增长的力量

THE POWER FOR GROWTH

中国商业银行产品创新管理

侯维栋◎著

中国金融出版社

责任编辑：石　坚
封面设计：吕颖设计团队

增长的力量

中国商业银行产品创新管理

“增长的力量”博客地址：
http://blog.sina.com.cn/thepowerforgrowth

网上书店：**www.chinafph.com**

上架类别 ◯ 金融·理论

ISBN 978-7-5049-6187-7

9 787504 961877 >

定价：42.00元

增长的力量

中国商业银行产品创新管理

侯维栋　著

中国金融出版社

责任编辑：石　坚
责任校对：刘　明
责任印制：程　颖

图书在版编目（CIP）数据

增长的力量：中国商业银行产品创新管理（Zengzhang de Liliang：Zhongguo Shangye Yinhang Chanpin Chuangxin Guanli）/侯维栋著．—北京：中国金融出版社，2012.1
ISBN 978-7-5049-6187-7

Ⅰ.①增…　Ⅱ.①侯…　Ⅲ.①商业银行—产品开发—研究—中国
Ⅳ.①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 241211 号

出版
发行　中国金融出版社
社址　北京市丰台区益泽路 2 号
市场开发部　(010)63266347，63805472，63439533（传真）
网 上 书 店　http：//www.chinafph.com
(010)63286832，63365686（传真）
读者服务部　(010)66070833，62568380
邮编　100071
经销　新华书店
印刷　保利达印务有限公司
尺寸　169 毫米×239 毫米
插页　2
印张　24.5
字数　385 千
版次　2012 年 1 月第 1 版
印次　2012 年 1 月第 1 次印刷
定价　42.00 元
ISBN 978-7-5049-6187-7/F.5747
如出现印装错误本社负责调换　联系电话（010)63263947

序　一

以互联网技术为核心的现代信息技术，正历史性地改变着当今世界的各个方面。交通银行在2010年上海世博会期间展示的一部关于“未来银行”的短片中，对未来商业银行作了一番精彩展望。很多人因此惊叹：未来的商业银行将“变得越来越不像商业银行”。

然而，这一切并非纯属虚构。纵览国际银行业近年来的发展变化，特别是伴随着金融创新的日新月异，商业银行与其他金融机构相比，曾经鲜明的特色正在逐渐消失，金融机构间的界限日益模糊，传统银行业面临着前所未有的挑战。

比尔·盖茨甚至预言“21世纪传统商业银行将成为灭绝的恐龙”，美国麻省理工学院教授、诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·莫顿和兹维·博迪也提出，如果单就存贷款业务而言，“我们需要抛弃银行，并以共同基金来取而代之”。

正是基于这种压力，近年来，国际银行业纷纷加快了创新步伐，通过层出不穷的金融创新不断开拓出新的业务领域与盈利模式。尽管随着次贷危机的爆发，金融创新因被认为是诱发危机的“元凶”之一而遭到指责，商业银行又暂时向传统业务回归，但是，时代潮流浩浩荡荡，变革趋势不可逆转，金融创新仍将是金融业未来发展的主题，是银行业增长的力量之源。特别是随着互联网技术与经济社会运行的融合度的进一步提升，基于互联网技术的金融创新势必将在银行业引发一场“渠道革命”。

这一“渠道革命”的核心内容是：依托现代信息技术，加快全功能、全渠道、全天候自助网点建设，加大网络、手机、电话、自助银行和POS机具拓展力度，持续完善电子银行产品功能，提升电子银行的分流能力、

创新能力、新兴市场渗透能力，改善客户体验，打造“随时随地、贴身服务”的新型服务渠道体系，成为银行产品与服务的整合与创新平台，成为既依托和服务于实体银行，又具有独立创新和经营能力的全天候的无人银行。

显然，“渠道革命”带来的，将是商业银行发展方式的根本转型。这种转型既是商业银行增长动力的一次“换档”，也是新时期商业银行不断适应市场变化、主动谋求科学发展的着力点之一。

交通银行自 2002 年启动数据大集中工程以来，经过多年努力，目前已建立了同业领先的现代商业银行 IT 体系架构。2010 年，我们又正式启动了新一代信息系统建设工程，命名为“531 工程”，力求再次在关键领域取得突破。特别强调的是，为适应“金融业务虚拟化、银行服务移动化、客户服务非接触化、多领域业务融合化”的新趋势，交通银行正以提升客户体验为核心，推进智慧服务网点建设，加快建设“人工网点 + 电子银行 + 客户经理”的立体化、全功能、“三位一体”的新型服务渠道，初步实现智慧金融服务。同时，大力发展 B2B 及 B2C 结算服务、资信服务和融资服务，构建便捷强大的全渠道电子交易平台，实现电子银行对所有业务服务领域的覆盖，推动网上银行、电话银行、手机银行、家居银行等渠道由分离向融合转变，积极探索家庭银行、企业银行、随身银行等服务新形式，为我们的客户随时随地提供个性化贴心服务。通过主动积极的“渠道革命”，建设“智慧交行”、“便利交行”，为交通银行的科学发展注入新的动力。

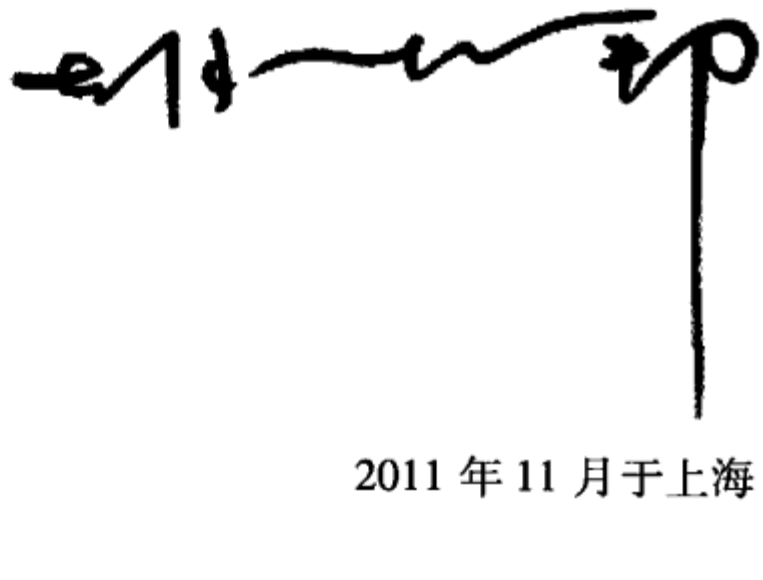
作为交通银行分管金融产品创新工作的副行长兼首席信息官，侯维栋同志有着近三十年的商业银行科技创新管理经验，担当着交通银行产品创新与推动委员会的领导责任，对科技进步和金融创新的现状与趋势一直有着敏锐而深刻的认识和理解，因此，本书可以说是他得之于心、行之于文的重要结果；笔耕三年，始成正传，亦可见其对于金融产品创新的用力之勤、用心之深。

在我看来，本书有两大鲜明特色。一是与时俱进的理论思维。本书以中国商业银行产品创新管理为主线，紧扣当今科技进步和金融创新前沿，系统论述了银行产品创新过程中涉及的各方面问题，既有缜密的理论阐述，又有严谨的模型构建，深入浅出，点面结合，具有清晰的理论框架和

扎实的理论功底；二是行胜于言的实践观点。显然，作者并没有停留于形而上学的“坐而论道”，而是注重理论与实践的结合，在理论阐述中始终保持着对银行产品创新现状及趋势的高度警觉，强调理论对于实践的可指导性，并精心选取具有代表性的银行产品创新案例，解剖麻雀，提出方法，进一步增强了创新思维转化为现实案例的可操作性。以上两点，逻辑严密，相辅相成。用作者自己的话说，就是通过“道、法、术”的全面融汇，为中国银行业在新的发展时期寻求增长动力之源，提供了一扇具有鲜明时代特征的探索之门。

是为序。

交通银行党委书记、董事长　胡怀邦



2011 年 11 月于上海

Preface one

The contemporary Internet-centered Information Technology is driving historical changes to all aspects of people's life around the world. Bank of Communications (BOCOM) produced the video clip "Future Banks" during the Shanghai EXPO 2010, demonstrated a prospective promising future of commercial banks. It led to a shocking yet amazing belief that the future commercial banks are likely to become less commercial.

None of these are fictional. The retrospective overview of the development of the global banking industry, specifically the innovation within the financial industry, presented the fact that what clearly distinguished between commercial banks and other financial organizations is gradually fading away. That is to say, the financial organizations are becoming more collaborative, and the traditional banking service is facing unprecedented challenges.

Bill Gates, ex-Chairman and CEO of Microsoft, predicted that "Banks would fade out in the 21st century, just like how the dinosaurs became extinct." Robert C. Merton and Zvi Bodie, MIT professors and Nobel Prize laureates, also argued that "In terms of the deposit and loan business, it is necessary to replace traditional banking with mutual funds."

Under such pressured circumstances, global commercial banks have accelerated and extended their innovation efforts in creating new business and profit models over recent years. Innovation was once mislabeled as the trigger of theUS sub-prime mortgage crisis. Consequently, commercial banks had to be scaled down to

their traditional business for a short period of time. Nevertheless, the revolutionary trend cannot be turned back. Innovation has always been the source power of growth for this industry over years, and it will stand the same in the future. Along with Information Technology being increasingly applied into the economic world, IT-driven financial innovation will inevitably revolutionize banking channels.

This essence of the revolution is to leverage IT to develop virtual banking through consolidating self-service network, e-banking and multi-channels such as Internet, mobile phones, ATM and POS, and so on. Such virtual banking platforms will provide a 24/7 tailor-made banking service and also breed innovation. It can be well supported by physical banking networks while standing out as an independent service provider.

Apparently, "channel revolution" driven by innovation will result in the fundamental transformation of China's commercial banks. Such transformation is a gear-up of the industrial growth power, and it is at the same time, an industrial implementation of adapting to the dynamic market and pursuing a scientific growth.

Since its datacenter consolidation project in 2002, BOCOM has established the industrial cutting-edge IT infrastructure. In 2010, the new generation system launch "531 Project", aimed to realize the breakthrough and meet future bank requirements. In order to improve the customer experience, considering the trend towards virtual, mobile, remote and integral, BOCOM initiated a "3-in-1" service model via integrating three customer-faced windows including outlets, e-banking and account managers. In the mean time, the bank has been actively building its image as the "Smart BOCOM" and "Convenient BOCOM" by leveraging "channel revolution" to enable its banking service available anytime and anywhere.

Mr. HouWeidong serves as the Vice President, Chief Information Officer, as well as Associate Chair of *Product Innovation and Promotion Committee for BOCOM.* Benefiting from his 30 years' career and management experiences in the industry, Mr. Hou gained in-depth knowledge and great vision in areas of financial innovation and IT evolution. This book *The Power for Growth*, accomplished by

his three-year effort, is the sound evidence of how deep his thoughts are and how hard he practiced on these.

Ithink of two highlights of this book. Firstly, the theory keeps up with time. The Power for Growth, with the subject of China's Commercial Banks Product Innovation Management, well-reflects nowadays' cutting-edge technology evolution and financial innovation, expounds the elements, forces and lifecycle involved in financial product innovation in a systematic approach, explains a profound theory with convincing arguments, rigorous models and simple language, and demonstrates the author's clear and logical thinking and his solid academic foundation. Secondly, the practices speak even louder than the theory. The author obviously does not limit himself to "talk the talk", instead he "walks the talk" to apply his theory to practices. The author, keeping a sober and watchful view to the status and trend of financial product innovation, accentuates his innovation theory formed through customized innovation practices, to guide new practices so as to achieve new success. The author, referring the life cases about financial product innovation, brings in his methodology with enhanced feasibility of turning innovative ideas to successful results. In one word, these two highlights are presented with sound framework. This book, in grasp of "Dao" Core Principle, "Fa" Methodology, and "Shu" Techniques, as quoted by the author, aims to seek the power for growth at the developing stage and open a door for exploring in new time, for China's commercial banks.

This isto compose the preface of *The Power for Growth.*

Hu Huaibang

Chairman of Bank of Communications

November 2011 Shanghai

Preface two

Fluid economic times continue to challenge the global banking industry. While faced with growing pressures to strengthen accountability and flexibility, the industry continues to explore how to evolve and drive competitive differentiation.

Progress is marked not simply by what is achieved during times of prosperity, but also what growth is sustained by a legacy of innovative practices and outstanding leadership.

As we close on IBM's centennial, we can reflect on IBM's unmatched record in technology, in creating business value. With our Smarter Planet agenda, we continue to push the frontiers of science and technology to drive transformation.

Progress too can be pursued at an individual level. While developing the information technology systems within the Industrial and Commercial Bank of China and the Bank of Communications, Mr. Hou has made his mark by exploring and applying advanced, scientific and innovative management theories. He has now captured these learnings and more in an insightful summary of China's commercial bank product innovation in his book, The Power for Growth.

With the growing escalation of the status and importance of both China and its banks in the global community, this book's mix of theory, analysis and real-life case studies will be a valuable learning and reference resource.

China's commercial banks will do well to use Mr. Hou's insights and methodology

to power their growth. I wish for them the same progression of development and innovation that Mr. Hou has demonstrated in his career.

the General Manager of IBM's Global Financial Services Organization

Ian R. Hurst

November 2011

New York

序　二

在持续动荡的经济形势下，全球银行业面临着艰巨的挑战。增强可靠性和提高灵活性的压力回升，全球银行业正在不断地探索如何去演进并推动自身差异化的竞争优势。

进步不仅仅是繁荣时期产业成就的标志，更是创新实践和卓越领导力积累与沉淀出的可持续增长力。IBM 百年成长历程就是一个很好的佐证。在市场风云变幻中，它通过创新实现科技突破，并创造商业价值。借助“智慧地球”的理念，我们孜孜不倦地推动科技创新以带动变革。

进步也来自于社会精英们的不懈努力与追求。在推动中国工商银行和交通银行信息科技的发展实践中，侯维栋先生一直在探索着中国商业银行的创新管理的理念和应用。基于多年的积累和思考，他将自己对中国商业银行产品创新的真知灼见融汇成这本书《增长的力量》。

在国际社会中，中国以及中国银行业的地位和作用正在日益提升。我相信，侯维栋先生在本书中提出的理论、分析和鲜活的案例为我们提供了颇具价值的素材和资料借鉴来源。我祝愿，中国商业银行在不断的创新和增长中，实现产业的进步与繁荣！

IBM 全球高级副总裁及全球金融业总经理

伊恩 R. 赫斯特

2011 年 11 月　于纽约

目　　录

引言 …… 1

Foreword …… 6

第一篇　中国商业银行产品创新管理：综述篇

第一章　绪论 …… 15

第一节　中国商业银行产品创新管理的背景 …… 16

一、知识经济时代的中国商业银行创新 …… 17

二、中国商业银行产品创新的使命与挑战 …… 22

三、中国商业银行的创新之路 …… 26

第二节　中国商业银行产品创新管理的范畴 …… 33

一、金融产品 …… 33

二、金融产品创新 …… 37

第三节　中国商业银行产品创新管理的基础 …… 39

一、创新管理的研究方法 …… 40

二、创新管理的理论基础 …… 41

三、创新管理的实践基础 …… 46

第二章　中国商业银行产品创新管理模型总论 …… 53

第一节　中国商业银行产品创新管理的价值 …… 54

一、商业银行的经营目的 …… 54

二、商业银行的经营战略 …… 56

三、商业银行的经营原则 …… 57

第二节　中国商业银行产品创新管理的要点 …… 59
一、组织与文化 …… 59
二、信息平台 …… 60
三、产品规划 …… 61
四、产品实施 …… 62
五、产品营销 …… 64
六、产品评估与改进 …… 65
七、风险管理 …… 65
第三节　中国商业银行产品创新管理生命周期模型 …… 66
一、商业银行产品创新的支撑力——组织文化和信息平台 …… 68
二、商业银行产品创新的扩张力——生命周期四阶段 …… 69
三、商业银行产品创新的约束力——风险管理 …… 70
四、PERFECT 模型与外部环境的关系 …… 71

第二篇　中国商业银行产品创新管理：模型篇

第三章　中国商业银行产品创新管理的组织与文化 …… 75
第一节　中国商业银行产品创新管理的组织结构 …… 76
一、组织与组织结构的概念 …… 76
二、中国商业银行的组织结构 …… 79
三、中国商业银行产品创新的组织结构 …… 85
四、中国商业银行产品创新组织的构建要点 …… 91
第二节　中国商业银行产品创新管理的企业文化 …… 96
一、企业文化概述 …… 97
二、中国商业银行的企业文化 …… 102
三、中国商业银行的产品创新文化 …… 105
第四章　中国商业银行产品创新管理的信息平台 …… 114
第一节　商业银行信息技术应用及商业银行的信息平台 …… 115
一、商业银行的信息化历程 …… 115
二、商业银行的信息平台 …… 117
第二节　商业银行的内部信息平台——商业银行的 IT 架构 …… 120

一、基础设施架构 …… 120
二、数据架构 …… 123
三、应用架构及应用开发常用方法与技术 …… 124
第三节　商业银行的外部信息平台 …… 128
一、基于公共通信服务环境的商业银行产品创新 …… 128
二、基于外部合作机构信息环境的商业银行产品创新 …… 131
三、外部信息平台发展推动商业银行产品创新 …… 132
第四节　中国商业银行产品创新管理的信息平台 …… 138
一、中国商业银行产品创新管理信息平台的构成及功能介绍 …… 139
二、中国商业银行产品创新生命周期中的信息平台应用 …… 142
第五章　中国商业银行产品创新管理——规划 …… 145
第一节　商业银行产品创新规划的目标 …… 146
一、产品创新应基于银行未来发展战略和组织结构 …… 147
二、产品创新应结合商业银行内部资源和外部竞争能力 …… 148
三、产品创新应考虑原创与借鉴吸收并举 …… 148
四、产品创新应掌控成本与收益的平衡 …… 149
第二节　商业银行产品创新规划的核心内容 …… 150
一、动态分析市场趋势和客户需求——市场细分 …… 151
二、选择重点发展和关注的细分市场——目标市场的选择 …… 152
三、结合市场定位进行产品创新，并制定可实施的产品研发计划 …… 154
四、利用绩效评价反馈，及时优化改进创新产品（线）规划 …… 159
第三节　商业银行产品创新规划的流程和主要方法 …… 161
一、商业银行产品创新规划的流程 …… 161
二、商业银行产品创新规划的主要方法 …… 162
第六章　中国商业银行产品创新管理——实施 …… 173
第一节　商业银行产品创新实施的前期准备 …… 174
一、构建高效的产品创新实施团队 …… 174
二、建立和掌握产品创新的工作技能 …… 177
第二节　商业银行产品创新实施的创意管理 …… 178
一、创意的挖掘和筛选 …… 179

二、创意挖掘的方法 …… 182
第三节 商业银行产品创新实施的项目需求分析 …… 185
一、需求的定义 …… 185
二、需求的分类 …… 186
三、需求分析的实施过程 …… 187
第四节 商业银行产品创新实施的立项及评审 …… 189
一、立项及评审的定义 …… 189
二、立项及评审的实施过程 …… 189
第五节 商业银行产品创新实施的开发和测试 …… 195
一、产品开发 …… 195
二、产品测试 …… 201
第六节 商业银行创新产品的投产 …… 203
一、投产前期准备 …… 203
二、产品内部试运行 …… 204
三、产品正式运行 …… 205
第七章 中国商业银行产品创新管理——营销 …… 207
第一节 营销对商业银行创新产品的价值 …… 208
一、商业银行市场营销的特点 …… 208
二、中国商业银行市场营销的发展阶段 …… 210
三、商业银行市场营销对产品成功创新的重要作用 …… 211
第二节 商业银行创新产品的营销战略 …… 213
一、市场营销理论的演进对创新产品营销的指导作用 …… 213
二、商业银行创新产品的营销战略规划 …… 215
第三节 商业银行创新产品的营销方法 …… 222
一、商业银行创新产品的营销方法 …… 222
二、商业银行创新产品营销方法的发展 …… 228
第八章 中国商业银行产品创新管理——评估与改进 …… 232
第一节 商业银行产品创新评估与改进的价值 …… 233
一、商业银行产品创新评估与改进的概念 …… 233
二、商业银行产品创新评估与改进的定位 …… 237
三、商业银行产品创新评估与改进的意义 …… 239

第二节　商业银行产品创新的评估与改进 …… 241
一、商业银行产品创新的绩效指标体系 …… 241
二、商业银行产品创新评估与改进的方法 …… 243
三、商业银行产品创新评估与改进的实施要点及需要关注的问题 …… 250
第三节　商业银行产品创新管理生命周期各阶段的评估与改进 …… 254
一、产品规划阶段 …… 254
二、产品实施阶段 …… 255
三、产品营销阶段 …… 256
四、产品评估与改进阶段 …… 258
五、产品创新评估与改进的实践 …… 260
第九章　中国商业银行产品创新管理——风险管理 …… 264
第一节　商业银行的常规风险 …… 265
一、商业银行的常规风险类型 …… 265
二、商业银行的常规风险成因 …… 272
第二节　商业银行的产品创新风险 …… 277
一、商业银行创新风险点的分类 …… 278
二、商业银行产品创新风险的特征 …… 282
第三节　商业银行产品创新的多维风险关系 …… 284
一、创新风险点在常规风险中的定位 …… 284
二、常规风险在创新过程中的再生 …… 286
三、产品创新的多维风险 …… 289
第四节　商业银行产品创新的多维风险管理 …… 293
一、产品创新多维风险的管理体系 …… 294
二、基于 PERFECT 模型的产品创新风险管理 …… 296

第三篇　中国商业银行产品创新管理：实践篇

第十章　中国商业银行产品创新管理案例 …… 307
第一节　手机银行业务创新案例 …… 307
一、背景 …… 307

二、过程 …… 316
三、提升 …… 328
四、分析 …… 330
第二节　供应链金融产品创新案例 …… 334
一、背景 …… 334
二、过程 …… 341
三、分析 …… 349
第三节　迅捷支付产品创新案例 …… 351
一、背景 …… 351
二、过程 …… 357
三、分析 …… 363
重要名词索引 …… 365
参考文献 …… 369

引　言

作为现代经济增长理论的奠基人，约瑟夫·熊彼特在他的《经济发展理论》一书中提出了“创新学说”：在市场经济的利益驱动下，企业家不断地进行新产品和新技术的开发与传播；而新产品和新技术的开发与传播又不断地推动着经济增长。实质上，创新的意义远远超出了熊彼特所探究的经济范畴。人类社会从低级到高级、从简单到复杂、从原始到现代的历程，就是一个持续创新的旅程。在文明进化的过程中，人类的创新就是推动社会福祉增长的力量。

根据《中国金融年鉴》公布的数字，从1990年到2010年，中国商业银行的资产总额由24 162亿元人民币发展到942 585亿元人民币，以年均20%的速度实现了38倍的增长。今天，当我的女儿在微博上发帖抱怨“因某行网银升级，自己的网购转账被耽搁了几分钟”的时候，她很难想象出就在十余年前，我们还不得不在拥挤的网点耐心地排着长队，到几个窗口才能办完一笔银行业务。事实上，中国商业银行不仅在规模和效益方面实现了高速增长，而且从股权结构到经营模式、从业务范围到服务方式经历了全方位、深层次的变革。

是什么力量促成了中国商业银行的巨变呢？在分析了宏观与微观、内因与外力等多维因素后，我们发现不懈的创新努力始终带动着产业发展的脚步。从创新领域来看，中国商业银行大胆地对制度、结构、模式、流程、渠道、服务和产品等各个方面进行了探索。从创新进程来看，中国商业银行展示出“循序猛进”的特点。“循序”即创新由模仿而自主、由零散而系统、由简单而复杂；而“猛进”即指推陈出新的周期短、速度快。从创新模式来看，中国商业银行尽管仍以技术推动、市场拉动为主，但耦

合、互动和网络等非线性创新模式方兴未艾。中国商业银行的巨变恰好佐证了约瑟夫·熊彼特的理论——不懈的创新努力就是推动产业实力增长的力量。

当今中国商业银行业已发展为一个资本多元、规模庞大的产业，这一产业处在复杂的生态环境、开放的经济体系和动态的市场竞争中。在利率、汇率等价格杠杆尚未完全市场化的情况下，中国商业银行面临着严峻的挑战——如何借助创新去摆脱同质化竞争、寻求蓝海发展优势。在“循序猛进”的创新浪潮中，中国商业银行迫切地需要催生创意、激励创造，从而最终实现创利。正是这种想法促使我在观察、思辨并实践了多年后，终于动笔撰写了这本《增长的力量：中国商业银行产品创新管理》。

在近三十年金融职业生涯中，我似乎与创新结下了不解之缘。回想起来，我的第一次创新体验还是在1988年初冬，那是我担任工商银行青岛分行科技处副处长的第三年。当时工商银行青岛分行刚刚完成了基于IBM4381主机的数据集中，以城市化为中心的会计业务电算化的技术平台初具规模。尽管拥有了同城支票实时入账的技术条件，但是转账支票仍需要在票据交换后由开户行人工核对印鉴后方能入账，半天后客户资金才能收妥抵用。大家开玩笑说“买了辆宝马车代步，不过需要匹真宝马拉车”。就在大家热议如何优化印鉴核对的操作流程时，我开始思索能否利用电子技术彻底改变印鉴核对的操作方式，在借鉴前期研究成果的基础上，萌生了“数字化密码印鉴实时抵用”的想法。在领导与同事们的支持与配合下，工商银行青岛分行于1989年推出了“密码印鉴系统”，即利用电子技术与金融业务的综合解决方案，使系统在瞬间自动完成印鉴核对。银行的操作负荷减轻了，客户的资金周转加快了。而对于我来说，金融创新的种子也在我的思想里生根了。此后的二十多年里，无论在什么岗位、负责什么业务，我都习惯问自己、团队和客户——如何才能“人有我优”？更重要的是，如何才能“人无我有”？

其实对于任何产业或任何领域，创新都是项“知不易、行更难”的事情。从过程来说，创新是与风险共舞；从结果来看，创新经常与失败偕行。我们来看看被置于“创新神龛”上的苹果公司，自2006年至2011年，美国《商业周刊》连续6年将其评为“全球最具创新力”的企业。然而在iPod、iPhone和iPad的商业传奇背后，埋葬着苹果公司难以计数的创

新失败。如售价1万美元的Lisa计算机、重达7公斤的Macintosh便携电脑、分辨率极差的Newton掌上电脑、存储量仅1MB的Quicktake数码相机……连苹果公司的联合创始人史蒂夫·乔布斯自己也承认，在上市之前就夭折的创新项目数不胜数。

相对于电子、医药、军工等“以先发优势立足”的产业，商业银行的创新成果则面临着更大的变数。首先，金融产业处于经济链条的中枢位置，它的“兴衰治乱”可迅速超越产业边界，蔓延到实体经济中；其次，金融产业的生态环境复杂，它既处于全球经济循环中，又受到国家严格监管；最后，以商业银行为主的中国金融业规模庞大、结构多元，其产业性质对业务活动的流程化、标准化和稳定性等提出了很高的要求。这些对中国商业银行创新活动形成了一定挑战。在实践中，如果说“人有我优”式的改良创新“知不易”，“人无我有”式的革命创新则“行更难”。

自2006年起，我作为交通银行首席信息官开始分管全行的产品创新工作。在2010年交通银行成立“产品创新与推动委员会”时，我又兼任了该委员会副主任。受工作责任与个人兴趣的双重驱使，几年来我经常和来自海内外不同行业的专家、学者、高管、员工和“达人”们关在烟雾缭绕的屋子里，激辩着关于中国金融创新的战略价值、利弊得失以及发展模式。在这些公平但激烈的思想博弈中，我们既没有将论题停滞在“科技维度”上，也没有将思考固化在“金融行业”里。面对更加平坦、日益缩小的经济世界，我们关于金融创新的探索不仅延伸到经济生态环境、产业发展路径、全球竞争格局等领域，而且触及到了“创新原动力是人类的动物精神还是理性光辉”、“如何保持创新实践的得道与适度”、“创新模式是系统的混乱还是混乱的秩序”、“创新管理是柔性为主还是刚性至上”等颇具哲学意义的命题。这样的头脑风暴带我们跃出了原有的思维定势，也突破了传统的产业藩篱。尽管我们关于金融创新的创新观点不断地被“再创新”，但是大家却形成了一个鲜明的共识：美国次贷危机引发的风暴为重建全球金融格局提供了契机，金融创新则是中国商业银行把握契机、实现崛起的推动力，而金融创新努力的成败主要取决于中国商业银行产品创新管理水准的高低。

那么何谓高水准的产品创新管理呢？我认为，中国商业银行高水准的产品创新管理应当依托于一套“既可复制又可定制”的方法论。所谓“可

复制”即指在个性的创新实践中总结出共性的创新模式来，再用有共性的创新模式指导有个性的创新实践，以实现对创新成功的复制；所谓“可定制”即指共性的创新模式本身就具有开放性和可塑性，创新主体在应用这一模式时，应根据自身的内部资源和外部条件制定具体方案并采取相应行动。

如何实现高水准的产品创新管理呢？我认为，中国商业银行高水准的产品创新管理应当是“动静结合、张弛得当”的。所谓“动静结合”即指依托“组织文化”和“信息平台”这两个相对“静态要素”，按照创新项目生命周期进行实时“动态管理”；所谓“张弛得当”即指在创新实践中，组织文化、信息平台形成了“支撑力”，创新周期运行及螺旋上升形成了“扩张力”，风险管理形成了不可或缺的“约束力”。这两个要素、三种力量协调互动、循环发展，推动着中国商业银行产品创新的进步。

为体现“动静结合、张弛得当”的产品创新管理理念，并达成“既可复制又可定制”的产品创新管理效果，在研究了全球创新理论和管理理论并总结了创新历史和同业实践的基础上，我提出了中国商业银行产品创新生命周期管理的方法论，并在本书中借助“综述”、“模型”和“实践”三篇进行了详述。这套“中国创造”的方法论生来有着一个“英文名字”——PERFECT 模型由这套方法论七个组成要素英文单词的首字母组成。我们知道，任何领域的管理方法都是在试错过程中发展成熟的，创新领域的管理理念更是经历着日新月异的发展。作为一套尝试性的产品创新管理方法论，PERFECT 这一命名为“完美”的模型恰恰是不尽完美的。然而我想，正因为不尽完美，它才更能发挥抛砖引玉的作用。

当今社会处于一个创新推动增长、增长催生创新的知识经济时代。中国商业银行能否锐意创新，不仅影响到国内金融产业的发展前途，也关系到国际竞争格局的改组重建。展望未来十年，中国有机遇也有能力崛起为国际金融市场的领导者。在这一充满未知的旅程中，既没有预设的命题，也没有现成的答案，我们只能走出一条有自身特色的创新之路。在这个意义上，中国金融界尤其是国有股份制商业银行肩负着重大的历史使命。我希望以本书为媒介物，会聚新朋老友继续我们关于金融创新的思想博弈；更为重要的是，我期待着以“思想博弈”为酶化剂，带动越来越多的中国金融人更智慧、更热忱地投身到创新实践中来。

以中国国学“道、法、术”的逻辑来看，本书还仅是触及了产品创新管理的“法”。由产品创新管理之法起步，我也在思考着中国商业银行如何运用产品创新管理之“术”，以及如何把握产品创新管理之“道”。为了能在今后更好地“谈术论道”，我希望本书中关于产品创新管理之法的思考能够得到大家的批评与指正。为方便与各界友人的沟通和交流，本书已在新浪微博上注册了“增长的力量”账号，欢迎大家通过微博平台及其他方式提出宝贵建议。

在本书的写作过程中，我得到了各界友人的关心、支持与协助。关于如何以创新带动中国金融业持续发展，交通银行董事长胡怀邦先生给予了我很多指导。中金数据系统有限公司常务副总经理黎江先生对中国商业银行产品创新管理的逻辑架构等提出了宝贵意见。我的同事、朋友协助收集了大量资料并参与了该书的“思想博弈”。此外，IBM 中国公司金融事业部总经理徐淑燕女士、技术总监及金融业总架构师程静女士详尽介绍了“智慧地球”的理念，并与我探讨了商业银行未来产品创新的发展趋势，使我深受启发。在此我一并表示衷心感谢！

在本书的出版阶段，中国金融出版社社长魏革军先生给予了鼎力支持，中国金融杂志社首席记者孙芙蓉女士和金融文化研训院副院长刘钊先生倾注了大量心血，从全书立意、结构到风格、行文等方面提出了十分宝贵的建议，有效地提升了本书的思想力和可读性。

笔耕三载，别无他求。我衷心地期待着这本挂一漏万的拙作，能为中国商业银行的全面增长贡献一点微薄的力量！

侯维栋

2011 年 9 月　于上海

Foreword

The term "Creative Destruction" was first brought up in *Economic Growth Theory* by JosephA. Schumpeter, the founder of the modern economic growth theory, which mirrors the development of the new products and technology driven by entrepreneurs in the market economy. In fact, the meaning of creativity has gone far beyond the scope of the economy that Schumpeter was referring to. Civilization has gone through the journey from primitive to modern, which is a lasting innovating process. Innovation has been always the source power to inspire the growth of the society throughout the evolution.

China Financial Yearbook has recorded the official growth figures from 1990 to 2010, theamount of total asset of China's commercial banks has soared from RMB 2,416.2 billion to RMB 94,258.5 billion, with a 20% year-to-year growth, reaching up to 39 times. Today, while my daughter was complaining on her micro-blog that her e-banking transfer was delayed for a few minutes due to some banking system upgrade, it's hard for her to imagine that nearly a decade ago, we were to run to a branch wait on a long queue just for a simple bank transfer. The solid fact of the growth has spoken for China's commercial banks, not just in the rapid growth in business scope and efficiency, but more from the revolutionized business model and service approach.

What has led to the enormous change for China's commercial banks? Aside from the multi-dimensional factors like comparing macro vs. micro and internal vs. external factors, innovation is identified as the ultimate driving force for the

industry development. China's commercial banks have taken adventurous steps to transform all aspects of their business cycles. In terms of the course of innovation, China's commercial banks have shown to the world their unique "steady but rapid" approach. Steadily and rapidly, they turned themselves into creative and systematic organizations. In terms of how innovation is practiced, China's commercial banks are focusing on technology and the market-driven approach, as well as taking advantage of the non-linear models. The rapid and enormous change of China's commercial banks has echoed Schumpeter's theory about the significance of persisting innovation effort.

As of today, China's commercial banks have developed itself into a multi-capital and large scaled industry, which is still going through the competition in a complex and dynamic eco-system. Under the circumstances of imperfect pricing power including fixed banking rate and controlled exchange rate, the main challenge that China's commercial banks are facing is to leverage innovation to characterize its banking service to stand out. In the "steady and rapid" innovation wave, China's commercial banks have the urgency to create and innovate, so as to achieve the ultimate goal of profit making. After years of observation and thoughts, I have finally had the urge to start this book.

Over 30 years' career in the financial industry, I have been tightly bounded to innovation. My first attempt in innovation was back in the early winter of 1988, which was the third yearafter I was assigned as the Associate Director of Technology Department of Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) Qingdao Branch. At that time, ICBC Qingdao Branch had just accomplished data centralization using the IBM4381 mainframe, when the automation of accounting operation was just introduced among city level branches. Although real-time booking for check was technically available, seal-based authentication was still handled manually thus check fund had to be kept floated for at least half a working day. Under such circumstances, my colleagues and clients made a joke about "using horses to pull the fully automated BMW". When my peers debated how to speed up manual authentication, I started to explore how to leverage

electronic technology to conduct authentication. With higher management sponsorship and other types of team support, I successfully initiated "E-based Authentication Solution" for ICBC Qingdao branch in 1989. For ICBC, this solution eased staffs' workload and quickened client's cash flow. For me, my first win on innovation was just like a seed sown on my mind. In the following 20 years, no matter what project I was working on or which team I was leading, I always wondered about how to do things right by innovation, and more importantly, what the right things are to do with innovation?

Innovation is not easy for any field or industry. It is always accompanied by risks and ends with failure. Apple has been nominated as the Global Most Creative Company by *Business Week* in six consecutive years from 2006 to 2011. Nevertheless, innumerable innovation failures were buried behind the business legend of iPod, iPhone and iPad. Even Steve Jobs, the co-founder of Apple, stated that the number of failed projects before being launched was countless.

Compared with early established industries such as electronics, medicine and military supplies, commercial banks are faced with more unpredictable changes. Firstly, the financial industry is in the center of the eco-system, whose performance might however rapidly surpass the industry scope. Secondly, due to the complexity of the Chinese financial industry, apart from being involved in the global economic cycle, the industry is also under close supervision by the government. Lastly, the Chinese financial industry is a large scaled and multi-organizational industry. It has extraordinarily high requirement for businesses' process, standard and stability. All the above factors are main challenges for the innovation activities for China's commercial banks.

Since 2006, I have been serving my duties in overseeing product innovation activities as the Chief Information Officer for Bank of Communications (BOCOM). Later I was also appointed as the Associate Chair of the BOCOM Product Innovation and Promotion Committee established in 2010. Because of my responsibility at work and personal interests, I have never stopped debating with experts from different industries about the strategic value of Chinese financial

innovation, its pros and cons, and the development model. However, the discussion of the controversy is not limited to the technology and the financial industry. Thanks to the easier business access due to globalization, our exploration of financial innovation has expanded to the eco-system, industry development cycle, and global competition. Moreover, it has reached to a philosophical level, including topics like "Is innovation from human's animal instinct or its rationality?", "How to keep the practice of innovation on the right track?" and "Is innovation a systematic chaos or a chaotic system?" This type of brainstorming is leading us out of the rigid thinking pattern and traditional industry practices. Despite that our innovation ideas about the financial industry are constantly being re-innovated, we have reached a consensus that the financial crisis triggered by the US sub-prime mortgage problem had created a unique opportunity for restructuring global financial system, and financial innovation drove the success of China's commercial banks in this difficult but critical phase, which depends on the innovation management standard of China's commercial banks.

So what isadvanced product innovation management? In my perspective, advanced product innovation management of China's commercial banks should be based on a theory that is replicable and can be customized. Being replicable, you could refer the innovation model and form through previous customized innovation practices, to guide new practices so as to achieve new success in innovation. Being able to be customized, the common innovation model itself is open and flexible. The innovation subject, who uses the common innovation model, should customize it by making its own plan and take corresponding actions according to its internal resources and external circumstances.

How to achieve high level product innovation management? I think that advanced productinnovation management of China's commercial banks should be both static and dynamic, and properly flexible. Why should it be both static and dynamic? Product innovation management is based on two static elements, organizational culture and information platform, and will use real-time dynamic managing

approach according to the life cycle of a project. Being properly flexible refers to three forces, the supporting force formed by organizational culture and information platform, the expansionary force formed during the innovation cycle, and the indispensable binding force formed by risk control. The interaction between the two elements and the three forces, and their development will be the driving force for development of the product innovation of China's commercial banks.

In order to make product innovation management static, dynamic and properly flexible, and meanwhile, replicable and can be customized, in this book, I proposed a theory for product innovation management in project life cycle for China's commercial banks. This theory is based on the global innovation theory, management theory, and the history of innovation and best practices of the banking industry. I used three chapters, Overview, Model, and Practices, to explain my theory. This China originated theory has an English name—PERFECT Model. We know that any managing approach in any field grow to maturity through failures. And we also know that the managing concept in innovation is advancing rapidly. The PERFECT Model, as an experimental model, is not perfect in nature, but can serve as an initiator.

We are at a knowledge centered economy era where innovation drives growth, which, in return, breeds innovation. The innovation of China's commercial banks not only affects the prospects of domestic financial industry, but also has an impact upon the reorganization of the international competition pattern. Looking forward to the next decade, China has the opportunity and capacity to rise as a leader in the international financial market. There are not predefined questions neither answers on this unknown journey. What we can do is to find out an innovative way with characteristics that can be distinguished from others. In this sense, Chinese financial industry, especially the state owned joint-stock commercial banks, foresees a major historical mission. I hope that our friends, old or new, can continue their discussion about finance innovation via this book. More importantly, I hope that this discussion can inspire more professionals from the Chinese financial industry to contribute innovation practice with increasing

wisdom and enthusiasm.

If we apply the logic of Chinese ancient civilization studies to product innovation management, it should consist of three parts: Dao, Fa and Shu, which mean superstructure, methods, and techniques respectively. *The Power for Growth* has only introduced a little about the Fa, namely methods, used in product innovation management. From this very first step, I continue to think about that how China's commercial banks exert Shu in product innovation management, and how to outline Dao, the core principle of product innovation management. For future improvement, your comments and suggestions are strongly encouraged. We have registered an account "The Power for Growth" on Sina micro-blog website for easier communications, your comments or suggestions are welcomed through the micro-blog or other channels.

While writing this book, I received assistance and support from friends specializing in different fields. Mr. Hu Huaibang, the Chairman of BOCOM, provided advices on the subject about how to drive China's financial sector with innovations. Mr. Li Jiang, Vice President of Central Data Systems Ltd., provided valuable suggestions on topics such as the logical architecture of the product innovation management for China's commercial banks. Many of my colleagues and friends helped collecting a large amount of information, and participated in the discussions of the mindset of the book. Moreover, Ms. Jenny Xu, Director of Financial Services Sector, and Ms. Cheng Jing, Chief Architect of Financial Services Sector and CTO of IBM China gave me an in-depth introduction of "Smarter Planet", we discussed about the development trend of product innovation of commercial banks, and I was inspired a great deal from them.

While this book was being published, Mr. Wei Gejun, President of China Financial Publishing House, has given me a lot of support. Ms. Sun Furong, the chief journalist, and Mr. Liu Zhao, Vice President of the China Academy of Banking and Finance provided precious suggestions on the core idea, structure and wording, which enhanced its readability with deep insights. They contributed

to the completion of this book. I would like to express my gratitude to all of them!

After all, all the effort and time I spent on this book was worth it. This book bears the sincere hope of mine to contribute to theprosperity and growth of China's commercial banks.

Hou Weidong

September 2011

Shanghai

第一篇　中国商业银行产品创新管理：综述篇

第一章　绪论

领导者与追随者的区别就在于创新。

——史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）

创新一词起源于拉丁语，原指更新、创造和改变。作为人类特有的认识能力和实践能力，创新是以新思维、新发明和新描述为特征的探索历程。回顾一千七百万年的人类演进历史，从茹毛饮血的原始社会到刀耕火种的农业社会，从钢筋水泥的工业社会到鼠标键盘的信息社会，创新始终驱动着社会发展的脚步。

如果将人类文明比喻为一部横亘古今、华彩纷呈的交响乐，创新就如同气势磅礴、激情澎湃的主旋律。主旋律在不同的乐章中有着不同的演绎，正如创新在不同的时代呈现出不同的特征。美国未来学大师阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在《第三次浪潮》一书中指出，在距今一万年前的第一次浪潮中，种植和养殖的革命性创新推动人类社会进入农业经济时代。在这一时期，人类的创新实践徘徊在零散和重复的阶段。在距今三百余年的第二次浪潮中，蒸汽机和电气的革命性创新引导人类社会进入了工业经济时代。在这一时期，人类的创新实践凸显了精英式、商业化的特征。而在自 20 世纪 70 年代的第三次浪潮中，信息的革命性创新带领人类社会进入了知识经济时代。在这一时期，人类的创新实践迅速发展为群体性、跨界性、系统性的活动。所谓“群体性”即指创新主体已由小众精英转为大众群体；所谓“跨界性”即指创新客体由传统的单一领域拓展为跨机构、跨行业、跨学科、跨国界；所谓“系统性”即指创新模式比以往任何时代都更有目的、有组织和有计划。可以说在知识经济时代，创新主旋

律奏响了人类文明交响乐的最强音。

在知识经济的时代背景下，由于创新活动体现出群体性、跨界性和系统性的特征，因此创新主体对创新客体的管理就尤为重要。从一定程度上来说，“如何创新”或“创新管理”已成为创新主体达成创新使命的必要条件。本书以知识经济时代为背景、以创新使命为目的，勾勒了中国商业银行的产品创新之路。我们在分析了国内外创新及管理理论、总结了创新历史和同业实践的基础上，提出了一套中国商业银行产品创新管理的方法论——包含了两项要素、四个阶段和三种力量在内的 PERFECT 模型。绪论章节将对 PERFECT 模型的时代背景、管理范畴以及形成基础逐一进行介绍。

第一节　中国商业银行产品创新管理的背景

1969 年 11 月 21 日，全球第一个互联网——阿帕网（ARPANET）[①] 在美国西海岸问世。尽管阿帕网的网络设置原始、传输速度缓慢，但它的问世犹如一个潮信，标志着人类社会被卷入了第三次浪潮——知识经济时代。在这个时代中，知识取代了物质成为经济发展的首要推动力，第三产业超越了第一产业和第二产业，在经济总量中占据主导地位。

从全球范围看，在第三次浪潮来袭的半个世纪中，知识经济急剧地改变了人类的生活方式。到 2010 年末，全球已拥有 52.8 亿手机用户、20.8 亿互联网网民。这些大众群体借助手机和网络等新兴媒介，使知识实现了裂变式增长、实时性传播和低成本使用。IBM 公司在 2009 年出版的《智慧地球》报告中指出，目前每天全球生成的新信息量达 15 拍字节[②]，相当于美国国家图书馆信息总量的 8 倍。不仅如此，知识经济也深刻影响了社会的生产方式。到 2010 年第三产业在全球经济总量中的占比已超过 70%；微软（1975 年）、苹果（1976 年）、雅虎（1995 年）、谷歌（1998 年）、

① 阿帕网（ARPANET）是美国国防部高级研究计划局组建的计算机网。ARPANET 是英文 Advanced Research Projects Agency Network 的缩写，又称 ARPA 网。

② 拍字节（PetaByte，PB），计算机储存容量计算单位，1 PB = 1 024 TB = 1 024 × 1 024 GB。

阿里巴巴（1999 年）等以高科技信息公司和互联网公司为代表的新兴知识经济巨头在世界舞台上演了风云际会。更不可思议的是，脸谱（Facebook）（2004 年）这个由 26 岁退学青年所创办的社交网站，仅用了 7 年时间就聚集了全球 7 亿活跃用户。在知识经济时代中，社会发展的驱动力就是创新，创新的结果就是人类福祉的增长。应当说，第三次浪潮带给我们一个以创新带动增长、以增长催生创新的时代。

从中国视角看，在迎接第三次浪潮的三十年中，中国迅速崛起为全球瞩目的弄潮儿。在这一时期，中国经济迅猛发展，以惊人的速度完成由第一产业、第二产业向第三产业结构转型，并在 2010 年成为全球第二大经济体。作为中国经济的支柱性产业，中国商业银行也在锐意创新中迅速成长。

一、知识经济时代的中国商业银行创新

自 1979 年至今的三十多年中，中国商业银行经历了深层次的变革和跨越式的发展。从行业规模来看，到 2010 年中国银行业金融机构已达 3 769 家，营业网点 19.6 万个，从业人员 299.1 万人，资产总额 95.3 万亿元人民币。从盈利能力来看，在英国《银行家》杂志公布了全球 1 000 家银行排名，中国工商银行以 325 亿美元税前利润跻身榜首，中国建设银行、中国银行、中国农业银行和交通银行分列第 2、第 4、第 7 和第 24 位。中国银行业的税前利润总额达 1 498 亿美元，占据了全球市场份额 21%。从经营水准来看，中国商业银行已构建了多渠道、跨国界的服务网络。多渠道即指实体网点、自助银行、网上银行和电话银行共同发展，跨国界即指初步形成网络延伸的全球布局。当今中国商业银行已发展成为一个规模庞大、业务多元的产业。可以说，发展的三十年就是创新的三十年。

（一）中国商业银行创新的发展回顾

以金融体制改革为分水岭，中国商业银行的金融创新经历了孕育、起步和成长三个历史时期。在不同的历史时期，银行业的创新主体、创新领域、创新模式和创新进程呈现出了不同特点。

孕育期（1979～1993 年）：1979 年，根据中国共产党十一届三中全会关于经济体制改革的决定，国家恢复成立了中国农业银行，随后中国银行、建设银行、工商银行相继成立，形成了人民银行与专业银行各司其职

的二元银行体制。由于国家专业银行仍然实行行政性的管理体制，只能在国家政策指令下对管理制度和组织结构进行改革，并在国家下达的信贷计划内从事传统的存贷业务，因此银行业缺乏创新的外部空间和内部动力。在这一时期，银行业的创新主体单一、创新领域有限、创新方式被动、创新进程也较为缓慢，我们将这 14 年称为创新孕育期。

起步期（1994～2003 年）：1993 年国务院在《关于金融体制改革的决定》中提出“把国家专业银行办成真正的国有商业银行”。此后，大型专业银行逐步实现了政策性金融与商业性金融的分离，改造成国有独资商业银行，业务交叉和市场化竞争进一步发展。在这一期间，从创新主体来看，我国银行业在市场压力增加、政府管理柔化的情况下逐步形成了主动创新意识。从创新领域来看，由制度结构的创新拓展到产品服务、流程渠道创新等。如推出了按揭贷款、贸易循环授信、代售保险等新型业务品种，网上银行、手机银行等新型服务渠道以及柜员制、跨境支援等新型服务手段也都得以不断丰富。从创新方式来看，银行业还停留在以需求拉动型的线性创新为主，处于同业模仿的初级阶段。从创新进程来看，银行业同业跟随创新的速度较快。我们将这 10 年称为创新起步期。

成长期（2004 年至今）：以交通银行为先，建设银行、中国银行、工商银行、农业银行五家大型商业银行相继完成了股份制改革与上市，建立了现代公司治理架构，经营理念逐步向市场化方向转变，内部经营管理流程得到了梳理，全面风险管理能力稳步提升，在信息化建设和金融人才培养等方面也得到了加强，这些都为中国商业银行金融创新打下了坚实基础。作为中国金融政策决策者之一，中国银行业监督管理委员会（以下简称中国银监会）鼓励商业银行通过金融创新提升综合竞争力，明确了“鼓励和规范并重，培育与防险并举”的总体创新原则，并颁布了《商业银行金融创新指引》，为银行业金融创新发展提供了良好的监管环境。

2001 年 12 月，以中国加入世界贸易组织为标志，中国银行业开始全面参与全球竞争。在开放的、动态的市场环境中，中国商业银行学习借鉴国际同业经验，从而进入了同业追随创新的黄金阶段。在这一时期，创新主体急剧增加并呈现多元化趋势。2010 年，全国已成立的政策性银行及国家开发银行 3 家，大型商业银行 5 家，股份制商业银行 12 家，城市商业银行 147 家，农村商业银行 85 家，农村合作银行 223 家，邮政储蓄银行 1

家，村镇银行349家以及其他银行业金融机构2 944家。从创新领域看，中国商业银行大胆地对制度、结构、模式、流程、渠道、服务和产品等各个方面进行探索，呈现出全面化的发展态势。从创新模式看，尽管仍以技术推动、市场拉动等线性方式为主，但耦合、互动和网络等非线性创新方兴未艾，跨机构、跨行业、跨学科乃至跨国界创新初具雏形。从创新进程看，中国商业银行展示出“循序猛进”的特点。“循序”即创新由模仿转向自主、由零散转向系统、由简单转向复杂；而“猛进”则表现在推陈出新的周期短、速度快。我们将这一时期称为创新成长期。

我们以银行卡、个人理财和电子银行业务为例，来透视一下中国商业银行产品创新的迅猛发展。首先看一下银行卡业务：中国银监会公布的年报显示，截至2010年底，商业银行累计发行银行卡24.1亿张，同比增长18.6%；银行卡交易金额283.6万亿元，同比增长74.2%，其中发行信用卡2.11亿张，信用卡交易金额达5.1万亿元，其中消费金额2.7万亿元，信用卡总消费金额在社会消费品零售总额中的占比从2006年的3.1%上升至2010年的17.7%，在GDP中的占比从2006年的1.1%上升至2010年的6.9%。银行卡交易进一步活跃了消费，便利了商品流通，增加了消费在经济增长结构中的比重，甚至改变了国人的生活方式。其次看一下理财业务：截至2010年底，124家商业银行个人理财产品存续数量共计7 049款，账面余额1.7万亿元。丰富多样的银行理财产品为企业和居民管理财富资产、调整风险结构、优化资金配置提供了灵活便利的选择，成为社会投资和银行服务的重要组成部分。最后看一下电子银行业务：截至2010年底，我国主要商业银行电子渠道累计交易357.29亿笔，交易金额628.52万亿元。其中，网上银行客户数超过2.79亿，网上银行交易109.02亿笔，交易金额520.77万亿元。

在过去三十年中，中国银行业的创新主体日趋多元、创新领域逐步拓宽、创新模式也在不断丰富，基本建立了从战略制定、组织协调、产品和业务研发、市场营销、风险控制到财务核算等一整套创新体系。广泛而深入的创新实践带动了中国商业银行逐步进入良性循环，实现了规模和效益的同步发展。

（二）中国商业银行创新的发展特点

前文谈到，知识经济时代的创新活动具有三大特点，即由大众广泛参

与的群体性，跨机构、行业、学科及国别的跨界性，以及有目的、有组织和有计划的系统性。中国商业银行的产品创新发展恰恰印证了这些时代特色。

群体性创新：早在21世纪初，中国商业银行就提出了全员创新的理念，培育“以改革促进步、以创新求发展”·的企业文化，并建立了相应的创新平台和激励机制。在商业银行内部，包括制度、组织、流程、渠道等重大创新活动通常由总行牵头完成，产品与服务的局部创新通常由基层行驱动、总分行协同完成。自2006年起以工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行五大银行为主的商业银行陆续建立了专业的创新管理机构，负责创新的决策、管理和执行。董事会作为决策机构制定金融创新整体规划，总行高管机构成立创新管理委员会，独立或兼职的创新职能部门统一协调全行创新工作的具体实施。在中国商业银行推进业务条线化管理和业务单元建设中，产品创新过程以两种模式为主：其一是总行部门负责制，由具体业务部门进行产品立项和设计研发；其二是基层单位负责制，充分发挥“地方智慧”，形成上下联动的产品创新机制。此外，大部分银行还建立了产品创新管理制度，界定了产品管理、开发、营销等相关部门在创新流程中的职责分工。无论是业务部门负责制、产品经理负责制还是基层创新部门负责制，都从组织构建、企业文化、激励机制和管理政策方面鼓励了全员创新。

跨界性创新：该项特点突出体现在中国商业银行的创新模式上。其一是跨机构创新。中国商业银行在法律法规许可的范围内对综合经营类业务进行了大量创新，业务类型突破了传统领域，实现了银证、银保等业务领域的交叉销售，特别是为资本市场服务的创新大量涌现，如第三方存管、证券投资基金托管、企业年金基金受托等业务。此外，还有短期融资券承销以及围绕信贷资产证券化业务进行的与银行间债券市场相关的活动。我们在个人理财业务领域也看到了商业银行与信托公司联合进行的业务模式创新，即通过信托平台，将银行理财与资本市场投资等非银行业务进行了有效对接，将理财业务的投资领域进行了广泛拓展。其二是跨行业创新。自21世纪初开始，中国商业银行开始跨行业寻求深度合作机遇。例如在联合发卡方面，建设银行与各大高校合作发行了名校系列卡，与主要旅游城市合作发行了名城系列卡；交通银行与沃尔玛、易初莲花、乐购等日用零

售巨头以及苏宁、百思买等电器零售巨头签署协议，发行了数百万张联名卡；工商银行、中国银行、招商银行、中信银行等与国内外航空公司联手，发行了绑定会员资格的航空联名卡等。在电子商务方面，以工商银行、建设银行、交通银行、招商银行等为代表的股份制银行陆续开始与电子商务类、物流行业、第三方支付公司合作，建立了以零售客群为目标客户，以网银为链接平台的银行网上商城。例如2010年11月23日，招商银行推出了专属团购网站——“非常团”，开始涉足团购行业；2011年6月，光大银行首推理财团购产品——“理财一起团”。在具有战略价值的资本合作上，2010年3月中国移动入股上海浦东发展银行，双方以资本为纽带并联手探索移动支付方案。

系统性创新：历经三十年创新实践，中国商业银行创新的系统性已大幅提升。一是有目的的创新：中国商业银行的创新规划与整体战略契合度进一步加强。如在2009年工商银行提出了“建立全球第一华人零售银行”的战略目标，为配合这一战略目标实施，工商银行创新性地在香港投资成立了境外信用卡中心，调动了全球分支机构网络，设计了符合海外华人需求的信用卡产品，加大了品牌曝光度及产品宣传力度，并在全球范围内大举向零售客群展开营销。从中可以看出，工商银行实施了整合性创新，即组织、产品、营销工作与战略目标保持了高度一致。二是有组织的创新：主要体现在中国商业银行协调人力、物力、财力资源进行创新实践。如中国银行作为最早获取在国际贵金属市场交易许可的境内银行，在二十多年内创新性地开拓了黄金买卖、黄金存放、黄金租赁以及黄金远期、掉期和期权等衍生业务，并且培养了高素质的国际性交易团队，以总行资金部为核心，以伦敦、香港和纽约三个分部为支撑，实行跨亚太、欧洲和北美24小时不间断的黄金交易。三是有计划的创新：进入21世纪，中国商业银行面临着金融脱媒的严峻挑战，低成本资金来源不断减少甚至出现负增长。为应对资金短缺、收益下降问题，各行开始大力创新理财产品并拓展中间业务。近年来在个人理财业务、托管/受托业务、银行卡业务、电子银行业务、代理交易业务、担保类中间业务等领域不断推出新产品、新服务。2011年上半年，深圳发展银行中间业务净收入同比增长86%，成为上市银行的“增长王”。招商银行、光大银行、工商银行、建设银行、交通银行、中国银行的中间业务分别增长45.71%、43.86%、43.49%、41.31%、

41.06%、26.55%。有计划的理财业务创新缓解了资金紧张问题，代理类中间业务的发展也有效地带动了手续费收入的快速增长，从而改善了商业银行的收入结构。

二、中国商业银行产品创新的使命与挑战

现阶段，中国商业银行已处在复杂的生态环境、开放的经济体系和动态的市场竞争中。在利率、汇率等价格杠杆尚未完全市场化的情况下，中国商业银行面临着严峻的挑战——如何借助创新去摆脱同质化竞争、寻求蓝海发展优势。在创新浪潮中，中国商业银行迫切地需要催生创意、激励创新，从而最终实现创利。

（一）中国商业银行的创新使命

置身于以创新为特征的知识经济时代，作为中国金融从业者，不仅承担着完成经营指标的具体责任，也肩负着以创新引领未来的历史使命。从一定程度上讲，美国次贷危机引发的金融海啸既为我国宏观经济调控带来了巨大挑战，也为中国金融业在世界舞台的崛起创造了历史机遇。为了把握这一历史机遇，中国商业银行亟待以创新引领未来。

2010年中国国内生产总值超过日本，成为继美国之后的第二大经济体。未来10年中，伴随着经济实力和综合国力的增长，以商业银行为主体的中国金融业将崛起为国际金融市场的领导者之一。中国金融人如何实现这一愿景呢？正如苹果公司的联合创始人史蒂夫·乔布斯所说，“领导者与追随者的区别就在于创新”。通过有效的、不懈的创新努力，在“十三五”规划完成之时，中国金融业有望在国际金融舞台上赢得与欧美“联袂主演”的位置。

中国金融业成为国际市场的“联袂主演”需要具备四项条件：其一，中国商业银行整体竞争实力提升至国际一流水准，即不仅在资产、资本和利润规模上占据优势，而且在资产质量、收益能力、风控能力等方面全面符合巴塞尔协议Ⅲ的要求；其二，上海建成国际金融中心，并与香港形成南北呼应之势，取代新加坡成为在亚太地区的首要证券、外汇、贵金属、衍生产品的交易中心和金融创新孵化基地；其三，中国在国际货币基金组织、世界银行等世界性金融组织中发挥重要作用，争取足够的决策话语权和规则制定权；其四，利率实现市场化、货币实现自由兑换，完善国内金

融法制建设并能同国际标准接轨。达到这四个条件需要中国金融业在制度、流程、组织、渠道、业务及产品方面进行大胆的创新。

（二）中国商业银行的创新挑战

创新是一项“知不易、行更难”的实践活动。要实现金融崛起的理想、达成“联袂主演”的使命，中国商业银行必须清醒地认识到自身的差距。毋庸置疑，与花旗、汇丰等老牌银行相比，中国商业银行金融创新的深度和广度尚且不足。从创新速度来看，中国商业银行是追赶者；从创新方式来看，中国商业银行仍是追随者。回顾三十年的创新历史，我们可以将中国商业银行创新所面临的各种挑战归纳为三个方面，即创新之道的模糊、创新之法的缺失和创新之术的匮乏。只有妥善应对这三个方面的挑战，中国商业银行才能彻底改变金融创新的被动局面，全面释放金融创新的巨大能量。

1. 创新之道的模糊——创新与战略。

现阶段，尽管创新活动比以往任何时期都更具有目的性、组织性和计划性，然而我国商业银行对于“为何创新”以及“何谓创新”尚缺乏清晰的战略思路。商业银行在制定和执行创新规划时，难免出现与整体发展战略的契合度较低、市场定位差异性较大以及目标客户群协动性较弱等一系列问题。

一是战略契合度较低。比如，一些区域性商业银行的整体发展战略是在专项领域和特定区域中取得领先优势，然而在其创新实践中却采用全面跟进策略，效仿五大银行在全国范围内开展综合业务。在以有限资源应对无限挑战的情况下，其创新实践出现成功概率低、商化业绩差的恶性循环。二是市场定位差异性较大。比如，有的商业银行开办信贷资产证券化业务，然而打包出售的是低风险高收益的信贷资产，不但没有实现分散信用风险的创新目标，反而损失了既得的利率和手续费收益。还有个别商业银行盲目跟风申请 QDII[①] 资格，但却由于参与国际市场投资的经验和能力有限，对自己推出的 QDII 产品难以进行有效的投资管理，造成客户资金和

① QDII：Qualified Domestic Institutional Investors，合格境内机构投资者，是指在人民币资本项下不可兑换、资本市场未开放条件下，在一国境内设立，经该国有关部门批准，有控制地允许境内机构投资境外资本市场的股票、债券等有价证券投资业务的一项制度安排。

自身声誉的双重损失。三是目标客户群的协动性较差。比如，有的国有股份制商业银行由个人金融部负责借记卡业务，由信用卡中心管理信用卡业务。个人金融部开发的大批理财产品寻找不到销售对象，而信用卡中心拥有的高端客户却缺少金融投资产品，尽管不断推出创新产品，但客户满意度和银行收益率都差强人意。此外，大型国有商业银行近年来在海外抢滩布点、收购兼并，但其境内外机构尚不能形成合力效应，对共同的企业客户及高端个人客户无法实行有效的综合化服务。

上述三方面问题关系到创新活动的最终目的、实施意义和核心价值，对创新活动形成了长期性、宏观性、普遍性的挑战。我们可将其归纳为创新之道的模糊。

2. 创新之法的缺失——创新与管理。

中国商业银行的创新实践凸显了群体性、跨界性和系统性的三大特点，这些特点决定了商业银行需要统筹性的创新管理——“如何创新”直接关系到创新成败。在“如何创新”问题上，中国商业银行也同样面临着基础平台薄弱、动态管理缺失和风险管理不足三个短板。

短板一：创新的基础平台薄弱。持续的创新实践需要得到银行平台型资源的稳定支持。所谓平台型资源，即指有形的组织、无形的文化，硬件性的系统设备和软件性的信息应用。对于中国商业银行而言，重组织、轻文化，重硬件、轻软件的问题依然存在。尽管自2006年以来各行创新组织体系已初步建成，然而无论在创新决策层、管理层还是执行层，对金融创新失败容忍度偏低，对创新活动无法进行有效监督。此外，商业银行普遍缺乏创新激励和约束机制，或是尚未将业务创新纳入绩效考核体系，并且缺乏科学的创新绩效衡量指标体系，其结果就是造成业务部门创新动力不足，或仅注重短期效益的不审慎创新行为。创新基础平台就如同建筑地基，地基不牢，必然会使创新活动无法得到有效支撑。在这种情况下，创新的规模越大、目标越高，创新失败的概率也就越大。

短板二：创新的动态管理脱节。中国商业银行的创新活动依然存在“重活动、轻结果”，“重创新、轻创利”和“重开头、轻结尾”的现象。“重活动、轻结果”是指商业银行对创新缺乏明确规划，即使有规划也不能按步实施，导致创新活动与目标背离，或者夭折。换言之，由于商业银行创新活动的前期规划先天不足，必然使得实施处于放任自流的状态，造

成效率低下和资源浪费。“重创新、轻创利”是指商业银行创新活动与业务目标脱节、创新成本—收益分析缺失。随着金融创新日趋复杂，并朝向多元化方向发展，如大量模型的引入或对多种基础性业务的组合构建，就对银行提出了创新成本—收益分析要求，而我国银行的金融创新还普遍缺乏广泛的市场调研和有效的成本—收益测算，加之缺乏足够的业务数据积累，往往只能进行粗放式的成本收益定性分析，无法进行精准的定量分析，致使很多产品的创新带有一定的盲目性，从而难以给银行带来效益的真正提高。此外，由于商业银行产品创新和市场营销一般分属不同部门管理，受制于费用管理、业绩归属、部门条块管理等因素，并且缺乏必要的营销支持，创新产品即便面世也会面临商化的困境，最终无法面向客户或为商业银行创利。“重开头、轻结尾”是指商业银行欠缺对创新活动的评估与改进。一个优秀的创新产品并非是一蹴而就的，它往往是经过了多轮评估与改进逐步形成其产品特色或品牌效应的。然而在实践中，这一关键的产品创新过程较容易被忽视，或因缺乏科学合理的评估改进手段而流于形式。但不可否认的是，正是评估与改进构成了一个有始有终的产品创新过程，从中获得的经验和教训将成为下一轮产品创新的基石，促使商业银行进行持续创新。从上述三点可以看出，任何创新活动本身都具有生命周期，因此更需要一体化的动态管理。

短板三：创新的风险管理不足。在“如何创新”的问题上，商业银行最难把握的就是创新风险管理的“适度”问题。通常，有的商业银行谈风险而色变，使创新活动止步不前；而有的商业银行则相反，忽视甚至无视风险的存在，不仅创新活动流于失败、创新主体遭到重创，在极端情况下甚至可能形成系统性危机。中国商业银行在创新活动中，目前尚难厘清常规风险、创新风险和风险再生的多维关系，更难以对创新活动中产生的多维风险实行全面管理。在美国次贷危机引发的全球金融海啸中，中国商业银行投资的次级债券以及住房抵押贷款证券化（Mortgage-Backed Securitization，MBS）、担保债务凭证（Collateralized Debt Obligation，CDO）等衍生产品也遭受了重大损失。其原因就在于决策者和操作者均未能洞悉新产品的内在风险及其可能产生的连锁反应。从整体上看，我国银行业对新产品的风险仍缺乏足够的认识和管理手段。在我国商业银行大量模仿、引进国外金融创新产品的情况下，很多银行尽管拷贝了其产品交易，但未

能洞察其背后隐藏的全面风险。为此，商业银行付出了高昂的学费。

“如何创新”的本质就是如何有效地进行创新管理。中国商业银行要解决基础平台薄弱、动态管理脱节和风险管理不足这三个问题，需依托一套系统性的方法论。由此，我们将该项挑战归结为创新之法的缺失。

3. 创新之术的匮乏——创新与实践。

对于中国商业银行而言，创新的挑战不仅来自于“创新之道的模糊”和“创新之法的缺失”，而且也存在于“创新之术的匮乏”。这项挑战主要体现在三个方面：一是原发性创新少，舶来品较多。我国银行业近年来始终没有出现原发性的创新，绝大多数创新实质上就是直接移植、克隆国外金融产品，这种“山寨式”创新归根结底缺乏特色，难以形成自主品牌，而且还引发了我国银行业对金融创新的知识产权问题。二是创新产品技术含量低，产品简单化。在我们对创新产品的统计中可以发现，中国商业银行的产品创新中大都是对传统业务的改进，不同产品之间的组合和再生产品并不多见。三是产品趋于大众化，专业化、个性化的产品创新不多。究其原因，该项挑战来自于商业银行缺少创新技能、方法和工具。例如，商业银行应当借助哪些方法催生创意，按怎样流程进行产品开发，采纳哪些新型营销方式或是建立何种创新效绩评估指标等。

三、中国商业银行的创新之路

面对众多创新挑战，为达成创新使命，中国商业银行必须探索出符合自身特色的创新模式。我们就以知识经济要素为起点，以道、法、术为核心，以战略及战术为桥梁，以创新使命为结果，来构建出一条中国商业银行的创新之路。如何走出一条成功的创新之路呢？借助中国国学智慧，我们来思索一下如何做到创新有道、创新有法和创新有术。

（一）创新有道

“道”在中国传统文化中有着博大的外延和深刻的内涵，是形而上的终极命题。尽管儒家、法家和佛教均从不同角度阐述了对“道”的看法和主张，但以道家创始人老子在《道德经》中对“道”的释义最为深刻。老子以“道”解释宇宙万物的演变，以为“道生一，一生二，二生三，三生万物”，“道”乃“夫莫之命而常自然”，因而“人法地，地法天，天法道，道法自然”。“道”为客观自然规律，同时又具有“独立不改，周行而

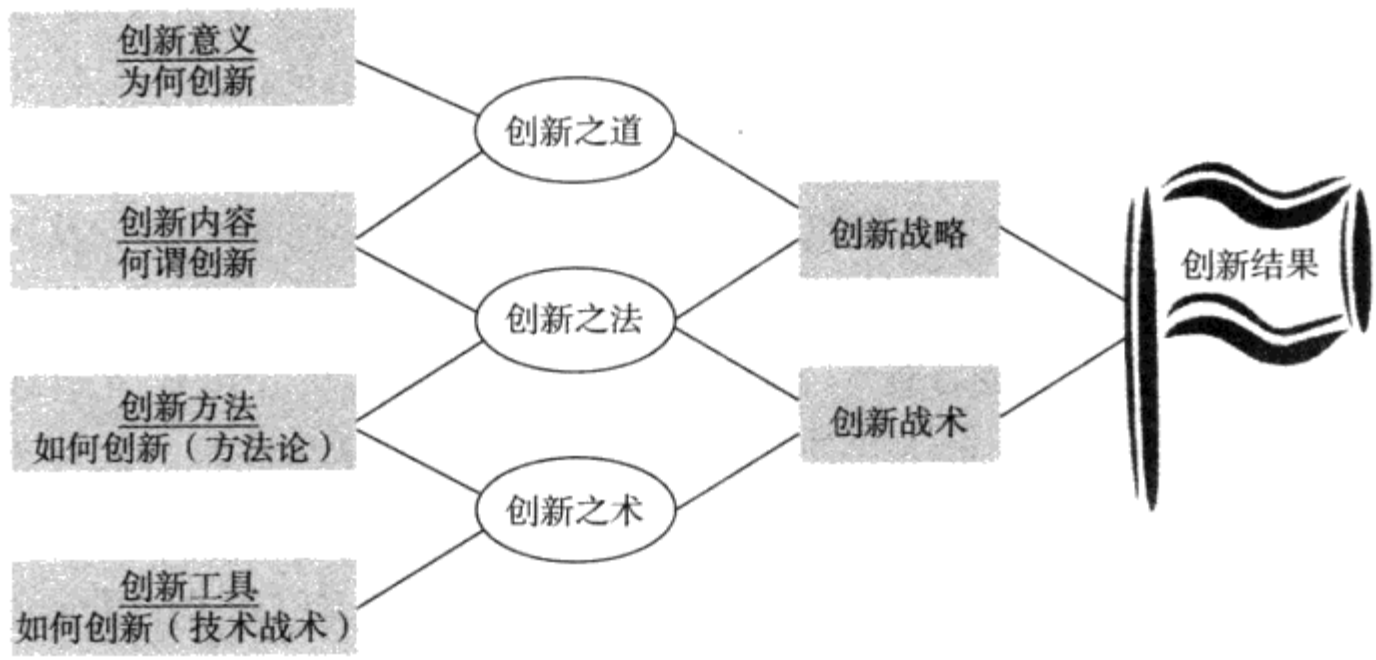


图 1-1　创新之路

不殆”的永恒意义。

从知识经济要素的角度来看，我们可将创新之道归结为“为何创新”（Know-why）和“创新什么”（Know-what）两个问题，它们回答了创新的终极价值和涵盖领域，是创新方法和创新实践的指导性纲领。创新之道也决定了创新战略的三大要素，即创新主体、创新目标和创新任务。对于创新结果而言，创新之道直接关系到创新成败。对于创新效应来讲，创新之道影响了中国金融体系的历史使命和发展未来。那么中国商业银行如何才能做到“创新有道”呢?

首先，创新有道在于“上善若水”。老子在《道德经》第八章提到，“水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤”。其含义是，最高境界的善行就像水的品性一样，泽被万物而不争名利。回顾一千七百多万年的文明发展史，价值最高、影响最大的创新几乎都是在超越了个体利益、短期需求的状况下产生的，这种创新就是有境界的创新。

在金融创新领域中，创新不仅是商业价值的诉求，也要有道德性的体现。金融业是当今社会的经济中枢与命脉，金融业的兴衰治乱可以迅速超越产业边界，蔓延到其他实体经济及虚拟经济中。应当这样理解，一项有水准的金融创新只是满足了市场功能性的需求，然而一种有境界的金融创新必须有惠及天下的心界。在某种意义上，美国次贷危机就是“创新无道”的典型案例。为追逐超额利润，次级抵押贷款机构大规模向信用较

差、收入不高的借款人发放“次级按揭贷款”，寄希望于房价不断上涨形成的房产增值再融资，而不是借款人自身现金流来偿还贷款。保险公司和投资银行随后介入，使次级贷款证券化运作，向全球的机构和个人投资者兜售。其实，相当一部分金融机构的决策者和管理者早已洞悉次贷及次贷为基础的金融衍生产品的本质性缺陷。然而在“利己心”驱动下，他们要么以“利益前置、风险后置”手段使在任者中饱私囊，让继任者料理后事；要么以次贷证券化的方式使自己获取收益、他人承担风险。这种无视道德的行为先在美国导致了次贷危机，随后引发了全球金融海啸。时至今日，在透过美国次贷危机反思创新之道时，我们很难追究引发美国次贷危机的个人性责任，实质上它是一个过度商业化社会形成的系统性责任。这样我们就不难理解，为什么美国民众会在2011年9月17日开始了“占领华尔街”运动，而仅在1个月内“占领”运动就波及82个国家的951个城市。无论这一运动如何发展，“占领华尔街”都是对创新无道的道德拷问。

其次，创新有道在于“道法自然”。老子在《道德经》第二十五章中提出“人法地，地法天，天法道，道法自然”。道法自然也就是说万事万物都在受着其自身规律的支配。道就是对自然欲求的顺应。任何事物都有一种天然的自然欲求，谁顺应了这种自然欲求谁就会与外界和谐相处，谁违背了这种自然欲求谁就会同外界产生抵触。

创新意味着变化，然而万变不离其宗。中国商业银行的创新成败，关键在于能否立足和发挥其核心金融功能。因而无论何时、何地、何种条件，中国商业银行的创新应紧扣经济社会生活中对金融服务自然、真实的需求。换言之，金融创新应当满足需求、引领需求，但不能误导需求或虚构需求。在前面我们以美国次贷危机的道德缺失为例，分析了为何创新有道在于“上善若水”。这里我们再以美国次贷危机的金融衍生产品为例，分析一下为何创新有道在于“道法自然”。次级按揭贷款本身是商业银行创新无道的产物，更有甚者，华尔街投资银行又以此为基础设计发行了CDO、MBS等金融衍生产品。借助这些衍生产品，次贷在市场被裂变式炒作，堆积了天量的融资泡沫。如果说发放次贷是商业银行误导需求，兜售CDO和MBS等衍生产品就是投资银行虚构需求。这种逆自然、反自然的创新无道使全球市场付出了惨重代价。

再次，创新有道在于“勤而行之”。老子在《道德经》第四十一章中

提出“上士闻道，勤而行之”，其含义是上乘智慧的人在获悉真理之后，能够做到不断探索、勤奋实践且持之以恒。在创新驱动发展的知识经济时代，创新应当成为中国金融人的思维习惯和工作常态。2011 年 10 月 5 日，苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯辞世，享年 56 岁。美国总统奥巴马在悼念乔布斯时，将他称为“美国最伟大的创新者之一，他有足够的勇气与众不同地思考，有足够的胆识相信自己能够改变世界，并有足够的才智将这些付诸实践”。2005 年 6 月 12 日在斯坦福大学毕业典礼演讲时，乔布斯说“求知若渴，虚怀若愚”（Stay hungry，stay foolish），就是秉承这种勤而行之的精神，乔布斯在有生之年五次改变了世界：一是通过苹果电脑 Apple-I，开启了个人电脑时代；二是通过皮克斯电脑公司，改变了整个动漫产业；三是通过 iPod，改变了整个音乐产业；四是通过 iPhone，改变整个通讯产业；五是通过 iPad，重新定义了 PC，改变了 PC 产业。乔布斯的创新传奇与其说来自于天才般的头脑，不如说来自于狂人式的实践。从乔布斯的创新生涯中，我们应当解读出勤而行之的创新之道。

最后，创新有道在于“宠辱不惊”。老子在《道德经》第十三章中谈到“宠辱若惊，贵大患若身。何谓宠辱若惊？宠为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊”。宠辱若惊的含义是受到宠爱和受到侮辱都忐忑不安。“宠辱不惊”是在经过磨砺后而形成的一种心态和气度。这种心态是成熟的，气度是平和的。创新是与风险共舞、与失败偕行的实践，这一历程充满了顺与逆、得与失、取与舍以及成与败。如果缺乏成熟的心态和平和的气度，在创新中抱着急于求成、孤注一掷或成王败寇的观念，创新活动可能未及开始就已经失败。中国商业银行在达成创新使命的旅途中，既要拥有“拿得起、放得下”的雄才大略，也需要具备“赢得起、输得起”的自信从容。

我们借用老子的智慧解读了“创新之道”这个形而上的命题，即所谓创新有道就是以上善若水为创新原则，以道法自然为创新基础，以勤而行之为创新方式，以宠辱不惊为创新态度。

（二）创新有法

“法”在中国传统文化中有着特定的含义，即以荀子和韩非子为代表的法家思想。在本书中，创新之“法”指“如何创新”（Know-how）的管理方法问题，它明确了创新的操作流程和实施路径，是创新管理规律的总

结和概括。创新之法是个中观和中期概念，它决定了创新战略中的方式和途径，较大程度地影响了创新的质量、进程和效率。

置身于开放和复杂的全球市场中，中国商业银行既要保持高速发展，也要维持金融秩序稳定。现阶段，中国商业银行创新实践仍然处在“摸着石头过河”的状态，因此不可避免地会导致创新的盲目性、短视性和无序性。那么如何做到“创新有法”呢?

一方面，创新有法在于“有法可依”。这里的“法”与法律、法规无关，特指商业银行对创新实践的管理方法体系，即创新主体如何发掘创意、调动资源、规范流程从而达成任务。从现阶段创新实践来看，不仅中国金融业没有一套较成体系的创新管理方法论，在全球范围内“重创新、轻管理”的问题也很突出。

前面我们谈到，在知识经济时代中，创新活动具有群体性、跨界性和系统性三大特点。从创新主体来看，中国商业银行具有规模庞大、结构复杂等特点。其创新活动需要综合调动各类资源。如无“法”可依，势必造成创新活动的低效率运作。从创新模式来看，跨产业“联姻”、跨国界合作、跨学科联盟已成为当今创新的主流方式。如无“法”可依，则将引发利益分享、成本共担机制紊乱，或管理边界不清而引发的系统性风险。从创新使命来看，中国商业银行的远期目标在于通过创新获得在国际金融舞台上“联袂主演”的位置，实现这一使命需要中国金融业管理层有大视野、看大趋势、建大格局。在这种情况下，如无“法”可依会造成创新活动偏离既定的方向。

与创新之道相比，中国商业银行更为迫切地需要综合性、系统性的管理方法论，即创新之法。中国商业银行在创新过程中不仅要有“法”可依，更要依“法”行事。

另一方面，创新有法也在于“法无定法”。“法无定法”出自佛教《金刚经》，指不执迷于任何一种特定的方式方法。从一定程度上说，法无定法就是西方所谓的“条条大路通罗马”或东方所讲的“百川归海，殊途同归”。尽管我们必须研究创新管理方法，并且努力将其发展为系统性学说，然而从本质上说，创新管理方法应当是多元的，是不断被新的方法所替代的。任何一种创新管理方法都是特定时代和阶段的产物，它的价值不在于适用时间的长短，而在于特定背景下其适用程度的高低。

事实上，对于任何一个具有较强实践性的研究领域，都是处于“没有最好，只求更好”的动态发展状态。在下一节中，我们将会对比分析花旗银行和汇丰银行的创新及管理案例。从中我们可以看到，两家银行采用了不同的创新价值取向和管理方式，并且都取得了令人瞩目的创新成就。这就是我们所说的金融创新应“有法可依”但“法无定法”的佐证。

（三）创新有术

“术”在古文中原指道路，后引申为方法、技能等。在前文中，创新之法回答了“如何创新”的战略性问题，而创新之术则要回答“如何创新”（Know-how）的战术性问题。创新之术是微观的、具体的、实操性的，从某种意义上讲，我们也可以理解为创新技术、创新战术和创新艺术的综合体现。中国商业银行在创新实践中，如何才能做到“创新有术”呢？

首先，创新有术在于“创新技术”。所谓“创新技术”即创新所应用的技术、方法和工具。创新是群体性、跨界性和系统性的活动，因此创新之道和创新之法不足以保障创新项目的成功，在包括规划、开发、商化、评估与改进具体创新实践中，还需要借助大量的辅助手段。如在创意生成阶段，创新主体需要应用创意需求挖掘技术，例如群体创造法、属性分析法等；在项目开发阶段，创新主体需要采纳应用构架设计、开发管理等技术手段；在创新商化阶段，创新主体需要应用不同的定价技术和营销方法；在创新评估改进阶段，创新主体需要应用各种成本核算、绩效评估方法，以及提案建议等改进方法。在提及的技术、方法和工具中，有些已在其他领域发展成熟并得到广泛应用，有些则需要为中国商业银行的创新实践从零建立或是量身定制。

其次，创新有术在于“创新战术”。通常来讲，战略是关系全局的计划和策略，具有相对稳定性，但仅有战略还是不足以达成创新，需要借助战术手段逐步实现；而战术是指导具体活动的规则和方法，具有灵活性且服务于战略目标。当代国际象棋大师塔塔科维尔曾说，“战术是指当有可为时知道如何为之，战略是指当无可为时知道如何为之”。

所谓“创新战术”即指创新所采纳的方法和策略，即中国商业银行怎样去创新。回顾近三十年的创新发展历史，不同创新方式的选择反映了中国商业银行不同的创新战术。如果就术论术，跟随、组合和自主这三种创新方式并无优劣之分，相反，由于特点的不同也显示出效用的不同，中国

商业银行应当针对具体问题进行具体分析，灵活地运用创新战术。

最后，创新有术在于“创新艺术”。艺术的内涵和外延都极为丰富，概括来讲，艺术是人类以感情和想象作为特性的把握世界的一种特殊方式，即通过审美创造活动再现现实和表现情感和理想，在想象中实现审美主体和审美客体的互相对象化。

所谓“创新艺术”则指中国商业银行在创新实践中的文化元素。创新活动本身就是一门“艺术性的科学”或是“科学性的艺术”。成功的创新既需要依靠理性的论证，也需要激发感性的创意；既需要按部就班的实践，也需要打破藩篱的勇气。应当说创新就是科学和艺术的结晶。作为流程驱动的商业银行，其人格特征是理性和逻辑，因此在创新的论证和实践中，商业银行显示出了超强能力；然而在创新的创意和设计中，商业银行往往会力不从心。事实上，中国商业银行的确需要创新艺术，即超越功能需求的艺术手法、超越规范禁锢的艺术气质以及超越短期得失的艺术诉求。有了创新艺术，中国商业银行的创新就有了人文特色，毕竟商业银行创新的目的就在于为更多的客户群体提供高效、优质的服务，而具有人文特色的服务才会真正地吸引客户。苹果公司创新的 iPod、iPhone 和 iPad 之所以赢得全球消费者的青睐，不只在于它的功能和价格，而在于它的精美和灵动。科学性的创新成果是可计量的，可计量的事物都是有价的；艺术性的创新成果是不可计量的，不可计量的事物也许是无价值的，但更有可能是无价的。

综上所述，中国商业银行达成创新使命需要做到“创新有道”、“创新有法”和“创新有术”。从微观活动来看，创新个案的成功确实有些“摸着石头过河”的特点；然而从宏观趋势来看，创新主流的成功则必须依靠“循序的、系统的和持续的”实践。在达成创新使命的过程中，中国商业银行在道、法、术三个层面上应做整体提升。尽管如此，与创新之道的模糊、创新之术的匮乏相比，目前中国商业银行最为需要的是符合中国实际情况的创新之法。这套创新管理方法论应兼具前瞻性、实操性、开放性和稳定性的特征，以保障中国商业银行的创新活动有序、有效地进行。

第二节　中国商业银行产品创新管理的范畴

在分析了时代背景和宏观环境后，我们清楚了中国商业银行需要建立有自身特色的“创新之法”。回顾过去三十年，中国商业银行对管理体制、组织结构、业务模式、操作流程、销售渠道、服务产品等进行了全方位的改革。在未来发展道路上，中国商业银行也将继续拓宽创新领域。为了使“创新之法”更具有针对性，本书关于创新管理的研究主要集中在“产品”领域。与组织结构、业务模式等其他创新领域相比，中国商业银行的产品创新需调动的资源最多、流程性最强、操作最为复杂，因此研究其管理方法的必要性最大；另一方面，中国商业银行的产品创新更具有普遍性、常规性和规律性，因此推出其管理方法的可行性也最高。在阐述这套既有必要性又有可行性的“创新之法”前，我们有必要先来界定一下产品创新管理的范畴。

一、金融产品

（一）产品与金融产品

何谓产品？从狭义上讲，产品是被生产出来的物品。从广义上讲，产品是可以满足人们需求的载体。那么何谓金融产品？传统金融学认为，金融产品是指具有经济价值，可进行公开交易或兑现的非实物资产，又称有价证券、金融工具或金融资产；现代金融学则认为，金融产品是金融机构向市场提供的、满足客户金融需求的载体。传统与现代金融学对金融产品的定义既反映了学科视角的不同，也体现了社会发展的差别。传统的金融产品只是指有形的产品，而现代的金融产品概念中则包含了无形的服务。商业银行的金融产品主要包括存款、放款、支票、贴现、外汇、银行卡、中间业务等，它具有无形性、可变性、增值性、不可分性和易模仿性五大特点。

（二）服务与金融服务

何谓服务？经济学认为服务是“以劳务来满足生产者或消费者的需求”，或用于交易和满足客户需要的、本身无形和不发生实物所有权转移的、主要是人与人之间的活动或互动过程，它具有无形性、不可分性、差

异性等特点。根据活动性质，商业银行服务可划分为“实质服务”和“非实质服务”两类。

“实质服务”是指满足客户的主要需求和基本效用，为客户解决实质性问题的服务，通常属于收费服务。商业银行的实质服务包括货币服务（如存款、贷款、票据、汇兑、结算、银行卡等）和代理服务（如代收公共事业费、代发工资、代办保险、代订车票、代售国债等）。货币服务是核心产品，代理服务是延伸产品。

“非实质服务”又称辅助服务，是对实质服务的补充、附加或“包装”，满足客户的非主要需求，通常是免费的。商业银行的非实质服务又可分为“便利服务”（如通存通兑、免费寄送账单、储蓄免填单、兑换零钞、查询服务、电话服务、上门服务等）和“愉悦服务”（如礼仪服务、站立服务、挂牌服务、承诺服务、提醒服务等）。这两种服务又称为服务措施。

（三）金融产品与金融服务的异同

对于商业银行而言，金融产品和金融服务有着天然的联系。金融产品是一个基础载体，而金融服务是桥梁和纽带。金融产品的销售有赖于服务，而服务又可以作为产品特指。尽管如此，两者还是有本质区别的。金融服务是一种行为，而金融产品是一种物品。具体来说，金融服务不能储存，而金融产品可以储存；金融产品有寿命，而金融服务是无限的；金融服务过程是与消费同时进行的，而金融产品的生产与消费可以分开进行；金融产品与金融服务复制上存在差别，金融产品易被复制，而金融服务的准确性、效率性、安全性、情感性、特色性等却千差万别；金融服务通常在银行提供的环境中消费，而金融产品的消费场所由消费者决定。

（四）金融产品的分类

按照其性能和形式，金融产品可以分为核心产品、基本产品和外延产品三类。“核心产品”是银行向客户提供的、能够满足客户具体金融需求和投资收益的产品，如汽车贷款、教育储蓄等；“基本产品”是银行某一产品的依托基础和根本形式，如按揭贷款的基本产品是“贷款”；“外延产品”又称扩展产品，是指银行产品中为客户提供功能扩展或超值服务。

按业务分类，商业银行的金融产品可以分为负债业务产品、资产业务产品和中间业务产品。“负债业务产品”就是存款，即客户将资金交付银

行使用，由银行付给存款人利息的一种行为，如教育储蓄、通知存款等；“资产业务产品”是指银行把资金出让给客户使用，并从中收取一定利息的业务，如按揭贷款、承兑汇票、贴现等；“中间业务产品”是指银行为满足向客户提供各类中间业务服务而设计生产的产品，如结算、汇兑、担保等。

按经营范围分类，商业银行的金融产品可以分为货币类（现金、铸币、代用货币、信用卡等）、信贷类（公司业务贷款、个人消费贷款、个人住房贷款等）、票据类（支票、本票、商业票据等）、担保信用证、衍生产品（利率期货、货币期货、股票指数期货、期权、互换等）、中间业务类（代理股票、代理保险、代理基金等）、顾问咨询等。

（五）金融产品的属性

商业银行的金融产品具有六项属性特征。其一，产品参与者信息组合，即银行产品除银行外的其他参与者的信息，如养老金公司信息、基金公司信息等；其二，产品介质/渠道，如产品介质可以是银行卡、存折等，而渠道可以是网络、电话等；其三，产品会计核算，如与保险公司的账户结算，个人理财账户结算等；其四，产品条件组合，即与该产品相关的条件组合，例如理财费率、存款利率、优惠措施或投资组合等；其五，产品市场信息，是与该产品相关的市场的信息，如按年龄、收入、资产规模的细分市场的信息；其六，产品交易控制信息，主要包括交易事件信息。金融产品属性特征情况如图 1－2 所示。

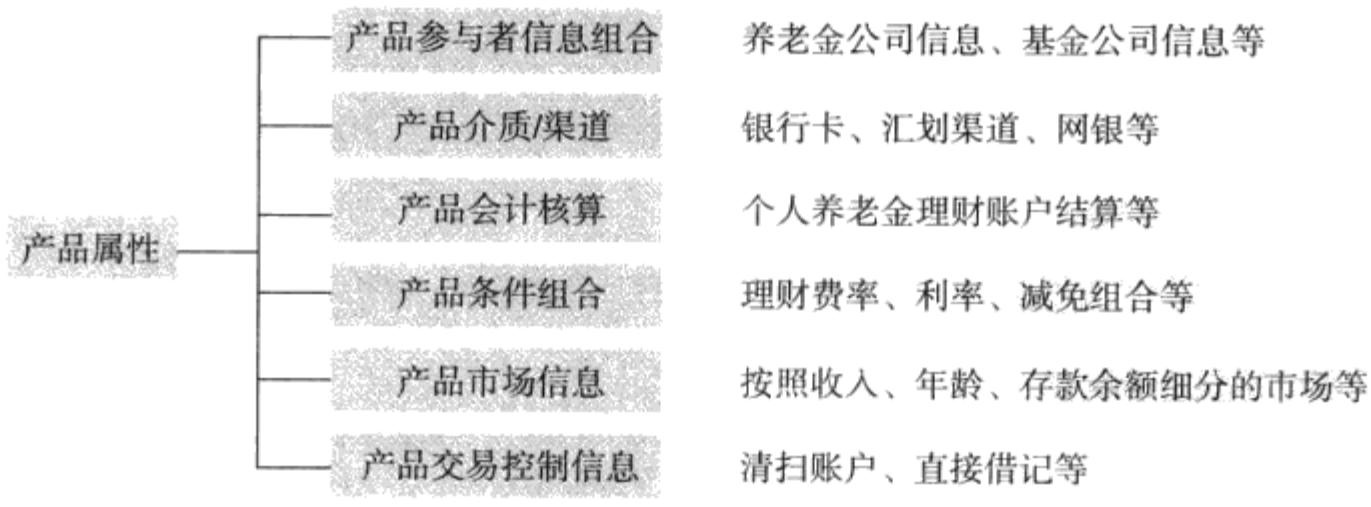


图 1－2　商业银行产品的六项属性

（六）产品线与产品组合

金融产品之间存在着竞争、互补和替代关系，而相似的产品可以构成

“产品线”。所谓“产品线”是与客户相关的拥有共同产品特征的由多个产品组成的集群，清晰的产品线有利于商业银行的内部管理、品牌设计以及创新活动。产品线的设计可基于多种方式，如产品属性、组织架构和部门分工、战略规划的发展重点或者综合运用以上规则。如图 1 -3 所示，个人金融业务为商业银行的业务板块，而储蓄是个人金融板块下的一个产品线，整存整取是产品线中的单一产品，而该产品具有支持多币种等属性。

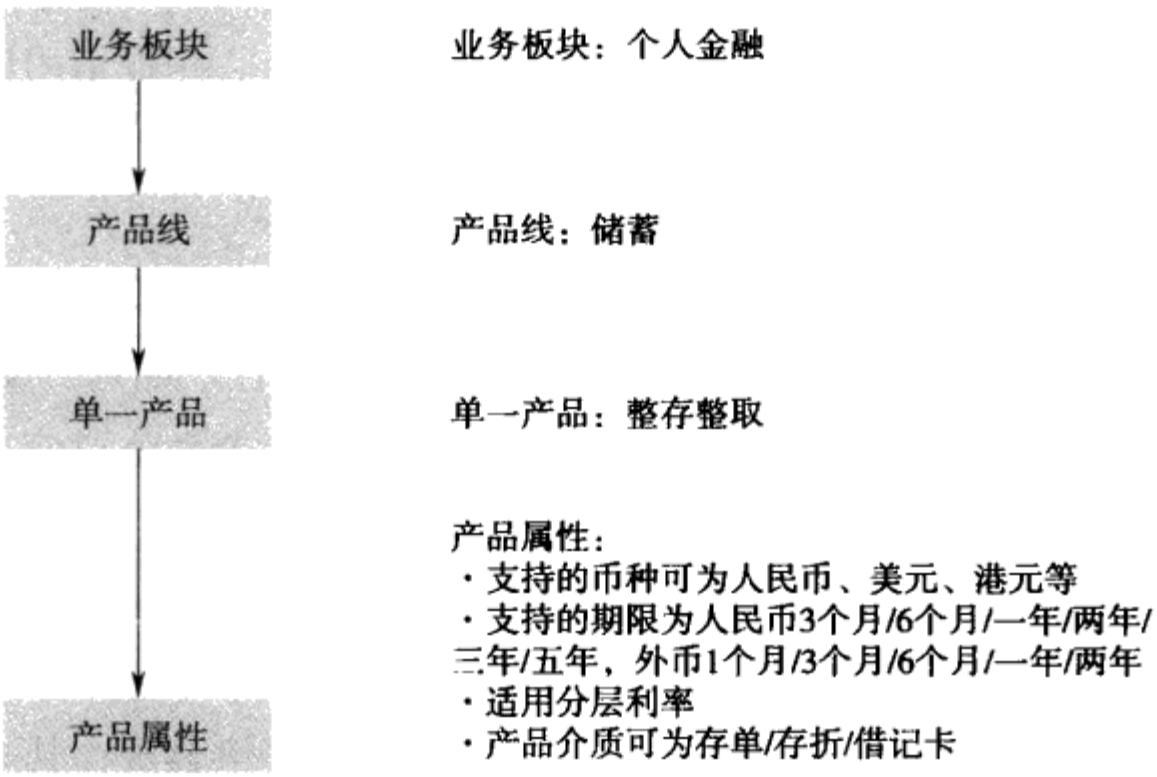


图 1 -3　商业银行产品线举例

“组合产品”是由两种或两种以上产品和多个产品工具组成，例如一个包括信用贷款、信用证、透支保护的综合账户。如图 1 -4 所示，组合产品必须是跨产品、跨产品线或者跨业务板块的组合。

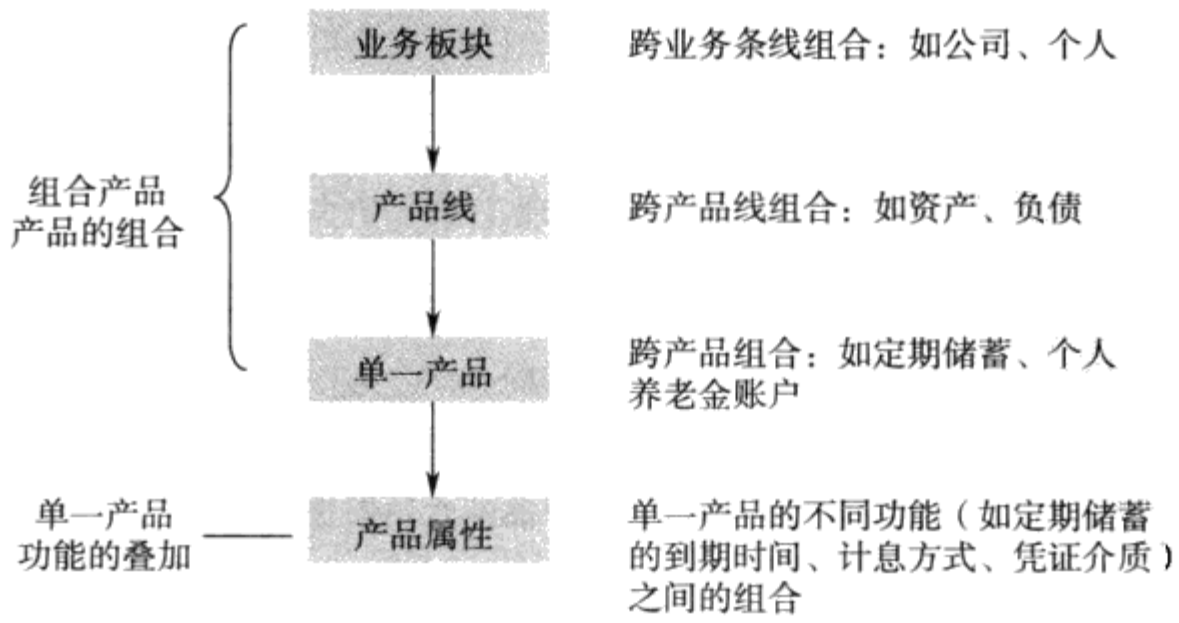


图 1 -4　组合产品与单一产品的区别

商业银行作为创新主体，需要对产品这一客体进行深度了解。借助对产品属性、产品线和组合产品的认识，以实现跨产品线、跨业务板块的产品创新。

二、金融产品创新

在明确了金融产品的内涵之后，我们再来阐述一下“金融产品创新”的定义及分类。

（一）金融产品创新的定义

金融产品创新就是在金融领域内通过各种金融产品要素的重新组合和变革所创造或引进的新事物，也是指金融机构为适应市场需求，创造、引进或开发新的金融产品的一种创新行为。金融产品创新是金融资源的分配形式与金融交易载体发生的变革与创新，也是金融资源供给与需求各方金融要求日益多样化、金融交易制度与金融技术创新的必然结果。①

按照2006年12月中国银监会发布的《商业银行金融创新指引》的定义，“金融创新是商业银行为适应经济发展的要求，通过引入新技术、采用新方法、开辟新市场、构建新组织，在战略决策、制度安排、机构设置、人员准备、管理模式、业务流程和金融产品等方面开展的各项新活动，最终体现为银行风险管理能力的不断提高，以及为客户提供的服务产品和服务方式的创造与更新”。

（二）金融产品创新的分类

商业银行的产品创新内涵丰富，按照其业务范围、创新内容可将其划分为不同类型。通常有按业务范围、创新内容、防范和化解风险的形式、期限长短、产品特性以及创新方式进行分类，这里仅对以下三种进行简述。

1. 按创新内容分类。

按照其创新内容，商业银行产品创新主要包括创造信用、交叉业务、应用科技、合理规避金融监管四种类型。“创造信用”是指商业银行为了提高其盈利性而创造的新的金融产品。商业银行要使自己有限的资本能够

① 李波：《我国银行金融创新不足的原因及机制选择》，http://www.zgjrw.com/News/2011110/home/421331839100.shtml，2011-01-10。

撬动大量的金融资产，就必须创造信用。例如商业银行通过业务创新刺激社会对银行信用的需求，依靠商业银行业务创新增加金融市场的信用供给等。“交叉组合”是指商业银行将不同的金融要素进行不同的排列组合，形成新的业务品种或业务方式的创新活动。例如存款的交叉组合，通过不同期限的存款组合或存款与债券的不同组合，形成了定活两便存款、国债定期账户、公债综合账户等新的业务种类。“应用科技”是指商业银行通过在其业务领域广泛运用科学技术以实现业务处理电子化和网络化而创造的金融产品。例如运用计算机进行支票的自动清算和资金调拨，以及利用自动出纳机、售货点终端机、家庭银行服务和网络银行等推出自我服务型的金融创新品种。“合理规避金融监管”是指商业银行为规避金融监管、降低违规成本而创造的金融产品。20 世纪 60 年代末以来，由于严厉的金融管制导致商业银行业务发展阻力重重，为了生存与发展，商业银行掀起了一股规避金融监管的业务创新热潮。以存款利率管制为例，在价格水平的持续上升和当局存款利率管制的双重作用下，市场利率超过利率管制的最高限，商业银行的资金来源急剧下降，开始危及商业银行的生存与发展，从而迫使商业银行冲破利率限制条例，开始了一系列的业务创新活动。例如可转让大面额定期存款单、可转让支付命令账户、自动转账服务账户、货币市场存单、货币市场存款账户等，都是商业银行在激烈的市场竞争环境中不断创新发展起来的新业务。

2. 按产品特性分类。

按照产品新颖度和原创性，商业银行产品创新又可分为全新到再定位产品五种。所谓“全新产品”，是指新开发的在全球或全国范围内的史无前例的产品，这类产品创新的难度极大，虽然可以领先市场，具有较高的回报，但其投入和风险也相对较高。所谓“新产品线或局部地区、局部市场新产品”，是指在某些地区或某些市场范围内的新产品，这类产品往往具有某些地区或某些市场特色，风险相对也较高。所谓“产品线内拓展型创新产品”，是指在原产品线上开发的新产品或延展性的产品。所谓“现有产品改进和替代类的创新产品”，是指根据监管要求的细微变化或金融工具、信息技术的更新对原产品的升级。所谓“市场、客户再定位的创新产品”，是指应对市场变化或客户不同需要研发的拓展新业务、新市场的创新产品。

上述的产品创新种类，从上到下，难度逐步降低，风险和成本也逐步降低，但收益却未必会同比变化。从广义来看，产品创新不一定非要有全新的产品，在现有产品的基础上进行工艺改革也是一种创新，这种创新具有投资少、周期短、见效快的特点。

3. 按创新方式分类。

商业银行根据参与创新活动的方式，可将其划分为自主、跟随和组合三种方式。所谓“自主创新”，指商业银行自主研发能够满足金融市场新的需求的产品，且这一产品是在世界范围内第一次出现的新产品。所谓“同业跟随或同业模仿创新”，是指以同业或市场上某一产品为原型，加以适当改造和完善，形成新的产品的创新方式。需要注意的是，跟随和模仿不是简单的抄袭，对原型产品应有一定的改造，形成的新产品与原型产品应有一定的差异和自身的特点，否则有可能侵犯知识产权。所谓“优化组合创新”，是指对两个或两个以上的产品重新组合或改造，使两个产品的功能特性交叉组合在一起，形成满足市场需求的新产品（组合产品）的创新方式。

在介绍了金融产品和金融产品创新的概念后，我们就形成了较为清晰的思路。本书将探讨的“创新之法”，就是作为创新主体（中国商业银行）如何对创新客体（金融产品创新）进行有效管理的方法论。那么什么是这套“创新之法”的来源和基础呢？

第三节 中国商业银行产品创新管理的基础

我们知道任何理念都不可能凭空产生，中国商业银行对于产品创新的管理方法更不是闭门造车的产物。事实上，为了归纳总结出具有普遍适用价值的管理方法，我们不仅分析了浩繁的创新理论及管理理论，而且回顾总结了大量的创新实践和同业案例。在此基础上，我们提出了中国商业银行创新之法——包含了两项要素、四个阶段和三种力量在内的 PERFECT 模型。

一、创新管理的研究方法

中国商业银行产品创新管理的 PERFECT 模型主要基于定性研究，即非数量分析法。与数量分析方法不同，定性分析主要通过理论基础、实践经验以及主观判断，推断出事物的性质和发展趋势。受制于历史资料、业务数据和理论素养，这种研究成果和应用价值有一定的局限性。

如图 1 -5 所示，“创新之法” PERFECT 模型来源于理论研究和实践总结两个方面。其中理论研究结合了金融创新理论和管理理论，实践总结是回顾了金融创新历程，并分析了花旗银行、汇丰银行创新即管理案例。

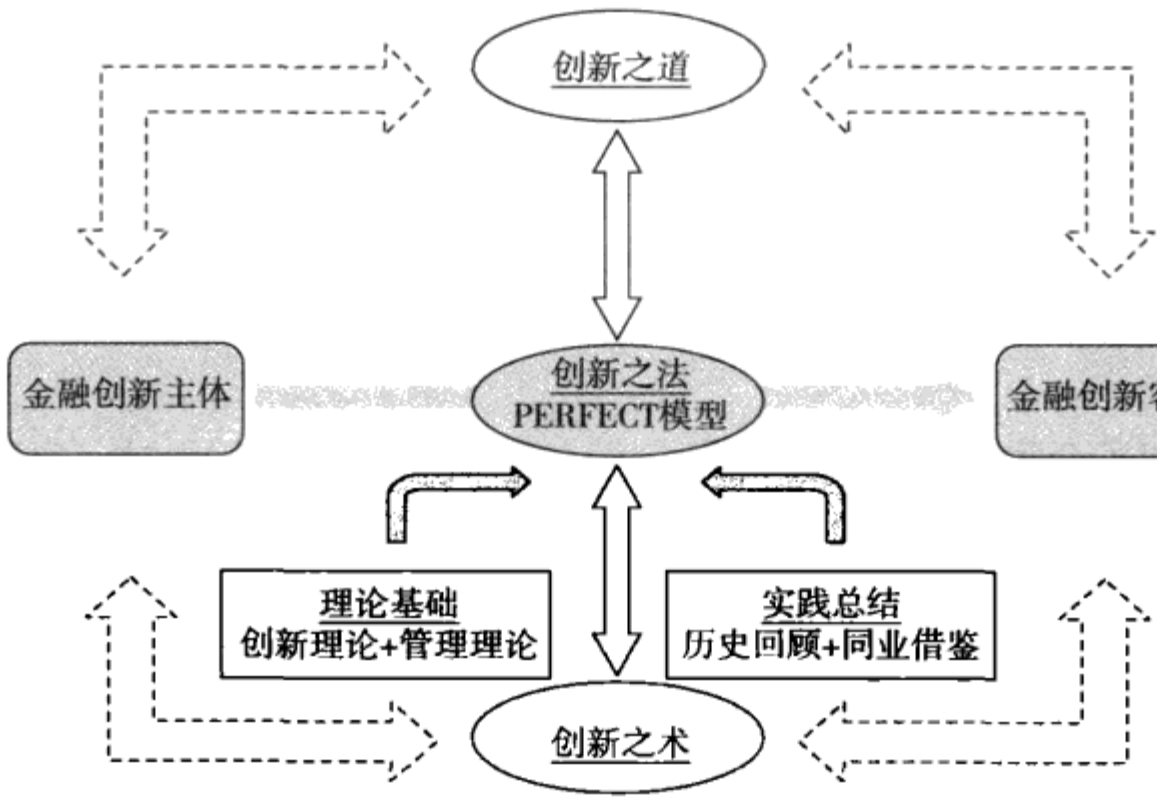


图 1 -5　创新管理方法论的基础

在理想状态下，PERFECT 模型应具有既可以复制又可以定制的双重特点。“可以复制”是说，某一创新主体的成功管理实践可以为其他创新主体所借鉴和推广，也就是说，我们从“个性化的创新管理实践”总结出“有共性的创新管理模式”来。反过来，再用“有共性的创新管理模式”指导“个性化的创新管理实践”。“可以定制”即指“共性的创新模式”本身就具有开放性和可塑性，创新主体在应用这一模式时，应根据自身的内部资源和外部条件制定具体方案，并采取相应行动。

二、创新管理的理论基础

无论是国内还是海外，对于金融创新的理论研究可谓汗牛充栋，而对于金融创新管理的研究却是凤毛麟角。究其原因，或许我们时代发展的速度过于迅猛，金融创新的变化过于剧烈，使我们很难有足够的时间去观察、理解、分析、归纳、总结那些形态各异的创新现象，从而提炼出有普遍规律的管理方法来。从理论基础来看，PERFECT 模型是创新理论和管理理论联姻的结晶。作为创新管理理论之母，创新理论使我们更为清楚地洞察了创新动机、方式和目的；作为创新管理理论之父，管理理论使我们明晰了如何把握运行的规律以及关键的路径。

（一）创新管理理论之母——金融创新理论

创新理论的奠基人约瑟夫·熊彼特在 1912 年所著的《经济发展理论》一书中提出，“创新”就是“建立一种新的生产函数”，这一新的生产函数的变动包括以下五种情况：（1）引进新产品；（2）引用新技术，即新的生产方法；（3）开辟新市场；（4）控制原材料的新供应来源；（5）实现企业的新组织。概括这五种情况，可以说创新其实就是变化生产要素或生产条件，从而产生一种新的生产函数。根据他的长波经济周期理论，创新就是推动市场经济增长的引擎。继熊彼特之后，从 20 世纪 50 年代开始在经济领域涌现出各种金融创新流派，从创新的生产、过程、反应、需求、供给等各个角度对金融创新进行了阐释，形成了创新理论百家争鸣的状态。

1. 约束诱导型的金融创新理论。

约束诱导型金融创新理论主要是从供给角度来探索金融创新，该理论认为金融创新的根本原因在于金融企业为摆脱内部约束与外部约束而作出的创新行为。其代表人物是美国经济学家西尔柏（W. L. Silber）。他在 1983 年《金融创新的发展》一文中指出，从寻求利润最大化的金融企业创新最积极这个现象来看，金融创新是金融组织为了寻求利益最大化、突破金融约束而采取的“自卫行为”，即“约束诱导”。他认为金融约束来自外部的政府管制与内部的企业制度两方面。当政府对金融企业经营行为的制约超过一定限度、金融企业内部制定的利润目标、增长率、资产比等指标必须达成时，金融企业就有动机通过金融创新来追求利润最大化。同时西尔柏采用线性规划模型来解释这一理论，即金融创新为因变量，各内外部

约束因子为自变量，当各约束引起的企业成本上升时，金融创新的需求将随之上升。但西尔柏的约束诱导理论也存在一定局限性，即其适用范围仅限于微观金融组织，而对其他与之相关联的市场及企业并不适用，并且无法解释由于宏观经济环境变化而引起的金融创新。

2. 规避管制型的金融创新理论。

规避管制型金融创新理论认为，金融创新的动力来源是为了规避各种金融制度的管制，但当金融创新可能危及市场稳定时，监管当局又会加强管制，在金融企业与监管当局一轮轮博弈中形成了“管制”与“创新”交替更迭的过程。该理论的主要代表人物是美国经济学家凯恩（E. J. Kane），他提出当监管当局的规章制度对金融企业的业务开展或逐利目的形成政策负担时，金融企业就会通过创新来寻求对各项限制措施的突破。但金融管制与规避管制行为又是相互依赖、共生共存的，一旦金融创新危及金融稳定、削减了货币政策力度时，监管当局将制定新的制度来加强管制。与约束诱导理论相比，规避管制理论不仅强调了外部约束之于金融企业的创新推动力，而且也突出了金融创新对构建更为成熟和切实可行的监管制度的反作用力。然而，规避管制绝非金融创新的唯一推动力，这在该理论中并未涉及，因而对于金融创新动力来源的解释显得过于片面，不能反映金融创新的全貌。

3. 制度学派的金融创新理论。

制度学派金融创新理论认为，金融创新是一种与经济制度相互作用、互为因果的制度改革。此处金融创新的概念更为宽泛，包含了金融体系中任何因制度改革而引起的变化。该理论的主要代表学者有诺斯（D. North）、戴维斯（L. E. Davies）和塞拉（R. Scylla），在他们20世纪80年代的著作中，主张金融创新是与社会制度紧密联系的。在计划经济中，尽管科技进步、社会需求等因素都会驱动金融创新，但是高度统一的计划经济管理体制将约束金融创新的广度与深度；然而在完全自由的市场经济中，开放、活跃的市场条件赋予了逃避管制的金融创新的可能，但金融制度领域的创新却相对较少。制度学派的观点对金融创新理论的贡献在于，它突出了政府行为对金融创新的影响力，但其将金融管制类的规章制度一并归为金融创新的主张也成为诸多学者争论的焦点。

4. 交易成本的金融创新理论。

交易成本金融创新理论的核心主张就是金融创新的动力来源是降低交易成本。该理论的代表人物是希克斯（J. R. Hicks）和尼汉斯（J. Niehans）。他们认为交易成本的下降是企业增加利润的一种方式，因而构成了金融企业不断通过金融创新来实现利润最大化目标的动力。同时，尼汉斯指出，技术进步将有效降低交易成本，因而金融创新是对技术进步的切实反映。交易成本理论再次揭示了金融企业依托金融创新实现逐利目的的本质，但该理论也同样存在一定局限性，因为科技进步并非交易成本下降的唯一决定因素，管理水平的提高、业务流程的优化、竞争压力的驱使都有可能促使交易成本降低，从而促成金融创新工具的诞生。

