




经济学学术前沿书系

Fly to 2025: Road to Transaction Finance with Butterfly Effect
——China-Banking's Strategic Choice to the Era of High Quality Development

飞向2025：交易金融蝶变之路

——中国银行业面向高质量发展的战略选择

宋光磊 著

 经济日报出版社



宋光磊

1983年出生，管理学博士，高级经济师。具有中国工商银行总行、工银亚洲（香港）、国家财政部等工作经历。曾获国家公派英国牛津大学（OXFORD）赛德商学院访问博士资格。公开发表各类研究文章200多篇，出版《繁华散尽：美林证券》《后金融危机时代的国际会计准则研究——金融眼看准则》《大破局——资本内生VS杠杆革命》《香港银行监管透视及中资银行发展方略》（上、下册）等多部有影响力的研究著作。



Fly to 2025: Road to Transaction Finance with Butterfly Effect
——China-Banking's Strategic Choice to the Era of High Quality Development

飞向2025：交易金融蝶变之路

——中国银行业面向高质量发展的战略选择

宋光磊 著

 经济日报出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

飞向 2025 : 交易金融蝶变之路: 中国银行业面向高质量发展
的战略选择 / 宋光磊著. -- 北京: 经济日报
出版社, 2018. 5

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0348 - 9

I. ①飞… II. ①宋… III. ①银行业 - 银行发展 - 研
究 - 中国 IV. ①F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 080792 号

飞向 2025：交易金融蝶变之路——中国银行业面向高质量发展的战略选择

| | |
|----------|-------------------------------------|
| 著 者 | 宋光磊 |
| 责任编辑 | 范静泊 |
| 出版发行 | 经济日报出版社 |
| 社 址 | 北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710 |
| 邮政编码 | 100054 |
| 电 话 | 010 - 63567684 (总编室) 63588446 (发行部) |
| 网 址 | www. edpbook. com. cn |
| E - mail | edpbook@sina. com |
| 经 销 | 全国新华书店 |
| 印 刷 | 北京虎彩文化传播有限公司 |
| 开 本 | 710 × 1000 mm 1/16 |
| 印 张 | 9 |
| 字 数 | 13.5 千字 |
| 版 次 | 2018 年 5 月第一版 |
| 印 次 | 2018 年 5 月第一次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978 - 7 - 5196 - 0348 - 9 |
| 定 价 | 42.00 元 |

目 录

CONTENTS

| | |
|----------------------------------|----|
| 第一篇 缘起篇：追梦 2025 的那只翅膀 | 1 |
| 第一节 蓝图画卷：展望中国未来 20 年的金融蓝图 | 2 |
| 第二节 迸发火花：“互联网 @ 银行”的“化学反应” | 8 |
| 第三节 化茧成蝶：交易金融破茧成蝶之路 | 15 |
| 第二篇 时代篇：交易金融的时代旋律 | 21 |
| 第一节 电光火石：现在是最好的时代 | 22 |
| 第二节 增长极限：验证罗马俱乐部的预言 | 26 |
| 第三节 宿命之争：谁的目标最重要 | 35 |
| 第三篇 演进篇：交易金融 40 载岁月洗礼 | 45 |
| 第一节 追根溯源：交易金融的前世今生 | 46 |
| 第二节 花旗模式：交易驱动的公司机构服务框架 | 49 |
| 第三节 摩根大通：链条联动的交易金融网 | 54 |
| 第四节 德银经验：“保姆全包”式的交易服务 | 58 |
| 第五节 中银香港：中资特色“工具箱” | 62 |
| 第四篇 国情篇：不忘初心 方得始终 | 67 |
| 第一节 展望中国 2025：交易金融那片蓝海 | 68 |
| 第二节 大象起舞：大银行交易金融异彩纷呈 | 74 |

