

应树立怎样的互联网思维

张常胜

互联网和大数据打破了信息不对称和物理区域隔离的壁垒,推动了行业之间的跨界竞争,已经对银行传统领域如支付、信贷、代销渠道等业务形成冲击。

互联网和大数据时代将重塑传统行业的商业模式,这一趋势已经很明显。与其等待外界改变银行,不如银行先改变自己。商业银行应当建立互联网银行,迎接新时代的变革与挑战。

所谓互联网银行,就是在互联网技术进步的条件下,按照互联网的特征对商业银行进行整体重塑,构建以大数据和云计算技术为基础的系统支撑平台,以社会网络化理念为核心的业务流程和产品体系,以移动互联网为手段的服务和营销渠道,实现银行服务的平台开放、跨界融合,通过组织架构、流程、产品、服务的互联网化,将银行从单纯的支付中介和信用中介转变为信息中介和服务中介,为客户提供所思即所得的全方位服务。

互联网有几个显著特征,一是服务社会化,二是社会架构网络化,三是产品的个性化。商业银行需要摒弃传统的银行概念,传统的银行经营思维,重塑互联网时代的银行新思维。

改变银行业务范畴的传统观念。按照金融中介的机构观,现有的银行、证券公司、保险公司从事的业务都是清晰界定而固定不变的,然而互联网时代跨界竞争日益普遍,经常打破并重新塑造银行的传统业务范畴,因此按照哈佛大学金融学教授罗伯特·莫顿和苏维·博迪于20世纪90年代中期提出的金融中介功能观来界定银行的概念,可能更为合适。金融功能观认为,在金融体系的发展过程中,金融功能比金融机构更稳定,其在时间和地域的跨度上变化较小。所以我们应当按照互联网时代银行在金融体系中执行的基本功能,而非按照业务来认识和界定“银行”这一概念。银行传统上执行的是支付中介和信用中介的职能,也就是以银行信用为基础,实现了资金的跨地域流动和跨行业流动;而互联网时代的银行不仅支持资金的流动,还将支持信息跨地域和跨行业的流动,在此基础上促进不同服务和产品的跨界融合,因此互联网时代的银行,是更广泛意义上的信用中介、信息中介和服务中介。互联网时代赋予银行的中介角色,要求银行打破封闭的服务环,认识到自身服务的局限以及整合社会服务资源的必要性,以开放的心态与其他企业实现信息共享和服务合作,打造合作共赢的互联网商业生态圈。

改变银行组织架构的传统观念。商业银行传统的总分行架构,在纵向上实行总行-分行-支行“三级经营、三级管理”,横向上实行按照业务划分条线和部门的分割管理体制。这一架构与中国传统的金字塔层级结构契合,可以使总行的命令和政策得到快速准确的执行,防止各个分行自由散乱决策,但在面临互联网时代随时、随地、随意的服务要求时,却显出劣势:决策和服务容易滞后,职责不明确,上下级以及各部门之间协调的成本增加,执行命令的效率降低。互联网和大数据时代将推动银行组织架构向分权制衡,层级压缩,内部经营体相对独立、网络化合作的趋势转变。国内企业的积极变革已经使这一趋势逐渐显现:民生银行实行了事业部制改革,将某项业务的研发、生产、营销等职能和相应的决策权都集中到事业部,事业部面向市场相对独立,通过缩短信息传递层级,提高了银行对市场变化的敏感度。华为推行基本权力结构变革,将中央集权管理模式变成分权制衡模式,各级员工依据市场、客户的反馈信息共同协同,基层从过去完全被动承担责任变成主动承担责任。海尔集团打破原有的层级结构,把八万多员工变成两千多个自主经营体,原来的中间层级变为资源支持平台,面向市场的一线经营体倒逼后面的支持平台提供资源。种种迹象表明,互联网时代银行组织架构的传统观念必将颠覆,而变革企业架构,使其契合网络时代内在特质,由集权模式向分权模式转变,将成为跨行业趋势。

