

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



●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

前言

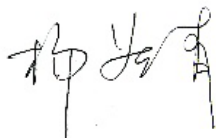
科技正在重塑全球金融业的版图。当没有边界的数据容量、强大的算法、最具想象力的创新和经典的风险管理相遇，问题的焦点并不仅仅是新技术推动的金融科技公司与传统银行业谁将在竞争中胜出。技术推动的效率提升和成本降低极大地提高了金融服务的可得性，扩展了金融服务的广度和深度，整个世界都将从中获益。希望在未来续写成功的金融机构应该懂得如何驾驭新技术，从而更好地服务客户。如果一定要将这个过程比喻为竞赛，那么它更像是赛跑而非拳击。

呈现在您面前的《未来银行创新报告》由第一财经研究院与埃森哲联合推出，在中国互联网金融告别狂飙进入冷静发展期、金融科技从表层肌理深入到银行深度经营内核的2017年，我们尝试去回答这样一组必答题：在金融科技时代，中国银行业如何应对挑战？如何通过战略布局、经营策略、风险管理流程和技术框架的搭建来拥抱新技术？如何通过新技术推动的全面创新来塑造面向未来的竞争力？

在报告准备过程中，我们对20余位商业银行主管网络银行和技术的高级管理人员进行了调研，他们所服务的机构包括了四大国有商业银行、全国领先的股份制商业银行以及农商行等。

我们高兴地看到，这些银行业的变革者并非将凭借科技优势进入金融领域的技术公司视为敌人，而是将金融科技带来的竞争压力转变为变革的紧迫感和可执行的具体方案。“金融+科技+互联网”已经上升为各家银行在总行层面的战略规划，他们在组织流程、业务策略、科技平台和风险管理等诸个维度加大资源投入，以新的理念和打法推进新生态体系的构建，并借此实现战略转型。

这让我们对中国银行业的未来充满信心，我们相信，适者，必能持续，亦能续写成功。也希望这份报告对身处这个变革时代中的您有所裨益。



第一财经研究院院长
《第一财经日报》副总编辑



埃森哲大中华区
金融服务事业部总裁

目录

- 第一节: 金融科技的兴起与影响08
 - 一、金融科技的早期业态
 - 二、金融科技业态的新阶段
 - 三、对商业银行的影响

- 第二节: 金融科技新时代的挑战与机遇 12
 - 一、银行转型的挑战
 - 二、银行的优势与机遇

- 第三节: 商业银行的战略调整 16
 - 一、构建电商平台
 - 二、发展直销银行
 - 三、发展互联网交易银行
 - 四、建立综合金融服务
 - 五、打造开放式金融平台

- 第四节: 重塑竞争力20
 - 一、找准定位, 完善生态系统
 - 二、聚焦金融服务本质, 构建核心业务能力
 - 三、善用新科技, 持续应用创新

- 结语26

- 附录: 银行业转型调研数据结果27

●版权声明

《未来银行创新报告 2017——适者生存: 重塑金融科技时代的竞争力》所有的文字及数据图表的版权归第一财经研究院及埃森哲(中国)有限公司共同所有。在未获得第一财经研究院及埃森哲的书面许可之下, 任何组织和个人不得将本报告的全部或部分内容用于商业目的。如需转载, 请注明出处。本报告所使用的数据来自于公开资料及自身调研。本报告结论及观点基于以上事实分析得出, 旨在为读者提供相对中立的信息。读者由此做出的任何投资行为与结果, 第一财经研究院及埃森哲不承担任何法律责任。违反上述声明者, 第一财经研究院和埃森哲(中国)有限公司将追究其相关法律责任。

图表索引

●正文部分

图 1.1	互联网消费金融交易规模	09
图 1.2	互联网消费金融交易规模	09
图 1.3	互联网理财用户数及资产管理规模	10
图 1.4	从零售银行向对公业务延伸	10
图 1.5	金融科技和互联网金融的迅速崛起，对 以下方面已经 / 预计产生很大影响	11
图 2.1	在金融技术（Fintech）方面，贵行目 前最重视的是哪些领域的应用？	13
图 4.1	金融生态系统	21
图 4.2	该技术对商业银行而言有较大作用甚至 是颠覆性技术	22
表 1.1	2016 年支付清算行业主要业务数据	8
表 3.1	各大银行战略转型一览	18

●附录部分

附图 1	中国商业银行现在面临的最大的外部挑战	27
附图 2	中国商业银行现在面临的最大的内部挑战	27
附图 3	金融科技和互联网金融的迅速崛起，对 以下哪些方面已经 / 预计产生很大影响	28
附图 4	针对上述受影响业务，已经开始相关战 略部署的比例	28
附图 5.1	该方面制定的策略和采取的措施效果明 显或非常有效	29

附图 5.2	该方面制定的策略和采取的措施有一 定效果	29
附图 5.3	该方面制定的策略和采取的措施没有 效果或效果不明显	29
附图 6	各行对是否建设生态系统平台的态度	31
附图 7	贵行认为平台模式能带来以下哪些价值？	31
附图 8.1	目前贵行基于互联网金融的业务营收 占比	31
附图 8.2	目前个人业务线上成交额占个人业务 比例	31
附图 8.3	未来五年，贵行移动端占线上业务比例	31
附图 9.1	全行业（商业银行）基于互联网金融 的业务营收占比	32
附图 9.2	未来五年之内，预计贵行基于互联网 金融的业务营收占比	32
附图 10	现有的核心银行系统和其他信息系统是 否符合数字转型和适应新技术的要求？	33
附图 11	未来五年（包括 2016 年）贵行在 IT 解 决方案方面计划的投入平均占营收比重	33
附图 12	除了自有数据之外，贵行是否还会通过 其他渠道来获得数据？	33
附图 13	在金融技术（Fintech）方面，贵行目前 最重视的是哪些领域的应用？	34
附图 14	以下哪些技术对商业银行而言有较大作 用甚至是颠覆性的？	34
附图 15	贵行会采取以下哪种方式了解感兴趣的 互联网金融业务并将其应用于实际业务？	34
附表 1	以下哪些战略在贵行制定的转型计划和 采取的部署中已经涉及	30

第一节 金融科技的兴起与影响

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，我们将“互联网金融”视为金融科技的早期业态。移动互联技术的发展和智能手机的普及，使得互联网更加紧密、更加深入地与经济生活联系在一起，客户行为也越来越多地从实体转向数字化的互联网世界，这不仅给传统商业银行的经营模式带来影响，而且推动了新兴的互联网金融服务机构的崛起，给整个金融业态带来了重大影响。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，极大提升了技术的可得性，降低了金融业技术门槛，使得移动互联、大数据、云计算、人工智能以及区块链等较为深入地应用于金融体系之中，让金融科技发展到一个新的阶段。

金融科技对资源要素整合的能力和生态体系构建的功能，逐步呈现出跨界化、去中介、去中心以及自伺服等特征，对于现有金融体系带来了重大的影响。它正以其独特的技术支撑、经营模式和价值创造方式，影响着传统金融机构的理念、业务、架构和风险管控模式，逐步成为整个金融生态体系中不可忽视的力量。

一、金融科技的早期业态

科技对金融的影响最先来自于互联网。互联网极大地提升了信息的透明度，使金融产品和服务的提供变得更加可得、更加高效、更加低廉，拓宽了金融服务的广度和深度，形成了新的业态。以下我们将从商业银行业务模式的视角，将互联网金融基本业态分为四类来进行探讨：支付结算、信用转换、财富管理、普惠金融，以展现金金融科技发展的早期形态。

（一）支付结算

第三方支付是互联网金融中发展最早的业务。由于其较高的支付效率、便捷性和更好的客户体验，第三方支付的互联网支付和移动支付经历了一个爆发式增长的阶段。2016年，非银行支付机构共处理互联网支付业务663.3亿笔、金额54.25万亿元，同比分别增长98.60%和124.27%。非银行支付机构共处理移动支付业务970.51亿笔、金额51.01万亿元，同比分别增长143.47%和132.29%（表1.1）。

第三方支付是互联网金融中发展最早、对传统银行机构实际影响最为深远的一项业务，目前其在移动支付领域中占据领先的位置。

（二）信用转换

不管是直接参与信用转换，还是作为信用转换的信息平台，互联网平台在信用转换中都发挥了重要的作用，特别是P2P网络贷款和股权众筹投资成为了互联网信用转换机制的重要载体。

P2P网贷在过去五年发展迅速。根据零壹财经的统计，2016年P2P网贷行业累计交易额高达1.95万亿元，同比增长达100.4%。截至2017年4月

表1.1 2016年支付清算行业主要业务数据

网上（或互联网）支付业务		增幅
商业银行	461.78亿笔	26.96%
	2084.95万亿元	3.31%
非银行支付机构	663.3亿笔	98.60%
	54.25万亿元	124.27%
移动支付业务		增幅
商业银行	257.10亿笔	85.82%
	157.55万亿元	45.59%
非银行支付机构	970.51亿笔	143.47%
	51.01万亿元	132.29%

资料来源：中国人民银行、中国支付清算协会

图1.1 互联网消费金融交易规模

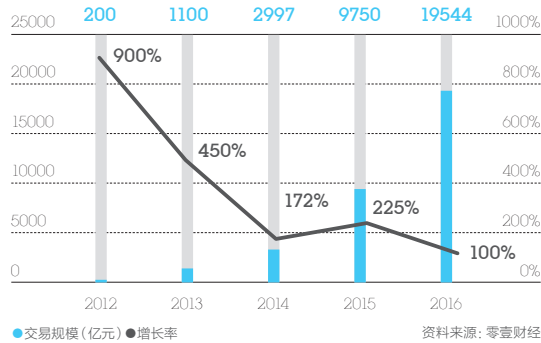
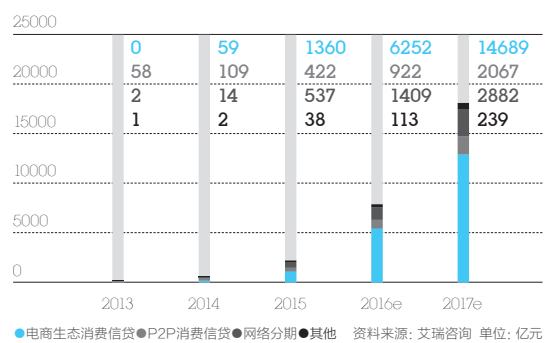


图1.2 互联网消费金融交易规模



底，我国P2P网贷行业正常运营平台数量为1495家，贷款余额1.03万亿元，首度超过1万亿元。虽然由于近期经济增速放缓，加上监管力度的加强，2016年以来行业增速逐步放缓，但预计P2P将在未来的信用市场占有一席之地。

伴随金融科技在信用业务的延伸，消费金融成为互联网时代迅速崛起的领域。互联网消费金融在经历了2013-2014的起步阶段后，互联网巨头（特别是电商）纷纷开展消费金融，交易规模呈井喷式发展。据艾瑞咨询的数据，2015年互联网消费金融交易规模达到2356亿，远高于2013年的60亿（图1.1）。电商生态消费信贷，比如蚂蚁金服的花呗、京东白条，成为主要驱动力。在2016年天猫“双11”活动中，花呗占20%的支付笔数。艾瑞咨询预测2017年电商生态消费信贷交易规模将达到1.5万亿，占互联网消费金融交易总规模的74%（图1.2）。

虽然银行机构的传统个人消费信贷（除去房贷）规模（2015年信贷余额为4.8万亿元）远大于当前互联网消费金融，但是通过场景化产品、开拓长尾客户，互联网金融未来几年将会继续爆发式增长。比如，花呗的用户超过1亿，其中60%的人。从来没有使用过信用卡。根据艾瑞咨询的预测，到2019年互联网消费金融交易额将达到6.8万亿元，接近同年个人信用卡信贷余额（约7.4万亿元）。

供应链金融成为互联网平台拓展B端客户金融业务的主流模式。传统供应链金融市场以银行为主导，但随着互联网技术的飞速发展，电商平

台、核心企业、物流企业、P2P平台和第三方支付企业纷纷进入并大举拓展供应链金融市场。供应链金融市场广阔，第三方研究机构估算2015年供应链金融市场规模为10万-12万亿元，2020年有望达到15万亿元。

（三）财富管理

余额宝的推出及爆发式增长成为我国互联网财富管理的导火索，引爆了线上理财市场。参与互联网理财的用户规模和资产规模高速增长。根据艾瑞咨询的数据，中国互联网理财用户数量从2013年的0.5亿人增长到2016年的4.4亿，同时互联网资产管理规模也从2013年的4548.5亿元扩大到2016年的27732.1亿元（图1.3）。互联网财富管理产品也从较早的货币基金拓展到各种类型基金、保险理财等保本和非保本理财甚至大宗商品投资等。

