



银行如何通过转型打造新一代业务？

共迎新机遇，为公司、商业和中小企业客户提供更佳服务

Reframe your future | ey.com/ccsb

■ ■ ■
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY 安永
Building a better
working world

安永行业主管观点

我们认为，银行的对公、商业和中小企业 (CCSB) 银行业务正处于根本性变革的转折点，未来十年，整个银行业将发生翻天覆地的变化。银行在评估未来战略时，应明确目标，并为实现现代化和真正的转型设定路径。

我们通过本报告中的几个假定来阐述我们对CCSB业务这一关键银行业务部门的未来发展愿景，以及银行如何实施自我颠覆，以赢得和保持在企业客户业务领域的持续市场领导力。这些假定是根据安永高级策略师、前言见解主管、行业和职能专业人士、技术领域以及外部专家和学者之间的讨论确立的。自我们启动上述工作以来，全球局势便受到新冠肺炎疫情的持续颠覆，这很可能促使行业变革速度加快、范围扩大。

我们对CCSB银行业务的未来发展持积极、乐观态度。这就是为什么我们能继续提出更好的问题，挑战行业的传统观念，并不断测试我们自己的思维方式。我们也抱持着积极乐观的心态与银行和其他行业利益关联方进行互动并展开合作，共同建设更美好的商业世界。



Andrew Gilder
安永亚太区
银行及资本市场主管



Matt Cox
安永美洲区对公、商业及
中小企业银行业务咨询服务主管



James Sankey
安永欧洲、中东、印度及非洲区
银行及资本市场总监

关于安永 NextWave

安永NextWave愿景代表我们对塑造行业未来的最强趋势和力量的前言观点。通过协作式的构思研讨会，安永团队帮助客户构想更加光明的未来并规划前进的道路。

目录

摘要.....	04
市场当前趋势.....	06
定义未来的七大设想.....	07
 01 随着越来越多的大公司自筹运营资金并向供应商提供信贷，科技巨头和大型平台扩展了他们的银行服务范围。	09
 02 客户细分逐渐消失，银行重新定义以客户为中心的概念。	11
 03 银行逐渐成为值得信赖的顾问，利用数据在塑造客户未来业务战略中发挥积极作用。	13
 04 在生态系统时代，银行组织建立可信供应商的综合网络，以促进客户增长。	15
 05 认购模式变革涉及商业银行业务，如客户为获取定制产品和服务而支付固定费用。	17
 06 随着银行向银行业务以外的领域扩张，越来越多的客户开始接受复杂的公司财务、法律、风险管理等服务。	19
 07 银行在可持续性、包容性资本主义及其他重要问题上展现出了领导力，提升了市场的稳健性，强化了社会的紧密联系。	21
建议措施.....	23
安永如何帮助您.....	25
联系我们.....	26



摘要

过去十年间，随着全球经济在金融危机后持续复苏且增长强劲，服务于CCSB客户细分的银行实现增长。IBISWorld调查显示，新冠肺炎疫情前，得益于不断提升的商业信心和高水平的经济活动推动融资，银行业平均净利润同比增长2.2%。

过去五年间，银行逐渐增加转型投资，但仅在一定程度上迎合了客户预期的转变，即希望从银行获取更多数字化和完善的服务产品。银行还采取措施解决了具体操作方面的挑战，精简了合规活动。银行也采用了新技术，但通常是孤立的方式，仅在批发信贷、资金业务和现金管理以及贸易融资等为数不多的领域有所应用，且目的单一。

目前，银行业面临全球经济放缓、利率持续走低以及资产质量下降的重压，很难有机会实现增长。因此，大多数大型银行采取了成本优化措施，应对充满不确定性的经济环境。在未来复苏过程中，更广泛、更先进的数字化能力（应对疫情的过程中已了解其必要性）以及更强劲的手续费收入显然是银行实现长期成功的重要条件。

当前，银行业比以往任何时候都更需要根本性转型。客户对数字化渠道的偏好水平和使用率都达到了历史新高。将预期和体验转化为消费意味着银行服务CCSB客户遵循的传统原则已彻底改变。传统产品和服务及常规交付渠道正同时受到客户和银行双方的强烈质疑。为满足客户对更多增值服务和更丰富体验的需求，银行不仅需要提供金融服务还需要提供时间、资源和专业知识来帮助客户成长。银行传达价值主张的方式必须比过去更加明确、更具信服力。

针对遗留技术的缓慢改进，运营模式的微小变动，成本效益的单一聚焦，以及临时或孤立的数字化体验，将不足以支持一家银行引领未来市场。正在发生的许多颠覆性变化预示着未来趋势，也表明未来的市场领袖必须大胆设想并加以践行。

“

银行业务是必需品，但银行不是。

比尔·盖茨

银行为满足CCSB客户需求而必须采取的部分措施包括：

- ▶ 明确目标并开发能够引起新一代企业所有者和创业者共鸣的产品
- ▶ 由于传统客户细分已经失效，需要全心全意以客户为中心
- ▶ 利用数据识别客户的需求及客户产生需求的时间，从而能够基于企业生命周期阶段交付产品和服务
- ▶ 为大范围产品和服务提供便利数字化访问和购买渠道
- ▶ 在无缝客户体验中通过生态系统识别并引入高度互补的合作伙伴和第三方服务商
- ▶ 在不影响推向市场速度的前提下建立信任

