

以客户为中心

金融科技重塑银行业新格局

2016年全球金融科技调查



76%

逾四分之三的银行业受访者担忧其部分业务会被金融科技企业取代

42%

许多银行已经与金融科技企业建立合作伙伴关系



普华永道

www.pwccn.com

内容提要

目录

引言	3
个人银行业务将被颠覆	4
重新打造客户服务	5
不断涌现的智能化解决方案	6
发掘企业客户	7
建立双赢的合作关系	8
结语：聚焦客户体验	9
附录	
受访者简介	10
关于DeNovo平台	11
与金融科技相关的趋势总结	11
联系人	12



个人银行是金融业态中最可能被金融科技所颠覆的领域



银行已经发现金融科技对其业务的最大影响在于改变客户需求



大部分银行(71%)预计,五年内逾60%的客户将使用移动应用程序



市场份额的缩减和利润压力成为银行业面临的主要威胁



大部分银行业受访者(76%)担心其部分业务会被金融科技所取代



在与金融科技企业建立合作伙伴关系并设立相关风险投资基金方面,银行在金融业中表现最为积极(42%)

引言

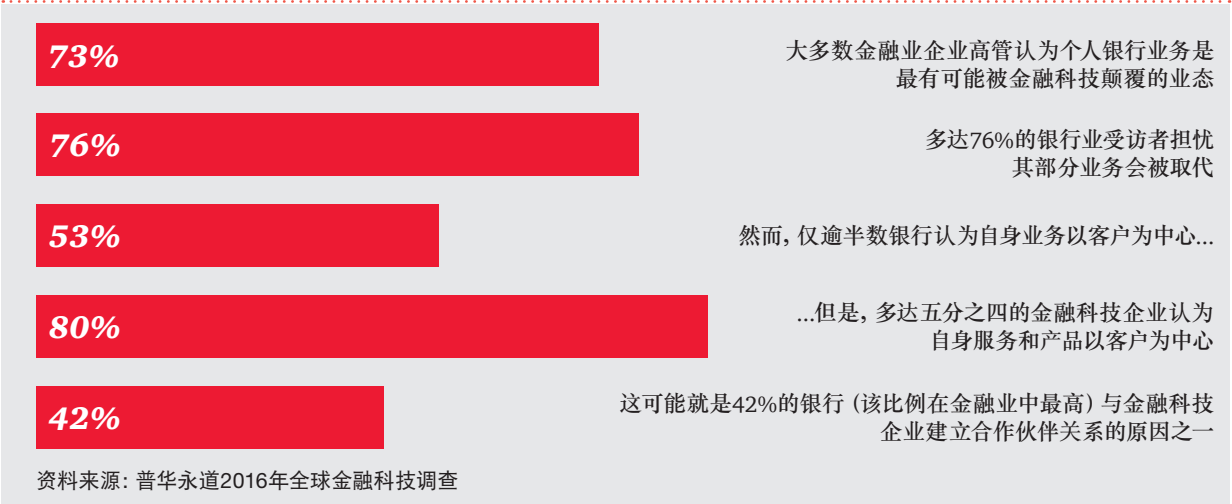
客户对产品和服务需求的分散化和简单化发展趋势，使得个人银行业务面临迫在眉睫的挑战。

所有企业都认为他们需要更加注重以客户为中心，而初创企业在这方面更具优势。行业新进者把以客户为中心的需求增长作为机遇，努力在市场中寻求解决方案。相比之下，传统银行行动较为迟缓，仍在遵循渐进式发展模式。另一方面，新进者不再按照传统的理解提供客户服务，而是通过提供动态的差异化的产品设计和交付方式来了解和满足不断变化的客户需求。

随着其他行业提供的产品和服务渐渐趋于全方位、多渠道、简单化、无缝集成以及个性化，客户正在重新定义他们的预期。他们更加需要便利性、个性化、可及性和简易的产品和服务，并希望银行也能预见到这些需求，而非盲目地投来大量产品狂轰滥炸。同时，他们也希望信息更加透明并且收费合理。

