

BCG

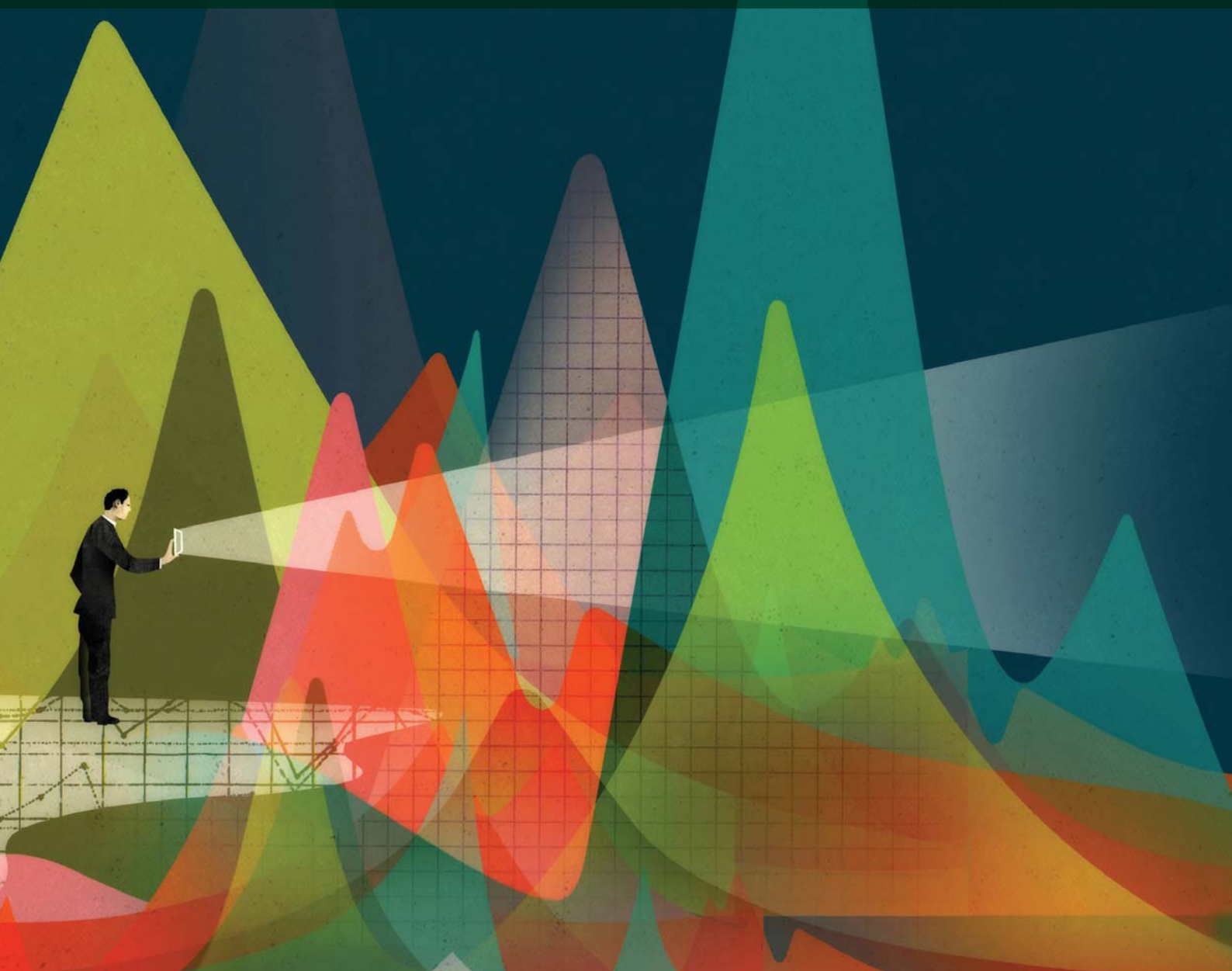
THE BOSTON CONSULTING GROUP



BNP PARIBAS

2016年企业司库洞察报告

打造数字化生态系统，安全可靠仍为王道



波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中, BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作, 从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势, 成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年, 目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站: www.bcg.com了解更多资讯。

