

銀行如何透過轉型打 造新一代業務？

攜手共進，發掘為公司、商業和中小企業
客戶提供更佳服務的新機會

Reframe your future | ey.com/ccsb



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



安永產業主管觀點

我們認為，銀行對公司、商業和中小型企業（CCSB）的銀行業務正處於根本性變革的轉捩點，未來十年，整個銀行業將發生很大的變化。銀行在評估未來策略時，應明確目標，並為現代化和真正的轉型設定路徑。

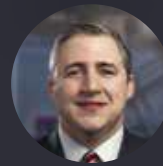
我們透過本報告中的幾個假設來闡述我們對CCSB這一關鍵銀行業務部門的未來發展願景，以及銀行如何實施自我顛覆，以贏得並維持在其企業客戶業務領域中持續的市場領導力。這些假定是根據安永資深策略家、專家見解、產業和職能專業人士、技術領域以及外部專家和學者之間的討論所確立的。自我們啟動上述工作以來，全球局勢便受到新冠病毒疫情的破壞，這很可能促使產業變革速度加快、範圍擴大。

我們對CCSB銀行業務的未來發展持積極、樂觀態度，這就是為什麼我們能繼續提出更好的問題，挑戰產業的傳統觀念，並不斷測試我們自己的思維。我們也抱持著積極樂觀的心態與銀行和其他產業利害關係人進行互動並展開合作，共同建設更美好的商業世界。



Andrew Gilder

安永亞太區
銀行及資本市場主管



Matt Cox

安永美洲區
公司、商業及中小型
企業銀行業務諮詢服
務主管



James Sankey

安永歐洲、中東、印
度及非洲區
銀行及資本市場總監

關於安永 NextWave

安永NextWave願景代表我們對塑造產業未來最強大趨勢和力量的觀點。透過合作模式的構思研討會，安永團隊協助客戶構想更加美好的未來並規劃前進的道路。

目錄

摘要.....	04
市場當前趨勢.....	06
定義未來的七大假設.....	07

01 越來越多的大型公司自籌營運資金並為供應商提供信貸，科技巨頭和大型平臺擴展了他們的銀行業務服務範圍。
09

02 客戶區隔逐漸消失，銀行重新定義以客戶為中心的概念。
11

03 銀行逐漸成為值得信賴的顧問，運用資料，在塑造客戶未來業務策略中發揮積極作用。
13

04 在生態系統時代，銀行組織可信賴供應商的整合網絡，以促進客戶成長。
15

05 不斷演變的訂閱制模式涉及商業銀行業務，客戶為獲取客製化產品和服務而支付固定費用。
17

06 隨著銀行向銀行業務以外的領域擴張，越來越多的客戶開始接受複雜的企業資金類業務、法律及風險管理等服務。
19

07 銀行在永續性、包容性資本社會及其他重要問題上展現出領導力，讓市場更加穩健，社會聯繫更加緊密。
21

建議措施..... 23

安永如何幫助您..... 25

聯繫安永..... 26



摘要

過去十年間，隨著全球經濟在金融危機後持續復甦且成長強勁，服務於CCSB客戶的銀行得以實現成長。IBISWorld調查顯示，COVID-19前，得益於不斷提升的商業信心和高水準的經濟活動推動融資，銀行業平均淨利同比成長2.2%。

過去五年間，銀行逐漸增加轉型投資，但僅部分滿足客戶期望，即希望從銀行獲取更多數位化和完善的服務產品。銀行還採取措施解決特定營運方面的挑戰，精簡法遵活動。銀行也採用新科技，但通常是孤立的方式，僅在企業金融信貸、資金業務和現金管理以及貿易融資等為數不多的領域有所應用，且目的單一。

目前，銀行業面臨全球經濟放緩、利率持續走低以及資產品質下降的壓力，很難有機會實現成長。因此，大多數大型銀行採取成本優化措施，因應充滿不確定性的經濟環境。在未來復甦過程中，更廣泛、更先進的數位化能力（因應疫情的過程中已瞭解其必要性）以及更強勁的手續費收入顯然是銀行實現長期成功的重要條件。

當前，銀行業比以往任何時候都更需要根本性轉型，客戶對數位化管道的偏好水準和使用率都達到歷史新高，將預期和體驗轉化為消費意味著銀行服務CCSB客戶遵循的傳統原則已徹底改變。傳統產品和服務及常規的提供管道正同時受到客戶和銀行雙方的強烈質疑，為滿足客戶對更多增值服務和更豐富體驗的需求，銀行不僅需要提供金融服務還需要提供時間、資源和專業知識來協助客戶成長。銀行傳達價值主張的方式必須比過往更加明確、更具信服力。

針對舊有技術進行緩慢改進、營運模式的微小變動、成本效益單一聚焦，以及臨時性或獨立的數位化體驗，將不足以支持一家銀行引領未來市場。正在發生的許多破壞性變化預示著未來趨勢，也顯示未來的市場領袖必須大膽設想並加以執行。

“

銀行業務是必需品，但銀行不是。

比爾蓋茲

銀行為滿足CCSB客戶需求而必須採取的部分措施包括：

- ▶ 明確目標並開發能夠引起新一代企業所有者和創業者共鳴的產品
- ▶ 由於傳統客戶區隔已經失效，需要全心全意以客戶為中心
- ▶ 利用資料識別客戶的需求及客戶產生需求的時間，從而能夠根據企業生命週期階段提供產品和服務
- ▶ 為大範圍的產品和服務提供便於獲得和購買的數位化管道
- ▶ 在無縫客戶體驗中透過生態系統識別並引入高度互補的合作夥伴和第三方廠商服務商
- ▶ 在不影響產品和服務上市速度的前提下建立信任

作為本報告的核心內容，我們的假定顯示採取上述行動的重要性。事實上，這些假定提出了有待未來市場領導者要解決的最重要問題和需要抓住的最佳契機。因此，這些假定不僅反映了策略和競爭層面的變化，也反映了技術和營運轉型以及社會發展趨勢和未來挑戰。我們的假定探討了在未來不斷變化的十年中，CCSB銀行業務市場實施必要變革的速度和範圍。