金融科技初创企业完全绕开银行，直接面向最终用户。75%的调查受访者认为以客户为中心将变得越来越重要，并视其为金融科技带来的最重要的影响。

图1: 普华永道2016年全球金融科技调查——银行业主要发现



通过观察和亲身体验银行能够提供或无法提供的第一手服务，新进者渗透进银行业的市场细分领域，不断开发有针对性且高效的解决方案，以管理客户预期。银行与新进者之间的竞争将被金融科技生态系统中的直接合作所取代。银行与新进者有机会发展合作关系，从而发挥各自的长处，比如初创企业产品设计和开发的能力，以及银行分销和基础设施的优势。然而，限制银行与金融科技企业建立商业关系的许多障碍依旧存在。我们看到双方正努力实现一种新型互惠合作关系，但一切尚处于行动的初级阶段。

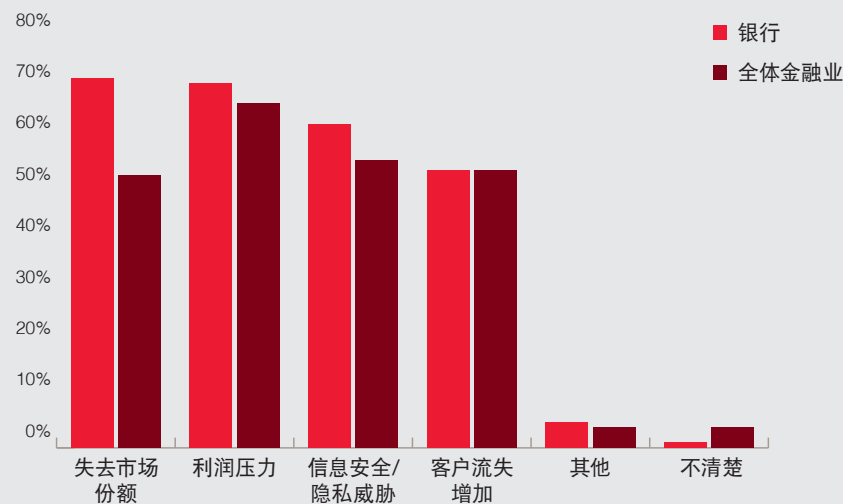
个人银行业务将被颠覆

个人银行一度被视为是金融服务业中最稳定的业态，但如今被重新认定为最有可能在未来五年内被金融科技所颠覆的业态。

过于简单化的储蓄、借贷和商业服务等银行产品和流程已经将个人银行业务推向被颠覆的边缘。多数金融企业高管(73%)认为个人银行业务是最有可能被金融科技颠覆的业态。

新进者瞄准传统银行业务逐渐分散化的契机，有针对性的提供能更好服务于零售客户和企业的解决方案。与此同时，来自金融科技的威胁将从四个方面冲击现有的业务，即市场份额、利润、信息安全/隐私和客户流失的增加，受冲击程度高于其他金融业态(见图2)。

图2: 金融科技在您所在行业的兴起会带来什么威胁?



