

## ► 从借力到自立

事实上,在过去的几年间,银行正面临着互联网金融、移动支付浪潮的冲击。“银行不改变,我们就改变银行”从人们中的一句戏言发展为预言。这对于正处在利率市场化深水区的商业银行来说,无疑又是一场战役。

C端用户支付、财富等业务出现流失。余额宝的草根逆袭神话令银行正视来自互联网领域的挑战。而更为重要的是人才的流动。胡浩青表示,近年来,科技人才在全国范围内呈现新的流动性趋势。许多互联网科技企业,凭借自身技术优势闯进金融领域,为客户提供金融服务。这不仅抢夺了银行科技人才资源,也使得传统银行被互联网科技企业后端化,对银行的盈利与长期生存造成了实质性冲击。

也正是基于此,众多商业银行选择与金融科技合作,分享场景与用户。然而,在胡浩青看来,这并非长久之计。“互联网公司与银行的合作目前更多在导流业务和风控辅助两方面,银行相当输血者,但这样的关系并不稳固,且在同业竞争越加激烈的情况下,转换率下降的问题也会出现。”

为摆脱转型的被动局面,商业银行开启了金融科技子公司成立大幕。2019年5月16日,北银金融科技有限责任公司正式揭牌成立,注册资金5000万元。北京银行金融科技子公司的定位包括两个方面:一是为北京银行自身提供足够科技支持及人才储备保障;二是将其打造成具有金融科技能力输出的公司,服务金融同业。

对于金融科技子公司独立运作

的思考,胡浩青认为,以科技公司方式可以更好地实现科技资源整合。“相比于银行内部的一个部门或事业部,成立金融科技公司在发展理念和经营模式上可以更加市场化运作,提高运营效率,服务银行的金融科技转型,更好实现技术突破,扩大银行在金融科技方面的研发和场景应用落地。”

仅从吸纳优质人才来看,独立运作的金融科技子公司就已显示出了优势。胡浩青透露,北银金融科技有限责任公司大多数人员均是揭牌成立后招聘而来。“只有进入到科技圈子,思维和圈子才能打通。”据他透露,目前已经有众多来自于科技公司、商业银行的技术人才入职,预计在半年内,北银金融科技人员就可达到百人规模。

### “移动优先”战略



推出  
手机银行4.0版本

116% 人均使用  
时长提升

34.95% 人均启动  
次数提升

26.84% 日均活跃  
人数提升



## ► 构建“生态圈”

在商业银行纷纷投身数字化转型、金融科技转型的浪潮下,北京银行也将数字化转型上升至全行核心战略层面。2018年北京银行全方位开启数字化银行建设。在组织机构方面,北京银行成立数字化转型领导小组,围绕数字化转型推出客户需求的快速响应机制、跨线联动的专业评估机制、执行有力的项目落地机制、有力的督办和后评价机制“四项机制”,以敏捷化的体制机制带动科技创新与业务创新的敏捷开展。

在胡浩青看来,银行服务模式

的变化其实是顺应通讯技术的变革。在2G时代,银行服务是以网点为主;3G时代,主要依托于网银;4G时代,移动支付大行其道,手机App成为用户业务办理的主要渠道。

“5G如果结合IPV6就是万物互联的时代。”胡浩青认为,一方面,银行可借助科技公司方式构建属于自己的金融科技生态圈。“新技术在一定程度上革新了传统金融的服务模式,银行已进入构建金融科技生态的阶段。通过建设客户平台、产品平台、同业合作平台等,营造场景生态、流

量生态、数据生态、资金生态,逐步形成金融科技服务生态体系,助推传统银行业实现新旧动能转换,为银行提供更有力的科技支撑,实现市场化科技能力输出,形成科技与金融深度融合的业务创新局面。”

另一方面,手机银行仍会是一个全功能的服务载体,一些银行的业务将会以原子化的形式嵌入进各个场景,例如,智能家居环境中,洗衣机可能会嵌入进银行服务,帮助用户更加方便地购买家庭清洁用品,在汽车里可能会提供维修保养、购买耗材等相

关的支付服务。不过,由于商业银行是属于金融强监管的行业,因此一些业务并不适合通过这样的方式进行嵌入。因此,如何在创新与合规之间求得平衡,也是银行未来金融科技方面要探讨的问题。

胡浩青认为,在竞争越加激烈的今天,银行拼的是思维,一定要对新的技术保持高度关注,找准变化趋势。“这很有可能是银行营销方式或者客户数量、结构变革的重要时期,更有可能是银行业格局改变、重新洗牌的关键节点。”



记者手记

## 仰视金融背后的科技力量

遥想十余年前,我们还处在手拿存折、银行卡,去网点排队办理业务的场景。而如今,绝大多数零售业务都可在手机App上快捷办理。可以说,商业银行对客户变得越来越亲切、友好。而对于商业银行从业者来说,压力与竞争正变得激烈,除了同业之间的资源争夺,互联网公司、科技公司也意图“分一杯羹”。

科技的力量已经对银行业务、架构乃至思维、基因都进行了一场重塑。在一层层浪潮的涟漪下,银行不得不进入自我革命的时代。从

2015年首个银行系金融科技子公司现身以来,投身于金融科技的银行数量不断增加,不过,时至今日,银行系金融科技子公司仍是“稀缺”品种。对于一家城商行而言,北京银行率先出击设立金融科技子公司勇气可嘉。

从自渡到渡人。这是北京银行设立金融科技子公司的初衷,也是大多数银行金融科技子公司战略的方向。对于身为城商行领头羊的北京银行来说,数字化转型是确保领先优势、稳固行业位置的重要举措,而北银金融科技的首要工作就是服

务于总行的数字化转型战略。

而更为重要的意义,是作为中小银行金融科技探路的先行者、科技创新的推动者。从现实情况来看,中小银行的科技转型将是一片巨大的蓝海。面对金融科技变革,众多城商行、农商行措手不及,研发周期长、产品迭代慢、资金投入巨大、人才吸引困难等诸多因素的掣肘,令许多中小银行心有余而力不足。

北京银行作为国内城商行队伍中的领头羊,将自身成功经验、能力进行输出,不仅能够提升中小银行

金融科技能力、促进业务创新,更有助于金融供给侧结构性改革的推进,从改善用户体验、提高效率、降低成本等方面助推银行业健康发展,推动普惠金融的实现,引领银行的客户服务由“经验导向”转为“数据支撑”。

“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。”北京银行经历了向死而生、发展壮大、领跑同业波澜壮阔的23年历程后,正在向着金融科技新征程迈进。“千里之行始于足下”,我们期待着这家创造了中小银行发展神话的银行再度续写传奇!