法国巴黎银行是欧洲首屈一指的全球性银行, 集团业务遍布全球75个国家, 员工人数超过18.9万名, 其中超过14.6万名在欧洲。集团在本地市场、国际金融业务 (其中零售银行网络和金融服务业务隶属零售银行业务), 以及企业和机构银行业务 (主要服务公司客户和机构投资客户) 这三大业务板块均有举足轻重的地位。法国巴黎银行致力于帮助所有客户 (个人、组织、企业家、中小企业、公司和机构客户), 通过融资、投资、储蓄、保障型保险等各类解决方案实现目标。在欧洲, 法国巴黎银行拥有四大本地市场 (比利时、法国、意大利和卢森堡), 个人金融业务也在消费贷款市场处于领先地位。目前, 法国巴黎银行正在地中海沿岸国家、土耳其、东欧以及美国西部等多地推广综合零售银行业务模式。在企业及机构银行业务以及国际金融业务方面, 法国巴黎银行名列欧洲前茅, 在美国表现强劲, 在亚太地区地位稳固而且发展极快。



THE BOSTON CONSULTING GROUP



BNP PARIBAS

2016年企业司库洞察报告

打造数字化生态系统，安全可依赖仍为王道

Romary Barbey、Thierry Bujon de l'Estang、Marguerite Burghardt、Marc Carlos、Stefan Dab、Jacques Levet、Yann Sénant、Suresh Subramanian、邓俊豪、Pieter van den Berg、Chye Kin Wee

2016年10月

内容概览

目前，企业司库人员面临的运营要求更为复杂，产品选择也更多。为了应对这一情况，司库人员希望交易银行合作伙伴能够提供全面便捷的平台、个性化的服务以及基于数据的精准洞察。

客户体验至关重要

司库人员希望银行能够跳出“以产品为重”的思维框架，真正将客户体验作为首要考虑因素，从而凭借优质服务胜出。对此，银行应当重新设计流程和解决方案，时刻牢记司库人员的需求，提供集中、精简、优质的端到端综合解决方案和服务。

化繁为简，洞察客户

银行可以利用IT能力和对客户关系的洞察，打造数字化生态系统，聚合多种产品服务——从现金和流动性管理到网络安全和诈骗风险防控——通过精简、自然、安全有保障的交互界面提供差异化的服务。

对全球多家跨国公司司库人员的调查显示，尽管银行仍然是司库人员重要的合作伙伴，但由于竞争环境呈现日益开放化和数字化态势，银行交易业务的核心竞争力正在逐渐改变。司库人员希望银行能够做好以下四件事：作为领先聚合者，服务于整个司库生态环境；利用IT能力提供高效、个性化的服务；展示强大的风险管理和顾问能力；提供精准的大数据分析和数字化能力，改善整个司库体验。

客户关注定价和服务质量

《2015年企业司库洞察》调查中观察到的几个趋势在2016年进一步强化。司库人员表示其职责范围正在不断扩大，而且由于市场持续处于不确定性中，运营复杂程度日益提高。2016年调查发现，相比产品改进，司库人员更关注银行合作伙伴是否能够提供可预期、可靠的解决方案，并完美地执行方案。正如一位受访者所说：“我们对产品的态度是非常传统的。我们关注的是尽量保持简单。”在选择交易银行合作伙伴的考虑因素中，产品深度、市场领先地位和增值服务分别仅占14%、12%和2%。大多数受访者认为定价（70%）和服务质量（60%）才是首要考虑因素。

对比去年，今年的调查发现了一些新的结果，包括司库人员更关注从移动端获取信息和执行指令，重新关注资本和资金管理，以及对合规问题的解决方案的急切需求。此外，市场门槛降低、产品选择拓宽、复杂的金融综合服务集成平台的出现，使得部分核心银行产品趋于“商品化”，金融脱媒程度进一步加深。尽管金融科技公司和其他数字化参与者直接颠覆交易银行业务模式的可能性很小，但是许多新的市场参与者（例如Adyen和FXall）都凭借其专业的服务能力和用户友好型界面，成功抢占了市场份额。此外，司库管理系统（TMS）和企业资源规划（ERP）平台的使用范围也在不断扩大。这些平台可以集成并自动进行现金管理、支付、报告和其他功能，更加全面地展示司库运营情况，成为银行门户的有力竞争者（参阅图1）。

关于本报告

本报告基于对750名企业司库人员和首席财务官的调查结构撰写，这些受访者分布在全球各行各业，所在企业的并表年收入均超过5亿美元。该调查由Expand Research（波士顿咨询公司全资子公司）为法国巴黎银行及波士顿咨询公司进行。此外，调查还

