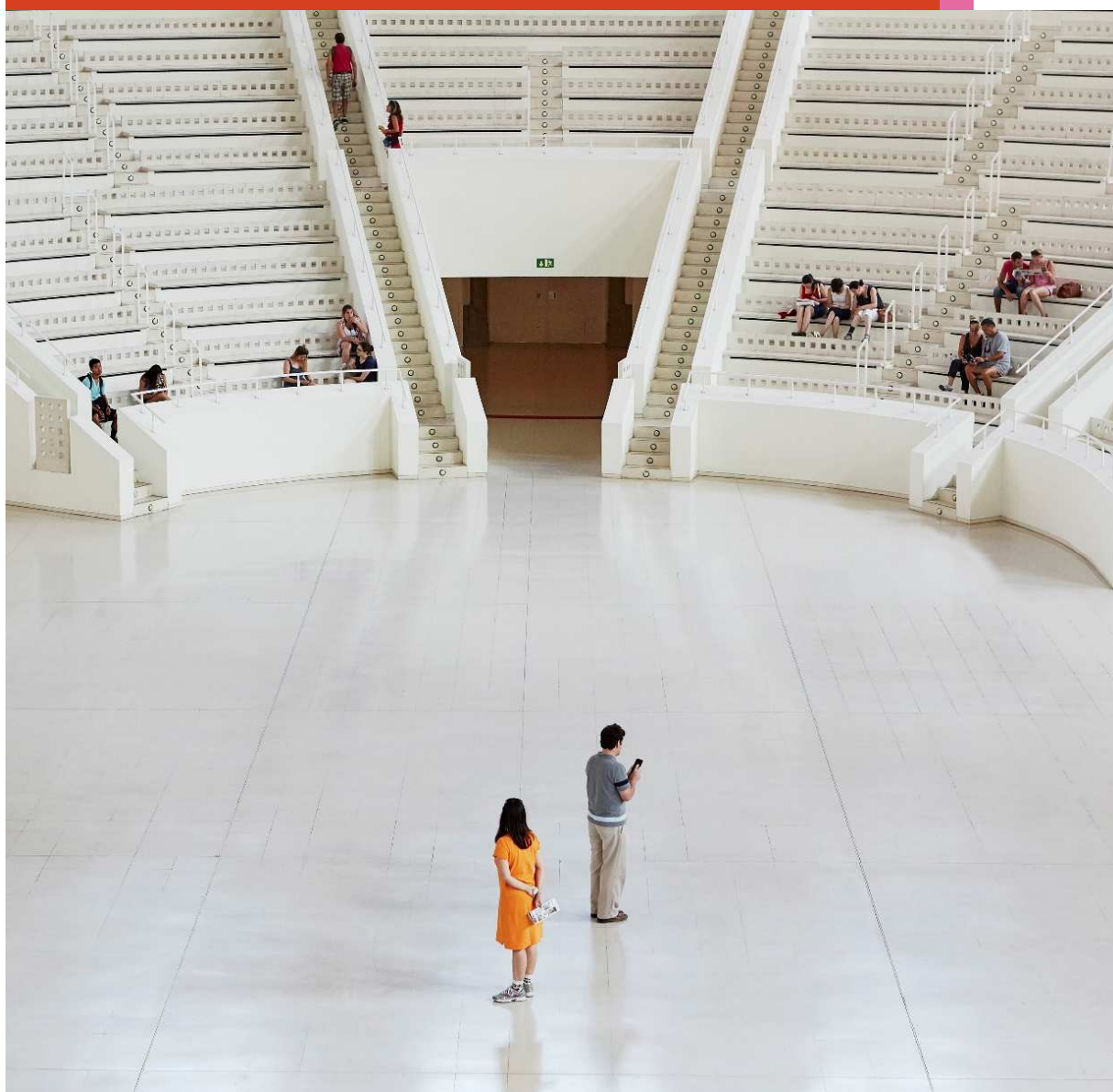


# 移动互联网金融： “On”状态的存、贷、付

普华永道金  
融行业管理  
咨询

2016年3月



# 目录

变化从未如此迅猛！	03
互联网移动支付	14
互联网理财	18
P2P网络借贷	20
直销银行	21
互联网保险	25
互联网众筹	29
与我们联系	36

# 变化从未如此迅猛！

在过去的若干年内，**移动互联网技术的迅猛发展**，改变了人们的生活、生产方式。传统零售金融行业作为与日常生活息息相关的行业，也在创新求变，以全新的模式融入人们的日常生活。

在过去的几年中，各种各样的**“移动互联网” + “金融”**的业务模式逐渐涌出，**颠覆**了传统金融，搅动了零售金融原有的格局。

在注重消费者体验的经济环境下，移动互联网金融的未来会如何发展？

“存、贷、付”的传统零售金融核心是否会被彻底“颠覆”？

在日新月异的数字化时代里，传统金融机构要如何做，才能时刻保持**“On”**的状态？

层出不穷的移动互联网模式未来将会如何衍变？其市场会各自发展出哪些衍生的产品和服务？



# 移动互联网正在迅猛地颠覆我们的世界

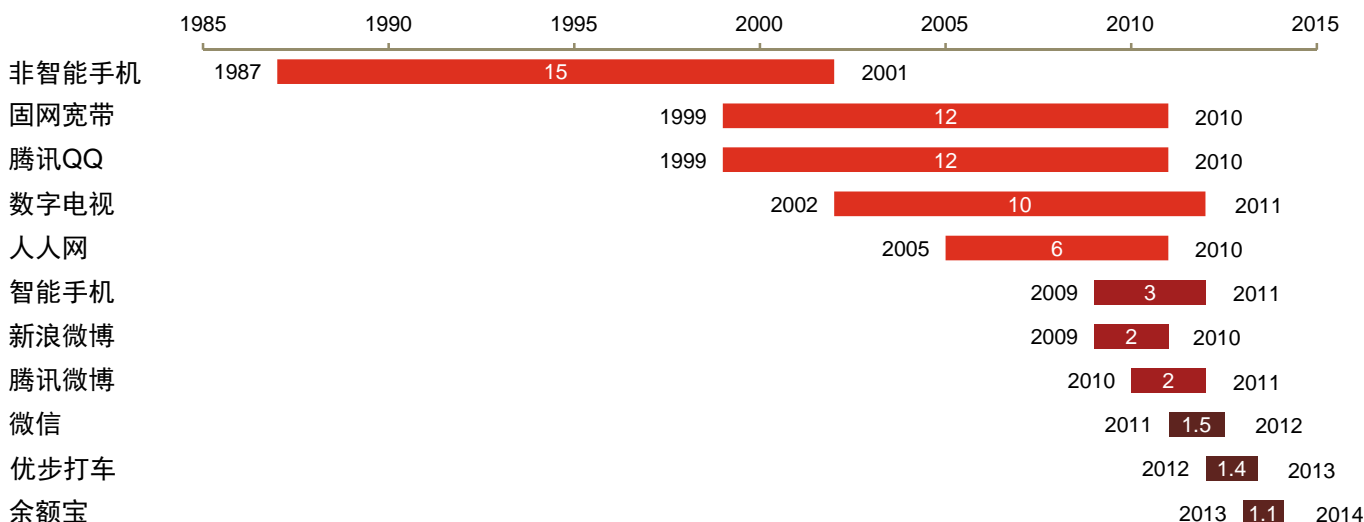
这是一场世界性的颠覆，对人们的生产、生活方式都产生了彻底的改变。五种趋势共同助力，加速了移动互联网在全球的迅速普及！

- 趋势一：人口结构改变
- 趋势二：全球经济发展重心转移
- 趋势三：城市化进程加速
- 趋势四：资源稀缺与气候变化
- 趋势五：技术创新与发展

## 这场颠覆在中国更为迅猛

在过去，信息传播的速度非常缓慢。直到2009年，智能手机的普及才导致信息传播的时间迅速缩短，传播速度提升一倍。而在中国，因为阿里巴巴、腾讯、百度等互联网巨头的崛起，这场颠覆更为迅猛。**中国信息传播的提速变得更快、更广。**

在中国，用户数量达到一千万所需要的时间（年）



数据来源：公开资料，普华永道分析

---

# 这场“颠覆”在中国的零售金融行业更为迅速、彻底

在移动互联网技术的影响下，这场“颠覆”正在中国的传统零售金融行业中更为迅猛地发展。在以“蚂蚁金服”为代表的颠覆者们的引领下，由“颠覆”引发的“创新”也在迅速渗透，影响着传统金融机构展开应对，争夺市场。

这场“颠覆”的重点在于引领者们突破了现有或是传统金融机构的组织架构羁绊，以移动互联网模式和思维进行运作。关注客户体验，深度挖掘客户需求并不断实践，从而加速“颠覆”整个行业。

