



北京大学数字金融研究中心

Institute of Digital Finance, Peking University

商业银行互联网战略转型研究

北京大学互联网金融研究中心课题组*

课题组委托方

北京大学互联网金融研究中心

课题组成员

谢绚丽、黄卓、马浩、王淼、高珏、郝晓伟、雷阳

2016 年 11 月 12 日

目录

第一章 中国商业银行概述	1
一、我国商业银行的历史沿革	1
(一) 初始阶段 (1845-1976 年)	1
(二) 从单一走向多元 (1977—1986 年)	1
(三) 扩大发展阶段 (1987—1996 年)	2
(四) 深化改革阶段 (1997—2001 年)	2
(五) 全面攻坚阶段 (2002 年至今)	3
二、我国商业银行的现状	4
(一) 整体格局	4
(二) 经营现状	5
(三) 面临问题	5
第二章 互联网金融对传统银行的冲击	10
一、互联网金融的产生和发展	10
二、中国互联网金融高速发展的原因	11
(一) 传统金融体系存在低效和扭曲	11
(二) 互联网大数据创新金融服务	12
(三) 互联网金融降低金融服务成本, 提高效率	12

(四) 互联网金融覆盖广泛，普惠“长尾”用户	13
三、互联网金融对商业银行经营带来的影响	14
(一) 支付结算方面	14
(二) 存款理财方面	14
(三) 贷款融资方面	16
(四) 盈利渠道方面	16
(五) 中介地位方面	17
(六) 运营模式方面	17
第三章 商业银行应对互联网金融的战略反应	19
一、认知层面：互联网重视情况	19
(一) 商业银行认知分析：五大行先知先觉与股份制后来居上	19
(二) 区域认知分析：东风西渐	21
二、组织层面：互联网金融组织	24
(一) 互联网金融部门设置：尚未成为主流	24
(二) 信息科技高管：仅有少量银行进行了人才布局	25
(三) 互联网合作、投资与收购：浅尝辄止	26
三、业务层面：互联网金融产品	27
(一) 电子银行业务	27
(二) 互联网理财产品：大行全面进入，行业渗透仍低	35

(三) 互联网贷款产品：国有银行领先，行业渗透不足	36
(四) 电子商务：鲜有进入，国有为主	36
第四章 商业银行互联网转型指数	39
一、中国商业银行互联网转型总体态势分析.....	40
(一) 我国商业银行互联网金融转型逐渐深入，但增速不稳定	40
(二) 不同维度转型速度差异较大，其中互联网业务增长最为迅猛	40
(三) 不同类型银行差异较大，国有银行领衔转型	41
二、互联网转型程度分析.....	41
(一) 中小银行领衔转型榜首，上海农商行与重庆农商行最为突出	42
(二) 股份制银行为转型榜主力，发展最为迅猛	42
(三) 除工商银行之外，国有银行普遍后劲不足	42
三、互联网转型速度分析.....	44
四、互联网转型战略分类分析.....	45
(一) 认知子指数：中小银行领先	45
(二) 组织子指数：三类银行均分	45
(三) 产品子指数：国有银行占优	46
五、互联网金融战略比较分析.....	46
(一) 认知与产品	46
(二) 组织与产品分析：组织转型滞后于产品转型	48

第五章 国有商业银行互联网金融布局战略	50
一、电子银行.....	50
二、网络支付布局.....	51
(一) 中国农业银行	51
(二) 中国工商银行	51
(三) 中国建设银行	52
三、网络理财布局.....	52
(一) 中国农业银行	53
(二) 中国工商银行	53
(三) 中国建设银行	53
(四) 交通银行	54
四、网络贷款布局.....	55
(一) 中国农业银行	55
(二) 中国工商银行	55
(三) 中国建设银行	56
(四) 中国银行	57
(五) 交通银行	58
五、综合服务（电子商务）布局.....	59
(一) 中国农业银行	59

(二) 中国工商银行	60
(三) 中国建设银行	61
(四) 中国银行	61
(五) 交通银行	62
第六章 股份制商业银行互联网金融布局战略	65
一、电子渠道.....	65
(一) 网上银行	65
(二) 手机银行	67
(三) 微信银行	69
(四) 直销银行	69
(五) 智能银行	69
二、线上理财.....	70
三、线上贷款.....	72
四、电子商务.....	73
第七章 城市与农村商业银行互联网金融布局战略	78
一、电子银行业务.....	80
(一) 网上银行业务	80
(二) 手机银行业务	83

二、互联网理财产品.....	86
三、互联网贷款产品.....	88
四、电子商务.....	89
第七章 总 结.....	91
附录一 中国商业银行互联网金融创新案例介绍	123
一、中国工商银行.....	123
(一) 战略布局	123
(二) “融 e 购”	124
(三) “融 e 联”	127
(四) “融 e 行”	128
(五) “工银 e 支付”	129
(六) “逸贷”	130
(七) “工银 e 投资”	132
二、兴业银行.....	133
(一) 与百度战略合作	134
(二) 与阿里巴巴战略合作	135
(三) “钱大掌柜”	136
(四) “安愉人生”	137
(五) “寰宇人生”	138

三、光大银行：	140
（一） M-Ebank 移动金融产品	140
（二） 阳光银行	143
（三） “云”概念普惠平台	144
（四） “3e”业务品牌	147
四、广发银行：	149
（一） SmartE-Bank 电子银行品牌	149
（二） 网上商城	152
（三） 交易银行	153
（四） 月光宝盒	155
（五） E+盈银行	156
（六） 广发有米直销银行	158
五、嘉兴银行：	159
（一） 经营情况	159
（二） 金嘉银小微贷	162
（三） 互联网合作	164
（四） 电子商务	165
（五） 现实困难	166
六、海安农村商业银行	168

(一) 经营情况	170
(二) 互联网银行	172
(三) 微信平台	173
(四) 支付宝卡通	174
 附录二 世界互联网银行案例介绍	 176
一、发展背景.....	176
二、世界主要互联网银行发展概况.....	177
(一) 美国安全第一网络银行	177
(二) 美国富国银行	178
(三) Zions	179
(四) Bofi	180
(五) ING 直销银行	181
(六) Simple	182
(七) mBank	184
(八) 移动银行 MOVENBANK	187
(九) AllyBank	188
(十) FirstDirect 银行	189
三、特点分析.....	190
四、发展方式.....	191

五、中外对比.....	192
北京大学互联网金融研究中心简介.....	196

第一章 中国商业银行概述

一、我国商业银行的历史沿革

商业银行是以营利为目的，以多种金融负债筹集资金，多种金融资产为经营对象，具有信用创造功能的金融机构。从我国境内第一家近代商业银行的出现至今，中国商业银行的发展变革大致可以分为以下几个阶段。

（一）初始阶段（1845-1976 年）

我国境内第一家商业银行是东方银行，于 1845 年由英国人设立。1896 年，我国第一家中外合资银行华俄道胜银行在上海开业。为了摆脱外国银行资本的统治性支配，清政府于 1897 年在上海设立中国第一家私营商业银行——中国通商银行，于 1905 年在北京西交民巷设立中国第一家国家银行——户部银行（后更名为大清银行），中国自己的银行业开始展现雏形。20 世纪 30 年代，国民党政政府先后建立了以中央银行、中国银行、交通银行、中国农民银行、中央信托局、邮政储金汇业局、中央合作金库（简称“四行二局一库”）为主体，包括省、市、县银行及官商合办银行在内的金融体系，同时还有一批民族资本家开办了钱庄和私营银行。自 1948 年 4 月起，中央政府开始重新建立银行体系。1948 年 12 月，中国共产党在石家庄成立了中国人民银行，开始发行人民币。1949 年 2 月，中国人民银行迁入北平，新中国银行业的建设由此开始。

1949 年 9 月，中央政府颁布《中华人民共和国中央人民政府组织法》，将中国人民银行纳入政务院的直属单位，确立了其作为国家银行的法定地位。在计划经济体制下，我国的银行业进行了改革和调整，各个银行不划分专业系统，均作为央行内部的一个组成部分，形成了由中国人民银行“大一统”的单一银行体制。

（二）从单一走向多元（1977—1986 年）

十年动乱结束后，我国的银行体系开始恢复和重建，单一的银行体制不再满足改革开放对金融业的要求，银行体系的多元化需求开始增强，我国开始剥离中国人民银行的商业性业务，建立五大国有银行，形成了中国人民银行与五家专业银行各司其职的二元银行体制，金融机构的组织体系上实现了政商分离。1985

年央行出台有关措施，允许专业银行业务适当交叉和“银行可以选择企业、企业可以选择银行”，鼓励五家专业银行之间开展适度竞争，从而打破了银行资金“统收统支”的“供给制”。

（三）扩大发展阶段（1987—1996 年）

这一时期，我国继续扩展银行体系，相继成立了 12 家股份制银行，建立众多城乡信用社、城乡合作银行，同时进一步剥离五大国有银行的政策性业务，推动五大国有银行转型为商业银行。三大政策性银行（国家开发银行、进出口银行、农业发展银行）和五大国有商业银行（工商银行、中国银行、建设银行、农业银行、交通银行）分离，分别成为两个不同的金融系统。

1995 年 5 月，第八届全国人大常委会第 13 次会议通过了《中华人民共和国商业银行法》，明确了“国有独资商业银行”的法律地位，以及其他各商业银行的性质、地位及与其他金融市场主体之间的关系，并为商业银行自主经营、提高资产质量提供了法律保障。

（四）深化改革阶段（1997—2001 年）

这一时期，受东亚金融危机的影响，我国商业银行亏损严重。截至 1996 年 6 月底，我国四家国有独资商业银行本币贷款余额为 3.4 万亿元，其中不良贷款余额为 8400 亿元，占全部贷款余额的 24.75%，有的银行实际上已是资不抵债。全国城市信用社亏损面占 20%，农村信用社亏损面占 44.7%，不少农村合作基金会纷纷倒闭。¹

1997 年 11 月，我国召开第一次全国金融工作会议，确定了一系列金融改革的方针、政策和措施，一方面进行国有银行的深化改革，另一方面加强金融业的分业监管。

此次会议对央行管理体制进行了变革。对于国有银行，改革国有银行干部任免制度，力图解决地方政府干预银行业务问题。国务院也先后向五大国有银行派驻监事会，强化监督制约机制。1998 年 8 月，财政部发行了 2700 亿元 30 年长期特别国债，补充四家国有独资商业银行的资本金，用于收购、管理和处置四大

¹ 数据来源：相关商业银行年报

国有独资商业银行剥离的不良资产。1999 年，财政部以全额拨款的形式，成立了华融、东方、信达、长城四家金融资产管理公司，剥离万亿元国有商业银行不良资产。上述改革措施充实了国有商业银行的资本实力，改善了财务状况。

在深化国有银行改革的同时，加强对金融业的监管。成立金融工作委员会，对全国性金融机构组织关系实行垂直领导。全面推行资产质量五级分类制度，要求商业银行按照审慎会计的原则提取贷款损失准备金。同时对金融业实行分业监管，人民银行专司负责监管银行业和信托业，成立证监会负责监管证券业、保监会负责监管保险业。另外对人民银行自身机构进行了改革，撤销原有的省分行，改成 9 个大区行，货币政策独立性得以加强。

（五）全面攻坚阶段（2002 年至今）

2001 年我国加入世界贸易组织（WTO）。金融业的开放以及外资的进入，使我国商业银行面临激烈的竞争，同时也面临自身发展中内部管理薄弱、金融创新不足、不良资产率高和资本充足率低等问题的严峻挑战。为了应对上述挑战，我国政府决定进一步加强对商业银行的监管，推进商业银行改革。

2002 年 2 月，召开第二次全国金融工作会议。此次会议的重点也是继续深化国有企业改革和加强金融监管。会议决定组建中央汇金投资有限责任公司主导中国银行业的重组上市，并成立国有银行改革领导小组，筹划国有银行改革方案。在金融监管上，撤销中央金融工委，成立银监会。

2007 年 1 月，召开第三次全国金融工作会议。对中国农业实行整体改制，继续深化已股改的中国工商银行、中国银行、中国建设银行和交通银行的改革。按照分类指导、“一行一策”的原则，推进政策性银行改革，首先推进国开行改革，全面推行其商业化运作。成立中国外汇投资公司运作部分外汇储备。除了银行业改革，继续完善金融分业监管体制。

2012 年 1 月，召开第四次全国金融会议。深化金融机构改革，要求不断细化银行治理架构，引入民间资本。同时继续加强金融监管。

二、我国商业银行的现状

(一) 整体格局

目前，中国的商业银行主要包括国有商业银行（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）、全国股份制商业银行（招商银行、浦发银行、中信银行、中国光大银行、华夏银行、中国民生银行、广发银行、兴业银行、平安银行、恒丰银行、浙商银行、渤海银行）、城市商业银行和农村商业银行四大类。但从规模上看大型国有银行仍然是商业银行中的主导力量。五家大型国有商业银行和十二家股份制商业银行的体量差异可以从下表看出：

表 1-1 2014 年各银行规模

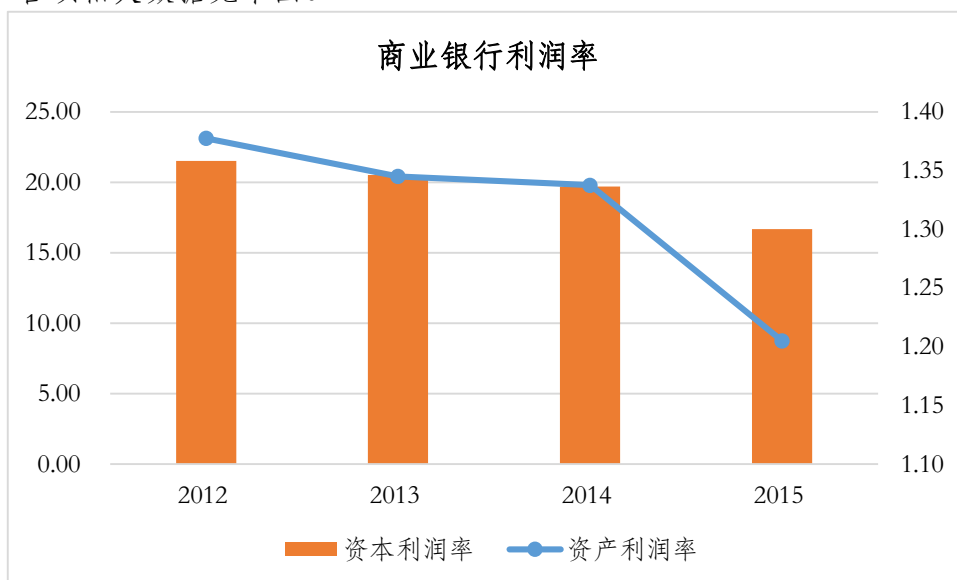
银行	总资产（百万元）	净利润（百万元）
工商银行	20,609,953	276,286
中国农行	15,974,152	179,510
中国银行	15,251,382	177,198
中国建行	16,740,000	228,247
交通银行	6,268,299	65,850
五大行平均	14,968,757	185,418
招商银行	4,731,829	56,049
兴业银行	4,406,399	47,138
恒丰银行	848,555	7,170
民生银行	4,015,136	44,546
光大银行	2,737,010	28,883
华夏银行	1,851,628	17,981
广发银行	1,648,056	12,037
渤海银行	667,147	5,031
浦发银行	4,195,924	47,026
中信银行	4,138,815	41,454
平安银行	1,891,741	19,802
浙商银行	669,957	5,096
十二家平均	2,650,183	27,684

资料来源：银行年报

可以看出 2014 年五大国有银行中，体量最大的是工商银行，总资产达到 20,609,953 百万元，净利润达到 276,286 万元；体量最小的是交通银行，总资产规模 6,268,299 百万元，净利润 65,850 百万元；五大国有银行平均总资产规模 14,968,757 百万元，净利润 185,418 百万元。相比之下，十二家中小型股份制商业银行中体量最大的是招商银行，总资产达到 4,731,829 百万元，净利润达到 56,049 百万元，不及五大中最小的交通银行；体量最小的是渤海银行，总资产 667,147 百万元，净利润 5,031 百万元；十二家银行平均总资产 2,650,183 百万元，平均净利润 27,684 百万元。

（二）经营现状

自 2012 年以来，我国商业银行的总体利润增长率有所放缓，利润率逐年下降。各项相关数据见下图。



数据来源：银监会统计数据

图 3-1 2012-2015 年商业银行利润率

（三）面临的问题

1. 不良贷款率高，面临结构风险

我国商业银行从 2012 年起，我国商业银行每一季度的总体不良贷款都在上升。2011 年以来商业银行的季度不良贷款率，以及近两年各类银行的季度不良贷款率分别如下表所示。

表 1-5 商业银行 2011-2015 年季度不良贷款率 (%)

年份	一季度	二季度	三季度	四季度
2011	1.1	1.0	0.9	1.0
2012	0.94	0.94	0.95	0.95
2013	0.96	0.96	0.97	1.00
2014	1.04	1.08	1.16	1.25
2015	1.39	1.50	1.59	1.67

数据来源：银监会商业银行主要监管指标情况表

表 1-6 各类商业银行 2014-2015 年季度不良贷款率 (%)

年份	季度	大型银行	股份制银行	城商行	农商行	外资银行
2014	一季度	1.03	0.92	0.94	1.68	0.52
	二季度	1.05	1.00	0.99	1.72	0.59
	三季度	1.12	1.09	1.11	1.86	0.69
	四季度	1.23	1.12	1.16	1.87	0.81
2015	一季度	1.38	1.25	1.29	2.03	1.07
	二季度	1.48	1.35	1.37	2.20	1.16
	三季度	1.54	1.49	1.44	2.35	1.19
	四季度	1.66	1.53	1.40	2.48	1.15

数据来源：银监会商业银行主要指标分机构类情况表（法人）

从上表可以看出，从 2014 年第一季度到 2015 年四季度，各类银行的不良贷款率几乎都呈现单调递增趋势。其中，农村商业银行面临的不良贷款率在各类银行中最高。更值得担忧的是，体量最大的五大国有银行，近几年的不良贷款率不良贷款总体也都在上升。

表 1-7 国有商业银行 2012-2014 年不良贷款率 (%)

银行	2012	2013	2014
中国工商银行	0.85	0.94	1.13
中国建设银行	0.99	0.99	1.19
中国农业银行	1.33	1.22	1.54
中国银行	0.95	0.96	1.18
交通银行	0.92	1.05	1.25

数据来源：银行年报

高比例的不良贷款，对于银行来说最直接的是减少了利息收入，银行需要用

贷款方的还款利息来支付存款方的存款利息，因此会降低支付能力，潜伏着支付危机。不仅如此，由于不良贷款的存在，部分贷款无法收回，银行不仅需要支付存款方利息，还需要满足存款方随时提现的需求，部分资金无法回流，降低了银行的流动性，增加挤提风潮的风险。不良贷款率的持续走高会通过银行业的同行拆借等方式传递。由于银行间存在着盘根错节的关系，一家银行的危机可能通过相互间业务关系波及其他银行，从而引发系统性危机。随着外部经济环境改变，这一问题还会得到放大，对银行未来的发展形成很大的制约²。我国商业银行存款相对贷款的显著过剩，更加剧了商业银行的经营风险。

2. 利息差空间收缩

我国商业银行利润增速放缓，不仅是由于不良贷款率上升，也是因为利息差空间被压缩。利息差是商业银行的主要利润来源。由于我国目前推行的利率市场化，又进一步缩减了利息差，对于银行盈利能力造成了挑战。从世界各国情况看，利率市场化后利差下降明显。日本从 2.0% 下降为 1.6%，韩国从 7% 下降到 4.5%，泰国从 3.5% 下降到 3.2%，澳大利亚从 4% 下降到 3.3%，我国台湾地区利差也从 6.2% 下降到 3.5%。2015 年 10 月，央行在降息降准的同时宣布放开存款利率浮动上限，这标志着我国近 20 年的利率市场化进程已走完最后一步。利率市场化会从两个方面削减银行利差，一是抬高存款利率，二是压低贷款利率。

由于利率市场化改革完成之前，国家对于存款利率有所管制，限定存款利率上限，低于市场均衡水平。一旦管制取消，由市场决定利率后，就会上升趋于均衡水平。除此以外，存款增速的趋势性放缓，加剧了市场竞争。以 2009 年年中为界，我国存款余额增速开始趋势性下降，2014 年底已经降至 9.1% 这一改革开放以来最低水平。存款增速下滑，主要受人口结构老龄化带来的储蓄率下降、金融脱媒、互联网金融的分流影响，导致资金供给减少，各家银行尤其是一些中小银行必然会加大吸存揽储的力度，推动存款利率明显上浮。³

同时，商业银行的贷款利率也在逐步压低。国家近年来为了刺激经济增长，降低社会融资成本，一直致力于解决“融资难、融资贵”问题。2013 年以来，央行已经先后 6 次下调基准利率，一年期贷款基准利率由 6% 降至目前的 4.35%。

² 资料来源：葛俊龙、翟立宏：“商业银行核心功能新解”，《经济体制改革》，2004 年第 1 期

³ 资料来源：《存贷款利差收窄，商业银行如何突围》，中国民生银行研究院，2015 年

在基准利率一直下调的趋势下，商业银行的贷款基础利率也呈下行走势，缩减了银行业的利润来源。

一方面国家不断下调基准利率，直接压缩银行利息差空间，另一方严峻的宏观经济环境也给银行贷款收益率造成下行压力。中国银行国际金融研究所研究表明，考虑到 2016 年存量房贷的再定价、经济下行带来的贷款需求不振以及降低社会融资成本的政策等因素，银行贷款收益率仍存在下行压力。预计 2016 年上市银行净息差将小幅收窄到 2.4% 左右。⁴如此将对我国商业银行的盈利空间继续造成挤压。以我国五大国有商业银行为例，2014 年的存贷比如下表所示：

表 1-8 国有商业银行 2014 年存贷款情况

银行	存款余额 (百万)	贷款余额 (百万)	存贷比 (%)
中国工商银行	15,556,601	11,026,331	70.88
中国建设银行	12,898,675	5,760,406	44.66
中国农业银行	12,533,397	8,098,067	64.61
中国银行	10,885,223	8,483,275	77.93
交通银行	4,029,668	3,431,735	85.16

数据来源：银行年报

3. 盈利方式单一，理念更新缓慢

我国商业银行不良贷款率提升、利息差空间压缩，之所以会给银行业带来冲击，根源在于盈利方式单一。我国商业银行长期以来，利润来源主要都是利息收入，因此一旦利息收入受到下行压力，银行业自然会受到较大的冲击。

表 1-9 国有商业银行 2014 年各项收入情况

银行	利息净收入 (百万)	非利息收入 (百万)	营业收入 (百万)	利息净收入/营业收入 (%)
中国工商银行	493,522	165,370	658,892	74.90
中国建设银行	437,398	133,072	570,470	76.67
中国农业银行	429,891	90,967	520,858	82.54
中国银行	321,102	135,229	456,331	70.37
交通银行	134,776	42,625	177,401	75.97

数据来源：银行年报

⁴ 资料来源：《银行告别大跃进净利增速趋 0，存贷利差收窄》，新华网，2015 年

从上表可以看出，2014 年我国五大国有商业银行的利息净收入占营业收入的比重非常高，在 70% 以上，中国农业银行这一比重甚至达到了 82.54%。

不仅国有商业银行极其依赖于利息收入，我国的股份制商业银行也是如此，营业收入中利息净收入占比基本都在 70% 以上，渤海银行达到了 86.26%。

表 1-10 股份制商业银行 2014 年各项收入情况

银行	利息净收入 (百万)	非利息收入 (百万)	营业收入 (百万)	利息净收入/营业收入 (%)
招商银行	112,000	53,863	165,863	67.53
浦发银行	98,183	24,998	123,181	79.71
中信银行	94,741	29,975	124,716	75.97
光大银行	58,259	20,272	78,531	74.19
华夏银行	46,241	8,644	54,885	84.25
民生银行	92,136	43,333	135,469	68.01
广发银行	29,237	15,407	44,644	65.49
兴业银行	95,560	29,338	124,898	76.51
平安银行	53,046	20,361	73,407	72.26
恒丰银行	14,207	5,611	19,818	71.69
浙商银行	13,196	4,038	17,234	76.57
渤海银行	13,432	2,140	15,572	86.26

数据来源：银行年报

同时，在效益指标上，我国商业银行目前大多还有“规模冲动”和“速度情结”，一味追求银行规模的快速扩张，ROA、ROE 等效益性指标还没有普及；在服务理念上，商业银行还没有完全实现从“以自我为中心”、“以产品为中心”向“以客户为中心”的转变；在业务定位上，商业银行还需要针对目前金融脱媒等环境变化进行调整，从以资金融通为主，向以资金融通、财富管理和风险管理并重转型⁵。

⁵ 资料来源：《金融脱媒日益显现 银行商机挑战并存——金融脱媒背景下商业银行经营策略研讨会综述》，新金融，2006 年

第二章 互联网金融对传统银行的冲击

一、互联网金融的产生和发展

截至 2015 年 6 月，中国网民规模达到 6.68 亿，互联网普及率为 48.8%⁶。互联网应用的普及，对传统行业带来了革命性的冲击，金融业也是其中之一。2005 年以前，互联网与金融的结合主要体现为互联网为已有的金融机构提供技术支持，帮助银行“把业务搬到网上”，并没有出现真正意义的互联网金融业态。在 2011 年，中国人民银行开始发放第三方支付牌照，这标志着互联网与金融的结合真正转向业务领域。

2012 年 4 月，谢平在中国金融四十人论坛上发表《互联网金融模式研究》，首次提出互联网金融的概念和基本理论。与此同时，多种新金融业态开始飞速发展。P2P 平台进入高速建设时期，众筹融资平台开始起步，第一家专业网络保险公司获批，首家民营互联网银行上线运营，一些银行、券商也以互联网为依托，对业务模式进行重组改造，加速建设线上创新型平台。

2013 年，以阿里巴巴联合天弘基金在支付宝上推出的“余额宝”业务为代表，各种互联网金融创新平台和产品大量涌现，阿里、腾讯、百度等互联网巨头开始显现出在互联网领域打造新型产业链的竞进态势，传统的产业形态正在被搅局。近年来，中国金融业改革不断深入推进，尤其是汇率市场化、利率市场化和金融管制的放松，伴随着互联网技术的突破升级，在传统金融部门和互联网企业的推动下，互联网金融开始了迅猛地发展。

P2P 网贷方面，从 2007 到 2014 年，网贷平台数量由不足 200 家增长到 1544 家，增长率为 89.7%。截止 2015 年底，中国 P2P 网贷行业正常运营平台数量上升至 2589 家，相对 2014 年底增加了 64.4%。2015 年全年的累计成交量达到 9823.04 亿元，其中 12 月 P2P 网贷行业综合收益率为 12.45%，投资人数达到了 298.02 万人，借款人数达到了 78.49 万人。可以预见，未来 P2P 的交易规模仍有很大增长潜力。

众筹方面，虽然国内众筹融资起步较晚，但是发展速度在不断加快。权益类

⁶ 数据来源：网贷之家统计数据，2015 年

众筹相对发展较好。2014 年,我国众筹融资用户规模为 100 万人,其中权益类众筹用户为 79.1 万人,权益类众筹交易规模为 4.4 亿,可以预见未来其仍有较大的增速。垂直类众筹平台项目单价普遍高于综合类平台,平均每个成功项目可筹集 12.42 万元,人均支持 780.76 元。我国五家众筹平台的所有项目中,智能设备共募集资金 16200.5 万元,文化娱乐与出版发行共募集资金 1000 万元以上。

互联网支付方面,2014 年,中国网络支付用户规模达到 3 亿,环比增长 17%。网络支付用户规模占整体网民的比例达到 46.9%,环比增长 4.8%。中国第三方互联网支付交易规模达到 8 万亿元,同比增长 50.3%。同期,第三方移动支付市场交易规模接近 6 万亿元,较 2013 年增长 391.3%。随着互联网金融的发展,账户简单化、支付场景与入口多样化以及对于个人信用数据的价值运用将成为未来发展的热点。

互联网保险方面,2014 年互联网保险业务收入达到 858.9 亿元,比 2011 年提升了 26 倍。其中人身保险公司互联网业务保费收入达到 353.2 亿元,同比增长 5.5 倍;财险公司互联网业务累计保费收入达到 505.7 亿元,同比增长 114%。保险行业中的互联网业务部分,成为了拉动本行业保费增长的重要原因。

由此可见,互联网金融这一新兴的金融业态,正在对中国的整体金融架构、金融效率、交易方式产生重大影响。

二、中国互联网金融高速发展的原因

(一) 传统金融体系存在低效和扭曲

长期以来,我国的融资方式比较单一,企业缺乏融资的有效渠道,在资金获取方面主要依赖银行提供的信贷。正规金融企业不能够有效地满足广大中小企业和“三农”群体的信贷等金融需求,融资难、融资贵等问题持续、普遍地存在。与此同时,经济结构调整又催生了大量的新的消费信贷需求,其中很大一部分不能从正规金融企业那里得到满足。而民间金融作为一种非正规的融资途径,虽然能够在部分程度上缓解中小企业的需求矛盾,但是由于其本身固有的局限性,容易导致风险事件频发,存在较大的金融稳定性隐患。整体而言,传统金融体系覆盖

面不全，服务效率较低。

另一方面，基于存贷款利差的保护政策导致商业银行普遍利润很高，各类资本都有进入银行业的积极性，这便带来了银行业的行业垄断倾向，加剧了金融体系中的结构扭曲。在扭曲的影响下，普通百姓的投资理财需求得不到有效满足，股权融资渠道不畅通，证券、基金、保险等的产品销售也同样受制于银行渠道。

因此，中国金融业市场化不足，大量需求未被满足，为互联网金融的发展提供了机会。

（二）互联网大数据创新金融服务

数据是金融的核心资产。和传统金融相比，互联网金融最显著的特征，在于其基于海量、非结构化数据集合的大数据的运用。大数据正在重构整个金融行业，促进了高频交易、社交情绪分析和信贷风险分析等重大金融创新，通过分析金融大数据，可识别特定市场参与者留下的足迹。基于大数据运用的互联网金融一方面带来了金融服务和产品创新，改革了旧的经营管理和业务处理模式，改变了用户体验；另一方面对金融服务提供商的用户特征、组织结构、数据需求及信用风险等方面产生了重大的影响，金融体系的多样性也因此大幅度提升。

大数据还有助于提升金融市场的透明度。由于金融客户的信用状况会受到其资产、经营和各类交易状况的影响，传统商业银行一般都会投入大量人力和财力来建立信息收集、分析和决策体系，以减少信息不对称问题的影响。而互联网金融平台改变了传统的做法，直接收集潜在的金融交易过程中的双方信息，从而细化了交易价格信息、金融客户信息和社会经济状况等数据，使利率的形成更加精准化和市场化。新兴的互联网金融企业很有可能在价值链中扮演中介角色，在提高市场透明度的同时，给消费者创造巨大的价值。

（三）互联网金融降低金融服务成本，提高效率

互联网金融由于充分发挥了互联网的技术优势，可以极大地降低金融交易成本、信息处理成本、风险控制成本等多种传统金融必须面对的问题。传统金融交易，必须经过银行、券商等中介机构，进行期限和数量上的匹配，这意味着对于资金的流动性有一定的期限和数量上的限制，而互联网金融能够依照自身的需求，

来匹配自身对于资金方面的供需，显得更加灵活有效，信息成本也因此下降。互联网平台能够帮助资金供应方与需求方进行信息交换、形成定价、交易撮合和 risk 识别，不会产生任何垄断利润与交易成本。云计算、大数据和开放式的平台更加发挥了互联网的开放、共享和交互的特性，使得消费者能够在互联网平台上匹配适合自身的金融产品，信息不对称性明显降低。

高效则是另一个非常明显的优势，互联网金融突破了时间和空间的束缚，使客户能随时随地享受金融服务。互联网金融机构利用计算机来实现业务处理，不需要大量投入资金开设营业网点，顾客不用在网点排队等候，避免浪费大量的时间与精力，用户体验更加人性化，业务处理也更加快捷。在互联网模式下，需求方可以深入和全面地掌握交易对象的信息，从而优化资金资源配置，呈现出金融脱媒的有利趋势。作为一种直接融资方式，互联网金融可以跨越金融中介，高效地拓展中小企业融资渠道和疏通个人投资渠道，容纳多方的完全竞争化交易，进而最大化地提高资金效率。

（四）互联网金融覆盖广泛，普惠“长尾”用户

传统金融领域鲜明地体现出了二八定律的资源配置特征，即大部份资源集中到 20% 的大客户手里，忽略了 80% 规模的“长尾”市场的需求，从而直接导致了中小企业融资困难，民营企业受到歧视，低价值群体的金融服务需求遭遇排斥。而以小微企业和个人投资者为主要用户的互联网金融，能够显著地降低信息不对称程度。这是由于每个互联网个体利用社交网络、云计算、大数据平台等工具，产生、整合和拼接若干有限信息，成为一个相对全面的信息来源，为金融交易提供了充分的信息基础。在互联网金融模式下，更具标准化、结构化和及时化的信息取代了不对称的信息，最终形成了时间连续、动态变化的金融市场信息序列。从而有效地降低了金融交易双方的信息成本和交易成本，让以前无法被传统金融体系覆盖的群体享受到金融服务，展现了金融服务的普惠性。

三、互联网金融对商业银行经营带来的影响

(一) 支付结算方面

支付结算是商业银行的中间业务，银行在其中承担是中间人的角色，赚取的是提供服务的手续费。在高速发展的互联网经济时代，群众的消费、娱乐与工作方式倾向于网络化，注重支付结算时效性。支付宝等互联网金融公司借助网络平台、移动技术等手段广泛地参与各类支付服务，以个性化、多元化的产品组合满足各类客户群体的支付需求，使得群众的生活日趋多元化、虚拟化。这便意味着，传统商业银行的支付结算已经难以满足时代的发展需要。截止 2014 年 3 月，中央银行批准了 197 家企业可以进行支付业务，由此导致商业银行作为中间人的作用不断在降低，甚至会出现其中间业务被替代的可能性。⁷

互联网公司推出的跨行账户转账功能，也会进一步危及银行业在途资金收益。资金在用户银行账户端划出后，进入到对应的三方支付账户中，再划入对应的另外的银行账户。而短期内沉淀在三方支付公司中的这部分资金，可以带来一定的效益。支付宝、快钱等推出的“信用支付”业务，给传统银行的客户多了一条选择途径。创新支付产品的不断推出，大大改变了消费者的支付习惯。电子钱包、大宗商品的网上交易，都有可能绕过现有商业银行，重新开辟新的交易空间。互联网公司和券商、保险、信托和银行的合作，也将改变资金支付的版图，而由此带来的交易金额的增长，会带来传统银行中介业务份额的更大流失。

另外，互联网金融最大的特点，在于其极大地丰富了支付结算的应用场景，满足了不同背景用户的多样性需求。除了一般的还款、转账、缴费、充值、付款、快捷支付等业务之外，还具备代付、海淘、红包、国际航旅、退税海外转运、留学交费、理财、保险等支付业务，以及独具特色的消费金融功能。在支付手段上，也兼具快捷支付、手机支付、二维码支付、声波支付、NFC 支付、网络电视支付、指纹支付等多种融合先进技术的支付方式。如此为用户提供了极大地便利，并且增强了用户粘性，从而对传统银行的业务能够产生持续、强劲的冲击。

(二) 存款理财方面

随着互联网金融的快速发展，商业银行的金融业务将会受到越来越多的冲击，

⁷ 资料来源：邱峰：“互联网金融对商业银行的冲击和挑战分析”，《吉林金融研究》，2013 年第 8 期

互联网金融的替代作用不断地突显出来。传统银行面临着存款减少、顾客流失、理财产品分流等多个方面的威胁。

现有银行的现金管理业务只为 5 万元以上的客户提供活期存款业务,很多投资者的资金门槛与投资期限,不满足银行规定的最低要求。互联网理财产品的销售,即主要针对这些银行散户,为他们提供收益管理、现金管理等多项服务,对银行的活期存款带来了较大的影响。例如余额宝自上线以来,一路飞速发展,天弘基金 2015 年半年报披露显示,余额宝上半年为用户赚 138.68 亿元,较去年同期增加了 11%,自余额宝上线以来累计创造收益 396.62 亿元;至今年 6 月底,余额宝用户数已经增至 2.26 亿,成为全球客户数最多的基金。

从美国市场经验看,上世纪 60 年代美国商业银行活期存款占比约为 60%,30 年之后,银行活期存款占比已降至 10%,这说明货币基金对商业银行活期存款的长期影响尤为明显。而余额宝为客户的活期存款资产在保“活”的前提下,提供了一条极低风险的增值渠道,从本质上看,余额宝等产品都属于现金替代品,属于 T+0 型货币基金,流动性较好。而银行的一些理财产品是一些封闭性基金,不到时间是不能被赎回的,流动性较差。因此,有部分商业银行超短期理财产品的客户会转投余额宝,这对商业银行超短期理财产品造成冲击。

一方面,互联网理财产品收益率明显高于商业银行同类存款业务。另一方面,与传统银行柜台相对比,互联网第三方理财平台购买更加方便快捷,具有更加简单的流程,更加方便的赎回申购与更低的费用等多个方面的优势。因此大量具有投资理财想法和需求的顾客,很可能被网络理财平台所吸引,造成线上理财产品投入的增多,而线下理财产品的购买次数与金额呈现明显降低的现象,使得传统商业银行的理财资金与个人存款面临分流转移的威胁。

此外,由于我国缺乏有效的投资渠道,而商业银行规模比较庞大,营业网点较多,大部分人把资金存放在银行。而 P2P 网贷模式使得筹资人可以通过互联网平台,吸引有意愿的投资人,其分散化、多元化、个性化的供给与需求匹配效果,给予了普通居民新的投资渠道。互联网融资业务,特别是 P2P 借贷业务,与高风险的理财产品具有较强的相似性。互联网融资业务对传统商业银行负债的影响,重点在具有较高风险偏好的投资人群上。⁸

⁸ 资料来源:王敏成:“互联网金融对传统金融的影响分析”,《中国商贸》,2014 年 25 期

（三）贷款融资方面

互联网融资平台对于传统银行业的融资冲击很大，其中最为经典模式就是P2P网贷和供应链融资。我国资金信贷资源长期处于供不应求的情况，没有很好地满足市场多样化的需求。而商业银行作为资金流通的龙头，长期把持着资金资源的走向，其所库存的资金成为一种紧缺资源，这种局面造成信贷资源有着较大的不合理使用与分配的情况。而长期被排斥与边缘化商业银行信贷业务的人群，就是处于长尾理论上的尾端用户。而互联网金融则满足并带来了一种全新的用户融资体验。

供应链融资，就是通过电子商务平台的信息，掌握各个筹资者的资金流和物流信息，通过对供应链进行整体的评价，来判定各个筹资者的信用状况以及资产质量。供应链融资也在融资模式上对传统银行业提出了挑战。传统银行倾向于机械地把完整产业链上的某个公司，单独挑出来进行价值评估，然后确定贷款额度和贷款期限等条件。这样加重了企业的负担和银行的工作量，限制了融资效率的提升。而互联网企业可以通过电子商务平台对客户的交易信息流，诚信记录，上下游企业状况进行很好的考核，然后为其量身定做贷款额度。通过网络平台可以建立起客户的诚信档案，当这些企业再进行融资时，只需要调用档案查阅即可，不必要像银行那样进行贷款审查。如此高效、快捷、方便的融资模式给很多小微企业带来了福音，同时也冲击了传统商业银行的融资业务。

（四）盈利渠道方面

我国的金融行业一直呈高度垄断状况，银行能够轻易获取国家政策上的优势和行政上的保护，使得商业银行的盈利方式和发展策略长期偏重粗放型，其主营业务收入来自于利差。然而，在互联网金融快速发展的背景下，促进了金融改革的深化和资源配置效率的提升，对市场上的信息不对称现象起到了抑制的作用，压缩了商业银行的利润空间，使得以利差为核心的传统金融面临更大的挑战。

互联网金融还有效地减少了保险和基金的渠道代理方面的程序、成本和工作量，导致传统商业银行保险和基金代理手续费收入下降。通常传统银行的保险代销率约为2%-3%，基金代理率约为0.5%-1%，而经过第三方互联网平台来进行代销，传统商业银行只能够获取在线支付的手续费用收入，大约在0.2-0.5%。

这种情况迫使多家银行推出网上、手机直销银行，给予门户平台注册购买基金的用户享受费率折扣的特权。通过增加线上销售渠道，增加销售量以弥补代销费率下降的收入损失。⁹

未来商业银行的发展，不得不重视和开拓非利息收入渠道，这些都会导致商业银行的收入来源发生巨大变化。

（五）中介地位方面

在传统金融业务中，商业银行主要发挥中介作用。而在互联网金融模式下，商业银行的这种资金中介功能将日趋边缘化。互联网金融较商业银行业务的透明度更高，中间成本更低，参与者通过互联网具备了更直接有效的关联性。¹⁰ 互联网金融坚持“以客户为中心”，尊重客户体验，强调交互式营销，主张平台开放，运作模式上注重互联网技术与金融核心技术的深度整合，为客户提供灵活性产品，对于筹资者的服务也更加合理和人性化。互联网金融改革创新速度比较快，各种服务创新模式不断涌现，最终会从不同程度上影响商业银行的传统地位。越来越多的机构和私人客户开始绕开传统银行，直接通过互联网来办理相关金融业务。网络化的业务办理可以使资金供给方和需求方通过第三方交易平台，直接进行身份识别和匹配交易，不需要传统交易所或银行机构进行撮合牵引，大幅地减少了交易成本，提高了资金的配置效率。¹¹

P2P 网贷、众筹等作为互联网金融模式中重要的组成部分，在一定程度上削弱了传统的银行的资金中介地位。历史经验表明，银行机构具有非常高的信誉是其能够长期稳定存在的重要原因，它能够利用规模经济的作用，通过相关的信息技术降低社会的融资成本。然而互联网金融的出现，使得网络金融可以极低的交易成本和高效的信息流通方式，撼动传统商业银行资金中介的优势地位。互联网企业充当资金信息中介角色，加快了金融脱媒的进程。

（六）运营模式方面

当前，部分互联网企业已经不再仅仅满足于做第三方网络支付平台，而是开

⁹ 资料来源：曹少雄：“商业银行建设互联网金融服务体系的思索与探讨”，《农村金融研究》，2013年第5期

¹⁰ 资料来源：康欣华：《互联网金融对商业银行的影响与启示研究》，2014年

¹¹ 资料来源：常晓：“互联网金融信贷业务对商业银行的影响分析”，《中国外资》，2013年16期

始凭借自身所拥有的数据信息，不断的积极开展数据分析和挖掘，向供应链、小微企业信贷等融资领域扩张，冲击传统银行的核心业务，抢夺银行客户资源，在一定程度上替代传统银行的物理渠道，从而逐渐颠覆传统银行业的经营模式与盈利方式，挑战了长期以来银行业的竞争策略。

在运营方式方面，传统商业银行服务模式的核心在于实体的物理渠道，在客户经理的介绍下将金融产品或服务推荐给客户，金融交易通过银行的柜员来办理。在信息收集和处理的方式上，商业银行一般采取相对固定且复杂的操作流程，通过人工收集和录入的方式，使信息进入封闭的内部系统。而互联网金融则几乎完全摒弃了这种模式，充分利用网络资源，通过互联网来搭建金融服务平台，大量的业务转移到线上进行，使得物理营业网点的重要性大幅度下降。在信息的收集和處理上，互联网金融利用云计算等方法，将大量的信息数据进行归类处理，从而实现数据的结构化、开放化和标准化，提高了使用效率。因此，传统商业银行如果想在未来的竞争中取胜，就必须进行竞争战略的转型，商业银行要重新审视自身的渠道策略，对其网点布设从战略上做出重新考量。逐渐摆脱物理网点的地理位置、经营面积和门面效果等因素的制约。同时改变仅仅依靠现场交易的局限性，有效化解业务需求和服务效率不相匹配的矛盾。

在营运成本方面，传统的商业银行的营运成本与业务规模正相关性很强，业务量大时需要依赖较多的人力资源来完成相关交易。而互联网金融则在这方面具有得天独厚的优势，其高度依赖于网络技术和计算机技术的特点，使得互联网金融的运营成本相对固定，业务量的扩张不会大幅度引起运营成本的上升。所以，商业银行也必须调整战略，紧跟信息技术进步的步伐，利用互联网边际服务成本极低的优势，来改造自身传统的业务模式和经营方式，

总而言之，互联网金融对传统商业银行产生了巨大的冲击。因此，商业银行必须积极地拥抱互联网的变革，借助新科技的力量，结合自身优势，实现自我提升与转型。大部分的商业银行都已经在进行着互联网的转型。下一章将详细论述商业银行的具体战略行动。

第三章 商业银行应对互联网金融的战略反应

为研究我国商业银行互联网金融变革和转型情况,本报告对通过搜集年报和网络新闻的方法,对截至 2014 年注册在案的 165 家银行的信息进行了收集,其中包括 5 家国有银行,12 家股份制,35 家外资银行,113 家城市商业银行和农村商业银行;在 165 家银行中,我们共收集到 140 家银行 2010 年至 2014 年的年报信息(包括 5 家国有银行,11 家股份制银行,124 家其他银行),其中有 83 家银行找到了全部五年的年报信息(包括 5 家国有银行,10 家股份制银行,68 家其他银行);通过从互联网上的新闻报道补充信息,我们发现 133 家银行有互联网金融行为的体现(包括 5 家国有银行,12 家股份制银行,116 家其他银行)。

本报告从三个维度来衡量商业银行的互联网战略反应:认知层面,组织层面,以及业务层面。

一、认知层面：互联网重视情况

认知是行为的先导,代表商业银行对互联网这一科技变革的认识、了解和重视程度。随着金融互联网化的步调逐渐加速,银行的思路逐渐发生了转变,各银行纷纷开始把互联网金融作为经营转型的重要内容进行战略部署。我们通过抓取银行年报中的关键词“互联网”,“电子”以及“数字”,构建这一子维度。

(一) 商业银行认知分析：五大行先知先觉与股份制后来居上

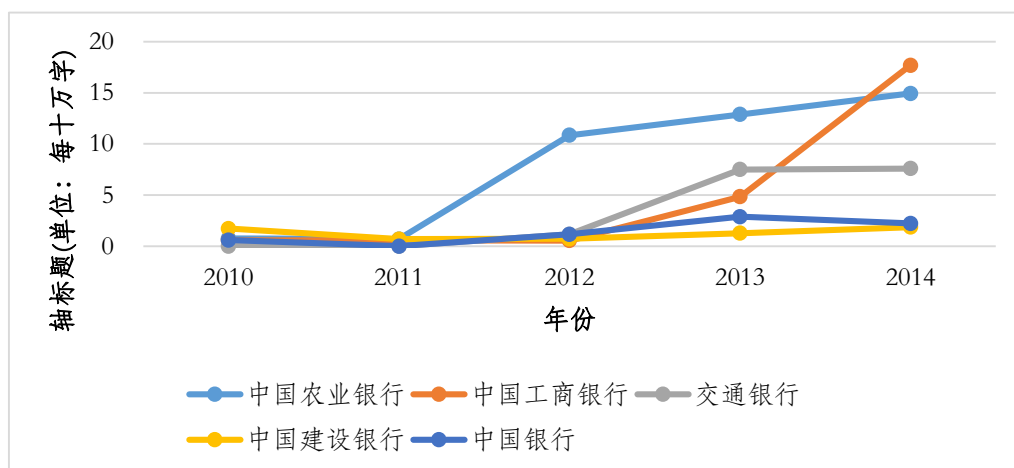


图 3-2 2010-2014 年国有五大行年报“互联网”词频

从国有五大银行年报中对“互联网”一词的提及来看（图 3-1），中国农业银行的反应最早，2012 年年报中对“互联网”的提及迅猛增加，工商银行、交通银行、建设银行、中国银行，也纷纷从 2013 年开始显现出对互联网的重视，其中工商银行近几年在年报中提及“互联网”的增速最快，而建设银行和中国银行增速缓慢。

从十二大股份制银行年报中对“互联网”一词的提及来看，广发银行最早显现出对互联网的重视，2011 年就在年报中 23 次提及“互联网”一词（17.11 次/十万字），但 2012 年年报中又对“互联网”只字未提，没能产生先发优势。除此之外，多数股份制银行从 2013 年开始多次在年报中提及互联网一词，2014 年则更加重视（如招商银行、华夏银行、兴业银行、浦发银行、中信银行、民生银行）；平安银行、光大银行、恒丰银行则是从 2014 年才开始在年报中凸显出对互联网的重视；浙商银行和渤海银行在五年间几乎没有在年报中提及“互联网”。

从五大国有银行，十二大股份制银行，以及 68 家其他银行（包括外资银行、城市商业银行、农村商业银行）年报中对“互联网”的提及来看（图 3-2），一向被认为“船大难调头”的五大行，反倒较早展现出对互联网金融的重视。股份制银行相对于国有银行反应较慢，却后发制人，增速明显快于国有银行。其他银行（包括城市商业银行、农村商业银行）反应速度和强度则明显慢于国有银行和股份制银行，后知后觉，发力迟缓。

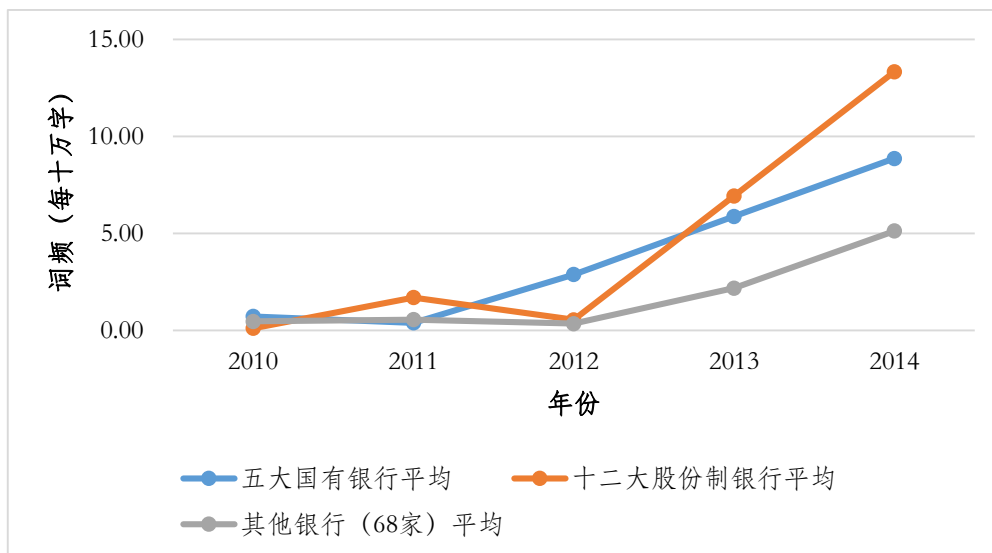


图 3-2 2010-2014 年各类银行年报“互联网”词频

（二）区域认知分析：东风西渐

将全国 34 个省级行政区的银行按地域分组，用计算平均值的方法得到各行政区的词频数据，按照 0 次、0-2 次、2-5 次、5-10 次和 10 次以上，划分为五个等级（如：1 次代表该省份平均每家银行年报提及 1 次互联网）。则从地域分布上看，2010-2014 年各类银行年报互联网词频如图 3-3 到 3-7 所示。

可以看到，2010 年，仅上北京、上海、河北、浙江、广东有银行在年报中提及了“互联网”一词，而其余行政区均无银行提及。2011 年，仅北京、上海、福建、山东、浙江、广东等地的银行有所提及，基本上集中在东南沿海地区和发达城市。2012 年，各地银行的对互联网的重视并没有像预期一样从东南沿海城市向内陆辐射，除北京、上海、江苏、浙江、福建、广西、广东等地，以甘肃、重庆、河南为代表的中西部地区从这一年开始显现出对互联网的重视。2013 年，全国遍地开花，中西部地区对互联网的重视进一步加深，黑龙江、湖北、湖南、江西、内蒙古、山西、陕西、天津、新疆、安徽、贵州、宁夏、吉林、云南的银行对互联网平均提及 0-2 次；甘肃、江苏、福建、辽宁、湖北、河南、重庆、广西平均提及 2-5 次；北京、上海、山东、广东、浙江平均提及 5-10 次。2014 年，中西部地区银行对互联网的重视甚至超过了东南沿海城市，重庆的银行在年报中平均提及“互联网”一词已达到 10 次以上，比肩北京和广州；甘肃、湖北、安徽、广东、福建、黑龙江、云南等地银行平均提及 5-10 次；河南、上海、湖南、江西、辽宁、浙江、四川、江苏等地平均 2-5 次；山西、陕西、河北、山东、天津、新疆平均提及 0-2 次。

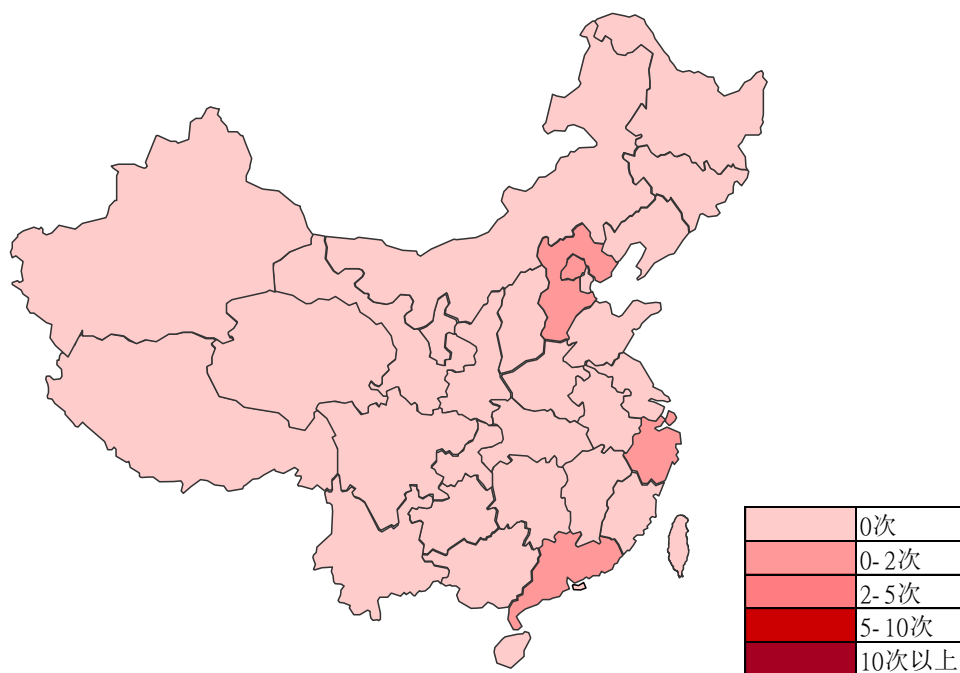


图 3-3 2010 年商业银行年报“互联网”词频地域分布

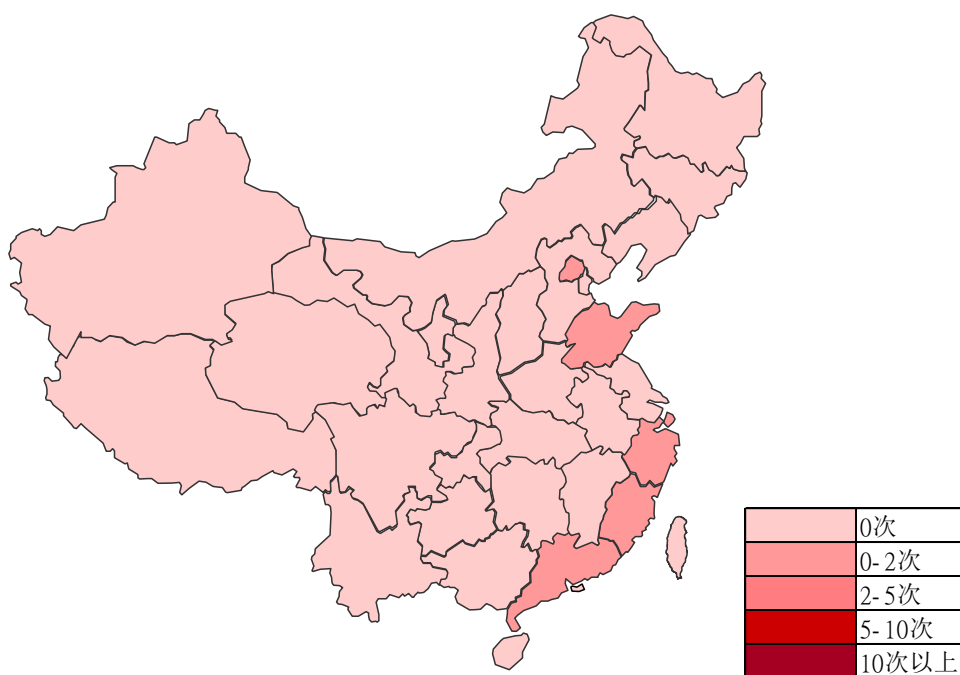


图 3-4 2011 年商业银行年报“互联网”词频地域分布

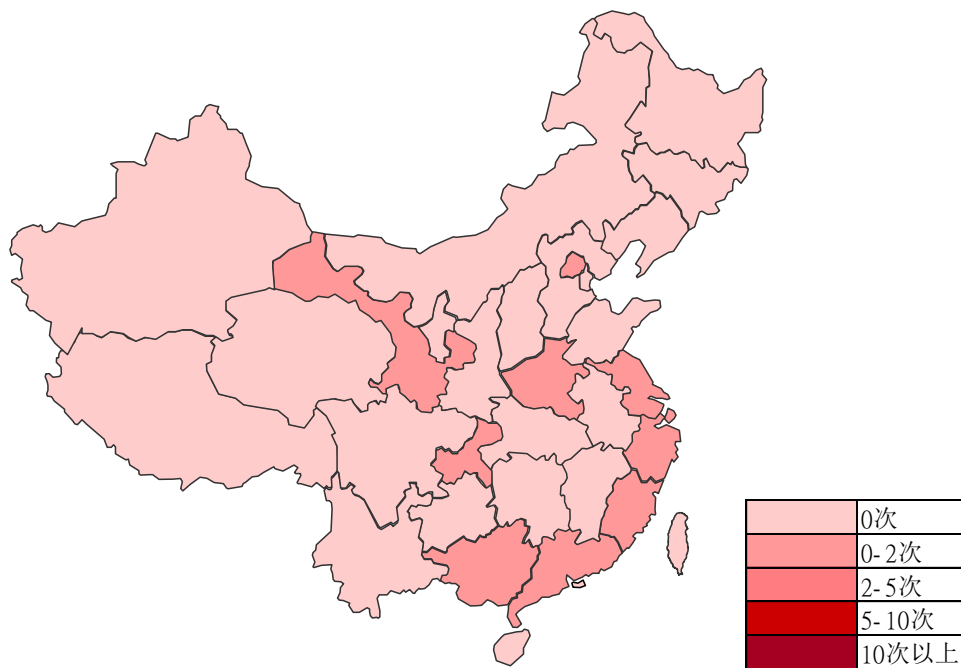


图 3-5 2012 年商业银行年报“互联网”词频地域分布

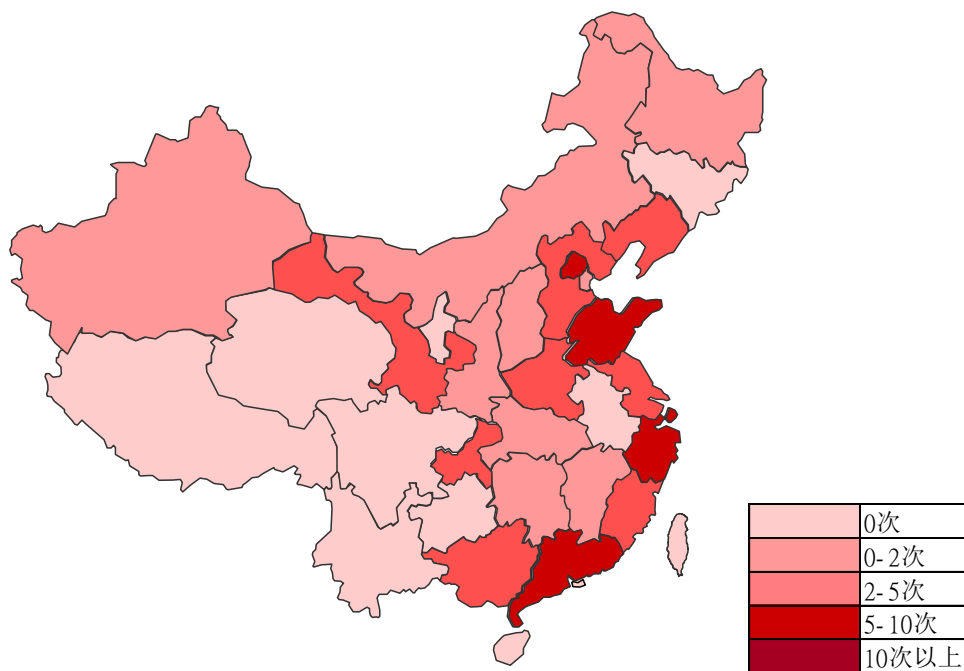


图 3-6 2013 年各类银行年报“互联网”词频地域分布

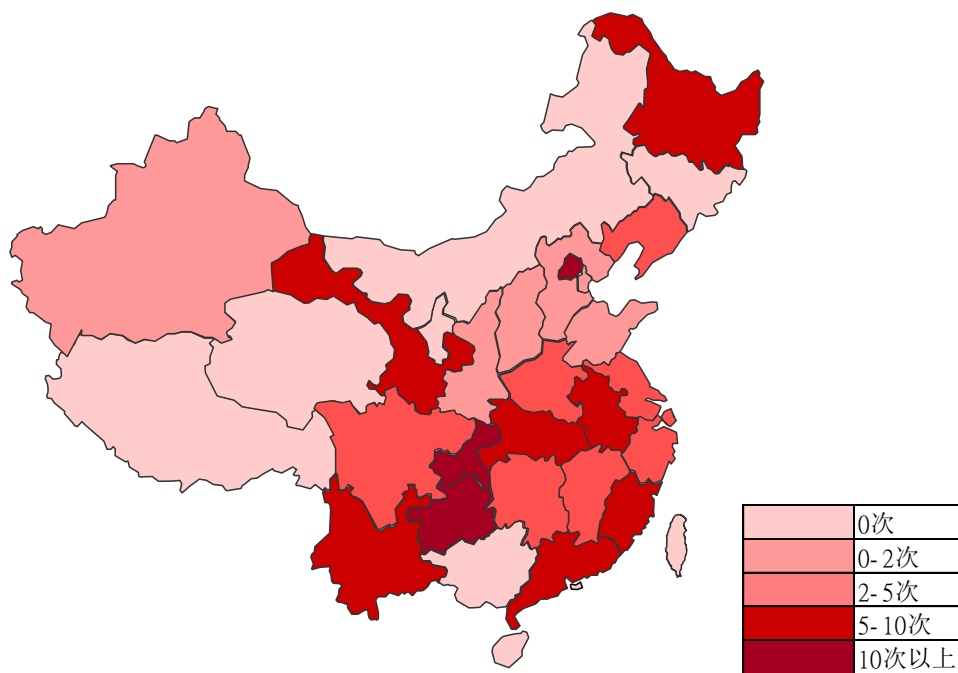


图 3-7 2014 年各类银行年报“互联网”词频地域分布

二、 组织层面：互联网金融组织

（一）互联网金融部门设置：尚未成为主流

互联网金融作为商业银行的转型方向，仅停留在认知层面是不够的。必须有相应的组织调整和准备。设立专门的互联网金融部门，是协调布局互联网金融业务的重要环节。组织的转型不仅有利于新业务的开展，同时可以对内部及外部都起到信号的作用，显示出企业革新的决心和勇气。以传统商业银行来说，其创新能力，创新业务的执行和整合往往受内部组织架构的历史包袱影响，难以跨越内部部门利益的鸿沟。目前，大部分商业银行的互联网金融业务还停留在单个业务的互联网化阶段，互联网金融业务创新也暂由各个部门牵头开展，正式设立互联网金融部门的银行还在少数。但是这个数量也在逐年上升。从图 3-8 可以看出，2010 年，仅仅 18.18% 的银行设立了专门的互联网金融部，到 2014 年，有 32.6% 银行设立了专门的互联网金融部门。

