

与大象共舞--金融科技如何服务银行业

刘津 国家金融与发展实验室特聘高级研究员

金融科技，诞生于科技，运用于金融。伴随着 AI 人工智能、区块链、云计算、大数据等技术的快速应用，科技迅速与金融机构运营相融合，深刻嵌入其风险控制、资产选择、数据分析、客户获取、渠道建设、科技系统等方面，已经成为金融机构不可或缺的战略选择。

金融科技蓬勃发展的同时，在近几年出现了一些新的变化：人们更关注背后的金融逻辑，而不只是做一个技术的“偏执狂”；更关心如何用技术去解决过去无法想象的金融难题，而不是“为了科技做金融”；更关心风险的累积是否可以缓释，而不只是“运动式”的完成业绩指标。另一个明显的变化就是过去依靠 P2P 的互联网金融机构都在积极转型银行助贷业务，从原来自己放钱转换成帮银行放钱，既满足了监管要求也迎合了银行零售战略。同时，金融科技所覆盖的领域越加多元化，巨头在“核心系统”、支付清算、消费金融领域继续高举高打、攻城略地，而很多新兴金融科技企业也开始快速成长，供应链金融、小微普惠、电商金融、另类数据、获客导流等领域都有新公司在崛起。甚至一些与金融没有直接关系的科技公司和产业互联网公司也在寻求与金融机构的合作，要么是产品、技术在金融领域的应用，要么是产业链条中形成了信用关系从而需要寻求金融的赋能。

不论金融科技如何演进，都很难回避一个问题，就是如何服务银

行业。**原因很简单：**一是银行体量太大，业务领域太多，不论直接或间接都可能与其发生联系；二是银行“有钱”，不论贷款、资管还是系统建设，都是要把钱“花”出去。之所以强调是“服务”银行业，是因为真的意识到银行的“大”就会有敬畏之心，只要建立了合同关系那就是甲方和乙方，不妄言“赋能”银行，甚至“改变”银行，银行都是要服务实体经济的，科技服务银行也是理所当然。

然而从金融科技与银行结合运营的实践可以发现，如果没有深入理解银行的特征与文化，那么在实践中就会出现金融科技水土不服的情况。金融科技会因为诸如对流程不熟悉、对文化不了解、对产品需求认知不够、对战略不理解等因素，在服务于金融时欠缺些许流畅和完美。因此，**金融科技企业恰切地认识银行，充分理解银行面临的不变与变，才能精准地切入，以银行最急需的方式提供服务、创造价值。**笔者谨以过去银行的从业感受以及这几年来与一些企业的交流所得，对如何服务银行，如何在这场金融科技的盛宴中“与大象共舞”，与朋友们探讨一二。

一、恰切地认识银行——银行之大

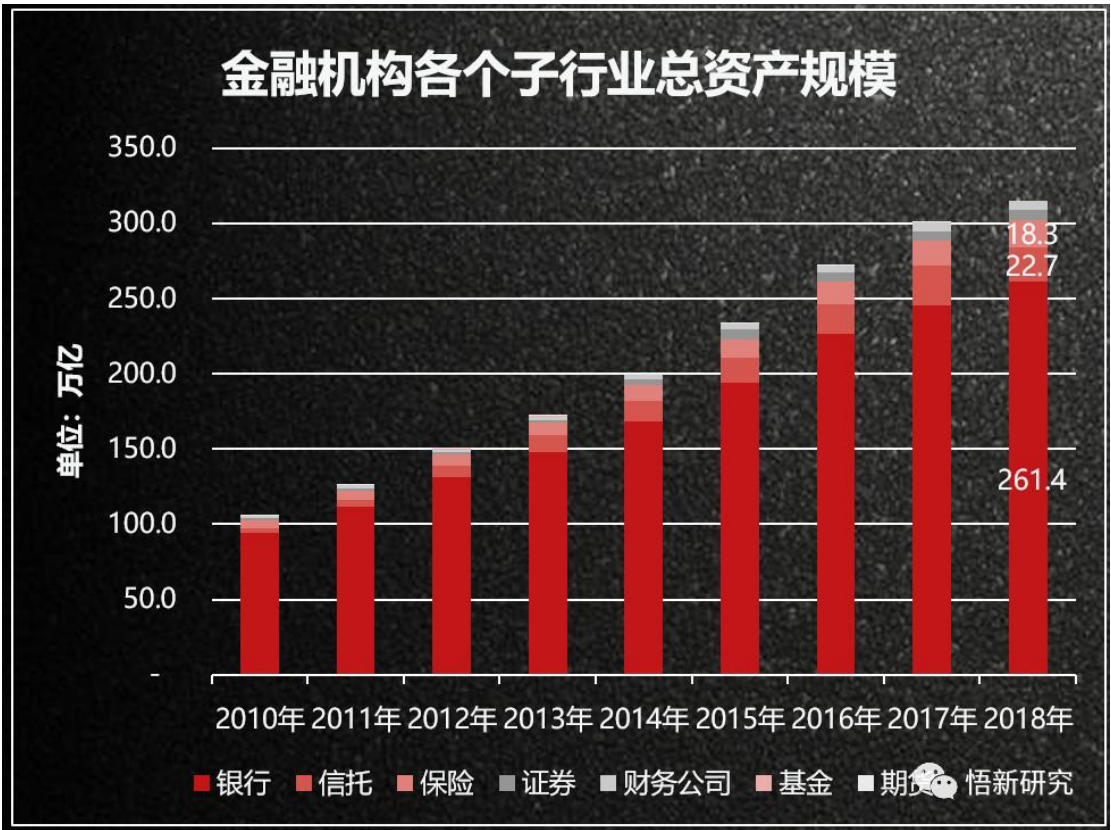
如果要用一个字形容中国的银行业，那可能就是一个“大”字。银行的大，体现在其资产规模、融资交易量、数量、经营风格、区域分布、从业人员、机构体系等方方面面。

