

# 第 3 章

商业模式



### 3.1 商业模式研究

传统金融机构转型首先需要考虑商业模式的转型。这是转型的起点。互联网金融创新颠覆的是传统金融的商业模式，如果没有商业模式的转型，其余的转型便无从谈起。

前面对互联网金融现有的商业模式进行了简要的描述，但传统金融机构转型互联网未必完全借鉴现有的模式，必要探索新的商业模式。传统金融机构的商业模式转型主要依托互联网进行新商业模式设计应该基于企业自身的情况。如果现有模式不适合企业，就应该从 0 到 1 进行设计。

商业模式是个比较笼统的概念，长期以来并没有对此概念进行明确的定义。哈佛大学教授约翰逊 (Mark Johnson)，克里斯坦森 (Clayton Christensen) 和 SAP 公司的 CEO 孔翰宁 (Henning Kagermann) 在其书《商业模式创新白皮书》中把商业模式要素概括为：①客户价值主张，指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务；②资源和生产过程，即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式；③盈利公式，即企业用以为股东实现经济价值的过程。

中国学者魏炜和朱武创造性地提出商业模式的六个维度，战略定位、资源能力、业务系统、盈利模式、自由现金流结构、企业价值。而其中的核心概念是——业务系统，强调整个交易结构的构型、交易方的关系和角色；定位，强调满足顾客需求的方式；盈利模式，强调与交易方的收入、成本结构；关键资源能力，强调支撑交易结构的资源、能力分布状况；现金流结构，强调在时间序列上现金流的表现结果。这五个要素都可以看成是业务系统在不同侧面的映射或者反映，而最后的企业价值是商业模式创新的目标和最终实现的结果。

传统金融机构转型互联网必然涉及互联网商业模式的独特性，关



于互联网商业模式，有人认为是公司利用互联网在长期内获利的方法，它是一个系统，包括各组成部分、连接环节，以及动力机制。有人则认为所谓的互联网商业模式，就等于盈利模式或套现方式。互联网知名创业者和投资人周鸿伟认为互联网商业模式有四类：产品模式、用户模式、市场模式、收入模式。这种说法算得上对现存互联网商业模式的罗列式总结，对基于互联网的金融商业模式的分类有参考价值。

关于互联网金融商业模式，最有代表性的是谢平的观点。谢平、邹传伟在《互联网金融模式研究》中提出互联网金融是“在这种金融模式下，支付更便捷，市场信息不对称程度非常低；资金供需双方直接交易，银行、券商和交易所等金融中介都不起作用；可以达到与现在直接和间接融资一样的资源配置效率，并在促进经济增长的同时，大幅减少交易成本。”其又提出互联网金融模式的创新体现在四个方面：支付方式、渠道、投融资方式、金融机构。这种观点借鉴了莫顿的金融功能理论，更多是从企业扮演的金融功能和社会价值的层面来进行分类，谢平在其著说中对互联网金融可以涉及的金融功能进行了限定，即资金融通、支付、投资和信息中介。

这种定义方法有一定的科学性。因为在漫长的金融进化过程中，无论商业上的形式有多少创新，金融机构扮演的金融功能是不变的。当下中国的互联网金融创新风起云涌，也只不过是长期以来传统金融机构长期没有满足市场需求而致使的。例如以支付宝、财付通为代表的第三方支付的出现颠覆了传统的支付方式，实现了线下支付到线上支付的转移，手机的普及使得第三方支付在支付手段上有了新的发展。二维码、条码、卡片扫描等各种移动终端的支付手段在不断创新。而基于互联网平台的金融产品销售，也对交易时间和空间进行了扩展，实现金融产品销售“无限制”。互联网金融也使得间接融资渐渐被直接融资的方式取代，主要通过P2P借贷平台、众筹平台和大数据网络小额贷款平台实现。P2P具备高效、投资门槛低、收益率高、降低信息不对称等核心竞争力。股权众筹利用在平台出让股权的方式，向不特定的少数人筹集投



