

金融科技重塑运行逻辑 银行聚力大中台建设

本报记者 王柯瑾 北京报道

“以洪荒之力打造”“构建连接一切的能力”“资源投入上不封顶”……《中国经营报》记者梳理目前公布年报且披

露科技投入的上市银行显示,资金、人才等资源投入空前,其中招商银行、交通银行、兴业银行、光大银行等金融科技投入同比增幅达两位数。

记者注意到,2021年多家银行金

融科技的主要发力点多落脚在推进中台建设上。在江苏苏宁银行金融科技研究员孙扬看来,中台建设提速,是银行数字化转型的通用趋势。其认为,云中台更是很关键,下连接网络、服

器、数据库等基础资源,上连接应用系统,要引入云原生、容器、网络虚拟化、商业开发运维一体化等先进理念,将银行的IT基础设施打造成柔性、弹性、快速响应的基础设施。

资源投入加大:资金+架构+人才

中台建设已经成为多家银行数字化转型的关键抓手。

2021年上市银行科技“成绩单”出炉。数据显示,交通银行2021年一年来累计投入科技资金87.50亿元,同比增长23.60%,金融科技投入在营业收入中的占比同比提升0.50个百分点;招商银行2021年信息科技投入132.91亿元,同比增长11.58%,占营业收入的4.37%;光大银行2021年科技投入57.86亿元,同比增长12.35%,占营业收入的3.79%;2021年兴业银行科技投入为63.64亿元,同比增长30.89%,占营业收入比重上升至2.88%。

除资金投入外,人力资源也是重点。兴业银行董事长吕家进在该行2021年度业绩发布会上表示,在人力资源方面,该行实施了科技人才“万人计划”,去年引进的科技人员超过2000名。

在基础设施方面,吕家进表示,要优化到中心、多活力架构,打造云网融合的新型基础设施架构,满足生态化的IT转型道路。据悉,兴业银行在科技方面对组织架构进行了

大刀阔斧地改革,调整为“一委员会、四部门、一公司”的组织架构,成立数字化转型委员会、金融科技部、数据管理部、科技运营部、网络安全部。

在中关村互联网金融研究院首席研究员、招联金融首席研究员董希淼看来,为了用好科技创新发展金融,实现金融与科技“双向赋能”,银行业可以从三个方面努力:一是要突出重点,优化金融资源配置,探索金融与科技融合新路径;二是发挥金融科技的赋能作用,加大产品创新力度,提高信用贷款比重;三是要用好大数据、人工智能、物联网等技术,提升服务效能。

记者梳理上市银行2021年年报中关于金融科技的“亮点”时发现,中台建设已经成为多家银行数字化转型的关键抓手。

目前商业银行的中台大概可以分为数据中台、业务中台和技术中台三个层面,分别侧重数据模型、业务流程和技术工具开发。

一体化运营:科技与业务融合发展

强化中台建设的目的之一是为了更好地促进科技与业务的融合。

而中台建设并非易事。中南财经政法大学数字经济研究院高级研究员金天告诉记者:“银行发力中台建设应首先做好架构设计,即中台包括哪些模块、承接哪些功能。其次,银行需要建设数据中台,提供从数据获取到构建数据生态全流程中的一揽子服务,通过强化对非结构化数据、开放场景和多因子复杂变量的分析应用能力,深化客户洞察,定制客户解决方案,减少客户的漏损和流失。最后,需要建设移动中台,实现在开发框架、底层架构、接口标准上的相互兼容、有效集成、统一运维,保证客户在全渠道下获得一致体验。”

“中台不是一个专门服务一个部

门的组件,也不是一个部门能够建设好的,部门割裂可能会制约中台建设的效果,需要建立融合性的项目团队,围绕共同的目标,持续开发、运营和攻略。”孙扬告诉记者,“银行需要建设和中台配套的数据、业务和管理制度,用制度将中台的服务标准化,减少建了中台不能用束之高阁的尴尬局面。”