（一）资产规模最大

截至 2018 年末，银行业总资产规模达到 261.4 万亿元，在金融机构各个子行业中，绝对体量遥遥领先。排名第二是信托，为 22.7

万亿；排名第三是保险，为 18.3 万亿。之后所有子行业总资产规模均为个位数。

尽管近十年来，非银行金融机构各项业务长足发展、总资产规模快速增长，同比增速甚至一度领先于银行，但受益于先天基础优势，体量庞大的银行始终是金融机构中的“大象”。即使在 2018 年这种内、外交困的经营环境下，银行总资产同比增速依然录得正值，而非银行金融机构总资产同比增速已经跌落到 0 以下，呈现负增长。



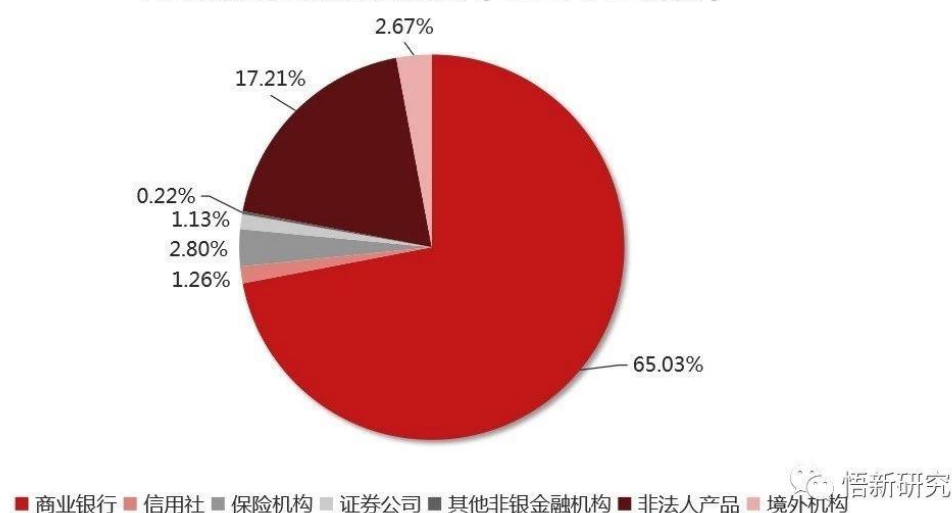
金融科技含义较广，覆盖银行科技、保险科技、资管科技等多个板块，可以服务银与非银的多个领域，但是，银行科技是其中最重要的板块，如果与手持金融行业八分江山的银行合作不够充分，必将难以获得市场占有率，也无法实现在利润空间、未来增长等方面的诉求。

（二）资金体量最大

银行是社会融资的提供主体，约三分之二的社会融资来自银行贷款。即使近年来债券发行、股票上市等直接融资方式和非经银行供给的间接融资不断发展，所有模式的非贷款融资能力加总依然难以匹敌银行贷款。

