

大型银行 科技巨头 谁与争锋？

决策者如何应对可能出现的业务中断

免责声明

本报告由国际银行业联合会与奥纬咨询合作编制。各成员以个人身份参与本报告编制工作，但不代表本报告获得其所属公共或私人机构的支持或同意。

致谢

本报告作者在此谨向为推动本报告编制工作投入宝贵时间、才能和精力的人士表示感谢，向国际银行业联合会指导委员会和工作组所有成员在各个阶段提供的工作指导，及在多次访谈、会议和审核中提供丰富观点表示感谢。还要感谢奥纬咨询团队提供的项目协调支持和专家意见，以及奥纬咨询全球金融服务、公共部门、政策和数字业务团队的众多同事提供的创意以及就已完成工作提供的反馈。

尽管在此无法列出其姓名，作者也必须感谢通过匿名访谈提供丰富见解的多位专业人士、企业高管、学者和权威人士。本研究讨论的话题涉及面广且正处于快速发展中，因此所有上述人员贡献的知识和共同经验对于保证本研究的丰富性至关重要。



Hedwige Nuyens
国际银行业联合会常务董事

Lisa Quest
奥纬咨询

Maria Jardim Fernandes
奥纬咨询

国际银行业联合会前言

近年来，技术从根本上重塑了经济并颠覆了所有公司与客户互动的方式。数字化浪潮几乎触及所有行业，银行业也不例外。

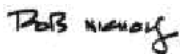
银行已经接受了这一变化，并且正在投资新技术，力求为客户提供最新的创新服务。此外，市场内涌入众多灵活初创公司（通常称为金融科技公司），通常通过与银行合作或与客户建立直接联系开展业务。

最近，大型多元化科技公司也开始逐步深入金融服务领域，构建与传统金融产品非常相似的产品，且往往提供不同的消费者保护。此外，大型科技公司和金融机构提供金融服务的动力也不同。大型科技公司通过建立、培养和巩固与客户之间的关系并在广泛的服务中收集客户数据来创造价值，再对数据进行分析和应用，以预测客户需求和偏好，并据此为客户提供具有针对性的产品和服务。金融数据具有重大价值，因此大型科技平台一直在想方设法通过提供金融服务产品来获取消费者金融数据。

银行正在考虑如何在数字化程度日益加深的经济中为客户提供最佳服务，因此这些新业务模式引发了诸多思考。更重要的是，这些新业务模式也对力求确保金融服务的安全性、可靠性和公平性的监管机构提出了严峻的问题。

如今，银行正在与各大规模的科技公司合作，力求向其客户提供最新的创新服务。这种合作模式使客户能够享受由值得信赖的合作伙伴提供的新技术。强有力的法规和事前监管保证了各方信用。然而，一旦消费者与科技公司建立直接关系，往往会不知不觉放弃许多保护权益。

本报告接下来的内容探讨了这些新业务模式的发展方式，并指出了在利用科技提供金融服务方面，现行金融监管尚未考虑到的领域。



Rob Nichols
国际银行业联合会主席

国际银行业联合会前言

毫无疑问，大型科技公司已经改变了大部分人的生活方式，改变了人类的工作、购物、社交、查找和共享信息的方式。

而对银行业来说，技术进步正在改变行业格局，帮助公司重塑客户产品并提高效率。尽管目前已经出现主要金融科技运营商（至少在西方确实如此），大型科技公司仍尚未在金融体系中占据主导地位，但这仅仅是时间问题。

如本报告（国际银行业联合会的第一份报告）所述，大型科技公司的兴起虽然创造了新机遇，也带来了新风险，包括市场集中化、责任分散以及传统监管框架之外的金融活动带来的挑战。

稳定性、韧性和信任是银行体系的基石。银行体系的运行必须严格遵守消费者保护、反洗钱和公司治理等相关规则。如果金融产品超出这一领域——我们如何维持这些严格标准？

在奥纬咨询与国际银行业联合会的合作下，本报告探讨了如何应对这些挑战以及为规范下一次市场演进需要进行的改革。很明显，金融机构和大型科技公司势必日趋融合，因此，我们必须立即采取行动做好准备，从而为银行、科技公司以及，最重要的，为我们所服务的客户带来收益。



Bob Wigley

英国金融业协会主席

昆士兰大学商业、经济与法律学院客座教授

奥纬咨询前言

历史上，银行业不断地经历颠覆性变革。“信用”（源自拉丁语“credo（信条）”，意思是我相信）一词来自相对古老的历史，在文艺复兴时期的意大利发展出“业务”雏形。银行业在发展过程中不断颠覆自我，例如十七世纪的中央银行业务和公共基金创新（荷兰和英国），以贵金属为基础的银行体系（西班牙帝国，以及随后的金本位制），当然也伴随着几大银行业豪门（美第奇家族、富格尔家族、罗斯柴尔德家族、摩根大通、沃伯格家族）的兴衰。重大金融危机几乎无一例外都是推动银行业改革和重组的催化剂，最早可追溯至1825年的拉丁美洲危机，当然也包括2008年至2009年间爆发的金融危机。

进入21世纪20年代，银行业面临巨大挑战，必须应对新冠肺炎疫情导致的客户行为变化和经济疲软造成的不利影响。同时，银行业也面临着潜在新兴竞争对手——大型科技公司带来的挑战，后者拥有强大的网络支持和雄厚的投资实力。这些因素相互交织，很可能导致银行业遭遇严重的业务中断。

本报告分析了主要市场的竞争动态。目前，在大部分主要市场中，传统银行业机构持续占主导优势，而大型科技公司和专业金融科技公司则实现了利基市场渗透率。但是，本报告也强调，在少数主要市场中，大型科技公司的独特规模和“生态系统”模式拥有从根本上改变银行业竞争动态的潜力。我们与大多数主要市场的众多业内人士和决策者进行了交谈，以评估当前观点和未来挑战。

本报告向决策者、银行和整个社会抛出了诸多重要问题。大型科技公司的技术能力能够提高客户收益和运营效率，也可以为社会所用，如提高普惠性、打击金融犯罪、提高金融体系的网络和运营韧性。但也带来了新风险，并对传统的“垂直”（行业导向）监管模式提出了挑战，这种模式可能不再符合当今社会的最大利益。

银行的主要问题是，如果大型科技公司大规模入侵核心银行市场（尽管这一情况尚未发生），银行应当如何应对。大型科技公司可能会选择不插手核心银行市场，但我们的大部分访谈对象均表示，这不过是时间问题。因此，银行可能需要转变过去成功的方式，改变其为客户提供服务以及与第三方进行互动的方式，并做出最根本的战略选择：是作为“网络”业务模式进行竞争还是在服务其他机构网络的特定业务中进行竞争。

当然，金融服务政策制定者已将新冠肺炎疫情应对和延期还款等作为银行业的优先事项。这是非常正确的，但显然银行还需主动出击，支持并塑造后疫情时代经济金融重建所需的金融服务有序现代化。政策制定者有两种极端的应对都是不受欢迎的：第一，全面放宽准入限制的公开竞争将导致薄弱的银行业务模式陷入困境，并带来金融稳定性风险和潜在的消费者保护问题；第二，对非银机构设置过高的准入门槛将阻碍创新，使不可持续的银行业务模式存活时间更长。在这两种极端监管模式之间存在着一种最佳政策：决策者应从不同角度思考竞争边界，接受更大的不确定性，提高响应速度，或可重新思考管理金融服务和技术部门交叉领域的制度架构。



Davide Taliente

奥纬咨询（欧洲、中东和非洲）执行合伙人



Jacob Hook

奥纬咨询（亚太）执行合伙人

在受新冠疫情影响的时代，我们希望本报告中的观点能够重点凸显出因银行业疲软和重组而催生的颠覆性变化带来的风险，并鼓励决策者和银行业投入时间来打造成功的未来业务模式以及实现有序过渡。

GAFAM目前在全球六大公司中占据五席，并代表了标普500市值的**18%**。仅苹果公司的市值便达到摩根大通银行市值的3倍。

随着**GAFAM**的进入，金融服务市场将如何演变？

执行摘要

The background of the slide is a dark blue, abstract network visualization. It consists of numerous glowing nodes in shades of yellow, orange, and red, connected by thin, light blue lines. The nodes are scattered across the frame, with some appearing more prominent than others. The overall effect is a sense of interconnectedness and digital complexity.

大型科技公司正在崛起

技术和监管正在从根本上改变金融服务的性质，并导致金融科技公司快速增长。这些公司能够提供更好的客户体验，更实惠的服务和更高的业务运营效率。

大型科技公司¹正在崛起，并凭借其全球规模、庞大的客户群和尖端技术多方面增强了金融科技活动。大型科技公司高度关注客户需求和体验，因而能够轻而易举地利用核心业务获利，其构建的生态系统能从生活的方方面面服务客户（包括金融服务），增加核心平台的客户黏性。因此，大型科技公司涉足的金融服务主要是零售和中小型企业细分市场，鲜少涉足企业和投资银行业务。通过创新服务或将服务延伸至银行服务不足或未开设银行账户的客户，大型科技公司提供的产品和服务往往开辟了传统银行尚未涉足的新领域。大型科技公司“做大了某些市场的蛋糕”，即为所有市场参与者扩大了市场规模。大型科技公司在上述市场的业务大多为面向客户的功能、分析服务及云计算和人工智能等基础设施和数字化技术，对吸储等受到更严格监管的业务兴趣寥寥。尽管如此，大型科技公司提供的许多服务是叠加在现有银行基础设施之上的，并且随着时间的推移可以取代传统金融产品和服务。

除中国及英美金融体系中的特定利基市场（主要是支付和前端功能）外，从绝对规模上来讲，大型科技公司在金融领域的发展仍处于初期阶段。但是，未来数据、数字化能力和以客户为中心的能力将成为制胜的关键，因而有理由假设，大型科技公司可以永久地改变传统金融价值链中的经济学逻辑和权力关系。诚然，在未来六个月里，即使封锁隔离政策促使更多消费者转向线上业务，新冠肺炎疫情导致的经济低迷仍将延缓大型科技公司在金融服务领域崛起的步伐。但在未来十年里，大型科技公司在金融服务领域的作用将与日俱增，并将重塑整个金融业。

决策者面临的问题

金融市场可能出现的这一转变要求全球决策者深思熟虑。技术驱动的变革以及大型科技公司和金融科技公司带来的竞争可以为金融体系带来以下多重效益：客户收益、金融普惠性、创新性和高效性。但这样一来也会产生新的风险，分散责任，并将风险转移至监管范畴之外。大型科技公司在全球范围内的庞大规模还将带来其他挑战，如市场过度集中和消费者数据保护问题，以及潜在的金融稳定性风险。

1 金融稳定理事会将大型科技公司定义为“拥有成熟技术平台和广泛客户网络的大型公司。”（金融稳定理事会《大型科技公司涉足金融业：市场发展和潜在金融稳定性影响》）。本报告将大型科技公司的业务模式进一步扩大到旨在创建（并聚集）尽可能覆盖更多客户生活领域的生态系统的模式。

在大多数国家和地区，大型科技公司如需经营金融业务必须与其他市场参与者一样获取相同牌照。例如，提供在线支付服务需要获取支付牌照并遵守相关监管要求。这些监管要求通常与业务风险匹配，根据业务风险来制定，因此，比起能够进行吸储业务的银行全牌照，支付牌照受到的监管相对宽松。

但是，在分析大型科技公司进入传统金融服务市场的方式和程度时，有以下两个关键问题。

第一个问题是，大型科技公司频繁推出创新产品和交付机制，虽类似于常规金融活动，但现有监管框架并未明确将其归类为常规金融活动。当前的监管是根据机构类型设置的，如果某一业务由不同类型的机构共同执行，就无法明确该业务应受到何种监管。例如，P2P仅仅归类为支付中介进行监管是否恰当？电子钱包和在线支付系统中的余额是否等同于客户持有的现金或存款？以上问题影响大型科技公司业务的牌照发放，进而影响相关监管要求。

第二个问题是，大型科技公司的很大一部分业务会利用金融业外的数据和主导地位，需接受跨部门监管（例如数据监管法规或竞争法）。而跨部门监管规定可能尚在制定中，或监管部门正在强化相关规定以适应新市场环境。金融监管机构在许多领域拥有一定程度的既定权力、规则和实践经验，包括数据、公司治理、行为、消费者保护以及反洗钱和反恐怖融资等。但是，这些规则仅适用于特定金融牌照的业务范围，在这一范围外不可强制执行。

这些问题相互交织导致大型科技公司、金融科技公司和银行所体验的监管环境存在一定差异，既体现在特定业务监管标准的强度上，也体现在法规实施或监督的模式上。这些存在监管不对称以及政策响应不够及时的领域可能会加速市场结构和相关风险特性的变化。

下一轮市场变革监管改革建议

2008年金融危机使大部分监管工作的重点都聚焦于金融资源和金融系统的韧性，推动建立了完善的监管架构，协调了各国金融监管存在的差异。但是新产品、新运营、新业务模式和新参与者再一次考验着现有监管框架的边界和监管机构的响应速度。

随着跨部门监管需求（包括数据、反洗钱和反恐怖融资、网络和竞争）日益增长，相关监督工作需要各国主管部门跨部门乃至跨境合作。由于价值链在多个参与机构之间分拆，难以明确谁应当对哪些风险或业务负责，从而对基于机构类型的传统监管提出了挑战。特别是由于大型科技公司的业务通常是跨国和跨部门的（不论有没有受监管），且体现出与多方开展合作的趋势，上述问题尤为严峻，且鲜有行业或跨国组织围绕这一问题展开讨论。

因此，各国主管部门都面临着—项艰巨挑战，—方面需保护消费者，维持系统稳定性，另—方面需保留创新和竞争带来的效益。如果主管部门能够主动支持甚至在可能的情况下塑造金融业的有序现代化和数字化，将会最大地服务社会利益。监管的思维方式需具有前瞻性，确保能快速识别和理解复杂的新风险，制定明确的标准来确定哪些风险和业务属于金融监管职责范围内，并保证监管框架在符合各国监管目标，匹配需缓释的风险的前提下，能够保证所有市场参与者的灵活性和创新性。

可以从以下三个方面考虑对下一轮市场变革进行监管：

修订金融监管措施：主管部门需制定新产品和服务监管范畴的标准，或者对通用产品和服务分类达成一致，从而更新或扩展监管规则。主管部门还需明确新技术和分销机制的监管模式，如是严格基于规则还是以指引的方式进行监管。各类机构和各类业务的监管匹配性需进一步加强，例如需识别和隔离各类业务及相关风险（包括系统性风险），并明确各类业务适用监管规则的判断标准。主管部门应致力于加强消费者对不同产品及其保护权益的理解，如通过加强全客户类供应商的义务，要求供应商在产品中嵌入应用内警报等功能。

加强跨行业政策响应：金融业和其他关键经济部门需加强合作并保证监管规则的一致性。这些跨行业问题包括竞争问题，例如修改“市场主导地位”的定义，使其不再局限于规模和市场份额，确保基础设施的公平使用权，并完善垄断行为的监管措施。还有金融稳定性问题（例如，重新定义威胁和系统性活动，以涵盖银行和非银行机构提供的关键基础设施）、数据保护和交换问题（例如，制定针对整个行业的通用原则和标准，制定针对“金融数据”的特定规则）、税务问题、网络安全问题以及反洗钱和反恐怖融资问题（例如，加强法规清晰度，设立最低要求或非金融业监管法规）。

将金融业独有的法规扩展至法规与执法不一致的其他行业：这些领域包括消费者保护和公司治理，例如，将金融行为法规的良好实践扩展至商业、广告和其他基于技术的服务。同样，公司韧性和业务连续性最低要求也需应用到非银吸储机构、互联网或云计算服务的可用性等。上述要求已经一定程度上应用于上市公司、市场基础设施提供商或在其他受监管行业（例如能源行业）开展业务的机构。但由于金融业仍需进一步细化规则（尤其是在2008年金融危机之后），监管标准和针对开展特定银行业务的非银机构执行监管时均存在不对称情况。大型科技公司作为现有金融机构的服务提供商进入市场也可能引发上述问题。

目前，大多数国家都已制定针对具体领域的监管模式。新兴技术正在颠覆金融服务，而大型科技公司必然加剧这一进程，因此，传统的监管方法可能并不符合整体社会的利益。为实现前文所述目标，各国主管部门需深刻反思制度安排和政策制定框架（例如制定新法规或设立新的监管机构，同时避免规则复杂化和监管重复），加强跨境和跨部门合作（以交换数据、最佳实践和全球准则），以及提高监管机构的监管水平（包括加强分析技术、工具、技能、组织结构）。许多主管部门也有必要反思技术带来的颠覆性创新对金融市场的结构及运作造成的影响，以及监管对该影响的预见程度和自身发挥的作用。

未来的大型科技公司和银行

全球金融服务业正处于一个十字路口。未来数年，随着银行和技术主导的机构展开激烈竞争，争夺此前金融业独有的业务活动，全球金融市场格局预计将发生颠覆性变化。激烈的竞争还将为客户带来好处，推动金融业数字化进程。新冠肺炎疫情可能加速这些变化，随着监管重点转向缓解疫情影响，更需要厘清大型科技公司、银行和其他金融机构之间的关系。

银行在客户信任、品牌及价值链中受监管领域的的能力仍然保持优势，并拥有可利用的历史数据。随着金融科技公司和大型科技公司在市场上站稳脚跟，保持这些优势对银行来说至关重要，如持续加强数字化和创新能力，针对性市场定位做出有针对性的战略选择，提高持续衡量进展和盈利水平的能力，以开展更敏捷的行动。这将有助于银行培养大型科技公司强烈推崇的观念，即更以客户为中心。

数字技术快速普及，金融和非金融服务交付或将产生结构性变化，大型科技公司也可能成为当前抗疫工作和疫后恢复工作的主力，包括维持金融业的重要功能（例如运营韧性，互联网或数据访问，打击经济犯罪），以及与某些细分市场现有的金融机构进行合作。但是，为了获得公众和政府的信任，大型科技公司在提供金融服务时需增强自身风险管理能力和合规性、文化和问责制，并积极与监管机构沟通讨论。如果监管改革能够良好地适应和管理这一市场转型，金融服务将更好地满足消费者和社会需求。

01

大型科技公司的 金融业务

过去十年，无论是基础运营还是客户服务，技术在金融服务领域都发挥着越来越重要的作用。金融科技公司¹得以快速增长，尤其是零售业务。这些公司提供更好的客户体验，更实惠的服务以及更敏捷的业务，吸引了大量客户，并在金融价值链中占据一席之地。

大型科技公司正在崛起，或开发旗下金融产品，或创建金融科技公司，或收购现有金融科技公司。金融稳定理事会将大型科技公司定义为“拥有成熟技术平台和广泛客户网络的大型公司。”²本报告将大型科技公司的业务模式进一步扩大到旨在创建（并聚集）尽可能覆盖更多客户生活领域的生态系统，并成为客户首选金融和非金融服务平台的模式。大型科技公司秉承客户至上的理念，专注客户需求（不仅仅局限于特定产品），提供独特的客户体验。

美国的谷歌、苹果、脸书、亚马逊和微软（即“GAFAM”），以及中国的阿里巴巴、腾讯、百度、京东和小米（即“BATJX”）都是众所周知的大型科技公司。但其他科技公司和电信公司也展现出以相同理念跨入金融服务领域的趋势，这些公司通常掌握了受监管行业的相关知识，业务往往具有更鲜明的区域重点（例如，聚焦美国和欧洲市场的贝宝、优步和Square支付；聚焦日本和韩国市场的NTT都科摩、乐天 and Naver；聚焦非洲市场的沃达丰和Orange电信公司）。这些都是“区域机构”。

上述大型科技公司从诸多方面增强了金融科技活动（参见图1）。

首先，大型科技公司规模和增长速度惊人。目前，GAFAM均位列全球六大公司，占标普500市值的18%。由苹果公司可见一斑，其市值是摩根大通银行的3倍，高出全球二十大金融科技公司的市值总和³。大型科技公司在如此庞大的规模基数上仍实现了两位数的同比增长。

