

识变、应变、求变：南京银行数字化转型“三部曲”⁸

案例使用说明

一、教学目的与用途

1.适用课程：本案例主要适用于《金融科技》、《金融机构经营管理》等课程中关于金融科技及应用场景、商业银行转型环境等相关内容的学习。

2.适用对象：本案例主要适用于金融专业硕士、MBA、EMBA、高年级金融学专业本科生案例教学使用。

3.教学目标：本案例的主体内容为南京银行股份有限公司（以下简称“南京银行”）依托金融科技赋能经营转型的过程。案例介绍了南京银行在特色业务发展过程中夯实金融科技基础，在遭遇发展瓶颈时深化金融科技与业务融合，最终走出“至暗时刻”、推动经营转型的历程。

本案例旨在引导学生深刻理解金融科技之于商业银行经营转型的重要意义，把握数字经济背景下商业银行以金融科技赋能经营转型的路径与方向，培养学生贴近银行经营实务研究金融实践问题的能力。通过本案例的阅读和分析讨论，预期达到的具体教学目标如表 1 所示：

-
1. 本案例由合肥工业大学经济学院的李运达、陈宇明撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种行为是否有效。

表 1 教学目标

Table 1. Teaching Objectives

	知识讲授
核心知识点	金融科技及应用场景、商业银行转型环境
辅助知识点	商业银行业务结构
	能力训练
核心能力点	理解金融科技主要业态及在银行业的应用场景 分析商业银行业务结构转型的监管与竞争环境 把握金融科技赋能商业银行转型路径与方向的能力
辅助能力点	对案例传达的信息和数据进行有效筛选与处理的能力 对案例反映的问题以及理论点进行提炼和归纳的能力 案例教学和讨论过程中学生沟通、表达和团队合作的能力

二、启发性思考题

- 1、南京银行的经营特色是什么？怎样理解商业银行表外业务的发展？
- 2、南京银行是如何抓住金融科技业态发展先机、夯实金融科技基础的？
- 3、南京银行为何遭遇“至暗时刻”？转向金融科技赛道的动因是什么？
- 4、南京银行怎样推进金融科技与业务融合的？对商业银行转型有何启示？

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标全部或有侧重的使用本案例。本部分给出案例分析的指导性思路（见图 1），供教学时参考。