包括对25名参与调查的跨国机构的司库人员和首席财务官的访谈内容。

本报告在《2015年企业司库洞察》的基础上形成，并增加了两个日益受到司库人员关注的话题：网络安全和先进的数据分析能力。

图1 | 司库人员对生态系统复杂程度、合规性和资金来源的关注度比去年更高

	延续2015年的趋势	2016年新趋势
司库职责	<ul style="list-style-type: none"> 司库职责范围不断扩大 在全球层面，战略和运营决策趋于集中 	<ul style="list-style-type: none"> 生态系统复杂程度不断提高（例如套保平台、司库管理系统、金融科技公司）
司库关键评价标准	<ul style="list-style-type: none"> 根据定价和服务水平进行选择 	<ul style="list-style-type: none"> 重新开始关注资本和资金管理
司库产品	<ul style="list-style-type: none"> 偏好基础产品、信用证和现金池 	<ul style="list-style-type: none"> 对银行支付义务和动态折扣的兴趣降低
司库渠道	<ul style="list-style-type: none"> 多渠道使用更为普遍 	<ul style="list-style-type: none"> 对利用移动手段获取信息和执行指令的兴趣提升
司库重点关注领域	<ul style="list-style-type: none"> 对网络安全风险更为重视（目前被认为和传统的市场风险及经济风险同样重要） 	<ul style="list-style-type: none"> 对管理新的合规要求（例如“了解你的客户”）的需求更高
司库增值服务	<ul style="list-style-type: none"> 需要银行作为可信赖的顾问提供服务 	<ul style="list-style-type: none"> 对没有考虑具体使用需求的分析兴趣降低 欢迎区块链的概念，但必须要有成熟的解决方案

来源：BCG/法国巴黎银行2015年和2016年企业司库洞察调查。

核心交易银行产品增长率较低

尽管运营资本融资（WCF）解决方案和贸易融资产品仍将有忠实客户群，调查结果显示，上述业务领域的增长相对较为缓慢。

运营资本融资。受访人员表示，运营资本融资产品对司库人员仍然具备吸引力。供应商融资和应收帐款融资产品尤为如此，将近70%的受访司库人员表示在过去两年里曾使用过这两类产品。但是，预计整个客户群规模不会继续扩大，因为今年的调查显示，非运营资本融资客户中，将近95%表示不计划在未来使用这些产品（除司库以外的其它公司职能部门可能有不同的观点）。

现金管理。全球实体和名义现金池业务仍然具有相当的吸引力，但是当前的低利率环境削弱了其优势。受访者中有40%表示，上述现金池业务的重要性有所下降。

贸易融资产品。在国际贸易中，尽管出现了新的数字化支付工具，进口信用证和出口信用证仍然是最重要的融资产品。我们也认为，在未来一段时间里，司库人员仍将继续青睐信用证产品。但是调查也显示，银行双边贷款担保/银团贷款担保、贸易贷款和跟单托收产品的使用略有减少。各个地区的司库人员对银行付款义务（以及运营资本融资动态贴现）的使用以及所在公司的规模持续下降，而且在2016年呈现更为明显的趋势。

地区差异。在亚太地区，今年对应收帐款融资的兴趣略有下降。在北美地区，对库存融资、付款/收款工厂的兴趣提高，对电子银行账户管理和签名管理的兴趣下降。

快速变革的数字格局

对平台灵活性的需求。司库人员希望能够对其企业的流动性和财务状况有全面的了解，获取具体的财务报表，并且各个地区的报表能够遵循更为一致的规则。司库人

员希望平台能够聚合现金管理、贸易、运营资本管理、外汇对冲等各种功能，但是也不想被捆绑在单个银行平台上。尽管银行在打造各自的平台方面投入巨大，司库人员认为目前银行的解决方案过于强硬而且不够精准。相比之下，司库管理系统和其它外部平台为司库人员集成各种银行服务，而且能够不偏不倚。展望未来，我们认为将有更多的司库人员选择司库管理系统或企业资源规划，而非单家银行的平台。正如一位受访者所说：“让一家银行提供跨行平台本身就存在利益冲突。司库管理系统在保持中立方面有着天然优势。”

