

---

各位来宾，各位领导，下午好！我来自 IBM，今天我很有兴趣跟大家讲这个主题，其实大家去了解一下，两个字比较熟悉，职能、智慧，职能和智慧对我们各位来说，对我们银行来说到底代表了什么，其实我们从 IT 整个的发展趋势我们来看，有的人问我很多话，到底 IBM 有哪些是比较对我们来说很有影响，对行业里面很有影响的，我可以和大家分享一下，这是我个人的认为。第一个是在 1998 年 IBM 提出的，就是说让各位大网上做生意，到网上做什么，带来一个新的经济的发展，改变了人的行为。第二个是什么呢？就是智慧，最近 IBM 各位都看到，很多都是 IBM 的客户，我们提出了四大理论，一个是业务分析，我们现在有很多数据，我们要把这些数据精细化。第二点是什么？毫无疑问，智慧地球，什么能引领到我们业务的改变，业务的优化，第三个是改革了我们运营的模式，第四点就是动态的架构，这一点是会引领我们以后整个行业和 IT 的发展，所以让我们来看这个世界上会跟物联化和更职能化，我们看到的消息会越来越多，我怎么花更少的时间把信息了解清楚，这也是一个好处。

我们过去的信息都很空洞，比如说它是平的，为什么是平的？我们把数据建立好以后，是一个力度很细的，是一个很规律性的机构，毫无疑问我们要花很多时间去了解它，所以说这些数据是缺乏预见性的，这次经济危机为什么会发生，主要一个原因是对金融衍生的定价问题，我现在要有很强的预测能力，我们将来要把自己看成是一个驾驶员，我分析的时候，我看后面是过去走过的路，过去有我成功之路，失败之路，让我知道将来可以不犯这个错误。还有一点我看前面，我看那路弯弯窄窄，我怎么去预防它，这就是我的预测、展示，然后我们就看到了对信息的要求越来越高，我不能等，我马上要要，这个信息要到手机上，我看到美国的主要财政看到过一个话，他说在里面要做一个全国的体系架构，不能让这些专家跟我讲，我要让每一个高层都能理解到这个意识，所以说本身我的业务在持续地变形，持续的增长，所以我对整个企业来说，怎么去做持续的优化，这都是我们现在社会带来的一个挑战，

---

假如说我们够聪明，够好，每个企业都知道我 24 小时之前电脑是不是染了病毒，那就带来什么，我的优胜率会大大提升我现在讲，我们现在网上也很多手机违规的关心，都是说你中了奖了等等这些，怎么通过预测，把这个隔离起来。第三点，我想各位领导都知道，信用卡怎么去预防他，我在纽约用了以后银行怎么规避这个损失等等这些，昨天我深圳，一下来，他马上一下来，我刷卡一下，他马上告诉我那边有另外一个东西可以买，这种关联性销售，关联性的服务会越来越多它把信息做一个完整的关联，事中分析，事后分析和事前分析都关联在一起，我再给大家一个例子，我们在看的时候，我们卖的是什么？是卖知识，知识对大家是最主要的，我们在前几年做的是数据，数据对我来说，我一个客户，我申请了信用卡，这个卡的名字是什么，很简单，但是什么是信息呢？我们讲一条记录，他什么时候来的，什么时候申请的，假如说我们在某一个时段，在这个年龄段，比如说淘宝网的信用卡特别多，它代表了一个趋势，代表了一个知识，我们怎么样把信息变成一个指标性的知识能够帮助我快速的作出抉择，这就是业务分析给大家带来的好处，这就是传统所讲的业务职能加上我们的业务的挖掘，我们的 MA 对企业来讲有三大目标，第一个是我们怎么帮大家盈利，怎么去盈利呢？毫无疑问，我们要看谁是我的客户，怎么样去改善我的关系，怎么定义新的市场等等这些。第二点是怎么去降低我的运营成本，那就是我的渠道，当我在铺我的网点的时候，我怎么知道我们有效的管理我的盲点，就是我们银行讲的 KPI 系统，有业务指标，有管理指标。第三点就是主动的风险管理，怎么使我的体系更完整，更有效的在运作当中，是监管它，这就是很重要的解决方案，所以我们是三个点关注我们的业务。