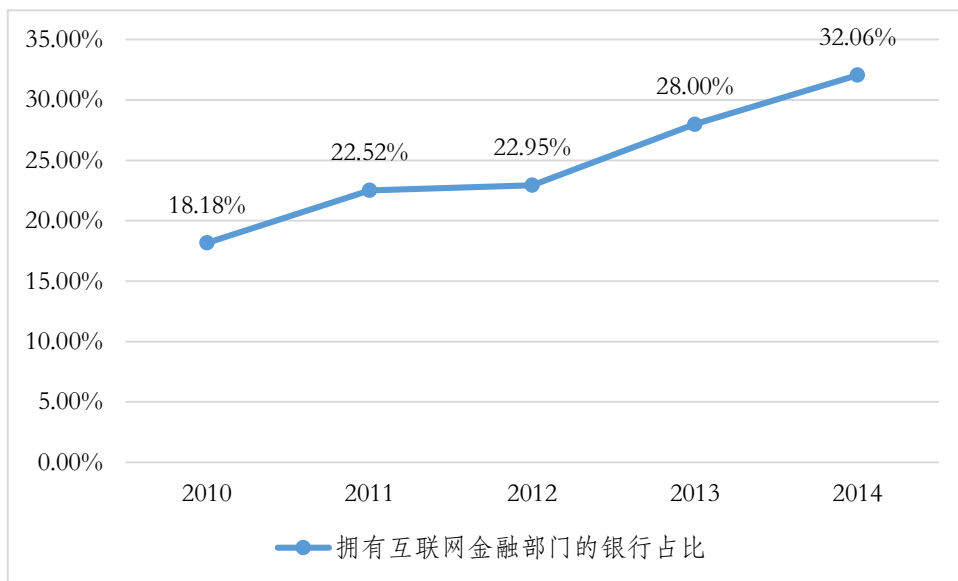


图 3-8 互联网金融部门设置情况

(二) 信息科技高管：仅有少量银行进行了人才布局

从信息科技高管的任命上看，多数银行还有提升空间。从图 3-9 可以看出，2010 年到 2014 年间，几乎 90%以上的银行都未任命过信息科技高管，仅工商银行、交通银行、建设银行、光大银行、华夏银行、广发银行、中信银行、平安银行、南京银行、重庆农村商业银行等银行曾任命信息科技高管。

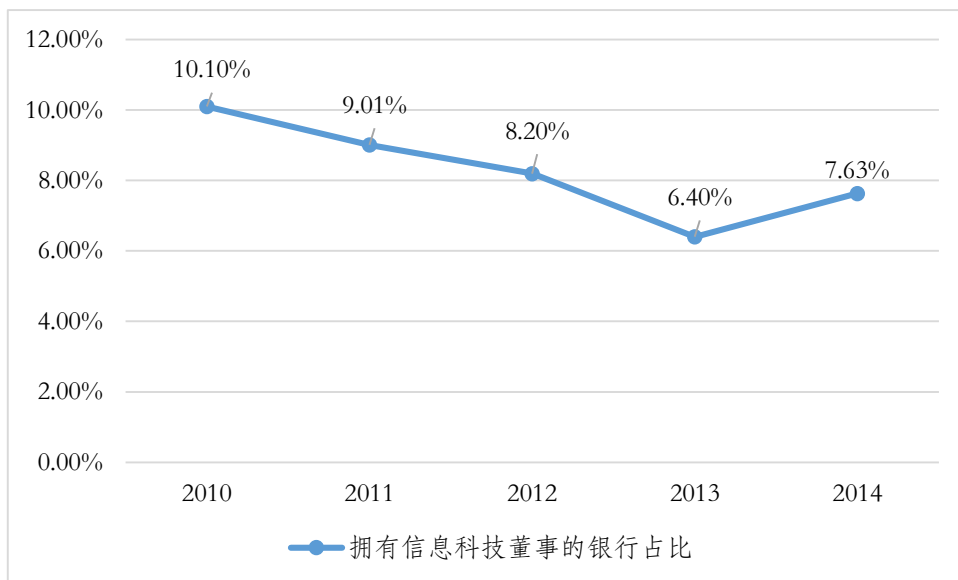


图 3-9 信息科技高管任命情况

（三）互联网合作、投资与收购：浅尝辄止

商业银行可以基于已有核心优势，通过与互联网金融企业的合作，构建合作平台、优化合作机制，促进各类互联网金融创新业务快速发展。通过与互联网公司的合作，可以利用互联网公司的海量客户、数据优势，以较低成本寻求客户和业务拓展，合作创新；依托其云计算、社交网络、搜索引擎等信息科技，挖掘客户需求。

早在 2007 年，建设银行就联手阿里巴巴共同推出小企业贷款项目。紧接着，阿里巴巴又和工商银行就电子商务以及相关的安全认证、资金托管、市场营销、产品创新等多个领域开展广泛合作。但不久以后，因为各种原因合作都已经暂停。在我们的数据收集期间，10 年仅浙商银行有过互联网合作，2011 年仅光大银行有过合作，2013 年兴业银行、浦东发展银行、中信银行、中国民生银行、中国广发银行、渤海银行都有过互联网合作行为，2014 年兴业银行、浦东发展银行、中信银行、中国民生银行、中国光大银行、中国广发银行、浙商银行均有过互联网合作行为，而国有银行则没有股份制银行活跃。99 家其他银行在 2014 年仅 16 家有过互联网投资、合作和收购。总体来看，银行在互联网合作方面，还需要打开思路，放宽眼界。

表 3-1 2010-2014 年 17 家银行互联网合作、投资与收购

	2010	2011	2012	2013	2014
无互联网合作、投资、收购	16	16	17	11	10
有互联网投资、合作、收购	1	1	0	6	7

表 3-2 2010-2014 年 99 家银行互联网合作、投资与收购

	2010	2011	2012	2013	2014
无互联网合作、投资、收购	97	94	95	93	83
有互联网投资、合作、收购	2	5	4	6	16

三、 业务层面：互联网金融产品

产品是企业的核心。互联网金融产品的推出，是衡量商业银行互联网战略的最直接也是最核心的部分。按金融业务的属性，我们将商业银行的互联网产品划分为四大模块：电子银行（网上银行/手机银行）；互联网理财产品；互联网信贷产品；电子商务产品。以下将详细介绍每一类产品的情况。

（一）电子银行业务

电子银行业务主要包括利用计算机和互联网开展的网上银行业务，利用移动电话和无线网络开展的手机银行业务，以及其他利用电子服务设备和网络，由客户通过自助服务方式完成金融交易的网络服务方式。

1997 年 4 月，招商银行正式建立了自己的网站，成为国内第一家上网的银行；1999 年，中国银行、建设银行正式推出网上银行系列产品。2000 年，中国农业银行也在电子银行方面实现了零的突破。自此，各家银行纷纷开始布局电子银行业务。近几年随着移动互联网的发展，手机银行也应运而生，成为商业银行与互联网结合的关键点。以下分别从基于互联网的网上银行以及基于移动互联网的手机银行来分析商业银行的战略差异。

1. 网上银行业务

（1）客户情况：持续增加，增长放缓

以银行年报为主要数据来源，以互联网新闻作为补充来源，我们得到 19 家商业银行的网上银行客户增长情况（包括中国银行、中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行 4 家国有银行；浦东发展银行、兴业银行、招商银行、中国光大银行、中国广发银行、中国华夏银行、中国民生银行、中信银行 8 家股份制银行；北京银行、汉口银行、锦州银行、兰州银行、上海农村商业银行、顺德农村商业银行、重庆农村商业银行，共 7 家其他银行），以 19 家银行 2010 年到 2014 年网上银行客户数的平均值为例，网上银行客户规模从 2011 年开始大幅增加，年增长率达 49.04%，2010 年 19 家银行平均仅 1299 万网上客户，到 2014 年则已达到 3882 万。2011 年是增速最快的一年，达到了 49.04%，之后各年增速逐渐下降，分别为 36.87%，22.60%，19.50%。（图 3-10）

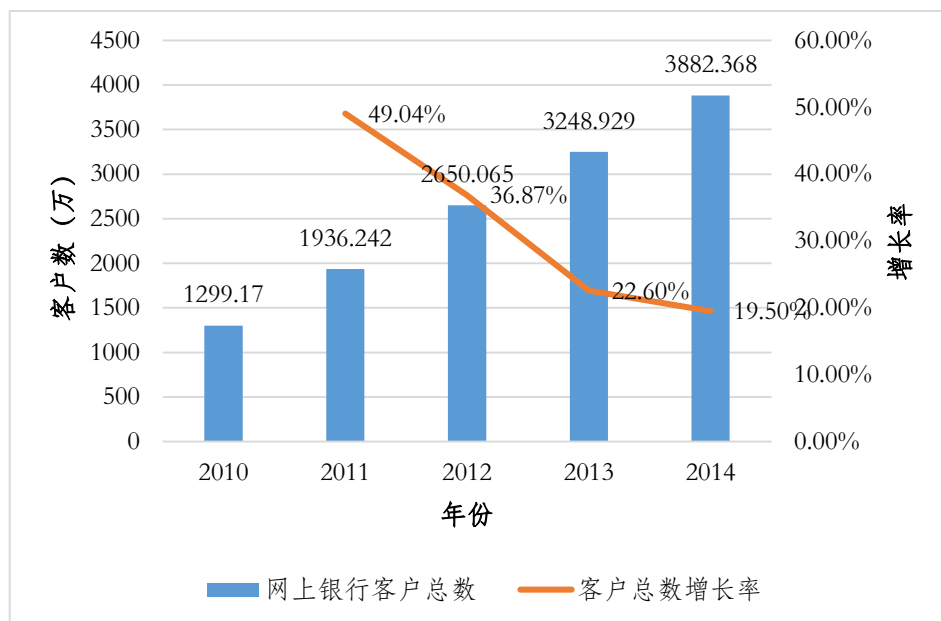


图 3-10 2010-2014 年网上银行客户增长情况

为对比国有银行、股份制银行和其他银行的网上银行客户（包括个人客户和企业客户），我们对每家银行用网上银行客户数量除以资产规模，以对客户数量进行标准化，之后对比每家银行每十万元资产对应的网上银行客户数。我们发现，即使排除了规模的影响，国有银行网上银行客户任然在数量上远远高于股份制银行和城商、农商、外资银行。2010 年，4 家国有银行平均的网上银行客户数达到 5586 万，以资产规模标准化后，平均每百万资产拥有 3.5 位网上银行客户，8 家股份制银行平均仅仅 275 万，平均每百万资产拥有 1.2 位网上银行客户，7 家其他银行平均仅 19 万，平均每百万资产拥有 0.5 位网上银行客户。到 2014 年，国有银行平均网上银行客户已达 15486 万，平均每百万资产拥有 7.8 位网上银行客户，8 家股份制银行仅 1377 万，股份制银行仅 113 万，标准化后分别为 2.4 位和 1.6 位，客户在选择网上银行产品时还是以国有银行为主。

如果把网上银行客户作为一个市场整体，那么从图 3-11 中的百分比可以看出，国有银行、股份制银行和其他银行各自的相对市场份额逐年基本保持在稳定水平，但国有银行的份额有所降低，而股份制银行的比例有所上升。从客户增长率来看（图 3-12）也验证了这一结论，国有银行由于网上银行客户基数庞大，增长率有逐年下降的趋势；股份制银行和其他银行网上银行客户数增速较快。

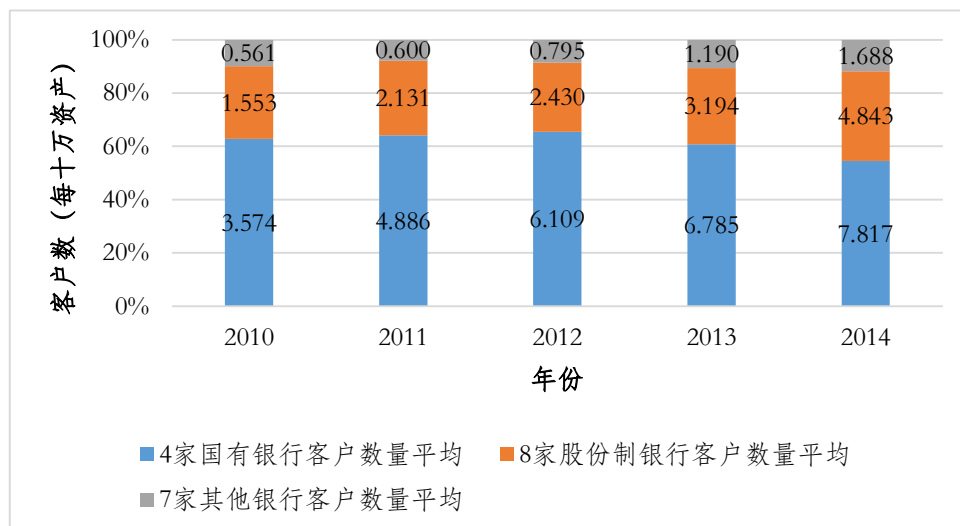


图 3-11 2010-2014 年各类银行的网上银行客户比例比较（以资产规模标准化后）

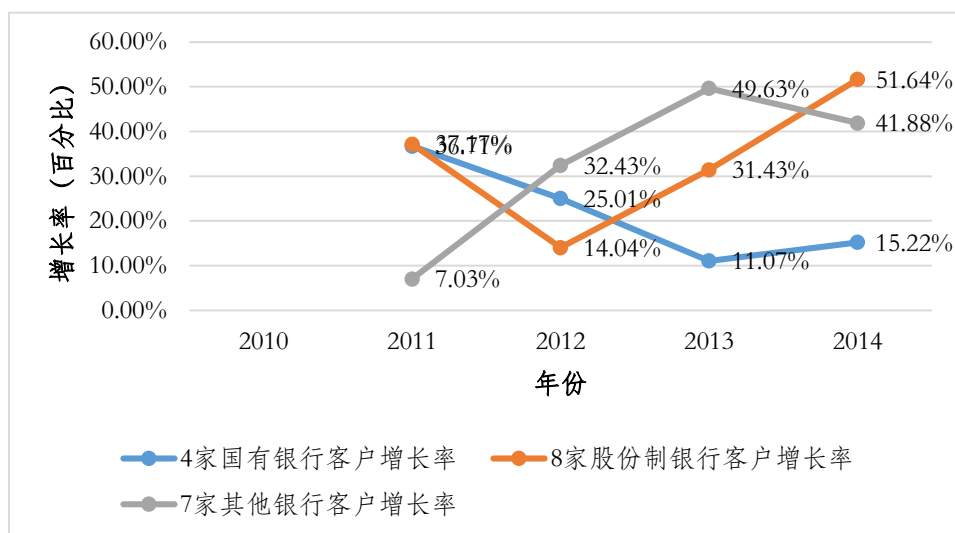


图 3-12 2010-2014 年各类银行的网上银行客户增长率比较（以资产规模标准化后）

（2）交易额情况：增长翻番，国有银行优势减小

同样以银行年报为主要数据来源，以互联网作为补充来源，我们得到 11 家商业银行的网上银行交易额情况（包括 4 家国有银行，4 家股份制银行，3 家其他银行：兴业银行、招商银行、中国工商银行、中国建设银行、中国民生银行、中国农业银行、中国银行、中信银行、北京银行、汉口银行、锦州银行），以 11 家银行 2010 年到 2014 年网上银行客户数的平均值为例（图 5-10 至图 5-12），网上银行交易额从 2011 年起基本保持 20%到 30%的稳定增速，但 2014 年增速有所下滑，仅为 17.93%，尽管如此，平均来看，11 家银行网上银行交易额从 2010 年的 426000 亿增长到 993000 亿。

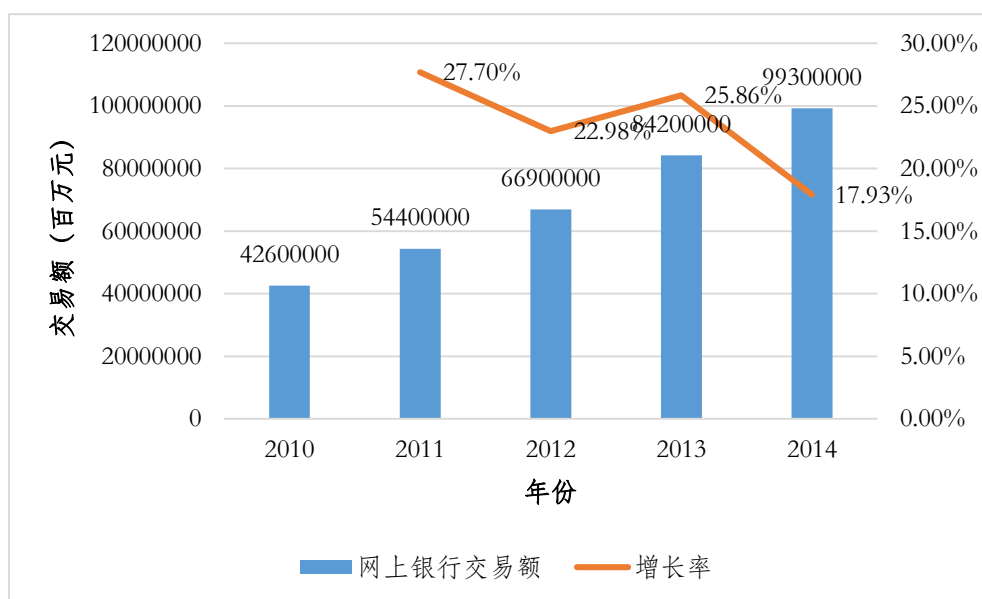


图 3-13 2010-2014 年网上银行交易额增长情况 (11 家银行平均)

从交易额的绝对量上看，三类商业银行网上银行交易额仍不在一个量级，国有银行明显占优，股份制银行次之，其他银行网上银行交易额非常小。同样，为比较三类银行网上交易额，用除以交易额除以资产规模代表标准化后的交易额（见图 3-14 至图 3-16）。由图可以看出，排除资产规模的影响后，三类银行交易额相差并不算大，且差距逐年拉小，虽然国有银行仍有着比较明显的优势，但其他银行正在逐渐追平股份制银行。根据图中三类银行的网上银行交易额增长率可以看出，3 家城商行交易额体量虽小，但每年均保持着强劲的增长势头；4 家国有银行本身体量较大，增长率较低，基本保持在稳定水平；4 家股份制银行与国有银行类似。城商行近几年的竞争力主要体现在企业客户上，而股份制银行近几年的竞争力主要体现在个人客户上，国有银行在企业客户交易额上的份额已经从 2010 年的 50% 下降到了 2014 年的约 40%。

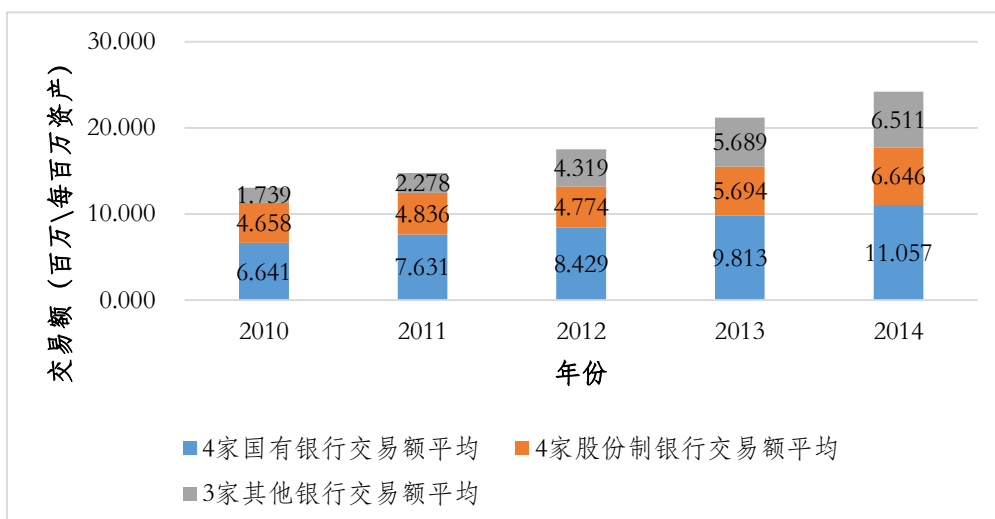


图 3-14 2010-2014 年各类银行的网上银行交易额比较（以资产规模标准化后）

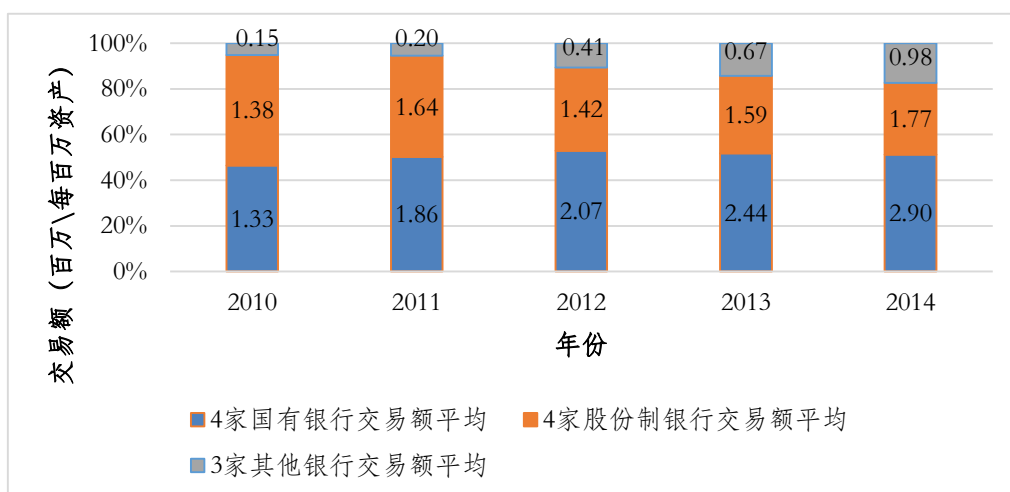


图 3-15 2010-2014 年各类银行的网上银行个人客户交易额比较（以资产规模标准化后）

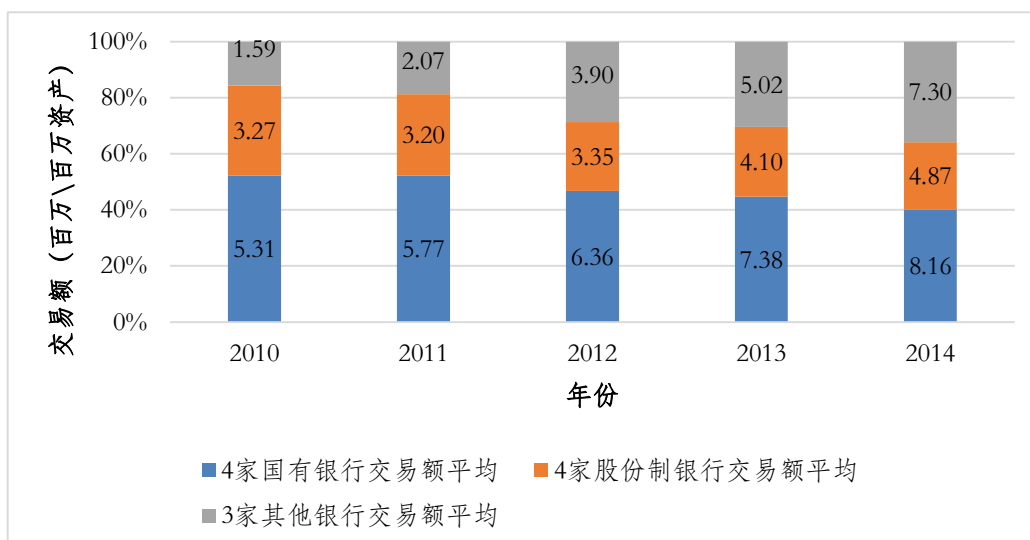


图 3-16 2010-2014 年各类银行的网上银行企业客户交易额比较（以资产规模标准化后）

2. 手机银行业务

(1) 客户情况：持续增长，非国有增长迅猛

以 16 家商业银行平均值为例（包括中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、中国银行 4 家国有银行；浦东发展银行、兴业银行、招商银行、中国光大银行、中国广发银行、中国民生银行 6 家股份制银行，海安农村商业银行、汉口银行、兰州银行、重庆农村商业银行、重庆银行 5 家城商行农商行），手机银行客户规模也是从 2011 年开始大幅增加，与 2010 年平均 542 万客户相比，达到 985 万，增长率达 81.48%，远高于同期网上银行的增长率。2012、2013 与 2014 年各年手机银行客户数逐渐增长，虽然增长率有所下降，但到 2014 年已达到 3430 万（见图 3-17，3-18）。

为对比三类银行手机客户情况，用客户数除以资产规模对手机客户情况进行标准化。通过对比发现，国有银行在手机银行客户方面仍有着一定优势，2010 年和 2011 年，股份制银行手机银行客户曾多于其他银行，而从 2012 年，其他银行则开始反超股份制银行。虽然国有银行仍保持着明显的优势，但与 2010 年相比，2014 年其手机银行客户份额下降明显。

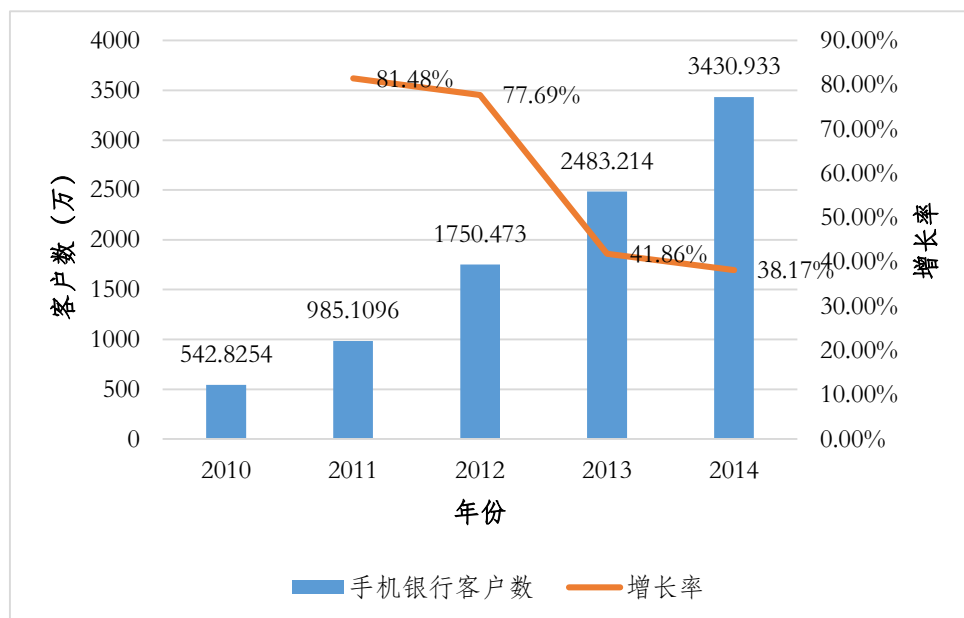


图 3-17 2010-2014 年手机银行客户增长情况（16 家平均）

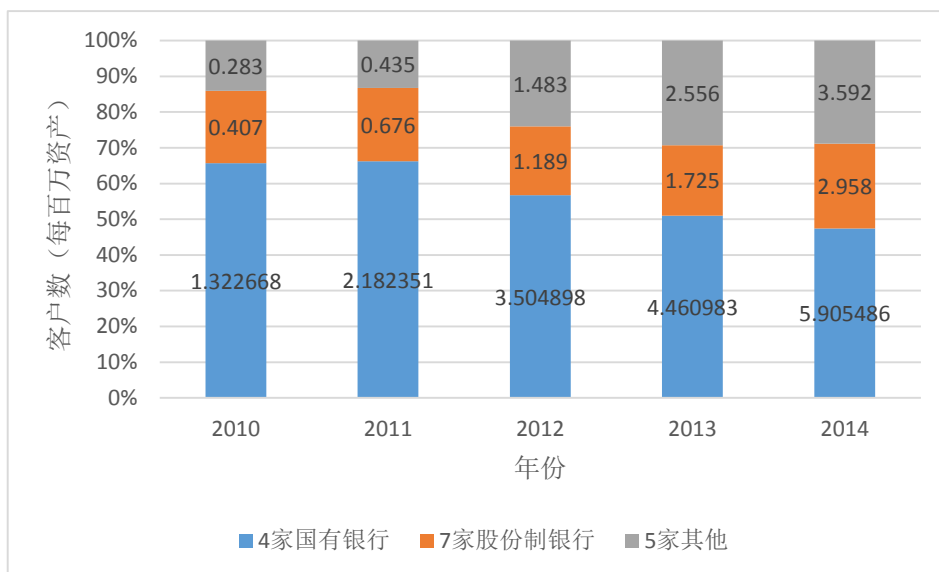


图 3-18 2010-2014 年三类银行客户比例比较（以资产规模标准化后）

(2) 交易额情况：非国有反超占主导

以 12 家商业银行平均值为例（包括交通银行、兴业银行、招商银行、中国广发银行、中国建设银行、中国民生银行、中国农业银行、中国银行、中信银行、南京银行、重庆农商行、重庆银行），其手机银行交易额在短短五年时间内以数倍速度增长，并且增长率几乎逐年攀升，由 2010 年的 654 亿增长到 2014 年的 20253 亿。从 2011 年起各年增长率均高于 100%（见图 3-19）。

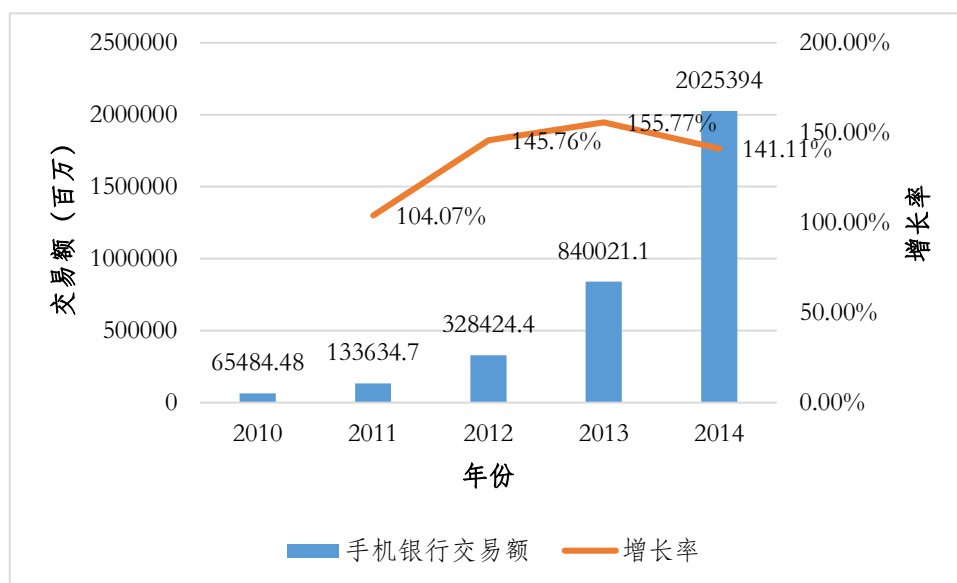


图 3-19 2010-2014 年中国农业银行手机银行交易额增长情况

为对比三类银行手机客户情况，用交易额除以资产规模对交易额情况进行标

准化。由图 3-20 可以看出，考虑到其他银行与国有银行、股份制银行相比规模微小，其在手机银行交易额上的表现令人诧异，2010 年其他银行的手机交易额基本与国有银行持平，而从 2012 年开始，国有银行手机交易额的份额严重压缩，从增长率上看，国有银行每年均为最低。

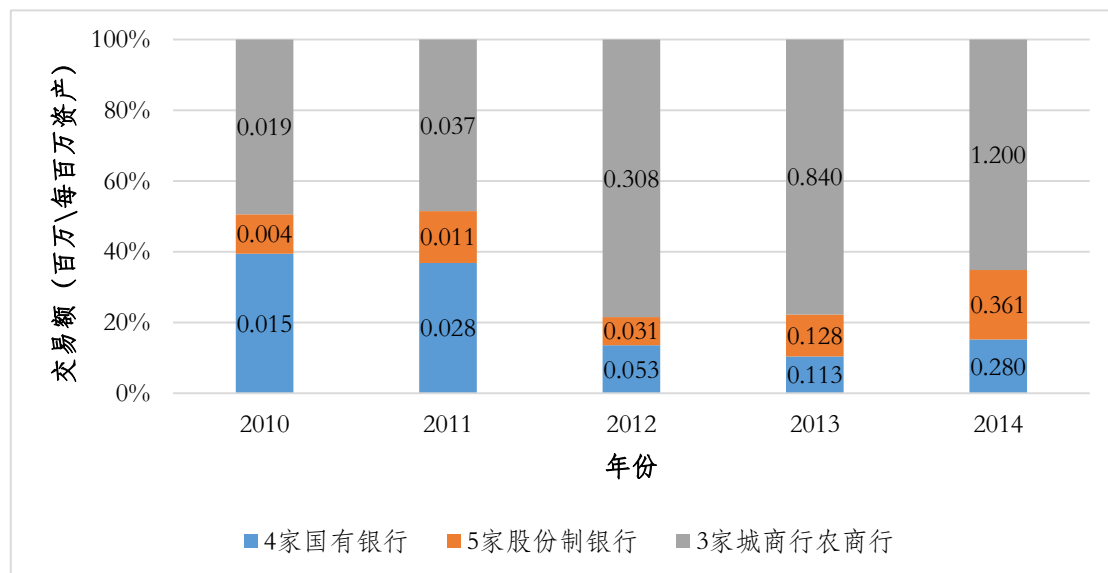


图 3-20 2010-2014 年三类银行手机银行交易额比例比较

(3) 手机银行产品：大行全面覆盖

银行手机银行产品主要包括 app 和微信手机银行，5 家国有银行和 12 家股份制银行中，各年度拥有 app 和微信手机银行产品的银行数目见表 5-1。2010 年，广发、平安、渤海银行三家无手机银行产品，其余银行均有 app。到 2014 年，仅恒丰银行只有 app，其他 16 家银行均既有 app 又有微信银行产品。

表 3-3 2010-2014 年 17 家大银行拥有微信和 app 手机银行产品的银行数目

	2010	2011	2012	2013	2014
无手机银行产品	3	2	2	0	0
有 app 银行产品	14	15	15	5	1
既有 app 又有微信银行	0	0	0	12	16

除国有银行和股份制银行，其他 99 家数据可得银行拥有各类手机银行产品的情况见表 5-2。

表 3-4 2010-2014 年 99 家其他银行拥有微信和 app 手机银行产品的银行数目

	2010	2011	2012	2013	2014
无手机银行产品	18	70	62	47	33
有微信银行产品	0	0	0	0	1
有 app 产品	18	29	37	38	27
既有 app 又有微信银行	0	0	0	14	38

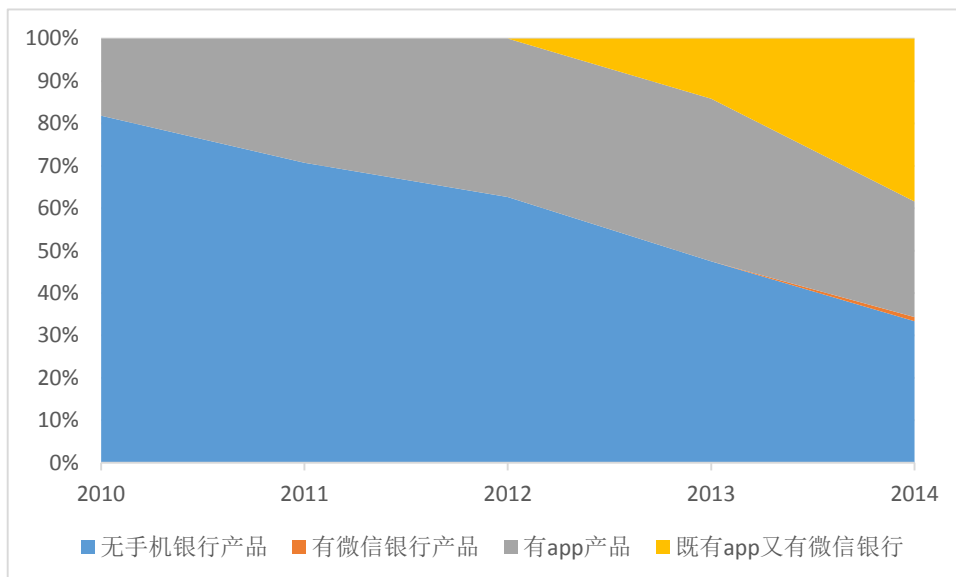


图 3-21 2010-2014 年 99 家其他银行拥有微信和 app 手机银行产品的变化情况

（二）互联网理财产品：大行全面进入，行业渗透仍低

2011 年至 2014 年,17 家商业银行平均拥有的互联网理财产品数量逐渐上升,2010 年,仅浙商银行(2 个)和招商银行(1 个)两家银行拥有互联网理财产品;2014 年,除恒丰银行,其他银行均拥有互联网理财产品,其中民生银行最多,拥有 8 个。

表 3-5 2010-2014 年 17 家银行拥有互联网理财产品情况

	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网理财产品	2	2	4	8	14
无互联网理财产品	15	15	15	9	1

除国有银行和股份制银行,其他 99 家数据可得的银行拥有互联网理财产品的情况见下表,大多数银行在互联网理财产品的开发落后于国有银行和股份制银行,直到 2014 年,仅四分之一的银行拥有互联网理财产品。

表 3-6 2010-2014 年 99 家银行拥有互联网理财产品情况

年份	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网理财产品	1	5	5	10	25
无互联网理财产品	98	94	94	89	74

(三) 互联网贷款产品：国有银行领先，行业渗透不足

17 家国有加股份制银行中，2010 年有 3 家银行拥有互联网贷款产品，分别为中国民生银行（1 个）、中国工商银行（1 个）、中国建设银行（3 个）；到 2014 年有四家银行拥有互联网贷款产品，分别为中国民生银行（2 个）、中国农业银行（2 个）、中国工商银行（2 个）、中国银行（4 个）。

由于互联网贷款需要强大的系统支持，整个过程都要在网络平台上进行，所以，必须建设一个强大的信贷系统来支撑网贷，这个系统必须能接受贷款申请，进行对客户综合分析，最终发放贷款。因此可以看到国有银行在互联网贷款产品的开发要领先于股份制银行。其他 99 家银行到更是到 2014 年才只有 14 家拥有贷款产品。

表 3-7 2010-2014 年 17 家银行拥有互联网贷款产品情况

年份	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网贷款产品	3	5	3	7	4
无互联网贷款产品	14	12	14	10	13

表 3-8 2010-2014 年 99 家银行拥有互联网贷款产品情况

年份	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网贷款产品	1	1	3	5	14
无互联网贷款产品	98	98	96	94	85

(四) 电子商务：鲜有进入，国有为主

银行等传统金融机构凭借其原有的客户优势，在试水电商后发展迅速。目前来看，银行涉足电商领域主要有“B2C”和“B2B+B2C”两种模式。B2C 模式的服务对象主要针对个人客户，打开这类网上商城，手机数码、家用电器、服饰鞋包等产品一应俱全。同时也有不少银行以信用卡商城形式构建自己的 B2C 模式。除了自建平台外，也有银行选择与传统电商平台进行合作。如中国银行的海淘业务，

就是其与境外第三方电商企业合作。在中行官网，消费者可以选购海外品牌，并且享有一定的刷卡优惠。而采用 B2B+B2C 模式的银行，除了针对个人客户的网上商城外，还会针对企业客户开设商城。如中国建设银行“善融商务”企业商城，从事电子商务的企业供应商就可以在平台上进行商品发布、在线交易、供应链融资等，而采购商也可在平台上进行批量采购，发布求购信息以及申请融资贷款等。

在国有银行和股份制银行中，2010 年仅有 3 家银行拥有电子商务产品（中信银行、农业银行、建设银行），到 2014 年，只有 5 家没有电子商务产品（招商银行、兴业银行、浦东发展银行、中国华夏银行、恒丰银行），国有银行在电子商务上的布局步伐要明显快于股份制银行。其他 99 家银行到 2014 年只有 20 家银行电子商务产品。

表 3-9 2010-2014 年 17 家银行拥有电子商务产品情况

	2010	2011	2012	2013	2014
无电子商务银行数目	14	13	9	6	5
有电子商务银行数目	3	4	8	11	12

表 3-10 2010-2014 年 99 家其他银行拥有电子商务产品情况

	2010	2011	2012	2013	2014
无电子商务银行数目	94	91	87	83	79
有电子商务银行数目	5	8	12	16	20

为应对互联网金融的挑战，商业银行正在逐渐发力，在强化传统电子银行优势的基础上，积极介入互联网金融领域。自 2010 年开始，我国的国有银行，股份制银行，和其他银行（包括城商行、农商行、外资银行等）先后展现出对互联网的重视，从地域看，东南沿海和北京、上海等一线城市地区银行首先意识到了互联网的重要性，中西部地区银行也紧跟其后。

互联网金融的组织方面，只有少量银行进行了机构的设置和高端人才的配置。在互联网合作方面，股份制银行一直活跃在媒体和大众的视线里，近几年，国有银行也开始倾向于与互联网企业的合作。

在互联网金融业务方面，电子银行普及最广，其次为互联网理财产品。再次为互联网贷款产品，电子商务产品最少。网上银行业务方面，国有银行由于强大的客户基础和规模效应，表现出了明显的优势，然而它在交易额上的优势不如客

户数量优势明显，反映出其客户的活跃程度不够。虽然国有银行行动较早，却在较为新兴的手机银行业务上明显落后。在互联网理财方面，股份制银行先动制人，较国有银行和其他银行有一定先发优势。而互联网贷款方面，国有银行在这方面有着明显的优势。同样，在电子商务产品方面，国有银行也具先发优势，率先建立起各自的网上商城，股份制银行紧随其后，其他银行则缺乏与前两者看齐的实力。

基于本章论述的三个商业银行的战略反应维度，在下一章将详细介绍本报告编制的商业银行互联网转型指数。并且在报告的第五章、第六章、第七章将分别深入分析探讨我国国有银行、股份制银行、其他银行在互联网金融领域的战略布局。

第四章 商业银行互联网转型指数

为了更加全面地反映我国商业银行的互联网转型情况，本研究将 2010-2014 年至少具有一年完整年报的银行进行保留，通过认知、组织、与产品三个维度，构建了商业银行互联网转型指数（详见图 4-1）。最终进入指数排名的银行共 114 家，包括全部 5 大国有银行，11 家股份制银行，以及 98 家其它类型银行。以下将对指数所表现出的趋势和特征进行简要的分析。完整的指数数据结果详见附录一。

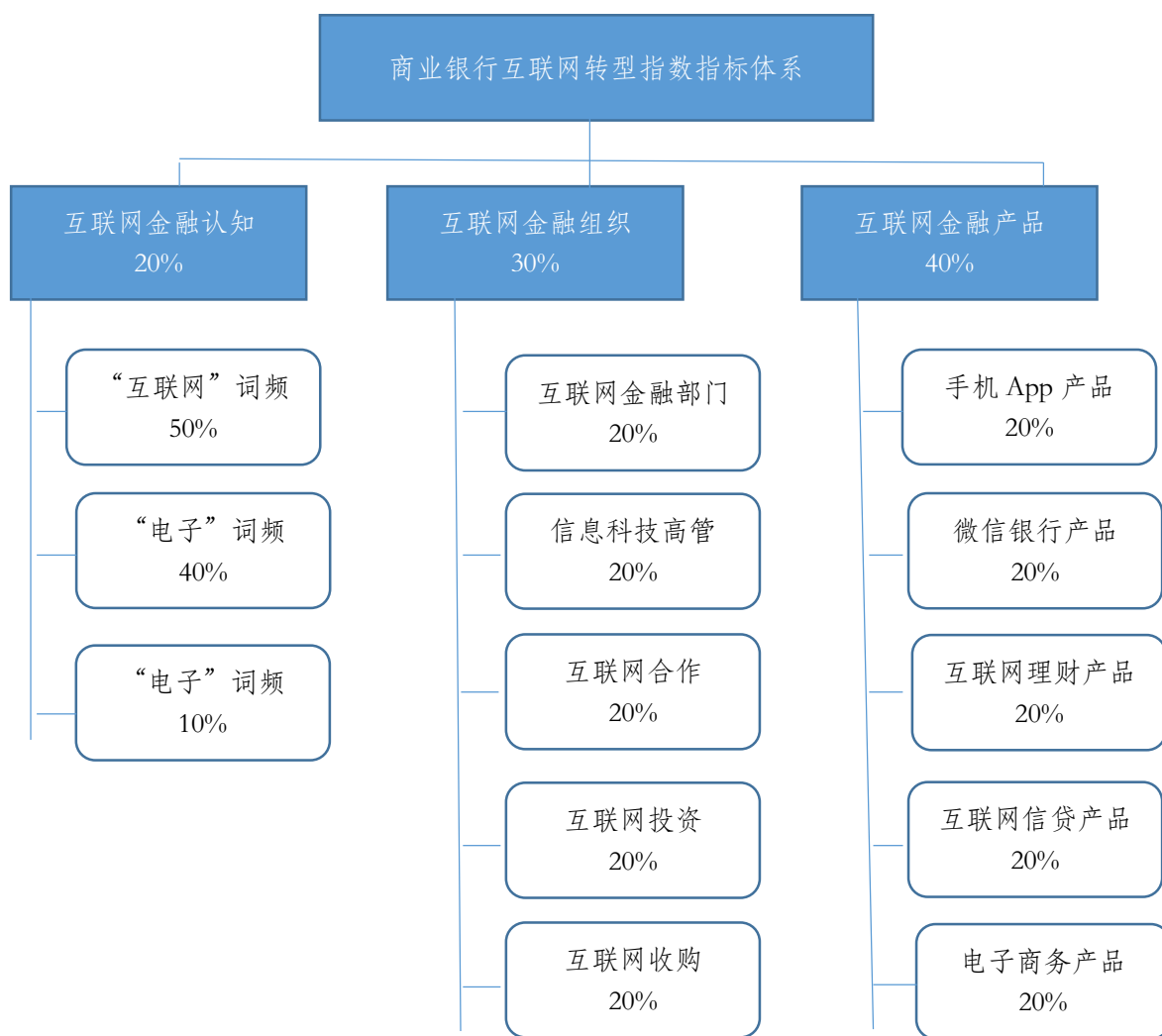


图 4-1 商业银行互联网转型指数指标体系框架图

一、中国商业银行互联网转型总体态势分析

（一）我国商业银行互联网金融转型逐渐深入，但增速不稳定

如图 4-2 所示，我国商业银行的互联网转型从 2010 年的 0.10 增长到 2014 年的 0.31，年均增幅达到 30%，在 5 年中增长了三倍，证实了商业银行大力进行互联网转型的特征。

同时，互联网转型年度环比波动较大，2012-2013 年是发展的最高峰，2013-2014 年趋于平缓。这与互联网金融在 2012 年首次提出，在 2013 年借“余额宝”东风飞速发展相关。

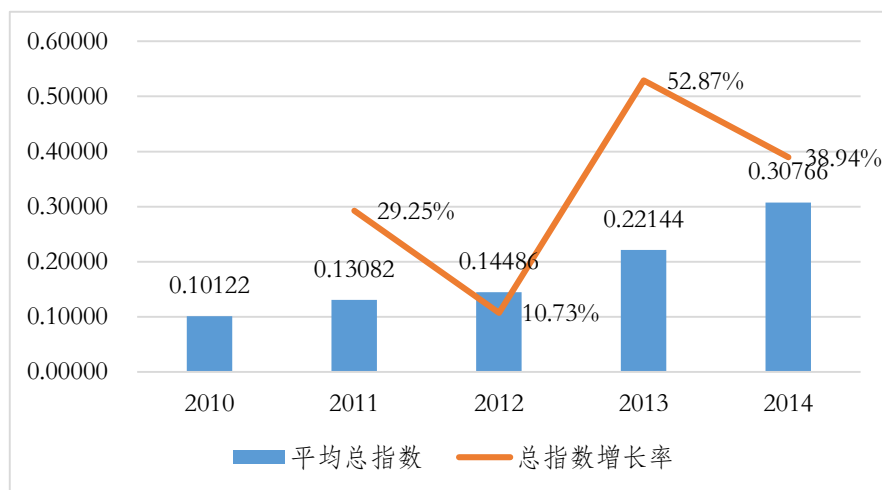


图 4-2 平均总指数及增长率

（二）不同维度转型速度差异较大，其中互联网业务增长最为迅猛

如果将三个互联网转型的子指标单独分析，可以看出无论是认知还是组织或是产品，在 2010-14 年期间都有较大的增长。但相互对比，可以看出其中互联网产品指数增长最为迅速。这说明各个银行都在产品这一可见度最高，也最核心的层面发力。但产品增速超过认知和组织的增速说明有大量的互联网产品推出可能出于单纯的模仿和竞争行为，缺乏认识和组织层面的支持。这有可能在产品的设计和运营环节产生隐患，造成产品的失败。

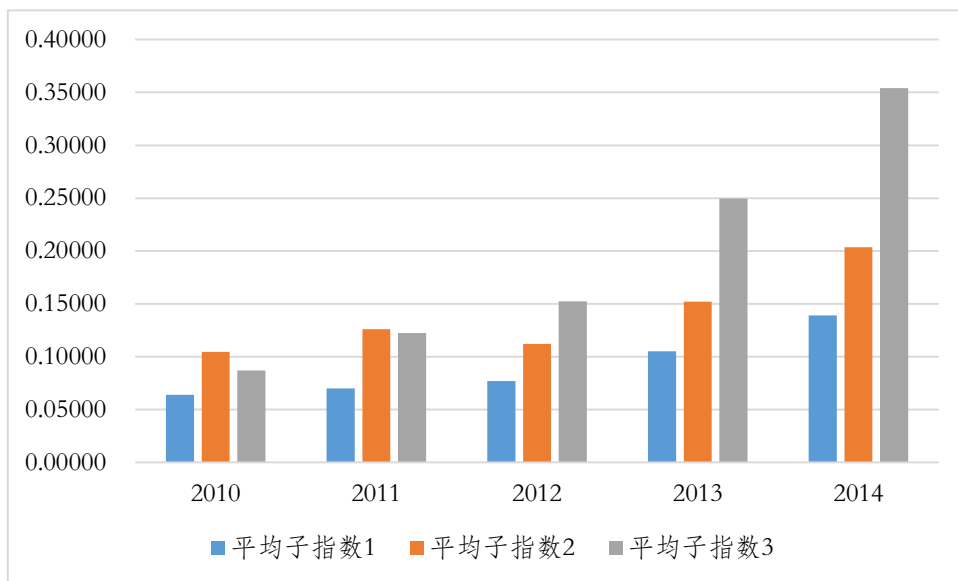


图 4-3 各年度子指数平均值

(三) 不同类型银行差异较大，国有银行领衔转型

对银行分类的分析可以看出，在各个子指标上，从总体看，国有银行都占据较大的优势，股份制银行其次，而城商农商行则居后。国有银行在资产，客户群等方面的优势可能对其转型产生了助推作用。

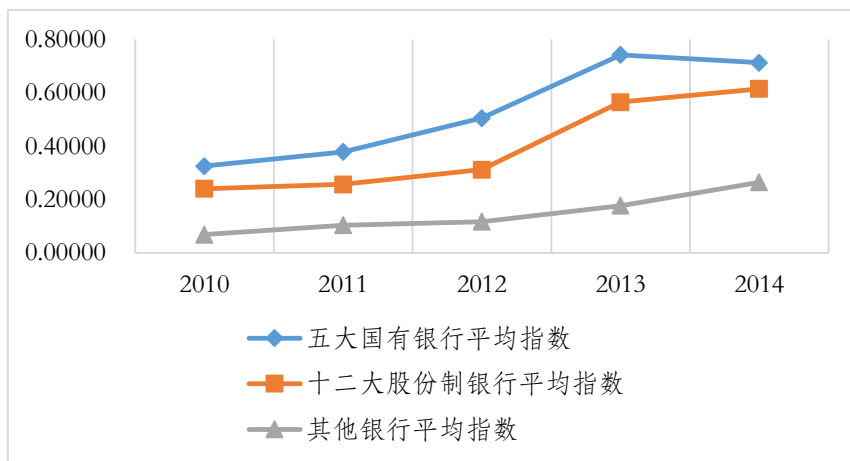


图 4-4 各类银行平均总指数趋势对比

二、互联网转型程度分析

在银行个体层面，各年排名前十的银行及其指数如表所示。综合 5 年的数据，

有如下发现

（一）中小银行领衔转型榜首，上海农商行与重庆农商行最为突出

与按银行类型加总的表现不同，从银行个体层面转型表现最为突出的是城商行和农商行，特别是上海农村商业银行与重庆农村商业银行。这两家银行分别占据了 2010 年，2011 年以及 2014 年的排名第一。除以上两大直辖城市的农商行，嘉兴银行、顺德农村商业银行、阜新银行、广东华新银行、金华银行都在不同的年度进入了前十的榜单。虽然城商行与农商行从规模与资源上逊于国有及全国股份制银行，但在互联网转型上，她们表现出更高的活力与行动力。这一方面说明中小银行的转型惰性较小，具备船小好掉头的优势。另一方面也反映了中小银行在中国银行业巨头林立的竞争环境下，将互联网金融作为一个契机，可能实现超越。

（二）股份制银行为转型榜主力，发展最为迅猛

从变革的资源与变革的动力两个角度综合来看，全国股份制银行理应成为互联网转型的领头羊。但出乎意料之外的是，股份制银行发力较晚。光大银行直至 2012 年才超过上海农村商业银行，荣登榜首，并连续两年占据这一位置。中信银行、民生银行分别在 2012 和 2013 年排名第二，但五年间波动较大。广发银行则从 2011 年开始，一直位列前十，并且排名持续上升。总体而言，全国股份制银行呈现出起步虽晚但稳步上升态势，势必成为商业银行互联网转型的主力。

（三）除工商银行之外，国有银行普遍后劲不足

国有银行在互联网转型中是出发较早的。中国建设银行、中国工商银行、以及中国农业银行在 2010 年都进入了前十的榜单。但随着时间流逝，国有银行的增长明显逊于某些股份制银行和城商农商行。中国建设银行和中国农业银行在 12-13 年的榜单中明显落后，并且在 2014 年掉出了前十。只有中国工商银行，虽然几经起伏，但展现出上升的态势，并且在 2014 年位列第二。国有银行虽然具备资金和资源优势，但因为其体量与既得利益，转型的难度更大。

表 4-1 总指数排名

2010 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 认知	指数 2: 组织	指数 3: 产品
1	上海农村商业银行	0.65092	0.31385	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.61833	0.17297	0.66667	0.60000
3	中国工商银行	0.48106	0.07956	0.66667	0.40000
4	中国农业银行	0.40233	0.23922	0.33333	0.40000
5	中信银行	0.37726	0.13086	0.33333	0.40000
6	浙商银行	0.37179	0.10720	0.33333	0.40000
7	中国光大银行	0.36832	0.09219	0.66667	0.20000
8	重庆农村商业银行	0.36500	0.07783	0.66667	0.20000
9	南京银行	0.35681	0.04243	0.66667	0.20000
10	顺德农村商业银行	0.29340	0.26831	0.00000	0.40000

2011 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1 认知	指数 2: 组织	指数 3: 产品
1	上海农村商业银行	0.64724	0.29796	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.60293	0.10641	0.66667	0.60000
3	嘉兴银行	0.59586	0.07584	0.66667	0.60000
4	中国工商银行	0.50194	0.16984	0.66667	0.40000
5	中国光大银行	0.49966	0.15998	1.00000	0.20000
6	南京银行	0.48053	0.07729	1.00000	0.20000
7	阜新银行	0.47037	0.03336	0.33333	0.60000
8	中国广发银行	0.43049	0.36093	0.66667	0.20000
9	中国农业银行	0.38896	0.18141	0.33333	0.40000
10	顺德农村商业银行	0.38620	0.16950	0.33333	0.40000

2012 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 认知	指数 2: 组织	指数 3: 产品
1	中国光大银行	0.62017	0.18091	0.66667	0.60000
2	中信银行	0.59692	0.08039	0.66667	0.60000
3	上海农村商业银行	0.53425	0.30950	0.66667	0.40000
4	中国广发银行	0.52489	0.26901	0.66667	0.40000
5	广东华兴银行	0.52067	0.25078	0.33333	0.60000
6	中国建设银行	0.50867	0.19891	0.66667	0.40000
7	交通银行	0.50378	0.17778	0.33333	0.60000
8	中国工商银行	0.49305	0.13138	0.66667	0.40000
9	中国华夏银行	0.49198	0.12677	0.33333	0.60000
10	重庆农村商业银行	0.48135	0.08081	0.66667	0.40000

2013 年总指数排名					
排名	银行名称	总指数	指数 1: 认知	指数 2: 组织	指数 3: 产品
1	中国光大银行	0.85204	0.18325	0.66667	1.00000
2	中国民生银行	0.76590	0.31088	0.33333	1.00000
3	南京银行	0.76540	0.30873	1.00000	0.60000
4	中国广发银行	0.75317	0.25588	1.00000	0.60000
5	中国农业银行	0.74366	0.21473	0.33333	1.00000
6	重庆农村商业银行	0.73805	0.19048	0.66667	0.80000
7	中国工商银行	0.73107	0.16034	0.66667	0.80000
8	上海农村商业银行	0.66285	0.36544	0.66667	0.60000
9	浦东发展银行	0.63019	0.22422	0.33333	0.80000
10	中信银行	0.62288	0.19262	0.66667	0.60000
2014 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 认知	指数 2: 组织	指数 3: 产品
1	重庆农村商业银行	1.0000	0.3229	1.0000	1.0000
2	中国工商银行	0.8900	0.3475	0.6667	1.0000
3	中国广发银行	0.8774	0.2931	1.0000	0.8000
4	上海农村商业银行	0.8714	0.2671	0.6667	1.0000
5	中国光大银行	0.8667	0.2467	1.0000	0.8000
6	南京银行	0.8480	0.1660	0.6667	1.0000
7	金华银行	0.8096	1.0000	0.3333	0.8000
8	平安银行	0.7902	0.4161	0.6667	0.8000
9	北京银行	0.7672	0.3164	0.3333	1.0000
10	广东华兴银行	0.7404	0.2006	0.6667	0.8000

三、互联网转型速度分析

5 年间, 排名上升最快全部是中小型的城商行和农商行。这一方面是由于这些小型银行起步较晚, 在 2010 年尚无互联网转型的动作。另一方面, 这也与这些小型银行船小好调头, 能够更迅速地转型有关。可以预计未来互联网转型最深入和全面的势必将是这些充满活力的中小银行。

表 4-2 2010-2014 年名次上升排名前十

2010-2011 年名次上升排名前十								
序号	2010 年排名	2014 年排名	排名 上升	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	89	7	82	金华银行	0.809	1.000	0.333	0.800
2	64	9	55	北京银行	0.767	0.316	0.333	1.000
3	65	12	53	宁波银行	0.735	0.178	0.666	0.800
4	81	29	52	锦州银行	0.548	0.370	0.333	0.600
5	67	18	49	北京农村商业银行	0.647	0.297	0.333	0.800
6	75	30	45	西安银行	0.547	0.864	0.000	0.600
7	63	22	41	徽商银行	0.614	0.155	0.666	0.600
8	94	54	40	南洋商业银行	0.355	0.034	0.000	0.600
9	83	45	38	攀枝花市商业银行	0.398	0.224	0.000	0.600
10	74	42	32	青岛银行	0.445	0.424	0.000	0.600

四、互联网转型战略分类分析

(一) 认知子指数：中小银行领先

在认知子指数排名前十的银行中，国有银行仅有工商银行一家，全国股份制银行也只有广发银行和中信银行两家，其余均为中小银行。广发银行在排名中名列第一，体现了非国有银行高管对互联网的认识和重视程度更高。这有可能与中小银行感受到更大的来自互联网金融的压力有关。

(二) 组织子指数：三类银行均分

互联网金融落实到组织内外部的安排不仅体现了银行对互联网转型的重视程度，也对战略的实施是一种重要的保障。在这一方面，股份制银行（广发、光大、中信）占前十中的三席，并且从排名上呈领先态势。国有银行（工、交、建）也占三席，排名略后。中小银行占据剩余 4 席。这说明在组织方面，各类银行并

无优劣之分，关键在于领导对转型的重视程度。

（三）产品子指数：国有银行占优

落实到互联网金融的产品上，需要银行进行更多的资源整合与对接。在这一环节，国有银行的优势明显突出，一共有四家银行（工、农、中、建）位列前十。各大国有银行基于资源和能力优势，在产品的设计和调整上能够比较快地全面推进，形成与互联网的结合。

表 4-3 2010-2014 年各项子指数排名前十

2010-2014 年各项子指数平均排名前十						
	指数 1（认知）		指数 2（组织）		指数 3（产品）	
1	中国广发银行	0.27148	中国广发银行	0.80000	上海农村商业银行	0.64000
2	上海农村商业银行	0.26420	中国光大银行	0.80000	中国民生银行	0.64000
3	昆仑银行	0.24233	南京银行	0.80000	中国工商银行	0.60000
4	西安银行	0.22481	重庆农村商业银行	0.73333	中国建设银行	0.60000
5	金华银行	0.21834	上海农村商业银行	0.66667	中国农业银行	0.60000
6	潍坊银行	0.19486	中国工商银行	0.66667	中国光大银行	0.56000
7	中国工商银行	0.18126	中国建设银行	0.66667	中信银行	0.56000
8	南海农商银行	0.18066	中信银行	0.46667	汉口银行	0.56000
9	中信银行	0.17303	交通银行	0.40000	重庆农村商业银行	0.52000
10	顺德农村商业银行	0.17115	苏州银行	0.40000	中国银行	0.52000

五、互联网金融战略比较分析

（一）认知与产品

1. 三大集团区别明显，与规模不完全相关

通过指数 1 和指数 3 的聚类分析,我们发现银行的互联网战略可以形成三个战

Figure 1: Scatter plot of 30 Chinese banks categorized into three groups (A, B, C) based on two indices (指数1 and 指数2). The plot shows the distribution of banks across the two dimensions, with Group A (orange) representing the highest values, Group B (green) representing intermediate values, and Group C (blue) representing the lowest values.