在资金市场上，银行的交易员常被非银机构交易员戏称为“大腿”，虽是玩笑，却真实地反映了银行的地位。以成交量最大的质押式逆回购为例，银行融出的资金总量占据了全市场六到七成的份额，是资金交易实力最强的参与主体。

中国债券市场持有者分类（2018年12月末）



根据中国中央结算公司登记托管的中国债券持有者的分类统计，2018 年末，商业银行持有的各类债券品种占比达到 65.03%，占绝对比重。此外，商业银行还通过证券资管计划、信托计划及基金子公司等各类非法人产品间接持有大量各类债券。

（三）数量众多、风格迥异

截至 2018 年 12 月底，银行业金融机构法人数量达到 4588 个，包括国有商业银行、政策性银行、股份制商业银行、城市商业银行、

农村金融机构、外资银行和其他等。按照资产规模排位，国有行首屈一指，股份行紧随其后，中小城、农商行再次之。



不同类属的银行风格迥异、差异性极大。头部大行历史久、网点众、资金成本低，手握大户、资产质优，抗风险能力强，持续盈利能力稳固。政策行以贯彻政府的经济政策为目标，注重在专业领域植根深耕。股份制是银行系统富有活力的一支生力军，各有所长、创新进取。城、农商行定位于服务地方经济，经营中面临同质化竞争，风控和科技实力不如大行，但是深耕本土、群众基础佳、有充足的下沉挖潜能力。

（四）区域分布广、从业人员众

银行网点分布追随客群而立，从一线城市到广袤乡村，从高楼大厦到田间地头，只要有顾客集群的地方，都能看到银行的营业场所。为了保证顾客能够得到周到、满意的服务，银行设置了诸多岗位，拥有数以百万计的从业人员。

（五）内部组织架构体系庞大

银行内部组织架构依据其功能需要而设立，虽然体系庞大却并不臃肿。一般来说，银行均以扁平化的总、分、支行组织结构开展运营。

在总行层面，顶层设有三会一理的治理结构，并按需要配置战略、风控、审批、资产负债管理等专职委员会，具体实施时设有前、中、后台的多个业务执行或管理部门，并向分支机构层面纵向延伸，构成矩阵式的管理体系。

该体系按经济、集约、效率的原则设立，兼顾了多品种业务拓展、风险财务法律等多维度管理、科技后勤保障等多个方面，响应了现代商业银行的制度要求。

实际上，银行的经营范围早已不只是传统的信贷业务，还囊括了债权承销、第三方产品代销、表外资管业务（当前正往理财子公司方向发展）等等。所以金融科技在投资、三方财富、资产管理等领域的应用都可以在商业银行里得到体现，而且规模不容小觑。

综前所述，银行很大，是金融市场当之无愧的“大象”。以科技服务金融，势必要同最大的主体打交道，能够恰切地认识银行，认识到银行之大，充分的理解大金主的诉求，才能有的放矢、在更广泛地范围内发挥科技的力量。

二、大金主的诉求——银行的不变与变

作为一家商业银行，无论是身处 1.0 时代还是 4.0 时代，无论所依赖的技术手段是手写心算还是智能互联，它的内在本质始终不变——商业银行是依法设立的吸收公众存款、发放贷款、办理结算等业务的企业法人。因此，商业银行的基本职能不会改变，与之相适应，经营文化亦没有改变。

（一）基础职能不变

根据前述内在本质可以看出，商业银行的两大基础职能是“支付平台”和“信用中介”。其中，“支付平台”是指支付机构依托于支付账户，为进行货币给付、转移货币价值以清偿债权债务关系、完成资金清算，并且记录主体权益、反映交易信息的行为而形成的系统、操作及功能的总和。“信用中介”是指中介实体居于资金供给方和资金需求方之间所从事的信用的主体转换、期限或流动性转换，以及信用创造的行为。



为了履行好自己的两大基础职能，在日常运营中，商业银行十二时辰的图景如下：



(1) 资产负债管理

以资本充足率为纲，组织资金来源，进行资产运用。按照经营规划，通过留存利润、发股发债准备好足够的资本，在资本限额许可的范围内，筹措低成本的负债，投向高收益的资产。通俗地说，就是日复一日地拉存款、放贷款，卖理财，卖代销产品，办理 ETC，清收不良，接客户电话等等，周而复始。

（2）风险管理

商业银行经营过程中，因为始终要与“钱”打交道，而且关于“钱”的风险又是无处不在的，所以，银行时时刻刻绷紧神经，目不转睛地盯着信用风险、市场风险、操作风险、法律风险、国家风险、流动性风险、声誉风险、战略风险等，不一而足。

