

 博瑞森  
BRACE  
管理丛书

The Age of the Internet  
Bank Transformation

# 互联网时代的 银行转型

韩友诚◎著



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

The Age of the Internet  
Bank Transformation

# 互联网时代的 银行转型

韩友诚◎著



Bank

## 图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代的银行转型/韩友诚著. —北京: 企业管理出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5164-1389-0

I. ①互… II. ①韩… 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 (2016) 第 266957 号

---

书 名: 互联网时代的银行转型

作 者: 韩友诚

责任编辑: 张 平

书 号: ISBN 978-7-5164-1389-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68701638

电子信箱: [qyglcbs@emph.cn](mailto:qyglcbs@emph.cn)

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 19.5 印张 240 千字

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 导 读

---

对于一直带有“光环”的银行业，国内不少公众是对其多有误读的：过去，很多人认为银行业是闪闪发光的“金饭碗”，风光无限好；现在，很多人又认为银行业的“减员潮”和“降薪潮”来了，正江河日下。在互联网金融高速发展的浪潮中，关于银行业何去何从的疑问、假设和猜想频繁进入公众视野。作为一名银行人，想对大家澄清一下观点：对于国内银行业来说，过去，并没有大家想象得那么风光；现在，也没有公众认为得这样糟糕。

公众对国内银行业多有误读，也是我想从业内人士的角度写一本关于互联网时代银行转型发展的书籍的原因之一。在书中，我具体列述了银行业在互联网金融变革浪潮中所做的积极应对和转型布局，如积极进行银行轻型化改造、大力发展直销银行和交易银行、试水 P2P 网贷平台、搭建银行系电商平台、深度布局移动支付领域、抢滩消费金融市场等。呈现给读者的是以开放的姿态积极拥抱互联网的银行业形象，用大量数据和案例阐述和论证了国内银行业依然坚挺的实力、战略转型的定力和毋庸置疑的未来发展潜力。在笔者看来，对于拥有长足发展时间和历史的中国银行业来说，变革和转型从来就是一个古老而又常新的话题，银行业在自身的发展突破上从未懒惰过，相信在未来还会迎来更加全方位、多元化的创新发展。

为了较为全面具体地展示国内银行业的转型发展面貌，本书不仅汇

集了工、农、中、建等传统国有大型银行的转型数据和案例，也囊括了招商、中信、民生、平安等主要股份制银行的发展数据与案例，还选取了江苏银行等部分城市商业银行创新数据与案例。本书引用的数据多来源于各大银行的年报和中国银监会公布的数据，务求图书内容的准确性和专业性。同时，在案例选取上，力求体现银行业发展的典型性和未来趋势，如招商银行在消费金融领域的天然优势和深度布局、工商银行“融e购”在银行系电商平台发展中的异军突起等内容案例，都具有极强的行业借鉴性和学习研究价值。

总体来说，我希望本书能够起到抛砖引玉的作用，帮助广大读者朋友清楚地了解互联网时代国内银行业的转型发展，无论是在行业研究、企业管理还是在财富管理、金融择业上，都能有一个更为清晰的认识，从而共同推动整个行业的发展。

## 前 言

---

互联网金融时代，中国经济步入“新常态”，国内利率市场化加速推进、金融脱媒化不断显现、企业机构间跨界竞争愈演愈烈、制度改革持续深入、金融监管日趋严格、民营银行和网络银行蓬勃发展、全民金融资产配置意识日益觉醒，传统银行业不断面临压力和挑战。

传统银行业面对所受到的冲击和挑战，前有比尔·盖茨的预言，所谓“银行会成为21世纪的恐龙”；后有马云的挑战宣言，“如果银行不改变，我们就改变银行”；全球第一家提供P2P金融信息服务的Zopa公司甚至宣称，“摒弃银行，每个人都有很好的交易”。一时之间，整个银行业站在了变革的风口浪尖上，大有岌岌可危之势。

显然，在互联网金融飞速发展的今天，传统银行业转型的大幕已经拉开，但事实真的如公众所想象得那样，银行业已经行将末路、岌岌可危了吗？

互联网科技的迅猛发展，正在改变传统金融生态和商业模式：新兴金融科技公司崛起，快速向支付结算、消费信贷和财富管理等银行业务领域渗透，来势汹汹。而银行则用互联网思维适时调整经营理念和方式，将大数据、云计算、移动互联和人工智能等引入自身变革转型中，以此来重构业务流程、驱动产品研发、增强风控能力和改善客户体验，重塑其难以撼动的资产组织、风险管理和综合金融服务等优势。互联网金融改变了传统金融形态，但无法改变金融的本质，也无法颠覆传统银