资数额，以实现自己的创业融资的目的。

不过谢平的观点比较理想化，按照谢平的定义，目前的绝大多数互联网金融企业都是“伪互联网金融”，几乎没有平台可以做到“资金供需双方直接交易”。

2015年7月18日中央银行为首的十大部委推出的《互联网金融指导意见》，将互联网金融定义为传统金融机构与互联网企业利用互联网技术和信息通信技术实现资金融通、支付、投资和信息中介服务的新型金融业务模式，并将互联网金融的业态分为，互联网支付、网络借贷、股权众筹融资、互联网基金销售、互联网保险、互联网信托和互联网消费金融等。这种定义方法对市场上的意见进行了折中，虽然指导意见中对互联网金融的业态进行了罗列式分类，但只是监管层面的考量。

从金融业务创新层面讲，互联网金融主要基于互联网解决融资用户和投资用户的资金融通和信息匹配的问题。早期的互联网金融的融资用户主要是传统金融机构眼中的次级用户，而其投资群体也多是传统金融机构难以覆盖的长尾用户。但随着互联网金融行业的日渐成熟，必然会渗透到传统金融的现有业务甚至核心业务。传统金融机构也转型的过程中，也应当考虑到这个大趋势，把握好转型的节奏。

我们在第1章的最后一节简要描述了一下互联网金融的四种商业模式，这也是本书认为的互联网金融商业模式的分类方法。

首先是底层代码，也就是互联网支付。没有互联网支付一切互联网交易都无从谈起，互联网支付作为一个独立的商业模式也是未来金融行业的基石。单纯从转型的难度看，第三方支付肯定是最难的，但在我们看来绝大多数金融机构不可能进入这个领域了。互联网支付具有战略意义，但跑马圈地的时代已经过去，用户的习惯也早已养成。除非有完全创新的消费场景出现，否则不可能出现现象级的支付工具了。



第二类就是债权投融资平台，以 P2P 和网络小额贷款为代表，此外正在崛起的供应链金融和消费金融从本质上也是此类平台，而非股权众筹的其他形式的众筹多是债权投融资平台。无论是 P2P，还是网络小额贷款都是传统金融机构眼中互联网金融的代表。但就目前国家的政策趋势和市场行情来看，P2P 和网络小额贷款的门槛也已经逐渐变高了，债权投融资平台的趋势就是垂直化、纵深发展。如果企业在行业领域没有足够多的沉淀，很难有所突破。

第三类就是股权投融资平台，以股权众筹为代表性。从业务创新的程度上讲，股权投融资平台是创新力度最大，也是转型最难的。

第四类是金融产品销售平台也就是金融电商，包括互联网保险、互联网基金销售、互联网信托。

商业模式是连接客户价值和企业价值的桥梁，为企业的各种利益相关者提供了一个将各方交易活动相互联结的纽带，一个好的商业模式最终总是能够体现为获得资本和产品市场认同的独特企业价值。经过我们在咨询行业的长期实践经验，一个经得起市场检验的商业模式应该具有三个特征。

- ① 独特价值。独特价值可以是一种新思想，更多时候是一种创新的产品和服务组合。这种组合可以使客户获得更多的利益，也能让各方利益相关者达到共赢。
- ② 难以模仿。企业需要确立一整套完整的、极难复制的资源和生产服务流程。例如罗辑思维的社群系统、小米的粉丝体系、华为的核心技术都是一种很难超越的门槛，从而才能保证利润来源不受侵犯。
- ③ 落地系统。具备独特价值又难以模仿的企业，如果不能落地也是很难持久下去的。具体来说就是这个商业模式的业务系统、盈利系统和其独特价值比较适配。不管是传统企业还是新型企



业，如果做不到量入为出、收支平衡很难活下去。如果不知道自己的钱从何来，客户基于什么原因购买自己的产品和服务，就很难算得上一个可以落地的系统。

目前四类主流的互联网金融商业模式虽然有其独特性，但要做到难以模仿是非常难得的。在我们看来，现如今的传统金融机构的商业模式转型必须要在原有的商业模式的基础上进行一定的创新，纯粹的抄袭现有的互联网金融的模式很难有所成就。基于互联网金融 1.0 商业模式的基础之上，进行 2.0 的设计、建立自己的壁垒，才是传统金融机构脱颖而出的王道。

