



Intelligent  
Bank

# 智慧银行

## 银行互联网+

李海峰◎著

数字化新金融时代已经来临，传统银行业如何应对？

互联网银行带来颠覆性冲击，传统银行即将消亡？

传统银行生死存亡的时代大幕已经拉开，谁将成为数字化时代银行业的新霸主？

新一轮互联网金融冲击下，传统银行如何转变？



自助、智能、智慧——银行业的未来发展方向！



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

Intelligent  
Bank

# 智慧银行

银行互联网+

李海峰◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

智慧银行：银行互联网+ / 李海峰著.

北京：中国经济出版社，2016.1

ISBN 978-7-5136-3987-3

I. ①智… II. ①李… III. ①互联网络—应用—银行业务—研究—中国 IV. ①F832.2-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 245644 号

责任编辑 赵静宜

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.25

字 数 170 千字

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次

定 价 56.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话：010-68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话：010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话：12390)

服务热线：010-88386794

## 序 言 |

“互联网+”已是时代旋律。对银行来说，未来几年是推进转型的重要时期，转型的成功与否决定着一家银行能否在市场竞争环境下生存或胜出。不同银行会借助不同的资源优势，采取不同的转型策略。但是，所有的商业银行都将面对一个现实——未来客户将面临更广泛、更丰富、更便利的金融产品，各家银行将面临更加激烈的业务争夺，关键在于谁能更全面深入地理解和满足客户需求，真正地走到客户心里去。

互联网金融背景下，不是不需要银行了，而是传统银行存在的理由会失去。互联网银行对传统银行业是革命性的，是颠覆性的，这一点应该有清醒的认识。

为什么说互联网金融的发展会去银行化，或者说对传统银行业是一个颠覆性、革命性的挑战呢？互联网技术有一个很重要的特点，就是突破了时间和空间的局限，这样一来，银行业多少年积累起来的物理网点，在互联网面前会逐渐失去价值。中国银行业有20多万个网点，这样的实体网点会逐渐失去存在价值，至少是传统银行的实体网点会失去价值。当然，银行会说还有ATM机、银行卡，甚至还有POS机。随着互联网金融的发展，ATM机的存在价值也会失去，银行卡的存在价值也会失去，POS机也会被取代，甚至货币的形态和存在方式都会发生革

命性的改变。

以银行卡为例，信用卡虚拟化、去卡片化、网络化，它的介质或者是它的载体以后可能不存在了，整合在手机里。当然，新的转型升级方向，可能使得银行过去的投资，包括制作卡整个产业链的很多东西会报废，转型是要付出成本和代价的，意味着要放弃、要有一个弃旧图新的决心。未来要主动融入大潮，通过拥抱互联网技术与精神来实现转型升级，才能再创辉煌。

从这个意义上讲，如果互联网金融发展中的去银行化是指传统银行的话，这个说法一点不过分。过去银行业的很多业务都要通过网点来办理，由于互联网金融的发展，这一切都会被取代。银行业以外的很多机构，过去不做银行的，也能够做银行了。

传统意义上的银行已经越来越受到挑战，这种挑战是颠覆性的、革命性的。再过若干年，传统银行业会真正变成“恐龙”。由于互联网金融的发展，一种新概念的银行呼之欲出，我们把它叫做新生代银行。

什么是新生代银行呢？一是数字银行。数字银行是新生代银行的基石。做银行很重要的一点就是知晓自己的客户，知晓客户的业务，这是有效银行监管的核心原则。现在我们怎么知晓自己的客户呢？要做大量的调查，我们叫做贷前调查，要大量的人力。数字银行意味着我们对客户的了解是通过大数据、通过云计算，新生代银行更多的是依靠大数据，通过云计算来知晓客户。二是直销银行。只要有一个服务产品，就直接对客户端，不需要中间环节。这意味着分支行的体系，尤其是物理网点，不需要那么多。三是智慧银行。新生银行依赖大数据和云计算，信息获取更充分，能够解决传统银行很难解决的若干难题，因而更智慧。四是特色银行。或者说是更个性化的银行，因为它可以针对个人的若干信息，定制满足个人需求的产品和服务。五是精细银行。可以对客户进行细分，提供更精细的服务。真正秉承“以客户为中心”的经营


理念，通过专业化团队，专业化服务的方式，对细分群体提供差异化服务。六是拓展银行。不局限于传统的银行业务，而是跳出狭义的银行业务。比如银行客户到了一个位置，可以给他提供周围有哪些餐馆的信息，要购买哪一个商品，可以提供这个商品的价格，帮助客户砍价和理财。可以超出存贷汇的范围，提供更广泛的增值服务，银行价值也得到增值。七是廉价银行。用互联网金融做同样的金融业务，比如存款，通过互联网存款可以节省95%的费用。同样一个支付业务，互联网的成本只要十六分之一就可以做到。

