

中小银行的数字化转型与差异化发展

王斯琪 沈欣语 蔡庆丰

摘要：中小银行力量不断壮大的同时，也面临着转型的十字路口。在外部监管和内部治理等多重因素影响下，中小银行在资产负债端承压、在科技投入上存在资金短板，且存在一系列潜在的风险暴露，如何走出一条具有自身特色的高质量发展之路是中小银行需要密切关注的议题。本文总结了现阶段中小银行的发展现状及其所面临的机遇与挑战，并在此基础上提出中小银行实现数字化转型及差异化发展的具体路径。

关键词：中小银行 数字化转型 普惠金融 金融科技 风险管理

中小银行是我国金融体系的重要组成部分，在中小微企业及区域经济发展过程中发挥重要作用。小微企业是国民经济平稳运行的基础，而大型商业银行对小微企业的金融服务供给无法完全满足其信贷需求。中小银行的主责主业便是服务小微企业、三农群体等金融供给薄弱的群体。近年来，中小银行的力量不断壮大，为覆盖市场空白陆续推出了一系列特色产品。与此同时，中小银行也面临着内外部环境变化带来的压力，如何在符合监管要求的前提下探索出一条特色发展之路，如何更好地满足实体经济及中小微企业的金融服务需求以填补市场空白、推动普惠金融可持续性发展，如何在数字经济时代探索数字化转型、依靠科技赋能金融，仍是中小银行乃至社会各界需要密切关注的议题。本

文总结了现阶段中小银行的发展现状及其所面临的机遇与挑战，并在此基础上提出中小银行实现数字化转型及差异化发展的具体路径。

面临发展瓶颈，挑战与机遇并存

截至2022年6月，我国目前共有中小银行3 991家，包括城市商业银行、农村信用社（包含农村商业银行、农村合作银行和农信社）和村镇银行，在数量上具有一定优势。总资产92万亿元，占银行业总资产的29%。探路多年后，中小银行经历了快速发展阶段，在宏观经济承压、行业竞争加剧、金融监管趋严、客户需求变化的背景下，中小银行也面临着资产负债端受限、科技投入不足、风险问题突出的困局，站在了转型发展的十字路口。

王斯琪，中国建设银行总行；沈欣语，伦敦大学学院；蔡庆丰，厦门大学金融系教授、博士生导师。本文系个人观点，与所在机构无关。



资产端承压, 负债端受限

资产结构方面, 由于经营范围大多局限于当地, 受到当地经济情况的制约, 中小银行贷款占比偏低, 投资、同业比重偏高, 资产结构相对固化, 对实体经济的支持力度不够。在回归服务实体经济本源的监管导向下, 中小银行有提高贷款占比、降低投资和同业资产的趋势。对公业务上, 中小银行仍以传统信贷业务为主, 供应链金融等创新型信贷产品发展较为落后。相比于具有互联网背景、“生而敏捷”的民营银行(例如微众银行与网商银行), 数字化转型进程缓慢的中小银行难以获取大数据技术识别、智能风控管理的高质量资产, 业务规模及增速与头部民营银行差距明显。

负债结构方面, 相较于传统的国有商业银行, 中小银行线下分支机构数量少, 物理网点密度小, 导致中小银行缺少自有生态平台及客户基础, 吸纳存款能力偏弱, 加之监管对于中小银行跨区域发展和互联网业务加以限制, 中小银行主要服务于当地中小微企业及农户, 负债端渠道受限, 持续承压。此外, 由于资金、规模及股东背景的差异, 中小银行在信用等级上难以与国有大行匹敌, 由此导致客户对其相对缺乏信任, 进一步筑高了负债端的成本。对此, 中小银行在负债端加大对同业业务的依赖, 通过发行同业存单缓解揽储压力, 提高流动性。但是同业存单的发行只能缓解中小银行短期的负债端压力, 且伴随着主动负债带来的高成本, 从长期持

