

地方AMC行业数字化转型问题研究

王正清^{1,2} 胡志浩³

(1.中国社会科学院金融研究所博士后流动站,北京 100710 ;

2.中原资产管理有限公司博士后工作站,河南 郑州 450018 ;

3.中国社会科学院金融研究所,北京 100710)

摘 要 我国地方 AMC 行业成立时间较短,发展方式较为传统,数字化转型理论和实践工作较为落后,本文通过对地方 AMC 行业数字化转型现状的深入调查和研究,明确了地方 AMC 数字化转型的内涵和特征,理清了地方 AMC 数字化转型的模式,找出了地方 AMC 在数字化转型过程中存在的问题,并提出了相关对策建议。研究发现,我国地方 AMC 普遍存在对数字化转型认知和统筹规划不足、数字化转型组织保障缺乏、数字化转型模式落后、数字化建设人才、技术、储备不足等问题,为推动地方数字化转型进程,地方 AMC 需要完善数字化顶层设计、强化数字化转型组织保障、推动数字化转型模式的创新和应用,同时要注重增加技术、人才和数据储备,夯实数字化转型安全建设。

关键词 地方 AMC 数字化转型 项目开发建设模式 人力开发建设模式

DOI :10.3969/j.issn.1003-9031.2023.12.007

中图分类号 F830

文献标识码 :A

文章编号 :1003-9031 (2023) 12-0073-08

一、引言及文献综述

近年来,在国家部委大力推动下,我国各领域数字经济发展规划和纲要不断落地,数字经济发展取得了重大进展,2022 年我国数字经济规模达 50.2 万亿元,占 GDP 比重提升至41.5%。党的二十大报告指出:“加快发展数字经济,促进数字经济和实体经济深度融合,打造具有国

收稿日期 :2023-10-17

作者简介 王正清(1988-),男,山东禹城人,经济学博士,中国社会科学院金融研究所博士后流动站和中原资产管理有限公司博士后工作站联合培养博士后;

胡志浩(1977-),男,湖南衡阳人,经济学博士,中国社会科学院金融研究所国际金融与国际经济研究室主任、国家金融与发展实验室副主任。

际竞争力的数字产业集群”。发展数字经济是把握新一轮科技革命和产业变革机遇的选择,各行各业纷纷加速推进数字化转型工作。

金融业作为国民经济的血脉,要跟上整体经济的数字化发展进程,金融业数字化转型与金融科技发展息息相关,两者的结合一直是金融业数字化转型的重要内容和典型特征(李杨,2023),以5G、大数据、区块链技术为主的新一代金融科技正在推动着金融行业IT架构的变化升级,重构金融行业数字化转型的基础设施(陈光明,2020),随着金融和技术进一步深度融合,金融行业数字化转型将在优化业务流程和降低经营成本等方面发挥重要作用,也会带来金融机构的组织变革和效率的提升(谢治春,2018)。但是,现阶段,我国地方金融机构数字化转型存在数字化转型目标不清、金融基础设施不足、数据资源价值未能充分发挥的问题(胡滢,2023),也面临缺乏技术人才支持、数据安全保护等方面的挑战(谭西梅,2022)。因此,学者们开始纷纷加大了对以银行为代表的金融业数字化转型路径的研究(王洪志,2023;张庆君,2022),并认为优化金融行业数字化转型的顶层设计、强化对金融科技关键技术的开发和应用、整合并挖掘海量金融数据价值、加大对数字化复合型人才的培养是推动金融行业数字化转型成功的关键因素(魏璐,2023)。

现代金融体系下,地方资产管理公司作为我国金融市场的重要结构单元,在防范和化解地方金融风险、服务地方实体经济发展方面发挥了重要作用,成为我国化解金融风险的“稳定器”和促进经济高质量发展的“优化器”。然而,由于我国地方AMC行业成立时间较短,发展方式较为传统,本身科技含量不足,数字化转型实践工作开展较为落后,理论研究存在较大空白。地方AMC数字化转型,既有一般金融机构在数字化转型方面的共性问题,又有不同于其他金融机构的典型特征,以行业资源禀赋和业务发展需求为出发点,理清地方资产管理公司数字化转型的内涵和特征,梳理地方资产管理公司在数字化转型工作中存在的问题,对于提高地方资产管理公司的生产效率,推动地方AMC行业数字化转型进程,实现地方AMC行业高质量发展具有重要意义。