从管理水平来讲，从前十年来讲，毫无疑问美国假如说从北美成熟市场来讲，一切都是以数据讲话，所以说它要利用数据做很多事，但是它把事中、事前、事后分析最完整的解决在他最整个业务流程当中。但是有另外一种趋势，我们讲的亚洲的公司，它往往喜欢利用过去的经验做抉择，过去我们讲中国粗放型的管理，现在的领导知道了，这两个当中有什么好

---

处，他希望把这两个进行完美的结合，再更加适合我们中国国情，所以怎么在金融业提高我的管理水平，那就离不开技术分析，因为技术分析提升你的管理水准。为什么你说 BA 这么能够帮助我呢？我们把一个客户做一个分析。

我们讲传统的 OCM ,操作性的 CMP 系统 ,我知道我的客户他信用卡刷了 ,买了什么 ,每个月交了多少款我都知道 ,住什么地方我也知道 ,毫无疑问 ,他住在什么地方我也知道 ,这是传统的历史基础数据 ,这些数据对我来说根本不够让我了解本身的个性 ,还有在网上做很多的交易 ,所以说非结构化数据给大家带来什么 ,带来很多特质 ,特征 ,所以说它会对这些人有一个定位 ,怎么样倾向型的 ,他喜欢卖红颜色的 ,他比较喜欢在网上做销售的 ,这就是我们所讲的大量的来自于不同的数据源的集合 ,完成了 360 度的对客户分析 ,这就需要利用我们的技术 ,比如说事中 ,事前 ,事后 ,事前那就是我们的挖掘技术 ,事后分析就是 BI 技术 ,这个能够完整我们对业务的理解 ,怎么能够达到这个目标呢 ?这个路线应该怎么走 ?你说能够帮助我 ,我的企业在某一个阶段 ,我们在走 ,我们有很多的数据 ,但是中国那么多几年 ,操作以后有很多的坏数据 ,所以你要数据清洗 ,可能 90%都在报表 ,大家谈的都是报表 ,但是报表不够 ,它只能告诉我发生什么事 ,然后告诉我目前的状况 ,对于问题的解释毫不知情 ,我们要做一个分析 ,告诉我为什么发生的 ,为什么这个问题所在 ,有了这个问题以后 ,我要做一个场景的模拟 ,比如说我做一个业务的分行 ,分行里面有一个绩效的问题 ,可能客户的抱怨比较多 ,到底是我人手太少 ,还是位置不方便 ,我做一个长期模拟以后 ,因为我的服务相对来说我的人员太少 ,导致客户满意度的降低 ,使我的客户流失 ,所以这些分析模型告诉我这些问题 ,最后 ,我将来分行怎么部署我的分行的架构 ,最后告诉我 ,我将来分行怎么来部署 ,在浙江省我怎么来部署我分行整个的架构 ,最后我讲一个打包的方案 ,我们低于 CEM 的 ,我们基于风险的 ,我们也可以通过我们所讲的渠道绩效管理等等模板来驱动我们整个行业银行的优化过程 .事前和事后的问题到底怎么来理解 ,到底这些问题对我

---

们来说有什么重要性，这两个问题的问法是不一样的，你去理解它也是很不一样，比如说我去年十年的最佳客户是什么？就是传统的历史数据，绩效一考马上就知道，但是你实际上是给我带来最大利润的，那就不一样，那我就要对数据进行探索，找出这十家，你就要问你自己，这十家到底哪十家对我来说是最重要的，这时你就有策略上的选择，哪个是我最主要的客户，我需要去支持它，我再看哪些客户是拖欠了我多少款，那我就一目了然，这些客户信用风险到底怎么样？那我就要进行一个探索模型，进行打分。从客户数是多少，未来6个月在信用卡里面很重要，信用卡现在的竞争十分激烈，那推出来一个信用卡就是一个产品，那我在做我的市场上到底有多少占有率，我的目标客户是25岁的还是40岁的还是60岁的，我到底怎么样保护我的VIP客户，我们讲BA在整个数据分析都是相关相连的，有关联性。

