

中小银行 金融科技发展研究报告

城商行

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
埃森哲(中国)有限公司

2019

引言

Introduction



2019年4月26日，**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、埃森哲（中国）有限公司**三方联合发布了《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》。报告一经推出，即受到了广大中小银行、行业协会、高等院校与新闻媒体等各方的高度关注与认可。短短一周，百余家金融机构转载学习，众多数据和观点被监管部门领导、新华社、人民网等各方广泛引用和报道。

随着银行业经营内外部环境发生深刻变化，中小银行转型发展面临巨大挑战，城商行感受更为深刻：经济增速放缓使得以对公业务为主的城商行不良承压严重，金融去杠杆让部分偏重同业业务的伙伴面临巨大“缩表”压力，利率“双轨并一轨”带动息差逐渐收窄，大型银行的业务下沉、农商行的客户上移和互联网平台的跨界竞争使得城商行获客面临多重挑战……面对“百年未有之大变局”，广大城商行必须告别过去“规模优先”的粗放式发展模式，“苦练内功”，走精耕细作的差异化发展道路。

本着以金融科技作为手段、帮助城商行加快创新转型的目的，研究团队编写了呈现在您面前的《中小银行金融科技发展研究报告（2019）——城商行》。本报告运用“中小银行金融科技发展现状评级框架”的研究工具为城商行的金融科技发展现状评分，以体系化的研究框架，融入团队对于战略、应用、数据、组织、技术等方面的研究成果。我们希望通过本报告，帮助广大城商行更好地知行合一、学以致用，建立对金融科技更加完整的认知、做出全局化的金融科技顶层设计，并以此为契机，提升精细化管理水平，探索可持续发展模式，构建面向未来的差异化竞争力。

目录

Contents

01	报告概要	P01-05
02	金融科技背景下城商行行业整体状况分析	P06-18
	城商行经营现状	
	城商行在金融科技背景下的机遇与挑战	
	城商行数字化发展概貌	
	小结	
03	城商行金融科技发展状况及痛点分析	P19-44
	城商行金融科技发展现状自评结果	
	城商行金融科技建设成果	
	城商行金融科技发展现状及痛点	
	小结	
04	城商行金融科技发展方向及创新实践	P45-62
	城商行金融科技发展方向及创新实践	
	城商行金融科技发展实践策略	
	小结	
05	城商行风险管理专题	P63-70
	事件背景	
	启示	
	金融科技解决方案	
06	关于我们	P71-76
	三方联合品牌	
	编者团队信息	

01

报告概要

城商行行业整体状况分析

市场

经济增速换挡、利率市场化增加了城商行的盈利压力、同业打破刚兑，带来流动性风险冲击，倒逼银行要注重修炼内功，实现可持续发展。

政策

限制跨区域经营、规范政府债务、严控同业扩张等为城商行的资金端和资产端带来挑战，资管新规更是考验银行主动管理能力。

客户

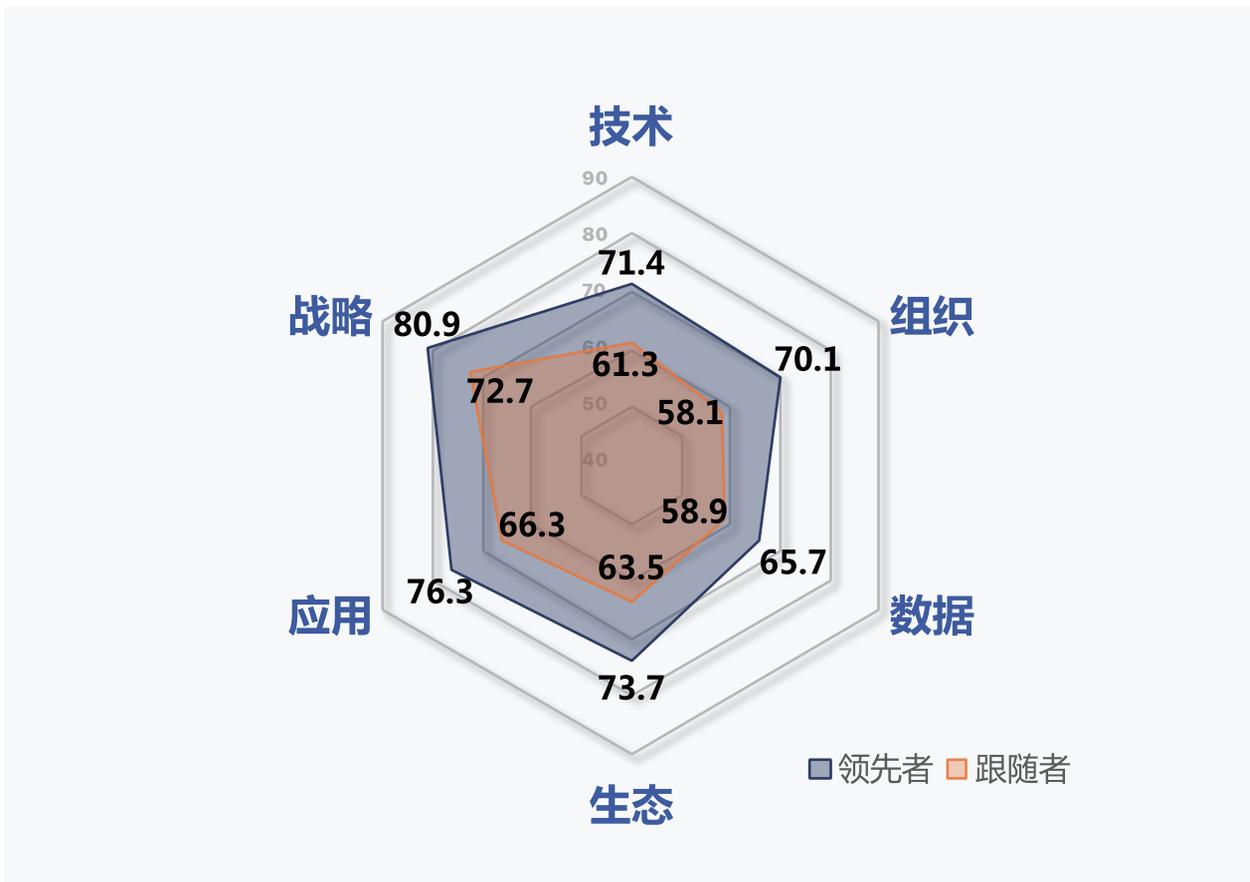
消费者脱媒化、零售客户存款理财化、对公客户金融需求综合化等不断变化的客户行为持续影响着城商行下一阶段的发展重心。

竞合

大型银行和互联网公司业务下沉、民营银行抢夺小微贷款业务、农商行加快拓展城市业务，城商行面临前所未有的激烈竞争，而地缘优势明显的政务金融类业务，或是其手中的一大利器。

城商行金融科技发展状况及痛点分析

内外环境的变化决定了城商行以往“规模优先”的发展模式不再适用，也倒逼其更加注重“修炼内功”。在数字化时代，金融科技是“修炼内功”的重要手段，而城商行金融科技发展现状如何？我们基于“中小银行金融科技发展现状评级框架”得出了如下结果：



注 1. “中小银行金融科技发展现状评级框架”具体评分维度及评分标准详见《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》。

城商行金融科技建设发展关键建议



注 1. “基石”与“抓手”释义详见本报告正文。

城商行风险管理专题

背景

- 某城商行被银保监会接管一年
- 该事件标志着打破同业刚兑，对城商行流动性造成冲击
- 长期以来，部分城商行面临资产收益率下滑、不良率提升、大额风险暴露与贷款集中度过高等问题

建议

- 建设智慧财务，降低经营风险，健全公司治理
- 利用KYB/KYC优化内控合规
- 建设流动性风险管理平台，加强流动性风险管理
- 利用大数据风控加强信用风险管理

02

金融科技背景下 城商行¹行业整体 状况分析

相较于2017年，城商行自2018年至今所面临的外部环境更为严峻。监管重心从管治同业乱象转移至限制异地扩张，资管新规对城商行主动管理能力带来重大挑战；利率市场化进程不断深化，两轨并一轨致使利差收缩成为不可避免的趋势；客户需求不断多样化，精准定位及时响应对城商行发展至关重要；大行多次下调小微贷款利率，而互联网机构及民营银行也凭借技术优势不断抢占市场。

尽管如此，区域合作提速，产业整合为城商行带来全新业务机会，政务类业务地缘性优势也是城商行发展的重要依仗。传统科技手段已无法支撑业务快速发展需求，城商行亟须抓住Fintech风口，借助金融科技逆势而上。

注 1. 本报告所述研究对象包括 134 家城市商业银行及 17 家民营银行，虽然城商行与民营银行按照监管要求属于不同类型银行，但考虑二者具有可比性，故本报告在部分内容及案例中也将民营银行作为研究对象。

城商行经营现状

总体
情况

整体扩张增速减缓
不良贷款比例小幅抬升

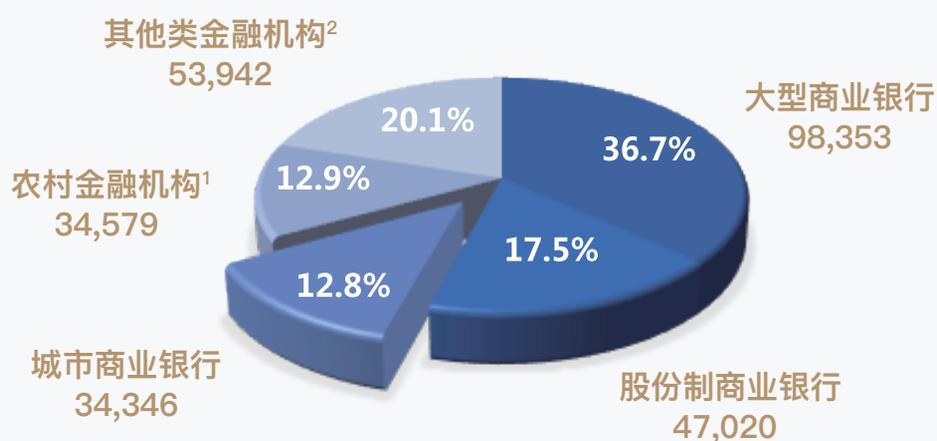
城市商业银行扩张速度减缓

2018年城市商业银行总资产占银行业金融机构的12.8%，比上年同期增长8.3%，但增速自2017年开始明显减缓。

沿海及中部地区城商行规模增速较快，城商行整体不良率略微抬升

上市及排队上市的城商行中，多数为沿海省份城商行且江浙沪地区扩张态势显著，而中部地区上市城商行资产规模占比也在快速提升。从2018年贷款不良率来看，城商行总体略微抬升，东部地区表现则相对平稳。

2018年各类金融机构总资产(单位:十亿元)



来源：银监会网站、WIND

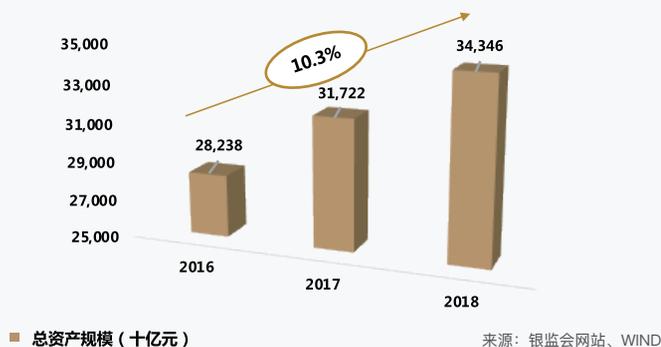
注 1. 农村金融机构包括农村商业银行、农村合作银行、农村信用社和新型农村金融机构。

注 2. 其他类金融机构包括政策性银行、民营银行、外资银行、非银行金融机构、资产管理公司。

资产
盈利

贷款余额增长显著
盈利增速下降

2016-2018城市商业银行资产规模增速



城商行资产规模增速强劲

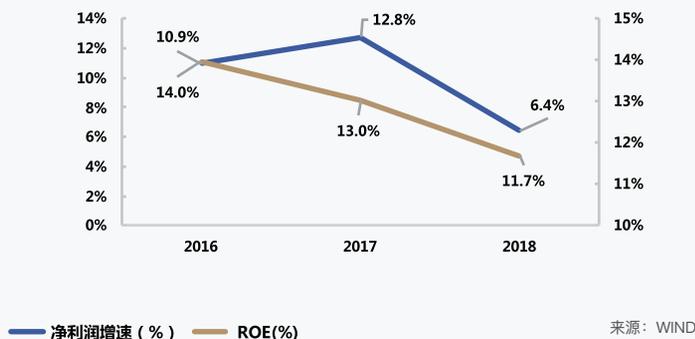
截至2018年末，城商行总资产规模达到343,459亿元，两年复合增长率10.3%，虽然2018年同比增长有所放缓，但较农村金融机构7.5%、股份制银行4.0%的增速仍显强劲。

