

第21期CEO调研

以勤为径, 变无不通

银行业及资本市场调研结果摘要



普华永道

www.pwccn.com

目录



6
在阵痛中蜕变



10
构建信任



13
明确方向

15 结论
16 调研方法概述
17 联系我们

前言

普华永道第21期CEO调研显示，银行业及资本市场的CEO们今年的情绪虽然尚未“非常好”，但也达到了“不错”的程度。过半数CEO看好经济增长前景——57%的CEO认为未来12个月内全球经济将会好转，而去年持这种观点的比例只有30%。尽管如此，这种对经济发展乐观的态度，仍有待转化为对企业前景的信心。

对未来12个月及未来三年提高收入的能力“非常有信心”的银行业及资本市场CEO比例略低于去年。此外，他们对未来12个月的信心也低于所有行业受访者的平均水平。

银行业及资本市场CEO们对于前景不温不火的态度似乎表明：虽然行业回报回升，但大多数发达国家市场的回报依然低于目标水平。

当然，也有部分银行业及资本市场机构脱颖而出。普华永道第21期CEO调研结果显示，成败的分水岭在于数字化转型，以及随之而来的突破性创新和增长。在这一方面做得好的机构可借此优化客户体验，拉开与竞争对手的差距。

38%

的银行业及资本市场CEO对未来12个月提高收入的能力“非常有信心”，略低于去年40%的比例。

45%


的银行业及资本市场CEO对未来三年提高收入的能力“非常有信心”，略低于去年48%的比例。

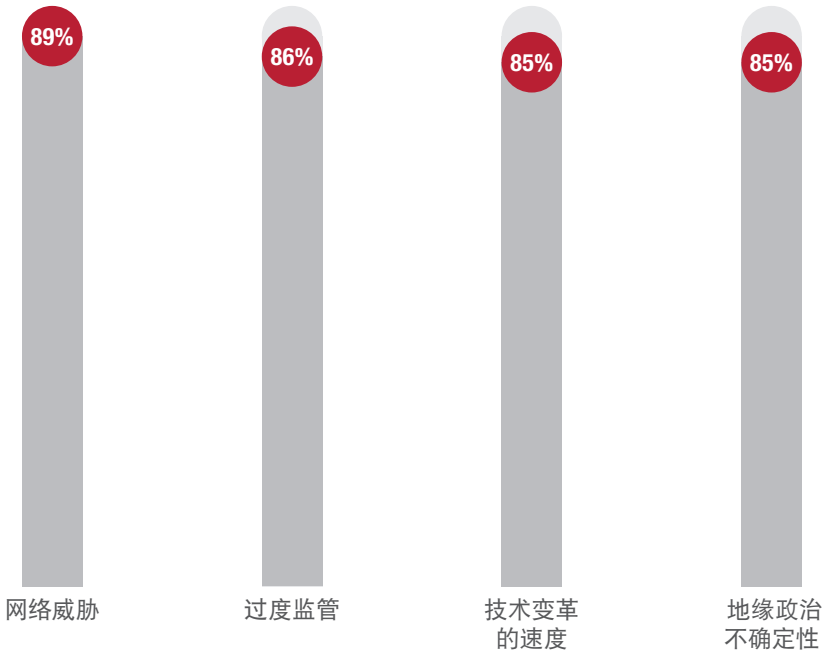
然而事实证明，转型的道路上充满艰巨挑战。技术变革的速度，是除了过度监管之外，另一个让银行业及资本市场的CEO们夜不能寐的忧虑（见图1）。过去十年银行业及资本市场机构落实监管改革的努力表明，推动如此复杂而影响深远的变革没有捷径。

图1

银行业及资本市场的CEO们缘何夜不能寐？

问：您对如下威胁贵公司增长前景的因素有多关注？

 下图显示了回答“极度关注”或“比较关注”的银行业及资本市场CEO比例



资料来源：普华永道第21期CEO调研中来自银行业及资本市场的受访者

许多机构曾致力于引进机器人流程自动化（RPA）、区块链（blockchain）和人工智能（AI）等新技术，但却忽略了对核心流程的梳理优化，结果很快宣告失败。不采用新型工作方式（例如人机协作），不反思如何与企业、资本市场以及零售用户等各类客户产生共鸣，单靠技术无法再度激发创新并带来回报。

