

农商银行数字化转型系列一

为宣传展示农商银行数字化转型的积极成效与探索经验，展望研判农村金融行业数字化转型的方向与趋势，最近，中国银行业协会农村合作金融工作委员会与农商银行发展联合会启动了“农商银行2022数字化转型前瞻大家谈”系列征文活动，客观反映农商银行金融机构在探索和推进数字化转型方面的实践进展和思路对策。

重庆农村商业银行（以下简称“重庆农商行”）在数字化背景下肩负着金融科技助力乡村振兴、服务普惠金融等新时代使命。2018年开始，重庆农商行体系化实施数字化转型，自上而下制定整体规划、重塑组织架构，建设能力中台赋能数字化产品服务创新，取得了一定的成效。本文将从实施背景、共性痛点、主要做法、阶段成效、经验总结等方面，分享重庆农商行数字化转型的经验。

一、重庆农商行数字化转型的实施背景

一是客户消费习惯的数字化转变趋势带来的经营压力。随着数字化、线上化技术的广泛应用，客户消费习惯不断发生变化，逐步呈现线上化、智能化、场景化三大特点，传统的服务手段和经营模式难以再满足消费者需求，给银行带来经营压力。

二是同业数字化转型和科技企业的跨界竞争压力。近年来，银行金融机构竞相“修炼内功”、实施数字化转型，加上银行系金融科技子公司深挖科技潜力、互联网企业的场景获客，对重庆农商行未来的发展形成前所未有的竞争压力。

二、农商银行数字化转型初期面临的四大痛点

为应对客户消费习惯变化和外部竞争带来的经营压力，农商银行普遍开启了数字化转型进程，但是在转型初期，农商银行普遍存在数字化转型整体规划不足、数字化转型组织机制局限、科技基础设施薄弱、端到端再造数字化业

务流程困难等一系列共性痛点。

一是缺乏数字化转型整体规划。由于缺乏从总体战略、组织架构到机制、人员、资金和实施路径的体系化设计，农商银行数字化转型容易变成走马观花地引入热门技术，各项数字化转型举措不成体系、形不成合力，难以达到预期成效。

二是数字化转型组织机制局限。银行业数字化转型通常分为前台业务部门主导、后台业务部门主导两种模式，由于部门间利益诉求不同，存在牵头引领能力不足等缺陷，难以发挥赋能全行数字化转型的效果。

三是金融科技基础设施自主能力较弱。受限于技术力量和人才配备，农商银行金融科技基础设施多依靠对外引进，且倾向于使用成套解决方案和成熟产品，在行内无法实现自主闭环控制，无法对广阔的增量场景进行迭代支持。

四是端到端再造业务流程困难。将银行传统业务进行端到端全流程再造为数字化业务流程，除了需要满足数字化业务流程的金融科技基础设施以外，还需要建立全流程数字经营的内部团队，其中最重要的是全流程数字化风控团队、数字化运营团队和敏捷研发团队，农商银行在三个领域基本都还处于空白状态。

三、重庆农商行数字化转型的主要做法

重庆农商行在2018年启动了以业务数字化创新为核心的数字化转型工作，通过组织变革建立牵头数字化转型的大综合条线、建立赋能全行的能力中台、围绕能力中台配套系列价值放大机制，以能力中台向数字化产品服务赋能，形成全面的数字化业务能力。

（一）数字化转型的组织变革与顶层设计

一是采用渐进方式重塑全行数字化转型的组织架构。重庆农商行在2018年设

立金融创新部统筹全行数字化转型，并在2019年进一步整合设立包含5个一级部门的金融科技中心，形成涵盖前中后台的大综合式数字化统筹条线，在组织机构层面将科技“敏态”和“稳态”职能分离，形成了真正意义上“双速IT”架构。

二是制定全面可行的数字化转型战略规划。2020年，重庆农商行通过自主调研分析规划，制定了金融科技中期战略规划，明确“一体化产品、智能化服务、敏捷化响应、开放化场景、全龄化客群”和全力打造“数字农商行”的目标；同时，在人民银行和银保监会发布最新的金融科技规划和数字化转型指导意见后，进一步针对监管意见，结合自身发展情况完善全行数字化转型规划。

三是确立以能力中台为核心、数字化业务创新为目标的实施路径。建成感知认知中台、分析决策中台、产品中台、服务中台、开放银行5大能力中台，将业务和技术进行有效融合，采用“内重价值、外扩影响”的跨部门共识机制等系列管理创新手段，在能力中台引领下实施数字化产品与服务创新。

四是建设完备的数字化业务创新制度体系。以科技研发、数据管理为基础，数字产品、数字风控、数字渠道运营为核心，建设了数字化业务创新制度体系。

（二）体系化建设能力中台

一是建设感知认知中台，满足银行任意感知认知场景能力需求。重庆农商行建成全行级智能化感知认知中台，体系化搭建起图像、人脸、语音、语义、知识库、视频、机器人流程自动化7大智能化平台，定义了21项标准化感知认知能力，全面支撑包括“空中银行”“方言银行”在内的银行感知认知场景。

二是打造分析决策能力中台，支持全流程信贷风险控制。在基础数据处理层，通过大数据平台、三方数据平台、数据资产平台和数据分析平台，完成采集、清洗、存储、加工、分析等基础数据处理功能；在数据应用层，搭建反欺诈平台、智能决策平台、贷后监测管理系统和在线仲裁系统，实现全流程

