联联珍珠映前路

文 | 朱虹

收到《术说金融》新书之时，恰逢为期一年的“上海银行业数字化领导力”课题调研报告完稿之际，因此我对书中《强化数据和数字资产的价值创造》一文，体会颇深。整整一年的时间，课题组走进近 30 家中外资银行上海分行，面对面访谈 100 多位负责人。对 56 万字访谈记录进行分析挖掘整理后发现，“数据”一词提及频率高居榜首，可见随着“加快建设数字中国”上升至国家战略，数据资产的价值已被重新认识。

数据本身并不能直接产生价值，统一的数据标准和良好的数据质量，才是数据价值实现的基础。此次调研访谈中关于“数据”关键词的探讨，词频排名前三的为“分析、治理、管理”，大大高于后续“中心、系统、平台、建设、数据库、部门、业务”的出现频率。由此可见，提升数据分析、数据治理、数据管理的能力已经开始超越工具本身，成为“数据创造价值过程”的重要组成部分。

数据分析早已不仅是 IT 部门的事，商业银行的数字化研发，已不能简单延续业务提需求、IT 搞开发的“来料加工”模式。在业务人员中培养“懂业务、懂数据、懂分析方法”的数字化融合人才，让业务人员在低代码平台上，将技术平台、数据资源如同拼接“七巧板”一样，自由查询分析，将商业洞察、客户体验、场景生态与技术运用更好地结合。企业级技术平台提供了科技业务融合的一种新思路和一种产生更加结构化“需求”的新方式——通过新技术平台建设锤炼数字化人才。

数据治理贯穿数字化转型的全周期和全流程。2018 年 5 月 21 日，中国银监会发布《银行业金融机构数据治理指引》中提出全覆盖原则：数据治理应当覆盖数据的全生命周期，覆盖业务经营、风险管理和内部控制流程中的全部数据，覆盖内部数据和外部数据，覆盖监管数据，覆盖所有分支机构和附属机构。从时间周期上看，数据治理涵盖数字化进程的全周期。从运营流程上看，数据治理覆盖工作流程中的全部数据。数据治理做到全周期、全流程两全，久久为功，方能显数据之“美”。

近年来数据中台创新探索成为行业的一大方向，银行业也在全面推进数据治理，打通底层数据。管理层的目标是让经营精细化贯彻客户旅程周期的各个环节，面向产品、渠道、流程、服务、管理等全领域体验，建立动态的客户旅程体验数字化闭环监测机制，通过自动化、数字化、及时性的动态数据。观察前端驱动点所做的转型，并对业务目标之间的链路是否有效传导，依据最终结果动态跟踪优化。

“数字天然不是货币，货币天然是数字。作为经营货币和货币信用的特殊企业，商业银行每时每刻都在产生海量的数据和数字，数据和数字业已成为商业银行的重要资源。在数字化时代，人们越来越重视可能成为生产要素的数据和数字，看似孤立的数据和数字已经开始带来越来越多的商业价值。”正如孙兆东老师的这本《术说金融》合集，看似孤立的篇篇文字，却以另一种方式贯穿在一起。

“30 年写出一本书，其价值不止是时间”。30 年婚姻被称为“珍珠婚”，珍珠要经历时间的磨砺，方能散发出迷人的光泽。书中汇集了孙兆东老师从事经济金融工作 30 年来 300 多篇所思所想所悟，正如一粒粒玲珑剔透的珍珠，令人目不暇接，点点微光汇聚，照亮前路。

（作者系上海新南洋研究院秘书长）