

商业银行发展金融科技现状与策略研究

■ 陈泽鹏, 黄子译, 谢洁华, 李成青, 肖杰

金融科技发挥技术革新对金融的赋能作用, 拓宽金融发展的边界, 进一步推动商业银行的业务创新和经营变革等, 金融科技转化而来的竞争力在银行经营转型中至关重要, 国内外主要商业银行纷纷加大金融科技的研发投入, 促进新技术的应用转化。为此, 在金融科技快速发展且能够迅速实现与银行融合发展共赢的背景下, 商业银行能否把握住与金融科技共赢发展的机遇、实现金融科技的经营应用, 将是银行提升经营竞争力、实现经营转型及注入经营活力的关键。因此, 本文基于分析和总结国内外商业银行发展金融科技的现状和经验启示, 结合国内商业银行的实际情况, 提出主动发展金融科技的建议。

[关键词] 金融科技; 商业银行; 战略定位; 风险管理体系

[中图分类号] F833.3

[文献标识码] A

[文章编号] 1006-169X(2018)11-0022-07

DOI: 10.19622/j.cnki.cn36-1005/f.2018.11.004

陈泽鹏(1974-), 广东潮阳人, 中国工商银行广东阳江分行, 高级经济师, 行长; 黄子译(1998-), 广东广州人, 中山大学岭南学院, 研究方向为金融理论及银行经营研究; 谢洁华(1975-), 广东广州人, 中国工商银行广东省分行, 高级经济师, 高级经理; 李成青(1980-), 广东澄海人, 中国工商银行广东省分行, 高级经济师; 肖杰(1978-), 广东韶关人, 中国工商银行广东阳江分行, 高级经济师, 副行长。(广东广州 510120)

一、引言

近年来, 金融科技发展导致的金融变革进一步深化, 金融科技的创新应用促使银行经营发展模式重新进行构建, 从而加速改变银行的竞争格局。对商业银行而言, 能否把握金融科技的发展浪潮是其能否提升竞争力、实现经营转型的关键。2017年, 我国商业银行资产总额 252.4 万亿元、负债总额 232.9 万亿元, 同比增速分别下降 4.5 和 5.2 个百分点, 规模增速放缓。当年银行业实现净利润共 1.7 万亿元, 较上年增长 5.99%, 虽然 2017 年净利润已实现探底回升, 但回升势头不稳固; 商业银行 ROA 指标为 0.92%、较上年下降 0.06 个百分点, ROE 指标为 12.56%、较上年下降 0.82 个百分点, 两指标近年持续下降, 银行业资本盈利能力仍呈现下降态势。银行业不良贷款总额持续增加, 2017 年仍达 1.7 万亿元, 增长 15.7%; 但得益于贷款总量增长, 分母扩大, 使不良贷款率基本与上年持平, 保持在 1.74% 水平。目前国内经济回升势头尚不稳固, 处于经济新

旧动能的转换期, 特别是在当前金融市场处于严格监管阶段, 监管部门为主动防范系统性金融风险, 进一步加强对金融乱象现状的整治, 从严惩处违规经营行为, 在此环境下银行经营发展扩张冲动下降, 同时市场传统需求下降、市场发展动能不足。近年来金融科技变革给商业银行整体的经营和业务创新带来的影响, 已在多方面冲击银行的业务, 特别是金融科技公司在互联网金融和移动支付领域所造成的充分竞争和颠覆性改变, 也进一步暴露商业银行传统经营模式困局。

现阶段国内已有不少学者对金融科技在银行的发展应用进行探讨和研究, 已取得一定的研究结果以及相关的发展建议, 王广宇和何俊妮(2017)认为金融科技延伸金融服务深度、拓宽金融服务广度、改变金融服务的组织形式、提高金融活动的整体效能, 金融科技将会成为推动金融业实现整体跃进的重要源动力。王兆星(2016)提出银行业金融机构与以互联网、云计算、大数据、区块链为代

