

20  
19



**WeBank**  
微众银行

# 决战数字之巅

2019全球数字银行报告

# 目录 Contents

---

01 | 数字银行的定义

02 | 中国内地(大陆):直销银行 VS 互联网银行

03 | 中国香港:已发八张虚拟银行牌照

04 | 中国台湾:纯网路银行蓄势待发

05 | 韩国:时隔二十余年再发银行牌照

06 | 美国:互联网银行 VS Neobank

07 | 欧洲:直销银行 VS Challenger Bank

---

08 | 思考与展望

# 序言 Preface

次贷危机之后，在全球经济低速增长、监管标准提高、合规要求趋严等多重压力下，全球银行业十余年来的发展步履维艰。根据全球权威杂志英国《银行家》发布的数据显示，全球1000强银行的平均ROE从2006年的23.37%跌落至2017年的11.82%。银行业机构被迫告别了过去的低资本、高增长、高利润的黄金期，而进入了高资本、低错配、低增长、低盈利的发展新阶段。

除了宏观环境的变化，银行业的市场竞争格局也变得更加严峻。金融科技公司、大型科技企业、互联网金融平台等争相切入到银行传统的消费金融、支付、财富管理等业务市场，以更低的服务价格、更便捷友好的服务体验、更丰富和标准化的产品服务选择在短短几年内赢得了大量客户。加之，互联网技术与智能设备的成熟与普及，用户入口发生转变，触达银行客户的主要渠道逐渐从线下的物理网点转向数字终端与生活场景。在这样的背景下，银行业的转型变革迫在眉睫。

与其恐惧竞争，不如拥抱变革。近几年来，全球多个国家和地区陆续涌现出新型的数字银行形式，这类银行主要以互联网形式开展业务，且善于采用先进的金融科技技术，为用户提供体验良好且获取便捷的银行服务。2019年3月，香港金管局连续下发八张虚拟银行牌照，一石激起千层浪，关于数字银行的话题再次引起银行业的关注。

于是，我们希望以此《决战数字之巅——2019全球数字银行报告》，对比美国、欧洲、中国内地（大陆）、亚洲其他各地等的数字银行发展情况，探索数字银行的最佳发展路径，旨在为银行从业者提供切实可行的数字银行建设或银行数字化转型建议，并与行业一同探讨更加适宜中国内地（大陆）数字银行发展的政策建议。

展望未来，数字银行势必成为全球银行业的重要发展模式，让我们共同抓住时代的机遇，决战数字之巅，使中国内地（大陆）数字银行业成为全球行业内的佼佼者。

## 数字银行的定义

当前, 全球各地有很多关于新型银行的概念, 如数字银行、虚拟银行、网络银行、互联网银行和直销银行等, 这些概念都与数字银行紧密相关。根据克里斯·斯金纳(Christ Skinner)的《数字银行(Digital Bank)》中的观点, 数字银行区别于传统银行的关键在于, 无论是否设立分行, 其不再依赖于实体分行网点, 而是以数字网络作为银行的核心, 借助前沿技术为客户提供在线金融服务, 服务趋向定制化和互动化, 银行结构趋向扁平化。

纵观全球, 欧美的数字银行发展虽然起步较早, 但更偏向于渠道从线下到线上的革新, 对新型科技的运用较为缺乏; 中国内地(大陆)自2014以来, 涌现出数家依托互联网开展业务的民营银行, 通过对各类前沿金融科技技术的运用, 实现了用户和业务规模的快速增长, 在全球的影响力与日俱增; 亚太其他地区近几年也开始奋起直追, 以政策先行, 设置专门的牌照资质, 积极布局数字银行。

