

未来银行创新报告2017

适者生存：重塑银行在金融科技时代的竞争力

执行摘要



●出品方

第一财经研究院、埃森哲

●主编

杨燕青
第一财经研究院院长、《第一财经日报》副总编辑

陈文辉
埃森哲大中华区金融服务事业部总裁

●第一财经研究院研究团队

郑联盛
第一财经研究院特约高级研究员
林纯洁
第一财经研究院副院长
何 啸
第一财经研究院研究员

●埃森哲研究团队

黄曜晖
埃森哲大中华区数字化咨询总监
盛 浩
埃森哲大中华区资深市场经理
杨越非
埃森哲大中华区研究部金融服务行业研究经理

●策划 / 协调

邵玉蓉
第一财经研究院运营部项目主管
李昉琦
第一财经研究院运营部运营经理

周晓文
埃森哲大中华区高级市场主管
黄丽敏
原埃森哲大中华区金融事业部市场经理

随着科技和创新进入拐点式爆发,互联网、云计算、大数据和人工智能正在重塑全球金融业。来自广大消费者群体的未满足的金融需求,让中国成为全球范围内金融科技的最大试验场。金融科技通过低门槛、普惠和高效率为更加广泛的受众提供服务,并通过新算法和深度学习改变金融机构度量风险、寻找回报的基本方程。金融科技带来了极具挑战力和竞争力的新对手,也激发了传统金融,特别是银行业的转型和创新。

中国银行业该如何应对金融科技带来的挑战和竞争?如何通过战略布局、经营策略、风险管理流程及技术框架的搭建和全面创新来拥抱新技术?如何塑造面向未来的核心竞争力?由第一财经研究院和埃森哲联合发起的调研,在深度访谈了四大国有商业银行、领先股份制商业银行和农商行的决策者和相关部门之后,试图回答以上问题。

1 金融科技的兴起

金融科技是先进技术应用到金融体系的期限转换、信用转换、收益转换以及风险转换之中,延展、升级并创新了金融服务理念、思维、流程及业务,并逐步呈现要素整合功能的金融新范式。

在中国,金融科技的发展起源于以第三方支

付、互联网理财、网络借贷、股权众筹等为代表的互联网金融。然而,互联网金融只是金融科技的一个早期发展阶段,近年来持续的技术迭代创新、开源的普及,使得移动互联、大数据、云计算、人工智能以及区块链等技术逐渐应用于金融体系之中,让金融科技发展到一个新的阶段,对金融业产生更为深刻、广泛的影响。

在本次调研中,我们感受到中国的银行高管们面对金融科技带来的竞争压力和变革的紧迫感。调研结果显示,金融科技对银行业的影响刚刚开始,超过一半的调研者认为,目前银行基于互联网金融的业务营收占比低于10%,而其影响已经涉及客户、产品结构和渠道等方方面面,由于金融科技的高成长性,长远看终究会对银行资产负债表产生重大影响。

埃森哲研究显示,在全球范围内金融科技对银行业的影响在逐渐深入:消费者正以每年两位数百分比的增长速度从传统银行迁移到互联网金融,到2020年银行业将有近30%的营收受影响,其中17.4%来自存款,6%来自信用卡和支付,4.9%来自贷款,3.4%来自资产管理。

2 应对金融科技时代的挑战

在应对金融科技的变革中,中国银行业会面临诸多挑战,主要表现为:

●**业务模式**：形成商业银行自己独特的、同时不偏离其金融属性的互联网业务模式，是首要挑战。同时发挥商业银行的既有优势，实现创新的互联网客户经营和产品开发服务模式。

●**风险控制**：调整现有的风险管理体系，针对互联网金融业务的特性，制定新的风险体系，平衡创新、风险和收益的关系。

●**客户关系**：在数字化消费者的世界中有效地获客、活客、转化、留客；有效快速应对客户的变化和新需求，构建新的客户管理模式。

●**科技能力**：传统金融行业的特性要求银行信息系统成熟、稳定、安全；而新的金融科技强调平台、开放、快速、敏捷和试错。整合新旧并存的技术体系，建立支撑稳定与敏捷共存的运营模式的科技能力。

