

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目 基于金融科技背景的甘肃银行战略优化研究

研究生姓名: 柳鑫荣

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: 20220928

## 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: 柯鑫荣 签字日期: 20221216

导师签名: 康志远 签字日期: 20221216

## 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，同意（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: 柯鑫荣 签字日期: 20221216

导师签名: 康志远 签字日期: 20221216

# **Research on Strategic Transformation and Optimization of Gansu Bank Based on Fin-tech Background**

**Candidate : Xinrong Liu**

**Supervisor: Zhiduan Lian**

## 摘 要

受互联网信息技术的发展以及新冠肺炎疫情的影响,在消费市场当中,客户线上化交易的趋势越来越明显。在这一背景下,对于金融科技的应用以及标准化要求也越来越高,尤其是金融科技在商业银行战略发展中的数据获取、数据分析以及数据应用等。现阶段,商业银行金融科技发展的实质不仅是线下业务的线上化,更是要以此为契机实现商业银行的整体科技化,包括业务流程、经营模式、风险控制、管理成本等。在经济新常态以及疫情控制环境下,基于金融科技背景的商业银行战略优化不仅是应对疫情危机的有效手段,也是加快商业银行转型升级的重要路径。

基于此,本文以甘肃银行为研究对象,综合分析甘肃银行当前面临的内外部环境,从甘肃银行业务发展现状出发,分析目前业务发展过程中存在的问题并进行成因分析,根据分析对甘肃银行战略进行总体优化设计,具体从客户管理优化措施、业务管理优化措施、渠道设计优化措施、资源管理优化措施和市场定位优化措施五个方面进行优化。并从组织与制度保障、技术保障、财务保障、人力资源保障四个方面阐述了具体的保障措施。该研究利于促进甘肃银行经营水平的提升,也能够为城商行在新形势下战略优化提供经验借鉴。

**关键词:**甘肃银行 金融科技 战略优化 差异化

## Abstract

Affected by the development of Internet Information Technology and covid-19, the trend of customer online transaction is becoming more and more obvious in the consumer market. In this context, the application and standardization requirements of financial technology are also getting higher and higher, especially the data acquisition, data analysis and data application of financial technology in the strategic transformation of commercial banks. At this stage, the essence of the development of financial technology of commercial banks is not only to develop the online business, but also to take this opportunity to realize the overall scientific and technological development. Specifically, it includes these aspects, such as business process, business model, risk control, management cost, etc. Under the new normal of the economic development and the environment of epidemic control, the strategic transformation of commercial banks based on the perspective of financial technology is not only an effective means to deal with the epidemic crisis, but also an important path to accelerate the transformation and upgrading of commercial banks.

With the background mentioned above, this thesis takes the Bank of Gansu as the research subject, comprehensively analyzing the current internal and external environment faced by the Bank of Gansu. Starting from the current situation of the Bank of Gansu, the writer analyzes the

problems existing in the current business development process and the causes, and optimizes the overall design of its strategic transformation. It is optimized mainly from five aspects: customer management strategy, business management strategy, channel design strategy, resource strategy and market strategy. And from the organization and the system safeguard, the technical safeguard, the financial safeguard, the human resources safeguard four aspects elaborated the concrete safeguard measures. In practical significance, it can help promote the improvement of the financial technology level of the Bank of Gansu, and provide reference for the transformation and development of urban commercial banks under the new situation.

**Keywords:** Bank of Gansu; Financial technology; Strategic optimization; Differentiation

# 目 录

<b>1 绪论</b>	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 文献综述	2
1.2.1 关于商业银行战略的研究	2
1.2.2 关于金融科技的研究	3
1.2.3 关于金融科技背景下商业银行战略的研究	4
1.2.4 研究评述	5
1.3 研究内容与方法	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究方法	6
<b>2 理论基础与研究工具</b>	8
2.1 理论基础	8
2.1.1 战略管理理论	8
2.1.2 中小银行发展理论	9
2.2 研究工具	10
2.2.1 PEST 分析模型	10
2.2.2 波特五力模型	11
2.2.3 SWOT 分析模型	12
<b>3 金融科技背景下甘肃银行战略环境分析</b>	13
3.1 外部环境分析	13
3.1.1 宏观环境分析	13
3.1.2 行业环境分析	17
3.1.3 市场环境分析	20
3.2 内部环境分析	22
3.2.1 甘肃银行财务环境分析	22
3.2.2 甘肃银行公司资源分析	23
3.2.3 甘肃银行市场营销与成长能力分析	24
3.2.4 金融科技背景下甘肃银行战略发展综合分析	25
<b>4 金融科技背景下甘肃银行战略发展现状、问题及原因</b>	27
4.1 金融科技背景下甘肃银行战略发展现状	27
4.1.1 科技赋能，紧贴金融数字化转型趋势	27
4.1.2 智联生态，打造开放共赢金融服务生态圈	27
4.1.3 创新服务机制，构建多元化体系	28

4.1.4 深度融合场景生态 创新普惠金融数字模式 .....	29
4.2 金融科技背景下甘肃银行战略发展问卷调查 .....	29
4.2.1 调查问卷设计 .....	29
4.2.2 信度和效度检验 .....	31
4.2.3 调查结果 .....	33
4.3 金融科技背景下甘肃银行战略发展问题 .....	33
4.3.1 业务战略增长性不足 .....	33
4.3.2 财务战略盈利性不足 .....	34
4.3.3 发展战略定位不明确 .....	36
4.3.4 渠道战略与业务发展不匹配 .....	37
4.4 甘肃银行战略问题的原因 .....	37
4.4.1 客户经营不足 .....	37
4.4.2 产品体系单一 .....	38
4.4.3 制度建设不全面 .....	38
4.4.4 渠道效能低下 .....	39
<b>5 基于金融科技背景的甘肃银行战略转型优化设计策略 .....</b>	<b>40</b>
5.1 优化目标 .....	40
5.1.1 总体目标 .....	40
5.1.2 业务目标 .....	40
5.1.3 技术目标 .....	41
5.1.4 战略目标 .....	41
5.2 优化措施 .....	41
5.2.1 客户管理优化措施 .....	41
5.2.2 业务管理优化措施 .....	42
5.2.3 渠道管理优化措施 .....	44
5.2.4 市场定位优化措施 .....	44
<b>6 基于金融科技背景的甘肃银行战略优化保障 .....</b>	<b>47</b>
6.1 组织与制度保障 .....	47
6.1.1 搭建与战略相匹配的组织架构体系 .....	47
6.1.2 全面提升公司法人治理水平 .....	48
6.2 技术保障 .....	48
6.2.1 推动平台数字化建设 .....	48
6.2.2 构建全渠道智慧化统筹 .....	48
6.2.3 实现业务流程融合渗透 .....	49
6.3 财务保障 .....	50
6.3.1 提升资产负债管理职能 .....	51
6.3.2 优化资源分配与定价机制 .....	51
6.4 人力资源保障 .....	51
6.4.1 推动团队建设 .....	51
6.4.2 搭建人员培训与晋升通道 .....	52
<b>7 结论与展望 .....</b>	<b>53</b>

7.1 结论 .....	53
7.2 展望 .....	53
参考文献 .....	54
后 记 .....	59

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

金融科技<sup>1</sup>是指基于技术的金融创新，即在金融领域利用新技术进行创新或对新技术的利用。近年来，随着我国网络应用的不断普及和深化，尤其是移动互联网的迅猛发展，线上化已经成为一种趋势。金融科技可以利用大数据、云平台等新科技不断创新运营模式，精准客户画像，为客户提供更安全、更高效的服务。另一方面，随着我国经济的不断发展，人均收入水平不断提高，客户的需求更加多元化，卖方市场不断向买方市场转变，这对商业银行的客户服务能力提出了新的挑战。同时互联网公司依托新技术和场景建设不断开展金融服务，对传统商业银行带来了不小的挑战。如何在竞争激烈的金融市场利用新技术脱颖而出，这成为每一家商业银行都面临的严峻挑战。

甘肃银行是甘肃省委省政府直接管理的国资控股的城市商业银行，其主营业务包括：存贷款服务、理财服务、私人银行服务、经济业务、外汇业务等等。随着甘肃地区金融业竞争不断加剧，甘肃银行面临的竞争压力越来越大。为了推动业务的发展，进一步提升银行的竞争力水平，甘肃银行从 2015 年开始着力布局金融科技的应用体系，并将其纳入到企业发展战略规划当中，从产品、模式、平台搭建等方面进行战略转型，同时也遇到了技术、人才、规范化等方面的问题。本文基于这一背景，对甘肃银行战略发展规划设计问题进行系统的分析，并给出具体的优化建议。

### 1.1.2 研究意义

#### （1）理论意义

目前，关于商业银行战略发展的研究内容较为丰富，但是基于金融科技融合

---

<sup>1</sup> 国际权威机构金融稳定理事会（FSB）于 2016 年 3 月首次发布了关于金融科技的专题报告，其中对“金融科技”进行了初步定义。

背景的研究较为稀少。相关的研究当中，并未实现金融科技战略规范化内容的综合性论述，也缺乏基于模型视角的归类与案例总结。为了解决这一问题，本文主要从金融科技视角出发，结合具体的案例，对商业银行战略发展优化问题进行系统的分析。从理论上讲，一方面，可以为相关的研究提供理论性资料，丰富金融脱媒背景下的战略发展规划研究，保证中小银行发展的多元化以及多样性，提升科技竞争力水平，另一方面可以为商业银行金融科技的应用体系搭建提供思路。

## (2) 实践意义

甘肃银行目前正在积极探索转型升级，取得了较为显著的效果，但是同时也面临诸多的问题。本文的论述内容结合甘肃银行实际展开，从论述看，通过本文的研究希望能对甘肃银行当前正在进行的战略规划有所借鉴，促使甘肃银行尽快转型成功，发展成为独具特色的城商行。同时，通过对甘肃银行战略优化研究可以为其他同类商业银行的业务优化研究提供一定的借鉴。另一方面，在针对甘肃银行战略转型研究当中，本文引入了大量实践性内容，相关实践性调查指标涉及内容覆盖较为全面，可以为其他行业或者是相关金融机构内容调查提供合理的借鉴经验，相关评估方法也具有一定精准性。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 关于商业银行战略的研究

关于商业银行战略研究的内容较为丰富。Timothy Clark, Astrid Dick 和 Beverly J Hirtle (2007) 研究发现从 2000 年开始美国的商业银行开始有意识的成立专门部门支持金融科技的使用，并分析了技术对于商业银行发展的影响，提出了技术与平台导向的发展战略方案<sup>[8]</sup>。王渊 (2022) 基于乡村振兴的角度，论述了我国商业银行发展战略的具体措施，包括：创新业务建设，发挥服务优势、加强风险监管，筑牢风险防线、优化网点建设，扩展银行业务、差异经营策略，拓展业务范畴<sup>[9]</sup>。朱文倩指出目前我国商业银行发展当中存在的品牌认可度低、电子支付业务发展滞后、系统依赖性过高、支付结算业务创新能力不足等方面的问题，并从强化跨行支付清算平台支撑、明确经营范围，提高市场效率、创新业务品种等方面，提出了具体的优化建议<sup>[10]</sup>。刘昭乐 (2020) 以光大银行为研究对

象，基于 SWOT 分析方法，分析了商业银行发展战略的具体方案，包括：培育专业化人才队伍、开发差异化产品服务、发展离岸金融业务和完善私人银行风险管理等<sup>[11]</sup>。

## 1.2.2 关于金融科技的研究

由于金融科技最早在国外兴起，所以国外的学者在很早之前就开始这方面的研究。Vennila A（2011）主要分析了第三方支付对现有金融业务的冲击，并预测这种影响会越来越大<sup>[12]</sup>。Haddad 和 Hornuf（2015）发现一个国家如果银行信贷政策比较保守，企业和个人融资比较困难，则会催生出本国金融科技公司的蓬勃发展，尤其是在金融政策比较宽松的国家，这一特征更加明显<sup>[13]</sup>。Chishti 和 Barberis（2016）详细介绍了目前金融科技领域的最新应用，并对这种发展的原因进行深入分析，并指出这种应用存在的潜在风险和防范手段<sup>[14]</sup>。Robard Williams（2016）主要探讨了传统银行和金融科技的关系，认为金融业的核心仍是传统银行。传统银行利用金融科技可以增强自身风险识别能力和提升客户体验降低运营成本<sup>[15]</sup>。杰姆斯·汉考克（2017）主要以贝塔银行为案例进行分析，分析传统商业银行面临当前新技术革命的冲击、互联网公司的竞争、客户需求的变化如何应对，强调产品创新和服务模式的改变是应对当前困境的主要手段，为其他银行在新形势下的发展提供借鉴<sup>[16]</sup>。小杰伊·D·威尔逊（2018）主要分析了金融科技的发展历史，认为在当前复杂多变的环境中传统银行要取得发展必须积极拥抱金融科技进行变革，金融科技可以帮助传统银行在识别客户、获取客户、提升价值方面产生积极的作用<sup>[17]</sup>。Fenwick 等（2018）主要从小微企业的发展方面对金融科技进行分析，认为金融科技的发展更有助于银行普惠金融的实现，中小企业可以在金融科技的发展过程中获益<sup>[18]</sup>。Cornelius K（2018）主要研究移动支付对商业银行的影响，认为传统的物理网点已经难以满足客户的金融需求，商业银行必须加快线上化业务的发展才能紧跟发展趋势，避免客户流失<sup>[19]</sup>。Dirk 等（2019）认为金融科技的发展为传统银行业注入新的发展内涵，传统银行只有借助金融科技的变革才能适应时代的发展，不被市场淘汰，获得新生<sup>[20]</sup>。

随着金融科技在国外的不断发展，国内许多学者也开始研究金融科技的影响及应用。韩梅（2016）认为由于金融科技的发展，尤其是互联网公司的兴起，企

业和个人在融资和投资理财方面面临更多的选择,迫使传统银行不得不加快线上化进程和改变服务模式<sup>[21]</sup>。边卫红、单文(2017)认为,传统银行业务仍是金融业发展的主流,金融科技虽然对传统业务造成一定的冲击,但是这种冲击仍没有改变银行发展的主要模式<sup>[22]</sup>。易宪荣(2017)认为金融科技对传统银行业务带来挑战,但同时也带来了机遇,金融科技的应用可以加速银行业务线上线下相融合,构建新的金融生态,给银行业带来新的活力<sup>[23]</sup>。

### 1.2.3 关于金融科技背景下商业银行战略的研究

邓林(2017)主要以北京银行南昌分行为例介绍传统银行如何应对金融科技的挑战,主要从信贷业务风险识别和零售业务获客方面讲述了金融科技的应用<sup>[24]</sup>。牟乃密等(2018)认为金融科技是未来银行发展的趋势,商业银行只有积极寻求金融与科技的融合才能适应时代发展的潮流<sup>[25]</sup>。王崇华(2018)主要研究商业银行中间业务的发展,文章主要探讨了如何利用金融科技促进中间业务的发展<sup>[26]</sup>。李卓(2019)主要研究中小银行如何应对金融科技的挑战,他认为中小银行应以金融科技为目标全面转型,调整业务结构,全面发展数字化业务和线上业务<sup>[27]</sup>。文巧田(2019)研究银行在具体业务方面如何利用金融科技提升服务水平和盈利能力,主要从产品服务、场景渠道、技术能力和经营模式四个方面阐述如何利用金融科技进行业务升级和优化,为同类型商业银行数字化转型提供了有益借鉴<sup>[28]</sup>。Khanna(2015)认为未来商业银行的竞争完全是科技竞争,在发展战略的制定当中,银行需要利用金融科技不断创新发展模式,精准定位客户,可以获取更多利润<sup>[29]</sup>。Monika等(2016)认为,智能手机已成为人们生活的一部分,人们已习惯于移动支付,商业银行应紧跟潮流不断开发线上产品。谁能尽快实现线上化业务转型谁将赢得未来,未来物理网点的功能将大大减弱<sup>[30]</sup>。Irina Japparova, Ramona Rupeika-Apoga(2017)的研究主要以拉脱维亚银行为主,主要分析了拉脱维亚银行的数字化发展历程,认为金融科技是银行未来发展的主要方向<sup>[31]</sup>。Anna Omarin(2017)认为银行未来的竞争会愈发激烈,主要是科技公司利用技术手段不断参与金融市场竞争,银行业要保持竞争地位必须学习互联网公司不断加快线上化进程,不断满足客户需求<sup>[32]</sup>。Anna Eugenia Omarini(2018)认为目前的银行仍以线下业务为主,但未来银行将不再是一个网点,而是一个开

放式平台。但要实现这一点必须利用金融科技进行数字化转型，并对未来银行的运营模式进行探讨<sup>[33]</sup>。

## 1.2.4 研究评述

通过研究近几年国内外文献发现，许多专家学者依托战略管理理论基础，从金融科技背景对商业银行战略发展进行了研究，提出了许多有建设性的意见，对于同类型的商业银行数字化转型或优化有很大的借鉴意义。但许多实证分析是基于目前已经发展成熟或金融科技相对比较完善的大中型银行为研究对象，对中小银行金融科技的应用研究较少，仅仅是一些方向和建议，并未结合实证进行研究，而且关于甘肃银行的实证战略优化暂未研究。所以，基于金融科技背景，笔者尝试研究甘肃银行的战略优化，基于内外部环境分析，明确甘肃银行战略目前存在的问题、成因，明确战略优化目标和方向，提出保障措施。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

甘肃银行是一家地方性城市商业银行，成立时间比较短，资产规模较小，相较于大型商业银行在竞争中有许多劣势。甘肃银行目前正在进行战略优化，以期在激烈的市场竞争中找准定位，更好的服务地方经济。本文主要基于金融科技背景，研究如何更好的利用金融科技的发展使甘肃银行能迅速适应当前发展趋势，具体结构如图 1.1 所示。本文主要分为五个章节：

(1) 绪论。主要阐述本文研究的背景、意义、内容、方法等框架性和基础性的内容，为本文的综合研究提供基础支持。

(2) 理论基础与文献综述。系统的阐述了战略管理理论、中小银行发展理论等相关的理论研究，并对与本文相关的战略管理、企业发展研究等相关的文献进行归类整理。

(3) 金融科技背景下甘肃银行战略环境分析，宏观环境主要从政治、经济、社会文化和技术四个方面进行分析，行业竞争环境用波特五力模型进行分析，通过环境分析明确甘肃银行发展面临的外部环境。内部环境主要从企业资源与能力

角度进行系统的研究。

(4) 金融科技背景下甘肃银行战略发展现状、问题及原因。分析甘肃银行当前的战略措施，通过设计战略调查问卷明确当前战略发展遇到的问题。系统的阐述甘肃银行当前面临的主要问题是业务增长乏力，盈利能力下降，战略定位不明确，渠道战略与业务发展不匹配。产生问题的主要原因是客户经营不足，产品体系单一，渠道效能低下，制度建设不全面。

(5) 根据甘肃银行战略当中存在的问题进行优化设计，明确优化目标和具体优化措施。

(6) 金融科技背景下甘肃银行战略优化保障，主要从组织与制度保障、技术保障、财务保障、人力资源保障四个方面阐述保障措施。

(7) 结论与展望。对文章结构进行再次总结，后续加强努力不断改进。

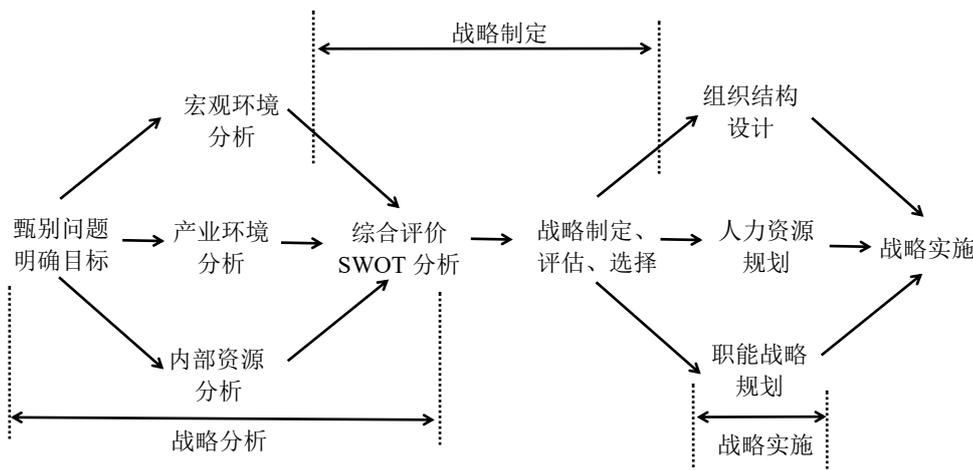


图 1.1 技术结构图

### 1.3.2 研究方法

本文研究当中，应用如下研究方法：

(1) 文献归纳法：通过网络数据库，包络中国知网、万方、维普、谷歌、百度文库、国泰安数据库等搜集了大量与企业战略制定和优化相关的系统性文献，并予以分类。同时，通过图书馆搜集了大量相关的书籍资料，认真研究了国内外商业银行战略制定类研究文章，形成自己的写作思路。

(2) 定性分析法。针对甘肃银行内外部环境进行详实论述分析，外部环境主要分析了甘肃银行面临的宏观环境，行业竞争环境。内部环境分析了甘肃银

行当前战略制定中面临的困境以及原因，优化甘肃银行的战略转型方案，制定保障措施。

（3）调查研究法。论文书写过程中，不断查阅甘肃银行一系列发展转型内部资料，并设计问卷进行调查，和有关同事领导座谈，务求实效。

## 2 理论基础与研究工具

### 2.1 理论基础

#### 2.1.1 战略管理理论

战略管理起源于西方，战略一词来源于希腊字“strategos”，当时的含义是“战斗策略”，即指挥军队的艺术和科学，因此战略的本意是对战争全局的谋划和指导。而将战略管理理论运用于企业经营实践的代表人物是安索夫。1965年，安索夫在《公司战略》一书中从构成要素的角度对战略进行了描述，他认为战略包括产品/市场范围、增长向量、协同效应和竞争优势四个要素，战略的四个要素是紧密相关的，它们共同决定着企业经营活动的发展方向和目标。

20世纪80年代，迈克尔波特教授提出战略的本质就是选择，选择一套与竞争对手不同的活动，提供独特的价值避免相互模仿导致的过度竞争。明茨伯格指出战略是一种模式，它是一段时期内一系列行动流的模式，反映企业的一系列行动。在此基础上，学者斯坦纳(Steiner)在他1982年出版的《企业政策与战略》一书中指出：企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。随着战略管理理论同企业经营实践的不断融合发展又催生出其他流派，如：安德鲁斯(Andereus)他认为企业战略是一种决策模式，决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目标的重大方针与计划，而目标指的是理想和现实的差距<sup>[2]</sup>。

综合相关的研究可以看出，战略可以包括产品生产、产品销售、市场拓展、企业社会责任等多方面的内容，战略的本身是一种多元化的定位方式，目的是能够最大限度的提升企业的竞争力和水平。在本文的第五章部分，基于战略管理理论，系统的阐述了金融科技背景下甘肃银行在产品生产、市场拓展、社会责任构筑以及组织建设等方面的转型优化方案。以战略管理理论工具作为宏观章节要素，进行系统的分析。在各个小章节当中进行渗透。

## 2.1.2 中小银行发展理论

### (1) 分层提纯理论

分层提纯理论源于数学与经济学理论当中的分层模型，1997年，荷兰著名经济学家 Carl van Dyck 等基于分层模型，从市场化的角度出发，提出了市场竞争分层提纯理论。此后，著名银行家、纽约银行行长梅隆等人将这一理论应用于商业银行领域。分层提纯理论的最终目标是构建一个层次明确的中小银行体系，这个体系包含两个层面和三个层次。两个层面主要是指业务方面的，一方面是指聚焦地区业务和部分全国性业务的地方性中小银行，一方面是指聚焦国内甚至国际业务的全国性中小银行。三个层次分别指富有竞争力、绩效优秀的中小银行，具有特定业务竞争力、绩效较好的中小银行，发展状况一般，有可能推迟市场的中小银行<sup>[3]</sup>。分层提纯理论可以帮助中小银行明确业务定位和客户群体，根据业务定位实行相应的定价策略和竞争策略。

### (2) 比较优势理论

大卫·李嘉图在其代表作《政治经济学及赋税原理》中提出了比较成本贸易理论(后人称为“比较优势贸易理论”)。比较优势理论认为，国际贸易产生的基础是比较差异，并非绝对差别，技术的差异导致成本的差异，每个国家都应当根据实际情况，基于自身的资源禀赋进行生产交换，生产自己有比较优势的产品，交换自己有比较劣势的产品，这样社会分工程度越细，社会发展程度越高。结合到中小城市商业银行，相较于全国性大型银行，中小银行在科技实力、产品创新、品牌效应和客户基础方面都有天然的劣势。但同时由于中小城商行在成立之初就肩负着振兴地方经济的使命，大多城市商业银行都由本地政府和当地国有企业参股，在政商关系和对当地经济熟悉程度方面要高于其他银行。同时由于中小城商行一般都局限于本省或本区域经济，决策半径短，机制灵活，在激烈的市场竞争中更容易不断调整竞争策略或通过战略优化来迅速抢占市场先机。通过差异化的市场营销策略找准市场定位，在细分市场中做专做强，依靠特色化和擅长领域的产品强化内生竞争优势<sup>[4]</sup>。

### (3) 资源禀赋与客户匹配理论

瑞典的经济学家赫克歇尔-俄林(Heckscher-Ohlin)提出的资源禀赋理论(H-O理论)认为生产要素比例的差别是国际贸易的基础，劳动力、资本、土地和其他

生产要素比例配置的差别影响着生产成本和劳动生产率。根据 H-O 理论, 各国应生产且出口自己生产效率最高的产品同时进口自己生产成本较高的产品。资源禀赋理论运用于中小城市商业银行的发展在于: 不同银行之间其股东构成、资金及人员能力、经营地域的社会经济发展概况往往是不同的, 这些不同的资源禀赋决定不同的发展战略选择, 从而在战略选择、市场定位、产品服务类型也有差异。中小银行由于受制于资产规模、管理能力、产品、研发能力、风险控制能力的劣势不适于多元化战略, 因此选择地区性、专业化战略, 尤其是以零售市场、小额批发市场和同自身业务联系密切的特色重点行业作为构建核心竞争能力的基础, 持续保持竞争优势达到商业经营的可持续<sup>[5]</sup>。

在本文的第三章和第四章研究当中, 结合中小银行发展的实际情况, 系统的分析了客户导向视角下的资源配置问题以及如何实现战略管理的规范性和可靠性。从比较优势的视角出发, 引入 SWOT 分析当中, 论述了甘肃银行的实际发展情况。

## 2.2 研究工具

### 2.2.1 PEST 分析模型

PEST 分析法是一种分析企业外部宏观环境的工具。主要包括政治环境、经济环境、社会环境和技术环境四个维度。通过此工具, 能够更好地看出某企业所处的外部宏观环境。城市商业银行作为银行业的重要组成部分, 也是金融行业中机构数量最多、服务范围最广的中坚力量, 大量参与了政府的城市发展、基础设施建设, 中小企业生产经营和居民生活消费等多种经济活动, PEST 的四个维度能够较为完整的分析甘肃银行发展的外部宏观环境<sup>[6]</sup>具体内容如图 2.1 所示。

政治环境是能够影响到经营活动的法律法规、政治力量等政治环境影响因素; 经济要素是能够对经营活动产生影响的一个国家的经济制度、经济结构、发展水平、资源情况、产业结构等宏观经济环境影响因素; 社会要素是能够对经营活动产生影响的人口数量、年龄结构、收入情况、人口流动性、消费水平、教育水平等社会环境影响因素; 技术要素是能够对经营活动产生影响的新技术、新材料、新发明等技术环境影响因素。

在本文的第三章当中，在宏观环境分析方面，系统的论述了甘肃银行战略转型所面临的政治环境、经济环境、文化环境和社会环境，找到其现存的优势以及发展机遇，为战略管理优化提供借鉴。

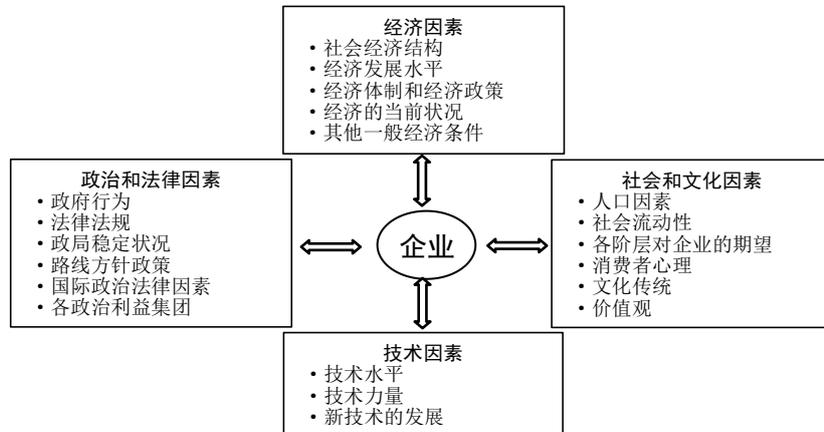


图 2.1 PEST 分析工具模型

## 2.2.2 波特五力模型

该理论最早是由迈克尔波特（Michael Porter）在上世纪 80 年代提出的，它可以有效地分析企业所处的竞争环境，对企业战略管理理论有着巨大影响，对企业战略制定产生全球性的深远影响。甘肃银行地处甘肃省，区域内传统银行机构和新兴的互联网金融公司数量较多，金融产品种类丰富，行业竞争激烈<sup>[7]</sup>。波特五力模型中的五力是指供应商讨价还价的能力、客户讨价还价的能力、潜在竞争者带来的压力、替代品的替代能力以及同行业竞争者的竞争能力，见图 2.2。这五种能力可以看作是来自供应商、客户、新进入者、替代品和同行的威胁。这五种能力综合在一起来分析一个行业基本的竞争形势，对甘肃银行理清行业竞争环境从而优化企业的发展战略具有重要意义。

在本文的第三章当中，通过波特五力模型，对甘肃银行战略转型进行了行业环境分析，系统了解其目前所面临的威胁和问题，并且对其具有的优势结合与其他竞争对手的比较，进行了统计论证。

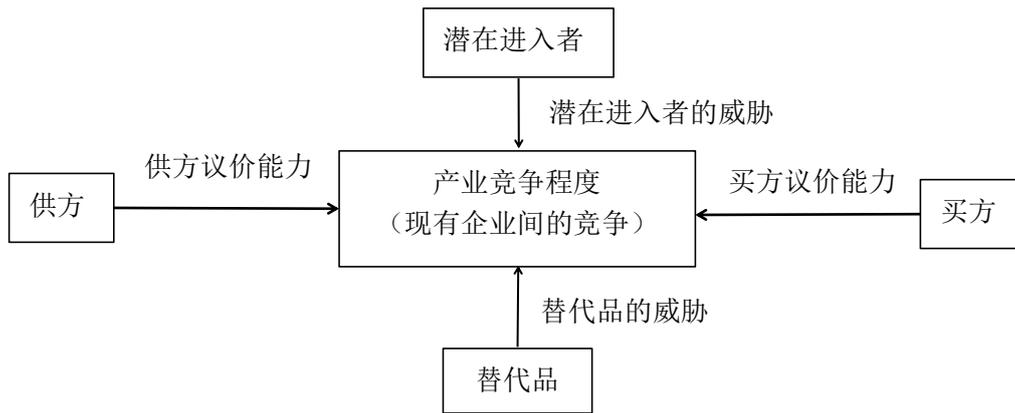


图 2.2 波特五力模型

### 2.2.3 SWOT 分析模型

SWOT 分析法(也称态势分析法)是由美国学者韦里克教授在上世纪 80 年代初提出的,这一理论现在被广泛用于企业战略的制定、竞争对手的分析等过程中。SWOT 分析主要是对企业的优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)和威胁(threats)进行分析,见图 2.3。在本文中的应用主要是通过 SWOT 分析明确甘肃银行战略优化所面临的外部机会威胁和内部优势劣势,进而明确战略优化所采取的方向和措施。SWOT 分析法的最大优势就是能够寻找到市场上最有利的机会并将其所面临的威胁控制在最小限度内。在本文的第五章当中,系统分析了甘肃银行战略转型所面临的优势、劣势、机遇以及挑战,并且结合分析结果,阐述了具体的产品发展战略和规划。

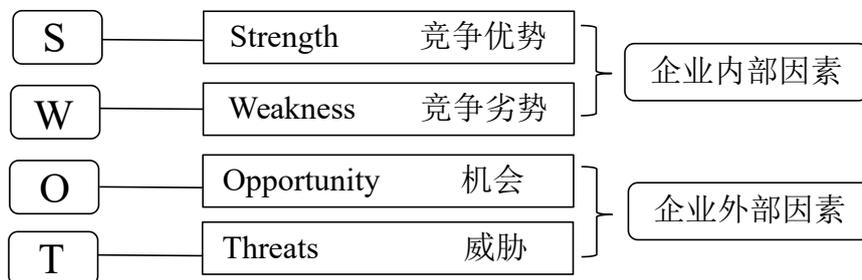


图 2.3 SWOT 分析模型

### 3 金融科技背景下甘肃银行战略环境分析

该部分是基于金融科技背景对甘肃银行战略环境方面的分析，其中包括外部环境和内部环境分析，外部环境主要从行业环境、宏观环境和市场环境方面给予论证，内部环境则主要是从财务环境、企业资源能力等方面给出系统的分析。

#### 3.1 外部环境分析

##### 3.1.1 宏观环境分析

###### (1) 政治环境分析

近年来，随着全球经济发展放缓，国内经济开始进入“由量到质”的精细化发展阶段。银行业经营环境整体呈现出三大特征：金融监管强化、银行利润下降、中小银行竞争劣势凸显<sup>[34]</sup>。在这一背景下，我国银监会和保监会以及国务院等部门，开始联合制定新的监管政策，并且积极引导商业银行开展数字化转型以及多元化发展，先后颁布多项支持政策，引导区域性地方商业银行开展数字化改革，要求接入央行大数据系统和征信系统，实现客户的精准识别和风险的有效控制。借助于互联网技术，通过出资限额和集中度等指标监管，限制银行与合作机构的网贷投放，对银行自主风险管理能力提出了更高的要求，严控银行跨区域互联网贷款业务经营。同时，要求银行调整资产投向，控制房地产业贷款和个人住房按揭贷款的比重，引导更多信贷资源投向实体经济。2021年，《商业银行负债质量管理办法》的发布更是基于数字信息应用与现代化监管，从更高层面对负债的来源稳定性、项目真实性、结构多样性、成本适当性、获取主动性提出了全面的高要求。银行存款业务承压，如何在降低成本的同时拓展存款规模值得进一步深思，具体政策见表 3.1。

表 3.1 我国金融科技背景下的金融约束规范文件

《互联网贷款管理 办法》202007	从出资限额和集中度等方面限制了互联网贷款的合作投放；对贷款过程的风险	
《进一步规范互联网 网贷款》202102	管理提出了更高的要求；严控跨区域经营。	

续表 3.1 我国金融科技背景下的金融约束规范文件

《房地产贷款集中度管理制度》 202103	房地产贷款占贷款比例不得超过 22.5% - 个人住房贷款占比不得超过 17.5%	对商业银行的影响与启示: 资产投放受限优质资产投向减少, 同时监管严控跨区域经营, 叠加普惠小微服务导向, 对风控要求增加。负债端承压, 流动性收紧吸储渠道进一步收窄, 同业监管趋严, 应重视流动性管理。 提高科技及风控水平提高数字化水平, 加强风控体系建设, 做好相应流动性管理。 优化负债管理做好负债与资产的匹配, 优化行内资产配置。 加强渠道建设负债与资产双向受限, 要求银行加强自营渠道建设, 做实本地业务。
《商业银行小微企业金融服务监管评价办法(试行)》 202007 普惠小微贷款延期还本付息 202101	明确普惠小微贷款的“两增、两控”的考核指标, 对相应的公司治理及数据管理进行了规范, 暂时缓解不良压力, 但也对风控提出更高要求	
《资管新规》延期至 202112	资管新规过渡期进入最后一年, 持续推动资产净值化转型, 产品回表带来资产和不良压力	
金融同业监管	鼓励同业业务回归流动性管理本质, 并完善流动性风险治理架构, 同业存单; 打破刚兑, 强化穿透监管	
《商业银行负债质量管理办法》 202103	对负债的来源稳定性、项目真实性、结构多样性、成本适当性、获取主动性作出更高要求, 同时负债应与资产相匹配	
《加强存款利率管理》202012	整改提前支取、靠档计息等不规范存款产品, 进一步限制高息揽储行为	
《规范互联网个人存款业务》202101	禁止通过非自营网络平台开展定期及定活两便存款业务, 同时加强风险管理和销售管理	
《逆周期资本缓冲机制》202009	基于周期等对银行资本管理提出更高的要求	

## （2）经济环境分析

新时代西部大开发孕育新机遇，政府主导的投资将持续驱动甘肃未来经济增长，见图 3.1。甘肃省“十四五”规划承上启下，加快建设“水、路、空、铁”的立体交通体系，基建投资增速维持 10%以上，为全省经济发展提供有力支撑。产业升级进入新阶段，传统产业逐步清退，十大产业将成为甘肃未来经济发展的核心动力，综合能源枢纽及特色中医药产业已经有部分项目落地，呈现重要的区域特色产业发展机遇。随着甘肃省城镇化和乡村振兴工作的加速推进，城镇和农村居民可支配收入增长步伐加快，在人口、财富和消费的省内循环下进一步带动乡镇金融发展。甘肃省积极布局数字经济，省内探索数字经济与实体经济深度融合转型发展的新路径，带来可观的数字经济特色产业整合与转型机会。

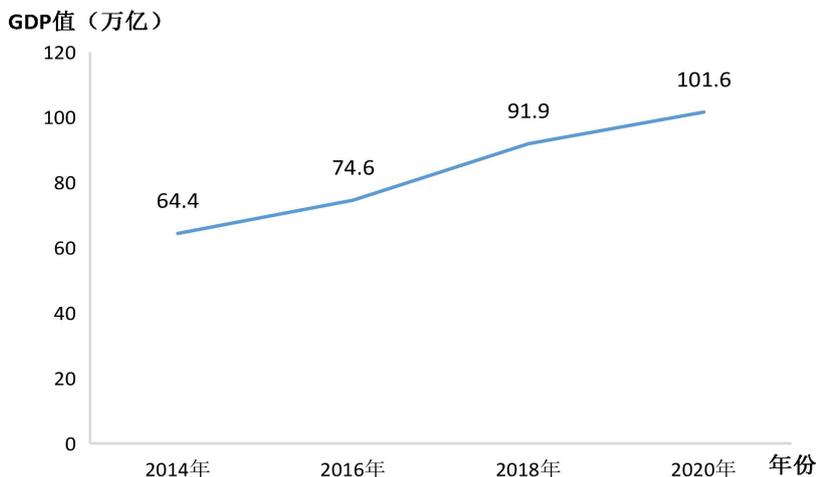


图 3.1 我国 GDP 变化情况（2014-2020）

数据来源:中国统计年鉴 2021

## （3）社会环境分析

随着甘肃省城镇化和乡村振兴工作的加速推进，城镇和农村居民可支配收入增长步伐加快。国家统计局数据显示，2014 年我国人均可支配收入为 20167.1 元，2020 年为 32188.8 元，基本每年都保持了高速增长，见图 3.2。在人口、财富和消费的省内循环下进一步带动乡镇金融发展，未来居民财富将进一步提升。随着财富升级及消费结构转型，未来消费市场和财富市场将迎来较大的发展空间。居民财富提升及消费转型背景下，银行应把握消费金融和财务管理市场机遇。

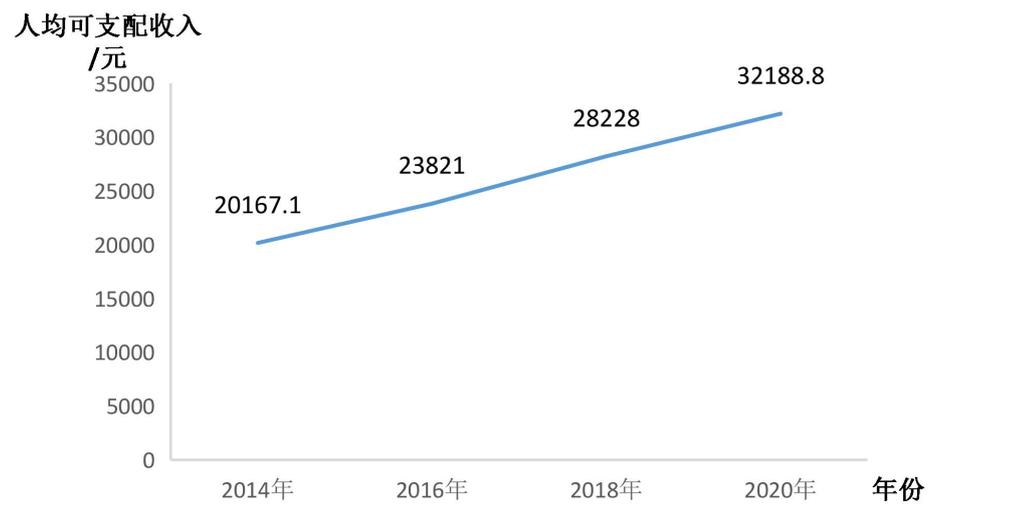


图 3.2 我国人均可支配收入情况 (2014-2020)

数据来源:中国统计年鉴 2021

(4) 技术环境分析

移动支付发展迅猛,互联网科技不断发展,银行业务线上化的趋势不断凸显。大数据、云计算、移动互联及人工智能将是未来金融科技发展的核心内容。

表 3.2 银行业数字化转型的整体趋势

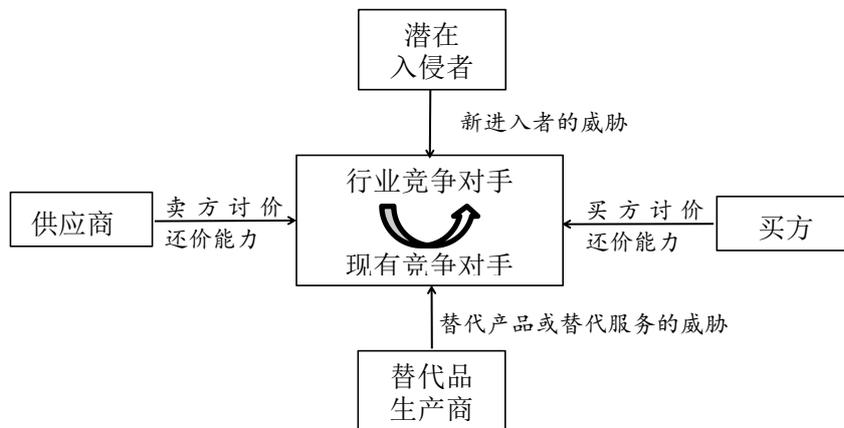
5-10 年前	0-5 年前	未来
电子商务 E-Business	平台经济	生态金融
-C2C/B2C	-B2B2C	-B2P2B2C
-VTM	-O2O (Online to Offline)	-OMO
-供应链金融	-场景金融	-开放银行
-柜面一体化	-金融科技	-API 银行
-运营集中	-无人网点	-智慧银行
社区银行	-交易银行	-互联网银行
-渠道整合	-直销银行	-科技银行
-触点营销 EBM	-移动银行	-业务中台/数据中台
-分层服务	-智能网点	-机器人自动化 RPA
-数据治理	-机器人服务	-DMP/CDP
	-数字营销	
	-客户体验	

结合甘肃区域经济特点,甘肃银行应强化对本地国有经济及企业的研究,把握当地国有经济发展动向,挖掘业务机会。在新西部大开发政策利好下,加速融入政府主导的投资,关注基建融资需求,向基建项目链条各方提供多样化金融产

品。持续关注十大产业发展落地情况，挖掘潜在业务机会，抓住县域与农村金融发展机遇，开展涉农与普惠业务。加强自身数字化能力建设，成为区域数字政务的积极参与者和主办银行，协助政府打造政务民生数字生态场景。

### 3.1.2 行业环境分析

甘肃银行行业环境分析主要基于波特的五力竞争模型，根据甘肃银行的实际，其具体的分析模型建构如图 3-2 所示：



#### (1) 潜在入侵者

对于同等规模的新进入银行而言，由于受到国家或者是地方政府的支持，对公业务发展基础雄厚，机制灵活，决策短平快，更容易把握市场机遇<sup>[35]</sup>。同时，由于技术的成熟和完善，这类银行不需要进行较大规模的组织架构或者业务重构，因而具有较强的模仿复制能力，能够迅速调整战略适应市场发展。此外，一些地方性大型金融机构或者是可以从事金融业务的国有企业或者是私人企业也会对甘肃银行的业务带来较大的影响。

表 3.3 甘肃银行潜在竞争者

潜在竞争者	特色	对甘肃银行业务的冲击
同等规模的甘肃地区新成立银行	可以直接进行金融科技的应 用与结构链布局，无需结构调 整和改革，可以利用成熟的技	互联网金融业务、理财业务、 私人银行业务以及存贷款业 务等。

金融企业	术。 进行互联网金融的业务拓展， 具有较强的技术实力。	互联网金融产品和业务。
------	-----------------------------------	-------------

(2) 现有竞争对手

目前金融同业市场上处于统治地位的仍是国有五大行（工、农、中、建、交），另外还有招商、平安等独具特色的全国性股份制银行。这些银行发展历史较长，资本充足，科技先进，又有多年来形成的良好经营理念和文化，客户基础雄厚，是甘肃银行在当地的主要竞争对手。此外，甘肃本地的一些综合实力较强的银行，也会给甘肃银行带来一定的冲击，比如兰州银行。

表 3.4 甘肃银行主要竞争者

主要竞争者	特色	对甘肃银行业务的冲击
甘肃地方性银行	采用了与甘肃银行类似的金融科技产业结构以及业务拓展模式，在不同的地区拥有丰富的客户资源和市场竞争资源。	甘肃银行的主要竞争者，主要对甘肃银行的贫弱性产业带来影响，比如理财业务等。
国有大型银行	综合实力强，客户稳定、技术理论雄厚。	全方位冲击。

(3) 替代品的威胁

随着我国金融市场的不断完善，客户能接触到的融资渠道和理财渠道越来越丰富。股票、债券、基金、保险已经成为越来越多居民投资理财的首选，银行存款的比重不断下降。另一方面，互联网金融的迅猛发展，越来越多的网贷公司利用大数据平台担当信用中介平台，部门大型企业成立自己的财务公司，银行融资功能被不断弱化。

表 3.5 甘肃银行替代品威胁

战略性产品	威胁来源	涉及内容	甘肃银行劣势
存款类产品	理财公司、保险公司高利率类产品	中小额低利率产品	产品利率低，涉及风险小，容易被替代
贷款类产品	小额信贷公司的特色化贷款产品	中小额贷款	贷款利率高、审批复杂，不利于及时发放
理财类产品	保险公司理财产品	各类理财产品	保险理财功能多，利率高，甘肃银行往往无法企及
资产管理类产品	金融企业私人财务管理产品	私人银行等	整体服务质量和模式较差，无法与企业私人资产管理相媲美

#### (4) 卖家和买家议价还价能力

甘肃银行的产品供应商主要是一些在金融科技发展中的软件供应商或者是金融技术支持类企业，由于其产品属于自产自销，因此，产品供应商为其本机构。从软件供应商和甘肃银行规模的对比看，甘肃银行的整体经济实力以及信誉度较高，对大部分的供应企业而言，属于优质客户，因此，在供应商议价能力方面，处于较高的水平，拥有一定的决定权，且现阶段软件或者是其他外部服务企业众多，竞争压力大，进一步增强了甘肃银行的议价能力。

在买家讨价还价方面，银行业竞争不断加剧，产品同质化现象越来越严重，客户面临更多的选择，对银行产品和服务提出更高的要求。相较于其他国有银行和全国股份制银行，甘肃银行产品创新不足和科技实力较弱的短板不断凸显。另一方面，随着信息透明化程度越来越高，客户在面临存贷款时都会选择在利率方面更有竞争优势的产品，这无疑对甘肃银行的利率定价和盈利水平提出更高的要求。

表 3.6 议价与还价能力

项目	客户群	整体能力
供应商议价能力	软件供应商、银行业务供给机构	银行类企业, 供应商主要源自于科技类软件企业或者其他其他, 整体规模一般较大, 银行属于星级客户, 一般具有较强的议价能力。
消费者讨价还价能力	消费者以及私人客户	可选择渠道多, 比如保险公司、理财公司、支付宝等网络金融企业, 讨价还价能力较强

### 3.1.3 市场环境分析

#### (1) 银行盈利下降

货币政策变化, 市场利率下行而流动性宽松, 存款产品走向规范化, 对银行的存贷款规模和收益带来影响。贷款利率持续下行, 截止 2020 年 7 月 20 日, 1 年期 LPR 为 3.85%, 全年累计下降 30bp; 5 年期以上 LPR 为 4.65%, 全年累计下降 15bp。央行要求存量浮动利率贷款定价基准转换原则上应于 2020 年 8 月 31 日前完成; 将 LPR 内嵌到内部价格传导机制, 增强参照 LPR 定价能力。央行考虑将主要银行的贷款利率与贷款市场报价利率 LPR 的点差纳入宏观审慎评估 (MPA) 考核。央行自 2020 年以来, 通过降息、降准、逆回购、MLF 操作等多种手段为市场释放大量流动性, 在促进贷款投放的同时推动存款利率同步下行。

《人民银行关于加强存款利率管理的通知》通过微观监管、自律机制和宏观审慎监管, 通过推进存款降成本, 整改定期存款提前支取靠档计息等不规范存款产品, 结构性存款纳入自律管理范围, 将执行情况纳入 MPA。

随着监管推动商业银行持续向实体经济让利, 以及银行不良处置和拨备计提力度加大, 在全国规模以上工业企业净利润增长的情况下, 2020 年商业银行净利润呈现下滑趋势。2020 年, 商业银行平均资本利润率为 9.48%, 平均资产利

润率为 0.77%，较上季末下降 0.04 个百分点<sup>2</sup>。其中，国有大行及股份行较城农商行及外资行盈利增速逐步回暖，预计未来区域结构分化加剧或进一步拉大银行间经营差异。在盈利下降的背景下，商业银行普遍选择放慢规模增速，转向高质量发展。

## （2）中小银行竞争劣势凸显

大型银行下沉，国家政策积极引导大型银行服务重心下沉，大中银行价格、科技及服务能力优势凸显，中小银行面临更大的竞争压力。

公司金融方面，定价市场化带来激烈竞争，国有行与股份行瞄准大型客户，着眼于客户综合价值为客户提供包含传统信贷、债券发行、现金管理等的综合金融服务，降低客户综合融资成本。领先银行建立完善的客户综合价值评价体系，综合考量客户包含自身的资产、负债、中收及交叉销售等多维度价值贡献，对客户各项业务进行更加灵活的定价。

政务金融方面，为缓解贷款利率下行对利差的冲击，六大行已经要求分行压降机构客户存款利率（机构类客户的存款利率上浮比例不得超过 40%），预计存款市场竞争相对贷款更为缓和。科技优势明显，金融科技能力优势助力国有大行和股份制商行为各类机构客户搭建电子政务服务平台，依托数字化手段获取可观的客户、结算等资源，如建设银行“智慧城市政务服务平台”。

小微金融方面，在货币政策和监管的引导下，国有大行大幅降低小微贷款利率水平，形成了中小银行难以逾越的利率鸿沟，低廉定价和优质服务抢夺大量中小银行的优质小微客户。2020 政府工作报告提出，大型商业银行普惠型小微企业贷款增速应高于 40%，增速相比去年提升了 10%，政策要求下大型银行加速小微客户下沉，直接参与中小银行县域、农村的客户竞争<sup>[36]</sup>。

中小银行资本补充愈发艰难，城商行、农商行等中小银行资本充足率明显低于平均水平，中小银行资本充足水平不佳且资本充足率持续承压，资本补充迫切性增强。内源性资本补充承压，受外部环境及监管要求限制，中小型区域性银行贷款与所在地产业结构相关，贷款集中度较高，易受突发事件波及，中小银行经营业绩不佳，内源性资本补充不足；政府背景股东增资有限，中小型区域性银行较为依赖区域性政府背景股东，而该部分股东资本趋于饱和，政府资本达到一定规模后增长乏力；资本市场对银行估值较低，核心一级资本的补充存在瓶颈，二

<sup>2</sup> 数据来源:银保监会发布 2020 年四季度银行业保险业主要监管指标数据

级市场对银行的估值长期处于低位，银行 IPO 较为困难，监管机构对银行金融资本市场及再融资提出更高的要求<sup>[37]</sup>。

## 3.2 内部环境分析

### 3.2.1 甘肃银行财务环境分析

截至 2021 年末，甘肃银行资产总额达 3585.05 亿元，同比增长 4.7%，不良贷款率较 2020 年末下降 0.24 个百分点，净利润较上年增长 1.9%，较 2019 年增长 12.13%，净利润连续两年稳步提升。

表 3.7 甘肃银行五年财务数据

资产负债主要指标 (单位:百万元人民币)	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年
资产总额	358,504.60	342,363.80	335,044.50	328,622.40	271,147.60
其中:客户贷款及垫款总额	198,595.30	181,825.70	170,449.20	160,885.30	130,283.60
负债总额	326,448.20	310,899.00	310,355.50	303,374.80	254,534.60
其中:客户存款	255,987.90	249,677.70	236,868.70	210,723.30	192,230.60
总权益	32,056.40	31,464.80	24,689.00	25,247.60	16,613.00
每股计(人民币元)					
每股净资产	2.13	2.09	2.45	2.51	2.21
基本每股收益	0.04	0.06	0.05	0.35	0.45
稀释每股收益	0.04	0.06	0.05	0.35	0.45
盈利能力指标(%)					
资产回报率	0.16	0.17	0.15	1.15	1.30
权益回报率	1.81	2.00	2.05	16.43	22.46
净利差	1.48	1.72	1.74	2.07	2.74
净息差	1.65	1.97	1.96	2.37	2.91
手续费及佣金净收入占营业收入比率	5.59	5.07	3.50	1.87	4.68
成本对收入比率	34.52	34.30	31.53	24.72	24.81
资本充足性指标(%)					
核心一级资本充足率	11.95	12.85	9.92	11.01	8.71
一级资本充足率	11.95	12.85	9.92	11.01	8.71

续表 3.7 甘肃银行五年财务数据

资产负债主要指标 (单位:百万元人民币)	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年
资本充足率	12.44	13.39	11.83	13.55	11.54
股东权益对资产总额比率	8.94	9.19	7.37	7.68	6.13
资产质量指标 (%)					
不良贷款率	2.04	2.28	2.45	2.29	1.74
拨备覆盖率	132.04	131.23	135.87	169.47	222.00
拨备对贷款总额比率	2.70	2.99	3.33	3.89	3.86
其他指标 (%)					
存贷比	77.58	72.82	71.96	76.35	67.77

数据来源:甘肃银行年报

2021 年,在同比增长 4.7%、总额达 3585.05 亿元的资产中,客户贷款及垫款总额 1985.95 亿元,同比增长 9.2%;占总资产的比例持续增长,达 55.4%,较上年提升了 2.3 个百分点。与此同时,甘肃银行的负债总额 3264.48 亿元,其中客户存款 2559.88 亿元,核心负债占总负债的比例达到了 78.4%,不良贷款率较上年下降了 0.24 个百分点。在盈利能力方面,2021 年,甘肃银行实现净利润 5.73 亿元,较上年增长 1.9%,较 2019 年增长 12.13%。2021 年负债成本率 2.83%,较上年下降了 0.17 个百分点。

### 3.2.2 甘肃银行公司资源分析

目前,甘肃银行资源较为稀少,主要是渠道资源和人力资源的建构,在其他资源方面,严重短缺。

在渠道资源方面,近年来,甘肃银行在全省各个地州市县布设网点,增设自助设备,开发了手机银行、微信银行、直销银行等线上业务渠道。同时不断优化网点设施建设,按照中国银行业协会网点建设标准装修网点,网点配置智能柜台和网银体验机分流客户。同时甘肃银行为每家网点配置专职大堂经理,帮助客户办理业务,提升了客户体验。

在人力资源方面,近年来,甘肃银行在各个高校不断招聘应届大学生,截至

2021 年 12 月，甘肃银行共计拥有员工 1782 人，其中，本科及以上学历的员工占比达到 78%，在同等规模银行当中处于较高水平。甘肃银行成立于 2011 年，现有员工多为同业挖潜和校园招聘，整体员工队伍比较年轻，由于员工不同的文化背景，甘肃银行融合了多家商业银行的经营理念，经营思路较为超前。同时由于甘肃银行属于地方性法人银行，决策半径短，政策灵活，更容易在激烈的市场竞争中适时调整战略抢抓市场机遇。

在社会合作资源方面，甘肃银行积极与社会金融机构和其他商业银行，比如兰州银行、中国银行等合作，联合推出金融理财产品、金融投资产品等，增强知名度。同时，与社会信贷机构和进入机构合作，打造绿色信贷、小额贷款服务，实现客户共享共用和互动。

表 3.8 甘肃银行资源情况总结

资源	优势	劣势
渠道资源	1. 建立了具有较高覆盖率的线下网点，实现了在农村和城镇地区的拓展延伸，对于其业务渗透、知名度提升和业务增长具有一定现实意义。2. 建立了较为系统的智慧化网络渠道，构筑了 APP、PC 端口，应用数据分析，实现多元化拓展。	1. 缺乏基于信息化的线上线下一体化业务领域贯通，导致客户资源分析不足，无法打造个性化、区域化特色产品；2. 缺乏基于网点的金融合作渠道布局，导致产品推广问题。
人力资源	1. 员工数量以及学历水平相对较高；2. 员工年轻，利于战略执行。	员工缺乏系统性经验，在战略落实和执行当中存在不足，且对于金融科技认知不完善。
社会性资源	社会性网格化合作结构正在构建。	缺乏社会资源应用的可持续机制和风险控制机制。

### 3.2.3 甘肃银行市场营销与成长能力分析

在时下复杂多变的经济情境下，甘肃银行想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，发挥出自身的优势，让自己的竞争力和更新能力更加持久，必须更为精确的分析公司所具备的多领域的的能力。

#### (1) 市场营销能力

甘肃银行的服务遵旨是“服务三农、服务小微、服务地方经济”，但在前几年的发展中，甘肃银行出现了一些偏离自身定位的发展策略，投资了一些省外业务，也遭受到一定的损失。但作为甘肃省金融机构的重要组成成员，甘肃银行在

当地金融市场中仍占有举足轻重的地位。一方面，依靠多年的发展，甘肃银行在当地政府和企业中积累了一定的业务基础，在传统的存贷领域仍有着较高的市场占比。另一方面，面临着互联网金融和其他商业银行的竞争，甘肃银行在线上业务发展方面比较滞后，凸显了科技水平和产品创新方面的短板。

## （2）企业成长能力

作为地方性金融机构，甘肃银行在成立之初就承载着助推甘肃经济发展的重大使命，甘肃银行的发展和地方经济的发展有着密切的联系。得益于近年来“西部大开发”和“一带一路”建设，甘肃省立足于本地资源禀赋迎来了巨大的发展前景，该发展前景也为甘肃银行带来新的机遇和挑战。一方面甘肃银行在前期发展中深度参与到地方经济的发展，在当地有着良好的政商关系和丰富的项目运作经验。另一方面，地方经济发展由量变向质变转变，客户需求不断多元化，这对甘肃银行的服务能力和产品创新能力都提出新的挑战，甘肃银行只有尽快调整战略适应当前新形势才能紧跟甘肃发展机遇。

### 3.2.4 金融科技背景下甘肃银行战略发展综合分析

结合甘肃银行的战略发展现状，运用 SWTO 分析法对甘肃银行的战略优化进行综合分析。

（1）优势方面:甘肃银行目前基于金融科技的应用，构建了多元化赋能的网络结构，同时，作为地方性银行，拥有较强的内部资源和政府资源支持，其主要业务是服务于三农发展，在国家政策方面，享受一定的优势。同时，甘肃银行不断的完善产品布局，拓展经营渠道，增设网点，实现了智能场景服务的变革，在技术应用方面，处于较高水平。

（2）劣势方面:目前甘肃银行的战略规划，比如业务战略、财务战略、定位战略以及渠道战略等方面，问题突出。业务发展不合理，缺乏针对互联网信息化的多元业务体系，产品类型单一，同质化太严重，经营能力差，无法实现信息渠道与金融科技渠道的融合，制度和人力资源方面存在短板。

（3）机遇方面:随着金融科技的发展，国家对于区域性银行的支持力度越来越大，甘肃地方政府也提供了金融战略发展和转型的技术支持。推动动能转换和经济调整的进行。同时，制定相关的策略，为银行化解内部风险，建立风险承担

机构。

(4) 挑战方面:第一是外部市场的竞争愈发激烈,甘肃银行的主营业务受到挑战,尤其是以小额信贷建立的息差业务。第二是金融竞争愈发激烈,受金融脱媒的影响以及产业结构的挑战,甘肃银行内部的供需失衡,出现诸多配置性问题。第三是客户出现一定程度的流失,客户方面对于产品多样化和经营服务多元化的需求提升,甘肃银行的配置不足。

(5) SWOT 战略组合分析详见表 3.9。

表 3.9 甘肃银行 SWOT 分析

外部因素 内部因素	优势 (S) 1.构建了完善的金融科技网络; 2.拥有丰富的地方性资源和政府支持; 3.建立了多元化的产品和经营渠道,推出了智能化场景服务改革。	劣势 (W) 1.业务发展不合理,产品单一,盈利能力较差 2.制度文化建设不全面,流程化规范化有欠缺。
机会 (O) 1. 金融战略发展和转型的技术支持; 2. 新技术革命的周期缩短,银行间科技实力差距不断缩小。 3. 宏观规定下的化解风险。	SO 策略 1. 加强和政府的沟通,利用政策机制化解风险,获得发展机遇。 2.加强科技人才引进,建立合理的薪酬体制,激发员工工作创造热情。	WO 策略 1. 成立敏捷团队,专门解决业务发展中遇到的重大问题。 2、明确企业战略目标,制定战略规划,按照战略规划不断完善组织架构、丰富产品渠道和类型。
威胁 (T) 1.经济下行企业、个人盈利能力弱,存贷款需求同时下降。 2.同业竞争加剧,兼之互联网公司跨行业竞争,竞争压力大。	ST 策略 1.健全信息沟通渠道,通过行业自律和政银企三方座谈共担风险共谋发展。 2.加强员工综合能力培养,构建能为客户提供一体化服务的高效团队。	WT 策略 1.明确服务地方经济、服务三农、服务小微的战略定位,紧盯本地市场,实施差异化的市场定位,做小做精,做出特色。 2.加强渠道建设,通过渠道制度规范业务流程,加快线上化进程。

## 4 金融科技背景下甘肃银行战略发展现状、问题及原因

### 4.1 金融科技背景下甘肃银行战略发展现状

甘肃银行(BANK OF GANSU)成立于 2011 年 10 月 15 日,是甘肃省委省政府直接管理的国资控股的城市商业银行,甘肃省属国有金融机构。2011 年正式成立,2018 年 1 月 18 日正式在港交所主板挂牌上市(股票代码 02139)。为了推动市场的发展,构建金融科技体系,2015 年开始,甘肃银行采取了系列发展措施。

#### 4.1.1 科技赋能,紧贴金融数字化转型趋势

甘肃银行加快推动服务渠道的充分融合和深化协同,构建了包括手机银行、直销银行、微信银行、网上银行、互联网支付、电商平台在内的六大类主流业务平台,着力把线上平台打造为业务交易的主平台、产品销售的主渠道、金融服务的主阵地。2021 年,甘肃银行线上渠道交易量达到 2 亿笔,交易金额超过 8900 亿元,线上业务量占比超过 90%。2021 年,甘肃银行发布了手机银行 5.0,采用新理念、新技术、新形象,将大数据、人工智能等科技手段融入金融服务,推出智能语音搜索、指纹支付、手机号转账等新功能,为更好匹配不同客户群体的需求,设计了“标准版”“颐年版”“三农版”三个版本,大大提高平台操作的友好度和便利性,满足客户移动化、多样性的金融需求。同时,手机银行上线了许多缴费和存贷款产品,包括汇福理财、代销理财、定活互转、黄金积存、乐享盈、自由分期等多款线上理财与存款产品,线上金融产品、生活服务等功能近 500 项,线上金融服务能力显著提升。在零壹智库发布的《2021 年手机银行数字竞争力排行榜 TOP100》中,甘肃银行手机银行排名第 43 位。

#### 4.1.2 智联生态,打造开放共赢金融服务生态圈

为了方便客户日常生活,甘肃银行积极跟进民生、政务、商圈等传统生活、生产、消费等领域,通过平台接入、生活融入、产业嵌入,实现资源共享、交叉引流。围绕“物业通”“惠民云”“智慧停车”等自有场景平台,提供水、电、

暖、物业、停车等场景服务解决方案，形成支持大型商户的支付收单业务结构。围绕电子政务、智慧旅游、智慧医疗、智慧校园等多个政府部门或企事业单位主导建设的综合性平台，依托集群化个人客户移动服务平台、对公业务智慧化服务平台和统一商户结算平台，提供账户管理、身份认证、代收代付、支付结算等服务，并以网上招投标、工商验资、交通缴罚、电子政务、扶贫商城、银医通、医保电子凭证等行业性项目的接入，夯实了银政、银企、银医合作的基础。目前，甘肃银行线上金融服务场景已达 350 个，涵盖教育、医疗、民生各个领域，向超过百万级用户提供场景类金融服务，形成了独具特色的金融生态圈。

### 4.1.3 创新服务机制，构建多元化体系

2019 年，甘肃银行电子渠道新增功能 119 项，优化功能点 425 个。构建了包括手机银行、直销银行、微信银行、网上银行、互联网支付、电商平台在内的六大类主流业务品种。在服务创新方面，甘肃银行手机银行新增“陇银快贷”个人线上信用贷款、手机号转账、“我惠”、信用卡、电子社保卡在线申领、开放式理财等新产品和新功能；直销银行重点部署小而精的产品，创新推出“陇银有折”“安 e 贷”“月月盈”、无感支付等场景产品和服务；微信银行新增 II 类户开立功能，推出微信动账推送功能，优化微信银行密码控件改造，进一步提升客户交易的安全性；互联网支付平台上线智能 POS 融合收单系统，实现智能 POS 设备兼容传统银行卡和银联云闪付、微信、支付宝等移动支付受理功能，同时加强支付系统与网联、银联平台接口改造升级，不断丰富甘肃银行借记卡、信用卡账户的快捷支付功能。根据市场需求新增 POS 扫码支付受理、微信公众号支付、交易语音播报、商城 B2B 支付、在线客服等多项功能；电商平台紧贴“三农”小微企业产业升级、多渠道新型服务需求，挖掘、聚焦场景化输出服务，推动服务内外部业务平台，目前已全面对接并输出服务了甘肃党建、网上兰洽会、一部手机游甘肃等多个甘肃省内综合级平台。

在客户体验方面，甘肃银行推出的生物识别检测平台广泛运用于柜台、自助设备及移动终端。通过应用生物识别技术，能准确识别客户身份，减少人工干预，大大缩短了客户办理业务的时间。此外，建成了甘肃第一家 5G 银行智能服务体验点，引入了全自动智能服务，实现智慧识别、智慧营销、智慧交易，最大限度

提升了客户的便捷度和体验度。

#### 4.1.4 深度融合场景生态 创新普惠金融数字模式

近年来，甘肃银行不断发展场景业务，将金融服务与居民衣、食、住、行、医、娱、购等场景融合，力争打造客户“一站式”服务，通过甘肃银行卡即可满足客户各方面的金融非金融需求，打造客户资金体内循环通道。同时，甘肃银行推出了自己的特色线上商城-陇银商城，该商城主要销售甘肃特色农产品，一方面通过甘肃银行客户渠道推广甘肃省内名优土特产，真正起到惠农效果。另一方面依托甘肃名优特产带动甘肃银行线上渠道发展。2020年4月，甘肃银行在甘肃党建APP成功开辟“扶贫商城”栏目，党建APP用户可通过签约绑定甘肃银行借记卡或微信支付直接购买扶贫特色产品，后续还将陆续增加二三类账户开户、特色存款、理财产品销售、积分兑换、信用卡办理等功能。

## 4.2 金融科技背景下甘肃银行战略发展问卷调查

### 4.2.1 调查问卷设计

银行战略虽然作为顶层设计内容，但是在具体执行当中，仍然面向的主要是基层员工和客户，因此，本文结合战略实际情况，从管理人员、客户、员工角度，进行了针对性调查。通过员工反馈，了解战略管理当中存在的不足。问卷内容结合文献综述部分相关的学者研究成果设计，调查的主要目的是对现有的战略发展现状进行评价，通过投票的方式，了解其战略转型当中的主体问题。本文的问卷调查主要采用一对一的调查方式，共计发放调查问卷300份，回收297份，其中有效问卷292份，问卷的有效率为97.33%。问卷基本信息情况如表4.1:

表 4.1 参与调查人员基本情况的统计性分析

项目	数量	有效问卷数量
总量	300	292
性别		
男性	201	193

续表 4.1 参与调查人员基本情况的统计性分析

女性	99	98
年龄	数量	有效问卷数量
20 岁以下	1	1
21-30 岁	88	85
31-40 岁	127	126
41-50 岁	495	490
50 岁以上	35	35
职业	数量	有效问卷数量
甘肃银行基层人员	180	176
甘肃银行管理人员	55	53
甘肃银行特聘战略管理专家	25	24
学者	20	19
客户	10	9
其他		

本文的问卷采用问题调查的方式,结合甘肃银行金融科技背景下的战略发展现状,制定了相关的维度和指标,维度包括:业务方面战略、财务方面战略、定位方面战略和渠道方面战略。选择业务方面战略的主要原因在于甘肃银行在 2019 年后,进行了业务种类的拓展以及转型,财务方面战略的主要原因在于财务利润是甘肃银行战略转型的目标和基础性工作,定位方面战略的主要原因是了解现阶段甘肃银行定位问题,渠道战略方面主要原因是阐述甘肃银行渠道架构与金融科技的适应性情况。本次调查测评的二级指标和三级指标的选择主要根据文献综述部分的相关研究成果和甘肃银行战略发展模式 and 综合评价内容的设计。并对相关的指标采用满意度调查法,进行效率和信度检验。

表 4.2 问卷调查内容

	二级指标	三级指标	评价标准
甘肃银行战略现状调查	业务方面战略	总资产规模水平主观评价	与其他金融机构比,总资产量、增长率、

		竞争力水平评价
	主营业务规模水平主观评价	与其他金融机构比， 主营业务规模、增长率、竞争力水平评价
财务方面战略	ROA、ROE 水平主观评价	与其他金融机构比， ROA、ROE 水平评价
	息差水平	比较其他金融机构息差水平
定位方面战略	市场定位	市场拓展、市场服务、 市场客户
	产品定位	产品价格、产品类型、 产品质量
渠道方面战略	渠道贯通	便捷性、衔接度、 服务质量
	渠道融合	整合性、便捷性、 渠道沟通

### 4.2.2 信度和效度检验

本研究通过 Cronbach's $\alpha$ 系数这一指标对量表信度进行检验，计算公式为：

$$a = [K / (K - 1)] [1 - (\sum S2i) / (S2x)]$$

其中，K 为量表中题项的总数，S2i 为第 i 题得分的题内方差，S2x 为全部题项总得分的方差。从公式中可以看出，a 系数评价的是量表中各题项得分间的一致性，属于内在一致性系数。这种方法适用于态度、意见式问卷(量表)的信度分析， $\alpha$ 系数评价为内在一致性系数。Cronbach's $\alpha$ 值高于 0.8，证明信度良好。本文指标信度数据来源主要是问卷调查所得，采用无量纲化处理，设置基准分标准，利用 SPSS22.0 分析软件分析，导出具体数据，相关数据如表 4.3:

表 4.3 信度分析结果

	二级指标	三级指标	因子载荷	Cronbach $\alpha$
甘肃银行战略现状调查	业务方面战略	总资产规模情况	0.862	0.863
		主营业务规模	0.866	
			0.892	
	财务方面战略	ROA、ROE	0.857	0.893
		息差水平	0.901	
	定位方面战略	市场定位	0.897	0.878
		产品定位	0.912	
		渠道方面战略	渠道贯通	
	渠道融合		0.887	

根据信度检验要求，因子载荷在 0.7 以上，说明相关数据适合进一步因子分析，明确归类要素，Cronbach  $\alpha$  系数在 0.7 以上，证明问卷可用，在 0.8 以上，证明问卷良好。本文问卷计算结果均在 0.8 以上，可信度较强。

本文使效度检验主要使用 SPSS22.0 软件，对处理过的数据进行效度检验，检验指标中， $\chi^2/df$  主要是指卡方和自由度的比值，一般而言，这一数值越接近于 0，则证明模型和数据的拟合度越好。 $\chi^2/df$  的数值小于 5，则证明拟合度整体良好，可以接受， $\chi^2/df$  大于 5 则证明拟合度不好。NFI、TLI 主要用于表示规范拟合度，其数值主要是在 0 到 1 之间，数值越大，则拟合度越高，大于 0.9 证明极其良好。RMSEA 数值如果小于 0.1，则拟合度较好。相关指标以及效度情况如下：

表 4.4 效度分析

构念	$\chi^2/df$	NFI	TLI	CFI	RMSEA
业务方面战略	2.678	0.936	0.950	0.958	0.072
财务方面战略	1.431	0.960	0.983	0.987	0.036
定位方面战略	3.602	0.866	0.877	0.898	0.089

渠道方面战略	4.09	0.814	0.822	0.803	0.076
--------	------	-------	-------	-------	-------

通过上述表格的结果可以看出，本文问卷的拟合度较高。

### 4.2.3 调查结果

本文对上述指标，通过调查问卷的形式进行了调查，问卷采用百分制，以满意度作为评价标准，其中，90分以上表示十分满意，81-90分表示一般满意，71-80分表示一般，61-70分表示不满意，60分以下表示十分不满意。具体的结果如表4-5。

表 4.5 问卷调查结果

	二级指标	满意度均分	三级指标	赋值得分
甘肃银行战略发 展现状	业务方面战略	65.31	总资产规模情况	61.22
			主营业务规模	67.89
	财务方面战略	76.33	ROA、ROE	61.26
			息差水平	69.97
	定位方面战略	64.3	市场定位	61.34
			产品定位	64.22
	渠道方面战略	54.22	渠道贯通	51.38
			渠道融合	57.61

通过相关的调查可以看出，在目前甘肃银行金融科技背景下的战略制定当中，仍然存在渠道、定位、财务、业务等方面的问题，需要进一步进行完善。本文结合具体数据进一步总结如 4.3 部分所示。

## 4.3 金融科技背景下甘肃银行战略发展问题

### 4.3.1 业务战略增长性不足

通过相关的问卷调查可以发现，目前甘肃银行在业务战略方面，总资产规模评价以及主营业务规模评价的得分相对较低。说明甘肃银行目前的业务战略仍然

存在较突出的问题，业务增长乏力，业务战略增长性不足。结合甘肃银行业务方面数据对比可以看出：

资产规模方面，甘肃银行资产规模增长放缓，2018-2020 年中资产规模增速仅 1.5%，同期上市城商行资产规模平均增速为 10.2%。资产规模省内银行业市场份额自 2018 年的 11.97% 下降至 2020 年中的 10.96%。

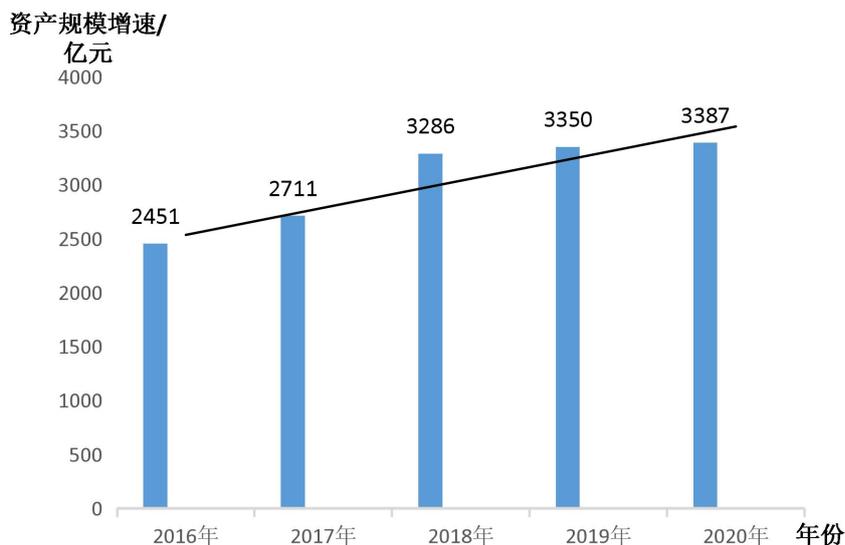


图 4.1 甘肃银行资源规模增速

数据来源:甘肃银行年报

主营业务角度，存款规模方面，甘肃银行存款增速较快但成本较高，贷款增长乏力，整体市场竞争力逐步减弱。甘肃银行省内个人存款市场份额自 2018 年的 10.7% 上升至 2020 年 9 月末的 11.8%，增长情况良好。然而，存款结构中，定期存款占比较高，存款成本依然处于高位。对公存款省内市场排名自 2018 年的第 3 名下降至 2020 年 9 月末的第 4 名，排名被建行赶超。

### 4.3.2 财务战略盈利性不足

通过相关的问卷调查可以看出，目前甘肃银行财务指标数据的整体满意度较低，财务战略无法充分的发挥作用。通过相关的数据对比，可以看出，目前甘肃银行盈利能力下降，主要体现在几大方面。

一是 ROA、ROE 大幅下降。ROA 自 2018 年的 1.15% 下降至 2020 年中的 0.22%，而 2020 年中上市城商行平均 ROA 为 0.82%；ROE 自 2018 年的 16.43%

下降至 2020 年中的 2.96%，而 2020 年中上市城商行平均 ROE 为 11.44%。

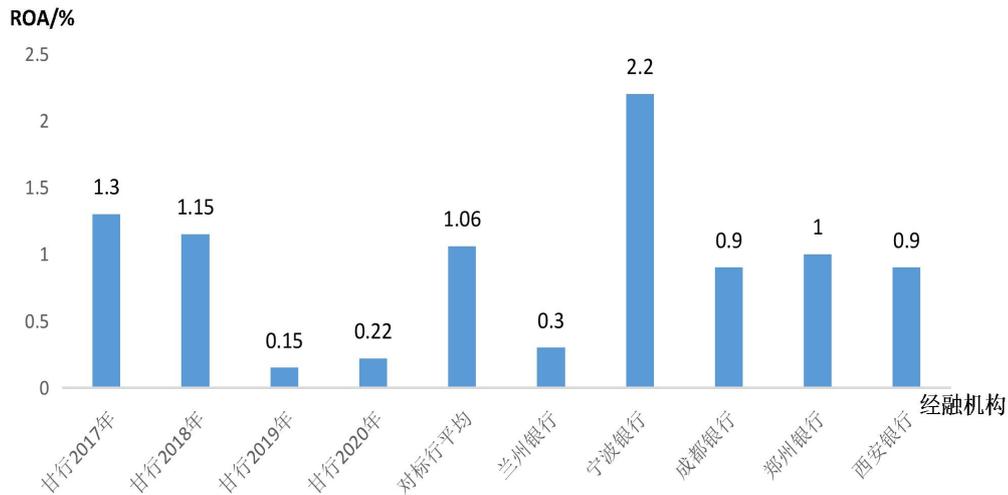


图 4.2 甘肃银行对标银行 ROA 比较

数据来源:甘肃银行年报和 CSMAR 经济金融研究数据库

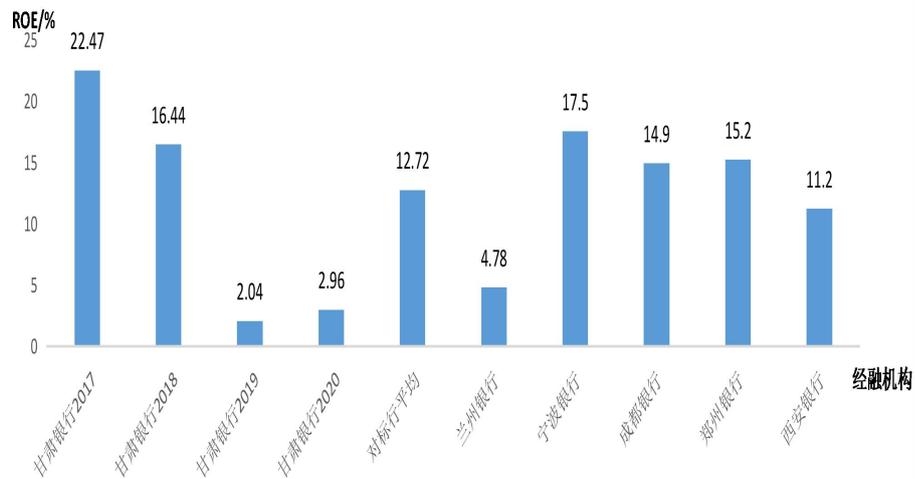


图 4.3 甘肃银行对标银行 ROE 比较

数据来源:甘肃银行年报和 CSMAR 经济金融研究数据库

二是息差水平持续降低。净息差自 2018 年的 2.37% 下降至 2020 年中的 1.78%，低于 2020 年中上市城商行平均净息差 2.15%。资产端贷款收益率自 2018 年的 7.04% 逐渐下降至 2020 年 10 月末的 5.62%；同时，受非标压降影响，投资证券及其他金融资产投资收益率逐渐下降，自 2018 年的 4.36% 下降至 2020 年

中的 3.92%。负债端受存量靠档计息类产品影响，2020 年 10 月末个人存款付息率高达 3.59%，拉高了整体负债成本，对息差水平造成较大影响。

三是中间业务收入有待提升。净中收占整体营收比从 2018 年的 1.9% 上升至 2020 年中的 5.8%，但是与同业相比仍有较大差距，2020 年中净中收占比仍然远低于上市城商行平均 13.7%。此外，甘肃银行成本收入比趋于上升。行内成本收入比自 2018 年的 25% 上升至 2020 年中的 28.1%，主要来自于营收的大幅下降。

### 4.3.3 发展战略定位不明确

金融科技背景下，银行战略的制定与规划、客户的获取渠道等方面容易完善。甘肃银行借助于这一契机，积极开展战略规划与定位，取得了较为显著的效果，但是通过问卷调查，同时可以发现其也存在定位方面的突出问题。其中，最为突出的点便是战略定位不明确。

首先，甘肃银行的发展战略是以“服务地方经济、服务‘三农’发展、服务中小企业、服务城乡居民”为战略核心的，并借助于这一战略核心，积极利用科技，驱动数值转型，执行“移动优先”策略。在这一转型模式的引导下，建立了“线上第二银行”，以手机银行为主体，将直销银行、手机银行和微信银行紧密的结合在一起，达到基于深耕客户体验的场景和生态服务。但是，在这一战略当中，并未根据不同地区的实际情况，将具体的市场战略、客户战略、产品战略和管理制度、战略执行流程等细化内容展示出来，仅仅依赖于总行的调度，没有形成体系化内容。金融科技背景下，虽然引入了新的战略转型机制，但是大部分的内容，仍然采用的是传统战略执行，定位十分不明确。虽然也进行了调整，不过，效果并不明显。

其次，金融科技背景下，甘肃银行构筑了以电子渠道为主体的渠道战略模式，以“陇银快贷”个人线上信用贷款、手机号转账、“我惠”、信用卡、电子社保卡在线申领、开放式理财等为基础的产品战略模式，并且推出了推出“陇银有折”“安 e 贷”“月月盈”、无感支付等场景产品和服务，加强支付系统与网联、银联平台接口改造升级，不断丰富甘肃银行借记卡、信用卡账户的快捷支付功能。但是总体而言，这些措施，无法从宏观战略上充分的保障甘肃银行的发展与时代相适应，与金融科技相适应。在获客方面，可能会取得一定的成效，不过，金融

科技背景下，战略优化最为重要的宏观战略定位，未来发展、产业布局等均未充分的考虑其中。

#### 4.3.4 渠道战略与业务发展不匹配

通过问卷调查可以看出，甘肃银行的渠道战略在融合性和贯通性方面整体满意度较低，需要进一步进行完善。现阶段，甘肃银行基于金融科技开展的渠道战略设计，目前主要依赖于与其他银行和企业、农户的密切合作，获取客户信息，致力于线上拓展客户。但是由于没有专业的线上管理团队和营销团队，无法渠道点对点的渠道模式，导致效果并不明显。在其线上渠道中，已经建立了查询、投资、转账和理财功能，不过，线上与线下渠道的整合方面，仍然欠缺。虽然通过 API、SDK 等技术，探索出对外输出支付、理财、储蓄、二类户等产品和服务，借力支付宝、微信、云闪付、陆金所等第三方平台，增加客户线上触点，构建“流量平台+手机端”获客模式，实现“获客活客”，提升客户活跃度，但是这一模式对于外部信息公司具有较强严重的依赖性。与其现阶段金融产品以及业务的发展不匹配，无法满足多渠道、多元化建设的要求。

### 4.4 甘肃银行战略问题的原因

#### 4.4.1 客户经营不足

甘肃银行成立时间较短，在业务基础、客户沉淀、品牌效应等方面与区域同业相比，都存在一定劣势，因此以高息揽储手段实现零售储蓄规模快速增长，导致储蓄存款付息率偏高。全行有效客户不足，精细化客群经营能力亟待提升，面临较大竞争压力。

一是整体有效客户不足。全行零售客户共 770 万，在行资产 100 元以下的低效客户约 516 万，占比 67%；在行资产 500 元以上的有效客户约 196 万，占比 25.5%，有效客户严重不足。

二是客户经营能力不足。缺乏以客户为中心的经营。零售客户资产和负债业务管理严重割裂，未形成统一的客户管理，信贷端、财富端、存款端未能形成有效联动；截至 2020 年 12 月，零售客户 AUM 与存款比仅为 1.14，远远低于

领先城商行的水平 1.7。同时，业务经营以产品为中心而不是以客户为中心，客户分层、客户标签等客户分析能力基础薄弱，未能围绕不同客群打造差异化的服务和产品组合，客户经营精细化程度不足，服务手段有限。

#### 4.4.2 产品体系单一

甘肃银行当前缺乏具有竞争力的明星产品，重要产品规模有待提升，产品线上化及创新水平不足。

一是产品类型较为单一。由于暂无基金代销资质，行内理财产品种类有限，仅依赖行内理财、保险及贵金属产品；零售信贷类业务缺乏甘肃银行特色，未能形成兼具市场影响力和竞争力的明星产品。

二产品线上化及创新水平待提升。零售信贷线上化业务占比少，业务开展以线下为主，行内纯线上贷款产品仅陇盈快贷，2020 年 3 季度末余额仅 2.2 亿元，在个人贷款余额中占比 0.6%。小微业务线上化程度低，目前仅房抵贷产品实现线上化且刚刚上线，需要不断调整及优化。供应链融资线上化处于起步阶段，功能待完善。行内正在引入外部产品，并推动数字化产品创新，然而数字化产品创新能力仍有待提升，主要以原有产品的线上迁移为主，缺乏基于客户洞察和数据分析的产品创新。

#### 4.4.3 制度建设不全面

全行尚未形成统一明确、结构完善的制度体系。甘肃银行吸纳了来自于省内各国有行、股份行的优秀人才，员工不仅自身经验丰富，也带来各领先银行成熟的业务制度，但各领先银行的制度并未融合和统筹形成具有甘肃银行特色的完善制度体系。

条线内统筹部门职能尚未完全发挥，条线内及跨条线协同较弱。个别部门职责分工未从业务整体角度出发，条线内统筹部门职能尚未完全发挥，使得条线内协同欠佳联动不足，如：个人存贷款业务未实现联动；行内有大量的优质政府资源客户，然而全行并未围绕政府资源挖掘跨板块的业务机会。

全行未形成统一的业务打法，业务开展缺乏统筹。针对同一客群，各分支行没有明确统一的业务打法，各分支行业务开展情况差异较大。针对大型集团客户，

各分支行业务边界尚未捋顺，导致缺乏统筹的营销，各分支行进行重复营销，造成资源的浪费。

#### 4.4.4 渠道效能低下

一是物理网点效能较低。2020 年上半年网均收入为 1530 万，网均利润为 174 万，而上市城商行网均收入为 7506 万，网均利润为 2411 万，线下网点效率亟待提升。此外，储蓄余额大于 15 亿的网点仅为 16 个，占全行总网点的 8%；10-15 亿为 27 个，占全行总网点的 13.5%；5-10 亿为 99 个，占全行总网点的 49.5%；5 亿以下为 58 个，占全行总网点的 29%，头部网点数量较少。同时，区域网点效能呈现差异化表现，兰州市网点数量 49 个，约占全行网点总数的 25%；而储蓄余额 5 亿元以下网点 24 个，约占全行储蓄余额 5 亿以下网点总数的 41.4%，与省内其他较发达地市的网点相比兰州市内的网点效能相对较低。

二是线上渠道客户及业务量不足。手机银行客户量不足，签约用户数 251 万，相对于 740 万零售客户，占比过低，仅 33.9%；月活客户数 54 万，占比仅 21%，与城商行中手机银行业务较为领先的江苏银行（2019 年末月活占比 50.8%）相比，存在较大的提升空间。公司业务基础服务的线上化水平薄弱，供应链等尚未成熟，服务效率和体验方面仍不能完全满足客户需求。客服中心目前以被动的业务咨询为主，尚未承担主动的营销服务职能。

三是渠道联动能力薄弱。物理网点及手机银行缺乏统筹规划与管理，缺乏对渠道价值的管理；物理网点渠道、客服中心和手机银行联动较少。

## 5 基于金融科技背景的甘肃银行战略转型优化设计策略

### 5.1 优化目标

#### 5.1.1 总体目标

结合波特钻石模型可知, 构筑金融科技应用战略的关键在于明确核心生产要素, 并努力促进相关核心要素的聚集和完善<sup>[38]</sup>。甘肃银行作为一家企业, 战略优化的核心目标仍是实现企业盈利的最大化。在金融科技背景下, 商业银行要实现该目标必须实现金融和科技的有效融合, 一方面利用新技术的发展完善银行经营的各个环节, 比如利用大数据完善银行的风控体系, 利用客户开户信息为客户精准画像提供更优质的服务。另一方面利用金融科技把金融业务嵌入到企业居民的衣食住行, 通过场景建设实现客户线上线下业务的深度融合<sup>[39]</sup>。本文基于甘肃银行现有问题进行战略优化。其主要目标有三, 第一是对现有的数字化业务进行整合和调整, 明确客户导向的需求; 第二是实现战略规划与金融科技、外部市场、内部组织和控制的深度融合, 充分的发挥现代科技的作用, 建立综合应用机制; 第三是做好战略规范, 明确战略需求, 执行详细的规则机制。

#### 5.1.2 业务目标

结合甘肃银行战略转型的具体措施可以看出, 其目前的业务拓展速度较快, 但是整体业务目标仍比较模糊。为此, 其需要建立一个具有明确导向的业务目标系统。本文对此进行研究, 认为其业务目标可以分为三个方面: 第一是将现有的理财业务产品, 以“汇福”产品为主打产品, 全部整合到线上板块当中, 与外部企业、组织和个人衔接, 打造“一体化”理财机制; 第二是实现现有客户的层次化分类, 做好客户管理。以农业类客户为基础, 明确 VIP 和长尾客户的界限, 将长尾客户作为重点群体, 通过技术手段进行有效的衔接, 实现客户的互通、互动; 第三是采用差异化的战略, 包括客户层次差异化、客户区域差异化、产品差

异化等，通过差异化，实现有序竞争。

### 5.1.3 技术目标

为了推动发展战略优化，甘肃银行需要对现有的科技技术模块进行融合定制，保证其持续性、有效性，能够与未来的发展结合在一起。利用现有的 APP 平台、智能设备等，进一步引入物联网、5G 技术，充分的做好客户大数据分析和针对甘肃地区的客户分级管理，保证能够最大限度的满足客户的实际需求。同时，建立“甘肃银行金融科技交流群组”以及“产品交流群组”等，将线上的一些功能简化，程序简单，保证战略的可执行性。

### 5.1.4 战略目标

从整体战略上看，甘肃银行的主要战略目标可以设定为三个：第一是市场营销目标，实现甘肃地区的多点开花，与同等级银行进行竞争，保证客户资源，通过技术手段以及金融手段吸引客户；第二是产品目标，将产品与金融科技紧密的融合在一起，提供产品的知名度；第三是资源目标，建立专门的技术服务部门和金融科技部门，负责金融科技在各个区域的融合，提高效率。

## 5.2 优化措施

### 5.2.1 客户管理优化措施

#### (1) 打造统一的客户管理

建立专业“甘肃银行客户服务 APP”和微信公众号，与科技公司合作运营，设计客户需求、客户服务、客户交流等模块，明确个人业务部为个人客户归口管理部门，负责零售客户储、投、贷、信的统筹管理。结合现有的 API、SDK 等技术，借力支付宝、微信、云闪付、陆金所等第三方平台，增加客户线上触点，构建“流量平台+手机端”获客模式，实现“获客活客”，提升客户活跃度，形成统一的产品服务配置策略，针对不同客群设计体系化的产品服务及权益配套，并明确相关的交叉销售考核指标，如客户产品持有数量；形成统一的渠道服务策略，

针对零售细分客群，打造差异化的服务渠道策略，各渠道承接部门客群需求，规划、落地渠道建设；形成统一的营销管理策略，形成统一的对外营销通路与标准的营销口径，并建立客户营销整体规划，明确不同客户群体的产品配置策略、营销目标。

### （2）实现客群的细分管理

加强对客户的分析，进行多维度客群细分，并针对各个细分客群设计体系化的产品服务和权益配置策略。一方面，结合客户生命周期、财富水平、收入来源、职业发展等多重因素进行客户分群，精准定位客群需求，实现服务差异化；另一方面，针对全行客户，建立统一的客户视图，以支持对目标客户群的进一步细分及客户价值提升；此外，针对每类客群，建立客群画像，包括区域客群数量、财富情况、客群偏好、金融需求、家庭情况等；并针对每类客群，设计标准化的产品和服务解决方案，打造标准化营销方案，以提高营销成功率，实现交叉销售。围绕甘肃银行政府及股东资源，甘肃银行可新增对公关键联系人，并用家庭客群理念，逐步构建“现有客群+1+1”的客群策略，实现公私联动及客户价值挖潜。

### （3）加强中高端客户管理

一方面，优化客户分层，降低私人银行门槛，形成错位竞争。另一方面，从产品、营销、权益、团队等方面提高中高端客户服务能力：通过外部合作和资质申请，丰富产品货架；通过资产分散理念灌输营销他行客户，并基于客户分层管理深挖存量客户价值；通过公私联动实现获客，并基于政府及股东资源丰富特色权益体系；组建专业的中高端客户服务团队，以提升客户体验。

## 5.2.2 业务管理优化措施

### （1）建立多元财富管理机制

利用信息技术，着力打造开放式产品货架，围绕客户多元需求，积极引入行外不同类型的财富管理产品，开放代销他行理财，丰富产品种类，打造开放式的产品货架；并配备专业的产品研究团队，负责研究财富管理行业发展趋势，结合甘肃银行客户特点，制定财富管理业务产品发展策略，研究市场上各类财富管理产品的特点和优劣势，根据自身对宏观经济环境、金融市场走势的研究与预测，决定财富管理的整体组合、各类产品的结构与模式等。远期利用 AI 智能投

顾为客户提供资产配置建议，同时提升金融顾问的服务专业性水平，将财富管理业务打造为重要的绿色中收来源。

#### （2）建立关联性贷款场景

重点通过小微客群、代发工资客群及场景搭建这三个途径以提升活期存款留存。对于小微客群，可从机制层面推动业务联动，吸收活期存款，如：通过 POS 商户营销提升商户资金沉淀；通过小微贷款，提升小企业主在我行结算存款。对于代发工资客群，可通过渗透股东及政府关联企业，争取代发机会。对于场景建设，可通过构建代缴/代发、支付以及其他场景，获得资金沉淀，吸收活期存款。

#### （3）实现消费信贷的系统联动

客户层面，可围绕政府和股东资源获取企业白名单，并制定匹配的授信政策以实现批量营销获客，同时可通过场景搭建和行内数据分析挖掘优质消费信贷客户。产品层面，需从大数据风控、客户触达、客户体验优化、流程线上化四个方面打造“房快贷”及“陇盈快贷”明星产品。对于大数据风控，需积极与省政府、产权交易中心对接，打通房屋产权等相关数据，实现各地快速复制；持续推进与房屋中介、房产物业的合作，推广单人走访+远程视频的方式；远期在监管允许的情况下，利用 VR 验房等创新技术实现全线上化操作；积极对接社保、公积金、纳税数据，充分利用大数据技术提升风控模型的精准度，为未来的客群下沉奠定扎实基础；提高风险容忍度，适当放宽产品受众。对于客户触达，面向行内优质客群，利用内外部数据梳理白名单，采用预授信方式开展主动营销；利用手机银行、微信银行和官网等线上渠道式拓宽产品的营销面，通过短信、电话和外部第三方机构等渠道加大推广力度；未来在基于具备开放银行相关能力的情况下，可嵌入真实的交易场景获客营销。对于客户体验优化，开放二类账户获客（包含手机银行、微信银行、二维码、微信小程序），并实现他行验证。对于流程线上化，推动开发全流程线上产品，并利用风控模型的优化加强贷后管理的线上化程度。加强行内自主风控及平台选择能力，将互联网贷款作为短期的重要盈利来源，同时，需构建敏捷能力，实现与合作方高效的系统对接、数据打通等，推动业务快速上量。

#### （4）做好信用卡定位

明确信用卡业务获客和黏客的业务定位，将其作为零售业务产品体系的重要

补充。基于客户黏客剂这一定位，需打通公私积分权益体系，提高客户体验；通过一表双卡提高双卡账户绑定比例，促进信用卡还款客户活期资金沉淀；基于家庭账户信息推出中老年信用卡，实现客户渗透；并把信用卡业务作为客户标签来源，挖掘优质资产业务客户，实现产品交叉销售。基于重要获客抓手这一定位，我行需加快京东联名卡的发卡节奏，提升发卡规模；挖掘行内现有的 AUM 价值客户、优质代发客户等；通过公私联动营销企业关键决策人、个体工商户、小微企业主等；以股东和政府关联企业为切入点，进行批量营销；并依托丰富的消费场景，以特色卡产品为抓手进行营销。

### 5.2.3 渠道管理优化措施

对于线上渠道，根据客户行为偏好，完善移动端服务，形成线上双核心服务渠道，实现互联引流和数据共通。对于线下渠道，实现网点分类管理，推动网点智能化，提升网点效能，优化客户体验，并打造网点社区生态圈。同时，推动线上线全渠道协同与融合。同时，利用与第三方合作以及其他商业银行合作，建立资源共享共用机制，形成整体互动。

持续推动现有系统模块升级，以及新系统的建设，从而提升操作准确性和业务效率，助力业务开展。加快数据化转型与金融科技运用，对内提升效率、对外提升客户的使用体验与服务质量。通过以客户全方位信息为基础的数据库，将不同的客户通过标准化的处理，得到标准化的数据信息，以这些数据为基础，对客户进行标准化的营销，提升对客户的服务效能。通过金融数据库、资产配置策略与模式，对理财投资业务提供充分的投研支持。

### 5.2.4 市场定位优化措施

#### (1) 焦距优质客群

未来应聚焦于优质抵押担保类客群，同时积极营销白名单类、经济弱周期行业、供应链上下游以及政府扶持新兴产业等客群。

表 5.3 客户聚焦

客群焦距	营销策略	产品服务
------	------	------

优质抵押担保类群	行内存量优质抵押类客户	总行统筹客户管理，分支行进行续贷标准营销	续贷、增信、综合服务	获取优质客群的同时需提升风险前置的意识。从事后应对走问事前引导与防范
	有商业地产、商务车购置按揭需求/具备房产等优质抵押物的客户	总行统筹，对接第三方房产平台，获取客户白名单，提前通过电销、短信等方式营销客户，并下发名单依托网点，线下网格化营销	抵押类（如：房快贷）	
白名单企业客群	政府、医院、学校、养老采购等有稳定还款来源的优质采购场景上下游企业	总行统筹，对接采购机构，获取客户白名单，提前通过电销、短信等方式营销客户，并下发名单		
	优质纳税企业	总行统筹，对接税务局或通过 API 技术对接第三方互联网平台获取优质纳税企业白名单，并下发名单		
	优质进出口贸易/征信企业	总行统筹，对接海关/征信局，获取优质企业白名单，并下发名行内优质客户名单		
	行内优质客户	总行通过分析存量客户行内交易结算、流水等数据，形成优质客户白名单，提前通过电销、短信等方式营销客户，并下发名单		
经济弱周期企业	经济弱周期行业企业如批零、餐饮、烟草	依托网点，批量营销固边批零/餐饮业商圈以及烟草分销商	抵押、担保类	获取优质客群的同时需提升
供应链模式	行内熟悉行业中，大型客户上下游小企业	总行统筹，以贸融业务为切入点，通过上下游客户推介，以及上下游交易结算、流动资金等情况梳理小企业客户白名单，并下发名单	抵押类	风险前置的意识。从事后应对走问事前

政府扶持新兴企业	政府支持的具有发展机遇的行业企业	总行统筹，获取政府风险补偿机制名录及发展专项资金补贴名录内企业名单，提前通过电销、短信等方式营销客户，并下发名单；依托网点，批量营销高新、科技文创类产业园区客户	抵押、担保类	前引导与防范
----------	------------------	--	--------	--------

对于此类客群，打造双向结合的名单制获客模式，并强化风险条线的行业研究能力，推动重点行业的针对性审批政策。由总行进行名单初选，分支行对区域企业进行统一的调研摸底形成区域企业名单，并由支行进行验证及数据收集，并补充区域优质名单企业；强化审批部门的行研能力，洞察区域行研过发展趋势，制定针对性审批政策，推动白名单优化。形成批量获客名单后，需针对单户开展差异化业务，以提升获客效率，降低信用风险。

(2) 服务三农客群

围绕区域特色三农产业（如果蔬种植、畜牧养殖等），聚焦三农类普惠小微客群，并打造差异化的三农产品体系。甘肃省明确提出“促进乡村振兴是我省现代化建设中的重点任务”，我行作为省级城商行，应积极响应政策导向，抓住县域与农村金融发展机遇，借助其品牌与线下渠道优势进行业务拓展。一方面深入甘肃省各地市农村县域，推动调研甘肃省特色三农领域产业，例如聚焦“小而特、小而优、小而精、小而美”和“独一份”“特别特”“好中优”的特色农产品，探索产业特色与发展机遇。另一方面在具有产业聚集效应的较发达县域拓展涉农与普惠金融业务，打造乡村特色金融产品。为响应“乡村振兴”的发展目标，未来甘肃银行可立足甘肃省区域经济，深入调研各地市农业产业，衔接主要产业，发展农业产业特色产品。我行可通过与甘肃省农业融资担保公司合作，推出具有特色的“乡村振兴贷”系列产品，例如“甘味贷”、“苹果贷”、“花椒贷”等，为农业经营主体客户提供具有担保灵活、利率优惠、流程优化等特点的农业担保贷款。

## 6 基于金融科技背景的甘肃银行战略优化保障

### 6.1 组织与制度保障

#### 6.1.1 搭建与战略相匹配的组织架构体系

理顺业务发展的核心职责，实现从分散到凝聚、从速度到质量为主要优化思路，主要以板块化整合为基础，通过跨部门协同、业务统筹管理、突出专业化分工、在架构层面支撑数字化等方式，推动甘肃银行实现高质量发展。一是强化风险管理的专业化分工，提升风险管理能力。风险管理部和授信审批部均应按照不同业务与职能（如批发业务、个人业务、普惠业务）下设专业化的信贷风险管理团队和授信审批团队，提升风险管理的专业性水平。二是形成统一的客户管理，将零售信贷业务纳入个人板块，统筹零售客户的资产和负债业务。将普惠金融部中的个人消费信贷、按揭贷款及互联网贷款业务剥离至个人金融板块，普惠金融部专注于满足两增两控的核心任务。个人金融板块统筹个人资产及个人负债业务，以便更好服务和经营个人客户。三是加强全渠道管理。厘清各渠道管理部门职能边界，成立渠道管理部门，并撤销机构管理部，由渠道管理部统筹全渠道的管理以及线下网点的管理。未来远期，将线上渠道的管理职能进行整合，形成全渠道的统一管理。四是设置与行内需求相符的数字化转型架构。以强化科技对业务的支撑为目标，推动信息科技的专业化分工，围绕不同的业务板块设置专业化的需求分析和测试团队，强化科技对业务的支撑。五是从组织管控与激励机制上，强化对利润的考核，全行以利润创造为核心。在组织架构变革的实施路径上，基于甘肃银行发展现状和人才队伍配置情况，采取近期、远期两步走的方式推动组织架构优化升级。其中近期组织架构主要从业务发展现状出发，以原有业务的优化为主要目标；远期组织架构立足于高质量发展的战略目标，进一步明确各板块、部门的核心职责，实现业务的分散到凝聚，搭建起与战略相匹配的总行组织架构体系。

## 6.1.2 全面提升公司法人治理水平

打造四会一层的公司治理，协调党组织和董事会的重大事项决策职能。发力提升董事履职能力，着重关注董事履职能力，发挥独董与股权董事的作用。有效管理董事高管薪酬，尝试市场化长期业绩挂钩激励工具。定期与利益相关者沟通，加强与监管机构沟通，落实信息披露与危机管理工作。提高审计、会计专业背景独立董事比重，重视审计工作。通过专项的公司治理的流程的梳理，推动优化各专业委员会的职责，并厘清专业委员会、风险分管行领导以及相关业务部门之间的关系和管理模式。

## 6.2 技术保障

### 6.2.1 推动平台数字化建设

搭建智能陪练平台，通过智能陪练、智能考题、智能打分提升客户服务人员的销售技巧，完善催收人员的催收技能。同时，可利用智能外呼机器人、RPA 流程机器人、智能客服机器人团队替代人工操作，解放人员效能。

将技术应用与流程优化相结合，基于流程优化、新技术和设备应用，降低业务的风险和复杂度，使柜面业务向柜外及线上迁移。此外，推动业务处理从人控向机控转化，减少“人工干预”，并实现业务组合处理，以推动运用流程优化，优化客户体验，提升网点业务效率。

传统的流程难以支撑高效的业务发展，可借助流程自动化机器人对流程进行优化，将流程自动化机器人运用在数据收集、验证分析、记录、计算、决策、产出、报告产生等整个环节，打造智慧化的后台运营能力。

### 6.2.2 构建全渠道智慧化统筹

以建设客户为中心的全渠道统筹体系为整体目标，逐步推动实现未来甘肃银行渠道“一体、智慧、开放”的转型目标。渠道转型的三个方向，即“一体化”、“开放化”和“智慧化”。“一体化”指线上线下渠道一体化；“智慧化”指以更智慧的业务流程，向客户提供个性化的服务；“开放化”指向非行内客户及第

三方适当开放,丰富客户转化渠道。全渠道的统管理需要从组织架构的调整优化出发,实现对渠道管理能力的支撑。在短期内设立渠道管理部,统筹线下渠道的管理,此外设立了全渠道统筹办公室,协同提高甘肃银行的全渠道管理能力。在远期,逐步丰富渠道管理部的职能,增加线上渠道的管理职能。为实现对原先较为散乱渠道的统筹管理优化,规划结合甘肃银行实际,从渠道的整体定位出发,提出了渠道一体化服务。具体举措如下:

线上渠道定位为核心交易渠道,目标在于提升活跃度(MAU),打造开放政务民生场景,促进各类交易功能的线上化迁移。其中手机银行是服务个人客户的核心平台,微信辅助进行客户营销及服务,网银以服务公司客户为主,需持续推动渠道优化和体验提升。手机银行是服务个人客户的全功能平台,黏客的主要手段。具体可以从提升客户体验,加强客户运营和加强 APP 和产品运营三个方面进行优化。微信银行是全行产品及活动营销中心,提供基础零售服务功能。小程序为轻便的产品接口,便于获客和营销。微信银行和小程序可以在实时查询、社交营销、引流作用和业务功能方面进行提升。网上银行以服务公司客户为主,与现金管理业务深度结合,提升中收贡献,一方面为传统业务数字化升级,另一方面为公司业务线上渠道整合。

线下渠道定位为综合金融服务中心与客户体验中心,目标在于控制成本,实现网点分类管理下的轻型化转型以及运营人员的劳动力释放。需推动网点分类管理,优化网点资源配置,推动网点智能化轻型化转型,提升网点效能,优化客户体验。网点分类管理。对不同类型的网点进行差异化资源配置及考核指标,可按照网点面积及内部功能布局将网点分为城区旗舰店、城区标准店、城区 Mini 店和县域综合店 4 类。网点智能化、轻型化。一方面通过客户化运营,降低网点成本耗用,另一方面引用智能化设备与技术应用,优化服务流程。网点专业化、特色化。以价值创造为导向设置专业化、特色化支行,并打造专业服务团队,提升公司业务团队专业能力。

### 6.2.3 实现业务流程融合渗透

加强线上线下融合与渠道分类组合,通过流程融合与数据打通,实现业务流程的无缝衔接。打造线上线下渠道一体化的业务流程。线上渠道提供产品信息获

取、信息录入及预处理和售后及需求跟踪的服务，线下渠道提供后台预处理、业务办理和客户交互与交叉营销的功能，具体落地形成一体化的业务流程。此外，可通过多渠道营销协同、客户信息实时共享、业务预处理和跨渠道监测预警等科技赋能，消除各渠道及各业务流程间的不对称性，实现各渠道衔接。

全渠道一体化的交易、服务、营销流程在智慧网点上实现落地，可从客户、运营、网点管理三大视角出发，而运营转型则是其中的重中之重。

基于运营视角，可通过业务流程的线上化、柜外化和自动化控制实现运营效率的大幅提高。此外，可基于流程优化、新技术和设备应用，降低业务的风险和复杂度，使柜面业务向柜外及线上迁移。业务向柜内向柜外及线上迁移。可基于流程优化、新技术和设备应用，降低业务的风险和复杂度，使柜面业务向柜外及线上迁移。业务从人控向机控迁移。可从技术、场景和业务应用 3 个方面进行迁移，同时结合数据信息的打通，包含客户产品信息的统一视图和客户信息跨系统一键修改功能的开发，大幅提升网点的运营效率。

基于客户视角，需从客户旅程出发，打造更加智慧便捷的客户体验。基于网点管理视角，需基于数据分析、决策模型打造智慧客户资源、厅堂服务资源和营销内容管理。智能化客户资源管理。基于数据模型的智能化客户识别来识别潜在价值客户，并将客户标签管理体系应用与其他管理当中。

基于网点管理视角，通过客户资源分类实时统计进行差异化的资源配置，通过网点人力资源智能优化，实现运营减员提质增效；依赖人工经验的管理向基于数据分析、决策模型的管理转型，资源配置更高效。智能化营销内容管理。一方面基于客户识别和厅堂营销对网点整体营销内容进行统筹管理，另一方面基于客户关注热度的营销设备内容管理，实现区域差异化营销内容投放。柜员配置优化。可通过需求容量测算、上柜柜员配置测算和柜员配置优化测算来设计网点排班优化方法，优化人力资源分配，使柜员工作量分布更均衡。

### 6.3 财务保障

未来甘肃银行需要持续推动提升资源配置能力，推动业务结构的优化和转型，助力甘肃银行向有情景分析和数据支撑的经营管理决策转型。

### 6.3.1 提升资产负债管理职能

在近期，将资产负债管理团队整合为资产负债管理二级部，提高团队的专业化水平，统筹全行资产管理，同时探索与计财部的协作模式。在远期，待协作模式成熟，将资产负债管理部独立为一级部，进一步提升业务与市场分析能力，加强模型、工具与系统的运用，优化定价管理机制与方法，依托精细化的资负管理能力支持经营管理决策，推动业务的轻资本转型。一是提升业务与市场分析能力。结合银行发展重点方向开展专题分析，从分析主题、方法及深度方面提升对外部环境变化、内部发展情况的分析洞察能力，辅助经营决策。二是运用模型、工具与系统。加大模型、工具、系统等科技手段的应用，提升动态分析、情景模拟、资源分配核心能力；建立切合行内需要的应用系统或分析工具体系，提升辅助经营和战略落地能力和自动化水平。三是优化定价管理机制与方法。完善和优化现有定价机制和管理流程，综合考虑收益、风险、资本耗用等因素，提升定价结果对业务经营的指导作用；从客户出发，运用内外部数据及客群特点建立定价模型，建立基于客户关系的综合定价模型及配套机制。

### 6.3.2 优化资源配置与定价机制

基于综合业务的盈利能力、风险水平、资本耗用，运用差异化的 FTP 定价机制科学统筹地进行资源配置，扶持行内重点业务，支持业务轻资本转型。围绕客户成长周期，依据客户关系与综合价值设定差异化外部客户定价体系。完善管理会计系统的数据分析处理能力支撑。

## 6.4 人力资源保障

### 6.4.1 推动团队建设

为有效支撑甘肃银行的战略优化，甘肃银行需要不断优化人员结构，并提升人才的管理能力，为全行的发展转型提供人才基础。

一是优化全行人员结构。提升总行人员数量和占比，以支撑强总行能力的建设。逐步提升营销人员数量和占比，推动客户经理专业化分工。通过人力整合、

人才盘点及数字化手段提升改进人员效能与结构。目前甘肃银行总行人数占比仅 10%，需大幅度提升总行人员数量和比重，以支撑强总行能力建设。营销人员结构优化，当前营销人员占分支行人员的 22%，合计 833 人，未来五年需逐步推动营销人员数量上升至 1100 人，达到分支行人员占比的 30%。推动客户经理的专业化分工，并结合同业对标，提升营销人员数量。

二是识别和引进核心人才。梳理全行核心人才缺口，通过外部引进和内部识别双向推动，扩充保留风控、业务、科技、管理等领域核心人才。

三是打造专业化员工团队。推动客户经理专业化，近期提升客户经理规模，远期建立专业化客户经理团队并完善客户经理团队机制。参照同业优秀实践，引入“三化”（标准化、体系化、模板化）能力建设，聚焦关键岗位提升专业化水平。优先聚焦关键营销、风险与管理岗位，弯道超车，快速提升。

#### 6.4.2 搭建人员培训与晋升通道

在人员培训方面，通过建立与其他机构的合作，对银行的基层员工、管理人员以及技术人员等进行定期的培训。针对金融科技发展的基本情况，开展实践性调研活动。培训周期根据银行总部以及各个分行的具体员工情况设计，一般为每月 2-3 次。

职业晋升方面主要是构建人才发展机制。划分管理人才和专业人才，定位各序列层级人才队伍，通过优化 CRM 系统和完善专业序列体系来发展行内序列层级，明确员工职业路径和晋升通道。甘肃银行系统性梳理总、分、支行以及各专业化岗位团队的职级体系及专业序列，并系统梳理对应的薪酬体系，通过系统性梳理人员岗位及匹配的职级体系，形成与业绩及创利挂钩的绩效体系；优化激励与约束机制，推动个人的薪酬绩效向利润为考核进行转型，并推动围绕全行核心转型方向的晋升体系；开展定期规划评估。多维度设计人力资源规划报告与人力资源评估报告，并定期开展规划评估，畅通员工的晋升通道。

## 7 结论与展望

### 7.1 结论

本文基于金融科技发展的背景，对甘肃银行战略转型问题进行了系统的描述。通过内外部环境分析，总结其目前战略转型的优劣以及存在的问题，并结合相关的问题给出合理的对策。本文研究发现：

第一，目前关于商业银行战略规划以及金融科技背景下战略的相关研究内容主要集中于战术视角的综合，缺乏从宏观角度结合具体案例开展的分析。本文系统的阐述了商业银行战略优化的目标以及策略，对于同类型商业银行战略优化有较强的借鉴作业。

第二，金融科技背景下，甘肃银行战略优化具有较强的现实意义。从宏观环境看，金融脱媒以及国家政策的支持、技术的发展、客户群市场拓展的需求，均为其战略优化提供了基础。从微观环境看，甘肃银行主要面临来自于同行大中型银行的竞争，与之相比无论是资本议价能力还是竞争强度，甘肃银行都存在巨大的差距。

第三，甘肃银行为了推动战略优化，积极拓展产品类型、渠道，开发了系列场景业务，但仍存在业务增长乏力、盈利能力下降、战略定位不明确、渠道战略与业务发展不匹配的问题。其主要原因在于：客户经营不足、产品体系单一、缺乏金融科技规范使用规划、渠道效能低下、制度建设不全面。

第四，甘肃银行战略优化需要针对目前的问题采取优化保障措施，具体保障措施包括：组织与制度保障、技术保障、财务保障和人力资源保障。

### 7.2 展望

全文基于金融科技背景对甘肃银行战略优化进行分析，对当前的战略进行了优化设计，提出了保障措施，希望能对甘肃银行的战略优化有所借鉴。同时由于本人时间能力等问题，深感对问题的研究还不够深入具体，今后我会不断完善。同时对甘肃银行的分析有不到之处敬请谅解，我会不断学习改进，使文章不断完善。

## 参考文献

- [1] 闫佳佳, 石丹. “后疫情时代” 银行数字化转型何去何从[J]. 商学院, 2022 (07):55-57.
- [2] R. 杜安. 爱尔兰, 罗伯特 E. 霍斯基森, 迈克尔 A. 希特. 战略管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016. 2:6-17.
- [3] 杨子健. 国际商业银行战略管理模式与指标体系选择[J]. 经济导刊, 2000 (5) : 39-42.
- [4] 张莉. 我国中小民营金融机构发展路径探析——美国社区银行理论和经验的启示[J]. 经济导刊, 2000 (5) :19-21.
- [5] 林再兴, 陈一洪. 优化组织架构提升小微金融服务——基于城商行资源禀赋的理论与案例分析[J]. 内蒙古金融研究, 2013 (2) :20-23.
- [6] 段小朦. 基于 PEST 分析法的我国银行业宏观环境研究[J]. 经贸实践, 2017 (5) :105.
- [7] 汤晓丹. 波特“五力竞争理论”的管理理念及改进[J]. 中国商论, 2016 (02) : 170-172.
- [8] Timothy Clark, Astrid Dick, Beverly Hirtle. The Role of Retail Banking in the u.s.Banking Industry: Risk, Return,and Industry Structure[J].FRBNYE economic Policy Review, 2007,13(01):54-55.
- [9] 王渊. 农村商业银行风险防控问题研究——以卢氏县为例[J]. 中国集体经济, 2022 (23):85-87.
- [10] 王文倩. 金融科技、最优金融结构和产业结构升级[J]. 当代经济管理, 2016 (1) :1-13.
- [11] 刘昭乐. 基于 SWOT 分析的私人银行业务发展策略研究——以中国光大银行为例[J]. 黑龙江金融, 2020 (05) :8-12.
- [12] Vennila A. Research on Risk Prediction Model of Internet Finance Based on Cloud Computing[J]. Journal of Mathematics,2011,22(04):122-125.
- [13] Haddad, Hornuf. Volatility spillover effect between internet finance and banks[J]. Journal of Business Research,2015,141(03):141.
- [14] Chishti, Barberis. User Identity Recognition Based on Wireless Sensor Network

- and Internet Finance Development.[J].Computational intelligence and neuroscience,2016,16(02):55-59.
- [15]Robard Williams. Fine Clustering Analysis of Internet Financial Credit Investigation Based on Big Data[J]. Big Data Research,2016,27(04):45-49.
- [16]Jams, Hancock. The Influencing Factors of Real Estate Investment Trust Yield under the Background of Internet Finance[J]. Academic Journal of Business & Management,2017,3(06):88-92.
- [17]Little Jay D. Wilson. Exploring the development trend of internet finance in China: Perspective from club convergence[J]. North American Journal of Economics and Finance,2018,58(04):122-126.
- [18]Fenwick M,Fu Xinhong,Ramachandran Varatharajan. Comprehensive analysis of risk factors in Internet agricultural finance based on neural network model[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems,2018,40(02):32-36.
- [19]Cornelius K,Cheung Simon K.S.,Ho Chiung Ching,Din Sadia. Internet financial supervision based on machine learning and improved neural network[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems,2018,48(04):40-45.
- [20]Dirk G,Satapathy Suresh Chandra,Agrawal Rashmi,García Díaz Vicente. Bank customer loyalty under the background of internet finance and multimedia technology[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems,2019,36(03):113-116.
- [21]韩梅. 金融科技背景下商业银行模式变革[J]. 投资与创业, 2016, 32(09) : 57-59.
- [22]边卫红,单文. Fintech发展与“监管沙箱”——基于主要国家的比较分析[J]. 金融监管研究, 2017(07) :85-98.
- [23]易宪荣. 平台经济的基本特征、运作方式及有效治理机制[J]. 中国党政干部论坛, 2021(04) :73-76.
- [24]邓林. 互联网金融背景下北京银行南昌分行的发研究[J]. 中国金融, 2017(12) :77-79.
- [25]牟乃密, 王晓永, 周书恒. 顺应金融科技发展趋势[J]. 中国金融, 2018(24) : 67-68.

- [26] 王崇华. 互联网金融背景下我国商业银行中间业务发展[J]. 产业与科技论坛, 2018, 17(23):14-15.
- [27] 李卓. 金融科技背景下消费金融创新发展研究[J]. 北方金融, 2019(05): 20-24.
- [28] Kata M. Financial Development of commercial Banks under the background of Fintech [J]. The Financial Journal. 2011,23(05):34-38.
- [29] Broeders, Khanna. Strategic choices for banks in the digital age[J]. McKinsey Quarterly Review, 2015,16(3):23-25.
- [30] Klimontowicz, Monika, Derwisz, Karolina. Mobile Technology on the Retail Banking Market[J]. International Journal of Bank Marketing, 2016,17(30): 322-330.
- [31] Irina Japparova, Ramona Rupeika-Apoga. Banking Business Models of the Digital Future: The Case of Latvia[J]. European Research Studies Journal, 2017,26(02):27-29.
- [32] Anna Omarini. The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario[R]. Munich Personal RePEc Archive, 2017.
- [33] Anna Eugenia Omarini. Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future[J]. International Business Research, 2018,11(09):6-8.
- [34] 史明磊. 商业银行数字化转型的机遇、挑战与路径探索[J]. 北方金融, 2022(09):81-84.
- [35] 王兰珍. 金融科技背景下 A 银行发展战略研究[D]. 博士学位论文, 东南大学, 2020.
- [36] 哈力克. 农商银行数字化转型样本[J]. 中国农村金融, 2021(22):67-69.
- [37] 张颜凯. RY 村镇银行发展战略研究[D]. 硕士学位论文, 内蒙古财经大学, 2022.
- [38] 张建良. 数字化时代线上银行建设路径探究与实践[J]. 金融纵横, 2019(05):3-9.

- [39]王华军,于金叶. 商业银行数字化转型的方法论[J]. 中国金融电脑, 2021 (08):56-59.
- [40]陈诗设. 泉州银行零售业务营销策略调整研究[D]. 硕士学位论文, 西北大学, 2017.
- [41]李晓丹. A 城商行互联网金融平台构建研究 [D]. 博士学位论文, 山东大学, 2020.
- [42]施伟. 利率市场化对我国商业银行的影响研究[J]. 时代金融, 2017(08): 134-137.
- [43]费伦苏. 我国商业银行战略转型研究[J]. 当代经济管理, 2011(04):84-88.
- [44]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):186-191.
- [45]陆岷峰,虞鹏飞. 商业银行战略转型升级研究-基于大数据分析挖掘[J]. 西部金融, 2015(03):6-10.
- [46]杨芮,董希淼. 欧洲 MBank 的数字化银行之路[J]. 银行家, 2016(2):77-80.
- [47]陆岷峰,徐阳洋,王婷婷. “十三五”期间城市商业银行创新发展战略[J]. 金陵科技学院学报(社会科学版), 2016(06):14-17.
- [48]李健. 互联网金融 2.0 时代商业银行应用大数据部署数字化营销的策略研究 [J]. 现代管理科学, 2017(9):33-35.
- [49]李思敏. 中美金融科技发展的比较与启示[J]. 南方金融, 2017(5):3-9.
- [50]乔海曙,王鹏,谢珊珊. 金融智能化发展:动因、挑战与对策[J]. 南方金融, 2017(6):3-9.
- [51]曲凯敏. 金融科技助力金融业数字化转型分析[J]. 中国商论, 2021(20): 104-106.
- [52]曹平苹. 金融数字化转型发展态势研究[J]. 中国金融家. 2021(09):71-73.
- [53]刘咏珩. 金融科技背景下商业银行转型发展策略[J]. 金融科技, 2018(10): 77-79.
- [54]钱斌. 新形势下商业银行数字化转型的探索与思考[J]. 新金融, 2021(10): 4-7.
- [55]秦宇. 我国商业银行数字化转型问题与应对[J]. 银行家, 2020(03):77-79.

- [56] 郭晓蓓, 邓宇, 施元雪. 商业银行数字化转型路径[J]. 中国金融, 2020(01): 56-57.
- [57] 王炯. 商业银行的数字化转型[J]. 中国金融, 2018(22): 48-50.
- [58] 2019-2021 年甘肃银行年报.
- [59] 孙宗宽. 中国中小商业银行发展战略研究[M]. 北京: 中国金融出版社 2015. 6.

## 后 记

三年的研究生生涯即将落幕，回想起往日的求学岁月，不禁感慨良多。2014 年毕业后考研失败，参加工作后一直有个考研梦，但耽于工作的忙碌和生活的种种变动一直无法认真复习考试。2019 年工作调整，到远离家乡的外地工作，内心不禁重燃起当年的考研梦。一方面是执着于学生时代对研究生的向往，想再次体验下校园生活，另一方面也是毕业五年，深感自己大学所学知识已远远无法满足我当前工作的需要，出现知识恐慌。抱着这样的想法认真备考半年，终于功夫不负有心人得以进入自己梦想中的学校学习。由于工作繁忙无法长期请假，每周末坐一晚上绿皮火车赶去省会上课，周日晚上匆匆忙忙坐四个半小时大巴回家。虽然每次都是筋疲力尽，但内心从没想着放弃。

进入学校后深感知识的浩瀚和自己的渺小，财大老师知识渊博又风趣幽默，和现实相融合的案例讨论往往让人毛塞顿开，同学多为来自各自行业的精英人士，课间的交流往往让我受益匪浅。尤其是廉老师的《管理学》给我留下了深刻印象。廉老师虽然已过 50 岁，但讲起课来慷慨激昂，引经据典，观点新颖又独特，让一众学子每次上课都特别期待。后来论文撰写环节有幸跟随廉老师写本单位的战略优化，几经其稿，廉老师都耐心指导，从论文框架到具体用词，廉老师都不厌其烦的指导修正，让我又一次为廉老师的敬业和专业而钦佩不已。

不忘初心，方得始终。回想自己最初考研的梦想和动力，我很庆幸当年的选择没有错误。三年的时间我收获了知识和友谊，随即将毕业，但我深感学无止境，在管理学这门课程中我才刚刚入门，广阔的现实环境将是我继续学习的又一门功课。感谢财大的培养，感谢家人的支持，我将常怀一颗感恩之心，不断在甘肃银行这个平台实践自己的所学，不断完善这篇论文。

作者：柳鑫荣

2022 年 9 月 28 日