表的新兴技术融合,在缓解信息不对称、降低交易成本、提高服务效率、拓展服务覆盖面等方面取得显著进展,并有利于银行自身发展转型,但同时也带来组织架构、管理流程、风险管理机制、信息安全等相关挑战。巴曙松等(2018)分析提出银行业要充分利用金融科技所带来的机遇,创新服务方式和流程,整合传统服务资源,联动线上线下优势,充分的结合互联网技术,以提升整个银行业资源配置效率。为此,商业银行应秉持开放、进取的态度,加强业务与技术的深度融合,强化金融产品体系顶层设计,积极释放金融科技对创新银行业务的活力;进一步健全内部管理机制、优化工作流程,建立适应金融科技发展的组织架构、激励机制、运营模式和研发方式,调动各方面的积极性,充分发挥科技驱动金融创新的潜力,加快金融产品和服务的转型升级(吕仲涛,2018)。总体上,随着金融科技的前沿技术如云计算、大数据、区块链等在一定程度上已推动银行的变革,成为银行重要发展方向。目前个别经营前瞻的国内商业银行已通过搭建直销银行、线上融资、在线支付等金融服务平台,进而形成数据挖掘分析、智能投顾、场景服务应用等金融科技手段,积极发展金融科技。为此我国商业银行须强化金融科技创新这一新的核心竞争力,以适应新业态、新需求等新经营形势变化。

二、国内外商业银行金融科技发展情况及启示

(一)国外主要银行金融科技发展情况

近年国内外主要银行大多数已经对金融科技的研发发展加大资金和资源投入,特别是国外主要银行已在前几年持续大规模投入实现加速促进新技术的应用和转化。国外银行业对金融科技的发展重点领域主要是在实时支付业务以及对线上服务渠道的拓展优化,并有针对性加强对基于人工智能、区块链、云计算等技术研发应用和逐步商用。目前国外商业银行发展金融主要模式主要有以下情况。

一是国家战略方面确定发展情况。目前德国已从国家战略层面确定发展金融科技的策略,并通过以企业孵化器、银行合作发展的方式,确保金融科技发展与应用。2017年3月,德国财政部建立金融科技委员会进一步鼓励金融科技行业发展,该委员会由金融科技、银行、保险业以及研究机构的20名成员组成,专门调研数字技术在金融领域的应用。同时法兰克福在2017年1月成立金融科技初

创企业孵化器—法兰克福金融科技孵化园,并吸引德意志银行、法兰克福储蓄银行等13家大企业合作伙伴入驻,以此实现合作共赢。

二是银行自身的全方位发展金融科技。国外个别实力雄厚的大型银行自身就定位为金融科技,并以自身资源全方面发展本行的金融科技,其中以摩根大通为突出表现,摩根大通自身定位为投行及科技公司,其近几年每年约投入90亿美元资金,持续投入大数据挖掘、区块链和人工智能等应用技术;持续高薪聘请科技技术人员,目前有4万多名程序员、系统工程师等科技技术人员,约占员工总数的16%;同时摩根大通搭建了入驻计划、FinLab挑战赛和战略投资案例三大活动平台吸引众多金融创新科技的加入和合作,通过三大平台取得许多科技与金融融合的创新构想和服务方案,进一步填补自身产品线的不足和金融服务的空白,增进摩根大通自身的经营活力,并进一步赢得后续的业务机会和持续客户资源。

三是银行间抱团联合发展。部分银行在外部激烈的竞争刺激下,进行抱团合作共同应对金融科技的冲击,2017年6月美国30多家主流银行联合推出P2P实时支付网络Zelle,该支付服务通过已植入各家银行手机银行的APP,客户无需新安装APP、无需输入银行账号,只需提供交易对方的注册电子邮箱或手机号即可进行实时付款或收款交易的简便服务,找准Venmo、PayPal等第三方支付公司的薄弱环节,进而打破Venmo、PayPal等第三方支付公司多年的统治局面,在实时支付领域取得长足发展。