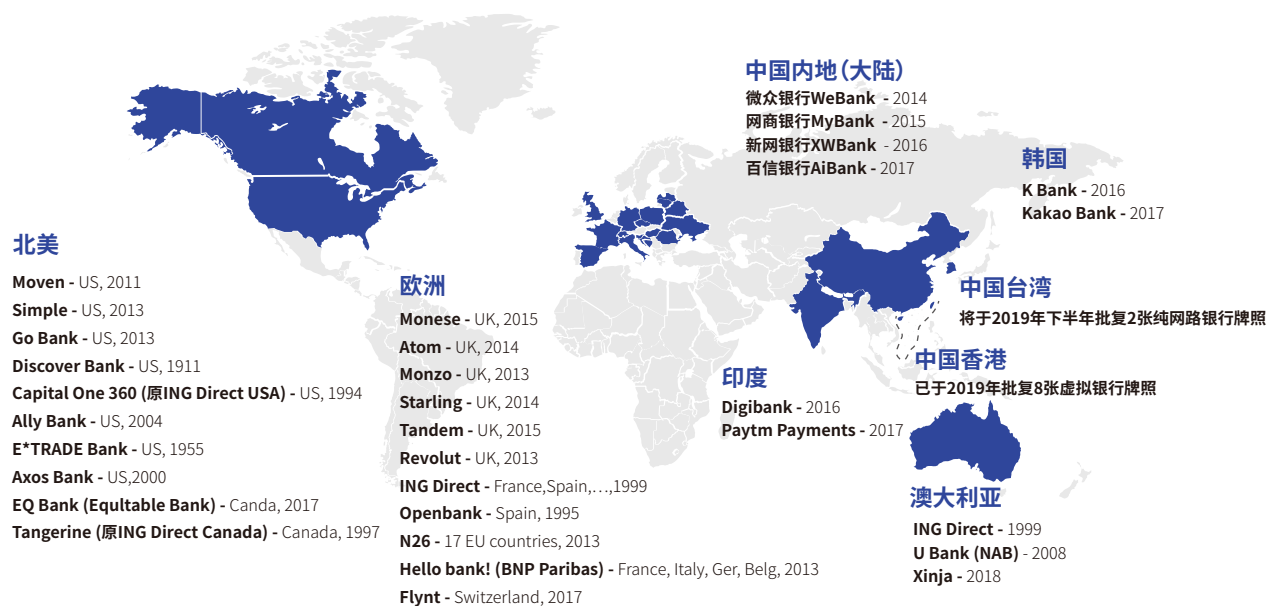


图1: 全球各地区数字银行分布情况

## 中国内地(大陆):直销银行 VS 互联网银行

中国内地(大陆)的数字银行有两大类市场参与者——一类是传统银行建立的直销银行,另一类则是民营银行中选择以纯互联网形式运营的银行。两者皆选择以互联网作为业务开展的渠道,同样倚重前沿技术以满足监管要求、增加业务的多样性,为银行业注入了新鲜的血液。

2013年7月,民生银行率先成立了直销银行部。直销银行偏向于传统银行在互联网渠道的延伸,其帮助传统银行在服务模式和销售渠道进行数字化转型,用户可通过直销银行,足不出户即可开立Ⅱ、Ⅲ类账户,满足银行服务的基本需求。直销银行通常以传统银行电子银行部/互联网金融部或事业部的形式存在,极少部分以独立法人的形式开办,后者在业务范围方面与传统银行稍有不同。如中信银行与百度2017年发起成立的百信银行,在原银监会发布的批文中,限定百信银行为有限牌照商业银行,可在线上开展存贷、结算、债券、外汇、银行卡、电子票据承兑与贴现等银行业务。

截至2018年底,国内直销银行已多达114家<sup>[1]</sup>,其中城商行直销银行70家,占比61.4%;农商行直销银行26家,占比22.8%;股份制银行直销银行7家,占比6.1%<sup>[2]</sup>。直销银行本指银行不依赖物理网点、通过线上渠道使银行服务更易获取的商业模式,但目前国内的直销银行更偏向于银行APP,与理想的直销银行模式尚有差距。这是由于国内直销银行多与母行共享资源,未能像百信银行一样独立运营,其组织架构、战略定位、决策机制等对创新都有较多限制。加上大部分直销银行在IT技术方面投入有限,目前国内的直销银行大部分只是将线下入口移至线上,在功能和客群上与手机银行同质化严重,未能充分发挥互联网属性的优势。未来,直销银行可考虑通过开放银行战略实现转型,将场景与金融服务相结合,使其真正成为为用户提供差异化服务的线上渠道。

而民营银行中选择以纯互联网形式运营的银行,一直在扮演着创新者的角色。2014年,原银监会批准了第一批民营银行<sup>[3]</sup>。从设立目的而言,民营银行可被看作对当前银行体系

建立的补充和完善。在获批成立的民营银行中,有部分银行选择以纯互联网的形式运营,微众银行、网商银行和四川新网银行便是其中的代表。三家在股东背景中皆有互联网公司或科技公司的参股,且根据各自资源优势,侧重于不同的业务方向 and 用户客群,推出了一系列创新的银行产品,践行着全新的银行经营模式。

深圳前海微众银行由腾讯、百业源和立业等多家知名企业发起设立,是中国内地(大陆)首家开业的民营银行和互联网银行,并一直以践行普惠金融为己任,专注于服务微小企业和普罗大众。微众银行最早推出的核心产品微粒贷,实现了从客户申请、开户到最后成功借款可以100%纯线上操作,无需面签即可放贷,且能7×24小时无间断服务;亦推出了微车贷、微众有折、微动力等创新产品,将贷款、支付、理财等能力与生活场景进行了有机结合;此外,还推出了国内首个服务小微企业的全线上、纯信用的对公流动资金贷款产品“微业贷”,探索在小微企业普惠金融的可行路径。从普惠金融的服务效果看,微众银行的个人贷款客户中,77%从事蓝领服务业或制造业,笔均贷款仅8200元,73%的贷款总成本低于100元。

蚂蚁金服发起成立的浙江网商银行,在定位上与微众银行稍有不同。它的客群更多地聚焦于小微企业与农户。其核心产品“网商贷”,围绕阿里巴巴、淘宝、天猫等电子商务平台,

向卖家推出淘宝贷款、天猫贷款、阿里贷款等产品,满足卖家的融资需求。此外,网商银行还通过支付宝的收钱码平台,推出了“多收多贷”贷款服务,创新地将收钱码使用数据作为授信的依据之一,为更多线下小微经营者提供了贷款提额的机会。

四川新网银行由新希望集团、小米、红旗连锁等股东共同设立,定位为数据驱动的互联网银行。在线上零售信贷业务方面,新网银行推出了好人贷产品;同时,其作为资金出具方与蚂蚁金服、中国移动、中国银联、滴滴、美团等机构,推出了滴水贷、放心借等信贷产品。