互联网财富管理的快速发展显著降低了理财的门槛，对传统的银行理财业务造成了较大的冲击。艾瑞咨询的数据显示，截至2015年末，互联网资产管理规模为1.8万亿元，已达到当年银行理财资金余额23.5万亿元的7.7%，远高于2013年4.5%的比例。根据腾讯理财通的数据，2016年互联网理财规模达到了2.6万亿元。互联网已成为个人理财的常规渠道，在金融科技的助力下，预计其未来仍将有显著的增长。

（四）普惠金融

得益于信息和通讯技术的应用，金融科技和

互联网金融有潜力提供高效率、高效果、广覆盖的普惠金融产品和服务。正是因为解决了传统金融服务可得性和成本收益性问题,互联网金融自身具有了普惠性,成为了普惠金融的重要表现形式。

对于个人及群体来说,我国在普惠金融水平方面已经排在发展中国家的前列。根据世行的最新数据,中国的大部分指标均排在发展中国家前列,特别是账户普及率和储蓄普及率等指标表现较好,显著优于G20国家的平均值。但是中国地域广阔,普惠金融的指标表现很不均衡。从我国的实际情况来看,偏远地区的居民、城乡低收入群体和中小微企业将成为最重要的受益者。这是因为传统的金融机构服务成本较高、利润率低、缺乏有效抵押物、潜在风险大。此外,融资、基础保险(养老、健康险)、综合金融及信息平台当前的发展尚属薄弱环节。借助于互联网技术发展、数字科技的不断创新,互联网金融能较为有力地针对上述薄弱环节建立可持续的商业模式。

同时,互联网金融正成为缓解中小微企业融资难问题的重要手段。中小微企业融资难一直是传统金融的痛点。公开数据显示,我国中小企业数量达到7000多万户,占全国企业总数99%以上。广发银行的调研数据显示,平均每家小微企业的资金缺口约为70.5万元。互联网金融所提供的P2P网贷、股权众筹、商户及电子商务融资、供应链金融及贸易融资等产品和服务将有助于缓解中小微企业的融资难、融资贵问题,并有望帮助改善中小微企业的资产负债表。互联网技术的发展、科技与金融的融合,正为普惠金融的实现奠定了坚实的基础。

二、金融科技业态的新阶段

随着移动互联技术、大数据、云计算、人工智能等新兴技术的应用,金融科技的发展进入了新的阶段,对金融业产生的影响也更为广泛、更为深刻:

●从零售银行向对公业务延伸

科技对金融的影响正从消费者端向企业客户端延伸。以目前互联网金融中发展最快的第三方支付为例,最初只是代替客户与以商业银行为核

图1.3 互联网理财用户数及资产管理规模

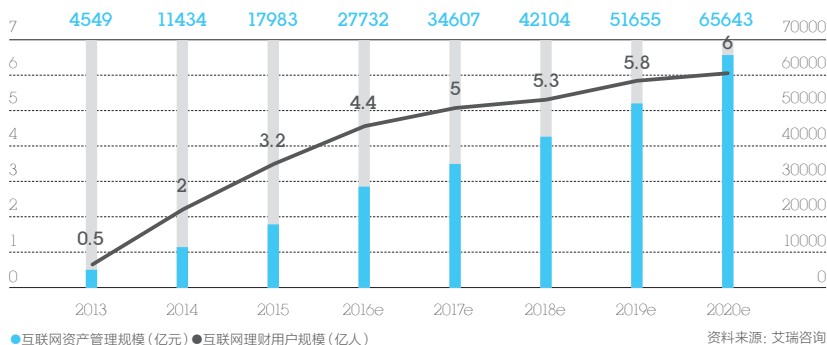
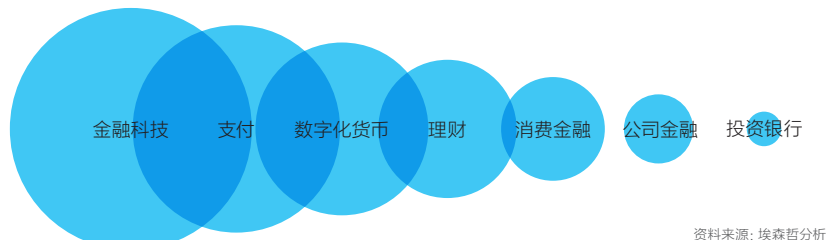


图1.4 从零售银行向对公业务延伸

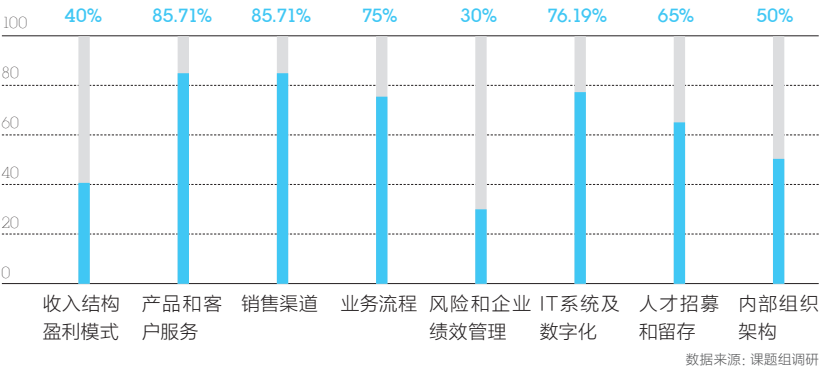


心的支付清算体系建立关联性;但由于其具有良好客户体验,第三方支付快速发展起来,并替代了银行的小额支付业务。第三方支付机构在互联网支付和移动支付的领先地位,使其在存、贷、结、汇等相关业务上有了发展机会,逐步向主体性和实质性金融服务渗透。信用转换、融资服务、理财等业务领域,也逐渐从零售业务转向对商业银行而言更核心的企业金融服务和金融交易市场业务。获得银行牌照正成为一些金融科技公司的目标(图1.4)。

●从单一业务向综合金融服务集团转型

这是那些拥有大量客户群体的互联网巨头向金融行业延伸的路径。典型如:蚂蚁金服,其业务从第三方支付开始,到2013年联合天弘基金推出余额宝,很快成为全国最大的单只基金。从2014年到2016年间,蚂蚁金服获得了保险、证券、银行、基金、个人征信等核心金融牌照,成为全牌照的互联网金融公司,构建了完整的金融生态圈。

图1.5 金融科技和互联网金融的迅速崛起，对以下方面已经/预计产生很大影响



腾讯金融、京东金融也大致沿袭相同的路径成为了全牌照的互联网金融公司。依托其强大的科技能力、广泛的客户群体，这些新兴的金融公司可以获取更广泛的客户数据，并向客户提供“一站式”的全面金融服务、更符合互联网特性的产品和服务。他们因此在市场上获得了远超传统商业银行的增长速度，在局部领域形成了对商业银行的竞争优势。

●科技与金融更深度的融合

通过对新兴金融科技的应用，从一般性的金融业务转向更专业化、科技门槛更高的特定领域，这是众多所谓独角兽型金融科技公司的演化路径。相关的技术包括：新的大数据分析方法、分析模型、人工智能、区块链。这些新技术与业务结合形成了全新的业务模式，如：大数据征信、基于大数据的信用产品、智能投顾等，这些业务具有较高的技术和业务门槛，颠覆了传统金融业务模式，使得这类金融科技公司形成独特的市场地位和竞争优势。

三、对商业银行的影响

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，总体来看，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。

在中国，根据本次由埃森哲和第一财经研究

院联合发起的调研，当前金融科技的兴起对商业银行的影响主要体现在：产品和客户服务、销售渠道、IT系统及数字化(图1.5)。

目前在互联网支付和移动支付占据领先地位的第三方支付公司在小额支付领域替代了银行的小额支付业务。支付结算是金融中介，特别是银行机构的基础功能，是银行机构其他业务的基本载体。第三方支付的兴起弱化了银行在个人业务上的支付结算功能，改变了银行与其客户的关系，给银行带来了“脱媒”效应。从另外一个视角看，第三方支付的普及，使得由非银行提供的互联网金融服务越来越为广大的消费者所接受，这是金融科技得以迅速发展的不可忽视的基础。正是借助于支付业务，借助于移动互联所带来的获取客户的便捷，相对较低的边界成本，以及金融科技公司原有平台的大量客户，其可以将业务向更实质性的金融服务延伸，在多个领域与银行等展开正面竞争，从而给商业银行带来更深远的影响。首先，现金型或货币基金型互联网理财产品直接影响了银行部门的存款，特别是活期存款。银行目前遭受互联网理财业务发展最为直接的压力是存款吸收能力下降及存款成本上升；其次，互联网理财产品对于银行业理财产品具有替代性；最后，互联网理财产品弱化了银行理财的渠道功能。

在这次调研中，我们感受到银行高管们对金融科技带来的竞争压力和变革的紧迫感。虽然调研结果显示，金融科技的兴起，对当前银行业的影响尚未达到严重威胁和影响银行收入和利润的程度（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%），其影响主要体现在客户、产品结构、渠道。但是，金融科技的高成长性、协同性，以及那些促进金融科技兴起的主要因素，也同时对银行业的业态产生影响，这些影响综合叠加，长远看终究会达到对“银行资产负债表”产生重大负面影响的程度，从而对银行业产生“颠覆”的效应。■

第二节 金融科技新时代的挑战与机遇

金融科技公司以其对互联网世界中的客户行为模式和需求的理解,通过将科技与金融服务场景相结合,进行了众多有意义的创新,在互联网的数字化世界中向客户提供了更好的客户体验,以及更易得、更符合时代特质的金融服务;同时能敏捷地应对客户和市场的变化,因此在与商业银行的竞争中取得了先机。商业银行过去赖以成功的业务模式已然已无法适应新时代的要求。商业银行需变革转型,建立新的业务模式构筑能力,以重塑金融科技新时代的竞争力。

一、银行转型的挑战

移动互联的兴起推动着数字经济深入发展,同时对传统商业生态产生了重大的影响,促进了金融科技的蓬勃兴起。在这样的背景下,银行既有的体系面临着多方面、多层面的挑战。

(一) 业务模式

在前互联网时代,物理网点是银行业务模式的核心。银行获客、留客、活客,客户关系和客户体验管理、业务流程、产品、风险管理,以及与此相关的运营和管理流程无不围绕着网点进行。网点曾是大型商业银行巨大的竞争优势和竞争壁垒所在。“互联网”则作为“渠道”叠加在以网点为核心的业务模式上,作为物理网点的延伸。在这样的思路下,网上银行往往不是一种独立的业务模式,而是网点的“替代”,没有发展出在互联网数字化世界里经营客户和产品的运营体系。随着互联网发展的深入,特别是移动端与互联网的结合,使消费者真正成为数字化、成为“云端”的消费者。在这样的时代背景下,一度门庭若市的银行网点迅速衰落,总的业务占比在迅速下降,网点已经不是竞争优势所在,对于一些重要的银行,网点占其业务的比例已经不足2%。

形成商业银行独特的、同时不偏离其金融属性的互联网业务模式是首要挑战。我们的调研结

果显示,有48%的受访者认为我国商业银行业目前面临的最大的内部挑战来自业务模式的转变。相较于几个互联网巨头,如阿里巴巴的平台生态、京东商城的供应链模式、腾讯的社交媒体生态圈模式等等,中国银行业需要探索出适合自身发展的转型道路。如何发挥商业银行既有优势,实现创新的互联网客户经营、产品、服务模式,是一个重大挑战。

“当商业银行还停留在产品的时候,互联网企业已经在做生态”,这正是商业银行业务模式转型面临挑战的真实写照。产品能力曾经是商业银行间竞争寻求差异和竞争优势的重要方面;而在新的时代背景下,这已经成为基本要素。产品创新重要,但仅靠产品并不能决定胜负。产品必须移动化、场景化和服务化,与客户的日常活动无缝衔接。这样的创新往往会受存量业务的历史包袱、业务能力、科技、内部组织结构、思维模式等一系列因素的限制。若想完成转型,商业银行需要将客户需求的洞察、业务创新、技术创造性运用、平台生态结合在一起,同时需要平衡以下问题:发展增量与维持存量、新旧运营体系以及诸如资本金分配等限制性资源的使用。

(二) 风险控制体系

“风险控制是银行核心能力,但如何有效控制风险,同时又不能失去业务发展的机会”是在向互联网金融变革转型过程中的痛点和挑战。业务风险控制比较严,会带来客户体验不好,失去业务发展的机会。由于互联网金融所涵盖的目标客户、行为模式、数据等与传统的业务不同,此类业务的典型风险是期限错配以及信息不对称,其中涉及的技术风险与法律风险等,并不是银行机构所擅长处置的风险类型。

