

分类号 F203.9
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 金融科技背景下兰州银行战略转型研究

研究生姓名: 周欣悦

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 周昕悦 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 周昕悦 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

Research on Strategic Transformation of the Bank of Lanzhou under the Background of Financial Technology

Candidate : Zhou Xinyue

Supervisor: Lian Zhiduan

摘要

近年来，中国经济保持着平稳增长的态势，银行业作为金融行业中的重要组成部分备受关注。移动支付、大数据、云计算、区块链的发展使中国金融科技市场竞争日趋激烈，给传统商业银行带来巨大挑战。《“十三五”国家科技创新规划》将促进科技金融产品和金融服务的创新放在突出位置，金融科技发展迎来重大利好，为商业银行提供了新的发展机遇。作为城市商业银行相比大型商业银行在规模和技术方面的差距，金融科技转化的竞争力显得尤为重要。

本文运用经济学、管理学的相关理论和知识，从核心竞争力、战略转型和金融科技的核心概念入手，利用文献研究、定性分析、归纳演绎等手段，以兰州银行为研究对象，运用战略六要素、PEST、波特五力模型、SWOT 分析法，通过考虑金融科技数字化对于兰州银行核心竞争力的影响，分析目前面临的宏观、行业以及内部环境，深入剖析兰州银行发展战略现状以及存在的资源配置不均衡、战略定位不明确、科技应用不到位、竞争优势不明显的典型问题和成因，基于金融科技的视角研究适合兰州银行本土发展的战略转型策略。

通过研究，针对金融科技背景下兰州银行的战略环境及存在问题，设定兰州银行战略转型的市场、产品、服务定位和差异化、轻型化、数字化的原则和目标，制定具体的实施策略，主要包括：战略目标精准化、网点转型智能化、业务流程精简化、产品开发差异化、科技成果应用化、渠道建设场景化。还根据转型策略提出保障措施：转变管理理念、调整结构制度、提高科技水平、强化人才培养、塑造企业文化。研究对于兰州银行未来的战略发展具有一定指导作用，同时对其他城市商业银行在金融科技背景下选择战略转型模式、提高核心竞争力、实现企业价值最大化也有相应参考价值。

关键词：金融科技 商业银行 战略转型 竞争力

Abstract

In recent years, China's economy has maintained a steady growth trend, banking as an important part of the financial industry has attracted much attention, mobile payment, big data, cloud computing, block chain development has made China's financial science and technology market competition gradually fierce, bringing huge challenges to traditional commercial banks. The National Science and Technology Innovation Plan of the 13th Five-Year Plan plays an important role in promoting the innovation of science and technology financial products and services, the development of financial science and technology ushered in great benefits, providing new development opportunities for commercial banks. As a city commercial bank compared with large commercial banks in the scale and technology gap, the competitiveness of financial technology transformation is particularly important.

With the help of the theory of economics and management, starting with the core concepts of core competitiveness, financial science and technology and strategic transformation, this paper makes use of literature induction, qualitative analysis, inductive deduction and other means to study bank of Lanzhou, using the six elements of strategy, PEST、Porter's five-force model and SWOT analysis method, by considering the financial science and technology to the influence of the core competence of lanzhou bank, digital analysis facing the macro, industry and internal

environment, This paper deeply analyzes the development strategy status quo of Lanzhou Bank, as well as the existing typical problems and their causes, such as unbalanced resource allocation, unclear strategic positioning, inadequate application of science and technology, and lack of obvious competitive advantages. Based on the perspective of financial technology, the paper studies the strategic transformation strategy suitable for the local development of Lanzhou Bank.

Through the research, according to the financial science and technology background Lanzhou bank's strategic environment and existing problems, sets the market, the product, the service localization and the differentiation, the light, the digitization principle bank of Lanzhou strategic transformation, formulates the concrete implementation strategy, mainly includes: the strategic goal precision, the network transformation intelligence, the business process streamlining, the product development differentiation, the science and technology achievement implementation, the channel construction scene. According to the transformation strategy, the guarantee methods are put forward: changing the management idea, strengthening the talent training, optimizing the structure system, shaping the enterprise culture and strengthening the level of science and technology. At the same time, it is of reference significance for other urban commercial banks to choose the corresponding strategic transformation model, enhance the core

competitiveness and maximize the value of enterprises under the environment of financial science and technology.

Keywords : Financial technology; Commercial bank ; Strategic transformation; Competitiveness

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究思路和方法.....	3
1.2.1 研究思路.....	3
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 战略转型研究现状.....	4
1.3.2 金融科技研究现状.....	4
2 相关理论概述	6
2.1 核心竞争力.....	6
2.1.1 核心竞争力概念.....	6
2.1.2 核心竞争力特征.....	6
2.2 战略转型.....	7
2.2.1 战略转型概念.....	7
2.2.2 战略转型发展历程.....	8
2.3 金融科技.....	8
2.3.1 金融科技概念.....	8
2.3.2 金融科技发展历程.....	9
3 兰州银行战略环境分析及面临的机遇与挑战	11
3.1 外部环境分析.....	11
3.1.1 宏观环境.....	11
3.1.2 行业环境.....	13
3.2 内部环境分析.....	16
3.2.1 资源分析.....	16
3.2.2 能力分析.....	18

3.3 兰州银行面临的环境机遇.....	20
3.3.1 政策稳步推进.....	20
3.3.2 消费升级带来新金融需求.....	21
3.4 兰州银行面临的挑战.....	22
3.4.1 市场竞争日益激烈.....	22
3.4.2 金融风险压力增大.....	23
3.5 兰州银行战略环境分析结论.....	23
4 兰州银行发展战略现状、问题及成因.....	25
4.1 发展战略现状.....	25
4.2 当前战略存在的问题.....	28
4.2.1 资源配置不均衡.....	28
4.2.2 战略定位不明确.....	28
4.2.3 科技应用不到位.....	29
4.2.4 竞争优势不明显.....	29
4.3 问题成因.....	30
4.3.1 发展理念落后.....	30
4.3.2 制度体系不健全.....	30
4.3.3 基础保障与战略实施不同步.....	31
5 兰州银行战略转型策略.....	32
5.1 战略转型总体设计与目标调整.....	32
5.1.1 战略转型设计.....	32
5.1.2 战略转型的原则与目标.....	33
5.2 战略转型策略.....	34
5.2.1 战略目标精准化.....	34
5.2.2 网点转型智能化.....	35
5.2.3 业务流程精简化.....	35
5.2.4 产品开发差异化.....	36
5.2.5 科技成果应用化.....	36
5.2.6 渠道建设场景化.....	37

6 兰州银行战略转型保障措施	38
6.1 转变发展理念.....	38
6.2 调整结构制度.....	38
6.3 提高科技水平.....	39
6.4 强化人才培养.....	39
6.5 塑造企业文化.....	40
7 研究结论及展望	41
7.1 研究结论.....	41
7.2 展望.....	41
参考文献	42
后 记	46

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

21 世纪以来中国经济始终保持着快速、稳健发展的良好态势，金融体系结构逐步优化，服务功能逐渐增强。银行业作为金融领域的重要组成部分，始终发挥着至关重要的作用，城市商业银行对于地方的经济发展有着不可替代的意义。因为在最近几年里经济发展形式遭受了巨大的变革，并且国家也在对金融改革进行持续深化，使经济增速趋于平稳，加上互联网金融对银行业造成巨大的冲击，多种因素协同作用使银行业的经营活动遇到许多困难，竞争日趋激烈，生存环境面临巨大挑战。而且城市商业银行相比大型商业银行结构规模、信息资源获取、风险防范能力方面的不足，发展速度不断放缓，盈利能力逐渐减弱，传统的依靠息差赚取利润的模式急需转变。

近年来，金融科技的应用为中国金融业提供了新的发展道路。金融科技是利用科技作为核心的金融创新，网络支付、大数据、区块链等技术已被金融行业所普遍使用，为金融机构的经营与管理提供了更多的发展途径。将金融和科技进行高度融合，不仅可以对金融产品、服务质量进行革新和优化，还能为金融向数字化与智能化的转变进程提速。金融科技的迅猛成长对商业银行的发展来说是利弊共存的，商业银行需要金融科技注入新鲜血液，通过改变传统的业务模式提高利润目标；同时面对行业同质化严重的环境，金融科技的合理应用也是一项挑战。

兰州银行是甘肃省第一家具有法人资格的股份制商业银行，历经 20 年的发展，已逐渐成为一个具有一定规模、经营稳健、治理规范的区域性城市商业银行，为近年来当地的经济做出了巨大的贡献，带来了一定的社会与经济效益。在度过了一段快速成长的阶段后，同样面临着同业的竞争和复杂的金融环境，在利率市场化、网络支付、大数据、区块链等科技金融的影响下发展也逐渐放慢脚步，战略转型优化需求日趋迫切，急需寻找差异化发展的战略定位，使收入结构向多元化转变，进一步提升竞争力，为兰州银行的持续稳健发展奠定良好基础。

1.1.2 研究意义

(1) 对银行业传统的战略模式不足之处深度分析

我国的金融科技成长的十分迅速,目前已被用于商业银行、电商平台等领域。金融科技的优点较为明显,除可为中小企业融资困难带来解决方案,也同目前金融服务实体经济的步调相一致。金融科技市场具有无穷的潜力等待发挥,对传统营业模式进行改造升级,成为银行业务转型的新领域,解决了传统战略模式效率低下、成本高、风险难以控制等不足之处。

(2) 金融科技背景下对传统营业模式改造

虽然传统商业银行具有资金多、高诚信度、基础设施齐全、网点数量多且分布广等优点,但是也要跟随发展趋势,借助于金融科技来完成将互联网技术妥善融合进入核心业务的重大举措,开发新的服务渠道,摆脱过去的前后台分离、集约化管理方式并将其转化为一体化运营,使用科技处理客户营销、产品定制、风险管控、财务处理等流程。

(3) 提高核心竞争力

近年来我国大多数银行都十分重视提升核心竞争力,通过核心竞争力达到长期生存发展的目的,因此纷纷提出战略转型的要求。新一轮经济竞赛的开始,银行业注定要通过科技创新的必然选择来提高竞争力。众多学者和实务界都提出关于商业银行战略管理的研究和方案,意在通过转型发展提升商业银行核心竞争力,使其立于不败之地。

(4) 对效率提升提供手段

当下的银行业,处于经济下行阶段,中小银行的传统服务下一个盈利点在何处更是无从下手,而金融科技高效的获客能力以及传统电商的便捷场景就成为传统银行的救命稻草。探索如何实现数据智能与传统行业进行融合的问题、建立大生态体系,才会扩大规模化程度,通过规模化的获客,规模化的风控,提供成本更低、效率更高的金融服务。

1.2 研究思路和方法

1.2.1 研究思路

本文以兰州银行为研究对象，分析战略转型、金融科技发展的历程及国内外研究现状，从金融科技、核心竞争力、战略转型核心概念入手，通过了解目前商业银行所处的环境因素，运用 SWOT 分析法分析兰州银行目前面临的机遇与挑战，发现金融科技背景下城市商业银行发展战略模式存在的问题及成因，总结经验并提出适合自身战略转型的定位和目标，并制定具体的实施策略和保障措施，以确保顺利完成转型。

1.2.2 研究方法

文献分析法。大量搜集阅读相关文献、学术资料，借鉴国内外关于大型商业银行、城市商业银行战略转型的相关先进措施，通过整理分析选取有用信息，参考研究结论和成果，为论文写作提供素材，为兰州银行战略转型优化研究奠定理论基础。

个案研究法。将兰州银行视为典型研究对象，进行全面、深入的考察和分析，以此来推断城市商业银行的转型发展之路，即“解剖麻雀”法。借助于原始资料累积，在对个案研究并具有一定认知的前提下，掌握转型与发展的相互联系，提出并采用有效转型策略，以转变业务模式。

归纳演绎法。该研究方法是充分收集兰州银行的相关信息以及其他类似商业银行的相应信息，通过整理、对比，运用比较分析的方法，对这些信息进行归纳总结，做出合理的归纳和演绎，就兰州银行转型发展提出合理化建议。

定性分析法。该研究方法通过对兰州银行现状的分析，明确其优势劣势以及存在的机会和威胁，根据总体分析制定适合自身的战略转型目标与措施，为兰州银行的可持续成长提供良好基础。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 战略转型研究现状

随着科学技术的快速发展和全面应用,国外学者认为银行也应该利用技术加速商业银行转型并提出转型模式(Rao K. Srinivasal, 2013)。对于具体的转型模式因自身情况不同而不同。如有些银行采用零售银行业务转型的模式,目的是为了改善客户的体验感(Bapat Dhananjay, 2015)。而有一定数量的银行借助数字化来完成转型。在巴克莱银行办理业务采用在线贷款及手机银行的人数持续上升,且数字化银行目前已成为其“最大的分支机构”(Davies Tyler, 2016)。同样西班牙银行也将数字化作为其战略议程的核心内容(Narsalay raghav, 2016)。目前对于商业银行转型的主要方式这个问题,业界还不具有一个准确的结论,学者分析研究的参考信息一般为国家经济情况和银行发展现状。

国内商业银行转型也逐渐成为一个大命题,商业银行由于在金融行业的地位较高,所以可将其转型种类定义为金融服务,故进行服务创新是关键举措(谭智超, 2014)。传统商业银行要配合实体经济发展,借助各种方式让客户感受到比过去更方便、迅速的智能服务,对待客户要采用正确、科学的客户关系管理及精准营销(卜银伟, 2015)。其次,通过探究富国银行成功转型的案例,对于我国商业银行而言,应从其中吸收适合自身的转型策略,将发展策略、经营理念、交叉销售、风险控制、信息技术等设定为转型重点(王卫, 2015)。现在的时代是万物互联的时代,传统金融机构将转型重点集中在数字化革新领域以便于跟上时代发展趋势,只有领会数字技术重要性和适应数字化改变的公司才能进行数字化蜕变(何大勇等, 2016)。对于商业银行转型来说金融数字化是关键因素之一,它对商业银行的内部能力及外部环境进行改变进而持续推动商业银行转型(谢治春, 赵兴庐, 刘媛, 2018)。

