



## 信息化银行战略引领运营管理变革

房应捷 / 运营管理部总经理

晨星隐去，旭日东升，我们生活的城市正从沉睡中恢复活力，华润银行的营业网点也打开大门，笑迎各方客户，让我们随机选取一个场景，看看我们忙碌而普通的一天：

场景：网点柜台

柜员（热情状）：先生，您好！请问您要办理什么业务？

客户：您好！我想替我的小孩办理一张银行卡，然后开通网银转账。这是我们的证件。

柜员（不好意思状）：呃……先生，您拿的是临时身份证件，我不清楚能否办理代开卡业务，需要我们的主管向上级请示一下，不好意思哦……等待间隙我向您介绍一下我们代售的基金产品，您看看是否感兴趣？

客户：我前天已经买过这款产品了。

柜员（抱歉状）：呃……我们的系统不能直接展示您在我行的各项业务情况，所以不知道您买过了……

（五分钟后）柜员：先生，我们请示过了，可以马上为您办理，请您填一下纸质开卡申请书并签名……

客户（不耐烦状）：这么麻烦，其他银行都可以在自助机具上直接办理；或是我先在网银上填好电子单据，过来设个密码就可以拿到卡，你们怎么没有？

柜员（尴尬状）：呃……不好意思啊，我们也会有的……

客户：这张卡办好后，我小孩要拿到外省去用，如果不小心忘掉密码，或者是卡丢了，可以直接在外省你们的华润万家超市补办吗？

柜员（惭愧状）：呃……不好意思啊，我们目前在外省没有网点，万家超市也不能办理这个业务……

这个场景看似只是个小插曲，却折射出我行在目前运营工作中存在的不足和问题：

**运营风险较高。**业务主要由网点柜员处理，运营操作质量依赖于基层员工的业务素质及培训质量，操作风险隐患分散在各个基层网点或柜员；同时质量控制主要通过事后监督，没有事中抽检，质检相关作业缺乏实时监督机制，存在很大风险漏洞。

**运营效能较低。**业务主要由网点柜员处理，未能通过后台“工厂式”的集中作业体系来实现流程化操作；此外，网点智能化及自动化程度较低，未能有效通过“机器人操作”来替代人工，从而导致运营效率较低，运营效能无法有效提升。

**运营体验欠佳。**由于面临风险防范及效率提升的压力，网点柜员需要集中精神来做好业务的规范操作，从而导致无法为客户提供良好的服务体验，也无法有效的对客户进行我行业务产品的转介销售，无法逐步实现“作业”向“营销”的转型。

**异地业务支持不足。**我行目前物理网点布局少，在未设立后台集中作业中心的情况下，无法为业务人员移动上门办理业务提供有效支持；同时我行的网银等线上化渠道能够实现客户自助办理的功能产品又较少，从而导致对异地远程业务的支持力度严重不足。

面对上面的业务场景，我们运营人可能会存在这样的困惑或委屈：自2010年华润集团入主以来，我们齐心协力，大力配合实施新核心系统项目群建设，运营业务实现系统化操作；着力整章建制工作，完善管理制度并组织分支行规范实施；加强风险管控，

迄今未发生运营操作风险案件；着力提升运营效能，运营人员逐年节约……运营条线管理机制的进步与完善历历在目，怎么还会存在这么多问题呢？

如果我们跳出运营管理的这个小框框，而是从信息化银行战略的角度来看，就会理解并正确认识到我们存在的差距。信息化银行需要通过信息的集中、整合、共享、挖掘，使银行整个经营决策和战略制定从经验依赖向数据依据转化，是银行经营管理与服务模式的根本性改变。而我们银行前几年开展的信息化系统建设，实质上仅是以系统电子化操作来替代原有的手工操作，业务处理模式、管理机制等基本是对原有手工操作模式的复制，并未真正建立适应电子化操作的、适应创新业务发展的管理机制体系，所以不可避免地存在专业分割、标准不一、关联复杂、流程过长等问题，出现上文的场景也不足为奇。

幸运的是，我们银行管理层在2015年就意识到这个问题，并寻找到一条正确的运营信息化银行发展路径，也是信息化银行战略的重要组成部分：推进我行流程银行项目建设。我行将通过三至五年的努力，基本完成流程银行建设，实现以业务流程为主线，以内外客户为核心，以先进的IT技术为支撑，通过对业务及管理流程的创新及优化，进而推动组织结构及人力资源配置的变革，通过达成如下四大目标，最终构建“效率高、风险低、成本低、服务优”的运营管理体系：

### 一、实现作业集中化、流程化，提升运营作业效能并有效管控操作风险

通过建立后台集中作业中心，将原先分散在各个营业网点和各个渠道处理的业务，通过业务操作流程的重塑，将柜面业务通过影像化、碎片化的方式转移至后台集中办理，逐步实现后台业务处理工厂化和规范化运营，并进一步整合后台各项运营资源，逐步承接消费金融业务等跨条线业务的后台集中作业，打造后台作业全行共享服务中心，持续提升运营作业效能。此外，作业集中化和流程化后，运营关键操作环节由“分散”（每个网点的每个柜员）转变为“集中”（后台集中作业中心的少量作业人员），操作风险防控手段由“人防”（人工检查、监督）转变为“技防”（系统风险监测、流程制约分离），可以使运营操作风险得到有效管控。

### 二、实现业务线上化及移动化，有效支持远程及异地业务

一方面，通过建设完善直销银行、网上银行、手机银行等线上化业务渠道，并丰富线上化渠道的产品功能，让客户可以充分享受我行线上金融产品及服务功能；另一方面，通过PAD等移动业务办理设备，实现上门或远程为客户受理业务，最终实现“前台/线上渠道受理+后台集中作业+产品交付”的业务模式。

### 三、实现网点智能化，运营人员向服务营销转型

一方面，营业网点从以前的业务全流程处理转变为仅负责业务受理、真实性审核及产品交付；另一方面，通过在网点布设VTM、PAD、现金自助清分机、回单自助打印机等智能化设备，让运营人员引导客户通过自助设备办理业务，在实现网点智能化的同时，可以节约出运营人力转型至营销条线，或增加运营人员转介销售的时间及效果。

### 四、实现运营成本集约化

首先，由于前台运营人员业务职责的变化，可以适当降低前台运营人员的素质要求及培训成本；其次，后台共享服务中心的流水化操作模式，可以实现业务外包操作，并实现对人力资源的集约化利用；最后，智能化网点的建设，可以有效节约前台运营人力及营业场所办公面积，最终能够达到运营成本得到有效节约的积极效果。

相信随着我行流程银行项目的建设，以及全行信息化战略方案的有效落地实施，在不远的将来，我们将再也看不到上文中提到的场景，我们全行也将在正确的发展战略路径上大步迈向成功! 🚀



## 坚持风险、战略导向 助力信息化银行建设

刘洪燕 / 审计部总经理

6月28日，集团总经理罗熹调研我行时，提出了华润银行要建设信息化银行的指导方向。围绕“建设信息化银行”战略，内部审计应该做什么、怎么做，成为摆在华润银行审计人面前的一项重要课题。

### 一、关于信息化银行战略的思考

境内商业银行中，工商银行较早在信息化银行道路上起步，经过多年探索取得了瞩目的成就。何为信息化银行？原工商银行董事长姜建清在《从银行信息化到信息化银行》中指出“从银行信息化到信息化银行，不是简单的词语顺序变化，不是简单的信息技术升级和应用拓展，而是通过信息的集中、整合、共享、挖掘，使银行整个经营决策和战略制定从经验依赖向数据依据转化，是建立在银行信息化基础上的银行经营管理与服务模式的根本性改变，是构建面向未来的、更高层次的银行信息化过程”。集团总经理罗熹在我行调研时指出“银行要加快向信息化银行转型，在银行信息化的基础上，进一步实现银行经营管理与服务模式的根本性改变，打造核心竞争力，实现提质增效和转型升级”。刘晓勇董事长、艾东行长带领各部门也围绕信息化银行建设主题展开了一系列讨论。通过学习讨论，我们进一步认识了信息化银行战略的现实意义。

贯彻建设信息化银行的发展战略，是契合商业银行现状的现实选择。我国银行业现实存在金融脱媒、利率市场化、大数据时代挑战等多重压力。实施信息化银行的发展战略，有助于商业银行化解上述压力，符合经济社会发展的趋势。

贯彻建设信息化银行的发展战略，契合集团和我行的长远发展目标。通过信息化银行战略实施，可以更好地发挥我行在集团中做为金融服务提供商的角色作用，整合集团实业布局



图 / 梁雨

的资源优势，为集团各产业提供高效服务和低价资金，更好的助力集团发展。

贯彻建设信息化银行的发展战略，是契合我行现状的现实选择。资金少、资本少、客户少、网点少和盈利少是我行面临的现实情况，通过信息化战略的实施，用互联网聚集客户、追踪资金，有利于解决我行跨区难、协同难等实际困难。

贯彻建设信息化银行的发展战略，契合我行打造核心竞争力的愿景。通过信息化银行战略实施，可以解决我行发展的薄弱环节，协助我行形成以客户为导向、高效、创新的文化氛围；协助我行抓住以互联网、大数据为代表的新一轮信息技术革命的机遇，确保在与其他同业竞争中不掉队、甚而后来居上，实现弯道超越。

## 二、审计工作的现状和痛点分析

结合审计工作实际，围绕建设信息化银行的发展战略，我部检视了当前审计工作的现状。2016年以来，我行审计明确了“战略、风险、价值、责任”导向并坚持遵循不动摇。对标集团各经营单位、银行同业的内部审计情况，我行内部审计工作还存在如下差距和痛点：

1. 审计理念转型任重道远，对战略与风险管理、文化与内部控制机制建设等方面的系统性和普遍性问题和缺陷关注不够，对效益及效率方面的审计和评价不够。

2. 深入研究、持续关注业务条线发展及存在问题不够，对高风险业务领域的审计深度和审计频率仍需进一步提高。

3. 审计信息化建设还处于空白状态，审计手段落后，未有利用先进审计技术和工具提升审计效能。

4. 审计人员战略、信息化审计思维能力还比较欠缺，审计管理视角不够、业务培训不足，业务熟悉度不够，专业胜任能力亟需提升。

5. 审计基础管理仍相对薄弱，尚需结合行业、监管、集团及本行要求，借鉴同业标杆做法，形成适合自己的审计管理体系，提升审计时效和审计工作质量。

6. 审计成果的互联互通有待进一步加强，对各项经营管理活动的“统一口径、统一管理”、全行风险管理、问责文化形成的促进作用还不够。

## 三、贯彻落实信息化银行战略的路径和实施方案

信息化银行建设不仅仅是一项信息技术革新，更重要的是一种经营理念和思维方式的革命。从现状出发，拟从以下两个方面入手，贯彻建设具有华润特色的信息化银行战略。

1. 建设信息化审计，加强内部审计的自身建设，实现信息化转型。

信息化银行是用信息化把银行的经营管理高度有机融合起来的过程。信息化审计应是信息化与银行的内部审计管理高度有机融合的过程。其构成公式如下：

“信息化审计”=审计信息化+大数据等信息技术和信息化思维的审计应用+充分的审计信息沟通和成果应用。

围绕上述思路，审计具体拟实施以下举措：

一是加大审计信息化建设力度。2016年，在董事会、监事会、高管层的大力支持下，我行已将审计信息化建设提上日程，并列为年度重点工作。目前，相关工作正按计划稳步推进中。

二是推动审计人员思维和观念转型，逐步扩大数据分析等信息技术方法和信息化思维的审计应用范围。要实现信息化审计的目标，审计人员的信息化转型无疑是重中之重，基础之基础。2016年以来，借助非现场审计系统调研之机，我行通过邀请审计系统厂商交流、同业交流等方式，引导审计人员植入数据分析、非现场审计等信息化审计理念。后续，除了组织专项培训外，还将借非现场审计系统建设之机，组织全体审计人员参与到非现场审计系统数据集市、审计模型的建立过程中来，通过以干代训，进一步推动信息化技术方法和思维的应用，使审计人员从逐步学习和建立信息化审计思维，到内化于

