

制定金融科技发展策略 打造中小银行差异化转型之路



5月19日,在中国证券报主办的“第一届中小银行高质量发展论坛”上,多位圆桌论坛嘉宾就金融机构数字化转型、科技与业务深度融合等方面展开深度交流。嘉宾普遍认为,近年来,金融科技领域发展迅速,部分中小银行根据区域经济发展需要,充分结合地域特色客群和本地资源,制定金融科技发展策略,利用数字化工具与创新模式促进业务增长,实现数字化转型升级。

● 本报记者 石诗语

金融科技促进生产效率提升

谈及对金融科技的认知,北银理财总裁助理刘峻认为:“金融科技的本质是生产效率的提升工具,并没有改变金融的本质,而是重塑了金融发展的动能,包括模式改变和技术创新,为数字和科技的结合创造了无限可能。”

黑翼资产首席策略分析师王俊认为,金融科技在资管领域有三大优势:一是海量数据的处理能力,二是海量数据强大的挖掘和分析能力,三是人工智能(AI)模型迭代和自我更新能力。

“业技融合”是银行业重要推动发展的方向。湖州银行党委委员、副行长谢耀霆指出:“过去我们银行业内部是业务管业务、技术管技术,功能和职责存在一定壁垒。打破这种局面,首先要想办法把组织的边界碾碎、抹平,让知识在不同组织间交融,让人才在内部流动。其次要构建一套顶层领导机制,让这件事情能够执行下去。第三要让具有不同知识技能的人才能够以一个个灵活组合、短周期的小团队,共同在行内的重点项目中合作打磨,用自组织的方式,打造一个个‘雁群’式团队。”

精耕细作差异化经营

谢耀霆指出,中小银行实现金融业务和科技的有效协同,“城商行做金融科技,一定要围绕城商行自身特色定位,差异化经营、下沉经营、服务小微、服务实体、服务新市民、服务农村,科技金融是实现城商行差异化竞争定位的手段”。他认为,金融科技需从业务、科技、数据三个维度实现融合,这三个维度构成了中小城商行金融科技发展的基础。

“金融科技一定要结合城商行所在区域的块状经济发力。金融科技要做好,不仅要考虑银行自身的数字化,还要考虑银行目标市场、客户群的数字化。”谢耀霆表示。

江南农商行首席信息官杨凯认为,受经营区域限制,中小银行走扩张之路已经不太可行。需要走精耕细作、向存量要增量的路。

“我们银行成立之初就提出‘三型三化’,即科技引领型、资本约束型、服务领先型,第一是科技引领型,我们也一直朝这方面努力。目前,强调更多的是科技与业务深度融合。”杨凯介绍。

在建设场景生态方面,杨凯表示,由于市场同质化、竞争白热化等因素,单纯的金融服务已难以有效实现业务增长。江南农商行近年来着眼于场景建设,跨行业提供解决方案,赋能其他行业数字化转型,同时融合金融服务,努力建立一体化生态,从中盘活存量客户,寻找收入增长机会。

数据、算法、算力助推高质量发展

展望未来,王俊表示,金融科技在助力金融机构高质量发展方面越来越聚焦三方面:数据、算法和算力。

王俊分析,数据是各项业务的基础和原材料,银行信贷部门对授信对象,在分析财务报表等各种基本数据信息的同时,还将尝试与数据供应商一起合作挖掘另类数据。

免展科技总裁马恩乐则强调企业微信建设的重要性,以企业微信搭建客户连接器,“获取综合营销的最大公约数”。



国务院发展研究中心金融研究所副所长 陈道富



国家金融与发展实验室副主任 曾刚



江南农村商业银行董事长 陆向阳



苏宁银行行长 王景斌

国务院发展研究中心金融研究所副所长陈道富:

优化内外治理 推动中小银行结构调整

● 本报记者 吴杨

5月19日,国务院发展研究中心金融研究所副所长陈道富在“第一届中小银行高质量发展论坛”上表示,当前银行发展的内外部环境正发生深刻变化,未来中小银行需坚持自身功能定位,多模式优化内部治理,形成监管与市场约束并重的外部治理,持续推进结构性调整,夯实核心竞争力。

陈道富表示,中小银行应坚持“服务城乡居民、服务中小企业、服务地方经济”的功能定位。一方面,经过几十年的发展,中小银行已培养出自己的能力体系,在服务中小微客户和地区经

济中形成了独特的业务模式和经营特点。另一方面,经济金融转型和数字化浪潮更要求中小银行坚守功能定位,构筑核心竞争力。

陈道富介绍,目前中小银行的核心竞争力主要体现在特定行业、特定区域(群体)、与政府的特殊关系、线下实体四个方面。他建议,中小银行应从业务和客户出发,真正“以客户为中心”,共同推进数字化转型,在逐步迭代中实现科技和机制的转换。

“中小银行应多模式优化内部治理,形成监管与市场约束并重的外部治理。”陈道富强调,例如,不同功能和业务定位的中小银行既可以走纯商业化道路,也可以建立“以客户为中心,

与客户共成长”的“非营利性”合作金融逻辑;另外在社会层面实现合理治理和能力建设,实现社会平台与中小银行核心竞争力互补。

陈道富认为,结构调整也是助力中小银行化解风险、夯实核心竞争力的关键举措,包括总体布局下基于中小银行差异化特征进行分类施策等基本原则,推动各省区市逐步形成切合自身实际的地方银行体系。