建议本案例通过引导学生课前预习、分组讨论和课堂集体讨论，对案例整体进行分析。具体来看，本案例分析的关键在于解决两大核心问题：

核心问题一：南京银行在前期业务发展过程中，是如何夯实金融科技基础的？

核心问题二：南京银行在遭遇发展瓶颈之后，是怎样推进金融科技与业务融合的？

对本案例的讨论与分析，教师以核心问题为引领，沿着案例正文主线，循序渐进讲授理论知识点，并提出启发思考题。具体根据以下步骤在课堂上引导学生进行案例的剖析与思考。

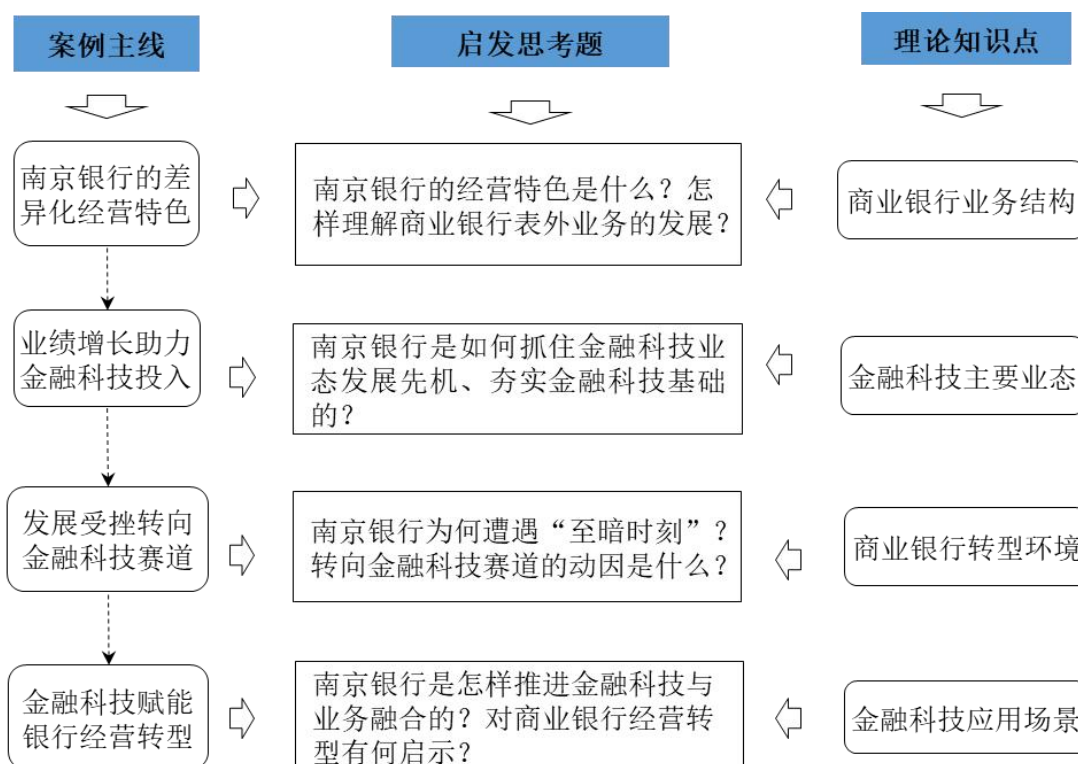


图 1 案例分析脉络图

Figure 1. Case analysis diagram

步骤一：分析南京银行差异化经营特色。此步骤通过案例及背景资料阅读，了解南京银行发展历程及其特色表外业务发展概况，为后续分析案例情节、进行案例讨论奠定基础。

讲解知识点：商业银行业务结构

引导性提问：南京银行的经营特色是什么？如何理解商业银行表外业务的发展？

步骤二：分析南京银行如何在发展中夯实金融科技基础。首先通过案例及背景资料阅读，了解金融科技业态发展总体趋势及南京银行通过在金融科技领域的前瞻性布局和高强度投入，得以率先抢占了银行业金融科技发展先机，引导学生掌握银行业金融科技发展基本业态。

讲解知识点：金融科技主要业态

引导性提问：南京银行是如何抢占金融科技业态发展先机、夯实金融科技基础的？

步骤三：分析南京银行遭遇“至暗时刻”的原因及转向金融科技赛道的动因。首先通过案例及背景资料阅读，了解南京银银行原有特色表外业务因强监管受挫，依托金融科技推进经营转型已经成为先进银行的基本共识，引导学生把握商业银行转型面临的监管及竞争环境变化。

讲解知识点：商业银行转型环境

引导性提问：南京银行为何遭遇“至暗时刻”？如何理解商业银行依托金融科技推进经营转型的动因？

步骤四：分析南京银行激活金融科技备份赋能经营转型的过程。通过阅读案例及背景资料阅读，引导学生了解南京银行金融科技在新发展战略中的核心定位，在主要业务板块中的融合渗透情况，在推动业绩回升方面的实际成效，理解金融科技银行业中的多元化应用场景。

讲解知识点：金融科技应用场景

引导性提问：南京银行怎样推进金融科技与业务融合的？对商业银行转型有何启示？

四、理论依据与分析

教师带领学员通过对 4 个启发思考题的深入分析和解答，解决本案例的两个核心问题的同时，完成教学目标。

启发性思考题一：南京银行的经营特色是什么？怎样理解商业银行表外业务的发展？

【理论依据】商业银行业务结构

（1）商业银行业务分类

根据商业银行业务的不同分类标准，将商业银行业务分为以下几类：

表 2 商业银行业务分类

Table 2. Classification of Commercial Banking Business

划分维度	业务类型
资产负债表构成	资产业务、负债业务、表外业务或中间业务
服务对象属性	批发（对公）业务、零售（对私）业务、金融市场业务
业务记账单位的币种	本币业务、外币业务
业务空间范围	国内业务、国际业务

