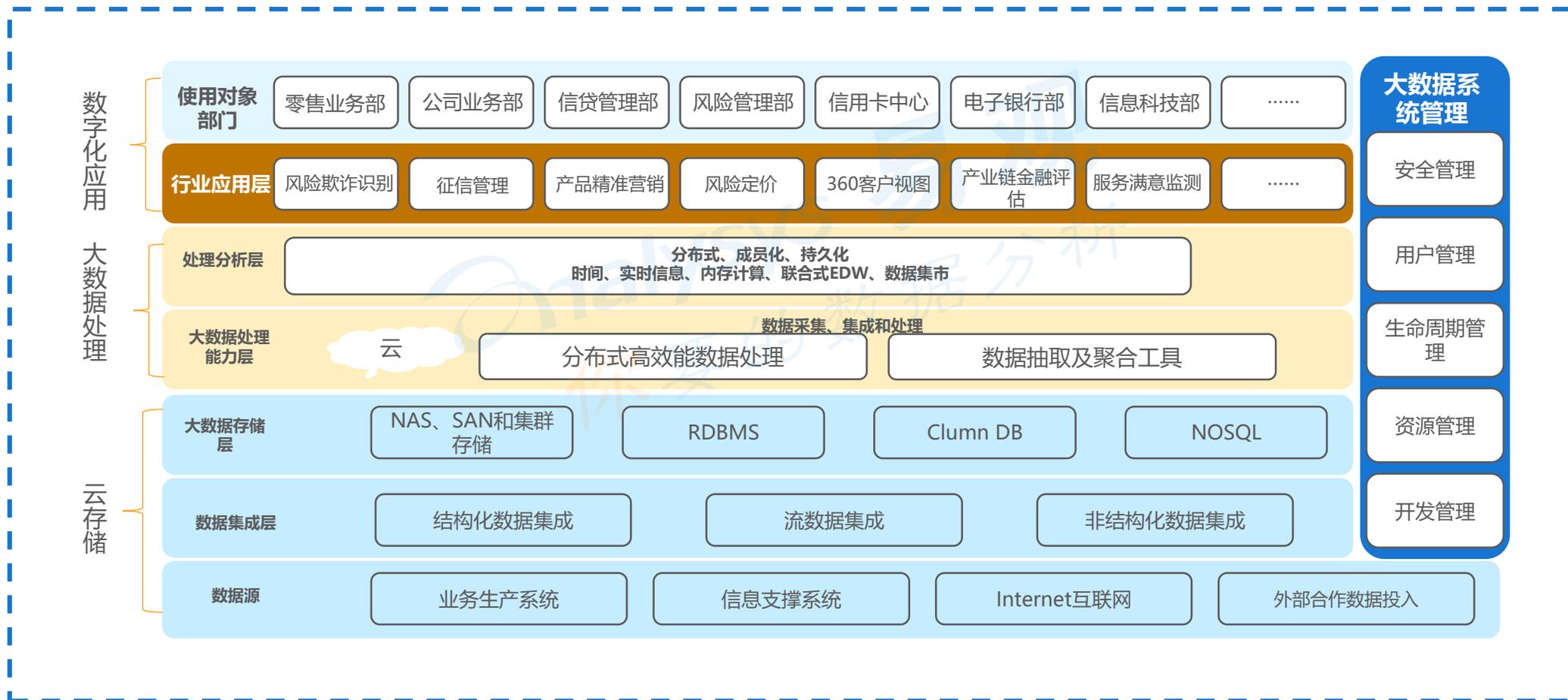
云计算



AI

数据驱动，万物数字化

- 未来十年城商行的核心竞争力在于大数据能力，强化数据驱动，注重全行数据的统筹和治理，推动基于用例的大数据洞见挖掘和应用推广，进而实现万物数字化



加强新技术的探索和应用

- 金融科技成为发展趋势，越来越多的商业银行开始围绕金融科技进行创新，金融科技在银行发展中的推动作用越来越明显。城商行需加强新技术的探索和应用，技术赋能城商行“弯道超车”
- 一是通过应用新技术，开发全新价值主张的产品和方案
- 二是通过技术整合解决内部问题或优化流程

业务场景化

- 基于数字银行的账户及产品服务体系，在金融产品、支付结算、身份识别、资产输出等方面的能力着力构建“金融+科技+生活”闭环，把银行服务与非银行服务结合起来，实现价值链纵向和横向的整合，在客户场景中无缝对接银行服务，提升客户黏性。对个人来说，就是打通个人的衣、食、住、行、医、教等生活场景，构建生活圈，对企业来说，就是打通企业上下游资源，构造完整的企业产业链

- 经历了电子银行、网络银行、移动银行后，银行业正在步入4.0时代，即“全联接”的数字银行时代。银行的角色将不再是简单的金融服务者，而是开放嫁接生态、智能化综合服务解决方案的提供商

开放API 和其他关键技术

- 作为典型的银行技术开放模式，API开放银行是一种通过API架构，将场景金融融入互联网生态，为客户提供跨界服务的新型银行业态。这是数据共享的实际应用之一，其潜在好处包括改善客户体验，创造新的收入来源，以及提供可持续的服务模式
- 开放银行渐成银行业转型的新方向，浦发银行、招商银行以及国际大型银行如花旗银行均已开始这一业态的探索



加强与第三方互联网公司和科技公司的合作

- 密切关注创新格局，加强与以BATJ为代表的第三方互联网公司和科技公司的合作，在数据、风控、营销、零售、金融实验室等业务领域进行合作，共同推进金融科技应用与提升
- 合作有助于商业银行提升业务效率、探索和培育新的业务、进行机制改革和流程改造



数据驱动精益成长

- 易观方舟
- 易观千帆
- 易观万像



易观方舟试用



易观千帆试用



易观订阅号