



IFAB

中小银行联盟  
互联网金融(深圳)

# 中小银行 金融科技发展研究报告

城商行



2018年6月

## 目录 Contents

- 核心观点
- 城商行金融科技发展现状调查
- 城商行应用金融科技的方向与案例
- 城商行建设金融科技能力的策略建议

经过黄金十年的发展之后，城商行当前面临着严峻挑战：向上没有实力与大行竞争大客户、大项目；向下受金融科技企业冲击，大量场景被占据，失去客户接触点。在夹缝中生存的城商行急需寻求破局之策，拥抱和应用金融科技提升业务创新和运营能力、降低运营成本。

目前多数城商行已经开始了金融科技的探索与实践，但由于技术储备、资金实力、人才、机制等方面的限制，实践多数在“点”上展开，系统性、前瞻性不足，多数实践没有带来满意的成果。

为帮助广大城商行充分了解和认识金融科技发展的趋势与方向，学习和借鉴同行的先进实践经验，中小银行互联网金融（深圳）联盟、深圳壹账通智能科技有限公司、北京优智汇咨询有限公司三方联合出品了本报告。依托联盟庞大的成员基础、平安集团 30 年的金融科技积累以及优智汇对银行科技领域的深刻理解，我们访谈了大量城商行的董事长、行长及网络金融等部门主管，并通过调查问卷等方式广泛收集各层级人员的相关认知与思考，深入了解各行开展金融科技的实践与成果，挑战与困难，力求全面准确地反映城商行的金融科技现状。

依据对国内外金融科技发展趋势的判断，结合城商行的实际情况，本报告提出了中小银行金融科技发展的主要方向与策略建议，以及中小银行开展金融科技过程中需要特别关注的要点，供各方借鉴和参考。

# 核心观点

## Core Point

- 科技助力，城商行可深耕区域打造差异化特色
- 聚合场景，将金融服务渗透“衣食住行娱”
- 巧借东风，城商行需快速建立金融科技应用能力，实现后发优势
- 敏捷致胜，城商行需要积极推动组织转型和架构升级



# 1

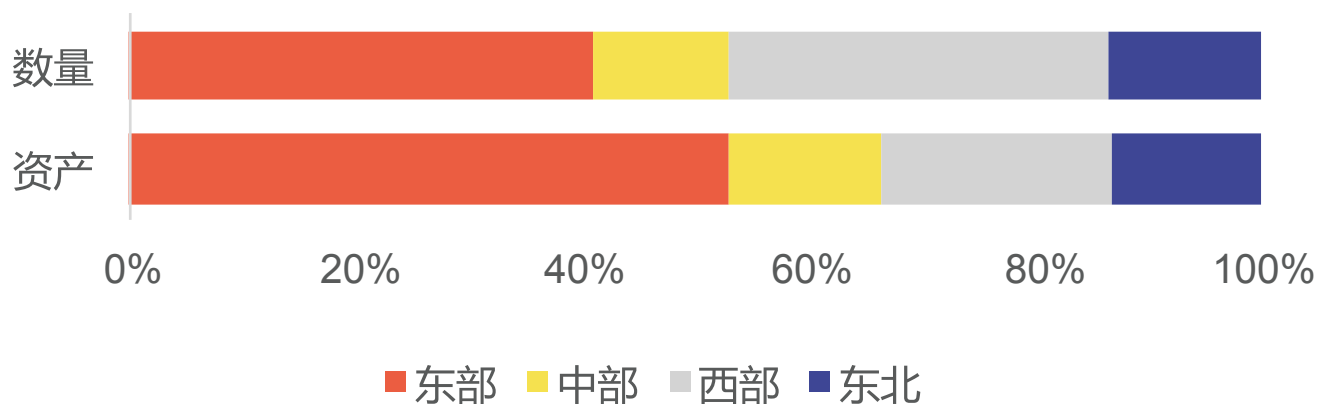
## 城商行发展金融科技 现状调查

绝大多数城商行都已经认识到发展金融科技的重要性，并且开始了探索与实践。城商行发展金融科技主要采用的是跟随策略，采用有成熟应用案例的技术，但多数城商行对实践结果并不理想，主要因为原有团队在金融科技领域能力的不足和银行固有管理机制的限制。

# 城商行的困境： 区域差距大、同质化严重、风控能力弱、持续盈利能力差

## 区域差距大

城商行定位于服务地方经济，与区域政府有着紧密联系。据统计，全国约有 75% 的城商行为政府直接或间接控股。这种股权结构使城商行显示出明显的区域特色。据统计，东部城商行数量占 134 家城商行的 41%，但资产规模占到约 53%；而西部地区城商行数量虽然占整体的 34%，但资产规模仅占约 20.4%。



来源：银监会、《银行家》

## 同质化严重

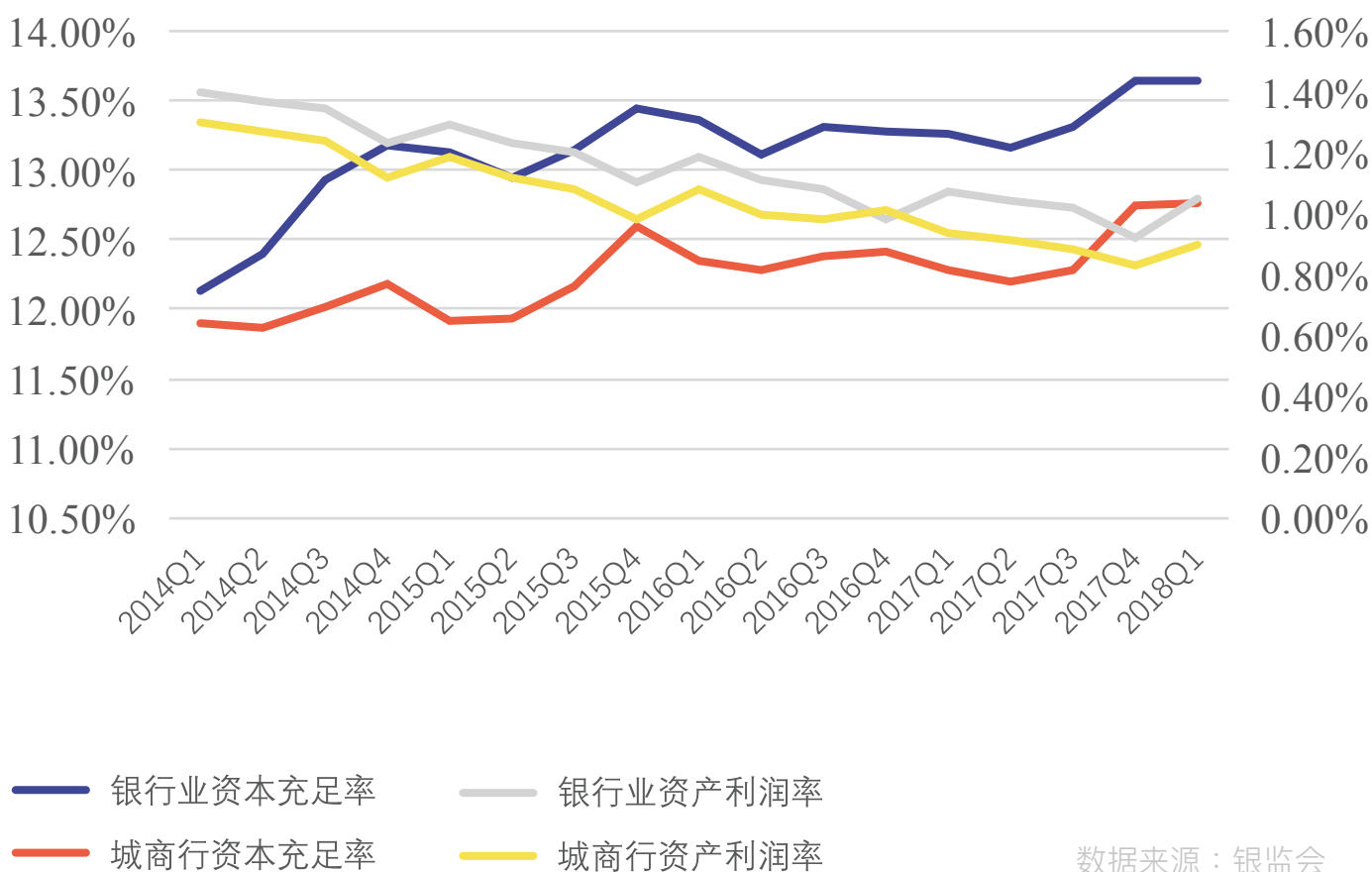
随着城商行的做大做强，相当数量的城商行开始调整市场定位，向大型银行看齐，转为与大型银行争客户、争存款，导致高息揽储、高息放款，积累了严重风险。

## 风险控制和管理待提升

2015 年以来，城商行频发因操作风险引发的要案，包括票据案、理财业务销售不规范、内部人员骗贷或挪用客户资金、不正当手段吸收存款、贷款支付管理不严格，贷款资金被挪用或用途不合规等等，多家城商行因此受到监管处罚。反映出多数城商行对操作风险的重视程度不够，管理体系和手段缺乏。

