

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目：互联网金融背景下我国中小商业银行转型
策略研究—以 B 银行为例

研究生姓名：王誉环

指导教师姓名、职称：姬顺玉 教授

学科、专业名称：国际商务

研究方向：企业国际化运营与发展

提交日期：2022 年 06 月 06 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王睿环 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 姚顺成 签字日期： 2022.06.06

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王睿环 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 姚顺成 签字日期： 2022.06.06

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

**Small and medium-sized commercial banks
in China in the context of Internet finance
Study on the transformation strategy of
banks - Bank B as an example**

Candidate : Yuhuan Wang

Supervisor : Shunyu Ji

摘 要

互联网金融不仅是金融环境和金融模式的大变革,也是未来全球金融体系发展的大势所趋。结合 2019 年,央行发布《金融科技(Fintech)发展规划(2019-2021)》,规划明确今后我国将重点在金融科技、互联网金融融合、产品创新、金融服务有效升级、合规风控方面采取大力措施,可以看出,未来我国金融体系发展正是在互联网金融背景下不断完善,互联网金融背景下的金融创新。这主要目的是通过现代先进技术升级产品属性、促进服务人性化、程序智能化,推进金融领域更好发展。金融行业面临的业务洗牌已经从最初的简单电子化到全民电子支付再到如今互联网金融深入民众生活,银行正在面临前所未有之挑战。

大型国有银行虽然受到金融浪潮的冲击,但由于自身强劲的资本基础,在新时代背景下转型具有绝对优势,而中小商业银行在新的时代背景下如果缺乏硬件的支持和优良的转型策略则所做努力就会显得微乎其微、力不从心。我们认识到,互联网金融的运营模式是一种完全区别于传统金融模式但又能够兼并传统金融运营模式的新型升级化模式,它抓住了网络金融的广泛性和便捷性,同时在获客上又巧妙精准的定位于零售型个人客户、小微企业等,利用长尾效应达到了最大的获利效果,在未来很长一段时期内都将成为金融行业的发展趋势。

中小商业银行应该积极迎合发展趋势,改变传统银行运营模式才能抓住时代的机会顺利转型。实践证明当前我国中小商业银行还存在着净息差趋势性下滑、不良贷款率持续攀升、融资端客户面临流失等诸多问题,但也存在着拥有本地资源、决策机制灵活、以及更容易打造差异化产品的优势。基于现有条件如何作出改变,探寻出最适合中小商业银行发展的转型策略是本文探讨的核心。

论文主要内容是从分析互联网金融给商业银行带来的挑战和机会出发,以 B 银行为具体案例探讨商业银行转型面临的困境,并在此基础上提出中小商业银行转型的方向和实现路径。研究目的是通过调研案例整理后的数据反映中小商业银行转型中存在的客观问题,针对这些已发现的问题,提供解决问题的思路、关键性方法和所需要的条件。论文的主要观点有:1、互联网金融下数字金融模式是未来世界金融体系变革的大势所趋,国内中小商业银行面对这种变化,转型是必经之路。2、中小商业银行现阶段的策略转型存在一定的局限性,受到诸多因素

的制约，因此转型存在一定的困难。3、通过 B 银行具体案例分析，可以发现 B 银行转型中的制约因素主要在于盈利模式过于传统、营销力度不够大、产品覆盖度不高以及获客渠道较为单一。因此针对性的采取改变盈利模式、加强产品创新；打造智能化网点、优化人力资源，赋能金融科技、实现数字化转型的措施才能保证转型的成功。4、中小商业银行在转型策略方面建议各商业银行注重现有金融模式移动化、互联网化发展，同时借鉴互联网金融的模式创新，从产品、渠道、业务、营销角度创新，最后善于利用基于合作的银行互联网金融平台充分把握机会，实现策略转型升级。

关键词：互联网金融 中小商业银行 转型 B 银行

Abstract

Internet finance is not only a major change in the financial environment and financial model, but also a major trend in the future development of the global financial system. Combined with the fact that in 2019, the Central Bank issued the "Financial Technology (Fintech) Development Plan (2019-2021)", which specifies that in the future, China will focus on financial technology, the integration of Internet finance, product innovation, effective upgrading of financial services and compliance with risk control to take vigorous measures, it can be seen that the future development of China's financial system is precisely the continuous improvement in the context of Internet finance and Internet financial innovation in the context of finance. The main purpose of this is to promote better development in the financial sector by upgrading product attributes, promoting humanised services and intelligent procedures through modern advanced technology. The financial industry is facing a business reshuffle that has gone from simple electronic at the beginning to universal electronic payments and now to the depth of internet finance in people's lives, and banks are facing unprecedented challenges.

Although large state-owned banks have been hit by the financial wave, they have an absolute advantage in transforming themselves in the

new era due to their strong capital base, while small and medium-sized commercial banks will have little to no effort if they lack hardware support and good transformation strategies in the new era. We recognise that the operation model of Internet finance is a new and upgraded model that is completely different from the traditional financial model but can be combined with the traditional financial operation model. This will be the development trend of the financial industry for a long time to come.

Small and medium-sized commercial banks should actively meet the development trend and change their traditional banking operation mode in order to seize the opportunity of the times for a smooth transformation. Practice has shown that small and medium-sized commercial banks in China still have many problems, such as the trend of declining net interest margin, rising non-performing loans and the loss of customers in the financing side, but they also have the advantages of having local resources, flexible decision-making mechanisms and the ability to create differentiated products more easily. How to make changes based on the existing conditions and find the most suitable transformation strategy for the development of small and medium-sized commercial banks is the core of this paper.

The main content of the paper is to analyse the challenges and opportunities brought by Internet finance to commercial banks, to discuss

the dilemmas faced by commercial banks in their transformation using Bank B as a specific case, and on this basis to propose the direction and realization path for the transformation of small and medium-sized commercial banks. The aim of the study is to reflect the objective problems in the transformation of small and medium-sized commercial banks through the data collated from the research cases, and to provide ideas, key methods and conditions needed to solve the problems in response to these identified problems.

The main content of the thesis is to discuss the dilemmas faced by commercial banks in their transformation, starting from the analysis of the challenges and opportunities brought by Internet finance to commercial banks, using Bank B as a specific case, and on this basis to propose the direction and realization paths for the transformation of small and medium-sized commercial banks. The aim of the study is to reflect the objective problems in the transformation of small and medium-sized commercial banks through the data collated from the research cases, and to provide ideas, key methods and conditions needed to solve the problems in response to these identified problems. The main points of the thesis are: 1. The digital financial model under the Internet finance is the general trend of the future change of the world financial system, and the transformation of domestic small and medium-sized commercial banks is the way to go in the face of this change. 2. The strategic transformation of

small and medium-sized commercial banks at this stage has certain limitations and is constrained by many factors, so there are certain difficulties in the transformation. 3. Through the analysis of the specific case of Bank B, it can be found that Bank B The constraints in the transformation of Bank B mainly lie in the overly traditional profit model, insufficient marketing efforts, poor product coverage and a single customer acquisition channel. Therefore, targeted measures should be taken to change the profit model, strengthen product innovation, create intelligent outlets, optimise human resources, empower financial technology and realise digital transformation in order to ensure the success of the transformation.4. In terms of transformation strategies, small and medium-sized commercial banks are recommended to focus on the mobile and internet development of existing financial models, while drawing on the model innovation of internet finance, from the perspective of product, channel, business and marketing perspective innovation, and finally good at using the cooperation-based bank Internet finance platform to fully grasp the opportunity to achieve strategic transformation and upgrading.

Keywords: Internet finance; Small and medium-sized commercial banks; Transformation; Bank B

目 录

1 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 文献综述	3
1.3.1 关于互联网金融概念的提出	3
1.3.2 关于互联网金融挑战与机遇的研究	4
1.3.3 关于数字金融与金融科技发展的研究	5
1.3.4 关于商业银行转型问题研究	6
1.3.5 文献述评	7
1.4 研究思路与方法	8
1.4.1 研究思路	8
1.4.2 研究方法	9
1.5 创新与不足	10
2 相关概念的界定与理论基础	11
2.1 相关概念的界定	11
2.1.1 互联网金融	11
2.1.2 中小商业银行	11
2.1.3 金融创新	11
2.1.4 数字金融	11
2.2 研究的理论基础	12
2.2.1 长尾效应理论	12
2.2.2 最优银行结构理论	12
3 互联网金融模式及中国互联网金融发展现状	15
3.1 互联网金融主要模式	15

3.1.1 第三方在线支付与移动支付	15
3.1.2 互联网理财和融资模式	16
3.1.3 零售业消费金融模式	17
3.2 中国互联网金融发展现状	17
3.2.1 第三方支付及移动支付发展情况	18
3.2.2 众筹融资发展情况	19
3.2.3 互联网理财发展情况	20
4 互联网金融给中小商业银行发展带来挑战	22
4.1 互联网金融改变了中小商业银行的发展环境	22
4.1.1 金融消费环境发生变化	22
4.1.2 金融市场容量扩大带来竞争压力	22
4.1.3 国内外金融市场环境日益复杂化	23
4.2 互联网金融冲击了中小商业银行服务理念	23
4.3 互联网金融削弱了中小商业银行的市场地位	24
4.3.1 冲击运营模式	24
4.3.2 挑战存贷款业务	25
4.3.3 第三方和移动支付蚕食中间业务	25
4.4 互联网金融造成中小商业银行经营效益下滑	25
4.4.1 净息差趋势性下滑	26
4.4.2 贷款不良率持续攀升	27
4.4.3 融资端客户面临流失	28
4.5 互联网金融监管体系和风险把控难度加大	28
5 互联网金融背景下中小商业银行转型策略——以 B 银行为个案分	29
析	29
5.1 B 银行背景介绍	29
5.2 互联网金融背景下 B 银行转型的迫切性	29
5.3 互联网金融背景下 B 银行转型的具体措施	30
5.3.1 立足金融创新, 推进“客户倍增计划”	30

5.3.2 落实国家发展战略, 助力普惠金融	31
5.3.3 提高拨备覆盖率, 加强风险把控	32
5.4 对 B 银行转型效果的评价分析	32
5.4.1 调查问卷的设计和內容	32
5.4.2 调查对象范围	33
5.4.3 文件调查结果及分析	33
5.4.4 对 B 银行转型效果的评价结论	38
5.5 互联网金融背景下 B 银行转型优化的启示	39
5.5.1 改变盈利模式、加强产品创新	39
5.5.2 打造智能化网点、优化人力资源	40
5.5.3 赋能金融科技、实现数字化转型	40
6 我国中小商业银行转型策略的建议	42
6.1 迈向金融移动化、互联网化	42
6.2 借鉴互联网金融的模式创新	42
6.2.1 从产品、渠道维度创新	42
6.2.2 从业务、营销维度创新	43
6.3 擅用银行互联网金融平台模式	44
参考文献	46
后 记	49
附录: 调查问卷	50

1 绪论

1.1 选题背景

2021年3月13日,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》正式公布。文件中基于促进社会经济进步,行业健康发展的角度提到:要明确规划的导向作用,金融的基石作用,财政作为兜底,其他政策高度配合使其与我国宏观环境相适应实现高效发展。在此基础上,《规划》共有62次提到“金融”。从整体基调来看:努力完善金融体系,使其应具有高效、便捷、普惠和国际竞争力,能为实体经济做好强有力的支撑保障。与实体经济挂钩的金融服务能切实完整落地,对于中长期资金需求的供给和周转能够灵活处理。有关实业部门的金融产品要不断迭代,服务水平要不断跟进,金融体系要不断优化,鼓励中小商业银行积极进行战略改革,要加快完善中小商业银行内部结构,对其他金融机构证监会要加大监管规范。由此来看,在未来很长一段时间里,互联网金融都将持续深化,迈向更加规范的合法合理性,同时中小商业银行实现战略转型也是大势所趋。

互联网技术发源于美国,其迅速的发展对传统金融业务造成巨大冲击,并且迫使学者们仔细思考并且正式提出了它的概念。它的发展主要分为两大阶段,一是萌芽阶段。当时的互联网只是单纯的为金融业发展提供技术援助,目的是为更好的帮助金融行业顺畅的运行;二是在成长阶段,在这一时期,互联网公司开始尝试将金融业务增加到互联网领域,导致民众的支付方式、融资渠道都和以往有了很大的不同。

20世纪90年代伊始,我国已有互联网金融业态的萌芽,从早期的互联网保险,网上银行到后期的第三方支付、网络众筹等,前后只用了十几年的时间。2013年之后,互联网金融开始了爆发式增长,许多企业雨后春笋般积极探索,为互联网金融发展集聚了力量。截至2020年11月,我国已注册的网民多达十亿,互联网使用率达70.4%。线上购物下单率增速罕见,商家在线销售和采购的比例达到43.5%和46.8%。¹移动网络端游戏快速攀升,各大社交平台表现竞相活跃。²

互联网金融借助移动互联网平台找到了发展的蓝海,同时我国政府对互联网金融的开放态度和积极政策则为其发展附赠了一颗十足的定心丸。中国人民银行曾公开表示,互联网金融具有大众化,参与广泛、便捷程度高、信息透明、缩减支出、海量信息库优

¹ 数据来源:艾瑞咨询

² 数据来源:《中国互联网发展状况统计报告》

势。国务院也曾公开表示支持互联网金融的发展，而且我国对其发展的重视程度相当之高，政府工作报告都提出要重视其发展质量，确保金融安全。一直以来，传统金融更习以为常的是为大型企事业单位、高净值财富人员提供金融服务，民间个人投资者、小微企业、三农的资金服务需求因受到规模管制、IPO 管制、甚至利率管制等的影响，不能被及时有效的解决而受到很大困扰，互联网金融发现了这块空白，并牢牢抓住了这片未被传统金融占领的蓝海。尽管从客观事实上并没有挤兑银行的发展，但是毋庸置疑其发展的潜力正在逐渐对银行构成威胁。在现有政策下，国家支持并鼓励我国中小商业银行应对互联网金融积极转变发展思路，实现金融变革。基于以上背景和发展趋势，笔者认为在互联网金融背景下中小商业银行如何进行策略转型值得研究。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

通过文献搜集、现状分析、调查问卷调研 B 银行目前转型情况，利用整理后的问卷数据反映 B 银行转型中存在的客观问题，针对这些已发现的问题，提供解决问题的思路、关键性方法和所需要的条件。再者以 B 银行案例为参考，从宏观角度为全国中小商业银行提供可行、有助于中小商业银行调整经营策略的思路和方法，帮助他们及时追赶并搭上数字金融时代的直通车。

1.2.2 研究意义

1.2.2.1 理论意义

在传统金融拥抱互联网金融的大趋势下，商业银行如何利用科技紧跟时代步伐，是当前亟需解决的问题。本文通过搜集资料，整理文献，梳理了我国银行在互联网金融大环境下已经做出的尝试。通过对已有的创新进行分析，试图为我国商业银行金融科技发展梳理脉络，整理出若干可能的创新方向，提供一种解决问题的思路。目前文献中，关于中小商业银行发展战略研究较稀少，在当代电子银行之风盛行的背景下转型研究更为罕见，因此在一程度上丰富了现有文献内容，具有一定的理论意义。

1.2.2.2 实践意义

科技的发展催生了互联网金融发展特有的形式，其利弊就像一把双刃剑，难免在赞叹其诱人布景的同时不去思考需要付出的代价，因此本文通过梳理互联网金融对我国传统金融业带来的深刻影响，重点探讨对中小商业银行带来的全方位冲击，对具体问题产

出应对策略，并佐以文献分析、理论分析、数据分析、B 银行案例分析等方法，用科学的方法和手段，探寻我国中小商业银行在面临新的时代背景下该何去何从，如何正确应对未来发展趋势，这不仅仅对 B 银行具有重大的战略指导意义，同时对所有与 B 银行具有类似组织架构的中小商业银行都具备实践指导意义。