另一方面,发展互联网金融业务亦可能使得银行面临新的经营风险。首先是成本问题,由于互联网金融需要较大的人力、技术和营销等投

入,不管是初始成本和维持成本可能都十分巨大;其次是收入问题,互联网金融的投资及其收入具有不确定性,很多互联网平台的建立、业务的开展以及技术的应用涉及巨大初始投入,如果无法实现可持续的业务发展模式,那么收入兑现的难度较大,要实现盈利则更加困难;再次是信誉问题,商业银行的存款、贷款和支付等业务的发展,依赖于银行的信用支撑,特别是大型银行甚至需要国家信用的支撑。但是,互联网金融是一种广泛社会化的业务类型,一旦出现风险,就可能使得银行的信誉出现问题,导致风险由互联网金融业务蔓延至传统的信用业务,甚至可能出现挤兑。

在本次调研中,有45%的受访者认为我国商业银行目前面临的最大的外部挑战是整体经济下滑导致的不良资产比例上升。因而在这样的宏观经济背景下,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,平衡好风险与收益、创新与风险的关系,是对现有风险管理体系的巨大挑战。

（三）客户关系管理

互联网移动化是驱动消费者行为变化的最重要因素之一。一方面当今有超过7亿中国人拥有智能手机,每天使用时间超过1.5小时,人们的生活方式和行为皆因数字技术而发生巨大变化——越来越“数字化”、越来越脱离“实体”。这导致了经济生态的变化。另一方面,消费者结构也在发生变化。中国消费市场的主导权正向80

后、90后,甚至00后迁移,他们是“数字化的原住民”。数字化的世界中,消费者有着完全不一样的行为模式,无法使用传统人口统计学的方式进行定义。如何在数字化世界中有效地获客、活客、转化、留客超出了商业银行传统以实体网点为核心的“多渠道”客户关系管理的范畴,商业银行与其客户面临“失联”的风险。

在互联网数字化世界中,客户以支付宝和微信为标杆,希望获得方便、体验良好、多样化的金融服务,希望以个性化的个体方式,在他们需要银行的时候能够在任何时间和地点以任何方式与银行进行互动。

如何有效应对客户的变化、对客户的新需求进行反应、构建新的客户管理模式是对商业银行客户管理的巨大挑战。这需要提升银行过去“以客户为中心”的内涵。过去强调的是多渠道统一体验;现在这样的内涵仍然存在,但却不足以赢得客户。客户希望被连接,希望需要银行的时候,金融服务就在“指尖”。这不仅仅是观念的提升、设施的变化,更是将科技运用于客户,形成对客户的洞察,快速响应客户需求的变化,还将涉及组织的变革及架构的调整。

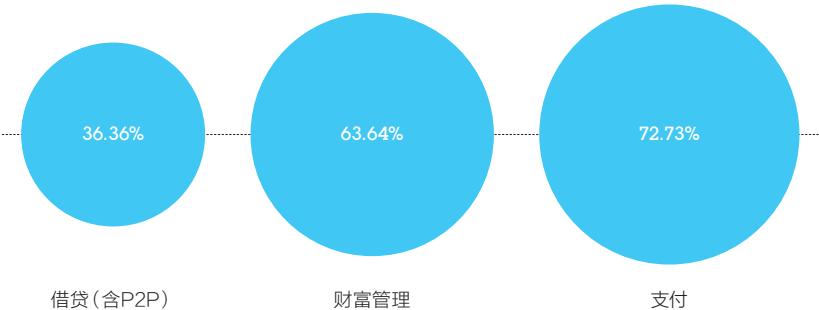
（四）科技能力

从90年代初中国银行业进行金融电子化改革开始,大型计算机系统和核心业务系统软件使银行的核心业务从分散走向集中;ATM等金融服务自动化科技的引入则丰富了客户获取金融服务的方式;商业智能、数据仓库、数据建模、行为评分等技术则通过数据促进了银行管理能力的提升。科技持续提升银行的效率、支撑银行产品、服务的创新。科技和数据一直是银行业的核心,本质上,银行业是科技和数据敏感的行业。从这样的视角看,商业银行是科技公司和数据公司。在数字化的互联网世界里,虽然金融的本质没有发生变化,但借助于科技,金融服务的形态、模式、获取方式发生了颠覆性的变化。

在本次调研中,对于“最重视的金融科技的应用领域”,主要体现在以下几个方面:支付、财富管理、借贷(含P2P)(图2.1)。

移动互联、大数据、云计算、人工智能是4种驱动金融科技发展的最重要的技术。当它们与其

图2.1 在金融技术(Fintech)方面,贵行目前最重视的是哪些领域的应用?



● 选择人数占比

数据来源:课题组调研

他上层的金融应用技术组合在一起便产生了颠覆性的效应。例如：当移动互联与支付技术组合在一起，便产生了颠覆性的移动支付；当移动互联与云计算进行组合，便使人们能够实时在线，互联互通；当大数据与客户分析组合便产生了完全个性化的全方位客户洞察。这些技术源于互联网企业，与银行所采用的技术体系并不完全相同。与当年大型机出现，商业银行随即拥抱大型机不同，商业银行在这些新技术的接受和运用上，远慢于金融科技企业。是否具有后发优势，取决于商业银行采用新技术的决心、投入，以及科技能力等众多因素。

同时，在互联网转型背景下，商业银行科技面临多方面的矛盾。

由于商业银行在国民经济中处于核心地位，监管部门对其信息系统能否稳定运行提出严格要求；而信息系统的稳定依赖于银行业务的可靠性。这意味着核心业务系统等关键的信息系统，往往采用成熟技术，以最高的可靠性要求进行维护和管理，并以相对“保守”的管控策略管理变更，避免引起连锁反应和风险事件。但从科技发展的趋势和业务要求看，银行需要大胆尝试运用新技术，同时快速应对市场变化和消费者需求，快速迭代。

从技术视角看，商业银行在运用一些堪称“古老”的计算机系统的同时，也必须运用诸如人工智能、分布式计算等最新技术；科技部门必须面对新、旧并存的技术体系、保守与敏捷共存的运营。既要有开放性的平台生态，又要严控信息安全等一系列矛盾，这是新兴的互联网和金融科技公司所不会面临的状况。而就银行目前的核心业务系统和其他信息系统，所有受访者都认为其不能完全符合数字转型和适应新技术的要求，且存在较大改进空间。同时，有半数以上的受访者认为未来五年（包括2016年）其所在银行在IT解决方案（硬件、软件及服务）方面计划的投入平均占营业收入的比重将超过3%。

二、银行的优势与机遇

在新的数字化时代下，商业银行的优势是什么？机遇在哪里？在面对互联网金融和新兴的金融科技公司的竞争中，这是商业银行高管们反复思

考的问题。“银行应该发挥自身优势去应对互联网金融”，这一点在我们的访谈中是大家的共识。

相比较于金融科技公司，商业银行仍然在多方面具有优势，这是商业银行在新时代背景下变革转型的基础。这些优势体现在：

● 银行信用

商业银行信用是社会信用体系的基础和支柱，同时也是整个金融系统及现代商业的核心。商业银行的银行信用是银行资金优势、风险管理、稳健经营管理能力的综合体现，我国大型商业银行信用甚至具有国家信用的性质。信用仍然是当今众多金融服务的基础，也是商业银行仍然在大额支付、大额消费信贷、房屋贷款、企业金融、投资银行等业务上占据优势的原因。

良好的信用使商业银行仍然是较多客户选择金融服务提供者的优先选择，使银行能够以相对较低的成本获得充足的资金来源、维持长久的客户关系、发挥产品、服务等方面的优势。

● 金融牌照

商业银行是持牌经营的机构，受监管机构监督，以满足相关的宏观审慎和微观监管标准。商业银行应很好地利用金融牌照所带来的竞争门槛，及全金融产业链的优势，提供更综合更丰富的产品和服务，提供融合线上线下服务的复合金融服务，满足客户全生命周期各个阶段的金融需求。

● 客户优势

经过30余年的发展，我国商业银行已经拥有大量的个人客户和企业客户。大型商业银行如：工商银行和建设银行，拥有达几个亿量级的个人客户，和近几百万量级的企业客户；区域性的商业银行，如：北京银行、上海银行，亦在其总部所在城市的客户上占据优势。广大的消费者通过银行账户获得薪金、养老金，处理日常水电煤等日常交易，并通过银行获得住房贷款。商业银行拥有与客户长久的客户关系。商业银行需善用客户优势，真正以客户为中心，挖掘客户生命周期不同阶段各方面所需，转变定位和角色，“从满足客户金融需求到满足客户成长需求，从金融服务的提供者到

客户成长路上的好伙伴。”

●数据优势

从90年代我国商业银行进行信息化建设以来,银行一直依赖信息系统和数据来运行。银行拥有大量的客户、金融交易、市场数据。银行拥有的这些数据,既有宏观的广度,又有历史的深度,可以在微观层面反映出特定客户的行为和需求,也能反映出宏观层面的趋势和变化。因此,银行被认为是待在“数据金矿”上的“数据公司”。

●科技优势

虽然在金融科技的浪潮下,商业银行科技能力受到极大的挑战,但银行仍然具有优势。这些优势体现在:银行开发和运行着行业中最大、最复杂的信息系统,并拥有一个过硬的技术开发团队和业界最大的科技开发团队;商业银行在金融技术的应用领域,如大额支付、风险模式、信用评分、金融市场交易处理、清算处理、资产负债管理等方面仍然占据技术和知识的优势;并且商业银行技术架构一直在演变,创造出各种业务创新的可能。

金融科技的发展给商业银行带来挑战的同时,也为银行的发展创造了新的机遇。中国金融市场存在诸多亟待完善的地方,科技的应用为提升金融市场的发展带来了新的机遇;而互联网金融市场的日趋成熟也为银行的发展创造了一个更规范的市场环境。金融科技带来的机遇主要体现在这几方面:

●传统行业的转型

从整体来看,传统行业也正在接受着互联网以及新兴业态的侵蚀,当前也面临新时代下互联网转型的问题,例如:如何利用新兴科技手段进行商业模式、管理、生产、营销等方面的变更创新。商业银行可以利用与传统企业的多年客户关系,运用信息、技术、资金上的优势,满足传统企业的转型发展需求,共同构成新的合作生态。

在访谈中,我们观察到一些银行通过加强线上和移动端企业金融服务,从而满足企业在转型过程中新的金融服务需求,如通过电商平台,将上下游贸易、物流和最终购买支付的信息打通,提供线上供应链融资产品;借助信息科技,为外汇

交易、跨境支付提供创新的解决方案等。

●普惠金融仍然有很大的发展空间

2016年1月,国务院公布《推进普惠金融发展规划(2016—2020年)》,普惠金融上升为国家战略。移动互联、移动支付、云计算、大数据等方面的科技进步降低投融资成本、提高了效率、拓宽金融服务的渠道,让更多的人享受到金融与科技发展的成果。

商业银行可以利用自身优势,以及客户结构的特性,依托新的金融科技手段,利用大数据、云计算和人工智能持续改进效率,借助移动互联的高可得性扩大服务范围,形成盈利和成本与风险相匹配的金融服务,推动普惠金融的可持续发展,并在这个过程中实现自身的转型与变革。

目前已有众多商业银行把普惠金融作为重要的努力方向。如:农业银行通过搭建“惠农通”信息服务平台,面向“三农”,解决农村金融服务空白的问题,借助“惠农通”,当地村民很方便地进行惠农卡小额农贷还款、为手机充话费、刷卡购买商品等,未来还可以进行互联网升级,变成一个电商,扩展对“三农”的服务;工商银行网络融资中心推出的“网贷通”,在2015年就向近3万小微企业发放网络融资3400亿元,是国内单一产品规模最大的网络融资产品之一。

●互联网金融市场逐渐规范

互联网金融的风险事件频发,群体性事件层出不穷,以e租宝为代表的网络借贷平台风险事件暴露了互联网金融的重大风险。对于银行业来说,《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》以及《互联网金融风险专项整治工作实施方案》(简称21号文)的发布,是其利用金融科技来强化互联网金融业,实现转型的法制性基础和和政策性利好。同时,消费者对互联网金融业务的认知日趋理性,不再随意追逐高回报的互联网金融产品。这使得银行业可以在一个公平、法治和有序的市场环境中,转变服务理念,拓展服务渠道,更好地运用金融科技,以互联网和移动端为载体,为个人和企事业单位提供更加创新的产品和服务。这对于银行机构发挥资金、客户、数据上的优势,实现业务转型是有利的。■

