

金融需求驱动银行业转型变革



书名:《金融变革与银行守正》
作者:黄志凌
出版社:中国金融出版社

● 邓宇

近年来,有关中国金融变革的学术著作频频。作为熟悉宏观经济研究和商业银行工作实务的学者,黄志凌教授依托自身数十年在金融改革与银行金融实践的独特经历,围绕金融变革与银行守正这一主题从四个方面做了系统阐释,提出了诸多富有真知灼见的观点,对中国金融发展以及商业银行未来经营管理实践具有很好的参考价值。

本书首先就金融业的银行业的国际发展前沿趋势作出研判,引入英国《银行家》杂志榜单所反映的变化趋势,以表现比较突出的摩根大通和富国银行等全球大型银行的规律性行为为特征为案例,强调“青春永驻”的大型银行普遍具备清晰的战略定位、独立的风险管理以及坚持客户至上的发展理念。而其中一些遭遇困境和失败的商业银行案例存在的问题就在于,缺乏有效的内控制度,战略定位不清晰,盲目追求高收益,脱离金融逻辑的业务创新使得风险积累从量变到质变,最终成为金融危机的始作俑者和受害者。作者由此提出,中国银行业目前处于全球领先地位,更正视新的挑战,包括过度扩张带来的高风险、自身经营管理能力的薄弱环节、盈利的可持续性,银行业必须对此有所调整,适应国内外金融发展形势变化。从金融创新和金融监管视角来看,中国银行业的转型也愈发强调合规性与稳健经营的方向,以应对持续出现的全球经济金融不稳定复苏、新型金融风险隐患剧增等挑战。

从金融需求的变化来看,全球银行业不仅面临着利率市场化、低利率的长期金融环境,而且随着移动互联网和金融科技元素的渗透、数字金融等快速发展,对传统银行服务提出了新的要求。作者认为,整个银行业正在主动或被动地发生革命性变化,而银行的未来也将是一个不断探索、不断变化的过程。除了传统的支付结算、财富管理和借贷服务等基本金融服务需求外,客户对金融服务便利性的要求也越来越高,银行服务形态也逐渐从线下发展到线上线下融合。同时,新出现的群体如新增城镇人口、养老族以及庞大的留学生群体等,激发了新的金融服务需求,包括养老金融服务、留学金融服务等;互联网和大数据等应用加快,又推动了银行与客户关系的演变,传统的物理网点服务需要迎合这种变化,将线上线下各种渠道资源进行无缝整合。对此,作者始终认为,金融需求是驱动银行业转型变革的重要因素,银行回归本源的动因仍是需求驱动。

从场景生态的角度来看,银行支持实体经济、经营G端以及支持中型企业融资服务等,在不同主体的金融需求变化中,商业银行需要推动多层次金融服务创新,而非教条地将金融资源运用过度集中于银行信贷领域,既要加大信贷投放力度和方向,也要依托金融科技手段、国内外金融信息资源等提升金融服务实体经济效率。作为政府类客户的G端市场,智慧政务和数字政府建设都在加快推进,这其中必然产生巨大的金融服务需求。在发展G端业务时,要厘清政府治理的具体目标、居民对政府的服务诉求、企业和投资者对政府的期盼等核心要素,从公共服务、社会口碑和社会责任的角度去发展G端市场,既要重视以“数据+技术”的进化和应用支撑,也要加强研究智慧政务、数字政府的解决方案,树立数据思维,培育专业化人才队伍,提升G端服务能力。

从数据应用的角度来看,本书强调银行家视野的大数据应用前景,把握大数据的预测价值和相关性,利用客户的各类资金交易数据等作出关联分析,发现其中隐藏的规律特点,未来需要关注大数据应用的核心技术,包括大数据收集与处理、非结构化数据处理和相关性关系建模。商业银行在日常经营管理活动中积累的大量原始数据价值不明显,仍需借助先进的技术手段和管理手段对数据整合、挖掘价值。作者认为,大数据应用深度决定着商业银行能力提升程度,既要全面及时把握市场变化,对全部客户海量行为数据分析把握市场未来的发展方向,据此有针对性地进行战略安排,同时也要深入理解客户需求,建立客户视图并对客户分类,提供质量一致的客户体验,推动“以客户为中心”理念的落地。这客观上要求实施大数据战略,准确计量和分析风险,开展有针对性营销。唯有通过大数据的广泛应用和深度挖掘,优化资源配置,最终提升银行的盈利水平。另外,作者也强调良好的数据治理是基础,需要完善银行的数据治理体系,提供及时、高效的决策数据服务,实现对全行数据资产的统一管理,同时方便用户使用数据。

在本书最后,作者结合自己多年风险管理和危机管理经验,就商业银行未来可能需要面临的两大金融风险提出了自己的观点。一是金融智能化不可忽视模型风险。作者认为人工智能等应用会替代传统银行的许多经营管理行为,模型应用的广度和深度在不断拓展,而模型风险已经成为商业银行面临的重要风险类型,包括模型设计方法不当,不足以描述真实世界的错误、研发过程中所用的样本数据不正确或不具代表性、模型假设错误、模型技术缺陷等,可能产生的风险对银行生存构成威胁。二是大型银行面临金融摩擦风险的可能性。如贸易摩擦、国际关系变化等延伸到金融领域,金融市场全球化和国际清算体系等可能面临的业务终止风险,为此需要考虑主机硬件设备、操作系统、数据库系统、网络系统等产生的风险,提前准备好各类极端场景的风险预案。

