



2018银行业创新形态及模式研究报告

亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyrights reserved to EO Intelligence, June 2018

目录

CONTENTS

1. 银行业创新概述

- 1.1. 国内商业银行创新背景
- 1.2. 国内商业银行创新主体
- 1.3. 国内商业银行创新现状

2. 创新形态：民营银行及独立法人形式直销银行

- 2.1. 银行业创新形态出现缘由
- 2.2. 民营银行
- 2.3. 直销银行（部）-独立法人形式直销银行

3. 创新模式：创设、共建、赋能

- 3.1. 创设：银行系金融科技公司
- 3.2. 共建：金融科技实验室
- 3.3. 赋能：创新形态B2B2C模式实现路径

4. 产品及服务创新：贷款、财富管理及支付创新

- 4.1. 产品及服务创新缘由
- 4.2. 贷款业务
- 4.3. 财富管理业务
- 4.4. 支付结算业务

5. 银行业创新趋势总结

2013年开始至今，科技、科技公司的发展已经对商业银行产生了不容小觑的影响。线上支付倒逼银行开展转账业务免手续费、互联网财富管理影响了银行的个人理财业务及吸储、科技的影响从基础设施建设到业务处理流程再到赋能业务输出，我们可以看到，商业银行已经做出诸多应对之策，如成立金融科技公司、上线智能投顾产品等。

另一方面，利率市场化、金融脱媒两者仍旧刺激着传统商业银行进行创新，如何发展中间业务、如何摆脱产品同质化仍旧是无法避免的问题。

2015年，监管层已经率先动作，批准试点民营银行，由此，银行业出现新的参与者。

国内已有较多商业银行及金融科技研究报告，通过诸多分析呈现银行经营情况和金融科技赋能情况，但在银行业创新形态、模式方面缺乏整体性的研究论述。亿欧智库希望通过此次行业研究，从银行业创新各个环节进行分析，探讨在这一时期参与者都做出了哪些尝试。



为达到研究目的，整个研究将主要通过两种方法来进行：

- ◆ 第一，亿欧智库将基于自身对行业长期观察获得的行业知识，结合已有的研究成果和意见领袖观点，通过**桌面研究 (Desk Research)**的方式，对银行业创新的整体发展脉络、创新形态和路径，以及创新现状进行梳理总结，就未来几年银行业的创新趋势进行判断分析。为进一步的调研工作奠定基础。
- ◆ 第二，亿欧智库通过对银行高层、银行从业者等进行**深度访谈 (Experts IDI)**，充分听取业内人士的理解和认知，获得更有深度、更有效、更具体、更有针对性的研究结果，对于银行业创新的各方面内容进行深入剖析。

桌面研究

整体理解阶段：

对银行业创新的**整体发展脉络、创新形态和路径**，以及**传统银行创新现状**进行梳理总结情况进行梳理，形成整体认知；梳理银行业创新的**解决方案和落地情况**，深入剖析市场现状，总结分析当前种种创新方式方法，对接下来几年银行业的创新趋势给出基本判断。

深度访谈

深入挖掘阶段：

基于桌面研究的成果，分别对**银行高层、银行从业者**进行深访；深入了解民营银行、传统商业银行发展现状；了解各个银行的发展路径，总结对银行业创新的想法。

- ◆ 随着民营银行、独立法人形式直销银行的准入放开，金融业务新模式的探索不再是科技公司的专利，科技输出模式逐渐成为趋势；同时，金融科技的发展也催促传统银行进行产品及服务创新。
- ◆ 在此份报告中，亿欧智库通过梳理商业银行的发展现状、业务模式及产品/服务创新，展望其创新趋势，全面分析国内商业银行的创新模式，核心研究观点如下：

1

创新形态：

国内商业银行已形成由传统商业银行及民营银行、独立法人形式直销银行的创新形态组成的格局，创新形态的成立对推动普惠金融意义重大；其除发展传统银行业务之外，也在探索将金融科技深入应用到金融业务中；

2

创新模式&产品：

目前，银行纷纷开始探索科技输出、投贷联动、B2B2C等新的商业模式，深入结合科技、场景及流量；而在产品上，传统商业银行也开始对客户进行主动授信、发行智能投顾产品，并通过供应链金融的模式来把控风险，以服务小微企业；

3

创新趋势：

接下来，银行业将继续探索商业模式及产品，在政策环境下，围绕发展中间业务、服务实体经济、简洁化产品线来打造数据驱动的银行。

1. 银行业创新概述

Brief Introduction of Bank Innovation

1.1. 国内商业银行创新背景

Innovative Background of Domestic Commercial Banks

银行业的创新由银行自身局限、监管政策、金融科技以及科技公司驱动

- ◆ 传统商业银行以往主要进行存贷汇三大业务，其所带来的利差收入、手续费收入比例仍占主导地位；随着宏观环境改变、科技手段发展，银行的资金成本也升高；在此背景下，各方纷纷探索深入产业链，提供更多有价值、针对性的服务，以此适应环境的变化，巩固自己的地位。银行业的创新从此开始。
- ◆ 亿欧智库认为：商业银行业的创新主要由传统银行自身局限、监管政策、金融科技以及科技公司驱动。

创新驱动动力

金融科技、科技公司推动银行业的创新，监管层的允许前提下，创新形态、模式可突破传统商业银行局限进行探索

01

传统商业银行自身局限

- 传统银行多服务于占比相对较低的高净值客户，且内部管理结构、操作流程、风险控制等都有固有的体系，无法自上而下整体进行变革。

02

监管政策

- 国内商业银行受到严格监管，大多银行业务的开展需要在政策允许下进行，更甚者，部分业务需要获得经营牌照才能开展；

03

金融科技

- 科技在银行业务中的应用从获客、流量转化、业务系统及审批到营销和体验等均带来较大的改变；

04

科技公司

- 金融科技公司倒逼商业银行进行多种新模式的探索，如科技+业务能力输出、场景金融、O2O获客等；

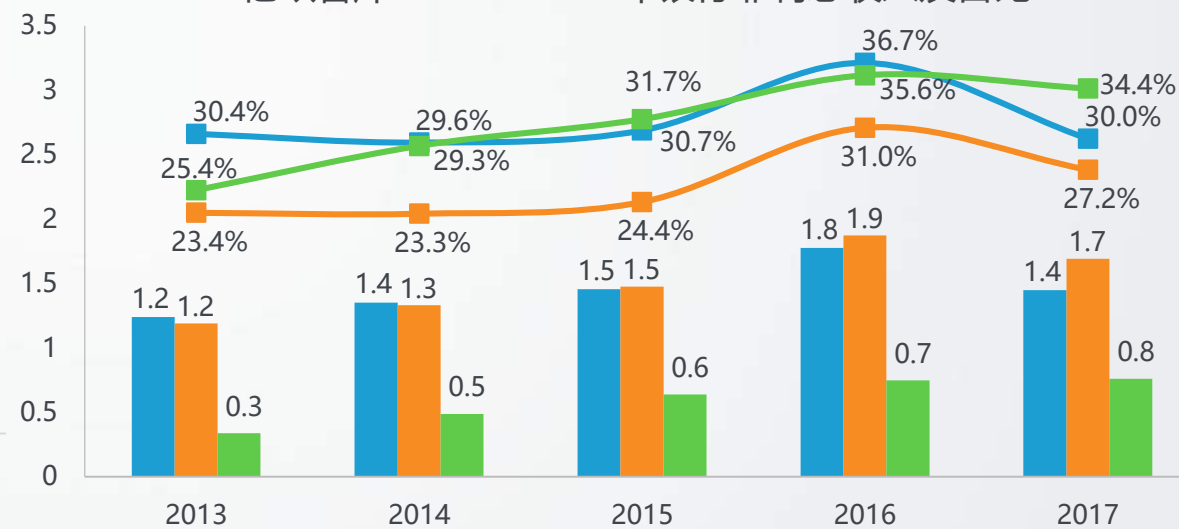
银行自身：利率市场化的趋势为商业银行带来盈利压力，银行大力发展中间业务的需求愈加强烈

- ◆ 随着**中国人民银行对存贷款利率限制的放开**（如下图所示，2014年贷款利率基准达6.0%，存款利率基准达2.75%，近年两者均呈下降趋势）**以及其他金融机构的竞争**，银行资金成本随之升高；另一方面，虽然大行近年总体管理成本降低，但盈利能力却下降。以中国银行为例，其2017年收入同比下降0.07%，增速同比下降幅度超过2%；而其存款平均利率下降0.08%，直接导致109亿元的存款较少。
- ◆ **我国大行的收入结构上仍以利差收入为主导**（据中国银行、建设银行和招商银行年报来看，2017年非利息收入占比在35%以下），但利差收入容易受到宏观环境影响而波动。在此环境下，大行大力发展其中间业务以提高其应对风险的能力也成为重中之重。特别是对股份制商业银行来说，其2017年收入增长中中间业务收入贡献颇高。

亿欧智库：2011-2017年央行利率基准（单位：%）



亿欧智库：2013-2017年银行非利息收入及占比



来源：根据公开资料整理

注：中国人民银行决定，自2015年10月24日起，下调金融机构人民币贷款和存款基准利率，以进一步降低社会融资成本；

图中贷款利率基准均为当年最后一次调整，存款利率基准均为当年第一次调整。

亿欧 (www.iyiou.com)

■ 中国银行(万亿元人民币)

■ 建设银行(万亿元人民币)

■ 招商银行(万亿元人民币)

■ 中行非利息收入占比(%)

■ 建行非利息收入占比(%)

■ 招行非利息收入占比(%)

来源：中国银行、中国建设银行、招商银行历年年报

亿欧 (www.iyiou.com)

政策驱动：多方持续引导银行业发展普惠金融，开展互联网业务创新，丰富金融市场层次

- ◆ **“发展多层次资本市场”是我国银行业创新的主方向。** 无论是普惠金融战略，还是互联网业务创新，本质上都是在丰富金融市场的层次与产品。传统银行体系所遗漏的巨大需求正在倒逼银行新业态、新产品、新模式的产生。目前各部门的创新驱动政策主要体现在整体政策放开、普惠金融、互联网金融和智能金融四个方面。

亿欧智库：2013年以来银行业指导政策

政策方向	时间	政策主题	主要内容
政策放开	2013年7月	全面放开金融机构贷款利率管制	推动商业银行创新业务，改进自身管理，提高效率应对竞争
	2013年12月	《金融租赁公司管理办法》	放宽金融租赁公司准入条件，允许扩大业务范围
	2015年6月	《关于促进民营银行发展的指导意见》	全面放开民营申办银行，民营银行设立成为常态化
	2017年7月	《关于修改〈中资商业银行行政许可事项实施办法〉的决定》	简政放权、优化审批流程工作，放宽中资银行行政许可准入
普惠金融	2013年7月	《关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》	强调积极发展小型金融机构，拓宽小微企业直接融资渠道
	2015年11月	《推进普惠金融发展规划（2016-2020年）》	完善健全多元化普惠金融覆盖体系，对P2P、互联网理财等普惠金融形式健康发展提出期许
	2017年5月	《关于印发大中型商业银行设立普惠金融事业部实施方案的通知》	推动设立普惠金融事业部，提高金融服务覆盖率和可得性
	2017年9月	《中国人民银行关于对普惠金融实施定向降准的通知》	支持金融机构发展普惠金融业务，采取减税、定向降准等手段，激励金融机构进一步加大对小微企业的支持
互联网金融	2015年7月	《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》	积极鼓励互联网金融平台、产品和服务创新
	2015年12月	《关于改进个人银行账户服务 加强账户管理的通知》	建立银行账户分类管理机制，放开银行远程开户限制
智能金融	2017年7月	《新一代人工智能发展规划》	强调创新智能金融产品，物理网点智能化发展
	2018年3月	《银行业金融机构数据治理指引(征求意见稿)》	牵头成立金融云公司，弥补商业银行数据质量短板

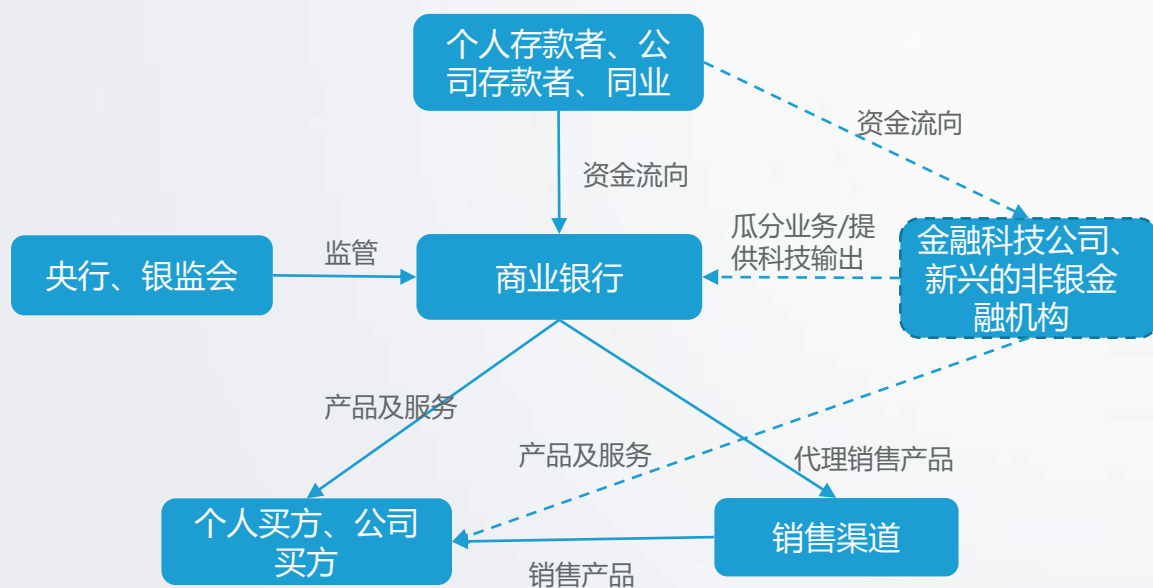
数据来源：根据银监会资料整理

亿欧（www.iyiou.com）

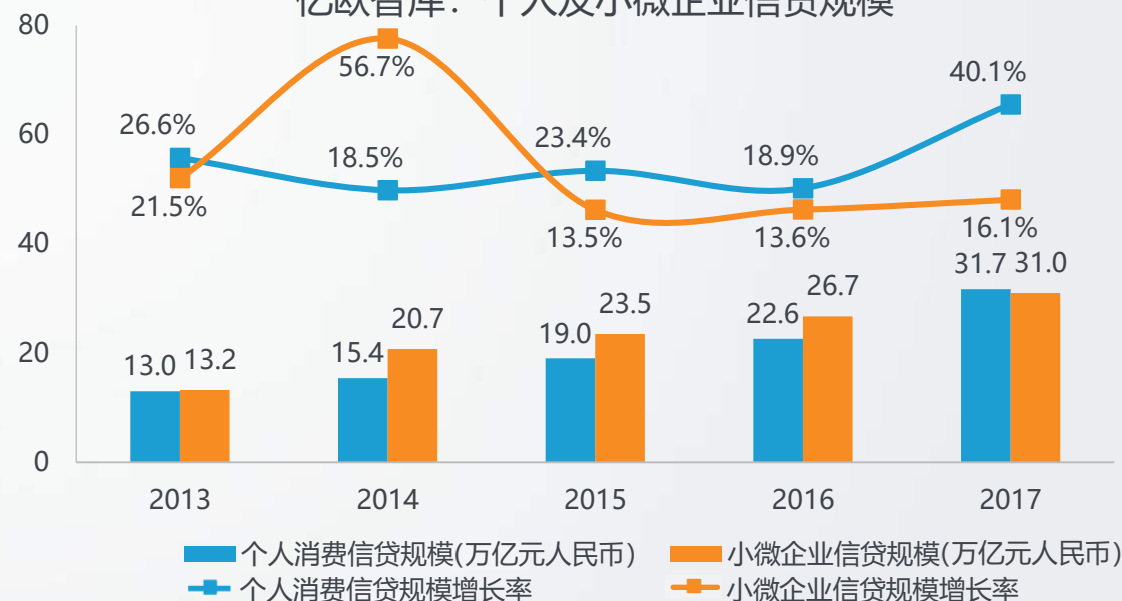
科技公司介入：金融科技公司、具有科技公司基因的非银金融机构活跃，催生金融机构及个人新需求

- ◆ 传统商业银行上游直接连接存款者，下游对个人、公司销售产品及服务或打包产品，通过销售渠道销售给需求方。
- ◆ 科技公司的进入为商业银行带来三方面的影响：第一，流向商业银行的资金减少，给银行带来吸储压力，如金融科技公司的财富管理业务给个人存款者带来的收益大于银行存款利息；第二，金融科技公司一方面瓜分了银行的券商经纪、支付等业务的手续费收入，另一方面也为商业银行提供了包括信贷风控、智能客服、营销获客等多方面的科技能力；第三，部分科技公司依托自身流量直接销售银行产品。
- ◆ 总体来看，金融科技公司的介入仅对银行传统业务产生了极小一部分影响，而大多时候是催生了新的需求，特别是个人、小微企业的信贷规模（2014年小微企业信贷规模增速达56.7%，2017年个人消费信贷规模增速超过40%），从而加快了银行业新业态的出现。