心，到能够娴熟运用信息化审计方法。

三是强化信息共享，提升审计成果应用，发挥审计价值。加强审计成果的整合和挖掘，进一步加强审计与董事会、监事会、高管层、监管机构、外部审计、集团审计、被审计单位、总行职能部门的互联互通，强化审计成果应用；完善内部审计的报告路径，加强定期报告和日常沟通。

2.加强对战略执行情况的审计监督与评价，助力战略落地。

一是加强对战略执行情况和效果的审计和评价。包括总体战略、三大业务线及各支持部门的分策略及实施方案的落实情况、战略的绩效情况、在改善“五少”问题方面的

效果、增进客户服务管理和服务质量、增强竞争优势等方面的效果等。

二是加强风险变化的识别、评估和审计跟进。信息化银行战略的实施，必将带来关键流程、关键控制环节及风险点的变化，审计需要继续秉持以风险为导向原则，及时跟进和识别新架构、新区域、新产品、新业务、新流程、新系统的风险状况，并相应调整审计重点和审计资源配置，有效发挥审计作为制度的捍卫者、文化的守护者和价值的创造者角色应有的作用。

建设信息化银行任重而道远，助力信息化银行建设，充分发挥内部审计作用，我们已出发，我们在路上。🚀



图 / 林琼芳



## 人才培养2.0：从10/10到90/90

——努力打造华润银行轻学习转化平台

王敏 / 人力资源部副总经理

近日，罗熹总关于集团人才培养有两点指示，一是在集团二季度经理人工作会上指出如何进一步加强广大基层员工培训，二是如何真正有效提升培训课程效果问题。同时罗总明确指出，要善于借用网络。

罗总提出的这两点，也是整个组织学习两大痛点，即两个90/90问题。第一个90指的是传统培训往往集中在组织中10%的重点人群，对于90%的广大基层员工如何充分激活个体，接受个性化、高质量的培训，往往不是很理想。第二个90指的是按照70-20-10法则，要想真正提升培训课程效果，其实只有10%来自于课程本身，90%来自于岗位实践、关系反馈以及场景时效（例如新经理人上岗的第一个90天，能否及时有效提供支持？）。

两个90/90问题，也就是如何充分激活个体和有效学习转化问题。这两个问题，使用传统培训方法即使加以解决，也将消耗大量资源，实际效果大打折扣。所以罗总明确指出，要善于借用网络。

因此，罗总指示可概括为：集团培训如何从10/10更好走向90/90？移动互联网时代，集团人才培养如何持续创新，跟上时代步伐？

其实，银行培训团队几年前已经预判到随着移动互联网时代到来，学习范式将发生巨大变化，从2015年开始，就已经以全新移动互联网思维，通过不断试错、快速迭代，推出国内第一个针对90/90的基于移动互联的学习转化平台（目前国内移动学习平台几乎都集中在10/10领域，例如平安知鸟等）。两年来，在银行、集团各类项目中不断试用，已经取得非常好的效果，浏览学习总量超过10万人次。

最近，罗总明确指出华润银行的未来是要建成有特色的信息化银行，这也对银行人才

培养提出新的挑战。华润银行的轻学习转化平台提前两年超前布局，也正好有力迎接了这个挑战。我们的学习转化平台将更加紧密结合银行业务需求，在减少资源投入同时，通过移动互联手段对培训进行重构，围绕三个方面（业务、人才、渠道），两个重点（激活个体、学习转化）狠下功夫，初步构建出独具特色的华润银行轻学习体系，从而更有力促进信息化银行的建设。

例如，在激活个体方面，如何满足银行两千多人（集团五十多万员工）完全个性化的能力胜任需求？我们进行了大胆尝试。通过银行90班、以及东莞、惠州、珠海等分行培训项目，陆续通过基于“100种微领导力100天行动”、“100关键岗关键任务挑战”、“100种微技能100天挑战”，将微课、岗位任务、反馈、执行、辅导紧密结合，全程跟踪，同时逐步构建基于移动互联的能力云、岗位云向广大基层员工辐射。

此外，我们非常重视在轻学习时代，如何为员工提供更有时效、个性、落地的场景赋能解决方案，推出了华润银行100个工作场景赋能项目。例如，针对新经理人培训，传统培训方式最大的问题之一是忽视了时效性及个性化，对于新经理人来说，刚上任的第一个90天非常重要，如何能第一时间提供有效指导？我们将在十月份推出国内第一个基于移动互联的

“新经理人第一个90天”项目，做到新经理人上任的第一天开始，每周都自动有专业的微课、指导、任务、360反馈、微社区支持、教练点评，全程协助新经理人顺利完成第一个90天的转型等。

在学习转化方面，我们也采用全新的基于移动互联的方式，推出国内第一个针对银行关键岗的挑战性任务库；这次在训练营期间大胆尝试的基于移动互联的影子教练，以人为镜，7天7个专业维度，每日微课指导、教练点评，30天近3000人次反馈，受到全体学员极大欢迎，在此基础上将逐步推出基于移动互联的伙伴教练、辅导教练、自我教练等。同时通过“100本经典Do书分享项目”，“100场最佳实践分享项目”等，打破组织边界，不断将知识进行萃取转变成经验，不断促进经验流动，让知识不断从人脑到电脑到云端，不断从高手流向新员工乃至整个组织。

从10/10到90/90，罗总指出了集团人才培养的两个发展重点。作为国内第一个针对90/90推出的华润银行轻学习转化平台，只有起点没有终点。未来，我们将按照集团双擎两翼布局以及信息化银行建设战略需求，进一步加大银行轻学习转化平台的建设力度，促进员工学习、提升专业技能、改善工作绩效，也将逐步做到为银行零售业务提供获客渠道、对公业务产融结合落地提供支持，从而在更高的层面上推动业务持续稳健发展。📌



## 以终为始 建设信息化银行

张建军 / 分销及快消品金融业务拓展部副总经理

有一家跨国公司于1994年进驻中国，他从两个世纪前就开始着手迎接数据革命；他只经营数据，为客户提供可靠、一致、客观的信息，并利用数据帮助客户量身定制企业决策；他顺应了计算机时代的变革，发明了自己的编码程序，变身为具有预测分析能力的数据科学家；他曾培养了四位美国总统，美国政府依赖他来评估及认可其全球采购流程中的贸易商；他的数据库已覆盖全球超过2.5亿家企业的商业信息，总市值达50亿美元，他就是世界著名的商业信息服务公司“邓白氏”。

邓白氏的成功案例向世人证明了信息的无限价值，他的成功不仅在于收集和拥有海量信息，决定他核心价值的是他分析数据的卓越能力。虽然大部分人还认为数据时代就是对计算机等现代科技产品更大范围的推广，仅有与互联网紧密联系的行业才意识到数据分析的重要性，但是毫无疑问，未来将是大数据的时代，拥有海量数据的企业，且拥有非凡数据分析能力的企业，才能获得市场的青睐、引领时代的发展。银行业的信息化已经进行了二十多年，银行操作已经全面脱离了以前的纸质账本、手工计算，进入到了全计算机化的操作模式，更有银行已经实现了去人工化，由智能柜员或智能设备全程办理业务。如同邓白氏的发展历程一样，银行业目前几乎拥有全人类真实有效的身份信息和资金信息，已经基本完成数据积累。现在，各家银行都应该思考如何从数据的储藏员变为数据的分析家。正如2012年，前中国工商银行前任董事长姜建清说的那样，银行业的未来是“信息化银行”，如何将海量数据高效转化为价值才是银行的前进方向。

华润集团总经理罗熹来我行视察，为我们阐述建设“信息化银行”的重要性并指明方向，华润银行董事长刘晓勇也对“信息化银行”给出了更深层面的诠释，指出建设信息化银

行是华润银行当下解决“五少”问题的必由之路。作为我行特色产融业务的经营团队，应该对自身在“信息化银行”建设中的定位有清晰的认识，为全行各个部门完成这项重要任务做出应有贡献。

分销及快消品金融业务拓展部主要服务华润集团的分销和快消品行业，包括华润万家、怡宝、雪花啤酒、化工等利润中心。除了协助落地各核心企业的分子公司的结算，还为其上下游企业提供综合的金融服务。在业务落地过程中，拥有直接接触客户的优势，能够直接获取客户对我行产品和服务的建议信息，及时感受到客户的需求变化，间接了解到同业竞争者的产品优势。这些信息都可以用来对同类客户进行画像，从而进行产品设计和营销。阿里巴巴就是通过这样的方式，将消费习惯类似的客户归类分析、区别营销，并推送有捆绑关系的产品组合（如奶粉和尿不湿），获得整体销售增长。

以华润化工下游客户为例，这些客户多集中于江浙一带，多为经营石油和煤炭原料的贸易型企业，具有相似的经营模式和运转周期。首先，在采购方面，他们多采用集中采购、先款后货的模式，把买来的化工品存放于华润化工库区，因此具有相同的预付账款周期；第二，在销售方面，这些贸易公司多采用分销的方式，将整批采购的货物通过汽运分销给下游客户，每车均为30吨货物，多采用先付部分保证金，收到货物后结清全款的模式；再者，化工的下游客户基本

都有1个月的预付账款周转周期和1个月的应收账款周转周期。为客户提供的金融服务主要是通过质押客户存放在华润化工的货物，利用授信垫付客户的采购资金，再分批次帮客户进行提前还款，用于解质押客户需要销售的货物。在对华润化工下游客户的服务过程中，通过对大部分的化工品贸易企业进行画像，同时也能够得知其他银行同类产品信息，收集到客户对我行产品在利率、出账模式、还款方式等方面的建议。还可以将这些重要信息传送给我们的产品部门，协助设计可批量推广至同类客户的产品。在服务过程中，通过纵向和横向比较，全面掌握客户的融资行为和监管客户的经营情况，尤其是非财务信息的监控和分析，以及时避免风险的发生，建立行业特色的监管分析数据信息和评价模型，这些可能就是当下要去完成的任务，未来产品差异化的核心。

在信息化银行的建设中，作为分销及快消品金融业务拓展部门，首当以终为始学会客户画像、有效采集信息、汇总反馈中后台、协助完善方案提升客户体验、助力全面风险管理；再者通过获取核心客户的ERP信息系统数据，更加深入分析其上下游的资金周转模式，找准综合金融服务方案的合作点，以及收集同业竞争者模式和产品信息，将产融特色融入产品差异化和实现产品的核心竞争力，信息化银行的“四化”也就形成了核心竞争力，实现“小银行、大网络”。



## 利率市场化视角下谈信息化银行建设

杨继光 / 资产负债管理部助理总经理

自1995年我国启动利率市场化改革以来，历经20年，以2015年10月24日央行正式取消人民币存款利率上限为标志，意味着利率市场化改革初步完成，但对银行来说，利率市场化的深入影响才刚刚开始。从今年以来银行业的经营状况来看，营业收入增幅和净利润增幅大幅放缓，存贷利差和NIM明显收窄，贷款利率大幅下降，但存款成本刚性突出。西方国家利率市场化的经验告诉我们，在利率市场化的开始几年，不仅银行的盈利能力受到明显影响，而且对银行风险管理构成重大挑战，战略风险、信用风险、流动性风险、市场风险、操作风险全面上升。利率市场化、经济下行，再加之互联网金融的冲击，使得商业银行的传统经营模式难以为继。

在2016年，利率市场化的“元年”，我行提出“信息化银行”建设的战略，对我们一家小银行来说，可以说恰逢时机，不早亦不晚。下面，我谈谈对于信息化银行建设的粗浅思考，因战略仍处于规划的制定和讨论过程中，本文仅是个人的观察和不太成熟的初步思考，不对之处，欢迎批评指正。

### 一、如何看待信息化银行建设

信息化银行建设是商业银行应对利率市场化挑战的必然选择。利率市场化后，大的企业无论在资产业务，还是在负债业务，对银行的依赖性将继续降低，对银行的谈判力逐步增强，银行向零售和中小企业客户转型的必要性进一步增强。而信息化银行建设是银行服务零售客户和中小企业客户时降低运营成本和提高风险管理能力的有效途径。例如美国富国银行则是一家从社区银行起家发展壮大，以服务中小企业客户而著称的银行，其中通过先进的信息化系统，为中小企业客户提供财富管理、信贷融资、代发工资、甚至人力资源和考勤管理