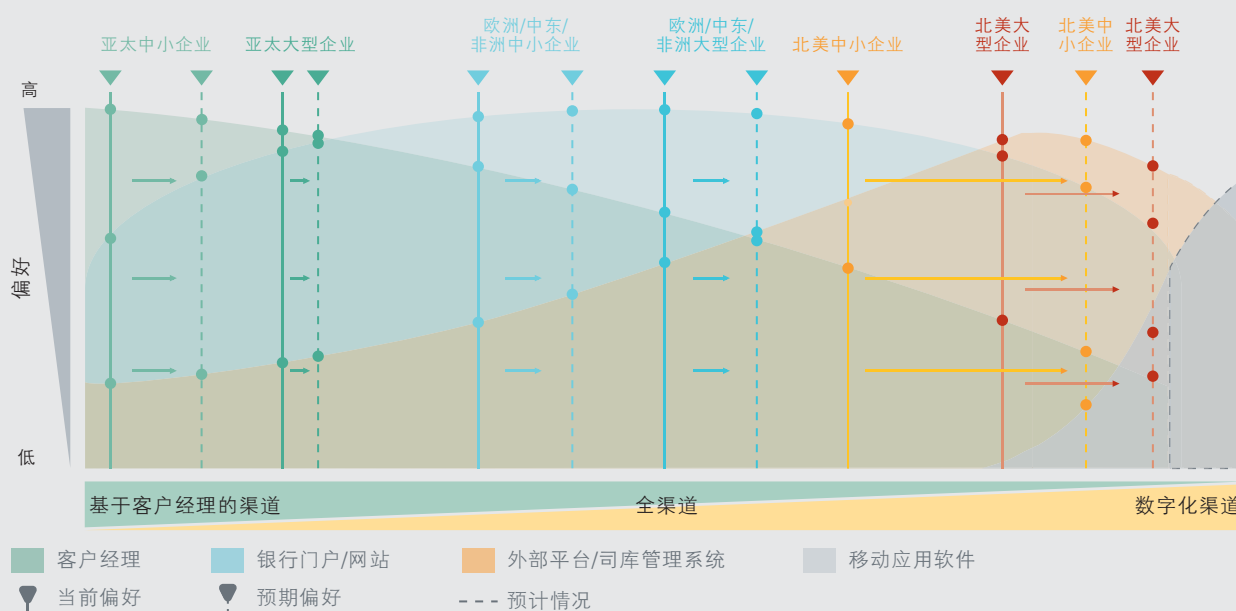
但是，并非所有司库人员都已经准备好迎接外部平台。企业规模和所在地区不同，令渠道的选择偏好也有所差别。一些司库人员倾向银行客户经理驱动的模式，而另一些人则想要更先进的数字化能力（参阅图2）。例如亚太地区的小企业更倾向于选择传统的、客户经理在日常经营中占主导的银行门户。而在北美，大多数大企业都已经转向外部平台和司库管理系统，而且还在考虑发展更强大的移动能力。事实上，尽管在2015年的调查中，很少有司库人员对移动渠道有兴趣，但今年感兴趣的人数比例已经达到了30%。这一增长主要得益于北美司库人员，其表示希望能够通过移动手段促进报表和信息分享，进行交易警告和信息确认。

金融科技公司的出现。服务供应生态系统将进一步分散。在过去几年，许多新的金融科技公司进入交易银行市场，希望作为传统银行之外的竞争者，提供交易银行价值链上某几个环节的优化方案，从而脱颖而出（参阅图3）。尽管司库人员颇为青睐这些公司专注特定环节的价值主张，以及通常而言较低的服务报价，90%的受访者表示金融科技公司尚未能够满足企业司库的所有需求。受访者表示，这些企业通常规模较小、历史较短（许多还没有经历过一个完整的经济周期），而且金融科技环境的安全性较低。我们认为，未来金融科技公司将与大型交易银行合作，实现互利共赢。正