亿欧智库：商业银行及上下游产业链



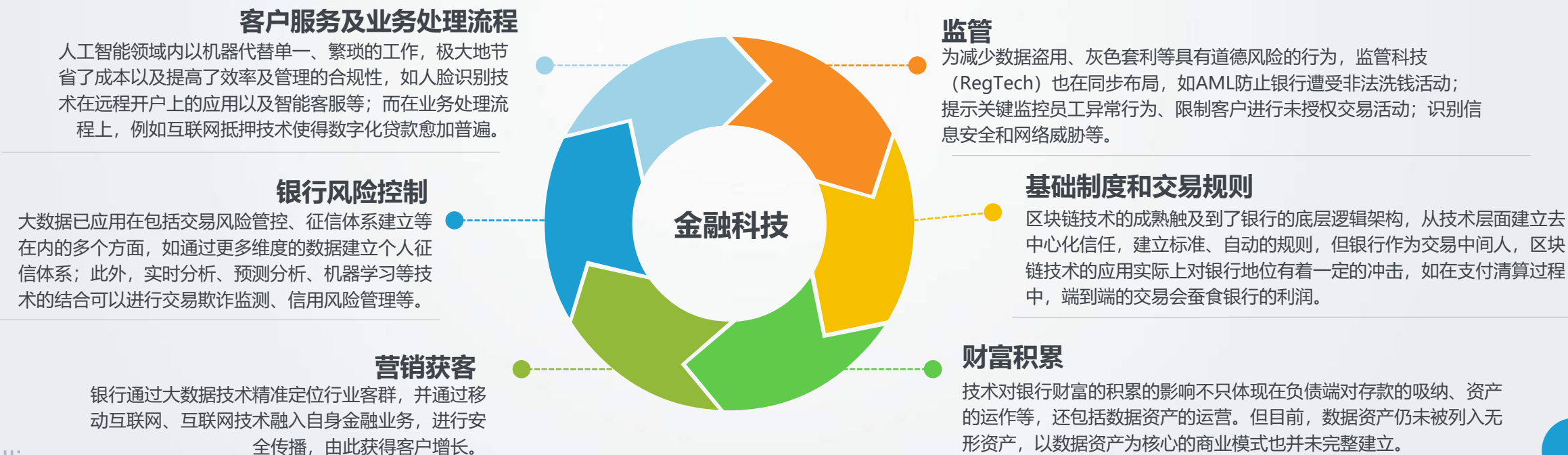
亿欧智库：个人及小微企业信贷规模



来源：中国人民银行、其他公开资料整理

亿欧 (www.iyiou.com)

- ◆ 目前，包括互联网、人工智能、大数据、云计算、区块链及物联网等在内的多项新兴技术已经应用在银行多个场景之中。根据其对银行业务全流程的影响，可具体分为六大场景：客户服务及业务处理流程、银行风险控制、营销获客、财富积累、基础制度和交易规则以及监管。
- ◆ 科技的应用首先从简化/优化业务流程和营销获客开始，大大节省了银行的日常管理成本及获客成本，同时营销效果也事半功倍；继而长尾人群的信贷需求加快了大数据在风控层面的应用，目前，通过建立多维度征信体系、实时分析交易过程等可以将银行的交易风险、客户信用风险大大降低；此外，银行本身反洗钱、反欺诈等需求同时迸发，监管科技也更加完备。



1.2. 国内商业银行创新主体

Brief Introduction of Innovators

◆ 根据商业银行提供金融服务的过程以及创新背景，我们可以界定出四个主体，分别是：个人/企业、商业银行、非银金融机构以及金融科技公司。一直以来，商业银行以从个人/企业吸纳存款、向同业拆解等方式形成负债，再向个人/企业提供信贷等产品获得收入；另一方面，为满足个人与个人、个人与企业、企业与企业之间的资金流动需求，作为中间方提供服务获得手续费及其他收入。除信托、保险公司等之外的非银金融机构，以及拥有科技公司基因的新兴金融科技公司，这部分企业经过监管洗牌之后拥有部分金融牌照。



个人/企业

享受银行提供的金融产品/服务的主体；

个人有存款、消费支付、小额贷款以及理财需求，企业有存款、收款、贷款、托管等需求，既是银行资金上游供应商，也是银行产品/服务下游购买者。



商业银行

提供金融产品/服务的主体，拥有齐全的金融牌照；

商业银行吸纳存款及其他负债，进行作为中间方直接提供信贷、支付、结算清算及其他中间业务等服务，信贷业务产生利差收入、中间业务产生手续费及其他收入；拥有大量用户数据、线下网点优势及信任优势。



非银金融机构

指信托、保险等传统金融机构以及消费金融公司等新兴金融机构，自有金融产品/服务，拥有部分金融牌照；

在产品销售过程中，将商业银行作为分销渠道之一，为银行带来中间收入；另外将从下游吸纳的资金存管在银行，增加了银行的负债来源。



金融科技公司

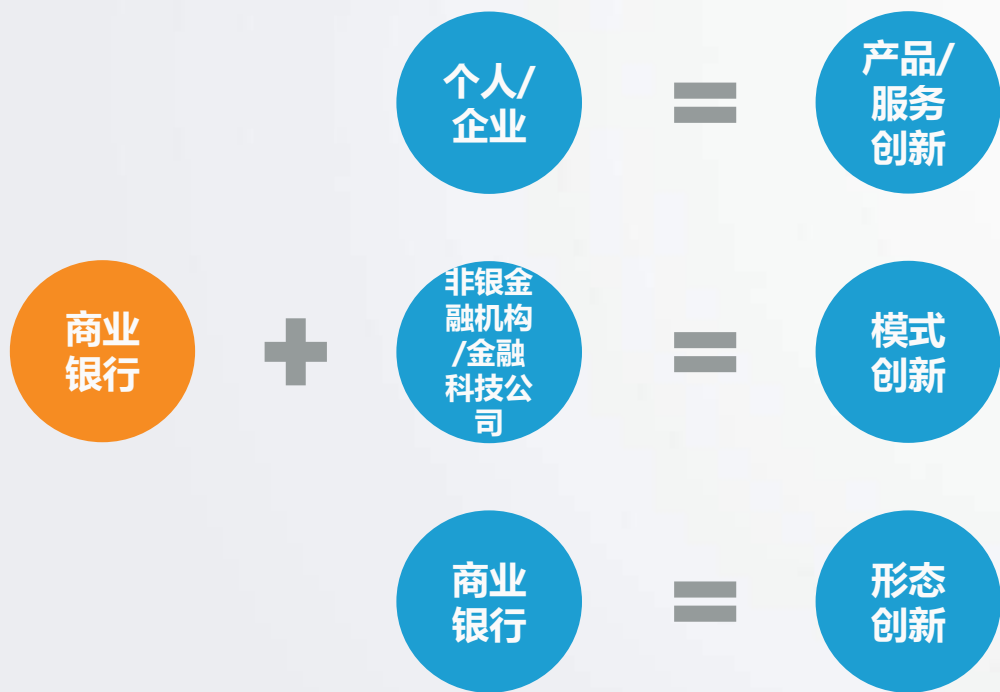
可以分为两部分，其一是为银行及非银金融机构提供科技、业务输出的公司，包括科技公司以及银行系子公司，其二指没有/有部分金融牌照（备案/未备案），经营牌照允许的以及未被列入监管的金融产品（如消费分期）的科技公司；金融科技公司在广义上包含所有没有或者有部分金融牌照，运用科技能力经营金融产品或在产业链上的公司；

前者为不具备某种科技、业务能力的银行及非银金融机构、企业提供金融服务相关的科技输出和业务输出，如元宝铺（旗下产品有数贷引擎）、兴业银行持股成立的兴业数金；后者如蚂蚁金服、京东金融等，多数开展此类业务的金融科技公司依托有牌照金融机构开展业务。

银行业的创新围绕四大关联主体，在银行与个人/企业、银行与科技公司、银行与银行之间展开

◆ 围绕四大关联主体，银行业的创新可以围绕三个方面展开：

- A. 银行与个人/企业，主要表现在银行的产品/服务创新上；
- B. 银行与非银金融机构、金融科技公司，表现在银行新的商业模式上，其本质上是商业银行B2B2C模式的实现路径；
- C. 银行与银行，指民营银行、独立法人形式直销银行等银行形态的创新，其与传统商业银行之间存在竞合关系。



商业银行与个人/企业的创新内涵是：

- 商业银行的产品/服务逐渐覆盖长尾人群；
- 商业银行提供的产品/服务更多、更贴合需求；
- 商业银行运用科技手段提高服务效率、降低成本。

商业银行与非银金融机构/金融科技公司的创新内涵是：

- 金融科技公司作为第三方，为金融机构提供科技服务的模式被银行借鉴；
- 金融科技公司作为场景提供者以及流量端可以供银行进行模式创新。

商业银行与银行之间关系创新的内涵是：

- 创新形态是商业银行业内新的参与者；
- 部分创新形态是传统商业银行的创新探索，即参股发起成立创新形态。

1.3. 国内商业银行创新现状

Brief Introduction of Innovative Business Model

商业银行创新已形成由“创新形态+创新模式+创新产品/服务”组成的局面

- ◆ 当前，国内商业银行的创新已基本形成由“创新形态+创新模式+创新产品及服务”组成的局面；创新形态是金融科技+金融脱媒的产物，由监管层批准进行创新的探索，其中民营银行是运用民营资本进行自上而下的创新；创新模式包括科技输出、投贷联动等银行业中新的商业模式，对银行来说形成了新的收入来源；创新产品及服务一方面是指利用科技创新的产品，另一方面指商业银行模仿科技公司的模式而改革的银行新产品。

创新形态

- 民营银行：由民营资本控股，并采用市场化机制来经营；
- 独立法人形式直销银行：指采用独立法人形式运营的直销银行，直销银行没有营业网点，不发放实体银行卡，客户主要通过电脑、电子邮件、手机、电话等远程渠道获取银行产品和服务；
- 创新形态大多没有历史包袱，可以自上而下进行新的探索；结合金融科技以及新兴的商业模式，大胆尝试。

创新模式

- 目前，银行业务与科技、科技公司的合作探索出多种模式：其一为通过结合科技公司的流量转化而获客（O2O获客）；其二是深入结合科技公司所拥有的场景，构建新的金融服务场景；其三是将科技能力应用在银行业务中，进行服务银行业务中整个流程；其四是服务于科技公司的金融需求。

创新产品及服务

- 个人贷款业务具有结合场景的趋势，从开始的购车贷款、购房贷款到现在的消费金融等，逐渐覆盖更多长尾人群；另一创新表现在主动授信；
- 而在公司贷款业务中，通过供应链金融可以良好把控风险，服务小微企业；
- 此外，支付的便捷和场景化、中间业务的服务整合发展以及科技驱动的创新业务也是银行业务发展的新趋势。

2.创新形态： 民营银行及独立法人形式直销银行

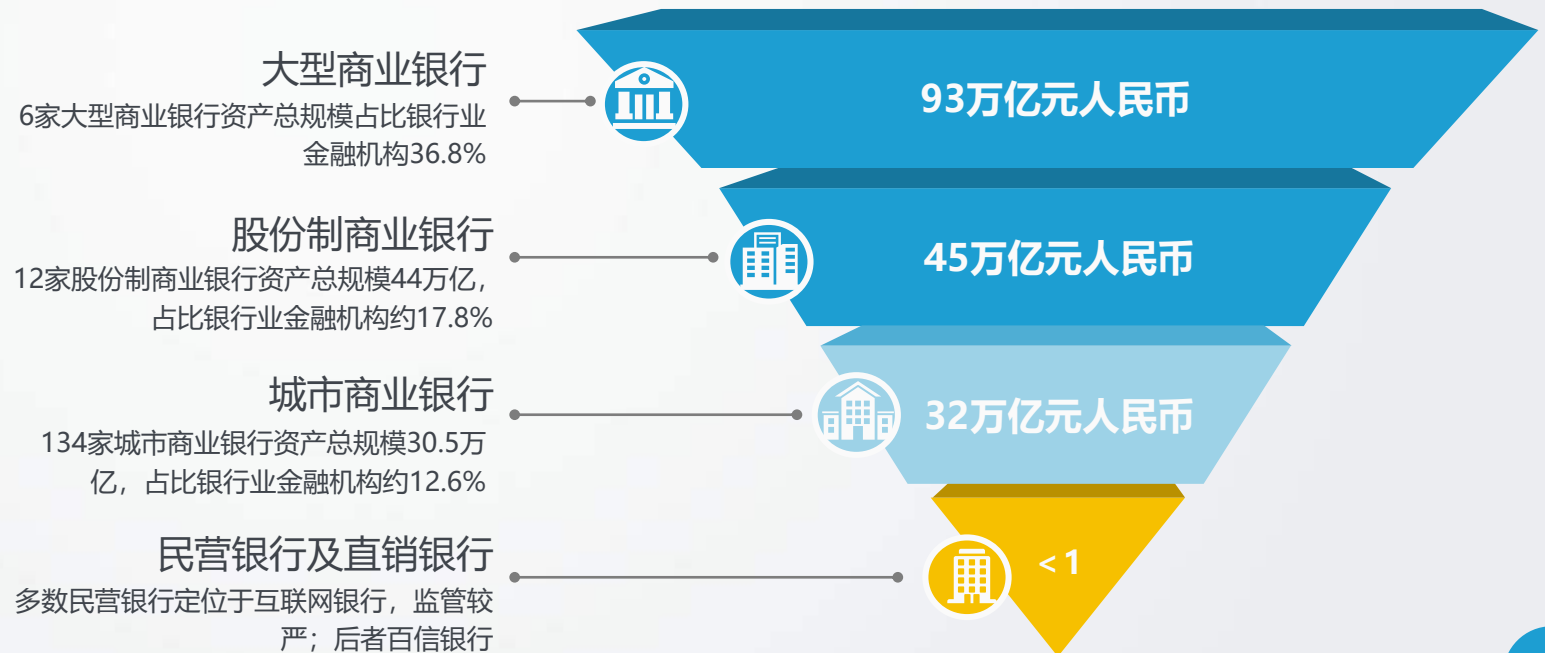
Innovators: Private Bank and Independent Legal Entity of Direct Bank

2.1. 银行业创新形态出现缘由

Background of Innovators

- ◆ 2010年以前，我国国内商业银行形态一直以**大型商业银行、股份制商业银行、外资银行（包括合资银行，港、台资银行等）、城市商业银行以及农村商业银行**五部分组成。其中，大型商业银行及股份制银行占据国内银行业金融机构规模的50%以上，地位牢固，但呈逐渐下降趋势。
- ◆ 2013-2014年，互联网浪潮下银行业业务模式、受众、利润分配等均产生较大改变，互联网银行成为热门概念。此时，首批民营银行共5家获准试点，多数定位于互联网银行，代表企业有：浙江网商银行、前海微众银行及上海华瑞银行。
- ◆ 与此同时，大行也并未坐以待毙，借鉴国外直销银行模式，纷纷成立直销银行部门。2017年，首个独立法人运营模式的直销银行（百信银行）成立。至此，**国内商业银行创新形态形成由民营银行及独立法人形式直销银行组成的局面。**
- ◆ 本报告中，我们将研究对象界定为大型商业银行和股份制银行（下文将两者统称为大行），以及银行业创新形态（民营银行及独立法人形式直销银行）。

亿欧智库：2017年第四季度末国内商业银行形态及资产总额



数据来源：根据银监会相关文件整理

注：因研究需要，暂不考虑外资银行、港（台）资银行、合资银行及农村商业银行。

国内商业银行主要参与者

ICBC 中国工商银行

中国农业银行
AGRICULTURAL BANK OF CHINA

中国银行
BANK OF CHINA

中国建设银行
China Construction Bank

交通银行
BANK OF COMMUNICATIONS

中国邮政储蓄银行
POSTAL SAVINGS BANK OF CHINA

大型商业银行

招商银行
CHINA MERCHANTS BANK

中信银行
CHINA CITIC BANK

华夏银行
HUA XIA BANK

广发银行 | CGB

浙商银行
CHINA ZHESHANG BANK

渤海银行
CHINA BOHAI BANK

恒丰银行
EVERGROWING BANK

平安银行
PING AN BANK

浦发银行
SPD BANK

中国光大银行
CHINA EVERBRIGHT BANK

福建兴业银行
FUJIAN INDUSTRIAL BANK

中国民生银行
CHINA MINSHENG BANK

股份制商业银行

北京银行 BANK OF BEIJING 宁波银行 BANK OF NINGBO

上海银行 Bank of Shanghai 徽商银行 HUI SHANG BANK

江苏银行 BANK OF JIANGSU 杭州银行 hzbank BANK OF HANGZHOU

南京银行 BANK OF NANJING 天津银行 BANK OF TIANJIN

盛京银行 SHENGJING BANK 厦门银行 Xiamen Bank

城市商业银行

农村商业银行

外资银行

创新形态

注：1. 图中所示10家城市商业银行为部分城市商业银行，因篇幅有限，故其他城市商业银行不做列举。

2. 图中各类商业银行所占面积的比例对应其总资产规模占比。

- ◆ 我国银行业创新形态主要体现为民营银行、独立法人形式直销银行等两种形式，直销银行最初是在商业银行内部的一个部门。民营银行的成立、直销银行的演变均反映了我国金融体系不同的改革需求，业务层面上也各有侧重，明确三者区别有助于更好地理解后期分析内容。
- ◆ 其中民营银行侧重点在于将民间资本引入金融体系，提供多层次金融服务，打破垄断，增强对实体经济的竞争性供给。直销银行（部）往往附属于母银行，是互联网浪潮中银行业创新的产物，侧重于开拓传统银行互联网销售新渠道。独立法人形式直销银行则有更强的独立性，结合传统银行的成熟风控体系和互联网科技公司的强大基因，预计将侧重于低净值客户的吸收和产品线的创新。