1.3.2 金融科技研究现状

国外银行初期将金融科技视为传统银行的替代品,从最初的恐惧到逐渐开始利用金融科技更新传统银行业务,再到目前交叉合作共同发展。全球各大银行都

应该认识到与金融科技开展合作的重要性,这样才能不断适应环境改变而出现的挑战(Meager Lizzie, 2017)。故将金融科技定义为利用技术去推动金融行业发展的方式,为金融行业带来全新的工作方式及标准,对客户体验及业务处理的效率进行根本上的加强。金融科技给予重新设计传统服务的工作者提供了进入市场的机会,使其变得更加个性、透明,也给予潜在客户享受新时代金融服务的机会。从一开始对于金融行业的研究到金融科技技术的研究,再到目前对于风险监管的研究,认为监管的挑战在于创新发展的前瞻性与维持市场稳定的矛盾所在(Douglas W Arner 等, 2019)。

国内对于金融科技方面的研究及探索要稍晚于国外。中国人民银行在 2017 年成立金融科技委员会,阐述并安排了国内研究工作的整体规划,重点对大数据、云计算、区块链、人工智能、金融科技的监管等方面的工作开展与技术使用进行了强调,多措并举,防范科技金融风险。借助于掌握金融科技对于传统商业银行的干扰与推动作用,并且将二者之间存在的差异进行归纳整理,以商业银行的特点为基础,总结出可用于我国商业银行的转型对策,其实际意义重大(王娜、王在全, 2017)。互联网金融与银行业将金融科技的发展分为两个阶段。发展前期,互联网金融的优势比较大,而在发展后期,银行会掌握主动权。商业银行已出现了多种转型创新模式,创新领域集中在渠道、业务(产品)及协同等方面。到了发展后期,商业银行的发力点会转移到 IT 架构、顶层设计、新数据应用及体制,将保守策略转变为进攻策略(张哲宇, 2017)。根据金融科技的发展路径,传统银行应与金融科技相配合并向构建智慧银行方向发展(孙中东, 2018)。金融科技不能被视为人工服务的替代品,而要将其视为人工服务的优化,倡导商业银行以外部作用去建立自身生态圈(金昱, 2018)。

2 相关理论概述

2.1 核心竞争力

2.1.1 核心竞争力概念

密西根大学教授普拉哈拉德（Bai C. K. Prahalad）及伦敦商学院教授加里·哈默尔（Gary Hamel）在 1990 年合作出版的《公司核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）中第一次对核心竞争力进行阐述，将其定义为“在一个组织内部经过整合了的知识和技能，重点是在于如何协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能”。自此核心竞争力理论开始被大量学者进行引用。通过分析产品与服务之间的相互联系，核心竞争力可认为是公司核心产品或服务内的知识、技能或二者结合体，其普遍为公司在开发、运行、营销与服务等几个重点环节上显著优于其他竞争者而且不容易被模仿的特殊能力。

2.1.2 核心竞争力特征

（1）价值性

核心竞争力的价值是其关键所在，不断畅通企业的生存路径。不论是核心产品、知识技术、组织架构、人力资源、市场营销、资源整合，每一个组织和环节都可以有效降低成本，提高产品和服务的质量，实现客户的目标价值，同时也能增强企业的创新发展能力，优化企业资源配置，实现价值最大化原则，从而推动企业持续发展。

（2）独特性

核心竞争力可被理解成独特且难以仿照的技术、产品、管理模式等，如此才可以长时间存在，为企业带来连续不断的利益。如果能轻易被他人模仿，没有任何竞争力，则没有发展可言。随着信息时代的不断发展造成了许多不同产品出现了产品同质化问题，很多企业刚开始发展就面临着被淘汰。这就要求企业要想长期发展，就必须推陈出新，开发差异化的产品，而且从技术和服务各个方面不易被复制，保持自身优势。

(3) 扩展性

对于公司而言其核心竞争力除了要满足目前客户提出的要求外,还要对客户的潜在需求进行分析判断。其延展性主要是企业自身研发并且推出许多极具有竞争力的新产品及相关服务的发展策略,除此之外,还需要探索建立多种有效市场的方法。从纵向角度来看,常提及的延展性指的是产品的升级改造性能;从横向角度来分析,其一般为公司的创新能力。核心竞争力是与其为消费者提供产品的品质紧密联系的,企业核心竞争力越强也就意味着客户得到的产品及服务也就越好,同样企业也能长期拥有竞争优势。

2.2 战略转型

2.2.1 战略转型概念

战略最早被看做是军事的谋略,后来逐渐发展为对战争的统筹和掌握。而当今社会战略转型已经成为企业管理的重点研究问题,还被企业视为对抗外部环境变化、保持长期发展及竞争优势的关键性手段,从而在现有基础上调整战略目标、发展方向、业务模式和组织架构的一种工具。Levy Mrrry 最早认为战略转型就是企业在经营管理中出现问题从而需要改变经营目标、理念文化、组织结构。彼得·德鲁克认为战略转型是企业不断创新下新的理论表现,需要不断适应新的发展变化以此来进行变革,企业文化借助于战略转型进行更新重构。

企业转型的含义包括的内容较多,例如转型、转行,如果企业已不具备强大的竞争力和优势,则会对自身进行革新,如果行业形势不好,企业只能对产业进行转移,开发新的经济增长点,让企业重新具备优势。结合成长理论的内容,企业的转型主要取决于企业的内外变化,即从内部看,由于企业的资源和能力处于非优化状态,从而降低了企业的竞争优势,或者由于外部环境造成的企业增长能力的下降。因此,企业战略转型的主要内涵是指根据外部环境条件和内部资源能力,重新规划企业发展方向、实现目标的路径和手段,形成新的市场、产品和技术,以克服经营困难,重新获得竞争优势的过程。企业进行战略转型的实质就是我们为了能够实现社会持续经营活动以及永续发展从而开展的完全变革,这是一个企业的一次全新成长,是企业主动开展的变革。

2.2.2 战略转型发展历程

英国最早诞生了世界上第一家现代商业银行。欧美国家对商业银行转型及革新等领域的研究时间较长且研究工作也较为成熟，研究成果十分丰富。1993 年 Merton and Bodie 第一次针对金融功能发明了商业银行改革理论，并把商业银行功能划分为支付清算、资源配置、风险管理、提供信息及解决激励问题等。随着科学技术的持续发展及创新，很多学者建议银行应执行数字银行业务，初期即为电子银行时期，并阐述互联网对银行的价值（Nath ravi 等，2001）。

我国商业银行以市场经济改革为初始，同金融改革一道进行了数次变革，整体来说分为三个主要时期，分别是第一阶段专业化改革（1984-1994 年），第二阶段政策性向商业性改革（1994-2003 年），第三阶段股份制改革（2003-2007 年）。

各国学者对于战略转型的研究一方面经历了从只重视外部宏观环境到重视内部资源和能力的发展，并且不断整合内外部环境的过程，另一方面从战略的静态研究逐渐转变为重视时间和形势变化进行的动态研究过程。纵观国内外对商业银行转型的相关案例，对具体的转型方向，不同的学者有不同的建议，但最终都是为了保持企业的核心竞争力，达到可持续发展的目的。

2.3 金融科技

2.3.1 金融科技概念

“金融科技”（FinTech）顾名思义是金融同科技的结合体，是 Financial Technology 的缩写，“牛津词典”的解释为“支持银行业和金融服务的计算机程序和其他技术”。金融科技以客户需求为立足点，通过采取一系列科学有效的方法与措施，力求以最小的成本解决客户所遇到的问题。此外，就现阶段而言，金融科技市场主要涉足：支付、财富管理、P2P 借贷和众筹等领域（Vasiljeva Tatjana 等，2016）。对于学术界而言，对金融科技的定义各不相同，2016 年 3 月，金融稳定理事会（Financial Stability Board, FSB）推出一份《金融科技的描述与分析框架报告》，将“金融科技”首次定义为借助于科学技术进步驱

动的金融创新，对金融市场及组织、服务施加不可忽视的作用，开发不同于过去的业务模式、流程及产品，也就是将金融和技术融入金融服务提供的一种科技形式。《“十三五”国家科技创新规划》指出“科技金融”为产业金融领域，其根本在于金融，完美彰显金融行业服务实体经济的特点，金融科技与科技金融的差异在于其根本是科技，类型上为金融领域，意在强调借助科技为金融服务赋能。

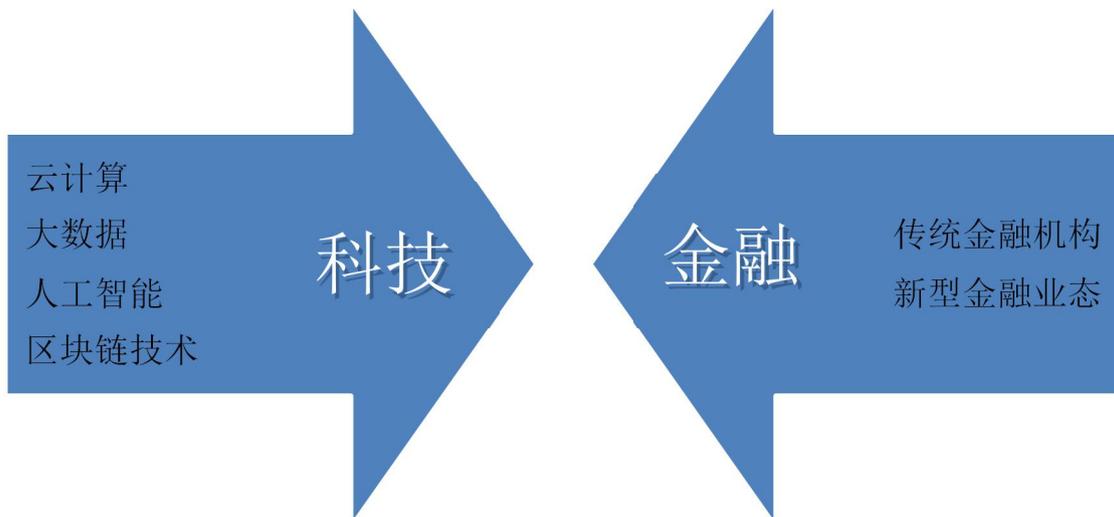


图 2.1 金融科技应用流程图

2.3.2 金融科技发展历程

巴曙松在亚洲金融论坛上提出根据 IT 技术对金融行业的影响可将金融科技划分成三个时期（巴曙松，2017）。一是 1.0 版本即金融 IT 时期。在该时期金融行业借助于传统 IT 的功能对金融业务进行电子化覆盖以便于优化办公的效率。IT 企业对业务环节不会出现直接干预的作用，IT 系统对于金融机构来说为成本部门，以核心系统、清算系统为标志。二是 2.0 版本即互联网金融时期。该时期以金融业建立基于互联网和移动端的线上业务平台为特性，收集大量的目标用户信息也是通过旗下的该种平台来进行，以便于完成资产端、支付端、交易端和资金端这四个端口的整合及资源交换，实质上是改革了传统金融渠道，实现了信

息资源共享和业务流程融合，核心业务为将互联网进行运行平台的基金、保险及 P2P。三是 3.0 版本即金融科技时期。就金融行业而言，大数据、云计算、区块链等技术直接改变了信息收集途径、投资决策及信用中介身份的工作模式并对其进行创新，使传统金融的运行更为高效并对已存在较长时间的不合理之处进行了修正，代表技术有智能投顾、大数据征信、供应链金融等。中国现在的金融科技阶段正介于第二时期与第三时期之间，很多金融行业已经认识到金融科技带来的冲击，加大金融科技投入，积极创新先进技术融合业务发展。

我国金融机构的技术资金总投资额在 2019 年为 1770.8 亿元，其中银行业的比重为 68.6%，投入资金额为 1214.8 亿元，金融科技投资额为 230.8 亿元。银行业 2019-2020 年在企业借贷与融资、DCEP、支付（刷脸付）等领域体现较好的金融科技效能。

3 兰州银行战略环境分析及面临的机遇与挑战

3.1 外部环境分析

3.1.1 宏观环境

(1) 政治法律环境

政策与法律是国家和政府为维持市场健康有序发展的重要手段。国务院及政府部门颁布了有利于促进实体经济及中小企业发展的条款，促使商业银行为当地经济及中小企业作出巨大的贡献。如中国人民银行颁布的《关于开办支小再贷款支持扩大小微企业信贷投放的通知》，中办公和国办联合出台的《关于加强金融服务民营企业的若干意见》，为金融业在帮助中小公司的运行及发展做出贡献起到政策上的保障作用，带动实体经济发展。

互联网金融快速发展的形势下，在金融科技方面政策也不断发挥引领作用。中国人民银行等十部委联合出台《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》，象征国家已经将互联网金融置于新的地位即新金融业态，并逐步走向常态化发展。银保监会也对互联网行业进行彻底整改，2019年12月，中国人民银行宣布启动金融科技创新监管试点工作，贯彻落实党的十九届四中全会精神，建立金融科技监管的相关规则体系，就管理方面尝试利用信息公开、社会监督等策略，建立包容审慎的监管工具，加强监管的专业性、统一性，促进中国版“监管沙盒”计划实施，从过去的粗放发展模式逐渐走向健康长远发展。

(2) 经济环境

我国面对近几年经济下行的压力不断加强及国际复杂的经济形势，妥善处理金融风险，坚持高质量发展，不断推出政策去处理经济风险并对经济结构进行革新，经济运行整体保持良好态势，深化供给侧结构性改革及“三去一降一补”，完善“六稳”工作的进程，国内生产总值稳步增长。2020年我国GDP达到1015986亿元，较上年增长增长2.3%，增速明显放缓，但是全球唯一实现正增长的国家，在面临疫情的强大压力下，彰显出我国经济快速的恢复能力和强大韧性。第一、二、三产业增加值分别为77754.1、384255.3、553976.8亿元，从图3.2可以看出，第一产业经济保持稳定上升，第三产业的增长速率持续提高。

