

doi:10.3969/j.issn.1672-626x.2016.01.003

互联网金融“极致”思维在城商行转型升级中的运用研究

陆岷峰¹, 李振国²

(1. 江苏银行总行, 江苏 南京 210005; 2. 南京财经大学 金融学院, 江苏 南京 210046)

摘要:随着互联网金融的发展,城商行为适应经济新常态下宏观经济金融环境变化和自身经营状况变化,需要运用互联网金融进行转型升级,实施“极致”战略以转变经营模式来满足极致客户需求和提升核心竞争力。根据城商行实施“极致”战略的SWOT要素分析得出极致差异化、极致精细化、极致社交化、极致多元化、极致创新化的战略目标。为实现“极致”战略目标,城商行应该在客户结构、业务结构、渠道拓展、组织管理、风险管理、人力资源管理、资本结构以及合作发展等方面达到极致。

关键词:城商行;转型升级;互联网金融;极致战略

中图分类号:F832.33 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-626X(2016)01-0018-08

一、引言

2014年我国商业银行资产规模达到125万亿元,同比增长13.5%,其中城市商业银行占13.5%,同比增长19.1%,受经济下行压力的影响,城商行的增长率已连续四年下滑;不良贷款率平均为1.25%,同比增长25%,其中城商行不良贷款率从过去稳定的0.8%一跃上升到2014年的1.16%;资产利润率平均为1.23%,同比下降为3.15%,其中城商行为1.12%,连续四年下滑。^①在存款保险制度落实和利率市场化推进、互联网金融进入高速发展以及证券等直接融资市场发展得如火如荼之际,城商行再去依靠投资信托、提高资产规模、增加高收益贷款占比等传统银行业务来扭转资产利润率负增长和盈利能力下降的局面已经行不通,随着“互联网+”概念的提出,城商行需要运用互联网平台、云计算和大数据等技术发展互联网金融业务,实施转型升级战略。

战略规划事关城商行未来发展的方向和目标,在各家银行的年报中都占据着重要地位,对于城商行的经营管理者来说,制定符合宏观经济环境和自身特征的战略规划是城商行30年风雨历程中茁壮成长的坚实保障。转型升级是城商行长期的战略目标,经济新常态和互联网金融背景下城商行必须重新审视自己的发展目标和方针政策,将互联网思维中的“极致”思维应用到城商行的客户、业务、组织管理、风险管理、人力资源管理、科技创新、资本结构以及合作发展等方面。

极致就是要设计并提供最好的、超越客户预期的金融产品和金融服务给客户,这些都需要极致思维作为指导,极致思维体现于设计者用刚强的意志和偏执的热情去专注地研发产品和提供服务,通过目标、资源和时间等多维度的平衡来追求极致和保持专注,将极致思维嵌入到城商行的转型升级中就表现为“极致”战略。^[1]将“极致”战略与城商行的转

收稿日期:2015-08-09

基金项目:江苏省互联网金融协会课题[苏金协2015(09号)]

作者简介:陆岷峰(1962-),男,江苏金湖人,南京财经大学教授、金融研究中心首席研究员,江苏银行总行高级会计师,主要从事宏观经济、商业银行、中小企业研究。

型升级进行并轨不仅可以加快城商行转型升级的速度、拓展转型升级路径,还能够使得互联网金融在城商行创新发展中发挥更大的驱动力。城商行在转型升级中要成功地实施“极致”战略目标首先需要分析实施这一战略目标的内外部环境,并根据定位的战略目标采取切实可行的措施。

二、城商行实施“极致”战略的必要性

过去城商行由于经营规模与地域的限制,能够用来吸储放贷和开展中间业务的客户渠道很少。随着城商行将传统业务与大数据、云计算以及互联网平台的结合,电子化程度不断提高,再加上互联网金融业务的不断开展,逐渐消除了城商行与投资者和客户之间的信息不对称性,城商行得以直接面对来自全国各地的客户和同业竞争者,渠道逐渐变得扁平化,城商行必须从金融产品和金融中介服务出发吸引和迎合投资者。这就要求城商行提高核心竞争力,将“极致”战略与自身的转型升级相结合。

