



畅想

孙中东◎著

未来银行模式

数字化路径及多重赋能



世界图书出版公司



畅想 未来银行模式

数字化路径及多重赋能

孙中东◎著



世界图书出版公司

广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

畅想未来银行模式：数字化路径及多重赋能 / 孙中东著. --
广州：世界图书出版广东有限公司，2019.1

ISBN 978-7-5192-5831-3

I. ①畅… II. ①孙… III. ①数字技术—应用—银行业
务—研究 IV. ①F830.49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第028827号

书 名：畅想未来银行模式——数字化路径及多重赋能
CHANGXIANG WEILAI YINHANG MOSHI——SHUZHUA LUJING JI DUOCHONG

FUNENG

著 者：孙中东

策 划：甘 林

责任编辑：郭军方

装帧设计：友间文化

责任技编：刘上锦

出版发行：世界图书出版广东有限公司

地 址：广州市新港西路大江冲25号

邮 编：510300

电 话：020-84451969 84453623 84184026 84459579

网 址：<http://www.gdst.com.cn>

邮 箱：wps_gdst@163.com

经 销：各地新华书店

印 刷：广州汉鼎印务有限公司

开 本：787 mm × 1092 mm 1/16

印 张：14.25

字 数：236千

版 次：2019年1月第1版 2019年1月第1次印刷

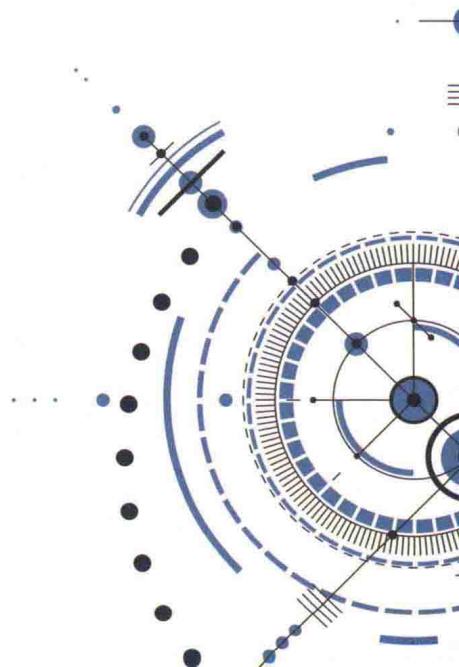
国际书号：ISBN 978-7-5192-5831-3

定 价：168.00元

版权所有 侵权必究

咨询、投稿：020-84452177 gdstchj@126.com

谨以此书献给我最亲爱的妻子：北京、上海、广州、重庆……有你才有家。





P r e f a c e

前

言



随着金融科技内涵和外延的不断深化，银行数字化战略转型将成为银行服务模式转型升级的必然选择。如何进行数字化银行建设的话题，犹如一块巨大的吸铁石，正牢牢吸引着众多银行机构、互联网金融公司，甚至广大金融消费者的视线。但是，一百个人眼里有一百个哈姆雷特，混沌初开，身处变革前夜的银行，对未来的数字化银行模式的认知并不十分清晰。各种尝试高科技运用的银行鱼贯登场：有的银行触碰区块链，有的银行试水AI……这些试水者成为银行数字化转型中最先感受水温的“春江水面上的鸭子”。与此同时，众多正努力在互联网大潮中摸索的银行决策者们，也开始将视线回转到银行模式变革和路径选择的话题上来。

如今，互联网巨头布局的金融科技公司与银行系成立的金融科技公司，竞生融合，一起上演着市场上最为激动人心，也最赏心悦目的数字化金融升级竞争大战。他们所代表的两大潮流，预计将在很长一段时期内将成为中国，乃至世界互联网风云事件中的主角。一个要不断书写新的传奇，一个要挽住光辉岁月不松手。这是两大流派，是两种性格的缩影。后者如郭靖