调研显示，面对扑面而来的金融科技，我们所访谈的银行已经开始战略调整和布局，并根据各自的优势和定位，选择了不同的打法和路径：

●**电商平台**：构建自己的电商平台，创建场景和互联网客户流，实现从金融→场景→金融的转

换，有效获客和留客。

●**直销银行**：打破传统银行网点在时间和空间上的限制，为客户提供全天候、不间断的金融服务，更快响应客户的金融需求，提供更好的客户体验。

●**互联网交易银行**：利用自身良好的信用、客户生态、信息优势，借助互联网和科技，作为信息中介，为客户提供投资、融资、支付结算等交易金融服务。

●**综合金融服务模式**：创建互联网“一站式”金融超市，方便客户选择金融产品和服务。这是拥有多牌照、多产品的商业银行和综合性金融服务集团的自然选择。

●**开放式金融平台**：通过直销银行、网上银行、手机银行、微信银行等，从C端和B端两个层面向非本行用户和金融同业开放，创建开放式网络服务平台，全渠道向内外部客户全面开放。

基于这些趋势，我们预见，未来银行将沿着产业价值链的参与深度，与产品及服务的丰富程度这两个维度演化出不同的商业模式，银行业将

呈现出新的产业态势。

3 塑造面向未来的竞争力

我们认为，面向未来，只有适者，才能生存。塑造面向未来的竞争力，攀登新的增长曲线，银行需在以下三个层面做足功课：

●**战略层面：**在生态系统的构建中，找准差异化的独特定位；同时乐于被集成。

●**业务层面：**回归金融本质，聚焦核心业务能力。

第一，在支付结算业务方面，专注于银行基础设施功能竞争优势的重构。

第二，在账户体系的构建和延展中，注重应对金融科技对账户体系的影响，特别是信用中介职能的弱化。

第三，利用金融科技来构建基于资金融通下的衍生服务体系以及分布式服务系统。

最后，基于大数据思维，依托云、网、端的融合效应，建立内外交互的信用风险评级管理体系、量化模型和IT系统。

●**技术层面：**善用科技，提升运营效率和客户体验。

第一，移动互联。赢得移动端是构建银行数

字化生态的核心内容，须使其APP成为其客户智能手机上的优先选择。

第二，大数据。聚焦客户，即利用内外部和生态伙伴数据构建客户全方位视图，洞察和预测客户行为，提升银行精准营销和客户服务水平；聚焦内部，即通过数据分析优化内部运营，使得业务流程效率更高，或建立更完善的风险防范体系，减少风险损失；业务创新，即以新的模式做新业务、进入新市场、满足新需求，形成新的业务增长点。

第三，云计算。一个开放的银行生态系统是一个“云”上的生态，基于“云”的架构将是银行构建生态系统的基础架构，只有这样才能实时响应客户和消费者所需，保持生态系统的开放性。

第四，人工智能。机器学习、机器人、计算机视觉、自然语言处理、语音识别等人工智能技术会使金融服务的形态、客户数据处理、洞察需求、风险管理发生根本性的变革。

第五，区块链。由于具有可访问、开源、可信、实时、去中心化等一系列特性，区块链可以被应用到金融服务的一系列领域，比如KYC（客户识别）、贸易融资、支付和金融交易等方面。因其广泛的应用前景，商业银行可积极尝试，为未来大规模的应用项目积累经验和能力。●

文/第一财经研究院、埃森哲 联合课题组

第一财经研究院

第一财经研究院/智库是第一财经旗下的非营利独立智库研究机构，其宗旨为“致力改善经济政策”。智库以全球化的国际视野，基于事实和数据的独立研究和分析，提供创新的可实行政策方案和建议，以提高中国经济政策的质量和透明度，并推动有效而公平的全球经济金融治理。作为全球和中国高端智见资源整合者和依托于强大媒体影响力的智库机构，第一财经研究院出品年度旗舰报告、全球与中国宏观/市场分析（季报、月报、周报），以及指数和排名等系列产品。

更多详细信息，敬请访问：

第一财经研究院主页 www.cbnri.org

或通过以下社交平台关注我们：



第一财经研究院
官方微信



第一财经研究院
官方微博

埃森哲

埃森哲注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有40.1万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务30年，拥有一支约1.5万人的员工队伍，分布于北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。在新常态时代，我们将更创新地参与商业和技术的生态圈的建设，帮助中国企业 and 政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、云计算等实现转型，提升全球竞争力，赢在新常态。

更多详细信息，敬请访问：

埃森哲公司主页 www.accenture.com

埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn

或通过以下社交平台关注我们：



埃森哲中国
官方微信



埃森哲中国
官方微博