等服务，其在提供传统银行服务的同时，实际上已成为中小企业许多服务的免费外包商。通过先进的系统提供各项周到的服务，富国银行得到了中小企业客户的信赖和认可，银行不仅获得了低成本的资金，也可以时时掌握企业客户的各项金融服务的需求和财务信息，便于提供相关的服务和时时的风险预警及管理。

信息化银行建设是面向未来打造商业银行核心竞争力的必然选择。随着科学技术的发展和应用的深入，未来的银行将是“智能化银行”，银行就像一台智能机器，无论前中后台，都是围绕客户为中心，面对复杂多变的外部环境和客户需求，及时作出反应，

在激烈的市场竞争中脱颖而出。这样智能化的银行，必须具备强大的数据处理和IT运营能力，能够为客户提供轻易、简便的服务。而这一能力是银行，尤其是未来银行的核心能力之一。对未来的商业银行来说，如果只具备当前银行这种IT运行、组织架构和业务能力，就像仅具备了大飞机的组装、驾驶和运营能力，但不掌握制造发动机的最核心能力。

当前时点实施信息化银行建设也较为合适。从技术角度讲，当前移动互联、大数据服务、云计算等技术已逐步从理论研究阶段逐步到应用实践阶段，国内外也有许多成功的案例可以借鉴学习。同时，对于国内绝大

部分传统商业银行来说，仍未充分意识到现实的冲击，也没有转型的决心和勇气，此时实施信息化银行建设，仍总体上是较为领先的。

## 二、华润银行实施信息化银行战略的优势

华润银行具备实施信息化银行的先天优势，主要有两方面理由：

一是信息化银行建设是华润银行突破现有发展瓶颈的必要选择。因为城商行的定位，在当前的约束条件下，在地理区域上，华润银行主要服务广东地区的企业客户和零售客户，如果按照传统银行的发展思路，这将严重制约我行的发展。而信息化银行恰好提供了突破这一制约的重要途径，通过网络银行、电话银行、微信银行、移动互联网、直销银行、手机银行、专业服务APP等方式，可以为中小企业客户和零售客户提供许多基本的金融服务，并且与传统大银行相比，我行也没有因为大量网点和人力所背负的重大财务包袱。

二是华润集团丰富的产业资源和大量的客户资源，是华润银行实施信息化银行建设的重要试验田，也是华润银行实施信息化银行建设的先天优势。对零售业务来说，华润集团的产业基本覆盖了人每天的“吃穿住行用”、“油盐酱醋茶”、以及人一生各个阶段的需求和“生老病”等各个重要的生活场景，并且本身已积累了几千万客户。对公司业务来说，华润集团的主要产业都处于行业领先地位，而每个企业的上下游都聚集了大量的中小企业客户，只要我们开发出先进的产品和服务，能够解决客户的需求，帮助客户解决实际问题，我相信大部分企业客户都愿意使用我们的产品，而只有实践才能真正检验我们的产品和服务，进而才能进一步优化提升。

## 三、如何建设信息化银行

信息化银行建设是一项系统性的工程，具体的实施和思路可借鉴建设一栋大楼的思路来进行，首先要设计好规划图纸，在设计的高度、实用性、抗震性、美观度等方面做好规划和讨论，要瞄准“未来的银行”做好信息化银行建设的顶层设计；然后是打地基，IT架构的设计和建设、数据标准的制定和在各个系统的落地实施、数据仓库的建设等是信息化银行建设中最为基础性的工作，只有地基打好了，建立在此之上的各个面向各类客户的系统、产品和服务，才是效率高的、客户体验好的、运行稳定的、才能更好地实现精准营销、实施及时甚至时时的跟踪服务和风险管理，才能为未来的战略决策的研究和分析提供扎实的数据基础；第三，明确几个最主要的产品或系统，在三个业务条线，明确几个，甚至最初阶段每个业务

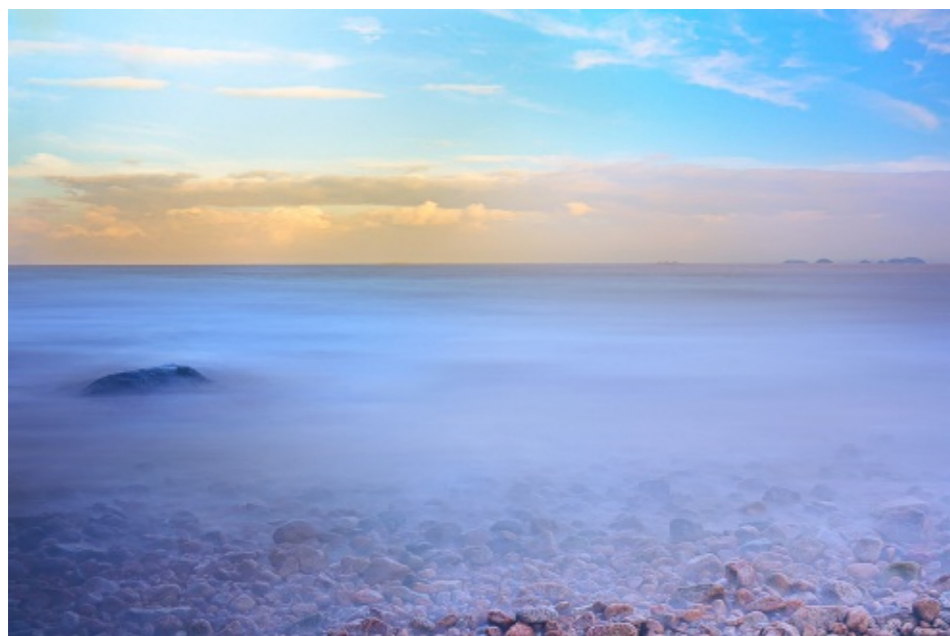


图 / 吕大江

条线明确一个产品或系统，集中开发，尽早实施，投入生产，然后在此基础上运用积累的经验教训，进一步完善相关系统，或者再进一步开发其他系统，最初系统的开发和建设，就好比是整个建筑的主体工程，主体工程建好了，队伍也壮大和磨合好了，能力和信心也提高了。

为了更好地落实该项工作，建议可采用“拿来主义”和“引进主义”的方式以更高的效率完成阶段性工作。例如，可以学习借鉴国内，甚至全球最为先进的技术、经验，引进成熟的系统加以改造加工，完成相关产品的研发和系统的改造。同时，也可以引进经验丰富的专家、骨干担任某些项目的负责人，以弥补在某些新业务和产品研发上经验的不足。同时，为了引进更为充分的智力资源，也可探索与国内外先进的互联网运营商等合作的模式，引入战略投资者，解决“资本”与“技术”，一箭双雕。

信息化银行的建设，应该立足当前，着眼长远，基于对未来科学技术的发展动向和最新前沿，例如移动互联网技术、物联网、区块链、大数据、云计算、人工智能和机器人等技术在信息化银行建设的过程中都需要考虑其影响和应用，立足“未来的银行”的智能化发展方向，立足未来中国经济转型的方向和趋势，探索新的盈利模式或商业模式，通过信息化银行建设这一途径探索出中国银行业服务小企业和小微企业的模式，将具有重要的历史意义。其中，利用互联网思维或平台化思维的模式，建立中小企业的服务平台，也可能是值得探索的方式之一。

在信息化银行建设的过程中，除了技术和系统，要紧密围绕“客户、服务、金融、风险”等几个关键词。信息化银行建设要仅仅围绕“以客户为中心”的理念不变，满足和提升客户需求、提高客户体验。作为服务行业的商业银行，通过信息化银行的建设要梳理和更新银行的服务理念，提高银行整体的服务能力。随着综合化经营趋势的演进，在信息化银行的建设过程中也可适当突破当前商业银行的传统业务，扩展思路，利用平台化思维提供更丰富的产品，结合个人生命周期的理论、企业或产业生命周期的理论，根据不同的阶段设计产品和系统。最后，在信息化银行的建设过程中，一定要“敬畏风险”，无论银行发展到哪一阶段，风险总是永恒的话题和主题，信息化银行的建设能够使得银行掌握更多的数据、信息，能帮助银行建立更先进、更及时的模型，但风险并不会消失，“分散风险、限额控制”，利用先进的技术防范欺诈风险、道德风险、合规风险、操作风险是时刻不能放松的要求。

尽管华润银行当前在银行业的各个方面的竞争优势并不明显，但我们要充分利用“后发优势”，树立“建立中国最优秀银行”的信心和勇气，既要有“咬定青山不放松”的战略定力和决心、坚持不懈的努力，也要有“争分夺秒、只争朝夕”的危机感，以最快的速度 and 执行力达成目标。✎

## › 润物无声·执行 ›



### 树立四种管理思维，推动信息化银行建设

陈星文 / 珠海管理部副总经理

随着信息科技的发展和产业跨界融合，未来银行业的竞争将日趋白热化，我行作为一个实力仍然较弱的城市商业银行，如果不能踏上信息科技的浪潮并借力突破，未来发展将会面临重大挑战。集团罗熹总经理为华润银行指出了一条未来发展之路——实施信息化银行发展战略。刘晓勇董事长、艾东行长等领导也在不同场合中对我行实施信息化银行战略的意义作了阐述。

所谓信息化银行，就是基于现代信息技术应用基础之上的，银行经营管理与服务模式的根本性改变，是一种崭新的、前瞻性经营思维和管理理念，是现代商业银行的未来发展之路，是华润银行发展的战略选择。实施信息化银行发展战略是解决华润银行现实发展瓶颈的迫切需要，是“突出重围”、实现跨越式发展的必然选择，是提升核心竞争力的有效途径。

实施信息化银行建设是一个庞大的系统工程，是银行经营管理模式的重大变革，是产品和服务流程的重塑再造，它涉及银行管理的各个方面，需要在思维理念、管理方式、组织架构、客群建设、产品开发、内部流程、获客营销、品牌建设推广、公共关系管理等各个环节进行检视、优化甚至颠覆再造。而在整个战略实施过程中，首要的是思维理念的重塑，我们至少应该要树立以下几种管理思维：客户至上思维、平台思维、极致思维、大数据思维，才能有效推动我行信息化银行建设进程。

#### 客户至上思维

所谓“客户至上思维”，就是“一切以客户为中心”，围绕客户的需求去开发产品和改



进服务和管理流程，要让客户随时随地随心地实现需求。尽管过去我们常常将“以客户为中心”作为口号，而实际上无论产品开发或服务流程上并没有真正践行这一老生常谈的原则，我们所研发推销的产品或者服务或者定价等，大多数仍是基于自身的条件或经营目标，并没有真正地抓住客户的需求和痛点。比如我们开发的信用贷产品，客户最喜欢的还款方式是随借随还，而我们却反而没有设定这种还款方式；又比如客户最迫切需要“一户通”之类的便捷方式统一管理各种不同的资产负债账户，而我们还迟迟没有为客户提供这种服务产品。因此，建设信息化

银行，就必须树立“客户至上”思维，以“一切为了客户”为出发点，对产品、服务、定价和营销推广、流程管理等各个环节进行彻底的检视和变革，才能真正抓住客户需求，培育起属于自身的忠实客户群。

### 平台思维

所谓平台，就是实现资源整合配置的生态圈，是价值链中对上下游资源具有强大影响力的核心中枢，它连接、平衡各方资源与利益，生态圈中各参与主体也通过它来提升和放大自己的价值，而平台自身亦通过建设

并开放平台、引入客户和流量，实现客户利益和自身利益的共享和双赢。国内外互联网巨头阿里、腾讯、苹果、脸书等就是通过平台商业模式取得成功的典型，在国内银行业内，中国工商银行在打造开放式金融平台探索方面卓有成效，比如通过自建网上商城，利用自身客户资源和品牌声誉，不但撮合了供求交易，还实现了将如分期付款之类的金融产品嵌入交易场景中，收集了海量数据，实现了多方共赢。我们建设信息化银行，就要将这种“开放、共享、共赢”的平台思维贯穿始终，要应用信息科学技术，建设高效开放的综合金融平台系统，一方面将金融产品或服务供需各方连接起来，高效撮合交易，促进资产高效流转，促进服务的双向交互高效完成；另一方面，在内部管理方面，打破过去内外部、各条线、各部门分割及信息不对称状态，实现信息数据的整合利用和互联互通，切实提升内部管理效能，全面提升核心竞争力。

