



BANK INTERNET

当银行遇上互联网

一个银行从业者的思考录

王丰辉[◎]著

科技是未来银行的核心竞争力。

转型是一个痛苦的过程，是没有终结的战争。

我不认为改革有什么突破点，很难想象一个东西突破了，
就一切问题都解决了。

 中国金融出版社



BANK
INTERNET

当银行遇上互联网

一个银行从业者的思考录

藏书

王丰辉◎著

 中国金融出版社

责任编辑：陈 翎

责任校对：刘 明

责任印制：陈晓川

图书在版编目(CIP)数据

当银行遇上互联网：一个银行从业者的思考录 (Dang Yinhang Yushang Hulianwang:Yige Yinhang Congyazhe de Sikaolu) / 王丰辉著. — 北京：中国金融出版社，2017.7

ISBN 978-7-5049-9023-5

I. ①当… II. ①王… III. ①互联网络—应用—金融—研究
IV. ①F830.49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第113654号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 21.25

字数 310千

版次 2017年7月第1版

印次 2017年7月第1次印刷

定价 45.00元

ISBN 978-7-5049-9023-5

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947



作者简介

王丰辉(笔名米罗) 清华经管学院中国金融研究中心特邀研究员，现任某国有银行一级分行网络金融部副总经理。作者的经历比较跌宕，曾是一名英武的军官，之后四海飘零，写过代码、做过黑客，历任工程师、咨询顾问、产品经理、架构师、市场总监等职位，机缘巧合之下，又摇身变为西装革履的金融精英，并在总行、分行多个职位历练，具有丰富的金融从业经验。



公众号二维码

谨以此书献给我的爱人由晓蕾，没有她就没有这本书。

序言一：一片初心向月明

和丰辉初识，是在中国银行大厦的会议室里，当时总行电子银行部正在面向社会招聘专才，他是应聘者之一，我是面试官之一。记得那时，他从一家专业信息安全公司的市场总监职位上 transfer 过来。印象中，憨厚的方脸盘、平头，浓眉大眼的，人看上去比较有安全感和结实劲儿。丰辉那时候有个笔名，叫“飞熊道人”，在微博上很活跃，是个喜欢读书且喜欢与人讨论专业问题的小伙子。

在金字塔式的银行科层制文化里，他似乎是个另类。

最近一年多，他调到了山城重庆，在分行网络金融部当副总。记得临行告别时，他拿了一本《金钱有术》来，说里面有很多金融科普文章是他的作品。后来，从行业里其他朋友转发的朋友圈，经常能看到丰辉在“莫道寻常”微信自媒体公众号中发表的杂文，春秋笔法，粉丝甚众。细看时，才发现是“飞熊道人”换了马甲，改了笔名——“米罗”。

最近他寄来了厚厚的书稿，就是《当银行遇上互联网》，是一本他从这几年笔耕不辍的硕果中采撷出来的文章合集。作为一位当过军人，又从信息安全领域跨界做金融的非典型银行从业者，他就像安徒生童话《皇帝的新装》里的那个小男孩一样，在尝试跳出银行的圈子看银行。他从普罗大众的视角来分析问题和阐释观点，尝试着提出解决之道。涉猎的话题范围甚广，整体看，点线面结合得很好。文风诙谐，通俗易懂，能把枯燥和艰深的专业语言转换成大白话，深入浅出地勾勒了在互联网金融高歌猛进

的今天，银行业所面临的格局挑战和应对之策。

比如：他从自己最偏好的安全专业出发，评述电子银行反欺诈形势，普及网络安全常识；从如火如荼的“场景决定一切”方法论中，寻找银行与互联网金融公司在产品创新、敏捷迭代、风险控制等实现方式与机制体制上的大不同；从渠道转型谈到银行网点智能化过程中，业务流程和运营体系的至关重要；从基层一线支行行长的酸甜苦辣中，挖掘传统银行的路径依赖和绩效观；从美国金融危机中的“大而不倒”与监管规制中，看到Fintech行业中的野蛮生长；从反洗钱的繁文缛节中，发现合规遵循工作中的“黄金法则”……凡此种种，洋洋洒洒，不一而足。