作为本报告的核心内容，我们的假定显示了采取上述行动的重要性。事实上，这些假定提出有待未来市场领袖解决的最重要问题和需要抓住的最佳契机。因此，这些假定不仅反映了战略和竞争层面的变化，也反映了技术和运营转型以及社会发展趋势和未来挑战。我们的假定探讨了在未来不断变化的十年中，CCSB银行业务市场实施必要变革的速度和范围。



市场当前趋势

众所周知,过去五年间,科技发展速度加快,银行应用技术的能力也迅速提升。区块链、人工智能(AI)、机器学习和智能自动化等新兴技术迅速从试用和概念验证实施阶段走向在主要银行业务职能内实际应用的采用阶段。大多数银行能够更便利、频繁地将原始数据转换为能够落地的信息和具有高价值的洞见。创新从畅想未来的时髦术语转而成为大多数银行普遍具备的能力。但由于大部分创新仍规模较小,或模式孤立,转型工作仍任重道远。

同时,尽管全球化进程可能受全球贸易紧张和主要经济体不断高涨的民族主义影响而放缓,但企业的全球化趋势仍持续增强。地区间存在多个微型供应链。借助电子市场,中小企业之间的国际化活动增加。企业发展壮大的速度快于以往任何时刻;不断变化的市场、

颠覆性技术及轻松获取的资本的共同作用大大缩短了中小企业向主要商业客户转型并最终发展成大型银行对公客户的进化之路。新冠肺炎疫情进一步加速了客户对数字化产品和依托洞察的服务的预期。

具有前瞻性的银行已经通过配备新能力以及寻求与金融科技公司合作来改进产品和经营模式,从而更好地为客户服务。满足所有类型客户要求所需的变革总量将为银行带来重要战略性选择机遇。一些银行会选择通过投资建立综合生态系统,以掌握客户关系并满足其所有需求。另一些银行将寻求可盈利的利基市场,以发挥在特定产品或服务方面的绝对优势,并同时使用多个生态系统。而对于那些固守现状或在转型上投资不足的银行而言,则将要面临影响力和利润下降的风险。



2030年对公、商业和中小企业银行业务七大设想

通过下述假定，我们对重塑当今市场的现行趋势在未来十年的变化做出了前瞻性判断。包括技术进步、人口结构转变和不可预见事件在内的一系列因素，都将驱动新业务模式的诞生。如果从当前视角观察，一些领先银行在未来可能难以辨认。某些银行可能甚至不再是银行。

今天看似遥不可及的创新到2030年可能已经成为行业标准。

从广泛的自融到受欢迎的认购模式和生态系统，再到可持续性领导力，这七大假定描述了开展CCSB业务的银行如何跨过2020年的重重挑战，转而在2030年实现增长。



01

越来越多的大公司自筹运营资金并为供应商提供信贷，科技巨头和大型平台扩展了他们的银行业务服务范围。



02

客户细分逐渐消失，银行重新定义以客户为中心的概念。



03

银行逐渐成为值得信赖的顾问，利用数据，在塑造客户未来业务战略中发挥积极作用。



04

在生态系统时代，银行组织建立可信赖供应商的综合网络，以促进客户增长。



05

不断演变的认购模式涉及商业银行业务，客户为获取定制产品和服务而支付固定费用。



06

随着银行向银行业务以外的领域扩张，越来越多的客户开始接受复杂的企业资金类业务、法律及风险管理等服务。



07

银行在可持续性、包容性资本社会及其他重要问题上展现出了领导力，让市场更加稳健，社会联系更加紧密。



01 随着越来越多的大公司自筹运营资金并为供应商提供信贷，科技巨头和大型平台扩展了他们的银行业务服务范围。

领先银行针对各种类型和规模的企业开发多样化的产品，深度融入客户供应链。

大型企业和科技公司提供的银行业务服务越来越多，造成市场流动性过剩且贷款激增，传统的收入流和客户关系将受到威胁。领先银行会灵活地融入客户的生态系统，利用直接数据流，从而依托自身的稳健控制和优质洞见抵销大型企业向供应链合作伙伴提供贷款的竞争优势。银行通过分析经营业绩、库存和运营数据，主动为客户提供符合其特定需求和情况的个性化产品和服务。

除了能够按照需求提高信贷，客户还希望银行提供更多服务。而最佳银行会基于对客户当前业绩和增长机会的清晰认识，准确地计算出客户需要信贷的时间和金额。这样的洞见来自于与企业资源计划和运营系统的深度融合。为了获得这些关键信息，除贷款以外，银行还必须向客户提供及时建议和可付诸行动的洞见，真正驱动增长。

