

# 正面应对互联网金融对银行资管的挑战

□特华博士后科研工作站 姚良

互联网金融近年来得到了广泛关注，主要表现在金融业与互联网业的交叉融合。互联网金融目前主要包括互联网支付（如第三方支付、移动支付、手机银行）、互联网融资（如P2P融资、众筹融资、阿里小贷）、互联网理财产品销售（如网上卖保险、基金和理财产品）等服务。新的金融形式既对传统金融机构和业务（特别是银行资产管理业务）形成了直接冲击，也带来了新的风险和问题，对监管提出了挑战，需要金融行业的监管者加快学习步伐，更新监管体系和规则，规范发展秩序，防范金融风险，以促进整个金融业健康有序发展。

## 一、互联网金融的基本业态

互联网金融是指传统金融行业与互联网信息技术，特别是搜索引擎、移动支付、云计算、社交网络和数据挖掘等相结合产生的新兴领域，是借助网络技术实现资金通融、支付和信息中介等业务的创新型金融模式。自上世纪90年代，世界主要国家金融机构自发的对传统金融业进行产业升级，互联网企业也通过产品创新抢占了部分市场。我国金融业的信息化起步较晚，是互联网企业主导了本轮的业态革新，同时利率市场化加快、增长方式面临转型等当前特殊的经济形势，也客观上为互联网金融的规模性增长创造了条件。

根据性质不同，目前存在四种独立的互联网金融业态：一是传统金融业务互联网化。这主要是传统商业银行的网络化，券商交易业务的电子化，保险、资产管理等业务的信息化升级。以余额宝为代表的互联网理财产品，本质上就是传统货币市场基金销售渠道的网络化。二是基于互联网的金融支付体系。第三方支付、移动支付在移动互联网和智能终端的支持下迅速发展起来。如我国的支付宝、美国的PayPal、Digital Goods等，是支付体系与互联网的融合，也是互联网金融中的“基础设施”。三是互联网信用业务，包括网络存款、贷款、众筹。网络存贷款最主要的服务就是P2P，通过网络贷款平台，资金需求和供给双方在互联网上完成资金融通，它完全脱离传统商业银行，是脱媒的典型表现。众筹则是集中平台上众多参与者的资金，为小企业和

个人提供资金支持。四是网络虚拟货币，最典型的代表就是比特币。网络虚拟货币存在与真实货币转换的可能性，将使得互联网金融与传统货币政策框架交织在一起。

## 二、对传统银行资产管理行业的挑战

2013年9月，银监会批准国内11家银行开展理财资产管理业务试点和债权直接融资工具的试点，标志着资产管理业务正式对银行放开。互联网理财此时的井喷式发展，势必造成与商业银行直接竞争的态势，给资产管理业务带来挑战。

第一，互联网金融对信贷和支付结算等传统银行业务冲击明显。目前，我国的互联网金融对商业银行业务的影响渗透主要体现在三个方面：支付结算类、融资类、投资理财类。也就是通过第三方支付平台冲击银行的支付结算业务；通过P2P借款、电商小额贷款、众筹融资等业务挤压银行现有的部分中小微企业融资类业务；通过余额宝等货币基金的形式影响商业银行的投资理财类业务，同时分流商业银行的活期存款业务。而通过上面三大业务的渗透和挤压，对商业银行的收入和成本方面造成了较大的影响。

互联网金融，其业务能够快速开展的基础是借助信息技术手段降低信息不对称、降低成本，从而创造价值。互联网信贷业务通过大数据分析和网络平台，实现了信息不对称的降低和交叉销售成本的降低。其他业务例如支付结算业务也是借助信息技术降低了业务边际成本。凭借互联网技术优势带来的低成本和便捷，在这些传统银行业务上银行并不占优势。为了应对挑战，商业银行主动利用信息技术改进传统银行服务，不断借助互联网技术提升自己。凭借股东阿里巴巴的背景，民生银行在互联网金融方面积极创新，推出直销银行业务。直销银行是欧美已经较为成型的金融模式，基于互联网技术，银行主要通过电子渠道提供金融服务，实体网点少，甚至没有实体网点。与传统银行相比，直销银行能够为客户提供更优惠的贷款利率、更高的存款利息以及更高的金融产品和服务。