### 3.2 商业模式转型三要素

传统金融机构转型互联网，主要涉及了三个核心要素：①战略定位；②盈利模式；③支撑要素。下面简单地介绍一下。

关于战略定位，最具代表性的应属波特、特劳特和科特勒的说法。

波特认为战略就是在竞争中做出取舍，战略的本质就是选择不做哪些事情，没有取舍，就没有选择的必要，也就没有制定战略的必要。在波特的战略体系中，定位实际上就是企业选择应该做什么，这个定位的内涵是关注企业在公司层面如何发展。相对波特对于定位即战略选择的理解，特劳特关于“定位”的概念则聚焦在企业具体的产品服务层面。特劳特在具体产品营销方面强调利用社会消费心理学塑造获得消费者心理认同的独特产品定位，利用消费者已有的观念构筑差异化的产品形象，也就是如何在目标受众的头脑中占据一席之地的方法。科特勒在其营销理论中提出了著名的 STP 工具，也就是“细分市场——Segmentation；确定目标市场——Targeting；定位，对于供给进



行独特设计以在目标消费者心目中占据特定位置——Positioning”的三部曲。在这里，定位包括了如何设计产品的特色，该如何定价等。很明显，定位实际上也就成为了营销的核心工作。

波特的定义相对宏观，而后两者的定义基本上都是将定位等同于产品定位，主要从微观的角度对定位进行阐述。我们认为传统金融机构的商业模式转型的第一步就是明确要做什么？其实就是产品定位是什么？产品定位明确了，才能知道商业模式所需要实现的客户价值是什么，而商业模式转型的目的才能明确。

战略定位的过程中，重点在于选择不做什么和做什么。传统金融机构转型进行战略定位时，通常会寻找一些参照企业。第一步应该根据自己的关键资源和能力，找出和自己企业比较匹配的成功企业。所谓“关键资源和能力”就是企业所掌握的一整套复杂的有形和无形资产、技术和能力，梳理这个的过程中，就会知道自己能做什么了，基于对对标企业转型的成功案例或失败案例便可知道转型的大方向应该是什么。找到了关键资源和能力，企业就可以根据自己的意愿找到自己的战略定位。也就是说切入什么样的互联网金融模式，或者创造什么样新的商业模式；第二步就是再细化打算为市场和用户提供什么样的产品。同样的关键资源和能力的企业，选择的产品定位也未必一样，这个还是看企业的核心价值是什么。

核心价值从狭义的角度讲，就是为市场和用户提供了什么产品解决了什么需求，供什么特征的产品和服务来实现客户的价值；从广义的角度讲，就是为利益相关者提供了什么核心价值。战略定位总结为两句话就是：选择适合的方向、做想做的事情。明确了战略定位，不代表商业模式就已经明确了。在方向明确的情况下，就要具体去设计盈利模式了。

盈利模式简单说就是如何挣钱。盈利模式的确定和业务系统的设计，以及金融产品的设计是融为一体的。企业转型不同阶段的盈利模式



是不一样的。简单说就是，不同阶段企业挣钱的方式是不同的。而业务系统也会随着盈利模式的变化也动态变化。盈利模式是商业模式设计中的根本，转型的过程中最需要持续关注的就是不同阶段的盈利模式的变化，然后为了实现这种盈利模式来搭建业务系统，之后再根据企业的资源能力分配利益相关者的角色，确定与企业相关价值链活动的关系和结构。基于盈利模式设计的业务系统，才能打通各价值链所有权和价值链结构，才能更好地设计企业利益相关者之间利益分配格局。良好的盈利模式不仅能够为企业带来收益，更能为企业编制一张稳定共赢的价值网。

最后是支撑要素。这里所说的支撑要素是指支撑整个商业模式转型的各类要素的统称。主要分为外部环境 with 政策、内部能力与资源。外部环境 with 政策，对于传统金融机构的转型非常重要。主要从三个维度进行评估。

- ① 宏观经济形势：融资需求旺盛，对金融消费品的需求旺盛都是比较好的指标。
- ② 行业周期趋势：行业周期趋势会直接影响行业周期资本市场风向(互联网行业的资本周期性)和消费趋势,以及媒体舆论风向。
- ③ 外部的技术环境：金融技术和科学技术都是外部技术环境的重要组成部分。