我们的业务模板，大家都知道，IBM在很多年都有很多的行业经验，这些行业经验也包括了业务模板里面的投入，这是经过了我们的经验和BA的技术产生了一个主要的企业方面的解决方案，包括我们讲的风险，外面有一个基于绩效考核的智慧宝箱，我们的盈利能力分析，风险调整，支行、客户，我们也从客户关系，就是我们传统讲的ACM，这里面就包括了数据模型、预制的KPI和预制的数流和相关的展示报表等等这些，使你即插即用，当然这些即插即用要通过一些客户化才能更加贴近各位所在的企业的使用，所以这是我们的一套解决方案。我在展示的时候，它可能有很多的产品，到底怎么用，很复杂，其实不复杂，主要是看它的体系架构，企业从管理来讲，从三体系架构去理解：

第一种架构是我们的行长、副行长，最高的管理者肯定是从战略方面去考虑，如果我是一个区域性的银行，那我的目标肯定是在我的区域型的客户当中，所以我的战略层，我的能力往往是我的指标，这里面的数据挖掘和指标分析是关键。第二点我们的运营层部门，这些运营部门它是做什么，它是做价值链和经营管理的分析，它主要是针对市场客户和你的竞争者，做很多管理型的分析，什么叫管理型的分析，大家想想，同比、环比，在做这些绩效指

---

标的关联，这才是最重要的，因为它知道我的盈利的点在什么地方，到底我的增长点在哪里，最后是什么呢？就是操作报表，很简单的操作，大部分都是一些操作型的报表，所以你看大部分最底层基本上都是报表，上面有多维分析，数据挖掘等等，所以说不同的技术都用在不同的点上，所以你要有一个完整的技术来支撑它，这个体系才能完整地实现，所有的我们看的大部分还是要 80%、90%都看报表，其实看报表是非常花时间的，所以我们要提升到一个新的高度。

我们再看一下 BA 这个市场国际上 IBC 有多大？很大。它包括了我们所讲的传统 PR，也包括了预测性分析模型，我们 SPSS，然后包括了财务管理，财务管理包括什么？总帐分析，应收分析，应付分析，成本分析，盈利分析等等，然后又看到了 CIM，各位就知道了，ACM，分析型的 ACM，然后又看到了人事的分析等等。所以说数据仓库平台只有 7.9 亿，所以说为什么 IBM 花了那么多的价钱收购了那么多的公司，然后把软件软件集团分成两个主要的不同的解决方案，一个是我们的传统的，一个是解决方案，所以 BA 是解决方案中的重中之重。我们在市场上大家知道，从 BA，从挖掘，从等等这些所有的技术来讲，我们都是业界最主要的领先者。从我们的业务分析的体系架构当中包含了哪些技术，这些技术真正帮我们做什么？其实第一点就是大家看的数据层面，主要在数据层里面主要是做结构化信息的整合，然后还有非结构化的信息的整合，在这之上，你需要两个引擎，一个是规则引擎，假如说我在国外买一个汽车保险，它可能对你业务的人员的特征有 2000 多个特征进行一个输入以后，它了解了你的业务逻辑以后产生一个值，就是多少钱卖给你，这就是规则引擎，这里还有一个挖掘引擎，所以说这是一个规则引擎加上一个挖掘引擎，上面就是完整的展示层面。还有一点就是从技术角度讲怎么实现它，当然我们上面有很多模板，这是我们知识的积累，是我们的资产。

