



# 平安互联网金融创新动态

## 考察及分析

### 要 点

金融研究总监：詹向阳

集团管理研究团队：

詹向阳 樊志刚 王祺 何崇阳

郑艳文 李卢霞 刘洋

执笔：李卢霞 姜烨

Li. luyan@icbc.com.cn

Ye. jiangbsh@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。

- 2013年以来，平安集团顺应大数据金融发展趋势，相继推出系列业界领先的互联网金融创新举措，主要包括：不断挖掘“一账通”助力业务营销的潜力，推出国内首家公司业务微信银行平台，以及推动壹钱包测试版于新年初上线。
- 2014年1月16日，平安集团首次公开了“1333”社交金融服务平台战略，并展示了推动该战略实施的强大的“五虎将”运营团队。概括起来，该战略具有如下特点：第一，搭建“平台之平台”，横向整合外部客户资源；第二，构建整合的服务平台，纵向整合集团内部资源；第三，以“海量用户、高频接触”为目标，搭建完善的互联网交互平台体系。
- 近期平安集团密集推动互联网金融创新的战略动因可概括为三个方面：第一，藉由互联网金融推动“客户迁徙”，提升传统业务的互联网应用水平；第二，以社交金融为着力点发力互联网金融，落地实施集团“两条腿战略”；第三，扩大客户群和提升客户粘性，弥补“三马大战”的竞争短板。
- 平安集团大力挺进互联网金融领域引发如下几点战略思考：第一，藉由互联网推动“客户迁徙”，可能成为商业银行市场拓展和综合经营的重要助力；第二，依托互联网技术优势，积极探寻提升用户体验的新路径；第三，充分认识平台资源对经营拓展的积极意义，推动形成完善的客户接触平台体系；第四，深度借鉴互联网企业比较优势，构建差异化的互联网金融竞争优势。

## 正文目录

<b>一、顺应大数据金融发展趋势，相继推出系列业界领先的互联网金融创新举措</b>	<b>1</b>
（一）依托大数据金融发展，深入挖掘“平安一账通”助力营销的潜力	1
（二）首推公司业务微信银行，推动传统业务向线上迁徙	3
（三）壹钱包测试版正式上线，布局互联网金融“入口”	5
<b>二、首次公开“1333”战略，清晰呈现互联网金融布局全视图</b>	<b>7</b>
（一）“1333”社交金融服务平台战略的愿景及内容	7
（二）“1333”社交金融服务平台战略的创新理念解读	9
<b>三、平安集团密集推动互联网金融创新的战略动因</b>	<b>10</b>
（一）藉由互联网金融推动“客户迁徙”，可能成为传统商业银行市场拓展和综合化经营的重要助力	10
（二）依托互联网技术优势，积极探寻提升用户体验的新路径	11
（三）充分认识平台资源对经营拓展的积极意义，推动形成完善的客户接触平台体系	12
（四）深度借鉴互联网企业比较优势，构建差异化的互联网金融竞争优势	12

## 图表目录

图 1 “平安一账通”功能全貌图示	2
图 2 “平安一账通”网上银行功能图示	2
图 3 平安公司业务微信银行能源行业资讯界面截图	4
图 4 平安公司业务微信银行国际业务产品展示页面	4
图 5 平安“1333”社交金融服务平台战略图解	8



近年以来，平安集团作为传统金融机构的典型代表之一，应对互联网金融冲击“频频出招”，尤以“三马大战”而得到广泛关注。考察分析平安集团应对互联网金融冲击的系列策略性举措及其背后的战略动因，可为我行参与应对互联网金融竞争、充分发掘大数据金融背景下经营拓展的创新路径，提供可资参考的启示和经验。

## 一、顺应大数据金融发展趋势，相继推出系列业界领先的互联网金融创新举措

### （一）依托大数据金融发展，深入挖掘“平安一账通”助力营销的潜力

#### 1、“平安一账通”简介

2009 年 8 月 19 日，平安集团在上海举行主题为“平安一账通，一账整合让理财更轻松”的新闻发布会，正式宣布推出亚洲业内首家整合管理金融及非金融账户的网上账户管理工具“平安一账通”，集团董事长兼 CEO 马明哲将其形容为公司在综合金融道路上迈出的重要一步。