（2）商业银行业务结构

商业银行业务结构是指商业银行在经营过程中各项业务的构成状况，其主要体现在商业银行的各项业务收入来源构成结构上。长期以来，传统的存、贷款业务是我国商业银行业务的主要业务，相应地，利差收入便成了我国商业银行最主要的盈利来源。而以低资本消耗为特征的表外业务，尤其是中间业务收入比重普遍较低。当前，商业银行发展资产、负债及表外业务，核心是表外业务。发达国家商业银行尤其是头部系统重要性银行，其表外业务收入贡献度往往高于传统资产负债业务。我国，在前些年宽松的监管环境下，中国银行业创新实践更多集中表外业务。

【案例分析】

（1）南京银行形成了以表外业务为特色的业务结构。

南京银行多年来表外业务发展迅猛，并且表外业务也为南京银行带来相当大的收入支撑。自 2007 年南京银行上市以来，仅债券业务一项在营业收入中所占比重就一直保持在 15%左右，表外业务所带来的巨大收入也为南京银行持续发展提供了充足的资金。由于南京银行的债券业务在同业中表现十分突出，南京银行被称为“债券之王”。

（2）商业银行大力发展表外业务主要是由于以下三点考虑。

第一，是在金融脱媒的冲击下的被动选择。金融脱媒后对银行传统融资业务和资金来源的冲击很大，银行只有大力发展表外业务来筹集资金并应对业务方式的拓展。第二，应对非银行金融机构发展的冲击。近年来，影子银行的疯狂增长、互联网金融的肆虐、非银行金融机构资产管理业务的野蛮生长、第三方支付机构强势扩张，非银行金融机构的发展基本上属于硬生生地从银行手中夺去了业务和利润，银行只有从表外业务中拓展新的业务发展方式和业务新的模式以谋取生存和发展。第三，不断拓宽盈利空间。人民银行发布《商业银行中间业务暂行规定》，将商业银行的经营范围扩展至包括各种基础代理、顾问、信息咨询、承诺、担保、信用证、基金托管、代理证券、代理保险、金融衍生等 25 项中间业务，这为银行通过表外业务收费实现利润打开了大门。商业银行通过发展表外业务获得了不菲的收益。

启发性思考题二：南京银行是如何抓住金融科技业态发展先机、夯实金融科技基础的？

【理论依据】 金融科技主要业态

（1）金融科技

金融科技英译为 Fintech，是 Financial Technology 的缩写，可以简单理解成为 Finance（金融）+Technology（科技），指通过利用各类科技手段创新传统金融行业所提供的产品和服务，提升效率并有效降低运营成本。

根据金融稳定理事会（FSB）的定义，金融科技是基于大数据、云计算、人工智能、区块链等一系列技术创新，全面应用于支付清算、借贷融资、财富管理、零售银行、保险、交易结算等六大金融领域，是金融业未来的主流趋势。

（2）金融科技主要业态

在金融科技底层技术快速迭代过程中，不断向银行、保险、证券等金融细分行业融合渗透，形成丰富多元化的金融科技发展业态。目前来看，银行业金融科技是资金投入强度最大、业务渗透程度最高的金融科技业态之一。

表 3 金融科技主要业态

Table 3. Main business types of financial technology

主要行业	特点	领域
银行	资金投入充足，发力数字化转型	包括消费信贷、供应链金融、智能柜台、智能投顾等
保险	应用场景广泛，发展迅速，在保险技术应用“重销售、轻服务”	在设计、销售、投保核保、理赔等环节均有金融科技渗透
证券	在投行、合规风控等依赖人力和经验的业务尚未大规模应用	主要应用于经纪、机构服务等标准化业务上
资管	轻资产商业模式决定资管行业难以大规模投入技术资金	主要运用于投研决策、量化交易、智能搜索领域

【案例分析】

南京银行通过前瞻性布局和高强度投入有效夯实了金融科技发展基础。

随着金融科技创新的不断发展，对银行业的影响越来越大。南京银行具有所具有的高效的战略决策团队，及具有行业领先经验的法国巴黎银行引导着南京银行发展金融科技。当很多银行还仅仅把发展金融科技当口号时，南京银行就已经率先设立科技部门，设立信息科技高管了。同时自南京银行发展金融科技以来，南京银行持续保持着高强度投入，南京银行在金融科技上的投入与当年的营业收入比在大多数年份都超过了 10%，达到了国外许多大银行的水平，并远远超出了许多国有大行与股份制银行的水平。