信贷风险控制的数据应用功能。

三是开放银行平台赋能外部机构数字化业务创新。重庆农商行开放银行平台依托API技术实现内部与外部互联，截至目前对外开放接口近百个，已与重庆市公积金中心开展合作，输出重庆方言识别能力，助力智慧服务大厅建设。

（三）围绕能力中台，配套系列关键机制

一是项目实施“五步走”分工协作机制。采用“预研—初建—试点—推广—迭代”五步走模式，厘清部门职责和权利边界，推进产品、平台建设。

二是建立全行数字化转型共识。在外部推动数字化转型经验、做法、项目获得监管、行业认可，在内部通过与业务部门“拉统一战线”、共建数字化产品，形成共同利益，从考核、绩效管理维度建立数字化激励机制，提升员工参与数字化建设的积极性、主动性。

三是人工智能技术自主闭环管理。私有化部署感知认知平台及训练引擎，统筹业务、技术、标注团队自主开展本地化标注训练，围绕人工智能技术核心领域开展应用级技术创新，实现人工智能技术“标注—训练—发布—调优”的自主闭环管理。

（四）创新数字化产品服务

一是数字风控自主闭环控制，形成全流程信贷风控能力。结合互联网发展趋势重塑数字风控体系，配置反欺诈、决策、贷后、模型策略等数字风控关键团队，实现自主风控能力有效覆盖数字信贷业务全生命周期管理。

二是建立产品研发敏捷机制，大幅提升上线迭代效率。重庆农商行建立包括小微、个人等跨部门产品研发敏捷小组，负责各条线数字创新产品敏捷研发，确保产品持续优化，有效平衡效率与质量的关系。

三是形成完备的数字创新产品体系，快速成为全行经营支柱。截至2021年末，已研发投产10余款自研数字产品，建立了涵盖个人经营消费和小微信用、抵质押、票据贴现等形态的完整产品体系。

四是全面升级数字化创新服务，打造适农适老的经营特色。在传统金融服务基础上，应用数字技术手段，创新金融服务形式，打造非接触式银行服务和触客模式的“空中银行”、面向“数字鸿沟”人群提供全渠道全场景方言语音服务的“方言银行”、替代简单重复劳动、提升银行运营效率的“数字员工”、提供轻量化触客方式的“微银行”、面向小微客户提供便捷化线上开户服务的“渝账通”等数字化创新服务。

（五）建立保障措施

一是打造全功能数字化人才队伍。在科技人才招聘上，赋予金融科技中心充分的招聘权，招聘人数、薪酬“双不封顶”；在科技人才培养上，一方面“不拘一格”对内选拔优秀人才，另一方面开展形式多样的学习培训，建立起涵盖研发、数据、风控、产品、运营在内的全功能数字化人才团队。

二是全面实施金融标准化战略，平衡创新和风险。一方面通过金融标准指导智能中台建设，另一方面在数字化业务创新过程中建设标准，成为首批入选全国金融标准化技术委员会观察员单位的地方性银行机构。

三是保障科技资金充裕和关键领域研发投入。重庆农商行制定金融科技投入增长计划，年度预算优先保障科技资金充裕，重点要求金融科技创新类研发投入保持逐年增加，增速不低于20%。

四、数字化转型阶段效果

一是数字化创新产品支撑全行业绩快速增长。截至2021年末，重庆农商行已研发投产10余款自研数字产品，全行线上信贷余额超千亿元，占全行零售贷款比例超过1/3，2021年新增余额占比超2/3，其中自主风控的产品质量远

优于行业平均水平。

二是数字化创新服务促进降本增效和提升客户体验。数字服务通过硬件复用、减少人力支出节约成本超1.5亿元；通过适农适老便民化服务提升客户体验，如“方言银行”为“银发”客群提供便捷金融服务，“空中银行”面向自助服务使用困难人群提供“面对面”人工服务。

三是锻造出系统化数字化经营核心能力。重庆农商行数字化转型实施过程中，通过组织、机制、文化、团队的全面变革，形成以能力中台为引领的农商行特色数字化管理模式，为数字化领域长远发展积累了宝贵财富，推动银行数字化转型向纵深发展。

四是数字化转型阶段成果获得认可。“区域性银行以能力中台引领的数字化业务创新管理”获评第二十八届全国企业管理现代化创新成果“一等奖”；“面向感知认知能力的银行智能数字化平台”入选国务院国资委2020年国有企业数字化转型案例的“优秀案例”，被列为国务院国资委管理提升“标杆项目”；该项目同时荣获中国人民银行“2020年度金融科技发展奖”三等奖。

五、数字化转型经验总结

针对农商银行在数字化转型上存在的共性痛点，重庆农商行在数字化转型探索中总结了以下几方面经验：一是数字化转型顶层设计，制定全面可行的数字化中长期战略规划，确立转型目标和实施路径；二是金融科技体制机制变革，破解后台部门统筹能力不足、前台部门利益冲突两方面体制机制局限；三是建设面向服务的能力化智能中台架构，能快速赋能各外围业务系统、渠道、应用场景；四是打造数字化人才队伍，建立涵盖研发、数据、风控、产品、运营在内的全功能数字化人才团队。

下一步，重庆农商行将继续大力实施“零售立行、科技兴行、人才强行”的发展战略，加快金融国企数字化转型步伐，将数字化转型作为地方银行创新发展的推动力和“新引擎”，推动金融服务提档升级，为高质量打造西部金融中心贡献农商银行的力量。

作者：谢文辉（重庆农村商业银行党委书记、董事长）

内容来源：重庆农村商业银行

编辑:王媛媛