按照“黑天鹅”的逻辑,“极致”战略就是要打破传统模式、常规认识和思维定势,达到颠覆性的效果,这与城商行不破不立的转型升级战略相吻合,并有利于城商行开展互联网金融创新业务。

(一)“极致”战略适应经济新常态

我国经济新常态的特征包括:增速降档,表现为由经济发展客观规律和我国基本国情决定了经济增速进入中高速的换挡期;结构优化,表现为服务型第三产业蓬勃发展、居民收入分配更加均等以及城乡二元结构被打破;创新驱动,表现为国家鼓励支持科技创新,增加科学技术和教育经费方面的投资。^[9]面对存款保险制度和利率市场化双重压力、经济下行和机构调整所带来的不良贷款以及P2P等互联网金融行业对存款的分流等长期的生态环境,城商行只有实施“极致”战略才能够适应商业银行发展新常态和经济新常态,提高城商行在我国金融市场中的核心竞争力。

(二)“极致”战略与转型升级互融互通

基于信息平台、大数据和云计算等互联网技术应用的“极致”战略与互联网金融在城商行转型升级中运用互融互通,为城商行转型升级提供方向指导和技术支撑。互联网金融对商业银行经营环境的颠覆与城商行实施基于互联网金融的“极致”战略相吻合,实施“极致”战略是城商行在互联网金融背景下的一种战略选择,是满足城商行转型升级目标

的一种路径,而城商行的转型升级就是要颠覆传统的经营模式,借助互联网技术、互联网思维和互联网金融业务对传统商业银行业务模式进行重组,转换经营发展和组织管理机制来实现转型升级目标,使得城商行在新常态时期不断发展壮大。

(三)“极致”战略利于转变经营模式

随着利率市场化、存款保险制度以及直接融资市场的发展,商业银行的存贷款规模增长越来越缓慢,存贷款利差收入的传统业务模式已进入瓶颈,而中间业务却进入了高速发展时代。^[10]相比大型商业银行依靠庞大存贷款规模带来高利息收入增长率,城商行借助开阔的发展思路,积极探寻创新型中间业务,其非利息收入增长率高达40%左右,远高于利息收入增长率。商业银行在2014年开发1.46万支理财产品,同比增长273%,销售收入7.29万亿元,同比增长49%,其中北京银行和南京银行分别达到7.58亿元和3.92亿元,同比增长50%以上。还有像江苏银行、重庆银行等城商行开展的直销银行业务的客户数量飞速增长,成交额也不断创新高,这些借助互联网金融业务开展的创新型中间业务都需要互联网的“极致”思维作为引导和支撑,“极致”战略有利于城商行根据自身特点开展极致的、最好的、超越投融资客户预期的中间业务,转变传统的经营模式。

(四)“极致”战略满足客户需求

我国互联网的上线人口突破6亿,中青年投资者偏爱互联网远端投资,不再拘泥于固定利息的存款模式。城商行为了突破区域限制,需要利用“互联网+”开发互联网金融平台和互联网金融产品吸引广大投资者,而大数据的“搜索+比价”模式决定了互联网金融产品唯一的竞争优势就是结合时间、风险和收益的金融产品结构的设计。以“极致”战略作为指导,通过实施“极致”战略融聚更多用户,培育投融资客户的投资习惯,了解客户的生活需求和财富管理行为,借助互联网平台和大数据分析聚集客户流量,研发更加丰富和更具有竞争力的“极致”金融产品和服务来吸引互联网平台上更多的黏性客户,满足特定客户的特殊需求。

(五)“极致”战略提升城商行核心竞争力

城商行在“极致”战略的指导下实施极致的组织结构,开发出极致的金融服务产品,发展极致的业务结构,搭建极致的风险管理结构,设定极致的

人力资源管理模式,以及开展极致的科技创新、资本机构和合作发展制度来适应经济新常态的宏观经济环境和运用互联网金融进行转型升级,最终实现城商行整合外部资源、应用“互联网+”进行经营模式再造以及丰富产品和业务体系的多重驱动发展模式的转型升级。