行的根基。

在笔者看来，对于拥有长足发展时间和悠久历史的中国银行业来说，变革和转型从来就是一个古老而又常新的话题，银行业在自身的发展突破上从未懒惰过。改革开放以来，中国的银行业随着社会主义市场经济体制的逐步建立，开始从专业银行转型为商业银行，并且逐渐改制，引资上市，从国有独资商业银行转型为公开的上市银行，很多银行甚至成为世界级的大银行，期间的变革与转型之路显然不是三言两语就能够道尽的。管理决策的历史经验、银行文化的沉淀和风险资产的把控能力更是不会因为一时的风潮就会被迅速瓦解和摧毁的。正所谓十年树木、百年树人，银行业亦然。塑造、传承、积淀和发展是一脉相承的。

所以说，互联网金融对银行业的影响与其说是冲击的压力，不如说是发展的机遇，它加速了整个传统银行业新一轮的业务探索和创新发展，在互联网金融风潮下，银行正在将互联网技术、大数据融入金融创新中，互联网正成为传统银行业与产业加速融合的助推器，互联网、大数据等新技术，给银行业提供了前所未有的广阔发展空间。

沧海横流，方显英雄本色。我们有理由相信，未来银行业将在互联网金融浪潮的推动下，为更广泛的客户带来随时、随地和随心的服务。未来智慧银行让人充满期待！

# 目录 Contents

## 网金冲击波

### 第一章 金融脱媒

- 一、万达、绿地等实体企业在融资上的“另立门户” / 6
- 二、第三方支付与银行的竞合博弈 / 10

### 第二章 网络理财

- 一、余额宝等“宝宝”类理财产品的汹涌来势 / 17
- 二、P2P网贷的迅速崛起 / 19

### 第三章 网络银行

- 一、全国第一家民营银行——微众银行 / 23
- 二、马云的“银行梦归处”——网商银行 / 26

## 转型与应对

### 第一章 “互联网+”时代，银行让自己“轻”起来

- 一、招商银行的“轻型银行”战略 / 33
- 二、兴业银行的“轻资产、轻资本”发展方向 / 35



三、平安银行的个人网银 2.0 / 38

**第二章 银行网点的轻型化改造**

一、智慧网点建设成银行网点转型利器 / 44

二、直销银行成银行业“互联网+”试水平台 / 55

**第三章 试水 P2P 网贷平台**

一、招商银行试水 P2P 网贷业务 / 75

二、最早涉足 P2P 资金存管的民生银行 / 77

三、推出“网络借贷资金存管综合服务方案”的  
浙商银行 / 78

四、独具先天优势的银行系 P2P 网贷平台 / 80

**第四章 搭建银行系电商平台**

一、国内首家由银行建设、经营的电子商务金融服务  
平台——善融商务 / 85

二、中国工商银行的“融 e 购”电商平台 / 87

三、中国交通银行开放式金融电商平台——交博汇 / 90

四、中国银行的“中银易商” / 93

五、中国农业银行的“E 商管家” / 94

六、中国光大银行的“购精彩” / 96

七、银行系电商平台的优势 / 98

**第五章 与运营商合力布局互联网金融**

一、招商银行与中国联通合作开展互联网金融业务 / 103

二、浦发银行与中国移动的战略合作布局 / 105

三、积极与运营商合作，抢占移动支付领地 / 107

**第六章 创新支付手段 深度布局移动支付领域**

一、兴业银行的移动支付布局 / 114

二、中国建设银行的移动支付布局 / 120

- 三、浦发银行的移动支付布局 / 123
- 四、中国银行的移动支付布局 / 130
- 五、招商银行的移动支付布局 / 133
- 六、中信银行的移动支付布局 / 138
- 七、中国农业银行的移动支付布局 / 146
- 八、银行移动支付大有可期 / 153

## 第七章 涉足“电商贷”业务

- 一、率先试水“电商贷”业务的华夏银行 / 160
- 二、招商银行的“闪电贷” / 162
- 三、中国建设银行的“善融 e 贷” / 164
- 四、广发银行的“电商流水贷” / 165
- 五、中国邮政储蓄银行的“电商贷”业务系列产品 / 167

