



新金融书系
NEW FINANCE BOOKS

TECHNOLOGY
EMPOWERMENT

The Business Practice of
Digital Finance in China

陆书春 黄益平 序

科技赋能

中国数字金融的商业实践

谢绚丽 主编

北京大学数字金融研究中心课题组 著

陆金所

京东金融

点融

众安保险

蚂蚁金服

宜信

光大云缴费

同盾科技

工商银行

信而富

百融金服



中国人民大学出版社



新金融书系
NEW FINANCE BOOKS

科技赋能

中国数字金融的商业实践

谢绚丽 主编
北京大学数字金融研究中心课题组 著

TECHNOLOGY EMPOWERMENT

The Business Practice of
Digital Finance in China

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

科技赋能：中国数字金融的商业实践/谢绚丽主编；北京大学数字金融研究中心课题组著. —北京：中国人民大学出版社，2018.7

ISBN 978-7-300-25967-3

I. ①科… II. ①谢…②北… III. ①数字技术-应用-金融企业-案例-中国 IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 140433 号

科技赋能

中国数字金融的商业实践

谢绚丽 主编

北京大学数字金融研究中心课题组 著

Keji Funeng

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (发行部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 7 月第 1 版

印 张 23

印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷

字 数 249 000

定 价 68.00 元



版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

谢绚丽

北京大学数字金融研究中心高级研究员、北京大学国家发展研究院副教授、美国北卡罗来纳大学教堂山分校战略管理学博士。主要研究领域包括数字金融、创新创业、公司治理、互联网转型等。

北京大学数字金融研究中心简介

北京大学数字金融研究中心 (Institute of Digital Finance, Peking University) 致力于开展对数字金融、普惠金融、金融改革等领域的学术、政策、行业研究, 向社会公众提供权威的研究分析, 为行业发展提供专业的理论指导, 替政府决策提供科学的政策参考。

自成立以来, 中心研究人员已经独立或联合开发、发布了《北京大学数字普惠金融指数》《北京大学金融科技情绪指数》和《北京大学商业银行互联网转型指数》等数字金融方面的指数, 推出了新金融书系, 并开展了包括数字金融支持实体经济发展、数字技术推动普惠金融实践、个人征信体系建设、商业银行应对互联网金融转型策略、个体网络借贷平台的风险、大数据金融等28项研究课题, 发表了多篇学术论文和政策报告。中心每年还联合经济学和金融学权威期刊举办学术年会, 增进数字金融领域内的学术交流。

北京大学数字金融研究中心新金融书系

《互联网金融12讲》

《数字普惠金融的中国实践》

《金融科技的中国时代：数字金融12讲》

《蚂蚁金服：从支付宝到新金融生态圈》

《科技赋能：中国数字金融的商业实践》

《数字金融的力量：为实体经济赋能》

策 划 人：费小琳

责任编辑：张 颖

版式设计：楠竹文化

封面设计： 新艺·书文化 蔡小波

北京大学数字金融研究中心

新金融书系简介

北京大学数字金融研究中心 (Institute of Digital Finance, Peking University) 致力于开展对数字金融、普惠金融、金融改革等领域的学术、政策、行业研究, 向社会公众提供权威的研究分析, 为行业发展提供专业的理论指导, 替政府决策提供科学的政策参考。

自成立以来, 中心研究人员已经独立或联合开发、发布了《北京大学数字普惠金融指数》《北京大学金融科技情绪指数》和《北京大学商业银行互联网转型指数》等数字金融方面的指数, 推出了新金融书系, 并开展了包括数字金融支持实体经济发展、数字技术推动普惠金融实践、个人征信体系建设、商业银行应对互联网金融转型策略、个体网络借贷平台的风险、大数据金融等 28 项研究课题, 发表了多篇学术论文和政策报告。中心每年还联合经济学和金融学权威期刊举办学术年会, 增进数字金融领域内的学术交流。

中心创设的“北京大学数字金融研究中心新金融书系”, 专注于数字金融、普惠金融和金融改革等领域, 力图打造兼具理论、实践、政策价值的权威书系品牌。书系目前已经出版了《数字普惠金融的中国实践》《金融科技的中国时代: 数字金融 12 讲》《蚂蚁金服: 从支付宝到新金融生态圈》《科技赋能: 中国数字金融的商业实践》《数字金融的力量: 为实体经济赋能》等著作。