三、城商行实施“极致”战略的SWOT分析

实施战略规划主要依据规划主体所处的环境,探讨城商行实施“极致”战略首先需要深度分析其所处的内外部经营环境。城商行实施“极致”战略进行转型升级,需要考虑经济新常态下利率市场化进程、存款保险制度实施、金融监管要求以及互联网金融业务模式的发展等外部宏观经济环境和自身小而灵活的经营发展等内部微观环境对战略实施的影响。利用SWOT方法对城商行的内外部经营环境进行综合分析,认定实施“极致”战略的优势、劣势、机遇和挑战,以便探讨实施“极致”战略的最佳路径选择。

(一)城商行实施“极致”战略的SWOT要素分析

1. 优势分析

城商行由城市信用社发展而来,其市场定位于地方经济和中小企业,与其他商业银行和一些新兴的互联网金融公司相比具有自身独特的优势。

(1)有了一定的发展基础。截至2014年底,全国133家城商行的资产规模占商业银行总体规模的13.42%,其中超过1万亿的有北京银行、江苏银行和上海银行,增长速度为19.14%,超过大型商业银行的8.25%和股份制商业银行的16.5%。这也为城商行运用互联网金融实施“极致”战略打下了良好的基础。

(2)有了一定的品牌形象。与那些新兴的P2P等互联网金融公司相比,城商行在地方有其良好独特的声誉,江苏银行连续5年获得江苏省最值得信赖的公司企业称号,这些都会为其发展直销银行等互联网金融业务打下良好的信誉基础。客户投资者对城商行所提供的极致金融产品和服务会更加信赖,便于城商行“极致”战略的实施。

(3)有了产品体系、组织体系和网络技术支撑。开发极致金融产品、开展极致业务和进行极致组织管理都需要一定的金融产品开发经验、庞大的客户数据、精细的组织结构和支持开发运行的计算机设备,城商行实施极致战略时可以在自身已有经验和

条件的基础上进行扩展开发,如江苏银行将自己的直销银行放到互联网技术前沿阵地杭州,并将自己原有的科技部改为电子银行部。

(4)有了支持小微科技型企业发展的优势。经济新常态下政府调整产业结构,压缩资源密集型企业的贷款发放,鼓励支持与信息化、工业化、城镇化以及农业现代化有关的服务型、科技创新型、三农等行业优先发展,而这些行业大多属于小微企业,城商行借助自己长期服务小微企业的经验以及与小微企业长期建立的良好关系为其提供金融支持业务,得到国家的补助,为实施相关“极致”业务打下良好基础。例如非对称降息就会使城商行针对这些企业开发出大型商业银行所没有的低成本极致业务。

2. 劣势分析

实施“极致”战略需要城商行拥有精细的组织管理能力、高端的互联网金融工程开发人才、丰富的客户资源、清晰独特的战略目标以及高效的风险管理能力,而这些都是目前城商行比较薄弱的环节。

(1)开发中间业务起点较低。当前我国城商行主要业务收入中仍然是以存贷款业务为主,中间业务发展速度虽然很快,但由于一些投行业务、资产托管、债券承销等中间业务都需要很大的资产规模作为门槛而导致其中间业务的基数偏低。截至2014年底,A股上市的三家城商行的中间业务收入占比还不到15%,而大型商业银行的中间业务收入占比已经达到20%以上,城商行实施“极致”战略主要是应对利率市场化带来的息差降低而运用互联网金融在某些中间业务上实现极致突破。

(2)市场定位不够细化精准。清晰独特的差异化“极致”战略定位能够形成针对特定目标客户的差异化极致竞争优势,而当前城商行由于规模决定盈利和起步较晚的原因往往过于追求规模扩张和综合化发展,而忽视了其成立之初所设定的服务地方经济、服务中小企业的宗旨,没有找到既适合自己又拥有独特优势的产品项目和业务模式。缺乏清晰精准的差异化竞争优势很难实施“极致”战略。

(3)组织管理水平亟待精细化。无论是实施总体“极致”战略还是组织管理“极致”战略都需要城商行从人力资源、业务流程、组织架构以及信息系统等方面实施更加精细化的管理能力建设。城商行由于起步较晚、规模和区域限制,很难吸引高端人