传统银行业怎样为使自己成为新生代银行做准备呢？一是大数据、云计算基础设施的建设，信息化的投入，硬件、软件的准备。这些都是基础，没有现代信息技术手段的支持，没有相应的科技资源投入，转型属于空谈。二是人才储备。现在做银行，不仅要懂银行，恐怕还要有更多既懂银行业务，又懂互联网技术。我们需要不仅懂互联网技术，而且懂互联网精神，懂得把互联网技术跟互联网精神与银行业务结合起来的复合人才。三是银行现在的流程可能要根据新生代银行进行调整，也应该有一个革命性的改变。要通过前中后台业务流程整合和自动化、渠道整合、客户洞察等方式实现以客户为中心，通过优化且高效的流程助力更智慧的业务决策。四是整个银行的治理体系和结构可能要做革命性的改变。我们还要那么多的分支行吗？我们还要那么多的物理网点吗？这些物理网点怎么改变？尤其是网点怎样改造成新生代银行的组成部分？新生代银行的网点是怎么样？当然，还有人员安排的问题。现在银行业有将近400万从业者，很多都在网点。不需要那么多网点以后，这些人怎么办？这些都是值得思考的。

总之，互联网金融的发展正在革传统银行业的命。银行业自身也在发展，我们看到新生代银行呼之欲出。怎么样使银行业转变成新生代银行业，或者是新概念的银行业，当下的银行业要做好准备，之后想要进

入银行业的企业也需要做好准备，通过互联网技术与银行业的结合打造新生代银行。这是银行业需要认真思考并且要充分准备的重大课题。

《智慧银行》一书以清新、风趣的语言风格，全面而专业的视角为我们呈现了当前银行业在互联网金融形势下面临的挑战以及未来的趋势，有较强的阅读性和可借鉴性。也希望有更多的此类书籍出版，为中国银行业在理论和实践创新发展上作出有益的探索。

中国银行业协会专职副会长 

2015年9月24日

# 目录

序 言 · 1

## 第一章 银行困局

颠覆，还是颠覆 · 3

火火火，小苹果 · 12

互联网银行 · 18

传统银行还能活多久 · 23

## 第二章 支付的狼烟

银联，银联 · 31

封杀支付宝 · 36

挑战信用卡 · 42

微信支付 · 46

支付场景之争 · 51

脑波秒杀 · 56



### 第三章 决战大数据

微众崛起 · 63

阿里戏法 · 73

闪电贷，亮瞎你的眼 · 81

要命的 P2P · 88

众筹风云 · 94

### 第四章 智慧网点

体验 + 欲望 · 103

配置化服务 · 107

私人定制 DIY · 114

社区银行的不归路 · 121

### 第五章 跨界突围

分合金融圈 · 131

奔跑吧，银行电商 · 137

银行去哪儿了 · 143

跨界竞合 · 149

## 第六章 未来而来

未来银行是什么 · 157

拥抱互联网 · 163

搭建 e 平台 · 169

深耕大数据 · 172

对接物联网 · 178

参考文献 · 183

后 记 · 185

# 第一章 银行困局

颠覆，还是颠覆  
火火火，小苹果  
互联网银行  
传统银行还能活多久

平遥古城，正是暮冬薄春时节。

斯时北风已逝、繁花渐起，各地商贾步履穿梭，竟不觉丝毫凉意。

日头已上三竿，日昇昌记四个铁画银钩的黑底金字招牌泛着厚重的光。

在高大的柜台和栅栏后，店堂里小伙计们一片忙碌景象，算盘珠清脆而又有节奏地上下拨动，厚厚的凭条快速翻转。一只黑猫尖叫着从窗棂上跳进柜台，竟也无人理会。

店东拈起一张汇票，眯着眼迎着阳光照去，票面赫然显现“汇通天下”四字，那人微然一哂，已然采用了“水印”制法。此外，汇票书写时运用文字密码以防泄密。“谨防假票冒取，勿忘细视书章”，代指1至12个月；“堪笑世情薄，天道最公平。昧心图自私，阴谋害他人。善恶终有报，到头必分明”，代指1至30天；“生客多察看，斟酌而后行”，代指银两的1至10；“国宝流通”，代指万千百两。如票号在8月20日给某省票号分号汇银5000两，其暗号代码为“忘人壁宝通”。这些密押外人无从知晓。