续性发展来看, 中小银行仍需找准自身定位, 发挥自身优势, 拓宽负债来源, 降低负债成本, 从根本上提升负债质量。

面对着资产端和负债端的压力, 中小银行需要转变服务思路加快数字化转型, 优化资产负债的质量与结构。

资本实力较弱, 科技投入不足

新常态背景下, 科技赋能金融的脚步不断加快, 商业场景的竞争不断加剧, 对此, 银行业积极推进数字化转型, 寻找在数字经济时代的经营之道。数字化转型需要资金和科技人员的持续投入, 2021年上市银行年报显示, 工、农、中、建、邮储五家国有银行金融科技投入均超过了百亿元, 股份制银行平均科技投入为62亿元, 城商行为8.1亿元, 农商行为4.7亿元。相比于国有银行和股份制银行, 尽管中小银行同样重视金融科技, 但资本力量相对薄弱, 金融科技投入的绝对值相对更少, 科技人员相对缺乏, 在数字化转型发展上面面临着与日俱增的压力。

中小银行对于金融科技的重视程度也存在着差异化表现, 位于经济比较发达地区的银行以及规模相对较大的银行金融科技投入相对更多。2021年, 北京银行、上海银行和南京银行的金融科技投入均在10亿元以上(图1)。但仍有部分银行对金融科技的重视程度不足, 存在着金融科技投入持续降低的现象。

风险问题突出

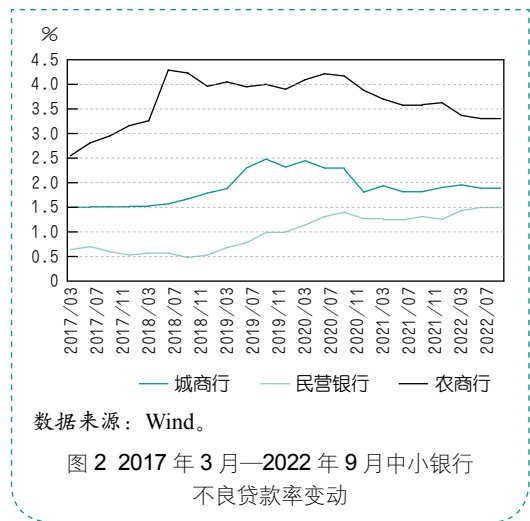
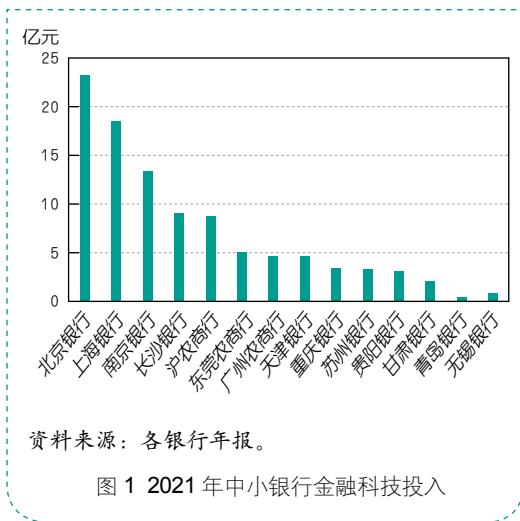
近年来, 部分村镇银行爆雷事件的发生暴露出部分中小银行公司治理不规范、

内控体系不健全、风控管理不到位、股权结构不稳定等问题，引起了监管当局及社会公众的重点关注，同时对我国金融体系的稳定性产生了一定的负面影响。由于在资金和技术上的劣势，中小银行更容易存在潜在的经营风险及信用风险，完善的风险管理体系和良好的公司治理能力对于中小银行能否平稳发展非常重要。

在中小银行中，民营银行的评级结果较好，其次为城市商业银行，农村中小金融机构的风险评级则列于后位。2021年人民银行对银行业金融机构的评级结果显示，70%的民营银行风险评级位于1~5级，且无高风险机构；67%的城商行位于1~5级，其中10%为高风险机构（资产占全部城商行的3%）；农合机构（包括农村商业银行、农村合作银行、农信社）和村镇银行的高风险机构数量分别为186家和103家，资产占比分别为5%和7%。究其原因，是由于农村中小金融机构的主要客群

是农户和小微企业，主要经营区域为经济不太发达的农村地区，加之部分机构产品种类单一、资本金不足、科技实力较弱，信用风险相对较高，抗风险能力相对较弱，导致其面临的风险更大。