简单地说，“平安一账通”是一个网上账户整合管理工具，藉由该工具，用户只用一个账户、一套密码、一次登陆的简单操作，就可以实现分类管理和查询所有平安账户、随时查看资产负债情况、随时更新所有账户数据以及管理非平安账户几大功能（见图 1、2）<sup>1</sup>。

<sup>1</sup>基于监管考虑，目前用户使用身份证登陆“平安一账通”之后，只有信用卡和保险等会自动添加，而信托、证券、借记卡等则需要用户手动添加。



图 1 “平安一账通”功能全貌图示



图 2 “平安一账通”网上银行功能图示



除金融类产品及服务外，“一账通”目前还有咨询服务类产品（one.pingan.com）、独立的商城系统（chaoshi.pingan.com）、独立的社交系统（jiayuan.pingan.com）。截止2012年底，“平安一账通”的客户总量超过1800万，月访客量接近300万。

## 2、大数据金融背景下“平安一账通”助力业务营销的创新动态

（1）藉由“一账通”，创新更便捷和安静的营销渠道。2013年以来，随着大数据金融的概念及实践不断取得新进展，传统的以摆摊、下写字楼、“冷电话”等曾经被奉为宝典的营销模式逐渐被取代。通过数据分析了解用户的潜在需求，进而通过更便捷和安静的渠道抵达用户，让用户自主选择产品，正在成为互联网时代的主流营销方式。作为互联网金融创新的领先者之一，平安在该领域的创新探索，很大程度上依托于“一账通”及其富有成效的数据分析能力。2013年6月份，100000个经过挑选的平安微信服务账户的用户收到了平安主动推送的贷款产品信息，其中约有10000人打开了并阅读了信息；在此之后，约2000人基于微信信息反向联系银行，咨询相关事宜。除了信用卡和个贷的数据分析之外，平安也曾通过类似的方式向10000名客户展示了信托产品信息，收到超过100名用户的咨询。

（2）配合万里通，探索更适当的营销管理模式。“把适当的产品推荐给适当的客户”是金融机构营销管理的基本诉求之一。平安集团近期在这方面的探索也基于“一账通”及其关联平台。目前，通过积分合并，“一账通”与万里通<sup>2</sup>已经实现了互通，用户在网上购物、订购机票酒店、网下商户消费等过程中，都能与“一账通”产生联系。这样，借由万里通平台汇集和追踪线上线下客户消费行为数据的强大优势，平安就能够向客户提供更适当的、更个性化的营销建议。比如，用户在购买婴儿用品时，推荐儿童保险产品；在购买家居产品时，推荐家居消费贷款产品，等等。

## （二）首推公司金融业务微信银行，推动传统业务向线上迁徙

### 1、平安公司业务微信银行简介

---

<sup>2</sup>万里通是一个为淘宝网、天猫商城、京东商城、当当网、苏宁易购等电子商务网站做积分服务的网站平台。马明哲说：“平安万里通应该说是中国最大的支付平台，现在已经有数千万的客户。300家电子商务都是通过万里通去购物，线下有20万商家，现在每天这个数据在更新，你通过万里通去买，可以有折扣，买完之后有积分，过去我们很多的积分不打通，所以我们逐渐开始把积分打通，可以积起来买一样东西。各个行业积分，我们逐渐要推出一个积分打通计划。”



2013年8月12日，平安银行公司业务微信银行正式上线，成为国内首家公司业务微信平台。目前，主要开通四大功能，分别是：（1）**查询**，客户在微信平台上可以实现账户余额、账户明细以及网点查询，同时还提供化工、能源、农副、石油及有色五大行业的即时资讯信息（见图3）。（2）**产品展示**，平安银行通过微信平台向客户展示最新、热销的产品资讯，目前涵盖小微企业、供应链金融、现金管理、国际业务及离岸业务五大产品序列（见图4）。（3）**商机对接**，陌生客户关注公众微信后，若对热销产品感兴趣，可以直接与分行微信管理人员联系，银行视产品与客户所在区域分派客户经理跟进服务；若是平安银行老客户对热销产品感兴趣，可以通过微信平台与主办客户经理互动，深入了解产品功能，在线帮助开办业务。同时，客户还可以通过微信平台使用对公开户、电话银行账户绑定/解绑，金卫士账户绑定/解绑几项功能。（4）**在线答疑**，精选对公客户最关心的“银企互动”中频率最高的日常问题，设立“银企百事通”栏目，在线解答客户疑问<sup>3</sup>。



