

---

从商业银行这几年的发展趋势来看，未来的日子可能越来越不好过，随着利率市场化的推进及一系列金融市场的发展，特别是像互联网金融的蓬勃发展，都给商业银行带来了巨大的挑战。商业银行应该如何应对这种局面呢？答案就是要创新，要往精细化管理发展，包括内部管理、营销管理、战略管理、战术管理、客户管理都要精细化。而精细化管理归根到底就是银行的数据化。

## 国内银行业面临的形势

目前商业银行面临的形势非常严峻，未来很长一段时间都将面临两大冲击：利率市场化和互联网金融的崛起。

第一，利率市场化将促进银行精细化管理，一方面要求降低各方面成本，能省的要省；二是促进银行加强产品和渠道的创新，重点发展服务类的项目；三是促使银行大力发展中间业务；四是促使银行资金往服务中小微企业及三农方向转移。如何完成华丽的转型，确实是每个银行面临的课题，如果做不好就可能被未来的市场淘汰，就像美国 80 年代金融市场一样，可能有大量的银行破产。

第二，互联网金融的崛起。很多银行一直在研究怎么向小微转型，结果发现，互联网金融也在做这块，而且比银行还更有优势，特别像淘宝、阿里巴巴等电商，把信息流、支付流、物流做成三流合一，现在又在做按揭金融，小微贷款，虽然它现在没有银行存款的功能，但如果将来开放，这个小微市场的分量就会占得很大。而小微信贷对于银行来讲，特别是在利率市场化以后是非常重要的，可是说是利差最大的一部分，因为小微企业相对来讲属于弱势群体，银行主动权相对较强，但随着互联网金融的崛起，银行的小微贷款将面临很大冲击。

随着互联网的发展，互联网金融将会越做越大。每个银行相当于客户资金的中介，而区域互联网的产业经济叫平台经济，平台经济本身就是一个中介。银行原来靠什么赚钱？靠信息不对称、有更低成本及优异的风险管理能力这三大能力来支撑，而现在的互联网公司，

---

例如阿里巴巴也在逐步具备这些能力，所以银行未来将面临再一次的金融冲击。相对于银行，平台经济的优势很明显，数据加互联网，依靠数据发展基于互联网平台的一系列金融服务。

### **银行业必须变革**

针对这种情况，银行必须要变革。首先要加强精细化管理，营销的精细化、运营的精细化、风控的精细化等等，这一系列的精细化要用一整套的 IT 体系去支持，形成一个闭环。内部可以循环提升，那才有机会在这个市场上赢得先机。

其次，银行加快服务和渠道创新。虽然金融产品的复制性很强，但必须还是要创新，特别是针对本地市场做个性化的创新。互联网企业目前正在渗透银行市场，我们可以反向思维，我们商业银行也可以渗透到互联网市场领域，银行本身也是大的中介平台，我们要纵向拓展和横向拓展相结合。所谓纵向拓展，就是拓展混业的服务产品，比如理财产品。同时还要横向跨产业拓展，对每家银行来说，要从本身的特色找出适合自己，符合全链条的产业链去深化、细化。

### **数据化是关键**

原有的粗放式的、受央行保护的、靠固定利差盈利的时代已经一去不复返了，未来要在市场上占有一席之地，就要有高收益的服务，便捷的服务才能留住客户。所以银行创新的重点是移动互联网。这些变革唯一的途径是实现数据化，没有数据化，一切都是空谈。

第一，银行信息化的发展历程。回顾中国银行业信息化的发展历程，大致有几个阶段：80 年代左右，手工搬到机器上；接下来是以 OA 为代表的管理信息化工作；在 2000 年左右建立金融数字化，把所有的文档放到影像系统里去，我相信，未来很重要的工作就是金融数据化。

第二，数据化是必由之路。数据化套用了大数据的一些理念，是一种把现象转变为制表分析的量化形式的过程，就是把所有银行系统里面和没有记载在银行系统里的信息记载下来，

---

放到系统里面，让它能够识别、能够量化，为银行的营销管理、成本管理及战略服务。而目前统计数据表明，银行系统中大约只有 5% 的所需数据，除了账务处理数据，其它客户信息少得可怜，除了身份证号、姓名、信用卡的信息正确，其它信息非常少，家庭信息、社会信息基本没有，所以数据化将是银行面临的一个非常重要的课题。

第三，富国银行的成功案例。富国银行之所以成为全球市值最大的消费之王，最大的特点是交叉销售，2011 年，其交叉销售数据（人均持有金融产品数量）就已达到 6.29 个，而同业一般只有 2 到 3 个。目前工商银行已经开始采取行动，组建数据分析师专业团队，试图像阿里巴巴一样去组建一个支付加融资的综合电子商务平台。而城商行、农商行及一些小商银行该怎么办，依然是我们需要去研究的一个课题。

### 数据从哪里来

第一，关注数据的搜集和用好现有的数据，即“用好增量、盘活存量”。现在很多数据在部门之间互相割裂，没有全行通行，必须从全局角度去考虑，自己的数据情况、发展战略和战术都搞清楚。富国银行每个月可以从每个客户处获得大约一百多条信息，我们也有些土办法，比如我们行业专门去学台州银行、武汉农商行的经验，台州是抄三表，武汉农商行是“扫街”，挨家挨户去跑，去搜集信息，去了解情况，记录下来等等，都是为了收集客户数据。

第二，数据的开放问题。既然要精细化管理，不能对商业银行有这么高要求，而整个社会体系又不支撑这样的氛围，这会有很大的问题。银行、监管部门、政府要一起去研究，去突破，去打造一个良好的环境。

第三要提升数据运用能力。近年来很多数据运用的理念已经渗入银行，通过一些专业公司对银行的战略规划及培训、一些系统的建设、银行内部专家走出去学习以及监管部门的正面要求等等，银行数据运用理念和能力都有很大提高。

---

第四要提升数据治理能力。未来随着技术体系的大力发展，数据人才的引进，如何把数据运用起来并且用好将成为重要的能力。数据结构治理能力就变得非常重要，将贯穿银行整个体系及对客户战略的整个过程。数据使我们能洞察客户、降低成本、管控风险、服务多样、精细经营，成为银行掌握客户和未来的关键。

宇信易诚 www.yuchengtech.com