就目前来看，前三个维度都是稳定变化的。对金融机构转型影响最大的应该是政策法规。这其中又分为三个维度：①法律法规；②国家政策；③地方政策。

- ① 法律法规的明晰与否直接影响商业模式的设计，所以在设计商业模式时需要考虑合规问题。
- ② 国家政策是风向标，可以判断立法的动态和政策的偏移。





- ③ 地方政策是直接影响企业转型的可能性，县官不如现管，当地政府对国家政策的理解能力有限，往往会有有悖国家政策的选择。

内部资源与能力是一个动态的要素。相比于外部环境和政策的不可控性，内部资源与能力是可以动态变化的。传统金融机构的商业模式转型在战略定位之时会评估一下企业的关键资源和能力，但除了关键资源和能力，实现转型更需要的是整个企业的内部资源和能力可以动态的配合转型的全过程。

内部资源可以分为有形资源 and 无形资源，都可以通过企业不断努力扩大资源。而内部能力最核心的是组织能力，也就是说现有的团队能不能匹配商业模式转型所需要的能力，这也是一个动态的过程。

总体来说，商业模式转型需要三个要素同时具备——战略定位准确、盈利模式合理、支撑要素足够。而转型的过程是一个漫长的、动态的过程，这三者也会不断地变化，尤其是支撑要素中的外部环境和政策。下面我们重点讲述，供企业参考。

### 3.3 政策法规现状分析

互联网金融领域的政策，国家出台很多，至 2016 年基本覆盖了主要领域。但法律相对滞后，主要原因是原本大陆法系的立法就有一定的滞后性，再加上参与立法的学者和立法机构工作人员对金融创新的理解能力有限，需要足够多的时间去理解不断变化的市场。法律相对滞后使得传统金融机构转型增加了难度。

基于政策做法律预判的能力非常重要。金融创新必须要符合法律



的规定，所以商业模式转型之前一定要充分理解现有的法律法规。

总体来说，目前互联网金融行业法律环境主要存在几个问题。

### 1. 法律空白多

第三方支付因为起步早、发展时间长，加上作为底层代码的重要性，配套法律相对健全。中国人民银行相继颁布了《非金融机构支付服务管理办法》《非金融机构支付服务管理办法的实施细则》，以及《支付机构客户备付金存管办法》三项法律文件，文件中将第三方机构定性为非金融机构，并对第三方金融机构进行牌照化管理。

而以网络借贷为代表的债权投融资平台和以股权众筹为代表的股权投资平台，虽然也有一些条例和指导意见，但从法律的层面看，但这两个领域的创新度高，法律永远都会滞后于创新。

如果没有足够的对现行法律的理解和未来法律的预判能力，很难进行实质意义的商业模式创新。

### 2. 法律位阶低

法律位阶低具体的体现就是，目前适用互联网金融业态多是国务院制定的行政法规，如《征信业管理条例》，以及中央人民银行等部门制定的部门规章，如《非金融机构支付服务管理办法》。

位阶低的法规其实也是为了解决高位阶法律滞后性的问题。位阶低的法律法规通常立法程序简化、修改难度也小，可以根据行业的快速发展进行不断调整。

但弊端也非常明显，就是稳定性差，而且覆盖范围小。对于原本就不易转型的大型金融机构而言，一旦基于现行法规转型，再次调整，容易带来无谓的资源浪费。



这就是为什么很多传统金融机构对于转型持观望态度。

### 3. 立法不科学

由于中国金融法领域的研究长期滞后于金融实务，所以除了速度慢之外，最大的问题是不科学。

债权投融资平台和股权投融资平台都是解决长期以来中国的融资结构比例失调问题的创新商业模式，创新必然意味着商业模式要不断基于市场进行调整。而如果立法不能够为持续的动态的创新提供服务，这种立法就是很不科学。