在这场“颠覆”中，以下五个金融行业的传统特质将被打破：

- 集中的、等级分明的组织架构
- 对于资本型基础设施的投资
- 循规蹈矩的、线性的发展路径
- 由本能驱动的决策
- 从某个交易延伸出来的暂时性需求

而这场“颠覆”的引领者们，会持续关注以下五项变化：

- 有机的、分散的组织架构
- 对于以客户为中心的投资
- 增值的、敏捷的发展路径
- 由洞察力驱动的决策
- 随时随地的积极参与

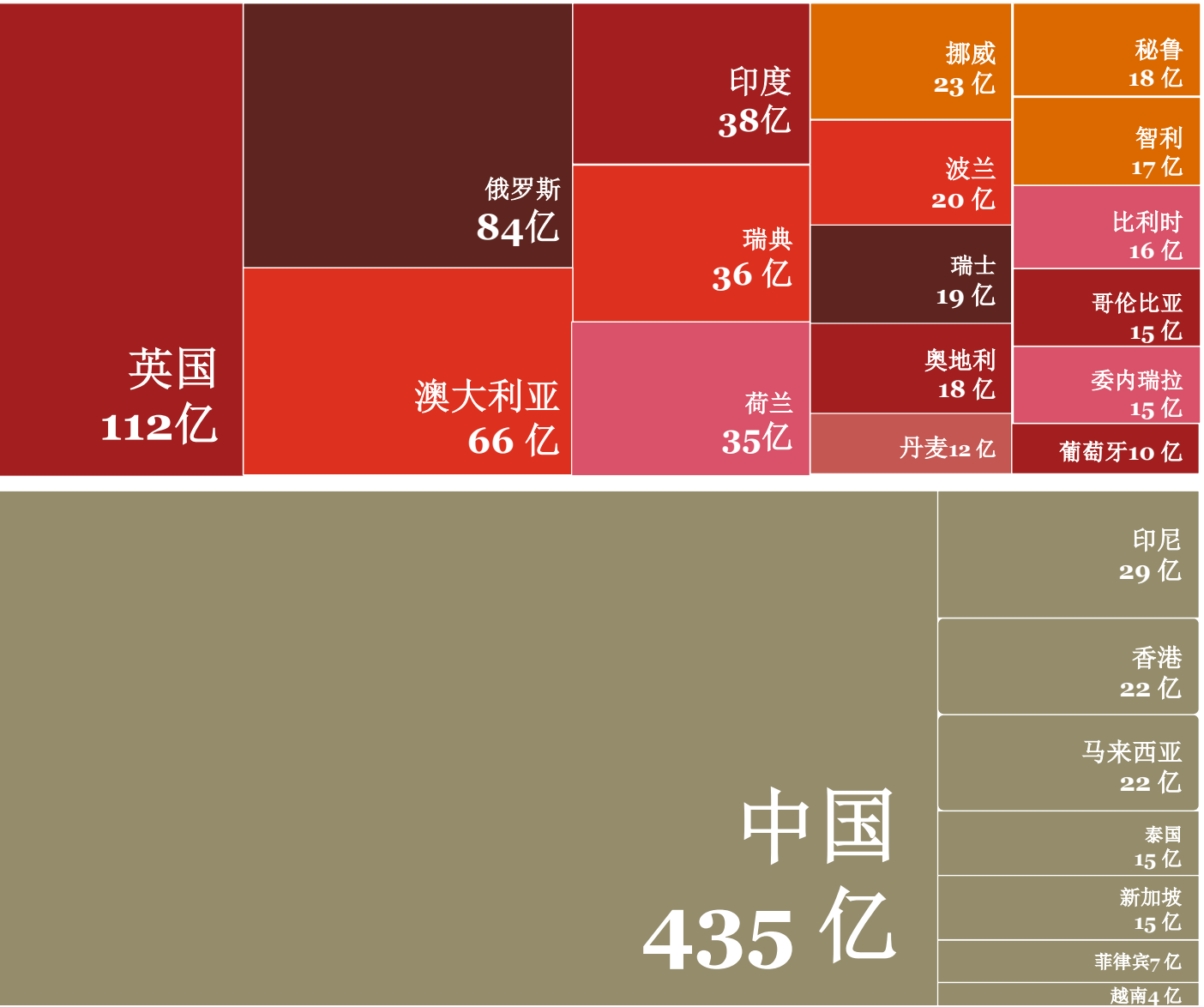
# 全球消费正在转向“移动优先”，中国尤为突出

“移动优先”已经成为未来消费市场不可逆的趋势。

根据普华永道分析显示，2018年欧洲、南美洲部分国家，澳大利亚及印度由移动端发起的消费将累计超过550亿美金，但这一数字仅等于中国及其他7个东南亚国家之和。

中国及东南亚地区是全世界与移动设备联系最为紧密的地区。

2018年移动端消费额，单位：美元



数据来源：普华永道《2014年娱乐及媒体展望》

---

# 我们身处“体验式经济”的环境

客户体验是提升忠诚度、增加客户黏度、促进增长的根本动力。

在一个时间、预算都有限，社交媒体又无所不在的环境中，客户会习惯性地选择他们**信赖**的品牌和高价值、优质、令人满意的客户体验，而产生信赖的因素非常简单：**个人体验+口碑**。

我们将这样的经济环境称为**体验式经济**的环境。

在体验式经济的环境里，品牌必须7\*24小时的存在着，即**“On”**着。

体验式经济主要呈现以下四大特点：

- **特点一**：新进入者正在**颠覆**原有的市场秩序
- **特点二**：客户服务的**期望**在不断且持续提升
- **特点三**：客户使用社交媒体（自媒体）来迅速**发布并传播**不愉快的客户体验
- **特点四**：高度粘结的客群关系意味着每个与客户的**接触点**都对客户体验至关重要

# 时刻处于“On”状态的中国客户，呈现出四大特点

随着移动互联网技术的发展，信息的获取愈发简便，消费者对产品及服务的判断、选择变得更加透明，他们的要求逐渐变多变高。这一点，在中国尤为突出。

截止2015年6月，我国网民规模达6.68亿，互联网普及率为48.8%，手机网民规模达5.94亿，网民中使用手机上网的人群占比达到88.9%。随着4G技术的不断普及、移动设备大屏化、移动应用体验的不断提升，移动设备的普及率不断提升，**中国客户时刻都保持在了“On”状态**，并呈现以下**四大**特点：

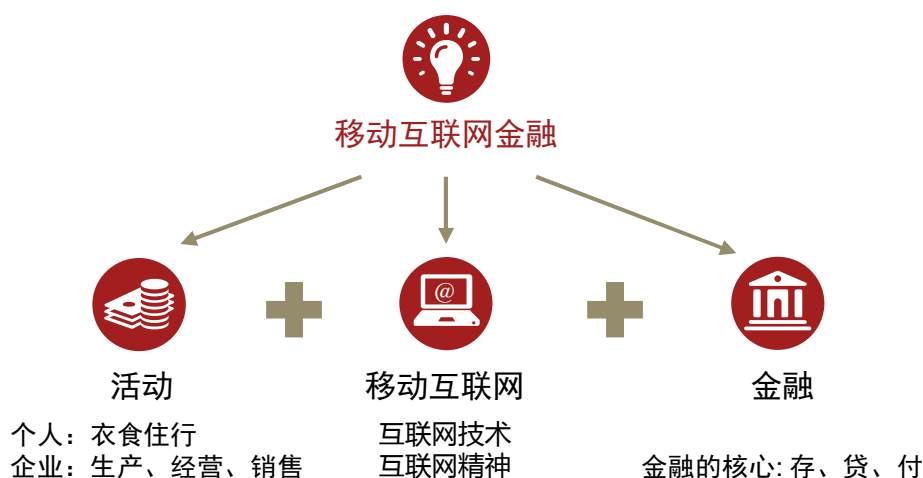
- **特点一：期望互联体验**，中国消费者经常会跨行业进行比较，“如果我可以使用支付宝完成这项交易，那我有什么理由选择你？”
- **特点二：希望参与和融入**，中国消费者总是更希望能在社交平台上找到产品与服务的评价及反馈，将他人的评价与自己喜爱的品牌进行比较，从而做出决定；
- **特点三：可以做出更明智的决定**，利用微信、微博、公共论坛等自媒体，中国消费者比以往和其他地区消费者更容易获取信息，这意味着中国消费者可以在货比三家后，做出更明智的决定，以获得更好的满足；
- **特点四：更容易接受创新的产品与服务**，移动互联网支付技术和电子商务的迅猛发展，让中国消费者相比其他地区的消费者更加渴望获得且容易接受创新的产品与服务。