贷款质量方面，中小银行不良贷款率有攀升趋势，信贷质量有待提高（图2）。对公，中小银行对新兴产业和小微企业的信贷投放力度加大，中小企业生存环境愈发严峻，抵御风险能力弱，加之各地经济发展情况不均衡，使中小银行面临着更大的风险暴露；对私，宏观经济环境导致零售业务受到一定冲击，个人不良贷款率上升，资产质量承压。此外，不同类型中小银行的贷款质量也有所分化，相较于农村商业银行而言，城市商业银行客户资质较好、信贷投放更为规范，民营银行借助科技和股东资源实现获客，因此城商行和民营银行的不良贷款率表现优于农商行，部分农商行面临着不可忽视的信用风





险问题, 可持续发展能力受到影响。

探索数字化转型, 谋求差异化发展

不日新者必日退。在内外部因素的影响下, 中小银行面临着一定发展瓶颈, 这意味着中小银行需要走出一条数字化、差异化、特色化的发展路径, 在金融科技的支持下找到自身发展的第二曲线, 获取新的增长动力。

纾困小微企业, 立足普惠金融

央行行长易纲曾表述: “小微企业占市场主体总数的90%以上, 并贡献了全国80%的就业、70%左右的发明专利权、60%以上的GDP和50%以上的税收”^①, 但小微企业“无担保、无抵押”的经营特征导致其面临“融资难、融资贵”的现象, 大型企业与小微企业之间存在严重的信贷错配现象。在经济快速增长过程中, 我国的传统金融体系主要满足了国有企业、大中型企业、重大项目、财富群体(“二八定律”中20%部分)的金融需求; 相对而言, 中小企业、中产大众和弱势群体的金融服务并没有得到满足。加之疫情反复、成本上涨, 小微企业、个体工商户生存发展面临巨大挑战。针对这一“配置不平衡”的现象, 普惠金融的概念应运而生, 以提升社会成员对金融服务的获得感、扩大金融服务的覆盖面、完善客

群结构。党的二十大也提出, 支持小微企业发展。

面对着广阔的小微企业贷款市场, 中小银行有望深耕普惠业务, 优化区域金融服务供给, 填补大型银行未能覆盖的空白市场。服务小微企业是中小银行的角色定位, 也是其业务发展的可行之路。深化发展普惠金融并不是要求中小银行盲目扩大规模, 而是审慎探路, 寻找特色化、差异化经营模式, 提升自身与细分市场普惠金融需求的匹配度。考虑中小银行特性及当前发展情况, 中小银行应该在以下四点着力。

持续普惠金融服务, 多维度服务小微企业成长

在信贷支持上, 中小银行的普惠金融服务力度和深度仍需加强(图3、图4)。中小银行在机构数量和区域服务上具有一定优势, 需要在此基础上持续完善普惠金融服务体系, 加大对小微企业的信贷支持力度, 将信贷资源向民营、小微企业倾斜, 加大对民营、小微企业的续贷支持力度, 提升小微企业服务质效。

除信贷支持外, 中小银行也可以积极探索服务普惠客户群体的多种路径。普惠客户群体较为分散, 金融需求也有所不同, 目前, 中小商业银行的普惠金融产品种类较少, 无法全方位满足普惠客户群体的多种融资需求。对此, 中小银行应该丰

^①易纲: 央行将大幅增加小微企业再贷款再贴现额度[EB/OL].(2018-06-14)[2023-02-07].<http://www.lujiazuiforum.org/node2/n1471/n1577/n1583/u1ai29124.html>.



富普惠金融产品和服务体系，提升产品结构的多样性和创新性，覆盖不同客户群体的多样化融资需求，例如为小微企业主提供培训，为中小科创企业提供全生命周期支持，多方面多维度服务小微企业成长的“关键时刻”等。

聚焦本地市场，做区域优质客户群体的发展合作伙伴

中小银行在业务体量与品种、品牌与市场知名度等方面与大型银行存在一定差距，很难复制大型银行发展规模效应的成功经验。但中小银行长期深耕于当地，对于区域内客户需求的把握更为精准，与区域内客户之间的信息传递更为高效，具备区域优势和客群优势。且中小银行与当地的政府和企业关系更为紧密，本地客户基础更坚实，在银企和银政关系上相比于大型银行具有比较优势。扬长避短，中小银行应对自身更加熟悉的市场进行拓展，明确战略定位，支持地方经济发展，将区域

优势转化为产品优势，服务本地小微企业与城乡居民，加强本地特色化、专业化服务的打造，与全国性大型银行形成差异化互补。聚焦本地市场，既是中小银行回归服务区域实体经济的责任担当，也是其利用属地优势，实现差异化发展、谋求竞争优势的重要举措。