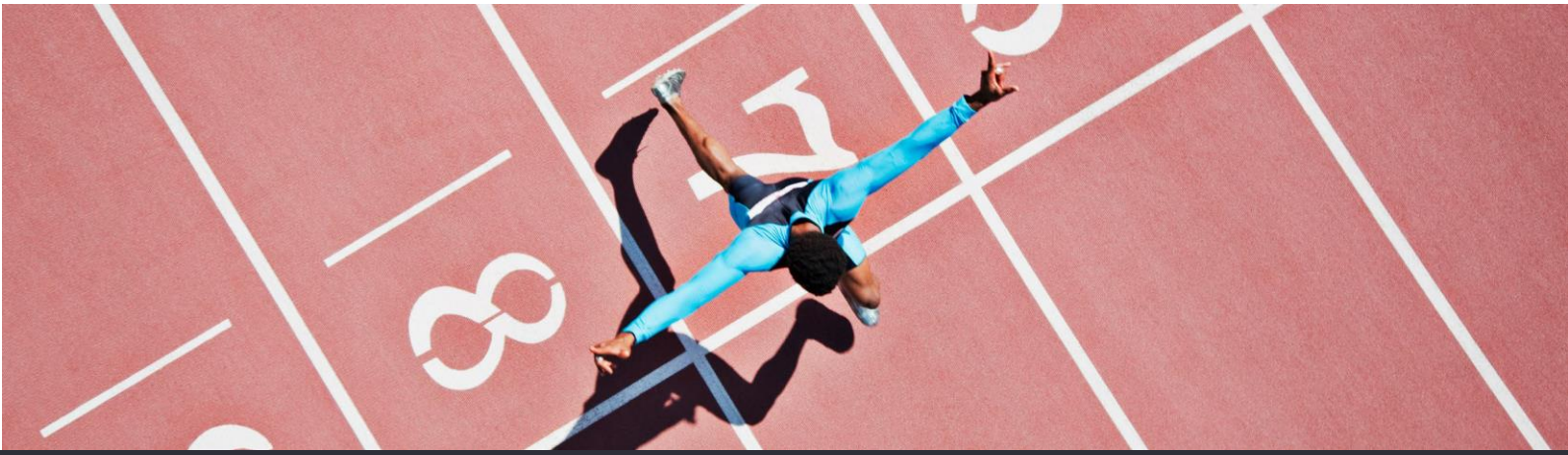
市場當前趨勢

眾所周知，過去五年間，科技發展速度加快，銀行應用技術的能力也迅速提升。區塊鏈、人工智慧（AI）、機器學習和智慧自動化等新興科技迅速從試行和概念驗證實施階段走向在主要銀行業務職能內實際應用的採用階段。大多數銀行能夠更便利、頻繁地將原始資料轉換為能夠實際運用的資訊和具有高價值的洞察。創新已經從令人嚮往的時髦術語轉而成為大多數銀行普遍具備的能力，但由於大部分創新仍規模較小，或模式孤立，轉型工作才正要開始。

同時，儘管全球化進程可能受全球貿易緊張和主要經濟體不斷高漲的民族主義影響而放緩，但企業的全球化趨勢仍持續增強。區域間存在多個微型供應鏈，借助電子市場，中小企業之間的國際化活動增加。企業發展壯大的速度快於以往任何時刻；不斷變化的市場、破壞性科技及輕鬆取

得資本等共同運用大大縮短了中小企業轉型成為主要商業客戶並最終發展成大型銀行對企業客戶的進化之路。COVID-19 疫情進一步加速客戶對數位化產品和洞察驅動服務的期望。

具有前瞻性的銀行已經透過配備新能力以及尋求與金融科技公司合作來改進產品和經營模式，從而更好地為客戶提供服務。滿足所有類型客戶要求所需的大量變革，將為銀行帶來重要策略性選擇機會，一些銀行會選擇透過投資建立整合的生態系統，以掌握客戶關係並滿足其所有需求，另一些銀行將尋求可獲利的利基市場，以發揮在特定產品或服務方面的絕對優勢，並同時使用多個生態系統。而對於那些固守現狀或在轉型上投資不足的銀行而言，則將要面臨影響力和利潤下降的風險。



2030年對公司、商業 和中小型企業銀行業務 的七大假設

透過下述假設，我們對重塑當今市場現行趨勢在未來十年的變化做出前瞻性判斷，包括技術進步、人口結構轉變和不可預見事件在內的一系列因素，都將驅動新業務模式的誕生。如果從目前視角觀察，一些領先銀行在未來可能難以辨認。某些銀行可能甚至不再是銀行。

今天看似遙不可及的創新到 2030 年可能成為產業標準。

從廣泛的自籌資金到受歡迎的訂閱制模式和生態系統，再到永續的領導力，這七大假設描述了 CCSB 業務的銀行如何跨過 2020 年的重重挑戰，轉而在 2030 年實現成長。



01

越來越多的大型公司自籌營運資金並為供應商提供信貸，科技巨頭和大型平臺擴展了他們的銀行業務服務範圍。



02

客戶區隔逐漸消失，銀行重新定義以客戶為中心的概念。



03

銀行逐漸成為值得信賴的顧問，運用資料，在塑造客戶未來業務策略中發揮積極作用。



04

在生態系統時代，銀行組織可信賴供應商的整合網絡，以促進客戶成長。



05

不斷演變的訂閱制模式涉及商業銀行業務，客戶為獲取客製化產品和服務而支付固定費用。



06

隨著銀行向銀行業務以外的領域擴張，越來越多的客戶開始接受複雜的企業資金類業務、法律及風險管理等服務。



07

銀行在永續性、包容性資本社會及其他重要問題上展現出領導力，讓市場更加穩健，社會聯繫更加緊密。

01

越來越多的大公司自籌營運資金並為供應商提供信貸，科技巨頭和大型平臺擴展了他們的銀行業務服務範圍

領先的銀行針對各種類型和規模的企業開發多樣化的產品，深度融入客戶供應鏈

落後市場趨勢的銀行將市場占有率拱手讓給大型企業；僅靠低成本存款繼續生存下去。

大型企業和科技公司提供的銀行業務服務越來越多，造成市場流動性過剩且貸款激增，傳統的收入來源和客戶關係將受到威脅。領先的銀行會靈活地融入客戶的生態系統，運用直接的資料流，透過自身穩健的控制和優質洞察，抵銷大型企業向供應鏈合作夥伴提供貸款的競爭優勢。銀行透過分析營運績效、庫存和營運資料，主動為客戶提供符合其特定需求和情況的客製化產品和服務。