其次，大型科技公司进入金融服务领域时已拥有庞大忠实的客户群，销售和获客成本因而更低，能够以低廉价格收集和使用大量数据用于开发定制产品。例如，脸书目前拥有23亿月活用户，阿里巴巴旗下的蚂蚁金服则拥有2800万中小企业用户。

第三，大型科技公司通过巨额研发支出、激进的并购业务和人才招聘，日益积累尖端技术。目前，在全球研发支出最高的10家公司中，GAFAM（除脸书外）占据4席。自2012年以来，上述4家公司共完成超过100宗并购交易，总价值超过100亿美元，包括微软并购领英，亚马逊并购全食超市等。这使大型科技公司能够提供广受客户喜爱的独特客户体验和数字化服务。

1 根据韦氏词典的定义，金融科技公司指“在银行业和金融服务行业采用新开发的数字和在线技术的公司”。

2 金融稳定理事会《大型科技公司涉足金融业：市场发展和潜在金融稳定性影响》。

3 均来自标普全球市场情报公司，咨询日期为2020年2月6日。

图1. 银行、金融科技公司和大型科技公司对比（部分示例）

| | | 银行 | 金融科技公司 | 大型科技公司 |
|------------|--|------------|-------------|------------|
| 整体规模和市场力量 | 2018年全球前20大公司的市值 (十亿美元) | ~3,300 | ~360 | ~5,900 |
| | 2017年至2019年部分顶尖公司 年平均研发支出 ^A (十亿美元) | 摩根大通 ~11 | Monzo ~0.03 | 亚马逊 ~20 |
| 在金融服务领域的表现 | 2019年部分顶尖公司 #用户数量 (百万) ^B | 中国工商银行 600 | Klarna 85 | 支付宝 ~1,200 |
| | 2018年部分顶尖公司 支付业务价值 (万亿美元) ^C | 摩根大通 ~1-2 | Adyen 0.2 | 支付宝 ~15 |
| | 2017年全球新增信贷额 (十亿美元) | ~8,000 | ~400 | ~200 |

资料来源：公司网站和年度报告、新闻报道、研究论文、中国人民银行、Statista统计数据库、艾瑞咨询集团、国际清算银行、迪罗基、奥纬咨询分析报告

A. 摩根大通：年度技术投资（摘自公司发布的数据）；Monzo：研发支出（OW估算）；亚马逊：技术和内容开支（摘自损益表）。

B. 使用的度量标准：工商银行为帐户数量；Klarna为终端客户数量；支付宝为年活用户。

C. 为保证可比性，摩根大通的数据仅使用收单价值（即不包括外汇交易，支票等业务）。

与此同时，某些国家和地区的大型科技公司还尝试利用现有金融机构已有的市场奠基型创新，例如金融业制定的技术标准，甚至对其发起挑战，并通过对接中央银行/政府平台（例如公共实时支付网络）将其基础设施成本社会化。

但是，大型科技公司与金融科技至少存在三个方面的差异。大型科技公司进入金融领域的主要动力是其高度关注客户需求和体验，更大程度上是为了利用现有核心业务获利并为客户提供全面服务，而非仅仅金融服务。例如，大型科技公司通过提供金融服务能够减少电子商务平台中的摩擦（亚马逊支付、支付宝），提高客户在社交平台中的参与度，并最终捕获数据以改善现有产品和服务。乐天的愿景是创建一个虚拟产品和服务市场，为会员生活赋能，而金融服务只是构建这一生态系统的要素之一。至今为止，多数大型科技公司都无意发展成银行，金融服务收入仅占GAFAM总收入的一小部分⁴。平均而言，GAFAM和BAT的资本利润率约为20%，而全球系统重要性银行（GSIB）⁵的资本利润率不到8%。

4 例如，根据各公司的年度报告，2018年，亚马逊的非核心业务仅占其全球净销售额的4%；2019年，苹果的服务收入（主要是 iCloud和Apple Music）占总收入的20%，而金融服务可能仅占其中一小部分。

5 金融稳定理事会《大型科技公司涉足金融业：市场发展和潜在金融稳定性影响》。

亚马逊的信贷业务

2015年，亚马逊与同步银行（Synchrony Bank）合作推出亚马逊信用构建者计划，启动其信用卡贷款业务。2011年，亚马逊在美国推出亚马逊借贷（Amazon Lending）服务，自此进入商户借贷市场，利用亚马逊自有资金或银行合作伙伴（例如美银美林）的资金为亚马逊电子商务平台上的中小卖家提供循环信贷。2018年，亚马逊的贷款业务规模增长至10亿美元，相当于一家全国性中型中小企业借贷公司的规模。

亚马逊借贷服务利用亚马逊平台的中小企业交易记录来评估客户信用及设置最优利率和信贷限额。商户在平台上的交易量越大，亚马逊对未来风险和信用评分的理解就越透彻，从而形成良性循环，亚马逊也能够开发其他针对性产品和服务，例如现金管理或保理。而平台也促进了中小企业的销售，进一步增长企业交易量，丰富产品内容，提高客户留存率，实现共赢。类似的原理也适用于持有信用卡的个人消费者。尽管如此，需要注意的是亚马逊借贷服务并非面向所有客户，而是仅面向需要贷款的商户。

传统中小企业银行贷款和亚马逊借贷服务对比

| | 银行中小企业贷款 | 亚马逊中小企业借贷 |
|--------|-------------------------|---------------------------|
| 年利率/费用 | 年利率为4%至13% 收取贷款发放初始费 | 年利率为10%至14% 不收取贷款发放初始费 |
| 分销渠道 | 主要为线下销售 | 亚马逊卖家平台 (仅面向受邀卖家) |
| 审批时间 | 通常需要3至5周 | 5天 |
| 信用评估数据 | 征信机构、财务报表等 | 亚马逊平台的业务数据（交易等） |
| 抵押品 | 通常要求抵押品，但也提供无担保贷款 | 库存作为抵押品 |
| 提前还款 | 通常收取提前还款罚金 | 不收取提前还款罚金 |

资料来源：CB Insights（2019）、贝宝、银行网站、奥纬咨询研究报告

但是，投资者对持续超额增长回报的高期望强化了上述动机，势必促使大型科技公司利用数据优势及对最重要客户需求的关注，由核心业务向邻近业务扩展。

此外，由于大型科技公司规模庞大，且在消费者日常活动中具有强大影响力，能够以“边试边学”的方式快速将数字化能力应用到新场景中，迅速赶超任何一家金融科技公司或现有金融机构。更不用说大型科技公司规模庞大到不可能被任何现有金融机构收购。

大型科技公司的真实运营性质和规模如何？

由于大型科技公司进入金融服务领域时秉承生态系统思维方式，其运营重点为零售和中小企业产品，例如支付、电子钱包和电子商务消费金融。这些产品需要其与客户保持频繁联系，并且能够促进其核心业务的发展。

这种针对性方式使大型科技公司能够利用特定业务牌照（例如电子货币和小额借贷牌照）进入市场。整体而言，大型科技公司对监管成本较高的业务或金融价值链环节并没有多大兴趣，尤其是需要银行全牌照才能展开的吸储相关业务。这意味着，虽然大型科技公司提供的大多数金融服务是“叠加”在现有金融机构的产品和基础设施上的，但更侧重于面向客户的服务。支付业务便是一个很好的例子：大多数移动支付应用程序都是在传统提供商搭建的支付轨道上运行的，电子货币余额也与银行提供的传统活期账户相关联。例如，苹果设备用户可以使用苹果支付（Apple Pay）进行无接触付款，但需要参与银行的基础设施，客户也需要拥有活期存款帐户（从中扣除付款金额）。苹果支付现已登陆40多个国家，可应用于大量餐厅、商店和在线应用程序。

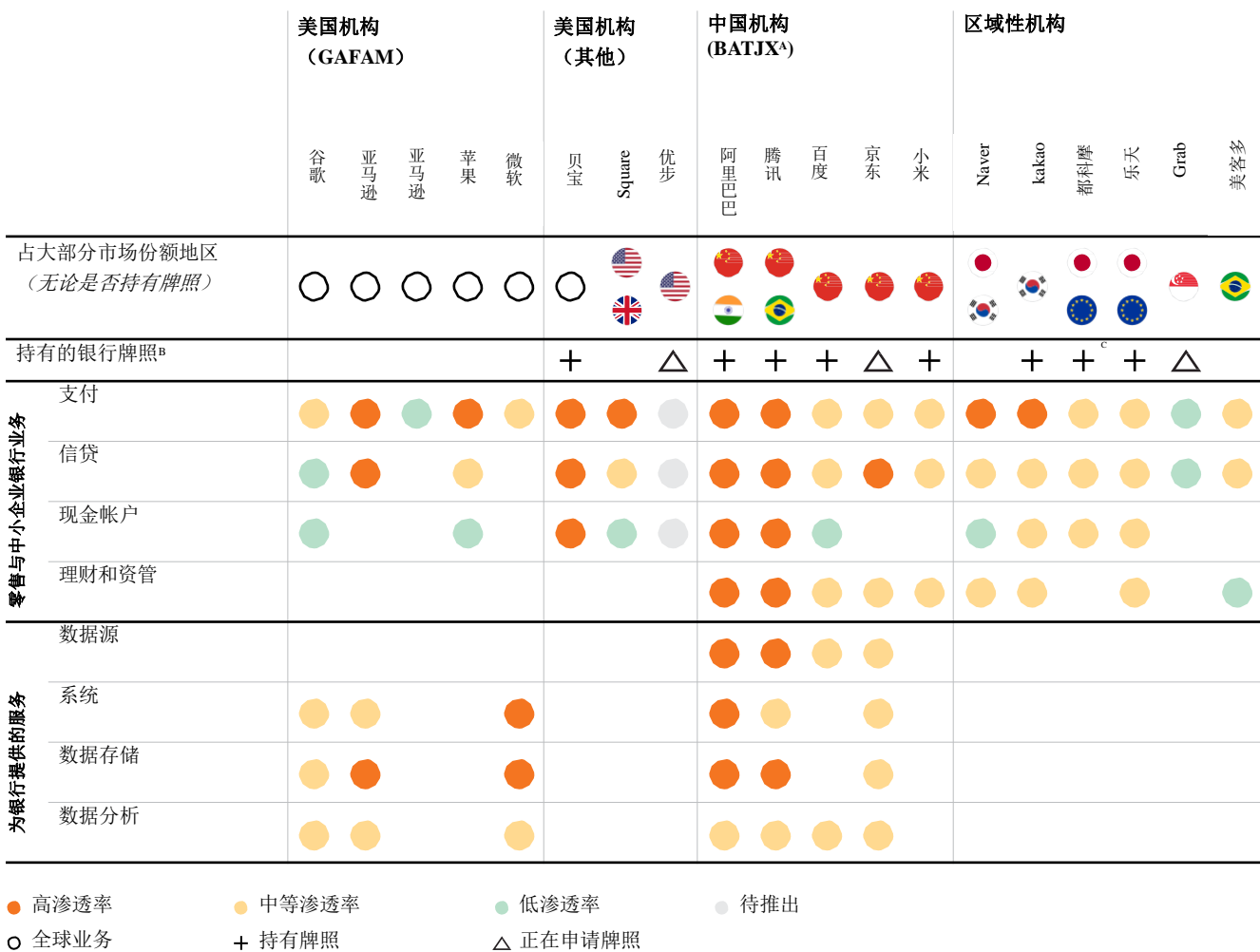
由于对公业务、投资银行业务和长期借贷的前端活动需要更复杂和更专业化的金融专业知识，需要处理规模更大的资产负债表以及更复杂和更个性化的需求，目前为止，大型科技公司鲜少涉足这些业务。尽管许多金融科技公司都为批发市场提供具有针对性的技术能力支持（例如为外汇交易和算法交易提供技术支持），但由于这些业务与大型科技公司核心生态系统的邻接度较低，大型科技公司在这方面仍兴趣寥寥。中国大型科技公司在资产管理市场也占有一席之地，但其主要目的仍然是支持其零售金融服务产品。例如，蚂蚁金服拥有天弘基金管理公司51%的股份，该公司为支付宝管理其主要针对零售客户的货币市场基金。

此外，大型科技公司也正在通过基础设施和分析服务为银行提供更多支持。亚马逊的云计算服务（AWS）可能是金融机构风险管理、核心银行系统和人工智能/分析⁶等产品的主要云提供商。

6 资料来源：亚马逊云计算服务

但是实际上，大型科技公司渗透率最高的是中国市场以及某些特定利基市场，例如英美两国的移动支付市场。各个区域市场以及所有其他产品细分市场之间仍然存在显著差异，而且目前尚未出现一个全球主导模式。下图显示了大型科技公司的发展情况。

图2.大型科技公司和区域性机构在各个产品细分市场的渗透率估值



注释：根据各机构在主要运营市场的总体规模，并参考用户渗透率、交易量、信贷余额等定性计算渗透率。

资料来源：公司披露、新闻和文章、奥纬咨询分析报告







A. 包括印度的Paytm（阿里巴巴控股）和巴西的Nubank（腾讯注资）。

B. 贝宝持有欧盟常规银行牌照；Square目前正在申请美国银行牌照；阿里巴巴、腾讯和小米通过合资企业间接持有中国民营银行牌照；京东目前正在通过合资企业申请中国民营银行牌照；百度通过合资企业间接持有中国常规银行牌照；Kakao通过合资企业间接持有韩国虚拟银行牌照；都科摩持有欧盟常规银行牌照；乐天通过乐天银行间接持有日本纯数字银行牌照；Grab目前正在通过合资企业申请新加坡虚拟银行牌照。

C. 都科摩在欧盟设立了持有银行全牌照的 Privat Bank 1891，提供在线和移动交易银行服务；但目前没有日本银行牌照。



图3. 大型科技公司在价值链各环节的渗透率估算值

| |  |  |  |  |  |  |
|-------|---|---|---|---|---|---|
| | 产品设计 | 金融资源 | 基础设施与实现 | 产品交付 | 客户分析 | 客户接口 |
| | 初步产品创意 决定贷款条件和定价 | 支付结算 用于贷款申请的资产负债表 存款基金、资产管理 | 支付清算 信贷风险管理 运营与交易 IT基础设施 | 支付认证和审批 贷款发放 存款基金转账处理 | 提供数据分析引擎 (例如人工智能) | 客户聚合平台/门户 支付通证技术 (“X-pay”) |
| 支付 | GAFAM | ● | ● | ● | ● | ● |
| | BATJX | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 区域性机构 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 信贷 | GAFAM | ● | ● | ● | ● | ● |
| | BATJX | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 区域性机构 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 现金账户 | GAFAM | ● | ● | ● | ● | ● |
| | BATJX | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 区域性机构 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 理财和资管 | GAFAM | | | | | |
| | BATJX | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 区域性机构 | ● | ● | ● | ● | ● |

● 高渗透率 ● 中等渗透率 ● 低渗透率

■ 大型科技公司具有竞争优势，显示出更高平均渗透率的区域

注释：根据各机构在主要运营市场的总体规模，并基于用户渗透率、交易量、信贷余额等定性计算渗透率。

资料来源：公司披露、新闻和文章、奥纬咨询分析报告

与现有金融机构的互动模式

最后还需强调，不同地区、市场结构和产品细分市场的差异导致大型科技公司与现有金融机构存在多种互动模式。

大型科技公司提供的金融服务往往属于尚未开发的领域，即现有金融机构渗透率较低的细分市场，在某些情况下，这会做大所有市场参与者的蛋糕或扩大市场规模。这可以视作“蓝海”进入战略，可通过以下方式实现：

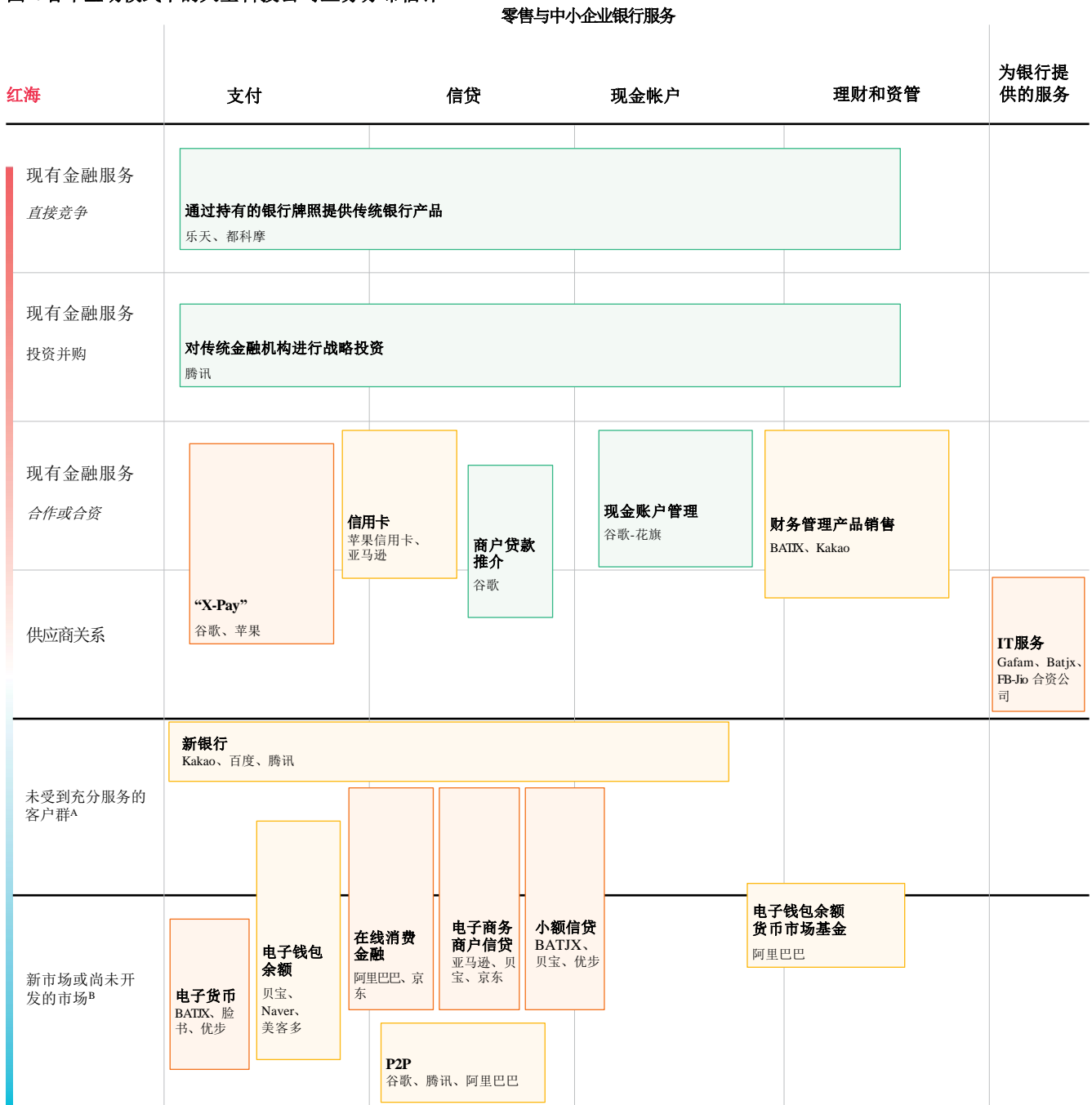
创建新市场和新细分市场：大型科技公司可以利用新兴创新产品和技术进入市场，例如电子钱包、P2P、加密货币等，对传统银行服务造成的替代效应有限，至少在初期阶段确实如此。例如，阿里巴巴在中国推出支付宝时取代了小额现金交易且没有直接竞争对手，是因为当时中国的银行并未提供电子钱包或类似服务。随着客户逐渐习惯使用新产品并取代现有产品，这一情况可能会发生变化。

面向银行服务不足或尚未开发的客户群：大型科技公司推出了传统金融机构尚未提供的产品，填补了需求缺口。例如，亚马逊向其平台上由于会计记录不足而无法获取银行贷款的小型卖家提供商户贷款。中国的大型科技公司为未开设银行账户的农村人口提供小额信贷，并为没有正式会计记录的小规模商户提供融资⁷。