资料来源: 普华永道2016年全球金融科技调查

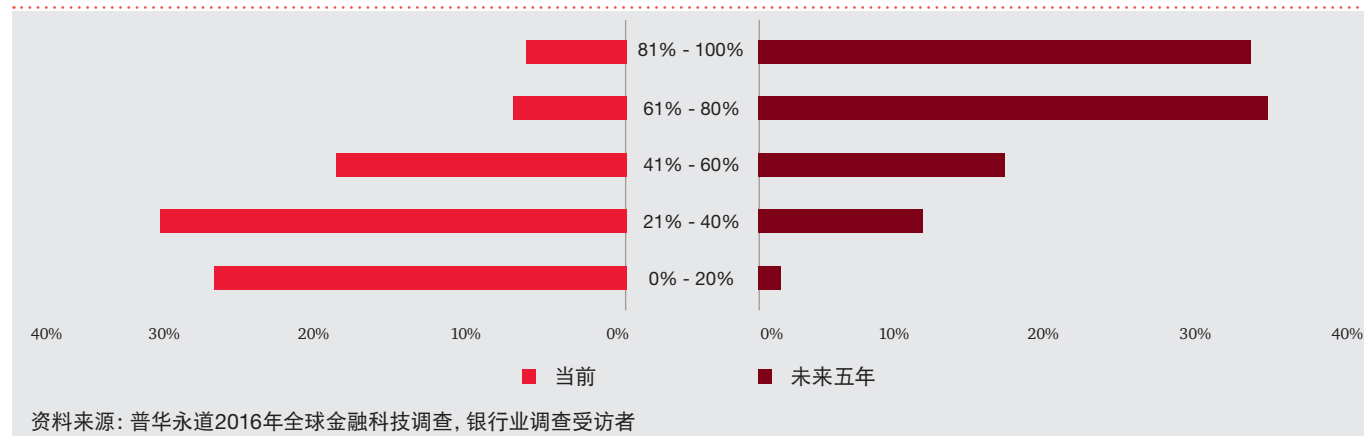
重新打造客户服务

对于某些业务流程，一些客户仍偏向于人际互动。然而，对于希望在所有消费者细分领域参与竞争的银行来说，推出可行的数字化解决方案已经势在必行。¹

相比金融科技企业，在提供以客户需求为导向的解决办法方面，传统企业尚处于初级阶段。仅半数银行业受访者(53%)认为自身业务以客户为中心。相比之下，给出这一答案的金融科技受访者比例则超过80%。

金融科技企业优先提供全天候客户服务，通过如社交媒体等非传统渠道来实现，以最大程度地覆盖客户。同时，无处不在的全渠道的产品和服务供应是金融科技企业明显超越传统企业的主要优势。新进者意识到不能毫无针对性的提供产品需求设计，而应考虑并满足客户在不同阶段的差异化的需求。

图3：每月至少使用一次移动应用程序的银行客户占多大比例？



逾90%的银行预计对移动应用程序的使用将增加，并且增速将超过其他金融业态。71%的银行认为未来五年，将有逾60%的他们的客户至少每月使用一次移动应用程序来获取金融服务(见图3)。

“与其他金融服务一样，所有的客户体验将成为评价银行业务的标准。”

澳大利亚某大型银行部门主管

¹ 普华永道，消费信贷：对当今借款人权利的认识，2015年。

不断涌现的智能化解决方案

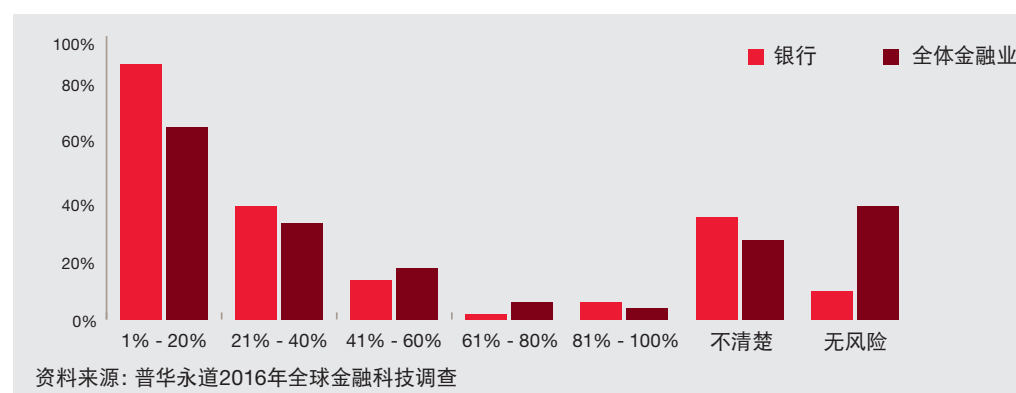
传统企业主要担忧金融科技企业完全绕开银行，直接面向零售终端客户。金融科技企业能够向客户提供极具吸引力的又往往被传统银行所忽视的解决方案。