落后银行将市场份额拱手让给大型企业；仅靠低成本存款继续生存下去。

落后银行将主要向规模较大的企业放贷，并充当低成本存款的现金窗口。由于无法访问经营业绩数据，他们在竞争中处于劣势，因为大型企业可以凭借数据实现更加精准的预测并更快地采取行动。大型企业和科技巨头能够通过广泛的自动化有效地审贷和管理信贷，而落后的银行则受累于传统的审贷方法和高度的人工干预。



对客户的影响和价值：

- ▶ 信贷机构关注客户需求，客户能更快获得适当的授信
- ▶ 不同信贷机构提供的融资机会与客户供应链直接挂钩
- ▶ 与银行业务服务商的融合更加深入，增长战略获得更多支持
- ▶ 与银行业务服务商分享数据可获得有形价值

对银行的影响和可能性：

- ▶ 所有CCSB银行业务客户细分的市场份额不断缩小
- ▶ 能深度融入客户供应链，完成自我颠覆
- ▶ 从数据中获利的能力提高
- ▶ 有机会像平台一样运营和创新

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 我们是否已经准备好为主动式定制化融资能力进行投资？
- ▶ 我们如何成功占据大型企业融资的利基市场？
- ▶ 哪些产品可以推动与客户供应链的深度融合？
- ▶ 客户是否了解提高融合度和数据共享的价值？

颠覆已经开始：

科技巨头和全球银行业领袖已结成联盟，为小企业提供信贷。物流行业的主要参与者也启动了市场借贷业务，显现出直接获取供应链数据的优势。

市场中授信机构的独特之处在于，他们能够使用基本采购订单数据并将其与航运和物流的宏观趋势相结合，评估风险并为有信贷需求的中小企业释放资金。这些趋势可能会因新冠肺炎疫情暂时放缓，但不会停止。银行可以利用这段时间，为未来一两年的大胆行动做出规划。

100万美元 上限

高盛旗下的马库斯 (Marcus) 线上金融品牌为通过亚马逊在线市场从事销售的小企业提供的循环信贷额度；该项服务与普通信用卡类似，固定利率为6.99%至20.99%。

(资料来源：CNBC)

50亿美元

2013年至2018年宝洁公司通过其供应链融资计划创造的自由现金流总额；该计划为供应商提供预付现金折扣，以降低利息支付成本。

(资料来源：EuroFinance)



02 客户细分逐渐消失，银行重新定义以客户为中心的概念。

领先银行打破传统的客户细分，为所有客户提供贯穿整个生命周期的、基于需求的解决方案和灵活的交付方式。

领先银行调整其组织架构和运营模式（如建立客户覆盖团队、改变营销方法等），为客户提供他们真正需要的产品和服务，而不考虑这些产品和服务是否属于传统的客户细分。领先银行通过贯穿中小企业生命周期（例如，启动资金、快速增长、生存等）的定制解决方案来解决由来已久的中小企业难题，并为所有客户提供丰富、无缝的体验。

相比之下，落后银行死守基于收入和员工数量的僵化客户细分，限制了自身对不断变化的客户需求做出快速反应的能力。这类银行无法高效应对客户在不同客户细分之间的流动，他们与快速增长和提出更复杂需求的中小企业之间的关系已经动摇。坚持传统客户细分的银行仍然向中小企业客户提供加强版零售客户解决方案或弱化版商业客户解决方案，与提供内容丰富且量身定制的客户体验的竞争对手相比，他们正在失去竞争优势。

落后银行疲于应对客户在不同客户细分之间的频繁流动，继续提供标准产品和服务，而这些产品和服务有时已经不能满足客户需求。

领先银行将盈利的概念应用并追踪到单个客户的层面。他们利用数据驱动的生命周期图来为客户衡量当前的盈利能力，并建模预测未来的盈利能力。那些仍然按照公司规模和收入划分客户细分的银行难以判断客户的盈利能力，也难以做出正确的决定来提高利润。

客户期望获得一个由数字交互与快速周转时间驱动的基本体验。他们还希望能够选择有偿获得更加快捷或差异化的服务。这使得落后的银行更难区分传统的基于客户细分的服务水平协议和周期时间。落后银行难以应对这种经济上的基本变化，而随着时间的推移，他们将面临更多的收入损失。



对客户的影响和价值：

- ▶ 能够获得更广泛的产品和服务，包括先前未向其客户细分提供的产品和服务
- ▶ 添加新服务时对客户体验无任何负面影响
- ▶ 获取根据需求量身定制的基于生命周期的解决方案

对银行的影响和可能性：

- ▶ 需要推动解决方案流程的数字化，以提高效率，并推动客户流程的数字化
- ▶ 重新定义创收的经济模型
- ▶ 调整组织和运营模式，消除传统客户细分之间的界线
- ▶ 根据生命周期需求提供差异化产品和服务，通过增值解决方案提高收益

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 当前的组织和运营模式是否足以支持传统客户细分群之间更多更快的流动？
- ▶ 为所有细分客户群高效提供基本体验的最佳方式是什么？
- ▶ 能否准确地衡量盈利能力？

颠覆已经开始：

越来越多曾经只供大型机构类客户使用的产品现在可供中小企业使用。一项针对东盟六个最大国家1,200家中小企业的调查显示，即使是小企业也在寻求现金管理、外汇和风险管理服务。

