

论文 NO. 2017 年 9

发表时间：2017 年 9 月 1 日

金融科技下的银行突围

杨涛

摘要：银行要顺利推动金融科技创新，不仅需要考虑当前需求，更需要关注长期战略思路的转变

声明：国家金融与发展实验室论文发表实验室工作人员的研究成果，以利于开展学术交流与研讨。论文内容仅代表作者个人学术观点。如需引用，请注明来源为《国家金融与发展实验室论文》。

金融科技的发展前景

所谓金融科技，本质上是利用现代科技对金融业的功能进行全面优化和改造，与此同时也产生了金融要素内涵与边界的变化。以银行业为代表的传统金融机构，实际上一直就是运用金融科技改造业务流程的核心主体。只是近年来，由于全球金融监管的普遍严格化，以及银行创新动力相对弱于新型类金融企业，使得我们对其关注有所不足。

当我们谈到技术驱动的新金融时，可以归纳为几个主题词：一是开放，即构造多层次的平台经济与平台金融服务模式；二是多元，即金融产品与服务从单一与碎片化，转向混业、综合与动态；三是智能，即充分发挥技术对金融创新的驱动力，而且自金融发挥越来越重要的作用；四是融合，即出现多种排列组合的产融结合探索，如新金融加新经济、新金融加传统经济升级、传统金融加新经济、传统金融加传统经济升级；五是共赢，即金融与实体构建一个共享共赢的生态体系；六是持续，即体现为更合理的金融制度规则，实现商业金融原则，加上理想、道德、社会责任的融合；七是理性，即健康的金融文化与观念，不是人人都可做金融，金融并不是“万能”的。

银行业面临的新挑战

金融科技的突飞猛进、利率市场化转

轨、经济新常态与去杠杆等，带给银行业全新的挑战和压力。未来如何衡量银行发展的健康度，离不开三方面指标。一是财务指标，用来衡量银行在漫长的历史周期变化中能否成为“常青树”。其中规模指标并非必需之选，如日本在 20 世纪 90 年代时按资产规模来算，在全球十大银行中还有 7 家，进入 21 世纪基本销声匿迹了。二是就

制度标准看，需要有更完善的内外机制与生态建设，真正能够实现发展、获利、共赢的权衡。三是能否顺应新技术变革，在资源配置、人才培养、组织架构等各方面，积极主动地进行创新与变革。

当前，商业银行面临的主要挑战，主要是能否处理好以下几方面的关系，而新技术则使得这些问题变得更复杂。首先，有些“老生常谈”的是银行部门与实体经济的关系。从宏观来看，银行信贷通过直接和间接渠道，有一些“脱实向虚”的现象。从微观看，银行与企业的关系，更多的是需要构建一个共赢生长的状态。如有些地方信贷互保链风险的爆发、银行抽贷等，最后都造成各方共输的结局。对此不能简单批评银行或企业、或者用行政性手段来约束，而是需着力于构建长期利益协同的生态演化机制。

其次，处理好综合经营与特色化经营的关系。在 2008 年国际金融危机之后，美国等发达国家对综合经营进行了反思，许多金融控股公司转型为银行控股公司。从全球来看，很难简单判断总体趋势潮流是怎样的。在我国，虽然银行在法律层面上还不能混业，但现实中都在间接向综合性经营领域靠拢。对此，需要结合国情来理性看待。一方面对银行来说，综合经营战略不是“跑马圈地”，而是能实现不同功能之间的布局协同；另一方面，在做好大型“金融超市”同时，也需要有小型“精品店”进行战略补充。

再次，把握好线上和线下的关系。当前，互联网金融给银行业带来巨大挑战，正是因为经济周期下行时报表不太好看，所以银行想更多突出互联网金融业绩。现有银行的互联网金融业态布局，多数仍然比较混乱。未来银行业发展互联网金融和金融科技，需要更深入地

回归技术本身。正如前些年，欧美金融机构在纷纷裁员时，还是不断增加 IT 人员储备。同时推动制度变革，如通过开放型平台生态的建设，来构建共享共赢的金融价值交互体系。

最后，银行更需要从供给驱动转向需求驱动。所谓着眼需求，就是更好地服务金融体系的短板。一方面，有些“红海业务”不应简单放弃。在现有经济增长仍然靠投资拉动时，银行怎么改善对大企业、大项目的支持，如何构建产融结合的新模式，仍有文章可做。另一方面，“蓝海业务”体现为居民金融和小企业金融。其中面向消费者的是消费金融和财富管理，面向小企业的金融不仅是资金支持，更包括对企业协同化智力支持和综合金融服务。需要注意的是，对于这些“蓝海”的发掘，需要跳出短期、碎片化的视角，应该在时间和空间上大力拓展，构建面向居民和企业整个“生命周期”的、家庭或集群式、功能完备的金融服务模式。

