

Open banking strategies for Chinese banks

Auteur : Chen, Siyu

Promoteur(s) : Standaert, Willem

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/8949>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

OPEN BANKING STRATEGIES FOR CHINESE BANKS

Jury :
Promoter :
Willem STANDAERT
Reader(s) :
Nicolas NEYSEN
Wilfried NIESSEN

Dissertation by
Siyu CHEN
For a Master's degree
in Management
Sciences
Academic year 2019/2020

Acknowledgments

The completion of this thesis is very meaningful to me, because such an experience enabled me to exercise my logical thinking ability and face my own limits, and at the same time, made me further understand my strength and tenacity.

Writing a thesis is not easy. The completion of this thesis is attributed to many people who have supported me and contributed knowledge and advice to this thesis.

First of all, I would like to thank Willem Standaert, my promoter, for providing me with some referable articles and suggestions when I was in the thesis conceptual stage, which helped me greatly in formulating the framework of the whole thesis. Besides, he was always available to answer my questions and give valuable advice. I would also like to thank other members of the jury, Nicolas Neysen and Wilfried Niessen, for the attention they paid in reading my thesis.

I sincerely thank the professionals for their agreement to be interviewed and for their time and patience in answering my questions. They gave me a lot of information that I never knew before. I couldn't have finished this thesis without them.

I would also like to thank my parents, who have supported me and discussed the framework and logic of this thesis with me in several times. They have also been paying attention to the progress of my thesis and told me to do everything with dedication and efficiency. In addition, they found some professional contact information for me, which is very important for the completion of my thesis.

Finally, I want to thank my good friend, Wendy, who was also writing her thesis. She always made suggestions to the difficulties in writing thesis I mentioned to her.

Table of contents

CHAPTER 1: Introduction.....	3
1.1. Context.....	3
1.2. Motivation of research.....	4
1.3. Problem statement.....	5
1.4. Contribution.....	5
1.5. Approach.....	7
CHAPTER 2: Literature review.....	8
2.1. Concept of open banking.....	8
2.2. Influencing factors towards the open banking strategy.....	9
2.3. Strategic options.....	14
2.4. Relative strategies and measures in China.....	18
2.5. Opportunities and challenges.....	24
2.6. Suggestions.....	27
CHAPTER 3: Research design and Methodology.....	31
3.1. Study choice.....	31
3.2. Sample and procedure.....	32
3.3. The interviews.....	33
3.4. Data analysis.....	36
CHAPTER 4: Results of the qualitative study.....	37
4.1. Understanding of the concept of open banking.....	37
4.2. Influencing factors of open banking.....	38
4.3. Open banking strategy and strategic option.....	40
4.4. Open banking measures.....	44
4.5. Opportunities and challenges.....	47
4.6. Countermeasures and suggestions.....	52
4.7. Vision of open banking in the future.....	54
CHAPTER 5: Discussion of the results.....	55
5.1. Understand the definitions of open banking.....	55
5.2. Identify influencing factors towards open banking in China.....	55

5.3.	Strategic option of banks in China.....	57
5.4.	Characteristic of the open banking measures in China.....	59
5.5.	Opportunities and challenges.....	60
5.6.	Suggestions on measures.....	62
CHAPTER 6: An ethical review of open banking strategy.....		66
CHAPTER 7: General Conclusion.....		68
7.1.	Study summary.....	68
7.2.	Theoretical implications.....	69
7.3.	Managerial implications.....	70
7.4.	Limitations.....	70
7.5.	Suggestions for further research.....	70
Appendices.....		71
Bibliography.....		227
List of Abbreviations.....		232
Table of content.....		233
List of figures.....		235
List of tables.....		235
Executive summary.....		236

CHAPTER 1: Introduction

1.1. Context

In recent years, China's financial technology is rapidly emerging (National Internet Finance Association of China, 2019). Xin (2018) also points out that the speed of China's progress in creating innovative products and services, including financial services, is surprising. In EY's index, China ranks second only to the United States in innovation. At the same time, according to Phang et al. (2019), the number of Internet users in China is very high, with 98% of Chinese people using mobile phones, which further promotes the rapid growth of fintech in China.

China's tech giants are taking advantage of strong ecosystems to attract young users and challenge established banks, and their number of users poses an existential threat to traditional financial services (BCG, 2019). In this context, openness and cooperation has become a useful measure for the banking industry to meet the challenges (National Internet Finance Association of China, 2019). The principles of open banking, innovation, inter-bank connectivity, dynamic fintech ecosystems, and consumer-centric design, are rapidly being embraced and implemented by banks and technology companies (Sridhar, 2019).

According to the National Internet Finance Association of China (2019), 65% of Chinese commercial banks have established open banking platforms to carry out in-depth cooperation with partners, and gradually explore user-centered ways to build a banking ecosystem through openness and sharing. This open and scalable platform, which collaborates with other third parties to develop related products and services, will become increasingly common in the financial services sector (BCG, 2019).

In general, open banking is still in the early stage of development in China, while the concept of “openness” has been deeply rooted in the hearts of people, and the trend of “openness” has been formed (National Internet Finance Association of China, 2019; Deloitte, 2019). Moreover, 40% of Chinese consumers hold a positive attitude towards open banking (Thomas, 2018). According to the survey, about half (49%) of Chinese customers said that they are willing to share transaction data with fintech companies to get better services. The willingness of Chinese consumers to share data with institutions drives the usage rate of applications (APPs) related to open banking (Xin, 2018). More importantly, on February 13, 2020, the People's Bank of China just proposed the safety standards for API, which means that the government has further explored the regulation

of open banking, and that open banking in China are no longer based on no rules (Xue, 2020).

1.2. Motivation of research

1.2.1. Academic motivation

An interesting finding mentioned by Xin (2018) is that the top two countries in the EY index (the UK and China) have strong consumer adoption potential and innovation environments, but there are significant differences in the regulations that support the open banking. China's lax regulation has produced many unintended consequences. Therefore, the factors that promotes the development of Chinese open banking and influences managers to adjust the open banking strategy are very attractive to research. However, in the school library and all other accessible search channels, there is not much literature that specifically studies the relevant factors under the situation in China.

At the same time, through searching on the website of Chinese National Knowledge Infrastructure (CNKI), this author finds that the academic research on open banking in China has basically started from 2019, and there is rarely relevant research in 2018. Most of these articles study the current situation of the open banking and make macro suggestions to the whole financial industry including banks, other financial companies and regulators. There are few articles focusing on the open banking strategy of banking.

1.2.2. Managerial Motivation

On the one hand, the People's Bank of China has just launched the first regulatory document for the technical safety of open banking, in which the requirements for commercial banks run through the whole life cycle of the interface (Xue, 2020), so Chinese banks will be affected. In this case, there are no relevant academic articles on how the banks should manage the company to carry out the next deployment of open banking strategy.

On the other hand, there are still 35% of Chinese banks that have not built an open banking platform (National Internet Finance Association of China, 2019). Their managers would like to find articles suggesting possible strategic options for them to develop open banking. However, there is very little literature on this.

1.3. Problem statement

This thesis aims to answer the following question:

How can a Chinese bank deploy its open banking strategy?

To answer this question properly, it is first necessary to understand the concept of open banking. Then, on the open bank strategy, this author tried to find open bank strategic concept, but found that there is hardly any relevant literature to give a clear definition of open banking strategy. According to Temenos & Finextra (2018), open banking strategy is a kind of digital strategy that is used to adjust business model according to environment and build suitable open banking.

For the digital strategy, Schallmo et al. (2019) indicate that a company will go through six processes to create digital strategy, including external strategic analysis, strategic forecast, internal strategic analysis, strategic principles, strategic options and strategy formulation. After the final process, the projects and measures represent the digital strategy. However, since this thesis does not only study a specific bank, it will not consider three of the processes that need to be combined with each bank's own situation.

Combined with the motivation of the above part, this thesis will mainly research the open banking strategy of the Chinese banks from the three aspects of external strategic analysis, strategic options and measures, then finally give suggestions.

Therefore, the research problem can be divided into the following sub-problems:

What is open banking?

What are the external factors influencing the open bank strategy?

What are the strategic options for Chinese banks to build open banking?

What are the recent open banking strategies and measures of representative banks in China?

What opportunities and challenges do Chinese open banking face?

Which measures can Chinese banks consider?

1.4. Contribution

1.4.1. Managerial contribution

As mentioned earlier, current environmental of China brings opportunities and threats to the bank. It pushes bank managers to continuously explore how to reach ideal open banking. Some managers of foreign companies that want to develop financial business in China also need to know about China's current financial background and effective measures of open. However, domestic related research began to appear from 2019, foreign related research which focus on Chinese background is also very few. This thesis hopes to make the following managerial contributions.

Firstly, based on the recent literature and the opinions of representative professionals in Chinese banks, this author puts forward the factors affecting the open banking strategy, so as to attract the attention of bank managers to these factors before the deployment of the open bank strategy.

Secondly, this thesis presents the strategic options to managers in developing open banking. It is not only for banks with certain characteristics, such as large state-owned banks, other joint-stock banks, private banks can also think about the options to deploy open banking strategy.

Next, this thesis summarizes the strategic direction of open banking and some relative measures of representative Chinese banks, so that managers of other banks can have a macro understanding of the current situation of competitors in the same industry.

Finally, the main measures for the Chinese banks to deploy the next open banking strategy are proposed based on the views of professionals and researchers, which can also serve as a reference for enterprises that want to develop a financial business or digital technology in China.

1.4.2. Academic contribution

As far as the author knows, international research on Chinese open banking is lacking. Also, the factors that have an obvious impact on the open banking strategy in China have not appeared in the international papers in present. Moreover, as mentioned above, the new regulatory policy of the People's Bank of China on the technical security of open banking was just released in March this year, and there is no new research to discuss the impact of this event. This thesis is a synthesis of English studies and some recent representative Chinese studies, with the aim of drawing forward-looking conclusions based on the latest academic articles and reports.

1.5. Approach

This thesis consists of seven chapters to answer the research questions set at the beginning of it.

The first chapter, the current one, is an introduction. This section reveals the background to the topic of this thesis and the motivation and objective of this article. In addition, the objectives of the work were described.

The second chapter is a literature review. First, this section will focus on the definition and influence factors of open banking. Then the next focus is on the open banking strategy including the strategic choice framework and the current open banking strategy and measures of Chinese banks. The final focus is on the recommendations according to current opportunities and challenges. This chapter will lay the foundation for understanding the topic of this thesis.

Chapter 3 will introduce the methodology used in this thesis. This author decided to conduct qualitative research by conducting in-depth interviews with experts to better understand the topic and to try to answer the questions raised earlier. In addition, the interview proceedings and the profiles of the interviewees will be described.

The fourth chapter will reveal the results of the expert interview. In this part, the results of the interview will be divided into different topics, and no important part will be highlighted.

Chapter 5 will be devoted to these results. To be specific, it uses the theoretical basis of the second chapter to critically analyze the results of the fourth chapter.

The sixth part of this thesis will discuss the ethical aspects of the open bank strategy. In this part, ethical concerns about relevant practices will be raised, also with some recommended practices.

Finally, the seventh and last chapter gives the conclusion of this thesis. The work is briefly summarized and its academic and managerial implications are described. In addition, the limitations and recommendations of the thesis will be clarified.

CHAPTER 2: Literature review

2.1. Concept of open banking

Earlier, in a report released in August 2016, CMA (2016, as cited in National Internet Finance Association of China, 2019, p. 5) formally defined the concept of open banking, indicated that *“Open Banking is a brand new, secure way for consumers including small businesses to share information, allowing new and existing companies to offer super-fast payment methods and innovative banking products.”* To further consider the word “way”, open banking is a platform-based business model, which may completely change the way banks create value (Accenture, 2017).

More specifically, LendIt Fintech (2018, p. 3) mentions that *“Open Banking is an initiative that instructs banks to share access to account information and payment mechanisms with third-party providers (TPPs).”* These TPPs are typically fintech startups, but can also be consumer-facing digital brands or financial transaction processors that access these systems through open technical standards known as application programming interfaces (API). They then incorporate this access into compelling financial applications (LendIt Fintech, 2018). Open banking enables individual customers and small businesses to securely share their data with other banks and third parties, allowing them to compare products to their own needs and manage accounts without direct access to the bank (Gozman et al., 2018).

The concept of open banking and Open API is to give banks the ability to decompose their value propositions into services, functionalities and even raw data. In the meanwhile, it brings banks forms of distribution and enhanced servicing capabilities (Aitamurto and Lewis, 2013; Guibaud, 2016, as cited in Gozman et al., 2018).

From the above content, it can be found that the concept of open banking under the international view is basically the same, with special attention to the sharing of information. However, the situation in China is slightly different. After the introduction of the term “open banking” in China, theoretical research and practical explorations have been carried out by industry participants. Currently, there is no unified definition of the industry consensus (National Internet Finance Association of China, 2019). Eventually, the National Internet Finance Association of China (2019) defines open banking in a compatible and inclusive way, indicates that open banking is an important part of the digital transformation of the commercial bank, emphasizing customer-centric mind, with API, Software Development Kit (SDK), and other technical implementation

ways as the characteristic, through the form of a two-way open deepening banking business connection and cooperation with the third party agencies, to promote financial resources optimal allocation and service efficiency and achieve win-win cooperation both or all parties.

After analysing international and Chinese theoretical and practical points of view, Chi (2020) divides the open banking concept into four aspects, which are the purpose, form, content and means. Chi (2020) points out that the theorists and practitioners have high recognition that the purpose is to improve customer experience and create new value, and the form is the platform business model. Although there are different point of view on the open content and open means, most of them indicate that the biggest characteristic of open banking is the sharing of financial data, and then mainly export data resources and business capabilities to third parties through API ports. Finally, Chi (2020) concludes that open banking is a platform business model for banks to share data, products, services and other functions with third parties through API, SDK and other technical means, centering on improving customer experience.

Since the research of Chi (2020) is the latest and his definition of open banking is based on many domestic and foreign articles, this thesis mainly refers to his definition and preliminarily defines open banking as a platform business model, with API technology as the core technology, combining SDK and other technologies to share information, products, services and other functions with third-party providers (TPPs).

2.2. Influencing factors towards the open banking strategy

As the first phase in the roadmap for a digital strategy, the external strategic analysis will give a fundamental understanding of existing influencing factors, which serves to develop scenarios (Schallmo et al., 2019).

In the below, Table 1 briefly summarizes the influencing factors towards open banking and open banking strategy mentioned in several reports.

Table 1: Influencing factors towards open banking and open banking strategy

Author	Influencing factors
PwC (2018)	Regulation, customer expectation, competition, technology
LendIt Fintech (2018)	Regulation, customer expectation, competition and

	collaboration, technology
Thomas (2018)	Regulatory environment, adoption potential (potential for consumers to adopt open banking services based on existing behavior), consumer sentiment (feeling about open banking and data sharing involved), innovation environment
National Internet Finance Association of China (2019)	Regulation, market demand (including customer demand and blue ocean mining), competition, technology, management ideas
Cumps et al. (2019)	Regulation, market (including customer behavior and the role of fintech and bigtech companies), digital technology

It can be found that those factors that different researchers indicated are basically similar in 4 main factors: regulation, customer behavior and expectation, competition, technology. The relative explanations are as the following.

2.2.1. Regulation

Regulations designed to promote financial innovation and competition have started the momentum of open banking. Led by Britain and Europe, other countries have followed suit. For the situation in China, Hong Kong Monetary Authority (HKMA) published the Open Application Programming Interface Framework for the banking sector in July 2018 and announced the launch of Open API on its website (LendIt Fintech, 2018).

In September 2019, the People's Bank of China issued *the Financial Technology (FinTech) Development Plan (2019-2021)*, points out that financial institutions need to expand the channels of financial services, deepen the cross-border cooperation through using the application programming interface (API), software development kit (SDK) and other means, seamlessly integrate financial services into all areas of the real economy, build an open, cooperation and win-win financial service of the ecological system (National Internet Finance Association of China, 2019).

On February 13, 2020, the People's Bank of China issued *the Standard of the Application Program Interface Management Specification for Commercial Banks (JR/T 0185-2020)* (hereinafter referred to as the “standard”). The standard specifies the API type, relative security level, security design, security deployment, security integration, security operation and maintenance, service termination and system off-line, security management and other security technologies and security guarantee. At the same time,

the standard points out that there are users, applications and commercial banks participating in commercial banks' API services, and defines the roles and responsibilities of each party in commercial Banks' API services (Xue, 2020). Although this policy on open bank technology security was only recently announced, mainland China has enjoyed benefits similar to those of open banking through the widespread adoption of mobile banking and social applications, thanks to the government's openness to well-regulated innovation (LendIt Fintech, 2018).

2.2.2. Customer behavior and expectation

2.2.2.1. Behavior

Lax regulation may have allowed China's open banking sector to expand, but the demand for rapid country expanding and from digitally-connected middle class is the biggest driver of its success (Xin, 2018). According to eMarketer (2019), proximity mobile payment users population in China is the largest in the world by far, with growth by 10.0% in 2019 to reach 577.4 million. Nowadays, typical Chinese consumers do not carry cash or even cards, preferring to conduct transactions through mobile banks. Mobile banking is growing faster in China than anywhere else in the world (Xin, 2018).

China's mobile phone banking services rise in 2000 (Deng et al., 2010). Then, in 2018, 78% of smartphone users in China have already used the mobile banking application, ranks first in EY Opening Bank Opportunity Index (which offers a view across ten markets) and this high digital adoption rate comes from the willingness of Chinese consumers to share data with institutions (Xin, 2018). Xin (2018) points out that, their consumer sentiment research shows that Chinese consumers are more active and more willing to share transaction data with fintech companies unlike bank customers in many western economies. About half of the online discussion about open banking is positive, focusing on the benefits of innovation and new services. According to Thomas (2018), technological innovation in digital payments and government-mandated sharing of personal data may help explain the optimism of mainland Chinese consumers.

2.2.2.2. Expectation

Consumer demand is evolving (LendIt Fintech, 2018). In today's customer-centric world, customers always expect higher standards of service, tailored services, and immediate solutions to their problems. They are used to getting the best service

whenever they need it, and now they want the same experience from the banking sector (PwC, 2018).

Customers want to have their own digital identity and manage the use and monetization of their data (BCG, 2019). Modern banks need to provide customers with fast access, personalized, secure digital services at affordable prices (LendIt Fintech, 2018).

Customers want financial solutions to be part of their daily lives. They think that there is no reason that these solutions cannot be combined with answers to adjacent or potential needs, usually through ecosystems (BCG, 2019).

According to Deloitte (2019), companies and buy-side institutions have higher expectation of transaction banks. They want real-time solutions that use data in an intelligent way to optimize working capital or investment performance and create a trouble-free experience. Rather than being forced to “go” to the bank, these customers want the bank to “come” to them with stronger, more secure connections and traffic through the API. In this context, open banking is rapidly becoming a different way, a way to lock in customers.

2.2.2.3. Competition

The change of the market competition pattern prompts commercial banks to innovate the business model, gradually transforming from product-centered to customer-centered (National Internet Finance Association of China, 2019).

After digital banking, which is very different from traditional banking, enters the market in an innovative and digital way, customers who are exposed to the financial industry for the first time are more likely to be attracted by digital banking services. Incumbent banks need to understand and adapt to this changing competitive environment if they do not want to be eliminated (PwC, 2018). Commercial banks need to keep up with changes in the trend, take the initiative to respond to competition and challenges in the market, adjust their strategic layout and form their own competitive advantages (National Internet Finance Association of China, 2019).

For the situation out of the banking sector, according to BCG (2019), tech giants seize emerging opportunities through investment in digital technology and the coordination of ecosystems, which attracts young users, and challenges existing banks. For example, WeChat, part of Tencent, invests \$2.5 billion every year in flexible, highly scalable systems that leverage customer data and advanced analytics to develop new features.

There are mainly transfer, e-commerce, in-store payment, wealth management and other platforms. Ant Financial, which was started by Alibaba as Alipay in 2004, has grown into one of the world's largest financial services companies, offering everything from payments to money-market funds to consumer and small-business credit.

Moreover, China's booming culture of innovation is thriving with young entrepreneurs creating products and services specifically aimed at Chinese consumers after inspired by the success of tech giants. In 2017, China registered the highest number of fintech patents which number reached 171 in the world (Xin, 2018). According to LendIt Fintech (2018), fintech companies limited the purview of regulators to a certain extent through the non-bank business model, threatening Banks with the rapid growth of competitors while limiting the compliance costs. As a result, open banking encourages banks to collaborate with fintech companies to take advantage of their best attributes, including out-of-box ideas, customer-centrism and time-to-market.

2.2.2.4. Technology

Open banking⁴/Application Programming Interface (API) initiatives have the potential to facilitate banking as a platform innovation (Zachariadis and Ozcan 2016, as cited in Muthukannan & Gozman, 2019).

Due to the prominent features of both standardization and security of API, regulators in many countries, such as UK and Germany, are promoting API as a standard way of data sharing (National Internet Finance Association of China, 2019). API has gradually become the necessary tool, because they allow banks to develop the ability to succeed in the competition of the ecological system (LendIt Fintech, 2018). The trend of exploration that commercial banks positively carry out in opening the bank has given rise to financial technology companies specialized in API technologies, like MuleSoft, Apigee and 3Scale, to provide professional API management support for commercial banks (National Internet Finance Association of China, 2019). In the financial services market, digital innovations are first brought by fintech and bigtech players generally (Cumpts et al., 2019). Under the joint promotion of all relevant parties, API technology is becoming more and more mature, which to some extent promotes the development of open banking (National Internet Finance Association of China, 2019).

In China, the open bank technology mentioned in academic works and reports has not only API, but also SDK. The development of gradually mature API and SDK technology lays the corresponding technical foundation for the development of open

banking. At present, there are a variety of technical implementation methods of open banking, such as API and SDK, etc., all of which can realize data opening and sharing (National Internet Finance Association of China, 2019).

The following is a brief explanation of the two techniques and their relationship.

An API, it is one of the most commonly used technologies at present (National Internet Finance Association of China, 2019) and considered to be the most convenient and reliable technique for securely and reliably accessing a customer's account (Zachariadis & Ozcan, 2017), allowing programmers to learn how to use the software by following rules that specify appropriate inputs and outputs without knowing the internal algorithms (Gozman et al., 2018). API is the technical realization of Open banking (McKinsey, 2014, as cited in Gozman et al., 2018). API is also the core technology of Open bank (Cumps et al., 2019).

For the definition of SDK, Ismail (2019) points out that it is a kind of package: “It’s usually a package developers can install to assist with the development of new software. An SDK package usually comes with the collection of tools and APIs developers need to integrate a particular function or use-case into an app.” Similar to this view, the National Internet Finance Association of China (2019) indicates that it is a collection of documentation, paradigms, and tools that help developers develop certain types of software. Platform owners typically provide the SDK to developers to develop software specific to their own platform (Ismail, 2019).

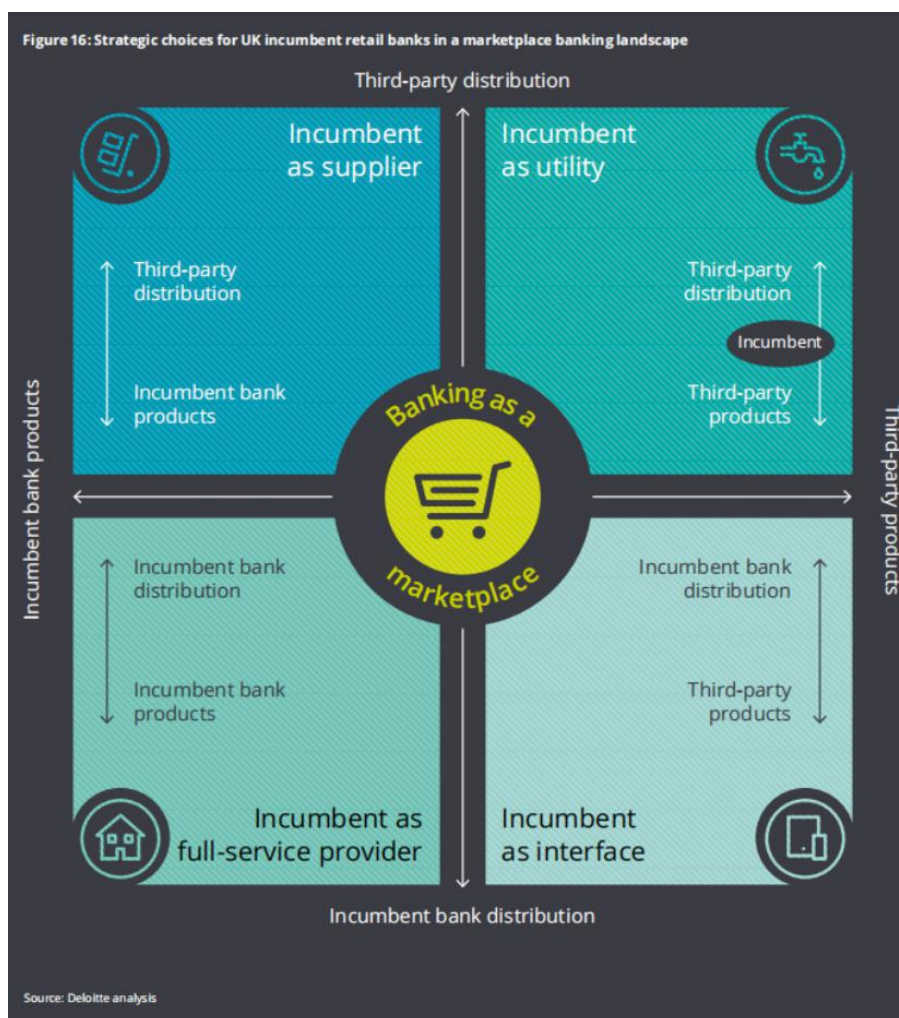
As for the relation between these two technology, the SDK is a software toolkit that is functionally similar to an API (Chi, 2020) and goes beyond the API, making it easier for developers to integrate with services (Ismail, 2019). However, although the SDK has a wider range of functions than the API, the links of opening and using are more complex, which makes the API technology more popular in the construction of open banking (Chi, 2020).

2.3. Strategic options

In this part, this author will finally select and recommend the most comprehensive and representative framework and highlight the key elements that should be paid attention to in the framework by summarizing and comparing the existing studies on the strategic options of open banking.

According to Deloitte (2017), banks need to choose between defending their ownership of the interface and playing a different role in the banking ecosystem under the open banking environment. Deloitte (2017) provides four broad strategic options based on the dimension of product and distribution (see Figure 1).

Figure 1: Strategic choices for UK incumbent retail banks in a marketplace banking landscape



Source: Deloitte (2017), How to flourish in an uncertain future.

Chi (2020) divides the open banking model into two criteria: technology-centrality and scenario-centrality. Technology-centrality refers to the degree of bank's control over technologies such as API, while scenario-centrality refers to the degree of bank's control over terminal customers, mainly reflected in whether banks have owned APP platform and with a good operation to provide product and service for the demand of customer in more scenarios of life. In general, a bank with high technology-centrality builds an API platform to open a large number of API ports to the outside world, while

a bank with high scenario-centrality successfully operates its own APP platform, innovates product functions and integrates products and services into more scenarios.

According to these two criteria, four types of open banking models are distinguished:

Follow-on type: Banks have a low level of control over technology and access to scenarios. Banks do not establish its own API platform, so it needs the API technology provided by a third party to open data or businesses in a targeted way. Moreover, the scenario type and user scale of its APP platform are relatively common.

Technology-central type: Banks have a low degree of control over the scenarios, but a strong degree of control over the technology. Banks build their own API platforms, but their APP platforms are common.

Scenario-central type: Banks have a low degree of control over the technology, but a high degree of control over the scenarios. The bank's own APP platform is excellent, but the API technology is outsourced to a third party.

Comprehensive type: Banks have a high degree of control over both technology and scenarios. Banks not only build its own API platform, but also operates its own APP platform excellently.

Generally speaking, large and powerful banks tend to build their own platforms on both the technology output side (API) and the scenario demand side (APP) to enhance their control over all platforms. However, compared to the other three types, the comprehensive type open banking model undoubtedly costs more money, also requires a higher comprehensive strength of the bank.

Cumps et al. (2019) define three dimensions of open banking strategy, indicating that banks can choose levels of openness on products, customers and ecosystems. In addition, there are two additional factors to be considered: access to data and geographical scope.

In the product dimension, the products and services opened by Banks can range from bank products such as account balance inquiry, to financial services such as insurance, and to go beyond the financial industry such as buying transport tickets.

The three options on the customer dimension reflect the different roles the bank plays in the customer journey to meet the customer needs: “from bank-centric (the bank has a primary role in fulfilling a customer’s need with its banking products), to

bank-customer-centric (the banking products have a secondary role, but the bank supports its customers in their end-to-end journeys), to customer-centric (the bank's role is only tertiary, as its banking products are not considered to be a key component of the customer journey).” (Cumps et al. 2019, p. 8)

The option of bank ecosystem construction can be from the bank's own channels to the provision of products and services through the third-party platform (“bank-as-a-service”) or the introduction of third-party products and services to bank's own platform (“bank-as-a-platform”), and even to general purpose platforms, the end-state for this dimension, that cover all of customer digital activities.

There are also two additional factors: datascape and geographic scope. Opening up may means sharing some privileged data with third parties or being reliant on third parties to obtain data. Also, different geography with the different environment will influence managers to carry out different strategies. The framework is as in Figure 2.

Figure 2: Open Banking Strategy



Resource: Cumps et al. (2019), Open banking: opening the gates - Framework for an open banking strategy.

It is worth mentioning that the ecosystem dimension needs the most attention in the three dimensions. According to Cumps et al. (2019), “most competition is in the recipes dimension, at the customer interface, as this requires less product knowledge and directly endangers the customer experience.” PwC (2017) points out that half of the banks aspire to be a platform aggregator, which means developing an open platform that allows partners to integrate their products and services into the bank's offering,

while providing an open platform to generate APIs and data for new products and services based on the bank. Temenos & Finextra (2018) indicates that the most potential bank generally has the ability to the direction of a platform game, “whereby banks could distribute third party products, and perhaps also some of their own.”

In summary, most frameworks provide four strategic options divided from two dimensions. Interestingly, although these frameworks have different names for the two dimensions, those dimensions are based on the diversity of products and services offered by the bank and the way the channel is built (mainly reflected in whether the API platform is built). Different from other three models, the framework proposed by Cumps et al. (2019) not only takes these two aspects into account, but also proposes a customer dimension to remind banks to focus on their role in the customer journey, and mentions two additional considerations about data and geography. Therefore, this author thinks that the framework proposed by Cumps et al. (2019) is the most comprehensive and representative to help banks choose strategies. Banks should be able to choose the appropriate open banking strategy according to the actual situation and ability of its own company.

2.4. Relative strategies and measures in China

In this part, as the international English literature that could show the opening banking strategy and measure of Chinese banking is lacking, this author makes a summary mainly based on Chinese works, including two thematic research reports on open banking of the National Internet Finance Association of China and China Securities and two journal papers, so as to provide a brief understanding of the recent open-up degree of several Chinese banks, with analysing through the three dimensions of mentioned at the end of part 2.3.

Zhou (2019) divides banks of China into three categories: large state-owned banks, joint-stock commercial banks and private banks. In the following, this author proposes the strategies and measures of relevant banks according to this classification. However, as the strategies of several banks are still not mentioned in the most comprehensive article this author found, some banks are only shown with open banking measures in the following.

2.4.1. Large state-owned banks

- Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)

ICBC came up with the “e-ICBC” strategy in 2015, expected to take a leading position in Internet finance, including 4 dimensions as its strategic objectives: “constructing three platforms, establishing three major product lines, creating an integrated online and offline financial system, and establishing and improving big data applications, mainly used for financing and payment services.” Three major platforms are “financial e-purchase” electronic business platform, “financial e-linking” instant messaging platform, “financial e-direct” direct banking platform. Three internet-based product lines are for payment, financing, and investment. It includes a series of Internet financial products such as “ICBC e-pay,” “Easy loan,” “Online loan helper,” “ICBC e-investment,” and “ICBC e-payment.” (Chen et al., 2017)

Later, to further implement the e-ICBC 3.0 Internet finance development strategy, ICBC officially launched the Internet finance scenario service open platform (API open platform) in April 2018, aimed to output financial ability to the whole society and build an open, cooperative and win-win ecosystem, promoting transformation to a kind of bank with ubiquitous service, innovation and omnipotent application (Zhou, 2019). Through this platform, ICBC exports service ability in nine categories, more than 40 kinds of business and more than 400 service functions, covering payment and settlement, finance and investment and financing business that are three traditional business lines of commercial banking, with focus on payment, online financing, identity authentication and other hot Internet areas, to expand its product and service to hot industries such as life services, public utilities, medical education, culture and entertainment, clothing, food, housing and transportation (National Internet Finance Association of China, 2019).

- China construction bank (CCB)

According to Zhou (2019), CCB proposed the “TOP +” strategy in 2011, with T (Technology, including artificial intelligence, blockchain, cloud computing, big data, mobile Internet, Internet of things, 5G computing and quantum computer), O (Open, Open and Shared), and P (Platform, build ecology, build Platform, connect Platform and jointly build user Platform). To explain the “+”, China Securities (2019) indicates that it means to foster a culture that encourages and supports innovation, so as to achieve future-oriented sustainable development.

As one of the logical achievements of the CCB “TOP +” over the years, the open banking management platform of CCB was officially launched on August 25, 2018. The information director of CCB proposed to open their group's business functions and data capabilities, including commercial banking, leasing, insurance and funds, to the society in the form of services, so as to promote technical services to the society and empower the industry, customers, partners and the whole society (Zhou, 2019). Through the open banking management platform, CCB has opened 8 categories of products: account management, payment and settlement, credit card, investment and financial management, loan services, life services, direct bank, and “CCB Huidongni” (one-stop credit service for small and micro enterprises, individual businesses, etc.) (China Securities, 2019)

2.4.2. Joint-stock commercial banks

- China merchants bank (CMB)

In building an open Internet finance platform, CMB realized the link between finance and life scenarios by using API and APP to jump link (Zhou, 2019). For the construction of its API platform, CMB has built its own API platform and opened 130 API ports to the outside world through the establishment of CMB financial technology subsidiary “CMB cloud innovation” (Chi, 2020).

In terms of APP, CMB announced the iterative launch of two APP products on September 17, 2018: China Merchants Bank APP 7.0 and Palm Life APP 7.0. CMB proposed that the bank card is just a static product, while the APP is an ecology. Version 7.0 of these two APP supports non-CMB users to register mobile phone numbers and bind multiple bank cards, breaking the closed account system, and turn to open user system (Zhou, 2019).

China Merchants Bank App focuses on the financial scenario, providing comprehensive financial services including account revenue and expenditure management, payment and settlement, investment and financial management, loan, urban convenience and so on. Palm Life App focuses on getting through life, consumption and finance, with “finance as the core and life as the extension” to create a “quality life”, and actively layout life scenarios, such as shopping mall and tourism. The ability of CMB to operate APP is outstanding in the industry. In the bank APP evaluation report of 2019 released by Sina smart financial research institute, China Merchants Bank APP takes the first place (China Securities, 2019).

- Shanghai Pudong Development Bank (SPDB)

On July 12, 2018, SPDB launched the first unbounded open platform of API BANK in the industry, which integrates finance services into the Internet ecosystem through API architecture, to provide “out-of-the-box” cross-border services around customer needs and experiences (Zhou, 2019).

API Bank of SPDB mainly provides basic financial products such as account, payment and settlement, product sales, supplemented by value-added financial products such as order management and equity exchange. It provides API product with the customer-centric concept, and opens functions including account management, loan financing, payment and settlement, investment and financial management, equity activities, information inquiry, foreign exchange business, innovation services and other services, with 246 APIs in 9 major sectors (National Internet Finance Association of China, 2019).

API Bank of SPDB is committed to fully open up banking services and seamlessly integrate into all aspects of social life, production and management. As long as customers have demands, they can call the bank API and get satisfied at the first time through various channels such as the enterprise portal website, enterprise resource plan management system, WeChat small program, partner APP. For example, the API Bank of SPDB has embedded its services into the community APP. Residents can directly use the APP to pay property fees, get discounts at the community merchants, and reserve cleaning services with SPDB provides various financial services such as payment, preferential rights and interests, and points. At present, SPDB has established close cooperation with 46 enterprises such as China Unionpay and Jingdong Finance, providing convenient services for more than 5 million users (China Securities, 2019).

2.4.3. Private banks

- Chongqing Fumin Bank (CFB)

CFB is the first private bank established after the normal examination and approval of private banks. Currently, the proportion of scientific and technological talents in CFB exceeds 70%. Under the background that digital is the core strategy, CFB established a market-oriented, efficient collaborative and platform R&D management model based on the agile integrated product development system (SAPD). Through this model, CFB

strengthens the open banking ability through self-empowerment, and realises business opening through cooperation and ecological empowerment.

In terms of “deposit”, CFB cooperates with JD Digits and other enterprises to export “Fumin treasure” financial service to reach the terminal customers. In the aspect of “loan”, CFB creates “Fumin IOU” to provide small and micro business owners with IOUs for purchasing to meet their daily operation liquidity needs. In terms of “exchange”, the open platform technology will aggregate the ability of payment and fund management to export, so as to meet the business support capacity under various business transaction scenarios.

Up to now, CFB has gained access to more than 100 merchants and output more than 130 financial service capacities. CFB actively exports product design and business standards to the industry, expands its market influence, and activates new driving forces for development (National Internet Finance Association of China, 2019).

- Webank

Initiated by Tencent, Webank, the first private bank and Internet bank in China, was approved to open in December 2014 by the regulatory authorities (National Internet Finance Association of China, 2019). Webank is driven by technology and innovation, with IT staff accounting for more than 50%. Webank positions its customer group as individual consumers and small and micro business owners, focusing on consumer financial services such as personal consumer credit (China Securities, 2019).

Webank launched its open platform, which encapsulates online financial products and services into SDK and integrates them directly into the partner's APP (Zhou, 2019). Cooperative banks can quickly acquire technological capabilities such as face recognition, artificial intelligence and mobile payment by integrating relative SDK into their own mobile banking, so as to provide customers with richer financial products and more convenient purchase experience, and jointly expand the effective supply of inclusive financial services (National Internet Finance Association of China, 2019). Moreover, with the support of reliable technology, face recognition of Webank has achieved a pass rate of 98.6% and a misidentification rate of 0.01%, ensuring the strict requirements of the financial business on security (China Securities, 2019)

In addition to the aforementioned inter-bank technology cooperation, Webank has also cooperated with other third parties: on the one hand, Webank connects many small and

medium-sized financial institutions to provide joint loans, on the other hand, it connects many O2O life service platforms to embed its financial products into different service scenarios (Zhou, 2019).

In terms of loan business, Webank cooperated with many leading Internet second-hand car platform companies to launch Webank's micro-car loan product, which directly embedded bank loan business into the auto transaction scenario. The product has helped loan buyers live better lives ahead of time, while at the same time forming a certain scale of high-quality credit assets based on real transaction background, highly dispersed and backed by collateral (National Internet Finance Association of China, 2019).

In terms of mobile payment, Webank provides retail customers with preferential consumption services through WeChat APP. In this regard, Webank focus on providing preferential consumption scenarios for retail customers. On the one hand, Webank attracts customers with preferential benefits from merchants which are cooperated with WeChat, after the customer open an Webank account and top-up. On the other hand, Webank reaches in-depth cooperation with Vanguard, Walmart and other traders by providing them business management and preferential scenario management. These measures connect Webank with retail customers and merchants (National Internet Finance Association of China, 2019).

2.4.4. Brief summary

From the above, it can be found that all the banks mentioned are open their consideration of customers up to customer-centric, with emphasis on the construction of long-tail client scenarios to provide integrated experiences on many customer journeys that even involve food, clothing, housing and transportation. In terms of products and services, large state-owned banks and joint-stock commercial banks aim to provide products and services beyond banking, including identity authentication technology and life services. Private banks open up different levels of products and services according to their own technical level. For example, the high-tech Webank not only focuses on providing loans and payment services, but also outputs efficient technologies such as face recognition and artificial intelligence (beyond banking). While the limited CFB mainly outputs basic deposit, loan and currency exchange services (banking). On the ecosystem dimension, most of the banks mentioned except CFB have built their own open platforms to provide accessible APIs and export their services (bank-as-a services).

In terms of introducing products and services from other suppliers to its own platform and APP (bank-as-a platform), only CMB is mentioned. Moreover, the APP of CMB provides a full range of comprehensive financial services and even involves the convenience of urban life, such as shopping and tourism, which indicates that CMB is moving to a higher level of the general-purpose platform in the opening of the ecosystem.

2.5. Opportunities and challenges

In this part, this author mainly summarizes existing literature mentioned the opportunity and challenge in four dimensions according to the four influence factors indicated in part 2.2, in order to show the opportunities and challenges that banks face under the influence of these four factors more clearly. For the following content, it is important to note that not every influencing factor can bring opportunities and challenges at the same time. In addition, the characteristics of open banking, such as partnership increasing and data sharing, also pose challenges for banks, as will be mentioned later.

2.5.1. Opportunities

2.5.1.1. The emergence of supportive regulation

New Regulation provides a safer environment for open banking. Issued by the People's Bank of China, *the Standard of the Application Program Interface Management Specification for Commercial Banks (JR/T 0185-2020)* puts forward security technology and security management requirements for the whole life cycle process of commercial bank application program interface service, such as interface design, application deployment, security integration, operation and maintenance monitoring and system offline. The standard supports the future healthy development of open banking from API security management (Xue, 2020).

2.5.1.2. Increase in the customer number and data

- The entering of more low-income people will bring new profits

Around the world, more and more low-income people are entering the formal financial system, but are not yet taking full advantage of the value of financial services. On the one hand, more open use of data and payments would benefit millions of low-income people entering the formal financial system and improve their ability to participate in

the real economy. On the other hand, banks would be able to participate in a larger profit pool by reaching the underserved population (LendIt Fintech, 2018).

- More customer data footprint drives service upgrades

While many financial services leaders in Asia acknowledge that the long-term impact of open banking on customer relationships and market prospects remains uncertain, most people are approaching the new ecosystem with a high degree of initiative and optimism (Sridhar, 2019). According to eMarketer (2019), proximity mobile payment users population in China had grown by 10.0% in 2019 to reach 577.4 million, which is the largest in the world by far. Nowadays, typical Chinese consumers do not carry cash or even cards, preferring to conduct transactions through mobile Banks. As customers leave their data footprints in more places, new data sources are emerging on an unprecedented scale. These data are used by various participants in the demand of the financial industry, such as credit decision services (BCG, 2019). A more open world and access to more customer data will also lead to more analysis-driven processes, particularly in the area of loan underwriting. But in any case, banks will remain trusted custodians of their clients' assets, which could include a function like protecting digital identities, heralds a new frontier for banking in the digital age (Deloitte, 2019).

2.5.1.3. Development of technology

A large number of technologies that can be combined for digital innovation are emerging and developing rapidly, such as Distributed Ledgers, Artificial Intelligence, Extended Reality, and Quantum Computing. Also, there are more mature technologies such as social, mobile, analytics, cloud, and Internet of Things (SMACIT) (Cumps et al., 2019).

Further examples of their role in finance are that AI and Machine Learning techniques are allowing the reveal of non-obvious patterns in complex, high dimensional data while the Internet of Things (IoT) is allowing real-time sensors to assess businesses and assets financed continually, and create new partnerships between them. This may encourage switching and comparison, with improved results and product offerings for consumers (Omarini, 2018).

2.5.2. Challenges

2.5.2.1. Competition

In contrast to the situation where banks once had a data monopoly, today, although more and more banks are making use of the vast amount of behavioral and transaction data available to them, this data is also available to third parties, thus undermining the advantage of the bank (BCG, 2019).

Tech giants are particularly good at accessing and using data from new sources (BCG, 2019). Bigtech firms are regarded as more of a threat to the market position of banks than fintech firms because they have both technical savvy and a large user base (Cumps et al., 2019).

2.5.2.2. Cybersecurity risk brought by technology

By opening up banking, banks' sensitive data boundaries extend beyond their companies' premises. This mode leads to a wider range of customer data attacks. Both extensive customer exchange of data and third-party infrastructure may lead to new cybersecurity risks (LendIt Fintech, 2018). Although compared with other data sharing technologies, API technology is more secure, it cannot eliminate hidden dangers in network security (China Securities, 2019), such as potential fraudulent third parties and digital intrusions (Gozman et al., 2018). While artificial intelligence and machine learning technologies improve real-time fraud detection, new fraud activities still emerge in an endless stream (LendIt Fintech, 2018).

Looking ahead, the increased use of mobile devices, driven by 5G and the power of quantum computing, is likely to further exacerbate the cyber threat. Many banks have come to realise that their risk controls are inadequate to cope with the shift towards more open architectures and reliance on other third parties (Deloitte, 2019).

2.5.2.3. Risks brought by partners

- Governance risk

Data sharing is the foundation and value of open banking. Banks' data is more sensitive than that of other industries, so they have more stringent requirements on privacy protection (China Securities, 2019). However, due to the uncertainty of banks' control over third-party institutions, relevant data may be disclosed (China Securities, 2019; Deloitte, 2019), which increases the risk of data abuse (Brodsky & Oakes, 2017). Whether the TPP or the bank that opens an account will be deemed liable both in law and in reputation, is an untested question (LendIt Fintech, 2018). But almost certainly, any perceived failure in disclosure will affect their brand (Brodsky & Oakes, 2017).

- Affected cooperative efficiency

When the number of bank partners increases, the implementation progress of cooperation inevitably lags behind due to differences in technology level, which affects the efficiency of cooperation. When the partner has operational problems or terminates business cooperation for some reason, it is easy to cause business continuity risk, which not only affects the overall business development of the bank, but also may harm the interests of consumers due to business termination (China Securities, 2019).

- Loss of direct customer relationships

With the opening of the payment initiation services through the API and the granting of access rights to other TPPs, banks will face the risk of losing direct relationships with customers (Accenture, 2016; Marous et al., 2017). With fewer customer data, banks will become less competitive, losing key competitive advantage they currently enjoy through their wealth of customer data and insights (Accenture, 2016). Cumps et al. (2019) also mentioned that banks will lose customer relationships and insight without insight into customer behavior, which makes it difficult for banks to serve customers in the best way.

2.6. Suggestions

2.6.1. In the dimension of products and services

- Focus on providing inclusive financial products and services

As mentioned in part 2.4, Webank, initiated by Tencent, is focusing on expanding the effective supply of inclusive financial services. According to Sridhar (2019), banks can make huge gains by continuing to promote financial inclusion for clients at the lower end of Asia's socio-economic spectrum. In developing digital banking strategies, banks should continue to make financial inclusion a priority for innovation.

- Moderate open

Banks should selectively implement open banking services according to their own conditions (Deloitte, 2019), while being cautious about providing third-party services in their own ecosystems, which means introducing appropriate third-party services rather than excessively pursuing all aspects of service life such as providing blood analysis services (Cumps et al., 2019).

- Small Banks should pay more attention to loans and payment products

According to part 2.4, private banks are very concerned about loans and payments. In order to promote revenue growth, small banks, especially those tied to a single core supplier in most cases, should focus on loans and payment products rather than deposit accounts (Deloitte, 2019).

2.6.2. In the dimension of customer

- To be customer-centric and provide personalized services

To succeed in the new battleground, banks need to be customer-centric and personalized. Banks need to develop and deploy innovative solutions for unmet needs, engage with customers on a large scale (BCG, 2019), rethink product development and delivery across multiple channels and provide personalized solutions, to meet the customer demand which is “understand me, follow me, return me” (Marous et al., 2017). Customer insights enable banks to provide a highly customer-centric digital banking portal and create a customer value ecosystem consisting of symbiotic or mutually beneficial relationships between banks and third-party partnerships to create value for customers. It can improve customer loyalty and bring new revenue opportunities for banks and TPPs (Accenture, 2016). Banks can focus on improving customer experience to promote the change from a “product-centric” culture to a “customer-centric” culture (LendIt Fintech, 2018). Improving the customer experience of all products should be the primary goal of core modernization (Deloitte, 2019). An increasing number of partnerships based on consumer experiences will help to differentiate and establish new revenue streams (LendIt Fintech, 2018).

- Enhance customer awareness

Banks need to raise customer awareness by explaining the benefits of open banking and the value it brings to customers (LendIt Fintech, 2018). Customer education should also include establishing trust in security behind the strong data transfer mechanism so that customers have the confidence to use the services available to them (Sridhar, 2019).

2.6.3. In the dimension of ecosystem

- Strengthen cooperation with fintech companies

According to the literature, this author classifies cooperation as having three purposes.

Cooperation to improve their own services. Although initially seen as a direct threat, these innovative disruptors are now seen as potential partners in providing personalized services to established customers of traditional banking organizations. Financial services organizations will need to establish partnerships with external suppliers, significantly enhance digital experience, and leverage internal data to find the right match between consumers and products/services (Marous et al., 2017).

Cooperation to enhance customer trust and experience. Connecting to different platforms and services will be the key to truly enjoying a unified experience for customers. Banks and fintech companies need to collaborate and even share best practices to create a trusted ecosystem (LendIt Fintech, 2018).

Cooperation to import technology. Banks need to build technical capabilities on the existing platform (Tan et al., 2015, as cited in Muthukannan & Gozman, 2019) instead of purchasing separate applications and adding financial technology partners to adjacent services to focus on specific stages of its customers' business life cycle (Muthukannan & Gozman, 2019).

Cooperation with fintech is a win-win situation, that banks increase innovation and partners obtain customers' trust (Xin, 2018). However, as there are more and more fintech startups in the world and the failure rate is expected to be high, banks need to understand the key functions they need to develop and find appropriate fintech players to cooperate with (Dietz et al. 2015, as cited in (Cumps et al., 2019).

- Strengthen technical means (mainly focus on API research and development)

In order to play a leading role in the open bank, banks can choose to focus on one or more areas of current opened APIs or APIs that need to be standardized (LendIt Fintech, 2018), strengthen the convenience, convenience, security and stability of technical means such as SDK, API and APP, and expand the breadth and depth of the use of science and technology (Deng et al., 2010). Banks can successfully build a strong developer ecosystem by strengthening their API portfolio to attract developers. This can facilitate cross-cutting with third parties to extend innovative and embedded banking functions to a variety of systems and services (BCG, 2018).

- Ensuring network security

According to Deloitte (2019), the bank can take the following four measures.

Use technology to manage risk. Banks should consider how best to harness the power of new technology, which has yet to be fully realised. Technology has long played an important role in risk management. But thanks to recent progress, it can now help banks reshape their risk management plans in a more meaningful way.

Design security processes. Banks can adopt a “security by design” approach that strategically integrates cybersecurity into their entire business processes and standard code development (DevSecOps).

Alliance with other banks. Taking full advantage of interbank alliances may help banks improve their cybersecurity capabilities.

The convergence of cyber and financial intelligence frameworks. To address risks such as cyber fraud and money laundering, banks should consider merging their cyber and financial intelligence frameworks to unify capabilities and improve the visibility of threats in cyber, fraud and anti-money laundering areas.

- Control the quality of third-party providers (TPPs)

Banks need to strengthen the analysis of TPP operating conditions, product conditions and risk control conditions, and establish the quality partner access standards and procedures suitable for our own business strategies (Deng et al., 2010).

To introduce credible TPPs, banks need to establish generally accepted governance strategies. For example, a directory of publicly available applications approved by regulators should be introduced (LendIt Fintech, 2018).

- Enhance the trust of ecosystem partners towards banks

From the customer's perspective, customers need to feel that they have complete control over the personal or business data they want to share with other third parties (LendIt Fintech, 2018). Open banking needs the establishment of a complete set of relatively perfect data sharing mechanism with authorization in advance, tracking in the process and remedy after the event, so as to enable customers to grasp the absolute priority of determining their own financial data openness (China Securities, 2019).

In terms of TPPs, banks need to set up authentication systems for enhancing the security around the customer data integrity, enable partners in the ecosystem to have the confidence to think that the customer data received from the partners and customers is genuine (Sridhar, 2019).

CHAPTER 3: Research design and Methodology

In the previous chapter, the theoretical framework for open banking and open banking strategy has been established. The influencing factors related to the open bank strategy, the strategic choice, the actual implementation cases in China have also been presented, and the opportunities, challenges and suggestions are finally given.

However, this author now wants to further study the current development of China's open banking and the implementation of the strategy in order to better answer the questions and sub-questions mentioned at the beginning of this thesis. To this end, this chapter will explain how this author selects appropriate research methods and sampling methods, designs interview guidelines and finally selects methods for analyzing data according to the research objectives of this thesis.

3.1. Study choice

According to Malhotra & Birks (2007), research design can be divided into two types: exploratory research and conclusive research. The former is a flexible and evolutionary approach that is used “to provide insights and understanding” (Malhotra & Birks, 2007, p. 70). The latter is concerned about the measurement and testing of a hypothesis and a particular relationship. Considering the research problems at the beginning of this thesis and the limited literature knowledge, the exploratory design seems to be most suitable for this thesis.

In order to establish an exploratory design, qualitative or quantitative methods can be selected (Malhotra & Birks, 2007). According to Eriksson & Kovalainen (2015), qualitative methods are used for interpretation and understanding, while quantitative methods are often used for interpretation and testing of hypotheses. Combined with the research problems of this thesis, qualitative research is more suitable for this thesis.

According to Schmidt & Hollensen (2006), qualitative research methods are mainly in-depth interviews or focus group interviews. An in-depth interview encourages respondents to give as much information as possible (Brown et al., 2017), which helps respondents to understand the problem more deeply (Malhotra & Birks, 2007). Eriksson & Kovalainen (2015) further divided qualitative interviews into three types which are structured and standardized, guided and semi-structured, and unstructured. In addition, Gill et al. (2008) propose that among the three basic types of interviews,

semi-structured interviews allow flexibility so that interviewer can ask follow-up questions to better understand personal experiences and potential perceptions. Therefore, this study adopts in-depth semi-structured interview as the research method.

3.2. Sample and procedure

3.2.1. Sample choice

For this thesis, this author decided to interview professionals from Chinese banks. Interviews with professionals are often useful in in-depth interviews, where the research topic can be clearly understood (Malhotra & Birks, 2007). In addition, this author believes that professionals from banks have the best understanding of the company's internal measures and future trends, and have the ability to assess the current situation of open banking and make suggestions.

Regarding the number of samples, for exploratory research, the sample size is mainly small and largely dependent on individual cases (Malhotra & Birks, 2007). Therefore, this author decided to interview at least 10 to 15 candidates to collect more data for analysis.

As mentioned above, banks in China are divided into state-owned large banks, joint-stock commercial banks and private Banks. This author intends to interview some professionals from each of these three banks, especially the six banks mentioned above as cases. However, this author has tried but failed to find the professionals from SPDB bank and private banks who are willing to be interviewed. Therefore, this author interviewed 11 professionals from 2 state-owned large banks and 3 joint-stock commercial banks. In order to make the results more representative, at least two interviewees belong to the same bank. Although there are no relevant interviewees of private banks, this author also asked professionals their opinions on Webank and other private banks during the interview. In addition, this author believes that compared with private banks, state-owned large banks and joint-stock commercial banks are larger in scale and involve more open banking business, thus presenting more comprehensive information. In addition, in the three samples of joint-stock commercial banks, there also have two city commercial banks with relatively small size, their situation is similar in a certain degree to some private banks (such as CFB), so the information they provide is partly a reflection of the situation of private banks.

3.2.2. Recruitment methods

As this author has relatives and friends that know some professionals who work in banks, those professionals will be the first possible interviewees. This author contacted them via WeChat or by phone to explain the purpose of the study. In addition, it is important to know whether they are a good candidate before the interview. For this reason, this asked them about their current profession at the bank. In order to further expand the number of interviewees, the author adopted the “snowball sampling” method (Malhotra & Birks, 2007), that is, in the follow-up interview process, the first group of interviewees was asked at the end of the interview whether they knew any other professionals who are likely to answer this author's interview questions and could introduce to this author.

3.3. The interviews

3.3.1. The interview guide

According to Harrell & Bradley (2009), an interview guide is needed to conduct semi-structured interviews well.

To build the interview guide, this author used the funnel method, whose design of questions refers to the characteristic of a funnel. The questions are broader at the outset, then become narrower and more closed as the interviewee elicits more detailed information about the relevant topic. This approach aims to include all the necessary questions and explore more information to achieve the research objective (Matsumoto et al., 2015).