四是单个银行个别业务线零散发展。部分银行仍以单体个别业务线各自发展的模式存在,目前采取该种模式主要以规模较小的银行为主,主要用于促进优势产品的发展,进一步巩固某业务板块的优势。如苏格兰皇家银行旗下Natwest银行在英国首家推出无纸化按揭贷款业务,完全利用电子渠道完成按揭贷款业务的申请,同时安排按揭顾问指导客户完成流程,并由客户在线提供电子签名完成按揭合约签署。巴黎银行推出一项基于虚拟现实技术的APP,可以为客户提供查询银行交易记录、可视化完成房产购置流程等服务体验。美银美林2017年10月面向CashPro现金管理客户推出基于人工智能和API技术的智能分析和预测工具CashPro Assisstant,客户可在线提取所需账户信息进行集中

使用和分析,从而提高公司财务分析效率。

五是推动成果应用的同时,主动培育科技创新能力。国外主要商业银行在推进金融科技成果应用的同时,也重视培育可持续技术创新能力,如花旗银行、摩根大通、美国银行等银行均成立科技实验室,探索商业银行科技应用。部分商业银行则通过聘请行外的科技技术专家建立譬如金融科技发展委员会的牵头机构,并通过如打造金融科技创业的方式、搭建全新应用的金融生态平台、组建或引入发展金融科技的投资基金等多种金融科技发展方式,确立外部科技技术合作机制,抢占持续技术创新的智慧资源。如汇丰集团在2017年初组建由美国、中国、印度、以色列等国资深科技专家和企业家组成的科技顾问委员会,并由集团首席运营官担任委员会主席,指导汇丰集团信息科技战略中有关基础架构、数字化发展、信息安全、技术创新等方面的工作。

总体来看,国外银行转变克服银行内部开发的惯性思维,并均在以开放、积极的态度推进各项技术革新,并致力于引领行业创新,主导行业内外的合作与新标准的制定。

(二)国内主要银行金融科技发展情况

近年来中国金融科技投资快速增长,2016年中国金融科技共实现281笔投融资业务,笔数占全球业务数量的56%;投融资共实现总金额875亿元,占全球投融资金额的77%;中国金融科技市场总体发展已居全球第二位。

一是金融科技投入有所增加。近年来国内主要银行纷纷加大对金融科技的投入,以期取得竞争优势。如招商银行发布公告按上一年度税前利润的1%提取专项资金,并以此设立金融科技创新项目基金,投资进行金融创新;华夏银行将每年税前利润总额的1%设立科技创新基金,用于支持科技创新项目和研究,并对相关人员予以奖励等。从而吸引更多的人员参加金融科技创新发展。

二是个别银行已确定发展战略重点,搭建支持平台。国内个别大型银行已主动适应环境变化,并确定发展战略重点,利用大数据、云计算等前沿科技,借助新技术升级完善,加速打造科技创新能力的核心竞争力,同时结合新的经营发展要求打造全新的IT架构,更好服务金融科技发展。如中国银行要全流程、全领域注入科技元素,打造发展优势、突

破发展瓶颈,建立智能的数字化银行。中国平安考虑将科技、互联网子公司分拆上市,未来打造以金融+科技双因素作为双驱动战略,并将以此实现跨越式提升平安集团的盈利和价值,深度聚焦金融科技与医疗科技两大领域,致力成为世界领先的金融科技公司。

三是加强与金融科技公司合作。当前国内银行业与金融科技公司合作的主观意愿及合作步伐也逐渐增强加快,金融科技公司输出科技能力,为商业银行注入新的活力,实现科技能力升级。如四大银行率先与腾讯、阿里巴巴、百度、京东等四大科技公司开展战略合作,部分中小银行也陆续开展类似合作,如南京银行定位于互联网金融和大数据战略,并已与阿里巴巴以及蚂蚁金服确定三方战略合作战略,目前已启动了南京银行的鑫云+互联网金融开放平台。银行与金融科技公司的合作发展,将进一步促进银行生态的改变。

