KPMG

毕马威未来银行 2.0

如何打造数字化时代的智链零售银行?

2020年12月

home.kpmg/connectedbanking

前言



Judd Caplain
全球银行业与资本市场主管合伙人
毕马威国际



张楚东
金融业咨询服务主管合伙人
毕马威中国



支宝才
金融业战略咨询合伙人
毕马威中国

当前，中国的银行业正处于转型的关键时期。银行在不断适应新冠肺炎疫情（COVID-19）影响的同时，也在着眼于未来推进变革，今后的行业格局将发生根本性的变化。银行必须应对多方面因素的变化，这些因素包括客户行为变化、经济环境的阻力、日益加剧的竞争、监管压力以及技术变革等。

数字化转型的风险成本日益提升，但在支撑数字化转型的关键能力方面，秉承以客户为中心的领先银行已经展现出了强大的实力，并与同行之间拉开了巨大差距。我们的研究显示，由于新冠肺炎疫情激化了行业变革，今后此类差距将不断扩大。

要取得数字化转型的成功，绝不可仅仅依靠技术，还需要更为巧妙且具针对性的解决方案和架构。聚焦于特定的领域才可以真正变革现状。这些领域包括打造极致客户体验、以创新为核心进行产品开发和服务，以及建立便于落实解决方案、提升敏捷性、打造出色的客户成果的合作生态。

变革在带来挑战的同时也创造了机遇。能真正提出差异化的价值主张、将客户体验作为核心并在各个方面得以贯彻的银行，才有可能在今后的竞争中立于潮头。

毫无疑问，中国的零售银行在业务线上化和数字化水平方面走在了世界的前列。但身处在中国这个全球互联网金融和金融科技创新最活跃的市场之一，仍面临巨大的挑战，新冠肺炎疫情更是坚定了中国的银行领导者们加快零售业务升级和数字化转型的决心。

虽然本文探讨的行业趋势并非全新的话题，但无论从全球还是中国来看，疫情的出现都使得这些趋势变得更加明显。银行业已经在人工智能和辅助提升客户体验、加强风险管理的新技术上投入了大量资金。同时，行业颠覆者（包括新进入的国外银行、金融科技公司和科技巨头等）不断涌现，更是提升了客户期望的门槛。

本报告中，我们将探讨何为智链（Connected）零售银行，描述未来银行的特征，并阐述在当前新形势下，智链零售银行如何在银行业三大模式中发挥作用。

成为一家智链银行需要具备信念和决心，这比以往任何时候都更为关键。提供更好的客户体验对未来的成功至关重要。

在本文中，“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

目录

驱动零售银行变革的五大要素 **04**

客户需求 05

竞争环境 06

宏观经济 08

监管政策 10

金融科技 11

未来零售银行致胜之道在于打造以智链银行为基础的商业模式 **12**

今天的零售银行 13

未来零售银行的3种商业模式 14

智联银行应具备的八大核心能力 16

高成熟度的零售银行将继续领先同业 17

确定智链银行能力的优先次序 18

智链能力助力打造卓越运营模式 19

评估贵行的能力成熟度 20

案例研究 21

付诸行动 **22**



驱动零售银行变革的五大因素

今天，零售银行正面临着史无前例的复杂环境和挑战，在金融科技和疫情的双重影响下，社会和经济格局发生了剧烈改变，而银行业客户的需求也在持续升级和演变。



客户需求

新冠疫情在全球范围的大流行显著影响了客户对银行服务方式的期待，并改变了客户选择银行时考虑因素的优先级。当下银行必须提升其数据分析和用户洞察能力，为客户提供个性化的流畅体验，才能逆势增长。



