

The Road to Digital Transformation of Chinese Commercial Banks—Case Analysis Based on Weifang Bank

Jiahang Dai Ling Zhou

Nanjing Audit University, Nanjing, Jiangsu, 211815, China

Abstract

With the rapid development of science and technology, bank customers have an increasingly strong demand for diversified products, correct recommendations, quality services and efficient services. At present, with the continuous development of financial digitalization, commercial banks also take advantage of this east wind to improve their operating efficiency and profitability through digital transformation. China is dominated by indirect finance, and traditional commercial banks have long occupied an important position in the financial industry, resulting in the lack of innovation motivation and innovation initiative of banks, resulting in slow business response, difficult assessment of innovation needs, long research and development approval time, and decentralized product risk management. Taking Bank of Weifang of China as a case, this paper studies and analyzes the motivation, process, effect and problems of digital transformation of commercial banks, and provides reference significance and suggestions for other commercial bank's digital transformation.

Keywords

commercial bank; digital transformation; bank

中国商业银行的数字化转型之道——基于潍坊银行的案例分析

戴佳航 周玲

南京审计大学, 中国·江苏南京 211815

摘要

随着科学技术的迅速发展, 银行客户对多样化产品、正确推荐、优质服务和高效服务的需求愈发强烈。在金融数字化不断发展的当下, 商业银行也乘此东风通过数字化转型提高自身经营效率与盈利能力。中国以间接金融为主, 传统商业银行在金融业长期占据重要地位, 导致银行缺乏创新动力和创新主动性, 造成业务响应速度慢、创新需求评估困难、研发审批时间长、产品风险管理分散四大问题。论文以中国潍坊银行为案例, 对商业银行数字化转型动机、转型过程、转型成效与转型中存在的问题展开研究分析, 并为其他商业银行的数字化转型提供借鉴意义与建议。

关键词

商业银行; 数字化转型; 银行

1 引言

为充分贯彻党和国家发展“数字经济”的重要部署, 更好地适应金融科技发展趋势, 优化业务流程、提高服务质量、提升决策效率和风险管理水平、提升员工素质和组织效能以及更好地服务小微企业和农村市场, 潍坊银行选择主动进行数字化转型^[1]。作为地区城市商业银行, 潍坊银行以市场需求为导向, 通过标准化、结构化、组件化、参数化的业务架构和IT架构加快银行数字化转型, 实现银行金融产品的灵活配置、快速创新、精细管理及高效服务, 快速满足千

人千面的“个性化需求”。作为一家地方性城市商业银行, 潍坊银行的总部位于山东省潍坊市。潍坊银行积极履行社会责任, 支持中国地区经济发展, 努力满足当地人们的金融需求。总体而言, 潍坊银行是一家为地区经济和人民提供金融服务的商业银行。它在不断发展创新和改善中对区域经济和普惠金融作出了积极贡献。

2 数字化转型的主要做法

潍坊银行于2019年正式开启数字化转型的银行战略部署。为了加速银行数字化转型, 潍坊银行将其提升到整个银行战略层面进行全面的规划与安排。这包括积极利用金融科技, 并逐步加入并实施生物识别、人工智能等与金融紧密结合的相关技术。这一转型过程主要可以划分为四个主要阶段:

【作者简介】戴佳航(2000-), 女, 中国山东安丘人, 在读硕士, 从事金融科技与绿色金融研究。

第一阶段：进行夯实基础。潍坊银行选择与云扩科技合作，由科技公司提供端到端的领先应用解决方案，双方共同构建运行稳定、管理合规的超自动化基础平台。

第二阶段：进行小规模试点。潍坊银行总行选择在有较高应用价值的场景进行数字化应用，并通过多种内部宣传活动，在整个银行内部形成统一的数字化认知。并在此基础上，试点场景的效果分析和调整，将其应用于实际场所之中。

第三阶段：进行阶段性推进。2021年，潍坊银行将利用云扩超自动化平台，梳理普惠信贷部、金融市场部、运营管理部、计划财务部等多个部门提交的需求，整合个人结算账户报送、金融市场条线日报、互联网贷款日报、客户明细自动查询、对公账户变更结算、外币账户行自动对账、对公开户等多个流程自动化场景，分阶段逐步向全行提供RPA服务，构建完善的RPA开发及运营管理系统，实现15个自动化流程场景的投入运营。该方案实现了30%~55%的质量提升、25%~50%的成本提升、35%~55%的效率增长、每月节约5名人力资本。