记者在采访中了解到,商业银行强化中台建设,目的之一是为了更好地促进科技与业务的融合,将创新成果向现实生产力转化。

2021年多家上市银行在一体化运营方面更进一步。从光大银行的实践看,2021年,该行首次实施科技派驻机

制,并在公司、零售和数字金融领域优先试行,构建“运营、科技、风险”一体化业务运营模式,敏捷响应市场需求。据了解,在提质增效方面,科技派驻促进开发规模同比增长32%;在降本减费方面,“数字人”基于大数据及AI提供700多个业务场景和聊天场景,业务覆盖率92%;在风险管控方面,智能反洗钱系统上报准确率高达86%且效果提升6倍,智能反欺诈系统预警准确率高达80%且效果提升5倍。

银行如何更好地促进科技与业务融合发展?袁帅认为,建立技术层、数据层、风险层、业务层、移动端等整套中台体系的标准指引,形成有效的防控和安全机制十分重要。此

外,还要以客户为导向,提高对客户需求的响应速度,减少繁琐的程序,着重突出线上线上站式、个性化、生活化、便捷化的体验。

孙扬表示:“首先,建立科技和业务的事业部组织,让科技和业务融合在一起;其次,要促进科技和业务人员的轮岗交流,促进科技人员了解业务,促进业务人员懂科技,做到你中有我,我中有你;再次,要深入推动融合项目制度,建立联席会议机制,以项目成败考核人员,以项目成长培养人才,用项目推动科技增加业务竞争力;最后,科技和业务之间破除复杂的流程,减少繁文缛节,要允许试错,大胆尝试创新。”

“生态”+“数据”牵头 民生银行探路数字化转型

本报记者 慈玉鹏 张荣旺 北京报道

民生银行近日公示2021年年报显示,2021年该行信息科技投入45.07亿元,同比增长21.75%;科技人员3062人,同比增长16.65%,占总员

工比为5.08%。

民生银行行长郑万春表示,2021年民生银行加速推进数字化转型,大力加强软硬件系统建设,将科技投入占全行营业收入比重提至近3%,同时加大科技赋能力度,支撑B端、C端、F

端、G端业务数字化转型,全行对公、零售线上平台月活用户数分别较上年增长30.17%和21.84%。

《中国经营报》记者了解到,生态金融及智慧银行是民生银行数字化转型重要落脚点。为推进数字化转型,民

生银行分别成立生态金融部及数据管理部两个一级部。其中,数据管理部承担数据管理与支持职责,规划全行数据战略,推动数字化营销、数字化风控等五大业务领域的数字化转型工作。

生态金融导向

据悉,民生银行在总行设立生态金融部一级部,立足于全行战略性、跨板块、跨区域的数字化生态金融模式孵化与产品研发的突破,聚焦生态创建和场景应用,供应链数据增信融资、民生快贷、互联网生态贷款等。

民生银行生态银行主要围绕“企业供应链生态场景、个人生活旅程生态场景、数字政务类生态场景、金融同业资金交易生态场景”四个领域发力。

具体来看,企业生态方面,民生银行致力构建“供应链金融生态”,与战略

客户互为生态、相互引流。基于新供应链平台,民生银行构建大中小微企业一体化开发审批流程,致力批量获客和高效服务,同时升级对公客户账户综合服务,推出“企业开户e”线上化服务。2021年民生银行服务供应链核心企业653户,服务链上企业30768户。

个人方面,民生银行的思路是以“个人生活旅程”为轴心,构建“获客+活客+留客”生态体系。“获客生态”联合头部平台拓展“金融+非金融”场景化渠道,促进规模化获客,例如上线天猫养车,优化建设大数据平台、数据中台、AI平台等七大平台;提升数据治理、数据服务、监管报送、数据资产四大统筹管理能力。

