



金融研究总监：詹向阳

博士后研究团队：

樊志刚 黄旭 杨晓龙 熊园 贺本岚
韩斯玥 李楠 谢尔曼

执笔：黄旭 谢尔曼

huangxu@icbc.com.cn

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供我行内部参阅，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

立足当下，放眼未来： 互联网时代银行的竞争战略

要 点

- 面对互联网企业的凶猛攻势，商业银行不应麻木也不应慌乱，而应深刻理解和把握互联网金融的本质，巩固自身优势，借鉴互联网企业的经营特点，积极贯彻战略上扬长避短、战场上勇于亮剑的竞争策略。
- 在互联网金融的竞争中，商业银行与互联网企业各有所长，各有利弊。我们对当前战局的判断是：互联网企业主攻，商业银行主守；双方战场交错，身份时有变换；双方实力差距较大，银行尚有布防时间；互联网企业在支付结算、存款理财等局部市场还有进攻余力；电商平台、网络支付、基金销售、小额贷款都将是双方针锋相对的主战场。
- 对于未来互联网金融的竞争演变，我们的判断是：平台之争将异常激烈；银行同业竞争可能成为竞争主旋律；跨界收编、跨界合作将是常态的竞争策略；互联网企业未来的竞争手段将包括争取银行牌照、发行虚拟（实物）信用卡、谋取风险定价技术、获得征信体系支持等。
- 坚守风控底线是银行持续经营的前提。基于此，我们提出了“大风控”的概念，就是紧紧围绕风险管理，利用移动互联网时代的新思路、新技术，坚持和吸收商业银行传统风险管理优势和精髓，从风险技术、风控目标、风控应用等方面全面整合、健全和创新风险管理体系，以适应互联网时代的风控要求。
- 商业银行反击互联网企业的关键战略是大力推进大数据技术发展，加快构建信息化银行。商业银行在提高信息处理能力的同时，必须加快大数据的挖掘和信息的应用推广，将信息优

势转化为经营优势，将信息处理能力转化为盈利能力。

- 对于大型商业银行来说，“大平台”战略将是其谋取互联网金融未来竞争优势和地位的唯一选择。针对商业银行“大平台”的建设，我们的建议是“试错前行，一行一策；联手为主，单干为辅；多元并购，目光长远”。
- 在互联网金融的竞争中，“大风控”是商业银行目前的立身之本，“大数据”是未来的基业之石，“大平台”是有志于主导互联网金融发展的大中型商业银行的战略要点。商业银行只有立足当下，放眼未来，采取正确的应对策略，才可能成为互联网金融的推动者、领跑者。

目 录

一、客观分析、前瞻判断，是商业银行战略布局的前提	1
（一） 认真分析，准确把握竞争态势	1
（二） 前瞻判断，提前布局，积极筹备攻防演练	3
二、建立健全“大风控”，增强核心优势，是商业银行当下立足之本	5
（一） 发展新型风控技术	6
（二） 重视新型风险防控	6
（三） 风控技术的推广和利用	8
三、争夺“大数据”，谋取信息优势，是商业银行未来的基业之石	9
（一） 打造强大的信息处理能力	9
（二） 加速数据挖掘和信息应用	10
四、发力“大平台”，占据战略高点，是大型商业银行的唯一出路	12



面对互联网金融大潮的挑战，商业银行不应麻木也不应慌乱，而应着眼于互联网金融崛起的良机，深刻理解和把握金融的本质和互联网精神的实质，巩固自身在风险控制、投资管理等方面的优势，借鉴互联网企业在支付结算等服务上贴近客户、快捷方便等特点，积极贯彻战略上扬长避短、战场上勇于亮剑的竞争策略，融合传统金融智慧，再造新的互联网金融，以期成为互联网金融的推动者、领跑者。

一、客观分析、前瞻判断，是商业银行战略布局的前提

（一）认真分析，准确把握竞争态势

虽然互联网金融来势汹汹，但传统金融多年积淀，已有深厚的客户、技术和人才根基。通过对成本、市场和客户¹的分析，我们认为，互联网金融并不能无限扩张，尤其是互联网企业跨界经营达到一定规模之后，中期发展将面临明显瓶颈。在互联网金融的竞争中，商业银行与互联网企业之间各有所长，各有利弊。双方目前的竞争格局判断基本如下：

第一，目前是互联网企业主攻，商业银行主守。在网络支付、网络信贷和网络理财这三个主阵地，互联网企业已经在第三方支付，尤其是移动支付领域占有一席之地，目前正不断扩大战果，且试图通过二维码支付、声波支付等不断突破；同时余额宝、百度百发等疯狂热卖，搅乱了理财市场，银行内部在略有慌乱后迅速出招，争锋相对地推出各类余额理财产品，余额宝们的进攻节奏明显放缓；在网络信贷的战场，阿里小贷虽规模不大，但很有特色，不过也是孤掌难鸣，其独到之处——淘宝平台数据难以为其他互联网企业所模仿，P2P平台风险事件频发，对网络信贷市场的侵袭则相对乏力，隐有溃散之端倪。

第二，双方战场交错，身份时有变换。互联网企业与商业银行你来我往，斗智斗勇，竞合关系快速转变，是战友还是对手，有时难以分辨。双方有时合作，例如 eBay 与平安银行的联姻、慧聪网与民生银行的合作，还有 2011 年之前阿里小贷与建行长达两年的合作；有时上演分手，例如阿里和建行出于利润瓜分和合