概念：民营银行是指**以民营资本为主体的、按市场机制自主运作的新型银行形态**。这一形式对于启动民营资本、促进金融体系的多元化有重要意义。至今已批复17家民营银行。

民营银行

特点：民间资本；互联网基因；破解小微企业融资难题、多层次银行服务体系；摒弃全覆盖、追求创新服务

概念：直销银行是互联网时代应运而生的一种新型银行运作模式，不设实体网点和物理柜台，不发放实体卡，通过电脑、手机、电子邮件等方式提供银行服务。**目前多数直销银行为传统银行的内设部门。**

直销银行（部）

特点：摆脱网点束缚，成本低；产品和业务缺乏独立性，与母银行同质化严重；网络信贷业务受到严格监管

概念：区别于直销银行事业部，是具有独立法人地位的直销银行。独立于传统银行的直销银行具有体制机制上的优势，**因此在成本核算、产品定价和发展战略上，能够更为充分地显现互联网基因优势。**

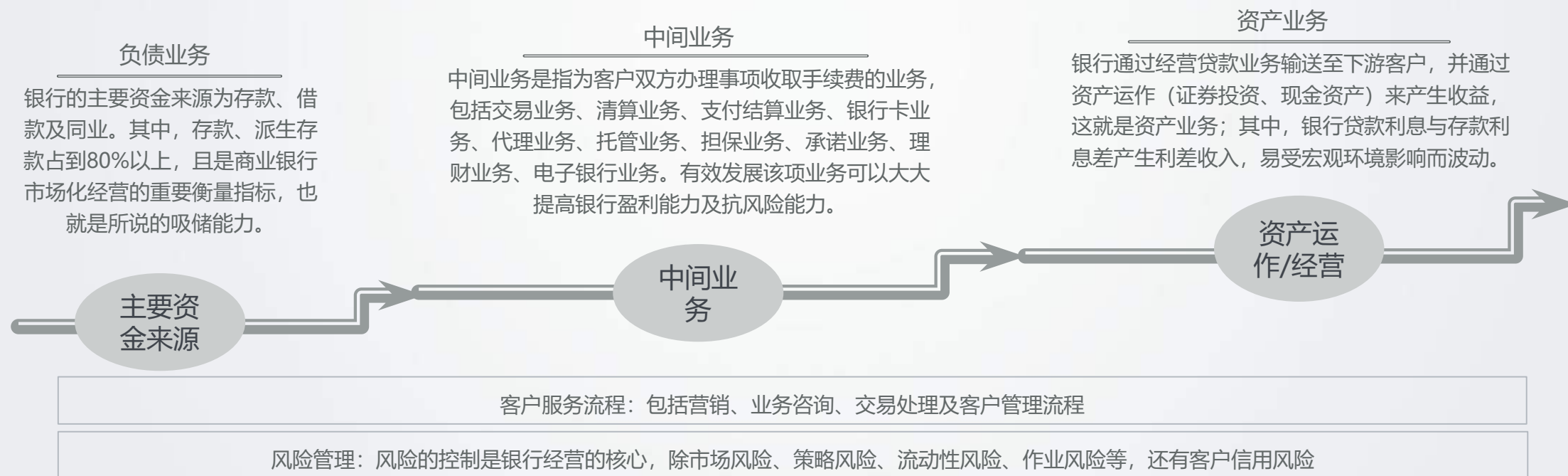
独立法人形式直销银行

特点：“传统银行+互联网”新模式，融合线上线下、金融科技；监管限制相对小，独立经营，明确支持普惠金融发展。

业务：国内商业银行的盈利以利差收入为主、风险把控为核心，创新形态是在严格风险控制下探索利差收入的增长点

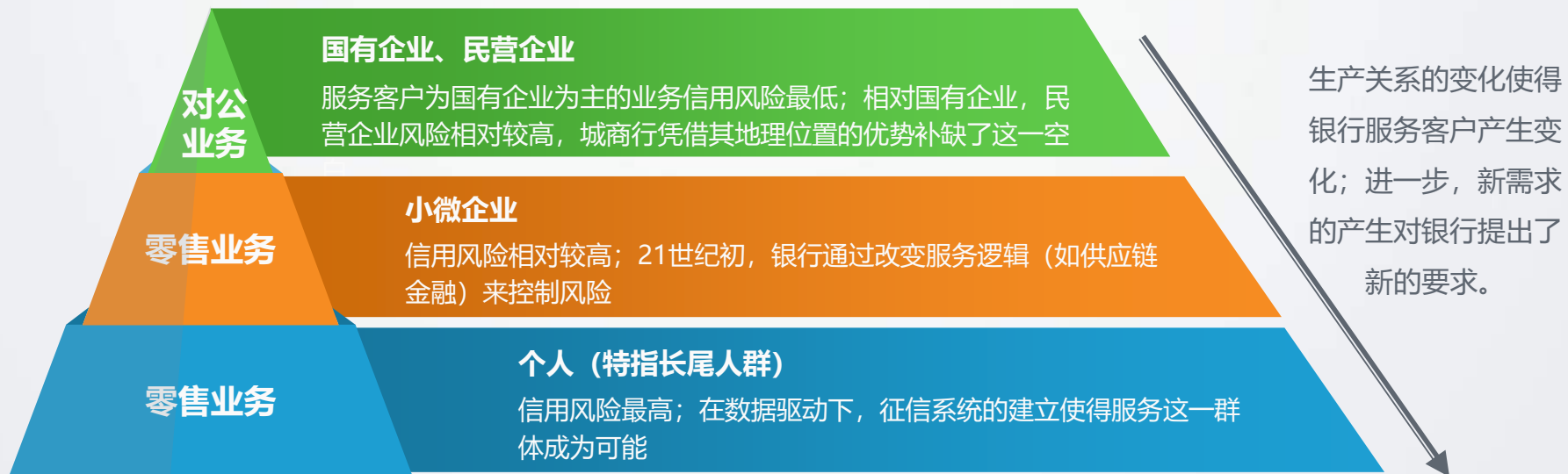
- ◆ 在我们试图搞清为何创新形态一定会出现时，首先先要理解银行业各项业务及流程的运作逻辑。
- ◆ 商业银行收益分为三大部分：资产业务、负债业务以及中间业务。其中，负债业务中的借款利息与资产业务中的存款利息差形成利差收入，目前该项收入在国内大行的收入占比通常在70%以上。
- ◆ 银行的核心是风控，特别是在利差收入占主导地位的时候，风险的控制直接影响其盈利能力。由此，不良资产率成为衡量银行竞争力的重要指标之一；而对风险的把控不仅包括设置客户门槛，还包括运用各种技术手段来支撑决策。

亿欧智库：国内商业银行业务



- ◆ 21世纪以前，在强监管环境以及对风险控制的经营理念下，大行通常以服务国有企业为主，整体注重对公业务；同时，城商行逐渐完成改制并走上正规化，此类银行则主要利用地理位置的优势服务民营企业，补充大行服务空白。
- ◆ 21世纪初，万众创业时代开始。随着小微企业的数量攀升，新的金融需求也增加；加之经济繁荣、个人消费水平提高，个人的金融需求也逐渐凸显。此时，针对个人、小微企业的零售业务产生放量式增长，如招商银行凭借其零售业务的先发优势一举成为收入规模股份制第一的银行。但银行服务的群体仍然呈现二八分布，即主要服务于前20%优质客户。
- ◆ 进一步，随着互联网、人工智能等金融科技的发展，个人金融业务线上化成为常态；同时，大数据使得通过实时分析个人消费能力、消费行为、社交网络等数据来建立更加可靠的个人征信系统，并以此控制风险成为可能。所以，长尾人群的需求爆发加科技手段的适应对银行产品及服务提出了新的要求。

亿欧智库：商业银行服务客户变化



- ◆ 长期以来，大行内部管理、业务流程已经形成了较为稳定的结构，一则现有业务有较为稳定的收益，且在多数业务（吸储能力、对公业务、大额资金托管等）上尚处于无法被动摇的地位，二则也无法承担相对较大的业务模式转变，故大行践行创新业务多为成立独立的部门或子公司（如直销银行部门）。
- ◆ 这种创新模式仍然摆脱不了严监管，无法切入更多的长尾人群，也无法深化改革其风控体系；且在产品设计上同质化程度非常严重。故此，该模式很难继续深化银行市场化体制方面的变革。
- ◆ 从监管层面来说，民营银行的成立本质上是对民营资本的运用，不消耗向上的资本，整体风险可控；另一方面，独立运作的模式创新空间大，且成功的结果也会使得其他金融机构受益。

亿欧智库：民营银行百度搜索指数



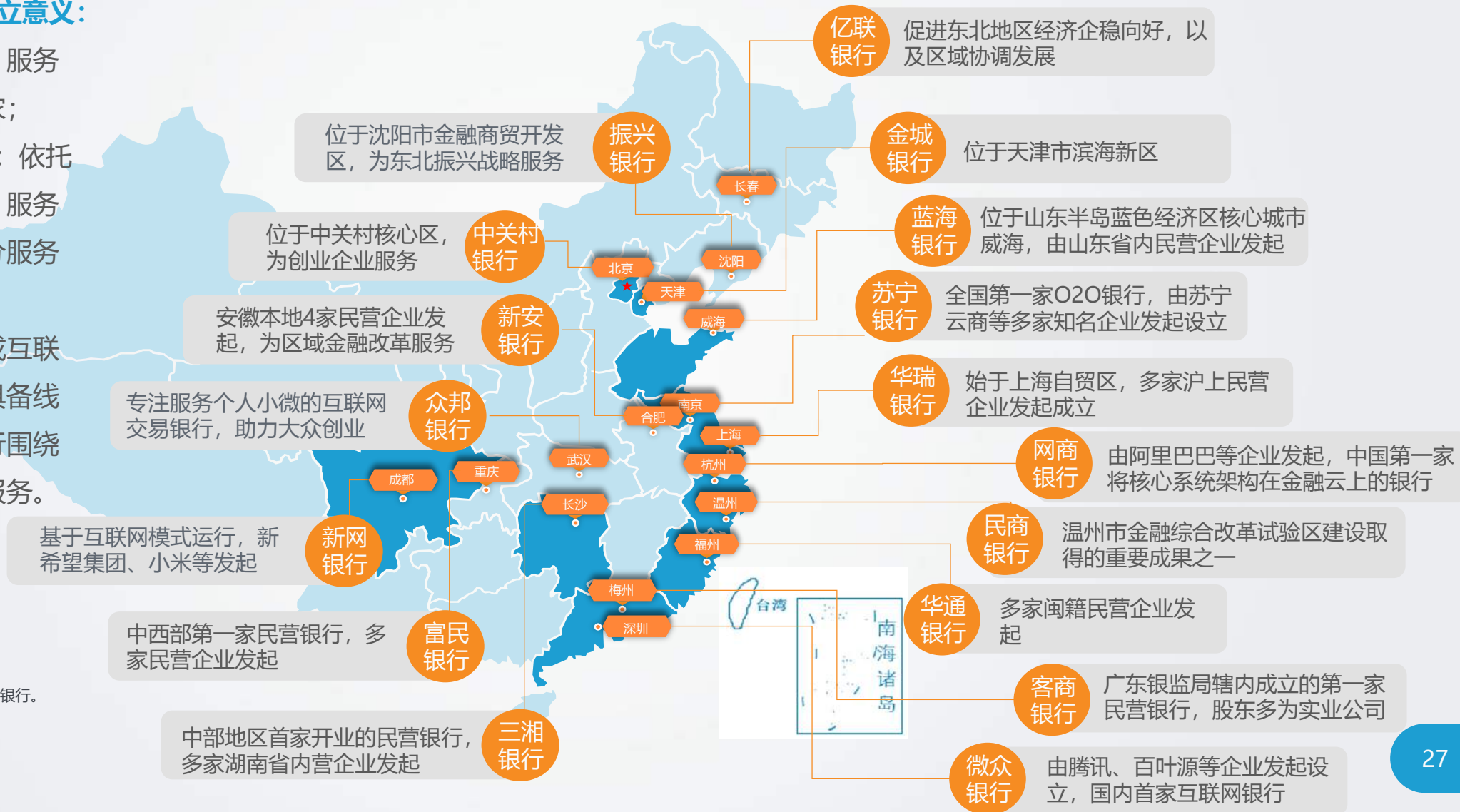
2.2. 民营银行

Private Banks

民营银行成立的意义：服务“实体经济”，专注在中小微企业、三农和社区等经济发展薄弱环节，推动普惠金融发展

17家民营银行分布及其成立意义：

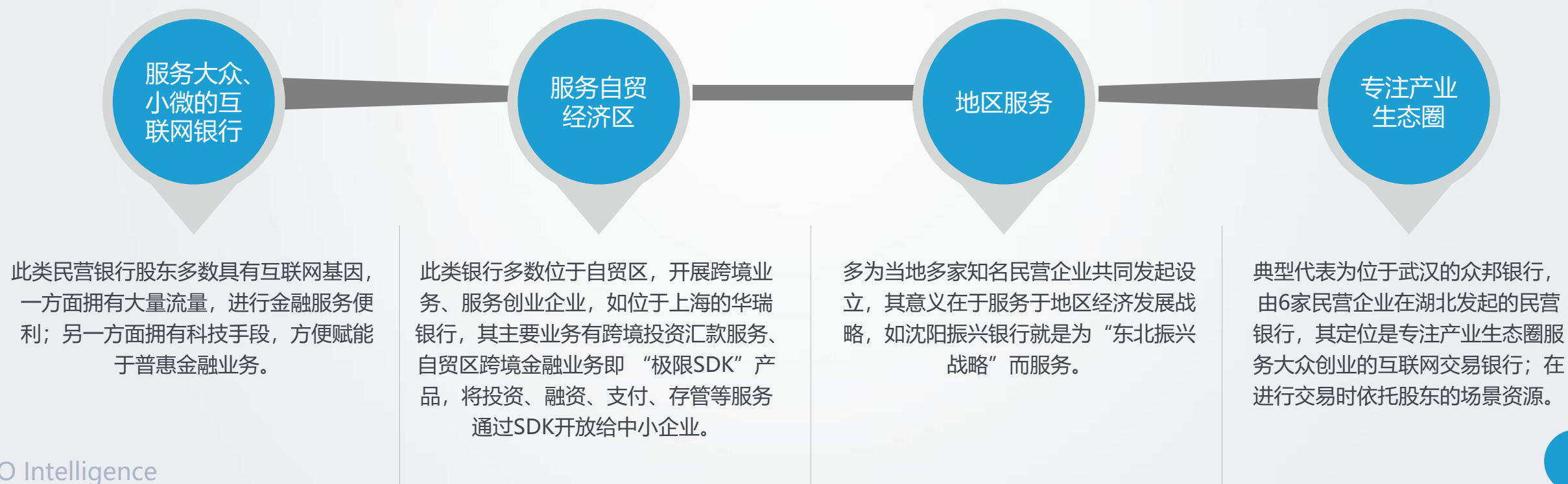
- **服务小微企业及三农：**服务大众、小微企业及三农；
- **自贸经济区/地区服务：**依托于当地民营企业建立，服务于当地经济建设，部分服务于所在自贸区；
- **产业生态：**实体企业或互联网企业发起成立，多具备线上线下流量，民营银行围绕其产业生态开展金融服务。



注：截至2018年6月为止，国内共有17家民营银行。

- ◆ 2016年12月，银监会印发《中国银监会关于民营银行监管的指导意见》，明确提出民营银行应**明确差异化发展战略，探索“大存小贷”、“个存小贷”等差异化、特色化经营模式，补充细分市场金融服务，与现有商业银行实现互补发展、错位竞争**；另外，在服务客户上，为实体经济，特别是中小微企业、“三农”和社区，以及大众创业、万众创新提供金融服务，总体来说，这是对民营银行服务普惠金融提出了要求；而在技术层面，监管明确支持大数据、云计算等技术在银行中的应用。