The banks are labeled as follows:

- Group A (Orange):** 中国民生银行, 中国建设银行, 中国工商银行, 中国农业银行, 上海农村商业银行, 汉口银行, 中信银行, 中国光大银行, 中国银行, 南京银行, 重庆农村商业银行, 中国华夏银行, 招商银行, 交通银行.
- Group B (Green):** 杭州银行, 宁波银行, 浦东发展银行, 顺德农村商业银行, 中国广发银行, 永亨银行, 嘉兴银行, 北京银行, 兴业银行, 广州银行, 广州农商银行, 锦州银行, 南海农商银行, 河北银行, 华融湘江银行, 富滇银行, 北京农村商业银行, 汇丰银行, 重庆银行, 温州银行, 德阳银行, 潍坊银行, 郑州银行, 攀枝江市商业银行, 恒丰银行, 徽商银行, 吉林银行, 浙江稠州商业银行, 贵阳银行, 营口银行, 苏州银行, 青岛银行, 金华银行, 西安银行, 新韩银行, 大华银行, 南洋商业银行, 江苏吴江农村商业银行, 华商银行, 恒生银行, 江阴农商行, 天津银行, 厦门银行, 桂林银行, 巴黎银行, 韩亚银行, 包商银行, 江苏张家港农村商业银行, 齐鲁银行, 大同银行, 东亚银行, 宁夏银行, 湖州银行, 东营银行, 沧州银行, 浙江民泰商业银行.
- Group C (Blue):** (This group is not explicitly labeled in the image, but the blue box encloses the lowest-performing banks).

图 4-5 认知指数与产品指数的聚类分析

2. 两种战略：纸上谈兵与埋头苦干

将认知指数和产品指数的二维空间做一条对角线，落在线上表示认知和产品指数相等。偏离蓝色对角线越多，则言行不一致越严重。一类银行在认知层面表现出对互联网高度的重视，但在组织实施与产品推出方面则相对落后。我们称之

为口号派（如下图对角线右侧银行）。例如大同银行,齐鲁银行等，认知方面得分很高，但产品方面得分较低。另一类银行是行动派（如下图对角线左侧银行）。他们在对外的文件中并没有刻意去表达，但已经在内外部进行了战略部署。

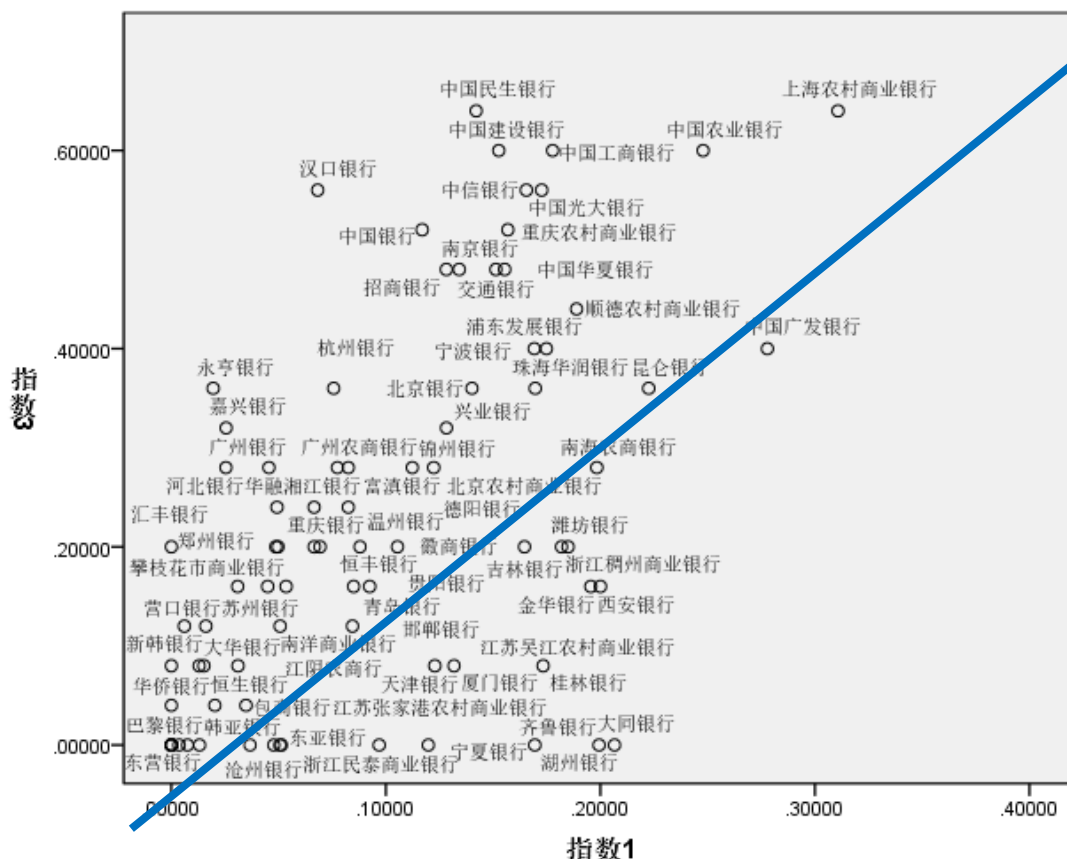
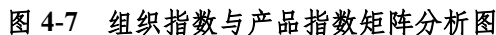


图 4-6 认知指数与产品指数的一致性分析

（二）组织与产品分析：组织转型滞后于产品转型

通过对比产品的转型与组织的转型，我们可以发现有很大一批银行在这两方面发展并不均衡。比较常见的是组织滞后于产品的发展（如下图左上象限）。这类银行比较快地进行了互联网产品的开发，通常是通过原来的组织机构，并没有专门互联网金融部门进行统筹和协调，也没有借助外部互联网公司的力量。在高管人才储备上，还是沿袭了传统的配置，以传统银行业务，如审计、风控、法律等类型的人才为主，没有增加科技或互联网背景的高管。这类银行虽然短期能够推出某些产品，但由于战略层面布局不足，往往会出现后继发展乏力的问题。



综上所述，通过构建商业银行互联网转型指数，并对宏观，微观以及子指数进行分析，我们发现商业银行的转型日渐深入：国有银行占据主导，股份银行日渐居上，中小区域银行上升迅速。后面的三章会详细介绍这三类银行的具体互联网转型战略。

第五章 国有商业银行互联网金融布局战略

伴随着互联网金融行业的迅速成长,国有商业银行在互联网金融的不同分支领域,开展了一系列的布局架构。从而在时代潮流中,逐渐形成了自己具有特色的竞争力。

一、电子银行

业务渠道的电子化布局方面,传统银行特别是国有银行依托深厚的历史积淀,长期占据着比较突出的优势地位。目前,五大国有银行均构建了网上银行、手机银行、微信银行,并且注册用户数量和交易额规模都在逐年增长。在传统的网上银行及手机银行渠道方面,国有银行仍然占有着巨大的资源和客户优势。另外值得一提的是,自2013年9月北京银行上线国内首家直销银行以来,银行业对于直销银行的热情表现得日益高涨。但是五大国有银行当中,目前只有中国工商银行上线了其直销银行品牌——“工银融e行”(现已更名“工银直销银行”)。“工银融e行”涵盖了工行手机银行和个人网银服务,使客户可以不依托物理网点和柜员,通过互联网方式直接完成在线注册、购买产品、获取服务,主要交易均通过互联网以一种线上线下融合金融服务模式不落地操作完成。该产品旨在重点打造开放式的精品业务平台,在产品和功能上力求少而精,集中电子账户开立、存款、投资、交易等4大类核心功能,为客户提供电子在线注册、产品购买的一站式线上服务。

然而,其余四家国有银行则一直没有推出直销银行的计划。中国建设银行方面认为,目前直销银行大多还处于探索阶段,业务主要集中在在余额理财、代销基金、存款与转账、信用卡还款等基础银行电子账户功能,与电子银行、网上银行趋同。就这些而言,建设银行不需要通过再设直销银行只用建设银行现有的渠道就可以实现。并且纵观各家直销银行,目前产品仍是以存款和基本的储蓄理财产品为主,缺乏更多元化的债券、基金等理财产品以及线上的信贷产品,难以对客户产生足够的吸引力。这也是包括国有银行在内的若干家银行没有直销银行领域布局的重要原因之一。

二、网络支付布局

互联网支付工具作为互联网金融时代重要的流量导入口,具有重要的战略价值。国有商业银行在依托传统电子手段和信息技术的基础上,进一步创新、改进了与自身网络业务相匹配的支付手段,来满足整体战略布局的需求。

(一) 中国农业银行

为满足不同客户群体的差异化需求,中国农业银行研发出了商付通、农付通、家付通、易付通和壁挂简易式自动服务终端等自助金融产品和服务。其中,壁挂简易式自助终端以 LAN/GPRS/3G 等多种网络接入方式连接到银行系统,向客户提供查询、转账、缴费和理财等多项服务,安装简便,运用图像抓拍技术,将交易照片上传至服务器端永久保存。

同时,农业银行也建立起了横跨网络、语音、设备多种渠道,包括 K 宝、K 令、K 码多种认证方式,覆盖借记卡、贷记卡、国际卡多种账户,具备实时、延时、信用多种模式的网络支付体系。初步形成移动支付终端和农行钱包互为补充的移动支付产品体系,并率先在县域金融市场投入试点,成功探索出农村便民基础金融服务环境建设和农民小额电子支付习惯培养的新模式。

(二) 中国工商银行

“工银 e 支付”是中国工商银行为满足客户便捷的小额支付需求,而推出的一种新型电子支付方式。开通后无需使用网上银行,只需填写“手机号+银行账号后六位或账户别名”,再完成小额支付的安全认证,即可实现 B2C 电子商务、交费、小额转账交易。“工银 e 支付”适用于通过互联网、电话、手机网站进行商品交易的电子商务网站、第三方支付公司等商户和个人。客户无需 U 盾、电子密码器等介质,即可在 PC 端或手机端完成单笔 5000 元以内、日累计 5000 元以内、单月累计 5 万以内的支付业务,较好满足了消费者和商户安全、便捷的互联网金融支付需要。

2014 年 7 月,“工银 e 支付”手机号码规则全面升级,客户只能通过一个手机号办理“工银 e 支付”,进一步加强了安全管理。截至 2014 年 8 月末,“工银 e 支付”的用户数量已达 2200 万户,交易金额达 250 亿元,同比增长近 8 倍。

（三）中国建设银行

中国建设银行在国内领先推出了移动端的近场支付及远程支付产品，包括智能移动支付网关、手机快捷付、二维码支付等产品。其中，二维码支付是一款“一拍享购”支付产品。具体地，通过与线下实体店、线上电商合作，在热门消费场所或人流密集场所布放商品二维码，用户使用建行手机银行“一拍享购”功能扫描支付即可参与特价购买等形式的优惠活动。在餐饮业，用户还可通过手机银行扫描二维码直接完成结账买单功能，为用户生活带来了极大地便利。

此外，通过与中国银联合作，建行推出了“跨行付”产品，该产品支持所有他行客户通过建行提供的支付通道完成他行卡的支付。客户仅需要在建行页面输入任意银行卡号及密码，即可完成支付。特别地，通过“支付+融资”的产品特色，利用大数据分析，建行还可为商户提供其他金融服务。目前，建行“跨行付”产品已在财政、高校、国企等领域近 100 家商户开通上线，为传统行业由线上向线上的业务迁移提供了强有力的支付结算支持。

国有商业银行在网络支付领域的布局情况总结如下：

表 5-1 国有商业银行网络支付布局总结

银行	产品名称	主要用途	特点
中国农业银行	商付通、农付通、家付通	便捷支付	形成农村便民基础金融服务环境建设和农民小额电子支付习惯培养新模式
	壁挂简易式自助终端	供查询、转账、缴费和理财等服务	
中国工商银行	工银 e 支付	B2C 电子商务、交费、小额转账、小额支付	适用于通过互联网、电话、手机网站进行商品交易的电子商务网站、第三方支付公司等商户和个人
中国建设银行	智能移动支付、手机快捷付、二维码支付	便捷支付	通过与线下实体店、线上电商合作，用户使用“一拍享购”可参与特价购买等优惠活动

三、网络理财布局

在互联网金融时代，理财产品的网络化、个性化、场景化要求不断地被加深。相应地，国有商业银行也纷纷投入精力，开发具有互联网金融特色的理财产品，

以满足时代的需求。2010 年-2014 年，五大国有银行新增的互联网理财产品总数如下表所示：

表 5-2 2010-2014 年五大国有商业银行新增互联网理财产品数量

国有商业银行	互联网理财产品（个）
中国农业银行	2
中国工商银行	1
中国建设银行	2
中国银行	1
交通银行	1

数据来源：银行年报

（一）中国农业银行

中国农业银行在网络理财领域建设了包括金融超市店、金融精品店、金融直营店在内的综合性财富管理平台（ABCMall/ABCStore），打通了网站与网银的理财通道，实现了集服务咨询、产品推介、理财分析、投资决策等功能于一体的一站式理财功能，引导客户快速找到所需的产品和服务。2014 年以来，农业银行坚持开发绿色理财类应用，包括金融专营店和自动理财。自动理财服务具有安全可靠的特点，系统按照设定的周期自动购买，预期年化收益率是活期存款利率的 7 倍，实时赎回功能更是保证了投资的流动性。

（二）中国工商银行

中国工商银行面向个人投资者推出了“工银 e 投资”客户交易终端。支持 PC 版与手机移动。“工银 e 投资”包含行情端和交易端，行情端主要为客户提供行情查看及管理功能，交易端主要提供交易下单、账户及资金管理、交易明细查询等功能。产品集行情、资讯、交易和服务于一体，可提供账户贵金属、积存贵金属、代理金交所贵金属等各类工行自有和代理的交易品种，全方位满足投资交易需求。

（三）中国建设银行

“速盈”是中国建设银行推出的一站式理财产品，其对接的唯一的一支货币基金——建信现金添利货币市场基金，成立以来年化回报 3.99%。对比别类产品，“速盈”产品收益较高，其主要投资于具有良好流动性的货币市场工具，风险较低。“速盈”份额净值将始终保持在 1.00 元，每日计算投资收益，投资收益与本金每

日以复利方式计息。本产品仅在建设银行渠道进行发售，是建行客户的专属化产品，属于“T+1”到账的现金管理类产品，滚动投资运作，节假日同样享受收益。“速盈”投资起点低，100元起投，且买入及卖出无任何手续费。此外，建设银行为了方便客户，对部分保险产品开通了电子销售渠道，客户可以在建行网上银行、手机银行等平台在线投保。

（四）交通银行

交行率先在业内推出“快溢通”，并通过与旗下子公司交银施罗德基金合作，在代销基金的商业银行中首家开通货币基金实时变现功能。该产品7日年化收益率在4%左右，1元起购，支持24小时购买和赎回，赎回资金实时到账，提现额度单日可达50万元。客户可设置一定闲钱额度，通过“快溢通”签约，闲钱可自动申购交行货币基金，在享受货币基金收益的同时实现信用卡还款到期日之前自动赎回完成信用卡还款，做到消费、理财两不误。

国有商业银行在网络理财领域的布局情况总结如下：

表 5-3 国有商业银行网络理财布局总结

银行	上线时间	产品名称	主要用途	特点
中国农业银行		ABCMall/ ABCStore	包括金融超市店、金融精品店、金融直营店，具备服务咨询、产品推介、理财分析、投资决策等功能	金融专营店集交易、营销、服务、互动和生活于一体。自动理财服务系统按照设定的周期自动购买，实时赎回
中国工商银行	2014.8	工银e投资	行情端提供行情查看及管理功能，交易端提供下单、账户及资金管理、明细查询功能	不仅提供外汇、贵金属、期货、债券等金融投资资讯服务，而且拥有强大的分析功能
中国建设银行	2014.10	速盈	投资	仅在建设银行渠道进行发售，属于“T+1”到账的现金管理类产品，节假日同样享受收益
交通银行	2013.7	快溢通	投资与消费兼顾	客户闲钱自动申购交行货币基金，享受收益同时实现信用卡还款到期日之前自动赎回
建设银行	2015.5	跨行付	支持所有他行客户通过建行支付通道完成他行卡的支付	通过“支付+融资”的特色，利用大数据分析为商户提供其他金融服务

四、网络贷款布局

2010 年-2014 年，五大国有银行新增的互联网贷款产品总数如下表所示：

表 5-4 2010-2014 年五大国有商业银行新增互联网贷款产品数量

国有商业银行	互联网贷款产品（个）
中国农业银行	7
中国工商银行	8
中国建设银行	5
中国银行	4
交通银行	3

数据来源：银行年报

（一）中国农业银行

中国农业银行“卡捷贷”是以借记卡作为支付介质，在个人贷款可用额度及额度有效期内，通过商户 POS 刷卡提供用于个人消费或生产经营贷款的网络产品。性质上属于抵押贷款，可以随借随还，贷款上限为 300 万，最长期限 5 年。目前可以实现一次授信，在额度有效期内使用，且刷卡自动贷款。

小企业自助可循环贷款（“智动贷”）是农业银行在统一授信额度内，为客户核定一个可撤销的贷款额度，在此额度内客户可以通过营业柜台、网上银行、银企通平台等渠道自主、循环使用贷款的人民币贷款产品。

农行创新推出的互联网融资产品“数据网贷”，则完全基于交易数据决策而提供纯线上自助信贷服务。“数据网贷”主要面向非传统信贷客户，实现客户身份和需求的自动识别，实现信贷业务的全流程自动受理、审批、签约、放款和回收。截至 2014 年末，数据网贷已累计通过大数据决策自动挖掘出 1629 家小微企业，发放贷款 4631.61 万元，余额 3010.23 万元。农行新互联网融资产品“网捷贷”则主要基于消费端，通过网上信用卡支付，类似京东打白条的消费支付方式，满足个人用户的消费贷款需求。

（二）中国工商银行

“逸贷”是中国工商银行对持本人工商银行借记卡(或存折)、信用卡的用户在工商银行特约商户进行刷卡消费或网上购物时，按一定规则联动提供的信用消费

信贷服务。单笔消费满 600 元即可办理，单户最高贷款金额可达 60 万元。借记卡、信用卡均可办理，贷款期限最长 3 年，还款无需预约，随借随还，网上银行、手机银行、短信银行、柜面均可办理还款。

针对小微商户的“逸贷”公司卡与个人“逸贷”类似，是工行专门为小微企业量身打造的一款无抵押、无担保、纯信用、可循环使用的信用卡融资产品，通过对不同行业商户采购商品和服务的真实交易流水和经营数据进行分析、整合，掌握并核实企业经营的稳健性和创造现金流的能力，有针对性地核定授信额度，实现无地域、无时差、随刷随贷。截至 2014 年，工行“逸贷”融资余额已达 2000 亿元，先后为 430 万个人和小微商户解决了日常消费及生产经营中的资金需求。

个人贷款“网贷通”是中国工商银行为方便客户使用个人贷款而提供的一项增值服务，指借款人向工商银行提交贷款申请，经工商银行审批通过并与工商银行签订个人“网贷通”合同后，通过自助渠道自助循环提款的个人贷款。个人网贷通适用于包括个人家居消费贷款、个人文化消费贷款、个人房屋抵押综合消费贷款等多个方面，可以满足客户多种消费用途融资需求。

（三）中国建设银行

建设银行“善融商务”平台与小企业电子渠道业务互促融合，推出小微企业“善融 e 贷”业务，对入驻建行“善融商务”企业商城和个人商城并得到认证的小微企业提供融资服务，包括基于商城在线交易情况办理的信用贷款业务以及入驻商城的小微企业办理的其他小微企业信贷业务。“善融 e 贷”具有审核快，无需抵押物等特点。市民可通过建行“善融商务”平台、门户网站、网上银行、手机银行等电子渠道或小企业经营中心、机构网点等物理渠道提交贷款申请。基于企业商城在线交易情况，单户贷款额度最高可达 200 万元。“善融 e 贷”自上市至 2015 年 9 月，累计投放 1655.75 亿元小微企业贷款。

2014 至 2015 年，中国建设银行陆续推出“快贷”贷款系列，它是国内金融系统真正意义上的个人网上全程自助贷款产品。“快贷”让贷款变得简单，以最快捷的“快 e 贷”为例，客户登录建行网站后，只需要选择你所在省份和城市，系统便会根据客户在建行的业务情况自动生成可贷款额度并给予授信。“快 e 贷”的贷款额度 1000-50000 元，如果在熟悉流程的工作人员指导下，从打开网页、登录、

申请到贷款审批完成，一分钟可以完成。

目前，快贷产品系列除了“快e贷”外，还有“融e贷”与“质押贷”两种。“融e贷”也是在网上申请贷款，但审批通过后要到建行网点签约贷款合同，不过“融e贷”的贷款金额大时限长，额度为 5-500 万，采用信用和抵押两种贷款方式，贷款年限最长 5 年，贷款结清后额度循环有效。“质押贷”则是全流程网上操作（须交付质押物的除外），可以用本外币定期储蓄存款、储蓄国债（电子式）、记账式国债、保本型个人理财产品，额度 5 千到 100 万，最长 1 年。通过“融e贷”、“质押贷”得到的贷款，可用于消费、经营等活动。

（四）中国银行

中国银行“网络通宝”业务是在中国银行中小企业业务新模式基础上，结合网络经济和电子商务的新发展，通过业务营销手段、风险管理技术和产品服务形式的创新，向在第三方电子商务平台上经营的中小企业提供综合金融服务方案一种业务模式，提供纯信用无抵押贷款。贷款主体是个体工商户经营贷款（要求办贷款卡才可申请），中微型企业。信用贷款最高额度 50-200 万，且信用贷款额度不超过上年年销售收入的 8%。可用于短期周转贷款、个体户经营贷款等。

为充分利用互联网优势，让广大用户享受更优质、便利的金融服务，中国银行推出个人网络循环贷款业务——“容e贷”，满足客户融资需求。个人网络循环贷款是在网上银行或手机银行等渠道上进行自助用款和还款操作，可随借随还、循环使用的个人消费贷款产品。贷款资金可用于家居装修、教育助学、度假旅游、购买大额耐用消费品等多样消费用途。“容e贷”产品日息远低于信用卡等融资产品，未使用的贷款额度不计息。贷款方式也十分灵活，可综合选择抵押、质押、保证、信用等方式办理。

网络个人融资产品“网络快捷贷”，属于中国银行开发的个人信贷模型，通过对客户的金融资产、消费行为、职业特征、资信状况等各项金融数据进行深度挖掘和分析，批量计算出符合个人信用贷款业务手续要求的用款限额，并加载至个人网上银行终端，客户通过网银自助操作即可在贷款限额内随借随还，循环使用。目前，该产品主要针对存量贷款客户（即已经在中行有贷款的客户）、信用卡客户，最高额度 30 万，最长期限 1 年。

（五）交通银行

交通银行推出的“e 贷通 2.0”，属于纯信用无抵押贷款，易申请、速审批和额度高，最高可达 100 万元。银行给予客户在一定期限内可循环使用的信用或保证担保授信额度，客户在需要用款时，可随时通过网银和电话银行电子渠道自助提款，轻松刷卡消费和网上支付。贷款可用于个人消费贷款、创业贷款、旅游贷款、二手车贷款等。

“e 贷在线”是交通银行专为个人用户及各类合作中介设计开发的综合性贷款服务申请平台，具有个性设计、在线申请、网上预审、即时查询等特色。此外，汽车经销商、房地产开发商、二手房中介等中介机构工作人员也可在客户购买汽车、房产时使用交行“e 贷在线”为其量身定制各种贷款方案，并可方便快捷地代客户进行贷款预申请。交通银行“e 贷在线”系统能第一时间将贷款办理进度实时公布，从而确保了贷款办理的透明化、公开化，方便工作人员和客户查询。

国有商业银行在网络贷款领域的布局情况总结如下：

表 5-5 国有商业银行网络贷款布局总结

银行	上线时间	产品名称	用户类型	主要用途	特点
中国农业银行		数据网贷	非传统信贷个人与企业	综合性	纯线上自助信贷，身份自动识别，全流程自动受理
	2013.6	智动贷	小企业	小企业经营	统一授信额度内，为客户核定一个可撤销的贷款额度
	2014.3	网捷贷	个人	消费	类似京东白条的消费支付方式
	2013.4	卡捷贷	个人	消费或生产经营	抵押贷款
中国工商银行	2013.9	逸贷	个人和小微商户	消费、电子商务交易	真实交易数据分析，针对性核定授信额度
	2014.6	网贷通	个人	消费、房屋抵押等	需提交贷款申请，经行审批通过与工行签订个人合同
中国建设银行	2014.12	善融 e 贷	入驻企业/个人商城，市民	消费、电子商务交易	基于企业商城在线交易情况，调整单户贷款最高额度
	2014.12	快贷	个人	综合性	网上全程自助贷款产品，自动生成可贷款额度并给予授信
中国		容 e 贷	个人	消费	未使用贷款额度不计息，可选择

银行					抵押、质押、信用等多方式办理
	2014.7	网络快捷贷	存量贷款客户、信用卡客户	个人融资	金融数据深度挖掘分析，批量计算符合个人信贷要求的用款限额
	2014.6	网络通宝	中小企业，个体工商户	短期资金周转，个体户经营	向第三方电子商务平台上经营的中小企业提供综合金融服务方案
交通银行	2014.9	e 贷通 2.0		个人消费、创业、旅游、二手车等	纯信用无抵押贷款
	2013.8	e 贷在线	个人用户及各类合作中介	汽车经销商、房地产开发商、二手房中介等机构业务	综合性贷款服务，为客户购买汽车、房产时量身定制贷款方案

五、综合服务（电子商务）布局

秉承互联网时代“开放、合作、共享”的思维和精准化营销的市场发展趋势，国有商业银行分别创办了自己的综合性金融服务平台。目前这些综合性金融服务平台的客户群体均涵盖了个人和企业两大类，提供包括电子商务在内的多元化、个性化金融服务，极大地丰富和便利了客户群体，尤其是“长尾”客户的金融活动的开展。

（一）中国农业银行

“e 商管家”是农业银行顺应互联网金融大潮推出的全渠道电子商务服务平台。“e 商管家”企业商城主要提供给核心企业、经销商使用，用于网上下单、订单支付、转账汇款、信息交易查询。核心企业通过商城介绍其基本信息，展示其商品，下游经销商注册成为商城用户后，可以在商城中订购商品，转账汇款以及查询交易信息。企业商城管理为企业商城提供后台支持，全流程、一体化管理商城信息，为“e 商管家”入驻的核心企业实现电子商务提供一整套功能支持。核心企业无需自建订货平台，由农行提供平台，企业无需任何硬件和软件投入，实现企业电商化。全程交易结算电子化，有利于企业的资金管控。下游经销商只要登录 e 商管家平台，就随时能看到上游企业的各类商品的图文信息，选购商品更直观。提供线上直接选购产品、下单、支付结算一站式服务，安全快捷。

2015 年 4 月，中国农业银行正式推出三农电商平台“e 农管家”。该平台以农村商品流通领域为切入点，利用农业银行庞大的客户资源，打造出互联网背景下的金融服务“三农”新模式。“e 农管家”通过搭建互联网平台，将普通农户、农村小商贩和各级批发商连接起来，构建起集电商、金融、缴费、消费于一体的三农互联网金融生态圈。

“e 农管家”分为五大板块，即惠农商城、收银帮手、缴费商城、惠农直销、积分商城。其中，“惠农商城”引入了县域日用品、农资批发商，“惠农直销”引入了省级大型农资供应商，去掉中间环节，这些供货商对遍布乡村的农家店实行开放式在线供货。年初上线至今，“e 农管家”业务范围已覆盖 69 个县市，进驻县域大型批发商达 800 余户，下游农家店达 2 万余户。

（二）中国工商银行

“融 e 购”是中国工商银行推出的消费采购、销售推广、支付融资一体化的金融服务平台，于 2013 年 5 月 10 日启动，2014 年 1 月 12 日正式上线。“融 e 购”有机整合客户与商户，连接支付与融资，统一物流、资金流与信息流，努力打造客户喜爱的消费和采购平台、商户倚重的销售和推广平台、支付融资一体化的金融服务平台、“三流合一”的数据管理平台。目前已汇集数码家电、汽车、金融产品、服装鞋帽、食品饮料、珠宝礼品、交通旅游等十几大行业，数百个知名品牌，近万件畅销商品。

作为银行系电商，“融 e 购”电子商务平台有着几方面的特色。第一，购物贷款。融 e 购商城将工行逸贷产品与网上购物结合起来，订单高于 600 元即可在线申请逸贷业务，全线上，全自助，瞬时到账；第二，积分抵现。实名认证客户可以在融 e 购商城指定商户使用在工行累积的个人综合积分，抵扣待支付的商品金额（不能抵扣运费），增加积分使用范围；第三，登录便捷。如果是工行个人网上银行用户，可直接使用个人网上银行（账）号或用户名登录商城，无需注册新会员，为用户带来极大便捷。2015 年上半年，工行“融 e 购”电商平台交易额累计达到 2044 亿元，同比增长 26.8 倍。“融 e 购”正在逐步发展成为涵盖 B2C、B2B、B2G 业务、功能齐备的综合性电商平台。

（三）中国建设银行

“善融商务”是中国建设银行推出的以专业化金融服务为依托的电子商务金融服务平台，融资金流、信息流和物流为一体，为客户提供信息发布、在线交易、支付结算、分期付款、融资贷款、资金托管、房地产交易等全方位的专业服务。“善融商务”以“亦商亦融，买卖轻松”为出发点，涵盖商品批发、商品零售、房屋交易等领域，面向广大企业和个人提供 B2B 和 B2C 客户操作模式。

“善融商务个人商城”定位为 B2C 平台，面向个人消费者。目前共出售服饰、箱包、图书、电器等 14 个品类的商品，采用模式是通过加盟商家向消费者提供产品，目前共有超过两百家店铺入驻了个人商城。消费者在购买商品的时候，可以直接实现分期支付或者申请贷款支付。“善融商务企业商城”则定位为独立 B2B 平台，主面向企业用户。全力推广小微企业 B2B 交易，定向试点大中商户的供应链管理。

“房 e 通”是善融新增加的业务，主要是新房二手房等的贷款业务，帮助客户在网上就可以更便捷的申请到建设银行的贷款业务，还有住房基金等多种业务。

截至 2013 年末，“善融商务”电子商务平台的个人商城成交金额 10.35 亿元、企业商城 267.47 亿元，累计成交金额 277.82 亿元；全口径活跃商户新增 8,297 户，其中个人商城 3,333 户、企业商城 4,964 户；截至 2014 年末，善融商务电商平台成交金额 900 亿元，供应商品 74 万件，注册会员近 1000 万。

（四）中国银行

“中银 e 商通”服务是中国银行为促进不同地域间技术贸易交流，创新金融合作模式，面向产权交易所、大宗商品交易市场及其投资者客户提供的，包括资金监管、出入金及查询、资金清算及对账等在内的整体服务。“中银 e 商通”集支付、理财、融资及综合服务于一身，秉承融入式电商金融的理念，通过采用对内服务、对外合作的方式，有机渗透互联网体系。目前，旗下中银易商跨境电子支付结算方案、全国就医挂号、网点服务预约、出国金融等产品条线已初具规模。随着 B2B、B2C、B2G 等电商支付产品规模不断扩大，“中银 e 商通”产品业务规模持续增长，提供的服务已覆盖有色金属、酒类、农产品、煤炭、石油化工等多个行业。

中国银行网上商城“银通商城”于 2011 年 5 月上线运营，是中国银行客户专享的网上消费商城、信用卡分期商城。中国银行网上商城利用通联支付的丰富服务资源和中国银行提供的支付渠道，为中国银行个人客户提供专享的网上消费服务。网上购物服务包括数码、化妆品、服务、小家电等多个品类、均为正品行货，并提供正规发票。另外还可提供酒店预订、机票预订、手机充值等服务。

（五）交通银行

“交博汇”是交行倾力打造的全新多功能电子商务平台。该平台是银行同业内较为全面的 B2B 和 B2C 综合电子商务平台，通过“交博汇”，企业可以在十分钟内建立一个自己的网上商务平台，实现商品销售、企业采购、企业收款、品牌推广、在线促销、信息资讯、金融理财、融资授信等众多服务。

“交博汇”企业馆主要致力于构建面向中小企业的网络化社区，企业可在线发布供求、交流洽谈、撮合下单、网上支付等，银行则提供相应的资信认证、资金清算、融资贷款等服务。在此基础上，结合要素市场、供应链金融、小企业信贷等交通银行特色业务，扩展中小企业综合金融服务。

交通银行将依托“交博汇”这一品牌，以金融服务为核心，以网络信贷、供应链金融、要素市场等为切入点，为企业客户提供全流程电子商务解决方案，为个人客户提供全面综合财富管理服务。除企业馆外，商品馆汇集国内外知名品牌，让顾客享受安全可靠的网购服务；收付馆让市民足不出户完成各项缴费业务；而金融馆中基金、保险、贵金属等投资理财产品一应俱全。2014 年，交通银行对平台进行了二次“革新”，全新升级电商平台“交博汇”，整合“积分乐园”商城与“交博汇商品馆”，推出了“积分消费百货店”等多种特色服务。

国有商业银行在综合服务（电子商务）领域的布局情况总结如下：

表 5-6 国有商业银行综合服务（电子商务）布局总结

银行	上线时间	产品名称	用户类型	主要用途	特点
中国农业银行	2013.4	e 商管家	核心企业、经销商	网上下单、订单支付、转账汇款、信息交易查询	企业电商化，全程交易结算电子化
	2015.4	e 农管家	普通农户、农村小商贩和各级批发商	电商、金融、缴费、消费综合性服务	以农村商品流通领域为切入点
中国工商银行	2014.1	融 e 购	B2C、B2B、B2G	消费采购、销售推广、支付融资综合性服务	工行逸贷产品与网上购物结合，高于 600 元即可在线申请逸贷业务
中国建设银行	2012.6	善融商务	B2B、B2C	商品零售、支付结算、分期付款、融资贷款、房地产交易等	个人商城通过加盟商家向消费者提供产品，企业商城定向试点大中商户的供应链管理
中国银行		中银 e 商通	产权交易所、大宗商品交易市场及其投资者客户	资金监管、出入金及查询、资金清算、支付、融资等	对内服务、对外合作
	2011.5	银通商城	中国银行个人客户	网上购物、酒店预订、机票预订、手机充值等	中国银行客户专享的网上消费商城
交通银行	2012.9	交博汇	B2B、B2C	商品销售、采购收款、信息资讯、金融理财、融资授信等	为企业客户提供全流程电子商务解决方案，为个人客户提供全面综合财富管理服务

可以看出，国有商业银行面对互联网金融带来的挑战，正在积极地利用自身浓厚的历史积淀、广泛的业务布局、有力的资金保障和强大的人才实力，不断地推进互联网金融领域的产品开发和战略布局。而在具体战略思想方面，每家银行在保持共同的发展趋势的基础上，还展现出了各自不同的特色。

其中，中国农业银行和中国工商银行在同行业中起步较早，布局领域比较全面，创新性金融产品和措施出现频率较高。特别地，两个银行在互联网金融布局方面也展现出了明显的比较优势特色：农业银行在农村金融方面一家独大，有着很多针对性创新。而工商银行则相对侧重个体工商户等小微企业的普惠金融服务

工作。但是总体上看，两大银行都较好地覆盖了企业和个人用户两个层面，在消费金融领域的战略布局比较领先。中国工商银行目前已经提出了清晰完整的“E-ICBC”战略方案。

中国建设银行的互联网金融领域布局工作整体显得平稳有序，其产品与服务在特点和创新性方面不是很明显，但是渗透领域比较广泛，覆盖客户类型和服务性质与种类相对丰富，起步时间在国有银行中居于中间水平。

中国银行、交通银行在互联网金融领域的战略意图明显没有另外三家银行庞大，措施推出也明显没有另外三家银行频繁。其开发的相关产品具有同质化大特征下，兼具部分个性化优势的特点。其中部分产品专属性较强，在现阶段仅供自身存量客户使用。

第六章 股份制商业银行互联网金融布局战略

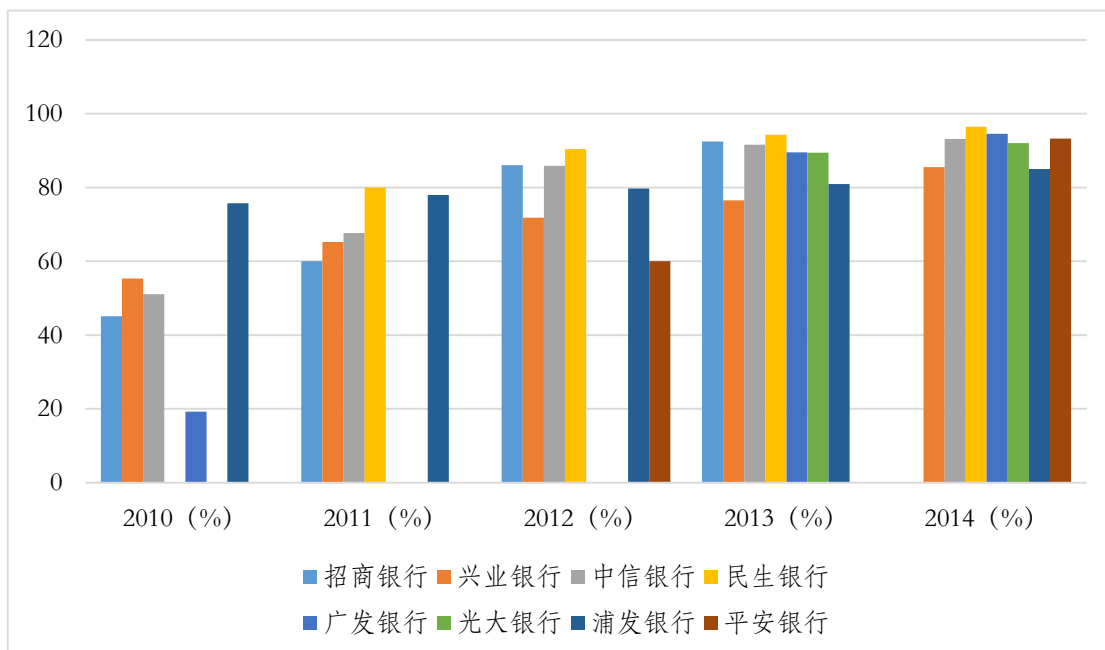
十二家中小型股份制商业银行中，我们主要以招商银行、兴业银行、中信银行、民生银行和广发银行为代表，来分析股份制商业银行的互联网金融布局。前四家银行总资产规模较大，广发银行总资产规模较小。互联网金融布局可以分为四个部分，渠道、贷款、理财和电商。我们下文将对这五家的互联网金融布局进行分析。

一、电子渠道

为了将银行的传统柜台业务电子化，需要搭建对应的电子渠道，包括网上银行、手机银行、微信银行、直销银行和智能银行。

(一) 网上银行

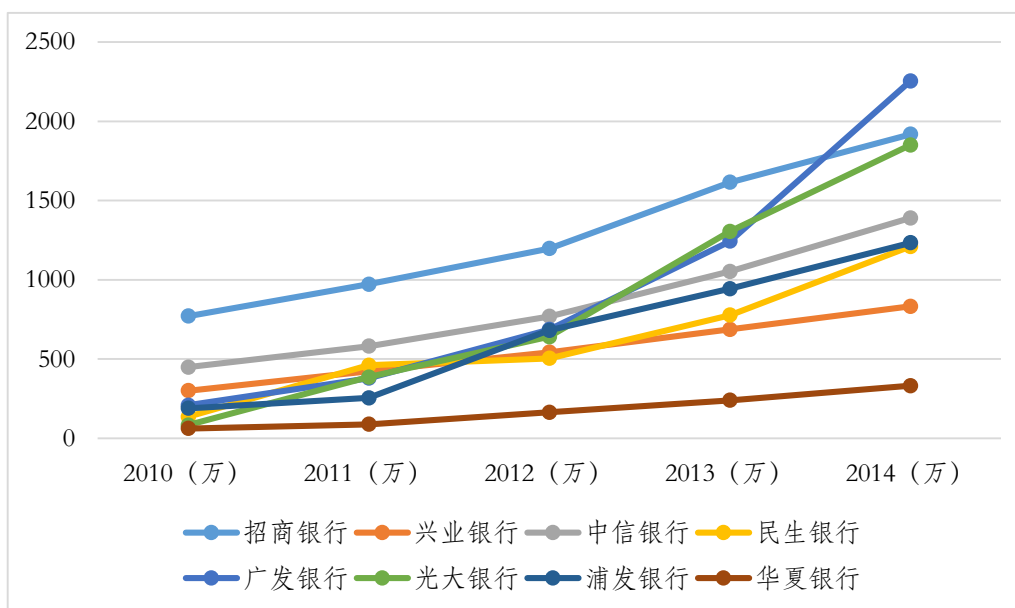
图 6-1 网银零售柜面替代率



数据来源：银行年报

根据各银行年报，除了招商银行、兴业银行、中信银行、民生银行和广发银行，我们还得到光大银行、浦发银行和平安银行，共八家银行的零售电子渠道综合柜面替代率。可以看出到 2014 年，这八家银行的电子渠道柜面替代率都很高。

图 6-2 八家银行网上银行客户总量

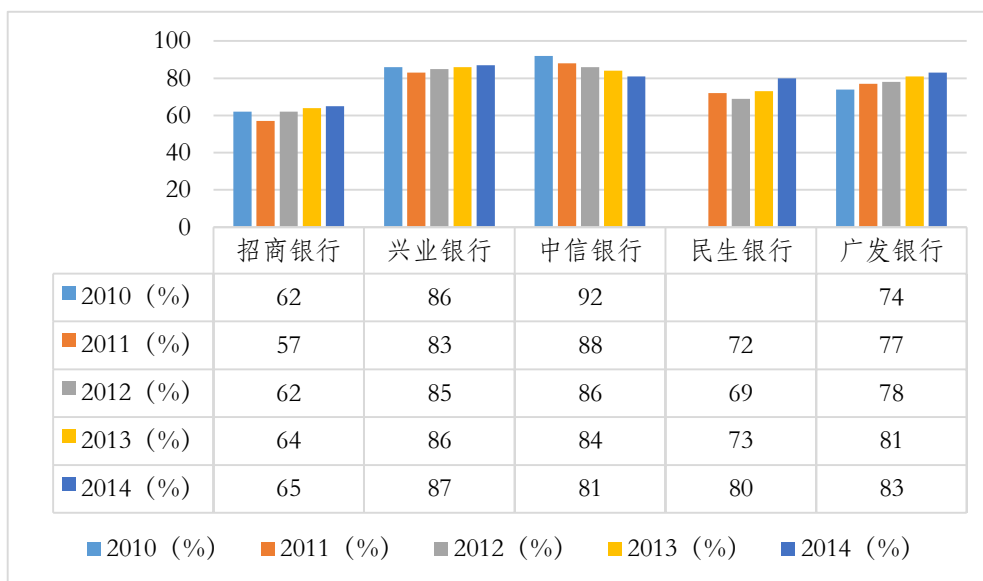


数据来源：银行年报

从上图可以看出,这八家银行网上银行客户总量都在逐年增加。从增速来看,招商银行、兴业银行、华夏银行、中信银行每年增速都较为平缓。民生银行 2011 年和 2014 年增速较快,光大银行 2013 年增速较快,广发银行 2014 年增速较快,浦发银行 2012 年增速较快。从总量上来看,在 2010 年,招商银行的网上银行客户总量最多,达到 771.42 万;华夏银行网银客户总量最少,只有 62.5 万。2014 年,广发银行网银客户总量最多,达到 2254.8 万,约为 2010 年的 10.8 倍;华夏银行的网银客户总量仍然最少。从用户总量看,这八家中发展网上银行起步最早的是招商银行,截至 2014 年报告期发展最好的是广发银行。各银行间网银客户总数存在较大的差异,这可能与银行规模有关。同时也会受到银行战略决策的影响,例如广发银行在 2010 年的网银客户总数在这八家银行中并不占优势,但在五年内飞速增长,在 2014 年达到这八家中最多,表明广发银行对于发展网银业务非常重视。

通过各银行 2010-2014 年年报,可以得到招商银行、兴业银行、民生银行、广发银行、中信银行相关年份的网银总交易额、个人网银交易额、企业网银交易额以及企业网银交易额占比。

图 6-3 五家银行企业网银交易额占总交易额比重



数据来源：银行年报

从网银交易总额来看，2010 年五家银行中招商银行网银交易额最大，达到 27,343,381 百万元。2014 年六家中，招商银行网银交易额仍然最大，达到 74,499,643 百万元；广发银行网银交易额最小，为 9,923,794 百万元。2011-2014 年期间，网银交易额增长率最高的是民生银行，增长了约 3.58 倍；增长率最低的是中信银行，增长了约 1.34 倍。

但从这五家企业网银交易额占总交易额比重来看，五年内招商银行的比重始终是最小的。总体而言，兴业银行和中信银行的占比较高。这也解释了兴业银行五年内企业网银交易额大幅增长，兴业银行在网银业务上对企业的依赖程度很高，或者说兴业银行更加重视网银业务中的企业客户。

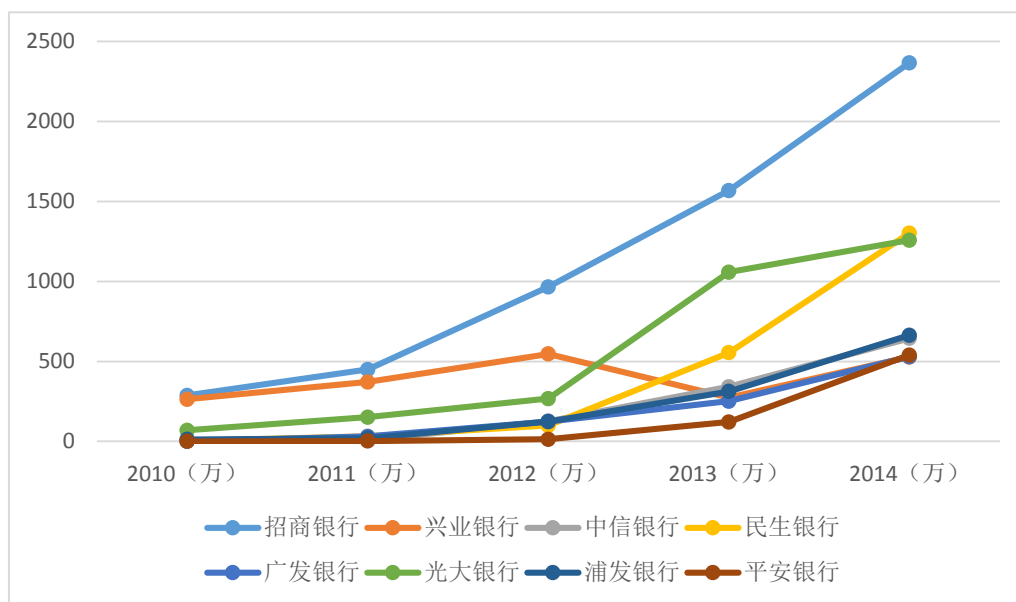
(二) 手机银行

目前这十二家中小型股份制商业银行都开通了手机银行。大多数银行在 2010 年已有手机银行 app。

从各银行年报可得到招商银行、兴业银行、民生银行、光大银行、广发银行、浦发银行、中信银行、平安银行的手机银行客户各年数量。在 2010 年，招商银行手机银行用户最多，达到 287.18 万；广发银行还未开通手机银行。在 2014 年，

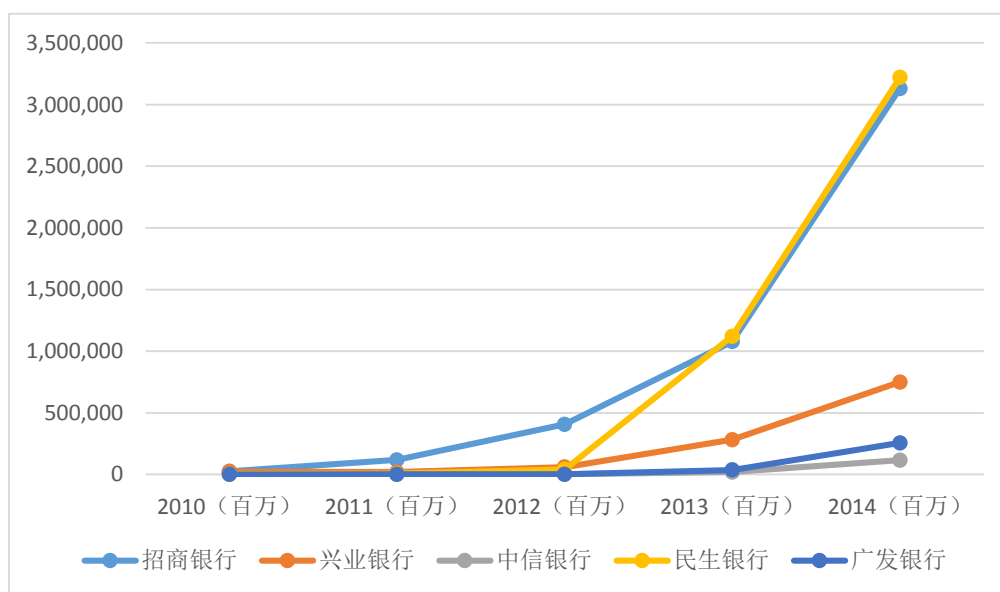
招商银行手机银行用户仍然最多，达到 2367.52 万；兴业银行手机用户最少，528.14 万。从发展趋势来看，这八家银行的手机银行用户，除了兴业银行基本都逐年增加。在 2010 年已有手机银行的银行差异不是很大，但在 2014 年可以看出各家之间明显的差别。招商银行的手机客户明显多于其他银行，五年间增速很宽，相比之下其他银行的手机用户增速相对缓慢。光大银行 2013 年的增速较快。

图 6-4 八家银行手机银行客户情况



数据来源：银行年报

图 6-5 五家银行手机银行交易额



数据来源：银行年报

以招商银行、兴业银行、中信银行、民生银行、广发银行的手机银行各年交易额为例，可以看出在手机银行业务上，五家银行差异很大。招商银行最早开始在手机银行交易额上发力，2011年起快速增长。民生银行从2012年开始，手机银行交易额快速增长，并达到与招行比肩的水平。相比之下，兴业银行、广发银行和中信银行手机业务发展明显不足。同时在2013年，相较于往年增速，这五家银行都有一个快速的提升。

（三）微信银行

目前这十二家股份制银行都开通了微信银行。招商银行、兴业银行、民生银行、光大银行、广发银行、渤海银行、浦发银行、平安银行于2013年开通微信银行。华夏银行、中信银行、浙商银行于2014年开通微信银行。恒丰银行最晚，2016年才开通。

（四）直销银行

目前十二家股份制商业银行中，只有招商银行没有直销银行，中信银行正在建设直销银行。其他银行例如光大银行推出了阳光银行，广发银行推出了有米直销银行。直销银行主要是将理财产品线上售卖，并且往往还挂靠在手机银行、微信银行等渠道上。

例如2015年8月18日，光大直销银行——阳光银行正式发布上线，打通了理财、融资、电商等多重渠道与业务，打破了时空限制与银行卡归属限制，可以面向广泛的互联网用户提供服务，同时将更多生活化的场景融入其中。

阳光银行具有完善的基础功能和技术保障。依托电子账户、跨行支付等功能，支持24家银行的借记、贷记卡支付，可以服务更多的客户。同时，“阳光银行”也是国内首家采用H5技术的直销银行，可以提供更好的用户体验。

（五）智能银行

智能银行（简称：VTM，Virtual Teller Machine），是指可以提供全天候自助和远程人工服务的模式的智慧型银行。这种银行不仅能实现传统自助银行的存款和转账功能，还能做到自助开户、自助申请储蓄卡、当场办卡和自助申请信用卡等。目前十二家中拥有智能银行业务的只有光大银行和广发银行。

2012 年 7 月，广发银行建成国内首家 24 小时智能银行(简称：VTM，Virtual Teller Machine)，并获得国家知识产权局授予的“远程虚拟柜员机”设计专利。VTM 实现全流程无纸化服务并大幅扩展了业务支持种类，引入人脸识别技术、实现录音功能。突破传统银行营业时间的限制，提供 24 小时金融服务。VTM 还可以由客户自主选择自助、半自助、视频客服三种模式。视频客服模式中，客服人员将通过视频，全程“面对面”指导客户完成业务办理。

通过客户自助服务和远程客服人员视频指导操作替代传统柜台服务，解决了客户上班时间无暇去银行办理业务、下班时间银行已关门的问题，是专门打造的“广发金融便利店”，为客户提供优质快捷高效的 7×24 小时远程虚拟柜台服务。

目前 24 小时智能银行提供的服务包括开卡类业务、信用卡申请、网申信用卡激活、智能储蓄产品签约、投资理财、保险超市、个人贷款、一站式签约、信用卡综合免临柜服务、超级收款、智能金、Key 盾业务、VTM 客户排队智能叫号、周边优惠等。

目前广发银行已在 39 座城市共投放 142 台 24 小时智能银行，自投放以来已累计服务客户 82 万人次，借记卡发卡超 10 万张，信用卡开通超 34 万张，已覆盖基础账户、资金服务、投资理财等多种门类，成为广发银行连接线上线下的重要服务渠道。

二、线上理财

理财 App 不同于手机银行，手机银行具有查询账户、转存款、理财等诸多功能，理财 App 的主要功能就是理财。目前推出理财 App 的有兴业银行、广发银行、中信银行、平安银行和浙商银行。