大型城商行¹净利润增速下降明显，连带ROE下调

2018年，受到资产扩张速度减缓及营改增等因素，大型城商行净利润增速明显下调。

受到2018年净利润增速大幅减少，ROE降幅加剧，大型城商行盈利能力减弱。

2016-2018大型城商行净利润及ROE增速

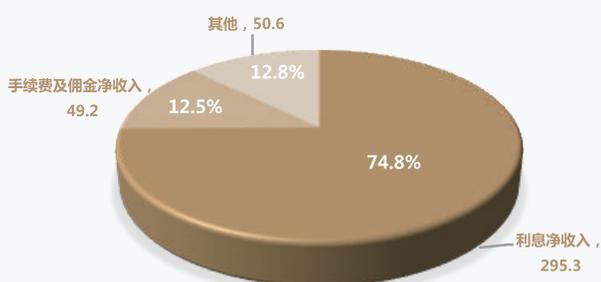


注 1. 本章节选取已上市 (A 股 /H 股) 或正在排队上市 (A 股 /H 股) 且资产总量大于 3000 亿的城商行作为大型城商行的统计样本 (包括北京银行、上海银行、江苏银行、南京银行、东莞银行、宁波银行、长沙银行、成都银行、杭州银行、贵阳银行、九江银行、中原银行、天津银行、甘肃银行、江西银行、青岛银行、哈尔滨银行、郑州银行、重庆银行、盛京银行以及徽商银行)，下同。

收入
费用

营收依赖利息
管理费用大幅增长

2018年大型城商行收入结构(单位:十亿元)



来源: WIND

利息收入支撑城商行营收，
中间业务收入待拓展

受利率并轨影响，城商行经营结构有所变动，利息仍是主要经营收入，中间业务收入占比较小。

城商行利息收入超过七成，手续费及佣金等中间业务收入存在提升空间，亟待再拓展。

大型城商行经营费用大幅增长，
但经营效率呈向好趋势

2018年，大型城商行经营费用大幅增加，同比增长将近一成，主要增长来自于管理费用。

得益于收入的大幅增长，2016~2018年收入年复合增长率为9.8%，其他非息收入增长最为显著，两年复合增长高达307.5%，虽然经营费用大幅增长，大型城商行的经营效率指标持续优化。

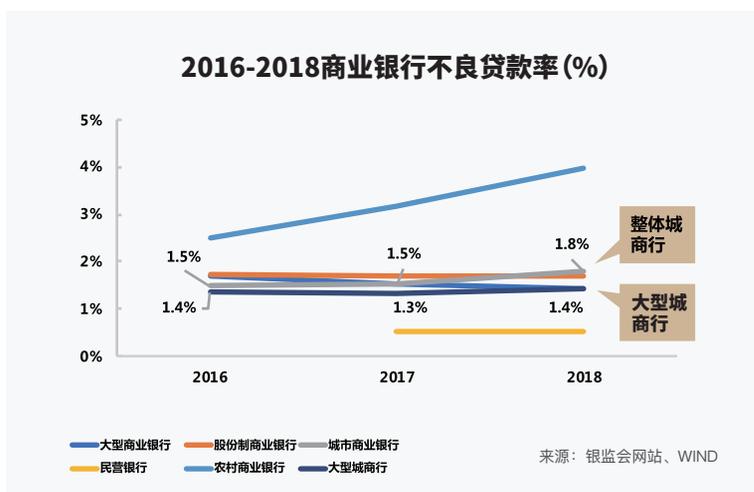
2016-2018大型城商行经营费用及运营效率



来源: WIND

不良
拨备

整体不良率上升
拨备覆盖率下降



城商行整体不良率略微抬升, 大型城商行表现略优

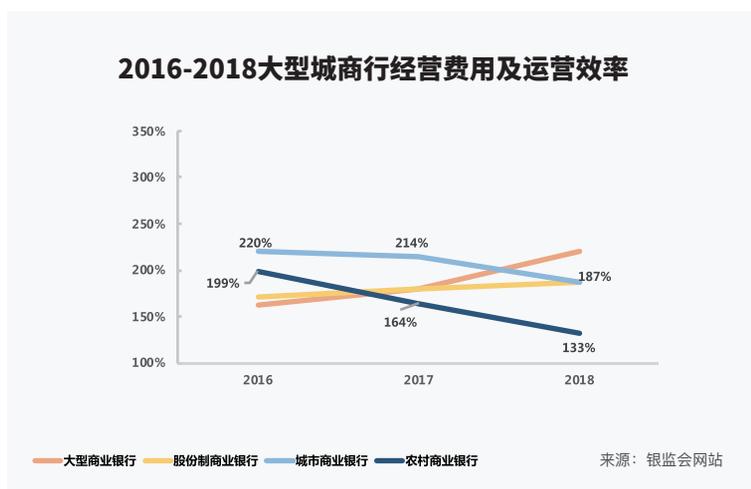
与全国银行业机构不良贷款率基本维持稳定不同, 城商行不良贷款率出现反弹, 且不良贷款余额持续增加, 2018 年同比增长 45.9%, 呈现出“双升”特点。

虽然国内经济企稳回升, 但由于业务基本受所在地区经济影响, 城商行仍然面临较大的资产质量压力。大型城商行资产质量趋于稳定, 不良率维持在 1.4% 左右。

城商行总体拨备覆盖率下降

城商行总体拨备覆盖率下降, 整体水平与股份制商业银行持平、高于农商行。

受监管当局降低拨备覆盖率要求, 降低拨备覆盖率有助于银行存量拨备, 可进而提升城商行服务地方实体经济的水平。



城商行在金融科技背景下的机遇与挑战



市场

经济增速换挡，城商行利润增速下潜

城商行的发展战略通常是专注于传统贷款业务，特别是对公贷款业务，因此息差收入占比大，中间收入相对较少，经营受周期波动影响较大。目前我国宏观经济处于换挡时期，且受到中美贸易战、美联储加息等国际因素影响，不确定性加大，在此环境下城商行经营面临更大系统性风险。

利率市场化加速优胜劣汰，挑战城商行持续盈利能力

随着利率市场化进程不断深化，叠加经济增速的影响，规模效应较弱的城商行将面临负债端成本的上升以及对优质资产更加激烈的争夺。在更加激烈的竞争下，缺乏核心竞争力的城商行将面临更大的挑战。

包商银行事件打破同业刚兑，金融供给侧改革加速推进

包商银行是自2003年银监会¹成立以来首次接管的银行，该事件释放银行同业打破刚兑的信号，短期内货币市场流动性受冲击，长期则将引起银行业融资成本差别增大；对于城商行来说，短期内需关注同业存单发行规模持续走低，叠加季节性的流动性紧张和同业存单大规模到期，流动性风险的冲击预计将会被放大；长期而言，金融供给侧改革加速推进，预计未来城商行的并购和重组活动会加速进行，面临更大的转型压力。

区域合作提速，产业整合为城商行带来全新业务机会

近年来，中国区域经济合作提速，长三角一体化、京津冀协同发展、粤港澳大湾区建设等重大国家战略先后被提出，区域合作期间发生的产业转移和整合有望形成或强化区域特色产业，为当地城商行提供新的业务机会。

政策

异地扩张“刹车令”持续作用，跨区域经营受限制

《中国银监会办公厅关于做好2013年农村金融服务工作的通知》明确表示“允许城商行在辖内和周边经济紧密区申设分支机构，但不跨省区，抑制盲目扩张冲动”，除了已有的异地机构分支机构可以存续，实质上叫停了对城商行新设异地分支机构的审批，城商行跨区域经营受到限制。

同业扩张受到监管严控，服务实体经济成主基调

随着实体经济下行，金融业“脱实向虚”的现象日益凸显，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。城商行在负债端面临国有大行和股份制银行的竞争，之前依赖同业扩张的模式在监管严控后无以为继，将在资金端受到更大压力。

注 1. 现为银保监会。

资管新规后，净值化管理重塑城商行业务形态及科技能力

资管新规通过打破刚兑逐渐淡化商业银行的兜底形象，城商行未来将更加依赖主动管理能力；城商行规模扩张不再依赖期限错配和资质下沉，对风控能力带来进一步挑战；而要求每只资产管理产品单独管理、单独建账、单独核算，需要大量增加科技投入、配置更多专业人员。

规范地方政府债务举债，城商行G端业务实现规范发展

2017年以来，财政部规范地方政府违法违规融资的文件陆续下发，基本围绕同样的目标：严控地方政府债务、坚决遏制隐性债务增量、积极稳妥化解存量隐性债务。政府融资范围的缩小、融资权限上收导致依托区域的城商行业务发展受到较大影响。

逾期90天贷款划归“不良”，城商行利润承压

《商业银行金融资产风险分类暂行办法》规定同一债务人在所有银行债务中逾期90天以上债务已经超过5%的，各银行均应将其债务归为不良。纳入不良的贷款增加，后续冲销计提对于当期利润将产生冲击，信贷收入占比高的城商行受影响更是显著。

“智能存款”被全面整顿，加剧民营银行存款压力

5月9日市场利率定价自律机制会议决议，商业银行应当立即着手有序停办活期存款创新产品。此前，许多民营银行通过发行“智能存款产品”快速吸收存款、积累客户资源，目前市场上大部分“智能存款产品”来自民营银行，此次整顿后，民营银行将面临更大的存款压力。



客户

消费者需求快速变化，脱媒化趋势明显

互联网时代的客户需求呈现碎片化、长尾化、多元化等特征，客户倾向于随时、随地享受银行的互联网金融服务乃至非金融的衍生服务。随着客户转向非银行渠道获取服务，城商行后台化，正在失去同客户的接触机会。

零售客户存款理财化，挑战城商行财富管理能力

随着客户资产增值需求不断增长、“余额宝”等货币基金产品拉大与存款市场收益率的差距，越来越多的零售客户倾向于将存款投入收益率较高的理财产品中，对城商行的财富管理提出新挑战。

金融供给侧改革深化背景下，银行对公客户存在脱媒威胁

随着金融供给侧改革进一步深化，国家大力鼓励发展资本市场，越来越多的企业通过资本市场来增加多样化融资来源，包括通过发债来改善融资结构，通过资产证券化来盘活存量、优化增量，通过权益性融资来降低杠杆水平及增强长长期限资金运用能力等。然而，目前城商行解决民营企业融资难、融资贵问题的焦点仍在传统信贷上，不能很好地应对对公客户需求综合化下的脱媒威胁，业务模式亟需变革。

竞合

大行截流客户资源，城商行零售及小微贷款业务面临挑战

在监管引导及相应政策利好刺激下，国有大型银行自2018年多次下调小微贷款利率以支持小微企业客户，而以招商银行为代表的零售银行试图进一步下沉零售渠道。大型银行在资金、渠道和多元化服务上占有优势，对于高成长的优质小微企业具有价格和服务上的吸引力，导致目前城商行所属地域内出现优质小微企业客户流失现象。

资管新规下，理财业务受到大行资管子公司挤压

由于银行资管子公司具有可直接投资股票市场、可发行分级理财产品、隔离理财业务与经营业务两者风险等一系列优势，大行纷纷倾向以资管子公司来开展理财业务，目前国有四大行以及招商银行、光大银行等大型股份制银行已经获得设立理财子公司的批复。但对于大部分城商行来说，受限于10亿资本金的资质门槛和规模效应，设立资管子公司很难。在这种形势下，除了领先城商行，大多数城商行采取内设部门的形式来开展理财业务，与大行的子公司形式相比，显然是存在着先天的差距。

互联网金融机构服务定位逐渐深入小微，覆盖城商行服务对象

以蚂蚁金服为首的互联网公司近年来着力布局普惠金融，利用产品与平台优势，从支付、财富管理、小微贷款、信用等领域，服务传统金融机构照顾不到的80%的小微企业和普罗大众，城商行的服务对象逐渐被其覆盖。

民营银行技术优势明显，挤压城商行小微贷和消费贷业务空间

面对广泛而分散的小微和个人客群，传统的金融手段难以获取有效数据，而以微众银行为代表的“个存小贷”模式和以网商银行为代表的“小存小贷”模式背靠股东优势，依托其场景和流量优势及大数据风控体系，突破了传统金融风控的限制，从而能够在有效控制不良率的基础上快速发展小微贷款和消费贷款业务，对城商行的相关业务空间造成挤压。

与地方政企合作密切，政务类业务地缘性优势明显

凭借地方股东的先天优势，多数城市商业银行与地方政、企有密切的关系，往来合作频繁，政务类业务优势明显。

城商行仍处于从“银行2.0” 驶向“银行3.0”的过程中 部分领先城商行已实现3.0形态

领先型城商行

领先者过去几年大力投入渠道的数字化建设，近年来开始有意识地整合线上、线下渠道，为客户打造一致且舒适的用户体验；在风控建设上也卓有成效，不良率稳定且低于城商行平均水平；在强大竞争压力下，主动进行产品和科技创新，并从组织、数据、研发等方面，自上而下地调整资源分配。

跟随型城商行

跟随者多处于多渠道建设阶段，包括线上App建设及线下网点转型，但各渠道往往“各行其是”，体验较为割裂，同时，线上产品体系仍待完善；数据治理体系逐步规范，但数据积累不足，较为依赖外部数据；存在“局部创新”，如零售条线产品创新等，但缺乏来自顶层的推手进行整体布局。