图 3 平安公司业务微信银行  
能源行业资讯界面截图



图 4 平安公司业务微信银行  
国际业务产品展示页面

<sup>3</sup>下一步，面向关键词的搜索与在线服务即将开通。



据悉，未来平安银行公司业务微信计划实现更多的创新功能，比如，线上供应链金融中的部分业务也将整合到微信中去，同时未来微信5.0所推出的微信支付业务也将给公司业务产品带来新方向。在推介页面，如此描绘了公司业务微信平台未来的发展图景“也许有一天，可以不去网点，通过微信实时视频功能，让远程银行坐席与客户视频通话就可以进行业务办理，既能够提高效率，又能够控制风险。”

## 2、平安公司业务微信平台的特点

相对于传统的公司业务网上银行，平安公司业务微信银行的创新特点可以概括为两个方面：

第一，操作更加便利。为了让客户的操作更加便利，该平台提供了全触摸式菜单，所有功能均可用点击方式进行操作。相对于传统的下拉式菜单，能够有效缩短客户输入指令进行来回问答的等候时间，客户体验更佳。

第二，丰富的交互体验。该微信平台使用大量图文并茂的对话框，在辅助客户业务办理过程中能发挥更多作用，有助于提高业务办理效率。比如，对公开户页面首先给出业务办理的三个步骤介绍，引导客户依序操作。

## （三）壹钱包测试版正式上线，布局互联网金融“入口”

### 1、壹钱包测试版上线，渐进打造“神奇钱包”

2014年1月16日，平安集团推出壹钱包内测版，用户对象主要是平安内部员工，同时也将邀请部分平安客户进行测试。简单地说，壹钱包是平安集团倾力打造的一款多功能快捷支付软件，定位于为广大客户和全体平安员工提供全新的移动智能服务体验。

根据壹钱包的研发者、平安付董事长王洁风介绍，此次推出的壹钱包测试版主要具备转账支付和社交聊天功能；随着壹钱包产品不断升级，将不断融入平安全牌照金融资源优势，未来将打造成为一款能“赚钱”、“花钱”、“省钱”、“借钱”、“聊天”的“神奇钱包”：

所谓能“赚钱”的钱包，是指壹钱包未来将成为展示和提供专业金融机构理财产品的平台，充当用户财富增值的“好顾问”。

所谓能“花钱”的钱包，是指壹钱包为用户提供账户余额、消费积分查询等功能，用户可以通过该钱包进行日常缴费，也可以在众多电商及门店消费。

所谓能“省钱”的钱包，是指用户在壹钱包商户消费送积分，积分可于下次消费时抵现；同时还有更多壹钱包独家优惠活动。

所谓能“借钱”的钱包，是指用户可以通过壹钱包提供的金融服务，实现“先花钱、再还钱、信用支付、提前享受”的愿望，解决小额信贷难题。

所谓能“聊天”的钱包，是指壹钱包支持文字、语音、图片，用户可以通过该钱包加好友、建群，使得AA付款、情景支付等更为便捷。

### 2、打造壹钱包的战略动机及其实施历程

从壹钱包功能前瞻不难看出，平安对该电子钱包的定位远非一个移动支付工具。综合来看，其目标价值类似于微信对于腾讯的价值，成为承载理财、健康等各种管理功能、关联保险、陆金所、投资、银行等各种金融服务功能的“平台入口”。正是由于壹钱包承载了平安互联网金融战略关键入口的角色，集团早在一年多以前就开始为打造此平台进行前瞻性谋划和布局，并开展了一系列的投资整合：

2012年9月，平安旗下平安金科控股深圳明华智能，并将明华智能更名为“平安付”；后者100%控股第三方支付机构壹卡会，壹卡会拥有互联网支付、预付卡发行和受理牌照资格。

2013年4月，“平安付”又收购了上海捷银，进一步完善了支付牌照；上海捷银拥有预付卡发行与受理、互联网支付、移动电话支付、银行卡收单等资格。

之后，“平安付”经过先后三次增资，注册资本从2.77亿元增至7.62亿元。至此，平安基本完成支付功能的基础设施战略。作为平安金科全资控股的子公司，“平安付”定位于管理和研发产品，壹钱包即由其研发，首期已跟万里通（商圈积分平台）与天下通（智能移动办公平台）实现了平台统一，有望在2014年第2季度实现与陆金所（理财平台）、一账通（账户整合平台）、医健通（健康病历管理）实现全部打通，集五大门户功能于一体<sup>4</sup>。