综合以上互联网银行的业务发展情况,三家银行皆以面向长尾人群的资产业务(小额贷款)切入市场,并将金融与生活场景深度结合,致力于提供无处不在的银行服务。同时,以上互联网银行还积极推进人工智能、区块链、云计算、大数据等金融科技技术的研发与应用。其中,微众银行成功建成了完全自主可控、可支撑亿量级客户和高并发交易的银行核心系统,该架构保障了其高于99.99%的产品可用率,支撑了3.2亿笔/天的交易峰值,更将每客户的IT运维成本降低至3.6元/年,敏捷性也大大提升。网商银行亦将其核心系统运行在云和分布式架构之上,基于全分布式架构SOFAStack、金融云计算平台、移动互联平台、金融大数据平台和OceanBase数据库等技术,建立了“三地五中心”的容灾架构。

截至2018年12月31日，微众银行与网商银行在成立后的3-4年间，皆已扭亏为盈，净利润分别为24.7亿元与6.58亿元，进入稳中求进、持续探索的阶段；新网银行亦在2018年实现净利润3.68亿元，呈现良好态势。总体而言，互联网银行在中国内地（大陆）的发展时间虽然不长，但业态欣欣向荣，打破了以往用户必须步入银行网点或是打开银行APP才可享受银行服务的模式，在践行普惠金融的同时，取得了远远领先于国际同行的市场表现，实现了商业可持续发展。

## 中国香港：已发八张虚拟银行牌照



受到中国内地（大陆）互联网银行的启发，香港金融管理局（下称“金管局”）自2017年就开始筹备虚拟银行的相关事宜，其在智慧银行（Smart Banking）发展的七大措施中明确提及设立虚拟银行，并推出“银行易”措施，成立内部准则小组，负责识别及简化有关客户遥距开户或以数码方式开户的监管规定。2018年5月，金管局正式发布《虚拟银行的认可》指引，向全社会开放



申请。指引中将虚拟银行定义为“主要透过互联网或其他形式的电子渠道而非实体分行提供零售银行服务的银行”，申请设立须满足最低3亿港元的资本要求，且必须有实力强大的母公司作为背后支持，同时虚拟银行申请者在申请提出时就需提交市场退出计划。指引中还特地强调虚拟银行“一般以零售客户为服务对象，当中包括中小型企业，因此有助促进普及金融”，由此可见政府方希望虚拟银行成为银行业的有益补充，积极践行普惠金融。在监管要求上，虚拟银行需遵守适用于传统银行的同一套监管规定，但允许其以风险为本及科技中立的原则作出调整。与中国内地（大陆）银行远程开户只能开设Ⅱ类和Ⅲ类户不同，用户通过虚拟银行开设的账户与传统银行无异，且账户不设立最低户口结余要求或征收低户口结余费用，更有助于普及原本未能被传统银行业覆盖的用户。

2019年3月，香港金管局批复了Livi VB Limited、SC Digital Solutions、众安虚拟金融有限公司的虚拟银行牌照，4月批复WeLab Digital Limited成为香港第四家虚拟银行，5月又批复了蚂蚁商家服务（香港）有限公司、贻丰有限公司、洞见金融科技有限公司和平安壹账通有限公司的虚拟银行牌照。至此，香港金管局已批复八家虚拟银行，其中有七家有中国内地（大陆）互联网企业或金融公司的参与，腾讯、蚂蚁金服、平安、京东、小米、众安、携程皆在其中。此外，香港银行、房地产企业等均有参股。笔者认为，通过香港虚拟银行的背书，各机构将更有机会将金融版图扩展至亚太地区，形成区域联动，一举拿下多个国家或地区的数字银行牌照；而香港传统金融机构等则将虚拟银行作为自身业务的补充，向先前未能触达的用户群提供银行服务。