在一级部门牵头下,民生银行全行统一大数据平台促进数据资源共享,整合内外部数据,提供统一的数据模型、数据标准、开发框架和工具。强化数据中台,打造“生产+消费+再生产+再消费”的数据闭环,提供近千个实时指标。

民生银行数字化的打法是围绕“数字化营销、数字化风控、数字化渠道、数字化运营、数字化管理”五方面,依托“技术+数据”双引擎,驱动金

车联名借记卡、数字小金卡,落地宁波分行“雨惠卡”、广州分行“悦+”卡等8个区域特色项目,2021年民生银行接入缴费项目1700余项。

另外,民生银行基于交易管理和资源配置,构建“同业客群+要素市场+托管业务”生态体系,其中,“同业客群生态”依托“同业e+2.0”平台,主要致力于提升线上资金业务协作能力,提供同业社区、综合推荐、客群辐射等一体化综合化金融服务;“要素市场生态”围绕交易、投资、投研等领

融服务和经营管理智慧再造。

数字化营销方面,民生银行建立“需求洞察-策略匹配-评估反馈”细分客群营销闭环,总分行共建零售用户标签联盟,完善用户标签模型体系,构建用户画像体系,数据上看,民生银行2021年开发用户标签905项,沉淀33类实时事件感知能力。为匹配营销策略,民生银行上线策略库1.0,提供1300余项筛选指标,按照七类重点细分客群匹配产品、服务、渠道等营销策略,实现营销策略全流程管理,部署策略582个,策略执行率76%。

数字化风控方面,民生银行的发展思路是用数赋智“事前防+事中

管+事后控”,打造“人智+数智+机智”风控体系。

比如,针对“事前”风控,民生银行致力于构建风险全景视图,加强风险态势感知和预警,拓展外部有效数据,对接合规征信机构和国家机关授权的管理公共事务组织;另外,搭建金融安全态势感知与威胁预警分析平台,经了解,民生银行研发39个决策模型,识别赌博、诈骗、盗刷、洗钱等15种业务风险。2021年民生银行累计监控交易量11亿余笔,涵盖客户2000余万,主动识别并上报监管疑似欺诈、洗钱、赌博等黑产团伙23个。

从网点转向场景 银行线下获客布局生变

本报记者 杨井鑫 北京报道

随着手机功能不断完善,银行电子渠道分流率如今已经提升至90%以上,而银行线下网点客流量下降,使得市场担忧可能出现的网点“关停潮”。银保监会数据显示,仅2021年有超过2800家银行网点终止营业,同时也有2260家网点开业申请获批。那么银行网点的意义和价值何在?

在目前上市国有银行和股份行中,国有大行网点数量连续多年持续下降,而股份制银行网点数量则有所增加。由于零售银行业务的需要,银行线下网点直接获客能力弱化,转向了打造场景获客。同时,银行线下网点的财富管理功能在提升,通过科技金融应用和品牌塑造,更有利于挖掘高净值客户。

网点变化:国有大行减少 中小行增加

如今银行网点正陷入了一种尴尬的局面——到网点的客户越来越少,而一些效率较低的网点也在频频被裁撤。

银保监会数据显示,银行网点近年关停数量年均超过2500个,同时也有超过2000家网点申请开业。在不断的“新陈代谢”中,各家银行的网点数量到底有没有锐减?

从四家国有大行2021年年报看,网点数量减少仍是趋势。截至2021年末,工行营业网点数量是15767个,自助银行24145个,智能设备79793台。与2020年相比,银行网点数量和自助银行分别减少了37个和1022个,而智能设备则再添121台。

建行2021年末营业机构数量为14510个,包括了总计、37个一级分行、262个二级分行、13960个支行、115个支行以下网点。与2020年相比,建行的营业机构数量减少了231个,其中支行数量减少了157个,支行以下网点减少了76个。