通过持续高强度的金融科技投入，南京银行储备了一批金融科技产品。比如案例正文中提到的静脉识别存取款机，通过引进新技术，在银行最基本的存取款业务中得以应用，这也是大多数人在生活中最常用的业务。手指静脉识别技术就是通过给血管拍照，然后转换成独特的编码，每个人的静脉都不同，而且指静脉血管的形状具有稳定性，所以这种技术的安全性比较高，静脉信息处于手指内部，无法改变，高度防伪。

此外案例正文中还提到了“鑫云+”互联网金融平台，是通过 OPENAPI、SDK、H5 等方式，将直销银行、网上银行、网络贷款、统一支付网关、现金管理等产品资源整合，搭建包括账户、支付、投资、融资、数据、企业服务等金融服务能

力于一体的综合化开放平台。基于开放平台所提供的所有接口，外部开发者可根据客户个性化需求自行定制相关引用并发布。

启发性思考题三：南京银行为何遭遇“至暗时刻”？转向金融科技赛道的动因是什么？

【理论依据】 商业银行转型环境

（1）商业银行经营转型

商业银行经营转型是指为适应外部经营环境的变化，而对发展战略所进行的不断的调整，以保持可持续的价值创造能力。收益结构的不断优化既是商业银行经营转型的出发点，也是银行经营转型的最终体现。从国际银行业的经验来看，商业银行转型的变化反映在经济结构上，呈现出信贷利差收益占比下降、投资收益占比上升、中间业务收入占比较高变动特征。

（2）商业银行经营环境

商业银行经营环境是指商业银行再其业务经营活动中赖以生存的社会政治、经济、法制等宏观背景和金融体系、结构、制度及行业行规等，它主要是指社会环境而非客观自然环境。每一个商业银行的内部结构设置，经营业务重点次序安排，业务经营方式方法的总体设计和现行商业银行的发展规模和地理分布现状都与商业银行所处客观环境相关，受其制约与影响。

（3）商业银行转型环境

商业银行转型环境又可从监管制度、竞争格局等多个维度理解。针对本案例的具体情况来对监管环境和竞争环境进行解释。

监管环境：在当前强监管形式下，粗放式、套利性的业务创新收到更强制度约束，商业银行原有的理财业务发展模式受到挑战，此时银行业务竞争越来越突出以金融科技为支撑的产品创新能力，头部银行普遍明确以金融科技为战略核心来发展商业银行业务。

竞争环境：金融科技成为了商业银行竞争的新赛道，多家银行纷纷提出“拥抱金融科技”，大刀阔斧地实施金融科技战略。各类商业银行争相投入大量的资金“真刀真枪”的发展金融科技，以求在金融科技赶超同业，商业银行围绕金融科技的竞争逐步走向白热化。

【案例分析】

（1）南京银行遭遇的“至暗时刻”可以从原因、表现及业绩三个方面来进行阐述。

原因：表外业务监管收紧。随着国内银行间债券市场多年来不断的发展，银行间债券市场日益活跃，但是，在债券市场上的监管手段却不那么完善，随着多起债券灰色利益链的曝光，包括银行、券商、基金在内的多家金融机构及高管陆续被调查。监管机构逐渐意识到债券市场的监管的灰色地带，不断加强对债券市场的监管。

表现：高管团队被动调整。在南京银行占据债券业务“半壁江山”的多位业务骨干因涉嫌金融乱象被监管部门带走，不久后曾在银行间债券市场具有较高地位的行长束行农也宣告离职，这无疑宣告以债券业务作为主导的发展模式被画上了句号。

业绩：特色业务增长受限。事情发生后，曾在南京银行营业收入占据较大比重的债券业务从2018年占收入比17%，而在2019年债券业务占比骤然减小，债券收入占业务收入比只有13.37%，债券收入同比增长了-12.22%，南京银行的债券业务遭遇瓶颈。