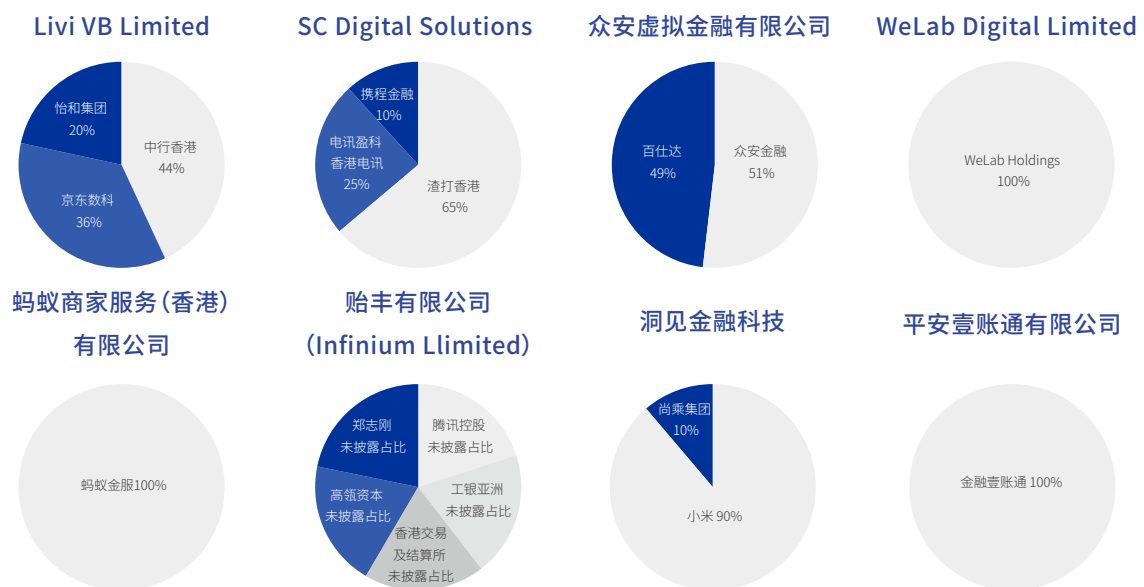


图2：香港虚拟银行牌照获得者股东构成



目前, SC Digital Solutions方表示, 计划将虚拟银行与电信、娱乐、旅游服务等融合, 充分发挥其股东的优势, 触达更广阔的用户群, 为用户提供贴合其需求的金融服务。众安虚拟金融有限公司则在收获虚拟银行牌照的同时发布了“ZA”品牌, 现已接受香港市民注册成为种子用户, 以用户共创的模式进行产品的设计与开发。WeLab计划在第一阶段提供开户、转账、存款、贷款、投资等基础功能, 后续加入保险、财富管理等附加功能, 进一步完善银行体验。平安壹账通、蚂蚁商家服务、貽丰有限公司、洞见金融科技等也已有各自的经营计划。各虚拟银行将在获得牌照6个月至9个月内正式推出虚拟银行产品, 接受市场的检视。

## 中国台湾:纯网路银行蓄势待发

互联网银行在中国内地(大陆)势头汹汹, 在中国香港万事俱备, 同样地, 中国台湾地区也不愿意错过这一波浪潮。据中国台湾媒体报道, 中国台湾金管会已于2018年8月预告纯网路银行法规, 并于10月底开始受理纯网路银行的受理, 初期将开放两张牌照。纯网路银行指“不设任何实体分行, 业者完全从线上与客户互动提供金融服务的银行”, 与当前各国/地区的互联网银行形态相似, 资本要求在100亿元以上, 且纯网路银行发起人中至少有一家银行或金融控股公司, 持股需在50%以上, 这表明了中国台湾仍然希望传统金融业在纯网路银行中扮演重要角色。根据中国台湾发展委员会发布的《106年数位机会调查》报告显示, 中国台湾民众目前网络

银行的使用率为33.2%, 且六年间都维持在31%-34%之间, 客群年龄在20岁至49岁之间。这说明中国台湾民众对于网络银行的使用程度仍有发展空间。纯网路银行发布后, 传统金融业可通过其扩大线上银行的业务产品范围, 并提高用户体验, 吸引更多客群。

目前, 中国台湾金管会已接受三家集团的申请, 分别为将来网络银行、LINE Bank、乐天国际商业银行。三家的股东背景各有不同, 其中将来网络银行(NEXT Bank)有中华电信牵头发起, 永丰银行位居第二; LINE Bank则由LINE Financial持股49.9%, 富邦银行占股25.1%; 乐天国际商业银行由日本乐天银行出资51%, 乐天银行在日本具有完整

的金融生态圈,涵盖纯网银、电子支付、信用卡、电商平台等服务,且乐天在日本的纯网路银行已具有成熟的商业模式和丰富的运营经验,对于在中国台湾开设纯网路银行将会起到不小的帮助。据中国台湾媒体报道,三家已提交申请的银行对于未来在台通过纯网路银行快速实现盈利均成竹在胸,最后究竟是哪两家银行获得金管局的青眼,后续表现又是如何,值得市场关注。

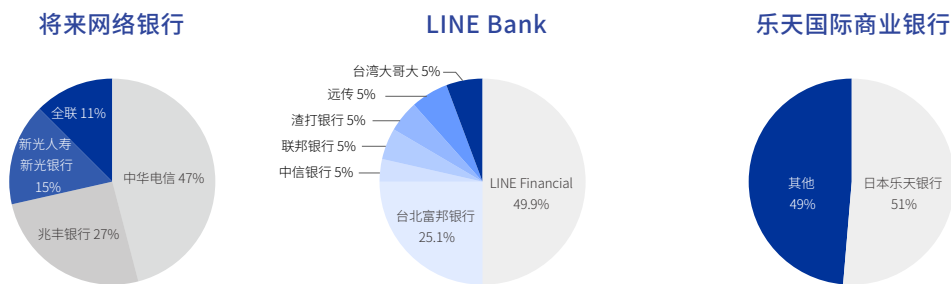


图3:中国台湾申请纯网路银行申请者股东构成

## 韩国:时隔二十余年再发银行牌照

2017年,韩国两家互联网银行K-Bank相继开业,这是韩国金委会时隔二十余年后再次下发银行牌照。K-Bank由韩国电信(KT)联手多家公司共同发起,而Kakao Bank则由韩国通信软件公司Kakao Talk作为最大股东。K-Bank和Kakao Bank都以中小企业与普通民众为主要服务对象,致力于发展韩国当地的普惠金融。与中国内地(大陆)互联网银行优先发展资产业务不同,由于韩国银行业已实现利率市场化,韩国的互联网银行得以提供