5. 技术推动的金融创新理论。

技术推动金融创新理论认为技术进步为金融企业实施金融创新提供了技术保证，从而构成金融创新的主要动因。该理论的主要代表人物是韩农（T. H. Hannan）和麦道威（J. M. McDowell），他们以 20 世纪 70 年代美国银行业为样本，通过实证研究发现，银行业新技术的应用及扩散与市场结构的变化密切相关，由此推断技术进步是金融创新的主要动力。但由于他们的研究对象仅设定为自动提款机，计算机、通讯等方面技术变革的影响并未得到实证证据。与诸多金融创新理论一样，技术创新理论也无法解释除技术之外的推动金融创新的其他因素。

6. 其他流派金融创新理论。

以格林包姆（B. Greenbum）和海伍德（J. Haywood）为代表的财富增长理论认为，社会及个人财富的增长将产生新的金融需求，而日益增长的金融需求将触发金融创新。该理论的巨大贡献在于对客户需求这一重要金融创新推动力的识别。20 世纪 70 年代，随着布雷顿森林体系的解体，国际形势动荡不安，可转让支付命令账户、外汇期货、外汇期权、浮动利率票据等对金融创新工具孕育而生。以弗里德曼（M. Friedman）为主要代表的货币促成理论就对此作了解释，认为货币方面因素的变化促成了金融创新。以格利（J. Gurley）和肖（E. Shaw）为代表的金融深化理论认为，金融创新是盈余或赤字企业的需求与金融部门提供的服务相匹配的结果，放松金融管制，实行金融自由化，将推动金融创新。另外，美国经济学家米什金（F. S. Mishkin）将金融创新的原因归结为经济环境和技术条件的

变化、规避风险和回避既有监管四种因素。

上述的金融创新理论都是在特定的时期或特定的条件下产生的，各自有着不同程度的局限性。然而这些理论深入地分析了金融创新活动的动机、机理和模式，这对我们剖析如何管理这些创新活动提供了重要的理论支持。

（二）创新管理理论之父——管理理论

管理是指管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动。这个概念包含5层意思：（1）管理是一种有意识、有组织的群体活动，不是盲目无计划的、本能的活动。（2）管理是一个动态的协调过程，主要协调人与事、人与物以及人与人之间的活动和利益关系。（3）管理是围绕着某一共同目标进行的，若目的不明确，管理便无从谈起。（4）管理的目的在于有效地达到组织目标，提高组织活动的成效。（5）管理的对象是组织资源和组织活动。简而言之，创新的管理就是回答创新实践中做什么（What）、谁来做（Who）和怎么做（How）等问题。

在形成PERFECT模型的过程中，我们广泛地吸收和借鉴了组织论、信息论、统筹法、系统论、权变论、营销论以及全面风险管理理论等。作为PERFECT模型应用的最为核心的管理方法，产品生命周期管理和柔性管理的理论是本章介绍的重点内容。

1. 产品生命周期管理。

产品生命周期理论（Product Life Cycle，PLC）是美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）1966年在其《产品周期中的国际投资与国际贸易》一文中首次提出的。弗农认为，产品生命是指营销生命，产品生命和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期。

典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段，即介绍期（或引入期）、成长期、成熟期和衰退期。商品的介绍期，一般是指新产品试制成功到进入市场试销的阶段，企业营销的重点主要集中在促销和价格方面。商品的成长期是指新产品试销取得成功以后，转入成批生产和扩大市场销售额的阶段，营销重点应该放在保持并且扩大的市场份额，加速销售额的上升方面。商品的成熟期是指商品进入大批量生产，而在市场上处于竞争最激烈的阶段。在成熟期中，有的弱势产品应该放弃，以节省费用开发新产品；

但是同时也要注意到原来的产品可能还有其发展潜力，有的产品就是由于开发了新用途或者新的功能而重新进入新的生命周期的。衰退期是指商品逐渐老化，转入商品更新换代的时期。当商品进入衰退期时，企业不能简单地一弃了之，但也不应该恋恋不舍，一味地维持原有的生产和销售规模。企业必须研究商品在市场中的真实地位，然后决定是继续经营下去，还是放弃经营。

产品生命周期理论揭示了任何产品都和生物有机体一样，有一个诞生—成长—成熟—衰亡的过程。在 PERFECT 模型中，我们正是借鉴了生命周期这一理念，从项目管理的角度，将中国商业银行创新活动分为动态发展的四个阶段，即规划、实施、营销和评估与改进。按照这一周期循环，产品创新实现了螺旋式上升发展。

2. 柔性管理。

柔性管理从本质上说是一种对“稳定和变化”进行管理的新方略，指企业具有不断学习、开拓创新、系统持续地整合内外资源以对付环境变化和因果模糊性挑战的一种能力。这一理论最早是由 Mascarenhas（1981）提出的，后来经 Cox、Nagarur、Upton 等学者在 20 世纪 90 年代发展和完善，柔性管理理念的确立，以思维方式从线性到非线性的转变为前提。线性思维的特征是历时性，而非线性思维的特征是共时性，也就是同步转型。从表面混沌的繁杂现象中，看出事物发展和演化的自然秩序，洞悉下一步前进的方向，识别潜在的未知需要和需开拓的市场，进而预见变化并自动应付变化，这就是柔性管理的任务。

柔性管理以“人性化”为标志，强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏和弹性，它注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制，它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补、虚拟实践社团等，实现管理和运营知识由隐性到显性的转化，从而创造竞争优势。

柔性管理对人的创新活动具有特殊的意义。首先，柔性管理有助于营造鼓励创新、宽容失败，承认价值多样性、文化多元性的企业文化，并依托“以人为本”的管理理念，引导员工贡献自己的经验或知识，从而促进“知识共享”以及企业创新；其次，柔性管理有助于打破传统部门分工的严格界限，实现部门之间的协调沟通与职能的重新组合，从而构建扁平化的产品创新组织；最后，柔性管理有助于快速识别经济环境变化、新技术

发展动向或客户需求转变等外部冲击，并灵活、快速、有效地对此作出应对。

从中国商业银行创新管理的 PERFECT 模型的理论渊源来看，以约束诱导等金融创新理阐释了创新活动的性质、目标、动机和手段等，以生命周期和柔性管理等管理理念提供了对创新活动的组织方法和运营模式。正是在这两类理论机体中，孕育了 PERFECT 模型的理论雏形。

三、创新管理的实践基础

我们常说“一切来源于实践，一切应用于实践”。不同于其他学科的是，金融创新及其管理具有相当强的实践性，因此仅有学术探讨是不够的，还需要从实践中汲取养分，并在实践中进行检验。下面我们从金融创新历史回顾和同业创新实践中，归纳总结出中国商业银行的创新之法。

（一）金融创新的历史回顾

20 世纪 50 年代末到 60 年代，西方发达国家遵守布雷顿森林体系，执行严格的金融监管，阻碍了第二次世界大战后经济恢复时期商业银行实现利润目标的需求，因此这一时期产生了大量突破管制的金融创新产品，并且推动了欧洲货币市场的发展，创新产品大部分出现在国际银行机构和英国，其中欧洲美元、平行贷款、自动转账等都是这一时期比较有代表性的金融创新产品，这些产品为约束诱导型、规避型、财务增长等创新理论都可以提供佐证。

20 世纪 70 年代对金融市场有重大影响的事件除了布雷顿森林体系的崩溃外，还有石油危机的爆发，同时，计算机及信息技术开始进入金融行业并得到迅速推广。在这个大背景下，这一时代的金融产品创新以转嫁风险为主要特征，浮动利率票据、外汇期货、浮动利率债券、利率期货等创新产品都是以转嫁风险为创新目的的。而证券交易商自动报价系统则是新技术应用的典型代表。这一时期的金融创新适用的理论有货币促成理论、技术推进理论等。

为了应对 1982 年首先从墨西哥、巴西、阿根廷等国家开始爆发的国际债务危机，20 世纪 80 年代的金融产品创新以防范风险为主要特征，产生了债务保证债券、双重货币债券、动产抵押债券、货币互换、利率互换、期权交易、期指期货等一系列防范风险的创新产品，同时，也开始出现可变期限

债券这种创造信用的金融创新产品。为解决经济危机带来的衰退，促进经济增长，西方国家普遍放松了管制，金融自由化显著增强，20 世纪 80 年代中后期金融产品的创新开始呈现多样化特征，并且创新产品大都出自美国。

20 世纪 90 年代以后，随着《格拉斯—斯蒂格尔法案》取消，美国等国家放松了混业管制，各金融机构正式实现混业经营方式，金融自由化程度得以进一步加深，市场竞争日趋激烈，大大促进了金融产品的创新，金融创新出现空前的繁荣期。银保、银证、银期等业务资产证券化、银证保多种组合产品都是混业经营带来的典型创新产品。而各种金融衍生产品在创造信用、规避风险的同时，也创造了风险。尤其是进入21 世纪以来，金融衍生产品被过度开发，产生的风险通过杠杆作用被不断放大，最终导致了 2008 年美国次贷危机及全球金融海啸。

表 1－1　国外金融创新历史情况

创新年代	创新目的	创新内容	创新者
20 世纪 50 年代末	转嫁风险	外币掉期	国际银行机构
	突破管制	欧洲债券、欧洲美元	国际银行机构
20 世纪 60 年代初	转嫁风险	银团贷款、出口信用、可转换债券	国际银行机构、美国
	突破管制	平行贷款、自动转账	国际银行机构、英国
	增强流动性	可赎回债券、可转让存款单	英国
	创造信用	负债管理	英国
20 世纪 60 年代末	突破管制	混合账户	英国
	转嫁风险	出售应收账款、福费廷	国际银行机构、英国
20 世纪 70 年代初	转嫁风险	浮动利率票据（FRN）、联邦住宅抵押贷款、外汇期货	国际银行机构、美国
	创造信用	特别提款权（SDR）	国际货币基金组织
	新技术运用	证券交易商自动报价系统	美国
	突破管制	可转让支付账户命令（NOW）、货币市场互助基金（MMMF）	美国
20 世纪 70 年代中	转嫁风险	外汇远期、浮动利率债券、与物价指数挂钩之公债、利率期货	国际银行机构、美国
20 世纪 70 年代末	突破管制	货币市场存款账户（MMDA）、自动转账服务（ATS）	美国
	防范风险	全球性资产负债管理	国际银行机构

续表

创新年代	创新目的	创新内容	创新者
20 世纪 80 年代初	防范风险	债务保证债券、双重货币债券、动产抵押债券、货币互换、利率互换、期权交易、期指期货、可调利率优先股	瑞士、美国、国际银行机构
	转嫁风险	零息债券	美国
	创造信用	票据发行便利	美国
20 世纪 80 年代中后期	转嫁风险	远期利率协议、欧洲美元期货期权	美国
	创造风险	汽车贷款证券化	美国
	创造信用	可变期限债券	美国
	减少分散风险	保证无损债券、参与抵押债券	美国
20 世纪 90 年代初	盈利	保证回报率投资（GROI）、股权连接证券（ELKS）、自动可转换股权股份（ACEC）	瑞士银行、美国
	创造信用	信用衍生交易	瑞士银行
20 世纪 90 年代中后期	规避风险，转嫁风险	复合赎回累积优先股（PERCS）、抵押担保证券、信用违约互换（CDS）、欧元期货合同、欧元期权合同	美国、荷兰、国际互换和衍生品协会、芝加哥商业交易所、费城股票交易所
21 世纪以来	创造信用，规避风险	各类金融产品交叉组合创新，各种金融衍生品，如合成型担保债权凭证、CDO 平方、CDO 立方、CDO 的 N 次方等	美国

资料来源：根据维基百科网络资料整理。

纵观近半个世纪的创新实践，主流金融创新活动是以大型金融机构或产业联盟为主体、以突破管制、分散风险和追逐利润为目的，在美国和英国等成熟的金融市场，有组织地进行规划、实施和传播。

（二）欧美同业的创新及管理实践

在回顾了全球创新历史后，我们再来分析一下以花旗银行和汇丰银行为代表的欧美同业，从它们的金融创新及管理实践中探寻一下创新之法。

1. 关注创新人文管理的花旗银行。

花旗银行的创新实践有着近百年的历史。早在 1921 年，花旗首家采用复利法给储蓄账户计息；1928 年花旗率先给存款人提供无质押个人贷款；

1961 年花旗发明存款保证书；1977 年第一家大规模采用自动柜员机（ATM）提供服务；1985 年花旗在纽约开办直联服务，通过个人电脑跟花旗银行连接，并在 20 世纪 90 年代开始提供电子银行服务。

花旗银行之所以能持续创新以保持全球竞争力，主要得益于全方位的创新管理机制。其一，在银行战略方面，花旗将创新上升到企业战略管理的高度，并能审时度势，不断调整其创新战略和业务方向。其二，在组织结构方面，1969 年初花旗摒弃了以地域范围划分的块状分割制，建立了以客户为中心的事业部，1998 年花旗合并了旅行者集团后，大规模精简机构，推行了以事业部为基础的矩阵式管理模式，实现了层次化管理、区域性管理与业务管理相互交叉。其三，在文化构建方面，花旗的企业文化有三个主题词，“以人为本”、“客户至上”和“寻求创新”，花旗通过尊重重视员工，使员工也尊重重视客户，并设立专门创新基金、容忍创新失败来鼓励员工勇往直前的创新尝试和占据霸主地位的领先文化。其四，在新技术应用方面，花旗每年在技术方面投入数亿美元[①]，计算机系统每 3～5 年就要更新，以确保其在技术上的领先地位。1977 年花旗银行就开始大规模应用自动柜员机，并应用互联网技术创办“无人银行”等。花旗银行还依靠业务集中不断进行业务创新，业务集中为花旗的技术创新大大降低了成本并缩短创新实践。其五，在激励机制方面，花旗银行并未以全行业最高的薪水作为留住员工的利器，而是通过建立公平而高效的激励机制，提高员工的忠诚度。花旗在激励机制上也不断创新，不论是 1923 年推出的“管理人基金”的奖金计划，还是 1998 年实施的股票期权计划，还有专门的创新评估流程，这些都激励并促使管理人员更多地为银行作出贡献。

2. 关注创新风险管理的汇丰银行。

汇丰银行（HSBC）1864 年在香港成立，通过一系列的收购与兼并，已发展成为在 70 多个国家和地区开设了 5 000 家分支机构的全球性商业银行。在金融创新领域，汇丰银行并没有花旗银行那样激进，然而在金融创新与风险管理的配套建设上，汇丰银行却展现出其严谨、稳健的优势。

其一，在企业战略方面，汇丰银行也会根据全球经济形势的变化不断

① 赵丽红：《花旗银行管理创新之道》，载《中外管理》，1998（4）。

进行战略的调整，在20世纪80年代及90年代初，汇丰银行将业务拓展重点转向了以欧美为主的成熟市场；在美国次贷危机爆发后，汇丰迅速将业务重点转回以亚洲为主的新兴市场。其二，在组织结构方面，汇丰也采用了事业部制，由于事业部制不利于跨部门、综合性产品的整合开发，汇丰的组织结构也呈现逐渐简单化和综合化，过去众多的业务部门逐渐向两条线靠拢，即个人银行业务和工商金融服务。这一组织调整清除了条块分割的障碍，更有利于推行产品创新。其三，在人力资源方面，汇丰提倡“环球金融、地方智慧”，重视人才的本地化培养，对有发展前途的东道国员工，比花旗投入更多的时间和资金进行培训。其四，在创新运作流程方面，汇丰大部分的产品都在本部门进行开发维护，一般可分为立项、开发推广和管理三个阶段，具体环节包括创意获取、概念形成、案例风险评估、产品开发及试运行、产品投放、产品策略制定及分析、回顾检查和产品退出等多个环节①。其五，在风险管理方面，汇丰实施全球风险集中管理，执行严格的财务规划和内审制度。尽管这在一定程度上延缓了汇丰的创新速度，但却有效地规避了创新带来的风险隐患。其六，在产品营销方面，汇丰从20世纪70年代就开始研究市场营销理论并应用于银行的营销实践。迄今为止，汇丰仍然是唯一一家在全球范围内推行“卓越理财”统一品牌和服务的银行。其七，在新技术应用方面，汇丰自1995年始率先实行了单证等业务的集中后台处理，建立了客户关系管理系统，后台系统由单项业务处理向业务处理、管理决策支持和客户服务的有机结合发展。其八，在业绩评估方面，汇丰不仅对产品贡献进行考核，也对产品经理贡献进行考核。对产品的考核采取的是以RAROC②为分析基础的考核方法，可以将产品费用在不同业务条线中进行分配。对产品经理的考核采用的是量化与非量化指标结合考核的方法。而通过完善的信息系统，还可以实现前台客户经理在销售产品时可以实时获取个人将获得的奖励。

3. 花旗和汇丰的创新及管理案例分析。

前文提到佛学教义崇尚“法无定法”，指任何方法尽管有一定之规，

---

① 农业银行研究室：《现代商业银行和产品创新与管理——赴巴克莱、汇丰银行考察报告》，载《农村金融研究》，2006（12）。

② RAROC：Risk-Adjusted Return On Capital，根据风险调整的收益，由银行家信托集团（Banker's Trust Group）于20世纪70年代首创。

但都不会一成不变。花旗模式和汇丰案例恰好佐证了这一点。这两家银行的创新模式各有所长，其管理成效也相得益彰。比较花旗和汇丰的创新及管理之道，其相同之处在于两者都重视创新战略确立、创新企业文化的建设、效绩评估机制的完善，技术推动创新模式的应用。其不同之处在于，花旗更重视培育勇往直前的创新文化，加强创新实践中的系统性支持；而受欧洲理性主义与经验主义的影响，汇丰则更加关注严谨、稳健，建立了一套常规风险与创新风险有机结合的全面风险管理体系。花旗和汇丰的创新及管理实践为 PERFECT 模型的形成提供了丰富的营养，前者为创新支撑力提出了雏形，后者为创新约束力提供了典范。

4. 全球商业银行的创新管理调研。

2005 年 IBM 对全球有代表性的商业银行进行了调研，其结果表明商业银行成功的创新与组织激励、产品规划、组合管理、项目管理和信息平台五个部分息息相关。

从组织激励维度看，尽管以事业部为基础的矩阵式结构有利于催生创意，但事实上在任何的组织类型下都可以支撑创新活动。商业银行在开展创新实践时，通常建立跨部门、跨地域的项目团队，配备技能互补、多元化的专业人才，并将创新成果纳入其绩效考核的指标体系。

从产品规划维度看，商业银行十分关注创新实施前的准备工作，即深入分析市场趋势和客户需求，精准选择细分市场，制定周密的研发计划。在建立起平台广泛收集创意后，筛选后进行针对性研发，确保低投入、高产出完成创新。

从组合管理维度看，商业银行决策层通过权衡业务战略、收益、成本、风险和资源等因素对创新投资的力度和优先次序作出决策，以确保资源的优化配置。投资组合管理对创新的重要性体现在：一是依据多重商业维度权衡项目，从长期上提高利润和市场份额；二是权衡全行不同风险等级的创新项目的投资，降低整个银行的风险；三是在既定资源和可承受风险的前提下，保证可持续的投资收益。

从项目管理维度看，创新管理应涵盖从概念设计到退出市场的全过程；在关键研发环节，对每个项目精细化评估决策；项目各阶段的预见性管理，保证每个项目实现预期的经济和战略目标。借助项目管理，可以分阶段、有侧重地控制产品创新流程，有利于缩短研发周期，提高市场成功

率，减少后期修改。同时将决策评估与项目资金投入建立起连接，以控制创新项目的成本投入或及时止损。

从信息平台维度看，信息技术的广泛应用推动了商业银行产品创新。以信息技术应用为基础的电子银行产品丰富了商业银行的产品线。标准、灵活的信息平台降低了金融产品开发的复杂度，缩短了金融产品的开发周期。市场细分、客户定位等专业分析工具，为精准营销提供了信息技术手段。支撑创新管理过程功能丰富的信息系统有效地提高了产品创新管理效率和科学性。

通过以上创新管理的历史回顾和案例分析，可以发现国外商业银行重视的并不是单一产品或某个时段的创新活动，而是更关注建立起一套切实可行的创新管理体系，以期获得持久的创新能力。他山之石，可以攻玉，这的确值得中国商业银行在创新及其管理实践中予以借鉴。

知识经济带来的第三次浪潮席卷了世界，也改变了中国。在以创新求发展的时代中，中国商业银行需要走一条充满挑战和机遇的创新之路。在这一旅途中，中国商业银行需要明晰创新之道，精通创新之术，但最为重要的是把握创新之法，即产品创新的管理方式。在本章中，我们就中国商业银行产品创新的产生背景、相关概念、形成基础和研究方法逐一进行了介绍，接下来一章我们就来了解一下 PERFECT 模型的全貌。

第二章　中国商业银行产品创新管理模型总论

所谓高水准的产品创新管理，需依托“既可复制又可定制”的方法，并具有“动静结合、张弛得当”的属性。

——侯维栋

经历了三十余年的改革发展，中国商业银行在国际金融市场中的地位和作用已今非昔比，但同时也应看到我国商业银行所面对的国际竞争对手都有多年成功的产品创新经验和积累，正如本书绪论中所述，中国商业银行的产品创新面临巨大的挑战，也存在一些不足之处。笔者通过对中外商业银行产品创新的研究和实践，认为中国商业银行要在激烈的竞争中获取优势，就必须依靠不断的产品创新；而能产生持续创新能力的产品创新管理体系，正是当前商业银行产品创新最迫切需要的。

在对国外商业银行的研究中发现，并不存在一种既有的、拿来即可用的、获得广泛认可的产品创新管理体系，即便有如花旗银行、汇丰银行这样成功的案例，但因为国情、组织架构、企业文化等的差异，也并不能照搬其产品创新管理体系直接用于中国商业银行。但通过分析成功的案例，找到共同成功之处，以中国商业银行的产品创新价值为需求，建立适应于中国商业银行的管理体系，可以最大化地发挥产品创新管理的效益。

本章将在绪论分析的基础上，从中国商业银行创新管理的价值和目标着手分析，明确商业银行产品创新的指导方向；进而提出笔者通过分析成功案例和实践总结的产品创新管理的七个管理要点；最后按照“动静结合、张弛得当”的原则将这七个管理要点整合为中国商业银行产品创新管理的生命周期模型——PERFECT 模型，并按照支撑力、扩张力和约束力三

个维度分析七个管理要点之间的关系，力求形成在中国商业银行“可复制，可定制”的产品创新管理方法论。

第一节　中国商业银行产品创新管理的价值

中国商业银行产品创新管理的目标是使商业银行具备持续不断的产品创新能力。这种能力既要使商业银行不断有新的创新产品产生，又要保证这些产品获得市场成功。产品创新管理的价值可以简单概括为：使商业银行的产品创新活动更有效的管理行为。通过这种管理行为，使商业银行从无序的、盲目的创新到系统的、有组织的创新，使商业银行的创新价值最大化。换而言之，产品创新管理对商业银行的价值其实是通过产品创新或者是通过产品来体现的。因此，要研究有效的产品创新管理的方法，首要的是通过研究产品创新或者产品本身对商业银行的价值。

中国商业银行产品创新的目标就是要使商业银行在市场竞争中立于不败之地，永续经营，因此产品创新的价值也可以简单地概括为商业银行的经营目的、经营战略和经营原则，图2－1为中国商业银行产品创新价值示意图。

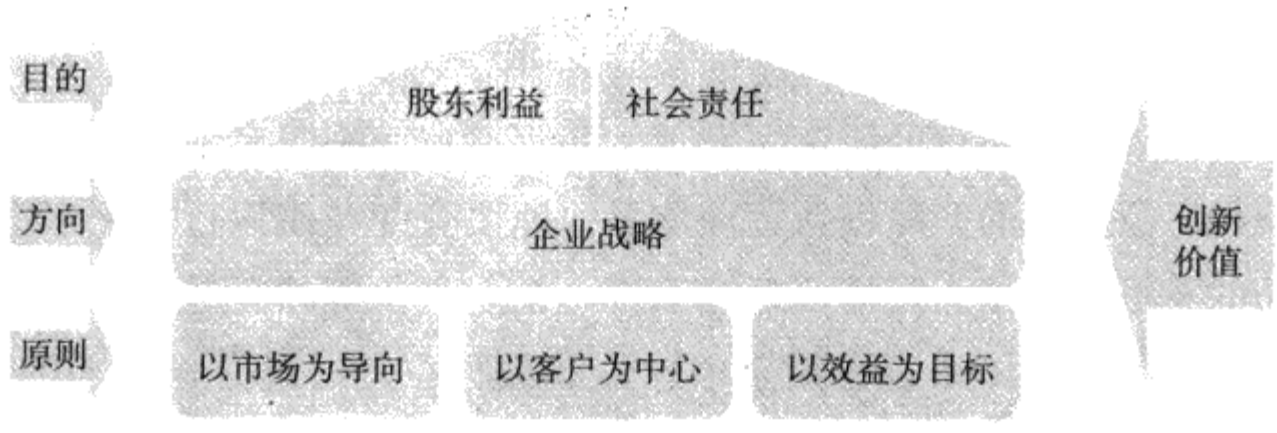


图2－1　中国商业银行产品创新价值示意图

一、商业银行的经营目的

商业银行虽有别于一般的企业，但是归根结底还是一个企业，企业是“从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织”。从这个定义

中，可以得出企业设立的目的，一是盈利，二是满足社会需要，前者对应企业的经济责任——企业股东利益，后者对应企业的非经济责任——企业社会责任。

商业银行经营的业务虽然与其他行业有所差别，但本质上都是以获取利润为目的，都有追求股东利益最大化的需要。虽然中国商业银行阵营中既有原四大专业银行发展而来的国有控股商业银行，也有直接组建的股份制商业银行，但从1988年深圳发展银行率先进入资本市场以来，二十多年间，尤其是近五年来，主要的全国性商业银行基本都已完成首次公开募股(IPO)①，商业银行股东结构都发生了很大的变化，在国家资本之外，增加了公众持股、企业持股，甚至还有外资持股。因此可以说中国商业银行的差别只是规模和股东结构上的差别，本质上都是有股东盈利压力的企业。商业银行尤其是已上市的商业银行，如果失去盈利效用，势必会遭到股东质疑，甚至“用脚投票”。因此，商业银行产品创新的目的和原动力都是为了获取更大的经济效益。事实上，很多最后证明是亏损的产品都是在产品前期设计时缺乏对市场的充分调研，或者是在设计的时候没有实现最初的设想，或者是在营销时缺乏有力的推广手段，并不存在设计时就明确要求亏损的产品创新。因此，要保证产品创新的成功，在产品创新的过程中，对产品经济利益的分析和实现是一个很重要的环节。

企业社会责任，顾名思义就是指一个企业对社会应负的责任。世界银行将其定义为“企业与关键利益相关者的关系、价值观、遵纪守法以及尊重人、社区和环境有关的政策和实践的集合”。中国银行业协会2009年1月12日发布的《中国银行业金融机构企业社会责任指引》将企业社会责任定义为“银行业金融机构对其股东、员工、消费者、商业伙伴、政府和社区等利益相关者以及为促进社会与环境可持续发展所应承担的经济、法律、道德与慈善责任”，并规定银行业金融机构的企业社会责任至少应包括经济、社会和环境责任，要求“银行业金融机构应积极建立企业社会责任披露制度，原则上应于每年6月底前向中国银行业协会提交上一年度的企业社会责任报告”。这些都表明商业银行应该以有利于社会的方式进行

① IPO：Initial Public Offerings，首次公开募股，是指企业通过证券交易所首次公开向投资者增发股票，以期募集用于企业发展资金的过程。

经营和管理。在四大国有商业银行还是专业银行的时代，银行就承担了国家金融稳定、发展经济的责任，也可以看做是履行社会责任的一种表现。中国银监会于2007年下发了《关于加强银行业金融机构社会责任的意见》，各商业银行也越来越重视，对企业社会责任进行系统管理，并纳入企业发展战略考虑范畴，每年按照中国银行业协会要求定期发布自身的社会责任报告。例如交通银行2007年就在境内上市公司中首家设立董事会下的社会责任委员会。2011年6月，90家银行业金融机构自愿签署并发布了《中国银行业社会责任共同宣言》，承诺“服务公众、回报社会，积极履行行业社会责任”，表达了中国银行业将社会责任工作深入推进的决心和信心。

从各大银行的社会责任报告中可以看出，很多商业银行把产品和服务的创新纳入社会责任中的对客户的责任方面，也就是把产品创新视做是满足客户对金融产品和优质服务需求的重要手段。这对产品创新提出了很高的要求，也就是说产品创新并不只是企业获取更多盈利的手段，也是企业必须承担的社会责任。同时，在商业银行开展产品创新的时候，还必须对以下两个层面进行考虑：

第一，创新的产品是否满足客户需求？这要求商业银行在产品创新前应开展市场调研和客户需求分析，在产品推出后及时了解客户反馈，及时调整产品功能。

第二，创新的产品是否符合企业社会责任？是否与国家宏观经济政策相左？是否符合环境保护要求？是否符合国家法律要求？是否有损股东或员工利益？这些都是商业银行产品创新过程中需要评估的要素。

无论是企业社会责任还是企业股东利益，都代表了企业的最终利益导向，产品的创新必须围绕这两个目的来开展，如果偏离这两个企业目的，再新颖的产品也是不可取的。

二、商业银行的经营战略

所谓“战略”，就是战争的谋略，相对于战术，战略更关注全局的、长期的和基本的方面。企业战略就是企业发展采取的谋略，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略、信息化战略等。时代的不同、企业情

况的不同，企业战略所包括的内容也不尽相同。

关于企业战略有许多相关论著，本书主要讨论的是企业战略与产品创新管理的关系。要保持持久的产品创新能力，产品的创新管理不能停留在微观的、具体的某一产品创新的战术层面，而是要提升到战略层面进行整体的、长期的规划，例如对企业产品线的规划、细分市场的确定等，都是企业战略需要考虑的问题。因此，产品创新管理中很重要的一点就是要包括战略规划的环节。

企业很多战略的实施都需要具体的产品和服务作为载体和工具。例如竞争战略，没有好的产品做支撑，就不可能在市场竞争中取得成功，势必走入单纯拼人力、拼财力的恶性竞争怪圈，导致企业不能持续发展。类似的品牌战略也是一样，如果没有合适的能支撑品牌战略的产品，或者产品与品牌战略不匹配，其市场响应往往达不到预期效果。因此，在产品创新管理过程中，对创新产品的选择应充分考虑是否与企业既有战略相适应、相匹配，发挥产品创新对企业战略的支撑作用。

不仅产品创新对企业战略有支撑作用，企业战略对产品创新也有重要的影响。首先，人才资源战略决定了产品创新是否有足够的优质适用人才，尤其是很多产品创新都需要复合型人才和专业化人才，如果人才资源战略不能配合产品创新的需要，就不可能形成产品创新的核心竞争力。其次，技术开发或信息化战略决定了产品创新是否有足够的技术实力作为支撑，决定了技术和信息化发展的方向是否与产品创新的需求相适应。最后，企业的营销和品牌战略也需要配合创新产品的推广工作，确保产品开发完成后能及时和有效地销售到目标市场。

从上述的分析可以得出这样的结论：产品的创新管理与企业战略的制定和实施有着非常紧密的联系。企业在制定相关战略时必须加强对产品创新的重视，种下创新的“因”，才能结出创新的“果”。

三、商业银行的经营原则

在了解商业银行的企业运营目的和企业战略后，产品创新管理还需要考虑商业银行的经营原则。中国商业银行的经营原则，主要可以概括为以市场为导向、以客户为中心和以效益为目标三个原则。

首先是以市场为导向原则。社会主义市场经济中的商业银行，必须遵

守的一个基本原则就是“以市场为导向”原则。这是中国商业银行存在和发展必须秉持的根本指导方针。这一原则虽然从专业银行向商业银行转型时期就开始被人们认识，但是长期处于计划经济环境的国有大型银行，还是经历了很长时间才逐步在企业决策中加强了市场因素的影响力。通常企业在进行战略规划或具体经营活动决策时，一定要首先了解市场情况、预测市场未来、分析市场动态，然后在此基础上进行内部决策，否则可能出现决策背离市场或被动地跟着市场走的不利局面。

以市场为导向的原则对产品创新管理的指导意义在于，要取得产品创新的成功，必须开发能满足市场需求、受到市场欢迎的产品，也就必须在确定产品创新计划时，进行充分的市场调研和分析。市场调研的范围不仅要包括对市场现有产品、客户需求和同业情况的调查了解，还要对宏观经济政策和监管要求进行分析研究，确保市场调研充分而完整，只有这样，才可能据此作出正确的产品创新决策，才是真正的以市场为导向。

其次，谈谈以客户为中心原则。几乎所有的企业都在提“以客户为中心”，但是什么叫“以客户为中心”呢？就是想客户之所想，急客户之所急，就是客户喜欢什么，银行就提供什么。这包括以客户的需求为中心和以客户的体验为中心。以客户的需求为中心主要依靠产品满足，就是要提供客户最需要的、最喜欢的产品；以客户的体验为中心，就是要提供客户满意的服务。前者要求在产品创新之前，必须首先了解客户需求，然后根据客户需求进行产品创新。后者要求在产品销售过程中，必须整合提升客户体验的服务。

以客户为中心还隐含了客户关系管理（Custom Relationship Management，CRM）的工作，国外商业银行如花旗、汇丰等都非常重视客户关系管理工作，通过记录分析客户的背景和消费记录，找出目标客户群，有针对性地开展客户需求调查和产品营销，这些都非常有助于产品创新工作，也是提升产品创新管理效率的重要手段之一。

在强调了以市场为导向、以客户为中心的原则后，不可忽略的是“以效益为目标”的原则。以效益为目标的原则比较容易理解，上文也介绍了商业银行作为企业必然要追求盈利以履行对股东的责任。以效益为目标原则也适用于产品创新。如果忽视以效益为目标的原则，仅考虑市场导向和客户中心原则，可能导致商业银行不计成本地开发出市场需要、客户喜欢

的产品，但却没有盈利。除非在一些特殊情况下，商业银行为抢占市场先机，绝大多数的产品还是要以盈利为前提的，否则产品创新将难以为继。

效益原则落实到产品创新管理工作中，具体表现为：首先，在产品开发之前应进行初步的财务盈利预期分析，论证可以盈利的产品再纳入开发；其次，在营销之前要完成产品的定价；最后，在一定周期内进行产品的效益后评估，明确产品的收益。

第二节　中国商业银行产品创新管理的要点

前文我们归纳总结出了中国商业银行产品创新应关注的一些管理要点，在这些管理要点中，组织结构、企业文化、信息平台等为产品创新提供基础支持，产品规划、产品实施、产品营销、产品评估和改进是创新的关键环节，而风险管理虽然是对产品创新的约束，但同样也是产品创新成功的重要保障。因此，本书将组织与文化、信息平台、产品规划、产品实施、产品营销、产品评估与改进、风险管理作为产品创新管理的七个管理要点，下面将分别进行介绍。

一、组织与文化

通过对创新领先银行的研究和实践经验的总结发现，无论是国外商业银行，还是中国商业银行，创新成功都离不开一个重要的因素，就是组织结构与企业文化。组织与文化虚实结合，归根结底都是为了让人才能更好发挥各自作用，就是用组织结构将合适的人放在合适的岗位上，用文化激发人的创造力，为产品创新作出贡献。

中国商业银行虽然在组织结构上与国外商业银行不完全相同，但满足持续产品创新管理需要的组织，都有其共同特征，即除了满足组织的一般原则，如职能明确原则、权责一致原则、能力互补原则和简单结构原则外，还应该符合创新组织结构的要求，如相对独立性原则、权威性原则、灵活性原则和开放性原则（参考本书第三章介绍）。

根据上述原则，商业银行产品创新组织结构的层次应包括决策层、管理层和执行层，分别承担产品创新过程中战略的制定、体制机制的建立、

创新过程的管理、创新任务的实施等相关职责。商业银行的组织结构本身各有差异，在产品创新的组织结构上也有各自不同的模式，大体可以分为需求整合型、业务板块组合型和协调推进型三种。

企业文化包括深层的精神文化、中层的制度文化、浅层的行为文化、表层的物质文化。虽说企业文化是无形的，但从国外诸多创新领先的商业银行的成功经验中处处可以发现，银行内部都有鼓励创新的企业文化，可以说创新通过企业文化融入到员工“血液”里，形成员工乃至商业银行的创新基因，这一点对于产品创新是非常有利的。企业文化对产品创新的作用主要体现在营造创新氛围、激发产品创意、提高创新效率、防范创新风险等方面。

根据英国学者保罗·特罗特（Paul Trott）的《创新管理与新产品开发》一书，创新的组织文化应当具备成长导向、市场敏感、技术投入、承担风险、跨域合作、学习能力、容忍失败、适应能力和多元技能等九项要素。任何一家商业银行如果在这九个要素中都表现优异，那么这家银行一定会是一家创新成果丰硕的银行。对于希望拥有创新企业文化的商业银行，可以从创新文化制度化、创新文化思想化、创新文化实践化、创新文化成果化等方面培育商业银行的企业文化。

二、信息平台

虽然早期的金融产品创新并不依赖于技术的发展和应用，但随着信息技术的快速发展，信息技术已经成为银行提供产品和服务的基本条件，因此在产品创新的过程中，需要依赖信息平台提供有力支撑，并且当前相当一部分的产品创新是基于技术推动型的，这对信息平台提出了更高的要求。本书所指的信息平台，并不是简单的某一个信息系统，而是指对商业银行造成影响、冲击及改变的企业内部与外部信息平台。

随着新兴技术形态、新兴产业集群的不断涌现，如何充分了解和利用外部信息环境，对于商业银行的产品创新越来越重要。商业银行的外部信息平台包括：公共通信服务环境，可以利用公共通信服务环境的互联网和移动互联网等提供诸如网上银行、手机银行一类的创新产品；合作机构的信息环境，例如与第三方支付开展合作提供创新金融产品，与保险、证券、期货等合作伙伴开展银保、银证、银期等创新产品；新技术发展带来

的新的外部信息环境，例如利用微博、社区网络等开发创新的产品和服务。

商业银行要利用外部信息平台进行产品创新，必须具备快速响应外部信息平台变化的能力，这就需要商业银行拥有高素质的技术和业务人才，同时也要求商业银行也要建立足以应对外部变化的灵活的内部信息平台。

商业银行建立能支持快速产品开发的内部信息平台，对于抢占市场先机非常重要。此外，还必须保持内部信息平台的稳定和可靠，否则在用户使用创新产品的过程中会使产品体验效果大打折扣，影响创新的营销。商业银行的内部信息平台主要由基础设施架构、数据架构和应用架构三部分构成。一方面，这三层次的架构都应具备一定的灵活性和快速扩充性，可以更快速地推出新的产品；另一方面，也应具备对新技术的快速吸纳转化能力，可以更快地将新技术与商业银行业务相结合，催生出创新产品，这对于商业银行技术推动型的产品创新尤为重要。

大型商业银行的产品创新管理过程是较为复杂的，需要各种功能的信息系统来做支撑，可将其统称为产品创新管理信息平台。利用产品创新管理平台，对产品创新管理生命周期全过程进行实时管理，对于提升管理效果和效率、提升风险控制能力都是大有帮助的。商业银行不一定要单独建立一个信息系统来进行创新管理，可以与内部现有信息系统，如办公自动化（Office Automation，OA）系统、管理信息系统（Management Information System，MIS）、人力资源管理系统（Human Resources Management System，HRMS）等集成在一起，共同构成产品创新全生命周期的管理。

三、产品规划

本书前一节在分析商业银行经营战略与产品创新的关系时提过，产品创新应提升到战略层面进行整体的、长期的规划，否则可能导致产品创新的失败，也就是说，产品规划在商业银行产品创新管理中起着决定成败的作用。产品规划既包括类似于企业发展战略的产品战略制定，也包括后续环节相关工作的计划。如果产品规划出现差错，可能导致产品方向性错误，或者实施和营销的难度加大，甚至没有合适的评价机制来检验产品创新的成败。这些情况都是产品创新过程中非常致命的问题。因此，产品规划能力对于商业银行产品创新管理是至关重要的。产品规划除应遵循商业

经营原则外，还应基于银行未来发展战略和组织结构，结合商业银行内部资源和外部竞争能力，考虑原创与借鉴吸收相并举，掌控成本与收益的平衡。具体而言，产品规划阶段的工作主要包括以下三部分。

首先是市场细分及目标市场的选择。商业银行创新的资源和能力有限，必须精选市场需求最旺盛、开发成本适当、与商业银行发展战略相符合的产品（线）作为重点研究对象，切忌遍地开花，失去重点。因此，产品规划的第一步就是要进行市场调研，这既包括新增产品（线）首次的市场调研，也包括对之前创新的产品（线）进行持续改进的进一步市场调研和分析。在完成市场调研和市场细分后，还要根据商业银行战略选择合适的产品创新目标市场。这一步骤往往决定商业银行产品创新的具体方向，因此必须严格谨慎作出判断，否则可能导致“差之毫厘，谬以千里”。

其次是制订产品实施计划。在目标市场确定后，还需要进一步分析产品的市场定位，根据可选择产品创新的方式和商业银行的产品规划能力等诸多要素，明确产品创新的目标，进而制定产品实施的计划。这个过程要确定创新哪些产品、用何种方式创新、怎么创新、何时执行创新等问题，因此也是产品规划甚至产品创新中较为关键和重要的环节。

最后是及时评估优化产品规划。虽然企业的最终目的是实现盈利和履行社会责任，但是具体到某一产品，有可能因为较为新颖，市场有一定的接受期，短期盈利预期并不乐观；也有可能产品创新的目的只是为了另一项业务的顺利开展，例如商业银行开展代发工资业务，其根本的目的是为了吸收更多的存款。这些情况都不能单纯地用是否盈利来衡量产品创新的成功与否。因此，在规划阶段就要初步确定产品的评估评价方法，并开展创新产品的前期预测，确定产品的可行性。预测评估的结果也可以及时修正或优化产品的规划，提高产品创新成功的概率。

四、产品实施

在产品实施计划确定后，就进入具体产品开发的实施过程了。这一阶段决定是否能开发出新的产品，这一阶段的失败将直接导致产品创新的失败。当然，这一阶段的不成功可能是“果”，“因”则有可能在产品规划阶段就已经埋下，但即使有再好的“因”，执行上的失误也可能导致不良后果的出现。这一阶段主要的工作任务有实施团队的组建、产品创意的挖掘和收

集、需求分析和整合、立项及评审、产品开发及测试、产品投产六个部分。

第一是实施团队的组建。在产品的实施计划确定后，首要的任务就是要找到合适的实施团队成员，其中可能包括需求、技术、测试、评估等各方面的团队成员。实施团队是否有效，很大程度上取决于商业银行组织结构对产品创新的支持力度。

第二是产品创意挖掘。产品创意的挖掘及收集是困扰很多创新管理者的问题，这个问题解决不好，可能错失很多好创意，也可能会打击员工的创新积极性。这时需要采取一些有效的创意挖掘和收集方法，例如客户需求分析法、产品属性分析法、关联分析法、群体创造法等，本书第六章将详细介绍这些方法的定义和实际运用。

第三是需求的分析和整合。需求包括业务需求、用户需求、系统需求、功能需求、非功能需求、设计约束六种类型。这六种类型的需求不是完全平行的，内部有较为复杂的关联关系，例如，用户需求可由业务需求推导而来，功能需求既要受用户需求的影响，也要受系统需求的影响。需求分析是用户与开发者双方相互了解沟通的过程，为使这个过程更为有效，也可采用诸如问卷调查法、会议讨论法、界面原型法和可运行原型系统法等方法，详见本书第六章的介绍。

第四是立项及评审。立项及评审过程主要包括项目立项并提交立项申请，组织评审准备，项目评审和项目评审总结四个部分。需要注意的是，对于创新产品，在立项评审阶段要注意按照产品规划确定的产品评估方法进行投入/产出分析和初步的产品定价分析，或提供定价成本依据。如果评审认为产品的效益较低，也可就此终结这一产品的实施，或者重新修改优化产品规划后再实施。

第五是产品开发、测试及投产。这三项任务与商业银行内部其他项目的开发是类似的，可以沿用商业银行原有的项目管理方法，例如 PMI[①]、

① PMI：Project Management Institute，美国项目管理协会。该协会成立于1969年，有10万多名会员，是项目管理专业领域中由研究人员、学者、顾问和经理组成的全球性的最大专业组织机构。

Prince2[①] 等。为确保产品的质量，可通过软件质量管理和严格的用户测试来控制，也可在产品正式投产前进行内部试运行，避免一些软件缺陷影响整个产品的声誉，造成不良的市场反响。

五、产品营销

商业银行需要向产品要效益，这符合商业银行“以效益为目标”的经营原则。产品营销的阶段正是将产品变为商品并将之出售的过程，对产品创新成功与否也起着重要作用。

商业银行市场营销符合一般市场营销的理论，但是由于其产品的特殊性，商业银行的市场营销也有自身的特点，我们认为商业银行的产品营销特性有：品牌建立的重要性、供需双方的互动性、产品设计的差异性和风险收益的平衡性。以品牌建设为例：产品服务品牌是银行在长期的市场营销活动中，在其金融产品的开发、管理、销售过程中所逐渐形成的被市场广泛熟悉、与其他同类产品在标志上有显著区别、为客户乐于接受和一致认同的产品名称、标识、符号及其所提供服务的总和。银行产品服务品牌管理是提高产品与服务竞争力的重要手段，也使得新产品的推出更易于被市场接受和认同，营销成本也可以有所降低。

经过二十多年的摸索和竞争，中国商业银行已经越来越重视营销战略的制定。但商业银行的创新产品营销，与传统产品和成熟产品略有差异。商业银行创新产品的营销战略主要包括市场细分、市场定位、产品定价和营销计划四个部分，本书第七章将会详述。

具体到商业银行创新产品的营销战术层面，可以采用一些传统的营销方法，例如包括在平面媒体、户外广告、多媒体、社会化媒体进行的传播营销；包括体验营销、口碑营销在内的信任营销；渠道营销；人员营销；等等。

此外，商业银行还应关注营销方法的发展趋势，用创新的方法营销创新的产品。例如目前较为流行的数码营销，就包括即时通信营销和微博营

---

① PRINCE：Project in Controlled Environment，受控环境下的项目管理。Prince2 由英国政府商务部（OGC）所有，于 1996 年开始推广。事实上它不仅是英国所有类型项目的标准程序，现在已迅速发展成为国际标准。

销，依托信息平台所提供的信息进行精准营销。

上述的这些方法在本书第七章都有详述，本章不再赘述。在市场营销过程中，所谓兵无常法，也应注意营销方法的不断创新。

六、产品评估与改进

产品评估与改进对于商业银行保持持续的产品创新能力有较重要的作用，这一环节的结果将影响到持续的产品创新和产品的品牌建设，对于员工创新的激励也将直接影响后续创新的积极性和企业文化的建立，因此也非常有必要加以关注和重视。

这一阶段的产品评估主要是产品创新的后评估，是根据产品规划确定的产品评估评价方法进行的。后评估的主要内容包括目标评价、项目实施过程评价和项目的影响评价，既有对产品的评价，也有对参与人的评价。后评估的基本原则要求具备独立性、可信性和反馈性。也就是说，后评估人员应该不包括在产品创新和营销的团队中，以确保评估结果独立可信，得出评估结论后要及时进行反馈，使创新的参与者了解创新的效果，以利于后续的改进和提高。

持续改进为后续的产品创新明确了方向，是保持任何产品持久生命力的重要手段，也是打造产品品牌的重要保证。产品评估和持续改进阶段的方法有作业成本法、平衡计分卡法、经济增加值法等，本书第八章将详细介绍。

七、风险管理

与普通企业不同的是，商业银行自身就是经营风险的企业，因此商业银行应该要非常重视风险管理，尤其是发生了由过度创新导致的国际金融危机之后，在产品创新管理过程中更应高度重视风险管理，并将风险管理贯穿产品创新管理的全过程。

从国外金融创新的历史可以发现，产品创新往往是商业银行防范风险、转嫁风险、分散风险的利器，尤其以20世纪七八十年代的创新产品为代表，防范控制风险也是当前产品创新应重点关注的内容。商业银行固有的常规经营风险包括战略风险、合规风险、声誉风险、信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险、国别风险、法律风险、信息科技风险、集中

度风险、跨业跨境风险、银行账户利率风险等十三种风险。这些风险的成因包括金融机构的内在脆弱性、金融体系的内在脆弱性、信用体系的内在脆弱性、资产价格的内在波动性、金融自由化和对信息科技的过度依赖性等。

产品创新自身也是高风险的，成功的少，失败的多。因此产品创新自身也存在相当大的风险，按照商业银行产品创新活动的内在属性，产品创新所涉及风险点包括决策风险点、立项风险点、执行风险点、技术风险点、财务风险点、商化风险点、竞争风险点、法律风险点和道德风险点等。任何一个风险变为现实，都会直接导致产品创新的失败。要特别关注的是由产品创新带来的商业银行固有风险的加剧，本轮全球金融危机的产生正是由于在转嫁风险的过程中对杠杆率的失控而创造了更大的风险，可以说是过度追求效益原则下的过度创新同时又缺乏风险管理的典型案例。

产品创新的风险点可以分别对应到一个或多个商业银行的常规经营风险，也应纳入商业银行全面风险管理的范畴。此外，在产品创新的全过程中，不同的阶段可能面临不同的风险点，因此，风险管理也应贯穿产品创新的全过程，但是不同的阶段可以有所侧重，本书第九章将对此进行详细阐述。

以上七个管理要点涉及商业银行管理的多个方面，但都与产品创新有着密切的关系。国外创新领先的商业银行，无论是花旗银行、汇丰银行，还是美国银行、富国银行，其创新管理的过程中对这七个管理要点都非常重视。或许一些管理要点并不仅是为产品创新所服务，例如组织结构、企业文化、风险管理等，即便没有产品创新活动，在商业银行的日常管理中也是不可或缺的，但是在产品创新过程中，这些要点将起到更加深远的作用。

第三节　中国商业银行产品创新管理生命周期模型

本章第二节所述的产品创新管理七大要点在产品创新过程中发挥着各自不同的作用，如果将这些要点有机地整合在一起，使各个管理要点在适当的时候发挥适当的作用，形成整体的管理体系，必将对中国商业银行的

产品创新管理起到事半功倍的效果。我们在充分研究论证的基础上，将上述七大管理要点进行关联，组合成为图2-2所示的中国商业银行产品创新管理生命周期模型，简称PERFECT模型（P代表Planning，即规划；E代表Execution，即实施；R代表Risk Management，即风险管理；F代表Framework，即组织与文化；E代表Evaluation，即评估与改进；C代表Commercialization，即营销；T代表Technology，即信息平台）。

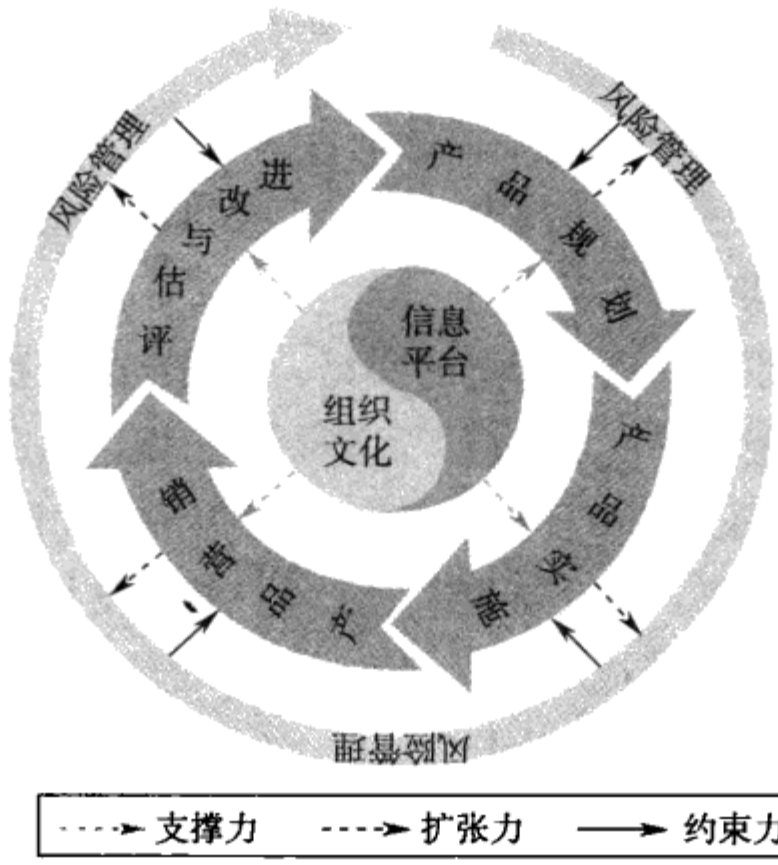


图2-2 中国商业银行产品创新管理生命周期模型

PERFECT模型认为商业银行的产品创新管理有两个核心要素，也是产品创新的基础。一是组织与文化，其中包括企业组织结构、人力资源和企业文化；二是信息平台，也是技术应用的基础。在模型中，两个要素属于相对静态的部分，为商业银行产品创新提供强大的支撑力。

在这两个核心要素的支撑下，产品创新管理过程分为产品规划、产品实施、产品营销和评估与改进四个阶段，这四个阶段构成产品创新管理的生命周期闭环，循环往复，持续改善。生命周期的四个阶段是不断演进的动态过程，在不断地循环中也释放出巨大的扩张力，帮助商业银行通过创新产品不断扩张市场份额。

在PERFECT模型中，还有一个不可忽视的风险管理环，对每个阶段都要发挥风险管控作用，这正好为商业银行不断扩张的冲动加了一层约束

力，以更好地规避创新风险。

总体而言，两个核心要素为商业银行的产品创新提供强大的支撑力，创新过程四个阶段为商业银行的产品创新提供持续不断的扩张力，风险管理对创新进行全面管控，是商业银行的产品创新的约束力。将支撑力、扩张力和约束力三者整合起来，就能为商业银行提供动静结合、张弛得当的持续增长力量。

一、商业银行产品创新的支撑力——组织文化和信息平台

PERFECT 模型将组织文化和信息平台作为商业银行产品创新的基础，根本的原因是这两个管理要点对其他的管理要点都有重要的支撑作用，是其他管理要点赖以实现的基础。

无论是有形的组织，还是无形的文化，对创新的过程而言都是不可或缺的基础，可以说组织是商业银行产品创新的土壤，而文化是这土壤中的养分，在充满养分的土壤中种下产品创新的种子，才能开出产品创新的花，结出产品创新的果。离开组织这个土壤，缺乏支撑创新的人才和适宜的组织结构，产品创新就成了无本之木、无源之水。而通过文化的浇灌，产品创新会更加快速、茂盛地生长。

上文已经分析过，信息技术在商业银行产品创新中起到越来越重要的作用，完全脱离信息技术的产品创新已越来越鲜见。而将信息平台作为创新过程的基础，一个很重要的原因是商业银行的日常业务已经越来越依赖于信息平台，离开信息平台，商业银行的大部分产品都无法提供给客户。商业银行的产品不仅借助新技术进行创新，也依赖于信息平台实现和生存。因此，PERFECT 模型将信息平台也作为中国商业银行产品创新的基础。

组织文化和信息平台两个要素不仅对创新的过程有支撑作用，两个要素之间也是相互支撑的。信息平台的开发、维护、使用都需要组织文化提供支撑，反过来组织结构的管理、组织内部的有效共享与沟通，借助信息平台会更加高效。

组织文化和信息平台除了对创新过程的支撑和相互支撑，对风险管理而言，也起到重要的支撑作用。风险管理和产品创新过程一样，同样不可能离开组织的支持，也需要通过文化将风险意识深植于员工心中。而对于

依赖信息平台开展的产品创新，其风险管理也必须借助信息平台才可能实现，尤其是《巴塞尔新资本协议》对商业银行管理控制风险的要求越来越精细，风险的计量需要建立在海量的数据分析计算基础上，不可能脱离信息平台的支持。另外，通过信息平台将一些流程固化、分工细化，同样可以起到规避操作风险的作用。

二、商业银行产品创新的扩张力——生命周期四阶段

商业银行产品的创新管理不是追求单一产品的一次性创新，而是追求持续不断的产品创新能力，这包括持续不断地产生新的产品，以及持续不断地对原有创新产品进行优化提升。中国银监会发布的《商业银行金融创新指引》提出，“商业银行应制定和完善金融创新产品与服务的内部管理程序，至少应包括需求发起、立项、设计、开发、测试、风险评估、审批、投产、培训、销售、后评价和定期更新等各个阶段；应该进行详细的市场需求分析、目标客户分析和成本收益分析，进行科学的风险评估和风险定价，准确计量经风险调整后的收益”，明确指出了产品创新需要一个完整的生命周期的管理。

在 PERFECT 模型中，将产品规划、产品实施、产品营销、产品评估与改进四个管理要点作为商业银行产品创新生命周期的四个阶段，形成一个步步推进、循环往复的产品创新全过程，也形成持续创新的扩张力。

在产品创新的生命周期模型中，粗略来看，生命周期的四个阶段是层层推进的，但是每个阶段关注的层次和内容是不一样的。它们的关系不是简单的串行往复关系，也不是简单的平行关系，而是由产品规划统领，立体交叠，分层推进的，如图 2 -3 所示。产品规划环节是宏观战略层面，由决策层对后续的实施、营销、评估与改进作出全面规划；然后由管理层和执行层按照规划开展实施和营销阶段的工作；最后再回到管理层和决策层，评估本周期的成果，再对下一周期的产品创新提出改进要求。每个环

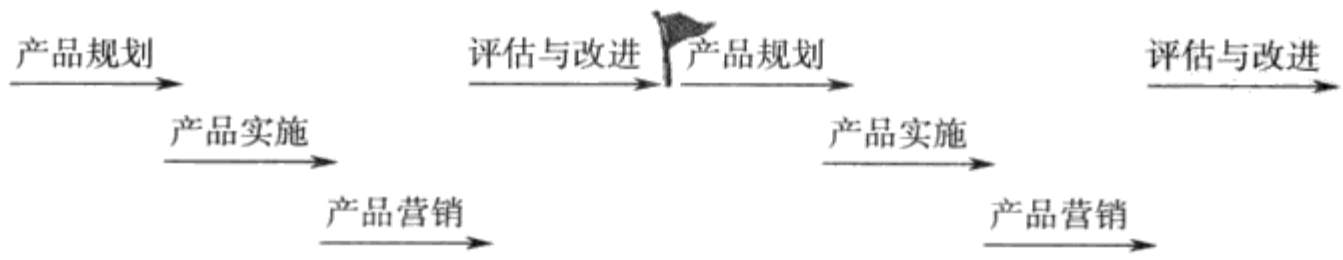


图 2 -3 产品创新管理生命周期各环节关系示意图

节之间也有相互交叠，例如产品研发时就要开始一些产品营销的准备工作或者开展前置营销活动。

在 PERFECT 模型中，生命周期的四个阶段不是在同一个层次上不断重复，对任一产品而言，一个生命周期完成，下一个生命周期就上升到一个新的水平，如图 2 -4 所示。这个上升的实现依靠评估与改进和规划两环节首尾呼应，即评估与改进要切实评估出前一生命周期产品创新的效果和欠缺，提出有价值的改进意见；而规划要承接前一生命周期的改进要求，将改进要求落实到新周期的产品设计中，从而实现不断提高、持续改进的良性产品创新循环，不断提升产品创新的水平，产生源源不断的创新动力。

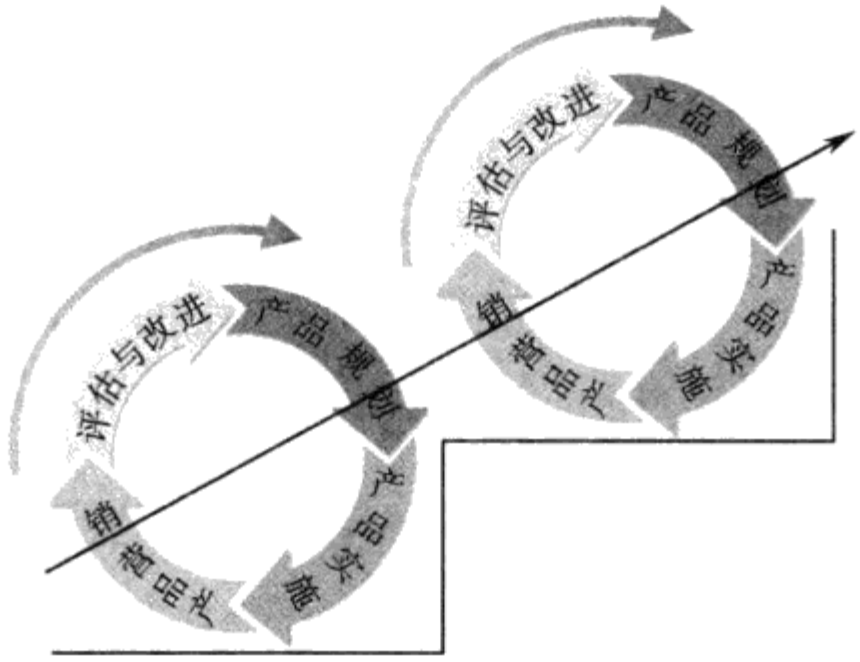


图 2 -4 产品创新管理生命周期阶梯上升示意图

三、商业银行产品创新的约束力——风险管理

PERFECT 模型没有将风险管理纳入创新过程中，而是单列出来，因为风险管理不单纯是规划、实施、营销或者评估与改进某一阶段的工作，而是贯穿于整个生命周期，是在每一阶段都要关注的。在产品创新的生命周期中，每一阶段的特点不同，存在的风险点也不同（参见本书第九章），需要对风险的成因进行分析后制定相应的对策。例如，产品规划阶段发现与企业战略不匹配是否要果断放弃、产品开发时出现信息技术风险应采取何种对策、市场上出现仿制品如何调整营销策略等。凡事预则立，不预则废，只有对风险和失败心存敬畏而未雨绸缪的人，才可能获得真正的成功。因此，PERFECT 模型将风险管理作为产品创新的约束力，它就像车轮

外圈的橡胶，有适当的弹性和硬度，不仅可以化解外部的颠簸，对轮毂也是很好的保护。

四、PERFECT 模型与外部环境的关系

从 PERFECT 模型中看到的管理要点基本都是商业银行内部的管理，似乎没有考虑外部环境的作用。实际上外部环境对于商业银行的产品创新也是非常重要的，不可忽视其作用。但是外因往往是通过内因产生作用的，因此在内部的产品创新管理中都要考虑如何充分了解并利用外因的作用。在 PERFECT 模型中，无论是两要素、生命周期四阶段，还是风险管理，都需要与外部环境发生关系。

支撑力：虽然在 PERFECT 模型中，组织与文化相对处于静态，但无论是组织还是文化，都不能完全“闭门造车”，仍需要关注国际上商业银行组织与文化的发展趋势，借鉴先进经验，提升自身的组织与文化建设水平。信息平台非常重视外部信息环境的研究和应用，并不断改进内部的信息平台，适应外部环境的变化，促进内部的产品创新。也可以说两要素可以利用外部环境共同为产品创新提供支撑力。

扩张力：在产品创新生命周期四阶段当中，产品规划和营销相对而言是与外部环境联系较多的阶段。例如在产品规划阶段，需要采用各种方法和手段来进行市场调研，分析监管要求、市场情况、客户需求等；在营销阶段更必须直接面对市场、面对客户，与外部环境密切接触。作为产品创新扩张力的四阶段，正是要帮助商业银行不断扩张、市场份额不断增长。

约束力：由于经济全球化的特征日趋明显，在商业银行产品创新的风险管理中也不得不关注国际国内经济形势的变化，因为这些变化都可能为商业银行带来巨大的风险。例如，次贷危机就几乎波及全球经济。因此，风险管理在为产品创新提供约束力时，外部的风险因素也是需要关注的重要部分。

正因为每个管理要点都需要充分地了解和利用外部环境，并且与外部环境有着千丝万缕的联系，所以 PERFECT 模型没有将外部要素作为一个管理要点。

在绪论部分，我们介绍了商业银行产品创新管理的基础概念，回顾了国外商业银行创新的历史和成功经验，分析了中国商业银行产品创新的现

状和挑战，在此基础上，本章从商业银行企业创新价值入手，提出了中国商业银行产品创新管理七大要点，并根据这些要点不同的特征，构建了中国商业银行产品创新管理生命周期模型。商业银行产品创新管理生命周期模型正是支撑商业银行创新价值的重要力量之一。

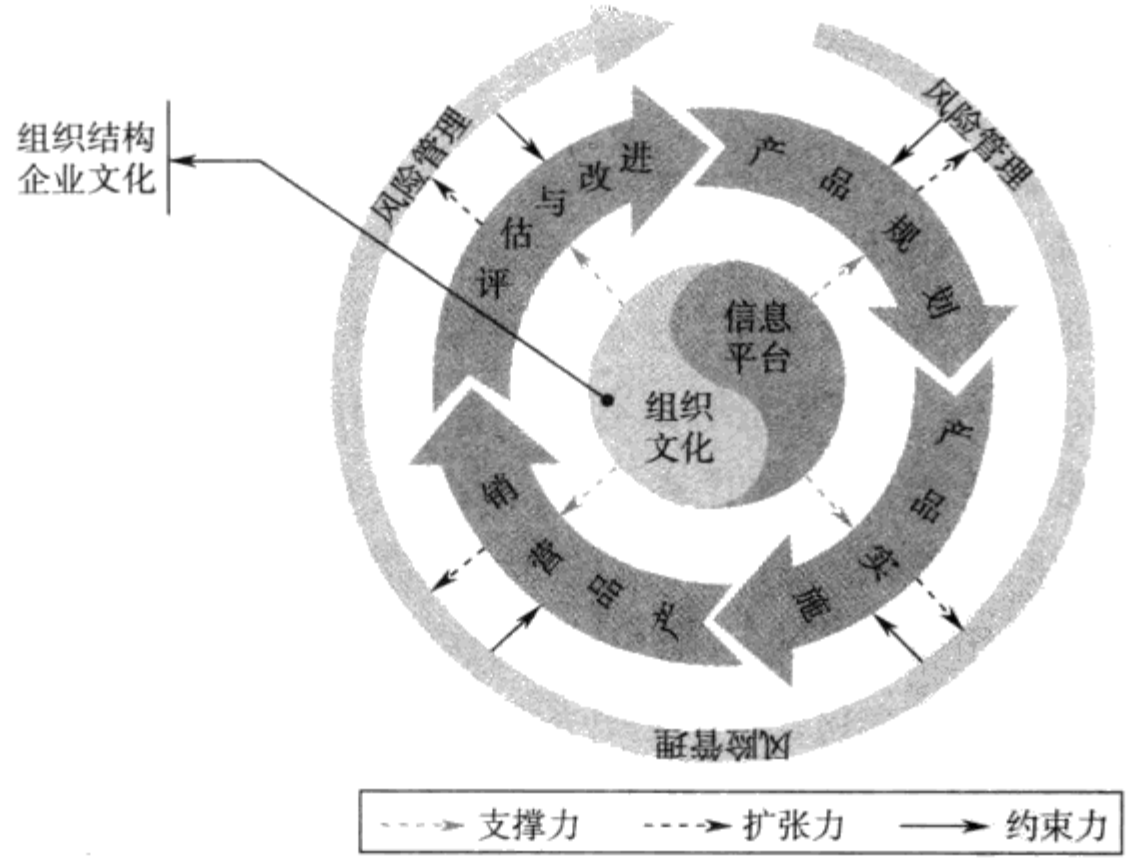
本书后续章节将对中国商业银行创新管理模型的两个要素——组织与文化和信息平台，四个阶段——产品规划、产品实施、产品营销、评估与改进，以及风险管理分别进行详细的阐述。

第二篇　中国商业银行产品创新管理：模型篇

第三章　中国商业银行
产品创新管理的组织与文化

处处是创造之地，天天是创造之时，人人是创造之人。

——陶行知



从本章开始，我们将深入到 PERFECT 模型内部，对每个部分相关的概念及内涵、主要的工作流程、可采用的工作方法等进行详细介绍。首先将介绍模型的两要素之一的组织与文化。组织与文化作为 PERFECT 模型两大支撑力之一，是商业银行产品创新开展的基础，没有组织与文化的支持，产品创新的开展将举步维艰，难结硕果。

本章将分别从组织结构和企业文化两个方面进行阐述。其中组织结构部分将从中国商业银行的组织变迁、现状及发展趋势开始分析，提出适合中国商业银行的创新组织结构，并分析创新组织结构中一些需要关注的管理要点。企业文化部分则从企业文化的基本概念谈起，进而分析中国商业银行的企业文化特征、现状及存在的问题，再结合产品创新的特点，提出创新文化的内涵、作用、要素及如何培育创新文化。

第一节　中国商业银行产品创新管理的组织结构

一、组织与组织结构的概念

（一）组织的概念

不同学科对组织的定义有所不同。从管理学的角度，组织被定义为：为了使人们能够最有效地工作、去实现目标而进行明确责任、授予权力和建立关系的过程[①]；或者说组织是有意识地协调两个或多个人活动或力量的系统[②]。现代组织理论的代表人物霍曼斯（George Homans）[③]、卡恩（Kahn）等人把组织看做是一个开放的社会技术系统，强调系统理论和权变理论在管理和组织方面的运用，该理论认为，组织中的任何系统的变化都会影响其他系统的变化，组织是开放的，不断与外部进行物质、能源和信息的交换。

组织作为社会系统的一个部分，随着社会的发展变化必须进行不断的

① 路易斯·A. 艾伦（Louis A. Allen）关于组织的定义。
② 切斯特·巴纳德（Chester Barnard）关于组织的定义。
③ 乔治·霍曼斯（George Homans，1910～1989）：哈佛大学知名社会学教授。

调整。组织的稳定性是相对的，而变革对于任何组织则是绝对的，促使组织变革的原因包括：劳动力性质的变化（成分、数量、质量的不断变化）、技术革新与新技术的发展应用、宏观经济和微观经济的变化、市场经济条件下竞争的需要、政治与社会文化因素的影响等。通过组织变革，一是可以提高组织适应环境的能力，确保组织的生存与发展；二是可以增加组织的活力和员工行为的改变，促进各项工作的改革与创新（组织、技术、管理水平、生产效率和效益）。组织变革的内容包括以技术为中心的变革、以结构为中心的变革和以人为中心的变革。以技术为中心的变革主要是引进与采纳新技术、新工艺、新设备，开发新产品以及技术改造等来进行组织的变革。以结构为中心的变革主要是通过改革组织所有制形式、产权结构、组织内部机构形式以及调整部门管理幅度等来实现组织变革，这项变革往往是组织改革过程中的重点和难点。以人为中心的变革通过改变人的思想观念、目标价值以及提高人的素质来开展组织工作的变革。

由上面的描述可知，组织的概念较为宽泛，涵盖面也非常广，本书将着重对组织结构方面的问题进行深入探讨。

（二）组织结构的概念

组织结构是组织的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系，是组织关于工作任务分派、分组、协调合作的正式架构。组织结构的本质是组织为实现战略目标而采取的一种分工协作体系，组织结构必须随着组织的重大战略调整而调整。

组织结构是由组织要实现的战略目标所决定的。组织通过设计适当的组织结构，赋予各部门明确的职能，要求各部门通过目标管理逐步向下展开任务，将责任落实到部门每个人身上，通过对部门和个人有效的绩效考核，保证任务的正确执行，从而保障组织战略目标的实现。在进行组织结构设计时，必须考虑6个关键因素：工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权和正规化。

组织结构有多种类型，常见的有以下五种：业主型、职能型、事业部型、矩阵型和网状型。

业主型组织由业主直接指挥员工开展业务活动，员工只能听从所有者的指挥，没有经营权和决策权。业主型组织结构的优点是层次简单、责任

明确、反应快速、变化灵活、运营成本低；缺点是缺乏职能分工，对管理者综合素质的要求较高，只适用于小型组织。

职能型组织是一种集权的组织结构。其特点是金字塔形，在上层主管下设立职能机构和人员，把相应的管理职责和权力赋予这些职能机构。职能型组织结构的优点是可以减轻上层管理者的负担，适应分工较细的特点，可充分发挥专业管理作用；缺点是由于强调专业分工，完成任务需要职能部门间密切配合，协调成本较高。

事业部型组织是在最高管理层的统一领导下，将整个组织划分为若干事业部，各个事业部实行相对独立经营、独立核算。其主要特点是“集中政策，分散经营”，事业部拥有高度经营自主权，根据最高管理层的方针、政策和统一制度，全权指挥其所辖各单位的生产经营活动，对上级赋予的任务全面负责。事业部型组织结构的优点是，每个事业部都有自己的产品和市场，能够灵活应对市场中出现的新情况而作出快速反应，同时，按产品划分事业部，便于组织专业化研究与生产，有利于提高劳动生产率和企业经济效益；缺点是由于各事业部之间利益的独立性容易滋生本位主义，对公司总部的管理驾驭能力要求较高。事业部型组织主要适用于产业多元化、品种多样化、拥有各自独立的市场且市场环境变化较快的大型企业。

矩阵型组织把职能部门和按工作性质划分的小组结合起来，形成一个矩形的管理方阵，使同一名管理人员既同原职能部门保持组织上、业务上的联系，又参加完成某一小组任务的工作。矩阵型组织结构的优点是加强了部门之间的联系，便于沟通，灵活性好，发挥了专业人员作用；缺点是小组稳定性不高，成员受职能部门和项目小组双重领导。

网状型组织结构中每一个员工的信息来源和工作要求不仅仅限于纵向职能部门和横向管理部门，还要按照实际需求对多个任务作出响应，同时也接受多个方向的信息和要求。这种方式可以极大地发挥员工的技能，减少组织间的摩擦，增加组织的灵活性和竞争力，但管理方式较为复杂，对管理者及管理对象要求较高。

此外，常见的还有一种委员会组织结构，它是组织结构中的一种特殊类型，是执行某方面管理职能并以集体活动为主要特征的组织形式。实际中的委员会常与上述组织结构相结合，可以起到决策、咨询、合作和协调作用。委员会的优点是可以集思广益、防止权力过分集中、有利于沟通与

协调；缺点是责任分散，并有可能形成少数人专制等。

从权变理论的观点来看，不存在一个普遍适用的、理想的组织结构。适当而有效的组织结构受一定时期内组织所处的具体环境和多种因素的影响，而环境和因素是不断变化的，所以我们应根据发展战略、所处环境、历史背景、发展现状、发展趋势以及自身的特点和条件来决定采用何种组织形式。因此，组织结构的设计与管理实际上是一个动态过程。组织权变管理的任务就是要在掌握组织所处环境及其发展变化趋势的基础上，建立有效的组织结构，并对其进行适时调整完善，从而促进组织健康快速发展。

二、中国商业银行的组织结构

（一）中国商业银行组织结构的变迁

改革开放三十多年来，中国银行业逐步形成以中国人民银行为中央银行、中国银行业监督管理委员会为监管机构以及两大政策性银行（进出口银行、农业发展银行）及国家开发银行、四大国有控股商业银行（工商银行、农业银行、中国银行、建设银行）、十余家全国性股份制商业银行（交通银行、招商银行、中信银行、深圳发展银行、兴业银行、广东发展银行、光大银行、上海浦东发展银行、华夏银行、民生银行、恒丰银行、浙商银行、渤海银行等）、百余家城市商业银行和更多的农村商业银行、农村信用社、村镇银行以及邮政储蓄银行等所构成的现代银行业体系。

国有商业银行和全国性股份制商业银行在组织形式上采取总分行制，即法律允许商业银行在全国范围或一定区域内设立分支行，各分行不具有独立法人资格，整个银行对外是一个独立法人。与国有控股银行和全国性股份制商业银行相比，城市商业银行和农村商业银行、农村信用社等作为独立法人银行，其经营范围基本上限制在所在城市或农村，营业网点主要设立在当地，为当地企业和居民提供金融服务。为适应市场竞争和宏观形势的变化，商业银行的组织结构随着社会发展、业务发展和监管政策调整在不断发生变化。

国有商业银行的组织结构变迁经历了三个阶段。第一阶段是 1984 ~ 1994 年的专业化改革阶段，组织结构带有很强的计划经济色彩，总行、一级分行、二级分行是管理行，行使管理职能，在纵向上按行政区域和级别

设置机构，在横向上按照业务、产品设置部门，一个部门只负责为客户提供一种服务或产品；经营体制上体现“三级管理、一级经营”；人力资源管理套用政府行政级别。第二阶段是1994～2003年的国有独资商业银行改革阶段，在纵向结构上国有商业银行组织结构实现了省级分行和所在市一级分行的“省市分行合并”，尝试省分行直接管理县级支行的直管模式，并撤销合并了大量网点；在横向结构安排上，业务部门的设置逐步向以客户为中心转变。第三阶段是从2004年开始的国有银行股份制改造阶段，部分国有商业银行陆续在A股、H股上市，其内部组织结构也按照股份制公司治理的要求进行相应的设置。2004年以后，国有银行陆续引进国外战略投资者，按照先进的公司治理理念，不断优化内部组织结构。

全国性股份制商业银行是以股东出资形成的法人财产为基础的法人实体，自1986年交通银行恢复重组以来至今已经先后成立了13家全国性股份制商业银行。这些股份制银行的成立突破了四大国有银行“一统天下”的局面，极大地促进了中国商业银行的竞争实力和经营活力。股份制商业银行成立之初就按照现代企业法人治理结构要求成立了股东大会，并由股东大会选举产生董事会和监事会。由董事会聘用高级管理层负责银行的日常经营管理；监事会负责监督检查银行的财务状况和经营管理状况；高级管理层在董事会授权范围内负责银行的日常经营。2004年以来全国性股份制商业银行陆续上市，现代公司治理结构日趋完善，体制机制改革成效显著。

城市商业银行是自20世纪90年代中期以来以城市信用社为基础组建的商业银行。目前全国有147家城市商业银行，基本按照现代公司治理要求建立了相应的组织架构。农村商业银行是以农村信用合作社为基础发展起来的。目前全国有85家农村商业银行，农村合作银行223家，都参照股份制商业银行的治理架构建立内部组织架构。

近年来，为适应国内外经济金融形势和自身发展的需要，中国商业银行特别是国有银行和全国性股份制商业银行外部组织结构也发生了相应的变化，主要表现在以下两个方面：一是分支机构的布设从国内逐步走向国际，分行或子银行遍布欧洲、美洲和亚洲其他主要国家；二是从以银行业务为主向多元化经营的方向发展，成立基金公司、保险公司、租赁公司、信托公司等，并投资或控股地方银行、村镇银行，经营范围和领域逐渐扩大。

纵观西方商业银行的发展历程，我们可以发现其组织结构的变迁基本上是围绕地域、产品和客户三个维度展开的。以地域为中心的组织结构采用横向管理模式，最典型的就是分支行制，管理按区域进行，由该区域的分行或支行的行长负责该地区所有业务的开展。以产品为中心的组织结构是按照银行业务和产品来设置职能部门，实行纵向管理模式，银行业务的开展以产品线为主导，职能部门负责人对该产品线所涉及的银行产品负责，区域分支行行长负责销售和协调。以客户为中心的组织结构是按照客户群来组织部门机构，银行业务的开展是按照客户设置的战略业务单位为主导，每个战略业务单位是一个相对独立的业务运作主体，可以按照产品和地域设置子战略运作单位。类似于国外商业银行，中国商业银行的组织结构过去几乎无一例外地经历了以地区为中心、以分行为主导的设置模式，而现在的趋势则是以业务为主线，强化总行业务条线的管理职能和分行的区域营销、协调职能，分行的业务管理职能则被大大弱化。

（二）中国商业银行组织结构的现状

经过近十年来的股份制改造和公司化治理，中国商业银行的内部组织结构也发生了相应的变化，目前一般由决策机构、执行机构、监督机构三大部分组成。决策机构一般由股东大会、董事会以及董事会下设的各种委员会组成。执行机构包括高级管理层、各职能部门和分支机构。监督机构主要由监事会组成。在商业银行的组织结构中，高级管理层是决策机构和执行机构之间的中介层次，具有业务和经营上的决策权。在建立并完善了现代企业制度的商业银行组织结构中，股东大会向全体股东负责，董事会对股东大会负责，高级管理层向董事会负责，职能部门和分支机构向高级管理层负责，一般员工对所属部门或机构负责。这种层层负责、权责分明的职能机构不但有利于理顺银行内部关系，并且还有利于银行建立与外部各方面之间的联系。典型的商业银行组织结构如图 3 -1 所示。

在商业银行的经营管理中，高级管理层具有经营管理决策权，属于决策层。高级管理层下设的财务审查委员会、科技管理委员会、资产负债管理委员会、风险管理委员会、产品创新委员会、信贷审查委员会等分别协助高级管理层负责财务、科技、资产负债、风险、产品创新、信贷等方面的决策。职能部门和境内外分支机构等负责市场营销、业务管理、风险管理、综合管理以及支持和保障等工作，它们既按职能分工负责板块、条线

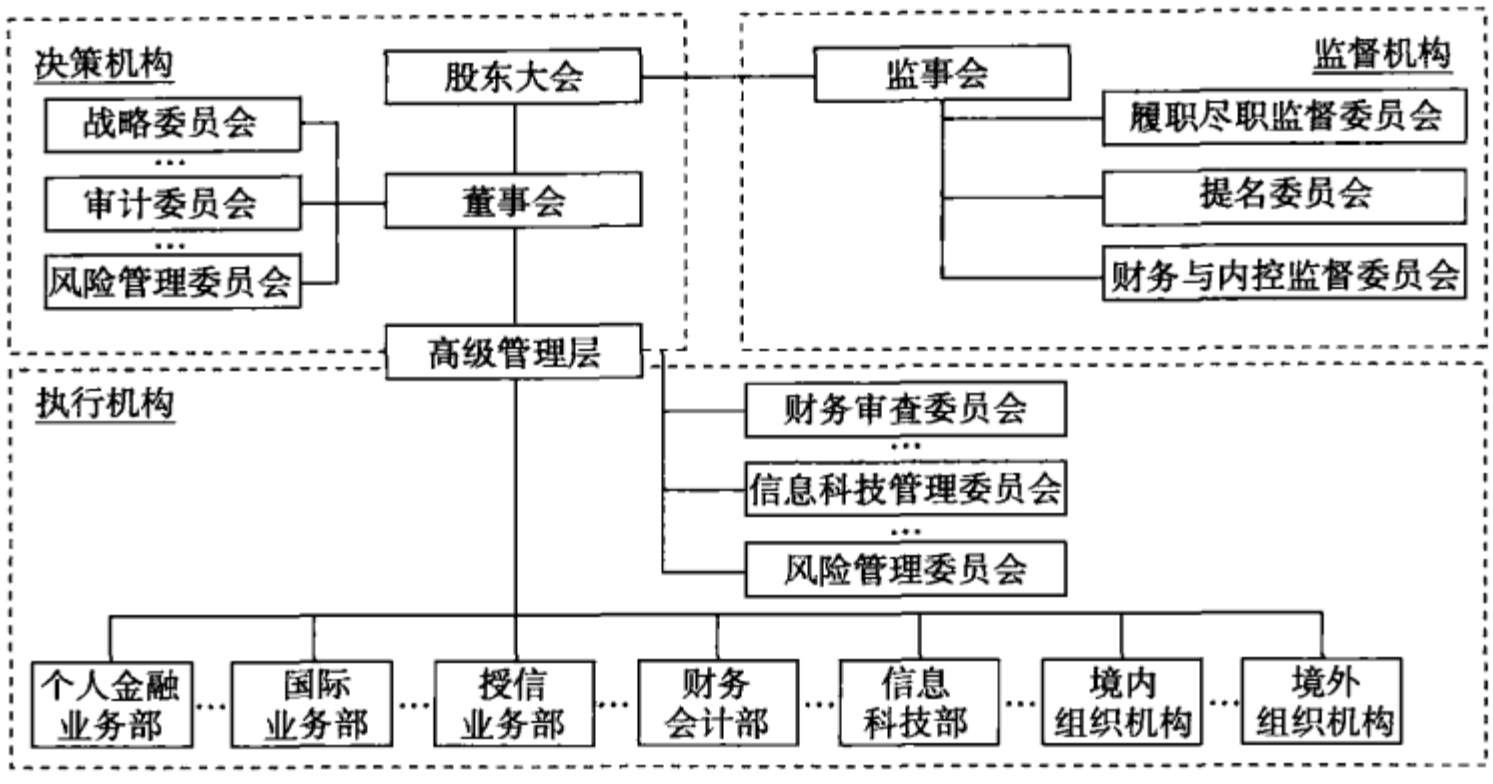


图 3－1　典型商业银行组织结构图

和区域范围内的管理，又按照决策层的经营管理决定组织落实推动，属于管理层和执行层。内部组织结构与经营管理结构（产品创新组织结构）的对应关系如图 3－2 所示。

从商业银行经营、管理和服务的角度，直接从事经营管理或直接面向客户的部门称为前台部门，负责风险防范和业务管理的部门称为中台部门，负责综合管理和支持保障的部门称为后台部门。前台、中台、后台部门共同构成了商业银行的经营管理和服务体系。

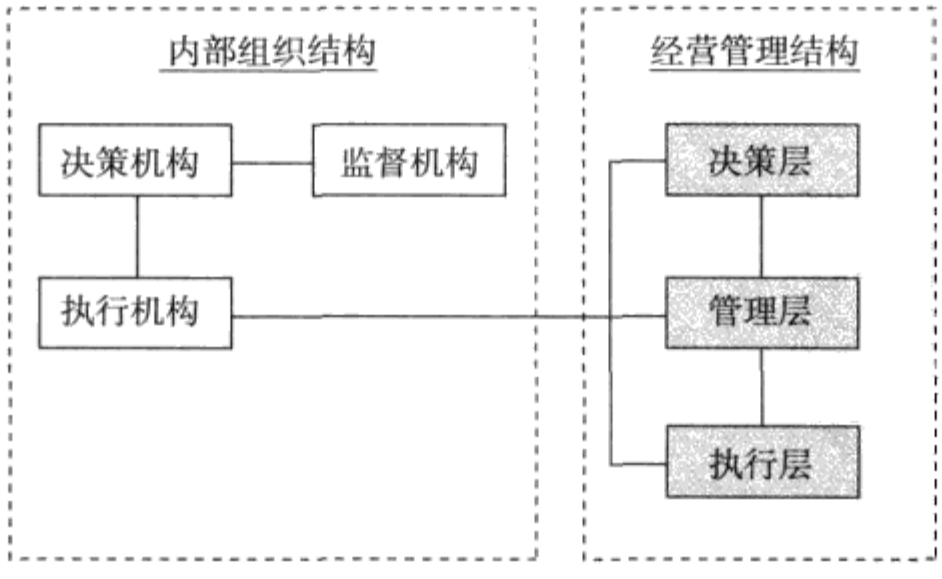


图 3－2　内部组织结构与经营管理结构（产品创新组织结构）的对应关系

目前，国有商业银行的决策机构、监督机构、执行机构相对健全，经营管理的决策层、管理层、执行层职责清晰，内部组织架构较为完善，表

现出较强的市场竞争力和风险控制力。近年来，国有商业银行陆续成立产品创新管理委员会和产品创新管理职能部门，大力推进产品创新。

全国性股份制商业银行参照国际先进银行的发展理念，结合中国国情和自身特点，不断优化组织架构。目前，职能部门设置日趋合理，职责分工日益明确，职能交叉逐步减少，管理效能不断提高；通过建立有效的激励约束机制和考核评价机制，竞争能力不断提升。近两年来，部分股份制商业银行逐步设立了产品创新管理委员会，以加快产品创新的步伐。

城市商业银行基本上建立了现代公司治理架构，成立了股东大会、董事会、监事会和管理层。城市商业银行通常在机构设置、运行机制等方面具有较大的灵活性，一般在当地都占有一定的市场份额。但从股权结构看，部分城市商业银行表现出地方政府入股的特点，且股权比较集中，经营管理或多或少受到地方政府的干预；从治理架构看，城市商业银行的独立董事制度、外部监事制度以及委员会决策机制需要进一步完善。此外，从经营范围看，大部分城市商业银行基本限制在所在城市，规模普遍较小；从市场定位看，部分城市商业银行的目标客户定位不十分清晰。由于以上原因，城市商业银行发展程度良莠不齐。近年来，在完善治理结构的同时，部分实力较强的城市商业银行尝试“走出去”战略，开始在经济较为发达的其他城市设立分支机构，寻求发展上的突破。在产品创新方面，城市商业银行主要采取跟随策略，效仿国有商业银行和全国性股份制商业银行的创新产品，成立专门产品创新管理职能部门的城市商业银行尚不多见。

农村商业银行和农村信用社源于农村、成长于农村、服务于农村，对促进“三农”发展发挥了积极作用。受规模、地域限制和业务品种相对较少，其内部组织架构相对简单，产品创新的活跃度不高，基本采用产品与服务的跟随策略。由于所有权、经营权、管理权都归属于一个集体之中，农村商业银行实现真正意义上的法人治理结构尚需时日，部分农村商业银行、农村信用社等由于基础相对薄弱、股权成分复杂、历史包袱较重，治理结构和体制机制需要进一步完善，经营活力和风险把控能力需要进一步提升。

（三）中国商业银行组织结构的发展趋势

伴随着国内外经济金融形势和市场竞争环境的变化，中国商业银行组织结构的发展将表现出以下几个方面的趋势。

第一，组织结构向扁平化方向发展。为适应经济环境和竞争环境的变化，商业银行组织结构呈现出扁平化方向的发展趋势。组织结构的扁平化是指通过减少组织决策层和执行层之间的中间管理层级数来形成最短、最快捷的指挥链，减少决策在时间与空间上的滞后，从而提高组织效率，具有敏捷、灵活、快速、高效的优点。组织结构扁平化可以提高商业银行的环境适应能力和市场竞争能力，这种趋势既体现在商业银行总行、分行、支行的管理体系中，也体现在商业银行总行、分行职能管理部门的内部。

第二，组织形态从职能型组织向矩阵式组织转变。从国外银行的发展历程来看，职能型组织和事业部制组织已经难以适应商业银行当前经营管理和未来发展的需要，而矩阵式结构既支持自上而下的垂直管理，也支持以区域为中心的横向管理，可以使部门利益达到均衡，并充分发挥管理效能，为商业银行适应未来竞争提供强有力的组织形式和手段，是现代商业银行组织发展的方向。

第三，组织形式由地区型结构和业务型结构向客户型结构转变。随着中国商业银行数据大集中的完成，商业银行向客户提供的服务已经逐步消除了地区上的差异，数据以及产品和服务的集中为商业银行实现以客户为中心的转变提供了良好的基础。商业银行可以根据不同的客户群体或客户层级提供有针对性、差异化的服务，甚至提供个性化的服务，这就促使商业银行内部的组织结构向客户型结构转变，如近年来兴起的私人银行部就是专为高净值私人银行客户提供管理和服务的部门。

第四，委员会决策职能集中化。在商业银行分行职能不断被弱化、总行职能不断被强化的情况下，为了保证决策的科学性、正确性、合理性和规范性，商业银行成立了多个委员会，如贷款审查委员会、风险管理委员会、财务审查委员会、信息科技管理委员会等，产品创新管理委员会也是其中之一。委员会的成立使商业银行决策职能集中化的趋势得到进一步展现。

第五，业务处理职能集中化。流程银行建设是商业银行业务处理领域的发展趋势之一。在部门管理体制下形成的众多具有部门特色的业务处理系统在相互衔接时显现出的流程不够顺畅的问题是影响业务处理效率的因素之一。为理顺流程、防范风险，商业银行陆续建立了一个或多个业务处理中心，将客户服务、票据处理、开户业务等集中处理，借助影像扫描、

传输、存储以及切分组合等技术将业务处理进行科学合理的拆分组合，实现工厂化、流水线集中处理，大大提高了业务处理的效率，同时业务风险也得到了良好的控制。

三、中国商业银行产品创新的组织结构

在21世纪初，中国商业银行的产品创新基本上还表现为一种自发的行为。商业银行为了抢占某一市场或在市场上获取更大的份额，由前台部门或分支行提出需求，中后台在评估风险后组织开发和测试，然后直接推向市场，再根据市场反馈逐步修改完善。当某个商业银行推出新产品的时候，其他商业银行迫于市场压力迅速跟进，造成产品同质化现象非常严重。这类产品创新行为在一定程度上既没有统一的创新战略思维，同时在创新团队组织方面也缺乏系统性，对于产品创新的评估改进与风险防范也不够重视。

近年来，随着对产品创新工作重要性的高度认识，商业银行陆续成立了专门的产品创新管理组织。这些管理组织依托于商业银行现有的组织结构，并在其基础上开展产品创新工作。良好的产品创新组织结构对有效推动产品创新工作、提升产品创新的质量和效率将会产生积极的影响。从实践应用来看，合理的产品创新管理组织呈现出典型的矩阵式结构，并应具有以下四项职能：激励职能，即能调动产品创新工作相关人员的积极性，使其发挥最大潜能；资源优化配置职能，使商业银行的有限资源配置适应信息时代的需要，在各种资源达到合理配置的基础上，发挥其最大效能，并实现资源整合的优势；利益合理分配的职能，即实现银行内外部各方利益的合理分配格局，避免产生新的利益矛盾，影响银行正常的营运机制；促进银行自身发展的职能，一方面有利于银行的技术进步和产品创新，提高银行综合效益，另一方面有利于银行不断发展壮大，形成规模效应，增强市场竞争能力。这四个方面也是评价产品创新管理组织形式合理、先进的标准。下文将从设计原则、层次、职责和模式等方面对商业银行产品创新的组织结构进行详细阐述。

（一）产品创新组织结构的设计原则

设计商业银行产品创新的组织结构要结合产品创新工作的特点和商业银行经营管理的实际环境，紧紧围绕实现产品创新的战略目标、提高产品

创新的工作效率和防范产品创新的风险等方向进行。由于各商业银行经营管理环境和产品创新的战略目标不尽相同，因而产品创新的组织结构也会存在差异。从这个意义上讲，没有一种适合所有商业银行的最佳产品创新组织结构。从管理的角度上看，任何一种产品创新组织结构都有优缺点，设计产品创新组织结构的过程实质上是商业银行依据自身经营管理的实际情况，权衡各种可能的产品创新组织结构的优势、劣势的过程。

设计商业银行产品创新组织结构，要遵循一般组织结构的设计原则：第一，职能明确原则。该原则包括三个方面的含义，首先是要明确创新组织预期达到的工作目标；其次是要明确实现工作目标应具备的工作职责，工作职责既不能相互交叉，又不能留有空白；最后是明确组织的权限与信息报告关系。这三个方面的内容越明确，有责任感的员工就越会为实现商业银行的创新目标作出充分贡献。第二，权责一致原则。商业银行产品创新组织所拥有的权力和应负的责任务必须一致，避免有责无权或有权无责。第三，能力互补原则。产品创新组织成员的能力要适应相应的工作要求，实现战略决策能力、项目管理能力、金融业务能力、信息技术能力、风险管理能力和市场营销能力的互补。第四，简单结构原则。组织结构要扁平化，控制跨度要大，反应要敏捷，以适应产品创新决策快、范围广、沟通协调复杂等工作特点。第五，相对稳定原则。不应随意改变产品创新的组织结构，应保持创新组织的相对稳定。必须要改变的，应明确请示上级领导并通报相关部门。

根据商业银行产品创新工作的特点，设计商业银行产品创新组织结构还应遵循以下原则：一是相对独立原则。要保证创新工作的执行力，产品创新的组织结构要相对独立于商业银行日常经营管理的组织结构，以矩阵式的组织形式组成相对独立的工作团队，在计划时间内完成规定的工作任务。二是权威性原则。产品创新需要配置人、财、物等资源，需要快速决策和强力推进创新项目进程，所以创新的组织要有一定的权威性，以利于快速应对情况变化，充分配置各种资源。三是灵活性原则。产品创新需要商业银行前台、中台、后台，管理、业务、技术等不同部门相互配合，组织成员也要根据产品创新项目进展不同阶段的人员需求而随时调整，因此，必须要保证组织结构的灵活性。四是开放性原则。新技术在金融业的应用与跨领域、跨行业的合作为商业银行产品创新带来众多机会。及时、

准确地抓住这些机会，需要商业银行以外的各领域、各行业的专家以多种形式参与到产品创新的组织中来，集思广益，为产品创新出谋划策。

（二）产品创新组织结构的层次

产品创新组织结构的层次应包括决策层、管理层和执行层（如图3-3所示）。产品创新决策层一般在总行层面成立产品创新管理委员会，主任通常由来自高级管理层的行长或分管副行长担任，委员则来自与产品创新有关的主要职能部门的负责人。产品创新管理层通常由一系列产品创新管理团队组成，这些团队一般按产品线组织，由该产品线的牵头部门负责，其他相关部门配合。产品创新执行层由各产品创新执行团队组成，它们在产品创新管理团队的领导下以项目组的形式开展工作，通常一个产品创新管理团队下会设有若干个依据创新项目组建的项目组。项目组的成员根据需要可能来自多个职能部门，甚至有可能来自分支机构。这些项目组依据经产品创新委员会审批立项的项目组建，并随着产品生命周期的发展变化，当产品完全成熟或退出市场时消失。在创新产品营销阶段，产品创新管理团队负责组织推动，主要的营销任务一般分派给分支机构，项目组主要负责营销的业务和技术支持，并根据市场反馈及时对创新产品进行改进完善（如图3-4所示）。

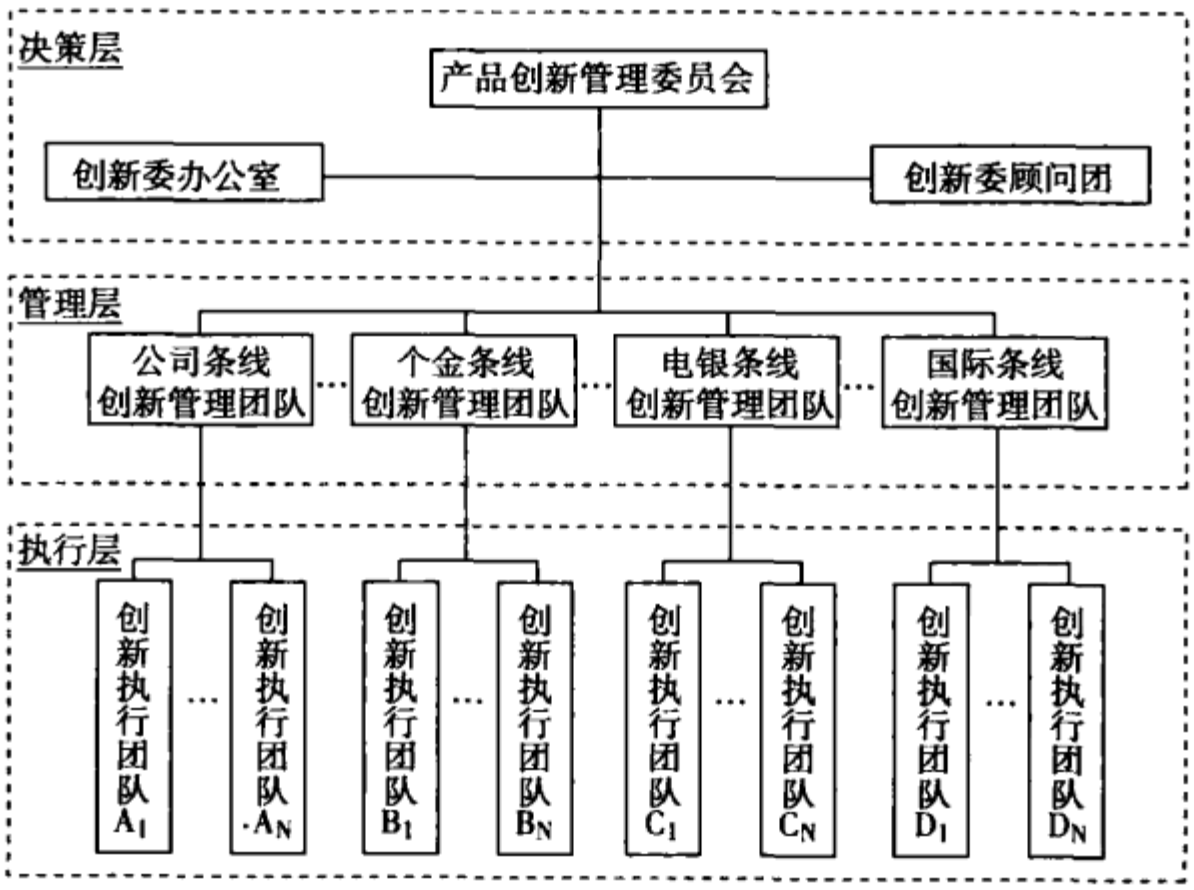


图3-3 产品创新组织结构

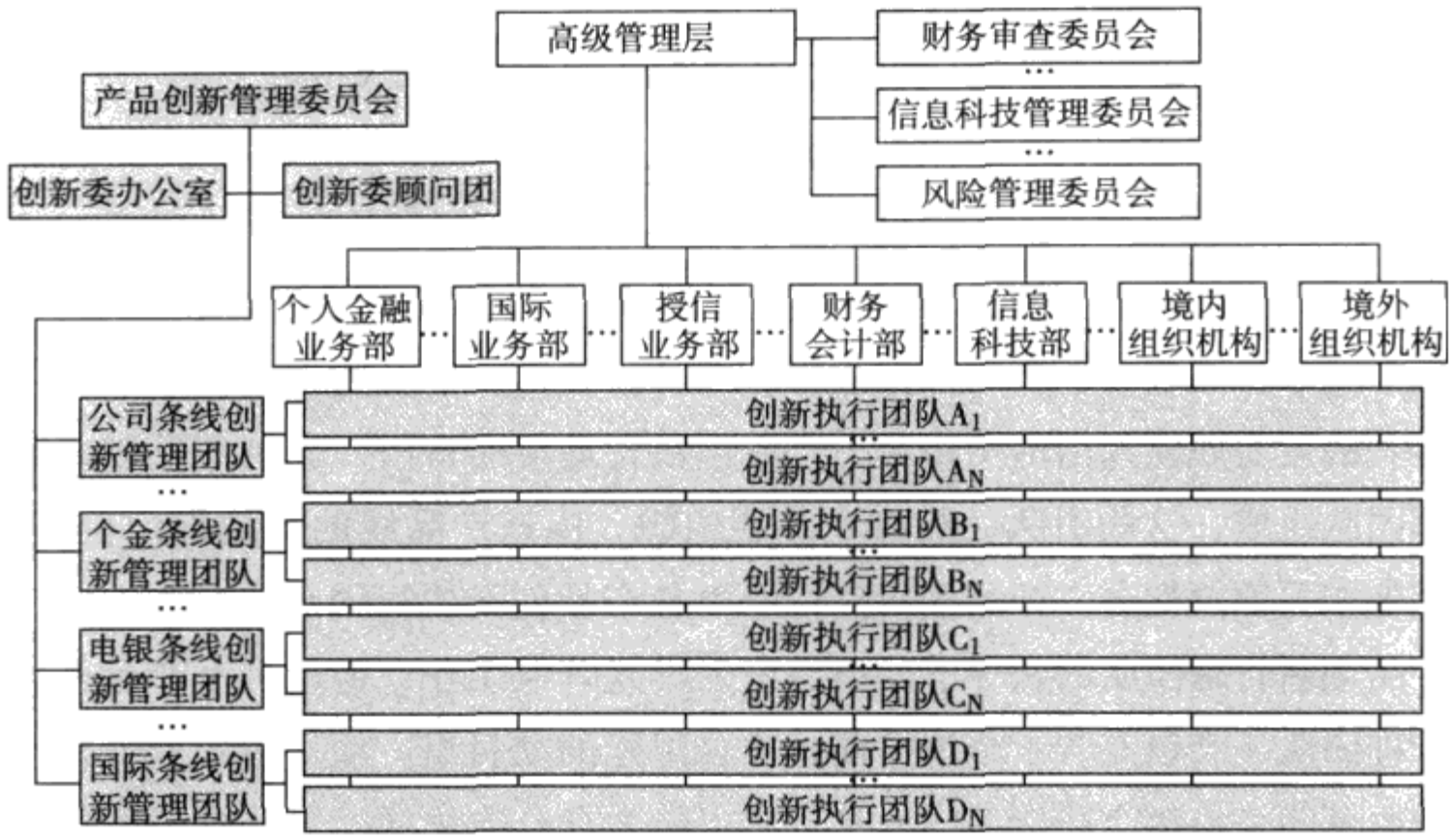


图 3－4　内部组织结构与产品创新组织结构的对应图

由于产品创新的专业性较强，为了避免决策失误及实施风险，一般会成立由商业银行内部和外部专家组成的顾问团，负责对产品创新工作提供决策咨询和实施指导。

（三）产品创新组织结构的职责

产品创新组织结构的职责与产品创新管理工作是密不可分的。商业银行的产品创新管理包括很多方面，其中日常管理和创新项目管理是比较重要的两个方面。日常管理包括全行产品创新在创意收集与整理、创意评估与筛选、项目规划与开发、产品测试与上线、产品推广与营销、产品评估与改进、风险识别与控制、创新激励与约束、创新评价与考核等方面的全流程管理。一般由产品创新管理委员会下设的办公室或专门的产品创新管理部门承担。创新项目管理包括具体项目立项分析、项目审批、项目组组建、项目计划、项目评审、项目实施和项目评估等。

产品创新管理通常由决策层指明方向，创新管理团队按相关领域进行分工并研究分析来自各方面的创意，提出初步的可行性分析报告供产品创新管理委员会决策。经产品创新管理委员会初步审批同意的项目就可组织预研项目组开展市场调研、分析论证，并提出详细的立项报告。立项报告经产品创新管理委员会批准后即可成立正式项目组，制定项目规划、编写

项目需求、提出业务和技术方案；经评审通过后组织开发、测试、上线；投产后按计划开展营销并进行评估与改进。

产品创新管理委员会的主要职责是根据商业银行的全面发展战略制定全行产品创新战略，建立产品创新相关体制机制，审查审批全行各产品创新管理团队提出的创新项目以及协调解决产品创新过程中出现的重大问题。产品创新管理团队的主要职责是根据产品创新管理委员会提出的创新战略制定本条线产品创新目标，提交产品创新可行性分析报告供产品创新管理委员会决策，根据产品创新管理委员会批准的项目组建项目组，组织推动产品规划、实施、营销、评估与改进等。产品创新管理委员会下设的办公室或创新管理部门负责组织推动创意提出与收集工作，协调推进各业务条线产品创新，并对各产品创新团队进行考核评价。产品创新执行团队主要依托现有的前、中、后台职能部门，负责根据研发目标交付产品并组织推动产品营销工作。

（四）产品创新组织结构的模式

产品创新组织结构的具体形式及其管理模式多种多样，不同的组织形式和管理模式在产品研发效率、市场响应速度等方面各有其优势和不足。一般来说，大致可分为需求整合型、业务板块组合型和协调推进型三种形式。

需求整合型产品创新管理要求在总行层面成立一个专门的产品创新管理职能部门，该部门除了负责产品创新的日常管理工作外，还负责搜集和梳理各业务管理部门和各分行提出的各种创意及产品创新需求。这些创意和需求虽然来自不同部门和分行，但从内容的涉及面上来看，不是涉及银行的核心账务系统和柜面、电子银行等各种渠道，就是与银行的管理信息系统有关，相互之间既有内在必然的联系，也有外在匹配的需要。这些需求和创意经该部门筛选、整合和评估后形成完整的产品创新需求，提交技术部门研发，经测试通过后进行产品交付，并组织推动相关部门开展产品营销及后续的评估与改进工作（如图 3－5 所示）。这种形式的优点是各种业务需求经过产品创新管理部门的统一整合，可以有效避免业务需求的片面性和局部性，实现功能优化和产品创新的统一管理，同一产品在不同交易渠道间衔接流畅，配合默契，并在一定程度上减少了研发资源的浪费。不足之处是需求整合需要花费一定的时间，产品开发周期被延长，对市场

的反应稍显迟缓。

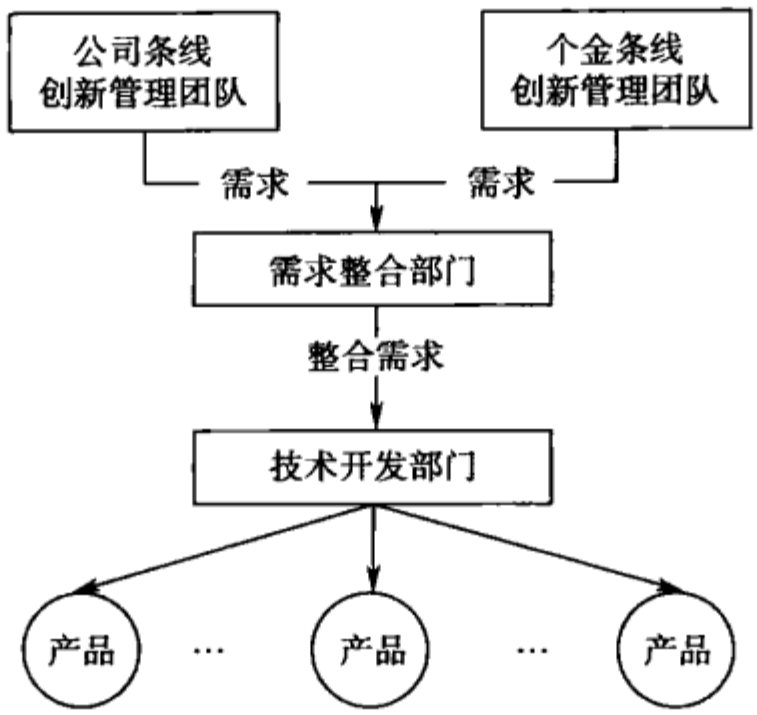


图 3－5　需求整合型

板块组合型产品创新的管理和实施分布在各个组合型的职能部门，这些组合型的职能部门专注于某一项业务或某一类客户，部门中既有业务人员也有技术人员，这些人员一起按照决策层指明的方向开展产品创新，组织推动市场营销，并根据市场反馈信息改进产品（如图 3－6 所示）。这种形式的优点是产品创新的方向非常明确，创新效率很高，可以快速响应市场的需求。缺点是不同产品线或针对不同客户群的产品创新之间配合难度较大，展现在客户层面的各种产品的匹配度和配套性不够好。

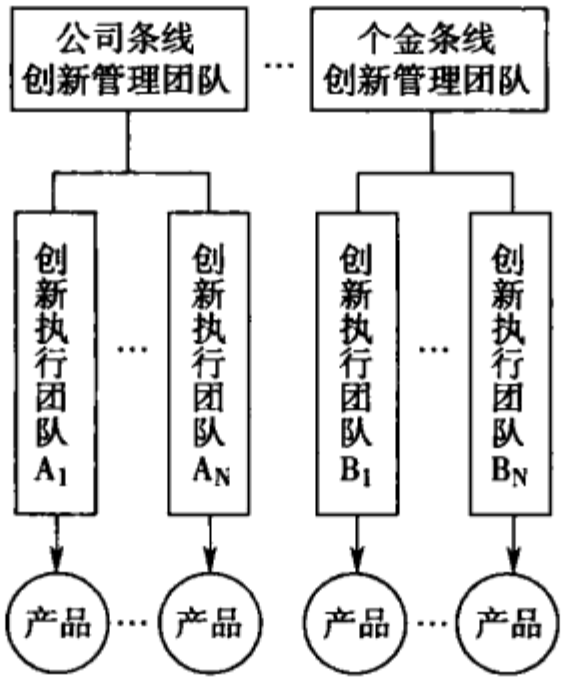


图 3－6　板块组合型

协调推进型产品创新管理主要负责产品创新的全流程管理和产品创新的前瞻性研究，包括创意的收集整理、创新领域的研究、重点创新项目的提出等。创新的主体仍然是各个业务职能部门，对产品创意的评估、产品设计、需求整合、营销推动、评估改进等都由业务职能部门负责推进（如图3-7所示）。这种形式的优势在于协调推进，可以把控产品创新的全局，系统地规划产品创新工作，明确分工和职责，定期进行检查和落实，便于对各条线产品创新进行评比并给予奖惩。不足之处是产品创新工作仍以业务条线为主，各个部门的业务需求在提交技术部门后仅可以在技术层面进行有限的整合，市场响应速度介于需求整合型和板块组合型两者之间。

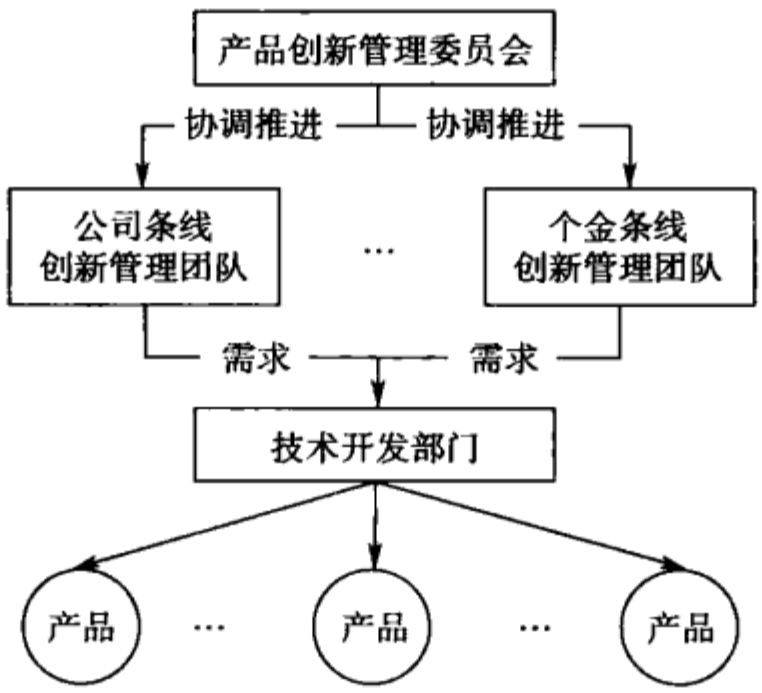


图3-7 协调推进型

四、中国商业银行产品创新组织的构建要点

由上文可知，合理的商业银行产品创新组织结构对于产品创新工作的重要性是不言而喻的。在建立了产品创新组织结构之后，对于组织结构的管理也是需要引起我们高度重视的。管理水平的高低对于有效发挥产品创新组织结构的功能从而顺利推进产品创新工作将会产生直接的影响。结合笔者的工作实践，创新组织构建方面需要关注的要点可归纳如下：