之所以选择在2014年春节前夕推动壹钱包测试版上线，则是寄希望其“发红包”、“讨红包”功能赢得更多试用好评，创造良好开局。

---

<sup>4</sup>有接近平安的人士表示，平安希望接管个人财务管理，将平安的全金融牌照的金融服务优势移植在这款“神奇的钱包”上，用户只需“电子钱包”在手，就能实现保险、投资、购物等一系列操作，在一定程度上代替传统的现金和信用卡。





## 二、首次公开“1333”战略，清晰呈现互联网金融布局全视图

### （一）“1333”社交金融服务平台战略的愿景及内容

在2014年1月16日召开的小型媒体沟通会上，平安集团首次公开了其“1333”社交金融服务平台战略的内容。根据集团董事长马明哲的介绍，“1333”战略是平安在力推传统金融业务转型升级之外的另一战略立足点。该战略将主要依托壹钱包实现3大功能：管理财富、管理健康、管理生活；覆盖3层用户：平安员工、平安客户、社会大众；历经3个阶段：基础整合、金融整合、服务整合；以及逐步推出333项生活场景应用。因此，概括起来，上述战略被形象地称为“1333”战略<sup>5</sup>。

通俗地说，平安将依托“医、食、住、行、玩”（壹钱包、天下通、一账通、医健通、万里通）五大门户的互联互通，通过旨在满足财富管理、健康管理、生活管理的333项生活场景应用，向平安员工、平安客户、社会大众三大客户群体提供全面的个人金融生活服务（见图5）。而成为中国领先的个人金融生活服务提供商则正是平安集团的战略愿景。因此可以说，“1333”战略是平安集团适应客户金融服务需求在网络时代的变化趋势而做出的全面的、前瞻性的战略布局与安排。