竞争环境

新型银行和新兴参与者正从各个方面共同蚕食传统银行的市场份额。从长远来看，传统银行如果不能更高效地满足客户的需求，客户将会转而选择其他机构。



宏观经济

疫情带来的经济衰退将对零售银行的盈利性带来挑战。当前，零售银行传统业务的利润来源正受到威胁，迫使其重新思考其商业和运营模式，以实现盈利增长。



监管政策

在全球范围内，监管机构持续加强对于银行业的监管，以促进公平竞争、提升银行业务的稳定性、加强网络和数据安全，以及支持保护风险承受能力较低的客户。此外，零售银行需要更加敏捷的风险管理。



金融科技

金融科技将重新定义客户与零售银行之间的关系。银行需要优先投资成熟的技术，以实现盈利增长并提升未来业务的敏捷性。同时，银行需要持续推进业务的线上化，以实现降本增效。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

客户需求

新冠肺炎疫情对全球造成了直接而广泛的影响，提升了客户对于零售银行的期望，也改变了客户在进行选择时的优先因素

产品和服务的价值与价格对提升客户黏性同等重要，但受新冠肺炎疫情影响，消费者在选购商品和服务时最看重的因素正在发生变化，高性价比成为最重要的决定性因素。我们在本年度的《2020客户卓越体验调查》报告中指出，对遭受严重经济影响的国家而言，价格是忠诚度的决定性因素，其重要性仅次于个性化程度。[1]

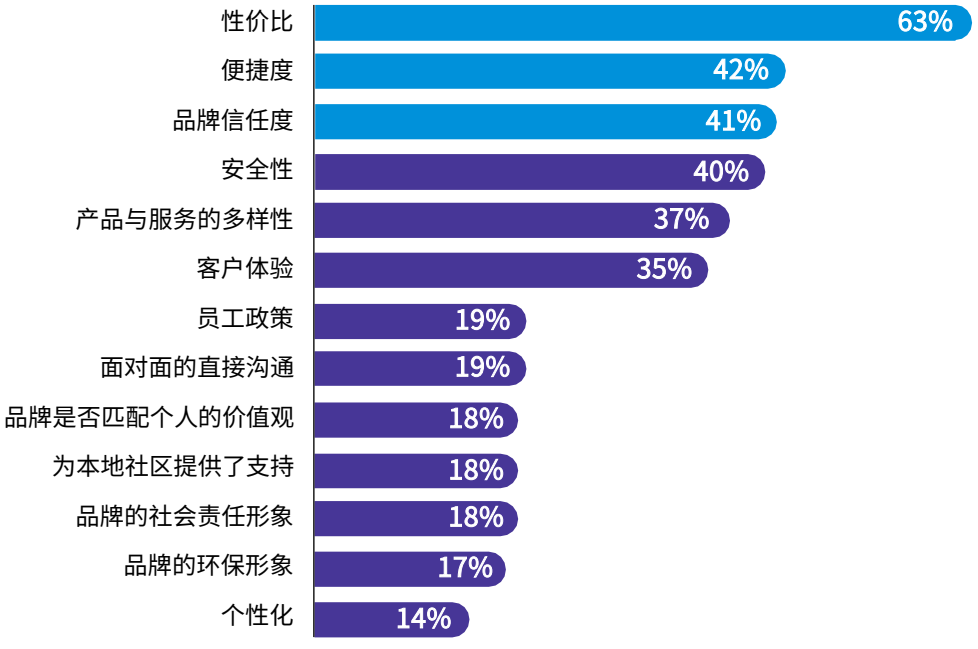
同时，客户对于产品、服务和信息获取的便利性需求进一步被激发，对于**数字化体验**的需求也日益提升。如今，大多数客户都已习惯网购。