## 持续盈利能力差

城商行资产回报率低于银行业整体水平，利润增长基本靠规模扩张。同时城商行资本充足率低于银行业整体水平，抗风险能力弱，持续盈利水平堪忧。



# 宏观经济环境变化、 金融业变革迫使城商行寻求金融科技转型出路



## 利率市场化降低息差收入

2015年，随着央行宣布取消存款利率上浮区间限制，历时近十年的利率市场化改革接近尾声。利率市场化的实现将促成金融业竞争的优胜劣汰，重塑金融业的格局。截至2018年一季度，城商行平均净息差已下降至1.90%，较2012年下降约1.20个百分点。



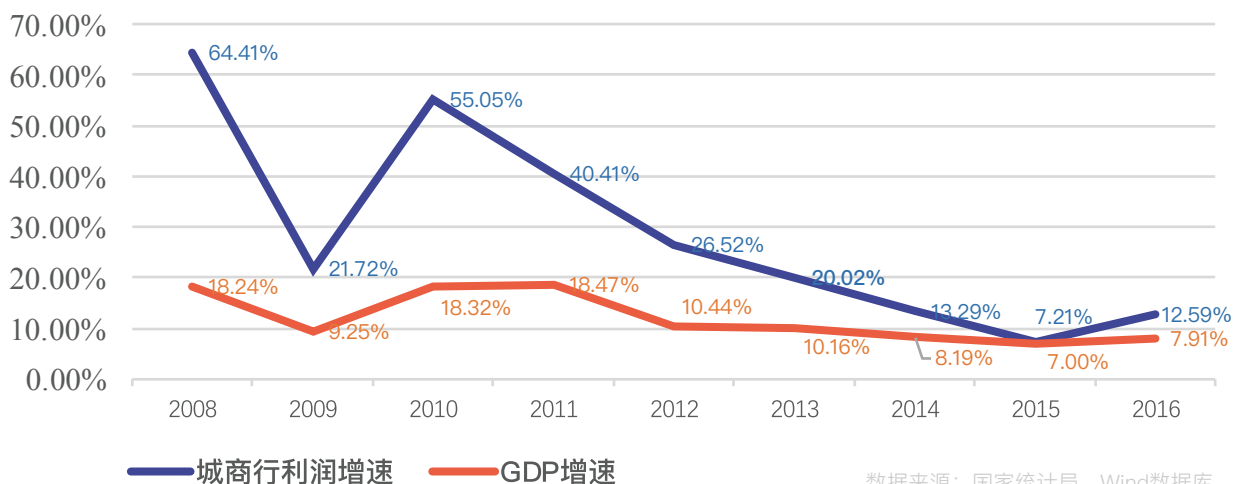
## 同业扩张受到监管严控

近年来，随着实体经济下行，金融业“脱实向虚”的现象日益凸显，金融乱象频发，监管部门监管力度随之大大加强，并将是今后一段时间的主基调。2017年起，中国银监会连续发文启动“三三四十”（三违反、三套利、四不当、十乱象、十风险）专项治理，重点关注同业、理财和投资业务，实行穿透式监管，督促银行业资金回归服务实体经济。强监管重点治理银行同业和金融市场业务，2017年商业银行同业资产负债自2010年来首次收缩，同业理财比年初净减少3.4万亿元。



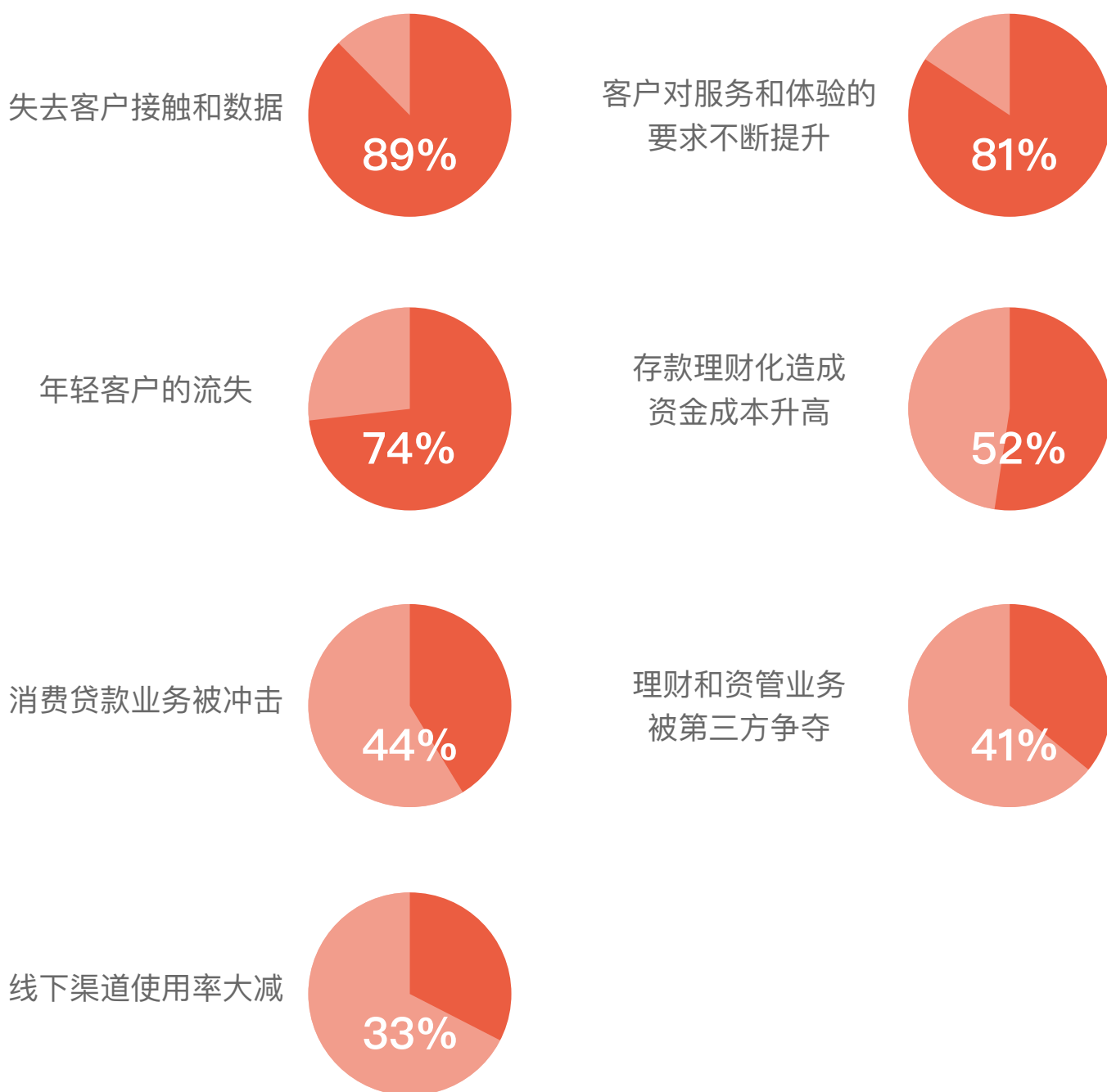
## 经济增长速度放缓影响发展

2011年起，我国GDP增速自改革开放以来首次进入下行通道，经济发展放缓成为新常态。实体经济的发展放缓对主要服务中小企业的城商行影响非常直接，城商行利润增速走势与全国GDP增速走势非常一致。