---

<sup>5</sup>比较戏剧化的是，上海平安大厦在陆家嘴的门牌号恰好也是 1333 号。

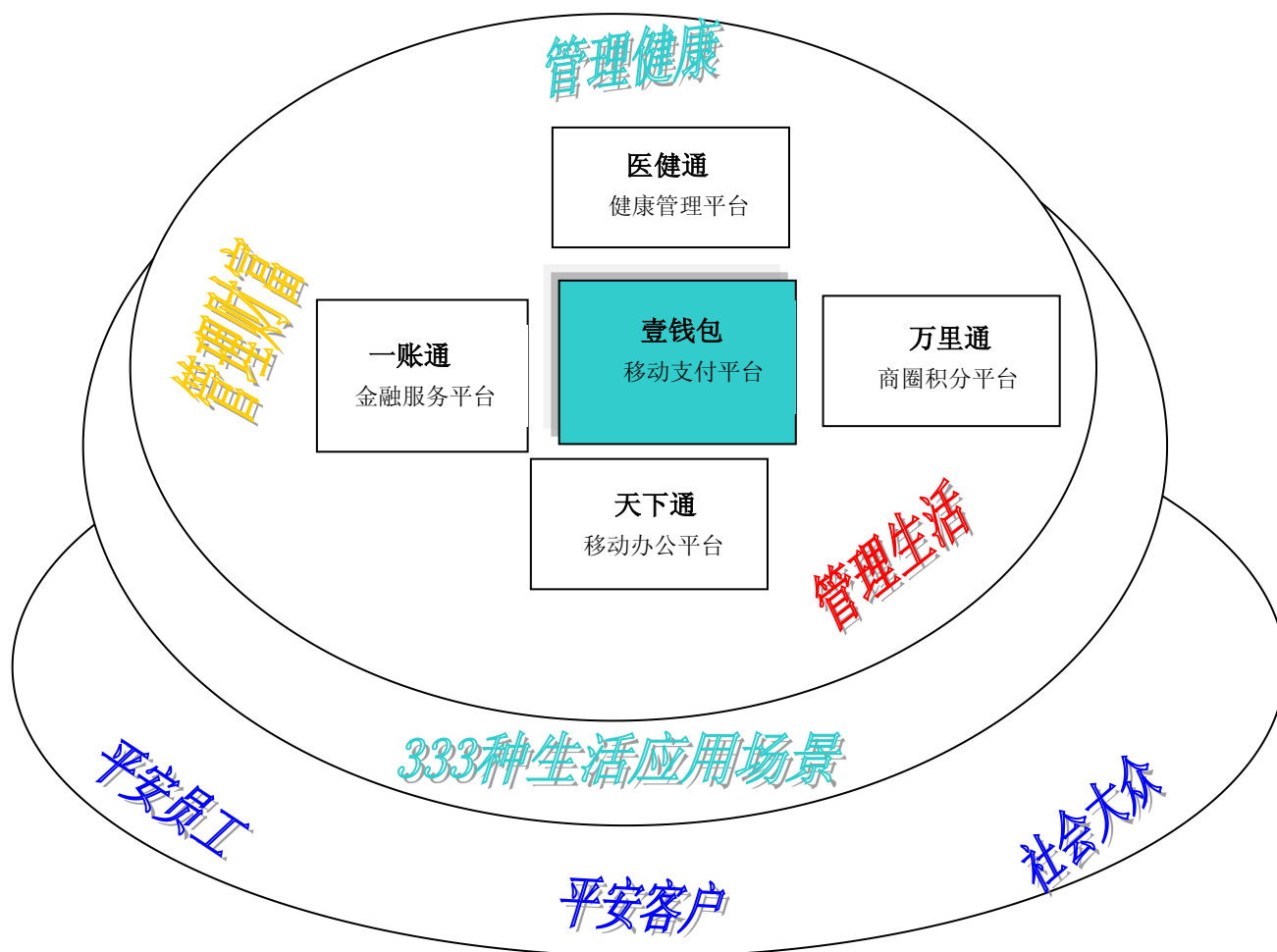


图 5 平安“1333”社交金融服务平台战略图解

## 2、“1333”战略背后的“五虎将”团队

作为推动实施“1333”战略的核心力量，平安集团的“五虎将”互联网金融团队也在2013年1月16日集体亮相，分别是：（1）平安科技董事长陈心颖，曾在麦肯锡工作13年，之前是负责麦肯锡的金融和技术。2012年加入平安，目前执掌中国平安的IT、后援等营运及技术部门。（2）陆金所董事长计葵生，曾在麦肯锡任工作25年，作为资深董事期间主要负责中国大区的金融；还曾任台湾台新金融控股公司运营长。2011年12月出任陆金所董事长，2012



年其引领的陆金所P2P网贷业务发展迅速,并因此获评中国互联网金融十大领军人物<sup>6</sup>。(3) 平安付董事长王洁凤,曾任职于星展、花旗、荷兰银行,有超过25年的个人金融业管理经验,也是“五虎将”团队中唯一一个拥有银行业从业背景的专业人士。(4) 平安健康险首席执行官王涛,曾先后在微软、创维、金山、阿里巴巴等担任高管。加入平安仅数月,对于如何利用互联网平台打造“不一样的健康险”,已经有相对成熟的思路 and 想法<sup>7</sup>。(5) 平安金融科技<sup>8</sup>董事长吴世雄,曾在英特尔、微软等多家IT企业担任高管。目前,平安金融科技运营的万里通平台在集团内部得到了高度评价。

五人的职业背景和专业背景互相配合,充分体现了“互联网”+“国际化”两大特点;除计葵生外,其他四人加入平安的时间均不足两年,这也同时反映出平安借力外部专业力量发力互联网金融的战略决心。同时,五人组合形成的“咨询 + 科技 + 金融”的复合知识结构也为“1333”战略的实施奠定了良好的能力基础。

## (二) “1333”社交金融服务平台战略的创新理念解读

### 1、搭建“平台之平台”,横向整合外部客户资源

毋庸置疑,互联网金融竞争的基础在于客户。而无论是与淘宝、易趣等主流电商平台相比,还是与腾讯、新浪等社交平台相比,传统金融机构的用户数量都处于劣势。针对这一情况,平安的做法是通过提供积分汇总的方式,搭建“平台之平台”万里通,在对接国内大部分电商主流网站的过程中,间接获取海量数据;与此同时,万里通还实现了对线下商铺的功能,进一步提升了其集聚数据的能力。截止目前,万里通平台覆盖的商户数量已超过