利息高于传统银行的存款产品,优先发展负债业务。以市场表现较为优异的Kakao Bank为例,其一年定期存款利率高达2%,而韩国主要银行一年定期存款利率平均仅为1.34%。此外,背靠韩国国民社交软件Kakao Talk及支付工具Kakao Pay的Kakao Bank客群定位为年轻化,其发行带有卡通形象的借记卡,更易在年轻一代中吸收存款。资产业务方面,Kakao Bank 30%的非优质贷款由韩国信用保险公司SGI进行担保,剩余70%为纯信用贷

款,客群主要为韩国的工薪阶层,用户存入工资后即可进行贷款。据韩媒报道,Kakao Bank正在就自身的数据资源搭建信用评估体系,大约还需要2-3年完工,在此之前,贷款授信都基于韩国最大信用局之一的数据源,与其他商业银行无明显差异。除去基本的银行服务,Kakao Bank还可提供与Kakao Talk联动快捷汇款服务(含海外汇款),并嵌入于Kakao生态中,与音乐、漫画、游戏、商务等场景相结合提供金融服务。截至2019年3月,Kakao Bank存款额已累计14.9万亿韩元,贷款额9.6万亿韩元,比更早成立的K-Bank存款近2.6万亿韩元,贷款近1.5万亿韩元的成绩更为亮眼。

监管方面,韩国互联网银行(Internet-only bank)与传统银行需受到同样严格的监管,但为了互联网银行的发展,政府特地将非金融业务运营商在互联网银行的持股比例放宽至34%。目前,民间正在争取将该比例提升至50%,而这个数字在传统银行机构仅仅4%。同时,金融当局正在评估仅限互联网银行提供的服务,如基于大数据的信用评级系统设计的贷款产品、使用智能手机推出建议移动汇款、使用基于机器学习和人工智能的智能客服等,旨在加速金融业的创新,扩大消费者的选择范围。账户方面,韩国在2016年就已接受用户自拍作为电子KYC凭证,用户远程开立的账户与线下开立的并无异同。

除去以上国家及地区,马来西亚亦有颁布互

联网银行牌照的计划,其国家银行总裁拿督诺珊西亚表示在2019年年底将会公布虚拟银行牌照的申请条件。此外,据市场传闻,印尼、越南等地政府等亦正在考量设立虚拟银行的必要性。



图4 来源: Kakao Bank官方网站

综上,数字银行在亚太地区方才崭露头角,但发展态势迅猛,创新业务模式及产品形态层出不穷,潜力不容忽视。值得注意的是,在上述国家和地区中,除中国内地(大陆)外,其余国家及地区都将互联网银行归为单独的银行分类进行监管,这或许将对互联网银行的长远发展产生影响。

## 美国:互联网银行 VS Neobank



1995年,美国成立了第一家纯互联网银行——Security First Network,标志着美国互联网银行的开端。诞生于利率市场化和互联网技术普及的大背景下,经历过九十年代泡沫期和21世纪初的金融危机,美国互联网银行已走过二十余年的发展历程。如今,美国互联网银行总资产占整体银行业总资产的5.1%,虽市场份额占比不高,但存贷增速均高于美国银行业平均水平<sup>[6]</sup>。

目前,美国互联网银行主要有以下几类:从发起机构来看,一类是传统银行或信用卡公司的子公司或下设部门,将互联网银行作为新型触达用户的渠道;一类是由其他金融机构,如汽车金融公司、证券公司、保险公司等设立的互联网银行,作为现有业务的延伸与补充;最后一类是由非金融机构发起建立的互联网银行,在欠缺金融资源和行业经验的情况下,他们基本是从零开始建设互联网银行,故资产规模不如上述两类机构。从银行牌照类型上来看,美国银行主要以国民银行(National Bank)、州立银行(State-chartered Bank)、存款机构(Savings Association)三类机构为主。一般来说,持有国民银行与州立银行的机构在产品类型上与传统银行无太大区别,而存款机构则更加偏向于吸收存款,这点在嘉信证券旗下Charles Schwab Bank上尤为明显,其存款规模可达1696亿,而贷款规模仅164亿<sup>[7]</sup>。

下表列出了各类机构发起银行的资产规模、存贷情况及特点：

银行类型	银行名称	牌照类型	资产端	负债端
传统银行类机构的子公司/部门	Discover Bank (母公司:信用卡公司Discover)	州立银行 (State-chartered bank)	以信用卡贷款为主	高利率存款为主 (储蓄账户年化收益2.10%)
	Capital One 360 (由Capital One收购ING Direct USA后运营)	国立银行 (National Bank)	提供较为标准化的产品,其中住房按揭贷款为主	高利率存款为主 (储蓄账户年化收益2.00%)
传统银行类机构的子公司/部门	Ally Bank (母公司:汽车金融公司Ally Financial)	州立银行 (State-chartered bank)	以汽车金融产品为主	高利率存款为主 (储蓄账户年化收益2.20%)
	E*TRADE Bank (母公司:折扣券商E*TRADE Financial)	存款机构 (Savings Association)	贷款产品及体量较小	高利率存款为主 (储蓄账户年化收益1.50%)
	Charles Schwab Bank (母公司:券商Charles Schwab)	存款机构 (Savings Association)	以住房按揭贷款为主,利率低于传统大行	打通嘉信客户的证券帐户及银行账户,方便用户实现一站式金融理财服务
传统银行类机构的子公司/部门	Axos Bank (原Bofi Federal Bank)	存款机构 (Savings Association)	以住房按揭贷款、汽车贷款为主	高利率存款为主 (储蓄账户年化收益1.30%)