# 金融科技跨界渗透日益加深， 如何赢得客户成为城商行面临的重大挑战

## 金融科技时代，城商行面临的重大挑战有哪些？

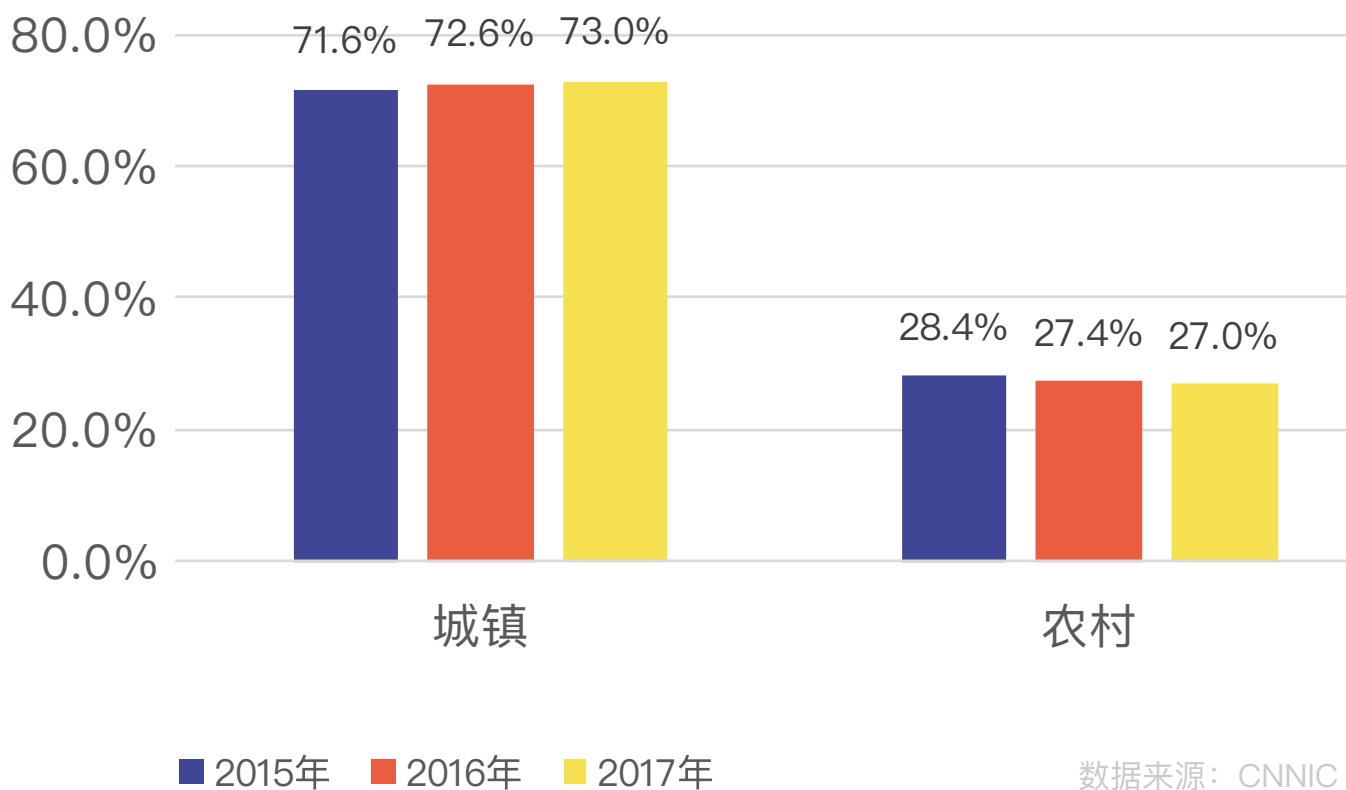


数据来源：本报告问卷调研结果



我国城市居民的互联网化率已经非常高，银行存、贷、汇三大业务板块的互联网化率将持续提升，传统银行的传统业务模式将继续承压。通过问卷调研发现，面对金融科技企业的快速发展，城商行认为最大的挑战在于客户的变化——“应用场景被第三方占据，失去客户接触和数据”（89%），“客户对服务和体验的要求不断提升”（80%）和“客户特别是年轻客户流失”（68%），是受访行公认金融科技给城商行带来的前三大挑战。

金融科技企业没有线下网点，从诞生起就依靠精准识别用户需求、提供极致用户体验来带动业务发展。与金融科技企业的用户思维不同，银行过去主要以产品思维为主，需要花力气做出转变和创新。



# 面对挑战，城商行发出转型呼声，倡导开放合作，借力金融科技。

根据对城商行高层管理人员的访谈和问卷调查，我们发现部分先行者已经意识到转型的迫切性。

## 台州银行

我们要以开放的心态发展金融科技，用市场化的方式去实施。小银行养不起高端人才，舞台也太小，将来发展金融科技的方式一定是市场化、开放式的，我们只需把握住关键流程，部分事情可以交给专业的科技公司去做。

## 湖北银行

由于各家银行业务覆盖范围有限，开发新产品的成本又很高，未来可以考虑联合起来共建平台，扩充产品、降低成本、互相促进、共同发展。

## 中原银行

科技已经倒逼银行必须顺应发展趋势，中原银行将自己定位为数据银行、科技银行。战略方向上，城商行能走出去当然最好，不过还需要一定的过程，因此我们提出了“上网下乡”的口号，下乡指的是服务下沉。

## 绵阳银行

中小银行独自的风险判断能力比较弱，但如果通过联盟合作，就能少走弯路。

## 嘉兴银行

每家银行在“危”中可以先抓住一个问题解决，不用一开始就求全。比如只要提升管理效率，删除冗余流程，即使其他事情都先不做，也能得到较大的提高。

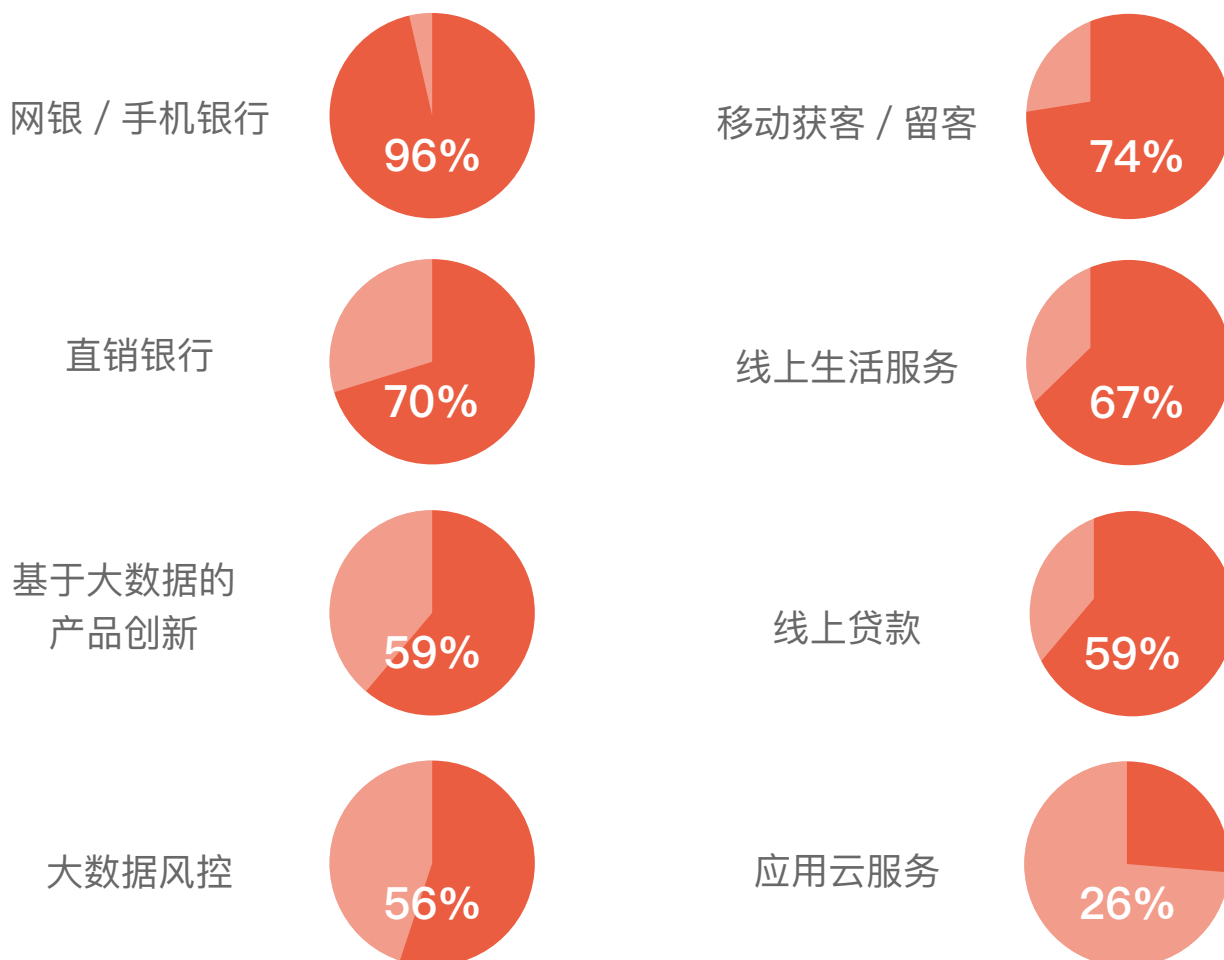
## 柳州银行

互联网金融的发展是不可逆转的趋势，我们认为银行业物理网点还会存在 30 到 40 年，将来 60 后退出市场的时候，银行线下业务便会消亡。



# 发现一：接近95%的受访城商行已经进行了金融科技应用实践，并有部分取得了初步成绩

## 贵行已经进行了哪些金融科技应用实践？



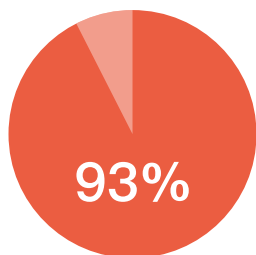
关于金融科技的应用与实践，绝大多数受访银行都表示已在进行中，超过 1/2 的银行表示已经有明确的金融科技发展规划，另有约 1/3 的银行虽然没有明确的规划，但已开始实践。由此可见，城商行对金融科技的崛起十分重视，大多数已付诸行动。