第三节 商业银行的战略调整

面对金融科技给行业生态带来的剧烈变化,“商业银行将脱媒化,将是下一个被颠覆的行业,将被金融科技公司解构”,这样的论调充斥媒体,市场充满着对银行业前景的悲观论调。即使在沪深两市,银行板块也成为平均市盈率最低的板块之一。大家都在关注商业银行在新时代如何变革转型。

在这样的背景下,“金融+科技+互联网”成为商业银行的战略方向。银行依托对自身优势和对新业态下银行定位的认识,从战略层面强化金融与科技和互联网要素的深入融合,构建新的业务形态,并相应变革组织、流程、运营、技术等,建立新业务体系,以实现战略转型。从调研的情况看,主要有以下几个方向:

一、构建电商平台

阿里巴巴、京东等电商平台生态的成功(即:将电商平台作为客户流、信息流、资金流、物流的入口和聚集点,使这些互联网巨头能够依平台所聚集的客户和数据,横向扩展进入金融领域的成功模式)对商业银行具有很大的启发性,使商业银行意识到电商平台具有“群聚效应”。银行构建自己的电商平台,是创建互联网客户流,创建场景的最好选择,实现从金融“至”场景“再回到”金融的转换,也可以成为在数字化世界有效获客和留客手段。对于商业银行而言,电商平台还有其他方面的好处:

- 商业银行有大量直接面向终端消费者的公司客户及大量的个人消费者,可以通过电商平台将两者对接起来,满足两者所需,增加客户黏性;
- 一个开放式的电商平台可以带来新的客户增量;
- 满足对存量客户的积分兑换、网购需求,增加客户的黏性;
- 透过电商平台为交易双方提供融资、理财等服务;

- 银行客户通过电商平台,获得更多非金融数据,以更好地理解客户日常金融需求,提供更好的金融服务,带来新的业务增量的机会。

在这样的背景下,电商平台成为商业银行实践互联网金融战略的战略选项。由于电商平台的开发、运营需要较大的资源投入,目前尚只有几家大型的商业银行采用,如:工商银行“融e购”、农业银行“e商管家”、中国银行“中银易商”、建设银行“善融商务”、交行“交博汇”。以交易总金额计算,2016年工商银行的“融e购”成为全国排名第三的电子商务平台,取得历史性突破。

二、发展直销银行

直销银行发展于上世纪90年代末,是在互联网时代,商业银行针对互联网特性而采取的业务模式,ING 的Direct Bank是业界的第一家直销银行,直销银行脱离银行的营业网点和柜台,完全立足于数字化的互联网世界,不发放物理介质的银行账户或卡,客户主要通过互联网、电话等电子媒介来获取银行产品和服务。直销银行打破了传统银行网点在时间和空间上的限制,实现为客户提供全天候、不间断的金融服务,能够更快地响应客户的各种金融需求,提供更好客户体验。中国银行业直销银行发展较晚。直至2014年初,民生银行才推出第一家完全互联网化的直销银行。中信银行与百度共同发起成立百信银行,则是首家独立法人模式的直销银行。

央行账户分类监管的新规,直接促进以电子账户为核心的直销银行在国内迎来了爆发式的增长,包括工商银行、兴业银行、北京银行、江苏银行等在内的大型银行、股份制银行、城市商业银行纷纷推出直销银行。据不完全统计,目前共有60多家直销银行上线运营。直销银行使商业银行真正以互联网的方式运作银行业务,而不仅仅是将其作为一个渠道、网点的补充,拥有直接基于互

联网进行获客、产品销售、服务提供的能力,使银行跨越时空限制。新的业务模式向手机端延伸,并将移动支付和互联网支付结合起来,形成了完整的互联网金融业务结构。

通过这样的方式,截至2016年底,直销银行的领先者民生银行在短短几年内直销银行客户已达到500万户,金融资产超500亿。

三、发展互联网交易银行

发展互联网交易银行是商业银行利用自身良好的信用、客户生态、信息优势,借助于互联网和科技,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。互联网交易银行是商业银行从信用中介向信息中介的转变。

招商银行的“小企业E家”银行互联网投融资平台,是互联网交易银行的较早探索。通过投融资平台,实现资金供给者和需求者间信息交流、资金交互、交易流程控制等。作为信息中介,为保障投资人权益,招商银行对融资人及融资项目均以银行自身的标准开展线下尽职的调查工作和风险评估。

相较于P2P网络借贷业务,招商银行的“小企业E家”银行互联网投融资平台可以提供可比较的收益率,同时风险更低。“小企业E家”自2013年9月上线,在其后的一年中服务融资企业两千多家,投融资额突破千亿,取得了非常显著的成效。

在互联网交易银行体系中,银行首先是信息中介,交易双方信息的提供者;也可以是平台服务的提供者,提供平台以及交易流程的过程控制、对交易双方和项目进行尽职调查,以确保满足准入标准;同时,银行也可以是征信服务的直接(直接提供银行的信用评级信息)或间接提供者(集成第三方的征信信息)。

互联网交易银行改变了银行在金融服务中信息中介的地位,使资金需求方和资金供给方直接对接,有利于降低企业和个人的融资成本。由于互联网所带来的信息透明、高效、高可得性,使其成为解决中小企业融资困难的一条有效途径。从这样的意义看,互联网交易银行具有普惠金融的性质。

对商业银行而言,发展互联网交易银行,是银行结合自身优势,对互联网金融的深入探索,并

给银行带来以下几个方面的好处:

- 成为银行在互联网世界有效获取增量客户的手段;
- 丰富存量客户的服务内容,增加客户黏性;
- 银行作为信息中介,获得中间业务收入;
- 可以获得更多客户金融和非金融数据,补充银行已有的客户信息,形成对客户更深入的洞察;
- 使银行有机会与客户形成更深入的互惠“伙伴”关系,有助于构建面向未来的生态体系。

目前,已有60多家商业银行的投融资平台上线运营,包括:中信银行的“信富E投”、浦发银行的“靠浦E投”等。

四、建立综合金融服务

面对互联网金融的冲击,传统商业银行发挥自己综合优势:雄厚的资金、广阔的客户资源、完善的基础设施、网点分布广泛、深得客户和社会的认可与信任,借助互联网科技,以客户为中心,完善综合化的服务体系,满足客户全方位金融需求,创建“一站式”的金融超市,方便客户根据自身需求自行选择金融产品和金融服务。

平安银行为综合金融服务模式的典型案例。平安银行依托其母公司平安集团的综合金融优势,致力于打造“大投行、大资管、大交易”的综合金融平台,推出了“贷贷平安”、“橙e网”、“行E通”、“平安橙子”等互联网金融特色产品。在零售金融领域,平安银行希望通过一个“智能账户”获客和留客,这一账户不仅能提供储蓄、支付、投资和贷款等基础金融服务,还连接着保险、汽车、健康、住房和托贵等五大生活场景,真正实现“一个客户,一个账户,多个产品,一站式服务”。

综合金融服务是那些拥有多牌照并拥有丰富产品能力的商业银行,以及综合性的金融服务集团的自然选择。

商业银行可以充分利用其长久的客户关系、大量的客户信息,分析预测客户在各个生命周期潜在金融需求,使客户能够从单一的银行获得所有的金融产品和服务,更深入地加深客户关系,增加客户黏性,这是商业银行对于自身竞争优势的综合利用,也是金融科技公司在短期内无法形成的能力。

表3.1 各大银行战略转型一览

机构	战略	核心内容	典型产品和服务
 工商银行	打造集支付、融资、金融交易、商务、信息“五大功能”为一体的e-ICBC	“三大平台，一中心”： 电商平台-融e购；即时通讯平台-融e联；直销银行平台-融e行；一中心-网络融资中心；	支付：工银e支付 融资：逸贷 投资：工银e投资
 建设银行	构建与全渠道产品和服务高度融合的全方位互联网金融体系	三大网络渠道（网上银行、手机银行、微信银行）；三大生活平台（善融商务、悦生活、惠生活）；三个创新产品；三项智能技术；O2O体系	三大创新产品：在线缴费支付、网上投资理财、网络信贷融资
 中国银行	以服务电子商务为核心的网络银行建设与发展，推出网络金融的整体品牌“中银易商”	四个维度：易金融、泛金融、非金融、自金融；两个平台：易商基础平台、中银e社区	支付、理财、融资、跨境、在线产业链以及综合服务
 农业银行	“三大平台、五大产品线和三项基础工作”的互联网金融发展思路	三大平台：基于互联网时代客户在金融、生活和生产三大领域的综合需求，打造金融服务平台、社交生活平台和电子商务平台；五大产品线：以大数据应用为基础，面向全网用户提供网络支付、网络融资、投资理财、信息服务和供应链金融五大产品线	网络支付产品线：互联网便捷支付服务和移动支付；网络融资产品线：网络直接和间接融资；投资理财产品线：线上资产保值增值和投资交易；信息服务产品线：财务诊断、投资分析、征信与风险评估；供应链金融产品线：集支付结算、网络融资、投资理财为一体
 交通银行	打造“第二交通银行”	金融互联网：完成公司、零售、同业与市场三大板块，在产品、服务、渠道和营销等方面的精细化、便捷化和效率化；“三位一体”渠道整合；互联网金融：聚焦创新业务孵化、跨界合作与互联网基础设施建设，打造内外部良性循环的数字化新金融生态体系	“互联网+”生态圈+衣、食、住、行、生、老、病、死、吃、喝、玩、乐、治国、齐家、平天下这十五个场景
 招商银行	以“轻型银行”为目标、以“一体两翼”为定位，“移动优先”的战略体系	内建平台、外接流量、流量经营	招商银行手机银行 - 全流程财富管理平台；小企业e家、招赢通、智慧供应链金融系统、财富管理O2O；

机构	战略	核心内容	典型产品和服务
 浦发银行	“SPDB+”互联网金融发展战略	“SPDB+”浦银在线互联网金融服务平台	消费金融和移动支付；“跨境电商金融服务”；
 民生银行	重点做好手机银行和直销银行，大力发展民生电商	手机银行、直销银行、民生电商	如意宝、民生金、轻松汇、定活宝、称心贷、薪资贷等产品；民生易贸、民生商城、邻帮邻家园网
 兴业银行	“轻资本、高效率”	双平台（个人理财综合门户、线上同业对公B2B平台）、双引擎	钱大掌柜：“掌柜钱包”一站式理财账户；收付直通车：互联网跨行智能收付平台
 光大银行	打造“网络里的光大银行”	“e理财”、“e电商”、“e融资”	“阳光银行”、“云缴费”、“云支付”、“e融资”、“e理财”、“e电商”6大业务品牌
 中信银行	“网上再造一个中信银行”	网上银行、移动银行、网站/金融商城、异度支付、自助银行/机具	支付、融资、理财、账户、电子供应链金融产品“信e付”
 渤海银行	“最佳体验的现代财资管家”	直销银行、电子商务、综合服务和数据应用四大平台	“好e通”直销银行、网上银行、手机银行、微信银行、短信银行与智能银行等
 北京农商银行	“流程银行、特色银行、精品银行”	传统线上金融服务、O2O移动端业务、支付渠道	“社区e服务”、凤凰直销

资料来源：公开信息整理

五、打造开放式金融平台

“开放式金融平台”概念的本质在于：一、互联网本身是一个开放的生态系统；二、金融科技公司与银行、银行与银行间是一种“竞合关系”，如：第三方支付账户体系的“后端”是商业银行的账户体系，这是第三方支付账户资金的最终来源。银行秉持开放、协作、分享的互联网精神创立了开放金融生态平台商业模式。这样的业务模式以共同服务和满足消费者的金融需求、提升消费者的体验为最终目标。银行将直销银行、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银行平台，实现全渠道向内外部客户的全面开放。在本次调研中，70%的受访者表示，其所在的银行已经开始建设金融生态平台；同时，半数及以上的受访者认为平台模式可以丰富产品与服务供应、推动产品创新，改善客户体验、提高客户忠诚度、拓

展新客群、创新盈利模式、实现业务增长。

这样的开放平台对于银行的意义还在于聚合效应。更多伙伴和用户的加入、更多的流量使互联网倍增效应更明显，同时使平台能够快速迭代、进化。更多的金融或非金融伙伴通过开放生态平台接入，有利于形成以银行为核心的生态系统，围绕衣食住行，打造场景化金融生态。

工商银行就视开放式平台为其重要的互联网金融转型模式之一，2015 年领先业界推出手机银行开放式服务，根据手机特点重构了业务流程和交互界面，没有工行卡的用户同样可以注册使用工行手机银行。2016年，招商银行也推出了全新的开放用户平台“一网通”，以打破银行之间的壁垒，“一网通”支持多家银行的借记卡和信用卡，用户可以通过“一网通”管理名下所有银行卡资金，也可通过招行在线移动支付功能使用其他银行注册绑定账户进行支付。■