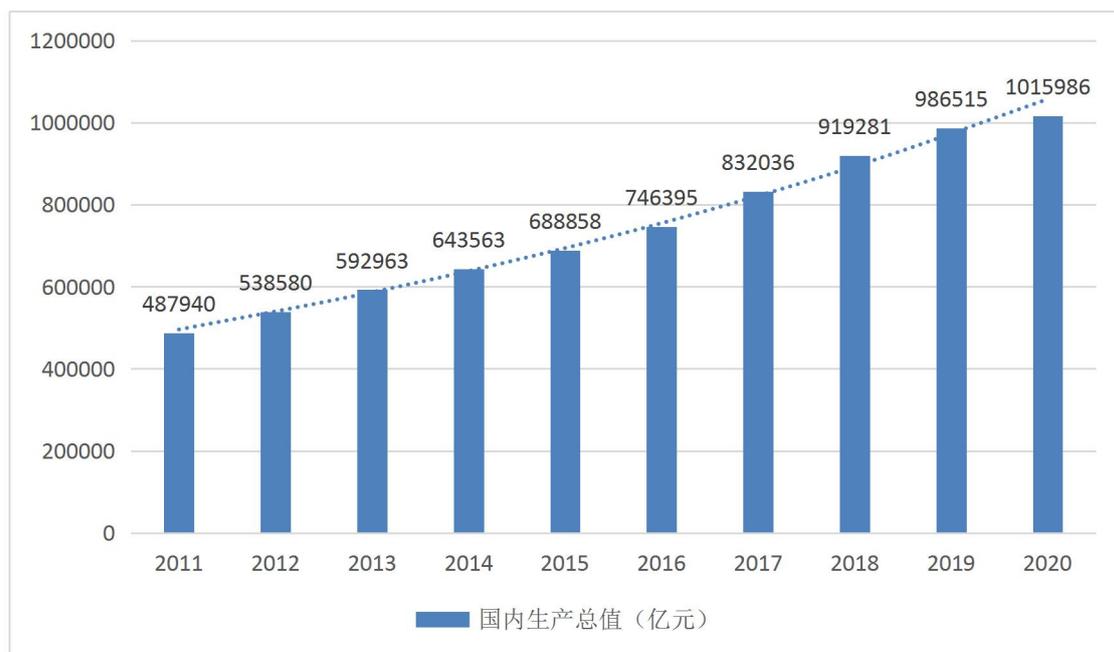


图 3.1 2011—2020 年国内生产总值

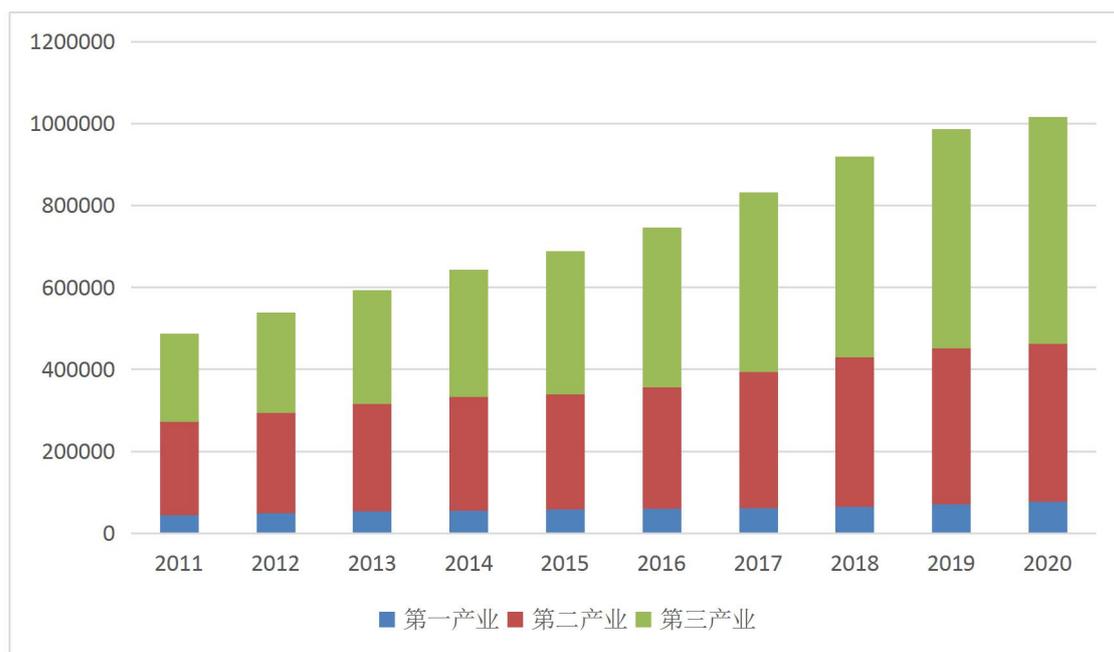


图 3.2 2011—2020 年三产业增加值

资料来源：国家统计局网站

我国政府通过科学合理的调控利率，保障了我国经济的良好有序发展。因此进行利率市场化对于完善我国金融机制具有重大意义，也对商业银行的发展带来了前所未有的挑战。在我国利率市场的发展过程中，逐步取消了传统的存贷款利

率浮动限制，使利率市场化改革达到新的高度。利率变动对传统银行的存贷款业务有重大影响，特别是利率的调整会直接影响银行的利润空间，对银行的生产经营活动产生重大影响。随着国家利率市场化的快速发展，人们对于存贷款业务有了更多的选择，不再仅仅局限于商业银行，在这种大背景下，金融科技产品及服务迎来了良好的发展机遇。

（3）社会文化环境

社会文化环境涵盖企业所在地区的价值观念、风土人情、生活方式等领域。不同的社会文化环境孕育不同的消费人群与消费理念，因此对商业银行金融产品的选择与喜好也存在较大区别，商业银行根据这一特性推出符合当地人群消费理念的产品具有重要意义。除此之外，随着互联网技术的不断普及，人们之间交流沟通的方式也发生了前所未有的转变，这种转变也对金融产品的销售情况带来了一定的影响。到 2020 年 12 月前，《中国互联网络发展状况统计报告》指出我国手机网民人数为 9.86 亿，手机网络支付的用户达到 8.53 亿，占手机网民 86.5%。很多业务无需到柜台办理，都可以通过网上银行实现。但是也会带来信息不对称程度进一步加剧，资源配置无法为最佳配置方式，大大扩大交易成本等缺陷。

（4）技术环境

金融市场竞争的日趋激烈，造成新推出的产品反复的问世又消失，高频率的更新换代大大降低了新产品的生命周期，同时对金融产品的革新也有一定的促进功能。银行的信息程度因互联网技术的革新而不断加强，好处体现在优化服务品质及客户体验。比如手机银行，网上银行与全能自助银行的存在，显著方便客户处理业务。信息化产品的广泛使用，对社会中的各个群体都产生了重大影响。尤其是大型商业银行在信息化构建领域表现优异，无论是现实的发展状况还是对未来的发展规划都强于城市商业银行。除此之外，城市商业银行现阶段尚未建立起科学有效的大数据分析系统与信息共享机制，这些问题都会影响金融产品的销售情况。

3.1.2 行业环境

在城市信用社改制完成后，城市银行迎来了前所未有的发展机遇，目前商业银行在我国金融体系的作用不可忽视，如给予当地居民及小微企业的发展协助，

为他们提供了很大的便利。截止 2019 年 6 月, 我国的城市商业银行数量为 134。到了 2019 年末, 中国银行业金融机构网点数量为 22.8 万, 网店类型可分为年内改造营业、社区、小微等网点, 数目分别为 15591、7228、3272; 自助设备共有 109.35 万台, 创新自助设备为 4805 台; 使用该设备进行交易的笔数为 353.85 亿, 交易金额 61.85 万亿元。如表 3.1 所示, 总资产达到 2825146 亿元, 总负债 2582396 亿元。商业银行虽然发展的速度较快, 但是也不能忽视自身存在的问题如资产负债总量及资产实力, 其与国有大型商业银行或者全国性股份制银行相比较而言明显不足, 并且其法人治理结构和对风险的调控对比其他银行也处于下风, 具有较强滞后性, 生成了各种各样的金融风险, 治理起来也具有较大的困难。城市商业银行在最近几年的时间里重新修正经营方式, 优化了法人治理结构和风险调控及治理能力, 不断适应经济变化。

表 3.1 2019 年银行业资产负债概况表 (亿元)

机构	总资产	总负债
大型商业银行	1105731	1011011
股份制商业银行	508531	467328
城市商业银行	372750	344974
农村金融机构	372157	342504
其他类金融机构	466157	416579
合计	2825146	2582396

经济新常态特别是利率市场化改革的出现对银行的发展带来了前所未有的调整, 降低存款同贷款的利率差大大缩减了银行的利润空间, 对盈利能力产生了重大影响。通过很多发达国家利率市场化改革的分析我们可以发现, 一旦利率实现了彻底的市场化, 很可能导致利率持续走高的现象, 银行的利润空间就会因此受到严重挤压。其次, 金融脱媒化对于银行来说也是一个较为棘手的问题。民间中小企业一直存在融资困难的问题, 在这种背景下, 民间金融机构因此得到青睐的机会应运而生, 银行贷款业务下降与其有不可分割的联系。我国银行目前的利润普遍为存贷款间的利率差, 在贷款额不断下降、存款成本提高的背景下, 银行

面临着较大的经营压力。最后，互联网金融机构高度建立在互联网信息化的基础上，和传统银行相比，其具有效率高，透明度强、准确把握客户需求与信用等优点，深受广大用户喜爱，在这方面互联网金融机构优势明显。

迈克尔·波特在上世纪八十年代用五力模型对行业环境进行探究及分析，五力即现有及潜在的竞争者威胁、替代品威胁、供应商及客户议价能力，参考这几种因素，有助于企业做出合适的战略选择。

（1） 现有竞争者威胁

除工农中建交五大银行，招商银行、民生银行、中信银行、兴业银行等股份制商业银行、甘肃银行等城市商业银行和信用社等农村商业银行都加入其中与其进行竞争，很多理财、保险、券商也纷纷进入市场迅速拓展网点。

（2） 潜在竞争者威胁

中国的银行业是一个需要大量资本的行业，关乎国家经济发展，因此进入门槛很高。随着市场经济发展壮大，中国也在逐渐降低银行业的进入门槛。由于传统银行的具有十分广阔的利润空间，所以潜在竞争者特别重视该领域。2016年11月，蚂蚁金服、中国平安等企业一起共同成立了国内第一个互联网保险公司，众安保险成立众安科技。潜在竞争者的入场，以及分支机构数量的增多，新产品的开发上线，都会导致原有市场份额减少，竞争压力增加，客户持续减少，利润空间被压缩。

（3） 替代品威胁

保险、基金、股票都可以被银行作为金融领域的替代品。依托金融科技而产生的第三方支付也对银行的传统电子业务施加了巨大的压力，颠覆了手机银行、网银的使用体验。客户为了追求收益将资金存入银行，但目前股票、基金的高收益更为吸引客户，并且很多非金融机构的科技公司理财等产品种类更加丰富，中间业务的咨询服务更加专业化。其次在金融科技环境下，我国很多互联网公司明显超越商业银行，例如阿里、腾讯、京东等领先的互联网科技公司通过金融科技作为驱动力，不断创新金融产品和服务，相比传统银行具有强烈的竞争力，体现出明显的替代性。截止2017年，全球范围内至少2000家金融科技公司借助于大数据、移动互联网、云计算等技术对银行传统业务进行革新，不断涌现出各个领域的王者，金融科技已经成为未来银行也的发展方向。

（4） 供应商议价能力

银行作为储蓄机构，资金主要供给方是储户。随着国家经济的良好发展，居民收入水平及消费能力也一同得到提高，目前的金融产品及对应服务早已无法满足储户的多元化需求。在银行储户中，分为个人客户和公司客户，对于市场细分后银行花费高额成本揽储，积极占领优质客户，谈判中处于弱势。

(5) 购买方议价能力

目前，国内商业银行服务产品和内容区域一致，没有较大差别，对于客户的差异化需求难以满足。经济发展过程中人们对贷款的需求较大，银行审批严格、风险把控力度强，此时购买方在谈判中处于弱势。但随着银行业机构和金融科技公司的发展壮大，客户的选择空间也逐渐增大。

3.2 内部环境分析

3.2.1 资源分析

(1) 人力资源

兰州银行目前招聘主要为金融、经济、财务专业人员，缺乏科技研发和营销方面的经验。而从金融科技的侧重点来看，更需要科学技术和金融营销全面发展的复合型人才。根据兰州银行年度报告情况，兰州银行共有员工 4078 人，这其中包括研究生及以上学历 339 人，占比 8.31%；本科学历 3496 人，占比 85.73%；专科及以下 243 人，占比 5.96%。学历水平分布如图 4.1 所示。根据兰州银行目前的人力资源现状分析，因兰州银行前期由信用社改制而成，老员工年龄普遍在 45-51 岁、学历较低。其他员工年龄多在 26-33 岁，而 34-40 岁年龄段人数较少，年龄段人数分布不均衡，断层现象严重，营销人员占比较低。根据招商银行网站数据，到 2016 年末，招商银行客户经理人数 4.78 万人，占比 63%，柜员仅 1.63 万人，占比 21%。由此可见，兰州银行在人员结构和转型方面还存在较大差距。