（3）反洗钱

商业银行既要按照客户的资金往来诉求完成支付结算的职责，又要依法监测是否存在异常客户、非法资金流动等行为。因为大额资金流动一定要借助金融账户进行，商业银行为此要严密监控账户，分析海量的交易往来数据，甄别可疑交易。更广义地说，商业银行还要建立反欺诈的监测系统，防患于未然。

（4）法律合规

无规矩不成方圆，银行很大，工作纷繁员工众多，唯有建立依法合规的制度、办法和流程并组织实施，才能将所有工作纳入其中，才能保障资金安全和各项业务健康发展，使得银行这一部硕大无比的机器流畅的运转起来。

（5）科技

科技已经渗透到商业银行经营管理的全过程，深刻的影响着银行的管理架构、经营模式、增长方式和服务水平。科技不仅从设备、系统、网络等方面降低了银行经营的成本、扩展了银行服务的边界，更加从产品开发、资产选择等方面给予了银行新的领域，提高了银行盈利的能力。

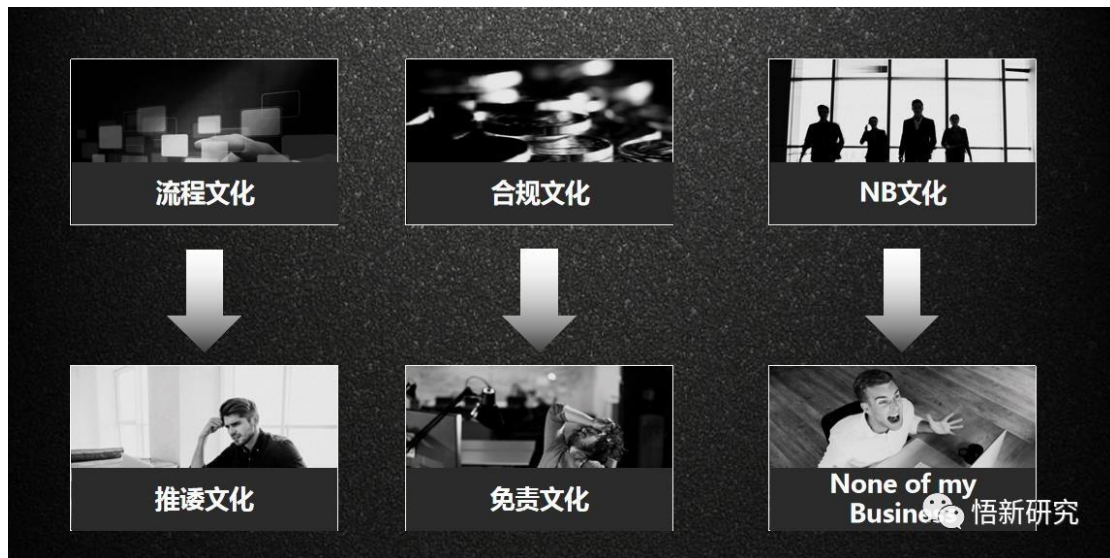
（6）不良资产处置

银行经营会产生合理比例的不良资产，为最大限度地保全银行的利益、减少损失，银行会设置资产保全部等部门进行不良资产的管理与清收，以及抵质押物的确权与处置等工作。

作为一家守法规、有愿景、求发展的商业银行，必会植根于自己的本业，在继承与创新中做好两大职能的服务工作，在逐项具体工作中完成自己的使命。

（二）文化不变

职能是物理行为，文化是精神存在。在展业过程中，当外在的职能在履行、在传承、在延续，得到了广大银行员工的认可，进而内化到意识之中，就形成了银行人所共有的经营文化。与“支付平台”和“信用中介”两大职能相匹配，银行发展出两大展业文化——“流程文化”和“合规文化”。



（1）流程文化

商业银行的流程是指银行业务和管理工作的传递过程。在流程中，各项工作打破不同部门各自为政的部门边界，以流程节点为推进堡垒，各个节点内容明确、边界清晰、责任分明，相互独立、相互制约，逐步推进、层层负责，使得意见充分反映、风险充分暴露，从而提高了银行的服务能力，最终提升了整体效率与效益。