数据来源：中国互联网信息中心，普华永道分析

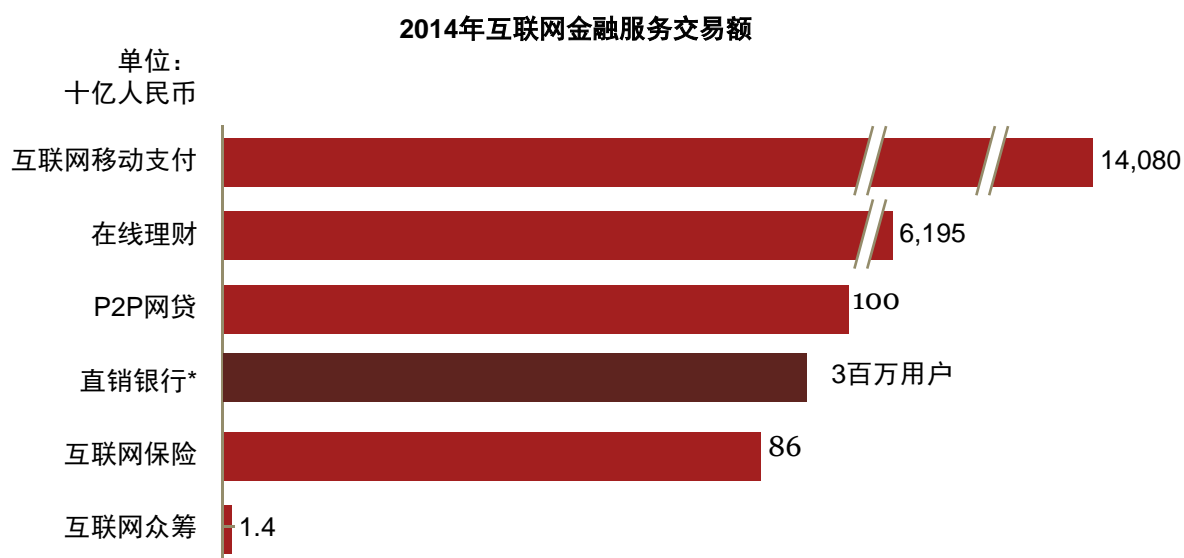


# 移动互联网金融，“On”状态下的存，贷、付

为了更好地满足随时“On”着的中国消费者，移动支付、P2P网络借贷、互联网理财等各种“**传统金融+移动互联网**”构成的“**移动互联网金融**”在中国不断涌现并衍生发展，个人和企业的各种活动相结合，金融与非金融相互渗透，成为一种独特的零售金融模式。



2014年，中国移动互联网金融呈现爆发式增长，全年交易额超过20万亿人民币。移动互联网金融的产品与服务类型也在不断丰富。主要的互联网金融模式包括**第三方支付**、**在线理财**、**P2P网贷**、**直销银行**、**互联网保险**及**互联网众筹**等。



注\*：直销银行包括传统银行设立的直销银行和纯互联网银行，截止到2015年8月底，已有3百万用户注册使用；

数据来源：中国互联网信息中心，艾瑞咨询，普华永道分析

# 中国移动互联网金融的主要模式及其成熟度

移动互联网金融利用移动互联网技术解决了过去的信息不对称问题，不同地区的客户和机构通过移动互联网得以打破原有的时间、空间壁垒，进行7\*24小时的交易，实现“On”状态，但其“存、贷、付”的零售金融本质并未改变。

移动互联网金融的模式从最初以“余额宝”为代表的在线货币基金销售和P2P网络贷款发展出多种模式，日趋多元化。当然，由于各种移动互联网产品的推出时间，市场竞争者各不相同，其所处的市场发展成熟度也不尽相同。

- **移动互联网支付（第三方支付）3**

目前主要由**互联网巨头**和**其他线上支付企业**参与市场竞争，经过几年井喷式发展，第三方支付市场发展成熟，竞争加剧。不断合并其他技术创新公司也是一大趋势。

- **在线理财3**

目前主要由**互联网巨头**和**传统金融机构**参与市场竞争，市场会进入成熟发展期，增长稳定，产品与服务将不断丰富，多样化发展。

- **P2P网贷3**

主要由**P2P公司**、**传统金融机构的合资企业**或**子公司**参与市场竞争，市场发展成熟，未来将面临更严格的风险控制和管理，竞争将变得更加激烈。

- **直销银行（互联网银行）2**

主要由**纯互联网银行**、**传统银行设立或合资的直销银行**或**直销银行子公司**参与市场竞争，市场比较成熟，主打简单的金融产品与服务，区别于传统银行。

- **互联网保险1**

主要由**互联网巨头**、**保险公司成立的合资企业**或**子公司**参与市场竞争，市场尚未成熟，将呈爆炸式的增长。

- **互联网众筹1**

主要由**众筹网站**、**天使投资**及**互联网巨头设立的合资企业**或**子公司**参与市场竞争，市场尚未成熟。虽然市场潜力巨大，但在未来可能会受到相关法律法规的限制。

成熟度：低1→高4

# 一站式+数据共享，助力中国的移动互联网金融达到“On”的状态

中国的移动互联网金融得以蓬勃发展还主要得益于“**一站式平台**”和“**数据共享**”。

**一站式平台**：指一个平台满足客户所有的金融相关需求，或一键式登录所有相关账户，这种模式已成为目前中国移动互联网金融的主流。无论是传统金融机构，还是互联网巨头，在部署移动互联网金融时都采取了这种模式。例如：**平安集团**的“**一账通**”，打通了旗下银行、保险、证券及其他业务板块，客户使用统一账户登录即可浏览名下所有门类的金融资产状况。在提高客户体验的同时，也提升了客户粘性。**支付宝移动钱包**，融合了蚂蚁金服旗下的所有金融相关服务，包括支付、转账、理财、花呗信用等，同时也囊括了城市定位、电影票、公共事业缴费等**非金融服务**，实现了更大程度的“一站式平台”。

**优势**：一站式平台满足“On”状态客户的多样化需求；

**劣势**：信息安全风险增加，维护及开发成本增加

**数据共享**：大数据技术使得移动互联网金融不同于传统金融，而其带来的数据共享优势迫使传统零售金融机构“移动互联网化”。例如：**京东金融**利用其电商平台积累的客户购买行为数据开发建立相应的信用体系，为其电商客户发放“京东白条”。**陆金所**联合同属平安集团的“前海征信”，共同开发“人民公社”，由前海征信为陆金所平台上的客户提供信用评级。

**优势**：平台及相关联合体累积的客户金融及非金融数据可以被有效地整合、利用甚至出售；

**劣势**：政策空白，对于由此引发的“刷信用”的虚假交易、未得客户授权使用客户信息及行为痕迹等目前尚未有任何立法和政策性规定。

# “四化”构建移动互联网金融基因

相比于以BAT为代表的互联网巨头，传统金融机构在移动互联网金融行业中属于市场跟随者，但在市场竞争中传统金融机构仍具备产品、风控等多项优势。如何识别移动互联网金融基因，基于“On”状态的中国消费者特性，规划其产品、服务、渠道，是传统金融机构亟需解决的问题。

## “四化”构建移动互联网金融基因：

### 1. 社交化

- 关注并有效利用网络社交平台的庞大客户基数；
- 运用大数据技术，收集来自公共论坛、社交媒体上的关于产品及服务的评价和反馈，并着手进行优化；

### 2. 移动化

- 由PC端转向移动设备；
- 提供随时随地的贴心服务；

### 3. 专业化

- 培养专业化的人才团队；
- 设计独特的线下渠道无法提供的特色产品和服务；
- 依据严格的移动互联网金融思维，重新设计风险管控体系；

### 4. 场景化

- 将金融产品及服务结合场景，融入非金融生活需求中；
- 与娱乐及其他受众广泛的行业或场景进行结合，联合开发创新的移动互联网金融产品及服务。

# 融合发展是未来移动互联网金融发展的趋势

随着移动互联网金融的不断发展，“融合”成为市场发展趋势。无论是互联网巨头，还是传统零售金融机构都在寻求合作对象，从而补齐短板，共同打造“平台+产品”双赢的移动互联网金融业务模式，实现1+1>2的“On”状态。

## 融合模式一：传统零售金融巨头（产品）+纯互联网金融公司（平台）

这种合作模式以传统金融机构为主导，收购或者投资规模较小的纯移动互联网金融公司，迅速获得其移动互联网金融基因，包括线上客户和渠道体系，从而扩展其线上能力。这种模式相比自建线上能力更为高效，逐渐被大型传统金融机构所采纳。例如，民生银行创建了P2P网络贷款平台，目前已经引入人人贷、积木盒子、玖富等网贷公司入驻；渣打银行入股点融网；中金投资挖财网等。