他们在实体店购物的次数正不断减少，并逐渐转向非接触式的购物和支付。82%的消费者表示未来更倾向于使用电子钱包或电子银行卡。

与客户建立信任关系则受到更多因素的影响。客户越来越关注企业的环保责任和社会责任，会对与环境和社会问题相关的品牌行为提出更多的疑问。

> *“零售银行应思考如何提高客户忠诚度”*

关键驱动因素



% = 认为该因素在选购商品或服务时很重要的客户比例

[1]《新形势下的客户体验 —— 全球客户卓越体验调查报告（新冠疫情特别版：新形势下的消费者）》，毕马威国际，2020年6月

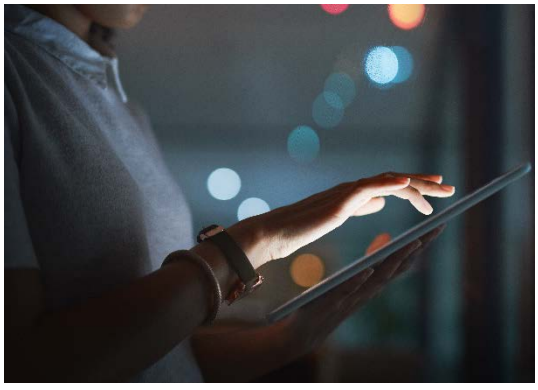
KPMG

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

竞争环境

新型银行和互联网金融公司等新兴参与者正从各个方面共同蚕食传统银行的市场份额。

在全球范围内，新型银行不断涌现。由于不受传统技术拘束且运营更为敏捷，**新型银行**可以实现个性化和无缝交互，而这些正是新生代所渴望拥有的智能数字体验。



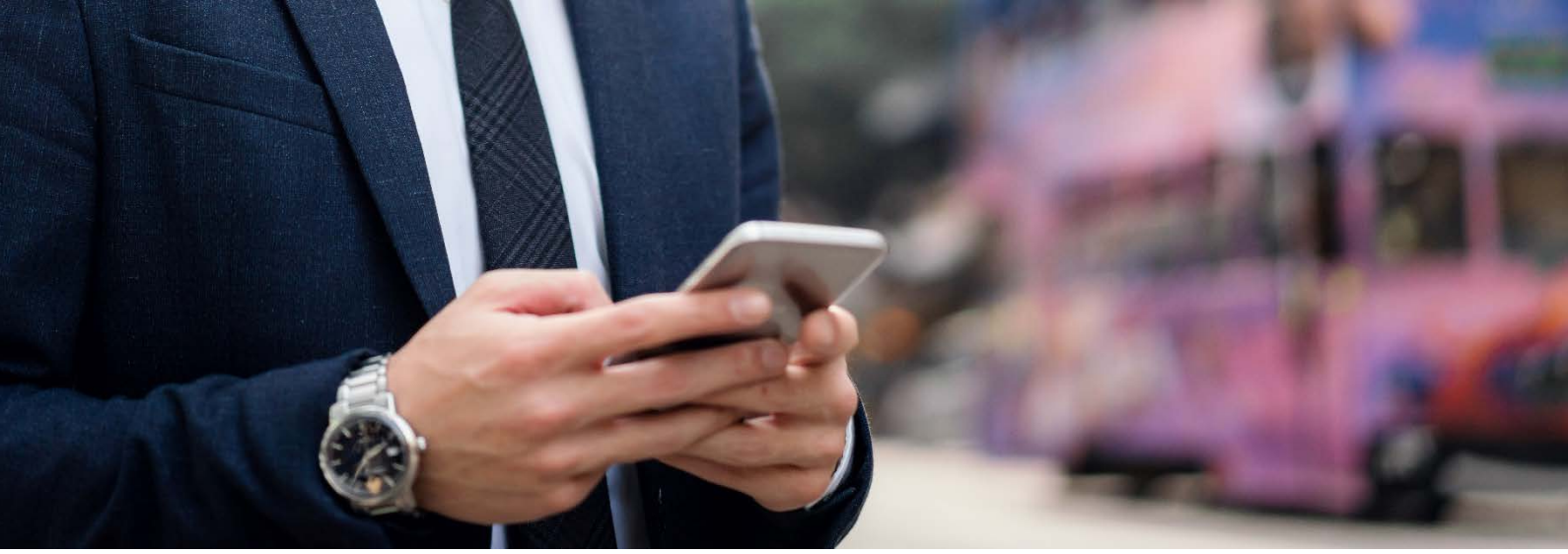
传统银行也正遭受来自**新兴参与者**的一系列挑战。在亚洲，微信已经在提供银行服务方面取得成功。同样，阿里巴巴（蚂蚁集团）正利用他们先进的技术和良好的客户基础开展银行业务。