通过观察和亲身体验银行能够提供或无法提供的第一手服务，新进者将目光聚集在最需要以客户为中心的市场细分领域。通过开发有针对性且高效的解决方案，新进者成功进军并占领常常被传统银行忽略的部分。事实上，约80%的企业高管认为至少其部分业务会被金融科技企业取代(见图4)。特别是金融科技企业能够提供以下服务：

向无信用评级或信用评级低而无法获得贷款的客户提供服务。行业现状促使金融科技企业转向基于替代信用决策方法的贷款创新、采用非传统的数据来源和强大的数据分析来进行风险定价、以客户为中心的快速贷款流程，以及更低的运营成本。

个人财务管理工具。客户跨银行管理或追踪其开支的需求推动了个人财务管理工具(PFM)和整合系统的流行。

图4: 在未来五年贵公司多少比例的业务面临被独立的金融科技企业取代的危险？



为了使银行的价值潜力最大化，银行应深入了解客户偏好。他们需要加强内部信息联动，在整个银行业务范围内获取视角，并依托客户关系开展业务。例如银行通过分析客户账户存款，了解到客户调整了员工薪资，银行应借此向客户发送一封祝贺信，并随附一张更高额度的贵宾信用卡来对此进行回应。

“来自金融科技企业的威胁在于它将影响到客户对银行服务的预期。”

荷兰主要银行之一的部门主管

4

发掘企业客户

一个值得注意的转变是面向企业的金融科技也在悄然兴起。与以往相比，越来越多的企业开始关注企业间的电子商务（B2B）解决方案。

大量初创企业继续专注向不断增加的零售客户提供创新解决方案，而其他金融科技则开始挖掘不那么引人注目甚至单调乏味的后台运作功能，如发票自动化、向中小企业或微型企业提供借贷和商务解决方案。B2B解决方案替代了常常困扰传统金融机构的繁琐且难以操控的过时技术。银行越来越多地使用金融科技初创企业提供的以开放式发展和以软件服务为中心的(SaaS)解决方案，试图整合和优化运营能力，并转为数字化/移动式服务。与应用程序接口(API)的融合，使第三方机构能够提供与银行服务平台兼容的增值服务。

能够简单的整合且能改善和简化运营模式的解决方案被调查者视为最重要的趋势。而他们对转向非实体或虚拟业务渠道的响应程度最高(见图5)。

图5：银行业趋势的重要性和响应程度排行

这些趋势对贵公司所在的行业重要性如何？贵公司多大程度上会影响这些趋势？（例如进行资源分配，投资等）

气泡大小与DeNovo平台所显示的相关金融科技企业的数量呈正比



资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查及DeNovo平台——上述趋势的定义参见附录。

图中右上方所列的趋势为银行优先考虑的内容。左侧的气泡图按照三个维度进行排序：纵轴代表趋势的重要性，横轴代表这些趋势被响应（如资源分配与投资）的可能性，气泡的大小表明与该趋势相关的金融科技企业数量。