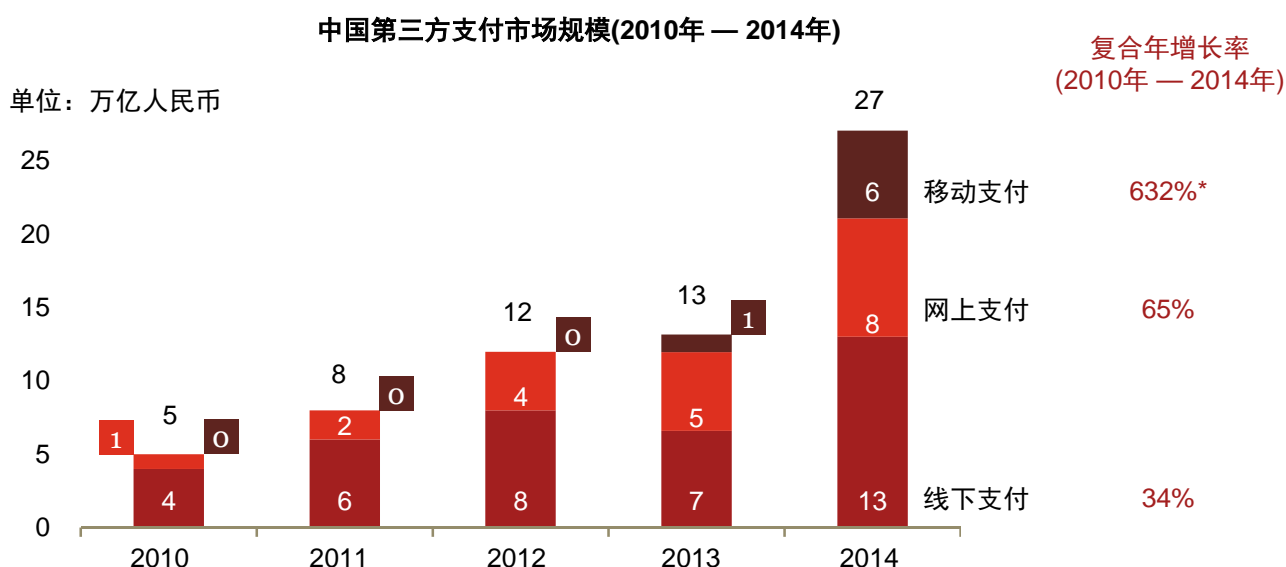
## 融合模式二：互联网巨头（平台）+中小型金融机构（产品）

这种合作模式以互联网巨头为主导，收购或者投资规模较小的传统金融机构，直接获取其金融产品的开发能力或风险控制能力，帮助不具备金融知识和风控能力的互联网巨头迅速通过优秀的产品黏住已有的大量线上客户。例如，在成功推出余额宝后，蚂蚁金服控股了天弘基金；腾讯及网易战略入股了华泰证券，布局互联网证券；京东与各类中小金融机构合作销售小银票和短期理财产品；阿里巴巴控股香港瑞东，布局证券行业等。

无论是哪种合并模式，其目的都是打造“产品+平台”并重的互联网金融模式，实现两条腿走路，以满足“On”状态下的客户需求。这一兼并收购的融合趋势在未来的移动互联网金融发展过程中，将导致市场竞争更为激烈，优胜劣汰，甚至可能逐步走向垄断。

# 移动互联网支付呈井喷式发展

对于移动互联网支付来说，2014年无疑是充满机遇与挑战的一年。随着过去O2O在移动应用领域的兴起，中国的第三方支付逐渐转向移动端，**进入了移动互联网支付时代**。其发展为整个第三方支付行业注入了新的活力。



注\*: 移动支付的复合年增长率从2012年开始计算，2011年之前的交易额不超过8百万人民币

2014年，移动支付呈现了井喷式增长，全年交易额由2013年的1万亿增长至6万亿人民币。与此同时，网上支付也保持了稳定的增长，全年共计交易额8万亿人民币。与移动互联网支付的红火发展形成鲜明对比，传统线下支付在过去两年逐渐失去其统治地位，份额不断下降。

- **移动支付**: 已有37家公司获得移动支付牌照，而90家获得互联网支付牌照的公司也有权利经营移动支付业务；生活类移动应用O2O的快速发展，为移动支付贡献了巨大的第三方移动支付交易份额。例如：优步、饿了么、格瓦拉、大众点评等；支付宝和财付通在各自的移动钱包上整合了多种金融类功能（如红包、当面付、余额宝等）以锁定现有用户并不断吸引新用户。
- **互联网支付**: 已有90家公司获得互联网支付牌照并提供相应的产品与服务；随着电商产业的稳健发展，线上购物占据40%的市场份额，支付宝通过其在电商渠道上的优势占据市场领先地位。
- **线下支付**: 尽管目前第三方支付中，线下支付仍然占最大比例，但其以POS收单为主的业务模式已经相对稳定，随着移动互联网支付的不断增长，未来线下支付市场的份额将不断缩水。

数据来源：中国互联网信息中心，人民银行，普华永道分析

# 越来越多的企业参与到移动互联网支付的竞争中

随着近几年移动互联网支付的井喷式发展，“**手机钱包+移动支付**”成为了第三方支付增长的新亮点。

支付宝、财付通（微信支付）、银联在线、快钱、汇付天下、拉卡拉等公司是市场的主要竞争者。

其中，**支付宝**与**财付通**在政策的支持下占据着市场最大的份额。中国银联在移动互联网支付领域起步较晚，但仍未放弃市场，凭借其在POS收单和银行卡市场中的龙头地位，奋起直追。未来，随着HCE云闪付和Apple Pay的投入，移动支付市场的格局将更为激烈。

- **支付宝**

中国最大的电商公司，从交易额和用户数量上都是国内最大的在线/移动支付解决方案提供商。截止到**2015年6月底**，支付宝实名用户数量已经超过**4亿人**，与超过**200家**金融机构达成合作，为近千万商户提供支付服务。除淘宝、天猫以及阿里巴巴以外，还为线上游戏、通讯、电影、机票、购物及公共缴费等提供业务，并支持多达**12种**货币交易；

截止到**2015年第三季度**，支付宝占据**47.6%**的互联网支付市场，并占有第三方移动支付市场**70%**的份额。

- **财付通（微信支付）**

中国第二大的移动互联网支付解决方案提供商，其庞大的客群主要来源于中国最大的个人社交（即时通讯）及游戏服务平台——QQ与微信。财付通的个人用户已达**2亿多**，服务的企业客户超过**40万**，覆盖包括即时通讯、游戏、电商、保险、电信、物流、钢铁、基金等行业；

截止到**2015年第三季度**，财付通占据**20.1%**的互联网支付市场，并占有第三方移动支付市场**19.2%**的份额，紧随支付宝之后。

数据来源：支付宝官网，财付通官网，艾瑞咨询，普华永道分析

## 越来越多的企业参与到移动互联网支付的竞争中 (续)



- **银联在线支付:** 中国银联提供的第三方支付平台，已开通并支持**280**多家银行与金融机构，覆盖超过**5**万家商户的消费需求，目前；

截止到**2015**年**8**月，银联在线支付与移动支付用户数量达到**2.6**亿，移动支付市场第三大提供商。

- **快钱:** 作为领先的互联网金融平台，已覆盖超过**4**亿个人用户，并与**400**余万家商业伙伴合作，对接超过**100**家金融机构。目前，快钱已被万达集团收购控股，万达会将其打造成为以实体产业为依托的互联网金融平台；

截止到**2015**年**8**月，快钱占据**7.0%**的在线支付市场，并在不断提高。

- **汇付天下:** 主要与第三方理财、消费金融、私募基金、交易所等新金融机构合作，为其提供**B2B**支付服务，**现已服务超过50%的P2P网贷平台**。
- **拉卡拉:** 下辖个人支付、企业支付、征信、小贷等多家子公司，拥有近**1**亿个人用户和超过**300**万企业用户，是中国领先的社区**O2O**电商公司。



# 移动互联网支付四大趋势

在这个技术飞速发展的时代，移动互联网支付与其他互联网金融行业相比**发展更为成熟、稳定，是互联网金融行业的基石与催化剂。未来，移动互联网支付将主要呈现以下四种趋势：**

## 趋势一：法律监管变得更加严格

在过去的四年中，中国人民银行（下称“央行”）一共发放**270**张《支付业务许可证》，未来央行将逐步收紧政策监管，减少第三方支付牌照的发放；

**2015**年7月，浙江易士企业管理服务有限公司被央行注销了支付牌照，成为首个被注销机构。

## 趋势二：第三方支付向移动端转移

生活类移动应用（例如：优步、饿了么、格瓦拉、大众点评等）带动**O2O**模式的崛起，为第三方移动支付带来了新的机遇，使得**2014**年移动支付的交易额呈爆发式增长。