“流程文化”是指在经营与管理中，商业银行的所有动作皆形成流程定式，所有工作自上而下给出方向，自下而上给出反馈。

建立流程，形成文化，初衷是为了实现管理扁平化、运营集中化和服务专业化，以满足客户需求、更好地决策与经营。但是，这种模式在实际运作过程中却走了样，名至而实未归。忘记了“为客户服务”的初心，不同的部门节点只对自己的考核 KPI 负责，缺乏全局观。每一个事项形成一个流程，缺乏系统性。流程设计过长、节点颇多，使业务效率颇受影响。最终我们看到的是，流程流于形式，失去了简政提效的功能，各个节点各自为政、互相推诿，皮球踢来踢去，业务悬

而不决，流程文化退化成了“推诿文化”。

（2）合规文化

合规是指银行展业需要合乎规定，包括国家法律，监管的规定、规则，自律性组织制定的有关规章制度，以及自身内部的行为准则等。如果合规出现风险，银行可能“人财两空”，遭遇重大损失。在经营中，践行合规不能仅仅依赖外部管控，更应该主动规范自身行为，员工将之写入思维方式以及价值观念中，合规才能时时处处发挥最大效力，而这也是银行原本推崇的“合规文化”。

与此同时，合规与问责天然地相伴而生，恰当问责的本意也在于规范和约束银行的行为，然而，若是合规失去合适的尺度，高举问责的大棒监控着员工的一举一动，举凡业务点滴皆严格比对章节条款，倒逼员工为了合规而合规，则员工将无暇关心业务发展水平，惟望每日不因触犯合规条款而被问责。合规文化渐渐演变成免责文化，员工简单机械地重复着条条框框下的要求，不再钻研与思考，银行也逐步失去了业务发展的能力与创新进步的动力。

重视流程与合规，将之内化为银行文化，本来是促进银行不断发展的好事，流程文化和合规文化本身，也是一种“NB 文化”，这也是银行常被外界诟病的地方。但是，当一切出现偏差，以至于退变出了“推诿文化”和“免责文化”，当 NB 被解读为“None of my business”，银行是不是应当反思与调整：不忘初心、牢记使命，推动文化回到正轨，继续为银行经营保驾护航。

（三）科技冲击下的银行正在发生变化

金融科技的快速崛起，为何始于支付，野蛮生长于消费？除了市场需求变化和技术进步的原因，还有就是这两个领域以前在银行的业务中太不受重视了，可需求又实实在在的摆在那里。因此银行的两大核心职能中的“支付平台”最先受到科技的冲击，影响也最大；另一核心职能中的“信用中介”则先从消费信贷受到冲击，好在银行觉醒够快也开始迅速调整战略，也加上“P2P”的各种不争气，银行在科技助力下开始接棒主导。



（1）更方便、快捷、易用的支付平台

在“互联网+”尚未兴起的时代，没有智能手机、没有 APP、没有 4G 网络，支付主要通过现金、票据、银行卡和汇兑等方式完成，这就决定了绝大部分支付只能依赖于商业银行的柜台和终端完成，商业银行基本垄断了整个支付结算市场。

伴随着互联网技术应用于金融场景开始蓬勃发展，2012 年，我国移动支付标准正式确立。之后，智能手机、APP、4G 通信广泛普及，线上消费场景与线下相融合，流量开始爆发增长，第三方支付平台抓住机遇，凭借自己的便利、简洁、高效，迅速抢占移动支付市场，比商业银行更好地满足了客户日益增长的金融服务需求。第三方支付所

具有的担保交易、快捷支付、移动支付、先享后付、验证方便等技术特点，彻底消除了传统支付方式过程中的客户痛点，极大提高了客户体验。客户越来越多地使用第三方平台进行支付，大街小巷到处可见举着手机扫描二维码的各年龄段人群。而曾经长期占据钱包的现金和银行卡，几乎已经被遗忘在人们的回忆里了。

根据全球知名市场研究机构益普索日前发布的《2019 第一季度第三方移动支付用户研究报告》，2019 年一季度，财付通和支付宝的渗透率分别为 89.2%和 69.5%，推算用户规模分别达到 9.4 亿和 7.4 亿，移动支付在个人类交易、线上消费类交易、线下消费类交易、金融类交易四个场景的使用率分别为 93%、89%、95%和 34%。客户的思维习惯和行为习惯已经发生变化并被重塑，而高喊着“为客户服务”的商业银行，依然在追求发卡量的 KPI 里纠结着，并没有完全追上客户的脚步，甚至与客户渐行渐远。最终，在支付结算业务里，第三方支付平台一路高歌猛进，商业银行则且战且退。