大型科技公司也可能直接进入现有金融机构渗透率高的细分市场，与其直接竞争，称为“红海”进入战略，这种模式比较少见。例如，支付宝和微信支付正在争夺银行收单业务的市场份额。大型科技公司还可对金融公司进行投资，有时以直接控股的方式收购，如阿里巴巴控股收购传统财产保险公司国泰保险。更常见的方式是建立合作伙伴关系或合资企业。如前所述，大型科技公司通常力求提供价值链中面向客户的产品和服务，而将受到更严格监管的业务留给银行，例如谷歌和花旗银行及苹果和高盛之间的合作伙伴关系。有时，银行也可以通过出资的方式与大型科技公司建立合作伙伴关系，如中国银行通过腾讯注资的数字银行微众银行向个人客户和中小企业提供小额贷款（请参阅案例研究）。此外，大型科技公司也可充当现有金融机构的供应商，为其提供云计算、数据分析、网络安全和灾难恢复等专业服务。下图根据关键产品线对上述互动模式进行了说明。

7 例如，根据各公司的年度报告，阿里巴巴的网商银行向1200万家中小型企业提供了数字银行服务和小额贷款，而腾讯的微众银行在2018年已向29个贫困城市提供500亿元人民币的贷款。

图4. 各个互动模式下的大型科技公司业务分布估计



蓝海

- 高渗透率
- 中等渗透率
- 低渗透率

注释：上图旨在显示大型科技公司在全球所有市场（并不仅仅包括获得牌照的国家）的整体市场表现和渗透率；根据各项分类中所有机构在主营市场的总体规模，及用户渗透率、交易量、信贷余额等定性计算渗透率。

资料来源：公司披露、新闻和文章、奥纬咨询分析报告

- A. 指银行此前尚未涉足的细分市场（例如，未开设银行账户的人群，在线场景为基础的金融服务）。
- B. 指银行此前未提供的，对现有银行产品替代性较低的新产品或服务。
- C. 该合作伙伴关系不仅局限于金融服务且近期才公布，但其中的JioPay可作为支付业务示例。

支付领域的合作伙伴关系模式

苹果信用卡

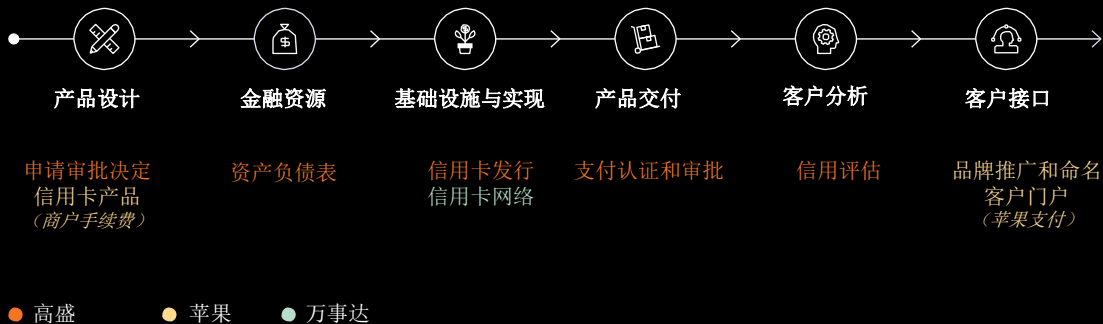
“打造一个使用苹果信用卡进行每一笔支付的未来”——苹果公司首席执行官 蒂姆·库克

2019年8月，苹果公司与高盛、万事达合作推出了苹果信用卡。尽管并不是一项全新产品，但考虑到其与苹果生态系统的紧密联系，苹果信用卡的推出仍然令消费者兴奋不已。据彭博社报道，截至2019年9月底，苹果信用卡发放了近100亿美元的信贷，信贷余额达到7.36亿美元¹。

苹果公司在其官网上表示，客户在短短数分钟内便可通过苹果手机申请到一张虚拟苹果信用卡。办理信用卡并不收取任何费用，使用苹果信用卡购买苹果旗下产品可获取当日返现且可以选择按月分期还款。此外，客户还可以在Wallet应用程序上查看实时利率和支出分析。人工智能语音助手Siri为客户提供全天候查询服务，而且苹果公司在国际芯片卡及支付技术标准化组织EMVCo的信用卡支付令牌上叠加了苹果支付的专有技术（例如脸部认证或指纹识别认证），实现高度安全性和隐私性。

苹果公司专注于面向客户的业务，通过提供新产品来提高用户留存率。高盛提供核心银行服务，包括资产负债表分析，基于实时算法信用评估的申请程序批准以及支付结算和认证。这使高盛可以利用苹果的客户群和品牌进行营销，从而在零售银行市场中实现增长。此外，与万事达的合作可以确保苹果信用卡被各商家广泛接受。

苹果信用卡价值链图解



¹ 资料来源：彭博社——高盛为苹果信用卡发放100亿美元的信贷额度

分销合作伙伴关系

中国微众银行

微众银行是中国第一家获得银行牌照的纯数字银行，由腾讯与其他多家公司联合发起成立。腾讯提供自动信用评估和贷款决策算法，基于云计算的数据仓库以及流量获取平台微信。微众银行没有实体经营场所，完全集成在微信平台中，提供在线现金账户、小额贷款、中小型企业贷款和汽车贷款。这些贷款由微众银行和十多家传统银行提供资金，覆盖全国数亿用户。

得益于微信庞大的用户群，微众银行的规模迅速扩大，到2018年底，其贷款总额已达到1200亿元，存款总额达到1550亿元。此外，得益于与出资银行签订的有利协议，微众银行在2018年实现了24%的资本利润率¹。（分析人员表示，微众银行提供了10%至20%的贷款资金，并获取了15%至30%的总利息收入。）

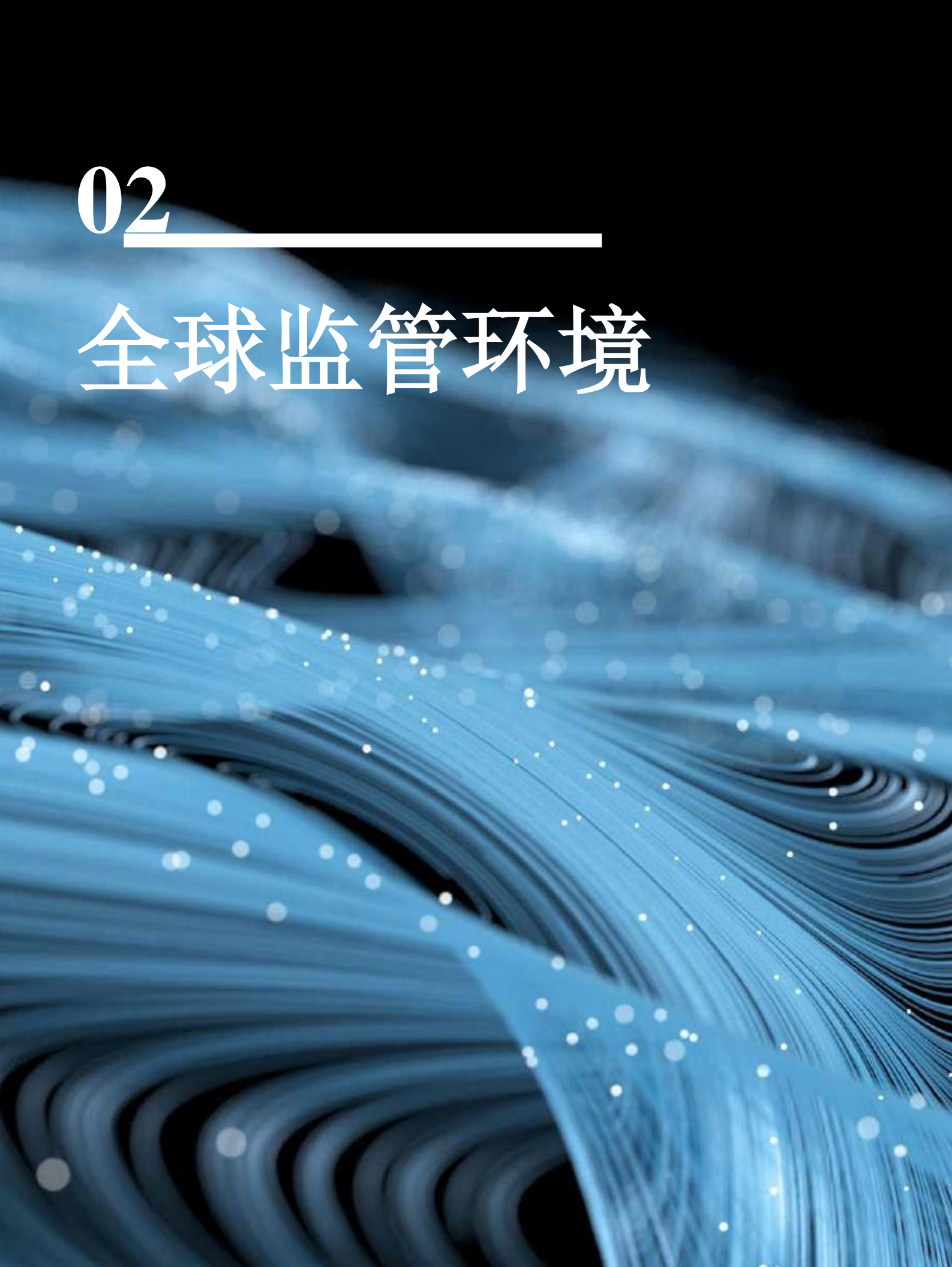
微众银行小额消费贷款的价值链图解



¹ 资料来源：微众银行年度报告

02

全球监管环境



过去十年的大部分时间里，金融危机一直是监管议程的重心，金融稳定性和审慎稳健更为重中之重。但是，近期的技术趋势、经济的快速发展和新客户需求已将监管议程重心逐步推向跨领域风险，例如网络安全、欺诈和洗钱。

大多数国家的金融业受到金融业法规（显而易见属于金融监管机构职权范围内）和跨部门法规（相关规定在一定程度上由社会中的其他监管机构决定）的共同规限。这些主要监管法规可以划分为金融业法规和跨部门或“横向”法规。

金融业法规

| | |
|-----------------|--|
| 金融稳定性 | 系统性机构、恢复与处置及运营韧性框架（以尽量减少机构破产带来的传染效应和系统性影响） |
| 审慎 | 资本和流动性要求，确保公司在遭受经济冲击后的恢复力，审慎的风险承担行为和稳健的风险管理 |
| 操守和消费者保护 | 针对公司和员工内外部操守、销售行为、定价、公平待客及市场诚信的标准 |
| 跨部门和横向法规 | |
| 竞争和反垄断 | 合谋和卡特尔、市场主导地位 and 垄断、并购控制和报告及知识产权应用相关框架 |
| 数据隐私和管理 | 数据安全，数据主权，数据管理（收集、保存、使用）以及跨部门或跨境数据交换或数据互操作性相关标准 |
| 公司治理 | 董事会和管理层的角色和职责，员工责任以及监督和防止利益冲突的规则相关标准 |
| 经济和金融犯罪 | 包括针对开展充分尽职调查和KYC（客户尽调）流程，管理反洗钱和反恐怖融资风险以及防止欺诈和其他经济犯罪的标准 |
| 网络安全和韧性 | 关键基础架构最低安全要求的框架和标准 |

当然，即使不考虑进行金融业务的大型科技公司，各个地区的法规应用水平原本也存在巨大差异，包括监管范畴、严格程度和执法力度方面的差异。各地法规反映出当地市场的特殊性和成熟度（例如金融服务的渗透率）、政策目标（竞争、创新）和匹配性（例如，针对不同牌照、业务或机构的要求是否与其风险相称）。这种监管差异导致的一个显而易见的结果是，通常在不同国家运营类似业务时，金融机构在其运营的国家受到不同的监管，有时是重复监管。

此外，银行和非银行机构在不同国家和同一国家内也面临着监管差异。这主要是由以下两项因素导致的：一是机构在金融领域的市场定位和业务组合不同，需要牌照也不同（就金融法规而言）；二是非金融活动带来的多样性和重要性（就跨部门法规而言）。下文表1中提供了一些示例。

表1.监管框架差异示例

| 银行 | 非银行机构（包括大型科技公司）进入金融业 |
|----------------|---|
| 跨部门法规 | |
| 竞争和反垄断 | <p>受各个运营司法管辖区的一般竞争法规（主要基于在各个司法管辖区成立的法人实体，涵盖所有业务活动）；受各司法管辖区竞争主管部门监管。各国各地区的法律制度存在差异（例如，美国和欧盟的相关法律涵盖兼并控股，而在中国香港地区并未涵盖¹）。</p> <p>但是，市场权力往往根据规模或市场份额并按照“垂直”行业或产品进行评估，而非根据业务活动或客户需求评估。例如，根据美国法律，提供免费服务及利用金融服务获得的非金融数据获利可以不适用反竞争行为。</p> |
| 数据隐私和管理 | <p>受各个运营司法管辖区制定的跨部门数据监管法规。有些法规可能适用于各机构的所有业务（例如欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）），而有些法规的适用范围可能较窄（《加州消费者隐私保护法》（CCPA））。不同法规的执行模式也有所不同，包括事前监管（例如，由数据主管部门执行）与仅允许个人针对数据泄露采取法律行动。</p> <p>如果非银行机构持有金融牌照，应遵守当地金融监管机构制定的适用于该牌照的具体数据要求，或更严格的要求。</p> <p>但是，各国法规以及金融和非金融法规存在的差异可能会导致大型科技公司开展不同业务会有不同做法。（例如，美国《金融服务现代化法案》要求在获得客户授权后公司才可对外共享金融数据。但是，如果由银行向非银行机构分享金融数据，或者金融数据是由业务涵盖不同部门的非金融机构产生的，则非银行机构可将这些金融数据用于广告等非金融活动，虽然这可能并非客户所愿）。</p> <p>业务覆盖不同司法管辖区的非银行机构可能需要遵守不同的当地法规，也可以选择统一整个集团业务所需遵循的标准。实际上，一些大型科技公司（脸书、苹果、微软）已经在公共媒体上表示其可以在欧洲市场必须遵守的（更严格的）《通用数据保护条例》要求扩展至其全球业务。</p> |
| | <p>此外，持牌金融机构应遵守金融监管机构针对数据制定的具体或更严格要求，这些要求通常与牌照类型相匹配，与数据质量、治理、建模利用和其他用例有关（例如，欧洲的巴塞尔银行监管委员会第239号准则、高级内模法（AIRB）、美国的《金融服务现代化法案》）。此外，业务覆盖多个国家的银行需遵守不同的当地法规，但是母国监管机构倾向于要求整个集团遵守都遵守母国司法管辖区相同的标准（或两者之中更严格的标准）。</p> |
| 公司治理 | <p>受各运营司法管辖区制定的跨部门公司治理标准和规范。这些标准和规范通常体现了跨境原则（经济合作与发展组织、巴塞尔银行监管委员会）。此外，上市银行也应遵守当地证券或交易法规的其他要求和监管。由于证券监管机构可能并没有与银行监管机构相同的资源，且某些法规可能是自我实施的，其执行模式会有所不同。</p> <p>持有金融牌照的机构也应遵守金融监管机构制定的具体或更严格要求并受其监管，这些要求通常与各牌照类型相匹配（例如英国的高级管理人制度）。</p> <p>受跨部门公司治理标准和规范及针对银行机构的上市公司治理要求（请参阅左侧文本）。</p> <p>持有金融牌照的非银行机构也要遵守金融监管机构制定的适用于该牌照的公司治理要求和监管。但是，这些要求仅适用于根据持有的牌照开展的业务，不可扩展至该机构可能开展的其他非金融活动。</p> |
| 经济和金融犯罪 | <p>受各运营司法管辖区制定的反洗钱和反恐怖融资法规。正如金融行动特别工作组（FATF）在其同行评议中强调的那样，各国法律体现了金融行动专责委员会制定的全球统一标准，但在实施和执行上存在差异。</p> <p>根据各国法律，大多数技术和纯零售公司都不属于“义务机构”，仅需遵守特定的反洗钱和反恐怖融资要求和监督（但与其他任何经济实体一样，这些机构仍可因洗钱和恐怖融资被起诉），这在一定程度上也是由于这些机构的典型业务洗钱和恐怖融资风险较低或有限。因此，应根据非银行机构开展的具体业务应用反洗钱和反恐怖融资要求和监管，而不应将其应用于整个法人机构。</p> <p>FATF标准和各国法律要求制定针对金融和非金融业的反洗钱和反恐怖融资要求，指定了一系列根据法律要求负有具体反洗钱和反恐怖融资义务的机构。</p> <p>持有金融牌照的非银行机构受到金融监管机构规定的适用于该牌照（借贷、支付业务等）的反洗钱和反恐怖融资要求和监管。但是，这些要求仅适用于根据持有的牌照开展的业务，不可扩展至该机构可能开展的其他非金融活动。</p> <p>同样，如果非银行机构为上市公司，则其还应遵守证券监管机构的要求。</p> |
| | <p>金融监管机构根据FATF建议的基于风险的方法对银行进行反洗钱和反恐怖融资监管，通常更严格，因为银行往往存在更高的洗钱和恐怖融资风险。具体监管要求通常与银行持有的牌照类型或开展的金融活动相匹配，且根据反洗钱和反恐怖融资法，大多数（即便并非所有）金融公司均被视为“义务机构”。</p> |

金融法规

| | | |
|-----------------|--|---|
| 金融稳定性 | 受各个司法管辖区金融监管机构制定的金融稳定性要求规限。这些要求体现了全球统一标准以及通过金融稳定理事会等跨国机构采取的协调行动。这些要求搭建了一个在国内和国际层面评估系统性机构的框架：若银行被视为具有系统重要性，则应对其施加额外要求和更严格的监管。通常机构是否具有系统重要性是根据机构破产对金融系统的潜在风险程度来定义的（例如，规模、关联度和为经济提供的关键服务），鲜少与基础设施或IT有关。请注意，系统重要性机构不包括非银行金融实体（例如支付实体）。 | 没有适用此类机构的特定金融稳定性要求（没有针对非金融公司的系统性重要机构定义）。 |
| 审慎/公司韧性 | 受各个司法管辖区金融监管机构制定的审慎要求规限。这些要求也体现了巴塞尔协议III等全球统一标准。各地法律的具体实施情况和实施速度存在差异（例如澳大利亚和美国并未实施针对基金股权投资的资本要求） ⁵ 。 审慎要求的实施通常具有匹配性。持有银行全牌照的机构（即吸储机构）比只有持有借贷牌照的机构需要遵循的审慎监管要求更严格。 | 尽管非银行机构必须遵守适用于其所持有的金融牌照（例如，借贷业务的牌照或银行全牌照）的所有审慎要求，但没有适用此类机构的特定审慎要求。 |
| 行为/消费者保护 | 受各个司法管辖区金融监管机构制定的行为和消费者保护要求规限并受其监管。可通过跨部门消费者保护标准（例如，美国消费者金融保护局（CFPB）对这些这些要求和监管进行补充。 各国针对各实体的法规在范围和适用性方面存在差异（例如，美国出于消费者保护目的将商业活动和银行业务严格区分开来）。 | 尽管非银行机构必须遵守适用于所持有的金融牌照（支付、借贷牌照等）的所有消费者保护要求，但没有适用此类机构的特定消费者保护要求。 有些司法管辖区的具体跨部门要求（例如，消费者保护机构制定的，与电子商务和广告相关的要求）或上市公司要求可以对这些要求进行补充——在进行补充的情况下，适用于非银行机构开展的所有业务。 |
| 技术法规 | 制定仅针对技术的法规的领域 银行开展此类业务将受到与非银行机构相同法规规限。 | 受各运营司法管辖区内的跨部门法规的规限，例如针对内容或虚假信息，广告和电子商务的法规（中国颁布了针对虚假广告和虚假新闻的法规；欧盟禁止地域屏蔽；印度颁布了针对电子商务平台中立性的规定）。 |