与此同时，更多的**新型的金融服务提供商**正涌入市场，并在未开发区域开展业务。在非洲和亚洲，诸如Paytm的**小额贷款公司**使没有银行账户的客户可以通过电话转账，绕开利用银行账户的复杂流程，并且节省了相关费用。这对严重依靠与客户的关系来维持客户忠诚度、并借此销售其他产品和服务的**传统银行**构成了巨大威胁。

然而，这对于传统银行来说也不全是坏消息：第7页的图表显示，尽管新的市场进入者增长迅速，但客户仍然主要将新型银行作为辅助服务使用。例如在英国，80%的Monzo用户同时也在使用传统银行的APP。

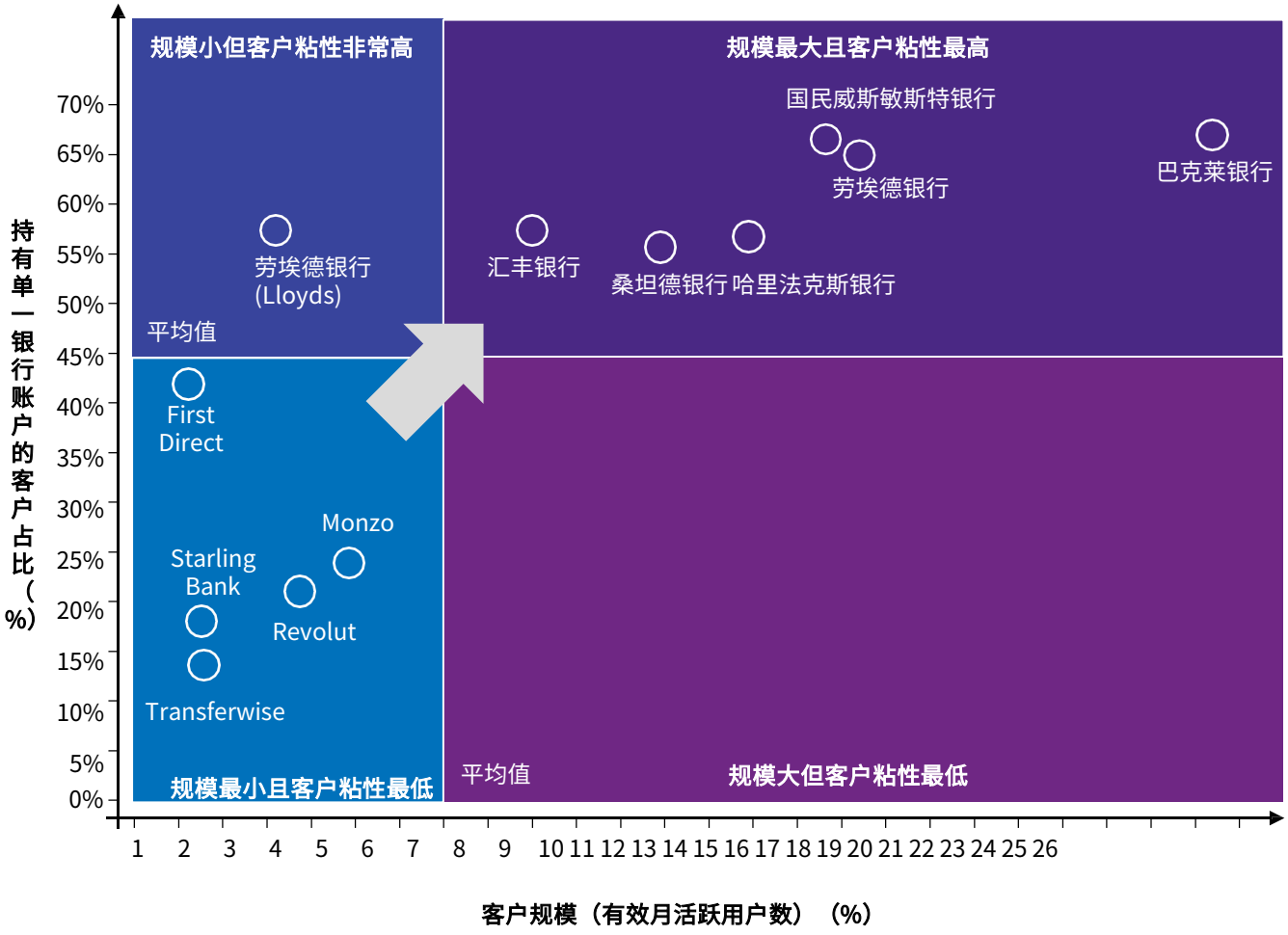
新型银行仍未成为主要银行服务的提供商。这可能是由于客户的使用惯性，或客户认为新型银行还无法提供完全可信赖的替代方案，特别是考虑到最近出现的疫情，这一特征更加明显。但我们相信，从长远来看，如不能更有效地满足客户的需求，他们迟早会转向**其他服务提供商**。事实上，在亚洲的部分地区（如新加坡和马来西亚），监管机构已开始积极颁发数字银行牌照，并鼓励外资新型银行进行申请。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