(三)金融科技发展影响及启示

根据埃森哲预测数据,受金融科技快速发展影响,预测至2020年,全世界银行业营业收入会受到其影响的比例估计约为31%,其中影响比例最大的是存款领域,约占17.4%;其次是受到影响的领域是信用卡和支付方面,约占6%;其他如贷款业务影响约占4.9%、资产管理业务影响约占3.4%。目前国内对市场反应灵敏的个别大型互联网企业及金融科技公司,以敏锐市场的嗅觉、以及客户为中心的服务理念结合其业务平台和技术优势,已在多方面创新金融服务和产品,其创新性发展已对银行的客户获取渠道、支付结算、存款、贷款、理财业务以及相应的经营模式产生巨大的影响。从国内外主要银行的金融科技实践来看,目前实时支付、线上自助服务和智能化辅助功能等方面是金融科技创新的热点,主要原因是该部分业务直接面向客户,增强功能提升服务效率和客户体验,能够取得立竿见影的效果;并相应通过大数据分析、增加线上服务能力,能够进一步扩大客户服务范围,吸引更多的长尾客户。通过移动及互联网入口实现场景化批量获客,在降低获客成本的同时,实现对客户的深度经营。而在银行业务方面,近年来支付业务是商业银行受冲击最大的业务领域之一,为此主要银行吸收借鉴金融科技公司的模式与经验,将便捷化的实时支付功能作为支付变革的突破口,通过改善业务

效率和体验,赢回客户。理财业务同样受冲击影响较大,以阿里巴巴“余额宝”为首的理财产品,以低门槛、收益率高、申购赎回方便等优势对银行理财业务形成直接冲击,主要银行通过发展直销银行模式、拓展线上渠道以及线下网点改造进行一系列的调整,重新夺回部分市场。但受互联网金融平台冲击,存款搬家,由此造成居民储蓄存款增长逐年下降,增速由2010年的16%下降到2017年的7.7%,为历史最低值,银行零售业务面临的风险大。贷款业务,特别是信用风险控制方面,仍是商业银行的优势,外部金融科技公司以广覆盖、长尾特征突出的服务方式,通过数据挖掘、精准营销和便捷的交易手续,出现各种消费信贷、微小信贷及P2P平台,但该业务主要影响的是小额信贷业务(金额30万元以下),对银行冲击较小,目前已有银行通过数据挖掘和模型开发,引入云计算、人工智能挖掘客户信息,作为新的获客渠道及打造自身特色普惠金融市场的品牌。金融科技应用已转变为金融创新发展的核心动力,推动商业银行业务发展的商业模式、自身组织架构的运营模式、线上线下融合的服务模式、包容性的企业文化等方面的转变,持续推动银行经营管理向数字化转型发展。

总体而言,在外部经营环境及行业经营态势发生重大变化的背景下,国际大型银行因时而变,已提早布局金融科技,并推动业务改造及创新发展,已取得良好的成效,对国内商业银行发展金融科技具有较好的启示作用。由国内外银行发展金融科技的情况可见,金融科技的发展需要银行转变发展观念,确定明确的金融科技战略方向,确保持续资源投入与创新研发实践,又要满足客户的需求,提供良好的金融服务效率和客户体验,才能确保立于不败之地,并实现融合良性发展。一是转变金融科技发展观念。金融科技并非简单的银行业务后台技术支持保障,金融科技的应用是对人工服务的增强而不是简单替代,商业银行需转变金融科技发展观念,需从简单的科技协同观念转向科技赋能观念,通过技术创新应用能够提高银行业务的交易效率、帮助银行降低业务成本,从而使金融服务更具有便捷性、普惠性、高效性以及安全性。未来银行不单纯是经营业务的支付中介及信用中介,而是深入运用金融科技并融入各种业务场景,并且进行有深度和广度的用户运营。二是确定银行战略定