（一）重视产品创新组织及其管理方式的优化完善

产品创新组织及其管理方式的优化完善工作是一个持续推进的过程，

我们应在产品创新管理中高度重视这一工作。具体而言，有以下三个方面需要引起关注：

第一，明晰产品创新组织成员的岗位职责。创新组织中的决策层、管理层和执行层是由商业银行现有组织成员构成的，他们既承担产品创新的相关工作，又要履行好原有的岗位职责。因此，在岗位职责的界定上需要明确其全部的工作内容，避免职责描述上的缺失。要建立健全与产品创新工作职责相配套的各项制度和流程，以保障他们能够有效、规范地做好产品创新的各项工作。

第二，充实完善产品创新的组织职能。要根据组织结构、市场竞争、金融产品研发趋势等发展变化情况，不断调整、充实创新组织的构成及其工作职能。要定期对创新组织的制度、流程执行情况进行评估，找出其中存在的问题，逐步加以完善，对创新组织的绩效考核内容与方法也要同步改进。

第三，优化改进创新组织的构建方式。创新组织涉及决策、管理和执行三个层面，以及总、分行多个层级，为保证组织内部的沟通顺畅、协调得力，商业银行在管理手段上需要不断创新。比如，组建创新组织中的专家团队，不仅应包括商业银行内部的骨干员工，也应包括商业银行外部的精英，并不断激发专家团队的创造力；又如，创新组织以矩阵式、项目式的管理模式开展工作，需要对商业银行组织内部授权机制及业绩考核的方式、方法进行创新。

（二）适时调整创新组织结构，适应商业银行综合化经营的要求

商业银行的综合经营也称为混业经营，是指商业银行在货币和资本市场进行多业务、多品种、多方式的交叉经营与服务。通常情况下商业银行综合经营分为三种形式：战略合作、金融集团和全能银行。受监管政策的限制，中国商业银行的混业经营均以金融集团模式展开。商业银行的综合化经营使得商业银行的金融产品涉及银行、证券、保险、信托和租赁等不同市场，这为商业银行的产品创新提供了广阔空间和众多机会，同时也给产品创新管理增加了一定的难度。根据商业银行产品创新管理的 PERFECT 模型，组织构建是产品创新管理的基础。因而，我们要根据综合化经营的具体情况，适时调整创新管理的组织结构及其工作机制。

要加强金融集团内各子公司产品创新管理的组织建设。金融集团内部

的证券、保险、信托和租赁等子公司，要根据组织设计要求，成立自己的产品创新管理组织，该组织也应包括三个层面五个组织单元，即产品创新管理委员会、专家组、办公室、管理组和执行组。各子公司是商业银行产品创新管理委员会的成员单位，子公司产品创新管理委员会的主任应是商业银行产品创新管理委员会的成员。通过这种组织安排，银行的产品创新管理组织将成为一个有机整体，能从金融集团的视角开展金融产品创新管理的各阶段工作。

要建立既相互独立又密切配合的组织工作机制。金融集团内各子公司的产品创新组织，依据创新产品的特点，既可独立地开展工作，也可以在产品创新过程的不同阶段，协调银行或其他子公司，共同推进诸如规划、实施、商化及评估改进工作。对于涉及跨银行、证券、保险、信托与金融租赁等不同领域的产品创新工作，银行的产品创新管理委员会要充分发挥组织、协调作用，统一规划创新过程不同阶段的工作，尤其在创新产品的规划与实施阶段，须从集团的视角来统筹安排各项任务，组织集团内各业务领域的专家做好新产品创意的筛选、整合及产品的概念设计，使创新产品更好地满足不同市场类型客户的需求。

要加强创新产品商化阶段的组织管理。强化银行及各子公司产品经理、客户经理的职责。通过内部计价的形式，打破银行、子公司间的人力资源管理界限，实现产品经理为集团内的客户经理提供服务。对于集团内的同一客户，如隶属于银行或不同子公司的客户经理，则要形成联席工作制度。这样不仅能发现更多交叉销售的机会，为客户提供更好的服务，而且可以整合客户的需求，有利于产品创新工作的推动。

（三）个体创新与全员创新模式相结合，兼顾发挥实体组织与虚拟组织的作用

从创新主体来看，创新可以分为个体创新与全员创新。在西方国家，创新往往突出“个人英雄主义”，强调依靠一两个“天才”的智慧来萌发出新的创意，从而取得意想不到的创新效果。在国内，创新往往是依靠集体的智慧，强调人人参与，全员创新。在商业银行领域内，笔者认为创新作为一项全员性的活动，不单纯是为了追求更多的人员参与创新，而是应强调个体创新与集体创新的建构性的互动。这种建构性的互动表现为个体与集体在创新的不同阶段具有不同的协同形态。在创意形成阶段，形成以

个体为主导的协同形式，即依靠个人创造力的充分发挥，形成人人积极参与的大环境，为员工创造力发挥提供良好的集体创新氛围，其目的是更多地产生新的实际创意；在创意实施阶段，形成以集体创新为主导的协同形式：创意实施依靠集体创新，构建高效的创新结构，为个体支持和参与创意实施提供资源和渠道，其目的是更好地实施能够创造出价值的创意。只有将个体创新与全员创新相结合，在创新的不同阶段发挥其各自的优势，产品创新工作才能取得实效。

创新的组织有实体组织与虚拟组织之分。实体组织就是传统意义上的创新组织，而虚拟组织是指为响应已经出现或即将出现的市场机会而组成的开发联合体。虚拟组织并不是一个法人实体，而是一些独立的经济实体基于某种共同的目标而组织起来的一种灵活的临时性联盟。虚拟组织中的成员具有互补的资源和核心能力，当某个新的市场机会出现时，通常由最早意识到这一市场机会或者掌握某一关键技术的企业牵头，联合其他行业有关机构和企业形成一个一体化的临时组织，迅速动员各自的资源和能力，对市场机会作出敏捷的反应，共同完成新产品的研发和新的市场开拓。与传统的实体组织形式相比，虚拟组织只关心来自不同企业的核心能力的组合，组织方式更加灵活；对机遇反应敏捷，能够根据共同的目标和不同的需求迅速组合，取得单一企业无法实现的规模效益。同时，虚拟组织各成员不必走传统组织发展的老路，在不增加投资的情况下，通过分享其他成员的优势资源就可以迅速扩大规模，提高市场竞争力，从而增强组织的核心竞争能力。随着市场竞争环境的快速变化发展，商业银行必须重新审视自己的创新业务重心，明确未来创新的发展方向和市场定位，可以在创新工作中将自身非核心优势业务和职能以及价值不高的事务性业务委托给具有比较竞争优势的其他银行、专业服务公司和 IT 企业完成，并形成长期稳定的战略联盟，实现优势互补，最大限度地降低运营成本，提高其综合经营管理能力。同时，商业银行通过收缩价值链，集中有限资源可以专注于自身核心创新技术能力的培育。兼顾发挥实体组织与虚拟组织的作用是信息时代商业银行产品创新组织形式发展的趋势所在，这能够使商业银行的各项资源得到优化配置，发挥其最大优势，并实现整体效能。

（四）注重创新组织的人力资源管理，做好创新人才培养工作

组织是由人员按照一定的分工组成的，人才是做好一切工作的基本条

件，这一点在创新工作中显得尤为突出。因此，我们必须高度重视创新组织的人力资源管理，在创新人才的培养上要做好以下三个方面的工作。

第一，加强队伍创新意识的培育。创新意识是人类意识活动中一种积极的、富有成果性的表现形式，是人们进行创造活动的出发点和内在动力，同时也是创造性思维和创造力的前提。培育组织队伍的创新意识，首先要将培养人的创新精神和创造能力作为员工培训的价值取向；其次，要将创新业绩纳入员工的工作考核，激发员工创新的主动性；再次，要形成开放性的工作氛围，重视少数人的意见，尊重某些“奇思怪想”，鼓励多角度观察和评价事物的行为；最后，要把对创新感兴趣的人安排到产品创新的相应岗位，培养他们的创新意识，促成他们的创新思维惯性。

第二，加强复合型人才的培养。复合型人才主要包括两类：一是跨不同金融业务领域的复合型人才，二是跨信息技术与金融业务领域的复合型人才。当前，有相当一部分的金融产品创新是以组合创新为基础的。组合创新是指对两个或者两个以上的金融产品通过交叉与联合，重新组合、优化和改造，形成满足客户需求的新的金融产品。因此，拥有掌握不同金融业务领域知识和技能的人才，对做好商业银行产品创新工作是十分必要的。从商业银行产品创新管理的 PERFECT 模型中我们可以看到，信息平台是产品创新管理的基础，这就要求参与产品创新的人要具有信息技术的基础知识和基本技能。因而，跨信息技术与金融业务领域的复合型人才也是不可或缺的。培养复合型人才的途径有多种。一是引进，通过具有竞争力的人力资源政策来吸引大批复合型人才，发挥他们在产品创新中的聪明才智；二是培训，通过有针对性的培训，把各领域的专业人才培养成具有多领域知识与技能的复合型人才；三是岗位交流，通过轮岗、换岗，逐步培育一支具有丰富实际工作经验的复合型人才队伍。

第三，培育专业的项目管理人才。开发某一个金融创新产品具有明显的项目特征，因此，需要有专业的项目管理人员加入到产品创新管理的工作中去。项目管理人员可以从 IT 管理人员中选拔，他们拥有丰富的信息技术背景，并具备一定的金融业务知识和技能，更为重要的是具有丰富的 IT 项目管理经验。

（五）加强创新组织的业绩考核，发挥人员激励机制的作用

没有考核，就没有管理，考核就是指挥棒。商业银行的整体考核就是

权衡推动或制约企业发展的因素，计算各因素权重以形成最大推动力的过程，进而达到商业银行和谐发展的目的。金融产品创新是商业银行永恒的主题，也是商业银行核心竞争力之一，因此，对创新组织业绩的考核也是商业银行整体考核体系的重要因素之一。我们不仅要加强创新组织的业绩考核，还应将其纳入商业银行的整体考核体系中，通过考核发挥激励创新人员工作积极性的作用，从而有效推动产品创新工作，并最终形成商业银行发展的强大推动力。在这一过程中，需要重点把握以下三点。

第一，产品创新业绩考核落实到各级组织和部门。与产品创新工作有直接关系的各级组织和部门，根据其在产品创新过程中的职责和作用，并按照相应的考核指标，将产品创新业绩表现以不同权重纳入各级组织和部门的整体考核体系中。与产品创新工作无直接关系的各级组织和部门的考核体系中也要有适当的权重反映商业银行整体的产品创新业绩。

第二，产品创新业绩考核落实到相关岗位。产品创新工作具有阶段性、周期性的特点，大部分承担产品创新职责的岗位，同时还要承担其他多项工作。在设计这些岗位的整体考核指标时，要根据其在产品创新管理过程中承担的具体任务，按照相应的考核指标，以不同的权重纳入整体岗位考核体系中。

第三，奖励所有对产品创新作出贡献的员工。激励机制对于产品创新工作的有效推动能够起到非常明显的正面作用。对那些不承担产品创新责任，而又对产品创新工作作出突出贡献的员工，要给予不同形式的奖励，以利于形成全员创新的企业文化氛围，进而促进商业银行产品创新工作的有力开展。

本节详细描述了产品创新的组织结构，它与产品创新的企业文化是密不可分、相辅相成的。两者之间的有效融合将对商业银行产品创新工作提供强有力的支撑。

第二节　中国商业银行产品创新管理的企业文化

美国管理学家托马斯·彼得斯（Thomas Peters）和罗伯特·沃特曼

(Robert H. Waterman) 在《寻求优势——美国最成功公司的经验》[①] 一书中谈到："一个伟大组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织全体成员所具有的感召力。"这里所说的信念和感召力就是企业文化。

中国商业银行的创新文化源于中国传统文化的积淀，也汲取了西方管理文化的养分；反映出了企业文化的共性，也具备了金融行业的特点。从这一视角看，中国商业银行的创新文化是开放的、发展的。为了把握中国商业银行创新文化的发展脉络，我们先来透视一下文化和企业文化的由来。

一、企业文化概述

"文化"(Culture) 一词源自拉丁语，指人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。卢梭在《社会契约论》[②] 一书中将文化定义为风俗、习惯和舆论。通常来讲，文化有四层内涵：物质文化，即人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富；行为文化，即行为规范和评价体系等；制度文化，即体制、政策、规章等；精神文化，也就是狭义上的文化，包括价值观念、态度、信念等。我们将要探讨的"企业文化"就是文化在经济组织领域的包括物质、行为、精神和制度层面的人文特征。

(一) 企业文化的内涵

"企业文化"又称组织文化，是组织的灵魂和基因。它是企业在生产经营实践中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。

与文化内涵相同，企业文化也包括四个层次：即核心层的精神文化、中层的制度文化、浅层的行为文化、表层的物质文化，如图3-8所示。精神文化是组织在运作过程中所形成的独特的意识形态和文化观念。制度文化是组织价值观在规章制度等方面的体现。行为文化是组织成员在工作、

① 托马斯·彼得斯、罗伯特·沃特曼：《寻求优势——美国最成功公司的经验》，中译本，北京，中国财政经济出版社，1985。

② 卢梭：《社会契约论》，北京，商务印书馆，2011。

生活、学习等过程中养成的行为模式、行为习惯等。物质文化是组织文化在物质层次上的体现。组织文化的各个层面是和谐统一、相互渗透的。

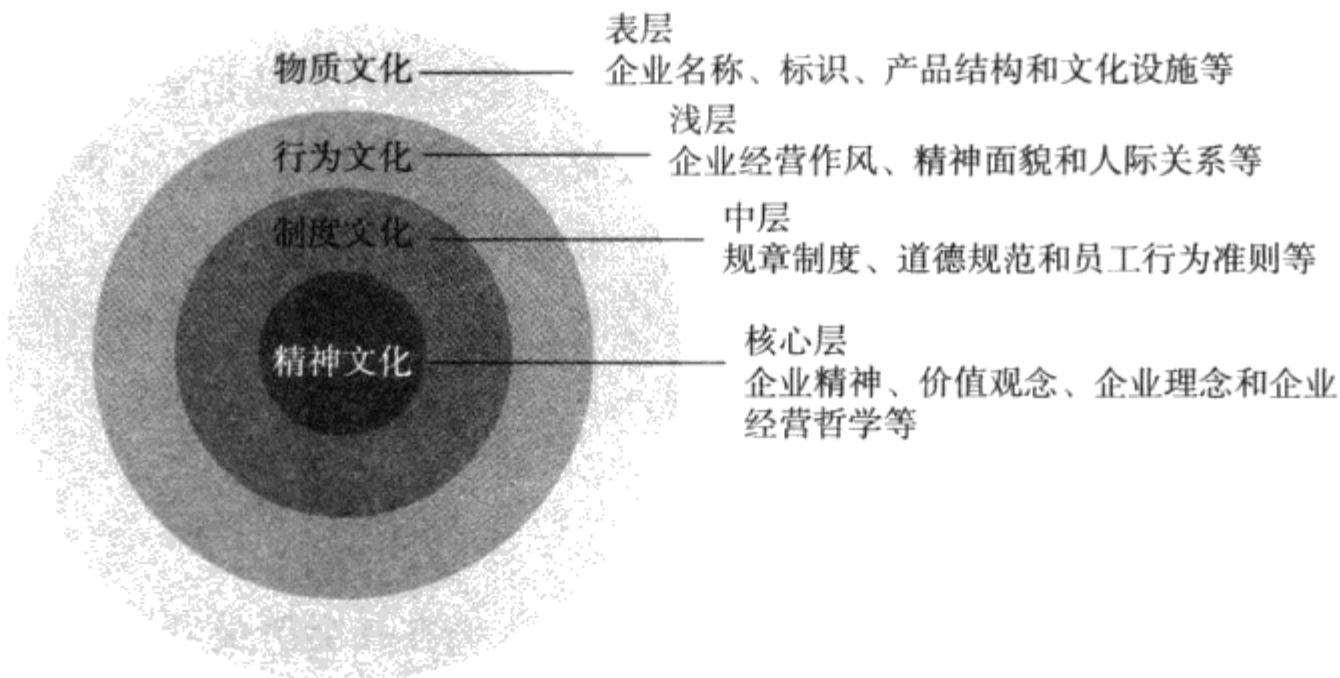


图 3－8　企业文化的四层结构

关于企业文化的构成和机理，专家学者和业内人士曾尝试用图形加以诠释。自 20 世纪 80 年代末至今，英国学者爱伦·威廉（Allan Williams）等首创了“企业文化睡莲图”，即组织成员的信念决定了其态度和价值观，信念、态度和价值观决定了具体行为，因而要变革企业文化需从改变企业成员的信念着手。日本山之内制药株式会社设计了“山之内社员形象图”，该图呈“山”字形，由创造力、组织力和活力组成。创造力以组织力和活力为基础，是企业发展的灵魂。

美国人帕米拉·路易斯（Pamela S. Lewis）等在 1995 年出版的《现代管理学》一书中提出了“企业文化冰山图”。如图 3－9 所示，组织文化是

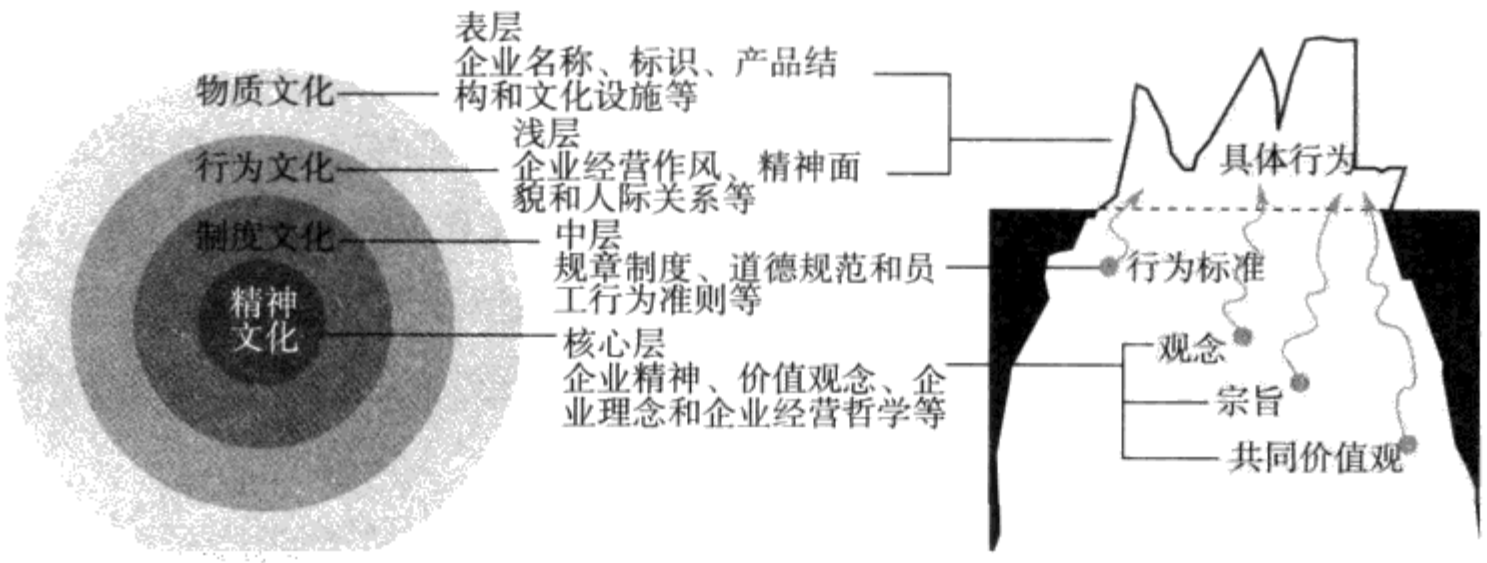


图 3－9　企业文化冰山图

由具有显性特征的具体行为和具有隐性特征的精神特质构成的。从冰山图中可以看出，物质文化（表层）和行为文化（浅层）表现为组织或个人的具体行为，是可以观察到的、显性的；制度文化（深层）和精神文化（核心层）表现为行为标准、观念、宗旨和价值观等，是无法观察到的、隐性的。然而，深层和核心层文化是可以感知和探究的，从而对其产生影响和改变。

（二）企业文化的类型

专家学者从各自的研究视角将企业文化划分为不同的类型，例如根据组织氛围与协作精神，Cooke 和 Lafferty 将其分为建设型、被动防御型和主动防御型企业文化；根据竞争价值框架，罗伯特·奎恩（Robert Quinn）等将其分为团队、灵活、市场和层级企业文化；根据组织在市场环境的适应程度，可将其分为强势型、策略合理型和和灵活应变型企业文化；根据组织领导力特征，伯纳德·巴斯（Bernard M. Bass）和布鲁斯·艾沃立欧（Bruce J. Avolio）将其分为变革型与交易型企业文化；根据组织的分配标准，伊利莎白·曼尼克思（Elizabeth A. Mannix）将其分为经济导向、关系导向和发展导向企业文化；根据组织凝聚程度、规则以及制度化，克里斯多夫·胡德（Christopher Hood）将其分成等级、宿命、个人和平等文化。

随着知识型经济以及知识型组织的发展，在近年来的企业文化分类研究中，越来越多的学者将创新特质置于重要地位。如艾伦·瓦拉赫（Ellen J. Wallace）根据成员与组织的互动关系将其分为创新型、支持型和官僚型三种企业文化；李桂荣根据前人设计的七纬图将其分为创新型、以质量为中心、以结果为中心、以人为本、以团队为中心、进攻型、保守型和以发展为中心八种企业文化；任荣、熊鹏以价值观为出发点将其分为创新型、财富创造型、最大利润型、服务社会型和以人为本型五种企业文化。

（三）企业文化的特点

与人性善恶杂糅相类似，企业文化也具有双向特征。一方面企业文化具有无形性、软约束性、相对稳定性并表现出组织个性；另一方面企业文化也反映冲突性、异化性、定式性和变迁性。在双向特征的作用下，企业文化对于创新实践既可以发挥巨大的建设性作用，也可以产生强烈的破坏作用。

从正向特点来看，良好的组织文化是一种信念、道德和心理力量的相

互融通和促进，是一种虽然无形但却十分强大的精神力量。组织文化通过长期熏陶、感染和诱导，使员工对组织的目标、行为准则和价值观念产生一种认同感，虽然不具有外在的强制性，但却具有内在的约束作用。组织文化及其特色一旦形成就会保持相对的稳定和连续，同时组织文化会随环境的变化不断地充实和完善。组织文化作为组织共同的价值观具有共性，但不同的组织会有不同的文化特征，在共性中孕育着组织特有的个性。

从反向特点来看，企业文化具有“冲突性”，包括组织文化与个人文化之间的冲突、新文化与旧文化之间的冲突、企业主文化与亚文化之间的冲突等。通常来讲，企业的规模越大、结构越多元、所处的竞争环境越复杂，企业文化冲突的现象就越严重。

企业文化也具有“异化性”，即文化悖论。在企业物质文化演进过程中，伴随着机械化作业系统的发展，在企业制度和体制文化演进过程中，伴随着等级指令链组织体系、上下班作业时间规章的发展，那些原本是为了解放生产力，本来是人造和受控于人的体系和系统，就会反过来控制行为主体。

企业文化具有“定式性”或惯性，文化传统在经创始者发起、追随者发展而形成后，会依靠其惯性自动保持其在企业中的地位。文化定式惯性是一把“双刃剑”，成熟的产业在稳定的环境中保持传统文化，会有利于企业发展；而新兴产业在高速变化的条件下，定式性和惯性可能成为企业发展的桎梏。

企业文化具有“变迁性”，即新文化体系取代旧文化体系的扬弃过程。企业文化变迁的根本动因在于企业内部呈现出的矛盾、冲突。企业发生严重的文化冲突时，文化创新和文化变迁就迫在眉睫。

（四）企业文化的作用

孔子云，“水能载舟，也能覆舟”①。作为组织的灵魂和基因，企业文化在组织中发挥着重要的作用。如果将“舟”比做企业，将“水”比做文化，那么文化既可以使企业的创新探索扬帆远航，也可以使企业的创新努力付诸东流。企业文化的正向作用主要体现在对创新实践的导向、凝聚、激励、规范和辐射功能；而反向作用主要体现在创新所遭遇的冲突、阻碍或守旧等方面。

---

① 出自《荀子·哀公》篇，是荀子讲述孔子与鲁哀公的一段对话。

“导向功能”是指企业文化使成员个体的思想、观念和追求与企业的特定目标保持一致，成员百折不挠为之奋斗；“凝聚功能”是指企业通过与成员的心理沟通，树立成员对组织的认同感、使命感、归属感、自豪感，从而使成员对企业产生一种强烈的向心力；“激励功能”是指企业启发、诱导、激发成员潜在的热情、干劲、能力和智慧；“规范功能”是指组织通过有形的、正式的、成文的、强制性的规章制度以及无形的、非正式的、不成文的、非强制性的行为准则，不断强化职工的道德观念、整体观念、纪律观念；“辐射功能”是指借助文化的开放性特征，使价值观等实现对内和对外的互动和交流。

基于前面谈到的冲突性、异化性、定式性和变迁性等，企业文化也会对创新实践产生强烈的破坏作用，如形成内部冲突、文化怪圈和变革阻碍等。在文化的反向作用力下，将导致创新行动力弱化甚至组织全面瘫痪。

案例：乔布斯的创新文化使“烂”苹果变成“金”苹果①

2010 年 5 月 26 日，美国纳斯达克收盘价显示，苹果公司以 2 221 亿美元市值超越微软成为全球最大的科技公司。史蒂夫·乔布斯用了 13 年的时间将濒临破产的“烂”苹果变成了“金”苹果。苹果如何完成了化腐朽为神奇的演变呢？答案就是苹果在乔布斯时代的创新文化。

乔布斯说，“活着就是为了改变世界，难道还有其他原因吗？”在一个需要英雄也创造英雄的经济时代，英雄的风格就成为企业的文化。在创新上，乔布斯是一个特立独行的颠覆者，他认为创新不仅是推出新技术，还要将技术以艺术的方式表达出来；在战略上，乔布斯是一个反主流分子，不仅有勇气反对成功的模式，而且在冷嘲热讽中坚持到胜利；在营销上，他是一个充满浪漫气息的传教士，不仅善于以出其不意的故事情节吊人胃口，同样擅长营造高贵奢华的氛围慑人心魄；在文化上，他是一个永不妥协的“海盗头子”，不仅将海盗文化植入公司的基因中，而且努力使之制度化。人们评价乔布斯是“一个可以被打倒，但永远不会被打败的 IT 狂人”，“也是一个创新领域的精神教父”。

① 林志共、王静：《苹果风暴》，第 1 版，北京，中华工商联合出版社，2011。

在乔布斯重掌苹果的时代，苹果就以创新为生命线。在物质文化方面，苹果员工身穿印有海盗团的T恤，在公司大楼上挂起海盗旗，到处写着“让我们做海盗吧”的标语，以此宣扬苹果就是可以通过整合创新实现市场目标；在行为文化方面，苹果公司是一个“自大狂”的集中营，员工每周工作90小时以上，习惯在咆哮和谩骂中改进，对任何困难永不妥协；在制度文化上，苹果通过激励机制和政策，“留住精英、赶走笨蛋”；然而苹果做得最成功的是它的精神层面的文化革命。在乔布斯的领导下，琐碎的工作变成了“历史的使命”，产品的营销变成了“宗教式的活动”，市场的竞争变成了“对邪恶开战”。乔布斯抓住并利用了人们心底的英雄情结和改变世界的信念，使员工像艺术家一样地思考、像奴隶一样地执行，从而使苹果成为《美国周刊》连续6年评选出的“全球最具竞争力的企业”。

二、中国商业银行的企业文化

如果说“文化”是“企业文化”的母体，“企业文化”就是中国商业银行企业文化的源头。作为企业文化的一个支脉，商业银行的企业文化是企业文化在金融行业的具体体现，是商业银行在提供金融服务过程中形成的、其全体成员信奉和遵守的物质文化（银行形象）、行为文化（银行规范）、制度文化（银行政策）和精神文化（银行信念）。

（一）中国商业银行的文化渊源

中国商业银行的企业文化是一种经济文化、组织文化和管理文化的结合。从“经济文化属性”来看，商业银行是一个具有独立经济利益的主体，营利性是其区别于其他非经济组织的主要特征，因此，追逐商业利润是企业文化的形成基础。从“组织文化属性”来看，商业银行企业文化是由构成商业银行这一组织的群体共同创造的文化，它所包含的内容是这个群体共同认可的。因此，它既不同于无组织的“个体文化”，也不同于超组织的“社会文化”。从“管理文化属性”来看，商业银行业务性质隶属于知识产业，产业性质决定了企业文化应是以人为中心、以人为本的柔性管理。

中国商业银行的企业文化受母体文化、行业特点和企业性质三种力量的影响，因此具有传统文化特色、金融行业特质和国有企业风格（如图3－10所示）。受传统文化特点的影响，中国商业银行强调集体创新智慧、注重务实性创新、对风险和失败容忍度较低；从金融行业特质看，中国商业银行受到外部监管和内部流程的影响，对创新冲动有一定的抑制作用，需要由相对独立的创新组织作为支撑；从国有企业特点看，中国商业银行的最大股东仍然是国有独资的汇金公司，因此，其创新决策以高层驱动为主，激励手段以非物质奖励为主，创新取向以改良性创新为主。

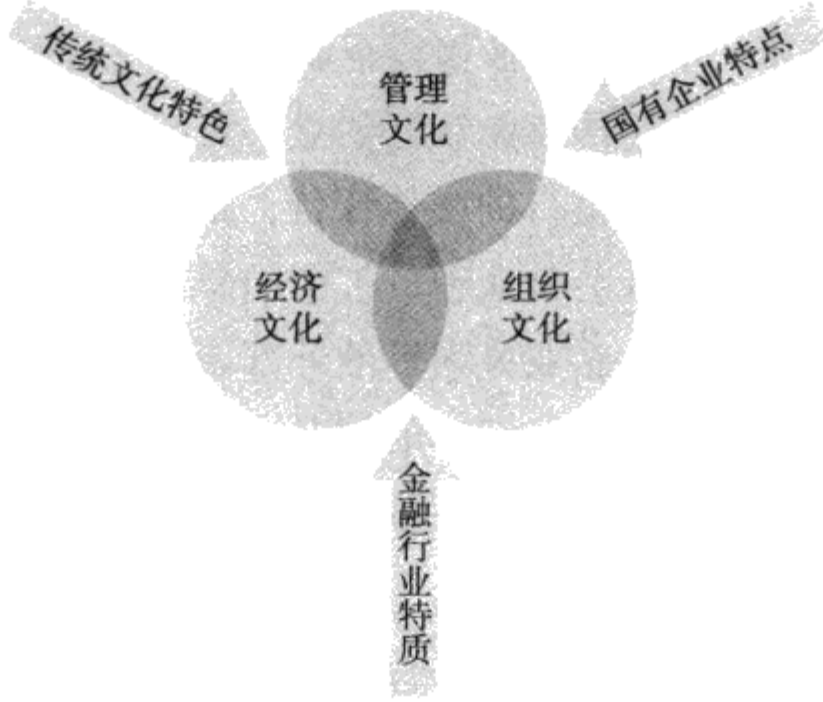


图3－10　中国商业银行的文化特征

前面我们提到中国商业银行的创新文化是具有中国特色的，是在对传统文化的扬弃基础上发展形成的。传统文化作为创新文化的母体，给予了中国商业银行创新管理和实践丰沃的土壤。《易传》说："日新之谓盛德"，又说："穷则变，变则通，通则久。"《尚书》说："苟日新，日日新，又日新。"《文心雕龙》中也提出"变则可久，通则不乏"的通变理论。在中国传统文化中，有"自强不息、厚德载物"① 的创新精神，有艰苦奋斗、百折不挠的创新意志，有与时俱进、应时达变的创新思想，有生生不已、和而不同的创新观念，有革除弊端、变法图强的创新传统和"不期修古，

① 出自《周易》中的两句话：一句是"天行健，君子以自强不息"（乾卦）；一句是"地势坤，君子以厚德载物"（坤卦）。

不法常可”① 的创新意识。

然而也应当看到，我国传统文化也有对创新的偏见和束缚。如封建制度下大一统思想导致的思维方式趋同化，宗法等级制度影响的“行高于人，众必非之”的中庸哲学，小农经济催生的“以不变应万变”的消极态度、“成王败寇”的英雄意识和小富即安的风险观念以及官本位思想带来的个性淹没。这些都在一定程度上造成了人们对探索的恐惧和对失败的纠结，从而成为创新活动的掣肘。

（二）中国商业银行文化建设的发展

在探讨了中国企业文化的渊源与背景后，我们从物质、行为、制度和精神四个层面来分析一下中国商业银行企业文化的发展现状。

从物质文化角度看，中国商业银行创立了自身的银行品牌形象。银行形象来自社会公众和员工对银行的整体评价，是金融产品、服务、人员素质、公共关系与各方面在社会公众和员工中的总的印象，是得到社会承认的企业价值观、企业精神、企业风尚等的外部表现和综合反映，是核心竞争能力的外在体现。作为知识经济中的服务性机构，中国商业银行通过提升员工服务质量，提高客户服务满意度，运用现代市场营销和公共关系手段，打造企业品牌和形象。

从行为文化角度看，中国商业银行采纳了客户导向经营模式。对商业银行而言，以客户为中心的经营理念早已有之。但在过去，实现这一理念的手段往往依靠高成本、一对一的客户关系管理抑或是缺乏差异化、个性化的定制服务。从某种程度上讲，这并不是真正的“以客户为中心”。如今，随着“以客户为中心”的企业文化的渗透，各大银行纷纷开始探索能满足目标客户需求的金融产品，并依托优质、高效的服务将创新产品传递到消费者手中。

从制度文化角度看，中国商业银行完善了约束机制和风险管理。随着金融产品与服务的日趋复杂，企业内部治理与风险管理的需求日益凸显。近年来，中国商业银行均通过制度建设完善了内部约束机制与风险管控手段，强调员工与企业“荣辱与共，风险共担”的企业精神。

从精神文化角度看，中国商业银行建立了以人为本的管理理念。企业

---

① 《韩非子·五蠹》：“是以圣人不期修古，不法常可。”

文化是企业的“人文化”，企业精神就是“人文化”的熔炼。目前，银行越来越注重关心人、尊重人、理解人、团结人、培育人，致力于营造民主、平等的企业环境，从而提升员工工作的主动性与创造性。而柔性管理则是以人为本这一企业精神的管理实践。

（三）中国商业银行文化建设面临的挑战

近年来，中国商业银行文化建设尽管在物质文化、行为文化、制度文化以及精神文化四方面都取得了长足进展，但面临的挑战依然严峻，主要表现在以下四个方面。

首先，中国商业银行文化建设欠缺系统性规划。企业文化对员工的思维方式与工作习惯起着潜移默化的影响，而员工的思维方式和工作习惯又直接影响到银行的经营业绩。目前，中国商业银行在制定战略规划时，出现了重形而下、轻形而上的问题，即过于偏重业绩指标等务实内容，忽略甚至无视企业文化建设。其次，对物质文化、行为文化、制度文化等中表层文化建设有余，而精神文化等核心层文化建设不足。无论是银行标语还是员工行为道德准则，都尚未触及深层的企业文化。再次，新旧观念的冲突为新价值观形成带来挑战。中国大型商业银行有着曾是国有企业的背景，在进行市场化运作的转型过程中，不可避免地面临新旧观念的冲突。相对保守、僵化的企业文化需要应对相对开放、灵活的新文化的冲击，而企业员工也需要适应从被动服从向主动创新的转变。在这一磨合期中，新旧观念的冲突与转换可能引起短期利益与长期企业文化培养的矛盾，从而影响新企业文化建设的进程。最后，企业文化与企业特质关联度不高。优秀的企业文化是企业结合自身实际，秉承传统文化的精髓，融入现代企业管理理念，并在长期实践中磨炼出来的。只有这样的文化才是受到企业员工高度认同的，才是适合于企业可持续发展的。

三、中国商业银行的产品创新文化

在一定意义上，商业银行的创新过程就是新知识的创造过程。组织文化影响着商业银行产品创新管理的全过程。创新意识、创新行为一旦成为商业银行员工的习惯或自觉行为，就会激发商业银行潜在的创新能力，让商业银行逐渐成为创新型组织，在激烈的市场竞争中不断提升核心竞争力。

（一）创新文化的内涵

如图3－11所示，与参与型、效果型和秩序型的文化相比，创新型文化的商业银行有着强烈的企业家精神，崇尚创造能力和发展意识，项目导向性较强。这类商业银行能够凭借直觉捕捉市场机遇、依靠理智进行决策。

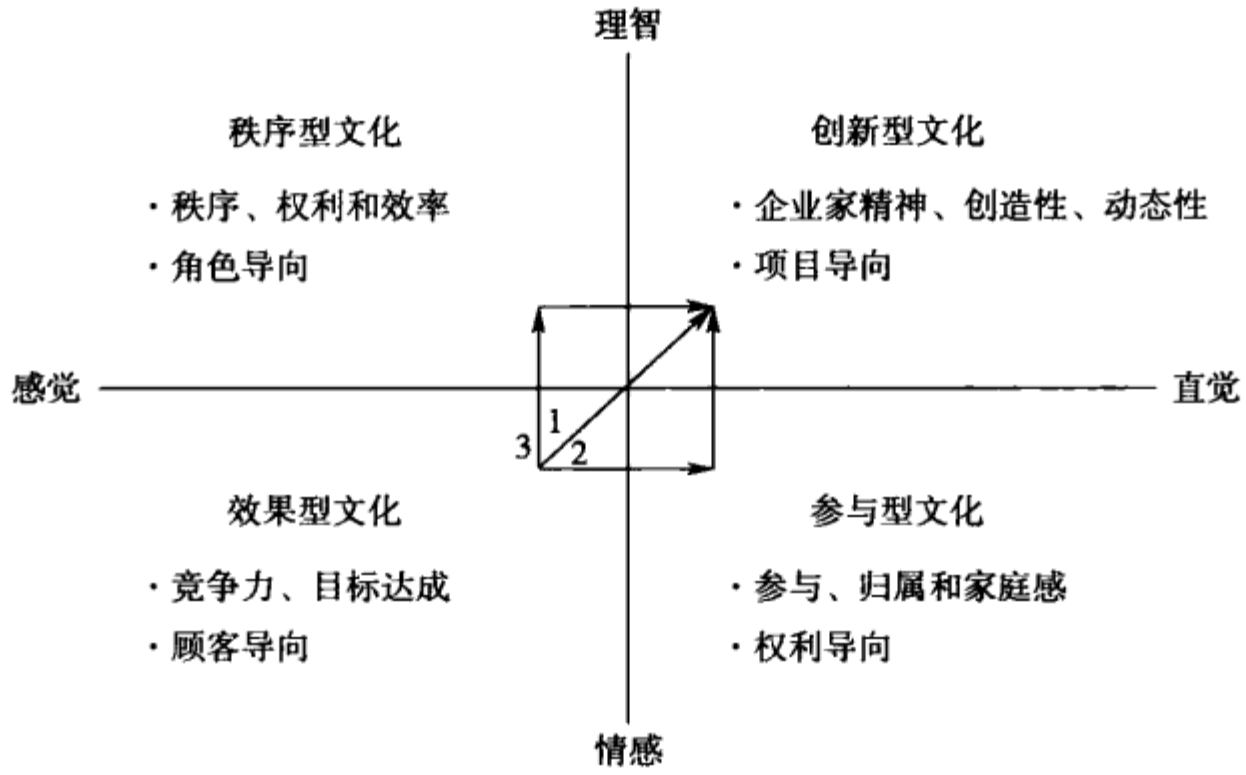


图3－11　企业文化类型的模式①

在国际金融市场上，花旗银行等机构有着典型的创新型文化；在我国金融市场上，招商银行等银行也发展了各有特色的创新文化。我们将在稍后案例分析中对招商银行的创新文化予以介绍。

（二）创新文化的作用

组织文化在商业银行产品创新管理中的作用表现在以下几个方面：营造创新氛围、激发产品创意、提高创新效率、防范创新风险等。

良好的创新组织文化可以在组织内部营造出人人参与创新的氛围。当在组织文化的熏陶下商业银行的员工把创新由一种工作要求变成一种思维和工作习惯的时候，创新气氛就可能出现在任何场合，成为员工发自内心的自觉行为。组织文化的激励和导向作用可以使员工在长期潜移默化的影响中积累创新所需要的各种知识并在内心形成强烈的创新欲望和创新意

① 张刚、许庆瑞：《文化类型、组织结构与企业技术创新》，载《科研管理》，1996（5）。

识，当遇到适当机会的时候创意可能就被激发出来，为产品创新开辟新的天地。组织文化的协调作用可以增进产品创新的决策层、管理层、执行层之间的理解，在实际的产品创新项目实施过程中，可以提高不同小组之间相互沟通的效率，增加配合的默契度，主动、及时改进评估发现的各种问题，整体提升产品创新的效率。组织文化的规范功能可以让参与产品创新的所有成员在开拓创新的同时具备风险意识，从而正确处理产品创新和风险防范的关系，既不会因为存在风险而停止创新的步伐，也不会因为一味地创新而忽视风险的防范，使风险防范意识贯穿于产品创新的全过程之中。总之，良好的创新组织文化作为一种意识形式和控制机制，能够引导和塑造全体员工的创新态度和创新行为，有利于形成商业银行整体的创新合力。

案例：招商银行的发展历史与创新文化

招商银行是中国第一个由企业法人入股的新型的股份制商业银行，自1987年4月到2010年末，招商银行从只有一亿元资本金、一个网点、36个人，发展到总资产已达2.40万亿元人民币，现归属本行股东的净利润为257.69亿元，比上年增长41.32%；归属于本行股东的平均总资产收益率（ROAA）和归属于本行股东的平均净资产收益率（ROAE）分别为1.15%和22.73%。在英国《银行家》杂志1 000家大银行中，招商银行排名第60位，较上年提升21位，在中资银行中排名第6位；在《金融时报》发布的2011年全球市值500强排行榜中，招商银行排名第159位。《欧洲货币》、《亚洲银行家》、《华尔街》连续把招商银行评为“中国最佳本土银行”、“中国最佳管理银行”、“中国最佳零售银行”以及“中国最受尊敬企业”。在拥有规模优势的大型国有股份制银行和效益优势的外资银行夹缝中，招商银行如何得以在竞争中脱颖而出呢？招商银行认为它的发展来自于创新战略、管理和文化，也就是说招商银行发展的25年就是创新的25年。

我们可以从精准营销和人性化服务这两个例子来考察一下招商银行的创新实践。

国内商业银行中，招商银行是最早从粗放营销中转变过来的。招商银行在推广其财富账户、信用卡、伙伴一生金融计划等新产品时，都借鉴了精准营销的思想，并取得了非常好的效果。招商银行推广信用卡时，首先寻找合适的数据库系统对客户进行选择和细分，从各类客户数据资料中，选择特定的目标客户进行精准营销。招商银行之所以与携程、百盛、《瑞丽》杂志以及华为等企业合作，就是因为这些企业拥有招商银行心仪的高端客户资源，并在后台具备大型数据库的支持，同时还享有众多时尚品牌资源，这些资源正是招商银行进行精准营销所需要的。除了招商银行是最早把西方人性化服务引进中国来的。早在1990年，招商银行沈阳分行的柜台上就摆上牛奶和咖啡。开始有业务的客户和无业务的闲人都来喝牛奶和咖啡。在感激和愧疚心理的作用下，无业务的人们开始找招商银行来办业务，招商银行的创新小策略成功地分流了其他行的客户群。

那么创新文化是怎么形成的呢？招商银行在成立之初没有政府投资背景，自称是“穷人的孩子早当家”。在产品、服务领域，招商银行强调要比别人好、比别人新，久而久之就形成了招商银行的创新文化。从物质文化来看，招商银行的品牌视图中用了“向日葵”，广告用语中使用了“因您而变”。招商银行把客户比做太阳，它自己是葵花，葵花围绕太阳转，没有太阳，葵花就难以存在了，所以招商银行这么多年来，一直把客户当做太阳，不断地为客户服务。在行为文化上，招商银行要求员工服务“早一点、快一点、好一点”；在制度文化上，招商银行将创新纳入激励机制和考核机制中；在精神文化上，招商银行始终有着强烈的危机感和紧迫感，鼓励创新努力，也容忍创新失败。

（三）创新文化的要素

根据英国学者保罗·特罗特在《创新管理与新产品开发》一书中提出的观点，创新的组织文化应当具备成长导向、市场敏感、技术投入、承担风险、跨域合作、学习能力、容忍失败、适应能力和多元技能9项要素。我们就以9项要素理念为基础，以全球商业银行为标尺，来简评一下中国商业银行创新文化的实际情况（见图3－12）。

	创新要素	表现特征	文化驱动	中国商业银行创新文化成熟维度
1	成长导向	重视长期价值而不是追逐短期利润	精神文化、制度文化	
2	市场敏感	识别新机遇与风险的能力	制度文化、行为文化	
3	技术投入	投资技术的长期开发	制度文化	
4	承担风险	以风险经济价值考量新机遇	制度文化、行为文化	
5	跨域合作	成员相互尊重并愿意跨职能工作	制度文化、行为文化	
6	接受能力	认识、发现并有效利用外部资源的能力	行为文化、物质文化	
7	容忍失败	管理创新困境并创造宽松环境	精神文化、制度文化	
8	适应能力	随时准备接受变化	行为文化	
9	多元技能	专业化和多样化知识与技能的结合	行为文化、物质文化	

注1：中国商业银行主要指国有股份制商业银行。

2：代表“成熟”，即指中国商业银行创新文化的发展水平领先于全球同业；

代表“较成熟”，即指中国商业银行创新文化的发展水平略优于全球同业；

代表“一般”，即指中国商业银行创新文化的发展水平接近全球同业；

代表“不够成熟”，即指中国商业银行创新文化的发展水平低于全球同业。

图 3－12　中国商业银行创新文化的驱动力与成熟维度

其一是成长导向，即商业银行重视长期价值而不是追逐短期利润，有大战略、大视野和大思路。这一要素反映了经营哲学、价值观念等核心的精神文化，也涉及规章政策等制度文化。在国民经济快速增长、行业规模竞争激烈的背景下，中国商业银行具有强烈的成长导向。

其二是市场敏感，即商业银行具有识别新机遇与风险的能力，能够在发展变动的市场环境中发现新问题、找到新思路。这一要素受体制、政策等制度文化驱动，也反映了行为规范、评价体系等行为文化。受到利润管制以及同质化竞争等因素的影响，中国商业银行的市场敏感度在全球同业中仅处于中等水平。

其三是技术投入，即商业银行在期限长、规模大的技术平台上投入足够的人力和财力，并能根据技术发展和市场要求，不断进行革新、升级和改造。这一要素反映了决策环境等制度文化和评价体系等行为文化。自20世纪末开始，以工商银行为表率的中国商业银行开始了大规模的信息平台整合。在这一要素上，中国商业银行在全球同业中居于领先地位。

其四是承担风险，即商业银行愿意把风险和机遇平衡、综合考量，在确立的风险偏好度和容忍度下，去识别把握创新机遇。这一要素主要涉及体制、政策、规章等制度文化层面，也在一定程度上折射出制度文化和行为文化。受到中国“不敢为天下先”的传统观念、纠错式的管理体制以及缺少风险衡量工具的影响，现阶段中国商业银行承担风险的意愿处于低水平。

其五是跨领域合作，即商业银行部门、人员之间互相信任、信息透明、交流畅通，有意愿且有能力进行跨部门、跨地区、跨职能的合作。这一要素主要涉及行为规范和评价体系等行为文化，也反映出制度文化和精神文化的影响。我们在组织结构一节中谈到，中国商业银行组织架构由职能式向职能与矩阵相结合的模式转变。在原有总分行、职能式的金字塔结构中，中国商业银行的跨领域合作遭遇到天然的壁垒；在组织结构加入了矩阵元素，并补充了创新组织构建的情况下，中国商业银行的跨领域合作得以提升。尽管如此，在全球同业中中国商业银行仍处于中等水平。

其六是接受能力或学习能力，即商业银行认识、发现并有效利用外部资源的能力。这一要素主要关系到行为文化。中国商业银行无论是机构还是个人都有着强烈的求知愿望，善于学习、借鉴全球同业的先进经验。然而受到市场和体制的制约，中国商业银行对于新知识、新资源的消化吸收能力有些缺憾。因此在这一领域中，中国商业银行处于优秀水平。

其七是容忍失败，即商业银行创造宽松环境、管理创新困境、克服创新挫折的能力，这是保持持续创新的关键要素。这一要素既涉及核心的精神文化，也关系深层的制度文化。中国商业银行外部受到严格监管、内部受到流程驱动，其管理要求和创新冲动之间存在着一定矛盾。此外，与勇往直前的西方“浮士德”精神相比，中国文化对新事物的探索多半是“如履薄冰”式的。因此，与全球同业相比，中国商业银行对失败的容忍度处于低水平。

其八是适应能力，即商业银行随时准备接受变化、寻求变化甚至创造变化的能力。这一要素主要涉及行为文化。基于百折不挠的传统，中国商业银行的适应能力在全球范围居优秀水平。

其九是多元技能，即商业银行通过人员、市场、业务的多元化，将专业化与多样化的知识与技能相结合的能力。这一要素受到行为文化和物质文化的驱动。中国商业银行正在向综合化、国际化的方向迈进，业务范围和地域的延伸带动了技能多元化的发展，在全球同业中居于中等水平。

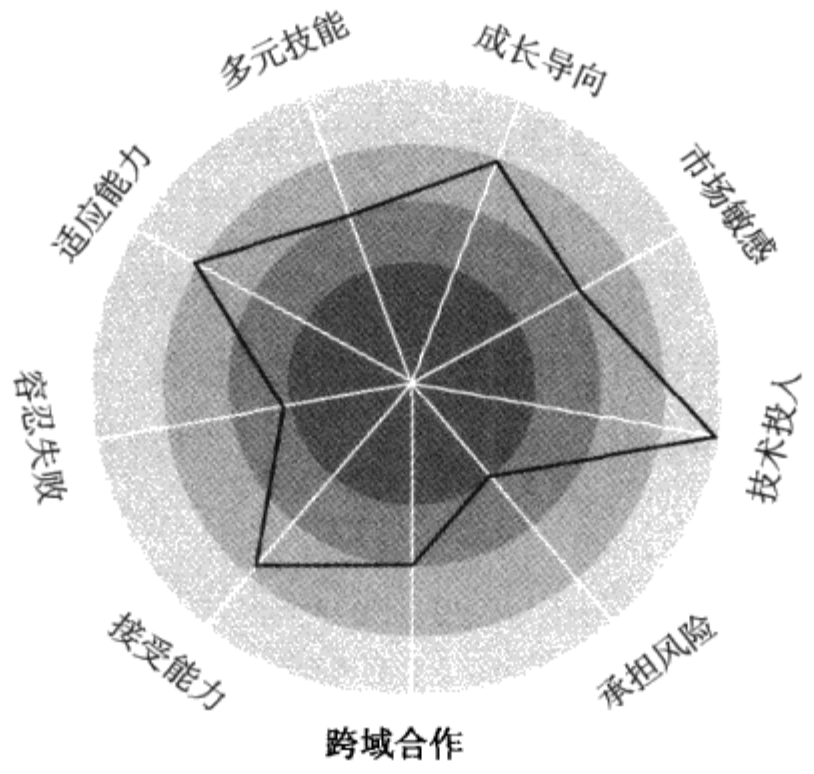


图 3－13　中国商业银行创新文化成熟维度

在前面我们分析了中国商业银行创新成功需具备 9 项要素文化。从图 3－13 中可以看到，在成长导向和技术投入上，中国商业银行处于领先位置；在接受（学习）能力和适应能力，中国商业银行处于良好状态；在市场敏感、跨域合作和多元技能上，中国商业银行仅保持在中等水平；而在容忍失败和承担风险上，中国商业银行则亟待提高。

我们在引言中谈到，创新是与风险共舞、与失败偕行的实践活动，因此容忍失败和承担风险是创新的必选项。在一定意义上，中国商业银行十分需要良好心态和“挫折教育”。在以创新引领中国金融崛起的时代，中国商业银行要有“赢得起的理想”，更要有“输得起的胸怀”。

需要特别指出的是，在图 3－12 和图 3－13 中，我们对中国商业银行创新文化的成熟度进行了分析，相关分析结论基于笔者与国内外专家、学

者和业内人士的广泛探讨。受调研资源的限制，目前尚未完成对成熟度有关结论进行实证研究。

（四）创新文化的培育

创新文化不是自然而然形成的，而是要通过培育的方式建立起来。创新文化的培育需要富有挑战性和前瞻性的组织愿景的引导，富有创新精神的领导者以及充满激情的管理队伍的带领，以及全体员工的积极参与。针对在前面要素评估，中国商业银行的创新文化培育应从以下几个方面入手。

第一，创新文化的制度化。这是指价值理念制度化，即创新文化要充分体现在银行产品创新的战略选择和制度安排上，这样就能够把创新的价值理念糅在银行的产品创新的运行过程中，形成一种制度。

第二，创新文化的思想化。这是指思想遵循创新文化，即要把这种创新文化根植在每一位员工的心中，使其思想上接受、跟随到追随这种创新文化。当创新的文化和思想认知合二为一时，创新就成为员工的自觉性、习惯性的行为。

第三，创新文化的实践化。这是指创新文化形成了银行与员工在创新实践中的良性互动，即银行激发员工的创新冲动，员工的创新冲动在银行资源支持下转化为集体性的创新行动，集体性的创新行动达成银行期待的创新成果，创新成果激励银行创造更好的条件、提供更多的资源，以培育更广泛的创新冲动。

第四，创新文化的成果化。创新文化成为制度、思想和实践，要依靠银行有组织、有计划地进行引导、启发和培养。在银行的创新实践中，创新文化的成果化既是起点，也是终点。需要特别注意的是，当员工的创新努力取得了预期成果，银行积极评价甚至重金奖励员工的创新努力，这能够有力地推动创新文化的发展；然而，当员工的创新没有达成既定目标甚至招致重大损失时，银行能够客观评价员工的创新努力，保护员工的创新热情，这将更为有力地推动创新文化的发展。

如果说创新组织的建设是一项科学，那么创新文化的培育就是一门艺术。无论是有形的组织，还是无形的文化，都对商业银行的产品创新起着重要的支撑作用。正如我国教育学家陶行知 1943 年在《创造宣言》一文中所说，“处处是创造之地，天天是创造之时，人人是创造之人”。我们只

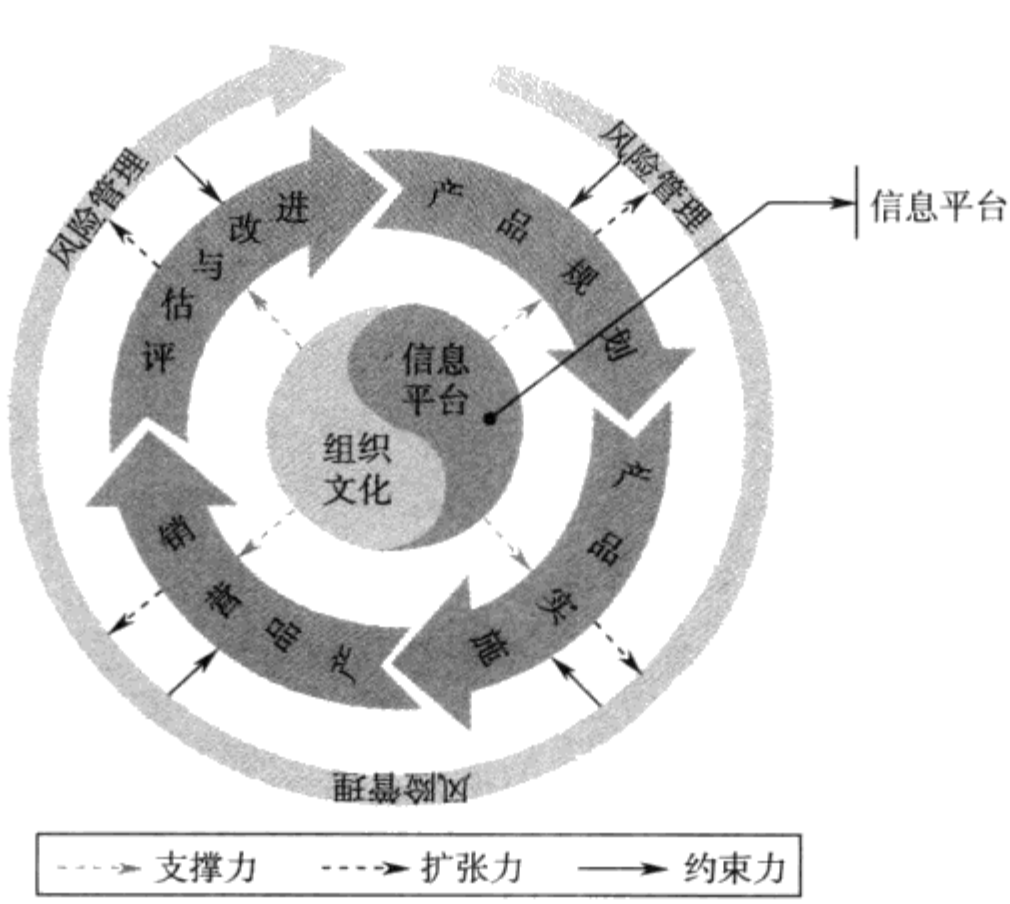
有依靠改进完善的组织结构和开放发展的企业文化，才能将创新的观念深入人心，从而实现时时创新与处处创新。

作为 PERFECT 模型相对静态的要素，组织与文化对中国商业银行的创新活动起到了支撑作用。置身于知识经济为特征的信息时代，除了组织与文化之外，中国商业银行的创新活动也需要另外一个静态要素信息平台的支撑，我们将在下一章进行探讨。

第四章　中国商业银行产品创新管理的信息平台

工欲善其事，必先利其器。

——孔子



当前，以计算机技术、通信技术和互联网技术为核心的信息技术（Information Technology，IT）已经融入了商业银行经营管理的方方面面，并以其特有的方式影响和改变着商业银行既有的组织、营运和产品创新模式，为商业银行带来革命性的变化，没有信息技术的发展就不可能有现代商业银行的今天，信息技术不仅为商业银行的传统业务，更为商业银行产品创新提供了强大的支撑作用。本章将探讨信息平台如何影响、支撑和促进商业银行产品创新，以及如何构建有利于商业银行产品创新的信息平台等问题。

第一节　商业银行信息技术应用及商业银行的信息平台

一、商业银行的信息化历程

（一）国外商业银行信息化历程

信息技术在商业银行的应用可以追溯到20世纪初期，每次信息技术的重大突破都为商业银行信息化建设带来了新的起点。从阶段上划分，国外商业银行信息化发展可大致分为四个阶段。

第一阶段：脱机批处理阶段。在20世纪50年代，一些商业银行开始利用计算机进行票据集中录入，实现账务的批处理，以提高工作效率。

第二阶段：联机实时处理阶段。20世纪70年代开始，随着计算机分时操作系统、网络通信技术的出现，商业银行开始联机实时处理业务，并逐步实现异地的通存通兑。自动取款机、销售点终端等金融机具也相继得以应用，给商业银行的服务渠道带来革命性的突破。

第三阶段：全面应用阶段。20世纪80年代，随着数据库技术及现代网络通信技术的发展，商业银行开始利用信息技术，辅助办公处理及经营管理等工作。例如，可以利用数据库技术对客户信息进行分析，以及将特定功能的管理信息系统投入商业银行经营管理过程中，并且随着电话银行的推出，也逐渐形成了电子银行体系的雏形。

第四阶段：互联网应用阶段。进入20世纪90年代末，互联网技术迅

猛发展，这为商业银行提供多样化服务渠道创造了条件，互联网银行随之诞生，彻底改变了人们与银行之间的沟通方式，传统的网点服务已经不完全适应人们对金融服务的新要求，并且进入21世纪之后，伴随着通信技术和智能终端的发展，手机银行又逐步显现出成为主流服务渠道的趋势。商业银行电子银行产品品种越来越丰富，已经成为银行向大众提供金融服务的重要方式。

（二）中国商业银行信息化历程

我国商业银行信息技术的应用是从20世纪80年代初开始起步的。在整体应用层面上，因划分视角不同，同时各家商业银行应用信息技术的发展进度也不一致，发展时间也有所交叉，因此各家商业银行信息化发展历程都不尽相同，就以网络连接范围视角划分为例，中国商业银行信息化历程可划分为四个阶段：

第一阶段：单机应用阶段。这一阶段始于20世纪80年代初，每个营业网点一台业务主机独立运行，网点之间未联网，没有实现通存通兑。在这一阶段的应用系统大多都是单一业务功能的，即单一系统处理单一业务。如针对储蓄业务开发了储蓄业务处理系统，针对对公业务，开发了对公业务处理系统，储蓄系统、对公系统相互独立，互不相干。

第二阶段：同城联网阶段。20世纪90年代初，同一城市各网点网络互联，实现同城的通存通兑。电话银行得到应用。自动取款机、销售点终端等金融机具也相继应用于较大规模的商业银行。在这一阶段，主要的业务应用系统均处理多项业务，如应用于对公、对私及国际业务的综合业务处理系统。

第三阶段：全国联网阶段。20世纪90年代末，商业银行陆续实施数据大集中工程，实现了全国范围内的计算机联网，全国范围内的通存通兑成为现实。取款机、存款机、存取款一体机广泛使用，电话银行功能全面提升，加之网上银行的推出，商业银行的电子银行体系形成规模。办公自动化系统、管理信息系统得到全面应用。

第四阶段：网络无处不在。这一阶段始于21世纪初，互联网使得地球变成了“村庄”，覆盖城乡的有线通信、无线通信网络，光纤到户工程，近场通信的推进，通信技术应用范围不断扩大，使得网络无处不在，电子银行成为主要服务渠道，任何时间、任何地点，客户都能通过手机、固定

电话、个人电脑得到商业银行的虚拟服务。

（三）信息技术对商业银行的影响

信息技术的应用为商业银行带来翻天覆地的变化，主要表现在：一是工作效率不断提升。通过电子化流程取代手工操作，在规范商业银行业务流程的同时，也提升了商业银行的服务效率和质量。二是服务时空不断延展。通过数据集中和电子渠道拓展等手段，使得客户获取服务的时间、空间、方式发生了巨大变化，真正实现了全天候、跨地域的金融服务。如全国范围内的通存通兑，自动存取款机的全天候服务。三是营运流程不断变革。信息技术的应用直接改变了商业银行的劳动组合及操作流程，推动了“部门银行”向“流程银行”转变的进程。四是产品创新的速度不断加快。以网上银行、手机银行、电话银行为主要内容的电子银行产品丰富了商业银行的产品线，新产品、新服务从概念到销售的时间不断缩短。五是管理水平不断提高。办公自动化、各种功能的管理信息系统极大地提高了管理效率和科学水平。

信息技术的应用给商业银行带来革命性变化的同时，也为商业银行的日常经营带来诸多风险与挑战。一是因 IT 系统的脆弱性及利用信息技术犯罪等原因，使得商业银行的 IT 系统存在服务中断、信息泄露与篡改等风险，为此不得不投入大量资金用于灾备建设和信息安全管控，以确保商业银行 IT 系统的可用性、连续性及信息资产的安全性，信息技术风险已成为商业银行操作风险的重要内容。二是竞争加剧。表现之一是信息技术的复制特性，使得信息技术带来的竞争优势难以长久保持；表现之二是非金融企业进入传统商业银行领域，提供支付等服务，瓜分商业银行的市场份额，随着信息技术的应用规模扩大，商业银行具有的竞争优势越来越受到削弱。三是 IT 投资黑洞。信息化建设决策失误、管理不善，容易形成“投资黑洞”。

二、商业银行的信息平台

（一）信息平台构成

我们把对商业银行造成影响、冲击及改变的企业内、外部信息技术环境统称为商业银行的信息平台。为了便于分析信息平台的构成，我们把商业银行内部信息技术环境称为内部信息平台，商业银行外部信息技术环境

称为外部信息平台。

商业银行内部的信息环境——内部信息平台，主要包括基础设施架构、应用架构、数据架构及相应的管理制度与流程，也是业界所称的商业银行的IT架构（如图4－1所示）。根据IT治理的理念，商业银行的IT架构要符合商业银行的IT战略，而商业银行的IT战略必须与其业务战略高度一致。商业银行业务战略的具体体现形式就是其产品、组织、营运模式及管理流程等，也就是业界通称的商业银行业务架构。随着信息技术在商业银行应用的逐步深化，商业银行的IT架构与业务架构融合度也越来越高，商业银行的产品、营运流程大多以信息技术的形式交付或呈现。

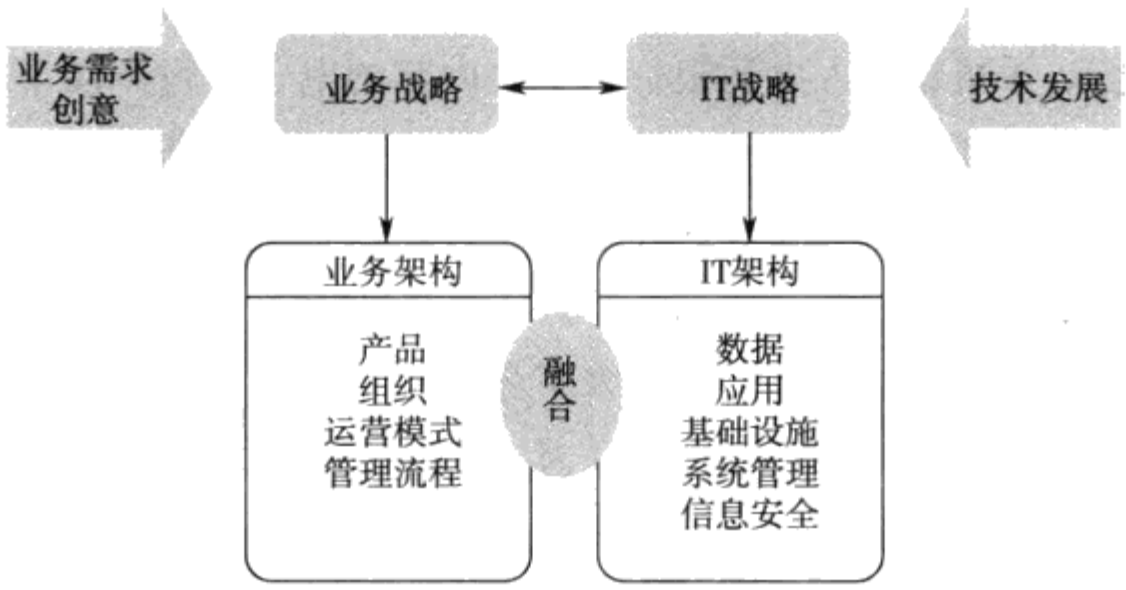


图4－1　商业银行IT架构与业务架构关系示意图

外部信息平台主要包括：社会的公共通信服务环境、商业银行合作伙伴、竞争对手的信息技术环境以及监管部门的信息技术环境（如图4－2所示）。如电信营运商、有线电视营运商提供的语音服务、数据传输服务、互联网接入、移动网络、有线电视网络；证券公司、期货公司、基金公司、第三方支付公司等企业的信息技术环境；人民银行、银监会等政府职能部门的信息技术环境。这些单位、组织、部门应用信息技术的程度（广度、深度）及信息技术管理的成熟度，都对商业银行产品创新产生巨大影响。

（二）信息平台与产品创新的关系

正如前文所述，信息平台是商业银行产品创新管理的核心要素之一，它对产品创新起着支撑的作用，其具体表现在两个方面。

第一，信息平台是商业银行产品创新的基础，也是商业银行产品创新

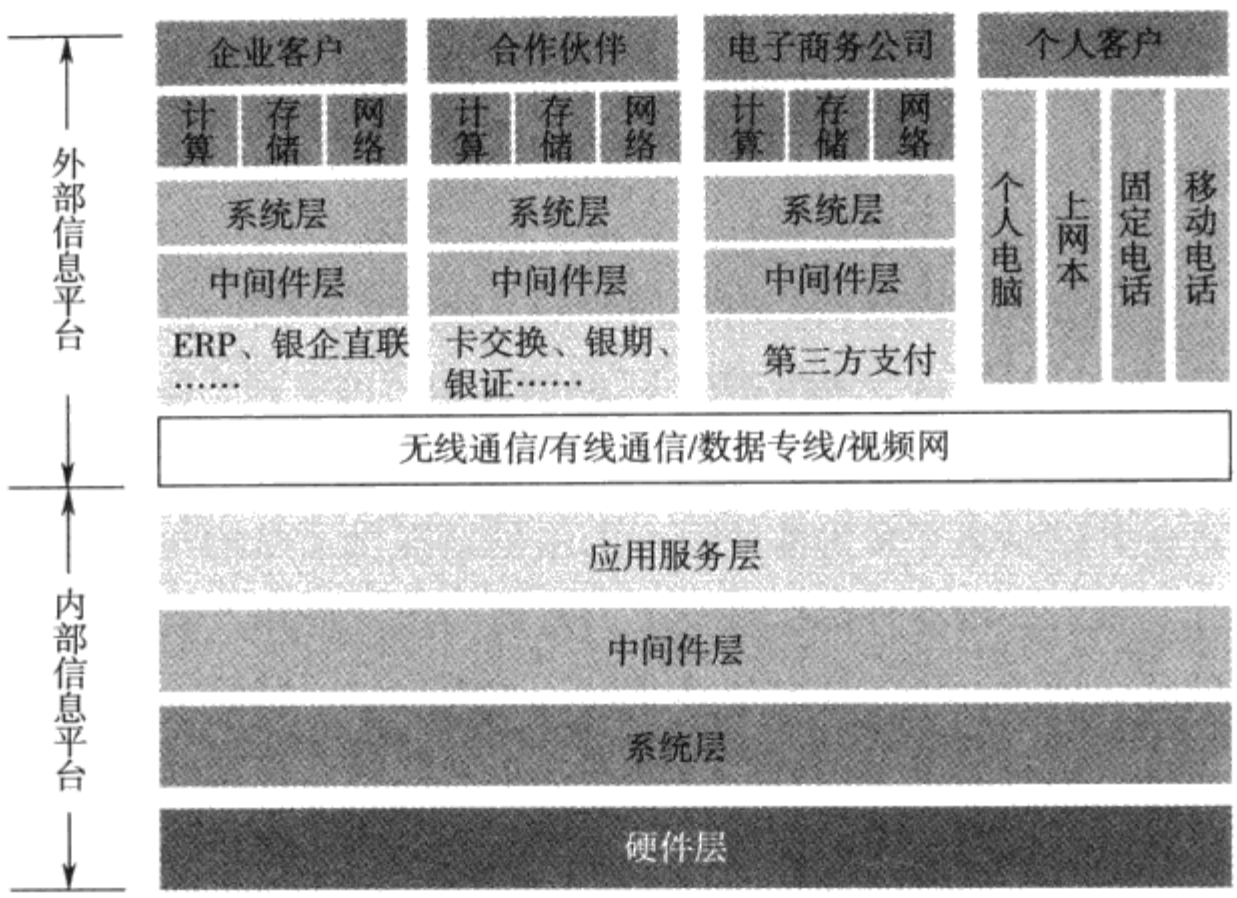


图 4-2 商业银行信息平台构成示意图

的产物。随着信息技术在商业银行的广泛应用，商业银行的产品与服务均以信息技术的某种应用形式呈现。例如，商业银行的汇兑服务就是通过核心账务处理系统实现的，电子银行产品与服务是通过网上银行系统、手机银行系统、电话银行系统实现的。这些信息技术的应用形式都是基于信息平台开发的，同时，它们也成为信息平台的一部分，并为新一轮的产品与服务创新提供基础。又如，网上银行本身就是信息技术在商业银行应用的产物，是商业银行在已有的内、外部信息平台基础上开发的新产品，商业银行传统的产品与服务通过网上银行渠道提供给客户，同时，网上银行也成为影响和改变商业银行产品创新的信息技术环境组成部分。

第二，信息平台是商业银行产品创新管理的对象，也是产品创新管理的工具。产品创新的管理是对产品创新全过程的管理，无论是产品创新实施阶段，还是评估与改进阶段，都需要对信息平台进行管理，为优化信息平台的体系结构提出改进意见。在产品创新管理的规划、实施、营销及评估与改进阶段，功能各异的管理信息系统又支撑各阶段高效工作。如支撑创意收集、存储及甄别的创意管理系统、支撑产品营销的客户关系管理系统、支撑产品定价的管理会计系统等。在信息技术广泛应用的今天，信息平台是商业银行产品创新管理的核心要素之一已经成为不争的事实。

商业银行新产品研发与部署主要是基于商业银行内部信息平台而展开，笔者认为标准化、灵活的内部信息平台有利于促进商业银行的产品创新。规范、统一、完整的数据架构更便于构建简洁的应用架构，而采用面向服务的应用架构及参数化设计与开发方法，能够提高应用架构的灵活性和适应性，进而大大缩短产品研发的时间，快速推出新产品与新服务。同时，构建灵活、易扩展、易维护的 IT 基础架构，也有利于相应软件系统的快速部署与稳定运行，进而加速创新产品的商化过程。

良好的外部信息平台为商业银行产品创新提供了基础条件。从商业银行信息化历程看，没有外部信息技术的发展与广泛应用，就没有商业银行存取款的通存通兑，更不会出现商业银行的大集中。同样，商业银行的网上银行、手机银行等电子银行产品也是基于互联网、移动通信等外部信息平台而存在的。保险公司、证券公司、基金公司等非银行金融机构的信息化建设也催生了商业银行银保、银证等创新产品的诞生。总之，商业银行很多创新产品、创新服务都是基于外部信息平台环境孕育而生的。

第二节　商业银行的内部信息平台
——商业银行的 IT 架构

商业银行内部信息平台也就是商业银行的 IT 架构，是商业银行产品创新的基础，灵活的基础设施架构、标准的数据结构以及结构简单、松耦合的应用架构将对商业银行产品创新提供有力的保障。

一、基础设施架构

（一）传统基础设施架构

传统的基础设施架构由物理硬件层、操作系统层、中间软件层及系统管理、安全管理等构成，如图 4 -3 所示。典型的软件开发及应用系统部署时需要独立的一套物理设备，部署时间长、成本也相对较高，因而会增加商业银行产品创新的时间成本与财务成本。

传统基础设施架构的硬件层包括计算机设备（大型机、小型机等）、存储设备、网络设备等；系统层包括管理各种设备的操作系统，如 IBM 主

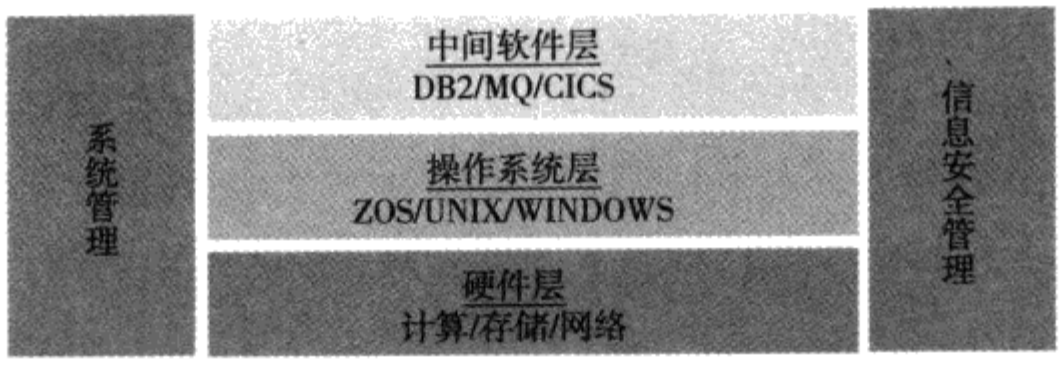


图 4-3 传统基础设施架构示意图

机操作系统、开放平台操作系统、Windows 操作系统等；中间件软件层包括数据库中间件、面向消息中间件、基于对象请求代理中间件、事件处理监控中间件等。

（二）适于产品创新的基础设施架构

金融产品创新的要诀在于一个“快”字，研发环境如何快速提供，研发出来的软件产品如何低成本地快速部署，对商业银行的基础设施架构都提出了现实需求，随着云计算、虚拟化技术的广泛应用，为构建适于产品创新的基础设施架构提供了必要的技术途径。

适于产品创新的基础设施架构应以面向服务的基础设施为基础，支持基于面向服务的应用架构，它能够将基于标准的物理基础资源，如服务器、存储设备、网络设备等，通过虚拟化技术封装为共享的基础设施虚拟资源池，通过自动化的模块管理，实现按需快速供应和再分配。所有的基础设施、基础应用和信息都以共享服务目录的方式向用户提供。这种按需供给、用户自主的资源调配模式，有利于快速搭建产品创新的基础设施架构，控制创新产品的 IT 成本。[①]

适于产品创新的物理基础资源层由计算、存储、网络组成，利用虚拟化技术，将物理设备资源虚化后，转化为虚拟资源池，构成了虚拟化层；中间件层包括支持以 JAVA、SQL[②]、SOA 等标准开发的各类运行软件；应用服务接入层则实现各种应用的接入。这样的基础设施架构能够实现按需、动态调配资源，有效地节省产品创新过程的时间成本和财务成本。

---

① 朱伟雄、王德安、蔡建华：《新一代数据中心建设理论与实践》，北京，人民邮电出版社，2009。

② JAVA、SQL 是软件开发中的语言，其中 SQL 语言是数据库的开发语言。

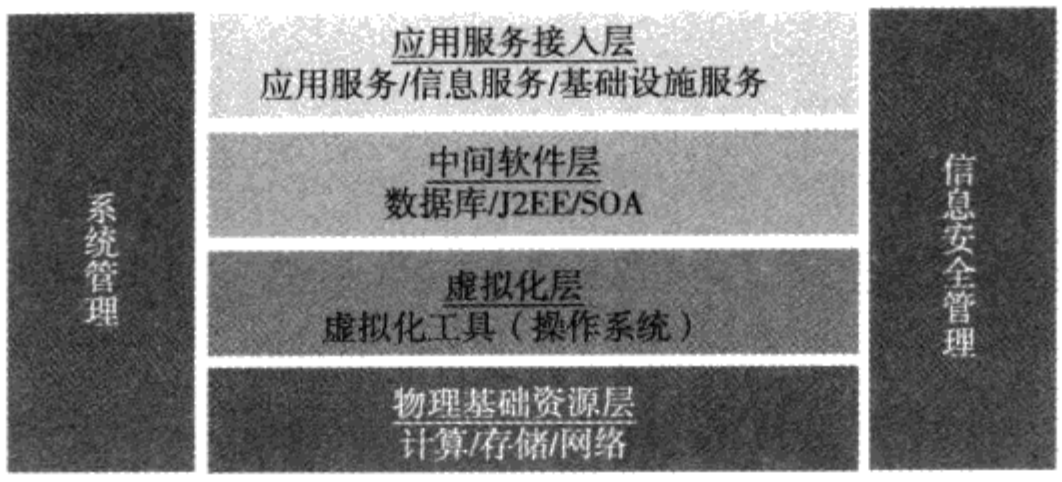


图 4-4　适于产品创新的基础设施架构示意图

虚拟化是指计算元件在虚拟的环境基础上，而不是真实的物理基础设施上运行，常见的虚拟化技术包括中央处理器虚拟化、存储虚拟化和网络虚拟化等。中央处理器（Central Processing Unit，CPU）虚拟化是指通过单CPU模拟多CPU并行，允许一个平台同时运行多个操作系统，并且应用程序都可以在相互独立的空间内运行而互不影响，从而显著提高计算机的工作效率。存储虚拟化是指把多个存储介质模块（可以是不同厂商、不同类型的）通过一定的手段集中管理起来，所有的存储模块在一个存储池中得到统一管理。存储虚拟化的本质就是将存储的物理实体与逻辑表示分离开来，应用服务器只与分配给它们的逻辑卷（或称虚卷）打交道，而不用关心其数据存储在哪个物理实体上。网络虚拟化有两方面的含义，一是将物理网络进行逻辑纵向，分割虚拟化为多个网络，使得承载在一张物理网络上的多种应用相互隔离（称为纵向分割）；二是将多个网络节点进行整合，虚拟化成一台逻辑设备（称为横向整合）。网络虚拟化提高了网络的安全性、可用性，同时也简化了网络架构和网络管理。

云计算有狭义和广义之分。狭义的云计算是指IT基础设施的交付和使用模式，即通过网络以按需、易扩展的方式获得所需的IT资源。广义的云计算是指服务的交付和使用模式，即通过网络以按需、易扩展的方式获得所需的服务，这种服务可以是硬件、软件资源，也可以是其他类型的服务。利用云计算技术，我们在获取产品创新过程所需的信息资源时，可以像使用公共电力而不关心电是从哪里发出来的一样，去“云”里购置或租用，快速满足产品创新的IT基础设施需求。

二、数据架构

商业银行的数据主要有两种类型，一类是结构化数据，即可以用关系型数据库（例如 DB2、Sybase、Oracle、SQL 等数据库[①]）来管理的表单式的数据，它是商业银行核心数据资源；另一类是非结构化数据，包括各种类型的文档，如图片、Word 文档等。

（一）数据架构设计的主要任务

数据定义的主要任务是定义数据模型与界定数据应用关系。定义数据模型，主要是确保数据架构为业务需求提供全面、一致、完整的数据。良好的数据模型应具备完整的业务属性，如客户的基本信息、客户的关系信息、商业银行同业信息、员工的基本信息、员工的鉴权信息、产品信息、组织信息、账务信息等。界定数据引用关系，主要是划分应用系统边界，明确应用系统间的接口及数据调用关系。良好的数据定义是实现数据共享、保证数据一致性和完整性的基础，也是保证金融创新产品由概念快速转变成软件产品的基础。

商业银行的数据分布有数据集中存储与数据分布存储两种模式。大型商业银行通常选择集中存储模式，以利于业务发展和金融产品创新。数据分布的任务一方面是分析数据在业务各环节的创建、引用、修改和删除；另一方面是分析数据在单一应用中的数据结构与应用系统各功能模式间的引用关系。

数据管理的主要任务是建立数据管理的组织，明确其岗位职责，制定数据管理的各项规章、制度，包括数据模型管理、数据分布管理、数据质量管理、数据安全管理等制度。

（二）数据架构设计的原则

在进行数据架构设计过程中，一般宜遵循以下原则：

全面性、完整性原则：数据模型要覆盖商业银行的所有业务范围、经营管理范围；一致性原则：数据模型要在商业银行企业层面保持一致，以便于系统的整合；可扩展性原则：数据模型要有一定的弹性，以满足业务发展与技术变化的需要；共享性原则：要保证商业银行企业层面共享数据

① DB2、Sybase、Oracle、SQL 分别属于不同公司的数据库产品，其中 DB2 为 IBM 公司产品，Sybase 为 Sybase 公司产品，Oracle 为 Oracle 公司产品，SQL 为微软公司产品。

资源；安全性原则：要保证数据的安全，防止数据泄露和非授权篡改；标准化原则：要遵循国家标准、行业标准；等等。

三、应用架构及应用开发常用方法与技术

商业银行应用架构是从整体上描述应用系统的部署及相互间的关系，是商业银行业务架构的 IT 投影。

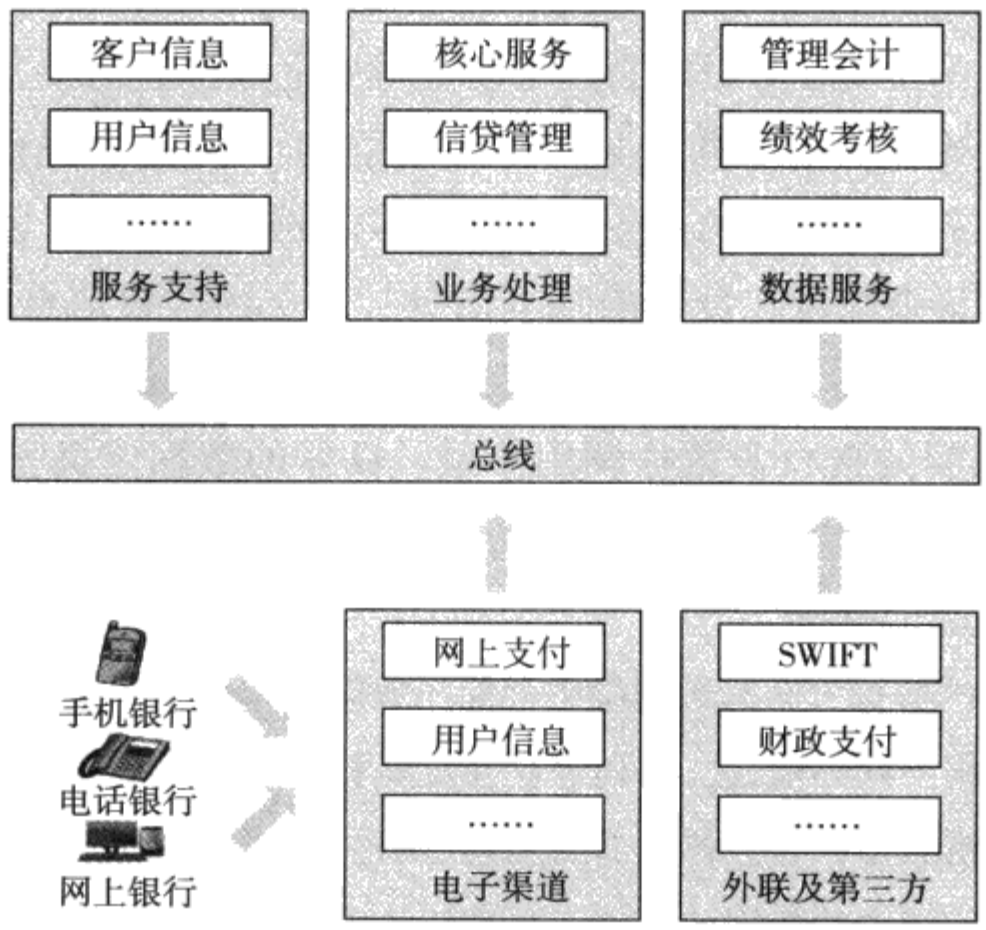


图 4－5　商业银行应用架构示意图

（一）适于产品创新的应用架构特点

笔者根据多年的工作实践经验认为，有利于产品创新的应用架构一般应具备以下三个特点：一是灵活，即应用架构能适应业务的快速变化，保证增加新应用时，原有应用架构相对稳定，甚至通过原有应用的参数配置，设计引导出新的金融产品。二是简单，即应用架构层次明晰，各应用系统之间松耦合。三是易整合，即通过应用系统之间的解耦与有机组合，提供新的服务接口或形成新的应用系统。

（二）适于产品创新的应用架构设计与开发方法

1. 面向服务架构。

面向服务架构（Service-Oriented Architecture，SOA）是一个组件模型，

它将应用程序的不同功能单元（称之为服务）通过定义接口和契约联系起来。接口采用标准定义语言进行定义，独立于实现服务的硬件平台、操作系统和编程语言，这使得服务能以一种统一和通用的方式进行交互。这种接口定义的特征称为服务之间的松耦合。松耦合系统的好处有两点，一是相对独立——服务间相对独立、无依赖关系；二是灵活性——从底层架构来保证整个系统的灵活，为业务逻辑的扩展打好基础。对松耦合系统的要求来源于应用程序快速满足业务的需求，以适应不断变化的管理与竞争需要。而紧耦合则意味着应用程序的不同组件之间的接口与其功能、结构是紧密相连的，因此，当需要对部分或整个应用程序进行某种形式的修改时，其复杂程度将带来巨大的工作量和开发成本。

服务是 SOA 的核心，如何构建好服务成为确保 SOA 实施成功的关键。按照服务的使用角色划分，服务包括服务提供者、服务请求者和服务代理。这三者的关系如图 4 -6 所示。

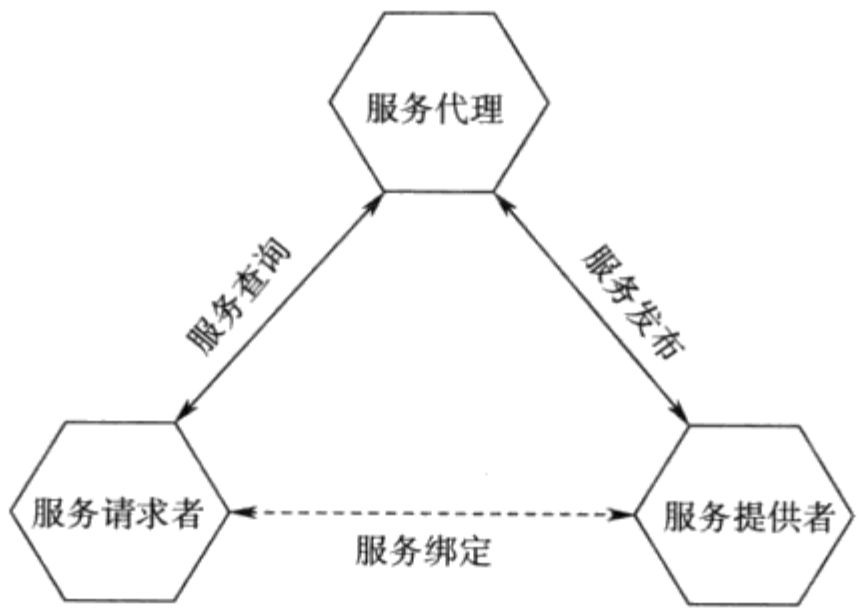


图 4 -6　服务三角色关系示意图

服务提供者提供相关服务功能，并将服务按标准封装后发布给服务代理；服务请求者是服务的消费者，它需要调用其他服务完成相关逻辑功能；服务代理者是服务请求者和服务提供者之间的桥梁，服务请求者并不知道也无须知道服务提供者的物理位置、数据接口、通信协议以及服务提供者完成服务的细节，它只需向服务代理提交服务请求即可，如何绑定服务提供者的工作将由服务代理完成。

按照服务颗粒度划分，服务包括原子服务、组合服务和复杂服务。原子服务就是提供单一功能的服务，它有明确的功能定义和输入输出定义；

组合服务是由若干个预先定义执行条件和执行顺序的服务组成，执行条件判断会改变服务的执行顺序；除原子服务和组合服务以外的服务都是复杂服务，一般来说，复杂服务会有较为复杂的业务逻辑。目前现有的应用系统，原则上都是复杂服务。

对于服务颗粒度的设计，应考虑在不同层次采用不同策略。通常处于最高层次的服务建议采用粗粒度服务，而细颗粒度服务则处于较低层次中。应用构建采用递归法（如图 4 -7 所示）。第一步，按照不同功能划分粗粒度服务；第二步，在粗粒度服务中再次划分粒度逐次细小的服务；第三步，组合不同的服务以构建我们需要的业务系统；第四步，在业务系统运行一段时间后作出评估，评估内容包括业务流程是否合理、服务粗细颗粒度划分是否合适、哪个服务将成为业务处理瓶颈等，然后返回第一步进行迭代处理。整个系统在不断的迭代中逐步得到优化。

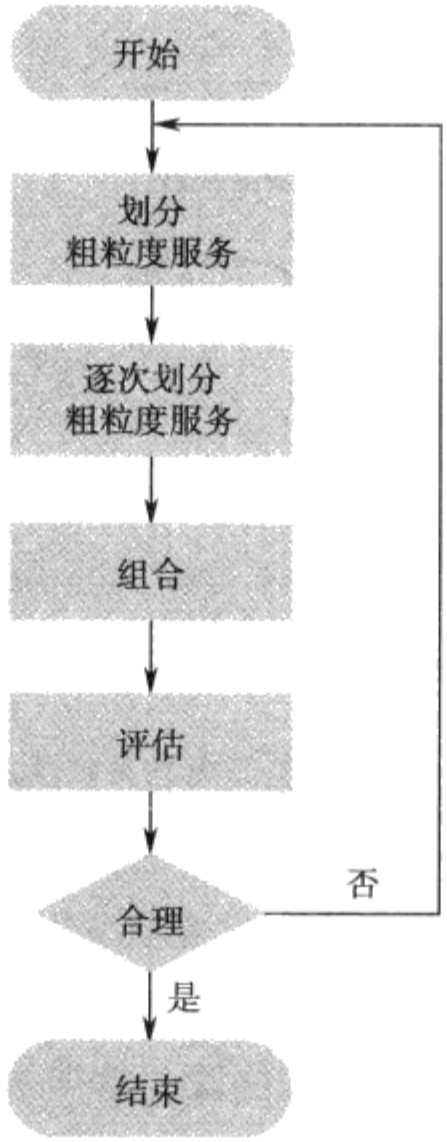


图 4 -7　递归法构建应用示意图

SOA 是商业银行节省软件开发成本、快速响应业务需求的有效解决方

案。在 SOA 的基础设施架构下，业务需求人员与技术开发人员有着共同的沟通语言——服务。SOA 为服务的封装和交互提供了一系列规范，以确保该体系架构下的服务可以方便地被重用，以节省企业的开发成本。同时，这些符合规范的服务能快速地通过流程处理平台进行串接和组合，形成新的应用服务，及时响应市场需求，为客户提供各种金融产品。

2. 参数化设计与开发。

参数化设计与开发广泛应用于平台级或应用型的软件项目中，根据不同的开发语言和开发方法，参数化设计与开发存在多种形式，大致分为两类：

表驱动开发（Table Driven Develop）。表驱动开发是应用最为广泛的一种参数化设计与开发模式，主要方法是将系统的关键要素设置为参数，并将这些参数保存在数据库表或配置文件中，在程序执行过程中，通过读取对应参数表的信息，加入程序执行判断过程，从而达到系统灵活性的目的。

规则驱动开发（Rule Engine Develop）。主要方法是使用规则引擎将业务流程与业务规则分离，业务流程执行语言通过规则引擎查询业务规则，加入流程执行判断过程，从而达到业务流程灵活执行的目的。通过该方法，业务人员可以使用工具自行编写、维护业务规则，而不是在编程语言中对业务规则进行编码，采用此方法可以大大提高开发效率，降低开发成本。

在参数化设计与开发的实践中，表驱动开发与规则驱动开发两种类型可能会同时被使用。

案例：基于 SOA 架构及参数化设计与开发的综合理财平台

国内某商业银行开发了 SOA 架构下的综合理财平台。该平台的设计思路是：

（1）建立企业服务总线。企业服务总线是 SOA 体系架构中的信息流动与交换的基础，通过服务代理连接服务请求者和服务提供者，可大大简化应用系统间的集成和管理。该平台采用 WebSphere、MQ[①] 提供的可靠消息服务，通过基于消息的异步方式集成各应用系统，实现了系统的松耦合；建立了企业级的信息交互标准，实现了 XML、用户自定义格式等多种数据格式的转换。

① WebSphere、MQ 都为 IBM 公司中间件软件产品。

（2）在主机环境上建立综合理财系统，作为综合理财平台的业务处理核心，实现了高效率、跨应用调度的流程管理，拓展了核心系统的业务处理能力。

（3）建立企业级客户信息系统、操作型客户关系管理系统、分析型客户关系管理系统，实现全方位的客户信息数据管理，建立了全行统一的客户视图，为各渠道提供共享的客户信息。

（4）建立综合柜员前端系统，采用成熟的图形界面技术，集高柜业务、低柜业务和操作型客户关系管理系统功能于一体，克服了原有高柜字符终端界面不友好、无法实现图形展示、可扩展性弱等缺点。建立统一的柜员管理体系，打破各系统拥有一套独立柜员体系的局面，按柜员角色进行统一管理。

（5）对原有业务系统进行服务化的封装和改造。

综合理财平台结合参数化设计与开发方法，把全行的产品按照产品和产品线进行分类管理，将产品的各项属性参数化，为产品的灵活定制和组合提供了条件。通过将定制的产品参数模板发布到 ESB 和相关应用系统，基本无须对系统进行程序修改即可完成组合新产品的开发，提高了产品开发能力，缩短了产品开发周期，降低了未来产品开发的复杂度、开发成本和系统风险，为传统业务系统向随需应变的业务系统转型提供了崭新思路。

第三节　商业银行的外部信息平台

商业银行外部信息平台主要是针对社会公共环境下的信息技术平台，对于商业银行来讲，内部信息平台建设的优劣，体现了银行间信息化建设的差异，而外部信息平台则是各家商业银行共同赖以生存的信息技术环境。

一、基于公共通信服务环境的商业银行产品创新

（一）公共通信服务环境

公共通信服务主要包括固定电话、移动通信、互联网接入和专线服

务，在20世纪80年代之前，我国的公共通信服务基本以固定电话服务为主。20世纪80年代中后期，电信营运商逐渐采购自动化、大容量的程控交换机，固定电话网络规模有了很大的提高。

1987年11月，中国移动电话业务正式起步，第一个模拟移动电话（一代——1G）系统在广东建成并投入商用，首批用户只有700个，标志着中国移动通信服务的开始。1995年，中国启动了数字移动通信工程，2001年12月31日正式关闭了模拟移动电话网，从此中国移动通信进入了全数字时代（二代——2G）。目前，移动通信已发展到第三代（3G）。与第一、第二代移动通信技术相比，第三代移动通信（3G）有更宽的带宽，其传输速度最低为384K，最高为2M。3G不仅能传输语音，还能传输数据，实现高速数据传输和宽带多媒体服务。

1987年9月，中国学术网（Chinese Academic Network，CANET）在北京计算机应用技术研究所内正式建成中国第一个国际互联网电子邮件节点，并于9月14日发出了中国第一封电子邮件："Across the Great Wall，we can reach every corner in the world"（越过长城，走向世界），1994年9月，邮电部电信总局与美国商务部签订中美双方关于国际互联网的协议，中国公用计算机互联网的建设开始启动。在互联网公众服务推出的初期，使用的是电话线路拨号接入的模式，网络访问速度比较慢。从2010年起，电信营运商主推光纤接入方式，其显著技术特点是提供了更大的带宽。现在，电信运营商积极在一些公共场所部署无线接入点（无线Access Point），为用户提供无线互联网接入服务。

公共通信服务环境的发展，为商业银行产品创新提供了技术手段、技术支撑和客户市场。商业银行借助通信技术和公共通信服务环境，开发了一系列的金融电子产品和服务。

（二）基于公共通信服务环境的产品创新

随着中国公共通信服务环境的不断改善，商业银行基于此环境的产品创新也不断推陈出新，由最初的电话银行至20世纪90年代末兴起的网上银行都极大地丰富了商业银行的服务渠道。据不完全统计，目前中国商业银行通过电子渠道完成的交易量已经超过总交易量的60%以上，个别电子银行发展较快的商业银行该比例甚至超过了70%，电子渠道已经真正成为大众离不开的金融助手。

电话银行：电话银行是基于电信营运商的语音服务资源，结合计算机网络技术，向客户提供集自动和人工语音服务的综合信息服务平台。它突破时间和空间的限制，为客户提供了7×24小时的全天候金融服务，具有操作简便、安全高效及人性化服务的特点。目前，商业银行的电话银行系统一般具有人工服务、账户查询、信息查询、提醒服务、咨询投诉、信息推送、挂失、转账、投资理财、自助循环贷款、账户管理和产品直销等功能。国内某商业银行还将电话银行与即时通信平台互联，客户通过微软网络服务（Microsoft Service Network，MSN）加其为好友，连接到在线客服坐席代表，以文字交互方式为主，向客户提供银行业务咨询、利率汇率查询、网点查询等一系列基础银行服务及服务功能推介等增值金融服务。

网上银行：网上银行又称网络银行或在线银行，是商业银行利用互联网为客户提供金融产品与服务的专门网站，也是商业银行基于信息技术开发的金融产品。网上银行使客户可以不受时间、空间的限制，安全、便捷地办理各项业务，商业银行既能减轻物理网点的业务压力，同时还可以降低经营成本。按客户的类型（个人客户、公司客户）划分，网上银行又可分为个人网银、企业网银。个人网银的主要功能包括账户管理、转账汇款、缴费业务、信用卡、基金业务、国债业务、个人理财、证券期货、外汇业务、黄金买卖等。企业网银的主要功能包括企业付款、企业财务管理、国际业务、电子商业汇票、通知存款、第三方存管、集团财务管理等。企业网银还包括银企直联、银企通等服务类型，其本质是商业银行的核心账务系统与企业的内部财务系统通过专线相连，为企业客户提供财务查询、支付结算、现金管理及其他个性化服务等功能的电子交易系统。

手机银行：手机银行是商业银行利用移动通信网络等公共通信资源，通过手机或移动智能终端为客户提供金融服务的新兴金融产品。手机银行不仅可以使人们在任何时间、任何地点处理多种金融业务，而且极大地丰富和拓展了商业银行服务渠道，使商业银行能以便利、高效、安全的方式为客户提供7×24小时的全方位金融服务。手机银行除提供网上银行类似的服务功能外，还可根据手机的特点，提供更为方便快捷的特色服务。例如手机号转账，无须知道对方账号、只要输入对方的手机号码、姓名、金额，即可对收款人进行转账。再如手机无卡取现，通过手机银行预约进行ATM取款。该功能不仅使用方便、安全，而且由于取现时不需要随身携带

银行卡，避免了银行卡遗失或被盗用的风险及补卡带来的不便。又如手机无卡消费，通过手机银行预约进行 POS 消费支付。该功能不仅使用方便、安全，而且由于消费时不需要随身携带银行卡，避免了银行卡遗失或被盗用的风险及补卡带来的不便。

电视银行：电视银行是指在数字电视技术的基础上，以电视机与机顶盒为客户终端，面向个人和家庭提供的银行卡支付服务渠道和电子支付服务。客户安坐家中，通过可刷卡的遥控器自助刷卡，轻松实现缴费、还款、网购等支付业务，还可进行银行卡查询、转账、订阅报纸或在网上商城购物，体验一种更为时尚、方便的理财方式。

二、基于外部合作机构信息环境的商业银行产品创新

商业银行外部合作机构主要有金融同业合作机构、第三方电子支付公司以及公安税务等政府部门。随着信息技术的发展，商业银行与外部合作机构的信息技术应用水平也不断提升。双方通过各自信息平台的对接，既为自身发展谋动力，又为双方合作寻契机，在竞争与合作中实现双赢。外部合作机构主要包括：

（一）第三方支付

所谓第三方支付就是指一些和国内外各大银行签约并具备一定实力和信誉保障的第三方独立机构提供的交易支持平台。它通过与银行的商业合作，以银行的支付结算功能为基础，向政府、企业、事业单位及个人提供中立、公正的面向用户的个性化支付结算与增值服务。在通过第三方支付平台的交易中，买方选购商品后，使用第三方平台提供账户进行货款支付，由第三方通知卖家货款到达、进行发货；买方检验物品后，通知第三方付款给卖家，第三方再将款项转至卖家。

第三方支付平台借助互联网、移动通信等技术广泛地参与各类支付服务，以多样化、个性化的产品满足了银行现有资源难以覆盖的客户群体的支付需求，并且成为现代支付体系中颇具发展潜力的重要组成部分。随着电子支付市场的快速发展，第三方支付对银行的基础支付功能和传统中间业务领域构成严重威胁和替代。

面对第三方支付的冲击，商业银行唯有积极应对才能适应未来的发展，笔者认为可以从下述三个方面入手：一是借鉴第三方支付的成功经

验，选定适合支付业务发展的行业，如航空、旅游、高铁客运、虚拟电子货币等，分析其人流、信息流、物流、资金流特点，不断完善业务解决方案，开发新客户，增强客户黏性，巩固其支付业务的主导地位。二是完善网上银行、手机银行、电话银行功能，充分发挥其安全性高、信誉好、用户认可率高、资金和技术实力强及受理外卡等优势，积极为个人客户提供理财咨询、现金管理及各式各样的支付服务。三是加强与第三方支付公司合作。要加强第三方支付机构备付金存管工作，与第三方支付公司合作发行联名卡、预付费卡，还可以参股第三方支付平台建设，实现战略双赢。

（二）金融同业合作机构

与商业银行相对应的金融同业合作机构主要有保险公司、期货公司、证券公司、基金公司等，商业银行通过自身的信息平台与外部机构进行连接，实现资金的转发、交易监控、账户对账等功能。例如，商业银行通过第三方存管系统与证券公司系统进行连接，为广大股民提供银行与证券公司账户之间的转账、资金查询、交易监控、资金托管等金融服务。在系统相连的基础上，各大商业银行积极与证券公司开展合作，第三方存管业务已经成为各行拓展存款业务的重要手段之一。

（三）公安、税务、海关等政府机构

商业银行与税务、海关等机构展开信息平台间的互联，是进一步为企业客户提供便利服务的举措。通过双方合作，一方面确保企业资金划转的安全性，同时自身也积极参与到企业经营活动中，此类银行产品具有广泛的社会性，增强了商业银行与客户之间的“黏合度”。另外，商业银行与公安部门进行合作，推行客户实名制，进行客户开户身份联网核查，确保了有关规章制度的落实与执行。

三、外部信息平台发展推动商业银行产品创新

随着信息技术的迅猛发展，新技术在外部信息环境的逐步应用和推广，也同样助推了商业银行的产品创新，为商业银行发展提供了新的契机和前景，其应用主要体现在以下几个方面：

（一）三网融合

三网融合是指对电信网、数据网和有线电视网三大网络技术进行改造，提供包括语音、数据、图像等综合多媒体的通信服务。从视觉体验的

角度看，三网融合就是手机、电视和电脑屏幕的三屏融合。它使商业银行的网络资源、产品信息资源和渠道业务资源得到充分的整合和共享，将会引发金融服务模式和通信传输方式的重大变革。

第一，三网融合助推“视频银行”。“视频银行”是将自助银行、客服中心和电话银行功能相结合，在自助设备、网上银行的操作界面上增加语音视频互动窗口，通过视频聊天的沟通方式、远程协助的操作辅导、代客交易的贴心服务，有效引导客户使用现代化的金融工具，为客户创造一种更为简便和人性化的全新服务模式。“视频银行”借助三网融合的技术优势，将视频语音数据、业务交易数据通过融合的电视网、移动网、银行数据专网进行双向实时传输，把银行网点“面对面”的业务交流，创新成网上银行“面对面”的服务，通过远程视频轻松享受与银行网点一样的真实互动。

第二，三网融合促进相互协作，机遇与挑战并存。三网融合使得商业银行在电子渠道服务方面的机会大大增强，但同样也将面临第三方支付的强大竞争。三网融合也增加了商业银行与客户间的协作机会，视频服务、内容管理等新兴服务方式将更为便捷，相应成本也更低廉。

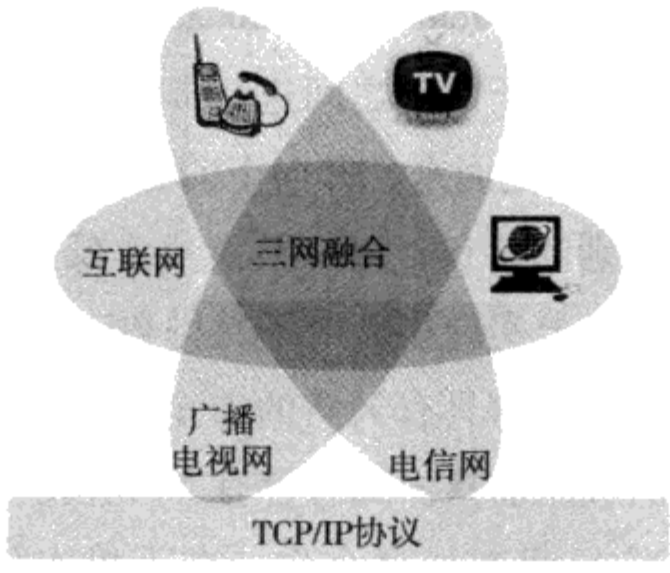


图 4-8 三网融合示意图

（二）短距离无线通信

随着无线保真、射频识别、近距离无线通信等通信技术的快速发展和日益成熟，各种无线通信技术在互联网接入、物联网应用、移动支付等领域扮演越来越重要的角色，并为商业银行产品创新提供了新的技术条件与支撑。下面主要介绍无线保真、射频技术与近距离无线通信。

无线保真（Wireless Fidelity，Wi-Fi）是一种通过无线电波进行联网的无线通信技术。Wi-Fi 具有如下技术优势：一是覆盖范围广，半径约为 100 米，可在小型大楼中实现整栋覆盖。据悉，最新的 Wi-Fi 无线网络通信距离可达 6.5 公里。二是传输速度快，目前常见的 Wi-Fi 传输速率为 54M、108M 或 300M，下一代标准制定启动最高传输速率可达 6.7G。三是无须布线，非常适合移动办公用户的需要。Wi-Fi 在商业银行的应用主要有基于 Wi-Fi 技术的 POS 机无线接入，解决传统 POS 只能在固定场合使用的问题，使 POS 终端不再受到有限通信网的限制；还可以通过网点的 Wi-Fi 网络为客户提供网上银行、互联网的接入，提升客户体验。

射频识别（Radio Frequency Identification，RFID）技术又称电子标签、无线射频识别，是一种通过无线电讯号识别特定目标并读写相关数据的非接触式通信技术。商业银行借助银行卡上的 RFID 芯片膜，为用户提供更加个性化的服务。例如，通过在网点入口处设置 RFID 感应器，客户进入网点时，能够有效识别客户身份，通过连接后台的 CRM 系统，在大堂经理和网点客户经理的电脑上显示出客户的姓名、类型、偏好等信息，大堂经理和客户经理可有针对性地展开营销活动或个性化服务。

近距离无线通信（Near Field Communication，NFC）是一种短距离的高频无线通信技术，允许电子设备之间进行非接触式点对点数据传输交换数据。NFC 技术由 RFID 演变而来，并向下兼容 RFID。与 RFID 不同的是，NFC 具有双向连接和识别的特点。NFC 具有成本低廉、方便易用和更富直观性等特点，可以在手机上实现小额电子支付和读取其他 NFC 设备或标签的信息的功能。由于近场通信具有天然的安全性，NFC 技术被认为在手机支付等领域具有很大的应用前景。随着含有 NFC 模块的新型手机的广泛应用，商业银行要与电信运营商加强合作，在手机支付业务链中寻找合作商机。

（三）社交网络服务

互联网已进入 Web2.0[①] 时代，互动、分享与关系成为其核心概念，社

① Web2.0 是相对于 Web1.0 而言的新的一类互联网应用的统称，它具有如下特点：（1）用户参与网站内容制造；（2）Web2.0 更加注重交互性；（3）Web2.0 网站与 Web1.0 没有绝对的界限；（4）Web2.0 的核心不是技术而在于指导思想。

交网络服务（Social Networking Service，SNS）为此应运而生。SNS 是指基于互联网创建的在线社区，旨在为拥有相同兴趣与活动的用户提供各种联系和交流的交互服务。此类网站通常通过朋友，一传十、十传百地把信息传播开去，就好比树叶的脉络，Facebook 就是一个很典型的社区交流网站。

案例：SNS 典型案例

Facebook 是 SNS 的典型成功案例。Facebook 于 2004 年 2 月 4 日上线，最初定位目标客户群为高校学生，凭借高黏性的用户关系、高渗透性的信息传递、开放式的应用平台，一跃成为全球流量第二大的网站（仅次于 Google）。开心网是国内最大的 SNS 网站，网站创建于 2008 年 3 月，以白领群体为目标用户，通过建立基于真实身份的用户关系网，为用户提供照片分享服务、在线聊天服务、音乐分享服务、网络存储服务、博客托管服务、互动游戏等服务。根据 Alexa 的统计，开心网的访问量已经进入中国网站前 10 名。开心网的商业模式主要通过植入广告、口碑营销、理念分享、信息发布等方式进行品牌账户营销，为合作商提升品牌认知度。

SNS 具有以下四大特点：

庞大的人脉关系。SNS 用户根据社会关系、地域分布、年龄分段、志趣爱好、话题关注自发地织成一张庞大复杂的人脉网络，并按照上述关系自然形成用户分群，可有效开展针对性强、覆盖面广的商业营销。

高度的用户黏性。用户黏性，是指网站能“黏住”用户的程度，具体来说是指用户对某一网站的重复使用度、依赖度、忠诚度。

快速的消息传播。SNS 的一大功能就是转载与分享用户感兴趣的信息内容，对于人们共同关注的信息，可以通过一传十、十传百的几何级数传播速度和传播广度迅速传达到互联网的各个角落。

有效的口碑营销。用户往往不会拒绝并偏向于信任来自自身关系网（亲朋好友）的营销信息。在 SNS 网站上，通过用户自发或非自发地对产品、服务以及企业整体形象的谈论和交流，可以达到成功率高、可信度强的产品营销和品牌传播目的。

基于上述 SNS 的特点，SNS 在商业银行产品创新过程中也大有可为。

通过SNS网站，商业银行可以引入全新的产品营销模式：一是通过人脉网络进行商业银行口碑营销；二是植入广告，扩大产品的知名度；三是与SNS网站推出联名活动。另外商业银行还可以利用自有网上银行的客户及网站基础，建立自有SNS网站，发挥商业银行客户基础好以及数据挖掘能力强的优势，有针对性地进行信息推送和品牌营销。

（四）微博

微博（MicroBlog）也是一个基于用户关系的信息分享、传播及获取平台，用户可以通过浏览器、手机客户端等多种方式进入微博平台传播和分享信息。

案例：微博典型案例

新浪微博，是由新浪网推出的微博服务，是全球使用最多的微博客的两家提供商之一，也是我国用户数最多的微博产品。用户可以通过网页、WAP页面和手机短信、彩信发布140字以内的消息或上传图片，也可通过API用第三方软件或插件发布信息。截至2011年8月，新浪微博用户数已突破2亿户，新浪微博用户平均每天发布超过7 500万条微博内容。新浪微博的推广策略是邀请明星、名人或企业加入开设微型博客，并对他们进行实名认证。认证后的用户在用户名后会加上一个字母“V”，以示与普通用户的区别，但微博功能和普通用户是相同的。