金融科技的发展日新月异，但超过 40% 的城商行没有将其列入战略规划，而是采取被动跟随策略，部分城商行甚至还未开始尝试。可见，不少城商行对金融科技还缺乏系统的研究和了解。这与城商行普遍规模不大，可投入资源有限相关。但在跨界合作十分普遍的当下，保持自身在科技潮流中的竞争力，投入巨量资源并非唯一的路径。这也是城商行需要思考的地方。

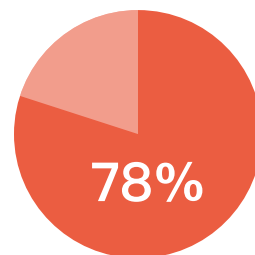
发现二：整体而言，城商行更青睐有成熟应用场景的金融科技技术，如大数据、移动互联网、人工智能等

## 哪些金融科技领域对城商行价值最高？

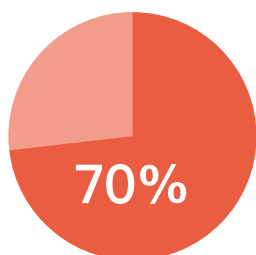
大数据



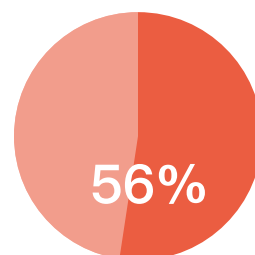
移动互联网



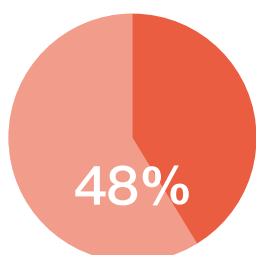
人工智能



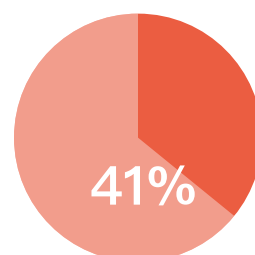
生物识别



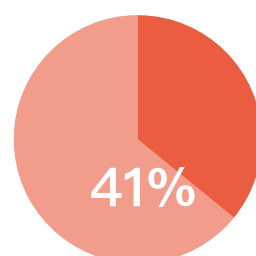
区块链



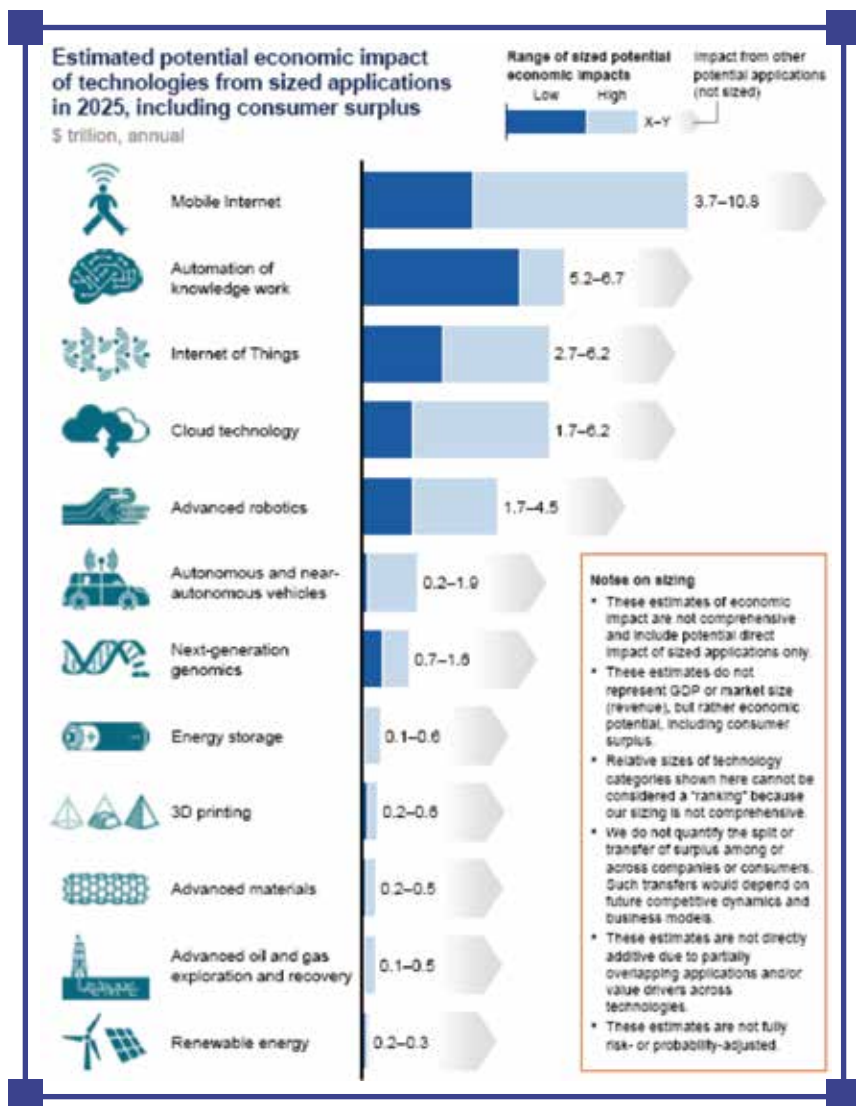
物联网



云计算



# 麦肯锡预测： 到2025年，新技术对经济的影响力



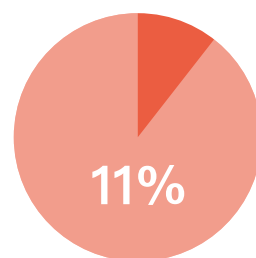
问卷调研显示，城商行普遍认同大数据、移动互联网和人工智能在银行的应用价值，生物识别也因广泛的应用和清晰的场景而受到肯定。而对于区块链、物联网等尚在发展中、应用场景较少的新技术，中小银行关注度相对较低，对云计算技术的运用也持观望态度。

从城商行对不同金融科技的关注点可以看出：城商行重点关注国有银行、股份制银行或者跨界金融科技已经有较多成功实践的金融科技技术，这也与城商行的业务发展地位相当。在金融科技领域，大多数城商行还不具备前瞻性的“创造”能力，快速学习和跟随、深化应用服务于自身差异化的业务可能是更好的途径。

## 发现三：多数城商行对自身金融科技的发展并不满意， 实践过程中面临的主要困难来自新形势与旧团队的矛盾

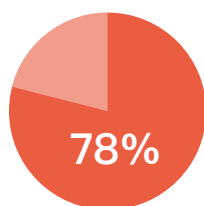
### 您对贵行的金融科技发展是否基本满意？

满意，达到预期效果

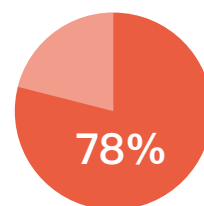


### 贵行在发展金融科技时面临哪些困难？

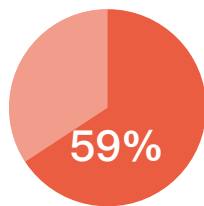
原有团队技能不足



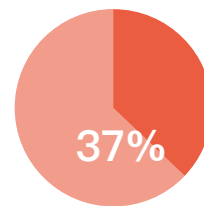
银行固有管理机制  
难以支撑创新



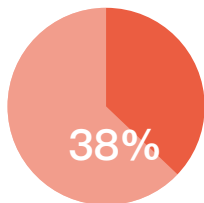
难以招聘到  
适合的人员



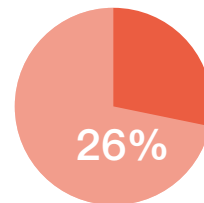
缺少运营导致建设后  
应用效果不佳



对技术发展的  
预见不足



无法负担资源投入



虽然多数城商行已开始金融科技的探索，并且形成了不少可圈可点的案例，但绝大多数的金融科技发展都未达自身预期。原有团队在金融科技领域能力的缺失和银行固有管理机制的限制是城商行面临的主要问题，即银行传统的科技系统与创新性金融科技研发体系存在不少矛盾。

一个有趣的现象是，只有少部分受访城商行将资源投入视为限制，这一结果可能与城商行对于金融科技发展的投入预估不足有关。调研中约有一半的受访城商行每年在金融科技研发上投入金额在 5000 万元以下。而大中型银行在这一领域的投入正在快速。如招商银行，2017 年将上年税前利润的 1%（7.9 亿元）作为金融科技基金，用于内部孵化金融科技项目。城商行需清醒认识到这一差距，合理利用资源发展金融科技。