除了能夠按照需求提高信貸，客戶還希望銀行提供更多服務。而最佳銀行會進一步了解客戶當前業績和成長機會，準確地計算出客戶需要信貸的時間和金額，這樣的洞察來自於與企業資源計畫和營運系統的深度融合，為了獲得這些關鍵資訊，除貸款以外，銀行還必須向客戶提供即時建議和可付諸行動的洞察，真正推動成長。

落後市場趨勢的銀行將主要向規模較大的企業提供貸款，並充當低成本資金來源的現金窗口。由於無法取得營運績效資料，他們在競爭中處於劣勢，因為大型企業可以憑藉資料實現更加精準的預測並更快地採取行動。大型企業和科技巨頭能夠透過廣泛的自動化有效地審核和管理信貸，而落後的銀行則受累於傳統的審查方法和高度的人工干預。



對客戶的影響和價值：

- ▶ 信貸機構關注客戶需求，客戶能更快獲得適當的授信
- ▶ 不同信貸機構提供的融資機會與客戶供應鏈直接連結
- ▶ 與提供銀行業務服務機構的融合更加深入，成長策略獲得更多支持
- ▶ 從與銀行業務服務機構共享的資料中獲得有形價值

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 所有CCSB銀行業務客戶區隔的市場占有率不斷縮小
- ▶ 能深度融入客戶供應鏈，達到自我顛覆（Self-Disrupt）
- ▶ 從資料中獲利的能力提高
- ▶ 有機會像平臺一樣營運和創新

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 我們是否已經準備好為主動式客製化融資功能進行投資？
- ▶ 我們如何成功佔據大型企業融資的利基市場？
- ▶ 哪些產品可以推動與客戶供應鏈的深度融合？
- ▶ 客戶是否瞭解提高融合度和資料共享的價值？

顛覆已經開始：

科技巨頭和全球銀行業領袖已結成聯盟，為小型企業提供信貸。物流業的主要參與者也啟動了市場借貸業務，顯現出直接獲取供應鏈資料的優勢。

市場平臺借貸（Marketplace Lending）的獨特之處在於，他們能夠使用基本採購訂單資料並將其與航運和物流的總體趨勢相結合，評估風險並為有信貸需求的中小企業釋放資金。這些趨勢可能會因COVID-19疫情暫時放緩，但不會停止。銀行可以利用這段時間，為未來一兩年的大膽行動做出規劃。

100萬美元 上限

高盛旗下的馬庫斯（Marcus）數位金融銀行為在亞馬遜線上市場從事銷售的小型商家提供循環信貸額度；該項服務與普通信用卡類似，固定利率為6.99%至20.99%。

（資料來源：CNBC）

50億美元

2013年至2018年P&G透過其供應鏈融資計畫創造的自由現金流總額；該計畫為供應商提供預付現金折扣，以降低利息支付成本。

（資料來源：EuroFinance）



02

客戶區隔逐漸消失，銀行重新定義以客戶為中心的概念。

領先的銀行打破傳統的客戶區隔，為所有客戶提供貫穿整個生命週期、根據需求的解決方案和靈活的服務方式。

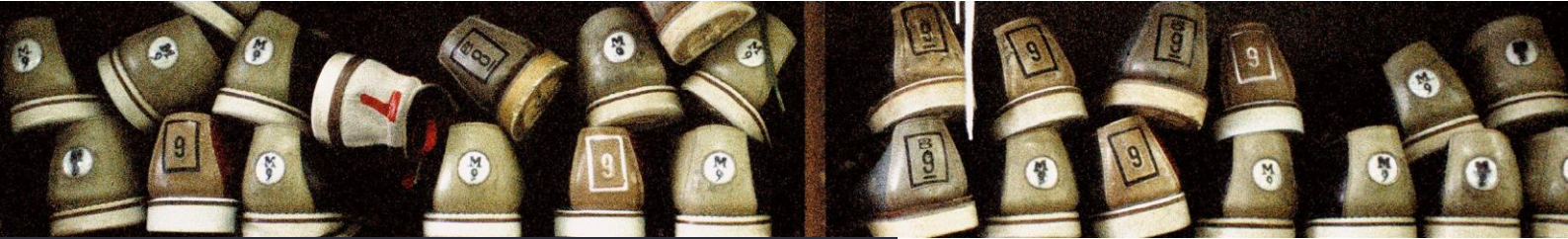
落後市場趨勢的銀行疲於因應客戶在不同客戶區隔之間的頻繁流動，繼續提供標準產品和服務，而這些產品和服務有時已經不能滿足客戶需求。

領先的銀行調整其組織架構和營運模式（如建立客戶團隊、進入市場策略等），為客戶提供他們真正需要的產品和服務，而不考慮這些產品和服務是否屬於傳統的客戶區隔。領先的銀行透過貫穿中小企業生命週期（例如，啟動資金、快速成長、生存等）的客製解決方案來解決存在已久的中小企業難題，並為所有客戶提供豐富、無縫的體驗。

相比之下，落後市場趨勢的銀行死守於根據收入和員工數量的僵化客戶區隔，限制自身對不斷變化的客戶需求做出快速反應的能力。這類銀行無法高效率地因應客戶在不同客戶區隔之間的流動，他們與快速成長和提出更複雜需求的中小企業之間的關係已經動搖。堅持傳統客戶區隔的銀行仍然向中小企業客戶提供加強版零售客戶解決方案或弱化版商業客戶解決方案，與提供內容豐富且量身客製的客戶體驗之競爭對手相比，他們正在失去競爭優勢。