第四节 重塑竞争力

如前所述, 银行调整业务战略、进行业务变革、提升科技能力应对面临的挑战, 但这些尚不足以帮助商业银行构建新时代下的竞争力, 乃至攀上新增长曲线, 银行仍然需要在以下3个层面做足功课, 以形成未来的业务模式:

- 战略层面: 找准定位, 完善生态系统
- 业务层面: 回归金融本质, 聚焦核心业务能力
- 技术层面: 善用新科技, 持续应用创新

一、找准定位, 完善生态系统

在互联网数字世界中, 银行可通过“平台”链接客户, 通过平台满足客户各种金融所需, 同时通过“平台”链接合作伙伴, 这样的生态系统覆盖消费者的各个领域以及企业客户生命周期的方方面面。通过平台, 客户、银行和服务及商品的提供者被连接在网络上, 银行与其合作伙伴集成在一起, 为客户提供场景化的金融服务。消费者的“衣食住行”日常活动可以与金融服务无缝对接集成, 通过这样的生态满足消费者金融和非金融的需求, 银行将完全融入到消费者日常生活中。

在调研中, 我们看到一些银行将这样的生态平台作为变革转型的目标。在这个生态系统中银行可以扮演三种角色, 分别是:

- 建议提供者: 银行保持其作为客户可信建议提供者的传统地位, 为客户提供量身定制的、个性化的购买建议, 满足金融和非金融所需——不管客户在何时何地需要它时;
- 价值集成者: 银行成为消费者生态系统和社会群体的关键部分, 银行将通过发展特别的同盟关系和伙伴关系, 向客户提供特有的服务和价格, 满足客户对价值的追求;
- 接入协调者: 银行通过平台连接客户, 连接其他的提供者, 提供消费者金融和非金融所需, 从保险的提供者、健康服务的提供者、航空

服务的提供者、到酒店服务的提供者, 为客户提供相关的、量身定制的服务, 满足客户日常生活所需。

银行在这样的生态系统中的定位, 取决于自身的客户结构、区域与行业优势、产品能力等。如一些区域银行可依托自身优势, 提供面向社区的金融服务; 或者是发挥在某个领域或专业的优势, 例如地处天津的渤海银行借助区域贸易中心的优势, 将金融服务与进口贸易相结合。这样的生态平台亦将改变银行的关系, 银行通过平台的集成, 互为入口, 或成为其他企业生态系统一部分, 让银行提供的金融服务被嵌入到其他企业生态的场景和流程中。

未来形态会怎样, 取决于银行的定位和自身禀赋优势。

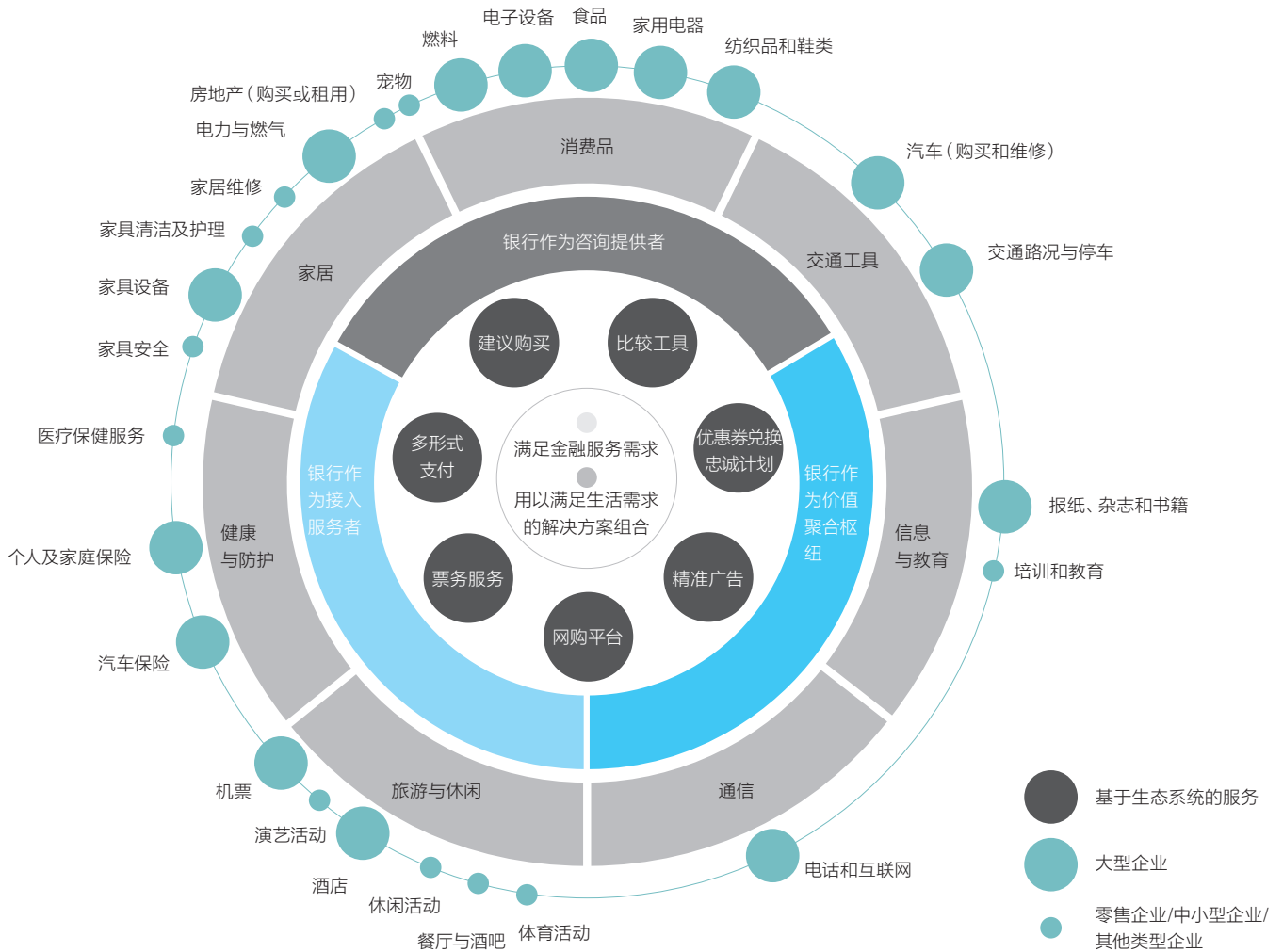
二、聚焦金融服务本质, 构建核心业务能力

银行在互联网金融的浪潮中乘风破浪、奋起直追。但是, 部分银行机构在互联网金融的业务实践中过度地追求与自身禀赋不一致的新、奇、大, 甚至逐步偏离了银行的本质职能。从银行发展的历史以及未来发展的趋势来看, 回归金融本质是银行应对互联网金融以至金融科技发展的最基本的原则。

(一) 基础设施

在支付结算业务方面, 商业银行应该专注于银行基础设施功能竞争优势的重构。在互联网支付领域进入一个相对稳定的发展阶段之后, 支付宝、财付通、银联商务三足鼎立的趋势日益显著, 第三方支付通过支付产品的创新和关联服务的提供将金融业务生活化。在这个过程中, 银行实际上面临着基础的支付结算功能被弱化的风险。在第三方支付内部竞争和监管趋严的情况下, 商业银行通过电商平台、手机银行、微信银行、直销

图4.1 金融生态系统



资料来源：埃森哲分析

银行等手段构建了支付结算的生活场景和应用范围，强化了网络支付和移动支付的服务能力，占领了“脱媒”领域的部分空间。如何重新巩固商业银行支付结算功能成为很多商业银行发展互联网金融业务的首要考虑。

（二）信用中介

在账户体系的构建和延展中，商业银行应该注重金融科技对账户体系的影响，特别是信用中介职能的弱化。目前部分商业银行开发基本账户

体系服务，将商业银行传统的支付结算功能“移植”至银行体系之外，比如建立和维护二级账户体系，这对于银行重塑竞争优势应是有益的探索。更重要的是，在金融科技的深化发展特别是区块链的影响下，账户体系可能发生重大的改变——身份信息、账户体系以及资金性质都将发生改变。这是未来银行回归金融本质过程中更值得警惕且更应积极应对的基础性领域。在这个环境下，银行传统意义上的信用中介职能可能弱化，即“脱媒”特征将日益显著，而基于大数据、云计

算、征信的信息中介的职能可能被强化。由于金融科技背景下的金融服务存在供给创造需求的机制，在此基础上构建基于金融科技的新信用中介业务及其体系亦是可能的（图4.1）。

(三) 财富管理

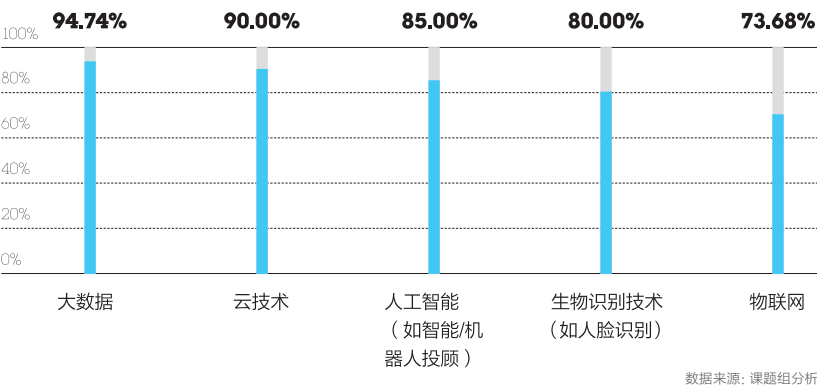
资金融通中衍生的财富管理、中间服务以及服务跨界在金融科技时代将成为可能。在金融科技的世界中，大数据、云计算、人工智能、区块链加上日益广泛的移动互联，可能重构金融部门的服务模式。跨界化、去中介、去中心、智能化将成为新的服务模式，银行部门需要考虑如何利用金融科技来构建基于资金融通下的衍生服务体系以及分布式服务系统。尤其是跨界化服务使得银行在期限管理、信用征集、信息不对称等方面的优势得以更大范围发挥，这对于大资产管理业务无疑是最大的支撑。

(四) 管理风险

银行的基础功能是支付结算和管理风险，前者是为资金融通提供基础设施，后者是为资金融通提供中介便利。不管是在传统时代还是在所谓的金融科技时代，唯一没有变化的是风险的存在，这为银行机构的长期发展提供了需求基础。银行在这个趋势中需要把控两个风险：一是机构自身的风险管理；二是资金融通中的风险管理。银行需要基于大数据思维，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，包括风险识别、计量、监控与缓释，搭建各类风险管理工具，并结合银行实际情况形成一套相应的风险应用，以及最终完善所需要的风险管理体系、量化模型和IT系统三位一体的建设。

银行既要防控市场环境造成的流动性风险、客户的信用风险和产业整体风险，又要重视互联网和金融科技的相关风险，还要重视庞大业务量

图4.2 该技术对商业银行而言有较大作用甚至是颠覆性的技术



和客户带来的操作风险，实现内部闭环风险管控模式到内外互动风险管控模式的转变，构建基于新风险体系的新中介服务体系和新盈利模式。

三、善用新科技，持续应用创新

银行对以下几种关键类型技术融合使用，是打造未来生态的前提：

- 移动互联；
- 大数据；
- 云计算；
- 人工智能；
- 区块链

本次调研显示：大数据（94.74%）、云技术（90%）、人工智能（85%）、生物识别技术（80%）以及物联网（73.68%），是大家认为会产生颠覆性效应的技术（图4.2）。

(一) 移动互联

由智能手机带来的移动互联，借助于APP，智能手机同时成为：娱乐的工具、信息获取工具、支

付工具、社交的工具，连接工具……智能手机成为消费者在数字化虚拟世界日常行为的中心，改变了消费者行为，并给商业模式带来了颠覆性的影响。

在数字化世界中，赢得移动端是构建银行数字化生态的核心内容，银行必须使其APP成为其客户智能手机上的优先选择，通过智能手机：

- 使消费者24*7连接在线，使银行与消费者建立直接的双向联系，能够实时反馈消费者所需；
- 通过智能手机的精确定位，银行可以实时获取消费者在时空上连续的“数字化足迹”。这将使银行能够有机会了解消费者实时的行为场景，提供场景相关的金融服务；
- 通过APP，银行能够把其生态伙伴的业务流程集成在一起，即时为消费者提供各种所需；