## 趋势三：跨界合作成为主流

自**2013**年支付宝联合天虹基金发行余额宝大获成功后，**第三方支付+金融服务**成为行业主流业务模式，各种宝宝类产品层出不穷。第三方支付逐步成为许多传统金融机构转型的合作首选，而第三方支付依靠增值的金融服务，成功提高了客户粘性，降低了维护客户的成本。“跨界合作”这一模式成为了互联网金融双赢的范本。

## 趋势四：跨境支付将成为下一个“金矿”

**2014**年，随着居民收入提升，境外旅游和海淘发展蓬勃。中国海外消费超过**1**万亿人民币，截止**2015**年第三季度，中国出境消费额将达**1.1**万亿人民币。对于这一庞大的消费市场，阿里巴巴和中国银联都发起了与国外零售业巨头的团购合作项目，抢占市场份额，例如：梅西百货和美国好市多商超，以满足消费者的需求。

# 网络巨头领军，三类市场竞争者博弈中国互联网理财市场

截止到2014年底，互联网基金交易总额超过6万亿人民币。预计到2018年，线上基金市场将达15万亿人民币，保持至少25%的复合年增长率，而过去三年互联网的渗透率从36%提升至50%。

为了留住现有的客户，互联网理财市场的参与者们均在努力挖掘探索正确的业务模式，尤其是针对高价值、富裕阶级客户。目前，参与互联网理财市场的机构主要分成三大类：互联网巨头、传统金融机构以及第三方比价平台。

## 类别一：以BAT为首的互联网巨头

- 主要产品是以货币基金为主的理财类产品，从2013年起，以BAT为首的互联网巨头主导了整个货币基金市场的发展。截止到2015年6月，余额宝用户数量达到1.5亿，资产规模达到6133亿元人民币，占货币基金市场25.4%以及互联网理财产品市场41.9%的份额；
- 将理财产品与服务整合到自有的电商或社交平台上，通过其在第三方支付方面的优势，增强客户粘性，例如：余额宝、腾讯理财通、京东金融等；

## 类别二：传统金融机构

- 与互联网巨头相比，传统金融机构是互联网理财市场的新进入者；
- 为了保留现有客户，理财产品与服务的提供者正在努力创建其自营的线上/移动端平台，经营直销银行；
- 最常见的形式是通过其网上银行销售独享的产品或者为其直销银行单独设立移动应用，例如：工行薪金宝、民生如意宝、招行朝朝盈、华夏活期通等；

## 类别三：第三方比价平台

- 这一类理财平台通常能够提供较好的用户体验和客户慰留计划，例如：红包或利率上浮；
- 无自营产品，主要依赖缺乏互联网功能和影响力的传统金融机构或投资公司产品，仅扮演经纪人或中间代理的角色，例如：银率网、铜板街、天天基金网等。

# 互联网理财3.0阶段的发展与挑战

自2014年第2季度中国开启利率下调窗口，存款利率不断下调。虽然互联网基金市场的增长率与线上基金产品的渗透率在不断上升，但是2015年第二季度，余额宝等货币基金的利率收益已降至3%，未来应如何保留客户至关重要。

显而易见的是，单一的货币基金已经无法满足人们对理财的需要。与移动互联网发展的1.0到3.0阶段相对应，互联网理财也从1.0阶段（单纯的线上货币基金销售渠道）进入了2.0阶段（多样化的互联网理财平台），未来将全面进入3.0阶段（一站式理财平台）：

## 1.0阶段：互联网作为理财产品的在线分销渠道

- 支持多种渠道的全天候（7/24）货币基金；
- 小额且利息浮动，作为银行存款的替代品，例如：余额宝、华夏活期通等。

## 2.0阶段：互联网理财作为第三方平台

- 产品趋于多样化发展，期限相对较长，金额相对较大，例如：基金、保险、信托、票据等产品；
- 以比价平台或单纯的门户网站形式存在，不支持资金托管，例如：银率网、铜板街等

## 3.0阶段：互联网理财作为一站式平台

- 一站式理财平台，支持的产品和服务更多样，包括股票、外汇等金融产品；
- 为高端客户提供在线的、虚拟的风险管理与投资建议，例如：君弘一户通、Ameritrade等。

## 一站式理财平台面临的挑战

- 目前，中国的股票、保险及银行传统理财产品受不同的监管单位监督；
- 根据《银行法》的规定，中国暂不允许混合制银行的存在；
- 跨境合作是必须的，而现有的监管控制与技术支持尚未成熟。

数据来源：普华永道分析

# 监管明晰，P2P网贷爆发式增长难继续

在过去的五年中，P2P贷款市场的发展出乎人们的意料。截止到2014年年底，国内P2P贷款余额高达1890亿元人民币，其中10%为个人贷款。而在2010年，整个P2P市场的贷款余额仅12.8亿元，这意味着这个市场在五年内复合年增长率高达249%。然而，随着监管政策的日益明晰，这种爆发式的增长将难以为继，P2P性质的网络贷款被明确定义与区分，凡不具备小贷、消费金融、汽车金融等相关资质的机构将不得再从事p2p网络借贷。

由于过去的三年中政策监管不够明晰，未经授权的金融信息公司蓬勃发展，利用所谓的P2P产品提供在线贷款。2015年7月，包括中国人民银行、银监会、证监会在内的十个国家级部委联合印发了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》（以下简称《指导意见》），提出了一系列鼓励创新、支持互联网金融稳步发展的政策措施，积极鼓励互联网金融平台、产品和服务创新，鼓励从业机构相互合作，确立了互联网金融主要业态的监管职责分工，落实了监管责任，明确了业务边界。

监管机构对小额信贷、消费金融及P2P贷款相关管理规定的比较

要点	小贷	消费金融	P2P网络贷款
监管层级	省级	国家级	国家级，2015年7月已发布《指导意见》，尚未执行
创设难度	中等	困难	简单
全国性业务	无	有	有
业务范围	小额信贷（针对个人或中 小型企业）	消费贷款和一般性贷款 （针对个人）	仅限提供P2P贷款的机构与平台
营业模式	纯线下； 线上线下相结合	纯线下； 线上线下相结合	线上
风险	中等风险	中低风险	中高风险
境外投资的市场准入限制	无	无	无

根据2015年7月的《指导意见》的最新规定，P2P贷款机构要明确信息中介性质，主要为借贷双方的直接借贷提供信息服务，不得提供增信服务，不得非法集资。

数据来源：普华永道分析

# 直销银行模式众多，成功模式尚待形成

截止，2015年8月底，直销银行客户数已经突破300万，目前中国的直销银行主要由传统银行设立的直销银行和互联网企业设立的互联网银行，主要有四种业务模式。

四种业务模式中，基于互联网发展起来的互联网银行与国外传统的直销银行定义最为接近，这类直销银行主要由互联网公司创立，完全没有营业网点，单纯通过虚拟的线上渠道进行销售，但受人脸识别技术和账户开立条件的政策限制，此类模式的直销银行在中国至今未能成功展开。

## 四种直销银行的模式

细分	创立者	业务模式与产品特征	示例
模式一	传统银行	<b>基于线上金融超市的概念：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 基于电子银行或零售银行品牌的形式运营</li><li>• 产品覆盖互联网及传统销售渠道：规模大且复杂</li></ul>	浦发银行直销银行，兴业银行直销银行等
模式二	传统银行	<b>独立品牌的理财平台：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 以全新的独立品牌运营</li><li>• 经营收益较高、灵活且短期的结构化产品</li></ul>	平安橙子，你好银行，工行融e等
模式三	传统银行	<b>个人理财和在线借贷平台：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 基于电子银行或零售银行品牌的形式运营</li><li>• 提供存款、贷款、支付及其他增值服务</li></ul>	小马银行，江苏银行直销银行等
模式四	互联网公司	<b>基于互联网，纯虚拟渠道运营：</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 仅在线运营，利用电商或其他在线活动的客户基础</li><li>• 经营简单、小额的借贷产品</li></ul>	微众银行，网商银行，百信银行

# 城商行是目前的主力军

国内直销银行从2013年开始快速发展，截止到2015年3月，已有26家企业获得直销银行的经营许可，2015年10月，正式运营的直销银行有22家，不包括百信银行。目前国有银行、股份制银行、城商行都参与了直销银行的市场构建。

为了突破地域限制，获取现有线下渠道以外客户，城商行热衷于开发并投资直销银行，并且成为了当下由金融机构发起的直销银行的主力军。从产品上看，目前主要几家直销银行的产品比较类似，主要以理财为主，在账户与支付渠道上，大部分直销银行都支持虚拟账户、它行卡和第三方支付，销售渠道也较为全面，其中民生银行与包商银行的渠道最为开放。包商、南京、平安、江苏及工行创立了独立的直销银行品牌。