### 极致思维

极致思维，就是要把产品、服务以及客户体验都做到极致，争取做到超越客户预期。对于银行业机构来说，极致思维既要把握住客户的核心需求，也绝不能忽略客户的微小需求。比如微信红包，之所以受欢迎，就是因为操作环节极其简单，一个完全不懂

互联网老年人都可以轻易学会。相比于我行网上银行在操作环节方面，不区分大小额度，转账流程复杂，一些简单功能如自动记录收款人信息等，也额外增加一个勾选环节，客户体验自然不好；又比如我行的客户管理系统等各种内部应用系统，大大小小的缺陷非常多，离极致水平存在非常大的差距。建设信息化银行，必须以极致的思维，想客户所想并想其所不能想。

### 大数据思维

在信息科技发展日新月异的今天，各种信息数据海量堆积，通过整合并分析这些庞大的数据，能够使银行深入了解客户的需求和状况，及时洞察客户需求，从而在精准地制定营销策略和计划，推出有针对性的产品和服务。在风险防范方面，亦可以通过数据加工分析，及时发现客户显性或隐性风险，从而实现自动预警，快速反应，采取有效措施。建设信息化银行，我们要用大数据思维指导管理和决策环节，从过去经验依赖转到数据支持上，通过数据分析应用，实现管理和决策的智能化、自动化、模型化和精准化。

正如刘晓勇董事长所言：“信息化银行建设是一个崭新的课题，也是一项长期的任务，不可能一蹴而就，需要集体的智慧和全行上下共同努力，才能真正落到实处。”



图 / 刘琛琛



## 突破时空限制，构筑以客户需求为中心的金融生态圈

——从基层管理人员角度出发浅谈对信息化银行的几点理解  
蓝航 / 东莞分行公司金融部总经理

当我用淘宝、京东手机移动客户端购物，使用支付宝、京东支付、财富通支付贷款的时候；当我在使用中国铁路APP购买高铁票，并在福田高铁站的自动信息处理终端上凭身份证直接取票的时候；当我餐饮埋单或要在百果园水果店购买水果，在7-11超市购买快消品直接打开手机进行微信、支付宝“滴”一声支付的时候；当我周边的旧同事在近几年陆续离开银行，坚决投身P2P平台、众筹平台、第三方财富管理机构、私募股权基金并做得风声水起的时候；当我在浏览头条新闻APP内容，我关心的内容及与我感兴趣的商品都自动推送到浏览的界面的时候，我突然感到一股切身的寒意：在上述的日常生活场景当中，银行在哪？它提供的产品和服务又有哪些？如果在上述的场景里银行并没有存在感或存在感不强，是否意味着银行在整个国民经济的核心作用在慢慢弱化？银行如果想恢复和延续在全国经济中的核心地位，从现在开始要采取何种做法来面对互联网金融一浪高过一浪的冲击？

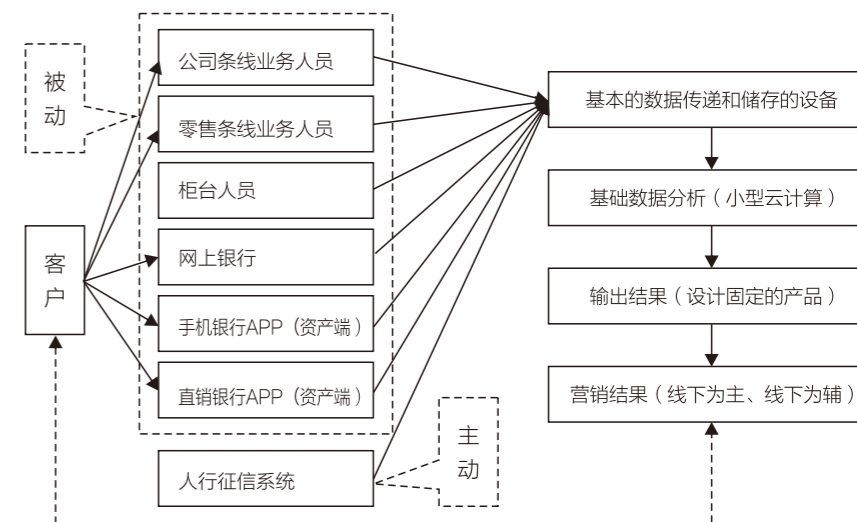
有了上述切肤之寒，我才更能感觉到集团和总行领导提出的“从银行信息化转向信息化银行”战略背后的真实考量：“如果无法阻止互联网金融这一巨人的脚步，不如我们也运用信息化的手段，使我行也融入这一浩浩荡荡的潮流里面，与巨人同行，最终也使得自己成为巨人”。

从银行基层管理和营销人员角度来看，他们对于整个银行组织诉求的核心是：银行如何更好更快地满足我行客户的需求，帮客户赚到钱，银行和营销人员都从中获取收益。

一个成功的信息化银行顶层设计一定是以解决上述诉求为出发点，完善信息（数据）传递和储存的设备（硬件），建立植入了风险控制参数的数据分析和结果验证的各类模型（软件，云计算），最终输出结果并设置线上线下执行输出结果的处理流程。

信息化银行按系统解决客户需求的能动性可分为三个层次：被动、半主动、主动。

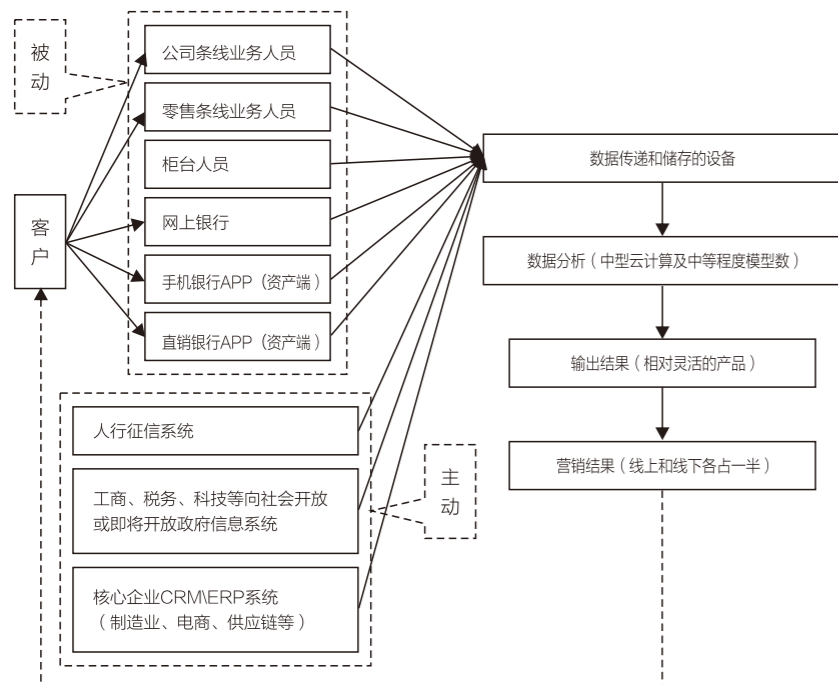
### 一、信息化银行的被动阶段特征图示如下：



#### 在此阶段有几个特征：

1. 所有数据的输入渠道为被动的（除了人行征信系统为银行直联外），为客户主动输入，我行被动获取；
2. 数据的数量有限，年限较短（最长只有5年），只具有供短期数据分析的价值；
3. 数据的传输、储存系统只具有基本的功能；
4. 数据的分析即云计算谈不上大数据分析，只具有基本的分析功能和有限的分析模型；
5. 数据分析后输出的结果可以供基本产品设计之用；
6. 在产品的推广方面，仍然更多依赖线下渠道。

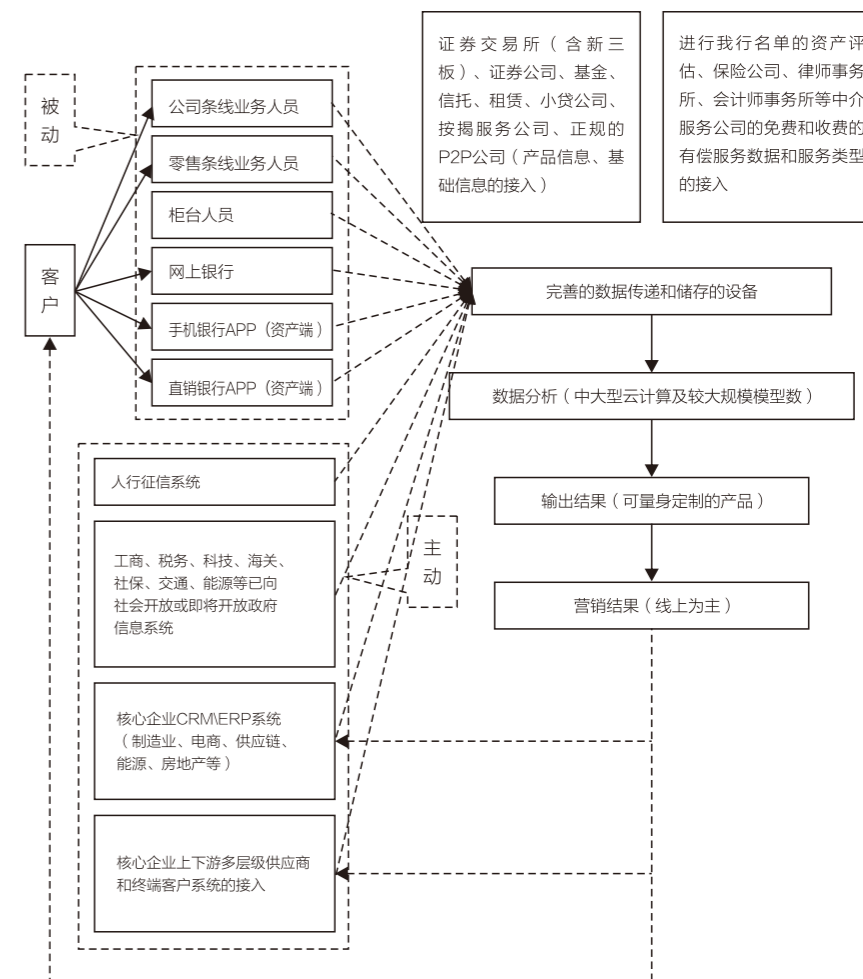
## 二、信息化银行的半主动特征图如下：



### 在此阶段有几个特征：

1. 数据的输入渠道有被动、有主动；
2. 数据的数量达到一定量积累，年限适中（数据至少可达10年或以上），可供一个经济周期内中短期数据的分析；
3. 数据的传输、储存系统初步健全；
4. 数据的分析即云计算仍谈不上大数据分析，但分析功能已相对细化，我行已组建基本的数据分析师团队，针对不同类型客户自行设置了一定量的分析模型，且这些模型经过了一定数据和结果的验证；
5. 数据分析后输出的结果可以供设计相对灵活的产品之用；
6. 在产品的推广方面，已不再全部依赖线下渠道，线下渠道维持一定数量，不再进行无效扩张。

## 三、信息化银行的主动特征图如下：



### 在此阶段有几个特征：

1. 数据的输入渠道基本以主动获取为主，同时数据的渠道延伸到证券交易所，股权交易机构、政府机构对外公开信息的自动获取和社会中介机构信息的自动获取和有偿

服务服务系统的接入（这已形成一个初级的金融生态圈）；

2. 数据的数量达到大规模的积累，达到一定年限（数据至少可达15年或以上），可供一个或以上的经济周期内中长期

数据的分析；

3. 数据的传输、储存系统完善；

4. 数据的分析即云计算已达到大数据分析，但分析板块功能齐全，我行已组建按行业细分达到一定数量的专业数据分析师团队，已成功设计并经过验证的大量的细分模型，同时可随时因应客户需求和数据的变化来新建和调整分析模型；