对公业务上，中小银行之间对于小微企业金融服务的竞争，则在于能否掌握优质流量和数据。中小银行想要拓展优质客户群体，应该通过融入本地优质企业业务生态，打造与当地企业核心业务运转适配的金融服务，为其提供更具有针对性的特色金融产品，实现对上下游小微企业的精准触达，实现特色化发展。

个人业务上，中小银行应该重点关注长尾客群，例如新市民和农户群体。新市民缺乏收入证明和有效抵押物，与商业银行之间存在信息不对称，而新市民中的小微企业主有融资需求，面临金融供需不平

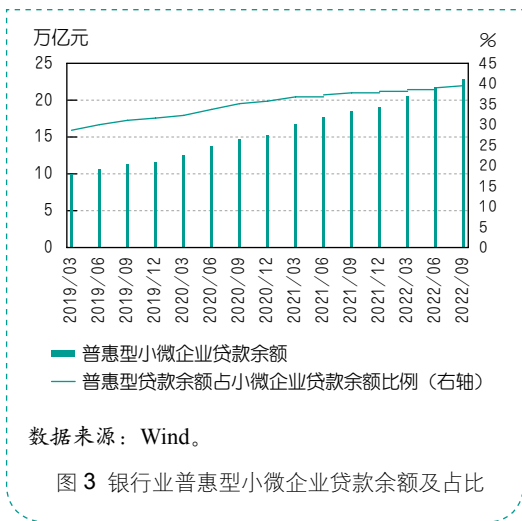


图3 银行业普惠型小微企业贷款余额及占比

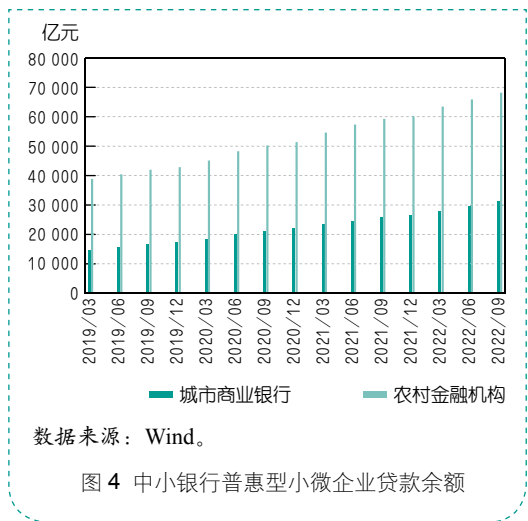


图4 中小银行普惠型小微企业贷款余额



衡的问题。在新市民金融蓝海下, 中小银行可以借助自身区域优势及灵活性, 发展新市民金融业务, 与大型银行错位竞争; 在乡村振兴的战略机遇下, 中小银行应利用扎根乡村区域的经营优势, 发展农户贷款业务, 填补农村地区的金融服务空白。

着力产业数字金融, 形成供应链金融产品服务体系

对于中小银行来说, 搭建协同共享、连接共生的供应链金融服务平台, 有助于构建银行与企业良性互动的新金融生态体系。中小银行可以借助外部力量, 联合产业链上下游公司、科技公司、政府机构等多个主体, 打通信息流、数据流、资金流和物流, 针对产业链上下的生产经营场景, 量身定制包含金融和非金融服务的一揽子综合服务, 形成独特的供应链金融产品服务体系与平台金融模式, 开发产业综合金融服务解决方案, 塑造服务优势并撬动小微与零售资源。

在我国数字经济迅猛发展的背景下, 数字技术与产业金融的融合为中小银行带来了新的增长点。一是全流程数据驱动的服务模式, 在区块链、物联网、5G等技术的支持下, 可以对产业链上的数据进行深度挖掘分析, 为产业链上的主体提供方便、快捷的全流程在线服务; 二是广泛链接多种场景的平台经营, 将数字金融服务嵌入普惠客户全生命周期的生产经营场景中, 实现全场景、全产品的服务。我国数字化领先的两家头部民营银行——网商银行推出数字技术的供应链金融解决方案