这里被誉为中国银行业的“乡下祖父”，迄今已有200余年。



## 第一节

### 颠覆，还是颠覆

在中国金融业的族谱中，排名第一位的是银行。

银行的排位之所以靠前，大抵是因为出现货币以后，货币的交换、存管、出借需要一些机构去处理，它与大众生活的联系程度较高。银行与钱、财富画上了等号。

银行一词最早见于意大利语“BANCO”，意为椅子，因为过去在意大利的港口城市，货币兑换商是坐在这种长凳子上为来来往往的商人进行钱币兑换的。英语将这个词转化为“BANK”，原意为储钱柜。在中国，使用“银”为通用货币，经商的店铺又称“行”，所以将其译为“银行”。

最初货币兑换商只是为商人兑换货币，后来发展到为商人保管货币，收付现金、办理结算和汇款，但不支付利息，而且收取保管费和手续费。随着工商业的发展，货币兑换商的业务进一步发展，他们手中聚集了大量资金，货币兑换商为了谋取更多的利润，将手中聚集的货币发放贷款以取得利息，货币兑换业就发展成为银行了。

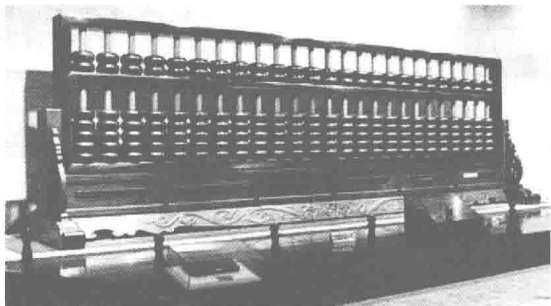
公元前 2000 年的巴比伦寺庙、公元前 500 年的希腊寺庙，都已经有了经营保管金银、收付利息、发放贷款的机构。近代银行产生于中世纪的意大利，由于威尼斯特殊的地理位置，它成为当时的贸易中心。1171 年威尼斯银行成立，这是世界上最早的银行。随后，意大利的其他城市以及德

国、荷兰的一些城市也先后成立了银行。

在我国，明朝中叶就出现了具有银行性质的钱庄，到清代又出现了票号。最早使用银行名称的国内银行是“中国通商银行”，成立于1897年5月27日，也是第一家商办银行，后历经战火，逐渐衰落。最早的国家银行是1905年创办的“户部银行”，后称“大清银行”，1911年辛亥革命后，大清银行改组为“中国银行”，一直沿用至今。

在20世纪90年代之前的相当长时期，银行的业务处理手段大抵相同，算盘曾经是银行的必要装备之一，被称为“银行三铁”（铁款、铁账、铁算盘），随着计算机的普及，算盘迅速地退出了历史舞台，现在的银行工作人员已经很少有人会打算盘了。

在山西太原晋商博物馆有一架中国最长的算盘，长6米、227个档位、1598粒珠子，可供12人同时使用。在江苏南通濠河之畔，有一座世界上最大的珠算专题博物馆，在这里仿佛让人又回到以算盘为主要计算工具的年月。



银行家穿着长袍马褂亦或西装革履，踱着方步，戴着珠光宝气亦或金链怀表四平八稳地一路走来。“行长”是一个在社会上让人羡慕、嫉妒的职业，因为他管理着一件事，钱。

风起于清萍之末。

进入新千年以来，在银行这条静流深渊中，由之前的波澜不惊越发变得怪异，不时有漩涡冒出。变化，在急剧地聚集，继而形成巨大的旋涡。

在水底以某种惊人力量的挤压下，滔天巨浪排山倒海般冲向了银行这艘轮船，风急浪高，泡沫沸腾，船体发出巨大的撞击声、破裂声。

摇晃、颠簸、破裂！到底怎么了？

一个神秘的像八爪鱼一样的怪物浮出了水面。

互联网金融来了！

## 一个亿的赌局

王健林和马云——这两个中国最富有的商人，打过一个“赌”。

“2022年，如果电商在中国零售市场份额占到50%，我给马云一个亿。如果没到，他给我一个亿。”在2012年12月的央视中国年度经济人物颁奖晚会现场，面对马云“电商将基本取代实体零售”的言论，王健林如此回应道。

万达就像是中国经济的一个缩影，已经形成商业地产、高级酒店、文化旅游和连锁百货四大核心产业。过去10年，万达把超过100座万达广场开到了中国的几十个城市，这种“订单式商业地产”给城市带来的是数以千计的零售品牌，城市区域性商业的开发，以及广场周边地价楼价的上涨——组合在一起形成了一个独特的商业生态。