第二，互联网金融对银行资产管理业务的挑战，局限于低风险的流动管理业务。目前有影响力的互联网

金融产品都是类货币基金，具有T+0交易、免费申赎、稳定且相对高的收益、便捷支付消费等特点，而在互联网金融创新中最为积极的基金公司已在淘宝上销售最大的也是低风险型产品，高风险产品鲜有人问津。参考美国互联网金融失败的案例可以发现，互联网侵入金融的业务领域，只能局限在简单的金融业务，或者说局限在传统商业银行业务范畴，无法进入到需要专业风险管理能力和产品创新能力复杂的业务领域。而在资产管理业务中，货币基金和低风险基金投资只是起到短期流动性管理作用，所占比重并不大。资产管理行业更基本的目的在于战胜长期通胀水平，确保资产不缩水，中高风险投资的管理才是资产管理业务的主体。这部分复杂的投资咨询服务和高风险产品销售，更多的还是依靠传统的客户经理和私人银行渠道完成。

第三，互联网金融要求银行资产管理业务构建有效的组织架构。从国外银行看，主要有两种模式：第一种，成立渠道管理部，统一管理电子渠道与物理渠道。以加拿大Bank Of Montreal（蒙特利尔银行）为例，该行专门成立渠道管理部门，将网上银行、电话银行、手机银行以及ATM等电子渠道以及传统的网点柜台纳入专门的管理，由渠道管理部统一进行管理，向客户提供一整套的渠道解决方案，这种多渠道整合管理策略为商业银行合理利用、调配渠道资源奠定了基础。第二种，电子银行部作为后台支持部门。以加拿大The Bank of Nova Scotia（丰业银行）为例，电子银行部门作为向其他业务部门提供销售的支持部门，对电子银行的产品开发需求通过与科技技术部进行沟通协调，开发完成后的推广工作再联系业务部门进行销售推广。

第四，互联网金融要求银行资产管理业务搭建以客户为中心的全方位开放式金融平台。互联网金融要求商业银行尊重客户体验、强调交互式营销，且在运作模式上更强调互联网技术与金融核心业务的深度整合，商业银行资产管理业务流程上需要深层次变革，必须充分挖掘金融服务，将电子银行从“交易主渠道”上升到专业化、全方位、多元化的“金融服务平台”，整合资源，为客户提供全新的信息、资金、产品服务手段。同时保持平台的开放性，不断创新

新业务模式，增强客户黏性。一方面，要推进与战略伙伴的深度合作和业务联盟，聚合信息服务提供商、支付服务提供商、电子商务企业等多方资源，打造一站式金融服务平台，满足客户多样化金融需求；另一方面，要整合上下游资源，打通全流程的业务链条，为客户提供资金流、信息流服务以及全场景金融解决方案，建立合作共赢、互补发展的共生关系。

第五，互联网金融要求银行资产管理业务针对明确的目标客户群开展定制化服务。海外的INGDirect银行，具有明确的目标客户群，且全力维护客户同质性，提供标准化服务，减少技术上的过多创新，以降低服务成本。该行目标客户定位于年龄界于30—50岁之间的中产阶层，此部分客户工作繁忙、经常上网消费、财产规模有限，仅需要较为基本的网上支付及理财服务，主要通过高息存款和低吸存款留住客户。国内银行可以借鉴这方面经验，借助大数据等信息技术，实现对客户的精准定位，有针对性的对目标客户开展资产管理业务营销和服务，降低传统营销成本，提升营销效率。