1 资料来源：经济合作与发展组织——亚太地区竞争法

2 例如，在欧盟，谷歌在针对谷歌购物和安卓操作系统的反垄断诉讼中败诉，自2010年以来已被判处80亿欧元的罚款。请参阅欧盟委员会网站。

3 资料来源：未来隐私论坛——隐私法对比：《通用数据保护条例》与《加州消费者隐私保护法》

4 相关示例请参阅经济合作与发展组织的公司治理同行评议。

5 资料来源：国际清算银行——关于巴塞尔监管框架实施的第十七次进度报告

资料来源：与国际银行业联合会成员的访谈和交流、监管机构网站、奥纬咨询分析报告

数据监管法规的差异

近期关于数据滥用的新闻揭露了不同机构、行业和地区的数据监管法规差异导致的漏洞。决策者正在努力完善数据监管法规，但要制定统一的国际准则困难重重。关键问题在于：

确保数据主权——即个人理解和控制本人相关数据的位置、共享和使用的能力。并非所有国家和地区都制定了具有法律约束力的征求数据主体同意相关标准，这导致企业在客户未明确授予同意或未进行披露的情况下便可收集并利用客户数据获利（例如，通过广告或产品设计）。

适当的数据收集、保存和使用——以避免个人和企业数据用户开展不道德、垄断或歧视性行为。尽管现行法规（例如消费者保护法规）至少已在一定程度上对金融公司此类问题进行了监管，科技公司可能仍然缺乏类似监管。例如，《美国金融服务业现代化法案》仅允许收集数据的金融机构在其旗下应用中使用相关数据。

但是，从理论上讲，非银行机构可将其收集的金融数据（例如通过双边合作伙伴关系）自由用于其组织内的其他目的，例如广告或价格歧视。

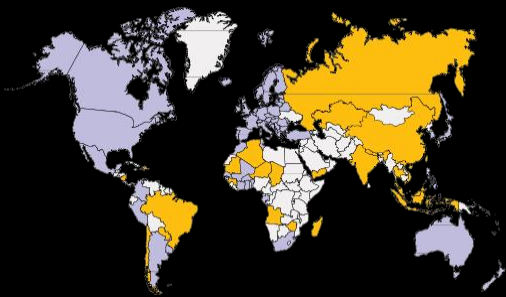
适当的数据可用性、可移植性和互操作性——为促进竞争、创新和节约成本，银行向各方开放金融数据，也因此产生了问题。有些“开放式银行”司法管辖区，例如英国和欧盟，银行需与第三方提供商共享已授权同意的客户的相关数据，但非银行机构并没有类似义务。这样一来，包括大型科技公司在内的非银行机构便可利用客户的金融数据与银行产品进行竞争，占据优势。

此外，鉴于部分“垂直”或行业部门制定了针对受监管机构的特定数据要求（这些要求的执行优先于数据保护主管部门制定的标准），因此监管实践也存在差异。可能与资本要求有关，金融业的情况便是如此。

全球数据保护法规（不完全列举）

- 数据保护法和主管部门均已就位
- 数据保护法已就位，但并未指定专门的主管部门
- 未制定具体法律

数据保护水平



资料来源：法国国家信息自由委员会（CNIL）、奥纬咨询分析报告

数据监管法规的部分示例

| | |
|--|----------------|
| | 《通用数据保护条例》 |
| | 《数据保护法》 |
| | 《个人信息保护法》 |
| | 《加州消费者隐私保护法》 |
| | 《个人信息保护和电子文件法》 |
| | 《消费者数据权利法》 |
| | 《个人信息保护法》 |
| | 《个人信息保护法》 |

虽然有所滞后，但监管框架的确会随着市场的发展不断演变。2008年至2009年金融危机期间，全球监管机构便致力于减少上述差异，尤其是在审慎监管方面的差异，相关工作直到近期暴发新冠肺炎才逐渐稳定下来。金融危机后实际上已经建立了完善的金融监管结构，通过金融稳定理事会和巴塞尔银行监管委员会等跨国机构来协调这些差异并开展区域合作。

但是P2P等新产品，人工智能和云计算服务等新业务，金融科技公司、大型科技公司和电信公司等新市场参与者，不断扩大的跨部门和跨境业务再一次考验着监管框架边界及监管机构的响应速度。

数据等跨部门领域正在尝试制定共同准则。然而，国家和国际机构（特别是科技相关机构）的缺失反而可能会促进相关对话和标准的融合，2008年金融危机爆发后金融服务业就出现了标准的融合。尽管许多监管机构正在独立应对这些挑战，目前也逐渐涌现了一些共同倡议（相关示例请参阅表2）。

大型科技公司如何在上述监管环境下进入金融服务领域

如前一节所述，大型科技公司进入金融服务领域的动机是充分利用其庞大的客户群及其在数据、分析和无忧用户体验方面的竞争优势，这也解释了为什么大型科技公司选择了当前的产品范围及业务所处的价值链环节，而鲜少涉足吸储等受到更严格监管的业务。其主要动机似乎并不是监管套利，也不是利用区域或业务类型之间的差异获利。

理论上讲，这种差异程度有限。在大多数国家和地区，若银行和非银行机构开展相同业务，必须获取相同的牌照，遵守相同的监管要求。例如，向客户提供在线支付服务的非银行机构必须获取支付牌照，并遵守相关许可要求。这些要求通常与业务风险相匹配，因此，支付牌照比授权吸储业务的银行全牌照受到的监管相对宽松。

但实际上，提供金融服务的大型科技公司等非银行机构可能会受到不同监管要求的规限，这主要出于以下两个原因。

第一，大型科技公司频繁推出现有金融法规监管范畴之外的创新产品和交付机制。这可能是因为这些产品和交付机制类似现有金融活动但在现有监管框架中并未明确分类为金融活动；或者是因为部分法规是以机构类型为基础设置的，因此如果提供这些产品和交付机制的机构持有的牌照与在传统上开展这类业务需要的牌照不同，应当适用哪些要求也变得不明确。例如，P2P是否真的“提供贷款”或仅仅充当支付交易的媒介？对于消费者而言，电子钱包和在线支付的货币余额是否等同于现金或存款？如果银行全牌照持有机构和支付牌照持有机构同时提供这类服务，是否应当适用不同要求？

表2. 监管机构近期共同倡议示例

| | |
|------------------------------|---|
| 沙盒/创新中心 | 目前，大多数市场要么正在设立或运营监管沙盒或者已宣布相关建设计划，例如英国金融行为监管局（FCA）的监管沙盒、美国消费者金融保护局的监管沙盒构建计划，加拿大安大略省证券委员会（OSC）推出的新金融技术中心Launchpad、中国的金融科技应用试点项目、印度宣布的监管沙盒框架、日本的监管沙盒框架 ¹ 和金融科技概念验证中心 ² 以及巴西金融与科技创新实验室等。 |
| 为金融科技提供专门支持 | 大多数市场正在推出针对金融科技的专门支持服务或“中心”，例如英国金融行为监管局的创新中心、美国商品期货交易委员会的金融技术研究部门（Lab CFTC）和美国货币监理署（OCC）创新办公室、日本的金融科技支持台、韩国的创意经济与创新中心、印度的金融工作组（IFWG）和南非的金融科技公司计划等。 |
| 开放式银行 | 目前只有部分市场正式设定了开放式银行框架，但许多市场都已将其作为关键议题提上议程，或已制定相关启动计划，如欧盟支付服务指令修正案和英国2018年正式推出的开放式银行，澳大利亚、中国香港、日本和印度也紧随其后。巴西目前计划在2020年推出开放式银行。此外，英国正在探索开发更广泛“开放金融”框架，以覆盖广泛金融数据，例如储蓄、养老金和投资 ³ ；欧盟也在数字金融意见征集中探索了开放式银行的可能性。 |
| 支付系统机构 | 部分成熟市场目前正在向非银机构开放银行间支付系统。例如，英国允许非银机构参与实时全额支付系统（RTGS），而韩国则向金融科技开放银行间支付系统。 其他国家的主管部门也正在积极开发即时支付系统，包括澳大利亚的新支付平台、印度的统一支付接口（UPI）、巴西的即时支付、日本全银数据通信系统的延时营业系统 ⁴ 、南非的国家支付系统框架，而加拿大已制定新实时支付轨道建设计划，以支持受监管的非银支付服务供应商。 各国主管部门也正在加强第三方支付监管。例如，加拿大提出了新零售支付监管框架，以涵盖非银支付服务供应商，而中国则成立了网联清算有限公司（NetsUnion）作为在线支付的清算所。 |
| 数据保护和隐私 | 大多数市场都在深入分析适应数据监管的必要性。美国正在考虑制定联邦级数据保护法；许多国家和地区已经发布了跨部门数据保护法（例如欧盟的《通用数据保护条例》、印度的《个人数据保护法》、巴西的《通用数据保护法》、日本的《个人信息保护法》和南非的《个人信息保护法》）。 |
| 为新参与者发放新牌照或变更牌照 | 新加坡、中国香港和韩国已推出虚拟银行牌照，专门针对采用数字化技术的新参与者（可能是银行或非银机构）——也可参阅本报告最后一节的案例研究。其他市场也正在调整现有牌照，例如美国货币监理署接受非银机构申请银行牌照，印度推出支付银行牌照等。 |
| 竞争 | 部分主管部门开始深入考量数字经济因素。例如，欧盟委员会竞争总局围绕数字化时代的竞争展开了工作，德国修订了评估市场支配力的标准，印度引入了电子商务平台中立性法规。 |
| 税务 | 部分主管部门开始深入考量数字经济因素。例如，欧盟委员会竞争总局围绕数字化时代的竞争开展了研究，德国修订了评估市场支配力的标准，印度引入了电子商务平台中立性法规。 |
| 反洗钱/反恐怖融资 | 许多国家和地区已经开始逐步加强针对非金融领域、非金融机构以及新型金融产品的反洗钱和反恐怖融资监管。例如，欧盟和日本出台了针对加密货币的法规，中国加强了第三方支付公司报告大额交易的要求。部分国家加强了银行业以外的信息共享，例如美国金融犯罪执法网络信息共享平台（FinCEN Exchange）。 |
| 分布式账本技术、虚拟货币、中央银行数字货币 | 大多数主管部门发布的内部研究报告都表示其正在分析分布式账本技术和虚拟货币，发布相关法规或者考虑发行中央银行数字货币。例如，中国组建了全国区块链和分布式记账技术标准化技术委员会，并禁止所有私人首次代币发行（ICO）；欧洲央行与其他中央银行和国际清算银行组建了一个小组，以评估开发国家数字货币的可行性。 |
| 数字运营韧性和网络安全 | 运营韧性的重要性在国际对话中日益突显，例如，七国集团（G7）认识到全球金融体系的互联性要求我们在国际层面采取战略一致的网络安全方法。欧盟近期还带头设计了覆盖多个部门的综合立法框架，以提高金融服务韧性。 |

1 www.jetro.go.jp/ext_images/en/invest/incentive_programs/pdf/Detailed_overview.pdf

2 日本金融厅新闻通讯。

3 英国金融行为监管局——《意见征集报告：开放金融》。

4 日本中央银行公告。

资料来源：与国际银行业联合会成员的访谈和交流、监管机构网站、奥纬咨询分析报告

开放式银行——吸取的经验

2018年，欧盟和英国成为最早践行开放式银行体系的司法管辖区。在开放式银行体系中，银行必须与第三方供应商共享已获得客户同意的数据。澳大利亚和中国香港已启动类似体系，其他多个国家和地区也已宣布相关计划或正在研究可行方案。尽管在范围、规则和法律适用性方面存在差异（请参阅下图），开放式银行的整体目标是促进市场竞争，推动产品和服务创新。

在英国和欧盟推出开放式银行后的两年里，许多金融科技公司将涌入市场，带来了许多新服务。现有金融机构也利用了这一体系。例如，在英国，汇丰银行和劳埃德银行已在其移动应用程序中推出账户整合解决方案。但是，为了实现数据共享并充分利用开放式银行体系，银行需要建立必要的IT基础架构，因此通常需要投入大量成本。这导致英国^{1、2}的实施工作出现进度延迟。而澳大利亚等其他市场则因技术或安全问题出现延迟。此外，消费者对这些举措知之甚少，2019年的一项调查表明，只有三分之一的英国消费者听说过开放式银行业务³。

通过开放式银行或类似举措促进竞争可能仍然是一项监管重点，但是这将需要解决诸多挑战。例如，第三方银行共享数据的互惠性，监督数据滥用（尤其是在金融监管范畴之外共享数据的情况下）以及跨境流动等安全风险。许多市场开放式银行体系实际实施工作引起了消费者保护和控制方面的其他问题——例如，数据共享技术（例如屏幕抓取与开放数据接口平台）的安全问题，或者这些技术（为允许随时取消数据共享）需要的许可系统。这导致许多人质疑消费者是否能够如愿获得授权并掌控其数据。










1 根据英国金融业协会（UK Finance），英国9家授权银行已投入15亿英镑用于筹备开放式银行。在欧盟，超过40%的银行未能在监管机构规定的原定期限前准备好实施工作。

2 在英国的9家授权银行中，6家银行错过了原定的2018年1月推出期限。

3 CREALOGIX——《2019年英国消费者调查报告》。

案例研究

全球开放式银行倡议

| 倡议 | 状态 | 是否为强制性? | 数据提供商 | 共享数据范围 | 数据共享模式 |
|--|-------------|-------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
|  英国竞争及市场管理局推出的开放式银行 | 已推出 | 9家最大银行强制实施 | 银行 | 活期存款账户 | 由金融机构单方面分享给第三方 |
|  欧盟支付服务指令修正案 | 已推出 | 强制性 | 银行 在线支付提供商 | 活期存款账户 灵活支出账户 信用卡 | 由金融机构单方面分享给第三方 |
|  澳大利亚消费者数据权利法案 | 已推出 (分阶段) | 强制性 | 银行 能源公司 电信公司 | 活期存款账户 信用卡 贷款和抵押贷款 | 所有行业共享 |
|  美国消费者金融数据共享和整合原则 | 已推出 | 强制性 | 金融机构 | 由消费者决定 | 由金融机构单方面分享给第三方 |
|  中国香港金融管理局《银行业开放应用程序接口框架》 | 已推出 (分阶段) | 自愿 | 银行 | 信息产品和服务 账户信息 (未来) | 由金融机构分享给第三方 |
|  印度统一支付结构 & 数据赋权与保护架构 | 试点 | 自愿 | 受监管金融机构 | 银行账户 共同/养老基金保险 | 仅在受监管金融机构间分享 |
|  巴西中央银行推出的开放式银行 | 2020年第3季度推出 | 10家最大银行强制实施 | 银行 第三方提供商 | 存款、贷款、信用卡、 保险 信息帐户和客户 | 各方互惠分享 |
|  日本金融厅银行业开放应用程序接口政策 | 已推出 | 尽力而为 | 银行 | 银行账户 | 由金融机构单方面分享给第三方 |
|  韩国金融服务委员会推出的开放式银行 | 已推出 | 强制性 | 目前阶段: 尚未进行数据共享 (仅允许金融科技访问银行的支付系统) | | |

资料来源: 监管机构网站、新闻报道、奥纬咨询分析报告

第二，大型科技公司的很大一部分业务会利用其在金融业以外的数据和主导地位，并受到跨部门法规（例如数据监管法规或竞争法）的规限。多数情况下，主管部门可能仍在开发或至少在完善相关法规，以适应新市场环境。金融危机过后，金融监管机构在许多领域拥有一定程度的既定权力、规则和监管实践（例如针对金融数据的使用）。但是，这些规则仅适用于特定金融牌照的业务范围，不适用非金融机构。例如，美国《金融服务业现代化法案》中规定的保护要求主要针对金融机构。同样，巴塞尔银行监管委员会第239号准则在欧盟仅针对金融机构的特定数据。

实际上，大型科技公司已展现其在特定业务或价值链特定环节（灵活）找到战略定位的强大实力。一旦找到机会，大型科技公司就会迅速采取行动，充分利用其拥有的大量数据及不受遗留系统、组织结构和风险偏好约束的优势。以上因素交织在一起，导致大型科技公司、金融科技公司和银行所处的监管环境存在显著差异。存在监管不对称以及政策变革不足的领域可能会引发市场结构和相关风险特性的快速变化。

银行与非银机构监管不对称的领域

监管不对称的程度因国而异，但本报告开展的研究认为上述两个问题导致了四个主要监管不对称领域（请参阅下图）：

金融法规本身存在缺口，如新产品和服务（例如P2P、加密货币、电子钱包货币余额等）和新交付机制（例如使用新技术）尚未完全纳入现有监管法规。全球监管机构目前仍在评估如何对新产品、新服务和新技术进行分类。如新产品属于资产还是证券？新服务在现有牌照范围之内还是之外？是否允许将新技术用于信用评分和其他应用？

不同机构类型及不同业务类型监管失衡，如由于相关价值链在多个机构之间分拆，新产品和服务相匹配的监管要求尚未明确。例如，在一中小企业借贷业务中，大型科技公司位于前端（例如，在其商务平台中出售短期信贷），金融科技公司提供信贷评分分析（例如，提供来自其平台、外部数据库和银行的客户数据），而银行则负责签核承销并提供资金，但如果客户不了解风险、违约或最后发现是诈骗者，相关责任应当由谁承担？

图7. 监管不对称领域（全球视图）

| 监管领域 | 传统金融服务公司 | 大型科技公司或金融科技公 司旗下的金融服务子公司 (根据金融服务牌照) | 开展重要金融服务业务 的大型科技公司 (可能并无金融服务牌照) | |
|------------|--|--|---------------------------------------|--|
| 跨部门监管领域 | 竞争/反垄断 | 竞争标准为跨行业标准，但机构为主，且并未根据网络外部性进行调整 (例如，在价值链的特定环节中占主导地位；“封闭的”平台环境；“数据”垄断) | | |
| | 数据隐私/管理 | 金融服务领域已制定并实施相关标准；但新强化法规为跨行业法规 | | |
| | 公司治理 | 对金融机构应用和执行严格标准 (遵循匹配性原则) | 对金融服务牌照以外的业务应用和执行有限标准 | |
| | 经济/金融犯罪 | 对金融机构应用和执行反洗钱标准 (遵循匹配性原则) | | |
| | 金融系统稳定性 | 金融稳定性全球准则和国家框架 | | |
| 金融服务监管领域 | 审慎/公司韧性 | 对金融机构应用和执行的严格资本和流动性要求 (遵循匹配性原则) | 传统框架不包括非金融机构实体(公司、科技公司) | |
| | 行为/消费者保护 | 对金融机构应用和执行严格标准 (遵循匹配性原则) | 对金融服务牌照以外的业务应用和执行较低标准 | |
| 仅针对技术的监管领域 | 没有明确适用于传统金融服务活动的标准 (例如，电子商务、广告、地域封锁、虚假新闻) | | 针对和应用于技术平台的法规 | |

存在监管不对称的领域

- 金融法规本身存在缺口的领域
- 监控和执行存在差异的领域
- 机构和业务之间失衡的领域
- 各国和各行业存在不一致的领域

资料来源：奥纬咨询分析报告

价值链分拆也会导致无法明确确定特定业务引发的风险。例如由专门从事个人信贷业务的金融科技公司、大型科技公司（可能与客户存在更广泛的商业利益关系）或银行（同时也吸收客户存款）提供的个人贷款出售业务是否具有相同风险？独立金融科技公司和银行集团子公司开展相同业务引发的风险有所不同，是否应遵守不同的审慎监管要求？