沉稳内敛；前者如杨过，率性张扬。银行系的优势是核心业务系统，懂业务也更懂监管规则。互联网系则在业务场景方面的创新上有自己的独到之处，更偏向底层技术。

尽管两大流派正在从水火不容走向携手共赢，但部分业务同质化竞争的矛盾仍然无法调和，如在移动支付、在线理财、在线小额信贷、消费金融等领域，双方不可避免地短兵相接，正面交锋。此外，机制和生态的不同也决定了双方从竞争到融合还有很长的路要走。

在笔者看来，银行其实更需要觉醒，意识到互联网公司能做的银行也能做。科技实力稍强的银行都不会等着被互联网公司赋能，而是为同业“赋能”。互联网不会改变银行的本质，改变的是银行金融的风控模式和服务模式。在全社会都在互联网化的大背景下，银行面临的挑战，可不单单是技术上的挑战，而是服务模式和风控模式上的根本变革。

银行本质上是一个中介机构，兼具三大中介职能——信用中介、支付中介、信息中介。银行的中介本质与星罗棋布的银行网点并没有直接的因果联系。在互联网时代来临之前，网点作为渠道，承担着与银行客户连接的职责。可是在互联网背景之下，网点的这个职能已经弱化，因此，银行完全可以数字化

运营，可以不依赖于网点。笔者在银行从业多年，一直从事银行数字化的工作，“数字化”，这是全球通用的语言。我们可以叫互联网+、可以叫互联网银行，也可以叫金融科技，但全球通用的语言就是“数字化”。

虽然理论上说银行是可以数字化运营的，但银行如何实现数字化运营？笔者认为，在数字化运营上，银行要向没有历史包袱的互联网企业学习。学习互联网生态下的生存法则，学习互联网企业的生存哲学，学习互联网企业的系统方法论，学习互联网企业的运营模式。特别是在展业方式上，银行要学习互联网企业通过开放平台来展业的模式。我们看那些耳熟能详知名互联网企业，如Facebook、腾讯、推特、阿里等，所有这些知名的互联网企业都做开放平台体系，都在基于互联网开放体系展业。基于这样的思考，基于银行的现实状况，基于互联网化的大背景，笔者提出了“1+1+N”的银行数字化建设模式。这个模式落地之后取得了很好的成效，得到了监管部门的认可，也得到了行业同仁的广泛认同。

“1+1+N”的银行数字化建设模式是什么？笔者在这里简要概述一下。第一个“1”就是银行所应具备的基础金融服务能力，银行要有基础的金融产品服务能力，有基于原子金

融产品的组合金融服务能力；标准化的数字化银行要把自己基础金融产品服务能力打造好，让自己有优质的基础金融服务能力，银行才有进一步发展的可能性；这个“1”是银行的生存之本。第二个“1”就是银行要构建自己的互联网服务能力，银行要打造自己的互联网服务平台，通过互联网服务平台的构建，支撑自己将金融服务拓展到互联网上；这个平台有能够和互联网实现对接的各种可能，这个平台看似复杂，实际上是多场景的与个人客户、企业客户在全生命周期里相连接；这个“1”是银行应对纷繁复杂的互联网生态的关键。而这个“N”就是一个一个互联网生态里鲜活的场景；在移动互联网上，有成千上万的APP、有无数的小程序，每一个APP、小程序背后都是一个鲜活的企业或个人，都获取金融服务的需求；银行有义务要将自己的金融服务提供给他们，只有服务好他们，银行才能不被互联网时代所抛弃。

可银行仅仅有两个“1”还不够，还不能够将自己与“N”连接，银行还需要打造两个“+”的能力。互联网的本质是连接，“+”就是连接。互联网的根本价值是连接，“1+1+N”模式的根本价值也是连接。第一个“+”，用来连接两个“1”，连接传统金融服务与互联网服务，给传统金融