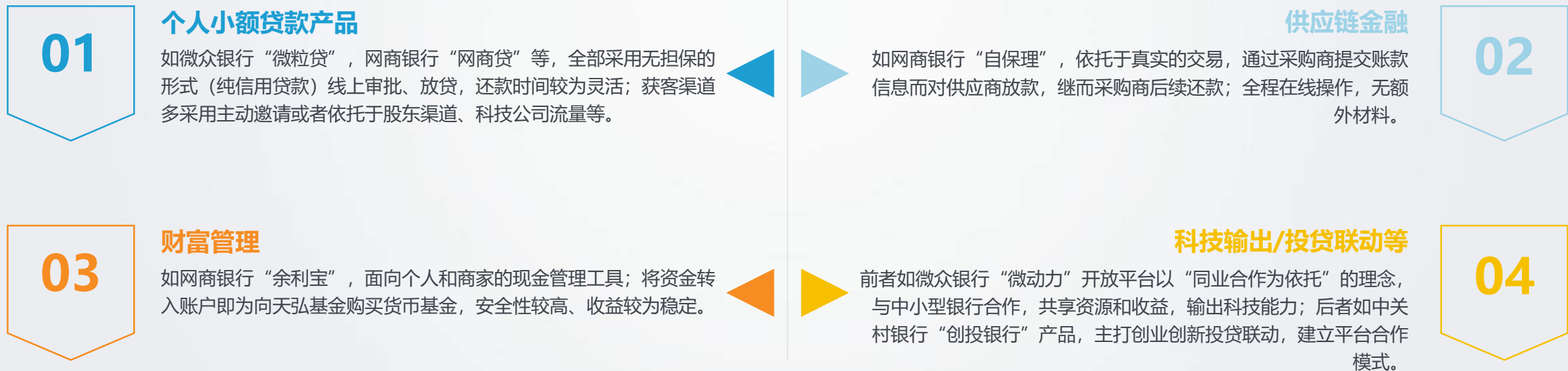
亿欧智库：民营银行定位



围绕独特定位在业务模式、风控、金融科技的应用三个方面打造核心竞争力

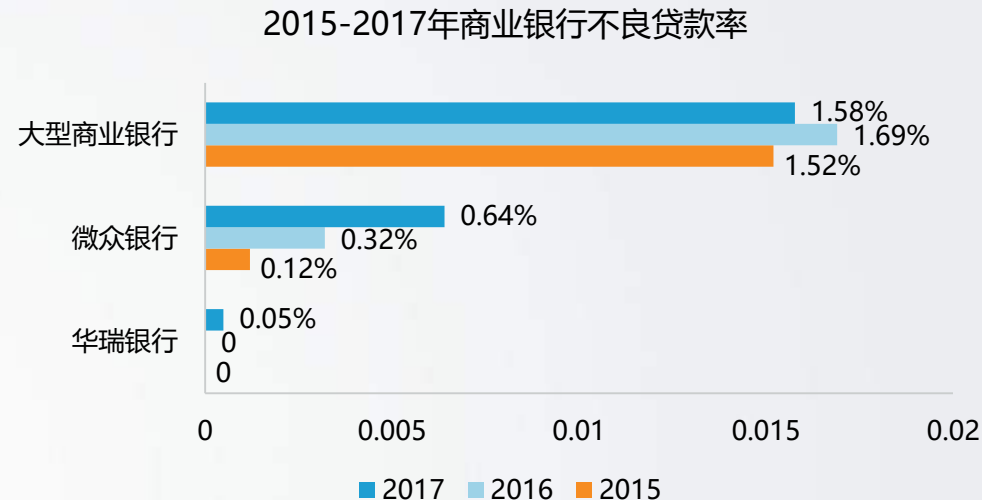
- ◆ 民营银行的业务主要集中在四个板块：**面向个人的小额贷款产品、面向小微企业的供应链金融、财富管理业务以及科技输出**。大多主要发力点在贷款业务，这种大胆的模式极大地丰富了传统银行的贷款产品结构，改善了贷款流程；同时，供应链金融服务客户涵盖了小微企业和个体商户，通过改善风控体系以及风控逻辑拓展企业融资渠道，覆盖大行在企业服务中的长尾客户。
- ◆ 区别于传统银行，民营银行的吸储能力受监管限制，但大多民营银行都并非专注于自己吸储，而是聚焦于**用技术改善风控体系或者改变业务逻辑**，以便服务更多长尾客户；而在其营销渠道上，**民营银行依托于股东公司的场景，或采取主动邀请的形式**。

亿欧智库：民营银行主要业务



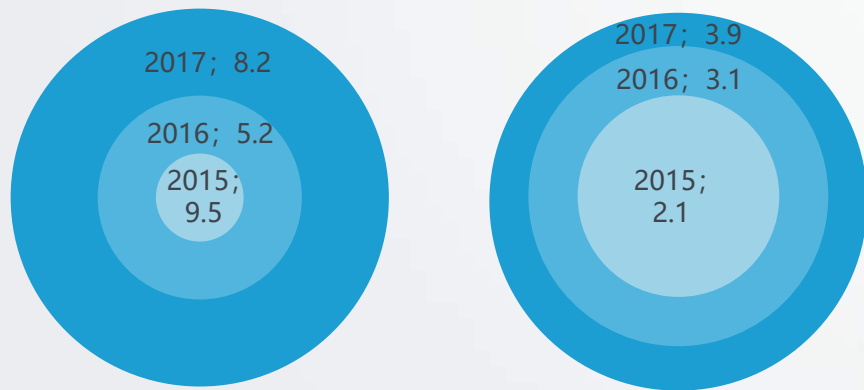
成效显著：资产规模、业务规模增长迅速，不良贷款率表现非常亮眼

- ◆ 国内民营银行普遍发展迅速；自2015年底成立以来，微众银行资产规模增长8倍，营业收入增长幅度高达近30倍；华瑞银行资产规模同样也增长近30倍。
- ◆ 民营银行不良贷款率远低于大行；2017年，民营银行整体不良贷款率只有0.62%（如右图所示，2017年微众银行不良贷款率0.64%，华瑞银行0.05%），净息差4.68%，而大型商业银行该项指标分别为1.58%、2.03%。
- ◆ 亿欧智库认为，随着规模的扩大，民营银行也许会呈现出资本充足率降低、不良贷款率升高的趋势；但大概率上其可以运用技术能力将不良贷款率维持在较低的水平上。



数据来源：银监会2015-2017年《商业银行主要指标分机构类情况表》 亿欧 (www.iyiou.com)

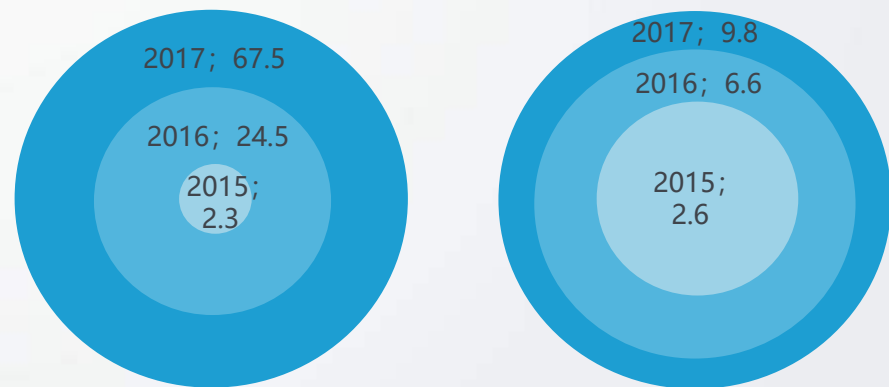
微众银行及华瑞银行2015-2017年资产规模变化（单位：百亿元）



微众银行

华瑞银行

微众银行及华瑞银行2015-2017年营业收入变化（单位：亿元）



微众银行

华瑞银行

数据来源：微众银行官网，华瑞银行官网

亿欧 (www.iyiou.com)

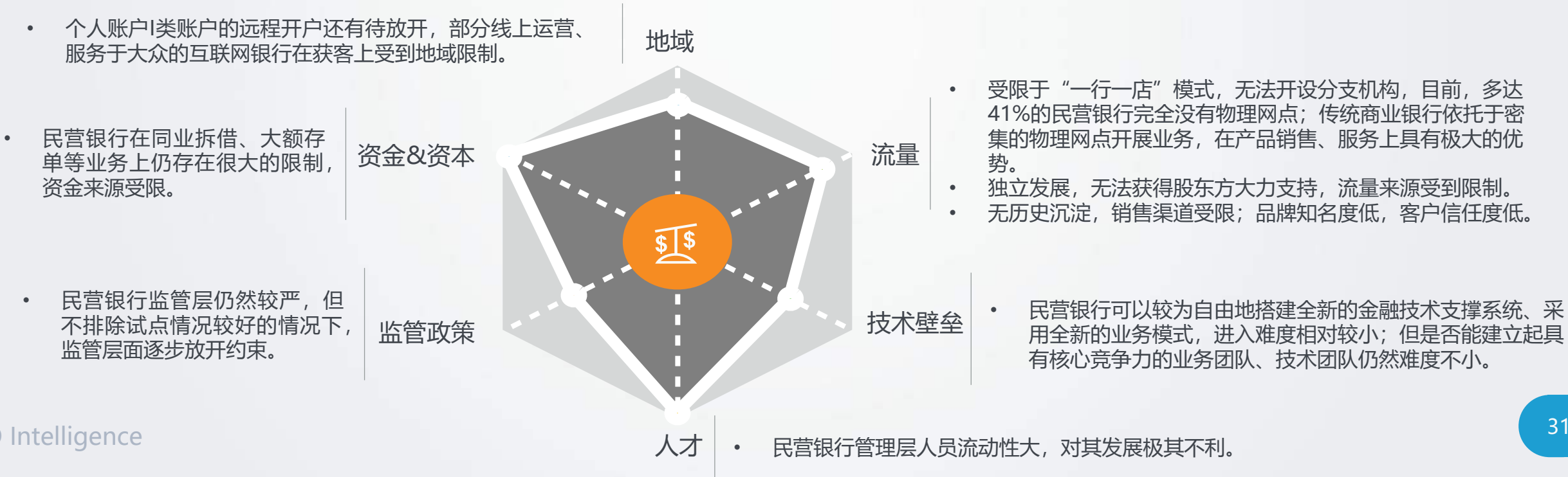
数据来源：微众银行官网，华瑞银行官网

亿欧 (www.iyiou.com)

民营银行仍然面临业务开展范围有限、流量获取渠道少、资金来源单一且集中、人才流动性大等诸多挑战

- ◆ 目前，民营银行由于在远程开户、物理网点设立、负债来源、业务进行资格上仍然有诸多规定，而且由于其独立于股东发展，故在业务发展上会有很大挑战；其挑战集中在地域、流量、技术壁垒、人才、监管政策、资金&资本六个方面。
- ◆ 民营银行同样也面临产品同质化严重、品牌知名度低造成客户信任感缺失、数据获取及运用合规的问题；此外，由于监管规定民营银行中，单个民营企业占股不得超过30%，故民营银行本身在股东支撑方面的能力较弱，而且外资不能参股，在资金来源、业务发展上也受到限制。总而言之，**民营银行补位普惠金融的意义明显，但在具体运营中仍面临诸多挑战。**

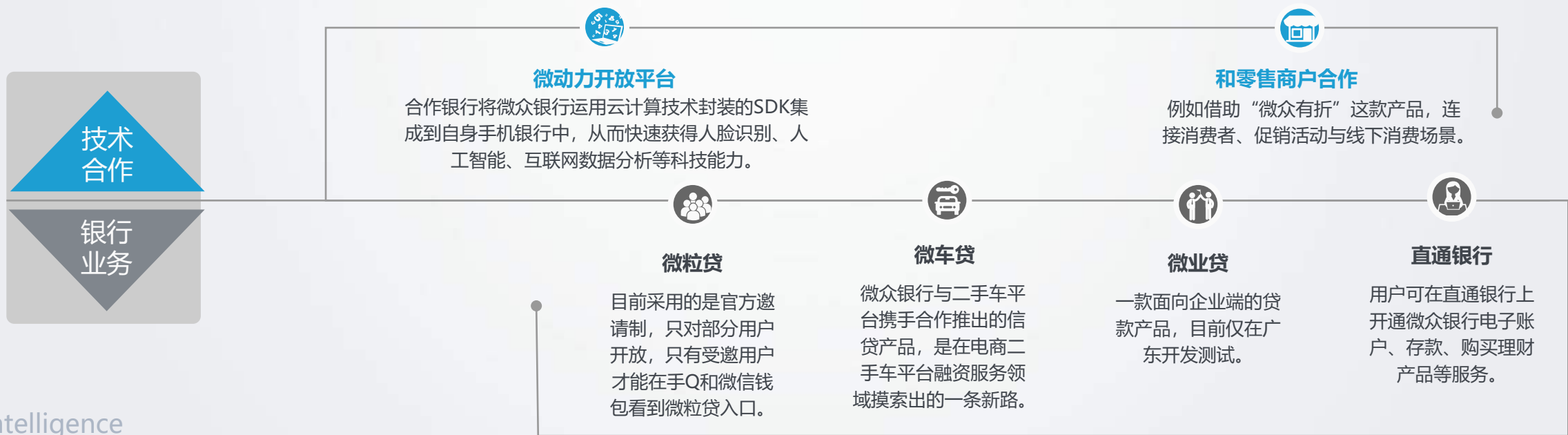
亿欧智库：民营银行面临的诸多挑战



微众银行业务：同样围绕小额贷款、供应链金融、财富管理以及科技输出四个方面展开

- ◆ 微众银行由腾讯牵头发起设立，定位于互联网银行；目前，其产品及服务包含两大部分，一为以微粒贷为代表的贷款产品和以直通银行为代表的存、理财类产品，二为以“微动力”为代表的开放式科技输出平台，此外，也在探索和零售商户的合作。
- ◆ 据亿欧智库采访得知，截至2017年末，微粒贷已向1.3亿人发起主动授信，完成授信客户超过3300万人，累计借款客户超过1100万人；笔均贷款仅8200元、户均余额约1.2万元；1亿笔贷款中，74%的贷款利息在100元以下。
- ◆ 在技术输出方面，微众银行把人工智能、区块链、云计算、大数据等技术能力整合，形成金融科技基础服务，为中小银行等同业以及非银金融机构提供解决方案；截至目前，“微动力”签约银行已达十余家，开通客户数和存量AUM持续增长。

亿欧智库：微众银行产品及服务

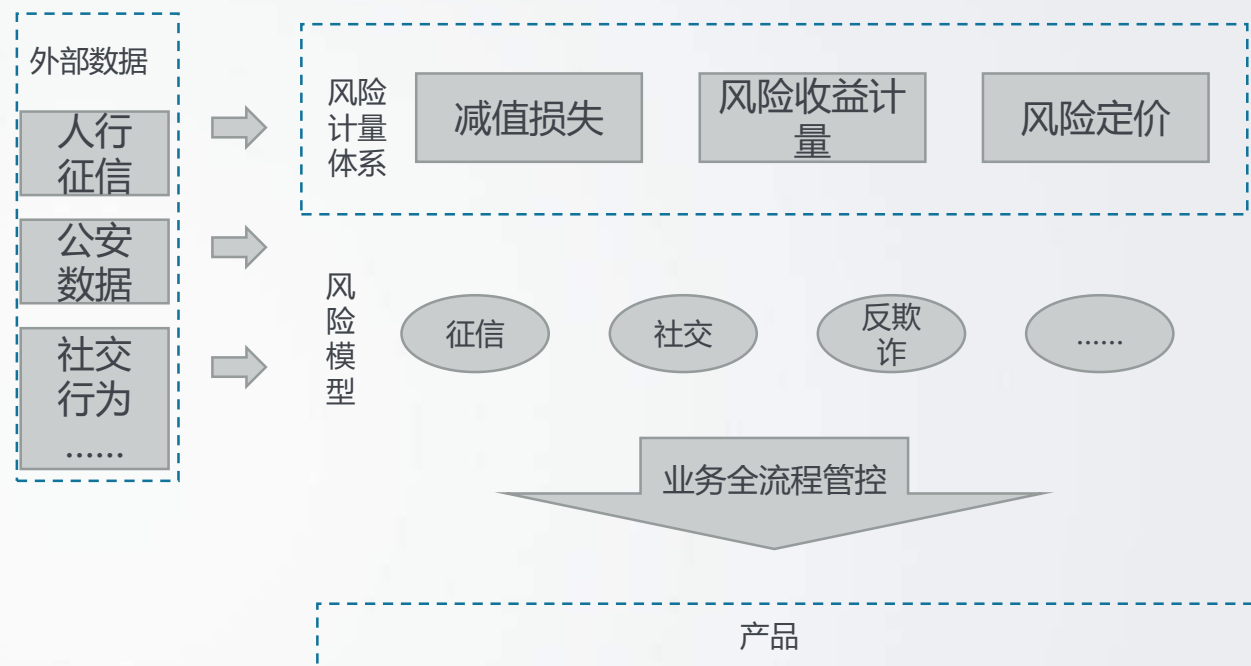


微众银行风控：收集传统征信、公安数据，引入新的社交行为等数据，构建风控模型由此对业务进行把控

据介绍，微众银行风控体系建成分为两个方面：

- ◆ 一，制度规范。发布包含《微众银行全面风险管理办法》在内的60余项风险管理制度，其涵盖信用风险、欺诈风险、信息科技风险、操作风险等领域，从征信报送、规则设计、功能优化等多方面不断推进全行征信体系建设、风险基础能力建设增强。
- ◆ 二，传统风控手段与科技融合。一方面依靠大数据技术对客户名单进行分析、筛选，并通过信用评级方法完成白名单的筛选；其次利用统计科学和技术手段，引入决策树、随机森林、神经网络等机器学习方法，建立模型以便科学客观地管理风险；最后，将大数据与人脸识别、声纹识别等生物技术结合识别客户身份，防范伪冒开户、虚假资料、道德风险、交易虚假、团体欺诈等欺诈风险。