他的文章看起来很“入眼”，读者不需要有太深的金融知识储备和金融实践造诣就能读懂、看顺。所以微信号中的“打赏”，也经常钵满盆满，足以说明“莫道寻常”受众甚广。自然，丰辉对银行内部文化的“揭露”，略显辛辣和刺眼。有些观点，有些愤世嫉俗的味道；有些现象的描述，也不宜以偏概全。对文章中有些过激的说法，我保留个人判断。之所以不能完全苟同，自然源自我比他年长几岁、更老于世故罢了。瑕不掩瑜，这些不影响我对他的真诚和初心的感知。

狄更斯曾说：“这是最好的时代，也是最坏的时代。”用这句话来形容中国银行业当前的时局，我觉得很恰当。千禧一代的崛起，带来了这一庞大客户群全新价值的体验诉求。这些天生的互联网原住民，对移动支付和网络金融的青睐和熟练应用，造就了互联网跨界从事金融服务的蓝海和红海。银行面临的挑战，不单单是技术脱媒，更是金融消费者服务体验的变迁。

那是否预示着银行业作为传统经济的代表在互联网时代行将没落呢？结论也不必那么悲观。毕竟，金融是经营风险和追求风险溢价的行业，在民生支付、消费金融等普惠、小额、高频的场景之外，交易银行、资产管理和贸易金融等领域依然有较高的专业门槛。毋庸置疑，银行业要主动作为，转型创新。但也不要为了追求噱头，而拼命给自己贴一些不切实际的创新标签。叶公好龙，或者奉行鸵鸟策略，这两种倾向，都不可取。

读了丰辉的《当银行遇上互联网》，我们能读出银行从业者的危机感和责任心，也看到了面对互联网思维冲击和新经济大潮汹涌的情势下，一些银行人的苦苦思索和实事求是。

当这篇序言写到快要结尾的时候，我抬眼看了看窗外，一株玉兰正在乍暖还寒的春风里盛放，一树花开，媚而不娇。想想看，植物守四时之律，春华夏茂，秋实冬藏。其实世间万物，都有其自然规律，各行各业也是一样，只有不断变革，实现吐故纳新，才能促进整个社会发展水平的螺旋上升。

当下的银行业，是处在哪个季节？又在朝哪个方向演进呢？这个问题，留给读者朋友们和我一起思考吧。

董俊峰

2017年4月，北京

序言二：思维模式的价值

春分，万物复苏、莺飞草长。在一切都欣欣然的时节，我接到了丰辉的邀请，帮他的新书写序。几年前刚认识他时，他还是半路冲进银行业的新丁，现在已经调到某一级分行管着网络金融业务，也算风生水起。

他总是称自己为“文艺青年”，但他写的文章一点儿也不文艺，都是围绕银行转型与网络金融发展的热点话题，针砭时弊、言辞犀利，每每有独到之处。我虽然不可能完全认同他的某些观点，但这种持续独立思考的习惯却值得每一个人学习。

独立思考的价值在于，在这个动荡的时代，不迷茫彷徨，不因循守旧，拨去迷雾看到一条前行的路。德鲁克有句名言，动荡时代最大的危险，不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。

近几年新金融崛起，与主流金融机构，尤其是银行，有许多不一样的地方。这些不一样表现在目标群体、获客方式、产品体验、业务模式、战略布局等。有些银行人把这些看做冲击，有些银行人看做机会。我的观点是，竞争对手不是电商，而是这个时代。未来倒不一定是互联网金融机构代替传统金融机构，但一定是新的思维方式代替旧的思维方式，新的商业文明代替旧的商业文明。

我们整个社会运行的基础规则正在发生变化，首先，大量新技术层出不穷，聚合无数用户之后衍生更多关联需求，新的商业机会不断涌现，跨界竞争成为主流；其次，信息的复制、获取、共享成本趋零，每一个个体

获取收益的机会或概率更加趋同，以信息不对称为基础的经济模式遭受冲击；最后，移动互联网消除了时间和空间的限制，个人的话语权和选择权进一步强化，倒逼政府和商业机构转变角色和视角，用户主权时代真正到来。

这些社会基础规则正在慢慢发酵，无论是新兴机构还是原来的银行，大家面临的机会其实是一样的，但也有根深蒂固的差别，最大的差别就体现在思维逻辑和方式。也就是说，面对同一事实，解构、剖析、应对、处置是不相同的。银行在蹒跚转型，费尽心思在移动互联大潮中分一杯羹；新兴机构在布局谋篇，不遗余力将金融拖入商业版图，但它们在这个过程中也并非一帆风顺。