阿里巴巴是一个新兴的业态，为全球领先的小企业电子商务公司，通过旗下的交易市场协助世界各地数以百万计的买家和供应商从事网上生意，致力为地球人创造便捷的交易渠道。让一批批草根企业的产品走向全国、走向世界，建立了消费者电子商务、网上支付、B2B网上交易市场及云计算业务，以促进一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统为目标，让天下没有难做的生意。

一方是中国最大的商业地产商，另一方是中国最大的电子商务平台，两个中国最成功的商人，两个千亿级别的企业，在线上和线下，台前和幕后较起了劲儿。

万达在经历了长时间的高速增长之后，遭遇到了“成长的烦恼”，原本很成熟的生态正在遭遇到挑战。一方面是长期与万达相依附的零售企业发展遭遇到了一些困境，比如沃尔玛这样的合作伙伴，在最近两年经历了裁员和组织结构的大规模调整，不再像以前那样与万达并肩开拓商业综合体。另一方面是自营百货业的难题，旗下的万达百货近年持续亏损，拖累了整体表现。中国经济增长放缓带来的零售业不景气，电子商务对人们消费习惯的改变，给万达这辆高速运营的列车踩下了不轻不重的刹车。

王健林与马云之间的赌局，其实赌的是以淘宝为代表的线上销售能在多大程度上取代以万达广场为代表的线下零售。

2014年，中国网络零售市场交易规模达28637.2亿元，较2013年增长了51.9%，继续保持高速增长态势，占到了社会消费品零售总额的10.7%。作为风向标的淘宝“双11”购物节，2012年—2014年过去三年的销售额分别为191亿、350亿和571亿元。

淘宝，连同其姐妹网站天猫，以及京东、亚马逊中国、沃尔玛控股的一号店等，纷纷像小行星落地一般冲击中国零售行业，颠覆了支撑中国传统零售业的生态系统，尤其打击了线下的品牌服装店，中国的百货商场面临生存压力。

阿里巴巴于2014年9月成功在纽约证券交易所上市，250亿美元的资金募集额使它成为纽交所最大的IPO，上市当天2314.39亿美元的市值，也让它超越Facebook成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。马云和他的阿里巴巴，一时间风光无限。

平台、金融和数据三大业务是阿里巴巴的核心业务，也是阿里战略发展的“三步曲”。除了电商平台，阿里巴巴已在涉足金融，未来将各项业务所产生、积累的大数据来丰富阿里的生态，同时让生态蕴含的数据产生新的价值，其目标竟是成为一家全球最大的商业数据公司。

2014年万达发布半年报，报告最引人关注的竟然是万达宣布将全力



发展电商，高调宣称首期投资 50 亿元，并联合中国最大的几家电商，目标是三年左右找到盈利模式。

风向已变，一切都会发生改变。

只不过，这是发生在零售消费领域。

## 风声鹤唳的银行业

现代银行业诞生于 17 世纪末，以 1694 年英格兰银行的出现为标志。这三百多年来，几乎所有的行业都已经面目全非，然而银行业的基本制度和运营逻辑并无太大改变。银行的“三驾马车”，分别是负债业务、资产业务和中间业务，一直保持着基本的业务架构。变化比较大的，就是星罗棋布的网点、满天飞的银行卡拉近了银行与现代人的距离。

余额宝的出现，率先打破了负债业务的宁静。

对银行而言，负债业务，简单地说就是存款，包括活期存款、定期存款。长期以来拉存款是银行从业人员的必修课，“存款立行”是银行的发展指导思想，存款被视为银行的命根子。不仅东奔西跑四处营销各类存款，另外还得防着自家的存款被挖墙脚。为拉存款绞尽脑汁甚至不惜采用高息手段，早年一位国务院领导曾“铁腕”批示对银行高利吸储，要下重药，动杀手。由此也可见存款对于银行的重要性。

2013 年 6 月，一个叫做余额宝的东西横空出世，从刚开始用户的疑惑，再到大家凭着对阿里巴巴，抑或是马云的信任，开始逐渐尝试这个新颖的赚钱工具，一时间好评如潮，小宝上线 6 天客户数突破了 100 万！1 个月聚拢资金 150 亿人民币！其速度之快，势头之猛，给人有“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”的感觉。每天一早打开余额宝看看“今天又赚了多少钱”，哪怕只是曾经不屑一顾的零钱，都能让“宝宝”一族拥有一天的好心情。余额宝把一项金融交易变成了一场草根同欢乐的财富游戏。