服务插上翅膀，让它具有互联网金融服务能力。第二个“+”将银行的互联网金融服务能力与场景“N”连接起来，将银行的服务能力开发给整个互联网生态，将金融服务植入到一个个场景中去。用技术一点的词汇讲，这第一个“+”就是企业服务总线ESB，第二个“+”就是互联网金融服务开放平台。

以笔者几十年的银行从业经验，“1+1+N”的银行数字化建设模式是已经信息化几十年的银行，在整个社会互联网化的大背景下，跟上时代节奏谋取持续发展为数不多的选择，甚至是唯一的选择。

银行在利用“1+1+N”的银行数字化建设模式进行转型过程中，需要基于“1+1+N”模式，着重打造自己的基本能力。笔者对这些能力进行了系统的梳理，首先是对应于第一个“1”的银行金融需要具备的7个基本能力，这7个基本能力是全球所有的银行评价的通用标准，银行在没有互联网和有互联网之前都要做到七个能力。与这7个能力相对应的是之后的14个能力，对应于“1+1+N”模式中的“+1+N”，是银行解决互联网化的问题需具备的能力。这21个能力的打造就是银行数字化的基本评价标准。

银行通过“1+1+N”模式构建21个能力的同时，也是银

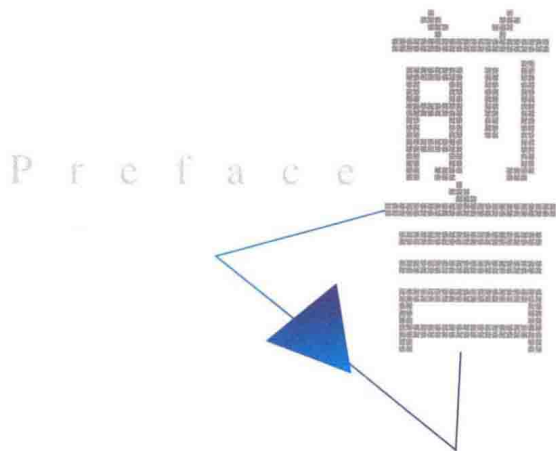
行机构更深入地介入产业链的过程。这也意味着从场景搭建到形成生态，金融科技早已贯穿其中，银行机构的服务和产品真正进入到了“润物细无声”的不断赋能境界。总结起来，赋能可从三个层面讲：一个是自我赋能，银行给自己赋能，把自己做强大；二是合作赋能，将能力输送出去，为产业、生态、场景服务；三是生态赋能，做到生态之间的互相赋能。在新金融、新经济领域，科技正在击穿不同行业间的壁垒，打破既有的商业格局。不断兴起的互联网技术，人工智能、区块链、云计算、大数据、物联网为银行的自我赋能、合作赋能、生态赋能提供了机遇与挑战。更多的跨界融合与多重赋能，也给用户带来了更好的服务，给市场以更大的价值。

通过解析数字化银行的构建逻辑可以发现，对一个数字化银行的打造来说，数字化银行只有坚实地建立两个“1”，以及两个“+”的基础，才能与“N”连接起来。对银行来说，只有银行本身实现了自身的数字化，外部赋能才是高效的。也就是说，如果是标准化的数字化银行，就一定要把自己先打造好，再接受外面金融科技的赋能。只有构建起一个完整的体系，才有可能做到全面的数字化。银行只有实现数字化，才能借助新兴的互联网技术实现自我赋能、合作赋能、生态赋能，

获得可持续、长期的发展动能。

“一些人说世界将陷于火海，一些人说世界将陷于寒冰。”在探路银行数字化路径的过程中，笔者愿意摘录弗罗斯特的一首小诗《烈火与寒冰》中的前两句来表达此刻的心境：

“我们面对的其实是一个没有确定答案的经济未来，我们迎接的其实是一个没有清晰画面的明天。前途不会总像我们期望的那么好，但也不会像我们担忧的那样坏。”



