

互联网交易型银行

传统银行的转型之路

宁小军◎著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

互联网交易型银行

传统银行的转型之路

宁小军◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网交易型银行：传统银行的转型之路 / 宁小军

著. -- 北京：中信出版社，2016.8

(网金学院系列丛书)

ISBN 978-7-5086-6541-2

I. ①互… II. ①宁… III. ①电子银行—研究 IV.

①F830.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 183519 号

互联网交易型银行：传统银行的转型之路

著 者：宁小军

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.75 字 数：250千字

版 次：2016年8月第1版

印 次：2016年8月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-6541-2

定 价：48.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序言

20 世纪以来，技术力量不断推动人类创造新的世界。互联网作为第四次工业革命的核心基础，正以改变一切的力量，在全球范围掀起一场影响人类所有层面的深刻变革。

一方面，互联网带来了信息对称，带来了前所未有的商业脱媒。从最早的商品交易脱媒（如淘宝），到内容脱媒（如微博、优酷），再到通信脱媒（如 QQ、微信），最后发展到服务脱媒（如滴滴打车）和金融脱媒。随着互联网技术的不断渗透和用户习惯的养成，银行作为“金融信用中介”也必然是被脱媒的对象。

另一方面，互联网的信息互通将以往的个体行为变成群体行为，改变了人类社会长期以来形成的生产和生活方式，自然也会

带来企业经营行为的改变。传统银行的金融行为也需要不断转型升级，才能满足企业在互联网时代下的竞争需求。

银行到了必须改变的时候，否则正如比尔·盖茨的那个著名预言：银行如果不改变，将成为 21 世纪灭绝的恐龙。

在这种大浪潮的背景下，银行也曾进行各种各样的互联网经营转型探索，如建设银行搭建“善融商务”电商平台、交通银行推出“交博汇”网上商城平台、民生银行探索“体外电商”、中信银行推出“异度支付”等。但迄今为止，真正比较成熟的只有两种互联网银行经营模式，分别是互联网直销银行和互联网交易型银行。

互联网交易型银行是 2013 年 6 月广东网金控股股份有限公司与招商银行以跨界异业合作的方式率先践行的。

互联网交易型银行的设计思路是，根据商业银行的地域和经营特点，跨界合作构建生态平台，商业银行可以从传统金融服务的中心提供者进化为平台和网络生态的支持者、运营者，用互联网平台和互联网工具聚拢用户，以放大用户能力和帮助用户更好实现交易为目的，在流程优化的基础上适时、即时提供结算、融资、投资、商机等各类泛金融服务，使每一个用户都成为产品和服务面向的核心，从而几何级提升全社会的效率，并降低金融体

系的“私人成本”，进而降低全社会的交易成本。

互联网交易型银行经过了3年的不断创新和发展，已经逐步形成实践与理论相结合的完整体系，成功运用于我国三十多家城市商业银行和农村商业银行，帮助这些银行通过互联网实现更高效的资产、资金交易流转，在金融场景塑造、跨区域获客方面取得了卓然的成绩，也为我国“互联网+银行”领域探索出一条亮丽的新路径。

感谢中信出版社的领导和编辑的努力，我们得以将互联网交易型银行的理论系统化地总结出版，便于广大的银行从业者参考；感谢罗兰贝格团队的辛苦付出，在双方关于互联网交易型银行咨询项目的合作过程中，他们提供了非常有价值的观点和思维碰撞；也感谢我的同事，广东网金控股股份有限公司董事长陈强和各位公司团队成员，在本书的编写和出版过程中，他们给予了莫大的支持。

宁小军

2016年7月20日

前言

互联网交易型银行即通过互联网服务于客户交易的银行，其作为信息中介，采用完全数字化的方式为个人及企业提供包括投融资、支付结算、风险管理等金融交易服务。银行在金融服务中承担信息中介的角色，投融资双方的法律关系主要表现为直接借款和收益权转让两种模式。