<<< 序一

探索金融与科技融合发展之道

党的十九大报告提出，要着力加快建设实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的产业体系，不断增强我国经济创新力和竞争力。近年来，随着云计算、大数据、人工智能、区块链等数字技术不断取得新的突破，作为科技创新与现代金融的交汇融合，金融科技得到了快速发展，催生了第三方支付、网络借贷、众筹融资等数字金融新业态，涌现了一批数据和创新驱动型的金融科技从业机构，为经济、金融发展注入了新活力，为金融业转型升级增加了新动力，为普惠金融体系建设提供了新手段。

但同时也要看到，金融科技依托于金融业这个特殊行业，并没有改变金融风险隐蔽性、突发性、传染性和负外部性等特征。而且，网络空间的开放性、互动性、涉众性还会带来金融科技领域业务风险、技术风险、网络风险、数据风险的多重风险叠加。因此，在金融科技快速发展的同时，一些问题和风险隐患也有所积累，需要高度重视，并采取系统性方案加以解决。比如，金融科技初创企业缺乏金融风险的洗礼，风险意识和风险管理能力存在不足；金融科技所依赖的大数据模型和定价体系没有经过完整经济周期的检验，特别是在经济下行期、风险上行期的模型有效性有待观察；众多长尾客户的金融素养和数字能力还存在欠缺，金融消费者保护水平有待进一步提高；金融科技的标准化工作还处于起步阶段，规范、有效、统一的标准规则体系

亟待建立；金融科技人才供给存在一定缺口，专业人才培养和继续教育体系有待完善；现有法律规范和监管制度对金融科技存在一定程度的不适应性，在实现创新和风险动态平衡方面还面临较大困难。

面对金融科技发展的新机遇和新挑战，如何扬长避短，趋利避害，实现新时代的新气象新作为，需要政产学研各方的共同智慧和力量。在监管方面，应贯彻落实“所有金融业务都要纳入监管”的基本要求，实施穿透式监管和一致性监管，加强金融监管部门的统筹协调，实现行为监管和审慎监管的协同发力，形成对金融科技风险全覆盖的监管长效机制。在市场方面，应遵循金融规律，不忘金融初心，围绕真实需求，严格按照监管规则和行业标准，以服务实体经济、弥补金融服务短板为着力点，开展合规审慎经营。在自律方面，应发挥好行业协会沟通监管市场的桥梁纽带作用，统筹协调行业资源和会员力量，建立完善数据统计、风险监测、登记披露、信息共享等行业基础设施，推进行业标准规则体系建设，加强金融消费者风险教育和保护工作，营造“良币驱逐劣币”的金融科技发展环境。

当前，新一轮科技革命和产业变革正不断深化，金融科技尚处于发展成熟过程中，还有很多基础性工作需要深入探索和持续推动，这其中就包括通过调查研究和案例分析为不断动态变化演进的金融科技发展提供坚实的研究基础和充分的参考资料。北京大学数字金融研究中心在黄益平教授带领下，由谢绚丽教授组织撰写的《科技赋能：中国数字金融的商业实践》，以严谨、务实、开放的研究态度，以生动、形象、流畅的写作风格，精心遴选了来自传统金融机构、新兴金融科技公司等不同类型从业机构的十余个典型案例，从故事谈机构，以案例讲逻辑，由历史看未来，深入剖析了金融与科技融合发展的路径与

实践，详细描绘了一幅涵盖多主体、多业态、多维度的数字金融全景图，是一部具有重要参考价值和实践意义的专著，相信会对广大读者和金融从业者大有裨益。

是为序。

陆书春

中国互联网金融协会秘书长

<<< 序二

数字金融是做出来的

从全球范围看，中国数字金融的商业模式算不上是首创，比如 Paypal、Zopa 和 Biticoin 等业务模式，都是首先从国外开始的。但毫无疑问，今天中国的数字金融行业是引领世界潮流的。蚂蚁金服市值已经远远超过了传统金融业绝大部分被视作“大而不倒”的机构，被视为数字金融领域的标杆性企业之一。国际货币基金组织邀请北京大学数字金融研究中心和上海新金融研究院共同组织一个包括官员、从业人员和学者的代表团，于 2018 年 6 月 12 日前往华盛顿向国际货币基金组织的官员集中介绍中国数字金融的发展，也充分体现了国际社会和组织对中国在这一领域的发展的肯定。