第四阶段，进行全面推广。通过不断优化和迭代，将数字化转型的范围拓展到更多的业务领域，实现全行的数字化全面转型。2021年潍坊银行制定了《潍坊银行2021—2023年发展战略规划》及相关子规划，坚持全行上下“一盘棋”的数字化转型体系建设，强化数字化转型的顶层设计；推进业务聚能、科技赋能“两翼”融合促进、相辅相成；打造客户交互中心、产品创新中心与数据运营中心的“三中心”客户服务系统；提升运营决策、风险合规、组织文化、金融科技“四基石”管理能力支撑。紧密围绕“一体、两翼、三中心、四基石”的数字化转型战略，致力于达成“数字银行、平台银行、生态银行”的发展目标。

3 数字化转型的成效

随着数字经济的快速崛起，数字化转型已逐渐成为银行业提升服务于实体经济的能力、塑造核心竞争优势以及迈向高质量发展的关键途径。近年来，潍坊银行因时而变、顺势而为，加快数字化能力建设，聚力打造“数字银行、平台银行、生态银行”，致力于提升金融服务的质量和效率，以促进银行经营活动在稳定中向更好的方向发展。截至2023年7月末，全行总资产达2553亿元，存款1992亿元，贷款1394亿元，均实现了两位数以上增长，分别较年初增长10.2%、11.7%和13.9%；1~7月该行实现营业收入32.69亿元，实现经营利润22.13亿元、净利润8.67亿元，已缴纳8.67亿元税款，这为地方的经济和社会发展提供了强有力的支持。RPA机器人平均将所替代流程操作时长缩短至10%，按照100个流程进行初步测算，至少能节省人工5人/年，具有长远的发展前景与经济效益。潍坊银行数字化转型主要取得的主要具体成就有以下几方面。

3.1 坚持战略引领，形成全行数字化转型系统规划

潍坊银行将数字化转型作为一项战略性系统工程，制

定了“一体两翼三中心四基石”数字化转型战略，致力于打造一个强大的数字金融基础设施，以形成一个具有高度竞争力的数字金融新生态系统。该行成立了数字化转型领导小组、执行小组，强化顶层设计，加强统筹规划、沟通协调，提高转型工作质效。2022年潍坊银行信息科技投入总额达到1.54亿元，计划未来三年每年投入增幅不低于25%，保持省内城商行先进水平。

3.2 提升了服务质量和效率

潍坊银行通过进行数字化转型，成功地实现了线上与线下业务的整合，从而优化了其业务流程，并提升了银行服务的质量与效率。例如，通过引入移动支付、在线客服等数字化服务，客户可以更加便捷地完成金融交易，同时减少了等待时间和操作成本，客户还可以通过手机视频“面对面”办理业务，同时还有7×24小时提供智能化服务的智能客服。潍坊银行在省内金融机构中率先探索实施敏捷组织转型，“以客户为中心、以市场为导向”，快速响应、灵活决策，孵化落地创新成果。

3.3 强化了风险管理和合规能力

数字化转型为潍坊银行带来了更加强大的风险管理和合规能力。通过数据治理和整合，银行可以更加全面地了解客户的风险状况，及时采取风险控制措施，降低不良贷款率和风险敞口。同时，数字化转型也促进了合规文化的建设，提高了银行的合规水平。秉承开放、共享理念，该行打造智慧风控平台，初步实现信用风险识别、计量、监测、预警的全流程智能化管控，已上线9个合规模型，累计监测到1200余条风险信息，发送1000余条预警短信，联动核心系统自动控制80余个对公账户；该平台作为全市唯一项目成功入选山东省金融数据综合应用试点工程。

3.4 提高了市场营销和客户管理能力

数字化转型使得潍坊银行可以更加精准地开展市场营销，通过数据分析和挖掘，了解客户需求和行为特征，制定个性化的营销策略。同时，数字化转型也优化了客户管理流程，提高了客户满意度和忠诚度。潍坊银行加快多维度跨界合作，整合金融与非金融资源，搭建各类综合性管理服务平台。搭建精准营销平台，深度挖掘、有效整合内外部数据，建设200多个维度、62项客户标签，实现分层维护、精准触达，已通过平台组织营销活动4900余场，产生营销线索400余万条，触达客户170余万户，有力支撑了全员营销。该行优化迭代综合积分权益平台，从产品、渠道端提升客户服务体验，扩大有效零售客群，已注册权益商城会员14万余户，完成有效权益兑换6.8万余笔。