位。主要银行均将发展金融科技作为银行的一项核心战略,纳入银行或集团整体发展规划或某个业务线条的发展规则之中,并结合银行的经营环境、条件、人才建设,以及核心竞争优势,制定具有自身经营特色的金融科技发展战略,从战略上保持自身的竞争优势,完善金融服务功能。三是持续的资源投入。金融科技发展较好的银行,普遍都是金融科技的发展目标得到如银行股东会、董事会等最高管理层的一致重视与支持,能够持续对金融科技发展形成大规模的人力、财力、物力的资源投入以及相当的政策倾斜等,从而在基础投入方面保障金融科技发展需要。同时能够建立科技研发和成果转化的政策机制,从应用保障方面确保金融科技成果的转化发展。四是善于借助外力发展。国际主要商业银行在金融科技的研发与应用过程中都是普遍注重与其他机构与市场主体建立互惠合作关系,已取得较好的成果;国内个别商业银行主要在这两年才开始尝试与外部科技力量开展合作、共同开发。可见银行发展金融科技需要善于借助外力,有效利用外部资源拓展自身技术和服务能力,提升金融科技的转化和应用能力。五是国内银行具有规模化应用优势。客户需求和体验是银行金融科技发展的根本,从国内银行金融科技发展情况来看,目前国内银行在业务应用端的创新能力比国外银行较强,加上中国人口众多,特别近年生活方式改变对数字化金融服务的接受程度高,整体市场优势明显,新型的金融科技产品及市场业务容易得到规模化的应用推广,并容易提高金融服务可获得性。

三、商业银行发展金融科技存在的问题

(一)发展先发优势不明显

目前金融科技领域的竞争主体主要有四类方面的企业:一是传统的大型金融机构,如商业银行、保险公司、证券公司、基金公司以及金融控股集团等;二是大型的互联网科技公司,如电商、网络社交媒体、搜索引擎、门户网站等;三是专业进行金融科技技术以及应用模型的研发企业,如具体从事智能投资顾问模型开发、对区块链的研究与应用、研发风控模型等各类金融科技的技术企业;四是专门从事金融科技应用的金融公司与平台,如P2P平台、第三方支付公司、征信公司、投顾智能公司等金融科技的应用公司。从国内金融科技发展来看,目前市场发展主体仍以非金融机构为主导,如阿里巴巴、

腾讯、百度等互联网企业已崛起成为具有影响力的竞争者。商业银行作为近年新进入的市场主体、金融科技发展的追赶者,其竞争优势不太明显,商业银行要弥补发展先发优势的不足、实现金融科技应用的快速发展,须持续加大对对应资源的进一步投入,才能取得一定的竞争优势,并实现金融科技发展的弯道超车。

(二)发展思维仍未有效扭转

科学技术与数据来源及应用是发展金融科技的两大核心要素,其运用方式决定了金融科技的发展思维与传统商业银行经营发展思维的存在较大的差异性,在实践中金融科技侧重于技术的应用属性,其发展着重于在对技术领域的积累提升、研发改进和应用转化,以技术的革新运用强化对金融的赋能作用,并充分发挥科学技术的创新带动作用,从而优化金融功能的和实现金融服务边界的拓展。目前商业银行对发展金融科技的态度仍不完全明确,对新的事物的接受上存在复杂矛盾思想考虑以及一定抵触心理,仍有金融机构对当前因金融科技发展而分流业务以及加剧市场竞争持不认可的心理,并采取抵抗防御的经营态度。目前银行仍存在强大的传统发展思维惯性,在短时间内尚难以有效扭转,虽然商业银行也适应新形势,逐步转变发展思路,但由于业界跨度较大,知识储备不足,加上对科技融合熟知程度不足,目前银行发展思维仍未得到冲击,难以进一步打破传统思维常规定式,大多银行的金融科技尚停留在形式发展阶段,仍未有发展金融科技所需要的合作、开放、共享、平台的互联网思维。