改变银行提供产品的传统观念。标准化大规模生产时代,产品的设计、生产、销售与客户需求相对脱离,只有从销售环节的市场销量中,生产者才能得知产品的设计和是否满足客户需求。传统上银行的服务也是如此,理财产品、信贷产品的利率、期限、约束条款都事先设计好,经过授权、审批、销售等环节才能见到客户。从提供产品到营销客户,是银行提供产品的传统观念;而互联网时代则要逆转这一过程,从洞察客户需求到提供定制化的产品和服务,是互联网银行提供产品的新理念。这一观念,实际上实现了产品从生产主导(生产者到消费者的生产流程主导产品形态),向消费主导(从消费者到生产者的消费流程主导产品形态)的逆转。也就是银行根据客户的主动需求,或者根据大数据挖掘洞察得到的客户需求趋势,定制个性化产品,避免产品设计和客户需求的脱离。消费主导的服务提供形式,对银行提出了更高要求,银行需要从上到下建立一体化的思维,打破条线、部门界限,促进产品和服务的跨部门合作、跨行业合作,实现灵活性的一体化流程。所谓柔性,就是在统一标准下,流程能够随着客户需求顺势而变,实现流程的动态化、智能化。(作者单位:交通银行电子银行部)

首批入驻自贸区的金融机构



自贸区,首批金融机构来了

本报记者 钱菁苑

9月29日,中国(上海)自由贸易试验区正式拉开帷幕,工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、招商银行、浦发银行、上海银行等8家中资银行,星展银行、花旗银行等2家外资银行以及交银租赁成为首批入驻自贸区的金融机构。

在自贸区揭牌仪式现场,银监会副主席阎庆民表示,首批银行业金融机构在自贸区设立分行,一是有利于试验区的投资贸易便利,二是有利于风险管控。

中外资银行积极“抢滩”

银监会副主席阎庆民表示,一是支持符合条件的民营资本参股与中、外资金融机构在区内设立中外合资商业银行;二是允许符合条件的中资商业银行在区内开办离岸业务,这也是制度上很大的突破。“另外在条件成熟下,适时探索有限牌照银行制度,这也是分类监管的探索,以支持中国上海自贸区商业银行的健康发展。”

为能顺利为企业提供金融服务,多家银行进行了前期调研以充分了解客户需求,为业务的正式启动打好基础。同时,根据上海自贸区“一线放开、区内自由、二线安全高效管住”的基本原则,浦发银行、中国银行、农业银行等都已完成上海自贸区分行的系统建设和升级,根据分隔隔离要求支持业务开展。

需要看到,企业的需求是多样化的。浦发银行前期调研发现,对内资企业而言,能否在自贸区内享受到融资便利是其最为关心的问题;而对于合资企业来说,其最大的诉求和愿景则是希望其在境外的母公司能直接参与境内的交易。但无论是何种希望,都考验着首批入驻自贸区银行的金融智慧。浦发银行行长穆俊举例,就像下围棋一样,银行就是下棋的人,虽然面对的规则都是一样,但因为下棋水平的不同,也就有了不同的段位差别。

“国务院通过自贸区设立方案以来,农行成立专门团队,积极关注自贸区方案的出台,从战略预判、业务机遇分析、分支机构筹建等

方面紧锣密鼓地开展。”农业银行上海分行党委书记、行长刘桂平介绍,经总行和监管部门先后批复同意,上海分行将区内外高桥支行升格成立农业银行中国(上海)自由贸易试验区分行,并将根据自贸区的发展和区内企业所需要的金融服务,特别是银行服务,适时增设机构,抢抓农业银行在金融改革开放方面的市场机遇。

此次获批准设立分支机构的两家外资银行也都表现出了极大的热情。“在自贸区设立分支机构与花旗中国的发展战略高度吻合。”花旗中国董事长兼首席执行官欧兆伦表示,“这将为花旗中国的业务发展开启新篇章。在自我建设的同时,全面参与自贸区的业务,更为推动贸易自由化、人民币跨境流通和国际化等改革创新作出积极贡献。”