¹ 黄旭 兰秋颖 谢尔曼，互联网金融发展解析及竞争推演，《金融论坛》，2013 年 12 期，P3-11。

作效率等问题，合作转冷；有的换装出场，例如平安集团推出的陆金所，发展态势良好，成为了 P2P 领域的明星；有的双边下注，例如 2013 年 7 月，中信银行在推出基于中国银联的 NFC（Near Field Communication，近场通讯）支付工具的三周后，推出一款“绕开”银联、更为便捷的二维码无卡支付工具。2014 年中信银行拟分别与阿里、腾讯合作推出虚拟信用卡，也是耐人寻味。是合作，是对抗，还是“潜伏”，竞争局势趋于复杂。

第三，目前双方实力差距较大，银行尚有布防时间。虽然互联网企业进攻的炮火猛烈，但银行体量庞大、整体实力雄厚，尚有足够应对时间。从 2013 年的市场占比来看，第三方支付仅占网银支付的 0.4%；P2P 网络借贷与金融机构贷款总额的占比约 0.15%，加上阿里小贷等平台融资，占比也应不到 0.3%；纵使余额宝再如何凶猛，所有第三方理财估计也仅为银行理财产品余额的 2%。而且我们认为，当前互联网金融热存在泡沫成分，互联网企业狩猎金融的能力被人为夸大，中期发展乏力，不具备大规模进入信贷等银行关键业务的能力。因此，只要银行积极警觉，应对得当，且不祸起萧墙，互联网企业要在金融领域继续扩大战果，并非易事。

第四，攻防态势不易转换，互联网企业在支付结算、存款理财等局部市场，进攻大有余力。从金融功能来看，支付可以与信贷、投资分开，而信贷、投资却无法脱离支付，而支付业务基本靠拼成本、拼价格进行竞争，因此，当互联网企业凭借第三方支付工具在小额支付领域逐渐掌握海量客户、获得公众认可，并通过商业保险的方式控制账户盗用风险、做出“包赔”承诺时，没有网点、人员等包袱的互联网企业在支付领域已难遇敌手。互联网企业掌握着支付的优势，可攻可守；而银行在信贷投资、风险控制等方面的优势，却只能处于防守地位。最关键的是，互联网企业基本占据了“入口”这一关键战略要点。日常生活中，人们通过如百度、淘宝、微信等“入口”进入互联网的频率和耗时，远远超过各种网银“入口”。而在小额支付、移动支付、存款理财、标准化金融产品代售、金融比价搜索等市场，掌握了“入口”决定权、流量分配权的互联网企业将在与合作的金融机构的谈判中占据绝对主动权。



第五，电商平台、网络支付、基金销售、小额贷款都将是双方针锋相对的主战场。银行系电商平台的推出，正是为了弱化淘宝、京东等网络购物平台对物流、信息流的垄断，但目前还未看到太多实际效果，未来，围绕电商经营方面的竞争将在所难免。移动支付市场，中国银联主导的NFC手机支付与第三方支付主推的条形码支付、二维码支付、声波支付都试图成为移动支付的主流；实际上，国内移动支付产业链上的企业，无论是中国银联、电信运营商，还是商业银行或第三方支付机构，都在竭力打造自己的支付平台，各方竞争与布局的较量，已开展多年并还将持续。基金销售方面，2013年互联网企业余额宝、百度理财、理财通等产品相继推出，货币基金销售出现爆炸式增长；但股基、债基、保险等复杂或风险较高的金融产品，销售依然平静。在小额信贷市场，大企业脱媒化的加剧必然促使银行将目光投向中小企业，而小微企业也是互联网企业的主要目标，因此，双方的利益冲突不可避免。

（二） 前瞻判断，提前布局，积极筹备攻防演练

互联网金融的竞争才刚刚开始，未来存在很多变数，商业银行必须要前瞻判断互联网企业的进攻招式，以期未雨绸缪，提前应对。对于未来的战局，我们有如下分析、预测：

第一，未来，平台之争将异常激烈。说到底，互联网金融的未来业态就是以互联网平台为依托，客户自助为主、银行远程服务为辅的经营模式。平台，即前文的“入口”，将成为所有有志于互联网金融的金融、非金融企业的竞争焦点。我们认为，互联网行业的马太效应，注定了平台的垄断性、排他性，也就注定了将来互联网金融的主流平台，可能只会存在七八家甚至还要略少一点；其他网络金融机构都将成为这几家平台的参与者或者附属、下线，类似于生态系统中树干与树枝、树叶的关系。那么，谁会成为“树干”，谁又甘于担任“绿叶”呢？未来竞争的激烈程度可想而知。

第二，银行的同业竞争可能将是互联网金融行业竞争的主旋律。互联网金融前途远大，互联网金融平台异常重要，这已是不少银行业界高层的共识。交通银行董事长牛锡明就认为互联网金融并不只是技术和渠道的革新，而是颠覆商业银

行传统经营模式的全新业态。建设银行、工商银行对于电商平台的建设，也从侧面证实了其高层的聚焦点。但将来主流平台只有数家，而且 BAT（百度、阿里、腾讯）等互联网企业大佬已经占据先发优势，那么，对于五大国有大型银行、近十家全国性股份制商业银行等有竞争实力的银行来说，平台争夺战的“内斗”已不可避免。如果认可这一推测，我们对中信银行为抢占先机“两边下注”的行为，也就不难理解了。