## 第八章 银行系抢占消费金融

- 一、中国消费增长潜力巨大 / 173
- 二、政策利好推动消费金融迎来爆发机遇 / 174
- 三、BAT 三巨头的消费金融生态 / 175
- 四、银行系抢占消费金融 / 177
- 五、光大银行的消费金融布局 / 179
- 六、中国邮政储蓄银行的消费金融布局 / 182
- 七、招商银行的消费金融布局 / 188
- 八、民生银行的消费金融布局 / 193
- 九、兴业银行的消费金融布局 / 194
- 十、平安银行的消费金融布局 / 198

## 第九章 积极探索交易银行业务发展路径

- 一、招商银行的交易银行业务实践 / 207
- 二、中信银行交易银行的探索之路 / 212

三、浦发银行的交易银行战略 / 216

四、广发银行交易银行业务的不断升级 / 219

## 大有可为

### 第一章 互联网金融发展依然迅猛

### 第二章 大有可为的银行业

一、构建互联网金融生态圈的中国工商银行 / 231

二、沉着布局“互联网+”金融生态系统的中国建设银行 / 234

三、互联网金融布局较早的中国农业银行 / 237

四、不断进行转型升级的中国银行 / 240

五、稳中提速的中国交通银行互联网金融布局 / 243

六、不断创造奇迹的招商银行 / 245

七、走在行业前列的中国民生银行 / 251

八、不断加快网络金融创新步伐的兴业银行 / 253

九、做互联网时代新金融的平安银行 / 257

十、构建立体化金融服务网络的中国邮政储蓄银行 / 261

### 第三章 未来发展展望

一、大数据资源得到充分利用 / 265

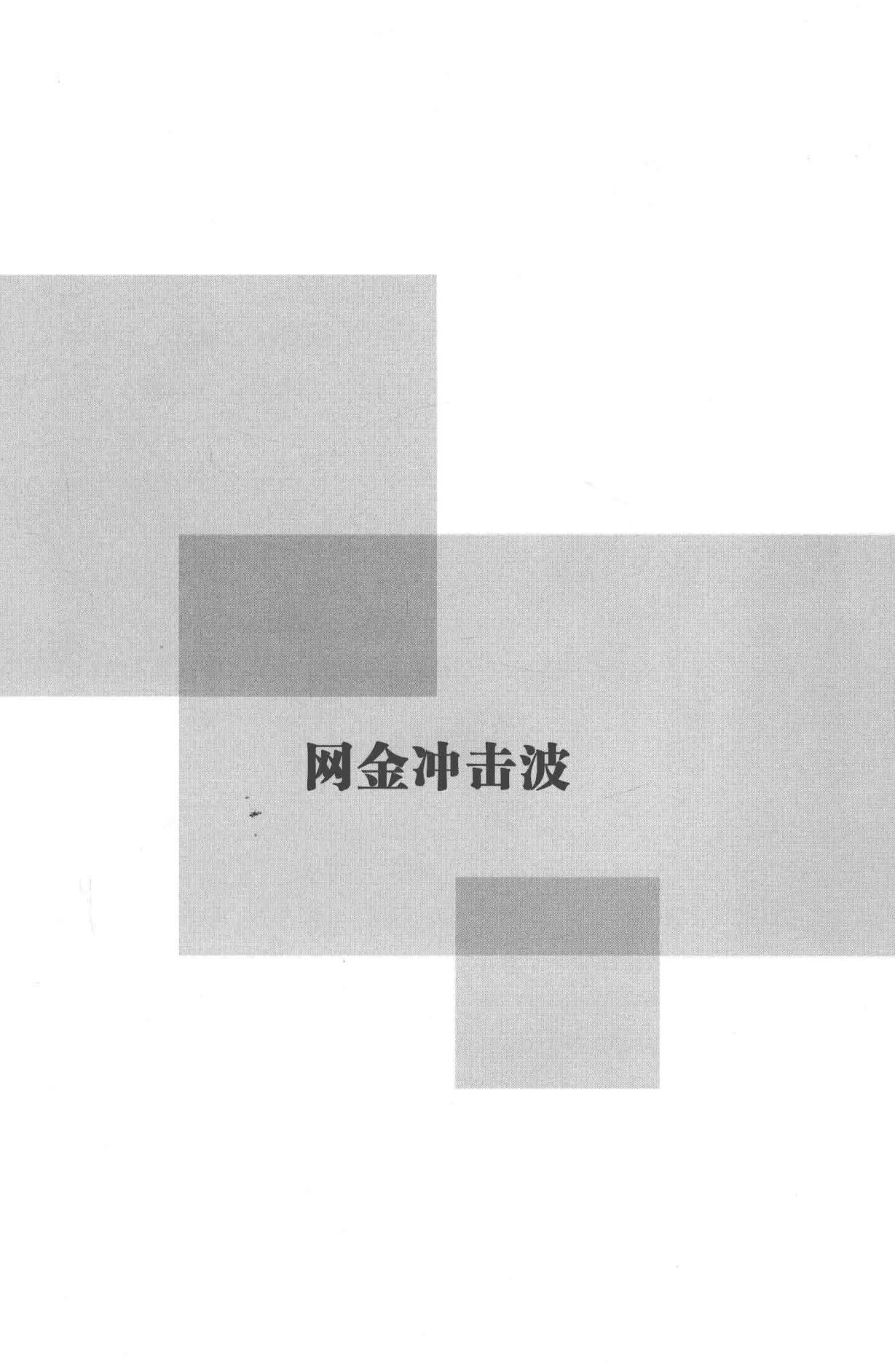
二、私人银行业务成银行业发展重点 / 266

三、银行从资产驱动型向交易驱动型转变 / 267

四、风潮过后，银行将更受信赖 / 267

### 参考文献

### 后 记



# 网金冲击波



第

一

章

# 金融脱媒



历史上，金融市场是以商业银行为中心的，银行作为资金的供应方（通常是储户）与资金的需求方（通常是借款人）之间的媒介，从而实现社会的闲散资金向实体经济的转移，依靠存贷利差而生存。而金融脱媒（financial disinter mediation），就是指资金的供应方，不再通过银行这个媒介，而是通过金融市场直接为资金需求方提供资金。金融脱媒，导致银行等金融中介机构的角色和盈利模式均发生了重要的变化，从交易对手（dealer）转变为经纪人（broker），从利差收入（interest spread income）转变成收费收入（fee-based income）。