才和建立先进技术系统,进而导致缺乏优秀的金融产品研发团队和科学的定价机制。

(4)风险管理能力亟待提高。城商行多年经营贷款过程中形成了一套包括信用风险、操作风险、流动性风险、信誉风险以及市场风险的商业银行风险管理体系,但随着互联网金融在城商行转型升级中的运用和“极致”战略的实施,城商行又将面对类似于P2P、众筹等互联网金融模式中所出现的与互联网技术和互联网金融相关的风险。根据银监会统计,截至2014年底,可查的1500多家P2P公司中约有200家跑路,城商行过去传统的风险管理模式很难评估、管理和控制新出现的欺诈风险。在实施“极致”战略过程中,各个极致业务和金融产品与服务的风​​险需要新的风险计量公式和模型来估计,城商行目前的风险管理水平很难应对这些风险。

3. 机遇分析

经济新常态下城商行面临的机遇主要包括外在宏观经济政策对城商行业务的支持、商业银行正在探索的互联网金融业务模式以及城商行与其他互联网金融相关公司开展的互联网金融合作模式。

(1)非对称降准等政策红利。人民银行在推进利率市场化进程的同时针对经济下行压力实施非对称性降息降准,通过放贷优惠政策鼓励商业银行做大做强小微、创新型以及三农类企业业务发展,而城商行从成立之初就不断探索解决小微企业融资难的问题,为一些科技创新型和三农类的小微企业提供贷款等金融服务支持,国家政策的倾斜为城商行运用互联网金融开展相关业务提供了更为宽广的平台和支撑。

(2)商业银行开展互联网金融业务情况。当前我国商业银行开展互联网金融相关的业务主要包括:传统金融服务电子化;包含社区银行、直销银行在内的一些创新型互联网金融服务平台;商业银行自身开展的一些电子商务业务。^[4]商业银行利用大数据、云计算以及互联网金融平台业务积极开展“互联网+”,在16家商业银行公开的2014年财务报表中都对自身开展互联网金融业务的情况作了详细的介绍,都视其为未来利润增长的驱动力量。

(3)城商行与互联网金融相关公司开展的合作业务。大型商业银行往往依靠自身强大的实力自主开发互联网金融平台,而城商行主要是通过与京东和淘宝等电商企业、群星金融网和宜信贷等第三方

互联网金融平台、支付宝等第三方支付以及与海尔商城和苏宁易购等企业现有的销售、物流、信息等平台开展供应链金融服务。

4. 挑战分析

城商行由于自身经营规模和区域的限制,其运用互联网金融实施“极致”战略会受到国家宏观调控政策、制度规划以及监管原则的压力,还需要面临资产规模增速下降和不良增加等自身状况变更的挑战。

(1)利率市场化改革加快。随着人民银行在2013年取消贷款利率下限、2014年两次提高存款利率限定,利率市场化的管制已经越来越接近完全放开。利率市场化会收窄城商行的存贷利差,倒逼城商行发展金融创新,运用互联网金融进行转型升级,使得银行业的周期波动加大。城商行可能会由于资产规模较少、人才和技术薄弱、业务结构单一而陷入困境,影响其实施“极致”战略。

(2)金融监管更加严格。2008年国际金融危机之后,国务院会同一行三会积极推进金融监管改革,其主旨就是:一要维护金融稳定,加强对商业银行最低资本要求和流动性的监管;二要实施审慎监管,要求商业银行提高经营活动的透明度和规范性。根据主旨制定了相关的监管要求和制度纲领,2011年以来,先后出台了《商业银行杠杆率管理办法》、《商业银行贷款损失准备管理办法》、《关于实施(资本办法)过渡期安排相关事项的通知》以及规范同业业务的127号文和完善理财业务的35号文,尤其是2015年7月推出了《互联网金融监管办法》,使得城商行在实施“极致”战略时既要符合银监会的监管要求,又要符合城商行自身战略规划,具有创新、独特以及具体的极致业务。

(3)存款保险制度落地。2014年底存款保险条例出台,并计划在2015年底实施,这标志着我国长期以国家信用作为隐性担保制度将要转变为依靠显性的存款保险制度来增强城商行的信用水平和保障投资者利益。同时该制度会强化对城商行经营指标的监督,压榨城商行的利润空间,其对城商行“极致”战略的制定和实施都会构成很大的挑战。

(4)金融脱媒加快。商业银行贷款占社会融资规模的比例,从2002年的90%逐年降低到2014年的50%,而企业债券、信托贷款以及委托贷款所占的比例都在10%以上,这些债券和信托所代表的直