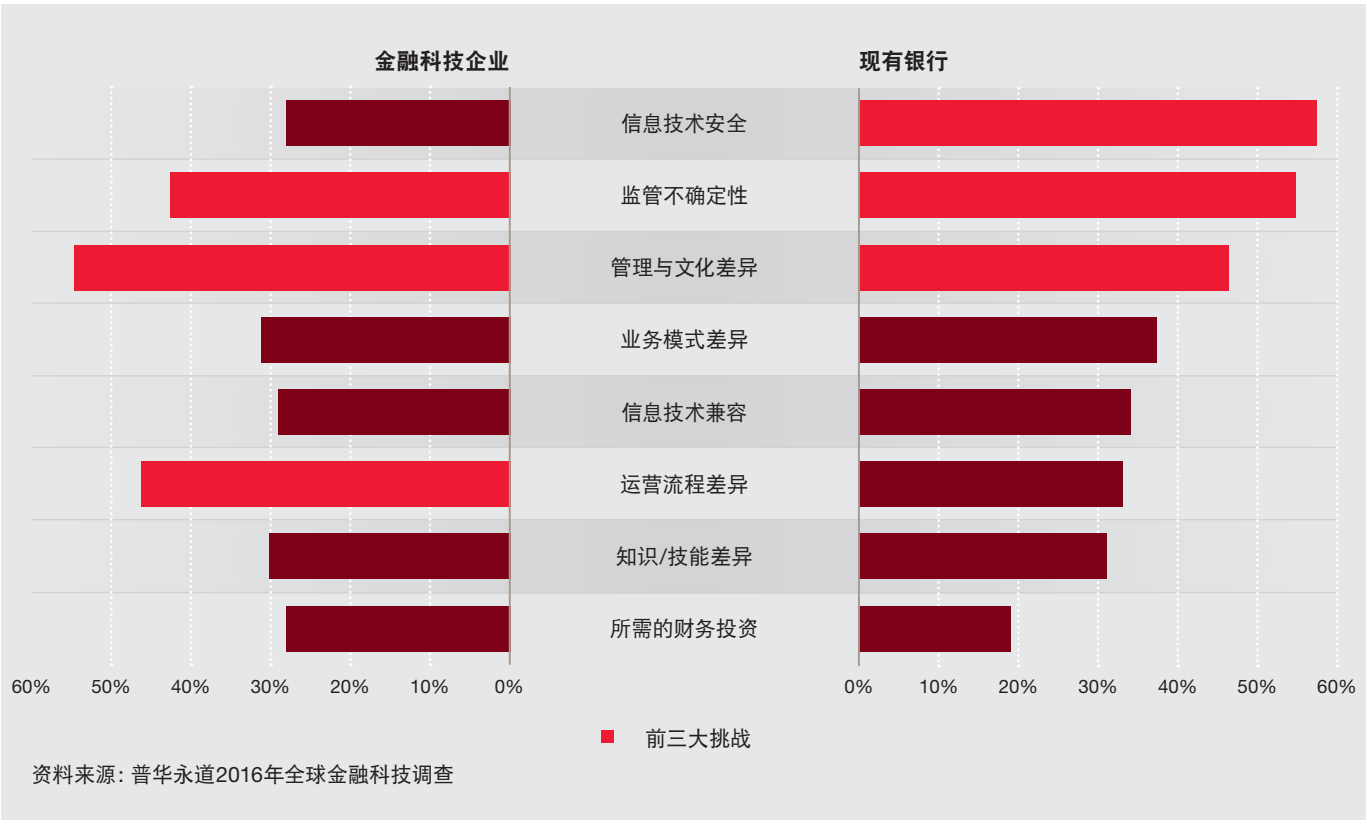
建立双赢的合作关系

金融科技生态系统内的直接合作将取代银行与新进者间的竞争。

在这种情况下, 合作会使双方获利。初创企业的产品设计和开发的优势结合传统银行的分销和基础设施构建的能力能够创造机遇。然而, 限制银行与金融科技企业建立商业关系的许多障碍依旧存在。在银行看来, 金融科技企业缺乏适当的信息技术安全, 相关监管也存在不确定性。同时, 由于金融科技企业和银行在管理模式、企业文化和运营流程方面均存在差异, 金融科技企业亦认为其很难与银行展开合作(见图6)。

尽管如此, 42%的银行已与金融科技企业建立合作伙伴关系, 该比率远高于其他金融业态。在为金融科技企业(19%)设立相关风险投资基金方面, 银行也是全行业中最积极的。同时, 银行(连同资金划拨和支付企业)在“白标”金融科技服务方面(即为其他市场交易方提供金融科技服务并允许其使用自主品牌面向客户), 亦领先于其他金融业态。

图6: 您在应对金融科技企业/现有银行过程中过去和现在面临哪些挑战?



