



“节约促转型” 助力拥抱数字化变革

德勤第二期双年全球成本调研报告：
银行业成本管理实务与发展趋势

2019-2020 银行业



因我不同
成就不凡
始于 1845

目录

概要	4
关于本调研	8
银行业有何不同？	10
受访者统计数据	14
银行业调研结果：详细洞察	18
数字化技术解决方案在银行业成本管理中的应用	34
“节约促转型”助力拥抱数字化变革	40

本报告原名《Save-to-transform as a catalyst for embracing digital disruption: Deloitte's Second Biennial Global Cost Survey: Cost management practices and trends in the banking》由德勤美国撰写，德勤中国进行翻译。

前言

数字化技术和数字化变革已成为银行业乃至全球所有行业进行成本管理和业务转型的关键杠杆。德勤《2017首期双年全球成本调研报告》¹显示，美国受访者认为数字化变革属于新兴风险，但是在其他地区却鲜少出现。然而如今，数字化变革和网络安全等数字化风险已成为全球银行业面临的首要外部风险。

如今，银行正面临来自多方面的重大挑战。低利率甚至负利率持续增加利润压力并且阻碍收入增长。新型银行和金融科技导致竞争加剧，不断蚕食传统银行业务，持续带来变革威胁。与此同时，随着新进和现有数字化创新者重新定义服务提供和交付方式，客户偏好和期望也在不断变化和提升。

在这充满挑战的环境中，成本管理仍是全球银行业的当务之急，但是行业普遍想法似乎正从“节约促增长”转向“节约促转型”。多数银行仍对收入增长抱有积极预期，并且许多银行正在试图通过降低成本，以便为其投资计划提供更多资金。然而，在当今日趋数字化的世界中，越来越多的银行也意识到，应针对关键数字化创新领域（例如机器人流程自动化、认知技术、商业智能以及基于云技术的企业资源规划系统）进行基础设施投资以推动业务和能力转型。

这些数字化技术和创新可以显著提高银行的竞争力、业绩表现和运营效率并且节约更多成本，亦可促使银行做好准备应对未来经济衰退和数字化变革等不利局面。

随着数字化创新成为成本降低和业务转型的关键推动力，我们欣然发布德勤最新全球成本调研结果。本次调研访问了全球逾1,200位直接参与成本管理的企业高管和商业领袖，其中包括188位来自大型银行的受访者。

本报告主要针对成本管理实务与发展趋势如何塑造银行业和全球业务的未来提出最新观点，并且详细介绍最新数字化技术和成本管理战略如何在被数字化变革重新定义的世界中助力银行业转型。



Omar Aguilar

全球战略成本转型领导合伙人



Sam Balaji

全球管理咨询领导合伙人

1. 《逆袭于动荡不安的未来：德勤首期双年全球成本调研报告》，2017年12月。

概要



银行业有何不同？

成本降低在银行业更为普遍。72%的银行业受访者计划在未来24个月采取成本举措，略高于全球平均水平（71%）。

银行业收入增长预期高于全球平均水平。过去24个月，89%的银行业受访者对收入前景保持乐观态度，高于全球平均水平（86%）；未来24个月，90%的银行业受访者对收入前景更加乐观，同样高于全球平均水平（86%）。

“节约促转型”理念在银行业更为普遍。这种理念将销售增长、成本降低、产品盈利、技术实施和数字化赋能同时作为战略重点。与全球其他受访者相比，银行业受访者对于上述领域的关注度更高。

自动化和云技术的预期实施率高于全球平均水平。未来24个月，银行业的自动化和云技术解决方案实施率预计将略高于全球平均水平（分别高3%和4%），但是认知技术和商业智能实施率低于全球平均水平（分别低5%和12%）。

数字化领导者对银行业的影响力高于全球平均水平。平均而言，指定数字化领导者的银行拥有更高的技术实施水平（+275%），并且显著高于全球平均水平（+118%）。



银行业调研结果：详细洞察

成本降低在美国和欧洲银行中尤为普遍

未来24个月，美国银行最有可能采取成本举措：

84%

美国

77%

欧洲

65%

亚太

48%

拉丁美洲

拉丁美洲是唯一一个希望降低成本的银行数量不足一半的地区。

拉丁美洲银行的成本降低目标最为激进

71%

绝大多数银行业受访者所设成本降低目标高于10%。

90%

拉丁美洲银行最为激进，共有90%的银行设定高于10%的成本降低目标。

52%

美国银行最为保守，仅有52%的银行设定高于10%的成本降低目标。

成本计划失败率非常高

调研结果显示，80%的银行未能完全达成其成本降低目标。

87%

欧洲银行失败率最高。

64%

美国银行失败率最低。



银行业调研结果：详细洞察

银行业对收入增长预期非常乐观

银行业受访者对于收入增长前景非常乐观：

89%

的银行表示已在过去24个月实现收入增长。

90%

的银行预计将在未来24个月实现收入增长。

网络安全是首要外部风险

64%

网络安全是首要外部风险，尤其美国地区对其关注度（88%）远高于其他风险。

61%

数字化变革和信贷风险并列第二。

人才和信息系统是首要内部风险

银行业面临的首要内部风险：

23%

人才的招聘、培养和保留

23%

信息系统的可靠性和功能性

战略重点与“节约促转型”理念协调一致

未来24个月的首要战略重点：

79%

产品盈利

77%

技术实施

75%

数字化赋能

75%

销售增长

75%

成本降低

战略重点因地区而异

成本降低的战略重点因地区而异，但会随着时间的推移协调一致。总体而言，欧洲地区未来24个月战略重点与“节约促转型”理念最为一致。

增长投资预计将成为成本降低的首要驱动因素

72%

未来24个月，银行业成本降低的首要驱动因素是来自增长地区的投资需求。

成本降低驱动因素因地区而异

银行业成本降低驱动因素因地区而异，并且预计将在未来24个月发生显著变化，尤其是美国和欧洲地区。

银行业能力发展模式与全球调研结果类似

银行业能力发展模式与全球所有行业相当。全球受访者倾向于发展自动化：

48%

所有行业

44%

银行业

银行业受访者更倾向于发展认知技术和人工智能：

42%

所有行业

46%

银行业

银行业同等关注战术和战略成本举措

过去24个月，银行业几乎同等关注战术和战略成本举措，这与全球调研结果略有不同，后者在某种程度上更加关注战术成本举措。未来24个月，预计银行业在战术和战略成本举措方面的实施水平仍然几乎相同。



银行业调研结果：详细洞察

实施是成本降低的最大障碍

实施是银行业和全球所有行业实现成本降低的最大障碍。

65%

所有行业

62%

银行业

吸取经验教训

银行业和全球所有行业吸取的主要经验教训：

No. 1

投资技术改进以支持数据可用性、可靠性和决策过程

No. 3

根据实施阶段的实际情况合理评估、验证和调整目标

No. 2

设计可靠的跟踪和报告流程

银行业成本管理成熟度接近全球平均水平

银行业成本管理成熟度接近全球平均水平。特别需要指出的是，认为自身成本管理成熟度较高的银行比例（34%）几乎等同全球平均水平（35%）。但是成本管理成熟度因地区而异。

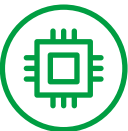
认为自身成本管理成熟度较高的银行：

5%

拉丁美洲

49%

欧洲



数字化技术解决方案在银行业成本管理中的应用

云技术实施水平处于领先地位（亚太地区除外）

云技术是银行业实施水平最高的技术。但是实施水平因技术和地区而异。

45%

云技术

37%

商业智能

37%

认知技术

应用数字化技术的首要原因

应用云技术的首要原因在于加强数据安全和提升业务控制。应用机器人流程自动化和认知技术/人工智能的首要原因在于降低成本和提高生产率。

大多数技术的实施结果均达到或高于预期

88%

银行业受访者表示本次调研所涵盖技术的实施结果均达到或高于预期。

技术实施预计将会保持较高水平

未来24个月，预计银行业实施水平最高的是自动化和认知技术；实施水平最低的是云技术，这很有可能是因为当前的云技术实施水平已经处于较高水平。

64%

自动化

60%

认知技术

49%

云技术

数字化领导者发挥重要作用

+275%

平均而言，指定数字化领导者的银行拥有更高的技术实施水平，但是其影响力因地区和技术而异。



“节约促转型”助力拥抱数字化变革

数字化成为首要议题

网络安全和数字化变革这两大数字化风险被银行业视为首要外部风险。同时，技术实施成为银行业未来24个月的首要战略重点。

“节约促增长”

多数银行坚定奉行“节约促增长”理念，其中成本和增长是主要业务杠杆，人才（包括能力）是另一个关键要素。这种理念以成本降低为重中之重，所节约成本将为支持差异化业务战略的增长计划和战略投资提供资金。

“节约促增长”转向“节约促转型”

许多银行正从“节约促增长”转向“节约促转型”，加强对于数字化赋能和数字化技术的关注。这种转变可以助力银行转型并且把握数字化机遇，同时推动银行利用数字化创新迈上成本节约、业务效率和财务业绩的新台阶，以应对未来可能出现的经济衰退或信贷危机等不利局面。



关于本调研

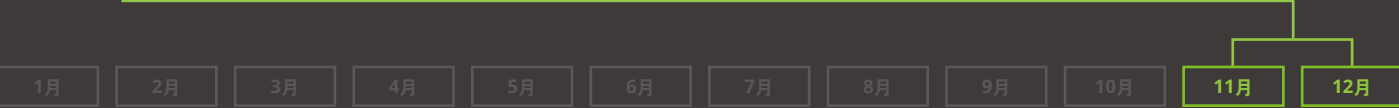
Deloitte Consulting LLP（简称“德勤”或“德勤管理咨询”）委托Dynata开展全球成本管理调研，旨在了解商业领袖所在调研地区的大型企业、跨国企业及其他企业现行和未来成本举措的看法。

调研目标

- 了解与成本举措相关的因素、方法、行动和目标
- 了解过往和未来成本举措的驱动因素和范围
- 评估成本举措的有效性，包括从以往工作中吸取的经验教训
- 针对数字化变革和先进数字化技术如何影响成本管理提供背景信息
- 评估行业成果并就不同成本举措提出见解

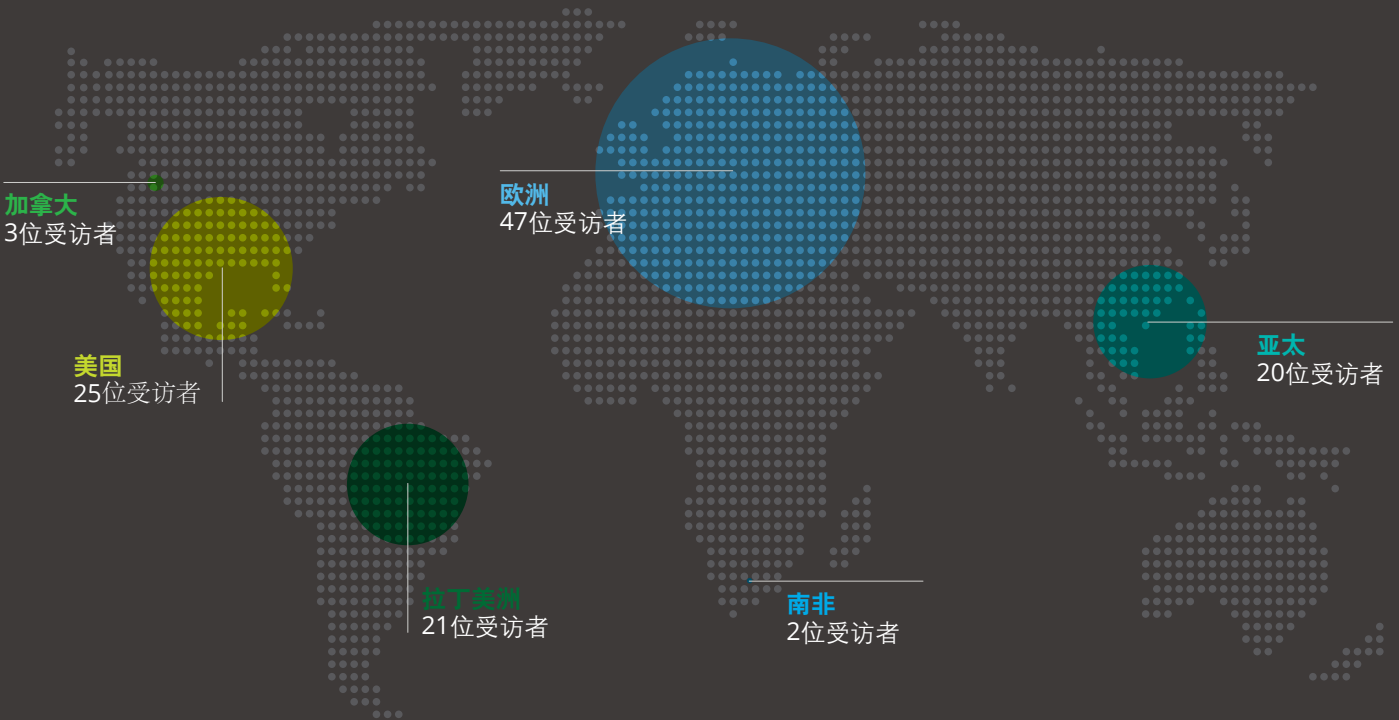
调研方法

本报告通过2018年11月至12月期间开展的详细在线调研收集数据。



受访者统计数据

本次调研访问了全球逾1,200位直接参与成本管理的企业高管和商业领袖，其中包括188位来自大型银行的受访者。







银行业有何不同？

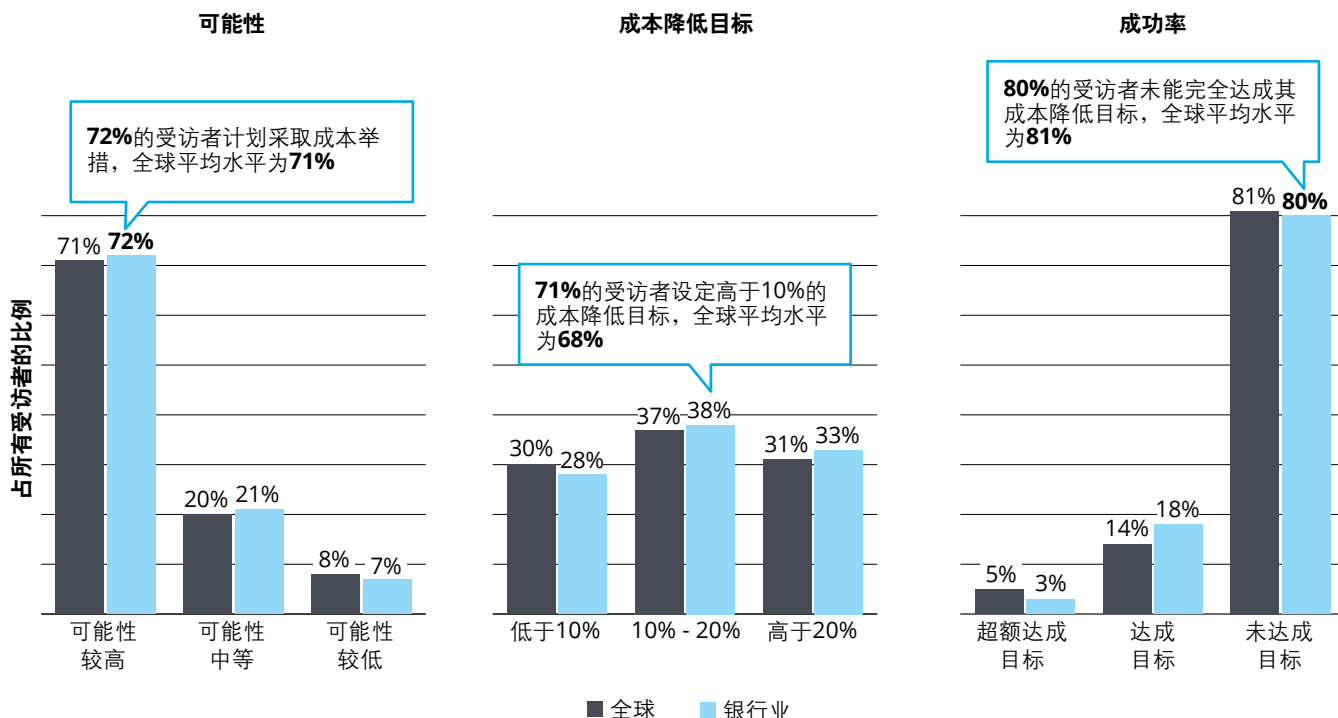


今年全球成本管理调研的大部分结果在所有行业和主要地区基本一致。然而，银行业的调研结果与包括所有行业数据在内的全球调研结果之间存在一些关键差异。

成本降低在银行业更为普遍

就银行业而言，72%的受访者计划在未来24个月采取成本举措，略高于全球平均水平（71%）；71%的受访者设定高于10%的成本降低目标，同样略高于全球平均水平（68%）；80%的受访者未能完全达成其成本降低目标，与全球平均水平相当（81%）（见图1）。

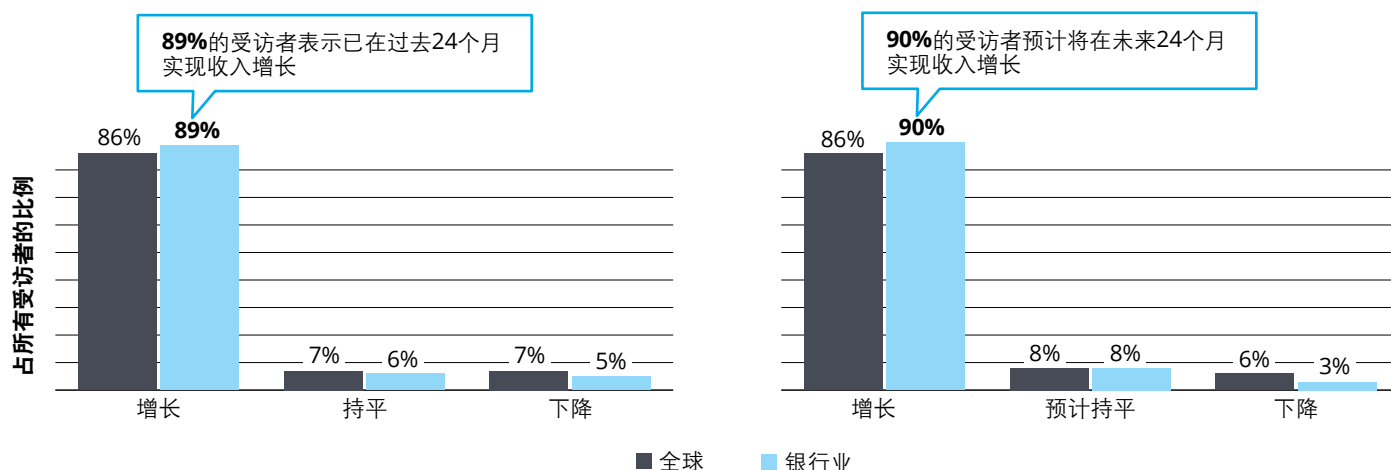
图1：成本降低趋势



银行业收入增长预期高于全球平均水平

过去24个月，89%的银行业受访者对收入前景保持乐观态度，高于全球平均水平（86%）；未来24个月，90%的银行业受访者对收入前景更加乐观，同样高于全球平均水平（86%）（见图2）。