第三，跨界收编、跨界合作，将是未来互联网金融竞争的常态。一方面，或许银行最想做的事情就是收编大型互联网企业，可惜很难。一是法律上并不允许，传统金融机构被银行法、监管规则与各种牌照缚住手脚，无法与互联网企业、草根机构站在同一起跑线，更不敢轻易“抢跑”。二是大的互联网企业，目前市值也并不比银行少多少，银行整体收购不太可行。2014 年 2 月底，腾讯市值超万亿港币，折合约 1480 亿美元；阿里集团上市后市值估计也将超过千亿美元。而目前国内最大银行工商银行的市值约 2000 亿美元，招商银行约 400 亿美元、中信银行 300 亿美元左右。因此，收购或者收编中小型互联网企业，进而与大型互联网企业集团对抗，是银行不多的选择之一。另一方面，大型互联网企业，也将会收编或与各类小型银行深度合作，将数量庞大但科技实力较弱、无独立 IT 能力的三四线城市商业银行、信用社发展成为自己的前台和线下网点。

第四，未来互联网企业进攻的主要路径，将包括：争取银行牌照、发行虚拟（实物）信用卡、谋求风险定价技术、获得征信体系支持等。对于银行来说，给互联网企业发放银行牌照，大家统一监管、公平竞争，或许是一件乐见之事²。虚拟银行卡，对银行有影响但不大，因为虚拟信用卡以及电商平台自营的信用消费业务（如京东白条）还是以网购的应用场景为主，且目前信用卡的发行还须依靠商业银行；倘若银行系电商平台不振，即使同样推出虚拟信用卡，反击作用也不大。但互联网企业发行实物信用卡、借记卡的影响却是致命的，因为这意味着

² 虽然银行担心，是否会既给互联网企业银行牌照，又不要求资本约束。但央行曾经表态，发放牌照就意味着资本约束与资本门槛的限制，这是一体的。



线下支付市场也将被互联网企业突破，而且资金可能会在互联网企业内部形成“吸储、消费、投资”的闭环，银行将被彻底屏蔽。掌握风险定价技术、纳入监管体系、得到征信体系支持将促进网络信贷市场的规范化发展，但在国内法律制度和信用体系尚不健全、违法违约惩罚力度不够，信用数据尚需积累、信用评估主要依靠人工的背景下，短期内银行无需担心，但长期来看，风控技术作为银行生存之本，其相对优势是不可丢失的，因此银行将力争在以大数据为依托的信用风险评估技术上率先突破。

基于以上分析判断，我们认为，一方面，目前互联网企业尚未掌握金融的核心技术——巨额资金的风险控制和金融投资；而风险控制主要依靠多年积累的客户信息和风控技术、风控人员，金融投资主要依靠跨市场的金融专业人才。随着互联网企业的规模扩大，其侵入金融领域的技术、人力成本将大幅上升，扩张势头也势必放缓。而且银行的品牌信用和资金实力也具有互联网企业不能比拟的巨大优势。另一方面，互联网企业的凶猛和凌厉的后续攻势，确实值得银行警惕和积极应对。那么，面对互联网企业的挑战，面对信息社会发展、大数据广阔应用、金融互联网化的大趋势，商业银行应该如何应对呢？

二、建立健全“大风控”，增强核心优势，是商业银行当下立足之本

风险控制是金融业的核心，银行相对互联网企业的最大优势就在于大资金的风险控制与风险定价。无论是银行，还是试图进入金融领域的互联网企业，良好的风险管理都是持续经营的前提。2013年以来，伴随P2P平台贷款规模快速攀升的是，坏账率的不断走高以及平台跑路数量的攀升；据统计，继2013年70余家平台关门之后，2014年初的一个月里又有10家跑路或倒闭。

相对而言，中国银行业的风险控制更为成熟、规范，2013年底行业不良贷款率为1%。但值得注意的是，近年来银行不良率出现了反弹势头，且还未停止；一旦房地产贷款及地方政府平台债风险大规模爆发，对中国银行业来说，就不再是创新问题，而是生存问题。对于体量庞大的银行业来说，风险控制更是关键。

需要强调的是，面对目前国内经济下行压力增大、金融脱媒加速、利率市场

化深化、互联网企业侵袭等诸多不利因素，银行必须要坚持稳健经营、坚守风控底线的大前提。基于此，我们提出了“大风控”的概念，就是紧紧围绕风险管理，利用移动互联网时代的新思路、新技术，坚持和吸收商业银行传统风险管理优势和精髓，从风险技术、风控目标、风控应用等方面全面整合、健全和创新风险管理体系，以适应互联网时代的风控要求。

（一）发展新型风控技术

国内商业银行已经在长期的经营过程中形成了一套相对完整的以抵押为基础的风险定价体系。随着现代商业银行竞争的日趋激烈，风险控制与风险定价的思想和方法也在不断演进，互联网企业正凭借以信用为基础的风控理论走出一条风险定价的新路³，对此，商业银行应该紧跟国内外风险管理的前沿，及时掌握风险管理的先进技术，在风险与效率之间寻求新的平衡。

第一，重视以信用为基础的风险管理体系建设。商业银行服务中小微企业的最大障碍就是风险评估，因为贷款企业或个人往往不能提供可以作为抵押的资产，这就迫切需要一套以信用为基础的风险管理体系，供应链金融业务的开展也离不开这一体系的支持。要将“抵押”与“信用”作为风险控制的两个重心，统筹并重发展。

第二，建立内外结合的信用评级、评分平台。信用评级、评分体系是风险管理与定价的重要基础，商业银行除了自主进行评级方法研究与应用之外，还应与央行征信中心、上海资信等官方信用评级机构展开合作、并尝试与新兴的互联网资信审核企业共同探讨基于企业资金流和用户行为的辅助评级办法。