1.3 文献综述

1.3.1 互联网金融概念的提出

真正标志着互联网金融出现的历史性事件是 20 世纪 90 年代美国的一家计算机公司与当地的三家银行在 In-ternet 成立了无其他分公司的网贷银行 SFNB。自此互联网金融逐渐向世界各地发展，演变成当今热潮的互联网+金融格局。而具体到互联网金融的定义，Allen(2006)认为互联网金融是互联网和传统金融互相借鉴、吸收融合的产物，在发展中互联网提供的技术只是起到了一些必要的支持作用，并不是互联网技术培育的金融模式。Scholtens 等(2006)和 Berger 等(2007)同样支持这样的观点，认为互联网金融是融合现代互联网 IT 技术、网络技术而形成的新型金融发展业态。Fighalon(2010)对互联网金融进行了全面的解释，注重研究了互联网金融和电子商务之间的千丝万缕关系。相反 Manuchehr Shahrokhi (2016)认为互联网金融是第三种金融发展模式，肯定了这种模式下业务开展的低廉成本、财务信息公开度、高效的执行力度，但对有效信息的安全维护持怀疑态度。管理学家 Peter F. Drucker 认为，互联网金融最大的优势在于缩短了现实中的物理距离，这样能够大大提高工作效率，相应的带来优质企业在营销能力、品牌推广能力和规模扩张上的优势。

国内学术界对互联网金融的界定存在较大的争议，谢萍（2014）首次提出互联网金融，她认为互联网金融与传统的金融模式间接融资亦或是资本市场直接融资均有不同，属于第三种融资方式。是互联网时代现代科技孕育的典型作品代表，主要依托于搜索引擎、云计算、大数据、社交平台和移动支付。张明哲（2015）赞扬互联网金融是一种普惠性质的金融，利用云网络、互联网技术，真正满足了民众的碎片化金融需求，能够广泛有效的满足社会各阶层的金融诉求，扩大了市场，且带来经济增长。曾仁，蒋宝珍（2016）认为凡是符合合作，共享，包容，平等精神的金融模式都能被称为互联网金融；董建忠（2019）认为广义的互联网金融涵盖如今所有的互联网金融方式，未来甚至

更多；狭义的互联网金融专指依靠互联网技术支持而表现的金融模式。

1.3.2 关于互联网金融挑战与机遇的研究

国外学者 Manuchehr Shahrokhi (2008) 认为互联网金融拥有庞大的信息资源并搭建了一个分享的平台，这将产生新一轮的革命，带来深远意义的影响。Bong Chenfai (2009) 认为网络金融服务在手机中随处可见，人们不再需要前往某地办理业务，越来越多的网民会选择线上购物和进行融资，这会冲击传统金融行业，带来电子商务的快速崛起，因此传统金融的运营模式已不在适应社会的发展要求，各金融部门需要认真思考，进行改革。Dan J. Kiart (2012) 认为电子交易的过程存在着信息不对称，买卖双方在这种情况下往往只会采取对自己有利而造成对方损失的决策，这就需要提供一个提供互联的第三方平台，自身与交易不存在利益纠葛，能够保证约束双方的行为，在达到担保目的的同时不影响金融机构的运营。Rui chou (2012) 和 Gu Tian (2013) 通过对互联网金融的风险把控进行研究得出互联网金融的贷款经验不足以及信息非对称情况更为严重，资金交易的安全程度明显低于传统银行业。Sato and Hawkins (2014) 提出互联网金融能够在交易双方之间提供更加透明的信息，它改变了以往客户在交易中的被动地位，降低了交易成本，提升了客户体验，这种“一站式”的金融服务通过智能化的管理大大提升了运转效率；Anna Nagurney and Ke (2017) 认为互联网金融的普及使其应用场景无限扩大，金融产品的设计、发售渠道也发生了相应改变，以往金融中介的角色变得不再单一，资金需求方、供给者、中介的金融决策也受到影响。Berentsen, Backin (2018) 认为金融脱媒的想法并不值得担忧，因为他们需要考虑风险管理和声誉问题，因此金融媒介的地位不可撼动。

我国孙盛茂 (2016) 提出，国内制度下互联网金融发展主要有三种方向，其一是银行借助互联网平台进行业务拓展，其二是第三方支付，其三是众筹金融。目前发展规模较大，模式较为火热的有第三方支付和互联网理财。杨峰岚 (2017) 认为互联网金融发展分为两个阶段，一是初级阶段，互联网技术用于支撑扶持金融行业的发展，提供的只是单纯的技术支持，这带动了很多互联网金融企业的发展，对推动中小企业融资起到至关重要的作用。二是在发展阶段，互联网发展产业将业务从线下搬到了线上，金融业也需要这样的模式拓宽业务领域，这就有了金融业和互联网的交叉重叠，为之后互联网金融发展埋下了伏笔。赵子佟 (2018) 认为互联网金融出现爆发式增长是在 2013 年左右，

互联网金融通过互联网技术不断迭代产生一轮又一轮的创新，诸如发展线上业务，如手机银行、线上理财、炒股等。再者是支付端的主要方式已经转变到手机支付，除此，金融产品线上销售也占据很大比例，大众理财的便捷性普遍提高，人们通过网络拥有更多接触金融服务的机会，传统金融机构面对此革新也被迫做出适合经营的变化。

1.3.3 关于数字金融与金融科技发展的研究

金融与科技紧密结合形成了数字金融，发展内容一直处于不断变化中，在起初数字金融只侧重与产品的研发和具体环节的技术支持，现在发展为各领域的投融资、咨询、风控、支付等技术创新。由于数字金融涉猎的领域过于广泛，目前这一概念尚未形成统一的学术表述。金融稳定理事会将“金融科技”定义为“技术引发的金融创新，它创造新的产品流程、销售模式、运营规则，囊括前端开发到后端技术服务。舒菲尔(Schueffel, 2016)根据文献总结金融科技的共有属性，认为是一种以技术为基础不断优化的新型金融模式。黄成然、董卓(2018)认为金融科技和数字金融最大的区别在于对技术的强调方面，技术是金融科技的核心领域，数字金融的表述角度则更加中立，只是强调金融与技术的融合性，在技术反应的结果上主要展现为数字电子化。

从世界金融历史发展的进程来看，金融与技术相辅相成，协同发展的演变过程可追溯到 19 世纪后期电报电缆在全球化应用的时期，ATM 机的应用更是开启了现代金融的新时代。贝廷格(Bettinger, 1972)通过融合银行理论、管理学知识和信息技术首先提出了金融科技。20 世纪 90 年代，花旗银行研发的一个新项目也使用了该定义。在这一阶段，传统金融占据金融科技发展的主流，主要通过信息技术促使业务流程线上化。因此，(Arner et al. 2015)深信在这个阶段的金融科技也只不过是电子化的金融。

(Zetsche et al., 2017)认为金融科技在数字技术和调整后的金融监管中表现出和以往截然不同的一面，应该开始于金融危机之后。在世界领域计算机发展的数据跟踪，爬虫搜索，智库收集，算法预测使互联网金融看上去复杂但不失逻辑；非金融科技公司与各大企业也跃跃欲试，通过利用自身技术支持和数据平台尝试向广大客户提供创新型金融产品，共享金融市场一杯羹。

我国数字金融的发展开始于 2013 年，根据数字普惠金融数据显示(郭涛 2020)，2012-2019 的这一时间段内，数字金融实现了高速增长，但整体发展程度与互联网增速有较大差距，但其高效无障碍、普惠性正在被更多的用户逐渐接受，增幅也在逐渐攀升。

随着金融服务领域的进一步下沉，数字化程度进一步加深，未来在支付、借贷、投融资方向将会有更加深入的发展（李晓天 2021）。除此之外，金融科技领域也不甘示弱，2018 年我国在金融科技领域的风险投资排名世界第一，孵化了大量独角兽公司，其中占比达到了世界总量的 41%，总市值达到全球同类公司总市值的 70% 左右。

1.3.4 关于商业银行转型问题的研究

依照商业银行转型的特点与主要模式，我国银行转型的主要类型可以分为两种：一种是新兴的网络银行或有限牌照银行，主要以微众银行，新网银行和众邦银行为代表；另一种则是传统商业银行的转型模式（张云，2019）。网络银行的共同特点是：客户足不出户就可以办理存贷款、信用卡，投资理财等操作便捷的银行服务，打破了传统银行的地域时间限制（赵峰 2020）。

传统商业银行的转型特点是不仅可以开展网上业务，对于那些依靠线下物理网点的业务也可以调整到线上来满足，相比网络银行综合服务性更高；但这些银行已经拥有的庞大物理网点和线下业务，受到金融科技浪潮的不小冲击，于是这类银行为了满足网上银行业务的增长需求，应对同业的竞争压力，方式是通过设立直销银行，或采取事业部制模式，置身市场，感受需求，提供服务；同时着手对庞大的物理网点和线下业务进行数字化改造，使之能够适应线上线下无缝链接，满足更多需求的服务，形成物理网点与虚拟网点，传统业务与线上业务融汇贯通的综合优势（徐子坤 2021）；由于我国传统银行的体制性特征，目前国有大型银行，股份制商业银行和其他中小商业银行的转型模式又呈现出不同的方式和路径。

在商业银行转型面临的金融监管方面。银行运用科技力量实现数字化，一直得到国家和金融监管部门的大力支持和推动，特别是运用金融科技手段，大力支持普惠金融和金融公共事业的发展，使得商业银行的金融实力如虎添翼。但事物总有两面性，目前出现的矛盾和问题，一方面是在发展和进步的过程中难以避免的；另一方面有必要出台一些针对性的监管措施，有利于纠偏和打牢基础；现有的金融监管规则制度，从长远看，对于商业银行的转型和金融科技发展能够起到促进和规范发展的作用（周源 2020）。目前需要关注的金融监管动态有：（一）将会逐步明晰商业银行数字化转型的相关规则。有关监管部门正在抓紧调查研究，将对银行业数字化转型出台相应的监管规则；目的是规范金融同业，促进经济社会良性和谐运转。其次是出台了《互联网贷款关于商业银行

管理办法》，对商业银行提出了六项重要监管措施：（二）将对大型金融科技网络平台实行持牌管理，有关金融企业必须在规定注册地登记，所开展活动必须记录留痕；监管部门明确所有涉及金融业务的科技类项目和产品，必须事先履行报批或报备手续，并取得准入资格。

国外商业银行转型借鉴方面，麦肯锡经调研后发现，国际发展优良的外资银行为了巩固市场地位几乎每年拿出税前利润的五分之一用于数字化研究和创新。王兴国（2020）认为，战略思维是银行需要重点关注的部分，应充分利用移动化、数字化终端为客户提供高质量高水平的金融服务，将线上模式更广泛和频繁的打入用户的生活中，构建数字生态金融。国外商业银行数字化转型发展尝试中，可以借鉴的有两种类型。（蔡田丰，2021）一是社区银行，例如在美国，金融科技创新和金融脱媒的发展对传统银行产生冲击，不少银行面临利润率降低和优质客户资源流失的情况，一些规模较小和发展受限的银行只能被并购甚至破产。但是，安快银行冲破传统银行思维束缚成功探索出一条适合自己发展的特色之路，不仅守住了已有的客群，而且通过研发、创新打入新市场，获得新资源。二是数字“虚拟”银行。以英国的 Atom 为代表，互联网的有效性改变了人们的生活方式，新兴的电子商务和金融科技市场又为虚拟银行提供了更多元的发展空间。数字银行要实现成功，不仅要关注到业务发展模式与传统银行的差异，也要善于捕捉不同差异中的发展侧重点。现下越来越多的机构开始申请数字银行牌照，都希望能够抓住“移动场景时代”的发展红利。从本质上讲，数字银行想要更好发展是离不开与金融科技企业的深度合作，只有通过技术的交融、升级，才有可能掌握企业蒸蒸日上的财富密码。

1.3.5 文献述评

从上述文献中我们可知，有关互联网金融概念的理解大致分为两类观点，一类学者认为，互联网金融是不同于过去金融模式的新时代下特有的融资方式，这类观点以谢萍为代表。而另一类学者则认同，互联网在互联金融中只是简单的担任了媒介和技术支持的辅助作用，并不能彻底改变金融的本质，因此，互联网金融只是金融模式的互联网化。

绝大部分学者赞同互联网和金融的关系是基于相互合作、共生的前提，是一种相辅相成竞合的关系。虽然从目前来看，互联网下的金融看似可以绕过银行取代其实现服务，达到资源配置，风险平衡等金融功能，但实质并没有完全洗牌金融结构。这些技术带来

的信息更迭和互联网高速发展也加速了金融脱媒的进程，这也使传统银行自身对其经营运营方式产生了很大的怀疑，倒逼他们思考运营模式的同时也提升了服务效率，压缩了各项经营成本。信息技术、金融科技正在催生着传统金融市场实现大变革，传统银行和互联网金融之间的市场博弈，也改变了传统金融实现产品研发和创新，为新一轮的市场竞争做好积极准备。

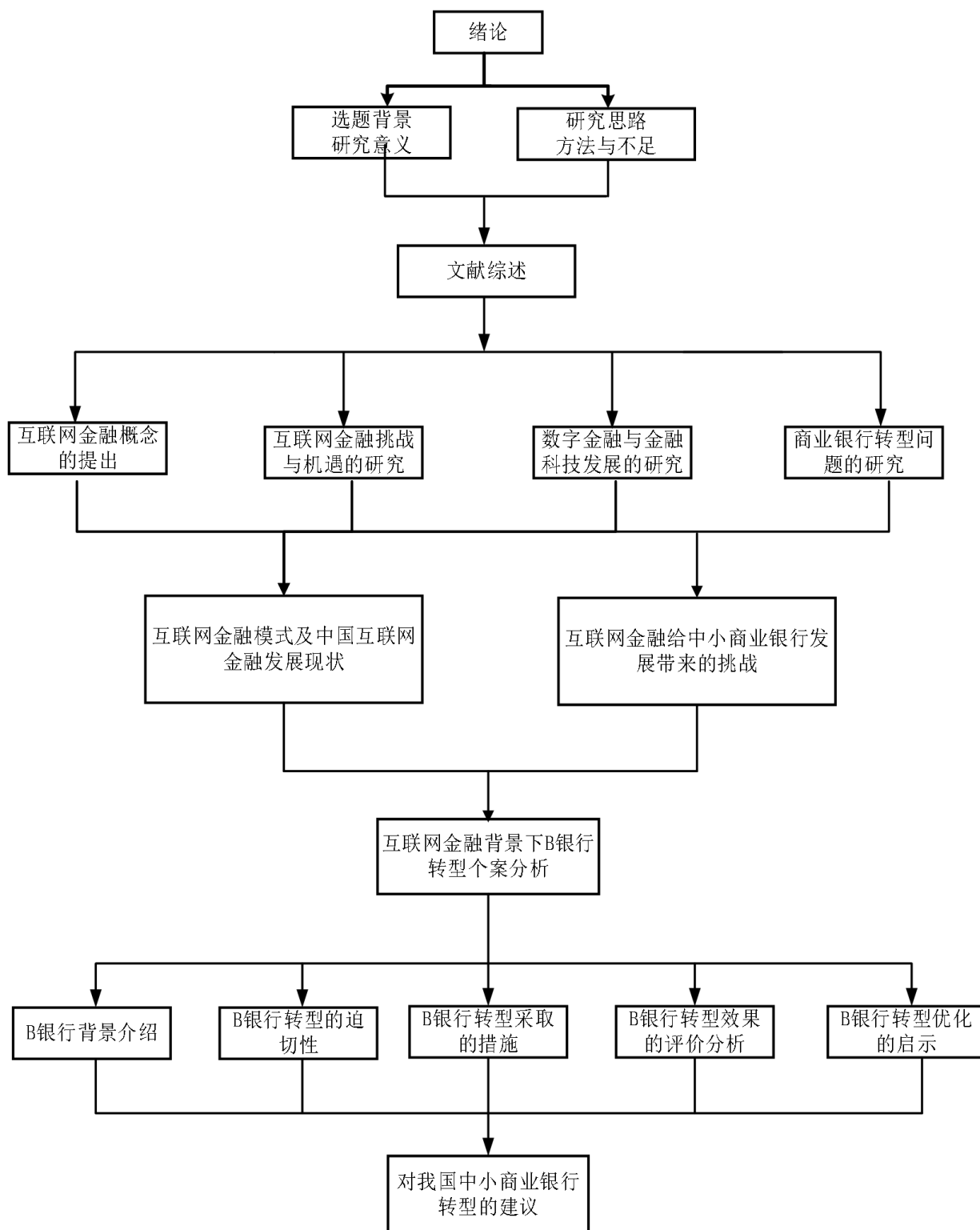
但就目前资料来看，互联网金融对中小商业银行的影响资料稀少，并且各学者均是基于自身知识对互联网金融某方面的影响做以概述性的论证，并没有提出各中小银行如何就竞合方面做出具体的改变和应对，因此面临新的时代背景下中小商业银行如何及时扭转战略、应对挑战，把握机遇具有深刻的意义，因此需要进一步的深入剖析，这也是本文的立意所在。