# 城商行的金融科技应用整体处于正式起步到产生量变的阶段

## ● 跟随市场，人有我有

技术接触

线下业务线上化：网银、手机银行、微信银行……  
线下服务智能化：自助柜员机、智能终端……

## ● 主动尝试，借船出海

技术运营

与第三方合作，借力成熟技术成果，如运用数据、生物识别技术……

模式探索

探索技术驱动的模式，探索金融科技原生创新

## ● 新技术创造新服务

技术探索

紧跟最前沿技术，结合业务优势发展金融科技，培养自主研发能力

能力运用

智能投顾、公有云平台、ABS 交易所、大数据实验室、金融反欺诈实验室

## ● 形成新的商业逻辑

技术突破



区块链



风控技术



人工智能



物联网

能力创造

量化运营 百度 Apollo  
企业征信 阿里 AI 实验室  
风险模型 壹账通金科空间站

实现

ABS 系统 腾讯慧眼  
智慧城市 京东无人机  
阿里刷脸支付

质变



从量变到质变



量变

起步



# 2

## 城商行应用金融科技创新方向

绝大多数城商行都已经认识到发展金融科技的重要性，并且开始了探索与实践。城商行发展金融科技主要采用的是跟随策略，采用有成熟应用案例的技术，但多数城商行对实践结果并不理想，主要因为原有团队在金融科技领域能力的不足和银行固有管理机制的限制。

# 城商行基于深耕区域、差异化战略，可以应用金融科技来助力业务创新和全面提升运营能力，支持战略实现并实现多方面业务价值

## 战略：深耕区域，差异化

产品 / 业务创新：场景金融、线上贷款等

金融科技助力

客户管理	产品管理	渠道管理	风险管理
协同获客，并基于 KYC 进行客户全生命周期运营	产品“微创新”和产品全生命周期运营	渠道数字化转型	基于大数据的风控能力

## 运营能力全面提升

### 提升业务效率

打破传统服务模式，智能客服 7/24 在线，例如支付宝智能客服的自助率已经到了 96%–97%，智能客服的解决率达到 78%，比人工客服的解决率高出了 3 个百分点。

### 提升用户体验

简化服务流程，为用户带来个性化、便捷的体验，例如微众银行的微粒贷产品，5 秒出额度、借款最快 1 分钟到账，实现了快速放款。

### 降低风险

利用大数据、人工智能等技术，全面提升贷前反欺诈、贷中 3D 动态风险监控和贷后失联修复等风险控制能力，实现贷款全流程的风险降低。

### 降低成本

降低应用开发成本，如通过引入金融壹账通开放平台上成熟的功能模块，实现应用的快速开发上线和迭代更新；降低运营成本，如京东通过信贷业务线上化，成本降低超过 70%。



## 背景

乌鲁木齐银行是在原有乌鲁木齐地区 38 家城市信用社的基础上，由市政府出资控股成立，是新疆第一家具有独立法人资格的城市商业银行。于 2015 年 12 月正式更名为现名，完成了从地方性银行向区域性银行的转变，基于对区域市场深刻理解，形成了差异化优势。

## 措施

1. 基于区域网络通信条件开发适宜产品：新疆地区网络通信等技术渗透率偏低，乌鲁木齐银行没有照搬国内发达地区微信、支付宝等在线支付燃气费、水电费等功能，而是根据当地用户习惯 IC 卡的特点，推出移动式自助充值设备——“雪莲充值宝”，实现居民足不出户即时办理燃气卡、电卡、水卡、公交卡等充值业务。
2. 立足新疆特色旅游金融消费场景：随着“一带一路”战略的实施，乌鲁木齐银行适时提出“旅游 + 金融”的跨界合作模式，推出“雪莲畅游”旅游平台，发挥本地银行的信用、客户、资金等优势，为来新疆旅游的客户提供安全、放心、高质的旅游金融服务。
3. 基于区域人群特色发展普惠金融：根据新疆地区维族人口中接近 70% 的人口不会汉语的特点，推出维语版手机银行，填补少数民族语言金融产品的空白，将手机银行的覆盖面扩大了几百万人。

## 效果

青岛银行私人银行荣膺胡润百富“地区性商业银行私人银行最佳表现奖”、2016 年“十佳财富管理创新奖”。截至 2017 年末，青岛银行资产总额 3062.76 亿元，比上年末增长 28.29 亿元，增幅 10.18%。

# 应用金融科技支持业务创新， 塑造新的服务体系案例：广东华兴银行



## 背景

广东华兴银行从成立之初便重视对金融科技的投入，利用科技创新发展各项运营业务。相继推出了零售业务无纸化、“智户通”等智能化系统，旨在用金融科技解决传统金融行业痛点，以全方位提升银行业金融服务质量以及效率，形成体系化科技能力。

## 措施

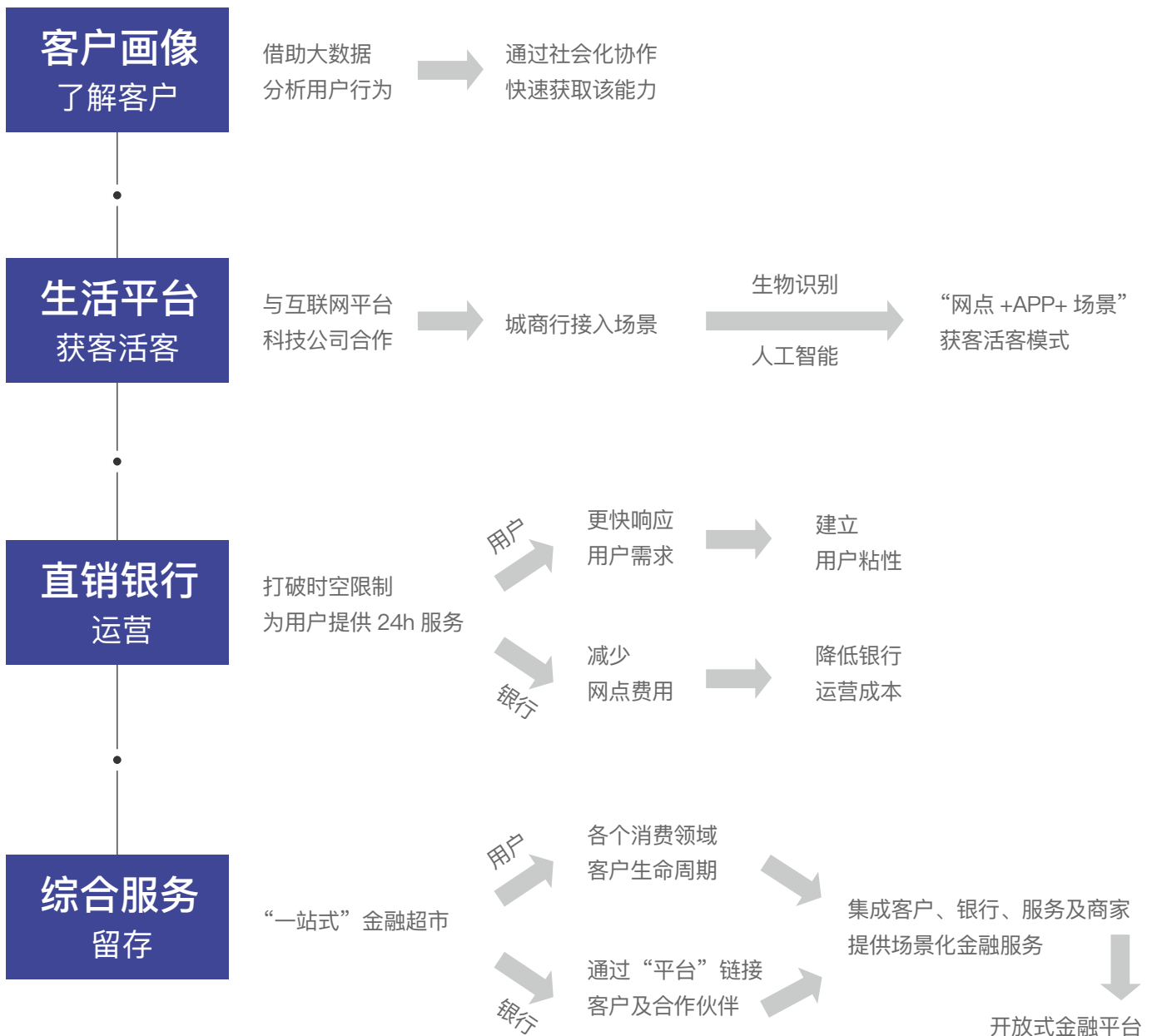
1. 零售业务无纸化：推出了零售柜面业务受理电子化系统，通过手写液晶屏，客户可办理多达 46 种柜面业务，减少了重复的程序和较易出错的环节，节约近三分之一的办理时间。
2. 账户圈“智户通”：让客户在银行旗下开立的活期结算账户签约互联，组成账户圈。当账户圈内任一签约账户发生对外支付且资金不足时，自动实现签约账户之间资金共享，从而方便客户交易。
3. 以客户为本的服务体系：银行形成了“一个中心，三个重点”的服务体系。一是通过强化账户实名制、丰富开户渠道；二是实现精细化账户管理；三是实行一次性核验机制，即客户仅需进行一次有效身份核验即可完成账户开立，从而节约客户时间。