表1:美国主要互联网银行及产品特点

从表中可以看出,各互联网银行在负债端大部分都以高利率存款产品来吸引用户存款,如Ally Bank的在线储蓄账户年化收益率可达2.20%,Capital One 360可达2.00%,而美国银行、汇丰银行、富国银行等大型银行仅0.01%。在资产端,互联网银行的贷款产品充分利用母公司的资源优势,与母公司的业务方向保持高度一致,如Discover信用卡公司旗下的Discover Bank便以信用卡贷款为主,而通用汽车金融公司旗下Ally Bank贷款产品便围绕汽车经销商金融展开。得益于纯线上经营带来的低运营成本,互联网银行可提供较高利率的存款及较低利率的贷款,以“薄利多销”的模式快速扩张。目前,头部的互联网银行都已找到了较为稳定的业务模式,实现了盈利。但总体来说,这一类

互联网银行并未改变银行的业务实质,仅仅是将原有的线下服务搬至线上,为用户获取银行服务提供了较为便捷的渠道。

监管方面,监管机构对于互联网银行与传统银行在原则上保持一致,配套立法措施已相对较为完善<sup>[8]</sup>。营业范围则在互联网银行申请牌照时就已经注明,由美国货币监管署(OCC)进行批示,故各银行业务根据监管要求及自身战略方向各有不同,监管未作出互联网银行营业范围的明确规定。在经营模式上,除去Capital One 360保留有ING Direct USA时期所设立的咖啡馆便捷网点外,基本都以互联网、电话、手机APP等线上形式开展业务,远程开户则主要以社会安全码(SNN)为基础,辅以其他银行的交

叉验证,用户通过传真或电邮提交身份证明文件和地址证明文件即可。用户无须前往物理网点或填写纸质文件,即可获得与传统银行无异的银行服务。

另一方面, Neobank也正在美国市场中渐渐崛起, Moven、Simple、Go Bank等都是其中的佼佼者。他们本身并未具备银行牌照,但作为技术提供商与传统银行合作,为用户提供银行服务,用户的账户则由银行代为管理。以Moven为例,它与CBW Bank合作提供完全基于移动手机的银行服务,用户可以通过Moven开立CBW Bank的银行账户。其优势在于服务线上化,可提供7\*24小时的银行服务。Moven也为用户提供了

智能理财MoneyPulse和MoneyPath功能,能够直观地呈现用户消费行为的情况及变化,充当综合金融服务助手的角色。同时, Moven利用自身的技术优势,开设了独有的信用系统(CRED信用评分系统),基于用户的财务状况、社交活动和客户价值形成信用评分,从而决定用户各项手续费、利率水平及新产品/新服务的有限体验权。

通过金融科技企业+合作银行的运营模式, Neobank们能快速获得客户的信任;另一方面,他们也为传统银行,尤其是中小规模的银行进入互联网银行市场提供了良好的机会,使他们能够通过金融科技技术开展更多的创新业务,拓展市场空间。

## 欧洲:直销银行 VS Challenger Bank

互联网银行的风潮在欧洲大陆上也同样风靡。直销银行是欧洲数字银行市场中的重要组成部分,在欧洲已发展得非常成熟。同样在利率市场化的助推下诞生,直销银行于20世纪80年代末期进入欧洲,伴随着互联网的发展、移动设备的革新和技术的不断

突破,经历了从电话银行到网络银行(网页版),再到手机银行的更迭,直销银行逐渐发展为数字银行,通过纯线上的方式为用户提供7\*24小时的存款、信用卡、投资、抵押、贷款等全线银行业务产品。





图5 来源：ING Direct官方网站

以ING Direct为例看欧洲的直销银行。作为荷兰国际集团(ING)旗下子公司,ING已发展Direct已发展成为欧洲最老牌且规模最大的直销银行,在加拿大、澳大利亚、美国(被Capital One收购)等地亦取得了较为成功的发展。ING Direct在客群定位上非常精准,擅长以投放标准化、简单透明但高度契合的产品,佐以价格优势打开市场。此外,ING Direct的特色还在于其不仅以线上方式提供银行服务,还在城市各处的咖啡店设立办事处支持线上业务,以小成本的物理网点满足线下客群的需求。

直销银行以优惠的存贷汇产品、流畅的用户体验、便捷的触达渠道,获得了欧洲民众

的青睐。以直销银行发展较为繁荣的德国为例,据统计,直销银行在德国银行业整体市场份额可高达1/4<sup>[9]</sup>。然而,直销银行在经营模式上,与美国的互联网银行非常相似,其扮演的角色更多是母行之下重要的线上获客渠道和业务补充,在银行模式创新上并无太多作为。

另一边,新兴的互联网银行也开始打着银行业创新的旗号加入市场的竞逐,尤其在英国,被称为Challenger Bank(挑战者银行)的Atom、Monzo、Starling、Revolut等正冲击着传统银行业的发展——他们不设立任何线下网点,仅通过智能手机开展业务。不同于美国的Neobank仅作为金融科技服