接融资渠道逐渐在金融发展中占据越来越重要的地位。随着金融脱媒的加快和金融创新不断冲击着城商行的传统业务和客户资源,城商行必须尽快适应这种趋势进行转型升级,实施“极致”战略,实现中间创新业务的突破。

(5)资产增速降低、质量下降,利润滑坡。如图1所示,在经济下行压力和经济结构调整的双重压力下,城商行资产规模的增速从2011年的27.1%连续降低到2014年的19.1%;不良贷款率从2011年的0.8%增长到2014年的1.16%,资产利润率也降低到历史新低1.12%。面对如此压力,城商行实施“极致”战略更具有迫切性,但同时又增加了实施的难度,在实施过程中要同时兼顾资产状况和利润情况。

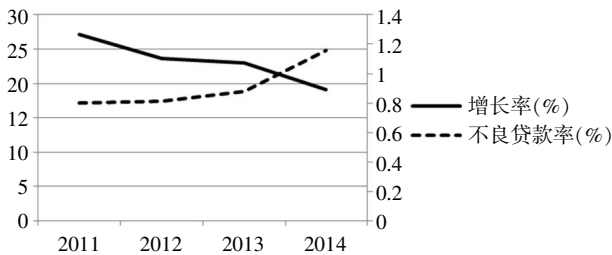


图1 城市商业银行资产状况

(6)品牌形象受公众舆论压力影响。虽然品牌形象具有相对的稳定性,但成长性商业银行自身发展既有高成长性,更有明显的不稳定性与脆弱性,因此,围绕市场经营目标,打造特有价值价值的银行,强化成长性银行品牌管理,扩张强势品牌资产,灵活、科学地动态实施个性化品牌策略,不断提升社会同步认可度是成长性银行不断提高核心竞争力的重要手段。互联网时代使口碑效应更加明显,城商行实施“极致”战略会受到公众价值取向的影响,当新兴的互联网金融出现危机给公众带来损失的同时会引起社会舆论的狂轰乱炸,甚至影响到整个城商行的信誉。^[5]

(二)城商行实施“极致”战略的SWOT问题对策矩阵

在SWOT要素分析的基础之上构建SWOT对策矩阵能够为城商行制定“极致”战略目标和路径提供基本思路和实施机制。按照企业管理战略实施的一般步骤,城商行根据实施“极致”战略所处外部宏观环境的机会与威胁和自身发展的优劣势构造SWOT对策矩阵,按照从低级到高级的演变过程制定四阶段的“极致”战略(见表1)。

表1 城商行“极致”战略的SWOT对策矩阵

		外部环境	
		机遇——O	挑战——T
自身发展	优势——S	SO——初级战略: 利用自身优势迎合机遇 实现极致	ST——高级战略: 利用自身优势战胜挑 战实现极致
	劣势——W	WO——中级战略: 针对劣势选择性地利用 外部机遇	WT——超越战略: 重新整合迎接挑战达 到极致

1. 初级探索阶段(SO)

在“极致”战略制定实施的初级探索阶段,城商行要发掘能够迎合宏观机遇的自身优势,保持良好的市场洞察力和精准的市场定位能力,从组织管理、人才技术支撑、创新驱动以及金融产品和服务的研发出发积极布局市场,充分发挥城商行在品牌信誉、规模优势、中小企业业务以及产品和组织体系的优势,将互联网金融通过业务整合和平台规划推进网络渠道和极致业务的整合,提高自身在互联网金融业务方面的核心竞争力,为进一步实施“极致”战略做好业务、组织和模式的准备。

2. 中级规范阶段(WO)

完成了初期的探索之后就是飞速发展和规范化阶段,城商行需要针对自身的劣势选择性地利用外部机遇。此时的极致业务已初具规模,城商行借助已经开展的互联网金融平台和稳定客户进一步发掘市场中的深层次机遇,规范极致业务操作流程和极致产品体系的同时严控信息流与资金流,调整和修正极致业务模式的同时加强管理系统性风险,寻求长期的利益均衡点和极致战略模式。

3. 高级蜕化阶段(ST)