（2）南京银行之所以转而大力发展金融科技的原因如下。

一方面南京银行长期深耕金融科技，凭借高强度投入及扎实的产品储备，“转身”参与金融科技竞争完全具有良好的基础。另一方面，近年来金融科技赛道已经过先进同业的广泛验证，是银行业转型发展大势所趋。伴随金融科技的迭代渗透，许多传统业态已然革新，银行业更是如此。在科技与金融不断融合背景下，多家国内先进银行积极地拥抱金融科技，如招商银行与平安银行，根制定了相对激进的金融科技战略，通过发展金融科技促进银行业务发展，其在部分领域成为行业引领者。

启发性思考题四：南京银行怎样推进金融科技与业务融合的？对商业银行转型有何启示？

【理论依据】 金融科技应用场景

（1）金融科技功能

①金融科技充分发挥了技术革新对金融的赋能作用。例如移动互联网改变了金融的触达能力和便捷性；大数据改变了信息搜集的成本和处理效率，进而改变了甄别风险的能力；云计算改变了金融的成本和效率等。

②金融科技让信用可量化、价值化。金融科技的最大贡献在于可以量化信用积累，让数据信息准确、可追溯，对科学决策、风险管理提供量化标准，推动信用的资本化、价值化、收益化，让每一个人的信用都成为自己的财富。

③金融科技优化产品服务形态，改善客户体验。利用新技术全面改善和优化传统金融服务的制度基础和商业流程，提供基于价格实时发现、资源精准匹配、产品按需提供、服务随时响应和风险智慧经营的高价值综合金融服务，升级服务体验，让更多的人享受到便捷优质的服务，使普惠金融成为可能。

（2）金融科技应用场景

银行的金融科技创新主要体现在电子汇兑、智能银行、网上银行、移动银行等创新型服务和直销银行、互联网银行、银行电商等新型银行模式上。银行系金融科技在技术层面和业务层面上又有不同的体现。

在技术层面上，“ABCD”四大技术赋能，推动数字化时代加速来临。人工智能（AI）、区块链（Block chain）、云计算(Cloud)、大数据(Big Data)等新技术的出现，给金融科技领域带来了更大的发展空间和更广阔的合作领域。四大新技术在资源配置精准化、服务渠道全时化、业务流程自动化、风险管理智能化等方面具有绝对优势，为银行开展数字化经营与转型创造了有利条件，也推动了数字化时代的加速来临。

表 4 银行系金融科技主要应用场景

Table 4. Banking fintech technology and its major application

核心技术	技术+金融	应用领域
人工智能	基于生物识别的人脸识别	账户远程开户、业务签约
	语音识别与处理	智能客服、营业网点机器人服务
	基于 OCR 自动化视觉处理	发票、合同、单据的信息结构化处理
	机器学习	智能投顾

	金融知识图谱	风险预警、反欺诈
大数据	客户画像	精准营销与获客
	大数据征信	授信评估、信用报告、贷中预警
云计算	云+大数据	海量数据云端存储
	拓展系统处理能力	满足系统高性能、客户备份要求
区块链	物联网	确保底层资产交易真实可靠
	支付结算	支付收单机构间基于联盟链和智能合约实时自动对账

当前银行金融科技创新与应用快速发展，深入各业务条线与产品，手机银行、智能柜台、交易银行、智能客服、智能投顾等增值服务全面推出，提升客户体验、降低运营成本，各业务协同形成正向循环。其中，金融科技在信贷业务领域应用较为广泛，在前端营销获客、中端流程优化、后端风险管理方面大数据、人工智能等金融科技手段成熟度不断提高。

【案例分析】

（1）南京银行通过制定银行新发展战略，将“大零售战略”与“交易银行战略”与金融科技进行融合，推出了新一批关键的金融科技产品。

“大零售战略”主要面对个人用户，将客户群体主要分为两类，一类是互联网客户，另一类为非互联网客户。南京银行对互联网用户主要通过公司的直销银行“你好银行”以互联网为媒介来进行各种业务；对非互联网用户南京银行向他们提供了财富管理业务，财富管理业务可以通过游戏互动、客户转荐等互联网新型营销方式获取客户、活跃客户以及留住客户，还可以探索空中理财室，通过类似于网络直播介绍理财产品等线上服务场景，开展细分客群名录，提升客户黏性。其中虚拟化的 N Card 信用卡正是其具有代表性的金融科技产品。