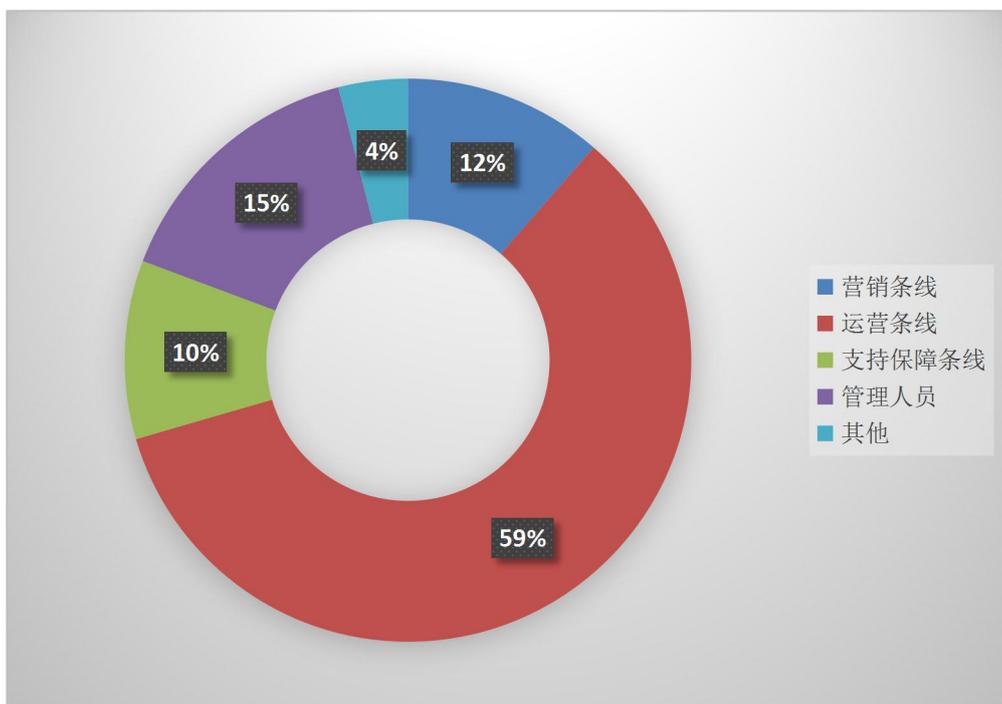


图 3.3 兰州银行员工类别构成

资料来源：兰州银行官方网站

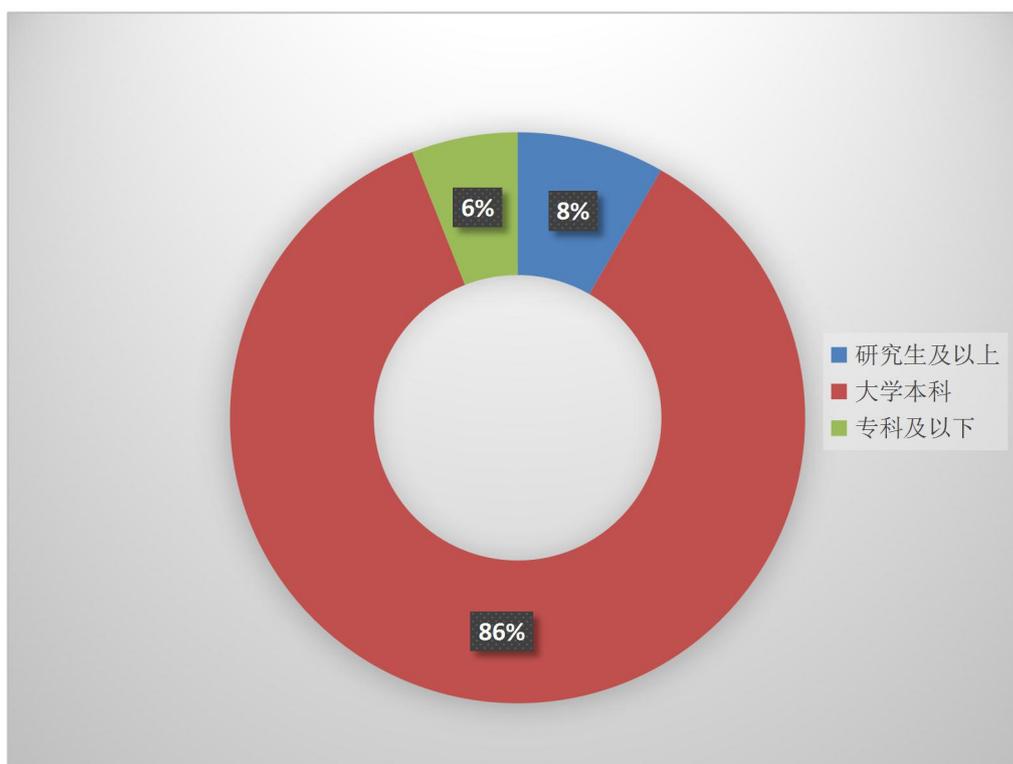


图 3.4 兰州银行员工学历构成

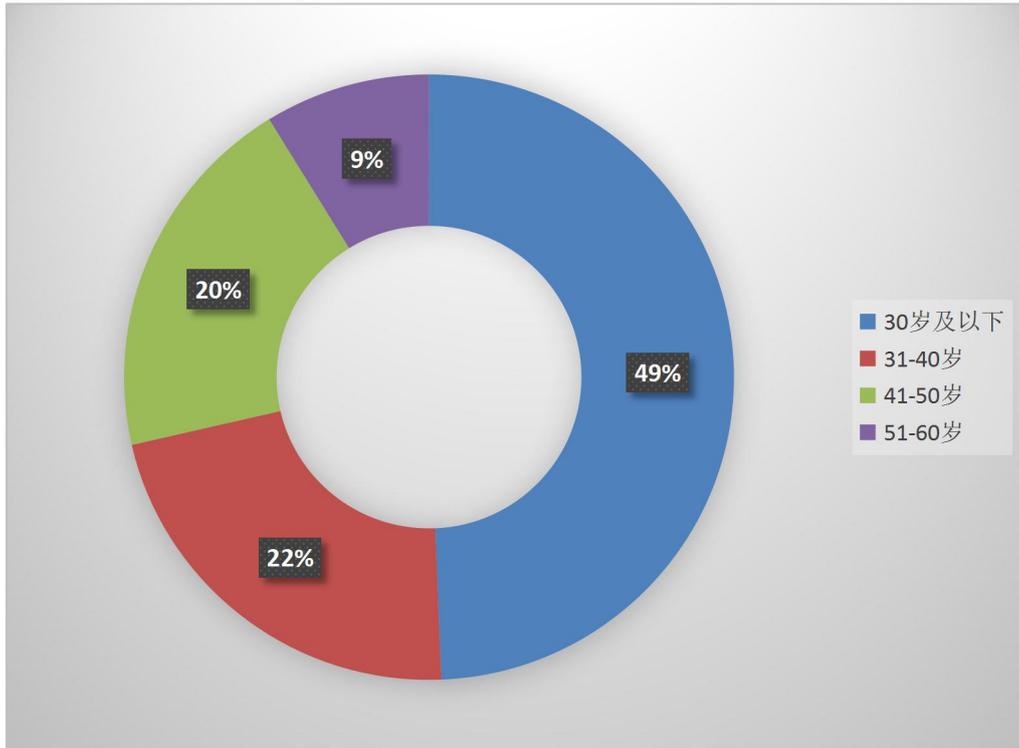


图 3.5 兰州银行员工年龄结构

（2）品牌资源

在甘肃省内，客户对兰州银行的评价普遍较高，社会形象赢得了群众的认可。英国《银行家》发布的“2019 年全球银行 1000 强”榜单中，参考一级资本、总资产进行排名，兰州银行分别名列 362、349。中国银行业协会“2019 年中国银行业 100 强”榜单显示兰州银行排 59 位。获得“最佳普惠金融成效奖”，“十佳财富管理创新奖”等奖项及“2019 年度银行间本币市场活跃交易商”称号，连续八年荣获省长金融奖。大力开展扶贫小额信贷业务回收续贷工作，完善贷款回收体系，构建起政银持续合作机制，明确回收职责，加强联合督导检查，开通农户 POS 还款渠道，回收贷款总额为 114.73 亿。为打赢脱贫攻坚战贡献力量、开展马拉松等各项公益活动，提升了社会形象和公众影响力。

3.2.2 能力分析

（1）创新能力

对产品及其附属服务和管理体制的持续革新是银行业能够得以迅猛发展的重要原因。金融市场作为卖方市场，银行不仅垄断，还长期保证自身在供求关系内的主动性，长此以往，造成了银行内部不求创新的心态，在客户上门时才进行

被动性的服务。将自身及产品作为核心去建设组织结构、管理体制及服务流程，在金融市场逐渐趋于开放的环境下，对优质资源的竞争激烈程度持续上升，原来的供求关系早就已经出现反转，但是有一些银行的管理人员仅仅只会进行传统业务的运营，在发展中间及新兴业务、开拓市场、夺取客户等领域不进行革新。近年来兰州银行虽然积极投入大数据、生物识别等新兴技术的研发，驱动新产品开发、服务体验提升，但金融科技成果的应用效果较弱，传统存贷款业务依然为主要业务，其负债结构及存款成本均存在明显短板。狭窄的上存资金利用途径及中间业务品种单一、规模较小，过于忽视中间业务营收，总营业收入占比低、营业利润低，仅依靠现有产品无法适配客户需求，推出的理财等创新产品依然对于现有存款的简单组合。同时没有专业职能部门指导规划，部分业务资质受限，交叉营销进度缓慢。

（2）风险管理能力

兰州银行按照全面风险管理的工作要求，围绕信用风险、操作风险、道德风险、声誉风险等重点领域，强调风险前瞻性管理、风险判别，将风险管控任务下达到最基层，层层落实。首先持续优化制度，促进信贷合规建设，不断完善信贷管理制度体系，颁布《兰州银行抵债资产管理办法》，修正《兰州银行诉讼案件管理办法》、《兰州银行律师管理办法》等；制定《兰州银行员工违规失职行为处罚管理办法》、《兰州银行员工尽职免责工作管理办法》，责任落实到人。其次，统筹规划，做好全行信贷导向工作，根据经济环境及本行年度风险管控需要，出台年度风控指导意见；研判经济形势，结合本行信贷及资产质量实际，出台年度信贷授权管理意见；根据本行行业风险管控的需要，出台了制造业、建筑施工、房地产、批发零售业、三农、公共基础事业等重点行业风控指导意见；加强合规管理，印发《兰州银行 2019 年度合规风险管理工作指导意见》；根据全行资产质量的实际情况，制定《2019 年度信贷减值准备金计提实施意见》；适时调整全行信贷权限，优化业务办理效率。最后，优化系统功能，提升监控能力，开展信贷系统优化工作，征求、梳理信贷系统升级的有关建议，组织信贷系统升级会议；开展系统升级，加强资产质量监控；进一步规范关联方信贷业务，搭建关联交易管理系统。

3.3 兰州银行面临的环境机遇

3.3.1 政策稳步推进

2016年8月，建立国家的金融科技创新中心正式被国务院提上日程，目的在于促进金融科技产品和服务的创新。《“十三五”国家科技创新规划》文件的下发，其中关于金融科技应用场景的落地得到了积极响应，其中积极号召最具有领先作用的当属于中国人民银行，次年便成立了金融科技（FinTech）委员会，来实现对下一步金融科技工作的发展规划，并进行整体的统领工作。金融科技的创新体现在其技术的创新，只有实现技术的创新，金融才能够实现进一步的发展，然而凡事有利亦有弊，金融创新也带来了安全性问题。中国人民银行积极利用目前较为火热的大数据、人工智能、云计算等技术对此采取了措施，提高了内部的监管手段来降低银行的金融性风险或者提高银行风险应对的能力。2019年8月，中国人民银行再次积极响应，提出了未来三年的发展规划和目标，并出台了相关文件《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》，其中未来的金融科技工作以什么思想来进行指导、发展的侧重点以及保障措施都已经被明确规定，而且指出经过三年的发展，我国金融科技发展的“四梁八柱”要得到很好的完善。该规划包含六个分步目标和终极目标，其中分步目标是指：大大提升金融的监管效能，切实发挥好监管部门的监管作用；提升金融的风险应对能力，降低银行应对风险的损失；提高金融的服务能力，切实保证好客户群体的利益；应用先进的技术水平，切实为金融科技提供理论支撑；注重金融科技应用的安全性，切实保证它的发展在自己的可控范围内，以防造成重大损失；利用一切条件为金融科技产业服务，保证它的繁荣发展。它的终极目标是让我国的金融科技发展处于世界引领地位。这个三年规划明确了各个部门的发展努力方向，是它们发展道路上的指路灯。央行将任务下发给各个下级单位甚至是具备金融科技能力的企业，让他们齐心协力，共同完成要求的指标建设。对此，各个地方政府也积极响应三年规划的号召，先后做出相应举措来支持金融科技的总目标建设。2019年10月，金融科技中心落座于上海市央行上海总部持赞成态度，并且在促进金融科技的发展方面积极采取措施，出台了相关文件《关于促进金融科技发展支持上海建设金融科技中心的指导意见》。其中提出了四十项指导意见，其中的指导方向包括：如

何充分发挥金融科技成果的效用，将其应用到生活中为人们提供带来益处；新兴技术的引入和创新；提高风险应对能力；充分发挥监管部门的作用；培养更具专业性的金融性人才，并时常进行交流学习；提高金融的服务水平，优化客户的满意度；金融科技实现可持续发展的道路只有一条那就是交流共享，而非闭关锁国；将中国的金融科技发展至国际水平，充分扩大它的全球影响力。这一相关文件的出台为上海市政府的工作提供了理论支撑，目标在于促进国际金融中心和科技创新中心的共同建设，充分挖掘金融科技的发展潜能，使上海金融科技中心达到与国际金融中心的同等水平。此外，2020年8月，经专业金融研究院的指导，SAIFR与上海管会教育培训有限公司合作推出了“特许全球金融科技师”证书，目的是培养全能型金融科技人才。同时，2020年央行明确了金融科技的六大发展方向：2020年发展与监管必须同时进行，推动金融科技的高速发展。

3.3.2 消费升级带来新金融需求

互联网金融时代，电子商务迅速发展，网络移动支付方式的出现彻底改变了传统的现金交易方式，网络营销的模式突破了面对面交易的空间限制，很大程度上促进了人们的购买需求。消费群体和技术升级的改变进而促使了消费者的消费观念的改变，那么消费者的金融需求也必然会引起轩然大波，由传统的存贷款需求转变为一揽子金融服务，逐渐改变着人们的消费理财观念。其次年轻一代的消费主力军更加追求颜值、差异等个性化服务，客户在接受服务时更加注重体验感，技术的升级打破了人们传统交流的时间空间限制，消费者即时获得满足的需求在不断升级。金融产品的多元化与客户的金融需求还存在一定差距，赋予消费市场更加突显的多元化特征。

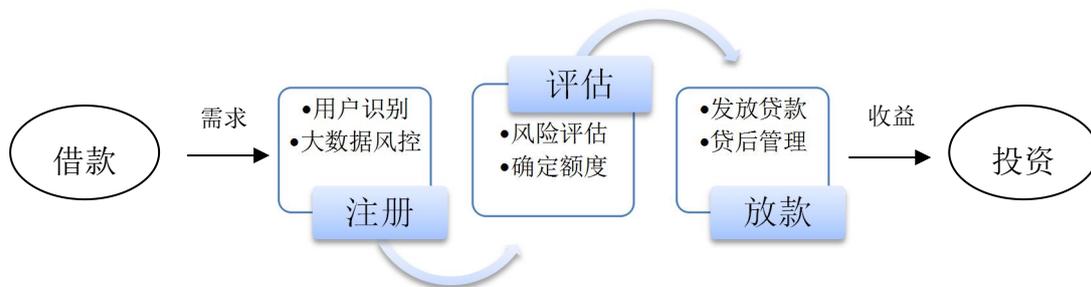


图 3.6 中国消费金融领域金融科技产业链图谱

3.4 兰州银行面临的挑战

3.4.1 市场竞争日益激烈

近几年，互联网技术的发展趋势逐渐以信息科技化为中心。网络第三方尤其是支付宝 APP 的突然兴起，互联网+金融的服务，线上平台借贷的方便快捷等，金融科技的快速发展带给银行业前所未有的冲击，传统的商业银行在金融科技环境下业务模式、角色定位都开始发生变化，以存贷款业务为主的传统业务逐渐受到互联网平台、智能场景化建设的挑战，银行业金融机构资产份额显示，大型商业银行拥有最多的资产份额，2020 年 12 月达到 39.2%，城市商业银行仅 13.1%。由此可见，在资产规模上，大型商业银行远远领先于其他任何银行，而这些商业银行也在积极发展金融科技，促使整个行业进行战略转型，竞争格局发生变化。建设银行积极响应，首先做出战略转型，2018 年在上海开设了国内第一家无人银行，引来大量关注目光。