部分通用标准的监控和执行存在差异，如反洗钱和反恐怖融资、公司治理和电子商务等问题，虽然已存在相关标准，但是这些标准依赖于自我实施，或者并未向各个行业授予明确的强制实施权限。例如，金融行动特别工作组已制定全球反洗钱和反恐怖融资标准，相关金融和非金融机构已签署并同意了这些标准。但实际实施情况却因国或因行业而异，金融业的情况往往最好（专项法规、现场检查、制裁以及由各金融监督机构开展的持续监督工作）。开设活期账户的客户必须接受银行的严格尽职调查，并由其主管部门进行监督。然而，开设在线支付账户或通过律师开设信托基金账户的客户可能并不需要接受与开设银行账户相同程度的尽职调查——至少没有一个相应的主管部门来执行监管。这也体现了大型科技公司提供的诸多服务的“叠加”特点，在现有银行的程序（例如客户尽职调查程序）和基础设施上运营的，因此也依赖这些程序和基础设施。大型科技公司的重要性日益突显，这可能造成银行和大型科技公司的业务成本不平衡。

最后，**各国和各行业存在差异**，随着业务日趋全球化，此问题日益严重。目前，大部分法规仍然是针对具体司法管辖区和行业的，而跨境、跨行业和跨机构的业务和金融活动日益增加，需制定更多跨部门或横向法规，例如针对数据隐私和保护、网络安全和韧性、反洗钱和反恐怖融资、竞争、免税区、关键服务的业务连续性以及新公共产品的法规。这对确定哪些“机构”和“业务”属于现有规则手册范围提出了挑战。协调合作是必要之举，但是政策目标的多样性却成为协调合作的重大阻碍。

我们应如何看待金融服务领域的大型科技公司？

市场分析清晰地表明，颠覆性技术创新（包括大型科技公司的进入）可以为消费者带来诸多利益，通过新产品和服务优化客户体验，例如，支付处理和贷款审批速度更快¹、金融普惠性提高²、服务更实惠（价格更低且客户回报率更高，例如电子钱包余额的收益要高于银行存款³）。如前文所强调的那样，大型科技公司进入的大部分领域都是未知领域或“蓝海”，这样一来便可扩大市场，并增加所有市场参与者的市场（蛋糕的大小）——即便随着时间的推移，这些服务可能会逐步取代传统金融产品和服务。

在整个系统范围内，大型科技公司的进入可能通过网络效应⁴、自动化以及能够降低运营成本的数字产品提高整个市场和现有企业的效率，还可以促进利用数字化技术加强网络风险管理、数据安全、运营韧性和欺诈管理等关键领域的系统稳健性。

为了充分实现上述益处，大型科技公司可能需要改善自身的风险文化，提高数据实践的透明度，并积极为行业关键政策辩论和政策问题（例如经济犯罪和网络安全）建言献策。这可能能够帮助社会管理因大型科技公司进入而加剧的金融服务颠覆性技术创新带来的风险。

1 例如，贝宝可在10分钟内审批一项在线中小企业贷款申请，而银行通常可能需要3到5周的时间；资料来源：贝宝网站。

2 例如，蚂蚁金服的使命是帮助全球客户和中小企业获得安全、绿色和可持续的普惠金融服务。

3 例如，余额宝（支付宝电子钱包余额投资的货币市场基金）的收益率通常比中国的银行存款利率高出1%至2%；资料来源：银行和蚂蚁金服网站。

4 指商品或服务价值随着用户数量的增加而增加的外部效应。

网络风险、数据隐私、反洗钱和反恐怖融资尤其需要关注，尤其考虑到新参与者管理上述风险的经验仍不成熟。除此之外也存在其他风险。比如，跨境、跨行业和跨机构业务数量与日俱增导致风险透明度降低，责任分散，监管边界逐渐模糊。由于消费者可能无法充分理解银行与非银产品（例如电子货币余额与存款）的不同保护等级和风险水平，而且价值链中的任何受监管机构都可能将追索义务施加在消费者身上，消费者保护也将成为一个问题。

市场力量过度集中可能会给大型平台供应商带来风险，降低产品和服务的市场定价能力，导致数字化人才和研发集中化，并可能导致金融和非金融活动利益互相冲突，例如为在指定平台购物的消费者提供优惠贷款，或者对平台产品或客户进行歧视性定价。最后，新商业模式还可能加剧不利于竞争或“垄断”的行为，例如使用金融数据进行掠夺性定价或限制使用其他平台提供的服务⁵。随着大型平台从网络效应和规模经济中获益，市场力量过度集中将成为一个极具挑战的问题。

正如金融稳定理事会⁶所讨论的那样，大型科技公司凭借其全球规模、自然网络效应以及在特定价值链环节中的主导地位，可能对金融稳定性构成威胁，引发与银行云计算平台运营韧性相关的风险等。例如，大型平台能够快速传播病毒内容，这意味着其存在放大恐慌的风险，一旦遭受冲击，可能引起流动性挤兑。金融和商业活动盘根错节的关系可能会引起关于是否或如何管理并防止不道德和冒险行为的问题，例如在薪水发放日之后的数天内投放定向购物广告。国际清算银行指出⁷，由于大型科技公司收入具有很强的周期性，且困难时期为客户提供支持的意愿可能降低，经济下行时期可能会进一步扩大信用紧缩的风险，因此尚不明确经济下行时大型科技公司的模式是否能够正常运作。近期暴发的新冠肺炎疫情可能造成重大长期宏观经济影响，也可以对上述情况进行测试，尽管目前尚不清楚这将如何影响大型科技公司的发展及其进入金融领域的步伐（请参见下文文本框2）。

5 例如，谷歌因使用安卓系统非法“巩固其在搜索引擎领域的主导地位”被欧盟委员会处以43亿欧元罚款；资料来源：欧盟委员会

6 资料来源：金融稳定理事会《云计算服务中的第三方依赖》

7 资料来源：国际清算银行《全球金融科技公司的信贷市场》

中国为何如此独特？

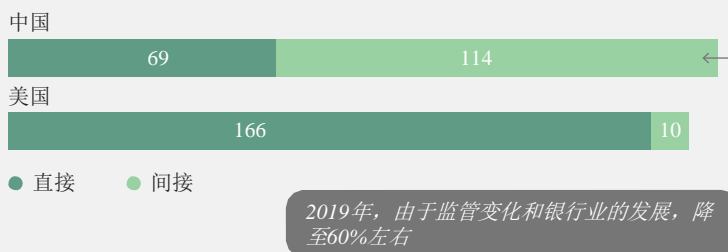
中国的大型科技公司在构建生态系统满足客户广泛日常需求（包括金融服务）方面非常成功。例如，阿里巴巴最初是一个电子商务平台，目前旗下移动支付应用程序（支付宝）全球年活用户达到12亿（中国为9亿¹），并设立了世界上最大的货币市场基金（余额宝）。腾讯旗下的微信最初是一个通讯应用程序，如今已发展成为中国最常用的“超级应用”，不仅提供金融活动，还涵盖食品配送、医疗保健、旅行预订和其他服务。它们的成功得益于中国市场的独特特征，很难在其他国家复制。

首先，中国人口数量庞大且分布广泛，手机普及率很高。因此，数字服务供应商可以快速吸引大量客户，包括农村地区的客户。而传统银行、零售商等基于实体经营的模式则遗漏了很大一部分人群；例如，2011年，在技术公司进入市场之前，仍有37%的人口没有开设任何银行账户。

中美两国投融资对比（21世纪10年代）

企业间接和直接融资

2011年2015年中美平均GDP对比



融资

中小企业和大型企业过去曾依赖非银行机构提供的间接融资……

征信机构渗透率

中国与美国，2015年，百分比



……这在一定程度上可归因于征信机构的低渗透率

现金存款

中国与美国，2011年至2015年，在GDP中所占平均百分比



投资

高现金存款率也刺激了对高收益投资的需求

资料来源：原中国银行业监督管理委员会、各年度报告、标准普尔全球市场情报、经济学人情报部、Oanda、BvD Orbis、奥纬咨询分析报告

1 资料来源：蚂蚁金服——2019年投资者日演讲

文本框1

其次，公众对数字技术持欢迎态度，愿意向大型科技公司分享数据。在一项调查中²，91%的中国受访者表示愿意提供更多数据以换取更加个性化的产品和更好的客户体验。同一项调查表明，中国受访者对科技机构的信任程度高于银行（分别为77%和74%）。

第三，消费者和中小企业的金融需求存在很大的“空白”。中国的传统银行业以国有银行为代表，主要专注于公司和机构银行业务，面向零售和中小企业客户的服务有限，收益更低且风险偏好更低。

中国设置了外资机构准入门槛，监管机构也制定了普惠金融和技术创新的政策目标，在这一监管环境中，大型科技公司得以孵化并成功扩大规模。而中国法律要求客户使用身份证对数字账户进行认证，这使得大型科技公司能够汇总来自不同渠道和服务的数据，以绘制针对各个客户的“全方位数据画像”，并基于这些数据定制个性化产品和开发满足所有客户需求的一站式超级应用程序。这类数据整合行为符合社会信用评分系统和国家安全目标等国家政策。对于客户来说，可享受便利、无缝、定制的数字体验，客户的接受程度也比较高。

² 资料来源：毕马威会计事务所——《Me, My Life, My Wallet》（我、我的生活、我的钱包）

大型科技公司与经济犯罪

人们常担忧数字金融服务（包括由大型科技公司提供的服务）会增加欺诈、洗钱、恐怖融资和网络犯罪¹等经济犯罪风险。在线支付账户中储存着用户多个银行和银行卡详细信息，犯罪分子可通过社交媒体或电子商务攻击获取个人数据，以及虚拟货币的使用都可能加大经济犯罪风险²。而目前科技机构提供的电子钱包和在线支付账户等产品面临的客户尽职调查或交易监控要求较低，或者寄希望于金融系统能够完成以上要求，都可能放大上述风险，如2015-2016年发生的苹果支付诈骗事件³。此外，银行金融数据集中存储在大型云平台中也可能增加系统性风险。

但是，大型科技公司的先进技术能力也可能有助于打击经济犯罪。在开发旗下金融服务时，部分大型科技公司在打击犯罪方面比传统金融机构做得更好。例如，支付宝使用先进的人工智能技术将欺诈率降低至0.00005%，而全球支付提供商的平均欺诈率为0.2%⁴。蚂蚁金服在保险产品采用了机器学习功能，在防止保险欺诈方面达到了95%的准确率⁵。

科技机构正在利用自身技术不断增强其打击经济犯罪的能力，为银行和其他企业提供解决方案。2018年，贝宝收购了一家防欺诈初创企业Simility，为商家提供防欺诈服务⁶。微软与安永（EY）2018年合作推出了金融犯罪合规平台，使用机器人流程自动化、机器学习和人工智能技术帮助银行处理欺诈、反洗钱和反恐怖融资以及市场失当行为等问题。还有些大型科技公司通过为金融科技公司提供后端云基础设施，从而间接为打击金融犯罪提供支持（例如，hawk；亚马逊云计算服务系统上运行的人工智能）。不难想象，这些技术支持将为行业更广泛地提供经济犯罪解决方案，包括法规、监管和政府政策——而大型科技公司则将这种专有技术共享给行业组织（例如英国的专用卡和支付犯罪部门）。⁷

1 例如，国际清算银行指出，P2P增加了中国市场不当行为和欺诈行为（例如庞氏骗局）风险；资料来源：国际清算银行《全球金融科技信贷市场》。

2 例如，金融行动特别工作组向路透社表示其对脸书Libra公告的担忧——全球洗钱监管机构密切监视脸书的Libra货币。

3 福布斯《苹果支付欺诈事件涉案金额达数百万美元——苹果信用卡是否能够力挽狂澜？》

4 新华网（中文网站）。

5 阿里云《蚂蚁金服将人工智能技术应用于金融业》。

6 路透社《贝宝以1.2亿美元收购防欺诈公司Simility》。

7 专用卡和支付犯罪部门（DCPCU）是由英国财政部、伦敦金融城警察局、伦敦警察厅和内政部组建的警察部队，目的是调查、锁定并在必要时逮捕并成功起诉银行卡、支票和支付欺诈罪犯。

03

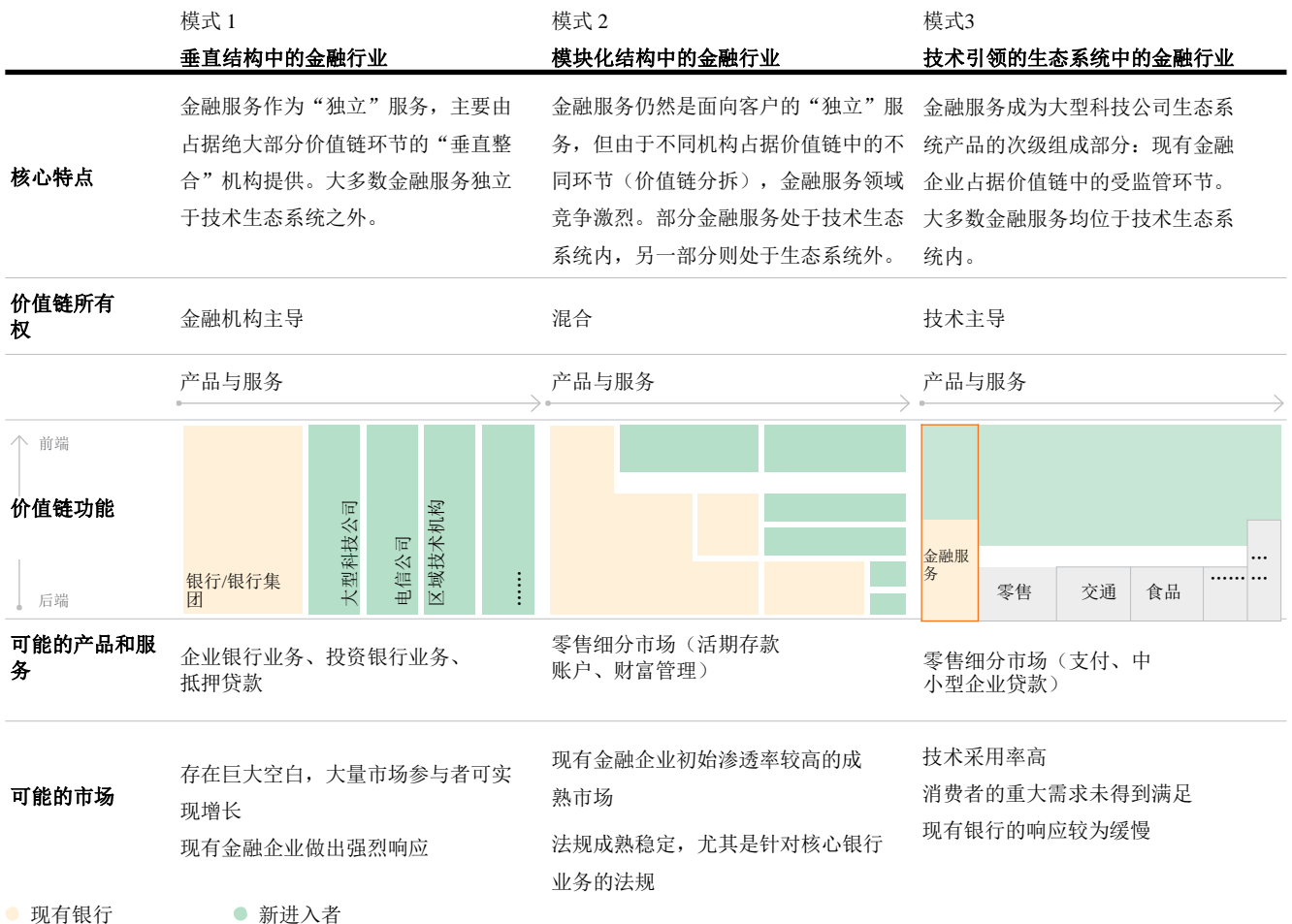
未来金融业 格局设想

The background of the page is a dark blue, abstract digital landscape. It features numerous thin, glowing blue lines that curve and flow across the frame, resembling fiber optic cables or data streams. Interspersed among these lines are many small, bright white and light blue bokeh-like spots, creating a sense of depth and light. The overall effect is futuristic and high-tech.

本报告受访者普遍认为，大型科技公司在金融服务领域的参与度将越来越高，这可能会重塑整个行业。大型科技公司目前已成功转变全球多个相对不受监管的行业（邮件和消息通讯、音乐、电视、新闻等），证明了其颠覆能力。大多数受访者还一致认同，金融业中零售和中小企业细分市场出现这一趋势的可能性更高，且更为显著，而企业银行服务可能仍将由垂直整合的金融机构提供。

受访者虽然达成了以上共识，但是在大型科技公司改变金融行业的程度方面存在不同意见。总的来说，关于金融服务业的未来以及大型科技公司在其中发挥的作用存在以下三种观点（见图12）。不论最终哪种观点最接近事实，不同区域、产品和细分市场的情况很可能将各不相同，具体情况受到地方监管环境、客户偏好、机构风险偏好和现有金融机构响应情况的影响。

图8. 大型科技公司如何改变金融服务



资料来源：奥纬咨询分析报告

模式 #1

垂直结构中的金融行业

金融服务在很大程度上仍然是独立服务，主要由大型科技公司生态系统外的垂直整合机构提供。与大型科技公司相比，这些垂直整合机构拥有更强大的市场力量，并且获取了金融服务的大部分利润。但是，这些垂直整合机构不一定是现有银行，甚至不一定是金融机构。

在此类市场中，现有金融机构迅速做出响应并提供原本由科技机构提供的部分创新技术，存在垂直整合机构时更可能出现这种模式。例如，荷兰和瑞典现已开发国家联合银行支付系统，该系统制定了针对消费者的新市场标准，限制了科技机构的发展空间。荷兰的iDEAL支付系统占该国在线支付市场59%的市场份额，而贝宝仅占5%。

但是，存在巨大“空白”的市场也有可能出现这种模式。各类市场参与者可在该市场内独立发展并争夺市场份额，最终实现由现有金融机构、科技公司、电信公司或其他机构等多种市场主体共享市场的局面。在非洲和东南亚新兴市场中，未开设银行账户或金融服务不足的人口数量众多，因此也可能出现这种模式。例如，电信运营商Orange已在17个非洲国家推出移动货币解决方案，拥有4800万用户。尽管拉丁美洲各国市场的成熟度差异很大，也可能出现类似模式。

此外，企业和机构银行业务等产品的整个价值链需要高水平的金融专业知识，很可能也遵循这一模式。与大型科技公司相比，银行和金融科技公司在为企业客户开发和提供复杂金融解决方案方面更具优势，从而能够保留企业客户。

模式#2

模块化结构中的金融行业

金融服务仍然是一项独立服务，但面临来自不同市场参与者的激烈竞争，这些市场参与者作为单独的模块占据价值链不同环节。现有金融机构和挑战者获取利润的能力各不相同，取决于服务是位于技术生态系统内部还是外部。

1 资料来源：电子商务支付监控系统

这种模式很可能出现在成熟的金融市场中，即金融服务的渗透率和金融素养已经达到较高水平，监管框架成熟而稳定，现有金融机构正在因挑战者的进入而积极变革，如英美市场。大型科技公司正在快速拓展其在这些市场的金融服务产品，重点进入与消费者高度互动且与其现有平台邻接的细分市场，例如支付和中小企业贷款。但是，监管障碍和现有企业的战略响应正在加剧竞争压力，但也推动了合作模式增长，例如谷歌-花旗合作伙伴关系和苹果信用卡²、³。

大型科技公司和银行可能采取合作模式的产品细分市场中，合作各方的价值链活动更具专业性，核心金融活动（例如财富管理）需要遵守更严格的资本和监管要求。

模式 #3

技术引领的生态系统中的金融行业

金融服务成为大型科技公司广泛生态系统产品的次级组成部分。传统金融机构至多只专注于价值链中的受监管环节，例如存款吸收和信贷发放。大型科技公司“拥有客户”，掌握市场力量，因而可以获取金融服务领域的大部分利润。

在技术采用率较高，消费者的重大需求仍未得到满足，现有金融机构竞争力不足或对变化的响应较为缓慢的市场中，出现这种模式可能性更高。中国可能是最接近这种模式的市场，因为当地的大型科技公司已经成功建立了根深蒂固的生态系统，提供包括广泛金融产品在内的全套服务（请参阅下文的案例研究）。整个中国市场是否或何时将成为技术引领的生态系统的一部分将取决于中国的银行何时能够跟上脚步并搭建自己的竞争性技术平台。