二、地方AMC行业数字化转型的内涵及现状

(一) 地方AMC行业数字化转型的内涵

当前,学术界和各行业对“数字化转型”尚无权威的、统一的定义,不同国家和行业对数字化转型有不同的定义,学者们对数字化转型的概念理解集中于两点:一是侧重数字化技术的应用,将数字化转型界定为企业在发展过程中对各种新数字技术的应用(Bharadwa,2013;Li et al.,2018);二是侧重数字化转型带来的组织变革,认为数字化转型是因数字技术应用所引起的工作方式、组织结构、商务模式的变化(Nambisan,2014;肖静华等,2020)。

对地方AMC行业而言,虽然多数地方AMC行业已经意识到数字化转型的重要性,并开始逐步推动数字化建设,但是地方AMC在数字化转型过程中多重实践而轻理论研究。目前,针对地方AMC行业数字化转型的理论研究主要来自两方面的力量,一是为地方AMC行业提供数字化转型服务的咨询机构,二是先进地方AMC行业本身的研究力量,本文结合二者在实践和理论中对地方AMC行业数字化转型的理解,对地方AMC行业数字化转型给出以下定义。

地方AMC行业数字化转型是以一体化数字智慧AMC行业打造为愿景,以业务引领、数

据驱动为基本策略方针,以打造不良资产业务系统、不良资产估值系统、财务管理系统为核心,对业务模式、管理模式与组织模式进行体系化变革,最终实现地方 AMC 行业的转型升级。需要理解的是,数字化转型是一种全新的变革,它不仅是科技和数据的转型,更是全面的业务转型;它不仅是数字化能力的建设,更是文化和思维的转变;它不仅是效率的提升,更是生产力的变革,通过构建业务、科技、数据三方协同的数字化新型生产关系,可以打造数据与技术能力驱动的新数字化生产力。

(二) 地方 AMC 行业数字化转型现状

一般而言,金融行业的数字化转型过程可以分为系统化、数字化和智能化三个阶段。在系统化阶段,金融机构通过搭建核心业务系统和管理系统等,将传统的线下业务流程转移到线上进行,完成公司业务和管理的线上作业。在数字化阶段,金融机构通过对公司各类数据的梳理,完善数据标准、打通数据连接、建立相关数据库,并对数据进行分析和应用。在智能化阶段,金融机构将通过人工智能、大数据等技术实现业务智能化、管理智能化和决策智能化。

我国地方 AMC 行业尚处于行业发展初期,相较于银行、保险、券商等发展较为成熟的大型金融机构而言,地方 AMC 行业数字化转型推进工作较为落后,大部分地方 AMC 业务和管理都采用较为传统的线下流程,正在推进或尚未完成公司的系统化阶段。

全国地方 AMC 行业数字化转型的系统建设有两种模式:项目开发建设模式和人力开发建设模式。受制于资产规模较小、发展模式不清晰、数字化转型经费和人员投入不足等原因,正在推进数字化转型工作的地方资产管理公司中,绝大多数企业都采用了项目开发建设模式,少数的地方资产管理公司采用了人力开发建设模式,没有任何一家地方 AMC 公司像银行等大型金融机构一样,拥有自己的 IT 团队,可以独立进行信息化系统的建设。

三、地方 AMC 行业数字化转型模式分析

地方 AMC 行业数字化转型的核心是通过不良资产等系统建设实现地方 AMC 行业的数字化运营和管理,因此,地方 AMC 行业在数字化转型过程中信息系统建设所采用的模式一般被称为地方 AMC 行业数字化转型模式,目前地方 AMC 行业数字化转型信息系统建设主要有项目开发建设模式和人力开发模式两种。

(一) 项目开发建设模式

由于地方 AMC 行业发展时间较短,信息技术部门职能较弱,各部门业务系统建设一般由各业务部门独自负责,并无专门职能部门统筹规划,因此,多数地方 AMC 企业在系统建设时,大都采用项目开发建设模式。

项目开发建设模式是指,地方 AMC 行业在数字化转型过程中,业务部门会将需要建设的系统,以项目形式外包给系统供应商,并由系统供应商独自完成目标系统建设,系统建设时间、建设标准、验收标准完全按照合同约定进行。