1.4 研究思路与方法

1.4.1 研究思路

首先，文章交代了宏观环境下互联网金融的发展态势，通过文献的整理搜集明确了与互联网金融有关的概念、互联网金融带来的机遇和挑战、关于数字金融与金融科技的研究以及商业银行转型问题的研究；然后介绍了互联网金融的主要模式：第三方在线支付与移动支付、互联网理财和融资模式、零售业消费金融模式，详细的阐明在我国的发展现状；再者强调了中小商业银行从金融消费环境、金融市场容量、服务理念、市场地位、监管难度多方面受到互联网金融的冲击，最后论证中小商业银行在此背景下进行策略转型的迫切性和可行性。

文章中，以 B 银行为研究案例，在简单介绍 B 银行发展背景基础上提出 B 银行不良贷款率持续攀升面临转型的必然趋势，针对 B 银行为推进转型采取的客户倍增计划、助力普惠金融、提高拨备覆盖率等措施设计了员工调查问卷以评估转型成效，再从评估成果中不足的地方得到诸多启示，最后针对全文得出转型建议，参考思路如下图。



1.4.2 研究方法

1.4.2.1 文献研究法

先是查找搜集相关文献，对有关商业银行、互联网金融的理论产生足够的认识并构

建系统框架，便于后续文章展开；再通过现有知识平台如知网、万方数据库以及 wind 数据库、校园线上图书馆对有关互联网金融的国内外文献进行梳理。

1.4.2.2 问卷调查法

通过抽样的基本步骤，以个体为分析单位，用问卷方式了解调查对象的有关信息，加以分析来开展研究。在本文中为了反映 B 银行目前转型成效，对该行行员进行抽样调查，根据问卷结果能够得到 B 银行目前转型的成效以及需要提高改进的部分。该方法在实际调研中能贴切直观的反映发展结果，具有可行性。

1.4.2.3 案例分析法

本文运用了案例进行系统分析和研究，为方便后文开展论述我选取了某市 B 银行，对其转型策略的结果进行调查分析，分析 B 商业银行发展可能的创新点、优势及发展瓶颈，并提出面对新型金融环境下的战略优化建议，为其所有同类商业银行提供借鉴。

1.4.2.4 定量分析法

通过有关银行、国家统计局、银保监会的数据金融网站统计并记录相关数据，并对该数据结合文章内容进行具体的分析，详细解读以及同类数据类比或者对数据所反映相关内容进行预期判断。

1.5 创新与不足

尽管国外互联网金融的发展热度和国家政府的重视程度没有国内高，但这并不意味着我们国内互联网金融的发展就更加成熟，相反在一些业态的发展和监管上我们依然需要向欧美国家学习，这就要求我国中小商业银行在战略转型发展的同时取其精华去其糟粕并结合自身国情。尽管相关问题引起了不少学者关注，但泛泛之谈并不能在银行转型实操中落地生根，尤其中小商业银行就这一影响采取应对措施还面临不小成本压力，互联网金融又是新生之物，可供实际参考的有价值的方法显得过于单薄。因此，从研究内容上能对现有文献进行部分丰富；在研究过程中，基于采用的分析方法和笔者研究水平的局限性，对相关具体建议的可操作性不敢有百分百的把握，需要进一步的大量研究。

2 相关概念的界定与理论基础

2.1 相关概念的界定

2.1.1 互联网金融

谢平首先提出了此定义，将其直接划分为第三种融资方式。这代表了大部分学者对此概念的理解。关于它的特点如下：市场信息对称度较高，支付方式便利，直接挂钩资金供需双方，市场效率极高，成本很低的金融模式。所以，我们能够把所有通过互联网技术实现融通的方式叫做互联网金融。其中包括一些传统的金融机构，它们会利用互联网的优势，不断提高自身效率。其关键是通过利用互联网，让信息更加清晰明了，削弱中介因为信息的不对称而掌握的部分优势，使社会的参与主体趋向于扁平化，对一些金融中介机构的专业化分工优势进行压缩，实现去中介化，即金融脱媒。

2.1.2 中小商业银行

本文采用国内常规的定义原则即以资产总额的大小划分各类规模银行，规定资产总额在一万亿之上的统统称为大型商业银行，资产总额在一千亿和一万亿之间的称为中型商业银行，其中资产总额低于一千亿人民币的为小型商业银行。自 1987 年后，我国的银行业不再是只有国有银行的单一形式，中小型商业银行开始起步，银行业逐渐进入了多元化的时代。通过历史的积累，我国商业银行经历了三十多年的发展，目前规模还在不断壮大，截至目前，在银监会的数据统计中可以看出，2020 年第三季度，我国中小型商业银行资产总额达到 120.46 万亿元，较去年同期增长 6%。通过这些数据可以看出，中小商业银行的业务发展不断扩大，市场占有率也在不断上升，是金融发展的重要构成者和参与者。商业银行在经济和社会中充当着信用、支付中介，同时作为信用创造的主体提供着广泛的金融服务，商业银行通过其不断配合时代发展的改进创新，为我国经济健康平稳发展保驾护航。

2.1.3 金融创新

奥地利公民约瑟夫熊彼特创造了此概念，将生产中任何关于产品、生产方法、生产工具、生产制度的创新都统统归为金融创新，强调核心竞争力在此过程中的至关重要地位。它的发展过程虽然较为缓慢，但一直为盈利推动、并且持续不断，作为实现经济利益的一种手段，金融创新不断带动着经济制度的变革，并在其中不断增添新的元素。一般我

们认为，广义的金融创新涵盖金融活动环节中的任何新的变化，狭义的金融创新则专指金融业务层面和服务方式的变化。如今涌现出的各种金融创新方式，尤其在这个社会各领域不断变化，信息建设不断发展的时代，传统的金融方式也受到了巨大的推动。我们不难发现，新的金融发展方式带来的结果是更好的融合了社会需求，顺应了时代潮流，同时也对商业和金融业务产生了巨大影响。金融创新作用是十分积极的，它建设了许多金融机构的运营和业务内容，大幅提升了各业务内容的运营和效率，同时它也提高了金融机构的抵御风险能力。商业银行各种理财产品的推出，以及它们业务内容等方面的不断完善，都与商业银行业的影响密不可分。

2.1.4 数字金融

数字金融主要指依托于互联网等创新技术，不断与传统金融服务相融合而形成的新一代金融服务产品。具有技术特性强，覆盖区域广的特征。根据艾瑞咨询的行业覆盖分类，数字金融将辐射在“存、贷、汇”三类业务范畴中。其中“存”包括：证券、基金、保险、银行理财业务；“贷”包括：供应链金融、消费金融；“汇”包括：支付。大家熟悉的一系列场景：互联网支付、移动支付、网上电子银行、金融服务、网上基金管理等各类金融服务，统统也涵盖在数字金融的服务类型中。

数字金融出现时刻，也是传统金融行业的服务模式创新之时。数字技术应用与发展一直都是资本市场的重点关注对象，从创新方面来看，业内机构在积极利用人工智能、大数据等新技术，不断给投资者提供更便捷、智能、省心的创新型金融服务。在整个金融行业，为了实现数字技术领域的科技创新，不断推动金融行业迈向数字金融的发展阶段，强化金融体系，我们发展了数字金融，提高了实体经济的实用性和有效性。数字金融的发展在如今社会进程的新时期，扮演者新角色、创造着新趋势。金融科技产业也逐渐展现出它的优势和潜力；金融科技的应用过程也出现了不少机遇；在金融服务和实体经济的融合中也发挥了重要的作用。比如移动支付的应用与普及，大大方便民众的生活，提高了金融服务效率，同时让更多的民众享受到普惠金融的便利与实惠。

2.2 研究的理论基础

2.2.1 长尾效应理论

美国人克里斯安德森是该理论的缔造者。这条曲线中，高峰处的部分叫做“头”；低谷处的部分叫做“尾”。如果从人们的需求角度来分析，流行的部分，即人们的大多

数需求会聚集于头部，而通常个性化的、特殊化的需求则分布于底端，这些为数不多的小众总需求累积起来也只是相对头部形成的一条平缓小坡，坐落于图中就像是一条尾巴，故起名为“长尾”。该效应的重点之处就在于它的数量上，它表明如果我们将所有需求较少的市场累加起来，甚至会形成一个比需求较大部分还大的市场。在以往时期，小客户对应着需求量较少，它们似乎会花费更高额的交易成本，而服务方得到的收益十分微小，所以商家为了自身利益以及成本问题，只会倾向于能够给自己带来更大收益的客户服务，因而小客户的诉求被忽略也算是一种常态。而在如今，新模式下的互联网金融不走寻常路，这些问题相应得到了解决，因为商家可以利用小成本，而更轻松地关注到一些小客户，满足双方的多种需求，达成交易。其实这些小客户一旦汇聚起来，往往会形成一个更加庞大的，可以与许多大客户所组成的交易市场相媲美的市场。换一种方式来看，只要产品的交易渠道广阔，市场前景广阔，一些需求较小的商品也会能够带来与需求大的商品同样的收益。有时在尾部的商品或者客户，它们带来的收益或许在短期内看不到较大的变化，企业也许看不到它的前景发展。但是在如今互联网时代，它赋予了需求较少客户更多的发展空间，使商家或企业能够关注到以前缺乏关注的商品和客户。所以长尾部分是更值得我们关注的一部分需求，或许我们会发现，当越来越多的企业接触这部分需求之后，我们会发现它潜在的魅力，并且与消费者建立更多的情感联系，造就一股新的商业动机与发展趋势，给商家、企业和客户更多的商业互利模式。

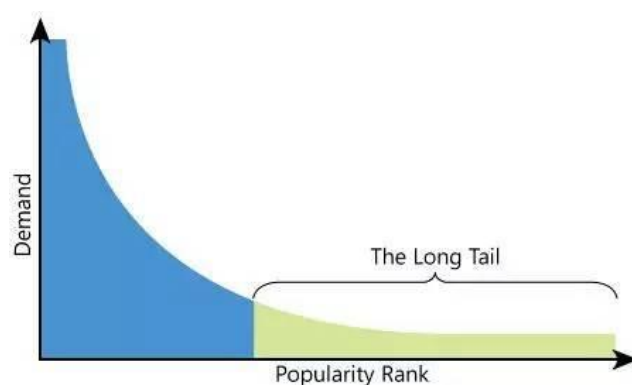


图2.1 长尾效应

当我们观察我国商业银行的市场策略，并与长尾理论相结合，就会发现一个奇妙且引人深思的现象：很多银行较为重视长尾曲线突出部分的市场，会对它服务更多，表现出更丰富的市场策略，而对处于底部的市场重视程度不足。通过上述分析我们了解到，其实这些处于低处的市场，如果用心经营，反倒可以拥有更多的收益成果。如果能聚焦

在这部分零散市场上，使我们的关注点更倾向于长尾部分，通过聚小成多的效应，银行的业务发展和营业收入都会拥有更多的市场转机 and 盈利机会，所以借此模型我在后文分析中将会具体阐述银行如何利用此效应发挥自身市场优势进行合理应对。

2.2.2 最优银行结构理论

银行内部组织结构直接决定业务开展的范围、服务对象的大小。新结构金融学的观点是，依照实体经济服务的需求程度，各银行应精准提供服务才能达到有效促进经济增长。在我国国有四行跻身世界规模前列(按照营业收入衡量)，为中国经济发展做出重要支撑，中小企业尽管在贡献上不如国有银行，但依然是我国经济健康发展的重要组成者，目前在世界同等发展水平国家相较中，我国中小企业融资难的困境依然存在；另外，我国依然处于发展中国家，根据银行业结构发展的一般规律——居民收入水平较高(低)的国家，相应银行规模也较大(低)存在矛盾。根据这些客观现实，合理地规划中小商业银行与其发展程度相适应的规模结构，能够有效的解决中小企业、个人普通投资者的融资需求，提高银行的工作效率，促进社会进步。回顾历史进程，银行发展从完全垄断逐渐过渡到国有商业银行高度垄断，再到激励的商业银行竞争垄断，最优银行业结构论的探讨纸上谈兵居多。尽管各银行会普遍的为其规模的不断扩张而倍感欣喜，但从优化社会资源的角度，使其服务实体经济的各项成本达到最低值才更令人开心。所以，银行与企业之间的业务应该存在着规模结构上的互相对应，遵循大银行-大企业、小银行-小企业，这样能够发挥各自的信息优势有针对性的进行服务。所以我们应该明确，银行的最优结构不是规模最大，而是基于银行自身对市场金融主体需求体量定位。考虑到中小企业资金链的不稳定性和融资贷款需要提供的复杂担保，改善银行金融服务效率应先从银行结构下手，使中小银行注重该项目的服务需求，结合本地资源优势、灵活便捷的企业架构特点甄选软信息较好的中小企业服务，解决融资需求，带来业务增长。第二，根据比较优势中小银行更适合为风险系数较高的中小企业服务，相反大银行业务流程繁杂不善于处理中小企业业务，这就需要中小银行基于自身业务实力，合理预测防范各类风险，避免为了向大型商业银行资产规模看齐而不顾运营流动风险，盲目扩张等。

3 互联网金融模式及中国互联网金融发展现状

3.1 互联网金融主要模式

互联网金融模式体现在以第三方在线支付、移动支付、互联网理财和融资模式、零售业消费模式为主，其共同特点均利用互联网平台，大数据、或第三方网络技术平台实现精准客群定位，为零售型、机构型客户提供符合需求与预期的金融理财产品，为小微企业提供直接便捷度融资支持。当然各模式在具体细分和平台运营模式上有诸多区别，具体做以下详细介绍。

3.1.1 第三方在线支付与移动支付

互联网金融最基础的模式便是在线支付，目前在线支付均是采用第三方平台实现支付功能。这主要是指那些借助网络在银行、第三方平台、顾客之间搭建桥梁，为客户处理现金支付、资金借贷、信誉担保的交易平台。³它的出现，让以往通过银行进行资金收支的方式不再能够继续垄断，第三方支付公司借此可以沉淀大量的客户交易数据，对后期分析客户交易习惯具有重大意义。

国外发展该模式最早的要属美国公司贝宝（PayPal）和过后账单付款（Bill Me Later）网络付款模式。之后易贝（Ebay）收购贝宝，将它变为自己公司的主打付款方式，扩展了在全球范围内的商业版图，使用范围覆盖近 200 个国家，总用户量高达三亿多。这让易贝成功获得世界上最大的在线支付提供商之桂冠，其垄断地位后无来者。再后来又为了业务发展的综合完整性，补充信用卡融资延期付款之功能，收购了过后账单付款。贝宝的不足之处当属其经营模式和银行几乎一样，但二者对应的法规和监管手段却截然不同。从事实来讲，贝宝拥有大量数以万计的客户资金，客户不仅可以开通借记卡更可以开通信用卡，这些业务和银行本质上没有任何区别。因此，从监管的严格性上来讲，互联网金融的确宽松很多，所以银行要发展这方面的业务，在监管合规层面，它具有极大地借鉴意义。但是也存在一个重大隐患，根据美国联邦政府对贝宝公司所具备的资质认定不能被划分为银行的事实，也就意味着，贝宝的客户能被轻易地划走，无端的冻结账户。为了解冻，客户必须进行复杂的身份认证，经历漫长的流程审核，同时资金被冻结期间，客户无法进行正常交易。

³ 梁丽萍：《互联网金融的现状分析与发展趋势》，2014(22)

移动支付主要指通过移动设备如手机等，对将要支付的商品或提供的服务进行支付的交易行为。依托于网络通讯和移动智能终端，不因地理位置限制而影响使用是其特色。在将来不排除移动支付取代银行信用卡和流通现金，手机钱包将能满足人们出行的各种支付需求。它主要区分为近场、远程支付两种形式。近场支付，是指通过具备 NFC、RFID 射频或射线感应等无线技术传送信息，进行金融交易的支付模式。⁴是一种终端之间的直接互动，省略掉以往中介作用。远程支付，是指通过手机进行信用卡还款、大小额消费、相互转账、支付账单、信用卡还款、商旅服务付费等交易时，通过手机端已下载用于支付使用的 APP、内嵌的支付插件或手机刷卡器等完成支付的交易行为。常见的微信、支付宝支付、手机银行二维码扫码支付等都属于移动支付的远程支付范畴。