此种模式也是多数民营银行、金融机构，甚至大行所进行的，技术角度实现难度相对较小；**但是如何收集足够的数据，真正实现个人、小微企业风险可控才是民营银行本身面临的问题。**



决策链短

决策链短，架构设置灵活，可以自下而上的创新；同时会随着业务变化动态调整组织架构，整体相对灵活。



科技驱动

科技人员占比超过全行人数的50%；科技条线下成立科创部，其下有若干个如区块链、AI、金融云等团队为研究新技术和应用落地，给业务部门设计产品提供参考。

微众银行金融科技的应用：从基础业务支撑到新业务形成，均运用了金融科技，但带来的收入成效仍需观察

- ◆ 据微众银行介绍，其“ABCD”（人工智能、区块链、云计算、大数据）金融科技服务已逐步从概念阶段真正落实到日常运营层面，并推动行业转型发展；微众银行致力于实现业务Accessible（方便获取）、Affordable（价格可负担）、Appropriate（贴合心意的服务），通过科技和数据能力优化金融服务成本结构，从而达成Sustainable（商业可持续）的发展模式。

亿欧智库：微众银行金融科技应用情况

人工智能方面

将人工智能、生物识别技术应用到远程客户身份认证、智能客户服务等领域；
基于公安部公民身份信息库和身份联网核查系统结合腾讯人脸识别及活体检测技术，建成闭环式远程身份识别系统；
同时，联合腾讯云推出智能云客服“微金小云”，目前一个智能机器人可替代400位人工客服。

大数据方面

微众已构建了大数据基础平台，可提供海量数据集成、中转、存储和计算服务，在此基础上建立了业务分析、数据管理、平台管理等各级用户的完整工具系统。



云计算方面

微众银行所有的分布式系统架构和核心业务系统都是使用云计算技术构建的；
在金融云方面规划行业云解决方案，在金融级云计算技术平台之上提供中小金融机构所需业务能力；
在微动力平台方面将在现有理财业务的基础上，进行产品迭代优化，并开展新的应用场景和合作模式探索；同时吸引更多中小银行、非银金融机构加入。

区块链方面

微众联合国内同业推出区块链开源底层BCOS平台，并实现完全开源，可以提供通用底层技术；
同时推出区块链BaaS云服务，以云计算为底层基础设施的标准化区块链云服务，使客户能够共享区块链底层设施、技术、软件和代码等，减少重复投入、改善开发和管理体验；
在场景探索方面，微众银行在金融生产环境中上线了基于区块链的机构间对账平台和仲裁链。

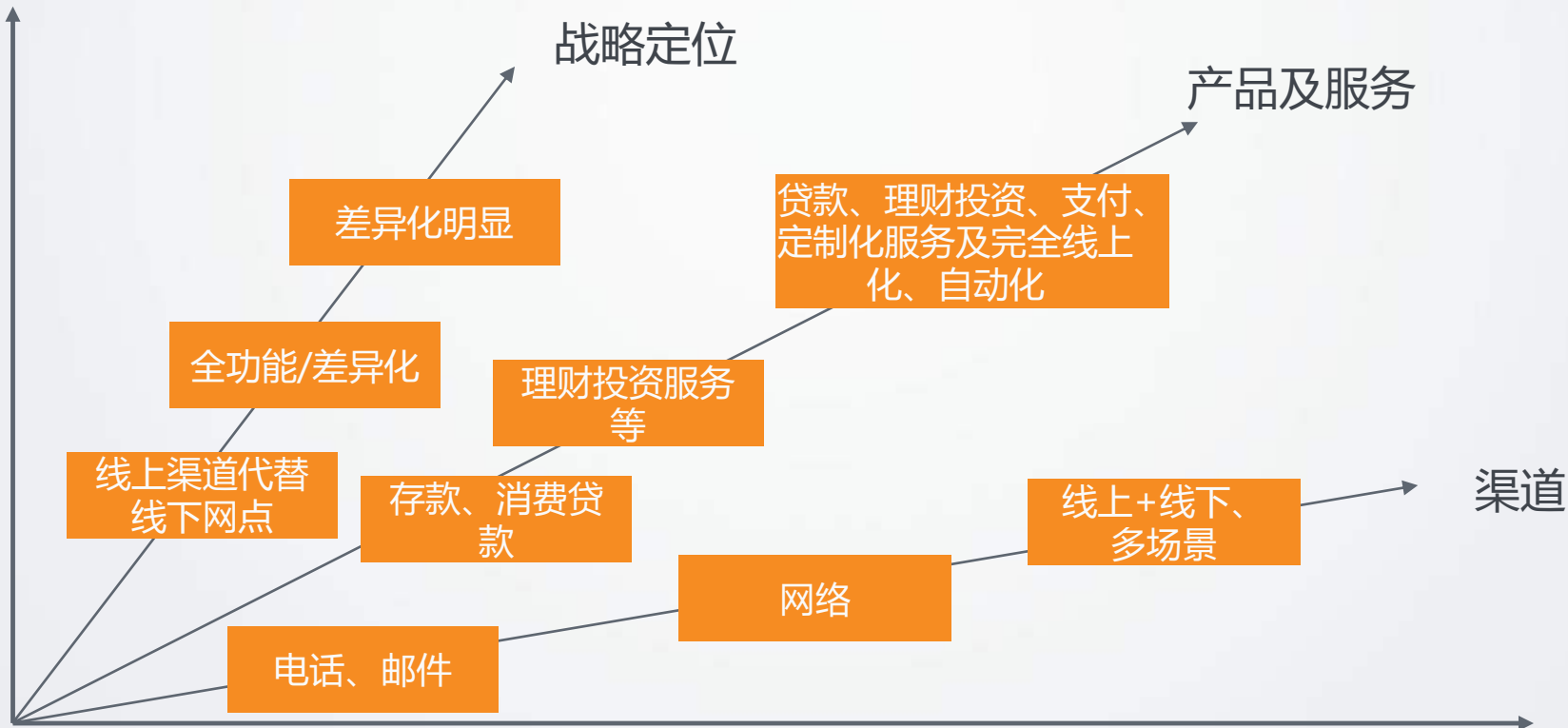
2.3. 直销银行（部）-独立法人形式直销银行

Independent Legal Personality of Bank

从直销银行（部）到独立法人形式，直销银行同样致力于走差异化道路

- ◆ 我国直销银行最初是传统银行的内设部门，不设实体网点和物理柜台，不发放实体卡，通过电脑、手机、电子邮件等方式提供银行服务；
随着直销银行部在体制上创新的难度越来越凸显，监管批准成立了独立法人形式直销银行，首家为中信银行和百度联合发起的银行——百信银行。
- ◆ 直销银行模式可以显著降低成本、提高效率，真正实现数字驱动银行业务，发展到现在，大多致力于实现明显差异化的道路，通过线上线下多场景，提供不同组合的银行产品及服务。

亿欧智库：国内直销银行发展趋势



百信银行：定位于AI银行，但目前产品形式与民营银行同质化程度高，仍未有差异点出现

- ◆ 百信银行由中信银行及百度公司联合发起，是国内首家具备独立法人运行资格的直销银行，背景能力强大；但有业内人士指出，**其两大股东均在进行金融业务，如何对其赋能、支持力度有多大仍存疑**。而百信银行本身业务发展从0开始较难，有数据指出，**百信银行目前大多数流量来自股东百度**。
- ◆ 百信银行目前仍处于初步探索模式的阶段，据介绍，其未来战略会沿科技金融、场景金融、智能银行前行；现阶段，其产品集中在银行业务，有财富管理、消费金融、公司金融三个部分，IT建设上专注实现私有云基础设施、分布式改造业务系统打造微服务治理架构以及开源技术自研流式计算平台三个部分，而AI技术应用上主要在智能客服及语音交互功能两方面。可以看出，**其产品形式还在初期，结构较为单一，且未有明显差异**。
- ◆ 据介绍，百信银行2018年1月份成立以来，已实现用户覆盖31个省（区、市），其中三线（含）以下城市用户占比48%，无征信报告用户占比40%；所有业务均在线上进行，将基于分布式的架构应用到了核心系统上。由此可见，**其数字驱动的战略明显**。但不同于民营银行，其在监管政策方面业务准入、远程开户、资金来源上均有一定的优势。

亿欧智库：百信银行三大业务图



3. 创新模式：创设、共建、赋能

Innovative Business Model

3.1. 创设：银行系金融科技公司

Fintech Innovators Linked to Banks

银行系金融科技公司在试图建立科技能力及业务能力打包输出的平台，服务客户包括所有金融服务同业机构

- ◆ 目前共有6家银行系金融科技公司成立，主要产品包括信息建设、业务处理流程、应用软件开发等IT服务以及零售业务能力、消费金融业务能力、投融资能力等业务能力输出，服务客户涵盖从集团内部到中小银行、基金、保险、证券、信托等金融机构再到其他非金融企业，服务形式为解决方案、科技产品等。
- ◆ 有行业内人士认为，大行成立金融科技公司为自身以及同业服务将会成为一种趋势。

亿欧智库：银行系金融科技公司主要产品及服务客户

公司名称	所属银行/集团	成立时间	产品	服务客户
兴业数金	兴业银行	2015年12月	通过搭建平台、运营平台的方式持有信息资产并提供金融信息云服务，包括接受金融机构委托从事金融信息技术服务外包、金融业务流程外包、金融知识流程外包、应用软件开发和运营服务、系统集成服务等	中小银行、非银行金融机构和中小企业
金融壹帐通	平安集团	2015年12月	已建立起智能银行云、智能保险云、智能投资云以及金融科技开放平台的“3+1”模式，通过战略赋能提供一站式金融科技解决方案	中小金融机构
招银云创	招商银行	2016年2月	通过整合招银系金融领域的服务能力，包括零售能力、交易银行、消费金融、直销银行（投融资）等服务，将招银系的金融科技云服务化，同时将招银系的金融服务能力一并进行内嵌式输出	金融同业机构
建信金科	建设银行	2018年4月	打造完全市场化的金融科技力量，提供金融级IT服务	同业、企业和战略伙伴，建立初期主要面向建行集团及其子公司
民生科技	民生银行	2018年5月	定位于“立足母行、服务集团、面向市场”，提供金融科技转型所需的解决方案和专业科技产品	中小金融机构、民营企业和小微企业
光大科技	光大集团	暂未查询到相关信息		

来源：公开资料整理

亿欧 (www.iyiou.com)

银行系科技公司的业务模式为将落地的金融科技能力打包进行输出，包括金融云输出、行业内场景落地以及其他AI应用

- ◆ 金融科技的发展催生出一批专为银行提供技术服务的金融科技公司，但金融科技公司为银行提供服务一则是通过公有云，安全性上欠缺；二则银行需要考量技术的话语权，所以银行核心系统的建立不会开放给金融科技公司，如反洗钱系统。这两者决定银行势必会从其内部开始进行科技能力的输出。

具体应用中，银行为科技公司提供服务可以分为三个板块。

在每个板块中均深入结合银行业务，形成新的收入来源，但目前该模式仍在试验阶段，尚未成熟。



金融云输出

- 指SaaS、PaaS输出，包括网上银行软件、业务处理平台、操作系统、竞品分析系统、营销平台等基础的软件的平台；
- 银行本身具有研发业务软件、搭建平台的需求，这种底层的技术能力很少不涉及银行内部的业务以及数据，故中小银行及金融机构出于成本考虑会接受大行；
- 在三者之中开始时间最早、技术角度上看最为成熟，最早多是科技公司为银行提供服务，随着安全性要求升高，大行在自身研发的同时也开放给同业。



在行业内的场景落地

- 银行业务在其他行业内跟场景深度结合后的科技和业务能力输出；
- 如汽车行业中，汽车产业链上各个环节的供应商销售商均有融资等需求，最下游的汽车购买者在购买汽车时（消费场景）有消费分期的需求；在此过程中，银行可以通过合作出行领域的科技公司切入两个金融场景。

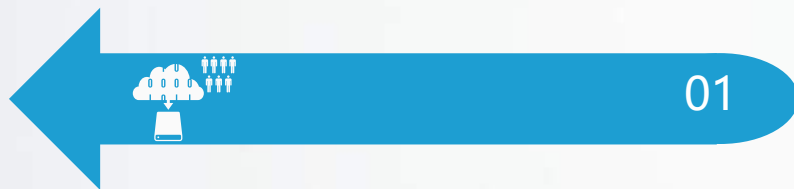


AI应用

- AI技术在银行业务上的应用，包括风控产品、反欺诈、智能客服等智能金融能力；
- 银行在这个板块的能力相对较弱，事实上，大多银行会通过合作科技公司进行AI的落地应用；但创新形态银行开始引进技术、人才具体落地到金融科技层面，再进行输出。

大行成立金融科技公司表明其在科技应用探索过程中向行业云方向进发，而且此种科技输出可以形成新的收入来源

- ◆ 银行科技投入由来已久，近年由于金融科技渗入到风控体系、底层逻辑架构等部分，银行在科技上的投入力度更大，在大行年报中，多数指出将每年科技投入达上年收入的1%（几十亿元级别）。大行的科技能力可以与本身的业务能力深度结合，进一步服务金融机构，进而在尝试过程中，大行可以将这种技术能力、业务能力打包输出给其他不具备此种能力的银行和非银金融机构，与其他金融科技公司直接展开竞争，向行业云（指由行业内或某个区域内起主导作用或者掌握关键资源的组织建立和维护，以公开或者半公开的方式，向行业内部或相关组织和公众提供有偿或无偿服务的云平台）方向进发，并形成新的收入来源。
- ◆ 出于私密、安全、独立的考虑，大行大多以成立金融科技子公司的方式进行科技输出。



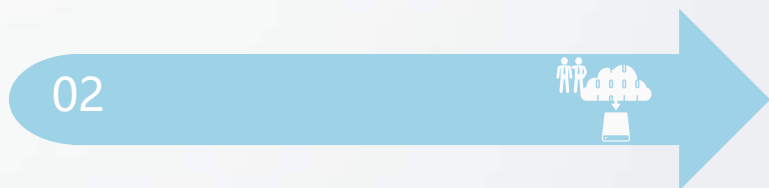
私有云

指**仅供一个组织单独使用的云平台，数据来源于组织内部，服务对象也面对组织内部**，大行科技能力建设大多采取私有云的方式进行，如建信金科；运行核心系统，存储敏感数据，一般采用解决方案的方式搭建；私有云可以满足金融机构数据私密的需求，而且灵活、适配性高，所以成为大多数金融机构的首选。

公有云

指**第三方提供商为用户提供的能够使用的云**，金融科技公司大多采用公有云的方式提供服务，如招商云创；

提供基础设施领域合作、资源共享，行业内公共设施基础、公共接口、公共应用等；不论是金融机构自身考量还是监管层面的规定（监管政策规定银行核心系统不允许放在公有云），商业银行均不会开放外部企业对其核心系统进行科技能力建设。



注：本报告中大行指5家大型商业银行和12家股份制商业银行。

业务模式优劣：对银行业务的适应性高，但多用于开发环境，关键系统并没有迁移到云上，且盈利情况尚不明朗

◆ 银行系金融科技公司依托于自身对银行业务的熟悉，在金融科技的研发和应用落地中具有独特的优势。但其产品尚未实现标准化，且作为子公司运行，其首要服务客户为母行和集团，在发展方向上受到一定的局限。未来，公司业务如何整合、服务效率如何提升、信任问题如何规避等都必将会是一个不小的挑战。

对银行业务适应性高

基于银行本身业务，如存款、贷款、理财、支付等零售业务及小微企业融资业务，研发科技应用，可以直接接入金融机构的业务中。

安全性高，且符合监管

大行具有高度信任的基础，其输出方式符合监管层面的规定，安全性更高。

客户规模发展势头良好

据中国平安2017年年报显示，当年金融壹账通已为468家银行、1890家非银金融机构提供服务，全年同业交易规模破10万亿元；兴业银行2017年年报显示，服务的客户已累计上线 204 家，在线运营 181 家。