<sup>6</sup>在马明哲看来,陆金所最核心的竞争优势有四个:第一个,成本低,因为只有分行没有支行,所以陆金所的成本肯定比所有金融机构低。二是产品多,不仅是平安的产品,所有金融机构的产品都会销售。三是流动性好。第四个是建立信用体系,每个资产都有资产评级,下一步会逐渐推出个人信用评价。

<sup>7</sup>王涛在2014年1月15日发布会后向早报记者表示,具体产品信息可能在2014年二季度发布,但他同时给予了一个形象的展望“比如,你们都见过移动健康手环,它会储存一些医疗健康信息,但仅此而已。我们可能做的事情很多,比如健康预警、健康咨询等等所有内容都可能会有。”王涛同时指出,互联网对于健康保险的拓展应该有更广泛的理解,而不仅仅局限于传统的健康险保单形态;而对于盈利模式,平安健康险的互联网平台将免费提供给客户,正如淘宝在平台设立初期并没有收费,未来的盈利模式可以逐步探索。

<sup>8</sup>平安金融科技是中国平安直属的一级子公司,成立于2011年8月,公司在平安现有业务平台的基础上有针对性的拓展和开发互联网平台的新渠道方式。

15 万家，涵盖了吃、穿、住、用、行以及娱乐等消费领域，仅手机 APP 应用就超过 100 万。

### 2、构建整合的服务平台，纵向整合集团内部金融资源

随着金融服务需求日益复杂化、金融产品渐趋多元化，在整合的基础上获得简单、便捷的使用体验成为用户重要诉求。在“一账通”提供统一“入口”体验的基础上，壹钱包能够进一步借助支付提升客户不同产品之间的“黏合度”——相对于金融产品购买，任何交易都必然离不开支付。因此，在“一账通”和“壹钱包”的综合作用下，平安各个业务线之间的合作将更加紧密，“一个平安”在外部合作中也将能取得更大的话语权。

### 3、以“海量用户、高频接触”为目标，打造完善的互联网交互平台体系

随着网络经济时代的来临，无论是商家还是用户，都希望能够快速、准确的交流信息和达成交易，其间也必然隐藏大量的金融服务需求。因而，对于金融机构而言，透彻理解网络经济时代消费者的行为特点，为商家和消费者提供便捷的流通和消费平台，事实上也就掌握了潜在商机。正是基于这样的思路，平安开始积极在财务（陆金所、平安支付、创新网银、24 财富金融理财网）、汽车（平安好车网）、住房（平安房市平台、待建）、医疗保健（医药网，以及筹建中的社保医疗健康管理平台）等各个领域布局。此外，针对消费者移动应用习惯的提升，平安也积极构筑 APP 矩阵群，截止目前已开放了超过 20 个 APP 应用，包括平安车险、万里通、平安快付、24money、平安 4S、口袋银行、金融管家等。

## 三、平安集团密集推动互联网金融创新的战略动因

### （一）藉由互联网金融推动“客户迁徙”，可能成为传统商业银行市场拓展和综合化经营的重要助力

随着银行业竞争渐趋激烈，挖掘存量客户的潜在金融服务需求已成为商业银行市场拓展的重要思路之一；同时，对于综合化金融集团而言，通过开展子公司之间的交叉销售，达到依托优势业务快速拓展新兴业务的目的，也是推动综合化经营的基本竞争思路。究其实质，上述两种思路都在与推动“客户迁徙”，即依托某一业务线，充分挖掘存量客户的其他潜在金融服务需求，从而达到交叉销售的目的。而互联网技术的快速发展及其在金融领域的应用



普及，不但为推动金融客户在不同业务线之间的迁徙提供了更便捷的通道，也为非金融客户的转化提供了更多可能。在这个意义上，平安的“1333”战略及其实施路径值得深入分析和借鉴。