本书结构分为四篇，各章内容简介如下

第一章 银行数字化趋势与进展，概述了银行数字化转型的现状，挑战，以及转型过程中需要优先考虑的事项，同时概述了2018年上半年资本市场对金融科技公司的投资情况。

第二章 银行数字化方法论，从数字化银行全景架构规划及全局实施路线两个维度对数字化银行建设进行了深入阐述。

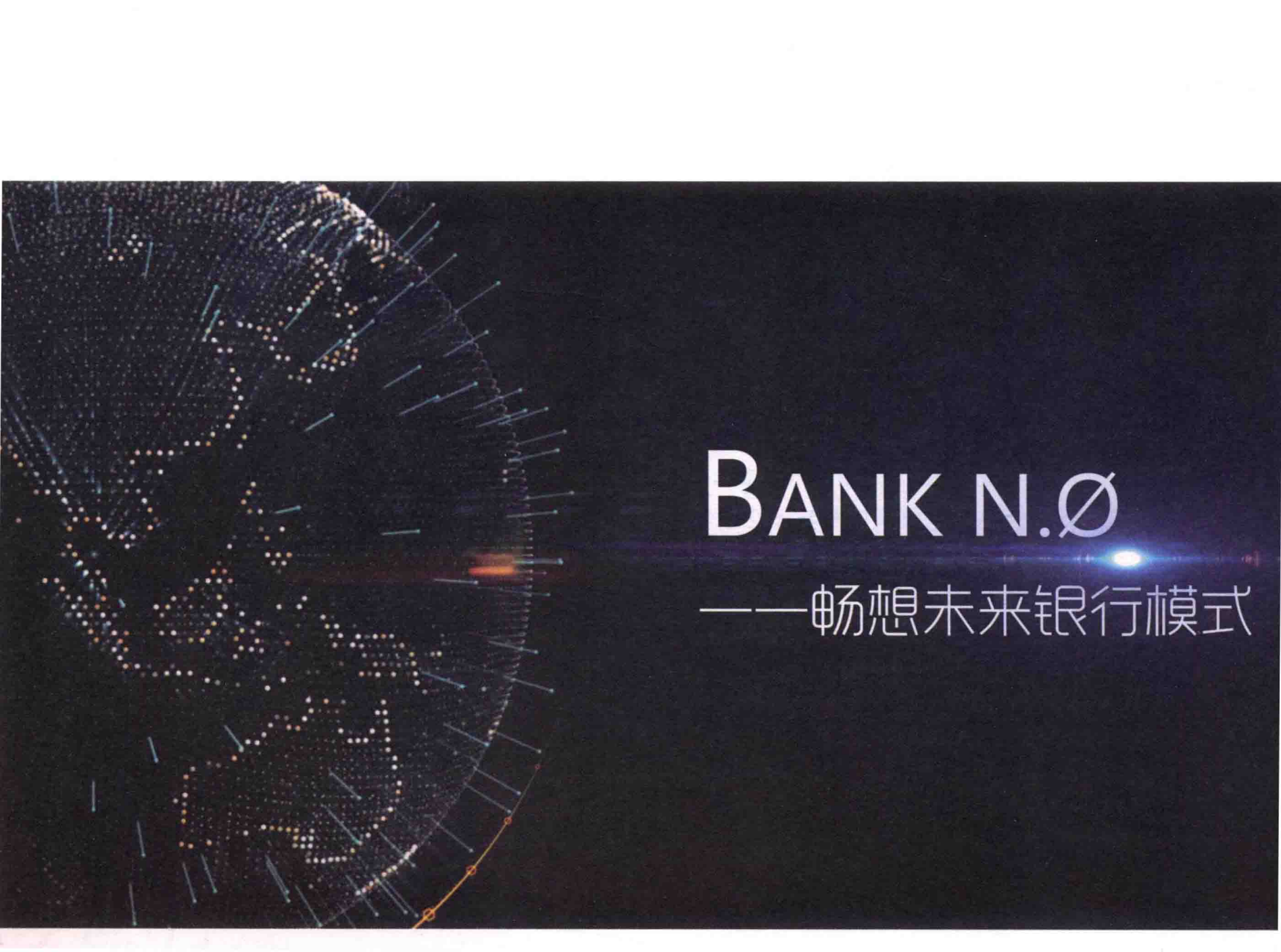
第三章 银行数字化核心能力建设，分解阐述了银行数字化过程中需要具备的21个银行数字化能力，以及银行如何构建这21个银行数字化能力。