3.1.2 互联网理财和融资模式

理财投资者通过线上渠道购买理财产品、服务或通过互联网进行理财信息查询、理财资讯分析、适配理财方案推荐等。目前可以归纳到互联网理财范畴的主要有各互联网公司推出的各类理财产品、互联网公司提供的与理财相关的各项服务。国内以“余额宝”“腾讯理财通”为代表的互联网理财产品的受众越来越广。但投资资金有限、对理财产品认识不足、担心本金损失是中小投资者面临的主要问题。自动化、智能化理财恰好可以迎合这部分投资者的需求，帮助中小投资者解决上述问题。如今，互联网技术的深入普及，客户们通过互联网开展自动化、智能化理财已经不足为奇，一站式的客户体验和人人皆可得成为其典型特征。

从发展程度相较，国外互联网理财发展更为理性、成熟，系统化。智能社交互联、私人财富投资顾问是主要发展模式。系统会基于客户线上风险测评的结果对其风险程度划分等级，再结合市面销售金融商品风险等级、客户投资偏好等进行适度性匹配，对高净值个性化投资者进行人工服务，为其专研定制理财产品，解决金融诉求。二者相结合可以实现不同层次用户需求的覆盖。这类平台的典型代表是 Personal Capital。据 Personal Capital 官网数据，截至 2015 年底平台注册用户已将近 100 万人次，管理资产规模将近 20 亿美元。该公司于 2014 年 10 月完成了 5000 万美元的 D 轮融资。

众筹融资是以作品、实物或者公司股权等作为约定融资报酬，通过线上公开募集或特定人群小范围集资的筹资方式。与传统融资方式相比较，众筹更加多元化，资金能否

⁴ 《移动支付：商业银行新的机遇和挑战》，载《中国金融科技》，2017（6）

成功募集也不再单一的被投项目的商业价值判定。只要是投资者喜爱的领域或是被认定有价值的活动，都能获得一定的资金支持，筹得项目开办的经费，这样的方式能够激发小本经营创作家的无限动力和热情。

从全球发展来看，欧美国家在众筹市场上发展更为成熟，根据世界银行数据统计，2015 年全球众筹融资总额高达 614.5 亿元，绝大部分来源于美英等国。美国作为众筹的诞生国目前仍维持着全球众筹平台数目第一的位置。Kickstarter 是目前全球最大的众筹平台，目前为止 Kickstarter 上已存在的项目数量约达 17 万多个，近 40% 的项目融资取得成功，融资金额高出 10 亿美元。

3.1.3 零售业消费金融模式

互联网金融作为一种新的模式，当传统银行看到其优势所在时，便将其作为重要的交易通道之一。我们从美国银行、摩根大通银行等发达国家的银行运营中可以看到，他们会不断分析客户需求，从客户的消费习惯、金融理财方面的行为入手，制定符合客户需求的金融产品等。如果有些店铺是客户经常消费的场所，他们会愿意为客户提供一些消费回馈产品，并且过程十分自动化，当客户检查自己的消费账户时，就会发现这部分回馈金，减少了赠予索取环节。这种方式大幅的增加了客户的好感度与信赖度，从而使客户更愿意在店铺进行消费，这无疑对银行与店铺都有一定的利益收获，形成了共赢局面。

我们可以再举一个例子，比如美国的星巴克，是十分典型的案例。或许在常人眼中，星巴克只是一个普通的遍及全球的咖啡连锁店，人们消费并且体验星巴克所展现的一部分文化。但星巴克创始人并不这样认为，因为他们还创新发展技术。它很成功的实现了部分转型，主要手段是通过电子商务、移动手机支付、网络营销等。它借助星巴克的独立应用，不断对其投资，使其营销范围不断扩大，甚至远远超过同行，承载了该国移动支付的第一零售量。所以我们可以看出，支付的便捷性对于零售业来说十分重要，支付的便捷可以使用户感到舒适放心，更愿意去进行消费，不会因为排长队等因素放弃消费，店铺也因此可以得到更多盈利机会。此外移动支付也能带动更多产品的销售和发展，便捷的服务需要多方零售业和互联网行业的共同协作。除了对客户需求的满足，移动支付也能为星巴克员工提供许多便利，支付时他们不用一个个收现金结算，也节省了许多交易费用。但不得不说，星巴克使用 Square 移动支付，仅仅只是一个良好的开始，它

的获利十分广泛，比如它不仅简化了繁杂的交易手段，还可以通过交易流程获取一些客户的消费偏好、个人喜欢等等，因此可以提供更好的服务。所以，在如今数字信息不断发展的世界，谁能充分利用好这些便利服务，谁便能获得更多的收益，综上所述，星巴克可称之为是零售界的赢家，它在不断持续的扩大着金融零售业务面的盈利版图。

3.2 中国互联网金融发展现状

3.2.1 第三方支付及移动支付发展情况

如图 3.1 所示，《2021Q1 中国第三方支付季度数据发布》中⁵，第三方移动支付交易规模从 2019 年开始一直保持着较平稳的每年增幅，除了在 2020 年第一季度出现了轻微的下滑。2021 年 Q1 达到规模交易总量最大 74 万亿元，预计未来依然会保持增长的趋势。从以往来看均保持了一个较高速的增长速度，相较 2021 年第一季度，二季度增速预期可能放缓，这可能是受余额宝等互联网理财产品收益率下降以及移动支付分流的影响。



图 3.1 2019Q1-2021Q2 中国第三方支付移动支付交易规模 数据来源：艾瑞咨询

⁵ 资料来源:艾瑞咨询

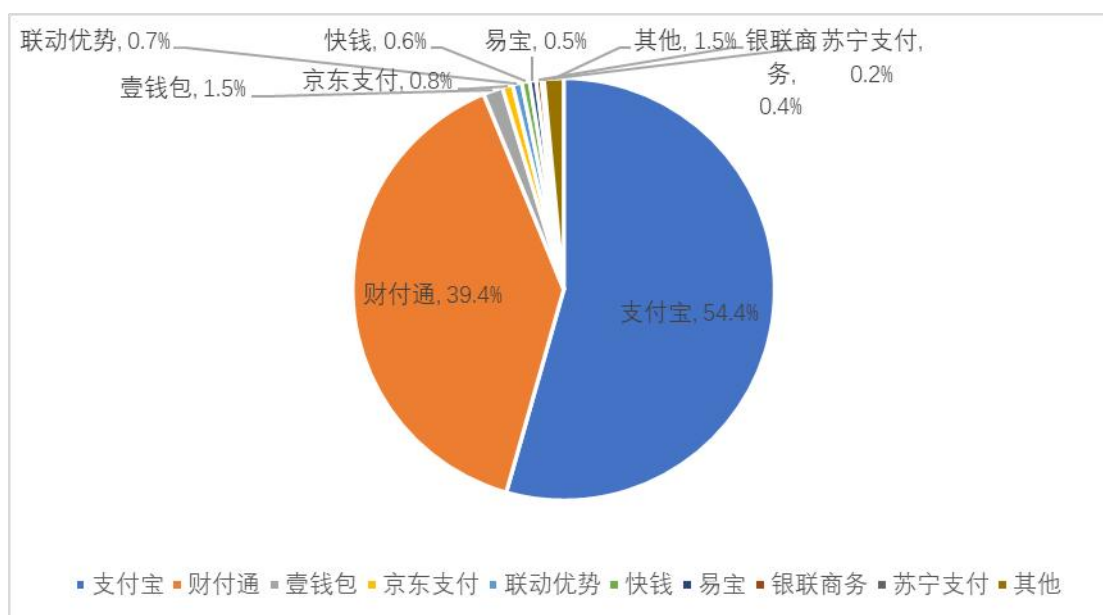


图 3.2 2020 年中国第三方移动支付交易规模市场占比 数据来源：镝数聚平台

自 2020 年第三季度以来，我们看到，第三方移动支付保持较快增长速度均维持在 15% 以上的同比增长速度是有两方面的原因，一是因为很多互联网企业逐渐丰富了移动支付应用场景（例如美团支付）；另外一个原因是消费者已经养成了移动支付的习惯，所以增长显得符合预期。

如图 3.2 显示，支付宝、财付通两大企业几乎占领了第三方支付的全部市场，其市场份额共计为 93.8%，而其他企业的市场份额共计 6.2%，其中壹钱包排名第三，占比 1.5%；京东支付排第四，占比 0.8%；联动优势占比 0.7%；快钱占 0.6%；易宝占比 0.5%，其他企业占比均小于 0.5%。这样的悬殊差距说明支付宝、财付通在行业竞争上具有绝对优势，未来向产业端聚焦成为其他支付机构寻求市场热点的另一突破口。⁶

3.2.2 众筹融资发展情况

我国众筹行业开始于 2011 年，发展到至今，共经历了三个阶段，分别是萌芽发育、快速成长，行业重布阶段。按照给投资人的回馈方式可以将众筹分为四类：公益众筹、股权众筹、奖励众筹、债券众筹等。进入 2020 年，受疫情影响，我国众筹市场表现不乐观，行业整体规模偏小，业务模式还有待进一步完善。数据显示，截止到 2020 年 4 月底，我国正常运转的众筹平台共有 59 家，自 3 月以来下线 5 家。

⁶ 数据来源：镝数聚平台

不同类型方面，权益型平台数量最多，有 22 家，占比达到了 37.29%；其次为股权融资型平台 21 家、综合型平台 7 家、物权型平台 5 家、公益型平台 4 家，分别占比 35.59%、11.86%、6.78%、8.47%。⁷

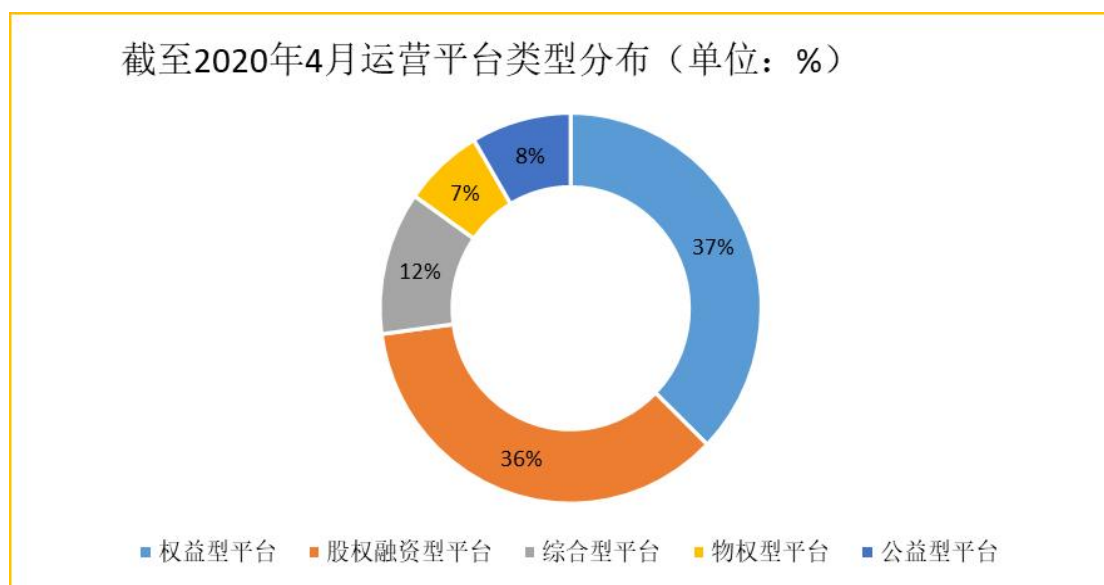


图 3.3 众筹平台发展现状

众筹平台数量的骤减并没有阻碍众筹项目和众筹总资金规模的上升。深度分析现有众筹平台如人人投、京东众筹、苏宁众筹发现该融资模式同样拥有强烈的互联网巨头寡头垄断倾向，以京东金融为例，项目分为科技、美食、文化等多个领域，包括产品、股权、生态圈三大部分，通过打造生态圈带动话题和人气，带动众筹产品和服务的投资行为。如今众筹已经进入良好发展期，股权+产品的投融资模式成为国内主流。

3.2.3 互联网理财发展情况

互联网理财发展至今，其增长速度和规模让人叹为观止。在客户群方面，第 45 次《中国互联网络发展状况统计报告》统计，截至 2019 年 12 月，我国线上理财的参与人数达到 1.39 亿，同比增长 33.2%；经济规模上，截至 2021 年 4 月，我国银行理财市场规模总量达到 26.01 万亿元，同比增长 7.05%；平台数量上，截至 2021 年 1 月，我国共计 3.9 万家互联网金融相关企业，这些企业主要分布在山东、浙江、广东、云南等地，在理财类产品选择上，基于大众客户的平均风险承受能力和收益性预期，目前仍然以货

⁷ 数据来源：众筹家 前瞻产业研究院整理

货币基金为主，根据发行机构的不同，货币类基金在银行、券商、基金公司、第三方财富管理公司间发行出售并相互代销。受降息因素、货币基金新规的影响，部分货币类理财产品从最高收益率 6%-7%，现在跌到了 3%左右，部分产品收益率甚至跌破 3%。⁸究其原因，货币当局向市场释放流动性，货币供应量充足，从而造成投资这些资产的收益率下降；再者，新规规定垫资方目前只能是银行，导致基金公司投资需要拿出更多的钱做风险预留，因而也较大程度影响收益率。

⁸ 数据来源：第 45 次《中国互联网络发展状况统计报告》

4 互联网金融给中小商业银行发展带来挑战

4.1 互联网金融改变了中小商业银行的发展环境

4.1.1 金融消费环境发生变化

随着全球互联网的影响，网民的金融消费习惯也在不断变化，越来越多的 80 后、90 后倾向于网上购物和在线支付。在支付行为模式方面，越来越多将从根本上颠覆传统商业银行的 ATM 和营业网点模式使移动支付模式更加深入人心。随着互联网金融的进一步深入，未来电子银行的普及率将越来越高。

这主要是因为第一，电子银行相较于传统银行的柜面服务从办理成本上更加轻便、迅捷，客户只需要动一动手指就能解决的问题再也不需要大老远跑去银行，所以电子银行业务快速增长。第二，电子银行向移动端方向发展，电子银行呈现移动化趋势。中国电子银行替代率均已在高位，业务重创的空间不大，发展趋于成熟。与此同时，银行自身也引导客户线上办理，商业银行在未来的发展将更趋于多元化，不同方式的金融业态将在发展中显现。同时 80、90 后在社交网络上喜欢互相分享，接受新鲜事物能力强，这部分群体偏好网络，生活中需要的信息多从网络上查找得到。他们线上生活丰富，活跃在各类社交网络中。针对金融服务，他们喜欢在网络上发表看法，这些或好或坏的信息将或多或少地影响其亲友同事群体。这种人际传播已被证明具有强大的社会影响力，互联网金融依托于网络平台而存在，因而也呈现出显著的跟风效应。

4.1.2 金融市场容量扩大带来竞争压力

当前我国对外资企业在境内金融业务的发展采取较开放的态度，这就必然会吸引外资来华设立公司，招聘人员，拉拢业务，占据市场。同时西方国家企业由于对相关业务有更系统的经营方针，在人员管理、业务展开、风险管控以及产品创新方面都将与我国金融同行形成优势对比，再者，最近几年国内一级市场融资力度大力加强，很多企业的融资需求都被证券等行业抢占，留给银行业务发展的空间越来越小。国有大型商业银行在进行了股份制改革后，经营管理正逐步与国际接轨。股份制商业银行、城市商业银行也都在实施战略转型发展，不断扩大服务品种和业务覆盖，对中小商业银行来说，竞争

十分激烈。

其次，我国的投融资市场供给是极不均衡的。以中美市场对比说明这个现象，2019年我国的 GDP 总量达到 14 多万亿美元，这个数字占同年美国 GDP 的大约 60%+。在这一时间点，我国拥有的大、中、小型商业银行总数为 3500 个，占美国银行总数的大约 30%。显而易见，要么是我国的市场潜在容量未被挖掘，要么就是我国的金融业务发展质量略显粗放，与美国精细化高质量金融服务还有较大差距。但是仔细思考，前者的成因更大，互联网金融当今如火如荼的发展也印证着这一事实，对银行发展产生的挤兑也不能绝对的否定为子虚乌有。