微博与SNS相类似，同样具有用户群庞大、用户黏性高、消息传递快、口碑效应好等优势。但与SNS相比，微博也有其特性，主要是用户关系较为松散，媒体特性更为显著，传播信息内容更为简练，受众更加平民化。微博用户对微博上的商业信息、商业活动具有较高的信任度，并且对关注的人或“粉丝”推荐的产品更有好感。近年来，中国商业银行纷纷开设官方微博，跟踪客户微博动态，迅速掌握客户意见，缩短对客户需求的响应时间，通过构建品牌页面，聚合品牌“粉丝”，发布营销信息，增加与客户直接交互的机会。

（五）基于位置的服务

基于位置的服务（Location Based Service，LBS）是指通过获取移动终

端用户的位置信息，为用户提供相应服务的一种增值业务。LBS 需要借助互联网或无线网络，在固定用户或移动用户之间完成定位和服务两大功能。

案例：LBS 典型案例

Foursquare 是 LBS 的典型代表，于 2009 年 3 月上线，截至 2011 年 6 月 20 日，用户数量已突破 1 000 万户，平均每天签到用户数约为 300 万户。用户无论在家里，还是在银行、商店，无论是聚会还是结婚生子都忘不了去 Foursquare 点一下 Check-in，其产品凝聚力可见一斑。国内主要的 LBS 网站包括街旁、网易八方、在哪、开开等。定位基本为与朋友分享个人动向以及休闲娱乐的推荐场所。

LBS 在为商户或品牌进行营销与推广方面具备明显的优势。现行主流营销手段包括：吸引用户至指定商家签到一定次数或完成指定行为后给予相应奖励；商户基于签到信息进行优惠信息推送；鼓励用户签到后对商户或商品进行体验分享，形成丰富而优质的口碑评价。

商业银行如与 LBS 合作，则可以推送银行的服务信息，此外商业银行也能通过 LBS 获取用户的行为信息，分析其行为偏好，有针对性地提供产品与服务。

（六）物联网

物联网（The Internet of Things）的概念是在 1999 年提出的，是通过射频识别（RFID）、红外感应器、全球定位系统、激光扫描器等信息传感设备，按约定的协议，把任何物品与互联网相连接，进行信息交换和通信，以实现对物品的智能化识别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。物联网的核心和基础仍然是互联网，是在互联网基础上的延伸和扩展的网络，其用户端延伸和扩展到了任何物品与物品之间，进行信息交换和通信。

物联网有鲜明的特征。首先，物联网上部署了海量的多种类型传感器，按一定的频率周期性的采集、更新环境信息。其次，物联网通过各种有线和无线网络与互联网融合，将物体的信息实时准确地传递出去。最后，物联网本身具有智能处理的能力，能够对物体实施智能控制。物联网

将传感器和智能处理相结合，利用云计算、模式识别等各种智能技术，对从传感器获得的信息进行分析、加工，生成有意义的数据，以适应不同用户的不同需求。

物联网用途广泛，遍及智能交通、环境保护、政府工作、公共安全、平安家居、智能消防、工业监测、老人护理、个人健康、情报搜集等多个领域，并逐步改变它们的业务模式和经营模式。银行业与这些领域、行业有着紧密的联系，业务模式与经营模式的变化，都会为商业银行带来新的商机与市场。

（七）开放平台模式

开放平台模式是一种网络服务模式，在这种模式下网站的服务商将自己的网站服务封装成一系列应用编程接口开放出去，供第三方开发者使用，第三方开发者通过运用和组装这些接口及其他第三方服务接口产生新的应用。开放平台模式成功之处在于，通过自身服务与第三方应用资源，提高用户对网站的黏性和使用程度，通过利益分摊，实现平台网站自身和第三方应用循环刺激而产生滚雪球式的增长。

在确保安全的前提下，商业银行可考虑建设基于开放平台的手机银行、网上银行，利用社会力量，加强与第三方开发者的互动，鼓励他们参与到手机银行、网上银行的建设中来，进而降低开发成本，丰富手机银行、网上银行的应用功能。

现代信息技术高速发展，这一切为商业银行进行产品创新提供了新元素和原动力，商业银行唯有高瞻远瞩，具备敏锐的洞察力，洞悉客户的需求，并与信息技术的发展紧密结合，才能创新出符合大众需求的创新产品，这才是真正意义上的支撑力。

第四节　中国商业银行产品创新管理的信息平台

商业银行产品创新周期长、过程复杂、专业性强、参与人员众多，需要通过信息化工具取代手工操作，提升工作效率；同样，在进行产品定价、市场定位及风险管理等分析工作过程中，也需要专用的软件分析工具加以辅助；同时，产品创新的过程中会产生大量信息和文档，对这些信

息、文档进行存储、检索、分析、挖掘的提炼，从而反哺产品创新管理过程，都将显著提高产品创新过程中信息管理的质量和效率。

一、中国商业银行产品创新管理信息平台的构成及功能介绍

（一）商业银行产品创新管理信息平台的构成

产品创新管理过程需要各种功能的信息系统来做支撑，我们把支撑金融产品创新过程的管理信息系统的集合称为产品创新管理信息平台，它是商业银行内部信息平台的重要组成部分。产品创新管理信息平台的功能，大部分可以利用商业银行已有的信息系统，通过增加新的功能或完善、整合已有的功能予以实现，当然平台中的个别功能仍需要通过开发新的管理信息系统来实现。图4-9是产品创新管理平台的示意图。

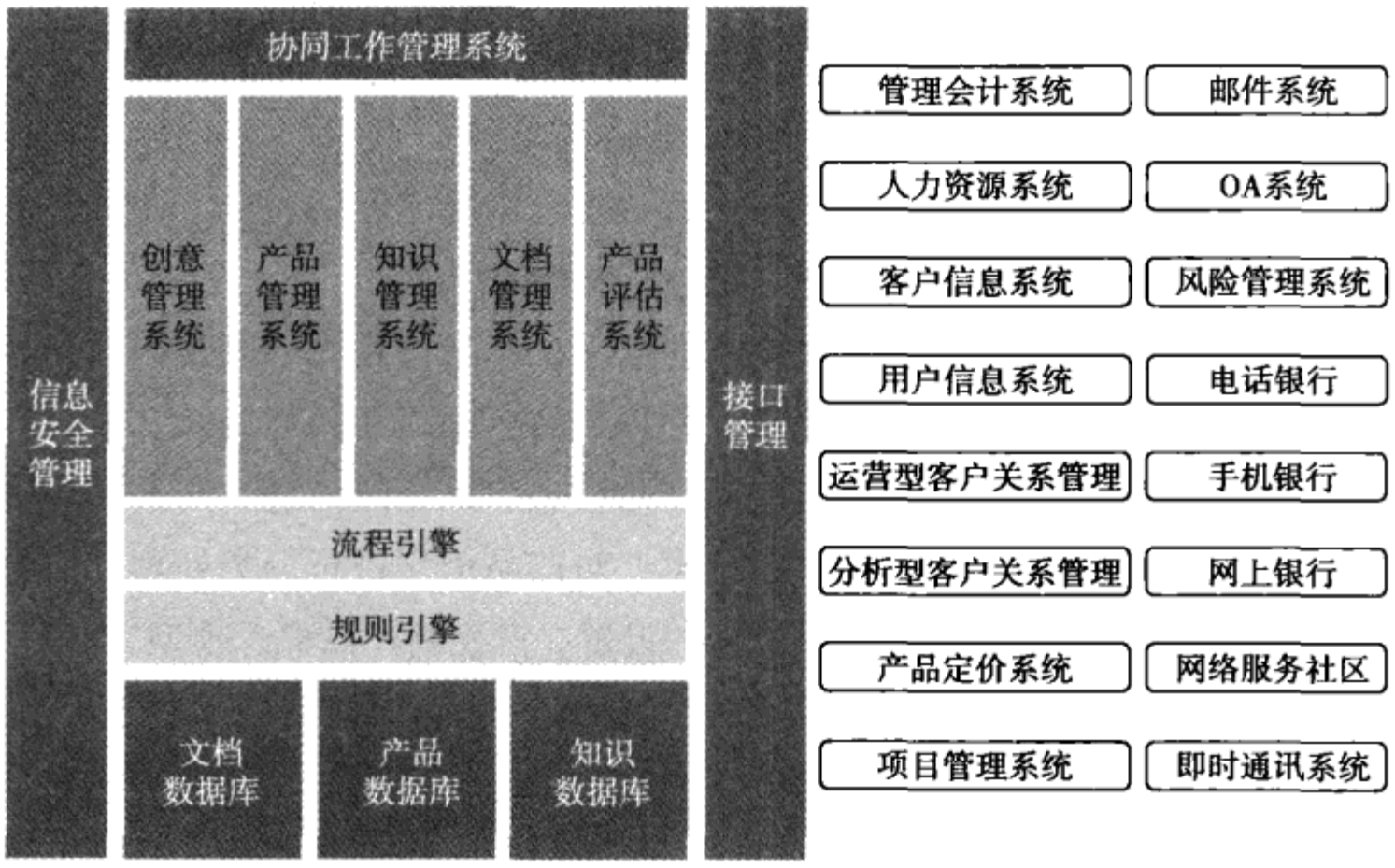


图4-9 产品创新管理平台功能框架图

在整个功能框架里，接口管理右侧的系统，是支撑产品创新四个阶段的专用系统，也是大多数商业银行已有系统。接口管理左侧的系统，主要是支撑产品创新过程管理，也是大多数商业银行需要开发的系统。

在图4-9的底层是文档数据库、产品数据库和知识数据库。文档数据库用来存储创新过程中产生的各类非结构性文档，包括创意文档、研究报

告、营销方案等；产品数据库用来存储经过结构化的产品信息，它是个关系型数据库；知识数据库是用来存储众多的创新知识，文档的类型也是非结构化的。这三个数据库为相关的系统提供数据存储、检索服务。数据库上层是两个引擎，这两个引擎支撑整个产品创新过程管理。

一是流程引擎。创新管理中有很多的流程，需要一个强有力的流程引擎支持，对于多部门、多层次、多角色和多环节的复杂流程，能够通过简单配置，快速适应组织结构、人员组成、职责权限、工作模式的变化。

二是规则引擎。它是产品管理系统的基础。规则引擎根据产品线与产品线、产品与产品线、产品与产品、产品与属性、属性与属性间的关系，将现有产品抽象为相应的规则，并根据产品创新要求调整、修改、组合有关规则，产生新的产品概念模型。

（二）商业银行产品创新管理平台的主要功能

创意管理：创意管理负责收集产品创意，利用各种信息渠道集思广益，打造一个创意交流平台。收集到的产品创意，将分类进行评估、评审，并跟踪创意的状态。主要包括创意填报、审批、评估、专家评分、汇总分析、业务督办、委员会评审、跟踪、统计等功能。

产品管理：产品管理将完成产品的定义、产品目录管理以及相关产品规则的定义，建立一个产品数据库，并将产品生命周期管理纳入其中。产品管理侧重对产品数据的管理，包括产品信息、产品线信息、产品属性信息、产品线、产品及属性间的关系信息。对产品信息进行分类处理，抽象规则，建立产品模型。通过规则引擎的设置，产生新产品概念模型。

产品评估管理：产品评估包括两个方面，一是产品前评估，二是产品后评估。产品前评估对产品创新方案进行综合论证与评估，其根本任务是对产品创新项目的必要性和可行性进行分析研究、论证与评估，并将方案的评估结果提供给项目决策者进行决策。产品后评估是在产品商化后的某个时间，对业务系统的功能、产品商业化的支出与收益、客户分布等情况进行分析，提出改进策略。产品评估管理包括评估指标、评估方法及评价流程设定。评估指标、评估方法参见本书的有关章节，评估流程设定是通过流程引擎功能完成的。

协同工作管理：协同工作管理是一个经裁剪的项目管理系统，它应能支撑规划、研发、商业化及评估等项目管理过程。支持项目团队的组建、

资源部署，进行角色分配，制定统一的项目计划，并分派任务到相关责任人。在项目执行过程中，整个项目过程进度实现可视化，可利用进度跟踪和督促项目。除了计划管理、进度管理、任务管理外，还应该包括问题管理，发现问题及时上报，并保证能得到及时解决。在软件开发过程中，有专门的软件项目管理工具来跟踪、监督软件开发的进度、质量。

创新过程文档管理：产品创新过程文档管理通过建立过程文档数据库，实现各类非结构化文档的收集、维护及检索功能。通过人员、角色、部门、产品等多个维度来控制产品过程文档的权限，包括上传、下载、浏览、修改、删除等，针对文档类别管理采用集中授权，确保访问的灵活性和便捷性。文档数据库还可以为创新管理平台的其他系统提供文档存储、检索支持。

接口管理：为了更好地利用商业银行已有的支持产品创新四个阶段的不同管理信息系统，节省开发成本，接口信息平台应具有不同系统间接口管理的功能以增加平台的扩展性。如产品创新管理平台的用户和部门信息应与全行的用户信息系统数据同步，创新管理平台可以与风险管理、客户信息管理、客户关系管理、管理会计、产品定价、办公系统等对接，实现流程打通和信息共享。

风险管理：风险管理主要通过建立、维护及检索风险库，实现风险识别、风险评估、风险控制的功能。无论是有经验的人员还是新员工都可以使用这样一套完整的风险库，提高对风险的识别与防范能力，避免因为个人的原因对风险监控产生不必要的疏漏。风险管理在产品创新过程中是为了控制风险而不是完全地消除风险。如果能做到减小风险并且能让风险处于可接受的范围内，那么风险管理的效果也就达到了。

客户信息管理：客户信息是整合商业银行个人客户、企业客户、同业客户的各类信息汇集数据库，这些信息包括客户基本信息、客户产品信息、资产负债信息、客户黑名单信息等。

客户关系管理：客户关系管理的主要功能是通过对客户详细资料的深入分析，使得商业银行能够更好地提高客户满意度，从而提升自身竞争力，它主要涵盖以下几个主要方面：客户概况分析、客户忠诚度分析、客户利润分析、客户性能分析、客户未来分析、客户产品分析、客户促销分析等。客户关系管理又可分为营运型客户关系管理和分析型客户关系管

理。营运型客户关系管理（Operational CRM，OCRM）主要是通过呼叫中心、网站、直销等形式与客户实现互动，它为前台业务流程提供支持，诸如销售、市场及客服等。与客户的每一次交互过程都会被存入客户数据库，这些客户信息在日后可以根据需要被方便地调用。营运型客户关系管理主要包括市场销售、销售管理、客户服务、客户经理工作平台等内容。营运型客户关系管理是电话银行的重要支持系统。分析型客户关系管理（Analytical CRM，ACRM）主要是商业银行针对客户的互动行为、客户存款、贷款及刷卡消费行为进行分析，为优化营销效果、顾客获取、交叉销售、顾客保持、产品定价、顾客收益测算、财务预测等提供决策依据。它一般包括以下功能：客户价值分析、客户产品分析、客户属性分析、客户调查分析、客户信用分析、客户保持分析、市场活动分析、绩效考核分析等。

管理会计：管理会计一般由五个子系统组成：一是内部财务子系统。其管理功能是强化财务监管和控制，实现财权集中管理，并实现多维度成本分析，实现账务核算精细化；二是成本分析子系统，其管理功能是区分成本特性，建立成本动因库，科学分摊间接成本，加强财务风险管理，核算产品风险成本和经济资本成本，并以产品为主线，对业务条线、组织机构、客户进行多维度成本核算；三是内部资金转移定价子系统，其管理功能一方面是建立定价模型，确定定价基准，同时还需制定定价流程控制；四是多维度营利性分析子系统，其管理功能是核算分支机构、业务条线、产品或客户的净收入，分析评价对象的盈利贡献度；五是绩效评估子系统，其管理功能是为总行及分支机构的财务管理、预算管理提供分析工具，评价全行及分支机构的业绩表现，向管理层提供及时有效的管理信息。

软件研发项目管理：软件研发项目管理通过采集软件研发的生命周期全过程信息，实现软件研发项目过程标准化、可视化和参数化。它主要包括以下几项功能：研发需求管理、研发质量管理、研发配置管理、测试管理等。

二、中国商业银行产品创新生命周期中的信息平台应用

在第二章中已经介绍了 PERFECT 模型，从中也得知商业银行产品创

新生命周期将经历四个阶段，在这四个阶段活动中，需要不同的管理信息系统进行支持，用好这些系统将极大地提高产品创新工作效率和管理质量。

（一）生命周期中的信息系统

创新管理过程的四个阶段，因任务不同，使用的信息系统工具也不同，图 4－10 介绍了在产品创新过程中，各阶段可能用到的管理信息系统。

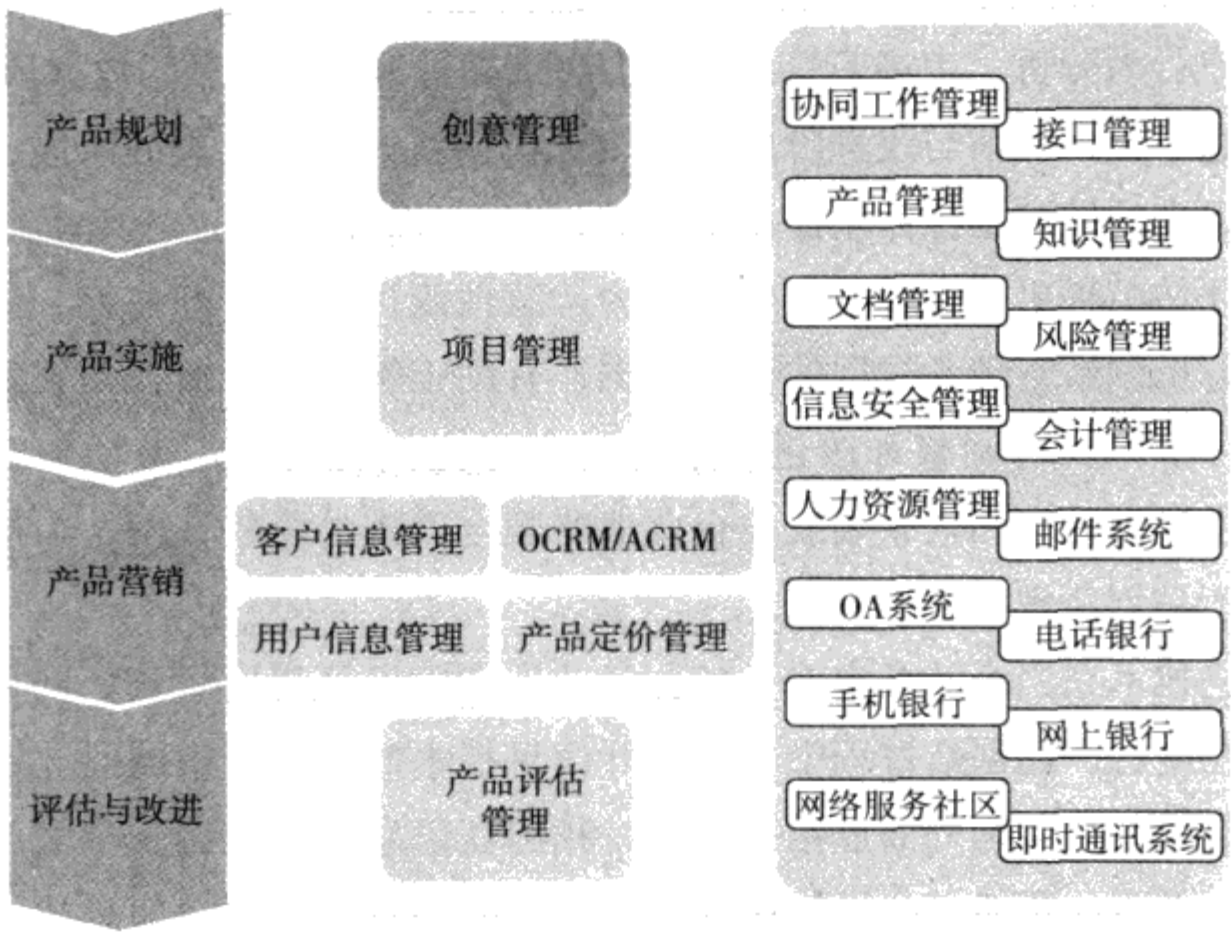


图 4－10　产品创新管理过程的信息平台应用

（二）信息平台在 PERFECT 模型中的作用

信息平台在规划阶段中的作用：在创新规划阶段，信息平台将为创新产品设计前期的市场细分和产品定位提供相关信息和支撑，使得商业银行在产品规划方面更贴近市场和客户，并且能够通过信息平台中的产品管理系统对不同产品（线）的不同产品属性进行组合，形成全新的产品设计规划，同时利用产品评估系统，设定创新产品的前预测和后评估指标体系。

信息平台在实施阶段中的作用：在创新研发阶段，信息平台固化了项目研发的标准流程，规范了研发人员的各项活动，避免了因流程、人员等因素带来的研发风险。信息平台还可实时提供创新项目的最新动态，有助于管理层合理分配资源和调度开发活动，将主要精力集中在高优先级的事

件（活动）上。另外，信息平台也能实现创新项目执行的可视化，有助于决策层掌握创新项目的实施进度、偏差、质量问题以及风险等信息，发挥决策职能，进一步提升项目的质量和成功率。

信息平台在营销阶段中的作用：在产品营销阶段，信息平台提供了成本分析、客户关系分析等数据挖掘功能，使得创新产品的营销方案更为精准和有效。信息平台通过对各项营销数据进行分析和直观化展现，有助于管理层掌握创新产品营销效果，及时调整营销方案，同时提供创新产品的目标客户行为分析、市场前景预测，为决策提供量化、可靠的数据依据。

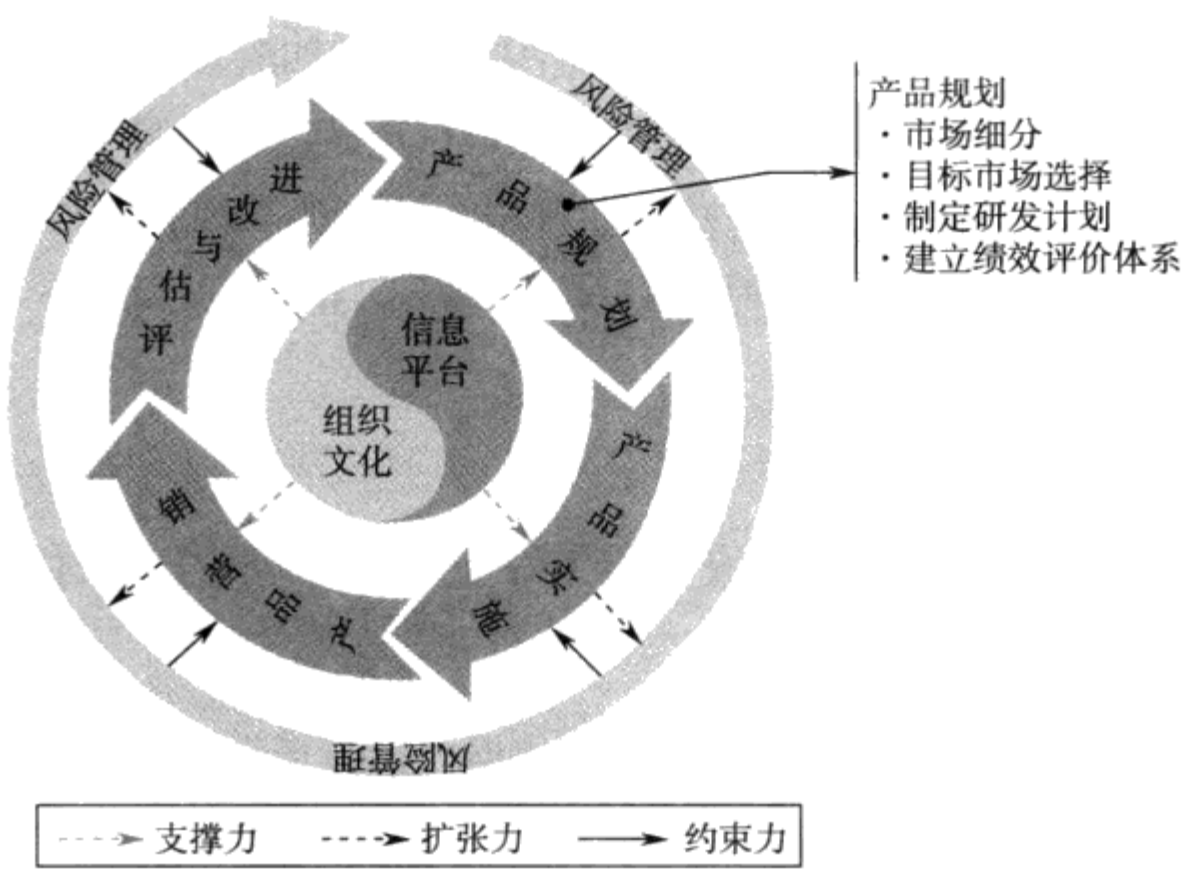
信息平台在评估与改进阶段的作用：在创新评估与改进的阶段，信息平台为设定的绩效指标体系提供了产品创新全过程的各项信息和数据，使得绩效评估结果更为客观、准确，并为持续性改进提供合理建议，信息平台通过分析创新管理各过程的绩效数据，有助于管理层诊断创新管理存在的薄弱环节，及时调整和改进。信息平台还提供创新产品市场和财务表现、研发过程效率和效果表现、企业战略契合表现的全景视图，为决策层在未来产品创新规划提供参考。

信息技术在当今社会中对于各行各业的影响已经毋庸置疑，同样，商业银行在进行产品创新过程中也离不开信息技术的支持。中国商业银行应该充分认识到，与国外商业银行相比，我国在信息技术应用于金融产品方面存在的差距，积极寻找科技与金融产品创新的结合点，将信息技术应用作为中国商业银行产品创新的突破口。总之，信息平台在商业银行产品创新的 PERFECT 模型中支撑力愈强，则商业银行产品创新成功的概率也就愈高。

第五章　中国商业银行产品创新管理——规划

能正确地提出问题就是迈出了创新的第一步。

——李政道



任何产品的诞生都有各自不同的轨迹可以追寻，但不无意外地，我们都能从中寻找相同的规律。Windows3.0 操作系统在 20 世纪 90 年代初横空出世，是第一个取得成功的 Windows 家族成员，此后，微软公司不断针对市场反映，积极改进 Windows 的各项功能和性能，又相继推出 Windows95、Windows 98、Windows 2000、Windows XP 乃至现在广泛使用的 Windows 7。[①] 每一代新产品的推出都建立在不断修正前一代产品的缺陷、为客户提供更好体验的基础之上，正是这种持续改进，使得微软公司不断推陈出新，产品创新的动力源源不断。这与 PERFECT 模型产品创新生命周期不断循环、持续提升的思想极其吻合。从产品规划、产品实施、产品营销到评估改进，每一次循环都为企业的产品创新提供了不竭的扩张力。

本书第三、第四两章已经就 PERFECT 模型所提供支撑力的两要素——组织与文化、信息平台进行了详细阐述。在两要素的强大支撑力下，创新的生命周期四阶段才能不断释放扩张力。从本章开始，我们将依次探讨商业银行创新产品规划、产品实施、产品营销以及评估与改进生命周期这四个阶段的相关内容。

产品创新阶段不仅是 PERFECT 模型生命周期四阶段的开始，又是整个生命周期四阶段工作的核心，它为商业银行产品创新指明了方向，又为后续三个阶段工作起着具体实践指导作用，可见产品创新规划的重要意义。本章将就产品创新规划的目标、核心内容、规划流程和主要方法分别进行论述。

第一节　商业银行产品创新规划的目标

我们在创新产品规划过程中，除了依据“以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标”这些商业银行经营的基本原则以外，还需着眼于以下四个目标：创新应基于银行未来发展战略和组织结构；创新应结合商业银行内部资源和外部竞争能力；创新应考虑原创与借鉴吸收相并举；创新应

① Windows、Windows 95、Windows 98、Windows 2000、Windows XP、Windows 7 均为美国微软公司 Microsoft 的微机操作系统产品。

掌控成本与收益的平衡。

一、产品创新应基于银行未来发展战略和组织结构

（一）产品创新发展战略须与商业银行经营目标统一

以往商业银行在设计产品时容易忽视客户个性化需求，所提供的金融产品几乎大同小异（现状依然如此），这样做的好处是所推出的产品失败概率低，因为客户没有选择。而今随着整个金融市场规模不断扩大，相应风险管理的难度也水涨船高。因此，创新产品的发展战略是否与商业银行经营目标高度统一，就成为创新产品成功与否的最关键因素之一。

（二）产品创新管理体系应紧随产品创新发展趋势

现代商业银行经过一段时期的产品管理之后，已经从原先的单一产品逐渐向组合产品方向发展，逐渐形成了脉络清晰的产品线概念；同时，新技术的应用，也催生了当前热门的互联网银行乃至今后的移动互联网银行应用。很难想象，今后的商业银行如果只重视网点发展而忽略渠道建设，还能维持多久的生命力？因此，创新产品必然要与社会科技进步有机结合起来，才能具备持续发展的动力。同样，商业银行创新也应与当前金融时代背景相吻合，以人民币国际化为例，2009 年跨境贸易人民币结算业务的成功试点，标志着人民币国际化已经进入了新的阶段，并为中国商业银行发展带来了新的机遇和挑战，直接推动了中国商业银行向国际化经营的方向发展。在与国外商业银行直面竞争过程中，金融创新就显得尤为重要，例如，商业银行就应当研发创新性的人民币产品来规避人民币国际化后的汇率风险；人民币衍生产品在国际化背景下，也能够为商业银行获取大量中间费用收入，增强银行自身的盈利能力。总之，在认清创新产品的发展趋势之后，商业银行应积极调整现有的研发管理体系，以更加灵活、快捷的方式来适应外部市场的需求，同时，也应客观地看待现有的研发管理能力，总结出适合自身的产品创新发展规划。

（三）产品创新管理方法应与组织结构相适应

根据本书第三章对产品创新组织结构的介绍，任何创新产品的研发，离不开决策、管理和执行各个层面的协同工作，而决策、管理、执行效率的高低与各企业组织结构设置密切相关。只有清晰地划分决策层、管理层、执行层的职责，加强纵向垂直化管理，才能有效改善跨部门协调和沟

通的效率，降低管理成本，以更快的研发速度抢占市场，获得先机。同时，在商业银行内部还要考虑总行与分行之间的授权关系，积极调动分行的积极性，形成上下一体的创新氛围。除了商业银行现有体制和组织结构要适应创新产品的研发管理外，产品创新管理也需要适应商业银行自身体制和组织结构，形成共同创新的局面。

二、产品创新应结合商业银行内部资源和外部竞争能力

（一）提升研发管理体系的操作性

商业银行因各自经营规模不同，以及所处市场监管范围和工作力度的差异，其所对应的发展战略和经营目标也不尽相同。因此，商业银行所制定的产品研发战略，必须与各自现状相关联，才能使收益最大化；与此同时，其自身的研发能力和管理水平也左右了创新产品的发展。因此，各商业银行应采取不同的研发策略和模式，针对不同特点的产品进行创新研发。例如很多中小商业银行采用局部领先、整体跟随的策略，吸取市场新产品的优点，结合自身经营目标，进行定制化研发，其特点是市场风险低，自身研发投入也相对较小，但往往能够吸引特定客户群，起到事半功倍的效果。

（二）优先解决当前突出问题

毫无疑问，当前商业银行所面临的突出问题是如何生存与发展，没有生存基础就谈不上未来的发展，在激烈的竞争环境之下，各商业银行更应关注市场的变化，寻求自身与他行之间的差距，并通过问卷调查、客户访谈等各种方式剖析自身存在的不足，分析来自客户的声音，这往往是最真实也是最重要的声音。因此，解决当前突出问题是商业银行寻找创新产品研发突破口的重要参考内容。

三、产品创新应考虑原创与借鉴吸收并举

（一）原创具有高收益、高风险和高难度的特性

纵观社会发展历史，原始创新往往是推动社会发展和变革的重要手段，同时也会带来巨大的经济效益和社会效益。如苹果公司，推出 iPhone、iPad 产品以贴近客户需求，尤其是年轻一代客户需求，将艺术和高科技产品完美结合，迅速占领了个人电子消费市场。截至 2010 年 5 月 26 日，苹

果公司以2 220亿美元的市值超过微软公司市值，成为全球市值最大的IT公司。商业银行也应如此，唯有不断创新，才能求得市场的生存与发展。随着国内金融市场对外开放程度不断提升，国外商业银行针对不同目标细分市场的金融产品逐步进入国内市场，中国商业银行的金融产品原创难度也不断提高。原创往往会伴随着高投入、高成本和高风险，尤其是新技术在银行产品创新过程的应用，更凸显了上述特性。因此，不同规模的商业银行应充分评估原创的收益和所带来的风险，在竞争激烈的市场上遵循适者生存之道。

（二）借鉴、吸收同业先进经验，研发适合自身发展战略的银行产品

当今没有哪个行业像金融业一样有如此短的产品生命周期，金融产品的创新特质很容易被竞争对手所模仿，从而失去先发优势。基于产品差异化所建立起来的差异化优势很有可能在尚未收回成本之前就已经不复存在。美国学者针对不同规模银行的管理层，就产品开发做过相应的市场调查，大多数银行管理层在进行新产品研发时都愿意采取“跟随领先者”的策略。同西方国家相比，目前我国银行监管机构采取审慎的监管策略，因此中国商业银行在创新过程中，相对周期较长，各商业银行总体上仍缺乏创新原动力和有效的产品创新管理体系。

相对于原创的高风险，通过借鉴、吸收同业领先者经验，研发适合自身战略目标的银行产品可能是稳健经营的方法之一。但是商业银行也不能因此放弃原创性的创新，这对于商业银行的品牌美誉度、市场接受程度都会大打折扣。总之，平衡好原创和借鉴吸收之间的关系，选择最适合自身发展的产品研发之路，是商业银行产品创新管理成熟的重要标志。

四、产品创新应掌控成本与收益的平衡

商业银行产品创新过程中，成本控制和产品收益往往是紧密相连的。在创新产品的研发规划时，就应初步预估其相应的投资回报率和盈亏平衡分析，通过对即将进行的产品研发过程中所产生的成本进行预算，来预测产品盈利能力，以避免高投入低产出、高成本低收益的情况发生。

（一）产品创新的成本

产品创新的成本，主要是指产品从设计到实施，以及产品推向市场全过程的各种费用总和，它主要包括三个方面的内容：开发成本，指产品设

计开发过程中，设计人员前期的调查研究、设计方案论证评估以及开发人员人工费用等总和；营销成本，指产品投入市场后一段时期内所有支持该产品的广告、促销、销售人员培训等活动的费用总和；支持成本，指商业银行对于产品营运过程中的支持费用，包括各类设备、设备维护、通讯费用等，对于新产品而言，支持成本往往是整体成本中占比最大的一类成本。

（二）产品创新的收益

获取创新收益是商业银行产品创新的目的和创新动力之所在，也是衡量产品创新效益和产品创新是否成功的关键标志。

产品创新收益包括财务收益和无形收益。所谓财务收益，指商业银行取得的能够用货币计算的产品创新收益，如创新产品使得资产规模扩大、市场份额提高、业务量增长而获得的利润增长等。财务收益构成产品创新收益的主体。所谓无形收益，指商业银行通过创新产品取得的不能以货币直接计量，而以其他表现形式存在的收益。商业银行通过产品创新，可以拓宽业务经营范围，扩大社会影响和知名度，扩大客户群，在市场竞争中赢得更多发展机会，进一步扩大商业银行的无形资产。这些无形收益虽然不是直接的财务收益，但它有机会转化为商业银行未来的财务收益，也可能成为商业银行履行社会责任的一部分。由于无形资产价值也是企业评价体系的重要组成部分，因此商业银行在产品创新时不仅需要关注财务收益，也需要关注创新的无形收益。

成本和收益其本质是一对矛盾体，两者呈反向变动关系，在产品创新过程中，创新成本的节约，也意味着创新收益的提升，因此我们除了要关注创新产品的投资回报率以外，还应引入创新思维，变革产品创新的方法和手段，提高产品研发效率，降低研发成本，引入新兴营销手段，重视“开源”和“节流”两个方向的工作，将创新产品效益发挥至最大。

第二节　商业银行产品创新规划的核心内容

商业银行产品创新管理是一项复杂的系统工程，包含了战略研究、组织管理、项目管理、营销管理以及信息平台等多领域学科内容。产品规划

的四个目标应作为一个有机的整体，贯穿于商业银行产品创新过程的始终。在既不违背有关监管政策，且总体风险可控的前提下，重视市场，高度关注客户的体验，注重成本控制，突出以效益为目标。根据商业银行自身创新能力和市场发展方向，选择不同的产品创新方式，应是产品创新规划中重点考虑的核心目标。

很难想象未经规划的创新活动将是一个怎样的场面：面对市场变化，只能被动反应是其一；投资巨大却收益甚微是其二；更有甚者，商业银行所要承担的风险将不可控制。因此，产品创新规划虽是产品创新活动的起步，但却最为关键，不可或缺。结合国内外商业银行成功的创新经验，成熟和稳健的产品创新规划至少应包括以下内容：动态分析市场趋势和客户需求；选择重点发展和关注的细分市场；结合市场定位进行产品创新，并制定可实施的产品研发计划；利用绩效评价反馈，及时优化改进创新产品（线）规划。

一、动态分析市场趋势和客户需求——市场细分

金融市场的不确定性使商业银行无法一成不变地在某个区域或者某个领域长期开展业务，同时，金融消费者对金融产品的需求也呈现多元化和个性化趋势，因此，商业银行需要通过市场调研，找出不同金融消费群体之间的差异，这是市场细分最重要的依据，更是金融产品能够迎合特定消费群，获得青睐的法宝。

一般来说，商业银行市场细分有四个主要步骤（如图 5－1 所示）。一是选定金融创新产品市场范围。商业银行应明确自身在行业中的产品市场范围，并以此作为制定市场战略目标的依据。二是列举现有和潜在客户的需求。商业银行一般可以从不同年龄段、不同收入阶层等方面入手，列举出金融消费者的需求动机、购买行为等各项影响产品市场需求的变量。三是分析客户需求。商业银行可通过市场调研等方式进行抽样调查，并对所列出的市场需求进行综合评价，了解客户共性和差异。四是制定相应的产品创新策略。根据调研所得出的结果，评估细分市场现状，最终确定要进入的细分市场，并制定对应的产品创新策略。

对于商业银行而言，动态地分析市场趋势和客户需求，一方面有利于发掘市场机会，开拓新市场，也有利于选择合适的目标市场，有的放矢地

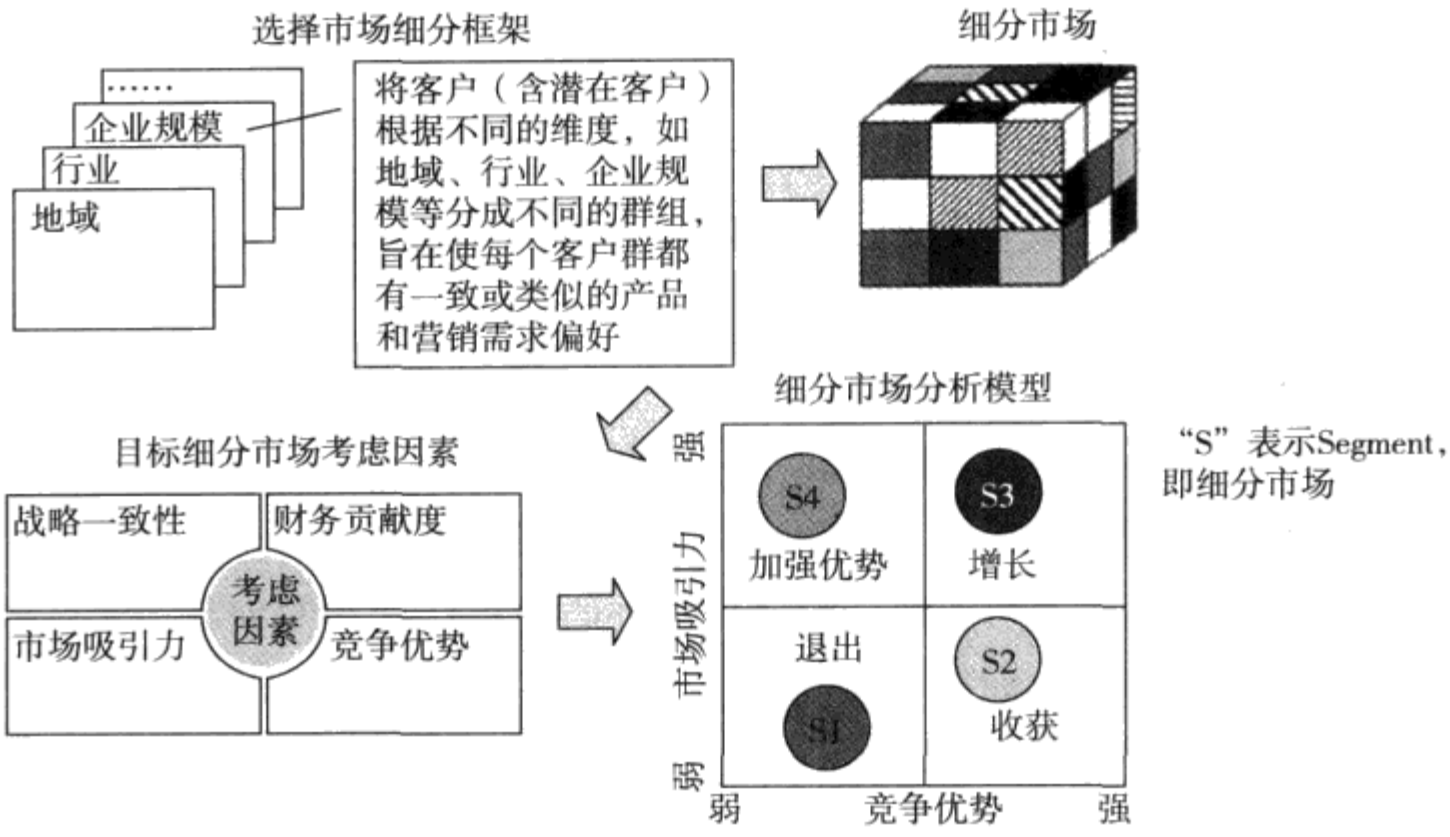


图 5－1　市场细分流程图

进行产品创新；而另一方面，从商业银行经营管理上看，能够更好地集中人力、物力来拓展目标客户，为客户提供更为优质的金融服务，去争取局部优势，以达到企业效益最大化的经营目标。

二、选择重点发展和关注的细分市场——目标市场的选择

20 世纪著名的营销管理大师杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarthy）[①] 曾经提出应当把消费者看做一个特定的群体，这个特定群体就是目标市场。商业银行通过对各细分市场进行综合比较，确定自己重点关注和发展的市场，即为选择目标市场的过程。在此过程中，通常要考虑以下相关因素：同一目标市场上竞争者的威胁系数，避免“贴身肉搏”，两败俱伤；目标市场的规模和前景是否有足够的吸引力；商业银行自身的经营优势和资源保障是否足以应对外部竞争对手的冲击。

对于目标市场的选择过程，这里推荐三种策略供参考。首先是无差异性市场策略，即商业银行把整个市场作为自己的目标市场，只考虑市场需

① 杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarthy）：20 世纪著名的营销学大师，美国密歇根大学教授，于 1960 年在其第一版《基础营销学》中，第一次提出了著名的“4P”营销组合经典模型，即产品（Product）、价格（Price）、通路（Place）、促销（Promotion）。

求的共性，并提供适合大众普遍需求的金融产品，例如存贷款产品等。其次是差异性市场策略，即将整个市场分成若干细分市场，针对不同细分市场进行产品创新，设计出不同的产品，它的优点是满足不同金融消费客户的需求，有利于扩大不同目标的细分市场，从而把自身“做大做强”，成为市场的领先者。这种策略的执行是自身实力的综合体现，尤其是对创新能力、风险管理能力、成本控制能力等都提出了相当高的要求。最后是集中性市场策略，即选择重点关注少数几个目标市场，发挥自身优势集中在个别目标市场上进行产品创新，并在特定目标市场上打响自己的品牌，这种做法往往有利于降低企业总体成本，能够迅速提高企业竞争力，体现商业银行“做强做大”的经营战略思维。

案例：德国联合抵押银行“球迷”卡

德国联合抵押银行（HypoVereins Bank，HVB）是一家总部设在德国慕尼黑的专注于德国市场的商业银行。该银行有18 000名员工，780家分支机构，并拥有850万客户，该银行战略目标是致力于在所有领域的运转，为客户提供高级的、崭新的产品。

作为球迷，我们对德国拜仁慕尼黑俱乐部（FC Bayern）应该都不会陌生，该球队是德国乃至欧洲最为成功和最受欢迎的球队之一，已经拥有百年历史。为此HVB专门为拜仁球队的球迷设计了一个名为俱乐部粉丝（The Club's fans）的认同借记卡产品，该产品价值主题是将体育和金融结合在一起。FC Bayern储蓄卡具有如下功能：截至每年6月30日前，拜仁每进10个德甲进球，客户利率额外增加0.1%；如拜仁获得联赛冠军则利率额外提高5%。此外，HVB还发行了拜仁能否获得奖杯的竞猜彩票等产品。

该银行同时还与万事达（MasterCard）发行联名卡，包括所有主场票务服务等。正是为这个球迷目标细分市场而设计的产品，发行至今已售出超过150 000张储蓄卡，并获得了超过7 300万欧元的存款。

目前中国商业银行经营同质化的现象依然严重，因此，无论从国内金融市场发展要求看，还是从商业银行经营战略目标出发，要实现可持续健康发展，采用差异化市场策略和集中性市场策略是当前中国商业银行发展

目标市场的主要方向。

三、结合市场定位进行产品创新，并制定可实施的产品研发计划

（一）市场定位

市场定位（Market Positioning）是20世纪70年代美国学者阿尔·里斯（Al Ries）[①] 提出的一个重要的营销学概念。所谓商业银行市场定位，就是商业银行根据目标市场上同类产品竞争状况，采用产品差异化手段，针对客户对该类产品的特征和属性重视程度，专门设计出个性鲜明的金融产品，并且通过市场宣传和营销手段，将其特点强化，形成与众不同的市场形象，传递给客户，期望赢得客户的认同。需要特别指出的是，市场定位中所定义的产品差异化，并非从商业银行自身角度出发，单纯追求设计产品的差异，而是在对市场分析后，找出目标细分市场而建立的产品特色，这也完全契合本书前面所描述的产品规划应遵循商业银行“以市场为导向，以客户为中心，以效益为目标”的基本原则。因此，从现代市场营销角度看，市场定位本质包含了两层含义：一是针对目标细分市场，规划和设计差异性产品；二是从产品特征出发，强调建立品牌形象，以达到客户的认可。所以说，结合市场定位进行创新产品设计，不仅是产品本身的规划和设计，同时也可为后续产品营销及树立品牌形象埋下伏笔。

（二）产品创新方式

按产品创新方式，创新的实践活动可以分为自主创新、同业跟随创新以及优化组合创新，下面我们就从这三个方面来谈一下产品创新的规划。

1. 自主创新。

自主创新对于商业银行来讲，就是依据金融市场新的需求，研发能够满足这种新需求的金融产品的方法，此类产品应是在世界或者国内范围内第一次得到应用，因此，自主创新的结果具有新生性和质变性的鲜明特征，没有自主创新就不会有后续的同业跟随创新。随着经济和科技的发

---

① 阿尔·里斯（Al Ries）：定位理论的创始人，世界最著名的营销战略家之一，目前是里斯和里斯（Ries&Ries）咨询公司的主席。主要著作有《定位：头脑争夺战》、《市场营销的战争》和《市场营销的22条法则》等。

展，商业银行的竞争已经进入白热化阶段，商业银行必须通过自己的经营优势和技术优势，着眼于未来的发展趋势，分析查找客户以及潜在客户的需求，在归纳总结的基础上，提炼和创造出全新的创新产品，这样才能满足金融市场不断产生的新需求和新变化，适应当今的竞争环境。

当然，我们不能不看到自主创新所具有的高风险性和不确定性，主要在于开发周期长、准备工作量大、投入费用高、安全性没有得到充分验证等主要因素。因此，商业银行应根据自身规模和技术能力情况，充分评估自主创新的可行性和风险性。

2. 同业跟随创新。

同业跟随创新（或称为同业模仿创新）是指以某种金融产品为样本，结合商业银行自身以及目标市场同业情况，进行必要的调整、补充，从而研发出新的金融产品的方法。由于通常情况下模仿对象都是具有较为成熟特征的产品，或者已经在市场上取得明显效益的金融产品，采取同业跟随创新往往所花费的人力、物力、财力、时间等要素都较少，且简便易行，因此被商业银行广泛采用。

3. 优化组合创新。

优化组合是指对两个或者两个以上金融产品加以重新组合、延伸、优化和改造，使两者交叉联合在一起，形成满足客户某种特殊需求的新的金融产品的方法，尽管这种改进和改良幅度有限，也不一定对产品产生质的改变，但的确能够使金融产品不断优化，日臻完善。

随着金融消费群体需求的日益多样化和个性化，单一的银行产品已经无法满足其全方位的金融需求，客户通常要求商业银行提供包含资产、负债和中间业务类产品在内的综合服务，因此，优化组合也逐渐演变成金融产品创新的主体。这种方法具有四个特征：第一，此类创新产品往往是在现有产品线内增加新的产品，属于产品线的延伸，国外商业银行一般都有明确的产品线，产品线下的产品也具有不同分类；第二，对现有产品进行功能优化（包括采用新技术、新渠道）、流程创新、提供产品及服务的部门向价值链上游转移；第三，对现有产品根据特定细分市场的需求进行新的包装，提高现有产品的定制化；第四，对产品及其后台进行改造，以降低产品研发或营运成本，以此带来相应的资本盈余，但并不会影响客户的体验感受。

在国内市场，客户对于金融服务的需求已经显现出综合化的趋势，因此，合理整合、优化、延伸现有金融产品，发挥整体效能优势，积极开拓市场也是目前中国商业银行发展之路。同时，还应加强与其他非银行金融机构的合作，例如银期合作、银保合作、银证合作等，交叉创新，争取新的利润增长点。

上述三种创新方式，各商业银行在采用过程中，也必然受到许多条件的限制，主要在五个方面有所体现。第一是银行自身的创新能力。如果商业银行具有较完备的创新管理体系，往往将成为某个细分市场的领先者和开拓者，它就具备了自主创新和优化组合创新的基本条件。第二是银行在创新活动中，所能够投入的人力和物力。显而易见，人力和物力是创新活动的物质基础保障，如果没有足够的投入，产品创新必然会受到相应的限制。因此，在这种情形下采用同业跟随或模仿可能是一条捷径。第三是目标细分市场针对银行业是否为新市场。针对一个全新的细分市场，由于没有竞争关系，对于大家来讲都是“处女地”，没有任何参照物，针对该市场只能是自主创新。第四是竞争对手在目标细分市场的参与程度。同样的细分市场，如果竞争者已经提前布局，那后来者通常只能强化产品属性的某个部分来吸引客户。在这种情况下，往往采用同业跟随或者优化组合创新的方式。第五是技术的发展趋势和应用。科学技术的发展极大地推动了商业银行的产品创新，例如，互联网的出现就直接导致传统商业银行柜面经营模式的转变，同样地，当前移动通信的发展也催生了手机银行的诞生。因而，对于新技术的应用，我们一般采用自主创新的方式，而且这也是中国商业银行自主创新的突破口。

（三）创新产品规划能力

1. 创新产品规划能力的定义。

在进行产品创新过程中，还应关注产品规划能力，这对于商业银行产品创新管理同样至关重要。产品规划能力就是指前台为目标细分市场在合适的时机提供合适的产品的能力。在进行产品规划之前，首先还要梳理银行的产品（线）目录，这是产品创新活动的基础，梳理过程也是实现商业银行经营目标的一项具体行动方案。表 5 - 1 为商业银行产品（线）示例。

表 5－1　商业银行产品（线）示例

产品（线）名称	产品（线）编号	产品（线）名称	产品（线）编号
公司机构存款	001	企业年金账管业务	013
公司机构贷款	002	储蓄存款	014
投资银行	003	个人贷款	015
现金管理	004	小企业信贷	016
公司机构其他中间业务	005	代理销售	017
贸易融资	006	个金其他中间业务	018
外汇及贵金属交易	007	银行卡	019
国际结算	008	自营业务	020
国内单证业务	009	代客业务	021
外汇理财类交易	010	电子银行业务	022
担保和保理	011	其他业务	999
托管业务	012		

有了清晰的产品（线），我们还应对不同的市场进行综合分析，不同的市场不仅需要不同的产品，而且也应有不同的经营策略，只有将三者有机地整合起来，才能达到企业的经营目标。图 5－2 是银行产品规划中产品/市场/经营策略的关系图。

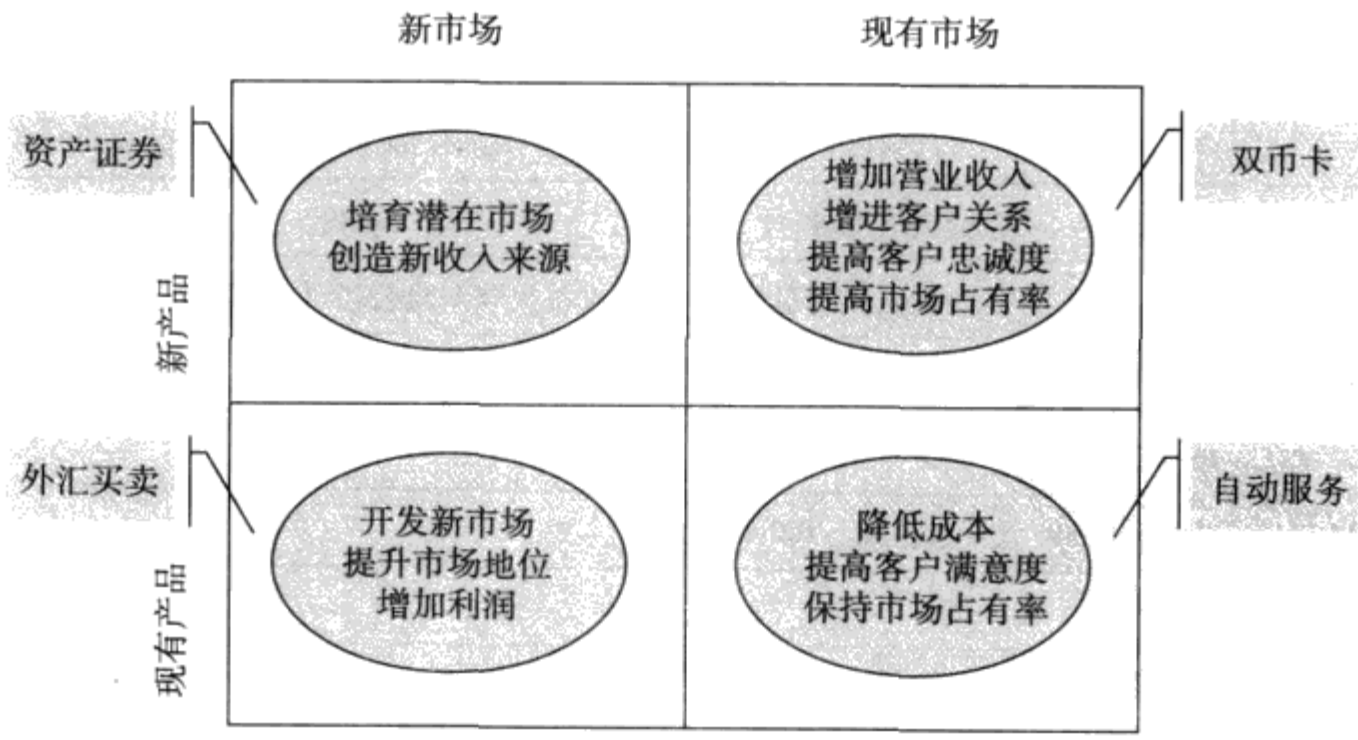


图 5－2　商业银行产品/市场/经营策略关系图

2. 产品组合能力。

产品组合能力是产品创新规划过程中最为重要的能力之一，已经成为零售银行产品创新的利器。所谓产品组合，是指商业银行生产销售的各种不同种类的产品以及产品线的组合或相互搭配，它不仅是商业银行向金融市场提供全部产品（线）的构成之一，更是商业银行为客户实施差别化服务的重要手段和工具。现代商业银行除了传统的“存、贷、汇”功能组合，即存款产品线、贷款产品线、结算产品线相互之间组合形成的组合产品以外，目前更多的是对这种传统模式的延伸。因此，对于传统产品功能延伸，即新兴中间业务功能与“存、贷、汇”功能的产品组合是当前商业银行产品组合的发展重点之一。

案例：中间业务产品组合创新

现以一个对私个人中间业务产品组合为例，该组合产品核心是将个人账户、养老保险金账户、投资产品这三个单一的产品进行组合，从而形成个人养老金保险理财产品，并带来中间业务收益。

个人养老金保险理财产品描述

产品设计固定部分	个人账户	基准利率1 = %	理财利率1 = %	费率1 = %	手续费1 =
	保险金账户	基准利率2 = %	理财利率2 = %	费率2 = %	手续费2 =
	介质	借记卡/电话	渠道	全国通 / 网银 / 国际卡 /国际支付	
	合约账户	个人理财账户，借记卡账户		外部账户	养老金公司
产品设计变动部分	西北省份	投资当地险种		沿海省份	投资海外基金
	全国	养老金减免利息税率/投资收益收取保险公司/信息服务			
产品组合设计	借记卡、养老金账户、投资产品和信息服务组合				
	结算、支付、产品工具组合				
市场细分	收入 <5 000 元并且存款 >100 000 元				
客户群	企业员工、公务员				
产品市场	养老金保险				
业务特性	盈利率、流动性、风险、税等				

数据来源：外部数据、银行管理系统。

（四）制定产品实施计划

产品实施计划是产品创新活动落地的保障，以产品创新规划为指导，制定相应的实施计划应该是商业银行从经营战略到具体行动的转化。完整的产品实施流程主要包括项目需求分析、立项及评审、产品开发和测试、产品投产这几个步骤。在内容上应涵盖实施期限、实施预算、产品概况、实施计划和方法、预期收益情况、未来市场预测、实施组织体制等要素。

商业银行各产品线管理部门都应该制定各自的中长期产品发展规划，包括产品目标市场、目标客户群以及配套的市场策略等。在内容上，一方面要强调整合优化现有产品发展计划，另一方面也应具有前瞻性，提出相应的创新产品实施计划。在决策过程中，决策层也需要根据整体资源情况（如年度研发预算）和风险管理的要求，对前台业务部门的产品规划和产品研发计划进行必要的修正和整合。

四、利用绩效评价反馈，及时优化改进创新产品（线）规划

产品创新的绩效评价是商业银行产品创新规划的重要内容。它主要包括两个方面：一是新产品前预测，二是新产品后评价的指标体系设计。

新产品前预测是产品创新项目的前期评估决策，即可行性研究，它是在新产品尚未开发之前对项目及其被选方案所进行的综合论证与评估。

新产品后评价是指对已完成的新产品项目的目标、执行过程、效益和影响所进行的系统、客观的分析、检查和总结，为后续的创新评估和改进提供评价依据，以确定目标是否合理和有效率，并反馈至产品创新生命周期的前三个阶段。因此，产品创新规划也是一个不断动态调整的过程，并为未来的产品创新决策提供经验和教训。

（一）商业银行产品创新前预测

商业银行产品创新前预测的核心问题是确定评估的指标体系。指标体系是项目综合评估对象的结构框架，是综合反映项目状态、发展趋势的一组具有内在联系的指标，是从产品项目总的或一系列目标出发，逐级发展子目标，最终确定各专项指标。在设计前预测指标体系时应符合定量与定性结合、客观性、可行性、通用性、层次性五项原则。

定量与定性相结合的原则：前预测产品创新指标情况各异，商业银行的管理水平和管理基础也各异，并非所有的指标都能量化，有些只能通过

定性分析，因此在进行前预测时应秉承定性分析与定量分析相结合的原则，只有平衡好定性和定量分析的关系，兼顾定性和定量预测，才能得到科学公正且符合商业银行自身情况的评估效果。

客观性原则：在设计产品创新前预测指标体系时，要考虑到产品创新元素及指标结构整体的合理性，从不同侧面设计若干反映商业银行技术创新状况的指标，并且指标要有较好的可靠性、独立性、代表性、可统计性。

可行性原则：在制定前预测指标的过程中，应注意其实用性，力求前预测指标能客观地反映评估对象的实际情况。根据指标体系进行预测时，前预测指标要以统计指标为基础，指标的设计要少而精，并且让参与方能够充分理解，力求便于掌握、易于实施，并能迅速得到数据及处理结果。

通用性原则：一套指标体系的设计，其目的是对商业银行的产品创新绩效状况进行综合预测，因此，该指标体系在设计过程中，应充分认识到商业银行内部统计指标的差异性，并且针对创新产品的指标应能覆盖整个商业银行群体，在具体指标选择上，必须是各创新产品共有的指标，统计口径和范围应尽可能保持一致，以保证指标的可比性。

层次性原则：产品开发成败的影响因素有很多，在具体前预测指标体系的设计中，应根据不同的指标关系，构成指标类群，把指标进行分类，形成多层次指标体系。从不同的考核视角出发，也会有不同的分类结果，通过预测方法的运用，清楚地反映出被评价银行产品创新的优劣。

（二）商业银行产品创新后评价

正如本书第二章介绍的，最大化股东利益和履行社会责任是商业银行经营的主要目的，要确保产品创新符合商业银行的发展要求，按照PERFECT模型，就应该采用科学、合理、可行的评价方法来评价产品创新的绩效，通过后评价总结经验教训和反馈信息，调整和完善决策的相关政策，提高未来新产品创新项目决策水平。产品创新的后评估应在产品投入市场营销后定期开展，产品后评估时应按照以下原则进行。

一是独立性。独立性是指后评价不受项目决策者和管理者自己评价的影响。独立性是后评价公正性和客观性的重要保证。为确保后评价的独立性，必须在机构设置和人员选择上综合考虑，由从事产品创新项目后评估或者项目所属专业领域中的专家进行相对独立的评估，这些专家通常应没

有参加过项目决策和前预测。

二是可信性。可信性是指后评价的结论得到决策者和管理者认可。可信性能同时反映项目的成功和失败之处，可信性的高低取决于产品创新后评价人员的素质和经验、评价方法的有效性和数据来源的可靠性及真实性。因此，必须重视后评价依据的基础数据来源，这也是为什么要在产品规划阶段就要考虑后评价的设计，避免后评价的时候缺乏相关的数据支撑。

三是反馈性。与新产品的前预测相比，后评价更强调反馈性。按照PERFECT模型，产品创新的后评价正好是产品的评估与改进阶段，这一阶段的最终目标是将评估结果和改进意见反馈到新产品决策层和管理层，为未来新产品的规划提供参考和借鉴，也是商业银行调整产品发展方向的重要理论与实践依据，因此，反馈机制是后评价工作是否有效的关键。

第三节　商业银行产品创新规划的流程和主要方法

前一节重点阐述了产品创新规划的核心内容，包括市场细分的概念和分类方法；如何选择商业银行目标市场，并制定相应的产品规划；建立对应的绩效评价体系，指导改进后续规划。除了上述产品创新规划的核心内容以外，为出色地完成产品规划的整体工作，还需建立可操作的流程以及运用合理有效的工作方法，这样才能将整个产品创新规划过程形成一个完整的闭环。

一、商业银行产品创新规划的流程

一般情况下，可将商业银行产品创新规划划分为两个阶段，分析阶段和规划阶段。所谓分析阶段的工作，主要是围绕对市场进行分析，形成有参考价值的细分市场信息，同时还需对细分市场中自我和同业竞争者的优势、劣势表现进行分析评价，最终根据不同的策略选择商业银行今后重点发展的目标细分市场；规划阶段则是根据前期分析结果，进行产品定位，选择符合商业银行战略目标的产品进行创新，初步制定产品实施计划，并根据创新产品的效率、效益以及与战略吻合度等要素建立创新产品绩效评

价体系。这两阶段工作相互衔接，缺一不可。

图5-3为商业银行产品创新活动流程图，其中创新产品规划流程已展开了子步骤。

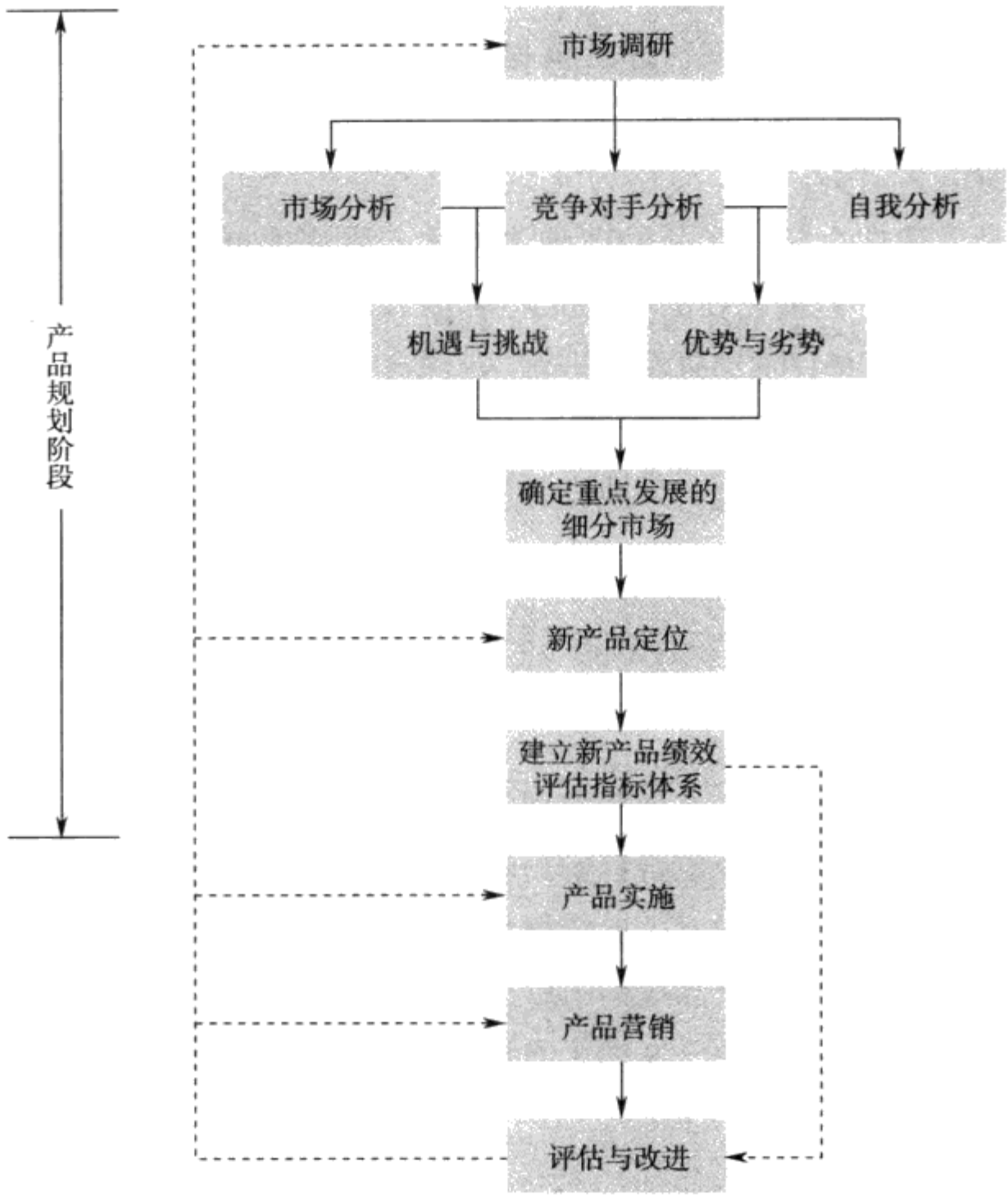


图5-3　产品创新规划流程图

二、商业银行产品创新规划的主要方法

（一）市场调研

在创新产品规划的起步阶段，应积极面对市场变化趋势，做好市场分析、同业竞争分析以及自我定位分析，而做分析的前提是先进行必要的市场调研。市场调研有许多方法，商业银行市场调研人员可根据具体情况选

择不同的方法。市场调研大体可分为两大类，第一类按选择调查对象来划分，有全面普查、重点调查、随机抽样、非随机抽样等；第二类是按调查对象所采用的具体方法来划分，有访谈法、答卷调查法、谈话法、电话调查法等。这里重点对第二类市场调研方法进行论述。

访谈法：这是最常用的市场调研方法。科学合理的调查表，加之有效的访谈技巧是此方法成功的关键。调查表要反映商业银行决策的思想，也是银行营销部门最关心、最想得到的重要信息来源之一。因此，要搞好调研，就必须设计好调查表，主要应重点注意五个步骤。第一是根据调研目标，明确列出所需收集的信息。第二是按照所需收集的信息编制相关访谈问题并明确问题的类型。第三是按照问题的类型、难易程度、题型确定访谈问题的顺序。第四是对调查表进行初步测试，请一些被调查者配合做题，并通过座谈会或个别谈话的方式征求被调查者意见。第五是按照初步测试的结果，对调查表作必要修改，最后得出正式调查表。

问卷调查法：调查人员将被调查人员集中在一起，每人在规定时间独立回答一份问卷，主要目的是避免被调查人员彼此交换意见，充分表达个人意见。

谈话法：市场调查人员与被调查人员进行面对面谈话，谈话既可以采取召开座谈会，组织被调查人员一起交流的方式，也可以与被调查对象个别谈话。谈话法非常灵活，可以调查很多问题，包括一些事先未准备好的问题、与谈话主题不相关的话题等，这样可以弥补调查表可能遗漏掉的一些重要问题，谈话气氛好，不受拘束。

电话调查法：这是市场调查人员通过电话与被调查人员进行交流的方法。如定期抽样，询问客户对商业银行服务的满意度和感受，以及对某类银行产品的看法和意见，并请他们提出一些改进措施等。由于中国商业银行已经普遍利用电话银行呼叫中心（Call Center）对客户提供产品服务，因此，电话调查法对于商业银行来讲是最便利和常用的一种方法。

案例：利用电话银行呼叫中心做客户满意度调查

某银行于2010年利用电话银行呼叫中心（Call Center）做客户满意度调查。

调查目的：调查旨在提升客服中心的服务品质，在充分了解客户需求与期望的基础上，搭建品牌化客户体验平台，为客户提供更加精细化和差异化服务，从而提高客户满意度和忠诚度。

调查内容：为了解客户对客服中心所提供服务的满意程度，项目分别从转接人工服务的容易程度，客服代表服务的专业性（语速、语音、语调、专业知识及技能水平）、主动性及耐心程度，理解客户服务需求的及时性、准确性，对客户问题给出答案或解决方案的时效性、针对性，客服中心服务渠道及其功能的完善性，以及对客服中心整体服务评价等方面展开调查。

调查方法和时间：依照本方案利用服务热线对样本客户电话访问，同时借助计算机辅助电话访问（CATI）系统对各指标数据进行采集。本次调查问卷题型包含结构化问题和开放性问题，采用李克特“五分制”量表进行指标预测，通过采集客户对各项考核指标的满意分值，来综合预测客户对交行客服中心的满意度指数。

实施准备和调查计划：根据客服中心各服务渠道的特点，本次方案准备工作及具体要求如下：

（一）实施准备

1. 有效样本采集标准。

为具体了解不同服务层级客户使用情况，本次调查将客户类型分为高端客户、中端客户、大众客户；同时根据客户使用的服务渠道不同，将样本客户细分为转接电话银行人工服务的客户、仅使用 IVR 的客户、转接网上在线坐席的客户。

调查拟采集有效样本共计 600 个，即每家分行有效样本计 30 个，见下表。

每家分行有效样本采集标准

	人工服务	IVR	网上在线坐席	合计
高端客户	5	3	2	10
中端客户	5	3	2	10
大众客户	5	3	2	10
合计	15	9	6	30

2. 调研系统及调研人员准备。

本次调查由中心外拨组调研小组负责实施，利用中心调研系统，进行样本数据的采集、汇总，并负责调查报告的撰写。

3. 应答文本及系统培训。

项目组将根据方案确定调查问卷，制定合适的应答文本，在正式外呼前两天统一进行话术技巧及系统操作培训。

（二）项目操作流程及进度安排

（1）项目组根据此方案确定的问卷，按相应的逻辑关系导入调查系统。

（2）项目组将符合条件的样本资料导入外拨数据库，并将任务分配到调查人员。

（3）调查活动采用主动外拨方式。

（4）外拨功能中的黑名单管理可实现项目间的关联，所以必须有效对拒绝外拨的客户信息进行控制，减少客户不必要的投诉。

（5）调研人员根据自己的客户列表，按班次及调查时间实行外呼任务，同时做好调查记录。

（6）将接受调查的客户在系统中列入优质调查客户名单，便于今后开展此类活动时进行关联。

（7）调查结束后，项目组及时对调查结果进行统计、分析、汇总，并出具《某银行客户服务中心客户满意度调查报告》。

（二）市场分析和同业竞争对手分析

1. 市场分析。

商业银行产品战略规划过程中，市场分析主要包含两个部分。一部分是对市场需求的预测；另一部分是对可能导致需求变化的环境因素进行预测。

市场需求是某种产品在某个地理区域范围内的销售总额，市场需求主要依赖于该市场对此类产品产生消费的用户数量和潜在用户数。因此，在进行消费者分析预测时应考虑这两方面的因素。同时，市场分析除了要针

对消费者（用户和潜在用户）进行分析以外，还需对影响市场需求的环境变化进行预测和评估。

首先是建立产品消费者的相关信息。很多时候，银行会对客户以某种方式进行分类，并建立相应的客户关系管理系统。从银行内部信息记录中，我们可以获得大量的有关客户的信息，例如：客户姓名、地址、信贷记录、诚信记录等。通过对某种产品的客户进行归类并分析，找出产品使用者和非产品使用者之间的差异特征。

对每个特征在两组客户之间进行比较的一个简单方法就是使用指数。建立指数首先要计算出所有客户特征的平均值，其次是对两组客户中每一组客户进行计算，用每组平均值除以总平均值再乘以 100，就能够得出相应的指数。指数大于 100 意味着高于平均值，如果客户 A 指数值是 120，另一个客户 B 指数值是 85，那就代表针对这个特征，客户 A 比客户 B 高出 35%。现代商业银行普遍会通过建立模型对客户特征进行分析比较。

还有另一种方法是直接购买第三方咨询公司的研究报告。直接购买研究成果的成本一般会比商业银行自己进行内部研究所要耗费的成本低，但是它的弊端也很明显，针对性不够强，而银行通过内部建立相关数据进行分析，其角度和方法会更灵活，得出的结论也相对准确。

其次是评估市场环境变化。政治、经济、监管、技术等因素都会对市场规模和销售能力产生巨大的影响。收集和关注与环境变化相关的信息有助于评估预测这些变化对需求可能造成的影响。例如公众对经济发展趋势的态度，包括对消费者物价指数（Consumer Price Index，CPI）的关注都会对储蓄率产生重大的影响。对于主要的经济发展趋势，公众通常会从报纸或杂志中获得相关信息，目前国内大、中型银行都有各自的宏观经济研究部门，这些部门也可以不定期发布相关的预测和展望，来指导金融消费者进行相应的消费选择，这也是商业银行所能提供的另一项信息服务。

随着信息技术的发展，金融产品服务渠道也发生了根本改变。目前，通过互联网等电子渠道所处理的金融交易量已经超过银行网点柜面处理的交易量，并且方式也呈多样化趋势。从原先的电话银行到 20 世纪 90 年代兴起的网上银行，直至当前的移动互联网银行电子化发展方兴未艾。随着通信 3G 技术和智能手机的发展，手机银行已经走到我们的身边。

这些领域的变化看起来与银行某一产品无关，但实际上的确大大推动了客户对某一产品的兴趣，电子银行就是一个非常典型的案例。因此，我们应该具备开放性思维，并且密切关注这些看似与金融无关的事情的发生。

2. 同业竞争对手分析。

在产品规划过程中，分析竞争对手主要有两个原因。第一，评估市场现有竞争者或预期竞争者是否为该市场提供了更好的服务，这能促进自我完善，同时要关注是否有竞争对手撤出该市场领域，并且市场上是否有短缺情况发生，这些都是存在的机会，如果有新的竞争者进入这个市场，也预示着一种威胁；第二，要在竞争者的产品与自身的产品之间进行优势和劣势分析，了解优势和劣势有助于调整商业银行产品销售策略和研发重点。

分析竞争对手，不仅应侧重于现有竞争者分析，也要兼顾潜在竞争者的分析，分析对象应该根据市场而定，对于商业银行来讲，还要考虑其他信贷机构、券商、风险投资商等。

为了更好地进行竞争对手分析，应建立针对竞争对手的动态跟踪机制，包括对竞争对手所推出的重要产品和市场营销活动的跟踪等，这在产品战略规划中同样需要引起重视。具体可以从以下几个方面入手：首先，留意竞争对手在媒体上所做的广告，了解对方在营销方面采取的新举措；其次，总行产品管理部门可以与分行管理部门或销售部门合作共同研究编制竞争对手的竞争行为报告，供分行或销售部门参考；最后，可以通过实地考察，了解竞争对手在产品销售方面的活动情况，以及对方产品的具体信息，比较优势和劣势进行综合分析。

通常情况下，我们可以采用 SWOT 分析法[①]，对市场情况以及竞争对手情况进行综合分析，并确定相应的战略措施。所谓 SWOT 分析，其 S 代表 Strength（优势），W 代表 Weakness（弱势），O 代表 Opportunity（机会），T 代表 Threat（威胁），S、W 是内部因素，O、T 是外部因素，SWOT 分析法自形成以来，被广泛应用于企业战略研究与竞争分析，已经成为战略管理和竞争情报的重要分析工具，分析直观、使用简单是它的最

① SWOT 分析最早由 Learned 等人于 1965 年提出。

大优点。图 5 -4 是我们利用 SWOT 分析法所设计的商业银行竞争分析图，供读者参考。

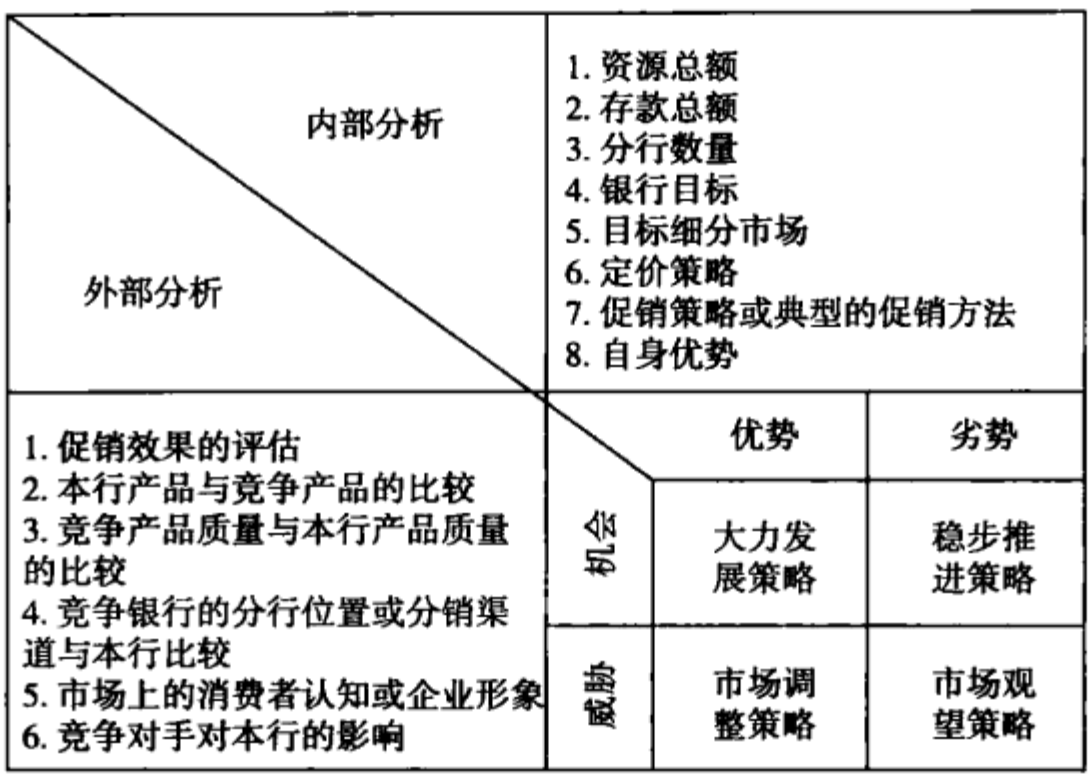


图 5 -4　商业银行竞争分析图

（三）商业银行产品创新绩效评价指标体系设计

1. 产品创新前预测指标体系设计。

产品创新方案的优劣常常决定了新产品今后经济效益的好坏。对于商业银行来说，不管是进行自主创新、模仿创新，甚至是对现有产品的优化组合创新，主要是依靠商业银行自身的内部实力和外部市场情况展开。因此，影响产品创新的因素主要来自三个方面：一是产品自身因素，如产品的效益和效果、技术成熟度、产品费用及成本、产品创新实施成本等；二是商业银行内部因素，如员工产品销售、产品开发、管理能力、配套的软硬件设施等；三是市场外部因素：主要包括新产品的市场成长性、新产品市场接受程度等。

本节主要通过新产品综合价值这一指标，来代表多个影响因素综合衡量的结果，某产品综合价值高，则认为该产品开发价值高，应优先考虑。表 5 -2 是商业银行产品创新预测指标体系示例。

表 5-2 商业银行产品创新综合预测指标体系示例

创新产品的特性因素	经济可行性 经济效益、研发成本、营销成本、支持成本、创新产品寿命周期费用
	技术可行性 创新产品的技术先进性、创新产品的技术成熟程度、创新产品的研发能力
企业综合因素	管理水平 研发机构管理情况、创新产品的激励机制、领导重视程度、财务管理能力
	人力资源情况 研发人员数量、研发人员比重、研发人员结构、研发人员的培训
市场环境因素	市场效果 创新产品的接受程度、创新产品满足需求的程度、社会效益
	市场潜能 创新产品目标市场情况、相关产品的市场情况、市场未来成长性
	市场竞争程度 同类产品的市场竞争情况、相关产品的市场竞争情况
	监管环境 创新产品监管的程度

在初步完成综合预测指标设计框架图后，就可以通过层次分析法，逐层分析来确定各层相关指标的权重大小，通过逐层分解最终完成各指标权重的分解工作。由于产品创新预测指标体系是一个多目标、多层次、多要素的复杂系统，有些指标可以通过量化的方式计算其相应的值，有些只能通过定性的方式估算其权重。

2. 产品创新后评价指标体系设计。

产品创新后评价指标体系设计主要针对三个方面的内容。

首先是目标评价。这一工作主要目的是评定产品规划目标的实现程度。对照原定目标和计划，评价产品创新项目的实现情况，如有不一致的地方，就需要分析不符合原定目标的原因，以及原定目标实现的比率。同时，还要对原定决策目标的正确性、合理性进行分析。

其次是过程评价。商业银行产品实施是一项复杂的工程，涉及部门多、工作难度大，因此不仅需要对结果进行评价，对其实施过程的跟踪评价也很必要。具体而言，过程评价是将产品规划阶段所预计的情况和产品实施阶段实际执行过程进行对比和分析，发现差距和存在的问题。

最后是影响评价。影响评价包括银行内部经济效益和外部经济效益两个方面，分析评价该产品创新项目对商业银行内部效益的综合贡献以及涉及地区的经济发展、行业发展状况等。

在进行产品创新评价指标体系设计之前，先简单介绍一下平衡计分卡（Balanced Score Card，BSC）。平衡计分卡是哈佛大学卡普兰（Robert S. Kaplan）教授和复兴方案咨询公司总裁诺顿（David P. Norton）于1992年提出的一套关于企业绩效的评价体系，并逐步提升为战略执行工具。平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为最具影响力的管理工具之一，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法，在财务指标以外加入客户、内部经营管理过程和员工的学习成长，在企业战略规划与执行管理方面发挥着非常重要的作用，对于商业银行产品创新也是一个很好的评价工具和方法。图5-5为平衡计分卡原理图。

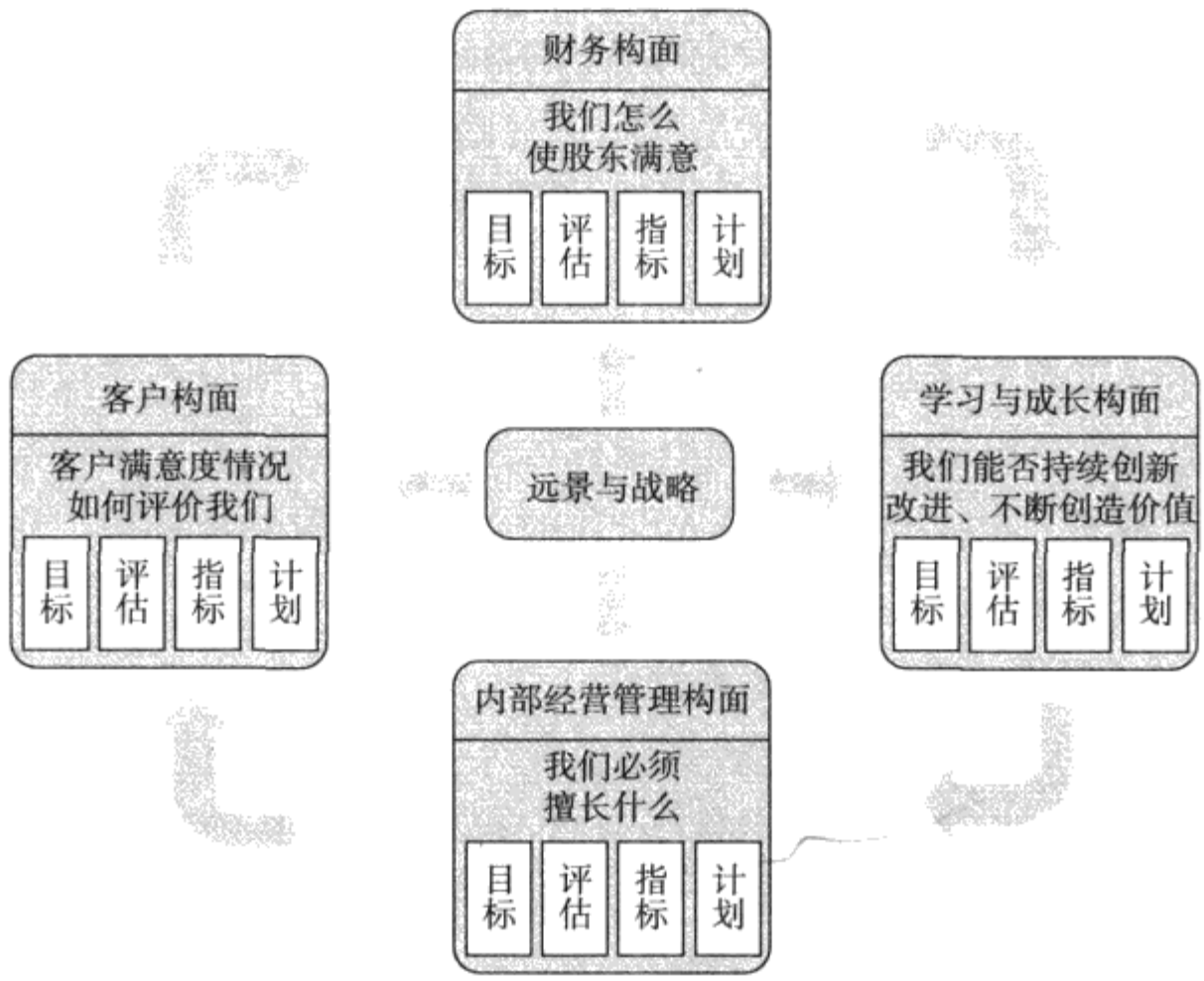


图5-5 BSC原理图

财务构面：平衡计分卡保留了财务目标和方法，财务方面的指标既要与企业的发展战略紧密相连，又要作为另外三个非财务构面的最终目标和衡量标准，使企业财务与非财务业绩动因之间构成垂直的因果关系，并贯穿于平衡计分卡的四个构面。

客户构面：客户构面是指企业从客户角度出发评价企业经营效果。将客户构面纳入平衡计分卡绩效管理体系，有助于企业以客户的需求为出发点，制定准确的市场战略和战术，这些评价包括客户满意度、对客户的挽留度、新客户数量、获利能力和在目标市场所占的份额等。

内部经营管理构面：内部经营管理主要从企业内部角度评价企业运营状况，内部经营管理是形成企业竞争能力的主因，是企业改善经营业绩的重点。

学习和成长构面：学习和成长构面是从企业的学习和成长角度评价企业竞争能力，主要包括员工满意度、员工稳定性、员工创新性、员工工作流程、员工技能培训情况等。

总的来说，平衡计分卡的四个构面并不是相互独立的，而是一条因果链，既注重对企业长远发展潜力的评价，把战略目标转化成工作具体要求，也重视企业内部沟通协调，展示了企业业绩与业绩推动因素之间的关系。

平衡计分卡是为达成战略目标而设计的绩效评价体系，对于创新产品的绩效评价指标体系建设也同样具有参考价值，但平衡计分卡仅是一种通用的方法，对于商业银行创新产品而言，其四个构面还可以进一步细化，以丰富其绩效评价指标内容。例如，在对创新产品成本的计算方面可以引入作业成本法（Activity-Based Costing，ABC 法），它比传统的成本计算方法更准确，使得业绩评价更符合实际。同样在平衡计分卡框架内应用经济增加值法（Economic Value Added，EVA 法），使得两者有机结合，也能够使产品创新评价体系设计更为客观和科学。

一般而言，我们可以从创新效益、创新效率、创新与战略的契合度三个方面来对商业银行产品创新进行综合评价，相应的指标体系设计参考如下。

银行产品创新的效益指标设计：

市场份额：产品在市场中的排名，按客户数、存款、贷款和中间业务规模计算。

利差收入：贷款产品的利息收入减去资金成本，存款产品的内部转移定价减去利息支出。

中间业务收入：金融产品的非利息收入。

利润率：投产的产品利润（收入－成本－费用）与收入的比例。

新产品收入贡献：新产品销售收入占总产品收入的比例。

研发成本收入比：产品研发成本（从项目完成立项到产品投产发生的所有研发成本）占产品销售收入的比例。

银行产品创新的效率指标设计：

实现投产时间：从项目完成立项到投产上线的时间，该指标驱动产品研发项目团队提高研发速度，赢得市场先机。

实施周期比（计划与实际差距）：实施周期指从产品研发项目完成立项到产品投产的时间周期。计算公式：（实际实施周期－计划实施周期）／计划实施周期。

实施费用比（计划与实际差距）：实施费用指从产品实施项目完成立项到产品投产所发生的所有实施费用，包括人工和其他相关费用支出。计算公式：（实际费用发生额－预算）／预算。

阶段实施周期（计划与实际差距）：产品实施每个阶段的实际执行周期与每个阶段计划周期的差距，以实时控制项目的进展，计算公式：（实际阶段周期－计划阶段周期）／计划阶段周期。

阶段实施费用（计划与实际差距）：产品实施项目每个阶段的实际费用发生额与每个阶段预算的差距，以实时控制项目费用。计算公式：（实际阶段发生额－阶段预算）／阶段预算。

银行产品创新的战略指标设计：

关键客户获取/保留：产品是否帮助获取和保留关键客户群。

推动核心业务：产品是否推动现有核心业务，如拉动储蓄和贷款。

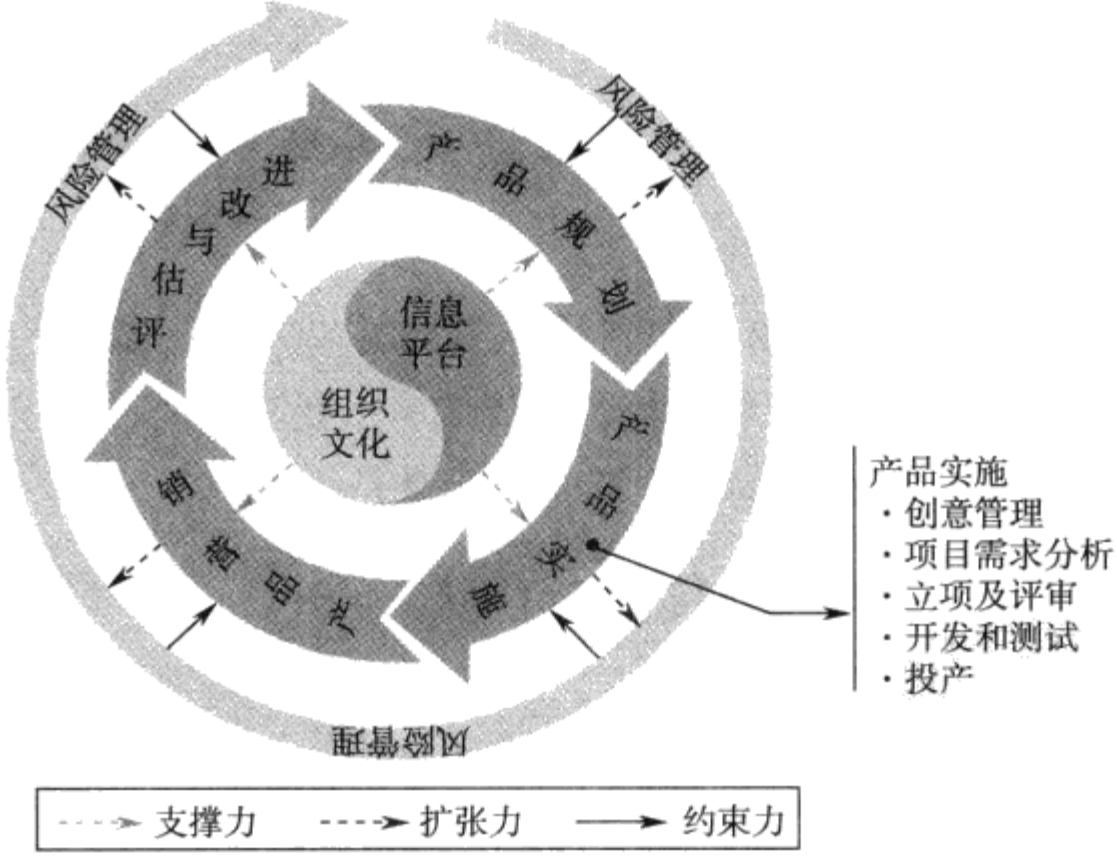
差异化竞争优势：产品与竞争对手相比是否具有明显、持久的差异化优势，以确保产品在市场上具有长期竞争力。

在 PERFECT 模型中，产品规划是产品创新生命周期四阶段工作的起点，它指导和引领后续的产品实施、营销、评估与改进工作，可以说规划阶段是产品创新扩张力的“总指挥”，在此阶段商业银行唯有开拓思路，集思广益尤其是采纳一线员工的建议，寻找自身差距和市场定位，才能积极发挥出模型张弛得当的特性。在完成产品创新规划后，就将进入到产品实施阶段，产品实施阶段将按照产品规划阶段制定的产品实施概要计划逐步落实，持续蓄积力量。

第六章　中国商业银行产品创新管理——实施

非经自己努力所得的创新，就不是真正的创新。

——松下幸之助



前一章分别从产品创新规划的原则、主要内容以及主要方式三个方面阐述了商业银行产品创新规划。在 PERFECT 模型中，创新规划作为创新生命周期的第一个阶段，旨在针对细分市场目标，寻找既满足客户需求，又适合商业银行发展的金融产品。新产品目标一旦确定，即进入产品创新过程的下一个重要阶段：产品创新实施阶段。产品实施是使“梦想成真”的阶段，是 PERFECT 模型中最关注微观层面执行细节的一个阶段。如果将产品创新的扩张力比做拳击手出击的话，那么产品规划阶段是确定攻击的方向和目标，而产品实施则是攥紧拳头蓄积力量的过程。

如何将新产品创意转化为真实的产品？建立一套科学、有效的产品实施管理流程是关键，这是商业银行产品创新的必要条件，它能有效提高产品创新效率，缩短研发周期，保证产品实施质量，为创新产品迅速占领市场并获得预期效益奠定坚实的基础。

产品实施主要包括组建创新实施团队、创意管理、项目需求分析、立项及评审、产品开发及测试、产品投产六个步骤。本章将一一为读者介绍，为便于读者阅读，将产品实施阶段的流程绘制成图，如图 6 - 1 所示。

第一节　商业银行产品创新实施的前期准备

产品创新实施是由抽象概念到具体实物的“质变”过程，要使其高效、有序地开展，必然对研发人员及其技能水平要求甚高，必须在实施前准备充分。本节即重点介绍人员和技能两项准备工作。

一、构建高效的产品创新实施团队

（一）创新实施团队构建方式

在商业银行构建新产品实施的框架时，现有组织结构应提供足够的支持。当前许多银行组织结构的调整，日益激烈的市场竞争是主要驱动力，目的正是为了实现其职能的专业化和运营的效率化。权责明晰的组织结构，更有利于迅速灵活地抓住转瞬即逝的市场机遇，研发新产品，成功抢占市场。

在本书第三章中已经阐述了商业银行产品创新所需组织结构的特点和

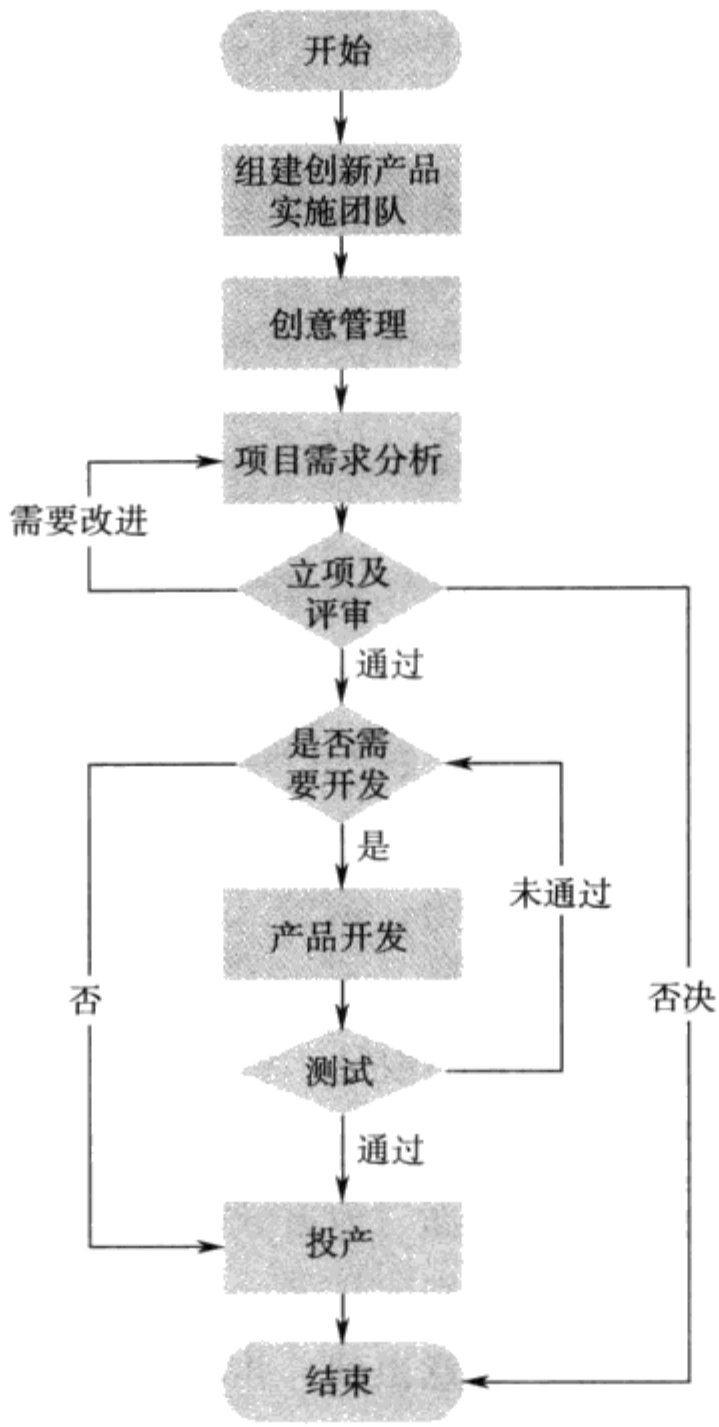


图 6-1　创新产品实施流程图

方式。在此强调的是，在商业银行建立起适应产品创新的组织结构下，进行产品创新的实施工作仍然是一项长期而艰巨的任务，因此，建立相适应的团队尤为迫切，这是整个产品创新实施环节的首要任务。

进入实施阶段后，产品创新技能所覆盖的知识领域往往是交叉的，需要多个业务部门和技术部门协同完成。因此，创新产品实施团队必然是“联合国”，成员来自组织结构内不同职能部门，如营销、业务、技术开发等，这也与第三章中所描述的产品创新小组一脉相承。团队成员各司其职，目标一致：开发新产品，抢占市场，产生效益。一旦新产品开发成功，团队即刻“功成身退”，成员或继续后期开发工作，或进入另一新产品实施团队，也可能返回原先各自职能部门。而新产品的市场运作则移交

银行相关的产品主管部门负责具体管理。图6－2为创新产品项目实施团队示意图。

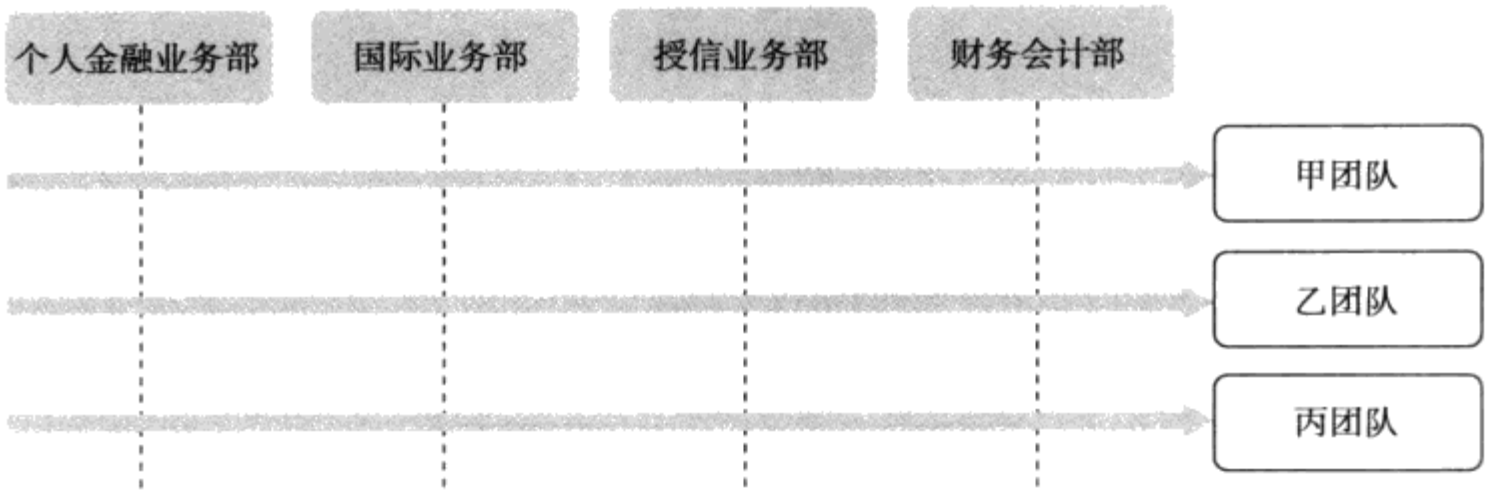


图6－2　创新产品项目实施团队示意图

为了更好地发挥产品实施团队的作用，团队应具有以下特征：第一，项目经理对职能部门有重要影响力；第二，项目经理全权对项目负责；第三，职能部门从业务专长和人员投入上全力支持项目；第四，项目成员对项目经理负责，但仍属于职能部门成员。

（二）高效创新产品实施团队的形成过程

跨职能团队的特点是打破以部门为主导的管理体系，形成并行交叉的集成化组织团队模式，其优势也显而易见，即跨部门的沟通与协同工作将变得更为顺畅、有效。但也必须意识到，并不是任何团队从组建伊始，就能保持自始至终的高效运作。事实上，形成高效的团队是个逐渐“蜕变”的过程，管理层对此应有耐心，必须了解这个发展过程，进而促进这一过程。一般情况下，团队在变得高效前会依次经历形成、磨合、规范、执行和回归等阶段。

第一为形成阶段。这是团队成员间相互探索和熟悉新环境的过程，如在团队中谁拥有哪些职权，以及团队成员具有哪些技能等。

第二为磨合阶段。随着团队成员对工作角色的进一步清晰，冲突和争执不断出现，更有对团队工作方式的质疑。要客观地看待这个阶段，智慧的管理者会尽可能地缩短该阶段的时间，尽快进入规范阶段。

第三为规范阶段。这一过程最显著的特点是，团队成员在角色、规则和可接受的行为方面达成共识。

第四为执行阶段。在这个阶段，团队的精力应全部集中在产品创新的

任务中去，每个成员应积极面对创新工作的挑战，此时，团队效率是最高的，它了解自己，并确定在团队中的作用、角色和规范要求。

第五为回归阶段。这是团队发展的最后一个阶段，产品创新工作行将结束，团队成员全部或者部分回到原先的工作岗位。

跨职能团队往往是创新产品实施阶段常用的组织管理模式，其优势在于团队成员在专业领域的投入方面更为专注，同时各个职能部门间的人员协同工作能力也更强，项目负责人对于项目成败更为重视，是一个属于扁平化的研发实施团队，国内外商业银行大多采用此种团队模式来进行产品创新研发，以提高研发项目的工作效率和成果。

二、建立和掌握产品创新的工作技能

（一）创新团队成员所需工作技能

商业银行的竞争，从某种程度上讲还是人才的竞争，产品创新也不例外。产品创新团队的成员应该是来自不同业务部门的专业人才，因此对于各专业领域，例如零售业务、公司业务、投资银行业务、信贷业务、信息技术等，产品创新团队的成员都是相应专业领域的专家。同时，团队成员还应具备敏锐的市场洞察力，及时捕捉如竞争对手的产品和营销行为的变化、市场需求等信息，并转化成自身的产品实施创意。因此，专业技能是团队成员在进行创新产品实施过程中首先具备的基本技能。

在整个创新研发团队中，每个成员都需要发挥自己应有的作用，因为他（她）不仅仅代表他（她）自身，更是代表了他（她）身后所在的职能部门，因此，一个团队工作若要成功，相应的团队协同工作技能同样必不可少，成员之间的沟通协调、相互信任、彼此认可等也是项目实施成功的前提条件之一。国内外商业银行产品创新的长期实践证明，作为优秀的产品创新团队，团队成员一般应具备如下特征：创造性和灵感；奉献精神；较强的沟通协调能力；灵活性和适应性。

（二）创新团队项目经理所需工作技能

首先，作为创新产品实施团队中最重要的成员，团队负责人或者称为项目经理，在具备团队成员工作技能的同时，还应具备：确定中、短期项目目标以及完成目标任务和调动相关资源的能力；坚韧的意志力和凝聚

力，善于激励团队成员完成相关工作；较强的口头及书面沟通能力，善于说服他人；卓越的战略眼光，能够全面地、深入地、战略性地看待项目工作。

其次，项目经理既是商业银行业务发展的驱动者，更是创新产品实施的领导者。因此，还应额外具备如下性格特征：决策能力；对待问题的客观性；提升成员士气；责任和权威。

最后，对于参与创新产品实施的团队成员，还应掌握产品创新的工作方法。例如，对于创意挖掘和收集来讲，就应该掌握基本的客户需求分析法、产品属性分析法、关联分析法等具体方法；后续研发过程中的集思广益，也需要掌握头脑风暴法、德尔斐法等分析解决问题的方法。

商业银行产品创新涉及多个领域的学科知识，作为团队成员，应高度重视自身的学习和培训，通过内部相互交叉交流培训以及聘请外部咨询公司或者相关的培训机构进行专项的专业培训，不断进行知识的补充，才能更游刃有余地开展产品创新活动。总之，培训和自我学习将贯穿整个创新工作的始终。

第二节　商业银行产品创新实施的创意管理

创新最可贵之处在于“独创性”，很多人往往将之归结于灵感。的确，创新需要灵感，但是，更多的产品创新以及新创意还是来自于经过精心设计的创新产品过程管理。对于产品创新而言，出色的设计理念是至关重要的第一步，任何关于新产品的创意都不可忽视，必须有效分析并且合理利用。国内外许多商业银行的成功案例都得益于对创意管理的重视。应该看到，在创意管理过程中，从产生创意直至新产品的推出，都有其必然的规律可循：

第一，只有大量的创意，才有可能促成少数创新型产品的诞生，如图6－3所示，大约每60个新创意才能产生一个能够全面商业化取得成功的新产品。尽管上述数据来源于51个非银行组织的统计，并不代表商业银行在产品开发过程中每个阶段创意数量和所花费时间的真实比例，但它真实地反映了创意数量与创新产品之间的关系。因此，创意数量也是新产品开发成功的一个重要前提。同时，一个创意的产生也会影响到其他创意的改

进，在创意增多的过程中，实施效率也会得到大幅提升。

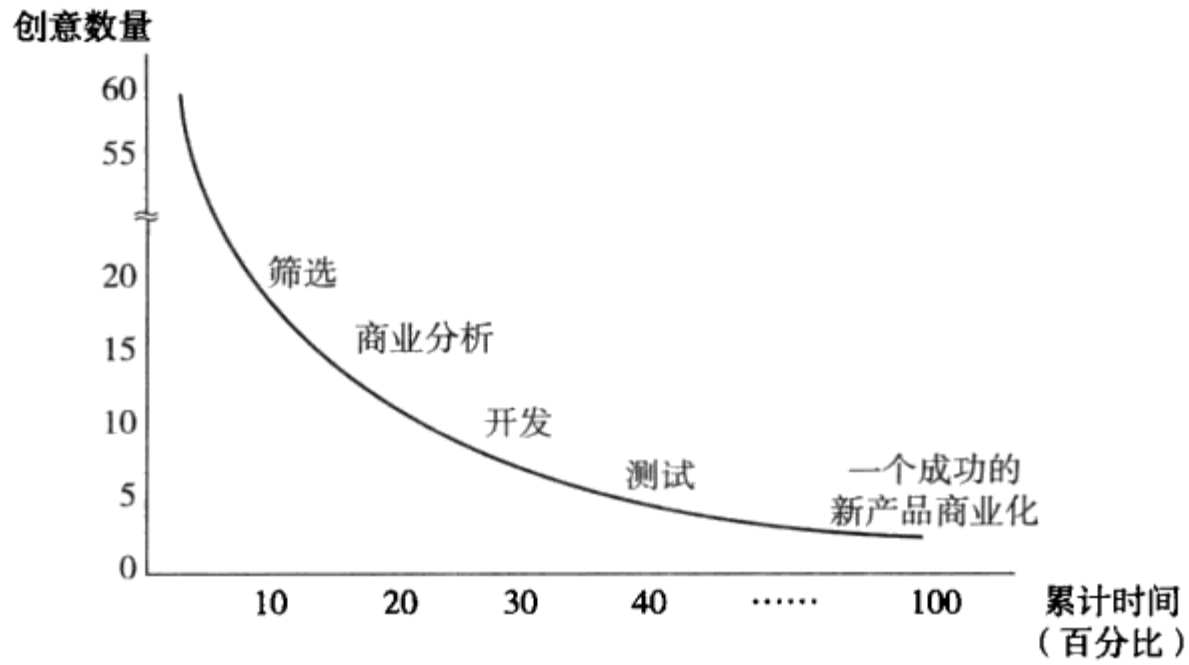


图 6－3　新产品设计思想的“衰减”曲线①

第二，创意的产生是一个积累的过程。创意属于创造性思维的产物，它的产生并非一蹴而就，信手拈来，用“厚积而薄发”来形容也不为过，唯有经过不断地调研、理解和征集才能孕育出创意来。因此，必须高度重视创新团队在日常工作中的知识积累以及各种活动的参与。

同时，还建议参与产品实施的人员拓宽眼界，将视角触及至不同行业领域，多看多思，触类旁通。很多有独特见解的创意往往来自于不同创意的重新组合，甚至是跨行业的创意组合。

一、创意的挖掘和筛选

新产品的创意来源于不同渠道，主要有客户调查、客户和创新团队成员的建议、创意征集活动等，甚至还可以从客户的投诉中获取创意来源。对于中小商业银行而言，进行市场监督，了解同业产品，同样可以获得自身产品的创意。总之，创意来源的广泛性决定了创意数量的多少。

在创意收集过程中，还需要关注创意的质量问题。产品创意与商业银行针对细分市场的定位是否匹配，产品创意与银行的开发能力是否吻合等，都需要在创意收集过程中进行质量初步评定，或者称为创意初步筛选。

---

① 舒新国：《设计思想的数量：管理创造的过程》，载《银行产品开发》，第 1 版，24 页，北京，经济科学出版社，2011。

创意的初步筛选，还必须考虑成本因素。新产品实施需要耗费大量资金，即便是对现有产品进行重新包装或改进也会投入高昂的成本，因此，对创意进行筛选是一项十分必要且值得去做的工作。前期的筛选工作做得越细致，就越能带动后续需求分析和开发效率的增长。

针对创新产品创意的筛选，可以设定相关筛选标准，例如，与商业银行经营战略的吻合度、新产品财务投入、创意所针对的细分市场、市场竞争力、研究与开发难度等。同时，还可以设计相应的创意评估表（见表6－1），分发至不同业务部门进行评估，评估结果报商业银行决策层，决定是否进一步推进创新产品的实施。

表6－1　创意评估表：初步评估

	较差	尚可	一般	较好	很好	说明	得分
评估要素	1	2	3	4	5		
战略吻合度							
财务投入							
市场竞争力							
细分市场							
研究与开发难度							
人力资源							
法律							
产品_____		日期_____			总分_____		