81%

将现金管理列为其首要交易银行服务需求的中小企业比例。

75%

将外汇敞口和风险管理服务列为银行业务需求的中小企业占比。

(资料来源：安永、大华银行 (United Overseas Bank)、邓白氏 (Dun & Bradstreet))



03

银行逐渐成为值得信赖的顾问, 利用数据, 在塑造客户未来业务战略中发挥积极作用。

领先银行开发和推出一系列服务, 帮助客户实现他们的目标并锁定未来机会。

领先银行的客户关系经理更像是客户顾问, 他们为客户提供咨询服务, 提供见解, 帮助他们解决问题。这类银行能够监控和跟踪客户在整个生命周期中的发展进程。例如, 随着初创公司的发展和走向成熟, 银行可以识别出即将发生的事件和里程碑, 并通过咨询职能提供相关的产品和服务。这使得双方关系超越了买卖关系。

随着时间的推移, 客户会希望他们的银行业务提供商能了解他们推进业务战略所需的资源, 并帮助他们抓住发展机遇。为满足这一预期, 领先银行会扮演中间人的角色, 将理念趋同、彼此互补的客户联系起来, 同时建立一个由第三方服务机构(如律师、会计师和房地产专业人士)组成的服务网络。

最敢于行动的银行还将跨境客户联系起来。可以试想一下, 银行将手头有存货的汽车零部件供应商介绍给另一个国家的一家需要发出一大笔订单的大型汽车制造商, 同时无缝提供贸易融资服务。实际上, 领先银行能够告诉他们的客户, “这就是你们发展业务所需要的东西。”

落后银行停留在传统路线, 因客户体验不连贯和产品服务无特色而失去优势。

为了向客户提供值得信赖的咨询体验, 领先银行充分利用技术, 为客户关系经理提供可靠的洞见和建议。这一能力得益于银行丰富的客户、交易和经济数据资源, 能帮助银行高效提供丰富的客户体验。

相比之下, 落后银行则很难预测客户现在或将来可能需要哪些产品和服务。因此, 他们只能对客户主动提出的请求做出回应, 并滞留于传统的银行业务模式。实际上, 落后银行向客户传达的是, “如果你需要什么, 我们就在这里。”他们无法与领先银行竞争, 尤其是在客户数据获取、生命周期建模和预测分析投资方面。客户体验和市场份额的损失首先出现在中小企业业务上。

客户希望银行在制定业务战略和提供增长机会方面发挥积极作用。能正确迎合这一预期的银行可以成功完成从客户关系经理到值得信赖的业务顾问的转变。

对客户的影响和价值：

- ▶ 从银行业务服务商获得企业发展投资和积极支持，包括提供基准比较服务和洞察见解
- ▶ 能获得更多机会
- ▶ 出现与生命周期相关的产品和服务
- ▶ 前瞻性银行业务关系与交易性互动
- ▶ 由银行协助主动风险管理

对银行的影响和可能性：

- ▶ 全生命周期跟踪客户的能力提升
- ▶ 从被动的价值主张转变为主动的价值主张
- ▶ 需要培养生命周期建模、预测分析和数字化数据获取的能力
- ▶ 提升价值链地位并提高收费收入
- ▶ 更好地了解客户，从而做出更好的风险决策

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 目前从客户那里收集到的数据是否准确？其中有多少是数字化和结构性数据？
- ▶ 是否知道客户现在处于他们的生命周期中的什么位置？接下来又将处于什么位置？
- ▶ 根据客户生命周期和可能发生的事件，预测提供恰当的客户产品和服务需要哪些能力？

颠覆已经开始：

即使是最小的企业也可以从大数据和高级分析中受益，发现增长机会，并了解客户的需求、市场变化、新风险和竞争活动。对银行来说，关键是了解所有业务客户的需求，并为他们提供有用的工具。正如一家服装零售商对安永《中小企业之声》(Voice of the SME) 研究人员所说的那样：“我希望为我服务的银行了解服装零售行业，并理解我们零售现金流的不可预测性。”

12亿笔

澳大利亚联邦银行 (Commonwealth Bank of Australia) 开发的大数据分析平台可供中小企业查询月度交易记录数量。通过该平台，小企业主可以跟踪客户消费支出额和客户分布情况，也可以监控竞争对手。

(资料来源：至顶网)

2.5亿次

澳大利亚联邦银行为支持其零售商家客户，与一家软件即服务 (SaaS) 供应商合作开发的物流平台上管理的送货次数估计值。

(资料来源：至顶网)



04 在生态系统时代，银行组织建立可信赖供应商的综合网络，以促进客户增长。

领先银行取胜于创建和运营自己的平台，或凭借与多个平台融合并通过多个平台交付的差异化产品“进军利基市场”。

许多企业目前与多个银行业务提供商保持着联系，因为没有一家银行提供综合平台或全方位的服务。未来，所有银行业务需求通过统一体验或单一接口提供的便利性将成为基本体验，尽管客户将访问的生态系统是由多个提供商推动的。从这个意义上说，未来表现最好的银行将同时做到融合、开放和安全。