产品尚未标准化

银行系金融科技公司科技及业务能力输出的产品大多需要适应具体案例，其模式尚未完全成熟，故产品也并未实现标准化输出；在形成固定收入的过程中，势必需要将产品进行整合输出。

业务发展方向受限

作为银行/集团的子公司，此类公司的基本功能局限在金融科技的应用中，业务单一，且发展受限。

盈利情况尚不明朗

银行发展轻资产业务压力明显，但截至目前为止，包括平安集团旗下的金融壹账通在内，银行系金融科技公司仍未有披露其盈利状况。

3.2. 共建：金融科技实验室

Fintech Service of Innovators

- ◆ 本报告中，金融科技实验室特指由商业银行与科技公司共同发起设立的部分；金融科技实验室的业务模式为，整合金融技术能力、相关数据资源，为自身不具备某项能力的金融机构、其他企业提供公共服务，包括建立在大数据基础上的信用、认证、接口等服务。
- ◆ 金融科技实验室的成立意义在于，整合地区内金融技术、数据资源，避免金融机构、科技公司对社会的滥用或违法、违背道德使用，并赋能与地区内金融机构或其他进行金融业务的科技公司；但需要指出的是，该实验室并不是以独立法人主体形式存在，**从资源支持、业务开展等方面均会受到限制，其创新难度更大。**

亿欧智库：金融科技创新实验室成立情况

名称	参与发起方	成立时间
金融科技联合实验室	中国银行、腾讯	2017年6月
金融科技联合实验室	中国农业银行、百度	2017年6月
杭州金融科技创新实验室	杭州银行、阿里云、杭州城市大数据运营公司	2018年1月
联合创新实验室	民生银行、华为公司	2018年4月
联合数据实验室	江西银行、腾讯	2018年4月
金融科技研发联合实验室	兰州银行、神州数码融信软件有限公司	2018年5月
光大-腾讯金融科技创新实验室	光大科技、腾讯云（光大集团、腾讯集团）	2018年5月

数据来源：根据公开资料整理

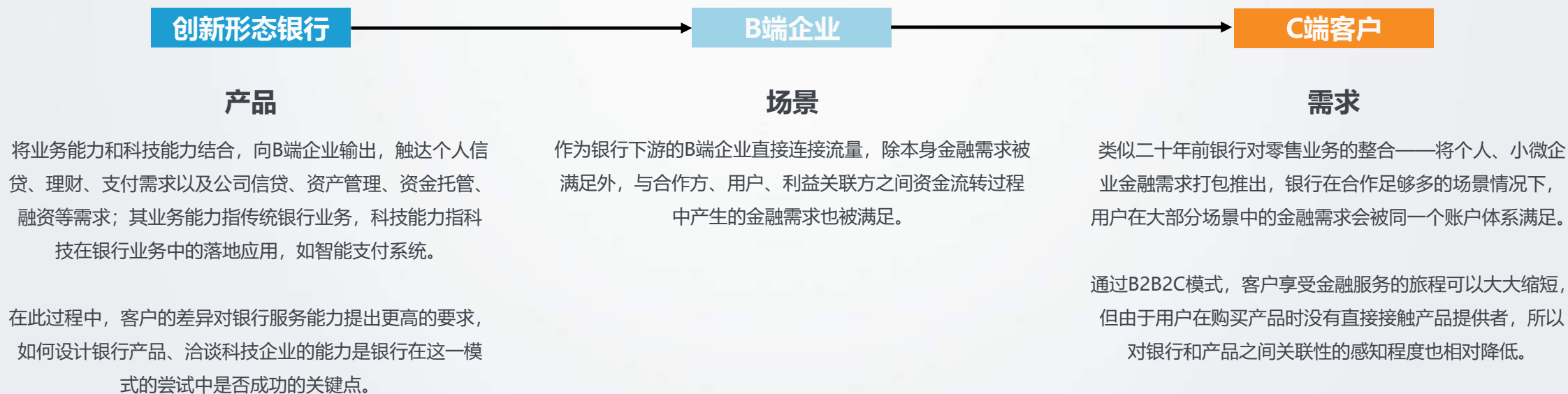
亿欧 (www.iyiou.com)

3.3. 赋能：创新形态B2B2C模式实现路径

Fintech Service of Innovators

银行B2B2C模式：部分创新形态银行尝试通过服务B端间接触达C端需求，适应科技公司拥有流量场景的事实

- ◆ B2B2C模式是指通过为B端客户提供服务而间接触达C端客户，其模式为向金融机构提供风控共建等金融技术服务，进而为用户提供信贷产品，或是为通信运营商及公共交通等提供科技落地应用再服务大众。
- ◆ 但在具体实践中，部分创新形态银行开始将这一模式运用到自身的科技能力、业务能力输出中，可能的应用场景有：通过为餐饮企业提供智能支付系统从而服务用餐者（银行支付业务）；通过合作科技企业共同为客户提供信用产品、贷款产品等；通过合作科技企业切入其产业链上下游，从而服务产业链上参与企业（产业链金融）；合作科技企业向B端提供融资服务，甚至合作设立基金等。
- ◆ 此模式一方面通过结合场景大大提高了银行的获客营销效率，获客成本几乎可降低到0，另一方面也深入渗透到科技企业中，触达多方需求；但缺点在于其品牌可能会被折叠在对应的科技企业中，造成品牌影响力降低。



新网银行平台化打法：以数据为核心与科技公司进行合作，建设核心风险控制系统打造竞争力

- ◆ 新网银行产品结构简单，其主体产品好人贷面向C端人群提供小额贷款，另外为小微企业提供资金托管等业务，资金主要来源为同业；其核心竞争力为服务于C端客户的同时，利用数据、科技建设核心风控系统。
- ◆ 新网银行一端连接科技公司切入场景，利用科技公司流量进行产品销售，另一端连接金融机构，获取资金。在此过程中，新网银行积累了大量的用户数据，包括个人征信数据、个人行为数据以及银行信贷数据，这些数据的意义是建立核心的风险控制系统；此种模式目的导向明确，核心竞争力是数据的积累以及风控模型的建立。



金融产品/服务线上化

主体产品“好人贷”为小额信贷产品，依托科技公司拥有的流量、场景进行销售；另一方面，部分科技公司具有资金托管需求。



连接各方机构

将本身发展金融业务的数字化能力共享，连接传统商业银行、非银金融机构及科技公司等，一方面资金流动、建立金融服务场景；另一方面进行数据整合，包括银行信贷数据、个人征信数据以及个人行为数据等。



金融服务智慧化

依托数据、大数据技术和AI技术，建立包含大数据模型、反欺诈系统、实时引擎决策在内的智能风控体系，识别客户，审核并放款；实现智能客服、投顾、信贷、营销、定价等。

4. 产品及服务创新：贷款、财富管理及支付创新

Innovative Product & Service of Traditional Banks

4.1. 产品及服务创新缘由

Background of Product & Service Innovation

- ◆ 在银行产品及服务创新中，创新形态的产品服务是自下而上的创新，与其模式息息相关，故在本章节中，我们只考虑大行（大型商业银行及股份制商业银行）的产品及服务在其原有基础上有何创新。
- ◆ 大行由于规模大，规避风险要求高，故在谋求创新时基本原则为维持其固有体制不变。也就是说，大行不会大张旗鼓转变其业务结构、切入以往覆盖不到的长尾人群。在此背景下，大行的创新一方面体现在开始对部分业务的重视，如消费金融业务；二则表现在在不改变业务逻辑的情况下进行产品的创新，以改善产品质量，如投资银行业务中产品的迭代更新；三是在用户服务流程及效率上的改进，如银行网点的智能柜台等。

大行创新一是成立金融控股公司，二是在内部对产品服务进行迭代升级；

内部创新主要集中在以下三个方面，整体创新显现出延后、保守、适应严监管的特点。



业务层面

- 业务层面的创新是指大行为实现更高盈利而在业务方向上融入新基因/对业务重视程度转变。
- 过去二十年，大行业务层面的创新一体现在对零售业务的重视，二体现在重视中间业务；从2013年至今，大行相继成立直销部门，将银行业务互联网化提上日程，之后又纷纷深入结合场景推出贷款产品、采用供应链金融的逻辑服务中小微企业；而在中间业务方面，大行代售金融产品以及发展投资银行、私人银行等业务。

注：本报告中，中间业务指广义层面不构成商业银行表内资产、表内负债,形成银行非利息收入的业务。



产品迭代更新

- 大行产品迭代更新主要是指大行在原有业务基础上对产品进行迭代更新。
- 一方面，大行在财富管理、资产管理业务方面适应市场、监管要求对理财产品等进行更新；另一方面，大行在贷款业务上开始推出消费金融产品。



用户服务流程改进

- 用户服务流程主要是指互联网、AI等技术在银行业务处理流程上的改进。
- 2013年左右，大行开始用网上银行、手机银行等来代替传统网点部分人工处理的业务，最为明显的为转账业务；之后大行在物理网点、手机银行中应用了金融技术，实现远程开户、线上贷款等功能。
- 如今，部分业务线上处理+物理网点无人化、智能化已成为大行服务的趋势。

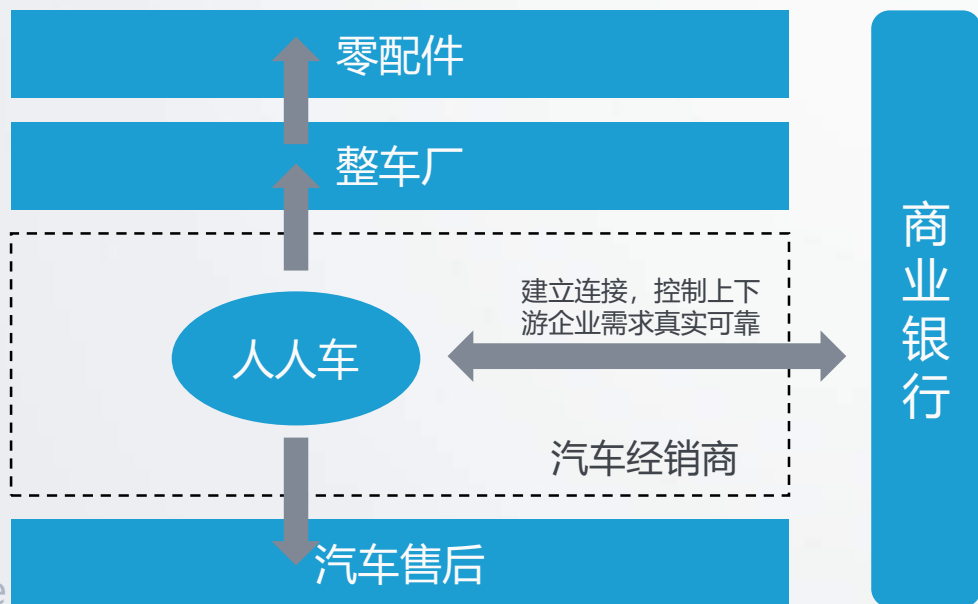
- ◆ 20世纪末，国外已发展出专门针对零售业务的银行——零售银行（据麦肯锡《集约化、智能化、跨越式发展零售银行之路》报告，目前发达国家和地区零售业务占比超过50%）；而国内商业银行重视对公业务，整体策略都较为稳健。此时，国内以招商银行为代表的商业银行率先开始进行零售业务的整合，将个人、小微企业金融服务整合推出，直接增强了银行的盈利能力。目前，零售业务仍然是银行业创新的主要着力点。
- ◆ 2013年始，拥有大量消费场景及流量的科技公司开始切入部分个人及小微企业金融服务，如支付、个人小额贷款、财富管理。虽然随着监管深入，科技公司可进行的此类金融业务受到限制，但不可避免的是，在个人小额贷款、财富管理等业务上，银行以往直接针对个人提供服务的模式已经开始被科技公司打破。可以看到，商业银行在对个人提供金融服务的过程中开始考虑借助科技公司的流量、场景及数据。

亿欧智库：商业银行服务个人客户

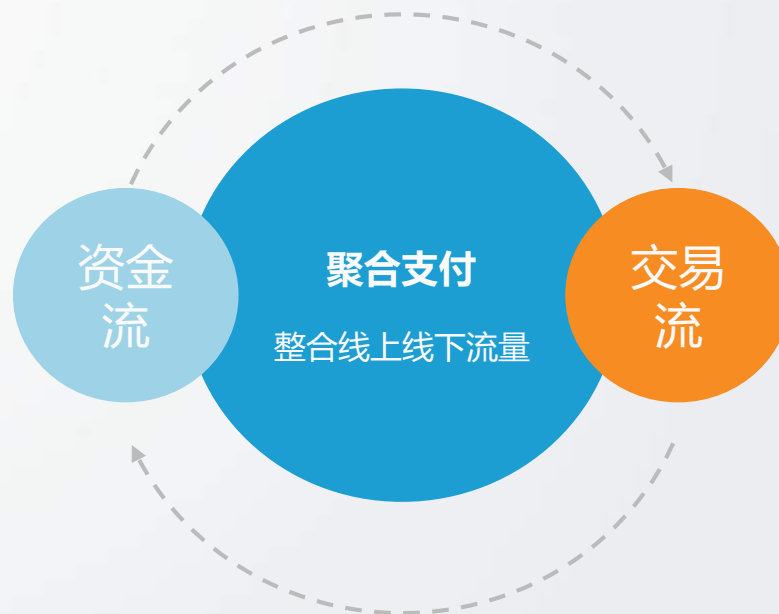


- ◆ 供应链金融是指，银行围绕核心企业管理上下游中小企业的资金流和物流，并把单个企业的不可控风险转变为供应链企业整体的可控风险，通过立体获取各类信息，将风险控制在最低的金融服务。其目的在于把控对中小企业业务风险，从而开展更多业务。其意义在于，通过控制供应链上下游来规避单个企业伪造、欺诈等风险，从而赋予大行进入小微企业金融服务领域的可能性；但有行业内人士指出，其利润相对单薄。
- ◆ 用户传统支付手段为现金及银行卡，商业银行通过提供刷卡支付服务向商户收取手续费；移动互联网的发展下，部分科技公司介入手机支付，直接进行支付、结算服务，瓜分了银行支付业务的利润。目前，部分民营银行以及直销银行致力于聚合各个消费场景下的公司，建立一个“超级账户”，让用户直接进行多场景下便捷支付。

亿欧智库：民生银行汽车金融模式



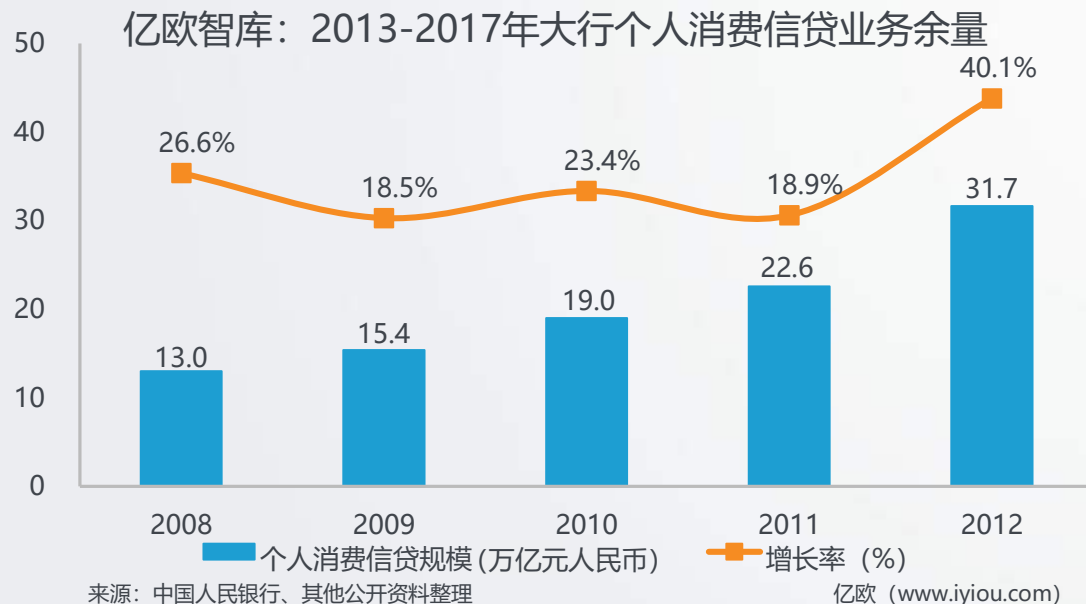
亿欧智库：支付清算渠道聚合



4.2. 贷款业务

Loan Service

- ◆ 数据显示，大行贷款业务中个人贷款已连续四年成为最重要的部分。实际上，受到金融科技公司及创新形态银行的小额贷款产品冲击，大行也相继推出利率更低的小额贷款，并进一步主动为用户提供授信额度（部分银行采用邀请制），有些银行产品额度实现循环授信，如招商银行个人贷款产品“消费易”；其次，大行转变以往相对单一的贷款方式，开始深度结合场景发展消费金融，场景包括但不限于教育、购房、买车、购物，甚至个人经营等；最后，大数据为个人客户提供了更全面的画像，从而进行相对精准的信用审核，加之线上操作系统、人脸识别等，大行的贷款产品可以直接进行线上申请、审批、签约、放款、还款。
- ◆ 在个人贷款业务中，部分大行已实现从贷款申请到款项到账5分钟之内完成，授信额度多在50万以内，年化利率低至5.5%，但多数大行都对业务服务客户做出了限制。