4.0时代，领先银行通过技术创新带动业务创新，透过技术为客户提供无处不在的、内嵌的银行服务



领先型城商行



跟随型城商行



注：银行 1.0 – 4.0 具体释义见《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》。

小结

金融科技背景下城商行行业整体状况分析

市场

- 经济增速换挡，城商行利润增速下潜
- 利率市场化挑战城商行持续盈利能力
- 同业打破刚兑，带来流动性风险冲击
- 区域合作提速，带来全新业务机会

政策

- 异地扩张被禁止，跨区域经营受限
- 规范政府债务，影响G端业务
- 同业扩张受控，回归服务实体
- 逾期90天归“不良”，利润承压
- 资管新规考验银行主动管理能力
- “智能存款”遭全面整顿

客户

- 消费者脱媒化趋势明显
- 零售客户理财需求渐涨
- 对公客户需求综合化

竞合

- 大型银行多次下调小微贷款利率
- 理财业务受到大行资管子公司挤压
- 互联网公司深入布局普惠金融
- 民营银行抢夺小微贷款业务
- 城商行政务类业务地缘性优势明显

城商行金融科技发展建议

基石

随着异地扩张被禁止，传统的获客渠道及获客手段已经无法帮助城商行高效获客，亟须借由金融科技不断延伸客户触点，拓展获客渠道。本报告认为，建设金融科技，首先要提高其战略地位、对其进行顶层设计，其次从组织和数据两大方面保障金融科技的顺利应用。三管齐下，搭建金融科技发展的“基石”：

- 树立“北极星”式金融科技战略目标
- 重构韧性文化和柔性组织
- 夯实数据资产支撑

抓手

互联网时代，零售客户对体验及效率要求越来越高，对公客户需求日趋综合化、多元化。城商行可借助金融科技，围绕核心客户重塑客户旅程，打造特色性的产品与服务。本报告建议从以下抓手切入，三策并用，建设差异化竞争力：

- 设计与客户“超级相关”的产品和服务
- 通过数据应用和AI应用构建以人为本的客户互动连接平台和生态系统

03

城商行金融科技 发展状况及痛点分析

从2017年到2019年，城商行金融科技取得了显著的进步。过去，城商行发展金融科技主要采用跟随策略，固有管理机制限制了行内科技创新，对金融科技的投入不足也阻碍了发展。如今，领先城商行已纷纷制定全行层面引领型金融科技规划，推动总行层级的组织架构转型支持金融科技创新，投入不断加码巩固基础设施布局领先技术。

然而，本次报告的调研访谈结果表明，领先型城商行在数据治理、生态建设等方面依然存在不足，而跟随型城商行发展痛点更为突出。

城商行金融科技发展现状自评结果总览



领先者¹ 73.6

调研银行平均水平：73.6/100



领先者加码金融科技创新投入

跟随者² 63.8

调研银行平均水平：63.8/100



跟随者亟待金融科技产能释放

注 1. 领先者——根据调研问卷调查，城商行样本中得分排名前 20% 则定义为领先者。

注 2. 跟随者——根据调研问卷调查，城商行样本中得分排名后 80% 则定义为跟随者

领先者金融科技发展现状自评结果

— 加码金融科技创新投入

基石

关注点一：全行层面的创新型战略目标

近年来领先型城商行打破过去规模引领的发展模式，设立创新引领的战略目标，如北京银行打造“科技领先型银行”、上海银行打造“在线金融服务提供商”等。

关注点二：组织架构转型，人才问题“老大难”

在调研中，领先型城商行在2018年的组织转型举措包括打造总行级金融科技创新中心、设专项创新基金等。

金融科技人才引入难度大、人才到位速度较慢且受地域限制大，中西部城商行面临更大的人才缺乏困境，相较而言东南沿海城商行人才引进情况更为乐观。

关注点三：提出“数据产品化服务”理念

去年，部分领先者提出了“数据产品化服务”的理念并针对营销、风控增强了数据产品化供给，但总体而言数据对于业务环节的支撑作用仍待加强。

抓手

关注点四：金融科技应用更加前沿

领先型城商行在以精准营销、智能客服等手段优化渠道体验的基础上，更注重“大数据风控”、“智慧银行”等中后台金融科技建设，布局“开放银行”、“智慧城市”等。投研实力较强的城商行选择布局“智能投顾”等应用。

关注点五：部署总行级平台，提升作业和管理水平

领先型城商行更加重视总行级平台和系统部署：一方面由总行给予支行**作业工具支持**；另一方面提升金融科技在经营分析层面的应用，**提升经营管理可视化、精准化和敏捷化水平**。

关注点六：以平台化思维发展生态

领先者拥有比跟随者更强的平台化思维，更加懂得借助外部力量丰富己方产品和服务。其外部合作伙伴数量和形式更加多样，合作模式包括**在互联网平台中嵌入自己的服务、开放API和SDK等**。

跟随者金融科技发展现状自评结果 — 亟待金融科技产能释放

基石

关注点一：盲目跟随，缺乏差异

跟随型城商行**大多缺乏整体金融科技规划**，容易出现**一拥而上，盲目跟随的情况**。如之前城商行大规模上线直销银行，但由于未对客户**需求匹配针对性服务/产品**，导致用户体验不佳，直销银行“有名无实”。

关注点二：尚无独立团队，缺乏发展动力

组织方面，**跟随者尚未设立独立金融科技团队**。大多城商行将金融科技发展职能归属于信息科技部或零售业务部门，由此导致金融科技发展缺乏整体规划及发展动力。

关注点三：数据治理有待全面提升

相较于领先型城商行而言，**跟随者尚未形成全面数据治理体系**。普遍缺乏数据采集标准和质量控制，尚未充分挖掘数据价值，数据安全意识也待提升。

抓手

关注点四：理财产品同质化严重

受限于数据及系统，跟随者尚未对核心客户有全面认知，导致难以针对其打造特色行产品及服务，理财产品同质化严重，难以对客户产生较大的吸引。

关注点五：移动化、智能化进步明显

然而相较于两年前，城商行在业务移动化、智能化上有了较大的进步，推出了移动授权等服务，同时也将生物识别技术应用于柜面业务场景，提升客户体验，加快服务效率。

金融科技领先型城商行/民营银行的分布密度从东部向内陆逐渐递减



注 1. 该图所展示结果基于《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》调研问卷、专家访谈以及公开资料综合评价得出，仅列举部分领先型城商行和民营银行作为示例，并未穷举。

注 2. 案例参见本报告《城商行金融科技发展状况及痛点分析》。

注 3. 案例参见本报告《城商行金融科技发展方向及创新实践》。

2018年, 领先型城商行的产品/服务 涌现了以下创新亮点, 多数离不开 金融科技的支持

零售业务

- 基于大数据的个人无抵押消费金融
- 全流程在线网络交易平台
- 大力发展供应链金融, 推出**供应链线上服务平台**
- 将**区块链**技术应用在**动产质押**等领域
-

公司业务

- 发行“**双创**”专项债务融资
- 发展**绿色金融**, 发行绿色债务融资工具等创新产品
- 发行**小微资产支持票据**、**信用风险缓释凭证 (CRMW)**
-

理财业务

- 推出公/私募净值型新产品, 推进**产品向净值型转型**
- 成立**理财子公司**, 理财产品分类、分层更加精确
- 落地商品、股票、信用等**挂钩型结构性存款**
- 创新**智能投资组合**产品, 满足客户流动性需求
-

其他服务 支付等

- 联合互联网支付巨头开展当地**智慧城市**建设
- 推出**公积金智能托收**
- 上线**智能外呼**
-

金融科技建设成果

— 北京银行:数据、服务、渠道三大支柱

科技领先型银行

智慧数据	智慧服务	智慧渠道
<p>打造涵盖营销、风控等大数据产品化服务体系使产品化供给能力进一步加强:</p> <p>营销: 基于数据推出“千人千面”智能营销模型, 实现客户精准营销</p> <p>风控: 利用大数据完善智慧风控引擎, 建立信用风险评估模型</p> <p>数据库: 建设自主可控、满足互联网高频高并发场景需求的企业级分布式数据库, 率先将NewSQL数据库方案应用于核心交易场景</p>	<p>依托企业级分布式数据库和微服务架构, 逐步形成以分布式“支付服务、网贷服务、账户服务”为中心的基础服务能力</p> <p>接入网联支付清算平台和银联无卡快捷支付平台, 完成金融服务互联网平台和网贷平台建设</p> <p>完成人工智能服务平台建设, 智能化分析进一步提升</p>	<p>聚焦移动优先战略, 完成零售手机银行4.0投产, 在四大方面实现全新升级:</p> <p>交互界面: 打造全新交互界面, 提升用户体验</p> <p>个性服务: 利用大数据等技术, 提供智能客服、智能推送等全方位服务</p> <p>安全壁垒: 利用生物识别、语音识别技术提升安全壁垒</p> <p>场景融合: 上线“出境金融”等场景, 为用户提供在线签证、出国旅游等50余项服务</p>

对外合作

基于自身信用卡业务，深入客户生活场景，跨领域推出**联名信用卡**，合作方包含居然之家、公积金、王府井百货、全国友联、中荷人寿、首汽约车、爱奇艺以及京东金融等

组织架构

北京银行**成立数字化转型领导小组**，围绕数字化转型推出“四大机制”

- 客户需求的快速响应机制
- 跨线联动的专业评估机制
- 执行有力的项目落地机制
- 有力的督办和后评价机制

北京银行**金融科技子公司**挂牌成立

成就

- 完成智慧银行、自贸区、社区银行等**多项科技应用创新**，在智能风控等16个领域取得了重要创新应用成果
- 2018年零售资金量与理财销售规模双双突破6,000亿元，信用卡发卡量突破300万张

来源：年报、公开资料

金融科技建设成果

— 杭州银行:打造新型智慧银行

战略

以新模式、新技术及新场景助力数字化转型，构建新时代智能金融的银行样板，铸就数字金融

举措

➤ 产品创新

零售金融

线上零售信用贷款平台：“公鸡贷”，采用“线上+线下”运营模式，创新多维度客户评价机制

线上财富管理业务平台：“牛大管家”和“神机营”，带动储蓄存款余额及零售理财销售等的增长

小微金融

微贷产品体系：线上“税金贷”+线下“微贷卡”

抵押产品体系：线上“云抵贷”+线下“抵易贷”

➤ 渠道运营建设

推进信贷集中运营：支撑信贷业务线上化，继续完善基础集中运营平台，推动智慧网点转型

推动线上服务渠道建设：重点发展移动端，稳步推进移动支付；直销银行发布全新品牌“宝石山 NEO BANK”，打造以安全和高效为基础，智能和生活为中心的数字银行，提供优质的移动服务新体验

数据治理

内部：着力提升数据治理水平、报表系统优化升级以及数据规范报送，加强数据质量的源头治理

外部：与浙数文化开展数据合作，进一步提高服务质量、风险抵御能力和金融服务效率

外部合作

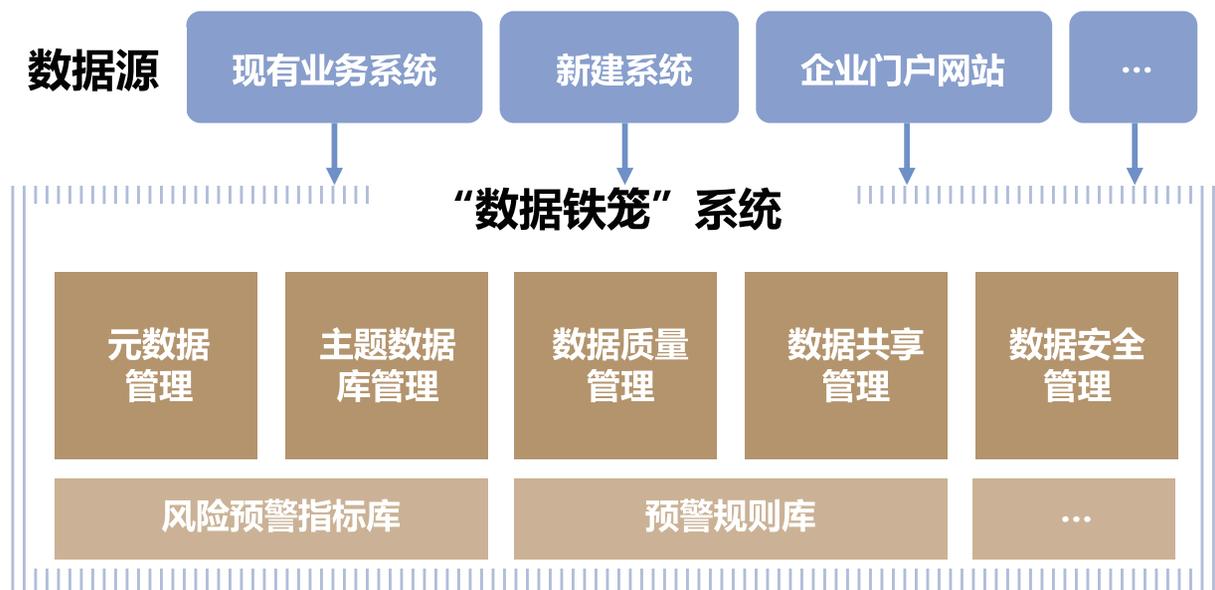
金融科技创新实验室：与阿里云及 CityDO 等生态合作伙伴联合建立，通过人工智能、分布式、大数据、区块链和移动平台五个方面的研究，探索金融科技公司化运作模式，推进金融服务的多样化、个性化和精准化