地方 AMC 企业数字化转型项目开发建设模式的流程为:部门提出系统建设项目需求→公司对项目需求审议→部门对外招标选聘系统供应商→系统供应商根据项目合同开发系统→部门按照项目合同验收系统。项目开发的模式流程详见图 1。

项目开发建设模式是金融机构数字化转型过程常用的一种模式,对于证券、银行、保险等

具有成熟和标准化产品的金融机构较为有效,但对于产品模式创新和非标性产品较多的地方 AMC 行业而言,项目开发建设模式则存在一些问题。

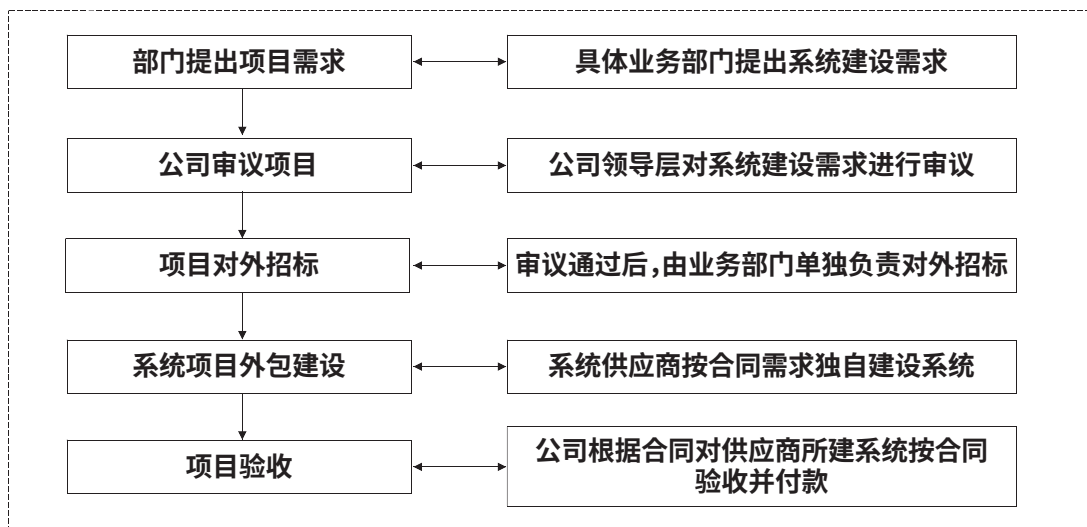


图 1 项目开发建设模式

一是缺乏统筹建设,各系统之间割裂严重。项目开发建设模式下,各业务系统由各部门单独招标建设,选聘的系统供应商不同,系统建设所采用的技术标准也不同,这就导致了公司内部不同系统之间的割裂,数据无法联通的问题。二是标准软件不能完全匹配需求。目前供应商所销售的系统均为标准化软件,由各供应商根据自身对地方 AMC 行业理解所设计研发,但不良资产行业标准化程度较低,且各资产管理公司由于体量、流程、标准不同,在系统使用过程中各自需求习惯有所差异,标准化的软件并不能完全符合需求。三是项目迭代需求变化快,存在验收矛盾。地方 AMC 正处于行业发展初期,业务模式在不断调整,非标性产品较多,系统建设需求变化较快,需要系统功能持续迭代,项目开发建设模式下,地方 AMC 与系统供应商签署需求明确的研发合同,实际建设过程中,项目合同签订时的需求与项目结束期的需求必然有相当大的差异,而供应商一般不会接受需求调整,仅会根据项目签订时的需求交付产品,从而产生验收矛盾。四是数字化转型过程自主性较差,项目建设受制于人,且存在数据泄露风险。项目开发建设模式下,地方 AMC 无法掌握信息系统建设的关键技术,系统建设过程由系统供应商全程把控,地方 AMC 很难参与其中,且在系统建设过程中供应商会接触公司大量数据,存在泄露公司数据等风险。

(二) 人力开发建设模式

为解决地方 AMC 行业数字化转型项目开发建设模式带来的问题,部分领先地方 AMC 行业开始总结经验,认为项目开发建设模式产生各种问题的核心在于地方 AMC 行业缺乏科技力量和相关人员。为此,少数几家地方 AMC 企业开始创新地方 AMC 的数字化转型模式,逐步研究探索人力开发建设模式。

人力开发建设模式是指,地方 AMC 行业在数字化转型过程中,通过组建数字化专业团队、采购科技人力外包资源等方式,实现对信息系统的自主统筹建设,系统建设时间、建设标准、