领先银行仍然掌握客户关系，但也通过为客户提供各种产品和服务的先进综合平台来构建和监督自己的生态系统。例如，他们可能自己提供信贷和存款产品，但委托第三方为他们的客户提供保险箱和支付处理服务。他们在自己选择的核心能力上精益求精，吸引首选的第三方合作伙伴，并通过开放银行技术、应用程序编程接口 (API) 或可支持客户发展的专业软件进行创新，从而获得优势。享有这些优势，领先银行即能够开发微观和宏观的生态系统，以适应主要的地区市场和客户需求。

落后银行关注的是有限的交易和不断减少的客户关系。

对于落后银行来说，向生态系统和专业化发展意味着损失市场份额和收入。他们缺乏适当的数字化能力，难以建立自己的生态系统，也缺乏差异化的利基产品，吸引不到其他平台进行合作。

欲在生态系统时代取得成功，银行需要完全致力于转型，客观地评估自身的优势和劣势，并学习敏捷工作策略和设计思维。他们还必须计划在网络安全、供应商管理和整个生态系统的信任建立战略方面进行大笔投资。

一些市场参与者甚至可能利用他们的规模、技术能力、风险管理专业知识和复杂支付服务的经验，来提供关键的生态系统连接和“管道”。这些服务中有一些目前与银行没有关联，但对于支持新的、更复杂的生态系统至关重要。银行另一条通往市场领导地位的道路是向多个生态系统提供有利可图的利基服务，可能包括实时支付和面向中小企业的即时贷款。还有一些领先银行可能专门为特定的行业（如石油和天然气、航空或酒店）提供服务。



对客户的影响和价值：

- ▶ 通过单一访问点获取广泛的银行产品和辅助服务
- ▶ 通过生态系统获得透明、直观的客户体验
- ▶ 对安全性和数据隐私有信心，交换共享数据产生明确价值

对银行的影响和可能性：

- ▶ 需要在数字化能力和新的运营模式上进行大量和持续的投资
- ▶ 致力于开放银行、网络安全和信任
- ▶ 需要评估潜在的合作伙伴，运作适当的关系
- ▶ 必须在采购和其他职能方面建立协作文化和敏捷思维

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 十年后我们的核心能力是什么？哪些非核心职能最好由其他机构提供？
- ▶ 为客户开发和扩展综合生态系统需要什么样的伙伴关系？
- ▶ 我们是否正在从战略角度整体检查转型的优先事项、范围和投资？

颠覆已经开始：

开放银行监管为开发很多新的客户服务模式（包括生态系统）打开了大门。银行、金融科技公司和其他第三方之间的大量合作表明，一体化的伙伴关系是未来的方向。早期实践者的成功故事和经验教训将加速大型市场参与者的生态系统开发进程。

86%

全球银行使用应用程序编程接口在未来一年内启动开放银行的比例

(资料来源: Finastra)

320亿美元

高盛发布了针对价值320亿美元的交易银行业的软件，通过该软件，企业能够将公银行服务嵌入到自己的产品中。

(资料来源: Finastra)

>1,000

接入由星展银行 (Development Bank of Singapore) 与领先物流企业合作开发的区块链生态系统的供应商数量；该平台为中小企业提供了更快的贸易融资渠道。

(资料来源: finews.asia)



05 不断演变的认购模式涉及商业银行业务, 客户为获取定制产品和服务而支付固定费用。

领先银行根据特定需求、战略变化和增长里程碑, 提供一套带有附加服务和特色的核心产品。

正如消费者已经习惯了可以根据需要方便快捷地添加或删除各种功能的认购模式, 对公和商业银行业务客户也希望能够快速添加或删除产品和服务。随着对公和商业银行业务的消费化达到临界规模, 大众化定制将很快成为基本服务。

领先银行提供定制化解决方案, 包括由业务流程和预测驱动的可互换产品, 并基于成本效益和高效交付收取固定费用。认购产品和服务符合客户的基本需求(例如, 公司贷款、信贷额度、存款账户和资金流动), 并提供附加功能和增强功能(例如, 工资或多货种资金池), 客户可支付额外费用按需购买这些功能。

这代表客户关系从主要以交易为基础到以价值为导向的重要转变。因此, 银行可以更具针对性地推广基于事件的服务(例如, 围绕并购、首次公开募股(IPO)和业务扩张的融资和咨询服务)。加强以客户为中心的服务方法, 这意味着客户可以准确地获得他们需要的东西, 获取的时间和持续的时间也符合需求。

落后银行缺乏真正“即插即用型”产品的基础设施, 受制于基本产品组合。

认购模式还让规模较小的企业也可以享受到曾经只面向大型企业或最高资产净值个人的服务。从这个意义上说, 传统的基于客户规模的客户细分将会过时, 因为所有客户都能根据需求获取各种产品和服务。

领先银行相对于其他竞争者具有优势, 因为他们能够更有效地为认购定价, 从而产生收费项目, 并获取更多源于保证金的收入。这样一种平衡的方法有助于在经济困难时期保证利润。明确的价值主张和透明的费用都驱使着客户选择认购模式。