2013 年 12 月兴业银行推出钱大掌柜网站和手机客户端。2014 年 3 月，兴业银行与兴业全球基金合作推出余额理财产品“掌柜钱包”。形成了一个汇集银行理财、信托、基金、贵金属、银证转账、余额理财、金融资产交易所产品等多类型财富管理业务的综合化开放式平台。2014 年共计销售财富管理产品 5400 多亿元。截至 2015 年，注册用户突破 300 万，交易量超过万亿元。

2014 年 9 月广发银行推出月光宝盒 APP，是业内首款梦想笃行类 APP。功

用包括开心存、许心愿、关注我、来许愿、抢红包等。开心存是一种活期存款，并且提供货币基金投资渠道。截至 2015 年 4 月末，月光宝盒 APP 下载量超过 42 万次以上，注册客户 13 万户多。

2015 年中信银行推出理财产品薪金煲，截至 2015 年 6 月底，薪金煲关联的货币基金保有量达到 335 亿元，其中当年新增 133 亿元。2016 年 2 月，“薪金煲”与嘉实“来钱”App 合作，推出了“基金智慧投资账户”服务，通过“智慧账户”，投资者可便捷地在货币基金、债券基金、股票基金之间进行资产配置和调仓。薪金煲也上线嘉实理财嘉 App，作为活期乐功能支持货币基金。

2014 年 12 月平安银行推出平安橙子，作为直通零售银行品牌，定位于“年轻人的银行”。包括“梦想账户”、“智能理财”等功能。截至 2015 年 12 月，平安橙子客户数量突破 500 万户。

2015 年浙商银行与易方达基金管理有限公司合作推出余额理财型创新产品——“增金宝”，对接易方达“增金宝”货币基金。并推出增金宝 App，提供增金宝等理财产品的购买。同年广东网金控股股份有限公司与浙商银行合作推出小微钱铺 App，依托于浙商银行信贷风控技术，为小企业提供投资项目。

表 6-1 各银行线上理财渠道总结

银行	网上银行	手机银行	微信银行	直销银行	理财 App
招商银行	√	√	×	×	×
兴业银行	√	√	√	√	√（钱大掌柜）
恒丰银行	√	√	√	√	×
民生银行	√	√	√	√	×
光大银行	√	√	√	√	×
华夏银行	√	√	√	√	×
广发银行	√	√	√	√	√（月光宝盒）
渤海银行	√	√	√	√	×
浦发银行	√	√	√	√	×
中信银行	√	√	×	×	√（薪金煲）
平安银行	√	√	√	√	√（平安橙子）
浙商银行	√	√	√	√	√（增金宝、小微钱铺）

数据来源：银行年报

三、线上贷款

表 6-2 各银行线上贷款产品总结

模式	银行	产品	对应人群	描述
全部线上	招商银行	闪电贷	小微企业,个人	有卡客户通过手机银行、网银自助申请,系统根据客户的信用数据自动计算相应额度的授信和贷款利率,并在一分钟内自动发放至账户。
	兴业银行	自助“循环贷”	企业	企业在兴业银行已有适用于日常生产经营的流动资金贷款作为主营业务品种,即可配套使用“循环贷”,通过企业网银自助获得与主营业务授信额度相应的信贷额度。
	民生银行	民生 e 贷	小微企业	通过手机手机银行、网银自助申请,系统自动审批,客户自助签约放款,五分钟内自动发放到账户。
	光大银行	网络瞬时贷	个人	用户在光大合作商户网站购物时选择瞬时贷支付,即可在线申请信用卡,二十分钟内产生审批结果并进行放款。
	华夏银行	网络贷	小企业	特定平台内的小企业客户在线自助发放贷款,可循环使用。
	浦发银行	网贷通	小微企业	通过“网贷通”平台自助申请,系统自动审批,五分钟内放款。
	中信银行	POS 商户网络贷款	小微企业及个体商户	客户通过网银自助申请,系统依据 POS 交易记录进行审批和放款。最高额度 50 万,最长期限 90 天。
	平安银行	橙 e 融资	企业	授信企业在线提交融资申请,申请全流程在线审核。
部分线上	广发银行	e 秒贷	个人	客户在线申请,专人联系,完成签约,当天自行放款。
	渤海银行	贷款 e 申请	个人,企业	客户通过银行网站提交申请,银行联系客户受理业务。
	浙商银行	贷款 E 申请	个人,小企业	通过银行网站提交申请,专人回复申请。

数据来源: 银行年报

目前根据各银行年报和新闻, 12 家银行中除了恒丰银行, 都推出了线上贷款业务, 分为全部线上和部分线上。根据各银行官网信息, 全部线上的贷款产品

有招商银行的闪电贷、兴业银行的自助循环贷、民生银行的民生 e 贷、光大银行的网络瞬时贷、华夏银行的网络贷、浦发银行的网贷通、中信银行的 POS 商户网络贷款、平安银行的橙 e 融资。这些产品都是线上申请、线上审批、自动放贷、线上还款。还有一些产品是部分线上，例如广发银行 e 秒贷、渤海银行贷款 e 申请、浙商银行贷款 E 申请，这些产品只是线上递交贷款申请，然后审批需要线下完成，审批完成后自动放款。从下表可以看出，各银行线上贷款总体上还是偏向于个人和小企业，进行短期小额贷款。这也是由线上贷款的特点决定的。线上贷款的客户多是为了更快获得贷款以应急，所以需要更快地进行贷款的申请、审批和放款，这就会限制放贷额度。

四、电子商务

表 6-3 各银行网上商城商户来源总结

商户分类	商户来源
折扣特卖	唯品会、洋码头、NO5 时尚广场、走秀网、麦包包、逍遥支付、魔法糖、美团、可得眼镜
海外直购	洋码头、麦乐购、美团购物网
服装服饰	唯品会、走秀网、李宁官方商城、斯波帝卡、骆驼官方商城、拍鞋网
黄金金饰	招金黄金、周大福、珂兰钻石
名表名品	万表网、谷网手表、第五大道奢侈品
家电数码	苏宁易购、联想商城、戴尔、绿森数码
商旅预订	9588 旅行网、艺龙、途牛网、春秋旅游、吉祥航空
食品饮料	1 号店、品尚汇、阳澄湖大闸蟹、易特商城、中国零食网、享购网、红酒世界
鲜花礼品	中礼网、天堂鸟、5288 鲜花网、上海花城
生活服务	手机充值、点卡充值、机票预订、电影票、蜘蛛网
彩票乐透	积分彩

数据来源：银行年报

目前推出网上商城的中小型股份制商业银行有招商银行、兴业银行、民生银行、光大银行、广发银行和中信银行。

招商银行的网上商城是在 2013 年 7 月由招行信用卡商城升级而来。目前商城共有商品 1252 件。销售量也因商品不同有所不同。每一款商品都可以参加团购分期活动，支持信用卡和一卡通支付。经营模式是平台，大部分商品由商铺提

供，也有品牌旗舰店入驻，诸如苹果、倩碧等。

兴业银行信用卡网上分期商城曾于 2013 年 8 月关闭，于 2014 年升级为网上商城，主打海淘市场。兴业商城的经营模式主要是与第三方电商合作，辅以品牌入驻。通过下表商户分类及每一类商户来源，可以更加形象地看出这一经营模式。

民生银行推出了民生商城，共有商品 11077 件（手机数码 2064 件，电脑办公 701 件，家用电器 1617 件，美妆个护 312 件，箱包珠宝配饰 4891 件，家居家装 1184 件，运动户外 264 件，投资收藏 44 件）。民生商城的运营模式是自营和平台相结合。部分商品由商城自营，商城发货、商城提供售后服务。部分商品是商家配送，仍由商城提供售后服务。民生商城支持信用卡支付和支付宝。

光大银行推出购精彩商城，共有商品 995 件（3C 数码 109 件，家用电器 153 件，家居百货 201 件，美妆个护 165 个，时尚配饰 211 个，美食食品 147 件，投资金 9 件）。销量最高的达到 2000 件以上（3M 口罩），同时也有大量商品一件也没有售出。购精彩商城营业模式是平台，都是由商铺入驻，并不是官方品牌。例如商城中的苹果电脑，供货商是浙江绿森数码科技有限公司。

广发银行于 2012 年 8 月推出广发商城。支持信用卡、借记卡、活期存折付款，也支持分期付款。经营模式也是平台，商铺提供商品。例如一款华为手机，是由上海海牙湾贸易有限公司供货。

中信银行分期购物商城只支持信用卡分期支付。经营模式是平台，部分商品由商铺提供，部分商品由品牌直营店提供。例如联想电脑由联想有限公司提供。

从这六家银行网上商城来看，经营模式可以分为三大类，平台、自营和两者结合。由于没有纯自营的银行网上商城，所以实际只有两类。平台即银行只是提供一个平台给商家展示和销售商品。平台类还可以按照合作对象分为商铺、电商、品牌。商铺提供商品的有招商银行、民生银行、光大银行、广发银行和中信银行。电商提供商品的只有兴业银行。品牌提供商品的有招商银行、兴业银行、中信银行。自营即类似于京东的运营模式，由银行自主采购、发货。只有民生银行部分商品采用了自营模式，民生银行实际上是平台和自营相结合。

从规模上来看，总体规模并不大，最大的是民生银行，有商品 11077 件。并

且从销售量来说,规模也不大,招商银行和光大银行都有多件商品一件也未售出的现象(其他银行商城没有提供销售信息)。相较于传统电商,银行发展电商仍然有其不足。

银行除了通过网上银行为企业提供服务,还会通过互联网为企业提供更新的服务。目前基于互联网为企业推出新服务的银行有招商银行、兴业银行、恒丰银行、平安银行。

招商银行于 2013 年 4 月底推出小企业 E 家,是一种互联网金融服务平台。目前注册会员数为 398115。招商银行相关人士介绍,小企业 e 家按照‘平台+金融核心+大数据’的互联网创新路径,提出‘互联网+供应链金融’创新模式与解决方案,以供应链需求痛点为导向,以供应链金融为轴心,与协作企业共同构建产业互联网金融平台生态,形成产业互联网金融可持续经营模式,沉淀和积累大数据,最终实现产业金融的互联网转型和轻型发展。¹²

兴业银行推出了银商平台,为现货交易市场、金融权益类交易平台、大型电商、龙头企业等提供交易资金结算、清算、存管、对账和线上融资的综合金融服务。

恒丰银行推出了网金平台包括票交所、资产商城、理财超市和恒盈宝四个服务板块。票交所旨在打造“互联网+票据交易”的综合性金融资产交易服务平台,为用户提供信息流转、交易撮合和交易履约等服务。恒盈宝是恒丰银行于 2014 年 8 月与阿里巴巴平台合作推出的一款创新型互联网金融服务产品,可接受借款人委托,将借款人的融资信息推送给第三方互联网投融资平台,由其负责挂牌撮合,将投资人的理财需求对接借款人的融资需求,从而为借款人拓宽融资渠道。在渠道上对接了招财宝、京东、网易、凤凰金融、360 你财富、铜板街等各大互联网金融平台。

平安银行推出了橙 e 网,平安管家、橙 e 融资、橙 e 财富、橙 e 付、橙 e 电商和跨境 e 金融六个服务板块。平安管家包括生意管家、外贸管家和发货宝。除了网页版,还有平安管家 APP,目前下载量超过 50 万。生意管家的功能包括订单自动核、仓库系统理、运输管家跟、收付及时记和老板很轻松(可以查询收支、

¹² 资料来源:《预见先行,招行小企业 e 家布局“互联网+供应链金融”高地》,光明科技,2015 年

存货、客户)。发货宝可以提供物流服务,提供 10000 多家物流企业,37000 多条物流线路,企业可以查询相关物流信息进行比价,下单发货,在线支付和跟踪运单。在已有固定物流商时,还可以更高效地帮助管理物流。

从上述这四家来看,银行为企业提供的新的互联网服务可以分为投资理财、生意管理、在线融资。生意管理上包括订单、发货、收支等,在线融资既有银行贷款也有与其他融资平台的合作。

12 家中小型股份制商业银行的互联网布局可以总结为下表:

表 6-4 12 家中小型股份制商业银行互联网布局总结

银行	网上银行	手机银行	微信银行	直销银行	智能银行	线上贷款	理财 App	企业金融	网上商城	电子支付
招商银行	√	√	√	×	√	√	×	√	√	√
兴业银行	√	√	√	√	×	√	√	√	√	√
恒丰银行	√	√	√	√	×	×	×	√	×	√
民生银行	√	√	√	√	×	√	×	×	√	√
光大银行	√	√	√	√	√	√	×	×	√	√
华夏银行	√	√	√	√	×	√	×	×	×	√
广发银行	√	√	√	√	√	√	√	×	√	√
渤海银行	√	√	√	√	×	√	×	×	×	√
浦发银行	√	√	√	√	×	√	×	×	×	√
中信银行	√	√	√	×	×	√	√	×	√	√
平安银行	√	√	√	√	×	√	√	√	×	√
浙商银行	√	√	√	√	×	√	√	×	×	√

数据来源: 银行年报

从渠道上看,12 家都提供网上银行、手机银行和微信银行;除招商银行、中信银行外,10 家银行都提供直销银行;招商银行、光大银行和广发银行提供智能银行。但是从网上银行的业务来看,各个银行之间还存在较大的差异。招商银行和广发银行的网上银行规模较大,华夏银行的网上银行规模较小。从网上银行的客户构成来看,兴业银行、民生银行、广发银行和中信银行更倚重企业客户,招商银行更倚重个人客户。

从产品服务上看,除恒丰银行外,11 家银行都提供线上贷款,但贷款产品

部分只提供线上申请服务，审批流程仍然线下进行；12家都提供线上理财服务，推出专属理财 APP 的只有兴业、广发、中信、平安和浙商。从互联网新业务来看，推出企业金融服务的有招商、兴业、恒丰和平安；推出网上商城的有招商、兴业、民生、光大、广发和中信；12家都提供生活服务。

在基本渠道和线上贷款、线上理财这些基础的互联网产品服务上，各个银行的布局并无太大差异，布局规模会因为银行规模而有所差异。但是在银行特色产品上存在较大的差别。兴业银行、广发银行、中信银行、平安银行、浙商银行、招商银行、恒丰银行这七家银行都推出了各自不同的特色互联网金融产品，其余五家并未有相关创新。在互联网金融时代，传统银行转型需要留住现有客户，也需要吸引新客户。因此必须积极创新，满足客户新的需求点。

第七章 城市与农村商业银行互联网金融布局战略

城市商业银行是中国银行业的重要组成和特殊群体,其前身是 20 世纪 80 年代设立的城市信用社,20 世纪 90 年代中期,中央金融主管部门为整肃城市信用社、化解地方金融风险,以城市信用社为基础,组建了城市商业银行。农村商业银行是由辖内农民、农村工商户、企业法人和其他经济组织共同入股组成的股份制的地方性金融机构。相对于国有银行和股份制银行来说,城商行和农商行的总体规模小,业务手段单一,产品创新能力不足,受地域限制,这些都严重制约着城商行与农商行的发展。表 8-1 为资产规模排名前十的城市商业银行和农村商业银行,可以看出其与五大国有银行平均资产和十二家股份制银行在规模上的巨大差异。

表 7-1 城商行、农商行资产排名前十

排名	名称	省份	总资产(亿)
五家国有银行平均			149687.57
十二家股份制银行平均			26501.83
城商行资产规模前十			
1	北京银行	北京	15244.37
2	上海银行	上海	11874.52
3	江苏银行	江苏	10383.09
4	南京银行	江苏	5731.50
5	宁波银行	浙江	5541.13
6	盛京银行	辽宁	5033.71
7	徽商银行	安徽	4827.64
8	天津银行	天津	4788.59
9	杭州银行	浙江	4185.41
10	厦门国际银行	福建	3489.41
农商行资产规模前十			
1	成都农商行	四川	6341.40
2	重庆农商行	重庆	6188.89
3	北京农商行	北京	5222.00
4	广州农商行	广东	4666.08
5	上海农商行	上海	4666.01
6	东莞农商行	广东	2558.00
7	天津农商行	天津	2259.52
8	佛山顺德农商行	广东	2069.00
9	江南农商行	江苏	1937.00
10	深圳农商行	广州	1590.26

数据来源: 银行年报

目前,我国的城市商业银行和农村商业银行基本成为基层吸收存款的重要机构,这样业务单一的机构造成基层金融体系不健全。而互联网金融产品操作十分便利,而且利率也要远超这些商业银行的活期存款利率,这使大多数客户都愿意将其资金存入互联网金融产品中来获得更高的收益。另外,与银行传统理财产品相比,很多互联网金融产品对于最低购买金额的不限制,大幅降低了门槛。对于以中小客户为主的城市商业银行和以农村居民为主的农村商业银行而言,这种压力将会更大。¹³

在贷款方面,网络借贷以小额贷款为起点,冲击银行业贷款业务,而大部分城市商业银行和农村商业银行以小额贷款为主,受到的冲击将会更大。毕竟这些立足于基层的商业银行本身面临的客户群体就多是中小企业,如果网络借贷把一部分优质客户分流,那么城市商业银行和农村商业银行面临的客户品质也就会降低,进而加大了贷款风险,盈利降低。

第三方支付机构繁荣发展侵入了银行业支付结算业务领域。正是由于城市商业银行网络支付的不方便,使得第三方支付更容易对其替代,从而减少了城市商业银行网上银行的中间业务收入。另外,第三方支付拥有广大的客户资源,方便的功能和良好的客户体验,使得使用网上银行完成支付缴费的用户中有半数以上是通过第三方交易平台接入的,超过直接登录网上银行进行支付。¹⁴由此可见本就客户资源少的城市商业银行,恐怕会更不乐观。

不同于国有商业银行和股份制商业银行,城商行的安身立命根本在于网点优势、缴费优势和资金沉淀优势,而这些优势正被互联网金融逐一打破。城市商业银行的成长脉络、股权结构和市场定位决定了其服务特色,即与辖区居民日常生活有千丝万缕的联系。互联网金融以移动支付为基础,加速金融脱媒,使商业银行银行的支付中介功能边缘化,并使其中间业务受到替代。支付宝、财付通、易宝支付和快钱等已经能够为客户提供收付款、自动分账以及转账汇款、机票与火车票代购、电费与保险代缴等结算和支付服务,而这些恰恰是城市商业银行传统业务领域,会对其业务发展产生明显的替代效应。¹⁵

¹³ 资料来源:孙中天,李宏畅,“互联网金融背景下农村商业银行发展战略研究”,《农村经济与科技》,2015年第5期

¹⁴ 资料来源:张光华,“互联网金融浪潮下城商行经营发展面临的问题与挑战”,《吉林金融研究》,2014年第1期

¹⁵ 资料来源:张光华,“互联网金融浪潮下城商行经营发展面临的问题与挑战”,《吉林金融研究》,2014年

在全部的 165 家银行当中，年报中有互联网行为体现的城商行和农商行共 93 家。在统计银行年报数据后，我们发现城市商业银行和农村商业银行在年报中对“互联网”的提及次数上升速度很快。2010 年，样本中城所有商行和农商行年报仅有 6 次提及“互联网”（绍兴银行 1 次、温州银行 2 次、福建海峡银行 1 次、北京银行 2 次），而到了 2014 年，则总数达到 331 次。这和近年来互联网银行业务的飞速增加的现实是相吻合，可以说明这两类银行在互联网银行方面反应进一步增加。但是考虑到这两类银行的数量较大，一旦计算平均值来看，“互联网”词频平均数是十分小的，即使是在 2014 年，平均词频数量也仅在约 3 个。总体而言，它们的反应仍然属于相对滞后的。

一、电子银行业务

（一）网上银行业务

在城市商业银行和农村商业银行的网上银行客户数量方面，按照个人客户和企业客户分别进行分析。首先，城市商业银行和农村商业银行个人网上银行客户数量在 2012 年之前虽有不小的增长，但是增长的绝对值远没有 2013 年及以后的年份高。而这样的增长情况与当前中国移动网络终端大幅增长的现实有着密切的关联。移动网络终端的增长，特别是智能手机的大规模普及，为个人互联网银行的发展提供了技术支持，进而引入了大量的用户，从而使个人网上银行客户数量呈现了指数型的增长形态。其次，城市商业银行和农村商业银行企业网上银行客户数量增长的幅度同样很大，而且 2010 年到 2014 年的增幅相对较为平稳。

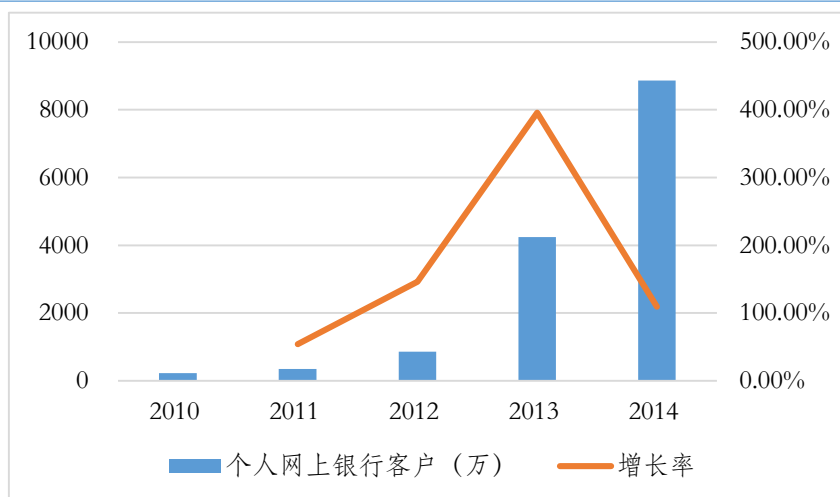


图 7-1 城商行和农商行个人网上银行客户（单位：万）

数据来源：银行年报

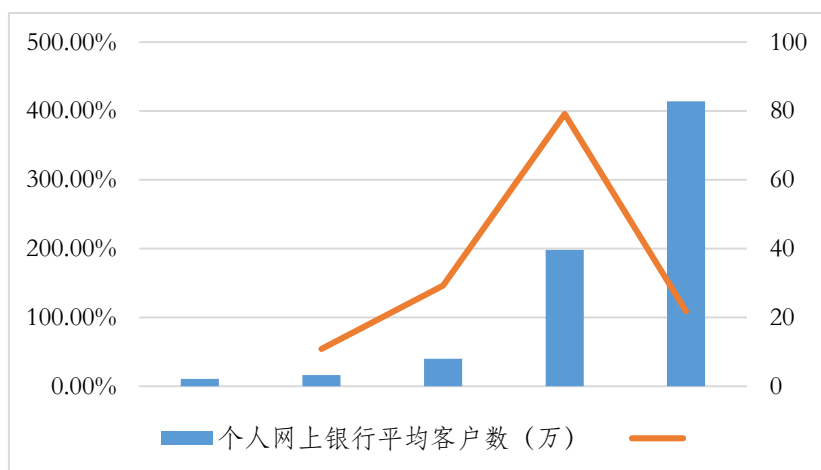


图 7-2 城商行和农商行个人网上银行平均客户（单位：万）

数据来源：银行年报

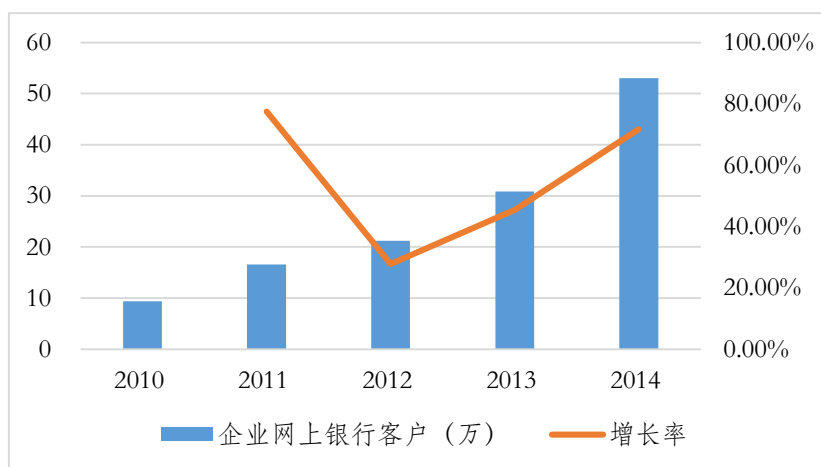


图 7-3 城商行和农商行企业网上银行客户（单位：万）

数据来源：银行年报

以资产规模相当的上海农商行和重庆农商行，以及资产规模最大的城商行——北京城商行为例（约是上海农商行和重庆农商行三倍），网上银行个人客户数情况如图 7-4 所示，企业客户数情况如图 7-5 所示。北京农商行个人客户的数量优势明显，约是上海农商行和重庆农商行的 2 到 3 倍，而在企业客户数量上，上海农商行则比北京农商行多，且差距逐年拉大。

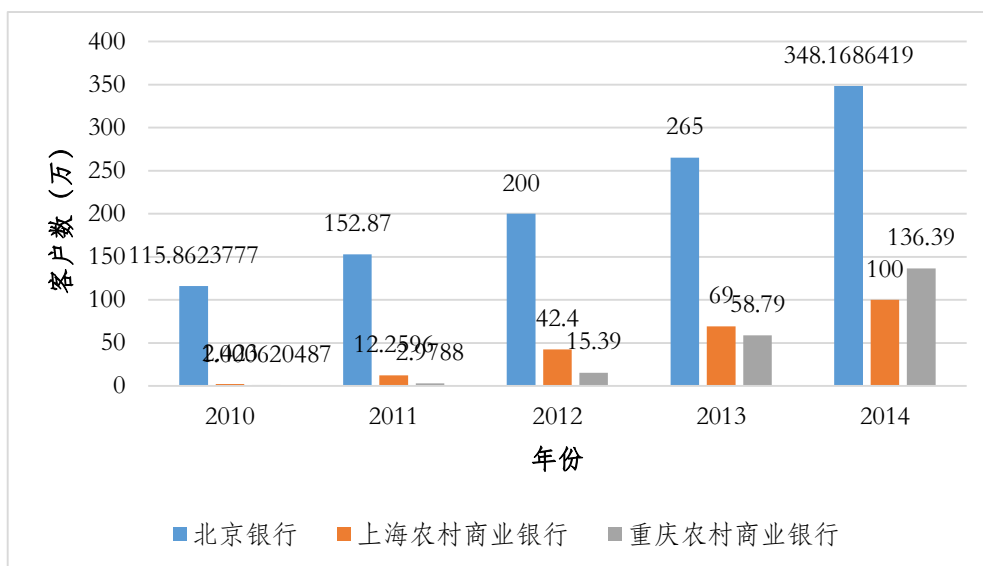


图 7-4 北京银行、上海农商行、重庆农商行个人客户数量（单位：万）

数据来源：银行年报

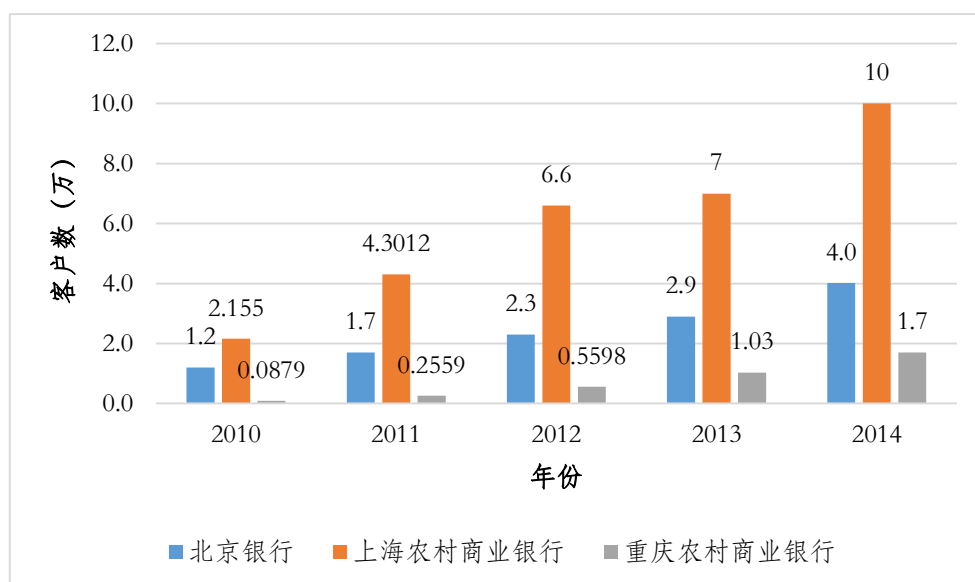


图 7-5 北京银行、上海农商行、重庆农商行企业客户数量（单位：万）

近些年来，城市商业银行和农村商业银行的网上银行交易额和客户量一样迅

猛增长。个人网上银行从微乎其微的交易额增长为 2014 年超过 10 万亿人民币的水平。而企业网上银行用户数量虽然不如个人客户数量大，但是交易额数值远远高于个人网上银行，交易额增长绝对数量也远高于前者。

从图 7-6 中北京银行，上海农商行和重庆农商行网上银行交易额的对比可以看出，2010 年北京银行交易额约为商行农商行的 2 倍，而差距逐年拉大，到 2014 年已经达到 10 倍有余，虽然图 8-4 中三家银行客户数量相差不大，但交易额的巨大差别反映出客户的活跃度的重要性。

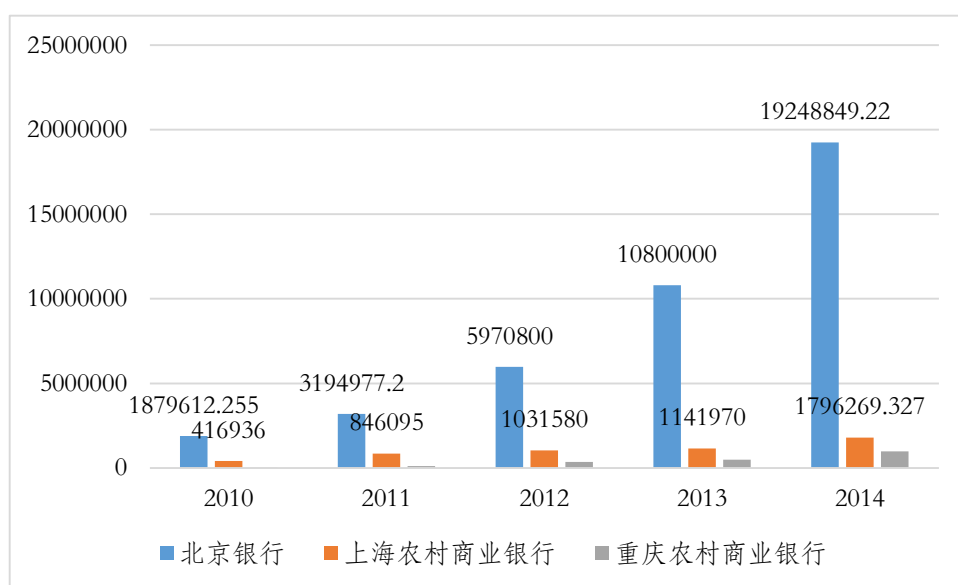


图 7-6 北京银行、上海农商行、重庆农商行网上银行交易额（单位：百万）

数据来源：银行年报

（二）手机银行业务

手机银行方面，城市商业银行和农村商业银行同样也得到了快速的发展。由于智能手机的普及问题，在 2011 年之前拥有手机银行的城市商业银行和农村商业银行微乎其微，即使拥有手机银行功能的银行也很难聚集起大量的手机银行用户，2010 年仅有 15 万手机银行客户。而在 2012 年以后，随着智能手机进一步向基层普及，拥有大量城镇和农村基层用户的城市商业银行和农村商业银行开始能够进一步拓展手机银行客户数量，2012 年手机银行客户增长率高达 276%。

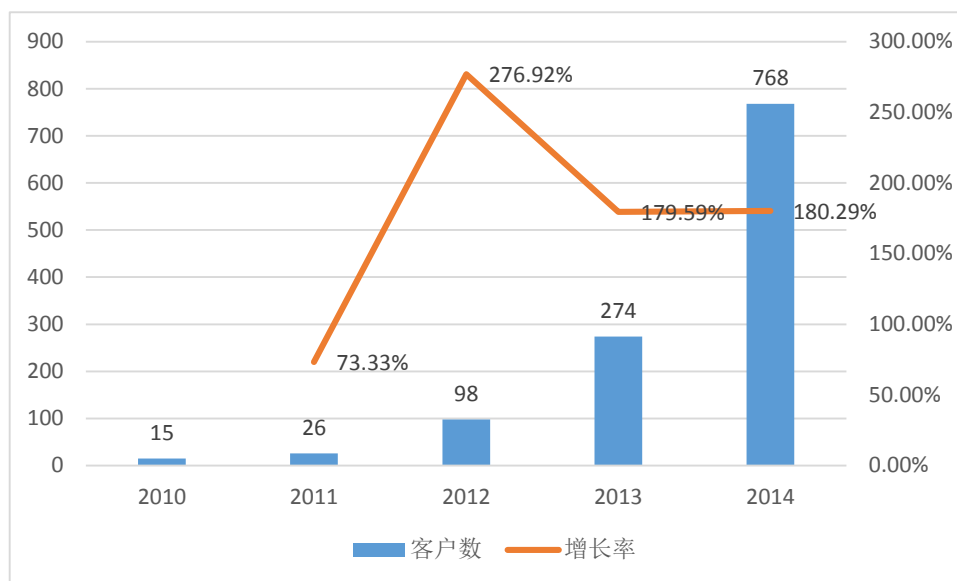


图 7-7 城市商业银行和农村商业银行手机银行客户（单位：万）

数据来源：银行年报

与手机银行客户数量增长相伴随的是，城市商业银行和农村商业银行手机银行交易额的飞跃。在 2012 年以前，这两类银行的手机银行交易额仅 5.3 亿，而从 2012 年开始飞速增长之后，每年都保持着较高的增长率。

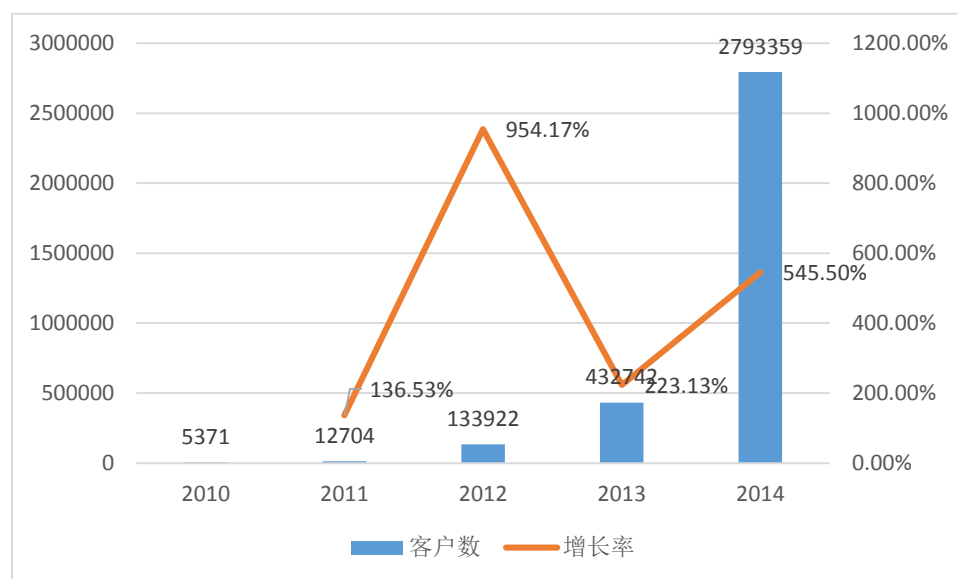


图 7-8 城市商业银行和农村商业银行手机银行交易额（单位：百万）

数据来源：银行年报

以重庆银行和重庆农商行两家的对比为例，截止 2014 年末，重庆农商行的总资产达到 6188.89 亿元，增幅 23.18%；存款余额达到 4097.20 亿元，存量和增量市场份额均保持重庆市银行业金融机构第一；各项贷款余额 2421.98 亿元 2014

年实现净利润 68.13 亿元。截至 2014 年末，重庆银行的总资产达到 2745.31 亿元，增幅 32.8%。存款余额达到 1679.32 亿元，较 2013 年末增长 12.9%。客户贷款和垫款余额为 1041.15 亿元，增幅 17.5%，2014 年全年实现净利润 28.27 亿元，增幅 21.4%。重庆农商行作为农商行中的领头羊，在手机银行客户数和交易额上均明显高于重庆银行，2014 年重庆农商行手机银行客户数约为重庆银行的 15 倍，而交易额则约为其 41 倍，表明重庆农商行的客户活跃程度远高于重庆银行，重庆农商行在业绩上的优势有很大一部分取决于其在手机银行上的优势。

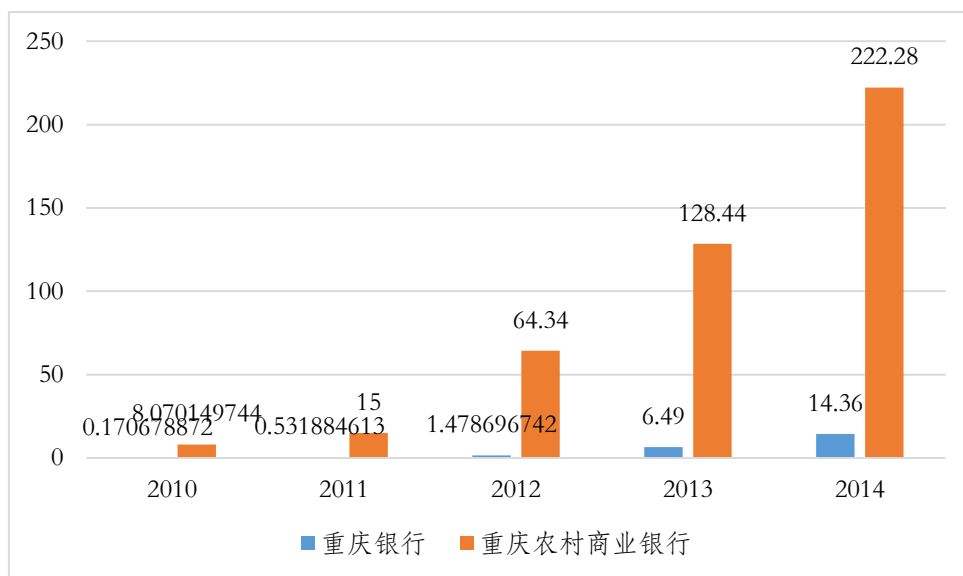


图 7-9 重庆银行、重庆农商行手机银行客户数（单位：万）

数据来源：银行年报

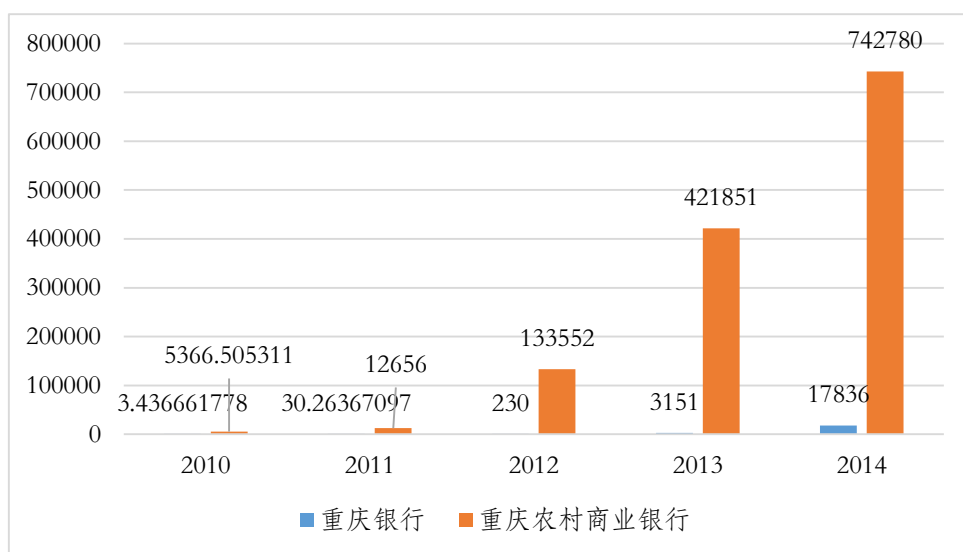


图 7-10 重庆银行、重庆农商行手机银行交易额（单位：百万）

数据来源：银行年报

从农商行和城商行的手机银行产品来看，2010 年仅有少数银行拥有 App 产品，到 2014 年则有超过半数的银行拥有 App 产品或微信银行产品。

表 7-2 2010-2014 年 113 家其他银行拥有微信和 app 手机银行产品的银行数目

	2010	2011	2012	2013	2014
无手机银行产品	95	85	76	61	47
有微信银行产品	0	0	0	0	1
有 app 产品	18	29	37	38	27
既有 app 又有微信银行	0	0	0	14	38

数据来源：银行年报

二、互联网理财产品

城市商业银行和农村商业银行在互联网理财产品方面投入的努力相对较大。这两类银行互联网理财产品数量虽然总体也仍然呈上升趋势，2010 年没有任何一家城商行或农商行拥有互联网理财产品，而到 2014 年已有 24 家拥有互联网理财产品（约占城商行农商行总数的四分之一），北京银行、重庆农村商业银行、上海农村商业银行、珠海华润银行、天津银行、杭州银行、德阳银行、青岛银行作为其中的佼佼者，均拥有 5 个及以上的理财产品。

表 7-3 2010-2014 年 113 家银行拥有互联网理财产品情况

年份	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网理财产品银行数	0	4	5	9	24
无互联网理财产品银行数	113	109	108	104	86

数据来源：银行年报

表 7-4 2010-2014 年各家城商行农商行拥有互联网理财产品数量情况

年份	银行	理财产品数量
2011	上海农村商业银行	13
	吉林银行	1
	汉口银行	1
	阜新银行	1
2012	宁波银行	1
	重庆农商行	1
	汉口银行	1
	阜新银行	1



	珠海农村商业银行	1
2013	北京银行	5
	德阳银行	1
	长沙银行	1
	宁波银行	1
	汉口银行	1
	杭州银行	3
	重庆农商行	2
	龙江银行	1
	平安银行	2
	日照银行	1
2014	攀枝花市商业银行	2
	北京银行	5
	厦门农村商业银行	1
	北京农村商业银行	3
	长沙银行	1
	重庆农村商业银行	6
	上海农村商业银行	5
	西安银行	2
	宁波银行	2
	重庆银行	2
	汉口银行	1
	南海农商银行	1
	徽商银行	1
	南京银行	1
	昆仑银行	1
	富滇银行	2
	珠海华润银行	4
	青岛农商银行	1
	山西尧都农商行	1
	天津银行	4
	杭州银行	5
	德阳银行	4
	德州银行	1
	青岛银行	7

数据来源：银行年报

三、互联网贷款产品

城市商业银行和农村商业银行的互联网贷款数量相对较少，2013 年之前总数都在 4 个以下。而 2014 年的互联网贷款产品数量则呈现了爆炸式的增长，总数是 2013 年的 7 倍多。2010 年仅上海农商行、重庆农商行两家银行有互联网贷款产品，而到 2014 年，已有 17 家城商农商行拥有互联网贷款产品，其中金华银行、北京银行、重庆农村商业银行、上海农村商业银行拥有的互联网贷款产品数均在 3 个及以上。

表 7-5 2010-2014 年 113 家城商行农商行拥有互联网贷款产品情况

年份	2010	2011	2012	2013	2014
有互联网理财产品的银行	2	3	5	4	17
无互联网理财产品的银行	111	110	108	99	96

数据来源：银行年报

表 7-6 2010-2014 年各家城商行农商行拥有互联网贷款产品情况

年份	银行	贷款产品数量
2010	上海农村商业银行	1
	重庆农村商业银行	1
2011	嘉兴银行	1
	阜新银行	1
	重庆农村商业银行	1
2012	宁波银行	1
	重庆农村商业银行	1
	珠海华润银行	1
	阜新银行	1
	广东华兴银行	1
2013	吉林银行	1
	宁波银行	1
	河北银行	1
	重庆农村商业银行	1
2014	金华银行	3
	北京银行	3
	广东华兴银行	1
	重庆农村商业银行	4
	上海农村商业银行	3

	兰州银行	2
	宁波银行	2
	重庆银行	1
	南京银行	1
	潍坊银行	1
	河北银行	1
	哈尔滨银行	1
	青岛农商银行	2
	山西尧都农商行	1
	齐商银行	1
	吉林银行	1

数据来源：银行年报

四、电子商务

根据城市商业银行和农村商业银行 2010 年至 2014 年年报数据收集和统计来看,目前有多家城市商业银行和农村商业银行明确提出了正在或者将要建设电子商务业务,例如北京银行、北京农村商业银行、上海农村商业银行、哈尔滨银行、金华银行、重庆农村商业银行、重庆银行、重庆三峡银行、郑州银行、兰州银行、昆仑银行、大连银行、锦州银行、阜新银行、湖北银行等。但是,其中目前已经拥有了真正意义上的电子商务的银行仅有以下五家:重庆农村商业银行、大连银行、北京银行、上海农村商业银行、郑州银行。具体来看:

重庆农村商业银行打造了一个“农信农商行代销联盟平台”,该行在倡导成立农信农商联盟的基础之上,搭建农信农商行代销联盟平台,该平台通过与各地农信机构的合作,采用互联网金融模式跨地区销售银行产品。该代理销售联盟平台对于重庆农村商业银行的互联网金融中电子商务一环有着战略意义,能够调整收入结构,增加中间业务收入。

大连银行发展以“掌尚达银”主力平台的电子商务,将移动电商作为创新发展的切入口,推动移动金融的发展,比如 PC 端的网上商城达银商城、手机客户端 APP 产品手机达银钱包、微信产品掌尚达银等。

北京银行在北京市城镇郊区打造“富民直通车”这一服务三农的零售品牌,满足农户“投资理财、贷款创业、支付结算”三方面核心金融需求,打通镇域金融服

务最后一公里。

郑州银行的“鼎融易”互联网金融综合服务平台在 2015 年已全面进入推广阶段。“鼎融易”平台首次将直营银行服务功能与和互联网电子商务客户需求做到有机结合，应用场景聚焦于电子账户、生活缴费、投资理财、网络融资、B2B 电商平台等五大核心功能，为中小微企业、物流企业、社区居民等广大互联网用户提供更为全面、快捷的金融创新服务。其还具有投资、融资、网上商城等核心功能，形成 B2B 与 O2O 相互融合的金融互联网生态。

上海农商银行网上商城致力于为中小微农企业搭建网上商品销售、管理平台和提供便捷的结算通道。采取自营商户和联营商户相结合的经营模式，为客户提供安全、品质优良、种类丰富、价格实惠、方便易用的购物平台。目前，上海农商银行网上商城服务领域主要包括农产品、电影票、手机数码、家用电器、母婴用品、服饰化妆品、家具用品等几大类，该网上商城精选优质企业商户，通过发展农产品商户提供“农资源”特色产品、旅游等服务，较好地满足客户日趋多样的购物需求

总体来看，城市商业银行和农村商业银行在互联网银行方面所做的工作，虽然远不如国有银行和股份制银行起步早、规模大、互联网程度高，但是其自身发展已经具有一定亮点。对此，城商行和农商行应该进一步拓展在互联网银行领域的发展空间。一方面是加大电子渠道建设力度，进一步推进网上银行、互联网金融产品、互联网个人理财，并在将传统缴费方式互联网化，巩固在支付领域的已有优势，并将业务范围进一步扩大，使其涵盖生活的各个方面，简化金融业务的操作流程，完善自身电子商务和金融产品的网络商城，在当地客户的账户上形成一整套互联网银行服务平台。二是推动针对当地小微企业金融产品的研发与应用，拓展业务领域。三是积极参与支付结算终端合作，加强与电子商务企业合作，在金融清算、信用卡服务、个人理财、直销银行、互联网金融和互联网科技等诸多方面启动战略合作。总之，城市商业银行和农村商业银行虽然在互联网银行领域起点较低，但是仍然具有很强的追赶能力，甚至有可能建成较有特色的互联网银行模式，实现“弯道超车”。

第七章 总结

互联网带来的信息、流程、以及商业模式革命性的冲击对传统商业银行带来了巨大的挑战。然而对处于改革和转型中的中国商业银行而言，互联网带来到可能更多是发展和完善的机遇。基于对 165 家商业银行全面的信息梳理，整合及分析，本报告展示了如下中国商业银行互联网转型战略的图景：

一、2010-2014 年，中国商业银行互联网转型正在不断深化，从东部沿海向西部逐渐渗透。但目前总体转型尚处于转型初期，转型压力仍然巨大。

二、从互联网金融的认知、互联网金融的组织、及互联网金融的产品三个维度中，互联网的产品的开发与普及最快。特别是电子银行产品，普及最广。互联网理财、信贷、商务等金融产品则普及率仍较低。

三、组织的互联网转型滞后于产品的互联网转型。互联网机构的设置，人才的引进，以及银行与互联网企业的合作明显不足。

四、从银行群体看，国有银行从时间上和程度上平均处于转型领先，但明显显示出后劲不足。股份制银行增长迅猛，近几年成为转型主力。而城商和农商行等中小银行则差异较大，并且上升最快。部分优秀的银行与大部分滞后的银行使得平均水平仍处于落后地位。

五、从银行个体看，某些重点地区的中小银行（上海农村商业银行、重庆农村商业银行）超越传统大行，成为互联网转型的领头羊。股份制银行中光大银行、民生银行的发展趋势最为突出，盖过了先发优势明显的招商银行。而工商银行则是国有银行中持续转型的典范。

六、从具体转型战略来看，商业银行可以分为三个集群（领先战略、居中战略、滞后战略），两种策略（纸上谈兵、埋头苦干），具有一个问题（组织滞后）。

总而言之，转型难度大、不深入不全面、和产品特点高度同质化是目前商业银行互联网金融领域布局的几大突出特点。面对这一现象，商业银行今后若想谋

求自身更好地发展，在互联网金融浪潮中立于不败之地，应着重考虑以下几个方面。

一是强化与互联网企业的合作。相对互联网平台企业和电子商务企业，传统商业银行距离客户的实际生活和交易信息仍较远。互联网企业构建起了由众多商家和消费者构成的商业生态圈，拥有丰富的潜在金融应用场景。对市场需求的更好把握，形成了这些企业创新的直接动力。而商业银行虽然有庞大的客户群体和客户信息，但主要是线下客户，缺乏互联网应用场景和网络经济平台。因此，加强与互联网企业的合作，在一定程度上可以拓宽商业银行金融信息资料以及客户的来源，丰富商业银行的应用场景。同时，商业银行可以有效利用其国金资金、政策上的保障，与互联网金融企业共同建立起中小微企业的金融交易平台，形成综合的金融交易体系。

二是变革再造商业银行业务流程。显然，传统商业银行长期形成的以合规文化为主导的企业文化与互联网企业这一特点有较大差异。在合规文化主导下，各项业务发展的前提是规范，新型业务发展在业已存在的较多的制约环节和监控措施中发展，受到了大量业务授权、事后监督，系统控制的管制。这使得商业银行在开展创新时面临审批流程长、制约条件多、难以快速响应客户需求的难题。因此，商业银行需要建立以客户为中心的金融模式，对业务的流程进行变革和再造，为客户提供更加便捷高效、形式多样的金融服务系统。将现代网络技术进行科学合理的运用，简化银行业务办理的程序，同时进行商业银行业务服务的多样化设置，对客户服务群体进行主次、轻重之分，依据不同客户群体对不同金融产品的需求制定相应的个性化服务，在最大程度上提升客户对国有商业银行金融业务服务的满意程度。

三是在组织上进行匹配。银行的高层领导是否对互联网金融的转型有着充分的和统一的认识？是否在人才上进行了储备？银行对互联网金融部门的战略定位是否已经明确？如何在风险隔离的基础上，释放监管活力，并对业务上的协同合作部门（如公司机构业务部、个人金融业务部等），通过调整考核指标和激励机制，实现与互联网金融业务中心的真正协同。能否做到思想上的解放，是否能实现传统金融业务管理与互联网金融业务创新的协同，对商业银行来说，是一个最具有挑战性的问题。

附录一 中国商业银行互联网转型指数

表 8-1 2010 年总指数排名

2010 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1:互 联网金融 认知	指数 2: 内 部组织与 外部合作	指数 3: 互联网金融 业务开展
1	上海农村商业银行	0.65092	0.31385	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.61833	0.17297	0.66667	0.60000
3	中国工商银行	0.48106	0.07956	0.66667	0.40000
4	中国农业银行	0.40233	0.23922	0.33333	0.40000
5	中信银行	0.37726	0.13086	0.33333	0.40000
6	浙商银行	0.37179	0.10720	0.33333	0.40000
7	中国光大银行	0.36832	0.09219	0.66667	0.20000
8	重庆农村商业银行	0.36500	0.07783	0.66667	0.20000
9	南京银行	0.35681	0.04243	0.66667	0.20000
10	顺德农村商业银行	0.29340	0.26831	0.00000	0.40000
11	中国广发银行	0.27994	0.21015	0.66667	0.00000
12	交通银行	0.24686	0.06715	0.33333	0.20000
13	中国民生银行	0.24613	0.06401	0.00000	0.40000
14	招商银行	0.23952	0.03541	0.00000	0.40000
15	中国华夏银行	0.23794	0.02861	0.33333	0.20000
16	江苏吴江农村商业银行	0.15142	0.15459	0.33333	0.00000
17	富滇银行	0.14867	0.14269	0.00000	0.20000
18	大同银行	0.14834	0.14124	0.33333	0.00000
19	珠海华润银行	0.14697	0.13533	0.00000	0.20000
20	浦东发展银行	0.14488	0.12631	0.00000	0.20000
21	浙江稠州商业银行	0.14036	0.10676	0.00000	0.20000
22	江苏张家港农村商业银行	0.14001	0.10525	0.33333	0.00000
23	浙江泰隆商业银行	0.13732	0.09362	0.00000	0.20000
24	大连银行	0.13456	0.08169	0.00000	0.20000
25	郑州银行	0.13218	0.07140	0.00000	0.20000
26	中国银行	0.13207	0.07094	0.00000	0.20000
27	德阳银行	0.13182	0.06985	0.00000	0.20000
28	兴业银行	0.13044	0.06387	0.00000	0.20000
29	温州银行	0.12930	0.05894	0.00000	0.20000
30	深圳发展银行	0.12677	0.04799	0.33333	0.00000
31	恒丰银行	0.12485	0.03972	0.00000	0.20000
32	汉口银行	0.12472	0.03915	0.33333	0.00000
33	杭州银行	0.12423	0.03702	0.00000	0.20000

34	南昌银行	0.12357	0.03420	0.00000	0.20000
35	嘉兴银行	0.12118	0.02385	0.33333	0.00000
36	河北银行	0.12047	0.02078	0.33333	0.00000
37	重庆银行	0.12046	0.02072	0.33333	0.00000
38	韩亚银行	0.12021	0.01964	0.33333	0.00000
39	永亨银行	0.11901	0.01446	0.00000	0.20000
40	广州农商银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
41	华融湘江银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
42	南海农商银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
43	广州银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
44	苏州银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
45	营口银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
46	昆仑银行	0.06705	0.28983	0.00000	0.00000
47	宁夏银行	0.05711	0.24687	0.00000	0.00000
48	桂林银行	0.04940	0.21355	0.00000	0.00000
49	东亚银行	0.04879	0.21090	0.00000	0.00000
50	上海银行	0.03187	0.13778	0.00000	0.00000
51	齐鲁银行	0.02863	0.12379	0.00000	0.00000
52	绍兴银行	0.02719	0.11752	0.00000	0.00000
53	邯郸银行	0.02703	0.11685	0.00000	0.00000
54	福建海峡银行	0.02651	0.11461	0.00000	0.00000
55	浙江民泰商业银行	0.02584	0.11169	0.00000	0.00000
56	湖州银行	0.02493	0.10777	0.00000	0.00000
57	吉林银行	0.02479	0.10718	0.00000	0.00000
58	厦门银行	0.01999	0.08643	0.00000	0.00000
59	沧州银行	0.01952	0.08436	0.00000	0.00000
60	恒生银行	0.01651	0.07138	0.00000	0.00000
61	无锡农商行	0.01452	0.06277	0.00000	0.00000
62	潍坊银行	0.01447	0.06256	0.00000	0.00000
63	徽商银行	0.01272	0.05497	0.00000	0.00000
64	北京银行	0.01268	0.05482	0.00000	0.00000
65	宁波银行	0.01230	0.05319	0.00000	0.00000
66	日照银行	0.01158	0.05005	0.00000	0.00000
67	北京农村商业银行	0.00980	0.04237	0.00000	0.00000
68	常熟农村商业银行	0.00889	0.03842	0.00000	0.00000
69	贵阳银行	0.00837	0.03619	0.00000	0.00000
70	洛阳银行	0.00634	0.02743	0.00000	0.00000
71	江阴农商行	0.00458	0.01980	0.00000	0.00000
72	天津银行	0.00326	0.01407	0.00000	0.00000
73	大华银行	0.00241	0.01042	0.00000	0.00000
74	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
75	西安银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
76	晋商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

77	台州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
78	内蒙古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
79	柳州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
80	厦门国际银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
81	锦州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
82	龙江银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
83	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
84	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
85	包商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
86	长沙银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
87	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
88	烟台银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
89	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
90	汇丰银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
91	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
92	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
93	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
94	南洋商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
95	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
96	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	临商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2011 年总指数排名

2011 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	上海农村商业银行	0.64724	0.29796	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.60293	0.10641	0.66667	0.60000
3	嘉兴银行	0.59586	0.07584	0.66667	0.60000
4	中国工商银行	0.50194	0.16984	0.66667	0.40000
5	中国光大银行	0.49966	0.15998	1.00000	0.20000
6	南京银行	0.48053	0.07729	1.00000	0.20000
7	阜新银行	0.47037	0.03336	0.33333	0.60000
8	中国广发银行	0.43049	0.36093	0.66667	0.20000
9	中国农业银行	0.38896	0.18141	0.33333	0.40000
10	顺德农村商业银行	0.38620	0.16950	0.33333	0.40000
11	中信银行	0.37965	0.14117	0.33333	0.40000
12	重庆农村商业银行	0.37294	0.11218	0.66667	0.20000

	行				
14	交通银行	0.36440	0.07525	0.33333	0.40000
15	汉口银行	0.35753	0.04555	0.00000	0.60000
16	中国华夏银行	0.35431	0.03163	0.33333	0.40000
17	广州银行	0.35041	0.01478	0.66667	0.20000
18	昆仑银行	0.32332	0.39769	0.00000	0.40000
19	江苏吴江农村商业银行	0.28849	0.24712	0.33333	0.20000
20	大连银行	0.26103	0.12842	0.33333	0.20000
21	中国银行	0.25623	0.10766	0.00000	0.40000
22	中国民生银行	0.24973	0.07953	0.00000	0.40000
23	招商银行	0.24548	0.06118	0.00000	0.40000
24	海安农村商业银行	0.24043	0.03934	0.33333	0.20000
25	浙江稠州商业银行	0.17447	0.25421	0.00000	0.20000
26	浦东发展银行	0.15380	0.16487	0.00000	0.20000
27	上海银行	0.15176	0.15605	0.00000	0.20000
28	南海农商银行	0.15094	0.15250	0.00000	0.20000
29	绍兴银行	0.15036	0.14999	0.00000	0.20000
30	大同银行	0.14901	0.14416	0.33333	0.00000
31	广东华兴银行	0.14789	0.13929	0.33333	0.00000
32	广州农商银行	0.14564	0.12959	0.00000	0.20000
33	吉林银行	0.14413	0.12305	0.00000	0.20000
34	北京银行	0.14130	0.11083	0.00000	0.20000
35	日照银行	0.14060	0.10780	0.00000	0.20000
36	珠海华润银行	0.13862	0.09923	0.00000	0.20000
37	富滇银行	0.13809	0.09693	0.00000	0.20000
38	杭州银行	0.13498	0.08349	0.00000	0.20000
39	江苏张家港农村商业银行	0.13468	0.08222	0.33333	0.00000
40	兴业银行	0.13225	0.07169	0.00000	0.20000
41	东莞银行	0.13043	0.06382	0.33333	0.00000
42	浙商银行	0.12954	0.05997	0.00000	0.20000
43	深圳发展银行	0.12940	0.05936	0.33333	0.00000
44	江阴农商行	0.12932	0.05905	0.33333	0.00000
45	柳州银行	0.12818	0.05410	0.00000	0.20000
46	贵阳银行	0.12788	0.05281	0.00000	0.20000
47	华融湘江银行	0.12760	0.05162	0.00000	0.20000
48	昆山农村商业银行	0.12681	0.04820	0.33333	0.00000
49	温州银行	0.12544	0.04227	0.00000	0.20000
50	郑州银行	0.12485	0.03971	0.00000	0.20000