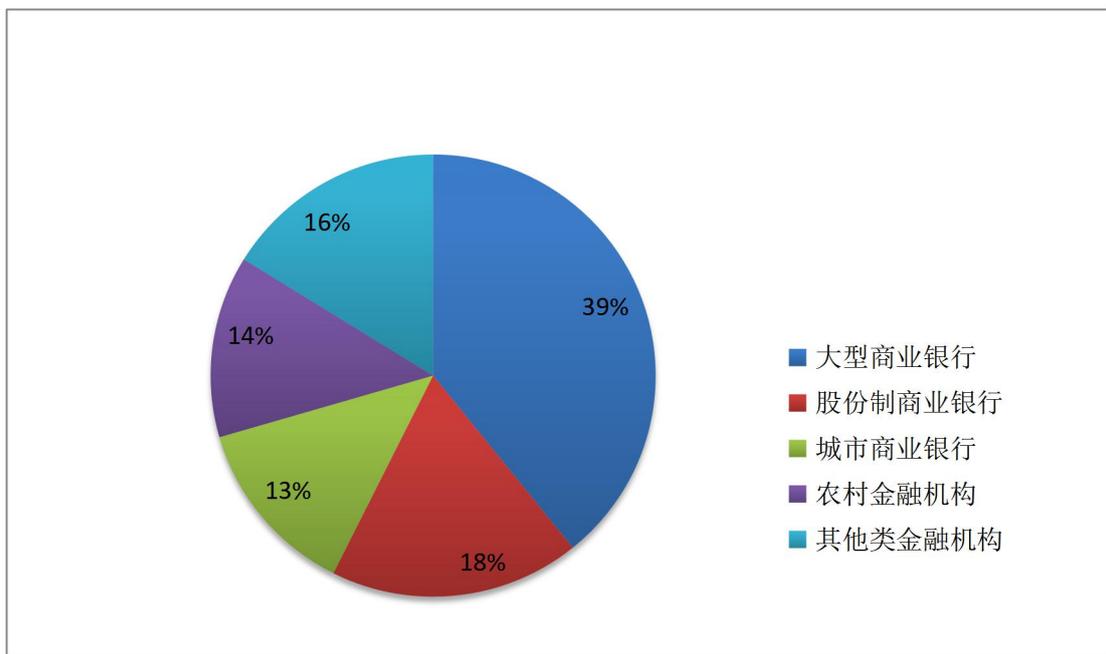


图 3.7 2020 年 12 月银行业金融机构资产份额图

来源：中国银保监会网站

表 3.2 2009-2018 年金融公司有关金融科技专利申请情况

金融公司类型	专利申请(人)	专利数量(条)	均值(条)
银行	84	401	4.77
保险	55	501	9.11
证券	16	27	1.69
资管、互联网金融和金融科技	184	375	2.04
合计	339	1304	3.85

3.4.2 金融风险压力增大

仅 2020 一年间,我国银行业不良贷款余额就增加了 2816 亿元,截止到年底,总不良贷款金额高达 3.5 万亿元。由此可见,随着社会经济的发展壮大,不良贷款逐渐开始暴露,金融行业的风险也逐年攀升。当前,经济结构的转型发展,其中银行贷款是整个企业负债中最大的来源,高污染、产能过剩行业发展不景气,频繁发生贷款违约,部分行业监管全面升级,房地产行业进入强硬去杠杆阶段,地方政府也逐渐出现了债务风险问题,这很不利于银行的资金安全,其中体现在四个方面:增加了商业银行的金融风险,很容易造成银行业的资金损失;不良贷款数目逐渐增加,甚至还在以更高的速度增加,更加对银行的资金安全造成威胁;银行资金过多的投入到不良贷款中难以回转,导致资金的利用率下降;银行具有更少的流转资金,一旦出现风险难以应对,导致银行的资产质量情况很不乐观。同时,利率和汇率的不稳定很容易造成银行的资产损失,对银行业的金融风险防控能力提出巨大挑战。

3.5 兰州银行战略环境分析结论

兰州银行在甘肃省内网点布局充分,覆盖面广泛,截止2019年共有营业部1家、15家分行、159家支行,控股1家金融租赁公司,参股6家村镇银行,遍布甘肃省15个市州。兰州银行银行成立之初就是为本地提供金融服务,作为当地银行业金融机构,经过多年发展,已经收集到了对银行资金有益的各方面信息,其中,

为了更好的拓展公司的业务，做最符合公司利益的决策，对当地的政策情况和经济发展水平都做了深入的了解；同时为了提高公司应对风险的能力，尽量将风险损失降到最低，对企业运营状况和信息传播渠道也做了很好的调查。在业务发展方面，兰州银行获得了当地政府的大力支持，这为那些当地企事业单位与其进行合作提供了信任保障，进而客户群体和业务来源也就被明确下来，具有稳定的区域市场，拥有良好的社会形象和客户认可度，在经济形势下行和众多商业银行激烈竞争的情况下仍在当地金融市场中占有重要市场份额。但在金融科技快速发展的今天，作为城市商业银行由于客户数量少、业务种类单一，在数据收集和积累方面也存在诸多劣势，数据的分析整理能力和客户挖掘能力也明显落后于大型商业银行。缺乏大量数据支持，金融科技平台搭建和创新能力的不足，科学技术发展遭遇瓶颈，应用场景的缺乏，人员的素质和能力难以匹配新形势的发展要求，也难以满足客户的金融需求，已经暴露出战略转型的迫切需要。同时政策体系的支持和消费升级带来的金融新需求也为金融科技的发展转型提供了新的机遇。

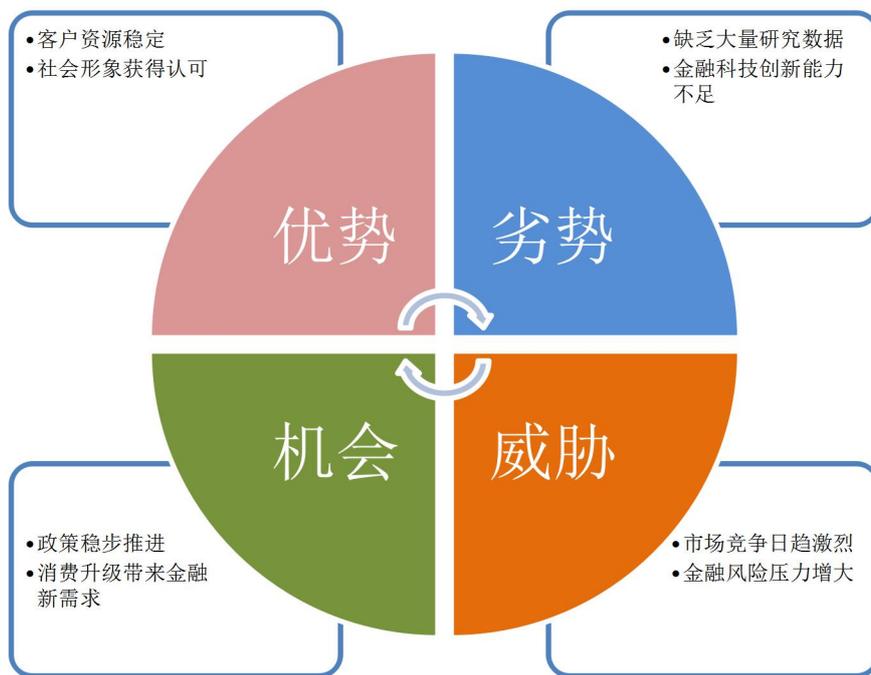


图 3.8 兰州银行面临的战略环境 SWOT 图示

4 兰州银行发展战略现状、问题及成因

4.1 发展战略现状

1997年6月29日，兰州城市合作银行成立，成立过程较为复杂。首先需要获得中国人民银行的批准，再次需要地方财政、企业法人和自然人入股共同发起，最后经历了股份制改造和资产重组才得以成立。兰州城市合作银行的发展前身是原兰州市56家城市信用社，他也是甘肃省第一家地方法人股份制商业银行。1998年5月18日，被命名为兰州市商业银行，十年后的6月18日，“商业”两字被去掉，以兰州银行著称。经过二十多年的发展，银行规模逐渐变大，现仅员工就四千余人，而且发展的较为成熟，成立了不同规模的分行(15家)和营业网点(172家)，并且还进行了股份控股(1家金融租赁公司)和股份参股(6家村镇银行)。在这整个的发展历程中，它的市场定位一直以“服务”为核心，其服务理念为“真诚服务、相伴成长”，服务地方、中小、民营和市民均是它的服务坚守，严守风险防控底线，深入推进创新转型，致力帮助客户实现梦想，促进甘肃的社会经济发展，逐步扩大它自身发展的规模，向经营稳定性和治理规范性银行努力迈进。兰州银行在不断发展的过程中，它为中小微企业发展提供了高效的优质服务，建设了金融科技生态，打造出属于自己的独有品牌形象，收获了业界和客户的好评。兰州银行活跃在全市甚至全省的存贷款市场中。2020年英国《银行家》杂志评选的“全球银行1000强”，无论是一级资本还是资产规模，兰州银行均榜上有名，前者排名359位，后者排名334位。截至2020年6月末，兰州银行资产总额超过3537亿元，各项存款余额达到2854亿元，各项贷款余额达到1970亿元。2015-2019年总资产和负债情况如图4.1所示。

表 4.1 2015-2019 年总资产和负债情况（亿元）

项目	2015	2016	2017	2018	2019
总资产	2055.74	2573.64	2708.27	3039.02	3366.83
总负债	1913.16	2409.10	2519.94	2826.52	3149.64

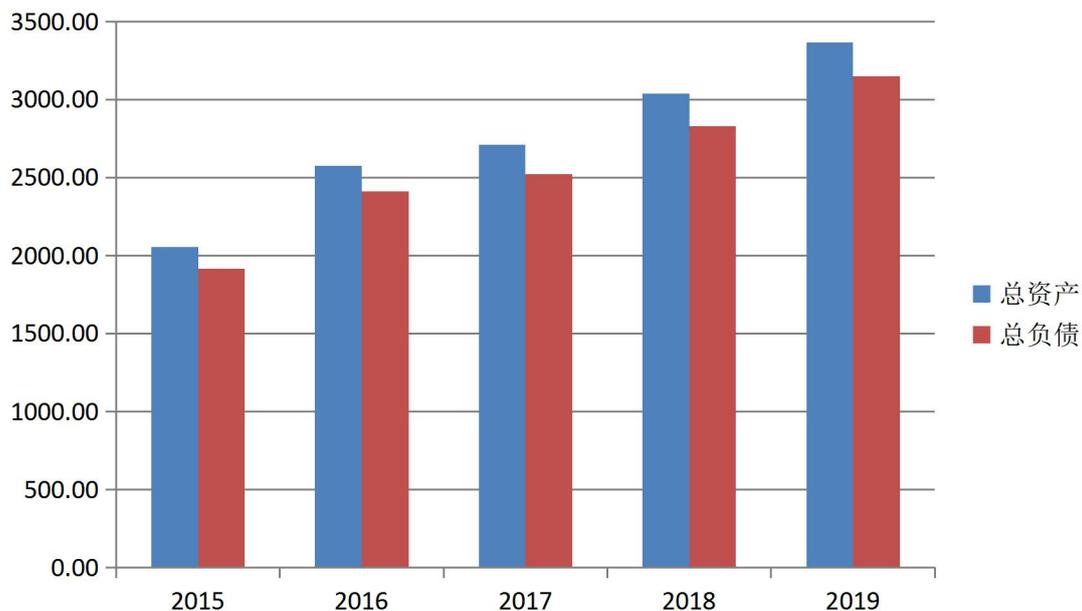


图 4.1 兰州银行总资产和总负债情况（亿元）

资料来源：兰州银行官方网站

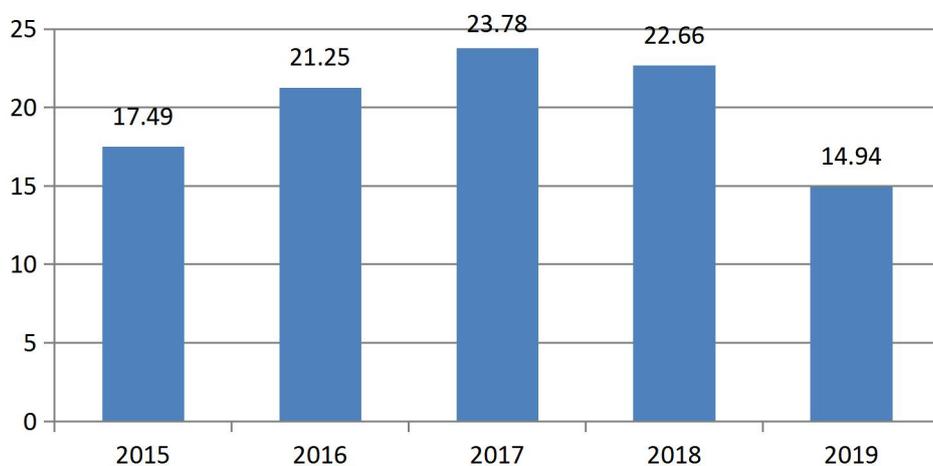


图 4.2 兰州银行净利润情况（亿元）

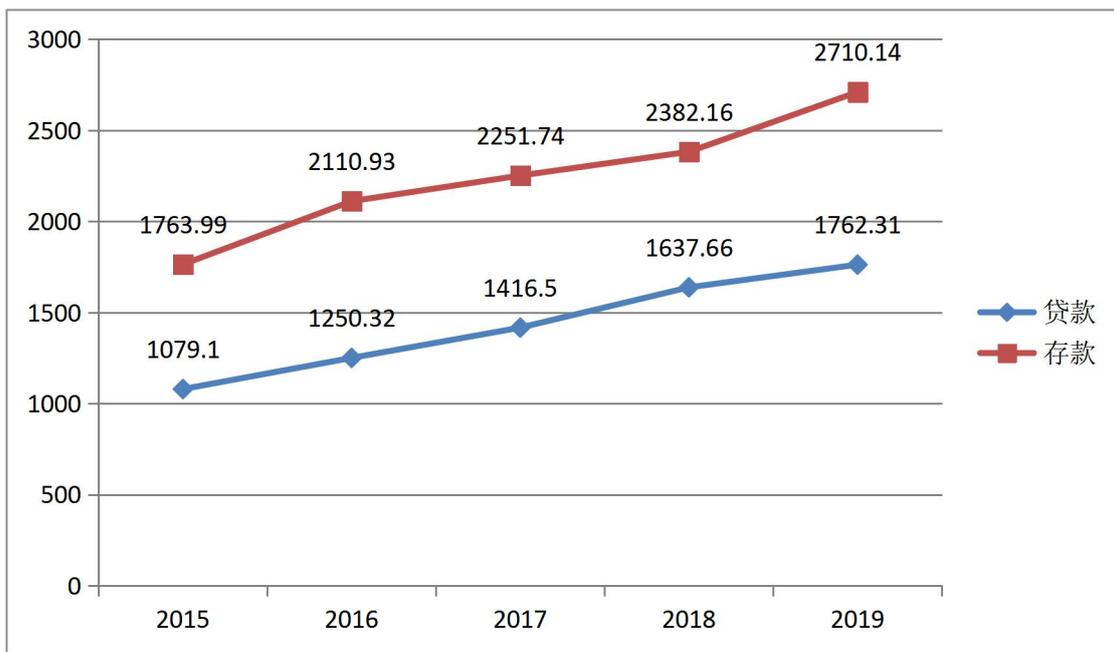


图 4.3 兰州银行存贷款余额情况 (亿元)