落后银行无法摆脱产品组合, 这些产品定制化程度低, 定价困难, 更加难以实现具有成本效率的交付。这些银行仍然主要依赖利差收入, 没有一套产品可以让他们轻松获得收费收入。



对客户的影响和价值：

- ▶ 便利的“即插即用型”体验和点单菜单，可根据需要调整服务
- ▶ 价格透明，按比例计算
- ▶ 与银行建立以价值为驱动并以需求为基础的关系

对银行的影响和可能性：

- ▶ 能够增加手续费收入，加深客户关系
- ▶ 洞察按产品和客户计算的服务成本
- ▶ 定价能力提高
- ▶ 需要投资认购模式所需的基础设施和数字化渠道
- ▶ 需要在稳健型产品和资产管理能力方面投资

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 按客户细分和产品计算的服务成本是多少？
- ▶ 客户最可能通过认购购买哪些产品和服务？
- ▶ 产品管理团队与客户一起设计和测试认购模型的速度有多快？

颠覆已经开始：

零售银行业务的经验表明，认购业务将沿着一个连续的过程发展，最初基于交易笔数向客户收费，然后按照交易规模定价，随后是规模较小但不断增长的收费产品。虽然对公和商业银行业务认购的定价和交付需要大量投资，但早期的实践者已经证明这是可能的。

Starling Bank的业务工具包 (Business Toolkit) 认购模式让客户仅使用一个应用程序和信用卡即可获得会计和外汇服务。该公司成立于2014年，是英国一家挑战者银行，已吸引了大量投资。

150万+

Starling Bank的客户数量，包括20万家小企业。

5英镑

Starling Bank业务工具包应用程序的月费，该应用程序提供核心金融服务，客户可通过该应用程序使用多种货币支付。

(资料来源: Starling Bank)



06 随着银行向银行业务以外的领域扩张,越来越多的客户开始接受复杂的企业资金业务、法律和风险管理等服务。

领先银行通过无缝客户体验,为所有类型的企业提供一系列综合的、高价值的、实时服务。

任何规模的公司要想成功,都越来越需要持续关注核心业务。因此,客户在非核心业务活动方面需要更多的帮助,特别是与关键增长里程碑相关的帮助。一切服务都是为了让客户——尤其是中小企业——能够专注于业务。这意味着,领先银行可以为客户提供统一、便捷的法律、咨询、风险管理和其他财务管理方面的协助,从而加强客户关系。这样的方法将为客户提供清晰易懂的价值。

领先银行利用生态系统的力量来开发和推出综合服务——如“盒子里的首席财务官”、“您的公司财务主管”、“您的财务风险经理”和“随叫随到的法律顾问”。这些服务对于计划地域扩张、并购、首次公开募股或融资,甚至破产的公司特别有帮助。

落后银行无法迅速提升他们的产品,也难以留住中小客户。

领先银行还在特定领域开拓利基业务,如基础设施项目融资、医疗保健、旅游和酒店,不仅提供银行服务,还提供整个金融操作系统来管理业务。例如,除了传统的融资服务外,医疗保健服务商还委托银行管理账单和支付、保险和流动资金。

因某些服务建立了供应商关系的大公司希望银行和其他供应商共同提供综合体验并密切协作。与客户的运营和供应链深度融合是生存下去的必要条件。

落后银行在市场的两端都面临着不可持续的局面。他们必须努力满足大公司客户不断上升的预期,而他们甚至尚未赶上供应链融合的进程。在某些情况下,他们的客户拥有更复杂的财务管理能力。与此同时,由于一直难以以具有成本效益的方式来强化服务,他们在中小企业领域的市场份额也在减少。



对客户的影响和价值：

- ▶ 能够专注于核心业务，由银行管理非核心重要业务
- ▶ 付费能够获得有形和可衡量的价值
- ▶ 通过精心设计的体验，随时可以获得定制服务

对银行的影响和可能性：

- ▶ 在客户分销网络和供应链融合领域投资并制定行动计划
- ▶ 对未来的能力和提供的解决方案进行战略评估
- ▶ 计划升级基础设施，以支持未来交付
- ▶ 能够增加手续费收入

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 当前的运营模式是否具备规模弹性，能够容纳合作关系和辅助服务？
- ▶ 可提供哪些利基服务作为客户的解决方案以获取收入？
- ▶ 我们是否进行了适当的技术投资并恰当转变运营模式，以确保未来的市场领导地位？

颠覆已经开始：

银行拥有独特的地位，除了银行业务，还可以提供更多的服务。他们为小型企业客户提供组合企业管理服务，为长期合作打下基础。他们还参与了大规模的改造项目，譬如，帮助建设智慧城市。迪拜一家银行正在部署区块链、人工智能、机器学习和基于物联网的传感器，以扩大互联互通，推动更智能的政府、交通和零售体验。

23亿美元

2021年中东和非洲智慧城市预计支出。

(资料来源: IDC)

九项

可通过大华银行 (UOB) 的BizSmart平台 (于2017年推出的云平台) 获取的服务数量, 包括出具账单和发票、库存管理、支付和收款、工资、客户关系管理等。