51	重庆银行	0.12305	0.03194	0.33333	0.00000
52	河北银行	0.12063	0.02146	0.33333	0.00000
53	苏州银行	0.11956	0.01684	0.33333	0.00000
54	恒丰银行	0.11898	0.01435	0.00000	0.20000
55	永亨银行	0.11800	0.01011	0.00000	0.20000
56	锦州银行	0.11740	0.00752	0.33333	0.00000
57	九江银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
58	浙江泰隆商业银 行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
59	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
60	德意志银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
61	营口银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
62	韩亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
63	齐鲁银行	0.04313	0.18643	0.00000	0.00000
64	湖州银行	0.03940	0.17033	0.00000	0.00000
65	鞍山银行	0.03833	0.16570	0.00000	0.00000
66	厦门银行	0.02649	0.11453	0.00000	0.00000
67	西安银行	0.02611	0.11286	0.00000	0.00000
68	内蒙古银行	0.02511	0.10853	0.00000	0.00000
69	宁夏银行	0.02341	0.10118	0.00000	0.00000
70	长沙银行	0.02212	0.09562	0.00000	0.00000
71	桂林银行	0.02193	0.09480	0.00000	0.00000
72	宁波银行	0.02172	0.09388	0.00000	0.00000
73	福建海峡银行	0.02108	0.09111	0.00000	0.00000
74	台州银行	0.02077	0.08980	0.00000	0.00000
75	临商银行	0.01609	0.06956	0.00000	0.00000
76	辽阳银行	0.01554	0.06717	0.00000	0.00000
77	潍坊银行	0.01261	0.05452	0.00000	0.00000
78	南洋商业银行	0.01241	0.05364	0.00000	0.00000
79	江南农村商业银 行	0.01133	0.04898	0.00000	0.00000
80	龙江银行	0.01129	0.04881	0.00000	0.00000
81	徽商银行	0.01056	0.04565	0.00000	0.00000
82	湖北银行	0.01005	0.04344	0.00000	0.00000
83	北京农村商业银 行	0.00884	0.03820	0.00000	0.00000
84	邯郸银行	0.00607	0.02623	0.00000	0.00000
85	大华银行	0.00549	0.02371	0.00000	0.00000
86	天津银行	0.00355	0.01533	0.00000	0.00000
87	哈尔滨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
88	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
89	晋商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
90	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

91	浙江民泰商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
92	无锡农商行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
93	齐商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
94	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
95	沧州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
96	德阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	包商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
100	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
101	厦门市农村信用合作联社	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
102	承德银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
103	东亚银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
104	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
105	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
106	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
107	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
108	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2012 年总指数排名

2012 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	中国光大银行	0.62017	0.18091	0.66667	0.60000
2	中信银行	0.59692	0.08039	0.66667	0.60000
3	上海农村商业银行	0.53425	0.30950	0.66667	0.40000
4	中国广发银行	0.52489	0.26901	0.66667	0.40000
5	广东华兴银行	0.52067	0.25078	0.33333	0.60000
6	中国建设银行	0.50867	0.19891	0.66667	0.40000
7	交通银行	0.50378	0.17778	0.33333	0.60000
8	中国工商银行	0.49305	0.13138	0.66667	0.40000
9	中国华夏银行	0.49198	0.12677	0.33333	0.60000
10	重庆农村商业银行	0.48135	0.08081	0.66667	0.40000

11	南京银行	0.48033	0.07639	0.66667	0.40000
12	阜新银行	0.47464	0.05180	0.33333	0.60000
13	顺德农村商业银行	0.41507	0.29428	0.33333	0.40000
14	中国农业银行	0.41026	0.27352	0.33333	0.40000
15	中国银行	0.36827	0.09197	0.33333	0.40000
16	广州银行	0.35630	0.04023	0.33333	0.40000
17	汉口银行	0.35391	0.02992	0.00000	0.60000
18	珠海农村商业银行	0.35301	0.02603	0.33333	0.40000
19	宁波银行	0.30510	0.31890	0.00000	0.40000
20	珠海华润银行	0.28773	0.24383	0.00000	0.40000
21	海安农村商业银行	0.25641	0.10841	0.33333	0.20000
22	平安银行	0.25296	0.09352	0.33333	0.20000
23	锦州银行	0.24766	0.07061	0.00000	0.40000
24	中国民生银行	0.24480	0.05826	0.00000	0.40000
25	永亨银行	0.24206	0.04639	0.00000	0.40000
26	重庆银行	0.24034	0.03895	0.33333	0.20000
27	河北银行	0.23775	0.02774	0.33333	0.20000
28	大连银行	0.23755	0.02692	0.33333	0.20000
29	昆仑银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
30	苏州银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
31	营口银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
32	嘉兴银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
33	大同银行	0.18083	0.28171	0.33333	0.00000
34	南昌银行	0.17103	0.23934	0.00000	0.20000
35	青岛农商银行	0.16131	0.19732	0.00000	0.20000
36	徽商银行	0.15406	0.16599	0.00000	0.20000
37	浙江稠州商业银行	0.15310	0.16182	0.00000	0.20000
38	浦东发展银行	0.15164	0.15552	0.00000	0.20000
39	兰州银行	0.14882	0.14334	0.00000	0.20000
40	南海农商银行	0.14862	0.14245	0.00000	0.20000
41	浙商银行	0.14802	0.13988	0.00000	0.20000
42	重庆三峡银行	0.14298	0.11808	0.00000	0.20000
43	杭州银行	0.14008	0.10555	0.00000	0.20000
44	招商银行	0.13999	0.10515	0.00000	0.20000
45	无锡农商行	0.13891	0.10049	0.00000	0.20000
46	柳州银行	0.13888	0.10037	0.00000	0.20000
47	兴业银行	0.13687	0.09165	0.00000	0.20000
48	东莞银行	0.13437	0.08086	0.33333	0.00000
49	浙江泰隆商业银行	0.13316	0.07565	0.00000	0.20000
50	江苏张家港农村商业银行	0.13082	0.06551	0.33333	0.00000
51	龙江银行	0.13043	0.06381	0.00000	0.20000
52	九江银行	0.12922	0.05859	0.00000	0.20000

53	邯郸银行	0.12898	0.05757	0.00000	0.20000
54	贵阳银行	0.12892	0.05732	0.00000	0.20000
55	昆山农村商业银行	0.12844	0.05523	0.33333	0.00000
56	日照银行	0.12722	0.04994	0.00000	0.20000
57	华融湘江银行	0.12702	0.04909	0.00000	0.20000
58	广州农商银行	0.12636	0.04622	0.00000	0.20000
59	北京银行	0.12597	0.04456	0.00000	0.20000
60	德意志银行	0.12579	0.04378	0.00000	0.20000
61	恒丰银行	0.12384	0.03533	0.00000	0.20000
62	温州银行	0.12056	0.02117	0.00000	0.20000
63	富滇银行	0.12030	0.02004	0.00000	0.20000
64	郑州银行	0.11890	0.01397	0.00000	0.20000
65	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
66	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
67	江苏吴江农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
68	东亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
69	江阴农商行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
70	韩亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
71	桂林银行	0.06226	0.26915	0.00000	0.00000
72	厦门银行	0.05900	0.25504	0.00000	0.00000
73	吉林银行	0.05868	0.25368	0.00000	0.00000
74	宁夏银行	0.05803	0.25084	0.00000	0.00000
75	潍坊银行	0.05286	0.22849	0.00000	0.00000
76	齐鲁银行	0.04245	0.18352	0.00000	0.00000
77	承德银行	0.03598	0.15555	0.00000	0.00000
78	宁波通商银行	0.03008	0.13005	0.00000	0.00000
79	湖州银行	0.02852	0.12329	0.00000	0.00000
80	晋商银行	0.02033	0.08787	0.00000	0.00000
81	鞍山银行	0.01874	0.08102	0.00000	0.00000
82	常熟农村商业银行	0.01851	0.08002	0.00000	0.00000
83	包商银行	0.01366	0.05905	0.00000	0.00000
84	济宁银行	0.01192	0.05153	0.00000	0.00000
85	江南农村商业银行	0.01128	0.04876	0.00000	0.00000
86	北京农村商业银行	0.01124	0.04858	0.00000	0.00000
87	湖北银行	0.01103	0.04770	0.00000	0.00000
88	浙江民泰商业银行	0.01022	0.04417	0.00000	0.00000
89	辽阳银行	0.00957	0.04136	0.00000	0.00000
90	广东南粤银行	0.00821	0.03549	0.00000	0.00000
91	福建海峡银行	0.00737	0.03184	0.00000	0.00000
92	乌鲁木齐商业银行	0.00597	0.02580	0.00000	0.00000
93	渣打银行	0.00477	0.02062	0.00000	0.00000
94	台州银行	0.00396	0.01710	0.00000	0.00000
95	天津银行	0.00361	0.01560	0.00000	0.00000

96	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	西安银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	洛阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
100	内蒙古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
101	齐商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
102	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
103	沧州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
104	德阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
105	国民银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
106	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
107	华美银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
108	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	厦门农村商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	三井住有银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
113	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
114	南洋商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
115	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
116	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
117	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
118	大华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
119	临商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2013 年总指数排名

2013 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	中国光大银行	0.85204	0.18325	0.66667	1.00000
2	中国民生银行	0.76590	0.31088	0.33333	1.00000
3	南京银行	0.76540	0.30873	1.00000	0.60000
4	中国广发银行	0.75317	0.25588	1.00000	0.60000
5	中国农业银行	0.74366	0.21473	0.33333	1.00000
6	重庆农村商业银行	0.73805	0.19048	0.66667	0.80000
7	中国工商银行	0.73107	0.16034	0.66667	0.80000
8	上海农村商业银行	0.66285	0.36544	0.66667	0.60000
9	浦东发展银行	0.63019	0.22422	0.33333	0.80000
10	中信银行	0.62288	0.19262	0.66667	0.60000

11	中国建设银行	0.61426	0.15536	0.66667	0.60000
12	汉口银行	0.59870	0.08811	0.33333	0.80000
13	中国华夏银行	0.52354	0.26322	0.33333	0.60000
14	交通银行	0.51831	0.24060	0.33333	0.60000
15	招商银行	0.51593	0.23030	0.00000	0.80000
16	宁波银行	0.50927	0.20150	0.00000	0.80000
17	广东华兴银行	0.50362	0.17711	0.66667	0.40000
18	东莞银行	0.50072	0.16454	0.66667	0.40000
19	中国银行	0.49799	0.15274	0.33333	0.60000
20	顺德农村商业银行	0.49637	0.14574	0.66667	0.40000
21	平安银行	0.46923	0.02843	0.00000	0.80000
22	潍坊银行	0.42002	0.31569	0.33333	0.40000
23	北京农村商业银行	0.38968	0.18455	0.00000	0.60000
24	北京银行	0.38723	0.17395	0.33333	0.40000
25	富邦银行	0.38456	0.16239	0.33333	0.40000
26	兴业银行	0.38319	0.15646	0.33333	0.40000
27	杭州银行	0.37392	0.11640	0.00000	0.60000
28	广州农商银行	0.36793	0.09052	0.33333	0.40000
29	广州银行	0.36365	0.07203	0.33333	0.40000
30	重庆银行	0.36202	0.06495	0.66667	0.20000
31	河北银行	0.35893	0.05160	0.33333	0.40000
32	大连银行	0.35539	0.03629	0.33333	0.40000
33	龙江银行	0.35041	0.01479	0.00000	0.60000
34	吉林银行	0.30974	0.33896	0.00000	0.40000
35	成都农商银行	0.28406	0.22795	0.00000	0.40000
36	南昌银行	0.28128	0.21595	0.00000	0.40000
37	昆仑银行	0.27703	0.19755	0.00000	0.40000
38	湖北银行	0.26697	0.15407	0.00000	0.40000
39	德阳银行	0.26605	0.15011	0.00000	0.40000
40	兰州银行	0.26050	0.12612	0.33333	0.20000
41	江苏银行	0.25896	0.11945	0.00000	0.40000
42	锦州银行	0.25755	0.11338	0.00000	0.40000
43	海安农村商业银行	0.25576	0.10563	0.33333	0.20000
44	哈尔滨银行	0.25296	0.09350	0.33333	0.20000
45	阜新银行	0.24470	0.05781	0.33333	0.20000
46	永亨银行	0.23748	0.02660	0.00000	0.40000
47	嘉兴银行	0.23556	0.01831	0.33333	0.20000
49	苏州银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
50	营口银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
48	日照银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
51	浙江稠州商业银行	0.19046	0.32334	0.00000	0.20000
52	大同银行	0.18428	0.29662	0.33333	0.00000
53	南海农商银行	0.17848	0.27156	0.00000	0.20000

54	桂林银行	0.16542	0.21509	0.00000	0.20000
55	重庆三峡银行	0.16272	0.20343	0.00000	0.20000
56	珠海华润银行	0.16196	0.20015	0.00000	0.20000
57	邯郸银行	0.15388	0.16522	0.00000	0.20000
58	厦门银行	0.14857	0.14224	0.00000	0.20000
59	贵阳银行	0.14634	0.13262	0.00000	0.20000
60	青岛农商银行	0.14375	0.12143	0.00000	0.20000
61	徽商银行	0.13994	0.10496	0.00000	0.20000
62	长沙银行	0.13688	0.09171	0.00000	0.20000
63	浙江泰隆商业银行	0.13398	0.07918	0.00000	0.20000
64	恒丰银行	0.13272	0.07374	0.00000	0.20000
65	广东南粤银行	0.13201	0.07066	0.33333	0.00000
66	昆山农村商业银行	0.12717	0.04976	0.33333	0.00000
67	富滇银行	0.12668	0.04763	0.00000	0.20000
68	厦门国际银行	0.12632	0.04608	0.00000	0.20000
69	韩亚银行	0.12628	0.04591	0.33333	0.00000
70	德意志银行	0.12425	0.03713	0.00000	0.20000
71	厦门农村商业银行	0.12391	0.53564	0.00000	0.00000
72	温州银行	0.12386	0.03542	0.00000	0.20000
73	郑州银行	0.12381	0.03520	0.00000	0.20000
74	无锡农商行	0.12261	0.03002	0.00000	0.20000
75	齐商银行	0.12237	0.02899	0.00000	0.20000
76	华融湘江银行	0.12234	0.02886	0.00000	0.20000
77	江阴农商行	0.12004	0.01894	0.33333	0.00000
78	东亚银行	0.11936	0.01599	0.33333	0.00000
79	珠海农村商业银行	0.11855	0.01248	0.00000	0.20000
80	青岛银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
81	西安银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
82	柳州银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
83	攀枝花市商业银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
84	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
85	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
86	大华银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
87	新韩银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
88	江苏张家港农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
89	江苏吴江农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
90	华美银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
91	齐鲁银行	0.05458	0.23595	0.00000	0.00000
92	洛阳银行	0.05339	0.23081	0.00000	0.00000
93	宁波通商银行	0.05238	0.22644	0.00000	0.00000
94	辽阳银行	0.05028	0.21737	0.00000	0.00000
95	内蒙古银行	0.04210	0.18198	0.00000	0.00000

96	湖州银行	0.04119	0.17805	0.00000	0.00000
97	南洋商业银行	0.03818	0.16504	0.00000	0.00000
98	常熟农村商业银行	0.03391	0.14657	0.00000	0.00000
99	晋商银行	0.02184	0.09440	0.00000	0.00000
100	承德银行	0.02068	0.08942	0.00000	0.00000
101	鞍山银行	0.02040	0.08817	0.00000	0.00000
102	滨海农村商业银行	0.01785	0.07717	0.00000	0.00000
103	包商银行	0.01323	0.05719	0.00000	0.00000
104	国民银行	0.00530	0.02292	0.00000	0.00000
105	临商银行	0.00412	0.01781	0.00000	0.00000
106	沧州银行	0.00394	0.01701	0.00000	0.00000
107	天津银行	0.00301	0.01300	0.00000	0.00000
108	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	浙江民泰商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	广西北部湾银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	宁夏银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
113	莱商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
114	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
115	烟台银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
116	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
117	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
118	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
119	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
123	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
124	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
125	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2014 年总指数排名

2014 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	重庆农村商业银行	1.00000	0.32288	1.00000	1.00000
2	中国工商银行	0.89003	0.34747	0.66667	1.00000
3	中国广发银行	0.87744	0.29308	1.00000	0.80000
4	上海农村商业银行	0.87142	0.26706	0.66667	1.00000
5	中国光大银行	0.86672	0.24673	1.00000	0.80000
6	南京银行	0.84804	0.16596	0.66667	1.00000
7	金华银行	0.80965	1.00000	0.33333	0.80000

8	平安银行	0.79025	0.41614	0.66667	0.80000
9	北京银行	0.76718	0.31644	0.33333	1.00000
10	广东华兴银行	0.74039	0.20060	0.66667	0.80000
11	中国民生银行	0.73975	0.19786	0.33333	1.00000
12	宁波银行	0.73524	0.17836	0.66667	0.80000
13	中国银行	0.73131	0.16138	0.33333	1.00000
14	汉口银行	0.72594	0.13814	0.66667	0.80000
15	中国建设银行	0.72391	0.12936	0.66667	0.80000
16	山西尧都农商行	0.70717	0.05703	0.33333	1.00000
17	中国农业银行	0.65476	0.33043	0.33333	0.80000
18	北京农村商业银行	0.64719	0.29774	0.33333	0.80000
19	中信银行	0.64365	0.28240	0.33333	0.80000
20	交通银行	0.62356	0.19558	0.66667	0.60000
21	青岛农商银行	0.61554	0.16089	0.33333	0.80000
22	徽商银行	0.61427	0.15540	0.66667	0.60000
23	浙商银行	0.60879	0.13170	0.33333	0.80000
24	兰州银行	0.60736	0.12553	0.33333	0.80000
25	哈尔滨银行	0.60668	0.12259	0.66667	0.60000
26	河北银行	0.60282	0.10590	0.33333	0.80000
27	南海农商银行	0.56100	0.42512	0.33333	0.60000
28	东莞银行	0.55751	0.41006	0.66667	0.40000
29	锦州银行	0.54826	0.37008	0.33333	0.60000
30	西安银行	0.54700	0.86462	0.00000	0.60000
31	中国华夏银行	0.53820	0.32659	0.33333	0.60000
32	潍坊银行	0.52356	0.26329	0.33333	0.60000
33	兴业银行	0.52219	0.25737	0.33333	0.60000
34	招商银行	0.51096	0.20882	0.33333	0.60000
35	浦东发展银行	0.50970	0.20336	0.33333	0.60000
36	重庆银行	0.50347	0.17646	0.33333	0.60000
37	珠海华润银行	0.50186	0.16949	0.00000	0.80000
38	富邦银行	0.49881	0.15631	0.33333	0.60000
39	顺德农村商业银行	0.47803	0.06647	0.33333	0.60000
40	昆山农村商业银行	0.46993	0.03145	0.66667	0.40000
41	嘉兴银行	0.46488	0.00961	0.33333	0.60000
42	青岛银行	0.44527	0.42486	0.00000	0.60000
43	南昌银行	0.43987	0.40149	0.33333	0.40000
44	昆仑银行	0.39962	0.22750	0.00000	0.60000
45	攀枝花市商业银行	0.39892	0.22448	0.00000	0.60000
46	德阳银行	0.39150	0.19242	0.00000	0.60000
47	广州农商银行	0.37493	0.12079	0.33333	0.40000
48	富滇银行	0.37132	0.10517	0.00000	0.60000
49	成都农商银行	0.36792	0.59046	0.00000	0.40000
50	海安农村商业银行	0.36302	0.06929	0.33333	0.40000

51	苏州银行	0.36168	0.06349	0.66667	0.20000
52	江阴农商行	0.36030	0.05753	0.33333	0.40000
53	杭州银行	0.35530	0.03593	0.00000	0.60000
54	南洋商业银行	0.35504	0.03479	0.00000	0.60000
55	齐商银行	0.35416	0.03097	0.33333	0.40000
56	永亨银行	0.34699	0.00000	0.00000	0.60000
57	广州银行	0.34699	0.00000	0.33333	0.40000
58	江苏吴江农村商业银行	0.28045	0.21233	0.33333	0.20000
59	阜新银行	0.27286	0.17952	0.33333	0.20000
60	长沙银行	0.26838	0.16019	0.33333	0.20000
61	广东南粤银行	0.26032	0.12533	0.33333	0.20000
62	日照银行	0.26022	0.12490	0.00000	0.40000
63	华融湘江银行	0.25831	0.11664	0.00000	0.40000
64	包商银行	0.24466	0.05761	0.33333	0.20000
65	福建海峡银行	0.24238	0.04779	0.00000	0.40000
66	营口银行	0.23833	0.03029	0.33333	0.20000
67	恒生银行	0.23236	0.00447	0.00000	0.40000
69	汇丰银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
68	吉林银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
70	韩亚银行	0.23133	0.00000	0.66667	0.00000
71	厦门农村商业银行	0.18186	0.28614	0.00000	0.20000
72	温州银行	0.18084	0.28177	0.00000	0.20000
73	重庆三峡银行	0.17993	0.27782	0.00000	0.20000
74	恒丰银行	0.15809	0.18342	0.00000	0.20000
75	贵阳银行	0.15805	0.18324	0.00000	0.20000
76	大同银行	0.15477	0.16906	0.33333	0.00000
77	九江银行	0.14462	0.12519	0.00000	0.20000
78	厦门国际银行	0.13577	0.08691	0.00000	0.20000
79	郑州银行	0.13496	0.08342	0.00000	0.20000
80	正信银行	0.13290	0.07450	0.33333	0.00000
81	桂林银行	0.13276	0.07391	0.00000	0.20000
82	浙江稠州商业银行	0.13027	0.06315	0.00000	0.20000
83	厦门银行	0.12970	0.06069	0.00000	0.20000
84	花旗银行	0.12915	0.05828	0.00000	0.20000
85	邯郸银行	0.12865	0.05612	0.00000	0.20000
86	天津银行	0.12570	0.04340	0.00000	0.20000
87	大华银行	0.12274	0.03059	0.00000	0.20000
88	巴黎银行	0.11983	0.01801	0.33333	0.00000
89	渣打银行	0.11962	0.01710	0.33333	0.00000
94	德意志银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
96	新韩银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
95	华侨银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
93	烟台银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000

91	柳州银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
92	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
90	浙江泰隆商业银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
98	华美银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
97	江苏张家港农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
99	宁波通商银行	0.06240	0.26976	0.00000	0.00000
100	湖州银行	0.06192	0.26766	0.00000	0.00000
101	齐鲁银行	0.06181	0.26720	0.00000	0.00000
102	内蒙古银行	0.04486	0.19390	0.00000	0.00000
103	常熟农村商业银行	0.04433	0.19162	0.00000	0.00000
104	洛阳银行	0.03203	0.13844	0.00000	0.00000
105	盛京银行	0.02474	0.10696	0.00000	0.00000
106	浙江民泰商业银行	0.01914	0.08274	0.00000	0.00000
107	沧州银行	0.01900	0.08211	0.00000	0.00000
108	鞍山银行	0.01851	0.08003	0.00000	0.00000
109	台州银行	0.01663	0.07189	0.00000	0.00000
110	江南农村商业银行	0.01546	0.06681	0.00000	0.00000
111	辽阳银行	0.01484	0.06416	0.00000	0.00000
112	莱商银行	0.01294	0.05593	0.00000	0.00000
113	承德银行	0.01210	0.05229	0.00000	0.00000
114	永丰银行	0.00895	0.03867	0.00000	0.00000
115	滨海农村商业银行	0.00778	0.03364	0.00000	0.00000
116	东亚银行	0.00685	0.02961	0.00000	0.00000
117	高明农商行	0.00584	0.02525	0.00000	0.00000
118	珠海农村商业银行	0.00316	0.01364	0.00000	0.00000
119	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	广西北部湾银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	长治银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
123	国民银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
126	济宁银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
129	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
130	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
131	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
127	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
128	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
125	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
124	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	宁夏银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

附录一 中国商业银行互联网转型指数

表 8-1 2010 年总指数排名

2010 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1:互 联网金融 认知	指数 2: 内 部组织与 外部合作	指数 3: 互联网金融 业务开展
1	上海农村商业银行	0.65092	0.31385	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.61833	0.17297	0.66667	0.60000
3	中国工商银行	0.48106	0.07956	0.66667	0.40000
4	中国农业银行	0.40233	0.23922	0.33333	0.40000
5	中信银行	0.37726	0.13086	0.33333	0.40000
6	浙商银行	0.37179	0.10720	0.33333	0.40000
7	中国光大银行	0.36832	0.09219	0.66667	0.20000
8	重庆农村商业银行	0.36500	0.07783	0.66667	0.20000
9	南京银行	0.35681	0.04243	0.66667	0.20000
10	顺德农村商业银行	0.29340	0.26831	0.00000	0.40000
11	中国广发银行	0.27994	0.21015	0.66667	0.00000
12	交通银行	0.24686	0.06715	0.33333	0.20000
13	中国民生银行	0.24613	0.06401	0.00000	0.40000
14	招商银行	0.23952	0.03541	0.00000	0.40000
15	中国华夏银行	0.23794	0.02861	0.33333	0.20000
16	江苏吴江农村商业银行	0.15142	0.15459	0.33333	0.00000
17	富滇银行	0.14867	0.14269	0.00000	0.20000
18	大同银行	0.14834	0.14124	0.33333	0.00000
19	珠海华润银行	0.14697	0.13533	0.00000	0.20000
20	浦东发展银行	0.14488	0.12631	0.00000	0.20000
21	浙江稠州商业银行	0.14036	0.10676	0.00000	0.20000
22	江苏张家港农村商业银行	0.14001	0.10525	0.33333	0.00000
23	浙江泰隆商业银行	0.13732	0.09362	0.00000	0.20000
24	大连银行	0.13456	0.08169	0.00000	0.20000
25	郑州银行	0.13218	0.07140	0.00000	0.20000
26	中国银行	0.13207	0.07094	0.00000	0.20000
27	德阳银行	0.13182	0.06985	0.00000	0.20000
28	兴业银行	0.13044	0.06387	0.00000	0.20000
29	温州银行	0.12930	0.05894	0.00000	0.20000
30	深圳发展银行	0.12677	0.04799	0.33333	0.00000
31	恒丰银行	0.12485	0.03972	0.00000	0.20000
32	汉口银行	0.12472	0.03915	0.33333	0.00000
33	杭州银行	0.12423	0.03702	0.00000	0.20000

34	南昌银行	0.12357	0.03420	0.00000	0.20000
35	嘉兴银行	0.12118	0.02385	0.33333	0.00000
36	河北银行	0.12047	0.02078	0.33333	0.00000
37	重庆银行	0.12046	0.02072	0.33333	0.00000
38	韩亚银行	0.12021	0.01964	0.33333	0.00000
39	永亨银行	0.11901	0.01446	0.00000	0.20000
40	广州农商银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
41	华融湘江银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
42	南海农商银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
43	广州银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
44	苏州银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
45	营口银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
46	昆仑银行	0.06705	0.28983	0.00000	0.00000
47	宁夏银行	0.05711	0.24687	0.00000	0.00000
48	桂林银行	0.04940	0.21355	0.00000	0.00000
49	东亚银行	0.04879	0.21090	0.00000	0.00000
50	上海银行	0.03187	0.13778	0.00000	0.00000
51	齐鲁银行	0.02863	0.12379	0.00000	0.00000
52	绍兴银行	0.02719	0.11752	0.00000	0.00000
53	邯郸银行	0.02703	0.11685	0.00000	0.00000
54	福建海峡银行	0.02651	0.11461	0.00000	0.00000
55	浙江民泰商业银行	0.02584	0.11169	0.00000	0.00000
56	湖州银行	0.02493	0.10777	0.00000	0.00000
57	吉林银行	0.02479	0.10718	0.00000	0.00000
58	厦门银行	0.01999	0.08643	0.00000	0.00000
59	沧州银行	0.01952	0.08436	0.00000	0.00000
60	恒生银行	0.01651	0.07138	0.00000	0.00000
61	无锡农商行	0.01452	0.06277	0.00000	0.00000
62	潍坊银行	0.01447	0.06256	0.00000	0.00000
63	徽商银行	0.01272	0.05497	0.00000	0.00000
64	北京银行	0.01268	0.05482	0.00000	0.00000
65	宁波银行	0.01230	0.05319	0.00000	0.00000
66	日照银行	0.01158	0.05005	0.00000	0.00000
67	北京农村商业银行	0.00980	0.04237	0.00000	0.00000
68	常熟农村商业银行	0.00889	0.03842	0.00000	0.00000
69	贵阳银行	0.00837	0.03619	0.00000	0.00000
70	洛阳银行	0.00634	0.02743	0.00000	0.00000
71	江阴农商行	0.00458	0.01980	0.00000	0.00000
72	天津银行	0.00326	0.01407	0.00000	0.00000
73	大华银行	0.00241	0.01042	0.00000	0.00000
74	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
75	西安银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
76	晋商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

77	台州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
78	内蒙古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
79	柳州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
80	厦门国际银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
81	锦州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
82	龙江银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
83	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
84	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
85	包商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
86	长沙银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
87	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
88	烟台银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
89	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
90	汇丰银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
91	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
92	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
93	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
94	南洋商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
95	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
96	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	临商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2011 年总指数排名

2011 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	上海农村商业银行	0.64724	0.29796	0.66667	0.60000
2	中国建设银行	0.60293	0.10641	0.66667	0.60000
3	嘉兴银行	0.59586	0.07584	0.66667	0.60000
4	中国工商银行	0.50194	0.16984	0.66667	0.40000
5	中国光大银行	0.49966	0.15998	1.00000	0.20000
6	南京银行	0.48053	0.07729	1.00000	0.20000
7	阜新银行	0.47037	0.03336	0.33333	0.60000
8	中国广发银行	0.43049	0.36093	0.66667	0.20000
9	中国农业银行	0.38896	0.18141	0.33333	0.40000
10	顺德农村商业银行	0.38620	0.16950	0.33333	0.40000
11	中信银行	0.37965	0.14117	0.33333	0.40000
12	重庆农村商业银行	0.37294	0.11218	0.66667	0.20000

	行				
14	交通银行	0.36440	0.07525	0.33333	0.40000
15	汉口银行	0.35753	0.04555	0.00000	0.60000
16	中国华夏银行	0.35431	0.03163	0.33333	0.40000
17	广州银行	0.35041	0.01478	0.66667	0.20000
18	昆仑银行	0.32332	0.39769	0.00000	0.40000
19	江苏吴江农村商业银行	0.28849	0.24712	0.33333	0.20000
20	大连银行	0.26103	0.12842	0.33333	0.20000
21	中国银行	0.25623	0.10766	0.00000	0.40000
22	中国民生银行	0.24973	0.07953	0.00000	0.40000
23	招商银行	0.24548	0.06118	0.00000	0.40000
24	海安农村商业银行	0.24043	0.03934	0.33333	0.20000
25	浙江稠州商业银行	0.17447	0.25421	0.00000	0.20000
26	浦东发展银行	0.15380	0.16487	0.00000	0.20000
27	上海银行	0.15176	0.15605	0.00000	0.20000
28	南海农商银行	0.15094	0.15250	0.00000	0.20000
29	绍兴银行	0.15036	0.14999	0.00000	0.20000
30	大同银行	0.14901	0.14416	0.33333	0.00000
31	广东华兴银行	0.14789	0.13929	0.33333	0.00000
32	广州农商银行	0.14564	0.12959	0.00000	0.20000
33	吉林银行	0.14413	0.12305	0.00000	0.20000
34	北京银行	0.14130	0.11083	0.00000	0.20000
35	日照银行	0.14060	0.10780	0.00000	0.20000
36	珠海华润银行	0.13862	0.09923	0.00000	0.20000
37	富滇银行	0.13809	0.09693	0.00000	0.20000
38	杭州银行	0.13498	0.08349	0.00000	0.20000
39	江苏张家港农村商业银行	0.13468	0.08222	0.33333	0.00000
40	兴业银行	0.13225	0.07169	0.00000	0.20000
41	东莞银行	0.13043	0.06382	0.33333	0.00000
42	浙商银行	0.12954	0.05997	0.00000	0.20000
43	深圳发展银行	0.12940	0.05936	0.33333	0.00000
44	江阴农商行	0.12932	0.05905	0.33333	0.00000
45	柳州银行	0.12818	0.05410	0.00000	0.20000
46	贵阳银行	0.12788	0.05281	0.00000	0.20000
47	华融湘江银行	0.12760	0.05162	0.00000	0.20000
48	昆山农村商业银行	0.12681	0.04820	0.33333	0.00000
49	温州银行	0.12544	0.04227	0.00000	0.20000
50	郑州银行	0.12485	0.03971	0.00000	0.20000

51	重庆银行	0.12305	0.03194	0.33333	0.00000
52	河北银行	0.12063	0.02146	0.33333	0.00000
53	苏州银行	0.11956	0.01684	0.33333	0.00000
54	恒丰银行	0.11898	0.01435	0.00000	0.20000
55	永亨银行	0.11800	0.01011	0.00000	0.20000
56	锦州银行	0.11740	0.00752	0.33333	0.00000
57	九江银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
58	浙江泰隆商业银 行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
59	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
60	德意志银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
61	营口银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
62	韩亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
63	齐鲁银行	0.04313	0.18643	0.00000	0.00000
64	湖州银行	0.03940	0.17033	0.00000	0.00000
65	鞍山银行	0.03833	0.16570	0.00000	0.00000
66	厦门银行	0.02649	0.11453	0.00000	0.00000
67	西安银行	0.02611	0.11286	0.00000	0.00000
68	内蒙古银行	0.02511	0.10853	0.00000	0.00000
69	宁夏银行	0.02341	0.10118	0.00000	0.00000
70	长沙银行	0.02212	0.09562	0.00000	0.00000
71	桂林银行	0.02193	0.09480	0.00000	0.00000
72	宁波银行	0.02172	0.09388	0.00000	0.00000
73	福建海峡银行	0.02108	0.09111	0.00000	0.00000
74	台州银行	0.02077	0.08980	0.00000	0.00000
75	临商银行	0.01609	0.06956	0.00000	0.00000
76	辽阳银行	0.01554	0.06717	0.00000	0.00000
77	潍坊银行	0.01261	0.05452	0.00000	0.00000
78	南洋商业银行	0.01241	0.05364	0.00000	0.00000
79	江南农村商业银 行	0.01133	0.04898	0.00000	0.00000
80	龙江银行	0.01129	0.04881	0.00000	0.00000
81	徽商银行	0.01056	0.04565	0.00000	0.00000
82	湖北银行	0.01005	0.04344	0.00000	0.00000
83	北京农村商业银 行	0.00884	0.03820	0.00000	0.00000
84	邯郸银行	0.00607	0.02623	0.00000	0.00000
85	大华银行	0.00549	0.02371	0.00000	0.00000
86	天津银行	0.00355	0.01533	0.00000	0.00000
87	哈尔滨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
88	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
89	晋商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
90	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

91	浙江民泰商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
92	无锡农商行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
93	齐商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
94	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
95	沧州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
96	德阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	包商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
100	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
101	厦门市农村信用合作联社	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
102	承德银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
103	东亚银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
104	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
105	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
106	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
107	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
108	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2012 年总指数排名

2012 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	中国光大银行	0.62017	0.18091	0.66667	0.60000
2	中信银行	0.59692	0.08039	0.66667	0.60000
3	上海农村商业银行	0.53425	0.30950	0.66667	0.40000
4	中国广发银行	0.52489	0.26901	0.66667	0.40000
5	广东华兴银行	0.52067	0.25078	0.33333	0.60000
6	中国建设银行	0.50867	0.19891	0.66667	0.40000
7	交通银行	0.50378	0.17778	0.33333	0.60000
8	中国工商银行	0.49305	0.13138	0.66667	0.40000
9	中国华夏银行	0.49198	0.12677	0.33333	0.60000
10	重庆农村商业银行	0.48135	0.08081	0.66667	0.40000

11	南京银行	0.48033	0.07639	0.66667	0.40000
12	阜新银行	0.47464	0.05180	0.33333	0.60000
13	顺德农村商业银行	0.41507	0.29428	0.33333	0.40000
14	中国农业银行	0.41026	0.27352	0.33333	0.40000
15	中国银行	0.36827	0.09197	0.33333	0.40000
16	广州银行	0.35630	0.04023	0.33333	0.40000
17	汉口银行	0.35391	0.02992	0.00000	0.60000
18	珠海农村商业银行	0.35301	0.02603	0.33333	0.40000
19	宁波银行	0.30510	0.31890	0.00000	0.40000
20	珠海华润银行	0.28773	0.24383	0.00000	0.40000
21	海安农村商业银行	0.25641	0.10841	0.33333	0.20000
22	平安银行	0.25296	0.09352	0.33333	0.20000
23	锦州银行	0.24766	0.07061	0.00000	0.40000
24	中国民生银行	0.24480	0.05826	0.00000	0.40000
25	永亨银行	0.24206	0.04639	0.00000	0.40000
26	重庆银行	0.24034	0.03895	0.33333	0.20000
27	河北银行	0.23775	0.02774	0.33333	0.20000
28	大连银行	0.23755	0.02692	0.33333	0.20000
29	昆仑银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
30	苏州银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
31	营口银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
32	嘉兴银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
33	大同银行	0.18083	0.28171	0.33333	0.00000
34	南昌银行	0.17103	0.23934	0.00000	0.20000
35	青岛农商银行	0.16131	0.19732	0.00000	0.20000
36	徽商银行	0.15406	0.16599	0.00000	0.20000
37	浙江稠州商业银行	0.15310	0.16182	0.00000	0.20000
38	浦东发展银行	0.15164	0.15552	0.00000	0.20000
39	兰州银行	0.14882	0.14334	0.00000	0.20000
40	南海农商银行	0.14862	0.14245	0.00000	0.20000
41	浙商银行	0.14802	0.13988	0.00000	0.20000
42	重庆三峡银行	0.14298	0.11808	0.00000	0.20000
43	杭州银行	0.14008	0.10555	0.00000	0.20000
44	招商银行	0.13999	0.10515	0.00000	0.20000
45	无锡农商行	0.13891	0.10049	0.00000	0.20000
46	柳州银行	0.13888	0.10037	0.00000	0.20000
47	兴业银行	0.13687	0.09165	0.00000	0.20000
48	东莞银行	0.13437	0.08086	0.33333	0.00000
49	浙江泰隆商业银行	0.13316	0.07565	0.00000	0.20000
50	江苏张家港农村商业银行	0.13082	0.06551	0.33333	0.00000
51	龙江银行	0.13043	0.06381	0.00000	0.20000
52	九江银行	0.12922	0.05859	0.00000	0.20000

53	邯郸银行	0.12898	0.05757	0.00000	0.20000
54	贵阳银行	0.12892	0.05732	0.00000	0.20000
55	昆山农村商业银行	0.12844	0.05523	0.33333	0.00000
56	日照银行	0.12722	0.04994	0.00000	0.20000
57	华融湘江银行	0.12702	0.04909	0.00000	0.20000
58	广州农商银行	0.12636	0.04622	0.00000	0.20000
59	北京银行	0.12597	0.04456	0.00000	0.20000
60	德意志银行	0.12579	0.04378	0.00000	0.20000
61	恒丰银行	0.12384	0.03533	0.00000	0.20000
62	温州银行	0.12056	0.02117	0.00000	0.20000
63	富滇银行	0.12030	0.02004	0.00000	0.20000
64	郑州银行	0.11890	0.01397	0.00000	0.20000
65	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
66	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
67	江苏吴江农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
68	东亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
69	江阴农商行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
70	韩亚银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
71	桂林银行	0.06226	0.26915	0.00000	0.00000
72	厦门银行	0.05900	0.25504	0.00000	0.00000
73	吉林银行	0.05868	0.25368	0.00000	0.00000
74	宁夏银行	0.05803	0.25084	0.00000	0.00000
75	潍坊银行	0.05286	0.22849	0.00000	0.00000
76	齐鲁银行	0.04245	0.18352	0.00000	0.00000
77	承德银行	0.03598	0.15555	0.00000	0.00000
78	宁波通商银行	0.03008	0.13005	0.00000	0.00000
79	湖州银行	0.02852	0.12329	0.00000	0.00000
80	晋商银行	0.02033	0.08787	0.00000	0.00000
81	鞍山银行	0.01874	0.08102	0.00000	0.00000
82	常熟农村商业银行	0.01851	0.08002	0.00000	0.00000
83	包商银行	0.01366	0.05905	0.00000	0.00000
84	济宁银行	0.01192	0.05153	0.00000	0.00000
85	江南农村商业银行	0.01128	0.04876	0.00000	0.00000
86	北京农村商业银行	0.01124	0.04858	0.00000	0.00000
87	湖北银行	0.01103	0.04770	0.00000	0.00000
88	浙江民泰商业银行	0.01022	0.04417	0.00000	0.00000
89	辽阳银行	0.00957	0.04136	0.00000	0.00000
90	广东南粤银行	0.00821	0.03549	0.00000	0.00000
91	福建海峡银行	0.00737	0.03184	0.00000	0.00000
92	乌鲁木齐商业银行	0.00597	0.02580	0.00000	0.00000
93	渣打银行	0.00477	0.02062	0.00000	0.00000
94	台州银行	0.00396	0.01710	0.00000	0.00000
95	天津银行	0.00361	0.01560	0.00000	0.00000

96	青岛银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
97	西安银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
98	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
99	洛阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
100	内蒙古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
101	齐商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
102	攀枝花市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
103	沧州银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
104	德阳银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
105	国民银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
106	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
107	华美银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
108	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	厦门农村商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
113	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
114	南洋商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
115	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
116	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
117	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
118	大华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
119	临商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	新韩银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2013 年总指数排名

2013 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	中国光大银行	0.85204	0.18325	0.66667	1.00000
2	中国民生银行	0.76590	0.31088	0.33333	1.00000
3	南京银行	0.76540	0.30873	1.00000	0.60000
4	中国广发银行	0.75317	0.25588	1.00000	0.60000
5	中国农业银行	0.74366	0.21473	0.33333	1.00000
6	重庆农村商业银行	0.73805	0.19048	0.66667	0.80000
7	中国工商银行	0.73107	0.16034	0.66667	0.80000
8	上海农村商业银行	0.66285	0.36544	0.66667	0.60000
9	浦东发展银行	0.63019	0.22422	0.33333	0.80000
10	中信银行	0.62288	0.19262	0.66667	0.60000

11	中国建设银行	0.61426	0.15536	0.66667	0.60000
12	汉口银行	0.59870	0.08811	0.33333	0.80000
13	中国华夏银行	0.52354	0.26322	0.33333	0.60000
14	交通银行	0.51831	0.24060	0.33333	0.60000
15	招商银行	0.51593	0.23030	0.00000	0.80000
16	宁波银行	0.50927	0.20150	0.00000	0.80000
17	广东华兴银行	0.50362	0.17711	0.66667	0.40000
18	东莞银行	0.50072	0.16454	0.66667	0.40000
19	中国银行	0.49799	0.15274	0.33333	0.60000
20	顺德农村商业银行	0.49637	0.14574	0.66667	0.40000
21	平安银行	0.46923	0.02843	0.00000	0.80000
22	潍坊银行	0.42002	0.31569	0.33333	0.40000
23	北京农村商业银行	0.38968	0.18455	0.00000	0.60000
24	北京银行	0.38723	0.17395	0.33333	0.40000
25	富邦银行	0.38456	0.16239	0.33333	0.40000
26	兴业银行	0.38319	0.15646	0.33333	0.40000
27	杭州银行	0.37392	0.11640	0.00000	0.60000
28	广州农商银行	0.36793	0.09052	0.33333	0.40000
29	广州银行	0.36365	0.07203	0.33333	0.40000
30	重庆银行	0.36202	0.06495	0.66667	0.20000
31	河北银行	0.35893	0.05160	0.33333	0.40000
32	大连银行	0.35539	0.03629	0.33333	0.40000
33	龙江银行	0.35041	0.01479	0.00000	0.60000
34	吉林银行	0.30974	0.33896	0.00000	0.40000
35	成都农商银行	0.28406	0.22795	0.00000	0.40000
36	南昌银行	0.28128	0.21595	0.00000	0.40000
37	昆仑银行	0.27703	0.19755	0.00000	0.40000
38	湖北银行	0.26697	0.15407	0.00000	0.40000
39	德阳银行	0.26605	0.15011	0.00000	0.40000
40	兰州银行	0.26050	0.12612	0.33333	0.20000
41	江苏银行	0.25896	0.11945	0.00000	0.40000
42	锦州银行	0.25755	0.11338	0.00000	0.40000
43	海安农村商业银行	0.25576	0.10563	0.33333	0.20000
44	哈尔滨银行	0.25296	0.09350	0.33333	0.20000
45	阜新银行	0.24470	0.05781	0.33333	0.20000
46	永亨银行	0.23748	0.02660	0.00000	0.40000
47	嘉兴银行	0.23556	0.01831	0.33333	0.20000
49	苏州银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
50	营口银行	0.23133	0.00000	0.33333	0.20000
48	日照银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
51	浙江稠州商业银行	0.19046	0.32334	0.00000	0.20000
52	大同银行	0.18428	0.29662	0.33333	0.00000
53	南海农商银行	0.17848	0.27156	0.00000	0.20000

54	桂林银行	0.16542	0.21509	0.00000	0.20000
55	重庆三峡银行	0.16272	0.20343	0.00000	0.20000
56	珠海华润银行	0.16196	0.20015	0.00000	0.20000
57	邯郸银行	0.15388	0.16522	0.00000	0.20000
58	厦门银行	0.14857	0.14224	0.00000	0.20000
59	贵阳银行	0.14634	0.13262	0.00000	0.20000
60	青岛农商银行	0.14375	0.12143	0.00000	0.20000
61	徽商银行	0.13994	0.10496	0.00000	0.20000
62	长沙银行	0.13688	0.09171	0.00000	0.20000
63	浙江泰隆商业银行	0.13398	0.07918	0.00000	0.20000
64	恒丰银行	0.13272	0.07374	0.00000	0.20000
65	广东南粤银行	0.13201	0.07066	0.33333	0.00000
66	昆山农村商业银行	0.12717	0.04976	0.33333	0.00000
67	富滇银行	0.12668	0.04763	0.00000	0.20000
68	厦门国际银行	0.12632	0.04608	0.00000	0.20000
69	韩亚银行	0.12628	0.04591	0.33333	0.00000
70	德意志银行	0.12425	0.03713	0.00000	0.20000
71	厦门农村商业银行	0.12391	0.53564	0.00000	0.00000
72	温州银行	0.12386	0.03542	0.00000	0.20000
73	郑州银行	0.12381	0.03520	0.00000	0.20000
74	无锡农商行	0.12261	0.03002	0.00000	0.20000
75	齐商银行	0.12237	0.02899	0.00000	0.20000
76	华融湘江银行	0.12234	0.02886	0.00000	0.20000
77	江阴农商行	0.12004	0.01894	0.33333	0.00000
78	东亚银行	0.11936	0.01599	0.33333	0.00000
79	珠海农村商业银行	0.11855	0.01248	0.00000	0.20000
80	青岛银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
81	西安银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
82	柳州银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
83	攀枝花市商业银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
84	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
85	汇丰银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
86	大华银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
87	新韩银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
88	江苏张家港农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
89	江苏吴江农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
90	华美银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
91	齐鲁银行	0.05458	0.23595	0.00000	0.00000
92	洛阳银行	0.05339	0.23081	0.00000	0.00000
93	宁波通商银行	0.05238	0.22644	0.00000	0.00000
94	辽阳银行	0.05028	0.21737	0.00000	0.00000
95	内蒙古银行	0.04210	0.18198	0.00000	0.00000

96	湖州银行	0.04119	0.17805	0.00000	0.00000
97	南洋商业银行	0.03818	0.16504	0.00000	0.00000
98	常熟农村商业银行	0.03391	0.14657	0.00000	0.00000
99	晋商银行	0.02184	0.09440	0.00000	0.00000
100	承德银行	0.02068	0.08942	0.00000	0.00000
101	鞍山银行	0.02040	0.08817	0.00000	0.00000
102	滨海农村商业银行	0.01785	0.07717	0.00000	0.00000
103	包商银行	0.01323	0.05719	0.00000	0.00000
104	国民银行	0.00530	0.02292	0.00000	0.00000
105	临商银行	0.00412	0.01781	0.00000	0.00000
106	沧州银行	0.00394	0.01701	0.00000	0.00000
107	天津银行	0.00301	0.01300	0.00000	0.00000
108	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
109	浙江民泰商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
110	广西北部湾银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
111	宁夏银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
112	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
113	莱商银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
114	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
115	烟台银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
116	金华银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
117	渣打银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
118	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
119	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	恒生银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	巴黎银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
123	华侨银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
124	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
125	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

表 8-2 2014 年总指数排名

2014 年总指数排名					
序号	银行名称	总指数	指数 1: 互联网金融认知	指数 2: 内部组织与外部合作	指数 3: 互联网金融业务开展
1	重庆农村商业银行	1.00000	0.32288	1.00000	1.00000
2	中国工商银行	0.89003	0.34747	0.66667	1.00000
3	中国广发银行	0.87744	0.29308	1.00000	0.80000
4	上海农村商业银行	0.87142	0.26706	0.66667	1.00000
5	中国光大银行	0.86672	0.24673	1.00000	0.80000
6	南京银行	0.84804	0.16596	0.66667	1.00000
7	金华银行	0.80965	1.00000	0.33333	0.80000

8	平安银行	0.79025	0.41614	0.66667	0.80000
9	北京银行	0.76718	0.31644	0.33333	1.00000
10	广东华兴银行	0.74039	0.20060	0.66667	0.80000
11	中国民生银行	0.73975	0.19786	0.33333	1.00000
12	宁波银行	0.73524	0.17836	0.66667	0.80000
13	中国银行	0.73131	0.16138	0.33333	1.00000
14	汉口银行	0.72594	0.13814	0.66667	0.80000
15	中国建设银行	0.72391	0.12936	0.66667	0.80000
16	山西尧都农商行	0.70717	0.05703	0.33333	1.00000
17	中国农业银行	0.65476	0.33043	0.33333	0.80000
18	北京农村商业银行	0.64719	0.29774	0.33333	0.80000
19	中信银行	0.64365	0.28240	0.33333	0.80000
20	交通银行	0.62356	0.19558	0.66667	0.60000
21	青岛农商银行	0.61554	0.16089	0.33333	0.80000
22	徽商银行	0.61427	0.15540	0.66667	0.60000
23	浙商银行	0.60879	0.13170	0.33333	0.80000
24	兰州银行	0.60736	0.12553	0.33333	0.80000
25	哈尔滨银行	0.60668	0.12259	0.66667	0.60000
26	河北银行	0.60282	0.10590	0.33333	0.80000
27	南海农商银行	0.56100	0.42512	0.33333	0.60000
28	东莞银行	0.55751	0.41006	0.66667	0.40000
29	锦州银行	0.54826	0.37008	0.33333	0.60000
30	西安银行	0.54700	0.86462	0.00000	0.60000
31	中国华夏银行	0.53820	0.32659	0.33333	0.60000
32	潍坊银行	0.52356	0.26329	0.33333	0.60000
33	兴业银行	0.52219	0.25737	0.33333	0.60000
34	招商银行	0.51096	0.20882	0.33333	0.60000
35	浦东发展银行	0.50970	0.20336	0.33333	0.60000
36	重庆银行	0.50347	0.17646	0.33333	0.60000
37	珠海华润银行	0.50186	0.16949	0.00000	0.80000
38	富邦银行	0.49881	0.15631	0.33333	0.60000
39	顺德农村商业银行	0.47803	0.06647	0.33333	0.60000
40	昆山农村商业银行	0.46993	0.03145	0.66667	0.40000
41	嘉兴银行	0.46488	0.00961	0.33333	0.60000
42	青岛银行	0.44527	0.42486	0.00000	0.60000
43	南昌银行	0.43987	0.40149	0.33333	0.40000
44	昆仑银行	0.39962	0.22750	0.00000	0.60000
45	攀枝花市商业银行	0.39892	0.22448	0.00000	0.60000
46	德阳银行	0.39150	0.19242	0.00000	0.60000
47	广州农商银行	0.37493	0.12079	0.33333	0.40000
48	富滇银行	0.37132	0.10517	0.00000	0.60000
49	成都农商银行	0.36792	0.59046	0.00000	0.40000
50	海安农村商业银行	0.36302	0.06929	0.33333	0.40000

51	苏州银行	0.36168	0.06349	0.66667	0.20000
52	江阴农商行	0.36030	0.05753	0.33333	0.40000
53	杭州银行	0.35530	0.03593	0.00000	0.60000
54	南洋商业银行	0.35504	0.03479	0.00000	0.60000
55	齐商银行	0.35416	0.03097	0.33333	0.40000
56	永亨银行	0.34699	0.00000	0.00000	0.60000
57	广州银行	0.34699	0.00000	0.33333	0.40000
58	江苏吴江农村商业银行	0.28045	0.21233	0.33333	0.20000
59	阜新银行	0.27286	0.17952	0.33333	0.20000
60	长沙银行	0.26838	0.16019	0.33333	0.20000
61	广东南粤银行	0.26032	0.12533	0.33333	0.20000
62	日照银行	0.26022	0.12490	0.00000	0.40000
63	华融湘江银行	0.25831	0.11664	0.00000	0.40000
64	包商银行	0.24466	0.05761	0.33333	0.20000
65	福建海峡银行	0.24238	0.04779	0.00000	0.40000
66	营口银行	0.23833	0.03029	0.33333	0.20000
67	恒生银行	0.23236	0.00447	0.00000	0.40000
69	汇丰银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
68	吉林银行	0.23133	0.00000	0.00000	0.40000
70	韩亚银行	0.23133	0.00000	0.66667	0.00000
71	厦门农村商业银行	0.18186	0.28614	0.00000	0.20000
72	温州银行	0.18084	0.28177	0.00000	0.20000
73	重庆三峡银行	0.17993	0.27782	0.00000	0.20000
74	恒丰银行	0.15809	0.18342	0.00000	0.20000
75	贵阳银行	0.15805	0.18324	0.00000	0.20000
76	大同银行	0.15477	0.16906	0.33333	0.00000
77	九江银行	0.14462	0.12519	0.00000	0.20000
78	厦门国际银行	0.13577	0.08691	0.00000	0.20000
79	郑州银行	0.13496	0.08342	0.00000	0.20000
80	正信银行	0.13290	0.07450	0.33333	0.00000
81	桂林银行	0.13276	0.07391	0.00000	0.20000
82	浙江稠州商业银行	0.13027	0.06315	0.00000	0.20000
83	厦门银行	0.12970	0.06069	0.00000	0.20000
84	花旗银行	0.12915	0.05828	0.00000	0.20000
85	邯郸银行	0.12865	0.05612	0.00000	0.20000
86	天津银行	0.12570	0.04340	0.00000	0.20000
87	大华银行	0.12274	0.03059	0.00000	0.20000
88	巴黎银行	0.11983	0.01801	0.33333	0.00000
89	渣打银行	0.11962	0.01710	0.33333	0.00000
94	德意志银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
96	新韩银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
95	华侨银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
93	烟台银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000

91	柳州银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
92	绍兴银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
90	浙江泰隆商业银行	0.11566	0.00000	0.00000	0.20000
98	华美银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
97	江苏张家港农村商业银行	0.11566	0.00000	0.33333	0.00000
99	宁波通商银行	0.06240	0.26976	0.00000	0.00000
100	湖州银行	0.06192	0.26766	0.00000	0.00000
101	齐鲁银行	0.06181	0.26720	0.00000	0.00000
102	内蒙古银行	0.04486	0.19390	0.00000	0.00000
103	常熟农村商业银行	0.04433	0.19162	0.00000	0.00000
104	洛阳银行	0.03203	0.13844	0.00000	0.00000
105	盛京银行	0.02474	0.10696	0.00000	0.00000
106	浙江民泰商业银行	0.01914	0.08274	0.00000	0.00000
107	沧州银行	0.01900	0.08211	0.00000	0.00000
108	鞍山银行	0.01851	0.08003	0.00000	0.00000
109	台州银行	0.01663	0.07189	0.00000	0.00000
110	江南农村商业银行	0.01546	0.06681	0.00000	0.00000
111	辽阳银行	0.01484	0.06416	0.00000	0.00000
112	莱商银行	0.01294	0.05593	0.00000	0.00000
113	承德银行	0.01210	0.05229	0.00000	0.00000
114	永丰银行	0.00895	0.03867	0.00000	0.00000
115	滨海农村商业银行	0.00778	0.03364	0.00000	0.00000
116	东亚银行	0.00685	0.02961	0.00000	0.00000
117	高明农商行	0.00584	0.02525	0.00000	0.00000
118	珠海农村商业银行	0.00316	0.01364	0.00000	0.00000
119	威海市商业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
120	广西北部湾银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
122	长治银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
123	国民银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
126	济宁银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
129	瑞穗银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
130	法国兴业银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
131	盘古银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
127	三井住友银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
128	星展银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
125	东营银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
124	摩根士丹利银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000
121	宁夏银行	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

附录一 中国商业银行互联网金融创新案例介绍

一、中国工商银行

(一) 战略布局

工商银行积极应对利率市场化深入推进、同业竞争日趋激烈、互联网金融快速发展等外部形势变化,充分发挥金融服务综合优势,在专注金融本质的同时,积极运用互联网思维和技术来创新金融服务和经营管理,努力下好互联网金融的“先手棋”,推动新常态下的智增长。面对利率市场化加速推进、互联网金融快速发展、市场竞争日趋激烈的挑战,工商银行继续深入实施“强个金”战略,推进个人金融业务经营转型。并且进一步加快资产管理业务发展,推动银行由资产持有大行向资产管理大行转变。主动顺应互联网金融发展态势,把握数据这一创新的核心要素,从基础建设、产品创新、经营管理三个层面,加快打造具有工行特色的新型服务业态,构建起面向未来、更加智慧、可持续发展新模式。¹⁶

在前期基础建设方面,工商银行为了加快移动金融产品创新步伐,推出了手机银行理财、贷款和向境外 VISA 卡汇款等新功能,丰富手机银行产品体系。并投产新版网银助手工具,提升客户端 U 盾驱动与安全控件安装易用性。还为铁道部提供全方位互联网售票服务方案,提供网上售票并通过网上银行支付票款等多项服务。在战略布局方面,工商银行构建起了相对完整的银行系互联网金融版图。2015 年 3 月 23 日,工商银行正式发布互联网金融平台“e-ICBC”品牌和一批主要产品。按照工行的整体规划,互联网金融战略包括电商平台“融 e 购”、即时通讯平台“融 e 联”、直销银行“融 e 行”三大平台,以及支付“工银 e 支付”和“线上 POS”、融资“逸贷”、投资理财“工银 e 投资”等三大产品线。¹⁷

目前,工商银行整个互联网金融战略初步成型,接下来的布局将是上述产品、平台进一步的互联共通,以及线上线下服务一体化发展。线上搭建起较为完备的互联网金融整体架构。直销银行平台工银融 e 行,通过互联网吸引、获取和服务客户,包含电子账户开立、存款、投资、交易等核心功能,为客户提供一站式的线上金融服务。2014 年,工行上海同城数据中心正式投入运行,形成“两地三中心”最高等级的生产运营和灾备部署,进一步巩固了 IT 基础优势。开展互联网金