需要与客户频繁互动并与技术平台高度集成的零售和中小企业金融服务最有可能采用这一模式。一些大型科技公司目前已经提供了整合这种理念的金融服务，例如嵌入电子商务平台的支付和消费金融解决方案。

2 资料来源：《华尔街日报》——谷歌追求消费者主导地位的下一步：银行业。

3 资料来源：苹果信用卡官方网站。

不同模式中的体验

从理论上讲，在中国，消费者可以在阿里巴巴的生态系统中度过一整天。阿里巴巴最初是一个网上商城，之后业务扩展至支付（支付宝）以减少供应商和客户之间的摩擦。随后又继续扩展至涉及与客户频繁互动的其他业务，例如在线娱乐、交通、医疗保健等。同时，阿里巴巴也开始提供支付宝衍生的更广泛金融服务，从而进一步提高了客户和商家的忠诚度。这样一来阿里巴巴便成功搭建了一个难以撼动的生态系统，为消费者提供了包括金融服务在内的全套数字化服务，起到了赋能作用。右图中的第一栏对此进行了说明。

相比之下，在其他大多数金融市场中，大型科技公司还无法像阿里巴巴那样完全覆盖消费者的日常数字生活。相反，消费者使用不同供应商的产品和服务。金融服务仍然是一项独立服务，但是在价值链的某些环节或特定产品上存在激烈竞争。右图中的第二栏对此进行了说明。

典型一天的客户旅程

周二，中国

周二，英国

7:00 闹钟响起

醒来后，X先生打开微博（社交网络），注意到一位朋友的衬衫，保存衬衫照片，并利用图像识别在天猫上购买同款衬衫

醒来后，Y先生拿起苹果手机，打开脸书（社交网络），从脸书通知中发现朋友的生日快到了，并在亚马逊上订购了礼物

8:00 前往办公室

X先生在ofo（共享单车）上预约了一辆自行车，听着虾米音乐（在线音乐）前往办公室

Y先生预约了一辆Lime自行车（共享单车），听着Spotify（在线音乐）前往办公室

08:30 抵达办公室

X先生抵达办公室，在钉钉（专业通讯应用程序）上打开他的信箱和专业通讯功能，并在饿了么（送餐服务）上订购了早餐

Y先生抵达办公室，在Outlook中打开他的邮箱。上午Y先生在准备演讲讲稿，在谷歌上搜索了大量内容

12:00 午餐准备

X先生在口碑（点评论坛）上查看他的午餐选择

12:30 午餐和预定旅程

在与同事共进午餐期间，X先生使用支付宝支付了账单，并通过支付宝收到了同事转账

午休期间，Y先生通过苹果支付付款

假期临近，X先生在飞猪旅行（在线旅行程序）上找到一个目的地，并获取了一笔小额贷款来支付旅行费用（蚂蚁金服），他的信用评级非常高（芝麻信用）

假期临近，Y先生在booking.com（在线旅行程序）上找到一个旅行目的地

13:30 账户和投资审计

工作期间，X先生快速查看了他的银行帐户（网商银行）及其在货币市场基金的投资情况（余额宝）

工作期间，Y先生在银行应用程序中迅速查看了自己的帐户情况

18:00 下班

X先生前往他在阿里健康（在线医疗服务）上预约的医生处就诊，医生建议他加强运动（乐动力）

Y先生前往看通过Push Doctor预约的医生处就诊

19:00 到家

X先生搭乘在应用程序上预约的滴滴出租车回家并在饿了么上订餐（送货上门服务）

Y先生预约了优步出租车回家，并在Deliveroo上订餐

21:00 晚上

X先生一边吃饭一边在天猫魔盒（在线流媒体）上观看最喜欢的电视节目

Y先生一边吃饭一边在网飞（Netflix，在线流媒体）上观看最喜欢的电视节目

大型科技公司与新冠疫情 挑战与机遇

新冠肺炎疫情导致各行业大量客户转向线上业务，银行也在支持抗疫政策方面发挥着重要作用，因此，此次疫情极有可能会加速公众对“大型科技公司进入金融业”这一话题的讨论。然而，现在尚不明确疫情将在未来半年至一年造成何种影响。

不利的一面是，经济衰退期间大型科技公司核心商业平台上的需求下降可能会对其收益（包括金融服务收入）产生不利影响。而目前许多客户转至在线购物，至少可以一定程度上抵消隔离措施和供应链断裂造成的连锁冲击以及经济衰退可能造成的可用收入和业务活动减少问题。例如，亚马逊平台上的商户发现，由于电子商务运营商将非必要物资库存¹放在次要地位，造成销售额骤减，进一步增加商户偿还亚马逊贷款的难度。目前大多数国家均预计其国内生产总值将大幅下降，跌幅将达到空前水平，这将影响家庭和企业的整体可用收入。此外，疫情暴发期间发生的互联网中断事件以及呈指数增长的网络攻击给大型科技公司平台的运营韧性和网络安全带来了考验。而对于大型科技公司而言，防止虚假信息泛滥传播的也变得空前地重要，因为一旦出现虚假信息泛滥，便会增加欺诈风险甚至造成公众恐慌，进而可能引发流动性危机。

但此次疫情也可能会改变公众对大型科技公司的看法。疫情暴发后，部分大型科技公司迅速部署技术资源来协助政府和消费者抗击疫情，例如，通过各自平台、信息流和搜索引擎提供高质量实时疫情相关信息；协助追踪确诊患者的密切接触者²；识别电子商务和社交媒体中的欺诈行为；甚至为弱势群体提供定制化支持，例如通过WhatsApp机器人发送针对性新闻，提供医疗建议。

在金融服务领域，大型科技公司可以利用其敏捷性和广泛的影响力来支持传统银行系统，为有需要的个人和中小企业提供紧急金融支持。例如，疫情期间，蚂蚁金服的区块链供应链金融平台帮助中小企业从银行获得即时信贷³。支付宝和微信支付提供的支付服务帮助中国政府监控和管理人员流动，阻止疫情扩散。脸书宣布向小型企业发放1亿美元的现金补助和广告积分⁴。随着大量员工在家办公，人们可能会更愿意尝试并接受大型科技公司的金融数字服务。

1 资料来源：路透社《由于公司仅向必需物资开放仓库，卖家的亚马逊贷款面临风险》

2 例如，脸书和微软宣布与世界卫生组织建立合作伙伴关系，以寻找应对某些新冠病毒挑战的软件解决方案。

3 资料来源：联合国《利用数字金融应对危机》

4 资料来源：脸书www.facebook.com/business/boost/grants

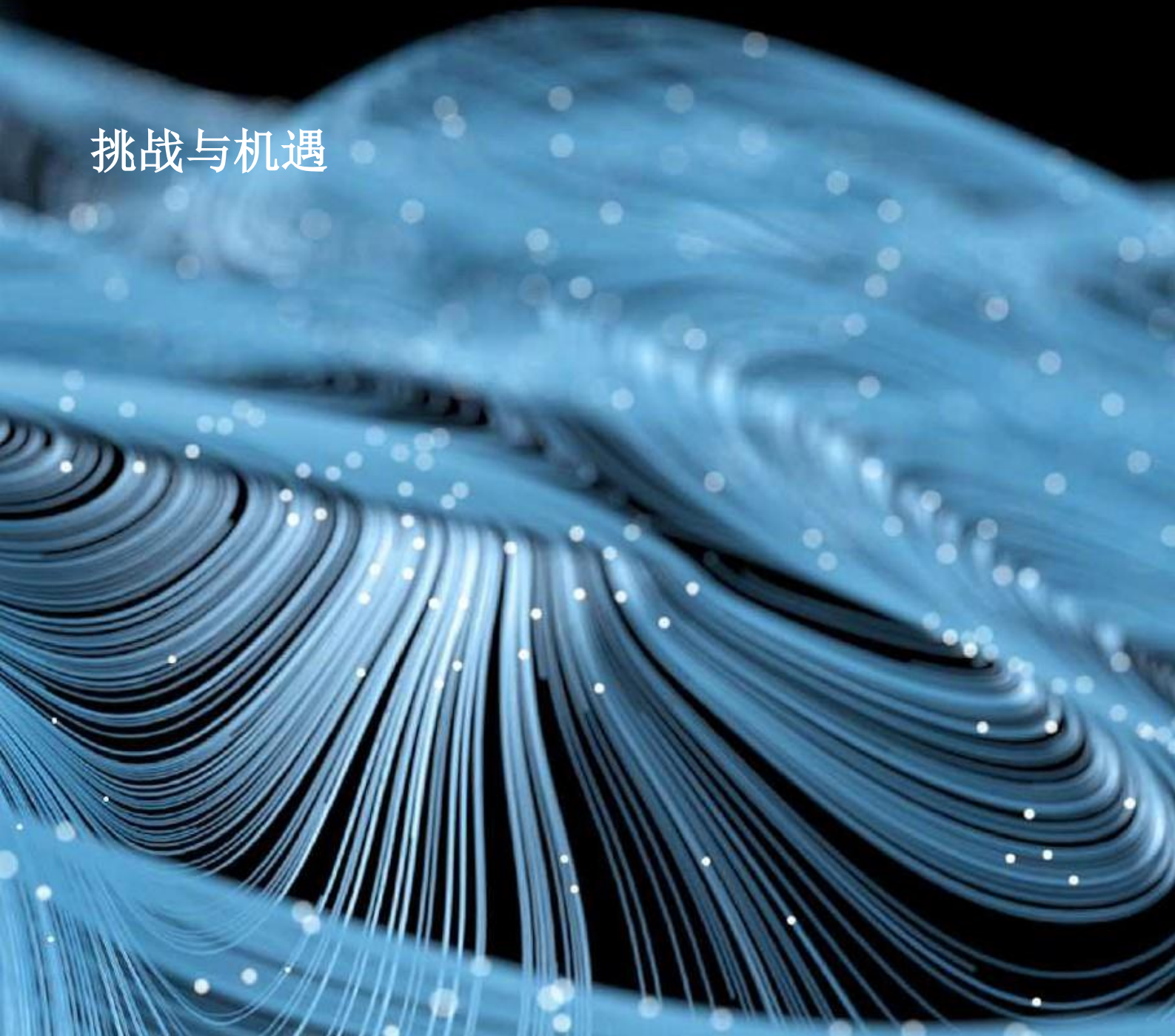
文本框2

银行则在疫情期间承担着公共主管部门合作伙伴的关键角色，负责实施延期还款等政策措施，并利用其大量流动性来支持信贷流向经济，此类信贷通常受公共担保支持。从许多方面来讲，公众对银行的信任、银行的广泛人口覆盖率（包括未掌握数字化应用技能的人群），及其与主管部门合作展开危机应对方面的丰富经验使其成为支持公共危机应对的不二之选。许多银行提供的服务不仅仅局限于政府要求的措施，还通过向陷入困境的客户提供“救援计划”，重组融资以及推迟抵押贷款还款期限来为客户提供支持。由于银行仍然是商业信贷的主要提供者，与大型科技公司相比，银行在私营部门和公共部门危机应对中都发挥着更为重要的作用。

04

对银行业的影响

挑战与机遇



大型科技公司在金融领域的参与度越来越高，为市场带来了诸多效益，客户体验、收益和运营效率都有提升。与传统竞争对手相比，大型科技公司拥有更雄厚的投资实力，导致现有企业面临更激烈的竞争，更难争取市场份额。这将对银行的盈利能力、业务模式以及客户对银行的需求和期望产生重大影响。

为此，许多现有企业已投入大量资金来推动技术创新，强化业务产品并数字化内部流程。目前在大部分发达的银行业中，网上银行app、无接触支付和无网点信贷申请已成为常见业务。随着银行开始效仿大型科技公司的方法和价值定位，这类产品将越来越多。由于这些新业务能够降低交易成本，金融服务活动的数量也正在逐步增加。但是，正如奥纬咨询最近发布的《金融行业态势报告》所述，现有企业面临的挑战在于需要基于遗留业务来开发未来业务，同时还面临着短期收益压力——盈利能力、市值和投资能力，另外，外部威胁也在不断增长（请参阅下文文本框3）。

现有企业面临的挑战

从某种意义上来说，大型科技公司的进场暴露了银行业务模式、盈利能力和竞争力存在的漏洞。传统银行模式在很大程度上依赖于产品和服务的交叉补贴，因此短板尤为明显。新业务模式可以利用低成本运营、网络和规模效应以及与客户的关系（即对客户关系进行脱媒化）从现有企业手中争夺可观的价值和利润。传统银行不断加大针对新技术和数字化人才的投资以应对新业务模式带来的竞争，但其老旧的基础设施和系统、投资者的怀疑以及有限的预算都在拖后腿。数字化转型将进一步增加对第三方管理和网络安全的需求。资本要求和会计准则通常因国家而异，这也可能会削弱银行开发专属软件和推进数字化进程的积极性。

现有企业面临的机遇

本报告的许多访谈中，银行、挑战者和其他利益相关者仍然广泛认可现有企业的竞争优势：消费者信任、实体经营、客户金融数据、既定流程（制定了明确标准，便于银行间进行协作）、核心银行业务关系的“粘性”以及丰富的金融行为专业知识。即便其中一些优势受到挑战，例如客户存款粘性受到电子钱包的冲击，它们仍然可以为银行带来诸多效益。

现有金融机构面临的监管劣势：¹

现有金融机构的传统产品细分市场受到定价和运营范围要求等的监管限制，而大型科技公司的新业务模式可能会对传统市场的经济性构成挑战，尤其是消费者可能会逐渐接受新产品，并用其取代“旧”产品。从长远来看，这可能会损害银行在核心金融服务中的竞争力，而非银机构则可宣称银行无法提供充足的产品类别。

这方面的例子包括美国的《杜宾修正案》（Durbin Amendment），该修正案是《多德-弗兰克法案》的补充内容。《杜宾修正案》限制了中型和大型借记卡发卡行收取交易费，并要求所有规模的银行向商户提供至少两个借记卡网络供选择。根据《杜宾修正案》规定，美联储负责监管支付定价和网络行为。美国有80%的人口使用银行卡支付，这一法案促使商户通过游说降低借记卡收费，却增加了银行卡支付业务的成本。美联储和乔治敦大学的研究人员发现，该法案管辖范围内的银行提高了收费，提高了免除交易费的最低存款额门槛，减少了免费核心交易账户的使用并有效终止了借记卡奖励。近年来，《杜宾修正案》导致社区银行的交易费收入减少了26%，从而降低了它们支持核心产品和采用新技术的能力。而大型科技公司则利用了由此产生的银行服务缺口，实现加速发展。

¹ 资料来源：美国银行家协会（ABA）公共网站

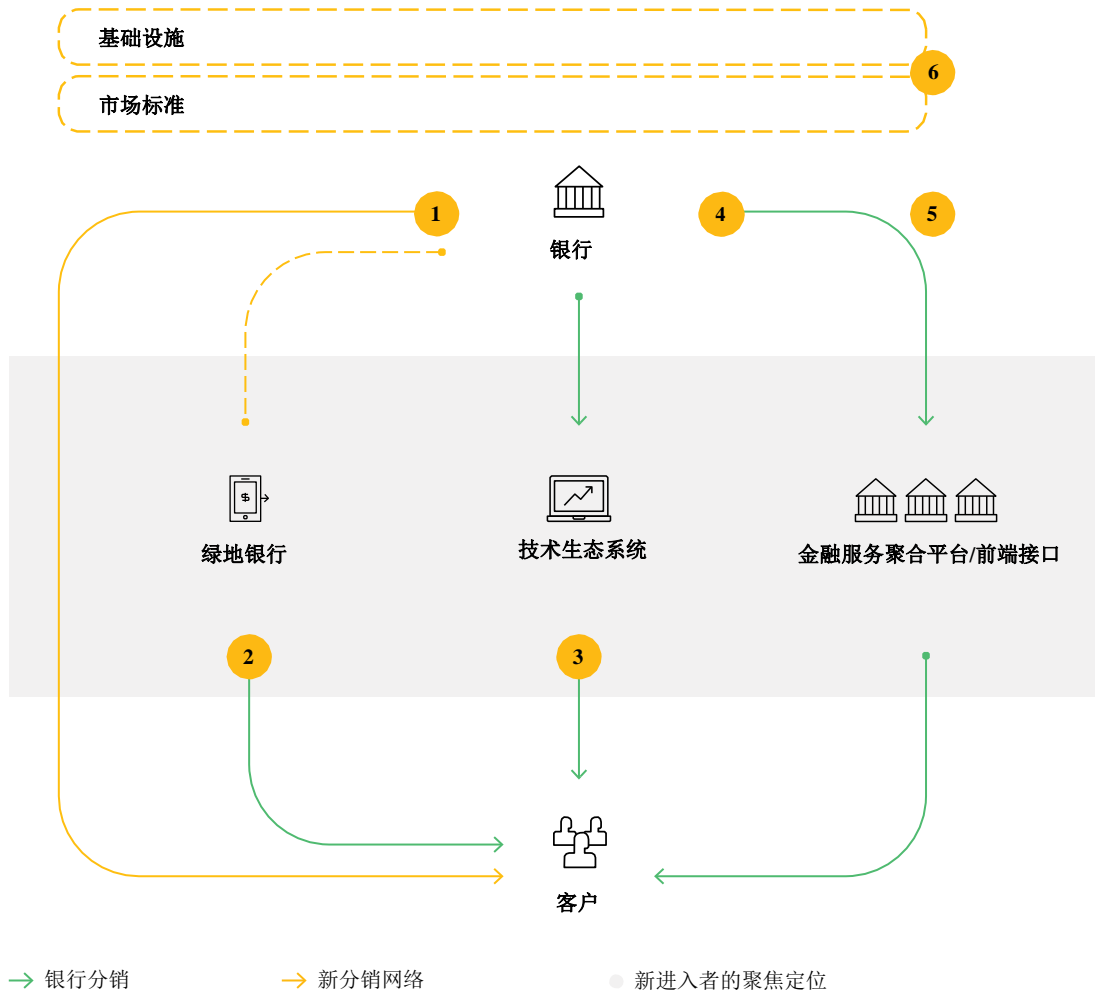
对储蓄、抵押贷款和项目融资等复杂、长期的服务来说，消费者信任尤为重要，而且对于许多客户而言，有实体门店和客户关系仍然是促进其选择信任银行的部分因素。近期公众对大型科技公司滥用数据的强烈抵制也可能增进客户对银行的信任。良好的监管合规记录将为银行申请新牌照，扩展新业务带来优势，并有助于银行在零售分销之外的其他业务（例如信贷风险、客户尽职调查、交易监控以及批发和公司银行业务）中实现规模经济。数字化技术可以将积累的数据和对客户金融行为的了解转变为新竞争优势，例如根据开放式银行标准构建可互操作的数字系统，使银行可以与不同的第三方建立联系，以丰富其产品。

此外，监管法规可能成为挑战者进入许多细分市场的障碍，如现有金融机构可通过吸收存款和从央行融资降低资金成本，这很可能与贷款发放行为息息相关。

这些竞争优势为银行带来了一系列机遇。本报告受访者表示，全球大多数银行都在考虑或开始推行：

1. **持续投资数字化**，改进消费者产品和效率。几乎所有银行都制定了数字化战略或计划，包括通过全后端业务自动化、IT改造或前端业务升级（例如网上银行应用程序、在线支付、支出分类功能等）实现的零散效率增益的各类项目组合。然而，由于现有金融机构的市值和资本利润率基本停滞不前且远低于大型科技公司，加之大部分现有金融机构的投资预算仍然有限，因此目前尚不清楚这些战略或计划为现有金融机构带来了多少效益。
2. **开发“数字银行”**，利用客户数据和良好记录加快与新产品竞争，满足客户新需求。部分银行已启动这一进程，如渣打银行在中国香港申请虚拟银行牌照以创建特定（数字）银行法人实体。