中国的数字金融后来居上、发展良好，有很多的具体的促成因素，比如有场景连接的海量移动终端、传统金融体系对“普惠金融客户”的歧视，以及监管部门同情宽容或者听之任之的立场。严格地说，也很难判定这些因素一定是正面的或者是负面的。例如，由于政策性扭曲，小微企业和低收入人群所获得的金融服务远远低于其他国家的水平，这本来是一个令人担忧的现象，但“无心插柳柳成荫”，这样的政策扭曲倒是为数字金融的发展提供了一块极佳的土壤。再例如，早年监管部门不介入，很多数字金融业务模式才如雨后春笋般成长起来，但由于缺乏明确的规范，“鱼龙混杂”“庞氏骗局”的现象十分普遍。等监管部门腾出手来整治许多不规范的做法，实际对行业发

展造成重大打击。

但中国的数字金融能够发展到今天的水平，是企业家人一步一步地做出来的。这个行业的前景如何？它会成为改变金融业的一个革命性力量还是只是对传统业务提供一个补充，取决于它能否逐步形成既能满足实体经济的需求、又能达到监管的标准的商业模式，换句话说，就是要做到盈利和风控双佳。但达到这个要求，肯定是说起来容易做起来难。尤其是现在技术、市场和监管三个方面都处在高度不稳定的时期，商业模式也都在随着这些因素的变化不断地迭代，有的持续地提升，有的被迅速淘汰。

在这样一个数字金融发展的关键时刻，深入的案例研究与分析变得尤其重要。因为成功的案例可以为大家提供启示与方向。数字金融是一个全新的行业，缺乏教科书案例供大家学习，唯一可以学习的是“波澜壮阔”的实践，这一点，对我们这些身处研究机构的学者是如此，对身处一线的从业人员甚至监管部门的官员也是如此，把握行业发展趋势、理解风险机制的唯一途径就是学习。

正是基于这样一个认真学习的态度，北京大学数字金融研究中心于2017年初成立了一个案例研究课题组，由北京大学国家发展研究院管理学副教授、北京大学数字金融研究中心高级研究员谢绚丽担任课题组长。课题组以中国金融四十人论坛旗下教育品牌——金融城——在2016年举办的“第一届金融科技创新案例评选”获奖名单为基础，确定了12个案例研究对象，最后完成了其中11个案例的分析报告。

应该说，形成报告的11个案例，都具有非常高的代表性。这其中既包括数字金融领域的一些标志性企业，如蚂蚁金服、陆金所、京

东金融和宜信，也包括一些传统金融领域的重量级机构，如工商银行和光大银行，另外还有诸如同盾科技和百融金融等从事大数据风控的新型企业。这些商业模式中，有的已经相当成熟并且广为人知，有的还在发展、形成过程中，即使是过去做得不错的商业模式，也仍然需要不断地调整、修改，蚂蚁金服提出从 Fintech 走向 Techfin 的理念，就是一个非常好的例子。可以说，在未来相当长的时期内，商业模式的演变将一直会在路上，因为市场在变、技术在进步、监管在完善。

根据我有限的知识，由一个学术研究团队系统性地组织、调研、讨论、写作一批数字金融的商业模式案例，在国内应该是第一例。北京大学数字金融研究中心总共动员了 38 名研究人员，在谢绚丽教授的领导、组织下，认认真真地花了一年的时间，完成了这项工作。虽然由于资料、时间和知识方面的局限，这些报告还有不少可以进一步改进的地方，但把这些案例全面地展示出来，本身就是一个了不起的成绩。起码是为中国数字金融发展留下一份难得的历史资料，作为学者，为这个行业的健康发展尽一份绵薄之力。