¹⁶ 资料来源:中国工商银行年报

¹⁷ 资料来源:《工行互联网金融战略:三大平台+三大产品线齐发力》,和讯网,2015 年

融产品创新。全国首推的“线上 POS”新产品，整合网银支付、手机验证、3D 认证、无卡支付四种认证方式，实现线上商户对银行卡的全面受理。投资理财产品线推出集高速行情、专业分析、丰富资讯、高效交易等功能于一体的交易终端工银 e 投资，满足了个人客户投资账户贵金属、账户原油、账户外汇、账户农产品等的需求。

工行互联网金融“三大平台+三大产品线”布局



工行董事长表示，要加快打造同业最强的移动金融服务平台，构建“金融+消费”的移动生态服务链，促进融 e 购平台量质并举发展，加强融 e 购电商平台、融 e 联即时通讯平台、融 e 行直销银行平台“三大平台”的共联、共享、共通，推动互联网金融单项产品创新向整体服务模式创新升级发展。作为一家规模和盈利全球最大的银行，工行发力布局互联网金融，具有完整的数据收集、整理和应用体系。此外，依托商品流、资金流、信息流“三流合一”改善了风险管理。截至目前，工行基本构建起集支付、融资、交易、商务、信息五大功能于一体、线上线下互动的互联网金融体系。

(二) “融 e 购”

随着淘宝、京东等电子商城的出现，线下交易被线上交易取代的趋势愈加明显，基于网络的应收账款融资和应付账款融资也越来越广泛。针对这一现状，2014

年1月12日，中国工商银行电商平台“融e购”正式上线。基于信息流、资金流和用户流三流合一的数据管理平台建设目标，“融e购”努力打造消费和采购平台、销售和推广平台、支付融资一体化的金融服务基础。未来，“融e购”将成为中国工商银行互联网领域发展转型的重要平台。“融e购”平台将坚持“名商、名品、名店”的定位，重点凸显购物可贷款，积分能抵现，品质有保障，登录很便捷的优势特色，并将工行逸贷产品与网上购物结合起来，订单高于600元即可在线申请逸贷消费贷款业务，全线上全自助，且支持瞬时到账。

2015年5月，被工行称为互联网转型的三大平台之一的“融e购”电商平台的交易额数字已经累计突破1000亿元。时隔半年，交易总额增长超过550%。工行“融e购”不仅能排入中国十大电商之一，甚至可以位列前茅。其中，理财产品、汽车、信息消费、3C数码是“融e购”平台中消费量最大的几个领域。贷款消费、信用卡积分抵现金消费为两大特色。手机消费是“融e购”则众多项目中较为出众的一个，“手机+分期付款”的消费方式也受到了很大热捧。¹⁸

电商平台是传统银行拓展客户的渠道之一，也代表了一种未来的趋势。银行系电商往往依赖自有的客户资源开展业务，与其他电商的定位并不完全重叠，各有优势。目前包括工商银行在内，已有建设银行、交通银行等十余家银行开始搭建自己的电商平台，更多的银行也在积极寻求与电商合作。设立电商平台，不仅仅是商业银行应对互联网金融大潮的战略反应，也是银行自身建设信息化的重要步骤。

截至2015年底，融e购已有三十多个行业，上万家知名商户入驻，注册客户已经突破3100万，商品数量达到50万多件。过去一年全年在线交易额突破8800亿元，成功地跻身国内前三大电商平台。中国工商银行有关负责人表示，2015年，“互联网+”上升至国家发展战略，工商银行继续坚持e-ICBC的互联网金融发展战略，按照“金融为本、创新为魂、互联为器、风控为基”发展思路，努力打造“融e购电商平台、融e联即时通讯平台、融e行开放式网银平台”三平台和“网络融资中心”，目前已经初步取得了令人满意的成果。作为国内银行业互联网金融的引领者，在“互联网+”大潮下，未来工商银行将进一步加大融e购平台

¹⁸ 资料来源：《工行“融e购”为何如此“任性”》，凤凰财经，2015年

的建设力度，积极响应国家“互联网+”行动计划大战略的深入推进，与时俱进、融入“互联网+”的时代。

长期以来，银行并没有强烈的意愿去做电商，因为电商并不是银行的擅长领域。此前，银行与大的电商公司一直处于“和平共存”状态，银行可以给电商平台上的个人与企业提供消费贷款、供应链金融、订单贷款等金融服务，以及支付结算工具。但由于互联网的渗透与发展，许多电商公司杀入金融业务，这也迫使银行不得不涉足电商。对银行来说，电商策略可以扮演守与攻的功能。一方面，电商切入金融已经悄然进行，可以将原有的客户再次笼络住；另一方面，每个银行都有大量的线下融资客户，这些客户也面临着如何互联网化的需求。信息可以沉淀在互联网上，形成支付闭环，银行可以较好地进行贷前、贷中、贷后管理，这也有助于银行自身的业务。电商的模式，可以帮助银行去探路，开展未来基于互联网的业务模式。

在传统银行看来，消费贷款、订单融资、供应链融资等金融工具是普通电商平台的短板和软肋，因此，多家银行先后强调了银行系电商在理财、融资、缴费等网上金融服务方面的优势。但是目前，银行对于做电商态度仍然比较谨慎。在银行系电商平台提供的个人消费贷款方面，“融e购”仅仅能够为工行的代发工资卡客户提供贷款，相比之下，建设银行的善融商务支付方式更为开放，支持包括银联在线支付和其他 14 家银行网银在内的支付方式进行付款。

与互联网企业相比，在专业人才储备、技术水平和产品创新能力方面，银行并不占优势，而开设电商平台也会使银行用户信息的暴露风险加大。当前银行设立电商平台急需解决的问题，是找到适合电商的机制、人才和差异化定位。部分业界人士认为，电商平台只是银行获取客户的渠道之一，许多银行顺应趋势建立了电商平台，并不意味着未来它将成为银行业务的重点。¹⁹

目前，整个银行电商基本大同小异，大部分都同时拥有 B2C、B2B，最初切入也都是 B2C 的思路，同质化竞争较为明显，呈现出大者越大，小者越小的“马太效应”。工行也不只是想做电商，而是想做更多的互联网化交易，希望借着“融e购”来将原来的经营体系、模式进行转变。在转型的方向上，每个银行要结合自身优势，来形成自己的核心特色，需要找到自己的差异化定位。如果是做大

¹⁹ 资料来源：《“融e购”上线工行备战互联网金融》，网易科技，2014 年

众型的平台，直接与淘宝、京东、易迅等大的电商平台竞争，则难以发挥自身优势。例如：银行做电商可以结合自己的金融工具优势，以及天然的信用中介，来突出银行做电商的特色。银行网点如果改造成商品的体验店、提货点，也可以变成一种优势。零售与私人银行业务突出的银行，可以走高端 B2C 的路线，给资产在 1000 万以上的高净值人群提供量身订做的服务。

（三）“融 e 联”

在大数据、云计算、社交网络、移动通信网络等新一代互联网技术的推动下，金融服务信息处理模式、技术资源利用模式、服务渠道和客户互动模式都发生了巨大的变革。移动用户更希望在自己的移动终端接收信息、进行互动，发挥智能设备的便捷优势。2015 年初，工商银行率先推出了“工银融 e 联”客户端，成为大型银行中首家上线即时通信平台的银行，也意味着工行“EICBC”大战略正式步入“移动社交化”时代。

“融 e 联”是工行顺应移动互联网时代客户沟通服务方式移动化、碎片化的发展趋势，自主研发推出的移动金融信息服务平台，是三大平台中的社交通讯工具，集合投资理财、账户交易、线上购物、金融资讯等工行集团服务，功能界面类似于微信。但是，与微信不同，工行将“工银融 e 联”定位为“移动金融服务平台”和“财富顾问”，其功能也有独到之处，包括“消息”、“发现”、“功能”、“我”四大板块。通过“工银融 e 联”可以与工行客户经理、95588 客户服务等服务号及其他联系人进行联络沟通，还能发送朋友圈、办理转账汇款、购买理财产品等，满足了客户信息交流、分享及业务办理等多种需求。

在安全防护方面，融 e 联采用信息加密方式，伪基站无法通过融 e 联向客户发送信息，这样就极大的避免了群众因误信诈骗短信引发的资金损失。而且该软件可直接与客户经理联系，使得交流的安全等级提高几个级次，客户与银行的联系，更多的是涉及资金方面的内容，而融 e 联的后台数据集中在工商银行，绕过了第三方，也就不存在泄密的风险。另外，工银融 e 联还可以为用户提供免费的余额变动提醒，通过后台推送消息，及时安全，节省目前 2 元每月的信息服务费用。已注册过工商银行手机银行的客户可凭相同的登录密码直接登录，未注册手机银行的客户自助注册后也可以使用，而没有工商银行银行卡的客户也可以注册该软件。

（四）“融 e 行”

作为目前国有大行中第一家直销银行，“融 e 行”上线的初衷是为进一步拓宽银行服务覆盖面，使得没有在工行开立账户的客户也可享受工行服务。“融 e 行”的业务定位是通过打造小而精的开放式专属客户端应用，为客户提供电子账户开立、存款、投资、交易、跨行资金划转等 5 大类核心功能，实现他行客户便捷购买我行存款产品和理财产品功能，并提供贵金属、积存金等账户交易。在传统的银行模式下，客户开设一个新的银行账户，必须持相关有效证件前往银行网点办理，而工银融 e 行是互联网时代的一种新型银行运作模式，客户可以直接通过互联网在线注册银行电子账户、购买银行产品、获取银行服务。非工行卡用户在线申请开户，必须上传身份证正反面清晰照片，工行直销银行会在 1 至 2 个工作日将审核结果通过短信和电子邮件告知用户。用户还可以通过绑定他行卡，向电子账户转账，完成身份及时审核。²⁰

工银融 e 行重点打造开放式的精品业务平台，在产品和功能上力求少而精。存款业务方面，工银融 e 行推出人民币储蓄增值服务，投放节节高、汇利存两款专属的高利率、随存随取的存款产品，采取分段计息，以此来实现闲钱的增值功能，随用随续来提升收益。投资业务方面，工银融 e 行支持 T+0 赎回的工银瑞信添益快线货币市场基金产品，以及滚动发行、定期开放且收益具备竞争力的稳利型理财产品，和不定期投放的有一定锁定期且收益率具备竞争力的期次型理财产品。另外，账户黄金、白银和积存金等产品，也可在“工银融 e 行”根据客户业务需要在线交易。

直销银行是互联网金融时代下顺势而生的新型银行运作模式，具有机构少、人员精、成本低等显著特点，因此能够提供更便捷、优惠的金融服务，已在欧美市场获得较好的认可度。据波士顿咨询预计，按照 2017 年我国总人口达到 13.5 亿人计算，网民数量将达到 7.9 亿人，渗透率为 58%，网银用户将达到 5.8 亿人，渗透率为 43%。²¹直销银行面对的是一个巨大的市场。因为没有网点经营费用，直销银行能为客户提供更有竞争力的存贷款价格以及更低手续费率，以低廉运营成本创造高价值金融服务，回馈广大客户。相比之下，电子银行主要市场对象是本行客户，而直销银行一般不收取账户管理费或年费，支持非本行持卡客户在直

²⁰ 资料来源：《工行推出“工银融 e 行”直销银行》，和讯网，2015 年

²¹ 数据来源：波士顿咨询公司报告，2015 年

销银行账户下转账汇款、购买理财产品，是获取新客户的新手段，凭借专属账户、专属产品拓展市场，形成了对物理网点和电子银行形成有效补充。

2015年11月，“融e行”发布新版手机银行。此次推出的新版“融e行”在功能和体验上都有着飞跃式的突破，其利用大数据挖掘技术分析客户个性化行为和生活轨迹，通过“金融日历”精准营销推荐专享理财产品，同步预测客户未来金融服务需求，为客户提供专属金融服务管家服务。升级后的手机银行，在服务功能方面将清晰展现客户账户及投资理财信息，全面优化客户常用功能，为客户提供全面的移动生活服务支持。²²在使用体验方面，工行全新推出的手机银行则突出智能化和个性化理念，方便客户自行定制个人的移动金融服务空间。以很多人最常用到的转账汇款为例，此次工行全面整合该行账户以及跨行转账汇款流程，客户录入信息后，由系统自动判断账户信息，三步就可完成操作，而在以前，同样一项操作需要六步才能完成。同时，新版的“融e行”与工行自有电商平台“融e购”和即时通讯平台“融e联”无缝对接，实现平台互联互通。

同月，工商银行宣布，手机银行“工银融e行”将进行全面升级。同时，原“工银融e行”直销银行已更名为“工银直销银行”，将主要为客户提供存款、基金等直销服务。出新版开放式个人网银，分别为客户提供移动端和PC端金融服务。同时，更名后的“工银直销银行”将主要为客户提供存款、基金、保险、理财、贵金属等多种投资理财直销服务及个性化直销银行服务。

（五）“工银e支付”

“工银e支付”是工商银行为满足客户便捷的小额支付需求而推出的一种新型电子支付方式。开通后，无需使用网上银行，只需填写“手机号+银行账号后六位或账户别名”，再根据短信收到的“手机动态密码”完成小额支付的安全认证，即可实现B2C电子商务、交费、小额转账交易。开通e支付业务工行不收取手续费。

“工银e支付”适用于通过互联网、电话、手机网站进行商品交易的电子商务网站、第三方支付公司等商户和个人，在移动支付过程中，只需输入预留手机接收到的短信验证码即可轻松完成付款。目前，“工银e支付”的使用范围越来越广

²² 资料来源：《工银融e行直销银行样样行》，央广网，2015年

泛，转账汇款、在线缴费等业务可轻松完成，网购支付覆盖众多商户。所有与工行直接开通网络支付、或者通过主要第三方平台开通网络支付的商户，都支持个人客户使用“工银 e 支付”完成订单交易。在工行“融 e 购”电商平台中的所有商家购物、在 12306 网站购买火车票等，无论是 PC 端还是手机端均可使用“工银 e 支付”轻松付款。另外，客户开通“工银 e 支付”的账户后，还可以开通余额变动提醒功能，为账户安全增加多重保障。

在支付方面，“工银 e 支付”经历一年拓展，账户数超过 5000 万，交易额 650 亿元。²³ 小额支付的特点就是便捷，只需选择支付方式、完成短信验证两步即可。但为了保障安全性，客户信息均在银行端输入和处理，不会将信息提供给第三方支付机构。2015 年 8 月 24 日，工商银行为防止不法分子通过攻击安全保护薄弱的网站，获取用户名和密码后再利用其尝试进入客户网银，购买贵金属等理财产品欺诈客户并通过工银 e 支付盗取资金，决定将所有工银 e 支付客户单笔和日累计支付限额高于 5000 元的下调至 5000 元，月累计限额 5 万元保持不变。若客户有特殊需求，可使用 U 盾自助上调或到营业网点办理，最高可上调到单笔、日累计 2 万元。²⁴

（六）“逸贷”

“逸贷”是中国工商银行对持本人工商银行借记卡(或存折)、信用卡的用户在工商银行特约商户进行刷卡消费或网上购物时，按一定规则联动提供的信用消费信贷服务。“逸贷”专为热衷网购的人群量身打造，采用信用方式，无担保，无需奔波柜面，无需办理抵押，无需提交贷款资料，当持卡人在工行特约商户刷卡消费或网上购物时，就能自动办理贷款。由银行系统自动审批，贷款一触即发，资金瞬时到账。用户在数十万工商银行特约商户进行网上购物或刷卡消费时，均可通过网上银行、手机银行、短信银行、POS 等各种快捷渠道实时、联动办理贷款。单笔消费满 600 元即可办理，单户最高贷款金额可达 60 万元。借记卡、信用卡均可办理，贷款期限最长 3 年，还款无需预约，随借随还，网上银行、手机银行、短信银行、柜面均可办理还款。

²³数据来源：工商银行官网

²⁴资料来源：《工银 e 支付限额下调每日不超过 5000 元》，网易新闻，2015 年

首次办理逸贷时，须签订《“逸贷”协议》，用户既可以在消费前通过工商银行网上银行、手机银行、柜面、自助终端等渠道签订，也可以在消费的同时一并签订。签订协议后，用户可以在网上银行、手机银行、短信银行、POS、柜面等渠道查询逸贷参考贷款额度，查询结果只能作为办理逸贷业务的参考，不作为承诺。

费率低是工银逸贷的又一大优势。以央行一年期贷款利率为 6% 计算，工银逸贷按照人民银行同期同档次基准利率上浮 10% 执行，12 个月的年利率就是 6.6%，假如用户消费 1000 元，12 个月的利息只要 36.1 元。相比其他信用类贷款 10% 至 15% 左右的年利率要低很多。同时，工银逸贷没有手续费，只要单笔消费金额满 100 元就能办理，贷款期限可以在 6、12、24、36 个月中自由选择，后续的利息会随着还款而逐期减少。凡是年龄在 18 岁至 70 岁之间的工行代发工资半年以上客户，且信用记录良好，皆可申办工银逸贷业务。工银逸贷只能用于消费用途，不能用于投资、购房等。

作为纯信用贷款，工银逸贷单户最高贷款金额可达 20 万元，贷款期限可在 6、12、24、36 个月中自由选择，方便客户灵活安排消费资金。更为贴心的是，如果市民在消费时没有申办逸贷，三天内还可以到网上银行或手机银行申请办理，非常便利。值得一提的是，提前还款时也不需要预约。柜面、电子银行都可以办理，真正实现了贷款方便，还款轻松。还款后，贷款已归还本金部分将实时恢复为工银逸贷的可用额度，循环使用。²⁵

在小微企业金融服务方面，逸贷也做出了积极贡献。重庆是工行“小微商户逸贷公司卡”最早启动的城市之一，目前重庆工行通过“小微商户逸贷公司卡”已累计为近 1000 户小微商户提供了超过 1 亿元的贷款资金，为缓解重庆地区小微企业融资难提供了有力的支持。“小微商户逸贷公司卡”是工行响应国家号召，为解决小微企业融资难而专门推出的创新型信贷产品。它是一张面向已开办银行 POS 收单业务的小微商户推出的单位贷记卡，是一款无担保、无抵押、可分期、额度可循环使用的小额信用贷款产品。具体实施时，工行根据商户的 POS 收单收入情况确定对商户的授信额度，商户可以在额度内通过 POS 刷卡完成日常货品采购等经营支出。

²⁵ 资料来源：《工银逸贷：便捷贷款助你轻松圆梦》，搜狐新闻，2015 年

准入门槛方面，对于那些信用良好、管理规范、已经开办了工行 POS 收单业务或者由工行清算直联收单的小微商户，只要年收单交易额在 30 万以上且各月收单交易额平稳，均可申请办理该项业务。而对于非工行 POS 收单商户，在提供相应材料并满足一定条件下，也可申请办理此项业务。目前，重庆地区的最高授信金额可达 300 万元，期限最长达 2 年。与传统的银行信贷相比，“小微商户逸贷公司卡”的最大优势是“随刷随贷，即时使用”。该卡不仅办理流程快速、授信精确、免除抵押、担保、年费等手续和费用，还可办理分期付款消费、转账以及定制 2-24 期的分期等业务。

另外，除了传统的“小微商户逸贷公司卡”之外，为加大对小微企业融资的支持力度，最近重庆工行还正在按工总行要求，在重庆地区推广“逸农消费公司采购卡”和“融 e 购网逸贷卡”等新型小微商户逸贷产品。“逸农消费公司采购卡”是工行为支持“三农”领域的涉农小微企业融资而开发的。依托这张卡片，工行将围绕重庆地区的消费供应链，并结合“冷链”物流的模式，面向蔬菜、家畜家禽、生鲜肉食、奶制品等农副产品的经销商及超市采购人员的资金需求，专门为他们量身定制用于采购农副产品的信用贷款。而“融 e 购网逸贷卡”，则是工行针对工行自身打造的电商平台——“融 e 购网”上的入驻网商融资需求而开发的一款满足网商资金需求的流动资金信用贷款。

（七）“工银 e 投资”

“工银 e 投资”是工商银行面向个人投资者推出得客户交易终端，集行情、资讯、交易和服务于一体，支持 PC 版与手机移动版。通过“工银 e 投资”，个人投资者可以进行账户贵金属、账户原油、积存金等全系列投资交易产品的交易和查询。客户须通过工行指定的链接下载交易终端，工行网银用户可以通过网银登录名、密码进行登录，并可在交易时间内进行交易。游客登录不需要输入客户信息，但仅可以浏览行情，不能交易。

与同类产品相比，“工银 e 投资”具有很多特色。其平台开放，面向行内外客户提供服务，非工商银行客户亦可使用本产品，同时高频行情刷新，内置常用技术指标分析工具、画线工具等，提供的资讯服务涵盖外汇、贵金属、基金、股票等多个板块的市场资讯，能够很好地满足交易需求。另外，“工银 e 投资”交易品

种丰富，交易便捷，可提供账户贵金属、账户原油等诸多交易品种，并且为投资交易客户设计了快速交易、图块报价点击下单等交易流程和多项个性化辅助功能。

二、兴业银行

近年来，兴业银行围绕金融网络化趋势，积极探索发展互联网金融业务，同时充分借鉴互联网的理念、技术和商业模式，大胆推动金融产品研发、服务组织以及营销模式的创新与变革。一方面，兴业银行电子银行业务以加快互联网金融创新、提升客户体验、加强风险管理为重点，在保持业务稳定快速增长的同时，塑造经营特色，为各业务条线的发展提供了专业化的电子银行服务支持。银银平台作为兴业银行在国内率先推出的银银合作品牌，是结合了互联网金融和线下金融的完整服务体系，为各类合作银行提供包括财富管理、支付结算、科技管理输出、培训服务、融资服务、资本及资产负债结构优化等内容的全面的金融服务解决方案。另一方面，为了紧跟互联网金融发展步伐，兴业银行建立了零售电子银行营销体系；不断改善客户体验，积极推进营业厅电子银行营销服务区建设。顺应金融“市场化、脱媒化、网络化”趋势，加快传统物理渠道与互联网渠道的融合创新，社区支行经营模式渐趋清晰、客户定位明确、成本控制有效、市场口碑良好，钱大掌柜、直销银行等互联网金融品牌影响力和经营效益得到提升。

未来，兴业消费金融公司将致力于拓展互联网及线下个人消费信贷业务。零售银行业务积极应对利率市场化和互联网金融竞争，贯彻落实打造“一体两翼”专业服务体系和大财富、大资管、大投行发展格局的发展思路。信用卡业务坚持定位于消费金融，积极顺应宏观环境发展变化，聚焦国内信用卡产业与互联网金融发展前沿，大力推进业务创新和经营转型。同时，注重实行电子银行研发团队嵌入式管理、电子银行虚拟利润中心核算，探索建立适应互联网金融发展要求的体制机制。

为求进一步加强对信息科技与互联网金融工作的组织领导，统筹做好相关研究，前瞻性地做好布局安排，同时强化信息技术手段在风险管控领域的应用，提升风险管控的全面性和主动性。兴业银行有关人员先后组织董事、监事就信息科技发展与互联网金融、社区支行建设与财富管理、资产质量管控、资本管理现状、会计信息有效性等专题开展调研或专项检查。积极响应国务院“要促进互联网金

融健康发展，完善金融监管协调机制”的号召，专注互联网金融“开放、专注、执行力、客户体验”建设，吸收借鉴互联网企业先进理念、技术和产品。

（一）与百度战略合作

2014年6月12日，兴业银行与百度举行战略合作签约，宣布在互联网和金融领域开展全面战略合作。根据协议，兴业银行作为百度在银行业的唯一全面战略合作伙伴，双方将充分发掘和利用各自在金融领域、互联网领域的优势，开展全面深入的创新合作，促进双方产品与服务的应用水平提升，实现优势互补、合作共赢、共同发展。

兴业银行与百度将主要在三个层面展开全面战略合作：一是互联网金融创新合作。双方将在互联网金融、电子商务、大数据研究、网络零售信贷、金融市场、贸易融资等相关领域组建创新合作团队，共同探索推出有市场竞争力的互联网金融创新产品。二是大数据合作。将借助百度大数据的关键技术和核心优势，通过消费者行为分析和洞察，为兴业银行新产品开发设计、业务流程完善优化、业务推广模式创新等提供咨询建议和解决方案。三是产品营销合作。双方将利用百度搜索平台和各种创新技术，推进兴业银行营销模式创新和互联网销售渠道建设，通过共享营销渠道，开展联合宣传推广活动，共同扩大市场份额及影响力。为有效推进战略合作开展，双方约定了合作工作机制，包括高层定期沟通、成立多个项目工作小组负责组织落实具体合作项目等。

百度“以用户为导向”的理念、技术创新精神、“简单可依赖”的互联网服务核心价值观，与兴业银行“服务源自真诚”、“客户体验至上”的经营理念，以及“理性、创新、人本、共享”的核心价值观不谋而合，双方携手合作也就成为必然。兴业银行在资本实力、网点布局、客户基础、服务能力等方面的优势，与百度在大数据、网络搜索、客户体验、平台流量、人才技术等方面的优势形成互补，为双方战略合作实现共赢奠定了坚实的基础。围绕金融网络化趋势，兴业银行从去年就开始了互联网金融布局。一方面积极探索创新发展互联网金融业务，另一方面借鉴互联网的理念、技术和商业模式，推动产品研发、服务组织以及营销模式创新与自我变革。此次与百度建立战略合作关系，正是该行携手互联网领军企业，深度布局互联网金融的又一重大举措。此举将推进互联网在金融服务生活化方面的深度应用，创造更契合用户体验习惯的全新的金融服务模式。

百度此次与兴业银行的合作，是互联网企业与银行的强强联合，是互联网大数据与传统金融企业的跨界合作，将揭开互联网金融新的篇章。此次合作，百度将充分利用其在数据研究、消费者洞察、品牌建设、营销模式等领域经验和技术，为兴业银行制定一整套互联网解决方案，以互联网创新思维推动兴业银行产品开发和业务营销模式创新，亦将更好地连接金融领域的供需双方，让复杂的金融业务化繁为简，推动多方共赢。²⁶

（二）与阿里巴巴战略合作

2015年6月12日，兴业银行与阿里巴巴旗下的蚂蚁金服集团签署战略合作框架协议，将原有合作进一步扩展至渠道互通、业务互补、产品共建等领域。兴业银行是首家跟蚂蚁金服签订战略合作协议的商业银行。作为全国性股份制商业银行，兴业银行目前已经推出了服务网点、网上银行、银银平台渠道、钱大掌柜、直销银行等互联网金融产品。而蚂蚁金服旗下品牌包括支付宝、支付宝钱包、余额宝、蚂蚁微贷、网商银行（筹）等，主要服务小微企业与普通消费者。此前，兴业银行与蚂蚁金服已在支付结算、客户/商户服务、资产平台等开展合作。互联网企业与银行的合作可以优势互补，双方在渠道、产品、客户、数据技术等层面开展跨界合作，未来开发的服务窗、跨行代扣、小额资产转让、消费金融、资产证券化、新型支付服务等，能为用户提供更便利的应用。签署战略合作框架协议之后，双方会进一步优化和共营投融资平台及服务。未来双方将共同开发智慧医疗、智慧教育、智慧城市等公共服务智能化领域业务，推动普惠金融、跨境金融领域的发展。

与蚂蚁金服的深入合作，将加速双方的产品创新和服务提质，更好满足客户多元化需求的同时也进一步增强双方的竞争优势。互联网金融正在成为时代的趋势，互联网平台和金融机构之间应该抛弃门户之见，利用双方的优势互补创造新的东西，带来新的玩法，为普通消费者，为融资困难的中小企业带来一些微小而美好的改变。基于战略合作关系，双方未来合作范围与深度将会进一步拓展。²⁷

²⁶ 资料来源：《兴业银行与百度开启全面战略合作：布局互联网金融与大数据》，新华网，2015年

²⁷ 资料来源：《兴业银行牵手蚂蚁金服探索互联网+金融新方向》，浙商网，2015年

（三）“钱大掌柜”

“钱大掌柜”是兴业银行与包括银行、证券、信托等各中类型金融机构在内的 480 多家合作方共同打造的互联网金融平台,通过对银行理财产品、贵金属交易、银证转账、基金代销、信托理财等财富管理业务进行整合,为广大个人客户提供一站式全方位的财富管理服务。“钱大掌柜”注册简单,无需排队,通过手机和身份证快速开通理财账户。且购买方便,无需开卡,通过已有的银行卡快捷购买产品。网站资金划付安全和产品真实性由兴业银行保障。掌柜钱包在资金账户的安全方面,严格要求资金的同卡进出,体现了极高的专业性,资金安全有保障。

“钱大掌柜”的基本业务模式是:合作银行客户通过合作银行渠道、钱大掌柜网站或智能手机客户端开立一个银银平台理财账户,将理财账户与合作银行及银联银行结算账户及各类财富管理资金账户建立一一对应关系。客户通过钱大掌柜网站或合作银行柜台办理银行账户、理财账户之间的资金转账,并通过使用合作银行结算账户或相关子产品客户号办理相关财富管理产品交易等服务。

作为国内领先的一站式互联网综合理财平台,“钱大掌柜”现已拥有掌柜钱包、银行理财、基金、信托、贵金属、银证转账、保险等门类丰富的财富管理产品,可以满足客户不同期限、金额和偏好的理财需求。截至 2015 年底,注册用户数已突破 300 万,交易量已超过万亿元。²⁸

值得注意的是,“钱大掌柜”在传统金融涉及较少的校园场景方面,具有很大的应用潜力。校园金融一直是金融服务细分领域最为薄弱的环节之一,大众化金融产品供过于求,但真正适合校园师生的特色化金融产品和服务较少。大学时代也是培养理财意识、学习金融理财知识的最佳时期,“钱大掌柜”低门槛、高收益的特性为大学生理财提供了良好的用户体验。2015 年 12 月 25 日, [兴业银行](#) 全国第二家、西南地区首家“钱大掌柜”校园体验店暨勤工助学中心在西南财经大学正式开业。在校学生可以通过电脑和手机充分体验互联网金融乐趣,并且可以与体验店服务人员面对面交流,学习理财知识。同时,在校学生也可以借助“钱大掌柜”平台进行勤工俭学,将课堂学习到的金融知识与实践结合起来,提升自身的综合素质。²⁹

²⁸ 资料来源:《兴业银行“钱大掌柜”,注册用户突破 300 万》,网易新闻,2016 年

²⁹ 资料来源:《兴业银行钱大掌柜西南财经大学校园体验店盛大开业》,和讯网,2015 年

2015 年 5 月,“钱大掌柜”正式推出个人理财新产品——“掌柜月月利”,该产品对接“易方达月月利理财债券基金 A 类份额”,其净值增长率达 5.73%,在同类 45 只短期理财基金中排名第二,收益远超余额宝、同期活期存款及 1 年期定期存款。一方面,“掌柜月月利”7*24 小时都可申购,每个运作期资金锁定约 1 个月,到期可以赎回或续期进入下一期,不用等产品档期。投资者可自由选择投资期限。并且投资者可连续不间断地进行投资,可以各个运作期之间首尾相连,每期结转收益,节假日资金不闲置,相当于每期复利,理财效率更高。另一方面,“掌柜月月利”起购金额为 100 元,递增金额为 0.01 元,无申购费和赎回费,且无需到柜面进行风险评估。注册“钱大掌柜”后,可直接通过官方网站购买,操作相对简单便捷。³⁰

与传统的财富管理服务平台相比,“钱大掌柜”具备一些明显的特色优势。首先,跨平台的运作机制,有利于打造多元化、开放式的平台。产品丰富,组合多样,收益丰厚,每位客户都能在这里找到适合自己的投资产品。其次,凭借线上渠道(网页端、手机端、Pad 端等)和线下服务(银行网点柜台、社区银行等)的无缝式衔接,“钱大掌柜”可以提供随时随地的理财服务。除兴业银行及其线上理财门户业务近 80 家联网行外,“钱大掌柜”已加入银联支付渠道,支持多达八家银行卡进行支付的需求。同时,“钱大掌柜”会整合高质量的财富管理资讯、各类型财富管理产品信息并提供财富管理研究报告,为投资者提供借鉴参考。最后,“钱大掌柜”操作简单,有直观的资产总览、过往数据参考及个性化产品推荐、到期产品提醒等多种定制化服务,为客户提供多种全新的服务体验。

(四) “安愉人生”

兴业银行最早于 2012 年 5 月推出国内首个养老金融方案——“安愉人生”,是一种市场化的养老金融服务工具,有助于提高老年人生活品质的养老方式,也是政府主导的社保体系与养老服务的重要补充,具有广阔的市场前景。兴业银行“安愉人生”升级版是一次破解养老金融难题的全新尝试,该产品的发布标志着兴业银行打造国内养老金融第一品牌又向前迈进了一大步,未来兴业银行也将推出更多内涵丰富的老龄客户专属服务。

³⁰ 资料来源:《钱大掌柜再推拳头产品“掌柜月月利”》,搜狐新闻,2015 年

升级后的“安愉人生”服务体系，将由金融服务和增值服务两大部分组成。金融服务包括安愉人生松鹤卡、安愉养老财富、养老融资业务和便捷金融服务四部分。客户可通过“安愉人生”专属理财卡——“松鹤卡”，轻松办理消费结算、转账汇款、存取现金等业务；其次，兴业银行可为“安愉人生”客户精心定制专属养老理财产品，实现财富的稳健增值；另外，“安愉人生”客户还可通过兴业银行获取消费贷款、免担保旅游医疗贷款等服务，满足自身的日常消费、医疗、养老和旅游等资金需求；同时，“安愉人生”客户还能享受到绿色通道、应急支付、便捷支付和安全支付等多项为老年客户量身定制的便捷金融服务。

“安愉人生”以关爱、服务老年人为出发点，针对老龄客户的健康、保险、法律、理财等生活方面提供全方位专业服务，如可为客户提供旅游及医疗信用贷款业务，贷款由客户本人或其成年子女申请，无抵押免担保，贷款金额最高 30 万元，贷款期限最长可达 3 年，可及时满足老年客户的临时大额用款需求。为更好地关爱、服务老年人，兴业银行为 50 岁以上老年人推出“安愉人生”理财产品，并成立了集“产品定制、财产人生意外保险、健康医疗和法律顾问”等服务于一体的安愉人生俱乐部，致力于为老年人提供高品质、专属化的金融服务。³¹

兴业银行还专门为老年客户成立了“安愉人生”俱乐部，只要综合金融资产达到标准即可加入，该俱乐部还定期为老年人举办文娱活动，例如游园、健步走、摄影比赛、包粽子亲子游等，丰富了老年人的精神文化生活。据兴业银行工作人员介绍，“安愉人生”俱乐部同时还为会员定制专属医疗健康管理方案，提供健康体检、挂号预约、住院安排、专家咨询等服务。该行还与国内知名保险公司合作，为客户提供总保额高达 80 万元的家庭财产保险及总保额高达 33 万元的个人意外伤害险等，并可为会员提供专业的法律顾问服务，为老年人解决更多实际问题。同时联合国内知名养老服务机构，为老年客户提供异地休闲养老服务。让老年客户理财的同时生活更有保障，享受“贴心、舒心、放心、安心”的晚年生活。

（五）“寰宇人生”

兴业银行依托覆盖自身大零售优势，以及广泛的全球服务网络和丰富的国际业务经验，全方位整合融资信贷、信用卡、境外支付结算、代理待办等多元化产品和服务，面向有跨境金融服务需求的个人客户全新推出了“寰宇人生”出国金融

³¹ 资料来源：《兴业银行“安愉人生”为老年人定制理财》，东南网，2014 年

服务,为客户提供便捷周到专业的一站式跨境金融服务,以此满足我国公民在境外旅游、出国留学、医疗、投资、置业等不同领域的出国金融服务需求。“寰宇人生”出国金融服务,整合贷款、信用卡、外汇、签证代传递、境外账户开立等一系列产品和服务,业务覆盖旅游、留学、健康医疗、移民等多个领域,以更加便捷、周到、专业的一站式跨境金融服务,帮助更多的中国公民轻松实现出国深造、出国旅游的愿望。

兴业银行留学贷款服务面向就读于国外及港澳台地区的中学生、大学生,可用于申请留学保证金,支付学校学费、注册费、学位保证金和语言培训机构、留学中介、留学咨询公司所需费用,以及留学期间“衣食住行”等几乎所有消费。该行留学贷款分为非提款型和提款型两种。非提款型留学贷款金额最高不超过办理留学签证或入学所需的相应财力证明金额。提款型留学贷款金额或授信额度则根据贷款担保方式和客户资质的不同,执行相应的额度,其中采取信用方式最高可贷 100 万元。除留学贷款外,兴业银行还开发了留学生专属信用卡——尚白金信用卡,为持卡人提供特色留学服务,持卡人不仅可享受留学中介服务费折扣,更有每个账单月首笔境外取现免手续费优惠和海外医疗援助等增值服务。

对打算出境旅游的人来说,最操心的莫过于办理出国签证手续。兴业银行联合全国外事服务系统中介机构推出个人签证申请代传递服务,客户可通过该行遍布全国的 1300 多家营业网点申请签证,还可享受一对一的咨询服务和申签指导,最快 3 个工作日即可出签,节约大量交通和时间成本。目前该行首批受理签证代传递服务的国家包括美国、加拿大、澳大利亚、新西兰、法国、荷兰、克罗地亚、马来西亚、泰国、新加坡等 10 个国家,受理国家范围还将陆续增加。兴业银行将为申请签证代传递的客户建立信用档案,配套提供个人旅游贷款、信用卡等一系列出国金融服务。

“随兴游”业务是兴业银行面向旅游者推出的金融服务方案,以便捷而无抵押的个人旅游贷款为核心产品,同时涵盖保证金证明、购汇、旅行保险等多项旅游金融服务。与传统的消费贷款相比,“随兴游”申请便利、材料简单,无需抵押、审批迅速且额度充足,期限灵活、还款轻松,消费者只要提供一本房产证和最基

本的身份证明材料，无需办理抵押手续，无需任何担保，通过相关审核后即可获得最高 30 万元的出行资金。³²

三、光大银行：

光大银行成立于 1992 年 8 月，是一家股份制商业银行。截至 2014 年报告期末，在全国 29 个省、自治区、直辖市及香港地区的 98 个经济中心城市设立分支机构 951 家。光大银行积极发展电子银行业务，推进网络金融和移动金融，目前已经发展出“M-Ebank”、“阳光银行”、“云缴费”、“云支付”、“e 融资”、“e 理财”、“e 电商”7 大业务品牌。

（一）M-Ebank 移动金融产品

“M-Ebank 移动金融产品”是指包括手机银行、微信银行、摇摇缴费在内的客户端软件及其相关的服务。光大银行于 2011 年推出手机银行 iPhone、iPad 客户端，2013 年推出微信银行和摇摇缴费手机客户端，并不断升级，业务发展迅速

1、手机银行

光大银行于 2010 年 8 月推出了手机银行 wap2.0 版，2011 年年末推出了手机银行 iPhone、iPad 客户端，之后又推出了 Android 版，并持续进行更新。目前已经推出了手机银行 3.0 版本，集合了本地生活服务、金融交易和在线互动三大特色，并能精准推送用户身边的限时特惠活动，营造随时在身边的理财专家形象。

目前手机银行包括我的账户、交易明细、信用卡、转账汇款、储蓄存款、阳光 e 缴费、基金投资、第三方存管、我的积分、特惠活动、我的周边、手机充值、特惠商户、机票服务、游戏卡点、外汇兑换计算、储蓄计算器、贷款计算器等功能。例如阳光 e 缴费功能可以缴纳手机费、公共事业费等各种费用，不同地区还可以享受各地不同的特色缴费业务。基金投资功能可以提供基金查询、购买、赎回、变更分红方式等操作。第三方存管功能可以在银行与股票账户中随意分配资金。通过特惠活动，查询最新优惠活动与特惠商户信息。我的周边功能，可以通过地图服务，借用手机 GPS 查询周边网点信息，包括营业网点、ATM 自助设备，特惠商户的地址等信息。通过快捷支付，直接从客户端进行充值、购买机票、游

³² 资料来源：《兴业银行全面推出“寰宇人生”出国金融服务》，沈阳网，2014 年

戏点卡等。通过理财计算器，进行外汇兑换、储蓄、贷款的计算。通过信用卡功能可以查询账单、信用卡还款、自动还款。转账汇款功能可以通过输入收款人手机号进行转账，还可以进行行内转账、跨行汇款、活期与定期互转的功能。

光大银行的手机银行客户也逐年增长，截至 2013 年报告期末，手机银行客户 1058 万户，2014 年报告期末，手机银行客户 1258 万户，³³2016 年 1 月，手机银行客户达到 1600 万户，累计交易金额突破 1 万亿元。³⁴

2014 年 1 月，光大银行获得由金融界网站举办的“2013 领航中国金融行业年度评选”的“最佳手机银行奖”。同时也获得了由和讯网主办的第十一届财经风云榜的“手机银行卓越品牌”奖项。2014 年 12 月，光大银行获得由东方财富网主办的“2014 东方财富风云榜”的“2014 年度最佳手机银行”奖项。

2、微信银行

2013 年 9 月光大银行推出了微信银行，被《投资者报》评选为 2013 年“最佳微信银行”。截至 2014 年年末，光大微信银行关注客户量突破 100 万，较年初增长超 8 倍。³⁵截至 2015 年年末，光大微信银行关注客户数突破 1000 万，较年初增长超 10 倍。³⁶

目前光大银行推出了微信银行 3.0 版，旨在构建“金融+生活”的立体服务模式。该微信银行共有“卡管家”、“爱生活”、“购精彩”三大功能板块，每一版块下又设立了不同的服务。客户不仅能够享受到包括卡片查询、交易提醒、阳光 e 申请、理财购买等金融服务，更能体验到“购精彩”商城以及充值缴费等生活化的服务。

“卡管家”功能主要提供整合银行卡金融服务，包括信用卡、储蓄卡、预约办卡、阳光银行、交易提醒设置。其功能可以分为两部分，查询和通知。微信银行可以进行储蓄卡账户查询、明细查询以及信用卡账户查询、跨行还款等服务，方便微信用户随时随地掌握自己的账户信息，操作便捷，实时响应。光大微信银行还为客户提供“阳光 e 申请”预约办卡服务，通过“卡管家”中的预约办卡，即可在

³³ 资料来源：光大银行年报

³⁴ 资料来源：《光大银行勾画互联网金融蓝图》，光明网，2016 年

³⁵ 资料来源：光大银行官网

³⁶ 资料来源：光大银行官网

任意一家光大银行网点领取卡片，节省客户在网点办理业务的时间。同时“卡管家”还会推送账户变动、优惠活动等通知。

“爱生活”功能实现了金融到生活服务的全面升级。“爱生活”是中国最大开放缴费平台——光大“云缴费”在微信平台上的延伸。其具体功能板块包括快乐保险、缴费/充值、理财新生活、网点及排队查询、金融行情。用户可以通过“爱生活”进行日常生活缴费，其中涵盖了水、电、燃气、加油卡、手机充值、有线电视、通讯费等共十余类近 600 余项缴费业务。客户还可以通过“理财新生活”享受理财服务，包括理财资讯和理财早市、理财夜市等服务。理财夜市的销售时间是晚上 8 点至凌晨 4 点，有效满足了众多客户白天工作繁忙、没有时间理财的需求。网点及排队查询功能可以查询周围网点的地址、电话信息，以及网点的排队情况。

“购精彩”功能实现了电商服务的跨界融合。该功能致力于打造中国最大的小众化电商平台，引进优质商户，精选特色商品。目前包括购精彩活动、微商城、购精彩商城三个板块。“微商城”于 2015 年初上线，作为微店入口，定位是销售全国知名品牌的精品，共有 12 大类、100 多款商品，截止到 12 月份，已累计销售上万件商品。“购精彩”商城于 2015 年 10 月份上线，包括数码、家电、美妆、配饰、食品、投资金等，持任何银行卡均可在“购精彩”商城购物。截至 2015 年底，注册用户超过 7 万户，销售额近 5000 万元。³⁷光大银行一方面自建“购精彩”商城吸引优质商户，另一方面为有需求的企业提供电商服务平台解决方案，例如为中国黄金集团打造了电商平台。这也是光大银行从金融服务到生活服务的全面升级。在满足客户商品购买需求的同时销售金融产品、提供金融服务，培养客户使用电子渠道金融产品的习惯，构建“金融+生活”一体化生态圈。

3、瑶瑶缴费

2013 年 9 月，光大银行“瑶瑶缴费”APP 手机客户端正式上线，是由光大银行自主开发设计、可以提供多种便民缴费服务的手机应用平台。2015 年经过升级后，瑶瑶缴费的服务范围从原来的 300 多项缴费项目扩展到近 500 项，包括“医、食、住、行”等多个领域，实现了金融服务到生活服务的全面升级，形成丰富立体的“易+”生活圈。并且“瑶瑶缴费”不限银行卡类别，各大银行的银行卡都可以直接进行缴费。

³⁷ 资料来源：《光大银行“三个 e”形成全新业务增长点》，重庆新闻，2016 年

在交互形象和语言上,“摇摇缴费”改变了以往银行相对保守的形象,采用了“摇摇”的卡通人物形象,使用“亲”、“给力”等互联网语言,吸引年轻用户。在操作上,“摇摇缴费”强调智能化,最大限度减少客户的操作步骤,用“智能让缴费更简单”。例如客户可以通过手机摄像头来识别帐单条形码,并生成缴费帐号,免去手工输入的麻烦。或者通过手机摇一摇,就可以完成各项缴费,还可摇出最高 50 元的缴费代金券。另外还可以调取通讯录为朋友或家人充值,预约缴费,发送缴费提醒到手机等。

(二) 阳光银行

2015 年 8 月 18 日,光大直销银行——阳光银行正式发布上线,打通了理财、融资、电商等多重渠道与业务,打破了时空限制与银行卡归属限制,可以面向广泛的互联网用户提供服务,同时将更多生活化的场景融入其中。2015 年年末,“阳光银行”被中国金融认证中心(CFCA)授予“2015 年中国最佳直销银行奖”及其他奖项。在光大“阳光银行”上线之时,各银行上线的直销银行已有 20 余家。作为直销银行的后行者,阳光银行上线仅 4 个月便脱颖而出,这与其产品服务内容密不可分。

阳光银行具有完善的基础功能和技术保障。依托电子账户、跨行支付等功能,支持 24 家银行的借记、贷记卡支付,可以服务更多的客户。同时,“阳光银行”也是国内首家采用 H5 技术的直销银行,可以提供更好的用户体验。

阳光银行突出“金融+生活”理念,构筑一体化服务生态圈。通过建立会员+客户的服务体系,区分专业金融与社区金融,响应不同人群的需求,降低使用门槛。同时,阳光银行通过“5+4”体系构建起阳光银行线上“金融+生活”服务体系。为客户提供保险理财产品——财富宝、货币基金产品——阳光宝、定期存款产品——一定存宝、黄金定投产品——积存金及理财夜市五大金融产品。以及 4 大生活场景式服务,预约外币可以提供在线预约机场外币兑换业务在内的出国金融服务,云缴费平台支持在线缴费,实物金提供实物黄金购买与赎回服务,以及在线申请和审批信用卡服务。阳光银行聚焦“梦想”这一主题,推出梦想计算器,为每个人,特别是年轻客户,量身打造专属的理财方案,将财富梦想分解到每一天,引导年轻人从点滴做起,积少成多,通过不懈努力实现自己的财富梦想。例如客户提出要买房的梦想,并设置 100 万的梦想预算,阳光银行将按照客户设置的梦想和

投资偏好进行评估，给出资产配置建议，并通过“梦想计算器”进一步制定梦想落地方案，结合梦想计划，转化为每月可实现的阶段目标，帮助客户实现梦想。

“5+4 体系构建起阳光银行全方位、一体化、无时空地域限制的线上金融+生活服务体系，真正发挥出互联网金融的优势，使惠民服务举措扎实落到实处。”光大银行副行长卢鸿表示。并且光大银行相关负责人还表示，2016 年光大银行将进一步深化经营“阳光银行”，提高其互联网直接获客能力，有效落实产品、营销、品牌、运营四轮驱动模式，将“阳光银行”打造为互联网领域经营与获客的主要平台。

（三）“云”概念普惠平台

1、云缴费平台

云缴费平台是中国目前最大的开放式网络缴费平台，由光大银行提供后台业务支持，负责与各公共事业缴费之间的系统连接和账务处理，用户可以通过第三方合作伙伴的渠道进行水、电、燃气、手机、固话和供暖等账单的缴费，服务对象惠及国内所有银行的持卡人。光大银行电子银行部总经理杨兵兵这样介绍，“云缴费平台是光大银行便民服务的核心，它的意义在于搭建一个普惠金融体系，在这个体系中，光大银行希望以合作共赢的态度，广泛纳入各类同业伙伴，从而形成范围更广、层级更深的服务网络，让更多普通民众都由此受益，真正实现惠及大众的金融服务革新”。

光大银行自 2008 年开始与第三方合作伙伴共同打造开放式网络缴费平台——光大云缴费；2009 年 3 月，第一家第三方支付合作伙伴支付宝上线；2011 年 7 月，第一家 POS 合作伙伴拉卡拉上线；2011 年 9 月，第一家同业机构合作伙伴东亚银行上线；2014 年 10 月，光大网络缴费升级为“云缴费”；2015 年 6 月，云缴费与微信合作推出微信生活缴费服务，以光大云缴费为后台，融入微信社交属性。

经过 7 年的持续建设，云缴费平台已经成为中国最大的开放式网络缴费平台，打通 PC 端、手机端、线下 POS 等多种缴费方式。不仅接入光大银行网银、手机银行等自有渠道，还接入其他银行及第三方支付公司，为光大银行本行客户及广大互联网用户提供服务。截至 2015 年 8 月，云缴费实现接入水、电、通讯、燃

气等十余类 500 余项缴费业务，覆盖 29 个省、270 个城市，服务覆盖 5 亿用户，交易额达 136 亿元，交易笔数 8300 万笔，并且交易额以每年 100% 的速度增长。

对于用户而言，云缴费平台为他们建立起一个强大的便民缴费生态圈。联手支付宝、拉卡拉、财付通等主流第三方支付商；京东、苏宁易购大型电商；中国移动、中国电信等移动运营商；招商、中信等主要商业银行，同时还通过与农信银资金清算中心合作打通了与全国几万个农信体系的便民缴费通道，合作伙伴共有一百多家。云缴费平台向这些合作伙伴输出缴费业务的规模居全国第一，其中：支付宝接入缴费项目超过 230 项，累计交易笔数近 5800 万笔，交易金额近百亿元；微信生活缴费栏目上线两个月内，交易笔数近 200 万笔，交易额近 5 亿元。³⁸更重要的是云缴费惠及大众，全国主要城市、社区的居民均可通过云缴费足不出户、轻松缴费。

同时对于商家而言，接入云缴费平台也可以节省成本。根据光大银行的估算，接入云缴费平台，大约可为每家机构单项缴费业务节省营销成本 5 万元、开发成本 5 万元、推动费用 15 万元、专线成本 2 万元、设备分摊费用 4.5 万元，共计 31.5 万元成本。³⁹

当然，“云缴费平台”对于光大银行而言，意义也不仅仅限于“服务性”效能。云缴费平台的收入来源主要包括两部分，一是中间业务收入，主要包括缴费单位的回佣、接入费和年费等；二是沉淀资金的利息收入。

2015 年 5 月，光大银行携手新华网在贵阳联合发布《2015 中国便民缴费产业白皮书》，成为包括“光大·云缴费”在内的第三方互联网缴费平台切实推动并实现普惠金融和便民服务的重要依据。作为我国第一份研究大众缴费状况的专业报告，白皮书对大众缴费习惯和行为偏好进行了深度调研和分析，充分调查了当前基础类和非基础类缴费业务品种分布情况、企业客户交易规模、民众缴费方式。调查数据显示，中国 10 种便民缴费业务年度总体缴费充值金额已达 2.75 万亿元，其中通过互联网方式进行缴费的年度总体金额已达 1.18 万亿元，占总体比例 42.91%。从白皮书的数据可以发现，互联网缴费具有很大的市场。并且目前来看，光大云缴费平台仍然是在商业银行中属于独有，并且已成为强势合作伙伴支付宝

³⁸ 资料来源：《光大银行：以互联网思维翻开普惠金融新篇章》，网易财经，2015 年

³⁹ 资料来源：《光大银行布局互联网金融，云缴费云支付引关注》，凤凰网，2015 年

缴费业务最主要的产品供应方,并与大部分第三方支付公司签署的也为排他协议,率先完成“圈地”。因此未来光大云缴费平台在很长一段时间内将仍然独享这一部分的市场。

在 2014 年中国互联网经济年会上,光大银行云缴费荣获“年度中国普惠金融创新奖”;在 2014 年度异想大会上荣获“年度产品奖”。

2、云支付

2015 年光大银行将银联支付、人民银行大小额支付、超级网银支付、第三方支付、线下收单等业务进行全面整合升级,打造了拥有自身特色的“云支付”服务品牌。目前已经上线“云支付”跨行快捷支付 PC 端和移动端。

云支付产品内涵丰富,可提供全方位支付解决方案,包括个人与企业、线上与线下、虚拟与实体、本币与外币、本行与跨行、境内与境外等综合支付解决方案,同时作为银行开发的支付工具具有更高的信用保障。云支付可以为电商企业提供包括跨行支付、二维码支付资金归集、代扣、资金托管在内的专业化支付结算服务。云支付可以提供资金监管服务。目前已为能源、化工等九大行业百余家商户提供资金监管服务,签约 86 家支付机构,按照监管要求对支付机构的备付金进行监管。2014 年业内首家推出房屋交易资金网上托管业务,截至 2015 年 8 月末,累计交易笔数近万笔。目前云支付已在中国黄金集团电商平台、光大阳光银行上线并保持平稳运行。⁴⁰

总体而言,相比于其他互联网企业的第三方支付,云支付由于是光大银行的旗下品牌,能够提供更完整的信息与服务,作为银行更容易获客户信任,收费也更低。

该品牌下的个人网上支付服务,也因三大优势备受消费者欢迎。首先云支付的支付方式丰富,包含了银行卡直接支付、网银专业版支付、信用卡分期支付、手机支付、微信支付、快捷支付等。其次是开通方式便捷,借记卡客户通过手机银行、网银、柜台、ATM 等即可开通,信用卡客户更可享受免签约功能。再次是光大银行电子支付可选择第三方快捷支付、银行卡直接支付和登录网银专业版支付,其中网银专业版支付采取手机动态密码和阳光令牌动态密码相结合的方式,

⁴⁰ 资料来源:资料来源:《光大银行勾画互联网金融蓝图》,光明网,2016 年

兼顾易用性与安全性。

而这部分业务对于光大银行而言，收入也主要来源于两部分，一是中间业务收入，包括刷卡手续费分成等；二是沉淀资金的利息收入。截至 2015 年 8 月末，“云支付”交易金额达 1705 亿元，同比增幅达 133%，交易笔数超过 2 亿笔，同比增幅 72%。

据中金公司发布的相关研究报告表示，云缴费和云支付业务年合计贡献收入 10 亿，利润超过 5 亿。⁴¹

（四）“3e”业务品牌

中国光大银行自 2013 年提出打造“网络里的光大银行”后，不断进行产品和商业模式创新，重点打造支付、缴费、收单、代理、商户、融资等 6 项业务板块，为广泛的互联网个人客户与电子商务客户提供综合解决方案。截至 2015 年末，“e 理财”、“e 电商”、“e 融资”3 大业务品牌，已逐渐形成全新业务增长点。

1、e 理财

光大银行通过搭建阳光 e 理财平台为客户提供线上购买理财产品的服务。阳光 e 理财平台包括门户网站、手机银行、微信银行、阳光银行等，为客户提供 7×24 小时理财购买服务，客户可以随时随地查看和购买理财产品，不必奔波于银行网点，节省了大量交通费用和时间成本。

光大银行还推出电子银行专属高收益率理财产品，如“阳光 e 理财”系列产品，产品收益率高于柜台发售产品。既为银行节约人力成本，也为客户提供了方便。

同时，光大银行“e 理财”泛理财销售平台还打通了线上销售传统保险产品通道，形成房屋贷款人意外伤害险（安居保）、家政险、家财险等产品常态销售，并不断丰富产品及服务模式，开发出众筹理财等创新功能。

截至 2015 年 12 月末，光大银行电子渠道理财产品销售破万亿，其中个人理财产品销售达 0.82 万亿，电子渠道销售量占比达 84%。⁴²

⁴¹ 资料来源：《光大银行布局互联网金融，云缴费云支付引关注》，凤凰网，2015 年

⁴² 来源：资料来源：《光大银行“三个 e”形成全新业务增长点》，重庆新闻，2016 年

2、e 融资

2013 年光大银行推出“阳光融 e 贷”，主要针对个人客户和小微客户，客户可以全程网上办理的小额贷款业务。通过网上银行将账户中的定期存款或国债作为质押，直接网上签约、自动申请、自动发放贷款。1000 元起贷，贷款从提交到放款只需 1 分钟，快捷方便，容易申请。

2013 年光大银行还推出网络瞬时贷。只要选好商品，在网上提交信用卡申请，客户在 20 分钟内就可以拥有信用额度，实现信贷消费，在业界率先实现了支付工具与消费市场的无缝对接。

光大银行于 2014 年末推出小微 e 贷通。小微企业使用小微 e 贷通进行贷款，只需通过电脑、手机登陆网上银行就可以完成借款还款，不受银行传统放贷还贷在时间和空间方面的限制，并且只需要支付贷款资金实际使用期间所产生的利息费用，大大降低了小微企业的经营成本。

2015 年光大银行全面推动二手房托管配套融资、个人住房公积金消费贷款、理财质押贷款线上化、互联网融资平台等网络贷款重点项目。同时，为提升客户满意度，光大银行还对业务流程、操作流程、内部管理流程进行全面升级，加快服务程序智能化，上线智能语音识别功能，实现人机交互，将智能文字服务的问题解决率提高到 90% 以上，加快向“客户自助、集约管理”方向转型。

3、e 电商

光大银行“购精彩”商城，是银行与互联网在跨界方面一个典型案例。建立差异化的商业模式和服务提高核心竞争力，通过构建“金融+生活”生态圈、打造“自有+输出”综合电商解决方案、启动“互动+互通”特色模式，实现差异化竞争和发展。

“购精彩”商城有微信银行、网页和移动端三个入口。光大银行搭建平台，吸引优质商家入驻。在满足客户商品购买需求的同时，还销售金融产品、提供金融服务，例如理财夜市、投资金。详细信息参见上文。

光大银行电子销售渠道目前包括：光大银行官方网站、个人网上银行、手机银行、微信银行，光大微商城，ATM 自助设备以及光大银行与中国黄金合作的

电商平台。2015 年，光大银行作为银行渠道，独家承销《北京申办 2022 年冬奥会成功纪念》邮票纯金仿印典藏邮品，开放了全部营业网点、社区支行、电子渠道及电商平台为此款邮品打造线上线下(O2O)销售模式。上线 1 仅分钟即被订购 100 套，光大银行电子销售渠道优势可见一斑。

光大银行电子银行未来的发展战略可概括为“一门两云三 e”，其中一门为“直销银行”，两云为“云缴费”及“云支付”，三 e 即为 e 理财、e 融资与 e 电商。并且这六个业务品牌并非孤立，而是形成了一个整体。

四、广发银行：

广发银行成立于 1988 年，是国内首批组建的股份制商业银行之一。截至 2014 年末，共设立 36 家分行、700 家营业机构、220 家“小企业金融中心”和 27 家智能银行。2014 年，在英国《银行家》杂志全球 1,000 家大银行排名中，广发银行按一级资本排名列第 108 位。

广发银行于 2011 年初步构建以“SmartE-Bank”为代表的电子银行品牌系列，相继推出手机银行、企业手机银行、微信银行等。于 2013 年 5 月将网络金融提升到全行战略高度，与中小企业金融、零售金融、金融市场业务并列为全行四大战略业务。同年 10 月，广发银行调整原电子银行部的组织架构和部门职能，成立网络金融部，包括互联网金融处、移动金融处、智能银行处、电子商务处、数据管理处、市场营销处、网络安全处和综合管理处。2014 年推出网络金融子品牌——“网络金融，有智慧、无边界”，用“小智”作为其卡通形象代言人。推出了月光宝盒 App、直销银行等产品。广发银行在每日经济新闻主办的 2015 金鼎奖评选活动中，获得“年度最受欢迎网络金融品牌”奖。