截止2012年底，我行的公司客户和个人客户数量已分别达到438万和3.93亿，而同期5家非银业务子公司的资产和利润贡献分别仅为0.71%和0.41%。进一步挖掘银行业务客户的金融需求潜力，推动客户从银行业务向非银行业务迁徙，理论上还有很大的潜力。同时，搭建平台吸引和挖转潜在金融客户，进一步夯实我行的客户基础，我行也拥有领先业界的信息技术优势。因此，在大力推动信息化银行建设的过程中，大力推动大数据技术在营销拓展中的应用，深入挖掘易购平台在客户转化方面的作用，都是亟待考虑和推动实施的问题。此外，依托于我行丰富的金融资源和科技优势，主动探索其他推动客户迁徙的新思路、新方法，为市场拓展和综合经营提供新的动力，也是我行适应竞争环境变化、持续夯实竞争优势的理性策略之一。

## （二）依托互联网技术优势，积极探寻提升用户体验的新路径

比较而言，传统金融机构在支付安全、资金保障、监管要求等方面有成熟的经验，但在用户体验上略逊。举个简单的例子，理论上用户可以经由银行渠道办理大多数业务，但传统银行的一些电子服务是隐藏在后台中的，用户使用起来相对麻烦。比如，用户在网站寻找智能电卡缴费入口，就需要一步步打开多个页面，虽然问题可以解决，但体验并不太好。而用户体验则恰是互联网技术的优势，传统金融机构如能在这方面恰当地予以借鉴，则必然能够有效地提高用户满意度。

平安集团在推进实施互联网金融战略的过程中，就充分考虑借助互联网技术优势，有效提升用户体验。据称借鉴支付宝等企业的思路，“平安一账通”未来将采取将生活服务类账户前置的办法，即将水电煤气通讯缴费等用户账户从隐藏在某一个系统中，前置到客户可以看见的地方。相对而言，我行在这方面着力还相对较少。下一个阶段，建议将引入互联网技术应用、提升客户体验、增强客户黏性作为提高服务质量和水平的重要着力点。



### （三）充分认识平台资源对经营拓展的积极意义，推动形成完善的客户接触平台体系

随着互联网技术的发展和运用，越来越多的市场领域出现“平台化”趋势，“平台为王”已经成为当今经济社会发展的重要特征之一。因而，在信息经济时代，接触平台资源就成为金融服务拓展的重要抓手。事实上，互联网机构之所以能够在短时间内较为顺利地介入金融领域，最核心的竞争力莫过于平台资源；平安将建设五大门户作为挺进互联网金融领域的基础性布局，意义也正在于此。

一直以来，庞大的网点资源是我行接触客户的核心资源。然而，主要依托物理网点接触客户显然已经难以适应信息经济时代客户经济行为变化的需要。因此，在持续推动网点转型的同时，加快形成完善的互联网平台体系，持续巩固在“客户接触”之争中的领先优势，也必须成为我行经营转型亟待考虑的战略问题。在这方面，平安构建“平台之平台”的思路值得认真分析和参考。

### （四）深度借鉴互联网企业比较优势，构建差异化的互联网金融竞争优势

近期来看，互联网金融还仅仅停留在渠道层面，对传统金融机构的冲击还比较有限；但长远来看，通过战略合作、收购、申请金融牌照来做大资产端，互联网金融机构将逐渐构筑起对抗传统金融机构的全面竞争格局。事实上，“三马”在构筑互联网金融生态圈方面的角逐，其实质可以看作是抢先拉开互联网机构和传统金融机构全方位竞争的序幕。对于传统金融机构而言，纵使互联网金融不能形成根本性冲击，其在聚拢客户、提升客户体验方面的比较优势也值得深入学习和借鉴；而同业前瞻性应对互联网金融冲击的战略行为更不能忽视。

值得强调的是，各家金融机构的资源优势不同，在借鉴和应用互联网技术方面并没有绝对占优的策略选择，理论上也该各自塑造差异化的互联网金融竞争优势。其实，“三马大战”也是各有侧重：余额宝和理财通，定位于全新的互联网理财模式，分别通过电商体系和社交体系进入金融业，凭借强大的互联网入口能力对接货币型基金提供中低端理财需求；而壹钱包则提供一站式服务、客户从高中端往低端延伸，形成错位竞争态势。对我行而言，理



性应对互联网金融发展带来的长期竞争压力，应在“大数据”战略引领之下，综合分析自身资源特征、客户行为趋向变化、主要竞争对手战略等因素的基础上，拟定差异化的竞争策略并尽快付诸实施。比如，率先推动批发业务的线上迁徙，率先开发差异化的一站式个人金融服务移动平台，多渠道搭建和完善客户接触平台体系，等等。