成就

- 荣获2018浙江金融科技十大案例
- “公鸡贷”平台在上线以来，申请人数超过28万人，累计合同生效笔数超过8万笔，累计合同生效金额超过197亿元
- 直销银行注册用户数达156.91万户，资产规模达93.65亿元

来源：年报、公开资料

金融科技建设成果 — 贵阳银行:大数据造就金融服务特色银行



系统功能



异常监控

全面覆盖权力运行过程、个人行为、业务风险、操作风险、信息科技风险、舆情监测及银行服务质量，实现**总行集中管理、总分支分层授权应用**



数据整合

整合全行100余个信息系统中的数据进行，与省内外的数据运营商合作，对**条线数据**与**块状数据**进行收集、处理、转换、挖掘与应用，构建出各类数据模型，并搭建大数据应用分析平台



运行电子化

建立覆盖传统业务、风险控制、经营管理、互联网金融和移动金融等各领域的信息系统，**积累大量银行交易数据及管理数据**

跨界合作与综合金融服务创新

爽爽Bank

- 集理财、大数据贷款及生活缴费等个人银行服务于一体的“**金融+互联网**”服务平台

云金融服务平台

- 与中国银联携手构建，致力于为收单机构、行业及中小微商户提供互联网金融服务，实现清算资金D+0、结算、理财等增值服务

数谷e贷：智能审批+智能授信

- 与BBD联合打造，深度挖掘客户的征信、POS流水及纳税信息等外部信息和业务申请信息、账户交易信息等内部信息，归纳提炼反映客户行为特征和资信能力的**衍生变量**，采用**人工系统评分相结合的组合决策审批模式**
- 通过“决策系统”将各种变量信息整合，构建风险识别和计量体系，还原小微企风险画像，实现智能授信

票链联盟：区块链票据平台

- 与其他8个银行协同合作，与**区块链金融服务公司跨界成立票链联盟**，并作为节点加入区块链票据平台，通过区块链共识管理机制，**运用丰富的金融产品工具服务于场外（票交所以外）的票据市场**

来源：年报、公开资料

金融科技建设成果

— 广州银行:把握金融科技,打造“智慧银行”

确立“金融科技赋能”发展思路,提出“1234”金融科技发展战略体系

目标1 “具有现代数字化核心竞争优势的轻型银行”

实现2 “新一代核心业务系统”及“智慧银行互联网平台”双轮驱动

打造3 “全功能线上银行”、“大数据及智能风控”及“业务创新孵化”三大平台

聚焦4 “业务创新发展”、“业务科技融合”、“技术能力建设”及“科技体制机制”四大领域

金融科技举措

“金融+场景”,构建广银生态圈

智慧银行中心

打造**全功能、全景化在线轻型银行**,该中心已储备项目20余个,已上线运行二类户电子账户无感支付、广银安e贷等产品

移动金融生态圈

以手机银行和微信银行为核心的移动金融生态圈,打造支持本地生活的集支付、理财及休闲娱乐功能的移动支付平台

金融IC卡应用场景

融合广州地铁支付乘车票功能,提升金融IC卡使用率

“科技+服务”，建设智能型网点

智能柜台

以身份证触达全部交易的“1+N”业务办理模式，以人机交互写作、人脸识别、电子采集及无纸化签名等技术，将网点由“**事务处理型**”向“**服务营销型**”转变

智慧银行旗舰网点

通过数字媒体、人机交互体验及快捷交易流程，打造互联互通的“一站式”平台

移动营销平台建设

基层网点从“坐商”到“走商”转型，渠道延伸至小区、企业、商圈、专业市场等

打通服务百姓生活“最后一公里”

智慧校园

“广州大学城一卡通”项目，采用“大学城一卡通+银行二类账户”模式，整合校园线下消费场景及第三方在线支付功能

智慧医院

在线实时查询收款记录、对账、退款等

金融服务进社区、进乡村

设立社区及农村的金融服务站

小微企业开户绿色通道

设立小微企业服务专口，加强开户指导

来源：年报、公开资料

金融科技建设成果

— 微众银行:定位“连接者”,打造商业生态

战略

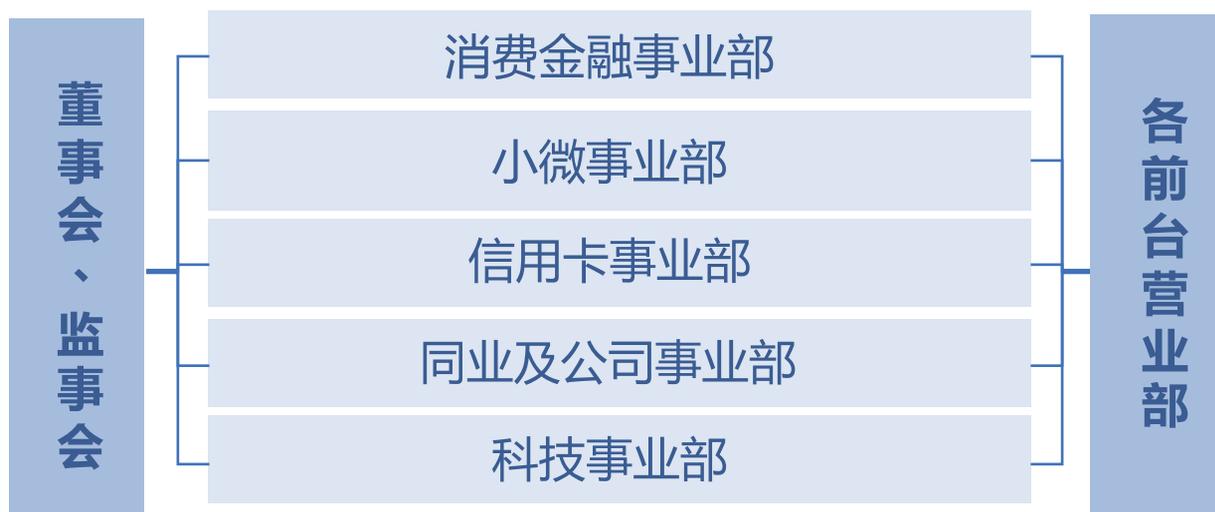
以“连接”为核心战略

不仅连接金融机构与腾讯客户群,也连接金融机构之间或其他平台之间;与同业深度合作以分享客户,提供产品创新与技术支持

商业生态全景

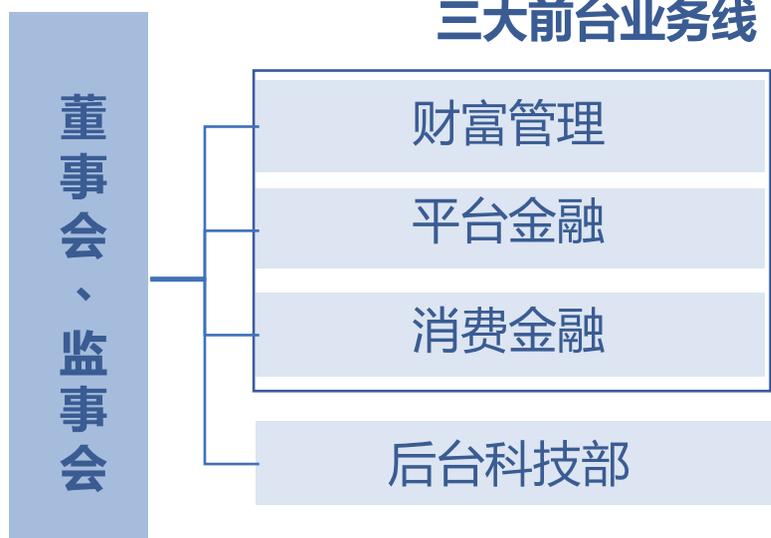


优化“事业部制”组织架构



取消事业部

三大前台业务线



- ✓ 取消事业部，改为“条线制”，建立三大前台业务
- ✓ 进一步缩短决策链，动态调整组织架构，便于实现自下而上创新

来源：年报、公开资料

尽管近几年城商行在金融科技上有所建树 但仍存在诸多痛点

嘉兴银行

副行长章张海

“供应链金融目前存在一个痛点是在于，整个信息物流及资金流如何封闭。对核心企业来说，下游企业是应收，我们如果放款给下游企业，难以把控风险。”

富民银行

行长助理李鹏

“风控能力不足制约了资金充沛的地方性中小银行发放贷款，银行贷后管理能力缺乏，但又无法构建大规模的线下团队。”

山东省城市商业银行合作联盟

监事长孟琳

“目前城商行的战略主要集中在传统的存贷款业务发展上，而系统偏老旧，综合业务系统基本五年更迭一次，现在金融科技飞速发展，可能跟不上行业发展趋势。”

广西北部湾银行

行长助理韩刚

“数据质量是金融科技企业的生命，需确保输入数据的真实性及可靠性，如果数据失真，再好的模型和系统也会导致决策失误和风险失控。”

洛阳银行

互金板块郭伟

“城商行做供应链金融要围绕企业账户资金体系做资金往来，这就要求完成对公客户的面签进而进行账户申报；而核心企业的上下游，一般不会集中在一个地方，特别是分销型企业，上下游遍及全国，因此账户开立对于城商行来说是很大的难点。”



来源：调研访谈

城商行金融科技发展现状及痛点

战略

金融科技战略规划水平

领先者紧跟大型银行，跟随者缺乏整体规划

随着大型国有、股份制银行在金融科技发展上先行一步，相当数量的城商行开始向大型银行看齐，其中不乏亮点案例，如北京银行、上海银行等。对于跟随型城商行而言，大部分数字化转型意愿强，但战略规划集中在业务发展上，缺乏对金融科技的差异化发展战略，由此出现了一拥而上、盲目发展的情况，如之前城商行大规模上线直销银行，而产品和客户体验却没有跟上，导致许多直销银行“有名无实”，只有少数城商行将直销银行真正做成了精品线上品牌。

品牌影响力

重视差异化品牌建设，品牌营销投入收效低

品牌是银行吸引客户和人才、持续发展的重要软实力，对竞争激烈的城商行来说尤其如此，在当前格局下，品牌建设对银行负债业务影响尤为明显。大部分城商行注重品牌建设，注重树立特色的品牌形象和创新的服务理念，以形成差异化的传播定位，例如，苏州银行提出“苏式金融，舒适随行”的品牌定位，而长沙银行致力于打造“一家智造快乐的银行”。然而，就品牌营销而言，难以较低投入取得较高产出，城商行仍需要培养适度品牌建设和品牌营销的观念。

应用

渠道

线上渠道 — 领先者线上获客效益显著，跟随者尚未有明显产能

大部分城商行都较早布局了线上渠道，且获客效果显著，但随着竞争加剧，线上获客成本水涨船高，跟随者由于未实现在零售业务上的规模效应，获客成本高于大型银行及领先型城商行。

线下渠道 — 领先者进行网点集约化转型，总体仍存在粗放扩张的现象

随着物理网点经营成本日益上升和网点服务离柜业务率大幅提高，领先城商行物理网点开始往精简型、节约型、智慧型转型，比如网点不再追求大面积、全配备，而是对社区网点等较为轻型的网点的单个面积做一些限制，或者缩减现金柜数量等；而一些跟随型城商行的线下渠道建设则仍以资源投入和人力密集型管理为主。

渠道整合 — 领先者打造跨渠道体验，跟随者缺乏跨渠道的资源整合

领先者已经通过在线上及线下渠道提供统一的客户体验、丰富线上产品体系来打造跨渠道体验，这方面以北京银行直销银行等为标杆。对于追随型城商行来说，虽有线上渠道，但与线下渠道的数字化协同程度很弱，线下业务仍以柜台渠道为主，智能化水平远低于全国性银行，跨渠道的产品、营销资源未得到有效整合，客户体验待提升。

领先者的批量营销方式多样，跟随者更依赖客户经理

多数城商行可以做到批量营销，领先者批量营销方式较为多样，包括依托商圈和社区营销、依托核心企业对信息流和物流进行供应链整合实现上下游企业批量授信和批量开发、与互联网平台合作进行线上导流等；而跟随者长期依赖客户经理陌拜跑客户，这种模式在经过多轮淘汰后，目前的客户触达率已接近瓶颈。

精准营销普遍较弱，领先者相对实践较多

由于缺乏营销意识，缺少营销人才以及系统支持，精准营销是城商行普遍的弱项；领先者在精准营销上做了更多尝试，包括利用KYC和KYB系统对区域内客户信息进行整合，提高零售和小微企业营销精准度等；同业业务方面则基本依靠从业人员互相认知、了解。

产品创设能力受限，总体产品品类有限

每家城商行业务覆盖范围有限，产品开发成本又很高，且差异化定价能力不足，导致产品种类有限，多集中在存款、贷款和结算。

基于禀赋，产品端发展策略各有侧重

城商行在贷款产品创设上各具特色，纷纷基于地域优势创设特色化信贷产品，如基于市民消费的消费贷、基于G端业务的税务贷、政采贷等；而对于理财产品来说，领先者与跟随者发展策略出现分化，资管新规之后理财同质化现象得到遏制，领先城商行组建主动管理团队，跟随行城商行限于投研资源，选择扬长避短，转而发力销售端。

