

研究报告

2017 年第 53 期

2017.05.12

执笔人：杨飞

yangfei_csjr@icbc.com.cn

摩根大通 FinTech 发展策略解析及启示

要点

- 2016 年 6 月，摩根大通宣布启动“入驻计划”（In-Residence Program, IRP），由摩根大通业务专家直接入驻初创企业，双方“肩并肩”地开展行业变革创新。
- 金融解决方案实验室（Financial Solutions Lab, FinLab）由摩根大通和美国金融服务创新中心共同创立，旨在发现、测试和培育有价值的创新项目，打造高质量的金融产品及服务方案。摩根大通计划在五年时间内，向该实验室资助 3000 万美元，并提供足够的专业支持。
- 摩根大通投资了数十家金融科技企业，涉及支付、投资、P2P、资产管理等领域，包括移动支付公司 Square、在线投资平台 Motif、P2P 平台 Prosper、云服务平台 InvestCloud 等。
- 摩根大通在鼎力支持初创企业或金融科技企业的同时，从它们之中吸收了许多创新构想和创新活力，填补了自身产品服务的空白，赢得了源源不断的客户资源和业务机遇。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

在金融科技快速发展的浪潮下，摩根大通（JP Morgan Chase & Co.）宣称其不仅是一家投行，还是一家科技公司。近年，摩根大通持续加强对区块链、人工智能和大数据等技术领域的投入，一年在信息科技上的投资超过 90 亿美元，并拥有包括程序员、系统工程师等在内的技术人员 4 万名，占全部 24 万名雇员的 1/6。摩根大通还拥有 31 家数据中心、6.7 万台物理服务器、2.8 万个数据库，每天处理约 5 万亿美元的交易、1.5 万亿美元的证券买卖和结算交易，为成千上万的客户提供各类研究报告。本文剖析了摩根大通金融科技“入驻计划”、“FinLab 挑战赛”和“战略投资案例”，旨在为我行金融科技的创新发展提供参考。

一、初创企业“入驻计划”（IRP）

（一）IRP 的提出

在摩根大通看来，作为一家全球领先的银行，要引领行业变革，既应加大内部资源投入，又要同有潜力的初创公司合作。2016 年 6 月底，摩根大通的公司与投行部门宣布启动“入驻计划”（In-Residence Program, IRP），以帮助初创科技企业度过发展中最困难的阶段。

与通常的实验室模式不同，“入驻计划”由摩根大通业务专家直接入驻初创企业，双方“肩并肩”地开展行业变革创新。该计划为有才能、有雄心的初创科技企业提供了一个享有摩根大通全球资源的难得机遇，使他们能够利用摩根大通的人员和渠道，短时间内大幅提升科技转化为实际生产力的能力。摩根大通通过与优秀初创企业建立合作关系，力图吸收更多的产品创意，与批发银行业务进行整合，进而提高服务效率、降低业务成本。

（二）IRP 的内容

摩根大通“入驻计划”强调公开、透明、合作，包括申请、审查、加入、规划、实施和复审等六个步骤。

初创企业经筛选入围 IRP 后，将与摩根大通开展六个月的紧密合作，接触摩根大通的核​​心业务体系，获得技术、系统和专业上的支持。摩根大通入驻初创企业的专家包括：技术人员、工程师、数据分析师、银行专家、法律合规及风险专家、营销专家、战略规划师、风投及行业合伙人等。当“入驻计划”结束、这些初创企业走向市场时，仍能保留对创新成果的所有权，成功通过复审



的项目可继续获得摩根大通的资源支持。“入驻计划”的成果包括经测试的产品、新的创意、与银行业务的整合、达成的商业协议、获得融资支持等多种形式。

表1 摩根大通“入驻计划”的实施步骤

步骤	内容
申请	初创企业应当对创意项目有一个初步构想，并愿意在摩根大通及其合作伙伴的指引下，将项目付诸实践
审查	摩根大通的跨专业团队将听取初创企业的设想和计划，经过对业务和技术的深入讨论，初创企业会在六周内得到答复
加入	摩根大通根据项目特点，设计“入驻计划”的具体内容，以创造更多价值
规划	明确计划结束后要取得的成果，业务和技术人员将帮助初创企业找到面临的挑战，确定将提供支持的专家和资源
实施	与摩根大通的专家、风投、学者等合作，进行严密的构思、召开工作会议、提出解决问题的方案，并付诸实施
复审	计划结束时，初创企业将向摩根大通管理层和主要业务负责人展示所取得的具体成果，成功通过复审的项目将获得更多的机会

二、“金融解决方案实验室”（FinLab）挑战赛

（一）FinLab 的创建

金融解决方案实验室（Financial Solutions Lab, FinLab）由摩根大通和美国金融服务创新中心（Center for Financial Services Innovation, CFSI）共同创立，旨在发现、测试和培育有价值的创新项目，打造高质量的金融产品及服务方案，促进金融市场健康发展，提高普惠金融水平及美国家庭金融福祉。摩根大通计划在五年时间内，向该实验室资助 3000 万美元，并提供充分的专业支持。