部分直销银行账户、支付及销售渠道、自有品牌对比（银行类）

银行	成立时间	主要产品	账户与支付			销售渠道			自有品牌
			虚拟账户	支持它行卡	第三方支付	线上	移动端	微信公众号	
北京银行	2013.9	存款、理财、个人信贷	✓	✓		✓	✓	✓	
民生银行	2014.2	存款、理财、基金、转账	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
兴业银行	2014.3	存款、理财、基金	✓	✓		✓	✓		
华润银行	2014.3	定存、转账、票据	✓	✓		✓	✓		
包商银行	2014.6	理财、基金	✓	✓	✓	✓	✓	✓	小马银行
南京银行	2014.6	存款、理财、基金	✓	✓		✓	✓		你好银行
平安银行	2014.8	存款、理财、基金、转账	✓	✓		✓	✓	✓	平安橙子
江苏银行	2014.8	存款、基金、汇款	✓	✓			✓		
浦发银行	2014.9	存款、理财、基金、信贷、保险、实体黄金	✓	✓		✓	✓		
徽商银行	2015.1	理财、基金	✓	✓		✓	✓		
工商银行	2015.3	存款、理财、基金、保险	✓	✓			✓	✓	工银融E

数据来源：银行年报，直销银行网站，直销银行微信客户端，直销银行手机客户端，普华永道分析

# 除传统城商行外，BAT都已布局直销银行

为了丰富现有互联网业务群，通过金融服务黏住并获取更多客户，国内的互联网三巨头BAT（A — 阿里巴巴、T — 腾讯及B — 百度）都已先后布局**直销银行**，但受政策面影响，此类模式的直销银行在中国至今未能成功展开。

## BAT直销银行（网络银行）业务模式对比：

直销银行	成立时间	概述	业务模式及产品特征
微众银行	2014.12	<ul style="list-style-type: none"><li>• 注册资本：30亿元人民币；</li><li>• 控股方：腾讯持有30%股份；</li><li>• 网点：纯互联网渠道，无线下营业厅；</li><li>• 现状：已运营个人贷款业务。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 业务细分：为金融机构提供个人银行产品及服务；</li><li>• 业务模式：自营并作为第三方平台提供消费金融和理财产品；提供存款业务；</li><li>• 驱动力：基于其社交、游戏和娱乐平台为个人客户提供信贷和存款业务。</li></ul>
网商银行	2015.6	<ul style="list-style-type: none"><li>• 注册资本：40亿元人民币；</li><li>• 控股方：蚂蚁金服持有30%股份；</li><li>• 网点：纯互联网渠道，无线下营业厅；</li><li>• 现状：试验阶段，尚未向公众开放。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 业务细分：为金融机构提供中小企业银行、个人银行、农村金融服务；</li><li>• 业务模式：自营信贷业务；为个人和金融机构提供第三方理财平台；无存款业务；</li><li>• 驱动力：基于自有电商平台为中小企业和个人提供小额信贷。</li></ul>
百信银行	2015.11	<ul style="list-style-type: none"><li>• 注册资本：20亿元人民币；</li><li>• 控股方：中信银行持有51%股份；</li><li>• 网点：待定，可能由中信银行柜台支持；</li><li>• 现状：筹建中。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 业务细分：为金融机构提供个人银行产品服务；</li><li>• 业务模式：百度提供渠道与平台，中信提供产品与服务，可涵盖所有个人银行服务；</li><li>• 驱动力：基于百度的搜索引擎及门户平台，提供个人银行服务。</li></ul>

目前，互联网直销银行仍以平台+支付的模式运营，与传统银行类竞争对手相比，国内的互联网三巨头除了有稳定、可持续发展的客户源，在直销银行的产品及服务方面并没有明显优势。

数据来源：网商银行网站，微众银行网站，普华永道分析

# 直销银行不是普通的在线银行

想要成功，直销银行必须作为一个独立的部门进行运营和评估，摆脱传统的业务框架，构建一个分离于“电子银行”的独立的直销银行。

直销银行的产品设计与研发、管理流程、销售与运维都应独立，允许客户通过虚拟账户跨行购买产品与服务。

对银行和互联网企业来说，经营一个成功的直销银行需要从以下五个关键点切入：

## 关键点一：独立的运营体系

- 对银行来说，直销银行从前台到后台的运营都应与传统银行业务相独立，适应互联网生态系统；
- 允许客户通过虚拟账户使用任意银行卡购买产品与服务。

## 关键点二：精准的客户细分

- 通过传统销售渠道关注不同的客户细分：第三方支付用户、风险规避者、互联网驱动者、价格敏感者、懒惰者、冲动者等。

## 关键点三：简单、小额的产品

- 主要经营适应互联网环境和用户习惯的简化产品；
- 明晰的用户界面与用户体验，高频率地销售3—5种相同的结构化产品。

## 关键点四：严格的风险管控

- 由于直销银行的开户不需要亲访亲见，当务之急就是解决账户的风险问题，先进的人脸识别和大数据技术应运而生。

## 关键点五：与日常生活紧密结合

- 与电商、线上娱乐及其他非金融活动紧密结合；
- 建设客户挽留计划，为特殊的线上/O2O行为开展联合营销。

传统金融机构想要在市场上立足，其直销银行必须基于互联网思维运营，设计一个“On”状态的直销银行，同时做好风险控制，运用专业的金融知识管理好产品组合。



# 蓬勃发展的互联网保险

在政策的鼓励下，2014年国内互联网保险的销售额超过850亿元人民币。

2013年，全国首家互联网保险公司众安保险被保监会批准经营，同年11月正式开张营业。截止到2015年11月底，众安保险累计服务客户数超过3.56亿，累计服务保单件数超过33.62亿。

2015年6月，又有三家互联网保险公司获批经营。同年7月，保监会发布《互联网保险业务监管暂行办法》，对经营条件、经营区域、信息披露、监督管理等方面做出明确规定。

## 已经获批成立的互联网保险公司概述

互联网保险	营业范围	股东	注册地	注册资本	现状
众安保险	• 个人财产险（货运、信用担保、家庭财产等）	• 阿里巴巴、腾讯、平安、优孚及其他六个小股东 • 2015年7月向保监会提交增资计划书	上海	12亿	已于2013年开业
易安保险	• 商业财产	• 银之杰、光汇及其他五个小股东	深圳	10亿	开业筹备中
安心保险	• 人寿、健康和意外险	• 洪海明珠、玺萌置业、中诚信投资等七家股东	北京	10亿	开业筹备中
泰康保险		• 泰康人寿保险公司完全控股	武汉	10亿	开业筹备中

中国电商在过去十年内快速发展，转换成线上支付和线上保险服务的高渗透率，同时保监会也大力支持行业创新和互联网保险的实践。

数据来源：众安保险，易安保险，安心保险，泰康保险，中国保监会，普华永道分析

# 三要素合力，驱动互联网保险蓬勃发展

互联网保险市场前途无量，预计到2020年规模可以达到7千亿元人民币。

互联网保险市场的发展需要三个驱动力的推动：**客户基础、业务需求、技术创新**

## 驱动力一：客户基础 – 蓬勃发展的在线/移动互联网用户

- 截止到2015年6月，中国网民数量达到6.68亿人次，移动互联网用户数量达到5.94亿人次，为互联网保险的销售量提供了可观的客户基础
- 针对互联网客群，便捷、高效、简单、独特是提升用户体验的关键
- 为中国的80后和其他互联网客群量身定制简单、小额、短期、创新的产品

## 驱动力二：业务需求 – 控制运营成本、管理销售渠道

- 运营成本的上升促进了传统保险业务的数字化转型
- 传统的销售渠道有不少局限性，线上保险服务克服了地理上的限制，在社交媒体的支持下更高效地打开大众市场

## 驱动力三：技术创新

- 在第三方支付、社交网站推广、云技术、大数据挖掘等多种互联网新技术的支持下，线上保险服务可以随时随地为客户所用
- 来自不同互联网/O2O情景的需求与业务机会触发了监管政策对线上保险业务的支持

# 众安保险：中国首家及份额最大的互联网保险公司

众安保险于2013年获得保监会批准允许经营互联网保险业务，于同年11月正式营业。众安保险是一家纯粹依靠在线服务和虚拟的互联网渠道进行销售的保险公司，由中国最大的电商企业阿里巴巴持股19%、最大的社交与游戏公司腾讯持股5%、领先的保险公司平安持股5%合资设立，其90%的业务来源于上述三家公司，市场估值达500亿元人民币。

2015年11月11日（双十一），众安保险当天保单数超过2亿，保费超1.28亿。截止到2015年11月30日，众安保险累计服务客户数超过3.56亿人次，累计服务保单件数超过33.62亿。

## 众安保险执行两套成熟的产品策略：

- **直销**标准化产品组合：独立设计标准的产品并通过官网进行直销，可以有效缩减成本并克服客户的地理限制；
- **复制定制化的产品与服务**：与其他合作伙伴合作，设计定制化的产品与服务，并将这类产品转型成为对大众市场开放的常规项目。