5. 数据分析后输出的结果可以供客户量身定做之用；

6. 在产品的推广方面，基本全在线上解决，线下渠道实施区域中心化，严控新增线下网点，对存量网点进行调整、减少无效网点，并赋予网点为线上渠道的一个风控节点

点新的职责。

信息化银行，是指通过革命性的互联网技术这一手段，使得客户的信息和反映的问题可视化，银行凭此突破时空的限制，达到任何时候都能对处于任何地方的客户的信息主动做出分析并实时提出解决的方案，并以达到上述目标为目的来全面改造银行内部的架构、业务流程、人员结构、网点分布等。当发展到信息化银行的高端阶段，则会在整个银行的信息化平台上形成一个金融生态圈，该金融生态圈将赋予银行持续而充满竞争力的优势，正如现在的苹果，腾讯，也正如正在路上的乐视，以及正在为此而努力的小米和华为一样。☘



图 / 叶青



## 落实信息化银行发展战略 提升银行核心竞争力

陈凯文 / 东莞分行法律合规部总经理

华润银行自2011年更名以来，走过了一条坎坷的发展道路，虽然从城商行后进挤到中间，但正如集团总经理罗熹指出的那样，目前的经营发展存在“四少”问题，即资金少、客户少、网点少、盈利少。为破解银行目前的发展困局，集团党委明确了建设信息化银行的发展战略，要求金控和银行抓紧落实。

集团总经理罗熹在华润银行调研时作重要讲话，指出建设信息化银行既符合经济社会发展的趋势，又能借助集团实业布局的优势，是解决“四少”问题的现实选择和长远发展的康庄大道。

华润银行董事长刘晓勇在传达贯彻罗熹总经理的讲话时提出了我行信息化银行建设的“六大标准”、“五项能力”和“四个抓手”，为我行建设信息化银行指明了路径和方法。

下面就本人学习罗熹总经理和刘晓勇董事长的讲话精神，结合本人在华润银行5年的工作经验，谈一些体会和想法：

一、建设信息化银行，其本质是通过各种手段，及时对信息进行反馈，提升银行的决策能力和效率，进而提升银行核心竞争力，推动银行业务的发展。

2014年证监会推出“融资融券”业务，助推A股发展，对市场信息反应灵敏的几大行及一些股份制商业银行，抓住这个机遇，大力发展“融资融券”业务，取得了很好的业绩。而华润银行到2015年4、5月份才开始推动此项业务，不仅没有赶上融资融券“吃肉喝酒”的好时光，反而差点卷入6、7月份的股灾。由此可见，能否对信息作迅速正确的应对，将决定银行的核心竞争力的强弱。

二、建设信息化银行，对华润银行来说，首先要升级完善核心系统的各项功能和应用，这是基础中的基础。

我们的核心系统自2012年1.0版本上线以来，虽经几次修订、升级，但仍然存在不少问题：一是核心系统客户基础信息录入要求高，如职业、证照地址、通讯地址、联系人及联系电话等均有按要求填写和录入，但从该系统提取这些数据时，系统反映慢，提取出的数据也比较混乱；二是系统不稳定，经常死机；三是部分查询功能未能有效配合监管政策落地。如按银监新规，同一代理人在同一网点代理开卡张数不得超过3张。系统目前无法对该规定进行硬性控制，只能靠柜员人工记忆，容易出现纰漏；四是核心系统与报表系统、信贷系统、票据系统存在数据不同步、不一致的情况，不但增加数据核对的工作量，而且容易产生模糊，操作者不确定应以哪个系统的数据为准。

核心系统关系到我行处理业务的水平、能力和效率，直接关联客户体验及客户口碑，是我们核心竞争力的直接体现。令人欣慰的是，总行的流程银行项目已经启动，最快年底或明年即可以上线，希望能够克服核心系统这几年的缺点，达到新的高度，夯实我行各项业务的基础，助力提升我行的核心竞争力。

三、建设信息化银行，还需将分散的各个系统互联互通，减少重复劳动，提高工作效率，促进中后台各项业务畅顺化。

目前银行有核心生产系统、信贷审批系统、财务财管系统、人力资源系统、邮

箱系统、档案管理系统、固定资产管理系统、机构管理系统、IT运维系统、金融市场交易系统、个贷审批系统、运营系统等十几个系统，大多数系统是独立开发独立运作的，相互不开放，没有实现互联互通。在工作中往往要退出这个系统才能上另外一个系统，不仅每个人要记多个用户名和密码，而且每个系统数据和信息之间不能相互配比使用，造成很大的浪费，极大制约了我行业务的发展，降低了我行的核心竞争力。如果能将所有系统整合到一个平台上互联互通，将发挥1+1>2的效果，全方位提升风险控制、业务办理、数据信息分析应对的能力，提高服务质量和效率，进而创新业务机会，实现银行核心竞争力的提升。各个系统的整合就是真正实现信息技术与银行的经营理念、核心业务的管理方式和客户服务的高度融合，使银行真正具有灵活协调、提高战略决策的响应力。

华润银行建设信息化银行的路途很长，我们不仅要完成银行的信息化，还要完成从银行信息化到信息化银行的转变。这个转变过程是从内向外到从外向内的转变；从提高效率、降低成本到促进经营模式升级的转变；从借助技术手段实现业务应用到挖掘信息创造价值应用的转变。我们要从信息化的基础做起，借助流程银行的上线，全面提升我行的核心竞争力。■



## 信息化是银行迈向未来的必然选择

陈兆俊 / 投资银行部

在现今互联网时代的大背景下，商业银行必须加快向信息化银行转型，打造核心竞争力，才能在未来发展中保持可持续的战略优势。

信息化银行的特征可以归纳为5个“I”，即信息共享（Information-Sharing）、互联互通（Interconnected）、整合创新（Integrated）、智慧管理（Intelligent）和价值创造（Increment-Valued）。基于这“五大特征”，商业银行应当从金融服务的本质出发，充分发挥自身资金雄厚、信誉度高、风险控制模式成熟等优势，积极运用互联网思维，牢牢抓住平台、数据、金融这三大关键要素，科学谋划、系统推进信息化银行建设。

### 信息化基础设施建设

在信息化银行建设过程中，迫切需要解决的是“数据在哪里”和“数据如何使用”的问题，也就是要通过通过对数据的分析挖掘，让大家知道所需要的数据在哪里，用什么方法找到这些数据。可以采取建立面向结构化数据的数据仓库和面向非结构化数据的信息库，搭建起包含通用查询、数据挖掘、大数据分析、灵活检索等多种工具在内的大数据分析服务体系，并将数据的检索分析服务嵌入各专业系统，使得业务人员可直接在各自的专业系统中，根据分级授权情况查询和使用数据，满足用户差异化数据分析使用的需要。同时，建立包括数据分析师和专业分析师在内的分析师团队，并打造配套的业务交叉营销和精确营销支持机制。信息化银行建设的重点在于价值创造，依托先进的数据挖掘技术和优秀的分析师团队，将数据价值提升为银行的经营核心和创新来源。

### 信息化经营

随着人们社会交往、消费方式等互联网化以及更多传统企业向电商或半电商企业转型，商业银行需要打造一个开放型、综合化的金融平台，将各个节点、企业和个人的交易信息、金融信息、物流信息等在内的所有信息储存在这个平台上，形成一个个集成电路板一样纵横

交错的信息网，再经过大数据处理和数学建模分析，从中发现市场机会。同时，采取普惠金融和差异化服务相结合，全方位改进服务和客户体验，拓展对公客户供应链金融服务，基于现金流分析实现客户资金预算管理和评级认定；整合各业务领域的研究成果及信息，为高端客户提供信息中介服务，主动推送及定制市场要闻、市场日评等各类专业信息等等，这都是优秀信息化银行的特征。

### 信息化管理

采用信息化手段实现集团各单元更深层次的战略联动与协同。建立统一口径的考核评价标准和绩效管理体系，按照“应用架构统一、数据信息共享、前中后台分离、多机构共享应用”的原则，打造资产管理业务的集中运营、监控和管理体系，这将有力支持全集团的集约化经营和精细化管理。

信息化银行建设不仅仅是一项信息技术革新，更重要的是一种经营理念和思维方式的革命，在技术变革的外部驱动和转型发展的内生需要相互作用下，加快转变发展方式，寻找可持续发展的新路径，这样才能在新一轮技术变革与银行发展模式重构中赢得主动、赢得未来。🔗



图 / 叶青



## 零售客户产品的营销信息化探索

王楚丹 / 珠海管理部

随着互联网和移动互联网的发展，人们线上生活的时间占比越来越长，线上营销也成为所有企业不可忽视的一个新的发展方向。曾经，商场、电台、电视由于其高人群关注度而成为营销平台，现在网络依托更高的关注度可能会成为下一个营销平台。

根据科特勒的4P营销理论，产品、价格、推广和渠道是营销的4个核心领域，针对零售客户产品的特点，信息化发展最快的营销领域将会是推广和渠道这两个方面。珠海管理部零售银行部紧跟社会发展趋势，亦在推广和渠道两个方面进行了信息化的创新。

首先，在推广方面，珠海管理部零售银行部升级了微信公众平台，在平台内形成了3\*5的菜单界面，三大菜单分别是“我要贷款”、“华润888”以及“我要优惠”；增加的新模块和功能有：贵宾认证、现场激活、积分体系及兑换、华润888活动、线上贷款申请入口、小游戏等。升级后的公众平台已有关注粉丝60000余人。我行的所有推广信息都可通过公众平台快速有效地传达给这60000余名粉丝，提高推广效率并降低推广成本，也为客户带来了便捷体验。

其次，借助微信平台，珠海管理部零售

银行部推出“华润888”系列活动，通过游戏的形式让客户参与到优惠活动中。通过游戏的形式增加客户的参与度和互动性，并借助微信平台的分享功能，让活动信息的传播速度更快，范围更广。

信贷是传统银行业务的重中之重，面对利率市场化、利差收窄压力以及来自竞争者的压力，传统银行纷纷推出创新业务，将信贷产品搬至线上。珠海管理部零售银行部的线上贷款平台也应运而生，客户可以用手机直接进行贷款申请。运用线上贷款申请工具这一互联网金融手段，通过全员专属二维码、后台自动筛选客户信息、短信通知等功能，构建个人信用贷款线上申请平台。利用互联网特有的分享属性，个人专属二维码可实现微信群、朋友圈等线上渠道的病毒式营销，只需要配上图和广告语，就能以零广告成本把信贷广告分享给好友，提升渠道的覆盖广度和推荐销售比例。

随着互联网空间的营销竞争的不断加剧，未来需要更富有创意的线上活动方案、更贴合客户需求的线上产品和渠道才能使银行在竞争中不断地向前发展。🔗



## 群策群力，共建信息化银行

郑轶 / 广州分行法律合规部

广州分行的信息化银行建设始终围绕着“经营”这一核心展开，一方面充分利用总行的信息化平台，另一方面也根据自身管理需要，采取一些方式方法，实现信息的联通共享，利于各部门自身的管理和部门间的沟通。

在这种思路的指导下，广州分行积极运用信息思维，依照自身管理需要，在分行行长张宏山的指示下，由分行副行长严金华独立设计程序，开发了广州分行公司业务项目管理系统，该系统现已投入使用。

此前，广州分行通过excel表手工统计的方式报告公司项目进展，即每周各团队将本团队项目情况填写入特定excel表格，再交给公司部，由公司部统计汇总后交给行领导审阅。这种方式耗时多，占用大量人力物力，而且容易出错，效率较低。公司业务项目管理系统开发运用有效地改善了这种情况，具有如下优点：

### 全面的项目信息

通过公司业务项目管理系统，可以阅览分行公司业务每个项目的全部信息，包括该项目基本要素、进度、相关部门答复等，有助于业务管理部门实时跟进项目进展，及时采取措施推动业务发展。

### 多维度的查询方式

为系统设置了多维度查询方式，使用人不仅可以按团队、按客户经理查询，还可以按照项目标识查询，如按照项目进度查询，包括继续跟踪，已出账，终止项目；按项目种类

查询，包括重点项目，其他项目，投行重点项目等。不同项目状态采用不同颜色标示，一目了然。

### 及时跟新项目情况

客户经理更新项目信息时，系统自动生成相应日期，公司业务管理部门可以清晰地了解项目进度、客户经理每周工作进展、开展业务需要的支持等内容，并及时将相关要求、反馈便捷地传递给每个客户经理，对项目进行督办，及时地接收到管理部门对其手头项目的指示和要求，提升业务效率。

