

2019年银行及资本市场行业发展趋势

业务转型，以人为本

普华永道第22期全球CEO年度调研行业趋势系列



普华永道

www.pwccn.com



求贤若渴

银行及资本市场行业（BCM）对科技的大力投入，回报在哪里？显然，如果缺乏必要的人才、信任和人文精神，仅靠技术并不能实现业务转型并满足快速变化的客户期望。

《普华永道第22期全球CEO年度调研》佐证了这一观点。我们对235名银行及资本市场行业CEO展开了调研，近80%的受访CEO认为技能短缺是业务增长的一大威胁（其中35%的受访CEO甚至表示“非常担忧”，44%的受访CEO“比较担忧”）。大多数受访CEO认为，技能短缺削弱了企业有效创新和提供卓越客户体验的能力。

那么，该如何让人才重新成为企业成功转型的核心？

把握机遇

银行及资本市场行业的数字化转型正在加速，为创新和差异化带来了巨大的机遇。

近四分之三的受访CEO认为，如何部署新兴技术是未来三年头部企业与普通（或落后）企业拉开差距的决定性因素。超过90%的受访CEO相信，人工智能（AI）将显著改变未来五年的业态。并非单纯追求降低成本，受访CEO们更加希望通过科技来实现与客户之间的无缝交互、传递其品牌 and 市场的独特见解，同时提供更多定制化和精准的产品与服务。

话虽如此，但即使是最先进的技术，也无法独立形成解决方案。银行及资本市场行业机构最需要着力思考的问题是，科技与人之间如何进行交互。这种交互体现在方方面面，包括了解

客户真实的需求、评估员工对变革的接受程度、直面客户共享数据的意愿及在征信等领域负责任地使用人工智能。在未来，最大的风险便是缺乏必要的技术人才，或者说员工不知道如何以可靠、有效或有意义的方式来使用技术。

人机互动为何如此重要？对于银行及资本市场行业机构而言，当务之急是跟上零售、企业和资本市场客户的期望。客户习惯了其他商业领域的简便、快捷和直观的服务之后，越来越期望银行也能够提供同样的体验。客户的期望有些是很基本的，例如“我的贷款审批为什么要等几个星期才能获批？”，或者“当我从手机端转向网点时，为什么必须从头开始整个询问过程？”有些期望则较为复杂，为银行业和资本市场机构在竞争中脱颖而出提供

了契机，例如“银行掌握了这么多我的数据，这将如何协助我满足生活中不断变化的需求，比如为日益庞大的家庭购置新房？”，或者“如何在市场不确定和波动期间，帮我管理业务所面临的风险？”

满足这些更高的期望，需要人机协作（绝非机器取代人）。真正驱动创新、让机器充分实现其商业潜能的是人，而不是系统。例如，在金融科技公司工作的千禧一代，可结合他们的个人经历（如由于信用记录极少或无信用记录而难以凑齐买房首付，或难以为新的商业设想获取资金）开发出支出追踪和消费行为分析等新应用程序，帮助客户实现特定的财务目标。

对于银行及资本市场行业机构而言，当务之急是跟上零售、企业和资本市场客户的期望。

”

人工智能要加以“训练”，从而更好地理解 and 回应人机互动和微妙的需求，更加贴近现实生活。随着越来越多的操作实现自动化，机器无法复制的人类技能（包括创造力、同理心和领导力等）显得更加重要。例如，客户的财务健康越来越成为关键服务指标和战略目标，凸显了同理心的价值。如何部署技术，从而实现客户乃至社会利益最大化，也需要更多的人文关怀。滥用人工智能和客户数据不仅可能导致意想不到的后果，也将损害企业声誉。

人的重要性，在狭隘的、以系统为中心的转型思路中，很容易被忽视。调研结果凸显了这一维度缺失将引发的问题：近三分之二“极度担忧”技能短缺的受访CEO，认为其所在机构无法进行有效的创新，且这种短缺影响了服务质量和客户体验（见图一）。