領先的銀行將獲利的概念應用並追蹤至單個客戶，他們運用資料所驅動的生命週期圖來為客戶衡量當前的獲利能力，並建立可預測未來獲利能力的模型。那些仍然按照公司規模和收入劃分客戶區隔的銀行難以判斷客戶的獲利能力，也難以做出正確的決定來提高利潤。

客戶期望獲得一個具數位化互動與快速處理的基本體驗，他們還希望能夠選擇是否可額外付費獲得更加快捷或差異化的服務，這使得落後的銀行更難區分傳統上根據客戶區隔的服務提升專案和週期時間。落後銀行難以因應這種經濟上的變化，而隨著時間的經過，他們將面臨更多的收入損失。



對客戶的影響和價值：

- ▶ 能夠獲得更廣泛的產品和服務，包括先前因客戶區隔而未取得的產品和服務
- ▶ 添加新服務時對客戶體驗無任何不適影響
- ▶ 獲取根據需求量身定製的生命週期解決方案

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 需要推動解決方案和客戶流程數位化，以提高效率
- ▶ 重新定義創造收益的經濟模型
- ▶ 調整組織和營運模式，消除傳統客戶區隔之間的界線
- ▶ 根據生命週期需求提供差異化產品和服務，透過增值解決方案提高收益

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 當前的組織和營運模式是否足以支援傳統客戶區隔之間更多且更快的流動？
- ▶ 不同客戶類型的解決方案有何不同？為所有區隔客戶族群有效提供基準體驗的最佳方式是什麼？
- ▶ 能否準確地衡量獲利能力？

顛覆已經開始：

越來越多曾經只供大型機構客戶使用的產品現在可供中小企業使用。一項針對東協六個最大國家共1,200家中小企業的調查顯示，即使是小型企業也在尋求現金管理、外匯和風險管理服務。

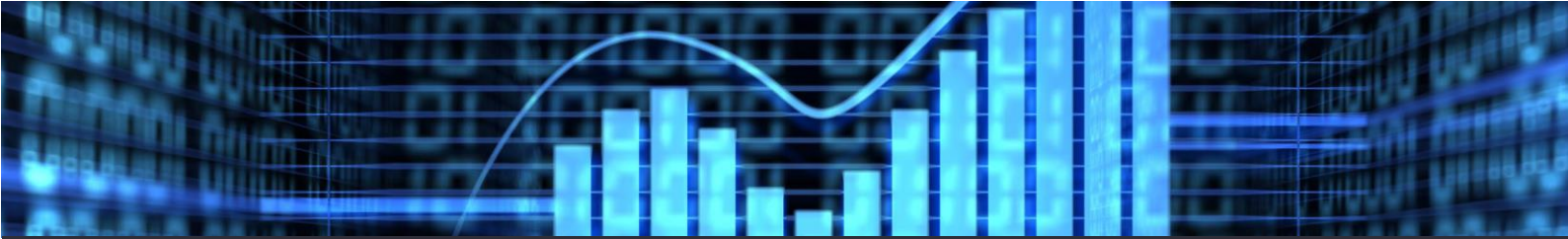
81%

將現金管理列為其首要交易銀行服務需求的中小企業比例。

75%

將外匯風險暴露和風險管理服務列為銀行業務需求的中小企業占比。

（資料來源：安永、大華銀行（United Overseas Bank）、鄧白氏（Dun & Bradstreet））



03

銀行逐漸成為值得信賴的顧問，運用資料，在塑造客戶未來業務策略中發揮積極作用。

領先的銀行開發和推出一系列服務，協助客戶實現他們的目標並鎖定未來機會。

落後市場趨勢的銀行停留在傳統路線，因客戶體驗不連貫和產品服務無特色而失去優勢。

領先的銀行的客戶關係經理更像是客戶顧問，他們為客戶提供諮詢服務，提供見解，協助他們解決問題。這類銀行能夠監控和追蹤客戶在整個生命週期中的發展進程，例如，隨著新創公司的發展和走向成熟，銀行可以識別出即將發生的事件和里程碑，並透過諮詢職能提供相關的產品和服務，這使得雙方關係超越了買賣關係。

隨著時間的經過，客戶會希望他們的銀行業務機構能瞭解他們推動業務策略所需的資源，並幫助他們抓住發展機會。為滿足這一期望，領先的銀行會扮演中間人的角色，將理念相似、彼此互補的客戶連結起來，同時建立一個由第三方廠商服務機構（如律師、會計師和房地產專業人士）組成的服務網絡。

最勇於行動的銀行還將跨境客戶連結起來。試想一下，銀行將手上有存貨的汽車零組件供應商介紹給另一個國家一家需要發出一大筆訂單的大型汽車製造商，同時可無縫地提供貿易融資服務。實際上，領先的銀行能夠告訴他們的客戶，「這就是你們發展業務所需要的東西。」

為了向客戶提供值得信賴的諮詢體驗，領先的銀行充分利用科技，讓客戶關係經理可以提供可靠的洞察和建議。這一能力得益於銀行豐富的客戶、交易和經濟資料資源，能協助銀行有效地提供豐富的客戶體驗。

相比之下，落後市場趨勢的銀行則很難預測客戶現在或將來可能需要哪些產品和服務，因此，他們只能對客戶主動提出的請求做出回應，並滯留於傳統的銀行業務模式。實際上，落後銀行向客戶傳達的是，「如果你需要什麼，我們就在這裡」。他們無法與領先的銀行競爭，尤其是在客戶資料獲取、生命週期模型和預測分析投資方面，客戶體驗和市場占有率的損失首先出現在中小企業業務上。

客戶希望銀行在制定業務策略和提供成長機會方面發揮積極作用。能迎合這一期望的銀行可以成功地從客戶關係經理轉變為值得信賴的業務顧問。

對客戶的影響和價值：

- ▶ 從銀行業務服務機構獲得企業發展投資和積極支援，包括提供基準比較服務和洞察見解
- ▶ 能獲得更多機會
- ▶ 出現與生命週期相關的產品和服務
- ▶ 前瞻性銀行業務關係與交易性互動
- ▶ 由銀行協助主動風險管理