“交易银行战略”主要面对企业用户。通过推出产品“鑫 e 伴”，南京银行将面向众多企业的服务整合到了一个小小的 APP 中。“鑫 e 伴”为中小微企业提供全方位的金融和非金融服务，覆盖企业金融类、经营类、服务类多维度业务领域。“鑫 e 伴”不仅促进了南京银行交易银行数字化转型，而且帮助南京银行筛选出有

成长性、有发展空间的优质客户，促进这些优质的企业成为南京银行的忠实合作伙伴。

（2）南京银行金融科技的发展，对其他商业银行转型有如下启示。（仅供参考）

金融科技从战略备份走向战略核心，是商业银行经营转型的趋势和方向；从金融科技投入到形成“生产力”，离不开基础优势业务的持续“反哺”；以金融科技有效赋能经营转型，既需要清晰前瞻的战略布局，更需要持续深耕的战略定力；未来加快商业银行经营转型，推进金融科技与业务的深度融合渗透是必由之路。

五、背景信息

近年来，南京银行业务发展过程中，通过捅进金融科技与业务融合，开展了一系列产品创新和推广，尤其注重与各类第三方平台开展业务合作，汇集市场力量，以产品为杠杆撬动渠道及用户价值创造能力。

表 5 南京银行 2014-2022 年主要金融科技产品创新

Table 5. Bank of Nanjing’s major fintech product innovations from 2014 to 2021

时间	具体事件
2014 年	推出多种服务或产品，比如：电子账户、微信支付、微信银行等，保险资金和证券投资资金授权其资产托管资格，初步树立“鑫托管”品牌；在全国范围内首次推出 VTM 视频银行、直销银行、线上旅游保证金等。
2015 年	“你好银行”系统发展升级，“鑫联税”、“POS 贷”、“贴鑫付”、智能客服系统陆续上线，革新客户服务方式，启用智能机器人，开辟“理财 e 贷”等新型贷款产品线，自助授信、自动审批、自主放款实现全程智能化、电子化。
2016 年	推出诚易贷子产品“随鑫贷”；打造线上交易场景类、线上用户大数据合作、自获客营销、O2O 双向引流四大互联网消费金融发展模式；推出微信提现功能，完善移动支付，推出“智 e 鑫”智能手环，在客户认证方面推出人脸识别技术。

2017年	研发并推广面向电商平台类客户的资金监管方面的产品“鑫E商贸”以及收款服务类型产品“鑫管家”。大力发展网络信贷，公司“e贷”业务与支付宝“借呗”、国美金融等网络金融平台在网贷业务方面进行深度合作；把银联二维码投入使用，同时还推出了小米 Pay 和华为 Pay 借记卡；正式开通公司首家智慧银行；改良“鑫托管”系统业务，所有业务流程都转为线上。
2018年	“鑫航标”大数据平台和“鑫云+”互金平台成功上线，鑫合网络家园一期正式启动，鑫合网络家园通过俱乐部官网、鑫合家园 APP、鑫云+、鑫E家、鑫合微信公众号等互联网载体得到实现，努力打造鑫合互联网生态圈。
2019年	与保险公司联合研发线上保险类产品，如“阳光信保目”、“大数紫金信保项目”；加强与京东的深入合作，推出南京银行与京东金融联名信用卡；发展出诸如“享富”在内的网络投资产品，还有以小程序为主的轻量级载体；在网银、手机银行、呼叫中心等渠道中广泛使用生物识别、AI、远程视频技术，虚拟职员“晶晶”和“楠楠”成为我国银行领域第一个在岗银行数字职员。
2020年	先后推出多款优质的金融服务，比如“鑫国结”、“鑫快捷”、“鑫享惠”，其中“鑫国结”能够为用户提供外汇业务；“鑫快捷”能够为用户提供丰富的线上业务；“鑫享惠”能够为用户提供丰富的融资业务。现如今，“鑫微贷”已经开始筹备实施。
2021年	“鑫e伴”继续升级，为中小微企业提供全方位的金融和非金融服务，覆盖企业金融类、经营类、服务类多维度业务领域。N Card 信用卡正式上线，该产品突破传统实体卡的介质和支付场景的局限，以 N Card 小程序为主要载体和运营平台，具有线上获客、场景支付、笔笔返现、账务管理、游戏交互、面签预约等特色功能。
2022年	2022年南京银行推出线上化审批产品“鑫e高企”和“鑫e科小”，为科技型中小微企业提供了高效便捷的金融服务，标志着该行在支持科创企业和普惠金融领域迈出了全新步伐。