“未来的银行将变为软件公司。”

拉丁美洲某大型银行的CEO

结语：聚焦客户体验

传统银行与新进者的合作十分重要，但若想找到最佳合作方式还需要时间。与此同时，银行应注重重新打造和提升客户体验。

客户希望银行提供的产品与服务、与银行的沟通和相互关系能够与他们特别的需求实现无缝对接。即使不存在简单的“一刀切”式的解决方案，银行仍然可以借助一些通用的做法来了解客户的需求。

银行应简化产品和服务，以便强化与其他市场参与者的对比并减少客户的疑惑。同时，银行在设计产品时应考虑用户体验，而非采用通常的凭空由设计决定并指导流程的方法。最后，银行还需听取客户反馈，并及时开发出适合的新产品。不管是否受到金融科技的冲击，银行都必须落实这些举措。

虽然传统银行可能已经掌握先进的数字化服务能力，但它们仍然需要将各类数字化渠道整合成全方位客户体验，并充分利用现有的客户关系和规模。银行需要通过提供定制化的满足客户预期的产品或服务来实现整体解决方案。新开发的数字渠道可为这些尝试提供支持--通过这类渠道收集客户信息有助于银行更好地预测客户需求，提供具有吸引力的价值定位，并创造新的收入来源。

当前，基于区块链技术的数字货币（Digital Currency，也称为Cryptocurrency）作为一种无国界、去中心化、低成本的货币体系正在以无法阻挡的态势飞速发展。未来，将在银行业通过数字化方式提升客户体验方面扮演重要角色。与传统货币交易相比，数字货币优势明显，不仅能够节省发行、流通环节的成本，还能够提高交易或投资的效率，提升经济交易活动的便利性和透明度。

中国对于数字货币的关注度也日益升温。2016年1月中国人民银行召开数字货币研讨会，讨论发行数字货币的总体框架和相关技术问题，并在近期表示争取早日推出由央行发行的数字货币。

但是，数字货币也带来潜在风险，包括法律地位模糊，导致对数字货币持有者的身份界定不明确，从而持有人在发生损失后无法得到有力的法律救济；交易制度缺失，造成质量参差不齐的交易平台数量迅猛增加，提高了数字货币的交易风险。例如，近期发生的比特币价格暴涨暴跌而交易平台无法登录导致投资者蒙受较大损失的事件也引起了中国监管层的重视。

因此，中国在积极探索央行主导发行数字货币的同时，应建立健全监管框架，强化数字货币的反洗钱监管，保护金融消费者的合法权益。同时，应积极参与国际间合作，持续跟踪数字货币最新发展状况，努力实现国际国内协调有效的发展与监督。

与金融科技企业开展合作无疑会使银行更容易做到以客户为中心，这要归功于新进者所具备的重要的互补性特征。另一方面，金融科技企业与拥有重要客户信息的传统银行合作，也能极大地从中获益。消费模式和财富数据可能成为金融科技企业定制新一代颠覆性解决方案的重要指标。此外，通过利用传统银行的客户关系和成熟的监管体系，金融科技企业能致力于其最擅长的领域，以创新方式满足客户的需求。

虽然要找到传统银行和金融科技企业之间竞争与合作的“平衡点”非常困难，但是一旦找到切入点，双方都将获益。只有到那时，银行才能阻止金融科技领域的新进者掀起的颠覆现有商业模式的浪潮；通过与根基牢固的传统银行开展合作，金融科技企业才能赢得客户信任，获得客户信息和认可，并实现长足的发展。