（二）重视新型风险防控

互联网金融发展之下，商业银行不仅要关注传统银行的风险，还必须对金融互联网化之后的新型风险予以重视。

第一，信息系统风险和技术风险。互联网金融的运行高度依赖计算机、网络通信和交易软件，极易爆发系统性故障和遭受网络“黑客”及病毒的攻击。网络

³以美国目前规模最大的 P2P 网贷平台 Lending Club，该平台上的全部贷款都是无抵押信用贷款，利率定价依据贷款人不同的信用状况被分成了 7 级 35 等，精细灵活的利率定价已成为 Lending Club 的核心竞争力。



黑容易利用系统漏洞和缺陷进入主机、窃取信息、盗取客户资金；而网络病毒的扩散和传染，极易引发大范围的机器、网络感染和破坏。传统金融中技术风险一般只带来局部损失，而互联网金融中，一旦发生安全事故，则容易引发声誉风险和连锁反应，甚至引发挤兑等灾难性的后果。

另一方面，我国互联网金融缺乏自主知识产权的独立开发技术，容易因为技术选择的失误造成系统紊乱和巨大损失。因而，为了应对技术风险，应提高相关软硬件设备的设计和制造水平，逐步摆脱国外的技术制约。同时，加强行业内机构间的沟通与协调，短期内制定与国际同步的、统一的技术标准，防止选择性技术风险的一再重演；长远考虑，还应致力于国际新型金融技术标准的制定，因为拥有标准的制定权，才能真正掌握国际金融业务的主动权。

第二，政策风险和法律风险。互联网金融的相关立法尚无建立、健全，创新与违法之间往往就相差半步，因此，商业银行必须仔细研究相关法律法规，并积极与主管机关沟通，防范合规风险发生。同时在与互联网企业的合作中，严格按照相关法规，照章办事，杜绝违法行为，避免事故追偿责任。

例如目前支付宝等快捷支付以“创新业务、改善客户支付体验等”为名目，其客户身份验证、客户与银行签约脱离银行渠道或界面，而是通过支付宝网页进行，明显不符合银监会 86 号文⁴要求。对于第三方机构无视监管法规的问题，商业银行必须做好权衡，否则一旦发生支付安全事故，银行将很有可能为这一收益并不可观的业务承担主要风险责任。

第三，互联网金融的流动性及兑付风险。互联网金融大幅提高了资金的周转效率和资金的流动性。互联网金融消费者的客户粘性往往不强，尤其是货币基金等标准化、低风险产品，一旦其他基金的收益率相对提高，则极易发生大规模资金转移的问题，引发流动性危机。而且互联网金融超越时间、空间的限制，使得风险的传播速度更快、范围更广、影响更加恶劣。同时，非金融机构缺乏银行针对流动性风险的三级防控体系：备付金储备、银行间同业拆借、央行作为最后借

⁴ 《中国银监会关于加强电子银行客户信息管理的通知》（银监发[2011]86 号）第三条规定：“对于由第三方机构完成安全认证的电子资金转移与支付业务，商业银行应至少在首笔业务前由本银行通过物理网点、电子渠道或其他有效方式直接验证客户身份，并与客户约定双方相关权利与义务。”而

款人。一旦发生兑付风险，非金融机构将难以应付，并将快速地传染到金融机构。所以，商业银行不仅要做好自身的互联网金融流动性风险管理，也要加强对合作的互联网机构的流动性风险的警示、监控。

第四，各类互联网金融业务风险。商业银行需加快梳理、研究网络支付、网络理财、网络信贷等互联网金融业务的流程，查寻其间的主要风险点，并进行重点防控。借鉴银行同业在互联网金融领域的成功经验，如平安收购壹卡会后推出的“平安付智能”、平安集团的P2P平台“陆金所”、建行“善融商务”等银行系电商平台的管理经验和风险防控策略。同时，及时跟踪各类互联网企业、银行合作机构在金融领域的创新，寻找其间与银行相关的安全隐患，积极沟通协商，提前采取措施予以防范。例如积极展开调研，密切与中国银联、移动通信商、互联网企业、金融同业等相关合作机构的沟通、配合，探索、解决NFC、二维码等新型网络支付产品、众筹等新型融资模式的风险隐患，防范其间的系统性风险。

（三） 风控技术的推广和利用

总体来说，互联网与金融的融合不可逆转。风控能力突出的商业银行，尤其是大型商业银行要在未来的互联网金融平台争夺战中占据一席之地，就必须利用好自己掌握得风控技术优势，加快风控技术的应用和推广。

第一，在风险总体可控、合法合规的前提下，尝试P2P借贷、众筹等新型业务。虽然源生的P2P借贷与众筹属于直接融资的范畴，但商业银行开展类似业务却有着得天独厚的优势：银行多年积累的风险定价体系可以辅助利率定价，丰富的企业与储户资源可以快速地完成匹配、稳固的信用优势有利于业务的推广。商业银行完全可以依据国内法律法规开展相关尝试，寻求风险可控、合法合规的轻资产业务新领域。

第二，风控能力的出租。大型商业银行要想成为未来互联网金融平台系统的主导，就必须寻找优势互补的合作方或者向风控技术的需求者提供技术输出，以期合作共赢。例如，银行可以通过向P2P平台、小贷公司输出信用风险识别、评估、管理技能，向第三方基金销售机构输出流动性风险管理技能，向二三线城市商业银行输出科技风险管理技能等多种方式，成为风控技术的输出者。这样，银