汇总意见（继续/停止）_____

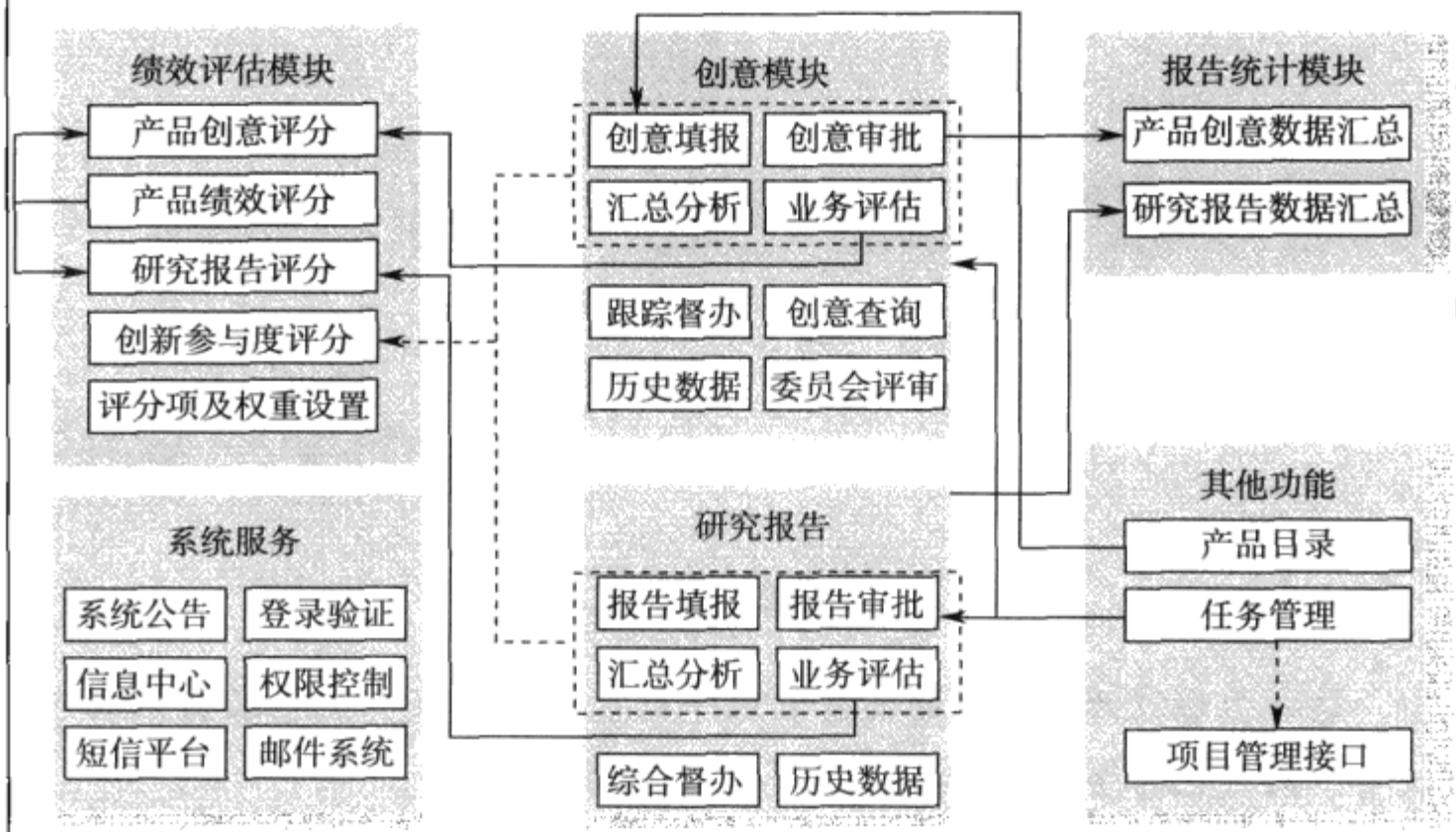
评估者：

如上所述，在此阶段只需对创意进行初步筛选，只针对那些看似“完全离谱”的创意进行甄别。不建议在这一阶段将创意筛选过细，否则就可能扼杀一个潜在的优秀产品创意。对于把握不定的创意，应秉持宽容的态度，留待后续的需求分析过程中进行分析和解决。

新产品创意收集和筛选工作并不能由新产品实施项目团队全权代劳，只有把全行员工充分调动起来，集思广益，才能产生真正有效益的创新产品。因此，针对创意收集和筛选，可以参考本书第四章提出的产品创新管理平台设计出相应的创意管理平台，鼓励全行人员将日常积累的点滴感受及时记录和分享，为后续的新产品开发提供有价值的素材。

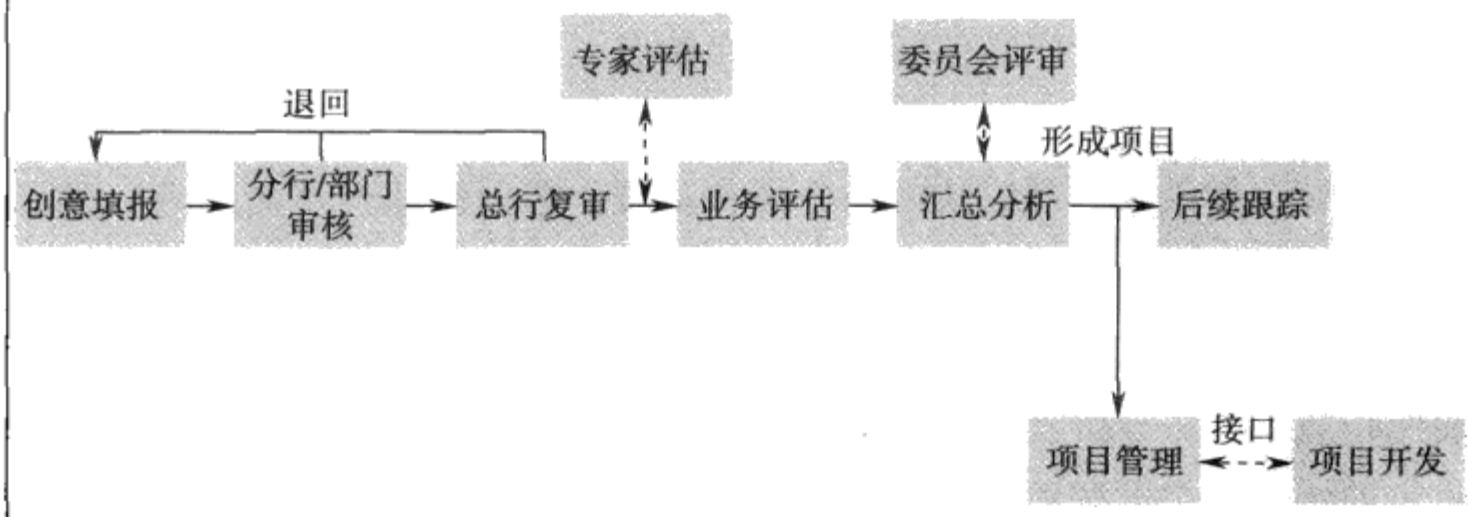
案例：创意管理平台

某银行所开发的创意管理平台主要功能和流程覆盖了总行和分行，并为创新产品创意管理各流程参与人员提供一个多用户协作的工作环境。其总体系统架构如下图所示。



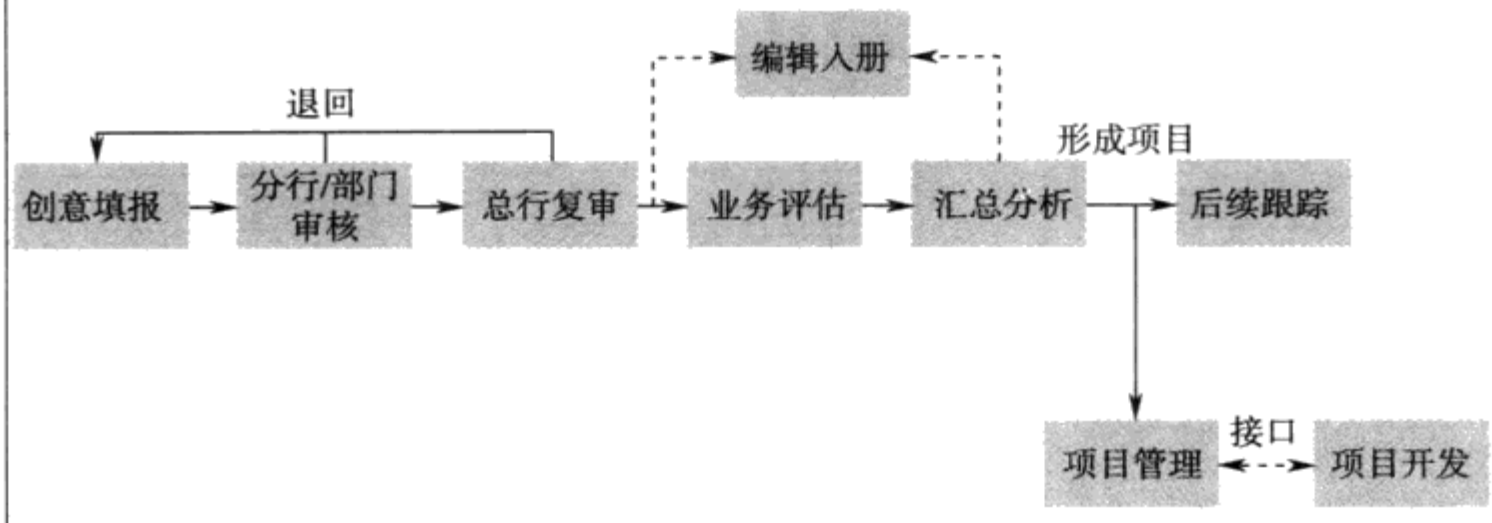
创意管理平台架构图

在创意管理平台中主要有创意管理模块、研究报告模块、报告统计模块、创意评估模块、系统管理模块等。在创意管理模块中实现了创意的收集、评审、落实与跟踪的整个创意生命周期的管理，并具有创意填报、创意初审、创意复审、创意评估、专家评估、汇总分析、委员会评审等相关流程：



创意管理流程图

该平台除了创意管理模块以外，还有能够起到类似创意收集作用的研究报告模块，其主要功能是基于全行范围内收集研究报告，建立完善的研究报告评审制度，业务部门对其进行评估，并最终形成项目的后续跟踪。该模块也具有报告填报、报告审核、报告评估、报告汇总分析等流程。



研究报告流程图

总之，通过开发相应的创意管理平台能够大大提升创意收集和筛选效率，同时也为全员参与建立了必要的系统环境。

二、创意挖掘的方法

正如前文所述，新创意的产生将直接影响到产品创新工作的开展，因此，本节将介绍几种常用的创意挖掘和收集的方法，相关方法在使用上难免混合交叉，希望能对创意挖掘和收集提供帮助。

（一）客户需求分析法

客户需求是银行产品创新的逻辑起始点，脱离客户需求的产品创新毫无意义，因此，满足客户需求应是商业银行产品创新的原动力。那么，如何获悉客户需求呢？可以从市场分析和调研、客户经理（产品经理）的了解、客户的意见、同业的差异情况、银行员工等途径搜集信息，然后采用分类、归纳等方法对上述信息进行汇集。但这些信息还不能直接运用，需要用相应的方法分析其相互之间的关系。客户需求分析法就是将不同途径收集到的客户需求按照其内在的关系归类合并，以便从纷杂的客户需求中整理出思路，抓住需求实质，并从中获取产品创意的一种方法。

作为客户需求分析法在客户需求分析中的应用，它在解决问题过程中可以促进团队学习，开阔视野，突破部门藩篱，并获得整体的观点，有助于减轻内部矛盾，并将精力集中于解决问题，而不是内部耗损。但是也需要有经验的主管引导，才能有效地促成坦诚与开放的态度，并在分类与归纳过程中形成合理的答案。

（二）产品属性分析法

第一章已经介绍了商业银行产品有它固有的属性，例如银行产品市场信息、参与者信息、银行产品会计核算等。所谓产品属性分析法就是通过对产品本身具有的属性进行分析，改变它众多属性中的一个或多个，从而重新组合产生出新的更符合市场需求的银行产品创意。

（三）关联分析法

关联分析法也是银行产品创新活动中常用的一种方法，它又可以分成强制关联法、类比创意开发法和逆向思维法。关联分析法的特点就是将表面上毫无关系的银行产品强制联系在一起，同时也可以采用一种与原有事物、思路唱反调的思维方法，摆脱思维定式，获得思维突破，产生新颖、奇特的产品创意。

例如，可以假想一下如果苹果公司进入银行业，会有什么样的产品呢？苹果公司产品的最大特点就是用户界面的友好，同时十分注重产品的设计，将艺术化的设计理念带入个人电子消费品领域。又假如星巴克也进入了银行业，它又会带来怎样的启示呢？星巴克以好咖啡、好环境著称，同时充分领会员工和顾客的感受，为每位顾客提供个性化的产品，并有着强烈的以人为本的社会形象，它曾被全球财富杂志评为 100 家最佳雇主之一，同时又是一家很有社会责任感的企业，将星巴克与银行产品创新关联在一起，是否会这样联想：银行是否能够制造出大众化的金融组合产品，并且应该承担有一定社会责任的产品呢？

（四）群体创造法

群体创造法应该是日常产品创新使用最多的方法，它主要包括头脑风暴法和德尔斐法。

头脑风暴法（Brain Storming）[①] 是一种实用的集体创造性解决问题的方法，指一群人运用脑力做创造性思考，提出大量创意构想的技巧，头脑风暴法一般与其他方法并用，例如在头脑风暴法中采用关联分析法或者客户需求分析法进行创意的构思等。

头脑风暴法在采用过程中，宜遵循以下原则：第一，对各种意见、方案的评判必须放到最后阶段，不能之前就对别人的意见和方案提出批评和评价，认真对待任何一种设想，而不管其是否适当和可行；第二，意见越多越好，意见越多，产生新创意的概率也就越大；第三，需要一种自由的气氛，来激发与会人员的积极性和创造性，哪怕是荒诞的创意；第四，除了自己的意见外，鼓励对其他人员所提出的想法和意见进行补充修改，取长补短也是头脑风暴法中重要的原则。

德尔斐法（Delphi Method）[②]，又名专家意见法，是采用匿名函询的方法，通过一系列简明的调查征询表向专家进行调查，并通过有控制的反馈，取得尽可能一致的创意意见。专家采用匿名方式发表意见，专家团队成员之间相互不沟通讨论，只能与调查人员联系。德尔斐法在解决复杂问题时，利用团队沟通流程和技巧，有广泛的代表性和可靠性。

德尔斐法与一般意义上的专家开会集体讨论得出一致预测意见的方式既有联系又有区别。德尔斐法可以发挥专家会议法的优点，能充分发挥各位专家的作用，集思广益，取长补短。同时，德尔斐法又能避免专家会议法的缺点，不同专家的意见相互影响，避免有些专家碍于权威或碍于情面，不发表与其他专家不同的意见。但是德尔斐法缺点也显而易见，主要表现在过程比较复杂，花费时间较长。

---

① 头脑风暴法是由美国创造学家 A·F. 奥斯本（Alex Faickney Osborn）于 1939 年首次提出、1953 年正式发表的一种激发性思维的方法。此方法经各国创造学研究者的实践和发展，至今已经形成了一个发明技法群，如奥斯本智力激励法、默写式智力激励法、卡片式智力激励法等。

② 德尔斐法是在 20 世纪 40 年代由赫尔默（Helmer）和戈登（Gordon）首创，1946 年，美国兰德公司为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数的缺陷，首次提出用这种方法来进行定性预测，后来该方法被迅速广泛采用。

第三节　商业银行产品创新实施的项目需求分析

经过创意挖掘和筛选之后，部分符合银行创新产品特征的创意也慢慢地浮出了水面。项目需求分析阶段的主要工作是将经过初步筛选的创意转化成技术人员能够进行后续软件开发的软件需求。这个阶段的工作特点是项目实施团队业务与技术人员高度融合，共同努力使创新产品的概念日趋清晰，逐步演变成“虚拟产品”。

一、需求的定义

什么是创新产品的需求？事实上，很多人对这个问题的理解都存在片面性。有人这样定义，即软件需求就是系统必须完成的事以及必须具备的品质。更进一步说，软件需求包括功能需求、非功能需求和设计约束三个方面的内容。这些都不够全面，忽视了许多不应该忽视的因素。图6-4是一个软件需求的组成过程，即由业务需求转换为用户需求和功能需求，系统需求与用户需求共同形成功能需求，与非功能需求、设计约束三个要素共同组成需求的整体。

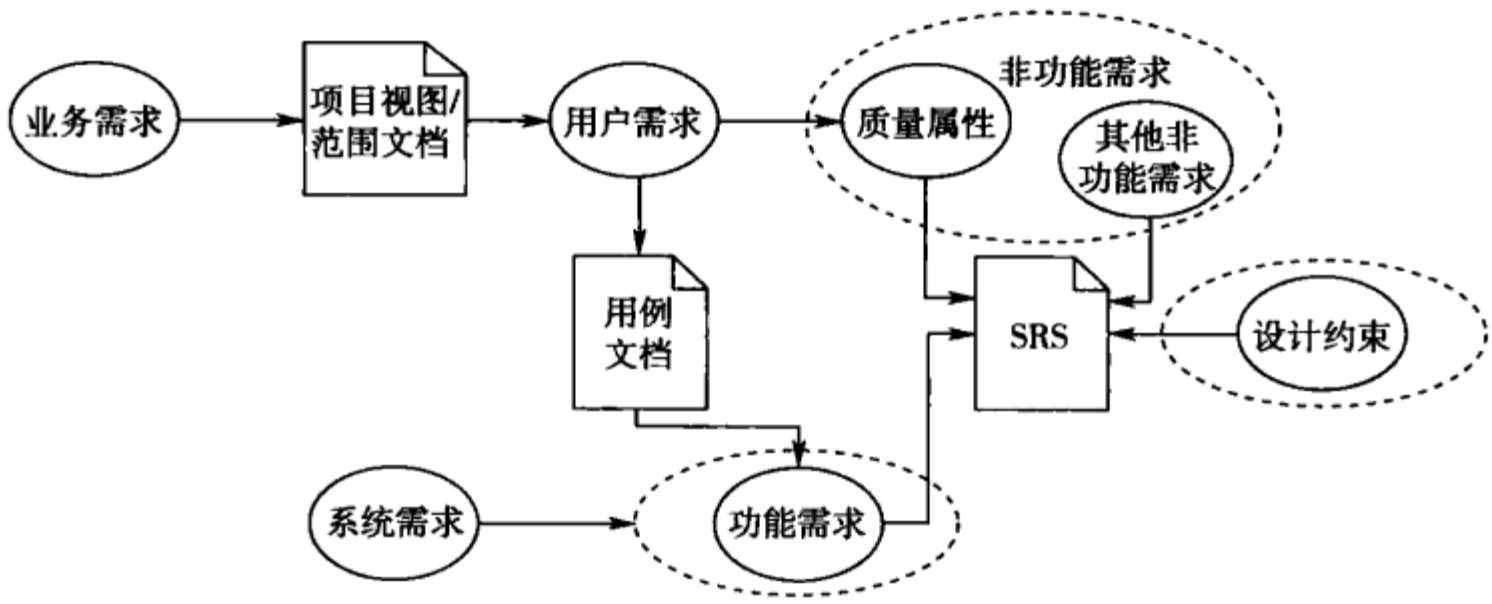


图6-4　需求过程图①

① SRS：Software Requirements Specifications，软件需求说明。

二、需求的分类

（一）业务需求

业务需求即组织机构或客户对产品的目标要求，可以包括项目的总体视图、产品的总体构想等。

（二）用户需求

按照图6-4，业务需求可以转化为用户需求。用户需求则是描述用户有哪些需要使用产品来完成的任务，或需要产品实现的目标。通常是在业务需求的基础上进行用户访谈、调查，将用户使用场景整理为用例文档，并从用户角度提出产品质量的需求。

（三）系统需求

系统需求是从系统的角度来说明软件的需求，包括用特性说明的功能需求、质量属性，以及其他非功能需求，还有设计约束等。产品的研发通常围绕着“功能需求”来展开工作，而功能需求大部分都是从“系统需求”的角度来分析与理解，即用开发人员的视角来理解需求。但要想真正地得到完整的需求，还要从业务专家的角度来进行理解，要从更高的角度来看待需求，这就是“业务需求”。同时还应该更好地深入用户，了解其使用场景以及所思所想，这就是“用户需求”。这是一个理解层次的问题，并不仅仅是简单的概念。

大多数软件开发人员在需求方面的工作重心也只放在功能需求上，对非功能需求和设计约束的理解也不充分，重视程度也不高，因此清晰地区分它们是十分重要的。

（四）功能需求

功能需求指系统必须完成的任务。功能需求不仅来源于业务需求所产生的用户需求，也来源于系统需求。也就是说系统既要实现向用户提供所需的产品功能，也要符合软件设计的一些基本要求。

（五）非功能需求

非功能需求指产品必须具备的属性或品质，包括如可靠性、性能、相应时间、容错性等质量属性，也包括诸如扩展性这样的其他非功能需求等。

（六）设计约束

设计约束也称为“限制条件”或“补充规约”，通常是对产品设计的一些约束条件。例如，必须采用国家相关部门认证的加密安全设备，必须采用商业银行内部指定的标准版本系统软件等。

三、需求分析的实施过程

在进行需求分析过程中，首先应该从产品创新的角度来了解系统的使命，从而对项目的范围进行划定，这将会给整个开发团队建立一条主线。然后在这条主线的指引下，通过各种有效的需求分析方法对用户需求进行深入的研究与分析，以便真正地了解每个岗位及每个用户的需求，最后从系统实现的角度来考虑具体的功能需求。当然这应该是一种迭代的过程。软件项目开发的工作通常横跨问题域和机器域两个领域，最终要将问题域映射到机器域，以完成整个创新产品的开发。“需求”是对问题域世界的抽象与概括；“程序”则是机器域的实体，是产品真正存在的方式，而需求开发过程的关键是通过“规格说明书”的开发在这两个因素之间建立起合适的映射关系。据初步统计，软件产品的不完整性、不正确性等问题百分之八十以上是需求分析错误所导致的，而且由于需求分析错误造成根本性的功能问题尤为突出。因此，一个创新产品开发项目成功与否，其需求分析是关键的一步。

（一）需求分析的目标

进行创新产品需求分析主要是达成以下目标：首先是对创新产品的功能做全面的描述，帮助用户判断实现功能的正确性、一致性和完整性，促使用户在创新产品开发启动之前周密地、全面地思考软件需求；其次是了解和描述产品实现所需的全部信息，为软件设计、确认和验证提供一个基准；最后是为软件管理人员进行软件成本计价、编制软件开发计划书以及后续的项目评审提供依据。

（二）需求分析的内容

创新产品软件需求分析可以概括成六项主要内容：软件的功能需求；软件与硬件或其他外部系统接口；软件的非功能性需求；软件的反向需求；软件设计约束；阅读支持信息。

其中，软件的功能需求是整个需求分析最主要、最关键和最复杂的部

分，它描述软件在各种可能的条件下，对所有可能输入的数据信息，应完成哪些具体功能，产生什么样的输出。软件非功能性需求是指软件性能指标，是容限等功能以外的需求。软件的反向需求描述软件在哪些情况下不能做什么，例如，出于对数据安全性的考虑，就应该指出哪些数据需要额外保护；同时对一些安全性和可靠性要求较高的应用系统，也应描述哪些操作是需要特别控制和保护的。阅读支持信息主要是为了更好地帮助理解用户需求，也是为了使需求便于修改和追踪。其本身并不是对需求的描述，但它影响到需求分析的可读性，也属于需求分析的一个重要部分。一般目录、需求背景信息、内容索引、交叉引用表、注释等均属于这个部分的内容。

（三）需求分析的方法

如果从开发方和用户方对需求的清楚程度来分，一个软件工程项目大致可以分为如下四种：开发方和用户方都清楚项目需求；开发方不清楚项目需求但用户方清楚；开发方清楚项目需求但用户方不清楚；开发方和用户方都不清楚项目需求。

针对这四种类型的项目，业界总结出四种对应的需求分析方法：问卷调查法、会议讨论法、可运行原型系统法和界面原型法。

问卷调查法：在开发方和用户方都清楚项目需求的情况下，双方需要沟通确认的信息不多，这时采用问卷调查法是比较合适的。问卷调查法是指开发方通过向用户方发问卷调查表的形式，进一步了解明确用户需求的一些细节问题和具体内容，以达到双方对需求认识一致的需求获取方法。

会议讨论法：在用户方清楚项目需求的情况下，开发方如果不清楚项目的需求，就需要与用户方反复交流沟通，以便准确了解用户实际需求，这时最常用的方法就是双方举行会议讨论，也即是使用会议讨论法。因此，会议讨论法可定义为开发方和用户方通过召开需求讨论会议，以达到彻底弄清楚项目需求的需求获取方法。需求讨论会可以多次召开，也可以一次完成，这取决于开发方了解需求的程度和进度。

可运行原型系统法：在用户方了解项目需求的情况下，所需的都是简单的交互沟通方法。但如果用户方对项目需求并不是很明确，而开发方有类似产品的开发经验，或者是一个完全由技术推动的商业银行产品，这时就不是单纯的沟通方法所能解决的了，往往需要开发方在原有系统基础

上，快速开发一个简易版的可运行系统，然后帮助用户方通过这个系统了解一些产品可能的特性，从而促使用户方明确项目需求。这就是所谓的可运行原型系统法。

界面原型法：上述三种情况至少有一方是清楚项目需求的，那么在双方都不清楚项目需求的情况下该怎么办呢？这时可以采用界面原型法，由开发方根据自身理解的初步需求意向，设计出系统的功能界面，然后以此界面与用户进行多次交流，不断修改完善功能界面，逐步明确项目需求。由于有了可视化的功能界面，双方交流不再是纸上谈兵，有助于更快确定项目需求。

第四节　商业银行产品创新实施的立项及评审

无论通过何种方式进行项目的需求分析，在双方达成共识、确定项目需求后，为确保产品的成功，避免无谓的投入，应在正式投入开发之前开展创新项目的立项及评审工作。

一、立项及评审的定义

立项及评审作为创新产品实施中的一个重要环节，是对前期从筛选创意至需求分析阶段工作的初步小结，以确定项目是否具有市场竞争力，是否值得后续投入成本进行技术开发，并将之转化成创新产品的过程。立项及评审的目的主要包括三个方面：第一是确保立项的创新产品服务范围和市场目标已经明确；第二是按上述目标所开发的产品在市场上是有竞争力的，同时创新产品在投产之后是能够收回成本，并产生经济效益的；第三是技术开发部门在对先前创意和需求分析的理解基础之上，是有能力进行产品开发并达到以上目标的。

二、立项及评审的实施过程

立项及评审一般可以分为四个阶段，分别是：项目立项并提交立项申请、组织评审准备、项目评审和项目评审总结。

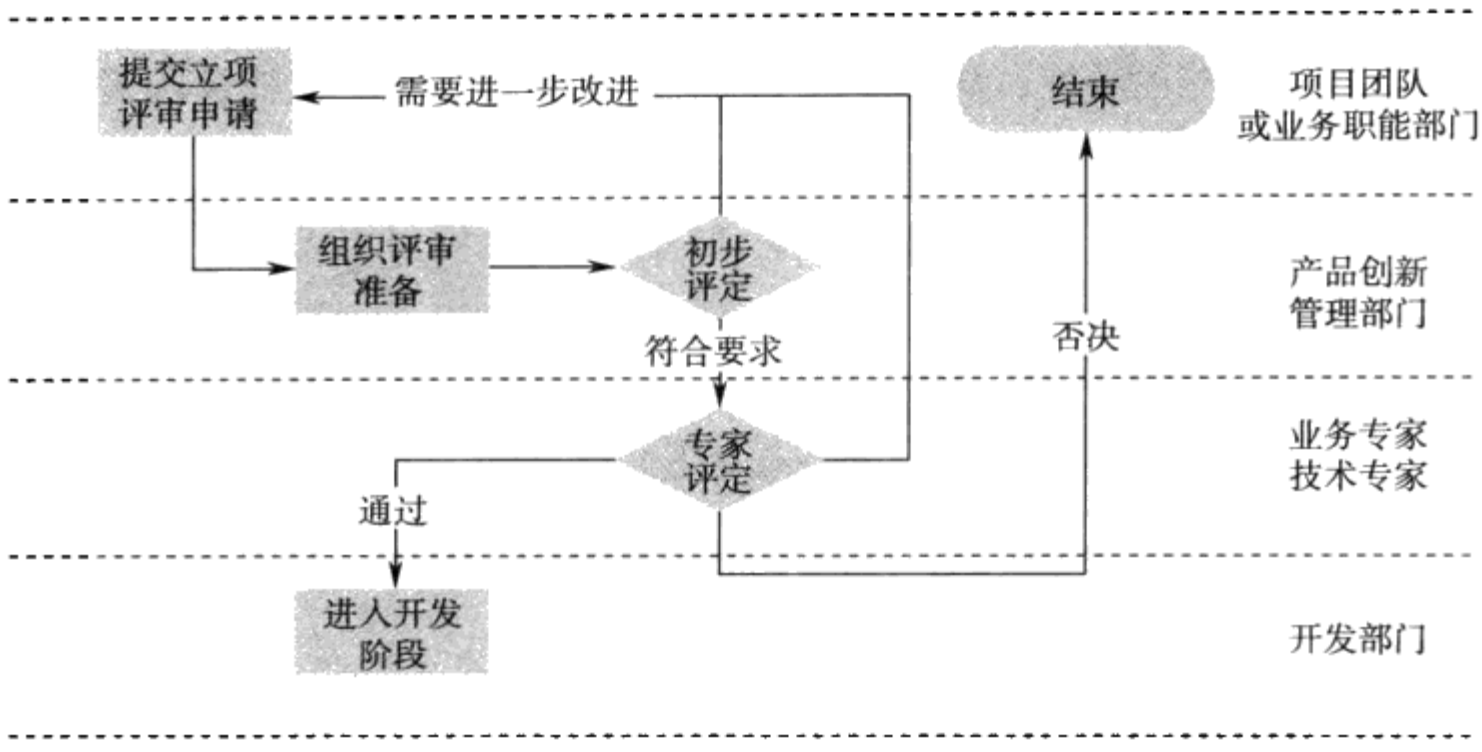


图 6－5　立项评审流程图

（一）项目立项并提交立项申请

立项及评审的第一步是项目立项申请，主要是由创新产品项目团队或者业务职能部门根据前期的工作，与相关人员进行概念测试和需求分析后，认为项目具备后续实施条件，相关设计方案也已成型，具备提交行内各专家成员进行评审的条件后，所要采取的相关工作。

作为立项评审申请，首先项目团队应编制相关的“产品立项申请书”，一般包含以下内容：创新产品背景情况介绍；产品开发目标；创新产品主要功能描述；创新产品市场情况预测；产品必要性和可行性分析；产品投入成本分析；产品实施的风险及不确定因素分析；产品开发所需资源及进度安排；市场同类产品情况介绍。

特别需要指出的是，创新产品项目组团队在准备产品立项材料中，往往会忽视产品投入成本分析，而成本分析却是后续产品营销过程中定价的基本数据来源，因此要格外引起重视。

由于此阶段是创新产品实施初期阶段，随着开发过程的不断深入，相应成本也会有增有减，所以成本分析也只能从现有角度尽量考虑未来可能发生的变化。因此，一般推荐采用预算法来编制成本分析报告。对于创新产品的开发，主要有三方面的成本需要考虑：第一是开发成本，包括同开发过程有关的所有前期成本，也包括随后的测试成本。第二是营销成本，包括向市场推广的市场营销计划费用。第三是创新产品支持成本，这主要

是指维持产品运行的相关费用。需要强调的是，以上三方面的成本分析只是对新产品将要发生的成本进行估算，实际发生额将随着后续工作的细化再进行决算。

产品开发成本：开发成本是指贯穿整个产品开发过程中同新产品概念相关的所有费用，通常包括前期进行市场分析调研的费用；后期产品开发所估算的人工费用，例如新产品开发需要 1 000 人/天，按照目前市场定价，每人每天大概需要 2 000 元，那整个技术开发成本就能够估算出为 2 000 000元。同时，还应包括后期的产品测试费用，可以按照同样的方法进行估算。

产品营销成本：营销成本包括产品投入市场后一段时期内所有计划用于支持此产品的成本，主要针对诸如相应的广告投入以及随后的促销活动之类的成本，可一旦市场情况发生变化，营销策略进行了调整，那相应的营销预算也将发生变化。同时营销成本还应包括员工培训的成本，许多创新产品投入市场后，需要大量客户经理去进行营销，客户经理首先就要进行必要的培训，掌握与新产品有关的知识，但是相应的员工培训费用却经常被忽视。

产品支持成本：对于一个商业银行创新产品而言，如果原先没有任何投入，那最大的成本恐怕就是支持成本了。对于商业银行来讲，通过技术创新来实现产品创新往往是目前的主要方式之一，因此信息技术方面的投入可能占整个成本的份额也会最大。这里面包括初期的硬件设备投入和相应的软件购置投入，当然还应考虑产品投产之后的通讯成本、设备维护成本等。

同时，在进行成本分析过程中，每家商业银行的管理会计水平不完全一致，相应的成本分摊精细程度也不完全相同，因此，对于成本分析的考量应做到及时回顾，及时调整。总之，做好成本分析工作，将对随后的定价决策和产品盈利性分析有着极为重要的作用。

（二）组织评审准备

创新产品管理决策层指定的管理机构在收到“产品立项申请书”后，应对申请书内容进行初步评定，主要查看所提交的材料是否齐全、内容是否翔实等，如发现资料内容不完整，可以要求项目团队再次进行补充和完善。初步评定通过后，创新产品管理决策层可以根据创新产品的特点，邀

请业务部门、技术部门专家组成项目评审委员会对项目进行评审。在考虑评审成员过程中，除了产品的管理部门和技术开发部门以外，也应邀请市场营销部门和财务管理部门共同参与，因为他们的意见对于产品投入市场后的预测以及相应的投入产出比分析都有重要的参考价值。同时，注意在正式立项评审前，应将相关资料提前分发给评审组成员，让专家有充分的时间进行分析考虑。

（三）项目评审

开展正式的项目评审时，评审组成员首先应对“产品立项申请书”中的各项内容进行评审，确认申请书已对产品的功能做了明确的描述，并且已经识别了可能出现的意外情况和风险。更重要的是，应关注以下六项内容：创新产品是否与商业银行的经营目标一致；产品是否契合市场需求，针对细分市场是否有较强竞争力；产品需求分析中对功能描述是否清晰；实现创新产品的技术方案是否合理；是否针对产品实施，作出了合理的成本分析；产品本身有无政策、知识产权等风险。

对于一些具有重大影响意义的创新产品，或者相应投入非常巨大的创新产品，在项目评审过程中，应充分发挥专家顾问团的作用，专家顾问团作为项目评审组成员，其意见和建议往往对商业银行决策层起着非常重要的影响作用。可结合上文介绍的德尔斐法，将专家们的想法充分展示出来。由于德尔斐法需要投入较大的经历和较长时间，如果创新产品投入小，影响也有限时，为提高工作效率，可以适当简化流程。例如，降低对文档涵盖内容完整性的要求。此外，对于不需要后续的资金投入进行软件开发的产品，也可简化流程。例如，在现有理财产品基础上通过变更产品的某些属性即可成为新的理财产品的情况下，如果商业银行已经具有参数化水平高的理财产品信息平台，则该新产品一般可由商业银行业务职能部门直接发起，在职能部门内部进行需求分析和立项，并由职能部门负责人和行领导审批后，跳过后续的产品开发和测试，直接进入投产阶段。

（四）评审总结

评审组成员对项目评审后，评审组将对新产品是否应该立项作出明确的结论。即使结论是否定的，也应做好记录并移交有关部门存档备案，评审活动即告结束。如果认为立项材料有重大疏漏或问题，需要进一步完善和改进，则令产品项目团队对“产品立项申请书”的内容进行修改后重新

按照流程进行评审。

通常，评审组会编写“产品立项评审报告”，对于整个评审过程进行总结，并报产品创新决策层做最终审批。表6-2、表6-3、表6-4是立项评审过程中可能使用的一些表格工具。

表6-2 立项评审报告模板

<table>
<tr><td colspan="2">项目名称</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">立项评审材料</td><td colspan="3">如：
立项建议书
立项调查报告
可行性分析报告</td></tr>
<tr><td colspan="2">评审时间</td><td></td><td>评审地点</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">建议立项部门</td><td></td><td>协作部门</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">项目负责人</td><td></td><td>协作负责人</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">部门参加人员</td><td></td><td>协作人员</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="5">评审组组成</td><td>评委主任</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">评委委员</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">记录员</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="5">评审组的表决</td></tr>
<tr><td colspan="2">同意立项的人数</td><td></td><td>反对立项的人数</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">评审结论</td><td colspan="3">[ ] 方案合格，“无须修改”或者“需要轻微修改但不必再审核”
[ ] 方案基本合格，需要作少量的修改，之后通过审核即可
[ ] 方案不合格，需要作比较大的修改，之后必须重新对其评审</td></tr>
<tr><td colspan="2">意见与建议</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">评审组
成员签字</td><td colspan="3">签字
日期</td></tr>
</table>

表 6－3　立项评审检查表

项目名称	
评审时间	
评审地点	
评委姓名	

主要检查项	评价
创新产品需求、目标清晰吗？	
创新产品是否符合本行中、长期的发展战略？	
产品所对应的消费群体需求强烈吗？购买力是否旺盛？	
当前市场总额大吗？市场发展前景好吗？	
自身的核心竞争力强吗？预期能占有的市场份额令人满意吗？	
产品的技术方案合理吗？技术实现途径（如自主开发、外包开发等）合理吗？	
产品的开发计划合理吗？实际用于开发本产品的经费、人员、物资、时间能满足要求吗？	
产品的营销计划合理吗？成本—效益分析令人满意吗？	
产品的质量令人满意吗？产品在使用过程中会给用户带来意外的损失吗？	
创新产品有政策风险吗？	
在研发过程中有知识产权风险吗？	
有财务风险吗？	
有不可预测的市场风险吗？	

评审结论	[　] 同意立项 [　] 不同意立项
意见建议	
评委签字	签字 日期

表 6－4　立项评审答辩记录

项目名称	
评审时间	
评审地点	
记录	记录评审过程中的“疑问”、“答复”、“争论”、“处理意见”等
记录员签字	签字 日期

第五节 商业银行产品创新实施的开发和测试

创新产品的实施是从抽象概念转向成型产品的过程，经过前期的需求分析和立项评审之后，无论是实施方案，还是资源的供应保障，都为后续的产品开发奠定了理论基础和物质基础。如图6-1所示，并不是所有的产品实施阶段都会涉及软件的开发和测试，那些可以在现有软件系统中通过属性修改实现的产品，可以跳过这一步骤。

一、产品开发

（一）软件设计

产品开发流程主要包括软件设计（包括架构设计和详细设计）、软件编程和软件测试等阶段。

1. 平台选型。

在进行应用架构设计之前，商业银行一般会就今后所要运行的系统环境平台进行选择。就目前国内各商业银行情况而言，大型商业银行，例如，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行和交通银行等都普遍采用IBM大机平台作为核心系统的运行环境，同时辅以开放平台作为外围应用系统的运行环境。使用大机平台的优势非常突出，系统运行稳定、处理能力强、对于灾难备份有较成熟的解决方案，但是也有使用成本较高，投资相对较大的缺点。除了这些大型商业银行以外，一般中小型商业银行普遍采用的是UNIX开放平台，作为核心系统的运行环境，UNIX平台相对主机平台而言，系统稳定性不如大机平台，对于交易量大的联机事务处理可能会遇到性能瓶颈，但是它的优势就在于成本相对低廉，同时开发队伍易于培养，能够较多地借助于社会化力量进行产品开发。因此各家商业银行需根据自身规模大小情况，以及IT技术人员的状况来选择相应的系统运行平台。

2. 应用架构设计。

创新产品应用架构设计是从不同角度对组成应用系统的各部分进行搭配和安排，形成系统的多个结构，它反映了该系统的各个组件和组件属性

及其相互关系。应用架构设计主要考虑应用系统所采用的平台（开放系统自身也有很多平台可以选择，例如 IBM AIX 平台、HP HP-UX 平台、微软的 Windows 平台等）、应用系统架构、应用系统处理流程等方面的内容。软件架构设计决定了软件产品的质量、可扩展性、可维护性等诸多方面的基础条件，因此软件架构设计对后续开发和运行维护有着深远的影响。基于创新产品所具有的需求变化快，商业银行为了抢占市场先机需要将产品迅速推向市场的特性，在进行产品架构设计时，也应注意相应的业务需求变化。为了应对上述市场挑战，商业银行在应用架构设计方面，着重应注意以下几个趋势：

第一，面向服务的应用架构设计。本书第四章已经介绍了面向服务的体系架构（SOA），这也是当前商业银行普遍研究的一项课题。因为传统的架构往往将许多应用程序功能在一个完整的软件包中整合，实现整合程序功能的代码和实现功能的代码混合在一起，如果要更改一部分代码会变得较为困难。而 SOA 架构最显著的特点和优势就在于：代码重用、功能模块松耦合，以及平台和开发语言的独立性。基于这些特点，对于逻辑架构复杂的应用系统，可以将单个程序功能彼此分开，以便这些功能可以单独作为组件，如果有需要，甚至可以对外公开，让其他合作伙伴程序加以利用，各个组件或者功能模块以服务注册的方式进行信息传递，应用架构整体逻辑清晰，同时也极大程度地提高了软件开发的效率。

第二，核心系统的重定义。商业银行核心系统在国际上的标准定义为银行处理核心客户信息、存款产品、贷款产品、支付服务和核心总账的系统部分。随着商业银行创新产品的需求日益强烈，传统意义上的核心系统定义也悄然发生了改变，早期存在于核心系统中的部分业务功能逐步分化出来，衍生了资金交易、贸易融资、信用额度等专业应用系统，形成了以核心系统为基础，其他应用系统并存的复杂的银行 IT 应用架构，核心系统也演变成由繁到简、由简到专、由专到强的瘦核心模式。精简的瘦核心一方面可以降低商业银行运行主机平台的成本，另一方面也为加快创新产品的开发提供了条件。但是也应该看到，由于采用了 SOA 应用架构之后，对于核心系统所依赖的企业级客户信息系统、企业级用户信息管理系统、通用服务总线等应用系统，其重要性几乎等同于传统意义上的核心业务系统，因此一方面原先功能齐全的核心体需要“瘦身”，但另一方面核心的

概念却在不断演变扩大。

第三，核心账务与交易分离。交易处理和账务处理是两种截然不同的处理模式，交易是多变的，而账务是相对稳定的。如果将交易和账务分离，分别建立专注于会计核算的账务平台和专注交易处理的交易处理平台，那么交易处理平台将集中处理存款、贷款、卡业务、结算业务等业务功能，业务逻辑的变化不会给账务处理带来冲击。并且，交易处理平台基于组件化技术，通过流程配置的方式可以快速地应对新的业务功能和流程的变化。而账务平台根据业务处理平台发送过来的事件码，自动生成会计传票，实现对内部账户和总账的更新，实现对账务的统一处理和加工。同时，账务平台支持跨系统部署，既可以选择部署在大机系统，也可以选择部署在开放系统，以降低成本，适应未来的多种外部环境。由此可见，核心系统采用账务与交易分离，也是适应产品创新的重要手段。

（二）开发方法

在商业银行创新产品开发过程中，要确保产品成功，除了架构设计外，软件的开发方法也是重要因素之一。软件开发方法有很多种，但是为了适应创新产品的特性，这里主要介绍一下敏捷开发方法。敏捷开发是20世纪90年代开始广泛引起关注的新型软件开发方法，是一种应对快速变化的需求的软件开发能力。简单地说，敏捷开发是一种以人为核心、迭代、循序渐进的开发方法。在敏捷开发中，软件项目被切分成多个子项目，各个子项目的成果都经过测试，具备集成和可运行的特征。换言之，就是把一个大项目分为多个相互联系，但也可独立运行的小项目，并分别完成，在此过程中软件一直处于可使用状态。它和其他的方法也有很多共同之处，比如迭代开发，就比较关注技术人员和业务人员互动沟通，减少中间过程的无谓资源消耗，通常敏捷开发方法适用于注重客户体验以及需求萌动并且快速改变的情况，但是如果系统有比较高的关键性、可靠性、安全性方面的要求，则可能不完全适合。

（三）软件开发过程管理

产品软件开发过程中，如果说需求分析、架构设计、编码等工作是基础的话，那么软件过程中的管理则应该是确保产品顺利实施的保障。在软件开发过程中，软件配置管理、软件质量管理、软件项目管理等是需要重点关注的管理领域。

1. 软件配置管理。

软件配置管理（Software Configuration Management，SCM）是指通过执行版本控制、变更控制等规程以及使用合适的配置管理软件，来保证所有配置项（Configuration Item，CI）的完整性和可跟踪性。软件配置管理取决和依赖于三个要素：人、规范、工具。在软件产品开发过程中，软件配置管理最大的作用就是将程序员所开发的程序代码以及所编制的文档能够完整地保留下来，不会产生丢失和覆盖，消除了不同版本之间可能带来的开发混乱和错误，使得所有开发工作处于有效的控制之下，减少重复劳动，提高开发效率。总之，软件配置管理是实现软件产品生命周期管理的重要手段，也是对软件开发工作的一种保护措施。现在已经很难想象，在没有软件配置管理辅助的情况下，商业银行的产品是如何开发的。

在软件配置管理中有两个重要概念需要明确。一是配置项，凡是纳入配置管理范畴的工作内容，统称为配置项，配置项可以包括程序、版本号、文件状态、作者、日期等要素。二是基线，基线是由一组配置项组成，这些配置项构成一个相对稳定的逻辑实体，而这个实体不能被随意修改，同时基线通常对应于开发过程中的里程碑，一个产品可以有多个基线，交付给用户的一般是相对稳定的基线版本，或称为软件交付版本。软件配置管理的流程如图 6 -6 所示。

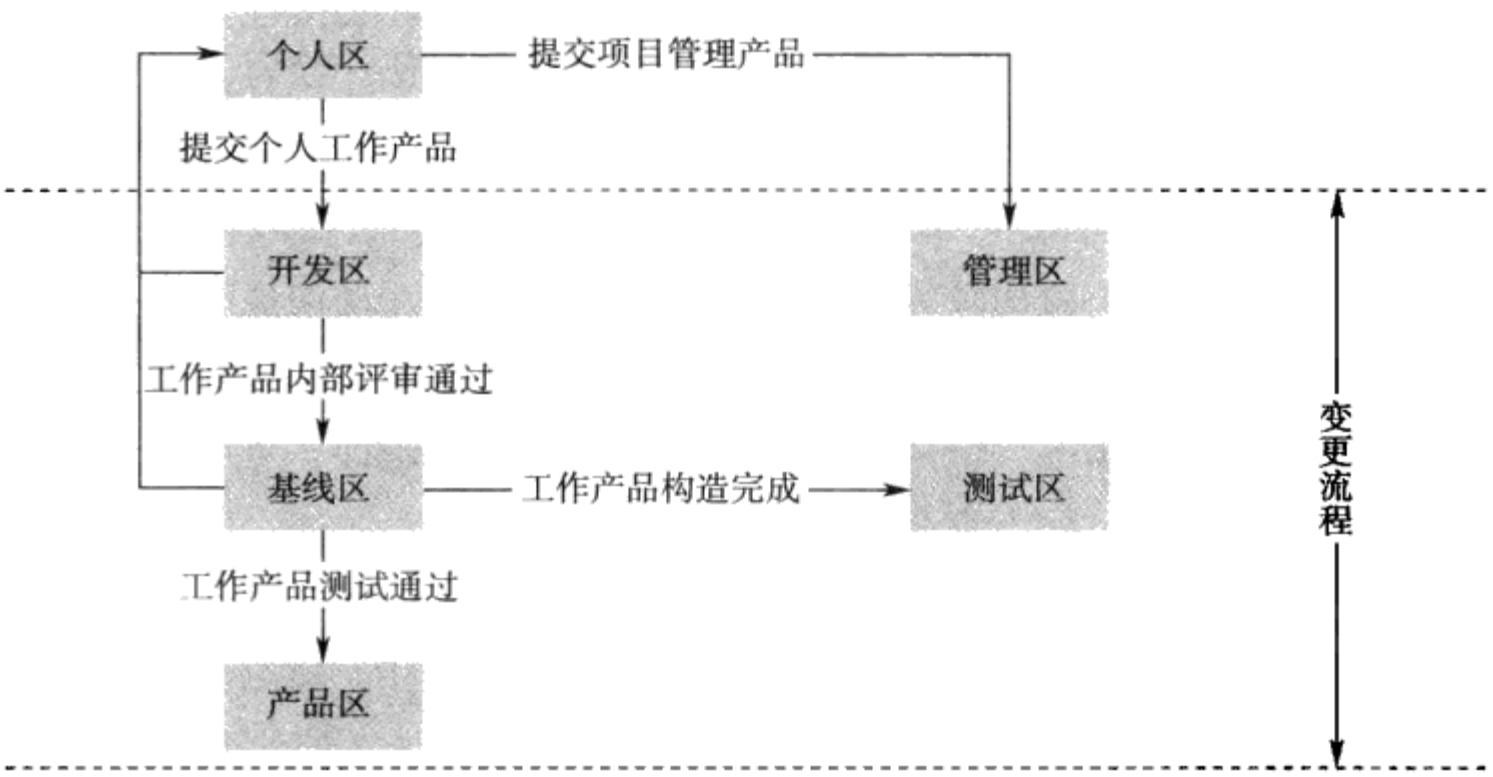


图 6 -6　软件配置管理流程图

2. 软件质量管理。

无论对于程序员、项目主管还是业务人员，软件质量的提升都是他们追求的目标。软件质量管理涵盖了软件质量计划、软件质量保证、软件质量控制三个过程域。软件质量计划作为质量管理的第一个过程域，主要是结合商业银行的软件质量目标、质量标准和规则等所形成的质量方针，其内容全面反映了用户针对功能、系统运行性能等多个方面的要求，是项目开发人员在整个开发过程中进行质量保证和质量控制的依据；软件质量保证则是贯穿于整个项目生命周期中有计划和有系统性地围绕质量的相关工作，例如，经常性地对整个项目质量计划执行情况进行评估、检查和改进等工作，确保项目质量计划与实际情况保持一致性；质量控制是对各阶段工作的检测、验证和审计，为质量保证提供参考依据。这三个过程域充分体现了质量管理 PDCA（Plan、Do、Check、Action）持续改进的精髓，因此，软件质量管理也是一个周而复始的循环过程。

现代商业银行软件开发团队都具有较大规模的人数，例如，国内一些大型银行软件开发人员都已经超过千人，如何保证软件质量管控，也是各商业银行软件开发管理中重点关注的内容之一，引入软件能力成熟度模型（Capability Maturity Model for Software，SW-CMM/CMMI）是一种比较通用的做法。CMMI 按照阶段式表现可以分为 5 个成熟度级别，分别是：初始级、可重复级、已定义级、量化管理级、优化管理级。以已定义级为例，就是将软件管理过程文档化、标准化，并综合成该组织的标准过程，所有产品开发均使用经过批准、剪裁后的标准过程模板来指导具体开发工作，同时软件产品的生产在整个软件过程中是可见的。国内部分商业银行的开发部门也已经通过了 CMMI3（已定义级）的认证，体现了软件开发的成熟度状况。

3. 软件项目管理。

软件项目管理是为了使软件项目能够按照预定的成本、进度、质量顺利完成，而对人员、产品、过程和项目进行分析和管理的活动。

软件项目管理的最终目的就是要在整个项目进程中全面维护图 6－7 中的“金三角”各方面因素的平衡。这是整个项目管理中最重要的理念，任何项目都有其特定的需求、时间、资源和质量目标，它们互相约束，任何一方的变动都将引起其他方面的变化，因此项目管理本质上就是维护好这

个“金三角”的平衡关系，这几乎是做好一切项目管理的指导原则。

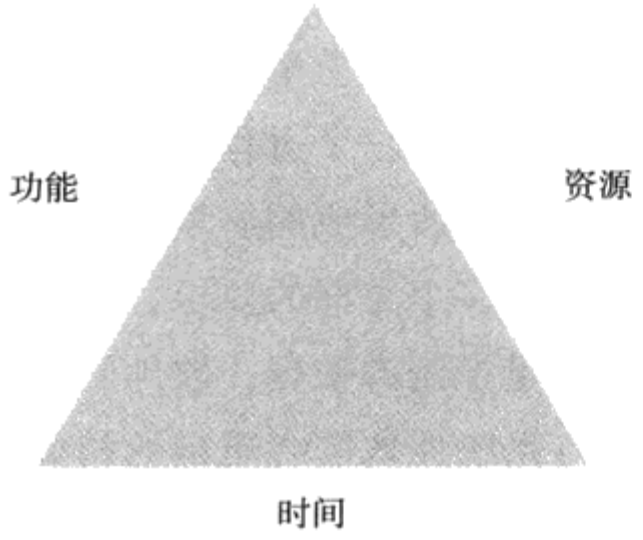


图6-7 项目管理“金三角”关系图

项目管理应由专门的管理人员来负责执行，尤其是商业银行大型产品开发，涉及人数众多，因此在一个整体项目组之下，还可以分成若干个小组，进行项目开发工作。基于项目管理所涉及的内容繁多，一般项目经理（Project Manager，PM）应由有资格的专职人员担任。

项目管理的具体工作内容体现在八个专业领域，分别是：项目的综合管理、项目的范围管理、项目的时间管理、项目的费用管理、项目的质量管理、项目的人力资源管理、项目的风险管理、项目的外包管理，如图6-8所示。从具体工作展开而言，又可以分成五个阶段：启动、计划、执行、控制、结束，计划阶段至控制阶段是一个循环和重复的过程，主要还是体现项目具有不断变化的特点，因此，项目管理其实也是一个不断修正完善的过程管理。

要保证软件项目管理能够顺利实施，也需要相应的规章制度和必要的辅助工具来配合，有了规章制度后，凡是与项目管理有关的工作就有了规范和约束，引导项目成员按照制度办事。目前市面上有很多使用广泛的项目管理软件，也是项目管理工作中不可或缺的帮手，例如微软公司的Project 工具软件。

总之，产品开发过程管理内容丰富而庞杂，而且不同管理领域之间又是相互交叉与关联，软件质量管理离不开软件配置管理，同样，软件项目管理也与软件质量管理息息相关。只有将其有机地整合利用，创新产品开发才能真正做到与预期目标一致。同时，在整个创新产品开发过程中，还

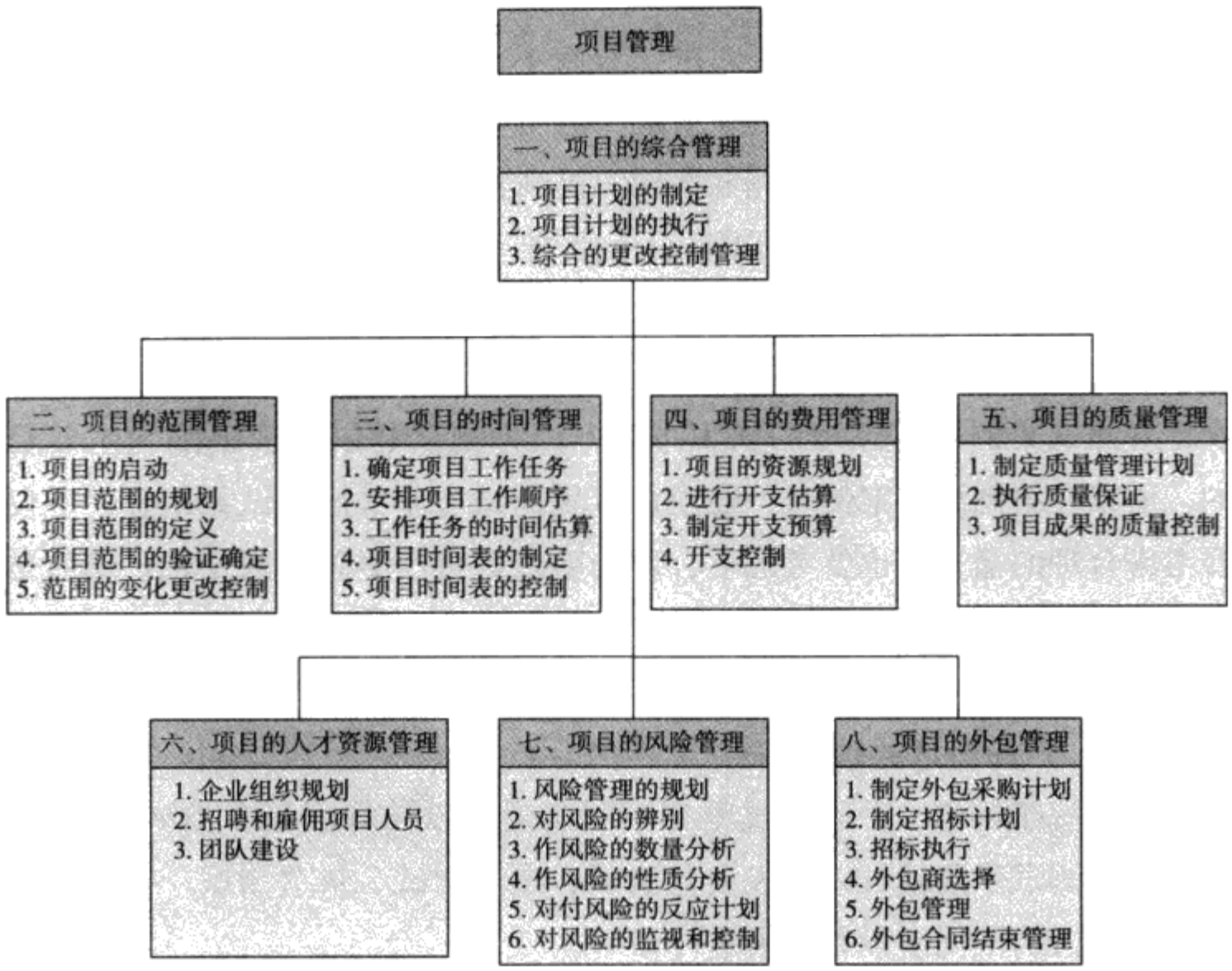


图 6-8 项目管理内容

应强调技术与业务的融合，这里主要是指组织人员上的融合，只有发挥团队整体作用，业务人员根据开发进展情况，合理、及时地调整需求，阶段性地进行测试和反馈，才能从根本上提高创新产品的开发质量和开发效率。

二、产品测试

软件测试就是利用测试工具，按照测试方案和流程对产品进行功能和性能测试，执行测试案例后，需要跟踪故障，以确保开发的产品适合需求。

（一）产品测试的目的和原则

使用人工或自动化工具来运行测试某个程序的过程，其目的在于检验程序是否满足规定的要求，并弄清实际情况与预期结果之间的差别有哪些，软件测试是软件质量管理领域中的重要组成部分，一般而言，软件测

试主要是以发现软件产品的错误为目标，但是这种以发现缺陷为主导思想的测试并非是软件测试的唯一目的。查找不出错误的测试本身也有很大的价值，完整的测试是评定软件质量的一种方法，同时通过测试也能帮助测试人员改进测试方法和调整测试案例，提高测试的有效性和测试效率。

软件产品测试也应遵循以下四个原则：首先是软件开发人员即程序员，应当避免测试自己开发的程序；其次是应尽早和不断地进行软件测试，通过测试及早发现程序缺陷，不断调整开发手段和提高开发质量；再次是对测试案例要有正确的认识态度，因为测试是以发现缺陷为主要目的，所以在编制测试案例时，要注意常规测试与非常规测试相结合，不仅要考虑合理的输入，也要考虑不合理的输入后会产生怎样的变化；最后是应严格执行测试计划，排除测试过程中的随意性，以避免发生疏漏或重复测试。

（二）产品测试的阶段划分

测试按照目的、手段和过程等不同角度可以划分成很多类型的测试，例如按照测试手段就可以分成白盒测试、黑盒测试、灰盒测试，在这里主要按照测试的不同阶段划分来进行介绍。

按照测试不同阶段，可以将测试分成单元测试、集成测试、用户验收测试，每个测试阶段所测试的目标也有所不同，如图 6－9 所示。

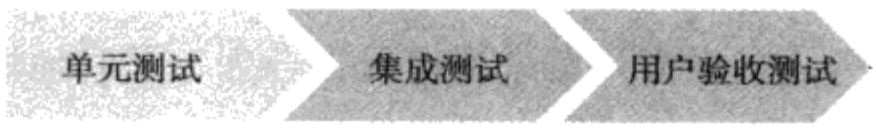


图 6－9　产品测试阶段

1. 单元测试。

单元测试又称模块测试，测试对象是程序模块，测试目的是验证这一软件设计的最小单位的正确性，发现模块内部可能存在的各种差错。单元测试需要对程序的结构非常了解，才能设计出对应的测试案例。在单元测试中，多个程序模块可以平行地独立进行。

2. 集成测试。

集成测试是在单元测试的基础上，将所有模块按照设计要求组装成为系统进行测试。集成测试主要用于各个模块连接在一起后，测试相应的数据传输是否完整，是否有数据丢失现象发生，模块之间是否有相互干扰

等。集成测试阶段应该是软件产品基本成型的阶段，因此还要考虑各项功能是否能达到预期要求。

3. 用户验收测试。

用户验收测试与之前测试的最大区别是，测试主体发生了根本的改变，之前两个阶段的测试一般以技术人员为主，而此阶段测试则是以用户为主，技术人员为辅。因此这个阶段的测试更注重软件产品功能的实现是否与功能说明书一致，同时还应关注系统的容错性和性能指标。在用户验收测试阶段，测试案例和数据一般也与实际运行情况相仿，测试案例的编制也一般由用户主导完成。用户验收测试除了测试软件产品的功能以外，还应对软件产品文档（用户手册、操作手册）的完整性、系统的可维护性、系统的兼容性等进行全面的验收，并且此测试阶段通常伴有用户验收报告，作为软件开发部门向业务部门的产品交付证明。

第六节　商业银行创新产品的投产

经过前期开发和测试之后，创新产品即进入最后的环节——投产。作为直接面向市场的阶段，投产后的安全稳定运行，不仅是商业银行对客户的服务承诺，更是商业银行社会责任心的体现。面对激烈的市场竞争，除了向客户提供有吸引力的创新产品之外，系统的安全性、稳定性、可靠性仍是吸引客户对银行服务加分的重要依据。因此，把好投产关是创新产品成功实施的关键。通常，产品投产可分为三个步骤：一是投产前期准备阶段；二是内部试运行阶段；三是正式运行阶段。

一、投产前期准备

（一）投产前期准备的工作内容

出于对信息安全的慎重考虑，监管机构对银行信息系统投产和变更管理有着明确的监管指引要求。从 IT 治理结构的角度出发，银行信息系统开发和生产管理应相互隔离，投产属于运行维护管理范畴，一般应由银行 IT 运行维护管理部门进行管理和主导实施。

运行维护管理部门应按照相应的管理流程要求，做好充分的投产前的

准备工作，主要包括以下四个方面：由产品主管部门、IT 部门开展投产及变更工作，制定相应的产品（业务）管理办法，明确产品管理部门工作职责以及相应的管理内容；充分识别创新产品投产及变更风险，并形成风险评估报告；按照对业务影响最小化原则，制定合理的投产变更计划（含回退计划）；IT 部门协同进行创新产品生产环境的部署。

（二）投产前期应重视的问题

在开展上述工作的过程中，应着重关注以下事项：

第一，重视业务连续性管理。产品主管部门在制定产品（业务）管理办法时，不可忽视业务连续性管理要求。无论产品优劣，一旦投入运营，必定会有不同程度的风险伴随，这其中就包括业务风险和信息技术风险。众所周知，“9·11”灾难发生后，美国很多金融机构正是由于业务连续性计划考虑不周全，在数据丢失之后，没有相应的应急处理方案，最终导致企业倒闭，成为金融危机的导火索之一。因此，在制定业务连续性计划的过程中，应高度重视业务部门和技术部门的协同配合。当今商业银行经营与信息技术的融合是大趋势，业务运营过于依赖 IT，但信息平台并非万能，业务主管部门还应从业务角度出发，做好信息平台失灵的应急准备。

第二，避开业务高峰期和敏感期投产。商业银行在制定投产计划过程中，应充分从客户角度出发，将可能产生的影响程度降到最低，避开业务高峰期和敏感时段进行投产及变更，同时应通过自身和媒体的信息渠道，提前告知客户。

第三，平衡成本与系统可靠性两者间的关系。商业银行在设备投入方面应本着节俭的原则，同时也要兼顾重大创新产品所需的设备冗余。因此，做好投产前的业务预测尤为重要，这是设备资源合理分配的可靠依据。为保证产品的可用性，对于意义重大的应用系统，或者监管明确提及的安全等级较高的信息系统应做好必要的冗余安排，甚至也可以考虑采用同城备份或异地灾难备份等措施。

二、产品内部试运行

试运行并非新产品投产的必要步骤，但针对一些重大的创新产品投产，还是建议进行内部试运行。实际生产环境有别于测试环境，可能存在未知的生产隐患，因此，试运行的目的正是为了找出这些隐患，及时纠

正。例如，网络实际带宽给应用系统将会带来怎样的影响？生产环境的容量能否达到相应的设计要求？通常，试运行结束后，需完成相应的试运行报告，报告应主要包括试运行范围、试运行内容、试运行情况总体分析、问题总结等方面的内容。

三、产品正式运行

就像婴儿出生一样，一旦创新产品正式投产运行，后续工作将会漫长而艰辛。无论是出于为客户服务考虑，还是从自身利益出发，商业银行都应高度重视业务系统的安全稳定运行，尤其是面向大众的金融服务产品。这是“硬指标”，如果达不到，就谈不上是好的创新产品，甚至还可能产生负面影响。因此，“生产第一”的原则应自始至终加以坚持。本书也从这个角度，重点阐述投产后应予以关注的主要事项：

第一，建立专业化的运维队伍。目前，国内各大商业银行都设立了专门的 IT 运维机构——数据中心。生产运维是商业银行 IT 治理的重要领域，拥有专业运维队伍的数据中心是商业银行 IT 建设迈向成熟的标志。

第二，制定可行的产品（业务）应急处理预案。这既是业务连续性计划的需要，也是银监会的明确监管要求。业务连续性管理（Business Continuity Management，BCM）应成为商业银行防范系统风险的重要手段：对可能发生的不同故障场景，编制不同种类的应急预案，并形成常态演练机制，验证应急预案的可行性和可操作性。在这里需要特别强调的是，编制应急预案必须尽可能贴近生产实际，根据故障场景进行演练，则是一个常用且有效的方法。

第三，高度重视信息系统数据安全管理要求。毫无疑问，客户信息是商业银行的重要资源，必须严密保护。建议主要从两方面入手：一是 IT 技术部门应协同产品主管部门明确信息系统数据备份要求，并做好数据备份和定期验证工作；二是对于信息系统中的敏感数据（包括客户基本信息、账户信息、账户交易信息等），要建立完整的安全访问策略和具体控制措施，尤其要保证产品开发阶段所借用的生产数据做到变形、脱敏处理，以防数据外泄。

第四，IT 技术部门应建立完善的生产运维管理制度。按照事件、变更、发布、可用性、安全等相关内容制定严格的审批、控制和操作流程，

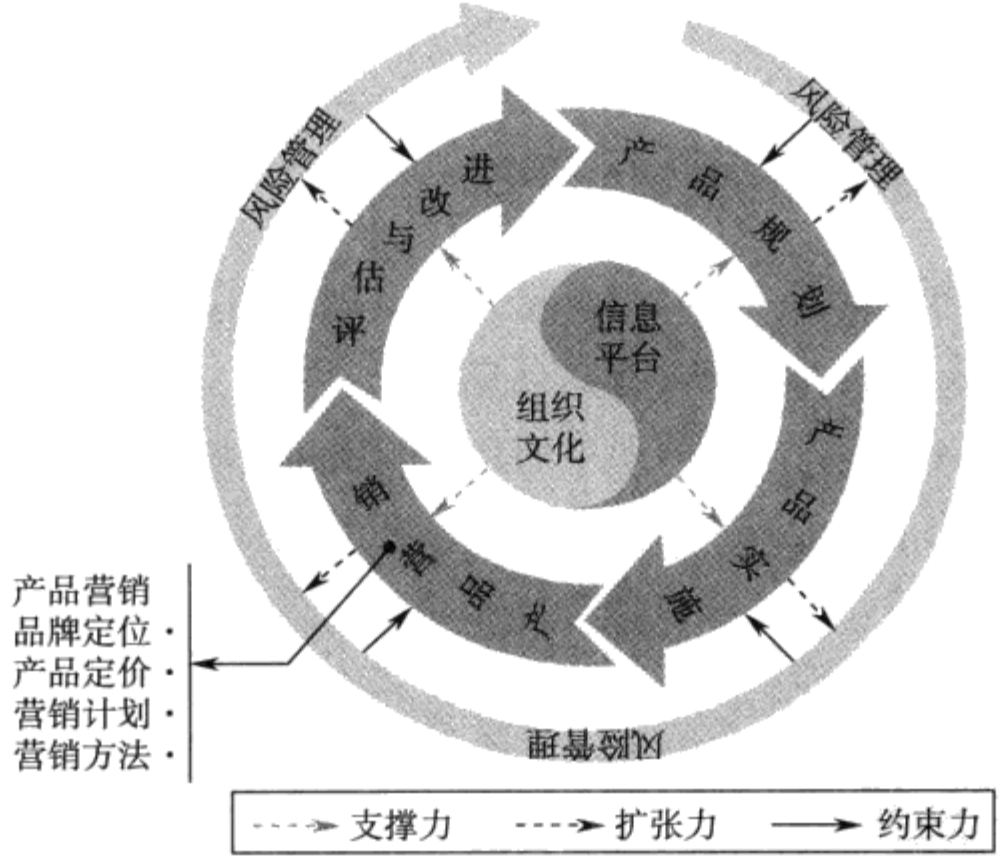
并结合商业银行的生产管理现状，逐步开展生产管理质量体系的认证（ISO 20000 认证）工作。

从本章所介绍的前期准备、创意收集、需求分析、立项评审、到开发与测试、投产，我们可以看到商业银行的创新产品实施阶段是一个具体而又复杂的过程。这一过程不仅需要决策层、管理层和实施层都介入其中，而且此阶段参与人数众多，正如本章开篇所述，是 PERFECT 模型中使产品创新“梦想成真”的阶段，该阶段工作以产品创新规划为指引，也是商业银行内部初始完成产品创新的重要标志阶段。通过产品实施阶段，出击的力量已经积蓄完毕，接下来就是全力出击，通过产品营销将创新产品投放到市场中予以检验。

第七章　中国商业银行产品创新管理——营销

企业增长靠的是有新产品可以销售，以及知道如何销售它们。

——菲利普·科特勒（Philip Kotler）



何谓产品创新成功？银行家与科学家的理解是不一样的。科学家的成就感，源自于创新产品的从无到有，就如同看着出生的婴儿，那一声啼哭已令他陶醉不已，因为新生命的诞生本身就是一个奇迹；而银行家则不同，新生命的降临自然让人欣喜，但这只是刚刚开始，如何最终长大成“财”，是银行家的使命。

在 PERFECT 模型中，商业银行产品创新在完成了规划、实施阶段后，即进入了营销阶段，也可谓为创新产品长大成“财”的阶段。然而，营销并不是从创新产品推出后才开始的。事实上，从创新产品的规划开始，营销的影子和触角就已经无时无处不在了。

本章从商业银行市场营销的特点出发，分析得出营销对商业银行产品创新成功的重要作用，再通过契合商业银行市场特点的营销理论的指引，从战略和战术两个层面，探究商业银行创新产品的营销之路。

第一节　营销对商业银行创新产品的价值

一、商业银行市场营销的特点

商业银行市场营销一方面以营销的基本理论和基本准则为基础，另一方面，商业银行市场营销又具有其自身的行业特点。它促进并发展了市场营销，是市场营销理论在银行业中的具体应用和拓展。

商业银行的市场营销，是指把能够盈利的银行产品和服务传递给目标客户的一种管理活动。商业银行是特殊的企业，它的经营对象不是具有一般使用价值的商品，而是货币与信用风险，正是基于这一特性，银行面临的营销问题比一般企业更加复杂，加之银行在社会和国民经济中的特殊地位，并受到国家有关政策的影响，因而与其他行业相比，商业银行的市场营销有其自身固有的特性。

第一，品牌的重要性。商业银行的市场营销不仅是银行产品的营销，更是自身品牌形成和提升的过程。营销的目的是为了建立能够区别于竞争对手的品牌。什么是品牌？品牌就是一种产品的独特个性，是一种产品的功能品质与其价值内涵的完美结合。品牌的成长要经历从功能认可到价值

认可的升华过程。商业银行的产品有别于一般具体、实在的物质产品，具有无形性的特征，因此产品表面的特性往往不会给客户留下很深刻的印象，从这个意义上讲，品牌对于商业银行市场营销的重要性不言而喻。商业银行的市场营销需要通过创立品牌，把无形的产品有形化、标识化，深深植入客户的脑海中，借助品牌彰显自身的个性，最终把享受该银行服务变成客户的一种追求。

第二，人员的参与互动性。在商业银行中，一种特定项目的服务过程可以视为一种产品。在这一过程中，服务的直接提供者和客户都是其中的组成部分，而服务质量的好坏不仅取决于服务提供者的服务技能、服务的准确性和有效性以及服务态度等，还牵涉银行的各方人员，如柜员、客户经理、客服坐席等与客户之间的深入互动。只有做好上述两方面的工作，商业银行的市场营销才能够展现出应有的效果。

第三，市场定位的差异性。商业银行提供的产品和服务具有易模仿性的特征。换句话说，金融产品易被同业仿效，稍做变动就能在其他银行推出上市，产品进入市场的壁垒也较低。正是由于产品与服务的易模仿性，所以在一定程度上也加剧了中国商业银行产品的趋同。在市场竞争日趋激烈的今天，商业银行创新产品的同质化现象也越来越明显。在这一大背景下，商业银行就需要在向客户营销产品服务的过程中凸显自身的鲜明特色，深入挖掘共性产品中的个性化因素，紧密结合客户的实际需求，并高度重视营销人员的定位、分工及营销方式，以营销的差异化来吸引客户，拓展市场，以优质的特色服务来维系客户，占领市场。

第四，产品保值增值性与风险防范。客户希望通过银行的产品和服务不断增长自己的财富，这是商业银行市场营销必须把握的重点，只有抓住客户的实质需求，才能够在营销工作中有的放矢，事半功倍。银行是经营货币和风险的特殊企业，在市场营销的过程中，我们在鼓励客户通过银行产品保值增值的同时，也需要提醒客户注重风险防范，对风险与收益的平衡予以充分考虑，做到对客户的真正负责。另一方面，在选择营销对象时，银行自身的收益和风险也需予以权衡。既不能一味地追求业务量而忽视客户的质量从而埋下风险隐患，也不能为了确保资产质量而过度提高产品销售门槛。对于银行与客户的保值增值与风险防范是商业银行市场营销中应重点关注的两个方面，这是在经营货币的活动中对银行自身与客户双

方负责的具体表现。

正是由于商业银行市场营销具有的上述特点，它比一般企业的营销更为复杂。因此商业银行的市场营销，尤其是银行创新产品的营销，既要以企业营销理论为指导，又要根据银行产品创新的特点，有策略地进行具体部署。

二、中国商业银行市场营销的发展阶段

中国商业银行对市场营销的重视和关注正逐步深化，这既与中国从计划经济向市场经济转变的经济体制改革大背景有关，也与商业银行从自身出发转变为以客户为中心、以市场为导向的理念相关。纵观中国银行业的营销历程，可以将其分为五个阶段：

市场营销孕育阶段：在 1978 年以前，中国实行的是计划经济体制，基本上没有商品市场，自然也就没有市场营销。中国人民银行在当时具有中央银行和商业银行的双重职能，既行使货币发行和金融管理等中央银行职能，又从事信贷、储蓄、结算、外汇等商业银行业务活动。

市场营销萌发阶段：1979 年到 1984 年，“大一统”的银行体系逐步被打破，中国农业银行、中国银行从人民银行中分离出来，中国建设银行也从财政部中脱离出来，而且新组建了专门从事工商信贷和储蓄业务的中国工商银行。至此，基本形成了中国金融组织体系的构架，四大国有专业银行初步完成了对金融市场势力范围的划分，具备了营销的市场基础。

市场营销发展阶段：1984 年到 1992 年，四大国有商业银行和以交通银行为首的十余家新兴股份制银行之间的竞争日趋激烈，市场营销也日显重要。虽然新兴股份制商业银行在经营资本、机构网点、存贷规模和市场份额上还远远不及四大国有商业银行，但它们灵活的运作机制和强烈的市场意识令四大国有商业银行感受到了压力，逐步开展起带有市场营销性质的业务活动。

市场营销深化阶段：1992 年到 2002 年，国内的市场和客户资源格局发生了巨大的变化，许多大的集团性企业开始了业务经营与财务资源配置的内部改造，企业集团范围内统一的资源配置与管理体系正在形成，这就对商业银行的金融服务提出了新的要求。同时，出于对利润的追求和同业竞争的压力，商业银行逐渐开始把市场营销作为获得竞争优势的有力

手段。

市场营销创新阶段：在中国加入世界贸易组织之后的2002年，几乎成为了商业银行的营销年。各家商业银行更加明确了市场营销的战略目标，加快了营销体系的建设。2006年伊始，为应对外资银行对市场的冲击，满足商业银行整体上市后对业绩的要求，市场营销更是成为商业银行经营的重中之重。与此同时，商业银行产品的同质化现象也愈发严重，传统的营销模式和方法已不能满足商业银行日趋激烈的市场竞争态势，追求差异化、突出个性化、丰富营销手段、搭建营销综合平台等营销创新的概念被推上商业银行市场营销的舞台。通过营销的创新来获得更多的市场份额和客户数量，进而在竞争中处于领先地位，使银行获得更多的收益和回报，已经成为当前商业银行普遍关注的焦点，市场营销的创新阶段因此得以形成。

三、商业银行市场营销对产品成功创新的重要作用

在商业银行产品创新生命周期中，营销是指由产品变成商品的过程，是创新产品面向客户前的最后一个阶段，前面所有阶段的努力与付出，都取决于这一阶段运作的成功与否。而很多创新产品的夭折，往往发生在营销阶段，所以营销经常被戏称为“创新产品的坟墓”。

根据国外学者的研究，在影响创新产品成功的因素中，创新产品商业化能力是非常重要的决定性因素之一。其他很多对创新产品成功要素进行实证分析的文献也证实了类似的观点。Choffray 和 Lilien[①] 利用新产品的创新程度、定价战略、市场进入时机和销售渠道战略作为变量进行回归分析，结果发现这些变量对新产品的成功程度有着显著性的影响。

很多企业在进行产品创新时，不太关注市场而仅仅关注技术，其结果往往造成产品创新失败。我国自主研究的科技成果有很多，但具备商业化价值的成果却相对较少，就是因为科研与市场脱节，很难将其转化为现实生产力。尽管俗话说，“酒香不怕巷子深”，但在现实情况下，面对激烈的市场竞争，即使产品的质量再好、客户的需求契合度再高，如果没有好的

① Choffray, J. M., Lilien, G. L: Strategies behind the successful industrial product launch, Business Marketing, 1984 (12), 82~95.

营销规划，缺乏市场营销的有力支持，也极有可能是“养在深闺人未识”。

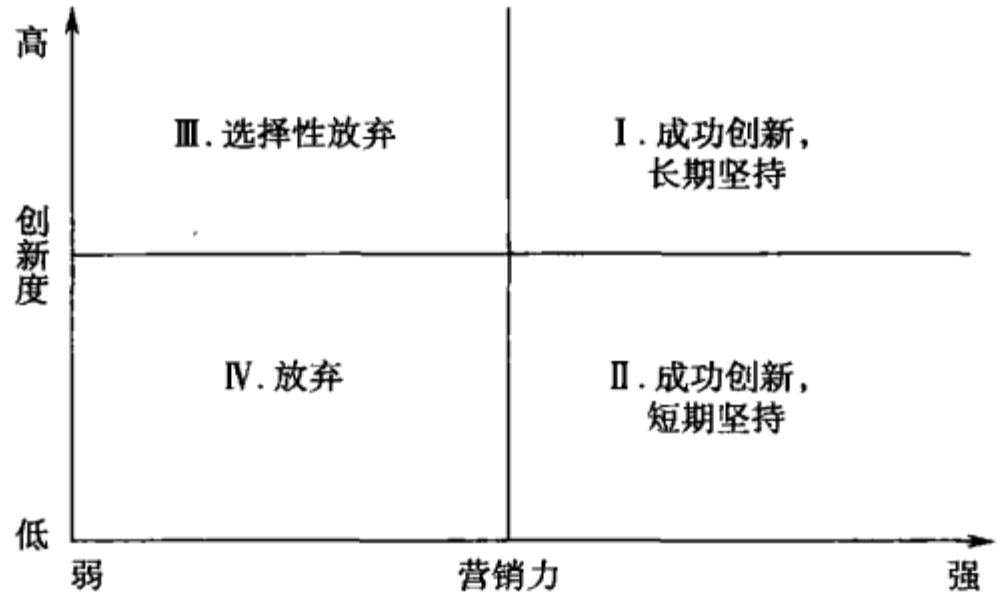


图 7－1　营销与创新作用图

当创新产品既能在满足客户需求的前提下引领客户需求，在一定时期内又不易被竞争对手模仿时，我们称这样的产品创新度高；当创新产品经过市场营销后，市场占有率大，并获利丰厚，我们称该产品的营销力强。如图 7－1 所示，创新度高、营销力强的产品是成功的创新产品，并可在一段时期内占有市场领先地位；即使创新度不高，但营销力强的产品，依然会为商业银行带来一定的收益；而创新度高，营销力不强的产品，则往往如同鸡肋，弃之可惜，食之无味，很难实现产品创新的目标。由此可见，营销对于产品创新工作的最终结果有着直接的影响。

手机制造商 HTC 的创新之路就是一个很好的例子。众所周知，在智能手机领域里，很多新产品和新概念都来自于 HTC。自创立以来，HTC 始终把创新作为公司的首要任务，创新推动着 HTC 发展的每一步，已然成为 HTC 的内在基因。HTC 保持着每年开发 10～15 种新手机的速度，始终将顶尖的技术和领先的体验带给消费者。在产品和技术创新的基础上，HTC 也非常重视营销工作。加速推进品牌形象店建设、推广体验式营销已成为 HTC 市场营销策略的重要组成部分。截至 2011 年 6 月，HTC 在上海、广州、郑州、兰州和西安等地相继开设了体验式品牌形象店，为消费者在第一时间更好地体验 HTC 产品搭建了互动平台。通过体验式营销与互动，HTC 能够仔细倾听消费者在实际生活中对智能手机的各种需求，并根据这些市场一线的真实反馈，秉持“以人为中心”的理念，陆续推出 HTC

Watch 影音服务和基于云计算的 HTC Sense 服务，向用户提供更简单、更自然的手机使用体验。HTC 的技术创新和独特的营销方式在市场竞争中收到了显著成效。2011 年，HTC 公司的市值已超过昔日智能手机霸主诺基亚。同年第一季度，HTC 在美国智能手机市场的占有率达到 17%，仅次于苹果公司，排名第二。

通过上述论述及案例，我们不难发现，营销在整个 PERFECT 模型中的重要作用，它对于创新产品的最终市场收益会产生直接的影响，并在很大程度上决定了规划阶段和实施阶段的努力是付诸东流，还是卓有成效。

第二节　商业银行创新产品的营销战略

商业银行创新产品的营销战略是指商业银行在市场营销理论的指导下，为实现创新产品的市场目标而作出的营销总体设计与规划。商业银行创新产品营销的成败与营销战略的规划和执行是密不可分、息息相关的。而营销战略的具体规划与设计，又需要在符合商业银行市场特点的营销理论的指引下进行。

一、市场营销理论的演进对创新产品营销的指导作用

市场营销研究与实践在 20 世纪初创立于美国，而市场营销管理学作为对市场营销管理活动和市场营销管理思想的系统理论研究是从 20 世纪 50 年代开始的，已经具有 60 多年的历史，这期间产生了许多有影响力的营销理论，其中最具代表性的是 4P、4C 和 4R 营销理论，而三者之间又体现了营销理论的发展和演进。

1960 年，美国密歇根大学教授杰罗姆·麦卡锡（Jerry McCarthy）在其《基础营销学》一书中提出了产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）的营销组合理论（4P 营销理论），第一次将企业的营销策略归结为这四个基本营销要素的组合，这一理论成为现代市场营销学的基础理论。4P 营销理论为市场营销提供了一个简洁且便于操作的模式，对于整个营销理论的贡献是巨大的，一度被定义为市场营销学的基本构架，但是它也有着自身的局限和弱点。随着信息技术革命性的发

展，知识经济和信息科技把我们带入了买方市场时代，4P 理论这种站在企业立场上的“消费者请注意”的角度，远远不能满足以客户为导向的市场需求。尤其是以实体产品为研究对象而产生的 4P 理论，很难涵盖如金融业、零售业、公共事业等以服务产品为主的行业，继续运用 4P 理论已经无法满足和适应这些市场的需要了。

1990 年，美国西北大学教授劳特朋（Lauterbom）提出了 4C 营销理论。4C 营销理论从对企业产品的研究全面转向对消费者的研究，强调用 4C 组合来进行营销策略安排。4C 理论强调的四个方面是：消费者（Consumer）、消费者的成本（Cost）、消费者的便利性（Convenience）和与消费者的沟通（Communication）。4C 理论在对于企业与客户关系的认识上有了很大的创新与变革，企业真正站在客户的角度来看待产品和服务的价值，以消费者需求为最大的导向，让客户来决定企业的价值及实现。但 4C 理论过于强调客户而忽略市场竞争的因素，在越来越激烈的市场竞争环境下，其应用前景就显得具有一定的局限性。

2001 年，美国学者艾略特·艾登伯格（Elliott Ettenberg）在《4R 营销》一书中提出 4R 营销理论。4R 由关联（Relevancy）、反应（Respond）、关系（Relation）、回报（Return）四个策略要素构成。4R 理论更明确地立足于消费者，认为客户需求已从对核心产品、延伸产品等物质需求转变为对购买和使用过程中的综合服务的需求，同时强调以竞争为导向，要求企业在不断成熟的市场环境和日趋激烈的行业竞争中，冷静地分析自身的优势与劣势，采用整合营销的策略，快速响应市场，从而获得客户的长期信任。4R 营销同 4P 理论、4C 理论一样，也有其不足和缺陷。如与客户建立关联、关系，需要实力基础或某些特殊条件，并不是任何企业可以轻易做到的。

伴随着市场环境的不断变化，商业银行的营销理念也在发生着转变。商业银行已经从原有的“等客上门”转变为“迎客上门”，之后为了在同业竞争中占得先机，更早地发现客户需求并获得客户认可而逐渐发展成为“出门揽客”。这种营销理念的转变，也恰恰契合了市场营销理论从 4P 到 4C 再到 4R 的演进过程。

商业银行进行产品创新活动，不仅是为了重视客户感受，满足客户需求，为客户提供资产增值等服务，从而建立起与客户之间的长期信任关

系，同时也是为了在激烈的市场竞争中实现差异化经营，占据在同行业中市场领先的优势地位。这种既重视客户需求又注重市场竞争的产品创新思路，与4R理论在关注客户需求的同时也重视市场竞争的立足点不谋而合。所以说，商业银行在制定创新产品的营销战略时，需要更多地以4R营销理论为指引。

二、商业银行创新产品的营销战略规划

如果把4R理论作为商业银行营销活动的理论指引，那么营销战略规划则是理论与实践相结合的具体体现。商业银行创新产品的营销战略规划主要包括四部分内容，分别是：市场细分、市场定位、产品定价和营销计划，如图7-2所示。商业银行首先要通过对市场环境和目标客户的分析，对市场进行相应的细分，然后选择一个或若干个细分市场作为商业银行的目标市场，针对每个细分市场开发出既符合客户需求又具有市场差异化的产品，最后采用合理的定价方法，制定出详细的营销计划来指导具体的营销行为。

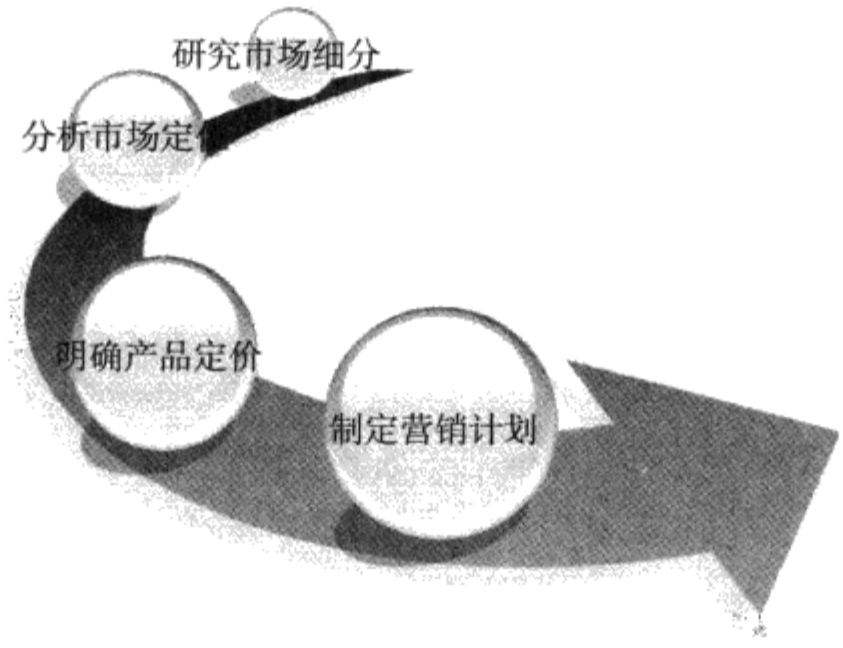


图7-2 创新产品的营销战略规划示意图

（一）市场细分

商业银行依据客户需求的差异性和类似性，把市场和客户分成若干个区域和群体，一对一地把银行产品和金融服务投放到合适的位置，这个过程就是市场细分。鉴于商业银行的产品特点，市场细分一般可从地理细分、人口细分和生命周期细分等入手。

地理细分：中国的沿海地区和内陆地区、南方地区与北方地区的经济发展状况存在着很大差异，因此对商业银行产品和服务的需求有着显著差别。商业银行在提供金融产品和服务时要充分考虑到这种差异化的存在，否则，就如同把“海派清口”放在东北、把“二人转”放在上海一样，都会有水土不服之感。

人口细分：在商业银行零售业务市场中，统计指标可以包括年龄、性别、个人收入、家庭收入、婚姻状况、子女数量和年龄、住宅所有权、教育状况、职业状况等。在商业银行分析这些指标时，在一般情况下，年龄、资产状况和收入的权重会更高一些。在公司业务市场中，统计变量可以包括公司规模、经营状况、产业类型、经营时限、所有权特点、管理结构等。

生命周期细分：一个人从出生、上学、工作、结婚、生子、事业巅峰、退休、晚年生活，对银行产品的需求是不一样的；一个企业也是如此，成长型企业可能需要一个信用额度，中等规模的企业可能需要通过上市发行股票来融资扩张，而一个大型企业可能需要通过发债或过桥资金来实现行业兼并与整合。

以零售业务市场为例，随着中国改革开放三十多年取得的巨大成就，科技的进步和广泛应用以及城乡二元化界限的模糊，国内居民的金融需求也在悄然发生着改变。展望未来十年，商业银行的零售业务市场至少会包含四个细分群体：老龄化群体、80/90 后消费群体、富裕阶层以及农村城镇化群体。不同的群体对商业银行金融产品和服务的需求是不同的，老龄化群体注重理财产品的保值，抗风险能力不强；80/90 后消费群体更喜欢自主地选择和购买个性化金融产品，并热衷于通过网络虚拟社区分享自己对金融产品和服务的感受；富裕阶层则关注那些能够带来高回报的理财产品和保值增值的投资产品；农村城镇化群体对风险和价格的敏感度较高，更愿意接受风险较低、较为稳健的银行产品。

商业银行通过市场细分，了解到每一个细分市场或细分群体的价值诉求后，就要从中挑选出特定的细分市场作为目标市场，这不仅要看细分市场潜在的回报，还要看这一市场与商业银行的战略方向、品牌定位以及资源支持状况是否一致。选择目标细分市场时，以下两点需要重点考虑：

一是客户购买能力。目标市场的购买力或潜在购买力不仅在一段时间

内有效，而且还会在一个相当长的时期内保持持续而平稳的生命力，不受其他因素的变动影响。

二是银行竞争优势。充分发挥自身优势是目标市场选定的基础。在确定商业银行自身竞争优势的前提下，通过市场调研并根据对竞争因素的分析，应选择没有同业竞争或者竞争对手较少并且有利于发挥自身优势的市场。

（二）市场定位

商业银行一旦选择了目标市场，就要研究如何在目标市场上进行市场定位，即根据客户需求和客户对产品某种属性的偏好程度，设计出有别于竞争者、具有个性的创新产品。同时，应努力确立该产品在客户心目中的地位，逐步形成该产品对客户的品牌影响力。市场定位主要包括产品定位和品牌定位，在 PERFECT 模型的规划阶段已经对产品定位作了详细描述，这里则侧重阐述创新产品的品牌定位。

依然以零售业务市场为例，如果商业银行选择了 80/90 后消费群体这一细分市场，为了满足他们的需求，商业银行在市场定位过程中，应针对创新产品突出或放大部分特征进行宣传，例如，个性化产品内容和外观设计；高风险、高收益的理财产品；可定制化的网上银行；功能丰富、使用便捷的手机银行等。营销时可多采用口碑营销和体验营销，例如体现产品品牌特质的偶像代言就是一个非常有效的营销手段。

商业银行在进行产品定位或品牌定位时，应遵循以下原则：

一是客户需求至上原则。商业银行再也不是那种“开门迎客，任君选择”的坐商做派，而是成为“走出家门，追赶需求”的行商风格。产品创新的依据就是客户需求。如果没有意识到这一点，那么产品创新就成了无源之水、无本之木。

二是追求差异化原则。在市场竞争激烈的今天，商业银行要想在竞争中处于领先地位，就一定要在产品创新上处处体现出对“差异化”的追求。市场定位不仅要满足客户需求，还要领先于竞争者。

品牌定位是指在品牌特质与目标客户的诉求之间建立起一种关联关系，使得目标客户产生消费需求时，首先想到的就是这个品牌的产品。市场定位的最终目标是为了实现产品销售，而品牌是商业银行传播产品相关信息的基础，是客户选择产品的主要依据，因而我们可以认为品牌是产品

与消费者之间连接的桥梁，在商业银行产品营销期，品牌定位也就成为了市场定位的核心和集中表现。商业银行在为创新产品进行品牌定位时，要体现出以下特质：

第一，服务化特质。商业银行提供给客户的是以金融产品为载体，以金融服务为媒介的产品与服务组合，这就要求创新产品的品牌定位一定要体现出金融服务的特质。如光大银行在为其电子银行进行品牌定位时，易用性成为主打亮点，以“E 路阳光”品牌为统领，组建了以个人网上银行、企业网上银行、电话银行、手机银行、自助银行、电子支付、阳光信使等电子渠道为一体的综合性金融服务体系。

第二，个性化特质。在越来越追求个性化的今天，商业银行的创新产品需要把注意力更多地集中到客户对金融产品的个性化需求上。在品牌定位时，要体现出产品的个性化特质。如中信银行“香卡”主要是针对都市白领女性客户，四种卡片分别以紫罗兰等四种鲜花为主画面，配以四种花的花香，以展现女性的四种特定气质。除了卡面设计独具风格外，“香卡”还倡导“善于理财的女人更美丽”的理念。特别值得一提的是，“香卡”还为女性提供总保额为 25 000 元的女性健康险和意外入院医疗专属保险套餐，打造专属都市白领女性个性化需求的银行卡。

第三，多功能集成化特质。当前客户对商业银行金融服务的要求体现了集成化的趋势，如一位小企业主希望银行提供的产品不仅能够满足其个人存款、贷款、理财等方面的需求，而且希望在他的企业需要短期借贷时，也能够和他的个人资产关联起来，方便易操作，而不是受限于公司业务与个人业务的严格区分。所以，商业银行在对创新产品进行品牌定位时，一定要把多功能集成化特质体现出来。如招商银行推出的银行卡品牌——“一卡通”，品牌名称就充分体现了多功能集成化的特质。招商银行通过该品牌产品大力开拓市场，取得了明显的品牌效应，先后被评为“中国消费者十大满意品牌”以及“中国银行卡服务市场消费者最喜爱最受欢迎品牌”。

（三）产品定价

产品定价是创新产品推向市场的必经阶段。由于商业银行所经营的产品具有的特殊性，其价格也一直受到国家的监管，如存贷款的利率、市场汇率、结算手续费等，各家商业银行基本无定价权，只有执行权和浮动权。但随着我国金融市场改革的推进，商业银行利率、汇率改革已经开始

起步，商业银行产品自主定价的能力和权利进一步得到提升，这为创新产品取得市场竞争优势增加了更多的手段，如商业银行之间的跟随创新，跟随者往往是通过低价策略来挤占被跟随者的市场份额。

1. 影响商业银行创新产品定价的因素。

商业银行在进行创新产品定价时，其主要目标是适应市场竞争，以获取市场份额，并达到利润最大化。在进行创新产品定价决策过程中，商业银行主要从以下几个因素出发，来制定创新产品价格。

一是成本。商业银行在对创新产品定价时，其首先要考虑的就是创新产品的成本，成本包括开发成本、营销成本和支持成本，成本的多少决定了产品的最低价格，从某种意义上讲，成本是创新产品价格的生命线。

二是市场需求。如果说成本决定了创新产品的最低价格的话，那市场需求又决定了创新产品的最高价格。市场需求旺盛，则商业银行可根据利润最大化原则，适当调高价格，如果市场需求反映情况不甚理想，那商业银行就要调整其价格策略，以促销或者其他形式来推动产品销售，可见市场需求是创新产品利润能否达成的关键因素。

三是风险性。根据监管要求，中国商业银行正尝试采取内部评级法，即按照《巴塞尔新资本协议》要求，利用历史数据和统计模型，对风险进行准确量化管理，并在此基础上实行创新产品的定价法。

四是其他因素。在实际经济活动中，创新产品价格还会受到经济周期、商业银行资金头寸、产品销售情况、客户贡献度、企业战略目标等诸多因素的影响，商业银行作为企业，其最终目标是取得最大化的利润，但在追求利润的同时，还应与市场情况紧密结合，甚至于应承担必要的社会责任，采取灵活机动的方式来指导创新产品的定价。

2. 商业银行创新产品的定价方法。

一般而言，商业银行在确定创新产品价格时，有三种方法可以参考和选择：成本加成定价法、需求导向定价法和跟随市场领导定价法。

成本加成定价法：成本加成定价法是指创新产品的价格是由创新产品的成本加上一定比例的利润而构成，成本加成价格 = 单位成本 ×（1 + 期望的销售利润率）。在使用成本加成定价法时，商业银行首先要确定创新产品的成本，但是中国商业银行往往对成本计算并不是很准确，一般只能对其进行大致估算。因此，笔者认为非常有必要引入内部资金转移定价

（Funds Transfer Pricing，FTP）来指导商业银行的创新产品定价。FTP 是指商业银行内部资金中心与业务经营单位按照一定规则全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益等目的的一种内部经营管理模式。业务经营单位每笔负债业务所筹集的资金，均以该业务的 FTP 价格全额转移给资金中心；每笔资产业务所需要的资金，均以该业务的 FTP 价格全额向资金管理部门购买。对于资产业务，FTP 价格代表其资金成本，需要支付 FTP 利息；对于负债业务，FTP 代表其资金收益，可以从中获取 FTP 利息收入。利用 FTP 指导产品外部定价，有利于清晰地明确创新产品的成本，因此产品定价的精准度将大大提高。

需求导向定价法：使用需求导向定价法，商业银行可以根据消费者对创新产品的需求，以及消费者所认定的产品价值来确定创新产品价格。需求增加，相应的定价可以上升，需求下降，自然其价格也会回落。这种定价方法的主要问题是，商业银行要能够确定创新产品的需求关系，在对其有初步掌握的情况下，才可分别采取撇脂定价法和渗透定价法。所谓撇脂定价法就是当市场需求旺盛，同时参与的竞争者较少时，所采取的高价策略，以达到赚取更高利润率的目的；而渗透定价法与撇脂定价法正好相反，往往在市场竞争激烈的时候，商业银行为迅速扩大市场份额，而采取低价策略，以达到长期盈利的目的。

跟随市场领导定价法：顾名思义，其实施的成本较低，相对管理起来也较为简单，使用这种方法的前提是商业银行充分认识到市场的竞争形势，并对市场上的产品进行了跟踪和了解。使用这种方法最大的优点是简单易行，尤其针对中小型商业银行，但是其缺点也显而易见，由于只是采取跟随策略，因此往往忽视该创新产品的成本以及市场对该产品的需求情况。

总之，各种方法都有其局限性，只有对创新产品成本进行精确估算，充分掌握创新产品的风险度量情况及其在市场中的表现，并通过综合分析、动态调整，才能较为准确地为创新产品进行定价。

（四）营销计划

营销计划是营销过程的核心和依据，在制定创新产品的营销计划前需要首先确定创新产品的营销目标。

1. 明确营销目标。

创新产品营销目标的确定需要考虑商业银行的总体经营计划，而且需

要取得产品创新相关的前、中、后台部门的共识，因为营销目标的实现来自于所有人员的共同努力，而不是简单的“接力跑”，责任在交接棒后就基本不存在了。商业银行创新产品的营销目标一般要考虑下述目标中的一项或几项：

在特定市场中增加利润、收入或市场份额；

增加目标客户的数量；

提升高利润或者高价值客户的比例；

为长期盈利而提高品牌认知度；

增加向现有客户交叉销售产品或者服务的机会和数量；

提升客户的“黏度”。

2. 制定营销方案。

中国商业银行具有庞大的组织体系，前、中、后台的分工协作也是纵横交错，同时，市场竞争环境和客户需求也在发生日新月异的变化，这些因素组合在一起，就要求商业银行在制定创新产品的营销计划时，要考虑得更加全面和深入。综合来看，商业银行制定营销计划时需要重点考虑以下几个方面的问题：

一是目标客户的喜好。营销方法对于目标客户来说，没有最好，只有最适合。既符合目标客户的价值诉求特点，又适应创新产品本身特质的营销方法就是最有效的方法。例如，对 80/90 后消费群体而言，互联网传播创新产品信息和传播口碑是一个比较好的传播方式，而对老龄化人群和农村城镇化人群来说，上述方法的效果就可能会微乎其微。

二是竞争对手的行为。需要深入研究竞争对手的营销策略，并结合自身的实际情况，制定相对应的“御敌之策”。如在 2008 年奥运会期间，某大型商业银行没有取得奥运赞助商的资格，而其竞争对手中国银行获得了这一资格。为了避免正面的市场宣传竞争，该银行选择了加强内部培训，积累能量、蓄势待发，并制定了在奥运会结束之后利用其他主要媒体平台进行市场营销的详细计划。事实证明，这一策略是成功的。

三是短期目标和长期目标。目标不同，相应的营销策略也是不尽相同的。在制定计划时，必须在兼顾长期目标与短期目标的同时，明确侧重点。如该计划是为了仅仅把产品快速售出，还是需要通过提高产品品牌的知名度来获取长期收益？是为了在短期内占领市场还是依靠产品本身的增

值能力让客户自动跟随？这些问题必须在制定计划前考虑充分并在计划中予以明确体现。

四是人员培训与沟通。创新产品销售不力的很大原因在于营销人员对于创新产品掌握的信息不对称。因此，一份完整的培训计划及其执行是非常必要的。同时，产品研发人员、客户经理、产品售后服务人员的实时沟通将会对创新产品的营销提供很大的帮助。

五是支持营销的预算。在制定营销计划时，预算并不是固定不变的，而是与产品营销所取得的效益相关联。控制预算不是目的，扩大市场份额、提高实际利润才是更积极的做法。但在市场效益没有显现之前，还是需要确定一个基本的营销投入。这虽然不能估算出实际收益，但可以大致框定住产品创新失利的成本。

六是市场反馈与改进建议。营销计划需要根据市场客户的反馈以及PERFECT模型中评估与改进阶段提出的措施和建议进行适时调整与优化。

在为创新产品制定了具体的营销计划之后，紧接着就是方案的落实和执行了。在执行营销计划时，营销方法的选择和运用将会变得非常关键。

第三节　商业银行创新产品的营销方法

商业银行创新产品的营销需要在传统产品市场营销的基础上，加大营销的力度并运用整合营销的理念。创新产品的“新”既代表了产品功能的新颖和在市场中的商机，同时由于其刚推向市场，因而也意味着客户的接受和认可需要一个过程，因为大多数客户只愿跟随和从众。笔者认为，商业银行在进行创新产品营销时，需要从创新营销方式和方法，拓展营销的渠道并且要提升渠道内涵，提高创新产品品牌的知名度以及获得目标客户对创新产品的信任。同时，还要注意不同营销方法的有机整合，通过传播与互动形成更大的营销合力，从而取得最佳营销效果。

一、商业银行创新产品的营销方法

基于上述认识，笔者把商业银行创新产品的营销方法分为了四大类，即人员营销、渠道营销、传播营销和信任营销，如图7－3所示。商业银行

通过传播营销和信任营销，能使客户对创新产品从了解到日渐信任，进而产生购买的愿望；而人员营销和渠道营销则进一步拓宽了销售范围，通过商业银行服务人员与客户之间的互动，在客户心目中强化对创新产品购买的欲望，最终使客户完成购买的行为。

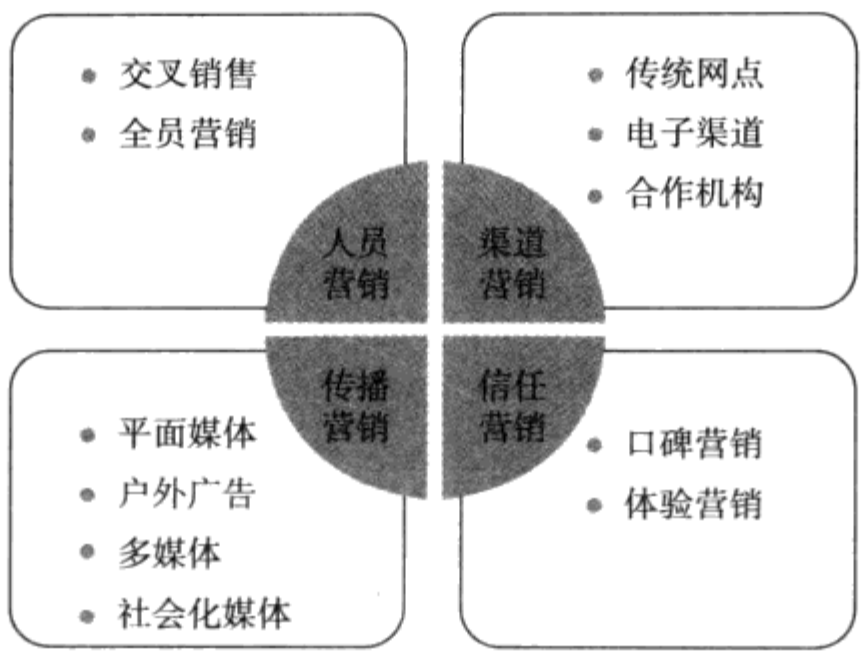


图 7-3　营销方法组合图

（一）人员营销

人员营销主要是通过与客户联系的银行人员，向客户传递有关商业银行创新产品的信息，实现客户对产品的购买，并提升客户对银行服务的满意度。

商业银行内部的营销人员包括客户经理、柜员和客服坐席。在营销人员与客户沟通商业银行的创新产品时，除了要向客户推介外，很重要的一点就是还要做到风险提示，告知客户产品可能存在的风险，只有这样，商业银行才能够得到客户的长期信任。

人员营销的过程分为四步：

一是接受创新产品的销售培训。由于创新产品是一个全新的产品，因此营销人员必须接受产品培训，了解产品的客户群和销售方法。

二是寻找客户，并进行沟通。针对目标市场的客户，银行营销人员要主动寻求沟通的途径，并运用客户接受的方法进行产品的介绍。

三是促成银行产品的营销。接触客户的最终目的是达成创新产品的成功营销。

四是维护客户关系，进行交叉销售。在本次营销完成后，获得的客户

信息要存入客户数据库，以便将来分析客户的购买习惯，进行交叉销售。

人员营销具有以下趋势：

一是参与营销人员的专业性越来越强。工欲善其事，必先利其器。对商业银行营销人员来说，需要对每一项创新产品和服务内容进行充分地了解和掌握，这样才能把产品与服务信息同客户的需求紧密连接起来。比如，对于为了子女的教育而存钱的客户，可推荐教育储蓄；对投资回报要求较高而又要适当控制风险的客户，可推荐开放式基金。

二是交叉销售成为营销人员广泛采用的销售方式。所谓交叉销售，就是在现有商业银行的客户中挑选创新产品的潜在客户，并向其介绍和推荐他们所需要的其他金融产品和服务。随着中国商业银行混业经营、综合化经营的逐步深入，交叉销售的机会也越来越多。国外商业银行中，富国银行就以交叉销售而闻名，而中国商业银行运用交叉销售的典型案例也比比皆是。如深圳平安银行营销信用卡时，由于其网点不具规模优势，因而在发展之初没有选择商业银行常用的业务推进模式，而是借助集团寿险渠道营销信用卡，成为国内首家尝试交叉销售信用卡的商业银行。截至目前，该行发卡总量中，有近80%的份额是由集团寿险推销员完成的。

三是全员营销成为常态。商业银行的全员营销，主要是培养全行员工接受“以客户为中心”的理念，通过良好的内部沟通，加强部门之间的协调合作，使对外营销得以顺利开展。全员营销的前提是要在银行内部形成信息共享的环境，让员工及时了解银行的服务战略、创新产品、服务规范、经营方法以及银行新的价值观念等多方面的信息，在全体员工中形成共同的价值观和目标。在服务于客户时，不同的员工能够以统一的整体形象给客户留下同样的服务质量感受，长此以往，便能够获得客户的深度认同。

（二）渠道营销

商业银行作为向客户提供金融产品和服务的商业营利性机构，其产品和服务的提供、业务的经营与管理是借助各种渠道来实现的。商业银行的营销渠道包括传统网点、电子渠道和合作机构。商业银行创新产品的营销，既要借助于现有的渠道来进行，同时又应进一步深化这些渠道的内涵。

一个效率高的渠道对商业银行产品创新具有以下作用：收集客户对银

行产品和服务接受程度的信息，为产品创新规划提供支持；采集客户信息，为银行制定营销计划提供依据；找出潜在客户，并通过沟通强化其购买创新产品的意愿。

1. 传统网点。

在很长的一段时间里，商业银行的网点是商业银行经营业务的主渠道，客户很多业务的实现都是通过网点来实现的。而且商业银行也是通过拓展网点来吸引更多的客户，网点越多就越有竞争优势，而忽略了网点的质量和成本的考虑。

伴随着商业银行间竞争的日益激烈以及商业银行产品创新的进展，传统的网点渠道也在市场的需求下进行着改变。柜员由原来处理柜台业务的操作人员转型为具有营销职能的客户经理。小部分柜员转为大堂客户经理角色，提供咨询服务，引导客户选择那些低成本的服务渠道；大部分柜员转为理财客户经理，为客户提供投资理财服务，整个网点逐渐转变为体验中心和理财中心。私人银行的出现就体现了这一变化趋势。

2. 电子渠道。

电子销售渠道是近年来随着商业银行渠道的创新而产生的，先后出现了自动柜员机（ATM）、电话银行、网上银行等电子渠道，并伴随着手机发展为智能的移动设备，手机银行在各商业银行中也如雨后春笋般涌现。作为电子渠道的网上银行和手机银行，将会因其迎合了80/90后消费群体对网络虚拟化和便利性的要求，而成为这一群体的主流营销渠道。

3. 合作机构。

在传统网点和电子渠道之外，商业银行也将营销的触角发展到银行之外，通过与专业营销机构和商户的合作，将银行的产品带入客户群。如与汽车销售企业联合，对购车者推出分期付款的服务；与大型超市卖场联名发卡，对客户进行打折或积分奖励，实现银行、商户与客户的“三赢”。

（三）传播营销

传播营销是指综合有序地运用各种形式的传播方式，以统一的目标和统一的传播形象，传递一致的产品信息，实现与消费者的双向沟通，树立产品在消费者心目中的地位，建立与消费者长期密切的关系。

对于商业银行创新产品来说，可以通过平面媒体、户外广告、多媒体、社会化媒体等方式，让客户从不同的信息渠道获得对该产品和品牌的一致信

息，从而在客户心目中增强对该创新产品品牌诉求的一致性和完整性。

1. 平面媒体。

报纸、杂志等传统媒体通过单一的视觉、单一的维度传递信息，相对于电视、互联网等媒体通过视觉、听觉等多维度的传递信息，而被称做平面媒体。

2006 年，招商银行正式邀请世界著名钢琴家郎朗担任品牌代言人，由此也将招商银行以“高雅艺术”为诉求点的品牌塑造工程推到了新的高峰。招商银行的客户，多数都是各领域的高端用户，喜欢高雅文化、居住在高尚小区内，电梯平面媒体恰恰为影响他们提供了一条高效的渠道。调研数据显示，有 71% 的目标受众在看过招商银行框架电梯平面广告后，提升了购买招商银行金融产品的意愿。

2. 户外广告。

一般把设置在户外的广告叫做户外广告，常见的户外广告有：路边广告牌、高立柱广告牌、灯箱、霓虹灯广告牌、LED 看板等，现在还出现了升空气球、飞艇等先进的户外广告形式。

商业银行的户外广告，一般投放内容为其最新推出的创新产品、金牌产品或商业银行的企业形象标语，如工商银行的户外广告为工行理财金账户、牡丹灵通卡、95588 热线、幸福快车贷款等；建设银行的户外广告为龙卡贷记卡、建设银行“e 路通”等；交通银行的户外广告内容为交行的“沃德财富”、手机银行等。

