

城 人物简介

马蔚华，香港永隆银行有限公司董事长，原招商银行股份有限公司执行董事、行长兼首席执行官，经济学博士。曾被评为“CCTV中国经济年度人物”、“银行业希望之星”、《华尔街日报》“中国影响力排行榜”第四位等。马蔚华担任招行行长期间，带领中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行成长为中国境内最具品牌影响力的商业银行之一。

城 采访印象

历时两个多小时，马蔚华在演讲中响起不下十次鼓掌和笑声。曾被波士顿咨询公司评为净资产收益率全球银行之首的招行是怎样一步步成长起来的？马蔚华从容回答，是创新。只有紧跟市场需求，特别是年轻一代的需求，才能获得成功。

他调侃自己，虽然在商场上懂得创新之道，但在科技上却远远赶不上潮流，直到诺基亚倒闭前都还在使用“原始手机”。最近，他终于换上了一部智能手机，学会在微信群里和董事们开会。



香港永隆银行有限公司董事长

本报记者 胡晓芒 摄

马蔚华认为互联网时代，商业银行必须积极创新 互联网金融颠覆不了商业银行

本报记者 叶薇 实习生 吴晓雯

支付宝、财付通、余额宝、微信理财通、百度百赚利滚利版、京东小金库、网易现金宝……互联网金融产品层层涌现，传统商业银行备受挑战。近日马蔚华来到中欧国际工商学院大师课堂，就互联网时代下的金融创新主题发表演讲，他认为，人类正迈入一个网民24小时在线、信息全面互联互通的互联网新时代。作为银行金融机构，无疑需要主动适应这样的变化及早采取创新应变的举措。只要积极创新，互联网金融颠覆不了商业银行。

为，人类正迈入一个网民24小时在线、信息全面互联互通的互联网新时代。作为银行金融机构，无疑需要主动适应这样的变化及早采取创新应变的举措。只要积极创新，互联网金融颠覆不了商业银行。

互联网金融是一只“黑天鹅”

即时、海量、全球、互助的特点早已让互联网横扫全球。面对互联网的积极攻势，传统的生活方式、生产方式、商业模式、社会组织方式及思维模式都在发生质变，传统的金融行业不可避免被互联网渗透。“互联网金融是已经发生的未来”，马蔚华说，对于金融业而言，互联网金融的产生和发展，正是互联网时代下最大的金融创新。

传统金融机构与新生互联网力

量正处于相互融合之中。当前业内有一种倾向，就是认为只有互联网企业介入金融领域，才是互联网金融；而金融企业使用互联网手段，则不是互联网金融，而习惯性地界定为“金融互联网”。这种单纯地就主体进行划分，习惯性地就将金融机构和互联网企业对立起来，其实质意义是非常有限的，因为其人为地排斥了两者融合的可能性。在他看来，所谓互联网金融，是指基于互联网

的金融活动。它不是一种脱离金融本质的全新金融范畴，而是互联网与金融交叉结合的产物。

对于互联网企业渗透银行业务的演进轨迹，马蔚华总结为，藉由蓬勃兴起的电子商务介入支付领域，在积累了大量的数据、资金和客户以后，逐步向融资领域、财富管理和综合金融服务领域渗透。互联网企业进军金融业务的业态有第三方支付、移动支付、网络借贷、众筹融

资、互联网理财与保险、互联网金融门户以及互联网货币。

马蔚华引用《黑天鹅》一书说，未来既是不可预测的也是可预测的。不可预测的是未来的精确图景，可预测的则是未来发展的大趋势。面对不确定性的经营环境，企业要主动求变而不墨守成规，勇于创新而不消极对待；但企业的变革创新不是盲目的、无序的，必须符合时代发展的基本趋势，符合事物发展的内在规律，符合市场客户的本质需求。这就是不确定性背景下企业的生存发展之道。

商业银行的“忧”与“优”

互联网金融这只“黑天鹅”的出现是否成为传统商业银行之痛？马蔚华认为，是，但也不全是。

说“是”是因为互联网企业在试水“金融业”时的天然优势构成商业银行之“忧”。互联网金融产品的出现首先对商业银行业务产生了直接影响，尤其削弱了传统银行资金融通和支付结算的主要职能。一方面，互联网技术降低了信息获取成本和交易成本，分流了商业银行融资中介服务需求；另一方面，互联网技术改变了支付渠道，商业银行作为支付中介的地位受到极大挑战。马蔚华强调，商业银行尤其需要关注到，一旦互联网第三方支付绕过客户的银行账户，就会切断客户与银行的直接联系，使得银行无法把握客户的需求。