是什么样的原因导致了银行将这片业务领域轻易的拱手相让呢？其实是银行业务流程的过度标准化带来的成本压力，当一项业务的成本高于所能提供服务带来的报酬时，无论从时间上、成本上、效率上，银行都会理性地选择放弃而将精力集中在能更多带来收益的大单业务上，但互联网金融则反其道而行，因为他们的线上申请流程并不需要业务人员专门腾出时间去办理，顾客只需要按照操作说明，融资就能简单的自动办理并给企业带来收益，这些被银行放弃的银票业务，积聚起来，就变成了互联网金融企业发家致富的金砖银砖。

4.1.3 国内外金融市场环境日益复杂化

相对国外，我国社会各界对各类互联网金融模式探索更多。尽管互联网金融主要的发展模式都在国外发达经济体中萌芽，但中国在后期发展上更有潜力。我国各大金融机构和众多互联网企业积极尝试互联网金融业务，在全国掀起了发展各类互联网金融产品和服务的热潮。

在发展效应上，与国外发达的金融市场充分竞争归于常态相比，国外在网络金融方面着手早，信息数字化程度高，相应金融产品也较完善，但发展进程较为保守，过于谨慎，对金融业的影响也是悄悄渗透，并不能大范围彻底革新。尤其是发达国家中，互联网金融只是被很平常的看成一种新的发展形势，并没有向国内企业一样积极探索、重点研究这种模式下将要引发的金融变革。国外发达国家仅将互联网金融看做众多经济创新现象的一种，重视程度不如国内。虽然在互联网金融发展思路、运行机制、运营模式和监管等方面形成了鲜明的特色，但在发展氛围与社会影响上远没有中国热烈广泛。

总结以上差异，整体来看，我国与国外互联网金融发展的内容和框架整体相似。发

展速度方面，虽然互联网金融在我国发展起步较晚，但得益于我国庞大的国内外贸易总量和经济市场、海量的互联网用户以及良好的信息技术基础，互联网金融将在我国发展的更为广泛深入。

4.2 互联网金融冲击了中小商业银行服务理念

服务理念的转变是互联网金融抛给传统金融最直接的利器。其树立的差异竞争服务理念、普惠经营意识、顾客至上原则立足于细微，将社会发展的弱势群体、小微企业融资贷款问题列为重要目标，确保高度普遍性解决。这些优点是当前传统银行所需要学习的。传统银行在以往的市场中占据较高的主导地位，资本雄厚，风控体系完善，习惯了独享市场，对于如今互联网金融普惠微众的金融模式，遭受了前所未有的挑战，也需要时间反思和适应。

当前，传统银行最缺乏的不是互联网新技术，而是经营策略的扭转。传统银行要从服务理念上谋变，实现由产品向服务的重心迁移。学习互联网金融迅速及时的反馈机制，能够在第一时间收到用户的建议、需求并及时有效的进行解决跟进。因此，传统银行服务意识的深入需要放弃原有的工作思路，必须根据客户细分，有针对性的建设满足个性需求的战略部署，使客户在任何状态下都能自行选择服务和灵活下载应用，提供最人性化的服务。

4.3 互联网金融削弱了中小商业银行的市场地位

4.3.1 冲击运营模式

传统金融的发展营销模式，不外乎线下物理网点、商业广告式推广亦或是资金人脉为基础的关系式驻户，而互联网金融利用金融技术实现移动支付、资金借贷、第三方存管，信息中介等功能，重视长期用户培养，注重流量入口。尽管在电子银行的风靡下传统银行已经做出了巨大调整，但调整的幅度和范围，与纯粹的电子银行还是有很大差距。当前银行业运营的劣势反而是互联网金融的优势所在：分别是信息优势、平台优势、效率优势，经济成本。下述两种互联网逻辑对传统银行运营模式带来巨大的挑战。

一、用户大于营收。互联网的成败全取决于用户，从长远看，用户远比眼前的商业利益重要。有人认为互联网现在的主要目的还是吸引大量新用户，互联网理财的收益率

背后是自身的利益背书，即使亏本也要选择继续做下去。这样的思维理念正好符合我国的互联网思维，在发展初期，吸储客户才是首要目标。

二、抓住草根客户等于抓住商业帝国。按照传统思维，由二八定律可知，银行业想要经营有方，必须抓住社会上百分之二十最富裕的客户，因为这些客户掌握着社会上百分之八十的资产。但互联网行业却不吃这套，QQ 战胜 MSN，小米公司的飞速崛起，都在印证着同一个事实：在中国，草根客户的市场容量相当之大。互联网金融同样认同这样的逻辑，它通过人人可触的理财产品和拥有资质认证的投融资平台将传统金融机构没注意到的中小民营企业、普通个人投资者通过互联网这个大家庭盘聚起来，进行融资借贷，这样运转带来的商业价值超乎想象。

4.3.2 挑战存贷款业务

依靠借贷利差实现盈利一直以来是银行不变的主要经营手段，也是银行信用放贷资本的重要来源。然而在今天，公民的储蓄意愿越来越低。数据显示截至 2020 年底，中国银行、中国工商银行、中国农业银行和兴业银行这四家银行的活期存款占比分别是 51.71%、52.23%、35%和 41.79%，与前一年相比分别增长了 2.48 个百分点、0.05 个百分点 0.99 个百分点和 0.53 个百分点。⁹此外，多家银行的存款占比较同期上年出现较大跌幅如交通银行等。其中，下滑比例最大的银行甚至达到 2%-4%。国内存款总额相较，2019 年活期存款余额和占比分别为 29.74 万亿元和 43.85%。到 2020 年底，国内存款余额大约是 32.479 万亿元，平均占比约 43.07%，此消彼长之下，未来存款业务的发展空间不大，更多民间资金可能流向互联网金融理财。

4.3.3 第三方和移动支付蚕食中间业务

腾讯财付通作为第三方支付的代表，其金融理财款项可随时提取与微信钱包进行线上付款、商务交易、银行卡转账、发起红包等。金融产品的创新一部分源自于客户的金融诉求，另一部分则来自企业的主动挖掘。未来互联网金融行业若出现产品同质化严重，市场趋于饱和则第三方企业又可将业务拓展到线下。近年来基金行业的大力发展又使第三方支付企业盯紧了这片市场，企业通过递交材料、审核登记、按照法律规定在特定机构预留风险资金后获得资格牌照，于是代销基金也变为第三方支付企业获利的一种渠

⁹ 数据来源：各上市银行年报

道。通过这种方法能够形成超百万的用户，能够与基金、证券公司、银行建立较深的业务联系，为各领域交叉服务形成客户基群，进一步壮大公司发展。因此，银行代销基金的渠道优势又多了另一类别的企业竞争，中间业务的收入也理所当然大不如从前了。

4.4 互联网金融造成中小商业银行经营效益下滑

根据 2020 年的数据来看，我国银行业金融机构总资产共计 319.74 万亿元，其中商业银行总资产 265.79 万亿元，较去年增长 11%，商业银行总负债 244.54 万亿元，同比增长 11.1%。从类型分布特点来看，依照资产规模从大到小的顺序的依次为：大型商业银行、农村金融机构、股份制商业银行和城市商业银行，占比分别为 39.2%、18.2%、13.3%、13.1%¹⁰。在整体的发展现状上主要表现为以下特点。

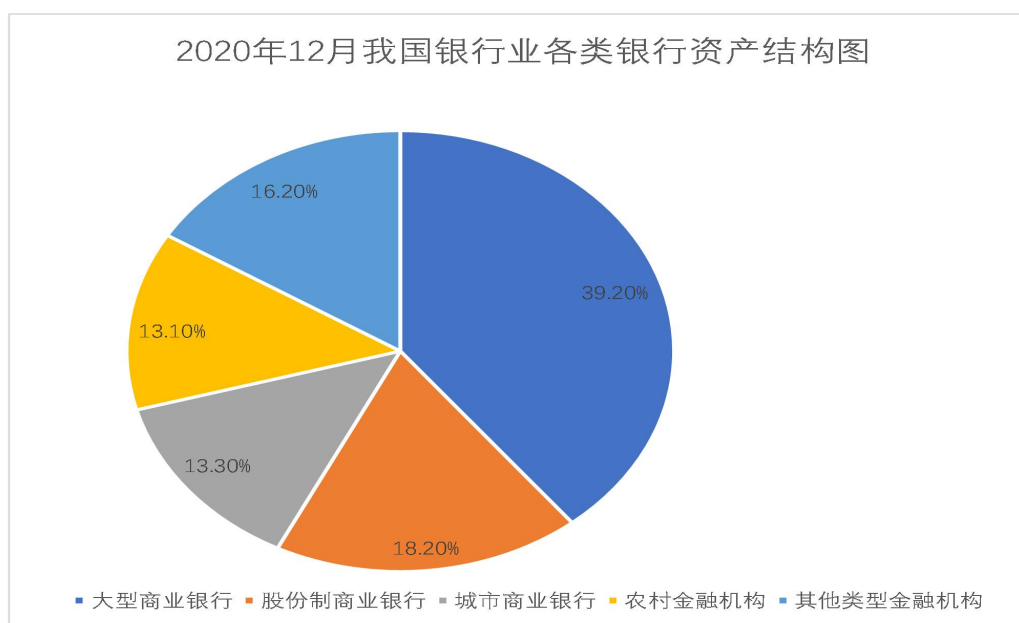


图 4.1 商业银行发展现状

4.4.1 净息差趋势性下滑

银行的商业模式，主要是低息揽存、高息放贷，靠存贷利差赚钱，所以行业中一般用净息差来衡量银行业的盈利能力。以往客户存于银行的款项资金近年由于货币基金类产品的息率高于银行而转向别处寻求收益，银行端的存款业务缩减不少；贷款端业务受我国当前经济增长较慢，经济下行也会压制银行净息差水平，再加上央行施行降息降准，

¹⁰ 数据来源：艾瑞咨询

释放市场货币流动性所带来的影响是企业融资需求变得不那么强烈，银行进而转向债券业务，互相竞争的结果使债券的利率也低于贷款业务，净息差盈利雪上加霜。

从结果上看，近年来商业银行净息差整体收窄，从 2015 年 2.77% 的高点一度降至 2.03% 的最低点。降幅似乎不算大，仅有 0.74 个百分点，那这个降幅意味着什么呢？2020 年末金融机构贷款余额 173 万亿元，假设银行生息资产总额也是 173 万亿，0.74 个百分点对应着 1.28 万亿元，占银行业年度利润的近一半。¹¹

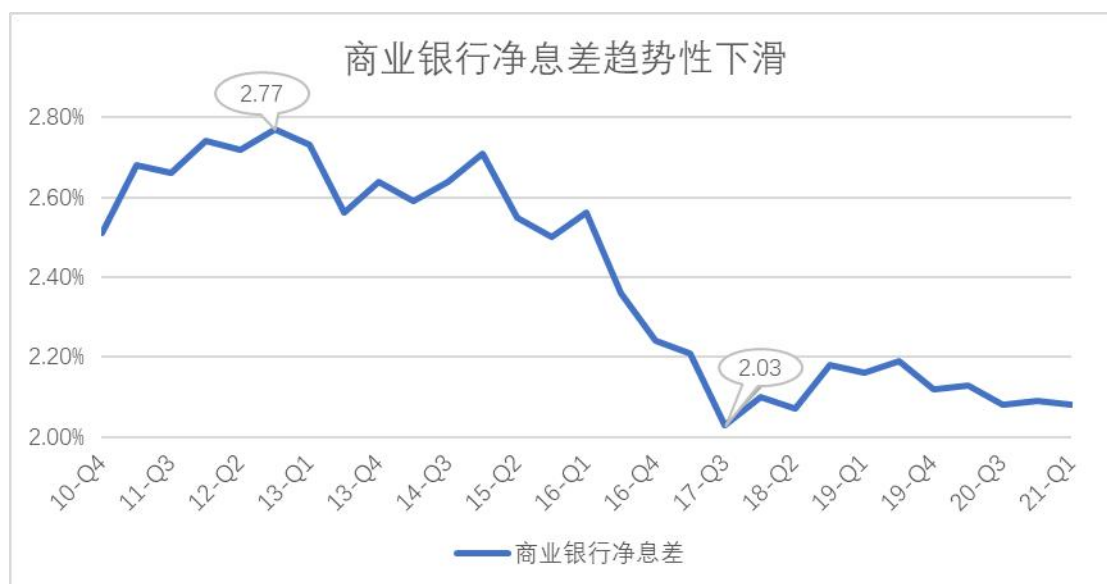


图 4.2 商业银行净息差趋势图

4.4.2 贷款不良率持续攀升

净息差不断缩窄的同时，银行业不良贷款率趋势性上升。尤其是 2015 年之后，国家出台政策进行供给侧改革实现去产能、去杠杆、去库存，这加速了不良贷款的暴露速度。疫情期间，商业银行不良率更是一度达到 1.96%，同期净息差仅为 2.09%。其中，农村商业银行不良压力尤其突出，连续多年超过 4%，意味着其贷款业务是不断亏损的。

从资产端来看，M2 货币的超发是银行资产端收益下降的根本原因。简单的说，银行手中的贷款放不出去，激烈的压力竞争下各家只能比拼服务，拼价格来获得优质资产。这种情况下，严重挤压了银行资产端的收益；从负债端来看，由于储蓄业务日趋同质化，新一轮线上理财产品又分流了银行原本的理财收入，互联网金融的发展对银行带来的冲击使得银行负债端出现了不可逆的刚性攀升。资产端收益的下降和负债端成本的上升，

¹¹ 数据来源：wind 数据库

两头夹击的方式使得银行信贷业务受到挤压，大大缩减了银行的利润。

4.4.3 融资端客户面临流失

金融市场融资的多元化和直接化使得银行传统的融资方式不再受到青睐。公司无论是出于上市需求还是进行金融投资可供选择的方式很多，包括担保公司、企业拆借、股权融资、债权融资等。如今多元化的融资趋势可以简单总结如下：大集团寻求海外（国际）融资，如海航集团、复兴集团；大型企业则倾向于市场，比如企业 IPO；新兴行业则偏好私募股权、风险投资；中小企业更倾向于民间借贷。

随着证券、保险、基金、资管进入了传统的信贷业务，民间的小额贷、典当行等开始发展。这些新兴的融资方式降低对银行的依赖度直接影响到了银行的利息收入也间接影响到银行融资成本。不过银行逐渐意识到了传统业务范围被“侵占”后，如今的银行正向着非传统银行的业务范围不断扩大，非传统业务的持牌领域不断扩张，逐渐向着多功能、综合性的业务进行发展，不仅着重解决融资需求，同时注重投资的方向。

4.5 互联网金融监管体系和风险把控难度加大

技术更迭带来服务升级，相对应的对系统维护，风险把握提出更高的要求。从风险防范和加强规范的角度观察，在发展环境上，国外由于具备相对完善的征信体系和法制体系，在互联网金融监管和风险控制上具有相对优势，如对网络借贷、众筹等的监管比较成熟。对于网络借贷平台的监管合理、法律责任明确、风险防范机制完整有效，金融主体能够及时有效的进行信息披露，并向相关主体汇报异动情况，整体表现出良好的从业素质和有序的金融环境。我国互联网金融本身发展较晚，根据我国的社会性质其发展存在一定的特殊性，除了确保各金融机构遵法守法外，对于消费者权益的法律保护亟需不断加强。近年来我国新金融在发展过程中曾出现打着金融科技名义从事非法金融活动乱象，以政府支持互联网金融发展为噱头，非法集资，扰乱社会秩序，对公民财产造成损失。如不加以整治，不仅会对就业结构、法律法规带来巨大冲击，同时也会容易引发局部的金融犯罪和社会问题。相信未来网贷行业长效监管机制能够快速建立起来，合规成为行业的主旋律。

5 互联网金融背景下中小商业银行转型策略

——以 B 银行为个案分析

5.1 B 银行背景介绍

1996 年我国人民银行和 B 市政府联合创办了 B 银行，它由 90 家城市信用合作社组建，注册资本为 10 亿元人民币。属于中国最早成立的第一批城市商业银行，公司拥有员工三千多名，在全国范围内有一百多家分行为不同类型的客户提供服务。B 行在各营业网点共拥有 273 台 ATM 自助机，并快速发展了电子银行业务。