### 实时的统计分析功能

通过该系统，财务部门能够掌握分行重大项目的落地情况，对分行财务收支变动进行实时追踪，而且能够实时统计分析各种财务报表和客户经理的业务变动情况，有利于分行加强客户经理管理和提升财务对业务条线的信息传送及决策建议功能。

目前，广州分行上至分行管理层，下至各业务条线员工，每个人都有自己的系统账号，均能通过系统实时更新、共享信息，并及时反馈，公司业务项目管理水平和效率有了极大地提高。

除此之外，广州分行还积极利用现有资源，开展业务基础信息的积累、整合、挖掘和共享活动，即信息简报，该简报分为宏观经济要闻和专业信息两大部分。各业务部门充分利用互联网信息化的优势，积累、整合、挖掘业务基础信息，并在每个工作日的上午利用各微信工作群向全体员工推送经汇集整合的经济信息简报。目前，广州分行已将经济简报汇集成库，不仅能实时汇集整合共享信息，而且也能便捷地搜索查询往期信息。通过微信平台的信息传播，分行员工能够及时掌握当前经济形势、业务动态，把握方向，助力业务发展。通过分行对信息的汇集、整合、挖掘和共享，可以支持产品快速创新，提升以客户为中心的精准营销和差异化客户服务能力，增强风险防控的实时性、前瞻性和系统性，推动业务向信息化、精细化管理转型。

建设信息化银行是我行“突出重围”，实现跨越式发展的必由之路。今后，广州分行将紧跟总行信息化建设的步伐，依靠总行信息化建设的成果，并在此基础上，运用信息思维，主动思考，利用全分行的力量，群策群力，推动分行的信息化建设。✎



## 信息化银行下的直销银行探索

何鹏 / 深圳分行投资银行部

许多银行人都有着这样深刻的感受，以往大排场龙的客户现在变得屈指可数，越来越多的客户选择通过互联网获取银行服务。

互联网之所以对银行造成了巨大的冲击，根本在于其通过产品使用高频的优势跨界推出门槛极低、使用极其便利的金融服务，传统银行却在本次浪潮中愈来愈通道化，不仅线下网点成为累赘，线上不知资金去向，更可怕的是年轻一代客户前往银行获取金融服务的习惯逐渐崩塌，这让银行如坐针毡。

于是，大量银行开始纷纷涉足直销银行，希冀在与互联网企业的竞争中扳回一城。

2014年3月，我行直销银行上线，客户主要通过手机获取我行产品和服务。页面简单明了，操作便捷，理财产品更新速度快，但目前功能相对单一，难以支撑起我行信息化银行的需要。

众所周知，未来金融服务将是一场为客户提供优质服务的数字战役。因此，从一名华润直销银行普通用户的角度出发，建议我行直销银行从各方面提

升综合金融服务能力，为我行信息化银行探索道路：

### 一、深耕华润，做大基础客户群

目前集团员工达50余万人，并拥有万家3000多万会员，燃气2000多万家庭，置地100多万用户等优质客户资源，这本身就是一块巨大的亟待挖掘的“宝藏”。华润直销银行可迅速拓展至华润各利润中心，并逐渐向更为庞大的华润上下游企业渗透，形成一定的知名度和客户基础。

### 二、借力微信，拥抱移动互联网

我行直销银行可充分借力微信真实的人际关系链，以巧妙的方式撬动市场。比方说允许已开通微信支付的微信用户通过微信免费注册就可直接登录华润直销银行，或加快与腾讯理财通合作，将我行直销银行产品与理财通无缝对接，或将理财通服务嵌入直销银行产品内，直面8亿微信用户，并努力成为首批微信小程序标杆企业，抢占市场先机。

### 三、拓展多元场景，打造直销银行+

如今获取银行新用户越来越难，成本越来越高。华润直销银行可与华润各大利润中心、合作伙伴携手，通过营造场景，变场景为入口，将日常的金融服务融入场景化的需求中，构建场景化金融：

**直销银行+地产：**直销银行可与华润置地等地产企业合作，将理财与购房结合在一起，用户只需每月固定购买直销银行理财产品，即可享受理财收益与购房折扣双重福利；

**直销银行+消费：**凡是华润直销银行的

用户，在华润万家、OLE等指定合作企业使用直销银行付款时，均可享受每单折扣优惠，为人们提供一种轻松便捷的优惠方式；

**直销银行+健康：**直销银行与运动监测可穿戴智能设备相连，行走的每一步都可兑换成积分，积分越高，直销银行给予客户的理财产品利率就越高，通过此举帮助客户实现快乐理财、健康生活；

**直销银行+旅游：**用户购买直销银行任何一款理财产品除了可以获得银行理财产品收益外，还可以免费获赠一定价值的旅游产品，让客户带着好心情回家！

**直销银行+生活：**直销银行可为客户提

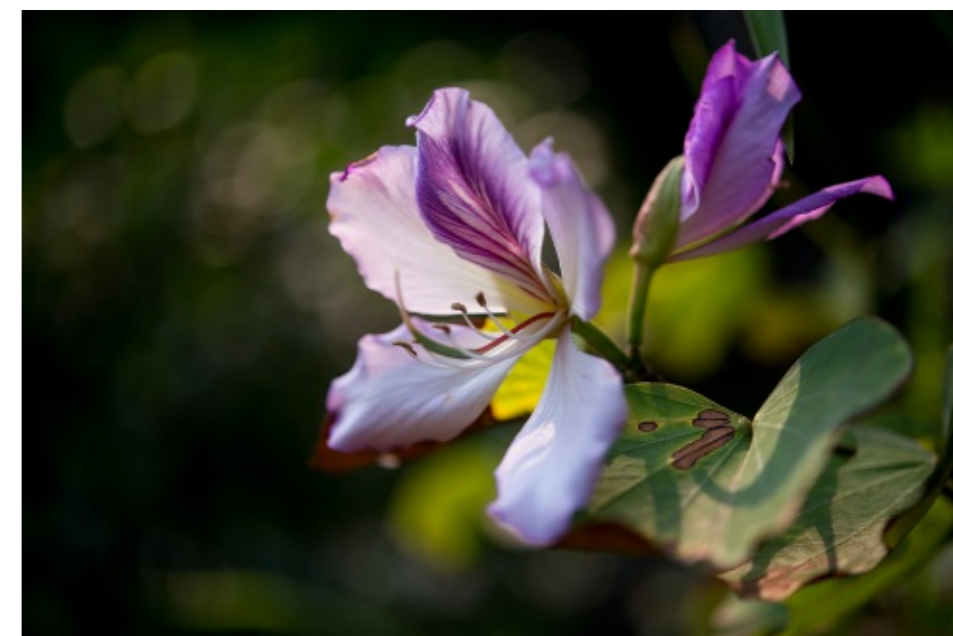


图 / 叶青



供包括水、电、煤、话费充值等生活缴费以及火车票、机票、挂号、商品购买等支付功能，成为富有场景化的综合金融生活平台；

直销银行+情感：可推出提供给情侣专享的爱情版理财、父母为子女购买的亲子理财，用户自主确定理财主题达成目标后会短信提醒的自定义理财等等，赋予直销银行更多的情感色彩，让用户的理财旅途更添趣味……

#### 四、发力农村理财市场，大有可为

农村居民多是老年人、妇女和未成年人，其中老年人和妇女这两大群体都有一定的财富积累，却因各种原因较少购买银行理财产品。我行直销银行可依托华润信誉，研究如何将直销银行快速嵌入到田间地头，打开这片巨大的“蓝海市场”。

#### 五、产品娱乐化，让直销银行更有趣

界面个性化：建议开放客户可根据个人喜好选择不同的界面主题模板的权限，甚至可以添加自己喜欢的音乐等等；

积分兑换：客户在我行直销银行购买理财的金额可换算成积分，并支持兑换礼品或其他奖励。每次登陆直销银行界面都会弹出积分提示功能，显示客户今天您的积分击败全国多少位直销银行用户，全国前十名的用户还可获得大奖，以此提升客户购买我行直销银行理财产品的欲望；

打造粉丝：直销银行开辟达人板块，云集理财达人，用户不仅可以通过订阅达人来了解理财技巧，可实时与达人互动、在线直播，实现点对点服务；

社交理财：接收赠送双方均下载我行直销银行，一方购买完成直销银行理财后，就可以给自己的父母好友选择转送该理财收益，到期兑现收益后还可通过微信、微博、QQ等多渠道分享推送；

买理财送礼品：直销银行可探索将现金收益与实物礼品一体化，客户可因个人喜好，选择投资不同实物礼品（如月饼、牛奶、大米、蛋糕、茶叶等）为主题的直销银行产品。

#### 六、紧跟时代潮流，构建创新服务模式

直销银行可向全国所有银行从业人员开放认证，客户有个人贷款需求可通过直销银行搜索离他距离最近的个贷客户经理，个贷客户经理可第一时间给予线上或线下聊天和解答，既方便了客户，也降低了银行营销人员的获客成本，打造“银行优步”；

VR技术作为目前最受追捧的科技潮流，如客户戴上头戴显示器设备，就可以实现顾客与银行职员虚拟互动，方便更多非我行网点覆盖的客户也能享受到包括直销银行在内的华润创新金融服务体验；

与手机厂商的渠道合作是直销银行推广的最优选择。通过与各手机品牌达成战略合作、利益分成等合作方式换取各手机厂商在

其智能手机中预装我行直销银行。这不仅能为直销银行带来可观的亿级用户量入口和日活跃用户数，其商业变现前景更有望一片大好。

#### 七、不忘初心，安全优先

商业银行的核心能力在于对风险的管控，这是互联网企业在短时间内难以撼动的优势，也是社会大众对银行信赖的基石。

因此，保障客户资金与信息安全是直销银行创新发展的重要前提。让每一位客户在直销银行内都能安全的获得收益，满载而归，这比任何广告都更具说服力。

直销银行未来是怎样的，是做金融领域的搜索平台，还是提供精选的金融信息服务，大数据分析抑或是广告推送……

不管华润直销银行是以哪种形态呈现，相信未来的直销银行一定是一个提供优质银行服务的入口，是我行信息化银行的重要组成部分。它既能让客户更便捷的享受到华润银行高品质的金融服务，又能帮助我行更好的了解自己的客户，从而挖掘出更多创新业态，形成一个充满生机和活力的直销银行金融生态圈。

充满着无限魅力的华润直销银行，让我们一起去探索它更多的可能性。👉



图 / 周晓辉



## 基于员工视角 浅谈“建设信息化银行”

林琛 / 惠州分行财务与运营部

开篇题：几年前凭证经验开长途路线的司机们，一定不会想到，若干年后只需要打开手机导航APP，新手上路不需经验也能精准到达目的地，这便是大数据的贡献，信息化的结晶。

近几年各种手机APP如雨后春笋现在大众的视线中，并受到广泛运用，大数据引领时代的发展正在成为当今世界的共识，如何利用大数据对于现代企业发展至关重要。以往信息不对称导致的不良竞争，混乱的市场秩序，都将在这场变革中连根刨起。银行业作为传统的服务行业，已严重与大数据脱媒，在互联网兴起以后，建设信息化银行成一项迫在眉睫又任重道远的任务。

信息化银行成为华润银行的一股清流，正准备流向华润银行这棵大树的每一片叶子的脉络上。作为这棵大树上的一片叶子——普通员工，又应该如何定位自己的角色，在这一场变革中发挥自己的作用呢？

作为大树上的一片叶子，不只是吸收大树所传递过来的能量，更要依靠自身的作用来维持这棵大树的生长。银行是服务业，客

户需求和体验是衡量的标准，作为服务的主体——普通员工，实际操作中直面客户群，易于了解客户的真实意愿与需求，是客户与银行之间的纽带。传统银行业服务在客户日益庞大复杂的需求中显得捉襟见肘，排队长，手续繁杂，效率慢等。我们是否可以运用网上预约，使客户足不出户就能轻松进行等号，时时查看排队情况，减少等待时间。同时又能够作为数据收集的渠道，扩充银行信息数据库，使银行能够了解客户需求，柜台可以根据时间段上需求的情况针对性地开立专项服务窗口，提高业务办理的效率。办理业务时员工又能根据客户办理的业务进行大数据分析，总结出客户可能需要的理财，存款，贷款，保险等其他业务情况，有针对性地询问客户需求，提供服务，开发客户的未知需求，提升客户粘性。