城商行贷后管理难度较大而重视程度不足

城商行的信用风控主要体现在将信用评级、反欺诈及反洗钱等领域，而对贷中、贷后的风控重视不足，贷中监测缺失率以及催收失联率相对较高。城商行“城户”客户比例高，不同于农户稳定性高，城户的流动性大、“贷款跑路”的风险高，进行贷后管理难度大。

小微企业风控耗费大量人力

地方性小微企业作为城商行信贷主要发放对象之一，存在财务制度不健全及财务信息失真等现象，使得审批流程信息不对称，需花费大量人力进行手工尽职调查。

信贷和同业大数据风控存在人才与数据缺失问题

大部分城商行非结构化风险数据处理能力不足，风险数据收集处理难，且缺少专业的风控人才开发和维护风控模型；针对同业风控，城商行缺乏自建风险引擎的能力，而外部厂商提供的风险引擎又存在与内部风险模型整合效率较低等问题。

运营

部分领先者探索运营“精益化”、“智能化”

国内城商行的运营活动大多停留在以账户为核心的清算结算的传统集中化运营范畴，但也有部分领先案例，借助外部力量的围绕“精益化、智能化”探索运营提效的可行方案。

客户维护成本高，缺乏智能化工具提升服务体验

除少数领先者外，大部分城商行未建立专业的客服队伍，客户维护主要依赖定期优惠活动、理财经理，成本高且效率低，缺少智能化移动工具、客服系统等支持业务需求。

生态

互联网化程度 线上化

多渠道建设基本完成

城商行的多渠道建设基本完成，基本都建立了电子银行、手机银行等线上渠道，但各线上渠道之间的协同程度不一，尚未实现“跨渠道”建设。

平台服务丰富程度与 合作伙伴数量

围绕“政、企、校、医、行”建设本地生态

领先城商行在智慧政务、智慧园区、智慧医疗、智慧教育、智慧出行等领域全面推进，跟随型城商行也在尝试构建本地化场景金融生态圈，与客户生活场景产生紧密关联，如桂林银行同旅游局合作，围绕特色旅游景点推出可打折的“八桂旅游卡”。

共享等支撑机制
是否实现互利

以分润机制支撑引流，多数合作仍为传统的“采购模式”

城商行普遍与外部平台建立了基于分润机制的引流合作，但监管对城商行跨区域展业有所限制，为“合作引流”埋下风险点；城商行同业依赖较为严重，互利共享、健康的同业生态仍待形成。领先者与BATJ等互联网平台展开了联合贷款、技术、数据等方面的合作，以全方位战略合作伙伴的形式保障实现双向赋能。跟随者除了线上引流合作外，与外部的合作模式大多为传统的“采购模式”，互利共享的战略合作伙伴关系较为罕见。

组织

金融科技的支撑力度
组织架构对

领先者率先开启组织转型，跟随者尚由传统部门领头

领先者已开启组织转型，设立专门的金融科技组织统筹开展金融科技和创新型项目，而大多跟随者并未设立专门的金融科技组织架构，通常由信息科技部或零售业务部门下设二级部负责，银行各部门之间存在协调不顺畅、难以形成合力的情况，导致项目成效有限。

金融科技管控
与创新架构

审批流程复杂，创新基因缺乏

城商行针对创新型科技项目缺乏专门的审批制度，导致项目推进慢等问题。从股东背景考虑，城商行的大股东一般为地方财政或当地国有企业，在经营和发展上缺乏来自互联网的血液注入，缺乏科技创新基因，导致对新技术应用、新商业模式反应滞后。

绩效考核与激励机制

领先者创新激励机制，跟随者缺乏改革意识

领先型城商行已经开始针对金融科技人才的引入、培养、薪酬激励等开辟专门的制度和流程，如新设科技职级职序等，然而大部分城商行仍缺乏这方面的改革意识，导致对科技人才缺乏吸引力。

科技人才数量与结构

复合型人才缺失

受限于地理位置及薪酬等原因，城商行难以引入复合型人才，导致科技发展人才储备从数量和结构上均存在不足，成为发展金融科技的最大掣肘。

数据

数据标准和质量

缺乏数据采集标准和质量控制

一方面，客户数据积累仍然薄弱；虽然领先者已经开始有意识地采集和存储客户行为数据，但由于缺乏采集标准和质量控制，有效的数据积累仍然薄弱；而跟随者们的思维还停留在被动积累数据的模式上，信息采集以财务和交易信息为主。另一方面，借由外部数据丰富数据积累的方式也存在弊端，其一是由于异地互联网平台所采集的跨区域客户数据，在制式等方面不一定满足中小银行的实际需求；其二，外部数据的真实性和可靠性验证难度大，如果是刻意数据失真，处理和解决的难度很大。

数据管控

数据治理未成体系

领先者已初步搭建全行数据治理架构，然而跟随者普遍尚未形成数据治理体系，呈现数据多头管理、系统制式不一造成的数据孤岛现象。

数据应用

数据应用价值未被充分挖掘

经调研发现，城商行员工仍然普遍缺乏大数据思维，业务层面需求未能充分地转化为数据分析挖掘需求，尚未实现大数据全面支持客户画像及业务决策。

数据安全

数据中心扩容改造，数据安全意识待提升

领先城商行正逐步完善行内的数据安全机制，对于数据中心进行改造和扩容；跟随型城商行普遍存在基础设施建设水平难以支持数据的全生命周期安全管理的情况，目前尚未对数据安全进行完整理解，并存在弱化或缺失安全防护措施，对突发事件应急处理经验不足，缺乏完备应急预案，以致故障排查缓慢的情况。此外，国内银行纷纷尝试建设开放银行，开放银行的发展势必对数据安全和数据隐私有更高的要求，值得城商行关注数据安全建设。

技术

整体信息化能力

领先者信息建设全面，跟随者局部优化架构

领先城商行纷纷开展新一代核心系统建设，具备较为完备的IT基础设施；而跟随型城商行则基本处在局部优化技术架构和开发架构、形成基础的系统开发和运维能力阶段。

技术投入

科技投入持续加码

近年来城商行整体对科技投入有明显增加，领先者正在启动新一代核心系统的建设，如广西北部湾银行计划增加投入建设新核心；而跟随者也纷纷与外部金融科技关于信贷风控、智能进件等展开合作。

自主开发能力

依赖外包，自主开发能力普遍不强

大部分跟随型城商行自主开发能力不强，自招开发人员主要负责核心安全系统和运维工作，核心系统等系统开发任务主要依赖外部供应商或由外部组织统一开发，因此系统也存在制式不统一、更新换代慢等问题。

人工智能技术应用情况

新技术使用情况差异大

领先型城商行已全面利用领先的金融科技赋能业务，如北京银行构建区块链服务平台，实现与贵宾权益、供应链金融等业务场景对接，提升客户体验；而跟随型城商行大多依赖外部科技公司，运用文本识别、语音识别等技术服务前台业务。

小结：城商行金融科技发展状况及痛点分析

城商行在六大发展建议的实现度

基石：需巩固

树立“北极星”式金融科技战略目标

领先城商行已纷纷确立全行层面的创新型金融科技战略目标，而跟随型城商行战略规划集中在业务发展上，仍缺乏对金融科技的差异化发展战略。

重构韧性文化和柔性组织

尽管领先城商行已设立专门金融科技部门，然而除部分民营银行已采取敏捷开发模式

外，其他银行仍存在审批流程复杂，系统迭代速度慢的问题。**无法快速响应客户需求，将会对提升客户体验造成障碍。**

夯实数据资产支撑

数据是支撑金融科技发展的基石，单因内部数据积累不足，外部数据真实性待考证，且数据治理体系不完善导致数据孤岛及应用度不高的情况，**城商行仍需不断加强数据资产管理。**

抓手：待磨炼

设计与客户“超级相关”的产品和服务

在过去城商行采用的“扩地域、冲规模、全覆盖”策略下，**城商行产品同质化的现象明显**，而如今在监管限制扩张的背景下，如何深挖本地客户设计“超级相关”的产品及服务成为城商行制胜关键。

通过数据应用和AI应用构建以人为本的客户互动

尽管多数城商行已上线直销银行、微信银行等线上渠道，但是由于定位不清、创新不足、差异不够等原因，产能不明显；而线下渠道网点转型仍待推进，且缺乏与线上渠道的联动。**城商行尚未实现跨渠道整合，需更加注重给予客户一致且友好的体验。**

连接平台和生态系统

领先城商行已围绕“政、企、校、医、行”着手搭建智慧城市生态，跟随型城商行也在尝试构建本地化场景金融生态圈，与客户生活场景产生紧密关联。**然而对于国际聚焦的开放平台，还鲜有城商行涉及。**

04

城商行金融科技 发展方向及创新实践

相较于大型银行及股份制银行，城商行科技自主研发能力及人才储备仍是短板，我们认为银行更应该着重执行速度而不是拥有技术，所以应更多通过借力及合作的方式迅速建立自身优势。

城商行也应抓住区位优势，以金融科技为支撑，深入服务当地产业及小微；或把握市场机遇，做大零售银行；同时随着API/SDK等技术不断成熟，开放平台终将成为城商行发展的重要手段。

城商行金融科技发展方向及创新实践

城商行发展建议

战略

① 因势利导，找准差异化定位

城商行在区域中面临激烈竞争，需借助客户、股东等优势，找准差异化的发展定位，可借鉴领先城商行，如上海银行定位为“零售银行”、“精品银行”；江苏银行则是“轻型银行”、“交易银行”；桂林银行致力于打造“市民银行”、“中小银行伙伴银行”等。

② 重视金融科技的创新引领作用，将创新型战略上升到总行层级

金融科技与创新息息相关，其发展离不开一套行之有效的创新架构，又能反过来引领创新。需要将创新战略上升到总行层级，这样才能自上而下地推动业务互动协作、激励所有业务部门和职能部门共同制定创新主题并确定KPI。

③ 明确以客户为中心的发展方向

随着客户行为及需求的快速变化，城商行须向“以客户为中心”的思维转变，可采用客户旅程分析方法，开展从触客到售后的端到端流程梳理和优化，并基于大数据不断优化客户体验。

优秀案例—上海银行

金融科技 战略规划

“双维度”创新机制，推动金融科技创新

自上而下：从战略规划出发，围绕业务战略重点

自下而上：从全行精细化管理出发，合作共赢调动基层

渠道	上行快线——直销银行 存贷服务智能化： 覆盖存款、理财、基金及小额消费信贷等服务 特色金融开放化： 连接生活场景，提供物业教育缴费、党费交纳、就餐充值、国际汇款、出国翻译等特色服务 用户体验极简化： 采用“All-White”风格，并提供用户个性化偏好定制服务
产品	上行e链——供应链金融平台 区块链应用： 利用区块链技术延展核心企业信用，核心企业开具付款承诺函，供应商可将其拆分支支付给二级、三级上游供应商，也可向银行申请贴现；债权到期后，核心企业进行付款

来源：调研访谈、年报

应用—渠道

① 线上渠道：给App适当“减重”、整合线上资源、重点发展本地流量

随着城商行App概念和场景的丰富，出现了打开速度慢、兼容性低等影响客户体验的现象。城商行应基于业务优势，在不影响主体业务的基础上尽量精简App，包括大刀阔斧地功能合并或缩减、小修小补地压缩图片等。

整合手机银行、直销银行、网上银行等数字化渠道资源，实现客户跨渠道体验一致性同时避免资源浪费：进行统一的互动设计、成立专门的渠道客服团队、建设统一的线上产品体系等；注意重点吸纳本地流量以避免合规风险。

② 线下网点：坚持数字化转型

第一，将标准化流程的业务逐步向自助渠道迁移，可借助身份自动识别、智能自助服务机、远程视频柜员机等金融科技手段；

第二，以移动互联技术帮助客户经理团队转型，如为客户经理团队配备标准化的展业工具，同时将客户信息在公司级系统中统一记录，避免因客户经理团队流失而导致的客户资源流失；

第三，在服务过程中抓取客户行为数据，返回数据库以帮助后期进行精准营销。

优秀案例—江苏银行 打造线上渠道场景生态，充分促活客户	
<p>直销银行三大平台</p> <p>爱健康：金融+医疗 车生活：金融+交通 爱学习：金融+教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 直销银行客户数超3000万 ✓ 车生活平台客户数增长8倍 ✓ 爱学习平台签约机构过千家 ✓ 爱健康接入医疗机构447家 	<p>串串盈云平台</p> <p>好玩：趣味游戏、活动展示、赚豆任务发布 好赚：苏银豆线上商城、线下商城 苏银豆抵扣支付</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 客户数近500万户

来源：公开资料

优秀案例—浙江稠州商业银行 推进移动展业，转型线下渠道	
<p>移动金融服务平台</p> <p>客户经理通过Pad在前端移动化受理业务、采集客户信息，前端业务数据和影像资料实时传送到远程中心审核</p>	<p>生物识别技术</p> <p>人脸、指纹、指静脉等已应用于电子渠道和柜面业务场景，日均识别应用量达1.6万次，全行电子渠道替代率达97.4%</p>