验收标准完全由地方 AMC 行业自主把控。

人力开发建设模式下,地方 AMC 行业各部门的系统建设,由地方 AMC 行业数字化建设团队带领科技外包人员进行统筹建设,地方 AMC 行业数字化建设团队一般由信息技术部组建,科技外包人员一般由信息系统建设供应商提供。人力开发建设模式下,系统需求是随时可变的,科技外包人员会进行驻场,驻场人员按照工作需求提交工作成果,这样便解决了项目开发建设模式下系统缺乏统筹、项目需求变化、项目验收矛盾等问题。

地方 AMC 企业数字化转型人力开发建设模式的流程为:部门提出系统建设项目需求→信息技术部及公司对项目需求审议→信息技术部对外招标→信息技术部统筹人力外包资源开发系统→项目验收及费用结算。人力开发模式的模式流程详见图 2。

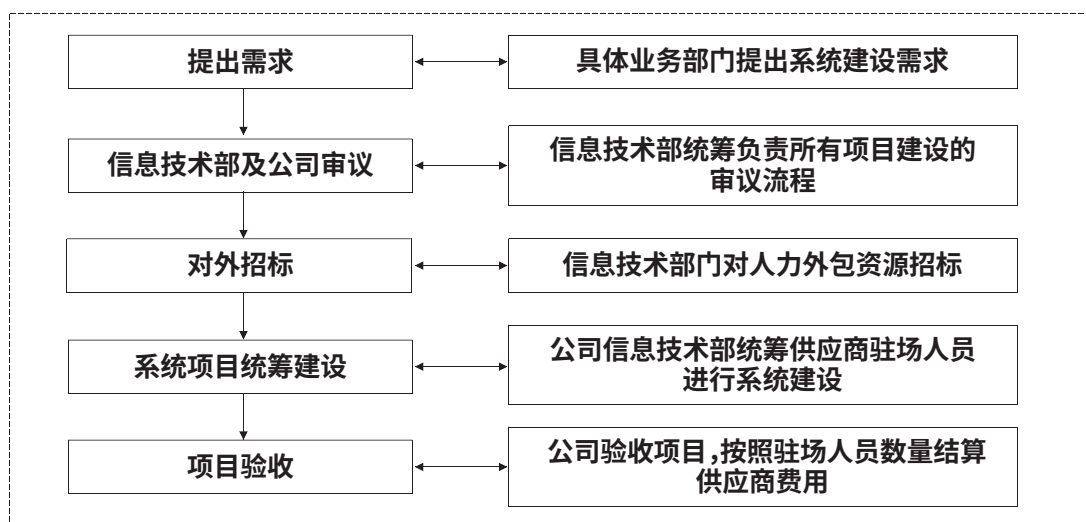


图 2 人力开发建设模式

四、地方 AMC 行业数字化转型存在的问题

虽然少数领先地方 AMC 企业通过创新人力开发建设模式解决了项目开发建设模式的些许问题,但大部分地方 AMC 企业仍在使用项目开发建设模式,并且地方 AMC 行业在项目开发建设模式中存在的问题不足以概括地方 AMC 行业在数字化转型过程中普遍存在的问题。

(一) 数字化转型认知和统筹规划不足

目前大型金融机构对数字化转型工作较为重视,将数字化转型作为一把手工程,制定数字化转型战略,建立动态管理机制,有序推进战略实施、战略控制、战略评价等环节,形成了一套科学的数字化转型步骤和方法。由于地方 AMC 行业成立时间较短,多数地方资产管理公司发展并不充分,对数字化转型工作认知和重视程度不足,缺乏对数字化建设的整体设计和长远规划,没有数字化转型的长期目标指引,盲目推动系统建设,导致系统功能不完善,子系统彼此割裂,各业务系统建成后形成数据“孤岛”,数据无法联通,极大降低了信息系统的运营效率。