(一) SmartE-Bank 电子银行品牌

广发银行电子银行系统包括个人网银、企业网银、短信瞬时通、手机银行、企业手机银行、自助银行、智能银行、电话银行等渠道。

1、手机银行

广发银行于 2011 年推出手机银行，2014 年推出小企业手机银行，包括 WAP 版和客户端版。

WAP 版手机银行基于 WAP 技术和现代移动通信网络,可以提供手机在线账户管理、查询、转账、支付等金融服务。客户端版手机银行在 WAP 版的基础上增加手机取现、投资理财、手机支付等更多便捷功能。

广发手机银行提供了线上线下服务的无缝衔接。用户可以通过账户查询功能随时查询账户余额及交易明细;通过信用卡服务在线用卡,查询账户信息、交易明细,在线还款;通过转账汇款功能转换定活;还可以通过手机提现功能提前预约自助设备取款服务,忘记带卡也可在广发银行自助存/取款机进行无卡取现。

手机银行也提供线上理财服务。例如基金功能提供基金的查询、购买、赎回、基金定投、银行账号变更等服务。理财产品功能提供理财产品的查询、追加、赎回、交易明细等服务。金融信息功能提供实时本外币利率和外汇牌价信息查询服务。黄金定投功能支持通过手机银行进行定投计划的增加、修改与撤销,支持单笔委托买入和卖出以及交易查询。广发金功能为投资者提供上海黄金交易所实盘、延期合约品种的委托买卖,提供市场行情、账户查询等多种服务。

除此以外,广发手机银行还提供生活服务。广发日功能会推送广发与众多合作商户的促销信息。自助缴费功能可以提供部分地区的手机话费、固话、宽带、暖气费等生活便利缴费服务。交通罚款功能为客户办理国内部分省市的车辆违章罚款缴纳业务,查询已申请代缴的交罚订单处理情况。还可以查询航班、预定支付机票,在线购买电影票、游戏点卡、彩票,手机充值等。广发手机银行的用户和交易量也逐年快速增长:

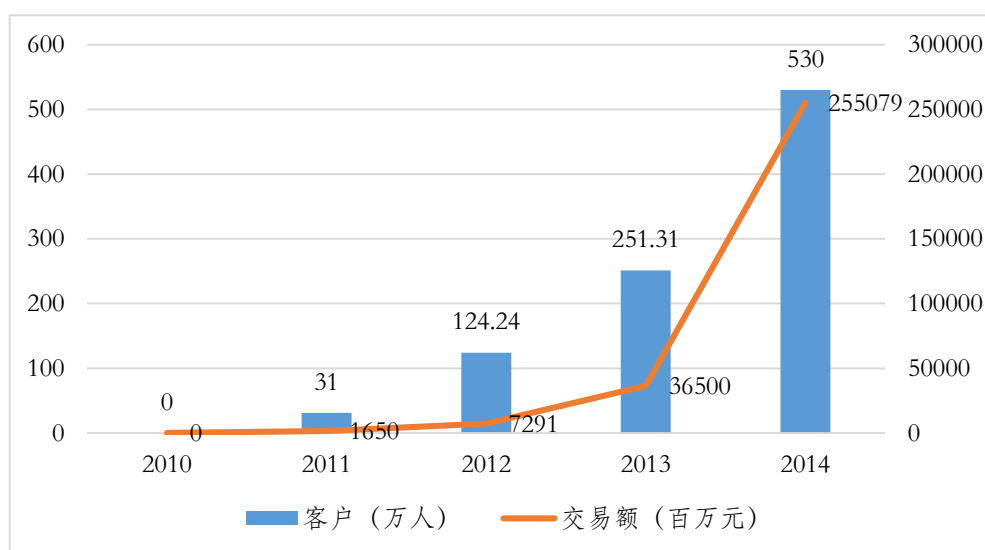


图 3-1 广发银行手机银行发展情况

数据来源：广发银行 2010-2014 年年报

广发企业手机银行提供安全、便捷、个性化的移动金融服务,涵盖账户查询、交易授权、银企对账、理财业务、国际结算、电子汇票等业务模块,更可个性化定制业务功能,打造属于个人的手机银行,满足移动办公和提高经营效率需要。

2、微信银行

2013 年广发银行推出微信银行,为客户提供包括转账汇款、手机充值、预约办理等一系列服务集借记卡、信用卡业务为一体的全客群综合服务平台。

广发微信银行包括理财通、信用卡、金融服务三大板块,理财通中的个人贷款服务,可以提供个人线上贷款,包括生意人贷款、放贷、车贷、无抵押消费贷,只需要线上填写并提交申请资料。也可以线上还款。金融服务中的生活助手功能,可以提供手机充值、购买游戏点卡服务。

3、智能银行

2012 年 7 月,广发银行建成国内首家 24 小时智能银行,并获得国家知识产权局授予的“远程虚拟柜员机”设计专利。VTM 实现全流程无纸化服务并大幅扩展了业务支持种类,引入人脸识别技术、实现录音功能。突破传统银行营业时间的限制,提供 24 小时金融服务。VTM 还可以由客户自主选择自助、半自助、视频客服三种模式。视频客服模式中,客服人员将通过视频,全程“面对面”指导客户完成业务办理。

通过客户自助服务和远程客服人员视频指导操作替代传统柜台服务,解决了客户上班时间无暇去银行办理业务、下班时间银行已关门的问题,是专门打造的“广发金融便利店”,为客户提供优质快捷高效的 7×24 小时远程虚拟柜台服务。

目前 24 小时智能银行提供的服务包括开卡类业务、信用卡申请、网申信用卡激活、智能储蓄产品签约、投资理财、保险超市、个人贷款、一站式签约、信用卡综合免临柜服务、超级收款、智能金、Key 盾业务、VTM 客户排队智能叫号、周边优惠等。

目前广发银行已在 39 座城市共投放 142 台 24 小时智能银行,自投放以来已

累计服务客户 82 万人次，借记卡发卡超 10 万张，信用卡开通超 34 万张，已覆盖基础账户、资金服务、投资理财等多种门类，成为广发银行连接线上线下的重要服务渠道。

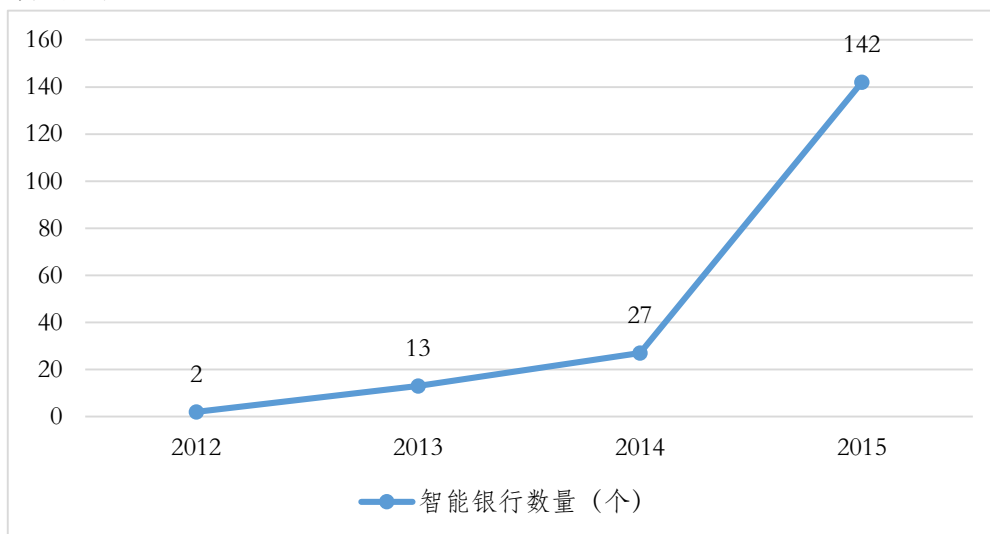


图 3-2 广发银行智能银行数量

数据来源：广发银行 2012-2014 年年报及官方网站

(二) 网上商城

2012 年广发商城上线，是广发银行开发的电子商务领域的营销平台。目前广发商城包括分期购物、品牌专区、商旅平台三个板块。分期购物涵盖了包括家用电器、手机数码、居家生活、电脑办公、个护化妆、钟表首饰藏品、箱包奢侈品等类别。品牌专区目前包括美妆、首饰、箱包、户外、数码、家居六类，入驻品牌包括雅诗兰黛、兰蔻、施华洛世奇、GUCCI、PRADA 等。未来将会与品牌直接合作，建立品牌旗舰店，为消费者提供更加丰富的产品种类和选择。商旅平台包括商旅平台和境外 WIFI，包括出行物品和旅游公司提供的旅游套票。目前商城共计千余种商品。并且广发商城还开设了评论区，可以像其他网购平台一样，为用户提供其他消费者的用户点评作为参考。在营销方式上推出了广发团和限时秒杀活动，

由于商城依托于广发行的网银支付技术，登录广发商城需要具备广发信用卡或借记卡或活期存折。在支付方式上，商城支持广发行信用卡、借记卡、活期存折等一次性全额支付，也可以申请信用卡分期付款。并且可以使用积分进行金额减免。这也顺应了广发信用卡战略转型的企业发展特点，即在“量”的基础上更注

重“质”的发展。对此，广发银行信用卡中心总经理林德明表示，“对于行业的第一梯队，发卡量已不再是单一的追求目标，发展的重点在于卡片活跃率的提升，而这有赖于客户黏度的进一步加强。”⁴³另外，该商场还提供免运费的配送服务。

在电子商务方面，广发银行还提供 Smart 购服务。广发银行与格瓦拉生活网合作，支持广发客户在银行官网上进行电影的选座与购票。目前 Smart 购的服务范围涵盖了北京在内的 23 个城市。

（三）交易银行

广发银行于 2012 年 5 月建立交易银行架构，成立“环球交易服务部”。涵盖贸易融资和现金管理两大业务板块及对公电子渠道，是国内首家打造交易银行架构的中资银行。

广发银行交易银行品牌得到了业内认可，2014 年先后获得 THEASSET 杂志、《中国经营报》、《经济观察报》、《贸易金融》、《欧洲金融》等境内外权威媒体评选的“TheBestFinancialServices”、“2014 卓越竞争力供应链金融服务银行奖”、“2013-2014 年度卓越贸易融资银行奖”、“最佳财资创新银行奖”、“最佳交易银行奖”、“最佳贸易融资银行奖”、“欧洲金融‘陶朱奖’”以及“中国最佳呼叫中心行业新锐奖”等 16 项殊荣；2015 年，在交易银行领域荣膺《亚洲银行家》、欧洲金融和国内多家权威机构颁发的 18 项荣誉

GTS 交易银行业务是围绕公司日常经营活动中发生的产品、资金、金融资产流动而提供的高度综合、立体化的金融服务，其半径横跨贸易融资、现金管理、支付结算、供应链金融、跨境金融、互联网金融、对公移动金融等众多领域。这不是简单的产品组合，在“交易银行”的框架下，支付结算是基础与起点，现金管理为核心，贸易金融是发展与延伸，是大力拓展在线供应链的优选模式。⁴⁴

对于企业而言，随着中国企业“走出去”步伐的加快及经营活动范围的拓展，财资管理需求越来越多样化。企业更愿意与原有伙伴继续保持紧密的合作关系，希望银行能够为其提供流动性管理、现金管理、产业链上游关系管理等“一站式”整体服务方案。对于银行而言，随着同业竞争的加剧，金融互联化、金融脱媒、

⁴³ 资料来源：《广发商城品牌馆：与高端品质相连的纽带》，新浪新闻，2013 年

⁴⁴ 资料来源：《化繁为简的交易银行》，中国外汇网，2013 年

利率市场化等多重挑战的出现，银行原来利润来源受到很大的挤压，获得低成本的存款对流动性保证是非常重要的。交易银行正是获得相对低成本、稳定存款的途径，即通过高效的交易银行向企业提供端到端的资金管理服务 and 产品，绑定企业存款。因此交易银行对于中资银行而言越来越重要，也具有发展前景。截至 2015 年底，广发银行已为 13 万多企业客户、1500 多家集团企业提供服务。⁴⁵

广发交易银行不再是传统银行业务以银行产品为出发点的营销理念，而是以服务企业需求作为目标。按企业全面的交易类需求整合银行资源，为企业定制个性化财资管理服务。并且不仅关注企业资金管理本身，还在纵向上兼顾企业上下游的整条供应链，横向上延伸至企业管理的有关方面，如共享服务中心、集中采购中心的建设等。

例如拉扎斯，是国内一家专业从事网络外卖平台业务的公司，其研发的“饿了么”（ele.me）系统是中国最大餐饮 O2O 平台之一。随着业务的发展，企业交易量大幅增加，日均支付数量在 5 万笔以上，这给企业收付款管理带来很大的压力，不仅增加了人力成本，也难免出现差错。于是广发银行与拉扎斯共同开发了满足海量支付及个性化财务管理的支付管理模式，制作批量支付导入模板和财务软件，有效节约时间、降低出错概率。广发银行还通过在系统上对企业不同部门、不同操作人员设置不同的权限，帮企业梳理了现有财务制度，简化财务操作流程，保护信息的私密性。广发银行的专业服务方案，不仅便利广大传统企业，对网络时代新兴行业的支付和财务管理升级也大有裨益。该项目荣膺业内知名的陶朱奖“最佳战略流程再造奖”。⁴⁶

除了为企业私人订制财资管理服务，广发 GTS 还把对公电子渠道有效融入交易银行服务中。目前广发银行已完成了现金管理系统、企业网银和银企直联三大对公电子渠道的整合升级，企业网银可提供便捷的标准化在线金融服务，银企直联可满足企业通过自身财务软件操作银行业务的需求，现金管理系统则可为企业量身定制资金管理方案。并添加了企业微信银行、手机银行、对公电话银行 3 大辅渠道，为企业客户提供了从线下到线上，从人工到智能，从 pc 到移动端的全渠道专业服务。

⁴⁵ 资料来源：《广发银行用心打造“交易银行”升级版》，网易财经，2016 年

⁴⁶ 资料来源：《广发银行用心打造“交易银行”升级版》，网易财经，2016 年

企业网银为众多中小企业提供了更加便捷、快速的电子渠道产品。原本需要临柜办理的业务现在大多都线上自助开通，例如国际结算、电子商业汇票、数字证书更新、短信通知服务设置等多项业务，这大大降低了其脚底成本。并且为了提供优越的客户体验，广发银行首创了网银操作“三步曲”概念，即网银业务操作三步内即可完成，为企业节约时间。

2014 年报告期内，GTS 实现营业收入 112.88 亿元，占全行对公营业收入的 65.09%。⁴⁷2015 年，GTS 带来的营业收入已占全行对公业务的三分之二。⁴⁸GTS 已成为推动银行公司业务发展的引擎。并且在广发银行 2016 年新启动的五年战略中，交易银行成为广发银行打造“三个银行”（交易银行、财富管理银行、网络银行）、向轻资本盈利模式转型的战略重点。

（四）月光宝盒

2014 年 9 月广发银行推出月光宝盒 APP，是业内首款梦想笃行类 APP，致力于帮助“月光族”改变消费习惯、告别消费陋习，最终实现各类梦想。自 APP 正式推出以来，受到大量客户的关注与赞赏，交易量及交易额均稳步上升，截至 2015 年 4 月末，月光宝盒 APP 下载量超过 42 万次以上，注册客户 13 万户多，并呈快速增长趋势。

月光宝盒有许多功用，比如开心存、许心愿、关注我、来许愿、抢红包等。开心存类似于支付宝的余额宝、招商银行的朝朝盈，是一种利息较高的活期存款。同时开心存还提供了货币基金投资渠道，给用户提供更多理财途径，带了存款增值。

通过许心愿功能，客户可自主设置自己的“存款心愿单”。在添加心愿一栏中，可以选择爱疯 6S、旅游、礼物、买车、结婚、包包等类型，然后自定义时间规划。例如选择爱疯 6S，金额是 6000，设定完成时间是从 2016 年 2 月 25 日到 2016 年 4 月 25 日。系统就会自动帮助规划存钱目标，平均每个月需要存入 491.8 元，并会显示剩余天数和完成程度，有效提醒用户。后续还可为每个心愿增加存款，按步骤实现目标。并且绑定银行卡不限于广发银行，可支持工行、农行等 13 家银行借记卡，零手续费。

⁴⁷ 资料来源：广发银行 2014 年年报

⁴⁸ 资料来源：《广发银行用心打造“交易银行”升级版》，网易财经，2016 年

用户还可以将心愿分享到 QQ、微信、微博等社交平台，邀请朋友进行监督。用户还可以通过通讯录，添加好友为关注人、监督人，建立起月光宝盒内部的社交圈。邀请关注人、监督人帮助进行存款管理。

许心愿功能将“心愿”和“好玩”作为切入点，兼具趣味性和社交性。充分运用社交、娱乐、分享和游戏等互联网元素，巧妙对接客户生活场景。用户完成心愿后可随时自由支取存款。但是如果客户想在心愿计划时间内提前取现，则要经历奇葩游戏闯关、他人批准、强制分享整个存钱理财过程、吐槽到朋友圈“自黑”等挑战环。这些游戏非常有意思，例如需要在 30 秒内至少摇晃手机 30 次，30 秒内连续点中屏幕中出现的卡通小人等。如果完不成这个游戏，可以选择换游戏；求助小伙伴，小伙伴提现 5 次，可以进行取款；向监督人申请提款；或者放弃取款，坚持心愿。这一方面是对用户纠正月光习惯的监督，一方面也增加了趣味性和与朋友的互动。

为了增强该 APP 本身的社交性，月光宝盒还具有红包功能。类似于微信红包，可以发送手气红包和定额红包到月光宝盒的交际圈中。

2015 年广发银行还在“月光宝盒”中植入在线消费信用贷款功能，在风险可控的前提下，只需在线进行实名验证和申请，就可以为有迫切消费需求的消费者在线提供小额消费信用贷款。

广发月光宝盒上线后，先后获得“2014 年度中国互联网金融创新奖”、“十佳互联网金融创新奖”、“最具创新移动互联金融产品奖”等殊荣。月光宝盒是业内首款梦想笃行类 APP，其理念与设计均为业内首创，市场上暂无同类产品。产品服务定位独特，广发银行“月光宝盒”以“为月光族提供存款储蓄及资金增值管理服务”为目标，产品定位明确，也与其他产品（如余额宝类产品）具有显著的差异定位。“月光宝盒”的客户群精准定位于喜爱使用智能手机 APP 进行游戏和社交、想存钱又存不下钱、不追求高收益的互联网“年轻月光族”。通过深耕客户需求，一方面帮助“月光族”告别非理性消费陋习，另一方面帮助消费者为大梦想或小心愿攒钱，从而倡导“健康、节约、敢追梦、能圆梦”的生活态度和消费观念。

（五）E+盈银行

广发银行于 2014 年推出“E+盈”平台。“E+盈”平台是广发银行面向个人客户

提供金融产品销售及相关服务的在线业务平台,可在包括但不限于广发银行官方网站,手机银行,手机客户端,微信银行和广发银行指定的其他在线渠道登录。个人客户只需通过广发银行官方网站自助申请,获得经广发银行核准后为客户开立的无卡无折电子账户,即可登录“E+盈”平台办理金融业务。截至 2015 年末,“E+盈”客户已经超过 100 万名。

在网页版 E+盈平台上,有 e 理财、e 借款、e 保险和 0 元购服务。目前 e 理财包括广发盈和易发宝两类理财产品。广发盈是广发银行和养老保险公司联合推出的面向个人发行的系列养老保险管理产品,其中广发盈—福寿广源是由中国人寿养老保险股份有限公司发现,广发盈—富盈人生是由平安养老保险股份有限公司发现。易发宝是广发银行和易方达基金合作推出的在线余额理财产品。只需在线开通 E+盈电子账户就可实时购买理财产品。

e 借款项目现在包括 e 秒贷。这是业内首个可受理所有个人客户信贷申请的互联网贷款产品,运用线上线下结合模式,向客户提供线上贷款实时审批、线下专业团队跟进签约的一站式服务。该产品特色是一步申请,直接在线申请,花 3 到 5 分钟填写简单资料,不需要扫描或提交任何书面证明文件;三秒搞定,3 秒即可获知贷款预评额度,最快一天即有专人电话联系完成签约事宜,完成签约后,最快当天即可在网银、手机银行等电子渠道自行出款;随借随还,按日计息,不提款时不付息。“E 秒贷”平台的推出,是广发银行互联网金融战略发展的新突破,是该行凭借领先的零售风控体系、客户大数据挖掘和 360 度线上线下渠道整合能力强势推出的战略性产品,将为个人客户提供更便捷的贷款业务。

e 保险产品现在包括国寿 e 保险,是中国人寿保险股份有限公司为广发 E+盈客户打造的专属特惠网络销售产品,网上投保、网上支付、网上即时核保并出具保险凭证。

0 元购是广发银行与其他企业的合作项目,目前包括南航里程优惠、广东移动 0 元购、途牛旅游、电信 0 元购、联通 0 元购。南航里程优惠是指客户只需在广发银行冻结对应金额保证金一年,即可 0 元获赠中国南方航空与金额相对应的积分里程,兑换免费机票。冻结一年期满,保证期全额返还。收益体现在获赠机票中。与途牛旅游的合作项目中,客户可以选择在线分期付款支付途牛旅游团费,并在线直接办理旅游保证金,申请出境游存款证明等各项业务。通过与企业合

作，将金融服务推行到各种生活场景中，使客户一站式办理多种服务。

（六）广发有米直销银行

2015 年 6 月，广发银行围绕“开放、分享、低门槛”的普惠金融理念，正式推出其自营自建的直销银行产品——广发有米直销银行，是以“互联网+存、贷、汇、信息中介”为主体的“泛金融”服务平台体系。“有米”有多重解读。一方面自古以来，“米”就象征着仓廪殷实，文学作品中常常以此作为财富象征的表示。另一方面广发银行立足于广东，在粤语中，“有米”即为“有钱”之意。英文中，“有米”谐音“You&Me”，含有开放平等、互联互通、写作分享的互联网精神。同时“有米”还音似“油米”，体现了广发银行对百姓的关系，及其“普惠”的金融理念。⁴⁹

有米直销银行是广发银行对接基金公司，保险公司、券商等，利用互联网技术搭建的直销理财服务平台。以 PC 端和手机端为载体，有米向互联网客户提供高效、便捷、安全的基金、储蓄、黄金、保险等标准化和专属化的金融产品和增值服务。客户可以登录 www.95508.com 或者下载广发有米直销银行 APP，选择支持银行卡进行身份验证，验证通过后输入需要购买的金额完成支付。

目前直销银行提供“慧存钱”货币基金产品，“慧存宝”储蓄产品，“慧易保”保险理财产品以及“零零发”北京地区手机零元购的销售。“慧存钱”货币基金，T+0 赎回，1 分钱起投，0 手续费，7*24 小时快速提现，预计收益率可达基准活期存款利率的 10 多倍。“慧易保”保险理财产品，1000 元起投，预期年化收益率 6%，3 个月后随时免费领取、最长可持有 5 年，满足了客户对于一定期限内较高收益的投资需求。“慧存宝”是客户将资金冻结在广发银行，以获得集分宝、话费、电影票等奖励的储蓄产品。“零零发”是客户将固定资金冻结一定的期限，可以获得合约机。

2015 年 7 月，广发银行推出广发有米直销银行“漂流瓶”活动。凡是通过有米直销银行“推荐好友”功能推荐他人开通有米直销银行账户的，推荐人和被推荐人均可获得 10 元货币基金奖励，奖励 T+1 天到账，可提现至银行卡，且多荐多得，上不封顶。此外，还在业内首家引入明星代言机制，聘请孟非作为广发网络金融品牌代言人，拍摄网络金融产品系列广告片、微电影及病毒视频。通过这种

⁴⁹ 资料来源：广发银行官网

互联网流行的病毒式营销，有米直销银行甫一推出即受热捧，每天新增客户量都在万名以上，实现了“裂变”式增长。

有米直销银行上线半年来已经拥有了超200万注册用户。⁵⁰此外，陆续与阿里、百度、网易、中国银联、移动运营商等拥有海量客户的企业建立了战略合作关系。

五、嘉兴银行：

嘉兴银行成立于1997年12月，是嘉兴市第一家具有法人资格的地方性股份制商业银行。原名嘉兴市商业银行，2009年12月10日更名为嘉兴银行。到2015年12月末，嘉兴银行总资产达到501.09亿元，本外币各项存贷款余额分别为326.67亿元和249.34亿元。由于嘉兴银行早在2011年就推出了具有互联网银行性质的金融产品和服务，在城市商业银行当中较为领先，但是由于嘉兴银行身处江浙沪这一互联网金融的前线阵地，受到的挑战更大，冲击更严重，也陷入了一定的困境。所以，嘉兴银行具有一定的代表性，故此选择嘉兴银行作为研究案例之一。

（一）经营情况

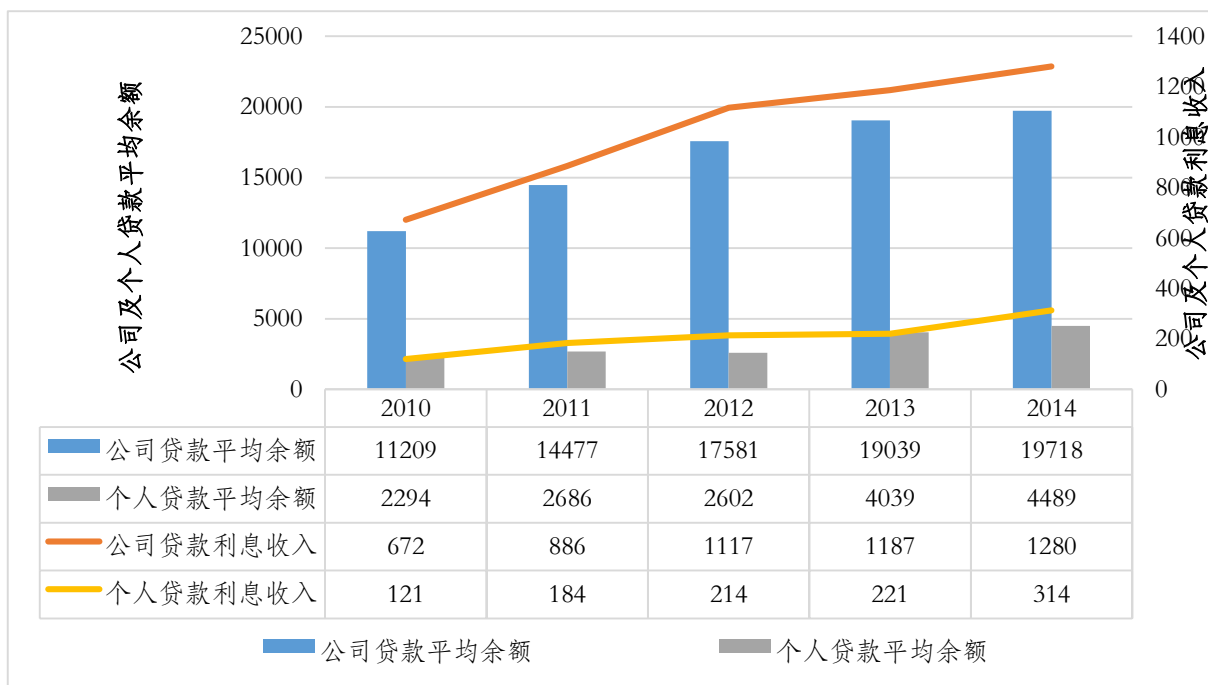


图 3-3 嘉兴银行贷款情况（单位：百万）

⁵⁰ 资料来源：《弄潮“互联网+”网络银行的时代蝶变》，新华网，2016年

数据来源：嘉兴银行年报

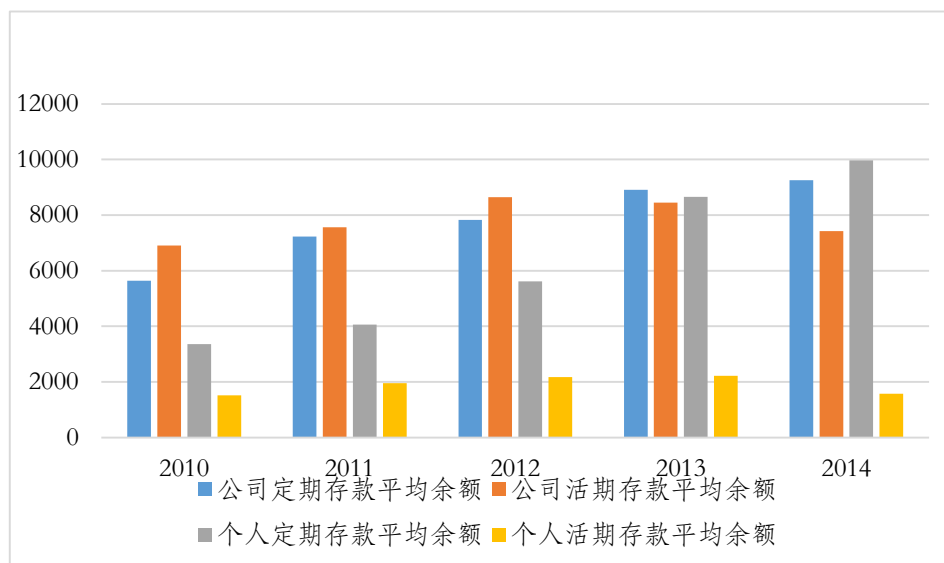


图 3-4 嘉兴银行平均存款余额（单位：百万）

数据来源：嘉兴银行年报

截至 2015 年，嘉兴银行注册资本 10.15 亿元，内设 20 个部门，下辖分支机构 45 个，其中一级分支行 19 家，二级支行 26 家。另外，在浙江浦江、安徽歙县主发起成立了两家村镇银行。嘉兴银行到 2015 年拥有员工 1102 人。

嘉兴银行的发展，大致经历了以下四个阶段：一是深耕本土阶段。1997 年 12 月，由嘉兴市政府牵头组建设立嘉兴市城市合作银行，1998 年 6 月更名为嘉兴市商业银行。成立时注册资本 1.0008 亿元。股本结构包括市财政、法人股、自然人股三大块。二是县域服务阶段。2002 年 12 月，首家县域支行——海宁支行开业，随后平湖、桐乡、嘉善、海盐支行相继开业，2008 年在嘉兴全辖实现了机构全覆盖。在实现存贷款规模增长的同时，业务也实现了新跨越。三是跨区发展阶段。2011 年以来，嘉兴先后在湖州、绍兴和金华设立了三家异地分行，目前异地分支机构达到 7 家。同时，在金华浦江和安徽歙县主发起设立了两家村镇银行。重心下沉阶段。2009 年以来，围绕市委市政府“1640300”工程，制定了新市镇机构三年发展规划，在市委市政府和监管部门支持下，3 年来已新设立了 9 家新市镇支行、4 家小微企业专营支行。同时，开设了东塔支行等 4 家家金融便利店，为广大社区居民和商户提供延时服务。⁵¹

⁵¹ 资料来源：嘉兴银行官网

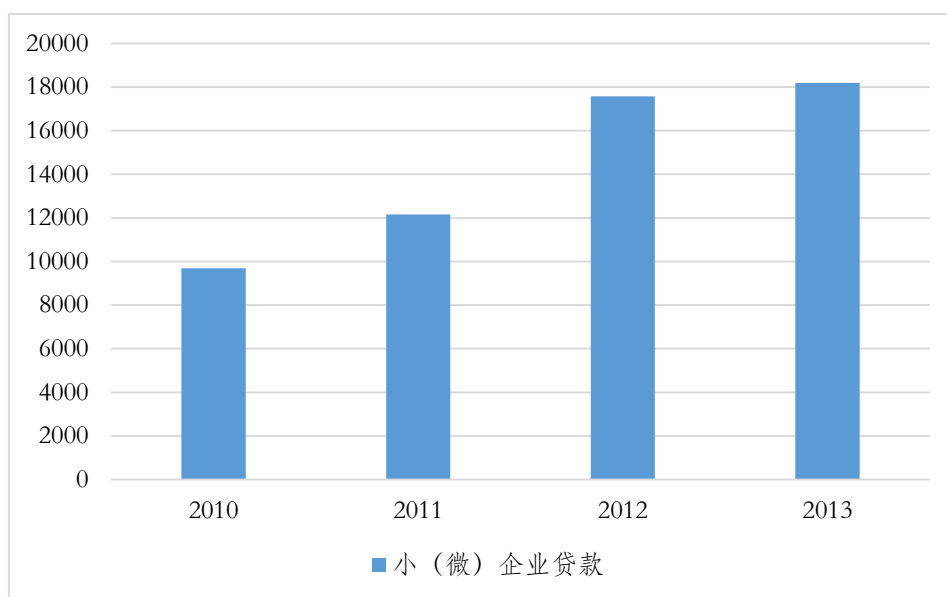


图 3-5 嘉兴银行小（微）企业贷款量（单位：百万）

数据来源：嘉兴银行年报

成立以来，嘉兴银行的经营理念是服务地方经济，支持小微企业，创新经营理念，创新流程模式。截至目前，嘉兴银行成立了小企业专营支行——秀水支行，专门开办了微贷业务，全国首创排污权抵押贷款、商标权质押贷款，全国首创的“保易贷”获“2011 全国中小企业最受欢迎金融特色产品”。2011 年底设立科技专营支行高新支行，推出“天使系列”科技融资产品。2012 年和 2013 年分别推出了“无还本续贷”和“融易贷”业务。先后参与组建中小企业担保中心，发行了市民卡，独家开办了下岗失业人员小额担保贷款、新居民创业贷款，中小企业专项信用贷款，代理发放社会养老金（退休金）、代收非税收入等服务，银政合作首创“贷款周转金”。

2015 年以来，面对严峻的形势，嘉兴银行明确了崭新的工作思路：坚定一个目标——紧紧围绕“把握新常态，铸造新辉煌”的工作总要求，牢固树立“以市场为导向、以客户为中心、以全资产经营为核心”的经营理念，为实现银行上市目标而努力；突出两大重点——全面推进改革，寻求重点突破，推动特色转型发展；强化风险意识，构建全面体系，扭转资产质量趋势；做到四个“要”——要积极围绕转变盈利模式，统筹谋划，实现“向管理要效益，向风控要效益，向定价要效益，向服务要效益”；实现四个提升——提升制度建设水平、提升特色发展能力、提升金融服务水平、提升队伍整体素质。据此，制定了“抓两头，优中间”

的经营策略，即重点抓好政府性项目和小微业务，优化传统业务结构。

在改革创新上，完善财务预算体系和绩效考核办法，健全强化风险管控机制，深化人事制度改革，加快管理创新，建立信贷资金利率定价和内部资金转移利率定价系统，完善“市民（社区）银行”经营模式和机制，改进总行管理部门和中后台人员绩效考核，加入首批市场利率定价自律机制成员机构，加快推进做强同业业务，带动理财等资产管理业务发展。

在稳增长上，深耕嘉兴本地市场，多种形式开展银企对接，与市治水办进行“五水共治”银政战略合作，与嘉兴科技城举办科技金融授信签约，完善客户分层管理机制，做大基础客户群，进一步明确和坚守小微化市场定位，提升小微业务绩效考核比重，优化网点布局，改造小微业务流程，试行微贷业务中心事业部制改革，推出“定活通”、“零整通”、“年年高”等存款产品，进一步完善网上申贷服务，向 77 家企业派驻 32 名金融指导员，向全市 25 个重点开发区、工业园区派驻金融服务专员。

在风险防控上，实行存量不良贷款专项考核，进一步加快存量不良授信处置，建立了约谈、警示制度和专职处置机制，健全风控管理体系。制定了“提升资产质量两年行动”方案，出台风控人员垂直管理方案，实施了弹性、差异化授权和资源配置，改进信贷审批管理体系，加大整改和问责力度，开展“制度与实务”全员培训活动。突出案防重点，加强员工行为管理。⁵²

（二）金嘉银小微贷

近年来嘉兴市电子商务迅猛发展，2010 年嘉兴网商的交易总额已接近 20 亿元，2011 年突破 30 亿元，网商已经成为嘉兴市经济社会发展的一支生力军。与此同时，在网商崛起的过程中，其金融需求也日益。在融资难的大下，助力小微网商发展，为其开辟出一条“绿色通道”成了嘉兴银行当时的迫切需求。所以在 2011 年，嘉兴市工商行政管理局、嘉兴银行股份有限公司、嘉兴市网商联合会共同签署了《支持小微企业网商战略合作协议》，推出专门针对网商的“金嘉银小微贷”信贷产品。在战略合作签约仪式现场，嘉兴银行秀水支行与嘉兴尧孜贸易公司签订了 35 万元授信协议。

⁵² 资料来源：嘉兴银行官网

当时嘉兴很多小微网商会遇到一些融资方面共同的问题。小微网商刚处于起步阶段、规模超小、没有厂房、缺乏真正意义上的财务管理甚至没有营业执照。像这样的小微网商，嘉兴地区有2万多家，也具有发展业务的强烈意愿。嘉兴制造业发达，电子商务发展迅速，大批中小企业转型为网商。2008年至2010年，嘉兴市通过认证的电子商务企业从10295家增加至20000多家。2010年，网商销售额同比增长了200%。但是对于更多的嘉兴网商而言，要想做大做强，资金是一个重大考验，资金缺乏是横在发展道上的一只“拦路虎”：由于放贷风险大，皮衣小微网商很难利用固定资产抵押或者找到人从银行获得贷款；各级、金融机构出台的针对小微企业的扶持政策又因为条件很少能够惠及这些小微网商。嘉兴市网商联合会会长倪晓东表示：“从目前的大环境来看，网商的日子并不好过，资金面趋紧已经影响到了其正常的商务活动，很多网商准备过冬。”⁵³

所以，嘉兴银行推出了“金嘉银小微贷”这一信贷产品。该产品就为当地的小微网商提供一条便捷可行的融资渠道。嘉兴银行秀水支行行长助理赵炯提到：“无论是刚刚开设网店的个人网商，还是已经较为成熟的小企业网商，都可以申请小微贷款。此外，那些还没有领取工商营业执照的个人网商，我们也可以给予信贷支持。”⁵⁴

在具体操作方面，小微网商如果想要贷款，首先需要加入“嘉兴市网商联合会”，然后向“联合会”提出融资推荐申请，在经过“联合会”的初审和专业公司调查后，银行即开始贷款审核流程。银行放贷额度从1万元到200万元不等，还款方式也灵活多样，有逐月按揭还款或者按期结息到期还本付息两种方式可供选择，贷款利率按基准利率上下浮动。此外，在申请“金嘉银小微贷”的过程中，质押也不再是个老问题了。以往，小微网商想要获得银行贷款，如果没有抵质押，就需要寻找人或者公司。但是，大部分公司缺乏对电子商务行业的了解，小微网商本身又缺乏资产保障，所以很少有公司愿意对小微网商的贷款给予。嘉兴市网商联合会引入的专业公司本身就从事电子商务类行业，对网商有一定的了解，在制定贷款初审标准、提供支持方面，具有行业优势和行业便利性。而网商的信用好坏是贷款成功与否的关键。嘉兴银行秀水支行根据客户的不同，将小微网商分为四类。从刚开始在网上创业的个人，到年销售额在500万元以下的成熟小网商，都

⁵³ 资料来源：《凭信用“换”贷款，网商再添融资渠道》，南湖新闻，2011年

⁵⁴ 资料来源：《凭信用“换”贷款，网商再添融资渠道》，南湖新闻，2011年

是“金嘉银小微贷”服务的对象。贷款额度最低1万元最高200万元，期限最长2年。需要贷款的网商，除了通过个人保证或抵质押，还能通过专业担保公司担保获得贷款。和传统的银行贷款模式不同，此次针对网商推出的贷款产品最看重的是信用。即便是没有领取营业执照的网络卖家，只要信用好，也能获得一定额度的贷款。

该产品具有一定的竞争优势。网商规模不断扩大和数量不断增加，让网络卖家得到了一定的优势地位，为网商提供贷款，已经成了金融机构争相推出的业务。目前除了嘉兴银行，建设银行开办的网络联保贷款、阿里巴巴的“阿里信用贷款”也进入了嘉兴。而和这些产品相比，“金嘉银小微贷”利率基于银行基准利率进行浮动，不需要规模相当的网商联保，由银行-担保公司-网商形成的“一对一”贷款模式。而嘉兴当地商人更喜欢各自经营、单独做生意，这种模式更加具有吸引力。在操作层面来看，按照贷款办理流程，借款的卖家在加入嘉兴市网商联合会后，可向联合会提出融资推荐申请。在经过联合会初审和专业担保公司调查后，嘉兴银行开始进行贷款审核。对于10万元以下的贷款，该行将与担保公司合并调查，缩短贷款发放时间。这种凭信用“换”贷款，为嘉兴小微网商提供了融资的新渠道。

55

（三）互联网合作

2016年初，嘉兴银行与口袋理财达成了资金存管合作，这一合作可以为用户的投资理财安全带来保障。未来口袋理财平台上的交易资金，都有嘉兴银行提供全程式的账户资金划付服务，真正实现平台与用户资金相分离。

具体来说，口袋理财与嘉兴银行签订资金存管协议的过程中，在运营透明度、平台实力、业务模式、产品风控等方面，经过了银行的多重审核。存管系统上线后，口袋理财所有项目信息、借款人信息、投资人信息、资金流向数据等，都在银行留有记录，接受银行的监督。平台将会为所有用户在银行开立个人专属的存管账户，用户资金仅能在银行监管下的账户流转，用户充值提现资金流数据、交易匹配数据等，都由口袋理财和嘉兴银行托管系统直接交互，真正实现平台与用户资金相分离，对平台实现第三方监督，从自律到他律具有积极作用。银行资金

⁵⁵ 资料来源：《凭信用“换”贷款，网商又添融资渠道》，南湖新闻，2011年

存管是平台可持续发展所需。对于口袋理财来说，伴随着公司规模越来越大，用户越来越多，产品种类越来越丰富多要，在如何保障用户资金安全方面口袋理财不断探索。探索逻辑更为严密的加密技术、探索更安全的投资提现渠道、探索更保险的合作模式，与此同时，紧跟行业政策步伐。2015年7月18日，央行等十部委发布《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》第14条指出：实行客户资金第三方存管制度。除另有规定外，从业机构应当选择符合条件的银行业金融机构作为资金存管机构，对客户资金进行管理和监督，实现客户资金与从业机构自身资金分账管理。客户资金存管账户应接受独立审计并向客户公开审计结果。人民银行会同金融监管部门按照职责分工实施监管，并制定相关监管细则。口袋理财此次与嘉兴银行的合作是口袋理财增强监管的体现。

对于嘉兴银行来说，推进业务转型升级，支持小微，应对互联网金融挑战是嘉兴银行应对市场趋势的最新战略方向。此次嘉兴银行与口袋理财签订资金存管协议，既体现了互联网金融行业发展日趋健康、完善，也体现了传统金融行业的改革方向。在达成资金存管合作的基础上，嘉兴银行与口袋理财还就征信服务、资产合作、委托贷款等方面达成更加深入的合作，为用户的资金安全、信息安全严格把关。⁵⁶

（四）电子商务

2015年，嘉兴银行、嘉兴市电子商务行业协会和183家企业签署了《银协合作意向书》，重点缓解电商融资难问题，支持嘉兴本地小微企业发展。嘉兴银行为嘉兴市电商协会的会员单位提供的意向授信额度合计人民币4亿元，其中2015年提供意向授信额度2亿元。据统计，嘉兴市2014年网络零售销售总额达到678.89亿，同比增长37.44%，居全省第三位。据嘉兴市电子商务行业协会提供数据，截止至2015年4月，嘉兴市共有注册天猫商户2000多家，淘宝商家10万多家，其中以小微型商家居多，对银行的资金扶持需求较大。除签署《银协合作意向书》之外，嘉兴银行在2014年申请发行10亿元专项用于小微型企业贷款的金融债，并在当年全部投放完毕。2012至2014年，嘉兴银行制造业贷款余额占全部贷款余额比重平均达到45%，新投入制造业贷款总额占全部新增贷款总额的42.86%，小微贷款占全部贷款的83%。为了重点解决小微企业普遍面临

⁵⁶ 资料来源：《口袋理财与嘉兴银行达成资金存管合作》，网易财经，2016年

的因期限错配、临时性资金周转困难导致到期还贷资金筹集难题，嘉兴银行还创新产品，推出一项“无还本续贷”业务。截至 2015 年 4 月末，已为 456 家小微企业办理了 1237 笔无还本续贷业务，可为小微企业节省转贷成本 1800 余万元。嘉兴银行根植于嘉兴本地，借助电子商务的东风，与当地的中小企业一起成长，共同助力当地经济发展。⁵⁷

（五）现实困难

互联网金融适应了“大数据”时代客户群体消费和融资需求的改变，提供了理财新途径，促进了民间金融的阳光化、规范化。但因资金供需双方直接交易，弱化了传统金融中介的作用，并加速了金融脱媒。在利率市场化、资产质量恶化和互联网金融的冲击之下，在同业竞争中原本就处于劣势的策划那个是商业银行承压愈加明显。

2015 年 5 月，Wind 资讯发布了 2014 年 120 家银行业绩排名。数据显示，净利润增幅下滑最严重的前 20 家银行中，有 8 家来自不良高发的“重灾区”长三角区域。其中，嘉兴银行净利下滑达 60% 居首位。嘉兴银行 2014 年营业收入为 12.65 亿元，同比略增 0.11 亿元，而净利润为 1.2 亿元，和 2013 年 3 亿元相比，业绩回落超六成。2012 年—2014 年，嘉兴银行制造业贷款余额占全部贷款余额比重平均达到 45% 以上，新投入制造业贷款总额占全部新增贷款总额的 42.86%，小微贷款占据全部贷款的 83%。而当地制造业持续萎靡，处于企业违约风险最大的“重灾区”嘉兴银行资产质量必然受累。

第三方支付平台的兴起，为客户提供了新的资金划转的平台。以支付宝沉淀存款为例，目前支付宝日均沉淀资金已达约 100 亿元。由于第三方支付平台特有的延迟支付功能，用户通过其结算的资金会部分沉淀在第三方支付平台中。随着第三方支付逐步向线下延伸和大额支付领域扩展，资金沉淀规模将显著扩大。虽然第三方支付平台资金最终会通过各种形式回流到商业银行，商业银行存款来源总量不会受到影响，但必将对商业银行储蓄存款形成分流，影响商业银行存款结构。同时，随着第三方支付平台的高速发展，其业务逐步向代理保险、代理基金等领域拓展，向客户提供预期收益可能超过银行定期存款、基金、保险等金融产品，且远高于银行的一年期定期存款利率。

⁵⁷ 资料来源：《嘉兴银行签约市电商协会解困小微企，助力大发展》，金融网，2015 年

商业银行中间业务主要包括理财产品销售、担保、承诺、交易、咨询等。随着利率市场化改革和直接融资市场的发展,商业银行利差不断缩小,中间业务在商业银行盈利来源中的重要性日益显现。但是,第三方支付平台的迅速发展,使商业银行中间业务遭受到前所未有的挑战。一是直接挤压商业银行的结算、代理收付等业务。与商业银行的网上支付相比,第三方支付价格更加低廉甚至部分支付业务是免费的,在操作上更加便捷而且第三方支付可以提供延迟支付的功能,更容易吸引消费者来使用,这一系列优势会对商业银行的网上银行业务造成冲击。同时,第三方支付平台通过铺设 POS 机网络以及线下收单、现金充值等代收付费业务,已经开始将资源优势扩展到了线下,与商业银行在线下业务上形成了新的竞争。二是互联网金融逐渐向代理销售基金、理财产品和保险等金融领域渗透。目前,已有数十家第三方支付平台公司获得了代理销售基金的资格,阿里巴巴全面涉足布局金融领域,涵盖支付、小贷、担保及保险,并代售基金、保险等传统银行代理业务;宜信则从网贷中介,经历了第三方理财再到财富管理的发展之路,现已获得保险和基金代销牌照,服务内容涉及保险、股权投资、信托等领域。这些公司通过较低的销售费用与商业银行在中间业务上展开了竞争。三是互联网金融会改变金融消费者的消费习惯。京东商城、苏宁易购、淘宝网等网上购物平台的快速发展,使得越来越多的消费者选择互联网来购买商品,由此逐步形成的网络购物和网上支付习惯会减少消费者对持有现金和商业银行柜台服务的依赖。同时,互联网金融尊重客户体验、强调交互式营销、主张平台开放,运作模式上更注重互联网技术与金融核心技术的深度整合,为客户提供灵活性产品。如:第三方支付的所有创新无一不是为更加方便地为客户提供服务。对商业银行“以客户为中心”、“以物理网点为主阵地”的传统经营模式影响很大。

相比商业银行,互联网公司在处理信息方面具有更大的优势,针对小微企业在融资需求上具有“短、频、快”的特点,设计互联网贷款流程和产品,为小微企业提供融资支持,争夺商业银行在小微企业贷款市场中的份额。在互联网金融的冲击下,金融媒介将从持有资金的运作模式向持有信息的运作模式转变,进而改变银行的收益结构。

2012年中国互联网支付业务交易规模达3.84万亿,其中第三方支付占八成;中国移动支付交易规模达1200亿元,同比增长151.2%,这些都已经改变了商业银行主导资金支付中介的格局。同时,金融脱媒使商业银行优质客户对贷款的依

赖程度降低，客户在与银行交往的过程中选择的空间在扩大，对商业银行客户服务以及产品创新等方面提出了更高的要求。随着直接融资的发展，商业银行为确保盈利水平不得不更多涉及高风险业务，更多运用利率、汇率等具有敏感性的金融工具，因此商业银行所面临的市场风险管理难度将会加大。⁵⁸

城商行扎根地方，肩负着更多的小微企业融资任务。嘉兴银行对外材料中表示，除了内部信贷调整，核销不良贷款，还尝试采取各种方式处置不良。比如，通过债务平移方式化解企业融资风险，如果母公司经营亏损，将债务平移至经营状况较好的子公司，采取特殊方式调整不良，虽然这实属无奈之举，但是确实是不得已而为之的。

除了当前经济下行大环境压力之外，以嘉兴银行为代表的城商行增速疲软的另一个原因是业务模式单一。嘉兴银行 2014 年实现手续费及佣金收入为 0.5 亿元，在 12.65 亿元的营业总收入中仅占比 4%，利息收入则为 21.5 亿元。嘉兴银行管理层在公开资料中承认，当前盈利模式面临巨大挑战。市场在资源配置中起决定性作用的机制强化后，对银行业金融机构经营自主决策、利率自主定价、风险自主担责会产生更大影响。不良贷款增加拨备计提，存贷差快速收窄，贷款规模难以持续增长等多重因素严重影响嘉兴银行的增长。在认识到自身资金定价能力不高、产品服务创新能力不足等问题后，嘉兴银行提出要扩大信贷投入、深化银企对接，突出转型升级，发展普惠金融。要加快自身的互联网化进程，大力推进网上银行、手机银行、微信银行等新兴业务建设，积极探索与互联网金融的合作模式和渠道，利用互联网技术和智能手机，开发、应用适合用户特点的电子银行业务产品，不能简单地将传统银行业务平移、复制到网上来，而要通过重组内部组织架构，推行扁平化管理，降低交易成本，拓展基础客户，构建更加高效快捷的金融服务体系。嘉兴银行还提出要推动网点机构下乡镇、进社区，开设金融便利店、金融超市等，发展普惠金融，延伸服务触角，做好金融薄弱领域的服务工作，深化金融服务的网络化，解决商业银行便利性相对不足、营运成本较高等问题。⁵⁹

六、海安农村商业银行

⁵⁸ 资料来源：《百家银行大体检，3 家银行盈利下滑超五成》，搜狐新闻，2015 年

⁵⁹ 资料来源：《互联网金融倒逼商业银行改革转型》，中国经济新闻网，2014 年

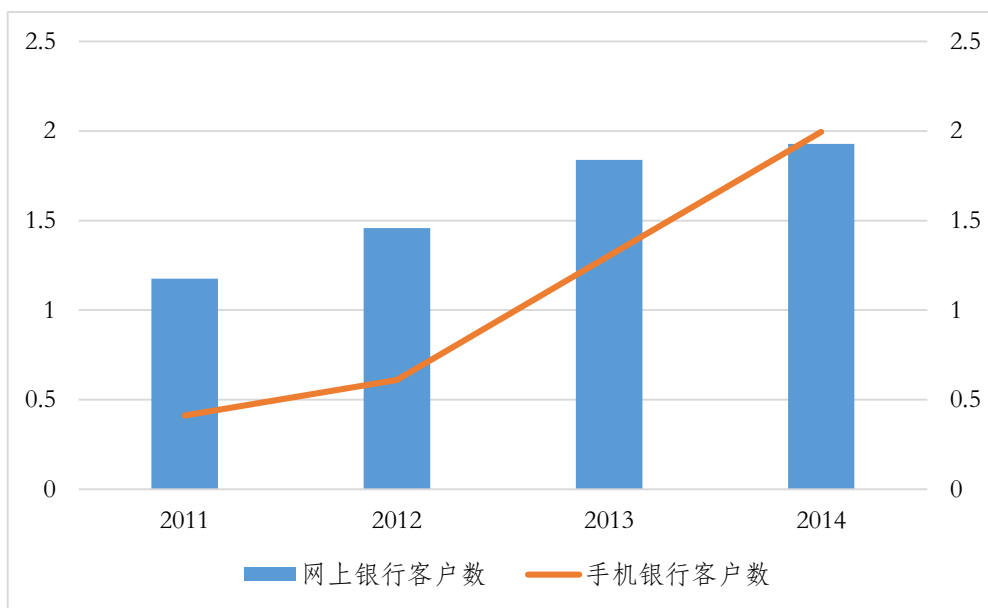


图 3-6 海安农村商业银行客户发展情况 (单位: 万)

数据来源: 海安农村商业银行年报

海安农村商业银行是经中国银行业监督管理委员会批准,在原江苏海安农村合作银行基础上改制组建的股份制商业银行,2011 年 2 月 28 日正式挂牌对外营业。海安农村商业银行作为一个农村商业银行,在互联网银行建设的过程中相对于其他农村商业银行是领先的。据海安农村商业银行年报统计,网上银行客户数 2011 年为 11750 个,2012 年为 14587 个,2013 年为 18393 个,2014 年为 19274 个,四年增长了 64%。手机银行客户数 2011 年为 4118 个,2012 年为 6098 个,2013 年为 13030 个,2014 年为 19957 个,四年增长了 384.6%。海安农村商业银行也在 2014 年建立了微信公众号,此前也已经有了该行自己的手机应用 APP。而且海安农村商业银行也有互联网银行产品和服务。综上所述可以认为,海安农村商业银行是一家具有一定互联网银行水平的农村商业银行,所以我们选取该行作为分析的案例之一。

（一）经营情况

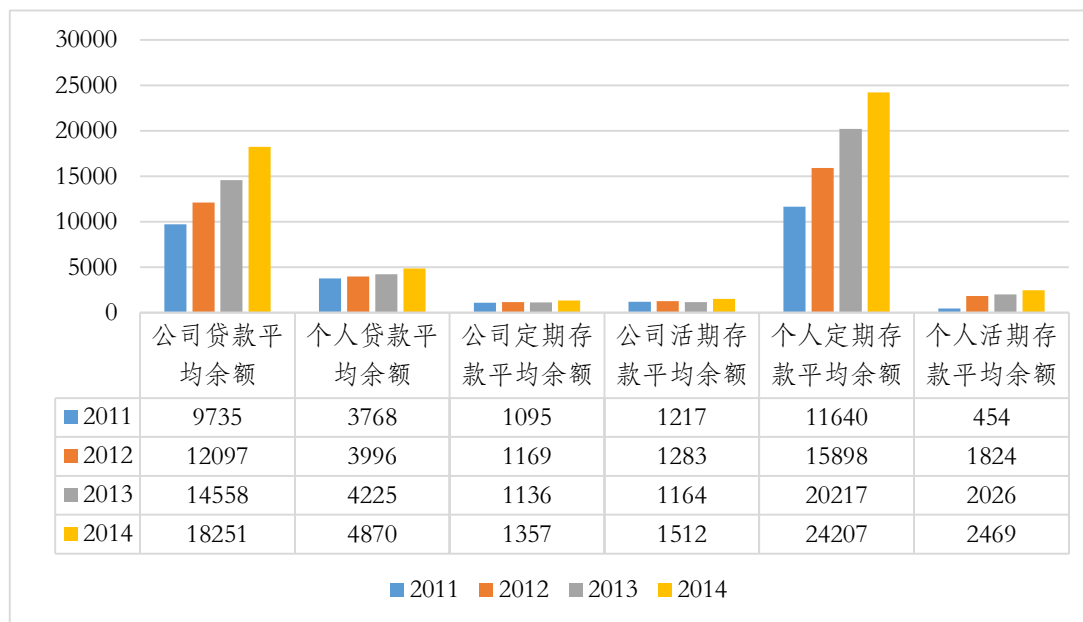


图 3-7 海安农村商业银行平均存贷款余额（单位：百万）

数据来源：海安农村商业银行年报

海安农村商业银行注册资本金 8.5 亿元，总行内设 16 个部室、10 个中心，现有在职员工 727 人，下设 1 个营业部、57 个支行以及 1 个异地支行（盱眙支行），主发起成立 2 家村镇银行（贵阳小河科技村镇银行、修文江海村镇银行），是海安地区历史最久、网点最密集、业务规模最大的金融机构。2013 年，被省文明委评为“江苏省文明单位”；在 2013 年县域金融年会上，被评为“中国服务县域经济领军银行”；2012 年、2013 年连续两年经营管理目标考核位列全省农商行系统第一名，2013 年囊括全部 15 个专项考核奖项，连续三年省联社等级管理考核“AAAAA”级，2014 年省联社等级管理考核第一名；2014 年 12 月《英国银行家年鉴》杂志公布的国内银行排名中（以 2013 年末报表为基础的统计口径），海安农村商业银行位列国内银行第 139 位，上榜农商行第 29 位；2015 年 1 月被新华社《半月谈》杂志评为“最佳农村商业银行”；被经济日报报业集团中国县域经济报社评为“2013 年度中国服务县域经济领军银行”。

海安农村商业银行宣传的目标，是始终坚持服务三农、支持地方经济发展的市场定位不动摇，以市场为导向，以客户为中心，不断深化经营管理体制和机制改革，完善内控和风险管理体系，各项业务持续健康发展，经营业绩逐年提高，内部管理日趋规范，产品服务日益丰富，企业形象不断提升。

截止 2014 年末，海安农村商业银行存款总额达 323.95 亿元，贷款总额达 228.55 亿元，存贷款市场份额分别达 32.78%和 32.76%，存贷款总量连续多年位居海安县各金融机构首位，成为拥有海安金融市场主要资源、服务海安经济发展主要方面、惠及海安人口绝大多数的农村金融主力军。

2013 年，海安农村商业银行进一步增强了风险防范机制。建立了统一的授信制度、授信决策机制、信贷定价机制以及信用风险预警体系，强化贷款三查，严格考核问责，增强制度执行力，提高对信用风险的识别和防控能力，信贷资产质量逐年提高，抗风险能力持续提升。至年末，海安农村商业银行不良贷款率仅为 0.79%，比年初下降 0.17 个百分点，贷款拨备覆盖率 428%，拨贷比 3%，达省内同业先进水平。

2013 年，海安农村商业银行多元化发展格局初步形成。电子银行产品创新和服务渠道建设取得成效，至年末，共发行借记卡 33.5 万张、贷记卡 1.06 万张，企业网银存量客户 3620 户、个人网银存量客户 16244 户、手机银行存量客户 12318 户、POS 特约商户 1342 户。金融便民服务实现“村村通”，农民足不出村即可享受小额取现、消费、转账、查询等基础金融服务。先后推出圆鼎卡金卡、圆鼎 IC 卡、圆鼎鲁班卡、政府公务卡。第三方存管业务、代理销售贵金属业务、理财业务和国际业务陆续推出，满足客户多元化的金融服务需求。此外，海安农村商业银行拓展电子化渠道，构建起覆盖全县范围的网状服务网络。对 500 余个“易捷通”便民商户进行升级，在全县 127 个行政村建立 150 个农村金融综合服务站，首家智能自助银行、首个自助银亭、首家夜市银行以及 11 个离行式自助银行，共同打造出全方位金融服务一体化综合平台。