来源：公开资料

应用一营销

① 领先者可通过客户旅程分析方法确立营销节点

大型银行倾向采用客户旅程分析方法以真正实现用户导向，如招行的“客户旅程地图”。领先型城商行可引作参考，明确潜在客户最为关心和最有价值的事件，通过客户旅程分析，从客户视角选择最有价值的营销场景，通过丰富的营销活动触达目标客群，特别是年轻客群。

② 跟随者需降低对客户经理营销的依赖

跟随型城商行需丰富批量营销模式，并建立客群经营的理念。结合自身优势，专注发展中小客群（盈利性较高、风险相对分散的小微企业和个人客户群体）。

③ 注重提升精准营销能力

城商行可在现有的客群经营理念之上，以自建或是与第三方合作的方式，通过KYB/KYC系统提升精准营销能力，站在全行的高度统筹交叉营销，并强化公私联动，如与网站合作，针对白名单对贷款和存款业务进行交叉营销等。

优秀案例—中原银行

打造大数据营销闭环



- ✓ 与外部公司合作实施**零售大数据营销应用项目**
- ✓ 采用大数据思路支撑零售客户营销，形成**大数据营销闭环**，驱动零售业务增长提升

来源：公开资料

优秀案例—苏州银行

构建以积分体系为价值纽带的营销服务

“点豆”是苏州银行“起点银行”推出的营销积分，通过以下活动皆可积累点豆：

- 推荐好友下载
- 每日签到礼
- 分享活动赢点豆
- 投资周周排名赢礼



点豆可用于大转盘抽奖活动、兑换话费及京东币等

来源：公开资料

应用—产品

① 对公：坚持“超级相关”，做好G端业务，探索供应链金融

城商行既要致力于打造与对公客户“超级相关”的产品和服务，基于城商行的股东背景，应围绕G端业务，协助当地政府做好政务平台、交通卡、医保卡等服务。此外，可以本地的大型企业为核心，借力线上供应链平台，将核心企业信用延伸至上游多级供应商。

② 零售：“量体裁衣”，以消费金融带动零售信贷业务，做好市民服务

领先型城商行可尝试设计层次鲜明、重点突出的产品策略，以消费贷等爆款获客、以综合金融服务粘客、以附加型增值型产品深挖客户全生命周期的价值。对于理财净值型转型，可通过发行挂钩型结构性存款等手段过渡。

而对于跟随型城商行来说，应追求“小而专”：对贷款产品，重点围绕消费类业务做消费贷；针对理财产品，由于开发高收益类产品需要较高的投研能力，跟随型城商行可重点发力类货币基金产品，并发力销售端，通过智能投顾使理财业务“投顾化”；此外，依托如公积金等G端业务，打造公积金智能受托等衍生服务。

优秀案例—郑州银行

在线供应链平台全面覆盖产业链融资需求

“云融资” 平台

- **上游：线上应收账款融资**
上游企业将应收账款抵押给郑州银行换取融资，缓解企业资金压力
- **平台：白条模式融资**
针对B2B电商平台
- **下游：线上1+N预付款融资**
核心企业内部系统与郑州银行“云融资”平台实时交互，实现下游客户融资放款及贷后监管全流程线上化

来源：公开资料

优秀案例—桂林银行

依托地缘优势丰富零售特色产品

旅游金融业务

发行“十项费用全免”漓江卡，方便客户商旅之行

小微企业信贷业务

推出“小微速贷”，实现全线上自助办理，1分钟申请、3分钟测算、10分钟放款

来源：公开资料

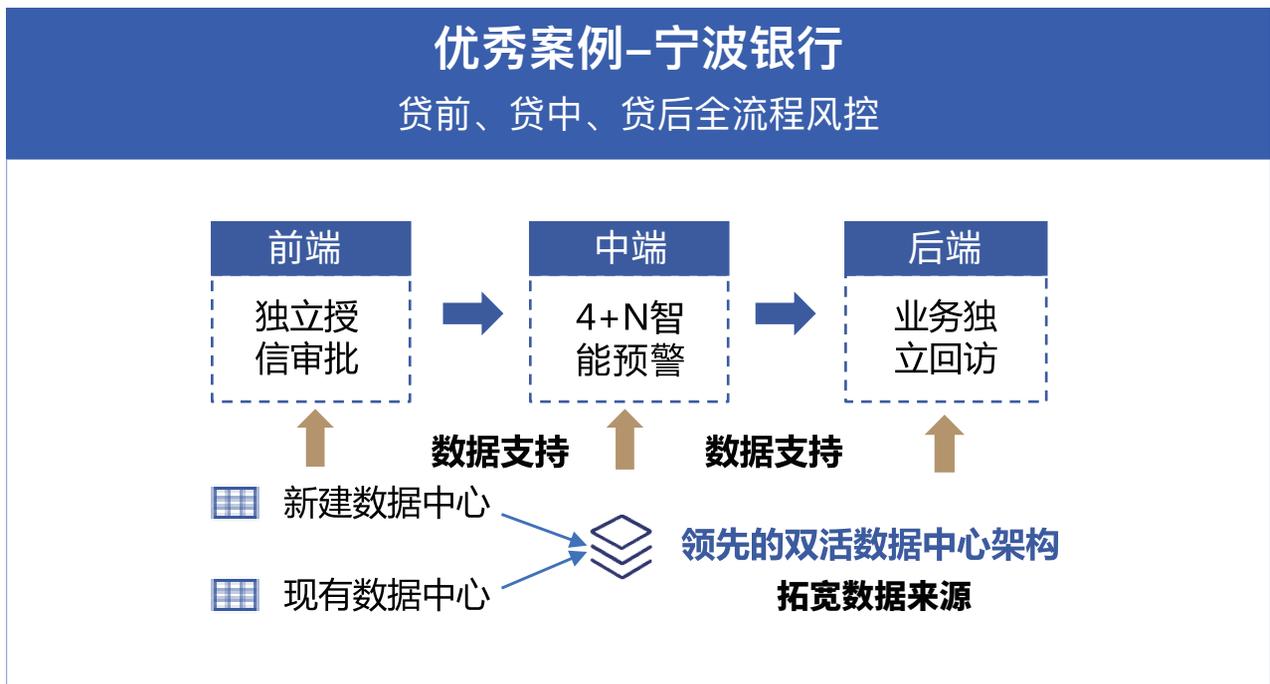
应用—风控

① 建立信贷全流程管理系统，优化小微企业贷款审批流程

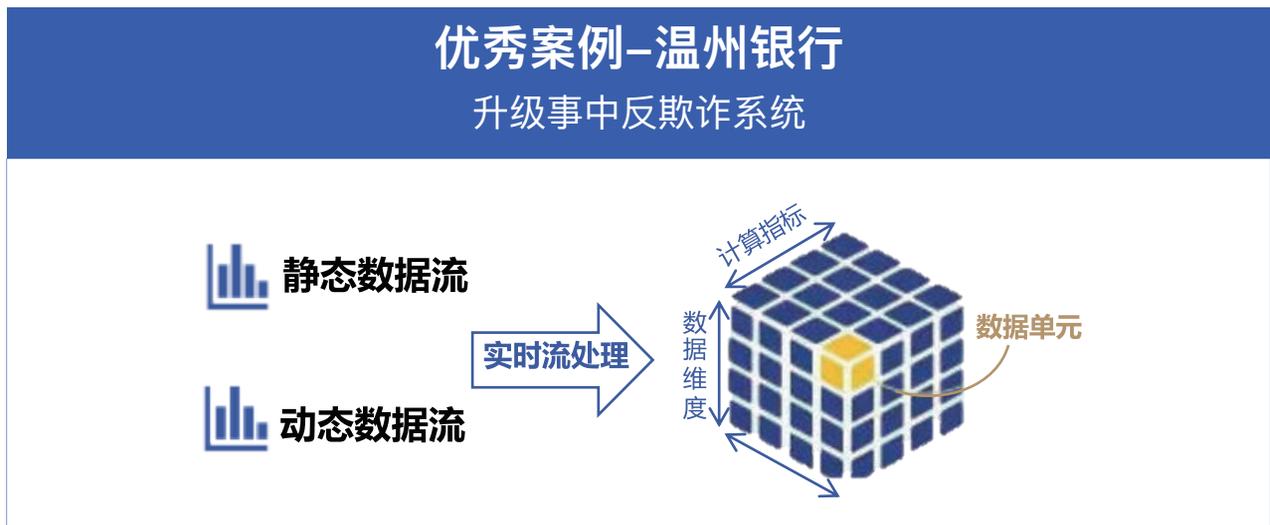
建立贯穿数据捕捉、分析、违约率测算、成本/利润测算、定价和贷款决策支持的全流程信贷管理系统。在自主可控的前提下，借助外部力量建设风控模型，加强小微企业信用评级、反欺诈及反洗钱的智能化程度，建立如大数据信评、智能反欺诈等系统。

② 贷中/贷后：建设智能预警及智能催收系统，加强贷后数字化管理能力

可建立专门贷后管理团队及智能化的风控预警系统，监控个贷风险信息、资金流向，判断客户还款能力及还款意愿的波动，并针对不同层级客户生成不同形式的贷后监控任务。而信贷到期的催收任务，可在人工催收之外，利用语音识别技术、自然语言处理及语音合成技术等实现智能催收，将催收人力重点部署在关键客户上，以此减少信贷失联率，减少贷款不良率。



来源：公开资料



来源：公开资料

应用—运营

① 前台升级传统电销

与银行传统营销方式中以单一团队推进单一产品相比，现在中小银行可采取智能小助手营销，采用客户画像，结合后台数据库，通过电话智能外呼和微信小助手触达客户。在营销多样产品的同时，了解客户需求，节省人力成本。

② 建立智能化客服系统

建设专业的客服队伍和智能化的客服系统，包括在线智能客服以及智能客服跟踪系统等，通过客户投诉信息进行分类反馈、流程优化建议和处理结果整理，挖掘客户真实需求；并及时反应至业务前线以利于服务及产品的优化，最终得以加强客户关系维护。

优秀案例—广西北部湾银行

打造新一代智能网点



新一代智能网点

集便利性、智能化及人性化提供更具效率、更加精准的服务



智能机具

业务替代率高达90%，提供一站式、全方位金融服务



柜台人员

打破“隔窗交流”，实现“坐商型”向“行商型”转变

来源：调研访谈

优秀案例—威海蓝海银行

智能客服提升客户体验

多渠道客服中心

电话、短信、微信、微博及 App 等渠道快速接入

工单系统

多部门协作, 实时跟踪工单流转轨迹



机器人客服

以先进算法形成在线客服智能中控, 全天候接待

云呼叫中心

多线路统一管理, 支持多位客服接入

来源: 公开资料

生态

① 探索开放平台, 延伸客户触点

城商行可探索搭建开放平台, 利用 Open API 或 SDK 等技术方式, 将自己的金融服务模块化开放给合作伙伴乃至客户, 将更多的触点嵌入到外部平台生态中。

② 积极参与智慧城市建设

城商行作为区域性金融机构领头羊, 可发挥自身优势, 多渠道支持政务业务, 如在线办理与缴费等, 全面优化智慧政务体验; 同时可以支付为核心功能, 积极参与智慧医疗、智慧校园及智慧物业等建设, 助力城市提升居民生活水平。

优秀案例-长沙银行

六大智慧项目，加大科技赋能力度



智慧出行

公交卡线上充值，在线违法查询、缴费、消分，预约停车及无感支付、二维码高速过闸等

其他成果

2018年新增智慧医院17个、智慧学校154个

来源：公开资料

优秀案例-济宁银行

与大型互联网公司合作打造线上消费贷平台



- ✓ 与金融壹账通、腾讯、蚂蚁金服、京东等五大互联网平台共同打造联合信贷产品
- ✓ 产品收益高，额度低，适合长尾零售客户

来源：公开资料

组织

① 建立敏捷灵活的柔性组织

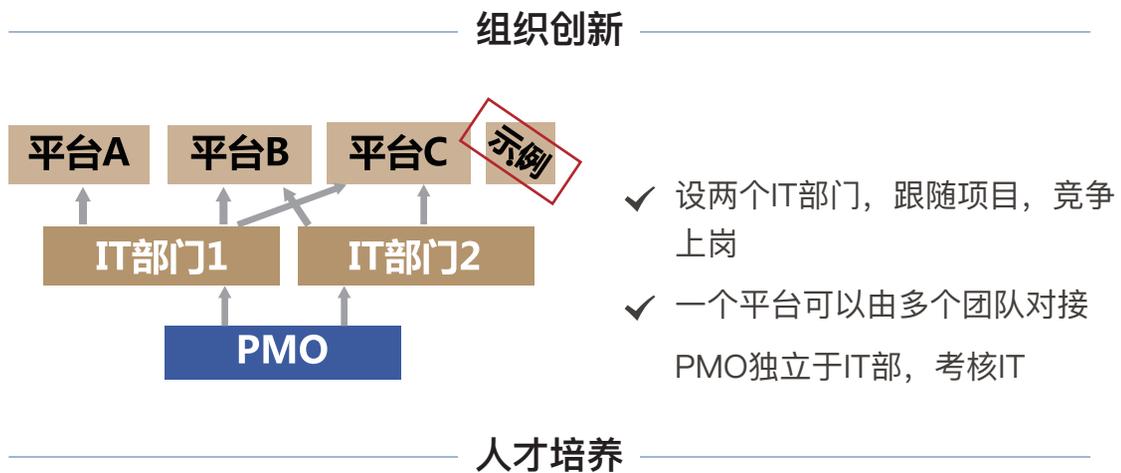
作为金融科技创新发展的统筹推手，城商行需建立专门发展金融科技的部门。该部门需要快速决策、快速响应及快速实现，为此应打破传统银行业务、开发、运营、架构和测试团队之间的孤岛关系，构建多支以项目主导的小规模跨职能敏捷团队，通过不同职能人员的联合，制定端到端的交付解决方案。