（2）覆盖面更广泛、产品定位更精准的信用中介

商业银行定位于服务客户，却未能向个人和中小企业提供充分的金融服务。市场是有效的，你不作为，便有人替你作为。个人和中小企业贷款难是困扰银行业界多年的难题，金融科技企业利用自身的技术优势进入信贷市场，精准识别客户群体，恰切响应客户需求，提供极致客户体验，向商业银行忽略的客户群体提供他们所需的金融服务。

受到金融科技企业的冲击，大量的金融场景被占据，商业银行失去了客户接触点。年轻客户缺失动摇了商业银行的客群基础，存量客

户粘性下降、活跃度低，对商业银行形成了实质性的威胁。根据 Statista 的最新统计，截至 2017 年 9 月，中国网上贷款余额为 1163 亿美元，占全球 55.65% 的份额，用户数为 1.61 亿人，平均每笔交易 1943 美元。花呗、借呗、微粒贷，消费分期、信用分期，新的信用中介服务形式渗透了企业和居民生产生活的方方面面。

在这场冲击中，不得不提一个群体，就是银行的客户经理。我认为他们是银行里最可爱的人，但也是最“悲催”的。他们本来就已经背负了繁重的传统 KPI，比如对公存款、对私存款、对公贷款、对私贷款、票据贴现、贷记卡开卡数、信用卡开卡数、刷卡终端安装量、理财销售、基金销售、贵金属销售、中间业务收入等；还要在流程和合规的拷问中，不停地写报告、做汇报、跑流程、做解释；面对着奔涌而来的金融科技浪潮，尚不知如何将科技手段为己所用的他们，简直是在赤手空拳地迎接未来。理由也很简单，因为提升客户经理工作效率这件事远排在其他科技投入之后。

三、做好银行的“服务生”，与大象共舞

和很多金融科技领域的朋友交流时，他们常问同样类似的问题，比如“我该如何赋能银行”，“如何能让银行认识到我们产品的独特优势”，还会问“我们的产品可以深刻的改变银行的某某环节，但为什么他们就意识不到呢”。依我看，与银行的合作首先需要清楚两件事：

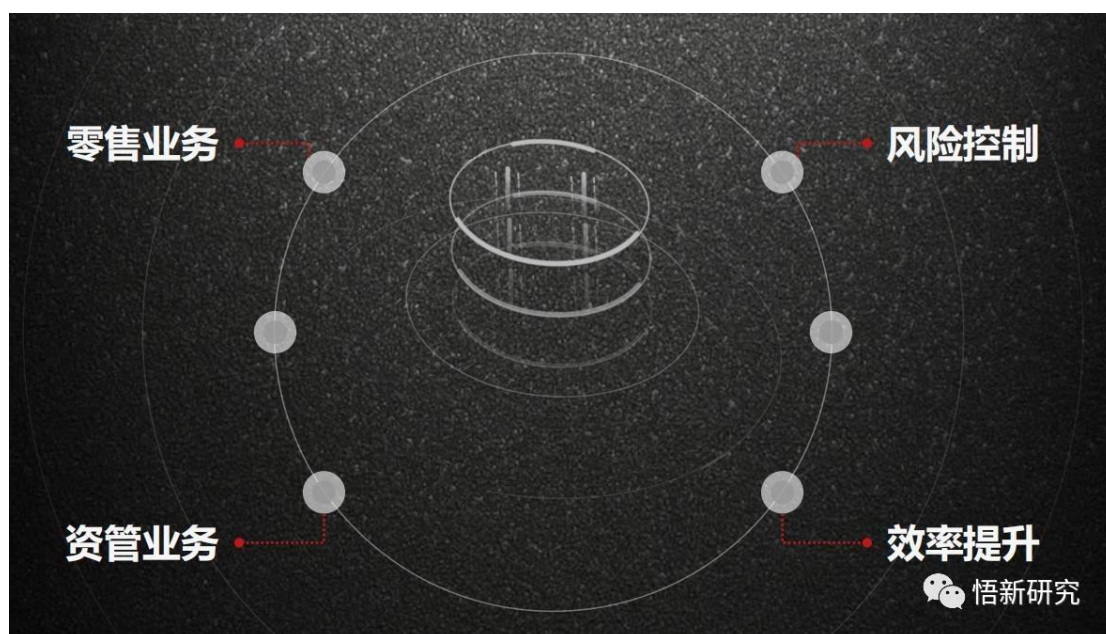
一是做好银行的“服务生”，少提什么“赋能”，更别轻言“改变”。当你面对一个个头甚于自己很多倍的“大象”时，是没办法平起平坐的，更何况银行的初心都是做实体经济的“服务生”，我们做银行的