第六，互联网金融成商业银行转型发展良药。虽然互联网金融以其独特的经营模式和价值创造方式，已经开始对商业银行传统业务形成冲击。但由于以移动支付、社交网络、搜索引擎和云计算等构成的互联网金融运营方式雏形已形成，银行系互联网金融产品创新空间较广，将促使商业银行不断加大对该领域的布局，从而对深处于激烈的同业竞争中的商业银行尤其是中小银行带来较大的转型机遇。

一是有利于拓展发展空间。互联网金融打破了传统金融体系的地域限制，使得金融机构可以更高效地服务于多层次客户，实现核心客户上下游中小微企业的供应链管理，提升商业银行服务实体经济的水平。二是有利于加快业务创新。在互联网金融体系中，金融产品更新换代速度加快，生命周期大大缩短，客户对线上和线下高质量、高效金融服务的需求将越来越高，差异化的产品将是赢得竞争的关键。三是有利于学习同业先进经验。商业银行可以借助互联网金融业务，突破经营场所和人力资源等因素制约，直接获得更为全面、真实的内部及外部信息，并对此做出更为有效的分析、判断及反馈。

再次，要围绕提升客户体验加强协同机制建设。尝试突破原有直线职能模式的组织方式，形成矩阵式的组织方式。成员接受纵横两个方向的领导，从而形成有效率的合作。设立为某种专业项目或者某种产品的小组也是一种灵活的组织方式，小组成员除了接受直线职能领导的领导，也要接受工作小组的领导。互联网证券业务复杂、多变、项目性强，并且每个项目都具有独立性，对人力资源和信息资源的调配要求高，在组织上需要高度的适应性和灵活性。一个项目往往需要多个专业部门密切协作与配合，以保证良好的专业化服务水平和客户体验。

最后，持续提高信息化水平。要根据发展互联网证券发展的需要消除职能割据，依据互联网证券运行内在要求优化和建立新的业务流程。在流程建设的基础上，打造一体化信息平台，将业务处理流程和考核信息化、直观化。还要根据发展互联网证券的内在需要，给予信息技术人员更多的话语权。领导层以及公司全员都要认识到，客户信息的传导路径由过去的“客户—业务部门—产品设计销售”，在互联网化下改为“客户—互联网证券产品经理—产品设计工作小组”，即信息技术人员从辅助支持角色，转变为需求信息传导和产品管理的角色，领导层和业务部门对此要深刻理解。

其次，要选择合适的业务链组织模式。传统券商进行互联网业务组织模式的选择，除了要考虑自身战略需要和认清自身的劣势外，还要估计进行组织变革的难度。如果采用战略联

# 构建多层次文化发展基金体系

□民生加银资产管理有限公司品牌总监 王妮娜

随着市场在资源配置中发挥越来越重要的作用，未来基金模式将成为文化产业投资管理的主要形式。当前，中国需要建立各级政府、民间资本、银行保险等金融机构共同参与的多层次文化发展基金体系，使之成为我国文化发展的制度保障，满足文化发展需求，并在我国文化产业结构优化、提升我国文化产业整体竞争力中扮演重要角色。

## 一、探索财政资金的基金化运作模式

文化产业作为我国战略性支柱产业的重要性，在国家近年来出台的一系列政策中得到充分体现。在我国继续实施稳健的财政政策背景下，财政支出预计会稳步持续增加。未来文化事业费占财政支出比重即便保持近年来年均0.4%的增速，其绝对值将持续扩大。基金将成为国家和地方政府创新财政资金支持文化事业发展的重要投资管理模式。

### （一）明确职能

明确财政专项基金宏观指导、示范的重要职能，从制度上确保基金的舵手角色。2013年12月国家艺术基金的成立，表明中国未来将加大政府利用间接手段对文化艺术发展进行宏观引导的力度。据公开资料介绍，该基金为公益性基金，资助范围包括艺术创作生产、宣传推广、征集收藏、人才培养四方面。文化部有关人士称，基金将打破体制、系统、行业局限，保持开放性和广泛性，国有、民营、单位、个人均可申报。