3. 多媒体。

多媒体是指组合了两种或两种以上媒体的一种人机交互式信息交流和传播媒体。使用的媒体包括文字、图片、照片、声音、动画和影片以及程序所提供的互动功能。

在电视和网络上，经常可以看到工商银行的“您身边的银行”、交通银行的“交流融通诚信永恒”，农业银行“大行德广　伴您成长”等关于企业形象的广告短片和动画；随着互联网的兴起和广泛应用，许多商业银行在其门户网站上投放 FLASH 动画，当用户网页打开时，宣传银行产品和形象的 FLASH 就会跃入眼帘，给观看者留下深刻的印象。

4. 社会化媒体。

社会化媒体指的是“能互动的”媒体，或者说，如果缺乏用户的有效

参与，平台基本上就是毫无内容的媒体。社会化媒体给用户预留了极大的参与空间，博客、维基、播客、论坛、社交网络、内容社区就是其具体的实例。社会化媒体将以往媒体一对多的传播方式发展为多对多的“对话”，通过互动使用户的感受更加直观和深刻，这一方式目前在商业银行宣传推广创新产品时得到了一定程度的应用。

（四）信任营销

信任营销是通过潜在客户信任的某个人或某个事物对其施加正面影响，从而实现营销目标的一种营销方式。

信任营销不仅带动了商业银行创新产品的市场份额，同时也为商业银行节省了大量的广告和宣传费用。同时，信任营销具有很强的针对性。比如，在一般情况下，你对于所信任的朋友推荐的银行创新产品会发生兴趣，而且很可能是你正需要的。

信任营销的关键是信任关系的确立，信任关系的建立主要是通过体验营销和口碑营销来实现。

1. 体验营销。

体验营销是通过目标客户的真实体验，获得客户的好感、建立客户信任的一种营销方法。商业银行创新产品的体验营销是为了满足客户对创新产品的体验需求，以有形产品为载体，以无形的服务为辅助，通过创造、提供体验机会，让客户在体验中有所感受，引发购买愿望。

由于商业银行为客户提供的是一种保值和增值服务，因此，商业银行的体验营销不仅要满足客户对产品的价值诉求，还要满足客户对金融服务的喜爱和偏好，让客户感受到商业银行服务的人性化，商业银行在理解他、尊重他、体贴他，同时给他带来美的享受。商业银行的体验营销可以运用以下策略：

一是感官式营销策略。是通过视觉、听觉、触觉和嗅觉建立感官上的体验。银行的感官式营销可以通过客户对不同银行服务的识别，引发客户产生需求和购买的动机。例如交通银行的“沃德客户贵宾理财室”，为客户感官上营造了一种尊重、高贵和高效的直观体验。

二是情感式营销策略。在营销过程中，要触动客户的内心情感，创造情感体验。例如光大银行的“您的家庭银行”口号，就是通过给客户一种情感刺激，从而引发客户的情感需求。

三是行动式营销策略。通过偶像，如影视明星或著名运动明星来激发客户，使其爱屋及乌，建立信任。如交通银行的“刘翔卡”。

2010 年交通银行信用卡世博会主题卡的卡面设计，不仅满足年轻一代个性化、差异化的成就感、价值感，而且达到了宣传世博会的公益化品牌诉求，最终形成了对交通银行信用卡“世界的，我的”品牌理念的广泛认知。显然，交通银行信用卡对客户心智的渗透与争夺突破了传统意义上的信用卡营销策略，这种兼具公益、个性互动与体验的营销创新成为 2010 年上海世博会的亮点。

2. 口碑营销。

口碑营销来源于传播学，并被市场营销广泛应用。口碑营销被业内人士称为“病毒式营销”，可见其传播的影响力之大。不少银行家发现，创新产品拥有一个好的口碑，会产生更大的利润价值。

由于商业银行创新产品被客户认知的信息不对称，因而以口碑营销的方式，口口相传获取客户信任则成为了非常重要和有效的途径。如民生银行与新浪财经合作，面向新浪财经的现有客户推出“民生银行非凡财富大赢家”的营销活动，通过新浪财经的口碑推荐，引导新浪财经的客户成为民生银行理财产品的潜在客户。

二、商业银行创新产品营销方法的发展

伴随着互联网的盛行，互联网的社区文化应运而生。当互联网社区成为人们在虚拟世界的聚集地的时候，现实世界的商机也就随之出现了。毫无疑问，80/90 后人群越来越多地成为了网络虚拟社区的主流力量，同时，他们也逐渐成为商业银行创新产品的目标客户。这也就意味着，如何借助互联网社区的影响把创新产品销售给 80/90 后群体，成为了商业银行必须要重点考虑的问题。从近期看，借助数码营销来扩大商业银行创新产品在 80/90 后群体中的影响已成为商业银行应对这一需求的主流趋势。

同时，伴随着商业银行对创新产品营销效率的追求，以及客户购买习惯的数据积累，一种新的营销方式已经成为创新产品营销的有力支撑，那就是精准营销。如何做到把产品信息精准地传播到目标客户，如何精准地把其需要的产品推荐给客户，都是需要通过精准营销来解决的问题。精准营销的力量是巨大的，我们都有这样的体会，当你不需要某种产品时，产

品的信息或销售人员的推销对你来说毫无用处并可能会招致反感；但如果一种产品信息恰恰在我们需要的时候出现，我们不仅会立刻购买还会表示由衷地感谢。所以说，精准营销是一种既能实现营销目标，又能让客户深度认同的营销理念。

接下来，我们将深入地阐述数码营销和精准营销的内容及实现方式。

（一）数码营销

数码营销是指借助互联网等手段，利用计算机技术、数字交互式媒体以及现代通讯技术来实现营销目标的一种营销方式。数码营销的特点是完全以客户为中心，互动性和目标针对性比较强，并且独具时空优势，传播范围广，还可以做到全方位展示，具有传统营销方式无可比拟的优势。数码营销的方式比较多样，下面主要介绍即时通讯营销和微博营销。

1. 即时通讯营销。

即时通讯营销，就是通过在即时通讯工具上的网络在线交流，帮助企业推广产品和品牌的一种手段。现在，消费者都反感移动电话营销侵扰形式，而且更多地会把电子邮件营销作为垃圾邮件删除，而即时通讯表现出一种新机会，这种营销形式由消费者发起和控制，因而不会被认为是侵入式的营销行为。

当商业银行的客户想了解关于某个理财产品的信息时，通过即时通讯的方式，就可以在线咨询，而不必跑到柜台去咨询，而且，一对一的顾问也可以给客户提供个性化的服务。如交通银行推出的交行点点通，能够全方位、便捷实时地向客户提供业务咨询、信息查询等一系列基础银行服务，它还是一个包括产品资讯定制、服务功能推介在内的增值金融服务的营销平台。

2. 微博营销。

微博营销是新近推出的一种网络营销方式，微博的火热，催生出了相关的营销。每一个人都可以注册一个微博，并把每天的更新内容与大家交流。这其中既有大家感兴趣的话题，也能够分享自己的产品使用经验、推广产品信息等，这样就可以达到营销的目的。微博营销有如下特点：

一是立体化。微博营销可以借助先进的多媒体技术手段，以文字、图片、视频等展现形式对产品进行描述，从而使潜在消费者更形象直接地接受信息。

二是高速度。微博最显著的特征就是其高速度的传播。一条关注度较高的微博消息，通过互联网或者与之关联的手机 WAP 平台发布之后，经过互动性转发，短时间内就可以抵达微博世界的每一个角落，从而在一定时间内达到最多的目击人数。

三是便捷性。微博营销优于传统的广告行业，发布信息的主体无须经过繁复的行政审批，从而节约了大量的时间和成本。

四是广泛性。通过粉丝关注的形式进行病毒式的传播，影响面非常广泛，同时，名人效应能够使事件的传播量呈几何级放大。

目前，我国各大商业银行纷纷推出了自己的微博。例如，招商银行企业微博账户已达 159 个，形成了集品牌、营销、客户服务为一体的微博矩阵，仅在招商银行新浪微博上，其粉丝数目就达到三十多万人。

（二）精准营销

精准营销就是在精准定位的基础上，依托现代信息技术手段建立个性化的客户沟通服务体系，实现银行可度量的低成本扩张之路。

1. 精准营销的优势。

精准营销更量化，它突破了传统营销只能定性不能定量的局限，并且摆脱了传统广告沟通的高成本束缚，使低成本快速增长成为可能。精准营销保持了商业银行和客户之间的密切互动沟通，通过不断满足客户的个性化需求来建立稳定忠实的客户群，从而达到商业银行长期稳健高速发展的要求，同时也实现了商业银行对目标客户的个性关怀，并极大地降低了营销成本。

2. 精准营销的实现。

精准营销的实现需要 PERFECT 模型中信息平台的支持，具体体现在客户关系管理系统（CRM）和数据分析与挖掘系统的支持。

客户关系管理是指以建立和巩固客户关系为目的，借助先进的管理思想和信息技术，通过集中关注和连续服务与客户建立一个互动的长期性联系，以实现企业一段时期内的利润最大化。其核心思想是通过对商业银行业务流程的重组来整合客户信息资源，并在商业银行内部实现客户信息和资源的共享，为客户提供更经济、快捷、周到的产品和服务。客户关系管理是实现精准营销的核心。

数据挖掘是一种通过数理模式来分析商业银行内部储存的大量资料，

找出不同的客户或市场划分，分析出客户喜好和行为的方法。如今，数据挖掘技术能带来显著的经济效益，它在商业银行的应用也越来越广泛。数据挖掘是实现精准营销的必由之路。

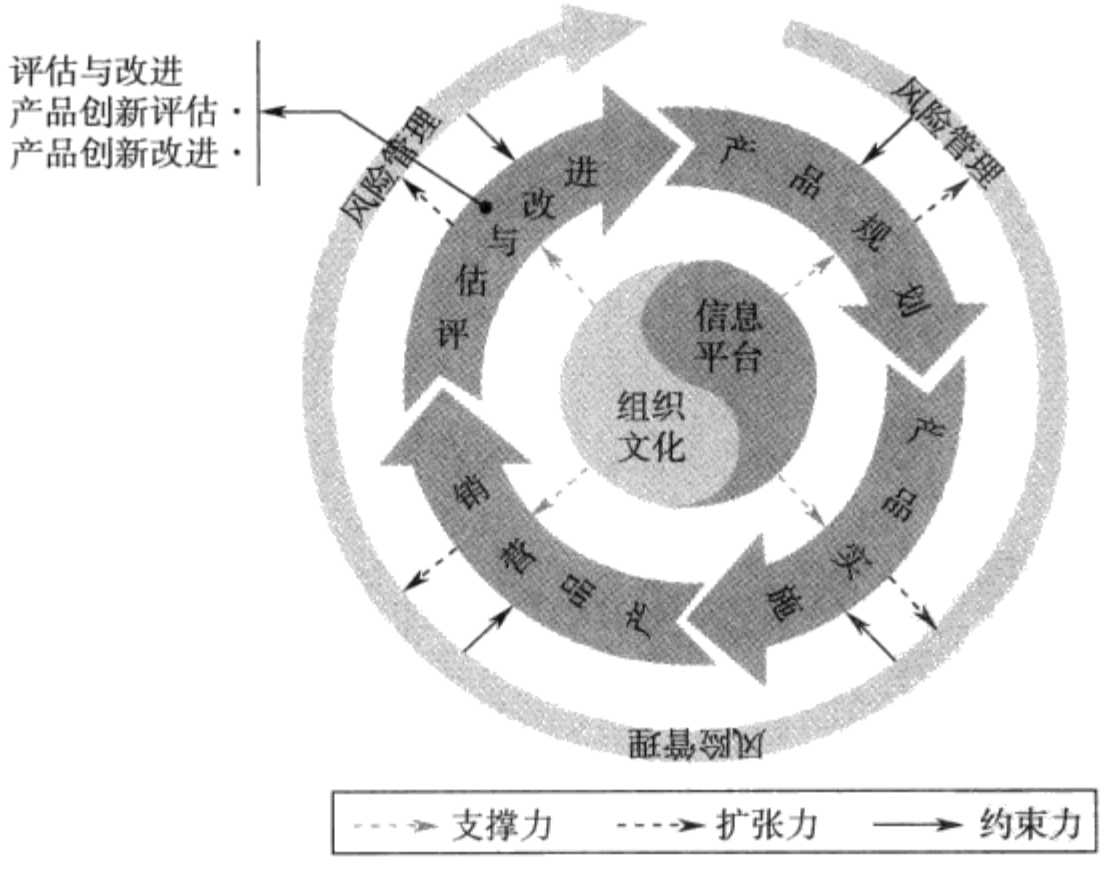
例如，美国汇丰银行是 HSBC 集团成员之一，资产为 350 亿美元。通过位于纽约的 380 个分支机构为 140 多万银行客户提供核算、投资、借贷和其他金融服务。它们面临的问题是，同一地区可能有多家银行设有分支机构，这些分支机构会引起持续、激烈的竞争。为了获取并维系高贡献度的客户与潜在客户，确保可盈利性，汇丰对现有 140 万客户的购买习惯和需求进行了详细的挖掘和分析，通过建立预测模型来发现交叉销售和“翻滚”销售的机会。在实施了精准的目标客户定位之后，短短三年时间内，汇丰银行数个产品线的销售收入都提高了 50% 以上。

在 PERFECT 模型中，商业银行创新产品的营销被定义为四阶段之一，通过本章的阐述，我们能够更加清晰地认识到这一阶段的划分只涵盖了营销计划的制定和执行，即综合运用各种营销方法来实现创新产品的营销。而营销战略规划则是与产品创新的规划阶段并肩而行的，即使在进入评估与改进阶段，营销工作也没有停止，它通过不断修正自己的步伐并继续前进，也就是说，营销贯穿于商业银行产品创新的全过程，承担起了创新由“产品”转化为“商品”的重任。

第八章　中国商业银行产品创新管理
——评估与改进

如果你想成为一个创新者，必须要走一条很长的路。

——史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）



从产品规划到产品实施再到产品营销，前述章节分别对 PERFECT 模型的三个阶段进行了详细阐述与分析。从表面上看，这三个阶段涵盖了从创新规划到将产品销售给客户的所有内容，已经完成了产品创新的全部工作。但是，从产品创新管理的整体角度进行分析，在完成产品营销之后，我们需要对产品创新的整个过程进行全面评价，总结经验教训，提出切实可行的改进措施，并将结论反馈给相关决策和管理部门，指导产品创新管理新一轮周期各个阶段的实施，这就是 PERFECT 模型的第四个阶段——评估与改进。它是产品创新管理生命周期不可或缺的组成部分，其特有的反馈性也决定了模型的闭环及螺旋式上升的特征。

客观地说，评估与改进相对于 PERFECT 模型前三个阶段而言是一个总结和提升的过程，它是商业银行产品创新管理不断优化完善的重要保障。骐骥一跃，不能十步，一个优秀创新产品的诞生并非是一蹴而就的，而是在多轮评估与改进的过程中不断完善，逐步成为市场和客户所认可的品牌产品。本章我们将阐述评估与改进的主要内容与常用方法，描述它在 PERFECT 模型中的定位以及与其他各阶段之间的关系，最后通过一个具体的案例来说明评估与改进在商业银行产品创新实践中的作用与意义。

第一节　商业银行产品创新评估与改进的价值

作为 PERFECT 模型的最后一个阶段，评估与改进对于整个模型的完整性和延续性起到了非常重要的前后衔接作用。它既是对前三个阶段的总结，同时又为开启新一轮产品创新指明了目标和方向，因此它既是模型的终点，又是一个新的起点。

一、商业银行产品创新评估与改进的概念

商业银行产品创新的评估与改进可以具体分为产品创新的评估与产品创新的改进两个环节。关于评估的论述主要是针对产品创新的评估，而产品创新的改进则主要依据产品创新评估的结果。

（一）商业银行产品创新评估的概念与主要内容

由第五章可知，商业银行产品创新的评估可分为前预测和后评估。相

对于前预测而言，后评估是一种事后评价，评估结果含有更少的预测因素，其结论更加客观和准确。这里所讲的产品创新评估即为产品创新的后评估。

产品创新评估是指对已经完成的创新产品项目的目标、执行过程、效益、作用和影响等实际情况进行系统客观地分析评价，也是对 PERFECT 模型的四个阶段（在周期进行到二次或更多次循环时，评估范围应包括评估与改进自身）进行深入评估总结，确定产品创新的规划是否合理有效，实施过程是否完善，产品营销是否到位，预期设立的效益目标是否达成等。通过分析，评价达到肯定成绩、总结经验、发现问题、吸取教训的目的，并为后续改进环节提供客观分析和事实依据。产品创新评估作为 PERFECT 模型的一个环节，虽然没有直接参与从产品规划到面世并最终营销给客户这一过程，但它承担了评估整个循环周期的职责，为创新产品的优化完善发挥了重要的作用，因而我们在工作中需要高度重视这一环节。

产品创新评估的内容大体上可分为两类：一类是全过程评估，即对产品创新整个过程进行综合分析和全面评估；另一类是阶段性或专项评估，即对产品创新过程中的某一阶段进行分析评估，或者对在产品创新规划中设立的某一个或某一组指标进行重点评价。结合商业银行产品创新管理工作的实践，产品创新评估的基本内容主要包括以下三个方面：

第一，目标评估。目标评估就是评定创新产品在规划时预期目标的实现程度，要对照产品创新原先预定的主要完成指标，检查创新产品的实现情况，分析发生改变的原因，以判断目标的实现程度，同时还要对原定决策目标的正确性、合理性进行分析。

第二，过程评估。过程评估就是对产品创新管理生命周期的全过程进行综合评定。由于产品创新是一项相对比较复杂的工作，在实施过程中可能涉及多个方面和层次，范围较广、难度较大，因而有必要对其实施的全过程进行分析评价。过程评估要对照产品规划中所预计的情况和实际执行过程进行对比分析，找出差别，总结经验教训，并对实施过程中的重大变更及其对产品创新效益的作用和影响进行评估，发现在此过程中存在的困难和问题，寻求对策和出路。

第三，影响评估。影响评估包括两个方面：商业银行内部经济影响评估，即分析评价创新产品对商业银行内部经济效益的综合贡献度；商业银

行外部经济影响评估，涉及市场上同业经济效益的发展变化以及跨行业经济发展的影响情况等。在一般情况下，商业银行产品创新对外部经济影响的作用非常有限，因而以考虑内部影响评估为主。

由此可见，产品创新评估的最终目的是判断整个产品创新经营活动的获利性；发现产品创新过程中尚未控制的领域；有效配置商业银行有限的资源；评估产品创新的管理绩效；评估商业银行管理者的经营业绩；追踪并监督商业银行战略目标的实现。

（二）商业银行产品创新改进的概念与主要特征

企业在实际的生产经营活动中，都要对自己的产品进行质量改进，然而在很多情况下，企业都是在“自发地、不自觉地、无计划地、不系统地”进行改进，这样的“改进”难以称为真正的改进。改进是通过改进过程得以实现的，它是一项增强满足要求的能力的循环活动。换句话说，改进需以有自觉、有计划、有组织、有系统地改进作为基础。改进是一种先进的企业管理理念，是企业管理的一种境界，持续改进工作的好坏直接体现了企业管理的优劣程度。

结合 PERFECT 模型，产品创新的改进是在产品创新评估的基础上，依据评估的结果并结合产品创新的规划指标，寻求改进机会、制定改进目标并提出改进计划措施的一个持续过程，其目的通常为纠正产品创新目前存在的问题，并预防将来可能会发生的不利影响，促进创新产品在市场上向着既定的目标发展，从而实现预期的收益和价值。产品创新的改进具有以下主要特征：

第一，持续性。改进是无止境的，任何一项创新产品都不可能终止改进完善的机会。换句话说，一项创新产品即使取得了近乎完美的成功，它仍将存在持续改进的上升空间。如平时大多数人使用的微软计算机操作系统，从最初的 Dos 到 Windows 95，从 Windows 98 到 Windows Me，从 Windows 2000 到 Windows XP，再从 Windows Vista 到 Windows 7，正是不断地持续改进才促进了操作系统的高速发展与创新。当年，不知有多少专家曾预计，计算机操作系统发展到一定时间就可以满足用户的所有需求和期望，不用再更新换代了。然而事实却一次又一次地否定了他们的断言。所谓“渐进过程”，就是一次次不断进行的过程，是一种积跬步以至千里的行为，而绝不是“毕其功于一役”。我们只有充分认识到这一点，才能为

产品创新的改进创造一个优良的环境。

第二，主动性。一般的改进工作往往是当产品的质量出现了问题时才开始启动的，采取的是针对具体问题的纠正措施和预防措施。而改进则是有计划地组织评估，并根据其结果主动寻求改进机会。如果将前者视为“防守”，那么后者就是一种“进攻”。这是持续性的主动改进与偶发性的被动改进之间最根本的区别所在，也是许多产品虽有改进却未能实现市场效益突飞猛进的重要原因。在20世纪80年代，许多商业银行由于缺乏产品创新的改进这一环节，使得不少非常好的创意产品由于自身存在的种种问题最终导致无法在市场上立足而直接进入产品退出行列。所以，在商业银行产品创新的过程中，我们应该高度重视改进工作，主动制定相应的评估与改进计划，不断寻求对产品创新全过程的改进完善，而不是等出了问题才去寻找改进的机会。

第三，广泛性。通常的改进往往只针对具体的产品，事实上，改进不仅包括对具体创新产品所采取的改进措施，还应包括对产品创新全过程管理采取的各项完善建议。改进的内容是相当广泛的，并且有一个从过程到目标的升华过程，人员在改进工作中也涉及产品创新的方方面面，并具有一定的层次性和广泛性。

第四，系统性。产品创新的改进可以说是一项系统性的工作。它从整体上为产品创新的管理层指明了工作的方向，并要求管理层对此有一个清醒的认识，充分调动员工积极性，从自身角度提出问题和改进建议，努力提高客户对创新产品的满意程度，从而提升产品的市场价值。在产品创新的员工队伍中需要营造一种全员踊跃参与的积极氛围，把员工关注的重点从产品创新规划、实施和营销转移到评估与改进上来，并在改进工作中紧密结合PERFECT模型的四个阶段及两个要素，这样才能系统性地做好产品创新改进工作，实现创新生命周期的闭环管理和螺旋式上升的循环过程。

（三）商业银行产品创新评估与改进的流程描述

从PERFECT模型上可以看出，在完成产品营销阶段之后，即进入了产品评估与改进阶段。由上文描述可知，评估与改进可具体划分为产品评估环节与产品改进环节。在对已完成的产品创新项目的目标、执行过程、效益、作用和影响等实际情况进行系统地、客观地分析和总结之后，即完成了产品评估的环节，此时，产品创新的现状可以大致分为以下三种情况：

（1）创新产品关键指标的评估结果都已达到预期值，并且与前一次循环周期评估时相差无几，说明该创新产品提升的空间相当有限，继续改进的意义不大。该产品可能已经经历过二次至三次甚至更多次的周期循环，基本解决了前几次循环时在评估阶段提出的问题，并采取了相应的改进措施，因而在市场投放后效果比较明显，得到了客户的一致好评，银行取得了预期甚至更高的收益，该产品已经进入成熟产品行列。

（2）创新产品关键指标的评估结果远远低于预期值，比照前几次循环周期的评估结果，这些指标并没有显著提升，说明该创新产品由于种种原因（可能是外部市场的环境发生变化、监管政策的调整或者因产品同质化而导致的自身竞争优势不足等）在投放市场后没有为商业银行带来既定的收益，无法实现预期的目标。结合商业银行内外部环境等各方面因素进行综合分析，若该产品已无法通过改进环节提出适当措施加以完善，不再适合在市场环境上继续投放时，则进入产品退出序列，该产品在 PERFECT 模型上的循环周期宣告终结，同时需要及时研究替代产品和升级产品来取而代之。

（3）创新产品关键指标的评估结果低于预期值，这里分为两种情况：第一种情况是该产品经历的是第一次循环；第二种情况是多次循环，但比较前几次循环周期的评估结果，这些指标已有一定的提升。这两种情况说明该创新产品仍有改进的空间，需要进一步优化完善。这时就进入产品改进环节，根据评估的实际情况，提出有针对性的改进建议，并重新回到产品规划阶段，即进入 PERFECT 模型的下一个循环。

产品创新评估与改进的流程如图 8 - 1 所示。在上述的第一、第二种情况下，创新产品分别进入成熟产品序列和产品退出序列；在第三种情况下，创新产品由评估环节进入改进环节，完成了评估与改进之后，循环进入生命周期的下一轮，即新的产品规划阶段。

二、商业银行产品创新评估与改进的定位

（一）评估与改进在 PERFECT 模型中的地位

由前文对 PERFECT 模型的描述可知，评估与改进处于模型的第四个阶段，从持续不断地对原有创新产品进行优化提升的角度来看，评估与改进既是模型的“最后”阶段，也是模型（下一循环）的“开始”阶段，

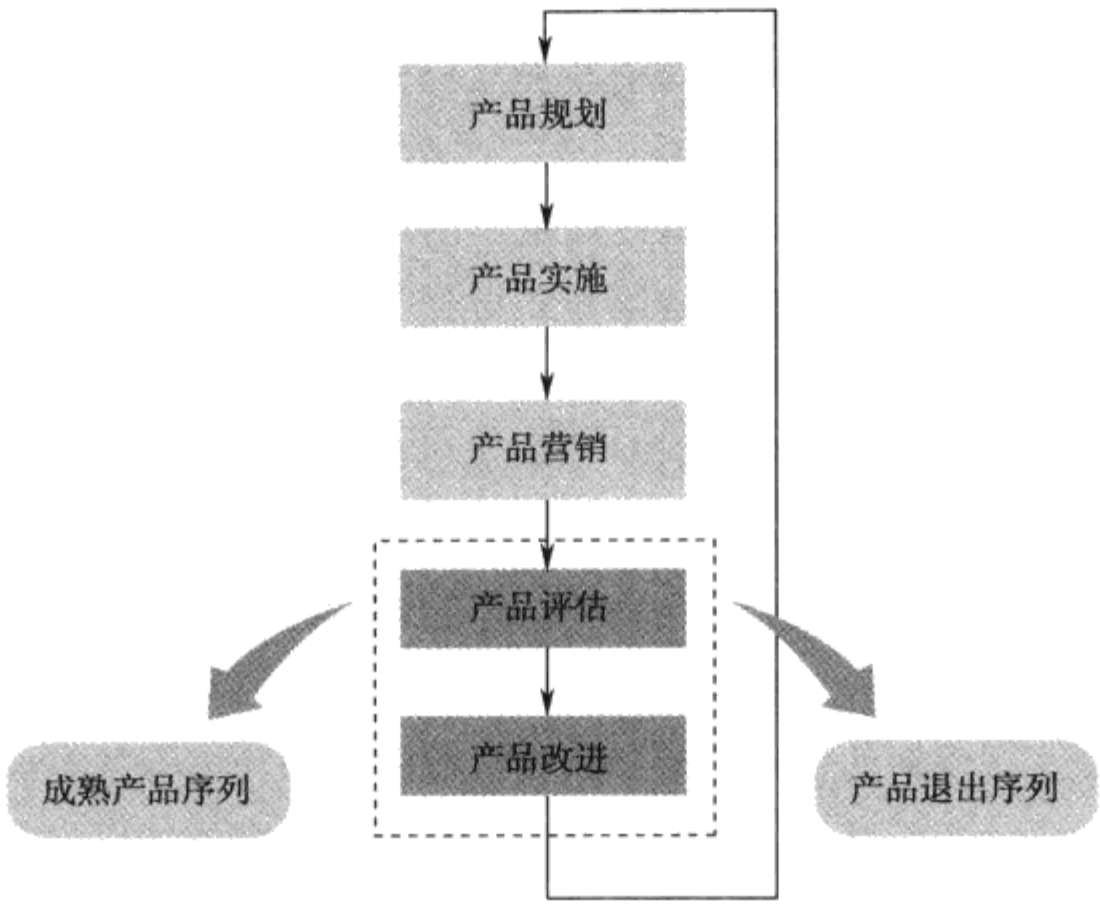


图 8－1　商业银行产品创新评估与改进流程示意图

既对模型各个环节进行了阶段性总结，又对产品创新的后续推进提出了新的要求。因此，评估与改进在整个 PERFECT 模型中处于承前启后的地位，是构成模型闭环和螺旋式上升的关键。

（二）评估与改进同 PERFECT 模型中其他阶段和要素的关系

评估与改进和 PERFECT 模型的其他三个阶段及两个要素之间存在着密切的关联关系，它是构成模型的重要组成部分。

与产品规划的关系：评估与改进会按照产品规划确定的指标体系分别对 PERFECT 模型的各个阶段和要素进行评价，同时将评估结果和改进建议反馈给下一循环的产品规划阶段，指导产品创新的进一步优化完善。评估与改进的反馈特性在与产品规划的关系上体现得尤为突出。

与产品实施的关系：评估与改进会对实施过程的主要环节和关键指标进行检查和评价，结合产品规划与产品营销阶段，分析存在问题的原因，通过反馈来调整该阶段的有关工作，从而逐步消解并最终解决评估中发现的问题。

与产品营销的关系：评估与改进和产品营销在 PERFECT 模型中是前后衔接的两个阶段，它除了对产品营销方法、效果进行综合评价并将改进措施通过产品规划反馈到下一轮产品营销外，由于两者之间的紧密联系，

评估改进时间选择得过早或过晚都会对两阶段的工作产生负面影响。因而，在创新产品营销进入到什么程度后，转而进入评估与改进阶段即评估与改进的时点选择也是一个需要引起我们重视的问题。

与组织和文化、信息平台的关系：PERFECT 模型的这两个要素也是评估与改进评价的对象。由于这两要素和评估与改进没有直接的关联关系，即不在模型的同一层面上，因此对它们的评价是在对模型四个阶段评价基础上的升华，是从具体流程规范的评估，上升到对组织结构、企业文化和信息平台的评判，这同样也是十分必要的。

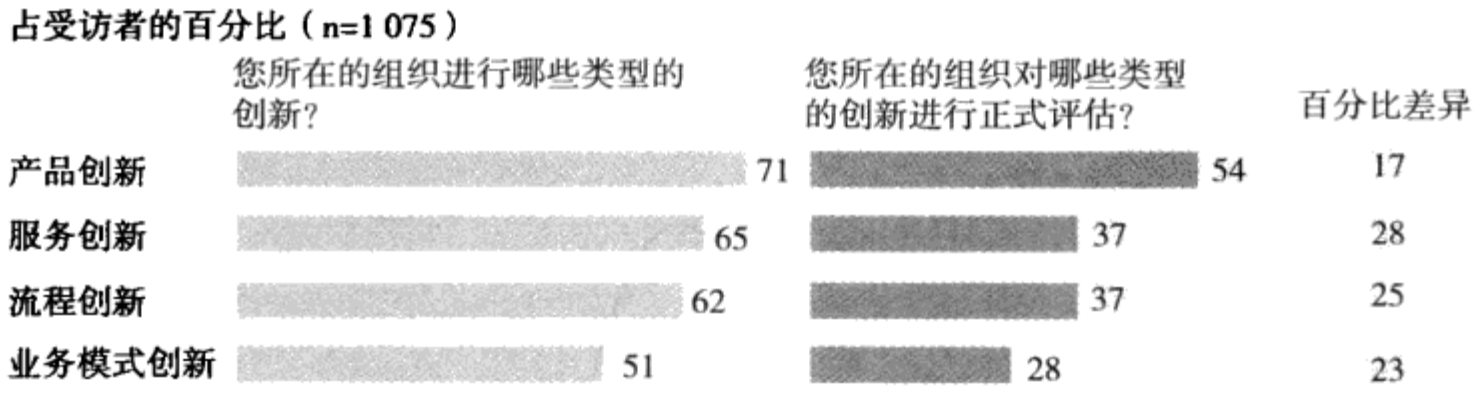
三、商业银行产品创新评估与改进的意义

担任高露洁公司 CEO 长达 20 余年的鲁本·马克曾说过这样一番话："企业领导者应将公司的业绩看成是一条贝尔曲线，曲线的左边表示非常差的业绩，右边表示非常优秀的业绩，大多数公司都位于曲线的中间部位。管理者的任务就是要不断地对公司现状进行评估并逐步改进，尽可能使公司沿着曲线向右边的方向发展。这个过程既非革命性的，也不会引人注目，但只要持之以恒，假以时日企业就能取得成功。"鲁本·马克举了一个小例子。高露洁的高管们曾发现他们在各地的工厂和办公室视察时，几乎都不认识当地的员工，因而要求全体员工在工作时必须佩戴印有姓名的标签牌，从而方便高管们与各地员工认识并进行深入沟通。仅仅推动这一举措，高露洁就用了几年时间。在高露洁，类似这样的小改进非常多。然而，正所谓聚沙成塔，长期的持续改进汇成了洪流。2006 年高露洁的利润率达到 56.4%，比 1984 年上升了 18.5 个百分点。在利润微薄的日用消费品行业，这不能不说也是一个奇迹。这个例子充分说明了评估与改进的

图 8-2　贝尔曲线示意图

重要性及其对企业发展的深远意义。同样，在产品创新的过程中，评估与改进也理应受到我们的高度重视。

近年来，商业银行为了加快业务发展的速度，提高自身的服务质量和水平，逐步将产品创新作为每年的重点工作来实施推进。银行投入了相当可观的人力和财力成本用于创新项目上，这其中大部分项目已投产面世并取得了较好的经济效益，在市场竞争中发挥着不可替代的作用。然而，我们也必须看到商业银行有相当一部分创新项目，在投入市场后没有取得预期的收益，或与预期目标相差甚远。究其原因，主要还是商业银行缺乏对产品创新的评估与改进这一环节的认识。麦肯锡曾经对全球各个地区和行业的 1 075 名企业高管进行访问调查。其中有 16% 的受访者表示，他们的企业从没有采用任何措施来评估创新。受访企业开展的创新类型各不相同，然而，无论他们采用何种形式的创新，对创新进行评估的企业都要比实施创新的企业少很多（见图 8－3）。这种情况在商业银行中也比比皆是。大部分商业银行都非常重视产品创新，将其视做提高市场竞争能力和盈利能力的重要手段，但他们往往把视线仅仅放在从产品规划到营销这一常规的产品创新过程，忽视了营销之后的评估与改进阶段。对这一阶段的不重视影响了产品创新的整体质效，从而使得创新产品在投入市场之后出现了良莠不齐、效果不一的局面。以上情况的存在，充分说明了对产品创新进行评估与改进非常有必要性。在评估与改进这一阶段，除了能够将改进措施反馈给相应阶段进行二次创新以外，还能总结出产品创新过程中好的经验与做法，为今后产品创新的管理与决策提供借鉴。



注：1. 回答“其他”的受访者未计算在内。

2. 回答“其他”“无”或“不知道”的受访者未计算在内。

图 8－3　企业创新与企业创新评估之间的比较分析

产品创新的评估与改进位于 PERFECT 模型的末端，同时它又可视为模型（下一循环）的开端。这种在 PERFECT 模型中所处的承上启下的独特地位，使得该模型能够成为管理并处于螺旋式上升的形态。因而商业银行从这个角度来认识评估与改进的重要性，并在实际工作中充分发挥这一优势，能够有效提升产品创新管理的水平。

第二节　商业银行产品创新的评估与改进

评估与改进对于一个企业的长远发展具有深远影响。手机巨头诺基亚与爱立信之间的竞争就是一个很好的例子。2004 年，诺基亚公司的手机市场占有率从前一年的 39% 下降到 31%，而同年爱立信公司则在销售率方面突飞猛进，这在当时引起了业内行家的广泛关注。究其原因，主要是诺基亚当时既没有挖掘折叠式手机的潜在市场，也没有研究滑盖手机等符合流行趋势的外观造型，而是坚持其原有的外形，相反爱立信则对这方面进行了深入评估并不断优化与持续改进，从而取得了前所未有的高销售额，挽回了之前一直比较低迷的销售业绩。诺基亚 2004 年业绩的下滑揭示了评估与改进对于企业在市场竞争中保持竞争力的重要作用。

同样地，产品创新的评估与改进对于商业银行的重要性也是不言而喻的，它是 PERFECT 模型持续有效运转从而推动产品创新不断优化完善的关键。其中，产品创新的评估环节是评改阶段的基础，只有通过正确合理的评估才能对 PERFECT 模型各个阶段及要素的现状进行客观分析总结，找出问题所在，并对后续的改进环节提供充分的参考依据。而产品创新的改进则是与评估紧密联系的，评估的结果只有通过改进环节才能真正落实为各项措施，最终提升创新产品的市场效益。

一、商业银行产品创新的绩效指标体系

商业银行产品创新的评估与改进是紧紧围绕着绩效指标体系来开展的。在第五章关于商业银行产品创新绩效评价指标体系的描述中，我们已经从创新效益、创新效率、创新与战略的结合度三个方面对产品创新评估与改进的具体指标进行了设计，下文将主要根据这些指标对 PERFECT 模

型的各个阶段及要素进行评估，同时改进措施建议的提出也将围绕指标的达成为主要目标。

（一）商业银行产品创新的效益指标

商业银行进行产品创新，除了要得到市场和客户的认可外，其主要目的还是要为银行创造效益，因此效益指标是衡量产品创新成功与否的重要标志，一般可以从以下几个方面进行具体细分：

市场份额：产品在市场中的排名，如按客户数、存款、贷款和中间业务规模计算。

利差收入：贷款产品的利息收入减去资金成本，存款产品的内部转移定价减去利息支出。

中间业务收入：金融产品的非利息收入。

利润率：投产的产品利润（收入－成本－费用）与收入的比例。

新产品收入贡献：新产品销售收入占总产品收入的比例。

研发成本收入比：产品研发成本（从项目完成立项到产品投产发生的所有研发成本）占产品销售收入的比例。

（二）商业银行产品创新的效率指标

同样，产品创新过程中的效率问题也是创新活动应引起高度重视的内容。效率指标主要用来考核在完成研发任务的前提下，产品研发时间及成本等因素是否达到预期目标。效率指标可以分为以下几项：

实现投产时间：从研发项目完成立项到投产上线的时间，该指标驱动产品研发项目团队提高研发速度，赢得市场先机。

研发周期比（计划与实际差距）：从产品研发项目完成立项到产品投产的时间周期。计算公式：（实际研发周期－计划研发周期）／计划研发周期。

研发费用比（计划与实际差距）：从产品研发项目完成立项到产品投产所发生的所有研发费用，包括人工和其他相关费用支出。计算公式：（实际费用发生额－预算）／预算。

阶段研发周期（计划与实际差距）：产品研发每个阶段的实际执行周期与每个阶段计划周期的差距，以实时控制项目的进展。计算公式：（实际阶段周期－计划阶段周期）／计划阶段周期。

阶段研发费用（计划与实际差距）：产品研发项目每个阶段的实际费用发生额与每个阶段预算的差距，以实时控制项目费用。计算公式：（实

际阶段发生额－阶段预算）／阶段预算。

（三）商业银行产品创新的战略指标

产品创新工作应紧紧围绕商业银行发展战略来开展，只有符合战略的创新产品才能最大限度地发挥其优势，为银行获得预期的收益与回报。因此，战略指标也是商业银行产品创新绩效指标体系的重要组成部分，它可以分为以下几项：

关键客户获取/保留数量：产品是否帮助获取和保留关键客户群，如帮助保留关键客户、进入关键行业、进入关键市场。

推动核心业务：产品是否推动现有核心业务，如拉动储蓄和贷款。

差异化竞争优势：产品与竞争对手相比是否具有明显、持久的差异化优势，以确保产品在市场上具有长期竞争力。

二、商业银行产品创新评估与改进的方法

产品创新评估与改进的方法有很多，一般情况下，各种方法都有其优缺点和适用范围，在实践中需要结合实际情况，综合考虑各方面因素，选择合适的方法来实施。这里主要介绍一些常用的评改方法。

（一）产品创新评估的常用方法

产品创新评估的常用方法主要有作业成本计算法（ABC 法）、经济增加值法（EVA 法）、平衡计分卡（BSC）等，它们的使用环境和适用面各不相同，需要结合方法自身的特点和实践经验来选择使用。

1. 作业成本计算法。

作业成本计算法（Activity-Based Costing，ABC 法）是一种通过对所有作业活动进行追踪动态反映，计量作业和成本对象的成本，评价作业业绩和资源利用情况的成本计算和管理方法。它以作业为中心，根据作业对资源耗费的情况，将资源的成本分配到作业中，然后根据产品和服务所耗用的作业量，最终将成本分配到产品与服务。1988 年，哈佛大学的罗宾·库珀（Robin Cooper）在夏季号《成本管理》杂志上发表了《一论 ABC 的兴起：什么是 ABC 系统?》，随后又陆续发表了若干篇相关文章，ABC 法就是在那个时候逐渐形成并发展完善的。与传统成本计算相比，作业成本计算法以“作业”为成本计算对象，关注成本发生的前因后果，注重间接费用的归集与分配，并采用多样化成本动因作为成本分配标准，使成本归集

明细化，从而提高成本的可归属性。

在产品创新评估中，ABC 法能够有效抓住资源向成本对象流动的关键，根据产品创新过程中发生和形成的资源耗费、作业和最终产出的关系，对成本发生的动因加以分析，为产品创新的决策者和管理者提供及时、准确的成本信息，有利于商业银行在产品创新过程中提高成本控制能力，并降低资源消耗，从而促进创新产品效益的提高。ABC 法关注产品创新整个过程中的成本控制，它能明确哪个阶段可以降低成本，哪些流程可能会影响最终收益，等等。对于希望通过评估来合理调整资源安排的产品创新项目可以考虑采用 ABC 法。

2. 经济增加值法。

在 20 世纪 90 年代初，美国的两位学者 Stern 和 Stewart 提出了经济增加值（EVA）的概念，它是基于税后营业净利润和产生这些利润所需资本投入总成本的一种企业绩效财务评价方法。按照定义，EVA 是税后净利润（Net Operating Profit After Tax，NOPAT）与资本成本（Capital cost）的差额。用公式可以表示为

EVA = NOPAT – 资本成本 = NOPAT – 加权平均资本成本率 × 资本总量

从算术角度上来看，EVA 等于税后净利润减去股本和债务成本，是扣除所有成本后的剩余收入（Residual income）。EVA 能够揭示出真实的“经济”利润，换句话说，它表示净营业利润与投资者用相同资本投资其他类似风险的有价证券的最低回报相比，超出或低于后者的量值。在产品创新评估中，运用 EVA 评价方法可以计算出创新产品的真正收益，并对产品创新策略提出具体指导性建议：一方面在收益大于成本的情况下追加产品创新的资本投入，扩大经营效益；另一方面对于收益低于标准的项目，可以考虑停止投入，并从这些项目中抽回资金。然而，EVA 法虽然能够更为真实和完整地反映经营绩效，但它仅能揭示影响经营业绩的财务动因，并未对非财务动因，如产品、人力资本等方面的信息加以考虑，而这些往往是促使业绩增长的重要内在因素。此外，EVA 法仅反映了生产经营过程的结果，却忽略了对生产过程本身的评价。因此，该方法只能用于产品创新的财务绩效评价。

3. 平衡计分卡。

平衡计分卡（BSC）在第五章中已有提及，它将企业的目标和战略转

化为一套系统的业绩评价指标体系，实现了与企业成功的关键因素有关的财务和非财务指标的有机组合。BSC 的四个构面（财务构面、客户构面、内部经营管理构面和学习与成长构面）并不是相互独立的，而是一条因果链。它使我们不仅能掌握向目标前进的过程，而且还对这些结果作出评估。BSC 四个构面的内在因果关系可通过图 8 -4 来表示。

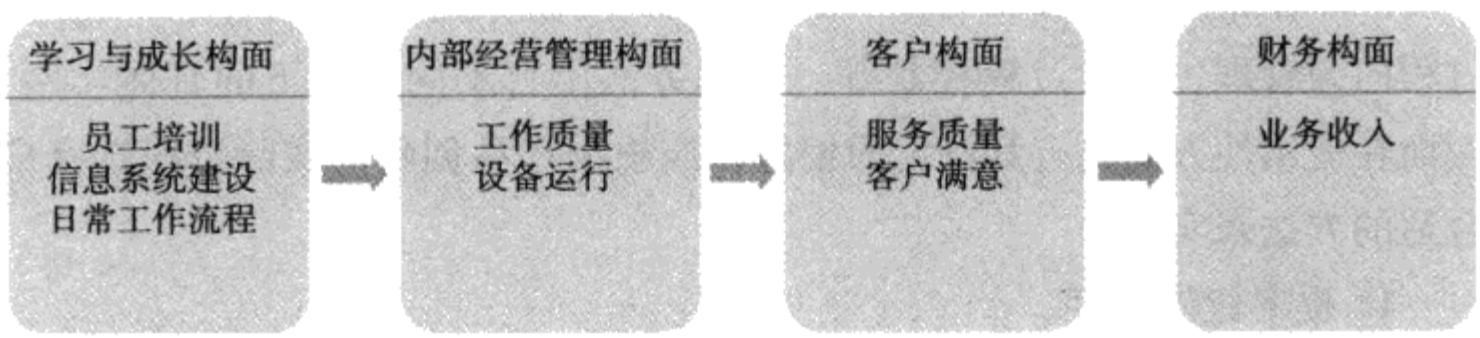


图 8 -4　平衡计分卡四个构面的内在联系示意图

BSC 综合平衡了影响企业成功的关键因素，实现了对企业的全面业绩监控，具体包括：企业内部评价和外部评价的平衡、企业短期评价和长期评价的平衡、企业驱动因素指标和成果评价指标的平衡、客观评价和主观评价的平衡以及财务指标和非财务指标的平衡等。它是评价企业绩效的一种较为全面的管理方法和工具，实现了以企业战略为核心，综合平衡各项企业成功的关键因素，是企业业绩评价的革命性创新。BSC 方法也同样适用于产品创新的评估。作为一系列财务绩效衡量与非财务绩效衡量的综合体，它弥补了单一评估财务或者非财务指标的局限性，拓展了评估的范围，提高了评估的精度，是目前商业银行产品创新中较为常用的一种评估方法。然而，BSC 在对一些特定的创新产品评估时，财务方面的指标仍有待进一步细化。

4. 其他评估方法。

产品创新的其他评估方法还有纵向跟踪法、横向比较法、前后对比法、有无对比法、因果分析法、层次分析法（Analytic Hierarchy Process，AHP 法）和逻辑框架法（Logical Framework Approach，LFA 法）等。纵向跟踪法就是跟踪单个创新产品、业务板块与银行整体研发目标和实现程度的差距，以及跟踪一定时间内业务板块和银行整体产品研发成果的变化和趋势，以发现问题并采取改进措施。横向比较法就是对单个创新产品和业务板块的创新成果与主要竞争对手的创新成果进行必要的横向比较（限于

具有横向可比性的指标），以便找出差距，吸取优秀实践，促进自身提高。上述各种方法适用于不同背景、不同环境下的创新评估，有些方法适用面比较宽泛，但评估效果不是很理想；有些方法评估的针对性很强，但适用面很窄。在此对这些方法的应用不再详述。

（二）产品创新改进的常用方法

产品创新改进的方法比较丰富，常见的有提案建议制度、PDCA 循环、过程向导管理、统计过程控制等。不同方法出自不同环境下的具体实践，因而在适用性方面也有其特定的偏好，应根据产品创新的实际情况选择最合适的方法来实施。

1. 提案建议制度。

改进的提案建议制度是指当员工有了一项改进建议后，首先提交给其所在工作团队，团队成员通过头脑风暴等方法评估提案，讨论潜在的各类益处，而提案者将参与整个过程。若团队认为该提案对企业的发展具有一定的价值，则会请提案者来领导改进计划项目，并组织具有相关专业知识技能的其他团队提供必要的帮助。提案应包括成本效益分析，明确指出该改进措施将发挥怎样的作用（如提高客户对产品的满意度等）。提案一旦被认为成熟可行，将被提交给该团队及受提案影响的其他团队的领导者，由他们通过商议决定是否将之提交给直接管理者。最终由管理者讨论提案的价值，并确定提案试运行所需的经费。团队负责提案的执行，如果成功的话，将在系统分析后全面采纳。在提案一致性评估过程中的关键问题是绩效指标能否得到优化，一项有价值的提案必须能对绩效指标带来较为显著的积极效应，如减少浪费、降低成本、提高效率等。提案建议制度的具体运行过程如图 8－5 所示。

一项被采纳的提案，其创造者及工作团队将得到管理层的褒奖，但未被采纳提案的创造者同样值得尊敬。提案建议制度鼓励每位员工为企业发展“建言献策”，对于企业，对于银行，尤其是对于商业银行的产品创新更是如此。产品创新本身就是一项需要发挥集体智慧的活动，通过提案建议制度来营造一种集思广益、虚心纳谏的企业文化，这对于产品创新的持续改进将起到积极的推动作用。同时，提案建议制度也有助于建立下属与上司、员工与员工之间的沟通桥梁，为今后产品创新工作的深入开展奠定良好的人员合作基础。

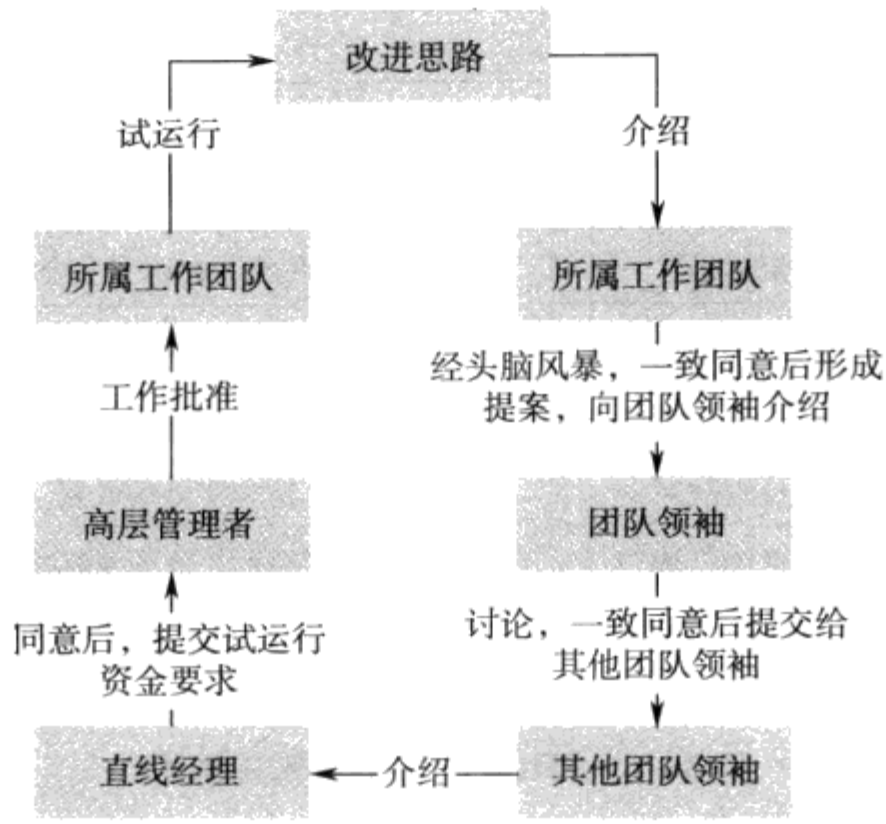


图 8-5　提案建议制度实际运行图

2. PDCA 循环。

PDCA 循环又称戴明环，由美国质量管理专家戴明（Edwards Deming）博士提出并广泛应用于持续改善产品质量的过程中。它是依据客观规律总结出来的全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的整个过程，就是质量计划的制定和组织实现的过程，这个过程就是按照 PDCA 循环，周而复始地运转的。PDCA 循环是企业改进的主要方法之一，这一规范化的程序包含四个阶段和八个步骤，其中四个阶段必不可少，而八个步骤可根据具体项目的规模、特点以及实现方法的不同有所区别。

PDCA 循环的四个阶段为：计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、行动（Action）。计划阶段应建立改进的方针和目标；执行阶段应按计划实施推行，落实具体对策；检查阶段应确认是否按照计划的进度在执行以及是否达成预定的目标；行动阶段旨在总结成功的经验与教训，实施标准化，以防止原来问题的再次发生，或者是再设定新的改进目标。对于没有解决的问题，直接转入下一轮 PDCA 循环，为制定下一轮计划提供背景信息。

PDCA 循环的八个步骤为现状调查、原因分析、要因确认、制定对策、实施对策、检查效果、巩固措施和寻找遗留问题。它与上述四个步骤之间建立了较强的逻辑关系，具体见图 8-6。

阶段	步骤	工作内容
P	现场调查	确定存在的主要问题
	原因分析	针对上述问题找出全部潜在原因
	要因确认	从潜在原因中确定主要原因
	制定对策	针对主要原因制定措施计划
D	实施对策	实施措施计划
C	检查效果	检查实施的效果
A	巩固措施	对有效的实施效果标准化
	遗留问题	找出还存在的问题

图 8-6　PDCA 循环的逻辑关系图

在产品创新中运用 PDCA 循环实施改进时，最重要的就是建立“计划（Plan）→执行（Do）→检查（Check）→行动（Action）”这一循环，PDCA 不断地循环往复，一旦达成改善目标，改善后的现状便随即成为下一个需要改善的目标。PDCA 的意义就在于不断促使创新产品自我完善、自我超越。然而，该循环并不会主动形成，而是需要参与产品创新的所有人员的共同努力和推动，否则，PDCA 充其量也只是一种优秀的方法论，产品创新改进工作可能会收效甚微，无法实现质的飞跃。

3. 改进整合管理。

改进整合管理，就是基于多数企业常常为应付快速变化的市场竞争环境，而同时实施多个创新改进项目的现实，通过挖掘拟付诸实施的各项改进方案之间的共性和紧密联系，在它们之间建立起一种相互补充、相互促进的强化关系，以突破单一改进活动的局限和某些人为分割的束缚，发挥各项改进活动的优势与协同效应，最终确保企业持续改进的整体效果最优的动态管理过程。[①] 改进整合管理是对当前单一改进实践的超越，它不仅打破了原先各种改进方法之间“排他”的关系，而且更为强调综合运用多种改进方法产生的协同作用。该方法同样适用于商业银行产品创新的改进。

对于商业银行而言，改进整合管理有助于形成一套系统化的产品创新改进流程。通常，特定的改进方法针对的只是产品绩效的某些方面，抑或

① 韩经纶、王永贵：《持续改进的整合管理研究》，载《当代财经》，2000（8）。

是旨在解决管理流程中的某些问题，难以涵盖产品创新改进的全部范畴。更为重要的是，这样的改进往往是单个的、偶发的，解决的问题是局部和浅表的，这与前文所述的产品创新改进特征之持续性、主动性、广泛性和系统性相去甚远。相反，改进整合管理就能在一定程度上克服单一方法的局限性，利用不同改进方法从多个角度对产品创新进行全面改进。另一方面，改进整合管理能够发挥各个改进方法之间的协同作用。为改进某一项工作而学习的技术、积累的经验都可能为其他改进项目所用，这种良性的互动关系将使得改进工作产生“1 +1 >2”的效果。

4. 其他改进方法和工具技术。

除了上述方法之外，还有过程向导管理、统计过程控制、水平对比法、控制图、直方图等许多改进的工具技术在实践中得到运用，在此不一一赘述。表 8 -1 列出了一些相关的工具和技术在改进中的应用。在特定的场合，还可以组合使用相应的方法和技术。

表 8 -1　改进的工具和技术

序号	工具和技术	应　用
1	调查表	系统地收集数据，以获取对事实的明确认识
适合于非数字数据的工具和技术		
2	分层图	将大量的有关某一特定主题的观点/意见或想法按组归类
3	水平对比法	把一个过程与那些公认的占领先地位的过程进行对比，以识别持续改进的机会
4	头脑风暴法	识别可能的问题解决办法和潜在的持续改进机会
5	因果图	分析因果关系，通过识别症状分析原因、寻找措施，促进问题的解决
6	流程图	描述现有过程，设计新过程
7	树图	表示某一主题与其组成要素之间的关系
适合于数字数据的工具和技术		
8	控制图	诊断：评估过程和稳定性 控制：决定某一过程何时需要调整及何时需要保持原有状态 确认：确认某一过程的改进
9	直方图	显示数据波动的形态：直观地表达有关过程情况的信息，决定对何处集中力量进行改进
10	排列图	按重要性顺序显示每个项目对总体效果的作用，排列改进的机会
11	散布图	发现和确认两组相关数据之间的关系

三、商业银行产品创新评估与改进的实施要点及需要关注的问题

在产品创新评估与改进的具体过程中，需要紧密结合创新的实际情况，选择合适的评改方法，准确定位存在问题的根源，制定改进目标并提出合理化的措施建议。要做好该阶段的工作，既要牢牢掌握评估与改进的要点，又要把握好评改与其他三阶段及两要素之间的内在联系，从PERFECT模型循环往复和螺旋式上升的整体角度考虑，以提高创新产品的市场效益为最终目标。下面对产品创新评估与改进的实施要点及需要引起重视的问题进行简要阐述。

（一）产品创新评估与改进的实施要点

1. 组建独立的评估改进团队。

评估改进团队的组建是产品创新评改工作的前提和基础。由第四章可知，独立性是产品创新评估的基本原则之一，因而在团队人员的选择上需要综合考虑，既要保持相对独立，避免出现自己评价自己的情况，又要具有一定的灵活性和可操作性，提高评估与改进的效率。产品创新的评估与改进一般由独立的咨询机构或专家团队来完成。这些“独立”的评估改进人员应当是从事产品创新评改或者创新项目所属专业领域中的专家。在商业银行产品创新的实践中，评估改进团队既可以聘请外部的咨询机构或专业人员，也可以安排本银行没有参加过产品创新规划、实施、营销等阶段的相应领域的管理和业务人员参加。参与者选定之后，需要有一个准备阶段的工作。这其中包括人员熟悉、环境适应、任务分工等方面的内容。在这一系列工作之后，评估改进团队才可以称得上是真正组建完成，随即可以正式启动产品创新的评估与改进工作。

2. 选择合适的评估改进方法。

由上文描述可知，产品创新评估与改进的方法丰富多样，但没有一种方法能够“通吃”所有情况。因而，需要针对产品创新的具体环境，结合产品创新规划的绩效指标，选择最合适的评改方法加以实施，这样才能确保评估与改进的效果和质量。例如，在产品实施阶段，可以运用作业成本计算法、平衡计分卡来进行评估，采用PDCA循环来实施改进；在产品营销阶段，可以综合利用经济增加值法、平衡计分卡和逻辑框架法进行评

估，采取提案建议制度来提出改进措施；等等。当然，对于大部分情况下的产品创新改进，我们还是建议运用改进整合管理的方法，该方法能够充分发挥各种改进方法的优势，形成优化组合的改进手段，有效提升通过改进增强产品创新效益的能力。采用改进的整合管理方法时，首先需要对当前常用的各种改进方法进行剖析，然后对不同的改进方法进行归类，接着在不同种类的改进方法之间建立起关联，最后结合实际情况对相关的改进方法进行优化组合，形成一种特定的方法来实施改进。

3. 围绕绩效指标体系进行综合评价。

产品创新的绩效指标体系是在产品规划阶段设定的，它是整个产品创新评估的准绳。产品创新评估必须严格按照绩效指标体系的内容，运用合理的方法来实施，才能发现创新过程中存在的各种问题，达到评估应有的效果。其中，围绕绩效指标体系进行评价是产品创新评估工作的关键。这里，我们需要对绩效指标体系有一个明确深入的认识。正如引言里所说的那样，创新是手段，创利才是目的，产品创新的最终目标是收益的最大化。因而在谈及绩效指标时，大部分人马上会想到创新产品的市场效益。效益指标是评判创新产品成功与否最直接的指标，它能较为直观地反映产品创新工作的成果。然而，在进行产品创新的评估时，我们不能仅仅把绩效指标理解为创新产品的效益指标。事实上，创新产品的绩效指标不但包括效益指标，还应涵盖效率指标和战略指标。对于 PERFECT 模型而言，产品创新的工作是循环往复的，我们需要通过评估与改进不断完善模型各阶段的工作，从而提高产品创新的质量和效果。因此，在进行评估时，我们既需要参照效益指标来评价当前创新产品的市场效益，更需要通过对效率指标、战略指标等“间接”指标的评估来分析创新工作中存在的问题，进而通过改进环节提出解决这些问题的措施建议。从这个意义上讲，效益、效率和战略指标的结合构成了完整的产品创新绩效指标体系，我们应紧紧围绕这一指标体系对产品创新进行综合评价。

4. 依据评估结果分析问题的根本原因。

产品创新评估的结果是改进环节实施的前提和基础。在根据具体情况选择合适的改进方法之后，改进环节需要对产品创新的评估结论进行深入分析，由表及里，找出导致结论产生的全部潜在原因，并进一步挖掘其中真正的主因，这一步是整个改进环节的关键所在。许多改进工作由于没有

找出真正的原因，使得提出的改进措施无法切入要害之处，最后发现改进效果非常一般。例如，有一项基于网上银行的创新产品面世后销售额不理想，产品利润低于预期值，通过初步分析得出问题的原因是产品营销工作不到位，但实施改进建议（加大营销宣传力度）之后，销售额并没有明显提升。事实上，销售额不理想的根本原因是客户发现通过网上银行操作该产品时经常出现异常情况，因而对产品质量不满意。所以问题的根源应该定位在产品营销之前的实施阶段。通过完善实施阶段的工作，该产品最终获得了预期的收益。从这个例子可以看出，分析问题的真正原因既要结合事实来寻根问底，又要依据 PERFECT 模型四个阶段之间的关联关系，并适当参考模型前一次循环时评估与改进的结果，这样才能发现问题的本质，为下一步制定具体的改进建议提供合理的依据。

5. 结合实际提出改进措施和建议。

在定位问题的主因确定之后，就可以根据实际情况，针对产品创新不同的阶段提出具体的改进措施。改进措施既可以是宏观的，也可以是微观的，大到可以对产品规划的制定方针进行调整，小到可以对创新产品的某一项子功能进行增删；改进措施的形式和内容也是多种多样的，没有具体的限制，如可以对营销策略进行优化，也可以对研发团队进行人员扩编等。从表面上看，措施建议可能是五花八门的，但其实质都应紧紧围绕解决评估结果反映的问题本质，并紧密结合产品创新的实际情况。这里还有两个问题需要引起重视：第一，改进措施需要具备可操作性，那些理想化的建议是不能落地，也是没有实际意义的。如一项创新产品由于功能单一而提出将其完善为符合个人客户所有需求的产品，这是无法通过 PERFECT 模型的短期循环来实现的。第二，某些评估反映的问题涉及模型的多个阶段，这在改进措施提出时需要充分考虑。如有必要提升某项创新产品的市场响应速度时，提出的改进建议既要考虑产品实施阶段的效率又要兼顾产品营销时的效果，并将两者紧密结合起来，发挥联动优势。

（二）实施中需要重点关注的问题

1. 产品创新的评估方面。

第一，必须要高度认识评估所依据的基础数据来源的重要性，它是评价工作得以顺利推进的前提。基础数据信息必须真实、可靠、有效，客观地反映产品创新的实际情况，并能在一定程度上揭示出创新各环节之间的

内在联系和存在的不足。因而，我们在提取这些数据信息时，必须要充分考虑提取环境的细微变化，通过不同的工具手段，尽可能使评估所采纳的数据还原到正常状态。例如，在获取创新产品销售方面的数据时，必须研究当时市场环境的具体情况，如果整体市场比较委靡，大部分金融产品销售都受到影响，那么该产品的收益肯定会低于在正常市场环境下的预期值，这些因素都需要逐一考虑，并在评估之前将相关数据进行还原。

第二，要确保评估工作的完整性和明晰度。评估工作的覆盖面非常广泛，既包括对创新产品本身的评估，更涵盖对产品创新管理生命周期的各个阶段和相关要素的评价。在某种意义上，对后者的评估比对前者更为重要，因为只有对后者进行正确评价并加以改进完善，才会有效提高前者在市场上的竞争力，这也是产品创新的目标所在。在对完整性充分认识的基础上，还需要增加评估环节的透明度，这也是产品创新评估的基本原则之一——可信性所体现的主要思想。在具体实践中，需要保持评估工作的公正、客观、合理，通过相应的规章制度对评估团队和评估流程加以规范和约束，确保评估质量。

第三，在评估中要考虑到 PERFECT 模型各阶段和要素的组合作用对创新产品的影响，并兼顾产品创新长期和短期的目标，努力使两者达到一种动态平衡的状态。由前文的介绍可知，PERFECT 模型四个阶段和两个要素之间是丝丝入扣、紧密相连的，因而它们对创新产品的作用都是整体的、联动的，而不是单一的、独立的。这在分析评估数据、总结评估观点时都要予以充分考虑。另一方面，产品创新的长期和短期目标是不尽相同的，有些情况下甚至是背道而驰的。评估工作要努力把握好两者之间的平衡关系，既不能急功近利，只贪图眼前的利益而放弃长远的发展目标，也不能只放眼未来，对当前市场占有率和产品销售额不闻不问。这个度的拿捏也是评估质量优劣的关键因素之一，这一点同样在改进环节中要有所体现。

2. 产品创新的改进方面。

首先，由于改进活动的结构化程度比较低，也不容易通过创新产品的实际效益反映其效果，这就要求管理层必须使“管理者推动”和“员工拉动”同时发挥作用。其中，前者是指明确给予支持、认可改进的价值、提供激励等；后者是指一个自强化反馈过程，由承认产品创新项目的可行性、理解和认可创新改进的价值、取得预期成就、增加对产品创新项目的

投入并取得更大成就等构成。

其次，根据实践经验，从事特定工作的员工是掌握最多相关信息的专家。在不违背独立性原则的前提下，由他们加入改进团队并参与到识别改进机会和实施改进举措的行动中是非常合适的选择。这是因为从事特定工作的员工已经充分了解并掌握其工作流程，从而降低了数据收集和诊断时间；另外当员工自己参与制定改进计划时，他们将对实施表现出浓厚的兴趣。此外，从商业银行产品创新的角度看，大部分改进措施能够优化流程，提升效率，因而可以减少相应的压力并提供更多的改进时间。那些把以前改进所获得的成果再投入到进一步改进努力之中的组织团队往往可以形成更有力的正反馈，从而成功地实现改进的持续性和整合性。

最后，需要特别注意的一点是，成功的创新项目改进案例不可能进行任意复制，因此，产品创新的改进整合管理能力一般只能通过内部积累而逐渐培育起来。管理层不仅需要在当前与未来的绩效水平之间作出权衡，而且也必须设法确保致力于实施改进的努力能够从管理层的行动，转化为普通员工的积极性和主动性，并在改进取得成功的时候，灵活调整改进工具组合，力争取得持续收益。

第三节　商业银行产品创新管理生命周期各阶段的评估与改进

商业银行产品创新管理生命周期的评估与改进主要是指对 PERFECT 模型四个阶段的评估与改进，即产品规划阶段、产品实施阶段、产品营销阶段和评估与改进阶段。通过对四个阶段的分析评价，总结模型运转的整体情况，寻找并指出存在的问题，提出具体的改进措施。需要特别指出的是，当 PERFECT 模型进行到二次或更多次循环时，需要对前一次循环的评估与改进阶段本身进行评改。

一、产品规划阶段

（一）评估与改进的要点

产品创新规划能力是指为目标细分市场在合适的时机提供合适创新产

品的能力。因而，应紧紧围绕商业银行产品创新规划的四个基本目标，即基于银行未来发展战略和组织结构、结合商业银行内部资源和外部竞争能力、原创与借鉴吸收并举、掌控成本与收益的平衡，并结合市场细分、目标市场选择、研发计划制定、绩效指标设计等规划阶段的主要内容对其进行综合评价。

（二）评估与改进的内容和方法

根据产品创新规划的实际情况，重点评估市场份额、利差收入、中间业务收入、利润率、新产品收入贡献、关键客户获取/保留数量、推动核心业务、差异化竞争优势等指标，可以综合利用经济增加值法、平衡计分卡、横向比较法等方法进行评估。值得注意的是，如果 PERFECT 模型已处于二次或多次循环状态，则另外需要采用平衡计分卡等方法对规划阶段落实前一循环评改阶段提出建议措施的情况进行分析评价。改进方法建议采用整合管理的方法来实施。

（三）评估与改进的结果

针对产品创新规划阶段评估，如果评估指标达到了预期的要求，则说明规划阶段的工作非常出色到位；如果评估指标未达预期，但仍处于一般水平，说明规划阶段的工作有待进一步完善与提高；当然评估指标如果严重低于预期水平，说明规划阶段的工作存在重大问题，需要根据评估结果分析原因，形成结论意见。事实上，对任何事物、阶段、场合进行评估都会发现不足的地方，大部分情况下都存在可以提高的空间。因而，对上述三类评估结果都要找出存在的问题，尤其是后两种情况，要追根溯源，将评估结论无缝传导至改进环节，并通过该环节提出具有针对性的改进措施，反馈至产品规划阶段进行整改。产品创新规划阶段评估与改进的流程示意图如图 8 -7 所示。

二、产品实施阶段

（一）评估与改进的要点

产品创新实施的核心就是建立并遵循一套科学、有效、合理的产品研发实施管理流程，其主要内容包括实施团队的组建、产品创意管理、需求分析、立项与评审、开发与测试以及正式投产等环节。对产品创新实施阶段的评估与改进主要就是围绕这一流程及相应环节展开的。

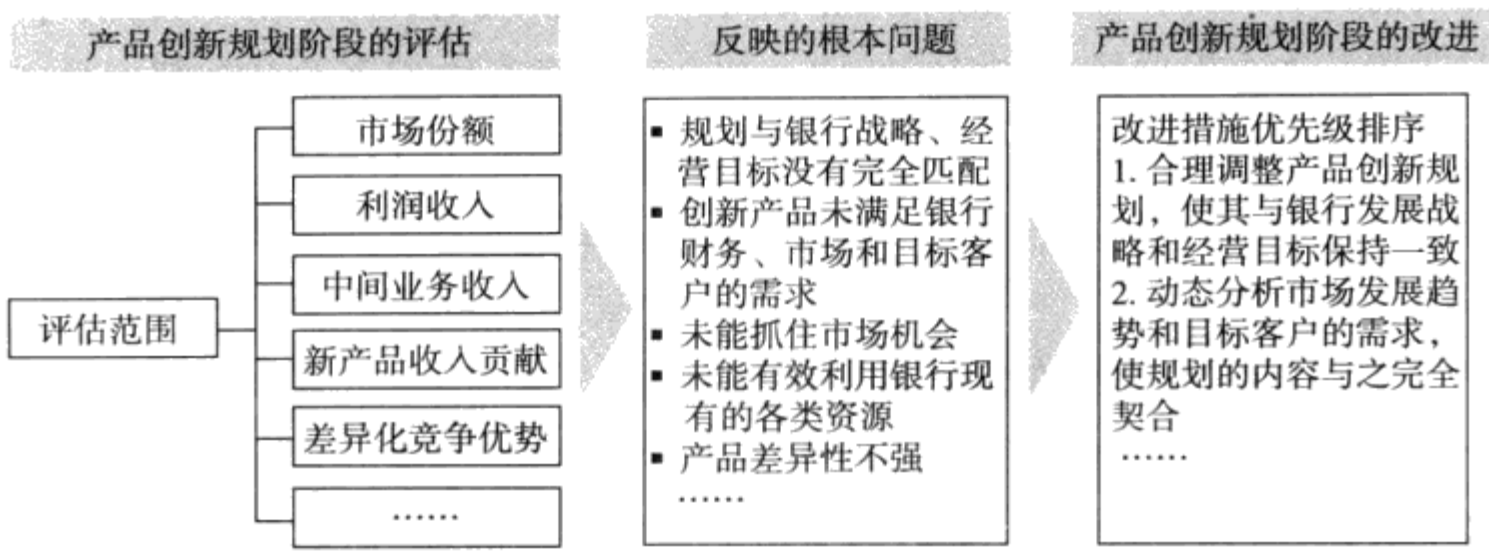


图 8－7　产品创新规划阶段的评估与改进流程示意图

（二）评估与改进的内容和方法

按照产品创新实施的具体情况，通过对研发成本收入比、研发周期比、研发费用比、阶段研发周期与费用、客户满意度、系统出错率、创意收集数量等重点指标的关注，对产品创新实施阶段作出一个客观合理的评价。可以考虑使用作业成本计算法、平衡计分卡、纵向跟踪法、层次分析法等方法进行评估。改进方法可以采用 PDCA 循环或整合管理的方法。

（三）评估与改进的结果

对产品创新实施阶段评估的可能结果是评估指标达到预期的目标，说明实施阶段各流程之间运转比较顺畅，效果比较理想；评估指标未达到预期，但仍有改进上升的空间；评估指标与预期值相比差别比较大，说明实施阶段存在较大的问题，需要深入分析。值得一提的是，产品创新实施评估结果不理想的真正原因很可能并不是自身的问题，而是产品规划没有做好。因此，建议这里沿用因果分析法对此类情况进行综合评估。找出上述三类情况存在的问题之后，就要尽可能将评估结果的原因分析清楚，提交改进环节，最终提出合理的改进措施。产品创新实施阶段评估与改进的流程示意图如图 8－8 所示。

三、产品营销阶段

（一）评估与改进的要点

商业银行的市场营销，是指把能够盈利的银行产品和服务传递给目标客户的一种管理活动。商业银行的营销实质上是一种金融服务营销，因

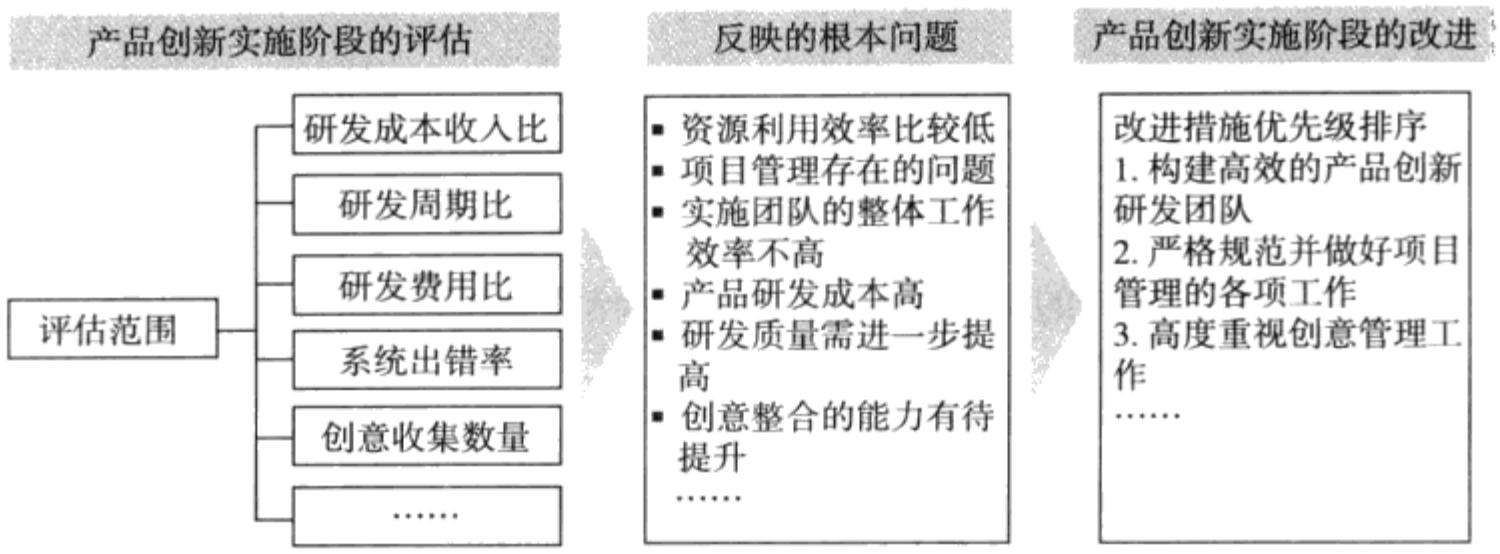


图 8-8　产品创新实施阶段的评估与改进流程示意图

而，对产品创新营销的评估应着重围绕产品服务化及产品服务品牌建设等方面来开展，同时，还应紧密结合产品营销的短期目标和长期目标进行综合评价。在 PERFECT 模型中，产品创新营销和评估与改进是彼此相邻的两个阶段，在营销工作完成之后随即进入评估阶段，这大大提高了评估阶段获取营销方面信息的及时性、有效性和准确性，因而评估结果的精度也会相对高一些。商业银行应加大对产品创新营销阶段的评改力度，充分发挥评估与改进阶段的反馈特性，及时发现并调整营销中存在的问题，为新产品在市场环境中发挥竞争优势创造必要的条件。

（二）评估与改进的内容和方法

根据产品创新营销的具体内容和实际情况，应重点评估市场份额、利差收入、中间业务收入、利润率、新产品收入贡献、关键客户获取/保留数量、交叉销售的数量、实现盈利的时间等指标，可以综合利用经济增加值法、作业成本计算法、平衡计分卡、层次分析法和逻辑框架法等方法进行评估。在评估时要重视市场反馈的信息，如客户的满意度、品牌的影响力，等等。另外，通过横向比较法与竞争对手的类似产品进行比较以找出差距，促进优化完善也是评估营销阶段经常使用的方式之一。改进可以考虑采用整合管理方法为主、提案建议制度为辅的方法来实施。

（三）评估与改进的结果

对产品创新营销阶段的评估结果可能是评估指标达到预期设定的目标，说明营销工作比较出色，在市场上有较好的反响；也可能是评估指标未达到预期值，但仍有上升改进的机会；还可能是评估指标和预期设定的

目标相距甚远，说明营销工作存在比较严重的问题，需要仔细分析原因，判断问题的性质和影响面，并通过改进环节提出相应的措施。营销是最贴近市场贴近客户的，因而在评估过程中发现问题应立即反馈并及时采取恰当的应对办法，在提高问题响应速度的同时提升客户对创新产品的体验度，增强产品对客户的吸引力。产品创新营销阶段评估与改进的流程示意图如图 8 -9 所示。

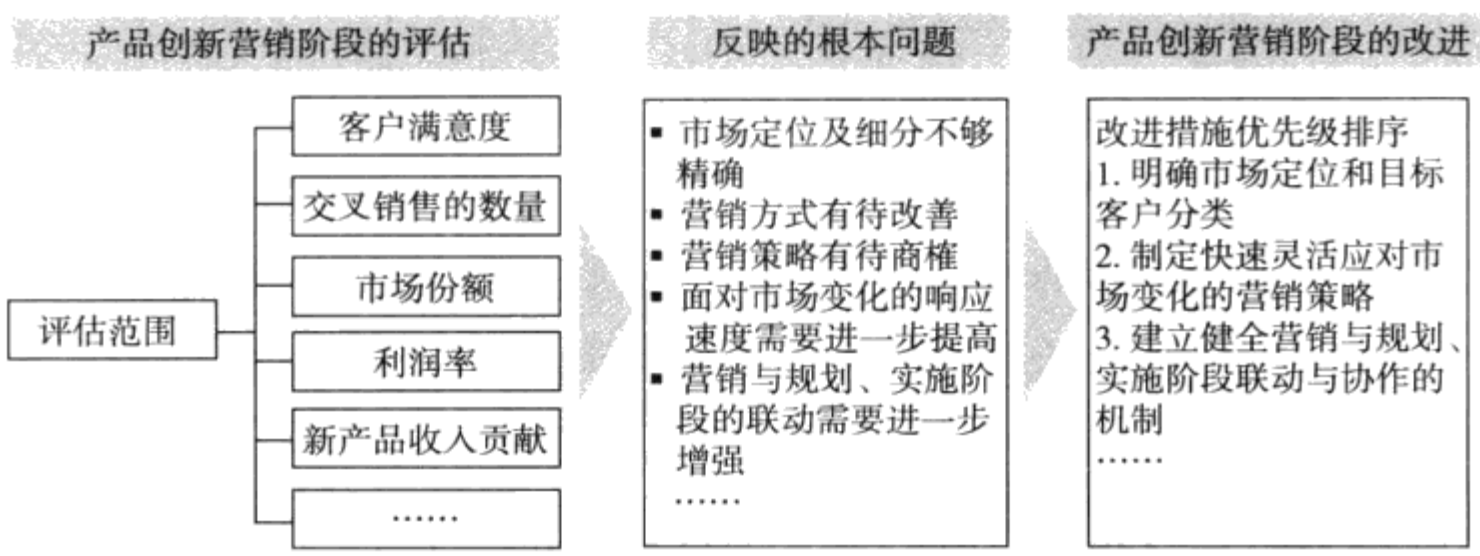


图 8 -9　产品创新营销阶段的评估与改进流程示意图

四、产品评估与改进阶段

（一）评估与改进的要点

正如前文所讲到的，当 PERFECT 模型进入到二次或者多次循环时，需要对前一次循环的评估与改进阶段进行评改。评估的主要内容就是对上一次循环中评估与改进阶段的作用和效果进行总体评价，即评定该阶段的评估是否完整、合理，提出的改进措施是否到位、有效。正如本章多次提到的，评估与改进阶段是整个 PERFECT 模型闭环管理和螺旋式上升的关键所在，因而对该阶段的评改也应引起我们的高度重视。

（二）评估与改进的内容和方法

评估与改进阶段的评估与其他三个阶段稍有区别，它没有特定的指标体系，主要是通过对其他三个阶段在不同循环层级相同指标体系的比较，来分析评估与改进阶段的工作是否有所成效，以此对该阶段进行综合评价。可以采用前后对比法、有无对比法、横向比较法、因果分析法来评估这一阶段的具体情况。改进方法建议采用 PDCA 循环或整合管理的方法。

（三）评估与改进的结果

通过对其他三个阶段相同指标在不同循环层级的比较分析可知，若指标有明显的趋近或者超越预期值的变化趋势，说明评估与改进阶段的工作成效十分显著；若指标前后变化不大，说明评估与改进阶段的工作效果一般，应重新分析存在的问题及其原因，调整改进策略；若指标有明显的远离预期值的变化趋势，说明评估与改进阶段的工作收效甚微，甚至起着相反的作用，这时需要认真查找问题的根源，是评估的方法有问题，还是获取的数据源不正确，又或是改进措施不合理，等等。在确定问题之后需通过改进环节及时对评估与改进的方式方法及有关措施进行调整，尽快使相应指标向着预期值不断趋近。产品创新评估与改进阶段的评改流程示意图如图 8－10 所示。

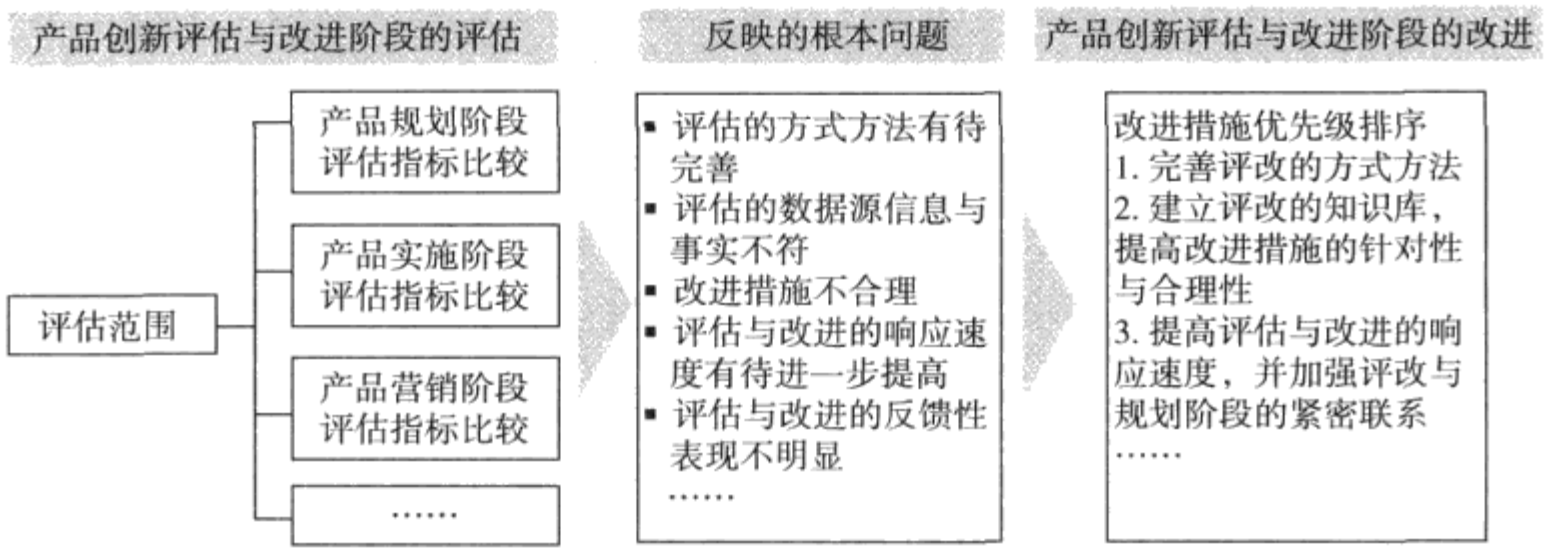


图 8－10　产品创新评估与改进阶段的评改流程示意图

在 PERFECT 模型的不同阶段，需要采用不同的评改方法进行评估与改进，这样才能取得较好的效果。表 8－2 总结了 PERFECT 模型各阶段建议选用的评改方法，可供读者参考。

表 8－2　PERFECT 模型各阶段选用的评改方法建议表

评改方法分类	产品创新评估的方法										产品创新改进的方法		
方法名称 / 生命周期各阶段	作业成本法	经济增加值法	平衡计分卡	横向比较法	纵向跟踪法	层次分析法	逻辑框架法	前后对比法	有无对比法	因果分析法	提案建议制度	PDCA 循环	整合管理
产品创新规划		●	●	●									●
产品创新实施	●		●		●	●						●	●
产品创新营销	●	●	●	●		●	●				●		●
产品创新评估与改进				●				●	●	●		●	●

对商业银行产品创新管理生命周期四个阶段的评改构成了产品创新管理评估与改进的主要组成部分。然而，产品创新的评改不只于此。例如，对于创新参与者（参与团队）的考评与改进也是十分重要的，这是产品创新组织结构不断完善的有力手段之一。此外，对于产品创新管理信息平台的评改可以参考部分效率指标，并结合 IT 治理的思想，从 IT 对企业发展战略的影响以及对创新业务支撑的角度来评价其对于产品创新的重要意义。这些内容在此不再详述。

五、产品创新评估与改进的实践

上文介绍了商业银行产品创新评估与改进的主要内容及其在 PERFECT 模型中的具体应用，这里引用国外某商业银行产品创新评改的一个例子来说明在实践中是如何实施评估与改进的。①

该商业银行成立于 19 世纪中期，140 多年的历史使其发展成为全球规模最大的银行和金融服务机构之一。据该行 2010 年年度报告显示，2010 年其税前利润较上一年度增长超过 150%，保持了良好的盈利能力与稳健的财务实力，是金融危机以来屈指可数的未接受政府注资的国际性金融机构之一。

该银行在业务拓展过程中，非常注重产品创新，申请过多个金融创新的专利并曾多次获得各类关于银行金融创新的奖项。正如美林集团前董事长、首席执行官戴维·科曼斯基（David Komansky）所说：它（该银行）的优势在于先进的金融服务技术、产品与服务创新能力、研究能力、技术平台、地理覆盖优势和强大的品牌。

该银行之所以能够在金融产品创新领域取得如此丰硕的成果，与其内部系统规范的产品创新管理流程密不可分。该行的零售银行、公司银行、投资银行和资本市场等几大部门均设有产品开发部，独立负责创新产品的设计、研发、营销与评估改进，因而各部门均制定了一套相对独立的产品创新管理流程，然而其管理思路却是异曲同工的。

以该行投资银行部为例介绍其产品创新研发流程，分为三大阶段共九

① 农业银行研究室：《现代商业银行和产品创新与管理——赴巴克莱、汇丰银行考察报告》，载《农村金融研究》，2006（12）。

个环节（如图 8－11 所示）。

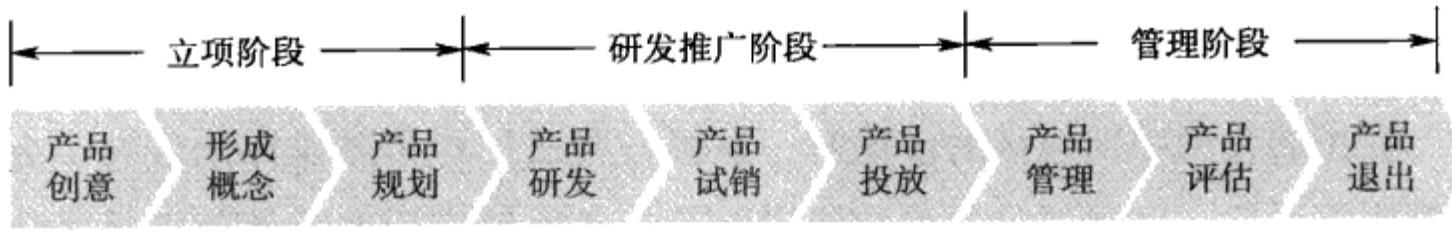


图 8－11　国外某商业银行创新产品研发流程示意图

第一阶段：立项阶段。第一环节是产品创意，主要是挖掘新产品与服务的创意。第二环节是形成概念。评估新产品是否与本团队的战略主题相契合，并确定该产品与原有产品是否协调一致等。第三环节是产品规划，讨论已形成的业务案例，并建立产品开发方式，同时进行财务评估和风险分析，最终由管理决策人员决定产品开发与否。

第二阶段：研发推广阶段。第四环节是产品研发。技术立项后开始对产品按照有关研发程序进行分步研发。第五环节为新产品试销。对通过测试验收的新产品，制定产品投入计划、营销宣传方案和投入费用预算。若试销效果不佳，则推迟产品投放。第六环节是新产品投放。实施新产品的市场推广计划，产品部门对推广过程进行监督并对推广计划进行检查。

第三阶段：管理阶段。第七环节是运用产品生命周期方法管理产品的阶段，包括制定产品策略、产品投入产出分析等，目的是提高管理服务水平。第八环节是产品评估，将新产品推广的实际情况和业务需求说明书中的内容进行评价比较，分析有无差异及产生差异的原因，以此确定新产品研发和营销的工作质量。若评价中出现新创意或者存在改进措施，则返回第一阶段；若需求不足，效益不如预期，则进入产品退出序列。第九环节是产品退出，将根据市场情况制定产品退出策略和替代方案并加以实施。

对于新产品研发管理的考核，主要分为两类：一类是对产品的考核，银行要能识别出到底哪些产品贡献了利润，哪些产品更多是在消耗成本。另一类是对产品经理的考核，确定究竟产品团队和产品经理在盈利业务中的贡献如何。

与一般银行产品创新流程不同的是，该银行十分注重研发推广阶段后的管理阶段。不仅对新产品绩效进行科学评价，并与可行性研究中的规划和预测进行比较分析，更为重要的是，它善于在比较差异中挖掘其背后的深层

次原因，从而找出产品规划、研发直至营销过程中的潜在问题，并基于此提出改进意见，同时为新产品的研发提供新的创意，进而构成从规划、研发、营销至评估与改进的一体化的、可持续的产品创新管理生命周期。

在拓展我国中部地区的市场时，该银行曾试图凭借其雄厚的资金、先进的服务手段、完善的公司治理架构以及具备比较广泛的业务范围等优势来发展客户，推行了一款全新的个人金融综合服务产品，但产品面世之后市场效果并不理想，客户数寥寥无几。在它的产品创新管理生命周期的产品评估环节，因效益低于预期等原因曾一度考虑进入产品退出序列。但在通过运用横向比较法和平衡计分卡对造成该产品业绩不佳的原因进行深层次分析之后，发现主要问题出现在产品规划环节，即没有在制定产品规划前对目标市场进行细分。该银行虽然有着一定的先天优势，但是在进入中部地区时面临着中资银行的竞争，同时还存在着网点少、客户群不足以及在国内知名度低等不利条件，因而用该行传统的经营模式和创新服务来满足中部地区所有消费者的全部需求是很困难的。产品评估环节最终给出的结论是有必要在当地进行深入的市场调研，对中部市场进行细分，从而明确目标市场和目标客户。

产品评估的结论反馈到了生命周期的第一个阶段，在对该产品进行二次产品规划时，明确了对个人目标市场细分的任务。该行经过深入调研，采集并分析了相关数据，对中部地区的客户进行详细分类，对收入水平、存款数量、知识结构和年龄结构这些因素给予了充分考虑，形成了表 8 - 3 所示的个人客户市场分类情况。

表 8 - 3　中部地区个人客户市场细分情况表

标准	类别	银行需求
收入水平	高收入者、个体业主	数量不多，但是存款的数量却占较大的比重，具有和银行建立信贷关系和理财的需求
	工薪阶层	银行最大的客户群，具有持续的收益性和积累性，需要优质的柜台营销和优质的服务
存款数量	10 万元以下的客户	客户数量大，以存取款为主，需要精确的服务
	10 万 ~ 50 万元的客户	以结算和投资为主
	50 万元以上的客户	以投资理财为主，对银行推出的存款组合设计、基金购买、股票购买等以及先进的结算手段有一定需求

续表

标准	类别	银行需求
知识结构	低学历客户	以传统产品为主，对新事物、新产品的认知度较低，对银行的服务要求低，不愿意作出改变，是忠诚的客户
	中等学历客户	介于低学历客户和高学历客户之间
	高等学历客户	喜欢新事物、新产品，对银行的服务要求高，是银行收益贡献率较高的客户，注重提高他们的满意度
年龄结构	30 岁以下的客户	经济基础较差，处于财富的积累阶段，是具有潜力的客户，对新产品、快速推广产品、电子银行产品有需求
	30～50 岁的客户	处于事业的成长快速发展期，金融产品需求的特点：安全、高效、对全方位的投资理财等整合产品的需求量较大
	50 岁以上的客户	处于事业的衰退期，对国债、定期储蓄的需求大

在对中部地区个人客户目标市场进行细分之后，该行对客户的需求有了更加深入的认识和了解，在产品规划环节对新产品的投放作出了准确的市场定位，并加入了针对特定目标客户群需求的服务内容。在研发之后的试销和投放环节里，营销更具有针对性，能够集中优势争取局部市场机会。新产品在经过第二轮生命周期之后，在市场上取得了预期的收益，并赢得了相当一部分目标客户的赞誉，品牌知名度在当地市场也有了一定的提升。

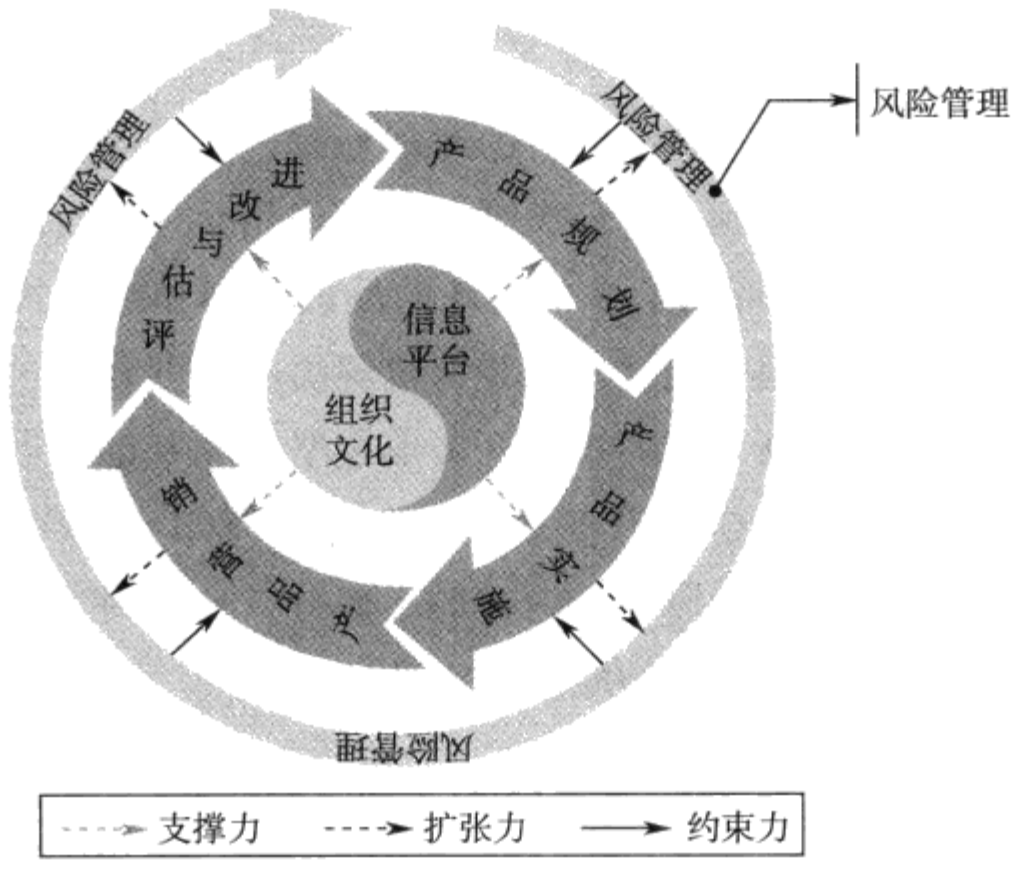
从本章介绍可以看出，产品创新的评估与改进对于商业银行运用新产品拓展市场、发展客户起到了十分关键的积极作用。评估与改进阶段的存在使整个 PERFECT 模型形成了一个闭环的反馈机制和螺旋式上升的发展方向，它能够帮助商业银行及时发现并有效解决产品创新全过程面临的主要问题，从机制上为创新工作的顺利开展奠定坚实的基础。当然我们也应该看到，评估与改进本身也具有开放性，在 PERFECT 模型中任何阶段的自我评估与改进也应是该阶段工作内容的一部分，唯有两者的紧密结合才能有效提升商业银行产品创新的质量和效果。

第九章　中国商业银行产品创新管理
——风险管理

与大师的对话

彼得·德鲁克："不创新，就死亡。"

侯维栋："更为重要的是，如何降低'有创新，亦死亡'的概率。"



有“现代管理学之父”美誉的彼得·德鲁克曾说“不创新，就死亡”①，在市场经济趋利避害之手的推动下，创新似乎成为商业银行的生存之道。然而在产业发展道路上，“有创新，亦死亡”的例子比比皆是。商业银行产品创新实践表明，只有在复杂的、动态的风险环境中做到进退得当、收放自如，商业银行才能达成产品创新的使命。换言之，只有在风险管理对产品创新进行“有效约束”的情况下，两个要素的“支撑功能”以及四个阶段的“扩张作用”的最终价值才能得以实现。

从第三章到第八章分别探讨了产品创新管理的两个要素和四个阶段，即商业银行以组织文化和信息平台为基础，按规划、实施、营销和评估与改进四个步骤系统化地推进了产品创新。从 PERFECT 模型可以看出，两个要素对产品创新提供了“支撑力”，四个阶段对产品创新形成了“扩张力”，而风险管理对产品创新则起到了不可或缺的“约束力”作用。

商业银行是以经营风险提高盈利、管理风险降低成本的金融机构。在其日常经营活动中，商业银行始终面临着系统性及非系统性的常规风险；在其创新实践过程中，商业银行也不断经历着决策、立项等创新风险的挑战。本章将主要介绍在产品创新活动中商业银行所处的多维风险、交互关系及管理对策，并提出了基于 PERFECT 模型的全面风险管理原则、架构和路径。

第一节　商业银行的常规风险

商业银行是通过“经营风险”而获取利润、“管理风险”来降低成本的金融机构。因此在其常规经营活动中，商业银行面临着多种多样且成因复杂的风险。

一、商业银行的常规风险类型

早在 1895 年，美国学者海恩斯（Haynes）就在其《风险系经济要素》

① 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）：《创新与企业家精神》，上海，上海人民出版社，2002。

一书中指出——“风险意味着损失或产生损失的可能性”①。从经济学的角度，风险是指在一定时期内和一定条件下，由于各种不确定因素导致行为人遭受可能损失的大小以及发生这种损失的概率。风险的构成要素包括风险因素、风险事件和风险结果。“风险因素”是指引起或增加风险事件发生的机会或影响损失大小的因素；“风险事件”是指直接导致损失发生的、具有偶发性的事件；“风险结果”是指风险事件给行为人带来的直接影响，给行为人造成非故意、非计划和非预期的损失或收益。简而言之，风险的本质就是不确定性。希腊哲学家赫拉克利特曾说“唯一不变的是变化”②。与此同理，在风险面前，我们可以讲“唯一能够确定的就是它的不确定性”。

尽管关于“风险”的定义脉络清晰，但是关于“金融风险”的争论却从未停止过。从主流观点来看，金融风险是在一定时期内和一定条件下，由于经济运行和金融市场的宏观和微观因素导致金融变量的不确定性变化或波动，从而导致行为人产生损失（或收益）的可能性的大小以及损失（或收益）的大小。从“风险因素”角度看，金融风险是与金融业务相伴相生的。换句话讲，金融业务就是通过经营风险而获取利润、管理风险而降低成本的一系列活动；从“风险事件”角度看，经济运行、金融市场及业务操作的各种因素均可能产生金融风险；从“风险结果”角度看，金融风险既是一个宏观问题——如某个国家货币体系的崩溃，也是一个微观现象——如某笔信用贷款的违约损失。

根据不同的标准，商业银行风险可归并为不同类型。原瑞士信贷集团副主席 Hans-Ulrich Doerig 曾在他撰写的《金融服务的经营风险》一文中列

① 出自《风险系经济要素》：“If there is any uncertainty whether or not the performance of a given act will produce a harmful result, the performance of that act is the assumption of a risk.”

② Heraclitus: there is nothing permanent except change.

举了多达100种风险[①]。根据国际清算银行下属的巴塞尔委员会在2004年颁布的《巴塞尔新资本协议》，并参考中国银行业监督管理委员会在2006年公布的《商业银行风险分类指引》，我们将商业银行常规经营风险按其属性分为八类，即战略风险、合规风险、声誉风险、信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险和国别风险。此外，对现代综合大型商业银行而言，信息科技风险、集中度风险、跨业跨境风险和银行账户利率风险等，都是日常经营和创新过程中的重要风险。

（一）战略风险

战略风险是指商业银行在追求短期商业目的和长期发展目标的系统化管理过程中，不合适的未来发展规划和战略决策所带来的潜在风险。商业银行战略风险主要表现在缺乏整体兼容性，为实现目标而制定的经营战略存在缺陷，实现目标所需的资源匮乏，以及战略实施过程中的质量管理缺失等。例如，盲目追求规模扩张，重规模轻效益、重速度轻质量等。

战略风险是由银行综合管理和驾驭能力不足而导致的价值导向错误所造成的全局性风险，因此是一种多维风险。与信用、市场、操作及流动性等主要风险相比，中国商业银行对战略风险的重视程度仍然较低，且尚未建立起一套行之有效的管理体制。

（二）合规风险

合规风险是指商业银行在日常经营活动或各类交易中，因无法满足或

---

① Doerig（2003）列举了多达100种金融风险，如外汇、利率、风格、市场、法规、成本、波幅、诉讼、战略、信用、操作、管理结构、系统、清算、定价、欺诈交易、性格、信贷差价、品牌声誉、管理、承担风险的意欲、营业额、低概率高影响的损失、流动性、确定优先次序、侵扰、比例性、对手、全球化、新业务、商品、团队调离、跨国界、竞争、立法、透明度、内幕人士、托管、资产负债表结构、再融资、创新、风险文化、技术诀窍、资本分配、复杂性、抵押、分割、法律、公共关系、沟通交流、结算、战争、法庭判决、系统化、大额敞口风险、基础设施关闭、信息技术、资本进入、收入、灾难、过桥贷款、产品、时机、合作联盟、金融模型、集权—放权、集中、社会动荡、对客户的了解、黑客、风险控制、管理信息系统、关键规模、员工/团队、渠道/互联网、管理层更迭、风险承受力、辛迪加、变化节奏、激励、新兴市场、监督、事变风险、远期承诺、合规、数据整合、偷盗/犯罪/欺诈、灵活性、接管、交易失败、风险等级、方案、政治因素、价值命题、控制环境、保险、主动性过多、控制程序、外包、文件，并认为最大的风险在于不去冒险，因为这样的话获利机会将趋于零。当然，如此多的风险种类很混乱，无助于应付风险。要对风险聪明的打包。这种打包往往要有侧重，要有先后。瑞士信贷集团区分出8类优先考虑的风险：战略风险、声誉/品牌风险、市场风险、信用风险、承保风险、经营风险、操作风险、流动性风险。

违反法律要求，导致其不能履行合同、发生争议（诉讼）或其他法律纠纷，而可能给银行造成损失的风险。

合规风险主要包括违规风险和监管风险。违规风险是指商业银行由于违反监管规定和原则，而招致法律诉讼或遭到监管机构处罚，从而产生不利影响的风险。监管风险是指由于法律或监管规定的变化，可能影响商业银行正常运营，或削弱其竞争能力、生存能力的风险。

（三）声誉风险

声誉风险是指由商业银行经营、管理及其他行为或外部事件导致利益相关方对商业银行负面评价的风险。良好的信誉是一家银行的生存之本，是银行通过持续努力、长期信任而建立起来的宝贵的无形资产。建立完善的声誉风险管理体系，能够有效帮助商业银行减少各种潜在损失，强化利益持有人信心，增进与投资者的关系，从而提升盈利能力，增加自身竞争力。

（四）信用风险

信用风险是指债务人或交易对手未能履行合同所规定的义务或信用质量发生变化，影响金融产品价值，从而给债权人或金融产品持有人造成经济损失的风险。从另一角度讲，信用风险即是因行为人在信用活动中的不确定性而使商业银行遭受损失的可能性。

信用风险主要包括违约风险和结算风险。违约风险是指交易对手因经济或经营状况不佳而产生违约的风险，它既可以针对个人，也可以针对企业。结算风险是指交易双方在结算过程中，一方支付了合同资金但另一方发生违约的风险。由于结算风险的特殊性，它常见于外汇交易中，可能涉及不同的时间及不同的货币。信用风险是商业银行面临的主要风险之一，具有明显的非系统性风险特征。信用风险既存在于传统的贷款、债券等表内业务中，也滋生于信用担保、贷款承诺以及衍生产品交易等表外业务中。

（五）市场风险

市场风险是指由于市场价格（利率、汇率、股票价格和商品价格）发生波动而导致商业银行表内、表外头寸遭受损失的风险。市场风险主要包括利率风险、汇率风险、股票价格风险和商品价格风险，分别是指由于利率、汇率、股票价格和商品价格的不利变动而带来的风险。

1. 利率风险。

利率风险是指由于利率水平的不确定变动而导致行为人遭受损失的可能性。利率是资金的价格，是调节货币市场资金供求的杠杆。利率风险的一个显著特点是会导致现金流的不确定性，从而使融资成本和收益不确定。

2. 汇率风险。

汇率风险是指由于汇率的变动给行为人带来损失的可能性。汇率风险主要包括交易风险和换算风险。所谓交易风险是指行为人预期的现金流的价值因汇率波动而遭受损失的可能性。所谓换算风险是指涉外企业会计科目中以外币记账的各项科目会因汇率变动而引起企业账面价值变动而造成损失的可能性。

3. 证券价格风险。

证券价格风险是指由于证券产品价格的不确定变化而导致行为人遭受损失的可能性。作为经济权益凭证或虚拟资产，目前主要发行和流通的有价证券产品包括股票、债券、认股权证和基金券等。商业银行是有价证券资产的直接和间接持有者，证券价格波动可以导致商业银行的资产负债以及损益状况发生重大变动。

4. 金融衍生产品价格风险。

金融衍生产品的价格风险是指在金融衍生产品交易时，因市场价格的不确定性而导致行为人遭受损失的可能性。金融衍生产品的基本形式有金融期货、期权、互换和远期协议等。较为活跃的金融衍生产品包括股票指数期货、外汇期货、债券期货、商业票据期货、期货期权、掉期期货等。金融衍生产品原是风险控制的创新产物，但很快发展为风险博弈的投机工具。基于交易保证金制度，金融衍生产品交易具有高杠杆效应、高风险特征。

（六）操作风险

操作风险是指由不完善或有问题的内部程序、员工和信息科技系统以及外部事件所造成损失的风险，包括法律风险，但不包括策略风险和声誉风险。银行内部管理差错，法律文书存在漏洞，信息系统发生故障，外部通信、电力中断等原因都是商业银行操作风险的来源。

操作风险主要包括由人员因素、内部流程、系统缺陷和外部事件四大

因素引起的风险。人员因素引起的操作风险，是指由内部欺诈、失职违规、员工知识/技能匮乏、核心雇员流失、商业银行违反用工法等引起的风险。内部流程引起的操作风险，是指由商业银行业务流程缺失、设计缺陷或违规操作等引起的风险。系统缺陷引起的操作风险，是指因计算机系统或设备发生故障或其他原因，商业银行不能正常提供部分、全部服务或业务中断而引起的风险。外部事件引起的风险，是指由外部人员故意欺诈、骗取或盗用银行资产及违反法律而引起的风险。

（七）流动性风险

流动性风险是指银行因无力为负债的减少和/或资产的增加提供融资而造成损失或破产的风险。当商业银行流动性不足，即它无法在一定时间内、以合理的成本获取资金用于偿还债务或增加资产时，就将影响其盈利水平。在出现大量存款人挤兑等极端情况时，商业银行可能面临严重的流动性危机，甚至引发清盘或破产。

流动性风险包括资产流动性风险和负债流动性风险。资产流动性风险是指商业银行因无法在无损失情况下将持有的资产迅速变现，从而带来损失的风险。负债流动性风险则是指商业银行因无法以较低的成本随时获得需要的资金而面临的风险。

商业银行的流动性风险水平直接反映了其整体经营状况及市场声誉。然而，流动性风险的成因较为复杂及广泛，通常被视为一种多维风险。其产生原因可能是商业银行资产负债管理本身的不完善，也可能是信用风险、市场风险、操作风险等其他风险领域的管理缺陷。因此，流动性风险管理是商业银行风险管理的一个重要方面，保持良好的流动性有助于增强市场信心、稳固客户关系、避免资产贱卖，还有助于降低筹资成本。

（八）国别风险

国别风险是指经济主体在与非本国居民进行国际贸易与金融往来时，由于他国经济、政治和社会等方面的变化而遭受损失的风险。

国别风险主要包括政治风险、社会风险和经济风险。政治风险是指商业银行受特定国家政治原因的限制，无法把该国贷款等汇往本国而遭受损失的风险。政治风险有政权、政局、政策和对外关系等多个风险来源，如与他国发生战争、政党分裂、利益集团冲突等。社会风险是指由于经济或非经济因素造成特定国家的社会环境不稳定，从而使贷款商业银行无法把

该国贷款等汇往本国而遭受损失的风险，如种族冲突、宗教纠纷、社会阶层对立等造成的社会秩序混乱或不稳定。经济风险是指境外商业银行受特定国家直接或间接经济要素的限制，无法把该国贷款等汇往本国而遭受损失的风险，如一国经济低速增长、生产成本剧增、国际收支恶化等造成的拒付外债。

在国际经济金融活动中，无论是政府、商业银行、企业，还是个人，都可能遭受由国家风险所带来的损失。因为在极端情况下，少数国家偿债困难可能产生“多米诺骨牌效应”，从而导致国际金融体系的崩溃。

（九）信息科技风险

信息科技风险定义为商业银行运用信息科技中，由于自然因素、人为因素、技术漏洞和管理缺陷造成的风险。商业银行信息科技风险的主要类型包括信息系统研发风险、系统运行维护风险、业务连续性经营风险、信息资产安全风险、第三方信息安全风险、信息科技管理制度风险等。

信息科技风险具有以下特点：一是破坏性大，服务系统的中断或者银行数据的损失都会给商业银行带来巨大的破坏；二是影响面广，尤其是网络环境下的信息系统，会影响到更大范围的分支机构和用户；三是隐蔽性高，对于一般的操作者和使用者而言，信息系统是一个“技术黑箱”，很多信息科技风险在发生前是隐含在应用界面之下难以发现的；四是专业性强，这使得具体风险的识别、预警、监测和控制等需要专业的技术人员来实现；五是非标准性，信息科技风险表现形式复杂多样，且分布于几乎所有的业务流程之中。现代银行的流程优化和产品创新大都依赖信息科技和信息系统，因而信息科技风险管理对银行产品创新尤为重要。

（十）集中度风险

所谓集中度风险就是指银行对源于同一及相关风险因子的风险敞口过大。如同一业务领域的集中度风险，包括银行资产过度集中于某一行业、国家、区域等；同一客户的集中度风险，如银行的借款人、存款人、交易对手、担保人、债券等融资产品发行体等过于集中；同一产品的集中度风险，如银行融资来源、币种、期限、避险或缓释工具等过于集中。集中度风险可能给银行造成巨大损失，直接威胁到银行的信誉、银行持续经营的能力，甚至威胁到银行的生存。

（十一）跨业跨境风险

银行的跨业风险管理指银行对集团整体及其子公司的资本、财务和风险进行全面和持续的识别、计量、监测和控制的过程。跨境风险管理是银行对跨境经营所引发的风险进行全面和持续的识别、计量、监测和控制的过程，主要指对海外分支机构的风险管理。

我国大中型商业银行目前大多选择了综合化、国际化经营的发展路径。一方面，这在使银行突破严格分业经营的限制，发挥银行、证券、保险、信托、租赁等行业协同优势的同时，还使不同子公司内部及其之间的风险管理，成为跨业风险管理的新挑战。另一方面，银行走出国门，在覆盖更广的境外市场和客户的同时，由于不同国家和地区在监管要求、法律环境、市场特征上的不同，也给银行带来了跨境经营风险。更为重要的是，现代金融环境下不同行业、不同地区之间风险传染的可能性越来越大，从而对整个银行集团带来更大的风险。

（十二）银行账户利率风险

银行账户是相对于交易账户而言的，记录的是商业银行所有未划入交易账户的表内外业务。银行账户利率风险是指利率水平、期限结构等要素发生不利变动导致银行账户整体收益和经济价值遭受损失的风险。银行账户利率风险管理是指对银行账户利率风险进行识别、计量、监测和控制的过程。

二、商业银行的常规风险成因

商业银行常规经营风险种类繁多，其成因也错综复杂。应当说宏观与微观、内因与外力、短线与长期、人力及不可抗力等各种因素交错融合，从而导致了各类风险的形成。西方主流学派认为，现代金融体系的内在不稳定性是导致金融风险产生的根本原因。而金融体系的内在不稳定性主要表现为：金融机构的内在脆弱性、金融体系的内在脆弱性、信用体系的内在脆弱性、资产价格的内在波动性、金融自由化和对信息科技的过度依赖性。

（一）金融机构的内在脆弱性

同其他经济主体相比，金融机构更易受各种风险因素的冲击而有明显的不稳定性。而这种内在脆弱性的根源在于信息不对称。根据信息经济学

理论[①]，信息不对称会导致道德风险和逆向选择。道德风险包括外部道德风险和内部道德风险，是指当签约一方不完全承担风险后果时所采取的实现自身效用最大化的自私行为。[②] 外部道德风险主要表现为借款人的道德风险，内部道德风险则是商业银行内部管理中的道德风险。逆向选择是指交易双方由于信息不对称，在市场价格下降时产生的劣质品驱逐优质品，进而导致整个市场出现交易产品平均质量下降的现象。信息不对称滋生了道德风险和逆向选择，而逆向选择和道德风险增加了商业银行风险管理的难度，导致其资产质量恶化甚至破产。可以说商业银行内在脆弱性就是其风险滋生的“温床”。

（二）金融体系的内在脆弱性

美国金融理论家海曼·明斯基在1978年《金融不稳定性假说》[③] 一文中提到，“我们经济的基本特征……就是金融体系在稳固和脆弱之间摇摆，这一摇摆过程是产生经济周期所不可或缺的组成部分”。他从债务—通货紧缩的宏观角度分析了金融体系的内在脆弱性，并将借款的企业分为三类：抵补性借款企业（Hedge-financed Firm）[④]、投机性借款企业（Speculative-financed Firm）[⑤] 和庞齐企业（Ponzi Firm）[⑥]。很明显三者中抵补性借款者风险最小，而庞齐借款者风险最高。明斯基认为，由于存在代际遗忘和竞争压力，在经济繁荣时期，作为贷款人的银行会逐步放松贷款

---

① 信息不对称理论是指在市场经济活动中，各类人员对有关信息的了解是有差异的；掌握信息比较充分的人员，往往处于比较有利的地位，而信息贫乏的人员，则处于比较不利的地位。该理论认为：市场中卖方比买方更了解有关商品的各种信息；掌握更多信息的一方可以通过向信息贫乏的一方传递可靠信息而在市场中获益；买卖双方中拥有信息较少的一方会努力从另一方获取信息；市场信号显示在一定程度上可以弥补信息不对称的问题。该现象由美国经济学家肯尼斯·约瑟夫·阿罗（Kenneth J. Arrow）于1963年首次提出。阿克洛夫（George Akerlof）在20世纪70年代发表著作《柠檬市场》（*The Market for Lemons*），作了进一步阐述。三位美国经济学家阿克洛夫、斯彭斯、斯蒂格利茨由于对信息不对称市场及信息经济学的研究作了重要贡献而获得2001年诺贝尔经济学奖。

② 刘锡良、曾欣：《中国金融体系的脆弱性与道德风险》，载《财贸经济》，2003（1）。

③ Hyman P. Minsky: The Financial Instability Hypothesis, The Jerome Levy Economics Institute, 1992 (74).