同时,星展银行也表示正在积极筹备,做好人员、系统方面的准备,希望在获得审批之后,尽快开始服务自贸区内客户。

新发展平台机遇“无限”

从当前自贸区内银行业网点情况来看,营业机构共有20家,涉及工行、农行、中行、建行、交行、招商银行、浦发银行、中信银行、华夏银行、民生银行、光大银行、邮储银行、上海银行、上海农商行等14家银行,其中工行、中行有3家机构,浦发和农行有2家机构,其余均为1家机构。

在上述机构中,除邮储银行为“浦东新区保税区域营业所”外,其余都以“支行”形态存在。当前区内银行网点兼营区内外业务,其中区内业务占网点业务总量比重或在50%左右,国际结算、贸易融资等业务占比相对较高。

可以预见的是,上述金融业务的需求在自贸区启动之后还会有所增加。“自贸区不仅能够进一步提升中国在贸易领域的竞争力,更重要的是将带来与贸易相关的物流、金融、法律、咨询等服务业的强劲发展。尤其是在金融方面将会大力创新。”星展银行董事总经理兼企业银行部主管陈德隆表示,可能试点的

项目包括人民币资本项目可兑换、利率市场化、跨境融资自由化等方面。

“这些都是为上海乃至全国的金融改革和发展进行的有益探索,也将有利于上海成为全球举足轻重的金融中心。”陈德隆认为。

“我们将鼓励各类银行业金融机构利用试验区优势,大胆进行创新。”上海银监局局长廖岷介绍,支持区内银行业金融机构发展跨境投融资业务,包括大宗商品融资、全供应链贸易融资、离岸船舶融资、现代服务业金融支持、外保内贷、商业票据、跨境并购贷款和项目贷款、内保外贷、跨境资产管理和财富管理、房地产信托投资基金等业务。

对于此前备受瞩目的“离岸业务”规则则一次开放到位,即允许符合条件的中资银行在区内开展离岸银行业务。

新挑战考验多方智慧

机遇大,但对于中资银行来说,挑战,其实更大。在自贸区内设立分支机构,“对商业银行既是商机,获得优质客户,另外也是对风险的挑战,批准符合条件的中资银行开办离岸业务,对他们要求还是比较高的。比如非居民的征信、风险识别和贷后管理。包括银行信贷定价,考虑风险和市场因素来定价,与现在相比会发生很大变化。金融的微观基础也将发生很大变化。”阎庆民说。

就银行自身来说,对这一问题也有着清楚的认识。中国银行上海市分行行长助理周和华表示,与外资银行相比,现在中资银行还缺少在完全的市场化环境里经营银行的经验,以及在国际环境下参与市场竞争的经验。流动性风险管理、资产的管理、产品的风险管理以及客户行为模式的分析,都是目前已获得自贸区入驻牌照的中资银行不得不面对的新挑战。

练好基本功,打出特色牌,是部分银行应对挑战的着力点。浦发银行上海分行行长王新浩介绍,根据规划,浦发银行上海自贸区分行的主营业务,除了传统的存款和结算业务、直接融资业务、现金管理业务、国际结算、资

金业务和贸易融资业务之外,还包括针对金融服务业、航运服务业、商贸服务业、现代服务业客户和海外客户的特色金融服务,以及在自贸区领域内开展的创新型投资银行业务、离岸金融业务、金融市场业务、要素市场业务等。

相对而言,工商银行、农业银行、中国银行等大型银行在国际化方面所具备的优势更多。据介绍,工行上海分行将依托强大的工行全球网络优势和先进的科技系统优势,以及庞大的客户规模优势,加快产品创新步伐,为自贸区内企业乃至更广泛的客户带来更全面、更富内涵、更佳体验的现代综合金融服务。

防范和化解银行风险,是银监会的重要职责。我国现有的银行业监管法律以及银监会的审慎风险监管的规章、指引等规定,适用于对区内银行业机构的监管。换言之,如何在新环境里做好对银行的监督、引导,也考验着监管层的智慧。