股权激励的正确打开方式

● 林绍敬

华为轮值董事长郭平说:“人才、科研和创新精神,是华为赖以生存、发展的三要素。华为要让世界级人才来攻克世界级难题。让天才成群而来。让专家在关键的业务领域充分发挥作用,人尽其才。让专家在科学领域‘横冲直撞’,以人才的浓度对抗技术的难度。”

华为如何“让天才成群而来”“让世界级人才来攻克世界级难题”?这离不开华为已施行30多年的奋斗者股权激励制度。近日,中信出版社出版的《股动人心——华为奋斗者股权激励》是国内首部全面专业研究华为股权激励制度的专著,该书不仅详细呈现了华为30多年来度过八次危机所使用的股权激励模式,更对华为施行股权激励的理论基础及运营机制进行了开创性的总结和分析。本书认为,华为员工配股始终遵守四大原则:普遍持股原则、“给火车头加满油”、高层多配股原则、“不让雷锋吃亏”。

普遍持股原则在书中被定为华为配股的第一大原则。作者通过研究华为披露的历年年报及相关报告得出,在上世纪九十年代,华为已有高达80%的员工持股。即使随着历年员工人数的增加,不同年份的员工持股比例都在45%—65%之间。直到现在,华为为职级13级以上的知识型员工持股机会高达80%以上,对于知识型员工来说确实是普遍持股。

为何采取普遍持股的原则,其中首要原因是华为所处的行业是高科技行业,企业大部分员工均是知识型人才,同时也基于华为为知识资本化的激励理论,为了最大限度地激励员工。普遍持股原则是华为根据自身所处行业的特性,对企业发展所必须依赖的知识型人才采取的正确方式,也是华为能够吸引人才成群而来的重要原因。

普遍持股原则或许会让人有种吃大锅饭的感觉。但书中分析道,普遍持股原则只表明华为员工均有机会获得配股,但并不意味着华为施行的是平均配股。

华为创始人任正非强调:“要按价值贡献、拉升人才之间的差距,给火车头加满油,让列车跑得更快,做功更多。”这里的“火车头”是指业绩好、贡献大的员工。实际上,华为一直向高绩效者、贡献者倾斜配股。任正非称之为“给火车头加满油”,就是指年终奖和配股等各种待遇都

向优秀的员工倾斜,鼓励奋斗者。如此,华为就做到了效益优先、兼顾公平。

此外,本书还分析了“给火车头加满油”的三大好处:第一,在充分激励后,优秀人才的潜能得以发挥,给公司带来更大的效益;第二,优秀人才得到激励后,也能够长期留在公司,这样公司就稳定了核心团队;第三,优秀人才因为优秀和努力得到了丰厚的回报,能够形成正面的激励效应,大家都争当火车头,从而带动全体员工

的成长。华为持股员工具有双重身份,既是公司员工又是公司股东,因此有工资收入和股权收入。本书作者通过分析发现,股权收益在华为高层员工中占收入的比重较大,甚至有案例显示,在年收入百万的员工中,工资只占10%,近80%的收入是股权的分红收入。

作者还进一步分析高层多配股原则起到的两个作用:第一,控制固定成本。一般来说,层级越高的员工,工资也越高,通过多配股,让高层多享受股权收益而减少用工资来增加其收益,可以有效控制企业的用工成本。第二,增强主人翁精神。高层多配股,高层的收入主要依靠企业的红利所得,那么就将高层与企业形成一个利益共同体,让高层更加注重企业利润与长期成长,加深高层的主人翁精神。

书中写道,华为在价值分配方面“决不让雷锋吃亏”,坚持奉献者定当得到合理的回报。

在配股及各种待遇的制定中,任正非强调,不能让条条框框、僵化的条款把奋斗者伤害了,“不能让雷锋吃亏”。因为在制度下容易产生“乖孩子”,“乖孩子”得到的评价高,但有使命感、努力贡献的人不一定是“乖孩子”,甚至有些缺点,而得不到合理的配股。这就是说,对那些有使命感、自觉主动贡献的人,组织不要忘了他们。华为坚持“决不让雷锋吃亏”的配股原则,使得员工不计较一时和眼前的利益,能够让员工更专注于工作、专注于做贡献。

最后,通过阅读本书可以了解到,华为始终坚持的四大配股原则不仅兼顾公平与效率,更是充满人性的关怀与温暖。正是饱含人性关怀与温暖的公司文化,凝聚了华为十多万员工“爱祖国、爱人民、爱公司”的拳拳之心,给华为带来了生生不息的强大生命力。



金融支持碳达峰碳中和

作者:朱隽 等 出版社:中信出版集团

内容简介:

本书以绿色金融为统领,从推动金融支持绿色转型的宏观框架出发,梳理了相关国际经验和国内实践,就金融在绿色低碳转型中发挥的作用进行了系统研究,主要提出了六个观点:第一,绿色低碳转型要控制好转型风险;第二,碳市场能在低碳转型中发挥关键作用;第三,金融可为绿色低碳转型提供重要支持;第四,应对气候变化需要加强国际合作,中国可发挥引领作用;第五,发展绿色金融要做好标准设立、信息披露和压力测试三项基础工作;第六,市场应在绿色金融中发挥主导作用。

作者简介:

朱隽,毕业于北京大学,获经济学学士、硕士学位,现任丝路基金有限责任公司董事长,中国金融四十人论坛学术委员。



产业数字化与数字产业化

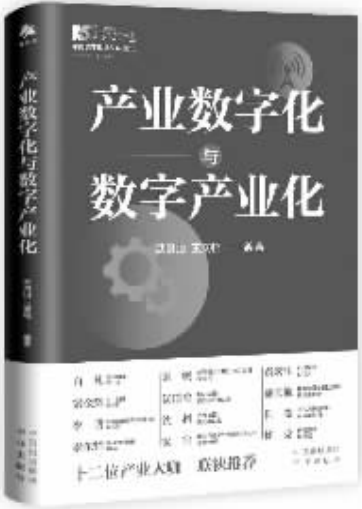
作者:武良山 王文韬 出版社:中译出版社

内容简介:

随着5G、大数据、元宇宙、数字孪生、人工智能等创新技术的推进,以产业数字化为代表的科技创新时代已经来临。本书编委由多位参与产业互联和科技创新的一线人士组成,他们从宏观和微观角度阐述了产业数字化与数字产业化的关键信息技术、实践路径、应用场景和趋势路线。本书详细梳理了当下产业数字化和数字产业化的现状与落地应用,全景展现了“信息经济—知识经济—智慧经济”的底层逻辑和演变规律,为各行业企业的转型升级之路提供了更多维度的参考。

作者简介:

武良山,中国资本市场50人论坛(智库)发起人兼秘书长,昆山资本(集团)董事长。王文韬,中国资本市场50人论坛(智库)执行秘书长,昆山资本(集团)总经理。



深度营销

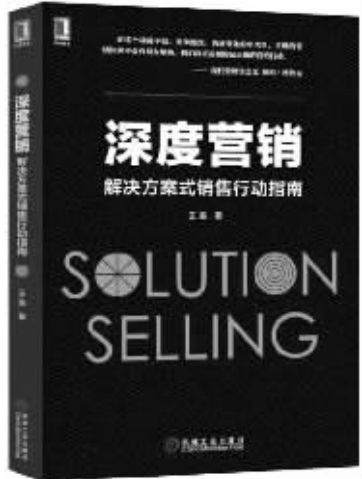
作者:王鉴 出版社:机械工业出版社

内容简介:

同质化竞争已成为毋庸置疑的现实,结果往往陷入价格战。做深度营销就是要凸显人的作用,最有效的途径是销售人员成为客户采购过程中不可或缺的顾问、帮手,能够有效诊断客户的问题或需求,提供专业建议、产品方案或服务支持等。这也是销售的最高境界,即成为客户的“采购”,最大限度提高他们的投资效益,构建商业伙伴关系。解决方案式销售的精髓也在于此。本书的目的在于找出成功销售的行为共性,并凝练为一张可复制的解决方案式销售路径引导图。

作者简介:

王鉴,营销实战训练导师,多年世界500强公司营销管理从业经历,澳大利亚蒙纳士大学工商管理硕士。



组织就要1+1>2

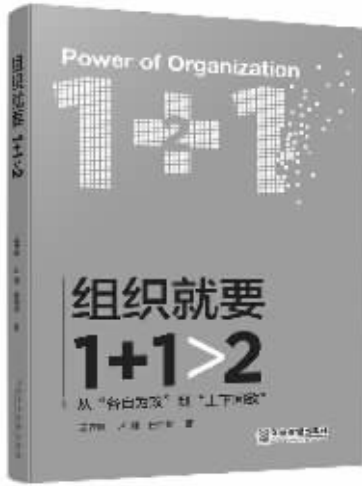
作者:王安鑫 赵峰 伍纯华 出版社:企业管理出版社

内容简介:

当下企业的市场竞争,表面上看是产品、设备等有形资产之间的竞争,本质上则是无形资产的团队与团队之间的竞争。优秀的团队精神是企业的核心竞争力,组织能力是企业难被超越的“护城河”。本书重点关注、讨论经营环境中的企业团队组织,围绕如何提升企业组织效率,分别从组织概念、组织架构、组织架构设计、组织运营和组织管理变革方法论等方面论述,旨在为企业的效率提升提供具体方案,为企业家、职业经理人和人力资源管理从业者带来启发和帮助。

作者简介:

王安鑫,国际注册管理咨询师。赵峰,国际注册管理咨询师、国家注册管理咨询师、国家注册管理会计师。伍纯华,国际注册管理咨询师、多家企业特聘顾问。



书名:《股动人心》
作者:卓雄华 俞桂莲
出版社:中信出版集团