数字技术催生了一系列平台，并扩展了这些平台所提供的服务，为非传统市场竞争者打开了市场。

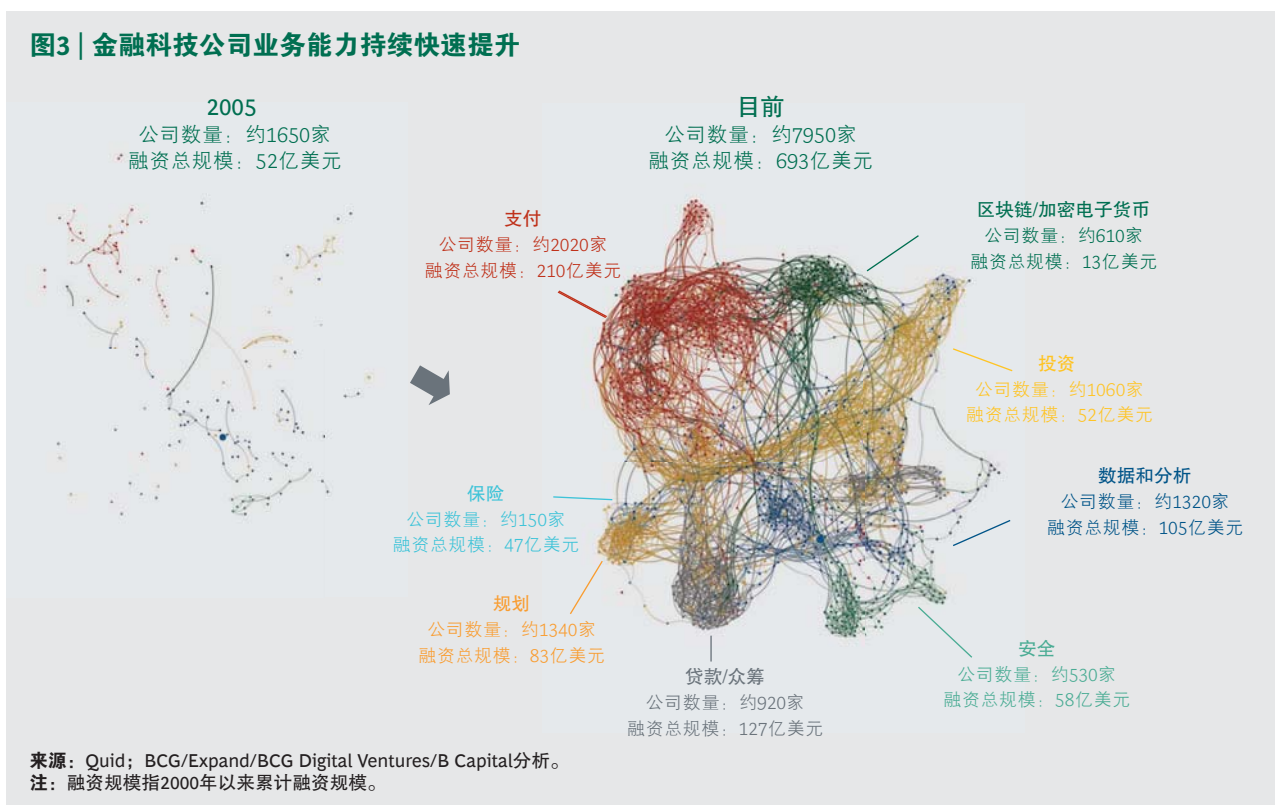
图2 | 数字化手段应用比例根据企业规模和所在地区有所不同

渠道偏好转变



来源：BCG/法国巴黎银行2016年企业司库洞察调查（750名受访者）多项式回归结果。

图3 | 金融科技公司业务能力持续快速提升



如一位受访者所说：“如果银行不采取行动，金融科技公司就会像优步一样颠覆整个行业。”

司库人员希望银行满足其需求的四种方式

司库人员希望其银行合作伙伴能够通过下列方式改进服务模式。

全面协调司库生态系统。尽管一些大型企业内部IT能力就足以让司库人员获取所需的数据，但其它企业的司库人员希望合作银行能够提供便捷、整合、无缝的客户体验，使其在供应商、系统和产品之间自由切换。

银行在这方面优势明显。银行有资源、专业技能以及长期与客户交往中形成的洞察能力，能够了解司库人员的需求，提供更为优质的客户体验——涵盖所有司库需求，从现金管理和支付到报表等等不一而足，而且可以横跨所有供应商。但是，为了有效满足司库人员的需求，并打造一站式平台，银行需要采用开放式架构、对数据进行标准化（消除不一致之处），并提供及时、个性化的分析。

在调查中，大多数司库人员仍然对银行系统中不必要的复杂流程表示不满，希望银行进一步精简行政手续，尤其是有关合规的手续。提供电子银行账户、签名管理、自动表单填充等功能将极大地降低司库部门的时间成本和文书工作负担。银行如果能够提高内部信息分享流程的集成度，将有助于司库人员更为高效地形成洞察观点。通过与第三方供应商分享更多的信息，银行可以帮助司库人员节约在日常流程上所花费的时间。例如，“了解你的客户”表格中的信息也可以用于外部外汇交易平台。但是，司库人员希望银行做的不仅是将现有的流程自动化，而是更进一步，重新设计核

心司库活动——包括银行内部和贯穿整个价值链的相关活动——从而提供快捷、简单、便利的终端用户体验。

正如一位受访者所说，银行需要提供“真正的即插即用服务”。采用开放式架构平台将使银行有能力打造强大的生态系统，让第三方供应商也可以参与其中来添加和强化服务，而银行则扮演整体协调者和聚合者的角色。另一位受访者表示：“在Facebook这个平台上，用户能够访问其它网站并使用各种功能。银行也应该将交易银行体验做得简洁。”

将IT能力作为价值主张的核心。司库人员对以任何形式出现、可能对商业持续性产生威胁的技术颠覆都极为敏感，认为出色的IT能力和产品质量同样重要。对他们而言，银行系统的可靠性不仅关乎运营，也关乎战略。正如全球规模最大的企业之一的司库人员所说：“在当前的环境下，成功的关键是系统、系统、系统。”强大的IT基础设施是必要条件。