我就和大家讲一个很简单的，对我们来讲，这个 ISS 到底怎么理解它，我们分成三层，

---

一种层是基础层，你有安全体系，数据体系等等这些，你把基础架构打好，有了基础架构以后，你要加上你的能力，你有报表，多维分析，预测分析等等这些，最上面就是你的知识的模板，从我的风险管理我怎么去理解它，比如说各位领导去看，可能同一个分析我从不同的模块去看，我从信用分析，从市场分析，流动性风险来驱动我们对业务的了解，我就要去了解什么？去通过我的 KPI，这些 KPI 是什么呢？就是资本率，收益的利润，资产的多样性、流动性等等，有了这些，下面就按照不同的人，因为不同的 KPI 是给不同的人看的，所以说它可能关心的业务的问题都不一样，所以说主管可能有投资的多样性的差距，我的不良贷款的发生的状况，最后要做不同的业务抉择，下面它要重组我的资产，可能有一些东西要卖掉，有一些东西要再买新的。从经营来讲，我提高我的资本的准备金，所以说从整个平台的建设来讲，怎么支持业务的分析，大家看到了这是怎么做的。

我再举个例子，就是我们做一个分析型的业务分析，其实很简单，起步、精确定位、客户获得，客户发展，客户保留，这是一个大局，每一个点上要做一个很多的分析，比如说精确分析里面目标的制定，市场的定位，客户名单的确立，这就需要你的事前和事中分析的能力来达到这个目标，最后有了这些数据流以后才会到第二步，获得促销，交叉销售，利润分析，风险分析，第三步就把这些 VIP 客户进行发展作为交叉，能够把最大值能够卖给它，那我要做什么？提升它的销售，激活促销，利润分析等等这些，这里面的分析就是一个模板，最后我要做忠诚度分析，成本分析，我对它投入这么多，我知道我投入的成本是多少，到底是赚钱还是亏钱，其实这个过程中包含了很多的分析在里面，这就需要不同的方法论能够实现，能够真正把它落定。

我最后再讲一下绩效考评和绩效考核，我相信各位都比较在乎现在的 KPI 体系，对企业来讲，我们肯定是从一个 VISION 来看，假如我是一个某一个区域银行，我要走出这个区域，比如说我在区域银行里面我要做排名老大，这是我们的战略，假如说上市了，你有很多的财

---

务指标,怎么去平衡你的财务指标?这都是 KPI,这两个 KPI 会驱动什么?我的战略核计划,这个战略和计划就是说你做什么样的产品,是做什么业务,所以大家要去定位你的服务,然后定位你的目标,这些目标客户是谁?我要问谁去赚钱?最后要细分市场,然后我的竞争对手是谁?有了这些之后,然后会变成你的组织架构,你就是你的 KPI 考核系统,你的架构当中怎么去考核它,就是把你的战略执行下去,这就是你的 KPI 体系的分配,我们叫策略地图,有了这些,这两片是 IT 所关注的,一个是运营系统,一个是管理系统,运行什么?就是我们所讲的业务运作系统里面的营销管理,还有风险管理等等都属于运营管理,那我的战略是什么?所以这些你就看到了整个的体系架构是用不同的技术来实现的,它对每个方面都有相关的产品来定位它,所以这对 IBM 来讲是一个很完整,能够包括对信息的始终事前事后分析,能够帮助你提高你的绩效。

最后,我想和大家共享一下我们的预制模板,预制模板对大家来说是知识,很多的知识 and 各位的企业可能有一些差距,但是可以借助与我们在过去的经验可以了解,为什么定义的这些 KPI,你要定什么系统,要达到更详细的记录,然后从我的绩效,从用户,从财务,从我的 HR,这就是我们所讲的 IT 业务的内容,这就是我们所讲的 IMB 不仅给你们技术,而且带给你这些内容,这是我们的经验,因为它是很老牌的公司,做了这些多年,它把这些经验融合在一起给我们最佳的客户,我也希望通过这次会议和各位领导,和各位来宾能够一起来开拓新的职能银行,谢谢大家!