



4 路径

备足弹药向数字化转型进击， 技术成为最大驱动力

那么，银行业数字化转型究竟是怎样的一条路径？麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示，在数字化时代，银行迎来了线上化、平台化、生态化、开放化四大发展机遇。其核心内涵不仅是将产品销售和服务从线下迁移到线上，更关键的是形成体系化整体模式，在精准营销获客、跨条线在线协同、场景生态切入等领域同时发力，并通过敏捷工作方式实现战略的快速高效落地。

在这个过程中，技术成为最大驱动力。因此加大金融科技投入成为行业共识。从2019年年报数据来看，国有大行投入规模最大，四大行投入均超百亿，其中建设银行2019年全年的金融科技投入为176亿元；股份制银行一般投入规模在20亿到50亿之间，招商银行投入最多为94亿元；城商行和农商行的投入规模在1亿到15亿之间。然而，不看绝对值，从投入占营收比例来看，其中占比最高的为招商银行3.47%，其他大多数银行集中在营业收入的2%-3%之间。

生态创新成为数字化转型另一方向。最明显的体现在渠道创新和用户体验创新上。过去一两年之中，各家银行都在打造推广、升级APP，

希望打造服务用户的一站式综合金融服务平台。如仅在去年年中前后，就先后有招商银行、广发银行和浦发银行等多家银行宣布APP升级。而头部梯队银行APP月活数量已经可以与不少互联网公司相媲美。如2019年年报显示招商银行掌上生活App月活为4664.34万，平安银行口袋银行APP月活为3292.34万。

以近年火热的开放银行为例，银行透过移动互联网将金融服务能力输出给第三方，银行不必直接面对客户，而是通过合作伙伴为客户提供服务，如新网银行联手滴滴上线的借贷产品“滴水贷”等，让金融服务无处不在。

最后，银行通过成立独立的组织可以快速进行数字化业务孵化。目前微众银行联合毕马威发布的《透镜OPTICS——定义未来银行》中就提及，设计新机制，更有利破除创新的机制阻碍。如银行成立金融科技子公司、创新实验室、联合实验室、孵化器等。如微众银行鼓励员工自发组织新项目孵化小组，由公司战略发展部直接归口管理，给与至少两年的试验期。这种扁平化管理结构、敏捷化的团队，利于决策高效化，能够推动银行创新和市场响应速度。

【延伸】

银行数字化转型， 如何抓住数据治理“牛鼻子”？

中国银行业协会研究部主任李健甚至提出，未来在评估一家银行的价值时，除传统视角下“三张表”（资产负债表、现金流量表、利润表）外，也应参考“第四张报表”，即数据资产表。有效的数据治理是银行数字化转型的基础。然而，目前我国金融业数据治理仍处于萌芽期，数据管理体制不健全、数据分布零散化、数据安全等诸多问题仍阻碍银行业进一步数字化转型。

据新快报记者了解，有关数据治理部门各家银行归口不同，有的归口在风险管理，也有在信息科技部门。为了统一布局、明确权责，不少银行还成立了数据治理办公室或委员会。去年底，招商银行在总行层面成立“金融科技办公室”，由总行战略规划与执行部更名改组而成，定位为全行金融科技的统筹管理与推动部门。

在数据应用层面，各家银行内部数据标准不统一。对此，德勤中国金融服务行业风险咨询领导合伙人方炜表示：“整合数据门户建设，统一数据入口。该方式整合数据应用，数据分析工具入口，将数据管理的内容作为服务提供给业务部门，同时在应用中嵌入管理的要求。”

此外，涉及到用户各类敏感数据信息的使用、处理过程中，也面临非法使用等违规风险，这也成为银保监会监控重点。对此，某股份制银行IT人士表示，为规范外部数据引入管理，建立了专业的外部数据引入委员会。同时，该行正尝试建立数据的认责、自评估及考核机制。

【观察】

银行数字化转型不能徒有其表 要“面子”也要有“里子”

如果说数字化转型上半场是银行业“跑马圈地”的蓄力期，那么接下来的下半场才将迎来真正的赛点。尤其是今年受到疫情影响，在新一轮信贷扩张周期中，一方面如何利用数字化手段不断下沉赋能更多小微企业，另一方面运用数据建模等技术更好地识别风险、精准定价，成为检验各家数字化转型成果的考题。

然而，数字化转型并非一朝一夕能够完成的，这是一个系统化、持久化的工程。我们所了解到的银行渠道创新、生态创新仅仅是数字化转型冰山一角。数字化转型并不是打造一个新概念，提出一句新口号，或是开业个智能网点、开放个银行接口、上线个APP那么简单。而隐藏在“冰山”之下的、用户肉眼看不到的银行业后台上台变革才是数字化转型成功与否的关键。

传统银行的组织架构很难支撑敏捷反应和快速决策，各个部门都是以产品为核心的部门制，相对割裂，决策链条又是一环扣一环。某股份制银行零售金融人士就对新快报记者表示，该行APP新上线一个用户数据模型，从立项走流程到审批就用了近半年时间，而开发出来后发现这个模型已经不适用当下市场了。但是在某家互联网银行，从产品概念到投产落地最快只要11天时间。

说到底，银行数字化转型最终依靠组织变革实现，而这一切的基础是要具备“数字原生理念”的精神内核。什么是数字原生理念？就是从数字化本身去思考问题——从用户需求出发，为用户提供最便捷的金融服务。

总之，银行业数字化转型需要战略上长期投入和规划，前中后台一体化的敏捷交付，还需要包涵以用户价值为导向的数字原生理念作为内核，只有这样才能实现可持续化的数字化转型。

时不我待，头部银行已经踏上变革之旅。正如招商银行行长田惠宇在2019年年报致辞中所言，“想，都是问题；做，才有答案。”

漫话银行理财



混合类理财产品

随着近年来银行理财业务结构的进一步优化，净值型理财产品的比重越来越高。而根据资产配置策略，也会将这类产品进行投资性质分类。其中，混合类产品因多元配置风格，备受银行和顾客的青睐。

这类产品主要指投资标的不局限于单一类型的投资工具，它的投资标的可以包括低风险的货币市场工具、国债、央票、金融债，相对高风险的股票、股票基金、金融衍生品，以及符合监管要求的其他投资品种。需要提醒的是，每个产品的投资组合都不一样，投资时可了解清楚产品配置风格和过往收益能力。

华兴银行相关在售混合类理财产品情况

产品名称	业绩比较基准	认购起点
安享回报161号	4.75%	20万
安享回报171号	4.60%	5万
安享回报206号	4.90%	50万

(注：线上线下同步销售，具体按华兴银行官方信息为准)
风险提示：理财非存款，产品有风险，投资须谨慎！