六、关键要点

（一）案例关键点

梳理案例流程，把握案例整体情况。本案例介绍了南京银行依托金融科技赋能经营转型的过程。学生应该理清南京银行进行经营转型这一过程的脉络，同时对案例涉及的金融科技及应用场景、商业银行转型环境有所了解。同时学生需透

过案例本身，对案例涉及的金融科技赋能商业银行进行经营转型路径进行有效掌握，从而能够更好地理解相关知识点，对商业银行经营转型有更深层次的见解。

（二）知识关键点

- 1、金融科技及应用场景
- 2、商业银行转型环境
- 3、商业银行业务结构

（三）能力关键点：

- 1、理解金融科技主要业态及在银行业的应用场景
- 2、分析商业银行业务结构转型的监管与竞争环境
- 3、把握金融科技赋能商业银行转型的路径与方向

七、建议课堂计划

建议授课老师提前 1-2 周将案例正文和思考题发放下去，以便学生提前预习和进行初步的思考以及收集资料。案例学习建议以小组的形式进行，小组成员可事先讨论并准备 PPT。案例课堂教学时间控制在 90 分钟左右，具体计划如表 6 所示。

表 6 建议案例教学计划

Table 6.Suggested Case Teaching Plan

案例教学计划	教学活动及内容	辅助手段	安排时间
课前计划	提前发放案例正文、启发思考题和背景资料，请学生在课前完成阅读和初步思考。同时将学员分组，小组规模在 5-6 人为宜，要求以小组为单位进行案例阅读、相关资料查询与课前讨论。		提前 1—2 周

	<p>1、理论基础与案例背景介绍：教师介绍当今依托金融科技推动经营转型成为了头部银行的共识，再将南京银行这个城商行依托金融科技赋能经营转型作为一个例子来向同学们介绍金融科技及商业银行经营转型的相关知识点，使得学生对这个案例的知识点有个大概的把握。</p>	<p>5 分钟</p>
	<p>2、案例教学导入：老师简单扼要的介绍案例的内容与主题，主要包括南京银行依托金融科技进行经营转型的主要过程及相关业务结构特征。</p>	<p>5 分钟</p>
<p>课中计划</p>	<p>3、讨论成果分享：从所有小组中任意抽取一组，派出代表来展示自己小组的分析成果，内容包括：案例重点内容总结、回答启发思考题、以及小组成员对于这个项目的一个评价。</p> <p>4、其他小组补充：从剩余的所有小组里抽取一位代表，对刚刚汇报的小组内容进行点评和补充。</p> <p>5、自由发言环节：每位同学都可以对刚刚发言的同学观点进行补充和提出自己的想法，对于主动的同学老师可以适当给与奖励，提高发言积极性。同时老师也可以给出自己对于学生观点的建议和评价。</p> <p>6、教师进行总结：教师对于案例讨论进行归纳总结，并进一步鼓励学生对于案例中的一些知识点进行发散性思考和分析。</p>	<p>PPT+ 白板</p> <p>20 分钟</p> <p>25 分钟</p> <p>25 分钟</p> <p>10 分钟</p>
<p>课后计划</p>	<p>让学生以小组报告的形式写出自己对于这个案例的思考和结论。为后续章节的学习做好准备。</p>	

八、视频资料简介及使用建议

该视频资料为南京银行 2022 年一季度业绩说明会上首席信息官余宣杰对南京银行目前金融科技发展情况的介绍。因为视频比文字更生动形象，该视频可作为案例正文第 4 节的有效补充。

建议教师在案例介绍的早期给学生播放或者建议学生在阅读案例的同时自行观看。该视频旨在让学生对南京银行数字化转型及金融科技产品有更感性的了解，并产生案例分析的兴趣。

九、其他教学支持

教学配套 PPT（详见附件）

（案例使用说明字数：9067 字）