新型银行会推迟其对盈利规模的要求，转而争取更大规模的、更高价值的客户群体，这样的战略对目前的传统零售银行形成了挑战。传统银行需要决定如何应对竞争对手，或通过加强与对手的合作以保持竞争优势。

案例：英国[2]新型银行将逐渐向上侵蚀传统银行的市场



[2] *Fintech users just can't get enough of traditional banks*，金融时报，2020年1月7日

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

宏观经济

疫情带来的经济衰退将对零售银行的盈利性带来挑战。





传统银行的利润空间正面临威胁，迫使零售银行考虑改变其商业和运营模式，其中数字化转型已经成为零售银行的当务之急。

目前，全球经济仍处于衰退之中，而复苏的时机和道路尚不明朗。消费者信心低下，很多国家或地区的裁员现象已经很普遍。我们的研究表明，平均每10个人中就有4人的经济状况相比疫情前出现了恶化，另有13%的人决定暂缓大额消费支出。这些因素导致了零售银行的主要收入来源受到压缩。[3]

由于经济复苏之路仍不明朗，性价比成为客户进行决策时最重要的考量因素。在全球各个市场中，半数受访者认为性价比变得比疫情发生前更加重要。[4]

由于经济的不确定性，一旦经济刺激资金与发债不再奏效，银行将不得不通过计提拨备以应对未来可能出现的亏损。

由于**不良率升高、生息率不断下降，**过往盈利性更好的信贷业务面临可用资本不断受限、利差进一步缩水的现状，导致零售银行的收入减少。我们发现，一些跨国银行正从海外市场撤退，更加聚焦于本地市场。这也将对客户造成一定的影响。