“我们将坚持服务自贸区实体经济、投资贸易便利化的原则,来建立针对性的自贸区银行业监管机制和框架。”廖岷介绍,未来的一些初步考虑包括:建立健全自贸区银行业金融机构市场准入快速通道和后评价机制;建立健全区内银行业金融机构特色监测报表体系;探索完善符合区内银行业风险特征的监管指标;要求区内银行业机构有效防范流动性风险、国别风险、市场风险等重点风险领域,建立起有效防范跨境风险的机制。

同时,也会把试验区作为银行业监管政策改革创新创新的“试验地”,根据自贸区内银行业机构业务发展情况和风险特征情况,不断完善针对性的监管机制和框架。

具体来看,从思路上看,要做到“自上而下”和“自下而上”的结合。所谓“自上而下”,就是监管者要密切关注风险,前瞻性地建立起有针对性的监管制度安排;“自下而上”,就是以机构和市场的创新为推动力,市场与监管者一道,共同推动监管改革和制度创新,以实现鼓励业务创新,有效防范风险的目的。

证监会5项意见支持上海自贸区建设

本报北京9月29日讯 记者何川报道:证监会今日表示,将深化资本市场改革,扩大对外开放,从5个方面加大对自贸区建设的金融支持力度。

证监会拟同意上海期货交易所所在自贸区内筹建上海国际能源交易中心股份有限公司,具体承担推进国际原油期货平台筹建工作。依托这一平台,全面引入境外投资者参与境内期货交易。以此为契机,扩大中国期货市场对外开放程度。

同时,证监会还将支持自贸区内符

合一定条件的单位和个人按照规定双向投资于境内外证券期货市场。区内金融机构和企业可按照规定进入上海地区的证券和期货交易场所进行投资和交易;在区内就业并符合条件的境外个人可按规定在区内证券期货经营机构开立非居民个人境内投资专户,开展境内证券期货交易;允许符合条件的区内金融机构和企业按照规定开展境外证券期货投资;在区内就业并符合条件的个人可按规定开展境外证券期货投资。

保监会8大举措支持上海自贸区建设

本报讯 记者江帆报道:为支持中国(上海)自由贸易试验区建设,中国保监会日前对上海保监局提出的有关事项作出批复,主要包括:支持在自贸区内试点设立外资专业健康保险机构;支持保险公司在自贸区内设立分支机构,开展人民币跨境再保险业务;支持上海研究探索巨灾保险机制。自贸区保险机构开展境外投资试点,积极研究在自贸区试点扩大保险机构境外投资范围和比例;支持国际著名的专业性保险中介机构等服务机构以及从事再保险业务的社会组织和个人在自

贸区依法开展相关业务,为保险业发展提供专业技术配套服务;支持上海开展航运保险,培育航运保险运营机构和航运保险经纪人队伍,发展上海航运保险协会;支持保险公司创新保险产品,不断拓展责任保险服务领域;支持上海完善保险市场体系,推动航运保险定价中心、再保险中心和保险资金运用中心等功能型保险机构建设;支持建立自贸区金融改革创新与上海国际金融中心建设的联动机制,不断强化和拓展保监会与上海市政府合作备忘录工作机制。

中行自贸区分行对外营业

本报讯 记者刘涇报道:“中国银行股份有限公司中国(上海)自由贸易试验区分行”29日对外挂牌营业,成为中国(上海)自由贸易试验区首批对外营业的银行业金融机构。至此,中国银行在自贸区内已拥有3家分支机构,成为自贸区内拥有分支机构最多的商业银行之一。

据悉,中国银行总行全面联动,海内外协调配合,快速、高效推进自贸区分行建设,在机构设置、系统开发、产品设计、业务流程、分账系统、客户营销、风险管控、人员配置等方面做了充分准备。

中信银行与邮储银行战略合作

本报讯 中国邮政储蓄银行与中信银行日前在北京签署“总对总”战略合作协议。中国邮政集团公司总经理、邮储银行董事长李国华出席签约仪式,中信银行行长朱小华、邮储银行行长吕家进代表双方签约。