亿欧智库：大行个人贷款业务额度、利率、服务客户及申请用时

5.5%

大行小额贷款产品的利率大多采用用户分层差别定价的方式，在主动授信的贷款中甚至不会说明利率，而是用手续费来代替；在向用户放贷之后根据用户实际情况以及贷款时长等计算最终利率；但总体来说，年化利率一般不低于5.5%

年化利率 5mins

从用户申请，到银行风险决策，再到线上审批，最终线上发放贷款；大部分银行都可以将整个过程控制在5分钟之内完成，部分甚至更少。

总用时

50万

大行给与用户的授信额度均在50万以内，通常情况下更低；通过分析用户行为、用户数据等进行确认最终授信额度。

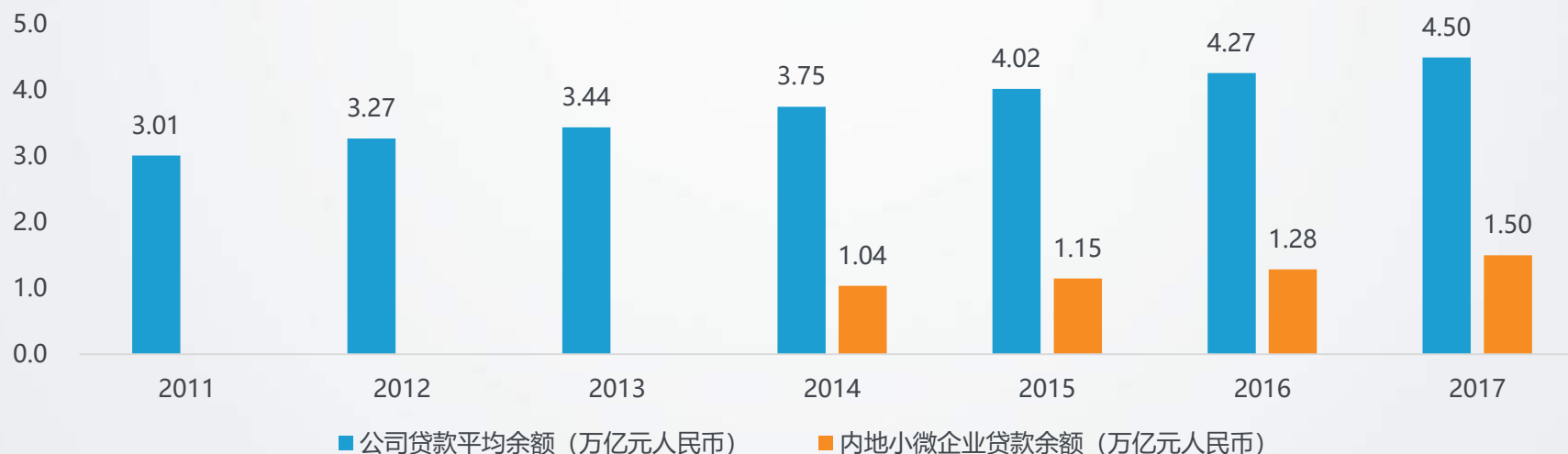
授信额度 白名单

类似于民营银行采取主动邀请制进行主动授信，大行在这一服务上也开设了白名单，主动邀请授信或者对白名单内用户进行审批贷款。

服务客户

- ◆ 大行在供应链金融中，对公贷款的多元化担保方式体现在可以通过在交易过程中预付的账款、货物质押、营收的账款来质押，表明大行逐渐开始参与到风险中；其中在跨境业务中，用外债形式跨地区授信也是大行做出的创新之一。
- ◆ 大行在为企业提供贷款业务时越来越多地专门针对某类型企业，甚至某个企业的实际情况开展定制服务，如建设银行的“科技助保贷”和“e点通”产品，前者由政府提供风险补偿资金作为增信手段，后者为通过接入行业内核心企业而服务国内多数上游供应商，并且实现完全线上化。
- ◆ 2017年，大行纷纷开始重点关注并服务先进制造、现代服务、基础设施、节能环保等行业和领域，特别是对科技公司的服务。

亿欧智库：中国银行历年对公贷款及小微企业贷款情况



来源：根据中国银行历年年报整理

亿欧 (www.iyiou.com)

贷款业务创新产品围绕用户体验更好、门槛更低、授信更主动展开，在业务探索上大型商业银行相对保守

- ◆ 总体来说，大行贷款产品的创新基本上围绕功能整合并免费化、缩短审批流程、放低门槛、风险把控多样化进行：一则是大行不再排斥“风险分散型”产品，而是通过多元化担保、金融科技运用的方式对风险进行把控；二则大行为应对互联网公司冲击以及市场利率化等宏观环境，降低了产品的“价格”；三是大行为提高用户体验而进行的业务处理和流程变革。
- ◆ 但在利率上，虽然可以实现相对城商行、农商行即其他互联网贷款产品较低的利率，但最终的利率往往会高于他同行其他贷款产品。
- ◆ 在服务客户上，股份制商业银行相比大型商业银行范围明显广，而且股份制商业银行对创新市场的反应更加灵敏；而大型商业银行大多采用保守的策略，其创新驱动动力大多来自于监管层面。

利率相对同行产品高

在新推出的贷款产品中，利用其雄厚的资金背景可以降低产品利率、缩短计息周期以增强其竞争力、把控风险，但其最终利率仍然相对同行其他产品要高

附加功能免费

大多产品在后期使用时，汇款等功能免费

审批快

缩短用户从申请到贷款发放的整个流程，运用金融科技实现流程简化、智能化

担保多元化、循环、分期

本质上是在推出额度较小的贷款产品时，将服务客户门槛放低

风险把控

一，开设授信用户白名单；二，结合上下游利益相关方、交易流程把控；三，大数据征信体系建立



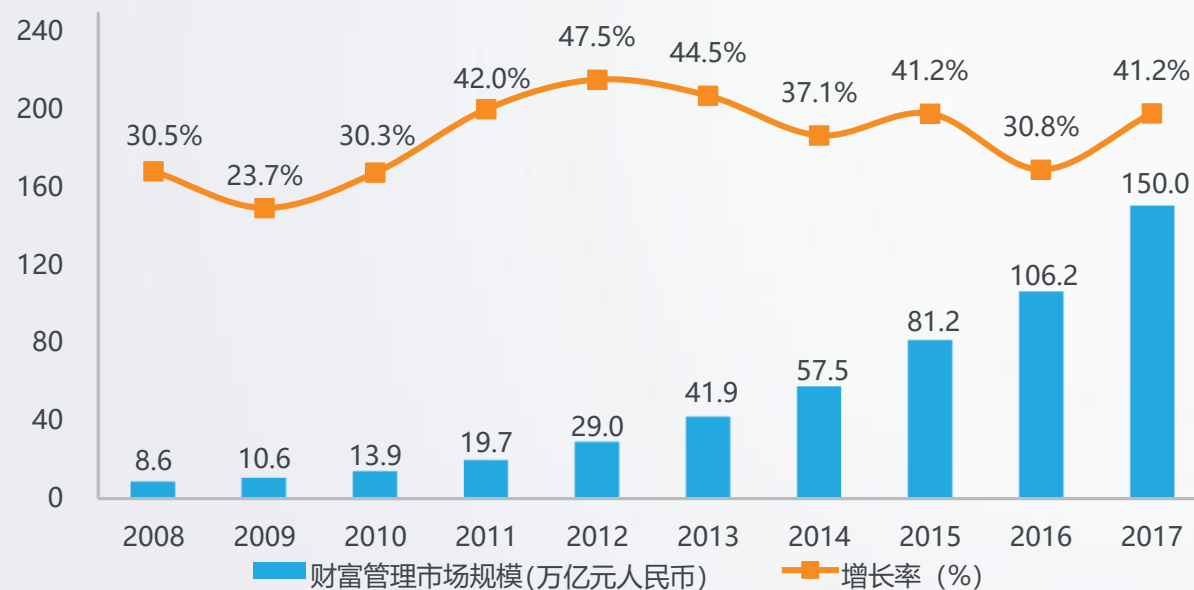
4.3. 财富管理业务

Wealth Management Service

财富管理市场规模增长迅速，主要分为发行理财产品、开展私人银行业务以及进行资产管理

- ◆ 近年来，财富管理市场规模一直保持30%以上的增长率，截至2017年，中国财富管理规模已达到150万亿；而财富管理作为中间业务的一部分，也是银行逐渐着重发展的一项业务，但同时，银行发行理财产品必然涉及到理财人员的培训、营销支出以及潜在的风险。
- ◆ 可以看到，银行近几年对个人发行理财产品规模、资产管理规模、私人银行管理客户金融资产规模均在快速增长，其中近两年私人银行增长率仍然保持在20%以上，这表明，大行在财富管理业务中更注意经营超高净值人群。

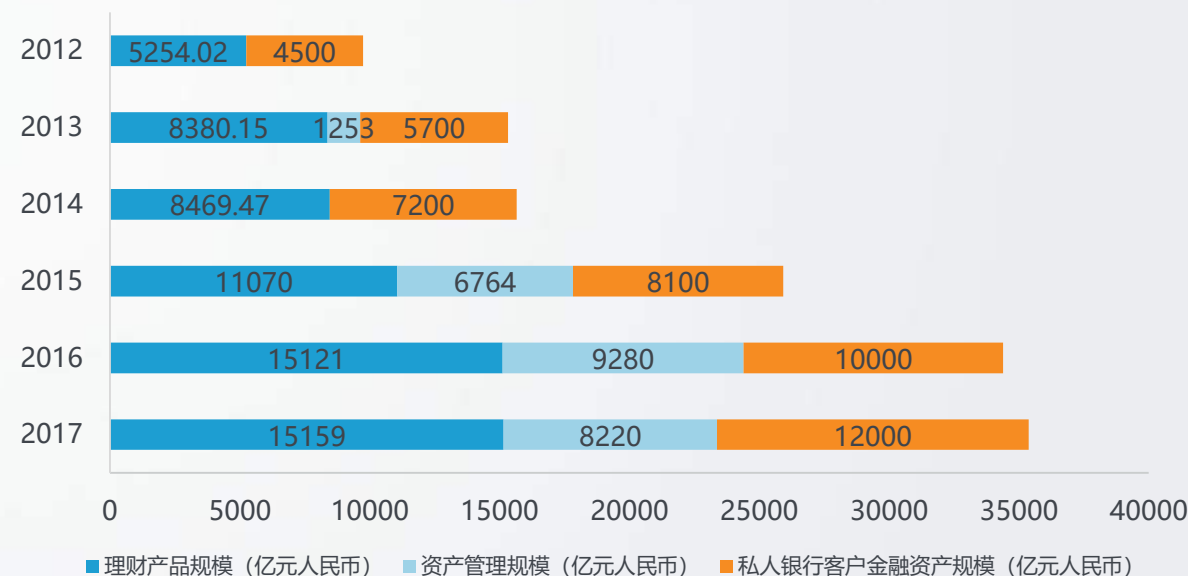
亿欧智库：2008-2017年中国财富管理市场规模



来源：中国人民银行、波士顿、其他公开资料整理

亿欧 (www.iyiou.com)

亿欧智库：中国银行历年财富管理相关业务规模



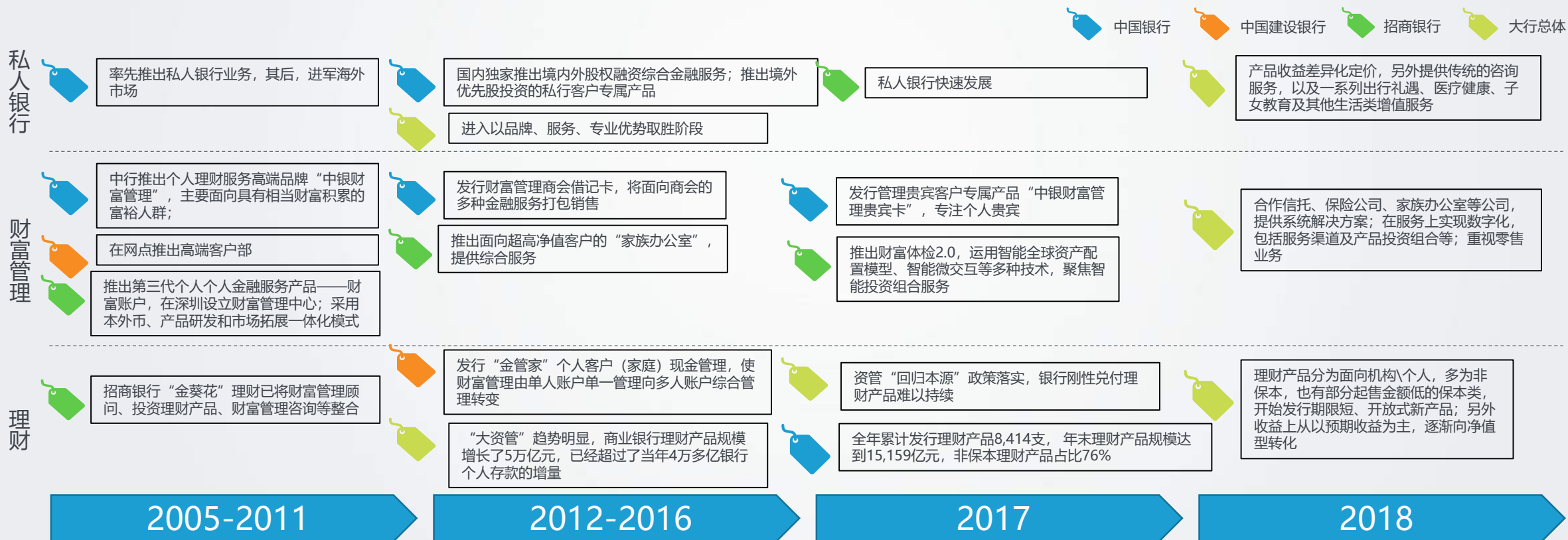
注：2012年、2014年资产管理规模数据缺失。

来源：根据中国银行历年年报整理

亿欧 (www.iyiou.com)

财富管理业务创新方向：客户分层管理、非刚性兑付产品、“理财+健康”

- 在财富管理子领域中，根据服务客户可以将客户分为大众理财、高净值客户财富管理、超高净值客户私人银行三种。2017年，国家资管“回归本源”政策落实，银行刚性兑付理财产品难以持续，而多发行非保本类理财产品；另外，在面向高净值和超高净值客户时，大行大多针对健康服务推出一系列新产品。



- ◆ 关于智能投顾产品的定义，我们可以参考招商银行对摩羯智投的定义：运用机器学习算法的理财服务，通过以公募基金为基础的全球资产配置，达到分散投资风险的目的，适合具有权益类产品（如股票型基金等）投资经验的客户购买。
- ◆ 2017年11月17日，央行发布《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见（征求意见稿）》，正式将智能投顾纳入监管。意见稿提到，金融机构运用人工智能技术、采用机器人投资顾问开展资产管理业务应当经金融监督管理部门许可，取得相应的投资顾问资质，充分披露信息，报备智能投顾模型的主要参数以及资产配置的主要逻辑；此外，意见稿强调金融机构不得借助智能投顾夸大宣传资产管理产品或者误导投资者。
- ◆ 但目前，智能投顾产品大多**通过后台已经算好的组合呈现给投资者，只能做到智能调仓，机器深度学习的能力明显不足。**

亿欧智库：招商银行摩羯智投服务流程



亿欧智库：目前已开展智能投顾业务的商业银行

商业银行	智能投顾产品	推出时间
招商银行	摩羯智投	2016年12月
浦发银行	财智机器人	2016年12月
兴业银行	兴业智投	2017年5月
广发银行	广发智投	2017年9月
平安银行	平安智投	2017年9月
工商银行	AI投	2017年11月
中信银行	信智投	2018年1月
中国银行	中银慧投	2018年4月
光大银行	阳光AI投	暂未确认上线时间

数据来源：根据公开资料整理

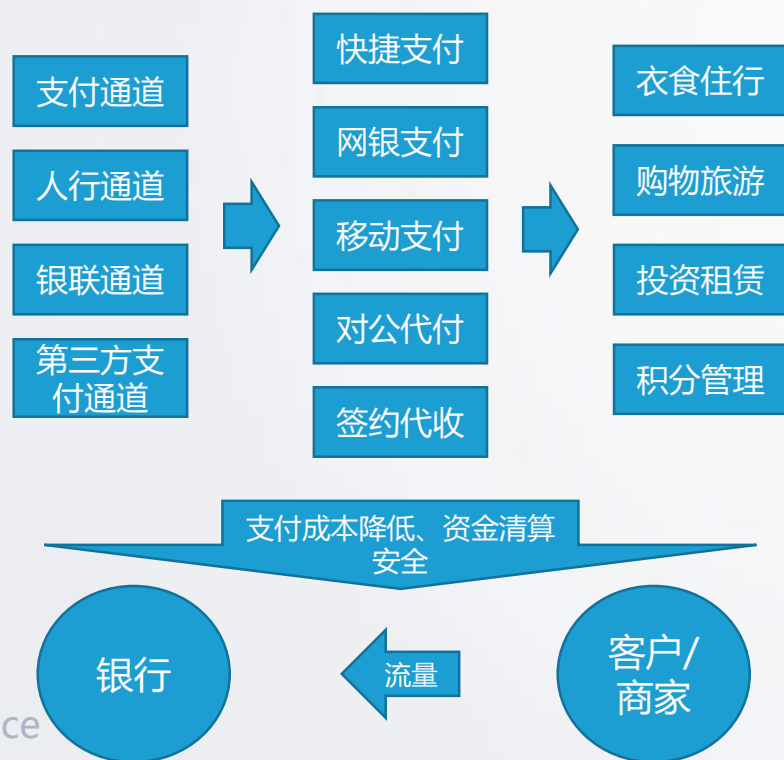
亿欧 (www.iyiou.com)

4.4. 支付结算业务

Payment & Clearing Service

支付结算业务创新方向：便捷化、场景化、安全性以及支付渠道、支付场景的整合

- ◆ 近年，大行均适应互联网支付的冲击，改变以往依托实体卡的线下支付，拓展移动支付（ApplePay、SamsungPay、HuaweiPay）、O2O支付（电商平台）等；再则，顺应线下趋势，推出微信支付、NFC支付、指纹支付、刷脸支付等方式，支付过程中同时也融入生物识别等技术以保证安全性。
- ◆ 如中国银行2013年推出的手机钱包，切入人们碎片化的生活场景，依托NFC支付功能进行支付；另外，招商银行通过合作多家科技企业，依托外部流量构建了多个支付场景，如合作滴滴，接入招行“一网通”作为乘客支付方式之一。



旅游
餐饮
科技
出行
购物
物流
房产
...