行的盈利不再局限于资金出借，技术、信息优势也将成为银行盈利的来源之一。更重要的是，风控合作不仅有利于银行成为平台，而且对于整个金融体系的风险控制也是有利的。

三、争夺“大数据”，谋取信息优势，是商业银行未来的基业之石

虽然我们认为，商业银行多年积累的大量金融相关数据，如资产数据、财务数据、信用数据以及个人信息、支付记录等结构化数据，并不比互联网“非结构化数据”的价值要低，反而更有利于挖掘出客户的真实金融需求和信用状况。但是，图像、音频、视频、网络浏览等非结构化数据的几何增长速度，以及其对风险控制理念的颠覆性创新，使得商业银行必须要提高警惕，加速非结构化数据的收集、分析和应用。而且，非结构化数据的使用也能够给予商业银行对结构性数据的挖掘一个相互验证的机会。目前对国内商业银行而言，最关键、最迫切的一项战略抉择就是大力推进大数据技术发展，加快构建信息化银行。

（一）打造强大的信息处理能力

随着信息技术的不断推陈出新，商业银行对于信息处理能力的依赖将越来越强，信息技术将成为和风险控制、风险定价技术等同样重要的核心技术，不同的商业银行也将根据自身的业务特点和定位，发展具有自身特色的信息处理系统，以求在日趋激烈的互联网金融竞争中获得一席之地。如何才能打造强大的信息处理能力呢？我们认为商业银行将从以下几个方面着手：

第一，建设专业化的信息处理团队。专业化的信息处理，并不是当今常被提及的 IT (Information Technology)，而是包括了分布式计算机网络硬件、大数据平台开发、高实时性数据挖掘、高可用性数据统计、模块化数据视觉展现等多种技术的信息处理技术，我们可以将其称之为“数据技术”(Data Technology)。商业银行的信息处理能力建设过程中，由 IT 向 DT 的转变是必经之路。这一路径的实时过程中，商业银行将逐一解决一系列技术和非技术的现实难题，例如“自建”和“外包”的权衡与抉择、集中式中心化的主机系统与分布式去中心化的大数据分析系统的对接、信息处理团队的团队亚文化与商业银行的企业文化的融合、信息处理技术实验室的设立与发展等。

第二，紧跟世界领先的数据处理技术。移动互联网提供的新型服务渠道和数据收集渠道、大数据分析技术提供的客户行为数据分析能力、云计算技术提供的内部员工办公协同能力和内部运营数据的分析能力等，都是新兴数据处理技术带给商业银行的全新生产工具。在商业信息化的未来，商业银行将依托专业化的信息处理团队，保持与世界先进的软件生产商进行良好技术同步，并在关键核心技术方面，走出一条“跟随使用开源技术=>参与开发开源项目=>提出并统筹维护开源项目”的信息处理技术自主发展道路，以掌握最核心的数据分析核心竞争力。

第三，积极而审慎地开展新技术的业务应用。所有的信息处理信息技术在商业银行的应用都具有两面性，一方面，新技术会提升业务效率、降低运营成本；另一方面，新技术的引入，会在数据接口、数据审核信息安全等方面引入不可预测的风险点。在技术革新节奏日益加快的当今和未来，如果新技术引入不够及时，商业银行就很有可能面临核心竞争力丧失的危险，因此在新技术的推进过程中，既要对新技术保持敏感性，积极跟进与研究，又要以审慎引入的原则守好底线，不惜一切代价保证银行核心信息系统的稳定，保护客户隐私与信息安全。

（二） 加速数据挖掘和信息应用

互联网金融天生跨界于 IT 和商业银行之间，除资金流动等传统数据以外，还留存了海量的结构和非结构化交易数据信息，包括订单数量、销售增长、仓储周转，以及客户交互行为、行业排名、广告投放等，比商业银行更具有数据积累和挖掘方面的天然优势，可为其精准营销、定制服务、客户评级和风险控制提供技术支撑，从而优化客户体验，增加客户黏性。

面对互联网企业的强力挑战，商业银行必须重视“信息”这一要素在未来银行产品、服务和经营中的重要作用，双方比拼的就是谁能够通过海量数据的积累，利用数据挖掘技术，提供具有高附加值的金融业务。因此，商业银行在提高信息处理能力的同时，必须加快大数据的挖掘和信息的应用推广，将信息优势转化为经营优势，将信息处理能力转化为盈利能力。

第一，制定信息应用战略，争夺信息优势。首先，短期内要以存量信息的深入挖掘为切入点，加强数据挖掘在经营中的应用。一是打通内部各业务条线之间



的信息壁垒，增强存量数据的共享性。二是打造数据分析师团队，提高“存量数据”向“有价值信息”的转化能力。三是创造数据挖掘在外部营销、内部管理各项事务中的应用场景，提升商业银行的经营效率，降低经营成本。

其次，应该制定长期信息发展战略，保证银行在商业活动中的制信息权。一是以征信、信用评分体系建设为切入点，拓宽银行的信息收集渠道，将信息收集的范围覆盖到经营、管理、营销、服务等各个环节，提高银行数据的丰富与完善程度。二是改善数据挖掘“收集-清洗-挖掘-应用-评估-反馈-改进”这一处理链条的执行效率与频率，提高数据挖掘的集约化、自动化水平；三是尝试自主建立底层硬件和数据库开发团队，降低IT体系的运营成本。

第二，营销方式从盲目撒网的“扫射”变成精确定位的“点射”。银行转型最大的挑战在于如何准确发现业务调整的机遇和市场所在。过去更多依靠的是人的主观判断，例如发展中间业务时，什么客户需要什么中间业务产品，主要由客户经理作出判断，然而受制于成本和精力，客户经理很难做到对客户一一进行详细调查，信息缺乏完整性，因此可能的结果就是把不合适的产品推介给客户。