此外,对于大型银行与中小银行的竞争合作,陈道富认为:“可以考虑要求大型银行开展小微、三农贷款,特别是县及县以下业务时,与中小银行协同合作,进而实现有差别的共生成长。”

国家金融与发展实验室副主任曾刚:

树立战略导向 强化中小银行精细化管理

● 本报记者 吴杨

5月19日,国家金融与发展实验室副主任曾刚在“第一届中小银行高质量发展论坛”上表示,未来中小银行应在战略和具体业务层面重新认识自身,树立战略导向,关注资产质量,实现精细化管理,不断优化信贷结构,加快数字化转型。

曾刚介绍,目前中国银行业发展面临分化加剧、市场集中度上升等诸多挑战。“在未来相

当长一段时间内,制约银行发展的瓶颈在于其资产获取的能力,特别是中小银行,以存款立行的思维定式客观存在。在过去几年当中,整个银行业的发展或者金融行业的发展制约很大程度上已从负债端转向资产端。”

谈及未来中小银行高质量发展路径,曾刚认为,需要从战略层面到具体业务层面上对中小银行有重新认识,强化战略导向,围绕高质量、精细化管理、结构优化、加快数字化转型等

多方面展开。具体来看,中小银行要关注发展质量,同时夯实客户基础,通过多种方式增强客户黏性。需加强精细化管理,“财务管理精细化、运营管理精细化,以及对息差风险的管理,实际上就是资产负债管理,这些非常重要”。曾刚强调。

此外,在数字化发展方面,曾刚表示,要构建适合银行机构自身的数字化转型方向,建议各家银行根据自身需要、客户特征、转型目标、银行能力去构建合理的数字化路径和方向。

江南农村商业银行董事长陆向阳:

主动拥抱“智改数转”浪潮

● 本报记者 张佳琳

5月19日,江南农村商业银行董事长陆向阳在“第一届中小银行高质量发展论坛”上表示,“十四五”时期是我国数字经济转向深化应用、规范发展、普惠共享的新阶段,江南农村商业银行主动拥抱“智改数转”浪潮,全面推进流程再造、产品创新与服务升级的数字化转型。

具体而言,该行推出“一起富阳光贷”业务,以数字化“整村授信”为着力点,对村民进行集中授信;启动供应链生态圈模式,深入推进“供应链金融”发展;不断加强特色产品创新助推科技企业发展;推出“智改数转贷”系列专项

产品,助力科技型中小企业实施“智改数转”,积极赋能传统产业转型升级,匹配各类金融产品支持高新技术企业、“专精特新”中小企业等创新发展。

在渠道融合与场景建设方面,陆向阳表示,江南农村商业银行持续优化网点布局、完善IT系统架构、重构业务流程。在数字经济时代下,积极转变服务理念,深耕本地客群,深入挖掘客户需求,以“场景化+平台化”思路,建设江南美好生活等场景金融项目。

围绕客户挖掘和服务,江南农村商业银行在数据采集和交换、数据整合与加工、大数据与人工智能、数据服务输出、数据资产管理五个方

面,强化核心数据能力,通过系统重构实现横向、纵向的弹性资源扩展和快速调度,实现图像、语音、自然语言与强化学习能力的快捷接入与输出。通过数据挖掘洞察客户行为,找出潜在客户,降低获客成本。

对于增强风险管控的具体路径,陆向阳表示,江南农村商业银行主动拥抱数字化运营与智能化风控发展新趋势,依托行内数字化管理平台 and 外部价值数据,研发风险识别、监测规则与应用模型,多维度应用于客户准入、产品业务风险评估,将风险识别、监测、预警、防控与业务发展同布局,构建智能化风险监控预警体系,同步提升风险管控与运营效率的平衡体验。

苏宁银行行长王景斌:

数字银行成长有较大政策空间

● 本报记者 吴杨

5月19日,苏宁银行行长王景斌在“第一届中小银行高质量发展论坛”上表示,数字银行的核心是数字化、在线化和智能化。中国拥有数字银行成长的绝佳环境,具有较大的政策空间。苏宁银行积极适应数字化发展,开展组织变革,精准定位市场需求,核心业务实现快速发展。

王景斌表示,中国庞大的金融市场孕育出

了市值领先的金融机构,为快速推进数字化提供了基础。在创新管理机制方面,王景斌介绍,苏宁银行多措并举促进机制改革,例如成立工作质量评议小组,审议IT研发项目工时、开发需求三级管理,凸显集团战略及聚焦IT资源投入,同时也推出产品体验专项管理,提升用户全流程交互体验等多种专项措施。此外,该行在科研投入、人才队伍等方面创新颇多。

“我们寻求市场缝隙业务、聚焦盈利模式清

晰的业务,不熟悉的业务不做。”王景斌强调,基于核心企业,为其销、供、产、存各环节上的小微企业提供链式金融服务,为科技型中小企业、创业创新型企业提供综合金融服务等。

王景斌指出,苏宁银行在业务、管理等方面产出了诸多数字化成果,比如搭建起了业务中台、数据中台、技术中台等全方位的渠道平台体系,实现了执行力管理数字化、HR管理数字化等全方位数字化管理体系。