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 全生命週期追蹤客戶的能力提升
- ▶ 從被動的價值主張轉變為主動的價值主張
- ▶ 需要培養生命週期模型、預測分析和數位化資料獲取的能力
- ▶ 提升價值鏈地位並提高收費收入
- ▶ 更好地瞭解客戶，從而做出更好的風險決策

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 目前從客戶那裡蒐集到的資料是否準確？其中有多少是數位化和結構性資料？
- ▶ 是否知道客戶現在處於他們的生命週期中的什麼位置？接下來又將處於什麼位置？
- ▶ 根據客戶生命週期和可能發生的事件，預測提供適當的客戶產品和服務需要哪些能力？

顛覆已經開始：

即使是最小的企業也可以從大數據和進階分析中受益，發現成長機會，並瞭解客戶的需求、市場變化、新風險和競爭活動。對銀行來說，關鍵是瞭解所有企業客戶的需求，並為他們提供有用的工具。正如一家服裝零售商對安永《中小企業之聲》（Voice of the SME）研究人員所說的那樣：「我希望服務我們的銀行瞭解服裝零售產業，並理解我們零售現金流的不可預測性」。

12億筆

澳洲聯邦銀行（Commonwealth Bank of Australia）開發的大數據分析平臺可供中小企業查詢月交易記錄的數量。透過該平臺，小型企業主可以追蹤客戶消費支出額和客戶分布情況，也可以監控競爭對手。

（資料來源：ZDNet）

2.5億次

澳洲聯邦銀行為支援其零售商家客戶，與一家軟體即服務（SaaS）供應商合作開發的物流平臺上管理的送貨次數估計值。

（資料來源：ZDNet）



04

在生態系統時代，銀行組織可信賴供應商的整合網絡，以促進客戶成長。

領先的銀行取勝於建立和營運自己的平臺，或憑藉與多個平臺整合並透過多個平臺提供的差異化產品「進軍利基市場」。

落後市場趨勢的銀行關注的是有限的交易和不斷減少的客戶關係。

許多企業目前與多個銀行業務機構保持聯繫，因為沒有一家銀行提供整合平臺或全方位的服務。未來，所有與銀行業務的需求，基本上將透過統一體驗或單一介面來提供，儘管客戶使用的生態系統是由多個供應商所推動。從這個意義上說，未來表現最好的銀行將同時做到整合、開放和安全。

領先的銀行仍然掌握客戶關係，但也透過為客戶提供各種產品和服務的先進整合平臺來建構和監督自己的生態系統。例如，他們可能自己提供信貸和存款產品，但委託第三方廠商為他們的客戶提供保險箱和支付處理服務。他們在自己選擇的核心能力上精益求精，吸引首選的第三方廠商合作夥伴，並透過開放銀行技術、應用程式介面（API）或可支援客戶發展的專業軟體進行創新，從而獲得優勢。享有這些優勢，領先的銀行即能夠開發個體和總體的生態系統，以適應主要地區市場和客戶的需求。

對於落後市場趨勢的銀行來說，向生態系統和專業化發展意味著損失市場占有率和收入。他們缺乏適當的數位化能力，難以建立自己的生態系統，也缺乏差異化的利基產品，吸引不到其他平臺進行合作。

欲在生態系統時代取得成功，銀行需要致力於轉型，客觀地評估自身的優勢和劣勢，並學習敏捷工作策略和設計思維。他們還必須計畫在網路安全、供應商管理和整個生態系統的信任建立策略方面進行大筆投資。

一些市場參與者甚至可能利用他們的規模、技術能力、風險管理專業知識和複雜支付服務的經驗，來提供關鍵的生態系統連接和管道。這些服務中有一些目前與銀行無關，但他們對於支援新的、更複雜的生態系統至關重要。銀行另一條通往市場領導地位的道路是向多個生態系統提供具獲利機會的利基服務，可能包括即時支付和對中小企業的即時貸款。還有一些領先的銀行可能專門為特定的產業（如石油和天然氣、航空或酒店）提供服務。



對客戶的影響和價值：

- ▶ 透過單一存取點獲取廣泛的銀行產品和輔助服務
- ▶ 透過生態系統獲得透明、直觀的客戶體驗
- ▶ 對安全性和資料隱私有信心，交換共享資料產生明確價值

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 需要在數位化能力和新的營運模式上進行大量和持續的投資
- ▶ 致力於開放銀行、網路安全和信任
- ▶ 需要評估潛在的合作夥伴，經營適當的關係
- ▶ 必須在採購和其他職能方面建立合作文化和敏捷思維

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 十年後我們的核心能力是什麼？哪些非核心職能最好由其他機構提供？
- ▶ 為客戶開發和擴展整合的生態系統需要什麼樣的夥伴關係？
- ▶ 我們是否正從策略角度整體檢查轉型的優先事項、範圍和投資？

顛覆已經開始：

開放銀行監理為開發很多新的客戶服務模式（包括生態系統）打開了大門。銀行、金融科技公司和其他第三方廠商之間的大量合作顯示，整合的夥伴關係是未來的方向。早期成功的故事和經驗將加速大型市場參與者的生態系統開發進程。

86%

全球銀行使用API在未來一年內啟動開放銀行的比例。

（資料來源：Finastra）

320億美元

為打入每年價值320億美元交易規模之銀行業務，高盛發布一款軟體服務，透過該軟體，企業能夠將企業金融服務嵌入到自己的產品中。

（資料來源：CNBC）

>1,000

家供應商連接到星展銀行

（Development Bank of Singapore）

與領先物流公司合作開發的區塊鏈生態系統；該平臺為中小企業提供了更快的貿易融資管道。

（資料來源：finews.asia）



05

不斷演變的訂閱制模式涉及商業銀行業務，客戶為獲取客製化產品和服務而支付固定費用。

領先的銀行根據特定需求、策略變化和成長里程碑，提供一套帶有附加服務和特色的核心產品。

落後市場趨勢的銀行缺乏真正「隨插即用型（Plug-and-Play）」產品的基礎設施，受制於基本產品組合。

正如消費者已經習慣了可以根據需求方便快捷地添加或刪除各種功能的訂閱制模式，公司和商業銀行業務客戶也希望能夠快速添加或刪除產品和服務。隨著對公司和商業銀行業務的消費化達到臨界規模，大眾化客製將很快成為基本服務。