银行应用金融科技的现状与问题

金融学理论告诉我们，金融交易中的信息不对称、搜寻成本、匹配效率、交易费用、规模经济、风险控制等，决定了金融中介存在的必要性。当我们讨论银行业的金融科技创新时，需要思考的是，新技术的运用能否缓解这些问题和矛盾，甚至是构造全新的业务模式，而非简单的“拿来主义”。

综合来看，近两年各家银行与互联网金融、金融科技相关的创新重点，可归纳为几个方面：与金融科技企业、互联网企业合作，确定务虚的战略伙伴关系，或者更加具体的共同设立实验平台，如直销银行；渠道替代，即通过发展电子银行、移动银行、直销银行等，优化

与变革原有业务流程与组织架构；依托新产品或业务，着力推动零售业务拓展与强化个人客户获取能力；积极介入电商，通过大力拓展业务场景来增加客户黏性；尝试把原有的融资类业务搬到网上，如尝试互联网供应链金融；布局以移动支付为代表的新兴电子支付业务及基于互联网的中间业务；对互联网金融新业态的直接介入与间接合作，如与 P2P 网贷、第三方支付的合作等。

然而，这些创新仍然存在诸多问题。一是业务范畴与边界不清晰，各家银行的互联网金融业务根本无法进行横向比较。各银行究竟希望通过发展互联网金融业务，达到怎样的目标，大多没有清晰的“顶层设计”。在明确业务边界的基础上，银行需要对最终目标和路径有更加清晰和准确的认识，而不只是“跑马圈地”。二是银行互联网金融业务与传统业务板块之间的协调矛盾突出，往往体现在财富管理类产品、渠道、人员、激励约束机制等方面。三是开放性还不够，部分银行致力于打造自己的 O2O 闭环生态圈，但长远来看，互联网金融的真正优势体现为开放型的平台，以多平台共赢为目的，而非独家通吃。四是增长点是否可持续存疑，某些互联网金融创新究竟是提升上市银行投资价值的“噱头”，还是真正有利于发掘新的、可持续的业务增长点，还需进一步观察。五是抓“痛点”的能力和意愿不足，传统金融的“短板”在于小微金融、居民消费金融和财富管理，互联网金融创新应弥补这些不足。是否有能力并且愿意抓住这些“痛点”，仍然是银行面临的挑战。

客观来看，银行的新金融创新探索逐渐体现出“大资本驱动”的特点，小银行运用金融科技的优势并不明显。由此观之，未来将呈现

三大主线：银行“巨头”由于拥有资本优势，因此容易大规模布局，可实现对互联网金融的“简单粗暴”式发展，但能否真正实现以“客户体验”为中心，还缺乏迫在眉睫的动力；某些依托于各类准金融控股集团的银行，只要能依托背景资源，实现互联网金融板块之间、互联网金融与传统业务之间的综合功能协调，可能有较大发展前景；新兴互联网企业发起的民营银行，要真正在激烈的银行业竞争中闯出一条独有的“互联网银行”发展之路，面临的困难和挑战也非常之多。

银行应用金融科技的重点路径

四大重点

着力构建综合性金融服务平台。在信息技术飞速发展时代，传统金融产品与服务的边界逐渐被打破，金融消费者对于综合性服务的要求越来越高，金融创新逐渐呈现出跨界性。在此情况下，只有打造开放型、综合化的金融平台，传统商业银行才能获得新的发展潜力。我们看到，金融机构可完成的功能包括资金配置、支付清算、风险管理、信息管理。过去对于银行来说，主要还是着眼于债权性资金的配置。为了打造新型“综合金融服务商”，商业银行应该进一步发掘对于支付清算渠道的利用，同时给予客户更多的风险管理、信息管理服务，由此打造金融功能的服务“产业链”。例如，直销银行、智能投顾都是银行业服务转型的重要着眼点。另外，可以依托互联网渠道与金融科技，在遵循合规与政策的前提下，继续推动非信贷业务创新。20世纪90年代中后期以来，成功的国际银行纷纷调整发展重心，由批发银行转移到零售银行，并加大对非信贷业务的开拓。尤其对于许多“不缺钱”的大企业来说，恰恰需要更多的非融资型服务。

围绕产融结合构建发展策略。2016年8月四部门公布了《关于组织申报产融合作试点城市的通知》，明确强化金融对产业的支撑作用。我们看到，产融结合已经从过去偏重产业与金融之间的股权、债权融合，逐渐变为双向的智力与战略融合，因为在互联网时代，数据信息成为最重要的生产要素之一，金融服务呈现突出的跨界融合特征，产业与金融之间的谈判能力更加平衡，而非是金融部门占据绝对优势，这使得合作共赢逐渐成为主流。例如，互联网产业链金融成为新型产融结合的重要模式。产业链金融重在以核心企业为依托，针对产业链的各环节，设计个性化、标准化的金融服务产品，为整个产业链上的所有企业提供综合解决方案。在互联网与新技术环境下，产业链金融的边界进一步拓展，不仅着眼核心企业与上下游的信用传递，而且关注产业链不同企业之间的金融资源共享。