“大雁系统”, 微众银行启动了“百业千亿”计划以提升供应链金融行业覆盖率到90%, 供应链金融服务理念和科技实力的升级使小微企业也可以得到金融活水的浇灌。

强化风险管控, 构建可持续发展的普惠金融生态圈

信贷产品是拓展小微客户的核心抓手, 如果无法精准测量小微客户的信贷风险, 增高的贷款逾期和不良率会严重影响银行的资产质量和业务发展。尤其在疫情期间, 小微信贷的风险和逾期率提升, 小微企业生存压力的增加也对银行的风控能力提出了更高的要求, 智能化风控体系建设对于银行普惠业务能否可持续发展尤为重要。中小银行在风险识别能力和经验储备上相比大银行而言略显不足, 并且存在对贷后管理环节重视程度不够的问题, 风控能力和风险重视程度的不足直接对中小银行普惠金融业务的开展加以限制。对此, 中小银行应该加强金融科技在客户信用评级、授信流程、风险管理等环节的应用, 实行数字化、全流程、精细化风险管控, 持续巩固覆盖贷前、贷中、贷后、续期的全生命周期风险防线, 充分考虑到每一环节的风险可能, 探索风险和收益的平衡点, 推动普惠金融业务高质量、可持续发展。

科技赋能金融, 金融助微惠民

数字经济发展衍生出大量的金融服务空白, 传统服务模式受限, 便捷化、线上化金融服务需求衍生。数字经济带来巨



大机遇的同时，监管方也在政策上给予了支持。人民银行印发《金融科技发展规划（2022—2025年）》，以期充分发挥金融科技的赋能作用，增强金融服务实体经济的效能。在此背景下，中小银行更应加强金融与企业数字化转型的融合，积累数据资产，提升数据应用能力，优化线上业务流程，找到新的发展增长极。中小银行应遵循“科技+金融+社会”的逻辑闭环：先以科学技术夯实能力基础，再以能力基础推动金融创新，最后以金融创新赋能社会经济发展，而社会经济的进步又将助力科技突破。

思想引领，把握金融创新抓手

新冠疫情促进了线上金融需求的发展，客户群体消费结构的升级推动着金融业务结构和服务模式的改变。在此背景下，银行也从科技成果的应用方转变为协同创新方，从封闭金融体系的参与方转变为开放金融生态的合作方。随着金融科技加速演进、跨界交融、全面渗透，中小银行首先需要在思想上有数字化转型的意识，在顶层设计上确保创新发展的正确方向。在科技公司力图通过创新跨界取代金融机构的某些功能时，中小银行应当发挥资源整合者优势，融合金融科技，形成科技赋能金融、金融赋能社会的良性市场循环。金融科技的赋能为中小银行的数字化转型提供了内生动力，通过科技实力和金融业务的深度融合，金融服务边界将大大拓展，供给能力将大大提升，可以有效弥补中小银行在市场拓客和业务体量上的短

板。只有秉持数字化思维，中小银行的创新实践才能拓宽视野、洞悉未来，真正感知、理解、分析、服务未来数字社会。

数字化经营对于商业银行而言，是在数字经济时代求生存的必答题，然而部分中小银行对于数字化转型的认知和重视程度仍然不足。银行的立身之本在于金融服务，而科技化成果的运用和数字化转型的推进，一方面可以简化供需双方的交易环节、降低资金融通的边际成本，另一方面可以打造场景化和智能化的金融产品、优化服务流程，开辟触达客户的全新途径，为金融服务提质增效持续赋能。例如上海银行通过深化线上化流程，基于电子签章、人脸识别等数字技术打通了客户、银行、担保中心、电子认证中心之间的流程点，为客户提供“一站式”业务办理。

相比于大型银行，中小银行在客户规模和资金实力上存在劣势，但在灵活性上有一定优势，可以快速改变服务模式和策略，在数字化转型的推进上也具备“船小好掉头”的灵活性。大型银行的业务体量更大、管理层级更复杂，因此其数字化转型的进程也更缓慢，需要从局部开始调整；而中小银行的业务体量较小、管理层级更扁平，可以快速、全面开展转型，调整运营模式和商业模式，培养自身的科技人才队伍，在数字化转型的浪潮中领先一步。在这个数字经济时代，唯有坚持数字化转型，做到敞开胸襟、坚定探索、快速行动、稳步推进，才能经受住压力测试，掌握主动权、打好主动仗。