## 效果

2016 年，广东华兴银行在中国银行业协会陀螺评价中名列城商行组第 14 名，理财收益能力排名列城商行第 4 名。获得美国《环球金融》、《银行家》、国际人力资源管理协会、IDC 颁发的“最佳创新银行”、“十佳金融产品创新奖”等多项荣誉。

# 客户管理：切入“衣食住行医”全场景， 基于KYC做好全生命周期运营

我国商业银行在此前的发展中都更多在关注企业、政府等对公客户和高端个人客户，对一般民众的服务能力着力不足，遑论对客户体验的思考。当下，金融科技常被看作转型利器甚至被神化，实际上，金融科技只是工具，银行首先要做的是转变思路，真正做到以客户（或用户）为中心，围绕客户设计自己的服务全流程。



# 客户管理： 青岛银行高端与亲民路线双管齐下



## 背景

青岛银行在客户管理方面坚持既要打造“最便民的一站式零售银行”，也要为高净值客户提供公私一体、投融资一体、境内外一体的专业性、创新性和专属性的金融服务。

## 措施

1. 搭建全方位移动电商平台：海慧生活是青岛银行搭建的围绕城市生活惠民服务的移动电商平台。在海慧生活上除了可以购买商品外，客户还可以体验到线上支付、二维码支付等便捷的支付方式，实现全方位生活服务对接。
2. 体验式服务提高客户满意度：青岛银行采用虚拟场景的 AR、VR 体验展示，市民通过佩戴专用眼镜，从而能身临其境的体验青岛银行零售业务的服务。
3. 私人银行服务高端客户：青岛银行私人银行是国内首家私人银行，通过整合国内及外方股东优质资源以及专享的私密动态财富管理服务来实现对高端客户需求的满足。

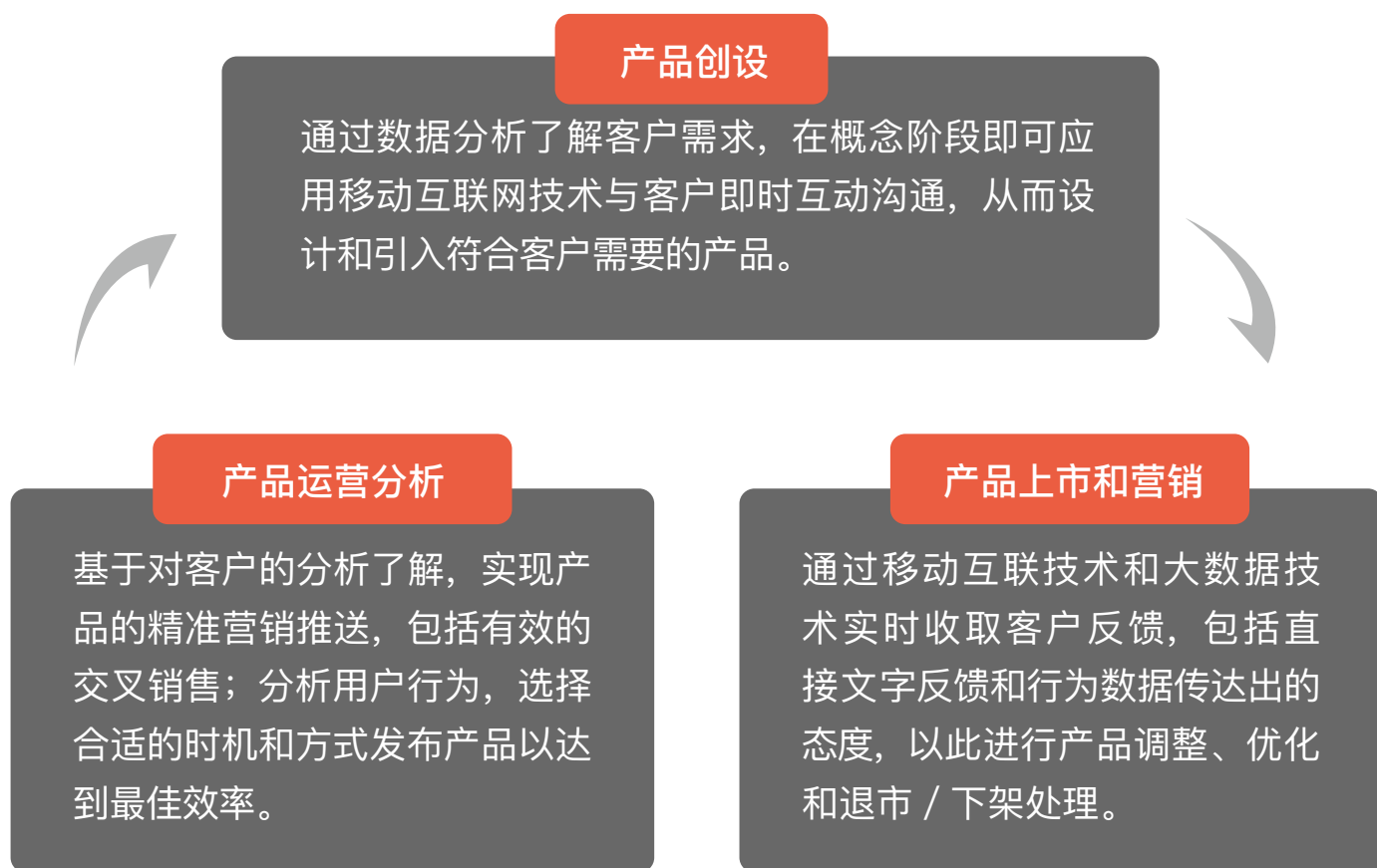
## 效果

青岛银行私人银行荣膺胡润百富“地区性商业银行私人银行最佳表现奖”、2016 年“十佳财富管理创新奖”。截至 2017 年 6 月 30 日，青岛银行资产总额 2,819.76 亿元，比上年末增长 39.88 亿元，增幅 1.43%。

# 产品管理：做好产品“微创新” 和产品全生命周期运营

银行以项目开发的模式管理科技开发，和金融科技企业的敏捷开发相比，版本迭代慢，不能快速响应市场变化，缺少竞争力。城商行应当利用自身船小好调头的优势，探索更加灵活的产品创新方式，鼓励产品“微创新”。比如在银行内建立创新成果的灰度发布平台，成果以类似微信小程序的形式发布，让行内同事先在平台上试用和反馈，迭代到合适的时机再将其产品化。

产品的全生命周期运营应该包括从产品创设（概念和设计）、产品上市 / 上架和营销、产品运营分析、产品退市的端到端流程，目前中国很多中小银行都存在的问题包括：产品概念不清，设计时对客户真实需求了解不够、基本靠参考同业大银行，产品营销面向大众不精准，上市后无运营无评价，等等。城商行如果能较好地应用大数据、移动互联等技术，可以提升产品运营能力，不断迭代优化提供给客户的产品。



# 案例：重庆银行基于场景和大数据分析的产品微创新和管理



## 背景

2016年2月，重庆银行与BBD（成都数联铭品科技有限公司）合作启动“大数据金融实验室”计划，以“构建基于大数据的小微企业信用风险评级体系”为切入点，构建大数据平台雏形台，并拟于年内完成小微企业线上授信贷款试点。

## 措施

1. 平台搭建：重庆银行联合BBD发布了大数据金融风控平台“Holo Credit”，并基于此平台推出了“数e融”系列产品。
2. 场景应用：“数e融”的第一款场景应用“好企贷”将小微企业贷款从线下彻底解放到线上，实现申请、审核、放款等流程的全网络化，系统T+0完成自动审核、自助放款，以实现便捷高效，省时省力。
3. 产品标准化+个性化：针对单户100万元以内的抵押贷款，推出简约化、标准化的信贷产品。并结合小微客户的行业特征和消费场景，在传统信贷产品的基础上，商业类授信方面主推商户诚信贷、“启动力”创业贷、年审贷、专项续贷、微贷（IPC技术）等主打产品。

## 效果

重庆银行2017年年末小微企业贷款余额663.92亿元，较上年末增长12.5%，实现连续多年稳步上升，三年复合增长率18.1%。到2018年3月，好企贷累计投放约19亿，成功授信4300余笔，缓解了3000余户小微企业融资难、融资慢问题，服务范围已覆盖至四川、贵阳等区域。



# 渠道数字化转型： 智慧化渠道增加客户接触点，降低运营成本

依赖线下网点的时代已经过去，城商行需要探索利用数字化技术，设计、建设符合未来需要的数字化渠道并持续优化，在提供优秀的渠道客户体验的同时，保持合理的渠道运维成本，提升渠道的投入回报率。

## 线下渠道线上化

互联网和移动互联网的普及，使得网上银行、手机用户甚至直销银行现在都成为了各家银行的标准配置。线上渠道优化有两个方向，一是叠加更多金融和便民生活服务，满足更多的客户需求，让客户“需要”，从而提升客户的活跃度；二是客户体验的设计优化，让客户爱用。