### （二）建立联动机制

建立财政专项基金国家、地方联动的管理机制，改变资金直接投向相关行政主管部门的做法，设立覆盖多领域、多层次的文化发展专项资金，并引入基金化的运作模式，形成财政基金扶持战略性文化产业发展的网络。

美国国家艺术基金会最大的成功之一在于，NEA将一定比例的财政拨款向下划拨，对艺术的支持以及艺术资金的分配从联邦到地方之间发展起来，迅速促使大多数州建立州艺术委员会。

NEA下放权力，让各州和地方艺术机构对艺术实施资助，能从更广的层面上支持全国的艺术发展。中国国家级的文化基金可以借鉴美国国家艺术基金分权管理的模式，发挥种子基金效应，鼓励地方政府成立相关机构，针对文化艺术进行资金的资助。

### （三）扩大资金来源

逐步扩大财政专项基金的资金来源渠道，鼓励符合条件的社会民间资本进入，将政府支持与自筹资金的模式结合，发挥财政资金种子基金的效果，形成中央政府——地方政府——社会个人与团体的巨型网络。

### （四）规范遴选程序

建立科学、透明、规范的项目遴选程序，定期向社会披露资助信息，让基金运作阳光化，增强潜在资助者的投资信心。目前我国国家出版基金和国家艺术基金已经建立遴选标准和程序。国家出版基金还定期公布获得资助的项目情况。但是，我国历史悠久的电影基金曾经就因为信息披露不充分，受到了质疑。

未来我国国家级文化基金应加强信息披露，确保项目资助的公正、公平和公开。

### （五）运作模式多元化

增加财政专项资金基金化运作模式的种类。目前我国财政支持的国家级文化基金主要以拨款的形式对文化企业进行资助。未来可以加大对贷款担保基金和股权投资基金的探索。

## 二、探索建立文化企业融资的贷款担保基金

我国文化产业发展对贷款利率敏感度高。受到文化企业资产评估难等因素影响，文化企业贷款难是当前我国文化产业发展的一大桎梏。尽管国家近年来颁布了系列政策鼓励银行支持小微企业和中小企业发展，但是效果并不明显。

因此有必要由国家作为公共产品提供者，建立文化企业融资的贷款担保基金，解决我国现阶段文化企业贷款难的问题，缓解文化产业快速发展过程中的资金瓶颈问题，并在防范信贷风险方面发挥作用。

## 三、鼓励私募文化产业基金发展

继续探索私募产业基金形式存在的文化产业基金运作，以良好的投资示范，进行文化产业私募股权投资教育，吸引更多的民间资本投资文化产业，并提高投资的专业程度。

股权投资基金通过市场化形式，推进文化企业发行新股上市已经成为为文化投融资领域的新增趋向。2011年IPO上市的12家文化企业中，包括凤凰传媒在内的10家企业在上市前均获得了私募股权投资。

目前中国文化产业基金已经成立，作为财政资金入股的首只盈利性国家

# 传统券商开展互联网证券须先组织创新

□民族证券创新办公室 赵大晖 王晓艳 赵玲

在“互联网+”的国家战略推动下，以及证券业内外多类主体积极参与下，互联网证券实践已经如火如荼地开展起来。互联网证券竞争，其范围目前已经从狭义的网络经纪拓展到广义的综合金融业务，“互联网+”的开放特点也使得传统券商的竞争对手突破了行业区隔而出现多元化，这些都使得传统券商开展互联网证券面临着前所未有的复杂竞争环境。传统券商如何选择恰当的互联网证券业务链组织形式和进行公司内部组织调整，是一个普遍而紧迫的现实问题。