(三)发展的主要技术存在较大差距

当前金融科技发展的重要条件是以智能手机、计算机作为基础应用设备,并以互联网的渠道作为媒介,结合大数据应用、云计算、人工智能、区块链等技术而形成的综合应用融合,金融科技发展仍至于银行业务应用其底层基础仍是以技术的发展应用作为重要基础依托。虽然目前市场上出现多项以金融科技命名的商业银行业务和服务平台。但从业务和产品的本质来看,目前商业银行金融科技发展现状往往是关注及同质性的业务和服务跟随多,但主动创新和发展少,加上现阶段银行在技术应用创新方式的动作慢,未能快速、有效地更新其系统、业务应用和基础平台,且大多数商业银行在

科技发展的基础主要是以银行运营系统的构建和运营为目的,其运营和应用的背景与目前金融科技的研发应用存在较大的差异,为此银行发展金融科技需要掌握的底层技术与金融科技公司相比,存在较大的技术差距,特别是在大数据处理运用、云计算以及云服务、区块链、人工智能研发及应用、量子技术、生物识别技术等前沿科学技术仍存在明显的差距。

(四)发展缺乏顶层设计和有效组织推动

在金融科技快速发展及市场分流迅速地市场竞争刺激下,国内主要商业银行近年才逐步小规模尝试发展金融科技,由于整体发展金融科技的时间较短,并且在前期银行对金融科技发展尚未完全重视,主要对业务、产品或平台以打补丁的方式进行更新调整,其发展呈现碎片化的单一业务模式,仍未从顶层设计的角度出发完全重视银行发展金融科技的整体战略,尚未有效形成商业银行自身完善的顶层设计框架,在发展中缺乏有效的组织推动金融科技发展的架构和高效创新流程,大部分商业银行仍未厘清具体的发展思路和路径,未进一步设立专门发展金融科技的职能部门,由其牵头负责对全行的金融科技发展进行整体规划和以制度形式推动发展,金融科技大部分的职能散落在公司金融业务、个人金融业务、财务会计、电子银行业务、信息科技、产品创新等相关部门,商业银行以传统业务的发展模式和组织推动制度来发展金融科技,加重银行内部沟通成本,从而导致金融的创新周期变长,难以有效应对瞬息万变的客户需求和市场节奏。加之其未能持续大规模的资源投入,尚未形成有效的组织推动以及可持续的科技研发和成果转化应用机制。

(五)组织架构、经营模式及流程、风险管理未有效改变

目前国内银行的组织架构经营模式及业务流程仍未进行有效的改变,仍以服务传统产品、传统业务的模式存在,普遍采用总分支行的空间区隔化经营模式,都以统筹管理下级行业务为目标,而金融科技公司在战略选择、组织架构、业务发展方面都以客户需求和体验为发展的根本导向,由此其经营模式、业务流程均较为灵活,易于进行创新。而商业银行因传统管理模式存在部门利益、部门银行的特性以及总分行利益诉求不一致的因素,响应缓

慢且阻力重重。金融科技的发展是一个完整的生态体系发展,只有在战略、架构、技术、产品、流程、营销等各个方面均以互联网思维、模式协同发展,需要建立一套有别于传统、更加开放的运作机制、发展模式和创新文化,才能取得实效。金融科技并未改变银行金融业务的风险本质,金融科技提供新的营业模式、移动支付的快速发展,加剧银行的流动性管理压力,基于大数据、云计算、人工智能新技术的模型、模式,从某种意义上是增加风险容忍度,也存在着虚假互联网信息、网络欺诈、网络信息安全等一系列风险问题。目前商业银行主要重视对金融科技的跑马圈地,对整体风险管理仍未引起足够重视,整体的风险管理体系及机制尚须进一步完善。