近四十年前，“中国农村改革之父”杜润生先生曾经说过：“中国的事，不在于你想要干什么，而在于你能干什么。”这本案例集算是北大数字金融研究中心的学者们在力所能及的范围内所能做的一点事情。我们的希望是促动更多的人思考“想要干什么”，最终促成“能干成什么”。

黄益平

北京大学国家发展研究院副院长、数字金融研究中心主任

目录

TECHNOLOGY EMPOWERMENT

蚂蚁金服的战略探索：从 Fintech 到 Techfin

- 中国的金融科技行业 / 003
- 蚂蚁金服的发展历程 / 005
- 走上 Fintech 之路 / 011
- 柳暗花明回归 Techfin / 018
- 蚂蚁金服主要的竞争者 / 021
- 今后的道路 / 022

陆金所：金融 VS 互联网，化干戈为玉帛？

- 陆金所的诞生：试错成长 / 030
- 中国互联网金融的发展：野蛮生长 / 040
- 陆金所的商业模式：金融+互联网 / 049
- 展望未来 / 059

京东金融：数字金融抢滩农村“蓝海”

- 农村金融的大背景 / 062
- 数字金融的新契机 / 067
- “数字农贷”的匠心前行 / 072
- 逐鹿市场：数字金融各显神通 / 079
- 思考未来：农村金融何去何从 / 084

宜信：从普惠金融到财富管理

中国的 P2P 发展 / 089

宜信：中国 P2P 的先行者 / 094

宜信的 P2P 模式 / 097

从普惠金融到财富管理 / 102

结语 / 106

点融：科技驱动金融创新

点融的创立和创新 / 111

网络借贷行业 / 117

商业模式和发展现状 / 121

合作对象：富金通 / 128

供应链金融 / 129

区块链产业 / 132

抉择 / 135

信而富：温柔走进那漫漫良夜

消费金融的发展背景 / 143

信而富的发展历程 / 149

信而富的主打产品 / 155

信而富的目标客户与获客：从“白名单”到现金贷 / 157

信而富的风险控制和出借策略：Test and Learn / 161

信而富的盈利模式 / 168

对现金贷和消费助贷业务模式的质疑 / 171

信而富消费贷与国内现金贷的区别 / 175

信而富上市：公司的组织与融资 / 177

美国上市的中国消费信贷企业对比、上市表现 / 178

众安保险：香港金融科技第一股

- 中国互联网保险行业背景 / 186
- 众安保险公司简介 / 191
- 众安保险的业务流程及产品 / 192
- 众安保险的风险控制能力 / 203
- 众安保险的经营情况 / 209
- 众安保险与其他公司的比较 / 215
- 展望未来 / 217

同盾科技：数字金融时代的第三方风险管理商

- 同盾科技简介 / 222
- 同盾科技的主要业务模式与技术体系 / 226
- 问题与挑战 / 249

百融金服：大数据风控降低金融风险

- 信息不对称与借贷风险 / 255
- 百融金服公司介绍 / 258
- 百融金服的金融大数据服务 / 263
- 以客户需求为导向的产品升级和业务发展战略 / 269
- 发展展望 / 274
- 结尾 / 277

工商银行：Fintech 时代，大象如何起舞？

- 最早拥抱科技的银行，从什么时候开始“落伍”了？ / 280
- 互联网金融对商业银行的冲击 / 284
- e-ICBC 战略初探 / 289
- 大行蝶变：从电子银行变身智慧银行 / 296
- 未知的前行之路 / 310

光大云缴费：金融普惠中的“现金牛”

“云缴费是依托于互联网金融技术所开发的新的商业模式” / 314

中国消费市场的发展和便民缴费行业的兴起 / 316

便民缴费行业的发展现状 / 323

光大云缴费的发展历程 / 329

对未来的展望 / 336

课题组成员简介 / 341

后记 / 345

TECHNOLOGY EMPOWERMENT

蚂蚁金服的战略探索： 从 Fintech 到 Techfin^①

① 本案例由陈菁菁、康怡安、李凯、邱丽颖、杨亦枫在吕晓慧教授的指导下撰写，仅作为课堂讨论的依据，无意对企业及个人的管理工作做出评价。本案例的所有资料、数据截至案例写作完成时。