注重数据, 充分挖掘信息价值

万物互联带来全球数据爆发增长、海量集聚, 数据成为推动经济社会发展的重要战略资源。对于中小银行而言, 数据的价值主要体现在以下三点。

一是降低运营成本。在传统金融服务过程中, 无抵押无担保客户的信息收集是一大难题, 银行与该类客户之间存在严重的信息不对称, 而大数据在数据采集、数据治理、数据分析和数据应用上的优势颠覆了传统金融服务的模式, 将经营管理的“软信息”转化成可以被记录、存储、追踪和使用的“硬信息”, 大大降低了金融服务的成本。

二是降低经营风险。数据是对客观世界的精确描述, 利用数字技术建立信用评估体系, 不但能对评估对象的历史情况做出详细的还原, 还能用交叉验证的方式防止数据造假, 更重要的是通过大数据分析, 可以精确、及时地预测客户的违约概率, 从而实现量化科学的信用评估, 这对于服务小微企业尤为重要。

三是实现个性化金融服务。对公业务上, 中小银行可以针对小微企业客户的不同经营特点, 例如客户的税务数据、银行代发工资记录、出口退税数据等, 分析和挖掘企业信息, 为其量身定制系列化信贷产品, 达到分类定制、精准投放; 个人业务上, 针对海量客户群体, 中小银行可以通过分析其行为数据, 建立个人客户画像标签, 精准了解客户的喜好和需求。

金融科技的助力可以有效缩小中小银

行与大型银行之间的能力差距, 提升中小银行在小微企业信贷需求识别、客户信息获取和处理、贷后风险管理上的能力。而目前, 由于资金、技术、人才上的短缺, 中小银行在数据治理和技术架构上仍存在短板, 与大型银行、头部民营银行之间的数字鸿沟难以弥合。对此, 中小银行应从全局层面统筹数据治理和数据安全, 建立自己的数据收集系统, 发掘数据要素的生产价值, 牢牢抓住数据, 好好使用数据, 探索适应数字经济时代下生存发展的可行路径。进一步地, 中小银行可以推动信息共享, 实现数据的互联互通, 打破“数据孤岛”。

场景制胜, 科技驱动金融生态重构

近年来, 中小银行的展业受制于监管和规模, 业务拓展存在限制, 这也导致多数中小银行缺少业务场景及自有生态平台。面对新时代、新挑战, 中小银行需要在智慧化、数字化金融服务的道路上不断探索, 借助金融科技的力量, 增强金融服务输出强度, 提高多场景融合能力, 提升金融服务质效; 增强与企事业单位(B端)、政府部门(G端)、同业金融机构(F端)的合作, 探索生态场景建设, 共建金融生态圈, 在满足市民对美好生活的期盼的同时增强自身竞争力。

通过科技赋能金融, 新金融逐渐解放了旧的“生产力”对金融机构服务能力的约束和限制, 形成了数据、科技、平台三者联动的金融供给服务体系。在这一体系下, 中小银行依托于大数据、人工智能、



区块链、物联网、云计算等一系列科技手段，可以为其产品创新、客户服务和风险管理赋能，从而具备了以全新的方式服务更广泛群体的可能性，打破当前展业受制的困局。中小银行需要形成共识，克服路径依赖，遵循技术发展规律，建立有利于技术发挥创新引领作用的体制机制和组织文化。

全面主动风控，打造数字化风控体系

风险与合规管理是银行的立身之本，而科技手段的发展为金融机构风险管理优化提供了新的契机。银保监会2022年7月《关于加强商业银行互联网贷款业务管理提升金融服务质效的通知》也要求商业银行强化风控，稳妥推进数字化转型。利用金融科技提高大数据风控能力，已成为金融机构塑造核心竞争力的重要举措，中小银行也不例外。在科技赋能下，中小银行应实施积极主动的风险管理，结合产业与场景特性构建智能化风险控制体系，完善内外部数据管理方案并构建线上线下风控模型与规则，在实现批量化业务处理的同时，提升客户风险评估的准确度，提高风险防控能力，守住不发生系统性金融风险的底线。

实施积极主动的大数据智能风控

技术能力的缺失使得金融机构无法有效化解信息不对称问题，不确定性叠加监管要求与逐利驱动使得金融机构被迫选择更为安全的领域与群体。通过注重大数据风控的应用，中小银行可以依托智能风险监控体系，推进小企业信贷业务办理，