随着“极致”战略的纵深发展,城商行运用互联网金融开发极致金融产品与金融服务、拓展极致业务以及实施极致的组织管理等相关“极致”战略都进入了成熟期,此时城商行急需通过发挥自身独特的竞争优势突破外在挑战,在激励的市场竞争环境中走差异化策略,在优势业务上实现突破达到极致。重点结合存量和增量的优质核心客户和极致业务所处的行业特色寻求长期稳定的利润增长点,针对客户差异化的需求开发出极致的个性化金融产品和服务,以创新驱动“极致”战略,增强持续的核心发展力实现蜕化。

4. 超级引领阶段(WT)

在运用互联网金融进行转型升级过程中,城商行具有大型商业银行和 P2P 等互联网金融公司所没有的独特规模和业务优势。当“极致”战略突破转型升级瓶颈后就能够在局部等差异化的业务上实现极致优势,之后就是城商行在实施“极致”战略过程中所开发的极致金融产品和服务以及极致业务和极致组织管理结构实现引领,此时其所面临内外部的竞争压力会远大于支撑力量。城商行需要以更加规范的业务流程、完善的管理体制、优秀的技术团队以及持续的业务创新和贯穿全行的品牌策划来突破外部挑战和塑造核心竞争力。

四、城商行实施“极致”战略的目标与路径

城商行运用互联网金融在经营管理和业务发展中进行“极致”战略的转型升级对解决经济新常态下城商行发展瓶颈问题起着指导和引领作用。^[6]城商行在评估宏观经济环境走势和自身实力与经营管理能力的前提下,对实施“极致”战略的 SWOT 分析之后,提出一些针对性的战略目标和实施路径。

(一)城商行“极致”战略目标

城商行“极致”战略目标是指引城商行运用互联网金融进行转型升级的纲领,城商行根据设定的目标在既定的金融产品与服务、客户渠道、业务模式、组织管理以及风险管理和人力资源方面进行转型升级达到具体的极致要求。第一是极致差异化,城商行在资金规模与技术实力上都不具备全方面极致的要求,在面对日趋激励的市场竞争环境下,需要规避同质化竞争,开发出创新性的差异化互联网金融业务和差异化互联网金融平台;第二是极致精细化,面对存贷利差收窄、资产质量下降和互联网金融崛起的压力,城商行需要走精细化经营管理模式来控制成本消耗、提高极致业务的效率、降低极致战略实施的资本占用;第三是极致社交化,移动互联网等社交媒体的快速发展正改变着客户的消费行为和商业银行业的经营模式,城商行需要将网上银行、手机银行、社区银行以及互联网金融平台综合发展与客户的互动沟通,实现传统金融业务的社交化;第四是极致多元化,城商行结合自身极致业务的互补性和系统性,在资本技术约束前提下,拓展如金融租赁、资产管理、经纪信托以及缴费类等多元化经营业务,有选择、有度地实施多元综合化发展;第五就是极致创新化,随着互联网金融

业务等创新型业务和金融产品的开发,为了匹配相应的创新业务,城商行引入最新的金融工程技术来设计产品结构,优化再造与创新驱动相匹配的整体组织业务流程,并提高相应创新型风险识别、计量、监测与管理技术。

(二)城商行实施“极致”战略措施

在宏观经济环境和资本市场需求结构转变所带来的城商行持续增长弱化,运用互联网金融业务推动城商行转型升级以实施“极致”战略引导下的极致客户、极致业务、极致组织管理等措施,最终实现“极致”战略目标。^[7]

1. 客户结构极致战略

随着直接融资市场不断深化发展和利率市场化进程不断推进,城商行需要充分发挥自身优势下移客户结构,转而追求高收益、高风险的小微企业和零售客户。互联网金融打破信息不对称性的同时也导致了业务过剩和用户流转,因此城商行需要实施极致的客户结构,对于细分出来的目标客户具有极致优势,只有提供极致的客户服务体验才能真正黏住客户。扁平化客户传播渠道,利用极致的金融平台、金融产品与服务、金融业务超越客户的期待,培养忠诚客户的同时使其变成自媒体。

新入职的年轻消费群体、成长性好的小微企业以及线上业务等发展潜力良好的客户都是城商行在“大零售”时代持续发展的核心驱动力。明确了方向就需要城商行利用移动应用、社区银行和互联网金融平台广泛吸收新增目标客户,为其量身提供极致的差异化、个性化、专业化、便捷化金融服务以满足其购房、购车、旅游及投资和理财的日常需求。