互联网交易型银行是互联网技术对传统金融的颠覆与融合，预示着未来金融交易变革的趋势。在当前中国经济步入调整期、客户金融交易需求升级、互联网深入脱媒化、监管聚焦普惠金融四大外部因素的驱动下，银行传统的线下化、粗放型信用中介模式难以为继。在技术进步的推动下，构成金融交易的三大要素：资金端、资产端、金融中介，将依次实现互联网化。在此背景

下，银行需要积极向互联网交易型银行转型，从线下向线上、从信用中介向信息中介、从“持有”向“交易”全面转变，以实现金融交易服务的体验最佳、效率最高、成本最低，并最终支持经济转型，落实普惠金融，回馈社会。

成熟的互联网交易型银行将呈现出交易互联网化、投融资平台化和去信用中介化三大特征，与过去的线下交易、投融资中心化、信用中介模式形成对比。其完整的生态体系由五大部分构成：（1）企业自银行交易，即由核心企业向价值链上下游提供金融交易服务；（2）银行投融资平台交易，指银行作为信息中介提供交易金融服务，打通自有客户的资金与资产；（3）跨平台交易，即作为信息中介的不同银行客户之间的交易，实现广义的投融资人置换；（4）债权转让交易，即投资者之间的资产二级转让交易；（5）场外开放平台交易，即将金融交易嵌入交易场景，在更开放的交易生态中实现投融资交易。

互联网交易型银行生态体系涵盖了七大类参与者：银行、平台、支付机构、增信机构、投资者、融资者和场景合作方。此外，健康的互联网交易型银行生态体系离不开四大基础要素的推动与支撑：线上线下、跨银行、跨场景的统一账户体系；资金端和资产端的应用场景嵌入；基于数字货币和区块链的支付体系；

完善的社会征信体系。

对于传统银行来说，打造互联网交易型银行的关键是建立“合作、开放”的理念，积极寻求同业合作与异业联盟，并优先考虑具备平台建设经验、渠道资源丰富、技术能力领先的技术解决方案提供商。

我们预计，随着信息技术的高速发展，变革的速度将会加快。在互联网与金融深度融合的背景下，本书意在通过分析行业发展现状，对互联网交易型银行的发展趋势进行研判，期望可以为市场参与者在制定下一步发展战略时带来启发。

目录

序 言 / 003

前 言 / 007

第 1 章 银行业新生态——互联网交易型银行

互联网交易型银行的四大发展驱动因素 / 005

传统银行需拥抱互联网交易型银行转型 / 023

互联网交易型银行发展的雏形 / 037

第 2 章 互联网交易型银行的发展蓝图

互联网交易型银行时代的到来 / 047

阶段 1.0：资金端互联网化 / 052

阶段 2.0：资产端互联网化 / 064

阶段 3.0：金融中介互联网化——互联网交易型银行 / 078

互联网交易型银行的四大基础要素 / 107

聚焦互联网交易型银行的四种模式 / 117

第3章 成功建立互联网交易型银行的关键要素及趋势前瞻

通过合作和开放的方式构建互联网交易型银行 / 127

要素一：完善组织架构设计，实现内外资源整合协同 / 134

要素二：全面变革运营模式，支撑大交易生态体系建设 / 146

要素三：搭建开放技术平台，完善内外系统整合对接 / 165

互联网交易型银行的发展前瞻 / 177

第4章 互联网交易型银行的实证分析

招商银行“小企业E家” / 198

浙商银行“小微钱铺” / 203

颍淮农商行“e惠农商” / 206

平安一账通：账户、数据、信用需求、服务一站掌控 / 209

网金控股：银行服务经验丰富，技术方案能力领先 / 214

对国内银行向互联网交易型银行转型的思考 / 219

第5章 互联网交易型银行对不同参与者的启示

对传统金融机构的启示 / 226

对技术解决方案提供商的启示 / 229

对监管机构的启示 / 232

第 1 章

银行业新生态——互联网交易型银行

随着中国步入经济增长换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”的新阶段，银行业的发展也步入了银行资产结束高速增长和不良率加速上升，呼唤资源配置调整的时期。