对银行而言，首先，需要抛弃网点时代的思维模式，意识到客户线上迁移乃大势所趋，莫做守株待兔的无用功。其次，需要透过互联网繁花似锦的表象，洞察其技术和效能的本质，重塑银行的组织和流程，莫被牵着鼻子，跳不出惯性思维的窠臼。

对新兴机构来讲，需要认清金融的本质和风险的本质，切莫沉迷于大数据和先进模型的“无所不能”，做金融不是百米跑，而是马拉松，收益的当期性和损失的滞后性是金融的内生特征，但凡做金融，就要看重跨期的问题。跨界容易跨期不宜，且行且珍惜。

在未来，机会是均等的，新兴机构有机会，银行也有机会，这是一个新旧机构共生的过程，前途光明，道路曲折，怎样才能做好？就要持续的独立思考，新兴机构有其思维模式，银行有其思维模式，两种思维模式互相交织、碰撞、借鉴，总会发现机会和希望。

如何才能有这种思维能力？可以学着像丰辉一样独立思考，持续地输出、写文章，也出版一本不错的书。

再次推荐此书。

侯本旗

2017年4月，北京

序言三：跳出水面看风景

我的微信有无数多的好友，很多都未曾谋面，他们都是看了我各种瞎扯淡的文章加了我的。每个人都是一本书，每个人的人生都是一场又一场精彩或者不精彩的故事，尽可能多地遇到与众不同的人，发现并参与他们的人生，对我来说都是一件非常开心的事情。

四五年前，去上海没事瞎逛，朋友圈里说了下，就有个人跟我说，他也在上海，说一起聚聚，相逢是缘分，又闲来无事就约着一起喝茶，他特别客气，还带了两罐竹叶青，一聊才发现他对支付理解特别深刻，而且长期从事。然后谈到我那时在参与写的一本书，就把他也一起忽悠了进来，后来我们几个人东拼西凑地写了一本特别不靠谱的书叫《支付革命》，名字取得很大，但是实际也没写啥太大的东西，就是系统地整理了支付这个行业的一些历史，提出了一些我们自己对未来的判断。

我当初跟这个朋友说，写书也好，写文章也好，其他都是假的，核心是言之有物。说人话就是必须有观点。至于观点是对是错，压根无所谓。尤其对未来，未来是不可测的，极大不确定的，谁能知道未来会如何？所以谁又知道未来的对错呢。在很多时候，面对未来敢于设想敢于挑战传统观点，才有价值。人云亦云，那不如不写。所以，我对《支付革命》这本书别的都没啥觉得特别好的，但是里面我们提出了很多跟当时主流观点都不符合的观点。之后在交给各家支付企业看稿件时，都被批驳得一无是处，但我还是坚持保留下来了，整本书里其实有很多自相矛盾的观点，我也都保

留了，因为它代表了不同的参与者对这个行业的不同认知，从而让这本书更真实，也反映了探索路上的那种纠结和困惑。

后来，这本书卖得其实很不错，但是我从来没觉得有什么特别大的成就感。倒是很庆幸因为这本书认识了几个很好的朋友，上文提到的那个朋友，那个给我带两罐竹叶青的、在重庆工作的武汉人，就是人称大师兄的侯伟。

我每次到重庆都会到大师兄的公司蹭饭吃，他人特别好。有一天悄悄跟我说，要介绍个朋友给我认识，说跟我一样，特别喜欢写东西，而且他还觉得写的文采比我好。后来就在饭桌上喝酒吃饭然后就熟悉了，这个人，自然就是丰辉。他说他最近出了本书，让我帮着写序，我特别忐忑不安，生怕写不好，本来他可以卖得挺好的书，因为有了我的序言，结果没人买了，我特担心这个。另外就是很多人都知道，过去几年我骂了太多太多的人，得罪了太多太多的人，巅峰时刻，一天会有几十上百个人加我微信，专门来骂我。所以，我也担心，我写了序后，他因为我被拖累了。我把这个顾虑跟他说了，他丝毫不介意，我也就坦然写点东西。

我年长他几岁，差得不多，加上我也曾在银行长期工作，所以许多地方也挺有共鸣，对于过去五年银行业面临的各种竞争，我也写过很多很多的文章，只是我更多都是泛泛而谈，并没有深入具体地去看一些问题。一方面是因为我离开银行太久，对业务已经缺乏认知，我更多还是打酱油的水平，并没办法深入，另一方面，我属于媒体人士，看上去啥都懂一点，实际却深不下去，我太了解我自己这个缺点了，所以我就选择了投资这个行业。投资跟媒体很接近，啥都懂一点，实际啥都不懂，靠运气吃饭，混吃混喝活到了今天，就闲着没事还写点东西，聊以自慰。正是因为这种不负责的心态，跟丰辉比较起来，我还是很汗颜的，看过他不少东西，看得出来都是在用心思考。