飞向 2025：交易金融蝶变之路

Fly to 2025: Road to Transaction Finance with Butterfly Effect

| | | |
|----------------|--|------------|
| 第三节 | 小船调转：中小银行搏杀交易领域 | 81 |
| 第五篇 | 战略篇：登高而招 而见者远——中国交易金融 3D 框架 ... | 89 |
| 第一节 | 迷失困惑：中国交易金融的命运曲折 | 90 |
| 第二节 | 战略之光：中国交易金融 3D 框架 | 97 |
| 第三节 | 转型脱困：生活不止眼前 | 101 |
| 第六篇 | 能力篇：蝶变放飞 寻找诗和远方的田野 | 111 |
| 第一节 | 资源配置：换个角度去考虑 | 112 |
| 第二节 | 服务升华：银行化身行业智库 | 114 |
| 第三节 | 客户管理：差异化的交易金融客户“朋友圈” | 116 |
| 第四节 | 价值管理：基于共享理念的交易金融考核定价 | 119 |
| 第五节 | 创新驱动：打造数字化和运营保障平台 | 121 |
| 第六节 | 架构改革：交易金融组织之变 | 124 |
| 第七篇 | 风控篇：揭秘交易金融风险 | 127 |
| 第一节 | 危机意识：交易金融拒绝“零风险” | 128 |
| 第二节 | 风控之道：揭秘交易风险 | 134 |
| 结 语 | | 137 |
| 参考文献和信息 | | 138 |

第一篇 缘起篇： 追梦 2025 的那只翅膀

——银行将不再是一个地方，而是一种行为

互联网思维是一种商业民主化的思维。互联网思维指能充分利用互联网的精神、价值、技术、方法、规则、机会来指导、处理、创新生活和工作的思维方式。

互联网企业跨界竞争对银行的影响正如《bank 3.0》作者指出的那样：“未来的银行将不再是一个地方，而是一种行为。”

第一节 蓝图画卷：展望中国未来 20 年的金融蓝图

2017 年 10 月，习近平总书记在十九大报告中对未来中国金融和银行业的发展指明了方向，指出 2018–2025 年，是中国工业制造领先全球，全面建设小康社会，中国经济实现高质量发展的关键时期。围绕供给侧结构性改革，朝着防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治的攻坚战胜利的目标，未来 20 年的金融蓝图画卷已全面勾勒。

金融业号称百业之首，金融活、经济活，金融工作是促进经济增长的重要内容；而在中国金融业版图中，银行业占比最大，是金融工作的重要方面。截至 2017 年 12 月末，我国银行业金融机构资产总额 233 万亿元，商业银行不良贷款率 1.86%，资产质量和流动性基本稳定，资本和拨备较为充足，盈利水平和风险抵御能力均处于国际同业较好水平；我国银行业的国际影响力也逐步提升，2017 年有 126 家中资银行进入按一级资本排名的全球银行 1000 强，工、农、中、建四家大型商业银行连续多年位居前十。

强大有效的银行体系，对于中国经济转型和深化改革意义重大。2017 年是中国改革开放 40 周年，如何进一步深化金融改革，推进银行业转向高质量发展，跟上工业制造 2025 的革新步伐，是横亘在中国银行业面前的一个未知的答案，为了寻找这个答案，我们需要先分析一下中国银行业的宏观政策和微观经济环境。

一、政策引导：红旗遥指高质量发展

“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。”我国是靠实体经济发展起来的，也必将依靠实体经济走向未来，实体经济是我国保持经济平稳运行、不断提升国际竞争力的基石，实现实体经济高质量发展的前提，应当包括银行业的高质量发展。从政策层面看，中国银行业可从下面几个方面进行思考，实现由大到强、由高速增长向高质量发展的转变。

1. 回归本源，结合各自禀赋条件，更好地服务实体经济

金融和实体经济是共生共荣的关系，实体经济是金融的根基，金融是实体经济的血液，金融和实体经济相互推动，相互促进，共同壮大。金融服务实体经济的效率、质量和融资结构的不断优化，也是实体经济行稳致远的原动力，银行要关注实体部门的融资需求，充分发挥信贷服务经济发展的杠杆作用和资源配置功能。