2. 业务结构极致战略

为了满足极致客户机构,需要为客户提供超越预期的金融产品和服务,即极致的业务机构。实施业务结构的极致战略首先需要把握客户需求的三个要点:“痛点”——客户存在急需解决的问题;“痒点”——客户欲罢不能的体验;“兴奋点”——超越预期的强刺激。为满足极致客户需求,城商行首先针对中小企业的业务发展需求和长期积累的服务小微企业业务能力,将公司零售、资金托管、投行业务以及基础衍生业务进行重组,以类服务对象来组合、嵌套业务流程,通过交叉互动和联动营销逐渐培育专业化的中小公司的组合业务;其次是利用大数据、云计算以及互联网平台串联线上互联网金融

与线下商业银行传统,开发出极致的金融产品、金融服务和缴费业务,在特定业务领域实现极致;再者就是建立互联网金融平台,通过类金融超市的形式实现客户开发、金融产品代理以及P2P等个人投融资业务,运用互联网金融平台推广加大中间业务比重,增强客户接触程度的同时改善非利息收入的利润来源。

3. 渠道拓展极致战略

随着移动互联网和终端应用程序的普及,城商行需要对传统营销渠道进行转型升级,为在渠道拓展方面取得极致优势,城商行需要把握三个要点:首先在主要经营区域将线下网店下沉到区一级,抓住该区域的中小企业;其次积极建立网上银行、手机移动银行、支付银行、社交软件银行的平台整合,完善客户服务方式;再者就是线上线下的业务整合以及与其他大型银行、P2P平台、银联和其他实体企业的供应链联合。

4. 组织管理极致战略

城商行要想在客户、业务以及渠道上达到极致,需要有规范的组织管理结构、严格的业务流程以及创新的组织热情作为支撑,在时间、程序以及资源上达到极致的平衡。城商行在规模快速扩张时期,主要依靠规模和盈利性指标为导向进行组织管理,而忽略了风控和质量管理,组织管理极致战略就是城商行从组织架构、业务流程、人力资源以及风险内控四个方面强化管理,形成与极致战略相配套的极致组织管理结构,使组织结构更加扁平化,赋予前台更多的权限和职责以缩短决策链条。

5. 风险管理极致战略

极致的风险管理要求城商行:首先将风险管理内嵌于极致金融产品和极致金融业务流程中,建立有效的市场沟通与反馈机制;其次需要重建科学的风险识别、精准的风险度量以及迅速的风险控制和精细的风险管理内控体系,对极致客户需求和极致业务实施“标准批量化”分级授信流程;再者就是培育并强化风险防控意识与审慎风险文化,降低极致业务的期限错配,严控中间业务的资金投向,对极致业务实施“风险隔离、单独核算、归口管理”的流程要求;紧接着还要依据巴塞尔协议III建立极致的信用风险评级、市场风险控制以及操作风险管理的先进金融工程技术和方法,将城商行经营风险降低到合理水平,保障城商行稳定发展。

6. 人力资源管理极致战略

城商行运用互联网金融实施极致战略需要一批懂计算机、互联网以及金融工程的复合型人才。首先建立一套科学合理的薪酬管理体系和专业的晋升机制,充分调动员工工作热情和创新积极性;其次建立完善的员工培训机制,为提供极致金融产品和服务以及实施极致业务流程做好人才储备,根据不同岗位要求制定对应的培训规划,既要注重专业金融知识的灌输,又要提供管理、道德以及本行品牌文化的辅导;再者就是要客观公正地、科学有效地、不拘一格地引进国内外先进银行的专业人才、互联网金融业务的技术人才以及具有创新意识的高水平金融工程研究人员。城商行能否通过极致战略提高创新能力、业务发展能力和核心竞争力,最终都依赖于城商行极致的人才战略。

7. 资本结构极致战略

2013年以来,银监会按照巴塞尔协议III推行了更为严格的资本监管,城商行由于城市信用合作的前身和自身规模的飞速发展,其资本结构很难持续满足监管要求和发展需求。^[8]为了优化资本结构,城商行必须实施极致的资本结构,通过多渠道补充资本:一是增资扩股,通过对原股东增发股票或引进战略投资者的方式增加股权资本规模;二是融资上市,北京银行、南京银行和宁波银行已经上市,为其他城商行IPO上市作出了表率;三是发行长期类股权债券,补充附属资本规模;四是通过资产证券化加强城商行的资产流动性,降低不良贷款率的同时提高资本充足率。极致的资本结构可以为城商行实施极致战略提供资本保障,强化经济资本管理理念,增加资源优化配置效率和抗风险能力。