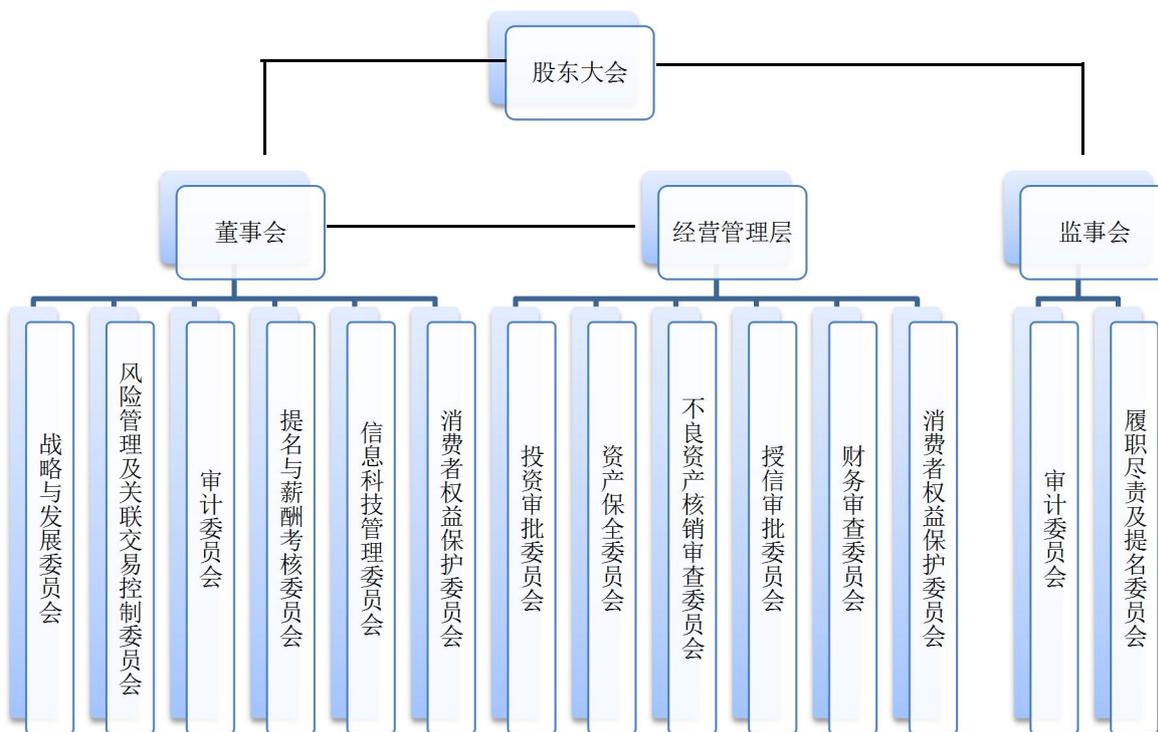


图 4.4 兰州银行组织结构图

兰州银行在组织结构方面设立了股东大会、董事会、监事会，并分别下设管理委员

会如图4.4所示。经营管理层下设六个专业委员会。其次设风险管理部、审计部、金融市场部、授信审批部、计划财务部、信息科技部、公司业务部、个人业务部等28个职能部门。组织机构方面，兰州银行一贯以客户为发展中心，将风险控制作为重要目标，从各个业务管理条线出发开始向下延伸，不断完善各条线业务监管体系，有效分离前台、中台、后台的管理模式，同时构建从总行到分行再到支行的组织层级模式。

兰州银行在最初成立的时候，由于经济规模小、客户资源薄弱、市场环境不成熟等种种不利情况，便选择了城市商业银行的普遍道路，秉承着“对称”的发展理念，一直以小微企业为客户对象。所以即使经过多年的发展壮大规模后，兰州银行也始终没有放弃与小微企业的合作，反而更加注重与它的合作，支持地方经济发展，已将支持中小微渗透到兰州银行的企业文化、战略理念中，贯穿各个管理制度、业务品种中。2002年，兰州银行首次将市场定位明确下来，以“服务”为核心，其服务理念为“真诚服务、相伴成长”，具体为服务地方、服务中小、服务民营和服务市民，而且“成为最具竞争力的中小微金融专家”也被规划在最新的战略规划中，作为长期战略愿景。

4.2 当前战略存在的问题

4.2.1 资源配置不均衡

兰州银行经过长期业务的积累和近几年的快速发展，虽然已经具备了一定规模，但与大型商业银行相比差距还很明显。具体表现为业务流程体系复杂，没有独具一格的鲜明特色来吸引客户；相比来说更为注重近期的利益，没有对此进行科学长远的规划；它的业务经营管理机制还不完善，难以适应目前的市场需要。营业网点设置不均匀，部分地区的网点设置较为密集，浪费资源，部分地区无网点，部分运营效率不高的网点产能较低。网点的智能化水平不高，传统的柜面业务办理情况多见，电子银行替代率程度较低。机构内部设置存在重复现象，造成资源浪费。另外存贷款结构不合理，存款成本居高不下，资金运用渠道单一，资产端收益率不断下滑，综合服务能力欠缺，因此提高银行的盈利能力迫在眉睫。

4.2.2 战略定位不明确

兰州银行自成立以来，市场定位中从未忽略与小微企业的合作，地方和中小一直

是它的服务对象，但在长期发展过程中一边不断开拓中小微企业的地方发展领域，另一边又不断进行规模的快速扩张。由于大型商业银行始终是金融市场的主导者，城市商业银行具有一定局限性而成为市场发展方向的追随者，这样跟随同行业发展模式的定位没有明确的方向，发展也存在很大不确定性，容易受到外界政策环境和经济形势变化的影响，弊端逐渐显现。而且没有明确与大型商业银行的差异化存在，制定差异化竞争的发展战略。例如在金融产品定位方面很少基于某个特殊群体或服务进行产品研发，在金融需求方面不能满足某些特定客户的需求等等。目前城市商业银行与大型商业银行的差距正在逐渐被正视，同时进行科学的经营定位逐渐被提上日程。首先，创造自身的特色来占据绝对的优势。不要过分的拓展都在涉及的业务领域，反而更应该注重还未被涉及的空白领域，进而在该领域创造独具特色的业务模式来提高自己的优势；其次，在借鉴优势的过程中，要注意根据自身的实际情况来制定对应的科技发展模式，切勿拔苗助长；最后，一定要发挥自己的优势，扬其所长，虽然资金实力难以与大型商业银行抵挡，但是城市商业银行亦具有自身的优势，比如，它具有更好的社会形象和认可度，所以城市商业银行一定要充分的发挥自身的长处，促进金融科技的发展。

4.2.3 科技应用不到位

在金融科技持续挑战传统业务地位的同时，兰州银行近几年来也高度重视金融科技产品开发，不断创新业务种类和流程，完成手机盾、FIDO 生物认证、指静脉、3D 人脸及一键检测系统等开发上线，不断优化手机银行、网上银行、ATM、智能柜台设备功能^[52]，这些金融科技实现了银行业务电子化和流程效率提升，但是由于思想技术滞后、开发周期长，导致金融科技应用的时效性不强，对于提高整个银行的资源配置效率方面还有待加强，没有通过有效分析使线上线下深度融合，满足客户的个性化需求，发挥对经营管理的支撑作用，从而延伸到更多产品服务领域。

4.2.4 竞争优势不明显

兰州银行将自身定位在“服务地方、服务中小、服务民营、服务市民”四个方面。随着我国城市经济的快速崛起，尽管兰州银行经过 10 多年的发展在支撑城市的经济发展上取得了成效，但是其仍不具有较强的核心竞争力，直到现在它还属于城市商业银行的范畴，难以与大型商业银行和股份制商业银行相媲美。并且在长期发展过程中不断跟

随他们的发展战略，缺少独特、科学的战略规划，以至于自身的竞争力相对薄弱，没有发挥地方银行的地域优势，突出地方特色的竞争力。

4.3 问题成因

4.3.1 发展理念落后

先进的科技、数据源和应用是发展金融科技的两大核心要素，它们的应用模式决定了金融科技的发展思路与商业银行传统的业务发展思路存在较大差异。在实际应用中，技术的应用属性是金融科技最为皇族中的一方面，它的目标是打算以技术创新来为金融创造价值，充分发挥科技的创新引领作用，从而优化金融功能，实现金融服务边界的拓展。目前，兰州银行对金融科技发展的态度还不完全明朗，在接受新事物方面存在复杂的矛盾思维和一定的矛盾心理，被传统的文化发展思维影响太深，很难在短时间内抛弃旧事物、接受新事物。尽管兰州银行也认识到了适应新形势和转变发展思维的必要性，然而目前打破传统的思维定式，使用创新发展的思维存在三个方面的问题：第一，跨度太大，缺乏中间的过渡段；第二，兰州银行还没有充足的知识储备能力去应对这种大型的跨度转型；第三，缺乏对科技信息融合的熟练度。这些问题的存在导致目前兰州银行的发展仍处在较落后的位置，即使将金融科技理念引入到它的发展中，很大可能仅仅是走一下形式主义，并没有真正理解它的互联网金融思维，没有做到合作、开放、共享和平台。

4.3.2 制度体系不健全

现阶段，兰州银行的组织结构、业务模式和业务流程尚未得到有效改变，仍以服务传统产品为主、传统业务为主的模式存在，普遍采用总-支行的业务管理模式，均以管理低层次业务为目标。而金融科技公司在战略选择、组织结构、业务发展上都以客户需求和经验为根本发展方向，使其业务模式、业务流程更加灵活，易于创新。反之由于传统的管理模式，他们之间存在着竞争关系，也就是利益不一致的问题，比如总行和分行利益诉求不一致等问题。金融科技的发展是一个完整的生态系统发展，只有在战略、结构、技术、产品、流程、营销等方面共同作用，互联网思维和模式协同发展才能实现。金融科技没有改变银行和金融业务的风险性质，但移动支付的快速发展加重了银行的流

动性管理压力，金融科技提供了新的业务模式。大数据、云计算、人工智能等新兴技术的引入在某种程度上给银行带来了好处，但是同时也伴随着风险问题的产生，比如网络欺诈和网络信息安全都增加了银行的风险。目前兰州银行开始逐渐重视金融科技的发展，然而仅仅关注技术发展层面，对整体业务流程、制度体系未引起足够重视，整体的风险控制管理体系及机制尚须尽快完善。

4.3.3 基础保障与战略实施不同步

目前，金融科技要想得以发展下去需要三个条件的同时满足：第一，离不开智能手机和计算机这些基本应用设备；第二，互联网渠道不可或缺；第三，大数据应用、云计算、人工智能、区块链等技术作为理论支撑。当然金融科技的发展仍少不了以银行业务应用为依托。从表面来看，金融科技逐渐活跃在市场上，其中商业银行业务和服务平台的命名逐渐向金融科技靠拢，但是其实从本质上来看，这些业务和产品仅仅是其他同行业务的模仿，缺乏创新能力和别具一格的鲜明特色的业务。再者，银行的创新效率低、动作慢，即使在技术方面存在创新，大多是为了构建银行的运营系统，在业务应用和基础平台等方面的关注较少，所以它的背景与金融科技的研发应用存在不一致的问题，同样在技术的发展方面更是难以赶上金融科技发展的脚步，尤其是人工智能、大数据和区块链等这些前沿技术的应用方面。

5 兰州银行战略转型策略

5.1 战略转型总体设计与目标调整

5.1.1 战略转型设计

面对新经济、新金融，传统银行应该转变思维，拥抱金融科技，才能摆脱新金融发展带来的冲击。在金融科技背景下，兰州银行要具备行业未来发展方向的前景意识，寻找占领大型商业银行的空白服务领域，突出差异化、精准化，坚守服务中小微定位，打造轻型银行战略，结合自身环境、资源特点，准确把握发展规律，明确界定竞争优势，与大型商业银行相比展开差异化竞争策略，与金融科技企业开展战略合作优先占领市场份额。传统的商业银行涉足金融科技领域具有很多优势所在，比如在资金实力方面、金融管理经验、风险应对方面和金融人才培养方面，商业银行都占据绝对的优势，是普通金融科技企业望尘莫及的。主动拥抱金融科技，加强技术与业务的深度融合，构建多方共赢的科技服务新生态；回归本源，提高金融服务实体经济的能力；坚持改革开放原则，加强金融产品顶层设计，进一步健全管理体制，优化业务流程，建立快速发展金融科技的组织架构、业务模式、激励机制、创新方式，在现有基础上充分发挥科技潜力和积极性，加快实现金融产品和服务的转型目标。

(1) 市场定位

城市商业银行在其发展前期，是以服务中小、地方、市民作为其发展服务对象的，由于独特的地域优势，城市商业银行相比于传统的国有大中型银行来说，在其所在的地区往往拥有得天独厚的条件，这些先天条件使其在小微企业的营销服务中能享受到当地政府的支持，在个人客户的营销服务中又能快速得到当地人的认可。在城市商业银行不断发展的过程中，由于中小企业的良莠不齐，客户维护的难度不断提升，信贷风险的不确定性随之而来，所以一些城市商业银行开始逐渐向一些优质的大企业靠拢，形成了与国有大银行“抢”客户的局面，而另一方面城市商业银行也开始逐步清除对自己贡献度不是很大的小微企业，其中也包括一些正在成长的、暂时遇到困难的潜力企业。而这与国家设立城市商业银行的目的是相悖的。兰州银行作为西北最大的城市商业银行，更应该保持原有的市场定位，不能忽略中心群体，坚守服务中小、服务地方，并且以明确的市场定位为基础，优化经营模式，拓宽经营思路。