一个部队出身的年轻人，半路进入银行体系，没几年就能写出这么多东西，我觉得是非常不容易的，一定花了很多的心思去思考，去论证，去学习，才会有今天《当银行遇上互联网》这本书出来。金融跟别的学科不

一样，这个领域本身就是专业性很强的行业，至少看上去专业性非常强，一般人甚至可能弄明白名词都需要很长时间，而要把这么复杂的东西简单地阐述出来其实就更不容易了。丰辉能在短短几年里就做到这些，要么智商很高，要么勤奋刻苦，抑或两者兼而有之，都很让人佩服和喜欢。

丰辉让我在序言里谈谈对网络金融的看法。我总觉得行业如人生，潮起潮落，有开始，有高潮，自然有结束。这个行业其实——五年股灾之后就死了，没有任何机会，或者说还能活着但是高热度的关注度铁定已经过去了。而我们做投资的本质都是投机分子，市场热度过去了的行业，就很难被我们喜欢了。所以，我已经没办法谈对这个行业的看法，谈了也是老生常谈，没有新意。

当然最关键的还是我个人觉得，我的看法从来不重要，包括丰辉的看法也并不重要。我总觉得读书跟看报纸是不一样的，读书要读的是逻辑，看报纸看的是热闹。怎么说呢？我曾在《风吹江南》这本书的序言中写过这样一段：

“观点其实从来都不重要，而最终结果对错也不重要，因为，对事情下结论并不是我们要去追寻的终极目标。从某个意义上来看，我可以断言，我们现在所做的绝大部分的推论都是错误的，世界从来不是按照我们的推论在演变。那么，我们为什么还要去做预测和推演呢？这是因为，我们要通过推演过程来不断完善我们的方法论，完善我们思考问题的方法，这才是有意义和有价值的。”

对于任何一本书，理解逻辑从来比观点重要，会读逻辑的人才是会读书的人，他需要我们都有足够的思考力。事实上，这个世界我们大多数人总是无意识地在做一件跟趋势对抗或者顺应的事情，但是我们还是希望更多的人，能思考着，多抬起头看看，有意识地希望看得更远点。

历史如同一条大河，奔腾而去，大气磅礴。我们如同河流里一条鱼，大部分的鱼都随波逐流，而总有个别的鱼希望跳起来看看未来，希望能看得更远。但是，大部分鱼都只看到了自己看到的方向，最终谁都无法得知正确与否。

当银行遇上互联网：一个银行从业者的思考录

但是，我还是坚持对自己也对更多的人说，总要跳起来，对不对压根不重要，重要的是我跳起来了，看到了更多的风景，哪怕错了也值得。思考是自由的最好表现，不思考即使给了自由，也都毫无意义。

江南愤青

2017年5月，杭州

自序：把一切交给时间

对银行业而言，2010年是一个分水岭，也有人说是2012年，但银行业的变化是有目共睹的，“躺着赚钱的日子一去不复返了”。

从经济的视角看，2008年国际金融危机，余波还未彻底消散，美国经济复苏稍有迹象，而欧洲则是“屋漏偏逢连夜雨”，先是债务危机再是欧元危机，再加上政治舞台黑天鹅事件不断，多种因素作用下，经济增长乏力已成为横亘在银行业心头的无言之痛。

此外，各国监管舔舐着危机留下的创伤，把玩着手中的监管权杖，在趋严的道路上一骑绝尘。银行业不得不挣扎求变，或完善公司治理，或调整业务模式，或探索新的市场，或运用高新科技。

中国银行业同样被潮流裹挟。幸运的是，我国受次贷危机的冲击较小。但不幸的是，我国经济正处在一个特殊时期，即“三期叠加”，增长速度换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激消化期，此时各个领域都面临一个共同的话题：转型与改革。

金融深深根植于经济的土壤之中，经济改革倒逼着金融改革，金融改革也将在一定程度上助力经济改革。于是乎，利率市场化、人民币国际化、构建多层次资本市场，同时，银行的间接融资地位受到挑战，第三方支付来了，互联网金融来了，金融科技来了，灵活的民营银行来了，产融结合的金服或金控集团犹如雨后春笋。