在需求端，中国长期的金融管制和高企的交易摩擦成本，导致大量金融交易需求无法满足，尤其是高频次、碎片化的需求。同时，互联网等技术的普及推动了传统银行业务的脱媒化和普惠化，而金融体制改革也进一步聚焦普惠金融，鼓励商业银行加速互联网布局。新形势下，传统银行的转型变革可谓势在必行，而互联网交易型银行在此背景下应运而生。

传统银行依赖线下渠道，高成本、低效率的信用中介服务模式，已不能满足社会和银行自身对于金融交易的需要。部分银行先行尝试交易型银行转型，但效果却不太理想。对此，传统银行仍需全面建立“交易”思维，并积极拥抱互联网。向生态化、开放式的互联网交易型银行转型，逐步实现向信息中介的角色转

变，这将是传统银行发展转型的重要趋势。

互联网交易型银行的出现，不仅为广大银行的转型发展提供了破局之策，更具有非常重要的社会意义。金融的本质是以简单、有效的方式连接资金盈余者和资金短缺者，服务于实体经济。金融机构任何超过正常水平的额外收益都是社会的交易成本。互联网交易型银行的出现是对金融本质的回归，通过交易服务的互联网化和去中介化，降低交易摩擦成本，并最终提高金融效率、支持经济转型、落实普惠金融，进一步回馈社会。

互联网交易型银行的四大发展驱动因素

宏观新环境：经济放缓及结构调整促进银行全面转型

中国经济结束了 30 多年的高增长模式，供给侧改革进入结构性调整新阶段，使得银行业传统的粗放型增长模式难以持续。加快互联网化进程，进一步降低金融交易成本，优化金融资源配置是商业银行业务转型的重要方向，也为互联网交易型银行的发展带来了新的机遇。

1. 经济增速放缓，银行业结束粗放型高增长

受后危机时代全球经济下行的影响，中国经济增长从 2010 年起持续放缓。2015 年 GDP（国内生产总值）增速首次跌破 7%（实际增长 6.9%），预计“十三五”期间 GDP 增速将下降至 6.5%，中国经济将从高速增长转为中高速增长。

与此同时，支撑过去 30 多年经济高增长（年均 9.8% 增长率）的条件都在发生改变，例如人口红利逐渐弱化、高储蓄率格局动摇、资源环境承载达到瓶颈等。过往高储蓄、高投资、高消耗的粗放型经济增长模式将不再持续。

经济的不断下行对银行业的发展造成了巨大冲击，预计银行业的资产增速将从过去 5 年的约 15% 迅速减至 8%，甚至更低。过去简单依靠投资和高速货币扩张推动的银行业高增长时代和粗放型经营也将宣告结束。

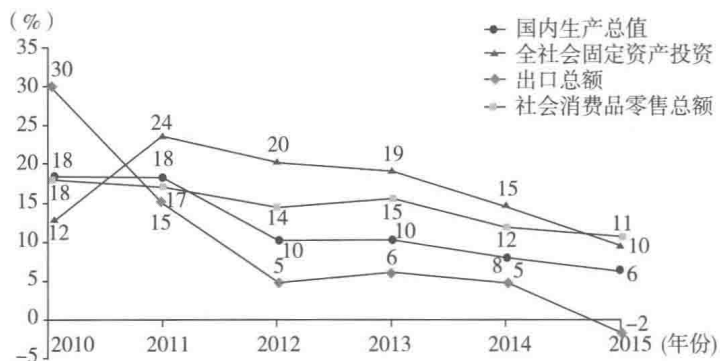


图 1.1 2010 ~ 2015 年中国国内生产总值及投资、出口、消费年增速

资料来源：国家统计局；罗兰贝格分析

2. 供给侧结构调整，催促优化金融资源配置

过去 30 多年，中国经济增长过度依赖投资与出口，内需培育不足，经济增长的内生动力不健全。在需求不足的表象下，实