同时，主动适应客户需求多元化、综合化的趋势，加快由传统融资中介向全功能银行转变，多渠道增强服务实体经济的能力，创新多元化的融资服务手段。在服务实体经济的同时，要把握商业银行规律，按照市场化、商业化原则，掌握好融资快与慢、进与退、客户与行业、区域与品种、集中与分散的关系，力求更好地发挥连接供需桥梁的作用，实现速度、规模、结构、风险之间的协调，资本、收益、风险之间的匹配。

实体经济囊括千行百业，金融服务也日新月异，银行在服务实体经济的过程中，应当坚持两点论和重点论相结合，围绕供给侧结构性改革主线，统筹好金融资源在各领域的协调配置，精准发力、综合施策，不断提升整体服务效能。

2. 防控风险攻坚战

十九大报告中指出：健全货币政策和宏观审慎政策双支柱调控框架，深化利率和汇率市场化改革，守住不发生系统性金融风险的底线，银行要加强合规管理，严格遵守信贷、同业、理财、票据、信托等业务监管规定，提高产品和服务透明度。在经济转型的大背景下，监管政策层面也在产生很多新变化，特别是针对银行资产迅速扩张带来的金融乱象，监管部门要求从自身发展决策和思路上严守底线开展跨业、跨市场金融业务，要按照减少嵌套、缩短链条的原则，穿透监测资金流向，全面掌握底层基础资产信息，真实投向符合国家政策的实体经济领域。

创新不忘风险实质，不能搞假创新，在金融领域，实质重于形式是永远不变的原则。银行要持续提升对实体经济客户需求的研判能力，有针对性地开展业务创新；要系统研究各类创新业务的法律特征和风险实质，按照内控优先、信息透明的原则，将各类创新业务纳入全面风险管理体系，及时健全相关制度和管理流程，并合理控制业务增速、集中度和复杂程度，确保业务发展状况与风险管理能力相匹配。

银行是社会的信用基石。从历史上的金融危机来看，每次银行危机最终都演化为整个社会经济的动荡和危机，因此，这方面的启示其实是反复重申银行立命之本——违规“红线”不能碰，例如：银行要进一步强化股权管理并提高透明度，杜绝违法违规代持银行股份、违规开展关联交易、利益输送等现象，抑制产融无序结合；要按照统筹考虑、审慎把握的原则开展综合化经营试点；要切实自查自纠参与方过多、结构复杂、链条过长、导致资金脱实向虚的交易业务，确保金融资源流向实体经济。

3. 要全面深化改革，不断提升公司治理水平和透明度，积极探索中国特色现代银行制度

要继续完善和加强公司治理，充分认识有效支持实体经济对银行业长期稳健发展的重要意义，自觉按照回归本源、专注主业、下沉重心的原则，确立科学的发展理念和战略方向，加强决策、执行、监督、评价等治理机制建设，加快完善全面风险管理体系，培育良好的风险文化。要围绕服务实体经济本源，切实改进激励约束机制，纠正过于追求短期股东回报和收益、忽视客户服务和长期稳健发展的绩效考评体系。

4. 扩大对外开放，以开放促改革，增强银行业国际化程度和核心竞争力

银行业开放是中国构建开放型经济体制的关键领域，也是适应新时代中国经济高质量发展要求的举措，一方面，外资拥有更大的持股比例，能够发挥专业优势促进竞争、激发市场活力，提升金融服务能力和银行业整体实力，更好地满足我国实体经济需要；另一方面，从客观来讲，可逐步形成更加开放、透明、多元化的市场环境，有利于中资银行业金融机构积极利用和有效吸收国外先进经验，实现专业化发展，进一步增强我国银行业国际化程度和核心竞争力，促进银行业机构稳健发展。可以预见，随着金融业改革开放的步伐不断加快，外资的日益进入，未来银行业对外开放的速度将逐渐加快。

5. 坚持科技引领战略，充分运用数字技术创新金融产品和服务，打造智能银行、普惠银行以及立体化的金融安全防护体系

要积极稳妥创新服务模式和技术流程，稳妥有序推进投贷联动试点，积极运用互联网、大数据、云计算等信息科技手段。例如：投贷联动试点，试点银行可以加快完善投贷联动业务内部管理制度和流程，积极支持科创企业发展。