我们就不具体展开了。下面谈一下地方政策。

地方政策最大的作用是看清当地政府立场，来判断商业模式转型哪个方向更容易获得政策支持，顺势而为是研究地方政策最大的价值。

地方政策通常都是地方政策的应景之作和为短期利益考虑的结果，很难判断出国家法律层面的动态，只能作为获取支持层面的考量。

例如北京市海淀区的政策会偏向科技金融创新的支持。由于北京的互联网创业氛围很好，所以会出现不少互联网创新力度比较高的金融项目；深圳地处改革开放前沿的缘故，在金融的创新支持上力度非常大，前海已经成为中国金融创新的中心，因为腹地珠三角民营企业居多，对中小微互联网金融企业的创新支持力度很大；杭州和深圳有相近之处，对于民间金融的互联网转型支持力度很大。

总体来说，政策和法律对商业模式转型是非常重要的一个要素。也是很难控制的，传统金融机构必须顺势而为。



## 3.4 行业创新趋势

传统金融机构在进行商业模式转型时，除了借鉴目前已经成熟的四类互联网金融的商业模式，还应该对行业的创新趋势有所了解，基于新趋势创新建立自己的壁垒。就目前来看，基于互联网的金融创新趋势主要在三个方面：场景化、链条化、数据化。

### 3.4.1 场景化

场景化主要指消费金融领域。场景化构建将会成为日后消费金融领域最为主要的一个趋势。消费金融的业务流程是各品类 / 人群的消费入口→个人征信 + 风控业务→资金端，其中消费入口就是指场景，而消费场景则是各家争夺的主战场。

传统金融机构如果想进军互联网金融领域，必须想方设法占领金融消费领域的各个场景。就目前来看，金融消费的主场景有以下两类。

#### 第一类：电商场景

之所以电商类巨头很容易切入互联网金融领域，主要原因就是控制了互联网的主要消费场景。传统金融机构虽然无法自建电商平台，但可以通过和电商平台合作的方式来控制消费场景。

不同类型的金融产品，消费场景是不同的。目前电商系的互联网金融企业主要控制了主流的消费场景入口，但很多细分人群的场景入口尚未被完全占领。垂直人群例如大学生消费领域和蓝领消费领域；垂直领域例如旅游、游戏、法律服务等消费金融领域。传统金融机构应该根据自己的优势资源切入对应的领域。

最具代表性的有阿里巴巴的“花呗”，苏宁云商的苏宁易购，天猫的“分期购”。京东的“京东白条”，校园市场的“校园白条”。电



商系是此类场景的主力军。主要原因是电商平台多拥有完整的客户消费记录，在评定客户信用等级方面具有先天优势。

## 第二类：线下场景

商场和各类线下消费渠道都是金融消费的重要场景。综合性商场比较容易理解，除此之外，高校、培训机构、租房中介也都是金融消费的场景。

例如分期乐就非常重视高校和培训机构的场景构建。而不少大型培训机构也会主动和金融机构进行合作，增加学生的购买力和自己资金的流动性。例如达内科技，主要以IT培训为主，其分期付款就分别和宜信、中国银行、北京银行、人人贷进行合作。买单侠则和近万家3C数码手机连锁店建立合作关系，当用户在手机店消费时，店员会给那些希望购买更贵手机的用户推荐买单侠的服务，通过买单侠的服务，提升年轻蓝领们的购买力。斑马王国和很多租房中介进行合作。

有人认为线上线下相结合的场景会越来越多，所谓的线上线下场景，本质还是线下。马上消费金融股份有限公司被认为是线上线下消费金融的代表。马上消费金融股份有限公司由重庆百货、北京稀润、阳光保险、重庆银行、浙江小商品城、物美控股六家股东组成。据称，其以线下客户挖掘为基础，以线上互联网推广为引擎，通过基础设施、平台、渠道、场景等四个方面扩展互联网平台业务、差异化产品设计、建立核心竞争力的业务模式，但从场景的角度看，马上消费金融股份有限公司的主场景还是在线下商场和其他线下消费场景。