截至 2014 年，已在天津、上海、北京、济南、南昌湘潭聊城等 11 个城市设立 200 多家分支机构，在我国香港以及海外阿姆斯特丹设立代表处，创建国内首家金融消费公司，并联合国外设立人寿保险，勇于创新，积极探索成为我国中小商业银行发展的业界标杆。2019 年 9 月 1 日，在发布的中国服务业企业 500 强榜单之中，B 银行股份有限公司排名第六十多位。同年，亚洲金融竞争力评选榜单上，B 银行股份有限公司获得“亚洲卓越科技文化特色金融服务银行”奖、“2019 年度公司业务数字化创新银行”奖。2020 年，作为首批倡议方与国家发展改革委等联合发起“数字化转型伙伴行动”倡议。

5.2 互联网金融背景下 B 银行转型的迫切性

2013 年我国开始进入经济结构调整的阵痛期，结束了近 20 年每年 10% 的经济高速增长模式。2017 年开始，我国的宏观经济整体增速较缓，传统制造业处在转型发展的眺望口，煤炭、钢铁等需求量不如从前，大宗商品价格长期走弱，这些企业的信用和道德风险也不断提升，银行的公司业务不良贷款率迅速攀升，因此金融监管机构、商业银行、以及银行客户之间的信任度相较之前出现大幅下降，这种情形下 B 银行也无法独善其身，需要进一步防范金融风险，收缩对传统行业的贷款金额。与此同时在经济下行和新常态的影响下，银行所服务的实体经济发展速度变慢，很多中小企业和制造业由于自身资金链出现问题，偿债能力下降，不能按时归还银行借贷，使 B 银行的风险加大，致使资产不良贷款率一路走高，从 2017 年 0.53% 上升到 2019 年的 0.87%。¹²

¹² 数据来源：B 银行上市公司年报

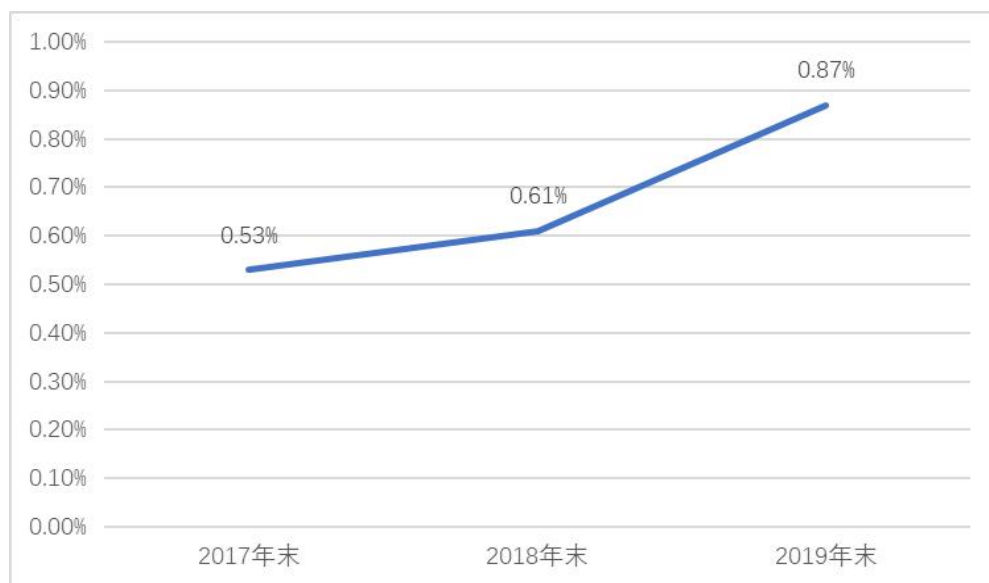


图 5.1 B 银行 2017 年至 2019 年不良贷款率

面对不良贷款率不断上升的情况，B 银行迫切认识到目前及潜在的危机，第一，经济下行趋势明显并且可能长期持续，另外金融科技日益创新也会加剧金融风险，监管机构一定会加强监管，出台各种措施防范金融风险，那么必然会导致银行的公司贷款缩减，而 B 银行的业务发展不均衡，公司业务占比约达到业务总和的 80%，对 B 银行的盈利影响较大；第二，互联网金融和第三方金融机构势必会冲击传统银行业，而且我国自第一家互联网银行微众银行成立，互联网银行背靠科技公司，在互联网上就可办理各项业务，使得传统的银行模式必须作出改变；第三，我国全面进入经济新常态，个人消费升级，招商银行和平安银行等面对新的趋势已经做出改变，早早进行了互联网金融运营模式的转型而且转型取得了突出成绩，零售业务贡献率显著提高，B 银行不断面临同业竞争与金融科技提升的压力，第四，国际互联网金融趋势造就更多的外资银行企业涌向互联网金融大军，进一步占有国内资本市场，留给国内中小银行的市场蛋糕变得更加稀缺，为防止市场的大量挤兑，不被时代的浪潮所淘汰，于是 B 行也决定尝试进行互联网金融运行模式转型。

5.3 互联网金融背景下 B 银行转型的具体措施

5.3.1 立足金融创新，推进“客户倍增计划”

2021 年 B 行用了了半年的时间，推进“客户倍增计划”的实施，达到新增客户 1.6

万户，增幅同比提升 12.4%，比过去一年的新增用户数还多，其中有效户达到 1.5 万户，进一步巩固了客群基础。为了继续维持机构业务的领先优势，重要部署了场景建设：上线 B 市财政非税电子化系统，积极投标并中 B 市住宅维修资金系统建设项目；在智慧医疗上发展特色金融；调整贷款风向标，使贷款金额更多用于支持实体经济企业的发展，其中拨向制造业的中长期贷款达 300 多亿元，增长超过 60%；在供应链金融上也投注十足心血，“京信链”核心企业、供应商数量同比增长 170%、158%。升级打造对公业务智能化数字化，实现了企业网银、地方银行、微信渠道“三位一体”的对公业务完整对接，通过自身 APP 优化对公开户流程；拓宽了线上个人投资者、企业线上网贷的业务领域，完成对虚拟信贷审批流程的标准化，升级了融资、税贷产品，全面优化端对端对公业务升级。

在零售端，B 银行“移动优先”战略贡献突出，截至 2021 年 9 月底，手机银行业务客户拥有一千多万，活跃客户高达三百多万。运营方面，新升级的柜面系统已投入运营，在柜面效率提升和用户体验度上大放光彩；数字业务转型方面，不断推进的数字湖项目落地，利用数字定位精准刻画用户肖像成主要营销手段。

5.3.2 落实国家发展战略，助力普惠金融

B 银行还积极落实国家发展战略，助力国民经济持续发展。借北交所设立历史机遇，为中小企业提供了更多的金融服务。服务对象包括六百家新三板企业，B 地区占比 74%、全国占比 21%的新三板精选层以及创新层客户。B 银行还与中国人民银行营业管理部、B 市共同发布高精尖贷款，为制造业聚力支持。截至 2021 年 9 月底，金融科技贷款余额一千多亿。此外，在双碳目标之下，B 银行设立绿色支行，与区政府签署绿色金融合作协议，率先完成了 B 市“双碳”背景下碳排放配额质押贷款业务第一单。2021 年第三季度末，B 银行绿色贷款余额创历史新高达到四百零二亿元，同年初相比增长达到一半多。

更值得关注的是，为迎合小微企业业务发展，创新推出小微金融 APP，方便企业线上贷款业务的办理，让小微企业能够享受到优惠速贷，全流程服务自动化，以金融科技技术为支撑，将服务效率推向分钟级别。截至今年 9 月底，B 银行针对普惠金融领域贷款余额一千二百多亿，比年初增长三百多亿；从该政策受益的用户数多达十五万户，比年初增加近十三万户。

5.3.3 提高拨备覆盖率，加强风险把控

为保证资产质量不受影响，必须将不良贷款率降下来，因此 B 行提高了拨备覆盖率，强化了风险预测和防范机制，2021 年上半年，B 银行多项并举快速出清存量风险，“一户一策”为重点业务风险化解提供解决方案，升级智能数字风险监测体系，加大对风险的有效排查，采用滚动式排查方法，优化管理流程，严格做好防治措施，对重点地区、客户风险设立预警，提前破除解决，风险管控能力在自我革新中不断攀升；截至上半年末，管控效果显著，不良贷款率由 1.57% 降到 1.46%。再者，加大了拨备计提的主动投入，拨备覆盖率高达 231.93%，较年初增加 11.98 个百分点，与第一季度末相比增加了 1.6 个百分点，风险把控能力和资产优化效果显而易见，在未来，B 行有望继续保持健康稳定发展的前景。¹³

5.4 对 B 银行转型效果的评价分析

通过对 B 银行转型实施效果进行评价可以窥见一斑的了解目前中小商业银行转型的基本情况。笔者采用问卷的形式，对 B 银行转型的成效进行了调查研究，目的是以此为例了解目前国内中小商业银行在互联网金融带来的挑战之下，其转型过程中面对的困难和存在问题。

5.4.1 调查问卷的设计和內容

调查问卷主要从以下四个角度设计调查问题：

第一是战略转型思维，调查 B 银行近年来是否在互联网金融洪流中主动转变战略方向，培育互联网金融思维。问题设置维度：互联网金融影响程度、战略转型调整程度、科技研发投入程度。

第二是盈利模式和產品覆盖度，通过 B 银行业务盈利能力是否依靠传统利贷差、长尾客户是否有足够的触及，以及零售业务是否具有特色反映。问题设置维度：利润主要来源、佣金手续费涨幅、盈利增速最大条线、线上产品丰富度、终端客户增量和有效客户；存贷款业务、金融理财与存贷业务、特色产品服务满意度等。

第三是渠道获客途径，调查 B 银行获客方式是通过线上还是线下，或者二者结合，以哪种为主等，线下网点是否得到有效的升级，效率是否提高等。问题设置维度：线下

¹³ 数据来源：B 银行上市公司年报

网点转型满意程度。

第四是转型成本，B 银行在转型过程中一定面临更新换代、战略整合支出，反映 B 银行在转型中是否面临困难、存在问题。问题设置维度：员工劳动强度、公司培训力度、引入自动化和客户自助服务程度、数字化关键职能程度。

5.4.2 调查对象范围

考虑到银行转型的专业性以及公司产品的熟知度，本次调查主要选取了一些 B 银行业务人员作为主要调查对象，其涉及公司、个人业务部、信贷审批部、人力资源部及其他金融服务等人员，针对银行运作、战略转型以及产品服务方面进行小幅度调研。考虑到一线前台部门会更深入地了解产品服务、网点场景转型升级、平台合作的搭建，同时最直接的面向客户端，因此前台业务端员工为最适合本次问卷调查的调研对象，其反馈意见具有十足的客观性和准确性。

5.4.3 文件调查结果及分析

问卷调查共计 80 份，公司、个人银行业务、信贷审批业务及其他金融服务各部门分别 20 份，由 B 银行工作人员代为发放，问卷的填写采用线上模式，最终收回问卷结果反馈 80 份。

5.4.3.1 战略转型思维是否形成

B 银行战略转型思维是否形成，主要体现在经营策略是否改变和科技研发投入多少两方面。在这次调查问卷中，1-6 题是关于战略调整的题目，我将前三道题的结果绘制成如下表格以展示真实的情况，根据结果有半数以上的员工认为 B 银行确实受到互联网金融的影响，同时大约 50%的员工认为公司的确在经营策略调整和科技研发方面投入了更大的力度。从后三道题的结果来看，员工全票认为公司在平台建设搭建方面顺应了互联网金融趋势，并做出了十足的改善，将用户互动、长线跟踪、服务满意度等作为重要考核指标。

表 5.1 战略转型调整情况表

项目 \ 程度	无	轻微	中等	较大	非常大
互联网金融影响程度	0	15	14	43	8
战略转型调整程度	0	18	10	50	2
科技研发投入程度	0	0	40	35	5

资料来源：调查问卷整理

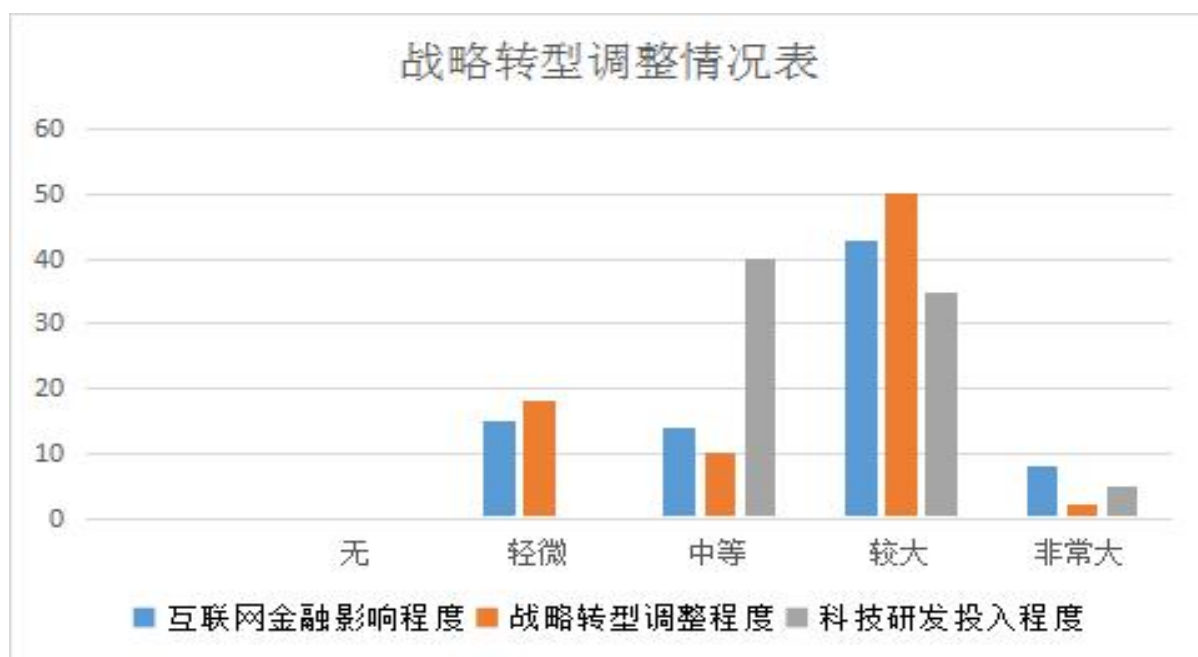


图 5.2 战略转型调整情况表

5.4.3.2 盈利模式是否变化

战略转型思维方式的形成决定了未来 B 银行的盈利模式，近年来 B 银行作为地方法人银行坚持打造地方特色，紧密结合国家发展战略和政策方针，着力打造具有互联网金融背景的数字银行。同时，不断提高区块链、物联网、大数据、人工智能等前沿技术的资源投入，为 B 银行彻底战略转型升级做好充分地技术支持。

从表 5.2 可以发现，被调查员工普遍认为，利息净收入目前依旧是该行的主要收入

来源，B 银行业高度主要依赖传统利差收入模式依然存在，这也是银行界面临的普遍性问题；调查样本中 69%的员工认为中间业务有小幅增加，证实了 B 银行中间业务盈利能力在不断提高，但是增速较为缓慢，需要进行业务全方位升级扭转；同时仅有 42%的行员认为零售业务有较大幅度增长，由此得出 B 银行零售业务发展依然不够全面，需要进一步加强产品研发和提供服务升级，特别是特色金融理财产品。

表 5.2 利润来源和产品情况调查

问题	占比	选项设置	占比（人数）
利润主要来源		利差净收入	100%
佣金手续费涨幅		小幅	69%
盈利增速最大条线		零售条线	42%
线上产品丰富度		种类多，特色少	60%
终端客户增量和有效客户		增速快，质量高	93%

资料来源：调查问卷整理

5.4.3.3 产品覆盖度是否提高

B 银行的产品也要实现全面的转型升级。通过调查发现，用户在选择线上金融产品时更关注产品的收益性、流动性、安全性以及产品自身特色。通过这些方面，在调查过程中我们通过员工了解不同类型产品的客户分布度，同时知晓客户高密度持有的产品具体体现在哪一方面。最终结果显示，54%的被调查人员普遍认为 B 银行的产品客户群主要集中在消费信贷、金融理财业务方面，而多元化持有金融产品的客群基数甚少，这说明 B 银行在交叉引流客户群方面还不够成熟，同时调查统计显示，47.83%的 B 银行员工认为公司在产品和服务满意度上基本满足用户需求，这显示了 B 银行在客户服务方面同样需要提升，在产品多样性上需要加大营销力度。