(二) 数字化转型组织保障缺乏

数字化转型是一套系统、复杂的工程,涉及整个企业系统建设、组织模式、管理模式、业务

模式的变革,需要强大组织保障。目前大部分地方 AMC 企业在数字化组织保障方面投入不足:一是人力投入不足,尚未建立明确的数字化管理组织架构和职能分工,未落实责任部门,数字化转型工作浮于表面;二是资金投入不足,数字化转型需要长期的大量资金投入,目前仅有少量资金用于个别系统建设,其投入资金难以支撑全面开展数字化转型工作;三是制度保障不足,目前上级监管部门对地方 AMC 行业数字化建设未纳入考核体系,地方 AMC 公司内部也缺乏支撑数字化转型工作的规章制度,如信息安全、数据采集、硬件设备管理等具体制度。

(三) 数字化转型模式较为落后

当前,大部分地方 AMC 信息系统建设并没有统一的归口部门,信息系统建设一般由各部门提出需求,采用项目开发建设模式,系统供应商进行建设。由于地方 AMC 行业为新兴行业,业务复杂性较高、非标性较强,项目开发建设模式下会产生企业与供应商商品验收的矛盾,所建设系统用户体验较差,各系统之间割裂,员工不愿使用等问题。目前,仅有少数地方 AMC 采用了人力开发建设模式,虽然这种模式解决了项目开发建设模式的诸多问题,但也未能从根本上解决地方 AMC 系统不能自主建设的问题。

(四) 人才、技术、数据储备不足

数字化转型工作对人才、技术、数据的储备要求较高,地方 AMC 行业在这几方面存在储备不足的问题。一是数字化转型人才储备不足,地方 AMC 行业的数字化转型人才既要懂业务、又要懂信息技术、同时还要懂管理,这样的人才在现实中较为稀缺;二是地方 AMC 行业的技术储备不足,由于地方 AMC 行业属于传统行业,成立至今不足 10 年,在数字化转型工作流行之前,地方 AMC 行业对信息科技和金融科技知之甚少,没有相关技术的储备;三是地方 AMC 行业数据储备不足,由于其成立时间较短,且非标业务较多,目前所积累的数据难以支撑数据治理与应用开发,特别是在其核心业务不良资产估值方面,受制于数据积累较少等因素,目前行业内并未建立统一的不良资产估值体系。

(五) 安全问题存在挑战

AMC 肩负着维护地方金融稳定和服务实体经济两大历史使命,其业务多为地方金融机构不良资产项目,地方 AMC 行业数据安全直接关乎企业利益和地方金融安全。在数字化转型的过程中,安全问题主要来自两个方面,一是数据泄露问题,包括客户信息、财务数据、研发成果等,这些数据在数字化转型过程中被泄露出去,会给企业带来巨大损失,给地方金融安全带来一定风险;二是网络黑客攻击问题,企业完成数字化转型后,多数企业信息将会以数据形式存储,这使得网络攻击获取企业数据具有可行性,一旦 AMC 企业网络安全防护工作存在纰漏,极易造成数据的泄露,给企业和地方金融安全造成威胁。

五、地方 AMC 行业数字化转型对策建议

地方 AMC 行业在数字化转型中存在的诸多问题,严重制约了地方 AMC 行业数字化转型的进程,阻碍了地方 AMC 行业的高质量发展,根据地方 AMC 行业在数字化转型中存在的不同问题,提出如下五方面的对策建议。

(一) 完善数字化转型顶层设计

一是加强对地方 AMC 行业数字化转型的宣传教育,提高地方 AMC 行业对数字化转型内

涵、本质和发展现状的认知,将数字化转型文化融入到企业中。二是明确地方 AMC 行业数字化转型战略,并制定科学的数字化转型规划,统筹把握数字化转型的方向、目标和实施路径等重点工作,推动战略落地、跟踪评估和考核激励转型成效。三是强化数字化领导力建设,实行数字化转型一把手工作责任制,公司领导班子中明确专人分管,在数字化战略方向把控、构建转型领导组织、资源投入等方面发挥领导决策作用,保障地方 AMC 行业数字化转型工作的贯彻执行。

(二) 强化数字化转型组织保障

一是加大对数字化转型的人力资源投入,组建数字化转型责任部门和管理部门,明确数字化转型的组织架构和职能分工,细化分解转型方案,落实相关部门和人员工作责任,提高数字化转型工作效率。二是加大数字化转型的资金投入,企业数字化转型过程中的软件、硬件投入、网络信息维护、团队建设等需要一定的资金投入,且短期内不会产生明显收益,地方 AMC 企业需要根据自身特点、规模体量等制定合理的投资计划,将信息化系统建设和运行维护费用等列入各级财政年度预算,做好数字化转型的资金保障工作。三是做好制度保障,政府层面可以考虑将数字化转型工作纳入对地方 AMC 行业的年度考核中,企业层面则需要以制度化和标准化管理为保障,不断推进数字化转型中信息化建设制度、采购制度、运行维护等各项制度的出台和落地,同时要做好数字化转型的激励机制和监督管理机制,保证数字化转型工作的顺利进行。