## 传统券商开展互联网证券的组织问题

首先，选择互联网证券业务模式存在较大困惑。我国资本市场正处于创新发展的机遇期，证券行业的新业务、新产品、新市场不断涌现，移动信息技术和由其引发的互联网商业模式日新月异。传统券商在政策引导和“互联网+”浪潮的席卷下，既有积极参与互联网证券的愿望，但也常常感到无所适从。第一，对于互联网证券的金融本质还不认识不清楚，面对纷至沓来的互联网证券信息难以把握其发生和发展的主线；第二，对于公司的发展战略目标和自身优势缺少清晰的认识，这就造成了一些传统券商不知道应该重点发展和强化公司的哪种基础功能和业务，不能用互联网证券去强化自身的战略优势，去加快实现战略意图；第三，不明确应该选择哪种方式与哪类潜在伙伴的合作构建互联网证券业务链。

其次，领导层对互联网证券的认识不够充分。一些传统券商的领导层或一部分领导团队成员，往往将互联网证券等同于一个新的业务，存在着互联网证券就是在原有业务流程下将线下业务进行线上化的误区，对于互联网证券对传统的颠覆性认识不够充分。平等、开放、协作是互联网的本质，使得“无组织的组织”、“无界的组

织”、“高度扁平化”等管理方式出现。扁平化就是当用户通过互联网和企业所有的产品对接时，企业所有部门都将直接对接市场、对接用户，从而减少管理层级，缩短决策流程，加速决策效率。对于传统券商组织体系内中层的压缩和流程改造，以及由此所带来的改革阻力，领导层思想准备不足，缺少开展互联网证券的组织策略和应对准备。

再次，以客户为中心的实践尚有不足。传统券商的业务条线按照业务牌照的种类而划分，在资本市场发展的初级阶段，客户需求简单的情况下，这种组织架构便于与不同需求的客户对接。随着金融市场的深入发展和投资者的需求多元化，券商在条块清晰的业务架构基础上，逐渐给予客户复合的需求以重视，表现为围绕客户需求产生了内部业务线之间的协调机制。但是，由于天然的按照条线管理，即以产品为中心的管理思想，导致在产品体系规划、建设和客户响应速度方面，仍然与互联网金融公司存在较大的差距。

第四，产品化能力有限。传统券商由于长期倚重于交易通道模式谋求生存，对于客户全方位金融需求的关注不够，对于长尾市场的客户重视不够。虽然近几年证券行业创新发展取得了显著成果，新的金融产品层出不穷，但是对于一些传统券商来说，金融产品的能力建设缺少紧迫感，导致券商在金融产品体系建设上缺少长远规划和目标，相应人才的数量和结构缺乏准备。发展互联网证券过程中，金融产品的设计、管理能力相对不足，导致产品的种类与客户需求之间差距充分暴露出来。曾在天猫平台上开设网店的一些券商，其店铺页面基本处于“浏览量低、鲜有互动、反馈评价少、销售产品匮乏”的状态，后续产品和服务的不足是目前互联网证券面临的重要问题。

最后，信息化程度不足。表现之一是缺少一体化信息平台。传统券商各条业务条线相对独立，客户需求和业务处理也就被业务条线割裂到各个独立的业务单元。这就导致证券公司缺少对客户需求的全面、完整梳理，以及围绕客户完整需求信息而进

行的产品体系建设、整合以及业务流程的全面重构，这在信息化方面则表现为缺少一体化的信息平台。没有一体化的信息平台，业务流程就不能实现数据化，传统券商就失去了建设全面互联网证券的基础。表现之二是信息技术处于后台支持地位。传统券商普遍将信息技术作为业务发展的支持手段，因此，信息化建设基本围绕业务需求展开，如围绕代理证券买卖业务开发出非现场开户系统、闪电交易系统等。但是，证券公司要做好电子商务，需要信息技术人员进行大量的流程梳理、技术开发、平台运作等工作。由于缺乏有效的政策导向和激励机制，信息技术队伍规模有限，人员动力不足，权限弱小，难以主导各项业务流程再造和产品整合，这在很大程度上限制住了传统券商建设全面互联网证券的脚步。