中行2021年末在内地商业银行机构总数为10382家,内地非商业银行机构总数520家,境外机构数量为550家。与2020年相比,中行在内地商业银行机构和非商业银行机构数量分别减少了105家和46家,而境外机构数量增加了9家。

农行在年报中表示,在服务乡村振兴和构建新发展格

局中,保持网点总量稳定,持续优化网点布局。截至2021年末,农行网点共计22807个,和2020年22983个相比,减少176个。

与国有大行不同,股份制银行的网点数量有所增加。数据显示,截至2021年末,兴业银行、平安银行、中信银行、光大银行和民生银行的网点数量分别为2020家、1177家、1415家、1304家和1333家(不含社区支行),分别较2020年同期增加了17家、74家、10家、8家和15家。

“很多人一两个月都很难去一次银行网点,大部分业务都是能够直接通过手机办理,网点直接获客功能效果已经不明显了,尤其是新客户更少。”一家国有大行人士称。

中国银行业协会数据显示,2020年银行业离柜的交易率已经接近90%,而2012年这一数值仅为54.37%。离柜率在近10年间提升约36个百分点,这令客户对网点、银行柜员和ATM机的需求直接下降。

该国有大行人士认为,优化网点布局提升效率是大多数银行的做法。以农行为例,在乡村振兴的战略下,该行的网点在不断向县域下沉,2021年迁建网点65%是在城乡接合部、县域和乡镇,填补了农村市场空白。“银行之间抢占市场”张已经走到了一定阶段,网点布局更多优化调整将会体现在特色和差异化方面。”

场景获客力度加大

在银行网点获客能力弱化的情况下,打造场景的价值凸显出来。

“以前是客户找银行,现在是银行找客户。也就是说,在客户不去银行网点的情况下,客户在哪儿,银行就将网点开到哪儿。通过将银行网点与场景结合,满足客户金融需求。”上述国有大行人士表示。

目前不少银行将金融服务功能嵌入到了各个场景中。工行方面表示,2021年该行持续丰富网点泛金融服务功能。聚焦“放管服”政务改革,推动政务服务一站式办理,新增“网点+”政务特色场景一站式服务网点3020家,在智能设备上线电子社保卡签发、信用报告打印及电子医保凭证开立等功能,网点“金融+泛金融”综合服务能力持续增强。

建行对于网点和政府政务的结合专门推出了“智慧政务战略”。据了解,该行累计与29个省级政府建立合作关系,参与政务服务、监管平台及应用场景建设。共享网点渠道,打造“百姓身边的政务大厅”,实现1.4万个网点政务服务功能全覆盖,网点可办理、预约、查询政务服务事项6000余个,业务交易量达到4700万笔。

中行则在网点经营业态方面不断创新实践。中行方面称,该行先后在广东首家推

出“5G智能+湾区馆”、在山西推出“5G智能+文旅馆”、在安徽推出“5G智能+生态馆”,建设“技术应用+服务体验+场景链接+生态融合”四位一体的智慧网点。通过细化网点资源差异化配置策略,提升网点融入场景生态、实现价值创造的能力。

针对股份制银行网点数量的增加,一家券商分析师表示:“股份制银行的网点数量相对比较少,有一些地区和区域有增加网点覆盖扩大业务需求。另外,在各家股份行大力发展零售业务及财富管理业务同时,网点能够发挥的服务性作用会比较大。”

“银行网点逐渐营造成一个能够更好地提供服务的场地,这是与线上提供便捷服务相匹配的。”该券商分析师告诉记者,银行服务体验上的差别大多还是在线下网点中。

据了解,对于股份行私人银行的高净值人群和对公客户而言,较多产品属于定制,比较侧重于面对面交流,这样有利于银行了解客户的需求。

“网点有利于拉近银行和客户的距离,也更容易让客户得到客户认可。”上述券商分析师称,银行网点是零售业务重要的“触手”,不少股份行已经计划在今年加大网点的理财师和私行财富管理人员的配置。