1979年1月美国圣路易斯联储局的一份研究报告，是早期研究金融脱媒的文献之一。据该文记载，从20世纪70年代开始，随着美国货币市场（money market）的形成与发展，美国的短期国债收益率一旦高于银行的定期存款的利率上限时，银行机构的存款资金就会大量流向货币市场工具。随着货币市场的发展以及各类资本市场工具的创新，银行的存款大量流失，出现了所谓“脱媒”的现象。可见，金融脱媒的出现是与货币市场相伴而生的。三十多年来，金融脱媒成为全球性的现象，更是与资本市场的发展息息相关。根本而言，所谓金融脱媒，是指在资本市场上直接融资（direct financing）取代通过银行的间接融资（indirect financing）；从经济社会发展的角度来看，实质上体现了从银行主导的经济（bank-led economy）向市场主导的经济（market-led economy）的转型。<sup>①</sup>

在我国，随着互联网金融在国内如火如荼，金融脱媒与金融创新快速发展，可以肯定地说，金融脱媒已经是一个不可逆转的大趋势。一方面，影子银行和债券市场的迅速发展，已经打破了银行贷款一家独大的

---

<sup>①</sup> 丁安华. 金融脱媒，动了谁的奶酪？. <http://roll.sohu.com/20130205/n365624912.shtml>.



局面，存款脱媒和贷款脱媒的特征开始日益显现；另一方面，第三方支付机构的迅猛发展也争抢着银行的支付结算收益，技术脱媒已经是不争的事实。

对于银行来说，负债端资金来源被分流，而贷款投放也被影子银行体系和债券市场挤占，再加上第三方支付竞争下技术脱媒愈演愈烈，传统银行来自负债、资产、市场空间以及客户群体的压力将会越来越大。而且随着互联网金融在我国的进一步发展和金融改革的不断深入，银行正在从传统上依赖于存贷业务和利息收入转向强化中间业务，这需要不断发展金融创新，银行业只有不断创新，及时顺应金融市场发展和金融脱媒的大势，推进战略转型，巩固和发展自己的竞争优势，并不断寻求新的金融服务创新和利润增长点，才能早日实现由传统银行向现代综合化银行的转型，使银行在金融脱媒趋势下，更具竞争力。

## 一、万达、绿地等实体企业在融资上的“另立门户”

万达集团执行的“轻资产”策略和绿地集团推出的国内首款互联网房地产金融产品“地产宝”都在呈现这样一个事实：在互联网金融浪潮下，大型实体企业不再需要银行的融资服务，而是“另立门户”，实现实体和资金的对接。

### （一）万达集团的“稳赚1号”

万达集团在互联网金融带动下，一直在做有关“轻资产”的战略调整。万达“轻资产”模式是为了迎合其“2025年做到1000家商场的快速扩张目标”，也就是万达正在启动的集团历史上第四次也是最重要的一次转型，而这次转型的核心内容就是推行“轻资产”的模式。而