图9. 可能的银行业务模式



资料来源：奥纬咨询分析报告

3. **与科技公司合作**，利用数据、B2B2C平台、分析技术和新数字销售渠道等优化产品和效率。这方面的例子不论规模大小比比皆是，大公司间的合作示例包括苹果和高盛、谷歌和花旗以及微众银行。
4. **选择性收购**，特别是将能力与其互补的机构作为收购目标，如拥有先进人工智能和分析技术的金融科技公司，或拥有专业数字平台和专业化产品的小银行。著名案例包括高盛收购多家金融科技公司（Clarity Money、Final、Bond Street）以提高其网上银行Marcus的数字零售银行水平，以及花旗集团积极收购区块链金融科技公司（Symbiont、Axoni）以开发其开放式银行基础设施¹。
5. **制定战略选择**，在特定细分市场、产品或价值链功能中找准定位，确保银行在这些市场中具有竞争优势，不易受到颠覆性技术的影响。依赖交叉补贴的主导“通用银行模式”目前正处于多重压力之下。市场可能会发展出不同模式。许多银行可能选择力争成为前端技术的龙头企业（例如通过投资于客户体验）；而其他银行可能选择成为面向消费者的平台（例如为现有商务平台和其他平台开发产品）。
6. **加强银行间合作或成立联盟**，共同分担具有竞争优势的领域的成本和风险，例如搭建“市场驱动的”支付和数字身份认证基础设施，以及提供尽职调查相关的服务。目前已经出现许多银行间合作的例子，同时部分银行已对银行联盟进行拓展，整合技术和其他行业机构，共同致力于制定针对经济犯罪、欺诈或市场基础设施等关键问题的解决方案（案例见下文）。

当然，各个银行的选择和执行能力将取决于一系列因素，如银行的规模、金融资源、产品专业化和市场特征。图9对这些可能的模式进行了说明。

为保持生存能力和竞争力，银行需要选择性地对自身能力的投资（请参阅下文文本框3中的奥纬咨询2020年《金融服务业状况》报告）。但是，无论选择投资哪个方面，投资都要能利用技术提高生产力，例如在客户分析和风险管理中应用更多自动化和人工智能技术。银行还可能寻求打造更灵活的内部系统（例如使用具有更高互操作性的云系统来集成新主张，收购金融科技公司，或响应市场或监管变化），并提高衡量数字化投资的进展与盈利水平的能力²。许多银行都将需要增进对优势领域及产品、服务、价值链功能的盈利能力的了解，从而为所需的战略决策提供依据。

无论采用哪种战略，银行都需要聘用数字化人才。而且，许多银行可以从改善与投资者、公众和政策制定者的外部沟通中受益——表明数字化投资的回报，银行对消费者的主张价值以及银行在信贷中介和其他政策目标对社会做出的积极贡献，包括普惠金融、气候风险和经济犯罪等方面。

¹ 资料来源：CB Insights—美国顶尖银行注资金融科技公司

² 更多详细信息，请参阅奥纬咨询2020年《金融服务业状况》报告

荷兰iDEAL支付 全国银行间支付系统

iDEAL是Currence于2005年推出的在线实时支付系统。Currence公司由八家荷兰银行组建而成，旨在协调各银行与支付提供商的支付方式。iDEAL最初旨在为消费者购物、支付账单或在线捐款提供付款方式。2016年，iDEAL推出可在消费者手机上使用的iDEAL二维码，扩展了服务范围，促进了线下销售。iDEAL在现有银行基础设施上运行（所有数据都保存在银行系统中），将银行作为连接点，为消费者和商家提供更便利和更高效的服务。iDEAL目前是荷

兰最普遍的在线支付方式，荷兰59%的在线支付是通过iDEAL平台进行的（贝宝仅占5%的市场份额¹）。类似的例子包括瑞典的Swish和美国的Zelle。

数字身份认证 利用银行的优势

数字身份认证提供了验证个人身份所需的凭据。2003年，瑞典成为第一个由银行联盟发布电子身份认证（BankID）的国家。BankID汇集了各个银行持有的客户个人数据，参与银行可以将这些数据用于不同用例。

尽管其他服务供应商，甚至瑞典政府（2010年）都曾尝试过推出各自的电子身份认证系统，但其吸引力都不及BankID。银行主导的电子身份认证计划受到严格监管，在消费者数据管理方面获得了充分信任并拥有良好记录，目前已被证明是可扩展且可持续的。BankID的定位是与护照和驾驶证“相当”的身份凭证，并且可用于第三

方身份验证以收取费用²。芬兰、挪威和丹麦随后也推出了电子身份认证系统，并且都实现了很高的普及率（>70%）³。其他国家也有类似举措，其中一些与大型科技公司合作⁴。

数字身份认证为银行创造了许多机会，包括涵盖支付、电子签名和客户尽职调查服务的新集成解决方案，同时也为第三方提供了诸多机遇⁵。例如，瑞典的Swish是一个移动P2P支付解决方案，建立在BankID的基础架构上，现已成为瑞典第二大销售点支付方式。

1 资料来源：电子商务支付监控系统数据

2 BankID网站——BankID安全与我的服务

3 瑞典的BankID：渗透率78%；芬兰的Tupas ID：渗透率87%；挪威的BankID：渗透率74%；丹麦的Nem ID：渗透率85%。资料来源：Arkwright——基于北欧市场的经验，联合电子身份认证成为银行行业的价值驱动力。

4 资料来源：CoinTelegraph——韩国农协银行首次推出三星支持的区块链身份认证系统

5 相关示例请参阅BankID网站——这里是BankID；瑞典新手指南——瑞典助学金

奥纬咨询 《2020年金融行业态势报告》¹

《2020年金融行业态势报告》主要探讨了交付投资项目的压力如何越来越大，以及获胜公司将如何处理前景与价值之间的冲突。金融机构面临着—项重大挑战：如何基于其当前的业务开发未来业务。这揭示了两种对立思维模式之间的主要矛盾：愿景思维模式希望从长远角度对业务进行重新构想；而价值思维模式则需要严格遵守法规并在短期内保持盈利。如价值思维模式占主导，市场会出现许多细微变化，结果已知且影响不大。如愿景思维模式占主导，则公司可能投入大量资金进行转型，但不一定成功。

价值挑战

金融行业目前吸收了大量投资并正在开展广泛变革。目前已公布转型计划的平均支出占年收入的5%。本报告基于一项面向投资者的调查，了解他们对金融服务业以及行业应对数字化变革和当前投资计划的看法。调查结果表明，只

有四分之一的投资者对数字化转型战略的有效性充满信心，且几乎所有人都认为这些计划阐述并不清晰。投资者认为他们不了解企业的投资对象，或投资原因，且对重大技术投资的成本效益表示怀疑。因此，投资者大幅削减了投资计划。投资计划的实施成本以及大部分利益可能被转移给客户的可能性也是投资者普遍担心的问题。

愿景挑战

外部威胁与日俱增，金融服务公司、金融科技公司和大型科技公司正在进行三方博弈。规模和营销成本阻碍了金融科技进入核心业务的步伐。尽管如此，新公司仍在继续择优挑选有利可图的业务并争夺利润。所有大型科技公司都在寻找其在金融服务领域的定位，而金融服务公司则在寻求合作伙伴和采取防御行动之间进退维艰。为了避免沦落成为“笨拙的工具”，公司都需要加大投入并寻求行业共同应对方案。

¹ 资料来源：奥纬咨询, www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/jan/state-of-the-financial-services-industry-2020.html

文本框3

管理愿景和价值之间的冲突并不意味着非此即彼。相反，我们可以融合这两种思维模式，就变更组合、增长方式、生产力目标和指标达成一致。这意味着在内外清晰传达一致、真实的消息。

只有能够成功融合愿景与价值思维模式，就长期蓬勃发展所需的关键因素达成一致并进行审慎投资，一家公司才会成为赢家。

以开放的心态拥抱这种创新压力将促进公司实现平衡、业务重构和增长。具体时机和幅度则因细分市场和区域而异。对于面临负利率的欧洲银行，发展空间受到挤压的较小的美国银行以及一些资产管理公司而言，这一冲突可能相当严重。在这些细分市场中，最可能出现的结果可能是合并。

结合与行业领袖开展的讨论、投资水平和进度分析以及投资者情绪衡量，我们发现成功的金融服务公司拥有几个共同关键属性：

投资组合精细化管理：成功的公司会展现出强大的纪律性，对效仿功能、能力建设以及监管改革等方面的投资管理快速，且其技术投资的模块化程度更高。

集中投资成长型项目：许多公司将成长型投资分散至众多小规模项目中。本报告预计这一情况将发生变化，投资重点将转而聚焦资金充足的，获得首席执行官支持的少数项目。

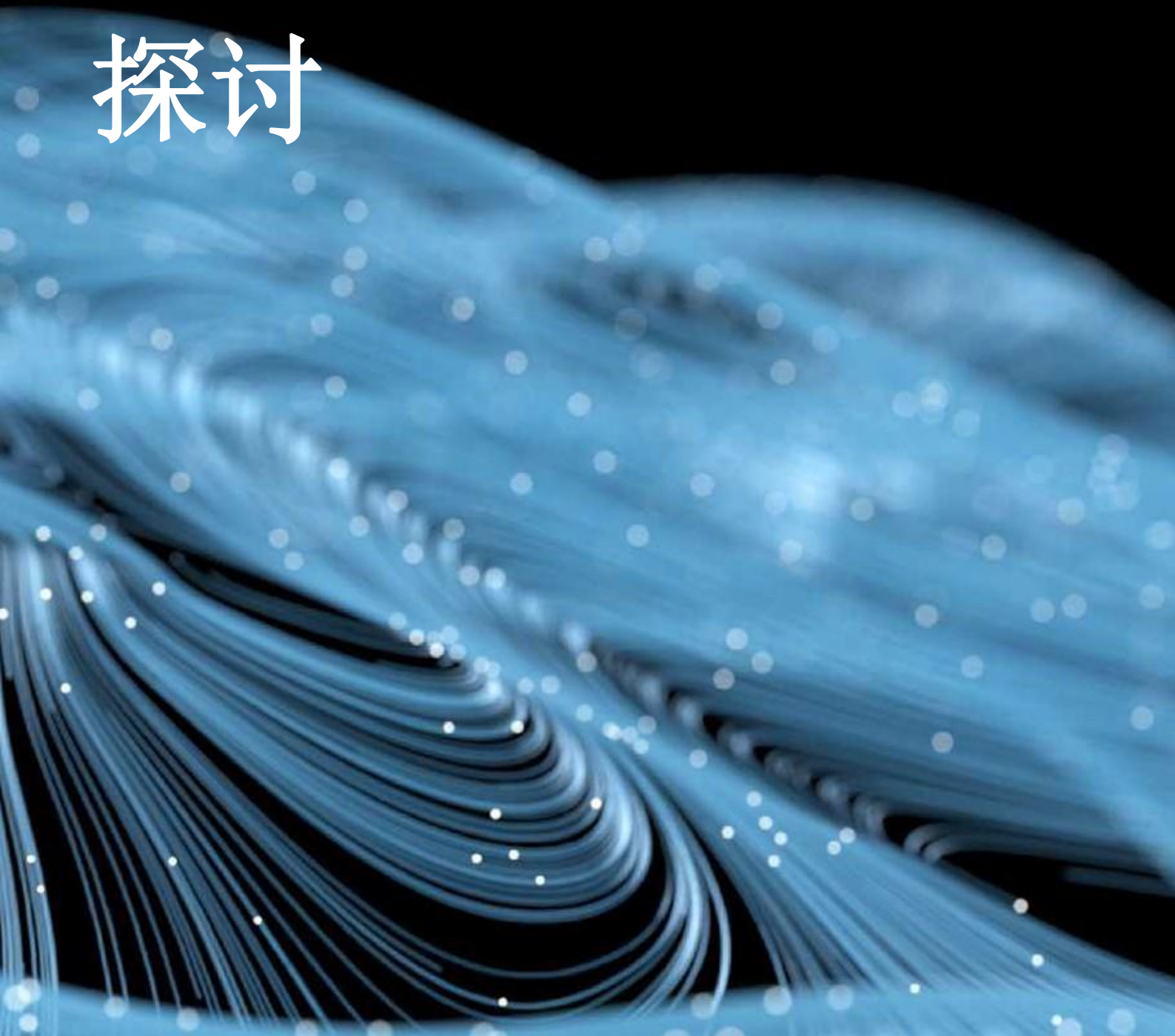
技术投资有效提高生产力：获胜的公司能够更清楚地阐明如何使用技术来大幅降低净人力成本，提高生产力，进而增加回报。

科学衡量和管理变更：这是金融业面临最大的挑战之一：需要开发新指标和管理技术来指导大规模项目的进展，统一愿景和价值思维模式的目标。

良好的外部沟通：投资者更青睐能够清晰阐明推动业绩的各项因素，并且能够跟踪长期变革进展的公司。

05

监管改革方向 探讨



全球决策者都面临着一项艰巨挑战，即如何保障乃至重塑金融业的有序现代化。在坚持消费者保护、合规标准和系统运营韧性的同时，保持竞争和创新优势非常重要。尽管理论上来说大型科技公司应与现有金融服务公司遵循相同的监管要求（例如公司治理准则和打击金融犯罪等），但由于缺乏严格监管和执行监督，这些规则和要求落实的程度不一。为规范市场的下一轮演变，主管部门应采取前瞻性思维方式，以确保：

- 在适当情况下，迅速理解复杂的新型风险，并在其发展的过程中将其纳入监管范畴
- 在适当情况下，不同机构在同一价值链上开展的业务活动纳入同一监管范畴内
- 业务活动受到的监管约束应与其风险程度相匹配
- 所有市场参与者都能根据国家政策目标享受公平竞争——并认识到，为达到这一目标需要进行一些调整，而不是将所有监管要求“全面应用”于所有机构和业务

可以考虑采取以下措施对三个领域的监管框架进行改革

- 1 修订金融监管相关措施，即在金融监管机构职权范围内进行修订
- 2 加强跨行业相关问题的政策合作：这就要求金融业和其他关键经济部门开展更紧密的合作并保证相关规则的一致性
- 3 在适当情况下，当不同行业间的监管规定和执行要求出现不一致时，将金融业特定的监管规定扩展至其他行业

监管框架改革在本质上非常复杂，需要一些关键“推动因素”，例如重新设计辖区内的监管架构，包括制定新的监管法规或设立新的监管机构；提高监管水平，应对新兴挑战；加强国内和国际合作。

与此同时，决策者还需要反思技术颠覆性创新对金融市场的结构及运行造成的影响（例如在“展望”部分确定的三种可能未来模式中）——以及是否有必要针对这一问题根据其政策目标制定一个愿景。

下图总结了主管部门当前面临的挑战。

图10. 决策者应对市场变化的考虑因素



资料来源：奥纬咨询分析报告

愿景

政策目标&愿景构建

提高对技术影响的认识，了解相关专业知识。 一是调配内部资源用于研究分析，提供论据供决策者参考，二是与私营部门合作（例如通过政府和社会资本合作），三是加强各监管创新专家（如国际清算银行创新中心）之间的信息共享。

确定市场结构发展方向及监管和监管机构的作用， 或者至少确定建立这种结构的意愿程度。大型科技公司的进入可能会对市场结构和业务动态关系（包括盈利能力）产生深远影响，主管部门需要确定干预程度。尽管全球各国主管部门似乎已就某些问题（例如促进竞争）达成了共识，但在其他问题上，各国的意见并不一致（例如不同细分市场需要的市场参与者组合）。

对政策目标进行优先性排序和协调。 随着跨部门监管需求的日益增长，如何平衡竞争、金融稳定、数据隐私和消费者便利等监管目标的压力也越来越大。实际上，上述目标需通过不同的监管法规和主管部门实现，因此要求至少在各国层面上能采取协调一致的行动。

确定在金融业内推广“公共利益”的意愿。 与上文围绕愿景展开的探讨一致，部分监管机构可能会选择积极推动涵盖所有市场参与者的倡议，或支持特定的倡议，这些倡议可以充当“公用市场设施”或公共利益。例如，中国香港、印度和新加坡目前已经搭建集中化平台可为居民提供唯一的身份验证方式。其中，印度致力于推广跨银行联合支付平台（“NPCI”）和中心系统，以促进交换消费者金融数据（另请参阅下文案例研究）。

印度储备银行 发展前景和公共利益之间的权衡？

印度国家支付公司（NPCI）成立于2008年，是印度储备银行和印度银行业协会根据2007年《支付与结算系统法案》发起的。印度国家支付公司是一家非营利性公司，旨在推动零售支付系统的科技创新，提高效率和金融普惠性，目前负责印度大部分数字支付系统的运行。印度国家支付公司现已推出多个项目，包括RuPay和统一支付接口（UPI）。

RuPay是印度国家支付公司于2013年推出的卡支付解决方案，提供借记卡发行和实时付款处理等服务，是Visa和万事达等公司的直接竞争对手。据报道，截至2019年，RuPay的交易量已达到10亿笔，累积发行了6亿多张卡，目标客户包括许多没有开设银行账户的家庭^{1、2}。

统一支付接口（UPI）2016年推出的一个叠加系统，目的是促进在手机上进行的安全实时交易。统一支付接口提供了一个可互操作的API接口，用于收付款，并支持银行以及谷歌支付等新参与者。统一支付接口降低了交易处理成本，使消费者和市场参与者能够从中受益。自2016年8月以来，已有146家银行通过统一支付接口进行

了至少13亿笔交易³。

印度国家支付公司对市场产生了重大影响，有效树立了针对数字支付的市场标准并为新旧参与者提供服务。印度国家支付公司董事会有一位提名董事由印度监管机构指定，因此，监管机构可指导该公司制定政策目标并更清晰地掌握该公司的风险和收益。尽管如此，鉴于印度目前仅有印度国家支付公司这一支付机构，目前其已就该公司对金融稳定性的影响展开讨论。而印度储备银行近期也发布了一个框架来授权一个与NPCI类似的新实体。

1 《印度时报》——RuPay交易量超过使用中的借记卡，达到10亿

2 金融服务部——金融普惠年度报告材料

3 印度国家支付公司——统一支付接口产品统计

针对监管框架的行动

修订金融监管相关措施，即在金融监管机构职权范围内进行修订

更新或扩展规则手册，以涵盖新产品和新业务。主管部门需对新产品和新业务的风险及收益进行分析，研究其对消费者和市场结构的影响，分析监管的成本效益。这一点尤为重要，因为审慎规则会影响公平竞争环境。这类分析报告应为制定相关标准提供依据，以确定哪些新产品和新业务属于监管范畴内。之后将确定如何在现有规则手册中落实这些标准。例如，其中一种选择是将新产品归类至现有产品类别，例如将其分类为“证券”或“商品”，以便原封不动地应用现有规则。另一种选择是修订法规或起草新法规。主管部门应发布配套指南并表明其对新产品特性的期望，以协助机构正确理解规则手册。对于某些需要对法规进行更广泛修订的新业务，主管部门可能会考虑签发附带完整要求的新牌照，例如针对数字银行、智能投顾或P2P业务的牌照。

确定针对新技术和分销机制的监管模式。原则上，法规应保持技术中立，但是某些新技术（例如人工智能、生物识别技术和云计算）可能会引发新的消费者保护或运营韧性风险，这些风险与使用这些技术的机构无关。另外，机构可能要求监管机构确定其能够将这些技术合法应用于特定场景（例如信用评分）。主管部门将需要评估新技术和分销机制的风险（以及是否需要按应用场景对其进行区分），确定哪些技术需要相应指南来保证其正确应用，并表明主管部门预期的商业行为和成果——例如，避免在算法驱动的信用评分中歧视未受到充分服务的客户群。之后，主管部门可能需要对资源进行分配，以优化针对此类技术应用成果（而非构想概念）的监控工作（例如，在监控信贷模式的同时监控信用评分和贷款放款）。

提高应用于各机构和业务类型的规则手册的匹配性。由于价值链在不同机构之间分拆，不同业务受到不同规则规限。在决策审议过程中经常会提到“相同业务，相同风险，相同法规”原则。但是，这一原则在实际应用中面临着重重挑战：不同机构可能引发不同风险，而在法律实施过程中，部分规则的实施可能是基于机构进行的（即便仅针对特定牌照下的业务）。例如，某些主管部门可能认为，由存款吸收机构、集合基金或技术公司提供的中小型企业贷款具有不同的风险。