(资料来源: 大华银行)



07

银行在可持续性、包容性资本及其他重要问题上展现出了领导力, 让市场更加稳健, 社会联系更加紧密。

领先银行践行社会目标, 并与下一代创业者和客户增进信任。

领先银行认识到, 客户对金融服务信任度的下滑对银行造成了严重威胁。因此, 领先银行做出了可信且明确的社会承诺, 表态要帮助企业和社会应对最大的风险和挑战。明确社会目标是第一步, 接下来是如何践行这一目标, 这也是一个持续的过程。领先银行意识到, 他们的业绩与可持续发展方面的成绩更为相关, 要使用比传统的财务指标更为广泛的价值衡量标准进行计量。同样, 领先银行还发现, 在将贷款转移到具有可持续性的企业以及重新设计供应链以减少环境影响方面, 自身的举措发挥着关键作用。

此类举措不仅包括对环境、社会和治理 (ESG) 的投资, 还推动了某些盈利业务的开发和发展, 既增加了银行的收入, 还使某些利益关联方受益。对于气候变化, 领先银行采取明确和创新的行动来建立更可持续的经济, 包括:

- ▶ 优先投资有可持续发展潜能的公司, 为其提供更多贷款, 帮助此类公司发展壮大
- ▶ 对致力于可持续发展并实现可持续发展目标的客户给予直接激励
- ▶ 为企业提供稳健、直观的解决方案, 用来跟踪和报告碳耗和其他相关指标
- ▶ 开发针对碳信用额度交易的数字化交易所以及基于区块链的交易市场

落后银行还停留在“做好银行本职工作”的层面。

- ▶ 与当选官员、监管机构和行业团体合作, 为不同行业建立清晰一致的标准

可持续性不再是公关或品牌推广的一种手段, 而是需要银行进行大胆改革来得以实现的一种文化观念和“生活方式”。

领先银行还升级设计方案, 以应对其他社会挑战, 包括疫情过后全球经济复苏。这些银行在建设包容性 (或利益关联方) 资本社会方面也扮演着重要角色。只有能阐明明确的社会目标并努力实现这一目标的银行才能从市场中脱颖而出。一项充分研究表明, 新一代的创业者和小企业主更倾向和价值观相同的公司合作。能在气候变化和其他社会问题上发挥明确领导作用的领先银行一定会赢得此类客户的信任。

除了稳固客户关系和提升品牌声誉, 关注气候变化还能帮助领先银行限制对无法实现可持续性的企业的下行风险敞口, 从而提高利润。就此而言, 领先银行可谓“行善得福”了。

落后银行认为ESG和包容性资本主义要通过大量的公关活动来实现, 他们的思维难以摆脱“企业社会责任”的旧模式, 因而错过了提升品牌知名度和关键消费者信任的机会。

对客户的影响和价值：

- ▶ 与拥有共同价值观和目标的银行建立业务合作
- ▶ 生态系统文化自然契合
- ▶ 实施可持续发展计划，实行财务协同管理
- ▶ 对提升可持续发展的行动予以激励

对银行的影响和可能性：

- ▶ 明确银行社会目标和社会贡献愿景
- ▶ 为支撑愿景的可持续发展相关商品和服务设定路线图
- ▶ 增强信任，尤其是下一代创业者和企业的信任感，进而提升客户忠诚度和品牌知名度

银行当前需要自问的关键问题：

- ▶ 我们对可持续发展有何愿景和目标？
- ▶ 我们如何提供可持续性和其他ESG问题方面的帮助？客户在这方面需要什么样的产品和服务？
- ▶ 我们是否为实现这一愿景而进行投资？

颠覆已经开始：

领先商业银行已经开始规划未来多年可持续发展银行业务的投资路线图，而且理由充分。前英格兰银行行长、现任联合国特使Mark Carney指出，“向净零排放的过渡创造了当今时代最大的商业机遇。”例如，某亚洲领先银行正通过为可持续发展型企业增加贷款、提供发展指导以及支持客户跟踪和报告ESG原则来帮助客户提高可持续性。同时，银行还和零售业、包装消费品和学术界等领域的领军者合作，以开发出更具可持续性的供应链。此外，疫情后的经济复苏和种族平等是银行可以（也应该）参与和领导的其他主题。

3.5万亿美元

全球构建绿色经济基础设施的年度投资额。

(资料来源：国际能源署)

四项

参与TRADO项目的欧洲大型金融机构的数量（包括巴黎银行、巴克莱银行、荷兰合作银行和渣打银行），该项目为更加公平、透明的供应链提供资金支持，通过技术创新实现联合国可持续发展目标。

(资料来源：Provenance.org)



建议措施

尽管各银行的转型之路各异，但都应基于强大的社会目标和愿景、明确且以客户为中心的战略、强大而灵活的运营模式以及先进的技术。

而这一切的实现需要银行进行大规模改革。在许多情况下，银行需要彻底舍弃基于一百年来未曾改变过的模型而建立起来的流程和结构。战略规划和业务案例的开发固然必要，但不能因此耽误改革进程。近期内敢于改革且同时制定了长期适当战略的银行才是未来CCSB银行业务中的佼佼者。