移动端APP是银行在数字化世界重新建立新的客户关系的基础银行，它使银行能够为消费者提供真正个性化的、相关性的服务，使金融服务就在消费者的“指尖”。

另一方面，可以看到手机APP也使银行的金融服务碎片化。过去银行提供的是完整的端到端的金融服务，借助于APP，消费者可以通过非银行的APP进行支付，银行提供的服务则被这些APP通过API的方式进行调用。若银行既无法赢得移动端，也无法通过API被其他核心生态平台所调用，那么最终将彻底失去在数字化世界中竞争的能力。

（二）大数据

在数字化世界中，消费者的行为已经完全脱离了传统人口统计学的意义，大数据分析使银行能够理解消费者、理解消费者当下的场景，恰如其分地向消费者提供相关的购买建议。

大数据分析将在三个方面提升银行生态系统

的竞争优势：一是聚焦客户，通过内外部和生态伙伴数据，构建客户全方位视图，通过对形式多样的用户数据进行挖掘、分析，形成对客户需求的洞察和行为预测，提升银行在数字化世界获客、留客、活客的能力，提高精准营销水平，把市场和客户服务得更好，提升收入；二是聚焦内部，就是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；三是业务创新，以新的模式做、做以前没做的业务，或者进入新市场，借助数据分析进入服务“无人区”，与生态伙伴一起满足消费者金融和非金融的新需求，形成新的业务增长点。

大数据是银行构建互联网竞争优势，形成新的竞争门槛的关键。

银行需要从三个关键方面形成大数据能力，即：数据占有、数据分析、价值实现。银行自身业务系统产生了大量的客户基本信息、客户金融行为数据和交易数据，数据占有意味着，银行业务系统产生的数据需要可随时被获取分析；而要能够形成场景相关的服务，银行需要获得更广泛的外部数据，不但要有大数据，还需要有能够对客户进行准确描述的小数据，以提高分析洞察和服务的准确性和相关性。我们的调研显示，70%的受访者认为银行会通过合法的其他渠道来获得数据，以补充内部数据。光有数据，却不具备相应的解读能力和分析能力，则无法提炼数据的价值，形成业务洞察，过去商业银行数据分析的重点是以传统的管理信息系统和商业智能为主的描述性分析，新生态则需要银行更多结合大数据和小数据进行预测性分析、实时行为分析，以便对消费者的行为和需求做出实时响应；而能否把握MOT(关键时刻)是生态系统赢得客户的关键。找到了价值机会之后，银行需要变革组织、流程、信息系统乃至战略，快速推出相关新产品和服务，将数据洞察结合到业务流程和客户服务中，真正变现商业价值。

(三) 云计算

商业银行对于云技术的采用目前仍在渐进阶段,也尚无重要商业银行将核心业务系统部署在基于云的基础架构上,或将关键业务系统和客户数据部署在公有云上。银行已经注意到云计算在节省IT资源、降低运营成本、提升IT基础设施的可获取性,以及基础设施应对不确定需求环境的弹性等方面所带来的诸多好处。同时,移动互联网和智能手机APP的快速发展推动了云端应用部署的快速增长,数字化的互联网世界越来越走向一个“云”上的世界。

一个开放平台生态系统是一个“云”上的生态,银行通过“云平台”把消费者和合作伙伴连接在一起,并把合作伙伴的流程和银行的流程无缝集成起来。对于那些银行参与的生态,“云”上的API和APP能够有效地被参与的生态所调用,使金融服务嵌入其场景和流程中;云上部署的APP,使银行能够与客户保持24*7的互联互通,不管客户身处世界何处,只要有网络,就能保持连接,就能够获得服务和建议。虽然商业银行在云端广泛部署应用目前尚面临安全方面的挑战以及监管合规方面的要求,但未来基于“云”的架构无疑将是银行构建生态系统的基础架构,只有这样才能24*7保持消费者时时在线,并实时响应所需,才能保持生态系统的开放性。

国内多家商业银行已经在进行采用和部署云计算,如:工商银行2014年下半年启动了云平台建设规划,其基础设施云(IaaS)已经开展企业级规模应用,提升了计算、存储、网络资源的弹性供应能力,应用平台云(PaaS)也已在一些关键业务进行了试点,在业务服务云(SaaS)方面,通过API开放平台,将“融安e信”外部风险信息服务平台提供给其他伙伴商业银行使用;同时通过生活缴费金融服务API,无缝嵌入“智慧无锡”、“智慧盐城”等智慧城市服务场景中。

(四) 人工智能

得益于“云计算”和“大规模分布式处理”的发展,神经网络深度学习在算法上的突破,多个基础性人工智能技术水平和应用得到飞跃提升。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快速发展给社会和商业带来巨大的影响。

对于AI应用的趋势,埃森哲认为AI首先将是“New UI”,即新的用户界面。AI将改变人们与科技的交互方式,不仅仅是改变技术的后端,同时使人们的工作变得更加高效。我们看到当声音作为人与科技的交互方式时,改变了过去信息系统为使人们能够获得功能入口而采用的复杂信息组织方式,客户无需理解和学习复杂的交互界面,极大地提升了使用的体验。借助于语音识别、自然语言处理和新的专家系统,商业银行现有需要大量人力支持的客服中心将发生革命性的改变,客户服务接通率和客户体验将得到极大改善,大量的人工座席将被解放出来,服务的成本也将降低。相同的技术亦能同时改善网银和手机银行的交互方式,屏幕不再是交互的中心。在银行内部运营方面,借助于流程机器人,人工智能亦将改变现有人与信息系统支撑的流程的交互,使商业银行内部流程变得更高效、更自动和智能化,运营成本的降低将是自然的结果。

另一方面,银行金融服务的核心是信息系统上的数据、规则、模型、程序,人工智能技术能够与既有技术进行集成、替代或融合,将使商业银行从数据时代快速走向智能时代,进一步发挥银行原有的综合金融牌照、客户、数据上的优势。人工智能对银行的影响还体现在:

● 对客户洞察的智能化

在未来的银行生态系统中,由于涉及海量的、形式多样的客户数据,客户数据的获取、组织和

分析将是一个巨大的挑战,也将耗费很大的资源和成本,但人工智能将极大地助力这一过程——将客户数据的获取和组织自动化,极大提升银行对于海量数据的处理能力,对客户分析和客户洞察的形成则将变得自动和智能。这将使商业银行能够更为敏捷、实时预测和洞察客户需求,探查客户在与银行交互过程中使用产品,如:手机端过程中的体验,实时响应客户所需。

● 服务和交易处理的自动化

计算机图像识别将有助于银行服务的改进;借助于机器学习,使从历史数据中自动获取业务规则成为现实。将有助于减少核心业务系统程序中的“hard code”。机器学习和神经网络技术也可应用于交易过程的实时反欺诈,以及安全和身份认证。这些都将使商业银行的服务和交易处理走向自动化。

招商银行于2016年12月份推出了针对普通个人投资者智能理财服务“摩羯智投”,是国内商业银行将人工智能运用于金融服务的较早实践。

“摩羯智投”起投资额2万元,可根据用户风险承受度、投资期限以及投资偏好等条件,为用户自动筛选匹配一揽子公募基金组合,整个流程完全无需人工介入,解决了给大量客户群体提供理财服务的客户经理的瓶颈,带来更好的客户体验和更高的回报。

(五)区块链

基于非对称密钥加密技术的区块链,由于具有可访问、开源、可信、冗余、匿名、实时、安全、去中心化等一系列特性,被认为最富颠覆特性,并拥有能重构金融服务的潜质。虽然区块链技术本身具有相当的潜质,也能够看到其在银行业具有众多应用的机会,但和其他的颠覆力量一样,区块链技术需要应用于正确和恰当的领域。

我们认为在银行领域,最优先使用区块链技术的领域包括:KYC(客户识别)、反洗钱、跨境和跨币种的支付。区块链技术将有助于建立金融机构间客户KYC记录共享机制,在保证效率的同时,保证信息的安全共享和一致性;当这样可以唯一标识客户的KYC应用于反洗钱时,可以增加反洗钱审核的透明度,并产生不可更改的审核记录,供未来监管使用;区块链在跨境和跨币种支付的应用,通过建立点对点的网络消除传统业务中的中间代理银行,使银行更有效地管理资金的移动;其次,区块链的实时性,将增强银行跨境支付清算的时效,提高银行资金的效率、降低交易风险。

虽然区块链技术尚属发展阶段,行业可见的成功案例仍然相当有限,但由于其在银行业的前景,商业银行应尝试进行测试和试验,通过创造概念性的验证去理解它的潜力,为其在未来的大规模应用积累经验和能力。■

结 语

商业银行过去赖以成功的业务模式已无法适应数字经济时代的要求，他们正在拥抱金融科技，变革、转型、进化，迈向新的业态。我们预见，现有的传统商业银行将趋于分化和多样化，同时银行业也会有新的持牌者进入。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。没有成功的企业，只有时代的企业。能够历久弥新、常盛不衰的企业一定是那些在时代的变化中敢于否定自己，不断调整、重塑核心竞争力的企业，我们期待中国的商业银行能在涅槃中重生，跃上新的增长曲线。

附录：银行业转型调研数据结果

伴随着我国供给侧改革的深入推进，国内银行业面临着经济下行导致的不良资产比例上升、传统商业模式无法继续满足自身发展的需要、互联网金融带来巨大冲击等挑战。为了应对这些挑战，国内银行业纷纷将转型上升至战略高度，量体裁衣制定新的策略战术，主动拥抱金融科技，探索新的发展模式、服务渠道和产品。

为了解目前银行业面临的实际挑战有哪些、他们正如何应对以及金融科技究竟带来怎样的影响等问题，第一财经与埃森哲联合发起“中国银行业转型”为主题的调研。本次调研以银行内主管或负责战略转型、金融科技的高级管理人员为调研对象，覆盖包括四大国有银行、股份制银行以及农商行在内的9大银行，共回收有效问卷22份。

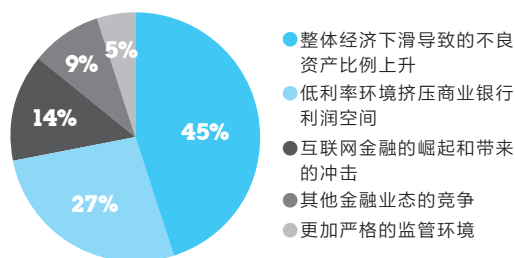
调研结果显示，我国商业银行业面临的最大的外部挑战是整体经济下滑导致的不良资产比例上升以及低利率环境挤压商业银行利润空间；面临的最大的内部挑战是商业模式的转变、产品创新和监管的协调。针对金融科技和互联网金融的迅速崛起，大部分受访者认为银行已经对受影响的相关业务进行了战略部署。

一、商业银行业面临的挑战

在金融市场化改革中，商业银行利润空间被互联网金融和其他金融机构挤压，利润增速持续下滑。商业银行的发展面临着来自内部和外部的双重压力。其中，大部分受访者认为整体经济下滑导致的不良资产比例上升以及低利率环境挤压商业银行利润空间是目前我国商业银行业面临的最大的外部挑战。同时，近3/4的受访者认为我国商业银行业现在面临的最大的内部挑战来自商业模式的转变、产品创新与监管的协调。

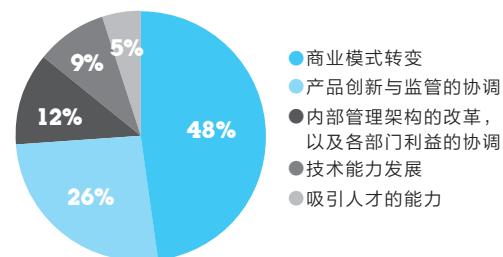
●大部分受访者都认为整体经济下滑导致的不良资产比例上升和低利率环境挤压商业银行利润空间是目前我国商业银行业面临的最大的外部挑战（附图1）。

附图1 中国商业银行业现在面临的最大的外部挑战



●近3/4的受访者认为中国商业银行业现在面临的最大的内部挑战来自商业模式的转变、产品创新和监管的协调等方面（附图2）。

附图2 中国商业银行现在面临的最大的内部挑战



二、金融科技与互联网金融的崛起对商业银行业的影响

互联网的普及使人们更加追求服务效率、服务体验和多样化的产品。如今的消费者行为模式以数字化为核心，商业银行过去的服务模式难以满足他们的需求，商业银行已深刻地被金融科技和互联网金融的崛起所影响。