其次，互联网金融的商业模式与传统银行截然不同。互联网金融背后大部分都有“亲爹亲妈养”，国内最大的电商平台如阿里巴巴、社交平台如腾讯和网络搜索平台百度作为支撑，其本身积累的电商流

量、社交流量和搜索流量能够变现，母体孕育的大量数据可作为直接补充供金融产品分析吸纳。换句话说，互联网金融的竞争本身是平台之间的竞争。而对于传统银行而言，没了爹妈，客户的流量就是竞争资本，意味着数据积累和市场机会，而与互联网巨头们的流量相比，这还需要作更多的尝试和努力。

再次，互联网金融改变了思维方式。互联网金融做到了客户至上、开放包容以及平等普惠。与传统商业银行集中资源放在“头部”，将目标客户多聚焦在大型企业不同，互联网金融想要做的是让芝麻滚成西瓜这件事，它们可以很好地聚集零碎的被忽视的小微群体，同时倡导对客户的开放包容、民主普惠的金融服务。而其实，在互联网金融将芝麻滚成西瓜大时，传统商业银行往往只捡到苹果。与此同时，与传统银行以“推”为主不同，互联网金融可以利用互联网本身的特点，提供一种场景化营销，被客户喜欢和接受。比如过年时候微信抢红包，给了抢红包的用户真的

过年拿红包的那种兴奋，实际上这一活动看似散财实则聚财，为其做了巨大的推广和营销。

说“不全是”，因为马蔚华对于传统银行的未来还是颇有信心的。首先是客户基础优势，即在互联网金融首先需要客户学会如何操作时，传统银行对于客户所需的必要技能要求较少；其次是服务网络优势，传统商业银行除了有国内分支外，还有海外机构、电话银行、网上银行、手机银行等；三是资金供给优势；四是风险管控优势，商业银行可以运用技术手段对多年积累的历史数据进行分析挖掘、预估风险，开发出各类小微贷款打分卡，进而提高信贷审批的效率和质量；五是产品组合优势，为企业客户提供贸易结算、信贷融资、现金管理、财务顾问、跨境金融等丰富多元的金融产品和服务，为客户量身定制个性化、综合化的金融服务解决方案。

就当下而言，互联网金融与传统银行有着互依互存的复杂关系。实体银行卡在互联网金融中还扮演着不可或缺的角色。

探索共生共荣的生存之道

面对似有将商业银行挤出金融圈野心的“黑天鹅”，商业银行是否只能与其打个头破血流、你死我活？其实不然，马蔚华认为，互联网金融与商业银行应探索共生共荣的生存之道。

无论是从融资业务还是支付业务，互联网金融都有其明显劣势。网贷平台客户数量庞大但自有资金有限，第三方支付实现了各家银行之间互通支付但仍无法离开传统商业银行卡，商业银行据此可以利用自己拥有足量的资金和实体银行卡的业务优势寻求与互联网企业的合作，弥补本身触角难伸长尾市场的弊端，实现双赢——

■在理财服务上 商业银行既可以扩大与第三方理财销售平台的支付合作，赚取交易手续费，也可以选择将自己产品放在第三方理财销售平台上，以寻求更广阔的客户市场。

■在风险管理上 银行的风险管理可以向互联网网贷平台学习，采取自下而上的方式，在浩如烟海的交易数据中，利用大数据技术，还原出一个活生生的客户，掌

握他们的行为方式，有效管控风险。

■在数据管理方面 通过数据合作共同开发市场。

马蔚华还认为，传统金融需要从产品到管理进行改造，《商业银行法》等法律法规需给传统银行更多宽松环境和空间，一旦相关法律政策放松对商业银行的限制，传统商业银行的业务可以伸向信托、证券、保险及其他非银行金融业务的领域，将本来被紧缩的发展空间拓展开来。

商业银行发展还需要有新思路，理性分析当下的金融业，探寻崭新的金融业态，根据客户的需求提供私人定制服务。

传统银行应该做的，不是远离自己熟悉的领域，而是理解新的规则，寻找新的伙伴，运用新的工具，将原有的业务做得更好。商业银行只要摄入更多的“互联网基因”，学习借鉴互联网思维，从理念、体制、机制、流程、考核、产品和文化等方面入手坚持不懈地开展创新，商业银行就不会终结，反而会借助互联网实现新生、实现蝶变。互联网金融颠覆不了商业银行。