中银智汇 (GPI)

优先处理、追踪反馈、费用透明、信息完整传递等智能服务，推出智能柜台、网上银行、手机银行版

国际汇款电子审单

指国际汇款业务实现电子化

跨国公司资金集中收付

区别于双向资金池模式，允许跨国公司依托资金池账户，开展经常项目集中收付汇，对企业来说更加便利

跨境人民币支付系统 (CIPS)

2015年正式启用，整合现有人民币跨境支付结算渠道和资源，提高跨境清算效率

5. 银行业创新趋势

Trend of development

银行创新需要基于政策监管：鼓励创新与风险防控并重，稳健推进创新试点工作，坚持金融业回归本源的方向

- ◆ 我国银行业政策整体呈现“宽准入、严监管”的特点。一方面顺应互联网金融浪潮，为银行的业态创新预留空间，另一方面坚守把控金融风险的监管红线。例如，在放开直销银行和民营银行准入时，均采取小范围试点，评估效果后再大规模放开，走稳健创新之路。
- ◆ 政策监管主要体现为：遏制金融资金“脱实向虚”、监管金融创新边界、严守审慎经营规则、调整原有监管指标等方面。

➤ 遏制资金“脱实向虚”

- 2018年4月，各部委联合发布资管新规，重点针对资产管理业务的多层嵌套、杠杆不清、套利严重、投机频繁等问题，设定统一的标准规制，同时对金融创新坚持趋利避害、一分为二，留出发展空间。
- 《中国金融监管报告（2016）》强调对创新类同业业务开展前瞻性监管，防止同业业务借道其他渠道游离于金融监管之外，同时做好投资者教育和消费者权益保护等工作。
- 2015年7月，《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》强调发展互联网金融要以市场为导向，遵循服务实体经济、服从宏观调控和维护金融稳定的总体目标。

➤ 监管金融创新边界

- 2017年金融街论坛，央行高层表示“金融创新不能偏离经济需要，凡是搞金融都要持牌经营，接受监管，都要服务实体经济。”
- 2016年8月，《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》明确规定P2P网贷平台需对客户资金实行银行存管，并以负面清单的方式划定了P2P行业的边界红线。
- 审慎放开民营银行准入环节，限制I类账户远程开户、推行“一行一店”模式、两年内无法进入同业拆借市场进行流动性管理等等。
- 2014年1月，原银监会与央行联合下发《关于加强商业银行与第三方支付机构合作业务管理的通知》，限制高风险第三方支付方式。

➤ 严守审慎经营规则

- 2017年3月，原银监会密集下发七份监管文件，主要涉及“三违反”、“三套利”、“四不当”，再推动银行稳健经营。
- 2017年11月，国务院金融稳定发展委员会成立，加强金融监管协调、强化宏观审慎管理和系统性风险防范职责。
- 2015年6月，原银监会发布《关于加强银行业金融机构内控管理有效防范柜面业务操作风险的通知》，有效防范外部欺诈和内部舞弊引发的案件和风险事件。
- 2014年9月，原银监会发布《关于加强商业银行存款偏离度管理有关事项的通知》，要求商业银行不得设立时点性存款规模考评指标，存款偏离度不得超过3%。

➤ 调整原有监管指标

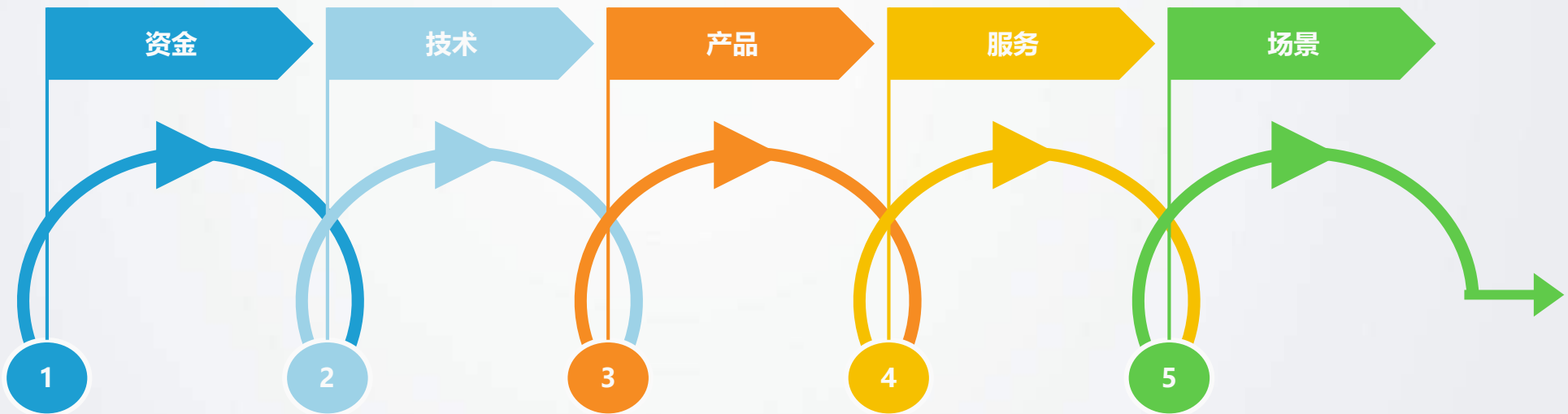
- 2018年2月，原银监会下发《关于调整商业银行贷款损失准备监管要求的通知》，下调拨备监管红线。拨备覆盖率监管要求由150%调整为120%~150%，贷款拨备率监管要求由2.5%调整为1.5%~2.5%。
- 2015年12月29日，央行宣布从2016年起将现有的差别准备金动态调整和合意贷款管理机制升级为宏观审慎评估体系（MPA）。
- 根据2014年发布的《商业银行资本管理办法》，2018年末，系统性重要银行资本充足率、一级资本充足率和核心一级资本充足率分别不得低于11.5%、9.5%和8.5%，其他银行在这个基础上分别少一个百分点，即10.5%、8.5%和7.5%。

- ◆ 银行业创新形态的成立实质上无法改变大行多数业务，其存在是对银行业服务空白的补充。可以看到，创新形态切入贷款市场，而且有些具备独立吸储功能，但并未对大行的存贷业务带来冲击，而且用户对大行的信任处在绝对优势的地位，创新形态银行在业务进行过程中仍然脱离不了传统银行；也就是说，创新形态和传统的商业银行是共存的关系，两者互相赋能、并补充空白市场。
- ◆ 而无论是对创新形态还是传统大行，在发展过程中，不仅仅是探索新的商业模式，用数据驱动前台业务和后台决策、减小营销支出、实现精简的产品线也是决胜关键。



科技金融和场景金融模式：银行业务与场景深度结合，将资金、技术、产品及服务打包输出，触达客户金融需求

- ◆ 商业银行通过深入结合场景将金融业务直接输出，大大缩短了整个客户旅程。具体来说，一方面多数科技公司具有融资以及公司存款、托管等金融需求，另一方面科技公司直接触达多种场景，银行与科技公司的合作可以探讨出双向互利的模式。
- ◆ 我们认为，这种通过将银行资金、产品及服务、技术结合而整体向科技公司输出的模式，符合现有银行丰富应用场景的需求，对银行本身来说将会是一种形成新的收入来源的模式，占据重要地位；特别是对创新形态银行来说，模式的探索更加自由。
- ◆ 但如何提高行业整体在核心系统建设上的效率、如何维护品牌或保持影响力以及是否具有独特的、具备核心竞争力的模式应该是银行参与者思考的问题。



银行拥有经营权及资金

商业银行大多具有齐全的牌照，可以提供多种金融服务；且资金来源方面可以合法进行个人存款及公司托管、同业拆解等业务。

金融科技赋予银行进入的可能性

金融科技的发展赋予了银行把控风险、缩短服务流程等技术能力，可以针对更大范围的需求开展金融业务。

银行打包产品及服务

通过底端技术的操作和固定的商业逻辑，将个人金融产品及服务打包，以下一步进行销售。

融资场景及多种消费场景

常见的零售、出行、文娱等公司拥有多种个人消费场景，此外，科技公司本身具有融资、存款、托管、代发工资等需求。

金融科技赋能：科技在金融领域落地应用仍然有限，未来会不断探索科技的新意义

- ◆ 目前，AI在银行业务的应用场景尚且单一，而大数据的底层数据仍有道德风险之争，云计算则尚未涉及到核心系统，技术应用上仍有很大的发展空间。
- ◆ 技术在前端业务的应用实体有自助银行和无人银行，前者不限于以往ATM机存取现金的功能，多销售产品，如信用卡、保险产品等；后者是综合预约、引导、交易处理等传统物理网点的服务流程以及互动环节（如游戏、资讯的娱乐场景），智能引导，结合娱乐场景（资讯、游戏），实现智能化服务流程。

线上支付

- 移动支付
- 网银支付
- 场景支付
-

互联网渠道

- 销售渠道
- 业务支持

数据收集

- 结构化数据
- 非结构化数据



互联网



大数据



人工智能



云计算

管理平台

- 服务中心
- 运维中心
-

中间体

- API（计算、存储、网络、安全）

IT基础资源

- 虚拟化资源
- 物理资源（服务器、存储、网络）
- 容器资源
- 公有云资源

客户基础

基于数据识别客户，制定独特的方案，提高客户忠诚度、预见客户流失。

数据基础

收集的结构化和非结构化数据为之后的模型服务；
收集商业数据，预见行业发展趋势。

智能流程

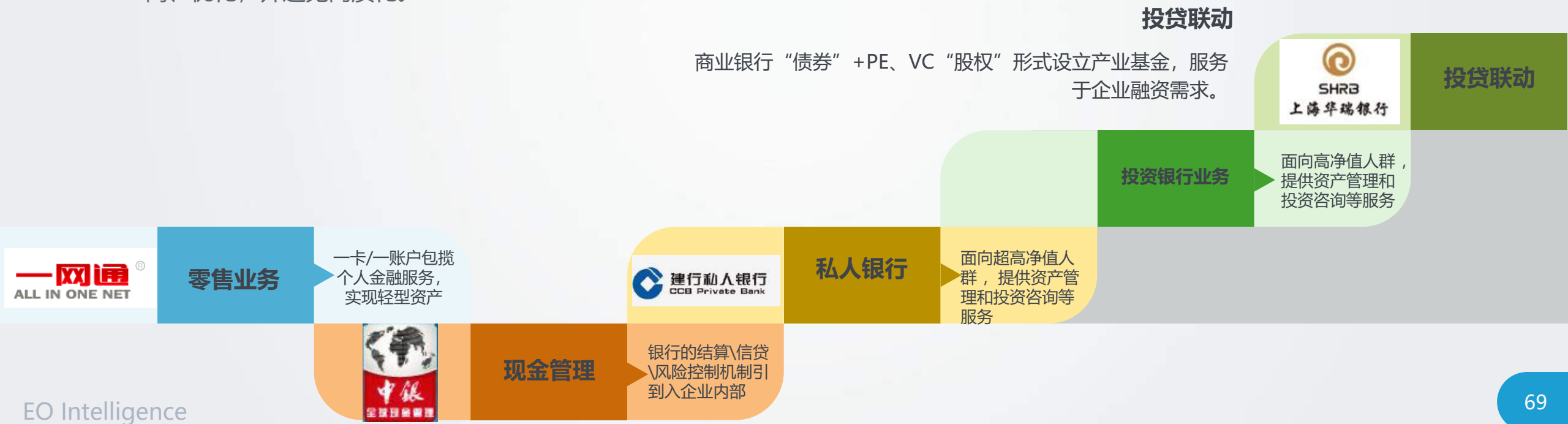
AI中人脸识别应用最多，如远程开户、无人银行中的人脸识别闸机、智能摄像头等；机器人、智能柜员机也相继开始应用，典型例子为建设银行在上海试点的无人银行。

智能模型

在数据基础上，基于AI模型的自动审批方案，建立自动风控模型，整个流程可以在几秒钟完成；
基于AI模型的智能投顾。

银行业务整合：将产品和服务整合输出，实现投贷联动，发展投资银行、私人银行、现金管理等综合性、一体化服务

- ◆ 在银行业务中，如同二十年前零售业务的发展（整合个人金融服务）一样，现有产品和服务客户的专业能力不断整合必将是新的趋势，如投资银行、私人银行部门的设立及发展、公司金融中现金管理业务的发展，中间业务为传统存款、贷款业务赋能，以及中间业务的大力发展是银行在业务创新中的主要发力点；另外银行与PE合作，实现投贷联动，合法享受权益类收益。
- ◆ 在现金管理业务中，中国银行推出全球现金管理平台，可支持企业客户亲临银行柜台办理业务，又可通过网上银行“现金管理服务专区”、银企直连主动推送或SWIFT直连交互等多种渠道实现自助式服务。
- ◆ 但对银行来说，进入信托、保险、财富管理机构等专业类非银金融机构所擅长的领域也是不小的挑战；另外，在产品线上银行应尽量精简、优化，并避免同质化。



- ◆ 亿欧智库在以往对银行业务以及金融科技的研究基础上，通过案头研究、访谈等方式概述性介绍了目前商业银行业的创新背景、现状以及趋势，基于以上研究，对未来发展趋势试做判断，形成初步的研究成果。
- ◆ 我们也深知，不管是处于探索阶段的民营银行、直销银行，还是传统银行在业务上的探索，都还有很多方面需要深耕。亿欧智库也将继续密切关注商业银行的未来发展，也欢迎行业专家多提宝贵意见。
- ◆ 感谢微众银行、百信银行提供研究支持。
- ◆ 在此还要感谢所有为亿欧智库此次报告提供帮助和协作的企业、及所有其他业内人士、行业专家，感谢你们的鼎力协助。

◆ 团队介绍:

亿欧智库是亿欧公司旗下专业的研究与咨询业务部门，专注于产业创新相关研究，通过对前瞻科技、产业新理念和新政策进行研究，探索不同产业实现创新升级的机遇、路径、方法，提供产业创新升级决策支持，目前研究涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、零售、消费品、工业制造等。

亿欧智库持续输出具有影响力和专业度的行业研究报告及观点性文章、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。

◆ 报告作者:



崔雪嘉 Cigar

分析师

WeChat: cigar_choi

Email: cuixuejia@iyiou.com



由天宇 Deco

研究院院长

WeChat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com



薄纯敏 Hannah

分析师

WeChat: bao1995810

Email: bochunmin@iyiou.com



崔晶晶 Kevin

实习分析师

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。

本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。



亿欧·智库

网址: www.iyiou.com/intelligence

邮箱: zk@iyiou.com

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦B座2层