訂閱制模式還讓規模較小的企業也可以享受到曾經只對大型企業或高資產人士的服務。從這個意義上來說，傳統上根據客戶規模的客戶區隔市場將會過時，因為所有客戶都能根據需求獲取各種產品和服務。

領先的銀行提供客製化解決方案，包括由業務流程和預測所驅動的可交換產品，並根據成本效益和營運效率收取固定費用。訂閱制產品和服務符合客戶的基本需求（例如，公司貸款、信貸額度、存款帳戶和資金流動），並提供附加功能和增強功能（例如，薪資單或多幣種資金池），客戶可支付額外費用按需求購買這些功能。

領先的銀行相對於其他競爭者具有優勢，因為他們能夠更有效地為訂閱制定價，從而產生收費專案，並獲取更多手續費收入。這種平衡的方法有助於在經濟困難時期保證利潤。明確的價值主張和透明的費用都驅使客戶選擇訂閱制模式。

這代表客戶關係從主要以交易為基礎到以價值為導向的重要轉變。因此，銀行可以更具針對性地依事件推廣服務（例如，併購、IPO和業務擴張的融資和諮詢服務）。加強以客戶為中心的服務方法，這意味著客戶可以準確地獲得他們需要的東西，獲取的時間和持續的時間也符合需求。

落後市場趨勢的銀行無法擺脫產品組合，這些產品客製化程度低，定價困難，更加難以具備成本效益。這些銀行仍然主要依賴手續費收入，沒有一套產品可以讓他們輕鬆獲得收益。



對客戶的影響和價值：

- ▶ 便利的「隨插即用型 (Plug-and-Play)」體驗和單點功能表，可根據需要調整服務
- ▶ 價格透明，按比例計算
- ▶ 與銀行建立以價值為驅動並以需求為基礎的關係

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 能夠增加手續費收入，加深與客戶的關係
- ▶ 洞察按產品和客戶計算的服務成本
- ▶ 定價能力提高
- ▶ 需要投資訂閱制模式所需的基礎設施和數位化管道
- ▶ 需要在穩健型產品和資產管理能力方面進行投資

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 按客戶區隔和產品計算的服務成本是多少？
- ▶ 客戶最可能透過訂閱制購買哪些產品和服務？
- ▶ 產品管理團隊與客戶一起設計和測試訂閱制模型的速度有多快？

顛覆已經開始：

消費金融業務的經驗顯示，訂閱制將沿著一個連續的過程發展，最初根據交易筆數向客戶收費，然後按照交易規模定價，隨後是規模較小但不斷成長的收費型產品。雖然對企業和商業銀行業務訂閱制的定價和服務還需要大量投資，但早期採用的經驗已經證明這是可能的。

Starling Bank的Business Toolkit訂閱制模式讓客戶僅使用一個應用程式和信用卡即可獲取會計和外匯服務。該銀行成立於2014年，是英國一家金融科技公司，已吸引了大量投資。

150萬+

Starling Bank的客戶數量，包括20萬家小型企業。

英鎊5元

Starling Bank的Business Toolkit應用程式月費，該應用程式提供核心金融服務，客戶可透過該應用程式使用多種貨幣支付。

(資料來源：Starling Bank)



06

隨著銀行向銀行業務以外的領域擴張，越來越多的客戶開始接受複雜的企業資金類業務、法律及風險管理等服務。

領先的銀行透過無縫的客戶體驗，為所有類型的企業提供一系列整合的、高價值且即時的服務。

落後市場趨勢的銀行無法迅速提升他們的產品，也難以留住中小企業客戶。

任何規模的公司要想成功，需要持續關注核心業務，因此，客戶在非核心業務活動方面需要更多的協助，特別是與關鍵成長里程碑相關的幫助。一切服務都是為了讓客戶，尤其是中小企業，能夠專注於業務發展，這意味著，領先的銀行可以為客戶提供統一、便捷的法律、諮詢、風險管理和其他財務管理方面的協助，從而加強客戶關係。這樣的方法將為客戶提供清晰易懂的價值。

領先的銀行利用生態系統的力量來開發和推出整合服務，如「CFO in a box」、「您的公司財務主管」、「您的財務風險經理」和「隨叫隨到的法律顧問」。這些服務對於計畫地域擴張、併購、IPO或融資，甚至破產的公司特別有幫助。

領先的銀行還在特定領域開拓利基業務，如基礎設施專案融資、醫療保健、旅遊和酒店，不僅提供銀行服務，還提供整個金融作業系統來管理業務。例如，除了傳統的融資服務外，醫療保健服務商還委託銀行管理帳單和支付、保險和流動資金。

因某些服務建立了供應商關係的大公司希望銀行和其他供應商共同提供整合的體驗並密切合作。與客戶的營運和供應鏈深度整合是生存下去的必要條件。

落後市場趨勢的銀行在市場的兩端都面臨著兩難的局面，他們必須努力滿足大公司客戶不斷提高的期望，但他們甚至尚未趕上供應鏈整合的進程。在某些情況下，他們的客戶擁有更複雜的財務管理能力，與此同時，由於一直難以以具有成本效益的方式來強化服務，他們在中小企業領域的市場占有率也在減少。



對客戶的影響和價值：

- ▶ 能夠專注於核心業務，由銀行管理非核心重要業務
- ▶ 付費能夠獲得有形和可衡量的價值
- ▶ 透過精心設計的體驗，隨時可以獲得客製化服務

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 在客戶銷售網絡和供應鏈整合領域投資並制定行動計畫
- ▶ 對未來的能力和提供的解決方案進行策略評估
- ▶ 計畫升級基礎設施，以支援未來服務提供
- ▶ 能夠增加手續費收入