④ 抵补性借款企业（Hedge-financed Firm）是指根据自己未来的现金流量作抵补性融资的借款人。

⑤ 投机性借款企业（Speculative-financed Firm）是指根据所预测的未来资金丰缺程度和时间来确定借款的借款人。

⑥ 庞齐企业（Ponzi Firm）是指根据需要滚动融资以新债偿还旧债的借款人。

条件，而作为借款人的企业则会借此积极借款，扩大投资。然而，经济扩张与经济紧缩交替更迭、循环往复的这一规律不可抗拒，繁荣后的金融系统将由于资产负债结构的本质性改变而迈入衰退期。此时，抵补性借款者居主导地位的金融结构慢慢向由投机性借款者和庞齐借款者居主导地位的金融结构转变。此外，当政府欲通过控制货币流通数量来抑制通货膨胀时，原有的投机性借款者将转变为新的庞齐借款者，而部分庞齐借款者却有可能濒临破产。因此，当一国经济面临诸多不确定性或负面影响时，如外部经济趋势不明朗、投资增速将回落等，金融市场中的抵补性借款者将向庞齐借款者迁移。

随之而来的债务—通货紧缩导致企业破产和银行倒闭现象的大量涌现。可以看出，金融体系固有的脆弱性滋生了商业银行的常规经营风险。

（三）信用体系的内在脆弱性

市场经济本质上是一种信用经济。在法律约束严格、道德内控有效的情况下，信用体系运行有效；当法律约束不力、道德内控水平不高时，信用内在脆弱性凸显、交易风险激增。主要表现在以下几个方面：

其一，国民经济的相互依存。信用是联系经济运行的纽带，这个纽带使国民经济各个部门相互依存、共谋发展，但这个纽带上的任何一个环节，即使是偶然的破坏都可能会引起连锁反应，信用良好的银行或企业也会因此受到牵连而陷入信用混乱之中。

其二，商业银行的过度竞争。在存贷利差缩小、监管趋于严格、市场竞争激烈的情况下，商业银行盈利水平显著下降，经营风险增加。迫于这一压力，商业银行不得不重视发展重资本、高风险业务，以期得到较高收益。这种“趋利性”使得金融机构放弃了稳健经营的原则，形成信用风险隐患。

其三，信用制度的亟待完善。为规避监管要求和资本约束，商业银行不断地进行金融创新，大力发展包括担保、承兑、代理以及衍生产品等表外业务。表外业务的出现及增长使传统的货币概念、测量口径趋于失效，也使金融监管范围、手段等受到了巨大挑战。在这种情况下，信用体系的内在脆弱性会日益显露出来，滋生并加剧了商业银行的常规经营风险。

（四）资产价格的内在波动性

金融资产价格的不正常波动或过度波动，会导致金融风险激增。

1. 股市震荡。

马克思在《资本论》中已经指出股市投资的风险，他认为信用使一部分人越来越具有纯粹冒险家的性质。查尔斯·金德尔伯格（Charles P Kindleberger）[①] 认为，非理性的市场集体行为可能诱发过度投机、冲击资产价格，从而放大了股市的波动。凯恩斯（Keynes）则将经济繁荣时期资产价格节节上升的现象描绘成“乐队车效应”，即当实体经济快速发展拉动股价上升时，单纯的投资者往往盲目跟风，疯狂涌向价格的“乐队车”，使得股价上涨加速，产生大量泡沫。但是脱离了基础经济要素支撑的股价终将伴随着市场预期的逆转而回归价值，在此过程中，恐慌性的大量抛售则有可能引发股市狂跌，甚至崩溃。目前，各国金融市场日趋成熟，实体经济与资产价格的关联性更为紧密，而资本市场的价格波动也将传导到实体经济，其范围之广、速度之快、影响之深，是不容小觑的。

2. 汇率波动。

所谓汇率过度波动是指市场汇率的波动幅度超出了实体经济因素所能够解释的范围。在浮动汇率制度下，经常会出现汇率的过度波动和错位，其体系稳定性被进一步弱化。鲁迪格·多恩布什（Rudiger Dornbusch）[②] 在汇率超调理论中指出，市场预期是引起汇率剧烈波动的重要影响因素。当一个资本市场投机风盛行时，微小的市场预期变化都可能对汇率变动起到巨大的推波助澜的作用。

固定汇率制下也同样存在严重的问题。对于实行固定汇率制的国家，在经济基本面恶化或遭受强大的投机冲击的情况下，市场参与者将大量抛售该国货币，而该国将动用外汇储备来干预外汇市场，当外汇储备“弹尽粮绝”之时，政府将被迫对本国的汇率制度进行调整，转而实行浮动汇率制，一旦汇率水平超出一国可承受、可控制的范围之时，就将引发货币危机。1997 年泰铢在以索罗斯为代表的国际游资的打压下大幅贬值，泰国被

---

① 查尔斯·金德尔伯格（Charles P Kindleberger）：美国历史经济学家，主要著作包括《疯狂、惊恐和崩溃——金融危机史》。

② 鲁迪格·多恩布什（Rudiger Dornbusch，1942～2002）：德国经济学家，提出了汇率超调理论，主要著作包括《开放经济宏观经济学》、《经济学》等。

迫实行浮动汇率，当日泰铢汇率狂跌20%，并最终引发货币危机，成为亚洲金融危机的导火索。

中间汇率制度也可能暴露金融的脆弱性，引发金融危机。柏瑞·艾琴格林（Barry Eichengreen）[①] 指出，在盯住汇率制度下，银行和企业会持有过多未对冲的外币债务，暴露较大的外汇风险敞口。当本国经济出现异动、市场预期出现偏差时，本国货币就将贬值，而外币债务将由此膨胀，为一国经济埋下衰退的种子。

（五）金融自由化

金融自由化对金融脆弱性的影响主要表现在以下几个方面：

其一，利率自由化。利率自由化被认为是金融自由化的重要内容，因此有关金融自由化会导致金融脆弱性的研究，也主要从利率自由化的角度进行分析。利率自由化主要通过两种途径加重商业银行的风险，一是利率自由化后，利率水平显著升高，影响宏观金融稳定；二是利率自由化后，利率水平的变动不定，长期在管制状态下生存的商业银行还来不及发展金融工具，规避利率风险。

其二，经营多元化。除利率自由化以外，放松业务管制、鼓励混业经营也是金融自由化的主要措施之一。无论是国内商业银行之间的内部竞争，抑或是国内独资、合资商业银行与外资银行之间的外部竞争，混业经营已成为国内外商业银行保持其竞争优势的重要手段。近年来，我国的银行、证券、保险三业之间频频合作，不仅拓展了各自的业务渠道、扩大了市场规模，也大幅降低了经营成本、提高了经济效益。但是，各类资本争夺金融市场的斗争也愈演愈烈，竞争证券发行的承销权、争夺客户手中的资金，都加剧了资本市场的波动性，催生了证券市场的资产泡沫。

其三，资本自由化。伴随着金融自由化的发展，资本项目开放加速，资本自由流动逐渐成为一种观念，许多人认为资本在所有国家之间的自由流动，与商品和服务的自由贸易一样，可以互利互惠。但在东南亚金融危机爆发以后，国际上又开始重新重视资本流动带来的风险和脆弱性。Stanley（1998）指出，对资本流动可能产生的危机估计不足的现实表明，

① 柏瑞·艾琴格林（Barry Eichengreen）：美国当代最富影响力的经济学家，国际货币体系演变史研究的奠基人之一，主要著作有《黄金镣铐——金本位和大萧条》等。

资本流动可能会不断地引发金融危机。

（六）对信息科技的过度依赖性

目前，信息科技与商业银行的经营管理深度融合，信息科技不仅是银行业务开展的基础保障力量，更是银行业务创新、管理提升的重要推动力量，已经成为现代商业银行的核心竞争力之一。

现代商业银行对信息技术和信息系统的高度依赖表现在多个方面。首先，全国银行系统的支付结算依赖于现代化支付清算体系，这一体系以中央银行的现代化支付系统（CNAPS）为核心、商业银行行内汇兑系统为基础、同城票据交换系统为补充。其次，银行的日常业务运行高度依赖信息系统，信息系统的稳定运行成为银行业务的基础保障。再次，信息系统在使业务办理便捷化、管理决策科学化的同时，也可能因为信息系统的不适用、不完善或受到外部攻击而产生新的风险暴露点，成为传播风险新途径。最后，商业银行数据大集中高度依赖信息系统安全。数据大集中在实现全行数据统一存储、集中处理的同时，也加大了在数据传输、存储和使用中的安全风险。可见，信息科技在商业银行广泛应用的同时，系统交付、系统脆弱性、IT 服务连续性、IT 价值链中断、信息资产等风险也日渐显现，银行对信息科技的过度依赖成为银行不可忽视的风险成因之一。

综上所述，正是由于商业银行及其生态环境的内在脆弱性导致了商业银行面临着常规风险。一方面，为了规避常规风险，商业银行有着不可遏制的创新冲动；另一方面，商业银行的创新活动又滋生出各类风险。

第二节　商业银行的产品创新风险

“创新风险管理”就是“管理创新风险”，特别是指管理创新过程中的特殊性风险，它与“风险管理创新”是两个不同的概念。前文谈到，商业银行的产品创新就是与风险共舞、与失败偕行的过程，成功的产品创新大多是在怀疑和责难中逆流而上的结果。为什么会出现这种情形呢？从创新主体来看，商业银行规模庞大、结构复杂且以经营风险为业务模式；从创新客体来看，创新产品涉及的风险具有不可知性和不确定性；从创新动机来看，商业银行具有突破风险管制、追逐规模效益的冲动；从创新后果来

看，创新并没有消除风险，而是进行了转移和分散；从创新环境来看，商业银行处于开放经济和动态市场中，创新风险可以迅速蔓延和极度膨胀。

由此可见，商业银行产品创新必定涉及诸多“创新风险点”。这些“风险点”既是商业银行常规风险在创新项目中的具体体现，也是商业银行常规风险的有机组成；既具有金融风险的普遍特征，也蕴藏着创新风险的特殊内涵，而且创新风险和上文所述的常规风险并不是绝对独立的。事实上，各个创新流程中的创新风险点最终都会导致信用、市场、操作等传统风险的产生，而传统风险在产品创新流程中也会具体表现为某类创新风险。针对不同的创新产品类型，在不同的创新流程当中，各类常规风险和创新风险之间都存在着不同的对应、转化关系。

一、商业银行创新风险点的分类

如图9－1所示，按照商业银行产品创新活动的内在属性，本书将所涉及的风险点划分为决策、立项、执行、技术、财务、商化、竞争与法律。这八种风险点在产品创新管理生命周期的规划、实施、营销及评改四个阶段交替出现，既对创新过程形成了干扰，也对创新结果造成了破坏。

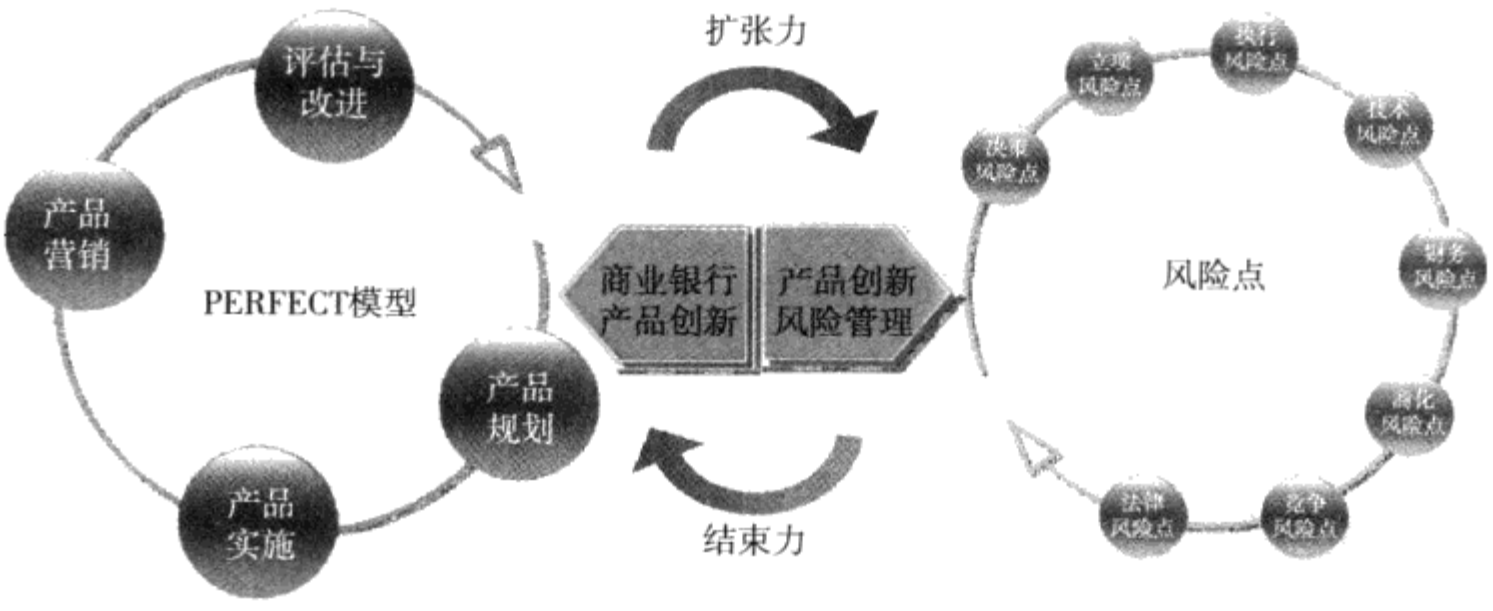


图9－1　产品创新四阶段与创新风险管理的关系

下文将结合案例，逐一说明商业银行产品创新所涉及的八个创新风险点。

（一）决策风险点

决策风险点是指因创新战略与商业银行整体发展规划契合度低、战略

决策失误以及战略决策环境变化等引起的创新失败的可能。

我们以英国北岩银行为例来分析一下创新实践中的决策风险。北岩银行（Northern Rock，又译诺森罗克银行）成立于1965年，位于英国北部，于1997年在伦敦交易所上市，在2007年《福布斯》全球上市公司2 000强排名中列第438位。

2007年，因为受到美国次级房贷的拖累，在市场资金流通不佳的情况下，北岩银行出现危机，并造成挤兑。欧盟委员会2009年10月宣布同意英国政府的方案，北岩银行将被分拆成“好银行”（包含银行品牌、零售业务和良性资产）和“坏银行”（负责管理处置剩余不良资产的资产管理公司）。

英国北岩银行在融资上的创新决策导致了最终的分拆境遇。北岩银行的主要业务是向英国居民提供购房抵押贷款。在大多数银行仍以储户存款作为主要融资来源时，北岩银行大胆选择了以银行同业拆借市场和向市场出售抵押贷款证券为主要融资渠道来筹措资金。在市场流动性充裕的时候，这一做法使其能以较低的成本获得资金，从而赚取更高的利润。然而，当次贷危机一夜来袭、市场流动性捉襟见肘时，北岩银行就因为资不抵债而首遭流动性危机。

（二）立项风险点

立项风险点是指因对客户需求判断失误、产品设计偏差等导致的创新失败可能。

我们以国内某商业银行为例来分析一下创新实践中的立项风险。国内某商业银行为获取高端零售客户群，在2004年5月推出了定制化信用卡。卡片申请人可自行选择和上传图片，定制其个性化卡面。尽管该创意十分新颖，但响应者却寥寥无几。究其原因，主要是在产品创新过程中，该行没能准确把握住目标客户需求。中国的高端客户群是年轻的新富，务实而忙碌，尽管也有艺术品位并希望彰显个性，但首要需求是产品的便利（受理、调额、还款）和回馈（免年费、高积分）。而定制化的卡面设计成本高、耗时长，使高端客户群望而却步。在定制化信用卡推出1年后，该行宣布停止发行该卡。

（三）执行风险点

执行风险点是指创新管理和执行团队在产品规划、研发、测试、投

产、交付和商化等过程中，因执行方法不当、措施不力或利益冲突等而导致的创新失败可能。

我们从华尔街金融机构的激励制度来分析一下创新实践中的执行风险。据研究，2007 年美国大企业高管薪酬是普通员工的 275 倍，而三十年前该数字仅为 35。薪酬的本质要求薪酬方案具有激励性，将薪酬与劳动者的贡献密切挂钩，但同时也要有合理性，避免因激励机制滋生道德风险。在金融危机前，美国金融机构对高管的激励措施一般依据短期证券交易的收益。但过高的高薪激励使得部分“华尔街精英”为追求巨额短期回报，铤而走险，为“有毒证券”披上“金融创新”的华丽外衣，在监管当局的监测下，堂而皇之地卖给投资者。不得不说，超越合理边界的薪酬激励制度，滋生了创新执行风险点，并成为这场金融危机的始作俑者之一。

（四）技术风险点

技术风险点是指创新所需技术支持要求过高，或与现有信息技术能力不匹配、不兼容导致的创新失败可能。具体表现为新技术尚不成熟，新技术与现有生产力不兼容，新技术迅速老化以及公司技术能力不足和技术人才匮乏等。

我们以国内某银行为例来分析一下创新实践中的技术风险。国内某银行在 2010 年发行了速通卡，持卡人在通过高速公路 ETC 收费口时，可借助卡片实现自动缴费。速通卡是商业银行跨产业联盟的产物，然而由于该银行和 ETC 系统对接尚处于磨合期，数据传输错误以及系统中断屡次发生，漏记、错记以及重复扣款等多种问题多次出现。

（五）财务风险点

财务风险点是指由于创新项目财务预测失误、成本/收益不匹配等导致的创新失败可能。

我们以衍生产品的量化分析这一案例来分析一下创新实践中的财务风险。2008 年美国金融危机的一个重要诱因就是华尔街分析师、精算师对于不准确的量化模型的过度依赖，致使其在衍生产品风险估算及违约概率计算上出现重大预测偏差。近年来，越来越多的金融创新过度依赖于以金融工程为代表的量化分析技术，然而也正是因为金融工程，在雷曼兄弟、美林等投资银行及对冲基金陨落之后，人们不禁发出了“金融工程是天使还是魔鬼”的感叹。事实上，数学模型等金融工程工具仅能为投资决策提供

参考，而非正确的结论，因为其本质是在一系列假设与约束满足的情况下对现实资本市场的模拟和抽象，一旦资本市场的现实情况偏离了假设，变动超过了约束边界，此时完全依赖于数学模型的投资决策将产生巨大的偏差。

（六）商化风险点

商化风险点是指由于目标客户、市场定位、产品定价、品牌确立、营销模式等方面的偏差导致创新失败的可能。

我们以台湾信用卡市场崩溃来分析一下创新实践中的商化风险。自1996年起，台湾信用卡市场进入“战国时代”，到2004年末，台湾在册持卡人达800万人，其中约三分之一使用循环信用，每月刷卡消费金额约为新台币900亿元，循环信用余额达新台币3 700亿元。

在激烈的竞争压力下，台湾发卡行纷纷使用了“终身免年费”、“零利率代偿”等营销策略，即如果A行持卡人跳槽成为B行持卡人，持卡人在A行的透支余额可在一定期间内在B行享有零利率，且无须缴纳任何卡片账户管理费。

这一营销定价策略产生了严重后果。一方面引发了发卡行之间的恶性竞争，为台湾日后的信用卡危机埋下了伏笔，另一方面诱使台湾年轻族群非理性超贷消费，酿成了债台高筑、破产自尽等种种惨剧。

（七）竞争风险点

竞争风险点是指由于竞争对手实力过强且相对垄断目标市场，无法对竞争对手形成有效准入壁垒或竞争对手迅速推出更具有竞争力的产品等原因导致的创新失败可能。

我们从国内理财产品创新来分析一下竞争风险。2011年上半年，为抵御不断攀升的通货膨胀，人民银行利用加息和提高准备金率等手段收紧了银根，国内商业银行出现了流动性紧张的情况。为筹措资金并稳定客户群，部分商业银行竞相推出了“新型”理财产品，出现了长短期收益倒挂、违规销售、利用理财开展委托贷款、通过建立资产池获得期限错配利差等混乱局面。

2011年6月底，中国银监会发布《商业银行理财产品销售管理办法（征求意见稿）》，对银行理财产品的整个销售流程进行规范和控制；7月初，银监会又下发一份对银行理财业务进行规范的会议纪要，要求商业银

行对包括理财资产池中涉及委托贷款、信托转让、信贷资产转让、监管套利的票据以及高息揽存、银银合作等在内的违规行为进行自查和整改。被银监会叫停的违规操作模式涉及银行间的恶性竞争，例如为争抢客户，在月末、季度末等考核时点发行大量短期高预期收益理财产品，通过募集期和起息日的时间差达到增加存款的目的。

监管当局的“重典”将对银行理财产品的整个运作流程和销售环节进行强制规范和控制，协助商业银行规避产品创新的恶性竞争风险，同时将促使理财产品不断高企的收益率逐渐回归常态。

（八）法律风险点

法律风险点包括两部分内容，一方面创新活动因不符合商业银行内部规章、外部监管法规、国家政策法律等而被迫中止，另一方面由于商业银行自身限制或外部管制过度而导致的创新失败可能。

我们从规避管制的委托贷款来分析一下法律风险。所谓委托贷款理财产品是指购买银行理财产品的投资者，通过委托银行，将资金借给具有相关资金需求的企业。由于银信合作受限，房地产及其他行业贷款收紧，部分银行绕过信托公司，以理财资金为资金来源，通过委托贷款业务来满足融资客户的需求。还有部分银行发行的理财产品，以受让信托受益权之名，行贷款之实，实现表外融资需求的目的。从委托贷款理财产品的实质可以看出，该项业务具有潜藏的法律风险。目前，监管机构已要求商业银行规范资产池类、委托贷款等理财产品业务，并明确禁止通过理财产品发放委托贷款。

二、商业银行产品创新风险的特征

随着经济一体化程度的提高和信息技术的发展，商业银行产品创新在深度和广度、数量和速度、复杂性和多样性上，都超过以往任何时期。与之对应的是，商业银行产品创新引发的风险也具有鲜明的时代特征。

（一）创新风险的全球性

自 20 世纪 80 年代以来，信息技术、网络技术和金融工程快速发展，形成了以信息、知识和智力为推手的第三次浪潮。商业银行既是第三次浪潮的弄潮儿，也是第三次浪潮的受益者。首先，商业银行创新了大量原本在手工状态下无法实现或很难实现的金融产品；其次，商业银行原本手工

操作业务改由系统自动化处理；最后，凭借互联网技术和通讯技术，商业银行为全球用户提供服务，各种金融衍生产品期货、期权、股票也实现了24小时环球交易。与此相伴相生的是，在资本借助创新产品实现了全球性、实时性流动的情况下，创新风险点也体现出了全球化特征。

（二）创新风险的破坏性

在现代科技的推动下，金融产品创新的范围不断拓展，在基础金融产品方面，除了大量资产类产品和负债类产品的创新活动，中间业务产品的创新更为迅速，商业银行在收益构成中，中间业务创造的收益比重不断提高。在组合金融产品发展方面，依托于技术进步和信息系统能力的提高，组合产品以综合功能强、满足用户个性化需求和风险相对较小等特点，成为金融产品创新的重要方向之一。衍生金融产品是当今发展最快的金融产品，衍生金融产品因规避金融风险而产生，其本身却伴随着更大的风险。近年来很多金融危机、银行破产和投资机构倒闭事件很大程度上是衍生产品充当了破坏工具的角色，金融是现代经济发展的“血液”，金融危机对国家经济的破坏是巨大的。

（三）创新风险的复制性

金融业是实行严格管制的垄断竞争行业，同时金融产品是比较特殊的产品，从业务方面来看很容易被模仿，只要产品的构成相同，不同金融机构提供的相同产品是无差异的或差异很小，一旦个别银行推出一个有市场前景的新产品，其他银行会迅速跟进，推出相同或差异很小的产品，以保持自己的市场竞争力。从目前产品创新的情况来看，在产品创新的能力和效率方面，信息系统的支撑能力起到了很大的作用。金融产品的易模仿特征使金融市场充满了同质甚至完全相同的产品。

（四）创新风险的传染性

风险的传染性主要表现在风险的传导速度快和范围广。金融的全球化、信息化和网络化，使金融信息能迅速在全球传遍，金融产品能迅速进行交易，国际资本流动更灵活，从而使风险具有高度的传染性。经济的全球化趋势也使风险的传染性进一步加强了。

第三节　商业银行产品创新的多维风险关系

前面我们谈到，按照商业银行日常经营的业务属性，常规业务风险分为战略、合规、声誉、信用、市场、操作、流动性、国别、信息科技、集中度、跨业跨境和银行账户利率十二类风险；按照商业银行产品创新的活动属性，可将风险点划分为决策、立项、执行、技术、财务、商化、竞争、法律和道德九种。在此基础上，在商业银行产品创新实践中，被改良或创造出的新型产品又滋生了新型风险。可以理解商业银行的产品创新处于多维风险空间中——常规风险面、创新风险点和再生风险类。只有正确把握多维风险关系，才能对产品创新形成有效约束力。

透过东方哲学的视角，创新与风险有着相生相克的深刻关系。“相生”就是相互滋生、相互促进、相互助长。而“相克”就是相互克制、相互制约、相互抑制。创新与风险不是孤立的、割裂的，而是联系的、相关的。我们从良性循环和正向周期来看，一方面，商业银行风险管理的内在需求推动了创新发展；另一方面，创新也有效加强了商业银行风险管理，这就是创新与风险的“相生”。而从恶性循环或逆向周期看，一方面商业银行的风险管理制约着创新冲动，另一方面创新也会膨胀现有风险甚至滋生新型风险，这即为创新与风险的“相克”。正是在相生相克的辩证关系中，创新与风险才历经着螺旋式的发展。

一、创新风险点在常规风险中的定位

从静态角度讲，商业银行常规风险囊括了所有经营、管理活动所涉及的不确定性，它包括了成熟产品所相关的风险面，也涵盖了创新过程所涉及的风险点，同时又反映出创新产品所再生的风险类别。如果借助哲学词汇来表述其中关系，常规风险是创新风险的总体概括，而创新风险是常规风险的具体体现；常规风险是按业务属性而划分的风险“面”，而创新风险是按创新项目考量的风险“点”。由此可以看出，创新风险点是商业银行常规风险面的有机组成，它既具有金融风险的普遍特征，也蕴藏着创新风险的特殊内涵。

创新风险点与常规风险面的归类标准是不同的，两者尽管没有严格的归属意义，但是却有着严密的对应关系。

在产品创新的过程中，创新风险和常规风险并不是绝对独立的。事实上，各个创新流程中创新风险点最终都会导致信用、市场、操作等传统风险的产生；而传统风险在产品创新流程中也会具体表现为某类创新风险。针对不同的创新产品类型，在不同的创新流程当中，各类常规风险和创新风险之间都存在着不同的对应、转化关系，共同形成了商业银行产品创新过程中的“多维风险”关系。

如表9－1所示，商业银行产品创新过程中的不同风险点对应着一个或多个常规风险面：这一方面体现了产品创新在不同阶段具有不同的风险暴露点，另一方面说明同一个创新风险点可能引发、演化为一个或多个的常规风险类型。由两者的对应关系表可以看出，在产品创新的初期如决策、立项阶段的风险点，更多表现为战略风险、合规风险、声誉风险等；而执行、技术、竞争等创新风险点，更多涉及操作风险、信息科技风险等；创新的财务风险点不仅会引发信用、市场、操作风险，还可能与流动性风险、集中度风险、银行账户利率风险等密切相关；创新的法律风险点则可能具体表现为合规风险和声誉风险，还可能引发国别风险和跨境跨业风险等。

表9－1　创新风险点与常规风险面的对应关系

常规风险 / 创新风险点	战略风险	合规风险	声誉风险	信用风险	市场风险	操作风险	流动性风险	国别风险	信息科技风险	集中度风险	跨业跨境风险	银行账户利率风险
决策风险点	●		●									
立项风险点	●	●				●						
执行风险点		●				●						
技术风险点						●			●			
财务风险点				●	●	●	●			●		●
商化风险点	●		●			●					●	
竞争风险点						●						
法律风险点		●	●					●			●	

总结创新风险点和常规风险面的对应关系可以发现：第一，在产品创

新的最初过程中，创新风险点主要涉及了常规风险中的战略、合规和声誉风险；而在创新产品进入执行、评估改进过程后，会涉及包括信用、市场、操作、信息科技风险等在内的多种常规风险。第二，常规风险中的操作风险几乎贯穿了产品创新的全部流程；而创新风险点中的财务风险点，由于可以直接导致或者间接引发信用、市场、操作、流动性、集中度、银行账户利率风险等多种风险类别，应该在产品创新过程中给予特别关注。第三，创新风险点不仅直接表现为某一种常规风险，而且还可能间接引发其他的常规风险。如法律风险点不仅直接表现为合规风险，还可能由诉讼引发银行的声誉风险，这在当下我国银行的理财产品发行过程中时有发生。

上面创新风险点和常规风险的对应关系表，为分析商业银行产品创新各个阶段具体的风险表现形式提供了框架。对不同的产品创新，两者的对应关系可能不尽相同，但银行产品创新的执行者和风险管理者可借助这一框架，分析不同创新阶段中的风险表现形式，从而相应地采取风险管理措施，将零散的创新风险点纳入全面风险管理体系之中，进行系统管理。

从动态发展的角度来看商业银行，常规风险面和创新风险点的内涵和外延都在演进。但无论怎样变化，商业银行作为一个经营风险而获取盈利、管理风险而降低成本的金融机构，其成功的产品创新都将是与风险博弈并从中胜出的历程。

二、常规风险在创新过程中的再生

美国经济学家 Merton Howard Miller 在《金融创新与市场波动》一书中指出，作为金融创新皇冠上的明珠，衍生产品交易其实是一种“零和博弈”，即合约交易双方盈亏完全负相关，且净损益为零。金融衍生产品不能从根本上消除风险，而只是把风险转嫁到承受能力较强的市场参与者身上。金融产品创新实质是对风险重置，即商业银行对常规业务风险进行了分拆、组合和转嫁。产品创新本身并没有消除常规风险，只是改变了风险的存在形式和承担者。因此可以说，创新过程就是风险再生的过程，下面我们就从“风险规避型、风险相关型和风险无关型”三个方面分析一下商业银行产品创新的再生风险。

（一）风险规避型创新的再生风险

所谓风险规避型创新，是指商业银行为规避风险而进行产品创新，创

新产品又带来新型风险。作为典型的风险规避型创新，金融衍生产品是分析再生风险的极佳案例。

金融衍生产品产生于20世纪70年代，发展于80年代，风行于90年代，是指以货币、债券、股票等传统金融产品为基础，以杠杆性的信用交易为特征的派生性的金融产品，主要包括远期合约①、期权合约②、互换合约③和期货合约④四类。历经近半个世纪发展，衍生产品又衍生出大量新衍生产品，如衍生工具与基础工具组合而成的外汇期货、股票期货、股票指数期货、债券期货、商业票据期货、定期存单期货等；衍生工具之间组合而成的“期货期权”、“互换期权”；以及对衍生工具的个别参量和性质而演化形成的“特种衍生工具”等。

金融衍生产品的创新初衷是规避市场风险。例如在货币期权交易中，期权合约购买者为了避免未来某笔外汇收入的汇率波动，购买与该货币流量期限、金额相匹配的卖出期权合约，从而将未来该外汇收入的汇率锁定。在到期时，若市场汇率发生不利变动，期权购买者可以通过执行卖出期权合约的盈利来弥补外汇收入兑换的损失；若市场汇率发生有利变动，其损失也仅限于期权合约的购买费。也就是说，期权购买者以固定的期权费规避了不利的汇率波动风险。与传统金融工具相比，金融衍生产品在风险转移作用上具有强大优势：传统金融工具往往是各类常规业务风险交织在一起，投资者在接受某种风险时，需要被迫接受另外一种风险；而金融衍生工具把风险进行剥离和合成，“裁剪”成投资者愿意接受的风险，提高了风险转移的效率。

然而在某些特定情况下，金融衍生产品不仅没有分散金融风险，反而扩散并膨胀了风险。衍生产品具有的跨期性、联动性、高杠杆性和零和博

---

① 远期合约，是指交易双方规定在未来某一确定时间以约定价格购买或出售某种资产的协议。

② 期权合约，指期权的买方向卖方支付一定数额的权利金后，就获得在一定时期内以双方事先约定的价格出售或购买某种特定基础资产的权利的协议。

③ 互换合约，也称做掉期，是指交易双方签订的在未来某一时期相互交换某种资产的协议。更准确地说，是当事人之间签订的在未来某一期间内相互交换他们认为具有相等经济价值的现金流的协议。

④ 期货合约，指交易双方以在未来某特定日进行交割为条件，以现在的约定价格与未来特定日实际价格之间产生的差额为盈利或损失的一种协议，是一种标准化的远期合约。

弈特征，使得这一金融创新在金融体系内滋生出更为严重、更为复杂的风险，从而成为近几十年来历次金融风暴的导火索，部分因金融衍生产品引发的亏损案例见表9－2。

表9－2　金融衍生产品交易的亏损案例

公司名称	发现时间	交易内容	损失额
美国亨特兄弟	1980年3月	白银期货交易	4亿美元
富士银行	1991年5月	股票交易	430亿日元
第一劝业银行	1991年12月	外汇交易	30亿日元
昭和壳牌石油	1993年2月	外汇交易	1 650亿日元
新日铁化学	1993年5月	外汇期货交易	142亿日元
智利国有科德铜业公司	1994年1月	铜期货交易	1.75亿美元
伊势丹	1994年3月	货币掉期交易	97亿日元
鹿岛石油	1994年4月	外汇交易	1 500亿日元
基得皮波迪银行	1994年4月	债券交易	3.5亿英镑
美国宝洁	1994年4月	利率互换交易	1.6亿美元
美国基得比价证券	1994年10月	抵押证券交易	2亿美元
东京证券	1994年11月	债券期货交易	320亿日元
德国金属集团（MG）	1994年11月	石油期货交易	28亿马克
美国加州橙县	1994年12月	抵押证券交易	15亿美元
英国巴林银行	1995年2月	股市期货交易、债券期货交易、股指期货期权交易	8.6亿英镑
中国万国证券	1995年2月	国债期货交易	10亿元人民币
大和银行	1995年9月	债券期货交易	14亿美元
Fenchurch公司	1996年7月	美国国债票据期货交易	60万美元
日本住友商社	1996年9月	铜期货期权交易	26亿美元
英国国民西敏寺银行	1997年3月	期权交易	1.4亿英镑
中国株洲冶炼厂	1997年7月	锌期货交易	13.22亿元人民币
中航油	2004年11月	场外石油期权交易	5.54亿美元
特变电工	2005年3月	铜、铝期货交易	4 254.61万元人民币
中盛粮油	2005年7月	豆油期货交易	1.8683亿港元
国家物资储备调节中心	2005年11月	铜期货交易	6.06亿美元
中国东方航空	2008年6月	航油期权交易	62亿元人民币
中信泰富	2008年10月	外汇交易	147亿港元
中国国航	2008年10月	航油期权交易	91.49亿元人民币
日本驹沢大学	2008年12月	有价证券等	154亿日元
植之元	2009年12月	期权、期货交易	6 546万元人民币
海升果汁	2010年1月	外汇掉期交易	700万美元
新广国际	2011年3月	电解铜期货交易等	22.94亿元人民币

资料来源：根据网络资料整理。

（二）风险无关型创新中的再生风险

所谓风险无关的金融产品创新是指这种创新的动因与风险没有直接关系，只是在实现这种创新后，可能附带地产生或规避了某些风险。技术推进型金融产品创新就是属于这一类。其创新的动因与风险无关或无直接关系，再生风险的原因主要是使用的技术存在缺陷或技术不完善。大部分情况下，这种缺陷或不完善是成本或便利性约束下的妥协结果，当然也有使用的技术本身就存在不足，或随着技术的发展使已使用的技术的缺陷变得越来越显现的问题。例如，目前商业银行发行的银行卡大部分是磁条卡，这种银行卡诞生之初是一项高科技产品，但随着技术的发展和普及，磁条卡的制作和伪造变得越来越容易，从而被不法分子利用进行欺诈而产生很多风险。又如网上银行，商业银行为了满足不同客户的要求，通常会推出不同安全等级的产品，但不法分子也在研究破解方法，一旦攻破成功，原来投入巨资构建的安全体系可能就变得十分不安全，商业银行又要采用新的安全方案取代原安全体系。但总体来看，这种再生风险主要还是体现在技术层面，风险的发生虽然不可完全防范，但还是以个案形式出现的情况比较多，虽然也有偶然性，但对金融体系的破坏作用并不大。

（三）风险相关型创新的再生风险

风险相关的金融产品创新主要是指由规避管制、降低成本、提高流动性等动因引发的产品创新。这种创新本身就带有一定风险，一般来讲总是体现“高风险，高回报”的原则，这些创新的目的不是为了规避风险，但其创新结果是产生了新的风险。其中比较活跃的是为了规避管制而进行的创新活动。规避管制是商业银行为了摆脱束缚，实现收益最大化或回避各种金融控制和规章制度的行为。这些创新产品可能会使得金融监管变得困难，同时会产生出一些新的金融领域，在监管困难和制度无效的情况下很容易产生新的风险，有时这种风险会相当高。但同时也是因为这种创新动因的存在，从另一个角度推动了金融的发展和繁荣。

三、产品创新的多维风险

前面我们谈到，商业银行产品创新活动处于多维风险空间之中，其常规风险面、创新风险点和创新再生风险之间有着错综复杂的交互关系，也形成了相生相克的风险生态。我们就以余波未平的全球金融危机为例，透

视一下产品创新中多维风险的相互作用及其惨重后果。

美国次贷危机又称次级房贷危机，或次债危机。次贷危机的蔓延引发全球主要金融市场出现了流动性危机。美国次贷危机是从2006年春季开始逐步显现的，2007年8月开始席卷美国、欧盟和日本等世界主要金融市场，至2008年9月美国第四大投资银行雷曼兄弟宣布申请破产保护，次贷危机演化为全球性经济危机。在这次余波未平的金融风暴中，抵押支持债券、担保债务凭证和信用违约互换等创新金融衍生工具饱受诟病。

（一）金融衍生产品创新

抵押支持债券（Mortgage-Backed Security，MBS）最早产生于20世纪60年代的美国，主要由美国住房专业银行及储蓄机构用其贷出的住房抵押贷款发行的一种资产证券化商品。其基本结构是，把贷出的住房抵押贷款中符合一定条件的贷款集中起来，形成一个抵押贷款的集合体（pool），利用贷款集合体定期发生的本金及利息的现金流入发行证券，并由政府机构或有政府背景的金融机构对该证券进行担保。

担保债务凭证（Collateralised Debt Obligation，CDO）的标的物一般为信贷资产或债券，因而CDO可分为两个类型：信贷资产证券化（Collateralised Loan Obligation，CLO）和债券资产再证券化（Collateralised Bond Obligation，CBO）。投资银行将CDO重新组合打包，再出售给特殊目的公司（SPV）。CDO背后的支撑是一些债务工具，如高收益的债券（High-yield Bonds）、新兴市场公司债或国家债券（Emerging Market Corporate Debt Sovereign），也可包含传统的资产支撑证券（Assets Backed Securities，ABS）、住宅抵押贷款证券化（Residential Mortgage-Backed Securities，RMBS）及商用不动产抵押贷款证券化（Commercial Mortgage-Backed Securities，CMBS）等资产证券化商品。

信用违约互换（Credit Default Swap，CDS）是1995年由摩根大通首创，由信用卡贷款所衍生出来的一种金融衍生产品，它可以被看做是一种金融资产的违约保险。债权人通过这种合同将债务风险出售，合同价格就是保费。购买信用违约保险的一方被称为买家，承担风险的一方被称为卖家。双方约定如果金融资产没有出现违约情况，则买家向卖家定期支付“保险费”，而一旦发生违约，则卖方承担买方的资产损失。

（二）金融衍生产品创新与美国次贷危机

首先，美国次级抵押贷款快速扩张，使大量无法获得优级贷款的低收入群体或信用等级不高的购房者可以通过次贷购买住房；其次，强劲的购房需求刺激房价飞涨，房价飙升又反过来增强了购房者购房的意愿；再次，房价和贷款需求的相互促进创造出大规模的次级贷款，大量的次级贷款又通过证券化过程，派生出住房抵押贷款支持性证券（MBS）；最后，在MBS基础上，经过进一步证券化，又衍生出大量资产支持性证券（CDO），包括大量个性化的担保债务凭证，如图9－2所示。金融机构在CDO衍生产品交易中，还往往愿意选择高杠杆比率进行融资。

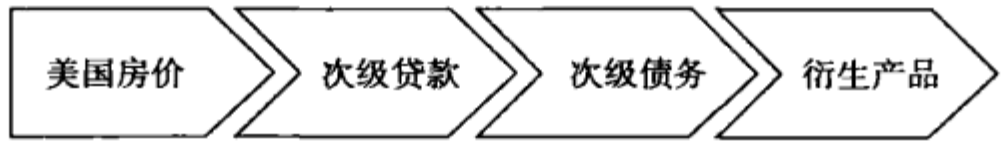


图9－2　资产支持性证券的生成过程

次贷被证券化的过程，就是虚拟金融滋生和膨胀的过程。基于1万多亿美元的次级贷款（SML），滋生2万多亿美元的次级债务（MBS），进而衍生出几万亿美元的担保债券（CDO）。

最后，信贷违约互换（CDS）成为一种投资工具，金融创新使风险呈几何倍数膨胀，派生出几十万亿美元的CDS，如图9－3所示，使得衍生产品远远超出了基础资产价值，最终导致泡沫破灭、危机爆发。

图9－3　信贷违约互换的生成过程

（三）金融衍生产品创新的风险后果

美国次贷危机的损失究竟有多大？美联储主席在2007年7月的损失估计为1 000亿美元，到10月增加到1 500亿美元。一方面，由于主观上的估计倾向于保守，另一方面，从次级债损失发生的机制上看，损失本身也是动态变化的。根据IMF在《金融稳定报告》（2007年10月）所作的估计，次级贷款高达1.3万亿美元，其中Alt-A贷款为1万亿美元，分别占美国住宅贷款总额的15%和11%。假设次级贷款的违约概率为25%，Alt-

A 的违约概率为 7%，再假设次级贷款违约中最终发生损失的概率为 45%，Alt-A 最终发生损失的概率为 35%，那么，美国整个次级贷款的预估损失达 1 450 亿美元（13 000 ×25% ×45%）；Alt-A 的预估损失为 250 亿美元（1 000 ×7% ×35%）；合计为 1 700 亿美元，约合美国 2006 年 GDP 的 1.3%。此外，MBS、ABS、CDO 还将随着贷款损失的切实发生和住宅价格的再度下降而继续恶化，预计估值损失将在 2 000 亿美元，占美国 2006 年 GDP 的 1.5%。

美国次贷危机的爆发让许多人“谈金融创新而色变”，有人甚至认为危机造成的巨额损失就是对金融过度创新的审判。其实，MBS、CDO 和 CDS 等金融衍生产品对转移和分担风险、增强资产流动性、提升收益能力等有着积极作用，然而在监管疏松、市场狂热加上投机者妄为的情况下，这些金融衍生产品如病毒一般迅速蔓延，直至摧垮了全球的金融命脉。

纵观当代金融发展史，金融产品创新最为迅猛的时期也是金融风险表现最为激烈的时期。1929 年的经济大萧条起源于股票和基金市场的超速发展，1987 年“黑色星期五”的始作俑者是组合保险策略，1998 年长期资本管理公司的过度套利引发亚洲金融危机。而到 2011 年仍余波未平的次贷危机，其背后推波助澜的是 MBS、CDO、CDS 等金融衍生产品。表 9 -3 为由 1987 年美国股灾至此次金融危机之前整个时期世界上由金融衍生产品引发的金融危机概况。

表 9 -3　金融衍生产品引发的金融危机

金融危机	发生时间	涉及的金融衍生产品	危机后果
美国股灾	1987 年 10 月	股指期货市场	纽约股市暴跌，外汇市场、黄金市场等也受拖累下挫，美国企业投资大幅减少，大量企业倒闭；欧洲、东南亚等地区各国股市重挫
欧洲货币体系危机	1992 年 9 月至 1993 年 8 月	外汇远期市场	英国被迫退出欧洲汇率机制，允许英镑贬值 10%；意大利里拉贬值 15%；欧洲各国中央银行损失惨重，严重影响经济发展
墨西哥金融危机	1994 年 12 月至 1995 年 4 月	外汇远期市场	墨西哥比索汇率狂跌、股票价格暴跌；阿根廷、巴西、智利等其他拉美国家股市、债市受其拖累一路暴跌，金融市场一片混乱
亚洲金融危机	1997 年 7 月至 1998 年年底	外汇远期市场、股指期货市场、股指期权市场	泰铢汇率暴跌，泰国被迫实行浮动汇率制；马来西亚、新加坡、日本和韩国等地股市大跌，东南亚金融风暴演变为亚洲金融危机

续表

金融危机	发生时间	涉及的金融衍生产品	危机后果
俄罗斯金融危机	1998 年 8 月	外汇远期市场、外汇期货市场	受亚洲金融危机影响，俄罗斯股市崩盘，殃及债市和汇市，三市纷纷告急；欧美股市受其影响也大幅震荡
巴西金融危机	1999 年 1 月	外汇远期市场	巴西雷亚尔大幅贬值、股市大跌，致使亚太、欧美股市随之下跌
土耳其金融危机	2000 年 11 月至 2001 年 4 月	外汇衍生品市场	土耳其里拉兑美元汇率暴跌，股市随之崩盘
阿根廷金融危机	2001 年 12 月至 2002 年 5 月	外汇衍生品市场	阿根廷股市多次暴跌，银行间隔夜拆借利率一路上升；比索贬值 40%；债市大幅波动

资料来源：网络资料整理。

从西方文化的视角看，创新犹如一把锋利的“双刃剑”——它既能斩断普罗米修斯的枷锁①，也会打开潘多拉的魔盒②。金融产品创新既推动了金融产业扬帆远航，也不时地将这一全球命脉产业推向险滩激流中。产品创新的消极作用在于滋生了风险和投机，使投资者、金融机构乃至经济体系面临着系统性和非系统性风险；产品创新的积极作用在于提高了金融市场运作效率、增加了金融机构经营效益、满足了多样化市场需求、增大了投资者选择余地并降低了交易成本。不仅如此，重大的、持续性的产品创新也会带动经营方式、管理手段乃至组织架构的演进与变革。那么如何才能使商业银行的产品创新摆脱激流险滩阻挡，实现扬帆远航呢？

第四节　商业银行产品创新的多维风险管理

回顾金融百年历史后我们发现，当今就是创新活动最为活跃、创新价

① 普罗米修斯（Prometheus）：希腊神话中伊阿佩托斯之子。最有智慧的神之一，被称为“先知”。人类的创造者和保护者。因触怒宙斯被锁在高加索山上，每日有一只鹰啄食其肝脏，然后又长好，周而复始。后被赫拉克勒斯救出。

② 厄毗米修斯（Epimetheus）是普罗米修斯的兄弟，最愚笨的神之一，被称为“后知者”。因接受了宙斯的礼物——潘多拉为妻，结果从“潘多拉之盒”中飞出了疾病、罪恶等各种灾难并降临人间。

值最为显著的时代。就算“有创新，亦死亡”的哀叹不绝于耳，但是“不创新，就死亡”更是成为行业共识。事实上，使商业银行的产品创新摆脱激流险滩、实现扬帆远航的途径就是进行全面管理风险。

一、产品创新多维风险的管理体系

商业银行产品创新生命周期模型显示，为达成创新使命，商业银行应当针对多维风险，进行全面管理。全面风险管理应贯穿于创新规划、研发、营销和评估改进的全过程，每个阶段与每项要素均发生着交互作用。

（一）多维风险的管理原则

1. 全面管理原则。

商业银行应掌握常规经营风险与创新经营风险的相关关系和交互作用。金融产品创新作为商业银行一个特殊的业务领域，必然要与其他领域的业务运营如研究发展、市场营销、客户服务、财务管理等发生直接或间接的联系。基于这种联系，其他领域业务运营的风险状况与创新风险的来源、发生概率、表现形态、结果影响将会产生相互传导的协同作用。因此，商业银行的风险管理不仅应着眼于风险总量的控制，而且应着手于各类风险的净效应，既管理个别风险又考虑多维风险，从而真正理解风险管理对金融产品创新和金融企业整体的全面影响。

2. 定量化管理原则。

商业银行应借助系统和模式对多维风险实行量化管理。在第三章中我们谈到，作为商业银行全面风险管理系统的有机部分，创新产品风险管理系统具有开发周期长、投资规模大等特点。商业银行通常注重常规业务的量化管理，而忽视创新产品系统开发。然而与常规业务相比，创新项目尤其是高风险—高收益型产品更为迫切地需要量化监控和实时预警。

3. 流程化管理原则。

所谓流程化管理通常是指商业银行按照集合、识别、度量、监控等环节进行常规风险管理。在本书中，流程化特指按照产品创新生命周期规划、实施、营销和评估与改进四个阶段进行多维风险管理。在创新活动实践中，商业银行对产品创新的创意、设计、试行、推广、监控、调整的全过程、全方位实行风险管理。

（二）多维风险的管理模式

在解读了产品创新的多维风险及其相互关系后，我们可以判定产品创新风险管理必须纳入商业银行的全面风险管理体系中。

所谓全面风险管理，是指商业银行围绕总体经营目标，通过管理各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

1992 年 9 月，美国 COSO 委员会[①]发布了《内部控制——整合框架》，为公司评价其内部控制体系的有效性提供了一个具有参考标准价值的普适性框架。2004 年 9 月 26 日，COSO 正式发布了《企业风险管理——整合框架》（*Enterprise Risk Management-Integrated Framework*，ERM）。

如图 9 -4 所示，COSO 的 ERM 框架是个三维立体的框架。

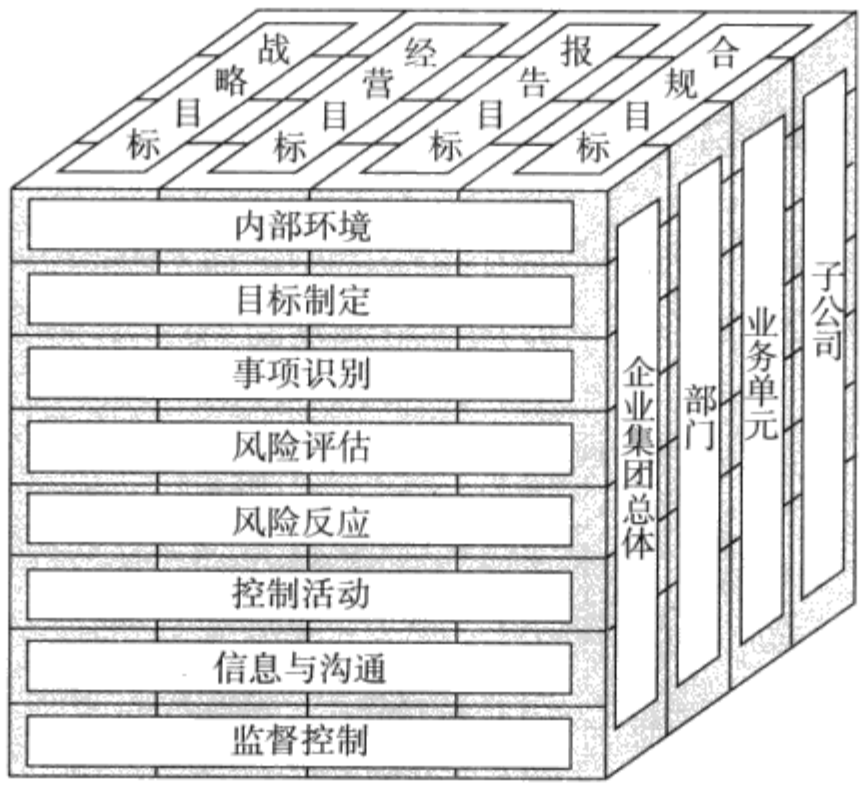


图 9 -4　企业风险管理——整合框架

第一个维度（上面维度）是目标体系，包括四类目标：战略目标，即高层次目标，与使命相关联并支撑使命；经营目标，高效率地利用资源；报告目标，报告的可靠性；合规目标，符合适用的法律和法规。

---

① 全美反舞弊性财务报告委员会发起组（Committee of Sponsoring Organization，COSO）成立于 1987 年，是一家专门研究内部控制问题的机构。

第二个维度（正面维度）是管理要素，包括八个相互关联的构成要素，它们源自管理当局的经营方式，并与管理过程整合在一起。包括内部环境（风险理念和风险容忍度）；目标制定（目标与使命关联，并考虑风险容忍度匹配）；事项识别（风险的事项、机会的事项以及二者兼有事项）；风险评估（对固有风险和剩余风险进行评估）；风险反应（包括规避、承担、降低和分担风险）；控制活动（制定和实施政策与程序）；信息与沟通（信息在主体中向下、平行和向上流动）；监督控制（通过持续管理活动、对风险管理评估或者两者的结合来完成）。

第三个维度（侧面维度）是组织架构，包括企业集团总体、部门、业务单元、子公司四个层面。

商业银行既是创新活动主体也是风险管理主体。在对创新活动实施全面风险管理过程中，商业银行借助于常规组织（集团/总行、职能部门、业务单元和分支机构）和创新组织（决策层、管理层和执行层），按照八个风险管理要素，有序地完成风险管理目标，即最终形成对商业银行产品创新的有效约束力。

二、基于 PERFECT 模型的产品创新风险管理

结合 COSO 全面风险管理的框架理论，我们按照 PERFECT 模型规划、实施、营销和评改四个阶段，来归纳商业银行产品创新风险管理的路径，如图 9－5

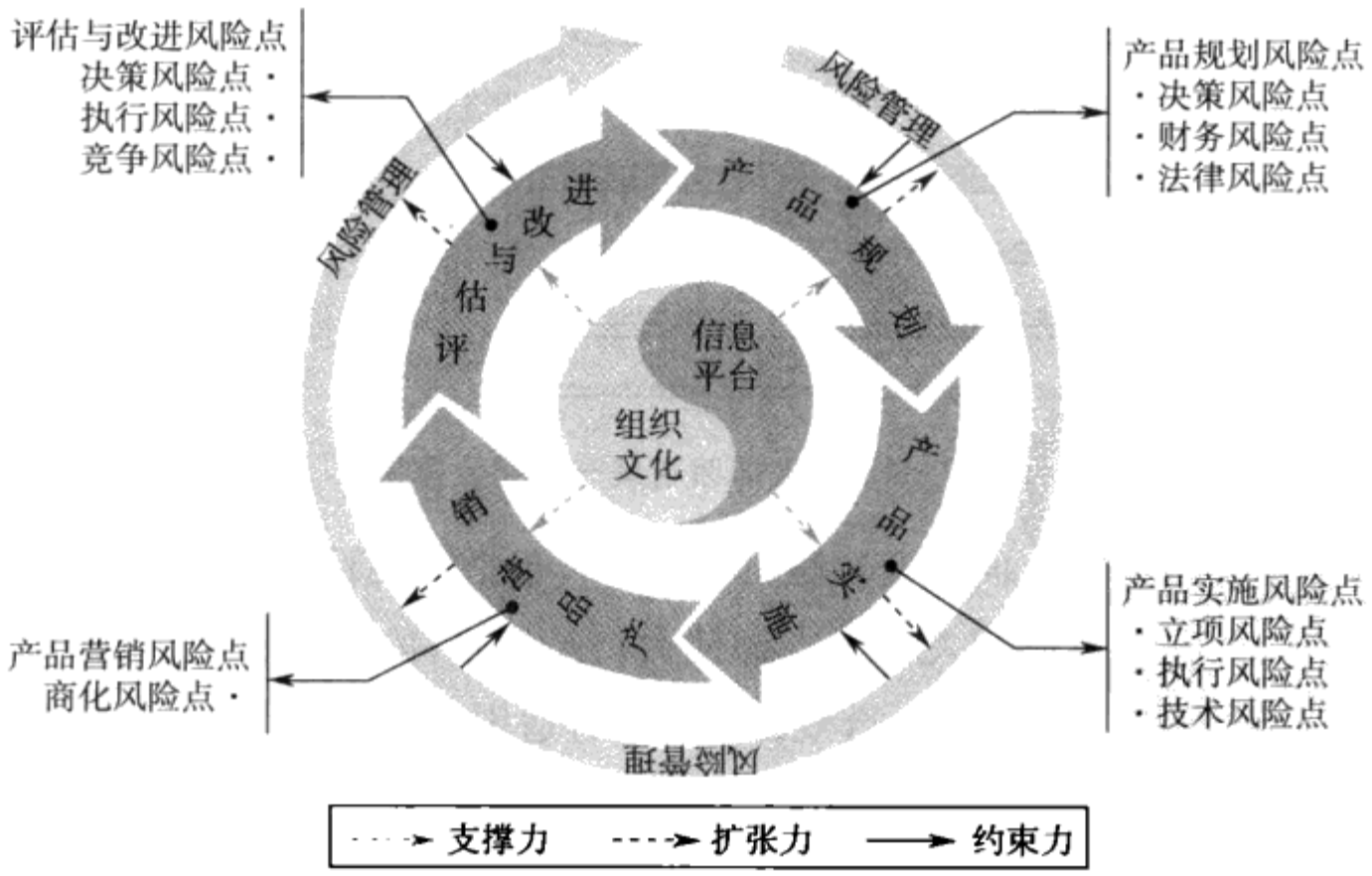
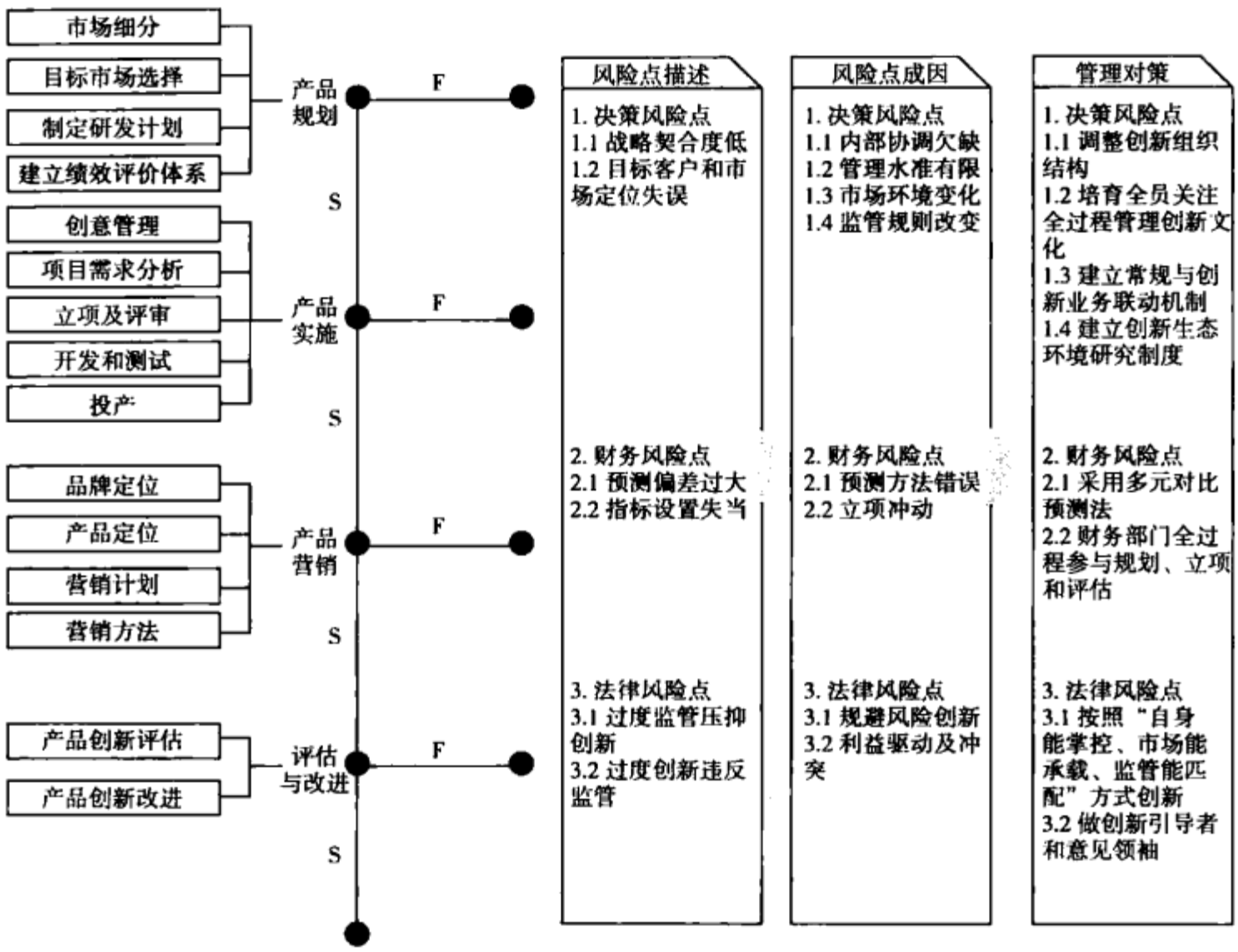


图 9－5　基于多维风险管理模型的金融产品创新风险管理分析框架

所示。

（一）PERFECT 模型规划阶段风险管理

在 PERFECT 模型中，产品规划是创新生命周期中的起始阶段，包括制定产品发展战略，项目后续安排以及 KPI 指标设立，因此在商业银行产品创新管理中有全局性作用。在产品创新生命周期的规划阶段，商业银行主要面临着决策风险点、财务风险点和法律风险点，如图 9-6 所示。



注：“S”代表“成功”；“F”代表“失败”。

图 9-6 产品创新规划阶段的风险管理

1. 决策风险点。

在 PERFECT 模型中，规划阶段的决策风险点主要包括战略契合度低、目标市场/客户定位失误，KPI 指标设置失当。在规划阶段，如果创新设计、后续安排和指标设置与商业银行整体发展战略不能匹配或匹配不够，就会在发展方向、资源配给和目标设立上出现一系列问题。战略为纲、项目为目，如目与纲无法契合，那么会出现两种情况：一是创新项目没有达成既定指标（事情没有做对）；二是创新项目成功，但没有对商业银行起

到正向作用（没有做对的事情）。前面我们探讨过，在多维风险环境中，决策风险点是常规业务风险和创新项目风险的交互窗口，一个错误的或失误的战略不仅导致创新失败，也会加大常规业务风险。

从风险成因上看，决策风险点主要来自于四个方面，首先，内部组织结构和企业文化不匹配，导致商业银行内部沟通欠缺，出现“各唱各的调、各走各的路”现象；其次，决策者管理水平欠缺或决策过程失误，导致决策质量不高；再次，市场环境发生剧烈变化，目标客户群和产品定位出现扭曲；最后，监管当局改变游戏规则，直接或间接影响商业银行的创新战略部署。

从管理对策来看，商业银行应综合调动组织、文化资源去降低决策风险点。首先，在不对现有组织架构进行革命性变化的情况下，商业银行应理顺调整创新的组织架构，设置决策层、管理层和执行层，并实现三层创新组织的协作与交流。其次，按照第三章提出的构建创新文化的十二要素，培育全员关注全面管理创新的意识。再次，建立以风险管理系统为基础的常规与创新风险的实时监控，确保两类活动目标价值取向一致且有有效的联动机制。最后，有条件的商业银行应建立独立的创新生态环境研究体制，有专业团队负责研究市场变迁和监管制度的演进，并向创新管理决策层提供研究报告以供决策参考。

2. 财务风险点。

在 PERFECT 模型中，规划阶段的财务风险点主要包括预测偏差过大和指标（效率和效益）设置失当，这一风险导致几种不利情况发生，即立了不该立的项目、该立的项目没立以及项目商化危机。

从风险成因上看，财务风险点主要来自两个方面：一是预测方法失误，其中包括预测基础数据采集方法失当（访谈、答卷、谈话和电话），预测财务模型失误（设计、变量、假设等），预测主要标尺错误（过度依赖历史数据、用苹果比较梨子等）；二是创新冲动引发的财务漠视，在创新利益团队过于强势或市场竞争压力过大情况下，商业银行不再关注创新项目的市场影响和财务表现。

从管理对策来看，商业银行应综合利用两种以上的预测方法进行预测，建立基本、最好和最差三种预测情景，并采用多种市场标尺作为参照，以取得一个预测财务数字的波动区间，以期尽量客观地反映真实的财

务状况。此外，要坚持预测的独立、客观和全面原则，财务部门作为创新团队部门应全过程参与规划阶段，并部分参与实施阶段。

3. 法律风险点。

在 PERFECT 模型中，规划阶段的法律风险点主要包括过度监管压抑创新和过度创新违反监管两种情况。在过度监管压抑创新情况下，商业银行会创新不足且发展乏力；在过度创新违反监管情况下，商业银行可能成为市场上的害群之马，威胁到小则金融活动、大到金融体系的稳定与安全。

从风险成因上看，法律风险点主要来自两个方面：一是部分创新以规避监管为动机；二是创新项目团队有强大的利益驱动，或权利责任不够匹配，从而引发“越雷池”现象。

从管理对策来看，首先商业银行为有效避免过度创新的正向合规风险，应调动组织资源和文化力量将创新规范在“自身能掌控、市场能承载、监管能匹配”的尺度内；为能够规避过度监管抑制创新的逆向合规风险，商业银行应争取做市场领导者和意见领袖，通过官方与民间，正式与非正式的渠道去影响监管者及其监管政策。

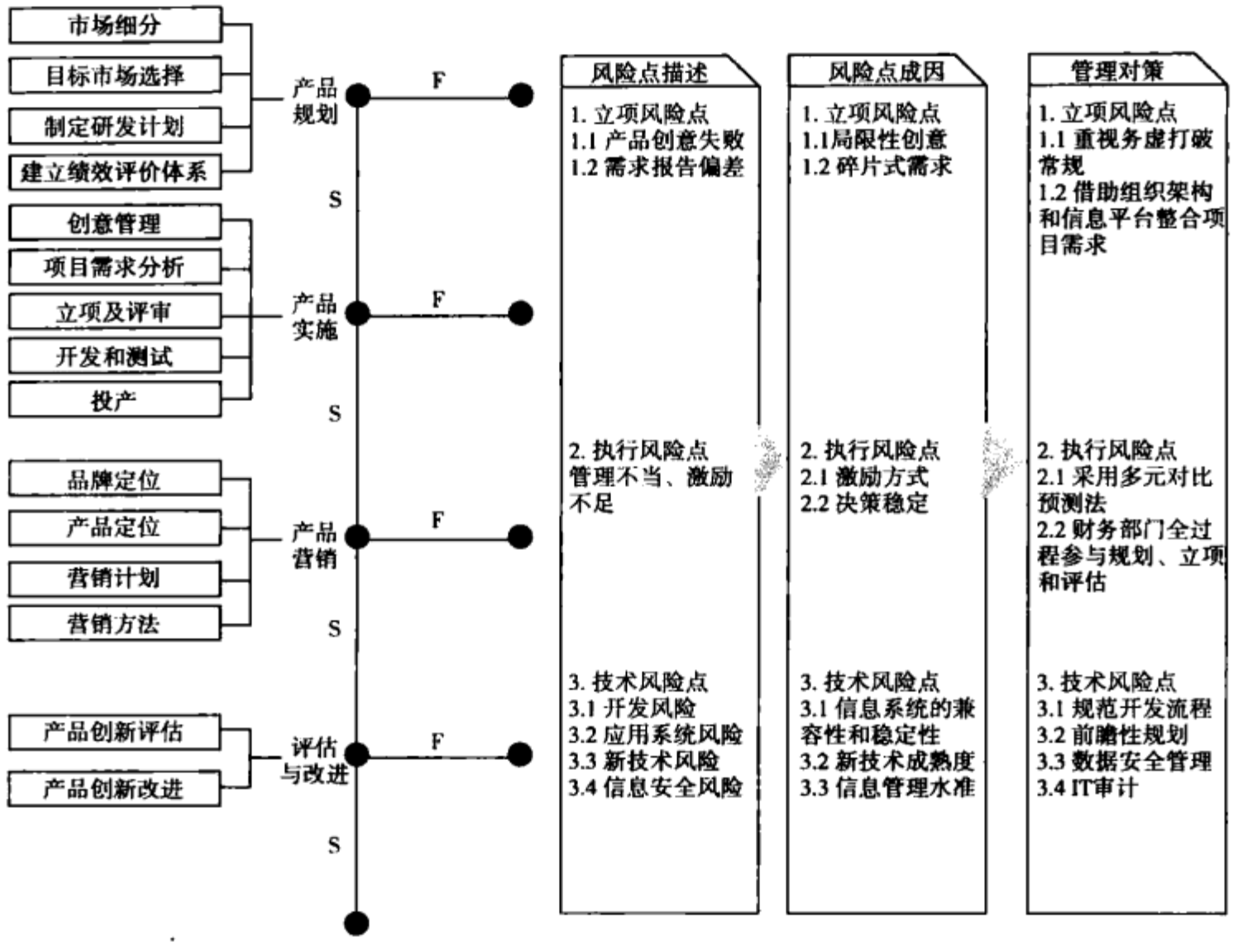
（二）PERFECT 模型实施阶段的风险点管理

在 PERFECT 模型中，产品实施是由无形创意到成形产品的环节，包括创意收集、项目需求分析、立项评审、项目开发、测试与投产几个步骤，是创新生命周期的主体阶段。在产品创新生命周期的规划阶段，商业银行主要面临着立项风险点、执行风险点和技术风险点，如图 9 -7 所示。

1. 立项风险点。

在 PERFECT 模型中，实施阶段的立项风险点主要包括产品创意不当和项目需求偏差。产品创意失当是指创意挖掘和筛选范围、程度以及方式、方法存在缺陷，从而导致产品设计从源头出现问题；项目需求偏差是指当创意成功时，创新团队没能将产品开发需求系统、全面、明确地传达给开发团队。

从风险成因上看，这两类立项风险点主要来自两个方面：一方面，创意先天条件不足，由于商业银行有着流程驱动特征，在思维定式和惯性行为的影响下，其产品创意难以跳出原有边界，从而形成局限性创意；另一方面，项目需求偏差是指业务、客户、系统、功能、非功能和设计六大要



注："S"代表"成功"；"F"代表"失败"。

图 9－7　产品创新实施阶段的风险管理

素没能有机整合在一起，从而形成混乱的碎片式需求。

从管理对策来看，首先商业银行要重视"务虚"、解放思想、摆脱程式。对于创新技术难度高、跨度大的项目，要大胆起用非传统式金融人才；对于其他创新项目，要鼓励相关团队挑战"既有的成功"模式，从用户终端考虑解决方案，以此来解决创意先天不足的问题。其次要以创新管理信息平台为基础，以本书第三章所述的创新组织模式将六大要素的项目需求实行全面整合。

2. 执行风险点。

在 PERFECT 模型中，实施阶段的执行风险点主要指因执行失误或不力导致的创新项目失败。从风险成因上看，执行风险点主要来自用人不当、管理不善和激励不足三个方面。

从管理对策来看，前面已经谈过组织与文化的作用，这里主要说明一下领导方式和激励机制。从商业银行创新实践来看，创新型人才尽管有个

人经济利益需求，但是创新的原始动力来自创新成就，由此可见，宽松平等的工作氛围、内部认可和外部声誉、工作条件资源配备等是降低执行风险的有效手段。此外，决策的稳定性是影响执行力的重要因素。正所谓“开弓前好好瞄准，开弓后没有回头箭”。

3. 技术风险点。

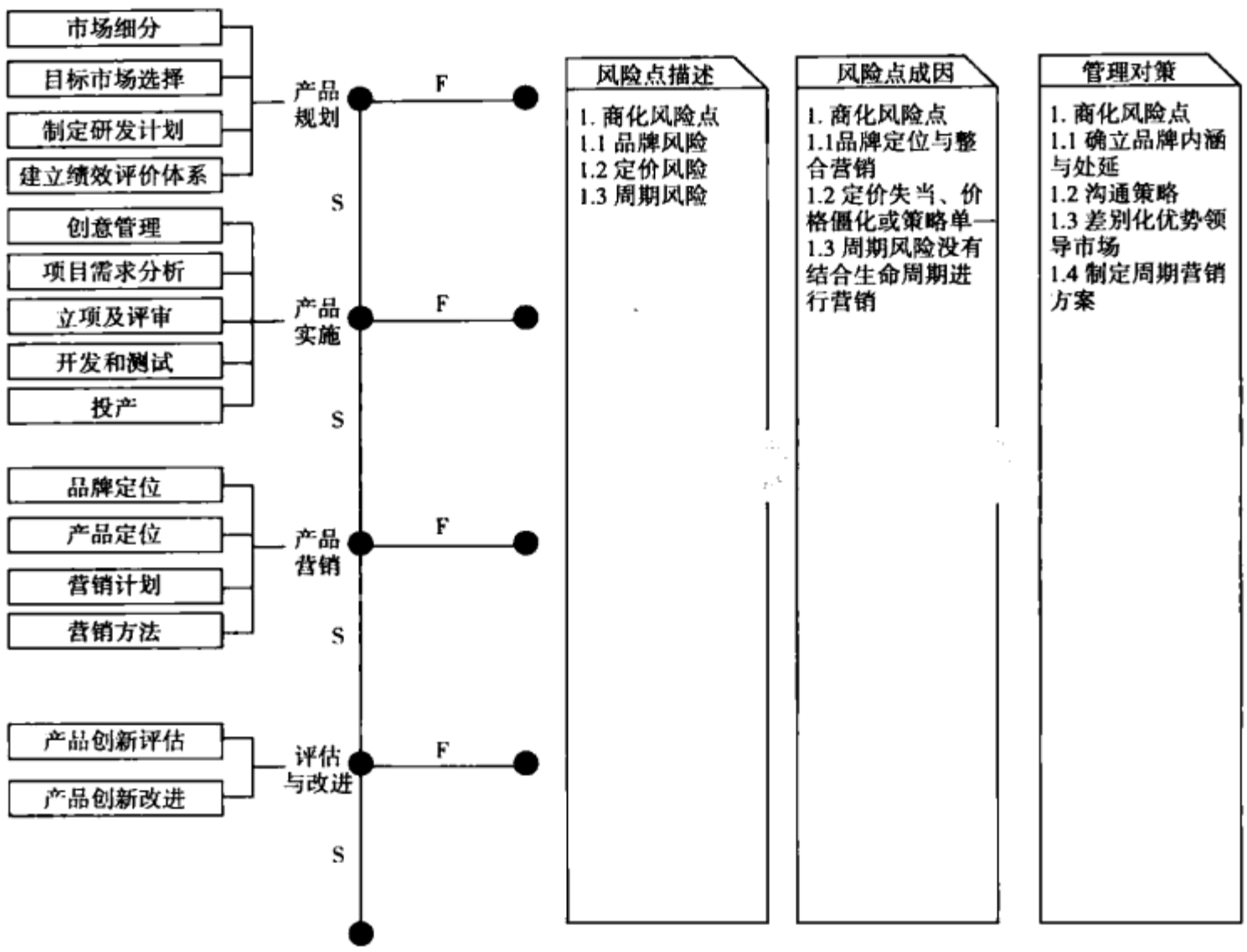
在 PERFECT 模型中，实施阶段的技术风险点主要在需求分析、架构设计、编码和测试等环节。在需求分析方面，需求范围不确定、不完整、不明确，需求误读，都会导致项目失败。在架构设计方面，应用架构设计不合理，导致系统间接口不规范，系统不稳定和扩展性差。在编码方面，程序员缺少经验和技能，使用的开发工具或开发平台不一致，导致程序质量存在缺欠、项目进度延误等。测试方面，单元测试、集成测试不充分，忽视压力测试，致使需求不能满足，质量缺欠不能发现，甚至系统强行投产不能稳定运行。

从技术风险的管理对策来看，首先，商业银行应完善、规范项目开发流程。重视与业务人员的交流，需求分析一定要充分、全面，避免系统的功能出现偏差和缺失。做好测试工作，把好程序的质量关。加强应用架构的前瞻性研究、规划，统筹考虑创新产品在整个商业银行应用架构的位置与作用，审慎设计、验证创新产品的应用架构。其次，积极、稳健地使用新技术。一方面，要积极跟踪、研究新技术，充分评估新技术的可用性、可行性、成熟度，做好技术储备；另一方面，审慎、稳健地使用成熟的新技术，并做好新、老技术的衔接、过渡，保护好已有的 IT 投资，降低新技术带来的技术风险。最后，加强开发文档的管理，做好文档标准化、规范化工作，加强软件开发的知识管理，共享软件开发所需的知识。

（三）PERFECT 模型营销阶段的风险点管理

在 PERFECT 模型中，产品营销是由成形产品到财务回报的环节，按销售周期可分为孕育、导入、成长、成熟和衰退五个阶段，如图 9－8 所示。营销阶段的重要风险是“商化风险点”。

所谓创新商化风险点是指由于目标客户、市场定位、产品定价、品牌确立、营销模式等方面的偏差而导致的创新失败。商化风险点主要包括品牌风险、定价风险和周期风险。所谓品牌风险是指创新产品作为新品牌或延伸品牌没能达成预期目的从而损害商业银行的美誉度的风险；所谓定价



注："S"代表"成功"；"F"代表"失败"。

图9-8 产品创新营销阶段的风险管理

风险是指在对创新产品定价过程中，由于对成本核算、风险溢价、市场环境变化等考虑不准确、不全面而导致损失的可能性；所谓周期风险是指由于没按照产品生命周期进行营销从而导致的创新失败。

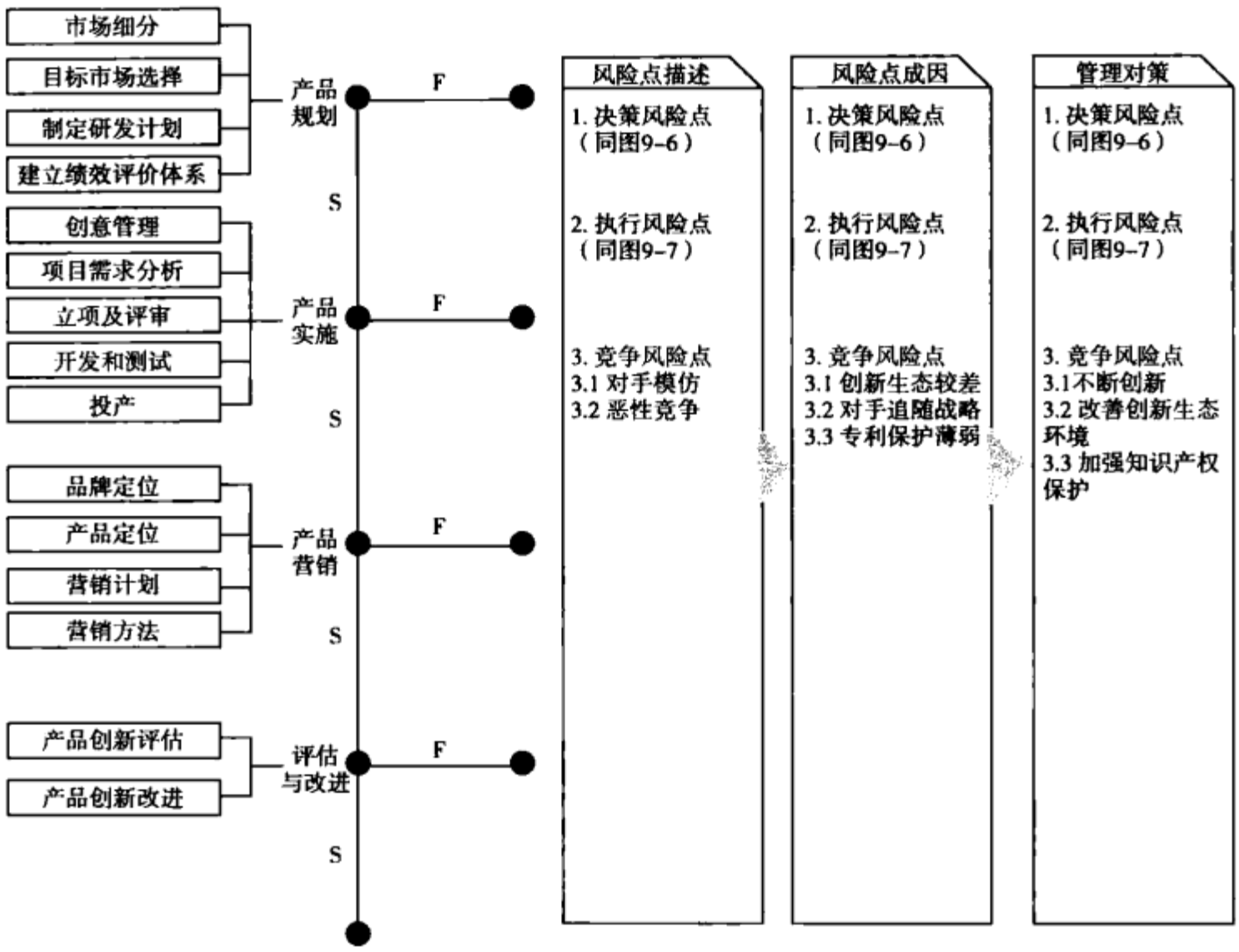
从风险成因来看，这三类商化风险主要来自于三个方面：首先，创新品牌定位出现偏差以及与银行品牌及常规业务整合不到位；其次，创新定价失当、价格僵化或策略单一；最后，商业银行对创新产品没有结合生命周期进行营销。

从管理对策来看，商业银行首先要确立品牌内涵与外延；其次选择合适上市时机和首发市场，根据目标客户和产品定位，选择合适的沟通渠道、媒体创意和宣传投放；再次，商业银行在创新产品具有明显领先优势情况下，不应挑起价格战，而应利用差别化实施"撇脂式"定价策略，在孕育期、导入期和成长期获取高利差回报；最后，商业银行应为创新产品定制周期化营销方案，确保将产品在合适的时间、合适的地点，以合适的

方式传递给合适的客户群。

（四）PERFECT 模型评估与改进阶段的风险点管理

在 PERFECT 模型中，产品评估与改进是产品创新实现螺旋式发展的重要阶段，它包括按要素和阶段进行目标、过程、影响和持续性改进的评估。作为一个已完成实施和商化的创新产品，该阶段是与常规经营交互、总结项目得失、酝酿规划新产品的阶段，如图 9 -9 所示。



注："S" 代表 "成功"；"F" 代表 "失败"。

图 9 -9　产品创新评估与改进阶段的风险管理

在 PERFECT 模型中，产品评估与改进阶段主要包括决策风险点、执行风险点和竞争风险点。决策风险点和执行风险点已在前文中阐述，在这里将重点介绍一下竞争风险。所谓竞争风险点是指因竞争对手实力过强且相对垄断目标市场、无法对竞争对手形成准入壁垒或竞争对手迅速推出更有竞争力的产品等导致的创新失败。竞争风险点主要包括对手模仿和恶性竞争两个方面。

在风险成因方面，竞争风险点主要来自于三个方面。其一，商业银行

聚集金融红海，在市场饱和度高且供过于求的情况下面临部分业务领域的过度竞争；其二，对手采用创新追随战略，既不用投入大量研发成本，又使创新产品迅速面市；其三，商业银行在创新产品专利保护方面法律意识淡薄，导致创新成果遗失。

从管理对策来看，商业银行应采取不断创新、改善创新生态环境和加强知识产权保护等措施。

综上所述，PERFECT 模型中，风险管理对约束创新冲动、降低创新成本、从而达成创新目标起到重要的作用。风险管理既是创新活动与常规经营的防火墙，也是连接创新活动与常规经营的桥梁与纽带。在商业银行的产品创新活动中，风险管理是不可或缺的约束力，它抑制了在创新过程中所形成“越新越好、越快越好、越大越好”的扩张冲动。

在 PERFECT 模型揭示的商业银行产品创新实践中，组织文化和信息平台提供了支撑力，规划、实施、营销和评改产生了扩张力，而风险管理形成了约束力。只有在两个静态要素和四个动态阶段实现“动静结合”，支撑力、扩张力和约束力实现“张弛得当”的情况下，商业银行产品创新的过程才能“动态平衡”，才能得以健康、持续发展。

第三篇　中国商业银行产品创新管理：实践篇

第十章　中国商业银行产品创新管理案例

模型篇对 PERFECT 模型进行了详细的介绍，从作为商业银行产品创新基础的组织文化、信息平台，到产品创新生命周期的规划、实施、营销、评估与改进四个阶段，再到产品创新的风险管理，都逐一着墨，详细阐述模型每部分包含的工作内容、流程、方法和关注要点。通过模型篇的介绍，读者已对 PERFECT 模型有了全面的了解。为避免纸上谈兵，本章将通过手机银行等三个商业银行产品创新案例的介绍和分析，使读者更进一步地了解模型的实际运作和灵活运用。

第一节　手机银行业务创新案例

2008 年 5 月的一个下午，BBC 银行部分高管层成员和二十多个部门的负责人正在召开 BBC 银行产品创新委员会例会[★1]。产品创新委员会办公室负责人代表二十三个产品创新团队就十大重点创新领域的三十五个创新项目的情况进行汇报[★2]。其中电子银行产品创新团队提出的新一代手机银行项目引起高管层成员的关注……

一、背景

（一）手机银行的历史演进

1. 国外手机银行发展情况。

案例点评

★1　BBC 银行创新委员会由高级管理层和二十多个部门组成，是 PERFECT 模型提出的创新组织结构的决策层，为产品创新提供战略决策。定期召开的产品创新委员会会议促进了跨产品线的产品创新协调沟通。

★2　二十三个产品创新团队对应二十三条产品线，每一创新团队有明确的创新领域。产品创新委员会办公室负责创新团队间的沟通与协调工作。

手机银行诞生于1998年5月1日[★3]，由捷克斯洛伐克Expandia银行与移动通信运营商Radio Mobile率先推出，为客户提供查询、支付等金融服务。1999年1月，美国花旗银行推出了手机银行，客户可以从银行下载个性化菜单，通过手机了解账户和支付信息，并以短信向银行发送交易指令、阅读银行通知和金融信息。2000年之后，手机银行在亚太、欧美地区获得了长足发展，客户群不断扩大，功能不断充实，逐步发展为零售银行的重要支柱之一。[★4]

2. 国内手机银行发展情况。

从1999年起，中国部分商业银行先后推出了基于STK（SIM Tool Kit）卡的短信息版手机银行，将银行服务菜单写入特制的STK卡，使用户能够根据菜单进行操作，并以加密短信息实现与银行的通讯，并完成交易。尽管短信息版手机银行依托STK卡本身的身份认证机制能有效保障交易安全，并具有操作简便、无须安装软件等优点，但其存在以下不足：第一，STK卡容量有限，只能在卡里写入相对简单的应用程序，制约了手机银行可提供服务的种类；第二，短信息的存储转发机制会使交易信息在网络运营商的服务器上留下痕迹，存在信息泄露的风险；第三，用户需要将手机SIM卡更换为STK卡，手续较烦琐并需支付一定费用；第四，每条短信息可容纳字符数有限，且未必可实时送达，因而可能影响交易实时完成。受诸多因素影响，直至2002年底，中国商业银行短信息版手机银行的用户数尚不足14万，且交易量每况愈下。2003年底，短信息版手机银行黯然退出市场。[★5]

2004年，WAP（Wireless Application Protocol）技术开始逐渐普及，中国商业银行陆续推出了基于WAP协议的WAP版手机银行，利用无线通讯网络，客户可通过手机WAP浏览器访问银行网站，获取银

案例点评

★3　充分的背景调查为产品创新成功奠定基础。

★4　手机银行在国外有成功案例，说明该产品有潜在市场，属于跟随创新，创新风险相对于全新产品较低。

★5　第一代基于SIS卡的手机银行的创新失败，源于当时的技术条件未能较好地支撑银行的应用，在产品创新的规划阶段，市场调研和分析不够充分，手机银行的技术条件、市场条件尚未成熟，“黯然退出”是必然的结局。

行网上服务。其实早在2000年前后，WAP技术已初见端倪，但受制于上网速度等因素，直至2002年中国移动推出GPRS网络，提升了网络速度，才让WAP技术有了新的发展机遇。WAP版手机银行的优势在于：第一，银行的开发量很小，仅需在网上银行的基础上开发WAP版本即可；第二，其操作界面与操作方式与网上银行类似，无须安装软件；第三，真正实现了交易的实时处理，用户可即时看到交易处理结果。然而，其局限性也较为明显：首先，客户要有一部支持WAP上网的手机；其次，受WAP技术本身限制，只能处理文字，不能处理图形，因而界面相对简单，可交互性不强；最后，由于手机操作系统和浏览器的多样性以及网速的不稳定性，WAP版手机银行用户的上网体验可能千差万别，因而也较难获得一致且良好的用户体验。

随着BREW（Binary Runtime Environment for Wireless）手机的出现，2004年国内出现了BREW版手机银行。虽然BREW客户端软件界面友好、网络传输速度快，但由于手机硬件的多样性，银行开发成本较高，维护工作量较大，未得到广泛应用。

至2007年年底，经过近10年的预热，国内手机银行业务已在多家银行开展。然而，由于当时公众对网络操作的认知度较为有限，同时受无线通讯速度与资费等因素的制约，乐于接受手机银行服务的公众尚未形成规模，手机银行实际的用户数在手机用户数中的占比还十分有限，商业银行先后推出的短信息版、WAP版以及BREW版手机银行均未达到预期的市场效果。手机银行业务发展面临突破瓶颈。[★6]

（二）新技术

2008年以来，手机技术、无线通讯技术以及基于上述技术的无线互联网发展迅猛，为手机银行新一轮

案例点评

★6 第二代基于WAP的手机银行，将国内手机银行整体向前推进了一步，但受外部信息平台技术限制，用户体验不佳，影响了推广。分析其未能成功推广的原因，一是产品创新前市场调研分析不足，二是对外部信息平台的了解不充分，这都是由于对PERFECT模型中产品规划环节不够重视所造成的。

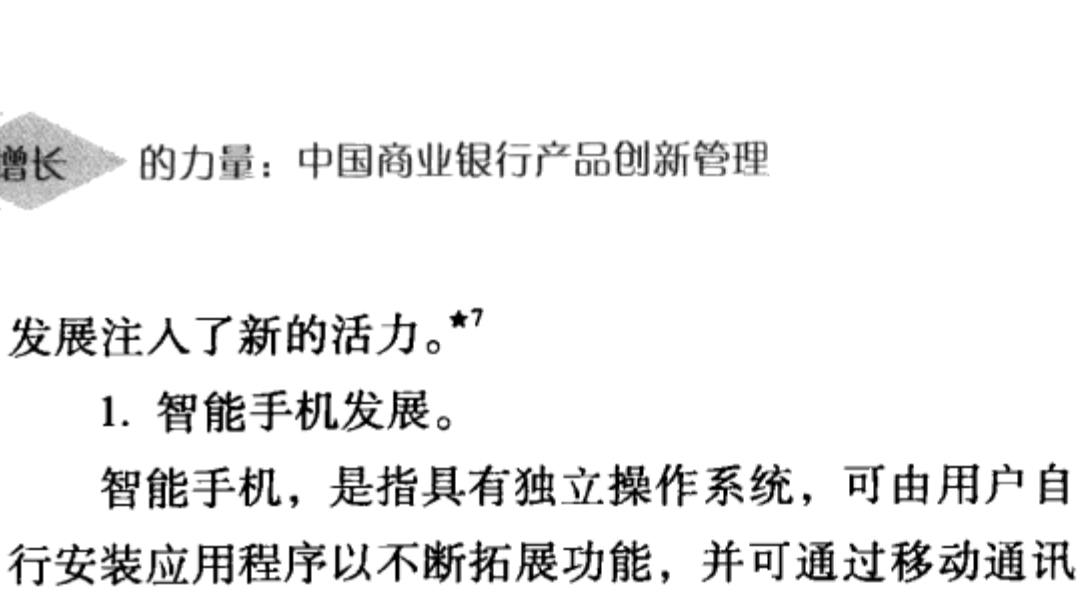
发展注入了新的活力。[★7]

1. 智能手机发展。

智能手机，是指具有独立操作系统，可由用户自行安装应用程序以不断拓展功能，并可通过移动通讯网络实现无线网络接入的一类手机。从20世纪90年代智能手机诞生算起，在20多年激烈的市场争夺中，诺基亚、HTC、三星、摩托罗拉等品牌的智能手机以其卓越的性能和丰富的应用广受消费者的青睐，占据了智能手机市场的大半壁江山（如图10－1所示）。2007年苹果公司的iPhone智能手机华丽登场，凭借其多点触控和全页面浏览显示效果吸引了一大批“果粉”。2008年苹果推出的支持3G的第二代产品一经上市也广受消费者追捧，之后随着iPhone 4的推出，苹果的市场份额又进一步扩大。

案例点评

★7 作为典型的技术推动型的创新产品，外部信息平台的发展是产品创新前提。因此必须在产品创新过程的规划阶段，充分了解外部信息技术的环境。



数据来源：互联网消费调研中心（ZDC）。

图10－1 2011年6月中国智能手机市场品牌关注比例分布

智能手机除了具备基本功能外，通常还具备诸如位置服务、重力感应、光线感应、距离感应等功能，可以利用这些功能创新出更多的手机银行功能。例如利用手机位置服务（Location Based Service，LBS，又称为定位服务，是指通过移动终端和移动网络的相互

配合来确定用户的实际地理位置）提供与用户位置相关的所需银行服务信息。★8

2. 无线通讯发展。

2008 年 5 月，我国无线通讯技术正处于由第一代模拟制式（1G）、第二代数字制式（2G）向第三代革命性移动通讯技术——3G 迁移的关键时间点。“3G”（3rd-Generation），即第三代移动通信技术，采用支持高速数据传输的蜂窝移动通讯技术，其代表特征是提供高速数据传输业务。以 WCDMA 为代表的 3G 的通讯速率可达 384Kb/s ~ 2Mb/s，其优势十分明显（如图 10 -2 所示）。与采用上两代通讯技术的手机相比，3G 手机不仅能够同时传送声音（通话）及数据信息，更可将无线通信与国际互联网等多媒体通信相结合。

案例点评

★8 智能手机大大提高了用户的体验，解决了前两代手机使用不便、用户体验不佳的问题。良好的用户界面为手机银行产品的成功奠定了客户基础。

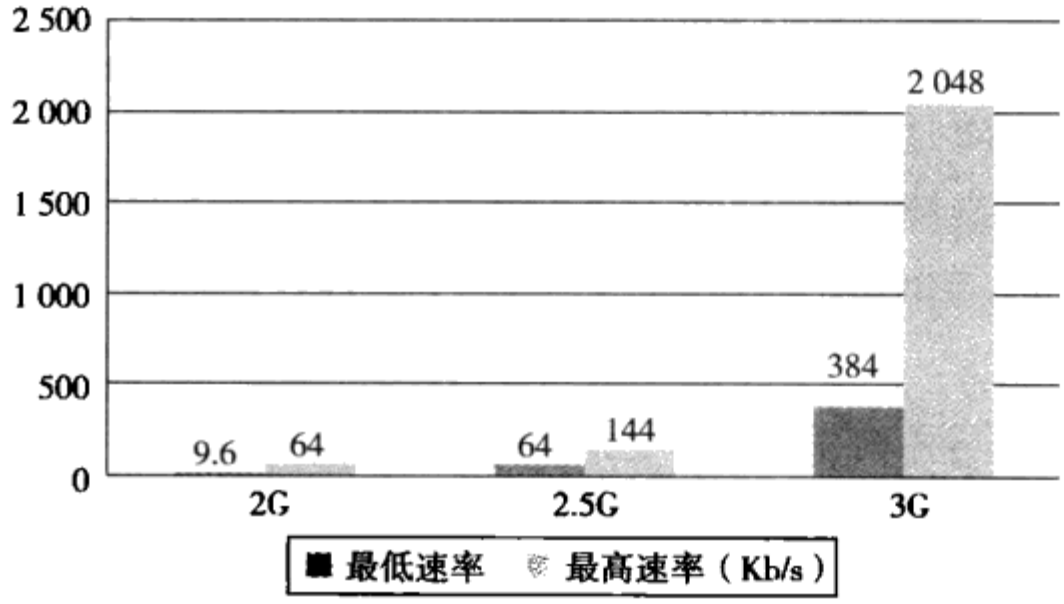


图 10 -2 移动通讯速率对比

在“3G”正向我们走来的时候，“4G”已悄然兴起，4G 通信将会是一种超高速传输的无线通讯网络，其下载速率可达 100Mb/s，是传统 3G 的 50 倍，数据上传速率可以达到 20Mb/s，几乎能够满足所有用户对无线服务的需求。技术的不断推陈出新也使得通讯资费大大降低。3G、4G 无线通讯时代的到来，将大大提高移动设备的网络带宽，从根本上改善移动用户

的上网体验以及基于无线通讯的产品体验。★9

3. 移动互联网发展。

智能手机技术和无线通讯技术的发展助推了移动互联网的发展，使其成为互联网未来发展方向之一。移动互联网，通常是指以移动通信网作为接入网络的互联网及服务，包括三大要素：移动通信网络接入、互联网服务和移动终端（如手机、便携式电脑等）。2009 年，摩根士丹利在《移动互联网报告》中指出，移动互联网周期是 50 年来的第 5 个新技术周期，3G 技术、社交网络和视频等基于 IP 的产品与网络社区、移动设备与基于互联网的产品和服务三大基础平台将支撑移动互联网的迅猛发展，而手机上网的增势也将在此浪潮中逐渐超越桌面电脑上网。中国互联网络信息中心（CNNIC）于 2011 年 7 月 19 日最新发布的报告显示，截至 2011 年 6 月 30 日，中国手机网民达 3.18 亿户，手机网民在网民中的比例已达 65.5%；社交网络的新生力量——微博，其用户数量在过去一年中爆发增长到 1.95 亿，增幅达 208.9%。★10

（三）新机遇

如果说无线通讯技术与移动互联网为手机银行的未来发展提供了技术可能，那么智能手机的普及则为手机银行带来了广大的潜在客户。★11 据统计，2008 年上半年中国市场共销售智能手机 1 567.1 万台，比 2007 年上半年上涨 32.1%。据测算，随着智能手机价格的逐步降低，未来几年智能手机将以每年 50% 的速度增长，预计到 2014 年，中国将有一半以上的手机用户使用智能手机终端，届时将全面进入智能手机时代。有机构预测，到 2012 年，通过手机使用各种银行业务的人数将会达到 1.8 亿。另外，从智能手机用户年龄分布来看，20～30 岁的青年人群占据智能手机近 70% 的市场份额，成为智能手机用户的绝对主

案例点评

★9 高速且无所不在的无线网络，正好解决了第二代手机银行的“软肋”之一——网速太慢。更重要的是，网络资费正变得越来越便宜，意味着更多的用户可以无所顾忌地使用手机访问银行服务了，也使得商业银行可以通过手机银行提供更加丰富的大数据流量的服务。

★10 移动互联网的迅猛发展，为手机银行提供了可个性化定制的便捷界面，提供了快速廉价易于使用的无线网络，更重要的是提供了越来越多的潜在用户。从以上的分析可以看出，手机银行发展的技术基础已经具备。

★11 BBC 银行在确定手机银行发展的技术基础已经具备的前提下，开展了对客户的构成、市场的细分等大量的前期调研工作，这正是 PERFECT 模型产品规划阶段前台部门应该深入开展的工作。

体，而这也正是各商业银行竞相争取的优质潜力客户。

经过近十年的发展，手机银行正逐渐被越来越多的客户所接受，市场逐渐趋于成熟。3G 时代的到来和智能手机的普及将为移动金融推波助澜，手机银行的优势也日益凸显。与传统银行柜台和网上银行相比，手机银行的优势主要表现在以下几个方面：第一，便捷性。手机一般都随身携带，可实现在任何地点获取所需的银行金融服务。第二，实时性。客户通过无线网络直接连接到银行进行实时业务处理，交易结果实时掌握。第三，安全性。相对于网上银行，手机银行受到来自因特网攻击、黑客攻击的可能性大大降低。第四，针对性。手机银行通过定制可以满足个人客户或公司客户个性化的需求。第五，经济性。客户免去来回奔波于银行营业网点之苦，以较小的成本完成业务办理。正是源于上述原因，乐于接受手机银行的中青年数量持续攀升，他们对更加安全、方便、快捷的手机银行充满着期待。★12

客户对手机银行跃跃欲试，而对于银行而言，第一，手机银行将大大降低银行的交易成本。据测算，银行网点的平均交易成本为 3.06 元/笔，ATM 的平均交易成本为 0.83 元/笔，而网上银行、手机银行的平均交易成本不到 0.5 元/笔，不到物理网点的 1/6，其成本节约优势十分明显。第二，手机银行将拓展银行的营销能力，将针对性强、时效性高、受众面广且成本低廉的营销信息或金融咨询推送给手机银行客户。★13

手机银行的新时代正蓄势待发。

（四）新战略

1. 业务发展战略。

BBC 银行一直致力于建设一流银行。2008 年—

案例点评

★12 找准客户需求，找到目标客户群，这些工作在产品投入研发之前做得越充分，产品创新就越有可能获得成功。

★13 手机银行这一产品的创新不是为了“赶时髦”，而是对商业银行确实“有利可图”。电子银行业务成本低廉，用户使用便利，是有远见的商业银行乐于发展的服务模式。

场罕见的金融危机席卷全球，BBC 银行按照科学发展观认真分析国际国内经济金融形势和自身发展要求后，认为加快发展是解决一切矛盾的根本措施，转型则是发展的必由之路。转型包括从传统业务向中间业务转型、从公司业务向零售业务转型、从柜面服务为主向以电子渠道为主转型、从资本消耗型向资本节约型转型、从业务处理向财富管理转型和从统一服务向差异化服务转型。在发展方式上要改变传统的增加物理网点、扩大人员规模的模式，要以人工网点为依托，以客户经理为纽带，大力发展电子银行。而在发展的过程中，要坚持两手抓，一手抓创新，一手抓风险，并正确处理业务创新与风险防范的关系。★14

2. 电子银行规划。

电子银行是近十几年来发展起来的新型的服务渠道。电子银行包括网上银行、电话银行、自助银行、手机银行、家居银行等。随着电子渠道功能的日益丰富和客户体验的不断提升，至 2008 年，BBC 银行电子银行的业务分流率已超过 56%，这就意味着 BBC 银行有超过一半的业务已通过电子渠道处理。BBC 银行认为，电子银行是未来银行发展的趋势之一，以网上商城、电子商务、手机银行、手机支付为代表的电子银行业务将在未来几年获得巨大发展，并将深刻影响银行的经营模式和客户获取银行服务的方式。

3. 手机银行项目。

2004 年，BBC 银行就推出了 WAP 版手机银行。与国内大多数银行一样，该版手机银行的客户数及业务量并没有达到期望的效果，其中一个重要原因就是客户体验不佳，并且客户对手机银行的安全性尚存疑虑。★15

万物皆有时，时来不可失。面对手机银行这一重

案例点评

★14 从企业战略的高度审视产品创新，确保产品创新的方向与商业银行的发展战略契合。同时重视创新与风险防范的关系，使创新的决策更加谨慎，避免盲目上马一些项目。

★15 评估前期创新的效果，为本轮产品创新提供了重要的参考，PERFECT 模型评估与改进阶段向下一周期的产品规划输出信息，也是促进下一轮创新的产品更加适合市场需要的必要一环。不断优化改进的产品创新生命周期正是本书 PERFECT 模型的精华所在。

大机遇，BBC 银行应当如何解决客户体验与安全性问题呢？电子银行创新团队对此提出了针对智能手机开发客户端版手机银行的设想。客户端版手机银行通过向用户提供一个可下载且可更新的手机客户端程序，为客户在手机上提供一个安全的运行环境和良好的用户界面，并实现丰富的应用功能。其优势在于：第一，功能全面，不仅可以覆盖 WAP 版手机银行所有功能，而且可以提供丰富的扩展功能；第二，实时性强，可以与银行即时交互，在线看到交易结果；第三，界面友好，操作方便，采用图形显示方式，支持手机键盘、触摸屏、鼠标等多种操作方式；第四，安全性更好，可以采用成熟的加密、身份认证、隧道通讯等技术。因此，相比 WAP 版手机银行，客户端版手机银行具有操作方便、安全性高、用户体验好等特点，是未来手机银行的发展方向。

然而，客户端版手机银行也存在一定的风险，主要表现在以下几个方面：（1）兼容性风险。由于手机品牌、型号繁多，客户端程序如果不能很好地覆盖主流手机品牌型号，将导致大部分目标客户的流失。（2）安全性风险。倘若手机银行在设计上存在安全漏洞，将有可能导致客户信息泄露或资金损失，更可能引发银行声誉风险。（3）客户流失风险。如果手机银行功能设计对客户缺乏足够吸引力、界面不美观或操作不方便等，都有可能造成客户体验不佳，引发客户流失风险。（4）竞争风险。BBC 银行了解到，国内同业也正在纷纷进军新一代手机银行，在此背景下，如果 BBC 银行产品推出太晚，就将面临失去先发优势的风险，或者在 BBC 银行推出该版手机银行不久，同业即推出同类产品，抢夺客户资源。★16

案例点评

★16 BBC 银行重视产品创新与风险管理的关系，在产品创新前对风险进行预估，符合 PERFECT 模型风险管理贯穿产品创新生命周期的要求。具体到客户端手机银行存在的风险，（1）、（2）属于创新风险的技术风险，可以对应商业银行的操作风险；（3）属于创新风险的商化风险；（4）为竞争风险，可以对应商业银行的战略风险和操作风险。

二、过程

2008 年 6 月，电子银行创新团队在接到创新委员会办公室通知的创新委员会决议后，立即着手研究成立手机银行项目组的事宜。经过与创新委员会办公室和有关部门的多方研究，确定了成立手机银行项目组的方案。手机银行项目组下设 7 个小组，包括项目管理小组、需求整合小组、软件开发小组、测试小组、评估小组、研究小组、技术支持小组，这些小组统一由项目管理组协调管理。项目管理组由信息技术管理部、电子银行部等部门有项目管理经验的人员组成，主要负责项目目标与计划的制定、项目进度的跟踪、有关问题的协调解决等。需求整合小组由电子银行部、公司业务部、个人金融业务部、会计结算部、风险管理部、授信管理部、国际业务管理部、信息技术管理部、软件开发中心、数据中心等部门人员组成，负责整理创意、整合需求等。软件开发小组主要由软件开发中心技术人员组成，负责需求分析、架构设计、编码并配合测试。研究小组由相关部门抽调的业务和技术骨干组成，重点研究手机银行的发展趋势、市场前景、同业情况、策略对策等。评估小组由相关部门的业务和技术专家组成，负责对手机银行的发展规划、业务方案、技术方案、营销方案、改进方案等进行评估并指出改进方向。★17

（一）项目规划

手机银行项目规划由项目组研究制定，主要包括开展市场调查、明确项目目标和制定实施计划等。★18

1. 市场调查。

哪些客户是手机银行的目标客户？哪些因素对客户使用手机银行与否有显著影响？2008 年 6 月中旬，BBC 银行聘请了知名市场调查公司进行了专业的市场

案例点评

★17 跨部门项目团队的成立，确保产品创新获得组织和人员的保证，更重要的是手机银行的产品创新不是某一部门的事，而是整合前台、中台、后台相关部门，可大大提高产品创新过程的沟通协调效率。具体到团队的构成，覆盖了 PERFECT 模型中组织的管理层和执行层，并且考虑了产品评估的团队，有利于产品的持续改进。

★18 这部分工作对应 PERFECT 模型产品创新生命周期的产品规划阶段的相关工作。

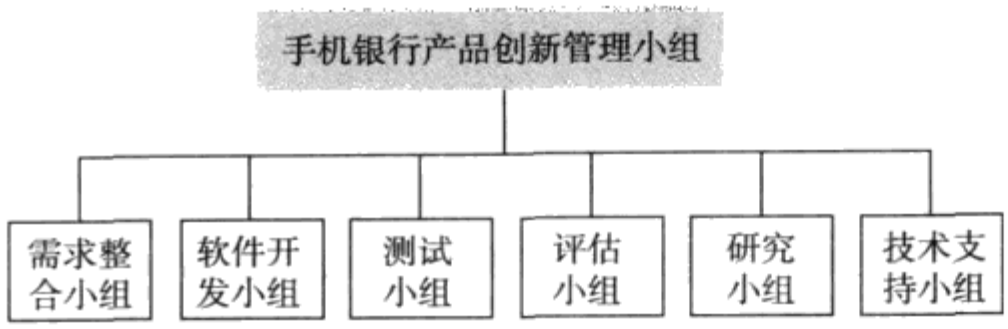


图 10－3　手机银行项目组组织结构

调查★19，依据采纳模型理论（Theory of Reasoned Action，TRA），从有用性认知、易用性认知、风险认识、经济成本四个方面考察用户的使用态度和行为意向。调查选取了北京、上海、广州、深圳、武汉、南京、西安、昆明、青岛、郑州、长春、银川等城市同步进行，采用网上调查和随机发放纸质问卷相结合的方式，对填写有效答卷的人员奖励小礼品。问卷内容如表 10－1 所示。

案例点评

★19　充分的市场调查是产品创新成功的前提，使得产品创新更加有的放矢，对应 PERFECT 模型产品规划阶段。

表 10－1　手机银行市场调查问卷内容

因素名称	问卷问题	回答
客户特征信息	我的年龄和性别	
	我的职业	
	我工作所在城市	
客户手机特征	我使用的手机品牌、型号	
行为意向	我愿意使用手机银行	
使用态度	我认为使用手机银行是很明智的	
有用性认知	我相信手机银行是非常有用的	
	我最感兴趣的手机银行功能	
易用性认知	我相信手机银行是很容易使用的	
风险认知	我担心手机银行会泄露我的隐私	
	我担心使用手机银行会威胁我的财产安全	
	我相信手机银行技术是安全可靠的	
经济成本	我担心手机银行的通讯流量费太高了	
	我担心手机银行收取的使用费太贵了	

本次调查共收到2 319份有效问卷，其中网上调查1 211份，纸质问卷1 108份。结果显示，手机银行的有用性认知对手机银行的采纳行为有决定性影响，即说明客户对手机银行是否有用、是否提供了其所需的金融服务的认知直接影响其手机银行的购买行为；易用性认知对手机银行的采纳行为也有一定影响，但不显著；成本因素对手机银行采纳行为不存在显著影响；风险因素对手机银行采纳行为有显著负面影响，手机银行的功能与安全是客户最关心的问题。★20

另外，统计显示，超过70%的公司白领和学生群体愿意使用手机银行，最感兴趣的功能包括查询、转账、汇款和缴费等。从拥有的手机情况来看，20岁至35岁的人群拥有智能手机的比例超过了75%。鉴于此，BBC银行认为，手机银行的目标客户群将锁定在年轻的公司白领和学生群体。★21

2. 项目目标。

根据市场调查和分析，项目组进一步明确了手机银行项目的目标：充分借鉴国内外手机银行发展经验，建设功能丰富、安全可靠、操作方便、界面美观、技术领先的新一代手机银行。具体目标如下：