## 众安保险的成功依靠大股东的支持，90%的业务通过大股东的渠道获得客户和市场：

- **电商退运险**：由最大的股东阿里巴巴旗下的天猫与淘宝支持，众安的退运险占了淘宝70%的市场；
- **保证金保险**：通过淘宝偏袒性的推广，众安“众乐宝”在淘宝、天猫、阿里巴巴渠道上的渗透率超过20%；
- **旅行延误险**：与携程和微信平台合作，众安旅行险覆盖了携程25%的市场；

众安保险的案例反证了中国开展数字化保险的关键，在于找到握有时代真正资产（客户来源）的资本合作伙伴，靠保险企业的单打独斗或仅仅从业务层面与互联网企业展开合作是很难成功的。

# 在未来，互联网保险行业将主要由两类企业支撑并快速发展

随着互联网生态环境的成长，对于传统保险公司而言，数字化发展成为其保护市场份额的一个关键手段。与此同时，中国互联网巨头们正在不断合并、收购保险公司以快速进入市场。

在互联网保险行业的发展过程中，最终将由两类企业带头进行市场变革。

## 互联网巨头

- **优势：**利用互联网公司强大的线上/移动端客户基础以及其数据挖掘能力，渗透、捆绑用户群；有能力基于互联网思维设计由互联网驱动的创新性产品，例如：电商退运险，移动支付安全险等；
- **劣势：**缺乏设计结构化、长期、复杂保险产品的能力，无法渗透到拥有高端需求的富裕层级客户；
- **趋势：**成立一家获得经营许可的互联网保险公司,以进入市场，例如：由阿里巴巴、腾讯、平安、携程等合资创建的众安保险；收购或控股保险公司以强化业务能力，在市场上更好地开展竞争，例如：蚂蚁金服控股国泰产险等。

## 传统保险公司

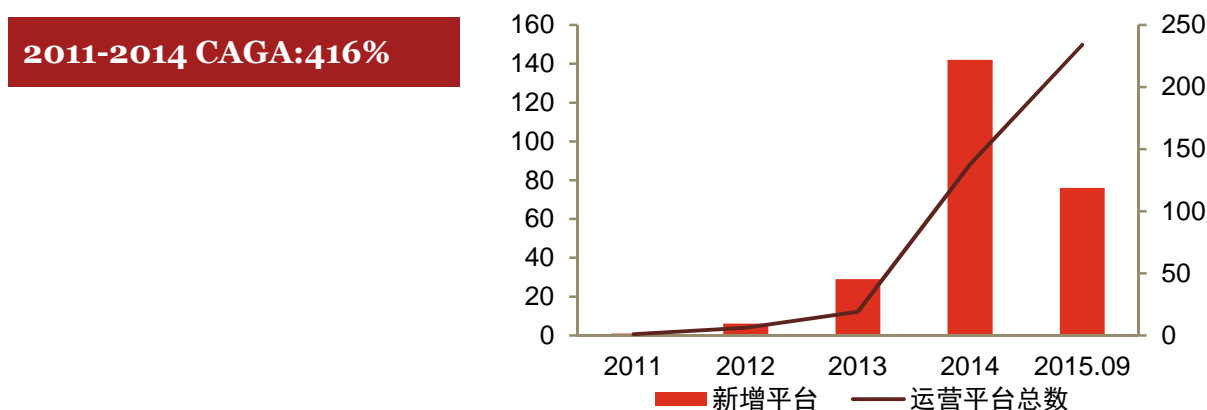
- **优势：**拥有完善的产品线和结构化的产品组合，可以覆盖个人和企业的不同需求，长期以来积累了坚实的风险控制能力和丰富的索赔及欺诈管理经验；
- **劣势：**缺少线上营销与销售渠道，无法通过社交媒体、线上零售及电商平台快速渗透到客户端；
- **趋势：**业务转型、采用数字化战略
  - 泰康人寿成立了泰康在线财险，以吸收不同的客户、丰富产品品类；
  - 大都会人寿保险（中美合资）实施了数字化战略，在天猫商城上设立自营店铺，与社交媒体公司建立合作关系；
  - 平安战略投资众安保险以满足互联网驱动的客户需求。

# 中国互联网众筹尚处起步阶段

从2011年开始，众筹作为互联网金融的一种新兴模式，在中国逐步发展，尽管增长迅猛，但整体发展水平与海外相比，略有滞后，发展模式主要为**三种：股权众筹、奖励众筹及公益众筹**。

截止到2015年9月，以上三种众筹在中国市场上运营的平台超过230家。但就整个众筹市场而言，与其他互联网金融业务相比，中国的互联网众筹市场正处于发展初期。**世界银行预测到2025年，中国的众筹规模将达500亿美元。**

2011-2015中国互联网众筹平台增长情况



中国现有的三种众筹模式、占比及项目完成率（截止到2015年9月）

众筹类型	业务模式	平台占比	众筹完成率	示例
股权众筹	<ul style="list-style-type: none"> <li>互联网模式下的天使投资</li> <li>通过股权进行融资</li> <li>项目平均融资金额：10万-200万人民币</li> </ul>	48%	7.14%	Crowdcube, Seedrs, 天使汇, 大家投等
奖励众筹	<ul style="list-style-type: none"> <li>将商品或服务作为融资回报</li> <li>Keep-it-all (KIA) 模型：无论融资金额高低，项目均立项进行</li> <li>All-or-nothing (AON) 模型：设置立项目标金额，融资水平达到目标则立项，达不到则取消立项</li> <li>项目平均融资金额：1万-5万人民币</li> </ul>	29%	60.19%	KickStart, 淘梦, 点名时间等
公益众筹	<ul style="list-style-type: none"> <li>无金额限制，单笔金额较小</li> <li>通常捐赠众筹没有奖励</li> <li>项目平均融资金额：小于10万人民币</li> </ul>	2%	74.70%	Giveforward, 腾讯公益, 微公益等

数据来源：世界银行，Massolution，众筹之家，普华永道分析

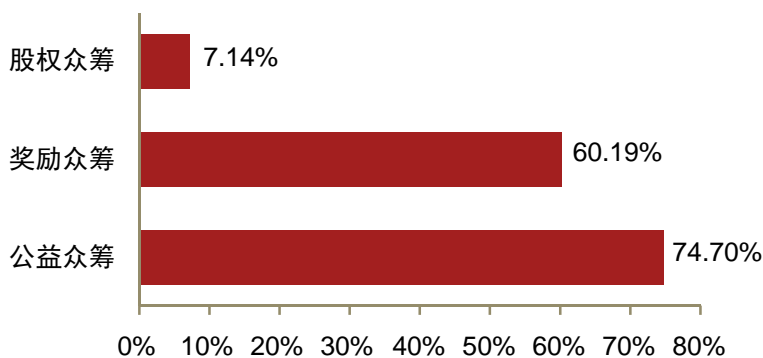
# 中国的互联网众筹市场主要以奖励众筹为主

尽管从**平台数量**而言，目前**48%**的互联网众筹平台为**股权众筹**平台，但**奖励类众筹**无论从**项目众筹完成率**及**项目数量**而言，都主导了中国互联网众筹市场。

项目众筹完成率：指所有完成的项目中募集到**100%**资金的项目占比，这是衡量众筹项目成功与否的重要指标之一。

以**2015年6月**发起的互联网众筹项目完成率看，其**项目完成率为：公益众筹>奖励众筹>股权众筹**，这也与三类众筹的资金募集难度相关。尽管这仅仅是单月的众筹项目完成率，但却很好的反应出相对于另两类众筹，**股权众筹的资金募集较为困难**。

2015年6月中国互联网众筹项目完成率



2015年上半年互联网众筹项目

项目类型	项目数量	项目募集金额（亿元）	计划募集资金（亿元）
股权众筹	4876	28.3	112.1
奖励众筹	9830	16.9	16.2
公益众筹	2976	1.5	2.9
合计	17,682	46.7	131.2

- **股权众筹**：融资金额较高、风险较大，特定的项目需要线下讨论并进行路演，三类众筹中完成度最低；
- **奖励众筹**：由大型的电商平台赞助进行概念性产品营销而普及，主要用于树立品牌效应、积攒口碑，在**2015年上半年**发展迅猛，数量超过**9,000**个；
- **公益众筹**：公益类众筹目前处于一家独大的局面，腾讯公益独占超过**80%**的市场份额，也是所有公益众筹平台中最为知名的一个，公益众筹项目完成率为三种众筹之最。

数据来源：众筹之家，普华永道分析

# 政策面利好，股权众筹或入快车道发展

根据2015年6月国务院发布的《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》，小额、开放式股权众筹平台作为帮助万众创新、大众创业的手段之一，在政策层面获得了肯定。这一利好性政策的出台，有效地解决了股权众筹长期以来的政策性风险，为股权众筹的发展奠定了重要基础。