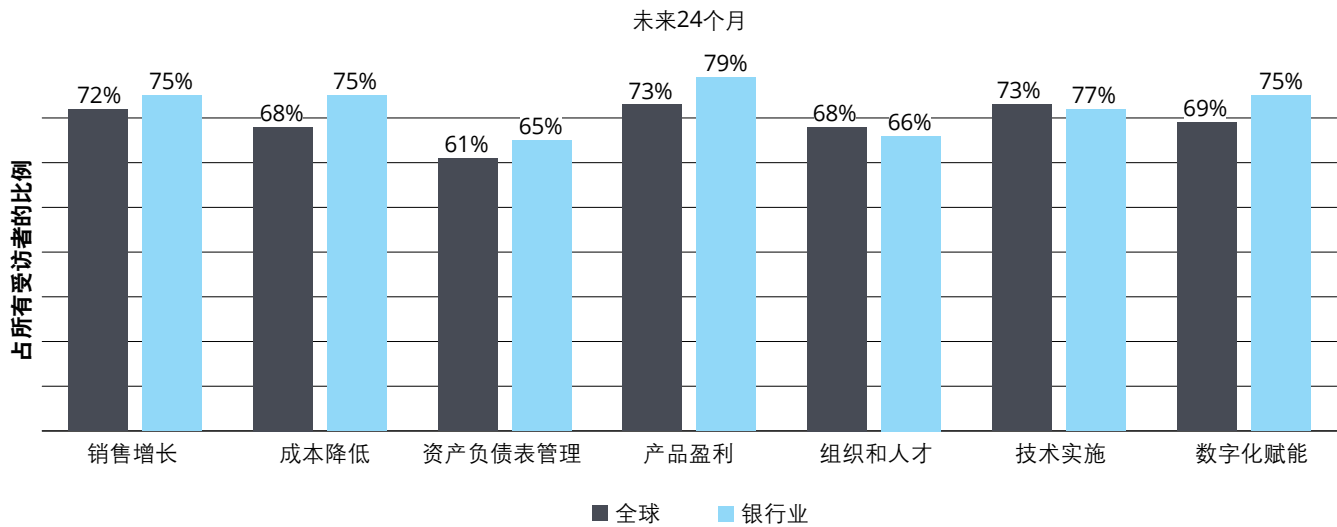
图2：收入变化



“节约促转型”理念在银行业更为普遍

调研结果显示，“节约促转型”理念在银行业更为普遍。这种成本管理理念将销售增长、成本降低、产品盈利、技术实施和数字化赋能同时作为战略重点。相比全球平均水平，银行业受访者对于上述领域的关注度更高：成本降低（+7个百分点）、数字化赋能（+6个百分点）、产品盈利（+6个百分点）、技术实施（+4个百分点）以及销售增长（+3个百分点）（见图3）。

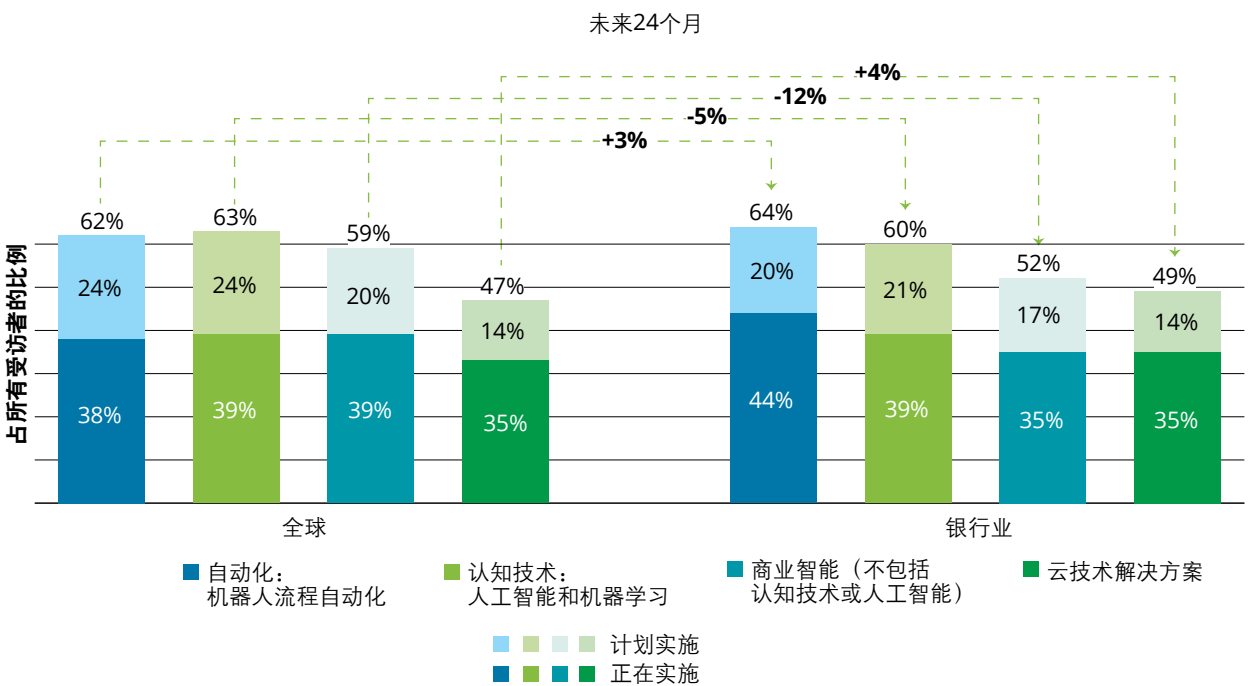
图3：战略重点



自动化和云技术的预期实施率高于全球平均水平

未来24个月，预计银行业的自动化和云技术解决方案实施率将略高于全球平均水平（分别高3%和4%），但是认知技术和商业智能实施率低于全球平均水平（分别低5%和12%）（见图4）。

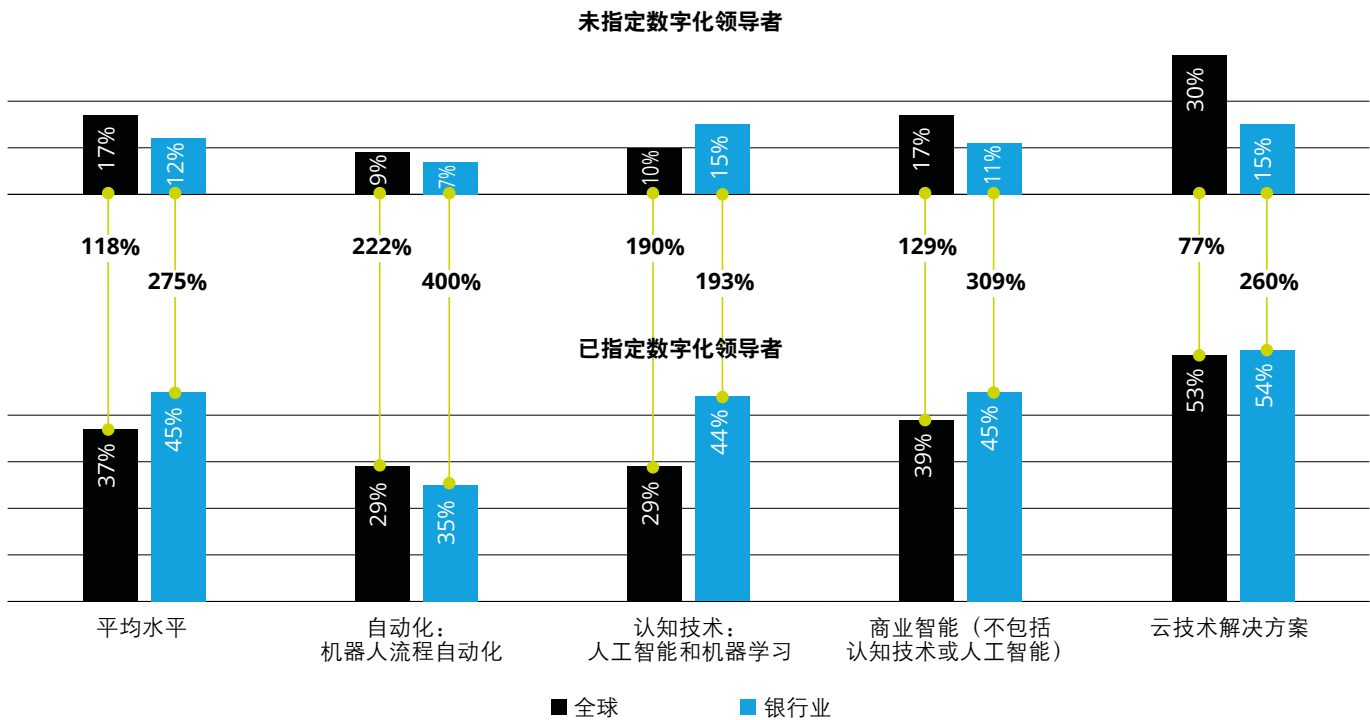
图4：技术实施水平



数字化领导者对银行业的影响力高于全球平均水平

平均而言，指定数字化领导者的银行拥有更高的技术实施水平（+275%），并且显著高于全球平均水平（+118%）（见图5）。

图5：数字化领导者的影响力*

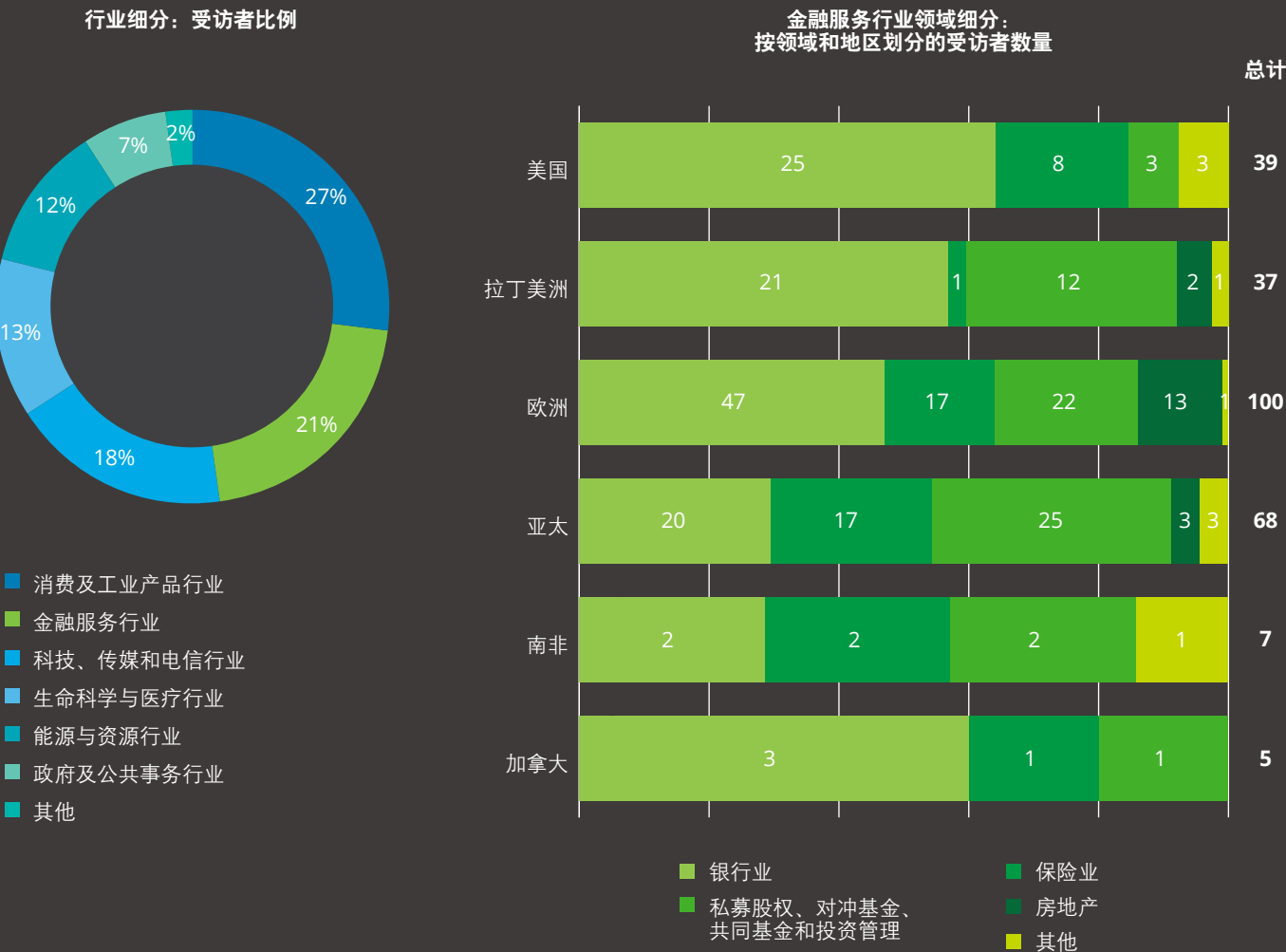


*针对全球和银行业调研结果计算的平均值为加权平均值

受访者统计数据

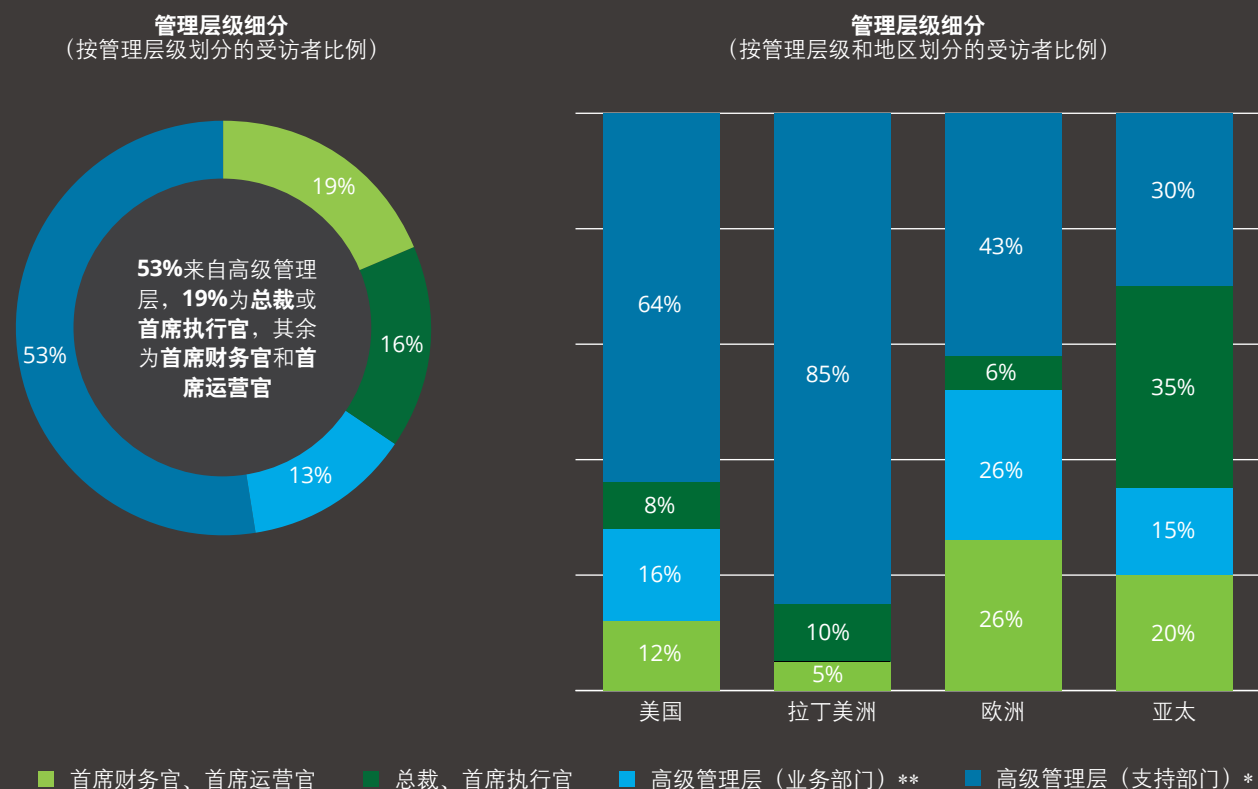
收集全球银行业信息以针对不同地区提供重要见解。在金融服务行业中，银行业受访者数量最多（118位），占比接近一半（46%）（见图6）。

图6：受访者所处行业和领域



本次调研仅针对具有成本管理决策权力的高管职位：66%来自高级管理层，19%为总裁或首席执行官，其余为首席财务官和首席运营官（见图7）。

图7：受访者所处管理层级和地区

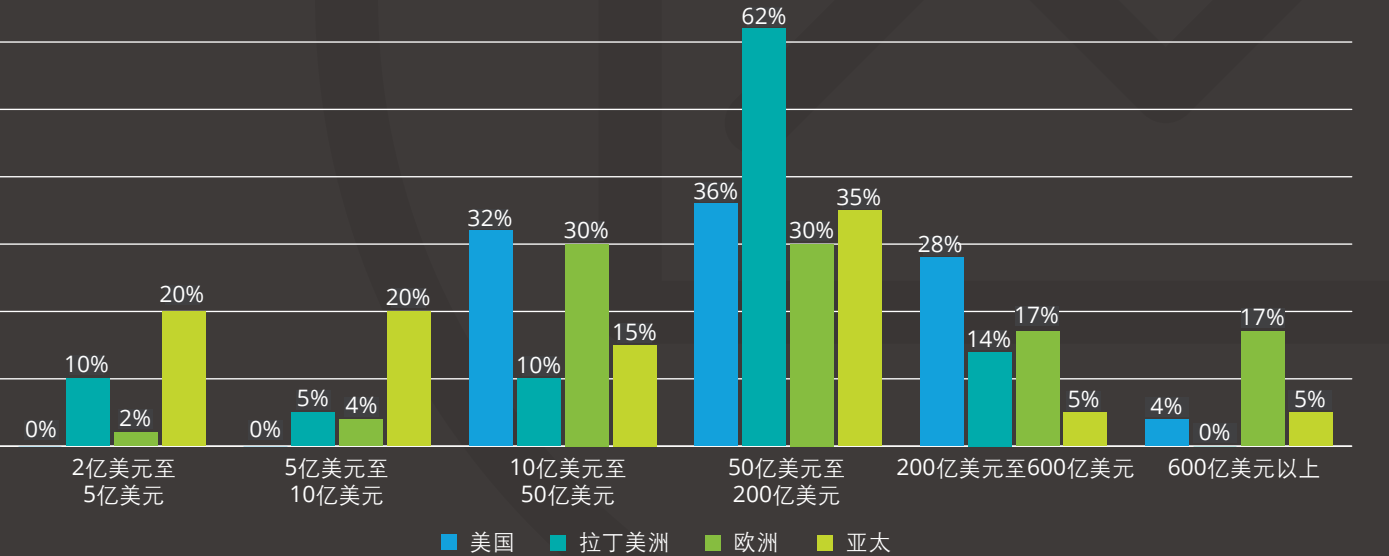


* 高级管理层 (支持部门)：财务、物流、信息技术、人力资源、营销等部门的副总裁或以上职位

** 高级管理层 (业务部门)：各业务部门/地区/国家的副总裁或以上职位

61%的银行业受访者所在企业的年收入超过50亿美元。从地区层面来看，逾50%的受访者所在企业的年收入超过10亿美元，其中100%的美国受访者和94%的欧洲受访者所在企业的年收入超过10亿美元（见图8）。

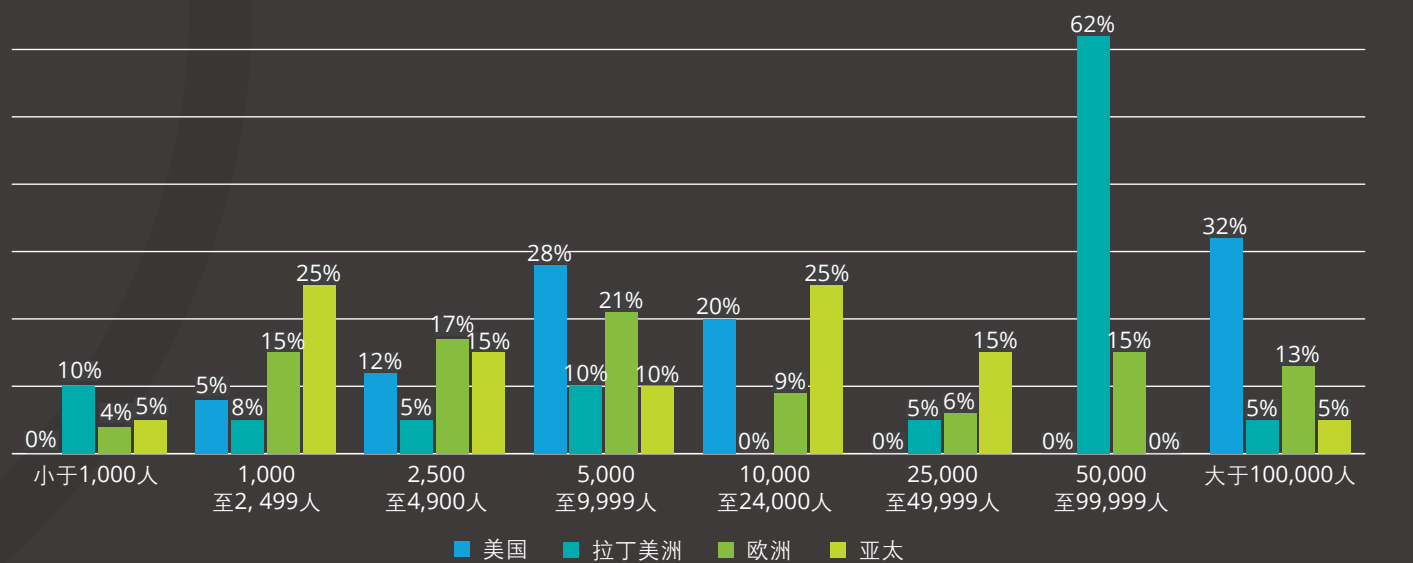
图8：受访者所在企业的年收入



注：调研数据原按当地货币计算得出，后为便于分析而统一折算为美元。

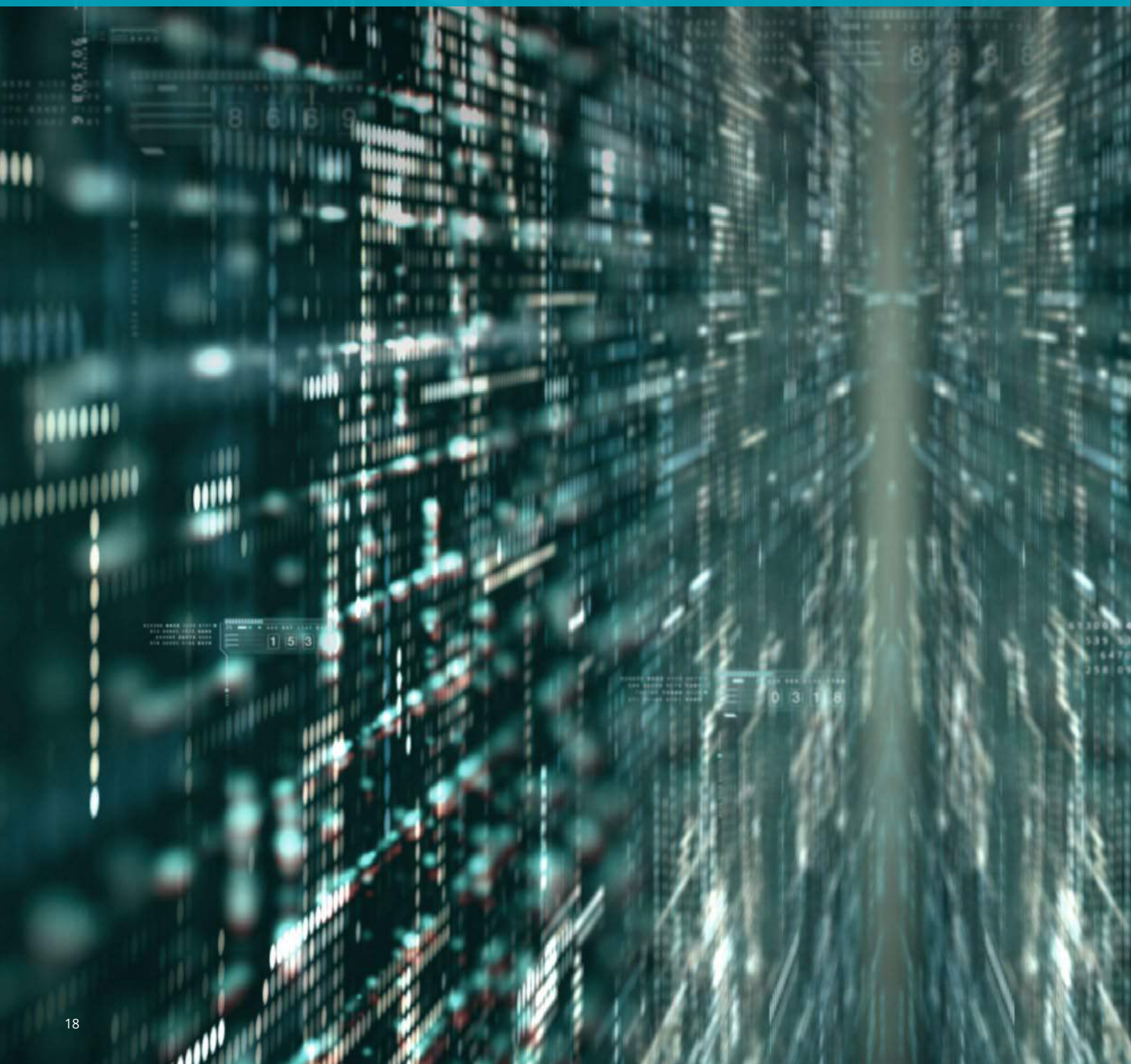
从雇员人数来看，67%的银行业受访者所在企业的雇员人数大于5,000人，32%的美国银行业受访者所在企业的雇员人数大于100,000人（见图9）。

图9：受访者所在企业的雇员人数





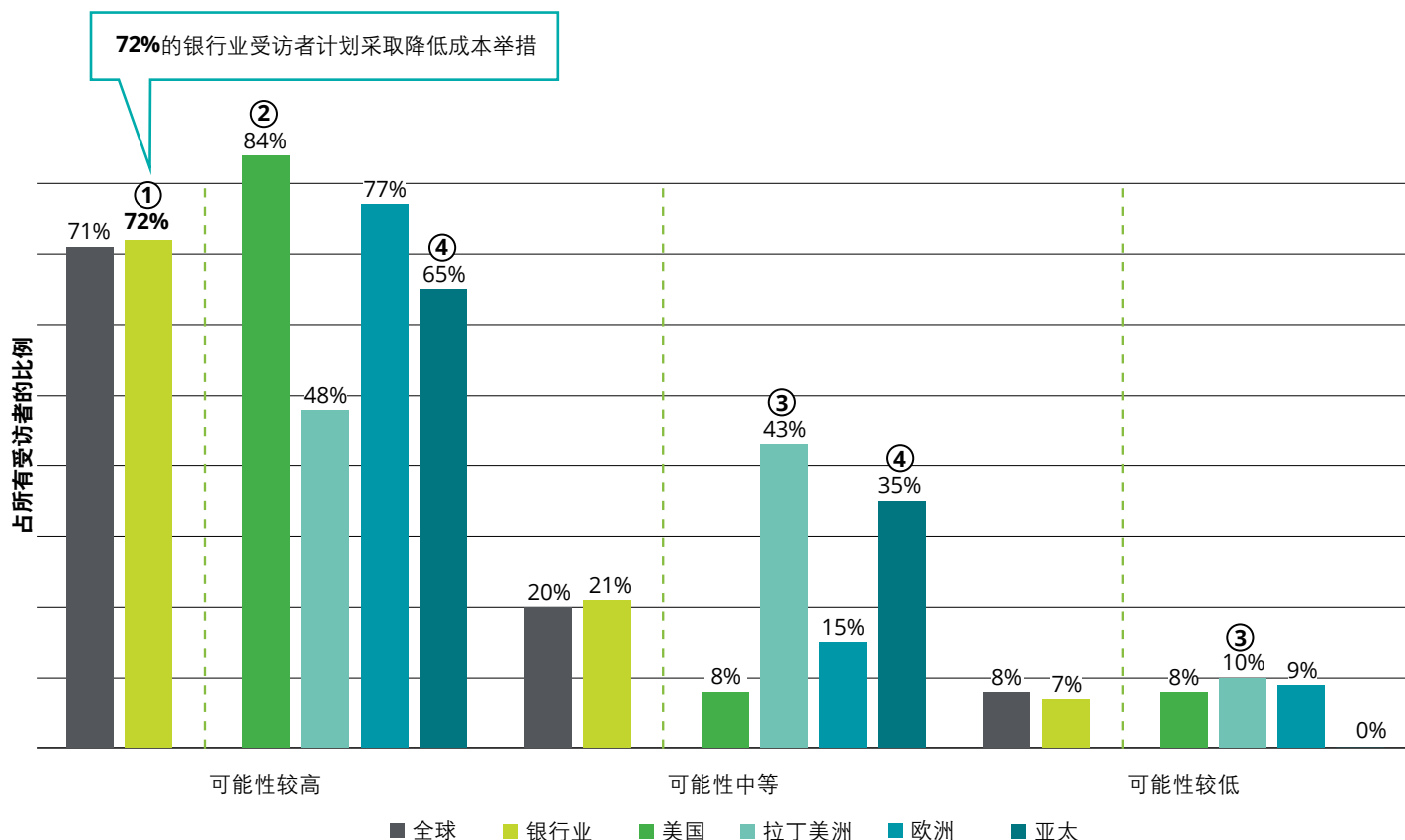
银行业调研结果：详细洞察



成本降低在美国和欧洲银行中尤为普遍

未来24个月，美国银行（84%）最有可能采取成本举措，其次是欧洲银行（77%）和亚太地区银行（65%）。拉丁美洲是唯一一个希望降低成本的银行数量不过半（48%）的地区（见图10）。

图10：未来24个月采取降低成本举措的可能性



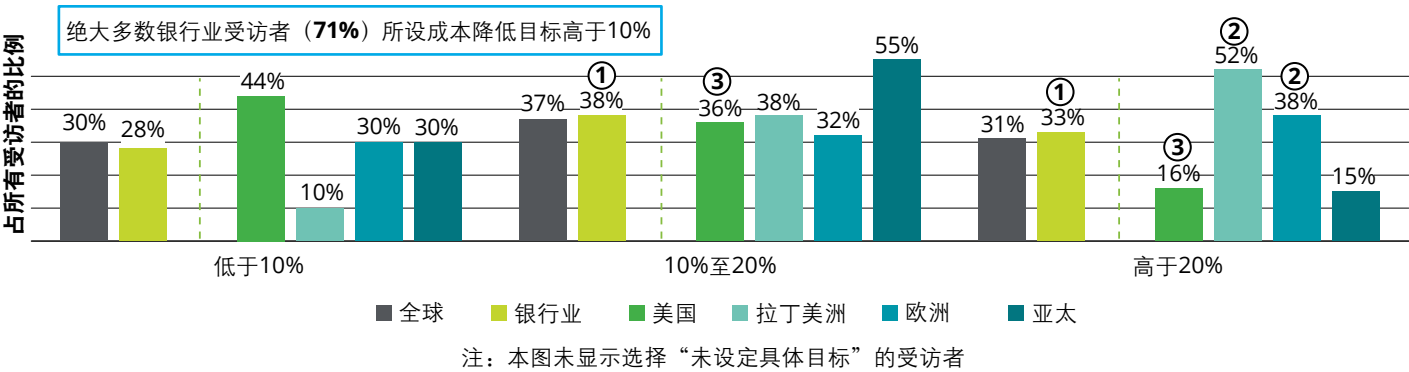
调研发现

- ① 平均而言，72%的银行计划采取降低成本举措，与全球平均水平相当（71%）。
- ② 美国银行（84%）最有可能采取降低成本举措，其次是欧洲银行（77%）和亚太地区银行（65%）。
- ③ 拉丁美洲银行（>50%）采取降低成本举措的可能性为中等或可能性较低。
- ④ 亚太地区银行采取降低成本举措的可能性中等（35%）或可能性较高（65%），无银行表示其采取降低成本举措的可能性较低。

拉丁美洲银行所设成本降低目标最为激进

绝大多数银行业受访者（71%）所设成本降低目标高于10%。拉丁美洲银行最为激进，共有90%的银行设定高于10%的成本降低目标；美国银行最为保守，仅有52%的银行设定高于10%的成本降低目标（见图11）。

图11：成本降低目标



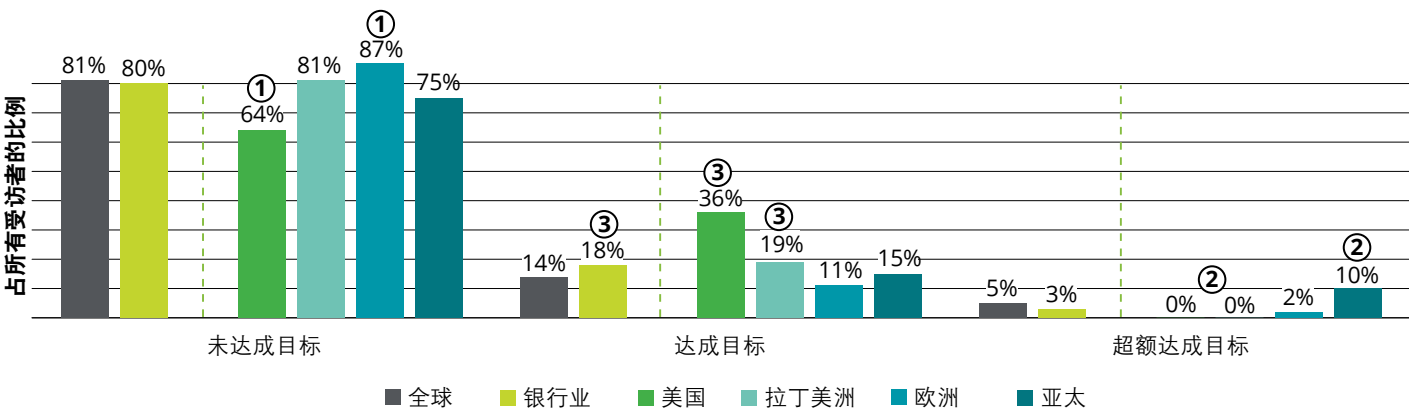
调研发现

- ① 平均而言，71%的银行业受访者计划设定高于10%的成本降低目标，略高于全球平均水平（68%）。
- ② 成本降低目标高于20%的拉丁美洲银行比例（52%）和欧洲银行比例（38%）高于银行业平均水平（33%）和全球平均水平（31%）。
- ③ 成本降低目标高于10%的美国银行比例最低（52%），远低于银行业平均水平（71%）和全球平均水平（68%）。

成本计划失败率非常高

调研结果显示，80%的银行未能完全达成其成本降低目标。欧洲银行失败率最高（87%），美国银行失败率最低（64%）（见图12）。

图12：成本计划成功率和失败率



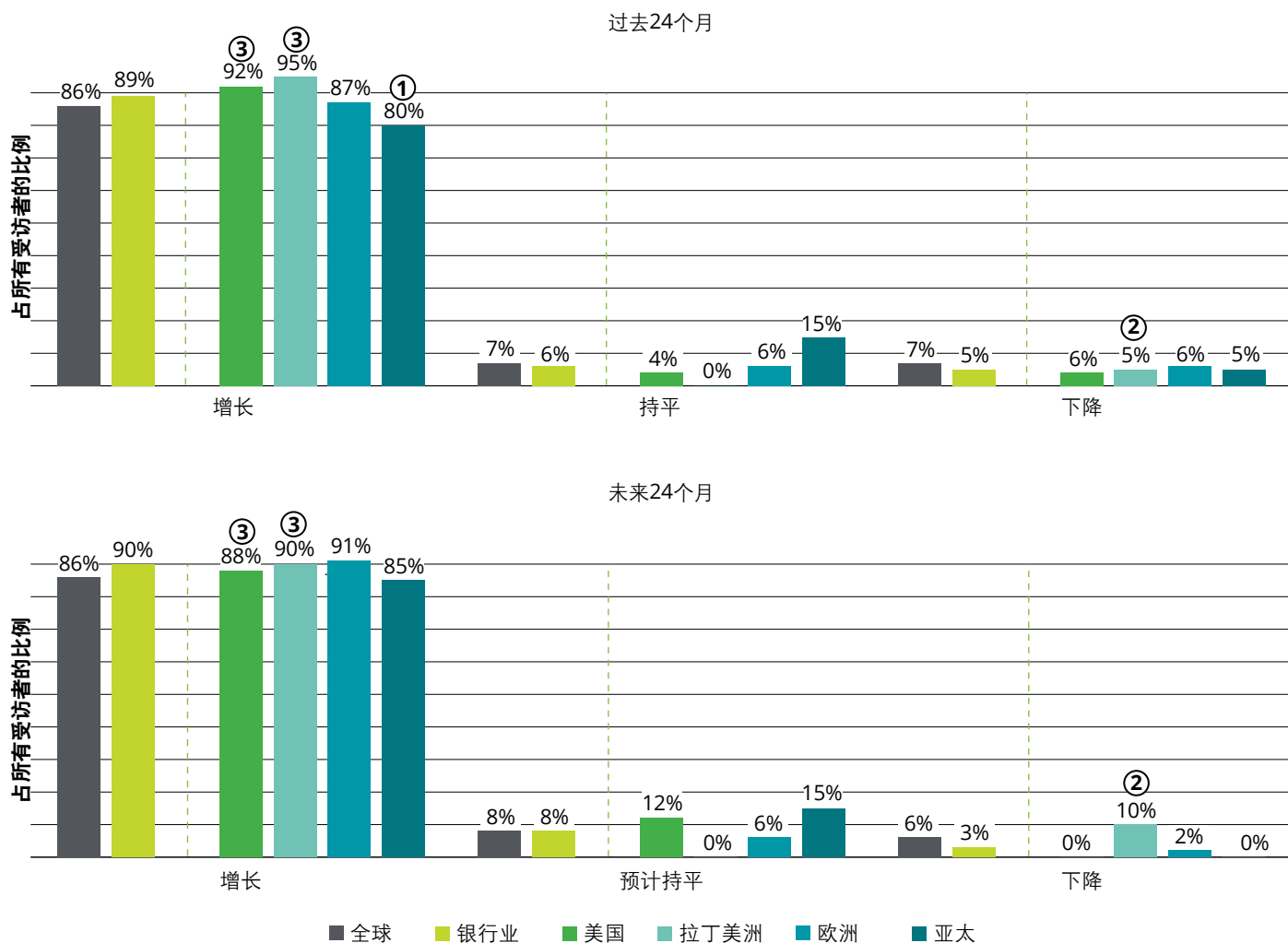
调研发现

- ① 银行业成本降低计划失败率为80%，与全球平均水平相当（81%）；欧洲银行失败率最高（87%），美国银行失败率最低（64%）。
- ② 超额达成目标的亚太地区银行比例最高（10%），美国和拉丁美洲银行均未超额达成目标。
- ③ 共有18%的银行达成目标，高于全球平均水平（14%），这主要得益于美国银行（36%）和拉丁美洲银行（19%）所取得的成果。

银行业对收入增长预期非常乐观

银行业受访者对于收入增长前景非常乐观。89%的银行表示在过去24个月实现收入增长，90%的银行预计将在未来24个月实现收入增长，这两个数据皆超过全球平均水平（均为86%）。过去24个月实现收入增长的拉丁美洲银行比例最高（95%）（见图13）。

图13：收入表现和增长预期



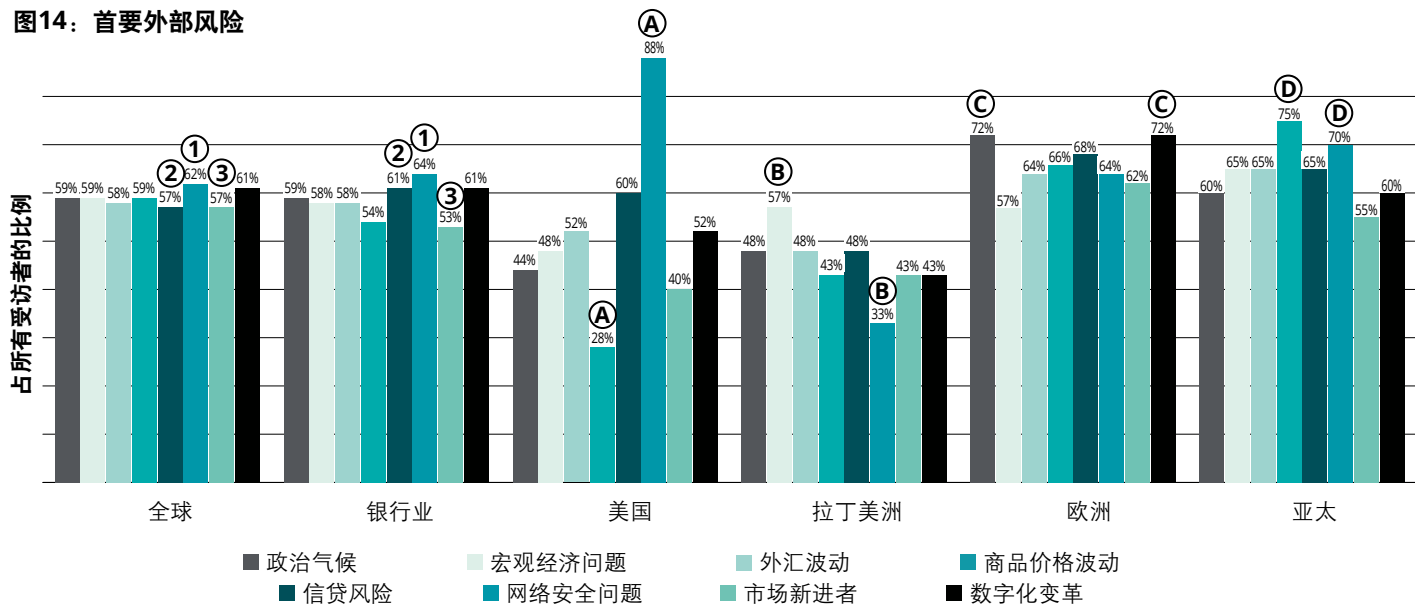
调研发现

- ① 过去24个月实现收入增长的亚太地区银行比例最低（80%）。
- ② 预计未来24个月收入下降的拉丁美洲银行比例最高（10%），是过去24个月的两倍（5%）。
- ③ 调研结果显示，美国银行和拉丁美洲银行的收入增长预期分别下降4个百分点和5个百分点。

网络安全是首要外部风险

网络安全是首要外部风险（64%），尤其美国地区对其关注度（88%）远高于其他风险。数字化变革和信贷风险并列第二（均为61%）（见图14）。

图14：首要外部风险



调研发现

- ① 银行业关注度最高的是网络安全，其次是数字化变革和信贷风险；网络安全和数字化变革也是全球关注度最高的两大风险。
- ② 银行业对于信贷风险的关注度（61%）高于全球平均水平（57%）。
- ③ 银行业对于市场新进者的关注度（53%）低于全球平均水平（57%）。

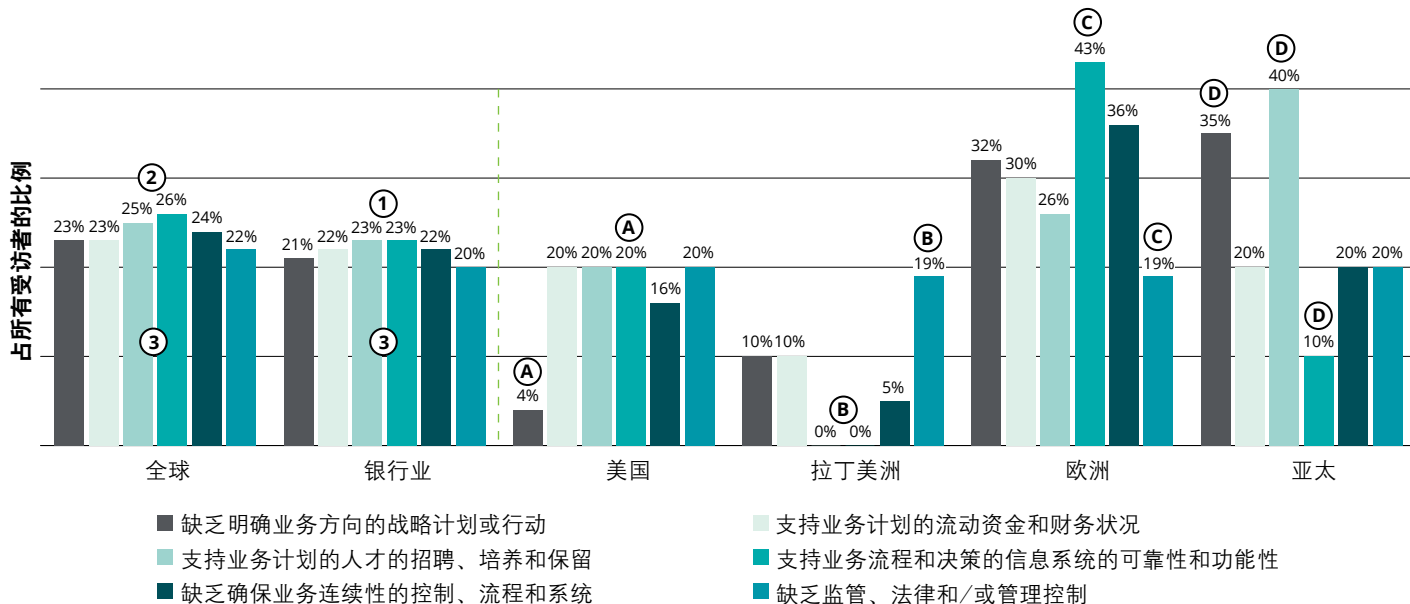
地区特定调研发现

- Ⓐ 美国——美国地区对于网络安全的关注度最高（88%），远高于其他地区；对于商品价格波动的关注度最低（28%），远低于其他地区。
- Ⓑ 拉丁美洲——只有拉丁美洲地区对于宏观经济问题的关注度最高（57%）；对于网络安全的关注度最低（33%），远低于其他地区。
- Ⓒ 欧洲——欧洲地区对于外部风险的关注度相对较高，其中最高的是政治气候（72%）和数字化变革（72%），最低的是宏观经济问题（57%）。
- Ⓓ 亚太——与其他地区不同，亚太地区对于商品价格波动的关注度最高（75%），其次是网络安全问题（70%）；对于市场新进者的关注度最低（55%）。

人才和信息系统是首要内部风险

银行业面临的首要内部风险包括人才的招聘、培养和保留（23%）以及信息系统的可靠性和功能性（23%）。欧洲和亚太地区银行业受访者对于内部风险的关注度普遍高于其他地区，尤其是在人才和信息系统方面（见图15）。

图15：首要内部风险



调研发现

- ① 银行业关注度最高的两大内部风险是人才（23%）和信息系统（23%）。
- ② 全球关注度最高的两大内部风险也是人才（25%）和信息系统（26%）。
- ③ 银行业受访者对于所有内部风险的关注度皆略低于全球平均水平。

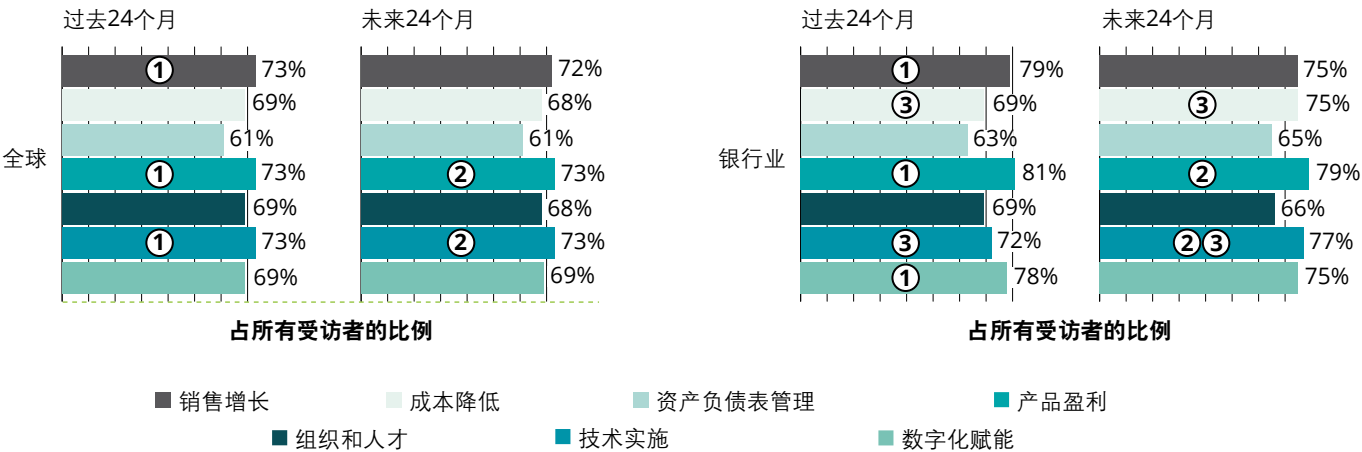
地区特定调研发现

- ④ **美国**——与欧洲和亚太地区不同，美国地区对于缺乏战略计划/行动的关注度最低（4%）；美国地区对于所有其他内部风险的关注度几乎相同（16%-20%）。
- ⑤ **拉丁美洲**——全球和银行业对于人才和信息系统的可靠性/功能性的关注度最高，但是拉丁美洲地区并未关注二者；拉丁美洲地区对于缺乏控制的关注度最高（19%）。
- ⑥ **欧洲**——欧洲地区对于内部风险的关注度普遍较高；其中最高的是信息系统的可靠性/功能性（43%，高于所有地区对于任何内部风险的关注度）；最低的是缺乏控制（19%）。
- ⑦ **亚太**——亚太地区对于人才（40%）和缺乏战略计划/行动（35%）的关注度最高；对于信息系统的可靠性/功能性（10%）的关注度最低，这与全球和银行业调研结果截然不同。

战略重点与“节约促转型”理念协调一致

“节约促转型”成本管理理念即通过降低成本为增长和变革性数字化技术投资提供资金，同时利用此等数字化技术提高成本降低计划的效率和效益。未来24个月，银行业的首要战略重点是产品盈利（79%）和技术实施（77%），其次是销售增长（75%）、成本降低（75%）和数字化赋能（75%）。此战略重点最能说明“节约促转型”成本管理理念（见图16）。

图16：全球与银行业战略重点对比



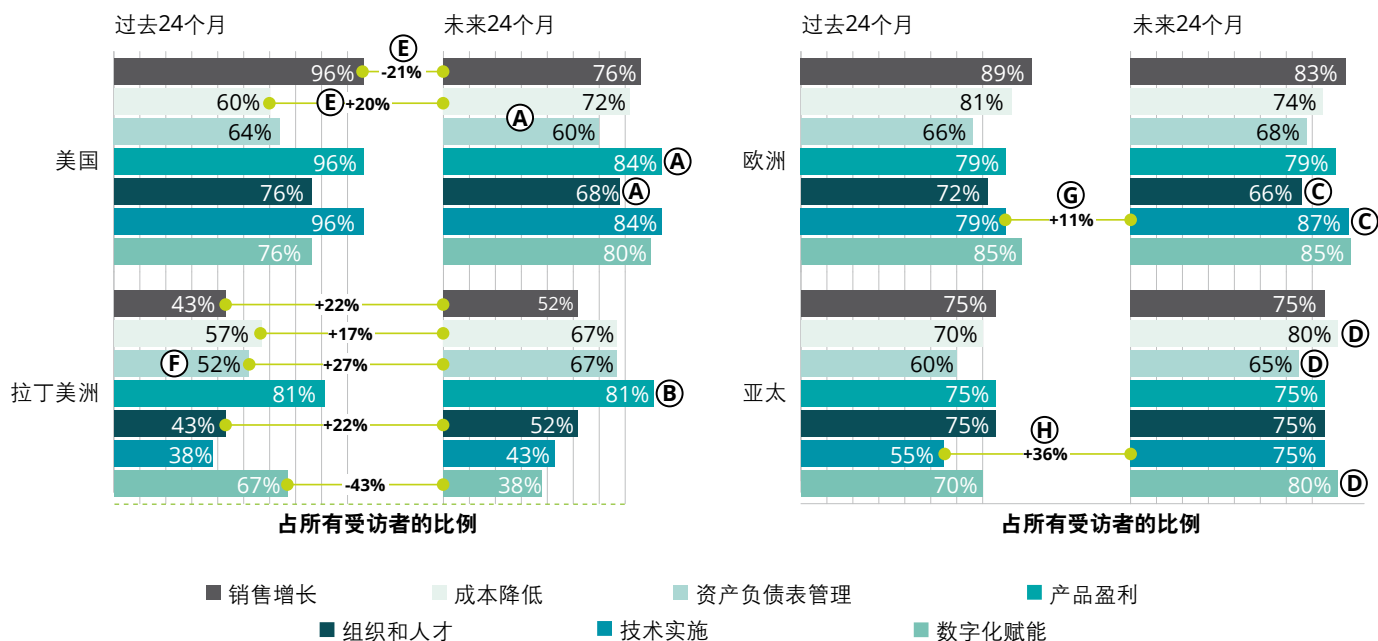
调研发现

- ① 过去24个月，银行业关注度最高的三大战略重点是产品盈利（81%）、销售增长（79%）和数字化赋能（78%），全球关注度最高的三大战略重点是销售增长（73%）、产品盈利（73%）和技术实施（73%）。
- ② 未来24个月，银行业和全球关注度最高的两大战略重点是产品盈利和技术实施。
- ③ 从过去24个月到未来24个月，银行业对于成本降低和技术实施的关注度分别显著提高6个百分点和5个百分点。

战略重点因地区而异

成本降低的战略重点因地区而异，但会随着时间推移协调一致。总体而言，欧洲地区未来24个月战略重点与“节约促转型”理念最为一致（见图17）。

图17：各地区战略重点



地区特定调研发现（未来24个月）

- ① **美国**——对于产品盈利（84%）和技术实施（84%）的关注度最高，对于资产负债表管理的关注度最低（60%）；这与银行业和全球调研结果相似。
- ② **拉丁美洲**——对于技术实施（43%）和数字化赋能（38%）的关注度最低（与其他地区不同）；对于产品盈利的关注度最高（81%）。
- ③ **欧洲**——对于技术实施的关注度最高（87%，高于其他地区），对于组织和人才的关注度最低（66%）。
- ④ **亚太**——对于成本降低（80%）和数字化赋能（80%）的关注度最高，超过银行业和全球平均水平；对于资产负债表管理的关注度最低（65%）。

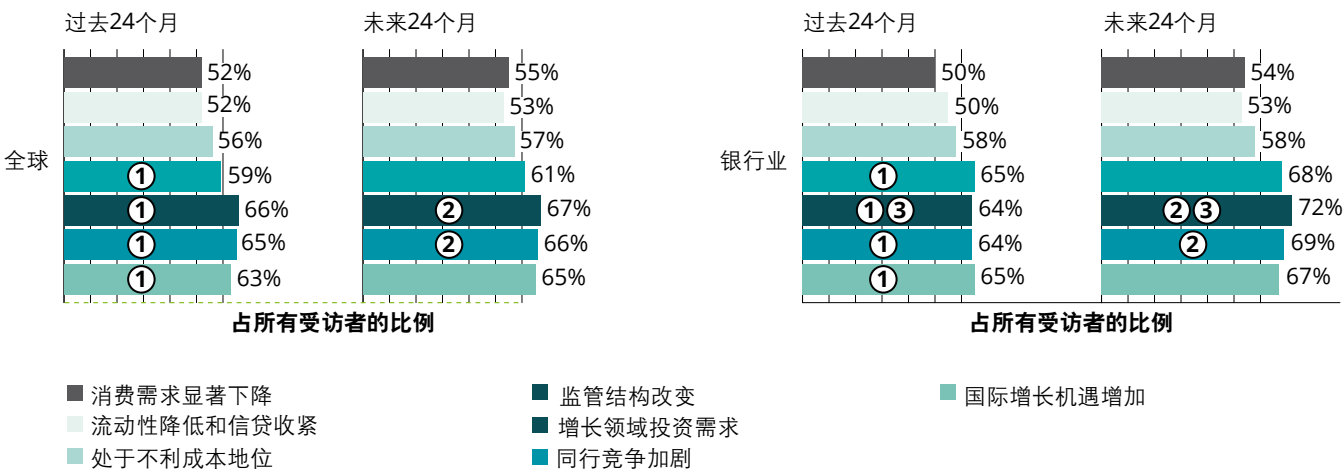
对比过去24个月

- ⑤ **美国**——对于成本降低的关注度预计增长20%，对于销售增长的关注度预计下降21%。
- ⑥ **拉丁美洲**——对于所有战略重点的关注度预计都将增长，产品盈利和数字化赋能除外。
- ⑦ **欧洲**——对于技术实施的关注度预计增长11%。
- ⑧ **亚太**——对于技术实施的关注度预计增长36%，在所有地区中增幅最大。

增长投资预计将成为成本降低的首要驱动因素

未来24个月，银行业成本降低的首要驱动因素是增长领域投资需求（72%，相比过去24个月呈现显著增长）。过去24个月，银行业对于增长领域投资需求（64%）、监管结构改变（65%）、同行竞争加剧（64%）以及国际增长机遇增加（65%）的关注度相差不大（见图18）。

图18：成本降低驱动因素



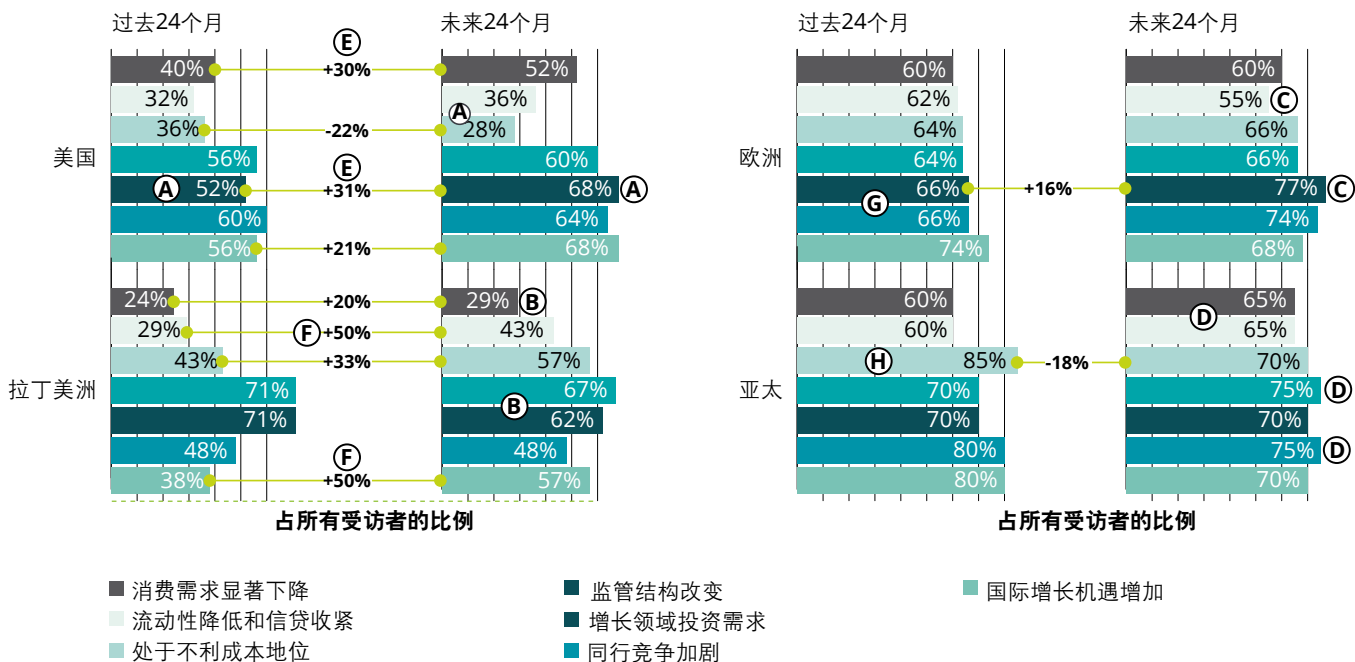
调研发现

- ① 过去24个月，银行业和全球关注度最高的四大成本降低驱动因素未发生变化，分别为监管结构改变、增长领域投资需求、同行竞争加剧和国际增长机遇增加。
- ② 未来24个月，银行业和全球关注度最高的两大成本降低驱动因素为增长领域投资需求和同行竞争加剧。
- ③ 从过去24个月到未来24个月，银行业对于增长领域投资需求的关注度预计将会增加8个百分点。

成本降低驱动因素因地区而异

银行业成本降低驱动因素因地区而异，并且预计将在未来24个月发生显著变化，尤其是美国和欧洲地区（见图19）。

图19：各地区成本降低驱动因素



地区特定调研发现（未来24个月）

- ① **美国**——对于增长领域投资（68%）和国际增长机遇（68%）的关注度最高；对于处于不利成本地位的关注度最低（28%）。
- ② **拉丁美洲**——对于监管结构改变的关注度最高（67%）；对于消费需求下降的关注度最低（29%）。
- ③ **欧洲**——对于增长领域投资（77%）；对于流动性降低的关注度最低（55%）。
- ④ **亚太**——对于监管结构改变（75%）和竞争加剧（75%）的关注度最高；对于消费需求下降（65%）和流动性降低（65%）的关注度最低。

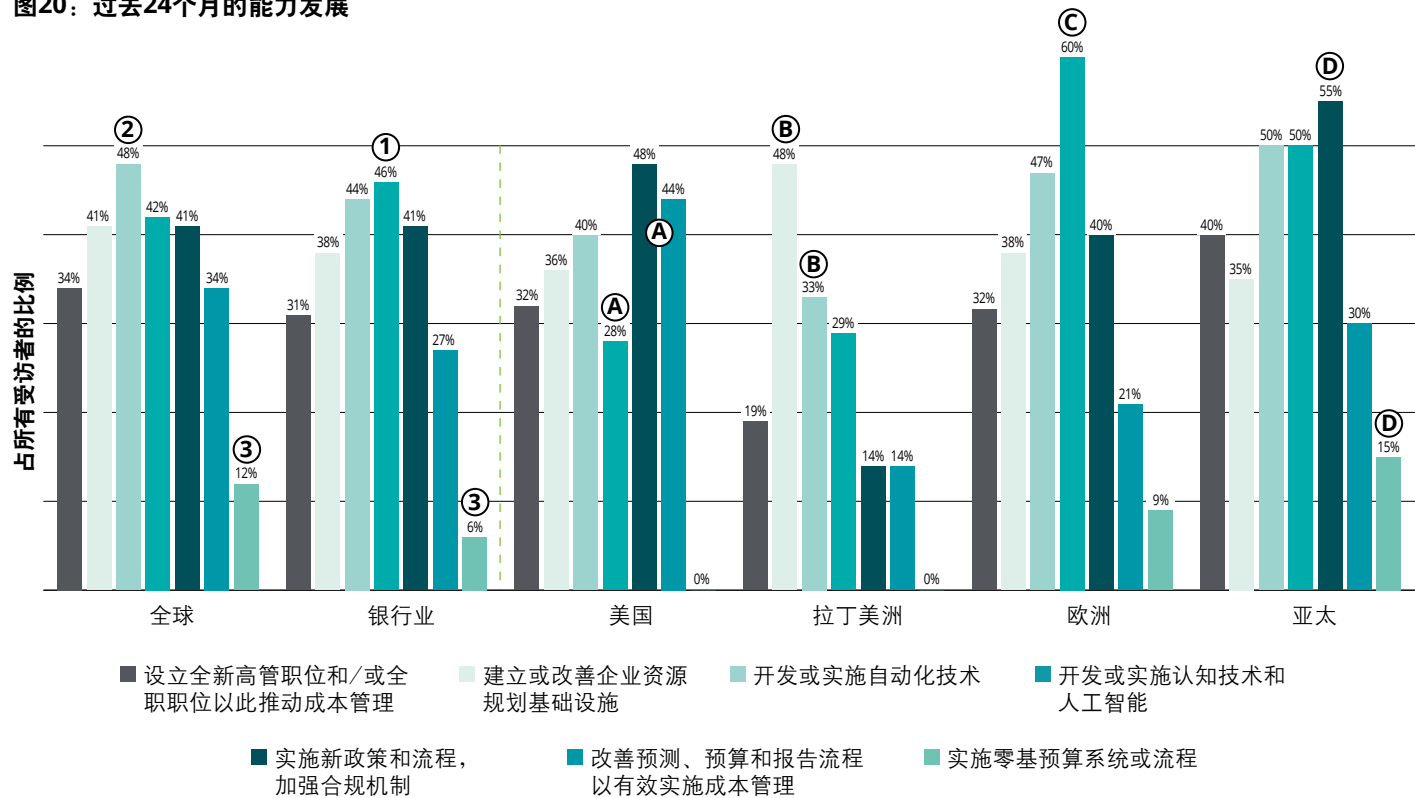
对比过去24个月

- ⑤ **美国**——对于消费需求下降和增长领域投资（77%）的关注度预计分别增长30%和31%。
- ⑥ **拉丁美洲**——对于流动性降低和国际增长机遇的关注度预计分别增长50%。
- ⑦ **欧洲**——对于增长领域投资（77%）的关注度预计增长16%。
- ⑧ **亚太**——对于处于不利成本地位的关注度预计下降18%。

银行业能力发展模式与全球调研结果类似

银行业能力发展模式与全球调研结果相当类似。全球受访者倾向于发展自动化（银行业为44%，全球平均水平为48%），银行业受访者倾向于发展认知技术和人工智能（银行业为46%，全球平均水平为42%）（见图20）。

图20：过去24个月的能力发展



调研发现

- ① 银行业关注度最高的是认知技术/人工智能（46%）和自动化技术（44%）。
- ② 全球关注度最高的是自动化（48%）、认知技术/人工智能（42%）、企业资源规划基础设施（41%）和新政策/流程（41%）。
- ③ 零基预算仍为银行业关注度最低的领域（6%），甚至低于全球平均水平（12%）。

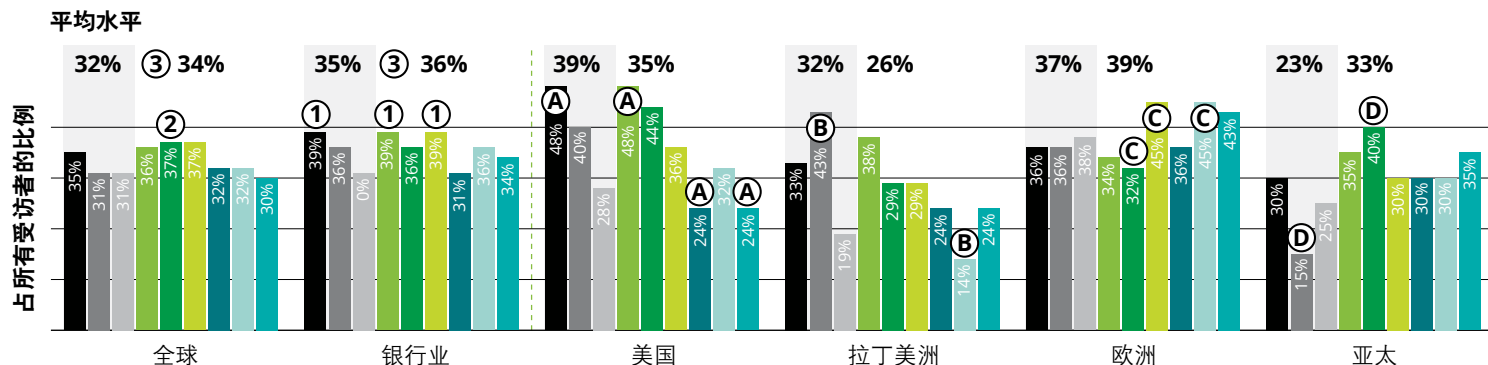
地区特定调研发现

- ① 美国——美国地区对于实施新政策/流程（48%）以及改善预测、预算和报告流程（44%）的关注度最高；相比其他地区，美国地区对于认知技术解决方案的关注度最低（28%）。
- ② 拉丁美洲——拉丁美洲地区对于企业资源规划基础设施的关注度最高（48%），其次是自动化技术（33%）。
- ③ 欧洲——欧洲地区对于认知技术的关注度最高（60%），并且高于银行业平均水平（46%）和全球平均水平（42%）。
- ④ 亚太——亚太地区对于所有领域的关注度普遍较高，其中最高的是实施新政策/流程（55%）；相比其他地区，亚太地区对于零基预算的关注度最高（15%）。

银行业同等关注战术和战略成本举措

过去24个月，银行业几乎同等关注战术和战略成本举措，这与全球调研结果略有不同，后者在某种程度上更加关注战术成本举措（见图21）。战术举措通常带来渐进式改进并且成本节约相对较少，但是战略举措可以产生更加广泛和深远的影响。战略举措包括：提高集中度（下表举措1）、改变业务配置（举措2）以及外包/离岸（举措3）。

图21：过去24个月的成本举措



举措1	提高集中度——将业务部门和职能部门并入企业中心	战略
举措2	改变业务配置——剥离不良资产，调整产品/服务、地区、客户等的数量	
举措3	将业务流程外包给低成本服务提供商	
举措4	简化组织架构——扩大控制范围，调整报告关系	战术
举措5	简化业务流程	
举措6	加强政策合规	
举措7	通过规模化采购原材料/服务降低外部支出，减少对原材料和服务的需求	
举措8	实施特定的自动化或认知技术	
举措9	统一成本降低目标方面针对高管和员工的激励措施	

调研发现

- ① 银行业实施水平最高的三项成本举措是提高集中度（39%）、简化组织架构（39%）和加强政策合规（39%）。
- ② 与银行业类似，全球实施水平最高的三项成本举措中也有简化组织架构（36%）和加强政策合规（37%）。
- ③ 银行业几乎同等关注战术和战略成本举措，这与全球调研结果类似，但是银行业的总体实施水平更高。

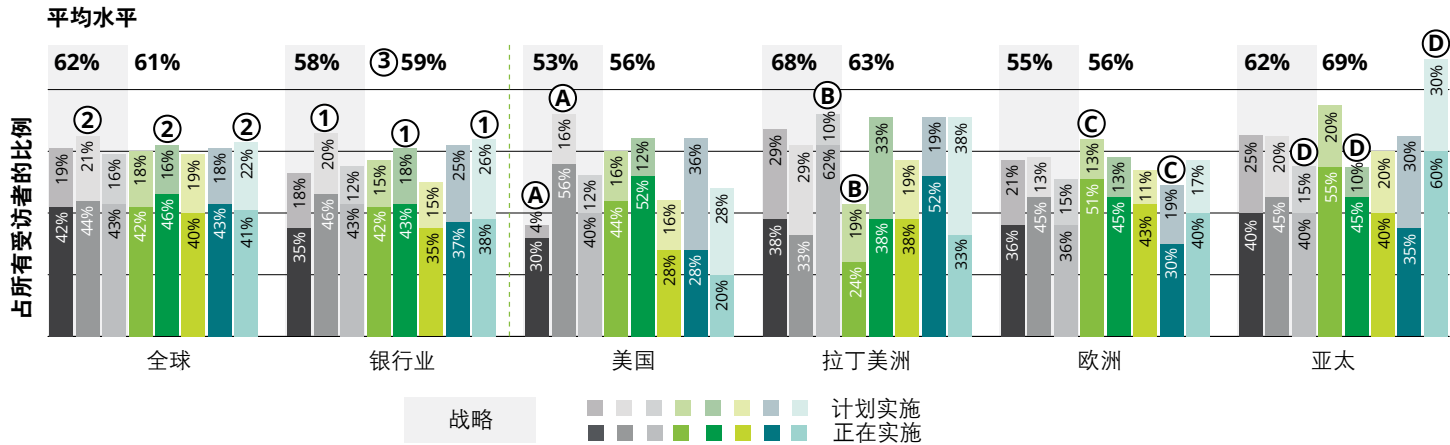
地区特定调研发现

- 美国**——实施水平最高的是提高集中度（48%）和简化组织架构（48%），高于所有地区任何成本举措的实施水平；最低的是降低外部支出（24%）和统一激励措施（24%）。
- 拉丁美洲**——实施水平最高的是改变业务配置（43%）；最低的是实施自动化/认知技术（14%），低于所有地区任何成本举措的实施水平。
- 欧洲**——所有成本举措的实施水平都相对较高；其中最高的是加强政策合规（45%）和实施自动化/认知技术（45%）；最低的是简化业务流程（32%）。
- 亚太**——实施水平最高的是简化业务流程（40%）；最低的是改变业务配置（15%）。

战术和战略成本举措受到同等关注的局面预计将会持续

未来24个月，预计银行业在战术和战略成本举措方面的实施水平仍然几乎相同（见图22）。改变业务配置（举措2）将会成为银行业（66%的受访者正在实施或计划实施）乃至全球所有行业（65%的受访者正在实施或计划实施）的首选成本举措。

图22：未来24个月的成本举措



举措1	提高集中度——将业务部门和职能部门并入企业中心	战略
举措2	改变业务配置——剥离不良资产，调整产品/服务、地区、客户等的数量	
举措3	将业务流程外包给低成本服务提供商	
举措4	简化组织架构——扩大控制范围，调整报告关系	战术
举措5	简化业务流程	
举措6	加强政策合规	
举措7	通过规模化采购原材料/服务降低外部支出，减少对原材料和服务的需求	
举措8	实施特定的自动化或认知技术	

调研发现

- ① 预计银行业实施水平最高的三项成本举措是改变业务配置（66%的受访者正在实施或计划实施），其次是实施自动化/认知技术（64%的受访者正在实施或计划实施）以及简化业务流程（61%的受访者正在实施或计划实施）。
- ② 以上三项也是全球实施水平最高的成本举措。
- ③ 预计银行业在战术和战略成本举措方面的实施水平几乎相同。

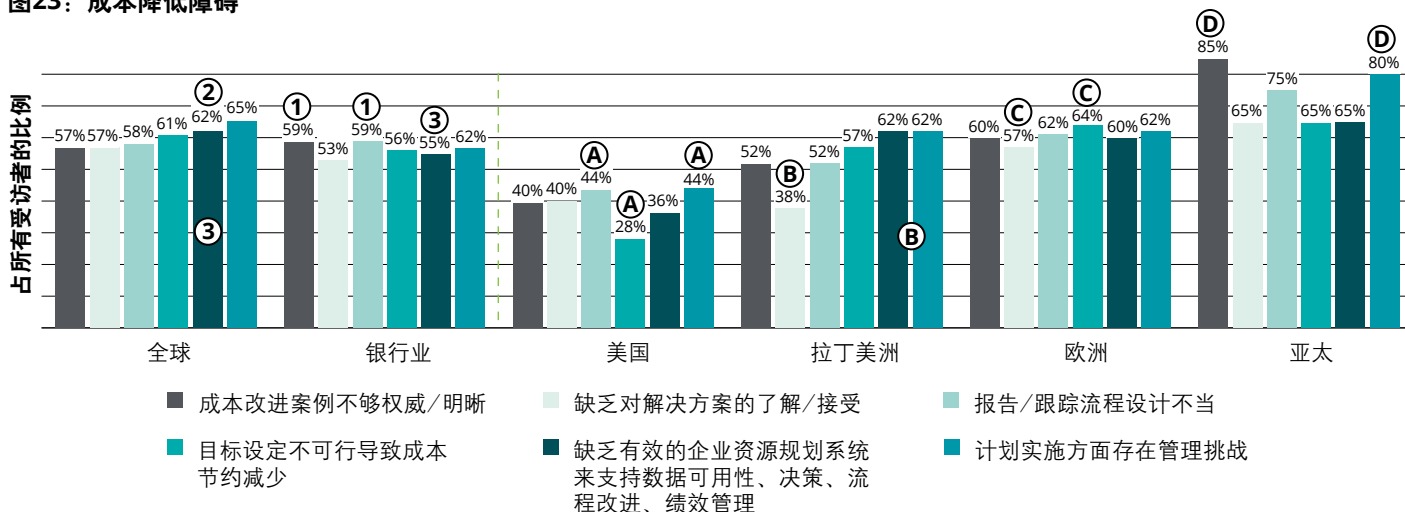
地区特定调研发现

- Ⓐ 美国——预计实施水平最高的是改变业务配置（72%的受访者正在实施或计划实施）；最低的是提高集中度（36%的受访者正在实施或计划实施）。
- Ⓑ 拉丁美洲——预计实施水平最高的是外包业务流程（72%）；最低的是简化组织架构（43%）。
- Ⓒ 欧洲——预计实施水平最高的是简化组织架构（64%）；最低的是降低外部支出（49%）。
- Ⓓ 亚太——预计实施水平最高的是实施自动化/认知技术（90%），并且远高于所有地区任何成本举措的实施水平；最低的是外包业务流程（55%）以及简化业务流程（55%）。

具体实施是成本降低的最大障碍

具体实施是银行业（62%）和全球所有行业（65%）实现成本降低的最大障碍。平均而言，亚太地区银行对于成本降低障碍的关注度明显高于其他地区同行，而美国银行则正好相反，其对成本降低障碍似乎不太关注（见图23）。

图23：成本降低障碍



调研发现

- ① 银行业关注度最高的三大成本降低障碍是具体实施（62%）、成本改进案例不够权威/明晰（59%）以及报告/跟踪流程设计不当（59%）。
- ② 全球关注度最高的三大成本降低障碍是具体实施（65%）、缺乏有效的企业资源规划系统（62%）以及成本节约减少（61%）。
- ③ 银行业对于缺乏有效的企业资源规划系统的关注度远低于全球平均水平（-7个百分点）。

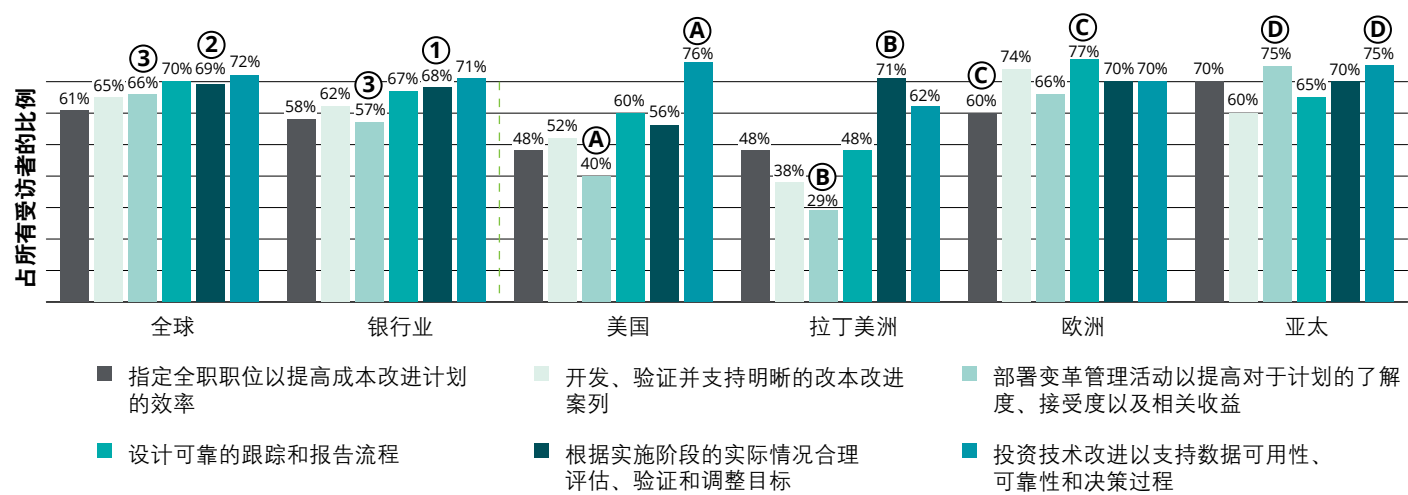
地区特定调研发现

- ① **美国**——平均而言，美国地区对于成本降低障碍的关注度远低于其他地区；美国地区关注度最高的是报告/跟踪流程设计不当（44%）和具体实施（44%）；最低的是成本节约减少（28%）。
- ② **拉丁美洲**——拉丁美洲地区关注度最高的是缺乏有效的企业资源规划系统（62%）和具体实施（62%）；最低的是缺乏对解决方案的了解/接受（38%）。
- ③ **欧洲**——欧洲地区对于所有成本降低障碍的关注度基本相同；其中最高的是成本节约减少（64%）；最低的是缺乏对解决方案的了解/接受（57%）。
- ④ **亚太**——平均而言，亚太地区对于成本降低障碍的关注度远高于其他地区；其中最高的是成本改进案例不够权威/明晰（85%）和具体实施（80%）。

吸取经验教训

银行业和全球所有行业吸取的主要经验教训是：（1）投资技术改进以支持数据可用性、可靠性和决策过程，（2）设计可靠的跟踪和报告流程，（3）根据实施阶段的实际情况合理评估、验证和调整目标（见图24）。

图24：有效成本管理的经验教训



调研发现

- ① 银行业得出的三大经验教训是投资技术改进（71%）、调整目标（68%）和设计可靠的跟踪/报告流程（67%）。
- ② 以上三项也是全球所有行业得出的主要经验教训。
- ③ 银行业对于部署变革管理活动的关注度远低于全球平均水平（-9个百分点）。

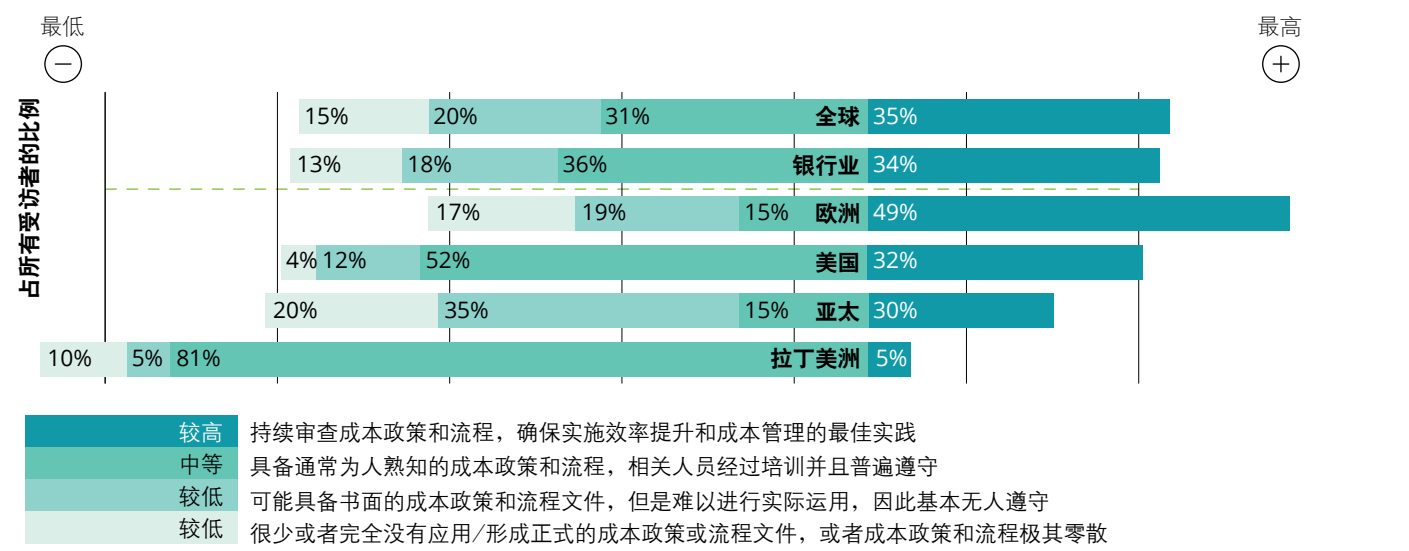
地区特定调研发现

- ① 美国——关注度最高的是投资技术改进（76%）；最低的是部署变革管理（40%）。
- ② 拉丁美洲——关注度最高的是调整目标（71%）；最低的是部署变革管理（29%），并且低于所有地区对于任何经验教训的关注度。
- ③ 欧洲——关注度最高的是设计可靠的跟踪/报告流程（77%）；最低的是指定全职位以提高成本改进计划的效率（60%）。
- ④ 亚太——关注度最高的是部署变革管理（75%），这与其他地区（尤其是美国和拉丁美洲地区）形成鲜明对比；最低的是开发明晰的成本改进案例（60%）。

银行业成本管理成熟度接近全球平均水平

银行业成本管理成熟度接近全球平均水平。特别需要指出的是，认为自身成本管理成熟度较高的银行比例（34%）几乎等同全球平均水平（35%）。但是成本管理成熟度因地区而异。例如，认为自身成本管理成熟度较高的拉丁美洲银行比例（5%）远低于同类欧洲银行比例（49%）（见图25）。

图25：成本管理成熟度

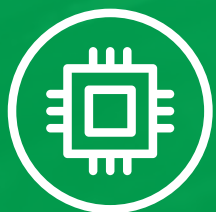


调研发现

- ① 就银行业而言，34%的受访者认为自身成熟度较高，36%的受访者认为自身成熟度中等。
- ② 与银行业类似，全球35%的受访者认为自身成熟度较高。
- ③ 13%的银行业受访者认为自身成熟度极低，接近全球平均水平（15%）。

地区特定调研发现

- Ⓐ **美国**——美国地区认为自身成熟度较高的银行比例（32%）接近银行业平均水平（34%）和全球平均水平（35%），相比其他地区，美国地区认为自身成熟度极低的银行比例最低（4%）。
- Ⓑ **拉丁美洲**——相比其他地区，拉丁美洲地区认为自身成熟度较高的银行比例最低（5%），认为自身成熟度较低或成熟度极低的银行比例（合计15%）同样最低。
- Ⓒ **欧洲**——欧洲地区认为自身成熟度较高的银行比例（49%）高于银行业和全球平均水平；相比其他地区，欧洲地区认为自身成熟度极低的比例排名第二（17%）。
- Ⓓ **亚太**——相比其他地区，亚太地区认为自身成熟度较低（35%）和成熟度极低（20%）的银行比例最高；认为自身成熟度较高的银行比例（30%）接近银行业和全球平均水平。



数字化技术解决方案在 银行业成本管理中的应用

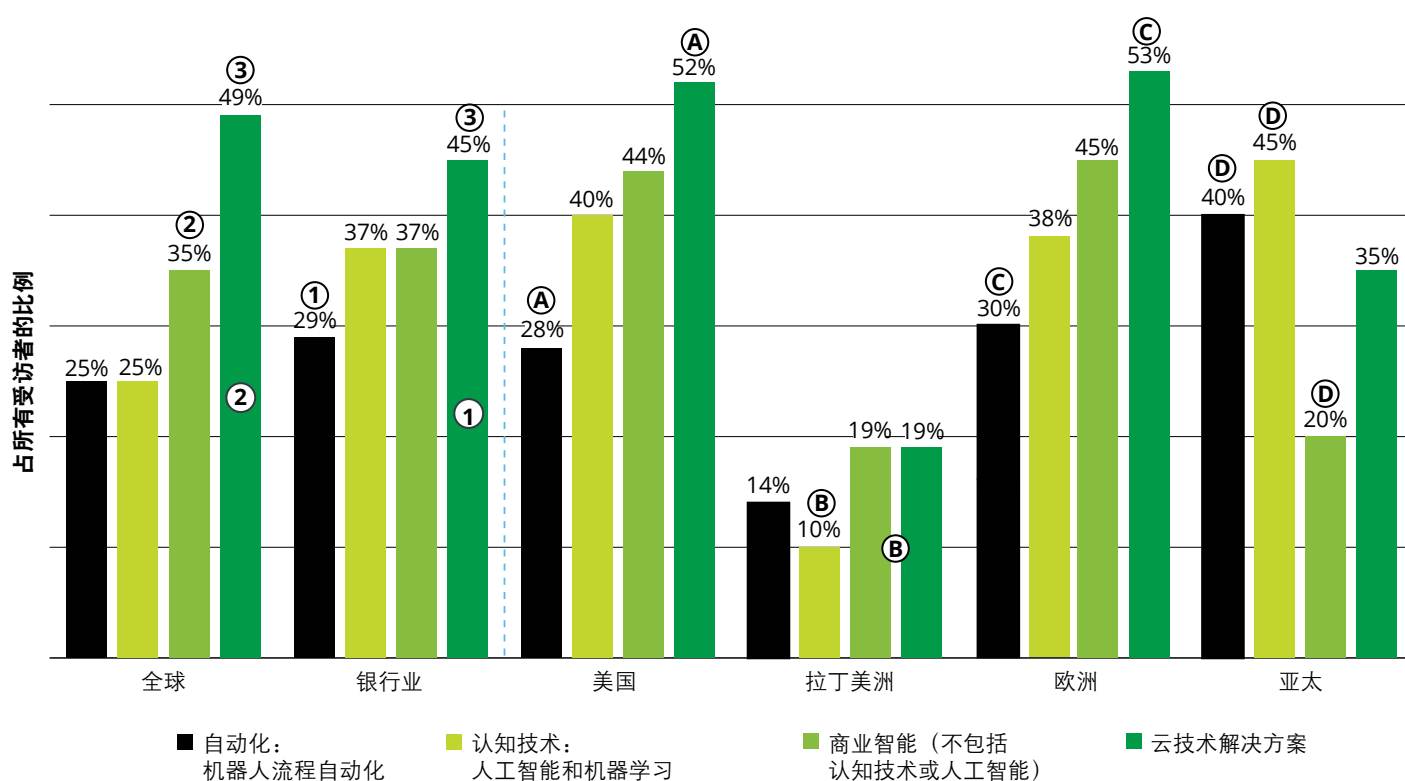


数字化技术的重大影响力已经渗透到商业和银行业的各个方面（包括成本管理）。数字化技术带来的突破性创新正在助力企业在日趋数字化的时代中更加有效地运营和竞争。数字化技术亦可能推动成本节约迈上新台阶。

云技术实施水平处于领先地位（亚太地区除外）

云技术是银行业实施水平最高的技术（45%），其次是商业智能（37%）和认知技术（37%）。云技术也是全球实施水平最高的技术（49%）（见图26）。实施水平因技术和地区而异；欧洲和美国地区最高，拉丁美洲地区最低。

图26：过去24个月的技术实施水平



调研发现

- ① 云技术是银行业实施水平最高的技术（45%）；最低的是自动化（29%）。
- ② 云技术也是全球实施水平最高的技术（49%），其次是商业智能（35%）。
- ③ 全球云技术实施水平相比银行业略高4个百分点。

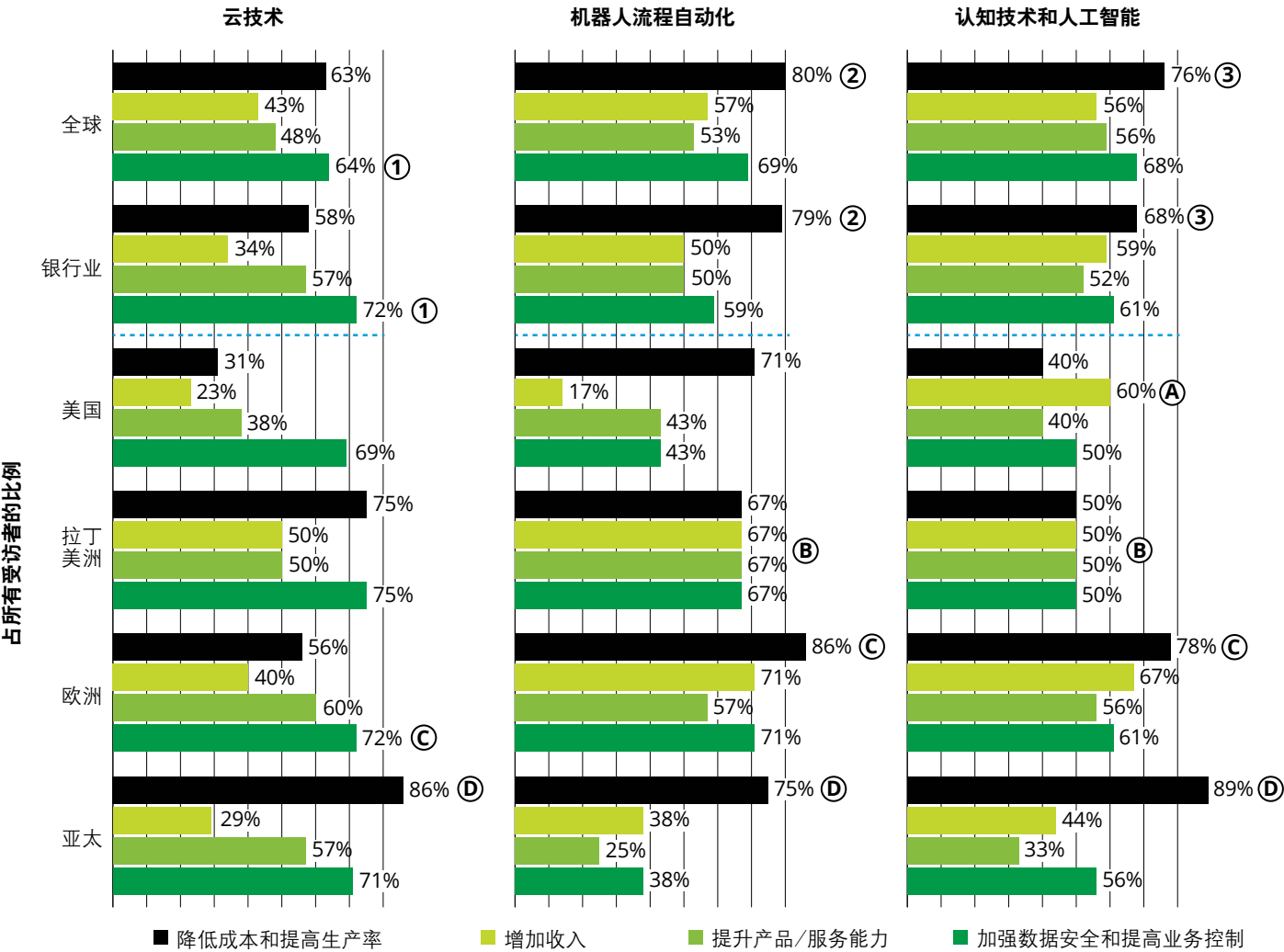
地区特定调研发现

- Ⓐ **美国**——与银行业和全球调研结果相似，美国地区实施水平最高的是云技术（52%）；最低的是自动化（28%）。
- Ⓑ **拉丁美洲**——拉丁美洲地区技术实施水平最低；其中最高的是商业智能（19%）和云技术（19%）；最低的是认知技术（10%）。
- Ⓒ **欧洲**——欧洲地区实施水平最高的是云技术（53%）；最低的是自动化（30%）。
- Ⓓ **亚太**——与银行业和全球调研结果相比，亚太地区实施水平最高的是认知技术（45%），其次是自动化（40%）；最低的是商业智能（20%）。

应用数字化技术的首要原因

银行业和全球应用云技术的首要原因在于加强数据安全和提高业务控制，应用机器人流程自动化和认知技术/人工智能的首要原因在于降低成本和提高生产率（见图27）。

图27：技术应用原因



调研发现

- ① 银行业和全球应用云技术的首要原因在于加强数据安全和提高业务控制。
- ② 银行业和全球应用机器人流程自动化的首要原因在于降低成本和提高生产率。
- ③ 银行业和全球应用认知技术/人工智能的首要原因同样在于降低成本和提高生产率。

地区特定调研发现

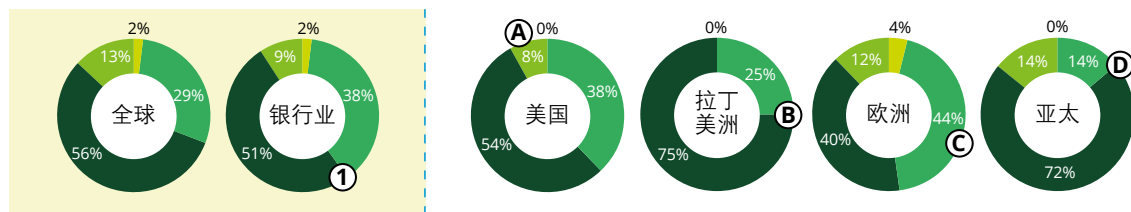
- ① 美国——仅有美国地区表示应用认知技术和人工智能的首要原因在于增加收入（60%）。
- ② 拉丁美洲——拉丁美洲地区对于应用机器人流程自动化（均为67%）和认知技术/人工智能（均为50%）的所有原因的关注度相同。
- ③ 欧洲——与全球和银行业调研结果相似，欧洲地区应用机器人流程自动化和认知技术的首要原因在于降低成本和提高生产率；应用云技术的首要原因在于加强数据安全和提高业务控制。
- ④ 亚太——亚太地区应用所有调研技术的首要原因均在于降低成本和提高生产率。

大多数技术的实施结果均达到或高于预期

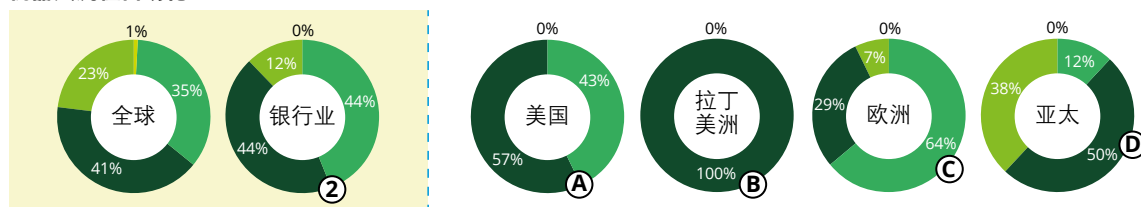
逾88%的银行业受访者表示本次调研所涵盖技术的实施结果均达到或高于预期（见图28）。

图28：技术实施结果

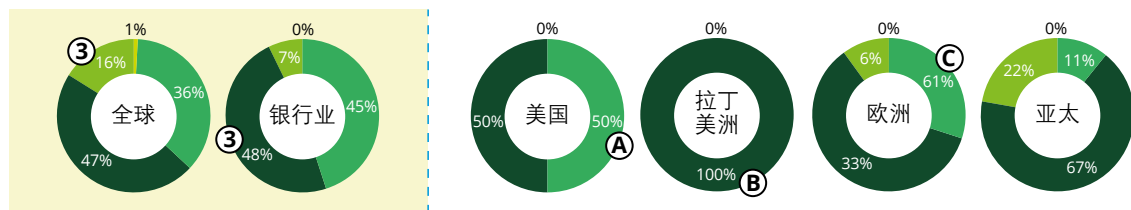
云技术



机器人流程自动化



认知技术和人工智能



■ 结果高于预期
■ 结果达到预期
■ 结果低于预期
■ 暂时无法评估结果

调研发现

- ① 就云技术实施结果而言，51%的银行达到预期，38%的银行高于预期。
- ② 就机器人流程自动化实施结果而言，44%的银行达到预期，44%的银行高于预期。
- ③ 就认知技术和人工智能实施结果而言，48%的银行达到预期，45%的银行高于预期；仅有7%的银行低于预期，远低于全球平均水平（16%）。

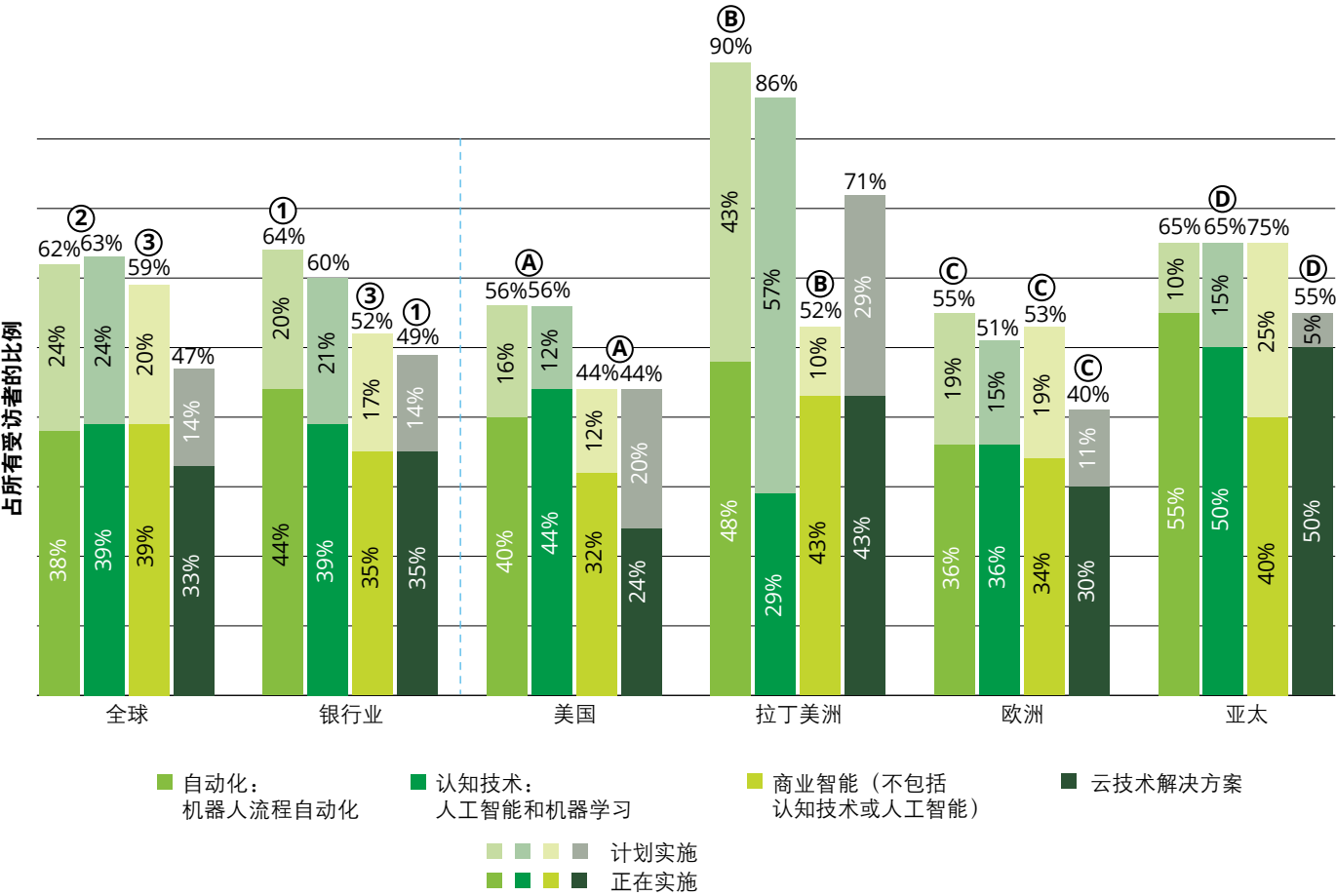
地区特定调研发现

- 美国**——除8%的受访者表示云技术实施结果低于预期之外，美国地区银行业受访者表示三项技术的实施结果均达到或高于预期。
- 拉丁美洲**——拉丁美洲地区银行业受访者表示三项技术的实施结果均达到或高于预期；没有受访者表示实施结果低于预期。
- 欧洲**——相比其他地区，表示三项技术的实施结果高于预期的欧洲地区银行业受访者比例最高：云技术（44%）、机器人流程自动化（64%）以及认知技术/人工智能（61%）。
- 亚太**——相比其他地区，表示三项技术的实施结果高于预期的亚太地区银行业受访者比例较低。

技术实施预计将会保持较高水平

未来24个月，预计银行业实施水平最高的是自动化（64%）和认知技术（60%）；实施水平最低的是云技术（49%），这很有可能是因为当前的云技术实施水平已然很高（见图29）。

图29：未来24个月的技术实施水平



调研发现

- ① 预计银行业实施水平最高的是自动化（64%）和认知技术（60%）；最低的是云技术（49%）。
- ② 与银行业相同，预计全球实施水平最高的也是自动化（62%）和认知技术（63%）。
- ③ 全球商业智能实施预期相比银行业高7个百分点。

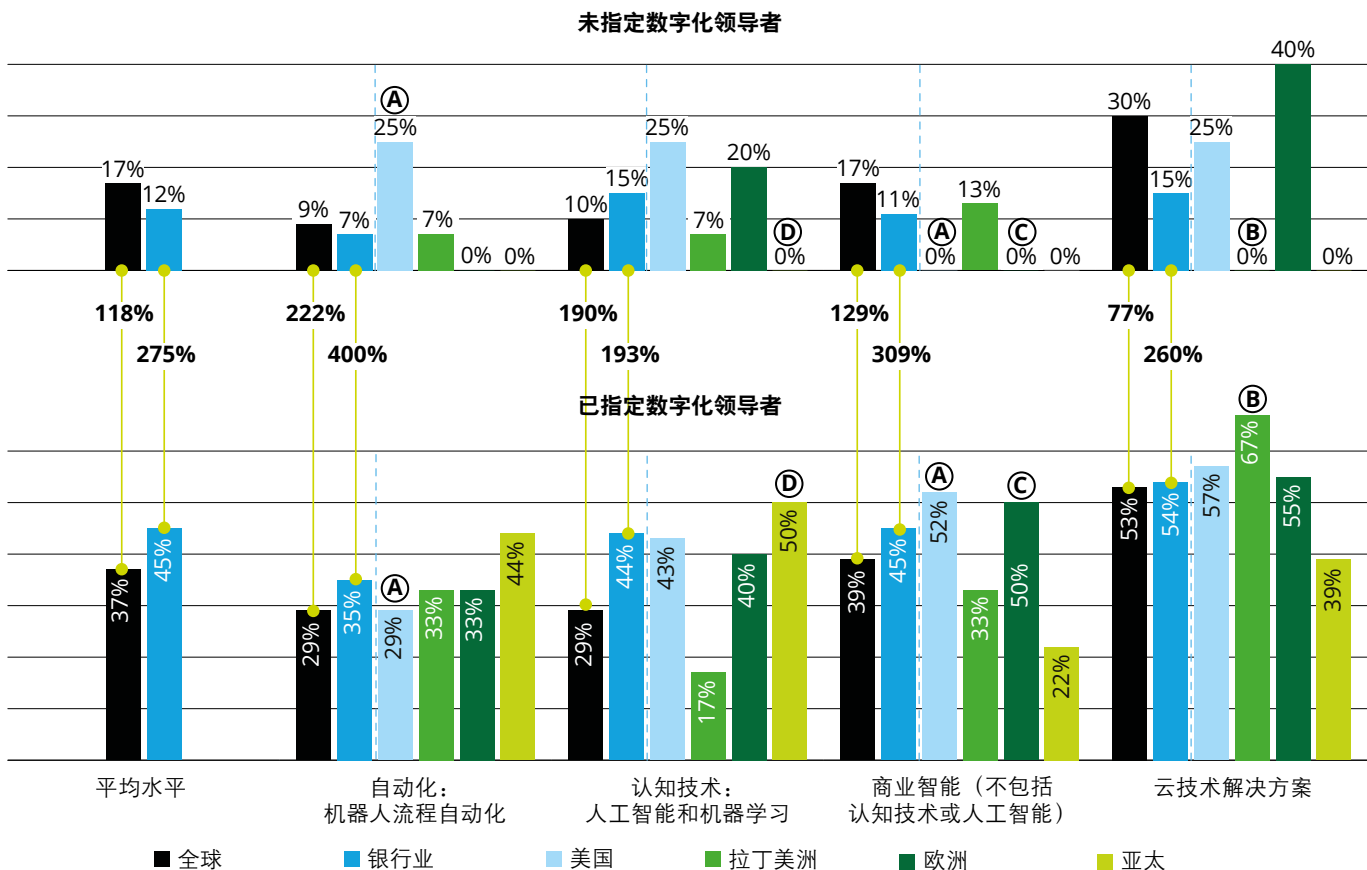
地区特定调研发现

- A 美国——与银行业和全球调研结果相似，预计美国地区实施水平最高的也是自动化（56%）和认知技术（56%），其次是商业智能（44%）和云技术（44%）。
- B 拉丁美洲——相比其他地区，拉丁美洲地区技术实施预期最高；预计自动化实施水平最高（90%）；商业智能实施水平最低（52%）。
- C 欧洲——预计自动化实施水平最高（55%）；云技术实施水平最低（40%）。
- D 亚太——预计自动化、认知技术和商业智能的实施水平相同（均为65%）；云技术实施水平最低（55%）。

数字化领导者发挥重要作用

指定数字化领导者的银行通常拥有更高的技术实施水平（+275%）；但是其影响力因地区和技术而异（见图30）。

图30：数字化领导者的影响力



调研发现

- ① 指定数字化领导者的银行拥有更高的技术实施水平（+275%）。
- ② 指定数字化领导者对于全球技术实施影响巨大（+118%），但是在银行业更为突出。
- ③ 指定数字化领导者对于银行业云技术实施的影响力（+260%）远高于全球平均水平（+77%）。

地区特定调研发现

- 美国**——指定数字化领导者对于商业智能实施影响最大（从0%到52%）；对于自动化实施影响最小（+4个百分点）。
- 拉丁美洲**——指定数字化领导者对于云技术实施的影响力从0%增至67%。
- 欧洲**——指定数字化领导者对于商业智能实施影响最大（从0%到50%）。
- 亚太**——指定数字化领导者对于认知技术实施的影响力显著提高（从0%到50%）。



“节约促转型”助力拥抱 数字化变革



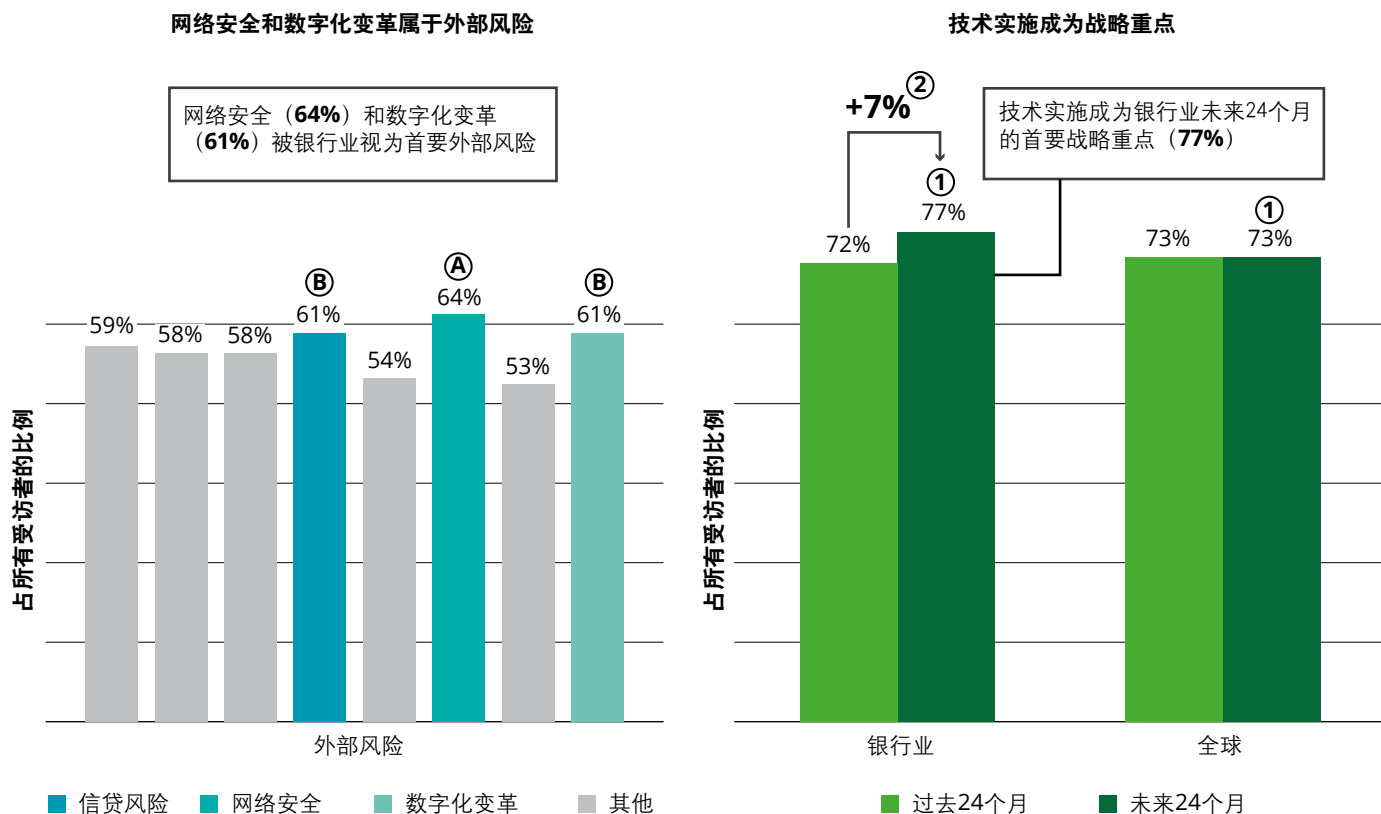
随着时代发展，成本管理实务和方法日趋成熟，而数字化解决方案虽然仍在不断完善，却已代表成本管理的最高水平。曾经依托传统成本管理方法的企业如今察觉到数字化解决方案可以推动成本节约迈上新台阶，同时催生更具创新性的全新业务模式。

数字化技术和创新的兴起亦推动全球银行成本管理方式发生转变，“节约促增长”理念自2017年起逐步扩展为“节约促转型”理念，其中针对数字化赋能和变革性技术的投资发挥了关键作用。

数字化成为首要议题

网络安全和数字化变革被银行业视为首要外部风险。其中网络安全最受关注（64%），其次是数字化变革（61%）。同时，技术实施成为银行业未来24个月的首要战略重点（77%，相比过去24个月增加7%）（见图31）。

图31：数字化相关商业趋势



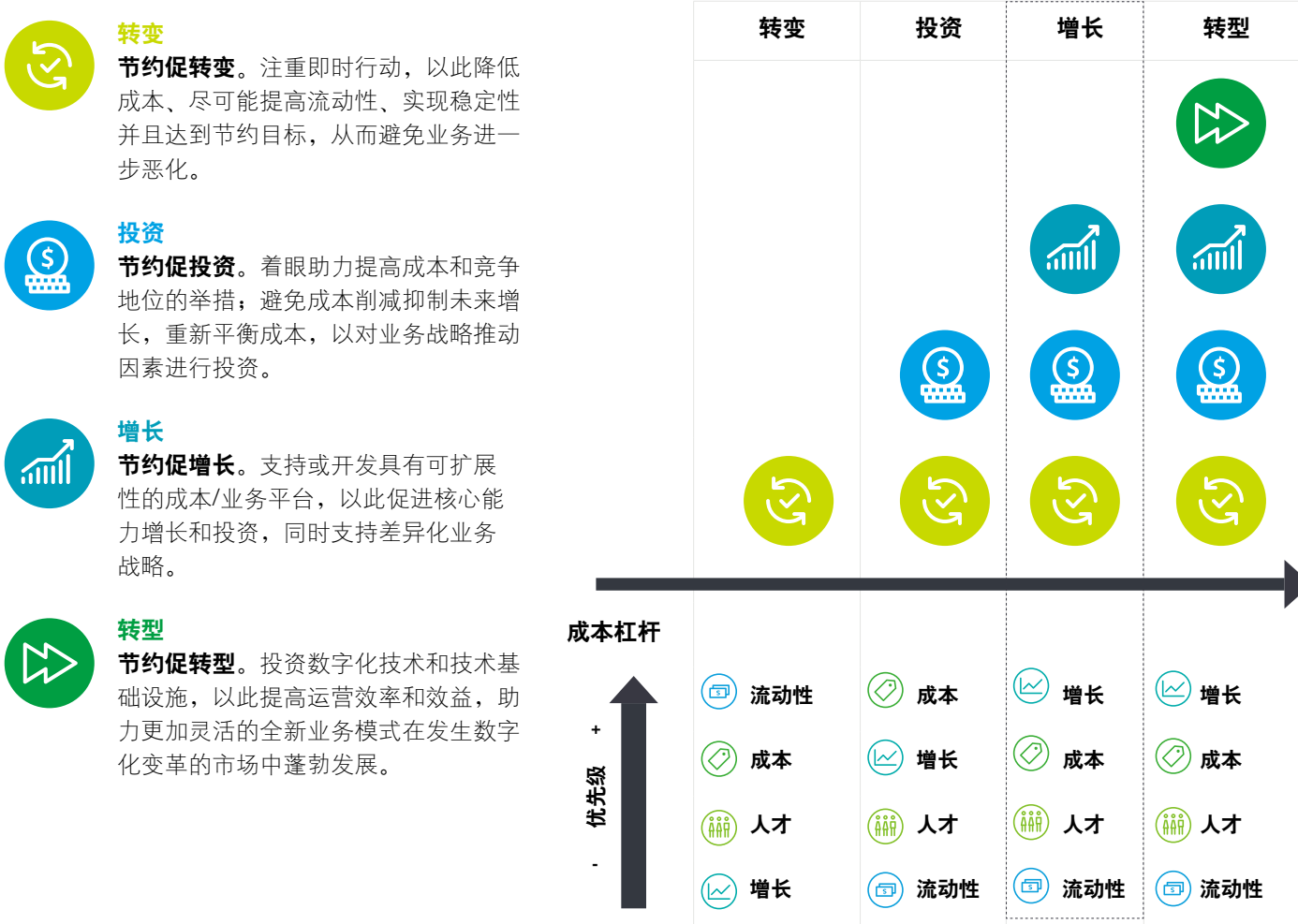
- ① 网络安全被银行业视为首要外部风险（64%）。
② 数字化变革和信贷风险并列第二（均为61%）。

- ① 未来24个月，技术实施将会成为银行业的首要战略重点（77%），高于全球平均水平（73%）。
② 相比过去24个月，将技术实施作为战略重点的银行比例预计将会提高7%。

节约促增长

多数银行近年坚定奉行“节约促增长”理念，其中成本和增长是主要业务杠杆，人才（包括能力）是另一个关键要素。这种理念以成本降低为重中之重，所节约成本将为支持差异化业务战略的增长计划和战略投资提供资金（见图32）。

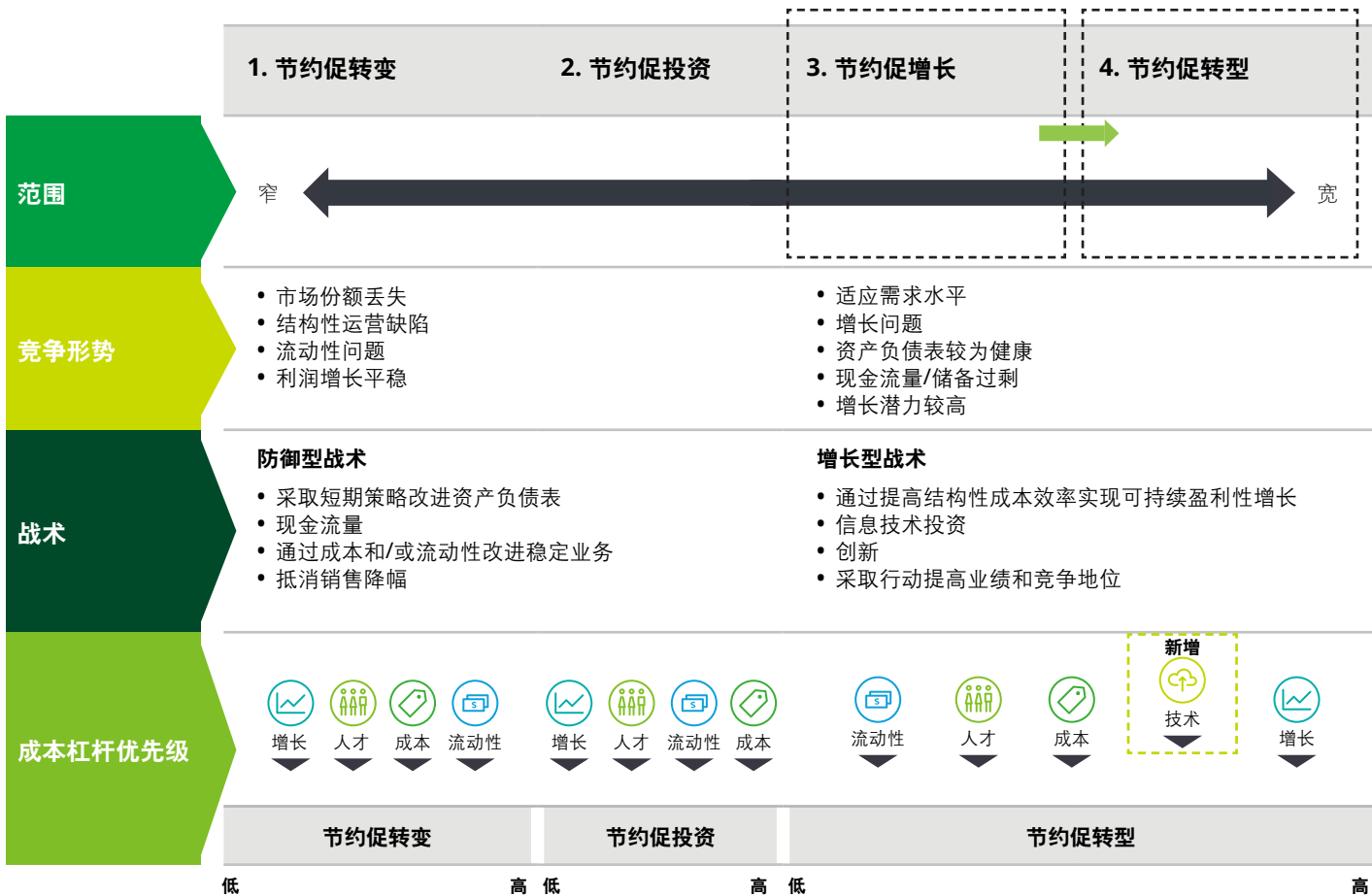
图32：成本管理方法的连续性



节约促转型

目前，许多银行正从“节约促增长”转向“节约促转型”，加强对于数字化赋能和数字化技术的关注，以此助力转型并且在日趋数字化的时代中把握巨大机遇。转向“节约促转型”理念意味着除成本、增长、人才和流动性之外，技术同样至关重要（见图33）。

图33：“节约促增长”转向“节约促转型”



“节约促转型”不仅可以助力银行把握数字化机遇，亦可推动银行利用数字化解决方案迈上成本节约、业务效率和财务业绩的新台阶，以应对未来可能出现的经济衰退或信贷危机等不利局面。

展望未来

“节约促转型”不仅可以助力银行把握数字化机遇，亦可推动银行利用数字化解决方案迈上成本节约的新台阶，以应对未来可能出现的不利局面。



结论

全球银行继续以成本管理为首要重点，当前大量银行已在运营效率方面达到较高水平。然而，尽管付出不懈努力，仍有不少银行深受业绩平庸困扰。若想更进一步，银行需更加关注战略成本方案，同时提高自动化、认知技术/人工智能和商业智能等突破性技术应用。此类数字化创新能够为投资和运营业务优化节省大量成本，助力银行业绩增长和业务模式转型。

作者

Omar Aguilar

合伙人
全球战略成本转型领导人
Deloitte Consulting LLP
美国：+1 215 870 0464
国际：+1 267 226 8956
电子邮件：oaguilar@deloitte.com

David Izquierdo Sánchez

高级咨询顾问
德勤摩立特
Deloitte Consulting SLU
电子邮件：dizquierdo@monitordeloitte.es

Sakshi Kastiya

咨询顾问
战略与运营咨询
Deloitte Consulting India Private Limited
电子邮件：skastiya@deloitte.com

美国联系人

全球战略成本转型

Omar Aguilar

合伙人
战略成本转型全球服务领导人
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: oaguilar@deloitte.com

美国战略成本转型领导人

Caleb Longenberger

合伙人
战略成本转型 | 战略与分析
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: clongenberger@deloitte.com

Faisal Shaikh

合伙人
战略成本转型 | 兼并与收购
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: fshaikh@deloitte.com

美国金融服务业领导人

Brian Johnston

合伙人
美国金融服务业管理咨询领导人
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: bjohnston@deloitte.com

美国银行业及资本市场领导人

Mark Shilling

合伙人
美国银行业及资本市场管理咨询领导人
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: mshilling@deloitte.com

Deron Weston

合伙人
美国区域银行管理咨询领导人
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: dweston@deloitte.com

美国金融服务业团队

Jamie Baker

合伙人
金融服务业 | 银行业及资本市场
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: jamesbaker@deloitte.com

Kristin Korzekwa

合伙人
金融服务业 | 银行业及资本市场
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: kkorzekwa@deloitte.com

Max Bercum

合伙人
金融服务业 | 并购与重组
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: mbercum@deloitte.com

Aly Zein

合伙人
金融服务业 | 银行业及资本市场
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: alzein@deloitte.com

Vinayak Viswanathan

经理
金融服务业 | 跨子行业
Deloitte Consulting LLP
电子邮件: viviswanathan@deloitte.com

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
电话: +86 10 8512 5999
电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

栾宇

德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人
电话: +86 10 8512 5831
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

周树军

德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营高级经理
电话: +86 28 6225 6193
电子邮件: gazhou@deloitte.com.cn



因我不同
成就不凡
始于 1845

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0442819



这是环保纸印刷品