在大数据时代初步建设的过程中，数据显示与真实情况难免存在差异，需要经过一段时间的逐渐矫正，这期间，基层员工可以通过自身经验以及客户的体验积极向单位反馈，及时纠正原始数据中不合理、不真实的地方，在平凡的岗位上发挥重要作用。👉



## 华润银行人与信息化银行

赵婕 / 中山分行法律合规部

或曰：何为信息化银行？

余曰：信息化银行，华润人之希望也。六标准、五能力、四抓手，华润银行信息化建设之重点也。

或曰：信息化银行建设，何以为之？

余曰：信息化银行大计，重在员工。

为信息化银行之华润人，励志当先。立志为信息化建设，志当如金，可炼不夺其焰；志当如石，可破不摧其坚。立志为信息化建设，当以客户体验为重：视客户需求为己任，主次分明；以服务客户为中心，孜孜不倦。

为信息化银行之华润人，技能为要。信息化建设若登山，技能乃为绳，无绳则见山徒手；信息化建设若渡河，技能乃为舟，无舟则望洋兴叹。欲得技能，贵在集思广益，群策群力，由表及里，由浅入深，去粗取精，升华为理。

为信息化银行之华润人，重在创新。古有汤之《盘铭》曰：“苟日新，日日新，又日新”，今亦有华润人“另辟蹊径求跨越式发展”。建设信息化银行者，理应舍旧理念辟新思维，弃传统观念束缚、破固守模式瓶颈；整合零散数据集中管理，搭建万千网络信息共享。信息化银行伟业，贵有创新者。

信息化银行战略，任重道远。华润银行需人才，视才若宝；信息化建设需栋梁，若渴求贤。今逢华润银行改革之盛世，如此机遇，何能无为？必当共谋跨越式发展大计，振兴华润银行辉煌光芒，化市场严酷挑战为有利机遇，看我千百华润人重任在肩。

奋起哉，华润人：创新发展，再次起航，必以信息化银行之战略创新篇！👉

## 谈“建设信息化银行”节选



**徐 斌**  
东莞分行风险管理部  
总经理

建设信息化银行，风险管理的手段也要与时俱进，实现信息化的风险管理，其中以下两方面是发展方向：

首先是业务审批的自动化。信息化银行在审批机制上，必须依托互联网、大数据和云计算技术，将众多信息点汇聚为几项关键指标，建立起标准化产品和评估识别模型，实行在线批量审批模式，促进审批效率的有效提升，切实改善客户体验。



**吴爱华**  
东莞分行财务与会计部  
总经理

在经营层面，随着人们社会交往、消费方式等线上化以及更多传统企业向电商或半电商企业转型，商业银行需要打造一个开放型、综合化的金融平台，将客户的身份信息、交易信息、金融信

其次是风险控制的模型化。信息化银行在风险管控上，必须充分利用数据挖掘和模型分析工具，智能分析海量的结构化和非结构化数据，依此评估风险、识别风险、控制风险、选择客户，改变过去银行风控管理更多依赖主观经验和直觉的状况，实现复杂环境下科学的、有效的风险识别和风险管理。

信息化的风险管理核心就是改变以往的靠经验的风险管理，信息化银行更多的是通过大数据进行风险模型的分析，以解决信息不对称的问题，并更好的利用信息不对称，实现现有经济大环境下的低风险、高收益。

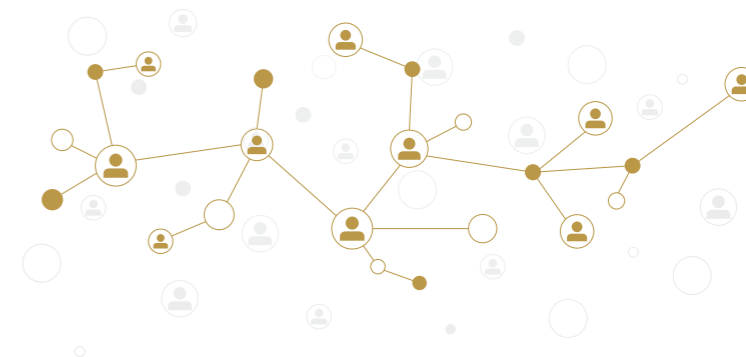
息及物流信息等储存在这个平台上，形成纵横交错的信息网，通过大数据处理和数学建模分析，从中发现市场机会。如：全面改进客户服务和提升客户体验，拓展客户上下游供应链金融服务，基于现金流分析实现客户资金预算管理和评级认定；整合各业务领域的研究成果及信息，为高端客户提供信息中介服务，主动推送及定制市场要闻、市场日评等各类专业信息等。



**严小红**  
惠州分行法律合规部  
助理总经理

在零售业务方面，可以根据客户历史交易数据、资金结构数据等对客户进行细化管理，并通过对客户线上线下消费行为变化、资金变化数据以及社会关系等外部非结构化数据的分析，洞察客户金融行为、消费偏好及生活方式，发掘客户已知甚至是潜在的金融需求，做到比客户更了解客户，比客户更懂得客

户，从而实施金融产品的精准营销和个性化的产品开发，从简单的推销产品向深度经营客户转变。在对公业务方面，可以通过产融结合云平台、供应网金融平台等，利用大数据技术对集团产融客户、供应链核心企业及上下游企业的信息流、物流、资金流等数据进行关联分析，深入挖掘数据背后的价值，不仅能掌握一个产融客户或供应链核心企业的整体经营状况，作为判断市场、发现业务机会并开展精准营销的依据，还可了解掌握整个行业的发展趋势，支持业务产品快速创新，引导业务发展方向。



**熊辉强**  
东莞分行财务与运营部

建立“以客户为中心”的金融产品和服务渠道体系，提高银行服务水平。大力加强基于信息技术的金融创新，提高产品创新能力，实现由“产品为中心”向“以

客户为中心”的转变。采用先进灵活的应用体系架构，加快应用整合，支持业务流程再造，缩短系统开发周期，提高产品交付能力。进一步完善、拓展银行的服务渠道，提供方便、快捷、个性化的客户服务。加快渠道整合步伐，实现产品“一次开发，多渠道部署”，以降低开发及部署成本、加快产品投产速度、提高客户满意度、增强市场竞争力。

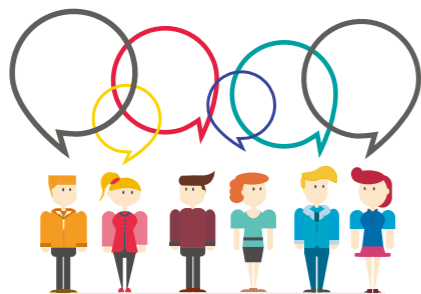


**郑哲远**

中山分行 开发区社区支行

建设信息化银行的初期目标即是建设高效的集团产业客户数据共享平台。在集团产业客户海量的数据面前，一方面，银行方可对集团客户信息等进行收集、储存和处理，对数据进行归纳性的

分析，使之充分发挥，并成为有利用价值的信息，为银行在判断市场、发现价格、评估风险、配置资源等方面提供决策支持。另一方面，随着人们生活信息化的变革，银行与客户的沟通方式同样也发生了翻天覆地的变化，银行方可以通过对集团产业客户数据挖掘，对客户的行为特点进行分析，从而开发出针对性较强的产品和服务，制定更加切合的价格体系，达到事半功倍的效果。



**吴庆仪**

佛山分行公司金融部

信息化银行是方向，是目标，是一种思维方式，银行经营管理与服务模式要顺应信息化银行的发展而做出相应改变。我们可通过构建信息化银行，在互联网的大背景下，将网络思维与长期积累的融资作业、信贷管理经验、专业团队有机结合起

来，运用好大数据挖掘分析来识别风险和加强管理。例如：客户营销方面，营销团队可将收集到的客户信息，整理集中到相关部门，相关部门进行数据分析，将洞察到的客户金融行为、风险偏好和消费模式反馈至营销团队，以便营销团队更好判断。业务审批方面，利用互联网、大数据和云计算技术的强大数据处理能力，将众多信息点汇聚为几项关键指标，建立评估识别模型，促进审批效率的有效提升，从而提升服务等。



**严红胜**

珠海管理部 安全保卫部

创建安全保卫工作信息化平台主要包括：一是将银行所有要害部位、营业网点、自助设备的安防、消防设施建设、物理防护设施设备和隐蔽工程监督纳入安全管理信息化管理。例如将安防建设图纸制作成永久电子档案，对建设的安防设备标示清晰，用鼠标点击相应位置弹出建设相关资料和设备的型号、有效期限及建设资料。二是将监控、消防、110报警系统电

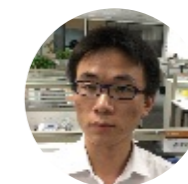
子技术的应用，系统检查测试、银行业务操作风险规范管理纳入安全信息化管理平台。例如通过创建安全保卫管理信息化平台，相关职能部门可以通过平台随时调阅监控主机登录日志检查支行执行情况，业务部门通过平台对柜面业务情况进行监督检查或通过平台回放抽查业务合规制度执行情况。三是将员工安全教育培训、应急预案演练、每月安全信息，通过安全保卫信息平台进行报送，例如监管机关要求每月必须对员工开展安全教育一次，支行可以将组织员工学习、演练的文字记录、图片直接上传到信息平台，确保安全教育培训工作落到实处。



**朱 晔**

珠海管理部 财务会计部

信息化在银行会计核算中的目标应为：以最简单的方式录入凭证要素（例如扫描），系统依托日益成熟的计算机技术和网络传输技术，把一笔业务拆分成多个不同的业务要素，由专业人员随机处理不同的业务要素，最终由系统根据拆分的业务要素组装成一笔完整的业务，根据记账规则完成账务处理。在数据量巨大的数据库中，银行会计核算系统通过分类、排序、查找、分析等方式，以简单的方式将所需的数据呈现在数据需求者的面前。



**康明皇**

投资银行部

资产证券化系统的建设符合刘晓勇董事长提出的信息化银行建设的“六大标准”。资产证券化系统实现了业务审批的自动化，各部门通过资产证券化系统对证券化业务实现统一管理，提高了审批效率；证券化系统将证券化业务过程中的风险嵌入其中，降低了业务风险；证券化系统可以沟通内部机构、外部机构与投资者，使沟通机制畅通化。相信证券化系统能为我行未来的发展贡献一份力量。

# > 它山之石·博闻 >

## 从银行信息化到信息化银行

姜建清 / 中国工商银行前董事长

当下互联网金融是社会各界热议的话题。所谓互联网金融，实质上就是互联网技术与金融服务的融合。目前在互联网企业跨界金融服务的过程中，不少人给互联网企业贴上了“创新者”、“颠覆者”的标签，同时认为银行业是个传统色彩很浓的行业。实际上，银行业在信息技术的应用方面向来不是保守者、落伍者，而是信息化建设最早的实践者、改革者、推动者。世界上最早的大型计算机出现在宾夕法尼亚大学，使用者就是美国银行。世纪之交，曾有人预言商业银行将成为21世纪的恐龙，会在金融脱媒和网络技术的双重挤压下走向灭亡。可是十多年时间过去了，商业银行模式不仅没有没落，反而进一步确立了在金融业中的主导地位。除了银行业的不断变革与调整之外，更重要的还应该归功于信息技术在银行经营管理中深入而广泛的应用，使得银行创新服务和风险管理模式的重构成为一种可能。

在中国也一样，早在互联网金融兴起之前，国内商业银行已经紧跟信息技术革命的浪潮，持续投入大量人力和资金，推进了信息化建设。在这一过程中，各家银行尽管进度有先有后，战略侧重点也各有不同，但大体发展方向是一致的。特别是几家大型银行都走过了从一把算盘一支笔的手工操作，到单机处理，到区域互联，再到大机集中和网络金融的发展道路，不仅显著提升了对经济社会和公众生活的金融服务能力，也有力推动了银行体制机制的深刻变革和各项业务的创新发展。