8. 合作发展极致战略

受规模和技术的限制,不可能所有城商行都能够运用互联网金融业务实施极致业务或开发出极致的金融产品与服务,城商行需要通过彼此之间的合作发展在某些业务领域达到极致。其一,在城商行之间的合作上,充分利用大数据和互联网平台技术,通过在跨区域业务、金融产品、人才培养、风险防范以及股权结构上提升合作的粘合度,来加强彼此之间合作发展实现转型升级;其二,在与互联网金融公司的合作上,可以建立长期合作伙伴关系,为P2P等互联网金融公司提供资金托管、支付结算、信用查询等金融服务;其三,在与“网商”合作

上,通过参与“网商”的供应链和掌握客户消费数据联合开发出虚拟信用卡、消费金融、供应链金融等业务模式和联合进行客户的信用风险管理。

五、结语

随着移动互联网、互联网金融平台、大数据以及云计算的蓬勃发展,城商行为了适应经济新常态下的宏观经济环境变化和自身经营状况变化,需要顺应互联网金融的发展态势,运用互联网金融进行转型升级,实施“极致”战略以转变经营模式来满足极致客户需求和提升城商行核心竞争力。城商行为了实现 SWOT 分析后得出的“极致”战略目标,应该在客户结构、业务结构、渠道拓展、组织管理、风险管理、人力资源管理、资本结构以及合作发展等方面达到极致,必须重视互联网金融在转型升级中的应用,联合重组线上线下业务,加快互联网金融平台的建设和电子银行业务,将极致思维贯穿到城商行经营管理的各个环节中,全方位实施“极致”战略来提升城商行的核心竞争力和发展持续性。

注 释:

① 本文数据无特殊说明均来自银监会网站统计数据。

参考文献:

- [1] 赵大伟.互联网思维独孤九剑[M].北京:机械工业出版社,2014.
- [2] 陆岷峰,汪祖刚,李振国.关于城市商业银行应对经济新常态的发展战略研究[J].大连干部学刊,2015,(1):30-34.
- [3] 陆岷峰,李振国.城市商业银行提升合作粘合度的路径探索[J].中国银行业,2015,(2):61-65.
- [4] 罗明雄,司晓,周世平.互联网金融蓝皮书[M].北京:电子工业出版社,2015.
- [5] 甘为民.城商行转型升级之路[J].中国金融,2014,(18):57-59.
- [6] 郭少全.新常态下城商行战略转型的方向和策略[J].银行家,2015,(1):32-33.
- [7] 陈一洪.城商行“发展转型综合症”及策略探讨[J].金融发展研究,2015,(1):78-83.
- [8] 杨丽平.加快推进城商行转型升级 [J]. 中国金融,2014,(18):52-54.

(责任编辑:刘同清)

Applied Research on Internet Financial "Extreme" Thinking in City Business Transformation and Upgrading

LU Min-feng¹, LI Zhen-guo²

(1.Bank of Jiangsu, Nanjing Jiangsu 210005, China;2. School of Economics and Finance, Nanjing University of Finances and Economics, Nanjing Jiangsu 210046, China)

Abstract: With the development of Internet banking, the city commercial behavior to adapt to the new economic environment changes in macroeconomic and financial environment and their own business situation, the need to use the Internet to transform and upgrade the financial, the implementation of the ultimate strategy to change the business model to meet the needs of the ultimate customer and enhance the core competitiveness. According to the city firm to implement the ultimate strategy of the SWOT elements of the analysis of the ultimate differentiation, the ultimate refinement, the ultimate social, extreme diversity, the ultimate goal of innovation and innovation. To achieve the ultimate goal, the city firm should be in the customer structure, business structure, channel development, organization management, risk management, human resource management, capital structure and cooperation development and other aspects to achieve the ultimate.

Key words: city commercial banks; transformation and upgrading; Internet banking; the ultimate strategy