使普惠金融服务更优质、安全、高效。截至2021年末，我国银行业不良贷款率为1.73%，其中城商行不良贷款率1.90%，农商行3.63%，均高于平均不良贷款率。究其原因，中小银行主要在当地展开业务经营，其信用风险也会随着当地经济发展情况而波动。且自2020年新冠疫情暴发以来，小微企业面临的营商环境、外贸形势更为严峻，致使部分中小银行面临着资产质量与不良率波动的现象。在此背景下，实施积极的大数据智能风控更为重要。随着金融科技的不断进步，加之中小银行本身在客户基础、资金规模、运营成本、服务载体方面存在劣势，中小银行迫切需要构建出数据、技术和场景三位一体的智能化和数字化风控体系，实现风险早识别、早预警、早处置，提升金融风险技防能力。

注重合规经营，实现规范化发展

随着部分小银行爆雷等风险事件的发生，中小银行在合规工作和公司治理上的薄弱环节日益凸显，监管部门也对此加以关注。合规方面，中小银行存在信贷资金发放不审慎、内部控制不到位的问题；公司治理方面，中小银行的股权结构较为分散，大股东和内部人控制问题突出。在互联网平台经济蓬勃兴起的过程中，我们也目睹了“野蛮生长”滋生的种种问题。随着监管政策的加码，中小银行应该针对自身合规工作及公司治理的薄弱环节，朝着规范化、合规化经营发展：一是在每个环节上做到合规运营，注重内控合规，坚守



底线;二是坚持主动风险自查,在早期阶段及时防范化解金融风险;三是可以通过学习借鉴大型银行在公司治理上的经验,提升公司治理效能,近年来,银保监会鼓励大型银行加快向中小银行输出风控工具和技术,中小银行可以抓住此机遇,打破风控困境。

小结

作为我国金融体系的重要组成部分,中小银行在服务小微企业、三农群体和支持区域经济发展过程中扮演着重要角色。在数字经济时代,规模和资金实力上存在一定劣势的中小银行面临着数字化转型

带来的压力;在金融机构激烈的竞争环境下,竞争优势被蚕食的中小银行面临着特色化、差异化发展的“谋生之路”。面对复杂多变的内外部形势,中小银行应准确识别自身痛点,把握自身在属地区域和灵活性上的比较优势,捕捉市场需求的变化,稳健经营、开拓进取。具体而言,中小银行可以探索普惠金融新路径,积极推进数字化转型,构建全面智能化风控体系,实现规模、质量和效益的良性可持续循环,打好特色经营这张牌,探索中国金融业发展的“第二曲线”,穿越经济周期,赋能实体经济。[N]

学术编辑: 卢超群

参考文献:

- [1] 郭晓蓓,蒋亮,何明圆.中小银行风险化解路径探析[J/OL].西南金融:1-14[2023-01-05].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/51.1587.F.20221226.1123.009.html>.
- [2] 韩刚,李敏.中小银行数字化转型路径研究[J].新金融,2020(12):28-32.
- [3] 金大宇.中小银行风险管理经营实践[J].中国金融,2022(05):65-66.
- [4] 倪璐.中小银行特色化发展思考[J].中国金融,2022(02):71-72.
- [5] 粟勤,杨景陆.金融科技、中小银行小微企业信贷供给与风险[J].现代经济探讨,2022(04):43-60.DOI:10.13891/j.cnki.mer.2022.04.009.
- [6] 王卓,牛实华.优化中小银行普惠金融服务[J].中国金融,2022(06):68-69.
- [7] 徐诺金.中小银行高质量发展的战略路径[J].中国金融,2022(01):53-55.

Digital Transformation and Differentiation for Small and Medium-sized Banks

WANG Siqi¹ SHEN Xinyu² CAI Qingfeng³

(1.China Construction Bank; 2.University College London; 3.Xiamen University)

Abstract While small and medium-sized banks are gaining strength, they are at a crossroads in an increasingly digital environment. Under the influence of multiple factors such as the demands of external regulation and internal governance, small and medium-sized banks are under pressure on their balance sheets, short of money to invest in technology and thereby exposed to a series of potential risks. This paper summarizes the current development situation of small and medium-sized banks and assesses the challenges and opportunities they face. It also proposes specific guidelines for digital transformation as well as differentiated development paths for small and medium-sized banks.

Keywords Small and Medium-sized Bands, Digital Transformation, Inclusive Finance, Financial Technology, Risk Management

JEL Classification G21 O32 O33