第四章 数字化银行多重赋能体系，从自我赋能、合作赋能、生态赋能三个维度，逐维度阐述了数字化银行多重赋能体系的演变和发展。

关于此书的几点说明

1. 笔者撰写此书的目的，是希望与金融同业共同面对互联网带来的机遇和挑战，顺势而为，为促进整个银行业，乃至金融业能力提升提供一定助力。目前国有大行正基于数字化转型，股份制、城商行创新谋发展，新兴银行异军突起弯道超车，此书适用于银行总行管理者、CIO、业务管理者，架构师及其他银行从业人员。
2. 感谢所有参与本书编写的联合作者，感谢他们的扎实研究和辛勤付出。本书各章的参与者：方宵恩（第一章），施强（第二章），夏可、王蕴杰、冯珂、金舒江、李骏（第三章），冯志宇、施强、张鲲、陈佳春（第四章）。
3. 由于笔者精力有限，书中逻辑性尚有待完善，亦知能力不足，书中观点必有错漏，见谅。





BANK N.Ø

——畅想未来银行模式



第一部分 数字化银行标准V0.1

银行数字化是全球趋势，银行如何做到数字化？数字化如何量化？
我们整理了银行数字化标准V0.1，谨抛砖引玉。

Digital Bank Standards

数字化银行标准

V0.1

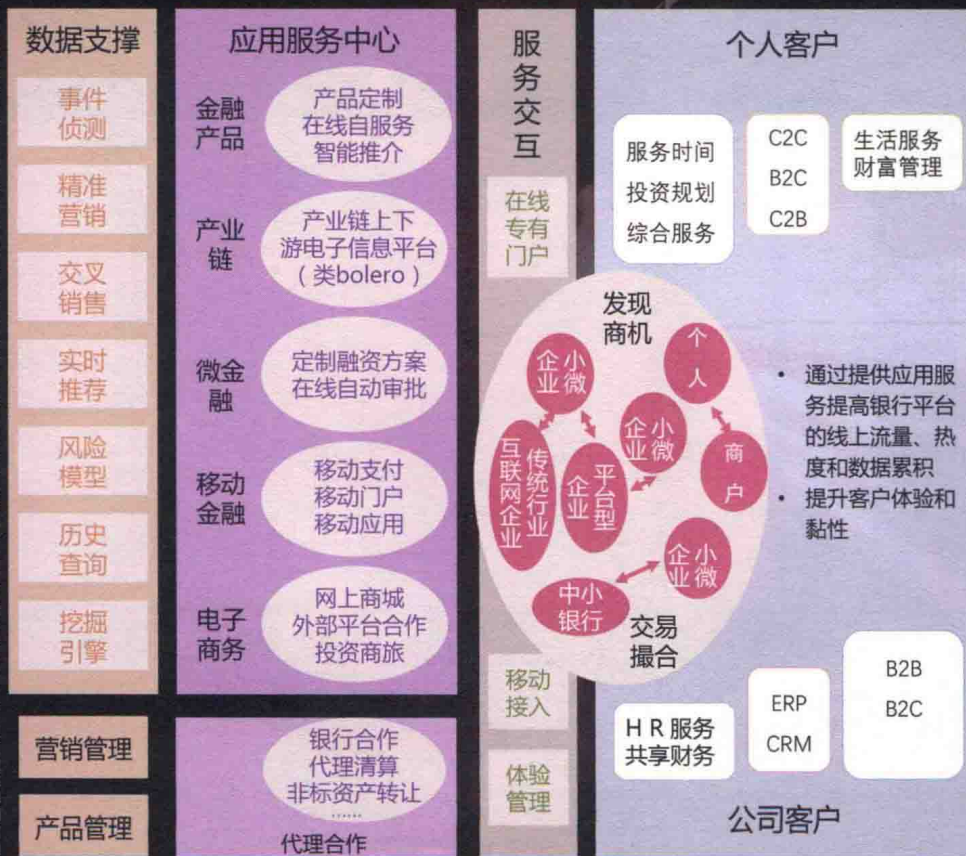
1. 数字化银行架构
2. 数字化银行能力构成

1 金融服务



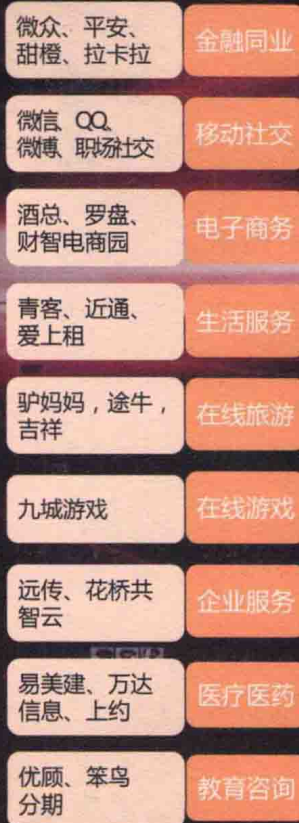
ESB

1 互联网服务



开放平台

N 互联网的新模式





21项数字化能力

1 统一的客户及账户管理能力 	2 集中总账的管理能力 	3 公司及零售客户的产品研发及服务能力 	4 银行高效的交易能力 	5 多渠道整合能力 	6 精准的客户关系管理及分析能力 	7 全面的风险管理能力 