司库人员希望银行合作伙伴能够利用IT能力，通过以下五种方式提高一致性和可靠性：

- 降低错误率
- 更好地纵览整个系统，并能对事故进行追踪
- 能够更及时地做出响应、快速捕捉并解决问题，并保持跨地区一致性的本地支持团队
- 标准化的全球绩效评估体系
- 更频繁、相关度更高的沟通

在充满竞争的市场环境中，银行可以凭借零失误的产品服务交付脱颖而出。银行还可以打造IT/沟通结合的客服团队，以快速、客户友好型方式来收集、汇总信息并交付具有洞察力的分析，进一步扩大领先优势。如一名受访者所说：“银行现在就是出售金融解决方案的IT公司。”只要上述行动是切实的（而非为了争取某个订单所做的花样文章），IT能力优势将帮助银行扩大市场领先优势。

承担可信赖的顾问角色，尤其是风险顾问。司库人员希望拥有可信赖的伙伴，帮助其应对市场不确定性、监管变化以及网络安全和欺诈问题。在目前负利率的环境中，由于汇率波动、大宗商品市场暴跌以及新兴市场、欧洲市场经济前景不确定性提高，市场和交易对手风险仍然很高。“我不想再经历一次2008/2009年的金融危机”，一名受访者表示。调查显示，司库人员对交易对手风险和网络安全威胁的关注度不断提高，现在这些风险被摆在和市场风险、经济风险同样的高度。合规是另一个重要的考量因素，尤其是在北美一些企业被处以巨额罚款之后。

银行可以作为重要顾问，帮助司库人员了解并缓释风险。正如一名受访者所说：“在某些领域，我们需要银行的专业知识，这些知识是司库管理系统和非银行供应商永远无法提供的。”银行可以通过下列方式利用这些专业知识：确保公司获得融资；利用专业知识提供深度支持和先进顾问服务，改进外汇对冲策略和其它司库活动；帮助司库人员更好地评估交易对手信用风险；帮助司库人员了解本地监管环境的复杂性。调查显示，有近30%的司库人员表示愿意为上述顾问服务付费，而且在欧

司库人员希望拥有可信赖的伙伴，帮助应对市场不确定性、监管变化以及网络安全和欺诈问题。

洲、中东和非洲的大型企业中，这一比例更高。

司库人员最为关心的问题还包括网络安全和欺诈。一名受访者谈到企业曾被黑客攻击，导致整个司库办公室几天都无法联网。“我们工作的时候什么内容也看不见”，他回忆道，“如果拖得再久一些，麻烦就大了。”欺诈支付则是另一个重要的风险点。大多数受访者表示，欺诈行为数量不断增加，而且更为复杂，更难追踪。

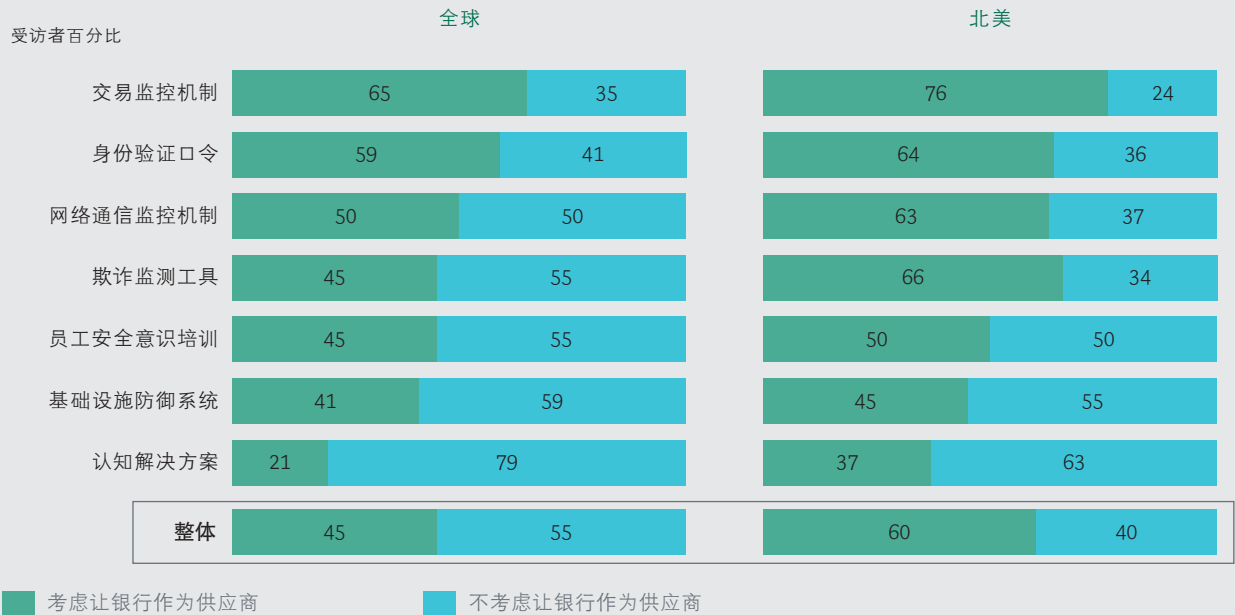
将网络攻击标记为高风险因素的司库人员中，有一半表示没有部署（或不了解存在）任何常见的风险缓释手段，例如员工IT安全意识培训、身份验证令牌、欺诈检测工具等；有将近75%表示没有部署认知系统、基础设施防御系统以及网络通信监控机制。