在新技术运用方面，银行可积极运用互联网、大数据、云计算等信

息科技手段，缓解银企信息不对称，提高风险识别和定价能力，加强线上线下联动，丰富产品和服务渠道，优化内部流程，提高管理效率。还有一点，在业务和产品创新方面，要认识到业务创新绝不等于“规避监管”“忽视风险实质”，而是要牢牢把握风险底线，依法合规开展理财、信托等多元化业务，应引导资金直接投向基础设施、农业、制造业和服务业等实体经济领域。

截至 2017 年底，中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行均成立了普惠金融事业部，部分股份制银行也纷纷开始行动，推动普惠金融部门的建设。与传统金融相比，普惠金融的区别主要是服务对象不同，比如农民、城镇低收入、贫困人群等弱势群体，以及其他小微、科创企业等新兴群体，让银行将重心放到这些客户身上，成立专门的机构或者说设立业务条线与之相对应，能够更好地服务这部分群体。

二、微观激活：唤醒体验经济的新“蓝海”

1. 中产崛起：客户要得更多

根据经济学家罗思义（2017）的估计，如果 2020 年中国实现全面建成小康社会，那么按照当前汇率计算：仅有 19% 的世界人口生活在人均 GDP 比中国高的国家；62% 的世界人口生活在人均 GDP 比中国低的国家，中国将超过几乎所有发展中国家，其经济发展水平也将高于东欧多个国家。（见下图）

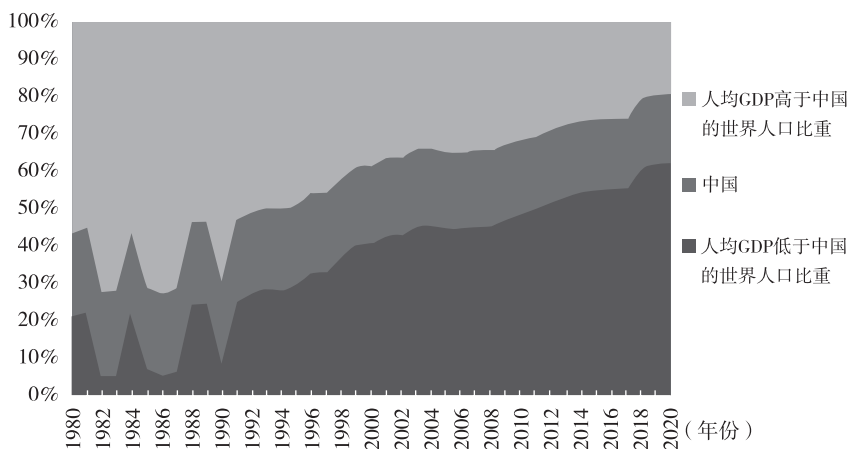


图 1-1 2020 年中国进入全面小康社会中国人均 GDP 与世界人均 GDP 水平比较示意图

资料来源：新浪财经专栏，罗思义，2017 年 3 月，www.sina.com.cn

美国学者布雷特·金（2012）提出：银行不是你要去的场所，而是你要做的一些想法^①。银行 3.0 时代，将转型为大众金融服务的一些方案，而不再是那些空洞的挂在展示台上的标语和想法。而中国全面进入小康社会将带来中国中产阶级阶层的迅速扩大崛起，随着财富和可支配收入的增加，将会在其支出模式上有显著的改变，对金融服务的需求将随之增加。金融服务将发挥更大的作用和影响力。

据《法制晚报》报道，全球领先的市场信息公司欧睿信息咨询公司研究显示，到 2020 年，中国的中产阶级将达到 7 亿人^②。而根据国家人口发展战略研究称，2020 年中国人口将达到 14.5 亿。那么，再过十年我国的中产阶级人数将占到总人口的 48% 以上，到时候中国人近半成为中产阶级。繁荣富裕的中国中产阶级的快速崛起，随着财富和可支配收入的增加，将会在其支出模式上有显著的改变，对金融服务的需求将随之增加。