8 基于自建、合作、植入场景模式提供银行服务和产品的能力 	9 为产业链条不同客户提供定制化、全方位综合化服务的能力 	10 迅速响应和满足个人和、小微企业、民生类、个性化需求的能力 	11 提供非金融、增值的服务吸引客户，避免同质化竞争的能力 	12 全方位融入社交化网络、了解最新需求、与客户互动的能力 	13 基于移动技术，创新银行产品、渠道和对客服务模式的能力 	14 与中小银行、金融同业合作共赢的能力 
5 提供客户统一视图、统一成长体系和服务、一致体验的能力 	16 互联网模式下对公对私一体化、跨行跨境一体化的支付能力 	17 快速、有效地将现有银行系统交易服务化、组件化的能力 	18 开放、合作的方式支持内外部机构共同创新业务和产品的能力 	19 为各领域提供精准营销、大数据风控和反欺诈的能力 	20 以共享、云化的方式将特色、非金融服务推向客户的能力 	21 有效隔绝互联网安全风险，提供严密的安全防护体系的能力 

金融基本服务能力

1

统一的客户及账户管理能力

◆ 客户管理体系

在统一生态账户体系的基础上，需构建统一的客户管理体系

◆ 生态账户体系

构建满足综合性、体验性、移动化、融合性等特征的统一生态账户体系

◆ 账户体系

在传统银行经营管理中发挥着基石性的作用
在未来的互联网金融模式中延续



金融基本服务能力

集中总账的管理能力

2

◆ 集中化处理

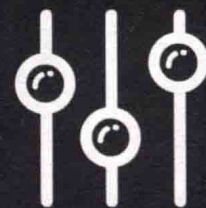
严格的数据校验机制
海量数据快速处理能力

◆ 处理模式

支持多账簿、多组织架构
支持多币种处理模式

◆ 建设模式

集中总账建设的基本模式：
轻核心和独立总账



多账簿



多组织架构



多币种