② 完善配套机制，培养复合型人才

通过改善薪酬体系及配套机制，可有效激发员工积极性。在人才引入难的现状下，需丰富行内复合人才培养体系，通过开设行内学习平台、邀请外部专家前来授课、制定复合人才培养计划等方式从内部培育人才。

优秀案例—富民银行

组织机制创新与人才培养双管齐下



◆ 打造内部社群，构建闭环学习体系和学习文化

通过开设内部社群学习平台——富民大讲堂，让具有不同知识和技术背景的员工成为讲师

◆ 巧取他山之石，增加外部取经机会

通过鼓励员工主动外出学习，及聘请外部金融科技专家来开展交流会，充分了解最新变革趋势

◆ 创新人才招聘和培养机制

制定管培生计划，三年培养周期，全部由行内高管担任实践导师，对学员从研究到沟通的多方面综合培养

来源：年报、公开资料

数据

① 提升数据管控水平

城商行需建立公司级数据管控体系和基础规范，建立统一的数据仓库及数据接口，将各业务部门的分散数据往上集中管理，实现数据标准化、消除数据孤岛。在此基础上，可建立数据湖，将不同结构的数据统一存储，真正解决数据集成问题。

② 提升数据分析能力

城商行可同金融科技合作，快速建立数据建模能力。在此基础上，可将数据分析及应用前置到各业务部门，在各部门配置专职的数据分析岗，并将大数据分析结果从信贷领域扩展到财富管理零售业务领域。

优秀案例—西安银行

有效掘金大数据，实现“两降两升”

了解客户需求，变“被动接收请求”为“主动提供服务”，并针对性地为客户设计产品、改造流程、触达客户及提高客户体验

提升
体验

提升
单产

精准推送金融产品，提升营销成功率，将客户潜在需求转化为交易行为，提升客户粘性的同时，挖掘单客价值

降低获客成本：基于数据挖掘潜在客户，适当营销实现客户转化

降低运营成本：基于大数据挖掘进行网点转型、流程再造、产品设计及 UI 交互优化

降低
成本

降低
风险

通过大数据风险建模，建立**新型风险防控体系**，有效识别客户状况，**实现系统自动授信、自动预警及自动风控**，提升反欺诈、信用风险防范能力

来源：公开资料

技术

① 优化技术架构和开发架构

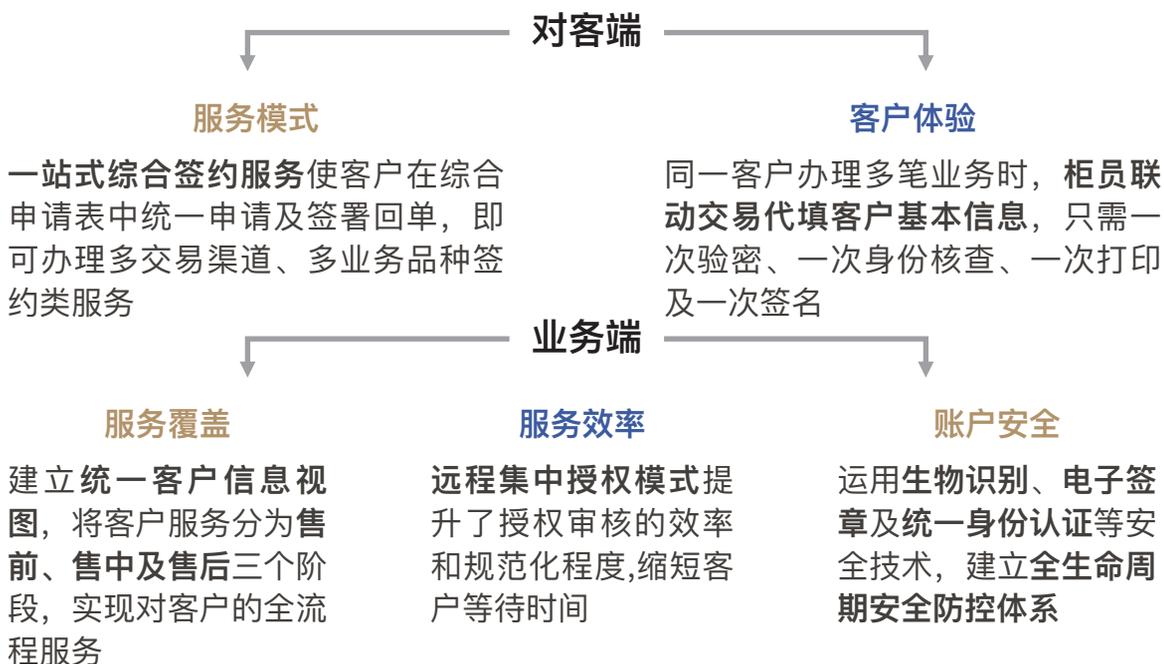
领先型城商行可建设面向服务的技术架构、开发架构，实现资源分配自动化、开发运维一体化；跟随型城商行则需要首先形成性能最大化、成本最优化、标准化的技术架构和开发架构。

② 提前布局关键技术

云计算开始改变数据架构和IT“堆栈”。结合运维开发等成熟工具和敏捷的软件开发速度，云技术可以有效的缩短新产品的开发时间。同时城商行可通过外部合作或自主研发，积极打造API及微服务，通过建立开放式API，将自己的金融服务开放给合作伙伴乃至客户，实现多点触客。

优秀案例—甘肃银行

一次性投产并切换支持全机构、全业务的“新核心”项目，包括18个项目群、200余个新系统及企业级数据中心，在以下方面提升了对业务的支持：



城商行金融科技发展三大实践策略

策略一

以金融科技作为支撑，做大“零售银行”

随着经济增速换挡、消费替代投资成为GDP主要增长动力，零售业务以其抗风险性、高收益率成为包括城商行在内的许多商业银行的转型方向。金融科技主要在以下三大方面支撑做大“零售银行”：

- 以移动互联技术+互动设计，打造数字化零售流量入口
- 借助大数据风控支持实时、低成本的信贷调查、决策和授权
- 与互联网平台合作放贷，带动消费贷款余额的快速增长

上海银行

实践案例

- 强调零售“重中之重”
- 优先发展移动渠道
- 以消费金融发展推动零售资产结构调整
- 2018年互联网消费贷款余额1,095.19亿元，较上年末增长267.55%

策略二

以金融科技驱动区位优势，深入服务产业和小微

城商行可以较快地根据地区经济特点及优势产业进行布局，同时凭借深耕的客户优势、股东优势，更有可能形成区域性金融服务专长。金融科技主要在以下三大方面助力驱动区位优势：

- 利用客户画像+精准营销，洞察本地客户需求
- 基于创新型系统及平台，提供供应链金融等特色产品或服务
- 基于大数据及风险定价模型，提升针对小微的风险定价能力

实践案例

- **贵阳银行：**深耕小微，提升风险定价能力，丰富互联网金融服务
- **广西北部湾银行：**坚持立足广西面向东盟的战略定位，推出跨境电子结算平台
- **台州银行：**设立小微金融服务智慧平台，推出“一站、一分行、一平台、一中心”模式服务小微

策略三

共享、开放，平台化发展

打造开放银行或结成金融科技合作联盟，可以快速积累技术储备、获得更多金融科技能力、为客户提供更多服务：

- **Open API，打造开放银行**
- **结成金融科技合作联盟，合作共赢**

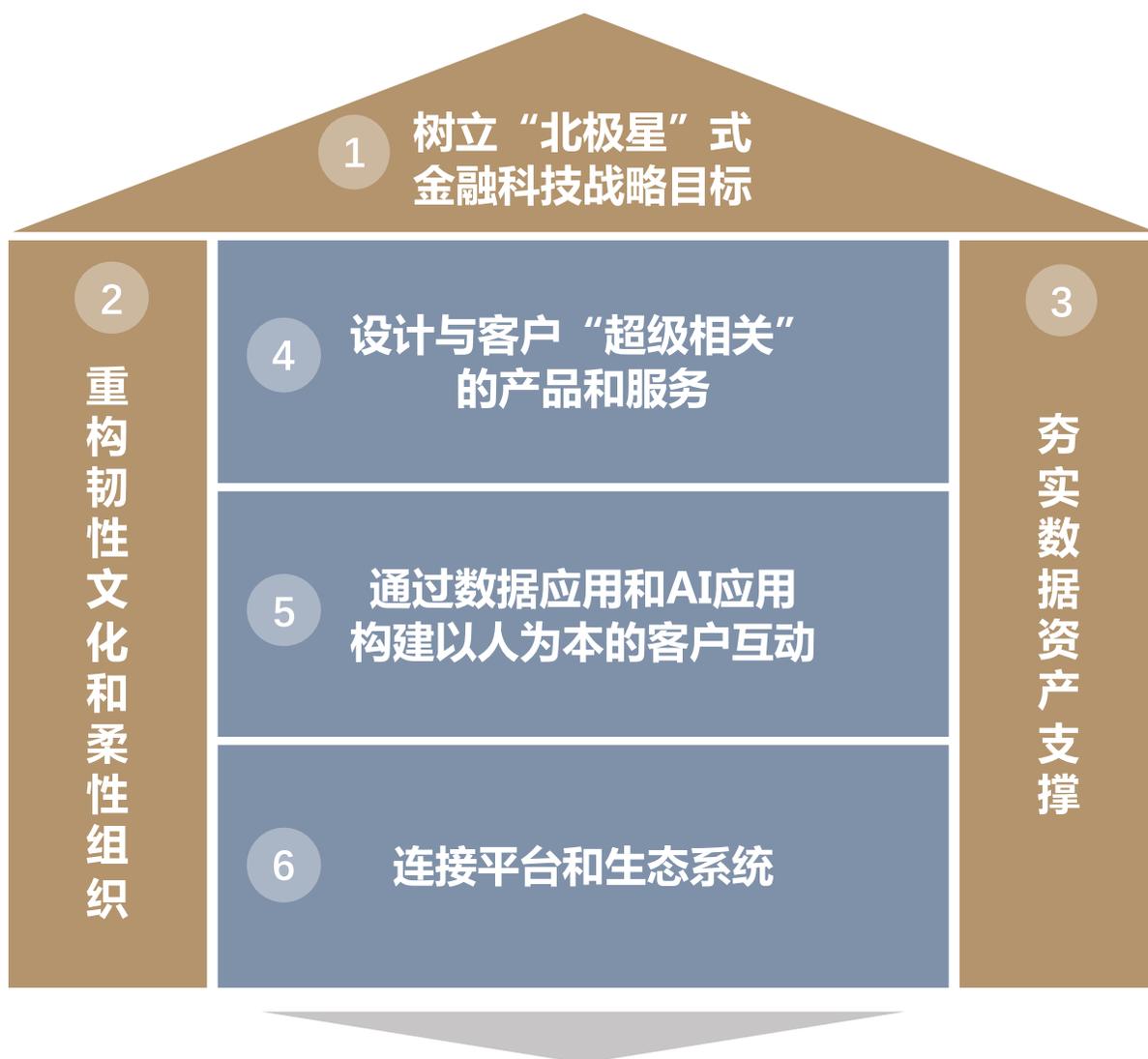
实践案例

- **中小银行互联网金融联盟**
- **山东省城市商业银行合作联盟**
- **合金实验室联盟（Alloy Labs Alliance, US）**

来源：公开资料

小结：城商行金融科技发展方向及创新实践

城商行金融科技六大发展建议



基石

城商行发展金融科技的必要条件，需要长期且持续的投入

- ① 重视金融科技的创新引领作用，遵循渐进式的发展路径
- ② 创设主导部门，建立敏捷组织
 - 完善配套保障机制，激发员工主观能动性
 - 股权改革，注入创新基因

- ③ 构建数据管控体系，提升数据协同度
- 建立大数据平台，挖掘数据应用价值

抓手

短中期见效，兼具重要性与紧迫性

- ④ 对私，围绕消费类业务做好支付等市民服务
- 对公，围绕G端业务，协助当地政府做好政务平台、交通卡、医保卡等服务
- ⑤ 引入客户旅程分析，推动跨渠道整合
- ⑥ 保持开放，利用API/SDK搭建开放平台
- 与BATJ、中国平安等合作，通过打通政府、工商、税务平台等，在智慧城市中提供金融服务
- 拓宽场景，推进出行、教育及医疗领域的支付场景建设，如“智慧校园”、“智慧医疗”等

05

城商行 风险管理专题

今年某城商行被接管主要是由于大股东非法占用过多资金导致的信用风险，目前来看还属于个别案例，对整体银行业的冲击较为有限。但我们知道，这个事件的背后，是过去几年城商行公司治理粗放、依赖同业业务快速扩张从而累积的一系列金融风险；长期而言，则意味着金融供给侧改革实质化推进，在此背景下，预计未来中小银行的并购和重组活动会加速进行，城商行面临着更大的转型压力。