(六)发展面临科技人才制约

当前国内银行业主要招聘经济、金融、财务、法律及管理类专业的员工,其职业背景主要以银行的资产负债及中间业务为主导,其工作经历积累经验主要是银行业务板块的经验,而没有科技研发应用的经验和背景。而从金融科技发展情况来看,金融科技是技术与业务的结合,虽然更侧重于科学技术方面,但目前商业银行缺乏既懂科学技术又懂金融业务的复合型人才,特别是商业银行发展金融科技所需要的高端人才特别稀缺。金融科技人员素质的高低与否以及人力资源的有效配置,决定着发展的成败与否。同时,商业银行极其匮乏在量子技术、生物识别技术、云计算、人工智能以及区块链、增强现实应用等最前沿的金融科技领域取得成果成就的专家型人才,为此需要引进相关领域、特别是重点发展领域的科技人才,提升银行的科技力量。

四、商业银行金融科技发展策略

(一)树立科学的金融科技发展理念

金融科技发展思维与传统商业银行经营发展的思维不一样,侧重于技术的融合应用,以重塑平台、数据和服务,全面协助金融机构实现数字化转型,其中客户需求和体验是金融科技发展的根本导向,需要注重服务应用场景的融入,为此商业银行必须转变金融科技发展理念,跳出银行经营框架及业务模式的思路,顺应当前居民的金融需求特点和变化趋势,向真正“以客户为中心”的发展理念转变,审时度势,主动积极以全新的金融科技发展思

路,及时调整自身经营策略(陈泽鹏等,2018)。

(二)重塑合理的组织架构和发展模式

根据当前金融科技最新的发展趋势,商业银行可参考国内外主要银行采取的发展应对策略以及相关的经验启示,综合自身经营资源、经营架构以及客户资源情况,进一步厘清金融科技的发展思路,利用好自身的优势,从顶层角度对银行整体的金融科技发展架构和发展策略进行设计,主动、有效地搭建适合商业银行自身相关业务领域的金融科技发展架构,确定整体可行的发展方案,加速实现商业银行在金融科技领域的战略布局。一是从顶层设计出发,创新科技、创新顶层设计机构,成立银行最高层面的金融科技发展决策机构,并确定持续稳定的战略目标,从战略方向进行指导发展金融科技。二是成立重组金融科技机构,组建成立牵头推动全行金融科技发展的负责部门,将相关职能集中管理,以制度建设形式确定其牵头地位,确保其统一加强全行金融科技的规划和推动发展,并进一步明确有关部门在金融科技发展中的职责定位和权利义务,以促进各部门的协同合作。三是业务流程再造,对于现有的业务流程,应当重新加以梳理,改变银行当前存在的部门银行、条线银行的传统观念和业务惯性,确定以客户为中心的业务流程再造理念,立足于客户和产品,明确客户条线与产品条线的功能定位和相互衔接机制,建立一套适合金融科技潮流的高效业务流程。四是重建合理的考核机制,金融科技发展情况与传统银行的差异性大,以传统考核方式无法体现银行金融科技人员的业务特征,为此需优化各相关部门、人员的职责、尝试容错机制,建立适应银行金融科技发展的考核规则。五是确定持续稳定的战略支持与资源投入,要在最高层形成共识,确定以有效、持续大规模的资源投入,同时有针对性地采取相关措施,确保银行的资源能够精确投入到相关领域,实现预期效果,从根本上建立基础保障机制。

(三)加强金融科技应用发展

一是提高自身金融科技技术应用能力。当前商业银行发展金融科技的最大短板是底层技术弱以及其对应的创新应用能力不足,商业银行应在科技研发、技术应用以及商用方面等技术研发转化过程,要根据自身资源禀赋和人才力量持续加大投入,从而实现有效的资源配置,相应地对常规的技