The complete interview guide can be seen in appendix n. 1. It is worth mentioning that while the questions in the interview guide are in a prescribed order, semi-structured interviews allow the interviewer to rectify and order the questions in each interviewee (Eriksson & Kovalainen, 2015).

In the interview guide, the first part is the introduction, which aims to explain the purpose of the research. In addition, in this section, interviewees were asked if the interview could be recorded. The second part is the ice-breaking problem, by asking general questions to introduce the following central interview questions. At the same time, the interviewer could preliminarily understand the points that the interviewees

know more about and are more interested in, so as to facilitate the in-depth exploration of information in these fields.

The third part, known as the “core of the interview”, in which this author asks research-related questions to get more information. In the fourth and also the last section, the interviewer asks the interviewees two last short questions and thanks to them for their participation. To get to know the interviewees better, this author also asks them about their current job position in the introduction part of the interview.

3.3.2. Conduct of the interviews

In the form of the interview, this author conducted the interview online through Tencent meeting conversation call, WeCaht video call and WeChat voice call, because the interviewees are more likely to accept these methods. Based on the fact that the highly contagious COVID-19 epidemic was spreading around the world and this author was in Belgium while the interviewees were in China, it is obviously appropriate to choose an online interview form.

The interviews ranged in length from 21 to 123 minutes, with an average duration of about 55 minutes. Some of the interviews were long because the questions involved bank strategies and measures, resulting in that some of the interviewees spoke a lot in these areas and give more details.

Since these are flexible semi-structured interviews, the author did not ask the questions in strict accordance with the interview guide, but in the most appropriate order according to the respondents' answers.

3.3.3. Description of the respondents

The different interviewees are listed in Table 2. Since the interviewees were only willing to be interviewed on the condition of anonymity, each of them has an assumed name. The name of the bank will be mentioned, but more details such as the branch name of that bank will not be specified. Other information includes the profession, bank name, duration of the interview, and conduction of the interview.

Table 2: Description of the respondents

Assumed name	Current profession	Bank name	Duration of the interview	Conduction of the interview
Aiden	Manager of the Personal Banking Department	Industrial and Commercial Bank of China	82 minutes	Tencent meeting conversation call
Brandon	Product Manager in the Online Finance Department	Industrial and Commercial Bank of China	52 minutes	Tencent meeting conversation call
Cora	Manager of the Channel Innovation Department	Industrial and Commercial Bank of China	86 minutes	Tencent meeting conversation call
Dylan	Employee in the Personal Banking Department	China Construction Bank	23 minutes	WeChat voice call
Eli	Customer Manager	China Construction Bank	36 minutes	WeChat voice call
Faith	Customer Manager	China Merchants Bank	123 minutes	Tencent meeting conversation call
Grace	Customer Manager	China Merchants Bank	40 minutes	Tencent meeting conversation call
Hazel	Customer Manager	Bank of Ningbo	24 minutes	Tencent meeting conversation call
Isabella	Customer Manager	Bank of Ningbo	21 minutes	WeChat video call
Julia	Customer Manager	Bank of Shanghai	87 minutes	Tencent meeting conversation call
Kevin	Manager of the Information Technology Department	Bank of Shanghai	76 minutes	Tencent meeting conversation call

3.4. Data analysis

First of all, this author collected interview data through recording, for better analysis. Then, in order to better analyse the recording content, these interviews were strictly transcribed according to the advice of Giannelloni & Vernet (2019). It is placed in Appendix n. 2.

Once the data is collected, the next step is data reduction. According to (Malhotra & Birks, 2007), data simplification is how the data is structured and organized. In order to reach this stage, this author integrated key information of each interview and input into a data display grid to show the answers more easily and clearly. All data were classified according to the different topics identified by the research question. For the data display grids of interviews, see appendix n. 3.

After all these were done, this author chose to conduct a thematic analysis of the interview content, because it can highlight the main answers and themes stated by the interviewees (Giannelloni & Vernet, 2019). Therefore, in the next chapter, the horizontal analysis method is adopted, which enables this author to compare respondents' views on a particular topic (Giannelloni & Vernet, 2019). Since the interviewees were all Chinese, the interviews were conducted in Chinese so that they could express themselves as much as possible. During the analysis, important statements were translated into English.

CHAPTER 4: Results of the qualitative study

In this chapter, we present the results of semi-structured interviews. To better understand each respondent's answer, a grid containing the most important information has been implemented. All data are shown in appendix n. 4. As described in the previous chapter, the results correspond to different subproblems of this thesis, so these results are assigned to the corresponding sections for presentation in the next chapter. Finally, in this section, our goal is to present the facts without judgment or subjectivity.

4.1. Understanding of the concept of open banking

4.1.1. The cognition and feeling of open banking

For open banking, four out of 11 respondents said they had heard the word and knew its meaning or concept. However, after this author introduced the concept of open bank to all the interviewees, most interviewees, especially those who work in ICBC, said that this is the model that their banks have been doing for several years. Cora, who works for ICBC, pointed out that this model has been in practice at ICBC since at least 2015, when ICBC launched an electronic business platform “financial e-purchase” to bring in many merchants and provide services in financial products, digital home appliances, automobiles, transportation and tourism. Brandon, who also works for ICBC, said he first heard the word API that using in banking about 10 years ago. He considered that exporting to third parties through API mode is something that was done a decade ago.

In addition, most respondents believe that open banking is the future development trend of China's banking industry and many banks have made a lot of practices and innovations in open banking. Dylan said that small banks may not have enough energy or capital to undertake some development related to open banking, but if they want to develop in the future, they will surely cooperate with other platforms to export their products and services online. Kevin pointed out that all the banks would like to develop the open banking, but there is uncertainty about the outcome and the eventual outcome.

4.1.2. Definition of open banking

Five respondents gave their own definitions or concepts of open banking. All of them mentioned the process of working with third parties to create an ecosystem. In addition, Julia talked about API technology, and Kevin talked about information sharing. Cora

and Aiden, who work in ICBC, mainly emphasized the idea of customer orientation and customer definition without boundary.

“Open banking enables banks to provide services with a customer-centric way and achieves win-win cooperation with third parties. By building an open ecosystem, banks can provide customers with ubiquitous services and gain access to customers from multiple channels. [...] The customer definition without boundary is that, as long as customers contact us, they are considered as our customers. While in the past, we only considered people who establish our bank accounts are our customers.” (Cora)

“Any customer who accesses to ICBC's products and services through any online platform channel is considered a customer of ICBC.” (Aiden)

4.2. Influencing factors of open banking

External factors influencing open banking and open banking strategy given by all respondents included customer behavior and expectation, competition, and technology. Seven of the respondents gave the factors they felt were the most important. Four of them selected customer expectation and others chose the competition. Finally, after being questioned, they also gave their views on the relevant regulations in China.

4.2.1. Customer behavior and expectation

Respondents agreed that people's preference for online operations and the expectation of convenient services led to the open banking model. Eli pointed out that commercial banks need to make money, so they need to get more customers, who are now greedy for convenience. Respondents said that customers seldom go to offline outlets and prefer to operate online. Cora explained that today's customers need less transfer cost, which is the total cost for customers to obtain products and services including the cost of money, time and communication. In addition, she said, customers now expect to be able to access products, services and personalized experiences anytime and anywhere.

4.2.2. Competition

Most respondents mentioned the direct competition between banks and bigtech and financial companies such as Alibaba and Tencent, which own Alipay and WeChat, forcing banks to open up, cooperate, and innovate. As Brandon mentioned:

“In the early days, when the scale of WeChat and Alipay was not very large, banks were going to compete with them. Almost every bank offered its own payments. Later, the banks found that the competition could not be overcome and began to embrace those competitors. Banks began to cooperate with WeChat and Alipay in the field of payment from earning commission fees. Nowadays, you can see even big banks like CCB and ICBC all starting to market WeChat payments. ”

On the other hand, Isabella, Julia and Kevin said that as some banks developed open banking, others would do the same thing, avoid customer loss and competitiveness.

In addition, Grace divides the competitive factors into two categories. One is that banks actively change in order to expand their market share. The other is that they are forced to change because they have already lost market share to their competitors.

“Some banks take the initiative to lead the trend, meet customer demand and expand market share, like CMB which created the Palm Life APP. But there are also a lot of passive banks. Because some fintech companies’ technologies are much better, their products and services are better used than banks that they lose a lot of money. But fintech companies do not have the core competitiveness of banks, and cannot replace them. This has created this trend that they have to work together.” (Grace)

Similar to the first aspect mentioned by Grace, Dylan considered that most banks are actively innovating their own open banking businesses to expand market share in a competitive environment.

4.2.3. Technology

The technology was mentioned by more than half of the respondents, although it was not considered the most important factor. They all believed that with the support of relevant technologies such as API technology, banks can achieve openness and innovation.

4.2.4. Regulation

As for regulatory factors, none of the respondents mentioned them. After questioned the influence of *the Standard of the Application Program Interface Management Specification for Commercial Banks (JR/T 0185-2020)* issued by the People's Bank of China this year, all respondents said that, although in the short term, it may reduce the third party cooperation with the bank, in the long run it will increase customer trust and

facilitate the development of open banking. However, Brandon pointed out that this specification has no impact on the business of ICBC.

“In China, regulation always lags behind. In fact, ICBC has perfected its API technology control system. In terms of business development, it doesn't really have any impact on ICBC.” (Brandon)

Aiden said that the regulation is an opportunity for the banking industry as a whole because it means that competition is becoming more regulated, but he also added:

“The state-owned banks are in close communication with the People's Bank of China. The central bank will partly refer to and adopt the recommendations of the big four state-owned banks and the more important commercial banks in its policies. ICBC already had the API includes SDK management methods and relative specification in 2017. At that time, ICBC had discreetly completed some cooperative projects, such as the second and third types of accounts, to export services through API and H5. So today, it's not obvious that this standard touches us. Because we have been doing this all the time, and the technical team of ICBC is quite strong.”

Julia further explained that every detail of the banking business is supported by relevant laws, but there may not be a unified standard.

4.3. Open banking strategy and strategic option

Based on the information of the respondents, the author summarizes the strategies and strategic options of the banks they work for in table 3 below. And a detailed explanation of their strategic options will be given later.

Table 3: Strategies and strategic options of five Chinese banks

Bank type	Bank name	Open banking strategy	Strategy options		
			Product	Customer	Ecosystem
State-Owned banks	Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)	e-ICBC 3.0 strategy. Promote innovative services to all customers, all channels and all products. ICBC follows the development of the Internet, focuses on building a smart bank, speeds up the development of the Internet financial ecosystem, and speeds up financial technology innovation.	Providing all products and services even beyond banking.	Focus on the customer-centric ways.	Focus on the banking-as-a-platform way.
State-Owned banks	China Construction Bank (CCB)	“TOP +” fintech strategy. Research and innovation in “technology” to optimize financial services, the “open” of capacity and services, the exploration in the mode of “platform” to create a win-win ecosystem of cooperation and gain customers, and the company culture of “innovation”	Providing all products and services even beyond banking.	Focus on the customer-centric ways.	Focus on the banking-as-a-platform way.
National joint-	China Merchants	Retail Finance 3.0 strategy. Accelerate the digital transformation of each retail business line, strengthen the delivery of online service platform,	Providing all products and	Focus on the	Focus on the

stock commercial Banks	Bank (CMB)	replace bank cards with two APPs of CMB, and build a symbiosis with partners to create a rich ecosystem of APP scenes. CMB is positioning itself as a fintech bank, driven by big data and aiming for the best customer experience. The business philosophy of CMB is “change for you”, that is, customer-centric.	services even beyond banking.	customer-centric ways.	banking-as-a-platform way.
City joint-stock commercial Banks	Bank of Ningbo (BON)	Grand Retail strategy. BON is shifting its business focus from loans to retail consumption. It takes fintech as the strategic point, increasing its investment in fintech and incorporating more Internet financial services, and focuses on serving different customer groups, especially small and medium-sized enterprises.	Providing all products and services, but focus on loan products.	Focus on the customer-centric ways.	Focus on the banking-as-a-service way.
City joint-stock commercial Banks	Bank of Shanghai (BOS)	Boutique Banking strategy. Retail business is the top priority. BOS is positioning itself as an online financial service provider. It has the mobile-first channel strategy, which is to increase the proportion of online services, reshape customer journey, and build an open and interactive online marketing service platform through personalized online operations. In terms of corporate business, BOS focuses on inclusive finance and supply chain finance. In the future, BOS will improve its risk control and fine management.	Providing all products and services, but focus on credit card products.	Focus on the customer-centric ways.	Focus on the banking-as-a-service way.

4.3.1. Further explanation of their strategic options

4.3.1.1. The product dimension

All respondents mentioned that the product they opened and offered online included their own products and functions, third-party financial products and products beyond the banking industry.

Aiden, Hazel and Julia point out that some risky products require customers to operate offline, but for the other products and services, banks are trying to increase their offerings online. Aiden gave a detailed explanation for the product offering of ICBC:

“ICBC has a lot of mobile banking services and functions, even a little bit miscellaneous. You can buy funds, buy insurance, buy movie tickets, even order groceries and takeout on it. [...] Some risky financial products and insurance require an offline face-to-face risk assessment and audio and video recording. If you buy a money fund, buy the bank's own regular products, you don't have to go to the offline outlets.”

Faith added that the first purchase of insurance and financial products with risk ratings should be handled offline, but the online purchase can be applied the second time.

Besides, Brandon pointed out that banks in China now basically provide financial services such as insurance on their own platforms, as well as general services related to water and electricity bills payment, traveling and shopping, etc.

What's more, respondents from BOS and BON said that they lay more emphasis on online credit cards and loans products because of their limited resources.

4.3.1.2. The customer dimension

All respondents mentioned that they considered customer travel at all levels, and that they particularly valued a customer-centric approach.

For example, Cora considered that people are in the age of experience nowadays. In order to meet the demand of customers to enjoy services anytime and anywhere, banks should provide more diversified and convenient online services centering on customers, and provide the ultimate customer experience.

4.3.1.3. The ecosystem dimension

All of the respondents said that openness of their banks in the ecosystem including both the way of banking-as-a-service and banking-as-a-platform. Many banks committed to

its own APP offer covering all aspects of life service, making their own APP evolves forward a general-purpose platform. However, respondents from BOS said they focused more on exporting services in other platforms because their bank was less well-known.

4.3.1.4. Datascape and geographical scope

In terms of data, all interviewees mentioned that banks are conservative in data sharing. They will not share relatively private and core data, nor will they take the initiative to share other data with third parties without the authorization of customers.

In terms of geography, almost all respondents indicated that their banks are still developing open banking mainly in China. Although their banks have branches outside China, the details are not well known to most respondents. Faith, who works at CMB, pointed out that CMB's enterprise APP can switch between domestic and overseas versions at any time. Although foreigners can't identify information online through the overseas version, they can get services through overseas branches and relative APP after they register their information at CMB's Shenzhen headquarters. For the retail business, Grace said that the international expansion of a bank's retail business is very difficult because it is very local and limited by foreign institutions.

4.4. Open banking measures

This section will show the specific measures of each respondent's bank.

4.4.1. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)

Cora pointed out that in the current age of experience, banking products and services will tend to be customized and convenient. Therefore, ICBC is also committed to providing services of this nature, such as the free combination of customized services for personal financial planning solutions, and credit cards that can be customized with patterns. Another example is that ICBC provides banking business reservation service to customers in a third-party community platform so that customers can directly connect to the bank's listing system online, and then they can choose when to go to the branch to conduct business.

In terms of government cooperation, in November 2017, with the support of the Guizhou provincial government, ICBC cooperated with a third party to build China's first blockchain platform for precise management of poverty relief funds, providing a

platform for information sharing among banks and relevant departments within the government. Information such as who initiated and used each poverty alleviation fund can be found on the platform, thus realizing the transparency of the whole process.

According to Cora, ICBC has introduced more than 100 social services into its own APP, and built an open API platform to form an open ecology of “finance + API”, exporting products and services such as account management, merchant receipt and security certification.

In addition, the wisdom bank ecosystem ECOS (Enterprise-level, Customer-centred, open, and smart) is issued by the ICBC in Beijing in 2019. It is a new system based on the overall situation, which seamlessly integrates financial products such as payment, financing, financial management and investment into the consumption of people's livelihood and enterprise production scenarios such as education, medical care, travel and government affairs, making financial services as convenient as water and electricity.

Brandon, who is in charge of the cooperation between ICBC and WeChat, also proposed a project with a unique concept that he is in charge of. On WeChat, they tried to get customers to operate more in the applet of ICBC on WeChat and have more contact points with ICBC. They set the customer authorization process before customer using some service on WeChat, to automatically evoke the ICBC applet interface, and then let the customer authorize in this interface, which is to provide a reason why the customer must return to the ICBC applet to perform authorization and other operations to increase the contact points, after that they attract the customer through the operation, so as to bring back the customer flow that the bank had lost before.

“In fact, the daily volume of API queries to ICBC is very large, and the external customer flow is very large. The bank is hiding behind it, and the customer doesn't even know that it's the bank's thing. We now take the initiative to take back the API mode gradually, and start to provide services through the applet mode to let customers back to my interface to operate.” (Brandon)

Brandon pointed out that they have been doing this measure for a year. In that year, the real name registration volume of the ICBC applet on WeChat reached 20 million without spending any money to push it in the offline bank outlets, which was a phenomenon that had never been seen before.

4.4.2. China Construction Bank (CCB)

Eli pointed out that CCB has established an open banking platform, opening interfaces to export account opening, payment and settlement, investment and financial services. In addition, CCB actively cooperated in innovation. Last year, CCB teamed up with Tencent to set up the fintech joint innovation lab.

Dylan mainly mentioned the construction of the “CCB to home” applet on WeChat. This is supposed to be the first attempt by a bank to offer home delivery application service through an applet on a third-party platform. Through this applet, CCB allows customers to apply for some products or services such as social security card, deposit card and bank statements print, and then CCB provides send door-to-door service.

4.4.3. China Merchants Bank (CMB)

CMB is the bank with the strongest retail business recognized by all respondents, and its Palm Life APP is praised by almost all respondents. Faith points out that CMB launched this APP for credit card consumption in 2010, which established a consumption ecosystem and introduced third-party services such as life payment, travel and shopping. Julia said that there are a lot of promotions in Palm Life. Dylan also pointed out that many people applied for CMB credit card in order to enjoy the benefits in the Palm Life APP.

At present, the core apps of CMB are the Palm Life APP and China Merchants Bank APP. At the end of 2019, CMB launched version 8.0 of China Merchants Bank App, providing online financial planning function and immersive interactive experiences for the first time. Other new features include open login, support for WeChat or AppleID login, and open bookkeeping, helping customers to record account payments in one App.

Faith pointed out that CMB currently focuses more on operating its own platform (Banking as a platform) since CMB's APP is already doing well which was the largest coffee retail platform in China last year.

4.4.4. Bank of Ningbo (BON)

Isabella mentioned BON's recent collaboration with Tencent to launch Tencent Micro Plus Card, a co-branded credit card with Tencent. Customers can apply on the WeChat

platform, and then they can use the card on the same day at the earliest. They can also select multiple interests such as Tencent video membership, and airport VIP hall.

In addition, Hazel stressed that customers can check account situations of several banks in BON's APP directly. BON also provides automatic fund collection services, which helps customers collect all the money from their accounts into a bank card. But she also said that these are services that most banks have.

4.4.5. Bank of Shanghai (BOS)

Julia mentioned that BOS recently launched a co-branded credit card in cooperation with Meituan-Dianping. The gift of a Meituan takeaway red envelope encourages customers to use the card. Another special way of marketing the card is that the customer can use less than 500 yuan before activating the card. But once they used the card they must activate it in order to repay. She pointed out that although this approach sometimes caused customer dissatisfaction, it did add a lot of customers to the BOS.

Kevin and Julia both said that BOS has been actively cooperating with high-quality Internet companies such as the famous BATJ (Baidu, Alibaba, Tencent, Jingdong) to strengthen customer attraction. Julia added that the BOS is more focused on exporting its services to platforms of third parties (bank-as-a-service) because BOS is relatively small and needs to cooperate with big brands to increase its popularity.

In addition, Kevin mentioned that the BOS focuses on fintech investment, increasing its investment at a rate of nearly 30% each year. BOS also attaches importance to big data applications. Based on big data, BOS builds a customer-centric personalized customer marketing and service system, and improves its real-time risk control capability.

4.5. Opportunities and challenges

4.5.1. Opportunities

4.5.1.1. Technological development

Almost all of the respondents mentioned technology development as an opportunity for open banking. For example, Cora mentioned that the current representative information technology is ABCDI (artificial intelligence, blockchain, cloud computing, big data, Internet of things), which makes products and services more diversified. Most of them

pointed to 5G's push into other cutting-edge technologies. Eli stressed that with the promotion of 5G technology, banks can bring more personalized service experience to customers through artificial intelligence and big data. However, Kevin and Brandon pointed out that banks are conservative, so the new products and services that apply 5G are likely to be mostly launched by fintech companies first (sometimes are particularly forward-looking and aggressive banks) and then banks consider to follow. In addition, Grace points out that technology will be developed primarily by technology finance companies, with which Banks will collaborate to provide better services.

4.5.1.2. Customer behavior and expectation

- Increased awareness of insurance products

Faith and Julia both mentioned that people's awareness of buying insurance has increased, which brings more opportunities to the banking insurance business. She mentioned that many people more or less have to do business in the bank, with increased awareness of buying insurance, insurance products are easy to sell with the introduction of the bank stuff.

- Zero-touch requirements

Kevin pointed out that the epidemic is now driving demand for online businesses, fostering a wider range of online consumer habits, and promoting the creation and collaboration of more innovative online products.

“During the current outbreak, there is more demand for zero-touch financial services from customers, which will facilitate the innovation of digital services for banks, such as remote video links to guide customers. This will then lead to an increase in the number of online channel customers. This period of time will enable consumers to develop the habit of doing more operations and transactions online, which will lead to the growth of users and business volume of platforms of us and our partners.” (Kevin)

4.5.1.3. Regulation

As mentioned earlier, almost all the respondents said that the regulation released by the People's Bank of China regulating the behavior of small banks and TPPs. It may reduce some third party cooperation with banks recently, but will increase customer confidence in the open banking services in the long run.

4.5.2. Challenges

4.5.2.1. Competition

When asked about the challenges that banks facing, almost all respondents mentioned competition. The majority of respondents believed that the current competition for banks was mainly from state-owned banks and large joint-stock banks. Aiden and Cora from ICBC mentioned that CMB's retail business put a lot of pressure on them, and CCB is also the main competitor of ICBC. Dylan, Eli and Julia all praised CMB's retail business and pointed out that CMB's retail model is learnt by many banks. Besides, respondents from BON and BOS said that they are relatively strong among city firms, but are still relatively small among all banks. Therefore, other big banks have more resources and are investing more in technology, putting pressure on the BOS, said Kevin.

As for Internet banks such as Webank, most respondents mentioned that these banks did not bring much competition to their traditional banks. Julia said that people still tend to loan money from traditional banks. Aiden, Brandon and Hazel argued that while some Internet firms may be better at lending, they have no offline presence, with limited business and little experience in management. As Brandon pointed out:

“Webank does not bring much competitive pressure to ICBC. Although Webank has Tencent's big data support in lending, it lacks traditional banks' experience in risk control and management in other aspects.”

As for fintech companies such as Tencent and Alibaba, Brandon, Grace and Keivn all said that many years ago when Alipay and WeChat payment were first launched, banks were in fierce competition with these companies, but now banks have turned to cooperation with them. In addition, Kevin said some fintech companies have had problems with fraud and information leaks that have led to distrust among customers, so some customers have returned to the bank.

As for other competitors, Julia pointed out that securities firms also provide wealth management, funds and insurance businesses that compete with banks. Insurance companies also have wealth management products to compete with banks. She mainly mentioned the competition from Meituan APP from the Meituan-Dianping company.

“When you review a takeout on Meituan and choose to pay, the first option is “Meituan Pay, payback next month”. Meituan is offering you something like Huabei. Because Meituan APP has many other services, some customers just can't afford to pay by the

deadline, so it will guide them to pay in installments. It will also use various methods, such as paying only one dollar a day, to guide you to do the installment.” (Julia)

Kevin considered that in the future, 5G may bring new competitors, such as Tiktok and Kwai, who may launch financial products and services in the future.

In particular, Grace pointed to the challenges posed by Facebook Libra. In her opinion, Libra has the potential to build a new financial system beyond.

“For example, when a customer withdraws his savings from the bank and changes it into a Libra, the bank's deposits decrease, and its lending business, its main business, is weakened. [...] However, few people study Libra today.” (Grace)

4.5.2.2. Technological challenges

- Cybersecurity risks

Faith stressed the Internet is developing too fast to prevent online fraud. Aiden pointed out that the acceleration brought by 5G technology also comes with technical risks. Both Cora and Dylan said that banks now have access to so many providers that they increase the risk of network security and information leakage. However, Dylan argued that although it is possible to cause a small loss due to an attack on a link, and the CCB has done this before, it is all within the scope of control. Such problems could also lead to more safety measures.

- Too much external data

Cora pointed out that under the background of big data, there are too many customer data in various forms from various platforms, and their credibility may not high. It is a challenge for banks to make good use of these data to analyze and obtain accurate customer portraits so as to conduct accurate marketing and service to customers.

- Technical defects enable TPPs to obtain some data without the bank's knowledge

Brandon mentioned that the current API schema is flawed and some data can be obtained by TPPs:

“For example, if we use the traditional API mode to provide Tencent with the function service of balance query, Tencent is capable of running our related database in batches and take away all the relevant data. In this case, we don't know whether it's an individual or corporate behavior, because we use API mode, a no-interface mode.”

Kevin also said that third parties can get some information about customers based on their interaction with the bank's business on the third-party platform. But he explained that it doesn't really involve the disclosure of user information:

“That's what happens when you cooperate. The bank will consider in advance what kind of data may be known by the third party and then develop relevant services. It can be regarded as data sharing, but we are not sure whether the third party will finally get the data or not. It depends on the willingness and ability of the third party to get the data.”

4.5.2.3. The risks that come with cooperation

- Risk management

Eli pointed out that banks do face the risk of dishonest third parties leaking customer information, but this is rare because banks are conservative and cautious. Faith also mentioned that CMB is thinking about how to strike a balance between customer desire and security control.

- Cooperation efficiency

Aiden said that different partners are connected in different API numbers, and they want to show different personalized functionality, resulting in different technical difficulties. If the technical ability of the partner is not enough, there will be some problems, such as slow loading speed and low customer experience.

4.5.2.4. Customer adaptability

Kevin pointed out that some online services require complex operation procedures to be handled due to the regulatory requirements, but now customers are not used to it.

“Now there are regulatory requirements. [...] before customers buy some financial product there is a double record requirement, that is, recording and recording. So it will increase thresholds to the customer.” (Kevin)

In response, Dylan also said that some customers may feel that their privacy may not be well protected when banks launch a new service or need those customers to double record online. In addition, he said, some of the older groups actually account for a very large part of the bank's customers, and now they will operate online in the context of the epidemic, but they will be less comfortable with the line operation. If Banks do not properly guide them to use online services, there may be some risk of word-of-mouth.

4.6. Countermeasures and suggestions

4.6.1. Applying new technology to seize the opportunity

Cora said banks should make use of 5G as well as AR, AI and other technologies to create more intelligent services. However, Aiden added that banks should first lay the groundwork and improve basic functions and technical capabilities to cope with the changes brought about by 5G technology in the future. In terms of 5G technology application, although none of the interviewees mentioned that their banks currently have applications in this field, Cora and Kevin pointed out that China Minsheng Bank (a national joint-stock commercial bank) has already launched its 5G mobile banking APP in early May this year. According to Cora, it is the first of its kind in the banking industry. In the APP, China Minsheng Bank provides customers with exclusive remote banking services for massive transfer and card activation. In addition, a video zone with interactive video-on-demand function has been added to provide content services for customers, covering many fields such as financial and economic knowledge, and even children's education. Kevin pointed out that although the BOS does not have 5G related projects as far as he knows, the major banks are actually watching each other, and if one bank comes up with something new, other banks will roll it out pretty quickly.

In addition, Brandon noted that ICBC is upgrading its technology to provide new services in response to customers' demands for greater convenience. Recently, his department has been working with Alipay and WeChat to launch a new service that customers can bind bank cards without entering a card number. He thought that this is the latest model of the moment, and can also reduce the risk of customer data leakage. After the customer chooses to tie card on Alipay and WeChat, these platforms will transfer the real-name information to ICBC, and then ICBC will display all the customer's bank cards directly on a component through a modular, applet-based SDK mode, and the customer can tie the card directly inside.

4.6.2. Upgrading products to respond to the customer demand and competition

Many respondents stressed that under the current era of experience, the era of APP, with the situation of homogenized bank products and services, banks need to be proactive in perceiving customer demand and provide more personalized services.

To meet the competition, Isabella stressed that BON focuses on improving service efficiency and customer experience, such as the speed with which BON approves credit loans. Julia said that compared with the big banks, BOS offers customers a higher rate of return on financial products and lower interest rates on loans. In the case of Facebook Libra, although Grace did not say what CMB would do in response to the challenge, ICBC's Aiden said that his department began researching virtual currencies late last year, in response to a national strategy.

Moreover, Brandon stressed that banks should not over open their main non-bank business. He pointed out that customers need banks most for traditional financial services, such as inquiry, transfer and transaction. Aiden also said that rather than introducing more new products and services, banks should focus on consolidating their account systems and their own technology structures.

4.6.3. More cooperation

In terms of the purpose of cooperation, cooperation measures can be divided into the following three categories according to the statements of each interviewee.

- Cooperation to increase popularity and competitiveness: Julia said that BOS is working with more high-profile TPPs. For example, as mentioned above, BOS are cooperating with Meituan to launch a co-branded credit card. BOS also cooperates with Heytea. Customers can place orders through the Heytea applet on WeChat or pay with the card of BOS directly in the offline store. Julia stressed that a lot of people buy Heytea nowadays, many banks are quite inclined to cooperate with them.

Isabella also said BON is also looking to work with big brands. For example, BON recently cooperated with WeChat to launch a co-branded micro card with some rights and interests, and also cooperated with Alibaba's Hema Supermarket APP to give customers a 50 discount if they use BON credit card to consume more than 200.

- Cooperation to improve technology: Eli mentioned that CCB establishes the fintech joint innovation laboratory with Tencent.

- Cooperation to strengthen risk management and control: Grace proposed that CMB had cooperated with fintech companies that studied relevant risk prevention and control technologies to strengthen the bank's ability in this regard.

4.6.4. Strengthen cybersecurity and partner management system

In terms of the prevention and control of network security, most interviewees mentioned that banks can design the prevention and control process through relevant departments and systems within the bank. Aiden pointed out that ICBC has many layers of checks on the data sharing process: the check of the legal department in business negotiation, the check of the technical department in technical connection, and some post-evaluation and post-examination, etc. Hazel said that BON has a network security policy in place, as well as a surveillance and security department. Kevin stressed that in the face of network security, BOS has been using existing technologies to build a network security threat situational awareness platform in the past two years to improve the comprehensive capability of information security defense and improve the security monitoring and defense system against known and unknown threats. In addition, in terms of partner access and cooperation efficiency improvement, Cora and Eli proposed that the bank should establish technical specifications and design workflow to strengthen partner management. In addition, Aiden stressed that before providing new products and services related to cooperation, ICBC always focuses on debugging and grayscale tests and set up a number of inspection systems at the data level.

4.7. The vision of open banking in the future

Aiden, Cora, Faith, Kevin and Grace pointed out that in the future, banks will be able to provide more and more services through cooperation, which means the services of banks will be ubiquitous.

“The bank of the future will become a ubiquitous bank, embedded in the whole production and life of customers, providing more services behind the scenes.” (Kevin)

Dylan, Hazel, Isabella and Julia considered that the future of online banking will be much more diverse. Dylan imaged that the bank will become an integrated service platform in the future. Customers can solve almost any problem with a single APP, while Julia stressed that there are still processes that need to be done offline, said Hazel.

“More banking services will move online in the future, but some processes will have to be done offline because of regulatory requirements. If it's just a daily service, we would definitely want to make it easier for our customers and offer it online.” (Julia)

In addition, Eli and Brandon added that future banking services will be diversified and comprehensive, but banks will still focus on core businesses.

CHAPTER 5: Discussion of the results

5.1. Understand the definitions of open banking

It can be found from the literature that in the international definition of open banking, more emphasis is placed on information sharing and the use of API technology, while in the Chinese literature, extra emphasis is placed on customer-centric, and SDK technology is mentioned in addition to API technology.

As Chi (2020) defined, open banking is a platform business model, centering on improving customer experience, for banks to share data, products, services and other functions with third parties through API, SDK and other technical means. Similarly, the five respondents who gave the definition also mentioned the customer-centric ideas, API technology, and information sharing. And when talking about how their bank is developing open banking, some interviewees mentioned the application of SDK technology. In particular, our results show that ICBC is making innovations in open banking in a way different from other banks' application SDK technology. In summary, our findings support Chi's definition of open banking.

5.2. Identify influencing factors towards open banking in China

As shown in the previously mentioned literature, the influencing factors of open banking are regulation, customer behavior and expectation, competition and technology. However, when asked about the factors driving China's banks to open up, all respondents mentioned only customer behavior and expectation, competition and technology. But they later said that Chinese regulation would help the development of open banking. How these four factors affect China's open banking is discussed below.

5.2.1. Customer behavior and expectation

The majority of respondents identified customer behavior and expectation as the most important factors. The interviewees said that nowadays, customers, especially young people, seldom go to the offline branches of banks and prefer to operate online. Therefore, banks must reach customers on more online platforms according to this demand. This is consistent with the statement of Xin (2018) that Chinese customers now prefer to transact through mobile banking. Moreover, it indicates that the typical Chinese consumer carries no cash or even a card. Respondents agreed with this point

and mentioned that it is an era when APPs replace it. Therefore, due to the consumption tendency of Chinese consumers to pay online and the popularity of payment platforms such as WeChat and Alipay, Chinese banks have to open up payment services.

In terms of customer expectation, PwC (2018) and BCG (2019) points out that customers are now used to being served whenever they need it. Similarly, respondents said that customers now demand access to products and services anytime and anywhere. Respondents pointed out that today's customers need fewer transfer costs and hope to meet basic needs with the minimum number of APP and online platforms. In addition, the respondents also said that now is the era of experience and customers need more personalized services. This is also consistent with previous literature.

5.2.2. Competition

Some respondents also cited competition as the most important factor. In this regard, most respondents mentioned that direct competition between banks and tech and financial companies such as Tencent and Alibaba forced banks to open up, cooperate, and innovate. BCG (2019) also mentioned that tech giants such as Tencent and Alibaba are using their investment in digital technology and ecosystem coordination to seize emerging opportunities and attract young users, thus challenging existing banks. Under this competitive environment, Phang et al. (2019) point out that open banking encourages banks to cooperate with fintech companies to achieve win-win results.

In addition, PwC (2018) points out that digital banks, which are very different from traditional banks, are more likely to attract first-time financial customers (such as generation Z) by offering innovative and digital services. However, contrary to this point of view, all respondents who mentioned Internet banks such as Webank said that they did not feel much pressure from such.

5.2.3. Technology

Muthukannan & Gozman (2019), LendIt Fintech (2018) and Cumps et al. (2019) mention that the increasingly mature API technology promotes the development of open banking, enabling banks to conduct more innovation as a platform. National Internet Finance Association of China (2019) further points out that the increasingly mature development of API, SDK and other technologies has laid the corresponding technical foundation for the development of open banking, and currently there are various ways to realize the technology of open banking. The respondents also believed

that with the support of related technologies such as API and SDK, banks can achieve the current level of openness and innovation. In addition, Chi (2020) further explains that the SDK has a wider range of functions than the API, but is more complex, resulting in higher popularity of API. Interviewees also mentioned that Chinese banks have long opened their services through API technology, and now exploring new ways of using SDK.

5.2.4. Regulation

LendIt Fintech (2018) said that European regulations aimed at promoting financial innovation and competition had started the opening up of the banking sector, and that other countries and regions were following suit. Although China had not yet released a regulation for open banking before 2020, the government's openness to open banking had allowed the mainland to enjoy similar benefits through the widespread adoption of mobile banking and social applications. Respondents also said that the official regulation of the People's Bank of China always lags behind, and some banks already had norms for API and SDK technology several years ago. For the Chinese new regulation in open banking, Xue (2020) points out that the People's Bank of China issued the financial industry standard for API technology on February 13, 2020, which stipulated the types of commercial banks' APIs and security requirements. Almost all respondents said that this will regulate the behavior of some small banks. In the short term, it may reduce some third-party institutions that cooperate with banks, but in the long run, it will increase customers' trust in open banking services, which is conducive to the development of open banking.

5.3. Strategic options of banks in China and relative suggestions

5.3.1. Strategic options of banks in China

As mentioned before, this thesis chooses the strategic framework of open banking proposed by Cumps et al. (2019), that is, banks can choose to achieve different degrees of openness in the three dimensions of product, customer and ecosystem.

In terms of products, Cumps et al. (2019) mentioned that banks can choose from the three open levels of banking products such as account balance inquiry, to financial services such as insurance, and then to the product beyond banking such as tickets. In response, all respondents mentioned that their banks had opened up all three levels of

products. The interviewees mentioned that now domestic banks basically offer these three levels of products online, but the open quantity and effect are different. However, the National Internet Finance Association of China (2019) shows that the CFB mainly opens deposit lending and exchange service (banking level). In this regard, the interviewees explain that some small banks are limited by geographical location and resources.

In terms of customers, the framework of Cumps et al. (2019) provides three levels of bank-centric, bank-customer-centric, and customer-centric to enable banks to consider whether they have primary secondary, tertiary role in the customer journey when providing services to customers. All interviewees mentioned that they would consider the journey of customers from all levels. In addition, their banks now focus more on customer-centric, providing convenient services and integrated experience for customers in more scenarios. This can be linked to the point of view of the National Internet Finance Association of China (2019), which is that banks are gradually shifting from product-centric to customer-centric. In addition, Cumps et al. (2019) also indicate that instead of the products on offer, providing an integrated experience at any time or place in a customer-centric way.

In terms of ecosystem, Cumps et al. (2019) point out that in order to achieve customer journey integration, banks can insert itself in the journey of a third party's customer (bank-as-a-service), or open up as a platform to third parties (bank-as-a-platform), or even bank evolves towards a general-purpose platform. All respondents said their bank openness involves the first two, but different banks pay different attention to these two aspects. For example, CMB pays more attention to enrich its platform because its own APP covers all kinds of life scenes of customers and it is well-known in the retail industry. As a city commercial bank, BOS also hopes to introduce more types of third-party products into its platform so as to attract more customers to its platform. These can be linked to the view of PwC (2017) that many banks aspire to be a platform aggregator, developing an open platform and introducing more partners to their products and services. However, due to its lack of popularity, BOS still focuses on attracting customers from third-party platforms. Private banks also pay more attention to the bank-as-a-service based on previous literature. In addition, all respondents mentioned that the products and services provided by their own bank APPs are integrated into many life scenarios of customers, such as paying utilities, traveling, shopping and entertainment, which are evolving into a common platform.

5.3.2. Characteristic of the open banking measures in China

All the state-owned commercial banks and national joint-stock commercial banks in China mentioned in the literature have built API open platforms to export their services and capabilities (Chi, 2020; China Securities, 2019; National Internet Finance Association of China, 2019; Zhou, 2019). The majority of respondents from these banks agreed with it. It is worth mentioning that respondents from state-owned commercial banks all said that they are actively building their own applets on the WeChat platform because WeChat can be regarded as an operating system like android and IOS, which is worthy of banks' attention. However, the respondents from CMB said that they attach more importance to introducing more new services from third parties into its APP than exporting services to a third-party platform because the customer volume of CMB APP is large. China Securities (2019) also appreciates the APPs of CMB.

Respondents from BOS and BON, city commercial banks, said that they are now actively cooperating with well-known companies with a large number of customers to launch co-branded credit cards. This can be related to views of previous literature that private banks mainly focus on consumer financial services such as personal credit. Although BOS and BON are not private banks, the focus of their efforts is similar to that of private banks, perhaps because of their similar size and resource constraints.

5.3.3. Suggestions on strategic options

According to the content above, this author divides the bank into two types according to the resource situation and gives suggestions respectively. These are national banks and smaller banks. National banks are mainly state-owned banks and large joint-stock commercial banks. The smaller banks are mainly city commercial banks (small joint-stock commercial banks) and private banks. Because most literature and our results show that the Chinese banks' openness in product, customer and ecosystem covers all levels of the strategic option framework, so this thesis suggests that if banks want to start or further deploy the open bank strategy, they need to continue open on every level to keep competitiveness, while banks may have different concerns on different levels. As national banks, ICBC and CMB have done a good job in their own platforms (Chen et al., 2017; China Securities, 2019; Zhou, 2019). Our interviewees from national banks also said that they hoped to attract customers from other channels back to their own platforms. This means that their platforms need to have enough

services to meet customers' daily needs. So these banks need to focus more on building their own platforms, introducing more products and services, including beyond banking, and building a general purpose platform. From the discussion of the above, it is clear that smaller banks should focus mainly on output of their services to platforms of other TPPs and openness on the banking level. In addition, it can be seen from the above that all banks pay more attention to the customer-centric way, which is caused by customer demand, one of the influencing factors of open banking. Therefore, this author suggests that all banks lay more emphasis on the customer-centric level. Table 3 below briefly summarizes the recommendations to the focus of open banking strategy.

Table 4: Recommendations on the focus of open banking strategy

	Product dimension	Customer dimension	Ecosystem dimension
National banks	Overall development. Open up all possible products even beyond banking and make them diversified.	Focus on all levels especially on the customer-centric level.	Mainly focus on opening up as a platform to third parties (bank-as-a-platform), and moderately evolve towards a general purpose platform.
Smaller banks	Mainly open up “banking” products such as deposit and lending.	Focus on all levels especially on the customer-centric level.	Mainly insert itself in the journey of a third party's customer (bank-as-a-service).

5.4. Opportunities and challenges

5.4.1. Opportunities

- Increased customer numbers and data

Respondents said that the pandemic has driven the current demand for online businesses and fostered the habit of customers to make a wider range of online purchases, which will lead to an increase in the number of customers from multiple online channels for

banks. LendIt Fintech (2018) also argues that the nature of open banking allows banks to participate in a larger profit pool by reaching out to underserved populations. Besides, one of the respondents mentioned that people's awareness of buying insurance has increased, bringing more opportunities to the bank insurance business.

- Application of new technologies

Cumps et al. (2019) indicate that a large number of technologies that can be combined for digital innovation are emerging and developing rapidly, such as artificial intelligence, the cloud and the Internet of things. Respondents also pointed out that the development of these technologies could bring opportunities to open banking. In addition, they proposed that 5G technology will bring new products and better customer experience such as personalization, and China Minsheng Bank has launched a 5G mobile banking APP with the new services. However, the majority of respondents said that, except for highly skilled and aggressive banks, the new technology is usually developed by fintech companies and then banks cooperate with them.

- The first introduction of the official API standard

Almost all respondents said that this standard would increase customers' trust in open banking services in the long run, which is conducive to the development of open banking. Xue (2020) also highlights that the standard provides a safer environment for open banking and supports the sound development of open banking in the future.

5.4.2. Challenges

- Competition

BCG (2019) and Cumps et al. (2019) point out that some fintech and bigtech companies have weakened the banks' advantage because they have both technical savvy and a large user base. However, respondents pointed out that competition with bigtech companies such as Tencent and Alibaba was fierce a long time ago, and that banks have given up on the competition in terms of payments and are now working with them instead. Most interviewees especially interviewees from city commercial banks mentioned that their main competitors are still state-owned banks and large joint-stock banks in the same industry. In addition, respondents said banks should also be wary of existing or potential new entrants such as Meituan-Dianping and Tiktok. One interviewee further pointed out that Facebook Libra has the potential to build a financial system outside of banks, thus undermining the main business of banks.

- Cybersecurity risk

Respondents stressed that the Internet is developing too fast to prevent online fraud. China Securities (2019) and LendIt Fintech (2018) also point out that new frauds are still emerging, although new technologies now support further monitor online risks. In addition, respondents said the growing number of partners also increases cybersecurity risks. This can be linked to the view of LendIt Fintech (2018) that widespread customer data exchange and third-party infrastructure will lead to new cybersecurity risks.

- Data overload challenges

BCG (2019) notes that new data sources are emerging on an unprecedented scale. Interviewees also mentioned that current technology enables banks to obtain plenty of external data with uncertain credibility, which brings challenges to accurate analysis.

- Governance risk

China Securities (2019) and Deloitte (2019) indicates that due to the uncertainty of the bank's control over the TPPs, the TPPs may disclose the relevant data of users after obtaining them from the bank. In this regard, respondents also said that banks do face this kind of risk, but due to the conservative and cautious nature of banks, this situation is rare. But they stressed that once that happens, customers always consider it as the banks' fault. Brodsky & Oakes (2017) and LendIt Fintech (2018) also indicate that perceived disclosure failures can affect the reputation and brand of banks.

- Affected cooperation efficiency

China Securities (2019) points out that the connection efficiency of partners becomes the key to the operational efficiency of open banking. The implementation progress of cooperation inevitably lags due to the differences in enterprise culture and technology level. Similarly, interviewees also indicated that some partners with insufficient technically capable lead to low cooperation efficiency.

5.5. Suggestions on measures

- Opening and improving inclusive financial products and services

Sridhar (2019) notes that banks can make huge gains in financial inclusion for customers at the lower end of the economic spectrum. Respondents from CCB and BOS

said that their banks are taking financial inclusion into strategic consideration. Almost all of the respondents mentioned the positive measures in financial inclusion and believed that it is necessary for banks to pay attention to this field.

- Moderately open

Deloitte (2019) points out that banks should selectively open up their banking business according to their own conditions. Respondents also pointed out that some banks have a limited focus on the development of open banking due to their geographical location and resources. In addition, respondents said that customers most need banks for traditional financial services, so banks do not need to introduce excessive other services. This can be linked to the view of Cumps et al. (2019) that banks should not overdo the service openness such as offering blood analysis.

- Small banks should pay more attention to loans and payment products

Previous literature indicates that private banks are concerned about loans and payments. Respondents from the city commercial banks also stressed that they constantly optimize the approval speed and interest rate of loans, and actively look for partners to provide credit card payment concessions to more customers. This can also be linked to the statement of Deloitte (2019) that in order to drive revenue growth, small banks should focus on loans and payment products rather than deposit accounts.

- Customer-centric and personalized idea

Most interviewees mentioned that the functions of products and services of various banks tend to be homogeneous, so banks need to segment customers and provide differentiated and personalized services. BCG (2019) and Deloitte (2019) also point out that in order to win on the new battlefield, the primary goal of the bank is to improve the customer experience of all products, and to be customer-centric and personalized.

- Customer education

Sridhar (2019) indicates that banks should consider customer education, explain the bank's data transfer mechanisms to customers so that customers can use the services with confidence. Similarly, respondents mentioned that the launch of new services has caused customers to distrust the network information security. In addition, LendIt Fintech (2018) points out that banks need to increase customer awareness by explaining the benefits of open banking and the value it brings to customers.

- Increase cooperation with TPPs

The cooperation that can be strengthened by banks mentioned by the interviewees can be divided into three aspects according to the purpose of cooperation: product and service innovation, strengthening risk management and control, and increasing popularity. First of all, most respondents pointed out that now banks attach great importance to service and technology innovation, and develop this aspect by cooperating with fintech companies, such as establishing joint innovation laboratories. Xin (2018) also points out that cooperation with fintech companies is a win-win situation, through which banks have innovation, and technology companies can obtain customers' trust. However, Cumps et al. (2019) mention that because of the increasing number of fintech startups and the high expected failure rate, banks need to find the right fintech players to work with. Second, respondents said that banks can strengthen their risk prevention and control capabilities through cooperation with technology companies. In this regard, Deloitte (2019) mentions that banks should consider the introduction of new technologies to achieve better risk management. Third, respondents mentioned that banks are pursuing cooperation with brand companies to acquire more customers, especially small banks should pursue such cooperation. In addition, Marous et al. (2017) indicate that establishing cooperative relations with TPPs and redesigning the distribution model is also beneficial for banks to provide personalized services.

- Optimization of API and other technologies

It is pointed out that banks should strengthen the convenience, security and stability of technical means such as SDK, API and APP, and expand the breadth and depth of the use of science and technology (Zhou, 2019). Respondents also said that they are studying and using different SDK methods to output services. In addition, BCG (2018) and LendIt Fintech (2018) consider that banks can attract developers by strengthening their API portfolio, to successfully build a strong developer ecosystem and extend and embed banking capabilities innovatively to a variety of systems and services.

- Ensuring cybersecurity

Deloitte (2019) mentions that banks can use technology to manage risks and design security processes. The interviewees also mentioned that banks can build a network security threat situational awareness platform based on the existing technologies, and design the prevention and control process through the relevant departments.

To show the core recommendations of this part more clearly, the author divides the measures proposed above into three parts according to the dimension of strategic selection, as shown in table 4 below.

Table 5: Recommendations on open banking measures

	Product dimension	Customer dimension	Ecosystem dimension
Recommended measures	Opening and improving inclusive financial products and services.	Providing products and services with customer-centric and personalized idea.	Increase cooperation with TPPs for product and service innovation, strengthening risk management and control, and increasing popularity.
	Moderately open product according to own conditions. Also avoid providing excessive products and services beyond banking.	Focus on customer education which mainly explain the security and benefits of open banking to customers.	Optimization of API and other technologies.
	Smaller banks should pay more attention to loans and payment products.		Ensuring cybersecurity, such as use technology to manage risks and design security processes.

CHAPTER 6: An ethical review of open banking strategy

This chapter will discuss the ethical dimensions of the deployment of open banking strategies. First, the definition of understanding ethics is given:

“Ethics is the study of morality, which examines the significance and objectives and establishes moral norms moral evaluation criteria. Key terms include ethical morality, kindness, conscientiousness, evil, freedom, happiness, love and virtue.” (Božović, 2007, as cited in Fetiniuc & Luchian, 2014, p. 92)

“Ethics is concerned with the study of morality and the application of reason to elucidate specific rules and principles that determine morally acceptable courses of action.” (Crane et al., 2019, p. 8)

In order to better explain the morality mentioned in the above concept, Crane et al. (2019, p. 8) also give the concept of morality:

“Morality is concerned with the norms, values, and beliefs embedded in social processes which define right and wrong for an individual or a community.”

Since the research problem of this thesis is from the perspective of banks, it is necessary to know what the ethics of the banking industry is and to link it with open banking.

Massotte (2017) explains the ethical dimension of banking from the perspective of the nature and behavior of banks. He notes that banks provide a wide range of services, including managing customers' money and making loans to eligible borrowers. However, not everyone can use these services. Because the primary goal of a bank is to make money. As the previous respondents said, a bank as a commercial bank needs to create value, so banks try not to pick up customers with bad credit histories who could cost them a lot of money. In addition, Massotte (2017) indicates that banks may also be reluctant to provide services in low-income communities or lend to local eco-friendly communities. He pointed out that financial organizations work for themselves first and foremost, regardless of the general interest. While the goal not create an economic crisis, there is a balance that is not respected and a social ethic.

Fetiniuc and Luchian (2014) indicate that banking ethics is a system of rules and standards of conduct for banking institutions and their staff. It can be divided into internal and external. (Fetiniuc & Luchian, 2014; Gallagher, 2019)

Fetiniuc and Luchian (2014, p. 92) consider that “*internal banking ethics contains rules of conduct between bank managers, shareholders and employees.*” Gallagher (2019) further explains that internal ethics is related to the well-being of employees, the satisfaction of employees and customers, unions, gender equality, racial representation, and bank environmental standing. This type of ethics is designed to create a favorable psychological climate and cultivation of the spirit of cooperation in the banks, avoiding and resolving internal conflicts and prevent domestic bank fraud (Fetiniuc & Luchian, 2014). Therefore, banks should also consider the internal ethics of the company when deploying an open banking strategy, such as whether the time limit set by the new strategy has a negative impact on employee satisfaction, and whether the production process of new products is environmentally friendly. In addition, Gallagher (2019) points to the potential combined benefits of banks shifting to more environmentally friendly practices.

External banking governs the conduct of bank managers and employees and banking representatives. It aims to create a positive image of banking institutions, promote cooperation and avoid and resolve external conflicts within the bank (Fetiniuc & Luchian, 2014). Gallagher (2019) points out that external banking ethics concerns the business practices of banks, such as whether their products are used unethically. As this author presented earlier, the characteristic of open banking is to share customer data with TPPs. Based on this, the openness of data makes relevant external ethics need to be carefully considered. UK Finance & KPMG (2019) stress that the ethical use of data has become a growing area of concern for politicians. Using data for this purpose requires banks to diligently comply with laws and regulations, including confidentiality, broader privacy rules and data protection.

Therefore, ethics is related to the theme of this thesis. It is necessary for banks to consider issues related to ethics when deploying open banking strategies, not only from the internal ethics of the bank, but also from the external ethics, especially in the use of data.

CHAPTER 7: General Conclusion

7.1. Study summary

The main purpose of this thesis is to explore how Chinese banks should deploy open banking strategy. This study provides opportunities and challenges faced by open banking in China, and gives suggestions on the strategic options and measures of Chinese banks in the open banking strategy based on the current practice of the banks.

First, through the literature review, this author understood the definition, influencing factors, and opportunities and challenges of open banking and selected the strategic option framework to analyze the current open banking strategies and measures of Chinese banks and summarized relative suggestions. Then, this author conducted interviews with eleven professionals working in five Chinese banks to get more information. Finally, this author combined these results with the literature to obtain a comprehensive result.

Through the research, this author believes that open banking is a platform business model centering on improving customer experience, using API technology, SDK and other technologies to share information, products, services and other functions with third-party providers. There are four influencing factors for banks to achieve such openness from a macro perspective: customer behavior and expectation, competition, technology and regulation. However, this author finds that the development of open banking in China is mainly influenced by customer behaviors and expectation, as well as competition. Moreover, China has few regulations for open banking. In terms of open banking strategy, this author suggests that banks should consider the level of openness in product, customer and ecosystem according to the situation of their own banks. Nowadays, most Chinese banks' openness in products, customers and ecosystems covers all levels of the strategic option framework, while some city commercial banks and private banks pay more attention to the openness of banking business, considering bank-customer-centric customer journeys and focusing on exporting their services to third-party platforms. For open banking, the opportunities come from the development of technology, the increase in the number of customers and the introduction of data and official API standard for the first time. The challenges mainly come from the competition in the same industry and the threat of Libra, the risk of network security, the quality of TPPs and the adaptability of customers. Based on these findings, this author answers the core question of this thesis and gives the final

conclusion: Chinese banks should consider three dimensions of product, customer and ecosystem when deploying open banking strategy. Capable national banks can moderately open up all products even beyond banking, while smaller banks with restricted resource and capability can mainly open up banking products such as deposit and lending, and then consider “financial service” and “beyond banking” according to their own conditions. On the customer side, banks should consider to focus on the customer journey and strive to provide integrated experiences for customers anytime and anywhere. In terms of the ecosystem, it would be better for banks to both export services to platforms of TPPs and import other services to own platforms. In addition, well-known banks can pursue to build a general-purpose platform, while other banks should mainly focus on obtaining more customers through the way of Banking-as-a-Service. In terms of further measures of open banking, this author suggests that banks provide and optimize inclusive financial products and services, and moderately provide diversified third-party products. On the customer side, banks can focus on more customer journeys, introduce the security and benefits of open banking to customers, and provide personalized experiences. In terms of ecosystem, banks can increase and strengthen third-party cooperation to gain benefits in innovation, risk prevention and control and the number of customers, optimize API and other technologies, and ensure network security.

Finally, this research believes that driven by the open bank, the bank of the future in China will provide diversified and all-round services and become a ubiquitous bank.

7.2. Theoretical implications

This author finds that the existing theoretical literature on open banking strategy is lacking. Based on the existing literature and the views of professionals, this thesis provides views and suggestions on the open banking strategy applicable to the Chinese context.

This thesis has a clearer understanding of the similarities and differences in the international and Chinese definitions of open banking. This author also introduces the factors that influence the development of open banking in China, and point out that among these factors, customer behavior and expectation and competition, have a greater impact. Then, this author selected a relative framework to discuss how Chinese banks choose to be open in different dimensions at the strategic level, discussed the opportunities and challenges and gives suggestions on relevant strategies and measures.

Specifically, this thesis provides a comprehensive understanding of open banking and relative strategy, and lay a foundation for further study.

7.3. Managerial implications

The aim of this study is to understand how Chinese banks should deploy an open banking strategy. The final conclusions contain recommendations that are broadly applicable, and also for banks in different situations for more managers.

This author indicates that the understanding of literature and professionals on open banking includes the customer-centric idea and important influencing factors are customer behavior and expectation, and competition. This means that bank managers should pay more attention to customers and consider the relationship with third parties. Also, this research shows managers the opportunities and challenges they now face in deploying an open banking strategy and proposes suggestions.

7.4. Limitations

The first limitation is the literature review. As mentioned before, the literature on open banking is limited. In this thesis, not every research aspect can be supported by many literature views. The second limitation is in interviews. The interviewees interviewed are not the top executive, so they may not be able to give a detailed point on the bank's open banking strategic deployment. In addition, this author did not find any interviewees from private banks, so their information is from other interviewees and literature. Finally, due to the nature of the research, the interviews were conducted in Chinese and the translation may cause misunderstanding of the interviewees' opinions and thoughts.

7.5. Suggestions for further research

First, we give factors that influence China's open banking, but do not specifically discuss the detailed effects. So subsequent studies can further discuss the influence of these factors. Secondly, this thesis gives suggestions on the deployment of an open banking strategy. Follow-up studies can discuss the impact of open banking strategy on bank performance. Finally, due to the nature of data sharing in open banking, the ethical use of data catch more attention for customers and politicians. Therefore, the following research can be conducted from the ethical perspective of data use in open banking.

Appendices

Appendix n. 1: Interview guide

Part 1: Introduction

Hello, first of all, I want to thank you for taking the time to discuss the open banking and open banking strategy with me.

As I have said, I am a student of management science at University of Liège. The purpose of this interview is to discuss with you the definition of open banking, the external influencing factors, the implementation status of open banking strategy, opportunities and challenges, and measure suggestions.

I want to emphasize that there is no right or wrong. My goal is to have an open discussion about what you, as a professional, think about open banking and open banking strategy.

Then, I would like to remind you that since my thesis is public, your name and the name of the branch and sub-branch of the specific bank you work for will be protected. They will not be mentioned at any time in my thesis. However, your current profession and the name of the bank you work for may be mentioned. In this context, I would like to ask if you would allow me to record this interview? May I know your current profession?

Do you have any questions before we begin? Please feel free to interrupt me and ask questions if you have any questions.

Part 2: Ice breaking questions

1. Do you remember the first time you heard about open bank?
2. What is the influence of open banking on your job?

Part 3: Heart of the interview

1. How do you define the open banking?
2. In your opinion, what are the external influencing factors towards the open banking and open banking strategy?
 - 2.1. Which factor you think is the most important one?
 - 2.2. Have you heard of the Standard of the Application Program Interface Management Specification for Commercial Banks (JR/T 0185-2020) just released by the People's Bank of China this year?
 - 2.2.1. From your point of view, what is the impact of this new regulation?
3. Which bank (or banks) are leading in the current field of open banking?
4. What do you know about your bank's current open banking strategy?
 - 4.1. To what extent does the strategy make your bank open in the three dimensions of product, customer, and ecosystem?
 - 4.2. In your opinion, what will be the next domain to further open? (investments, insurance products, etc.)
 - 4.3. What are the measures of your bank according to this strategy?
 - 4.4. What data has your bank opened up?
 - 4.5. Does your bank have an open banking strategy outside China?
5. What do you think are the opportunities and challenges in open banking?
 - 5.1. What opportunities and challenges do you think are most important?
6. Is your bank responding to these opportunities and challenges?
 - 6.1. What are the countermeasures for your bank to deal with those opportunities and challenges?
 - 6.2. What measures do you think banks may or should take in the future?

Part 4: Conclusion

1. In your opinion, driven by open banking, what is the future of banking sector?

That's the end of the interview. Thank you very much for your time and your reply.
They will be of great help to my thesis.

Appendix n. 2: Transcripts of the interviews

The following transcripts are presented in alphabetical order.

These are the meanings of the symbols used:

I: Interviewer

R: Respondent

[...]: Removed data (mainly for anonymity purposes)

Interview n. 1: Aiden

- Duration of the interview: 82 minutes.
- Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China.
- Current profession: Manager of the Personal Banking Department.
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 喂您好， [...]

R: [...]然后如果是理论性方面的话呢呃可能我没办法聊的很深。但是呢主要是我们现在其实，包括因为我看了一下你的提纲嗯，这里面有一些内容呢，可能我们现在也在尝试着在做，其实也是比较公开的吧。就是可能我在这边，就是我这条业务线所推动的一些业务呢，可能就是，跟你这个理论研究可能会稍微沾一点边吧。哈哈哈哈哈，可以聊一聊。那大概是怎么样的形式呢？

I: 嗯就主要按我这边之前准备的一些问题，然后就是从第一个模块开始，就嗯您根据您在每个方面了解到的，聊一聊就好了，可以有选择的回答的。

R: 可以呀，那你看你那边的问题提纲是什么样的你就起个头呗，然后我就把我这边知道的就跟你说一下。

I: 嗯好的。然后那第一个问题就是您有听过开放银行这个词儿嘛？就之前。

R: 嗯.....开放银行，其实有很多的提法。我可能，就是自己也没有做过专门去对它做过，做过这个功课的啊。但是呢就是所谓开放银行，我们现在，呃其实我们分行啊，分行其实我们也有一个无边界银行的这么一个说法。完了之后呢，在我们所，就是所推行的也就是一种就是一个是无边界银行，一个是，大概是一个服

务客户的客户啊，就是还有一种就是数字银行，包括数字网点。因为前一阵子包括支付宝啊，因为他们也都打出一个就是数字银行这么一个或者虚拟银行，其实往这个银行呢，如果按传统型的话呢，它是在一个就是比较，啊就是比较固定的一个网点，然后都是通过线下去触达到一些客户的，现在包括国内其实很多银行，还有两大巨头啊，一个腾讯，一个支付宝，就是他们都有这种银行的概念在里面。其实支付宝呢它有一个网商银行啊，他那个也是没有银行网点的。然后微信呢它是有微众银行，也一样的哈。就是他们俩其实像这种呢，就是包括我们现在传统银行业现在说往那个，就是说，往线上方面去找，把那个虚拟银行方面去走，其实就是一种开放的这么一个态度，其实就是开放银行的这么一个理念在里面。但是我确实因为也是没有说专门去查过这个东西啊，但是银行也有提了很多这种相似的概念，就像我刚说的一个无边界银行，其实就是开放银行的这么一个理念。就是所有的来的客户，或者跟我接触到的客户，对吧，或者说你在任何的一个线上的渠道，只要我的线上网点啊，就是我的线上的产品或者我的服务，账户服务能够去服务到你的，那我就把你当成是客户，这就是一个很开放的一个态度。我理解是这样啊。

I: 嗯，然后有一些文章他就说其实现在这种模式，就是这种线上的平台化合作，就这种模式是属于一种商业银行在发展的这种路径上的一个必然的过程。那您认同这个说法吗？

R: 啊，你的意思是，所说的就是说，把这个银行现在传统银行业向现在，就是跟一些平台。合作，或者说把银行网点放到平台上面去接触客户是吧，这个是，你讲的是这个意思吧？

I: 嗯，基本是。就是达到一些就是本身不是银行渠道能接触到的客户。

R: 嗯，我们觉得是的。我不知道国外的是不是这样啊，但是可能没有中国的这么明显。因为毕竟人口基数在这里，我的人口红利在这里。因为比如说国外的话，如果你在国外，比如说你叫一个外送啊，或者叫人家过来，在家里修一个洗衣机之类的。那可能这个成本会非常高，是吧。但是在国内的话呢，可能这个是一个比较普遍的东西。然后他这个互联网的趋势就是这种趋势特别强。也有可能是跟消费观念啊，因为国内没有这种就是信用体系的那么一个包袱，嘶，还是说可能是历史原因，因为如果像国外有，比如说比较明显的，就是比如说在香港吧，香

港也是也是一国两制的，但是他就很明显的就是说，如果你在那边消费的话，一般用信用卡呀，或者八达通啊，是吧。但是呢如果是国内的话，我可能就是微信，支付宝，当然后面可能会套一个消费金融的东西。但是国内，或者说整个全球来说应该也是这么看就是，这个互联网已经发展成这样了。那客户呢就是比如说我要买东西，我可能会去网上去找个 APP 是吧，然后去上面去看，然后甚至于有几个类似的 APP 那我可能要做一下对比。然后我有想修理的呀，有一些家庭的服务，我可能也是去上面去找。那么呢客户，一个客户他就会有很多个属性嘛。那这种各类的属性，在线上互联网这块呢就会形成一个分群。就是比如说我是爱奇艺的会员的话，那我去看视频，那我把，像看视频的时候，我大家都登上去，把上面就会有一个客群，比如是一个年轻，简单，还是说喜欢看什么。那我要是在京东，在淘宝上买东西的话呢，咱们就会又有一个客群。那现在很明显，这些客户都已经在线上，就叫什么聚类分群啊，根据消费需求或者生活需求，那银行现在怎么办呢？去触达这个客户。我们近几年啊，其实这个也不是什么说保密的东西。很明显的，这五年吧，就是说客户，到网点去的客户是越来越少，然后客户去到网点无非就是有一些疑难杂症啊，要不就是必须要到线下网点去做一次面签啊什么的。那他做完之后，他以后就可以在线上去进行支付。也是因为这个原因他才去网点。那所以说一个是客户很少的，一个大环境是这样哈，就是客户已经在线上已经成群成片了，需求也摆在那里是吧。然后呢线下是越来越少客户去了。除非你要说，做一些理财的或者投资规划呀，财富管理呀，你可能要到线下网点去，可能要见一下客户经理，可能要给你出一个资产管理方案，那这种是免不了的。那其他的消费购物，基本都没有了，那些客户如果他不来，那我怎么去触达他。所以我前面说了一下，就是说你问我认为这是不是一个必然的趋势，那我认为，因为特别是在中国啊，太明显了。就是你如果去国外的话，可能就是很多人的消费，还是用信用卡签个字，那用微信支付宝啊这些比较少。但是在国内中国这么大一个市场来看，几乎都是微信，支付宝，大家基本都是无现金去进行这个交易，跟一些日常的生活了。所以银行必然也要根据这个需求，他要在线上平台上去触达客户，去寻找客户，去触达，去服务，然后最终引导客户在线上去创造价值，或者引导到线下创造价值，必然是要这么做。或者通过支付工具，通过他的账户体系去放到线上去做的，包括在线上买理财，包括线上的交易，通过银行这边进行资金清算，这是一个必然的趋势。那你可以看到我们，现在我们有多少的，就是在国外上市的也好，在国内上市也好，基本这些企业你看看，都是互联网企业。

I: 嗯，那这种线上的就是这种合作服务模式，或者说是客户的需求转变，就是尽量都倾向于走线上的渠道，那就是会不会就是给您的工作或者是关注的方面带来一些变化，或者是影响？

R: 这个我觉得吧，这个是必然的，就是包括我们总行其实也有一些理论的文章出来。就是包括呃就是当然也是，怎么说呢，就是一个实践，然后得出来的一个结论啊，然后就说银行啊，现在就是我们等于要驱动银行包括网点，就是从我们总行来看呢，他可能要驱动你这个分行去想办法去驱动我们以更开放的这种姿态，然后去融入这些我们所谓的线上的各类的这种场景。因为比如说我看视频是一个场景，我购物是一个场景，我找家电维修是一个场景。包括比如说我买房子，我的认筹资金我可能都会通过线上去找，包括政府的机构，社保的一些发放啊，是吧，然后都通过线上社保卡啊或者线上账户去走。这也是一个就是创新金融的服务来的。然后现在呢。我们又有一个比较大的一个改革，一个机遇就是 5G 了对吧，然后呢就是我们大概的这个就是思路，就是我们以更开放的一个姿态去主动去融入这些场景。然后赋能这些合作方，包括微信，包括支付宝，包括爱奇艺，包括这样那样的一些企业，包括拼多多啊，包括地产企业，包括一些比如说京东啊是吧，或者我们这边的天弘啊，就是各类的这种合作方。我们把账户，把财富交易，把这个资金清算，把钱包功能，赋能到他上面去，因为他还是需要有这么一个账户去做的，因为监管是不允许他自己去搭账户啊，因为他也不是银行啊。那我们最终的目的呢就是服务客户的客户。客户是这些合作方，然后我们服务他们的客户。

I: 嗯嗯，那你认为就是推动银行来做到这种开放的外部影响因素有哪些？其实之前您其实已经提到了一个，就是客户需求嘛，那您感觉还有什么其他的因素有推动银行来做这件事呢？

R: 啊...银行现在，危机感特别强啊。就是传统银行业啊，你要说什么推动它去做，我觉得从根本上，没有客户就没有利润，没有客户你就没法去创造价值，没有创造价值你就没有利润，没有利润，银行之所以叫商业银行，他是要有商业价值的。如果没有客户，没有人，没有合作方，你哪来的这个价值。所以说这个驱动是根本性的。我刚刚也说了，就是现在你要依靠传统的线下网点再去服务客户，去触达，让客户主动上门来的。这样九十年代，零零年代啊，更近一点呢，可能一零

年都还有客户来，那现在呢他都不来了，不来了那这个就是一个驱动因素来的，而且呢这个东西是越来越明显。为什么呢？年轻客群，就是，客户是一步一步往后，老了嘛，对吧，就有新客户，旧客户，那可能老一辈就是年纪大一点的，可能还还会来网点，他的习惯，金融习惯可能还没那么快会改变，但是年轻客群，年轻的客户就越来越更不会来了，是吧。那你这个就是一个最根本的这个。你要说什么去驱动，一个是因为客户行为，这个没有客户，没有利润，我们触达不到，所以我们要去创新，要去把我们的账户，整体，要去把我们的服务要放到上面去，把我们的银行网点开到他的这种各种的互联网线上平台去，或者说即使是那种传统的地产企业啊，或者说一些钢铁企业，比如说这些啊，我也可以把我的线上服务去放到他们的，因为他们都会有一些线上的，比如说公众号啊之类的，这些线上触达的渠道我都可以把我的银行网点的服务放上去，把我的客户服务都放上去。嗯，所以要把网点开到线上去才能去面对现在传统的线下网点已经没有客户的这么一个现象。因为你不动的话那就是一个根都没有，如果客户不来，你在没有客户，你今后已经没得，没得好发展了。这是最根本的原因。

I: 嗯，那就是现在中国人民银行有没有发一些相关的文件推动，就是跟银行说要开放或者是鼓励啊支持啊这种的？

R: 这么说，银行央行，其实因为央行作为一个监管机构，他没有理由去干涉，或者说他去给你做一个判断性的东西，给你做一个指引，我认为是这样啊，我个人认为啊，就是按道理是不会的。但是呢央行呢就会根据你现在的大的经济发展趋势，他会给你一些约束也好，然后给你，就是他央行实际上是一个监管机构，他要出政策来进行帮你，一个是给你有这么一条路可以走，第二呢，这个路你不能走偏了。这个路有这么大，你往哪个方向去都行，可以或者说很多条岔路，他可以不用太管你，但是你不要越界，不要走出路以外。所以央行呢他不可能给你说，啊，现在互联网这么好，你们这个商业银行都去搞互联网吧，这是不可能的。但是他其实在二零一五年就出台了一个银行的，就是二三类账户管理规定，这个二三类账户实际上就是一个虚拟账户。我们现在所说的一类账户，他把账户分为一类、二类三类。一类就是我们现在的实体卡，这个就是我们传统的银行拿到的借记卡，实体卡。然后呢他一五年就出了一个管理办法，你就又多了一个二类三类。二类三类是没有实体卡片的，但二类也可以去网点去换一个实体卡片，但是很少有人这么干。那这个二类三类用于做什么呢？就是一层一层下来，一类的功

能是最强的，然后到二类之后到三类，三类里面只能存两千块钱。我们进行支付交易啊。然后二类的钱呢，二类的钱呢必须要从一类过来。但二类的钱包限额呢，是可以承接很多，多少钱都行，但是他的钱只能从一类过来，或者从那个贷款，就是你自己在银行去办了这个贷款业务呢，贷款的钱也可以。所以说央行对这个东西，就是指明一个态度。因为我们现在所开展的二类账户跟三类账户，因为它是虚拟卡，他很简单，只要客户有一张，原先有一张，比如你读书的时候啊，你一开始工作的时候，你把那什么时候都好，你很小的时候，你爸妈给你办了一张银行卡都可以，只要有一张一类银行卡，都可以进行一个人民银行的一个健全交易，就可以开出来一个二类户或者三类。这个开户流程就可以放到线上场景上，各种场景上，都可以嵌进去开。那开了之后就有账户，有账户就意味着我可以提供服务，有提供服务我就可以在深入的再提供服务，金融服务。像有账户，我能提供账户服务，提供账户了呢，我就能提供支付清算，支付交易服务。我们能提供基础账户，也能提供融资服务，然后还有购买产品的服务是吧，购买金融产品的服务也放上去之类的。那跟一个银行网点有什么差别，没有嘛，对吧，除了不能取现金以外。但现在谁要现金？你去线上去生活去交易，不用现金啊，本来就是这样走的。所以我们基于这个把网点，把账户先嵌入到这个合作方的平台上，然后最终就是理念就是服务客户的客户，把网点开到上面去。所以回到刚才说的，央行他不可能去指引，但是你不能说随便一张不知道谁的卡，你不用健全也能开，他是不允许的，所以他是条条框框给你都弄好，然后各个银行去利用他在这个他的监管框架内的这个政策开展业务。但我觉得他一五年初的这个账户管理新规增加了这两类账户呢，实际上就是对互联网趋势的一个判断。然后央行从一五年开始，就已经也开始逐步规范备付金管理。以前的线上平台呢，实际上银行，就是说传统的银行业了，那一开始线上，比如说微信啊，支付宝啊，还有一些别的，他们兴起的时候，都是一种三方支付公司去做这个事情。他们有个备付金管理，然后他们去帮线上平台去进行这个支付啊清算交易。那他从央行也是从一五年开始呢，他就规范这个备付金管理，就是你这个东西一定要做，而且要上收备付金进到央行去。那这一块呢实际上也是有利于传统银行业的，因为这块他们也就回归到银行去，去帮这些合作方去办正事了，三方支付公司的作用就越来越薄弱啊，这个也是央行对对这一块的规范也好，对传统银行业的这个管理也好，这个是第二个，就是线上央行的一个比较重要的就是那个政策。然后呢，还有一个就是去年底开始到今年也是在我们这边去管理一个负责的，就是一个数字货币。当然这

个数字货币可能就说偏了啊，但是这个也是，但这个我是不能暴露这个。因为数字货币是保密的，我只能说，因为线上你也可以去找找那个人民银行的，一些讲话去看，或者你在线上，你在互联网上去找找一些关于这些的介绍，我这边就基于保密，就不能讲了。但是我可以就是说一下，就数字货币应该也是一个基于这个线上这么发展的，然后还有国家战略要求所需出台的，去出来的一个这个产品形态，或者他是一个货币，你就把它当为现金就行了。那这个呢数字货币也是一个虚拟的货币，也是通过线上去进行流通的。所以这个也是央行的一个最近的一个策略啊，但他不会说传统银行你这个你们要怎么去做，还是不会。但是每出台一个政策，各个银行你都要去琢磨去开展业务的。所以我觉得根据他的政策，然后各个银行根据自己需求做出一个判断，我觉得关于这一块大概就是这么多。

I: 嗯，然后因为今年三月份，就其实没多久，就是之前刚出的就是人民银行说有关，因为开放银行它主要是通过 API 这种技术接口，然后去和一些第三方之间进行这种服务交接啊。然后有关这种技术的话就是在今年央行刚出了这种规范了接口类型啊，还有一些银行如果要和第三方之间合作，他就给你设定了一系列的就是包括审核第三方资质在内的一些流程。那这种规定他是会给银行带来是属于短期的带来一些限制，还是说给未来带来更多的机会更多推动发展因为更规范了呢？

R: 我觉得这是机会，是越来越多。因为他进行规范了之后，也意味着竞争也就越来越规范。那对国有大行来说，这个是比较好的。今年他出了这个东西呢，其实我们两年前工行已经在摸索了，应该说是三年前，一七年，而且一七年都已经项目落地下来了，而且已经创创造了效益。央行呢，其实国有银行啊，跟央行保持的，为什么我们叫央行叫央妈，那是因为国银行呢跟他的包括政策监管啊，沟通是比较密切的。就是央行出台的政策，有可能有一些想法，包括一些建议，都是采纳，参考了四大国有银行，或者说比较重要的大型商业银行的一些建议和诉求啊，但是在他的合规范范围内啊。这个 API 的管理办法包括 SDK 的这些，应该说是接入的一些规范要求嘛。这一些东西呢，我们一七年我们都已经有了，我们有个叫公银 e 钱包的那个产品。我们在一七年就已经有在总行的这一块，就是他是这样的。就公银 e 钱包是一个总行的产品，总行呢他把 API 接口，包括 SDK 的规范要求，他是由总行去实现去规范，然后他把接口放下来，你各个分行，就是包括我们去推广这个产品的时候，你要去谈客户，你要设方案。嗯，然后呢 API 接

口跟技术规范要求由总行来去实施跟评估，去下放下来，然后去对接，包括管理啊。所以那个一七年我们其实已经对接已经完成了一些像类似于二三类就是账户的一些合作项目。实际上就是通过 API 去输出，有一些是通过 H5，H5 的话，带的都是工行的元素了嘛。这个肯定没有什么技术含量的。但是 API 接口呢，确实总行当时也是把它作为一个创新的一个技术方案，然后去做了这方面的尝试，然后逐步在比较谨慎的去对接一些比较可靠的合作方，到后面技术更为成熟之后，慢慢的把这个合作范围给扩大开来。然后今年在央行在下这个规范上，其实对我们触动是不太明显的，因为本身我们就在干这个事情，而且呢我们也是工行的技术团队也比较强的，懂行。在国有大行里面，工行的科技能力是比较强的。所以我们在干这个东西，实际上我们已经是逐步在完善这方面的规范，和这些合作。所以出来这么一个东西，那就意味着别的银行，特别是小银行，你在做这个事情的时候，你就要越来越规范，你不可能跟以前那样子。我工行有一些评估，有些 API 或 SDK 的一个合作规范，有一些东西我是不能做的，按照央行规定。但是有些小银行可能就是你没有央行没有规范之前，他们也能做。就工行不能做的，他们能做。那现在有这个规范之后，大家都要按人民银行的规定，你能做，我也能做，你不能做，我也不能做。所以这个对我们，对越大的银行，就是本身比较守规矩的来说，这些银行出的方案就会越来越有竞争力，所以越来越规范对我们来说是个利好。我个人认为啊是这样。

I: 嗯那现在工行的话有没有针对这种开放银行合作模式，然后出一些就是相关的战略去推动这种开放的合作？

R: 嗯，我们工行我只了解到，就是如果按我们工总行，从我们个人金融这块来说呢，一直都有这么提。从一六年，我们个人金融业务部的一把手啊，这是一种就是我们工总行的个人业务部这边的一把手，他就有提过，就是要有一个，就是在合规的，然后合法的情况下，就是通过我们的 API 创新，然后去输出，去把网点开到线上去服务客户的客户。然后呢这个实际上就是当时的一个，当时还比较新啊，这种思路，然后呢从这个思路现在走了三四年，到央行现在出了一些管理规定，包括一些央行的政策，我们觉得这条路走的是对的。越来越开放，这个必然是，包括整个国家都好，包括银行也好，肯定是向越来越开放的这么一个趋势，这么一个路去走的。当然就是你问的第二个问题里面，其实你问开放银行，我刚刚的回答也说了。就是从总行啊，从上到下，我们都是有这么一个理念去支撑的，

下面各个地区各个省份就根据你自己的开放程度，你的商务合作程度，你去就把我们的银行的服务开放到各个领域，让客户怎么样呢，就是说我们用这种金融科技手段去为客户提供这个触点及渠道。可见你就可以得，可见就可得这么一个场景融入的这么一个金融服务。这个我们认为现在我们工总行还是按着这条路，这个是比较重要的一个方向。未来应该也是零售金融业务创新，一个比较重要的方向。因为我们是跟着客户走，对吧。银行那现在你要说开放吧，那现在我们是银行要跟着客户走，客户在哪里，我要把网点开到哪里去。就好像比如说你们家附近居民区很多，商业体也很多，那必定要开银行网点，我们是跟着去走的。

I: 嗯，那现在就是在线上开放的一些服务里。因为其实我们就是有关这个开放银行战略，主要讨论在三个维度上进行开放。不过其实在我个人的了解之下，感觉大部分现在银行都已经开放到挺宽泛的领域了。所以其实就是想再确认一下，银行现在开放的产品服务，应该是不只有银行产品，还有像代理类的基金啊保险啊，然后再往上一层走，就是包括一些金融领域之外的一些服务和产品像买电影票充值缴费之类的，这些产品应该都有了吧？还有就是客户方面，就是最开始您不是说以前是客户跟着银行走，就是有一以银行为中心的这种理念来关注客户，然后呢逐步到银行客户中心化，再到以客户为中心，就是银行作为一个对客户来说不是特别重要，不是说客户必须要第一时间到银行去办的这种角色，就是银行以客户为中心，客户一般想在哪儿得到服务，然后银行的服务就就会在哪儿.....

R: 就是刚刚说到那个跟着客户走，所以说现在银行的这个危机感也是这么来的。因为现在互联网是越来越透明，可选性越来越多，那个可比性越来越越来越强。那比如说在微信上面，你工行你不提供服务，那我选别的银行呀，对不对？然后我要买一张电影票，那你工行你不支持支付，那我用微信来支付啊，我用支付宝来支付啊。所以说这个东西呢，就是你银行不干，你就说某家银行你不干，那你不跟着这个客户，你不给的，那别人给你提供服务，对吧？因为现在的可选性太多了。然后银行把这个网点开在还在那个线上他提供了哪些服务跟产品，这个我就说一下，就是如果你按银行维度呢，他自有渠道呢，那这个可以提供的服务，他只要接进来就行了。比如说我自己工行的电子银行，手机银行，那我在上面呢，以前可能十年八年前就是一个转账交易，我能从 a 客户转账转钱给 b 客户，然后我也能查帐，我也能看到我的消费明细。那后来呢，现在实际上我们电子银行，我们的手机银行功能已经强了很多了。甚至于说呢是有点杂了，就什么都有，你

能在上面买产品，买基金，买保险，也能在上面买电影票，也能叫代驾，能叫外卖是吧，就是已经细到这样的，就是你通过手机银行可以去做。因为实际上也是对方的 API 接给我们，我们接对方的 API，比如说你要买电影票，你这个电影院是吧，是通过一个客户通什么的，整合了把接口给我，那我的客户我通过登录手机银行，我转了一笔钱之后，我想呢，我就在上面买张电影票好了我要去看看电影，我也不用换别的应用。那实际上就是我们接别人的，就是别人的 API 给了我。所以如果从这个维度上看呢，就是我们自有渠道呢，现在是越来越多，功能太多太杂了。而且还不说买电影票主界面只放一个图标了，就是我点进去还可以有很多可以选。但即使是这样子都已经非常多了，功能太多了，确实很全。但是呢因为手机银行呢它是一个强验证的这么一个 APP，对客户来说是比较重的。重是什么呢？我得下载啊，我要验证啊，我得有卡呀，对不对，我要输密码是不是，所以这个东西是比较重的。现在最轻的是怎么样的？就像我们所说的，我们把银行网点开到别的平台上去。比如说我把它开到京东上面去，之前有和京东金融合作出那个工银小白的数字银行。那我开到京东上面去，那客户在上面就是有一张二类卡，健全之后呢，他往里面存钱，存钱之后就可以用那个钱来进行消费。那这种情况下呢啊，那这个二类户他还可以做什么呢？或者说线上他这个虚拟钱包的，这个账户体系，他能做什么？像你说的能不能也在这个上面去给他买理财呀，买保险啊，或者说给他提供其他服务呢？答案是可以，但是必须要在监管允许的这么一个要求下运作。比如说我现在开在上面的一些线上平台上面的这个网点，比如说你要买理财产品，那个理财产品，跟保险，保险是你要做面对面的一个风险测评，双录的。理财产品也一样啊，如果买货币基金，买银行的自有的定期产品，但是可以不用去做双录或者说风险测评。因为你买有一定风险的产品呢，你就要去做风险测评。风险测评呢就必须得客户到网点，我要一对一要面对面给你确认本人，做风险测评，你才能去买，那这些呢就会受制于这个。但是我可以给他提供的服务是什么呢？就是你买货币基金，买我银行的不需要风险测评跟双录的产品是可以的。还有呢就是客户你到线下去做完风险测评之后，你再回到线上来买也是可以的。所以总的来说，银行能提供的服务，包括你说买电影票，包括银行产品银行服务，包括我的 95588 的客服服务，线上客户服务，都可以放到上面去，我都能给他提供。但是并不是所有的我都能一下子就能给他提供。有一些是人家产品，保险是有保险要求的，理财是有理财要求的啊，这个就要按照，不单是人民银行，还有按照银保监会，证监会的这些他们的产品规定去做这个事情。

但是就是你要说再琐碎的东西，那就根据每一个平台，我的银行网点都开的那些产品，就我开在买电影票的平台上，我开在买菜的平台上，的那些产品那我就都可以给他提供。然后起其实从这些平台还可以再去拓展，比如说我买电影票的平台也可以买菜，就是通过一个平台去拓展业务。反正我们是做我们金融，但兼顾的去扩大到各类的，通过线上合作方去扩大各类的服务，甚至于串通整个，我把两三个平台打通了，去串通过来的，作为一个纽带。因为客户是同一个客户嘛，我刚刚一开始跟你聊的时候，我也说了，这个客户可能半个小时前想去买菜，半个小时后呢要叫人家过来维修，再过半个小时想去买个电影票去看电影，对吧，实际上可能要通过三个平台上去进行下单。那三个平台，其实就可以通过银行，通过这个客户去串通。

I: 嗯那开放银行就是在实施的过程中，会不会有遇到一些可能的障碍比如说技术上或者沟通上，然后可能导致有一些地方没有很好的落实之类的？

R: 这个是始终就都会有。因为会就是说我们的商务谈判，我们的合作必定也是带着商业色彩的。那技术呢我们是以标准规范的这种就是输出这种像 API, SDK 的规范。我们是标准的去输出，包括流程协议都是标准的去签。那基于各个合作方的诉求，我虽然是通过 API 输出，但是我提供的最终的展示给客户的肯定是个性化的。因为我的 API 会有非常非常多的接口。那我可能某一类的合作，我只要其中比如说一千个接口中的三百个。那比如说有另外一个合作，我可能只要一百个甚至十个八个就可以了。那他展示给客户是不一样的，意味着对接的技术难度也不一样。总的来说，以银行这边呢，我们因为已经探索了很久了，我们觉得银行对接问题是不太大了现在，就是主要是各个对接的合作方，他的技术可能会存在，有一些可能，肯定高度有高有低嘛，那对接起来可能有比较快的，也有比较慢的，后面我们还得调试啊，还得灰度啊。反正这些都是技术的东西了，反正大家都是比较谨慎的，一定要测通了才行。因为互联网现在你面对的客户太多了，你一个东西上上去。如果出问题，就是一个大问题。所以基本上我们上线前可能会小范围灰度，找小部分客户也测一下，再去投上去啊。但是就是大家所接的 API 数量不一样，想展示的个性化的功能不一样，这个技术难度不一样，那个合作双方的那个技术，就是每一个合作的平台，他的技术能力是不一样的，所以在技术对接上肯定会存在这个问题。第二大部分的这种商务对接上，因为那个平台基本上都是烧钱的，但是他也有盈利点。所以它必然是会跟你提要商务利益的，那当然都

是一个商业行为啊。除了我们跟政府的一些合作以外，是为了政府民生的。那如果跟一些有商业性质的平台去合作呢，那毕竟大家都是一个竞争的关系。我们跟各个银行，商业银行也是一个竞争关系。那就如果从商务对接上，那必然也是会存在不确定性啊，这个是一个。

I: 嗯那您觉得就是现在银行不是开放了很多方面的领域，包括生活各方各面嘛。那有没有下一步更关注的领域，或者是说可能由于 5G 开放带来一些新的行业新的产品服务，然后银行可能也会考虑，要不要引入那些新兴的产品到自己的平台中呢？

R: 我觉得新兴产品或者新兴服务呢，这个东西呢实际上是一个比较外围的东西。就是你要把基础打好，基础是什么呢？你的技术架构，你的账户体系，你的线上网点，你这个据点，你要牢牢掌握或者牢牢占据在那里，你要把这个据点给巩固好，把基础打好，把你的能够做的事情，就是基础打好。所以说像这种新的变革新的东西呢，到后面有我们就可以接，而且可以比较快的接。目前呢是这样，就是 5G 他是一个机遇。但是他这个东西呢，他也是一个底层的東西，他会带动很多的产业，会带动很多的变革。比如说我们说的人工智能，大数据，云计算，物联网区块链，其实如果有这个 5G 参与，他都会大大提速的。所以这个是一个提速的东西。那你在提速之前，你怎么能够让自己不会被提速给一下子，就是提崩了。所以我们觉得，所以觉得就是现在我们可能还是要从整个账户的一个功能啊，我们的一些支持的一些功能，包括我们技术的一些稳定性，可能要去做。当然可能会偏技术一点，我个人觉得，我们要把这块做完善了。那到了后面而且做完善是一个，然后我刚才说了，你怎么把你那个网点牢牢占据在各个平台上。所以我们还是要多去谈多去合作。当然呢，到最后比如说人工智能也好，他只要有这个产品，那我在交通领域的合作，我也要那个就是线下的超市的合作，其实就可以结合起来了。那如果是大数据，那就更简单了。比如说我有一百个合作品牌在跟我这个账户很多，那这个客户在一百个平台上都有他的脚印，那我通过我的账户，我就能感触到他在那些平台上面做了什么。那这个客户的画像就来了，这就是一个最简单的一个大数据的一个整合，对不对？所以五 5G 只不过是让他这个速度会变得越快。所以我认为后面呢，就是我们这个东西呢，包括我刚说的那些金融科技手段和新技术的这些应用，呃，也就是我们自己要先去尝试，要多点去那个去打下基础，做一些储备。第二呢就是未来的这些也会反哺回来，就会让我现在

开到线上网点的价值越来越凸显出来。所以说还是回到一开始你的第二个问题，就是，是不是说银行在内把这个网点开到线上去是一个必然的趋势，我觉得目前他这个阶段是肯定要经历的啊，至于到后面大家在上面都有了，那可能到后面创造价值，有可能又会引导客户再回到线下，我再给他配置资产啊之类这些，我又能给他创造价值。所以这个东西是一个线上线下一体化的东西，你上到上面，然后再回到线下。但是现在这个阶段来说，我觉得是一个互联网快速发展，包括前面的十年哈。所以互联网快速发展，十年这个客户已经发展成这样，我必须这么做。未来就通过 5G 啊一些新兴技术手段产品会反哺现在所做的事情。

I: 嗯那在服务开放上，因为要开放一些服务啊，包括一些功能啊，银行肯定还是需要开放一些数据的。那这种开放数据会不会涉及到，就是对银行就是造成损失？就是可能本来以前这些数据是只有银行才有的。但是因为为了要达到合作，可能有一些呃数据要分享出去这样的。

R: 嗯我们现在比较坚持的就是，对于银行的数据，我们是非常严格的。就是除非是双方共有的数据，银行的数据我们是非常严，非常严谨的。我自己银行内部数据是绝对不会给出去的。那双方的数据其实也有一些互融，是什么呢？就是这个客户实际上是银行的客户，但是同时也是别的线上平台的客户，甚至于呢，这个客户如果没有来，其实这个客户都不是你的客户。就是说有可能这个客户本身就是人家平台上的客户，本身这个客户都没在你工行开过户的，但是我通过这个平台的合作，他就认识到我工行了，然后他就变成我的客户了。那在这个过程中呢，其实客户的信息是首先是合作方平台，他也已经有了。而且呢人家平台甚至都有这些客户的大数据的一些轨迹，所以说我们现在跟平台合作呢，我们是不会把我们核心的客户数据给到他的。所谓的核心是什么呢？我的客户信息的主要的一些，比如说客户的地址呀，他的预留电话呀，还有一些更隐私的东西。但是呢，你如果说客户姓名，身份证号是吧，还有他在线上的一些银行卡号，这些呢，我们是不会主动给对方，但是如果对方，其实现在因为很多线上品牌，他也会用各种的手段去采集，当然是在得到客户授权的情况下，他会去拿到客户这些数据。比如说微信，你要进行支付，你要有零钱包，你就要绑张卡呀，对不对？那绑了卡，那他就会有你的姓名啦，有卡号啦，有电话号码了，对不对？然后呢微信他还会要求你如果要支付大额的话，或者是年累计达到多少，他要核实身份，根据人民银行的规定，他就跟你说，让你传一下你的身份证正反面。那其实我们在微信上，

其实这些信息在微信上都会有。那这个客户可能不一定有工行卡呀。那难道我跟他合作，我把这个客户他的信息，他这些信息把到了我工行的这回来。所以所以是对功能来说，实际上是一个获客的每一个概念。银行呢我不知道小行，可能也一样，是很规范的。但是工行，应该说这种国有行还是会比较保守一点。但是在创新上我们没有保守啊。但是像这种数据这方面，特别是客户信息方面，我们是有很多层的把关在里面，包括从业务上，就是首先我们从商务谈判上，我们的法律部就已经把了一次关了，第二呢从技术对接上，我们又把了一次关了，就是技术对接上我这些信息他是拿不到的。相互之间，就是他能给的，或者大家共有的数据，大家都有。然后其实我们还有一些后评，后审啊这些东西，所以基本我们是不会主动把信息主动给到对方的。因为如果这样呢，实际上是违反了监管的，人民银行的规定的，这个处罚是非常严的。这个是一个比较严的东西啊。

I: 那据您了解工商银行在国外它的一些业务，主要是针对中国的一些企业，还是说其实也有针对当地的，就是针对国外的人，然后出一些业务呢？

R: 这个我涉猎比较少，国外工行所开展的业务，呃，我这边的话不好判断。

I: 没关系。

R: 但我觉得银行是一个开放的，那这个客户的性质，他可以是国外的客户，可以是中国公民，也可以是非中国公民。只要当地的监管允许他服务当地的居民或者当地的客户的情况下，我觉得他是没有理由拒绝的嘛。比如说比如说我工行开了一个分行在比利时，那比利时，好像哎，是不是欧洲，欧洲分行是不是就是开在比利时，还是在卢森堡？

I: 嗯，卢森堡是有。

R: 对对对，那比如说这样的话呢，如果在欧盟或者说当地的国家的政策允许范围内，我觉得他是没有理由拒绝开展业务的。因为他开去那边干嘛，还是为了去做服务是吧，不过也要符合人家当地，人家的监管要求。有可能你能做的业务不多。

I: 嗯那现在在银行开放上您觉得有没有遇到一些，外部的挑战？就比如在网络安全上啊，或者是说竞争，像那种互联网银行。哎说起来互联网银行会给，就是这样的国有大银行带来竞争吗？就像微众银行或者网商银行的话。

R: 这个，我们感觉竞争不会太强，还是比较泾渭分明的。因为他们微众的跟网商银行的定位是跟传统银行业不太一样的，因为他们取不了现金，而且他们有一些金融功能金融服务，他们也是没有牌照的啊。他们有一部分线上银行的功能，但是它跟传统银行业还是有比较大的差别，因为他没有线下网点，你知道吧，没有线下网点就意味着，比如说我刚刚不是说，我们其实有很多业务可能要回归到线下来去做的。所以说他线上是没法做的，所以就是如果单纯只线上呢，他会有一些服务跟我们竞争的，但竞争不会太强。因为大家的定位不太一样。传统的商业银行是综合性的，只要跟金融服务有关的和合规合法范围内都能做。但是那个微众啊，他现在这种他的牌照能开展的业务也是比较有限的，而且他还面临着很多，就是因为他缺乏线下网点，他会有一些风险模型啊，风控啊，有很多东西他执行的标准更严。因为他见不到客户对不对，我只能通过一些线上的写东西，还不是客户面对面到银行来办卡这么简单的嘛，所以他是不一样的。竞争都会有，摩擦会有，但是不会说非常强，定位不一样。

I: 嗯，那所以银行其实如果从竞争角度来说，那主要的竞争对手还是同业类型的？还是说像一些大型科技公司，也给银行造成竞争呢？

R: 科技公司，是这样的。就是金融行业啊，我们工行去年，就是我们谷行长，他就说要把工行打造成一个金融科技公司。就是要变成一个金融科技公司。那金融跟科技应该是密不可分的。因为没有科技这个赋能过来呢，金融你永远就只能是传统的。我们刚说的 API 也好，这些东西都是要靠科技力量去吃支撑的。包括后面我们说的什么大数据这些，是一样的。那金融的服务是会跟着科技去蜕变的。有时候我各种的方式，我只要在合规的范围内，我都可以去做。就银行也要去变成一个金融科技公司。所以从某种意义上来看，就是大家都是金融科技公司，不是银行的科技公司的话，就是说非金融的科技公司，那跟我们肯定也有科技的这么一个竞争在里面。因为他们可能会结合一些三方支付啊，或者结合一些别的保险基金公司或者基金公司啊，去做一些业务。就是说一些科技公司他会跟保险公司，跟基金公司去经营。他不一定跟银行这来做，可能直接跟保险公司，肯定是

会有某方面的摩擦。因为金融产品都是这个相互之间触达的点都比较广的嘛。但是我觉得纯粹的科技公司.....你稍微等一下啊。喂，听到吗？

I: 嗯，现在听得到的。

R: 啊，对，就这些。

I: 然后其实基本就嗯差不多了。还有两个最后的小问题是。就是首先是感觉哪些银行可能会在这种开放合作领域上做的比较好的或者比较领先的？

R: 嗯，我们觉得你说哪些银行啊，我这个我不好答，因为我也不了解人家，说不定我看到的也未必，就是比如说人家在某一些领域，然后做的特别好。但是你也不能说大家是好还是不好，因为现在我觉得还是包括央行这次出了这个 API 管理规定，包括他政策也越来越明朗。因为有一些政策出台之后，各个银行都动了起来。只不过有先有后。其实怎么说呢？而且还有一个就是实际上就是还有一个是费用投入的因素在里面，就是起步晚的，他可以加大点费用投入应该也能持平。而且大家其实有一些东西呢，越到后面其实都是站在同一个起跑线上。因为模式大家都看得到其实都一样啊。所以你要说哪个好，真不好判断。而且也有大银行，也有小银行。所以说我觉得，就是我们，就是我们现在所竞争比较多的，而且我们现在深圳市这块业务对总行还比较重要，就是开展的还比较多的。那我们觉得竞争的话，可能短兵相接的有几个银行，一个是建行，一个是招行，会给我们造成比较大的压力，那其他的其实小银行他也有他的服务领域。因为招行他主要还是做零售业务比较强的，个人业务比较强的。所以我们在这边操作的压力也比较大。就是有些时候直接就跟他就是 p k，建行呢也比较激进。

I: 好的。那最后就是说感觉在这种开放合作模式的推动下，银行未来可能是大概是一个什么样的状况？比如是那种随处可见的，客户什么时候都能接收到银行的服务。

R: 其实现在的互联网的服务,是越来越重视这个客户体验，那么未来银行肯定还是会达成更多合作触达更多客户提供更多便利的。

I: 嗯嗯好的，那访谈到这里就结束了，真的感觉耽误您时间了，持续时间挺久的。

R: 快一个半小时啊，也没事，你要是以后还有什么不太清楚的也可以再问。

I: 嗯好的好的，感谢。那先不打扰了。

R: 嗯，好，拜拜。

I: 拜拜。

Interview n. 2: Brandon

- Duration of the interview: 52 minutes.
- Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China.
- Current profession: Product Manager in the Online Finance Department.
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 喂，您好，感谢你抽出这个时间。主要就是我这边有一些这种银行偏向合作和服务开放问题想向您请教一下。

R: 可以啊，你说，我看一下，我知道的话我就告诉你。

I: 好的感谢。那首先就是说开放银行这个词儿，就是您那真正了解过吗？

R: 哪个词啊？刚刚卡了一下。

I: 嗯没事，开放银行。

R: 我觉得从实际从业者来说，开放银行的概念比较空。怎么去定义开放银行，你是怎么定义开放银行这个这个概念的，所谓不开放银行，和开放银行之间的区别是怎么样的？

I: 因为其实这个开放银行最先英国颁布法令要求银行开放的，至于开放银行，其实国内大家已经有在做了，但是只不过可能没有跟这个词联系在一起。因为他主要说的就是，银行开始在线上，跟第三方进行合作。就是本来以前可能比如说还是主要通过银行自己的一些渠道提供自己的产品。但是呢后来呢就开始通过像 API 技术，然后这种接口来跟第三方进行搭接啊，然后就说把银行的服务输出到别人的平台上，就是比如在微信上公众号上就可以，或者小程序上就可以用到银行的服务。然后还有一个方面就是输入第三方的服务，就是把别人的一些，包括社区的服务啊，或者中国移动的话费充值呀，都放到银行自己的 app 上。就是其实都

是有涉及到一些像 API, SDK 这种技术。然后来把服务往别人的平台上放, 或者是把别人的服务输入到自有的渠道上, 然后是指的是这种一种平台化的合作的商业模式, 所以就管这个叫开放银行。我觉得应该挺早之前银行就有在做, 但是可能就是这个词引进来的时候不是很普及吧。

R: 对, 这个东西其实我们, 对于我们来说的话, 应该是说, 我们, 就是深圳分行, 这次应该是说做你刚刚说的开放银行, 是全国独家的, 因为现在做的这个东西是跟别人是完全不一样的。就是, 你说的 API 这个东西, 其实它现在已经不是新鲜的东西了。我给你介绍一下。

I: 嗯.

R: 我们现在目前其实已经是第二个阶段了, 或者其实应该说叫做, 第三个阶段吧。第一个阶段的话, 银行给别人提供服务, 最早啊应该是在你的小时候的时候, 他们给别人提供支付的时候, 是通过 U 盾这种东西的, 知道吧。比如你在淘宝上买东西, 是要跳到银行页面上来输密码, 输入一些验证码, 然后插 U 盾, 支付成功之后再回去。包括现在的很多, 企业方向的一些东西, 还是在用这个方法支付, 这个叫 B2C 网页支付。当时银行的所谓的开放化服务是用支付网关的模式给别人提供服务。那个时候其实输出就很少。现在是很少了, 就是 B2C 网关那个输出的能力的那种服务。那么第二种阶段的话就是你刚说的 SDK 跟 API 的模式。其实就 SDK 的模式的话, 其实现在呢互联网公司比较多, 腾讯啊, 像他们那种用的比较多的, 比如说微信支付, 包括支付宝支付, 他们不都是在很多 APP 上都要做支付吗? 这种模式就是 SDK 模式, 就是互联网公司比较多的。是银行其实更多的是用 API 模式, 它是用接口模式把, 因为把接口输出给像微信支付这种企业。这就是所谓的目前中国最流行的你说的开放银行吧。比如说呢我微信支付, 背后其实是银行提供的支付能力, 就是通过银行给 API 给到, 以前是给到微信支付, 微信支付直接通过签约的方式, 就可以扣某客户的钱。它其实背后都是通过 API 接口在向银行把储户给申请了。但是后面呢, 从去年还是前年开始, 就已经全部变了。也是通过 API 接口, 但是呢所有的统一接入中国的网联, 专门管理所有的快捷支付。在网联机构, 就是说所有的银行的 a p i 全部统一接入网联, 再由网联接入了所有的那个快捷支付公司, 网联做了一个统一的转发, 而统一了所有银行的 API, 就是你所谓的这第二种 API 模式, 开放银行的模式。然后, 我觉得对于我这边来

说的话，你找到我问的话，我最清楚的情况是微信这一块。因为我手上负责的就是工商银行，应该是说跟微信这个企业的一些合作。我就专门负责这块的。所以说就拿工商银行的 API 跟微信来说的话，除了有支付，还有查询，比如说在那个微信的一个钱包里面，微信钱包里面有一个那个叫做，信用卡还款的功能。它的上面可以直接查询到银行的那个，信用卡账单，你的账单。就是从 API 模式给他们的，在他们平台上可以查到工商银行的账单，就应该是算你所谓的开放银行的一块吧。嗯这是第一种啊，还有一种就是在微信的平台上，有一叫做银行储蓄的功能，你可以看一下，在钱包里面，有一个银行的储蓄，用户点击银行储蓄便直接跳转至工商银行的存款产品，他同意协议后就可以帮他自动开通存款账户，这就是把银行的那个，营业台放到的微信的平台里面，只不过我是通过 api 模式接入的，还可以，嗯，打开那个银行的在线帐户，并且同时把钱变成定期存款，那应该也是属于你说的开放银行的一种模式吧。然后我刚刚说的是 API 模式，那我们其实现在最新的一种体制是，我们已经抛弃了 API 模式。我们叫做，我们可以理解为有界面 API 模式。就是我们在从去年开始在微信的生态里面，建立一个小程序，微信小程序。然后呢去充分的利用微信小程序的一些可被唤起的能力，重新又回到了网关模式，但是这个网关模式是一种全新的模式，这也是一个，中国目前来说银行业首创的吧，就是他也是开放模式，但这个网关模式，就是呃我们把银行的能力通过模块化的方式输出到了合作方。以前我们通过 API 的模式，APIad 模式其实有很大的弊端。一个是通过 API 它是无界面接口，跟别人对接的时候，别人是可以知道你传输的所有信息的。比如说我把账单给了微信，微信是知道我每个月的账单余额到底是多少的。那么我们，从去年开始我们去做，叫小程序化的 API 模式。什么意思，封装那小程序的一个.....你是不是信号不好？

I: 哎呀，我也发现了，就刚刚突然卡了一下。

R: 嗯，所以就是小程序模式。这个模式应该是最新的，这个应该是目前来说，中国的银行业，也是我们正在做的，叫小程序化的 API 模式，就是我们把银行能力通过微信小程序，就微信小程序这个东西，所有银行在做的时候，他们都是在复制自己的能力到小程序上，把小程序做成一个 APP。但是我们做小程序我们不是按照这个思路的，我们是把我们银行的能力封装成了各个组件，放进小程序里面，然后再由别人去调用，给你举个场景，这个场景的话呢目前没有上线，但是呢是一个给你形象化的比喻这个东西，比如说我们多了一个余额查询的模块，如果我

用传统 API 模式给到腾讯的话，腾讯是有能力批量去跑我的数据库的。因为我是不知道到底是个人行为还是企业行为，因为是 api 模式嘛，它可以一晚上跑一万个人把我的数据全部拿走，因为是无界面接口模式。但是我们现在封装式的小程序的模块模式之后，他是嵌入到对方的场景里面去的。比如说对方刚做完一笔微信支付，他就可以点击那个余额的模块，他是唤起的银行的小程序模块之后，他传输客户身份给我，我直接把客户的余额展示出来，在我封装的模块里面做的，而不是在他的那个页面。这个就是一个，一种模块化的方式。再举个例子，比如说已经上线的，在微信上还没上线，在支付宝上已经上线了。以前你在支付宝上付那个快捷支付绑卡的时候，你是要手输银行卡卡号，姓名，各种身份。然后通过 API 的模式对接银行，然后做身份验证的。现在我们也是通过一种组件化的模式，你只要点击一个绑卡之后，支付宝会把实名信息传输到银行来，银行上面有一个组件，直接把你的所有的银行卡展示出来。然后你在里面直接绑卡，等于说银行跟支付机构之间已经进入了新的一种合作模式，就是不再是 API 模式，而是一种模块化的方式，你可以理解为是 SDK，但是这种 SDK 又是一种基于小程序的一种 SDK，它不是那种完全用银行去包装的 SDK 模式。SDK 的话他是需要你自已包装，然后你再植入到别人的 APP 里面，这种就是一种组件。慢慢你会看到，我们在今年的五月份开始吧，我们跟微信的那个合作的也会上线，到时候你应该也能用的到，这种就是一种，我们跟微信也合作的，无卡号绑卡的一种模式。这就是一种最新的一个模式。

I: 嗯好的.然后之前有提过开放银行的定义就是说它是这种平台化商业模式。那您觉得他算不算一种，就是中国银行业其实要做到更好的发展，要走的一种必然的这种路径？

R: 我觉得就从我的感觉上来说的话，你问的这个问题他有点过时了。因为就从银行业来说的话，这是一个不争的事实。并且大家不觉得他是一种所谓的进化或者演变，他就是必然的结果。就是说因为这个 API 你知道从我们，我开始接触这个行业来说，我最早听到 API 这个词，在银行已经有十年啊，已经有十年以上的时间，在做这个事情了。你问的问题是十年前的一个问题，就是我们有 API 模式输出给别人是十年前的东西。十年前中国已经在做了。因为你要知道，中国的银行的互联网化应该是，没有任何地方的银行是超过中国银行的互联网化的。所以中国银行的互联网化应该在全球是领先的。包括银行的处理，能力啊什么的。所以

中国的互联网科技像支付类的在全球上应该是最厉害的。所以说中国的银行业的互联网支付那也是属于全球最厉害的。你刚刚问我说是不是一个必然发展的一个东西，他肯定是个必然的发展。因为这个问题其实十年前就已经解答了。

I: 嗯，因为其实之前是看到一九九九年啊，就是去年年底，当时是有中国互联网协会发布了一个就是有关开放银行中国发展的这种情况的研究报告。然后其实他里面说的是现在，是说百分之六十五的银行是已经做了这种开放银行的这种平台商业模式。所以我当时就想，那是不是还有剩下百分之三十五的，就是那些银行可能就是还没有做这种模式。所以我就在想，他们是，可能是因为自己的限制，就是能力方面可能还没有做到，还是说他们真的不想做。所以我才想问开放银行是不是算是一种银行，其实都要去争取，都要去走了这条路，还是说有些银行他们觉得可能就是可能就是先缓一缓，或者说也许不用走这条路之类的。

R: 这个的话，在中国有个特色吧，也就是中国的银行，他不像国外，他的数量比较少。对于美国来说的话，中国的银行应该是一个非常小的数字。然后中国的银行的几大特点就是他垄断在几个大的银行，小银行他其实是不做这个业务的，他不做这个互联网化的这个这些业务，他做的更多的是存贷汇啊，这种业务。像一些外资银行更不用说了，他们根本就没有这种业务。

I: 好的然后那您觉得就是这个开放银行这种模式的推动因素是什么，就是什么外部的因素来影响它来做这种转变呢？

R: 应该是中国的互联网化吧。中国的互联网支付，移动支付，就是比较大的一个点，3G 到 4G 的普及，再到现在 5G 的普及，就是这个移动支付的几个爆点。然后银行其实是被互联网公司推着走的。

I: 所以说其实就有点偏向于就是技术发展和竞争方面的吗？就是说由于这种现状，然后一些互联网公司什么的，导致银行需要做这种转变？

R: 对呀，比如说他其实有过程的。最早的时候银行是放不下脸去一定要跟那个互联网公司去竞争支付的。就最早的时候微信和支付宝做的不是很大的时候，银行一开始去跟他们竞争的，那每家银行的，各家都推出自己的支付。大银行全推出自己的支付，后面慢慢慢慢的，就放弃了，发现竞争不了，开始投向他们的怀抱。去跟微信支付，跟支付宝支付合作，通过他们的支付，自己从中间赚那个手续费。

就已经换了一个盈利方式了，因为以前每家银行都有自己的支付，但现在目前建行跟工行都开始，你可以看一下中国的现在的一个情况，就几个大银行全部都已经开始每天营销微信支付，就全面的放弃了银行自己出的支付了。

I: 嗯然后那，就是因为其实您之前说 API 就是很早之前就已经有了。但是我是看到中国人民银行他是在今年提出了一个就是说有关这种 API 接口的管理规范，就是统一了 API 接口类型，还有规范了一些，就是银行如果要接入第三方服务需要有一系列的对这种第三方的这种审核流程。那他今年出的这个规范，就是为什么就是感觉过了很久才出这种规范？然后他带来有哪些影响，是机会呢，还是更多限制呢？

R: 首先呢，这个监管，永远是滞后的，就是在中国，监管永远是滞后的，人民银行他是在 API 这个东西你上线很久之后，他是前两年开始对 API 这个东西，就是支付啊，进行一个统一管理，就是一个叫做网联机构嘛，我们之前也说过，然后再去统一就整个的那个支付的一些标准接口规范啊什么的。但是呢他那个时候做的都是试行的版本，那时候全是试行，你刚刚说的那个规范，可能是正式版吧，之前他，因为他不断的试行嘛。他现在发的是一个滞后的东西。所以我觉得你们作为学生来说，在看见这个东西的时候，你们可能因为不在这个行业里面，所以你的消息也是比较滞后的，其实这个已经是非常完善的一个东西了，并且各大银行基本上是目前来看的话，这种东西叫所谓的断直连，断直连什么意思呢，就是银行和支付机构和像微信支付这种企业之间，是不允许有任何的支付类的连接数据的。以前全都是微信直接发命令到银行来去做托管，但是现在是微信发命令到网联，网联再转发到银行做扣款。至于你说的你是不是机会，是不是限制，我觉得这个对银行来说其实不涉及到任何的影响，对业务模式来是，包括从价格，从商务谈判上面都没有什么区别。他只是一个监管而已。把所有的这些交易，在他那边过了一遍之后，他要做些反洗钱的布置。这个应该是说从监管上更加的严格了，但是从业务发展上来看，目前没有任何变化。

I: 嗯好的，然后现在银行不是要做到一些方面的开放嘛，然后首先想确认一下就是在产品服务方面，以前最基础的可能就是只开放只提供的一些银行的产品，然后第二个维度就是说提供一些金融业的，比如像一些保险之类的，然后到第三个维度就是涉及到金融业之外的一些服务，就比如像生活缴费呀，社区服务啊，然后

包括一些什么买电影票啊，出行啊这种的。所以现在其实是各大银行，他们都已经提供超出银行业金融业之外的这种服务了吗？

R: 嗯，你刚刚说的这几个东西，他基本上是在银行平台上出现了很多年的，各大银行的，应该是说没有一家银行的平台上没有生活缴费的功能，基本上这些东西我觉得这都是已经存在了很久的东西吧。就包括保险，保险这个东西，银行作为平台来说的话，银行去卖保险，证券已经是很普遍的一个事情了吧。所以我覺得你这个问题，我没有 get 到那个点，就是你到底是想要了解到什么？

I: 呃，是这样，主要是想了解就是到现在，就是目前来说银行它在三个维度上的开放层面。其实是这样的，因为就是我是选择一个战略选择模型嘛。然后提到的就是说在开放银行方面是有选择在产品服务，然后包括客户理念，还有生态系统这三个维度上的开放。就是银行在战略部署上可以选择开放到哪种维度。然后呢其实我感觉中国的银行已经开放的比较强了，就是基本是这三个维度肯定都已经有所涉及的。所以主要是想研究现在，就是银行有没有一些新的，就是因为我是觉得肯定有超出银行业之外的这种产品服务的，不过就是想问有没有打算陆续的出一些新的，还是说还是专注于在巩固上。就是一个是讨论现状，一个是看有没有未来的一些新的领域的探索啊之类的。

R: 其实，银行在做这种东西来说的话呢，都是锦上添花，银行他在做这些生活缴费，这些日常类服务来说的话，我觉得目前大家能想到的基本银行都做了，但是他并不是主营业务嘛，那就这些东西来说的话，主要是为了提供方便。那我们其实在很多年前就开始做这个东西，你可以感受到的是，银行他毕竟不是微信这种生活类的东西啊，但因为大家都在做，微信，支付宝，大家都在提供的几个服务我们也会提供。但是最后你会发现，当大家都有提供服务的时候，客户最需要银行的，还是传统类的金融业务，比如说查询类，转账类交易类。这个我认为，发展上我们曾经是走过这个弯路的，我们曾经是想发展这种生活服务的，至少在我这个层面来说的话，不代表中国银行业。但是我觉得我们的探索经验也告诉我们说，就是我们做这种生活类的服务，做到这个程度就可以了，不要去过度的去做一些非银行主营业务，多了是没有意义的。因为别人做的比你更好。因为像你想做一些政务的东西，就中国政府平台做的比你好多了。当你做一些公积金啊什么东西的，别人做得比你好多。因为很多人他是把这种资源拿在自己手里面的，

以前一些他给银行查那个公积金的渠道，那公积金我们这边就可以提供这个服务。但是别人后面他们把这个结构就关掉了，他不给你银行了，银行业没有这个服务了。我的结论就是说银行呢，银行在这类银行之外的服务上，银行会是有，但是我觉得应该不会继续再深入下去。因为别人做的专业，就是有更专业的人去做，银行只会做一些日常的一些东西，就是顺便给你做。

I: 嗯嗯，然后就是近期你有没有，或者说这两三年有没有感觉到，就是工行提出一些，这是有关开放银行这种促进开放共享，合作共赢的这种战略类型的东西。

R: 有啊。e-ICBC 3.0，这个应该是从董事长级别那个时候下来的，你可以去百度一下。也是有一个所谓的开放银行的概念，也是在两三年前提出的。当时还是我们有些深圳的同事去参与编写的，他应该讲的是这种开放银行的一个战略层面对发展的观念。他是那种很高层的理论。

I: 嗯那他主要关注的是说扩大更多的这种合作，然后去触触达更多的这种长尾客户呢，还是说有没有什么其他的一些特别的指示下来？

R: 网络银行吧，网络化银行的概念。其实就这么跟你说吧。像工商银行作为全球最大的银行了，他互联网获客是不好的。也就说银行在目前还真正的纯去获什么长尾客户这种东西，所谓的长尾客户是一个，他是一个互联网概念，在银行里面的话，银行是触及不到什么长尾客户的，银行目前只能通过互联网公司去帮助他触及长尾客户。银行目前自己也在尽力的去做这方面的尝试。但是目前银行没有什么能力，就是在发展的过程中，这个点我也可以跟你毫不避讳的说，这绝对是工商银行最弱的一个点。就是运营不到这个部分，也是目前我们可以说是在走错了很多路之后，最后开始真正再去做东西，就是想办法去互联网化吧。就是我们以前是不注重那个互联网上的一些，一些长尾客户的，因为运营不到。但现在目前来说，从我们的角度出发，我们是在做这方面的那个尝试，去不断的吸收那些互联网上的一些客户。然后我们的获客模式其实也在改变。从深圳来说，这个其他银行可能没有这个想法，但是我们从我们来说的话，这个观点我觉得也是一个我觉得是比较新的观点，我们给你分享一下。以前银行获客的模式是地推模式，从网点获客对吧，然后从网点再转回线上，就是你先客户下载手机银行去线上获客。但现在，从去年开始，我们通过小程序的这个模式，我们改变了获客理念，我们是从场景获客，什么概念呢，就是以前是你做出了一款 app 出来之后你告诉别人

有什么功能让别人去用，通过这种方法来顾客。我们现在的模式是，我们去抓住工商银行原有的一些流量，比如说 API，API 模式它其实是一个很大的流量。工商银行其实每年，每天给别人提供的服务，API 的查询量是非常大的。那这些流量呢，因为银行是藏在背后的，别人是根本不知道的，不知道其实你这个是银行的东西，我们现在主动在把 API 模式收回，就刚刚跟你说的，通过小程序的模式去给别人提供服务。我们把流量再重新找回来，让别人到我的界面上来进行操作。以前是你在微信的页面操作就可以了，现在我要求你必须到我的页面上来操作，然后从而，因为这些功能都是些很实实在在，很核心的功能，我不再通过 API 模式给你了，我要求你必须回到我的页面上来之后，跟我有了一个触点之后，你就使用了我的服务，然后你再继续在我这边使用。也就是说我们理念变了，以前是通过功能去吸引你，现在我是通过，比如说每个快捷支付的使用者，你都必须得签约，然后我们把签约的页面放到小程序里面，然后你就必须来签约。签约之后呢，你再去使用我们的一些功能，顾客的整个的机制改变了。我先拿一个你必须得来我这边的理由，你先要过来，过来之后呢，你发现我这里有功能，再使用，用了之后我再通过运营把你留下来。就是以前是一二三现在变成三二一了，就反过来了。通过这种方法的话，我们一年可以获客几千万甚至上亿，而且是不用花钱的。因为这些客户他是自然而然要回来，这个观念应该是我们目前也是中国首家在做的，并且已经是实现了一年了，一年中我们一年，在不花一分钱的情况下，我们的小程序的浏览量，那个实名注册量到达两千万，这个是曾经没有过的一种现象。

I: 嗯，所以这个说通过小程序的模式，是主要还是从微信层面上来说的是吗？

R: 没错，其实对于我说的话，微信他就代表了一个操作系统。你看对于我们的理念来说，你有 Windows 你有 Mac，你有安卓，有那个 IOS。但是微信，我们认为他是第五大操作系统，它就是一个操作系统。因为微信，中国人手一个。当一个 APP 人手一个的时候，他里面又有小程序之后，他已经变成了一个操作系统。我们会为了这个操作系统去独立建立他的生态。嗯，你说你有一个银行 APP 有这么活跃度，但是你的小程序也有活跃度，它其实是可以去媲美一个银行 APP 的，所以说我们就建立了这样新的一个生态。让这个新的生态活跃起来，然后再去经营这个客户。这就是我们现在的一个理念，而这个小程序，我们去年一年我是一分钱都不花在地推上面的，没有跟任何的网点，比如说你们的任务是，你们要帮

我推多少个，没有任何这样的东西，就是纯互联网化的一个产品啊。这个在国内我觉得应该是首家的。这个我觉得有时间你也可以看一下。

R: 嗯好的。然后就是在你们做这些运营或者是推行中，会不会有一些可能的障碍？

R: 障碍，障碍有很多，看你说哪一种障碍？

I: 就是会不会涉及到一些，包括技术啊沟通啊层面的，或者是会不会有客户，他们觉得太麻烦，就是可能会多了一些流程之类的？

R: 如果是从客户角度出发的话，因为我这块的话，我是负责产品设计的，我是产品经理。我们的工作就是让客户不麻烦。也就是说我们在设计这东西的时候，肯定要兼顾便利性以及方便性以及它的这个使用程度，就是在做的时候，既然市场能够接受它，那它就肯定不出了是一个差的东西。那比如说我们做这个模式，你以前用 API 模式的话，客户他是手动输入对吧？

I: 嗯。

R: 你手动输入的时候就存在的误输，或者说诊断的那个通过率的问题。因为在互联网上面的话，你每让客户输入一些东西，他的流失率都非常之大的。那像我们通过这种界面模式的话，他的整个的成功率是.....就拿一个场景举例子。以前信用卡查询，这个签约的这个东西成功率百分之二十多，那我们这个合作之后，它的成功率到了百分之九十五以上。他其实不是一个，就是你现在这个年代，已经不是那种你可以通过行政命令强推的年代了。如果东西不好的话，客户是不会接受的。

I: 嗯，那还有其他方面的，就是感觉到有的时候会受到一些困难障碍之类的吗？

R: 障碍，从障碍来说的话，你刚说的技术上啊，这些东西其实都不是问题。那目前技术已经不是一个瓶颈了。我觉得这方面不是，更多的可能是监管上吧，监管反洗钱上吧中国的银行业监管监管其实是比较严格的。很多东西不是你想做就可以做的，包括涉及到一些客户信息呀，那制度就是保护客户，更多的是这方面的。

I: 说起这个，就是我之前跟别人聊过，说是不是之前银行推出一些和微信的合作，像黄金红包，但是后来又被监管叫停了。这种会不会也是一种，嗯，有困难的方面。就是可能想提出一些合作服务，但是产品出来之后可能又会被监管机构说不太行这样的。

R: 嗯.....我们目前跟微信合作红包好像没有出过什么.....目前我感觉这这几年真正的被监管叫停的东西很少，也可能我不记得了，但是不多。他监管一般不会去说死的，因为监管他们很多不是专业的人员，他发现你出的新东西之后，他都会拿新的制度去套，去看看你行不行，但他一般他不会一巴掌拍死你，特别是在深圳这个地方，他会先跟你沟通一下之后，再给你个指引，跟你说怎么改比较好，就更多是这样子。很少有关起的东西吧。

I: 嗯。那工行在就是在微信上提供的一些服务上，比较关注的是哪些类型啊，就是更关注于在哪些服务上来获客，或者说觉得哪些业务特别重要，要去发展的呢？

R: 目前来看的话快捷支付和银行储蓄吧，这两个是比较重要的。那还有一些还没上线的，就先不说了。

I: 嗯，好的。然后那就是在因为您之前也说就是从 API 开始往那种模块化的小程序方法上去变化的话，那其实是不是说其实银行并没有对第三方共享出什么数据，或者说慢慢的要把这种方法给收回。就是可能以前会让这些第三方知道一些这种客户的一些余额之类的信息。但是现在是不是慢慢的这种数据开放可能会变少了？

R: 呃，这个应该是说会趋向于收回来的一种状态，至少让我们来说是这样的，比如说你在微信支付上做支付的时候，他是一定知道你是谁。那以后的话，我们可能会针对，微信可能不现实，但针对一些没有必要的场景，我们是不会告诉他客户的身份的。你在他们那边就会成为一串数字，他在支付的时候会通过这串数字...

I: 不好意思，就是耽误您挺多时间，好像听说听到您孩子是不是还在那边等，那我尽快，其实后面只差两个小模块，就一个就是感觉现在银行在这种做开放方面遇到的这种机会和挑战你觉得大概有哪些呢？就外部。

R: 机会跟挑战。我觉得更多的都是机会吧，机会的话就是中国的互联网大力的发展，这个整个的一个给了银行很多，就是银行几乎是被推着走。就是中国的那个很多互联网公司会想出很多新的一些东西出来，然后让银行会跟着他们节奏去做。你要是说有什么新的机会，我觉得这个就比较大吧。因为从我们现在目前应该就是比较前沿的互联网创新的部分来说的话，我们更多的都是每天都在不停的就是让自己去保持一个在最新领域的一种感觉然后做到创新嘛。但是你说机会或者挑战，我觉得这个更多都是要 p p t 上写的东西，我是没办法回答你。

I: 因为比如从技术方面来说，5G 最近不是开始活跃了嘛，然后它会不会带来一些新的就是银行的应用层面上的一些机会呢？

R: 就是，我跟你讲，你问我这个问题如果是问一个顶层设计者就是讲故事的人来说，他可以说出很多东西来，但是我的身份不是讲故事，我是执行者，然后我这边注重的是建造。那从你刚刚说的 5G 来说，从当前来看，一两年内吧，他是无法更好的让客户去使用的。因为 5G 虽然是快，但是目前因为他的覆盖率的原因和他整个目前的阵痛期，他的上线其实整个网络的质量是在下降的。而且现在中国 5G 的普及率现在也不高，中国是这样的，国外都别说了，不过倒是听有人说，有人要用 5G 去打造 VR 银行啊，但是目前来说的话呢，更多的都是属于概念方面。

I: 那涉及到其实有关竞争的方面，你们觉得就是因为微信他自己不是有微众银行吗？那所以在跟微信合作的时候，你们有感觉到跟微众银行，或者是一些其他的，一些科技创新公司，金融科技公司之间的竞争吗？

R: 在中国来说的话，目前从体量来说的话微众还是不足以去跟传统银行去竞争的，但是在特定的层面，比如说像放贷款方面，他们有他们独一无二的优势，微众有微粒贷，可以通过微信的大数据去贷款，这其实是他们独一无二的，以及是未来他们有可能会超越传统银行的一个，就是非常被看好的一个东西。但除此以外的话，其他东西目前是看不到他们会比传统银行做的好。因为虽然是他们做这块吧，但是他们还是缺少了一些传统银行在风险控制和制度上的一些，这么久以来积累的一些管理的经验吧。但是从互联网这块的话，传统银行是比不过的。而且他们现在其实也没有开通很多业务，主要就是在贷款这块比较多，还有存款吧。

I: 嗯那您觉得就是银行他未来的话是更多是往哪些方面走呢？是比如说把数据更多的就是收回一点，然后或者是让客户更多的往就是先来到自己的平台上，就是更多的呃，就是怎么说呢，就是从渠道方面，就是虽然是也跟很多第三方合作，但是更多的是把客户往自己的平台上吸引。是这种趋势吗？

R: 这个不是趋势，这个是因为我刚刚不是说我们这个深圳分行这一块是属于一种与创新的前沿吗？

I: 嗯。

R: 这是我们这带的一个节奏。但是这个东西目前来说的话不能成为一种趋势，因为目前别人还没有跟进，就我们这一家在做而已。如果要作为一种趋势的话，必须要有几家银行开始推进了，目前的话还没有没看到别人跟进，银行业的反应还是比较慢的，没有互联网公司那么敏锐的嗅觉。我们认为这条路是合理的，但是我们的理论是掌握在我们手里，别人也许没看明白，没看懂或怎么样，就不知道。那到底会不会成为趋势的话，我也不好说。像我们目前团队做的，就是在微信这块发展的，以及我们向总行去输出这些理念，就是模块化输出，去把流量收回来的这种理念。我跟你分享这个东西，就是我们团队的一个经验。

I: 嗯嗯好的，然后那其实访谈就结束了。很感谢您，就是这个时间还挺多的，感谢您抽出这么多时间。

R: 就是，我跟你讲，你现在学的很多就是理论嘛，到时候工作的时候你就会发现这些东西每天都是在不停的变的，你的 KPI 根本就是不停的在改变。从我们做创新的人来说的话，每天可能会有无数个想法出来，就是从我在一年就是只能干一两个，但是可能跟你刚刚说的那些概念大的方向是一致的。

I: 嗯嗯感谢。聊了之后我还是了解到很多的。嗯，那就以后有机会再联系吧。

R: 嗯，好的好的。

I: 那就先到这了。

R: 嗯好，拜拜。

I: 拜拜。

Interview n. 3: Cora

- Duration of the interview: 86 minutes.
- Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China.
- Current profession: Manager of the Channel Innovation Department.
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 喂您好，刘经理您好，很感谢您抽出这个时间，然后我这边主要是有一些有关银行线上合作和服务开放的问题想向您请教一下。

R: 嗯没关系，你问吧，我看看能不能帮到你。

I: 您还记得第一次听说开放银行这个词或者说感受到银行的业务模式从线下开始转向线上然后通过合作引入和输出线上服务的时间是在什么时候吗？

R: 嗯大概是 1 到 2 年前吧，感觉银行就开始关注就开放银行战略进行研究和讨论。因为像以前大家都是以传统的物理网点为基础向客户提供服务，那后来就是有网点之外的 ATM 和什么网上银行之类的提供自助服务给客户，那第三个阶段就是重点关注智能手机利用移动通信技术服务客户，就是移动银行，那到现在这个时代，从 18 年开始到现在，就是银行 4.0 时代，体验时代，存在的一些有代表性的信息技术就主要是 ABCDI，这个你之前可能也有所了解，就是 A 人工智能，B 是区块链，C 是云计算，D 大数据，I 就是 IOT 物联网，那这种背景下产品服务会更加多样化，银行通过构建一种开放的生态向客户提供无所不在的服务，这个主要也就是你说的开放银行吧。但真要说在线上和第三方服务提供更多服务，我们行挺早之前就有在做了，那像我们的融 e 购在 15 年就推出了，就是引入很多商户进行合作，提供金融产品，数码家电，汽车和交通旅游等很多领域的服务。然后融 e 购电商平台注册客户数在这两年吧，已经突破 1.4 亿，这个数目在银行系电商里是排在首位的。

I: 嗯好的。那您认为这种线上平台化合作服务模式给您的工作内容或者工作重心带来哪些变化或者影响？

R: 因为我们部门的关注渠道这一块的嘛，那其实这种客户在线上的习惯和需求打了之后我们现在更多的就是关注线上线下渠道一体化。

I: 那您认为开放银行是什么？或者说性质是什么？

R: 就是以客户为中心，做到服务开放，与第三方合作共赢。就是银行通过构建开放生态向客户提供无所不在的智能化服务，从更多渠道获客吧。像现在我们为提供的肯定不再是单一产品，而是那种，无处不在很便捷很轻易就可以获取的服务体验，所以提供产品服务这块我们是会结合客户旅程给出恰当的解决模式，就是在解决客户需求的同时，也会尽量去超越客户的一种预期吧。而且我们现在是有这种客户无界的思想，就是不再是你客户要建立账户关系才是算我们银行的客户，而是说只要跟我们有接触的就都是客户。

I: 那您同意它是一种平台化商业模式吗？

R: 这个我觉得可以说是也不是。因为它可以说是这种平台化商业模式，再广泛来说也可说是一种合作发展理念，或者说未来银行发展趋势吧，因为其实各大银行都有在做这个方面的事。

I: 好的。那您认为开放银行和开放银行战略的外部影响因素是什么？

R: 嗯，主要就，还是客户的需求啊。像在很久以前，客户有了这种存贷汇的需求后，那他基本需要主动联系银行，然后我们单纯为客户提供这些服务，然后获得手续费、利息这些直接的收益。就是说银行和客户之间就是用这种单一的价值交换其实就实现了商业价值。但在后来客户需求就会发展衍生出，嗯像现金流管理和资金归集啊这些比较综合的需求了，那我们为客户提供的，就也从单一的那种金融产品服务，演变成提供综合的一套金融解决方案，相对应的银行的价值收益就增加了，就是有运营客户关系，出来的这种潜在价值收益。那再说现在，客户一个是要求有更少的让渡成本，就是客户为获得产品和服务的全部成本包括金钱啊，时间，沟通质量的成本。那还有产品服务的获得方式，客户现在要求的是一种随时随地的这种感觉，就是想什么时候获得产品服务最好就能直接有这个直接的接触或者获得。还有一个就是这个体验上的，就是，从个人客户来说，我们可能就是不仅要满足他们基础的，这种提供基础服务，就还要尽量在审美，舒适度，高效这些方面上去满足他们的一些要求。那要是从企业客户来说，主要还是，高

效和准确为主。那所以目前我们就是，通过金融科技的这种赋能吧，就会有更加开放和融合的这样一种姿态，来去转型，那我们和客户的关系也更加多元，就是说我们和客户之间更多的是一种多方连接，然后达到共赢的这样一个关系。其实现在银行的主要的这种商业特征就是，主要就是开放融合共赢，因为现在是体验时代嘛，其实说实话各家银行的产品服务的功能其实都是不断的，就是趋于同质化的这种，那所以能不能合适的去满足客户现在的这些升级的一些额外辅助层面的，或者说的隐形需求，还有也是之前说的就是体验上的，这种需求，然后就是根据这些目前的需求我们能不能很好的去提供差异化、个性化服务，这其实就是现在银行的竞争力的这样一个决定性因素啊，像以前银行服务都是供不应求，到现在直接就是供远大于求，那所以现在就是大家都是以客户为中心，因为用户争夺是现在企业之间竞争的一个核心。

I: 那您觉得竞争这一因素有影响和推动开放银行吗？

R: 竞争有，肯定有。像支付宝微信他们这种，现在客户你想想覆盖全国多少客户，拿我之前去青海旅游来说，本来我以为偏远地区这种无现金支付还是不多就准备了不少现金带过去，结果旅游结束了一看现金基本没怎么花，那边牧民就是基本都有个牌子，一面支付宝一面微信，所以从这个使用率来看，对银行的存款来说是挺大的一个影响了，而且现在还有很多金融科技公司，都想来分金融这个蛋糕嘛，那对银行来说就是资金成本就会变高，因为我们肯定是想留住这些钱，那就拿一些银行货币型基金来说，之前百分之零点三就能留下的钱现在百分之三都不好说留得住，所以从这个角度说资金成本直接翻了好几倍，直接就是让银行的息差变窄，利润降低。那像同业之间，其实招商银行的零售是做的很好的，我们也是互相之间存在一种竞争。

I: 那您认为那个因素最重要呢？

R: 嗯.....主要还是客户需求吧，因为一方面来说，先有客户的一种潜在需求存在，所以才让那些抓住机会的企业扩大市场份额然后加大了竞争，然后从另一方面想，其实，也有的情况是企业绞尽脑汁去创造客户需求，就是客户可能本来没有这方面的需求，但是企业通过提供便利让客户养成习惯，从而就是让客户慢慢的有这个需求了，然后这种需求又带动了新的创新者，又开始有竞争，然后各银行没跟上的又必须往那些方面去合作创新。

I: 好的，中国人民银行今年刚刚发布的《商业银行应用程序接口管理规范》主要统一了 API 接口类型和银行搭接第三方平台像引入服务等需要的安全审核等一系列流程。在您看来，这项新规定的影响是什么？

R: 这个我觉得应该是技术部门那边知道的多一些，不过影响方面我觉得肯定还是机会和好处多。从长期来看，这也是利于开放银行的健康发展嘛，那第三方质量优良保证，客户信任多了参与多了对开放银行的发展肯定是有好处的。

I: 那您了解到的您所在的银行的目前的开放银行战略是什么？

R: 战略有的，就是 e-ICBC3.0 战略不知道你听过没有，我们是在推进全客户、全渠道、全产品的创新服务，然后现在主要就是顺应互联网的发展，聚焦建设智慧银行,注重加快互联网金融生态圈建设，还有加快金融科技方面的创新,像我们有建立七个创新实验室，就说为了在金融科技领域探索前沿的一些东西,像探索一些，区块链，人工智能和物联网等就我之前提过的那些技术应用的，就是那些应用场景。

I: 那可以根据产品服务，客户，生态系统这三个维度来说一下你们的目前的战略吗？在此解释一下，像产品服务的开放涉及一个是银行产品，然后是其他金融产品比如保险，在之后就是其他超出银行业之外的产品。那在客户方面，就是涉主要包括为客户提供服务时应用的理念。最基础的是以银行为中心的理念，即注重客户直接到银行来办服务的客户旅程，然后是银行顾客中心化，即银行在为满足客户需求而提供服务时处于第二地位，关注如客户先去买房再注意到贷款的客户旅程，第三层面是以客户为中心化，即银行提供服务时作为第三方，关注到客户可能都注意不到银行存在的客户旅程，提倡客户在哪银行服务就在哪的理念。再说生态系，或者说渠道建设，就是第一个是银行自有渠道，然后是银行作为服务输出到第三方平台或者引入第三方服务到银行自己的平台，最后是建设通用平台，比如打造一个公共事业平台为客户提供方便的切换水电费电商供应商的服务，以进一步帮助客户进行财富管理等。所有您觉得你们的战略主要开放了哪些维度呢？

R: 啊，首先产品服务的话，你刚刚说的我们各方面都有啊，像金融产品、金融服务、公共服务这些。而且公共服务是我们在商业经营范围外，作为一个企业公民

吧，为社会的经济和文化等活动提供的服务，不只是为了获客，也是我们想打造的无边界银行的一种品牌建设的体现吧。

那像客户层面，像我之前说的，就是现在商业其实已经步入以客户为中心的体验时代了。你要知道我们还是属于商业银行的，那么商业本质就是企业通过提供产品服务为客户创造价值。企业需要对客户需求有深入的理解和分析，才能通过满足客户需求，实现最大化的商业价值。那从客户方面来看，商业价值是产品满足客户自己需求的程度然后再减去让渡成本，就是之前说的金钱时间那些。所以为了满足现在客户的一种随时随地享受服务的需求，还有尽量减少让渡成本，那我们就要以客户为中心提供更方便的线上服务，提供极致的客户体验。

然后那这就有可以连接到你之前说的生态系统，为了提供极致的客户体验，那我们就要有多种渠道，不只是自己的 APP 搭建，我们还要输出服务给第三方，服务他们的客户。而且我们也有打造一系列的，嗯就是属于企业级的，一些金融科技平台，而且这些平台运用了像人工智能啊，物联网区块链等技术。拿区块链说吧，就是在之前 19 年中共中央政治局公开表示了对区块链的支持态度以后，大家都比较关注区块链这个领域嘛，那其实我们行 17 年就推出区块链平台了，像我们行的区块链布局其实也是嗯，走在行业前列的，目前应该是取得了至少 60 余项核心技术突破。欧说到这个，还有就是，从总的生态系统层面来说，去年，就是 19 年 11 月的时候，工行在北京发布了智慧银行生态系统，也叫 ECOS。欧智慧银行我之前是不是没跟你解释，不过你可能大概也知道，因为字面意思也挺能显示它的本质的，智慧银行就是传统银行和网络银行的高级阶段，是银行通过智慧化手段和新的思维模式，结合自身需求和利用创新科技，去塑造新的产品服务，新的运营和业务模式。有关这个 ECOS 我之前也找了篇还不错的简讯，感觉解释的也挺到位的，我挑几个部分跟你说下.....就是，ECOS 以 Ecosystem 的前四个字母命名，但是这四个字母有不同的含义，E 是 Enterprise-level，代表企业级，意思是立足全局，构建产品整合、信息共享、流程联动、渠道协同的新体系，给客户带来更好的 ONE ICBC 一致体验。C 是 Customer-centred，代表以客户为中心，体现了客户至上的服务理念，不仅是客户身边的银行，而且是客户心中的银行。O 是 Open，代表开放融合，昭示适应金融生活化、场景化趋势，积极打造开放、合作、共赢的金融生态圈。S 是 Smart，代表智慧智能，表明在我国已经进入“智能+”新阶段的背景下，全面布局“ABCDI”前沿技术领域，这也是我之前跟你说过技术，然后工行

就是利用这些前沿技术，研发一系列硬核科技平台，为客户服务、精准营销、风险控制、决策管理等提供最强大脑，为银行转型创新带来强大动力。总之，我们构建了开放融合的跨界生态，将支付、融资、理财、投资等金融产品，无缝嵌入到教育、医疗、出行、政务等民生消费和企业生产场景，让金融服务像水和电一样便捷。

I: 那在这个生态系统中，为了与第三方合作，应该有一些数据上的共享吧？大概有哪些数据又是怎么共享的呢？

R: 要是说有哪些数据的话，主要是分为内部数据和外部数据。拿像内部数据是基于银行业务产生的，以财务指标、风险指标为主。而且这个保密等级较高，不适合用在合作共享上。外部数据就可以适当的共享因为它是基于银行产品啊场景那些的数据，比如消费数据，客户支付消费的场所、金额、频度、偏好等，还有风险数据，就客户的征信情况、投资风险偏好等。不过这个外部数据的话，它是数据来源广，形式多样，但其实也存在较大变数，可信度和稳定性相对较低，那要从外部数据获取成本、转化成本较内部数据高。

然后你说具体怎么共享的话.....其实这就是技术人员那边的流程了我不是很清楚，但是可以保证这个安全的操作，因为我们是建立规范的数据标准与数据共享制度的，我们都是将数据中符合共享开放层级的信息，合规并且安全的对外共享和开放的。

I: 那您觉得贵行部署开放银行战略是否存在一些可能的障碍？

R: 这个啊，嗯.....可能有一个是创新产品方面可能会跟监管机构的想法相违背。就是像我们行之前是跟微信合作推出了一个黄金红包，就是说在春节的时候在微信上发红包，而这种红包里面放的不是钱，而是黄金，拿到这种红包的客户可以把这个黄金来跟我们换成钱，也可以把这个黄金放在线上储备，那其实我们当时推出这个合作一方面过年大家收到黄金会开心，毕竟黄金金灿灿的寓意好嘛，很多人也喜欢，而且再一方面就是客户如果想把这个黄金换成钱，其实也是算跟我们银行这边有个交接，也是会给我们带来好处的。但是呢，就是监管机构那边认为这个涉及到黄金了，可能涉及到贿赂啊之类的，所以后来就跟我们说不要搞了，所以说其实这个合作被监管叫停也是因为我们跟监管那边没有达成共识，监

管机构那边还有有些想法和理解跟我们不一样，我们推出这个产品当然是觉得客户也开心，我们和合作方也获益的，但就是后来监管机构觉得不可以，那我们就不能继续了。所以这个也算是一方面的障碍吧。

I: 那您认为下一步需要开放的领域是什么？

R: 其实更多的还是利用技术提供更多的智能化服务吧，因为之前也提到工行是要 e-ICBC 3.0 战略是很关注打造智慧银行的，所以其实想助力城市向智慧城市演变，达到万物互联，还是需要进一步探索的，因为像现在 5G 技术虽然刚起步但是其实长远来看还是对万物互联有很大助力的，而且前几天民生银行推出了 5G 手机银行不知道您了解没有，他们这个是行业内首家的，在他们这个 APP 里面有呈现全新动态视觉，包括双屏幕多维度的显示，还有像什么语音导航升级啊，提供远程银行专属服务像什么 1080P 高清专属通道来提供线索大额转账，卡品激活之类的服务，欧然后说跟第三方合作的话，他们也有一个什么，就是新增了视频专区、互动点播等服务栏目，就不仅将产品服务信息转化为形象鲜活的动态视频，还提供像什么财富讲堂啊，财经知识，甚至子女教育这些生活百科类的内容服务。所以其实在利用 5G 还有 AR, AI 等技术打造更多智能服务主要就是我们银行在未来会去关注做到的。

I: 好的，那根据之前你说的 e-ICBC 战略，贵行在产品服务和生态系统上采取了哪些措施？

R: 嗯，这个产品开放方面，我们有与微信、京东、百度等互联网巨头合作啊，通过在合作方渠道嵌入那些，像账户服务、支付结算、融资、投资理财等标准化产品服务，然后与合作方联合进行一些创新比如之前和京东金融合作推出的工银小白数字银行啊，然后还有面向政府民生、互联网平台、消费金融等那些热点的场景建立了多层次和差异化的开放产品体系，为合作方客户提供“金融+非金融”一站式综合化服务。

而且就像我之前说的，我们有打造工商银行“区块链+”平台，这会帮忙打通政务与金融数据，将银行金融科技能力输出给 G 端，赋能政府创新治理模式。其实我们行的区块链平台在政务和民生领域应用经验很丰富。在 17 年其实我们工行就在贵州省政府的支持下与贵民集团吧合作建设了首个用于扶贫资金精准管理的区块链平

台，每笔扶贫资金是谁发起使用的等信息都可以在区块链上查到，就实现了整个流程的透明化，所以这就是为共享信息提供了一个平台，像政府、银行，还有政府内部相关部门的信息就通过这个平台实现了融合。那从近期来说的话，去年工行和.....雄安新区，共同发布了雄安新区征拆迁资金管理区块链平台，提供了涉及征拆迁资金拨付审批和资金支付结果查询等全流程的线上管理平台，使征迁资金拨付工作透明化，降低了人工操作和校对风险，那这个也是业内首次将区块链技术应用于征拆迁资金管理。嗯.....然后服务输出的话还有像客户身份认证方面，银行可以为合作企业提供统一的实名认证接口，搭接相关客户账户和协议，这也是获客的一种方式吧。

生态系统方面，在之前说的 ECOS 之前，其实我们在 2018 年就搭建 API 平台形成“金融+API”的开放生态，在像融 e 联和 e 生活这些自有渠道引入了 100 余项社会服务，基于 API 开放平台实现了账户管理、资金结算、商户收单、安全认证等九大类产品服务，广泛覆盖了 1000 多个热点场景包括了民生服务、医疗教育、文化娱乐等领域。

I: 嗯嗯那贵行更关注哪些措施呢？

R: 关注什么的话，有一个方面是个性化或者定制化解决吧，现在这种商业趋势下，银行产品和服务都将趋向于定制化。像我们有提供过的一些差异化或者说定制化服务，比如个人金融理财解决方案的自由组合定制化服务，也有像信用卡可以定制化图片。总之，其实现在在产品设计阶段就留出客户定制化空间，将是一个需要注意的点吧。而且说到定制化，其实还有一个也是我们很关注的，就是现在大数据背景下，外面来的客户数据太多了，你看像抖音，微信等各大平台上都有客户的行为轨迹，但是我们能不能很好的利用这些数据进行分析得到精准的客户画像从而对客户进行精准化营销和服务，这个对我们来说算是一个挑战，我们最近也在关注该如何提升这个方面。嗯.....再有一个需要注意的就是推出的新服务对银行来说要合适，就是场景的合适度方面吧，我们推出的服务触达的场景对我们银行来说到底合不合适。如果走了流程推出了服务但是对我们银行来说并没有什么效果也没什么客户，那其实这种服务的推出就是不成功的。

I: 那么贵行在中国境外是否有部署开放银行战略？地域差异对贵行的战略有何影响呢？

R: 这个，其实我不太了解，不过我可以说地域差异肯定是有影响的，你到其他国家发展肯定要跟着人家的制度走。

I: 没关系。那您认为开放银行面临的机遇和挑战有哪些呢？

R: 嗯这个问题还挺宏观的哈哈哈。我想想，机会方面的话，从 18 年开始国务院就提出要推进政务服务一体化政务服务平台的建设，还有就是构建智慧城市，所以我们银行这边就会考虑新的泛在化的一种获客和提供服务的模式，比如我们可以多和政府合作，协助政府进行社会服务和治理，提供公共产品和服务，从而连接到新的客户，获得保持连接关系的机会。挑战方面的话，有新技术的挑战，例如快捷支付和生物识别等，还有竞争啊，来自别的对手的新兴经营思路的挑战。嗯其他挑战的话，就是因为现在银行的服务与合作方越来越紧密嘛，所以其实外部输入性风险、信息泄露风险，网络安全啊这些方面也会出现新的风险，所以做到相应的防控就很重要。嗯大概这些。

I: 那您认为哪个挑战是最重要的？

R: 那肯定还是竞争啊，客户如果流失多了就问题很大，因为你做商业的肯定要有客户啊。

I: 那针对这些机遇和挑战，贵行是否正在做出相应措施？

R: 嗯像之前说的配合地方政府打造智慧城市方面，我们有通过向社区平台运营方提供工银 e 缴费平台的接口，将这个工行 e 缴费平台呢嵌入“智慧社区”APP 中，帮助社区居民实现自助办理像社保啊，水电费甚至医院挂号还有，嗯交警罚款之类的各类缴费业务。消费领域这边我们还有配合社区打造购物商圈，向线下社区附近的商户啊提供二维码支付，那么社区居民去那些跟我们智慧社区的合作商家处消费的话就可享受到一些折扣等优惠。然后作为一个金融机构嘛，我们也有向社区企业和居民提供对公融资，代发工资啊，嗯还有个人理财和留学金融这些金融服务。欧还有就是我们有向社区平台客户提供银行业务预约服务，就是在线上客户就可以直接连接到银行排号系统，然后他们可以选择在什么时间去网点办理业务。

然后挑战的话，像之前说的竞争啊，金融脱媒啊，其实主要的还是要求银行去更新理念，加强中间业务的创新，提升综合服务能力，不能完全依赖信贷业务，需要多方面寻找解决之道。那这方面的措施其实之前也提到了，就是向各大平台合作提供其他的便民服务啊，生活消费啊这些的。

那像之前说的第三方合作带来的数据网络安全风险，我们是有建立技术规范与工作流程去加强合作方管理的，从合作方准入、业务范围、支付用途等一些方面我们都有去控制，不过再具体的细节我就不清楚了，不过还有像反欺诈啊什么的我们也都是有相关风险防控体系的。

I: 那您认为银行将来可能或应该采取什么其他措施？

R: 一个是利用技术打造智慧银行，这个之前也说了是我们的战略方向来着，银行可以通过开展技术探索和应用，更加主动的精准的感知客户需求，所以其实像之前民生银行推出的 5G 手机银行我们也会考虑。

另外的话，就是我们要从外部引入资源到我们银行自己的渠道应用上吧，就是弥补银行的自身短板，达到合作共赢。而且因为互联网市场竞争吧，最终其实肯定会走向寡头化的格局，那所以我们接入的应该主要还是那些高频场景活着市场上还比较空白的领域。

然后就是银行要注重提供定制化产品服务，去挖掘潜在的客户需求，然后像之前说的，我们现在很注重利用从多个合作平台来的大量客户数据，去做一个有效的准确的客户画像，然后我们再根据客户画像进行社群化运营。

I: 那您认为在开放银行的推动下，银行未来将是什么样的？

R: 未来银行服务会是无处不在的，而且这也是我们想要做到的，嗯。

I: 那您觉得哪几家银行在当前的开放银行领域做的比较好或者处于比较领先的地位？

R: 招商银行的掌上生活 APP 做的很好，然后我们工行和建设银行吧也都不错。

I: 好的，那访谈到这里就结束了，不好意思耽误您这么多时间，真的打扰了。

R: 没有没有。

I: 很感谢您，我了解到了很多，它们将对我的论文起到巨大帮助。那我就先不打扰您啦。

R: 嗯，不客气。

I: 嗯，再次感谢，拜拜。

R: 好的，拜拜。

Interview n. 4: Dylan

- Duration of the interview: 23 minutes.
- Bank that work in: China Construction Bank.
- Current profession: Employee in the Personal Banking Department.
- The interview has been conducted by WeChat voice call.

I: 喂您好。

R: 您好。

I: 感谢您答应我的邀请来跟我聊，主要是我们这边写论文嘛，需要找在银行工作的人员讨论一下，就是了解银行在这方面线上服务上的一些事。

R: 我觉得你这个感觉好像都是总行层面的，但是我只是分行的一个员工而已。可能也代表不了一个总行的一个观点吧。

I: 嗯嗯，没关系，您就说了解的部分就好了，就是像一些有关产品信息的了解，其实也很有用。

R: 可以啊那我们是一个问题一个问题这样回答吗？还是说.....要不还是一个一个问题回答吧。

I: 嗯嗯我也觉得。那首先第一个就是嗯你有听说开放银行这个词儿吗？

R: 那个, 其实建行到家它本身就是无界银行, 就是由这个开放银行衍生出来的呀。然后那个无界银行他的一个概念就是讲到的, 他就是为了给客户一个什么无处不在的体验嘛, 随时随地都可以办银行业务啊, 就不用专门去跑到网点去办, 就是这样子的一个呃起点。所以其实也就是开放银行这个东西。也算是比较了解吧。

I: 嗯, 那么这个开放银行, 您感觉是就是所有各大银行其实都要追求一种模式吗? 还是说.....其实因为我之前查的资料里中国互联网协会在去年年底出了一个开放银行的报告, 然后就说在这种呃银行通过线上的这种与第三方像微信支付宝合作, 然后提供更多的服务啊, 然后这种模式是有百分之六十五的银行在已经在做了, 但是还有一些他没有细说, 但我觉得也许是一些小一点的银行就还没有开始搞。所以那您觉得就是剩下的那些银行, 他们也会往这个方向去追求吗?

R: 没有, 是因为他小银行其实没这么多精力吧。那个大行的话, 他其实有一些精力, 然后会去想一些未来的一些发展态势。然后像深圳分行因为他是在建行体系内比较先进的, 所以他才会有一些精力去思考这东西。要不然的话, 其他的一些小银行, 或者是小分行, 他们的话都是忙于自己的业务, 也没有太多时间去思考这种东西。然后至于说刚说有一些支付宝和微信合作的, 这也很常见啊。像这个最近工行不是跟那个微信合作了吗? 在那个微信钱包的那个地方, 他就已经可以线上去开发的一个工行的一个账户。这个的话也是大银行啊, 所以确实是大银行的话, 他有更多的精力更多的能力去做这个事情。小银行的话受限于资源, 他可能也没有太多的时间精力和资金去承担他的这样一些开发吧。但是未来的话, 因为小银行他自己本身业务他也是有一个那个局限于一个城市或是, 小银行我就暂时认为是城商行或是目前农村商业银行这种, 他们其实也受限于一些地理位置, 他互联网的资源有限, 但他如果未来想发展的话, 他肯定也会跟一些品牌去进行一个线上化, 把自己的服务给输出出去。不然的话未来大家都不去网点, 然后他们其实发展和生存的话也会受到很多限制。

I: 嗯, 好的嗯, 那你觉得就是这种线上化服务合作的这种趋势是由主要是哪些外部因素推动的呢?

R: 现在银行很焦虑, 大家都知道那个其实有一本书叫, 乡村银行嘛, 其实他有说过很多东西, 就是他是发展到像客户, 他本身客户需求嘛, 客户现在都不来网点了嘛, 然后其他的一些功能都被其他银行的金融公司进行了一些承担, 那所以客

户需求的反面就会倒逼银行去改革嘛，所以我觉得客户需求是一个比较主要的因吧。竞争这一块我觉得倒是不多，因为现在大家做线上这一块很多其实是自发的吧。银行比如说我建行做的很好那其他银行就马上来大规模的搞这个线上这些服务，应该比较少。然后技术这方面，也是提供了一些想象的憧憬，现在也是因为像 API 和软件的一些支撑，所以银行才有这么多的一个线上的一个能力，去把自己的服务给把那个输出出去。其实还有一个，就是为了提升自己的一个市场空间，这个也是一个主要原因。

I: 嗯，就是说属于扩大市场份额，或者是说把更多的客户吸收进来，这样的吗？

R: 对，就是扩大市场份额，然后避免自己的市场份额被其他的竞争对手蚕食嘛。这个可能跟那个竞争也有点像嘛。

I: 嗯那像人民银行今年三月出台的，就是规范这种技术安全上的这种政策。那它对银行来说。然后人民银行提供的这一个人民银行发的这个政策的限政策的规范化，是会导致它的一个输出的一个受到限制呢还是说会带来未来的更多客户的信任呢？

R: 这个是双向的吧。我其实没有了解过这个政策，但是我觉得，因为深圳分行跟第三方合作他是有一个入库的动作，都会有一些利润，经营场所，客户数量的这样一些限制，这些限制不管是银行自发的还是监管有要求，我们都会进行一个选择。然后人民银行进行的这一个，人民银行发的这个政策的规范化必然是会导致输出的这样一个限制的，这个是毋庸置疑的。但是弄的好的话，都是会给客户带去信任，利于你说的开放银行的发展。

I: 嗯，就是属于两方都有的。

R: 对啊，就是都有的。

I: 好的，那就是在建行在打造线上合作平台方面会不会有一些障碍之类的。

R: 唉，其实你当时来实习的时候应该有感觉的到，就是说受限开发。就是虽然现在那个，就还是看到的开放的是什么层面吧。你那个分行层面的话，必然的话他没有上升到一个总行的高度，那么它利用的资源是有限的。像这种的话就是会受限开发，受限资金。然后我们也是在不断的完善建行到家的，现在出的

业务比较少，然后其实银行这么大一个系统，刚出这种新服务各个部门之间也需要沟通和适应，目前建行到家的服务其实像办社保卡，其实暂时客户办理之后是看不到很细的一系列流程的，然后整个流程下来到拿到卡可能也没有那么快。然后的话对于客户来说，你其实提供一个新的一个服务，比如涉及到双录操作，他们会认为隐私未必能够得到很好的保护。然后操作上面的话有一些年纪比较大的，然后这种群体的话其实也是占了一个非常大数，然后操作商量的话也会有一些不太适应。虽然说现在淘宝啊京东已经深入人心了，但是毕竟我们是一个金融机构，然后如果要做一些服务的输出，然后输出到别的平台或者自己独立产出来一个，开发出一些东西，像小程序或者是 APP 之类的，这些话都是有一个适应的过程。客户的话他可能本身的话也存在一个适应的过程。就是这样子。

I: 嗯那打造线上平台方面，就是建行有给出一些什么战略方向嘛。就是说提到一些，我印象中之前在去年实行的时候，有在培训的时候听到 TOP+ 的战略，就是说在技术还有开放和平台方面的一些指引。然后那现在就是有没有呃，就是再明确一点的时候，比如说跟你们说，比如说要更加去关注一些小微企业，或者是更多关注这种线上的呃触达更多长尾客户这种的？

R: 呃，现在整个建行就有三大战略，金融科技，普惠金融，还有一个住房租赁。你说的 TOP+ 就是金融科技战略，的确跟你说的开放银行比较像，就是要求利用技术做到服务开放做好平台嘛。然后普通的话在执行方面的话，当然会有一些呃条条框框，或者是有一些原则性的东西。嗯然后关注什么类型的客户，这个对于我们来说有价值的客户，当然是当时关注有价值的客户吧，就是跟那个小微企业和个人客户没有什么关系吧。

I: 嗯，就是说不管是企业类的，还是说个人客户，其实就都是更多关注能给建行带来更多利润的客户吗？

R: 对啊。但是建行可能跟那种普通的股份制银行不太一样，他是国有大行，就是你所说的那个长尾客户，长尾客户吧其实他量非常大，但是他又利润特别少，但是我们也不可能不会去关注。总的来说整体的话应该是肯定是关注那种能够带来大利润的，但是他的那个国有企业的身份的话，就会限制他，特别在意用户的反馈，然后也会去关注一些老人，就是社会的一些弱势群体。像小微企业的话，就是企业里面的弱势群体嘛。然后像那些老人，老弱病残之类的也是算个人客户里面的

一些弱势群体，这些话我们也会继续进行一些关注。但整体的话肯定也是跟他那个作为一个企业的兴趣所牵制的，他是会关注给他带来的一个收益较大的一些客户。

I: 那建行现在有哪些措施呢？

R: 别的措施可能我不太了解。但是在深圳分行对建行到家小程序的建设还是很重视的，这个应该是第一个银行在第三方平台上提供开始上门服务，像社保卡储蓄卡申请啊还有银行流水打印都是可以线上申请线下给你送到家的，就是通过微信建立建行到家小程序来向更多客户输出便捷的送货到家的服务。

I: 嗯那建行更关注提供哪些方面的服务里呢？

R: [...]账户算是银行的一个根吧，把账户的申请出海是我们一直有在做的一个事情，也就是储蓄卡和社保卡吧。社保卡因为它有民生的一些特性。像建行到家现在主推的一个就是社保卡。其他的也不一定是储蓄卡，其实主要是账户的一个出海。就是他未必会有一个实体卡的存在，就是很多地方他都会有说开线上的一个二类户啊或者是虚拟账户之类的东西。像这种服务的话我们是会更多做一个输出到别的平台。

I: 嗯，好的。然后那就是在从机会层面来说，就感觉现在之前不是说 5G 不是开始商用嘛。这个其实对银行是现在已经有一些影响了，还是说其实并没有在银行业应用的太广泛，还是该干嘛干嘛的感觉？

R: 还是该干嘛干嘛的感觉吧。现在 5G 的话，还是只停留在那个试点嘛。他也没有全国覆盖，也没有全市覆盖嘛。然后其实 5G 的话他也不只是网速上面的一个影响吧，我印象当中之前听说那个 5G 的话，它其实更多的是影响在一个信息的交互，那么不只是普通网速上面的提升，他应该会提供更多一些机会像互联网或者是什么之类的，像这种的话可能会有更多机会。但是现在的话对于银行方面的影响还没有太多。

I: 嗯嗯，那就感觉银行在挑战层面会不会有一些，还是网络安全这种方面的问题？

R: 网络安全对于所有的银行来说都是非常重要的，因为呃信息泄露是，不管是合规还是监管上面的要求，都有一些限制，就包括信息安全，这个是防止信息泄露。

然后包括像那个基金的一个安全，因为如果一旦技术上面不过关被攻击的话啊，安全不过关的话，到时候也会有非常多的一个问题，所以我们也有不断的在升级防控方案。所以像现在你是在境外嘛，你会发现你现在打开建行到家你会发现你之前可以用但是现在用不了了。也就是说考虑安全的话，一直都是有一根绳子在那里吊着的。然后说这个的话都是有进行一些反复的加密啊，就很多关注这方面的点。

I: 嗯，那就是有没有就是可能，就是因为接的供应商比较多的话，如果说提供一个，比如说在别人的平台上提供，比如像在第三方的一些购物平台，然后绑定卡之后提供的服务，然后就是中间可能会呃连着好几个这种，中间商之类的，就是这种一系列的流程可能如果中间有一个流程，出了问题呢，是不是整个就会影响到建行提供的服务，就是偏连锁反应的这种技术上的问题啊？

R: 大概也不会，因为那个供应商从来没有触及到深的意义层面上的建行的这样一个服务。像那个你如果参加一些建行的一些信用卡购买一些东西的活动啊，其实也不是说完全是用到建行的服务。就是都打个比方啊，你去建行到家去买一个卡券，那其实只是验证了你留在这里的一个手机号码的前三位跟后四位，然后中间都是会脱敏的，也不是说把你的一个信息完全就把他给输出过去。那其实都是会进行一个脱敏的一个操作，只是写一个验证而已，就是返回一个是或否的过程。所以说一旦那个中间商出了什么问题啊，不会说直接传导，把一个错误的数据传递到建行的核心系统里面。所以说不会因为中间的商的一些操作而导致到整个建行的系统受到影响。这个是不太可能的。但是，由于接入的供应商确实是非常多，如果由于某一个环节被攻击导致小范围的损失这个可能性也是存在的。确实也发生过，但是这个都是在可控的范围内。就是这个是有可能性，但是出现之后也会带来更多安全措施。

I: 嗯那您觉得银行未来大概是什么样的，是可能更关注一些核心业务，还是说一下其他的比如说有一些觉得没必要的一些领域，可能就不去涉及，或者是慢慢的收回来这样的？

R: 这个，银行，其实我觉得吧，银行慢慢慢慢的会变成一个综合服务平台嘛，是一个趋势。然后我不感觉他会减少一些没有用的一些服务，但是他没有人用的话，他肯定会去做一些改善的，就由机器去做一些汇总.....就是有简便的服务。就像你

们，我不知道你说那些没人用的部分的那些服务是指的啥。但是我的感觉是，一旦有一些服务，他可能特别说真的没人用，他可能会被下掉，但是整体来看银行未来会成为一个平台提供更多的服务的。就像如果你要交交通罚款，这个看上去感觉和银行没有什么关系，但是他其实还是涉及到一个资金流转的，但是这种也是有可能存在在银行的 APP 上去做到一个实现，就是说提供一个综合的服务，进行一个这样的融合。

I: 因为我之前在想，就是如果银行在自己的 APP 上放了像买电影票这样的服务，但是呢，可能大家一想到要去买电影票，可能不会说我要去银行这个平台上去买，所以呢，那这个服务如果出了，可能就没有多少人用，那像这种情况就是我之前考虑的问题。

R: 这个你应该去看招商银行，他们那个引以为豪的掌上生活。然后前段时间还发了一个比较大的演讲什么之类的东西吧。就说他们是全国最大的一个咖啡的一个销售商，还有排第几的一个电影票的销售商。就是说招行他是觉得为客户提供一些生活服务，然后反向的通过服务去拓展客户，这个是他们的一个未来的一个憧憬。然后所以说像这些服务可能是因为客户还没有形成习惯，但是一旦你形成专业的习惯之后，你认为这是一种专业平台，那么你就会在这里去进行的一个购买。然后由此通过把你作为一个客户，去营销让你成为他的一个客户这样子。

I: 嗯那您觉得就是建设银行他主要的优势是什么？

R: 建设银行其实挺矛盾的，我觉得他那个就是好像他有时候能够做出一些创新，但他其实也很保守，就总行层面是很保守的，但是分行其实像建行到家也算是一个比较大的创新。你一定要说优势的话，就资金比较大，然后平台比较大，他可以有很多的可能性，他可以去去做很多东西。

I: 嗯，好的，然后那就是除了刚提到的招行还有哪些，就是这种线上 APP 运营啊，或者是通过其他平台提供服务的一些其他银行做的也比较突出的？

R: 这个我觉得跟自己本身的那个银行使用的一个习惯有关吧，我们也不会说因为某一个线上平台做的特别好，然后去用了这家银行的一个账户。但我听说的就是招行，因为我听说很多人就是为了招行的 APP 然后成为招行的客户。所以招行应

该就是你想要的答案，然后他的服务输出去也是不错的。其他一些银行的话，光大中信平安可能也还不错的。

I: 嗯，那就问完啦，太感谢了，我觉得了解到挺多的。

R: 嗯希望对你有帮助吧。

I: 嗯，好的好的，那就先不打扰你们了。

R: 诶你现在还在欧洲吗？

I: 哦，是的呢，还在还在欧洲这里。不过他现在疫情好一点了，不过我们现在没课所以还是不出门的。

R: 你那边几点啊。

I: 嗯，下午一点，一点四十七，就跟国内时差六个小时这样。

R: 哦好的我差点以为凌晨，吓死。

I: 哈哈哈哈哈没有没有没有，还在下午呢。

R: 嗯，那就先这样，拜拜。

I: 嗯好的，拜拜。

Interview n. 5: Eli

- Duration of the interview: 36 minutes.
- Bank that work in: China Construction Bank.
- Current profession: Customer Manager (for Retail Business).
- The interview has been conducted by WeChat voice call.

I: 您有听过开放银行这个词吗？

R: 在前两年的时候听说过，就是因为 18 年建行是就上线开放银行管理平台了嘛，你也可以在网上看到。

I: 那您觉得这给您的工作带来了什么转变吗？

R: 其实我们在前沿的线下的其实感觉影响倒不是很大，不过的确是在考核指标上会有这些比如说推广银行 APP 啊这种东西了，就是更多的开始宣传银行的线上平台了吧。

I: 嗯，那您觉得就是这种这种模式，其实是不是现在银行都需要争取，都需要去做到的。因为其实之前我在看资料的时候，就是中国互联网协会把它好像提到开放银行这种模式呢就是国内现在是有百分之六十五的银行都已经在做了，但是还有一些就还有一些银行其实还没有，开始嗯或者说还没有做的很好之类的。所以就问问，就是您觉得大概这种模式其实是不是大家银行的转型都要走的一条路，还是说有些银行他们其实可能也可以不需要走这条路也能发展的？

R: 这条路是必须要走的啊。之前很多业务都是在柜台，现在逐渐转移到线上。也是为了让客户更加方便嘛。

I: 那您觉得开放银行的定义是什么呢？

R: 我觉得就是银行利用技术手段打造一个能覆盖大量场景的金融生态圈吧。

I: 嗯您觉得现在这种平台化的商业模式，其实是由主要有哪些外部的因素推动了呢？

R: 外部因素啊，主要还是客户需求吧。因为我们还是为了盈利嘛，为了获得更多客户嘛，对吧，现在客户都是贪方便的。然后就是技术，因为技术是金融业做决策做创新的一个核心驱动力动力嘛，而且建行其实也是一直比较关注金融科技的，我们有相关的战略的。

I: 嗯然后如果从竞争角度来说，就是您觉得现在银行主要的竞争对手是银行之间的呢？还是说像一些这种嗯包括支付宝啊，微信，他们可能也会出台一些有点偏金融类的产品，就这些这些方面的竞争呢？

R: 都有。腾讯呢，支付宝他们的功能越来越强大，越来越多，很多客户都去使用嘛，一些小的客户的话流失的比较多。

I: 嗯，然后那就是因为呃之前我通过查资料就是知道这种因为这种平台化商业模式其实会有通过 API 技术手段和第三方进行搭接的嘛。然后是今年三月的时候，人民银行出台了《商业银行应用程序接口管理规范》，用于规范 API 接口类型和一些审核流程，就是说嗯让银行在比如说和第三方合作的时候，会事先走一系列的这种正规的审核流程。然后那您觉得就是这种监控监管制度，其实对银行是提供了一些比如说，就是减少了一些供应商之间的合作，可能会降低一些利润呢，还是说更多带来的是一种机会，就是说更加规范了然后可能就会得到更多客户的信任呢？

R: 我觉得是得到客户更多的信任嘛。因为毕竟这些要求呢，就是要就是主要是保障客户资金的安全，包括那个个人的那个征信信息方面呢，隐私方面。如果这方面的控制的好的话，应该是得到客户的信任，机会还是比较多的。

I: 好的，那就是建设银行，就是在这种嗯这种开放平台合作模式上，有提出什么相关的战略，吗？

R: 其实我们是有三大战略的，不过开放银行应该是属于“TOP+”金融科技战略部署里涉及的，就是，给你介绍一下，T 就是技术，我们一般说的是 ABCDMIX，就是人工智能区块链那些，你有兴趣可以了解一下，不过对于这些技术我们自己不会说走的太深，因为毕竟我们是银行不是纯科技公司，所以我们主要是通过，合作啊，比如就去年，19 年的时候建行与腾讯合作建立了，应该叫金融科技联合创新实验室吧，就是为了研究创新技术，优化金融服务之类的。那 O 就是开放，能力开放，就是我之前开始说的 18 年的开放银行平台，就是开放了 8 大类接口吧，主要就是输出服务，开放能力，打造合作共赢的生态圈，啊同时还有就是，提高客户体验嘛。P 的话就是平台，其实我们打造了很多平台，像什么住房租赁平台啊，智慧社区平台啊，区块链贸易融资平台，和智慧政法平台啊，还有很多平台，然后有很多商户，公司和地方政府机构入驻我们平台的。然后偏生活类的平台的话，普通客户可以通过 APP，PC 端和微信公众号等渠道触达这些平台服务，管理者的渠道有 PC 管理端和 APP 管理端。不过像区块链贸易融资平台就是针对企业客户的了。所以我们也是在平台获客的模式上有不断探索的。+就是要求做到创新啊，创造创新的文化啊，我们也有在人才招聘和内部制度上做到这种创新方面的不断优化。

I: 那想确认一下，就是建行在提供产品服务上已经超出金融行业之外了是吗？就因为听你之前说好像也有智慧社区平台了。

R: 对，什么方面的服务都有啊。像开放平台输出的有像账户开立，然后支付结算和投资理财这些，那引入的就多了，现在各大银行都是，你看看什么生活缴费出行购物，都有啊。

I: 好的那请问在关注客户体验这一块，你们是以客户为中心吗？

R: 对的对的，现在这个时代大家应该都以客户为中心了吧，你不时刻照着他的需求提供服务，那别这么做了这个客户就去别人那里了啊。

I: 嗯，那您觉得建行现在更关注提供哪些产品服务呢？

R: 其实在现在这个疫情影响下，我们要去支持实体经济的恢复嘛，而且也是要去帮助小微企业，所以我们会加大信贷投放，这是一个，不过我们也要谨慎的评估企业资产质量那些，就是会强化风险防控。

I: 嗯好的，那在机会层面你觉得现在银行在打造开放银行上有没有什么机会呢？

R: 这个，我觉得，新技术上的吧，比如你像 5G 提的比较火，虽然现在还没有普及，但是未来是可以憧憬的，它对其他技术的推动是可以想象的，像人工智能和大数据，如果我们能更好的运用这个技术就能更好的通过，嗯就是主动感知客户的场景和需求，然后去提供更个性化的服务。

I: 嗯就是建行在措施的实施方面有没有存在一些就是障碍或者是有的时候可能不会有出现过一些问题啊？

R: 嗯.....现在感觉技术方面应该的问题是一直有的，因为这种有很多不确定性嘛，什么时候搞个活动客户来的多了那卡顿什么的也影响客户体验嘛，但具体的技术方面的账啊我倒不是很了解。至于其他的.....就是之前啊，建行就是我记得的，以前出过善融商务，就是 B2C 商城啊，也是引进外面的一些商户进来，有点像京东吧，是属于比较创新的电子商务金融服务平台，就是你可以用一些积分去支付啊，然后还有担保支付啊，在线个人贷款啊分期啊都有，其实也挺方便的。但其实呢，像我们银行要触及这种新领域，就可以说是电商了吧，那我们还是会有很多不熟

悉的地方，所以后来就有出现商家随意提高价钱之类的或者卖假货但是我们监管没有及时发现，也是带来了一些投诉的。所以就是说，在我们出一些创新产品服务的时候，特别是触及到对我们来说新的领域啊，这个其实在维护客户信任和体验上是一个比较大的困难。

I: 那么您觉得就是这种开放银行，这种线上合作呀，面临的的就是有没有一些挑战？因为其实像这种合作的话，有的时候可能会需要把呃银行的一些客户数据，是不是可能会让第三方的平台知道。就是比如像嗯如果在微信里，然后客户去查询，比如说查询建行的银行卡余额。那其实微信这个平台他好像是你们应该是可以知道这个客户就是也能知道这个客户的余额到底有多少。就是这种这种属于数据上的分享了嘛。然后这种会不会容易带来一些，因为微信可能是比较安全。但是如果从其他的合作商来说，可能会不会带来一些网络安全或者是涉及到一些什么诈骗。就是这种可能就算是一方面的挑战，然后或者是呃其他方面的。比如像嗯技术方面呢，就是因为现在像您之前说的人工智能啊，或者是一些什么云计算啊，还是什么量子计算器，这些的可能就会。呃，让给一些就也是属于就是发展的太快。然后可能银行就是在一些数据上应用的，不是不恰当。然后也是从而带来一些风险嘛。

R: 我想问一下，是确定可以在微信其他渠道查的到我们的余额嘛？

I: 嗯，因为之前我问的是工商银行那边的人稍微提了一下。

R: 然后那个是可以查到客户的姓名，还有那个身份证号码，还要卡号吗？

I: 嗯，这个倒不确定，主要说的是余额啊一些显示给客户的信息。

R: 这个不是很了解诶。

I: 嗯因为我这边是考虑到，就是如果有这种共享数据方面的问题上，会不会存在一些网络安全或者是造成一些，因为万一有一些第三方合作商如果质量不是特别好的话，可能不小心就这个这个呃信息泄露了。那其实对银行应该会造成很大的这种声誉上的影响。

R: 呃其实我觉得，是就存在这方面的一个很大的风险。就是说第三方啊存在一些不守信用的，或者是泄露客户的那个信息的话，这是很多必然会发生很多案件，诈骗的案件。这就要看建行和第三方之间怎么去签署一些协议去协商了。

I: 嗯，那他有没有在内部，就是包括在内部风险上是不是也有所管控？或者说在这种安全信息防控上，有没有一些就是专门设立一些技术部门，或者是什么的，来专门就是管这些防控方面的事儿。

R: 是肯定有的。就是关于客户的信息，就是我们，在我们内网，我们同事跟同事之间的发送那个文件嘛，凡是有客户的信息都要分开分段，还要经过上级的同意才能够发送。更不用说是现在是通过第三方平台，肯定是有管控啊，这个我们建行在这方面是非常注意的，把控的比较好。

I: 嗯好的，然后您有了解到建行他在境外就是中国之外是不是也有一些分行，然后是会给外国人也提供服务吗？还是说其实建行可能主要还是对就是中国企业来提供服务？

R: 呃，我们建行在境外也是开了很多分行的，在境外提供的，我其实这些方面就不是很了解了，应该是提供给企业方面的了，就中国企业和外国企业，但是个人客户的话就不好说了，因为有当地政策嘛。

I: 嗯，然后您感觉银行未来可能会更关注哪些方面的服务呢？就是提供一些是还是更关注那种小微企业，还是说更加关注可能会提供一些引入一些新的服务，比如说 5G 开放了之后，会不会车联网智能家居这些东西如果兴起之后，可能银行是不是也需要去关注这些领域，把这些服务给纳入到银行 app 里面呢？就是银行未来大概会关注在哪方面呢？

R: 嗯，普惠金融我就听说的比较多一点，因为他也是建行的一个战略来着嘛，三大战略之一，所以这个也是一个一线指标来的。

I: 嗯，然后就是，想问下您觉得建行它本身就是比较有优势的层面是什么？是技术模块呢，还是说服务层面呢，还是内部系统之类的呢？

R: 都有吧。我们建行现在也是在服务方面就不用说了，服务是非常好的。另外还有技术方面，也是我之前说过，我们讲究金融科技创新嘛，也是很积极的在引进相关人才，在技术方面也是不断的进步吧。

I: 嗯，那在这种，因为现在目前不是通过这种手机 app 呀，然后第三方的之间的合作啊，互相的，就是互相给对方提供更多的服务的这种环境下，也就是在开放银行的这种推动下，您感觉银行未来是大概是什么样的呢？就是说他会比如说是属于就是无处不在的，就是客户不管走到哪儿去，他们都可以获得银行的服务呢，还是说银行可能也会考虑到，不是说要渗入生活的各方各面。而是说可能还是更主要关注主营业务，然后有一些嗯有一些业务还是有选择去涉足吗？

R: 应该，我觉得未来，银行服务是偏多样化全方位的，但是也应该是有着重的。金融界嘛，其实主要还是以我们的传统的业务为主。我们主要还是以，作为银行嘛，主要是做到利益最大化。以前是贷款，可能是占比重比较大。现在呢就是更偏向于，中收啊，中收现在是我们的占比呢越来越大的。

I: 嗯，不过说起来您刚刚说的中收是什么？是哪个中呢？

R: 中间业务收入，中间业务嗯啊，这个现在是挺重要的，比重收入会越来越大。

I: 嗯，不过说起贷款的话，因为我记得之前跟也是跟人聊过，他说其实银行现在特别是疫情阶段，银行贷款其实赚不到什么钱，他就说感觉有的时候吧，现在可能都是亏着在贷的，您有这个感受吗？

R: 疫情这个也是短时间的嘛，毕竟不会长期嘛。银行也是支持中小企业的发展，所以这方面会响应国家的号召去扶持中小企业，所以这方面收入可能是会有减少，但是长期来说还是要会得到客户的信任。疫情过后客户有了信任，那以后业务在我们的建行做的话，我们还是会赚回来的。

I: 嗯，所以说其实一般来说贷款其实对银行来说也还是就是属于很大一部分的这种收入来源，是吗？

R: 对没错，也是很大一部分，没以前那么多。因为那个存贷比啊逐渐减少，就是存款跟贷款的那个利率比啊现在逐渐收缩小啊，所以我们的收入，贷款方面的收入会没以前那么多。

I: 嗯那最后一个问题就是，您感觉中国国内就是哪些银行，就是在 app 上的发展，或者是说提供就是更多来源的服务上，感觉哪些银行会做的就是比较有优势，或者做的比较好啊有优势的？

R: 据我了解了平安银行还有招商银行，可能这两个银行，在 APP 方面做的比较好一点或者说业务更广，更多一些。跟腾讯啊阿里啊这种合作的也很多。像平安银行，他之前也涉及到一些保险的客源，他们客户现在也是越来越多。

I: 嗯，那访谈就结束了，感谢您的帮助，耽误您时间了。

R: 没事，能帮到你就好。

I: 那就先到这里啦，拜拜。

R: 嗯，拜拜。

Interview n. 6: Faith

- Duration of the interview: 123 minutes.
- Bank that work in: China Merchants Bank.
- Current profession: Customer Manager (for Corporate Business).
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 喂您好。

R: 嗯您好，你之前发的文档我看了，主要是讲了一个开放银行的是吧。因为这些问题相对来说比较专业，而且近几年这个都是属于我们国内银行，他是属于战略部署级别的。就相当于这个是领导他会去考虑具体怎么做的方案。因为像如果是就是基础层，或者是不属于管理层的人可能很少听说，相对来说就会比较模糊。因为像就是里面我们日常的工作里很少会密切相关到具体的一些，具体的定义呀或者是，涉及到哪些方面上的挑战或者机遇。[...]因为我本身做的工作是对公的，但我们的客户经理因为分过架构，所以招行的架构调整过了，所以跟其他银行可能还有所不同，可能按照支行制的，就是我们以前所了解的，一个网点支行，他是行长直接管下面的储蓄，然后对公包括理财大堂还有其他做业务的理财经理，

这个是一个整体提供网点的，像招行，因为他是在一五年收支改革了，对他现在分的就是理财的大堂的，网点的这个就直接是归网点行长管，像我们对公的业务柜台的，他就只认那个分行的运营部，还有一个统一的运营线。对公的话就直接是相当于业务部门，他是全部分出来按区域一个区域去划分的，然后直接归分行管，所以我们就其他的可能都因为接触的不多，所以就不会特别了解，可能最熟的就是自己单个条线下面的情况。

I: 没关系，其实对公我还挺感兴趣的。因为之前跟其他受访者聊的都是零售方面嘛，而且好像嗯我记得之前有一些网上的一些资料是说银行是这两年还是什么时候会更，就是将重心又更多放在一些零售方面，但是对公还是很重要，盈利也很多，但我了解的还不是很多。

R: 零售消费那肯定啊，那是一个长期的部署战略，肯定是个人消费者的地位就很重要。所以招行之前做定位的时候，就是零售大行，但是现在因为他国家的政策大部分是讲的就是除掉民生之外，中小企业的发展会带动经济，所以现在对中小企业发展的关注比较多。因为大部分的战略出来就是普惠金融，然后就是各个就是中小企业的政府扶持的之类的政策。所以像这一类，而且像我们现在疫情的情况出现嘛，大部分的讲的政策也是中小企业的扶持。如果是中小企业倒闭了，那本来带着的就是很多像，老板破产个人失业，造成的很大的影响就是在整个民生。像我们在深圳的体会是最深的，其他像上海啊，北京啊这种地方因为他的基础是比较大的，就是很多那种国有企业，所以他们靠大企业，可能一家的上市公司或国有企业带动的人可能就几万个人。但是在深圳，你要靠一百家中小企业撑起来，带动可能几万个人的达到经营。所以深圳他可能都是靠的就是一百家多少企业才能抵得上，就是上海北京这种。因为本来上海北京深圳就是并列我们的全国，就是对我们来说啊，他就是比较重要的三大行，就靠前的三大行，去比较的话就比较的出来。所以就是对深圳来说中小企业比较重要。嗯，然后你现在是想研究开放银行，就银行之后的走向吗？

I: 嗯，差不多。因为其实是主要研究开放银行战略，但也涉及到整个银行业在这种开放银行情况下的这种现状和走势。像战略方面呢我这边是选择了一个战略选择的模型，就是给开放银行分了三个维度，说现在的服务开放在嗯生态系统就是渠道上啊，还有产品上和客户上啊，其实解释起来我觉得还是挺好理解的。

就是因为不一定非要战略层的那些高层人员才能感受到这种银行的在三个维度上的开放。所以我觉得我们聊一下我肯定还是能收获很多的。那我们要不就从第一个问题开始问？

R: 啊可以可以。

I: 首先就是您觉得最开始听说，或者说开放银行这个词，是不是您感觉大家可能不是很了解呢？

R: 就是如果单独问，当时是反应不过来的，因为像基层他接触到都是一些标准化的产品的那些东西，所以如果你来问我的话，我们感受比较明显的就是掌上生活，就是我们那个信用卡你知道吗？就是招行信用卡的一个 APP，就是那个掌上生活。

I: 啊，知道知道，掌上生活之前好像我还用我爸的卡参加过活动，是不是你们好像经常就每周还是什么时候就会有有什么满一百减五十，就是在餐厅啊之类的活动的。

I: 对对对，每周三。所以就是你直接问开放银行我们是没有办法反映过来。但是如果你问你们有哪些产品，涉及到什么东西，我们就会有第一反应，就是我们做直接做实施的部分。然后像我们觉得比较明显化比较直接的就是掌上生活。因为掌上生活这个，是我们做的那个生态服务平台。我们如果是按银行来说，你的信用卡只是你的一个新的消费系统，你可能有在银行的信贷，个人信贷，然后有可以用于信贷的基金在那个地方，但是我们是把它做了一个全新的生态服务平台，这个场景其实是共享给了其他的第三方的，但是这个是在我们保护了客户的个人信息下的，因为银行是必须要保护客户信息的，这个是属于十项铁令里面的，像我们银行要开放平台就相当于说要把信息透露给到第三方，所以这个对我们来说是需要非常长久的时间去做到基于一个安全性的情况下，去做的一个产品优势。然后我们的合作伙伴进入这个生态圈的时候呢，在我们的 APP 里面是建立了一个是消费的一个生态系统。就是你直接用过，我们的 APP 里他是有嵌入到一些，比如说汽车呀，然后有一些那个手机支付啊，就包括第三方的一些比如说华为，所有的信息他是里面有一个借贷系统的，它是第三方是可以直接测评我们客户的信息，去了解这个客户资质怎么样。如果他是达到他们就是达到他一个测评结果或评级的情况下，他是可以直接利用我们的掌上生活给他产品，就是我们给他信贷

他们第三方直接给他产品。就是客户根据他自己在我们行的信贷的这个评级，或者是说他的信贷额度去抵他在平台上申请他自己需要的一些产品，去做他的，比如说汽车的首付也好，或者说直接买手机也好，去做分期也好。其实这个信息是分享到了第三方的。因为如果第三方他没有办法共享，我们认可的这个客户的评级，他是没有办法给他做下一步的实物的提取嘛。 [...]

I: 嗯，然后因为刚刚就是说一般银行现在不是经常要跟第三方合作嘛。然后所以就是肯定有一些信息也是让共享给第三方就处理，那您觉得就是大概哪些数据会让第三方知道呢？

R: 你说这个我只能想到我们的征信查询。因为像以前，银行他也是属于授权方。因为这个是要直接从人行查的，但是他们的途径是有两种。一个是客户直接从人行查，第二就是客户直接从银行直接查出来，银行授权查出来这个征信的。以前呢是只能从银行得到，就是一些个人的征信情况。因为可能整个人的信息资源比较保密的情况，这一块是一定有征信的。但现在是我们几乎在第三方平台，就包括一些腾讯，或者是说蚂蚁金服这种他都是有就是去申请查询那个征信的，以前是没有的。

I: 那掌上生活大概是什么时候开始出的呢？

R: 这个我倒是有点忘了，很早了应该是一零年左右了吧。它涉及到很多就是一些消费类社交类，出行类。就像我们之前掌上生活还搞的活动，就跟高德打车吧，去年，才搞的这个高德的打车。就是在掌上生活消费，可以用那个积分消费，反正也是一个金融场景。 [...]

I: 然后说起来想问下招行线上能发贷款吗？

R: 这个，看产品的类别了吧。像对公的不行，零售的是可以的。零售的就比如针对小微企业主的。就是有些贷款，他说可以直接在我们线上做一个测算，我们也是有开发很多那些消费贷啊闪电贷啊，闪电贷就是在掌上生活上的，消费贷是专门开在一个给客户做测算的，根据他在这个经营状况，营收利润的这种公司的基础情况，财务报表租金啊，可以得出来一个比较标准的金额。这个是属于零售端的，因为他属于小微企业主。像对公，就是要根据公司情况去给他做，因为他

有授信敞口，所以这个是没有办法判断，就需要线下操作，就我们客户经理去线下营销这种。

I: 那如果个人的话，让他测完之后，他是直接就能得到这个贷款吗？还是说还是必须要有一个环节要跑到线下去提交一些手续文件啊，什么的才可以拿到这个贷款。

R: 呃，如果是闪电贷，就不用。就是我们很常规的理解，我们信用额度是一样的。他如果测算之后他直接可以提款，然后按时还款就可以了，不需要交任何资料。

I: 那还是挺方便的。

R: 对。像是我们常规一点的贷款其实都是需要提交公司信息的嘛。但是这一种的话，如果是标准化的产品，就金额都会比较小的。像那个闪电贷最高额度是三十万，然后那个消费贷最高额度是五十万。所以他其实额度都不高。我们标准化的评估预测的上，就是那种资金需求很少的小微企业主，微型企业这种就可以不需要提供任何资料。

I: 嗯，嗯好的，那您有没有觉得就是这种线上平台合作的这种模式开始火起来，然后就会给您的工作内容或者是一些，重点关注的地方可能就会带来一些变化？

R: 因为我们现在如果讲那个什么开放银行，我们行长也是天天讲的，就是零售银行掌上生活那些，因为开始的时候，他应该是一八年的时候，还写过一封信，就是专门讲这个的。他讲的大部分是说因为招行就是在金融科技啊，做改革也是从一八年开始，我们不是还花了百分之三十的利润去搞我们的那个金融科技，每天大家讲的是零售的事情。那像如果是站在对公的角度，可能对客户的服务来说，像我们以前那个开公司的银行账户上，像嗯因为开公司的银行账户以前相对来说是比较麻烦的，这需要一个比较长久，大概有可能花一个半月左右的时间去给客户开一个户，这个是包括人行都在逐步改革的，因为一个公司的账户是必须有一个法人代表之亲自去网点的，然后所有资料是必须实时交到网点柜台取处理的。如果客户没有办法提前准备好，还需要直接退回去。然后现在之前开一个公司账户的话，可能花的时间一个半月左右，是因为审批从网点到分行，然后再到人行。这个路径大概可能都会花个一两周的时间以上。然后从一八年开始，整个开户流程直接缩短成了三个工作日。然后去年一九年开始变成了当天，相当于是把所有

以前比较传统的，客户一定要去柜台提交资料的流程改成了把所有，我们那个开户的系统修整了，相当于从以前的客户直接面对面，到现在有一个线上的全新的流程，从客户提交资料，直接到客户经理的系统，客户他自己上传它的营业执照，法人证件上传给到客户经理，客户经理的系统再和银行的一个系统直接对接，对接完了之后，确认上传的资料没有问题。再直接发一个远程的方式给他做法人的识别。有几种方式，要么就直接是短信给他发验证码，他可以做人脸的直接识别，一个开户意愿的核实。或者是说他用一个呃叫白名单模式，就是客户如果他嗯是那种比较高级别的，像我们上市公司呢国有企业，然后是可以直接用客户经理给他做另外申请，他就不需要来网点，也不需要做那种远程识别。当天处理完了之后，直接是到运营柜台是由客户经理直接发起的运营柜台。因为这个系统是直接对接的分行然后运营系统通过了这个分行就会直接过。然后我们现在系统不是也连接到人行，如果过了没有任何的问题，以前还是要去领纸质版的开户许可证。现在也是废除了，他当天如果确认资料没问题，就直接账号就出来了，也不需要去重新去发一个那个证件，就直接取消了。

I: 那像那个白名单是每个银行都有一个呢，还是说其实现现在各大银行都有点联盟，就是基本白名单大家都共享的这种感觉？

R: 这个是有公司规定，有特例情况嘛。白名单的这种每家银行可能会有点相似。像国有企业上市公司，因为他的所有资料都是对外公示的，在基础上他不是是一个虚假的，就是用来做违法违规这样，这种可以基本判断他的真实性。另外一个，授信客户，就是银行的授信客户一定是受过严格的缜密的调查的，就是我确认这个客户的情况资历都很好我才可能去给他贷款，所以这类客户在开户的时候是不需要重新再核查的，包括他的子公司开户，所以这类也可以直接申请白名单。像还有一类是这个客户在其他行其他银行是授信客户，或者说其他银行才有很多的资产，就可能从多个方面去判断，比如他自己本身是在深圳的，然后本身可能做的行业，就是比如说科技的研发项目怎么半导体的，是有一些就是投资资金或者说实验的这种，那就基本可以判断这个企业他是比较优秀的。

I: 嗯，那说起来这种对公就是比如说开户什么的，有人脸识别的这个环节。但是那怎么能认识到，就是他是特定的人，就直接能识别出他是某一个公司的法人什么的。

R: 我们的那个系统是跟公安联网核查的，就是我们的一套核查系统里面中间内嵌的几个平台，第一个就是公安的联网，第二个就是企查查的商业信息，还有就是那个人脸识别那个系统，我们内嵌的这一套系统，也是向外采购的，而不是我们自己的这个系统。我忘记是哪个企业的。我们是，因为我们内嵌的里面包括公安企查查。所以我们在录入客户的上传的营业执照的时候，是直接匹配，就是工商的营业执照信息的。所以他在做人脸识别的时候，他是只核查法人，就是法定代表人的那个人脸的，人脸影像，包括他的身份证影像，所以这已经基本可以判断所有的事情了，这一步就是为了给我们核查的，到上传到客户经理这一步，它是层层过滤的，是会给他自动匹配他的。在公安的证件是否相符，然后是否到期，是否是本人。然后到下一步的工商底部的时候，会给他自动匹配他的法人是谁，然后他在工商登记的身份证号码是多少，然后再做他的人脸识别，然后匹配他所有的信息都完全一致之后才会到我这里，才会到那个柜台。

I: 嗯，好的呢。然后就是下一个有关他这个开放银行的性质的时候，您觉得有没有一些嗯感触比较多的一些特质啊，或者说，会不会就是以客户为中心，或者说可能这是不是一种就是大家这些各大银行应该都在追求的一种服务模式？

R: 对啊，肯定就是这样的，招商银行的理念是什么？就是因您而变，其实招商银行是相对来说是属于靠一个服务的质量去做的，最大的零售银行的。所以它本质上做很多的一些，服务工具，就是为了给客户提交他的服务体验的。像可视化柜台。可视化柜台的就是可视化客户他从他做任何一件业务申请开始，一直到他的流程结束。大家都是能自动在他的 APP 或者自己申请的那个路径上看到。因为他要查询路径，那就必须要有招行的 APP，这个也是内嵌在里面的呢。他是从他申请开始，一直到结束，中间的任何一个步骤，是都是可以看得到的。就像比如说你申请一张信用卡，你从申请那一天开始，你是拿不到这些卡的，一定要到上面比如说信用卡中心给你制卡了之后，你才能得到。嗯，那你从申请卡的一天到你下一步是哪个客户经理，下一步是哪个行的行长，名字，然后再到下一步是哪个制卡中心的办公室的哪一个人给你做的。然后再，比如你这个卡制成了，你要需要大概多少天，他会提示你，比如大概三个工作日之后。像你以前去网点办理，可能工作人员就告诉你要等多少天，但是内部的流程你是不知道的。这个对客户来说是一个比较好的体验，就是我可以知道大概等待的时间，我也知道我现在具体申请的情况能不能申请下来。不需要我就是报着，可能我无法申请过，没有办

法搞定的情况下，去问客服也好，网点也好。因为像我们还是每一个每一张卡都是有一个客户经理的。但是如果是像没有级别的卡，比如说你不是属于级别的卡，可能都是由网点统一一个人就是去批量处理的，你要自己就真的找到这个卡出了什么问题你是只能去问客服的嘛，但客服的话他就不属于专属的，你没有没有办法准确的知道到底是什么问题。但如果是现在你自己可以全流程的了解，并且清楚的知道这个流程。而且他到哪一步情况，或者说你是否申请卡成功的，你都是可以直接去找指定的这一个人的。我们以前是所有的流程化里面只向网点投诉，电话也好，是不会给你挂出来网点行长的信息。因为像网点行长属于你的客户经理去找他，找他的领导协商了之后，你才能去找到他。现在这个客户才是整个流程化可视的，所以这个叫可视化流程。还有一个就是可视化柜台，就是我们说虽然是在那个支行了，包括那种社区网点，没有柜台的地方。他是一个直接，因为他就相当于说我们一个开卡的一个机器，但是它是通过荧屏直接远程对接的。你的做的所有的一个业务，包括开卡，你只要把卡插进去，他都是实时有真人去帮你解决这个问题。所以你必须要有远程的人给你确认是不是你本身要开卡，然后确认你的意向。就是你可以直接办你的业务流程，但是如果你有什么搞不定的，或者是开卡，会有专门的人跟你远程对接，告诉你怎么往下一步走。因为像开卡的这个流程，是有要避免风险的嘛。就比如防止伪冒开户，所以要有真人去确认你的意愿等等，所以他必须是全程连线的，因为要同时管控风险嘛。

I: 嗯那这些呃可视化柜台的话，他们提供的就是全部都是银行的这种服务，没有没有穿插一些什么别的那个公司的服务吗？

R: 你如果是其他，因为像银行，他如果涉及到其他的方面，就除了保险和基金之外，是不在银行的营业范围内的。他如果是要内嵌在比如 APP 其他的服务上呃，那就是比如说像 VIP 机场登机的那种。他是涉及到第三方的，然后消费积分的这种，就不属于银行之一本身的经营范围。

I: 嗯，好的，那您觉得现在就是这个开放银行模式他推动的因素有哪些呀？从外部来看。

R: 那肯定竞争，也是一个非常直观的一个问题吧。每个银行，因为银行他本身属于一个民生化的一个服务体系。但是呢如果一直都不改革，一直都不前进的话，其实很难去生存的。现在所有的项目，你说第三方方的比如微信啊，支付宝啊，

其实他们现在也是全部，像阿里当时做支付宝的时候，也是为了来占金融的坑的呀，就他们做线上服务做的很好。就算现在支付宝和微信他是，还是属于支付的第三方平台，但像他的余额宝啊，微信的零钱通是不是，在第三方平台做这些东西做的很好的，所以像他们本身就占有客户，用户量，像微信，他的用户体系就十几亿的用户，他现在把他的零钱通一开通，所有的客户如果是把他的钱全部转到零钱通里面去，他其实完全是有一个很可观的一个，他自己的零售理财用户的。所以银行本身他靠的就是存款贷款这些业务，如果第三方已经把科技金融做的这么近，而且这么直观。所以如果你有一个选择，你还要在银行里去，做你的理财嘛？很难，而且利益都不高的。银行做不出来很高的利息，因为银行他根基在那里，而且他要稳定市场，每个银行都不可能把自己的业务，所谓的一些收益做高。但支付宝，微信啊，他们如果真的是要做，他有可能赔自己的利润去扩大他的用户，他可能就会做，把他个子项目做大一点，就获取他的用户。那他完完全全是可以跟银行竞争的，所以银行也是要进步啊。就数字化的时代，银行也是靠数据生活。像招行每年都要去做那个用户体系测算，跟他的月活测算。然后银行他不是有考核指标嘛，最直观的就是像那个掌上生活 APP。之前在做冲量的时候，让客户专门去下载这个 APP，是要看这个 APP 的月活量，他要去测实际用户有多少的，当时为了在市场上的这样一个数据占比要排在前面，像所有的员工全部都去拉自己的亲朋好友下载，所以当时在做这个是时候印象特别深。像这种数据，流量的要求对现在银行来说也很重要。

I: 那所以一开始是老客户拉新客户还会给一些折扣优惠是吗？所以他们才就是什么亲朋好友都一起拉着来注册？

R: 对。就像柜员，他本身是没有这种考核的。但是当时是所有的柜员都必须加入这项考核，而且是采取惩罚措施的。就是每一个柜员在接受每一天办业务的每一个客户都必须要求他们下企业 APP 还有掌上生活。[...]就是在自己的柜台上摆了很多小礼物，像那种小风扇啊，然后那种保温杯啊。其实这种价值已经超过了客户下这个 app 的。但是当时这个数据对整个行业来说比较重要，然后每个客户，不管这个零售对公，都让他去下载这个，然后给他送这个礼物。就是包括自己如果完不成任务的话，就各大亲朋好友同学全都要求下一点。

I: 然后就是您有没有了解中国有没有什么相关的政策规范来推动开放银行发展呢？因为之前相关的规范好像是都没有的，不过今年三月份人民银行出台了商业银行应用程序接口规范，统一了接口类型和安全审核流程，引入更安全的第三方。然后呢那您看来这个规定的影响大概是什么？就比如说是会给银行带来更多的限制，还是说安全上规范了一下，那可能会客户就更放心，然后就带来更多的机会什么？

R: 因为银行其实他本身是比较保守的，所以我觉得他在风控措施做的远远比业务重要。因为其实招行是什么商业银行，他可能就不像四大行。你像中行，工行他们不太在乎业绩，他们完全是跟着政策走的，就是只要是政策有哪方面的导向这样，他就做哪方面。但招行它本身是属于商业银行，他要更多的业务机会。但是做的越大，风险是越高，因为会被更多的就是其他的商业银行或者其他的这个高层或者国家会去关注，然后本身招行得到的关注也很多，所以他就自己保证在有商业机会的时候，他也会同时很考虑他的风险。所以我们很多的那个业务开，就是一些那个资金的开支，都是在风控，反洗钱。然后各个信息技术部门里面的投入是相对来说是比业务部门其实要多的。他就是为了他的系统更加的安全。如果是国家，他本身有出，你刚刚说的 API 接口的导向。其实这个对我们来说其实并不是一件坏事。我们之前做那个掌上生活，他是有一个就是第三方，接入那种供应商我们不是有一些放票的一个平台嘛，就是客户他自己本身是可以在里面做一些优惠措施的嘛。然后这一类就是为了保护跟客户有一个比较良好的，是有一个比较更好的服务项。但之前是为了给掌上生活做冲量。然后让很多客户可以在掌上生活里去做消费，所以在挑选客户的时候，我们很少有是筛选的比较优质的就是，就是在引入的时候是没有太参考这个店实际经营的情况，就直接安排入驻。就只要他愿意给我们做到分润这种情况下双方谈妥以后就接受了，但是不会保障客户的消费体验。所以后面也是会有一些问题，比如说有的餐饮店的分店倒闭了，但是在我们的平台上还是显示的可以购买，那其实客户买了之后是不能拿去消费的。而且其实说到 API 啊，我们招行也是有 API 平台的，叫 Open API 平台，诶那个应该就是你说的开放银行，就这个平台也是为了与更多企业合作输出服务的。

I: 嗯，好的，然后就是那招行有没有提出跟开放银行相关的战略呢？

R: 嗯，之前吧，就是招行之前，是 18 年的时候吗，有提出一个零售金融 3.0 战略，就是去做零售金融 3.0 转型，就是更偏向平台化的，然后利用大数据和互联网的一个战略吧。主要是把加快各个零售业务线的这种数字化转型，然后加强服务在线上平台的交付，用 APP 取代卡片这样。然后与合作伙伴共同建设，共生，打造一个丰富的 App 场景生态，这也是零售金融 3.0 转型的一个重要方向来的。因为现在在 APP 时代，其实招行是很需要去通过客户的年龄啊，行为和渠道偏好之类的维度来对客户进行细分然后去个性化的。其实招行是把自己定位为一个金融科技银行的，所以在金融科技技术上也是很重视，有成立创新项目基金啊，建金融科技创新孵化平台啊这些，不过主要还是以大数据为驱动，以最佳客户体验为目标吧。

I: 呃请问您提到的零售金融 3.0 是指什么呀？

R: 嗯，主要是我们领导把这么久以来零售金融分为 3 个时代嘛，1.0 时代就是用卡来取代存折，2.0 的话就是，是财富管理来取代存贷款，那么现在 3.0 就是之前说的用 APP 来取代卡片，就是你客户去网点其实用 APP 就可以了，就你可以不用带卡。

I: 那所以其实招行是比较关注打造自己的 APP 吗？就是向外合作啊，输出服务的话可能相比起来不是很重要？

R: 可以这么说，因为我们的 APP 已经做得比较大了，那所以引入更多的新服务，提升客户体验是我们比较关注点。但也不是说向外输出就不做了，像我之前说我们有 OpneAPI 平台嘛，这种就是在输出的，然后我们也有和华为钱包、芒果 TV 合作啊，像一些账户体系啊支付功能啊，零钱理财啊这些我们肯定也是要输出的。但你说相比起来，那还是我们目前这个 APP 方面比较关注的多吧。

I: 那然后就是想更细的问一下招行在三个维度上的战略选择。就是这三个维度我介绍一下，一个是产品服务，那它的开放呢有三个可能的选择，一个就是只开放的银行的产品，纯银行的产品。然后第二个就是说开放一些其他的什么基金保险类的，就本身不是银行自己的，但是还是属于金融业的这种产品。然后第三个开放维度就是说直接就是超出了金融业的这些之外的。就比如像嗯充话费，然后社区的一些这种服务。所以您觉得银行在服务开放上有涉及到这三个范围吗？

R: 这个都有。其实你要说战略选择的话其实吧，广泛与各领域合作伙伴合作，引入更多元服务啊，就是的泛金融啊，还有更多生活服务场景，然后去为用户提供更多的那种，你说的非金融服务，其实这就是招行的战略选择来的，也是经常说。然后像我之前说打车也可以呀，就是你在招行 APP 里面可以直接买到那个高德的优惠券，如果用招行卡支付呢，还给享受二十块钱的优惠。像银行以前可能跟客户不怎么接触，比如说你去银行办业务，或者是说存钱购买保险，你可能才会接触到。但是现在招行在网络上很活跃啊，就是因为内部有一些就是官网，他会有一些报道，然后跟类似于公众号一样。对，这是我现在就知道他们在很多微信啊，微博啊，还会去跟那个自己的用户去聊天，就是网友可以提建议，就是在微博的渠道，然后我们管理工作号的人，然后去了解他们自己的喜好。然后在我们内部信息技术群里会去改，就是我们改了之后，我们自己也是可以看的到的。看到用户到底提出了什么样的诉求，然后是技术部去根据这些诉求之类去做更改。然后其他服务，其实普惠金融方面我们跟政府也有合作，就是去年出的政采贷融资产品，就是政府采购贷款线上服务，把这个，企业未来可以收到的，嗯政府采购的回款啊，提前给变现，所以就是这样为中小企业提供更便捷的融资服务，像企业可以在微信的小程序，叫招行小企业金融+，在上面线上申请政采贷服务，中间我们也要跟政府数据有对接的，因为这也是要依照供应商与政府签订的招标采购合同的嘛。再比较新的就是去年年底吧，在北京招行有发布招商银行 App 8.0，这个其实也是算我们零售金融 3.0 转型的一步啊，就我们觉得这个是我们数字化转型最重要的平台。然后在这个 8.0 版本里呢，我们应该是说，是业内第一个出了在线财务规划的这样一个功能。就是客户经理在线就为客户进行一个财务规划，过程中可以实时同屏展示像文字图文，语音通话这些都可以交互的，就是提供一个沉浸式交互体验，然后规划之后客户经理就会输出规划方案，然后客户可以一键购买的，这也是一个提供便捷服务的一个方面。诶说起这个 APP8.0，还有新的功能就是开放登录和开放记账，这个应该跟开放银行更沾边吧，就是以前这个招行 APP 的话还是主要需要用招行自有账户登录的，但是现在版本更新之后是我们招行打通了第三方账户体系，就是可以支持微信登录，或者你用 Apple ID 也是可以登录的。然后开放记账的话，就是为客户提供一个，就是客户视角的，全维度的一种现金流管理吧，就是我们说的，帮助他做到任意账户收支，一个 App 记录这样。

I: 嗯，那其实这种是不是就属于就是在客户方面，其实就更关注，就是以客户为中心了，就是满足那种客户走在哪儿就能在哪儿感受到银行的服务。就是银行根据他们的随处可以感受到银行服务的这种需求，然后来为他们设计一些服务什么的？

R: 对。银行现在也非常的倾向于做互联网时代的商业银行，就是会非常的注重服务业，对，就是也会想要介入各个平台或者科技去内嵌自己的存在感。我想应该就是这样吧。

I: 嗯，然后生态系统建设方面的开放嘛，因为最开始第一个维度是银行自己自有渠道。然后第二个呢就是说一个就是银行把自己的银行服务作为一种输出的服务，然后放到别的第三方平台，就是属于内嵌的类型的吧，或者就是把别人的服务引入到自己的平台上。然后第三个开放的维度呢就是说已经开放到就是嗯比如说打造一个平台，就是它里面包括了各种服务也有各种第三方，就是它属于通用平台了。

R: 其实你说通用平台的话我可能不太了解招行有没有单独帮别人建设平台帮助管理什么的，但是你第二个维度说的那个输入输出肯定是有的。然后其实我们这边自己的 APP 核心的就是两个，就是之前都有说到的一个是掌上生活 APP，一个是招商银行 APP。其实以前主要是招商银行 App 里面是金融相关的服务，然后掌上生活更多就是生活服务嘛，因为大家肯定用生活服务，就需要的人更多，那我们也一直以来是，那种先通过生活场景来培养，就是掌上生活用户的活跃度和留存，然后再把他们向我们原有的账户体系里导。那现在其实招商银行 APP 也不再局限于金融和交易，就比如现在这里面也有生活模块啊，就是也会提供高德打车啊，充话费点外卖那些，而且甚至寄快递都有哈哈哈哈哈，然后还有就是有社区频道啊，我们邀请了很多那些，比如经济学家啊，券商啊这种入驻，然后就是可以让客户在我们这里看一些精品财经资讯，就很多。所以还有像我们的掌上生活，就这些他自己本身的平台运营的那个用户体量都比较大的，而且比较成熟。所以另外成立一个平台有没有太大的必要。

I: 嗯，那在这个方面就是这种银行搞这种输出，输入啊这种合作模式，有没有一些就是实际操作中的一些障碍或者是困难什么？

R: 困难，之前有，现在就不确定了，就是这个就不是零售端，是对公的。因为招行他是还是，比如他想要获客，他直接等客户来评级的可能是不大的。所以我们输出的时候，他就是把我们招行的一些产品服务内嵌的，比如说贷款的产品，或者说一些标准的规则，这些，他会内嵌在工商或者是说嗯第三方的基金公司呃，也叫基金公司啊，就是像生态园，现在我们说的高新园工业园，他会有一个生态区，就所有的物业他是有一个专门的线上的操作大数据库的，一个平台。物业是整个所有的管理员呃，里面包括所有的企业，商店，银行，是周边所有服务停车场这些，他都是在物业的这个管理的平台。然后他会有内嵌一些金融服务，就银行他会把自己的产品全部内嵌到里面去。所以主要是客户有这一个商区，他有任何服务需要的话，他就可以直接去他的物业平台里可以直接找到我们银行的服务项。之前有一个，开展的时候不太好的地方，就是因为他那个是属于标准测试的一个产品。就是如果这个企业他真的想贷款，然后呢他看到那个金融服务平台里面，招行这一项产品，他自己觉得他的匹配是很对的。就是他自己想在一笔钱，然后他是没有任何房产，他想要带一笔信用卡。经过那个平台测算，他得出来一个额度，然后他就直接可以电话联系，但当时他只能打到网点的电话，但是网点是没有对公客户经理可以对接的，因为对公他是属于片区跟分行直接管，所以客户打到网点，网点是要再转给对公的。这样的话，在对接的时候消息没有办法直接传递的。另外网点给他自己本身是做零售的，他只有基础的一些培训业务，他是没有办法判断这个客户他的准确价值。他只能说你可能比较合格的，我们可能可以给你做贷款。但是贷款这种他都是属于要看客户资质的。然后你再转给对公的话，他的这个信息对接的时候，对公这边是需要网点去告诉他的，他是看不到品牌的信息，他只能告诉对公这边，就是有一个客户，他需要贷款，联系电话，公司名字，然后他去对接，就了解到的信息不够多，这种的话就导致成功率可能不是特别的高。因为像片区里面物业他那个平台上它是一个标准化产品测试出来，你不能把这个要求定的太高了。你如果定一个，比如我的标准产品是比如说一千万，我可能就可以给你准入。但实际上你可能只是录了这些基础信息，就可能有客户群体来找你，就可能这个客户基础是达标的。然后你实际上在做这笔业务的时候，就包括了他的营收，也要测算他到底自己本身有没有什么货币资金，或者你还要测试这个公司的信用，法人的信用好不好，然后她之前有没有做过贷款，这种在平台上是查不到的，你只能知道这个客户有这种需求。但这种就是没办法很精准的跟这个客户进行直接对接的情况。所以其实当时做这个物业平台的

嵌入，其实就是为了获客，客群，但是其实精准性不高。然后我们现在其实也还是差不多按照这种方式去做的。还有一个就是内嵌到工商局，所有公司客户在她注册开始到她正式能经营他要拿到营业执照，营业执照是工商拿出来的时候他就要去银行开户了，他才会有一个公司账户他才可以经营。所以从工商这边我们内嵌了一个自己的系统，就是有一个开户系统，从工商拿到营业执照的那一刻，领取的时候，这个信息会自动匹配到招行自己内部的呃系统里。就是他可以标注哪一个区域，比如说福田或南山的区域，有哪一个客户，地址在哪里，他领取的营业执照是有开户需求的。那这个就会直接发送到我们分行的系统，然后分行去配送到这个客户以哪一个网点是最近的，然后安排网点的人去跟客户打电话，安排他的开户。就这个统一工商自动发给招行说你可以向这个公司开户，因为他刚刚领取了营业执照，这种其实对我们来说是一个非常非常好的获客的渠道。这些东西对我们来说都是非常就是相对来说提高我们的获客群体，而且提高我们自己的那个工作效率。因为如果你自己去找的话，你是非常盲目，你也没有目标群体，但这种就是有直接的目标去。所以对我们来说，这种操作方式都是非常重要，改革的非常好的。

I: 嗯，好的，然后那就是现在嗯招行会更，比较关注是哪些领域啊，就是比如像一些比较小的新的企业，像什么微众银行或者一些民营银行会更关注支付方面啊，然后贷款方面。那招行就是也类似于这两个领域，还是说其他的一些像保险或者其他的？或者说普惠金融之类的。

R: 其实像我们招行现在这个战略方向上还是做零售吧，就是主要做 APP。你要说普惠金融的话，这个其实也是跟这个政策走的呀，像对公的话可能还是倾向于中小企业，因为像那个大头的客户啊，其实都是在国有银行就是四大行他们，是有一定的要求的。因为像很多那个，比如说国家政策，或者是说呢呃像很多的一些国家的活动，投标的那种，他其实是有硬性要求的。就像你比如说做房地产的公司，你要去做一个投标。很多情况下呢，他是要求有，比如说你要找到某一个银行的账户，因为银行他单单只做一些，比如说支付啊贷款之类的，他自己会有外投的项目。像我们有投行部，他是也会做一些客户的投资，才会有自己的子公司，那也会有自己的理财子公司，所以他对外是有业务公司的，这一类是经过核准，是同意给这样做的。就是像那个你们之前可能也听过，像招银国际，然后中国银行有自己那个中银国际，就这样子对外投标，是觉得比较优秀的独角兽的企业，

或者说像战略型的工业型，就是战略性新型企业，就像做那个芯片半导体的这种，像这种企业，他本身的未来或者是对国家都会比较重要，那像比如说中国银行或者工商银行，他自己对这个企业就是可能刚刚成立的一个小企业，但他对这个企业的未来或技术是非常的认可，比如法人原本做的人工智能，在像这个他自己的创始人，他有一定的基础，他可能会做的出来的时候，对我们国家来说非常重要的一个就是，电子元器件的东西，那么他成立了一家公司了之后，其他的比较认可他的一些机构，像之前说的招银国际，中银国际，如果他看好某个公司，他会站在一个分投的角色去投他，那他的这种中小企业扶持就有一定的投向。像之前说的房地产，像招行他有些房地产公司是不能介入的，有时候是由国家规定的，就是一些投标项目可能只有由国资控股的企业才能去介入这些项目。不过像其他的一些中小企业的日常服务，便民服务，这个是一个银行本质，就是我们国家的提前下银行是需要这么做的。招行也是一样的，就是基础的便民服务都是一个银行标准向下的业务，但从我们商业银行的性质来说可能还是盈利为标准，就是什么样的业务能挣钱，那就做什么。所以招来了很多像开放式的东西都是针对于盈利情况下相对来说比较有优势的。就像像支付宝啊，微信啊这种相关品牌，他的理财子项目都是为了盈利去挣钱，他有一个中间利差的收益嘛，因为他是一个私营企业，他完完全全是企业本身就是为了利润而生，他在这个市场上已经产生了一部分资源和利润的情况下那对银行，因为他本身之前业务就是相当于是分割了银行的利润。所以如果是单单从商业银行的角度去考虑的话，那么就像还是就是一些客户群体的服务，或是说一些理财产品的投标。就像我们现在还做，可能比较看重的就是像市场上一些信托基金产品。因为贷款对商业银行来说是不挣钱的，他就是一个纯粹的业务体系，真的是一个业务体系。只有我们现在实际上贷款，就是要响应国家去对中小企业的一些支持跟资金投放，实际上这个国家的基准一降再降，对银行来说，他根本就是像四大行都是直接基准去给你放出去的，他没有任何利润，他亏的他也是放的，因为这是一个国家的政策在哪里。商业银行是不会的，他不会亏着贷出去。

I: 啊这样吗，因为我们都以为银行里占大头的业务就是存款和贷款。

R: 大家都是这么想的。其实就是如果不在银行里面他都是这么想的，就是你们贷款赚好多钱，其实并没有，就是可能还是靠储蓄吧。像中行他什么客户群体比较大了，所以他这个存款的利率相对还是比较好的，所以还能挣一点。你就像现在央

行他把基准降到了大概三点八，其实之前超过五年以上吧他们基本是，从来都没有动过的。但因为今年可能因为疫情的问题，他已经降了两次基准，而且是在同一年几个月之内降了两次。这个对，只是可能整个体系来说，影响上是比较大的，像其他行就是几乎是在基准线上给你放出去的，就是一个银行他有基准，有一个市场的稳定价格在哪里。然后他就是按，就是他如果觉得要做一定的客户指标或者投放任务，他会直接按照基准给你放进去。就相当于他自己的人工成本其实都没有这挣回来。因为你按基准的话，你自己的人工成本是没有做任何上浮的。但是招行是不会的，招行他会把所有的人工成本，运营成本，资金成本，风险成本都会计算在内。但如果在现在这个情况下，就是大家都这么低的情况下，我们也会适当放低。但一旦计算这个之前说的几个成本，那计算的这个至少可能会有一个百分之十或者百分之十五的上浮。所以像我们是不会在就是利润为负的情况下去给中小企业放款，这个就是区别。所以现在贷款几乎是不在盈利的范围内吧。因为商业银行他有由自己兜底的。不像国有银行是国家兜底的。[...]

I: 嗯，好的，就是您有了解过招行在他在国外是不是其实也有一些网点？

R: 嗯，就是境外机构吧。

I: 那您有没有稍微了解过，他在国外是属于那种只是为中国企业提供服务还是说也有针对国外的人做一些服务的呀？

R: 有，因为招行是国际银行，不可能就是单单取款这么简单。我们做的是国际业务的，我印象中最开始是有香港、新加坡、纽约，后面好像就是伦敦也有吧。因为我们总行是在深圳嘛，他是有国际业务部的，就是对接所有的其他的国家的我们的分支机构，分支机构办的业务不单单说只是个人的，还包括公司的金融服务啊。就像我们正常做的业务可能接触比较多的是内保外贷呀，然后就这种就是商业保理业务啊，商业国际的依附业务。比如说你在深圳有一家公司，在悉尼也有一家公司，你在悉尼跟国内的这家公司属于关联公司，你有业务要做，但是你的钱呢可能都在悉尼，但是在深圳这家公司可能相对，就是你可能有双方控股，有一些境外机构，境外公司，然后他在深圳管理公司有业务需求。我们也可以根据就是在，不管是外保内贷或者内保外贷啊，就是如果境内或境外有资金需求，我们是从，比如说深圳这家公司资金比较多，他也想要付款或给到他境外的公司。那么我们直接给境外的机构悉尼分行直接做业务对接，然后做一个内保外贷把钱

直接就是把他的业务签合同在，在深圳这家做完，然后直接分发到我们的悉尼分行。然后由悉尼分行直接放款放到悉尼。这我们都是可以做的，就不单单只是简单的一些业务。就我们做的比较，国际跨境融资吧这些。

I: 嗯，那那外国单词为了设立是这样子。那在那在国外的话，那其实那如果说做的也算比较深入，那是不是也会有一些就是国际上的这种 app 这种手机应用了？

R: 有的。就是比如有境外的投资机构嘛，投资我们深圳的公司，就是一些境外的资金资本注入。那么很多的时候人可能是境外的境外人士，我们的对公他是可以直接使用的，就我们 APP 它是国际版本的。就是如果境内的这家深圳公司的实际控制人是境外的，比如说纽约的，他是可以，我们现在做不了线上识别啊，他只能来一趟深圳把所有他的资料登记入驻之后他再回去，他也是可以直接去纽约分行，去纽约的那个支行去给它办理这些基础的业务。如果他是直接在线上的话，那他直接，他的企业 app 可以切换到境外版本直接登录就可以了。是不需要给他做其他的配置或者专门的渠道，他是可以直接的切换就可以。

I: 嗯，那是只说只提供招行的服务，还是也会和境外的一些他们那边的地方服务商啊，也合作这种感觉就是嗯也会提供一些不一样的服务嘛？

R: 嗯因为我刚刚那个说的是给公司的。因为公司那一块，他可能大部分都是资金上的需求，就是其实就是解决他配资的问题。如果是其他的个人的话，境外我们的所有机构，就其他分行他都是有专属的客户经理的嘛。如果他在我们招行有卡的话，在境外他是有一个直接的金融服务平台。然后在境外的机场，境外的私人医生这种，都是给到个人客户的。这种我不知道算不算，就是境外他们会配备境外的一个贵宾机卡，会议课室，就是像境外我们也有自己的属地，像有一些客户他要飞到境外去，有一个会议参与，然后他是可以直接预定，就是招商银行在境外的一个会议室可以做预约。然后包括在境外的，他有一些客户要会谈还会约一些，比如说呃包括一些高尔夫场，这种就可以直接去的，是不需要刷分的，就是有一些之前就是要刷积分，但像他那种如果高级一点的是不需要刷积分的，就直接就可以去。

I: 那因为各国有一样的标准政策是不是招行的服务啊模式什么的也会因为这些当地政策而变化？

R: 嗯...像我之前说的个人的这方面服务他的标准是一样的,但是他有卡种的级别,就是个人那个它是根据他的金额达到什么级别她就可以享受多少次。因为如果客户没有达到那个标准的话他就不是免费,他说要用积分的。这个是个人的在境外的服务。如果公司的话,就刚才说的,有一些金融上的服务资金上的服务,还有在国际上可能大部分都是业务往来呀,所以他也有一些国际信用证应付啊,然后福费廷之类的业务,他都是在境外,境外的分支机构可以直接做。就是像因为,之前客户说为什么不选择小一点的商业银行啊,选择招商银行。就是因为他可能在境外的业务体系和相对比较成熟。如果你在境外有公司,或者说你想在境外上市,他境外的这个合作相对来说比较多。

I: 嗯嗯好的,然后那您认为就是开放银行现在有哪一些,其实这种机会呀和挑战之类的,就是面临的一些困难。因为其实像挑战的话,我们主要了解比较多的,应该就是一个还是竞争的问题,就是技术起来之后,不是会出一些更多的那些在技术层面很厉害的那种嗯竞争对手。然后或者是在安全方面会不会也有一些就是嗯像什么诈骗呢,或者洗钱啊之类的这种?

R: 唉,因为之前不是提到那个开放银行很大的一个部分,就是要把信息共享。那么在信息安全这个问题是一个很大的挑战。现在互联网实在是太容易去泄露,个人信息,就是各种的那个些防诈骗都防不住,都是因为个人信息透露的太严重。然后现在很多小公司他都是可以做平台的,他就给你做一个比如说打折扣,你的奢侈品,比如说小女生可能出去买他价格比较贵。但是呢这种小公司,可能就专门开发一个平台做那种事情打折,然后你在里面就可以分期,然后你买一瓶神仙水啊你可能分个大概十二期,然后你每个月就花个几十块钱就可以搞定了。那很多人就会去这种小的平台或网站去消费,那你同时那你就要绑定你的支付信息,绑定支付信息其实平台是有要求的,就是他会规定比如说哪些银行是可以用的,有一些银行如果没有入驻,在里面就扣不了款。所以在绑定这些信息的时候,如果我们开放的比较彻底,就是不去筛选,就是只要客户主动愿意绑定平台做这个支付的手段,那么我们会自动默认,就是有协议就是说你如果自愿去绑定你的支付信息,那么你就自己去承担这个风险。那如果只要我们一旦这样在开放协议里面,在一开始的时候开放了。那么所有这种网站如果他真的涉及到诈骗信息的这种可能就全部会泄露,但是我们又没有办法去防范,在客户愿意享受和安全控制两个方面做得衡量。

I: 那有没有什么，就是最近在做的就是解决的一些方案。比如说会不会各大银行之间结个盟共享一些名单啊，然后来进行后续的更好的防控。或者是说规定什么技术部门让他们在这种安全上在做更好的防控之类的？

R: 这个可能银行自己做还有可能，联合银行其实比较难。你每个银行对客户的判断价值都不一样，而且特别是这个客户在你这里可能很优秀，有很多钱，然后业务很多。但是跟另外一个银行就完全没有任何基础，包括他没有卡，你也没有他的任何信息，你也不知道这个客户自己本身的信用情况到底是怎么样的。你如果要查这个信用的话，你只能客户自己愿意主动授权，因为他才是可以查的，他还只能去人行查，其实人行才能知道所有的，就是个人信息这一块的。所以银行基本还是授权者。在统一方面还是很难，因为毕竟银行之间还是属于竞争关系。所以其实结合人行去做这一系列的基础开放可能还相对来说比较现实，但其实现在已经在准备启动了，但细节我们底下的还是不太了解。

I: 好的那有没有什么机会呢？像比如说就是虽然是有竞争对手，但其实之前竞争对手还是会需要一些就是银行的信誉啊或者什么的，可能会有合作的方面的这种机会。因为说可能是他们的身份，不仅是作为竞争对手，然后其实合作可能双方能够得到更多的利润。

R: 这个没想过诶哈哈哈哈哈。

I: 没事没事。那您觉得银行就是将来可能会更倾向于往哪个领域发展，或者说更关注于哪个方面？

R: 每次别人问我们招商银行的发展趋势，我们说的最多的就是金融科技银行，这个是我们[...]最喜欢说这个了。就是在任何公开或者说采访，他都是把这个作为他的主要目标，然后呢主要原因是因为像招商银行，它本身可能想把更多的实体的情况全都做减负。就是我们现在客户经理跟柜台最多的就是说要减负，就是我们现在所有的网点现在都是在改革做 3.0 版，就是要求网点的大堂几乎没有一个人，所有的全都是靠那个智能科技去引入的。然后所有的装备设置全是靠人脸识别，人工智能然后自动检测这种环境，让客户去直接完成自我的嗯操作和业务需求或申购。他会把所有的安全跟那个业务体系，产品，包括就是，包括那种操作性的东西，全部内嵌在机器上。我们很多个网点现在都是在做试点，做了 3.0 版本的试

点。就是几乎没有柜台，除了现金柜台柜员是在的，其他的都是属于，应该是属于产品销售的岗位的，就后面可能趋势都是会变成这样子。因为现在很多东西都是电子版直接代替纸质版，就尽量无纸化。像国家本身他们，当时也出了一个文说，我们是要尽量地使用无纸化模式，就是减少纸质版的资料，然后直接用那个线上电子版的信息来代替嘛。然后所以我们现在几乎不需要出现柜台，业务也不需要柜台，把所有的业务就是统一全部都改成人工智能。然后我们当时做了几个试点，现在大概深圳有四家还是几家来的，忘记了，然后他是预计考虑在 2020 年，把所有的网点全部都改革成这样，所以当时不是有传闻说柜员要下线了。

I: 那你们未来是做，就像无人银行一样真的没人的，还是说还是会有一些人负责，像您之前说的现金柜台？

R: 现金柜台会有。就是那种必须要有人的柜台是会有人的。 [...]

I: 嗯那如果你觉得整个银行业未来大概是什么样子呢？

R: 未来的银行啊，还是更多合作吧，就是从生态系统来说，那些小生态会慢慢构成更丰富的大生态，就是每家银行都不会孤军奋战，都是要与合作伙伴一同打造自己的生态圈的嗯。

I: 嗯嗯，然后就是说哪家，感觉现在当下就是哪些银行可能会在这种嗯就是包括自建 APP 引入一些新的服务，或者说开放更多的服务给其他合作商啊，就是在这个在这个层面上，线上的这种开放的领域中，比较领先的感觉是哪些银行？

R: 哦，我只能想到他们很多是跟随的在做的银行，我也没有专门去了解过其他银行的状况。但是我觉得是四大行里面那个，建行是真的做的很好，很多东西其实值得我们学习。之前我们领导也说过，招行一直都希望在各个方面比其他行都要做的领先嘛。然后因为他本身靠自己的客户群体都有一定的优势，那就希望他自己在做这一方面推广的比较好。所以当时建行推出来那个是叫什么，是人工智能在做那个前台指引，大厅指引的那个时候我们的话领导也说过，要跟他的步伐。我们当时了解可能就只有建行，像后面浦发和兴业啊也有在做吧，但其他的真的了解的比较少。浦发和兴业算知道的比较多的吧。因为在深圳这几家银行都是都是拼了命的去在做业务的。像南山科创委啊这种，各个金融交流，服务啊，只要是政府一召集，兴业浦发招行建行这几家就是蹭蹭蹭每次都要往前冲。所以我觉

得就这几家可能听的比较多，其他的听得比较少吧。[...]招行的风控可以说是最严的，很多人都说招行的风控太严了，但是这样就可以避免很多不良贷款的情况，体系管理还是很好的。

I: 嗯说起来我之前跟其他人聊过有提到保险公司对银行也能造成一些竞争，您觉得有吗？

R: 这个不会吧，因为保险在银行不是属于直接产品，但是他可以属于代销产品。你的保险业务的流程都是由第三方去跟进的，你只是在中间拿一个比较大的什么，代销的服务费吧。所以很多银行看重这一块利润，都会去做的。而且现在的市场，因为在以前人们是不太去接受保险的，都是被营销或者说被引导的，你都是属于那种被别人说觉得应该买一个保险，独生子女这种比较年轻的人是从来不考虑这种，但是呢如果要考虑养老的人他压力比较大，还有考虑买一个意外保险啊在独生子女的父母来说，也是个保障。但主要以前大家都是被动被接受保险的，自己可能觉得保险作用不大。但是逐渐现在可能就我们自己来说，这一类的想法还是比较大的。所以买保险都是主动型的。就是说其实你现在买保险，每个月可能是交个几百块钱，对你来说其实不是一个问题，而且就是说其实有属于消费型的保险，也有属于一个资产累积的保险，交完之后到时候到期到多少岁之后可以还给你，这并没有压力。每个月几百块钱你买的是一个生命的，这是叫什么疾病保险，这个你是人到任何时候都会生病的。还有一个就是意外保险，如果你是独生子女，你爸妈只有一个孩子，那你如果买了一份意外保险，你真的有意外的情况下，其实是有一定保障的。人总是会有意外的嘛，就说这种虽然想的很空，但实际上也会有作用的，也不是一个纯粹的消费的，他也是可以累积的。所以你这么一想，你自己每个月把它用掉了，跟你存起来，其实你会更愿意存起来，所以这个保险，可能就很容易就接受了。所以现在很多人，而且保险跟银行绑在一起。那银行他就是一个个人用户体系，一个非常庞大的体系。所以你只要去跟银行的人接触，他在稍微的跟你讲一点点，其实就很容易就成功了，而且保险的利润很大，就是对银行来说，他也就是一个完全代销的，对银行来说，这是一个非常大的业务来源保障。所以每个银行其实都希望可以做一点保险。现在人的意识提高了，那么你的保险其实是很容易销售的，这是一个又容易销售，你盈利又高的，银行现在都抢着去想要做这一块的业务。

I: 嗯，那所以其实就是说现在像在银行 APP 保险是线上挺容易提供的吗？就是线上如果客户想买保险的话，还需要有线下客户要去到网点的流程吗？还是说直接线上就可以。

R: 就是保险跟基金这种，还有理财是不能你首次单独直接搞定的，因为他都是有风险评级跟一个客户意愿准入的。因为银行，做这个产品的话其实很多那些法律信息啊，文献资料客户是没有办法说一个人去了解清楚的，你只能知道你买了多少钱，你可能多少年后交完，被保了多少钱，但实际你可能是不会很清楚的了解更多内容信息，包括你怎么样时候你发生了什么意外才说享受这个权益，就是说绝对没有任何一个人是会把一个完整的相关材料去看完的。所以在申购产品的那个理财跟保险的时候，你在首次申购的时候，他会提示，就你没有办法申购成功，会提示你需要联系客户经理去线下处理。但你在第二次在申购的时候，他才可以让你直接购买。呃，而且你一开始去做这种保险，或者是说理财他会有给你评级，就是你自己选了一个比较，比如说你能接受多少的亏损那个呃，逾期的金额，是有提前给你自己做一个风险评估的。一旦你购买了一个风险偏高，但是利润很好的那个产品，他也是不能直接申购成功的，还是会需要就是呃你联系客户经理，他有一个客服电话，然后给你联系电话确认，是不是你真的知道是这个产品他的风险等级到底是多高，你要承受的有可能比如说你的本金会赠送多少，无知五十以上的风险。如果你愿意接受，它才会给你改，不是你单纯线上购买就会完成。所以这一些是为了保护客户，同时为了保护销售自己本身。

I: 嗯，好的呢，然后相关问题就问完了，真的真的太感谢了，消耗您太多时间了。

R: 没事啊就是希望能帮到你一点。[...]

I: 嗯那先不打扰了，拜拜。

R: 好的拜拜。

Interview n. 7: Grace

- Duration of the interview: 40 minutes.
- Bank that work in: China Merchants Bank.
- Current profession: Customer Manager (for Corporate Business).
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 嗯，您好。

R: 您好，[...]。那你先介绍一下你的研究的背景，就是先说一下你的那个从专业开始，然后到你的这个要求和你的这个研究课题。

I: 嗯，因为其实我这个专业算挺广的，就是他呢，其实是管理学这样一个专业。然后不过他主要就是在我们这个论文的研究范围内是可以选择，比如像市场学啊，或者是像一些财务啊方面的，其实都可以。[...]不过就是整体来说我总的研究的内容还是就是根据从最开始的开放银行的定义，然后呢接下来就是说它的影响因素有哪些。因为其实国外这个制度的推动比较嗯算是一个比较大的因素。但是国内的话，我觉得其实国内大部分银行他们还是就是自主的，自己想去往这种开放也行上去做。然后嗯所以其实国内倒没有政策说一定强制银行必须要开放哪些数据啊，必须要做到什么样的地步。但是像欧洲应该是最开始是英国开始的吧，所以是嗯就是说强制他们当地的一些银行需要做到这种服务的开放，然后才能提升他们总体的就是英国的这样一个呢银行的服务质量。所以这个我是觉得有点嗯两个区域不一样的点。然后当然还有一些其他的像呢技术啊，或者是竞争啊和客户需求上，就是这种影响因素上也想多问一下，就是大家的意见。然后这个影响因素之后呢，就是想了解开放银行在中国的现状发展的是什么样，大家各大银行发展到哪个地步了。到后面就是说银行现在各大银行他们可能会更关注提供哪些层面上的服务，是比如像还是基础一点的这种，呢占银行业务大头的这种贷款呢，和呢像一些金融类的服务，还是说银行也更关注说嗯现在应该是说往一些嗯更多的场景上，生活场景啊，像一些社区啊在包括和政府服务啊，这种就是有点超出就是有点超出银行本身就是关注的范围之之外了。所以就是想问一下银行在这些方面的关注点大概有哪些。然后后来呢就是到银行觉得现在就是这种大环境下有哪些机会和挑战。因为虽然感觉比较宏观，但是其实还是想主要问一下。因为现在不是，比如说像 5G 技术吧，那其实虽然可能现在还没有怎么应用，但其实就是感觉也是提供了一种未来的机会，未来的发展方向。所以这种嗯就是也算是一方面的，就是我考虑到的一个机会的点吧。然后像挑战方面呢，当然主要还是有一些像呢网络安全，然后像信息诈骗之类的。其实感觉这个由于技术发展银行和黑客，或者说是一些不法分子也是在共同的进步，那就是需要银行做到更加防范。然后

像其他的一些挑战，就是当然我可能会想不到，所以也是想就是多了解一下。然后最后就是到这种，嗯就对未来的一个总结嘛，就是感觉银行未来大概会达到一个什么样的状态，就比如像无处不在的呀，就是更关注于，比如说在一些领域，更多的是客户可能用了一些服务但是他并不知道在这个服务背后会有银行做支撑，这种就比如说银行有点偏隐形化了嘛，这也是打个比方，就是想问一下大家对银行未来大概是一个什么样子，做一个结论性的一个定义吧。然后就是整体想问的想研究的一些问题，就大概这些。

R: 嗯，这真的是非常系统了，而且是挺庞大的一个系统。那么这个首先我先跟你确定几个概念啊，这个第三方英文怎么说？

I: 嗯，就是 third party 啊。

R: 就说那是，这是指什么呢？

I: 嗯，其实这个就范围很广了。其实我觉得，就是包括看这么多文献以来，它其实指的就是银行之外的可以合作的公司。因为它可以是属于别的银行也可以，就是像微信啊，支付宝啊，就是一些其他的，就是嗯科技公司啊，或者是一些金融科技公司，再包括像这种政府机构，其实他们都算是第三方。其实它主要指的就是，因为银行从以前来说，他更多的提供就是我自己银行有什么服务。我就在我的自有渠道上，就是比如说我自己打造的我的 APP 或者说我的线上网点，我就只提供我银行的这种服务，然后包括支付啊或者存款啊贷款等。但是像现在的话，那银行他们更多的就是在自己的 APP 上会引入一些别人的，比如像淘宝上面的一些商家，他可能说那你们这些商家你们要不要来我们银行的，就是比如说打造的一些生活购物平台。因为像招行我之前了解在国内其实主要他发展的就是掌上生活 APP 吧。真的是就是我通过跟很多其他人聊他们都觉得招行在这个方面做的特别好。还有人说现在招行这个掌上生活做成什么样，其实各大银行就想做成什么样。所以这种就是把别人的一些服务都引进来。就是其实现现在大家就会发现，你通过招行的这个掌上生活的 APP，你不仅可以去线下的一些嗯这种餐饮店呢，可能他好像每周三就会有满一百减五十，就是用你的呃招商银行的卡去消费，就可以拿到这样一个优惠。然后呢这种是属于也是属于一种开放银行，就是属于把别人的一些服务放到我的平台上。然后客户就觉得，就是一开始可能会被这些优惠吸引进来，但时间久了，他可能就会造成一种客户黏性，他就觉得这个 APP

还是挺不错的。那他可能后来如果招商银行再继续嗯放一些金融类的呀，就有关对于他们银行自己有利的一些服务在上面可能客户也更容易接受。那么还有一种方面呢就是说嗯他把自己的服务输出到别人的平台上。就比如说在微信上就可以绑定各大银行卡，那如果绑定招行的银行卡，那其实这种支付功能就是属于输出到微信的这种平台上。所以这是第二个方面嵌入服务到第三方这种，呃不过主要是基于线上的，就是这种就是叫开放银行。

R: 明白了，ok，这样子啊，我给你分享一些我的观察和经验啊。但是呢，就是说是比较发散式的，就是说只能说是给你一些启发吧。

I: 好的。

R: 首先呢我们这个，我有一些的局限性，为什么呢？这个这银行业的话呢，这个业务的分法呢就是零售银行和这个批发银行，或者说就是对公业务和零售业务。那么我到这几十年，我一直是在对公业务和批发银行工作。那么你举的这个例子就是和这个第三方合作呢是集中在零售银行，所以我能够给你的就是招商银行的零售银行怎么做的这个信息是可以说是没有的。因为我不知道零售银行他们在做什么和怎么做。我对他零售银行的体验也是就是作为客户的体验而已，并没有内部的知识。

I: 嗯，嗯没关系，因为之前我也是，跟招商银行的一个就是对公业务的一个客户经理也是聊过。然后其实她也是主要讲了一些对公方面的。因为其实这种线上的话，之前我在跟宁波银行的一个师姐聊的时候，她就是说就是他们银行提供了一种这种呃，就是对公的这种系统啊。就是说呃这种公司他可以把他在各大银行的这种呃银行卡的资金呢，还有一些就是就是这些细节情况，账户的信息他都能汇总在他们这个宁波银行的系统上。但是他就说这个系统其实本身是大概要十万左右才可以用的，但是他们说他们宁波银行就是现在属于这种免费提供的。就是说你这个企业如果想在他这个平台啊，在他这个系统里获得他在各大银行的这种信息归集。然后好像可以做一些就属于宏观一点的观察到自己各大银行账户的一些信息，就财务可以去对整个公司的资金情况做一些分析啊之类的，就属于对企业来说也是有一些帮助的。她说嗯提供了这个系统之后呢，这个企业他其实到也是要去各大银行去做个授权，因为各大银行要授权之后，他才能把这些各大银行的信息都放在它宁波银行的系统上看到嘛。所以这种其实也算是一方面，就是通过

合作吧，然后来提供这样的一个系统，或者说线上平台，让企业他们可以得到一些利益啊，或者是其他方面的帮助吧。

R: 呃，这个你刚才就举得这个例子的这个线上系统的话呢，我觉得就不是第三方了，是这个银行和他的客户直连了，对吧，他并没有通过一个第三方的这个平台。

I: 但其实我觉得他们要提出这样一个系统，其实肯定也是要跟各大银行，包括科技企业，有一些信息的共享，才能搭建这样一个平台嘛。因为其实只要涉及到信息共享，然后就是说不是不是说我宁波银行一个行做成，就能让这个系统工作的这种，就像宁波银行的师姐说他们系统是需要通过其他银行的直连接口来实时获取其他银行的信息的，这其他的都属于第三方，也就属于这种开放银行的模式。

R: 哦，我感觉的话就是说，如果你定义一个第三方的话呢，实际上是一个比较稳定的一个 permanent 的一个平台。而不是就是说如果企业要跟银行对接，然后通过一些技术服务实现对接。我想就应该，按我的理解就应该排除在这个第三方外了。因为他就是甲乙双方了，而不是第三方了。

I: 但其实开放银行说的就是通过 API 接口来实现合作，达成一个稳定的关系，那像宁波银行提供的这个财资管理平台就是通过直联接口来实现跟其他银行的数据共享，去实时获得其他银行的信息然后展示给企业客户啊。

R: 啊可以，我只是把你的这个工作就是界定一下我们讨论的范围。那我们开始吧。

I: 好的。首先您觉得开放银行这种通过技术手段去达成线上合作提供更多方面的服务的模式是银行未来都需要经历的模式吗？

R: 我觉得从广义上来说啊，这个呢是银行的这个未来的这个模式。而且呢你之前举的这个例子，招商银行呢他可能是银行主动去推行的这个模式。那么我在全世界吧，包括美国和欧洲，我的观察呢，有很大一部分呢是银行被动的出于竞争，而被这个科技金融公司侵蚀银行本来的属地，而银行节节后退以后，不得不做的一个战略的一个调整。我给你举个例子啊，就是说现在很多科技公司，所以就是要分开的跟银行竞争，要跟银行竞争他实际上，他的竞争的优势就是在于银行和客户的这个界面，这个科技公司呢就是侵入到了银行和客户的界面当中呢，而形成了他的一个这个 APP。那么呢，这在目前来看的话呢，银行在这方面实际上，

虽然他体量又大，年头又长。但是他是没有科技公司快，解决方案好的。但是科技公司实际上跟银行也无法竞争的是，更后退的，离客户更远的这个银行的核心，包括银行的这个自己筹措资金的能力。所以的话呢，对，它的确是一个，我觉得是银行都要经历的一个模式。就是他这，是有银行主动的去，探索营造这个模式。但也很大一部分是银行被动的，出于竞争啊，要接受这个模式。

I: 嗯那您觉得这种线上趋势，是由哪些外部因素推动的？

R: 我觉得这个——一种回答的方法就是从银行这边，从银行的视角说，就主动和被动的因素。有银行主动的，像招商银行在零售银行的这个掌上生活，这个就是很主动的引领潮流的，也是为了相应客户需求，扩大市场份额。就是客户他都在用手机，他有这种潜在的需求来线上用很少的手机应用满足大部分基础要求。但是也有很多被动的，就是这个金融科技公司的竞争，他的技术厉害，他的场景，他和客户的界面做的，比银行好用快捷，低成本。那么这个银行呢，就是说败下阵来。但是呢金融科技公司呢，他因为又没有银行的核心竞争力，他又不能取代银行，造成了他们必定要合作的这个趋势。嗯，所以刚才说有技术，有竞争，有客户，应该都回答了。

I: 嗯，但说起来就是现在国外他们觉得嗯就是比较重视的技术，也是像这种嗯人工智能这些的吗？

R: 嗯，对，人工智能是其中的一方面。对是的。

I: 嗯，好的。然后感觉您可能嗯，不一定会太多的了解这个制度方面，就是中国人民银行出的一个这种针对开放银行技术的规范，其中就规范了这个技术啊，这个 API 接口的接口类型，还有呢，银行要和第三方进行合作的话，需要进行一系列的像什么审核啊之类的流程。所以大概就想问一下，类似于这种制度呢，您觉得是更多的会带来一些限制，比如说审核的流程多了，或者是说太严格了，那可能就会有一些第三方能接进来的数量就少了。是这种限制呢，还是说更多的是一种机会，就是带来的是客户信任啊和口碑这样的？

R: 哦，那我觉得就说他的长期效应，宏观效应肯定是，我是支持的是好的，是必要的。嗯，虽然你说到了一些呢增加的工作和他的复杂度啊，监管成本。但是实际上它最终带来的是市场和最终的消费者因为这个产品安全而对他的接受会更

快，接受程度也更高。所以这个的话呢，如果说，主要代表消费者的话，我是欢迎这个规范的。这个银行的话，当然制造了他的工作量。但是最终，呃对银行也是好的，也是有好处的。就是说让市场对它的需求就更稳定，更高。

I: 嗯，那您觉得就是之前有没有感觉招商银行在对公业务上，然后有没有涉及到一些跟其他机构要合作，然后来共同推出一些，就是对公业务。然后这种方面上有没有一些障碍，或者是出现一些问题什么的？

R: 呃，具体的我就不知道。但是对公业务像供应链金融应该也推出过，也有这个 API 接口，但是呢不涉及第三方，通常都是招行直接和这个客户这个连在一起的。那么如果是直联的话，它的安全性就更容易掌控的，而不是通过一个第三方平台。通过第三方平台的话，你也就，也依赖就是这个第三方平台的安全性。可如果和客户的直接接口应该是很安全。

I: 嗯那您还记得就是之前有没有招商银行提出来一些就是相关的战略，就是比如说是不是开始更关注零售了，还是说其实对公方面也有一些相关的，就是需要改变的重视的一些点呢？

R: 嗯，招商银行始终是一个，就是零售银行是他的这个品牌。招商银行的这个对公业务始终达不到零售业务的那种品牌效应和，就是做的这么好成为这个行业的这个领头羊，这也是因为呢，对公业务，因为是批发嘛，他的那个集成化的程度低，或者那个要求不那么的迫切。所以招商银行的这个批发业务还是在，就是说如果说招商银行的零售业务啊，可以说是世界领先水平。但甚至在中国这个市场的这个特点下啊，他可以说是比如说美国最好的零售银行，就是指这个 chase，然后他跟 chase 解决方案完全不一样，因为消费者习惯不一样。但是可以说他们是并肩的，一样先进。但是招商的批发银行，或者说所有中国的批发银行跟外国来比较的话还是落后的。所以呢就是说，对，零售银行是不错。但是批发银行的话，你刚才，你再重复一下你的问题。

I: 嗯，其实就是想问您就是招商银行在就是在这种银行整体的布局上，就是有没有提出一些相关的战略，然后来指出需要更重视哪些领域？

R: 我觉得一个总体的，像你说的啊，这个使用第三方啊，就是你，因为你是一个学术研究啊，所以非常这个有系统性和战略性。这种以整个的这么抽象的说和第

三方的这种战略呢，至少招商银行到去年还没有提出吧，实际上都是针对某个产品而提出的产品战略，而没有一个整个的这种系统的抽象的高度来提出一个战略。

I: 嗯嗯，那如果超出这个战略之外来看的话，您觉得就是招商银行会呃那个更关注哪些类型的客户和服务，其实是不是还是那种就是偏个人客户呢？

R: 如果说更关注零售的话呢，就是整个来说招商银行零售肯定是已经做的非常好了，肯定要保持他的这个优势。呃，然后从整个银行来说，实际上招商银行过去十年一直呃这个也是属于内部信息了啊，但是看你传的你是论文啊，你也不会放到社交媒体上去。这个招商银行过去十多年一直想做好的是小微贷款，给小微企业，中型企业，民营企业。但是始终不成功，但是这个不成功呢，这是我个人的观点啊，跟整个中国的大环境，就是说民营企业的经营环境恶劣也有关系，就是他的那个，他的业务质量始终是不好，贷款质量也不好，所以就是做不起来。

I: 嗯，所以他主要还是说就是更关注这种偏消费金融类的服务了？

R: 没错，对。招商银行的这个就是，因为银行毕竟是这个风险的回报嘛。这个小微企业民营企业的风险跟回报比的话，风险太高，回报不高。所以招商银行实际上目前的现状，一个就是零售，第一步就是超大企业。最后敢贷给钱的还都是国企，就是这种情况。

I: 嗯，那您觉得就是现在这种技术方面呃会给这种线上银行带来，就是这种线上合作带来一些什么影响吗？就是属于机会方面的问题。

R: 哦，这个，就看每个国家发展的是不一样啊，但是我觉得，就会是一种社会分工。就说银行不会发展这种技术的竞争优势，而是一种社会分工。就说这个技术的发展，我觉得他的这个作用会由科技金融公司来实现。这个涌现出大量的各种各样技术的科技金融公司。那么现在是一个自由竞争阶段，然后慢慢的会出现整合，最后坚定，然后会有几个大的金融公司，就等于未来银行的这个版图很可能就是银行，金融公司和客户。到目前为止是银行和客户，不管是零售客户还是批发公司客户。那么未来的金融科技公司会去嵌入到银行和客户之间。

I: 嗯，那就是银行，现在来看，他们会有就是哪些层面的挑战呢？说起来就是比如像竞争这一个层面的挑战，那他更多的竞争者是属于像这种科技大头呢，比如

像华为啊，然后腾讯阿里巴巴这种，还是说更多的是还有一些其他的那种金融科技公司？

R: 哦将来是就是一个共生的状态。其实银行已经在就是在某些领域他已经在退出了，就是已经不叫失败了，就是他让出了这一段，这一部分的市场了。比如说像这个，举一个例子，这个余额宝，等于个零售到客户的这一块市场已经被余额宝拿去了。他已经失去了这部分江山了，他只做，银行现在做的就是做，蚂蚁金服还是，反正就是这个余额宝，我不知道是阿里巴巴哪个旗下的，等于他银行的客户，就是这个公司，就是等于银行失去了这个零售业务，得到了一个对公业务了，但是也未必不是好事。因为呢，这个做零售的话，银行做成本非常高。但是金融公司包括支付宝，余额宝，就也算是金融公司，都可以非常低成本的作用。而且他们的获客的场景，他们已经有了，非常简单。所以呢是一个最对整个社会是降低成本，提高效率。他的 utility 就会，整个社会的 utility 就会提高。如果输赢来看，这部分银行已经输了，已经是丢失了它的市场份额。所以在将来就是银行和金融科技公司合作共生的状态。

I: 嗯，那就是像比如说面对这种，比较就是因为科技水平提高了，那就是会带来一些其实也会有一些新的这种网络安全的一些问题吗？或者像这种，其实银行他们就是会不会有一些在重新，就是比如说升级一下内部的这种，科技部门的能力来面对这种网络安全防控？

R: 嗯，我想，对，但是不是那种大手笔的投资。因为这个科技金融的这个投资是由科技金融企业完成的。然后有风投和这个，私募基金，他们完成了对这方面技术的投资。所以说这个安全性实际上就变成了银行和科技金融公司的接口。只要这个接口安全，那么最后就是看这个科技金融公司的品牌安不安全了。

I: 嗯好的，然后就是那您觉得就是除了就是像刚刚说的，比如说银行未来可能会和一些就是科技公司他们共存这种情况，还有没有一些其他的就是银行未来可能会，就是未来的情况呢？

R: 这个就说远了。嗯，我给银行，一个非常，一个挑战，但这肯定是有国家干预的，就是整个金融体系的这个 migration，也就是说这个，区块链和这个 Facebook

上的 Libra 那个名词叫什么，什么货币。你知不知道 Facebook 曾经要发这个 Libra 对吧，天秤币。

I: 嗯...这个好像没有怎么了解过。

R: OK。就说这个世界变化太快了，就是说去中心化嘛。因为现在这个是有法定货币，但是你是一个潜在的一个威胁，就是说这个区块链技术和这个依赖于区块链技术造出来的就是虚拟货币。所以我，但是我不知道那个针对，那个好的类名词，你 Google 一下就可以，就是 Facebook Libra，就说他可以，他有潜力在银行之外另外构建一套金融系统。他的游戏规则完全不一样。这个，所以这个是一个终极挑战。因为比如客户把自己的存款从银行里取出，兑换成天秤币时，银行的存款减少了，他的贷款业务，就是主营业务的基础就会被削弱。你可以提一下，这个挑战或者威胁是在金融业，或者在懂行的人的这个 *back of their head* 挥之不去。但是思考他的人研究他的人还不多。

I: 嗯，然后其实像招行的战略的话，我在之前访谈包括网上也可以查到就是招行最近在实行的零售金融 3.0 战略，就是在做这方面的转型，提出就是更建造开放的生态嘛，其实也是属于一种就是开放银行方面的这样一种战略。

R: 对，但是他是指的零售业对吧，我同意。

I: 嗯好的。然后因为我之前还在想，感觉其实各大银行都应该会在，就是生态系统的构建上，应该肯定都是往更开放更多合作的方面走。所以我就觉得应该就是，从战略层面来说，其实应该各大行多多少少可能还是会涉及到一些开放银行方面的思考吧。

R: 呃，是我可能，我开始讲的话，你可能有误解。我是说没有一个整个银行的，包括批发业务的，就是说年前吧，我没有听说这样的战略。但是他讲的这个开放银行是指零售方面的是吧，这个已经开始了。对公的话，有这方面的趋势。我的一个客户就是做这样的平台的，这个平台如果被银行用的话，其实就是这部分的，就是做这个信贷管理平台，实际上就是说嗯拿走了银行一部分的工作，因为他做起来效率高，成本低，也已经开始了。所以所谓开放，换一种话说，就是他要接受对金融科技公司，呃，你也可以想象为，有点像 *outsource* 一样。就是说本来银行的工作本来是封闭的，他通过接口放开了，让第三方做这些工作。

I: 嗯，然后那其实就是我想问一下，就是像招行的话，他如果在国外他开放了一些，就是他他做一些业务更多的是就是说大部分还是针对于中国的一些企业呢提供一些服务呢，还是说其实针对当地的一些呃居民啊，他也会提供一些像贷款啊或者存款啊之类的一些业务呢？

R: 啊没有。这个零售银行 **international bank** 的拓展是非常非常困难的。因为它非常本地化，就消费习惯，支付习惯，金融习惯都不一样。不要说招商银行，没有一家欧洲的银行在美国有做零售业务。全是对公业务。

I: 嗯，那对公也是对就是会有一些，比如说对美国当地的一些企业开放业务？

R: 对，有的。但是呢对公业务是非常手工化的业务，根本就没有技术可言，非常传统。

I: 嗯，就是说其实就是如果是某一个国家他的银行如果要去嗯别的国家去发展的话，其实大部分都是对公业务，然后就是线上的这种呃操作其实也不是很多，是吗？

R: 不是很多。因为对公业务你可以想象这个，零售业务的金额很小他如果不用技术的话，它的成本太高，赚不了钱。而对公业务的单笔业务金额非常大，可以是以亿计，以十亿计，所以呢他手工的成本占比就非常小了，所以没有任何意义把他这个技术化，就是没有 **automation** 的空间。

I: 嗯，好的，那就是最后您觉得就是招商银行在众多银行中的优势是什么？就是比如说应该是零售方面？

R: 跟谁比，跟中国银行比？

I: 嗯嗯。

R: 是，这绝对是，招商银行的市場你如果想到他，就是这是一家非常好的零售銀行。如果說是对公業務，他是不如工商銀行。國際業務不如中國銀行。他的真正的品牌就是零售銀行。我是在招商銀行做對公業務的，做的非常辛苦。

I: 嗯，那國際業務是中國銀行做的很好，是說對公業務做的很好嗎？

R: 呃，国际业务也有零售的，就是国际支付，对外贸易的结算啊，信用证啊这种国际业务。就是中国银行的术语里面的国际业务。主要是中国银行他有传统啊，几十年，从解放前就在做。

I: 嗯，然后那最后一个就是说您感觉在就是线上，当然主要还是零售方面的这种服务的话，感觉除了就是像招行的零售做的特别好之外，您印象中就是还有哪些可能国内的银行在这方面做的也不错的？

R: 我觉得就是要做开放银行啊，这个就是除了零售之外，比如说对公领域啊，我觉得在第二梯队的银行里，就是更灵活呃，做的会更好的有，比如说什么上海银行，比如说平安银行，因为他们比较小，系统还也比较灵活，升级换代也容易，他们做的其实更快。

I: 嗯，好的，那其实问题就是就这么多啦，其实了解的还是挺多的。特别是因为我访谈的对象，大部分还是管理零售方面的，其实对公的我还没怎么过多了解，就还是了解到很多的，感谢。

R: 好的，你的问题一次就是说清楚了哈。如果你再有问题再来找我。

I: 好的好的，感谢，那就先不打扰您了。

R: 好的嗯。

I: 那先这样，拜拜。

R: 好，拜拜嗯。

Interview n. 8: Hazel

- Duration of the interview: 24 minutes.
- Bank that work in: Bank of Ningbo.
- Current profession: Customer Manager (for Corporate Business).
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 喂，您好。

R: 不好意思才看到你的消息。

I: 没事没事，就是因为我这边不是国外要写论文嘛，主要是在研究开放银行这样一种合作共享的模式，所以我就说想大概问一下您了解一下现在国内的银行的这种发展情况。

R: 嗯。

I: 那我就先从第一个问题开始问了？

R: 没事你问嗯。

I: 就是首先就是开放银行这个词儿，就是您有了解过吗？

R: 呃，没有了解过哦。

I: 没事没事，因为这个其实就是下个定义而已，其实指的就是国内的这种，通过线上的与第三方合作，一个是把银行的服务嵌入到别人的那些平台里，比如微信啊，支付宝那些支付手段里面，就是等于银行去服务第三方的客户这种感觉，然后还有一个方面呢，就是把别人的，那些第三方的服务输入到银行自己的平台上，就比如说银行的平台上就可以因此提供一些像生活缴费啊这种服务。然后这种就是开放银行。那就是想问一下，您觉得大概什么时候银行开始有这种模式转变，然后通过合作做到这种输入和输出呀？

R: 线上其实很早就开始了。但是具体到什么时候，我可能不太好说。因为我们没有专门的去研究过这个时间点。我们只知道银行一直在做线上的有关像 APP 这些的，也是为了线上推广。

I: 嗯，好的，那么就是说您在银行行业的话，有没有感觉到就是这种线上的合作模式有给你们的工作重心带来一些变化之类的？

R: 其实可能之前都不明显，但是我们在疫情期间，我们就是在线上开始举办推荐会。那以前银行都是在线下举办推荐会，就是肯定会把客户请过来的。但因为疫情我们就不太好见面了，就搞线上了，通过腾讯会议的这种形式，把客户邀请到一个平台上，这种是我们感受最明显的。

I: 嗯，好的，那您觉得这种就是线上的合作，就是在输出和输入服务这种模式是不是银行处于现在的环境推动下，必须要争取或者要去发展去走的一条道路，就是指走这种线上合作模式。

R: 呃你能再说一下吗？

I: 嗯，就是说现在银行就是做的这种，就是因为其实之前是有报告研究过，就是国内已经有百分之六十五的银行就已经在做这种，把别人的服务引到自己的平台里，或者是把自己的服务开始，不断的往别的平台上嵌入。就这种模式您觉得会是银行他们未来都会要做的吗？因为就是还有一些银行还没有做嘛。

R: 都会做的都会做的，所有银行都会做的，线上化趋势很明显。

I: 然后那您觉得这种模式是由哪些外部因素推动的呢？

R: 我觉得是科技的因素吧。因为现在很多产品都是标准化了。其实跟客户也有关系，环境吧，核心还是环境，就是软硬件都已经具备，然后客户也已经接受线上的这种模式。

I: 嗯那您觉得就是竞争有没有影响？就是现在会不会银行感觉到越来越大的竞争或者说其实竞争这个因素也还一般？

R: 其实银行是一直有竞争的，只是，就是哪怕我们转移到线上，也是有竞争的。

I: 嗯，那主要竞争你觉得是跟同行业的，就是跟各大银行之间的呢？还是也会有像大型科技公司比如腾讯？

R: 核心还是同行业的竞争。因为像腾讯这种包括微众银行这种，他们不太主流，就是银行的话你们可能平时关注到的就是跟自己有关的那一部分，但是银行还有很多是你们可能不知道的。比如说国际业务比如说票据业务啊等等，很多业务可能你们不太关心，但它们还是银行的利润的大头。你们可能比较关心的就是自己个人的一些消费贷款，但那个只占利润的一小部分。

I: 嗯，好的，因为是今年三月份的时候，人民银行就出台了一个规章制度嘛，就是属于来监管这个银行进行线上合作的一种 API 技术的这种安全管控。那你觉得人民银行出这种规范的话，对银行是来说是一带来更多的机会呢，还是说可能会

限制到了一些，比如利润啊或者发展呢？

R: 嗯，就我说通俗点，上有政策下有对策，就人民银行很多事情如果不管的话那就会有很多事情违规，那既然他要管的话银行在他的管束之下找到一条路去发展的。

I: 嗯，那您有了解过你们银行在做这种比如说打造自己的 APP 或者是说输出服务和微信啊，那些支付宝一些类似的平台合作。这种上面有没有提出一些战略，给出方向指引？

R: 因为宁波银行一直都是针对中小企业，然后我们现在线上业务做的很好。我们线上贷款五分钟就可以出这个审批结果，宁波银行可以说在金融科技上是走在前面的，而且也是我们一个核心的一个战略定位。

I: 嗯，那像批贷款这种很快的就能批下来，他是不是还是主要是小额贷款，然后是面向个人客户的呀？

R: 八百万，八百万以下。

I: 嗯，那其实就是说如果有企业想申请八百万以下的贷款也可以怎么样，就是在线上，然后就可以直接申请到了？

R: 是的。

I: 哦好的。然后，是这样的，我这边有一个就是在开放银行战略选择上的一个框架想问一下你们宁波银行的战略选择。其实我感觉国内的银行都还是很开放的，但是还是想再确认一下。就是首先一个在产品服务上的，就是这种提供是不是除了银行的本身业务，然后还有就是金融业的服务像保险呢基金，然后还有第三个层面，就是银行业之外的产品服务，就是这三个领域都有涉及到.....嗯？

R: 听得到吗？

I: 听得到听得到。

R: 你是说是不是所有的产品都会设置的线上化？

I: 嗯，对对对。

R: 是，是的，所有方面都会涉及到。其实所有的东西他都是可以用线上这种模型去嵌入的。包括我们现在线上审批，我们还有线上签约，所有的东西都是可以在线上操作的。还有开卡，我们也是可以开电子账户，也不需要客户去柜台开卡。然后开了电子账户后客户也可以提贷款，还款，所有的东西都可以线上。

I: 嗯，那开了这种，比如说开了卡之后，是说不需要再去线下激活了吗？

R: 喂，不好意思啊刚有电话。

I: 嗯好的没关系，就是说之前您提到不是说可以线上开这种电子账户或者是开卡什么的。那开卡之后需要，就是去线下再去激活之类的吗？

R: 不是，他是开电子账户，但都会绑定你自己一张实体卡，实体卡可以是任何一个银行的。I: 嗯，那其实这种是属于你们跟别的银行合作吗？然后只不过电子账户是在你们银行的。

I: 你可以这样理解。对对对。

I: 嗯然后就是在渠道方面，宁波银行是更关注把服务就是嵌入到第三方呢，还是说更多的想把更多的其他这种生活缴费啊，或者是一些出行啊，就是其他第三方的服务嵌入到自己的 APP 上呢？

R: 我们这些东西都有的，我们缴费有员账单模块，比如说我们银行有很多党员，然后每个要到交党费的时候呢，人力资源部会首先把你要交多少党费导入到系统里，然后这个 APP 就会自动提醒你该交党费了，然后就直接登录 APP 就可以缴了，这种东西都是已经很成熟的产品了。就是你们想到的很多东西，其实银行都有，现成的了。

I: 嗯好的，然后那就是，你们是不是也比较提倡，就是以客户为中心呢？

R: 那肯定，核心就是客户。因为其实宁波银行要做客群，因为我们宁波银行董事长他战略方向很明确，现在银行有一千多家，想想会觉得很可怕，然后一般测试下来只会剩下五到八家，那宁波银行为了成为这剩下的五到八家里面的一家，那就会拼命的做客群，就是我们要做成大行的样子。客群就是客户群体，因为现在

宁波银行的整个产品线很齐全，只要你客户进来，大到上市公司，小到个体工商户，像中石油中石化也是我们的客户。

I: 嗯，那就是你们在过程中会不会有一些遇到一些障碍，比如说一些技术啊风险呢，或者是一些交流上的和第三方之间的这种达不成共识的之类的这种问题呢？

R: 第三方呢我们跟第三方之间是有出现问题，是从第三方角度来讲的，然后我们银行还是作为甲方的方向吧。我们主要还是客户，在客户面前，我们就是乙方了。对于客户来讲我们就是乙方，就目前可能会存在个别客户对宁波银行不认可，他可能只做四大行。

I: 好的嗯，然后那您觉得宁波银行现在就是有没有什么，进一步打算继续做的一些或者是进一步关注的，新开放的一些产品服务领域什么的呢？或者是正在尝试的。

R: 宁波银行的话可以给你介绍一下，我们在我们金融科技支撑下有“四个管家加一宝”，财资大管家、外汇金管家、票据好管家、政务新管家、易收宝，那四个管家分别是，其实你去网上查也能看得到，包括一个是政务新管家，这个是跟政府平台对接的，因为我们宁波银行的董事长原来是从税务局出来的，所以呢他跟税务局关系特别好，税务局是用我们系统的。一个是外汇金管家，就是所有业务都能在线上操作，那这次疫情呢，有很多银行他没有这个线上的系统，就导致他们很多的这个，结售汇业务就没办法做了，因为他需要员工柜台，员工落地。第三个是票据好管家，就是我们票据贴现业务，都是不需要人工审批的，系统直接审批出账，所以客户申请贴现的话三秒钟就到账了。还有一个是财资大管家，这是不知道你有没有听过，是我们为大中型集团企业开发的财资管理平台，就你到我宁波银行开了一个账户，我给你设立这个财资大管家，你可以把你所有的 n 个银行的账户全部都绑在一起。就用我一个系统可以操作 n 家银行，然后也可以，比如说你是百果园，你下面每个门店都要开个账户，你不用每个门店都跑到银行去开，只要你的母公司到我们银行开了财资大管家，你可以在上面申请无数多的子账户，这些子账户都是可以直接用的。所以你公司的财务主管在一个平台上就可以完成整个你公司资金的统计啊，预算和调度，然后这个是借助多个银行的直联接口来同步获取这个公司在，就是其他银行的这个账户信息，去实现实时汇总的。然后一个宝就是易收宝，就是所有的收付系统都可以在这扫码支付，但我们这个

也不单单是扫码支付这么简单，我们还有分账户，还有账户分成。比如说你下面有很多经销商，你每个经销商都会有利润这些东西，就我们可以直接做到分成等等等等。

I: 嗯，那像之前您说的就是银企直联可以把很多其他银行的账户都聚集在一起的话，那个人客户他能在你们宁波银行，比如说的手机 APP 上能看到就是自己名下的，包括在其他银行的一些账户信息吗。

R: 嗯，对对对，APP 这个很重要，就是我们 APP 有分个人银行版和企业银行版，它是一个 APP 只需要切换界面。就是你个人是我们银行的客户，同时又是公司客户的话，你可以同时用这一个 app 只需要切换一下就可以了。

I: 好的，因为我是在想，就是个人客户能在你们的银行 app 上能直接查到不只是宁波银行的这种银行卡的余额，也能查到他在别的银行的余额。

R: 这个是有啊，个人的比较简单，早就有了，好像叫超级网银吧，很多银行都有。

I: 啊，就是说不只能查到在宁波银行的，然后也能直接在宁波银行 app 上查到，比如说我在中国银行的银行卡余额？

R: 对，而且可以做自动资金归集。比如说你有 n 个账户，你是做微商的，然后你每个微商账号用来买卖不少东西。然后每个月的一号，我就把所有帐户的钱都归集到一个银行卡，甚至每天都归集也是可以的。这个也是个比较简单，就大家都有的系统，只不过有些银行做的好，有些做的不好。

I: 哦这样。因为我虽然以前下过银行 APP 但我还没了解过还有这种功能，我还以为一般就是一家银行只能查自己银行的这种信息。

R: 对，所以我说银行是有很多的业务板块，只是因为你们没接触过，没做过对公业务所以不知道。就是为什么一家上市公司你看看公告，他会在很多个银行开户，他在很多银行都有存款或者其他业务，是因为他们的业务体量，一家银行是服务不过来的，就如果涉及到进出口，那就更复杂了。非常多的东西要做。那宁波银行的优势就是所有的东西都搬到线上。

I: 嗯，然后那如果能把这些信息都归集到一个平台上看到的话，是不是银行之间或者银行与第三方之间会共享很多数据.....

R: 他要授权。其实授权这个名字，这个术语就叫银企直联你，比如说你在宁波银行开了户，你要在宁波银行做财资大管家，你同时在中国银行，建设银行有账户，你要去中国银行说我要做银企直联，也要去建行说。然后银企直联一般是你可以自己花钱去开发的。那宁波银行现在是帮你付了这笔钱，一般都要十万起，然后用我们宁波银行财资大管家系统是不收费的。

I: 哦所以说就是用你们财资大管家系统，还要先再去跟建行，中行去说一声，然后做授权是吗？

R: 对，这种你要自己去申请，客户自己去申请。就不是宁波银行去申请。

I: 所以就是宁波银行只是提供一个系统，但是剩下的申请一些流程就是客户自己去做什么是吗？

R: 对客户自己申请，因为如果客户不授权的话，我们不可能不经过客户同意，就帮他做这种事。因为涉及到资金归集啊，直接转账啊，因为你做了资金归集之后，我是可以直接用宁波银行的网银转走你建设银行的钱的。

I: 嗯那您觉得宁波银行有哪些就是这种线上合作，或者是一些服务是做的特别好的，然后给宁波银行带来比较好的效果？

R: 外汇金管家跟票据好管家。现在市场上都知道的，你去问一下就知道的，就是外汇和票据。

I: 嗯，然后那你觉得就是宁波银行现在有没有面临一些就是这种外部的这种机会呀，或者说有没有一些像网络安全之类的这种挑战呢？

R: 嗯网络安全应该都是大家都会有的吧。宁波银行主要是在安防方面管得比较好，就网络安全和体制，就是管理内部的。防外部的话，你的市场做的好，外部的这种技术大家都知道。但是内部有人出什么，串谋起来做坏事，那这个就是控制不了的风险。这应该是每一家都有的风险，就你们也可能听到过的什么骗贷呀，这种事情。所以银行要防的是内部风险比外部风险要高。

I: 嗯那你们内部风险一般怎么防呢？是出一些制度吗？

R: 哦，我们有个很厉害的部门，叫监察保卫部门，然后我们还有连坐制度，上追两级，我们很夸张的，一件事情可以追责很多人。我们还会录音录像去监控。

I: 哈哈哈哈哈好的，那如果是机会方面，你觉得有没有一些比如像 5G，这个对现在银行有影响吗？还是说可能目前其实并没有怎么用到。

R: 没有怎么用到，对银行来讲。我觉得可能在无人驾驶方面会用到吧。因为他涉及到数据的传输传回。那对银行来讲，它的时效性要求不是很高。

I: 那就比如像未来如果说车联网发展的话，那可能智能汽车里面就是有一些平台呀什么的，会不会就是属于给银行带来一种机会？比如说就是在车里就可以操作一些，就银行跟车的系统合作之类的呢？

R: 这个我觉得涉及到钱大家一般不会一边开车一边转账什么的。

I: 那也是。那您觉得宁波银行就是说现在或者未来可能更关注哪些方面的这种服务呢？

R: 我们吗？我们核心是要把客户做进来嗯，我们服务的核心就是我们快，就我们系统好，我们线上很好用。所以我们可能要把所有东西搬到线上去。

I: 嗯，那您觉得就是还有没有哪些其他银行也是这种线上.....

R: 招行。我们经常跟招行对标。

I: 嗯，我之前也是听说招行的掌上生活 APP 搞的比较好。

R: 嗯，系统好。因为我们银行跟招商银行是券商重仓的两支银行。因为两家银行它的市盈率特别高，估值也很高，就是所有的券商看好的，就我们两家银行。

I: 嗯然后那您感觉在开放银行的推动下，银行的未来大概是什么样的呢？

R: 中国银行未来会被合并，就是你不会看到这么多家银行。有三分之一的银行到时候会亏损，亏损之后他们就会被兼并或者倒闭。未来也会形成寡头垄断。

I: 嗯，那未来的服务形式是不是也是更多的倾向于就是属于随处可见的？

R: 线上化，就一个 APP 可以解决。

I: 好的，那相关的问题就问完了，太感谢了。

R: 嗯不客气，你有什么不懂的到时候也可以线上再问。

I: 嗯好的好的，那就先不打搅您了，拜拜。

R: 好，拜拜。

Interview n. 9: Isabella

- Duration of the interview: 21 minutes.
- Bank that work in: Bank of Ningbo.
- Current profession: Customer Manager (for Retail Business).
- The interview has been conducted by WeChat video call.

I: 喂你好。

R: 你好呀。

I: 太感谢了，不好意思打扰了。那我就长话短说，就先从第一个问题开始了？

R: 嗯。

I: 那第一个主要就是说，因为我不是研究开放银行嘛，请问你之前了解过吗？

R: 我没听过这个词诶，但其实光要就开放来说中国银行在各个方面都还算比较开放的吧，你说的这种开放银行是指哪方面的啊？

I: 嗯就是说的是银行主要通过线上 API 等技术，一个是和第三方像微信啊，支付宝啊，或者其他一些生活类的 app 合作，就是说把，比如说把宁波银行的服务开到他们那些第三方的 APP 里，然后就比如提供一些金融业务啊，或者是支付手段啊，这种就是算是一种方式。然后还有一种方式就是把别人的，比如像购物啊，出行啊，买电影票啊这种别人的服务引入到宁波银行的自有渠道上，这种也算是属于一种就是开放银行哈。其实就是与第三方合作这种平台化的线上模式。那这

种模式你觉得是嗯基本所有银行都需要去做的呢，就是需要去追求做的更好的，都需要要往这方面发展呢。还是说有一些银行他们可能就是比如说像比较小的银行，然后他们可能就觉得其实不发展这个方面也没有关系，也能生存下去。就是你们觉得这种算不算是一种必然趋势呢？

R: 我觉得是一种必然趋势。因为宁波银行其实算是，只是说在城商行里面算比较大，但在所有的银行里面其实还是算小银行。但是现在也已经是，就是他本来做的业务是针对公务员和事业编，这种范围就很窄，然后现在也开始往这方面发展嘛。比如我们最近会和腾讯有一些合作，比如腾讯微加卡，就是和腾讯的联名信用卡，在微信平台就可以申请，然后最快可以当天就用卡，还可以有腾讯会员啊，微信支付享双倍积分啊，机场贵宾厅啊那些权益可以选，然后还有4月我们和盒马鲜生合作满200减50啊。因为现在的人的消费的理念都很强，就不一定是提现的那个部分，就是说他们会想要更多的一些优惠，或者是说在支付手段，或者是在生活的一些应用的这些APP上需要更加方便一点，就薅一个羊毛之类的。

I: 好的。然后那你觉得就是这种线上趋势是主要有哪些外部因素推动的？

R: 嗯.....技术的话，那肯定是有的。就现在互联网的发展，竞争的话，绝对是有的。我们银行就是因为看招商银行在这个消费方面发展特别好，所以就是也开通了这块就和很多一些商家也开始做一点合作。然后客户需求的话也有，刚开始就是根据这个其他的大银行先试点了，然后另外的小银行就是为了保持自己的一个竞争力，然后继续就跟他们节奏走。那就是主要就是这三个。

I: 嗯，那你觉得就是特别重要的，就是凭感觉哪一个对银行的影响最大？

R: 哪个对银行的影响最大.....这个，客户需求吧，客户需求是最先开始让银行业开始往这方面想的。

I: 嗯，好的。然后就是央行今年三月出台这种就是专门管控这种银行进行与第三方合作的这种叫API技术模式来监管银行，就是说你要用这种技术去和第三方合作的时候，他就规范了一系列的，就是你要对第三方供应商进行审核之类的，然后才能把他们的服务接进来。因为如果就是嗯管控不到位的话，可能就会影响一些呃给客户的服务，或者可能有一些信息泄露风险。所以这种这种政策，这种规范出来之后，你觉得更多给银行带来的是那种就是，第三方供应商可能就会减少

一些嘛，就是可能就会减少一些服务的输入，是这种偏限制的方面呢，还是说更多的是带来机会那种口碑和信任？

R: 嗯都有。但是我觉得我口碑和信任是最重要的啊。首先银行就是一个经营风险的地方，我们银行就很怕风险。所以就是他会采取一些措施，一些审核的流程，可以减少一些风险。然后再就是你一个银行想要做长期的话，口碑好还是很重要的。像招商银行，他们就是做的还不错。就是比如说他们有客户投诉的话，然后扣发的工资都是特别多的，所以他们特别注重服务质量，所以他们在这个方面做的好也是有原因的。因为我有同事是从里面跳出来的，所以就他觉得感触还挺深的。

I: 嗯，那就是你觉得宁波银行在这种自己的 APP 上，或者是与别人合作上有没有听说一些障碍，或者说沟通上面的技术方面的。

R: 有，贼多。就是比如最近出的，就是因为我们的银行不是最先开始做这个的，是跟着其他银行步伐，然后觉得就是要做这方面才会有竞争力了。所以开始试点的话，我们这边跟那个腾讯合作的腾讯微加卡，在系统上还有审批过程之中会出现各种 bug。所以就是，障碍的话可能在技术方面吧，就可能我们的科技部暂时还不行。然后再就是，因为刚开始没有做过，就不知道客户有哪些投诉的点，所以也有投诉，然后问题还挺大的，感觉刚开始做还是以后的路还挺长的。

I: 嗯，但说起来和腾讯合作的话，那就是腾讯他们不会提供一些技术帮助吗？还是说全部还是你们宁波银行内部在做？

R: 就我们各负责一方，他们那边会帮我们进行一个初筛。就是比如说我们有一个硬性要求，就是那个客户必须要满二十三岁以上。那大家微信很多都已经实名制了，绑定了手机号之类的。所以他们会帮我们做一个初筛。然后后续的如果是那个客户过了腾讯的初筛，然后点进去那个卡片的话，后面的一些就是已经点进去选择了银行的话，后面就由我们自己负责了。所以然后有很多客户经常填到一半忽然跳出来了，或者是说他点的不同的卡的二维码扫进去都是一样的。所以就会出现各种情况。你可能客户点错卡面啊之类的还挺多的。

I: 嗯那宁波银行有没有提出什么战略方面的指导？比如提出不只是关注公务员，可能还会关注一些其他的这些呃个人客户啊之类的，就类似于这种说法。

R: 有。其实宁波银行一直是有大零售战略，好像几年前就有了吧。就是注重加强在金融科技领域的投入，引入更多的互联网金融服务场景。而且就是，一个点是，就是致力于扩大客群，最近感觉也还是很明显，之前我们是比如说审批出来一个额度的话，比如说公务员事业编，我们刚开始就几乎只做公务员和事业编。因为我们风控的特别严，就是因为其他的群体的话不是很稳定，有可能会辞职啊，或者是去外地跑路之类的。然后刚开始就制作公务员和事业编。但现在就看招行做的很好，因为招行信用卡有很多满减之类的东西。所以我们就把那个消费额度提高了，然后消费额度和提现额度，各占卡片的，就是两边就是各占一半。然后这样的话就是客群会更加广，一些企业客群，或者是那些高学历的客群，他们也可以入，就暂时工作没有很稳定也不可以入。

I: 嗯那就是宁波银行他主要关注提供哪些方面的服务呢？就除了就是除了主要这种生活消费还有没有，就是或者你们是不是觉得可能贷款其实对宁波银行算是一个很大头的这种利润的服务吗？还是说有其他的。

R: 我们其实不是很关注消费。最近开始关注消费，是因为市场就是已经很窄了，竞争也很大，我们是跟着那个招商银行学的。我们主要，就是从自始至终的主线还是在贷款这个方面就是信用贷这个方面，就根据你的职业的一个稳定度，还有你的婚姻的稳定度。我们还没有完全转型。

I: 嗯，那你们就是怎么去了解，就是一开始比如说是像新客户来的话，那怎么去了解他，就能知道他是特别稳定的呢，他会不会有可能，比如造假什么的啊。

R: 不会。我们是要求比如说他线上申请了之后，我们是要求去他的单位核实他的身份，拍照。而且他的公积金和社保的那个系统也会直连到我们银行的系统。就是说判断他有没有在这里单位工作啊，工作多久了，然后这些都可根据他的公积金和社保的那个系统直联可以查的到。如果他技术很高的话，然后就肯定是工作了很多年的然后职位也做到了一定的级别这样子。然后再就是他的婚姻状况，那离婚肯定是稳定一点。然后再就是他在深圳有没有房贷，那有房贷，他每个月要还房贷，怎么可能跑路。就是说我们是根据这些方面来判断。

I: 嗯, 那你觉得就是宁波银行是更关注于就是打造自己的, 就是宁波银行 APP 呢, 还是说也还是说可能更关注就是让宁波银行和更多的第三方进行合作。然后让那些第三方的, 他们的客户, 然后也能接触到宁波银行, 然后来用宁波银行的服务?

R: 目前还是更关注自己。那可能有一点点像你说的, 向后者开始转变。

I: 嗯, 嗯那从机会方面来说, 现在 5G 技术因为说的比较多。但是到底有没有真的对银行带来一些影响, 或者可能其实他基本暂时就没怎么被用到?

R: 没有怎么被用到。

I: 那有没有觉得现在宁波银行有一些新的机会, 就比如像你之前说过, 就是关注消费层面呢, 可能就会吸收更多的客户, 然后这种可能就会嗯算是一个机会?

R: 嗯对对对, 就是我们银行做的主要的方向是他的利润特别高。就是他可能一个客户就像买车还是怎么样, 一个就是你赚了一个客户, 相当于人家银行赚十个客户这样子。但是现在会发现客群越来越窄, 所以就会开始往消费那个方面发展, 就会想把客群扩大一点点。因为现在大家都注重消费嘛, 这一块的发展可以帮我们获客。

I: 嗯, 然后那你觉得就是宁波银行现在有哪些就是外部的那种挑战? 比如说可能有现在可能会有更多的这种科技创新公司, 金融金融科技那种竞争者, 还是说因为要面对更多的这种消费类的客户, 可能就会带来一些就是嗯一系列的一些可能新的问题。

R: 我们主要面临的挑战就是, 我们是最早开始做这个消费, 就是开始做这个信用贷这方面。然后现在刚开始做的话, 所以就可能做的不是很好。但是我们现在的利率太高了, 但是就是我们还没有改变那个路线, 就是那种小群体高利润的路线。然后现在其他各个四大银行年化利率可能就四五个点, 我们就是十几个点, 对, 就是没有竞争力这样子。就是你很难办下来一个客户, 就其他的银行都是优先选择, 只有在办不下来才会选择我们银行, 所以我们银行得转型。

I: 像这个高利率是说嗯是像基金这种, 然后高利率吗? 还是说你指的是贷款方面的。

R: 贷款方面的，我们的基金还有你刚刚说的存款，那个还行，主要其实做存款这方面也不是主要方向。就是在理财那个方面的话，我们只是做一个中间商，就是，不是一个开发者。就可能其他的一些金融的公司开发的那个产品，我们就是代卖的，那个就是相当于一个中介呀，这样子就是代卖，就很少自己开发，他这个东西就是赚一个中间差价。但是你这个贷款就真的是你呃客户交的所有的利率都是你自己的所以我刚刚说的那个利息就是利率，就是说的这个贷款，而且我们的银行的主要方向也是做这个贷款。

I: 嗯，所以说贷款十个点，是说别的客户可能在大行贷款的话可能就呃需要付四五个点的利息。但是在你们行就说要付利息付多一些是吗？

R: 对对，不只是多一些，多三四倍。

I: 那为什么要设这么高。因为其实如果要和大行竞争的话，如果就这种点，如果设的很高，那岂不是就反倒是把一些客户让给别的银行。

I: 对对对，但是我们是这样的，就是在其他银行的话，他们做的这个信用贷，其实不是他们的主要业务方向。他们只是通过这个信用贷，他们几乎是不赚钱的在这块。就是说通过信用贷引流，他可以把它转化为理财的客户，财富的客户。但是我们银行，就他们银行主要做理财，财富，消费那方面但我们银行就是主要做贷款。所以我们就只是靠这个贷款赚钱。所以就是说这个贷款就提的很高，贷款利率就提的很高。

I: 那你们针对这个利率高的挑战有什么应对措施吗？

R: 这个，主要还是靠效率和服务吧，我们信用贷审批的速度很快。然后像信用贷我们是推出一款产品叫白领融，是不需要上征信的，这应该也是比较吸引客户的点。不给这个严格说来不是银行信用贷，它是把保险公司的资金通过银行发放给银行筛选过的客户，银行只是通道，所以可以不上征信。

I: 嗯嗯那就是你们银行，因为之前听你说我感觉你们安全管控的话，上面管的特别严。所以其实像网络安全之类的问题你们应该出现的不多，或者是基本没有？

R: 对对对，我们每年会制定有效的授信政策，我们的那个不良率去年好像是业内最低的。就是因为风险把控的特别严，但是这样子的话，就是因为银行不想承担

风险，然后又想赚高的利润。所以我们的客群比较窄，然后就管控这边来，就很难有人准入。

I: 那就下一个就是你觉得银行就是未来大概是属于那种偏无处不在的，就是说提供更多方面的就是偏无孔不入的那种服务呢，还是说呃那些方面少一些，更关注核心业务来重点发展。比如说银行 APP 如果说提供了一个卖电影票的，然后可能那客户一开始讲我要去看电影。那可能不会想到说我要来你这个银行 APP 去买。那这样的话银行会不会去想说呃，比如说收回这一方面的服务，去关注核心业务了。所以是你是觉得以后银行是更多的提供广泛的服务，还是说只关注核心，然后把一些没什么效果的服务给收回来》

R: 广泛的服务吧，这是一个趋势。因为招行在这个方面做的其实是特别好的。因为你说的之前那种就是买电影票可能不会想到在银行上买，就可能只是因为在过去的时候，或者是你现在还是学生的时候，然后就是会这么选。但是等到你工作了，就会有各个银行来找你办他们银行的卡片，这样子就有一个银行 APP，那你的认知就会多一点，你就会选择他们。所以很多人办招商银行的卡，就是想去享受那些优惠的，而不是说他真的需要去刷那个信用卡。他只是想要那种满减啊，或者是买个电影票可以减多少钱那样子。然后而且这这也是一个引流的方式。因为你纯做核心业务，你很难把客户吸引进来，就是就是因为你那个认知，很少有人会认知到你那个方面。就是你要是和生活连接起来的话，就更多人知道你这个银行。那个招行就是口碑就是这样做起来的。所以首先就是引流的一个方式啊。再就是工作了之后，现在人用信用卡的是也会越来越多。所以他也会知道要怎么样去让自己生活成本降低一点。

I: 嗯，然后那最后就是说感觉除了招商银行，你有没有印象就是还有其他的一些嗯就是在线上啊，包括自己的 APP 或者是你在别的平台上也能感受到某一家银行的这种服务特别棒。就是在这个开放银行领域做的比较好的其他银行？

R: 没有了吧，主要是招商银行做消费这方面，其他银行都是主做贷款，就是信用贷，现在信用贷还挺火的，就是各个银行都在竞争中。其他的银行我没有怎么听过，最多的就是招商银行。因为信用贷审批很方便，就是你线上申请的就可以审批下来，或是信用卡，信用贷这两个都是就很方便。其他的那些贷款的话就很麻

烦。你要提供各种证明啊，又需要有房产，就门槛也很高。信用贷只是纯粹根据你个人的一个征信情况，还有你的工作稳定度，就秒批下来的。

I: 嗯，所以说信用贷其实就不需要提供很多，然后等于不用往线下跑，就基本上就是线上就能批下来？

R: 对对对，可能就是如果你如果是线上申请信用卡，最多都是去网点激活一下，现在这个银行基本上都是这样的。就是因为疫情影响，就是往这个方面发展的话。

I: 就是说拿到卡之后，如果想要开始消费的话，开始用的话，还是说最后还是要去线下激活一下？

R: 嗯，对对。但是你所有的还款什么都可以，在手机上弄，不用去线下就很方便。

I: 那像还款的话，是主要还是通过宁波银行 APP，还是说也有其他的渠道，在别的平台上也能直接还款。

R: 在支付宝也可以还款。

I: 嗯，那基本就问完了，太感谢了。

R: 辛苦你啦，你们做这个也不容易。你在国外注意安全。

I: 嗯好的谢谢。国内是不是已经九点了。

R: 嗯九点多了。

I: 啊那先不打扰了，早点休息。

R: 嗯。好的，拜拜。

I: 拜拜。

Interview n. 10: Julia

- Duration of the interview: 87 minutes.
- Bank that work in: Bank of Shanghai.
- Current profession: Customer Manager (for Retail Business)..

- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 首先想问你听过开放银行这个词吗？

R: 有的，我们银行这两年也在强调开放银行发展理念，不过不知道和你说的开放银行是不是类似的。

I: 嗯嗯。那你大概是在什么时候听到的？

R: 哦就是我们银行主要，我感觉啊，就也这一年内提过 Open API 打造生态的理念比较多，所以我也是这段时间听到的。

I: 好的。那然后第二个就是说，就是现在如果在银行里面工作的话，会不会由于这个开放银行这种线上合作服务的发展给你工作造成一些影响？比如说以前可能比较关注于在线下去.....就是就是增加客户体验。然后现在可能更关注于在线上，或者是跟他们聊天之类的，就是给工作会不会带来什么转变什么的？

R: 其实总的来讲，我觉得是偏好的方向吧。因为就是我说你如果业务可以通过手机去办理的话，其实一方面是虽然说可能线下接触客户的这个机会变少了。但是其实就是说因为可能你在手机上操作只是按两分钟。但是呢在柜台的话就可能需要十分钟左右吧。就是我们柜台是这样子的，我估计所有的柜台都是这样子。嗯.....就是他们有一套标准的话术流程。你注册了之后就是问候那些都是不能少的嘛。然后包括你在做业务期间会有那种，就是会有那种一句话营销的东西在里面。然后等客户办完，你还要提醒他带好随身物品请慢走这种。因为柜台有录音录像，这些话是标准流程来的，就是到时候都会有人检查，所以说就整个流程都特别长。然后我介绍下背景，就是我自己是做零售客户金融业务，嗯所以其实对于个人客户体验这一块应该还是蛮有心得的。然后就是办业务的话其实是会越来越快，像我们其实有时候也可以帮助指导客户用手机 APP 去更快的办理业务。然后其实如果你想要触达客户的话，方法还是有很多的，不一定非要客户就是来到网点，你才有可能接受到的客户。然后像就是通过手机银行去充话费啊，然后做一些其他活动，就是这个应该是算现在这个银行去扩大影响力的一个方式吧。因为银行其实现在是一个，你说他是服务性的机构吧，其实所有银行都一样啊，全部都是，就是产品也是一样的。然后基本上，就是如果说这只是纯粹看功能的话，

对于大众来讲是一样的，没有区别。你如果只是想要，就是选择一个银行，可能你就选一个离你家近的，或者说是他们家什么理财产品的收益高一点的这种。所以就是银行业的竞争，推动这些东西吧。就是今天我搞一个什么绑卡送话费啊什么的，然后明天我跟这个饭店又搞个什么活动啊，这些都是为了获客吧。

I: 嗯然后我记得之前看过银行培训的相关视频，好像是不是说在你说的服务个人客户那一套流程里，如果有客户来办业务的时候，是不是业务结束的时候提醒他一下，说有没有关注我们行的微信公众号提醒他扫码关注一下之类的？

R: 嗯嗯嗯，对，其实这些都是指标来的。

I: 哦，那其实就是各银行都有这种要指引客户就是，让他们扫码关注银行的这种，不管是 app 还是什么微信公众号之类的这种要求？

R: 有，看是什么吧。如果你以后在柜台或者是大堂工作的话，小指标一定是有的，就是什么信用卡，手机银行啊，这种东西一定有。

I: 嗯好的，然后就是有关开放银行的定义方面，在你看来开放银行是什么？

R: 嗯，之前了解过一点，所以我感觉，开放银行就是注重合作打造平台吧，通过 API 等技术与第三方合作，将特色金融产品与服务赋能到自有的和其他的具有丰富流量与场景的平台。

I: 那你觉得现在银行比较重要的这种开放类型是应该更多开放，就是从外面引入服务到银行的手机 app 上呢，就是引入更多的比如说一些购物啊或者是什么吃饭啊，咖啡啊什么的服务，就可以直接在手机银行上买那种，还是说银行更多的应该办的是那种比如说把自己的服务输出到别人的 app 上，就比如像支付功能啊，或者一些什么贷款，理财呀，输出到支付宝上之类什么的第三方平台。你觉得银行在哪方面可能会更重视一点呢？还是说一半一半，没有单独需要重视的方面。

R: 让我想想.....就我其实觉得从整个层面来讲，就是从银行方面来讲，那么应该是希望把客户引入到自己的 app 这样的，就是我跟你说一下呗。反正有件我很震惊的事情，就是美团他们自己在做金融。

I: 你说美团吗？

R: 对

I: 我还以为自己听错了，怎么会这样呢？我不敢相信，他不是做一个做那种做外卖和点评什么的。

R: 对。就是现在做金融赚钱。你知道吗？就是现在什么公司都敢来做金融，现在不是有很多那种，就是你在.....然后你可能因为不在国内所以.....你用美团吗？你用的到吗？

I: 嗯.....如果说它跟大众点评算同一家的话，我记得他们之前不是好像合并了还是怎么样的，反正我大众点评倒是用过几次，美团好像有一段时间都不用了。

R: 就是如果你看到一些 app 在跟你讲说开通什么什么东西去支付，然后本月用下月还这种东西，他其实就是一个跟支付宝花呗一样性质的东西啊。

I: 您是说如果在美团里买什么代金券或者点外卖，进行支付的时候，然后他就提供那种服务可以让你下月再还之类的吗？

R: 嗯，美团最近就在搞这个。然后我们最近跟美团出了联名的信用卡嘛，然后信用卡居然是在美团上还款，你知道吗？就听起来就很不靠谱。

I: 那难道在你们银行就不能还他那个信用卡吗？

R: 一开始是不行的，最近才慢慢上线。就很恶心对吧，听起来就很不靠谱。

I: 那就是说一开始就是大部分客户都在美团平台上？因为这个信用卡上还款都要在他们那还。

R: 反正，唉我们回到正题，就是银行肯定还是希望自己的产品有流量。而且如果说比方说消费者看到有这个活动，像我们这种比较小众的银行，我们用这种方式去推我们的卡，他们才有可能知道所有我们这一家银行存在。然后他点开了我们的 app 呢，就是我们才有可能就是通过一些渠道让他了解到我们的产品啊什么的。就是比方说可能我们一开始做一个跟喜茶合作的活动啊，然后客户因此下了我们的手机银行，然后不小心点进一个理财的模块里面，然后发现这个理财产品的收益还不错，然后就把这个买了，那他的钱就转过来了。所以就是，从这个方面来

说我觉得银行一定还是会想要把就是客户引导到自己的平台上来，这样才有可能增加客户在我们这边的一些业务。

I: 嗯，好的。

R: 但是从客户的角度来讲，当然是希望我下载的 app 越少越好,在哪里都能享受到银行服务这种。我如果能在微信上解决的事情，我最好的都在微信上解决。

I: 嗯这个其实就正好跟我下一个问题相关，就是关于银行最近要做这种开放，就是让资源服务引进来，或者让自己的服务输出去。不是促使银行做这件事的影响因素是什么？其实我感觉你之前说的已经有涉及就是客户的一个需求方面。然后还有哪些你觉得也是属于这种影响因素呢？

R: 因为就是要竞争啊。就是怎么说，有一家银行做了，而其他银行不做的的话，那可能他们的客户就没了。

I: 嗯，那说现在你觉得银行的竞争对手主要是同业各大银行之间呢，还是说也涉及到这种像你之前说已经开始涉足金融领域的美团，或者说更高科技一点的像腾讯和支付宝？

R: 其实我觉得在产品销售方面，就是银行之间肯定是有竞争。然后放大的话我们跟券商也是有竞争的啊，我们做的产品，券商也能做。

I: 嗯？你说的券商跟你们竞争的是哪种类型的产品？理财吗？

R: 他们也有理财，然后基金，保险他们也是做的。然后其实我们跟保险公司也是有竞争的。因为其实呢，业内来讲的话，保险公司的产品现在可能会比银行的收益更好一点。而且其实保险公司的产品是保本的嘛，他在合同里会给你一个保本的那种利息，稍微可能比较低，但是他会至少给你保证一部分保本。但是像银行的话，嗯.....我们的理财是不保本，但是存款是保本的但存款的利率就低。

I: 不过保险公司他难道出的不都是保险吗？那他竞争不应该也跟银行代理的其他保险产品做竞争吗？

R: 保险公司也有理财产品啊。然后银行的保险其实都是代销的。所以就是直销跟代销的区别，就是我们相当于只是一个中间商。就是我觉得现在国内的情况就是

大众可能对银行的认知还是要更多一点，可能会觉得银行还是稳妥，对保险公司可能就接受的少。而且现在国内对保险的意识其实不是很强，可能大家都会觉得，甚至就是会觉得保险是骗人的。所以银行在这方面有优势。但是我觉得保险公司又还是竞争很大的，用同一个产品来说的话，我们能感觉到，其实因为保险是很必要的东西嘛，不管是比方说是做储蓄啊，还是做你的一个保障，其实都是有必要的。就看就是在未来国内大家能不能感受到的吧。

I: 嗯。然后那你觉得技术算重要影响因素吗？

R: 重要，重要呢。而且在技术运用上也很关键。你在工行和我们行各办一次业务的体验一定是不一样的。然后我们行就是内部系统很差，然后就是机制呢也相对来讲比较落后，就是全靠服务。但是我们自己工作体验也会不太好，那个网络真是差到。

I: 你说内部网吗？

R: 内部的系统反正也不怎么好用吧。

I: 然后人民银行今年发行的应用程序接口规范，就是针对这个 `api` 接口规定了他们这个接口的种类还有一些审核流程，你有听说过吗？觉得有没有什么影响呢？因为像国外也是有出台相关政策来强制银行进行一定程度的开放来扶持小银行并且提高整个银行业的服务水平。只不过中国国内出台政策规范比较晚。

R: 这个倒没有了解过。不过我觉得从银行间的角度来说，但是如果是对外的话，这个规范应该的推出还是意料之中的。因为国内的银行其实基本上都是国企，说是商业银行但是背后背后一定是政府或者是地方政府地方像国资委呀，就是一定是政府占你股份大头的。所以国内银行基本是不会有倒闭这个说法的。这种情况下，就是说你最多是有做的好坏的差别。不会说是什么被同业压到整个这个机构都垮了，一般是不会有这个情况。就是你背后的这个政府性质靠山会保你，发展好坏是不一定，但是你是肯定能活的下来的。但是我知道的就至少香港跟美国吧，就是商业银行是真的有倒闭这个说法。所以说国外的人选择不把钱存到小银行，其实是有理由的。因为小银行要是倒闭了，当场就没了啊。

I: 哈哈哈哈哈那倒是。我之前还以为国内其实国企就那么五六家。哎，但是像微众银行，还有新网银行，就是背后是阿里巴巴和腾讯公司，这些银行应该不算有政府背景了吧？

R: 嗯，银行敢叫银行他是有牌照的，而且这种线上的东西微众银行这样应该主要是再做贷款类产品。好像是微粒贷吧。这种其实我们传统银行是不太认可的。因为就是比方说如果一个客户到我们这里来做贷款的话，我们会认为，就是嗯，因为其实国内这边的话，我是觉得还是从银行这种正规渠道贷款，正规小额贷款比较好。只有那种就是什么，走投无路，征信太差才会去找什么网贷啊，或者是那种小贷公司啊，什么高利贷才会从那些渠道贷款。

I: 然后那回到这个规范上面，你觉得有什么影响呢？其实这个规范主要还是针对安全方面。R: 应该还是会提高银行合作商的质量吧。不过说起来，2018 年上海银行就有检查签订存管合作协议的 P2P 网贷平台，然后部分不合规的平台就被“下线”了。不过检查过程中一旦发现有不合规问题，或者未能履行协议中的承诺和义务的，将首先与平台沟通让他们进行整改。但这个规范文件这个应该到不了我们这个层面。就是不管是从客户这个层面来讲，还是从就是一线员工层面来讲，我觉得这种规范应该是直接对接那种科技部门。不过银行的每一个这种细节，其实应该都是有法律相关的支撑的。只不过可能没有在整个进行统一的规范，但是像客户数据被开放前需要得到客户的同意这是一定的。就是像合同啊，然后给消费者就是客户看的一些东西。就是因为其实现在国内应该都是一样的吧，就是使用 APP 之前会让你勾选是否阅读过相关条款，你点进去才能看到这个条款的具体细节，就是银行给你机会去看，如果你不看，这是你自己的责任了，基本上是这样子。但是这个内容一定是有法律审核过的。但是我还真没遇到过客户，就是质疑自己的信息会被银行滥用之类的事情的。但是反正这些东西一定是合规的，就是至少你的 app 里面放置什么链接啊，放置什么内容。这些就是说他的沟通层面可能就是直接在后台了，就是比方说银行发公文说这个 p p p 要怎么去规范，然后他就直接在后台就是研发那边可能就已经直接把他搞定了，就不会到我们这个层面。

I: 那你们银行在这方面有什么战略吗？

R: 是这样，其实上海银行一直以来，很多年了吧，都是在说一个精品银行的战略，战略愿景吧，然后 18 年应该是根据这个精品银行战略进行第三轮三年规划，那个

时候我记忆比较深的就是提出零售业务是重中之重的这样一个定位，对公我不太清楚了啊，然后在渠道上有移动优先战略，提高线上服务比例，客户旅程也会相对被重塑，然后就是通过个性化去，就是赋能啊，在线经营，打造开放互动，嗯还有就是数据驱动的这样一种在线营销服务平台。嗯大概这样。

I: 好的。那目前就是在开放银行方面，你们在产品服务上开放到什么程度？就是说是只开放那种银行自己的像贷款理财呀，这种银行自己的产品呢，还是说也开放到一些其他金融领域层面的，就不止是银行的，像包括保险这种属于第三方的这种产品。或者还是说更进一步开放到那种金融行业之外的那种产品。就比如像这种社区缴费呀什么的，就这种服务就已经超出了金融之外了嘛。

R: 其实各方面都有。像是基金和我们自己的理财存款这些东西是全部都可以直接在线上购买的。因为所有需要你了解风险还是条款，都是直接可以文字呈现给你的嘛。嗯然后保险那边是这样子的，就是有一些保险它是需要你体检的，就是他可能需要线下再跟你核实一些东西的，这种是不能线上做的。然后有一些就是比方说像这种理财性质的保险啊，他就是也没有什么，就是对客户来说也没什么风险，然后对保险公司那边来说也没什么风险的这种就是可以直接在线上操作。

I: 嗯，就是说直接在你们 app 上，然后就有提供这种类型的保险，然后客户就可以直接在你们 app 上买到是吗？

R: 对的对的。

I: 那你们在银行之外的那些产品服务大概有哪些呢？

R: 哦这个刚刚忘说了，银行之外的，就比如，在我们自己的 APP 上，我们还有为客户提供生活类的服务啊，就包括餐饮、出行，购物权益之类的都有的。甚至还可以交党费。还有像什么龙腾出行，就是上海银行跟龙腾出行网络科技有限公司合作，然后用指定卡种的信用卡就可以享受高级别一点的机场、高铁的休息室，就这种。

I: 嗯那生态方面呢？你们是有银行自有渠道，和银行即服务的这种输出服务嵌入到第三方平台里，还是银行即平台，就是引入第三方的多种服务到银行的平台比如 APP 里，或者说更高层一点就是你们专门打造一个平台为专门集结某个领域的供应商比如说公共事业平台去给客户提供可以选择不同水电通讯公司的服务？

R: 这个你说的第三种应该还没有吧，但是这前面说的都有。自有渠道和引进服务这个之前我也说过一些了，这个肯定有，就是会有与出行、教育、社区等服务平台合作嘛。然后输出的话，我们有和 BATJ 等互联网公司建立过合作啊，主要还是为了支付方面的合作吧，就比如让我们的上海银行电子联名卡移动支付就是 ePay 啊，在他们平台上线啊，像银联云闪付那种。然后吧，我觉得我们是想要输出更多服务，而不是特别关注把自有平台打造的多厉害。因为我们自己是小 IP 嘛，所以就要找那种大 IP 呢加大我们的知名度。因为我们是城商行，就是这种就是国内发展公司，还是很吃政策的。我们就是银行的规模放在这里，你再怎么做大，你大不到国有银行的那个程度的。因为本身我们的注册资本就不高吧，所以对我们的规模也是有限制的。像我们的分行不怎么多，也就是什么深圳、北京、南京、成都这种地方有，像什么广州啊，或者是在内地的那些地方，其实都没有了。所以我们主要在做的还是去将我们的金融服务嵌入到更多的互联网场景中，提升对终端客户的服务能力，实现共赢的商业生态吧。

I: 那其实我感觉就是现在国内的这些银行在这种大环境下基本都是已经开放到超出银行和金融业之外的一些服务了。

R: 嗯，我是不是忘记给你讲，刚才有想到，就是其实银行就是可能跟我们理解的不太一样。我不知道是不是因为我以前对于社会的了解太少，就是国内这个情况的话，因为招行的零售做的太好了，虽然说银行可能做一个个人的这种，比方说我一个人，我可能什么三十岁，我有五十万存款然后我放在银行，虽然就是我一个人对于一个银行的贡献度可能只有五十万存款。但是因为中国就是人多，每一个人如果都有五十万，我银行做个几千万的客户，我这个量还是会大的嘛。所以其实银行现在还是一个就是没有那么高大上的服务机构。他还是要靠这些东西去争取客户的。所以反正你看招行做成什么样，现在各家银行就基本都想做成什么样。

I: 您是说招行在零售业务上就是专门针对个人的这种服务做的特别好吗？还是说整体都很好。

R: 招行就是零售很强，他们是零售带对公的。你有没有研究过招行的卡。就是可能你也会在什么抖音啊，或者微博上看到招行的广告就是跟各种明星联名啥的。让我来给你截图看看。因为他们家品牌够大吧，所以可能去做这些联名什么的，

也都还比较容易。像我们就比较难。那我直接截这个图给你，就是他们家，就是快乐，你知道吗？你看看这个王者荣耀的皮，再想想王者荣耀有多少人玩。你看还有就是愤怒的小鸟这个应该也是他们爆款来着，推了很多年了，现在还在推，巨可爱。

I: 但是开卡太多是不是后面就需要服务费什么的？

R: 是这样，国内分一类卡和二类卡，就是我们普通的这种是没什么限制的。然后一个银行只能一张，然后第二张卡的话就会有限制，但其实同一个银行卡多了其实也没必要，一张卡基本就够了。因为这个是有对法律的限制，因为可能会防止你就是，因为国内有这个反洗钱的东西，等你以后就知道了。

I: 嗯那其实想问你们银行在客户维度的开放，不过之前感觉你说的主要是以客户为中心是吗？因为还有另外两个层面是说以银行为中心或者银行客户中心化这两个角度去关注客户旅程。主要这个维度就是讨论银行现在对客户的态度，或者说就是关注客户的旅程主要从哪些方面考虑。因为第一个以银行为中心就是银行就是要客户自己跑过来银行来办服务才可以。所以银行就会关注这方面的客户旅程。然后再进一步第二个层面呢，就是开始银行客户中心化，就是说有点涉及到一些，比如像把保险也作为一个领域，还有房贷呀。就是说客户要是想办房贷，首先你要先去房地产商吧，就是说你不是第一步先去银行，银行作为一个第二位的角色。然后第三个就是完全以客户为中心，就是说客户觉得想要自己人在哪儿，银行服务就应该在哪儿。然后银行就得从这方面考虑客户旅程关注客户体验，就比如说不用客户来银行吧，然后直接就是可以在自己手机上操作下单之类的。所以你觉得现在你们银行开放到哪了呢？

R: 我跟你讲，本质来讲，为什么会出现这样的一个，就是这种递进的变化呢，其实我觉得还是竞争，因为呃就是服务，因为国内的话，现在银行太多了嘛。然后做服务业就是这样子，大家做的是一样的事情，你不做，你不去主动拉客户，让客户感觉到你服务好，别人就会拉客户走。所以我觉得主要的情况还是在一个呃就是竞争的方面吧。然后你刚刚说的那个房贷呀，我最近我不是特别忙吧，我这个月忙就是这个一手按揭的事情。就是房贷可能要复杂一点，就是有政策的原因，然后也有那个竞争的原因吧。反正你比方说就是一个正常的客户，其实你要这么想，比方说你打算买房嘛。首先第一点就是去看看那个房子，决定要不要买。然

后我们最近的情况是这样子的，就是因为他哪怕是同一栋楼，然后朝向不同，他那个价格不是不一样嘛。你先去看，然后呢销售就是如果你有买了的意向啊，然后销售就跟你算价格的话，就是跟你对比。总之就是就是你结合自己的情况，然后决定要买这个房了之后，我们银行不是在现场，然后可以帮你签约嘛。然后这个签约的过程其实也是有竞争的。因为有很多家银行。所以这个其实基本上平时的这种获客啊，然后包括按揭这些业务，其实是银行是偏乙方的，就是银行会比较弱势一点。因为完全就是客户在做选择。所以主要还是以客户为中心。然后像你之前说什么客户应该觉得自己在哪银行服务就在哪，其实现在更多的基本还有一些基础的功能像平时转账啊之类的很简单的功能，其实在手机上就能完成嘛。但是客户可能还是会偏向于选择像招行啊，中行这种只是随处可见的这种银行。但其实这个也是跟规模有关系。而且如果你是做线下的话，那肯定银行也会希望我选址可以选择一个那种什么中心区啊，什么人流的案例这种这个就就是另外一回事吧。像我们这种规模小的，你开多一家支行是一件很复杂。嗯，就是你要证明你当前的这个规模，比方说我们现在有十七到十八家支行嘛。如果某一个区的所有支行每天的业务量已经达到就是超出负荷了，那才有可能考虑开新的的。但是像现在本身手机操作就很方便的情况下而且我们的客户量也不是特别大，那根本没必要。但像招行那种，基本上每家行每天都是几十个几百个号，那他们的网点多就合情合理。

I: 然后那你们在就是这种往外输出，或者是往内引入上面有没有一些可能的障碍。就像你之前提到美团就是跟你们合作的时候信用卡还款都设置在他们平台上。因此对银行造成影响什么的。

R: 是这样子。其实我自己也是觉得，美团平时就是也会挑一些那种，就是你这个支付的时候，我现在看看我能不能找个图片。就比如我现在叫一个外卖，支付的时候第一条就是，他会把“美团买单，下月再付”放在微信支付的选择上面。我不知道他这个是不是信用卡，但是他就是在给你的推出这么一个类似花呗的东西。然后你如果还不起的话，他再引导你去做分期。因为美团还有其他很多的服务啊，有的客户就是当月可能还不起，那这是很如果他在推出那种比如每天只还一块钱这种的方法，然后去引导你做分期，这个其实就是他做金融的一个东西来的，就是他不把那种真实的东西放在你面前。但因为我们跟他合作的，他是属于大 IP 嘛。可能我们这边会稍微弱势的一点，就是去配合他做一些这种东西。所以可能就是

在他的那个 app 上那边还款的时候，都是有双方的这种考虑。但是我作为一个就是银行这边的人来说的话，我觉得是挺不安全的一个事情。就是你知道他们是怎么样吗？就是因为之前刚发那个信用卡的时候，其实他是很强制性的这种就是他直接默认你下单的那个地址和收款的那个名字。然后把这张卡发给你，然后有很多人就说就是我就是不小心点了一下，然后这个卡就已经到我手里了。就是我个人其实也会觉得我申请一张信用卡不应该是通过这么不谨慎的方法。然后信用卡不是要激活嘛，激活是我们来做，是我们银行这边来做。然后他可能就是怕客户不激活或者什么，然后他这个卡是刚办下来的时候，有一些什么外卖红包什么的嘛。然后他有个特殊方式就是这个卡不激活客户也可以有五百块钱的额度可以给先用。但是你一旦用了你就一定要激活才能还款，你知道吧，就是不管怎么样，反正就是每一部都诱导客户去做。

I: 所以当时这个是你们银行跟美团那边是说好了用这个营销手段，还是说美团那边自己单方面做的？

R: 这应该都是说好的，但是我是觉得这对银行会有声誉风险。就是客户如果出了问题，他会觉得是你银行的卡的问题，他不会怎么说美团的责任，这种就是小品牌的这种无奈。你看招行他们就不存在这个问题，他们掌上生活应该有几亿的用户吧。所以问题我觉得主要还是在于品牌吧，就是我自己也会对这方面会更在意，就是大的品牌更容易争取到更好的合作然后活动效果好，然后品牌就更好，然后就这样良性循环下去。

I: 嗯，然后您有没有什么感觉到你们银行想要下一步开放的这种服务啊，或者是跟别的新的那种合作商进行合作，然后又出一些什么吸引客户的。

R: 其实活动的本质就是如果支持从那种比方说我可能像我们最近推就是什么喜茶，加油方面，可能会吸引到客户去办理我们银行的卡。但未来主要关注的方向，我们可能主要还是科技方面吧。就是近期高层说过要高度重视金融科技创新啊，以金融科技去驱动，这个创新，这为核心思想，然后运用人工智能和大数据等技术，去聚焦提升获客能力，嗯。

I: 那有没有哪一些合作的措施，您觉得给你们银行带来比较好的效果？

R: 其实像之前我说的跟美团合作，虽然容易引起客户不满，但是他这个量是真的铺下去了。

I: 那你们有在境外开分行吗？

R: 我们在香港有分公司，但其实我也不是很了解，可能会有境外的一些融资会往香港那边走。

I: 那你觉得你们银行在开放银行上有没有什么机遇和挑战？

R: 机会其实觉得技术能带来一些吧。可以提升客户体验，也可以尝试往新的服务创新上去探索。不过在客户体验上，其实小范围的通过技术提升客户体验对客户影响不是很大。就是我给你说，撇开招行不说，像银行 APP，就是它完全是一个不是很日常的工具，像我和家人想休闲娱乐的时候会点开微博和淘宝，但是我很少想到点开手机银行，只是在需要转账或者是非用不可的时候你可能会点开。所以技术会影响客户体验，但也不是完全决定性的东西。挑战的主要是竞争，竞争真的太大了。

I: 那你觉得竞争上面你们有没有未来或者说最近有什么应对措施？

R: 其实呢怎么说，我觉得小银行获客主要的一点就是客户在小银行买的理财产品会比大银行的收益高。然后这个点就会被拿来宣传吧。然后理财的这个利润分配，它是这样子的。就是比方说我拿这个钱去投一个什么东西，然后呢我投资的收益就会被分给我的这个银行端跟客户端嘛。所以就是客户端收益高，但就意味着我们银行赚的少，基本上就是银行自己在贴钱做这个，这个算是我们的一个策略吧。基本上就是越小的银行理财的利率也就高的离谱。

I: 对了之前我看到有关微众银行等民营银行比较关注贷款和支付。那你们行其实是更关注推出理财产品吗？还是说你们对贷款也看的很重？

R: 银行的本质就是放贷款，贷款才是银行赚钱的本质。

I: 那线上你们线上能搞贷款吗？

R: 嗯不行。贷款这个监管是比较严。就是这个是有政策规定的。你要贷款的话，你肯定要保证你的贷款方式就是什么情况属实啊。然后呢有能力还款，就是啊这贷款的审批还是很严。

I: 那申请贷款，或者是填一些什么必要信息，线上也没有吗？

R: 不多吧，贷款还是以线下为主。就是比方说以我们做房贷为例啊，就是我们要这个客户提供他的身份证，户口本，然后婚姻状况，然后你的工作单位，收入流水，收入证明。而且我们就是因为现在国内是有规定，就是你的贷款的钱不能进入房地产行，我们要核实就这个钱的用途，然后还要看这个人是不是有稳定的收入啊，或者说到底有没有能力偿还。这种就是贷款的审批，所以把关很严。然后如果说为了应对竞争的话，还是那个点，就是我们可以在贷款上通过调低利率的方式来跟其他银行竞争。然后还有支付方面，这个其实支付手段各大银行都有对接到微信支付宝包括券商那边的平台。像普通的商家那边，你去商家支付他肯定都是主要支持微信或者支付宝，然后你在微信和支付宝里绑的银行卡你想用哪个就看你自己了，这个我觉得都差不多，支付宝和微信的银行卡绑定我感觉的银联那边在统一。然后在促进客户用我们的银行卡支付上，那就是通过活动啊，就是与更多知名度高的客户多的第三方平台合作。比如说可能连续多少天用我们银行卡刷多少笔，然后手机银行可以有一个抽奖，或者说是送你这两天的话费。欧还有，就是之前说过的喜茶方面的活动，就是客户通过小程序下单或者是在店里直接用我们行的卡支付可以满五十减二十。而且喜茶是一种大 IP 嘛，很多人都买喜茶，其实各大银行都挺倾向于与他们合作的。

I: 那你觉得现在哪一家银行或者哪几家银行，就是在这种提供线上服务，打造线上平台和各方合作上面做到比较领先的，比较有优势的是哪几家银行？

R: 其实工行跟交行的系统好像是业内有名的。其实这个系统就是说，如果你的这种信息技术更先进的话那内部和外部系统就都会很快体验很好。然后还有招行的零售很强，主要是银行他们掌上生活搞活动搞太多了，就是之前星巴克的人说，他全中国一年的咖啡销量中，招行是帮忙卖出最多咖啡的。

I: 那你觉得未来是更多的服务都转向线上，然后银行会作为一个在背后提供服务的一个隐形的角色吗？

R: 其实这个是有监管的要求吧，就是有一些东西客户是必须要去柜台办的。但是如果只是日常生活的一些服务的话，我们肯定还是会希望以方便客户，在线上 also 提供相关服务。像隐形化的话是会有，但是银行的品牌也不会淡化，因为大家可能会忘了自己在银行有多少钱，就不会忘记自己的钱放在哪个银行。

I: 好的。那访谈就到这里结束啦。很感谢您抽出这么多时间跟我聊，这给我很大帮助。

R: 没关系。那就先这样了。拜拜。

I: 嗯，拜拜。

Interview n. 11: Kevin

- Duration of the interview: 76 minutes.
- Bank that work in: Bank of Shanghai.
- Current profession: Manager of the Information Technology Department.
- The interview has been conducted by Tencent meeting conversation call.

I: 嗯，您好。

R: 哎好呃。

I: 您好，就是很感谢您抽出这个时间。听的清吗？

R: 啊，可以啊。[...]我看你事先列出的问题倒是还都蛮清晰的，也是对银行的一些比较新的一些东西。所以这个课题应该还是，我不太清楚，国外也是这样的一个趋势吗？或者也是比较热门的这些这些这些话题吗？为什么感觉跟国内的这些现在最新的東西还蛮契合的。

I: 因为是这样的，就是我们这边，不是在欧洲嘛。然后[...]其实欧洲这边是有政策下来是强行要银行必须开放嘛。是因为上主要英国那边，他们是研究了一下，发现他们当地的银行，就是呃就是基本上都是大银行在垄断，他们觉得一些小银行就是没有机会。而且客户在大银行手里，客户就懒得去换到小银行那边，就是有一个嗯这种转换成本在里面。所以就是大银行他们可能就会觉得，那反正我

提供服务是特别好，还是说不太好其实都可以，反正客户都在大银行手里。那整个银行业的这种服务质量不太高，所以英国是说发了一个政策，必须要让银行去参与到这种，共享数据啊，然后就是这种服务开放中，所以是有政策推动的。然后但是因为中国，是我感觉是，因为有市场还有竞争在里面，所以其实啊中国在这政策上其实都没有什么强制的因素在里面，主要都是大家主动去开放，所以我才说就呃对中国的情况想进行这样一种分析啊和这种研究，所以就有这些方面的呃一些问题。

R: 嗯可能国外有些地方对这个东西的一个接受啊，还比较保守秘密。开放银行说白了，可能也会把一些个人信息，对吧，这些东西可能要开放给对方。在中国这样的一个环境，虽然大家现在对这种信息保护的意识有所增强，但是终归来说还是感觉整体是比较弱的。这个你在说政策方面，其实国内也对也是一样，有一些政策的宏观政策来引导。特别是互联网企业的对银行的一个倒逼。没办法，我不做这些东西，要不然客户都跑了啊。

I: 哎那其实嗯其实我想稍微问一下，就是您之前说就是呃其实这种服务开放会共享出一些数据嘛。那是我想问一下，就是那大概会就是是主要是共享一些比较基础的像，把社交类的呀消费数据啊，就是客户到底在哪些场所啊，这就是消费了多少金额之类的。或者会不会涉及到一些风险数据，就是客户的一些征信情况之类的，也会让第三方知道，然后进行一些服务的升级呢？

R: 应该说我自己的一个主观的判断啊，因为开放银行本身里面特别，这个怎么样直接参与的一些项目我们说实话也没有啊，只是说我这边是做科技的，然后对一个技术上的一些新的一些圈子，也会有一个交流啊。然后呢可能对这方面可能会，敏感性强一点嘛这样讲，所以我觉得应该是要做开放银行课程还是要跟外面的商家去开放一些信息的嘛，你比如说...能听清楚吧？我看这个显示，这个网络不佳。

I: 可以可以，因为我们这边宿舍 wifi 有时候比较卡，不过还可以，听得清的。

R: 好，就你比如说这种生活类的 app 嘛，就是说在银行的 APP 里面去开放一些，买吃的呀。或者网购那个积分换东西啊，你终归还是要把个人的一些手机号地址啊，要收货嘛，对吧，你在那上面填了之后，你最终肯定，那个第三方的这些商家才是会知道的嘛。对吧你这种数据如果没有严格保护，没有严格要求的话，对

方这些就收集到了嘛，看到你银行的客户啊，他买什么东西啊，然后喜欢什么东西啊，经常做的一些这个，生活的一些，缴费啊，或者说购买的东西是什么，对吧。因为这种第三方的一些服务都是单独，不是银行自己提供的嘛，比如你要买东西，肯定是外面的一些商家，来提供这样的一个服务啊。那他跟银行合作，那相当于银行是借这个场景，让客户在他自己的平台活跃起来啊。而且用银行的卡的支付啊，给他们客户带来一些积分兑换，有福利。那对于外面的这些第三方平台来说，他也是做一个小商城可以获客，也能沉淀一部分的数据，那肯定银行跟这个第三方相互之间是相互共享的。因为银行也想通过客户来做一些这种生活上的行为，来了解，来丰富他这个客户的画像嘛。最简单来说呢，比如说客户过来就是卖一些母婴产品啊，那你大概知道这个客户有小孩对吧，这块的数据，我估计就是他们就可以做这块的共享，银行也相当于增加了一些客户的这种标识啊标签啊，做一些更精准的一些营销之类的东西，去增加客户的粘性啊。就是都会用到这样的一些数据以及历史的交易情况。

I: 嗯，好的，那我们就从第一个问题开始？

R: 行。这问题都是你们自己列的是吧？

I: 嗯，对，因为其实是主要是，我们这边写论文，前面先要根据一些相关文献，就是那种学术一些文章，然后研究研究，然后汇总做个综述。然后呢在就是自己在选择方法论到底是选择去访谈呢，还是说呃就是去做调查问卷呢之类的。所以其实我就是选择访谈去找大家就是多收集一些这种数据嘛。所以呢才说就是设计了一些问题去找各方做交流啊，然后丰富论文依据啊这样。

R: 你也跟其他银行的也做过一些交流吧？包括这个工行的，[...]像工行这块应该也是，还是有做好多的一些产品啊，做一些场景啊，对吧，很多的战略上的一些规划也是会有的。而且工行的技术，它的基础啊，金融的应用啊还是比较强大的。然后像一些小银行，我们之前都说相比小银行它的技术领先十年啊，当然现在这个有没有缩短不太清楚啊，所以大银行对这方面的一些短期的探索啊，也都是蛮蛮多的啊。每个银行的他的情况不太一样啊，我这边也该说基于我的了解和一些理解，然后可以，也是个人观点嘛，然后这个如果你也了解其他的，沟通的一些情况也可以分享一下，我对比一下，看看我们这边是不是落后别人太多啊。

I: 嗯好的好的，那就是到时候，呃后面有一些相关的问题，我到时候就结合一下就是之前问到就是别的银行，其实他们比较关注的业务，到时候我们互相可以交流一下这样。

R: 嗯，你的论文是毕业论文是吧，会在外面发表的吗？

I: 嗯，是毕业论文。但是因为这些都是匿名，而且您也可以选择性的回答问题。

R: 行吧。那要不你就一个个问题过一下啊。

I: 好的。开放银行这个词您有听过吗？有了解他的定义吗？

R: 对，其实做技术大家都基本听过这个词。当然我原来也没有特别细的去看他的定义啊。主要理念应该就还是信息共享合作开放啊。你们那边是怎么定义的？

I: 嗯，定义的话，其实因为开放银行国外有很多定义，然后国内的话也有，大家基本定义是一样的，比如就是一九年年底的时候，就是中国互联网协会，他也出了一个这种专门针对国内开放银行的这种研究报告。然后他也是给出了相似的定义，只不过国外他们倒没有说以用户为中心，以客户为中心，但是国内他们，包括嗯像知网上有些人写的论文，他们在提到这种开放银行的定义的时候，也都会提到说国内的银行是，不仅是有这种向第三方输出数据产品服务，然后还要引入服务到自己的 APP 上。然后同时是以客户为中心的，有这种思想在里面。然后就是主要是通过上 API， SDK 啊这种技术来实现，但国外主要提的还是 API 技术。然后就是，总体来说他们都认可这是一种就是平台化的商业模式嘛。

R: 你以前是学技术的吗，这个 API 这些就可以什么都知道？

I: 哈哈没有没有，就是虽然以前是理科生吧，但是其实，上了大学之后都是学管理方面的，其实在这种技术上学的，嗯就很少吧。因为其实可能也会了解，有的时候学校也有一点代码课。但是呢其实还是停留在一些浅层的知识上。不过这个是因为，我不是在做这个开放银行的研究嘛，所以就会也会稍微查一下，就是比如 API， SDK 就是他们之间一些区别，大概是怎么用的啊，大概也会了解一些的。

R: 嗯，就从你首先说的输出银行的数据产品和服务这方面啊，输出银行的数据这方面我了解还是相对比较少啊，因为这东西还比较敏感的。嗯，所以我不太确定

你说的数据大概是具体什么啊。但是客户相关的交易类的信息，还是极为敏感的，包括征信信息啊，信用信息啊，贷款，交易补贴啊卡号啊这些啊，我们都是，就是这些是敏感的，就正常这些都不会去输出给第三方的啊。？可能，但是做一些合作的话，也是通过一些中间标识，比如说，你不会去说这个客户是谁，但是你可能指定这是 A 客户 b 客户这样子啊。

I: 就是说其实，就是银行可能会通过一些技术手段，就是做到一些，就是你把信息共享给对方了但是他们第三方其实对一些细节是知道的不清楚的，是吗？

R: 对，就他们了解到的主要还是宏观的一些东西，不会具体到某个客户。他们比如说，宏观统计下来在什么年龄段吧，喜欢什么东西，这些宏观的东西可能会有。所以比较敏感的，个人的数据是不会对外输出的。可能有的话也只是一些比较宏观的，大的可以披露的，一些什么整体啊，占比啊，客户的群体啊，就是这样的一个宏观的东西啊。那产品的话会有一些，比如银行把一些自己的理财产品放在这个微信啊，支付宝的一些他们的理财平台上，或者外部的一些，类似理财超市上面去卖啊，那因为客户在他们别人的平台上面嘛，就微信支付宝都会有自己的一些，理财的一些平台，那客户的流量还是比较多比较大的啊，那上面对接的一些产品他背后对接的其实就是银行他们的一些理财，一个产品，输出产品这种就是挺多的了。存款产品比较多，贷款，因为也考虑风险啊，也要考虑的一些监管的这个政策吧。就是贷款现在银行是比较谨慎的，相对比较少啊。那另外的服务或其他功能啊，比如说也我们也会一般都会做一些微信，微信银行啊，在微信上面关注上海银行之后可以在微信里面去呃，享受到银行的一些服务啊，包括基本的什么查信用卡账单类似的。这种其实都蛮多的了啊。那你说像对内的，打造 APP 引入外部的，这个也蛮多的。这个就是说，银行更愿意做这个这种事情，但是其实是比较难啊。因为银行太多了，大家 APP 这个都是一些通用的，比如都是一些转账啊就是一些查询啊。这些功能的话没有什么亮点的话那大家其实也不太用。那比如招行可能做的相对比较好。他的手机银行或者他的这种掌上生活 APP 去搞一些这种商家活动啊，去融入大家衣食住行比较相关的一些场景。然后结合自己的一些消费积分，一些优惠啊，去吸引客户。这种就是银行比较想做的，但是也比较难的。因为银行自己在做这块，天然的就，在用户体验啊，在各方面就比这个外面的互联网公司水平要差一些。然后竞争也蛮激烈的啊，就是你买东西都还是上京东天猫啊，对吧，你不太会为了买一个东西，然后去上银行的 APP 啊，

像有时候为了去享受一些优惠啊这种东西可能会有，这个都还确实银行蛮多去做的。但是最后做的效果，这个能力啊方面还是有一些差异啊。

I: 嗯那然后您觉得这种是银行未来都要经历的模式吧。

R: 嗯这个其实到早几年，可能七八年还是有十年，这个工行啊建行都已经在做自己的网上商城啊，不知道你有了解吗？就工行它有融e购嘛，还是都蛮多的。当时我们也在想，他真的能不能做起来啊，反正做他肯定还是一直在做，他可能主要是由工行，打造一些网上的商城的话，他也是因为这些企业要在工行贷款，对吧，他会做一些利益互换或者信息互换。比如你要在我这里贷款，那你把你生产的东西拿到我这个平台上面卖东西啊，那我可以拿到这个卖东西的这个，交易数据啊。然后呢也就是活跃一些个人客户，这个产品卖出去之类的，也有一些交易信息的沉淀啊，然后还有比如客户贷款啊，这些，对不对？还是会把一些专家吸引到他的平台上面来，但是他最后到底有多大的效果，我没有仔细研究，因为也没有这个具体的数据。所以大银行做的都还是蛮艰难的啊，就是说反思我们银行去做这种电商啊，对外面的那种专业的平台来说，还是差很多啊。我们运营啊，比不过这些外面这些互联网公司的啊。是不是必须经历的模式，我也下不了这个结论嘛，我只觉得大家都会想去往这方面去做，但确实这个效果和这个最后的产出都还是有蛮大的不确定性。其实说可能大家都往这方面做，不做肯定不行。像外面的小银行，多多少少都会做吧。不过可能做的方式，是自己建个商城，还是说这个外面跟其他平台合作啊，就是把别人的页面挂在自己的app里面啊。那如果你只是把别人东西挂到自己里面，这种外部的商户的一些管控啊，其实这种管控意识比较差的，到时候这个如果客户对他的商品不满意，最后客户的满意度也不是很高。可能也会一些纠纷投诉啊，这块我是这么理解的。[...]然后再说一些你提到的那个数据是大概只哪个方面或者什么方面的场景呢？

I: 嗯，因为其实国外银行的话我倒不是很了解，国内的话，之前访谈有人提到就是一个就是说是嗯有像风险评估数据，再具体的就没有细说。然后我就怕，问着问着问到一些就是比较敏感的地方，所以也没有继续问。然后但是还有另外有一个银行在做微信相关的产品的时候，就有提到说其实像嗯之前用API技术的话，其实他们是说微信那边是会知道客户的一些银行卡余额之类的一些东西。然后但是我不知道是具体的，比如对应的客户到底是什么名字，就是到底是谁，还是说

就是嗯比较隐藏的，像只知道是 a 客户 b 客户这样的。不过他们就是有说会存在一些就是微信平台能知道他们一些客户数据啊之类的。所以他们才说现在他们已经从 API 技术开始，往往那种偏小程序呢，就是那种模块化的那种技术上走了。就是他们想达到那种，就是虽然分享了数据，但是其实吧，就是分享了然后对方能用你的服务，但是其实他们就是真的就是不知道银行里面的一些数据细节，就是属于更保密的这种模式。

R: 对，比如说做小程序，客户最后是在银行的小程序上去做交易嘛，对这个小程序本身他背后的数据都还是存在商家，或者银行自己的数据库里面，微信达不到这个数据。但你刚才说的微信通过 API 可能拿到余额的情况，估计那个大概率不是因为技术上的或者 API 的区别，而是业务合作场景。呃，他们现在是不是工行在那个微信上面做了一个存款的产品，就是工行的一些定期存款现在在微信上面可以去购买，我不太确定啊，就是存款的话可能要，比如说我要存多少钱。比如说一个客户他想存一万，他可能去扣款的时候钱不够，那微信就知道他卡里的一个就是不足一万块嘛，是不是类似这样知道这个客户的卡里面的钱，他的大致的范围啊，我推测啊可能就觉得这种业务的交互或者一些业务的一些比如说呃存款的一些起点啊，可能能够侧面的反映这个客户的情况啊。但这个其实不涉及到用户信息泄露，因为这是合作之后就会有的可能，银行会事先考虑到哪些数据有可能会被第三方知道然后再开发相关服务，可以算是数据共享，只是说第三方最后到底有没有获得这些数据我们也不确定。

I: 嗯那您觉得开放银行给您的工作有带来哪些影响吗？

R: 这个，其实我们做技术这边，还是上面说什么给什么导向我们做什么，那，可能主要还是研发方向吧，开始更多考虑线上相关服务的接口开发啊，网络维护啊。

I: 嗯好的那就是有关外部因素的你觉得开放银行有关的影响因素大概有哪些呢？

R: 我觉得国内的主要还是竞争嘛。大家做的互联网企业，支付宝啊，微信对银行的冲击比较大啊。然后客户都达到他们的平台上面去了啊，所以这个银行是压力很大，被倒逼出来的啊。当然你技术上慢慢的成熟啊的因素也有，对吧，有这个移动互联网，有手机呀啊 app 啊。但这个都是一个配套的一个东西，主要还是互联网企业的竞争啊，你把客户惯坏了嘛，那客户的习惯养成了，技术配套也能做

得到，大家就都会往这方面做。这些都是因素。反正个人观点，最重要的还是一个竞争，竞争导致的。客户在哪里呢，那银行就得跟着在哪里，要不然客户就跑了。

I: 嗯，好的，那就是像，人民银行今年三月份出的，就是针对 API 接口的这种规范。就是您觉得有没有什么影响呢？是属于限制类的还是机会方面的呢？

R: 我倒还没好好研究过这个。他的意思是，你看过了吗，他主要是说什么技术上还是说数据交换上面的要求。

I: 嗯，他其实就是针对，他就是规范了一下这种 API 这种接口的类型。然后呢又说了一下，就是不仅是针对银行方面，也有针对第三方的方面，就是对这两方都嗯提出了一些，就是你们要合作，就是用这种 API 接口过程中需要用哪些审核流程，就一系列的规范了一下。不过对银行的规范会更多一些，就是会涉及到好像是说整个流程相关的，全部都规范了一遍嘛。R: 这个其实看每个银行的情况。如果他比较激进的银行，也那个就是管控比较松，那反正把它做大了，有一些事件一些问题也出现了。那监管机构的嘛，他要出这个规范肯定就是出了一些问题，包括什么是第三方的服务啊，刚才说的质量啊，或者这个数据泄漏啊，各方面的问题导致了这个规范的出台啊。那规范出台肯定会对这个整个行业做规范。而且对原来这种比较大的这种增长啊，或者这个服务的规模啊，各方面肯定会有一些影响啊，会有一些限制。要我说我觉得，很宏观的去讲啊，就是对行业来说都是好的，但是短期内肯定会有一些限制。

I: 嗯那上海银行有没有提出一些就是相关的战略来促进这种线上合作呢？因为其实我之前对上海银行就是也稍微搜索了一下，就是好像是一二年推出的精品银行战略。但我觉得这个战略很早了，然后我觉得应该会有变化，但是又好像暂时没找到近期的相关战略。

R: 精品银行这个理念是一直持续的啊，这个东西不会轻易会改啊，这就是我们的一个愿景。然后你要说相关的战略，一八年，是有出这个精品银行第三轮的三年规划，那个时候就是把以零售金融业务定位为重中之重啊，就关注消费金融这方面。因为上海银行啊，是把自己定位为一个在线金融服务提供商，有移动优先的策略的啊，聚焦用户的需求，核心需求，然后去个性化智能化经营，推进这个，

高频的一些金融场景和生活场景的连接啊，去提高线上服务比例。像对公的话就强调的没那么多，但像普惠金融和供应链金融也是提过要在对公上重点发展的。但总体上未来上海银行就是要做到一个，是提升风险控制，然后精细化管理，然后要把移动渠道啊，打造成为我们服务用户的主要一个主渠道。

I: 那您觉得上海银行在开放银行方面有哪些相应的措施呢？

R: 这个有很多方面的啊。从零售方面说的话，我们还是就是积极与优质的那些，互联网平台啊，开展合作，借助外部渠道和场景去加强，客户的一个引流。然后像个人客户，包括小微企业都是可以在微信直接开户的，有便捷的审核和签约模式的。而且我们就运用一些新技术啊，就是人脸识别在我们手机银行包括柜台都是有应用的，帮助身份认证的这些。还有比如智能机器人啊，就是叫小海啊，哈哈哈哈哈，就是也是在手机银行和微信银行这些，线上的渠道啊有应用，也是提高一个客户体验。所以其实，技术这方面我们也还是比较关注的，就是我们的金融科技投入还是比较多的吧，就是比较重视科技能力建设，所以好像是每年啊以这个，近三成的速度，去不断增加我们的科技投入。而且其实我们银行对大数据的应用也比较重视啊，就是我们需要去基于大数据，去建设那种，以客户为中心，千人千面的啊，一种客户营销和服务的体系，而且还有就是要去提高实时风控能力建设啊，像信息系统支撑，运行啊这些。

I: 嗯，那您觉得上海银行做的比较好的，效果比较高的有哪些措施呢？

R: 零售方面吧做的比较好，因为上海银行在上海啊，零售的市场份额，是比较大的啊。但是其他地方的分行，其实这方面还是相对比较小吧。所以也是在紧追其他的同行这样的一个阶段。应该说从一五一六年的时候开始吧，我们是做直销银行做的还是比较好，做的比较稳的啊，就是开一些电子账户二类账户啊，那是没有实体卡的银行账户啊。通过一些互联化平台跟京东啊跟一些平台去合作，那现在，之前都已经超过三千万的客户了。所以直销银行应该说是我们一五一六年以后的一个重点啊。他就通过线上去获客，跟互联网平台去合作啊，在背后开的客户的一个二类账户啊。那这种至少从客户量，从互联网模式上应该还是比较创新的吧。所以客户对上海银行的感知，可能就比较弱了很多了啊。因为他都在背后默默的提供的一个账户服务啊，那前端的脸都还是长在京东金融啊，像唯品会啊，这样的一些渠道，那边可能他平台都不一定会把上海银行这个

东西做一个明显的展示，可能会在协议里面做一些提示说明，其实背后是上海银行的一个二类户。但其实他可能客户都不一定能看到，感知到时候是上海银行提供的这样的一个服务啊。但反正怎么说，反正我觉得上海银行的直销银行还是做得不错，就是一些开户啊，完成这个交易啊，这些产品还是做的比较好，比较前卫的啊。

I: 那您觉得上海银行更关注哪些客户和提供哪些服务呢？

R: 说关注类型的客户啊，那客户肯定都都会关注啊。那现在也是响应国家号召，为小微企业啊，做一些供应链啊，都还是蛮多的啊，是推的一个方向嘛，包括普惠金融啊。2018 年上海银行是有正式推出“上行 e 链”在线供应链金融服务平台，引入区块链技术，通过与核心企业共同搭建平台，共享客户和数据，为产业链上的上下游客户提供资金融通、支付结算、现金管理、等全流程、体系化的综合金融服务。而且 2019 年上海银行成立供应链金融部，全面管理供应链金融产品和推进业务发。而且去年 10 月底，我们和蚂蚁金服的“双链通”区块链平台合作供应链融资项目，我们可以为“双链通”平台用户提供融资服务，配套银行账户体系。我们是国内的首家与“双链通”平台实现业务对接并放款的蚂蚁体系外合作银行。然后关注哪些服务的话，线上贷款可能因为这两年可能也有一些风险啊，反正会比较谨慎，还是主要做一些理财啊。像社保卡，这个社保卡业务，这些东西还是比较需要入围政府的那个一些资质啊，要求比较高啊，因为这个社保局这些政府单位会有一些入围啊，有一些对银行的一些要求啊，或者数量的一些限制。所以我们在上海地区以外的，在这方面可能会比较难一点啊。相对大行来说可能没有什么名气，没有那么大吧，所以可能在这方面做的不太多啊。但是可能上海那边，一般上海的养老金百分之七八十，一般都是通过上海银行发放的，所以这块份额上占的是比较大的。但具体是什么形式我就不太了解了。所以呢我只能告诉你我深圳这边的情况了，我们这边是没有这个业务的啊。

I: 好的，那上海银行在这种合作方面有没有存在一些就是您有印象的，会不会有一些障碍或者是有一些问题什么的？

R: 嗯，比如说呢，你一般认为这种障碍是什么类型的东西？

R: 呃，就是比如说就是如果想要推行一些新的产品，新的功能，或者说，因为其实银行可能就是在这种，就比如说吧，像电商这种可能涉足的不是很多。那他刚推出来，可能客户就觉得就是那那我要去买东西，我为什么不去淘宝，而要来你这个就是银行 APP 来呢，就是类似于这种的。

I: 对，这个我觉得从技术上可能都不是很大的问题。很多能做得到。就是从服务体验呐，从这个业务的运营啊，就是你的一些电商网站都平时各种搞活动啊，搞券，他就把双十一啊购物节啊，他的规模影响力也都比较大。那银行如果这个，我只是泛泛的讲啊，我感觉我也不太了解这方面，那也没有做什么特别大的这种波动。所以感觉就是还是从体验从运营的这种方面跟互联网企业就有差异的。所以能不能最后有多大的效果，多大的规模其实就比较难啊，我觉得对还是这个专业的人干专业的事情吧，我觉得有个纯粹互联网去比这些东西是比不过的了啊。那如果说吸引客户会来的是像一些营销活动啊，会有一些券啊，或者有一些啊送一些什么会员啊，爱奇艺啊，腾讯视频会员啊，这样的一些方式去吸引一部分客户来吧。那障碍的话，因为其实线上服务包括银行的理财产品放在第三方，放到外面去卖。现在监管也有一些要求。你也听过一些理财产品销售需要这个双录吧，要录音录像这种，其实包括客户来网点都是需要录音录像啊。那么对客户，这个线上去销售产品，各方面还是会增加一些门槛嘛。客户有可能就不愿意去啊，技术上是可以让做到一些做远程的去录像，可能远程有一个柜员来看，确认一下你的个人真实意愿啊让你了解这个风险，然后再去买这个理财啊，但是肯定增加了客户操作的成本。就说，这种情况比较严的情况下，线上服务呀还是会有一些障碍吧，然后影响客户这个购买的经验啊。所以银行弄这个东西，也很难讲。因为这种肯定也都是野蛮生长，当然都是随便买啊，出了问题之后就出规范，那肯定这个成本就上去了。这种比较大的平台，有规范的平台，看客户怎么想啊。因为客户有的觉得平台比较可信啊，那他就愿意去做，那有些客户可能那就卡掉了，可能就不愿意在线上去做了。但其实像现在客户在线上已经养成习惯了，因为增原因再转去线下的，其实也，不多。

I: 嗯，好的嗯，那你觉得就是像之前讨论比较火的这种 5G 技术是不是会给开放银行带来一些影响呢？还是说其实只是停留在表层，其实真要应用是不是还是要等比较久的，以后再说的呢？

R: 好的新技术来说我们肯定都会做一些前瞻性的了解啊，做一些同行调研啊。但是确实一般我们，我们感觉自己也走的不是最新，不是做的最前面的。5G 这块反正我知道上海银行还没有实质的具体的项目啊，因为基础设施啊，手机啊网络这块现在也还没有还没有比较全面的铺开吧。那我也看到民生银行好像推出了一个 5G 的手机银行，你了解过没有？

I: 哦，是的呢，之前还有同学给我转了推送嘛，不过好像是只有能用 5G 技术的手机才可以用。然后里面是有一些功能，看起来有点意思。

R: 对，客户嘛，还是比较喜欢一些新东西比较对吧，好奇啊，或者能有一些什么新的体验啊，但是像 5G 网点，不知道你有没有了解 5G 网点嘛。工行在苏州之前开的第一家 5G 的智慧网点，做一些体验。你还是可以去看一看啊，那个一般做的比较有科技感啊。一些大屏幕啊，还有一些什么桌子，茶几就都是一个显示屏，上面一些理财产品啊都可以去选择购买的等等，就更多的还是服务体验上面可以更友好啊，方便啊。然后银行的一个服务的对接得更快啊。总之他还是会带来一些新东西吧。就你网络带宽延时啊这个东西啊都更好了。那你说他最后有多大的影响啊，那我这边也没有具体研究，说到底能不能颠覆或者能不能弯道超车，还是看应用吧。最后看一些具体怎么样的一些应用环境，而且大家都还是差不多，大家都在相互的看啊，银行如果一家出了什么新东西之后，其他行都是蛮快都能推出来的。

I: 嗯那就是说还有没有其他方面的机会呢？因为其实有些资料他们是说，不过那是嗯一个针对于亚洲研究的文件。他是说，其实对于整个亚洲而言，就是呃这种互联网这种发展就会使更多的一些，就是以前可能没怎么接触到互联网的，或者是不怎么通过线上进行这种，就是获取服务的那些人，他们可能就会开始，就是就这部分的客户就会量就会增加。然后所以他们是觉得就是那就可以触及到这些人，就是让他们也享受服务。那其实多一个人可能就会就是每个人都贡献一点力量。可能就是其实对银行也算是一种助力。

R: 那其实中国来说，4G 的服务其实都覆盖的挺广的了，然后大部分人都有手机，拿着手机去上网啊去享受银行的服务，去登银行的 APP 或者其他的 APP，这都是蛮通用的了，所以你说从 4G 手机变成 5G 有多大差别，其实也不大，而且现在家里有 wifi。如果如果是从刚刚分享的维度来说，我感觉在中国，不是太大的一个

影响因素啊，还是看 3 到 5G 之后，银行背后的服务可以变得更友好和便捷，更亲切，客户可能会更习惯的去上这个手机，去接受银行的服务啊，说不好。但是如果是说网络啊手机啊这方面，我觉得没太大的差别。然后你要是说 5G 来了之后，到底是银行还是这些互联网企业，还是谁会在这个领域抢得先机，这个我觉得，银行的动作，对这个新技术的敏感性，应用的还是比互联网企业，就是一些金融科技啊，要慢，都比较谨慎，所以他一般不会，只是说后面如果技术都成熟了，都应用的多了，他可能会跟上。那除非哪家银行技术方面特别有前瞻性，特别激进，敢于做一些尝试和突破。要不然银行，就是金融要稳定，大家还在比较保守的状态下啊，不大会是首先率去一定要用新技术去做特别很大的创新，至少银行不会是第一梯队的吧，还是主要可能会在金融科技公司出了之后看情况，再跟随这种，我这么认为啊。

I: 那您觉得银行在开放银行方面还有哪些机会呢？

R: 嗯...也还是技术方面吧。在技术支持下，就是，未来像远程视频啊人脸识别，还有 VR, AR 的相关金融科技应用场景会更多的。以后客户通过银行 APP 或者其他合作平台的远程视频途径接入银行系统，借助人脸识别和电子证照等方式就可以实现身份核实，然后还可以实现远程签约、开户审批等需要双录的重要交易操作。欧还有就是现在疫情期间，客户的“零接触”金融服务需求多了，这会促进银行数字化服务的创新，就像之前说的那些远程操作。然后这还会带来线上渠道客户量的增加。这段时间会在一定程度上让消费者养成在线上进行更多操作和交易的习惯，从而促使各类 B2B、B2C 平台用户及业务量的增长，对我们开放银行业务也是一种机会。

I: 嗯，那如果从挑战方面您觉得大概有哪些呢？就比如像是之前说竞争的话，其实您觉得就是银行更多的其实是跟同业之间竞争，还是说更多会关注像支付宝和微信他们啊，就是阿里巴巴和腾讯他们出台的那些金融类平台服务呢？

R: 应该说之前在工行的时候，一三一四年，工行刚开始有快捷支付的时候，那个时候我都能感受到来自支付宝和微信，尤其是支付宝这方面啊非常强大的压力啊，就包括人员也会流动，比如都往这些公司跑啊，然后客户啊，什么存款啊系统啊。那个时候我觉得互联网企业是最大的竞争啊，那走到现在，我觉得银行还是通过几年还是慢慢的追上来的，就是也真的是被他们倒逼的，然后开发去关注用户体

验啊，所以我感觉现在的竞争至少会比以前好一些了。那现在互联网企业，包括一些 P2P 啊，就有一些不好的应用场景给做坏了。所以这个现在客户还是有在一定程度上回流银行，所以银行还是更稳健更靠谱啊。那现在银行也是更多去关注客户体验，也更慢慢的已经接受了和互联网企业的一种合作的方式，就是这种，能够摆正位置了吧。因为以前刚开始的时候，和支付宝和微信真的是直接竞争的对手，那么慢慢的，觉得搞不定这些互联网企业，那么也认可他们的崛起嘛。一方面是自己做东西，会学他们的东西啊，然后直接对接客户。第二个方面就是跟这个企业合作啊，那向外提供账户啊。理财啊这些服务啊。这些东西啊，那大家有这么多了吧，你不做，那还有别的去做啊。所以目前我觉得更多的还是各个银行之间，包括比较做的比较前面的平安啊，招行啊，就是他们的一个金融科技啊，新技术的应用，还是投入很大的，他掌握的这种竞争力，还是特别强啊。当然这个人行包括工行，肯定也不用说了啊。因为金融科技这个东西对银行，他的要求啊，他对人才的要求啊，对技术的要求，他对资源的投入啊，去研究去应用，这种要求是比较高的，就是像工行还是招行平安这些啊，他们从意识上，一些技术和应用的竞争方面是比较有机会的。我觉得他们是目前，对于我们上海银行的角度，从小行的角度来说，他们是目前呃直接比较大的一个竞争对手啊，带给我们的压力是蛮大的。这个从同行业来讲啊。那另外就是说 5G 啊这些新技术会不会带来更多的竞争者，我这个确实是有可能的。像抖音快手啊，他们会不会也做理财啊，会做一些银行这种金融服务啊，那我觉得都很有可能啊。所以就是未来，会有更多的竞争者啊。然后太远的事情我现在也看不到，想不到。至于网络问题，这方面肯定还是蛮多的。像反洗钱啊，都是银行现在，包括上升到国家政府安全层面的嘛。包括我们打贸易战，我们银行的一些信息，软件呢，都要国产化，一些自主品牌。这些东西都是技术上和未来的，给我们安全各方面带来的一些挑战嘛。以前的小偷都是偷别人的钱包，但现在都偷不到钱包了，偷手机别人都手上拿着，那就今天他们都要通过信息的诈骗之类的去做到。所以现在他们也在变化，有新的方式不断的冒出来吧。这个东西肯定是持续的，就是都在发展啊，就它的影响，肯定会影响服务的啊。对咱们客户来说，经过这么多年的教育啊，会有更多有这个意识了吧。但是大家都是在更新，迭代的，这个我也很难说，可能是长期并存的一个东西。

I: 那您觉得在挑战这方面上海银行有哪些对策呢？

R: 网络安全方面我可能知道一些，就是这两年啊，我们一直有在做，一个网络安全威胁态势感知平台，当然除了我们内部人员我们也会找外面的合格的供应商参与建设，主要就是为了提升我们一个信息安全防御的综合能力，去完善我们的，就是针对已知和未知威胁的，这样一个安全监测和防御体系。

I: 嗯，好的，那就是您觉得就是银行未来是更属于那种无孔不入的无处不在的呢，还是说可能会还是更关注核心业务，有一些嗯可能比较小众一点的就是没什么客户的，就比如像提供买电影票的，然后放在银行 a p p，然后如果没什么人来的话，他可能会被考虑慢慢的就收回一些方面的服务，然后大部分来做一些主营的，那种核心业务呢？

R: 这个确实还是蛮宏观的一个东西。我觉得现在银行跟外面的一些互联网 APP，融合的趋势还是在的，就是还是无处不在的。就是银行原来是个网点啊，会面对客户啊，但是现在确实是在面对客户这一层是越来越弱化的，就是说是会化身为一个无处不在的银行在背后提供更多的服务啊，就是你还在顺应这个趋势去进入到这样的一个产业链里面去。所以银行是就是会是无处不在的。但是同时我觉得也会关注一些核心业务。这可能也要看各家银行的一个趋势啊，就是银行还是要有一些核心业务啊，他必须有自己的专业性专注度嘛。就是我虽然跟互联网公司合作，我作为他的背后的一个渠道啊，我在客户那里可能客户看不到我感受不到我啊，但是我还是在背后把我那是银行的理财呀，背后那些金融市场波动，专业性的操作去帮客户保值增值，去帮客户去做一些那个财务的规划，帮一些企业去盘活它的这个现金流啊，财务，还是有很多很专业的东西。就是银行的趋势，也就是从坐商变成行商，你听过吧？坐就是坐在椅子上那个坐，就是原来是坐在网点等客户上门啊。行就是行走的行，从坐商变成行商，就相当于我不能坐在这里光等，我要出去融入到这个，这个社会的这个生产生活当中去啊，去满足企业，个人的这个各种需求，金融需求啊。所以我觉得趋势上他一定是会无处的，在背后默默的做各种支撑啊。然后从专业性上面银行也要嵌入个人啊企业呀的生产生活当中，他不像以前那种界限分明啊，你要存款你要贷款，你要怎样就给你，这一把买卖就做完了。以后他是要嵌入到你整个生产生活的环节当中去。每一个企业可能在运转过程中，他只要钱多的时候，这个钱就立马转成银行的存款。它减少的时候，他立马就可以通过各种抵押从银行获得贷款。就是说他已经融入到整

个生产生活当中去，那同时呢，其实他也还是要有自己的专业性专业能力啊。只不过把这个触角，把服务延伸到更多客户前面去，他可能会跟人跟企业结合的更紧密啊，然后客户就不会有那么强烈的感知。

I: 嗯那您觉得就是上海银行有哪些方面比较占优势的呢？

R: 这个其实也都是看跟谁比。跟众多银行比的话，就是每个银行都存在，还是有他的合理的地方吧，就是说有他的竞争力所在吧。你要说科技力量，工行平安还是更强大的啊。当然说线上平台，这个，就刚才讲，我们做那个二类户啊，跟一些互联网平台合作批量获客啊，在背后提供这种.....我不知道你以前有没有用过这个什京东白条啊，或者京东的闪付卡？

I: 闪付卡好像没有，但是白条用过一两次吧。

R: 他那个闪卡相当于京东给了你一个额度，白条有个额度给你。闪付卡就是你用他的那个额度在银行开了一张卡，然后呢那张卡，你白条的话，你原来是在京东上面买东西时会打白条，对吧。但是你要去线下，你要去实体店买东西白条你是用不了的。那我们这种闪付卡，就是把京东白条的额度啊，给你开成上海银行的一张虚拟卡，这个虚拟卡是有额度的。就是像信用卡一样有额度的，它可以绑定在微信支付里面。然后在微信支付的时候呢，用这个卡来支付，这样可以就算白条给你的额度啊，这块应该我们之前产品创新，做的比较新比较前的。所以我觉得科技力量我觉得我们一般般，还算比较正常啊。这几年当然还算发展的比较快，但是跟大行还是有很大差距的。线上平台，就之前说的一些线上主要银行服务，我觉得我们做的都还是可以的。因为我们我们是小行嘛，我们没有那么多网点，我们客户不可能通过很多网点来享受到我们的服务，所以都是在线上。所以这也相当于是我们小行的一个后发优势也好，他是，他没有这么多网点，他也就没有这些负担，就更专注的去做这种线上的服务，把线上的这种账户服务等能力开放出来，给到给我们的互联网公司合作，所以我觉得我们的线上的平台，线上服务啊这块还是做的比较好的。

I: 嗯然后其实就是像有关系统方面的，就是我之前有同学他就是在上海银行工作嘛，不过他是属于对接客户那边，但是他是说就是觉得有的时候可能就是，内部系统网络还是操作上他觉得会就是有点容易卡，您觉得有存在这种问题吗？

R: 内部用的系统，如果是用的人比较多啊或者业务高峰期，是有可能有这种情况啊。这个因为每个人用的系统，系统之间总会有差异的嘛，也不能一竿子打死一船的人。还是说有个对比啊，不知道他是不是了解其他行的一些东西啊。因为我们跟四大行那些比还是算小银行，还有一个投入和产出方面的一些考虑啊。工行比如做一个系统，他几十万人都要用对吧。那上海银行做一个系统，就几万人用。那如果投入产出来说，那十二人用相比几万人用，那工行他有理由有动力对吧，就花更多的钱把一个东西做的更好，更完美更完善。但是我们也还是那种，麻雀虽小，五脏俱全。你什么系统，因为银行各种业务基本都还是有的嘛，对吧，这概念你明白吗？比如说打个比方，你穷人家每天要一天三顿饭。富人家也一天三顿饭，所以你做饭的锅碗瓢盆总得要有的。但是我的投入我的装备可能就没有这么精良。会有一些差距啊，确实在一些建设上面投入方面啊，或者说对一些问题的关注和响应方面是有差距的。

[...]

I: 嗯，那就先到这里，就不再打扰您了。

R: 嗯好,拜拜.

I: 拜拜。

Appendix n. 3: Data display grid

Interviewee (Assumed name):	
Bank that work in:	
Current profession:	
The time first heard about open banking and its influence:	
Core of the interview	
Definition of open banking:	
External influencing factors:	
Current company strategy:	
Relative measures:	
Opportunities towards open banking:	
Challenges towards open banking:	
Countermeasures:	
Conclusion	
Future of the banking sector:	

Appendix n. 4: Respondents data display

<p>Interviewee (Assumed name): Aiden</p> <p>Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China</p> <p>Current profession: Manager of the Personal Banking Department</p>	
The time first heard about open banking and its influence:	Recently, the Shenzhen branch of ICBC has put forward the concept of borderless bank to drive the implementation of branches, so his department needs to respond by adopting a more open attitude and integrating services into these various online scenarios.
Core of the interview	
Definition of open banking:	He did not understand the definition of an open banking, but he thinks the idea of the borderless bank advocated by Shenzhen branch should be an idea of open banking. He stressed that any customer that connected to the product and service of ICBC through any online platform channel, is considered as a ICBC's customer.
External influencing factors:	Customer behavior. Since customers seldom come to offline outlets nowadays, the bank needs to open branches and provide services to the various online Internet platforms.
Current company strategy:	Last year the president of the head office gave instruction of turning ICBC into a fintech company. At the same time, ICBC are paying attention to the innovation of retail finance business.
Relative measures:	Provide innovative financial services. Open up multiple platforms in its own channels and provide diversified third-party services, including services beyond the banking industry.

Opportunities towards open banking:	Technology. 5G is an opportunity. Artificial intelligence, big data, cloud computing, Internet of things and blockchain will be greatly accelerated with the push of 5G technology.
Challenges towards open banking:	<ol style="list-style-type: none"> 1. The technical capabilities of the partners are different, so there will be this problem in technology docking. 2. As there is direct competition among major commercial banks, there is uncertainty in the cooperation between ICBC and commercial platforms 3. The acceleration of technologies brought by 5G also comes with technological risks.
Countermeasures:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complete basic functions and technical stability 2. Cooperate with more third parties 3. In terms of cooperation in providing new products and services, multiple debugging and grayscale testing will be carefully carried out, and multiple check systems will be set at the data level.
Conclusion	
Future of the banking sector:	In the future, banks will reach more cooperation, reach more customers and provide more convenience.

<p>Interviewee (Assumed name): Brandon</p> <p>Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China</p> <p>Current profession: Product Manager in the Online Finance Department</p>	
The time first heard about open banking and its influence:	He hasn't heard much about the open banking, but he first learned about banks exporting services through the API a decade ago. He is now in charge of the cooperation between

	ICBC and WeChat, such as the operation of ICBC miniprograms on WeChat.
Core of the interview	
Definition of open banking:	Since he had never heard of the term open bank, he did not explain it clearly.
External influencing factors:	Technology and competition. The development of Internet payment in China. He also notes that banks are being pushed by Internet companies.
Current company strategy:	E-ICBC 3.0 strategy. He emphasizes the concept of networked banking, that is, the bank to achieve the Internet, to try to constantly absorb some of those customers on the Internet.
Relative measures:	On WeChat, they gradually abandoned the API mode and instead provided services to customers through WeChat applet in a modular, SDK-like way. In addition, before providing payment services, the applet interface of ICBC will be automatically evoked. In this interface, the authorization will be given to the customer, which is to provide a reason for the customer to return to the applet of ICBC to increase the contact points, and then ICBC will attract the customer through operation, so as to find the flow again.
Opportunities towards open banking:	The development of the Internet. A lot of Internet companies will come up with a lot of new things, and banks will follow their lead.
Challenges towards open banking:	In the payment field of Alipay and WeChat, he proposed that the competition was very fierce before, but now the banks is turned to cooperation with them. In addition, he thinks that Webank does not bring much competitive pressure to ICBC. Although Webank is highly valued for its big data support from Tencent in lending, Webank lacks the experience of traditional banks in risk control and management in other aspects.
Countermeasures:	Recently, the department has been working with Alipay and WeChat to launch a new

	service by adopting a modular mode that customers can bind bank cards without entering a card number. After the customer chooses to tie card, Alipay and WeChat will transfer the real-name information to the bank. Then bank will display all the bank cards of the customer directly through a component, and then the customer can tie the card directly.
Conclusion	
Future of the banking sector:	The shenzhen branch of ICBC is putting into practice the idea of capturing customer traffic through modular mode, which they see as useful for the bank in the future.

Interviewee (Assumed name): Cora Bank that work in: Industrial and Commercial Bank of China Current profession: Manager of the Channel Innovation Department	
The time first heard about open banking and its influence:	She heard the word one or two years ago, but this kind of model has been in practice in ICBC since 2015. After the increasing trend of open banking, her department pays more attention to the integration of online and offline channels
Core of the interview	
Definition of open banking:	Banks open service with customer-oriented idea, and reach win-win cooperation with third parties. Through building an open ecosystem, banks can provide customers with ubiquitous and intelligent services and gain customers from more channels.
External influencing factors:	Customer demand and competition. She believes that customer demand is the most important factor nowadays, with customer demand of less transfer cost, the way to

	obtain products and services anytime and anywhere, and higher experience.
Current company strategy:	E-ICBC 3.0 strategy: promote innovative services for all customers, all channels and all products, conform to the development of the Internet, focus on building a smart bank, pay attention to accelerating the construction of the Internet financial ecosystem, and accelerate the innovation in financial technology.
Relative measures:	For the government's livelihood, Internet platform, consumer finance and other hot scene, ICBC provides partners with customers "financial + non-financial" one-stop comprehensive services. ICBC has built a smart banking ecosystem (ECOS), which seamlessly integrates financial products such as payment, financing, financial management and investment into the scenes of people's livelihood consumption and enterprise production, such as education, medical care, travel and government affairs, so as to make financial services as convenient as water and electricity.
Opportunities towards open banking:	The state is promoting the construction of government service platforms and smart cities. Banks can cooperate with the government more to assist the government in social services and governance, and then gain the opportunity to connect with new customers and maintain the connection.
Challenges towards open banking:	1. The challenge of new technology. 2. Competition. 3. External input risk, information leakage risk, network security.
Countermeasures:	1. Use technology to build a smart bank. 2. Introduce resources from outside to our own channel application. 3. Focus on providing customized products and services.

Conclusion	
Future of the banking sector:	Banking services will be ubiquitous in the future.

<p>Interviewee (Assumed name): Dylan</p> <p>Bank that work in: China Construction Bank</p> <p>Current profession: Employee in the Personal Banking Department</p>	
The time first heard about open banking and its influence:	Their department is now operate the applet “CCB To Home” on the WeChat platform, which related to the concept of unbounded bank.
Core of the interview	
Definition of open banking:	He has never heard of the term open bank, but he believes that the unbounded bank idea launched by CCB shenzhen branch is similar to open banking in order to give customers the feeling and experience of ubiquitous banking services.
External influencing factors:	Customer demand is the main factor. There is also the factor of technical support and bank eager for expanding the market.
Current company strategy:	"TOP+" Fintech strategy. Make use of technology to achieve service opening and improve platform ecology.
Relative measures:	He mainly mentioned the construction of the “CCB To Home” applet on WeChat platform by CCB shenzhen branch. This should be the first attempt of a bank to provide door-to-door service on a third-party platform. Through the establishment of “CCB To Home” applet on the WeChat platform, CCB can provide the application and

	door-to-door delivery service including social security card, deposit card, bank statement printing, etc.
Opportunities towards open banking:	He noted that 5G technology would boost the Internet, though it would have no immediate impact on banking.
Challenges towards open banking:	There are a lot of access providers, so there is a problem that a certain link is attacked, resulting in a small range of losses. After the launch of some new service, customers sometimes doubt the privacy protection of the service, and older people will not adapt to the new online service process.
Countermeasures:	Upgrade the prevention and control plan and close the current overseas visits to CCB's applet on WeChat.
Conclusion	
Future of the banking sector:	The bank will gradually become an integrated service platform.

Interviewee (Assumed name): Eli Bank that work in: China Construction Bank Current profession: Customer Manager (for Retail Business)	
The time first heard about open banking and its influence:	He heard that CCB launched an open banking management platform in 2018. Later, they paid more attention to promotion of the bank's mobile APP, and customer registration became an indicator for them.

Core of the interview	
Definition of open banking:	Use technology to create a financial ecosystem that covers a wide range of scenarios.
External influencing factors:	His main focus is on customer demands and technology. But he agrees that there is also a factor of competition.
Current company strategy:	<p>"TOP+" fintech strategy.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Research and innovate technology to optimize financial services. 2. Open capacity, export services, and create an ecosystem of win-win cooperation. 3. Explore the customer acquisition mode of the platform 4. Create a culture of innovation.
Relative measures:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperative innovation. Last year, CCB teamed up with Tencent to set up the fintech joint innovation lab. 2. In 2018, CCB established an open banking platform, opened 8 categories of interfaces, opened export accounts, made payment and settlement, and provided investment and financial services. 3. Continuously build platforms, such as housing rental platform, smart community platform and smart politics and law platform, and introduce merchants and local government institutions to settle in.
Opportunities towards open banking:	Technology. In the future, 5G and artificial intelligence will be better combined, and big data will bring more personalized service experience to customers.
Challenges towards open banking:	Cyber security risk.

Countermeasures:	Strengthen control and sign agreements with third parties.
Conclusion	
Future of the banking sector:	Future banking services will be diversified and comprehensive, but still focus on traditional core business.

Interviewee (Assumed name): Faith Bank that work in: China Merchants Bank Current profession: Customer Manager (for Corporate Business)	
The time first heard about open banking and its influence:	She doesn't know the word open bank. However, in the cooperation and opening, she mentioned that now they have many sources of customers. Now the public business is embedded in the management system of the property company, so the enterprise can apply for a bank loan through the property platform to communicate with the customer manager like her.
Core of the interview	
Definition of open banking:	She doesn't identify.
External influencing factors:	Competition, mainly with Tencent and Alibaba.
Current company strategy:	Retail finance 3.0 strategy, accelerate the digital transformation of each retail business line, strengthen the delivery of online service platform, replace cards with APP, and build a rich APP scene ecology through co-construction and symbiosis with partners.

	<p>CMB is positioning itself as a fintech bank, driven by big data and aiming for the best customer experience.</p> <p>The idea of CMB is “change because of you”, that is, to take the customer as the center.</p>
Relative measures:	<p>Share information with the public security system, and work with technology companies to provide face recognition services for customers.</p> <p>The 8.0 version of China Merchants Bank App was launched at the end of 2019, which is the most important platform for CMB digital transformation. The new features include open login, support for WeChat or Apple ID login, and open bookkeeping, providing customers with cash flow management, helping customers to record any account payment and receipt, in one App.</p> <p>Build Open API platform to output account system, payment function and other financial services.</p>
Opportunities towards open banking:	People's awareness of buying insurance is an opportunity for bank insurance products.
Challenges towards open banking:	Network security problem.
Countermeasures:	Strengthen internal risk prevention and control procedures.
Conclusion	
Future of the banking sector:	In the future, banks will reach more cooperation, and the small ecology will gradually form a richer big ecology. Each bank will not fight alone, but will build its own ecosystem together with its partners.

<p>Interviewee (Assumed name): Grace</p> <p>Bank that work in: China Merchants Bank</p> <p>Current profession: Customer Manager (for Corporate Business)</p>	
The time first heard about open banking and its influence:	She thinks that open banking has little influence on the public business of the bank.
Core of the interview	
Definition of open banking:	She doesn't identify.
External influencing factors:	<p>In her opinion, most banks are passive. Due to the Competition, they have to make a strategic adjustment after being eroded by technology and financial companies. Of course, there are also banks that take the initiative to lead the trend to open banking in order to meet customer demand and expand market share.</p> <p>Customer demand of the minimum number of mobile applications and online platforms to meet basic needs.</p>
Current company strategy:	She thinks that China merchants bank did not put forward an open banking strategy in the corporate business, but put forward a retail finance 3.0 strategy in the retail business.
Relative measures:	She proposed that the bank would connect directly with corporate customers through the API interface for corporate business, but there was no third party access, so it was not considered as a measure to open the bank. But she considers that there will be a trend in the future for Banks to open up to the public sector.
Opportunities towards open banking:	Technology. But she doesn't think banks will develop the competitive advantage of this technology, which will be developed by tech finance companies, with which Banks will

	partner to provide better services..
Challenges towards open banking:	Network security. Competition. She highlights the competition in Facebook Libra, which she thinks has the potential to build a financial system beyond the Banks.
Countermeasures:	Strengthen the bank's internal risk control technology by investing in technology companies. Work with fintech companies and technology companies.
Conclusion	
Future of the banking sector:	Banks and fintech firms are co-operating.

Interviewee (Assumed name): Hazel Bank that work in: Bank of Ningbo Current profession: Customer Manager (for Corporate Business)	
The time first heard about open banking and its influence:	The exact time is not clear, but the bank has been making apps to provide diversified services since a long time ago.
Core of the interview	
Definition of open banking:	She was not familiar with the term open banking, but after this author explained it to her, she thought it was a model that every major bank should follow.

External influencing factors:	Technology and customer habits. The hardware and software are in place, and customers have embraced the online model.
Current company strategy:	For small and medium-sized enterprises, BON takes fintech as the strategic focus, focuses on customers and serving different customer groups.
Relative measures:	She knows a lot about the corporate business. She proposed that BON has "four butlers plus one treasure" supported by financial technology, which are respectively responsible for connecting with the government platform, foreign exchange settlement and sale business, bill discount business, bank-enterprise direct connection, and payment system.
Opportunities towards open banking:	She didn't bring up the opportunity. But she didn't think that 5G will do much for banking at the moment.
Challenges towards open banking:	Network security problem. But she focused on cyber security within companies, such as insider collusion.
Countermeasures:	BON has supervision and security departments, and joint system.
Conclusion	
Future of the banking sector:	In the future, services will be more online, and an APP will solve almost all the customer requirement.

Interviewee (Assumed name): Isabella Bank that work in: Bank of Ningbo

Current profession: Customer Manager (for Retail Business)	
The time first heard about open banking and its influence:	Because BON saw that consumer financial services in the CMB APP developed particularly well, BON also deployed more online retail business and began to cooperate with a lot of TPPs.
Core of the interview	
Definition of open banking:	She was not familiar with the specific definition of open banking.
External influencing factors:	Customer demands, technology, competition.
Current company strategy:	Big retail strategy. Business focus of BON shifted from lending to retail consumption. BON increases investment in the field of fintech and introduces more Internet financial services to expand the customer base (original target customers are mainly civil servants, and now it expands to enterprises and advanced education, etc.)
Relative measures:	The main focus is on exporting services. For example, BON is cooperating with Tencent this year to provide the co-branded credit card application on WeChat platform. The card can be used on the same day at the soonest.
Opportunities towards open banking:	Retail business can bring more customers and profits to banks.
Challenges towards open banking:	She made no mention of external challenges. However, she mentioned that BON is not competitive in loans, because loans are still the main profitable business of BON , resulting in the higher loan interest rate than that of state-owned banks.
Countermeasures:	Improve service efficiency and customer experience, such as the rapid approval of credit loans of BON.

Conclusion	
Future of the banking sector:	Offering a wider range of services is the future of banking.

<p>Interviewee (Assumed name): Julia</p> <p>Bank that work in: Bank of Shanghai</p> <p>Current profession: Customer Manager (for Retail Business)</p>	
The time first heard about open banking and its influence:	She heard the word open bank in the last year. She thinks open banking help her to guide customers to handle business faster with mobile banking apps.
Core of the interview	
Definition of open banking:	Banks focus on cooperation to build the platform, and cooperate with third parties through API and other technologies to enable featured financial products and services to its own and other platforms with rich traffic and scenarios.
External influencing factors:	Customer expectation, technology and competition. She highlights the competition that it is very fierce, not only among peers, but also with insurance companies, brokerages and technology companies such as Tencent and Alibaba.
Current company strategy:	"Boutique bank" strategy. Give priority to mobile channel, increase the proportion of online services, and build an open, interactive, data-driven online marketing service platform. In addition, it will attach more importance to fintech innovation, set fintech driving innovation as the core idea, use technologies such as artificial intelligence and

	big data to focus on improving customer acquisition ability.
Relative measures:	With customer-centric idea, the bank of Shanghai has embedded financial services into more Internet scenarios to improve its service capabilities to end customers and achieve a win-win business ecology.
Opportunities towards open banking:	Technology can improve the customer experience and allow banks to experiment with new service innovations.
Challenges towards open banking:	The main challenge is the competition, the competition is really too big.
Countermeasures:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pay attention to fintech innovation, take fintech driven innovation as the core idea, apply artificial intelligence and big data technology, and focus on improving customer acquisition ability. 2. Compared with big banks, it provides customer with higher returns on financial products and lower rate on loan. 3. Cooperate with and export bank services to more third-party well-known platforms which have more customers.
Conclusion	
Future of the banking sector:	More services will move online, but some processes will have to be done offline because of regulatory requirements.

<p>Interviewee (Assumed name): Kevin</p> <p>Bank that work in: Bank of Shanghai</p> <p>Current profession: Manager of the Information Technology Department</p>

The time first heard about open banking and its influence:	He believes that after the popularity of the open banking model, their research and development direction began to shift more to the online related service interface development and related network maintenance.
Core of the interview	
Definition of open banking:	He has heard the term open bank but does not know the definition, but he believes that the core idea of open bank is cooperation and information sharing.
External influencing factors:	He believes that the open banking model is mainly due to competition. But there is also a change in technology and customer habits.
Current company strategy:	Boutique bank strategy. Starting from the third three-year plan in 2018, BOS is positioned itself as an online financial service provider, with retail financial business as the top priority and a mobile-first channel strategy. BOS focuses on the core needs of customers, pays attention to personalized and intelligent operation, promotes the connection of some high-frequency financial and life scenarios, and improve the proportion of online services. BOS focuses on inclusive finance and supply chain finance in the corporate business. In the future, BOS will improve the risk control and fine management, and make the mobile channel the main channel for customers.
Relative measures:	<p>Actively cooperate with high quality Internet platform to strengthen customer drainage.</p> <p>Focus on fintech investment and increase it at a rate of nearly 30% each year.</p> <p>Attach importance to the application of big data. Based on big data to build a customer-centric and personalized customer marketing and service system. In addition, BOS improves real-time risk control capacity construction based on big data.</p> <p>Set up supply chain finance department to manage supply chain financial products and promote business development.</p>

Opportunities towards open banking:	<p>5G technology will bring new products and services, improve customer experience and improve network bandwidth latency. But he also notes that banks are conservative, and unless some are particularly forward-looking and aggressive, these new products and services are likely to be mostly launched by fintech companies first and then considered by banks to follow suit.</p> <p>Driven by technology, remote video, face recognition, VR, AR, electronic license and other financial technology applications will be more abundant in the future. Customers may conduct online remote signing, account opening approval and other important transaction operations requiring double recording.</p> <p>During the pandemic, customers have more demand for "zero contact" financial services, which will promote the innovation of digital services for banks and increase the number of customers through online channels.</p>
Challenges towards open banking:	<p>Competition with other banks. He pointed out that other big banks have more resources and more investment in technology, putting greater pressure on BOS.</p> <p>He also pointed out that 5G could bring new competitors, such as Tiktok and kwai, which could launch financial products and services in the future.</p> <p>Cyber security risk.</p>
Countermeasures:	<p>He mainly mentioned that in the face of network security, BOS has been building a network security threat situational awareness platform in the past two years to improve the comprehensive capability of information security defense and improve the security monitoring and defense system against known and unknown threats.</p>
Conclusion	
Future of the banking sector:	<p>In the future, the bank will become a ubiquitous bank, embedded in the whole</p>

	production and life of customers, and provide more services behind the scenes.
--	--

Bibliography

- Accenture. (2016). *Seizing the Opportunities Unlocked by the EU's Revised Payment Services Directive*. Retrieved from:
[https://www.accenture.com/t20170707T153413Z__w__/_ca-fr/_acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-\(1\)-\(1\).pdf](https://www.accenture.com/t20170707T153413Z__w__/_ca-fr/_acnmedia/PDF-15/PSD2-Seizing-Opportunities-EU-Payment-Services-Directive-(1)-(1).pdf)
- Accenture. (2017). *Open for business*. Retrieved from:
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-56/Accenture-Strategy-Digital-Open-Banking-POV.pdf#zoom=50
- BCG. (2018). *Retail Banks Must Embrace Open Banking or Be Sidelined*. Retrieved from:
https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Retail-Banks-Must-Embrace-Open-Banking-or-Be-Sidelined-Oct-2018-rev_tcm9-206081.pdf
- BCG. (2019). *Global Retail Banking 2019: The Race for Relevance and Scale*. Retrieved from:
https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Race-for-Relevance-and-Scale-Oct-2019_tcm58-232288.pdf
- Brodsky, L., & Oakes, L. (2017). *Data sharing and open banking*. McKinsey & Company. Retrieved from:
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/data-sharing-and-open-banking>
- Brown, T. J., Suter, T. A., & Churchill, G. A. (2017). *Basic Marketing Research*. Cengage Learning.
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2017). The transition from traditional banking to mobile internet finance: An organizational innovation perspective - a comparative study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*, 3(1), 12. doi: 10.1186/s40854-017-0062-0
- Chi, K. (2020). *Kai fang yin hang: nei han, mo shi ji jian she ce lue*. [Open bank: Connotation, mode and construction strategy]. *New Finance*, 01, 32–37.
- China Securities. (2019). *Ru guo yin hang kai fang, wei lai jiang hui zen yang?* [What will the future hold if Banks are opened up?]. Retrieved from:
http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP2019071111338449450_1.pdf

- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cumps, B., Muylle, S., & Standaert, W. (2019). *Open banking: Opening the gates - Framework for an open banking strategy* [White paper]. Vlerick business school. Retrieved from:
<https://www.vlerick.com/~media/Corporate/Pdf-knowledge/Open-Banking-Opening-The-Gatespdf.pdf>
- Deloitte. (2017). *How to flourish in an uncertain future Open banking*. Retrieved from:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-open-banking-how-to-flourish-in-an-uncertain-future.pdf>
- Deloitte. (2019). *2020 banking and capital markets outlook*. Retrieved from:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-2020-banking-and-capital-markets-outlook.pdf>
- Deng, Z., Lu, Y., Deng, S., & Zhang, J. (2010). Exploring user adoption of mobile banking: An empirical study in China. *International Journal of Information Technology and Management*, 9(3), 289. doi: 10.1504/IJITM.2010.030945
- eMarketer. (2019). *China Mobile Payment Users 2019*. Retrieved from
<https://www.emarketer.com/content/china-mobile-payment-users-2019>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research (Introducing Qualitative Methods series)* (2nd ed.). New York, NY: SAGE Publications Ltd.
- Fetiniuc, V., & Luchian, I. (2014). Banking Ethics: Main Conceptions and Problems. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 1(14), 91.
- Gallagher, S. (2019). *Banking Performance and Socio Economic Development*. Essex, UK: ED-Tech Press.
- Giannelloni, J.-L., & Vernet, E. (2019). *Etudes de marché* [Market research] (5th ed.). Paris, France: Vuibert.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.

- Gozman, D., Hedman, J., & Olsen, K. S. (2018). Open Banking: Emergent Roles, Risks & Opportunities. *Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018)*, Portsmouth, UK.
- Harrell, M. C., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods: Semi-structured Interviews and Focus Groups*. Santa Monica, CA: RAND. Retrieved from: https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR718.html.
- Ismail, K. (2019, June). *When to Use an API vs. An SDK*. CMSWire. Retrieved from: <https://www.cmswire.com/information-management/when-to-use-an-api-vs-an-sdk/>
- LendIt Fintech. (2018). *The State Of Open Banking* [White paper]. Retrieved from: https://pages.lendit.com/2018-the-state-of-open-banking-white-paper.html?utm_source=blog&utm_medium=website&utm_campaign=europe-2018&_ga=2.162231668.915901307.1590327913-1397327899.1586589568
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach (3rd ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Marous, J. (2017, March 28). *The Time to Develop an Open Banking Strategy is Now*. The Financial Brand. Retrieved from: <https://thefinancialbrand.com/64520/open-banking-api-fintech-disruption/>
- Massotte, P. (2017). *Ethics in Social Networking and Business 1: Theory, Practice and Current Recommendations (Innovation, Entrepreneurship and Management) (1st ed.)*. London, UK: Wiley-ISTE.
- Matsumoto, D., Hwang, H. C., & Sandoval, V. (2015). The funnel approach to questioning and eliciting information. *Tactics & Preparedness*.
- Muthukannan, P., & Gozman, D. (2019). Meeting the Challenge of Fintech Startups: The Development of Dynamic Capabilities at Incumbent Banks. *ICIS 2019 Proceedings*. 6.
- National Internet Finance Association of China. (2019). *Kai fang yin hang fa zhan yan jiu bao gao 2019*. [Research Report of Open Banking 2019]. Retrieved from: http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP202001141374061095_1.pdf

- Omarini, A. E. (2018). Banks and Fintechs: How to Develop a Digital Open Banking Approach for the Bank's Future. *International Business Research*, 11(9), 23. doi: 10.5539/ibr.v11n9p23
- Phang, D. C. W., Wang, K., Wang, Q., Kauffman, R. J., & Naldi, M. (2019). How to derive causal insights for digital commerce in China? A research commentary on computational social science methods. *Electronic Commerce Research and Applications*, 35, 100837. doi: 10.1016/j.elerap.2019.100837
- PwC. (2017). *Waiting until the Eleventh Hour* (p. 12). Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/waiting-until-the-eleventh-hour.pdf>
- PwC. (2018). *Open Banking... So what?* Retrieved from: <https://www.pwc.com/it/en/industries/banking/future-open-banking.html>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2019). Digital Strategy: Integrated Approach and Generic Options. *International Journal of Innovation Management*, 23 (08), 1940005. doi: 10.1142/S136391961940005X
- Schmidt, M. J., & Hollensen, S. (2006). *Marketing Research: An International Approach*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Sridhar R. (2019). *Asia's open banking advantage*. MIT Technology Review. Retrieved from: <https://www.technologyreview.com/2019/10/28/132161/asias-open-banking-advantage/>
- UK Finance, & KPMG. (2019). *Ethical Use of Customer Data in a Digital Economy*. Retrieved from: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2019/04/ethical-use-of-customer-data.pdf>
- Temenos, & Finextra. (2018). *How to Realise a Digital Strategy In Financial Services* [White paper]. Retrieved from: <https://www.temenos.com/wp-content/uploads/2018/05/finextra-digital-strategy-whitepaper-2018-May-03.pdf>
- Thomas, H. (2018). *EY Open Banking Opportunity Index: Where open banking is set to thrive*. Retrieved from:

https://www.ey.com/en_ae/banking-capital-markets/ey-open-banking-opportunity-index-where-open-banking-is-set-to-thrive

- Xin, E. (2018). *How China's open banking experiment is unfolding*. Retrieved from: https://www.ey.com/en_lu/banking-capital-markets/how-chinas-open-banking-experiment-is-unfolding
- Xue, X. (2020). *Yin hang API an quan biao zhun chu taikai fang yin hang jian guan kai qi di yi bu*. [API security standard for the bank is the first step of open banking supervision]. Retrieved from: <https://www.cebnet.com.cn/20200302/102642875.html>
- Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017). The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking. *SWIFT Institute*. doi: 10.2139/ssrn.2975199
- Zhou, yan. (2019). *Shang ye mo shi xia zhong xiao shang ye yin hang zhan lue zhuan xing yan jiu*. [Research on the strategic transformation of small and medium-sized commercial banks under the 'open banking' business model]. *Hainan Finance*, 02, 3–8.

List of Abbreviations

- API: Application Programming Interface
- SDK: Software Development Kit
- APP: Application
- TPP: Third-Party Provider
- ICBC: Industrial and Commercial Bank of China
- CCB: China Construction Bank
- CMB: China Merchants Bank
- SPDB: Shanghai Pudong Development Bank
- CFB: Chongqing Fumin Bank
- BON: Bank of Ningbo
- BOS: Bank of Shanghai

Table of content

CHAPTER 1: Introduction.....	3
1.1. Context.....	3
1.2. Motivation of research.....	4
1.3. Problem statement.....	5
1.4. Contribution.....	5
1.5. Approach.....	7
CHAPTER 2: Literature review.....	8
2.1. Concept of open banking.....	8
2.2. Influencing factors towards the open banking strategy.....	9
2.3. Strategic options.....	14
2.4. Relative strategies and measures in China.....	18
2.5. Opportunities and challenges.....	24
2.6. Suggestions.....	27
CHAPTER 3: Research design and Methodology.....	31
3.1. Study choice.....	31
3.2. Sample and procedure.....	32
3.3. The interviews.....	33
3.4. Data analysis.....	36
CHAPTER 4: Results of the qualitative study.....	37
4.1. Understanding of the concept of open banking.....	37
4.2. Influencing factors of open banking.....	38
4.3. Open banking strategy and strategic option.....	40
4.4. Open banking measures.....	44
4.5. Opportunities and challenges.....	47
4.6. Countermeasures and suggestions.....	52
4.7. Vision of open banking in the future.....	54
CHAPTER 5: Discussion of the results.....	55
5.1. Understand the definitions of open banking.....	55
5.2. Identify influencing factors towards open banking in China.....	55

5.3.	Strategic option of banks in China.....	57
5.4.	Characteristic of the open banking measures in China.....	59
5.5.	Opportunities and challenges.....	60
5.6.	Suggestions on measures.....	62
CHAPTER 6: An ethical review of open banking strategy.....		66
CHAPTER 7: General Conclusion.....		68
7.1.	Study summary.....	68
7.2.	Theoretical implications.....	69
7.3.	Managerial implications.....	70
7.4.	Limitations.....	70
7.5.	Suggestions for further research.....	70
Appendices.....		71
Bibliography.....		227
List of Abbreviations.....		232
Table of content.....		233
List of figures.....		235
List of tables.....		235
Executive summary.....		236

List of figures

Figure 1: Strategic choices for UK incumbent retail banks in a marketplace banking landscape.....	15
Figure 2: Open Banking Strategy.....	17

List of tables

Table 1: Influencing factors towards open banking and open banking strategy.....	9
Table 2: Description of the respondents.....	35
Table 3: Table 3: Strategies and strategic options of five Chinese banks.....	41
Table 4: Recommendations on the focus of open banking strategy.....	60
Table 5: Recommendations on open banking measures.....	65

Executive summary

Today, most Chinese people use mobile phones, driving the country's rapid growth in fintech. At the same time, Chinese big-tech companies with strong ecosystems attract more customers, which puts large pressure on traditional financial services. As a result, the principle of open banking is being quickly adopted and implemented by banks. Although the development of open banking in China is still at an early stage, 65% of Chinese commercial banks have established open banking platforms to carry out in-depth cooperation with their partners. In addition, in February 2020, the People's Bank of China just proposed the regulation for the safety management of application program interfaces, which are conducive to the healthy development of open banking.

In this context, this research studies the definition, influencing factors and strategic framework of open banking, as well as the existing open banking strategies and measures of Chinese banks, combined with current opportunities and challenges, to finally give suggestions on how Chinese banks deploy the open banking strategy.

This study first establishes the literature review of the theoretical background. Then, 11 professionals from two state-owned commercial banks and three joint-stock commercial banks in China are interviewed, so that this author could have a deeper understanding of the relative situation and practices in China, which prompt the output of the final comprehensive result.

This research suggests that Chinese banks should consider selecting the appropriate level of openness on the three dimensions of product, customer and ecosystem when deploying the open banking strategy. All banks should focus on providing integrated experience in customer-centric ways. Capable national banks can build general-purpose platforms to open up products and services in all fields, and smaller banks can focus on the openness of banking services and export these services to third-party platforms. In terms of further measures, banks are suggested to provide and optimize inclusive financial products and services, moderately provide diversified third-party products, focus on more customer journeys, introduce the security and benefits of open banking to customers, provide personalized experiences, strengthen third-party cooperation to gain benefit from innovation, risk prevention and control and the number of customers, optimize API and other technologies, and ensure network security.

Keywords: Open banking, Chinese banks, open banking strategy.