调研结果显示，85.71%的受访者认为银行产品和服务、销售渠道方面受金融科技和互联网金融的迅速崛起影响很大；76.19%的受访者认为IT系统及数字化受影响很大。

针对这些受影响的业务，大部分调研者表示，其所在的银行已经进行了相关战略部署。在银行

目前已经制定的策略和采取的措施中,有一半受访者认为产品和服务方面的措施明显或者非常有效;72.22%的受访者认为收入和盈利模式方面的措施有一定效果。

●85.71%的受访者认为银行产品和服务、销售渠道方面受金融科技和互联网金融的迅速崛起影响很大,76.19%的受访者认为IT系统及数字化受影响很大,仅有三成受访者认为风险和企业管理受影响很大(附图3)。

●大部分受访者表示银行已经对上述受影响业务进行了相关战略部署(附图4)。

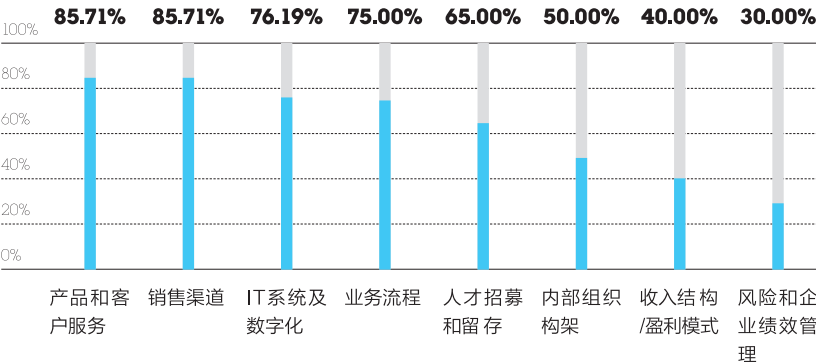
●在银行目前已经制定的策略和采取的措施中,有一半受访者认为产品和服务方面的措施明显或者非常有效,72.22%的受访者认为收入和盈利模式方面的措施有一定效果(附图5.1-5.3)。

三、商业银行的转型与部署

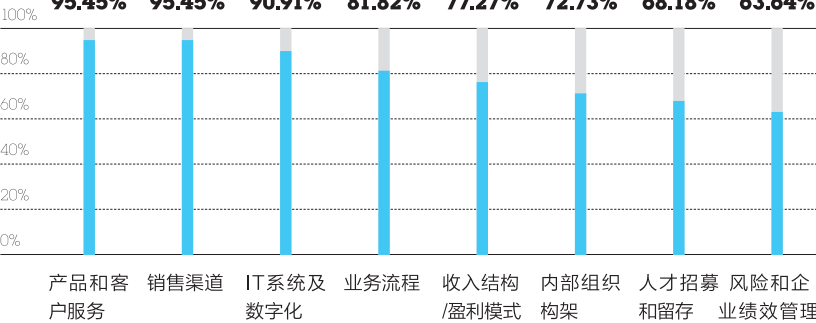
面对挑战,如何进行战略部署、顺利转型是商业银行和监管层共同关注的话题。今年3月份,银监会主席郭树清曾公开表示,银行3.0时代已经来临,银行业需强化“以客户为中心”和“服务创造价值”的理念,全面加强服务能力与服务管理体系建设,提供不单纯依赖物理设施的多层次、综合化、针对性强的服务。

在实际操作中,商业银行不断完善转型计划,层层部署。在渠道管理与市场营销方面,大部分调研者表示,其所在的银行主要采取了以下措施(以已经涉及的银行数量由多到少排序):制定银行新的互联网战略,并对网银、网站、手机银行进行重新设计,改善用户界面和用户交互体验;建

附图3 金融科技和互联网金融的迅速崛起,对以下哪些方面已经/预计产生很大影响



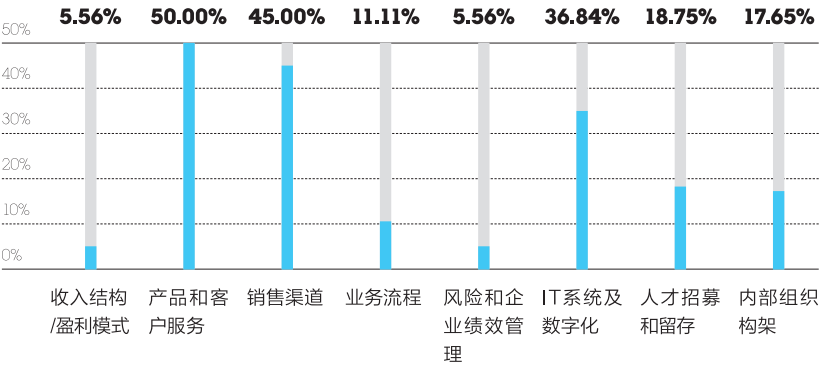
附图4 针对上述受影响业务,已经开始进行相关战略部署的比例



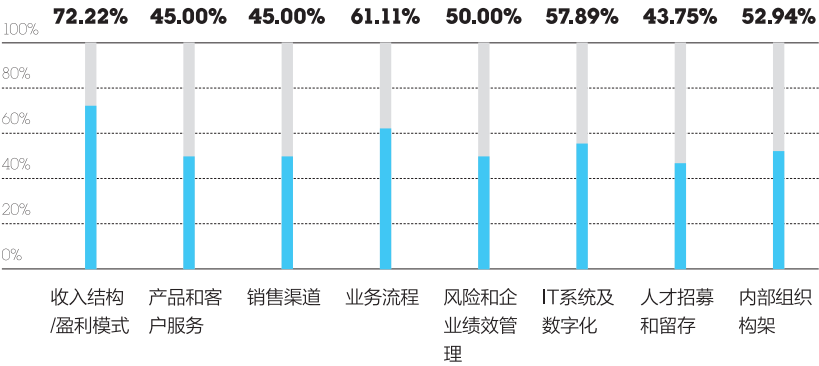
设全渠道客服团队,已开通各类数字化客户服务(如微信);降低传统媒体的投入,更加重视互联网、社交媒体等数字化营销手段;引进新技术,对现有网点进行智能化改造;采取积极行动整合银行线上线下渠道,致力于打造更加统一、便捷、经济、个性化的客户体验;进行消费者分群,注重研究“互联网一代”年轻客户的需求,持续提高关键客群的比例和客户黏性等。

在产品与创新方面,大部分受访者表示商业

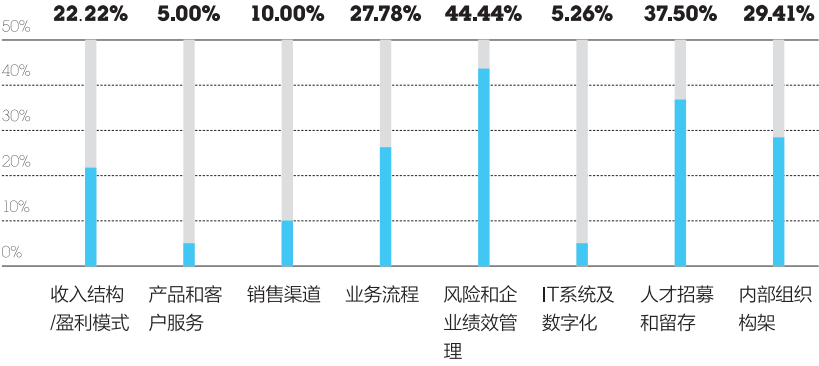
附图5.1 该方面制定的策略和采取的措施效果明显或非常有效



附图5.2 该方面制定的策略和采取的措施有一定效果



附图5.3 该方面制定的策略和采取的措施没有效果或效果不明显



银行采取的措施主要包括（以已经涉及的银行数量由多到少排序）：搭建生态系统平台并展开跨界合作，为客户的衣食住行提供个性化建议，并辅以相关金融解决方案；重新梳理现有的银行产品和服务，大胆创新，开发出一系列适合线上渠道销售的新金融产品和业务，实现差异化竞争；生态系统合作伙伴的建立（即建立了合作伙伴选择，业务和数据协同，利益分享等战略合作机制等）。

在组织架构与人力资源方面，大部分受访者表示商业银行主要采取的措施有：设立独立的部门，运营互联网金融等新业务；注重招募互联网人才，培育银行内部创新文化，提高员工金融科技技能等。他们表示只有极少银行涉及设立互联网金融子公司。

在风险管理方面，调研者表示商业银行已经制定了应对互联网和新兴技术所可能带来风险的方案。

在基础设施方面，升级IT基础设施，运用云技术、大数据等最新技术手段，促进运营效率提升是商业银行采取的主要措施。

同时，半数及以上的受访者认为平台模式可以拓展新客群、实现业务增长，开放式创新、推动产品创新，创新盈利模式、推动商业模式转型。在这一认知的基础上，大部分受访者表示其所在的银行已经在建设平台。

●大部分受访者表示，银行在转型计划和采取的部署中，没有涉及设立互联网金融子公司（见P28附表1）。

●大部分受访者表示，银行已经在建设生态系统平台（见P29附图6）。

●半数及以上的受访者认为平台模式可以拓展

附表1 以下哪些战略在贵行制定的转型计划和采取的部署中已经涉及 选择“是”的人数占比

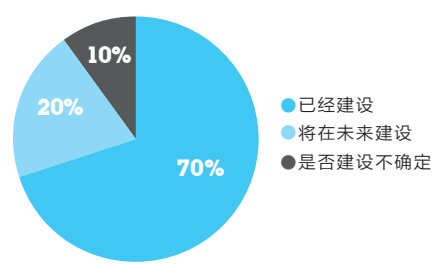
A.渠道管理与市场营销	a.制定银行新的互联网战略, 并对网银、网站、手机银行进行重新设计, 改善用户界面和用户交互体验	95.45%
	b.引进新技术, 对现有网点进行智能化改造	90.91%
	c.采取积极行动整合银行线上线下渠道, 致力于打造更加统一、便捷、经济、个性化的客户体验	90.91%
	d.建设全渠道客服团队, 已开通各类数字化客户服务(如微信)	95.45%
	e.降低传统媒体的投入, 更加重视互联网、社交媒体等数字化营销手段	95.45%
	f.进行消费者分群, 注重研究“互联网一代”年轻客户的需求, 持续提高关键客群的比例和客户黏性	77.27%
B.产品与创新	a.重新梳理现有的银行产品和服务, 大胆创新, 开发出一系列适合线上渠道销售的新金融产品和业务, 实现差异化竞争	90.91%
	b.搭建生态系统平台并展开跨界合作, 为客户的衣食住行提供个性化建议, 并辅以相关金融解决方案	95.45%
	c.生态系统合作伙伴的建立(即建立了合作伙伴选择, 业务和数据协同, 利益分享等战略合作机制等)	77.27%
C.组织架构与人力资源	a.设立独立的部门, 运营互联网金融等新业务	77.27%
	b.开始借鉴互联网公司的扁平组织结构, 推行内部组织架构改革, 推广事业部制和项目制, 提高企业的敏捷性, 降低运营成本	40.91%
	c.注重招募互联网人才, 培育银行内部创新文化, 提高员工金融科技技能	68.18%
	d.设立互联网金融子公司	9.09%
D.风险管理	a.开始采用电子商务、社交媒体数据等非人民银行征信系统数据, 控制信用风险	45.45%
	B.已经制定了应对互联网和新兴技术所可能带来风险的方案	81.82%
E.基础设施	升级IT基础设施, 运用云技术、大数据等最新技术手段, 促进运营效率提升	90.91%
F.其他		0.00%

新客群、实现业务增长,开放式创新、推动产品创新,创新盈利模式、推动商业模式转型(附图7)。

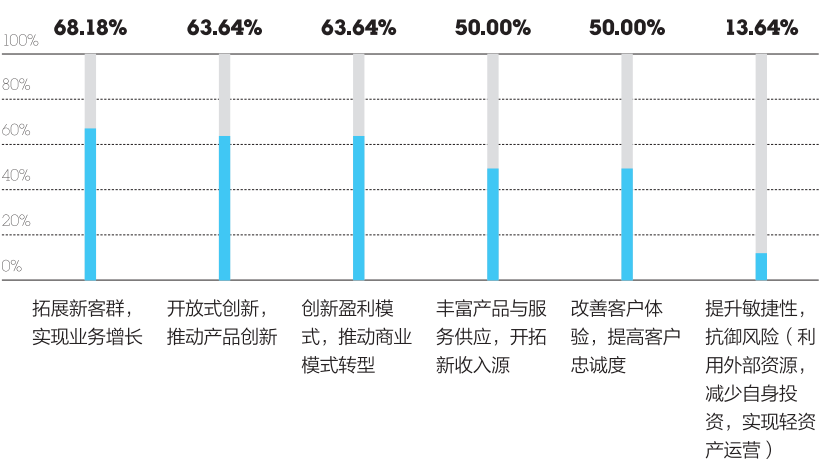
四、商业银行的转型成效

在积极采取以上应对措施之后,银行业转型初具成效。虽然目前银行基于互联网金融的业务营收占比并不高(超过一半的受访者表示,银行基于互联网金融的业务营收占比低于10%),但个人业务线上成交额大幅增加,调研结果显示,银行个人业务线上成交额占个人业务比例超过50%。