（1）功能丰富：全面覆盖查询、转账、汇款、理财、信息服务等基本功能，增加手机转账、网点导航等功能。

（2）安全可靠：采用多种安全措施确保手机银行使用安全。

（3）操作方便：合理设计操作流程和界面交互，改善客户体验。

（4）技术领先：采用客户端和WAP相结合的方式最大限度地覆盖目标客户群。

（5）用户数指标：投产当年开通手机银行客户数

案例点评

★20 聘请专业的市场调查公司，使用科学的市场调查方法，使得市场调查的结果更可信、更准确，避免使用“错误”的调查结果而产生“错误”的决策。通过调查获得的客户对功能性和安全性的关注需要在产品设计时予以满足。

★21 通过调查，初步确定了目标市场为20～35岁的年轻人群，产品的功能应该针对这一细分市场进行设计。

不少于100万户，之后五年内以每年不低于50%的增速递增。

（6）业务量指标：投产当年手机银行交易量累计不少于1 000万笔，之后五年内以每年不低于50%的速度递增。[★22]

3. 实施计划。[★23]

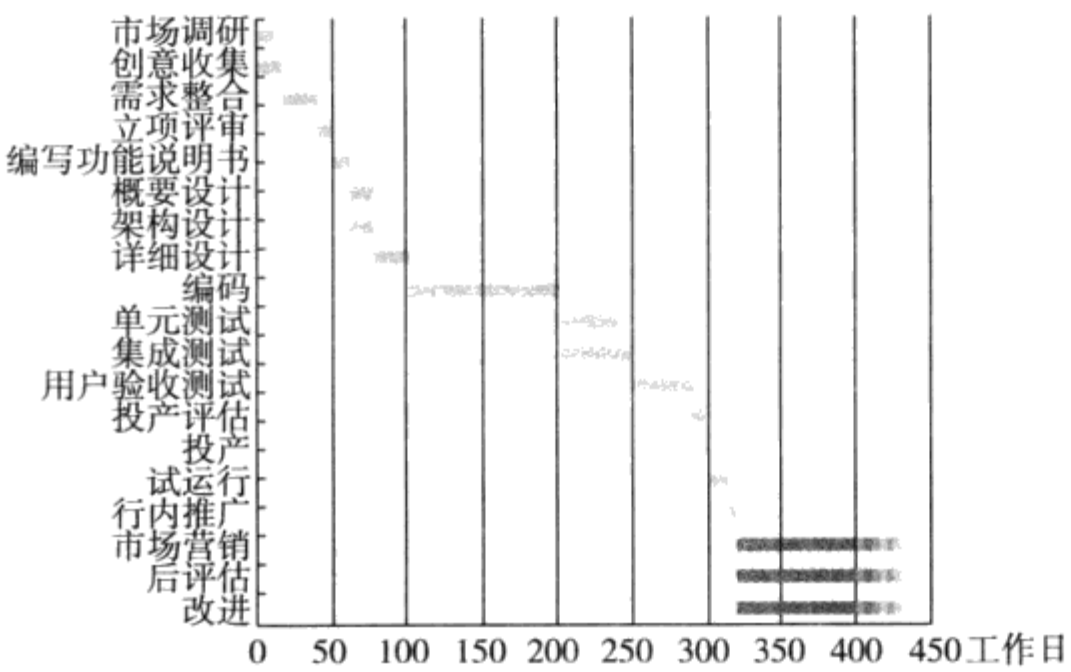


图10-4 手机银行项目实施计划

（二）需求收集

2008年6~7月，按项目计划，产品创新委员会办公室组织全行对手机银行产品创新进行了广泛的创意收集、整理和评价。[★24]创意收集面向全行所有单位和个人，包括总行所有部门和所有分行。创意通过创新管理平台、邮件等多种方式上报创新委员会办公室[★25]，由创新委员会办公室征求相关专家意见后分类整理，由电子银行创新团队将纳入手机银行项目的需求进行整合。手机银行项目组也多次组织不同部门的人员进行头脑风暴法[★26]。BBC银行创新委员会办公室还就手机银行产品创新实施，向100余名专家、客户发送了调查函[★27]。调查函提出的部分问题如表10-2所示。

案例点评

★22 从BBC银行手机银行的项目目标看，定性、定量目标结合，有一定的操作性。但没有按照PERFECT模型中提出的产品创新的综合指标，即从创新效益、创新效率、创新与战略三个方面进行产品评价，是其不足之处。

★23 严格的项目计划管理，确保了项目能按时完成，以抢占市场先机，获得先发优势。

★24 广泛的需求收集可以克服创新团队自身的局限性，也是调动全员创新积极性的一个重要手段。

★25 在本书信息平台中详细介绍了创新管理信息平台的功能，创新管理平台能够大大提高创意收集、整理和运用的效率。

★26 头脑风暴法是日常产品创新使用较多的群体创造法中的一种。

★27 群体创造法中的另一种——德尔斐法，又称专家意见法。

表 10－2　调查函内容

序号	问题	回答
1	您认为手机银行最主要的用途是什么？	
2	您认为现有手机银行存在的 3 个主要问题是什么？	
3	从技术角度看，您认为手机银行会向哪些方向发展？	
4	从功能角度看，您认为手机银行会向哪些方向发展？	
5	您认为手机银行还可以应用在哪些领域？	
6	您认为手机银行安全吗？为什么？	
7	您认为手机远程支付应该如何发展？	
8	您期望手机现场支付是什么模式？	

本次调查共收到有效回复 90 余份，经过统计归纳，得到包括对手机银行功能、操作、显示、安全等在内的大量意见和建议。

2008 年 7 月初，手机银行项目组分析了手机银行的技术属性、功能属性、操作属性、显示属性、安全属性等，通过产品属性分析法挖掘创新点[★28]。例如，通过对手机的技术属性分析，剖析哪些属性能为手机银行所用。手机的技术属性包括移动联网技术、定位技术、各种感应技术等。分析发现，定位技术可用来为手机银行客户提供各类与位置有关的信息；移动终端联网技术中的手机被动接收功能可使手机银行双向发起业务，既可以由客户主动发起交易，也可以由银行发起推送账单等服务。

与此同时，项目组对网上银行的业务进行了系统分析，将用户经常使用的交易按类型分类梳理，找出了其中适合于手机银行渠道的业务类型和业务种类。

经过近 2 个月的工作，项目组收集了大量关于手机银行的创意，为后续的需求整合提供了有力支撑。

（三）需求整合

需求整合小组经仔细梳理后，共找出五类手机银行业务功能：其一，账户服务（包括账户余额查询、

案例点评

★28　这是创意挖掘方法中的产品属性分析法，可以通过对产品属性的详细分析加深对产品的了解，获得更多的创新点。

交易明细查询、信用卡账单查询、账户挂失等）、支付、转账、汇款等。其二，支付、转账、汇款服务，包括小额支付、账单支付、商业支付、各种存款品种之间互转、国内汇款、国际汇款等。其三，投资理财服务，包括购买银行理财产品、股票行情查询、代理买卖股票、代理购买保险、代理购买基金等。其四，支持服务，如贷款审批进展信息、银行网点信息、自助设备地点信息等，其中包括网点导航服务。其五，主题服务，如新闻、商户优惠信息、天气预报等。

在转账汇款功能项中，项目组提出了通过手机号转账汇款的业务需求，即通过签约，建立客户手机号与账号之间的对应关系，客户在转账时只要输入对方的手机号即可将款项转入或汇入对方账户。在支持服务功能项中，项目组提出了网点导航需求，即客户在查询 BBC 银行网点时，在手机地图上直接显示该网点的位置，并通过手机导航系统指导客户驾车或步行前往该网点。

根据手机银行业务功能需求，需求整合小组提出了相关业务系统的改造需求，包括核心业务系统、柜面业务系统、电子银行接入系统、柜面渠道接入系统、密码安全系统以及配套的基础平台系统的改造需求等，并按照业务功能之间的内在联系将这些需求有机地整合在一起，形成手机银行及其配套系统改造的完整业务需求。★29

（四）项目评审

2008 年 8 月，项目组召开了项目评审会。评审由评估小组负责，评审内容主要包括：需求与项目整体目标的符合性、需求的完整性与前瞻性、技术实现的可行性、实现需求所需的投入及周期、项目计划的合理性、项目投产上线的可行性、营销方案的有效性等。经过缜密的评审，评估小组认为，手机银行项目

案例点评

★29 各种创意收集后，整理提炼是非常重要的一项工作，既要在不同的创意点之间进行整合，也要进行一定的归纳提升，才能形成真正的产品需求。在产品的详细需求确定后，就要充分分析 BBC 银行的内部信息平台，如何尽快整合现有系统，并与外部技术环境对接，对手机银行产品创新的成功起着决定作用。

业务方案清晰，技术方案可行，营销方案合理，但在需求的前瞻性和营销的针对性方面还需进一步改进与完善。★30

（五）软件开发

1. 开发目标和开发计划。

2008 年 9 月，需求正式提交到开发小组。开发小组在需求分析的基础上进一步明确了开发目标和开发计划。★31

为保证技术方案的先进性，项目组对无线网络通讯、手机软件开发、J2EE、负载均衡、PKI 安全体系等技术进行了深入研究，并对有关专项技术进行了测试，初步确立了总体建设方案、分阶段实施目标与进度安排，以及相关技术策略等。

在充分的技术准备的基础上，项目组细化了开发目标和开发计划。新一代手机银行的开发目标设定为：以集中的业务系统为后台依托，采用统一技术平台，建设一个功能丰富、技术领先、安全可靠的手机银行系统。★32具体包括：（1）兼容性强。力求兼容三大移动通信运营商、各类手机操作系统和各主流手机终端。（2）安全性高。综合采用多种技术保证用户数据传输的安全，兼顾安全性与处理速度。（3）界面友好。能灵活展示多样元素，并确保操作便捷。（4）支持多种上网方式，包括 GPRS、CDMA、WiFi 等主流上网方式。（5）功能完善。在全面覆盖电子银行常用功能的基础上，提供如手机地图、机票预订等特色功能；统一考虑分行特色业务的解决方案，使系统具有良好的扩展性。（6）采用技术领先的开发和运行平台。通过平台化整合，降低开发成本，缩短开发周期，提高开发质量和运行稳定性。（7）兼顾渠道整合。充分考虑手机银行与网上银行、自助银行、多媒体查询终端、电话银行、柜面等渠道整合，包括接入

案例点评

★30　在项目正式投入开发之前，进行全面的项目评审，是对前期创意至需求分析阶段工作的阶段小结，同时要评估项目是否具有市场竞争力，是否值得后续投入成本进行技术开发，将之转化成创新产品。

★31　目前商业银行大部分的产品创新，都离不开信息平台的支持。尤其是手机银行等技术推动型产品创新，不可避免地要进行信息平台的研发，而且这一过程也决定了需求是否可以完全实现，产品能否顺利、按时推出。

★32　有强大的后台系统支持，使得快速构建一个先进的手机银行系统成为可能。

整合、平台整合、客户信息共享、业务逻辑重用等，通过整体规划，为电子渠道今后的发展铺平道路。

为了确保手机银行的安全性，开发小组在设计时充分考虑了以下风险点[★33]：（1）数据泄露风险。手机银行本身具有存储数据的功能，存在数据泄露的风险。（2）数据传输风险。手机银行与银行后台数据通讯中存在数据被窃取、篡改或截获的风险。（3）程序下载风险。手机银行从银行下载客户端程序过程中存在程序被替换、修改等风险。（4）假冒身份或钓鱼网站风险。手机银行访问银行时存在身份被顶替或冒用的风险，或客户被骗登录假冒钓鱼网站风险。（5）大额交易风险。通过手机银行进行转账或交易时存在大额资金被转走或盗用的风险。（6）手机被他人操作的风险。登录手机银行后忘记退出，存在被他人操作的风险。（7）手机丢失风险。

案例点评

★33 风险管理贯穿PERFECT模型的整个生命周期，在技术开发阶段也不例外。这一阶段有大量的操作风险存在，必须在研发阶段充分加以关注，消除银行和客户的后顾之忧。

根据项目总体计划，项目组制订了开发计划，如图10-5所示。

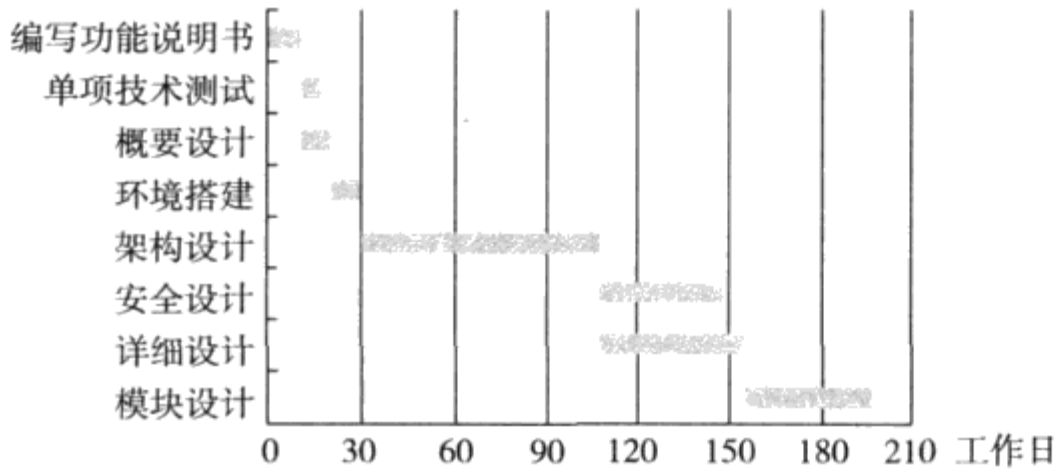


图10-5 手机银行项目开发计划

2. 概要设计。

由于新一代手机银行系统开发周期较紧，项目组选择采用“原型法”，快速完成了系统的需求分析。第一，项目组对旧版手机银行的功能模块作了全面剖析[★34]，并根据新一代手机银行的开发目标界定了开发范围：覆盖旧版手机银行的所有功能，又以客户端版

★34 对旧版手机银行的分析，使得新一代手机银行系统的开发充分吸收原有经验，避免原有失误，可以起到事半功倍的作用。

为重点，结合智能手机的特征，展现新一代手机银行的“亮点”。第二，依据开发范围，项目组编写了所有交易的界面，将此作为“原型”提交给业务人员，征集反馈意见。同时，在分析和设计过程中，充分考虑了风险防范。例如，提出手机号验证、动态双密钥加密关键交易数据和 SSL 协议相结合的安全方案。并且，根据用户登录方式，限制可使用的交易种类，并对终端提交的交易数据进行校验。经过与需求整合组的反复沟通，开发小组设计了新一代手机银行的系统规划框架，将系统划分为渠道接入模块、业务处理模块、后台通讯模块、数据管理模块、特色业务模块及安全控制模块等子系统，确定各子系统处理的业务以及各系统之间的关联，为详细设计奠定基础。

案例点评

3. 详细设计。

根据概要设计，针对新一代手机银行的特点，详细设计主要考虑以下五个方面的技术实现。

（1）兼容性[★35]。由于新一代手机银行设计提供客户端版和 WAP 版两种服务，而用户手机浏览器就存在 WAP1.0 和 WAP2.0 两个版本，智能手机的硬件平台更是多达 130 多种。鉴于此，新一代手机银行 WAP 版采用了自适应 WAP1.0 和 WAP2.0 的设计思路，以满足新老款手机用户的多种需求；而对于客户端版，开发小组则在标准客户端应用程序版本基础上针对 Symbian、iPhone、Android 等七大类操作系统与 BREW、J2ME、Symbian 等六大类程序运行环境进行了适应性改造。这一举措不仅提高了开发效率，也大大降低了维护成本。

★35 产品创新过程中不仅要关注内部信息平台，也要充分研究外部信息环境，适应不同用户的需求。

（2）安全性[★36]。经深入分析研究，开发小组采用专用加密通道，保证无线传输交易数据传输安全、高效；对关键信息传输采用了双重加密技术；同时与

★36 系统的高安全性设计是为了防范产品使用过程产生的操作风险，提供风险防范能力。对手机银行安全性的重视，不仅是商业银行对风险的关注，同时也是客户使用手机银行产品信心的基本保证。

运营商合作，验证手机号码，保证了用户身份的唯一性和合法性。此外，还采用多种技术手段，使系统具备很强的防攻击、防篡改、防假冒能力，大大增强了系统的整体安全性，保障交易安全和用户资金安全。例如采取客户端程序不保存任何交易信息、为每个客户提供唯一的手机银行客户端下载地址、手机号码绑定、客户自定义转账限额、超时自动弹出及在网银或柜台暂停手机银行服务等举措，进一步提高安全性。

（3）扩展性[★37]。开发小组在综合考虑功能、性能、安全、灵活、高效等多方面因素后，采用了多层（N-tier）系统总体架构，以确保手机银行系统具有一定扩展性，满足今后一些潜在业务的扩展需求，同时确保手机银行系统安全、稳定、高效运行。

（4）特殊性[★38]。开发小组选择总行端作为代理进行页面的展现、分行端实现业务逻辑的方法，成功实现了分行手机银行特色业务的接入。

（5）架构复杂性[★39]。经反复研究，新一代手机银行系统主要由渠道接入、安全系统、负载均衡系统、业务逻辑处理系统、电子渠道网关和后台业务系统等几大子系统组成。

4. 编码。

2008 年 10 月，项目组进入了编码阶段。开发小组制定了程序编写规范、文档编写规范，并由小组成员共同遵守。开发小组要求所有编程人员在设计程序处理逻辑时，在实现正常业务处理流程的基础上要特别注意各种例外处理，以确保程序的健壮性和安全性。所有的源程序由质量控制人员把关，并进行安全审查。至 2008 年 11 月底，开发小组完成了功能说明书描述的应用开发。2008 年 12 月，经单元测试、系统联调测试后正式进入用户验收测试阶段。[★40]

案例点评

★37 系统具备良好的扩展性，可以为今后的产品创新奠定快速开发的基础，符合 PERFECT 模型中对信息平台的要求。

★38 总行虽然具有资源的优势，但是分行更贴近市场，这一方案的设计，既满足了统一的展现和入口需求，又具备很强的灵活性和功能扩充能力。

★39 BBC 银行没有为手机银行系统单独设计一套完整的系统架构，而是充分利用现有信息平台进行整合，使得产品研发快速完成。

★40 在较短的时间内完成编码，得益于充分利用现有信息平台的功能。

（六）用户验收测试

测试由测试小组负责，内容包括基本功能测试、扩展功能测试和压力测试、性能测试、安全测试等非功能测试，涵盖所有主流手机品牌型号。测试小组根据功能说明书系统设计了完整的测试案例，分别按照黑盒测试和白盒测试方法对所有的功能点进行了正向和反向测试。压力测试、性能测试重点关注系统在不同并发量的情况下，交易能否正常处理以及在可以正常处理的情况下需要的时间。安全测试采用专用探测、扫描工具查找系统存在的漏洞和隐患。测试中发现了不少问题，经项目组整改，最终一一获得通过。★41

（七）投产及试运行

2009 年 6 月，经过近一年的充分准备，BBC 银行正式投产新一代手机银行。

手机银行投产后，BBC 银行并没有急于向市场大规模营销，而是在行内开展了大规模试用。产品创新委员会办公室对全行员工使用的手机品牌型号进行了统计，并按手机品牌型号分布情况安排各省分行有侧重地对不同品牌型号的手机进行试用，将试用中发现的 120 多个问题及时反馈项目组进行分析整改。★42

除此之外，手机银行技术支持小组还整理了各品牌型号手机开通手机银行的详细说明，记录并梳理了上述试用中发现的所有问题及解决方案，在手机银行技术支持网站上发布，并作为知识库内容，由客户服务人员在回答客户咨询时参考。技术支持小组还直接在手机银行论坛上回答客户提出的各种问题，将其中有代表性的问题梳理后添加到知识库中供客户分享。

经过近一个月的试运行，BBC 银行于 2009 年 6 月底向市场正式推出了其新一代手机银行。新一代手机银行达到了其预定的设计目标。

案例点评

★41　完整可靠的测试是确保产品符合设计要求的必要手段，也有利于提高客户的使用体验。

★42　影响手机银行客户使用体验的因素较多，例如不同地域的网络接入效果差异、不同品牌手机的使用效果差异、不同使用习惯等，这些通过大规模内部用户的充分试用得以了解并及时处理，避免盲目推出市场后影响产品和品牌的口碑和声誉。

（八）营销推广★43

1. 营销计划。

根据前期市场调研情况，针对手机银行目标客户，BBC 银行制定了如下的营销计划：

（1）服务定价：对 2009 年 7 月至 12 月底开通手机银行的客户免收服务费；★44

（2）互联网媒体广告：2009 年 7 月至 12 月在新浪等互联网媒体上投放宣传广告；

（3）电视广告：2009 年 7 月在中央电视台黄金时段投放电视广告，2009 年 8 月至 12 月在部分地方电视台投放广告；

（4）电台广告：2009 年 7 月至 12 月由各地分行在地方电台投放宣传广告，优选地方新闻台和交通台；

（5）全员营销：2009 年 7 月至 12 月在全行开展手机银行营销竞赛，对先进单位和表现突出的个人在年底予以表彰；

（6）专项营销：2009 年 7 月至 12 月在部分高等院校开展手机银行进校园活动；

（7）体验营销：2010 年上半年在部分城市银行网点建立手机银行体验点。★45

2. 营销准备。

BBC 银行组织召开全行视频动员会，并组织 10 个工作组到分行分批对客户经理、柜面业务骨干等人员进行现场培训。技术支持小组设立了行内热线，解答分行提出的各种问题。项目组还专门对客户服务中心的坐席员进行了培训，并设立了专家坐席，解答客户遇到的各种问题。

针对个别客户担心使用手机银行存在资金安全的疑虑，BBC 银行推出了手机银行转账保险，对使用 BBC 银行手机银行的客户，在正确操作的情况下如发

案例点评

★43 按照产品 PERFECT 模型，产品研发完成后就进入产品营销阶段，这也是真正检验产品是否获得市场认可的重要一环。

★44 定价是营销推广前必须完成的一项工作。在新产品推广初期采用免收服务费的办法，对于培育市场有积极的作用。

★45 充分使用各种营销方式展开营销攻势，有利于产品的迅速推广。不足之处是营销计划不够系统，虽然运用了一些比较有效的营销手段，但是不成体系，没有按照4R 营销理论，也没有充分利用数码营销。

生资金风险由保险公司承担。这一措施的推出大大消除了部分客户的担心，为手机银行的推广进一步扫清了障碍。★46

3. 营销行动。

2009 年 7 月，营销活动按计划展开。BBC 银行的新一代手机银行的广告在全国和地方电视台、电台大量播放。BBC 银行在新浪网站上建立了官方微博，部分员工开通了个人微博，借助网络社区开展营销。官方微博定期发布手机银行的最新动态和客户的使用体会，并为粉丝提供各类有价值的信息。走进校园的营销小分队也受到学生的热烈欢迎，现场开通的手机银行不计其数。2010 年初，BBC 银行在北京、上海、广州、深圳等一线城市部分网点建立了手机银行体验点，现场提供了各类主流手机型号，供客户体验，并安排客户经理现场解答客户问题，为有需要的客户现场开通手机银行。

4. 营销效果。

在营销宣传推动下，至 2009 年 12 月，BBC 银行新一代手机银行推出半年注册客户累计突破 100 万户，交易量突破 1 000 万笔，在市场取得领先地位，获得客户高度认可，成为业内知名品牌。★47

三、提升

2010 年 1 月，BBC 银行创新委员会办公室召开会议，听取了手机银行创新管理小组对手机银行产品创新的工作汇报，回顾了一年来手机银行项目组规划、实施、营销等方面的工作情况。★48

创新委员会办公室认为手机银行项目总体达到预定目标。前期的市场调研分析到位，对市场的预估基本准确；手机银行项目规划合理、计划具体、项目组按进度要求完成了任务，软件开发质量好、效率高；

案例点评

★46　在产品规划阶段的市场调研中，发现客户对安全性较为重视，因此 BBC 银行在产品实施阶段、营销阶段都围绕安全性开展了很多的工作，取得了较好的效果。这与 PERFECT 模型中产品规划统领产品创新生命周期的要求相符。

★47　产品创新取得初步成功。

★48　在 PERFECT 模型中，产品的评估与改进环节是产品持续创新的动力源泉，BBC 银行正是利用这一手段，开展了手机银行的持续创新。

营销工作组织有序，主要指标超过了预期。项目推进期间，各项风险控制措施得到落实，有效防范了风险。

同时，评估小组指出，前期存在的不足主要表现在以下两个方面：一是界面显示方面，iPhone 手机操作过程中部分画面在用触摸屏输入时，弹出的手写输入屏会遮挡待输入区域，造成输入不便；二是在功能方面对年轻客户的吸引力不够。

2010 年 1 ~ 3 月，项目组对上述问题进行研究，采取了一系列改进措施。★49

针对显示界面和操作方面的问题，需求小组和开发小组审视所有主流品牌型号手机的客户端版程序，逐一确定了完善方案，修改相关程序并经测试小组测试后部署到生产环境，在客户下次操作手机银行时，以增量方式自动下载新版本程序。

针对新功能开发问题，项目组再次广泛征求了创意，研究小组深入发掘手机银行新功能。2010 年 1 月项目组开展手机银行与柜面渠道以及自助渠道、网上银行、电话银行、POS 等电子渠道的关联分析，寻求渠道交叉应用创新点。通过研究分析，提出了手机银行预约 ATM 无卡取现、手机银行预约 POS 无卡消费等创意。经项目组攻关，2010 年 2 月 BBC 银行率先在全国实现手机银行预约 ATM 取现。这项功能使持卡人在本人忘记携带银行卡（或银行卡遗失）时能通过该功能应急取现，还能让远方急需使用现金的亲友在 ATM 上无卡取款，在带来便利的同时也保障了持卡人免受不法分子在 ATM 机具上设置盗卡装置等带来的潜在安全威胁。为了让更多的客户知晓和使用这项新功能，BBC 银行在春节期间安排了为期 1 个月的促销期，在促销期间，客户利用 ATM 无卡取款，免异地取款手续费。★50

案例点评

★49 产品评估后的改进要求又进入下一产品创新的生命周期，持续改进，不断创新。

★50 在创新产品的基础上，将不同产品组合进行创新，产生了意想不到的效果。这正是 PERFECT 模型持续创新的魅力所在。

2010 年以来，以 iPad 为代表的平板电脑日益火暴，作为新型的移动终端，项目组认为可以将手机银行的客户端程序改造后移植到平板电脑上。2010 年 11 月经过近 2 个月的开发测试，BBC 银行在国内首家推出 iPad 版手机银行。iPad 版手机银行服务的推出，标志着 BBC 银行手机银行完成了对所有大类移动设备的完全覆盖。[★51]

2011 年初，项目组进行市场调研，了解到公司管理人员和财务人员迫切希望手机银行能对公司账户提供查询、支付、授权、复核等常用业务处理功能。2011 年 3 月，BBC 银行手机银行再次推出一项全新功能——CFO 频道，又称财务总监频道。财务总监频道满足了广大企业网银用户通过手机直接进行企业账户余额查询、交易明细查询、单笔或批量付款、授权、复核等操作的需要，使之不再受时间、地点限制，彻底摆脱了网络、设备等带来的束缚，实现了移动办公。[★52]

据 BBC 银行业务部门统计，新一代手机银行系统上线以来，客户数已累计超过 300 万户，年增长率超过 50%，并带来可观的经济效益。BBC 银行计划下一步继续丰富企业手机银行和个人手机银行的功能，快速覆盖新出现的各类移动设备。[★53]

四、分析

（一）经验总结

1. 顺势而为。

手机银行产品创新在国内经历了三个阶段，第一阶段（2000 ~ 2004 年）产品创新遭遇失败，第二阶段（2004 ~ 2008 年）产品创新喜忧参半，第三阶段（2009 年至今）产品创新取得初步成功。失败的原因各不相同，成功的因素也很多，但成败的重要决定因

案例点评

★51　将手机银行功能推广到平板电脑，是典型的对产品属性进行局部变化产生的新产品的方法应用。

★52　将手机银行从个人业务拓展到公司业务，进一步挖掘手机银行功能，将产品创新的生命周期不断推动向前。

素之一就是是否顺应市场发展的趋势和技术发展的方向。对趋势的把握需要超前的眼光，对市场的判断需要敏锐的嗅觉，对技术的发展需要有深刻的理解，而产品创新需要抓住时机、果断决策。落后于时代的产品就不能叫创新，过于超前的产品则可能因为市场发育尚不成熟或技术条件尚不具备而夭折，在新的市场机会开始出现并走向成熟的时候推出合适的产品就是顺势而为，成功的概率会大大增加。

2. 组织得力。

BBC 银行手机银行产品创新的特征是组织得力、配合默契、运转高效。靠单打独斗或单枪匹马进行创新的时代似乎已经过去。银行产品创新更多地表现为一个有组织的团队行为，不仅需要决策层、管理层、执行层之间密切配合，而且需要一个创新团队或项目组内部齐心协力，为一个共同的目标而奋斗。

3. 技术扎实。

我们正处在信息化高速发展的时代。据统计，商业银行超过 90% 以上的创新产品依赖于信息技术的支撑。BBC 银行能够在短时间内按照规划推出新一代手机银行，是因为其有一套架构合理、扩展性强、安全性高、符合现代商业银行发展要求的信息平台。

4. 规划合理。

规划是产品创新的蓝图，是产品创新取得成功的一个重要方面。规划的好坏取决于扎实的市场分析、技术分析、时机分析。创意的收集和整理，特别是有价值的创意对产品创新规划意义重大。BBC 银行在广泛征集创意的基础上制定的手机银行产品创新具体目标合理、实施计划可行，对后续实施、营销、后评估及改进工作的顺利开展具有指导作用。

5. 实施高效。

实施过程就是创新产品的打造过程。质量和进度是实施过程中需要关注的两个主要指标。实施的质量与需求的质量、开发的质量、测试的质量密切相关，而任何一个环节出现纰漏都可能影响整个实施计划，甚至影响整个创新产品推出的时机。BBC 银行手机银行产品创新实施团队认真负责，内部各小组之间配合紧密，按时完成了产品的开发任务，按计划把创新产品推向了市场。

6. 营销有效。

在“酒香也怕巷子深”的年代，营销的作用不可忽视。营销本质就是把产品推介给客户的过程。营销人员需要了解产品、了解客户、了解市场。首要是让客户知晓产品，让客户了解产品的价值所在，进而对产品产生兴趣，最终成为产品的用户。BBC 银行手机银行产品营销采用多管齐下的方式，受众面较广泛，起到了一定的效果，但营销计划不够系统，力度稍显不足，有待加强。

7. 改进及时。

金融产品的生命在于不断创新，评估与改进的过程也就是产品再创新的过程。BBC 银行在手机银行产品推出后及时进行了多次评估改进，每一次评估和改进后，都是新的产品创新生命周期，都有新的创新产品出现，产品创新动力源源不断。

8. 管控风险。

创新的风险可以说无处不在，创新的过程与风险管控的过程并存。BBC 银行在手机银行产品创新的全过程中始终关注创新风险，并在每一阶段采取措施控制风险，有效防止了决策风险点、立项风险点、执行风险点、商化风险点等各种风险点。

（二）存在不足

1. 市场定位。

BBC 银行把手机银行产品定位于商业银行移动金融服务的载体，把所有可以在手机银行上实现的功能都集成在一起，这种做法的好处是功能相对大而全，不足是从功能上来看，针对的目标客户群不明显。

2. 目标客户。

根据易观智库（Enfodesk）2011 年发布《中国智能手机用户研究报告 2011》调研数据显示，参与调研的中国智能手机用户中，年龄在 21～30 岁的用户占据了近 70% 的份额，这些“80 后”已成为中国智能手机主要的用户群体。

正当 BBC 银行手机银行业务发展如日中天之际，2010 年国内 MBC 银行也推出了自己的新一代手机银行，其中有一项功能是手机银行购买电影票，除了可以方便地用打折价付款外，利用客户端版手机银行出色的展现功能，还可以实时选择影院座位。这一功能受到客户热烈欢迎，MBC 银行

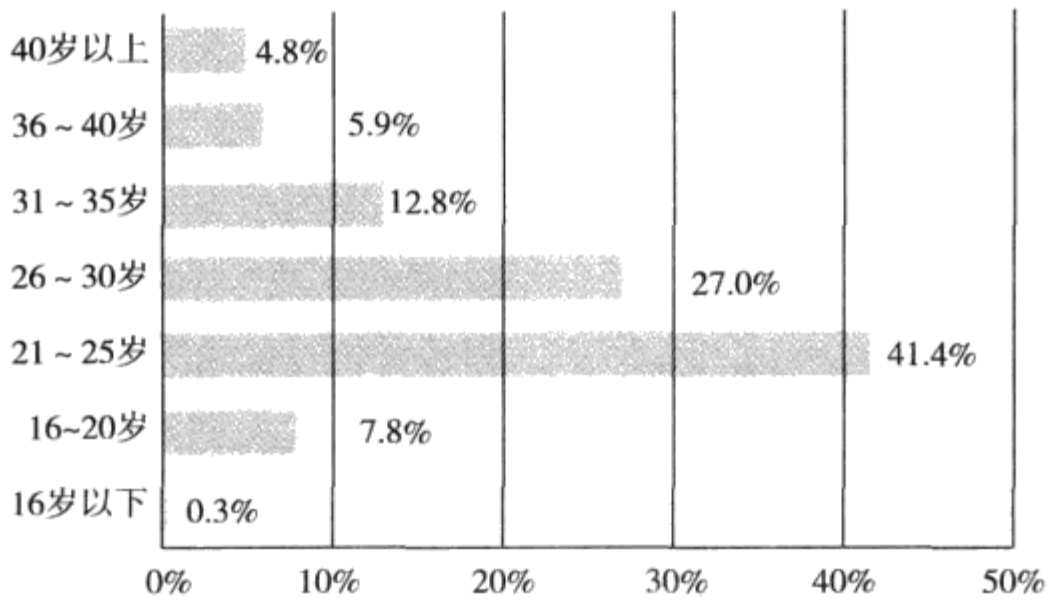


图 10－6　2011 年中国智能手机用户年龄分布图

的手机银行因而吸引了一大批手机银行客户，而这些客户大多数是“80后”。反观 BBC 银行的产品策略，虽然也是以年轻客户群为主，但由于缺少这一群体关注的功能，因而引发的关注度有限。

3. 绩效考核。

手机银行推出后，BBC 银行开展了有效的营销活动，吸引了大量客户。BBC 银行在营销计划中明确了营销目标，其中包括各分行开通手机银行的客户数指标和手机银行交易量指标等，但这些指标并未纳入总行对分行、分行对客户经理的绩效考核体系。迫于完成各种考核指标的压力，部分分行、客户经理尽管也在努力完成手机银行的营销任务，但还是把更多精力投入到与绩效考核指标直接相关的工作中，从而对手机银行营销工作产生了一定的影响。

（三）未来展望

手机银行的创新是一个长期的过程，手机银行将随着市场的变化和技术的发展一路前行，功能延展将是手机银行创新的主旋律。

1. 手机支付。

手机支付就是允许移动用户使用其移动终端（通常是手机）对所消费的商品或服务进行账务支付的一种服务方式。手机支付，特别是手机的现场支付是继卡类支付、网络支付后，银行、运营商、手机厂商、服务提供商新一轮竞争的焦点。目前主要集中在手机支付的技术标准之争和手机支付的商业模式之争。技术标准包括手机标准、卡片标准、受理终端标准、通讯标准等。商业模式包括发卡、收单、受理、清算、分润等一系列业务处理模式。在手机支付领域，NFC 手机前景看好。NFC 英文全称是 Near

Field Communication，是由飞利浦公司发起，诺基亚、索尼等著名公司联合主推的一种近距离无线通讯技术标准，能在短距离内快速、安全地实现设备识别和数据交换。NFC 手机可以很方便地与支付终端建立无线连接，从而实现各种支付与服务功能。

2. 位置服务。

智能手机提供的位置服务除了可用于手机银行提供的手机地图导航外，还可以基于手机位置信息，为客户提供更多的服务功能，如网点静态信息、网点动态信息、商户优惠信息、其他相关信息等。网点静态信息包括网点的位置、联系电话、客户经理等；网点动态信息包括网点提供的最新产品、适合向该客户推介的服务、网点排队情况等；商户优惠信息包括商户位置、联系电话、优惠活动等。上述信息将随客户手机所在位置或客户感兴趣的位置而动态展现，供客户选择使用，如客户愿意前往，可随时提供驾车或步行导航服务。

3. 企业手机银行。

由于手机的个人属性，早期手机银行主要面向个人客户提供服务。随着企业对移动金融服务愿望的日益迫切，企业手机银行将迎来大发展的时代。像个人手机银行的发展一样，企业手机银行除了提供基本的企业账户服务外，将针对企业的特点提供更多服务功能，如企业融资、企业理财、企业资讯、企业电子商务等。企业手机银行也可以针对行业特点提供行业专属服务，如烟草行业、汽车行业、租赁行业等。

4. 个性化手机银行。

类似 Apple 的 App Store 一样，手机银行的功能十分丰富，客户可以根据自己的需要定制服务功能，并打破个人手机银行和企业手机银行的界限，定制内容将超出银行传统服务领域，带给客户更大的选择空间。

第二节　供应链金融产品创新案例

一、背景

CBC 银行是一家成立了二十多年的股份制商业银行，2008 年以来在国

际金融危机的冲击下，CBC 银行出现发展乏力、后劲不足的问题。为夯实客户基础、提高发展速度，CBC 银行高管层指示业务部门研究供应链金融业务。☆1

案例点评

☆1 CBC 银行高管层从战略高度关注产品创新，为产品创新成功奠定基础。

（一）供应链

近年来，随着全球制造业和信息技术的迅速发展，供应链管理在制造业中得到广泛应用。

供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。供应链概念诞生于 20 世纪 80 年代末，最早来源于彼得·德鲁克提出的“经济链”，而后经由迈克尔·波特发展成为“价值链”，最终逐渐演变为“供应链”。一般来说，构成供应链的基本要素包括：（1）供应商，向生产厂家提供原材料或零部件。（2）厂商，负责产品设计、制造和服务。（3）分销商，将厂商生产的产品按区域销售给零售商。（4）零售商，将产品销售给最终用户。（5）物流企业，专门提供物流服务。

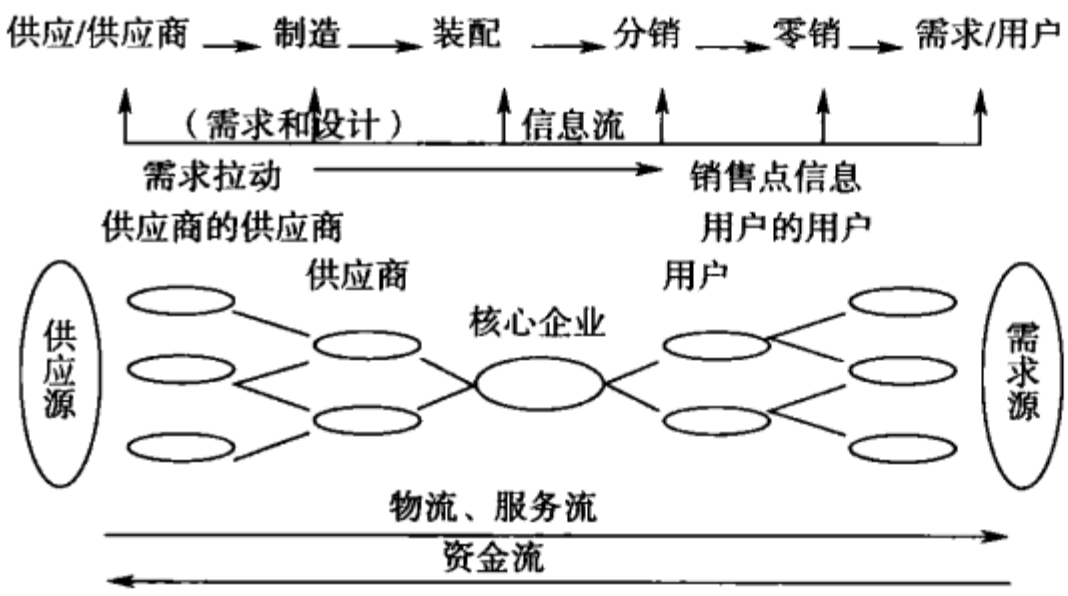


图 10－7 供应链的网链结构模型

从图 10－7 可以看出，从原材料经制造、装配、分销到最终被消费者购买，四个流程始终交错贯穿其中，即物流、商业流、信息流、资金流。物流指物资的流通过程，其方向由供应商经由厂家、分销商与物

流、零售商等指向消费者。商流主要指买卖的流通过程，是接受订货、签订合同等的商业流程，其方向是在供货商与消费者之间双向流动的。目前商业流通形式趋于多元化——既有传统的店铺销售，又有网上销售、电话销售等新兴形式。资金流就是货币的流通，其方向是由消费者经零售商、分销商与物流、厂家等指向供货商。信息流是物流、商流、资金流等相关信息的流通，是供应链管理的重要信息来源。

伴随着信息技术的日新月异发展，供应链在经历了物流管理、价值增值链、网链等三个阶段的发展后，人们对供应链的认识已从线性的单链转向到了非线性的网链，供应链的概念也由此跨越了企业界限，促使企业从全局和整体的角度考虑产品经营的竞争力。这也使得供应链从一种运作工具上升为一种管理方法体系，一种运营管理思维和模式。☆2

案例点评

☆2 开展产品创新之前，首先需要对这一业务领域进行充分地了解和背景调查。

（二）供应链金融

供应链金融（Supply Chain Finance，SCF）是商业银行为了适应供应链生产组织体系的资金需要而开展的金融服务。传统的金融服务主要针对单独企业，而供应链金融则跳出了这一局限，针对产业链上的核心和非核心企业提供一整套的融资服务，降低整条供应链的融资成本，优化服务模式，提升竞争优势。

相比于传统的商业银行授信业务，供应链融资具有两大显著特点。第一，银行对企业的授信额度不再单纯强调企业的财务指标、抵押物的价值或担保公司的能力，而是强调企业贸易的真实性以及与之交易的企业的实力和信用水平。按照这种评估方法，银行对作为供应商的中小企业的信用评级水平和授信额度要比传统方式高很多。第二，银行围绕贸易本身以及与贸易有关联的企业寻求还款保证，防范融资风险。因此，供应链融资业务具有封闭性、自偿性和连续性特

征。封闭性是指银行通过设计特定的贷款流程防止借款人挪用资金，保证专款专用；自偿性是指还款来源就是贸易自身产生的现金流；连续性是指同类贸易行为在上下游企业之间会持续发生，以此为基础的授信业务可以反复进行。

然而对于银行而言，供应链金融所蕴涵的风险也较为显著。☆3第一，供应链融资与传统信贷有很大的不同，其风险更难把握。传统信贷业务注重审查企业自身经营状况，而供应链融资注重审查企业与上下游企业合作的紧密程度和稳定性，而这种合作往往具有可替代性和不稳定性。第二，供应链融资与商品融资也有很大不同，其风险可能更大。以存货质押为例，传统商品融资的抵押物是原料或成品，容易估值和变现，而供应链融资中的抵押物可能是具有特定用途的中间产品，其价值既不易评估，也不易变现。第三，供应链金融的风险控制要求更高。供应链融资不但要关注交易环节供需双方企业的信用状况和贸易背景的真实性，而且要关注整个供应链风险的监控与防范，识别和控制各个交易环节潜在的风险。①

案例点评

☆3 按照 PERFECT 模型，风险管理在产品创新生命周期贯穿始终，是商业银行在产品创新中必须持续关注的。

（三）技术推动

近年来，企业资源计划（Enterprise Resource Planning，ERP）、电子商务、云计算的发展为供应链金融发展提供了技术支撑。

1. 企业资源计划。

ERP 是由美国 Gartner Group 咨询公司首先提出的，作为当今国际先进的企业管理模式，它把企业的生产资源管理（物流）、人力资源管理（人流）、财务资源管理（资金流）、客户关系管理（信息流）与供应链管理有机统一了起来，以求最大限度地利用企

① 胡跃飞、黄少卿：《供应链金融：背景、创新与概念界定》，载《金融研究》，2009（8）。

业现有资源，实现企业经济效益的最大化。

案例点评

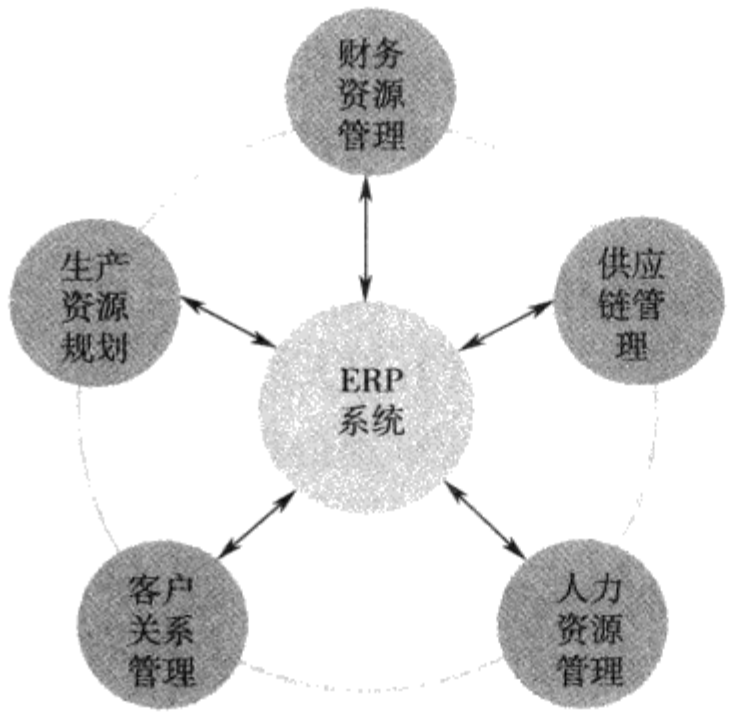


图 10－8　ERP 系统构成

ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，通过把经营过程中的有关各方如供应商、制造工厂、分销网络、客户等纳入一个紧密的供应链进行管理，从而使企业尽可能利用供应链的协同优势实现资源共享与高效生产。☆4

☆4　以 ERP 作为基础，可以更加高效地管理供应链，对企业来说，这是其内部信息平台，但对于商业银行来说，这是商业银行应关注的外部信息环境。

2. 电子商务。

电子商务（Electronic Commerce，EC）是以电子及电子技术为手段，以商务为核心，把原来传统的销售、购物渠道移到互联网上来，打破国家与地区有形无形的壁垒，使生产企业达到全球化、网络化、无形化、个性化以及一体化，主要体现为商流、资金流和信息流都是在网上完成。

电子商务的蓬勃发展改变着企业的经营模式和经营环境，尤其是作为网络经济主体的 B2B（Business To Business）模式，通过网络将预先指定的供应商、制造商、销售商、零售商和客户依次联系起来，帮助采购商获取潜在的供应商，帮助卖方增加销售机会。

借助供应链信息共享的作用，企业间信息传递的时间缩短了，数据也更加准确，从而带来库存、运输效率的极大改善。供应链企业间通过银行的网上支付平台实现快速的资金转账与结算，资金的流动速度得到显著提高。☆5

（四）市场发展

据国家发展改革委统计，截至2010年，我国中小企业数量已超过4 200万户，其中经工商部门注册的中小企业超过460万户，个体经营户超过3 800万户。按照现行的划分办法，中小企业的数量占全国企业数量的99%，就业人数占从业总人数的80%，经济量占经济总量的60%，上缴利税超过50%。

中小企业的融资问题一直以来是我国经济发展中的问题，其发展主要靠自身内部积累，内源融资比重过高，而外源融资比重过低。虽然不少中小企业拥有稳定的业务，但由于受企业规模、信用、资产规模等条件的限制，很难长期获得持续的银行等金融机构的支持。究其原因，一是中小企业易受外部环境的影响，经营存在很多的不确定性；二是中小企业实物资产少且流动性差，负债能力有限；三是中小企业一次资金需求量少，但资金需求频繁，导致融资成本高；四是中小企业信息透明度低，银行无法对企业信用状况作出客观的评估。☆6

（五）发展战略

随着竞争的日趋激烈，商业银行纷纷放下身架，开始投身中小企业金融服务领域。作为商业银行发展的新趋势，供应链融资领域已经有众多银行深入。然而大多数银行已经推出的供应链金融服务局限于某一方面或某一领域，缺乏系统性、完整性和针对性，不能完全满足核心企业和中小企业的迫切需求。

案例点评

☆5 利用信息技术和互联网，供应链中的信息流和商业流大大加速，有了商业银行的加入，资金流也得以加速，可以说借助信息平台，供应链管理更加成熟高效。

☆6 中小企业有较大的资金需求，但按照传统的授信评估方式很难获得贷款，商业银行也不愿承担过高风险，迫切需要创新的产品破解这一难题。

经分析，开展供应链金融能够在三个方面推进CBC银行的业务发展。

一是有利于缓解负债业务发展乏力的困境，规避融资风险，提升供应链整体价值。供应链金融能够将银行和上、下游企业紧密联系起来，实现资金在银行体内流动，为负债业务的发展奠定了良好的基础。同时，银行能够准确地掌握供应链各个环节上企业的信息，通过这些信息提供有针对性的融资服务，规避企业的信用风险。银行通过核心企业的良好信誉，为它的上、下游提供金融服务，在一定程度上规避了风险。

二是有利于发挥自身综合化经营优势，为客户提供全方位服务，增加收益。供应链金融的客户群是多元化的，覆盖原材料企业、核心企业、商业、物流业以及最终用户，而客户对银行的需求是多方面的，除了传统的银行存款、贷款、中间业务外，也可能包括租赁、保险、证券、基金、财务咨询等业务，这就为向综合化方向发展的银行提供了广阔的发展空间，在向客户提供一揽子服务的同时，极大地丰富了银行的利润增长点。

三是有利于弥补客户基础相对薄弱的缺点，实现低成本拓展。CBC银行多年来客户基础相对薄弱，通过供应链金融服务，有利于其广泛拓展上、下游客户，夯实客户基础。由于供应链金融为银行从一个供应链中的某个企业拓展到另一个供应链提供了机会，可以让银行实现从点到线、从线到面地以低成本拓展客户。

2009年1月，经过综合分析，CBC银行高管层决定大力发展供应链金融服务，用一年左右的时间系统推出供应链金融整体解决方案，提升CBC银行在市场上的综合竞争力。[☆7]

案例点评

☆7 CBC银行通过认真分析供应链金融，结合自身战略发展需要，由高管层决策开展产品创新，符合PERFECT模型，将产品创新上升到战略高度。

二、过程

2009 年 1 月，CBC 银行成立了由公司业务部、个人金融部、小企业信贷部、授信部、营运部、软件开发中心等部门人员组成的供应链产品创新项目组，项目组下设三个小组：前台小组、中台小组、后台小组，由项目组组长统一管理。前台小组由公司部、个人金融部等部门人员组成，负责了解和整理客户需求；中台小组由授信部、零贷部的部门人员组成，主要负责需求整合、测试和风险控制等；后台部门由会计部、软件开发中心等部门组成，主要负责账务处理和技术开发。☆8

案例点评

☆8 跨条线、跨前中后台的项目组，有利于实现跨部门的沟通。但从案例描述中没有看到 CBC 银行有明晰的产品创新组织结构，有所欠缺。

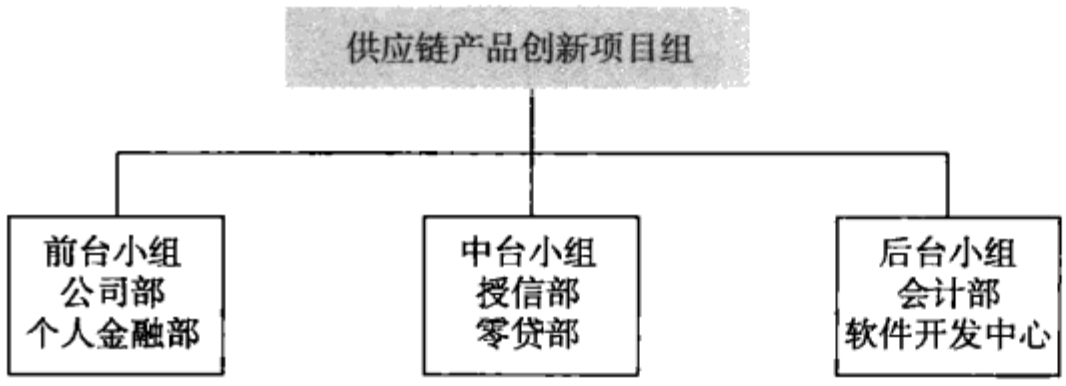


图 10－9 供应链产品创新项目组组织结构

（一）项目规划

在综合分析和论证供应链金融的现实环境和市场前景的基础上，结合自身在资金规模、网络布局、客户资源、综合服务等方面的优劣势，项目组明确了项目目标、项目计划。

1. 项目目标。

打造功能齐全、操作方便、安全可靠、技术领先的国内一流供应链金融服务平台，为核心企业和链属企业提供全方位金融服务。

供应链金融服务平台功能覆盖商品融资、应收账款融资、订单融资、预付款融资等金融产品。具体业

务品种包括解决上游供应商应收款占压资金的应收账款质押、票据池融资、保理池融资、订单融资；解决库存占压资金的标准仓单质押、存货质押、动态存货质押；解决下游买方预付款占压资金的担保提货、保兑仓、货权质押、商业汇票贴现等融资品种。☆9

平台能够与核心企业 ERP 系统对接，实现双方信息即时处理和实时传递，为链属企业提供在线供应链融资和相关信息管理等服务，实现为企业在产、供、销各个环节提供全方位、全流程的电子化供应链金融服务。☆10

平台形成标准化组件，通过模块化的设计、灵活的参数化配置，可以满足商业银行多样、创新的贸易融资业务品种的快速开发和部署，为银行管理多元化的贸易融资业务提供良好的交易处理、管理支撑平台。

平台有助于提升银行供应链业务的管理能力和管理水平，提高业务处理效率，增强风险监控水平，为业务发展提供有效支持。☆11

2. 项目计划。

项目计划如图 10－10 所示。

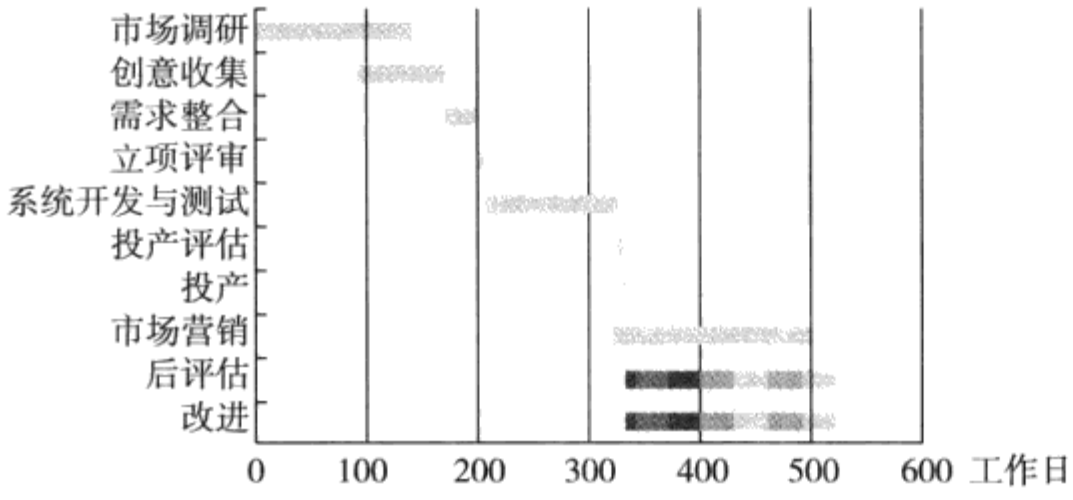


图 10－10　供应链金融产品创新项目实施计划

（二）项目实施

1. 业务方案。

2009 年上半年，项目组以钢铁、汽车、工程机

案例点评

☆9　供应链金融服务不是一个单一的金融产品的创新，而是依托供应链提供的一揽子金融服务方案，可以看到一条新的产品线。

☆10　PERFECT 模型强调商业银行内部信息平台要有较强的外部接口能力，同时支持快速开发新的产品，为产品创新提供有力支撑。

☆11　在产品创新目标中关注风险管理，符合 PERFECT 模型要求。

械、电子、化工等行业作为供应链金融突破口，在经过广泛调研和收集创意的基础上，提出了项目方案。为充分体现服务特色，项目组组织多次头脑风暴会[☆12]，对方案进行反复论证和完善。2009 年 4 月，中台小组提出 CBC 银行供应链金融计划，实现以下主要业务流程处理：[☆13]

商品融资：为满足企业贸易或生产领域配套流动资金的融资需求，授信申请人向 CBC 银行申请授信，出质人以其所有的动产质押给 CBC 银行作为授信担保，CBC 银行以贷款、承兑、国际贸易融资等各种融资形式发放资金。

应收账款质押融资：为满足企业生产或贸易领域配套流动资金的融资需求，授信申请人向 CBC 银行申请授信，出质人以其合法拥有的、具有真实交易背景且无争议的、CBC 银行认可的应收账款质押给经办行作为授信担保，CBC 银行以贷款、承兑、国际贸易融资等各种形式发放资金。

保兑仓：生产厂家、经销商和银行三方进行合作，CBC 银行为经销商向生产厂家购买货物提供授信支持，并根据经销商提前还款或补存提货保证金的状况开具提货通知书，通知生产厂家发货，生产厂家凭提货通知书向经销商发货，并承担差额退款、回购或调剂销售责任。

厂商银业务：生产厂家（卖方）、经销商（买方）和银行三方进行合作，由银行为经销商向生产厂家购买货物提供授信支持，同时经销商将所购买的货物质押给银行，银行指定物流监管公司对货物进行监管，银行根据经销商提前还款或补存提货保证金（或货物）的状况，通知物流监管公司释放相应金额质押货物。

订单融资：企业凭信用良好的买方产品订单，

案例点评

☆12 产品规划阶段应进行充分的调研和创意收集，利用了群体创造法中的头脑风暴法。

☆13 广泛调研和创新收集后，进行需求整合是产品设计的关键一步。

在技术成熟、生产能力有保障并能提供有效担保的条件下，由银行提供专项贷款，供企业购买材料组织生产，企业在收到货款后立即偿还贷款。

国内保理：保理银行应卖方申请，受让其在国内贸易中以赊销方式向买方销售货物或提供服务所产生的应收账款，并为其提供贸易融资、应收账款管理及催收、信用风险担保。

在设计供应链金融业务服务方案时，中台部门针对供应链融资模式的特殊性，指出供应链金融需要重点关注的主要风险点：一是交易背景的真实性。商业银行对风险的评估不再只是对借款主体的评估，更重要的是对交易进行的评估。因此，交易合同的真实性非常重要，一旦合同的真实性出现问题，银行将面临巨大风险。二是核心企业风险传递。供应链融资实际上是将核心企业的融资能力转化为上下游企业的融资能力，一旦核心企业出现风险，这种风险也必然会沿着交易链条扩散到系统中的上、下游企业。三是链属企业成员之间缺乏信用体系支撑。供应链金融的基础是供应链成员企业之间的协作关系，如果供应链成员企业之间缺乏可靠和稳定的信用关系，那么银行供应链金融的风险就会加大。四是法律风险。由于供应链金融是银行的一项业务创新，与传统业务相比，标准化程度不高，现行法律难以覆盖供应链金融所涉及的业务的方方面面，如在资产处置、货物监管等方面可能涉及一些新的法律问题，因此存在一定的法律风险。

为防范上述风险，在项目设计中，应重点考虑设计与供应链融资需求相适应的授信管理模式和业务处理流程，采取的主要措施有：（1）银行主动与第三方企业进行合作，使供应链的交易过程被第三方有效监控，确保交易合同真实，以利于规避操作风险；（2）通过某些风险管理环节的业务外包来提高风险控制的有效性，如委托第三方物流监管，提高物流监管的有效性；（3）与一些相关机构合作控制供应链金融业务风险，如与电子商务平台、政府扶持小企业担保部门合作，建立风险补偿金，一旦出现资金不能按期回收问题，可先由风险补偿金垫付，同时进行相应追偿；（4）建立动产、物权担保的评估评价体系，保证融资额度确定的科学性，避免过度授信；（5）做好行业、企业的风险预警及应急预案，通过产品、法律文件、资产控制等一系列风险控制手段，做好风险

缓释安排。☆14

2. 技术开发。

2009 年 5 月，经需求评审和需求分析，项目组提出在 CBC 银行现有应用架构下，通过增加建立“电子供应链”系统，实现 CBC 银行供应链金融方案。☆15

电子供应链系统借助网上银行、银企直联等电子渠道，与供应链中的核心企业实现系统对接，在此基础上为核心企业及其上下游企业提供集信息管理、融资、结算为一体的在线金融服务。使用该系统后，中小企业无须跑银行，可在网银上自助办理商品质押、融资申请、融资归还和商品提取等商品融资的全流程业务。

CBC 银行电子供应链金融系统分为第三方接入模块、工作流程引擎、后台通讯模块、数据管理模块及安全控制模块等子系统。

2009 年 11 月，CBC 银行经严格编码、测试和评估，正式推出供应链金融服务。

（三）市场营销

1. 营销准备。

为确保供应链金融营销工作的顺利推进，2009 年 10 月，CBC 银行成立了供应链融资业务工作领导小组，全程参与指导工作稳步推进。分行公司部和大客户金融服务部统一组建了专业营销团队，专门培训指导各支行营销小组，为推动供应链营销工作提供了组织保障。☆16

CBC 银行贯彻“1 + N——基于核心企业的供应链金融服务”的营销理念和服务模式，并围绕这一理念进行了大量营销培训，使各地区的分行都具备设计和提供一揽子供应链金融服务的能力，通过总分行协作努力，将供应链金融产品打造成一个业务效率高、组合能力强的综合服务。

案例点评

☆14 由于供应链金融这一产品的创新只是将风险进行了转移，并没有消除风险，因此在供应链金融产品设计时，需要对风险进行全面评估，并加以管控。

☆15 利用现有信息平台，快速构建供应链金融服务平台，充分体现了 PERFECT 模型将信息平台作为基础支撑的深意。

☆16 利用现有信息平台，快速构建供应链金融服务平台，充分体现了 PERFECT 模型将信息平台作为基础支撑的深意。

营销团队从总行已确定的核心企业入手，逐户探索上下游供应链客户具体交易量、交易方式、业务发展需求等具体情况，采取先本地、后异地的营销策略，借助核心企业，不断加强与供应链客户的联系沟通，本着三方共赢的积极态度，据此设计出切合实际需要的营销方案。

2. 营销策略。

在供应链金融的营销服务“1 + N”模式中，CBC银行更多的是从解决“1”的问题出发，通过电子平台对数据信息流进行管理，深入稳定与“1”的关系的同时，培育新市场的客户群。从未来发展趋势来看，随着国内大型企业供应链管理理念的深化，供应链金融业务营销模式的出发点将进一步向核心企业转移，核心企业的上下游客户成为重要的目标客户。同时，营销出发点也进一步呈现多样化特征，物流企业、电子商务平台等都可能成为重要的营销渠道，通过这些渠道，可以实现成片拓展客户。☆17

与核心企业进行系统对接是电子供应链金融（SCF）系统实现快速推广的关键环节之一。双方一旦建立SCF系统对接合作，可实现业务的批量高效处理，短期内他行难以替代，具有较强的业务排他性和延续性。

3. 营销行动。

2010年初，CBC银行加大供应链金融服务的品牌宣传以及媒体广告投放和业务宣传力度，迅速拓展市场。

（1）提供行业解决方案。

CBC银行针对每个行业的不同特性，设计出了多个成熟的供应链管理解决方案以供企业选择，并根据企业的自身情况进行调整。CBC银行围绕钢铁、汽车、工程机械、电子、化工等重点行业，通过产品组合、包装，设计了两项主打产品和两项特色产品。主打产品是汽车供应链和保理业务，特色产品是钢贸行业供应链和工程机械行业供应链。

案例点评

☆17 虽然CBC银行没有完整的产品创新管理架构，但适时成立的工作领导小组，一定程度上起到了产品创新决策层组织的作用。

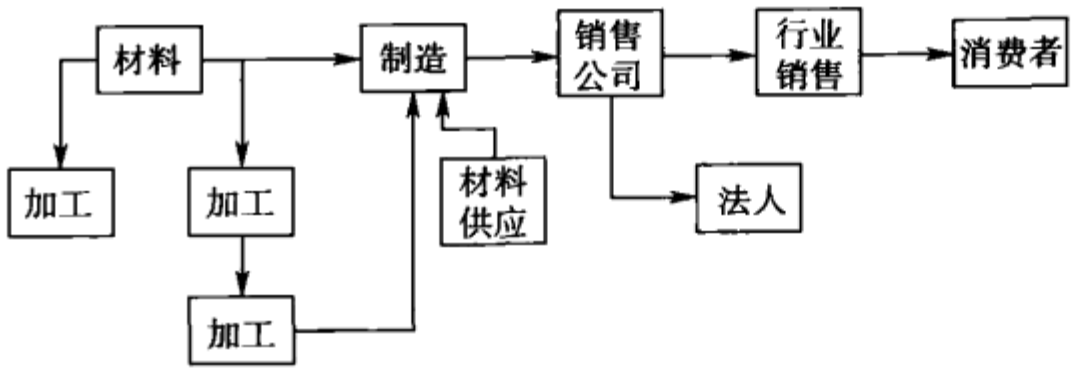


图 10－11　汽车供应链示意图

（2）全力拓展核心企业。

CBC 银行向重点行业的核心企业开展全方位营销。例如，CBC 银行与中国海油集团签订了供应链金融的合约，中国海油集团庞大的上、下游客户都成为了 CBC 银行的潜在客户。总行主要推动与中国海油的合作，制定总对总合作协议及适用于上、下游企业的标准合作协议，由全国各地的分支行对该集团的上、下游企业进行营销和提供具体业务服务。

（3）开展交叉业务销售。

总行将供应链金融整合在强势推广的公司产品服务范围内，内容涵盖国际业务和国内业务，表内和表外业务，主要包括：授信融资、支付结算、现金管理、电子银行、应收账款融资、避险理财和交易托管等多个业务品种以及厂商银、保兑仓、应收账款转让、票据贴现、信用证开立和福费廷等金融产品，通过交叉销售改善银行的盈利模式，在扩大中间业务收入来源的同时稳定结算性存款。

4. 营销效果。

CBC 银行自推出供应链金融服务以来，2010 年累计签约核心企业 231 户，链属企业 3 835 户。已签约核心企业和链属企业本外币存款余额合计 591.71 亿元，授信余额 1 194.02 亿元，分别比 2009 年初增长 49.1% 和 30.2%。其中，汽车供应链核心及链属企业本外币存款余额 163.26 亿元，比年初增加 80.87 亿元。[☆18]

案例点评

☆18　CBC 银行供应链金融的营销方法与 BBC 手机银行大打媒体广告不同，这也符合公司业务尤其是供应链金融的特点，不是采用个人金融业务那样“普遍撒网”的方式，而是围绕核心企业进行“重点培养”。

（四）后评估与改进

2010 年 6 月，CBC 银行对供应链金融产品进行了评估。从前期供应链金融业务发展情况来看，在规章制度、流程优化、资源配置、风险控制、体现行业及地域特征等方面，还存在一些问题与不足，表现在授信审批效率不高、业务流程不够简捷、收费定价不太合理、风险防范措施不到位等方面。[☆19]

针对这些情况，CBC 银行采取如下措施：

1. 完善规章制度，提高授信审批效率。

总行各业务部门共同出台《CBC 银行核心企业风险承担型供应链业务管理办法》，就核心企业承担全部风险的供应链业务，在核心企业供应链网络专项额度内，对链属企业的授信可参照低风险业务实行短流程审批，以此提高链属企业授信效率，降低链属企业贷后监控成本。

2. 加强板块联动，实现交叉销售。

公司业务、个人金融业务等部门要进一步加强板块联动，实现交叉销售。进一步加大个人、法人按揭、个人汽车消费贷款、信用卡分期等产品的市场推荐力度，并加强对分行开展供应链业务的考核和指导。[☆20]

3. 优化设计和流程，提升市场竞争力。

公司部应综合考虑客户需求、CBC 银行风险偏好和综合收益等因素，针对不同市场、不同行业、不同企业，采取不同对策研发供应链产品，提高产品市场竞争力。风险部要牵头相关部门对供应链业务涉及的异地贷后监控在风险可控的基础上进行进一步简化。

4. 合理资源配置，提高使用效率。

资产负债部要牵头研究优化银票敞口管理方案，解决分行反映的票据池质押及符合条件的银票质押所开立的银票对敞口规模的占用问题。

案例点评

☆19　由于 CBC 银行采取了适合供应链金融产品的营销方法，营销业绩斐然。

☆20　及时进行产品创新的评估和改进，有利于持续的创新，与 PERFECT 模型相符。

5. 加强持续开发，丰富服务内容。

电子供应链系统开发涉及部门、系统较多，各部门要进一步加强合作，提高系统开发的效率和质量。下一步着力实现与其他相关系统的对接，以提供更加丰富的功能。☆21

6. 合理收费定价，提高综合收益。

资产负债部、公司部等相关部门要加强对分行在供应链金融、票据业务方面的交叉培训，指导分行在办理供应链金融项下的承兑或贴现业务时，立足综合收益，合理确定价格，不断拓展市场。

7. 强化风险管理，提供特色服务。

公司部要会同风险部等相关部门研究集中操作模式下，主办行、协办行合作开展授后监控的操作方式；在坚持风险管理不放松的前提下，允许分行根据业务实际，通过局部试点，做出特色。

8. 加强团队建设，提高服务水平。

围绕将“供应链金融”打造为 CBC 银行特色产品的目标，进一步加强总分行专业产品经理配置和培训，提高对客户的服务水平。

案例点评

☆21 通过与其他系统的对接，组合创新更多的产品，持续进行创新。

三、分析

供应链金融摆脱了陈旧的信贷理念，在现有信贷制度框架下为原本缺乏信用资源的中小企业找到了新的资金来源，实现银行、核心大企业、中小企业的多方共赢。从 CBC 银行供应链金融创新案例来看，以下经验值得总结。

（一）随需应变，适应市场需求

在后金融危机阶段，经济缓慢复苏，各行业的竞争较之前更为剧烈，很多企业面临客户需求变化更快，利润越来越薄的处境。在这个背景下，CBC 银行充分发挥“后发优势”，吸取和借鉴同业的经验教训，

通过对自身优势的分析，选择了以供应链金融作为强化客户基础的突破口，在较短的时间内推出供应链金融产品，取得良好效果，很快在国内供应链金融市场上占据一席之地。为适应市场需求，CBC 银行针对供应链金融的特点，采取了兼顾效率和风险，在效率和风险间寻求最佳平衡点的做法，满足了链属企业的需要，赢得了应有的市场份额。

（二）兼顾前中后台，组建高效创新团队

在商业银行的组织架构中，前台部门直接面向客户，负责业务拓展，对客户需求有较为深刻的了解和感受；中台部门根据发展战略和监管政策制定业务发展目标和管理办法，为前台提供专业管理和指导，并进行风险控制；后台部门主要负责账务处理、技术支持等。商业银行的产品创新往往需要组建跨部门的团队，CBC 银行为产品创新组建的项目组横跨前中后台，创新组织很好地满足了模糊前端阶段、新产品开发阶段和产品商化阶段的任务，简化了产品研发的流程，提高了产品推向市场的速度。在模糊前端阶段，重点关注机会识别与分析，创意的产生和丰富，创意的选择。在新产品开发阶段，应立足有效的需求分析和扎实的技术基础，降低新产品开发风险。在商业化阶段，注重强化项目团队合力和注重设计个性化组合满足客户个性需求。通过前中后台密切配合，高效地完成了产品创新任务。

（三）注重持续改进，构建核心优势

CBC 银行通过评估，从多方面持续改进供应链金融产品创新，并通过专业的服务，增强产品的适用性和竞争力。从中长期来看，国内供应链金融必将获得深化发展。首先，国内产业组织结构中的供应链模式发展趋势不可逆转，核心企业对提高整个供应链价值的需求将日益增强。其次，中小企业的生存方式日益依附于供应链，对利率市场化和“金融脱媒”背景下的银行提出了按照供应链方式进行风险管理和开发中小企业的要求。最后，供应链金融涵盖传统授信业务、贸易融资、电子化金融工具等，具有整合性服务特征，风险控制理念相对先进，具有适应市场环境的发展前景。随着供应链金融的发展，配套的产品和服务必须随之发展，只有这样，才能构建核心竞争优势，在市场上立于不败之地。

（四）技术进步将推动供应链金融发展

从技术发展看，云计算和移动互联网将进一步推动供应链金融的发

展。一是银行可以向中小企业提供供应链金融云服务。由于中小企业技术基础薄弱、技术人员匮乏，以供应链金融为契机向企业提供云服务模式，将会大大降低中小企业的运营成本，并与提供服务的银行产生更加紧密的合作关系。二是移动供应链金融将获得发展。移动供应链是利用无线网络实现供应链的技术，将原有供应链系统上的管理功能迁移到手机。移动供应链系统使业务摆脱了时间和场所局限，员工可随时随地与公司业务平台沟通，具有传统供应链系统无法比拟的优越性，能有效提高管理效率，推动企业效益增长。

案例点评

第三节　迅捷支付产品创新案例

一、背景

CPC 公司一直致力于通过技术创新、业务创新和服务创新，为社会大众提供安全、方便、快捷的现代支付服务，为行业客户提供专业的银行卡支付解决方案。

近年来，CPC 公司大举进军互联网支付业务，成立了事业部制的互联网业务部、产品创新部、支付业务部等部门共同推进网上支付创新，并将互联网业务列入中长期战略发展规划。2009 年公司成立项目组，开始分析论证研发网上迅捷支付产品的可行性。※1

※1　与 BBC、CBC 银行类似，CPC 公司也将产品创新作为支撑战略发展的利器，同时也从战略高度重视产品创新。虽然 CPC 公司不是银行，但借助第三方支付，同样在开展金融创新。本书 PERFECT 模型虽然针对中国商业银行的产品创新设计，但是对于非商业银行的金融产品创新，也是适用的。

（一）网上支付

互联网和电子商务的发展已经彻底改变了人们的消费方式。从目前国内电子商务支付方式来看，主要包括线下支付和网上支付两种方式。线下支付是传统的电子商务支付方式，主要包括货到付款以及通过银

行、邮局汇款。线下支付方式由于存在付款周期长、手续烦琐等问题，已经无法适应电子商务发展需要。网上支付，是指通过互联网完成支付的行为和过程，通过交易双方在银行或第三方开设的账户实现交易资金的转移。伴随着网上购物的迅速发展以及国内用卡环境的日益成熟，基于银行卡的网上支付已成为电子商务普遍采用的支付方式。

近年来，作为网上支付的新生力量，第三方支付也逐渐崭露头角，呈现出蓬勃发展的态势。

所谓第三方支付，是指客户和商户之间由第三方公司提供网上支付处理，第三方支付公司通过采用规范的网络连接，在客户、网上商户、银行之间建立结算连接关系，实现从消费者到商家、银行之间的在线货币支付以及资金清算等业务流程处理。由于有第三方支付公司的介入，有效避免了电子交易中买卖双方的退换货、信用等方面的风险，为商家开展 B2B、B2C、C2C 等电子商务及增值服务提供了支付支持，也为客户免受网上欺诈提供了保障。利用第三方支付平台，消费者不再需要持有多张银行卡，适应不同购物网站要求不同的银行卡支付的规定，网上商家也不需要在自己的系统里配齐各大银行的认证系统，即可在平台上同时连接商户和各大商业银行，使整个交易支付过程更加流畅、安全。

我国电子商务的第三方支付平台从 2001 年开始出现。经过近十年的发展，目前，知名的第三方网上支付服务企业已有几十家。近几年来，我国网上交易的总额正以平均每年 100% 左右的速度增长。由于第三方支付平台的发展和电子商务的发展呈现正相关效应，因此第三方支付平台的不断成熟，极大地促进了国内电子商务的发展。※2

国内的第三方支付平台可以分为宿主型和独立型

案例点评

※2 虽然第三方支付刚刚获颁牌照，但是实际运营却已经有近十年的时间，已经有较为成熟的商业模式。

两类。宿主型第三方支付平台依托于某个电子商务网站，由该电子商务网站自行开发，为本网站的交易支付提供服务。独立型第三方支付平台独立于任何一个电子商务网站和银行，只专注于提供第三方支付平台服务。

迅捷支付是独立型第三方支付中的一种，是指为方便持卡人进行网上支付、方便发卡行快速接入而设计的新型支付服务，无须开通网银，无须网页跳转，将银行卡应用从现场延伸到虚拟环境，支持的卡包括借记卡、信用卡、储值卡等。※3

案例点评

※3 独立型的第三方支付虽然没有电子商务网站的业务支撑，但同时也免除了被其他电子商务网站排斥的问题。

（二）网上支付技术发展

网络支付的发展得益于互联网、电子商务和信息安全等技术的发展。互联网的发展使支付从线下拓展到线上成为可能，电子商务的发展助推了网上支付的诞生，而信息安全技术的发展为电子商务、网上支付健康发展提供了保障。

互联网的开放性、共享性使信息安全面临威胁。在电子商务大行其道的今天，支付手段日趋丰富，资金的安全成了无论商家还是消费者都非常关心的第一要务。为保障网上支付中的信息的完整性、保密性、可用性，一系列安全技术得到发展和应用，并日趋成熟。

这些技术包括：加密技术、数字签名和数字证书技术、防火墙技术以及安全通讯协议 SSL 协议、SET 协议等。※4

※4 互联网的开放性是一柄“双刃剑”，在提供便利、大量信息的同时，也可能为黑客洞开了后门。因此在发展网上支付时，安全性是不得不面对的问题。如果安全性问题得不到解决，产品的创新就不会获得最终成功。

1. 加密技术。

数据加密就是按照确定的密码算法和选取的密钥将明文数据变换成难以识别的密文数据。反之，可使用密钥将密文数据还原成明文数据，称为解密。数据加密被认为是最可靠的安全保障形式，它可以从根本上满足信息完整性的要求，是一种主动安全的防范

策略。

密钥加密技术分为对称密钥加密和非对称密钥加密两类。对称加密技术是在加密与解密过程中使用相同的密钥，它的特点是数字运算量小，加密速度快，弱点是密钥管理困难。非对称密钥加密法是在加密和解密过程中使用不同的密钥，加密密钥是公开的，解密密钥是保密的。它的算法的核心是运用一种特殊的数学函数——单向陷门函数，即从一个方向求值是容易的，但其逆向计算却很困难，从而在实际上成为不可能。

2. 数字签名和数字证书技术。

（1）数字签名。

数字签名是非对称加密技术的一类应用。数字签名是用来保证文档的真实性、有效性的一种措施。通过数字签名，能够实现对原始报文的鉴别与验证，保证报文的完整性、权威性和发送者对所发报文的不可抵赖性。

（2）数字证书。

数字证书就是标志网络用户身份信息的一系列数据，用来在网络通讯中识别通讯各方的身份。数字证书由可信任的、公正的权威机构颁发，以数字证书为基础的加密技术可以对网络上传输的信息进行加密和解密、数字签名及签名验证，确保网上传递信息的机密性与完整性、交易实体身份的真实性、签名信息的不可否认性，从而保障网络应用的安全性。

3. 防火墙技术。

防火墙主要功能是建立网络之间的一个安全屏障，从而实现内部网络与外部公网的隔离，加强网络之间的访问控制，防止外部网络用户以非法手段透过外部网络进入内部网络。

4. 电子商务安全交易协议。

（1）安全套接层协议（Secure Socket Layer，SSL）。

SSL 主要用于提高应用程序之间数据通讯的安全系数，该协议向基于 TCP/IP 的客户机、服务器应用程序提供了客户端与服务器的鉴别、数据完整性检验以及信息保密性保障等安全措施。

（2）安全电子交易协议（Secure Electronic Transaction，SET）。

SET 协议是为在线交易设立的一个开放的、以电子货币为基础的电子付款系统规范。SET 协议要达到五个目标：保证电子商务参与者信息的相应隔离；保证信息在互联网上安全传输，防止数据被黑客或内部人员窃

取；解决多方认证问题；保证网上交易的实时性，使所有的支付过程都是在线的；规范协议和信息格式，促使不同厂家开发的软件具有兼容性与交互操作功能，并且可以运行在不同的硬件和操作系统平台上。

以上技术的发展为电子商务、网上支付的发展奠定了坚实的技术基础。※5

（三）市场发展

据2011年4月24日《中国经营报》报道，从2005年到2010年，电子支付呈现疯长的态势，交易额连年翻番：2008年中国电子支付的市场规模为2 743亿元，2009年为5 766亿元，2010年达到10 858亿元，环比增长96%。据艾瑞咨询预测，到2012年，中国电子支付行业交易规模将超2万亿元。据了解，目前第三方支付业务中，80%业务来自银行网银通道，约20%来自于其他第三方支付企业。据中国互联网络信息中心（CNNIC）的历次调查数据显示，中国网络购物付款的支付方式中，采取银行卡网上支付的比例逐年增高，从2004年底的41.6%上升到2010年底的81.5%，网上支付已成为最主要的网上购物付款方式，成为影响电子商务业务发展的关键因素之一。

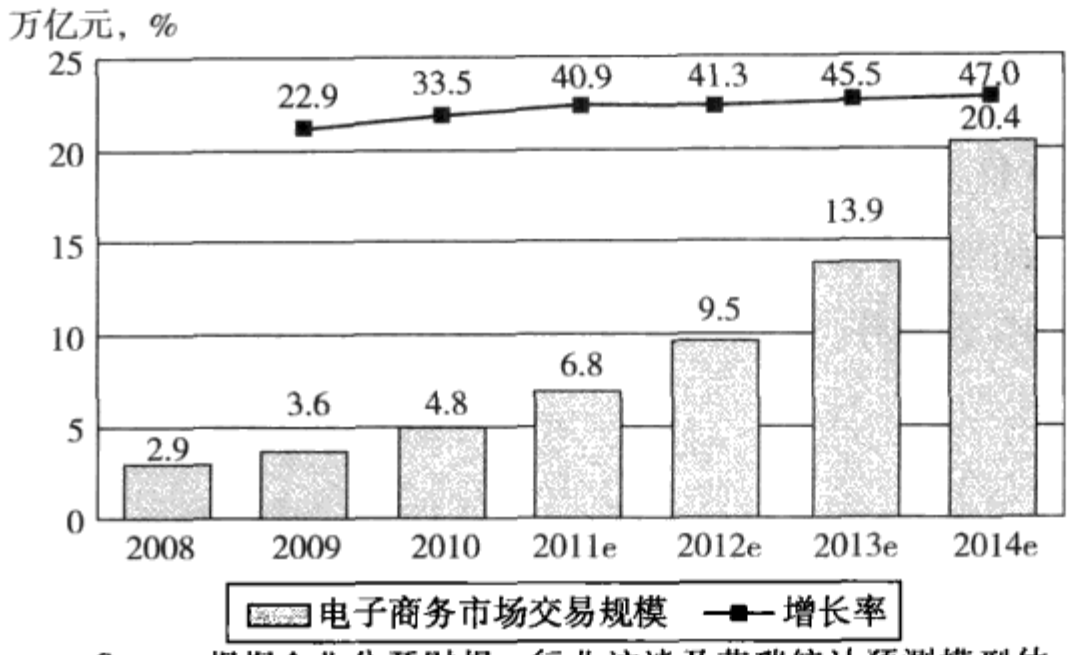
中国金融认证中心发布的《2010中国电子银行调查报告》显示，2010年，全国第三方支付用户的比例达到19%，在使用第三方支付的用户中，有近80%的用户开通了网上银行，有14%的用户开通了手机银行服务。其中92%的用户使用第三方支付进行过网络购物，第三方支付趋势在增强。※6

随着国内网络购物对于电子支付的强烈需求，以非金融机构支付组织为主体的第三方支付平台呈现出蓬勃的发展态势，非面对面交易将成为未来交易的主流方式。

案例点评

※5 作为依靠技术推动的产品创新，解决技术上存在的问题是产品创新的重要工作。

※6 从多家分析机构的数据显示，第三方支付的市场正在不断扩大，显示产品有市场前景，这是CPC公司产品创新的动力。



Soure：根据企业公开财报、行业访谈及艾瑞统计预测模型估算，2010 年数据为预估值，具体数据将在《2010～2011 年中国电子商务行业发展报告》中修正。

资料来源：www. iresearch. com. cn。

图 10－12　2008～2014 年中国电子商务市场交易规模

（四）CPC 公司发展迅捷支付战略

CPC 公司经调研认为，第三方支付平台正逐渐成为电子商务主要支付手段，其优势将日益凸显，主要表现在以下四个方面：

1. 安全性。

第三方支付平台采用目前最成熟的电子支付相关技术，可以为用户提供强大的支付安全保障。

2. 公正性。

第三方支付平台创造出买卖双方彼此信任的交易环境，可以最大限度地避免拒付和欺诈行为的发生，为维护双方的合法权益提供有力的保障。

3. 便捷性。

第三方支付平台为用户提供统一的支付界面，因此用户无论拥有哪个银行的账户，都可以通过这个界面进行支付，极大方便了用户的操作。

4. 开放性。

由于第三方支付平台采取多银行、多卡种、多终端支付方式，因而具有极大的开放性。※7

案例点评

※7　迅捷支付的便捷性和开放性正是产品最吸引客户的地方，如果能在安全性和公正性上获得客户信任，产品获得成功也就指日可待了。

在广泛调研并对众多第三方支付公司分析对比后，CPC 公司认为第三方支付未来发展空间巨大，前景良好，凭借 CPC 公司本身在支付领域拥有的丰富经验，在第三方支付领域可以大有作为，因此决定发展其第三方支付业务——迅捷支付。※8

案例点评

※8 第三方支付业务对于拓宽 CPC 公司的业务范围有着战略意义，在具备技术基础、市场前景良好的条件下，产品创新是唯一的选择。

二、过程

2009 年底 CPC 公司召开网上支付专题会议，决定成立迅捷支付项目组，由互联网业务部，与产品创新部、支付业务部、市场拓展部和信息技术部参与，其中由互联网业务部、产品创新部和支付业务部负责前期创意和业务需求收集；信息技术部负责技术方案设计与实施，市场拓展部负责营销策划，项目管理组负责项目组织协调和后评估。※9

※9 与前两个案例类似，在开展产品创新之前，首先必须建立责任团队。同样地，由于现代金融产品创新的复杂性，大都是由跨条线的人员共同组成产品创新团队。

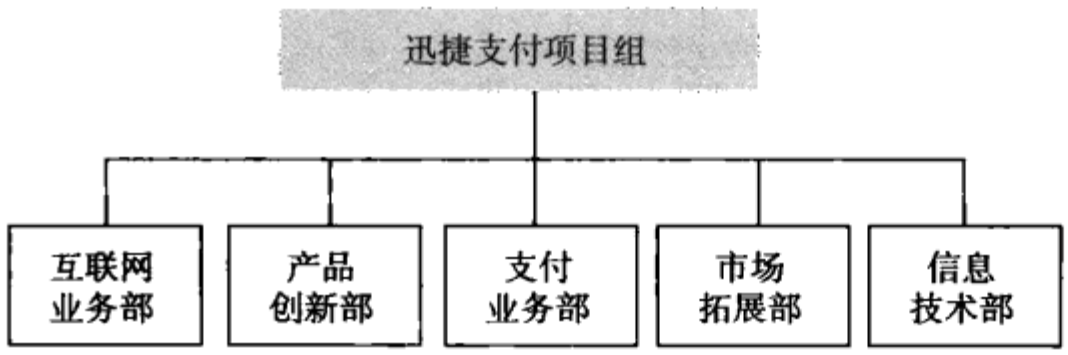


图 10－13 迅捷支付项目组组织结构

（一）项目规划

1. 项目目标。

迅捷支付项目的目标是，依托银行为网上商户和个人建立先进、快捷、安全的网上支付平台。主要功能包括：※10

※10 按照 PERFECT 模型，产品规划阶段应提出明确的项目目标，指导后续创新环节。

（1）为客户提供金融级预授权担保交易。

用户使用时，交易资金会直接在个人银行账户内冻结，由银行完成预授权担保（金融级预授权担保），货到需要完成付款时，由支付平台发起预授权完成交易即可。

案例点评

（2）为商户提供综合性服务。

基于资金清算体系和综合服务能力，为商户提供线下线上一体化的资金清算服务、交易管理服务，提高资金管理效率，为商户带来客户资源和商机。

（3）为客户提供无门槛网上支付。

通过特殊的无卡支付通道，让所有客户（无论是否开通银行网上银行）直接获得网上支付服务。

2. 项目计划。

项目计划如图 10－14 所示。

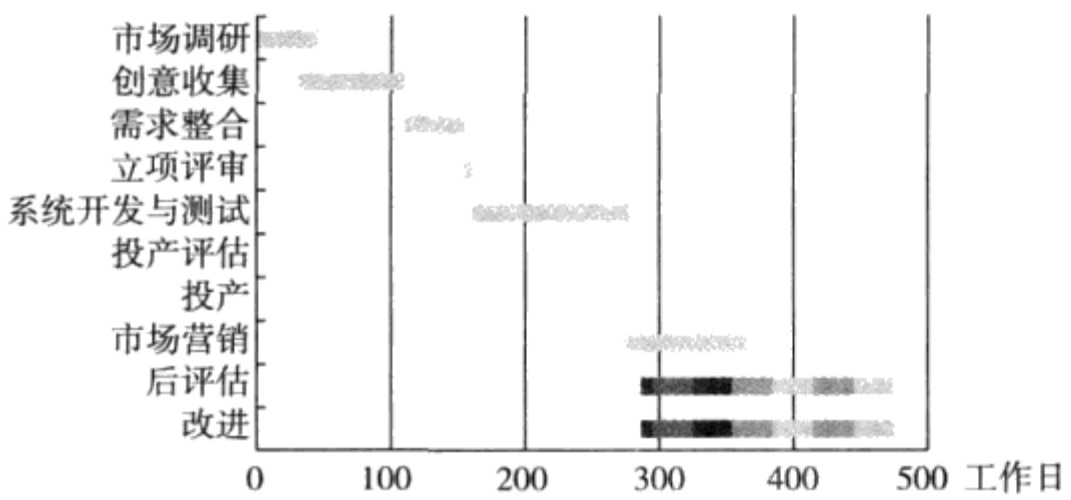


图 10－14　迅捷支付产品创新项目实施计划

（二）项目实施

1. 需求整合。

2010 年 3 月，项目组对迅捷支付涉及的关联机构进行了认真的调研，梳理了关联各方的需求，开始整合项目需求。需求整合的目标是最大限度地平衡并满足发卡银行、收单机构、商户、客户以及政府部门等的需求。※11

※11　该产品涉及的相关方较多，需要协调各方利益，形成多赢局面，对需求整合能力是较大的考验。这需要建立在广泛调研分析的基础上，例如可以采用本书前述的德尔斐法进行专家调研。

（1）满足发卡银行需求。

通过与发卡银行建立可持续发展的互利共赢的商业模式，协助发卡银行满足持卡人安全、快捷、全球化、多选择的互联网支付需求，提高持卡人网络支付的效率和质量，扩大发卡银行互联网支付交易规模。

（2）满足收单机构需求。

全面支持国内绝大多数商业银行，提供统一、标准、规范的业务流程、接口规范和服务体系以及线上线下一体化的互联网支付解决方案，帮助收单机构提高商户拓展的竞争力，满足其商户多样化的互联网支付应用需求，扩大用户规模。

（3）满足商户需求。

能够作为独立、公信、先进的互联网支付综合性工具，为商户提供线下线上一体化的资金清算服务，便利的交易管理服务，可以提高商户订单支付成功率，确保交易信息安全；同时，还有助于提高持卡人消费信心，为商户带来客户资源和商机。

（4）满足持卡人需求。

通过覆盖范围广泛的支持银行，使持卡人可自由选择多种支付方式，为持卡人提供金融级别的信用担保并提供安全、快捷、全球化、多选择的互联网支付服务，满足持卡人衣食住行以及水、电、燃气等日常生活中全方位的网络消费和支付需求。

（5）满足政府部门需求。

满足政府部门不同的多样化互联网支付和资金管理需求，为当地电子商务和电子政务金融支付环节提供完善的解决方案，支持当地信息化项目落地，促进当地电子商务产业的健康快速发展，帮助当地政府构建电子商务和电子政务网络支付生态圈，提高社会经济信息化水平。

在对关联各方需求分析的基础上，项目组对网上迅捷支付产品功能和服务领域进行了规划。

迅捷支付平台支持消费类、预授权类、账户验证和转账等交易类型，并提供互联网支付通知功能，能够广泛应用于以下业务领域：

网上购物：支持境内及跨境的网上商城购物，支持团购、秒杀等形式的购物网站。

网上缴费：支持全国多个城市的公共事业缴费（水、电、燃气、通讯费、有线电视等）。

商旅服务：支持全国多地区的酒店预订、机票预订等商旅预订服务。

信用卡还款：提供安全方便的在线信用卡跨行还款服务。

网上转账：提供简单快捷安全的网上跨行转账服务。

微支付：支持 App Store 等电子商店的小额产品购买。

代收代付业务：手机缴费（账单缴费）、有线和付费电视缴费、水电煤缴费等。※12

产品主打绕开银行网银的“无卡支付”。用户无须开通相关银行的网银，也不需要跳转到网银界面进行操作，只需初次使用时提供卡号和相关印证信息进行关联，便可直接通过 CPC 公司网上银行卡交易转接平台进行支付。※13

在支付流程设计上，重点保证支付过程的资金和信息安全。客户在开通迅捷支付时，需要在 CPC 公司快捷额支付平台注册。CPC 公司仅支持注册用户使用迅捷支付，通过注册预先收集持卡人的注册账户信息和银行卡关联关系以及手机号码，规避网上泄露持卡人银行卡敏感信息的风险。在支付时，客户需要输入注册账户信息以及迅捷支付平台发送给客户手机的支付验证码，待 CPC 公司验证短信验证码和账户信息成功后，通过现有跨行交换网络将交易请求发送发卡行进行验证和授权处理。

支付流程示意图如图 10－15 所示。

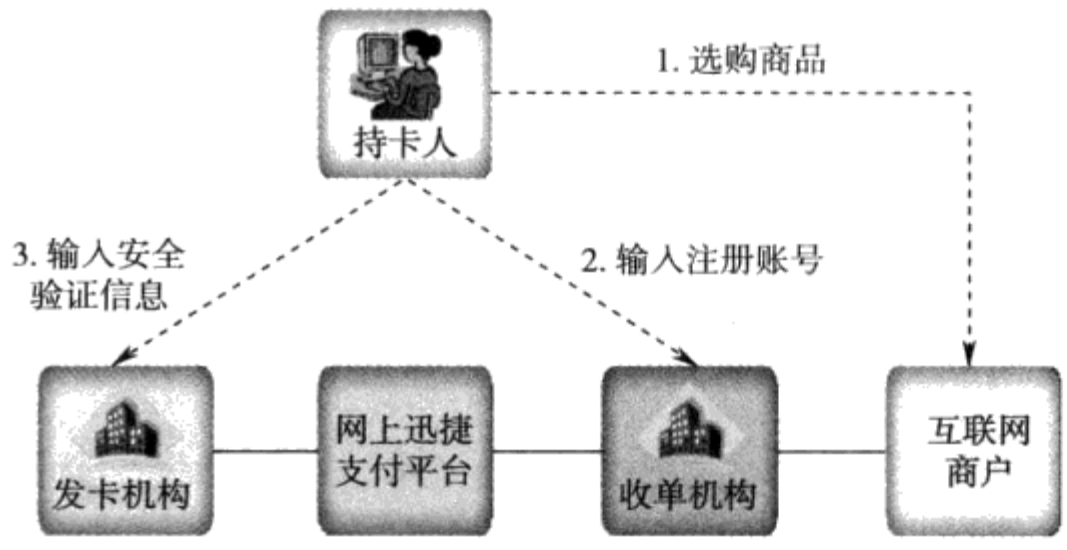


图 10－15　网上迅捷支付流程

2. 软件开发。

根据业务需求，迅捷支付平台包括七个子系统：

案例点评

※12　CPC 公司设计的迅捷支付产品功能基本覆盖可能进行在线支付的各个领域，功能完整。

※13　迅捷支付在方便客户的同时，也使得 CPC 公司这一非银行机构行使了部分银行的职能，这正是产品创新带来的巨大变化，也使得“金融脱媒”加剧。

客户接入子系统、商户接入子系统、安全子系统、交易处理子系统、交易转接子系统、清算与报表子系统、监控子系统。

系统的架构示意图如图 10－16 所示。

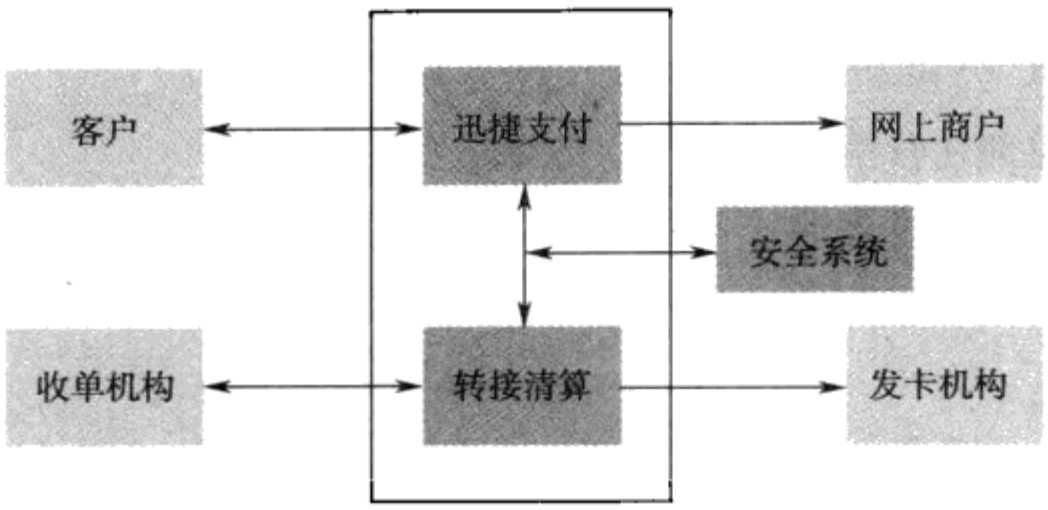


图 10－16　迅捷支付系统架构示意图

在系统设计上，CPC 公司自始至终将支付体系的安全性放在首位。采取安全通讯协议、数据加密、防火墙等多种手段确保信息安全，杜绝风险隐患。※14

项目组依托公司现有信息系统，通过建立网上迅捷支付平台，实现项目业务需求。重点突出两个功能优势：一是用户在网上支付时，无须开通银行网银即可支付，货到付款时无须提前向第三方账户划款，交易资金直接从个人银行账户内划转；二是用户通过网络订购商品和缴费，无须刷卡，只需提供卡号和相关认证信息就可完成支付。※15

（三）市场营销

第三方支付产品有其自身的特点。平时人们可能根本注意不到第三方支付公司的存在，只有在网上购物、支付消费的时候，它们的身影才会突然从网站背后闪现出来。在电子商务支付领域，对商户和消费者双方需求的贴合十分重要。对支付产品来说，赢得客户的信赖非常重要，正因为如此，营销的重点是强调所提供的服务不仅方便，而且可靠，从而让消费者将

案例点评

※14　第三方支付公司获得客户信任的程度暂时还达不到客户对商业银行的信任程度，因此在安全性方面不允许出现任何差错。

※15　信息平台依然是产品创新核心的支撑力。

钱委托给看不见的“信息高速公路”。※16

网上迅捷支付产品推出后，CPC 公司将其纳入互联网业务综合商务门户，作为其主打服务产品之一，统一开展营销工作。一方面，CPC 公司与合作银行开展互联网业务联合营销推广活动，提高迅捷支付产品市场影响力，实现 CPC 公司和银行的共赢。另一方面，通过总分联动，总部在营销费用上大力支持分公司互联网业务营销活动。通过多形式营销激励，加大银行接入、互联网商户接入、B2B 机构接入和保险公司接入等拓展力度。

在突出品牌宣传和广告投入的同时，CPC 公司注重分析不同客户对网上支付需求的细微差别，为客户提供个性化综合服务方案。

（四）评估改进

经评估，CPC 公司认为其迅捷支付产品创新在功能、安全性、兼容性等方面达到了设计目标，但其在市场占有率、合作银行数量、合作商户数量、系统兼容性等方面需要进一步改进，具体包括：

（1）CPC 公司网上迅捷支付业务仍处于刚刚起步阶段，其市场占有率远远低于第三方支付业务的“老大”支付宝。CPC 公司计划扩大宣传，加大迅捷支付平台推广力度，让更多客户了解和使用其产品。※17

（2）2010 年 CPC 公司已与 100 余家银行签署了相关业务协议，有 60 多家银行接入无卡支付服务平台，支持其推出的无卡支付产品。2011 年 CPC 公司计划通过谈判陆续实现 200 多家境内外机构接入，让更多客户体验到高效便利的互联网支付服务。

（3）进一步改善现有平台与众多机构信息系统的兼容性。对 CPC 公司而言，兼容性越广，市场份额也将越大。CPC 公司计划进一步完善系统，最大限度地实现与更多商家和其他第三方支付公司系统的兼容，

案例点评

※16 依托合作电子商务网站，是第三方支付事半功倍的营销手段。

※17 用户习惯和市场占有率都需要逐步培养，不可能一蹴而就。

以赢取更多的市场份额。[※18]

三、分析

（一）正确决策即成功开始

随着互联网技术的蓬勃发展和网民数量的不断增加，越来越多的商家看到了其中的无限商机。互联网和电子商务的迅猛发展令客户对网上支付的需求非常强烈。尽管已经出现了众多优秀的第三方支付公司，CPC 公司的决策者们仍看到了市场给它们的机会，也看到了自身的优势，毅然进军这一领域，顺应了市场的需求。在激烈的竞争中，人们有理由相信，凭借 CPC 公司产品的独特性和差异性，通过持续不断的改进，一定能够在第三方支付市场拿到应有的市场份额。

（二）差异化即竞争力

CPC 公司推出的网上支付业务，之所以被认为会对第三方支付平台带来巨大冲击，主要是其支付服务的产品模式不同，主打的是绕开银行网银的“无卡支付”，用户无须开通相关银行的网银，也不需要跳转到网银界面进行操作，只需初次使用时提供卡号和相关印证信息进行关联，便可直接通过 CPC 公司网上银行卡交易转接平台进行支付。

与目前第三方支付的主要产品相比，CPC 公司支付业务的另一个差别，或许便在于用户在使用时是否需要预先将资金转移到第三方支付平台上去。在使用诸如支付宝的第三方支付平台时，用户需要预先为自己的支付宝账户充值，充值金额很难转回银行卡，只能用于缴费和消费；而在 CPC 公司的平台上，用户使用时，交易资金会直接在个人银行账户内冻结，由银行完成预授权担保（金融级预授权担保），某种程度上，这不仅更为便捷方便，也可以避免用户利息损失

案例点评

※18 通过不断改进产品功能，持续创新，提供更多的增值服务，产品的接受度和市场份额都会得以提升。

和资金挪用风险。

（三）实力即机会

在自行搭建支付平台与跟其他平台合作的选择上，网上商户考虑更多的是客户覆盖面与通道成本，而 CPC 公司提供的平台对不少网上商户而言，可能节省了与银行的谈判成本。CPC 公司凭借其自身的优势与众多银行建立起合作关系，会形成广泛的客户覆盖面，必然会对网上商户形成巨大的吸引力，从而会给竞争对手们带来更大的生存压力，也给自己带来更多的市场机会。

重要名词索引

4C 营销理论 214
4P 营销理论 213
4R 营销理论 214
PDCA 循环 246
PERFECT 模型 4
SWOT 分析法 167
财务风险点 66
参数化设计与开发 127
操作风险 65
产品 1
产品创新的成本 149
产品创新的绩效评价 159
产品创新的收益 150
产品创新的效率指标设计 172
产品创新的效益指标设计 171
产品创新的战略指标设计 171
产品创新改进 232
产品创新管理信息平台 61
产品创新后评价指标体系设计 169
产品创新评估 232
产品创新前预测指标体系设计 168
产品创新组织结构的层次 87
产品创新组织结构的模式 89
产品创新组织结构的职责 88
产品定价 63
产品生命周期理论 44
产品实施 59
产品实施计划 62
产品线 36
产品营销成本 191
产品支持成本 191
产品属性分析法 63
产品组合能力 158
成本加成定价法 219
宠辱不惊 29
传播营销 64
创新产品规划能力 156
创新风险点 278
创新技术 31
创新文化的要素 108
创新艺术 32
创新战术 31
创新之道 23
创新之法 23

创新之术 23
道德风险 273
道法自然 26
德尔斐法 178
第三方支付 21
电话调查法 163
电话银行 17
电视银行 131
电子商务 21
电子商务安全交易协议 354
法律风险点 66
法无定法 30
分析型客户关系管理 141
风险 2
风险规避型创新的再生风险 286
风险无关型创新中的再生风险 289
风险相关型创新的再生风险 289
服务 1
改进整合管理 248
跟随市场领导定价法 219
供应链 335
供应链金融 336
关联分析法 63
管理 3
规避管制型的金融创新理论 42
国别风险 65
合规风险 65
后台部门 82
汇率风险 147
会议讨论法 63
基础设施架构 61
基于位置的服务 136
即时通讯营销 229
集中度风险 65
技术风险点 66
技术推动的金融创新理论 43
交叉销售 20
交易成本的金融创新理论 43
界面原型法 63
金融产品 33
金融产品创新 37
金融风险 266
金融衍生产品价格风险 269
近距离无线通信 133
经济增加值法 65
精准营销 52
竞争风险点 66
决策风险点 66
开放平台模式 138
可运行原型系统法 63
客户需求分析法 63
口碑营销 64
跨界性创新 20
跨境风险 66
跨业风险 272
立项风险点 66
立项及评审 63
利率风险 66
流动性风险 65
美国次贷危机 3
面向服务架构 124
敏捷开发方法 197

目标市场的选择 62
内部信息平台 61
逆向选择 273
品牌定位 216
平衡计分卡 170
企业 2
企业社会责任 55
企业文化 20
企业文化冰山图 98
企业文化的四层结构 98
企业资源计划 337
前台部门 82
勤而行之 28
渠道营销 64
全面风险管理 18
全员营销 224
群体创造法 31
群体性创新 20
人员营销 64
柔性管理 45
软件测试 194
软件能力成熟度模型 199
软件配置管理 197
软件设计 186
软件项目管理 197
软件质量管理 64
三网融合 132
商化风险点 66
商业银行的信息平台 115
上善若水 27
社交网络服务 134
射频识别 133
声誉风险 65
实体组织 93
市场调研 25
市场定位 23
市场风险 65
市场细分 52
市场营销 19
手机银行 18
数据加密 353
数码营销 64
数字签名 353
数字证书 354
谈话法 163
提案建议制度 246
体验营销 64
同业跟随或同业模仿创新 39
同业竞争对手分析 165
头脑风暴法 178
外部信息平台 60
网上银行 17
微博 1
微博营销 64
文化 4
问卷调查法 63
无线保真 133
系统性创新 21
新产品后评价 159
新产品前预测 159
信任营销 64
信息科技风险 65

信用风险 23
虚拟组织 93
需求 18
需求导向定价法 219
循序猛进 1
业务连续性管理 204
银行账户利率风险 267
营销计划 64
营运型客户关系管理 141
优化组合创新 39
有法可依 30
约束诱导型的金融创新理论 41
云计算 121
战略 19
战略风险 65
证券价格风险 269
执行风险点 66
制度学派的金融创新理论 42
质量管理 PDCA 199
中国商业银行产品创新的组织结构 84
中国商业银行产品创新管理生命周期模型 67
中国商业银行的产品创新文化 105
中国商业银行的企业文化 76
中国商业银行组织结构 79
中台部门 82
自主创新 39
组合产品 36
组织 15
组织结构 18
作业成本计算法 243

参考文献

[1] 约瑟夫·熊彼特（J. A. Joseph Alois Schumpeter）：《经济发展理论——对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察》，中文1版，北京，商务印书馆，1991。

[2] 约瑟夫·熊彼特（J. A. Joseph Alois Schumpeter）：《从马克思到凯恩斯的十大经济学家》，中文1版，北京，商务印书馆，1965。

[3] 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）：《创新与企业家精神》，北京，人民出版社，2002。

[4] 彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）：《卓有成效的管理者》，北京，机械工业出版社，2005。

[5] 克瑞斯·瑞恩（Chris Rayns）：《智慧的银行——基于CICS新特性的实现》第1版，北京，电子工业出版社，2010。

[6] 美国金融危机调查委员会（Financial Crisis Inquiry Commission）：《Financial Crisis Inquiry Report》，英文1版，纽约，United States by Public Affairs，2011：102～188。

[7] 保罗·特罗特：《创新管理与新产品开发》，第3版，北京，中国市场出版社，2007：1～80。

[8] 罗伯特·沃科特（Robert C. Wolcott），麦克·利皮茨（Michael J. Lippitz）：《Grow From Within》，英文1版，纽约，McGrawHill，2010：49～91。

[9] 戴维德·斯科罗普夫（David W. Schropfer）：《The SmartPhone Wallet-Understanding the Disruption Ahead》，英文1版，查尔斯顿，TLG Books，2010。

［10］中国银行业协会、普华永道：《中国银行家调查报告2011》，中文1版，北京，中国金融出版社，2011。

［11］大卫·柯克帕特里克（David Kirkpartrick）：《Facebook效应》，中文1版，北京，华文出版社，2010。

［12］胡怀邦：《金融发展中的衍生市场研究》，中文1版，北京，中国经济出版社，2000。

［13］布莱特·金（Brett King）：《Bank 2.0：How Customer Behavior and Technology Will Change the Future of Financial Services》，英文1版，新加坡，Marshall Cavendish Business，2010。

［14］林志共、王静：《苹果风暴》，第1版，北京，中国工商联合出版社，2010：1~191。

［15］亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）、伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）：《Business Model Generation》，英文1版，纽约，Hohn Wiley & Sons，Inc.，2010：1~47。

［16］克里斯·安德森（Chris Anderson）：《长尾理论》，第2版，北京，中信出版社，2010：1~57。

［17］赵丽红：《花旗银行管理创新之道》，载《中外管理》，1998（4）：45~46。

［18］农业银行研究室：《现代商业银行和产品创新与管理——赴巴克莱、汇丰银行考察报告》，载《农村金融研究》，2006（12）：53~55。

［19］徐进前：《金融创新》，第1版，北京：中国金融出版社，2003。

［20］何铁林、张涛：《商业银行创新业务》，第1版，北京，中国金融出版社，2010。

［21］斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）：《组织行为学》，第7版，北京，中国人民大学出版社，1997。

［22］杨德勇：《现代商业银行组织设计研究》，第1版，北京：中国金融出版社，2006。

［23］托马斯·彼得斯、罗伯特·沃特曼：《寻求优势——美国最成功公司的经验》，中译本，北京，中国财政经济出版社，1985。

［24］卢梭：《社会契约论》，北京，商务印书馆，2011。

［25］张刚、许庆瑞：《文化类型、组织结构与企业技术创新》，载

《科研管理》，1996（5）：26～31。

［26］朱伟雄、王德安、蔡建华：《新一代数据中心建设理论与实践》，第1版，北京，人民邮电出版社，2009。

［27］王仰富、刘继承：《中国企业的IT治理之道》，第1版，北京：清华大学出版社，2010。

［28］孙宏：《我国商业银行产品创新管理研究》，东北林业大学博士学位论文，2005。

［29］舒新国：《银行产品开发》，第1版，北京，经济科学出版社，2011。

［30］Choffray，J. M.，Lilien，G. L. Strategies behind the successful industrial product launch. Business Marketing，1984（12）：82～95。

［31］李戈：《体验营销和客户忠诚度策略研究》，载《浙江金融》，2006（2）：31～32。

［32］菲利普·科特勒（Philip Kotler）：《营销管理》，第10版，北京，中国人民大学出版社，2001。

［33］艾沃琳·艾尔林奇（Evelyn Ehrlich）、杜克·范纳利（Duke Fanelli）：《金融服务营销手册》，第1版，广州：广东经济出版社，2009。

［34］刘凤军、梅宁：《银行竞争与营销创新》，第1版，北京，经济科学出版社，2008。

［35］赖丹声：《银行营销实战原理》，第1版，北京，清华大学出版社，2006。

［36］熊元俊：《银行营销实战兵法》，第1版，北京，清华大学出版社，2006。

［37］王建国：《1P理论——网状经济时代的全新商业模式》，第1版，北京，北京大学出版社，2007。

［38］朱迪·斯特劳斯（Judy Strauss）、雷蒙德·弗罗斯特（Raymond Frost）：《网络营销》，第5版，北京，中国人民大学出版社，2010。

［39］韩经纶、王永贵：《持续改进的整合管理研究》，载《当代财经》，2000（8）：61～67。

［40］巴曙松、朱元倩：《巴塞尔资本协议III研究》，第1版，北京，中国金融出版社，2011：3～51。

[41] 中国银行业监督管理委员会：《商业银行声誉风险管理指引》，2009。

[42] 赵晓菊：《信息不对称与金融风险的控制管理》，载《国际金融研究》，1999（5）：58～62。

[43] 刘锡良、曾欣：《中国金融体系的脆弱性与道德风险》，载《财贸经济》，2003（1）：25～32。

[44] Hyman P. Minsky：The Financial Instability Hypothesis. The Jerome Levy Economics Institute，1992（74）.

[45] 胡跃飞、黄少卿：《供应链金融：背景、创新与概念界定》，载《金融研究》，2009（8）：76～82。

[General Information]
书名=增长的力量：中国商业银行产品创新管理
作者=侯维栋著
页数=372
出版社=北京市：中国金融出版社
出版日期=2012.01
SS号=12980754
DX号=000008227344
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000008227344&d=62861A76D64099EFB5B68966C37E0BEE