(2) 产品定位

人工智能、大数据、云计算技术等先进技术都能够帮助商业银行提升它的服务能力和创新能力。一直以来银行在市场中均处于相对垄断的地位，这也导致很多银行墨守成规，不注重调研客户需求，开发不符合大众期望的对公产品、个人存款及理财等产品。尽管兰州银行拥有很多的客户支付结算信息，然而这些信息并没有得到有效的利用，银行并没有从中提取客户的偏好和消费习惯用以营销，只有准确的了解客户的偏好和消费习惯，才能够针对客户实施精准的业务服务。但是新型的金融科技公司便发现了这点漏洞，通过使用现如今的科学技术形成大数据库建立模型对获得的交易信息进行精准分析，分析潜在的客户，根据他们的偏好和消费习惯为他们提供符合用户需求的服务，提高了客户的体验水平。所以，在这一方面，兰州银行应该深入贯彻金融科技理念，一切以客户的需求为中心，积极做出改进，运用金融科技技术进行创新，以小微企业和个人零售客户为服务目标，对他们的交易信息进行分析，找出客户的偏好和消费习惯，提前预测，为客户提供符合客户要求的金融产品。从我有什么产品，你用什么产品转变为你需要什么产品，我开发什么产品。兰州银行要想牢牢在本地市场扎稳脚跟，必须深入了解市场中客户的偏好，对应开发符合本地市场的金融产品与金融服务。

（3）服务定位

兰州银行要继续深化“服务地方、服务中小”的口号，改变原有的被动服务形式，融入新的经营环境，一切以客户的需求为中心，及时改变服务策略，在服务理念、服务方式、服务质量上建立评价体系，重视服务意识和技能的培训，构建差异化战略。在服务地方经济、服务小微企业、服务城乡居民的历程中形成特色发展模式，走出一条差异化改革成长道路，扎根本土，坚持与地方经济共生共荣、共同发展的战略自信和道路自信，成为地方银行的重要组成部分。进一步提升金融服务，这也是地方银行能迅速拉近客户距离的法宝之一。由于国有大型商业银行管理体系更复杂，加之于其在市场上存在的时间长久，在服务创新中阻力较大，这也给城商行提供了更好的机遇，服务水平的提升也将大大拉近客户与银行的距离。

5.1.2 战略转型的原则与目标

明确好市场定位，接下来的工作就是规划好未来的发展目标，也就是战略转型目标。随着银行科技手段的发展，互联网金融不断带给人们全新的服务体验，但传统银行仍然面临发展速度缓慢的现象。通过对战略环境的分析，兰州银行金融科技的转型要结合发展瓶颈，不断适应新潮流，坚持可持续发展，实现高质量发展，在城市商业银行转型发

展的队伍中脱颖而出。

（1）差异化

城市商业银行不能在金融科技发展中盲目追随大型商业银行的运营模式，必须要结合自身的结构特点和区位优势，以客户需求为出发点，发挥它们在金融改革中独一无二的作用。首先根据其城市商业银行的地域特点，不断深耕本地市场，挖掘地域潜力，拓展大型商业银行的空白领域，扩大市场份额，把服务地方作为根本目标；其次作为城市商业银行要立足中小，研发差异化产品，放弃大众化的需求，建立差异化服务的专业银行。

（2）轻型化

在金融市场快速变化发展的同时，网点的数量和存款的规模成为了城市商业银行之间较量的指标，所以导致了很多商业银行不管自身的发展需要盲目的增加网点的数量，扩大规模，在如此粗放的经营模式下不敌大型商业银行的压力，发展速度逐渐放缓。因此兰州银行在转型的过程中要推崇小而精的精品银行，比如自动化和智能化的零售业务深受广大客户的欢迎。随着目前银行创新能力的增强和金融科技价值理念的深入贯彻，新零售业务为银行带来了更有利的价值，其中显著的特点是轻资产、轻资本和轻成本。

（3）数字化

新的金融环境下，数字化逐渐成为发展趋势，引领着银行业新零售业务的转型。银行要时刻以满足客户的需求为核心，这就要求银行围绕数字化建立各项业务的流程，将数字化经营理念贯彻下去，明确数字化为核心的发展方向，以客户需求为目标，应用大数据重新梳理和细分客户市场，逐步推动数字化流程再造，着力构建数字化经营的新模式。

在目前金融科技大背景下，兰州银行现行的战略目标难以满足兰州银行的快速发展，所以战略转型目标迫在眉睫，而且目标的设定除了具有前瞻性，更为重要的一点是一定要能够保证它的实现，需要对其做详细的规划，将不同时间节点的发展任务和目标与发展节奏相匹配。

5.2 战略转型策略

5.2.1 战略目标精准化

市场的发展中，要想创造企业的价值使企业脱颖而出，目标的精准设定是最为关键

的一个环节，而其中对自身进行精准的自我定位和效益预估是目标精准设定的前提，只有满足了前提条件，才能够实现金融科技战略布局的精准化。科技的精准创新是城商行的弱势，相对于国有银行的大手笔来说，城市商业银行显然无法与其相提并论，所以在这里提出了科技的精准创新。所谓精准，是针对市场定位中所服务的小众群体量身定做，做到功能不必太多，界面不必太复杂，运行尽量很轻。总而言之，一切以满足用户的需求为核心。所以，明确战略规划的目标的第一点就是了解客户的偏好和消费习惯，精准把握客户的需求，保证客户群体的存在；第二，目标的设定要更加突出未来发展的重点，不要一味的追求各种业务的涉及；第三，银行业务的流程要能够精准的满足客户的需求，删除繁琐的步骤，提高办理业务的效率；最后，增强银行应对风险的能力，加强金融技术的应用。

5.2.2 网点转型智能化

面对传统银行业务全面萎缩，银行在移动支付和电子银行方面发展迅速，客户现场到访率逐渐降低，网点数量和业务在逐渐收缩，智能设备逐渐成为网点服务的主力军。与大型商业银行相比，城市商业银行网点具有地域限制，但同时网点的管理设置相应也会容易一些，因此要根据网点覆盖、发展指标以及客户反馈进一步整合营业网点，在经济总量好的市县不断向下延伸，设立小微智能网点，满足客户需求，着力推动轻型网点转型升级。通过对客户需求和市场信息的实时把控，合理优化资源配置，实现网点的智能化建设，实现业务从人工办理到无人自动化智能化办理的转变，促使银行向着具有最全面的功能和最具创新力的金融业务趋势发展，成为银行业的标杆。利用线上的优势来弥补传统线下服务的不足，线上线下结合共同为客户提供更便捷的服务，满足消费者的多样化服务需求，提升用户的满意度。同时加大对银行网点智慧化建设方面的资金投入，引进智能化设备，为客户提供新型业务办理模式：客户自助办理和银行协同办理，完全依靠客户的需求进行选择，提高网点的服务效率，而且能够实现员工价值的有效利用，发挥其真正的潜在价值，降低人力资源成本，提高银行的整体效益，成为资源市场的主导者。

5.2.3 业务流程精简化

在金融科技的大背景下，中小银行和大型银行的业务布局存在着本质的区别，由于

较高的成本和缓慢的效果展现导致中小银行很难在短时间内实现对传统业务流程的颠覆性创新，仅仅是使用金融科技优化了传统的业务流程，其中具体是指以挖掘客户为目标优化了银行的经营手段来满足客户的需求和提高银行办理业务的效率，最终实现银行的效益最大化。所以成本竞争并不是中小银行和大型银行竞争的关注点，突出自己的优势特色进行差异化经营才是重中之重。所以兰州银行接下来的重心就是利用金融科技做好业务流程的改造，实现业务向着智能化和特色化的转型。在银行网点业务不断向手机银行、网络银行等电子服务转移中，需要简化交易内容和操作流程，以实现客户自主办理模式，提高服务体验。

5.2.4 产品开发差异化

随着利率市场化的发展，净利差和净息差不断降低，中间业务收入成为获取利润的重要因素。因此必须要加强中间业务营销手段，开拓差异化中间业务，推动理财业务、贵金属代销、保险代理、基金业务丰富多样，提高市场竞争力。申报债务融资工具承销各项资质，持续扩大业务规模。重视客户信息资料的收集和整理，细分市场属性，推行特色私人银行业务，为客户提供专属资产配置方案，合理规划客户资产，依托核心业务产品，服务新型受众群体，研究新型金融产品，例如专属中小企业和个人零售客户的理财存款产品，捆绑式的信贷产品等，构建中小客户产业链组合模式，强化合作关系，以此拓宽金融服务领域。同时加强与金融科技企业战略合作，打造联合运营模式，开发独特产品和服务场景，开展金融科技与银行之间的交叉营销，混合经营，实现资源共享和优势互补。

5.2.5 科技成果应用化

在金融新业态环境下，紧跟金融科技创新发展趋势，必须开拓发展思路，推进数字化信息平台建设，更要强化科学技术转化和应用，将金融科技应用到业务发展方面，提高金融科技的应用实践能力。多方面考虑挖掘客户的潜在需求，实时关注市场需求的变化情况，实现兰州银行对于金融市场需求的迅速响应。根据自身特点有效利用大数据精准定位和营销，建设线上线下一体化平台，通过客户数据收集整理，建立云平台，形成综合评分体系，建立综合授信额度，满足不同客户的差异化需求，改进信贷业务审批流程，提高效率，抢占优质市场，推进跨界合作，合作共赢。积极推进电子渠道建设，重

要移动服务转化，完善现有平台的更新升级和新系统的开发上线，构建一体化的网络银行服务体系，将实体经营陆续转化为虚拟运营模式，实现传统营销模式由点到面到立体化的全方位服务策略，不断强化金融科技支撑能力，发展信息化、集约化的移动经营模式，扁平化的供应链运行体系，不断提高业务效率，降低交易成本，实现金融产品和金融科技的双向互动，强化科技成果推广应用，形成良性循环。

5.2.6 渠道建设场景化

随着商业银行种类和网络金融产品的多样化，以及融资成本不断下降，智能化网络金融业务渠道已成为人们的金融习惯，可见客户的选择也在深刻影响着银行的供需模式，网络业务渠道的选择就需要融入消费者的生活场景。城市商业银行在近年来的发展中虽然开始注重金融科技的场景建设，但是并没有贯穿人们生活需求的各个方面，相比金融科技公司了解客户需求、偏好再融入生活场景方面还有一定差距。

兰州银行应围绕零售战略，以大数据技术为平台，以客户为导向，搜集客户偏好信息，不断提升电子渠道建设，让金融产品遍布在人们生活的各个角落，例如在客户办理住房按揭时，考虑提供装修的授信额度；当客户出行时，考虑提供意外保险服务。重点开发医院、学校、零售等第三方生态场景平台，推动消费者理财、存款、保险、基金、贷款、积分、消费的金融场景主题活动，为商户提供收单、清分、对账、现金管理等一站式综合服务解决方案。如开展信用卡线上、线下活动场景，引入大额分期业务，扩大线上客户流量，提升客户活跃度，满足不同客户的差异化需求，甚至可以根据用户的需求提供专属服务，创新模式，建立专业团队开展市场细分、行为分析、偏好分析，针对客户需求不断调整。通过渠道管理、客户管理，使业务更加多元化，服务更加精细化，塑造客户价值点，提高服务质量，升级客户体验。

6 兰州银行战略转型保障措施

6.1 转变发展理念

理念是企业发展的重要支撑，是企业前进的方向。商业银行在战略转型时，首先应该转变发展理念，跟踪国内外金融科技发展的前沿理念和趋势，树立金融科技发展观念，以客户为中心，强调产品研发、营销对策的针对性，客户需求的精细化，走出传统的经营管理理念和业务运营模式，建立符合新时代商业银行发展趋势的思路。实现联盟经营的模式，打破传统银行业壁垒，在监管范围内实现不同机构、行业之间的交叉营销，达到广泛意义上的混业经营。同时建立金融生态共享理念，集合供应链主体，形成资源共享，开放创新的关系网络，根据市场反应及时调整优化经营管理策略，适应新形势下银行转型发展的要求。

6.2 调整结构制度

要快速实现战略转型策略，首先就要加强精细化管理，系统分析自身优势，准确把握市场定位，确立科技开发顶层设计，启动相应转型行动计划，完成业务运营模式搭建，设立金融科技专业化机构，确定战略目标，设置可行化转型方案，完善组织架构体系，动态调整机构设置和职能分布，强化科技、产品、营销的纵横结合，加强各部门沟通协作与战略指导规划，提升管理效能。变化与客户相关部门和客户支持平台，将网点管理变更为渠道及合作伙伴管理，负责网点及线下终端管理；营销部门分为品牌营销、舆论营销、客户动态管理部，细分客户市场提供恰当服务；网点分布、网上银行等合并为客户渠道管理部门，统一呼叫中心和行为分析；将信息科技部门划分为信息部署、客户渠道、IT 部门；战略部、产品部、市场部、IT 部结合成立研发部，负责战略制定和产品创新。同时深度融合转型战略，优化业务结构，推动贷款结构持续稳定，优化负债结构，对公存款占比，发力交叉营销，支持实体经济，实施差异化风险控制，提升盈利能力。积极与保险、基金合作，开发中间业务品类，完善产品种类，丰富客户选择，同时拓宽中间业务收入渠道，改变利润增长点。

其次完善规章制度体系，建立完善的客户管理系统，形成客户识别、客户细分、客户管理一整套精细化流程，积极维护客户关系，对客户实行动态化、全方位规范管理。推动线上营销系统建设，整合自身资源，通过大数据识别，调整营销方案，满足客户专

属需要，推动服务再造。

6.3 提高科技水平

科技水平已经成为银行间竞争的重要法宝。因此要积极把握发展机会，提高对新金融科技的敏感度，强化金融技术领域的重点研究和突破，优先占领市场。现有的网络平台要积极发挥现有新兴技术的作用，开展数据挖掘能力，结合内外部信息化建设，提高银行服务水平的建设。向其他领先型高校企业进行学习，交流意见，使科技人员对新兴技术保持高度的敏锐性，实时关注市场的新型技术和前沿技术趋势，对此进行引入发挥其作用，提高技术人员创新能力。搭建日常经营活动的全流程管理和风险监测分析平台，提高数据分析能力和安全管理能力，强化内部控制，推动兰州银行数字化转型全面落实。