针对未来制定业务战略

未来市场的领先银行必须具备明确的战略和价值主张。尽管对于银行来说，改革和转型管理并非新课题，但他们仍需攻克其中的难题，确保长期战略配备可持续的执行方案。优先考虑的事项包括：

- ▶ 确定战略优先事项（例如，打造平台和生态系统、稳定客户关系、设计利基产品和服务）
- ▶ 为长期愿景配置投资，着眼于渐进式改进（例如，跳出年度融资循环周期）
- ▶ 澄清价值主张，准确传达给市场

在客户细分逐渐弱化的环境中确定客户中心地位

传统的客户细分方式将不再适用。各类型和规模的企业都希望银行能提供贯穿其生命周期的综合服务和产品；能根据对客户需求的了解和对时下局势的洞察定位产品和提供服务，并能在适当的时间为客户提供适当的产品和服务（某些情况下，银行可在客户意识到自身需求之前就提供这些产品和服务）。银行未来能否提供适当的客户体验将取决于以下能力：

- ▶ 制定框架，分析、了解客户在其生命周期中所处位置
- ▶ 针对客户旅程的关键点和里程碑制定解决方案
- ▶ 改善客户开户流程以及产品和服务的交付流程
- ▶ 为客户的产品请求、产品开户和产品管理开发数字化功能和自动化流程
- ▶ 识别并清除向尚未尝试过新产品和解决方案的客户提供和交付新产品和解决方案（如小企业的理财服务）过程中遇到的障碍
- ▶ 强化产品管理能力，持续关注客户需求，推进持续创新

面向未来的运营模式

目前大多数银行的数字化转型投资均着眼解决当前运营模式的缺陷和痛点。放眼未来,那些策略更加大胆且更具针对性的银行则能够:

- ▶ 确定现在和未来的核心能力
- ▶ 打破产品孤岛,为客户提供更多变灵活的解决方案
- ▶ 加强团队和职能部门间协作,促进创新
- ▶ 建立符合客户预期的生态系统,定义并推出新功能以超越客户预期
- ▶ 与金融科技公司和利基提供商公司建立合作关系、组成联盟并签订服务协议,补充非核心功能
- ▶ 在不影响产品和服务入市速度的前提下,强化生态系统信任感

在数据和技术领域投资,加速转型,实现快速取胜

毫无疑问,无论是专注于应用程序编程接口的开发和货币化,还是基础设施的现代化,银行都需要对数据和基础设施进行持续投资以支持长期转型战略,但同时,银行也应在短期内创造有形价值,以为长期转型提供动力。以下举措能帮助银行实现以上两个目标:

- ▶ 设计用于广泛数据共享和支持开放银行原则的生态系统
- ▶ 找到合适的合作伙伴,制定合作计划
- ▶ 为广泛且快速采用生态系统和新产品和服务制定计划
- ▶ 制定利用数据和分析获取收入的计划
- ▶ 确保转型和基础设施现代化计划符合明确的未来愿景



安永如何帮助您

安永CCSB银行业务全球专业小组与全球领先银行合作，共同探讨银行业的未来前景以及银行未来如何实现蓬勃发展。我们探讨的领域包括产品开发、运营、技术、数字化和机器人技术、数据和分析以及风险和合规。我们的团队成员在担任产品负责人、承销人、贷款人、信贷专员，资金和支付高级经理以及银行审查员方面拥有长期成功经验。

我们帮助银行确定转型议程、应对不确定性及执行发展计划，从而协助银行重构未来发展路线，实现长期可持续增长。安永的目标是建设更美好的商业世界，通过创造超乎想象的客户体验来帮助银行实现未来发展。

[ey.com/ccsb](https://www.ey.com/ccsb)

联系我们

领导团队

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

蔡鉴昌

安永亚太区金融服务审计服务主管
+86 10 5815 3222
geoffrey.choi@cn.ey.com

梁尚文

安永大中华区金融服务咨询服务主管
+86 10 5815 3236
sherman.leung@cn.ey.com

严盛炜

安永大中华区金融服务审计服务主管
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

梁成杰

安永大中华区金融服务银行及资本市场主管
+86 10 5815 3305
kelvin.leung@cn.ey.com

其他联系人

北京

许旭明

安永大中华区金融服务
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

上海

严盛炜

安永大中华区金融服务
+86 21 2228 2332
ron.yan@cn.ey.com

深圳

张秉贤

安永大中华区金融服务
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

广州

赵雅

安永大中华区金融服务
+86 20 2881 2773
teresa.zhao@cn.ey.com

香港

涂珮施

安永大中华区金融服务
+852 2846 9033
teresa.tso@hk.ey.com

澳门

李舜儿

安永大中华区金融服务
+852 2629 3006
jasmine-sy.lee@hk.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永金融服务的与众不同之处

超过84,000名安永员工专业从事金融服务，客户来自银行和资本市场、保险、财富及资产管理行业。安永金融服务的一个共同目标是，建设更美好的金融服务行业，提高行业的稳健性、公平性和可持续性。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2021 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03012003
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