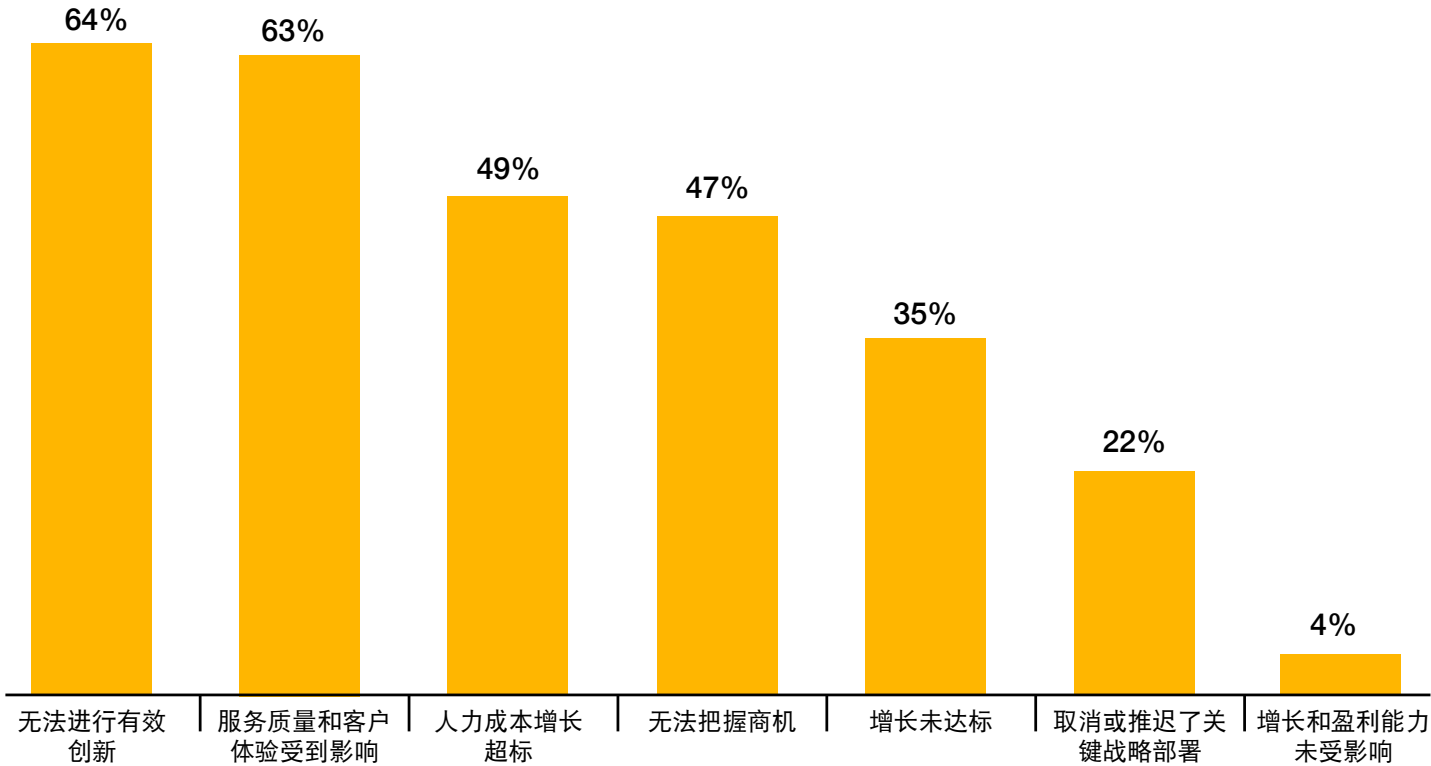
图一

技能短缺令创新、服务质量和业务增长裹足不前

问：

“关键技能的可用性”对贵机构的增长前景有何影响？

（百分比代表对关键技能的可用性“极度担忧”的受访CEO）



资料来源：《普华永道第22期全球CEO年度调研》
调研对象：银行及资本市场行业受访CEO（样本规模：83人）

以人为本

那么，如何让人机协作无间？调研结果和实践经验表明，需要以不同视角看待转型以及人在转型中的作用。

1. 领导者需兼备人文关怀与技术能力

新一代的领导者应是精通技术的人文主义者。他们既要了解新技术的潜力，懂得如何融合各项技术，确保达成战略目标，同时具备“成事在人”、“以人为本”的意识。

例如，他们不会孤立看待机器人流程自动化（RPA）或人工智能的实施，而是注重如何将其与员工结合起来，以提供完整的解决方案。这方面的一个典型示例，是要为小型企业提供以前只有大型机构才能获得的满足感。机器人流程自动化显然可以节省员工的时间，而通过人工智能获得的洞察，则可帮助这些员工充分利用这些时间更好地服务小型企业。专注于小型企业和成长型企业也是一种很好的方式，可以让员工获得更多工作上的成就感，让他们觉得自己正在为社会添砖加瓦。

2. 给予客户安全感，并获得信赖

仅靠技术无法满足客户的期望；消费者仍然注重人际互动和有责任感的服务。因此，应致力于用科技来处理日常交易，让员工有更多时间为客户提供服务。同时需要确保员工对新技术有足够的了解，让他们有能力判断如何使用这些技术能实现客户利益最大化。例如，使用移动业务来倡导节约，而非简单地降低运营成本。

人工智能通常会遭受来自机构内部或者外部（客户和监管机构等）的怀疑。以所谓的“闪电崩盘事件”（flash crashes，指股市在短时间内急速下跌）为例，即为基于算法的交易系统触及了压力峰值所致，凸显出市场对人工智能的信心还有待建立。而在零售金融领域，如果基于人工智能的征信系统拒绝了某笔客户贷款，或被认为歧视了某个社会阶层，则可能引发“技术自带偏见”的担忧。

在人工智能的应用、人工智能的参与度及人工智能带来的机会等方面，需要让人更多地了解并增加透明度，才能让客户对其建立信心——这也是所谓的“负责任的人工智能”和“可解释的人工智能”的内涵。在这种大环境下，理解并能解释人工智能决策（例如，如何在信用评分中使用机器学习，如何训练系统以及如何控制流程）的员工就显得弥足珍贵。此外，保持人工智能项目研发团队的多样性也非常重要，这样才能避免日后开发出来的相关产品不会有“无意识偏见”。

3. 关注任务和能力，而非岗位数量

随着自动化和人工智能应用的步伐加快，企业人力资源的战略重点往往会出现偏差，即关注哪些岗位不再需要，而事实上只有部分工作环节，而非整个岗位能被取代和加强。这也凸显出在满足客户需求的过程中，对关键任务和能力进行系统性细分，以及在细分后开发新业务模式的必要

性。例如，新业务模式中，如何实现员工与机器在分工协作上达到最佳的平衡？

仅靠技术无法满足客户的期望；消费者仍然注重人际互动和有责任感的服务。

”



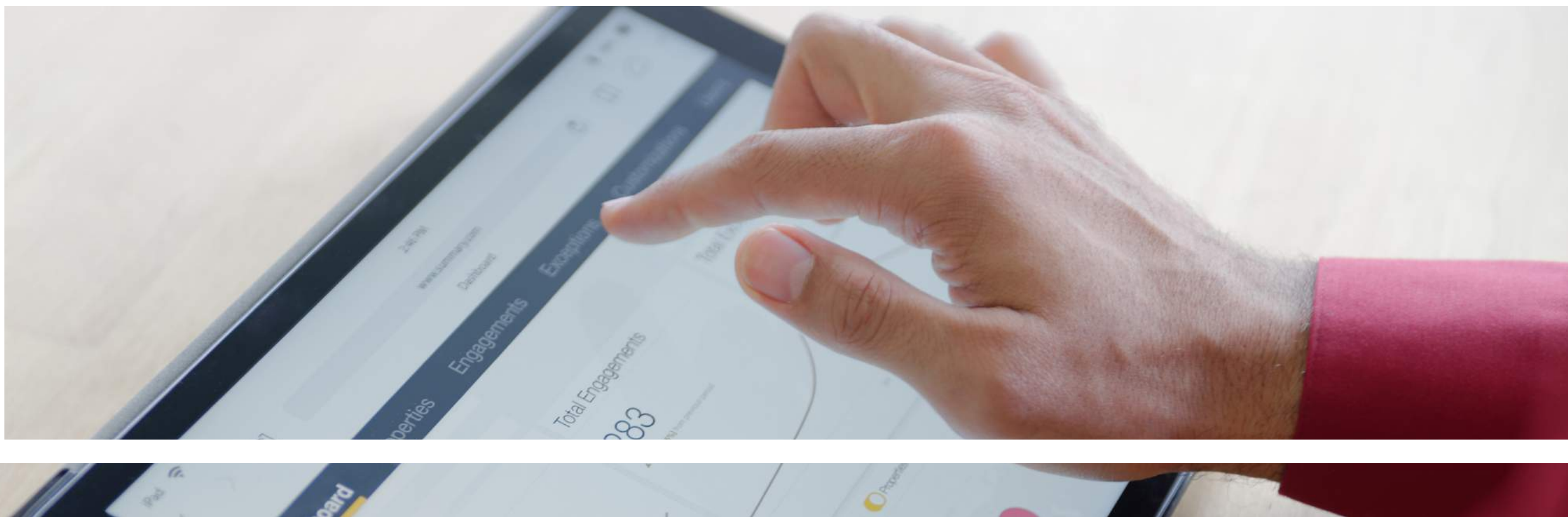
4. 帮助员工成长，不让他们掉队

银行及资本市场行业的大规模变革，正引发焦虑和不安，让许多人担心工作将发生变化，甚至丢掉饭碗。这种担心不仅来自支付、客服和交易结算等领域，也来自财务和投资管理等相对职能“高端”的员工。

有鉴于此，企业需要与员工展开深入的对话，开诚布公地探讨在数字化时代公司将如何运营，哪些工作岗位可能会受到威胁，以及自动化和人工智能将如何助力而不是简单地夺走大家的工作，让员工了解到他们有机会提升工作效率，手头的工作将更有意义和充实。

大规模的变革也有可能让人望而却步。许多员工只见树木不见森林，进而抵触变革，例如有些人选择放弃而不是积极适应。变革也会带来很多陌生新名词和新技术，进而加剧员工的焦虑。例如，“什么是聊天机器人？人工智能训练涉及哪些内容以及将如

何影响我的工作？”企业有必要帮助员工，让他们了解哪些是必须知道的、哪些是无关紧要的，从而简化他们与人工智能的整合过程。



5. 人才招聘需兼顾行业内外

超过60%的银行及资本市场行业受访CEO认为员工招聘难度加大。许多具有适当能力（同理心、创新力、沟通能力和数字化技能）的人可能需要从行业外引进，这进一步增加了挑战。技术显然是银行及资本市场行业的一大焦点，这与汽车等创新引领产业和零售及医疗保健等客户关系引领产业的情况类似。换言之，橄榄枝需要伸向那些尚未考虑在银行及资本市场行业发展的人才。

然而，只有极少数银行及资本市场行业CEO相信，跨行业招聘是缩小技能差距的最佳方式（见图二）。监管机构对无从业经验的人担任要职存有顾虑，这进一步降低了银行及资本市场行业机构引入新鲜血液的意愿。因此，需要加强与监管机构沟通，阐释行业面临的变革，缓解其对引入其他行业人员的担忧。

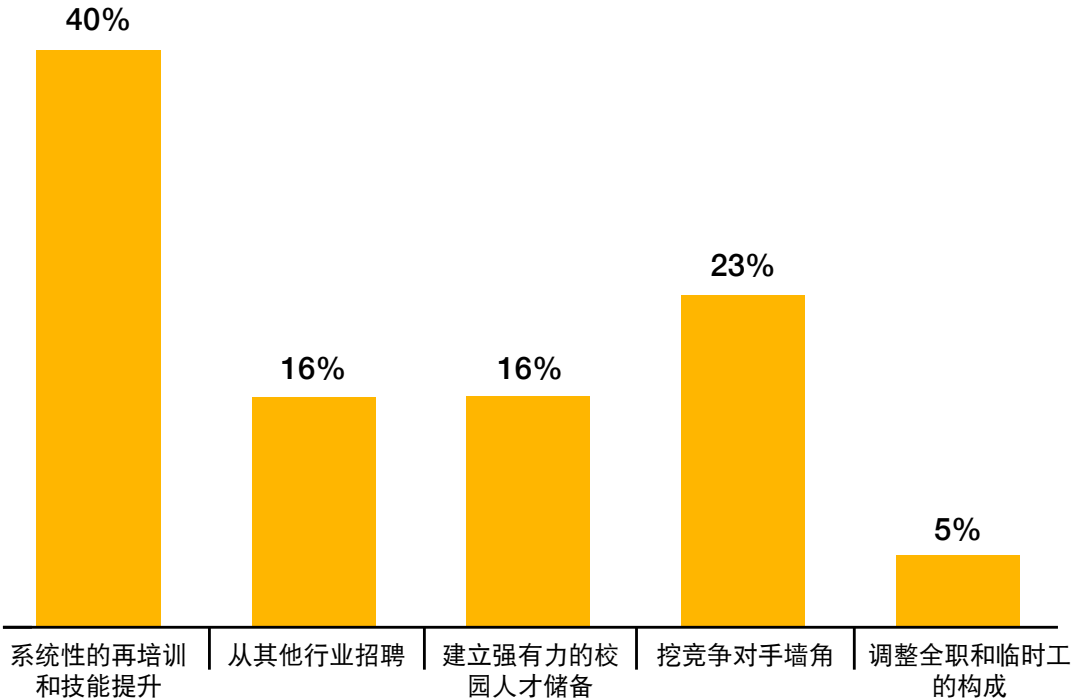
其他主要人才来源，包括服务提供商、战略合作伙伴以及临时工。由于存在降低固定成本（压缩编制）的压力，使用临时工这一趋势将越来越明显。这也凸显出与不同合作伙伴进行灵活合作的必要性。

图二

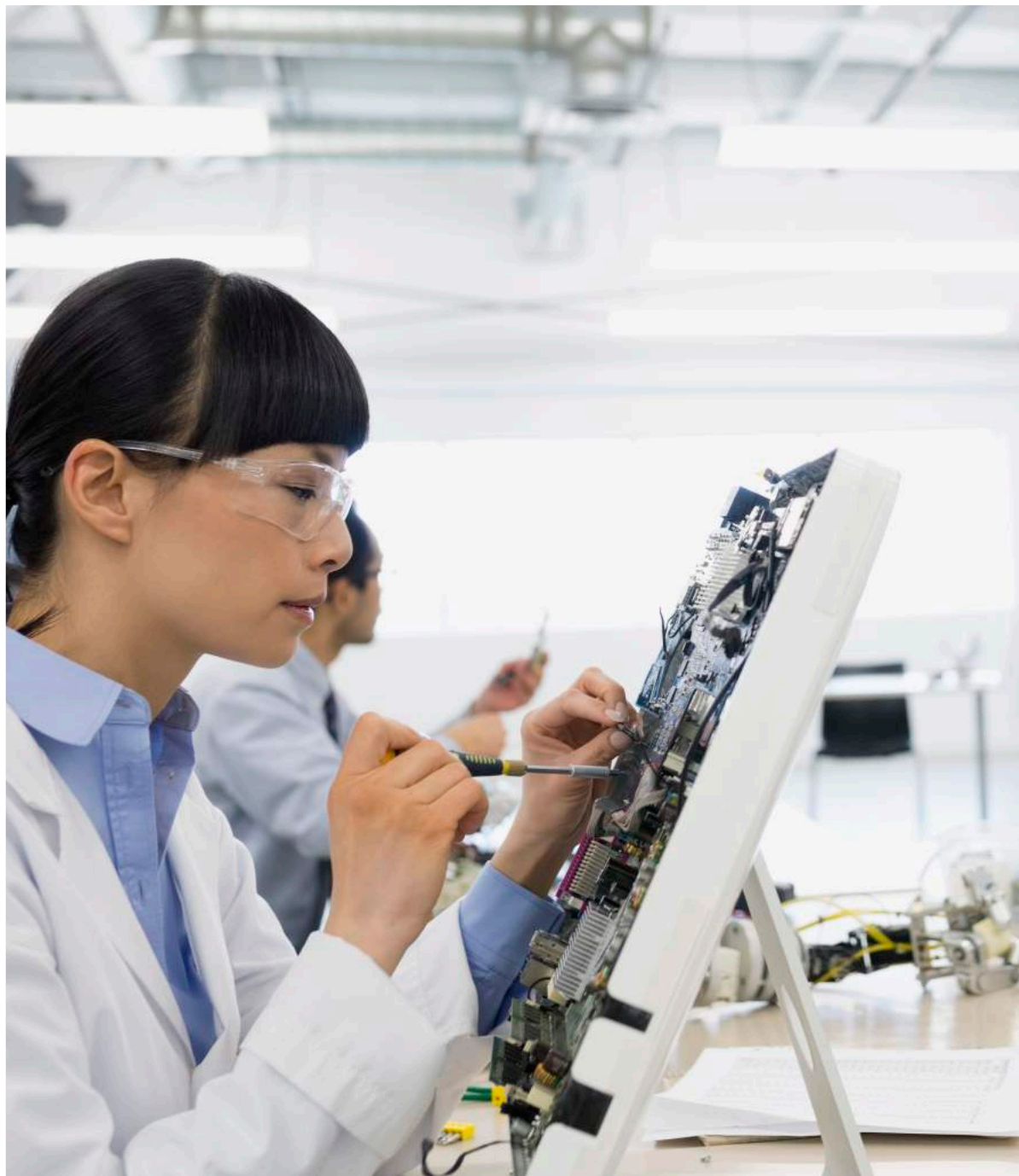
缩小技能差距的策略包括系统性的再培训和技能提升

问：

对于缩小员工的潜在技能差距，哪种方式最为重要？



资料来源：《普华永道第22期全球CEO年度调研》
对象：银行及资本市场行业受访CEO（样本规模：235人）



虽然招聘有助于缩小能力差距，但图二显示，再培训和提升技能更为重要。例如，人工智能生成的信息，使合规团队能从事后、纸面监督转变为实时监控和管理风险，这是非常有价值的提升。即便系统落地，新的工作方式往往会遇到来自机构中“思维固化的中层管理者”的阻力。可见自下而上的支持和自上而下的指令同等重要。此外，让员工参与制定变革计划也更有助于赢得他们的支持，毕竟人们更愿意接受自己创造的东西。

实现科技、数据和人文的融合

人工智能和机器学习颠覆了企业银行和零售银行业务中的客户智能和客户体验。然而，推动转型和获得价值仍然要靠人来实现。只有深刻理解成功所需的技能和文化，以及如何将其为我所用，才能制定出合适的变革方案。

另外，还必须确保获得客户的信任，才能将互动提升至全新的高度。最成功的策略是完美整合科技、数据和人文。

让员工参与制定变革计划也更有助于赢得他们的支持，毕竟人们更愿意接受自己创造的东西。



战略落地

随着银行及资本市场行业机构越来越多地融入客户的生活，哪些机遇应运而生？如何把握这些机遇？

随着科技不断发展、更多地融入前台运营且更容易接入客户自有系统和设备，银行将不再是原来的样子。客户的很多需求仍将保持不变（例如贷款或投资），但满足这些需求的方式将更多地嵌入零售和企业客户的生活，这就需要对他们的需求进行预测并无缝对接。比如，当客户开始看房时，按揭贷款就已准备就绪。对于公司客户而言，这意味着使用银行数据提供前瞻性的洞察、支持其战略规划，或进行现金流分析、为其营运资本提供解决方案。

除了技术，思维模式和沟通对成功同样重要。银行及资本市场行业高管必须深入客户的生活，提供相关性强、有用且及时响应的产品和服务。客户越让你融入他们的生活，你对他们的了解就越多，能提供的帮助自然也就越多。但这需要客户对你的高度信任，以及你对客户需求充满人性化的洞察力，当然更少不了你对技术的了如指掌——知己知彼才能达成最优效果。

联系我们

梁国威

普华永道中国金融业主管合伙人
+86 (21) 2323 3355
jimmy.leung@cn.pwc.com

何淑贞

普华永道中国银行及资本市场行业主管合伙人
+86 (10) 6533 2368
margarita.ho@cn.pwc.com

朱宇

普华永道中国北方区金融业主管合伙人
+86 (10) 6533 2236
richard.y.zhu@cn.pwc.com

叶少宽

普华永道中国金融业市场主管合伙人
+86 (10) 6533 2300
linda.yip@cn.pwc.com

胡亮

普华永道中国金融业合伙人
+86 (21) 2323 2718
michael.l.hu@cn.pwc.com

周章

普华永道中国金融业合伙人
+86 (21) 2323 3214
patrick.zhou@cn.pwc.com

姚文平

普华永道中国金融业合伙人
+86 (755) 8261 8293
vincent.yao@cn.pwc.com

杨尚圆

普华永道中国金融业合伙人
+86 (20) 3819 2218
shirley.yeung@cn.pwc.com

张立钧

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
+86 (10) 6533 2755
james.chang@cn.pwc.com

周莹

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 2860
ying.x.zhou@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融科技合伙人
+86 (21) 2323 5682
jianping.j.wang@cn.pwc.com

关于《普华永道第22期全球CEO调研》

普华永道对90多个国家和地区的CEO进行了3,200次访谈。其中235名受访CEO来自银行及资本市场行业，32%的银行及资本市场行业CEO所在机构年营收超过10亿美元。

附注：

- 由于四舍五入以及剔除“既不/也不”和“不知道”之类的回复，并非所有百分比的总和都等于100%。
- 2018年下半年，我们对来自五大洲的CEO和思想领袖进行了面对面的深入访谈。相关访谈可访问ceosurvey.pwc查看。
- 我们的主报告（1,378位CEO参与）根据国别或地区GDP进行加权，以确保所有主要地区的观点得到公正地反映。
- 此次调研由普华永道研究中心开展。



普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2019 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。CN-20190408-2-C1