务提供商与银行展开合作,挑战者银行各自都通过不同的策略获批了银行牌照。其中,Atom、Starling在成立初期,先在获得监管部门批准的情况下发行储蓄账户 (Savings Account) 或中小企业贷款 (SMB Lending), 以获得客户、累积资产, 在达到一定的标准之后获得牌照。而另一批银行如Monzo、Revolut, 在进入市场之初仅推出预付卡 (Prepaid Card) 或作为电子货币发行服务商 (Electronic Money Issuers) 进入市场, 并未提供账户功能。这样的策略帮助它们快速进入市场, 建立客户基础。如今, Monzo也已取得英国监管机构 (审慎监管局 PRA) 颁布的银行业全牌照 (full banking license), Revolut则获得了欧洲央行的银行牌照。

然而, 获得牌照仅仅是挑战者银行们征战市场的开始, 如何提供用户真正需要的银行产品, 并找到商业可持续的经营模式, 成为了各个挑战者银行面临的挑战。Atom是挑战者银行中资产规模和用户规模较大、产品覆盖较为全面的银行。其在资产端推出了利率较为优惠的个人抵押贷款、企业贷款等贷款产品, 存款方面则提供利率较高的定期存款。截至2018年3月, 贷存比为0.85, 资产结构在上述五家挑战者银行中较为健康。尽管如此, 自2014年成立以来, Atom仍旧处于亏损状态。其余挑战者银行面临的情况更为严峻, 除开用户体验和移动银行的噱头, 资产端尚未能找到真正吸引用户的产品, 盈利模式不甚清晰, 亏损情况连年加剧, 部分银行甚至出现资不抵债的情况。挑战者冲劲消退后, 如何存活, 成为了他们的当务之急。

	存款额 £'000	贷款额 £'000	税前净利润£'000	总资产 £'000
Atom	1,439,793	1,219,356	-52,680 (2017年为-42,169)	1,957,331
Revolut	未披露	未披露	未披露	5510万左右
Monzo	71,276	160	-30,546 (2017年为-6,689)	139,820
Starling	18,083	804	-10,809 (2016年为-3,627)	53,277

表2:挑战者银行的营业情况<sup>[10]</sup>

## 思考与展望

总体来看,美国方面,传统互联网银行虽发展已久,盈利能力尚佳,但创新能力不足;新型的Neobank的服务模式新颖,虽然基本能够自负盈亏,但本身并未具备银行牌照,难以成为信用中介,其商业模式与数字银行依然有本质区别。欧洲方面,直销银行普遍接受度高,市场份额占比具有优势,但本质上仍更加靠近传统银行的运营模式;挑战者银行们试图通过App-Only撼动银行业,但目前仍在实现盈利的道路上上下下求索。中国内地(大陆)方面,直销银行数量可观,但需解决客户、产品与传统电子银行渠道同质化的问题,未来可考虑通过开放银行战略实现转型,让直销银行不再仅是APP银行,真正成为一种为用户提供差异化服务的新型商业模式;民营银行中的互联网银行惊喜频频,产品创新层出不穷,市场表现令人欣喜。韩国的互联网银行背靠电信集团或国民社交软件,创新空间和潜力较大,虽目前仍有亏损,但未来前景可期。此外,中国香港与中国台湾皆已着手颁布数字银行牌照,并将其作为单独的银行类目进行监管,数字银行在这两个地区的发展,也值得继续观察跟进。

东南亚方面,数字银行同样处于萌芽酝酿期,但各地对于是否设立单独牌照持有不同态度。

如今,一些有实力的机构期待在香港获得虚拟银行牌照作为背书和跳板,进而在亚洲获得多个虚拟银行牌照以形成区域联动,一旦形成区域优势,国际影响力随之增大,且其实践有望形成事实标准,进而影响国际规则与国际标准的制定,或对未来中资银行机构在亚太地区的互联网银行发展形成竞争包围圈。同时,建设数字银行需要大量的人才,当机构在亚太地区快速扩张时,必将人才招募聚焦在中国内地(大陆),很有可能导致中国内地(大陆)人才的外流。因此,如需保持中国内地(大陆)在数字银行方面的话语权和领先地位,建议银行从业者和监管者采取相应的应对措施。

**银行从业者:找准业务定位,技术降低成本,拥抱开放银行**

从数字银行角度来看,建议在战略层面做好顶层设计与总体布局,找准自身的资源优势,精准定位用户客群,明确可持续发展的商业模式。数字银行在创立初期,可从单项业务突破,获取种子客群,提升品牌知名度与公信力,夯实业务盈利能力;在拥有发展较为稳定的拳头产品后,再融合更多金融因素,探索多元化发展方向,转向综合化运营。

再者,技术应用是发展数字银行的关键因素之一,是数字银行革新业务模式、优化成本结构的基础。因此,建议银行拥抱前沿关键技术,如新一代IT基础架构、大数据、人工智能、云计算、区块链、生物识别等,赋能传统金融产品,提升综合竞争力,践行普惠金融目标。

最后,全球银行业已先后进入开放银行的时代,数字银行以互联网渠道经营的模式恰好是开放银行最佳践行者之一。建议数字银行抓准开放银行的机遇,从用户的核心需求出发,将数字化的银行业务与生活场景相融合,打造开放平台;通过开源赋能合作伙伴,将自身能力开放创新;搭建分布式联盟,与生态伙伴跨机构开放协作,实现开放平台、开放创新、开放协作三种方式结合,真正做到让银行服务无处不在。