附录

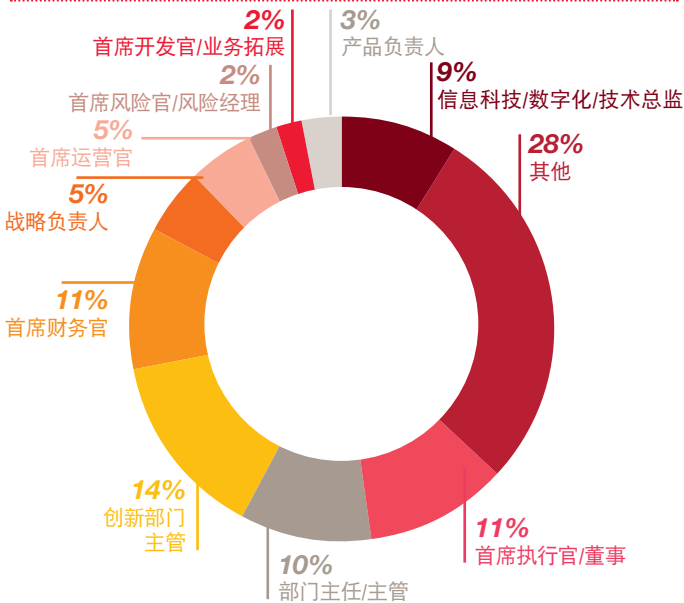
受访者简介

普华永道2016年全球金融科技调查收集了来自46个国家544位受访者的问卷反馈，主要包括首席执行官、创新业务总监、首席信息官，以及全球各地负责数字化和技术革新的高级管理层。

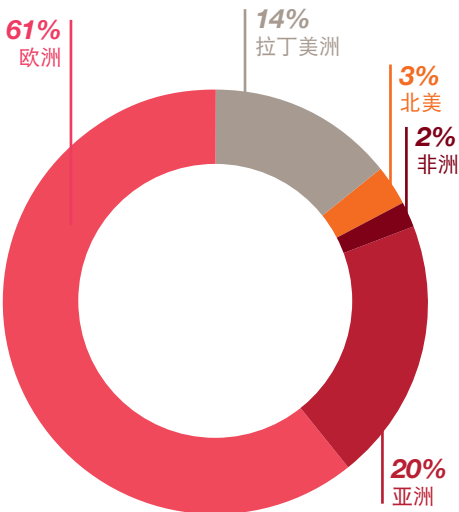
本报告集中于银行业领域，调查结果基于来自全球范围内银行业的163名受访者的反馈。

受访者组成

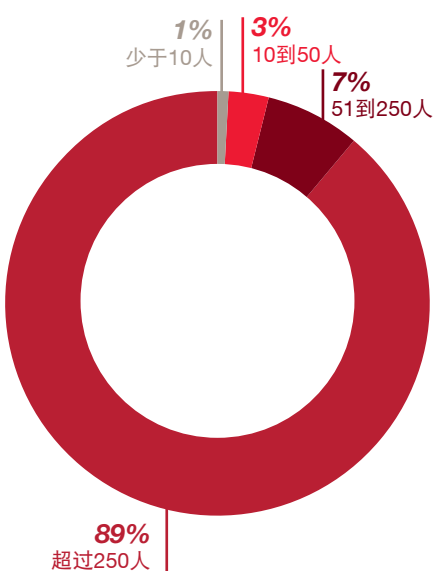
按工作性质或职位



按所处地理位置



按公司员工人数



与金融科技相关的趋势总结

DeNovo团队密切跟踪金融科技新趋势，找出与您相关的初创企业、科技、趋势和新竞争者，为您洞悉这些要素背后的深层次原因。以下是与金融科技相关的趋势总结。欲随时获取最新观点，请订阅DeNovo平台。