尽管目前通过提倡监管匹配性和原则导向监管已经一定程度上实现上述目标，主管部门仍需加强识别和隔离特定价值链中的业务及风险的能力，并保证规则与业务的匹配性。这意味着主管部门需要制定相关标准，判断哪些业务具有系统性以及各机构会引发哪些类型的风险，包括系统性风险（规则手册采用“矩阵”形式，并列明给定的实体-业务组合）。



风险的划分通常并不容易，因此主管部门需要进行权衡取舍，使用或制定新的国家程序来审核其在非金融行业造成的影响。例如，某些业务可能对存款没有影响，而其他业务则不然。同样，由非金融机构开展的部分业务可能会引发较高的非金融风险，而另一些业务则会在金融领域造成更高风险。

提高消费者对各类产品和机构保护等级的认识。消费者通常未能充分了解新产品的不同保护等级（例如，电子钱包余额并非存款），并可能承担由此带来的难以承受的风险。随着市场中科技含量较高的新产品和服务的数量与日俱增，主管部门应当考虑增强消费者保护和行为义务。主管部门可以通过强化沟通和披露，优化员工培训或将相关信息嵌入产品交付中（例如在特定在线服务或应用程序中设置弹出式警告）来实现这一目标。也可对各项业务的义务进行调整——例如，对面向客户的业务施加更严格的义务。通过优化指南、报告、检查或处罚也可以加强对此类实践的管制。

加强针对跨行业问题的政策响应，要求金融业和其他关键经济部门开展更紧密的合作并保证其规则手册的一致性

竞争：创新中心和监管沙盒等新举措正在加剧金融服务领域的竞争，但大型科技公司的进入也正在引发关于市场力量集中的新问题。决策者将需要考虑扩展市场主导地位的定义，或将市场本身的定义从规模和市场份额细化至价值链的各个环节——例如，支付和中小企业贷款等细分市场的市场份额较小，但其在面向客户的业务和基础设施业务方面占据主导地位。

与此同时，需要将不利于竞争或垄断行为与开展这些行为的机构分离开来，以便监管时无需考虑机构类型，直接针对该行为，尤其是在相关机构尚未获取市场主导地位的情况下。例如，主管部门将采取相应措施防止机构为获取客户份额收取低于资本成本的费用，或利用其在非金融领域（例如商务或数据）中的主导地位来获取金融服务领域的不公平优势。尤其值得注意的是，针对数据访问和共享的跨部门法规可以对竞争政策进行补充，并确保数字市场的公平竞争环境。

金融市场的部分基础设施（例如支持支付服务的技术基础设施）已成为所有市场参与者提供服务和开发产品必不可少的基础设施。这将对竞争政策提出新挑战，即如何保证对新参与者和现有金融机构实施公平的市场准入规则，并为其提供公平的市场条件。

主管部门可能需要对反垄断法进行修订以整合这些新情况，同时也需要对监管部门的监控框架、资源和治理安排进行调整。竞争主管部门和针对特定行业的主管部门（例如金融业主管部门）将需要在部分领域开展联合行动和协作，重点关注新参与者和现有金融机构以及整个行业——例如，监控该行业的市场集中度或市场流动性指标。

虚拟银行牌照

影响机构和业务组合的市场准入

虚拟银行可以定义为没有实体经营场所，通过数字渠道提供服务的银行。尽管总体来说虚拟银行要遵守的审慎监管要求与其他吸储银行类似，有些国家和地区的监管机构已开始对这类银行颁发特殊牌照。目前，市场中涌现出多种不同的牌照模式，或者在监管程度上有所区别，或者在业务范围上有所区别。这些模式体现了不同的风险偏好以及对竞争、创新和金融普惠性的不同政策目标。例如，新加坡的虚拟银行牌照要求虚拟银行专门帮助服务不充分的细分市场（见下图）。

包括大型科技公司，特别是在中国。有些市场则接近于将虚拟银行作为孵化和开放的对象，包括由现有企业推出的数字银行，这些银行尽管面临着盈利挑战，却也实现了规模和业务范围的快速扩张（例如，英国的Monzo银行和韩国的Kakao银行）¹。

目前看来，虚拟银行牌照似乎加剧了行业竞争。有些市场中，虚拟银行是作为对传统银行的补充，申请牌照者更多样化，

各司法管辖区中的不同虚拟银行牌照模式

| 模式 | 牌照要求 | 限定的业务范围 | 示例市场 | 技术/银行业机构或申请者示例 |
|------|---|--|---|---|
| 补充模式 | <ul style="list-style-type: none"> 相同资本要求 与母公司商业业务进行隔离 额外商业要求 | <ul style="list-style-type: none"> 全牌照银行服务 | <ul style="list-style-type: none">    | 渣打银行 Grab; Sintel; Mi; 腾讯-工商银行 腾讯; Mi; 小米 |
| 孵化模式 | <ul style="list-style-type: none"> 前3至5年的流动性要求和资本要求较低 | <ul style="list-style-type: none"> 宽限期内的业务范围受到限制 授予全牌照后可提供全面服务 | <ul style="list-style-type: none">   | Volt; Tyro; me Monzo; Starling Bank |
| 开放模式 | <ul style="list-style-type: none"> 低资本要求 执行巴塞尔协议III前设置宽限期 对非金融公司的持股比例（%）限制较为宽松 | <ul style="list-style-type: none"> 全牌照银行服务 | <ul style="list-style-type: none">  | Kakao; Kt |
| 利基模式 | <ul style="list-style-type: none"> 资本要求较低 | <ul style="list-style-type: none"> 存款（有上限要求） 借记卡 不得发放贷款或发行信用卡 | <ul style="list-style-type: none">  | PayTM; Jio支付银行 |

● 高要求 ● 低要求 ● 范围广泛 ● 范围有限

资料来源：香港金融管理局、新加坡金管局、中国国务院、澳大利亚审慎监管局、英国金融行为监管局、新闻报道、奥纬咨询分析报告

1. 例如，Kakao银行在2019年一季度勉强达到收支平衡；Monzo2019年出现4700万英镑的净亏损（成本收入比约为600%）；Revolut2018年出现3300万英镑的净亏损（成本收入比为160%）。



金融和经济稳定性：传统而言，金融稳定性相关法规与审慎要求紧密相关。而近期，传统技术公司经过演变，开始需要考虑其他不局限于金融业的威胁，如网络安全。目前尚不清楚新业务模式将对整体系统及其相互依存关系造成何种风险，因此大型科技公司的崛起可能会进一步挑战金融稳定性。

主管部门可以考虑扩大对金融稳定性威胁和“系统重要性”或“基本”金融业务的定义，以便在合适的情况下涵盖关键基础设施提供的服务和非银机构的市场实力。这可能要求主管部门制定相关标准，以评估大型科技公司、大型支付基础设施提供商或跨国公司等非银行机构在开展具体金融业务或者提供对于金融业务必不可少的技术基础设施时是否应当考虑其他“系统性”因素。或者，这可能要求主管部门制定相关标准来决定需要对哪些基本金融业务（如存款）加强保护。

这并不一定意味着要求所有市场参与者遵守资本要求，而是评估主管部门是否应当考虑为持牌开展业务（例如提供借贷或活期存款帐户服务）的大型公司制定新的监管要求（例如运营韧性评估）。此外，主管部门可能还需对外包安排、业务连续性和重要系统保护等加强监管和指导，确保危机来临时金融和非金融部门之间不会相互传染，如云计算平台。

数据保护和交换：各国决策者都在竭力在有时相互冲突的政策目标之间取得平衡，包括数据所有权、访问权、使用权、竞争、隐私保护和数据交换等。考虑到金融数据的敏感性和金融业的特殊性，这一问题对金融业来说尤为重要。除了数据敏感性以外，对数据的访问权限作为一项竞争要素的重要性也正在日益突显。

主管部门需要围绕数据监管问题做出大量决策。对于金融业而言，重要的是制定跨行业的通用准则和标准，例如隐私保护、访问权限、交换机制、技术标准和可用技术等），明确金融数据的范围以及具体规则，比如根据不同实体和业务类型应用不同规则，或者消费者许可规则）。同样重要的是对数据交换和使用进行规范，防止金融数据滥用于定向产品和商业定价，如电子商务和广告，反之亦然，并就如何访问和保护各类机构的数据提供法律确定性。

这并非易事。数据对众多经济部门都具有重要性，因此对数据的监管和其他政策问题往往密切相关，包括隐私保护、市场竞争、网络安全和国家安全等问题。要在金融业等某一特定行业实施这些规则，将对金融监管部门提出更高要求，还要和数据和市场竞争的主管部门搭建治理框架。例如，对大型科技公司与银行的合作伙伴关系中的数据共享进行监管以防止数据滥用，或确定并规范非银数据聚合机构和其他服务提供商之间可能存在的差异。

税务：有些市场中，提供金融服务的数字化企业可能并没有实体经营场所，导致难以确定其对哪一司法管辖区负有税务责任。决策者已开始对这一问题进行研究，主要通过经合组织开展。主管部门将需要考虑制定新的跨国安排，包括对各个辖区的共同准则和征税权达成一致等，以确保跨国数字化企业的税收、转让定价规则和利润再分配公平合理，并促进全球数据共享和知识交流。尤其值得注意的是，经合组织目前已提出引入针对非实体公司¹的数字经济服务税，尽管具体细节仍在讨论中²，即总体方法（全球与本地税率、适用范围以及执行机制）仍有待确定。为确保单方面行动不会影响数字业务并造成市场化差异，国际合作是必要之举。例如，法国、西班牙和英国已宣布将对大型科技公司征收数字税。

反洗钱和反恐怖融资：由于全球标准的实施存在不对称情况，决策者应考虑根据金融行动特别工作组的指导方针加强监管框架，尤其是针对非金融部门，例如制定更清晰的反洗钱和反恐怖融资监管规定并赋予监管机构更多权力。包括金融业在内的所有部门也需要对基于风险的监管方法加以改进，以确保增进对风险、控制、数据和报表的有效理解，并优化监督机构的监控和执法工作。

在适当情况下，将金融业特定的监管规定扩展至监管规则与监管实践不一致的其他行业

消费者保护：在线业务和跨境业务不断增加，给金融业、商务、广告和其他技术相关行业的消费者保护规则带来了更多压力。自金融危机爆发以来，金融业已提高了消费者保护的标准和执行力度，确保信息披露充分，避免歧视性定价并开展了针对各类消费者的销售实践适宜性评价。非金融业的部分领域中可能已经存在相关标准，例如针对广告、零售或上市公司的标准。但是，监督力度和执法监督模式的差异可能导致标准的应用水平存在差异，或者至少导致金融和非金融公司在此类规则和要求下体验的监管水平不同。

1 资料来源：经济合作与发展组织——《第一支柱下统一方法的秘书处提案》。

2 请参阅美国证券业与金融市场协会（SIFMA）和国际金融业联合会向经济合作与发展组织意见征询提交的文件中的详细信息。



因此，决策者可能会考虑评估和选择可一致应用于不同行业的消费者保护规则——例如，确定哪些领域可以制定共同准则（例如在线渠道的道德规范和行为准则），或者确定哪些行业的最佳实践可以扩展至其他行业。在必要情况下，针对特定产品和服务制定消费者保护规定，不受产品和服务供应商的影响，也非常重要。

公司治理：随着各行业的监管要求和业务机会呈现出“横向”发展趋势，决策制定标准、道德规范和治理准则的要求将与日俱增。目前公司治理法规因行业而异，银行业和市场业务相关的法规尤为严格（涵盖金融和非金融公司，例如上市公司财务披露的法规），包括针对上市公司的法规。

决策者可以考虑是否将银行业等金融机构的公司治理标准推广至金融业外部机构或业务的公司，如规范以下行为：利益冲突（若公司同时经营金融和非金融业务），关键人员和管理层责任（针对销售团队）或披露和报告要求（针对存在财务稳定性风险的私营企业）。

运营韧性：现有企业 and 非银机构的持续数字化创新将进一步凸显网络和运营韧性框架的重要性。近年来，各国和国际金融法规均增强了信息与通信技术、网络、安全管理、测试和事件报告相关要求。

由于金融系统与数字基础设施之间的联系日益紧密，决策者应考虑制定针对各行业公司韧性和业务连续性（即，针对非银吸储机构、第三方供应商或云计算服务供应商）的最低要求，并将监督职责分配给相应行业主管部门。

推动因素

重设监管架构：

明确监管需要制定什么规定往往比决定谁来制定和执行要容易得多。要落实上述建议，决策者需考虑对哪些法规和权力进行调整，有些措施还可能涉及跨部门合作，如竞争主管部门和行业主管部门合作搭建一个新的竞争框架。需考虑主管部门当前的制度环境和能力、预算和资源，以及针对部门和政策目标的整体愿景。如果制度框架修订符合国家政策目标，随后也需要评估降低制度碎片化的可能性或设立新监管机构，如设立技术或支付业务主管部门。然后还需相应调整预算和资源，确保不同监管机构间能实现一致的监管目标，不论机构设置如何变化。



提高监督管理机构的能力：

技术引领的颠覆性创新和不断变化的市场结构使得金融主管部门面临着巨大的变革压力。但同时，新技术也为监管方式智能化创造了机遇，有利于提高监管效率。监管机构应考虑改进组织结构和资源分配方式（如组建专门研究业务和技术的团队，丰富技能组合，并制定新的工作方式），优化风险识别和监测（如更好地将数据和工具用于进度监控、早期预警及结果监控），并加强内部分析技术以提高工作效率和自动化程度。

加强国际、跨境合作：

随着跨境、跨行业金融活动日益增加，实现协调一致的监管对某一行业的监管机构或国际监管部门来说都越来越难。为加强跨行业合作和政策协调需设立新的制度安排，如各主管部门共同成立数据管理委员会，或成立专门协调各部门监管机构工作的协调委员会（类似金融稳定理事会），并针对数据和IT安全等具有系统重要性的问题制定国际标准。有些国家的国际合作的法律基础仍有待加强，例如在数据共享和风险管理方面。同时，针对一些跨部门问题，如无法设立共同监督机构，也可以搭建共同法律框架，或者至少制定跨行业共同准则，即使详细法规将因不同行业监管机构而异。此外，公共和私营部门的合作和知识共享（包括跨境合作和知识共享）有利于促进专业技术交流，加强主管部门的认知，如设立网络或加密货币专家组及建立不同行业 and 不同国家主管部门交流良好实践的论坛，如全球金融创新网络（GFIN）和国际清算银行创新中心（BISIH）等。

与国际清算银行创新中心加强跨境合作

作为国际清算银行中期战略“创新2025”的一部分，国际清算银行于2019年6月宣布成立国际清算银行创新中心，旨在推动各国央行加强金融技术创新合作。创新中心有三个主要任务：识别金融科技的关键趋势并进行深入研究；开发技术领域的公共产品，优化全球金融体系的运行；并作为央行创新专家网络的联络点。

目前，中国香港、瑞士和新加坡的金融监管机构设立了三个分中心，分别负责不同专题，包括大型科技公司对金融市场的影响，开发数字身份认证的公共基础设施以及探索监管技

术、监督技术和资产通证化技术。研究专题将随着时间的推移不断升级以适应全球发展步伐。该项目下一阶段的工作包括在美洲和欧洲增设创新中心。

词汇表

| 首字母缩略词 | 全称 |
|-----------|-------------------------------------|
| AI | 人工智能 |
| AIRB | 高级内部评级法 |
| AML / CFT | 反洗钱/反恐怖融资 |
| API | 应用程序接口 |
| APPI | 《个人信息保护法》（日本） |
| APR | 年利率 |
| APRA | 澳大利亚审慎监管局 |
| AWS | 亚马逊云计算服务 |
| BAML | 美林银行 |
| BASEL III | 巴塞尔协议III |
| BATJX | 百度、阿里巴巴、腾讯、京东、小米 |
| BCB | 巴西中央银行 |
| BCBS | 巴塞尔银行监管委员会 |
| BCBS239 | 巴塞尔银行监管委员会第239号准则，《有效风险数据收集和风险报告准则》 |
| BIG TECH | 大型科技公司 |
| BIS | 国际清算银行 |
| BOE | 英格兰银行 |
| CBDC | 央行数字货币 |
| CCPA | 美国《加州消费者隐私法》 |
| CDR | 澳大利亚《消费者数据权利法案》 |
| CEO | 首席执行官 |
| CFPB | 美国消费者金融保护局 |
| CFTC | 美国商品期货交易委员会 |
| CMA | 英国竞争和市场管理局 |
| COVID-19 | 新型冠状病毒肺炎疫情 |
| DEPA | 印度数据赋权与保护架构 |
| DLT | 分布式账本技术 |
| ECB | 欧洲央行 |
| EU | 欧盟 |
| FATF | 金融行动特别工作组 |
| FCA | 英国金融行为监管局 |
| FI | 金融机构 |
| FINCEN | 美国金融犯罪执法网络 |
| FINTECH | 金融科技（公司） |
| FS | 金融服务 |
| FSB | 金融稳定理事会 |
| FSC | 韩国金融服务委员会 |
| FX | 外汇 |

词汇表

| | |
|--------|-------------------|
| GAFAM | 谷歌、亚马逊、脸书、苹果、微软 |
| GBP | 英镑 |
| GDP | 国内生产总值 |
| GDPR | 欧盟《通用数据保护条例》 |
| GFIN | 全球金融创新网络 |
| HKMA | 香港金融管理局 |
| IFWG | 南非政府间金融科技工作组 |
| KYC | 客户尽职调查 |
| LGPD | 巴西《通用数据保护法》 |
| MAS | 新加坡金融管理局 |
| MAU | 月活用户 |
| MDR | 商家费率 |
| ML/TF | 洗钱/恐怖融资 |
| MMF | 货币市场基金 |
| NPCI | 印度国家支付公司 |
| OCC | 美国货币监理署 |
| OECD | 经济合作与发展组织 |
| OSC | 加拿大安大略省证券委员会 |
| P2P | P2P |
| PBOC | 中国人民银行 |
| PDPA | 新加坡《个人信息保护法》 |
| PDPB | 印度《个人数据保护法案》 |
| PDPO | 香港《个人资料（私隐）条例》 |
| PIPEDA | 加拿大《个人信息保护和电子文件法》 |
| POC | 概念验证 |
| POPIA | 南非《个人信息保护法》 |
| PSD2 | 欧盟《支付服务指令修正案》 |
| R&D | 研发 |
| RBS | 苏格兰皇家银行 |
| ROE | 资本利润率 |
| RTGS | 实时全额清算 |
| SME | 中小企业 |
| SWIFT | 环球银行金融电信协会 |
| TELCO | 电信（公司） |
| UK | 英国 |
| UPI | 印度统一支付接口 |
| US | 美国 |

奥纬咨询是一家全球领先的管理咨询公司，拥有深厚的行业知识，并将其融会贯通于战略、运营、风险管理和组织转型方面的专业知识。

欲获取更多信息，请通过以下电话联系奥纬咨询各区域的营销部门：

| | | |
|-----------------|------------------|---------------|
| 美洲 | 欧洲、中东和非洲 | 亚太 |
| +1 212 541 8100 | +44 20 7333 8333 | +65 6510 9700 |

版权所有 ©2020 奥纬咨询

保留所有权利。未经奥纬咨询书面许可，不得复制或分发本报告的所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的此类行为概不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应作为投资建议的依据，也不能代替专业会计人员、税务顾问、法律或财务顾问的专业意见。奥纬咨询已尽可能使用可靠、最新和最全面的信息和分析，但本报告中提供的信息均无任何明示或暗示的保证。奥纬咨询并无责任对本报告中包含的信息和结论进行更新。若因本报告中包含的信息，或本报告引用的任何报告或信息来源导致的作为或不作为引起任何损失，或任何间接、特殊或类似损害赔偿，即使奥纬咨询已被告知该等损害赔偿的可能性，奥纬咨询概不承担任何责任。本报告并非购买或出售证券要约，也不构成购买或出售证券要约劝诱。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。