抓住当前主要的风险要素，找到化“风险挑战”为“发展机遇”的路径。风险管理是银行发展的基石和生命线，在经济增速放缓的新形势下，银行“顺周期”赚钱的好日子已经过去，只有通过突出转型发展、强化风险管理重点和控制能力，才能占据市场竞争的先机。金融科技的兴起不仅给银行带来金融脱媒风险，而且直接改变着银行的业务架构和流程，并且带来新的风险因素。具体来看，一方面是传统金融风险在互联网金融中的体现，如流动性风险、信用风险、操作风险、法律风险；另一方面是互联网金融的特殊风险及其表现形式，如信息科技风险、“长尾”风险等。

完善用以支撑发展的金融基础设施。比如，银监会在相关规划中提出，到“十三五”末期，银行业面向互联网场景的重要信息系统

全部迁移至云计算架构平台，其他系统迁移比例不低于 60%。再如，美联储曾在战略报告中提出“便利金融机构间基于使用通用协议和标准发送和接受支付的公共 IP 网络直接清算”。由此来看，以支付清算为代表的金融基础设施，已经受到新技术的巨大冲击，处于变革的加速期。在银行“存贷汇”的三大基础功能中，如何把金融科技与“汇”的创新结合起来，也是银行实现“浴火重生”的重中之重。

银行推动金融科技创新的六大拓展

银行要顺利推动金融科技创新，不仅需考虑当前需求，更要关注长期战略思路的转变。

银行应高度重视科技人才的引入和培养，使其逐渐成为业务创新的重要力量，而非仅仅是“后台辅助”。这也是金融科技发展的必然选择。高盛的科技员工已经达到 9000 多人，比包括 Facebook 在内的许多互联网巨头的员工人数还要多。普华永道发布的《2017 年全球金融科技调查中国概要》也显示，面对金融科技人才，中国有 71% 的受访者认为招聘或留住人才方面有点难或非常难，而全球受访者中这一比例为 80%。

逐渐以跨境金融服务为重要拓展领域。在人民币国际化、金融市场化背景下，金融“走出去”和“引进来”都成为重要“蓝海”。中国要在全球化条件下积极参与国际经济合作和竞争，就需要强大的国际化金融体系来提供服务和支撑。由此商业银行发展跨境金融服务，适应了改革发展的大趋势。而借助于金融科技的支撑和保障，完全能够跨越原有的诸多地域障碍，更有效地服务于本土企业和居民国际化，甚至服务于国外各类主体。

重视新型金融服务场景建设。新技术改变了银行与客户的交流方式，有助于打造新型客户端交互环境，提供更多定制化的金融产品及服务。例如，直销银行就是其中的抓手之一，是突破原有传统银行竞争格局的有力途径，本质是薄利多销、规模经济，发展关键是使产品和场景具备客户黏性。对于银行来说，可以将直销银行定位为跨越式发展的战略支点，将直销银行作为独立机构或部门，努力抓住“未来客户”以提高直销银行产品和服务的黏性，进而构建互联网时代的直销银行制度与文化。

从闭环走向开放式的金融大平台经济模式。互联网时代的银行也需探索新型的平台经济模式，以开放的思路打造“平台的平台”。近十余年来，双边市场与平台经济理论成为国外产业组织理论中进展最为迅速的研究领域之一。平台经济之所以拥有巨大魅力，是因为它具有“网络外部性”的特殊性质。比如，持银行卡的消费者越多，POS机对于商户的价值就越大；而安装POS机的商户越多，银行卡对于消费者的价值也越大。这种消费行为之间的相互影响，就是消费“正外部性”。由此，构建多方共赢的参与模式与生态，是银行利用新技术构建新生态的着眼点。

从追求“眼花缭乱”的创新产品，到更重视“技术+金融”的服务规则标准化与话语权。当前，互联网金融产品的“独门秘籍”逐渐消失，真正具有生命力的创新是在标准化基础上，实现个性化的“边际改变”。未来对于金融科技的规范化发展，除了国家和行业层面上会持续推动之外，也会出现许多尚未成熟的创新探索，这些领域需要依托市场力量，在模式完善中探索标准化路径，不能急于求成，

因此就给予银行等实践者自下而上探索、引领的空间。

从“金融服务商”到“数据服务商”。信息化时代的银行，内在的价值将从仅仅是经营资金，逐渐扩展为“经营数据”。例如，2015年英国财政部引导成立了开放银行工作小组，以探索如何使用数据协助人们交易、存款、借贷以及投资。其推动打造的开放银行标准框架，旨在建立一套公开的标准、工具、技术以及流程，从而提升银行业的竞争力和效率，并激励其创新。银行拥有的数据是最核心的金融大数据，如何有效利用、服务客户与普惠目标，也是新技术环境下银行转型发展的重要突破口。