总体来看，我国银行业的信息技术水平与国际同业相比是不落后的，甚至有些方面还处于领先地位，与国内其他各行业相比较，银行业的信息技术研发和应用水平也是相对超前和先进的。但同时也要看到，在我国银行业分步骤、渐进式推进信息化建设的进程中，特别是信息化初始时期是按照一条以电子化复制手工操作的路子探索走过的，在一些领域、一些系统之间

不可避免地存在专业分割、标准不一、关联复杂、流程过长、运行成本高等问题。随着银行规模的持续扩大以及经营领域的不断拓展，这些先天不足衍生出来的部门各自为战、信息传导迟缓、市场反映迟钝等问题会表现得越来越明显。从信息理论来看，问题的根源是企业管理者的管理能力和信息不对称造成的。如果信息不对称，即使有的企业坐拥海量信息，也可能因为信息割裂、缺乏信息挖掘和贯通而患上信息“贫血病”。对各家商业银行来讲，要避免和解决这些问题，并在新的经营环境和市场格局中，锻造出不可复制的核心竞争力，就必须从战略角度加快推进从银行信息化到信息化银行的重

大转型与变革。

### 走出信息化银行建设的新路子

面对互联网金融和大数据时代的风云变幻，商业银行必须加快向信息化银行转型，打造核心竞争力，在未来发展中保持可持续的战略优势。从银行信息化到信息化银行，不是简单的词语顺序变化，不是简单的信息技术升级和应用拓展，而是通过信息的集中、整合、共享、挖掘，使银行整个经营决策和战略制定从经验依赖向数据依据转化，是建立在银行信息化基础上的银行经营管理与服务模式的根本性改变，是构建面向未来



图 / 徐一心

的、更高层次的银行信息化过程。其特征可以归纳为5个“1”，即信息共享（Information-Sharing）、互联互通（Interconnected）、整合创新（Integrated）、智慧管理（Intelligent）和价值创造（Increment-Valued）。

**信息共享**，就是通过各类信息的“融会贯通”，实现信息资源在银行中最广领域、最高层次、最大价值的全方位、全过程应用，使信息资源成为经营发展中起决定性作用的重要生产要素，使信息技术不再仅仅是跟随业务发展的辅助手段和支持工具，而成为业务创新、市场开拓、风险管理等工作中不可或缺的重要组成部分。

**互联互通**，就是改变目前商业银行系统和信息在跨部门、跨机构之间存在割裂、流转不畅的局面，基于“以客户为中心”和“One Bank”的理念，推进产品设计、业务运营、客户服务等各项经营管理活动的“统一口径、统一管理”，实现前中后台贯通、各渠道协同、各机构联动，保证业务流程高效畅通。

**整合创新**，就是通过建设具有高度灵活性和可配置性的产品应用架构体系，推动信息流、业务流和资金流的深度整合和无障碍流动。例如，一个核心企业的产业链上，会有几百个上下游的企业与其有密切的产销联系；在几百个上下游企业之间，又跟其他的产业链形成密切的关系，这种复杂的关系超越了孤立的经度和纬度，形成类似蜘蛛网式或集成电路式的关系，就需要用大数据来处理 and 整合核心企业与其上下游企业之间的资

金流、物流、服务流等信息，打通全流程的金融服务链条。

**智慧管理**，就是充分利用数据挖掘和分析工具，智能分析海量的结构化和非结构化数据，依此判断市场、精准营销、发现价格、评估风险、配置资源，改变过去银行经营管理更多依赖经验和直觉的状况，实现复杂环境下的科学管理。而且对数据的利用不再是从下至上被动发起，而是从上至下主动推送，为业务和前台各项经营活动提供数据分析支持，变被动响应为主动引导经营活动。

**价值创造**，就是最大程度上把那些信息不对称的需求和供应方撮合起来，转化为实际的业务竞争优势。通过建立涵盖金融服务、交易平台、资讯服务等一体化的信息综合服务体系，把海量客户信息、宏观经济金融运行信息和银行的资金与服务融合起来，据此发现经济生活中供给方和需求方，并撮合宏观、微观经济中交易的实现，使信息应用转换为实际的商业行动。

基于以上“五大特征”，商业银行应当从金融服务的本质出发，充分发挥自身资金雄厚、风控完善、信誉度高等优势，积极运用互联网思维，牢牢抓住平台、数据、金融“三大关键要素”，科学谋划、系统推进信息化银行建设。

打造具有金融服务特色的电商“平台”。这是把控制住商品流、信息流、资金流的一个重要选择，也是商业银行转型成为“金融+信息”服务提供商的基础建设。随着人们社会交往、消费方式等互联网化以及

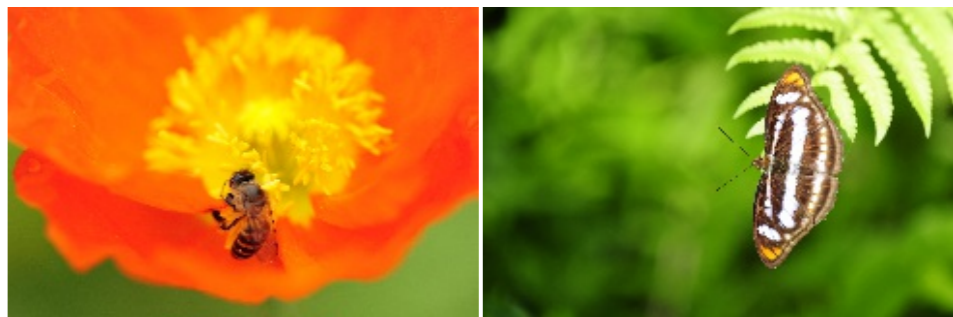


图 / 徐一心

更多传统企业向电商或半电商企业转型，商业银行需要打造一个开放型、综合化的金融平台，将各个节点、企业和个人的交易信息、金融信息、物流信息等在内的所有信息储存在这个平台上，形成一个个集成电路板一样纵横交错的信息网，再经过大数据处理和数学建模分析，从中发现市场机会。目前几家银行都建立了电商平台，如建行的善融商务、交行的交博汇、工行的“融e购”等。在电商平台建设与发展过程中，有不少人都认为商业银行缺少做电商的基因，事实已经证明，只要认清互联网时代的生态环境和市场的发展规律，做出正确的战略谋划和科学的措施安排，所谓的基因完全可以依靠银行体系内生而成，而且银行做电商是有其独特优势的。当然，商业银行建设电商平台的目的，与一般电商企业单纯靠商品经营盈利有着本质不同，这也决定了商业银行不能跟在他人后面亦步亦趋，而要通过搭建平台，实现商品交易与支付、融资等金融功能的无缝结合来提高客户粘性和活跃程度，拓展信息数据积累应用的深度和广度，进而创

新出更为贴近市场、更加符合客户需要、更富效率和价值的金融服务，真正打造一个与人们日常生活和社交活动密不可分互联平台，构筑“三流合一”的商业生态闭环，走出一条“以融引商，以商促融”的电商平台发展新路。

让“数据”发出有价值的声音。未来一家优秀的银行应该是具备强大数据分析、数据解读能力的银行，从数据中洞悉商机，获取价值。相比互联网企业，商业银行的交易数据和账户信息范围更广、历史更长，数据的潜在价值也更大。商业银行应充分利用得天独厚的数据资源，在不断丰富结构化和非结构化数据的基础上，加快提高数据增值应用能力，加大对各类数据深层次、多维度的挖掘分析，使数据真正成为提高竞争力和经济价值的生产因素。比如，在客户关系管理上，通过准确把握客户的账户关系、社会关系和线上线下行为习惯，洞察客户金融行为、风险偏好和消费模式，发掘客户已知甚至是潜在的金融需求，做到比客户更了解客户，比客户更懂得客户需求，实施精准化营

销和个性化产品开发，从简单推销产品向深度经营客户转变，进而打造新的商业模式。再比如，在支持一线经营上，通过数据挖掘，主动推送信息告诉基层机构和员工要干的工作、进度如何，你维护的客户增加了多少、减少了多少，让一线人员能够及时掌握市场变化、客户变动情况，灵活采取针对性措施，提高服务营销能力和市场竞争能力。还比如，在风险管控上，通过对企业资产价格、财务流水、交易对手等动态数据进行全程监控分析，解决传统基于静态数据的碎片化、抽样式风控方式造成的银企信息不对称问题。有些客户的交易数据信息，从单笔看是正常的业务，抽样分析也不一定能发现问题，但通过对其历史交易信息、关联交易信息、交易对手信息的挖掘，或者与其生产规模、用电量、纳税额、员工工资数据进行勾稽匹配验证，就能更加准确、及时和全面地判断客户的风险状况。

成为互联网“金融”创新的引领者。尽管商业银行在金融脱媒和网络技术的双重挤压下，没有成为21世纪的恐龙，但面对当前互联网金融对支付、融资、存款、信息资源等方面带来的颠覆性挑战，我们也确实需要增强危机意识、创新意识，一方面积极学习借鉴互联网企业的长处，特别是其开放、融合、分享的互联网精神；另一方面，要认识到互联网金融创新纷繁缭乱的背后，其金融本质和功能并没有改变，商业银行要始终牢牢把握住这一根本，充分发挥自身金融服务专长，主动融入互联网金融生态变局，努力成为互联网金融创新的引领者。比如，在支

付产品创新方面，互联网支付之所以能够形成今天这样的市场竞争格局，有互联网企业很多创新绕过现有监管框架，存在监管套利的因素，但我们银行也存在对客户体验重视不够，在支付上往往不分客户类别、金额大小，讲安全性有余，讲便利性不足的问题。因而，可以借鉴互联网支付的思路，按照“小额讲便利、大额讲安全”的原则，设计开发相关产品，满足客户日益增多的便利支付需求。

在融资产品创新方面，商业银行的优势十分突出，有牌照、资金优势，特别是互联网企业难以企及的风险管理技术、经验和人才的优势。因此，我们应针对客户迅速增长的网络融资需求，抓紧从流程、机制、制度等方面对现有融资产品进行互联网化改造，实现客户营销的精准化、业务审批的自动化以及风险控制的模型化，设计开发出更多可以直接在线上办理、更贴合客户需求的产品。

在投资理财产品创新方面，应借鉴互联网理财“客户门槛低、操作更便捷、产品标准化”的理念，对现有投资理财产品进行电商化改造，改善操作和交易体验，开发针对“长尾”客户的低购买起点、高流动性的互联网专属便民理财产品，扩大普惠金融服务。更为重要的是发挥好银行专业优势，丰富账户交易类、贵金属等投资产品，满足客户投资、套利、避险等不同需求。

在服务模式创新方面，随着移动互联网技术的发展和智能移动设备的普及，客户金融服务需求和服务获取方式发生了深刻变化，



图 / 梁雨

金融服务和交易加速向线上迁移，尤其是以手机银行为代表的移动服务增长迅猛。但也要认识到，物理网点在满足客户特别是中高端客户的个性化和差异化需求等方面仍然扮演着重要角色，银行完善和便利的线下实体网络，是区别于互联网企业的最大优势。因此，在互联网金融大发展的时代背景下，商业银行要主动适应变化趋势，整体谋划好物理渠道和电子渠道建设，特别是要加快存量网点的布局优化和业务转型，打造新的网点业态体系，把银行强大的落地服务与高效的线上服务结合好，加强两者的互补和互动，构建互联网企业无法媲美的线上线下一体化服务体系。

面对汹涌澎湃的互联网金融浪潮，商业银行要站在信息化银行建设的新高度，加快摆脱传统观念的束缚，超越思维定势的局限，打破对常规路径的依赖，树立敢为天下先的志向和信心，勇于走别人没有走过的路。我们相信，只要因时而变，因需而变，主动作为，就一定能迎来一个健康可持续发展的新阶段，开辟中国银行业改革发展的新境界、新气象! 🌟

（本文节选自中国工商银行前董事长姜建清于2014年9月17日在由中国银行业协会、东方银行业高级管理人员研修班联合主办的“银行前沿问题大讲堂”上的演讲。摘自网络）