前文中提到，中小银行在风控上仍存在诸多痛点，可以利用金融科技手段进行风控，帮助城商行进行风险管理。同时，我们应该将目光更多地投向城商行内部的信用风险管理、资本管理与公司治理等领域，用制度与科技，保障城商行稳健而长远的经营。

背景：某城商行因严重信用风险被银保监会接管

某城商行被银监会接管前，曾是一家明星城商行。2017年10月该行曾发稿称，该行累计为60万户小微企业、个体工商户提供金融服务；该行曾是银监会评定的首批风险最小（即二级）的七家城商行之一，监管风险评级连续多年保持在二级水平，也曾是某顶级咨询公司长期推荐的城商行零售和小微转型变革成功典范。

曾经的城商行明星、小微金融标杆，到底出了什么问题



1 股东违法违规

6月2日，中国人民银行答记者问

某城商行的大股东是明天集团，该集团合计持有该行89%的股权，由于该城商行的大量资金被大股东违法违规占用，形成逾期，长期难以归还，导致行内出现严重的信用危机，触发了法定的接管条件被依法接管。

2 资产质量欠佳

贷款质量不佳，不良率逐年升高

最近公布数据中，2014年-2016年末，不良率分别为1.37%、1.41%、1.69%，其中14、16年均高于同业平均水平。

资产风险抵补能力下降

拨备覆盖率在2016年末出现下降，资本充足率相关指标呈现逐年下降的趋势。

部分贷款客户资质较差

前十大客户中多次出现被列为异常经营或被列为执行人的客户。

3 同业负债激进

该城商行2014年-2016年末以及2017年9月末同业负债率分别为31.70%、29.06%、37.37%以及48.04%，基本呈现逐年上涨的趋势，2017年三季度末接近于50%。

同业负债总额在2015年末、2016年末及2017年三季度末环比年初增长率分别为3.03%、58.31%以及73.97%，可见在2016年以及2017年前三季度同业负债增长非常快，远高于其总负债增长率

启示：规模快速扩张掩盖经营问题 加强经营管理科技赋能

系统性风险还是个例？

虽然自2016年底以来，中小银行的资产增速大幅放缓，但依然高于其它类型银行资产的增速。规模的快速扩张掩盖了经营风险，对于部分积累了较高风险的城商行来说，面临着资产利润率的下滑、不良率提升、大额风险暴露与贷款集中度过高等问题，而这些问题又进一步昭示了这部分城商行经营模式粗放，在信用风险管理、流动性风险管理、资本管控以及公司治理等领域存在不可忽视的漏洞。

目前来看，该行事件虽然短期内对流动性造成冲击，但对金融体系整体影响有限，应只是个案。但此次事件也敲响了金融供给侧改革实质性推进的钟声，城商行面临更大的转型压力。大浪淘沙，此时更应该将目光投向城商行的内部建设与改革，用制度与科技保障城商行稳健而长远的经营。

需要加强哪些方面的建设？

公司治理

加强中后台金融科技和数据基础建设，完善指标体系，优化经营效率、降低经营风险

对应的金融科技 解决方案

智慧财务

内控合规

结合三道防线中的第一道防线，对客户关联做穿透，控制大额风险暴露与贷款集中度

KYC / KYB

流动性风险管理

密切关注公司现金流及外部流动性环境变化，重点关注负债端管理，做好资金动态规划和调整

流动性风险管理平台

信用风险管理

建立满足大中客户和普惠金融需要的全面信用风险评估方法和事后动态风险管理机制

大数据风控

金融科技解决方案：智慧财务

结合移动技术，支持财务管理业务发展

- 电子报账平台
- 自动会计核算
- OCR智能采集

结合大数据，支持财务提升财务分析水平

- 经营分析
- 管理会计
- 预算管理

结合人工智能，加强财务风控能力

- 智能财务风险管控

实现价值

提升运营效率

- ✓ 减少人工录入，线下业务操作转线上
- ✓ 智能化审核作业，减少人工审核、人工制证
- ✓ 实现基于规则的自动化处理，提升提单效率

深化数据价值

- ✓ 全流程信息留痕，数据“标签化”，助力精细化管理
- ✓ 管控费用真实性，管控报销全流程
- ✓ 为大数据分析、智能征信及机器学习提供输入

控制经营风险

- ✓ 为各部门及分支机构，提供异常报销数据和风险线索，管控财务风险
- ✓ 实现基于机器学习的智能处理，减少流程断点，提高数据一致性

智慧财务案例：平安银行智慧财务

智慧财务平台



自动生成

自动化的简报生成包含未来预测数据



事前预警

由事后发现问题并分析原因转变为事前预警

发掘根因并给出建议

能够深入发掘影响财务结果的业务因子，并给出相应的改进建议



上下联动

业务方对于假设的调整可以马上反映在财务预测上



机器学习

基于历史数据的机器学习，更为准确地进行预测

上下联动/实时反馈

具体事项的预测调整直接反馈在关注的预测结果上

8:30

工作准备

- ✓ 平台自动生成财务简报

9:00-11:00

财务预测简报分析

- 浏览简报，发现本年度预测利润降低，询问平台。
- 平台反馈分析结果，发现是由于普惠预测的不良贷款率提升导致。
- 咨询平台进一步原因及改善建议，平台发现根因是近期新增贷款的客户风险超过阈值，并给出两点建议：
 - ✓ 后续贷款发放时提高标准
 - ✓ 已发放贷款增加高风险标识，强化贷后管理和催收

12:00

改进建议下达及反馈

- ✓ 相关要求下达到业务部门
- ✓ 业务部门确认将会进行调整，并更新相应假设
- ✓ 平台根据最新假设更新利润预测

13:00-15:00

流动性管理月度例会

- ✓ 根据月度资金计划，下月有较大资金敞口
- ✓ 询问平台可以调用的资金渠道及主要的资金使用方
- ✓ 平台根据历史记录推测某大客户应付款即将到账，与对方对接后得到确认；提交相关情况，更新月度资金计划同时发现有大客户提交增加授信申请，在流动性预测中亦占用相应资金



全面感知

通过利用外部非结构化数据，进行分析预测，支持决策

16:30 事项审批

- ✓ 收到一条长期客户增加授信申请
- ✓ 平台进行风控分析符合内部流程，但结合媒体数据及社交媒体分析认为该公司高管调整且资金链有断裂征兆，建议否决
- ✓ CFO接受建议，审批拒绝
- ✓ 平台在后台系统中记录，并更新现金流预测

来源：年报、公开资料

金融科技解决方案:KYB

整合内外部数据源，构建KYB平台，基于大数据穿透客户关联度，进行信用业务客户准入判断



客户画像

工商

-注册资本 -股权出资
-房产信息 -工商信息
-变更事项 -车产信息

企业主

-设备信息
-关联信息
-LBS信息

经营

-财务数据 -财务报表
-发票数据 -税务数据
-ERP数据

AI黑名单

-非银信贷
-舆情黑名单
-集团AI黑名单

信用

-重要关联人
-法院信息
-个人信息

法院

-执行公告
-诉讼信息

行业

-行业分析
-市场竞争

银行账户

-信用卡消费记录 -借记卡收支记录

.....

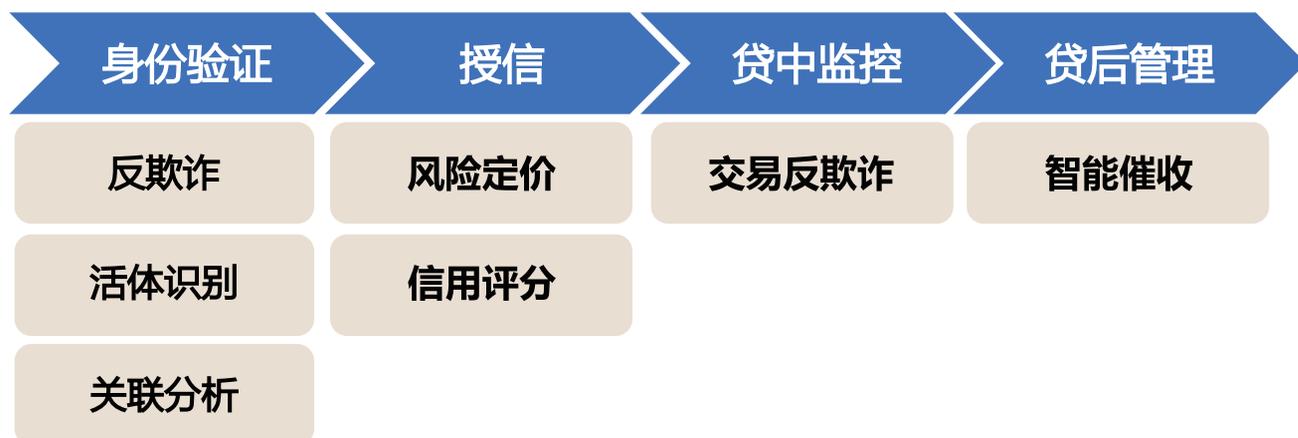
金融科技解决方案：流动性风险管理平台



实现价值

实现现金流的事前分析，过程监控和动态管理，保证公司的正常运营
可以实现对整体债务风险、营运现金周转风险及流动性风险进行**有效预警**，及时调整策略，确保银行能按时偿还到期债务，**在正常的现金流量循环中保持足够的流动性**

金融科技解决方案:大数据风控



实现价值

提升风控能力

通过构建大数据风控解决方案，进行全方位的大数据分析，中小银行可提升风控和获益能力，减少潜在的资金和信用损

满足多场景需求

在传统的风控体系下，审批过程耗时较长，同质化严重，难以满足用户的多场景需求，大数据风控应用多维度数据，可应用于多种场景

06

关于我们

三方联合品牌



中小银行联盟简介

“中小银行互联网金融（深圳）联盟”（英文缩写 IFAB）是在深圳市金融办的指导下由平安集团联合全国各地中小银行共同发起成立的社会团体，经深圳市社会组织管理局注册登记。联盟秘书处设在金融壹账通。

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，目前会员规模已达 260 余家，会员银行资产总规模超 47 万亿。联盟设有六大专业委员会（战略管理委员会、移动互联委员会、资产负债管理委员会、风险控制委员会、小微企业委员会、金融科技委员会），以“协同发展，互惠共赢”为宗旨，以 ACTIVE 六互合作方针为准绳（互认、互联、互助、互通、互信、互享）致力于不断帮助会员提升中小银行金融科技水平及业务创新能力，做到三提两降（提升竞争力、提升收入、提升服务水平、降低成本、降低风险）；不断努力推动中小银行战略转型，促进行业共同发展。

官网：www.ifabchina.com

官微：ifab_china





金融壹账通简介

金融壹账通，全球领先的金融全产业链科技服务平台，是平安集团的联营公司，作为平安集团“金融”+“科技”双驱动战略的重要承载者，为银行、保险、投资等全行业金融机构提供智能营销、智能产品、智能风控、智能运营等端到端的解决方案。

金融壹账通依托平安集团 30 年金融行业的丰富经验，通过独特的“技术”+“业务”双赋能模式，精准把握各类金融机构的需求，先后在零售银行、中小企业、保险、投资各领域推出 10 大解决方案，产品覆盖四大智能产品体系 47 个产品系列。

金融壹账通始终坚持科技创新，结合平安集团 30 年金融行业积累，致力于构建金融生态，普惠金融科技，赋能金融机构，使人们的金融生活更加安全、简单、高效！

科技，让金融更简单。

官网：www.jryzt.com/

官微：jinrong_yzt





埃森哲简介

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖 40 多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球 500 强企业之一，目前拥有约 46.9 万名员工，服务于 120 多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务 30 年，拥有一支 1.5 万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

官网：www.accenture.com www.accenture.cn

官微：accenture_china



编者团队信息

指导委员会

孙建一、叶望春、黄润中、费轶明、蒋骊军、王硕、陈文辉、腾涛、汤爽廷、陈祎澍

编辑委员会

李楠、王倩、张新军、杨越非、傅钰、蓝洲

特别鸣谢

外部专家

杨涛 CFT50首席经济学家、国家金融与发展实验室副主任、中国社科院金融研究所所长助理

埃森哲内部专家

盛浩、吕延妍、范军、周宇尘、张宇

埃森哲研究团队成员

连宪成、张瑾瑜

特别感谢中小银行互联网金融联盟广大会员银行的相关部门，以及金融壹账通各业务条线的领导们，对本报告调研工作的大力支持！

联系我们

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：021-20662143

邮箱：info@ifabchina.com

微信公众号：中小银行互联网金融联盟

关注“中小银行互联网金融联盟”公众号，输入如下关键词，获取报告电子版：

- 回复“金融科技2019”，获取《中小银行金融科技发展研究报告（2019）》
- 回复“城商行2019”，获取《中小银行金融科技发展研究报告（2019）——城商行》
- 回复“农商行2019”，获取《中小银行金融科技发展研究报告（2019）——农商行》



《中小银行金融科技发展研究报告(2019)——城商行》版权归中小银行互联网金融(深圳)联盟所有,金融壹账通、埃森哲提供专业支持。

如需转载,请标明出处。