附图6 各行对是否建设生态系统平台的的态度



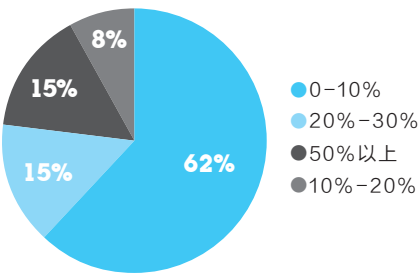
附图7 贵行认为平台模式能带来以下哪些价值？



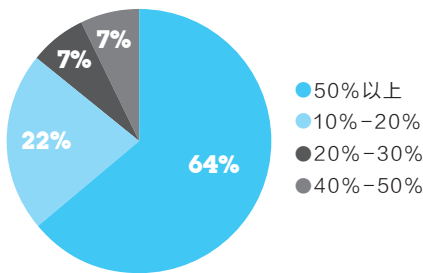
●超过一半的受访者表示，银行基于互联网金融的业务营收占比低于10%，大多数受访者表示，银行个人业务线上成交额占个人业务比例超过50%（附图8.1-8.3）。

●有一半的受访者预测未来五年之内，其

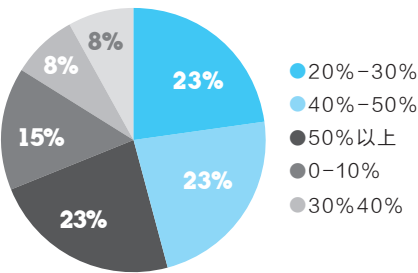
附图8.1 目前贵行基于互联网金融的业务营收占比



附图8.2 目前个人业务线上成交额占个人业务比例



附图8.3 未来五年，贵行移动端占线上业务比例



所在银行基于互联网金融的业务营收占比低于20% (附图9.1、9.2)。

五、商业银行与金融科技

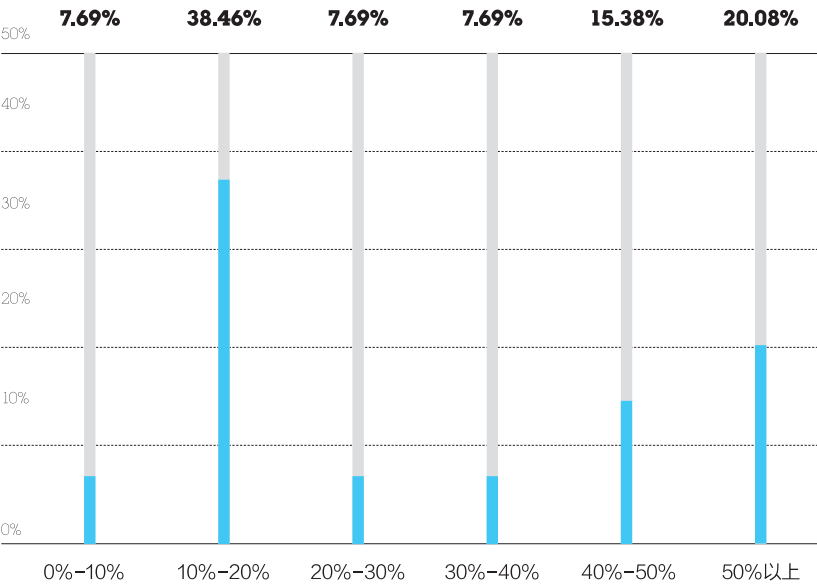
郭树清曾表示, 商业银行要利用金融科技, 依托大数据、云计算、区块链、人工智能等新技术, 创新服务方式和流程, 整合传统服务资源, 联动线上线下优势, 提升整个银行业资源配置效率, 以更先进、更灵活、更高效的方式响应客户需求和社会需求。

金融科技可以为商业银行突破转型提供强大助力, 商业银行对此已经达成共识, 并对过去的核心银行系统和信息系统展开改革, 但并没有受访者认为银行现有的核心银行系统和其他信息系统完全符合数字转型和适应新技术的要求, 他们都认为目前仍有较大改进空间。在IT解决方案 (硬件、软件及服务) 方面增加投入是解决该问题的途径之一。超过半数的受访者认为未来五年 (包括2016年) 其所在银行在计划的投入平均占营业收入的比重将超过3%。

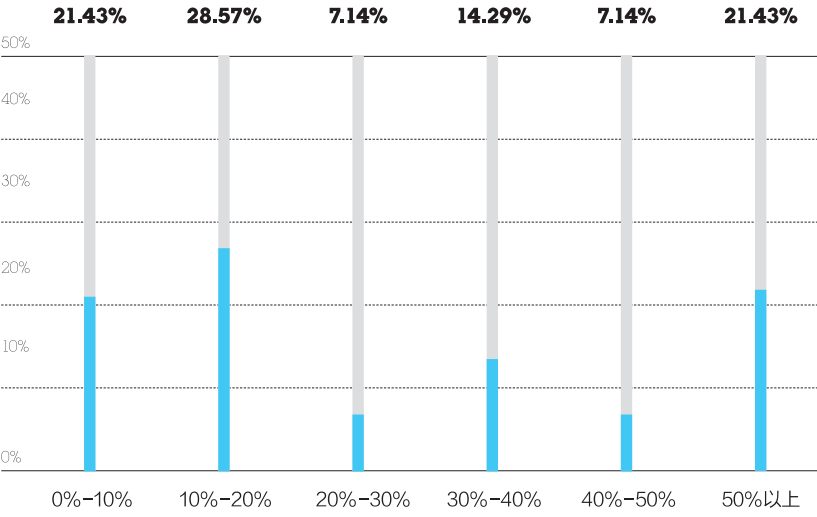
数据是金融科技得以发挥作用的基础, 而银行的运行也离不开数据。目前银行已经拥有客户信息、交易数据和市场数据, 但这些数据尚不足以支撑金融科技在银行领域的充分应用。因此, 大部分受访者表示, 银行除了自有数据外, 还会通过其他渠道获得数据。

在金融科技 (Fintech) 方面, 受访者认为, 银行目前最重视的是支付和财富管理领域的应用。各种技术中, 大数据、云技术、人工智能 (如智能/机器人投顾) 和生物识别技术 (如人脸识别) 可能是未来商业银行业颠覆性的技术。在银行业未来了解和开展互联网金融业务的过程中, 80%以上的受访者表示银行会依靠内部IT团队自主开发、与第三方技术中介展开的结构性合作。

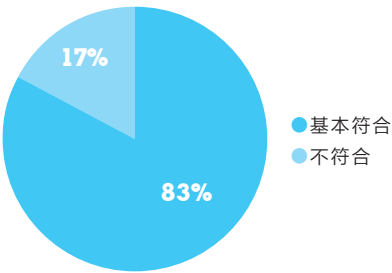
附图9.1 全行业(商业银行)基于互联网金融的业务营收占比



附图9.2 未来五年之内, 预计贵行基于互联网金融的业务营收占比

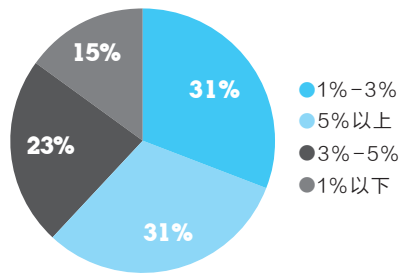


附图10 现有的核心银行系统和其他信息系统是否符合数字转型和适应新技术的要求？



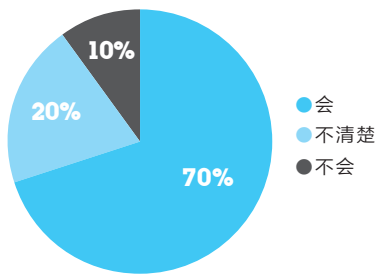
●没有调研者认为银行现有的核心银行系统和其他信息系统完全符合数字转型和适应新技术的要求，他们都认为目前仍有较大改进空间（附图10）。

附图11 未来五年（包括2016年）贵行在IT解决方案方面计划的投入平均占营收的比重



●超过半数的受访者认为未来五年（包括2016年）其所在银行在IT解决方案（硬件、软件及服务）方面计划的投入平均占营业收入的比重将超过3%（附图11）。

附图12 除了自有数据之外，贵行是否还会通过其他渠道来获得数据？



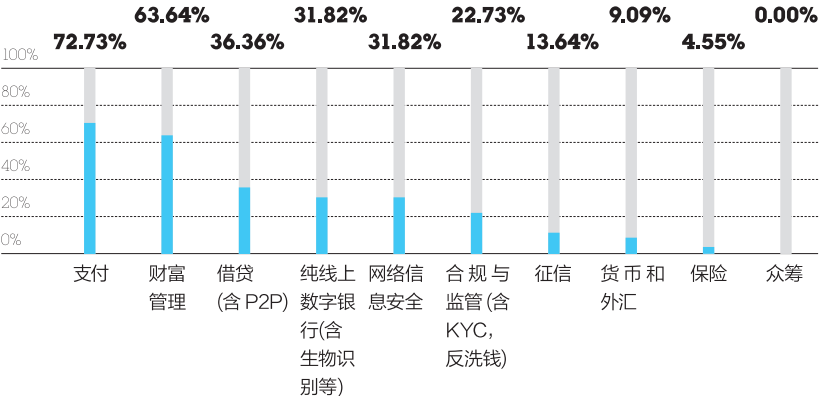
●大部分受访者表示，银行除了自有数据外，还会通过其他渠道获得数据（附图12）。

●在金融科技(Fintech)方面, 受访者认为, 银行目前最重视的是支付和财富管理领域的应用(附图14)。

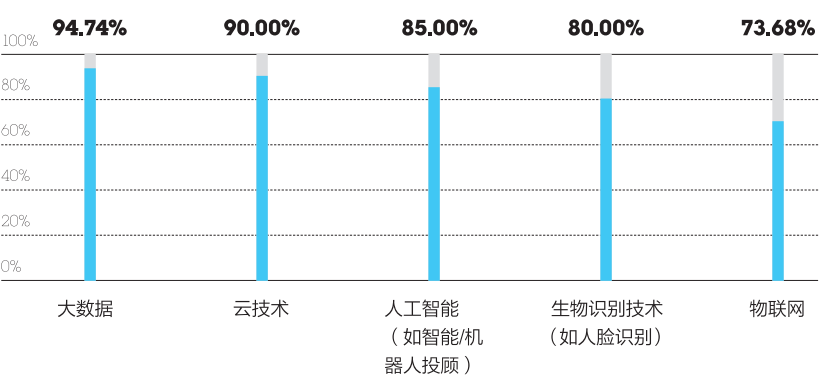
●受访者认为, 大数据、云技术、人工智能(如智能/机器人投顾)和生物识别技术(如人脸识别)可能是未来商业银行业颠覆性的技术(附图15)。

●80%以上的受访者表示银行会采取依靠内部IT团队自主开发、与第三方技术中介展开的结构性合作的方式了解感兴趣的互联网金融业务, 并将其应用于实际业务(附图16)。

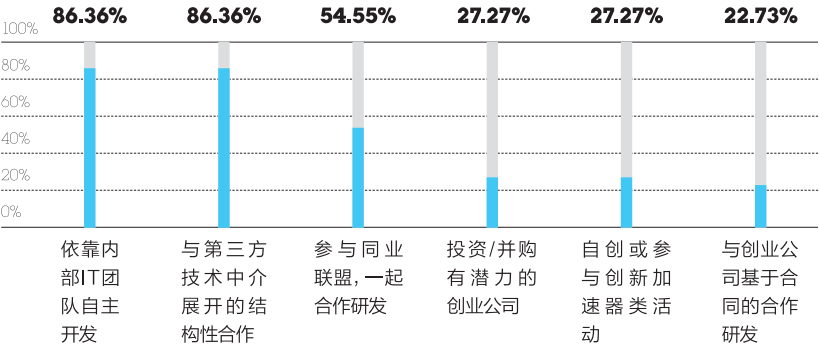
附图13 在金融科技(Fintech)方面, 贵行目前最重视的是哪些领域的应用?



附图14 以下哪些技术对商业银行而言有较大作用甚至是颠覆性的?



附图15 贵行会采取以下哪种方式了解感兴趣的互联网金融业务, 并将其应用于实际业务?



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，提供创新的可实施政策方案和建议，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