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 當前的營運模式是否具備規模彈性，能夠容納合作關係和輔助服務？
- ▶ 可提供哪些利基服務作為客戶的解決方案以獲取收入？
- ▶ 我們是否進行了適當的科技投資並轉變營運模式，以確保未來的市場領導地位？

顛覆已經開始：

銀行擁有獨特的地位，除了銀行業務，還可以提供更多的服務。他們為小型企業客戶提供一套企業管理服務，為長期合作打下基礎。他們還參與了大規模的改造專案，譬如，幫助建設智慧城市。杜拜一家銀行正在部署區塊鏈、人工智慧、機器學習和物聯網感測器，以擴大連結性，推動更智慧的政府、交通和零售體驗。

23億美元

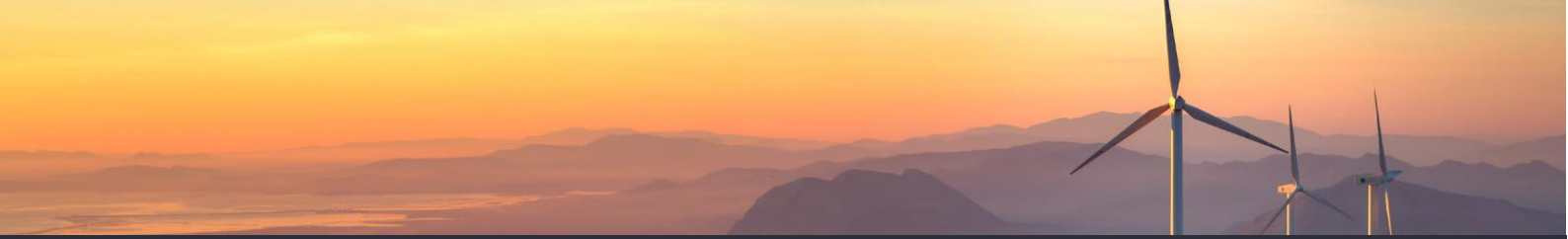
2021年中東和非洲智慧城市預計支出。

(資料來源：IDC)

九項

可透過大華銀行（UOB）的BizSmart平臺（於2017年推出的雲端平臺）獲取的服務數量，包括開帳單和發票、庫存管理、支付和收款、薪資單、客戶關係管理等。

(資料來源：UOB)



07 銀行在永續性、包容性資本社會及其他重要問題上展現出領導力，讓市場更加穩健，社會聯繫更加緊密。

領先的銀行展現他們的社會目標，並強化與下一代創業者和客戶的信任。

落後市場趨勢的銀行還停留在「做好銀行本職工作」的層面。

領先的銀行意識到，客戶對金融服務信任度的下滑對銀行造成了嚴重威脅。因此，領先的銀行做出了可信的且明確的社會承諾，表示要幫助企業和社會因應最大的風險和挑戰。明確社會目標是第一步，接下來是如何實現這一目標，這也是一個持續的過程。領先的銀行意識到，他們的績效與永續發展方面的成績更為相關，要使用比傳統的財務指標更為廣泛的價值衡量標準進行評量。同樣地，領先的銀行還發現，在將貸款轉移到具有永續性的企業以及重新設計供應鏈以減少對環境衝擊的影響，自身的措施發揮著關鍵作用。

此類措施不僅包括對環境、社會和治理（ESG）的投資，還推動某些可獲利業務的開發和發展，既增加銀行的收入，還使某些利害關係人受益。對於氣候變遷，領先的銀行採取明確和創新的行動來建立更永續的經濟，包括：

- ▶ 優先投資具永續發展潛能的公司，為其提供更多貸款，幫助此類公司發展壯大
- ▶ 對致力於永續發展並實現永續發展目標的客戶給予直接優惠
- ▶ 為企業提供穩健、直觀的解決方案，用來追蹤和報告碳消耗和其他相關指標
- ▶ 開發針對溫室氣體減量額度交易的數位化交易和運用區塊鏈的交易市場

- ▶ 與民選官員、監理機關和產業團體合作，為不同產業建立清晰一致的標準

永續性不再是公關或品牌推廣的一種方法，而是需要銀行進行大膽改革來得以實現的一種文化觀念和「生活方式」。

領先的銀行還協助設計因應其他社會挑戰的解決方案，包括疫情過後全球經濟復甦。這些銀行對於包容性、利害關係人或資本主義方面也扮演著重要角色，只有能闡明明確的社會目標並努力實現這一目標的銀行才能從市場中脫穎而出。許多研究顯示，新一代的創業者和小企業主更傾向和價值觀相同的公司合作，能在氣候變遷和其他社會問題上發揮明確領導作用的領先銀行一定會贏得此類客戶的信任。

除了穩固客戶關係和提升品牌聲譽，關注氣候變遷還能幫助領先銀行限制無法實現永續性企業的下行風險暴露，從而提高利潤。

落後市場趨勢的銀行認為 ESG 和包容性資本主義要透過大量的公關活動來實現，他們的思維難以擺脫「企業社會責任」的舊模式，因而錯過了提升品牌知名度和關鍵消費者信任的機會。

對客戶的影響和價值：

- ▶ 與擁有共同價值觀和目標的銀行建立業務合作
- ▶ 生態系統文化自然契合
- ▶ 實施永續發展計畫，實行財務統籌管理
- ▶ 對提升永續發展的行動予以激勵

對銀行的影響和可能性：

- ▶ 明確銀行社會目標和社會貢獻願景
- ▶ 為支持願景的永續發展相關商品和服務設定路線圖
- ▶ 增強信任，尤其是下一代創業者和企業的信任感，進而提升客戶忠誠度和品牌知名度

銀行當前需要自問的關鍵問題：

- ▶ 我們對永續發展有何願景和目標？
- ▶ 我們如何提供永續性和其他ESG問題方面的幫助？客戶在這方面需要什麼樣的產品和服務？
- ▶ 我們是否為實現這一願景而進行投資？