我们认为该意见的出台将在以下**四个方面**产生影响：

## 1) 股权众筹平台将成为风投公司的热门投资对象

- 广东省及上海市政府都先后强调帮助建设众筹平台，扶植创业；
- 随着各地监管政策的明细和落地，各地鼓励扶植创业的众筹平台利好将不断出台，未来众筹平台将成为风投资金聚集的领域；

## 2) 利润有保障 — 股权众筹的新业务模式

- 为了满足风险规避者（常见的中国投资者）的需求，近期涌现了很多保证最低收益的项目，例如：360奇虎为奇酷手机展开众筹等；

## 3) 小而专的众筹平台将成为发展趋势

- 各类专注某一领域的众筹平台将成为下一阶段的发展重点，例如ARITIPO艺术品交易众筹，无忧我房资产众筹，聚米影视互联网影视娱乐众筹等；

## 4) 拓展到互联网众筹项目的投后管理阶段

- 众筹平台除了项目启动及项目融资阶段外，也渗透进入投后企业管理与产品营销阶段，为个人和创业者提供投资后续管理和增值服务：营销推广，项目管理，技术咨询，信息披露，投资者保护等。

随着政策利好，互联网金融3.0阶段的更多资金将会注入小而专的众筹平台，并帮助众筹金融整个行业进入发展快车道。



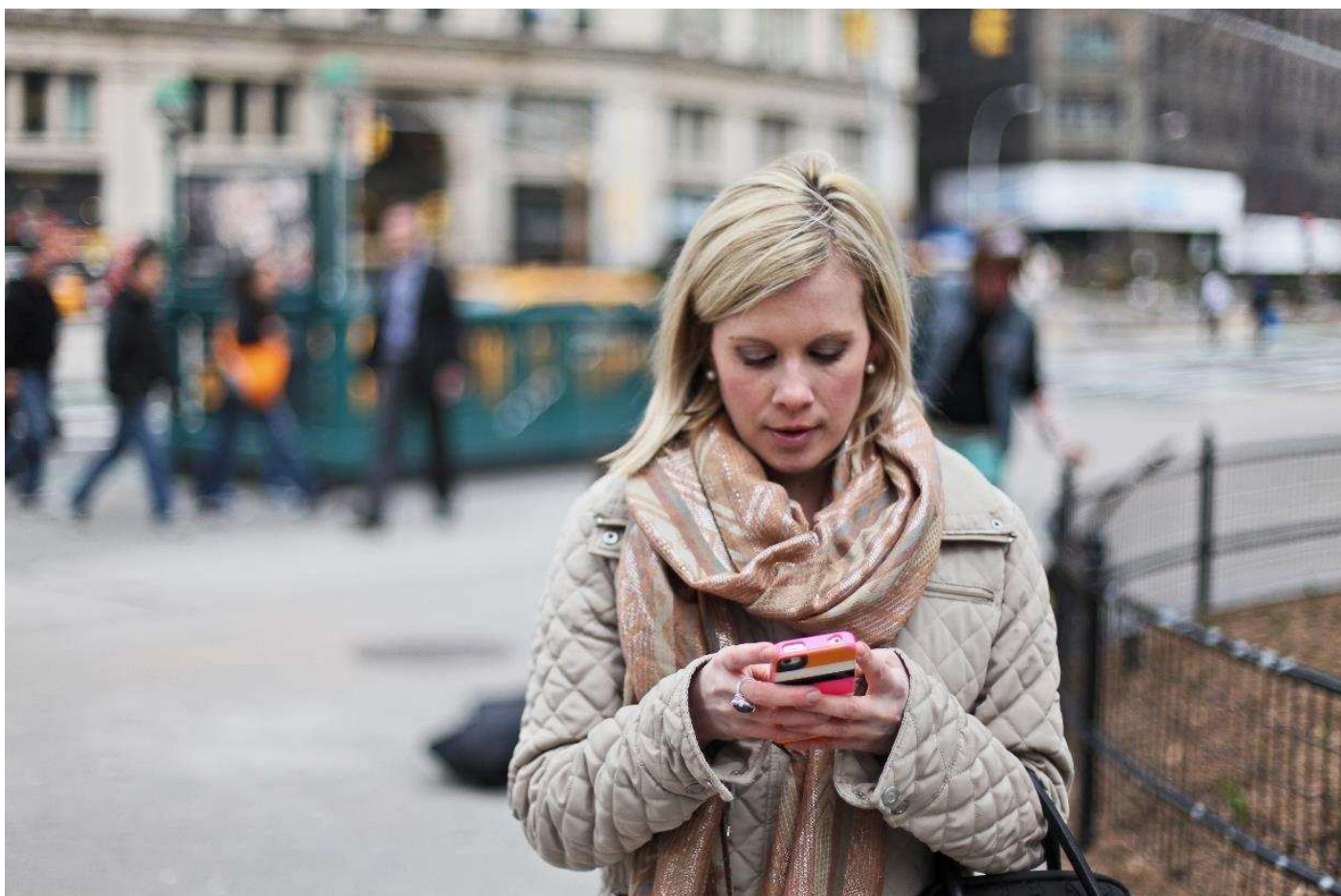
## 对传统金融机构的启示 — “On”状态的成功三要素

总结而言，在“On”状态下，金融机构应当遵循以下“三要素”，从而在体验式经济的环境里获取成功：

**要素一：迅速且灵敏：**决策迅速且高效，能够最大程度地利用**大数据和洞察优势**进行战略方向调整，更为精简、迅速、简单、标准及可共享；

**要素二：授权并允许创新：**创新思想和好的点子可以在任何地方迸发。要保持“On”的状态就需要**挑战权威、鼓励试验**并且**奖励合理的风险**；

**要素三：信任及信心：**对未来和愿景**充满信心**，有明确的目的性，在关键时刻拥有正确的信息，做出正确决定。





# 从五方面入手，使得金融机构变成“On”

那么在体验式经济的环境中，金融机构如何实现并保持“On”的状态呢？

首先，在当下的移动互联网及体验式经济环境中，传统金融机构必须成为**先锋**而不仅仅是跟随者。其次，金融机构必须让客户建立起**信任**，建立的方式可以是利用或参与到各社交网络中。再次，**重构客户体验**，可以通过环环相扣的社交世界的力量，构建创新、敏捷、服务的新标准。

具体而言，实现“On”的状态，金融机构需要从以下**五个方面**入手，对现有的产品、服务、渠道进行改革，从而挽留日益流失的客户，同时获取并维护好新客户：

- **相关**：运营及沟通的方式需要对客户有相关性
- **参与**：参与到合适的生态圈及与客户的对话中
- **洞察驱动**：在关键时刻，做出正确决定
- **能动性**：成为领导者，而不要成为沉默的旁观者
- **紧密性**：7\*24小时地接触他们的业务、品牌及客户



# 六大注意事项，确保金融机构进入“On”状态

基于上述“On”状态的变革的五个方面，金融机构在变革时必须密切关注以下六点，从而确保变革得以成功实施，帮助金融机构进入“On”状态：



- 注意点一：销售驱动→客户驱动
- 注意点二：产品导向→方案导向
- 注意点三：大众市场→客制化的聚焦市场
- 注意点四：应对性的处理→预期性的处理
- 注意点五：关注单次交易的价值→关注全生命周期的价值
- 注意点六：渐进式改进→指数级改革



# 普华永道将助您决胜未来

普华永道咨询团队在互联网金融领域经验丰富，已经协助多个金融机构完成了包括战略规划、商业模式制定、运营模式定义、用户体验和用户界面设计、IT规划、实施路线图规划等各类咨询项目。

在互联网金融领域普华永道提供的专业服务包括：

- 品牌与市场战略
- 业务规划和目标运营模型
- 客户分群和营销策略
- 客户旅程规划
- 设计与创意思维
- 用户体验和用户界面设计
- 网络和社交数据分析
- IT及其它支撑体系设计和建设
- 实施路线图的规划

## 慧铸品质 智臻卓越



---

## 与我们联络

如果您有任何想法或者问题请随时联系我们。普华永道专业咨询团队很乐意与您共同探讨、一起研究，伴您一起全面提升贵司互联网金融业务的整体能力。



### 张立钧

普华永道 北京  
金融咨询主管合伙人  
+86 (10) 6533 2755  
james.chang@cn.pwc.com



### 黎凯霆 Dr. Colin Light

PwC 香港  
数字化体验中心主管合伙人  
+852 2289 2655  
colin.light@hk.pwc.com



### 郭誉清

普华永道 上海  
金融咨询合伙人  
数字化体验中心合伙人  
+86 (21) 2323 2655  
yuqing.guo@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2016 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。