据了解,双方签署的合作规模超过2000亿元,涉及同业业务、资金业务、资产转让业务及理财业务等领域。邮储银行是网点最多的大型国有商业银行,中信银行是国内成立最早的股份制商业银行之一,双方在公司业务、零售业务等方面各具较为明显的优势,此次建立战略合作伙伴关系,可以实现优势互补,强强联合,并为以后的业务合作奠定良好的基础。

(陈希)

没有充足抵押物也能从银行融资

绿色金融促低碳减排

“以往,没有充足抵押物的能源公司想从银行获得融资几乎不可能”。四川点石能源投资有限公司董事长兼总经理张华告诉记者,今年他们公司承接了好几个节能降耗改造项目,通过兴业银行的“节能服务商融资模式”,以未来收益权质押,已从该行获得一笔融资,解决了约80%的资金缺口。

“十二五”期间,兴业银行将安排不少于300亿元融资规模用于支持四川省内节能减排领域项目,并且将和四川联合环境交易所合作探索低碳经济转型和建立西南碳排放权交易市场——9月29日,记者在成都举办的“美丽中国·美丽巴蜀-四川省绿色金融政银企会议”上获悉这一信息。会上,兴业银行成都分行分别与四川省发改委、四川联合环境交易所签署战略合作协议。根据协议,兴业银行将为四川省节能减排提供融资、信息咨询等金融服务,并将在西南地区碳排放权交易试点课题研究、合同能源管理业务、排污权交易平台建设、排污权金融服务、资源类交易业务、财富管理服务等全面开展合作,通过绿色金融创新和交易服务推进四川省低碳经济发展。

在此之前,“绿色货运·广东先行”主

题论坛在广州举行,会上,兴业银行广州分行与广东省交通厅绿色货运项目办签署《绿色货运项目合作协议》。兴业银行十二五期间将为广东省节能环保产业提供200亿元专项绿色融资,并在低碳、节能、环保重点项目融资的贷款期限及贷款利率上给予优惠。

广东绿色货运示范项目是在全球道路货运行业实施的首个节能减排示范项目,旨在利用国内外道路货运车辆节能减排的先进技术,通过信息化手段和改进运输组织模式,降低车辆空驶率,提升整个道路货运行业节能降耗水平,力争用3至4年时间实现减排二氧化碳15万吨的目标。

货运企业作为我国小微企业的典型代表,资产规模小、信用资质弱、管理不规范,发展过程中长期面临资金短缺、融资困难的问题。兴业银行加入后,将借助工业领域的合同能源管理模式,引入技术服务商作为整个模式的中间机构,从技术角度看,由技术服务商作为设备供应商和货运企业之间的桥梁,为货运企业提供并实施一揽子综合节油解决方案;从融资角度看,由技术服务商向银行申请融资,避免了银行直接面对众多实力、资质、信用参

差不齐的货运企业,大大降低了“一对多”所带来的操作成本。

“兴业银行为我们这种小型供应商提供了一条额外的致富之路。”会上,在本次绿色货运前期示范项目中担当节油技术服务商角色的东莞蔡记玻璃钢制品有限公司负责人表示。通过银行融资购买设备设施,为货运企业提供节油改造服务,从而与企业分享节油所产生的经济效益,货运技术服务商将面临广阔的市场前景。

今年兴业银行针对绿色产业推出“绿金融·全攻略(2013)”专案,涵盖诸多特色产品,例如针对合同能源管理项目融资的项目未来收益权质押贷款、适用于新能源汽车推广的买方信贷和适用于LED绿色照明推广的订单融资等。兴业银行环境金融部负责人认为,新兴产业、小微企业的融资难,归根结底还是金融机构对企业的商业模式和风险点认识不足,无法把握实质风险,而该行的思路是从市场实际出发,贴近企业商业模式,风险控制上采用“告别砖头,就地取材”(即不强调房产、土地抵押担保)的原则,通过深入研究商业模式和客户特征,致力于为行业、为企业提供多角度、一站式的金融解决方案。文/马小林