(三) 推动数字化转型模式创新和应用

受制于信息技术部门较弱、数字化转型认知缺乏等客观因素,多数地方 AMC 行业在数字化转型过程中采用了较为落后的项目开发建设模式,并带来了一系列问题。为更有效地推进地方 AMC 行业数字化转型,地方 AMC 行业需要加强对人力开发建设模式的应用和推广,同时要加强对先进数字化转型行业和机构的调研,不断学习其在数字化转型过程中的经验和教训,结合自身实际,优化、创新自身数字化转型模式。

(四) 增加数字化转型技术、人才和数据储备

一是通过“外部引进+内部培养”方式,储备一批涵盖架构管理、软件开发、云计算、信息安全、需求管理等领域的数字化人才,不断充实地方 AMC 的数字化转型人才力量,同时通过探索“项目制”“派驻制”“内嵌制”等数字化人才的有效配置方式,引入外部成熟科技人才力量,提高人才配置效率,最大限度发挥人才效能;二是不断加强对信息化技术的学习和投入,加强对数字化转型的技术研发和储备,在掌握核心技术的同时,加强自主创新能力,建立差异化的数字化系统产品,发挥自身运营优势;三是重视对数据的积累和储备,建立包括业务、财务、风控、人力等种类齐全的企业数据库,为后期数据应用和开发做好储备工作。

(五) 夯实数字化转型安全建设

一是加强数字化转型技术供应商管理,明确其安全责任和义务,制定相关安全措施,提高数字化转型供应链的安全性和可靠性;二是加强数字化安全培训,提高工作人员安全风险防范意识,减少安全意识疏忽及操作不当带来的风险;三是建立完善的数据安全政策,对数据的分类、备份、访问权限设置等实行严格管理,定期检查和审计数据安全,同时建立完整的数据

备份和灾难恢复机制,保障企业数据安全 四是加强网络数据安全,建立企业网络安全防火墙、反病毒软件等,不断升级企业网络安全技术,避免网络攻击带来的损失。■

(责任编辑 夏凡)

参考文献:

- [1]李扬.积极推动金融业的数字化转型[N].中国社会科学报,2023-02-15.
- [2]戚聿东,杜博,温馨.国有企业数字化战略变革:使命嵌入与模式选择——基于3家中央企业数字化典型实践的案例研究[J].管理世界,2021,37(11):137-158+10.
- [3]刘淑春,闫津臣,张思雪,等.企业管理数字化变革能提升投入产出效率吗[J].管理世界,2021,37(5):170-190+13.
- [4]谢治春,赵兴庐,刘媛.金融科技发展与商业银行的数字化战略转型[J].中国软科学,2018(8):184-192.
- [5]黄丽华,朱海林,刘伟华,等.企业数字化转型和管理:研究框架与展望[J].管理科学学报,2021,24(8):26-35.
- [6]朱太辉,张或通.农村中小银行数字化转型研究[J].金融监管研究,2021(4):36-58.
- [7]陆光明.5G时代,网络安全保障金融数字化转型[J].中国农村金融,2020(1):102-103.
- [8]胡滢.地方金融机构的数字化转型[J].中国金融,2023(5):101.
- [9]王洪志,陆岷峰.困境与出路:中小商业银行数字化转型路径研究[J].海南金融,2023(6):33-44.
- [10]肖静华.企业跨体系数字化转型与管理适应性变革[J].改革,2020(4):37-49.
- [11]张巾.金融行业数字化转型的现状、挑战与建议[J].信息通信技术与政策,2019(9):39-41.
- [12]魏璐,冀世保.数字化背景下金融机构转型的必要性及其路径——以银行业为例[J].黑龙江科学,2023,14(9):54-56.
- [13]张庆君,王洁.我国商业银行数字化转型:发展动力、影响因素与推进思路[J].海南金融,2022(7):49-57.
- [14]谭西梅.金融行业数字化转型的现状、挑战与建议[J].商业文化,2022(2):94-95.