而运用大数据技术则能够有效解决这一问题。银行可以通过提取分析客户过去消费、支付、汇划、融资、投资以及客户工作性质、生活习惯、行为特点等各类信息，更为全面和准确地分析判断出客户的现时需求，甚至可能预判出客户的潜在需求，实现从传统的推广型或关系型营销向基于数据挖掘分析的精准营销转变。同时，对客户信息的提取、挖掘与分析过程完全通过信息系统与分析模型完成，因此银行可以同时成千上万个客户进行分析、聚类，并制定针对各类别客户的差异化的业务拓展策略，既节省了大量人力，又能提供更为完整和可靠的业务决策信息。大数据技术的运用，将极大改变银行过去发掘业务机遇和拓展客户的传统模式，显著提升效率与准确性，将有力支持银行的业务转型和结构调整战略，为应对金融脱媒的挑战提供重要依托。

第三，从支付、融资和产品中介跻身信息中介。银行要应对第三方支付等电商企业的竞争，并保持业务优势，就必须尽快弥补信息短板，做到比电商企业更了解客户。实际上，当前对银行威胁最大的几家电商企业，本身仅仅是交易或支

付中介，并没有直接掌握客户资源，但电商企业对于客户信息的掌握方式和利用程度独具优势。例如，阿里巴巴的成功之处就在于抓住了信息，它对商户发放贷款的主要依据就是对用户交易记录的分析。因此，如果想形成对客户信息的深度把控，不再被电商企业隔离在客户核心信息层之外，商业银行就必须加快推动大数据技术的广泛应用，通过对信息收集、整理、分析与运用体系进行深层次改造与完善，充分挖掘客户群的信息财富，形成信息化时代新的竞争优势。这将是银行应对电商企业竞争的根本途径。

四、发力“大平台”，占据战略高点，是大型商业银行的唯一出路

对于未来的平台争夺战，前文已有阐述。那么对于五大国有大型银行以及部分全国性股份制商业银行来说，为了占据“大平台”的战略高点，应该如何建设维护，如何合众连横，如何平衡各方利益呢？

（一）平台核心的选择

国有大型商业银行建设“大平台”，是选择以电商平台为核心，还是以资管平台（即金融超市）为核心？是自己单干，还是与其他金融机构强强联手？这些都是重大问题。我们的建议是试错前行，一行一策；联手为主，单干为辅；多元并购，目光长远。试错前行，一行一策，就是要摸着石头过河，先启动相关业务，再找合适路径。互联网金融不论是在中国，还是国外，都是新事物、新业态，因此，想占据平台发展先机，就不能按照常规循序渐进，必须按照互联网企业不断“试错”的发展模式，探索、寻找适合本行的平台建设模式。联手为主，单干为辅，就是在发展初期，必须要放弃画地为牢的狭隘思想，不拘一格谋发展，借助互联网互通互联的优势，联合券商、保险、基金、信托、投行等国内甚至国际优势互补的金融机构，并积极开展与互联网电商平台、第三方支付、比价搜索平台、第三方征信等互联网企业的深度合作。多元并购，目光长远，就是通过设立子公司收购、直接收购、股票置换等多种途径兼并、收购平台主要机构，获取金融业全牌照，最终形成具有完整平台生态系统，能够为客户提供一站式、全功能服务的大型金融集团。

第一，借鉴阿里金融经验，探寻平台发展路径。阿里金融现有的四个核心板



块正是以电商平台为依托，为网商和消费者提供贷款、担保、保险等一揽子金融解决方案。其一，支付宝是起步较早、发展最好的一个板块，目前的发展重点是加快推进移动支付和线下支付的布局，最新推出的手机客户端和“信用支付”业务，已经具备移动金融的雏形。其二，阿里小贷是阿里金融的重要组成部分，包含淘宝贷款和阿里巴巴贷款两类。其中面向淘宝平台卖家的淘宝贷款占比80%，放贷审核、发放可全程在网上完成；阿里巴巴贷款则主要面向“诚信通”企业会员，由阿里金融委托第三方机构于线下执行放贷流程中的实地勘察环节。其三，众安在线是在全国均不设任何分支机构的互联网保险企业，完全通过互联网的方式进行销售和理赔，业务对象可能会是阿里小额贷款保证保险和消费信贷保证保险。其四，商诚融资担保有限公司是为完善互联网交易的链条，为消费金融创新和小微信贷服务提供保障而成立。

毫无疑问，阿里金融的平台是以电商平台为核心。借助淘宝天猫在网购市场的巨大优势，阿里金融的支付、小贷、担保业务发展良好，而余额宝的热卖更是吸引了多家保险、基金公司在淘宝开店，进一步强化了阿里金融的平台优势。“三马联合”让阿里入股保险公司，入主天弘基金使余额宝“肥水不流外人田”，再加上银行牌照试点的申获，依托电商平台，阿里金融已经初步完成向金融集团的华丽转型。对于银行系电商来说，要想中短期内达到淘宝天猫的销售额和客户数，可能性不大；但大型银行已无路可退，并购大型电商是一种选择，差异化的电商平台和资管平台发展战略也是一种选择。

第二，打造银行系电商平台，突出差异化竞争优势。在淘宝、京东等互联网企业的电商交易中，商业银行只是作为一个支付的通道，海量的交易信息都被第三方支付平台所屏蔽；而互联网金融生态系统的核心却是产生和处理客户信息的环节。商业银行要打破这种信息垄断，实现对客户与市场信息的全程把控，就必须深入到B2B、B2C交易的全过程中去，深入到现代信息资源的富集层，就必须搭建起属于自己的电子商务平台。与当今热门的电商平台相比，商业银行的电商平台应该形成自己的比较优势：