城商行手机银行应用中排名最高的是江苏银行手机银行

## 渠道合作共享化

线下渠道仍有存在的必要性，但不能在采用以前的覆盖密度和网店模式，可以有几种转型方向：1、高科技含量的旗舰店渠道，展示银行形象，介绍银行服务，同时提供各种柜台服务；2、社区轻型网点，小面积、少员工，提供高柜服务；3、移动式网点，通过手持移动设备，为客户提供上门的服务。



台州银行客户经理用移动工作站拍摄企业经营场景

## 线下渠道智能化

渠道建设，特别是线下渠道建设需要较高投入，可以考虑通过渠道的共享合作，降低渠道建设成本，加快渠道建设速度，同时通过借鉴经验、流量共享，贴近客户生活场景，降低运营成本。渠道的合作共享可以是同业的，也可以是跨行业的，原则是便利客户。



华润咖啡银行实景



## 背景

作为西北规模最大的城商行，兰州银行较早开展金融科技探索，并广泛应用到该行的众多分支机构，产生了良好的效果。

## 措施

1. 多渠道经营弥补劣势：相比于部分大行，兰州银行网点数量并不是很多，但其存款规模却位居第二。其通过建立手机银行、商户支付等多种渠道，在物理网点处于劣势的情况下，借力科技发展多元经营。
2. 平台搭建营造场景：兰州银行通过搭建线上金融服务平台——百合生活网，来营造全方位“生活消费+社区金融”场景，从而满足不同层次客户需求。
3. 与其他银行合作：结合自身优势与兄弟行开展技术合作，打造了区域最强的互联网“共享、共赢”开放云平台。充分降低渠道建设成本，提高渠道管理效率。

## 效果

平台以“政府支持，产业引导，财政贴息、市场运作”为定位，获评 2015 年中国互联网金融总评榜互联网金融平台 50 强。截止目前，共帮助农村客户募集资金 14 多亿元，到期项目全部如期兑付。

# 大数据风控： 提升贷前、贷中、贷后的风险管理能力

在金融科技时代，银行对市场风险、信用风险、操作风险的管理都可以借助大数据和分析模型，减少人为判断和干预，更好地进行风险预测和控制。城商行可以将大数据技术应用于风险控制的三道防线中，提升风险管理能力，降低不良率。

## 贷前

结合银行掌握的客户交易、活动数据，引入第三方数据平台的客户活动数据，建立征信模型，基于信用度给予相应授信。

对客户提供的信息资料，通过与三方数据的引入对比，识别虚假信息，起到反欺诈作用。

结合行业内不同企业运行的数据，分析行业市场风险，降低行业周期造成的不良。

## 贷中与贷后

通过数据建模分析，提前发现可能风险，实时预警并启动相应的干预机制，如要求客户经理跟进、自动催收等，还可通过数据合作修复失联信息。城商行可以先考虑如何将已经掌握的客户数据应用起来，再通过引入更多三方数据来完善风控模式。

### 案例：河北银行个人“快享贷”

河北银行个人“快享贷”是针对银行存量客户中高端客户推出的个人消费类信用贷款产品，符合条件的高端客户可以在手机端无抵押申请贷款，申请、审批、放款全流程自动化处理，无人工干预，最快可以在一分钟内到账。个人“快享贷”的推出，是河北银行通过对存量客户数据整合和应用，对零售客户进行精准定位，为存量优质客户提供全线上自助贷款的一次尝试，也为未来利用大数据技术进行客户精准定位、提供更优质的金融服务奠定了基础。

# 案例：台州银行远程授信， 大数据模型助力风控

## 背景

台州银行由城市信用社发展而来，始终坚持小微企业金融服务的市场定位，重视金融科技的发展和创新，立志为小微企业创造平等的融资机会，旨在解决小微企业信息不对称、缓解小微企业融资难等问题。

## 措施

1. 远程授信+即时放贷：客户经理深入央行征信率尚低的农村市场，客户经理现场用PAD完成录入客户信息、视频录制、调阅征信信息及开卡等工作，信息再传回分行审批，在两个小时内完成房贷。
2. 大数据模型助力风控：上述信息回传后会对接大数据平台和风控模型，实现自动化大数据风控、数据存储量提升、性能提升、查询范围无限制、存储类型增多、主动推送业务解决方案等目标。
3. AI技术+生物识别提高风控质量：台州银行同时采用AI技术如人工智能机器人、以及生物识别技术如刷脸支付来保障风控，并在其微信银行、网上银行及官网三个渠道正式对外提供服务，提供贷款业务、信用卡业务、电子银行业务的咨询和账户管理、个人理财等相关业务咨询。

## 效果

台州银行连续5年获得银监会颁发的“全国银行业金融机构小微企业金融服务先进单位”，连续三年被评为资产规模1000亿—2000亿元城商行竞争力评价第一名。截至2017年8月末，台州银行有余额贷款户26.95万户，户均贷款额度仅33.61万元，其中500万元以下小微企业的贷款户数占99.66%。截至2017年末，台州银行资产总额1574.25亿元，各项存款余额为1319.43亿元，各项贷款余额为1033.75亿元。

# 3

## 城商行发展金融科技 策略与途径

相较于大型国有银行和股份制银行，大多数城商行都在前沿科技研究、技术人才储备、可投入资源等方面存在明显短板，发展金融科技能力不能只凭借一己之力，而更应该多借助外力，通过开发、协作等方式引入较为成熟的技术方案，快速补齐能力短板。另外城商行还需要推动组织转型和架构升级，来打造敏捷灵活的能力。