事实上到目前为止，司库人员的精力还是主要集中在加强内部控制程序上（例如授权支付需要系统内双人签名，日常筛查、更新被授权供应商名单，对各部门工作进行隔离），由IT部门负责其它安全手段，让整个公司的安全系统来保证司库安全。这使得司库人员不得不依赖于银行平台中内嵌的安全层，却几乎不了解这些安全手段是否有效。

许多司库人员认为银行是IT系统质量的标杆，因为银行自身运营对安全性的要求很高。

银行可以通过对企业司库IT系统安全性进行外部检验，来填补这一需求空白。调查显示，许多司库人员认为银行是IT系统质量的标杆，因为银行自身运营对安全性的要求很高。超过一半的受访者表示，在传统风险缓释手段上，例如交易和网络通信监控机制、员工培训等方面，更倾向于选择银行作为供应商（参阅图4）。此外，20%-40%的受访者表示，会考虑使用银行解决方案来满足所有基于IT的司库需求。“银行能用司库人员听得懂的语言沟通”，一位受访者表示。司库人员表示，更倾向于选择主动分享专业知识和内部最佳实践，帮助司库人员强化内部控制流程，确保IT基础设施

图4 | 许多司库人员认为银行是IT系统质量的标杆



来源：BCG/法国巴黎银行2016年企业司库洞察调查（750名受访者）。

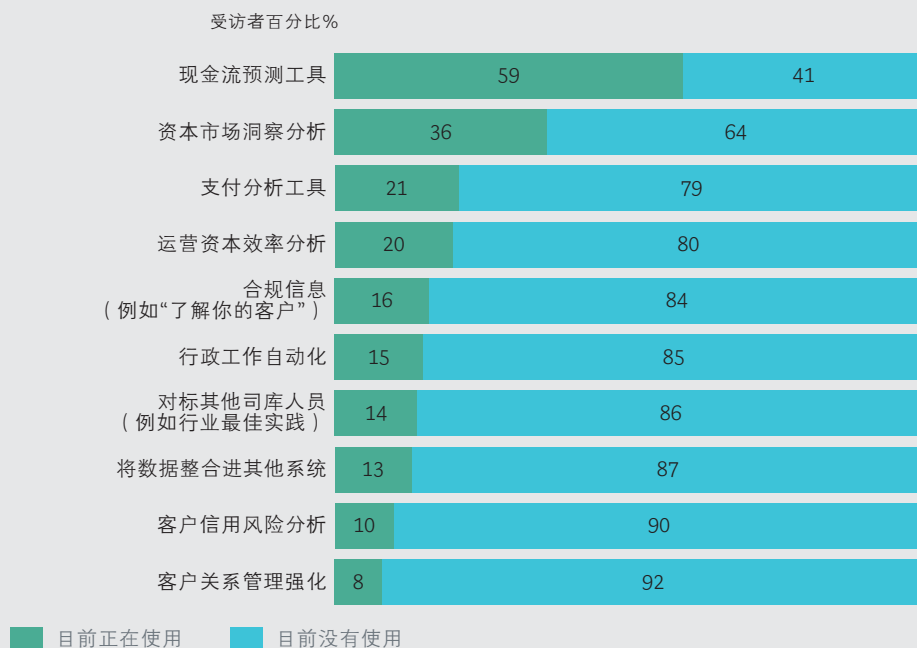
施安全的银行。这对内部IT能力有限的公司而言尤为如此。一名受访司库人员表示：“我愿意付费请银行为企业系统的安全性提供顾问服务，帮助我了解应该做出哪些改进措施。”