随着收入水平的提高，金融服务的需求自然会增加，工薪阶层开始寻找更多样的产品，对银行金融服务的兴趣更大，但需求也会更加苛刻。大众需求开始对银行服务转型发挥深刻的影响，与传统的银行服务相比，这种影响力更具深度渗透、全面覆盖的特征。银行服务场景将日益创新，越来越多的花样频出的场景将呈现在我们的面前，这些新的尝试和探索标志着 2025 银行新时代的到来。从 12 世纪意大利威尼斯第一家现代银行诞生至今，中国银行有望凭借服务转型而“弯道超车”跨越数百年的发展差距，引领全球银行的发展。

以客户为中心，将转变为“以客户为轴心”，甚至“以客户族群为区块”，由银行来提供区块化、去中心的链条式体验，满足客户需求日益个性化，而且实时化的需求。大众客户希望获得更快的银行业务办理速度和更灵活的互动方式，对银行个性化定制服务和透明度的期望值不断提高。相应地，由这些中产阶级为主体的公司和机构客户的需求，也将发生变化，希望在其所在区域乃至全球价值链的经营活动中获得动态嵌入式金融服务，同时希望银行提供有附加价值的商机预测和风险预警信息服务。事实上，无论个人、公司客户都希望在现代技术支持下获得实时感知响应的

① 布雷特·金（Brett King），Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do, Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd, 2012 年 11 月 1 日。

② 资料来源：欧睿信息咨询公司，www.euromonitor.com。

管家式服务，银行管家化、贴身化、保姆化的极致体验，将成为各家银行服务转型的重要方向和目标。

2. 科技创新：银行或许是一个智能机器人

科技是第一生产力，今后，科技对于银行的助推和重塑作用也将深刻地发挥影响，在基于“端”“网”“云”的智能商业生态中，数字化运营平台使用面将不断扩展。波士顿咨询公司研究显示，未来全球零售银行业中通过互联网和移动渠道完成的销售与咨询所占份额将从 2012 年的 15% 增至 2020 年的 40% 以上，银行的客户关系管理从“面对面”转变为“屏幕到屏幕”（Screen to Screen）的情境关系（Contextual Relationship）。

从目前的银行模式看，还深度依赖“网点 - 柜面 - 客户经理”的中介化链条，欠缺足够专业的数据管理团队和高效运作流程，流程自动化程度难以适应市场环境需求，仍有大量客户数据未得到有效利用或真正创造价值，不过一些银行已经开始了金融智能领域的探索。例如：摩根大通开发的金融合同解析软件 COIN，只需几秒钟就代替原先律师和贷款人员 360000 小时的工作。2017 年底，中国农业银行、招商银行等银行已实现部分 ATM 机“刷脸取款”的“黑科技”，客户只需要在 ATM 机面前，给摄像头一个微笑，按照规定程序操作，就可以完成取款或转账操作。

同时，来自银行业以外行业的创新模式正开始加快对银行核心业务发起挑战，对银行价值链的客户界面、应用服务、基础设施所有层面发出挑战，例如：支付宝、财付通等新支付手段层出不穷的创新，让银行按照传统的“媒婆式”服务的收费体系快速走向没落；再比如：网络银行、网络借贷、网络理财等新业态呈现出蓬勃增长态势。银行需谨慎评估究竟哪些潜在挑战会带来长远市场危机，哪些新进入者可能成为合作搭建产业生态服务平台的伙伴，并做出预先调整。

基于上述分析，这些“黑科技”或创新将使得银行的智能化水平快速提升。与制造、零售等传统的其他行业相比，由于银行经营的商品（即货币）存在虚拟化、非实体化的特征，科技带来的改变将更加迅速，全球银行业将成为一个新兴的智能化行业代表。

通过与客户、科技的结合，银行将在很多领域有新作为、新突破、新定位，例如：借助金融科技、数字普惠的力量，研发推出依托核心企业数据资源来服务上下游小微企业的“数据网贷”业务；推进服务模式创新，