3.5 实现了业务创新和升级

潍坊银行在数字化转型的过程中，获得了更多的业务创新和升级的机遇。例如，通过与互联网公司合作，银行开发出了具有互联网特色的金融产品和服务，拓展了业务领域和市场空间。同时，数字化转型也促进了银行业务的升级和转型，提高了银行的竞争力和可持续发展能力。

3.6 重视人才引进，增强转型发展内生动力

围绕贯彻落实全市“双招双引”工作部署，结合数字化转型工作需要，该行持续强化数字化人才招引，全行科技团队目前已突破百人，达到123人。该行通过引进优秀师资、外派学习等方式，加强数字化人才常态化培训培养，并通过人才嵌套派驻、敏捷项目组等模式，打破技术业务壁垒，着力培养既懂技术、又懂业务的复合型人才。

数字化转型以来，潍坊银行坚守“立足地方经济、立足小微企业、立足城乡居民”市场定位，紧抓数字经济蓬勃发展机遇，全力推进高质量转型发展。形成一套领先业内的标准化银行业解决方案，针对性解决金融业务自动化痛点，辅助中国银行业智慧金融建设全面提速，实现减负增效。综上所述，潍坊银行的数字化转型已经取得了显著的成效，这些经验可以为其他银行提供借鉴和参考。

4 数字化转型存在的问题及政策建议

中国的一些大型商业银行如中国银行、工商银行、建设银行等在数字化转型方面较为领先。这些银行在科技投入、产品创新、渠道优化等方面都有较大的投入，并且已经取得了一定的成果^[2]。与类似的同行业银行相比，潍坊银行的数字化转型可能存在以下问题：

首先，数字化转型进程相对较慢。与一些大型商业银行和领先的互联网金融公司相比，潍坊银行的数字化转型进程相对较慢。这可能表现在数字化产品的创新速度、数字化服务的覆盖范围、数字化渠道的拓展等方面。

其次，数据治理和风险管理水平有待提高。数字化转型的核心在于数据治理和风险管理^[3,4]。尽管潍坊银行在数据治理和风险管理方面取得了一定的进展，但与一些同行业银行相比，可能还存在一定的差距。这可能表现在数据质量、数据安全、反欺诈等方面。

最后，员工数字化素养和技能水平有待提升。数字化转型需要员工具备相应的数字化素养和技能水平。尽管潍坊银行在员工培训方面投入了一定的资源，但与一些同行业银行相比，可能还存在一定的差距。这可能表现在员工的数字

化技能、数据分析能力、创新能力等方面。

针对以上问题，论文提出以下具体改进思路：

首先，加快数字化转型进程。潍坊银行可以借鉴同行业银行的成功经验，加大投入力度，加快数字化转型进程。这包括加强数字化产品的研发和推广、拓展数字化渠道、提升数字化服务水平等。

其次，加强数据治理和风险管理。潍坊银行应加强数据治理和风险管理，提高数据质量、数据安全和反欺诈能力。同时，应建立完善的数据治理机制和风险管理机制，确保数字化转型过程中的数据安全和业务风险得到有效控制。

再次，提高员工数字化素养和技能水平。潍坊银行应加大员工培训力度，提高员工的数字化素养和技能水平。这包括培养员工的数据分析能力、创新能力、数字化技能等，以适应数字化转型的需求^[5]。

最后，加强与同行业银行的合作。潍坊银行可以加强与同行业银行的合作，共同推进数字化转型。通过合作，可以共享资源、分享经验，共同解决问题，提高数字化转型的效率和效果。

总之，潍坊银行应针对自身问题，采取有效措施，加快数字化转型进程，提高数据治理和风险管理水平，提高员工素质和组织效能，以更好地服务小微企业和农村市场，推动业务持续发展。

参考文献

- [1] 吴桐桐,王仁曾.数字金融,银行竞争与银行风险承担——基于149家中小商业银行的研究[J].财经论丛,2021,270(3):38-48.
- [2] 赵润,王佃凯.国际大型银行数字化战略的实践[J].银行家,2017(4):3.
- [3] 杨涛.商业银行数字化转型的重点与路径分析[J].农村金融研究,2019(6):6.
- [4] 李奕宏.我国商业银行国际竞争战略研究[C]//2014全国金融创新与经济转型博士后学术论坛论文集,2014.
- [5] 黄沛纯.商业银行数字化转型的重点与路径分析[J].经济与社会发展研究,2021(19):18-20.