6.4 强化人才培养

在科技创新时代，企业得以可持续发展离不开人才的培养。要将学习型组织作为培养目标，强化培训体系建设，加强人才队伍培养机制。短期内设定一个战略规划，但长期来看战略是一个个选择，从目前的策略到未来的冲击。因此，从人力资源角度来看，重要的是打造出一个学习型组织才是长远策略，构建完善的人才培养体系，设立金融科技研究团队，组织创新能力训练，通过专业培训、经验积累、轮岗交流培养出信息科技、金融知识、市场营销的复合型人才，提高兰州银行核心竞争力，为加快金融科技转型发展提供人才保障。

随着金融科技转型发展的要求，要加强金融科技人才的内部培养和外部引进，提高人力资源配置的效率，一方面要注重培养全面型人才，针对员工年龄断层将来可能出现的员工能力和经验水平差距，必须提前做好青年员工培养，弥补人员结构短板，同时建立专业人才培养机制，不断充实科技人才和营销队伍，建立科学技术、个人客户经理、业务专员、管理序列，为普通员工职业发展路径畅通渠道，并有序推动柜面人员向零售客户经理转型，由操作服务型不断向营销复合型过渡，构建网络技术、金融知识、产品营销、管理能力一体的人才培养体系，适应我行创新业务模式、网点智能化转型的战略发展要求。另一方面通过学校和社会招聘的形势引进经济金融和信息科技双学位人才，其中在人才引进方面，要更为注重人的创新性和实践能力，同时引进人才的性价比也是不能忽略的一方面。为了控制商业银行的人力成本和提高引进人才的效能，人力资源部门在进行人才的引进之前，一定要对此进行相应的可行性评估和必须性原因分析，保证

引进的人才确实是银行岗位急缺的人才，而且对引进人才进行性价比评估。一般来讲，引进外部人才的重要衡量标准包含五个方面：创新力、工作经验、工作背景、学历背景和性格。总而言之，商业银行要想实现持续盈利的目标离不开合理的人才配置。

其次围绕业绩指标、成本管理，健全科学绩效激励体系的建设。建立以岗位价值为导向、以业务绩效和能力挂钩的动态薪酬调整机制，健全细化考评指标，完善绩效考核系统建设，推动绩效考核改革精细化和信息化管理，制定适应不同条线业务特点的激励模式和倾斜机制，打造系统、科学、规模的员工考评体系，并加强考评结果的反馈与应用，为员工职业生涯发展提供依据。

6.5 塑造企业文化

企业文化是每个企业战略目标实现和可持续发展的重要保障。兰州银行要在众多竞争者中屹立不倒，就必须打造具有价值的企业文化，并且要不断适应发展战略的变化，将价值标准和理想信念作为共同遵守的目标，确保组织目标顺利实现。首先是合规文化。这是兰州银行始终坚持的文化基础，也是帮助企业长期生存的重要途径。其次是创新文化，创新能够帮助企业保持竞争力，是企业能够长期生存发展的良药。当今科技竞争的时代，只有保持不断创新的潜力，才是企业生命力的延续。面对日益激烈的市场竞争，积极立足企业文化建设，着力提升文化软实力，注重客户需求和反馈，打造能够凝心聚力、积极引导的企业文化精神，为战略转型提供方向和精神支撑，推动战略转型的进程。

7 研究结论及展望

7.1 研究结论

本文通过阅读一些商业银行战略转型案例的基础上，探索了传统商业银行在金融科技背景下面临的严峻竞争形势，选取兰州银行作为典型案例进行研究，通过参与观察、资料收集、整理分析、归纳总结，分析兰州银行发展金融科技的宏观环境、行业环境、内部环境，以及面临的机遇和挑战，根据战略现状发现战略转型存在的问题与成因，制定适合兰州银行长期生存发展的战略定位和原则目标，并将发展的目标分成一个终极目标、六个分步策略和五个保障措施，旨在提高核心竞争力和适应金融科技的环境变化，实现兰州银行的转型升级。通过本文的调查研究，得出以下结论：

通过分析商业银行的发展现状和目前金融科技的流行性发展趋势，得出商业银行的发展趋势是必须要通过金融科技手段来实现自身的转型发展。

金融科技背景下兰州银行的环境分析和存在问题显示，金融科技仅仅在表面上改变了形态，本质并没有发生改变，商业银行的坚实地位依然稳固。同时金融科技给商业银行的发展带来了一定的机会，它为银行提供了发展机遇，兰州银行应该借此机会，与金融科技开展合作，再利用自身的优势，实现快速转型。

7.2 展望

金融科技的带动下，兰州银行必将更深层次变革，金融创新必将代替传统技术，构建全新的金融服务模式，为客户提供智慧化、个性化的体验。希望通过本文对战略转型的分析和研究，能够帮助兰州银行适应金融科技发展的需求，保持企业的核心竞争力，做到与时俱进，在城商行序列中立于不败之地。鉴于本人知识、能力方面的欠缺以及获取资料的难度，本研究的考虑不太全面或者存在一些不妥当之处，还需要接下来进一步的研究和探讨。首先是对兰州银行实施战略转型措施的效果进行评价研究，其次是以一家城市商业银行为研究对象对金融科技背景下的商业银行战略转型进行分析研究的局限性，没有考虑普遍特点，可能存在片面问题，未来有待进一步探索商业银行转型发展的动向和措施。

参考文献

- [1] Arner D W,Zetsche D A,Buckley R P,Barberis J N.The identity challenge in finance: From analogue identity to digitized identification to digital KYC utilities [J].European Business Organization Law Review,2019(1):55-80
- [2] Bapat Dhananjay. Union Experience: towards excellence in retail banking[J].Decision (0304-0941),2015,42(3):335-345
- [3] Brett King.Bank3.0[M]. Beijing United Publishing Company,2017
- [4] Davies Tyler. Small banks should crack on with non-preferred[J]. Globalcapital,2017:147
- [5] FSB. Fintech Describing Landscape and Analytical Framework, March 2016
- [6] Lvey Merry.Organizational transformation: Approaches, strategies, theories[M]. New York: Greenwood Publishing Group, 1986
- [7] Meager, Lizzie. Fintech deals help banks adapt[J]. International Financial Law Review, 2017:1
- [8] Narsalay, R. & Patrao, M. Thriving with Fintechs: Strategies for Large Indian Banks[J]. Vinimaya, 2016, 37(1): 5-15
- [9] Prahalad C K, Gray Hamel. The Core Competence of Corporation[J]. Harvard Business Preview, 1990(5-6): 79-91
- [10] Rao K. Srinivasal. The Role of New Banks in Shaping up Next Generation Banks[J]. Journal Of Commerce & Management Thought, 2013, 4(4): 880-896
- [11] Vasiljeva, T., & Lukanova, K. Commercial Banks and Fintech Companies in the Digital Transformation: Challenges for the Future[J]. Journal of Business Management, 2016(11): 25-33
- [12] 艾瑞咨询. 曙光-2020年中国金融科技行业发展研究报告[EB/OL]. (2020. 11. 18) http://report.iiresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3687
- [13] 巴曙松. 中国金融科技发展的现状与趋势[N]. 21世纪经济报道, 2017-01-20(004)
- [14] 卜银伟. 互联网金融时代商业银行转型发展对策[J]. 金融发展评论, 2015(02): 40-46
- [15] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker). 卓有成效的管理者[M]. 上海译文出版社, 2006
- [16] 陈一洪. 城市商业银行零售业务: 主要挑战与转型战略[J]. 南方金融,

2017(6):81-89

- [17]陈泽鹏, 黄子译, 谢洁华等. 商业银行发展金融科技现状与策略研究[J]. 金融与经济, 2018(11):22-28
- [18]程华, 蔡昌达. 我国商业银行金融科技发展策略[J]. 银行家, 2017(9):131-133
- [19]何大勇, 谭彦, 陈本强, 刘月. 银行转型 2025[M]. 中信出版集团, 2017
- [20]黄继刚. 核心竞争力:未来企业竞争的基础[J]. 经济管理, 2000(08):59-60
- [21]姜勇, 修国义. 企业战略转型的本质及其影响因素分析[J]. 科技与管理, 2007(2):51-54
- [22]金昱. 国际银行业金融科技新趋势[J]. 中国金融, 2018(07):56-57
- [23]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2019 年度报告 [EB/OL]. (2020.09.27)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2020/09/27/12021/goods/20200927195156486DYR05zk4.pdf>
- [24]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2019 年企业社会责任报告 [EB/OL]. (2020.09.27)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2020/09/27/12021/goods/20200927195231399R5CGP1f6.pdf>
- [25]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2015 年度报告 [EB/OL]. (2016.10.19)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2016/10/19/12020/goods/20161019175909155o5V7nMWB.pdf>
- [26]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2016 年度报告 [EB/OL]. (2017.06.19)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2017/06/19/12020/goods/20170619165538602pXANi3rx.pdf>
- [27]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2017 年度报告 [EB/OL]. (2018.07.17)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2018/07/17/12021/goods/201807171619399469Q7TGV1a.pdf>
- [28]兰州银行. 兰州银行股份有限公司 2018 年度报告 [EB/OL]. (2019.08.07)
<https://resource.lzbank.com:18106/cportalFileServer/files/site/media/pc/2019/08/07/12021/goods/20190807162448240Mn6xnzKy.pdf>
- [29]李炜. 金融科技背景下邯郸银行战略转型研究[D]. 北京交通大学, 2019
- [30]李荧. 商业银行战略竞争力研究——从构成维度出发论述战略竞争力的发展策略 [J]. 时代金融, 2018(007)138, 143

- [31]李文红, 蒋则沈. 金融科技(FinTech)发展与监管: 一个监管者的视角[J]. 金融监管研究, 2017(3):1-13
- [32]刘述忠, 陈天晴. 新一代商业银行研究: 商业银行的内涵及经营理念[J]. 国际金融, 2014(7):10-15
- [33]梁环忠. 对股份制商业银行打造“轻型银行”战略路径选择的几点思考[J]. 农村金融, 2017(27):61-65
- [34]陆岷峰, 吴建平. 关于中小商业银行发展金融科技的战略研究——基于城商行群体的样本分析[J]. 湖南财政经济学院学报, 2017, 33(6):13-21
- [35]吕勳. 科技金融视域下商业银行提升盈利能力的策略研究[J]. 赤峰学院学报(自然科学版), 2020, 36(4):72-74
- [36]吕仲涛. 预见: 金融科技在银行业的创新应用趋势[J]. 中国金融电脑, 2018(001):10-13
- [37]阙方平. “五轻银行”: 商业银行转型发展的长期趋向[J]. 银行家, 2017(05), 36-29
- [38]孙中东. Fintech时代的互联网银行建设模式[J]. 银行家, 2018(04):37-39
- [39]谭智超. 互联网金融背景下商业银行转型研究[D]. 西南财经大学, 2014
- [40]王卫. 富国银行对于我国商业银行在新常态下转型的启示[J]. 农村金融研究, 2015(01):21-24
- [41]王娜, 王在全. 金融科技背景下商业银行转型策略研究[J]. 现代管理科学, 2017(07):26-28
- [42]王吉发, 冯晋, 李汉玲. 企业转型的内涵研究[J]. 统计与决策, 2006(1):153-157
- [43]王敬东. 加快金融科技研究与应用, 助推工商银行战略转型[J]. 中国金融电脑, 2017(1):14-16
- [44]魏衬衬, 李涛. 企业核心竞争力研究综述[J]. 科技创新与生产力, 2016(9):20-22
- [45]谢治春, 赵兴庐, 刘媛. 金融科技发展与商业银行的数字化战略转型[J]. 中国软科学, 2018(8):184-192
- [46]闫亦伟. 企业文化在企业战略转型中的价值分析及阐述[J]. 消费导刊, 2020(23):259
- [47]余丰慧. 金融科技: 大数据、区块链和人工智能的应用与未来[M]. 浙江出版社, 2018
- [48]张哲宇. 严防银行转型中的“灰犀牛”[J]. 银行家, 2017(11):15-17
- [49]张搏, 郑子龙, 张婷婷. 金融科技与我国银行业的发展研究[J]. 农银学刊,

2018(5):37-41

[50] 中国人民银行. 中国人民银行启动金融科技创新监管试点工作 [EB/OL]. (2018. 12. 5)

<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/3933971/index.html>

[51] 中国银行业协会. 2019 年中国银行业服务报告 [EB/OL]. (2020. 03. 11)

<https://www.china-cba.net/Index/show/catid/14/id/31293.html>

[52] 中国人民银行. 中国人民银行成立金融科技 (FinTech) 委员 [EB/OL]. (2017. 05. 15)

<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/3307529/index.html>

[53] 中国人民银行. 中国人民银行印发《金融科技 (FinTech) 发展规划 (2019—2021 年)》 [EB/OL]. (2019. 08. 22)

<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/3878634/index.html>

[54] 中国人民银行上海总部. 关于促进金融科技发展支持上海建设金融科技中心的指导意见 [EB/OL]. (2019. 10. 30)

<http://shanghai.pbc.gov.cn/fzhshanghai/113571/3911796/index.html>

[55] 曾启芬, 黎翔燕. 企业核心竞争力研究 [J]. 经济技术协作信息, 2020(14):46-47

后 记

时光荏苒，三年的研究生学习即将接近尾声。在攻读 MBA 的学习过程中，我不断丰富和充实自己，有收获也有遗憾，但更多的是成长的喜悦和感恩。

回想两年多的学习生活，有无限感慨也倍感珍惜。首先要特别感谢我的导师，从论文的选题、构思、撰写、修改到最终定稿，提出了很多宝贵意见，是他的指引和鼓励让我树立信心，不断前行。他对工作的负责态度、对专业的钻研精神和严谨的学风，值得我们终生学习。其次要感谢培养我的母校和各位老师，是他们悉心教导我们系统地学习理论知识和实践方法，让我在专业知识方面有了深层次的提高。最后要感谢同学和家人的帮助与鼓励，是他们让我在职学习的路上畅通无阻，今天的成绩和他们的辛苦付出是密不可分的。

学业有限，学无止境。即将结束学业，今后的工作和生活中我将铭记老师的教诲，继续坚持学习，将理论和实践相结合，用所学知识继续在工作岗位上发挥能量，不断创新，研究能为企业提供持续发展的新观点和新方法，使理论知识开花结果，不负所望。

作者：周欣悦

2021 年 03 月 18 日