比如，实现贷款业务与电商平台交易无缝嵌入。一方面，在信用评估、个人

授信的基础上向在电商平台消费的个人客户提供消费贷款，客户可以即时在线完成全部贷款的申请流程，并在第一时间获得贷款。另一方面，基于平台的交易流和资金流，向商户提供经营贷款，帮助商户做好运营资金管理。再比如，可以向零售客户提供更有吸引力的积分政策。在推出电子商务平台的同时，对银行卡积分政策进行改革，为每个个人客户开设类似于活期存款账户的银行卡积分账户，客户可以在电子商城中将银行卡积分兑换成现金进行消费，同时对客户在电子商城的消费也可以给予一定的积分奖励。这样既解决了目前银行卡积分使用途径偏窄的问题，也赋予电商平台更高的附加价值。

发挥以上比较优势，银行的电商平台才有可能跨界反攻，实现贷款业务、支付结算业务、银行卡业务的有机联动和融资中介职能、支付中介职能与丰富的客户资源的全面整合，从而显著提升银行在电子商务产业链中的位置，由原来单纯的支付结算通道，上升为真正意义上的信息中枢。

第三，另辟蹊径，尝试以网络资管为核心的平台战略。与淘宝、京东等互联网电商平台 PK 网购业务，银行系电商平台的胜算不大。但尝试以网络资产管理平台为核心，建设金融、投资业务大平台、大集合，再回头反哺电商平台，或许也是一种发展途径。发展策略包括：**一是拓展经营范围。**商业银行的网络资管平台应该加强商业模式的建立，从客户实际需求和生活、消费投资习惯出发，拓展网上资产管理业务范围。一方面需加强金融资产管理，提供覆盖债券、基金、股权等多个投资领域的理财产品，另一方面，还可考虑将非金融资产产品纳入到服务范围，例如房产交易、古董、拍卖等，最终实现与客户、市场的对接，提升银行的核心竞争力。**二是吸收国外成功经验。**如在网络资产管理平台中引入社交网络（如微信、微博、人人网等），客户可以将自己的经验和心得体会分享给朋友圈，方便客户对自己的理财方案进行优化；增设微信网络资产管理平台，客户可以随时随地查询自己的理财情况，扩大网络资产管理平台影响范围。同时，主动向客户宣传网络资产管理平台，优化现有业务的运营管理模式，打造网络资产管理平台一站式服务。

（二）“大平台”战略的推进措施



“大平台”战略的实质，就是吸引客户、凝聚客户，将网络平台与客户的生活、消费、投资紧密关联，难以分割。因此，平台建设的中心任务，除了整合、发展、创新平台电子商务、资管管理业务，提供综合化金融服务之外，还包括通过“大数据”战略与“大平台”战略的相互支持，通过提高客户感知、变革营销模式、建设移动终端和培养复合型人才等有效策略，更好地吸引客户、服务客户、留住客户，从而推动商业银行的“大平台”建设。

第一，利用多种并购、合作方式，尽快搭建全功能网络平台。互联网时代，“快”是制胜的必要条件，“慢”却是必输的充分条件。因此，大型商业银行在“大平台”战略中，必须在战略思想、组织架构、人才使用等方面全面创新，才有可能抢占先机，尽快搭建“商务+金融”的全功能业务平台。最关键的是要破除思想禁锢，放弃单打独斗的传统发展路径，寻找并购、合作、开源等多种方式，以开放共赢的思路尽快完善平台产业链和金融生态系统。商务方面，帮助开户企业客户尽快上线网络平台的同时，加快与国内产业链龙头的合作，争取形成“全产业链+特色差异化”的一站式电子商务平台；金融方面，除尽快将子公司产品纳入统一的产品库、在网络渠道实现一体化营销之外，还应尽快探索、加强与证券、基金、保险、小贷等金融机构以及第三方支付机构（特别是快捷支付产品）、第三方资管平台、P2P平台、金融比价搜索等非金融机构的全面合作，完善金融产品序列。

第二，组织架构灵活化、网络化，适应平台的建设与发展需要。一方面可以考虑外设平台。例如，民生电商发起人是民生银行的七家主要非国有股东单位和民生加银资产管理有限公司，而非民生银行自己。这样一来，民生电商与民生银行没有直接股权关系，仅为关联企业，就可以更好地包容互联网行业扁平的组织架构和激进的企业文化，为创新、并购、扩张尽可能地减少阻碍。另一方面，商业银行应该围绕“大平台”战略，从集团到支行，从后台科技到前台网点，进行全方位的组织架构适应性调整。例如组建网络金融部或网络平台部，全面统筹平台建设事项；设立平台协调委员会，建立财务、人力、产品、科技、营销、公司、机构、个人等各业务条线、管理部门之间的沟通、协调机制；业务流程网络化，

以开放共享、平等协作的思想梳理、优化平台相关业务流程，提高工作效率。

第三，把握发展趋势，打造移动金融平台。目前，银行客户的大多数金融服务需求都可以通过非柜台渠道得以满足，手机银行、微信银行把每一部手机都变成了银行的柜台，让客户可以随时、随地、随心地享受金融服务。商业银行应该准确把握本轮互联网金融浪潮之中“移动互联网”的发展机遇。一是应将移动平台建设提升到与网络平台建设相同的战略高度。客户资源是商业银行的核心，移动互联网时代，掌握了移动终端就是掌握了客户基础，因此要从战略上予以重视。二是应将客户体验作为移动平台开发的基本出发点。客户体验的优势是第三方支付企业在小额支付领域中站稳脚跟的重要原因。商业银行在移动平台的开发过程中，应在客户体验方面学习并赶超互联网企业。三是应将移动平台功能与物理网点服务相结合。商业银行的金融产品种类繁多，单凭移动终端无法为客户提供全方位服务，因此应以线上线下相结合的理念，将 LBS、二维码、NFC 等新技术整合到总体设计之中。四是应将移动平台建设作为信息化银行建设的重要内容。以移动平台建设为切入点，完善银行的大数据体系，加强对客户地理位置、登录时间、浏览习惯等非核心业务数据的收集和挖掘。