**监管者:或适当放宽政策,探索监管科技,助力数字银行发展**

近期,国务院发展研究中心金融研究所原所长张承惠女士在2019金融四十人年会上表示,金融科技有其特性,不能用传统监管思维去管控,政府要有所为而有所不为,然后“放手”让市场充分竞争<sup>[11]</sup>。该观点或对数字银行的监管有所启示。

当下,亚太地区已有多地发放数字银行牌照及颁布相关政策,从监管框架上将数字银行作为单独的银行类别进行独立监管,由此监管者可精准制定更加适合数字银行模式的监管政策。中国内地(大陆)的数字银行目前均为民营银行,皆在民营银行的范畴下监管,相关的政策法规无法完全发挥出互联网银行的优势,尤其在远程开户和经营范围方面,互联网银行受到较多约束。

例如,在远程开户方面,中国内地(大陆)用户通过互联网银行只可远程开立Ⅱ、Ⅲ类账户,而在美国、欧洲、韩国、中国香港等地,只要远程开户满足监管需求,用户皆可开立与传统银行无差别的银行账户。笔者认为,当前基于人脸识别的银行远程开户技术已发展成熟,其错误识别率(FAR)小于百万分之一,远低于肉眼识错率(约为千分之八)。在技术可靠、风险可控、实名认证、交叉复核的前提下,建议监管者可适时推进内地(大陆)银行业金融机构远程开立全功能Ⅰ类账户试点,为互联网银行模式的落地奠定基础。

又例如在经营范围方面,韩国仅限制互联网银行向大型企业集团和大股东提供贷款,其余与传统银行基本一致;香港虚拟银行则拥有全牌照,与传统银行的展业范围无异。为确保相同的竞争力,笔者建议监管者可放宽内地(大陆)互联网银行的展业范围,鼓励更多银行以互联网的形式提供服务。

同时,在数字银行应用各类前沿技术的同时,也需要防范如业务、数据隐私以及信息安全等方面的风险。因此,笔者建议中国内地(大陆)监管者参考香港和新加坡的经验,引进监管沙盒制度,允许创新业务先行先试,有效兼顾金融创新和金融稳定。此外,监管者还可探索运用监管科技技术,实现前瞻性或穿透式的金融创新监管。

归根结底,互联网银行在中国内地(大陆),是金融科技领域最前沿的践行者之一,监管者若能优化监管框架和采用监管科技手段,在风险可控的前提下给予互联网银行一定的支持,将有助于中国内地(大陆)的互联网银行保持国际领先的先发优势。

## 注释

[1]数据取自《2018中国直销银行蓝皮书》

[2]数据取自《2018中国直销银行蓝皮书》。国内共有股份制商业银行12家,城商行162家,农商行976家

[3]相关条例:《关于促进民营银行发展的指导意见》(银监会〔2015〕49号)和《中国银监会关于民营银行监管的指导意见》(银监发〔2016〕57号)

[4]数据取自微众银行与网商银行2018年年报

[5]数据取自红旗连锁2018年年报

[6]小米金研:美国互联网银行研究报告

[7]数据取自Charles Schwab集团2017年年报,截止至2017年12月31日

[8]小米金研:美国互联网银行研究报告

[9]游春:德国直销银行案例及启示

[10]Atom数据截至2018年3月31日;Revolut数据截至2017年12月31日;Monzo数据截至2018年2月28日;Starling数据截至2017年11月30日

[11]张承惠:摆正政府和市场关系 提升金融体系竞争力

## 【21世纪经济研究院】

21世纪经济研究院是以《21世纪经济报道》为基础构建的一个群策群力、分享交流、建言献策的智库平台,以推动中国改革开放、经济转型为己任,在中国参与全球经济治理,参与全球国际经济金融规则和标准的制定中发挥重要作用。21世纪经济研究院作为统筹协调主体,下设21世纪宏观研究院、21世纪金融研究院、21世纪资本研究院和21世纪产经研究院四大部门。研究院已在业界获得巨大反响,2017年12月21经济研究院入选中国社科院发布的“2017年度中国核心智库”;2018年1月,21世纪经济研究院入选首批“国家体育总局体育产业研究基地”。

## 【微众银行】

深圳前海微众银行股份有限公司是由腾讯、百业源和立业等多家知名企业发起设立,于2014年12月16日正式开业,是中国内地(大陆)首家民营银行和互联网银行。现已推出微粒贷、微众银行APP、微车贷、微业贷、微众有折、微动力等金融产品。微众银行坚持科技立行、科技兴行的发展之路,致力于推进科技创新,自成立之初就在国内率先建成完全自主可控、可支撑亿量级客户和高并发交易的核心系统,百余项新技术应用已申请国家发明专利,也是国内首家得到国家科技部高新科技企业认证的商业银行。同时,全面推进ABCD(人工智能AI、区块链Blockchain、云计算Cloud Computing、大数据Big Data)科技发展战略,致力其研发、应用领先。

---

## 指导单位



## 联合出品

21世纪经济研究院 金融科技·微洞察

## 报告出品人

姚辉亚

## 报告统筹

韩瑞芸 李 斌

## 报告撰写

李思琪 卢丽珊

## 美术编辑

邓少雁 李世聪 林 潢

## 联络邮箱

[weinsights@webank.com](mailto:weinsights@webank.com)



**WeBank**  
微众银行



金融科技·微洞察