### 以组织创新迎接互联网证券

首先，领导层要不断加深对互联网证券的理解。移动互联技术继续保持快速发展的态势，领导层要与时俱进，不断加深理解“互联网+”对传统证券行业具有颠覆性的认识，充分估计公司内部变革的艰巨性，重点培育互联网化变革的组织环境和创新文化。要做好充分思想准备和能力准备去对抗传统势力。争取获得高层和大多数中层的认同，克服组织内部对革新的阻力、促进跨界和交叉集成、消除职权割据、弱化既得利益势力等。减少传统工作方式和流程的影响，减轻或消除传统核心业务对于新业务的挤压，确保资源支持、流程再造能够推进互联网证券。互联网证券的人才更倾向于自我实现、体验自由、喜欢挑战、认可和成长机会，如何根据他们的特点建设能够激发创造性的创新文化非常必要。领导自身要适应扁平化管理的需要而改变行为模式，从领导者变成创新者和引导者。

其次，要选择合适的业务链组织模式。传统券商进行互联网业务组织模式的选择，除了要考虑自身战略需要和认清自身的劣势外，还要估计进行组织变革的难度。如果采用战略联

盟、股权投资方式，相当于在传统券商现有业务体系之外的新增组织中实行互联网证券业务。其好处是，与原有传统体系隔离开，在增量中运用互联网证券的思维和扁平化组织模式，减少了来自传统组织中的阻力。但是需要传统券商配置充分的资源，如果传统券商母体投入不足或出现运营困难，合作则可能面临停摆的困境。而如果采用一体化合作以及自建互联网证券的单业务平台、综合金融服务平台，则是在传统券商组织内部打造互联网证券，面临的来自传统组织方式的压力会比较大。但在存量中培育互联网证券，能够集中公司资源开展该业务，一旦成功，公司就彻底实现互联网化转型。

再次，要围绕提升客户体验加强协同机制建设。尝试突破原有直线职能模式的组织方式，形成矩阵式的组织方式。成员接受纵横两个方向的领导，从而形成有效率的合作。设立为某种专业项目或者某种产品的小组也是一种灵活的组织方式，小组成员除了接受直线职能领导的领导，也要接受工作小组的领导。互联网证券业务复杂、多变、项目性强，并且每个项目都具有独立性，对人力资源和信息资源的调配要求高，在组织上需要高度的适应性和灵活性。一个项目往往需要多个专业部门密切协作与配合，以保证良好的专业化服务水平和客户体验。

最后，持续提高信息化水平。要根据发展互联网证券发展的需要消除职能割据，依据互联网证券运行内在要求优化和建立新的业务流程。在流程建设的基础上，打造一体化信息平台，将业务处理流程和考核信息化、直观化。还要根据发展互联网证券的内在需要，给予信息技术人员更多的话语权。领导层以及公司全员都要认识到，客户信息的传导路径由过去的“客户—业务部门—产品设计销售”，在互联网化下改为“客户—互联网证券产品经理—产品设计工作小组”，即信息技术人员从辅助支持角色，转变为需求信息传导和产品管理的角色，领导层和业务部门对此要深刻理解。

## 六、引导传统媒体集团设立和参与文化产业基金

通过参与或设立文化产业基金完成向文化产业集团的转型正在成为2010年以来我国传媒集团发展的重要动向。传媒集团将在多层次文化产业基金中扮演重要角色，有望成为未来中国文化产业基金的中流砥柱。与此同时，利用文化产业基金，进入新兴行业也将成为新世纪中国传媒集团完成真正意义上战略转型的重要抓手。

通过设立文化产业基金，传统媒体集团将在合作中逐步熟悉新媒体运作规律，运用资本运作涉猎新媒体领域，相比自设和并购，无论从资本消耗还是从人力资本的专业性考量都更具优势。21世纪以来，中国的传统传媒集团正在发挥资本运作的优势，通过现金收购、定向增发、并购基金等多种手段，对新兴业务板块的投资，从而为集团业务注入具有较大成长空间和完备商业模式的新媒体、新文化业态，实现从传统出版、纸媒业态向具有新型互联网媒体特质的文化传媒集团的转型，从互联网媒体产品向媒体互联网产品更高阶段的深化。