“服务生”也是无可厚非。

二是用心研究银行需求，不能人云亦云。银行的“大”恰恰就是金融科技公司的机会，每一个业务，每一个群体，每一个环节，都可能是金融科技的一个子行业。需要科技公司的朋友们深入了解银行的业务难点、痛点，了解从业人员的需求，多站在银行的角度考虑问题。

（一）找准自身定位，服务银行转型

科技是手段，金融是本质，服务客户为最终目标。金融科技企业进行科技输出，要有清晰的定位，要认识到银行的重要地位和决定地位，明确自身的服务角色，服务于银行的战略转型，服务于银行的从业人员，从而使得银行及其从业人员能够更好地服务客户，形成良好的科技金融生态环境，升级现有的金融服务水平。

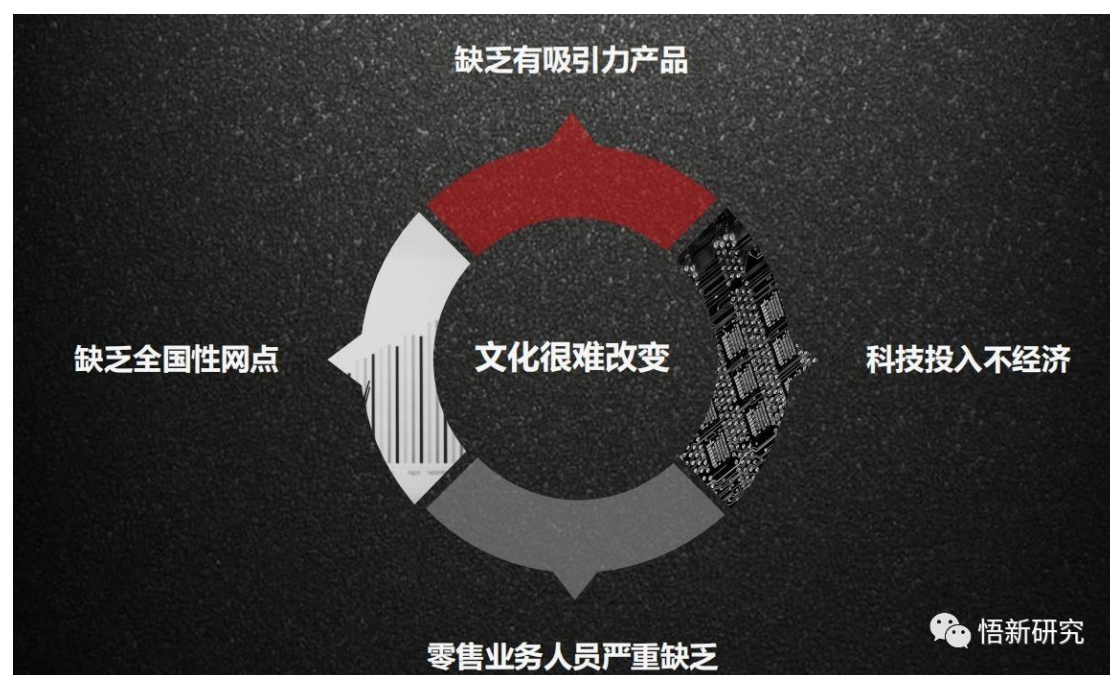


现阶段，商业银行已经通过自建或合作等多种方式布局金融科技，但是在深度研究领域，金融科技对银行的理解依然存在短板和不足。在风险识别方面，科技对金融的支持还不够充足，除了个人客户之外，

银行还十分需要针对企业客户的风险识别技术。在系统建设方面，科技对金融还需要加深理解，综合提升系统的管理和服务能力。

（二）针对不同类型银行量体裁衣

银行业主体众多，大型银行和中小型银行风格迥异。大型银行主要是指国有银行、全国股份制银行，他们跨地域经营、产品线丰富、人员科技投入多、负债组织能力强、竞争大客户大项目优势显著。中小银行缺乏全国性物理网点、缺乏有吸引力的产品、零售人员匮乏、科技投入不经济的现实不易改变。尤其是在经济增速换挡、信用环境趋紧、利率市场化已经双轨合一的今天，中小银行的负债成本更高、资产结构单一、风控建设跟不上业务发展。