术更新和应用技术创新有效地区别发展。资源较多的商业银行,可以通过投资相关高新技术项目研发适合自身的金融科技,如成立科技实验室,加强对新技术的探索与跟踪,可引入金融科技创新中心、技术创新项目孵化等研发机制和奖励制度,提升基础服务条件,对于能够孵化成功的金融科技项目应给予适当的奖励,鼓励科技人才主动积极地探索新的技术研发及应用,从而打造自身的金融科技发展核心竞争力,实现跨越式发展。积极组织参加金融行业前沿会议,增加银行各层面对行业最新科技的了解,分享国际、国内科技金融方面的案例,提高金融科技能力。可探索通过设立金融科技发展的并购基金、风险投资基金等形式,通过并购、投资相关项目或企业的方式来吸收运用市场中先进的金融科技,全方位增加引进商业银行金融科技的渠道。二是加强外部合作。商业银行发展金融科技,可与国内外先进的金融科技公司加强合作,合作双方可相互借鉴学习优势所在,从而实现双方的优势互补合作,并通过共同渗透进入拓展市场的合作方式,形成银行企业共赢的局面。通过合作,进一步总结分析金融科技独特的商业模式以及其科技创新研究能力,通过合作学习和探索模仿,能够适当填补银行自身服务和产品链条的空白,形成金融业务的协同效应。利用银行风险管理控制方面的优势,可以为P2P平台、第三方支付机构、网络贷款平台等公司机构,提供资金存管、支付结算以及风险管理控制等一系列的金融服务,在帮助实现提升金融科技公司的信用管理水平和市场口碑的同时,进而挖掘目前市场中可能存在的未被满足或未被发现的金融业务需求点,从而提供相应的金融服务,拓宽银行的业务空间。与科学技术专业评估机构、知识产权评估机构、科技类高校、行业内优秀的孵化器或园区开展深入合作,研究设计专属的融资产品、金融服务,实现对科创源头资源的挖掘与把控,并以此吸收不同企业的创新服务的思路和创新产品、业务,填补自身产品、业务以及金融服务的空白,同时也赢得持续客户资源和业务机遇,抢占发展先机。

(四)完善整体风险管理体系

商业银行在发展金融科技时要严格辨识评估各类风险,防止金融科技发展带来的跨界风险、数据风险、操作风险等。利用智能技术完善风险控制

能力,并进一步完善风险控制体系建设,通过强化网络金融部门、信息科技部门的专业性和风险防控能力,完善安全管理机制,从而建立有效的金融科技风险控制体系,有效地对信息科技风险进行识别、计量、监测和管理控制,确保全面提升移动端口、互联网和信息安全水平,重点防控网络攻击、信息欺诈、业务外包、信息安全等风险,进一步优化风险管理模式,提升信息科技风险水平,整体上提升银行业科技风险治理能力。

(五)构建全新的金融科技人才体系

随着商业银行发展金融科技,传统金融已难以适应新的需要,商业银行对金融科技人才需求情况已发生极大的转变,为此银行需要有针对性地加强金融科技创新人才的招募、分配、使用和培养。商业银行可以通过在招聘时选择金融、计算机双学位的毕业生,或者通过培训在职的青年员工,大力培养集金融业务知识、网络信息技术、市场营销技能、金融科技运用等多种知识技能于一身的互联网金融复合型人才。同时营造有利于金融科技人才集聚的环境,在政策和考核、绩效等方面给予倾斜,一方面可以通过加强自身的内部培训,培养符合自身发展情况的相关人才,鼓励金融科技人才在各部门轮岗,与业务融合更为紧密;另一方面可从高校及社会通过人才交流的形式引进金融科技人才,通过产学研结合、交流培训等增强人力资源质量,以此促进商业银行金融科技发展,为所在机构提供充足的人才保障。

[参考文献]

- [1]巴曙松,慈庆琪,郑焕卓.金融科技浪潮下,银行业如何转型[J].当代金融研究,2018,(2):22~29.
- [2]贾明琪,李成青.新银行监管模式视角下我国商业银行经营转型的思考[J].南方金融,2011,(11):27~31.
- [3]吕仲涛.预见:金融科技在银行业的创新应用趋势[J].中国金融电脑,2018,(1):11~13.
- [4]王广宇,何俊妮.金融科技的未来与责任[J].南方金融,2017,(3):14~17.
- [5]王兆星.银行业与互联网融合发展:现状、挑战 and 方向[J].金融监管研究,2016,(11):1~6.