帮助司库人员利用分析能力和其它数字化能力。除了现金流预测，只有一小部分司库人员表示目前正在使用先进的分析方法，其中有近60%的受访者依靠的是企业内部的解决方案（参阅图5）。在过去一年里，司库人员对分析解决方案的兴趣均有所下降。我们的访谈结果显示，这一变化与缺乏量身定制、相关性较高而且切实的用户案例有关。尽管如此，司库人员还是对分析方法相当感兴趣，尤其是现金流预测工具、先进的资本市场洞察、同业比较分析、运营资金效率分析以及支付分析工具等——但是希望银行能够根据企业和司库需求定制解决方案。银行可以利用数据能力提供具体的市场分析。对于大型跨国企业的司库人员而言，这些分析极具价值。

当然，并不只有银行希望把握好这些机会。专门的创业公司将凭借独立性、以客户为中心的商业模式、尖端科技等优势，与银行展开竞争。这些创业公司规模较小，不太可能主导整个市场，但是和其它具备市场领先能力的金融科技公司一样，其中有一些创业公司可能会成为相当有吸引力的合作伙伴。

在其它领域，许多银行正在尝试采用区块链技术，对支付和交易进行管理和验证，但是很少有司库人员采用这一技术（尽管许多人认为区块链的概念很有吸引力）。一名受访者表示，尽管区块链有潜力成为“交易银行业真正的颠覆者”，但是要想让区块链真正为更多司库人员所用，银行需要提供清晰的用户案例和经过检验的解决方案，正确地进行聚合、控制和管理。此外，尽管区块链可能成为传统银行后台运营模式的替代品，司库人员仍然需要银行或其它可信赖的实体来协调整个生态系统，管理前端活动。

图5 | 分析工具利用率仍然较低



来源：BCG/法国巴黎银行2016年企业司库洞察调查（750名受访者）。

银行需要更加努力，才能满足司库客户日益复杂的需求和不断扩展的职责范围。随着市场趋于分散，司库人员希望银行能够提供精简、透明、数字化、用户友好型的体验，通过一站式服务满足所有的司库需求。银行可以利用传统的IT优势，作为司库人员可信赖的顾问，与金融科技公司合作，提供量身定制的解决方案和基于数据的洞察分析。银行将形成强大的优势，在于执行能力最强、顾问价值主张丰富、将金融科技公司纳入产品服务，而银行的司库服务最终完全关乎安全保障和客户关系。

关于作者：

Romary Barbey是波士顿咨询公司董事经理，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信barbey.romary@bcg.com。

Thierry Bujon de l'Estang是法国巴黎银行欧洲、中东和非洲地区企业银行市场部主管。如需联络，请致信thierry.bujondelestang@bnpparibas.com。

Marguerite Burghardt是法国巴黎银行董事总经理兼企业贸易与司库解决方案战略及产品部主管。如需联络，请致信marguerite.burghardt@bnpparibas.com。

Marc Carlos是法国巴黎银行董事总经理兼欧洲、中东和非洲地区区域管理、企业贸易和司库解决方案主管。如需联络，请致信marc.carlos@bnpparibas.com。

Stefan Dab是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻布鲁塞尔办公室。如需联络，请致信dab.stefan@bcg.com。

Jacques Levet是法国巴黎银行董事总经理兼欧洲、中东和非洲地区交易银行主管。如需联络，请致信jacques.levet@bnpparibas.com。

Yann Senant是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信senant.yann@bcg.com。

Suresh Subramanian是法国巴黎银行董事总经理兼美洲地区贸易和司库解决方案主管。如需联络，请致信suresh.subramanian@us.bnpparibas.com。

邓俊豪是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。如需联络，请致信tang.tjun@bcg.com。

Pieter van den Berg是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻纽约办公室。如需联络，请致信vandenber.piet@bcg.com。

Chye Kin Wee是法国巴黎银行董事总经理兼亚太地区交易银行主管。如需联络，请致信chye.ekin.wee@asia.bnpparibas.com。

致谢：

感谢法国巴黎银行Mylène Delahaye、Alec McLaurin和Anna Segura对本报告的贡献与帮助。感谢Expand Research的Franck Vialaron、Steve Mwenifumbo、Boris Lavrov和Emily Chapman在设计 and 开展独家全球调查方面给予的支持与建议，以及进行大规模全球定量分析的经验分享。感谢波士顿咨询公司的Ali Kchia、Ankit Mathur、Anubhav Mital和Maarten Peeters提供的帮助，以及Katherine Andrews、Gary Callahan、Philip Crawford、Kim Friedman、Abby Garland、Myriam Gasnier、Marie Glenn、Gina Goldstein和Sara Strassenreiter在撰写、编辑、设计和制作本报告方面做出的贡献。

更多联系：

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系任何一位作者。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com
或登陆我们的大中华区网站：www.bcg.com.cn

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：





BNP PARIBAS