通过批量化、标准化、模板化业务模式，通过规模经济效应，降低金融业务边际成本，并实现更合理的风险管控；运用生态化、平台化思维，联动整合政府增信、行业协会商会、第三方主体等金融资源，实现金融风险分担、价值共赢等等。

第二节 迸发火花：“互联网 @ 银行”的“化学反应”

在“互联网 @”的时代背景下，传统的产业基于互联网的平台、技术和思维跨界融合，不断推出新的商业模式，这对商业银行传统的经营模式提出挑战，其中，最核心的冲击是思维方式的改变。

一、永恒思变：谁去改变，谁被改变

首先我们探讨互联网科技浪潮下到底什么是冲击和改变银行的思维内核。互联网思维，是一种利用互联网的价值、技术、方法、规则、机会来指导、处理、创新生活和工作的思维方式，其内涵包括：

1. 传统企业转型“陷阱”

根据西方技术革命理论，一种技术从工具属性、应用层面到普及到社会生活，往往需要经历很长的过程，例如，英国工业革命时期的珍妮纺纱机从一项新技术到改变纺织行业，再到后来被定义为工业革命的肇始，影响东、西方经济格局，其跨度至少经历了几十年。互联网也同样，但因为这种影响是滞后的，所以，就难免会形成旧制度与新时代观念的错位；越是目前有优势的企业转型越是艰难，这就是“创新者的天花板”，而技术领先的企业在面临突破性技术时会因为对原有生态系统的过度适应而面临失败。

2. 商业民主和消费者主权

根据美国泰罗所著的《科学管理》称，工业化时代的标准思维模式是“生产 - 销售 - 传播”的组合链条；但是互联网时代，这三个基础被解构了。工业化时代稀缺的是资源和产品，资源和生产能力被当作企业的竞争力，但在互联网社会，工作产品更多地是以信息的方式呈现的，很难有

一家企业保持绝对垄断，同时，随着微博、微信、Facebook 等新媒体的繁荣，再没有人能垄断信息传播渠道，消费者也是信息的生产者和传播者，传统的传播推广效果越来越有限。如央视广告标王热度不再；买通媒体单向度、广播式制造热门商品诱导消费行为的模式也不成立，但是各种“网红”产品潮流日盛。这三个基础被解构以后，生产者和消费者的权力发生了转变，消费者主权逐步形成。

3. “客户 - 用户 - 粉丝”的营销逻辑

传统银行虽然也会讲客户至上、产品为王，但这种理念是基于生产、销售、传播的传统经营逻辑。在数字时代，对消费者的“用户至上”更多地体现为增加客户黏性、分享体验、打造交流圈子，形成客户的心理共鸣，将“客户”变为“用户”，如小米公司的“米粉”文化；淘宝卖家“见面就是亲，有心就有爱”是真实的情绪，因为好评变成了有价值的资产。

4. 快速迭代创新机制

在功能都能被满足的情况下，消费者的需求是分散的、个性化，购买行为的背后除了对功能的追求之外，产品变成了他们展示品味的方式。这样，消费者的需求就不像单纯的功能需求那样简单和直接，所以，对消费者需求的把握就是一个测试的过程，要求产品是一个精益和迭代的过程，要根据需求反馈成长——小米手机每周迭代一次，微信第一年就迭代开发了 44 次就是这个道理。

5. 互联网人格和情绪共鸣

得益于互联网科技创新能力，是的让需求和品味相关联，也就是和人性相关联，所以，互联网思维下的产品就是“极致性能 + 强大情感诉求”，并且这两类内容具有自我传播的属性。相反地，新闻发布会、市场推广、发传单和广告等传统银行习惯的方式，效果愈发不明显，这些都是互联网思维不充分的体现。

6. 适应二次元的扁平化组织

互联网思维强调开放、协作、分享，也影响到了其组织架构的搭建，特别是“90 后”“00 后”成长于互联网时代的年轻员工，对工作乐趣和体验的感官反馈更明显，如果企业管理风格难以与之有效磨合，就会形成人员队伍不稳定的风险，这点在传统银行业体现得更为明显。互