由此可见，对于银行业及资本市场机构而言，转型的过程“路漫漫其修远兮”。然而，这也是它们的必经之路，否则就会在竞争中落于下风。

01

在阵痛中蜕变

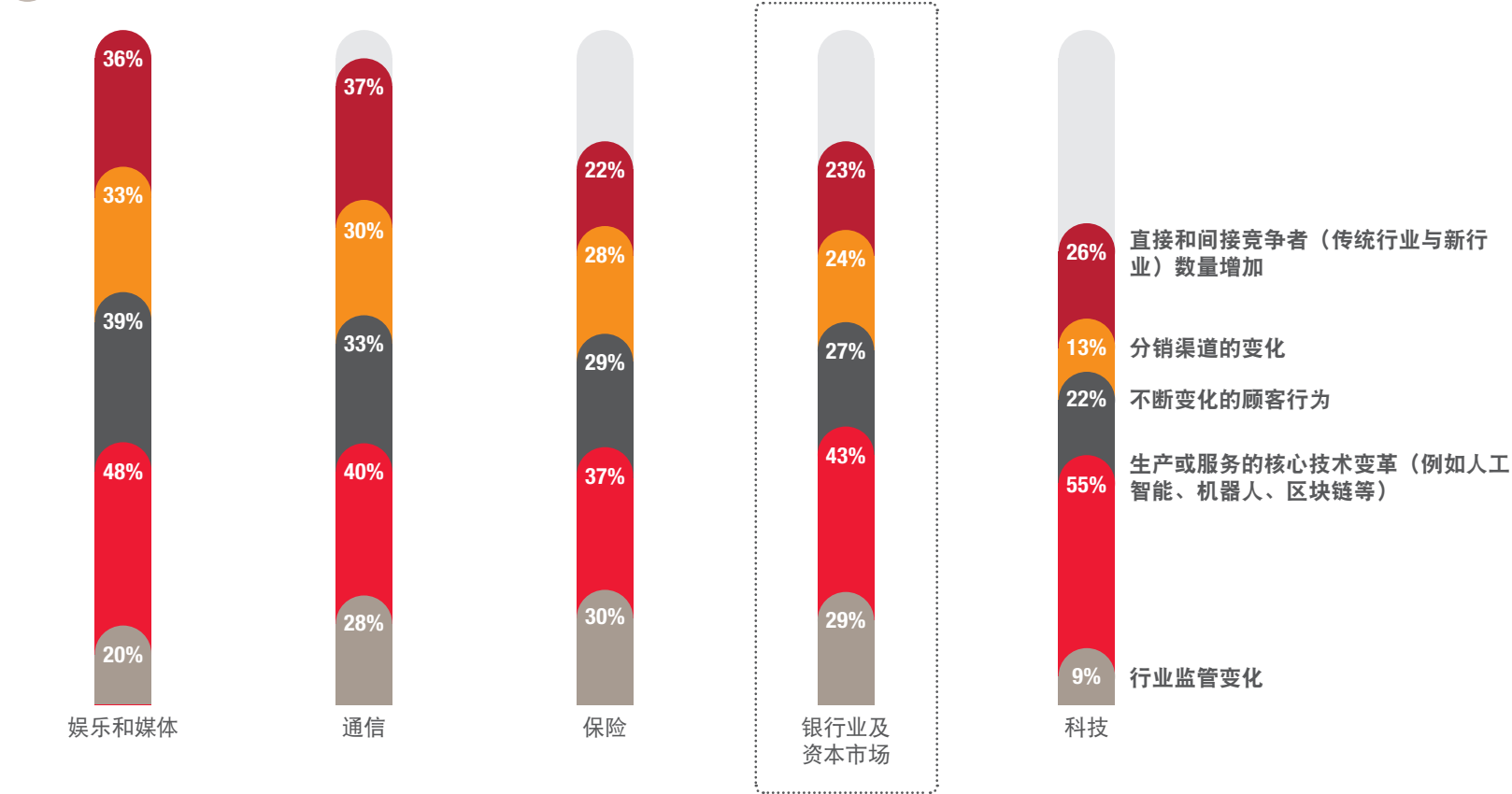
本年度调研显示，银行业及资本市场的CEO们认为其所在行业是全球经济各领域中颠覆程度最高的行业之一（见图2），而科技是主要的变革驱动力。这不足为奇，因为近年来事实确实如此。

图2

银行业及资本市场的CEO们认为其所在行业是颠覆程度最高的行业之一

问：您认为未来五年以下趋势将对贵公司带来怎样的颠覆？

下图显示了回答“极具颠覆性”的银行业及资本市场CEO比例



资料来源：普华永道第21期CEO调研中来自银行业及资本市场的受访者

然而，更值得关注的是颠覆性影响的发展态势：认为新型竞争具有颠覆性的受访者比例相对较低，表明金融科技的威胁正在减退。越来越多机构已将金融科技公司视为重要的创新和人才来源，而非假想敌。

银行业及资本市场的CEO们也非常关注消费者行为变化所带来的颠覆性变革：81%的CEO预计未来五年消费者行为变化“非常具有颠覆性”或“比较有颠覆性”。与此同时，另一个让他们颇为担心的问题是核心技术的变革。四分之三以上（76%）的受访者认为，生产或服务方面的核心技术变革（例如人工智能、机器人、区块链等）将“非常具有颠覆性”或“比较有颠覆性”。由此可见，应对消费者行为变化，首先要从驱动这种转变的颠覆性科技入手。

掌握自动化、区块链和人工智能等技术，能使银行业及资本市场机构降低成本，同时服务好更多客户、优化交易策略和拓展有价值的新业务领域。目前已有一部分投资银行正在使用先进的技术打入零售市场，向该类客户提供此前大型企业专享的服务。更犀利的“客户智能”（Customer Intelligence, CI）使得银行业及资本市场机构得以更精准地定位和定制解决方案。最终，随着数据扩散和影响超越人类的理解能力，而且客户期望越来越严苛，数字化转型将是银行业及资本市场机构保持竞争和发展能力的唯一途径。

当然，巨大的挑战还在于如何梳理流程和制度，充分发挥数字技术的潜能。一般情况下，困难并不源于科技本身，因为各类系统已越来越强大、直观以及易于实施和操作，大多数问题出在流程割裂及系统不兼容等方面。如果不将这些制约因素纳入数字化转型的范畴之内，任何投资都难以产生实际效益。

充分发挥数字技术的潜力既取决于技术，同样也取决于人——人，不是系统，才是真正驱动创新和实现科技商业潜能的内在驱动力。本次调研结果表明，吸引数字化人才难度极大：只有不到20%的银行业及资本市场CEO认为这很容

易。当前市场的关注点在于聘请应用程序开发人员、机器人工程师和其他专业技术人员，但同样重要的是，要确保让高层领导在内的整个机构都具备科技意识。

将人才合理配置也是一门学问。人类和机器紧密合作，已形成新的混合劳动力形式。大多数银行业及资本市场的CEO们仍在努力探索如何充分发挥人机协作的优势。提及数字化时代的人才战略时，认为自己了解机器人和人工智能如何提升客户体验的受访者比例不足半数（44%）。

44%

的受访者认为自己了解机器人和人工智能如何提升客户体验。

企业领导者还必须认识到在应用自动化和人工智能等技术时，市场普遍存在的一些忧虑。例如，以机器代替人类提供服务，让消费者心存芥蒂；基于算法的高频交易，人们也担心会存在加剧市场波动性的风险。在现有的员工队伍中，也会有人担心将因为自动化而失业，或抗拒新的工作方式。当被问及是否公开自动化和人工智能等技术的影响以稳定军心时，三分之二的银行业及资本市场CEO给予肯定答复，另有10%的CEO未来12个月有此计划。然而，也有超过20%的CEO既未触及这个问题，近期也无相关计划。



02

构建信任

客户智能是指企业使用数据管理平台梳理客户信息，从而更精准地提供产品和服务的过程，这种方式越来越成为企业维持收入增长和巩固盈利能力的核心。然而，银行业及资本市场机构发现现在很难赢得客户信任，而赢得客户的热爱就更不必提了，但是信任和热爱正是令客户愿意与移动运营商、社交媒体和搜索引擎供应商分享个人资料的原因。如此看来，仅有60%的银行业及资本市场CEO将缺乏信任视作收入增长前景的威胁，这样的比例令人担忧。

显然，让客户感受到企业以客户利益至上，对于赢得他们的信任至关重要，哪怕这种做法在实际过程中与企业的发展重点（如销售目标等）存在冲突。很明显，利用落实美国劳工部受托责任规则（fiduciary rule）的机会强化客户信任度的企业，正在获得更高的回报。

在确保数据得到妥善保存、取之有道且用得其所方面，让客户安心是非常重要的。普华永道第20期CEO调研（发布于2017年初）已强调了以安全、谨慎和有利的方式管理数据，并获得利益相关者信任的重要性。超过四分之三的银行业及资本市场CEO在该期调研中同意“管理个人数据的方式将使我们脱颖而出”，但在数字化程度趋深的世界中“赢得和保持信任更加困难”。

当时更有96%的CEO在“一定程度上”或“很大程度上”认为，违反数据隐私政策和道德的行为将在未来五年对利益相关者的信任产生负面影响，他们将这个问题视为重中之重。本期调研中，有82%的银行业及资本市场CEO正在努力增加数据使用和存储的透明度。这是他们提高客户信任度的举措之一。

网络安全保障对于客户信任的重要性，说明了网络威胁不仅是信息科技风险，更是战略风险。没有比这个更能让银行业及资本市场的CEO们夜不能寐的因素了：54%的受访者“非常关注”网络威胁，35%的受访者“比较关注”。

93%

的银行业及资本市场CEO不断加大对网络安全保障的投入。

¹译者注：该规则的目的是加强从事退休金投资业务的经纪人的监管，要求相关业务的经纪人要优先保证委托人利益最大化而非自身佣金收益最大化。



以客户为中心的网络安全保障，需要在适度地控制与满足零售和企业客户对便捷、高速、多渠道服务等要求之间取得平衡。这意味着在彻底改变客户体验以及企业风险管理 (Enterprise Risk Management, ERM) 两方面都要融入网络安全。欧盟《一般数据保护条例》(General Data Protection Regulation, GDPR) 等新规定的颁布，促使企业迫切地需要采取更主动的保障措 施、开展更好的统筹工作并且制定更为系统化的应急预案。首席风险官应发挥领导作用。

合规也是赢得利益相关者信任和把握发展机遇的关键因素。不当行为不仅将招致监管处罚，还会使名声受损。

与此同时，因为需要为创新和发展腾出资金，也意味着对于合规成本再也不能丝毫不加控制了。也就是说，既要注重效率和效果，又要关注成本和控制。

新兴的监管科技 (RegTech) 也许是解决问题的重要元素之一。监管科技不仅能降低劳动密集型 and 重复性工作的成本，例如“了解你的客户” (KYC) 之类，还能加强风险管理，提高合规的可靠性。但监管科技的挑战与其他科技的应用一样，如果不对碎片化的系统、流程、控制措施和汇报程序进行优化升级，就难以发挥价值。

03

明确方向

显然，清除重重障碍、使转型步入正轨是一项艰巨的任务。传统银行业及资本市场机构不同于初创金融科技公司，无法从零开始。在这样的情况下，清晰的方向和坚实的基础就显得非常重要。

每家企业起点不同，但是要推动变革，离不开三大主要模块：

“顶层设计”驱动转型。这包括对市场上的竞争压力进行明确的战略性评估，并规划应对方案。在此基础上，银行业及资本市场机构才能找出重组需要优先考虑的问题、自动化和人工智能可以解决的经营痛点、发掘商机和投资重点。

数字化为先。所谓的“数字化转型战略”已落伍，当下需要的是“数字化时代下的战略”。处于领先地位的企业，一定是将数字化能力和数字化创新置于所有商业计划核心的那些：从新产品发布到工作流程效率提升，都应有所体现。

这不仅是科技方面的问题，人才、市场营销和企业文化都要重新审视，采纳新思维。所有转型战略都要把这些因素考虑在内。

有序过渡。在积极推动转型的同时，也要考虑从旧系统的有序过渡。既然有更便宜、更高效的替代品，银行业及资本市场机构没有理由继续依赖运行缓慢、灵活性不足的系统。伺机简化、有选择性地停用旧系统，并把旧系统转向云端或软件即服务模式 (SaaS) 非常重要。应用程序接口 (application programming interface, API) 的采用不断增加，将使企业迅速实现新组件及金融科技相关系统的即插即用。

推动重大改革但不造成服务中断并非易事。可选的解决方案包括一次性打造现代化业务系统，例如数字化银行。在这类业务完成开发、测试和优化之后，客户就可以从旧系统转移到新平台之上。

结论

说到底，变革的实现取决于辛勤的努力。但突破性创新带来的机遇也多不胜数。洞悉先机的企业已开始节约成本和增进客户关系。这不仅将提高回报，也给反应较慢的竞争者带来越来越大的压力。随着加速转型，有能力提供真正差异化产品和服务的企业，将获得关键竞争优势，提升长期回报并吸引投资。



调研究方法概述

来自85个国家的1,293位CEO参与了普华永道的本次调研。为了确保CEO们的观点能合理代表世界各主要国家和地区，我们按照受访国家和地区的GDP加权计算选取样本。受访的样本涉及各行各业。有关各地区与行业的更多详情可来函索取。调研方式方面，电话采访占11%，在线访谈占77%，还有12%以书面或面谈完成。所有定量访谈调研均系匿名。

按GDP划分，排名前十位国家的受访门槛是企业拥有500名员工或营业收入在5000万美元以上。排名第11至30位的国家受访门槛是企业拥有100人以上员工或营业收入在1000万美元以上。

- 40%的受访企业营业收入为10亿美元或以上。
- 35%的受访企业营业收入介于1亿美元至10亿美元之间。
- 20%的企业营业收入在1亿美元以下。
- 56%的企业是私营企业。

注

- 数据按照四舍五入进行处理并排除了“不置可否”和“不知道”这两类回复，所以并非所有数据之和均为100%。
- 除非另有说明，基数均为1,293（所有受访者）。

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

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

胡亮

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

何淑贞

普华永道中国银行业及资本市场主管合伙人
+86 (10) 6533 2368
margarita.ho@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

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