顛覆已經開始：

領先的商業銀行已經開始規劃未來多年可永續發展銀行業務的投資路線圖。前英格蘭銀行行長、現任聯合國特使Mark Carney指出，「向淨零排放的過程創造了當今時代最大的商業機會」。例如，某亞洲領先銀行正透過為永續發展型企業增加貸款、提供發展指導以及支援客戶追蹤和報告ESG原則來協助客戶提高永續性。同時，銀行還和零售業、民生消費性用品和學術界等領域的領軍者合作，以開發出更具永續的供應鏈。此外，疫情後的經濟復甦和種族平等是銀行可以（也應該）參與和領導的其他主題。

3.5兆美元

全球建構綠色經濟基礎設施的年度投資額。

（資料來源：國際能源總署）

四

參與TRADO專案的歐洲大型金融機構的數量（包括巴黎銀行、巴克萊銀行、荷蘭合作銀行和渣打銀行），該專案為更加公平、透明的供應鏈提供資金支援，透過科技創新實現聯合國永續發展目標。

（資料來源：：Provenance.org）



建議措施

儘管各銀行的轉型之路各異，但都應根據強大的社會目標和願景、明確且以客戶為中心的策略、強大而靈活的營運模式以及先進的科技。

而這一切的實現需要銀行進行大規模改革。在許多情況下，銀行需要捨棄一百年來未曾改變過的模型所建立起來的流程和結構。策略規劃和業務案例的開發固然必要，但不能因此耽誤改革進程。近期內敢於改革且同時制定長期適當策略的銀行才是未來CCSB銀行業務中的佼佼者。

針對未來制定業務策略

未來市場的領先銀行必須具備明確的策略和價值主張。儘管對於銀行來說，改革和轉型管理並非新課題，但他們仍需克服其中的難題，確保長期策略配備可持續的執行方案。優先考慮的事項包括：

- ▶ 確定策略優先事項（例如，打造平臺和生態系統、穩定客戶關係、設計利基產品和服務）
- ▶ 為長期願景配置投資，著眼於漸進式改進
- ▶ 闡明價值主張，準確傳達給市場

在客戶區隔逐漸弱化的環境中確定客戶中心地位

傳統的客戶區隔方式將不再適用。各類型和規模的企業都希望銀行能提供貫穿其生命週期的整合服務和產品；能根據對客戶需求的瞭解和對時下局勢的洞察定位產品和提供服務，並能在適當的時間為客戶提供適當的產品和服務（某些情況下，銀行可在客戶意識到自身需求之前就提供這些產品和服務）。銀行未來能否提供適當的客戶體驗將取決於以下能力：

- ▶ 制定框架，分析和瞭解客戶在其生命週期中所處位置
- ▶ 針對客戶旅程的關鍵點和里程碑制定解決方案
- ▶ 改善客戶開戶流程以及產品和服務的提供流程
- ▶ 在產品需求、產品提供和產品管理開發數位化功能和自動化流程
- ▶ 識別出尚未嘗試過新產品和解決方案的客戶（如小企業的理財服務），解決向其提供產品和服務過程中遇到的障礙
- ▶ 強化產品管理能力，持續關注客戶需求，持續推動創新

經得起未來考驗的營運模式

目前大多數銀行的數位化轉型投資均著眼於解決當前營運模式的缺陷和痛點。放眼未來，那些策略更加大膽且更具針對性的銀行則能夠：

- ▶ 確定現在和未來的核心能力
- ▶ 打破產品孤島，為客戶提供更多更加靈活的解決方案
- ▶ 加強團隊和職能部門間合作，促進創新
- ▶ 建立符合客戶期望的生態系統，定義並推出新功能以超越客戶預期
- ▶ 與金融科技公司和利基公司建立合作關係，組成聯盟並簽訂服務協定，以強化非核心功能
- ▶ 在不影響產品和服務上市速度的前提下，強化生態系統信任感

在資料和科技領域進行投資，以加速轉型和取勝

毫無疑問，無論是專注於API的開發和貨幣化，還是基礎設施現代化，銀行都需要對資料和基礎設施進行持續投資以支持長期轉型的策略，但同時，銀行也應在短期內創造有形價值，為長期轉型提供動力。以下措施能協助銀行實現以上兩個目標：

- ▶ 設計用於廣泛資料共享和支持開放銀行原則的生態系統
- ▶ 找到合適的合作夥伴，制定合作計畫
- ▶ 為廣泛且快速採用生態系統、新產品和服務制定計畫
- ▶ 制定運用資料和分析獲取收入的計畫
- ▶ 確保轉型和基礎設施現代化計畫符合明確的未來願景



安永如何幫助您

安永全球CCSB銀行業務專業小組與全球領先的銀行合作，共同探討銀行業的未來前景以及銀行未來如何實現蓬勃發展。我們探討的領域包括產品開發、營運、科技、數位化和機器人技術、資料和分析以及風險和法遵。我們的團隊成員在產品負責人、承銷、貸款、信貸，資金和支付方面擁有長期且豐富的經驗。

我們幫助銀行確定轉型工作事項、因應不確定性及執行發展計畫，從而協助銀行建構未來發展路線，實現長期永續成長。安永的目標是建設更美好的商業世界，透過創造超乎想像的客戶體驗來協助銀行實現未來發展。

ey.com/ccsb

ey.com/zh_tw/financial-services

聯繫安永

涂嘉玲
審計服務部營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88810
Lin.Tu@tw.ey.com

黃建澤
審計服務部執業會計師
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88886
James.C.Huang@tw.ey.com

劉惠雯
稅務服務部營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88858
Heidi.Liu@tw.ey.com

周黎芳
稅務服務部執業會計師
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88872
Sophie.Chou@tw.ey.com

何淑芬
總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88898
Audry.Ho@tw.ey.com

王沛
執行副總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88828
Angelo.Wang@tw.ey.com

張騰龍
總經理
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88863
Tony.Chang@tw.ey.com

曾韵
執行副總經理
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88892
Christina.Tseng@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋 150 多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永 LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2021 安永台灣。
版權所有。

APAC No. 14005985
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw