

# 浅析中小银行财富业务数字化转型

吴丽丽

唐山银行股份有限公司, 河北 唐山 063000

**摘要 :** 在各银行机构纷纷推进数字化转型的大浪潮下, 中小银行应抓住机遇实现“弯道超车”。财富业务能在更好满足客户资产配置需要的同时, 提升银行中间业务收入, 并且轻资本运营、弱周期发展, 对中小银行极为有利。发力中财富业务是中小银行转型发展的重要突破点。本文通过SWOT分析, 指出中小银行财富业务数字化转型的优势和劣势、威胁和机会, 并据此提出数字化赋能财富业务的策略。

**关键词 :** 中小银行; 财富管理业务; 财富业务; 数字化转型

## Analysis of Digital Transformation of Wealth Business of Small and Medium-Sized Banks

Wu Lili

Tangshan Bank Co., LTD. Tangshan, Hebei 063000

**Abstract :** Under the big wave of digital transformation promoted by various banking institutions, small and medium-sized banks should seize the opportunity to achieve "corner overtaking". Wealth business can not only better meet the needs of customers' asset allocation, but also improve the intermediate business income of banks, and light capital operation and weak cyclical development, which is extremely beneficial to small and medium-sized banks. The power of wealth business is an important breakthrough point for the transformation and development of small and medium-sized banks. Through SWOT analysis, this paper points out the advantages and disadvantages, threats and opportunities of digital transformation of wealth business of small and medium-sized banks, and puts forward the strategy of digital enabling wealth business.

**Keywords :** small and medium-sized banks; wealth management business; wealth business; digital transformation

### 引言

财富管理业务具有轻资产、高收益、抗经济周期等特点, 可带动银行非息收入增长, 尤其是在利差收窄与居民财富积累和财富管理需求旺盛的背景下, 壮大财富管理业务是中小银行零售转型的必然选择。数字化转型也是中小银行转型发展的必然选择。本文尝试将视角聚焦到财富管理业务的数字化转型, 探索中小银行如何在二者上面实现1+1>2的发展策略。

## 一、中小银行数字化转型已经成为必答题

### (一) 必要性

中小银行是指资产规模相对较小、服务范围主要集中在特定区域或特定客户群体的金融机构。这类银行通常包括城商行、农商行、村镇银行等。中小银行是我国金融体系中重要组成部分, 在服务地方经济社会发展中扮演者不可或缺的角色。随着国内外经济环境不确定性增强, 严监管步入常态, 银行业供给侧结构性改革不断深入, 中小银行深层次问题逐渐显露, 生存发展问题更加严峻。利率市场化改革导致中小银行的利差空间缩小。<sup>[1]</sup>而随

着互联网科技巨头利用资本、技术、场景和用户优势强势进军金融领域, 中小银行业务发展空间变得更窄, 创新升级迫在眉睫。加上疫情过后, 客户形成了对线上金融服务的依赖, 中小银行必须适应数字化发展趋势。未来, 工农中建等国有银行仍在各大业务领域做大做强, 招商、浦发等股份制银行正在特色领域做专做精<sup>[2]</sup>, 而城商行、农商行等中小银行, 由于成立时间短、业务起步晚、本地经营局限等, 在客户规模、服务手段、品牌打造、技术水平等方面与大行有很大差距, 如果还是亦步亦趋, 跟在大行后边走大行的发展老路, 生存发展空间将越来越窄, 中小银行只有抓住机遇做出特色, 方能在竞争中占据主动, 只有建立自己的

作者简介: 吴丽丽(1988-), 女, 汉族, 硕士研究生, 河北唐山人, 中级经济师, 研究方向: 银行金融。

特色业务护城河，才能避免领地被侵袭，才能更好应对外部的不确定性。“中小银行数字化转型是不可避免的，不存在‘转不转’的问题，必须坚定不移推进，积极探索与自身特点相适应的转型路径，破解‘马太效应’”，中国人民银行科技司司长李伟在2024年底一次主题演讲时表示。《中小银行数字金融发展研究报告（2024）》显示，中小银行综合运用5G、人工智能、大数据等创新技术，以平板电脑、移动电话、APP等载体，推动数字金融服务下沉。

## （二）重要性

数字化转型恰是中小银行弯道超车的机会。当前，数字经济已上升为国家战略，新基建正在引领变革<sup>[3]</sup>，云计算、人工智能、机器学习、物联网、大数据分析等技术在加速进步，国家对数字化转型给予很多政策支持，人行、金融监管总局等监管机构出台系列文件对数字化转型方向给予指导，这些都在驱动各类银行机构开展数字化转型。几家大行近年来在数字金融方面的投入每年都超过200亿以上。虽然相比大行，中小银行的人力和资金投入有限、数据少、数据质量低、试错机会少，现有金融科技水平不高，但也具备船小好调头、数字化场景更易本地化的优势，中小银行应该在探索数字化转型的具体场景中，转变自己的经营模式，提高对客户的洞察力，降低金融服务成本、扩大金融服务覆盖面和渗透率，提升自身运营效率和服务能力，提升客户服务体验，更好服务实体经济发展和新质生产力培育。无论是“普惠+科技”还是“绿色+养老”还是“五篇大文章”的任何组合，只要选准切入点，中小银行可以通过数字化转型树立自己的品牌，将数字化转型成果迅速转化为品牌影响力，以增加自身的竞争力。<sup>[4]</sup>2024年第十二届中小银行发展高峰论坛上，中国银行业协会原专职副会长杨再平表示“数字化转型是中小银行突破地域局限，弥补自身短板的一个重要机会”。

## 二、中小银行财富业务发展现状

### （一）财富业务发展趋势

2023年10月底，中央召开金融工作会议，习近平总书记发表重要讲话，明确指出“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，为银行业财富管理业务发展指明了方向和重点。2024年5月，金融监管总局印发了《银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》，要求各银行机构将“五篇大文章”做事做细。以意见为指引，大行纷纷加大在财富管理业务的投入，通过优化产品结构、提升服务质效、加大技术创新等方式，积极应对市场变化。<sup>[5]</sup>有的通过财富产品全量货架，实现产品体系的精细化管理和客户需求精细化匹配。有的通过选择深耕细分领域，凸显专精赛道的领先优势，推出慈善、ESG、普惠、绿色、养老、双碳等等主题系列产品。然而中小银行没有条件直接“抄作业”。另外，根据监管要求，未设立理财子公司的中小银行需逐步压降自营理财规模，部分银行需在2026年底前清零。这一政策倒逼中小银行通过代销理财及其他财富产品承接自营理财到期资产与客户资源。同时强监管背景下，中小银行财富业务也面临不小的监管检查压力。

### （二）中小银行财富业务发展情况

近年来，中小银行财富管理规模整体呈增长趋势，但各机构

发展水平参差不齐。普益标准2024年8月发布的《商业银行财富管理综合能力排名报告（2024年上半年）》显示，财富管理综合能力综合排名，区域性商业银行排名前五的分别是江苏银行、北京银行、南京银行、宁波银行、杭州银行、上海银行、徽商银行、青岛银行、晋商银行、上海农商银行、苏州银行、广州银行、重庆农商银行、广州农商银行、中原银行。除了这些上榜的城商行，多数中小银行因为没有大行强有力资源背景，代销合作时与头部公司的谈判能力有限，在产品引入方面相对被动，产品竞争力也有限。部分中小银行只有理财、保险、基金、贵金属、国债等的一种或几种，品类尚没有齐全，产品货架与大行无法相比。不仅如此，产品同质化也比较严重，多以固收类为主，权益类及混合类产品创新能力不足。<sup>[6]</sup>在专业人才有限和科技能力有限的情况下，中小银行投研能力也捉襟见肘，多数中小银行只有营销团队没有投研团队，在养老、绿色等主题赛道难免浅尝辄止、施展不开。同时财富业务交叉营销率不高，各类产品各自为战，数据共享水平低。在品牌打造方面，也没有拿的出手的拳头产品、叫得响的品牌。投资者教育工作可以依赖的资源、渠道、形式远不及大行，客群财富管理意识和投资风险意识教育还有很长的路要走。多数中小银行对财富业务的重视程度远不及存贷业务，若真正将其打造成为第二增长曲线，只有走差异化、数字化发展之路，以科技和客群深耕构建护城河。<sup>[7]</sup>

## 三、中小银行财富业务数字化转型的SWOT分析

### （一）优势分析

（1）财富管理不再是高净值客户专属，随着居民财富的积累和理财意识的增强，特别是“房住不炒”政策的持续实施，大众及富裕客群的目光逐渐由投资实物资产转向投资金融资产，多元化财富管理业务需求显著上升<sup>[8]</sup>。（2）中小银行决策链条短，策略执行更加高效，更具灵活性，减少了层级决策的时间和成本。在产品创新和业务调整的数字化转型实践中，能够更快地响应市场变化和客户需求。（3）中小银行服务当地的属性，使得在部分区域或者领域可能与当地客户建立的联系更紧密、更个性化，能够更深入了解他们的金融需求和消费习惯，使得数字化转型成功率更高。

### （二）劣势分析

（1）相比大行，中小银行在资金方面存在明显劣势，数字化转型不是一蹴而就，需要投入一定资源。（2）风险控制能力较低，在数字化转型是中小银行不断探索、尝试，进行产品和技术创新的过程，需要匹配上有效的风险控制，才能确保项目平稳落地。（3）在专业人才方面，中小银行与大行也有很大差距。大行往往拥有更强大的投研团队和资源，能够对市场进行更深入的研究和分析，为客户提供更专业的投资建议和资产配置方案。（4）现有系统成熟度和数据治理水平不及大行，在综合运用方面经验也不多。（5）财富业务多为代销合作，受合作公司限制较多，合作配合度一定程度上也影响数字化转型成果呈现。

### （三）机会分析

（1）虽然头部城商行进行了不少新产品数字化尝试，目前尚未有财富业务数字化转型特别突出的中小银行在市场出现，并且他们的产品使用也有银行卡和区域限制。（2）当前各个行业都在

谋求数字化转型，中小银行仍有学习、借鉴或者与各类机构达成合作。(3)金融监管总局等监管机构积极推动中小金融机构的数字化转型，提供有针对性的支持。(4)中小银行的区域优势，例如当地独特的人文、地理、文化、经济等特色，为财富管理的场景切入和做出特色提供了独特条件。

#### (四) 威胁分析

(1)随着科技的快速发展，尤其是金融科技的应用，中小银行有机会通过数字化转型来提升服务效率和竞争力，但过程中也存在数据安全、技术依赖、安全风险等问题暴露的可能，会引致监管处罚。(2)近期中小银行合并、中小银行一把手更换等类似情况时有发生，存在数字化转型项目因此中断的可能性或者效果不达预期。(3)大行产品齐全并且也在积极推进数字化转型成果落地，客户对大行信任度较高、依赖性高，对中小银行信任度低、认可度低，存在数字化转型项目落地初期或者长期不被认同的可能性。

### 四、中小银行财富管理业务数字化转型策略

鉴于中小银行上述情况，中小银行在探索财富管理业务数字化转型过程中，应该量力而为、循序渐进，平衡短时需要和长期发展，避免盲目模仿大行，警惕“技术泡沫”。项目决策后，先找准特色业务特色客群的特色场景，再做一定厚度的数据治理和整合，完成一定数量产品的线上化，在试运行一段时间形成一定规模后迅速固化成品牌并加以精准传播。

1.确定数字化转型战略并一把手督导。结合本地资源禀赋，借鉴蚂蚁金融等金融科技巨头经验，充分开展调研，依托现有储蓄客群、代发客群、财富客群、高净值客群进行需求分析，确定以哪类业务或者哪个客群或者哪个场景作为切入点。并确定项目匹配多少费用预算、多长时间，由哪个部门牵头哪几个部门配合。确定日常汇报机制和大事决策机制。确定项目参与人员范围及项目组享受的便利条件，也是高效开展后续工作的前提。在此基础上，一把手督导能够让项目推进更高效。例如，招商银行、平安银行自2021年起先后提出大财富战略，重组或新设财富管理部门，推动科技赋能。

2.确定系统框架，完成数据治理。按照策略为特色产品或者特色业务遴选合适的外包公司，借鉴外部专业团队确定系统主体模型。对现有系统行内数据从客户归属第一步开展治理，解决同一客户多头维护，维护资源浪费、漏维护的问题。将客户归属到人是将现有蛋糕重新分配的过程，难免会遇到阻碍。只有客户清

晰的归属到人，才有后续数据到人，相应的营销责任、维护责任到人，及后续绩效到人。然后结合项目需要，做好主数据、元数据治理，实现行内系统数据和行外各类数据的对接。

3.争取政策和数据支持。利用绿色金融、普惠金融、乡村振兴等政策红利，获取低成本资金与数据共享支持。积极参与国家、省市级政策试点项目或者加入各级普惠金融改革试验区（如吉安试验区），获取专项政策倾斜。与本地政府部门合作，建立区域数据中台，整合本地政务、农业、税务、金融数据，形成统一数据池，为己所用。争取到本地政府支持，将帮助中小银行打通数据运用、场景运用中的很多问题，提升转型质效。

4.综合运用各类数字化工具。以手机银行为布局主体，综合运用各类数字化工具，构建一站式、开放式、平台化、智能化生态，让用户交易更加安全、体验更优化。结合数字人财富顾问，优化智能问答、业务办理、产品介绍等。结合大数据智能顾问服务<sup>[9]</sup>。提供市场资讯和优化资产配置建议。结合客户标签系统，对客户习惯进行分析和跟踪。结合智能风控平台，对业务场景、风险和数据进行控制<sup>[10]</sup>。结合外部金融科技力量，构建开放银行生态。

5.加速品牌打造和传播。结合业务特点为新产品命名，命名应简洁易记、易于发音和理解，具有相关性，必要时召开品牌发布会。品牌传播可以加速数字化转型形成生产力，也是对数字化转型成果的升华。比如，哈尔滨银行创新研发“美好生活账户”。苏州银行发布“苏心财富”品牌。重庆银行推出重银财富管理品牌。又比如招行“金葵花”理财、农行“传世之宝”金条系列等等。通过数字人做形象代言、AI互动等方式加速传播，在手机银行等各类渠道，布放和精准定位宣传内容推送，并收集推送后是否有交易验证，以修改宣传内容出现的位置、时长和呈现形式，打造高效传播，在各类触达中让品牌被传播、被验证、被信任、被记忆。

### 五、结语

中小银行财富管理业务数字化转型是一个系统工程，需要在理念、技术、渠道、策略等多个层面进行深入考察和实践。这是对银行自身能力的挑战，也是在推动整个金融行业服务模式变革。只有始终“坚持以客户为中心”，始终以满足客户日益增长的个性化和专业化需求为出发点，结合银行是自身人财物实际，才能保证转型之路不走偏，转型成果能落地，转型发展能受益。

### 参考文献

- [1] 李佳凤. 中小银行数字化转型研究——以宁波银行为例 [D]. 中央财经大学, 2024.
- [2] 郭彦彤. 城商行财富管理对策研究 [J]. 投资与合作, 2023(7): 7-9.
- [3] 北京先进数通信息技术股份公司数字化能力方案中心. 数智敏捷助力中小银行数字化转型的探索与研究 [J]. 中国金融电脑, 2022(12): 61.
- [4] 孙永康. 中小银行财富管理业务高质量发展的思考和建议 [J]. 新西部, 2024(01): 94-97.
- [5] 王锦. 招商银行零售业务数字化转型策略研究 [D]. 云南师范大学, 2024.
- [6] 郭彦彤. 城商行财富管理对策研究 [J]. 投资与合作, 2023, (07): 7-9.
- [7] 张天赐. ZJNB银行宁波分行财富管理业务战略转型研究 [D]. 吉林大学, 2024.
- [8] 武安华, 任伟. 财富管理业务驱动中小银行转型发展 [J]. 中国金融, 2024(18): 48-49.
- [9] 杨望, 李睿凯, 徐慧琳. 人工智能促进财富管理高质量发展 [J]. 中国外汇, 2023, (22): 64-68.
- [10] 中国银行江苏省分行私人银行部课题组, 俞亚莲. 商业银行财富管理数字化转型研究 [J]. 金融纵横, 2021, (03): 84-89.