就这样，不知道是在哪个春天，银行迎来了无数的“搅局者”。

从2011年到2017年，我始终身在银行号称“最前沿”的“战略部门”，但部门名称几经变更，先是电子银行部，后是渠道管理部，现在是网络金融部，从这种变化也能看到银行面对外部冲击的调整与应对，而我也从总行调到了分行，在多个岗位与角色之间转换、历练，见证了银行在面对这些“搅局者”时或激昂，或无奈，或强硬，或妥协的种种故事，这些故事点点滴滴串起来，就是银行的转型之路。

我的码字习惯倒不是在银行养成的，之前也偶尔写些技术日志或文青笔记，但过于零散，不成系列。待到入行之后，面对浩如烟海的银行业务，很是饥渴，总想着在工作之余找到一种快速学习提高的方法。

后来经过实践发现，“输出是最好的学习”，倒不是否定看书看资料的价值，这是一切知识汲取的基础，但效率不高，需要重复许多遍才能内化为自己的，而输出就不一样了，如果拿到一个知识点，可以围绕这个知识点把前前后后、来龙去脉讲出来或者写出来，知识就是自己的了。

我由于没有金融的专业基础，一开始码字的时候比较艰难，我就把一个个术语、名词记到小本子上，得空了就去查。等工作稍长一些，接触的业务多了，看的金融资讯多了，就慢慢在脑海中形成了一些金融的知识点，再自己买金融的专业书籍，一本本地看，终于把这些知识点串成脉络，渐渐形成自己的金融知识体系。

所以，别看我这些年码了七十余万字，前期的那些文字实在没法看，现在翻出来自己都汗颜无比。而这次出版的内容多集中在12年之后，并从中精选了20余万字，一百余篇。

我在改稿的时候，仍然发现一个问题，讨论的问题都是热点问题，例如银行转型发展的路径和方向，例如网络金融的业务和模式，围绕这两个问题的观点几乎每天都会被新的实践冲击，很多时候某个观点今天说还是对的，明天说就过时了，这是一个不断自己打脸、不断认知迭代的时代。在征求朋友意见时，很多朋友都建议我把这些观点保留下来，这些不同时段的不同观点，正是这个领域飞速发展的有力佐证。

以前的时候，我们可能觉得“坚持己见”是一个比较好的品质，而今天，知识更新换代的速度太快了。我上学时，教科书白纸黑字写着“太阳系九大行星”，而女儿的画报中已经是“太阳系八大行星”了。

还有一个现象也很有趣，我们学习的对象在逐渐迁移。

在农业社会，我们向有经验的长者学习，他们在日复一日的自然劳作中积累了丰富的经验，一般是老年人；在工业社会，我们向技术工人和知识分子学习，他们敢为人先、善于钻研，掌握着领先的知识和工具，一般是中年人；在信息社会，我们向弄潮儿学习，他们掌握着第一手的资讯和信息，是新事物的尝鲜者和引领者，一般是年轻人；在不远的未来，即将步入的数据社会，我们学习的对象，不再是人，而是通过数据呈现的、正在生成的未来。

于是，我也就不惮于把现今看来各种幼稚的观点翻晒出来，算是对过去的忠诚，又是对自我的反省和激励。人的成长就是这样，在初中看小学，在高中看初中，在大学看高中，毕业多年看大学，总要幡然醒悟般说一句“那时候好白痴！”但正是这种渐进式、螺旋式的幡然醒悟，有条不紊地构成了一个人的成长链条，每一环都不可或缺。

是的，每一环、每一刻、每一段都不可或缺，别想着一下子就成熟稳重，别想着一下子就世事洞明，别想着一下子就业务精通，别想着一下子就行业大咖。这个道理放在银行业也是如此，别想着一下子就转型成功，别想着一下子就网络金融。正如张麻子的经典台词“别急，让子弹飞一会”，扣动扳机、启动项目，按部就班、循序渐进地做该做的，剩下的一切都交给时间。

正如我的减肥大业，办了健身卡，每天跑步游泳，剩下的就交给时间，让赘肉慢慢消失，让事件慢慢酝酿。而这一切又是孤独的，无论周围的跑步机上是多么前凸后翘的美女，永远是你自己忍受着胸腔的火热和双腿的酸涩，默默擦去汗水，继续跑下去。