根据 CFSI 的一项调查，目前有 57% 的美国家庭，约 1.38 亿成年人仍面临负债过多、临时大额支出导致现金流短缺等金融困境，不少中低收入人群仍未享受到必要的金融服务。为此，FinLab 设定了三个目标：更多创新、更好产品、全国范围。

FinLab 实际上是一个虚拟实验室，其参与者无需变更经营地址，只要每 4-8 周参加定期交流或随时碰头。任何运用信息技术、以提高美国金融普惠水平为目的的金融公司、初创型科技企业和创新型非盈利组织均可报名。这些机构负

责人无需美国国籍，但应当具备在美国工作的资格，其产品应当服务于美国消费者。

表 2 FinLab 的三个目标

目标	内容
更多创新	希望更多的企业开展更多促进金融业健康发展的产品创新
更好产品	希望提供更多满足中低收入家庭金融需求的产品
全国范围	希望这些产品能够有效服务美国成百万上千万的消费者

（二）FinLab 挑战赛

FinLab 对报名者采用挑战赛的形式进行筛选。在挑战赛中，主要从消费者影响力、产品质量、管理团队、可扩展性、创新度及合作意愿等六个维度对各机构进行评价。

表 3 FinLab 挑战赛的六个评价维度

维度	内容
消费者影响力	产品或服务提高美国消费者金融福利的程度
产品质量	产品或服务与 CFSI 准则的契合程度
管理团队	实现目标的雄心与技术能力
可扩展性	产品或服务服务于全国市场的潜力
创新度	代表一个新的创意或是对原有产品的显著改进
合作意愿	管理团队利用实验室资源开展合作的意愿

对挑战赛中表现优异的胜出者，FinLab 将给予每家 25 万美元的奖励。来自 CFSI、摩根大通、风投公司、营销公司、网络公司乃至大学的 FinLab 咨询委员会专家，将为胜出者提供为期八个月的指导，助其研发有价值的金融产品。

FinLab 已成功举办了两届年度挑战赛，每届均有数百家机构报名参加。2015 年挑战赛的主题是减少美国家庭现金流管理的成本、时间和压力，胜出机构包括自动储蓄工具 Digit、账单支付与管理 APP Prism、固定收入转换器 Even、子女消费父母分担平台 SupportPay 等 9 家。2016 年挑战赛的主题是帮助美国家庭



应对金融波动的考验，胜出机构包括解决美国低收入家庭储蓄问题的非盈利组织 Earn、消费者信用记录修复和重构企业 eCreditHero、医疗账单错误及高额收费修正平台 Remedy、免费智能金融顾问 WiseBanyan 等 9 家。

FinLab 挑战赛的上述 18 家胜出机构均实现了快速成长，目前所服务的客户群已经超过 100 万人，是它们加入 FinLab 前的十倍之多。同时，这些机构获得的融资额累计超过 1 亿美元。2017 年 6 月至 2018 年 2 月，FinLab 将举办第三次挑战赛。

（三）Remedy 案例

初创企业 Remedy 位于美国旧金山，其创始人兼 CEO Echevarria 发现，大约 70% 的非常规医疗账单存在计算错误或误收费的问题，为此每个美国家庭一年平均要多支付 1000 美元，而普通患者很难依靠自己的力量发现并解决这一问题。于是他在 2016 年 9 月创立了 Remedy。客户登录保险公司门户网站、授权 Remedy 作为第三方代理人后，该平台就可利用人工智能、机器学习等技术，帮助客户审查医疗账单和保险受理信息，必要时由相关专家直接同医疗机构、保险公司交涉，要求其修正错误、退回款项。Remedy 按照客户所挽回金额的 20% 收取佣金，99 美元封顶，如果未发现错误，客户则无需付费。

Remedy 在 2016 年 FinLab 挑战赛中胜出，获得了 25 万美元的奖励，目前正在与来自 CFSI、摩根大通等机构的专家合作，对现有产品和服务进行改进。

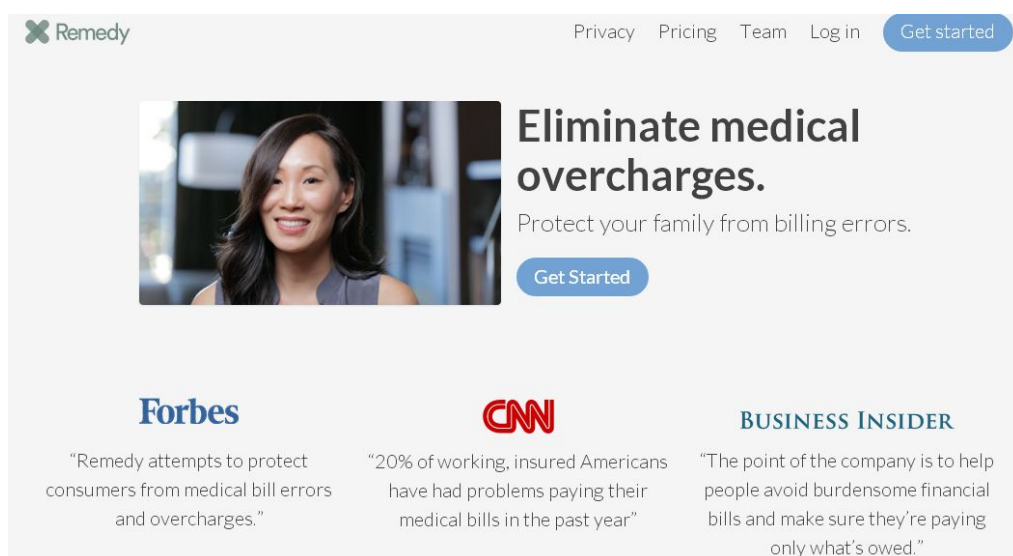


图1 “Remedy” 宣传页面

三、战略投资金融科技企业

摩根大通自 2009 年以来投资了数十家金融科技企业，涉及支付、投资、P2P、资产管理等领域，包括移动支付公司 Square、在线投资平台 Motif、P2P 平台 Prosper、云服务平台 InvestCloud 等。

以 InvestCloud 为例，2016 年 9 月，摩根大通宣布与加利福尼亚州的金融科技企业 InvestCloud 建立战略伙伴关系，以加速提升对财富客户的数字化服务能力。同时，为显示其数字化转型的决心，摩根大通还收购了 InvestCloud 的部分股份。

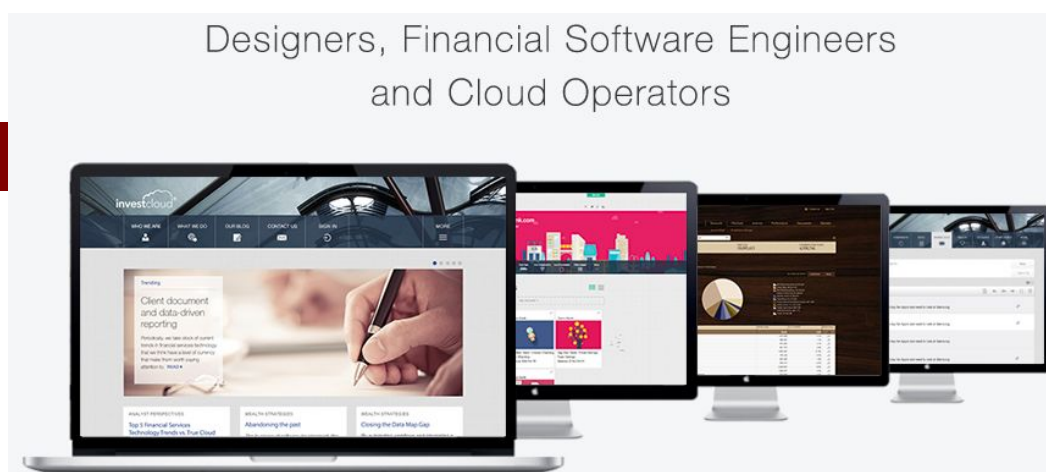


图 2 “InvestCloud” 宣传页面

InvestCloud 以其特有的 “Programs Writing Programs (PWP)” 云服务平台而闻名，它为银行、证券经纪、投资管理、私人银行、资产服务等领域的 660 家机构客户提供量身定制的服务方案。这些机构管理的资产规模超过 1.5 万亿美元，他们利用 InvestCloud 开发的各类小程序和云平台，实现了快捷化、智能化的客户沟通、客户管理、投资组合管理和运营管理。

摩根大通计划三年内在数字化财富管理领域投资 3 亿美元，通过与金融科技企业强强联合，大力改善财富客户服务能力，包括优化在线银行客户体验、丰富移动端接入功能、实现客户应用程序定制化、推出客户与投资顾问实时互动服务等。这次收购 InvestCloud 便是该计划的一部分。



启示：许多初创科技企业不仅善于运用新技术，而且在分析解决商业问题、提高客户体验、减少服务痛点方面经常能提出好的创意。这些创意使金融产品和服务更契合客户需求，以致于能够产生强大的影响力，吸引庞大的客户规模。摩根大通的“入驻计划”、“FinLab 挑战赛”等为初创科技企业提供了不少资金支持和智力资源。这些支持看似无偿，背后实则为摩根大通聚拢了大量的客户群体。仅“FinLab 挑战赛”18家胜出机构所服务的客户很快就超过了100万人。摩根大通在鼎力支持这些机构的同时，不仅从它们之中吸收了许多创新构想和创新活力，更填补了自身产品服务的空白，赢得了源源不断的客户资源和业务机遇。