联网时代的企业组织讲究小而美，大而全、等级分明的银行很难适应互联网思维，不管是对用户还是对员工有没有爱也是一个重要的评判标准。

二、寻找方程：银行“思”变的心路历程

面对互联网时代的冲击和洗礼，传统银行何去何从？引用美国畅销书《Bank 3.0》作者的名言：“未来的银行将不再是一个地方，而是一种行为。”借助互联网应用的快速普及，互联网企业在金融领域攻城略地，跨界提供服务已成为互联网时代的常态。随着互联网的发展，行业巨头以流量或者用户资源的优势为支撑，借助互联网新概念、新技术、新产品和新模式跨界开展服务成为普遍现实。

基于互联网时代的变革实践，或许下面几种方式有望成为激活传统银行的“化学方程”，包括；

模式 1 垂直整合

银行可以考虑通过与互联网巨头的垂直导流，获取客户流量冲刷，形成跨界合作的边际收益，例如，阿里由于掌控电商场景及流量（海量用户及信息流），自然而然将其业务跨界至电商垂直链条后端的支付（支付宝）以及物流（菜鸟），形成了客户流程闭环，银行要想获客、活客、黏客，就必须主动接入互联网用户群，因此，2017 年，中国四大国有商业银行纷纷与 BATJ（中国四大互联网公司的缩写，即百度、阿里巴巴、腾讯、京东）合作。

模式 2 横向扩张

除了直接从互联网公司导流以外，还可以通过“嫁接产品”的模式形成横向的拓展，因为社交工具等互联网新生事物让传统金融服务失去了赖以生存的客户土壤，即便是银行自身的存量客户，如果不通过这些互联网渠道的维护和分销也会很快流失，例如，腾讯通过 QQ、微信奠定其社交霸主地位后，凭借其海量活跃用户，横向切入支付、转账、理财等业务等。

模式 3 资本整合

互联网已经在着手改变银行，通过资本的纽带，进入金融领域，通过

对各个细分行业的领先企业进行收购或者参股，实现其业务场景的布局，并有效防范由于技术突变式发展造成的颠覆性影响。如 2017 年末，腾讯入股微众银行、阿里巴巴入股网商银行、百度入股百信银行，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）完成了银行业的初步资本布局。

专题与讨论 1 互联网思维新势力对传统银行业务的冲击和挑战

目前，以阿里、腾讯、百度、京东等为代表的互联网思维势力已对银行存、贷、汇、代理销售等多个方面造成冲击。

在支付结算领域，互联网巨头凭借其前端场景掌控以及海量的用户资源，利用其“线上银联”的身份，基本已占据个人线上支付的主导地位，银行越来越退居为支付公司的资金后台。同时，利用线上线下的监管套利，互联网巨头通过二维码支付等形式对银行 POS 机收单等业务也造成了明显的冲击。当然，由于客户资金仍然以银行卡支付为主，互联网巨头也离不开银行的客户账户以及交易通道。

在存贷业务方面，互联网巨头通过“宝”类产品分流了大量银行低成本资金，以建行为例，2016 年 1 月至 11 月，建行客户通过支付宝支付金额超过 4 万亿元（包括网购消费、缴费、转账、投资理财等，沉淀于支付宝的备付金在银行体现为支付宝对公存款），其中购买投资理财产品金额超过 8000 亿元；同时，互联网巨头还通过借呗、花呗、白条等业务不断侵蚀银行存量信用卡消费、分期以及消费信贷市场。

在投资理财产品的销售方面，互联网巨头也正凭借其领先的流量优势与市场口碑，对传统金融企业的代理销售优势展开冲击，如蚂蚁聚宝，仅用了 14 个月即达到 1 亿活跃用户的积累；据统计，建行客户在成为银行与支付机构的共同客户后，在银行购买基金、保险等产品的人均金额及总量增长均落后于非共同客户。

资料来源：刘建忠，中国电子银行网，2017-01-13