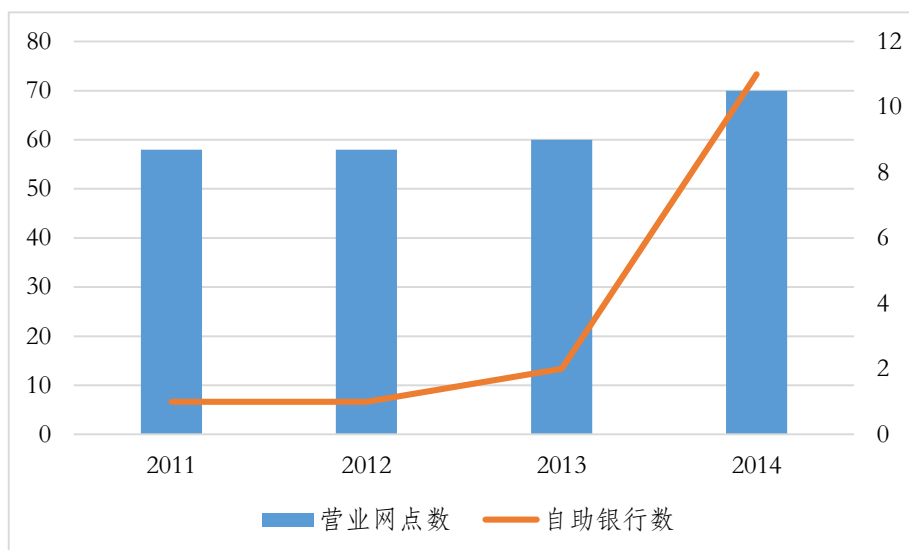


图 3-8 海安农村商业银行营业网点和自助银行数（单位：个）

数据来源：海安农村商业银行年报

海安农村商业银行开设了全国农商行系统首个全智能自助银行网点。该网点的核心设备为 VTM 自助服务机，融合了智能设备、数字媒体和人际交互技术，给客户带来“自助、智能、智慧”的全新感受和体验。网点内设备齐全，免费提供无线 WIFI 上网服务，共分为 VTM 智能区、电子银行区、ATM 区、智能医疗区和休息区五个区域，每个区域均配备最新的自助设备。⁶⁰

（二）互联网银行

2015 年 3 月 30 日，海安农村商业银行与江苏银科金典信息技术股份有限公司实现合作，由银科金典公司自主研发运营的全国首个农商行主导的区域性“互联网金融社区平台”在海安农村商业银行推介，本产品作为农商行从传统金融到现代金融嬗变的重要利器之一。

“互联网金融社区平台”可以应对随着利率市场化脚步的临近，以及互联网金融快速发展的冲击，中小商业银行面临着存款分流、客户流失、利润下降、不良抬头等诸多的不利因素和压力。如何快速突围，如何在恶劣的市场环境中抓住发展机遇，是每家农商行需要面对的战略转型问题。银科金典依托互联网平台，研发设计了适合农商行战略转型的一揽子整体解决方案，为农商行客户排忧解难，实现价值提升。

⁶⁰ 资料来源：海安农村商业银行官网

软件 APP 的下载分发, 银科金典组织了海门城区 8 家支行的客户经理进行了互联网环境下的营销推广专项培训, 使客户经理初步掌握了互联网推广技巧和方式。在随后的推广中客户经理在一个月时间内, 使海门金融社区 APP 下载量达到了 5000 人次; 商家的签约环节中, 以银科金典互联网团队为主, 海门农商行电子银行部为辅, 在短短两个星期的时间内, 完成了签约入驻 60 余家的任务; 线上活动方面, 银科互联网团队组织了 0 元观影, 1 元洗车活动, 活动火爆程度超出了大家的预期, 在短时间内积聚了大量的人气和流量。

在互联网增值服务方面, 银科金典在农商行互联网运营方面的解决方案, 有效解决了农商行互联网长期稳定运行的人才短板和成本困境。银科金典的互联网增值服务, 包含信息发布、营销方案设计、金融社区日常运营、互联网培训、数据分析挖掘和互联网 IT 响应六大块。⁶¹

(三) 微信平台

2014 年, 海安农村商业银行依托辖内网点覆盖面广、员工基数大特点, 以当前传播速度快、客户粘性高的微信平台作为营销突破口, 通过建立完善网点微信公众号、柜员和客户经理个人微信号等营销措施, 利用微信平台积极推进精准宣传与营销。旺季期间不足一个月时间, 该行微信客户从去年年末 12000 户增加到 36000 户, 参与微信活动互动人数达 15000 户, 有效促进了海安农村商业银行业务发展。截至 2 月末, 该行存款总额 365.08 亿元, 较年初净增 41.13 亿元。

在利用微信平台过程中, 海安农村商业银行一方面多角度宣传微信公众号。通过在辖区全面布放微信二维码, 着力提升该行微信公众号的关注度和影响力。组织开展了全城范围内“扫码有惊喜”活动, 在每个营业网点放置印有微信公众号二维码的宣传展板, 印刷发放宣传单页, 到酒店、商场、超市、咖啡馆等人流集中区摆放二维码堆头和活动易拉宝, 安排专人引导宣传, 做到微信扫码“点对点”。同时强化媒体宣传, 在当地日报专版、电视游动字幕以及该行门户网站、行报等宣传载体广泛宣传扫码活动, 鼓励广大微信客户关注该行微信公众号。

另一方面, 海安农村商业银行还多渠道推送业务产品信息。该行通过微信公众

⁶¹ 资料来源: 银科金典官网

银行、新业务信息等传递给客户，达到与客户及时沟通互动的良好效果。定期推送该行动态新闻、理财信息、金融咨询，切实为广大用户提供无微不至的服务与关怀。并结合互动游戏、新春文化活动以及旺季营销方案，让客户充分了解、体验和感受该行企业文化。

此外，海安农村商业银行还多层面发挥个人微信作用。为确保微信客户数量，该行在年初《经营管理责任书》中明确规定进行微信客户的量化考核，以此激发员工争取微信客户的主动性和积极性。员工在为客户办业务的过程中，积极引导客户扫描柜台上放置的公众号二维码，建立自己的粉丝群，通过微信“朋友圈”定期推送网点的新业务和新活动，同时通过微信互动交流为客户“面对面”解决客户的金融疑问，发挥“小管家”或“理财师”的服务作用；客户经理通过建立自己的信贷客户群，定期发送催收利息通知以及新的贷款政策等，增加与客户的互动和沟通。定期联络网点的重要客户和大客户，适时发送节日祝福或生活小贴士，进行线上、线下互动联谊，进一步拓宽沟通的趣味性和时尚性，增进优质客户的粘性，充分挖掘出优质客户的潜在价值；支行行长、内勤主任通过微信群，充分进行业务交流、经验切磋和信息共享，形成“先进带后进，后进赶先进”良好局面，有效拉动了海安农村商业银行存款的增长。⁶²

（四）支付宝卡通

“支付宝卡通”是支付宝与工、建、招等 36 家银行联合推出的一项网上支付服务，目前海安农村商业银行也已经加入其中。用户开通“支付宝卡通”就可直接在网上海安农村商业银行付款，不再需要开通网上银行，同时还享受支付宝提供的“先验货，再付款”的担保服务。一个账户可申请多个支付宝卡通，还可以在支付宝网站上查询银行卡中的余额。目前主要有三种方式可以加入“支付宝卡通”：一、网上开通，使用在线签约模式，无需至银行柜台签约，可在线直接激活。二、申请含卡通服务的新卡。三、先支付宝网站预约，然后携身份证去银行柜台签约，再通过支付宝网站激活。而海安农村商业银行客户可以将支付宝账户与其本人在各行社开设的圆鼎借记卡签约绑定开通“支付宝卡通”后，无需登录支付宝账户，凭支付宝支付密码即可从绑定的圆鼎借记卡完成支付的业务，同时还享受支付宝提供的“先验货，再付款”的服务承诺。并且，该业务可以在海安农商行的各个网点办理完

⁶² 资料来源：《2015 年江苏省海安农商行：微信平台助力新春“开门红”》，江苏新闻，2015 年

成。

海安县位于江苏省苏中地区的东部,属长江三角洲经济区,为上海辐射地带。海安现已拥有国家级、省市县级农业龙头企业 30 家,各类经济合作组织 150 多家,经济基础相对较好。海安农村商业银行依托于当地经济发展,具有一定先天的优势,业务水平相对落后地区的农村商业银行是比较高的。与此相对的是,海安农村商业银行的互联网化水平也是比较高的。在该行官网提供的服务可以看出来,该行具有自助银行、手机银行、网上银行和支付宝卡通等一套互联网银行式的服务,而且该行还依托于微信平台,建设微信银行,为顾客提供更加便利的服务。在上文提供的数据可以看到,今年来海安农村商业银行的网上银行和手机银行的客户数都有了很大幅度的增长。这对于一个立足于农村发展的农村商业银行来说,这种程度的增长是相当大的。不过,也正是由于该行的主要服务对象为农村居民,对互联网的依赖程度相对低于城市居民,海安农村商业银行的互联网化途径显得相对被动。该行的互联网银行化往往是采取和支付宝、微信等平台合作的方式,而没有自己独立的途径,网上银行、手机银行等服务也不能完全脱离线下存在,也没有专门设计的互联网金融产品。总之,海安农村商业银行的互联网银行还是水平较低的。所以,该行进一步的提高还需假以时日。

附录二 世界互联网银行案例介绍

一、发展背景

相对于中国，欧美国家的互联网金融起步较早。从 20 世纪 80 年代末开始，欧美国家的互联网技术迅猛发展，而金融业务也不断增加，而二者的不断融合促进了互联网金融业务的诞生。在传统金融业务的互联网化当中，则包括互联网银行、互联网券商和互联网保险。在欧美国家率先兴起并逐渐发展壮大的互联网银行新模式，引领着世界互联网金融的浪潮。国外互联网银行的发展，为国内各个银行学习外国先进经验，探索国内发展模式提供了新的思路和范式。而国外互联网银行的经验与案例的相关内容，也将是本部分讨论的重点。

互联网银行是一种新型的银行业态。它在早期主要依靠信件、电话和自动设备，而在后来逐步发展为通过互联网和移动终端提供相关金融服务，而这个过程当中，银行实体网点或者柜台逐步减少乃至消失。世界上第一家互联网银行诞生于英国，1989 年第一互联网银行（FirstDirect）通过电话办理银行业务，而没有设立分支网点和柜台，所以这样的互联网银行也可以被称之为电话银行。而随后互联网技术迅猛发展，互联网银行开始在美国快速发展。在 1995 年，美国最早的互联网银行——安全第一网络银行（SecurityFirstNetworkBank，SFNB）建立，它开始尝试通过互联网提供 24 小时的金融服务，成为真正意义上的互联网银行。同年 10 月，美国花旗银行率先在互联网上设立网点，形成了虚拟银行的雏形。迄今为止，互联网银行这种业态已经在欧美国家发展了二十多年，互联网银行的规模和行业地位都得到了迅速提升，其中美国互联网银行的数量是世界上最多的，而且美国的互联网银行业也是全球业态发展的风向标。而全球许多国家和地区的银行，特别是英国、日本、法国、德国等国也纷纷发展互联网银行，亚洲和拉丁美洲一些国家也陆续跟进，在国际金融界掀起了一股互联网银行的浪潮。

我们选取了十个案例，分别是美国安全第一网络银行、美国富国银行、Zions、Bofi、ING 直销银行、Simple、mBank、MOVENBANK、AllyBank 和 FirstDirect 银行。大致来说，这些银行可以分为完全在互联网环境下发展起来的纯互联网银行、由传统银行发展而来的依附传统银行和依附于非银行机构提供类似于金融服务的类互联网银行。

二、世界主要互联网银行发展概况

（一）美国安全第一网络银行

美国安全第一网络银行是当今世界一个典型的网络银行。1995 年 10 月 18 日，美国三家银行 AreaBank 股份公司、Wachovia 银行公司、HuntingBancshares 股份公司、以及 Secureware 和 FiveSpace 计算机公司联合在互联网上成立全球第一家无实体银行网点的纯互联网银行，即美国第一安全网络银行 SFNB (SecurityFirstNetworkBank)。安全第一网络银行是得到美国联邦银行管理机构批准，在互联网上提供银行金融服务的第一家银行，也是在互联网上提供大范围 and 多种银行服务的第一家银行。

安全第一网络银行开业后的短短几个月，即有近千万人次上网浏览，给金融界带来极大震撼。于是更有若干银行立即紧跟其后，在网上开设银行。随即，此风潮逐渐蔓延全世界，网络银行走进了人们的生活。

1996 年初，美国安全第一网络银行全面在互联网上正式营业并开展银行金融服务，用户可以采用电子方式开出支票和支付账单，可以上网了解当前货币汇率和升值信息，而且由于该银行提供的是一种联机服务，因此用户的账户始终是动态的。

1998 年 1 月，美国安全第一网络银行通过互联网为用户提供一种称为环球网 (WEBINVISION) 系统的服务。环球网系统是建设在美国安全第一网络银行网络系统之上的一种金融管理系统。利用该系统，用户能够通过互联网访问自己最新的账目信息，获取最近的商业报告或通过直接拨号实时访问资金状况和投资进展情况，不需要在用户端安装特殊的软件。环球网系统主要是面向小企业主和财会人员设计的。这些人可以利用环球网系统了解公司资金的最新情况，还可以利用环球网系统使用他们的电子邮件与美国安全第一网络银行联系，访问拥有全国或地区性的各种经济状况和各种相关数据的数据库。

1998 年，加拿大皇家银行以两千万美元收购了安全第一网络银行(SFNB)除技术部门以外的所有部分，此时该网络银行的客户有 1 万个，其存款余额早在 1997 年就超过了 4 亿多美元。加拿大皇家银行成立于 1869 年，是加拿大市值最高、资产最大的银行，也是北美领先的多元化金融服务公司之一。从此安全第一

网络银行获得了强大的资金支持,力图继续保持在纯互联网银行领域内的领先地位。被收购后的安全第一网络银行业务范围进一步扩大,人员也相应增加了。

从 1994 年到目前为止已经经历二十多年,美国安全第一网络银行在软件公司的协助下,开发的各种平台,服务信息和各种信息的运用上,环球网的系统已经把浏览器专门加密,也有其它公司与其服务器兼容。

(二) 美国富国银行

美国富国银行 (Wells Fargo) 是一家 1852 年成立于美国纽约的多元化金融集团,分布于以西部为主的美国 21 个州,总部设于旧金山市,经营零售银行、投资银行、保险、按揭等全面性金融业务。据 2015 年 7 月华尔街日报报道,富国银行近期超过中国工商银行,成为全球市值最高的放贷机构。富国银行的市值接近 3,000 亿美元,成为首个拥有如此高市值的美资银行,比摩根大通和花旗集团分别高 420 亿美元和 1,200 亿美元。富国银行拥有 27 万的员工,拥有七千万的客户,拥有超过 9000 家分支机构,在《财富》杂志中利润排行第十七名。富国银行被财富杂志评为美国最佳的超级地方银行。

早在 90 年代初富国银行便以其经营腹地在信息科技圣地——硅谷的地利优势,大量招聘科技人才,拓展网上银行服务。1996 年随着美国网络热潮的兴起,富国银行网络银行业务实现了重大飞跃,当年业务量从 3.5 万美元激增至 30 万美元,增幅达七倍多。网络银行客户的快速增长给富国银行带来了许多高收入的客户群。富国银行传统上是以中小客户、中小企业为服务对象,因此其规模及实力均属一般,如果没有网络银行业务的优势,要想与全国性大银行争夺高收入客户几乎是不可能的。如今富国银行所提供的网上银行服务包括存款、放款、信用卡、按揭、各类收费性服务等等,几乎涵盖所有传统的银行业务。该银行目前在网上银行的市场占有率高达 20%,高居美国网上银行市场占有率的榜首。在过去 5 年,该银行争取到的网上客户每年以 140% 的速度增长,成为美国拥有最多网上银行客户的银行之一,电子银行业务也排名美国第一。⁶³

具体来讲,富国银行电子服务渠道包括网上银行、客户服务中心及门户网站。三个系统通过不同方式的链接,为客户搭建了统一的、业务功能全面的营销和服

⁶³ 资料来源:《富国银行——另类银行的发展之道》,中信证券

务受理平台：网上银行提供在线服务支持功能，主要定位在客户账户和资产管理应用上；客户中心支持自动语音交互、电话、E-mail 和信件等多渠道访问，以客户自助方式或银行坐席人员完成客户跨时间和地域的销售和服务请求；门户网站是富国银行营销和服务在互联网渠道上的主要集中应用。富国银行所有渠道都是由个人需求与产品高度集成，在门店渠道采用可触摸式 PinPad 来替代传统的电子资料显示屏，大大提升了客户体验；ATM 的内容则可根据后台客户数据分析来定制客户需求选项；同样，手机和网络渠道也是定制的。便捷、个性化的电子渠道，大大提升了富国银行的客户满意度。另外，富国银行也能充分利用各类网站，细分客户群体，强化客户服务体验。富国银行乐于在各种热门网站、应用上与客户互动，如 Facebook, Myspace, YouTube, Twitter 等，致力于成为客户生活方式的一部分。此外，为了更多地与客户群进行互动，富国银行还推出了针对各类客户的专业指导博客，如 2006 年推出的 GuidedbyHistory 博客、2006 年 9 月推出的学生贷款博客、2010 年推出的专门针对基金客户的 Advantage 博客。

富国银行对小微企业开通网上自助贷款，为富国银行带来了新的业务机会。由于小微企业贷款的利息非常高，这一业务也拉高了富国银行的净息差。为了开展小微企业贷款，富国银行首先将小微企业进行划分，通过对小微企业的规模、成长周期等进行评估，将小微企业细分为加工作坊、初创企业、家庭工厂、个体户、无利润企业、服务型小微企业、一般利润企业、科技型企业、高速成长企业和现金流企业共十种，他们对前六种企业实行标准的企业贷款模式是无法盈利的。于是，富国银行通过“企业通”改进了放贷模式，贷款可以通过邮件、电话进行申请，施行自动化审批，无需定期审核，也不需要财务报表，取而代之的是先进的信用评分模型。贷款的流程十分快捷，极大地方便了客户，因此获得了大量的业务。⁶⁴

（三）Zions

ZionsBancorporation 是一家金融集团，有着 125 年的历史，总部位于犹他州盐湖城。该集团拥有包括 ZionsFirstNationalBank 等六家商业银行，分支机构达 333 家。Zions 发展网上银行的策略则是专注于经营某些较独特的服务，如提供“数码证书”服务及网上电子债券交易等。Zions 之所以能够成功地开发及经营上述特

⁶⁴ 资料来源：《富国银行——另类银行的发展之道》，中信证券

色业务，主要是利用其属下银行长期建立起来的良好信誉，以及所储存的客户数据库。银行原有的客户是 Zions 推广该类服务的主要对象，随着知名度的提升，Zions 的网上安全服务领域开始逐渐拓展。至于电子债券交易业务，Zions 从 1998 年就开始从事网上散装政府债券业务，主要是看到这一领域的巨大发展潜力。从效益上看，Zions 近几年所开拓的网上金融服务已开始给银行带来收入，Zions 来自互联网业务的收入以每年翻一番的速度增长，1999 年的收入约为 1000 万美元，令 Zions 的股价每股增加 3-5 美元。⁶⁵

（四）Bofi

Bofi 控股公司是 BankofInternetUSA 的控股公司，成立于 1999 年 7 月，总部位于加州的圣迭戈。BankofInternetUSA 是一家纯正的美国本土互联网银行，于 2000 年 7 月开业。BankofInternetUSA 自成立以来，就一直通过互联网在全国范围内提供消费领域的银行，未设立一个物理网点。

自从该公司开业以来，特别是 2005 年在纳斯达克上市以后，公司规模快速扩张，最近十年间资产规模年复合平均增速达 22.53%；营收平均增速 32.56%；公司开业第三年开始实现盈利，最近十年间复合平均增速达 33.90%。截止 2013 年 6 月末，Bofi 的总资产达到 30.91 亿美元，2013 财年(2012 年 7 月至 2013 年 6 月)营收 1.29 亿，净利润 0.39 亿。Bofi 控股公司的运营模式主要是针对于互联网和移动互联网的兴起，采取以线上线下结合、线上为主的方式开展负债、资产业务，以互联网金融联网平台和大数据技术为支持，从而快速、有效地满足客户需求。

Bofi 在存款业务上采取线上与线下相结合的方式。线上针对客户群体特点，提供有针对性的产品，并以较高的利率、较少的收费项目吸引目标群体；线下则与连锁超市等结成合作伙伴，通过提供快捷的支付方式，吸引此类客户。由于不存在物理网点，Bofi 通过多种手段为客户提供相关快捷服务，包括手机银行（用手机查询余额、转账、存支票、支付账单）、预算和理财管理、在线账单支付、邮件或短信转账、借记卡、免费使用 ATM 提取现金等。同时为了吸引客户，Bofi 对存款利率定价较高，其存款付息率要高于美国的富国、摩根大通银行等大银行。

⁶⁵ 资料来源：张艳莹，“美国网络银行经营模式分析及其启示”，《现代财经-天津财经学院学报》，2002 年第 6 期

从存款账户看,2009年到2013年总的存款账户数保持稳定增长,2013年总存款账户数达到3.4万户;从存款构成看,2009年到2013年各类存款账户的户均余额保持持续增长,特别是定期存款占比达50%以上,户均余额达到9.5万美元,大额定期存款占比较高。⁶⁶

Bofi的贷款发放同样采取线上、线下相结合的方式。Bofi最初以房地产抵押贷款为主,主要是面向居民的住房按揭贷款,后来逐渐拓展到汽车消费贷款、保理业务。在保持风险可控的前提下,开始向中小企业贷款延伸。以住房抵押贷款为例,线上贷款人可以通过网络直接申请贷款,而线下则通过与房屋经纪人合作,同时还通过电话中心向现有客户营销,实现交叉销售。

该模式使用互联网技术,减少了物理网点的租金成本,节约了人工成本,可以在客户和负债规模增长的同时,保证运营成本不增加,实现规模经济。以技术为杠杆实现了自动操作、互联网平台、电子化处理流程,能够快速互联网营销,快速调整利率,应对环境变化,达到规模快速增长。Bofi以合理的净息差、较低的信用成本、远低于行业平均水平的成本。收入比获得了高出同行业的资本回报水平。而随着互联网的逐渐普及和网络优势对于客户的持续吸引,Bofi实现了规模和利润的快速增长。

(五) ING 直销银行

ING美国直销银行是直销银行模式的代表,它成立于2000年,是荷兰ING集团拓展海外零售市场的重要手段。ING美国直销银行是荷兰ING银行主动结合互联网的一种典型运作模式,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,在关键城市设立具理财顾问功能的咖啡馆,实现线上与线下的有效结合。其目标客户定位为30—50岁受过良好教育的上班族,已经接受或通过电话、网络理财,收入水平高于市场平均水平,喜欢自助理财。ING直销银行采取“薄利多销”的经营模式,较高存款利率、较低贷款利率的“高买低卖”方式,以较低的净息差获得规模效益。在业务经营方面,ING美国直销银行面向零售客户,产品和服务流程简单、标准化,风险控制依赖“硬信息”和“大数法则”。从产品角度看,ING美国直销银行采取“高利率、简单、标准化”的产品策略,针对直销渠道提供有限的

⁶⁶ 资料来源:《Bofi:纯正的美国互联网上市银行》,中国电子商务研究中心报告

产品选择,使有限的产品选择集中在储蓄产品和部分贷款产品上,客户易于尝试;通过相互关联,即时从活期账户中获取资金,如果需要,则利用联邦快递将支票递送给客户;专注于简化的“自助”银行产品,可由消费者独立管理,电子账单整合相关账户信息,提供九种不同的共同基金。客户体验主要表现为利率高,开户便捷,储蓄没有最低存款金额限制,无储蓄和存单费用。从提供产品和服务的渠道来看,以互联网(网页+手机移动终端)为主,线下少量咖啡馆作为补充。服务手段则可通过网络和电话处理,通过与活期账户关联获取资金;如果有线下服务需求,也可与顾问在咖啡馆会面。客户可以在分布在洛杉矶、纽约等城市的INGDirect咖啡馆里最近距离地接触INGDirectUSA。银行将咖啡馆的店员培训为金融顾问,能够以简单易懂的交流方式为客户提供相关的金融服务建议,同时客户和潜在客户可以通过喝咖啡、上网,讨论开设账户或者任何产品,咖啡馆成为其主要的线下服务网点。从风险控制看,ING美国直销银行重定价速度快,40%的资产在1年内重定价;严格限制期限错配,规定可变利率储蓄的期限不能太长。目前,该银行主要盈利来源于利差收入,公司强调通过较高的存款利率吸引目标客户,利率水平高于行业平均水平,同时没有复杂的存款收费项目,资产运用包括房屋贷款和证券投资,贷款约占生息资产的50%左右。银行成立初期由于规模扩张的需要,其净息差在1%左右。目前,其净息差低于2%,远低于美国银行业平均水平。

该模式采取“虚实结合”的模式,即以纯网上自助为主,提供全系列远程服务(邮件、7天24小时电话和网上实时聊天),线下以在关键城市设立具理财顾问功能的咖啡馆的模式有效地降低了互联网银行运营成本,ING美国直销银行成本收入比在50%左右,显著低于美国传统银行60%的行业平均水平。同时ING美国直销银行低利率贷款,低存货比以及高付息率,导致净息差低于行业平均水平;不对客户收取额外费用,非息收入几乎为零;资本充足率超过20%,财务杠杆较低。虽然有着低于行业的成本收入比,但较低的净息差、没有非利息收入使得ING直销银行的净资产收益率处于较低的水平,最高时也不超过0.6%,这大大低于同期的行业平均水平。但是其采用“薄利多销”的经营模式,随着规模的不断扩张,ING美国直销银行成立两年即实现盈利。

(六) Simple

Simple 是一家成立于2009年的通过网页和手机移动客户端提供个人综合金

融服务的银行服务商。Simple 在 2009 年创立最初叫做 BankSimple，它提供 4 项银行的主要功能：存款、电子支付和转账、投资和借款。当时 BankSimple 可以提供 Web 端产品，提供较好的用户界面和使用体验，通过一张银行卡简化了流程。BankSimple 在当年 11 月就获得 19 万美元的 Angel 投资。2010 年，采用邀请制邀请一部分用户使用，由于符合互联网用户的使用习惯，用户很快到 2 万。同年 9 月完成 A 轮融资，290 万美元。2011 年，用户增长到了 5 万，BankSimple 更名为 Simple，获得 B 轮融资 1000 万美元。在手机版本方面，Simple 2012 年发布 iOS 版本，2013 年 Android 版本。在 2013 年用户进一步增长到了 10 万，2013 年产生 17 亿借记卡交易。2013 年，Simple 又完成 C 轮融资 220 万美元。2014 年 1.17 亿美元卖给西班牙对外银行(BBVA)。⁶⁷

从运营模式来讲，Simple 本身不是银行，而是作为一个移动金融服务提供商，将个人客户与合作银行连接在一起。合作银行提供一个受美国联邦存款保险公司（FDIC）存款保险的存款账户，而 Simple 则在此账户基础上为个人客户提供包括综合理财在内的个人金融服务。

Simple 自身同样没有物理网点，客户可以通过网页或者手机 App 申请账户，通过邮寄获得 Simple 的借记卡。通过手机 App，用户可以获得传统银行提供的主要个人服务：Simple 的借记卡可以在 5.5 万台 ATM 机免费取现；手机 App 提供最近的 ATM 状况，可以通过拍照扫描方式存入纸质支票，可以与使用人的其他银行账户实现免费、迅速的转账，可以实现对其他人转账、移动支付。其运营模式是向客户提供包括储蓄、消费、理财等综合服务，通过增加消费、储蓄计划等功能提供增值服务。Simple 对于开设账户不进行最低余额限制，与其他银行的存款账户相比，收费项目少。当前 Simple 账户的利率只有 0.01%，这一水平普遍较低，但 Simple 通过特有的金融增值服务实现对客户的吸引，以获得分成收益。

便捷的移动银行和具有粘性的理财功能是该模式的主要特征。Simple 的手机 App+借记卡，基本解决了无物理网点带来的问题，与传统银行相比，在便捷性上优势更加明显。提供包括储蓄和消费计划的理财服务，一旦用户的储蓄和消费习惯形成，将对其具有较强的粘性。其收入主要来源于合作银行按比例分配的存贷利差与支付所产生的收单费用，其利用互联网技术和大数据挖掘能够满足客户

⁶⁷ 资料来源：张爱军，“互联网银行发展模式与借鉴——基于美国的经验”，《新金融》，2015 年第 6 期

的专业化服务和个性化需求，实现客户规模低成本扩张，目前已基本实现盈亏平衡。⁶⁸

（七）mBank

mBank 是波兰第三大银行 BRE 银行旗下的网上银行服务，拥有约 300 万用户，德国商业银行 Commerzbank 持有 mBank 的母公司 BRE 银行 70% 股权。mBank 于 2000 年 11 月 26 日开始运营，经过十余年的快速发展，业务范围扩大到捷克共和国和斯洛伐克，目前已积累超过 450 万的用户，成为波兰第四大金融机构，是波兰最大的线上零售银行，也是欧洲最佳网上银行。成立之初，mBank 是 BRE 银行集团的零售子品牌。在经历了快速而有效的数字化转型期之后，mBank 收购母公司 BRE 银行，业务范围拓展至零售金融、企业金融和金融市场等业务。在通货膨胀严重、利差日益收窄、金融脱媒加速、各类风险加剧的波兰金融市场中，mBank 以客户为中心，以数字化技术为抓手，不断丰富产品类型，优化服务渠道和模式，仍然保持着稳健的经营效益和良好的资产质量。2014 年，mBank 不仅保持着资产规模、净利润的持续上升，业务范围的逐步扩大，与其他波兰银行业金融机构相比，mBank 在净利差、成本收入比、资产回报率、资本充足率等指标方面，体现出较强的经营能力。

在互联网银行运作模式上，mBank 坚持“一个银行”战略核心实施整合。2012 年 7 月，mBank 提出“一个银行”作为加强客户关系基础，集成统一品牌和完善资产负债结构的核心支柱。“一个银行”战略包括：一是调整资产负债结构。进一步降低存贷比，优化营业收入结构，将住房贷款融资方案作为重塑零售金融业务的实施重点。二是不断升级线上银行系统，提升客户体验。部署客户满意度和客户期望系统，实时掌握客户需求的变化，为波兰、捷克和斯洛伐克三地的客户提供最新的线上银行系统，致力于打造顶级移动银行应用程序。三是围绕企业客户需求，完善公司与投资银行业务体系。通过长期专注于为企业机构客户提供全方位的综合融资方案，深化与企业机构客户关系的基础。四是关注中小企业投融资需求。发挥零售银行板块专业的销售管理和强大的业务发展能力，支持中小企业发展。五是加强整个银行不同业务条线之间、集团子公司之间的协同效应。通过整合企业金融板块和零售金融板块，以及企业金融各分支机构覆盖的服务范围，深

⁶⁸ 资料来源：张爱军，“互联网银行发展模式与借鉴——基于美国的经验”，《新金融》，2015 年第 6 期

化 mBank 品牌在全集团的统一。

具体来讲，mBank 坚持“以客户为中心”建设分支机构。mBank 成立之初是以零售金融业务为抓手，通过电子化分销渠道主要为个人金融客户提供服务。随着客户对银行业务便利、快捷的服务需求日益增强，对实体网点的依赖度降低，mBank 对分支机构和网点的重塑依然建立在不增加实体网点、为客户提供最大便利的基础之上：一方面，通过整合零售金融客户和各分支机构所服务的企业金融客户，提升集团的产品组合能力，将各分支机构作为 mBank 为前端客户提供服务的据点；另一方面，将分支机构作为客户获取和 mBank 开展集团产品交叉销售的渠道。同时，mBank 也在通过不断强化和升级线上分销渠道，如互联网和手机平台，通过快速开发和不断迭代，实现技术解决方案的创新，使 mBank 成为最便捷的手机银行和最灵活的移动交易平台。截止到 2014 年底，mBank 拥有全波兰最大的手机银行用户群体，用户数达 89.2 万人。

mBank 还将零售金融业务作为推行互联网银行的抓手，推行自动化、简洁化的流程与风险控制举措以适应创新型网点。分散在各地、经营零售与公司业务的分支机构，被建立在各购物中心的微型网点所替代。这些网点存在的方式非同寻常，具有超现代的感觉，配资了诸如基于 Kinect 技术的高端触摸屏等高科技设备，拥有先进的应用技术解决方案，一方面颠覆以往客户得到信息的方法，吸引潜在客户；另一方面，能够更加方便快捷地为客户提供基本服务，例如开户、收银、申请支付卡、现金贷款等。微型网点的现代技术解决方案可以帮助传统银行在改变实体网点，提高客户体验方面脱颖而出。

此外，mBank 还重视培育和维系客户关系。在客户关系管理方面，mBank 并不是依靠强势的定价策略，而是通过在个人理财与财富管理、支付和结账、借贷、客户服务与支持、折扣信息、游戏等 6 大板块确立覆盖银行核心业务和衍生业务的创新点，激励潜在客户和现有客户选择 mBank 作为他们的第一选择。例如，在个人理财与财富管理方面，提供关键词即时搜索消费记录的服务，利用分析功能对历史消费记录进行分类评估，产生洞见，根据历史记录，对未来消费行为做出预测，制定预算等；在借贷方面，基于消费记录及征信信息，提供 100-3000 欧元的贷款，从提交申请到流程审批实现全流程数字化，并提供 15 分钟快速到账的服务；在游戏方面，提供与金融服务相关的游戏，增加客户黏性。

mBank 持续技术创新并积极开展跨界合作。跨界合作，可以共享渠道、资源，并为客户提供更综合服务。一方面，mBank 注重与非银行金融机构的合作，丰富线上平台的金融产品。2014 年 9 月，该行宣布与国际领先保险公司 AXA 开展关于 BRETUiR 项目的长期合作，mBank 子公司 Aspiro 出售 BRETUiR100% 的股权，BRETUiR 用于 AXA 保险产品的分销。如此一来，mBank 集团的客户可以通过 mBank 手机银行、网上银行或实体网点购买到报价更为优惠的寿险和非寿险产品。另一方面，该行也在创造性地与电商、互联网公司合作，拓展分销渠道。例如 mBank 与法国电信运营商 Orange 合作，成立名为 OrangeFinance 的直销银行品牌，将对方强大的物理网点混合、渠道以及广泛的客户群与自身先进和技术和丰富的产品相结合，使竞争关系转化为合作关系。而同时 mBank 也通过部署高新技术与快速响应系统以满足创新型业务要求。如通过强大的 CRM 系统细分市场，实现和提供个性化服务。为更好地满足客户需求，并更贴近于用户期望，mBank 会及时了解用户使用银行移动应用程序的原因，专注于开发客户所需功能。例如，mBank 经过对客户需求的调查分析发现，客户使用手机银行最多的功能是检查账户余额，占 95%，mBank 为此设计出没有必要登录到应用程序就能访问到账户余额，这也是 mBank 新开发出的应用程序的最大优势。

作为互联网银行，mBank 构建精简高效的人员与组织架构以支持低成本、高度灵活的服务模式。2014 年，mBank 集团的中就业人数为 6318 人，比上一年度增长 4%，主要为实施 OrangeFinance 战略，拓展并维系中小微企业的客户关系。mBank 在扁平化的组织架构下，不断充实以零售业务为核心的前台业务人员，打造一支年轻而高素质的人才队伍。2012 年 mBank 后台人员占总员工人数比例为 38.4%，在接下来的两年中不断压缩和精简后台支持部门的人员队伍，并往前台业务部门补充人员。2014 年，仅零售业务人员占总员工人数为 39.2%，而后台员工数量占比下降到 36.1%。此外，mBank 的员工较为年轻且素质较高。35 岁员工占比为 52%，83% 的员工毕业于高等教育机构，另外还有不少员工受过研究生课程及 MBA 课程教育。精简高效的员工和扁平化的组织架构，使 mBank 能够将成本重点投入到对互联网和移动交易平台技术中，提高分支机构基础设施操作灵活性，降低分支机构运行整体成本。这也是 mBank 商业模式所产生的独特竞争优势，使其效率指标远高于其他波兰银行。移动在互联网时代，mBank 先

发制人的轻型组织架构,为其大量减少了不得不进行传统实体网点转型的痛苦⁶⁹。

(八) 移动银行 MOVENBANK

MOVENBANK 是一家美国的专门从事移动金融业务的手机银行服务提供商,它成立于 2011 年。MOVENBANK 本身并没有银行牌照,通过与联邦注册银行或州注册银行进行合作,提供基于手机 APP 的金融服务。由于 MOVENBANK 本身并不提供银行服务,所以 MOVENBANK 的业务特色主要是通过自建信用评级系统来引导用户的消费习惯,并根据其消费行为跟踪记录帮助用户进行财务管理。具体表现在:一方面,MOVENBANK 为客户提供自主开发的 CRED 信用评级服务,同时,它还会提供其客户群的平均信用水平,从而有利于客户进行自身的信用管理;另一方面,MOVENBANK 利用个人财务管理软件 MoneyPluses 和 MoneyPath 帮助用户了解自己各项消费明细,从而帮助用户建立良好的消费习惯。MOVENBANK 主要通过手机支付功能在用户消费时收取一定手续费作为收入来源。

MOVENBANK 的独特之处在于它进一步细分了市场,提高了效率。该银行并非一家独立的金融机构,它寻找联邦注册银行或州注册银行作为它的合作伙伴,而这些联邦或州注册银行通过“外包”的形式让 MOVENBANK 来帮助他们开拓移动银行新业务。所以如果 MOVENBANK 能够创出自己的品牌,它就能够利用自身的专业优势为更多的银行提供服务,从而推动移动银行业务进一步发展。可以预见这将成为一种新的业务模式,并将成为潜力巨大的新的利润增长点。

MOVENBANK 的运作很简单。首先,人们可以通过手机或者网络申请成为它的客户。然后,客户就可以享受无纸化和无卡化服务了。技术上来讲,能够用来支付的手机已经不是新鲜事,而且网络支付技术也已经相当发达,此外在美国东西海岸的一些大城市,可以使用手机付费的商店、餐馆等服务商也比较普遍了。

业务上来看,MOVENBANK 尚处于初始阶段,即主要提供支付服务,并不为客户提供信用,类似借记卡或电子钱包,而且平均每笔交易额大概 30 美元左右。不过,他们称会逐步拓展业务。而提供信用面临的最大难题既是如何核实客户通过虚拟手段提供的信息。对此,该银行目前除了依靠现有客户的交易记录来

⁶⁹ 资料来源:杨芮,董希,《mBank: 数字化银行之路》

积累其信用信息之外，还利用 FACEBOOK, TWITTER 等社交网络来了解自己的客户，并且高科技能够提供的诸如对智能手机使用者进行 GPS 定位等服务不仅有助于搞清楚客户的状况，也有助于防范客户人间蒸发导致银行遭受损失的风险。因此，类似 OVENBANK 的银行并非真正的银行，它代理传统银行开发部分新业务也算是找准了立足点。

不过，除了能够满足新生代的需求之外，MOVENBANK 还具有不同于其他电子钱包服务的优势。一是它为客户提供信用评级服务。除了告诉客户自己的信用评级之外，它还会为客户提供其客户群的平均信用水平，从而有利于客户进行自身的信用管理。二是它及时为客户提供自己的消费信息，提醒客户截止到目前他已经消费了多少钱，从而帮助人们更好地进行个人理财。三是鉴于金融危机暴露出来的美国过度消费的问题，MOVENBANK 还致力于帮助人们建立起良好的消费和储蓄习惯。总之，MOVENBANK 通过创新找到了目标市场，并且正在不断完善以进一步扩大市场份额。⁷⁰

（九）AllyBank

AllyBank 的前身是成立于 2004 年的汽车银行(GMACAutomotiveBank)，为通用汽车金融公司全资拥有。伴随着通用汽车金融公司的变迁，通用汽车金融公司汽车银行在 2006 年更名为通用汽车金融公司银行(GMACBank)，进而在 2009 年更名为 AllyBank。使用全新的名称反映了 AllyBank 希望作为一家互联网银行逐步摆脱通用汽车的色彩以及独立经营的意愿。目前 AllyBank 在 AllyFinancial 中承担吸收存款提供资金，而 AllyFinancial 的贷款业务则由经销商汽车金融和商业金融等业务部门来承担，从而形成了 AllyBank 利用互联网银行的成本优势高息揽储，金融部门围绕汽车经销商为核心进行专业放贷的独特的商业模式。

作为一家互联网直营银行，AllyBank 有其鲜明的经营特点。AllyBank 实现了全天候服务，它提供每周七天每天 24 小时通过电话或者互联网的真人客户服务，客户甚至还能浏览打进客服电话的等候时间。AllyBank 客户在美国全国范围内使用 ATM 不收费，甚至还补贴其他银行的收费。此外，AllyBank 也没有账户费用，不要求账户最低余额。而 AllyBank 的手机银行可以实现转账以及 Ally 和非 Ally 账户之间的转账。客户可以扫描支票并发送实现存款，如果是邮寄支

⁷⁰ 资料来源：《你见过直销银行，可你没见过这样的直销银行》，零壹财经，2016 年

票，AllyBank 还提供邮费。此外，AllyBank 还提供了其他服务：免费的支票、借记卡以及安全软件等等。

无论是在线储蓄业务、大额存单业务还是货币市场业务，AllyBank 都提供了比传统银行高得多的收益率。AllyBank 凭借巨大的成本优势提供具有竞争力的存款收益率，把传统银行的客户逐步吸引过来。目前，AllyBank 有 150 万账户，虽然从总量上说并不算多，但是其增长速度是十分迅猛的。

在贷款业务方面，AllyFinancial 一直强调自己的商业模式是以汽车经销商金融为核心的。应该说在过去 90 年的经营中积累的大约 15000 家经销商是 AllyFinancial 最重要的资产，因此经销商金融部门(dealerfinancialservices)一直都是 AllyFinancial 的核心业务部门。经销商金融业务又分成了汽车金融业务和保险业务，汽车金融业务里面既包括了经销商的新旧车的存货融资、存货保险、营运资金和其他资金需求，也包括了面向个人的新旧车的销售贷款和新车的租赁贷款。汽车金融业务和保险业务在 2012 年分别贡献了 31 亿美元和 12 亿美元的收入。在经历了美国金融危机的洗礼之后，AllyBank 远离了次贷客户而大部分选择了优贷客户，这部分业务在 2012 年贡献了 18 亿美元的收入。所以，AllyFinancial 一直宣称自己的主营业务是汽车金融业务和按揭业务。⁷¹

(十) FirstDirect 银行

FirstDirect 于 1989 年由当时英国的四大银行之一米特兰银行(MidlandBank)创建。1992 年，米特兰银行被汇丰集团收购，FirstDirect 成为汇丰集团旗下汇丰银行(HSBCBankplc)的一员。FirstDirect 从 1997 年开始提供网上服务，随着业务的逐渐扩张，目前拥有约 116 万名客户。作为一家典型的直销银行，FirstDirect 对其目标客户进行了精准的定位。此外，其独特的品牌定位、丰富的客户互动、新颖的营销方式等成为其在本土市场上获得成功的重要原因。

FirstDirect 在对外宣传中着重强调自己与传统银行大有不同。例如，FirstDirect 网站整体采用了简洁且个性化的黑白配色，广告语为“If a tomato is a fruit, then we're a bank”(如果西红柿是水果，那我们就是银行)、“We are to banks what the platypus is to mammals”(我们之于银行，如同鸭嘴兽之于哺乳动物)等。

⁷¹ 资料来源：《Ally Bank 等三家直销银行的创立发展和启示》，清华金融评论，2015 年

其视频广告也采取了鸭嘴兽作为其银行的象征,强调其与众不同。这样的宣传策略对年轻人具有较强的吸引力,也为 FirstDirect 赢得未来潜在客户打下基础。2013 年 FirstDirect 被评为英国最酷品牌之一。

FirstDirect 拥有一个名为 FirstDirect 实验室的网站,客户可以在该网站提出关于银行的任何想法和建议,可以参与 FirstDirect 的问卷调查、评论某一新产品或是参与某一正在研发产品的设计。一方面,能够持续贴近客户,了解客户的最新需求,不断吸取新的想法,提高银行自身的产品质量和服务水平。另一方面,能够传达出一种“我们是如此重视客户的想法”的形象,通过与客户交流互动,让客户参与到银行的产品设计和服务改善当中,提高客户的参与感、认同感和品牌忠诚度。

FirstDirect 采用新颖的营销方式,通过多种方式吸引客户开户并转移资金至新开账户。例如,目前正在开展的一项名为“SwitchGuarantee”的活动形式较为新颖,活动有两个条款:一是开户奖励:若新客户连续三个月每月向新开账户转入 1000 英镑,则可以获得 FirstDirect 奖励的 100 英镑资金和 250 英镑的免息透支额;二是满意保证:客户在连续六个月每月转入 1000 英镑,在之后的 6 个月若有任何不满,FirstDirect 将向客户赔偿 100 英镑并帮助客户销户。

此外,FirstDirect 的 CallCenter 服务别具特色,客户呼入后无需按任何按键或听任何介绍,直接接入人工服务。这一服务节省了客户时间,最大限度将服务流程简单化,受到客户的广泛赞誉。

一般来讲,直销银行提供比传统银行更高的存款利率和更低的贷款利率,主要通过薄利多销赚取利差收入,一般较少收取服务费。FirstDirect 则稍有不同,其从 2006 年 11 月开始收取银行服务费,费用标准为每月 10 英镑。但是当客户满足一些特定条件时则会免收费用。例如,开户半年以内的新客户、每月至少存入 1000 英镑的客户、月平均余额高于 1000 英镑的客户、或持有该银行一些特定产品的客户等。此外,其还会向客户收取透支额调整费等服务费。⁷²

三、特点分析

一般来讲,互联网银行同传统银行相比具有一些比较鲜明的特点,这些特

⁷² 资料来源:《直销银行来了,给谁便利给谁压力》,上海证券报,2013 年

点已经在国外互联网银行的发展过程当中逐步体现出来了。

首先，互联网银行比传统银行更具备价格优势。由于互联网银行没有实体网点，可以节约银行运营的成本。所以，互联网银行一般能够给客户提供更有竞争力的存贷款利率以及更低的手续费用，一般也没有账户管理费用，能够为新开客户提供一定具有吸引力的礼品或礼金，部分互联网银行还提供全球免费的自动取款等功能。

其次，互联网银行一开始的目标客户是新生代中等收入群体。这些新生代中等收入群体对互联网十分熟悉，而且其中的大部分人已经形成网络购物的习惯，对于网上支付依赖加大。另外，这一群体对于存款利率的变动比较敏感，可能会对多家银行的存款利率进行对比。而且，可能由于工作繁忙的原因，这些群体成员没有足够的时间前往实体银行网点去办理业务。因此，互联网银行能够很好的迎合这些群体的偏好特点，不但能够节约办理业务的时间，更提供了具有竞争力的存款利率，因此对于这个群体具有很大的吸引力。

再次，互联网银行提供的产品比较标准化，主要涉及活期定期存款、大额贷款、转账汇款、网上交易支付、按揭贷款和理财投资等。而每个产品种类下面可供客户选择的产品数量也比较少，也不提供个性化、定制化的产品和服务。

最后，互联网银行的服务过程简洁高效。互联网银行的客户往往可以足不出户就能完成各项业务，相对于传统银行柜台的流程，节省了大量的时间和精力。加之互联网银行的网页设计风格简单明了，突出重点，产品种类也精简，客户可以很容易的就找到所需的服务项目。⁷³

四、发展方式

从国外互联网银行的发展看，可以分为三种方式，即依附传统银行、依附非银行机构和构建纯虚拟互联网银行。

依附于传统银行，主要指传统银行将柜台业务延伸到网上，建立互联网银行、收购纯虚拟银行或采取目标集聚战略，专注于狭小的目标市场。例如富国银行、加拿大皇家银行旗下的安全第一网络银行等。加拿大皇家银行是加拿大规模最大、

⁷³ 资料来源：廖理：《互联网银行——美国经验与中国比较》，2015年

盈利能力最强的银行之一。它收购了美国安全第一网络银行，目的在于扩大其在美国金融市场的业务和份额，并顺理成章地步入了美国金融零售业务的市场，利用安全第一网络银行吸收的存款投资于加拿大的中小企业，并从中获取收益。更重要的一点是，它利用这次收购，将业务拓展至一个新兴的、飞速发展的领域。这次收购使加拿大皇家银行立即站在互联网银行发展的最前沿，成为一次低成本、高效益兼并的典范。⁷⁴例如美国富国银行、FirstDirect 银行、mBank、ING 直销银行、Zions。

第二种是依附于非银行机构模式是指保险公司、证券公司等非银行机构利用自身的优势成为新的竞争者。以 EntrustBank 为例，这是一家位于美国堪萨斯州的社区金融机构。他们建立网络银行是将其视为防止当地客户流失的一种手段。当新兴的网络银行出现，产生强大冲击时，发展自己的网络银行以保证在目标客户市场中的份额，是该银行最好的选择。今天他们的网络客户可以进行远程交易，并随时检查交易情况。例如 MOVENBANK、AllyBank、Simple。

第三种的纯互联网银行一般是指没有物理分支机构的银行，他们或者采取全方位发展模式，或者采取特色化发展模式，在激烈的竞争中不断开发新产品或服务，成为创新的前沿。纯互联网银行一般只设有一个办公机构，既无分支机构，也没有营业网点。所有业务都是通过网络来完成。纯互联网银行可以藉此来树立自己的品牌，以极其低廉的交易费用实时处理各类交易，提供一系列的投资、抵押和保险综合服务。由于其客户服务等各种成本都非常低廉，纯互联网银行就可以提供更加优惠的存贷款利率。当然，由于无法收付现金，从而加剧了对第三方发展的依赖性；以及客户对于纯互联网银行的安全性的担忧，这些都对纯互联网银行的进一步发展造成了影响。⁷⁵例如美国安全第一网络银行、Bofi 银行。

五、中外对比

在市场方面，欧美国家市场经济比较发达，科技与金融市场竞争激烈，资源配置基本合理化，各行各业利润率比较均衡。欧美国家金融业在激烈的市场竞争环境中，积极拥抱互联网，锐意创新，更新产品，完善服务水平。由于竞争压低利润，互联网企业忙于自守阵地，参与互联网金融业务的积极性不高。而中国市

⁷⁴ 资料来源：杨放，“国外网络银行发展模式的启示”，《财经问题研究》，2001 年 12 期

⁷⁵ 资料来源：杨放，“国外网络银行发展模式的启示”，《财经问题研究》，2001 年 12 期

场经济还不发达，由于政府保护，金融行业存在垄断优势，创新意识不强，资源配置不当，服务理念落后，跟不上消费者多样化金融需求，在存贷款利差受保护的情况下，银行利润高，各类资本都有进入银行业的积极性。而在互联网科技行业，竞争比较激烈，利润率在 15% 左右。因此，随着互联网行业的崛起，互联网企业进入金融行业，吞噬金融市场。

在信用制度方面，欧美国家建立了完善的征信与信用报告体系。在美国，所有公民必须持有社会安全证，拥有一个社会安全号，这个号码可以串联个人所有信用记录。在社会经济交易中，信用支付占主导地位。美国有世界上最大的信用评级公司，为企业与个人提供客观公正的信用评分。欧美国家信用体系健全，信用观念深入人心，经济秩序井然。而中国信用体系还不健全，缺乏完整的个人信用记录，缺乏专业的信用评估机构，信用监管体系也不健全，失信行为时有发生，经济交易安全得不到保障。由于缺乏科学的信用评分依据及严格的失信惩戒机制，互联网银行无法实现风险与收益的对等，其发展遭遇到了某种程度上的困境。

在消费者习惯方面，欧美社会保障体系比较健全，居民消费率高，社会储蓄率低下，2013 年，美国居民储蓄率仅为 4.5%。而中国社会保障体制不够完善，居民养老、医疗等预防性消费支出占比较高，居民储蓄率一直居高不下。据国务院发展研究中心数据，2013 年 9 月，中国居民储蓄连续 3 个月突破 43 万亿元，人均储蓄超过 3 万元，为全球储蓄金额最多的国家，居民储蓄率在 20% 左右。巨额储蓄存款为中国互联网金融市场的发展带来契机。从网络消费习惯来看，中美网民群体规模庞大，青少年占比高。根据《2014 中美移动互联网调查报告》，中美两国都已经进入移动终端时代，美国是全世界网民占有率最高的国家，市场发展相对成熟，中国是互联网容量最大的国家，移动上网用户占网民总数的 83.4%。

在技术方面，大数据技术，尤其是数据产生、挖掘和搜索引擎技术是互联网金融的有力支撑。欧美国家信息化水平位于世界前列，一直是大数据技术创新的引领者。欧美国家政府高度重视大数据价值，积极推动数据开放、集中、共享及大数据应用。欧美国家有一大批掌握核心技术的信息巨头，如微软、谷歌、甲骨文、IBM 等公司，很早就开始布局大数据领域，为各行业应用大数据提供工具与解决方案。此外，欧美国家的一些商业企业有应用大数据的传统。在中国，数据资源远远少于欧美国家，每年新增数据量仅为美国的 7%，而已有的数据资源也存在着准确性、完整性、开放性低等缺陷，利用价值不高。此外，中国数据分析

技术也比较落后，缺乏掌握核心技术的大数据服务公司。

信息安全技术是互联网金融可持续发展的重要保障。近年来，国际上信息安全领域事件频发，信息安全严重威胁着互联网经济秩序。在信息安全领域，美国有 Apple、Google、Inter、McAfee 等信息巨头掌握网络空间控制权，具有完整的从流量到端的信息解决能力。而中国信息安全产业发展落后，缺乏研发能力强、实力雄厚的龙头企业，在金融等关键领域的信息系统严重依赖进口，缺乏独立自主的基础信息技术。

在监管环境方面，美国、欧盟等发达国家和地区已开始不断加强和完善对互联网金融的监管，主要通过补充新的监管法律法规，使得原有的金融监管规则适应互联网金融迅速发展的需求，但总体对互联网金融发展采取谨慎宽松的监管态度。

对于网络银行，美国的监管方法是，根据网络银行特点，补充新的法律法规，使原有监管规则适用于网络电子环境。在监管政策、执照申请、金融消费者保护等方面，网络银行监管与传统银行要求类似，但在监管措施方面采取审慎宽松政策，强调网络和交易安全，维护银行经营稳健和对银行客户的保护。

美国互联网金融一般归美国消费金融保护局（CFPB）与证券交易与管理委员会（SEC）监管。美国法律法规对互联网金融产品监管比较严格。对于网络银行，根据网络银行特点，对原有监管规则进行调整补充，使其适用于网络电子环境。在监管政策、执照申请、金融消费者保护等方面，网络银行监管与传统银行要求类似，但在监管措施方面采取审慎宽松政策，强调网络和交易安全，维护银行经营稳健和对银行客户的保护。

在对第三方支付监管方面，美国主要对其进入与退出要求及运营进行严格监管。美国没有专门针对第三方网络支付业务的法律法规，仅使用现有法规或增补法律条文予以约束。第三方支付被视为一种货币转移业务，其本质仍是传统支付服务的延伸，无需获得银行业务许可证。美国采用州和联邦分管的监管体制，联邦存款保险公司（FDIC）负责监管第三方支付机构，通过提供存款延伸保险实现对沉淀资金的监管

在一般直销银行的监管上，美国政府基本没有出台专项监管制度，而是按照

线下业务监管规则执行，并出台一些补充性规定。

美国将网络借贷公司认定为证券经纪商，由证券交易与管理委员会监管市场准入和信息披露。联邦证券交易委员会（SEC）要求互联网信贷平台注册成为证券经纪商，认定互联网信贷平台出售的凭证属于证券。除在 SEC 登记之外，网贷平台还需在相应州证券监管部门登记。SEC 重点关注网贷平台是否按要求披露信息，一旦出现资金风险，只要投资者能够证明发行说明书中关键信息有遗漏或错误，可以通过法律手段追偿损失。

而欧洲中央银行则要求各成员国国内监管机构对网络银行采取一致性监管原则，并负责监督统一标准的实施，坚持适度审慎和保护消费者的原则，重点监管银行间跨境交易活动、网络安全问题、服务技术能力、信誉和法律风险等方面，监管的目标是提供一个清晰、透明的法律环境。

不同于美国将第三方支付视为一种货币转移业务，无需获得银行业务许可证，欧盟则将第三方支付机构纳入金融类企业监管，要求电子支付服务商必须是银行，而非银行机构必须取得与银行机构有关的营业执照，才能从事第三方支付业务，同时，规定第三方支付平台均需在中央银行设立一个专门账户，存放沉淀资金，这些资金受到严格监管，限制第三方支付机构将其挪作他用。

而欧盟对网络信贷相关立法主要是关于消费者信贷、不公平商业操作和条件等指引性文件，这些指引对信贷合同缔约前交易双方提供的信息，及各方义务进行了规定，主要规定有只有注册信贷提供者才有权通过网络发布信贷广告；网络信贷比其他信贷形式有更严格的披露要求；消费者在签订信贷合同前应有充分时间考虑合同信息；借款人在 14 天内享有无需说明理由的撤销权等。

由于互联网金融在中国还是新鲜事物，在对互联网金融的监管上，中国还处于摸索阶段。中国互联网金融目前由多头监管，缺乏统一的协调机制，在对互联网各业务形态的监管上，对第三方支付制定了具体规范，对其准入门槛、备付金制度进行了规范。在一般的直销银行的监管上，中国基本上按照传统金融机构业务进行严格监管，设置较高市场准入门槛，严格限制其业务范围。⁷⁶

⁷⁶ 资料来源：胡锦涛，“中美互联网金融发展：模式及环境维度的比较与启示”，《新金融》，2015 年第 3 期

北京大学互联网金融研究中心简介

北京大学互联网金融研究中心 (Institute of Internet Finance, Peking University) 心, 是由上海新金融研究院、北京大学中国社会科学调查中心和蚂蚁金服集团共同发起, 2015 年 10 月经北京大学校长办公会批准正式成立的研究机构, 中心目前挂靠北京大学国家发展研究院。中心致力于开展对互联网金融、金融科技、普惠金融、金融改革等领域的学术研究, 向社会提供权威的科研成果, 为政府决策提供参考, 服务于金融行业的发展和监管。中心施行理事会领导下的主任负责制, 首届理事长由北京大学社科调查研究中心主任李强教授担任, 理事会成员包括蚂蚁金服集团首席战略官陈龙、上海新金融研究院执行院长王海明和北京大学国家发展研究院院长姚洋。首任主任由北京大学国家发展研究院副院长黄益平教授担任, 王海明、黄卓、沈艳担任副主任。

中心的研究团队包括黄卓、黄益平、孔涛、吕晓慧、沈艳、谢绚丽、徐建国、薛兆丰、朱家祥等北京大学国家发展研究院、中国社会科学调查中心的教授, 和中国工商银行原行长杨凯生、证通股份有限公司董事长万建华、中南财经政法大学教授龚强、最高人民法院法官吴景丽等特约高级研究员, 以及多位专职博士后和博士研究生。自成立以来, 中心研究人员已经独立或联合开发了三个互联网金融方面的指数指数。此外, 中心开展了关于个人征信体系建设、商业银行应对互联网金融转型策略、个体网络借贷平台的风险、大数据及普惠金融等多项课题研究, 发表学术论文数十篇。中心还在北京大学国家发展研究院开设了互联网金融讲座课, 并在此基础上出版了《互联网金融十二讲》。除了大量的企业调研, 中心研究人员也积极参与政策研究与咨询, 包括网络借贷平台监管和 G20 框架下的数字普惠金融发展等。