第四，利用数据挖掘技术，掌握客户需求和规律。平台交易每天都会产生庞大的数据量，淘宝理财、百度金融、融 360 等平台也正是充分利用了其大数据的优势，通过数据挖掘技术对客户和商家的行为习惯进行分析从而掌握客户需求。因此，商业银行也应充分利用网络平台背后的数据优势，搜集、整合各个渠道中客户的浏览行为、业务办理偏好、对产品的咨询反馈等信息，进而对每一个客户都建立尽可能准确的数字画像；同时通过数据挖掘技术发掘这些数据背后的信息，包括客户的潜在需求、业务数据中存在的关联关系和业务规律，并根据这些数据预测业务未来发展趋势。根据挖掘出来的客户需求和相关规律，商业银行进行更有针对性的、有效的产品创新，设计算法、建立模型并根据客户的资金、资产情况和需求偏好提供个性化的商务解决方案、资产管理服务方案，从而提升客户忠诚度，更好地支持精准营销。

第五，利用平台优势，提高客户感知和服务能力。在互联网企业跨界金融的



各项业务中，无一例外的都是建立起了比商业银行更加有效的模式来理解客户、感知客户，从而有机会更深层次地理解客户的业务需求和心理需求，并设法帮助他们解决业务困难和创造金融需求。例如，微信红包的火热，便是腾讯的微信支付充分感知、利用中国人传统的过年发红包的习俗，在短短数天凝聚 800 万以上用户的经典互联网金融案例。同样，“大平台”也将为商业银行感知客户、服务客户提供了有力支持。平台一方面将成为产品创新的试验田，为商业银行探索类似“微信红包”之类的互联网金融产品的测试、反馈和改进提供舞台。另一方面，平台将通过整合资金、渠道、信息、金融产品等多种资源，解决商家的经营困难与消费者的购物困难，吸引大量的商家和消费者参与，力争形成“商务+支付+融资+理财”的全产业链条，形成客户购物、消费、融资、投资的闭环。

第六，利用开放型平台，形成交互式营销。商业银行经过多年的运营，与制造业、零售业、交通业、物流业等行业龙头企业建立了稳定的合作关系。综合化“大平台”战略的实施，将有助于商业银行更深入地走进企业客户的购、产、销、贷、存、管业务，实现产融的深度整合，通过对企业用户的一站式商务、金融服务，凝聚企业客户，并从企业用户这一优势方向打开与差异化竞争的新局面。另一方面，基于平台的一站式服务要求，商业银行需从客户角度出发优化业务流程，打破商业银行传统的部门、业务条线的局限，充分整合企业客户和相关的个人客户的各类金融信息（如存款、贷款、汇款、支付、银行卡、理财等），量身定制金融产品与服务，形成交互式营销模式。

第七，通过平台建设，推进渠道变革和网点转型。互联网技术极大地丰富了传统金融的服务渠道，商业银行迫切需要运用 O2O（线上到线下）⁵的思想来探索线上线下一体化，整合渠道，形成全渠道的统一管理，以提供高效、低成本的服务。平台建设作为线上渠道变革的关键，将与渠道一体化变革和网点转型相互配合、相互推动。一方面，平台离不开商务服务，商务离不开物流；“大平台”战略必然涉及到物流网络的建设或整合。另一方面，互联网时代，网点转型也是关

⁵ 早期的 O2O 把线上变成线下的前台，实现线上下单、线下服务；现在 O2O 已经发展到立足线下实体店、线上线下并重，信息与资源互通和共享。

键，零售网点的服务基本电子化、自助化之后，网点和人员何去何从就成为了问题。因此，或许未来银行网点既承担金融服务，也承担物流服务，也是可能的。

第八，积极培育互联网金融复合型人才。互联网金融平台的科技属性和金融属性使得该领域的竞争在一定程度上表现为人才的竞争。目前商业银行员工的知识结构一般是纯经济金融专业或纯计算机专业，特别缺乏既精通计算机网络技术又熟悉银行业务运行和管理决策的复合型人才。因此，商业银行既要在员工招聘时对于复合型人才有所偏重，也要在工作中加强对金融专业人才的科技知识培训以及科技专业人才的金融业务培训，大力培养集金融业务知识、网络信息技术、市场营销技能、互联网工具运用等多种知识技能于一身的互联网金融复合型人才，打造一支既懂金融业务和公司治理，又懂网络程序开发和人机交互设计，还能熟练运用各种数据分析工具开展数据挖掘、精准营销，具备引导客户、培育客户和留住客户工作能力的人才队伍，为平台建设提供源源不断的发展动力。

面对互联网企业的凶猛攻势，商业银行只有沉着冷静，扬长避短，立足当下，放眼未来，才可能采取正确的应对策略，成为互联网金融的推动者、领跑者。我们认为，“大风控”是商业银行目前的立身之本，“大数据”是未来的基业之石，“大平台”是有志于主导互联网金融发展的大中型商业银行的战略要点。三者相互联系，相互支撑，只有抓住这三个要点，未来，商业银行才能通过大数据应用、建立信息化银行，巩固自身的信息优势、风控优势和人才优势；才能通过平台搭建、架构调整、流程优化、客户营销、移动金融、渠道整合之间的相互支撑，吸引客户、留住客户，获取与客户联系的直接通道，避免沦落为互联网企业的线下营销前台和金融业务处理后台。