可以说，消费金融的市场争夺战就是场景的争夺战。

### 1. 拿牌照难

《指导意见》虽然只明确规定了消费金融公司通过互联网开展业务有关情形，未提及其他非持牌机构开展的互联网消费金融业务，并明



确界定互联网消费金融业务由银监会负责监管。互联网消费金融持牌经营是大势所趋。

## 2. 获取用户难

到目前为止做消费金融的都是控制电商流量入口的平台，无论是苏宁还是阿里抑或京东，都有海量的用户资源。没有用户常年的消费记录，无法基于用户行为做分析，更无法做基于大数据的征信和授信。可以说，消费金融的起点就是海量的用户和长时间的用户行为的数据积累。

## 3. 消费闭环难

消费金融产品和信用卡差不多，如果不能快速跑马圈地，覆盖主流消费场景，也会基于马太效应被淘汰掉。

只有将消费金融产品彻底融入所有的购物环节，才能打通。也只有苏宁这样的企业目前具备这个资质，好在消费金融的市场刚起来，但也只有通过资本并购或战略合作的方式才能打通线上线下的资源。《指导意见》支持金融机构与互联网企业开展合作，建立良好的互联网金融生态环境和产业链，拓展金融产品的销售渠道。可以预见，未来消费金融公司将会与更多的垂直类电商平台或线下商户进行业务合作，覆盖更多的消费场景。

## 4. 客户风控难

目前消费金融公司外部征信只能接入央行征信系统，还可以通过专业的征信公司合作，但一些公共征信数据仍难以获取，如税收、公安、行政等关键信息，难以综合评判客户信用状况。

## 5. 资金来源少

消费金融公司的资金来源主要是吸收股东存款、同业拆借、发行金融债、资产证券化等。



没有足够的资金最好不要切入这个领域。有用户资源和消费场景入口的企业，不妨和有资金实力的金融机构合作。同样的，拥有庞大闲置资金的金融机构，也可以和优势互补的企业合作。

### 3.4.2 链条化

如果说消费金融是基于个人消费场景的信贷，那么供应链金融就算是于企业投融资场景。供应链金融是对一个产业供应链中上下游多个企业提供全面的金融服务，围绕核心企业，从原材料采购，到制成中间及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中这一供应链条，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到最终客户连成一个整体，全方位为产业链条上的企业提供融资服务。

供应链金融最大的特点就是在供应链中寻找出一个大的核心企业，以核心企业为出发点，为供应链提供金融支持。一方面，将资金有效注入处于相对弱势的上下游配套中小企业，解决中小企业融资难和供应链失衡的问题；另一方面，将资源融入上下游企业的购销行为，增强其商业信用，促进中小企业与核心企业建立长期战略协同关系，提升供应链的竞争能力。

互联网与金融的融合生长，给供应链金融模式带来了挑战与机遇，也成为传统保理金融模式增强竞争力和转型升级的重要途径。

供应链金融与互联网金融的创新与融合在未来有极大的发展空间。

目前国内中小企业资产 60% 为应收账款，可以通过供应链金融业务转让应收账款获得贸易融资，从而加快资金周转。

线上供应链金融在速度、额度、便捷性方面，都比线下更胜一筹，传统供应链金融一次出账最快也要半天时间，90% 以上的时间是在进行业务办理的等待。而线上供应链金融利用程序进行操作，免去了相应的复杂人工手续，大大缩短了等待的时间。



农村金融应该也是产业链金融的一个代表。我国农村网民的人口有近 1.8 亿人，新一代农民成为农村互联网金融发展的源动力。大型电商机构是农村互联网金融的最早的试水者。但传统金融机构很多在乡镇设有门店，渠道优势也是具备的。只要能够找到合适的合作伙伴，也必然可以解决涉足这个领域。翼龙贷和联想的合作给了我们启发，金融机构和具备农村渠道的机构深度合作可以从侧面打通这个市场。

农村互联网金融的难点其实就是征信，农村的资产信息化程度不高，难以判断一个农户家庭的真实收入、现金、资金消耗等情况。互联网企业的核心竞争力在于可以通过大数据了解这些信息，而互联网企业可以通过大数据了解这些信息。但传统金融机构的短板恰恰就在这里，跨界合作是进军这个领域最好的办法。其实最合适的电商平台恰恰是和农民日常消费相关的，例如农产品垂直网站，这些平台的个人交易信用数据往往是有价值的。基于大数据做征信，并进行监控，才有望顺利进军这个行业。