## 城商行发展金融科技的策略与途径

### 策略 1

#### 拿来主义

需求驱动，将成熟技术运用于业务场景

### 策略 2

#### 借船出海

充分应用社会化协作，借助外部力量实现能力的跨越式发展

### 策略 3

#### 基因重组

改革组织机制支持新技术发展应用

### 策略 4

#### 应用云化

升级架构，提高开放度和弹性，加快技术反应速度

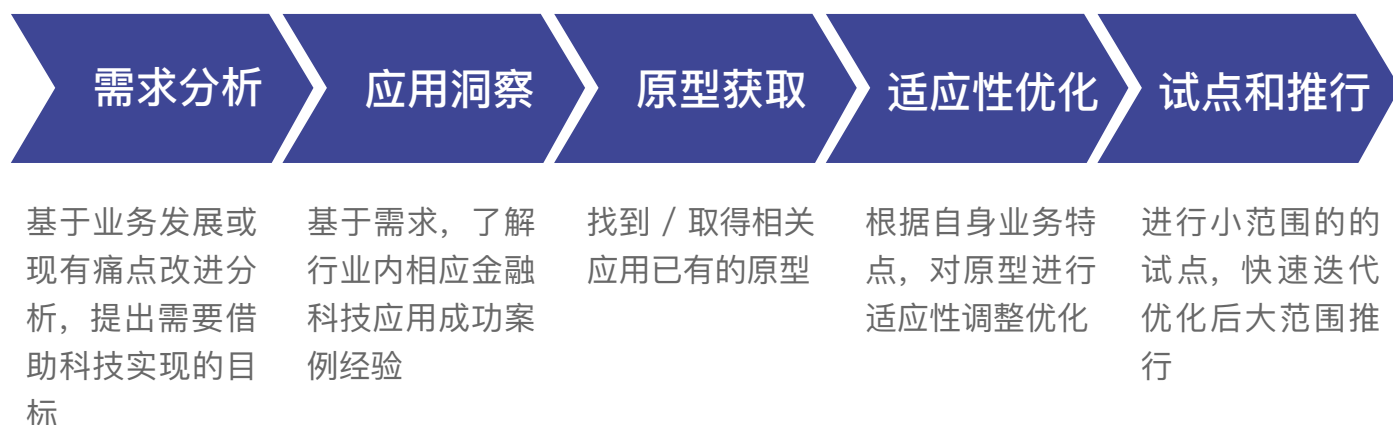
# 一、拿来主义

## 需求驱动，引入 / 借鉴较为成熟的技术方案

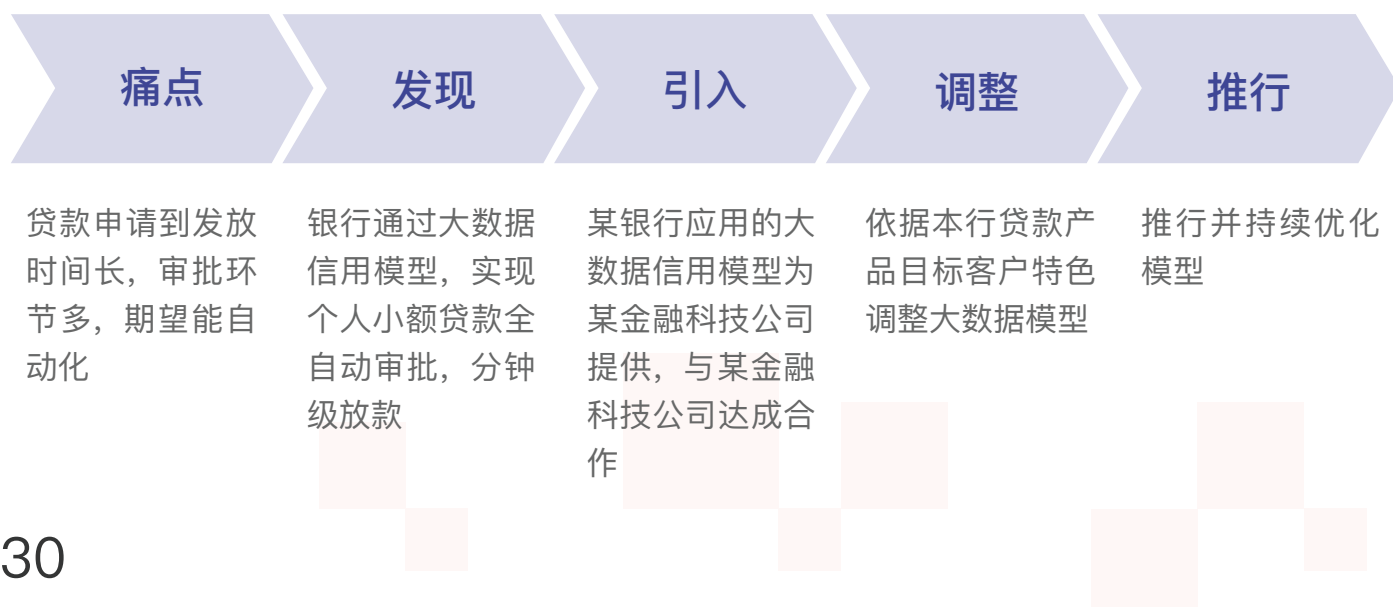
### ◆ 策略说明

城商行在技术储备方面并不占有优势，也不适合投入大量资源进行“独创性”、“领先性”的基础技术和全新应用研究等。而采用跟随战略，基于业务需要，快速学习、应用和部署已经有成功案例的技术方案，可以避免过高投入和试错成本，又可以较快赶上行业平均科技水平，并可以在“拿来”的基础上进行适应性、差异化的“微创新”，对城商行群体是更适合的策略。

### ◆ 实施步骤



### 示例



## 二、借船出海

充分应用社会化协作，借助外部力量实现能力的跨越式发展

### ◆ 策略说明

相比于国有大行和股份制银行，城商行普遍处于规模小、管理水平待提升、人才和技术储备都不足的状态。较难以一己之力完成本行金融科技能力的建设和追赶。

互联网、云计算等技术的发展大大降低了整个社会不同主体间协作的成本和风险，金融科技时代也是社会化协作高度发展的时代，城商行应该抓住契机，通过开放协作和资源能力共享，以最小的成本弥补自身短板、享受技术红利、跨越起步阶段提升自身能力并实现资源能力变现。

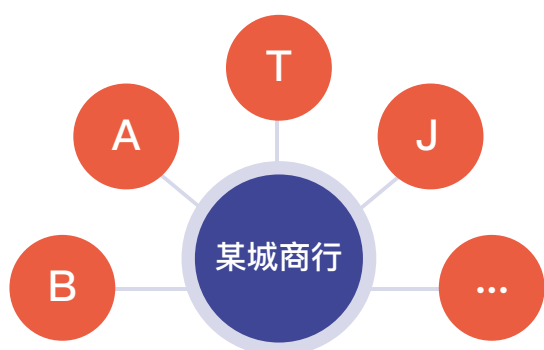
### ◆ 可以通过社会化协作获得的能力共享



### ◆ 协作途径

1. 分别寻找不同协作伙伴

2. 加入联盟平台，实现生态协作





## 三、基因重组

# 改革组织机制支持新技术发展应用

城商行已普遍意识到大力发展金融科技的重要性，部分还成立了“网络金融部”或“直销银行部”专门负责与之有关的系统建设和业务运营，但在实际运行中却存在诸多问题和困惑，如：

1. 网络金融部 / 直销银行中是业务部门还是 IT 部门？是利润中心还是成本中心？
2. 网络金融部 / 直销银行与零售业务部、小微企业部的关系是什么？双方的职责如何划分？客户如何划分？业绩如何考核？该部门的资金资源如何配置？是单独切一块还是在零售的总盘子中？
3. 网络金融部 / 直销银行与 IT 部门的关系是什么？这类部门是否应该有独立专享的 IT 团队？
4. 网络金融部 / 直销银行部门内部是否实行产品经理负责制？

以上问题暂时还没有标准答案，但部分银行正在进行有益的尝试，当前比较创新的形式有两种：一是在银行内部实行事业部制，将直销银行视作独立的利润中心来分配资源、考核业绩，如晋城银行的“小草银行”；另一种则更为彻底，成立独立的法人主体专门经营创新业务，如百信银行、招联金融、兴业数金等。

### 事业部制



### 独立法人



## 四、应用云化

# 升级架构，提高开放度和弹性，加快技术反应速度

过往三十年间，中国银行业投入大量的时间、人力及金钱用于银行的信息系统建设，信息化程度一直走在各行各业前面。然而最近十年，金融科技企业用更低的成本，走完并超越了银行业三十年的信息化道路，构建起由外向内、服务于用户的技术架构。

城商行可投入的人力和财力有限，更需要构建云化服务化的架构，才能适应快速变化的外部环境，提高对变化的反应速度，同时降低后续开发的成本。

部分城商行已经进行了相应探索并得到回报，以金城银行为例，通过搭建银行科技系统实现应用云化，成功投产涵盖传统核心、互联网核心、信贷等 19 大系统的双核驱动 IT 架构，并在双核系统架构的基础之上，初步建成了由 37 项系统组成的核心产品服务类、互联网金融应用类、渠道交易类、数据分析类、管理应用类等五大系统板块实现应用云化。



# 结语

“学科技、爱科技、用科技”已经成为中国银行业的共识与趋势。出品方期望本报告能为城商行开展金融科技提供些许参考价值。作为中国首份《中小银行金融科技发展研究报告》子报告之一，我们深知本报告存在诸多有待改进与完善之处。我们诚挚希望得到报告读者的积极反馈与建设性意见；我们更期待广大城商行向出品方提供贵行在金融科技之路上的思考与探索、面临的问题与困难、总结的经验与教训、取得的方案与成果等，以分享同业、提点后来者；我们相信，在大家的共同努力下，本报告的价值与影响力将越来越大，力争成为中国城商行金融科技年鉴。

本报告编撰过程中，众多城商行高管及骨干人员接受了我们的访谈与调研，包括乌鲁木齐银行、青岛银行、盛京银行、台州银行、兰州银行等案例银行更是给予了积极的支持与配合，在此一并表示衷心感谢！特别鸣谢湖北银行大力支持与协助召开的城商行高管闭门会议，极大地丰富了本报告的素材与核心内容。

## 联系我们

指导委员会名单：

叶望春、黄绍宇、费轶明、孙家春、蒋骊军

执笔人：

王硕、周辉、舒萍、刘华、周睿、宋佳燕、张新军、罗毅、赵天羽、李楠

中小银行互联网金融联盟地址：

深圳市福田区益田路5033号平安金融中心55楼

电话：0755-88673469/ 021-38643475

微信公众号：中小银行互联网金融联盟

# 关于我们

## About us



中小银行互联网金融（深圳）联盟是在深圳市金融办的指导下，由平安集团联合各中小银行共同发起，并由深圳壹账通智能科技有限公司承办运营。联盟以打造中国“中小银行互联网金融联盟第一品牌”为愿景，初始会员超 200 家。未来，联盟力争成为中国规模最大、会员最多、粘度最紧密、合作内容最广泛、深受会员爱戴的银行互联网金融合作平台，引领中小银行新金融科技潮流，推动新金融时代联盟会员转型升级。



官网：[www.ifabchina.com](http://www.ifabchina.com)

官微：[ifab\\_china](https://www.weibo.com/ifab_china)



深圳壹账通智能科技有限公司是全球领先的金融科技服务公司，依托平安集团 30 年的行业积累和丰富的金融科技实践经验，专注于为中小金融机构科技赋能，助力其提升经营管理水平。公司秉承“创新、共享、开放、合作”的服务理念，目前已服务超过 500 家银行、2000 家非银金融机构和 1500 家准金融机构，并在业界屡获殊荣。



官网：[www.jryzt.com](http://www.jryzt.com)

官微：[jinrong\\_yzt](https://www.weibo.com/jinrong_yzt)



北京优智汇咨询有限公司是多名资深金融行业专家共同创立，连接金融机构、领域专家、专业公司，为金融行业提供专业咨询的互联网+智慧平台。秉承开放、合作、共赢的互联网精神，应对互联网金融变革提出的跨界、创新需求，以传统+创新的服务模式，提供全面、专业、深入的咨询及资讯服务。



官网：[www.uzjoin.com](http://www.uzjoin.com)

官微：[uzjoin\\_news](https://www.weibo.com/uzjoin_news)