因此，在提供服务的过程中，要针对大、中小型银行的差异量体裁衣。对于大型银行，金融科技企业更多的是一个辅助的角色，只要参与其中就具备了标杆意义，而且还可以从这些理念先进的大行合作中汲取养分。对于中小银行，则应当有更加开放的服务姿态，目的不

是简单的项目投标、资金助贷，还可以全面协助其做好系统和数据建设，做好人员培训服务，思考一下怎么帮助其降低负债成本甚至做好存款沉淀等等。

（三）立体式对接，服务方案综合化、多元化

理解的前面说的银行组织的“大”，就应当理解科技企业在与银行对接中的种种问题。有科技行业的朋友抱怨说银行的反馈满，流程长，可这很正常。想一想银行横向上有总行的前、中、后台，纵向上有分行、支行以及网点若干。不同的部门行使不同的职能，不同的职能产生不同的痛点。比如，成功放一笔贷款听起来很容易，但是疲于写内部汇报的客户经理，连办理抵押登记的工作都忙不过来。又如，业务发展是好事儿，但是后台部门可能因为要向监管报送数不尽、填不完、标题不同、内容相近的报表而天天加班。所以，金融科技服务银行应该立足于解决方方面面的痛点，向人性化、智能化的方向进步，多了解银行的内部文化。在业务上，不只是考虑服务银行做便捷的支付平台、深入的信用中介、优质资产的来源方，还可以考虑能够让管理集约化、自动化，让整个银行和所有银行从业人员都能够更省时、省力。

（四）坚守合规底线，打造金融科技企业自身的金融合规文化

银行经营正面临严格的监管环境，科技公司服务银行也应当严守这一底线。如果问一位银行从业人员近两三年来最耗费时间的工作是什么，可能很多人的回答都是应对检查。所以金融科技的服务也应当严守这一底线，既不要为银行的“规避”监管提供便利，更不要把这

作为自己的业务来做。此外，监管部门这一两年也发布了不少针对银行与金融科技公司合作的规范性文件，涉及风控、助贷、获客、消费者保护等多个领域。

我曾经建议，金融科技公司也应当建立自己的金融合规文化和组织架构。银行的合规文化深入骨髓，金融科技公司直接间接都可能触碰金融业务，虽然不是持牌机构，但也应当加强对金融领域合规的理解，甚至可以在合规部门下成立专门针对金融的合规岗位，以金融业务为主的公司更建议成立金融业务合规部，或者在董事会层面建立合规发展委员会。

（五）深入了解银行战略，制定“一行一策”的服务方案

即使类型相似的银行，其战略也各有差异，服务特长上有的海外布局广、有的国内分布密，方向定位上有的注重传统工矿企业、有的关注新兴领域。以 18 家民营银行为例，即使全部意在补位传统金融体系、引导信用下沉，仍然各有所长，有的依托大股东场景优势专注线上消费贷款，有的依据股东行业出身专注从事贸易和供应链金融服务，有的以“投贷联动”积极服务创新经济，还有的依托区位优势深耕本地企业服务。



因此，金融科技在服务商业银行的过程中，也应制定“一行一策”的服务方案。银行战略有差异则服务有不同，切忌复制粘贴，特别是在初期合作阶段，还是要先了解银行想要什么，而不是我们想给什么。把银行当成自己最重要的用户，用户至上，才能雪中送炭。

（六）尊重银行文化与从业人员

商业银行服务实体经济数十载，流程文化与合规文化功不可没，从业人员的敬业付出更是令人敬佩。以科技助力银行升级转型，需要金融科技企业能够浸入到银行思维之中，尊重银行的文化理念，理解从业人员的辛苦之处，既要高大上、又要接地气，不怕干苦活、累活。沟通交流尤为重要，很多时候不是银行的业务人员不配合，是内部流程使然，甚至这位从业人员还在为十几个考核指标发愁，又哪里顾得上所谓的科技痛点。再者，双方得使用同一套沟通语言，金融科技企业最容易掉入的两个误区就是，要么不敢敲银行的门，要么瞧不起银行的人。妄自菲薄和高高在上都不是专业服务该有的样子，找到契合点，平等对接，各取所需。当然，服务方案可以综合化、多元化，与

银行人员的对接应当多维化、立体化。

上面这些，很多是银行业的基本情况，但同样的事情从不同的角度、由不同的人看，可以做出不同的文章。总之是祝愿金融科技企业能够在银行战略转型、科技爆发的大潮中抓住机遇，深度参与。坚定银行服务实体，科技服务银行的初心，深刻理解银行的不变与变化，了解银行，尊重银行，服务银行，与大象共舞。