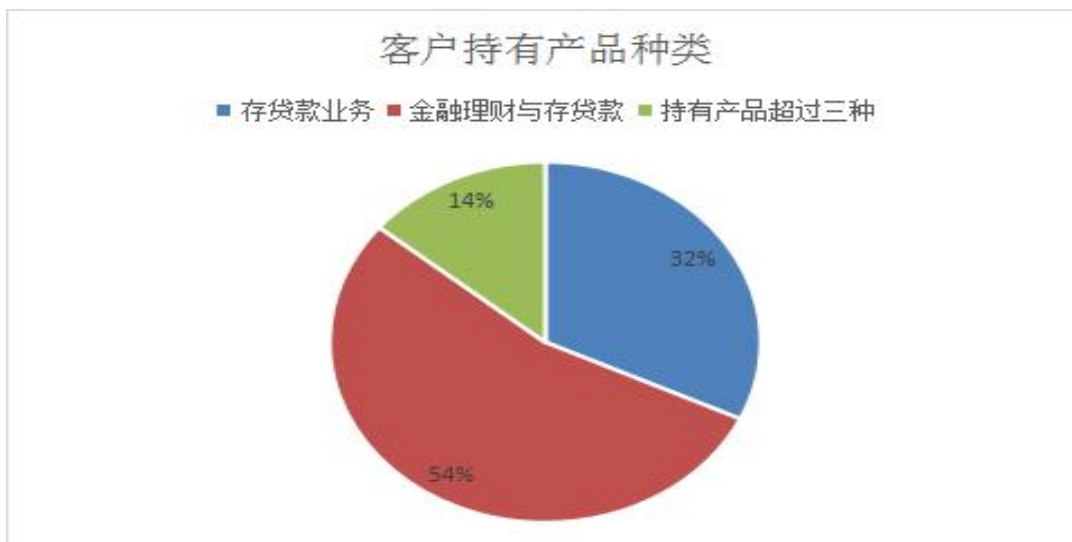


图 5.3 战略转型调整情况表

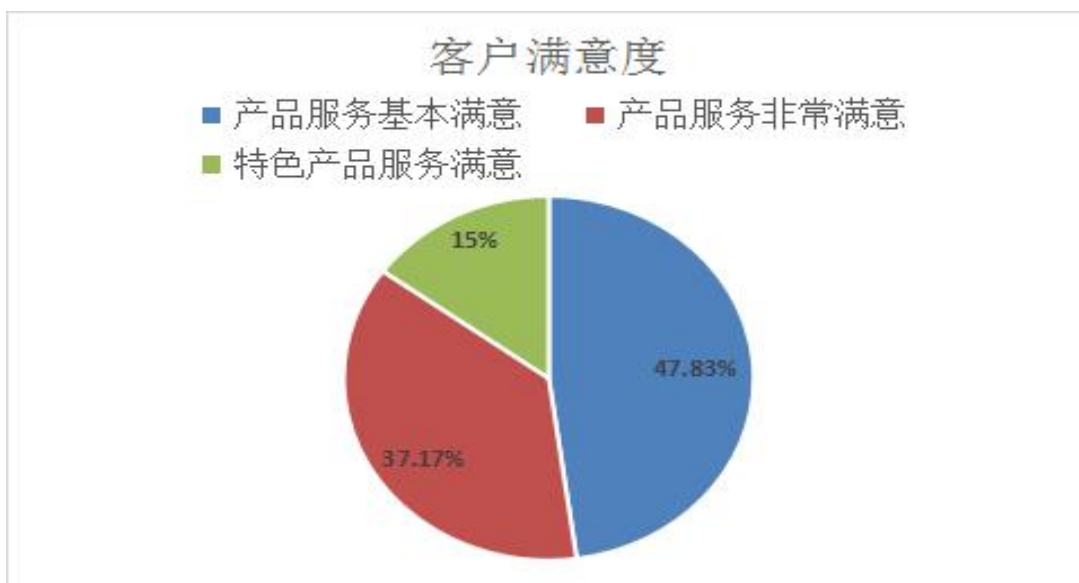


图 5.4 客户满意度情况表

5.4.3.4 获取客户的渠道是否拓宽

问卷调查中还兼顾了线下营业网点的转型升级调查，从结果显示来看，大部分员工认为 B 银行营业网点改革力度成效并不显著。从图 5.5 可以看出，26 人认为营业网点较之前相比没有明显改变，较同业水平相比一般。这表明了 B 银行在线下物理网点功能升级、加强客户服务体验感方面转型措施还不够到位。

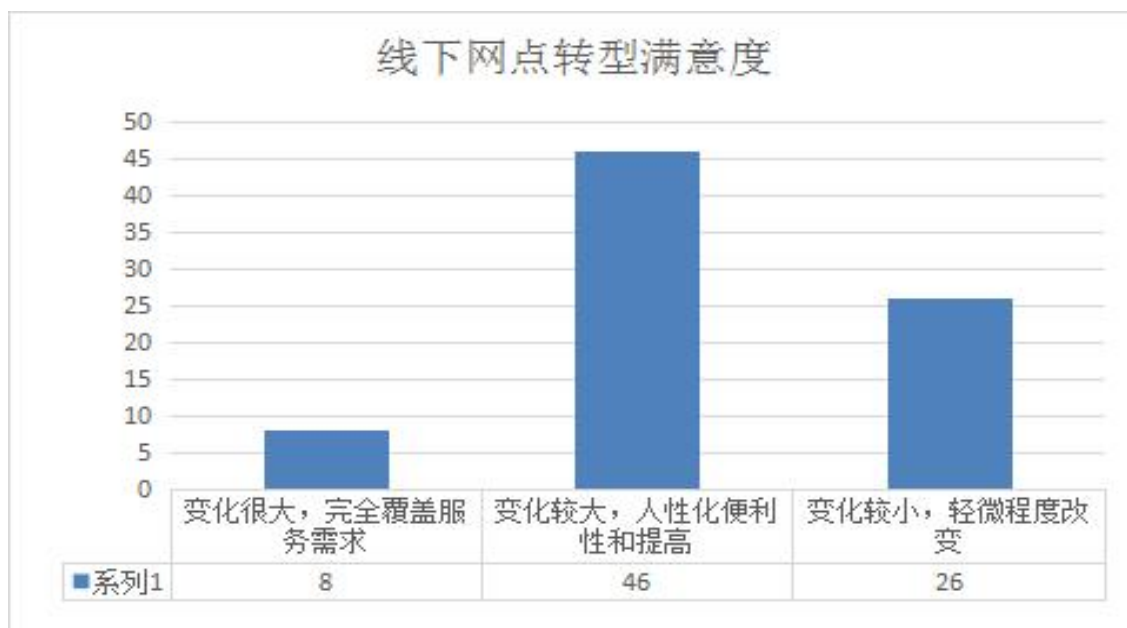


图5.5 线下网点转型满意调查

5.4.3.5 转型成本是否增加

B 银行在推进“客户倍增计划”、“移动化优先”战略以及数字湖建设中必然面临革旧迎新的种种变化，调查显示，B 银行多数职员认为，公司在采取这些决策变化后，在劳工强度、公司培训力度方面有较大提升，反映在转型成本上则扩大了公司的劳务经费支出、人员培训经费、活动开展费用。另外，调查中约 56.3% 的员工认为在自动化和客户自助服务程度上有较大的改变，各分支机构依照网点规模大小分别增设了不同的自助终端设备，减少了网点服务压力，提高了效率。在数字化关键职能反映程度上有 36 名员工认为在该方面并没有显著的变化感受，所以未来 B 行需在此方面不断提升。具体数据见表 5.3 统计：

表 5.3 转型成本反映表

项目 \ 程度	无	轻微	中等	较大
员工劳动强度	0	23	18	39
公司培训力度	0	19	28	33
自动化和客户自助服务程度	0	8	27	45
数字化关键职能程度	0	36	24	20

资料来源：调查问卷整理



图 5.6 转型成本反映表

5.4.4 对 B 银行转型效果的评价结论

根据以上分析结果我们了解到，B 银行在互联网金融背景影响下的确采取了多途径的策略转型措施，具体从依靠线上运营模式扩大客群基础、响应政策号召助力普惠金融、提高风险把控能力等方面做出了巨大改善，为策略转型注入了十足动力，具有一定的积极示范成效，但就目前转型成效而言，也存在诸多需要提升的地方。

从结果来看，目前在战略转型思维的培养、科技研发投入上有很大的进步，并且得到了该行员工们的极大认同；但在盈利模式、特色产品研发、服务升级、线下物理网点转型方面亟需提高；在转型过程中的成本控制上，结果显示 B 行在各营业网点设立的自动化和客户自助服务覆盖表现良好，为成功转型而支付的超额劳动报酬和开展培训的活动经费等开支较大，此项支出不可避免。B 行若从成本管控，开源节流的角度来看，可

大力向数字化关键职能方向发展，以降低人工操作频率，简化办公流程，使关键技术、数据轻型化助力未来发展。

5.5 互联网金融背景下 B 银行转型优化的启示

5.5.1 改变盈利模式、加强产品创新

B 银行不能仅以利差作为主要营收，随着全球移动互联网经济的发展，支付业务作为双边市场商户和消费者账户的入口，有转变为 B 银行核心业务的可能。此认识基于以下两点：一是海内外互联网金融使金融服务的门槛降低，越来越多的金融业态随着支付媒介的拓展而出现；二是存款是银行生存的根本，支付渠道的掌控程度将决定银行对于存款争夺力量的大小。在措施上可以有以下思路：

1. 主动接入大型第三方支付公司。主动接入支付宝等大型第三方支付平台，接入后虽然会对存款形成一定的分流，但比较其为客户提供支付便利性而完善银行卡的功能，对 B 银行来说显然利大于弊。主动接入财付通、银联在线、易宝支付等行业内排名靠前的支付平台，为自己的银行卡客户提供机票订购、基金购买的便捷通道，为企业客户现金管理提供便捷通道。

2. 完善构建渠道的统一支付网关。建立线上、线下统一的支付网关，并不断地丰富支付渠道。除了主动接入大型第三方支付公司外，也可以考在充分评估利弊后有选择性地接入有特色的第三方支付公司支付渠道，并逐步开深层次合作。

3. 并购第三方支付机构。第三方支付同质性竞争程度非常高，需要靠规模来取胜，理论上也是比较难生存的一个行业。B 银行研发能力不及国有行，如果有自己业务互补性较强的第三方支付公司，可以考虑收购，丰富、完善自身业务。

在产品创新方面，注重建立业务创新机制，包括组织管理、风险成本核算、人才招聘、技术保障等机制。B 银行各分公司应时刻关注市场动向，收集用户、市场信息并主动迅速向上级部门反馈，积极调整经营策略。对国际业务的关注也不能松懈，学习先进发达国家金融产品研发运用模式并结合当地特色，一旦需要做出调整，应密切指导分支机构采取一套新的金融营销方案。

5.5.2 打造智能化网点、优化人力资源

B 行网点智能化转型，可通过自助设备的投放；一来是压缩营销人员服务压力，二者是记录营业办理数据，线下网点的设备与线上的大数据平台客户画像结合，可以进一步提升智能营销的精准度。可以应用智慧营销机器人，引导客户办理业务的同时了解客户信息，多设备共同打造无死角的营销渠道。其次，线下网点的业务必须有所拓展，将其赋予场景职能，演进成为社交中心和体验中心，提供泛金融服务。主打方向向社区金融发展，其内容涵盖传统金融和网络金融，在特色发展上让居民通过电话、网络、24 小时自助服务机随时可享受到便捷的金融服务，打造居家银行的温馨情感链接。其次是打造金融超市特色，将传统银行业务与股票、债券、基金、保险代理等业务一同搬到网点，让一站式服务不再遥远，既丰富了产品种类，提升了综合实力，又带来中间业务收益。

在人力资源优化方面 B 行需要注重两点。一是深入全员营销的理念，二是提高网点人员的专项技能。需要通过开展晨会、讲座、培训等多种方式提升员工服务意识，也需要通过适当的考核和激励手段改革调动员工营销转型的意愿度和知识累积，借助大数据技术为员工制定科学化、个性化的销售绩效指标，并关注监督完成情况。专项技能方面，未来银行网点最重要的能力就是营销能力，B 行不仅要加强全员产品知识学习强度，同时要定期对业务营销技巧进行培训改进。不同岗位的人员在不影响工作开展的情况下互相轮岗，互相提出改进的参考建议，不仅能加强员工间的默契度、合作效率，也能更有效的发掘每位员工最擅长的岗位。

5.5.3 赋能金融科技、实现数字化转型

B 行对于金融技术研究领域的支持应始终保持，构建起在信息技术、金融征信、智联风控，线上银行的综合格局。在人工智能、开放接口的 API、云计算、PRA 流程机器人等领域需要重点关注，将数字引领放在战略地位，鼓励全行业务数字化，努力构建高效敏捷的前台服务体系和中后台及时到位的技术职能支持，帮助传统金融产品数字化，获客渠道移动化，从部门银行向流程银行转变。实现一二级市场领域线上联动。

其次，大胆尝试其他领域，设立属于企业的金融科技研究所，尝试通过 VR、6G、传感器网络、硬件芯片、超大规模模型等新设产品交易流程，如营销获客、身份验证、风

控审批、资金运营支撑、客户服务等，努力向立体化、轻便化、通俗化的服务模式升级；让产品能够在不同的电子设备上随意切换，将数字化金融基因带到业务开展所需要的每一处。最后，重视金融科技人才的招聘力度，提高技术专项人才的待遇和科研经费，电子银行、自动化金融服务需要 IT 职能部门的大力支持，未来银行业务的核心竞争力将体现在信息技术、研发创新上，所以 B 行也应在该方面做好准备。

6 对我国中小商业银行转型的建议

6.1 迈向金融移动化、互联网化

各中小商业银行应该结合自身发展规模合理选择转型方式，在转型过程中不能本末倒置，要认识到，互联网进军金融领域是一种低成本、战略清晰的尝试，符合商业逻辑。而银行业尝试跨界到生活领域是一种模糊且边际收益不确定的冒险，要找到适合自己的最优银行结构，再决定转型的方式和革新的力度，不能为了转型而转型。

当然公司的重心依然聚焦金融专项服务，在各业务中不断积累专业服务经验，提升金融素养，利用好长尾客户保持自己的核心优势，打造综合全面、普惠性高的金融品牌。再者加强线上产品的研发创新，多渠道布局产品，让产品能够通过电话、网络、微信、手机触达客户端，增加交易达成的机率。金融互联网化的本质是实现与客户的零距离，提供了交易撮合的机会，需要银行牢牢把握住客户的核心需求，因此，要始终以客户需求为导向，引领战略发展。争取通过一次服务就给客户留下深刻的服务体验，定期跟踪回访客户寻找持续性服务的可能。同时也要清晰地认识到，金融生态对银行发展的至关重要作用，在 IT 建设上投注心血，与各商家异业联动构建智慧医疗、养老、休闲、娱乐等本地金融生态圈，对于核心业务场景模拟实现百分百线上化，努力成为移动化金融业务的范例样本。

在电子银行的建设上，充分发挥营销人员作用，向客户宣传和告知电子银行的优势，和信贷部门联合利用个人贷款机会，将开办网银等业务推向纵深发展。定期举办电子银行业务培训，培训内容包括网银、手机银行业务、特惠活动等，让营销人员熟练掌握电子银行实操。再者，不断挖掘供应链金融，切实保证落实中小企业的融资服务；在民众日常业务办理中，加大与电商、平台直播、互联网行业等的深度融合发展，强化金融品牌价值，彰显自身实力。

6.2 借鉴互联网金融的模式创新

6.2.1 从产品、渠道维度创新

产品维度来看：选择适合与互联网深度结合的单一产品进行创新，如“宝宝”类产

品、虚拟信用卡、在线贷款等，这类创新主要呈现以下特征：1. 单一产品与互联网应用场景相结合，为场景量身设计。2. 组合式创新和碎片式创新，以某一项或几项传统产品为基础进行改造，改造方法呈现碎片式和组合式特征，将产品的某些要素抽离和优化，使传统产品产生新的价值。非常典型的如银行各类“宝宝”产品，是将银行的基金代销或直销等基本业务在结算上进行了优化，使其可以媲美现金。