### 3.4.3 数据化

这里说的数据化而非大数据化，目前的大数据金融多数是伪概念。

麦肯锡在其报告 *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity* 中给出的大数据定义是：大数据指的是大小超出常规的数据库工具获取、存储、管理和分析能力的数据集，但它同时强调，并不是说一定要超过特定 TB 值的数据集才能算是大数据。国际数据公司（IDC）从大数据的四个特征来定义，即海量的数据规模（Volume）、快速的数据流转和动态的数据体系（Velocity）、多样的数据类型（Variety）、巨大的数据价值（Value）。虽然数据是金融机构的核心资产之一，长期以来传统金融机构也确实储备了大量的有价值数据，但是否可以称为大数据还有待商榷。传统金融机构的数据类型主要以记录为主，包括客户的基本信息、资金来往信息、与金融机构的交易信息等。基于这些数据的产生的金融业务的创新很难





说就是“大数据金融”。

不过，虽然我们所说的“大数据金融”在多数情况下是一个伪概念，但对于传统金融机构而言，数据化仍旧是一个必须完成的转型。麦肯锡称：“数据，已经渗透到当今每一个行业和业务职能领域，成为重要的生产因素。人们对于海量数据的挖掘和运用，预示着新一波生产率增长和消费者盈余浪潮的到来。”对于金融行业而言，基于数据可以优化产品设计、提升运营效率、和风险控制上，前两者在互联网行业已经相对普及，第三个就是所谓的大数据风控。

我们认为能够完全基于大数据做风控并完成授信的就只有阿里小贷一家。

这主要有两个原因：①阿里巴巴有海量的数据：阿里小贷以阿里巴巴、淘宝、天猫平台内积累的海量交易数据为依据放贷，无须抵押物，无须担保，贷款金额通常在100万元以内。所有贷款流程都在网上完成，通过支付宝发放，基本不涉及线下审核，最短放贷时间仅需3分钟。信誉度较高的客户还可以通过申请和人工审核获得超额贷款，金额在1000万元以内。阿里大数据在全网有超过4亿的活跃用户，远超过门户、搜索、视频等主要媒体。更重要的是，这些数据关联了从曝光、转化到销售的用户完整的路径。门户和视频更侧重在曝光、搜索侧重在转化，阿里在电商十几年的用户网络购物积累，可以帮助还原完整的用户行为路径，完成营销闭环；②强大的数据建模能力和云计算能力：前者代表性的就是阿里小贷构建的水文模型。水文模型通过对细分商户和行业的资金、销售额的水文分布分析，以提高信贷资金的投放比例和最佳的投放行业，实现了提高服务于实体小微企业的金融效率，把最需要的信贷资金用在了最需要钱的商户上。反观现在的大多数商业银行，在信贷资金的投向上，往往缺乏一个比较科学的监测和评价机制，往往是依据行业风险程度和行业周期进行的，此外，大部分资金通过银行进入地方债务，房地产及基建项目等主要的资金池，并没有很好地服务于底层的金融需求。这种资金投放的方式，相对比较粗放，也难以抗衡突发



的行业经济风险，正如这几年频发风险的信托、地产、钢贸项目等。后者代表性的就是阿里云，依托其强大的计算能力，可以完成所有预测。

对于传统金融机构而言，实现完全像阿里巴巴一样的大数据化是几乎不可能的，但完全可以实现数据化。不过，数据化也同样需要数据来源和数据挖掘的能力。

传统金融机构其实不缺数据，但缺乏数据挖掘的能力。除了电商平台、社交网络、第三方支付等不可控的大数据来源，传统金融机构可控的数据来源有三类，均可以作为征信的数据来源。①银行信用卡类数据：申请年份、审批、授信额度、还款情况等均为信用参考数据；②小额贷款类，例如信贷额度、违约记录等，但目前单一企业数据地域性强、数量级低，亟须建立业内共享模式；③生活服务类，例如水、电、煤气、物业费等传统金融中的基础信息。

总体来说，传统金融机构进行商业模式创新时，既要尽可能实现数据化，又得量力而行选择实现数据化的方式。