1. P2P借贷的发展	技术的发展使无需中介参与的一对一信贷业务越来越多。
2. 为客户增加服务与解决方案	技术的应用降低了向未能得到充分金融服务的人群提供银行服务的成本，如在非洲农村地区依赖非正式银行服务的客户。
3. 信用担保/决策的增强	更加颗粒化的数据使得金融服务提供商能够更准确地评估风险并设定借贷金额。
4. 实施银行为改善并简化运营而整合的解决方案	银行采用新的解决方案来进一步简化运营。例如，应用程序接口（API）能帮助第三方为企业平台开发出增值应用，人工智能可以帮助企业深入分析更多有关客户的信息，员工和智能机器正在进行团队合作，银行正在加快提供数字化产品和服务。
5. 增加、吸引并留住客户的方法更为成熟	为拓展销路，使用多样化分销和市场营销渠道。在协同化的环境中通过类似游戏的方式吸引客户，将带来更佳的客户体验并留住客户。
6. 自助服务工具的出现	在无需人工参与的每一项服务中增加客户的自主权利。诸如网上银行以及应用软件等自主服务工具正逐渐普及。
7. 向非实体或虚拟业务渠道（包括移动业务渠道）过渡	互联网和相关技术的提升使得银行更多地通过虚拟业务渠道提供传统银行功能。虚拟银行利用在线和移动平台整合并简化客户的银行体验。虚拟银行平台根据客户需求管理银行账户、支付账单、申请贷款、开设新账户并通过单一入口开展其他银行业务。银行正利用这些渠道收集客户数据，产生新的收入来源，并提供吸引人的价值定位。
8. 现金和财务管理职能的数字化	现金和财务管理包括内外部资金的管理、现金流管理以及企业融资政策和流程。现金和财务管理职能的数字化利用网络平台来打破传统模式的垄断，创造新的收入来源和价值定位。企业的跨境支付资金划转、外汇和发票管理跨境是在线平台所实现的几项主要功能。例如，企业正在开发国际资金划转汇款的新程序，使用移动钱包和加密货币来提升速度和降低成本。
9. 银行与个人理财的大众化	银行与个人理财的大众化意味着一种转变：客户可以充分掌握其财务健康状况并寻求新的渠道和解决方法。
10. 提升客户体验的产品应用简化及合理化趋势	消费产品应用流程(例如贷款发放)已随着以“云技术”为基础的贷款解决方案以及电子银行账户管理系统的出现得到简化，使贷款发放流程实现自动化，并提高了贷款过程的整体透明度。这类解决方案通过减少人工工作量、缩短时间并降低出错率来提升客户体验。
11. 众筹/种子资金的兴起	中间市场涌现的新型筹资模式，例如P2P借贷平台。
12. 区块链	使用分布式和去中心化的分类账簿技术记录交易，改善支付、资产清算和结算、审计或数据管理。运用区块链技术可以生成“智能合同”，即转变为计算机程序的合同，具有自动执行和自动维护的功能。

什么是DeNovo平台？

DeNovo代表了新一代的策略顾问-它是思特略(Strategy&)及普华永道提供技术支持的全新平台，主要关注金融科技领域。突破性技术和新的经营模式迅速涌现，因此需要一个可随时随地为您提供战略建议的现代化平台。无论您是在参加董事会议还是与首席执行官通电话，DeNovo平台都可以为您提供实时答复。您可以通过网络、手机或直接与我们的创新战略团队联系，获取相关内容与见解。

<http://www.strategyand.pwc.com/denovo>

联系人

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

普华永道中国银行业及资本市场主管合伙人
+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

周世强

普华永道中国金融业合伙人
+86 (755) 8261 8988
charles.s.chow@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

季瑞华

普华永道中国金融科技合伙人
+86 (10) 6533 2269
william.gee@cn.pwc.com

张俊贤

普华永道中国金融科技合伙人
+86 (21) 2323 3927
chun.yin.cheung@cn.pwc.com

致谢

感谢Dariush Yazdani、Gregory Weber、普华永道全球调查团队及Áine Bryn和全球金融营销团队参与本报告的编制。

www.pwccn.com

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。

© 2016 普华永道。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。