渠道维度来看，主要指传统的运营渠道从线下搬到了线上，从营业厅变为互联网，营销方式从面对面变为不见面，客户也从具体的对象变成抽象的互联网海量用户。基于渠道维度的创新要关注以下几点：

1、互联网渠道的产品要定位准确，具备比较优势。对于一些银行地域性、特色性强，在了解自己的客户群体和业务能力的基础上打造有特色的互联网金融渠道极有必要。

2、优先发展移动互联网。使用移动互联网的人群早在 2013 年就超过了 PC 互联网人群，因此中小金融机构在互联网金融的渠道创新方面要先考虑移动端，手机 APP 和微信公众号已成为必备载体。

3、注重适合互联网客户的用户体验，体验至上。年轻化、移动化、碎片化、视觉化是互联网用户的特征，商业银行产品开发应针对这些方面来完善用户从产品组合、UI 交互设计、支付便捷等各个方面优化体验。

6.2.2 从业务、营销维度创新

业务角度：此类创新是以客户为中心，对金融服务模式的重构和整合，目前正在实践的业务模式以创新业务模式为主，在传统银行体系内部围绕一类客户群体，重构存贷汇等各项基础业务，实现服务价值链的重构，更好地满足客户需求。

营销维度：1. 在互联网获客方面不断找寻新入口，找到流量聚集的优质入口，加强与大流量入口的合作。一般来说，智能手机、家用电视、VR 体验可穿戴设备等，都有可能成为重要的流量入口，因此中小银行从业者要密切关注业态变化。2. 注重移动端营销的社交性和游戏性。微信红包是非常成功的营销推广活动，它将传统民俗的能量与社交魅力充分激活，为微信带来近 1000 万的绑卡客户，为其拓展微信支付、电商、理财等业务奠定了雄厚基础。事实上，金融机构将新媒体作为营销主战场，社交和游戏是两大方向。同时跨业合作创新是未来重要的创新方式。随着越来越多的企业互联网化以及各

类智能技术的开发,开展跨业合作,在非金融行业加载金融服务,实现跨业整合,可帮助拓宽金融服务的外延。

6.3 擅用银行互联网金融平台模式

互联网金融应具备互联网的开放性和聚合性,然而单靠各家银行独自打造互联网金融平台,不仅建设和运营成本高,而且很难形成规模和品牌效应。如果能够在某金融合作联盟平台上,让各家金融机松通过互联网金融平台进行合作,将能很快形成规模和品牌效应。各家银行应在不改变银行信用中介地位的前提下将现有业务互联网化、移动化,而对于狭义的互联网金融,即影响银行信贷中介地位的一些创新模式,可以采取联合运营的方式。该平台可以融合网络借贷、众筹、电商、社区 O2O 业务模式。平台承担运营角色,各家银行可以在平台上“开店”,成为平台上的真正“商家”。

从模式特点上设定平台可以以小微业务为切入口和信息初始源,将网络借贷、众筹、电商、社区 O2O 有机结合起来。可以重点关注以下方面:1、专注于小微金融。联盟平台(包括网络借贷、众筹、电商、社区 O2O)专注于小微金融服务和社区银行,倡导普惠金融,核心目标是切实解决小微企业融资难、融资贵的问题,解决社区银行服务最后一公里问题。借助互联网金融平台,小微企业既可以通过网络借贷和众筹渠道获得资金支持,也可以借助电商平台、社区 O2O 服务拓宽销售渠道,增加销售量,提升盈利能力。2、专业的技术支持。该平台应拥有战略与产品设计、人力资源管理、资产与负债管理、风险管理、流程与运营管理的专业管理咨询团队,也拥有 IT 建设与实施的专业技术人员,还有专注于小微与互联网金融的业务团队。在有着充分人才和技术保障的前提下,以精准化营销、个性化产品、网络化渠道、标准化流程、专业化团队、科学化风控帮助各商业银行发展互联网金融。3、专心服务于银行。应打造的互联网金融平台不是一家银行的互联网金融平台,而是众多银行参与的互联网金融“商城”,它专门服务于银行,为商业银行快速搭建互联网金融平台提供帮助,帮助中小银行抱团主动迎接互联网金融的挑战,实现主动转型发展。

因此,各中小商业银行应当充分发挥自身的品牌、渠道和专业优势,利用已有的电子或网络渠道,进一步发展移动金融工具,开展互联网金融创新实践。同时,综合考虑各城市商业银行和农村商业银行的实际情况以及政策的监管要求,在内部机构运营、关联机构运营和第三方运营三类选择(见表 6.1),银行发展互联网金融(网络借贷、众筹、

电商)最好选择与第三方机构合作的方式。

表 6.1 银行采取不同互联网金融运营模式比较

模式	内容机构运营	关联机构运营	第三方运营
内容	在银行内部成立专门的运营部门或事业部，负责平台运营。	由银行股东或关键控制人成立专门公司负责运营。	交由独立第三方负责平台的运营，银行作为项目的管理者和资金托管者。
比较	银行需要专门建设平台，付出较高的运营成本，而且风险隔离程度较差，不符合监管的要求。	虽然和银行有一定的隔离，但任存在一定的利益冲突，而且没有解决平台运营和项目管理不分离问题，甚至可能存在利益输送。	完全由独立第三方负责运营，而且不参与项目推荐，能够较好地解决利益冲突问题，而且运营成本较低。
综合	最差	一般	最优

资料来源：根据文献整理

总而言之，中小商业银行利用互联网金融平台开展互联网金融业务具有以下优势：

(1) 节约成本:通过合作，银行不需要投入平台的软硬件建设成本，也无须承担平台运营成本，可以集中精力做好客户管理和风险控制。

(2) 符合监管:互联网金融业务交叉融合是一种自然趋势，但监管部门要求各方明确好自身责任底线，遵守法律道德。各平台合法经营也需要具有法人资格，银行采取与互联网平台合作的方式完全可以做到监管合规。

(3) 资源共享:互联网金融的本质是开放和包容，统一在平台开展网络借贷业务，能够实现各银行间客户和资源的共享。

(4) 品牌效应:由平台统一进行营销与推广，能够迅速在市场树立良好的品牌影响力，吸引更多的投资和借款客户。

参考文献

- [1] Bons R. W. H., Alt R., “Banking in the Internet and Mobile Era”, *ElectronMarkets*, 2020,(2) 197-202.
- [2] Butts HC. Editorial: Third party payment: a mystery story. [J]. *American Dental Association Journal*, 2019, 8(2)
- [3] Campbell N A, Hammel R W. Development of the third party payment concept for medical and pharmaceutical services. [J]. *Pharmacy in History*, 2019, 11(3).
- [4] Césaire A. Meh, Kevin Moran. The role of bank capital in the propagation of shocks [J]. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 2017, 4: 555-576.
- [5] Goldman&Sachs, Mobile Monetization: Does the Shift in Traffic Pay? [R]. Report, 2019, 6(1)
- [6] Heng M S H. Implications of e-commerce for banking and finance [J]. *Ifip Advances in Information & Communication Technology*, 2019, 7(6)
- [7] Harkins J A. Practice management and third party payment plans. [J]. *Texas dental journal*, 2018, 6(3)
- [8] Hux J E, Naylor C D. Drug prices and third party payment: do they influence medication selection? [J]. *PharmacoEconomics*, 2018, 8(6).
- [9] Janice Boucher Breuer. Problem bank loans, conflicts of interest, and institutions [J]. *Journal of Financial Stability*, 2018, 2: 266-285.
- [10] Jie Guo, Harry Bouwman. An ecosystem view on third party mobile payment providers: a case study of Alipay wallet [J]. *info*, 2017, 5(1)
- [11] Manuchehr Shahrokhi. *Journal of Banking & Finance* [M]. American; Wiley, 2008: 365-398.
- [12] Nikil C., A Survey and Risk Analysis of Selected Non-bank Retail Payments
- [13] Sato S, Hawkins J. Electronic finance: an overview of the issues [J]. *Bis Papers Chapters*, 2020, 7(1) Systems [M], Canada; Bank of Canada, 2019
- [14] 吴贺. 传统金融机构转型与变革的研究 [J]. *中国集体经济*, 2021, (21): 96-97.
- [15] 王雨婷. 互联网金融时代商业银行网点转型研究 [J]. *中国集体经济*, 2021, (21): 102-103.
- [16] 齐祎芸, 刘晶以, 何小龙, 张永琪. 关于互联网金融的商业模式分析 [J]. *中国市*

- 场,2021,(20):22-23.
- [17] 程小丽.利率市场化:现状与未来[J].中国储运,2021,(7):109-110.
- [18] 程燕.P2P 模式对商业银行信用机制建设的借鉴分析[J].中国商论,2021(12):57-59.
- [19] 赵英豪.互联网+金融下的银行生存现状[J].今日财富,2021,(12):21-22.
- [20] 李焰,王琳.致广大而尽精微[M].北京:中国人民大学出版社,2018:369.
- [21] 马克俊.中小银行互联网贷款业务的回顾与展望[J].中国集体经济,2021(18):86-87.
- [22] 王艳蕊.智能金融对银行业带来的影响[J].全国流通经济,2020,(26):91-92.
- [23] 杨敏.金融科技:中小银行差异化发展的核心动力[J].中国金融家,2020,(2):57-59.
- [24] 余丰慧.金融科技大数据、区块链和人工智能的应用与未来[M].杭州:浙江大学出版社,2020:126-144.
- [25] 肖翔,陈则栋,战天舒,付大源.我国商业银行金融科技发展现状、问题与建议[J].当代金融家,2020,(8):76-79.
- [26] 吴方超.中小银行在金融科技发展中的思考[J].金融科技时代,2020,(10):32-35.
- [27] 叶望春.金融科技与银行智能化转型[J].中国金融,2020,(21):67-68.
- [28] 杨望,邵彬彬.智能投顾引领银行转型新浪潮[J].金融世界,2020,(11):48-53.
- [29] 刘忠璐、林章悦.互联网金融对商业银行盈利的影响研究[J].北京社会科学,2019,(9):61-72.
- [30] 刘忠璐.互联网金融对商业银行风险承担的影响研究[J].财贸经济 2019,(4):71-85.
- [31] 杨东.论金融领域的颠覆创新与监管重构[J].人民论坛·学术前沿,2019,(11):30-39.
- [32] 朱太辉,陈璐.FinTech 的潜在风险与监管应对研究[J].金融监管研究,2019,(7):18-32.
- [33] 郭品,沈悦.互联网金融加重了商业银行的风险承担吗——来自中国银行业的经验证据[J].南开经济研究,2019,(4):80-97.
- [34] 彭迪云、李阳.互联网金融与商业银行的共生关系及其互动发展对策研究[J].经济问题探索,2019,(3):133-139.
- [35] 宫晓林.互联网金融模式及对传统银行业的影响[J].南方金融,2019,(5):86-88.
- [36] 王馨.互联网金融助解“长尾”小微企业融资难问题研究[J].金融研究,2019,(9):128-139.
- [37] 于建宁.我国互联网金融发展中的问题与对策[J].经济与管理,2019,(3):14-19.
- [38] 张吉光.中小银行金融科技突围忌盲目[J].中国金融,2019,(12):83-84.
- [39] 巴曙松,杨彪.第三方支付国际监管研究及借鉴[J].财政研究,2019,(4):72.

- [40] 陈聪.互联网金融对商业银行业务的影响及应对策略[D].徐州: 硕士学位论文中国矿业大学, 2019.
- [41] 陈浩, 张琳.第三方支付企业与商业银行演化博弈分析——互联网金融视角下[J].企业经济, 2019,(2): 39-42.
- [42] 邓鹏飞.第三方支付对商业银行业务的挑战及对策研究[J].金融会计, 2018 (6): 16.
- [43] 耿培军.互联网金融对我国商业银行的影响研究[D].开封: 博士学位论文河南大学,2018.
- [44] 贾潇.互联网金融的优势分析及对现实挑战的解构[J].经济师,2018,(8):175-177.
- [45] 何柳妮.第三方支付对商业银行盈利的影响研究[D].广州: 硕士学位论文华南农业大学, 2018.
- [46] 黄雪玲.支付宝支付平台对国有商业银行的影响分析——以中国银行为例[J].区域金融研究, 2018,(1):87-92.
- [47] 秦金.第三方支付对商业银行业务经营的影响研究[D].北京: 硕士学位论文外交学院, 2018.
- [48] 巨兴凯.第三方支付平台对我国商业银行的影响研究[D].天津: 硕士学位论文天津财经大学, 2018.
- [49] 魏廷.商业银行经营模式创新与创新模式研究与分析[J].时代金融,2018, (36):227+232.
- [50] 何金星.新形势下商业银行发展金融科技的分析与思考[J].企业改革与管理,2018,(24):107+109.
- [51] 潘辰.金融科技对商业银行经营模式转型的影响研究[J].智富时代,2018,(12):17.

后 记

时光荏苒，白驹过隙间三年的硕士生涯即落幕，回想起初进校园的陌生与不熟悉感仿佛就在昨天，细数三年前对自己学业和未来工作方面的畅想如今还历历在目。在这三年中，我学习了很多，也成长了不少。从最初迷茫混沌的状态到从学业、素养全方位的提升，一点一点努力，也遇到不少困难和阻碍，还好我都坚持了下来。读研期间我最大的收获除了知识素养的积累，更多的是无形的精神成长。我逐渐懂得无论作为学生亦或者将来走向工作岗位，自驱力和发展规划永远都不能缺席，从心态上学会了坚定自己选择的道路；从过程上尽个人最大限度的努力；从结果上降低期望并学会平和的接受所有的成功和失败。在个人成长的同时，我也收获了生活中的良师益友。每当遇到烦恼和困难时都可以和同学们一起交流碰撞思维，达到排解情绪、释放压力，同时收集一些解决问题的好办法。

在这里要特别感谢我的导师，在论文的写作过程中老师帮助并且提供了很多论文写作角度的思路，同时针对论文的写作内容老师也是严格把关，从开题、答辩再到最终定稿，老师都是严格帮我们审核，并对不恰当的部分指出，最终经过我们的修改再审核这样的方式完成。在这个过程中，充分的感受到老师的严谨认真、专业负责。在生活中，老师和蔼可亲，对于同学热心关照，对于大家提出的问题都能够及时解决。

最后，即使学业生涯即将落下帷幕，但追求美好生活的步伐永不停歇，希望未来无论走到哪里，都能永葆一颗求知的心！

附录:调查问卷

关于B银行转型成效的调查问卷

* 1. 互联网金融影响程度

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大
<input type="radio"/> 非常大	

* 2. 战略转型调整程度

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大
<input type="radio"/> 非常大	

* 3. 科技研发投入程度

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大
<input type="radio"/> 非常大	

* 4. 利润主要来源

<input type="radio"/> 利差净收入	<input type="radio"/> 中间业务
<input type="radio"/> 信用卡盈利	

* 5. 佣金手续费涨幅

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 小幅
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 大幅

* 6. 盈利增速最大条线

<input type="radio"/> 公司条线	<input type="radio"/> 中小企业条线
<input type="radio"/> 个人零售条线	<input type="radio"/> 投行条线

* 7. 线上产品丰富度

<input type="radio"/> 种类少, 无特色	<input type="radio"/> 种类少, 有特色
<input type="radio"/> 种类多, 特色少	<input type="radio"/> 种类多, 特色多



*** 8. 终端客户或有效客户**

<input type="radio"/> 增速慢, 质量低	<input type="radio"/> 增速慢, 质量高
<input type="radio"/> 增速快, 质量高	<input type="radio"/> 增速快, 质量低

*** 12. 员工劳动强度**

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大

*** 9. 客户持有产品种类**

<input type="radio"/> 存贷款业务	<input type="radio"/> 金融理财与存贷款
<input type="radio"/> 持有产品超过三种	

*** 13. 公司培训力度**

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大

*** 10. 客户满意度**

<input type="radio"/> 产品服务基本满意	<input type="radio"/> 产品服务非常满意
<input type="radio"/> 产品服务不满意	<input type="radio"/> 特色产品服务满意

*** 14. 自动化和客户自助服务程度**

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大

*** 11. 线下网点转型满意度**

<input type="radio"/> 变化很大, 覆盖服务需求
<input type="radio"/> 变化较大, 人性化便利性提高
<input type="radio"/> 变化较小, 轻微程度改变

*** 15. 数字化关键职能程度**

<input type="radio"/> 无	<input type="radio"/> 轻微
<input type="radio"/> 中等	<input type="radio"/> 较大

提交