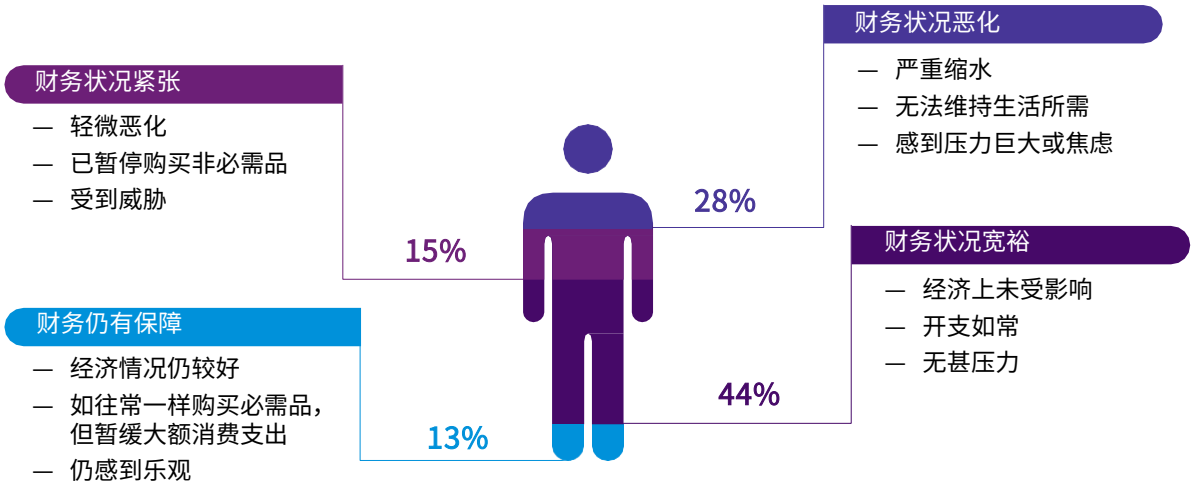
宏观环境的变化，将导致当前的银行信贷模型适用性将降低，在一定程度上将影响**信贷投放。多数情况下，**银行将会持续限制信贷投放数量，直至市场信心恢复。

[3,4]毕马威新形式下的客户体验 —— 《全球顾客卓越体验研究报告（新冠疫情特别版：新形势下的消费者）》，毕马威国际，2020年6月

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



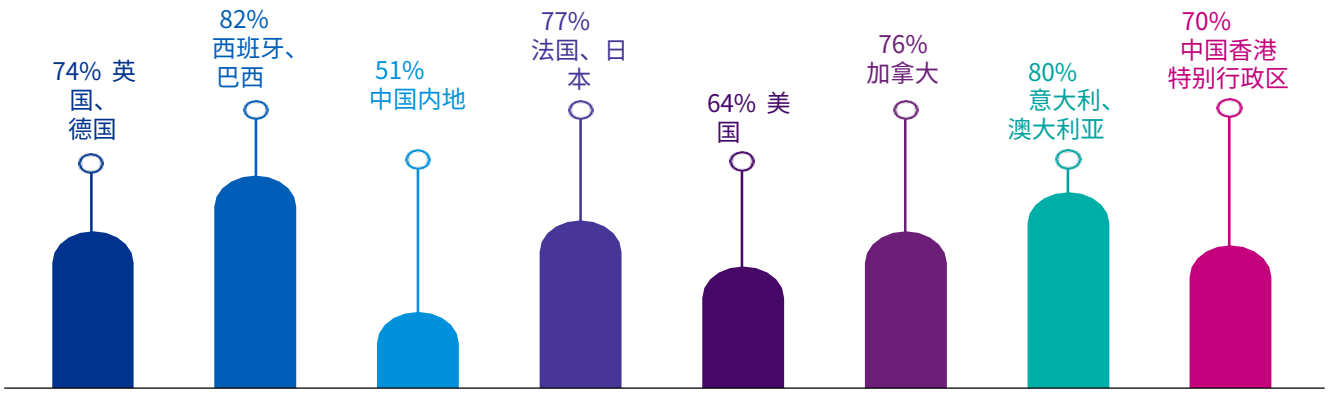
近半数以上受访者认为其财务状况比较宽裕或良好，另有43%的消费者则感到经济紧张或财务状况恶化。[5]



尽管整体情况确实充满挑战，但仍有57%的受访者表示在财务上感到宽裕或良好。对于零售银行而言，充分发掘这一群体的需求、为财务状况较好并希望积累财富或进行消费的客户群体提供支持，将会是重要的成长机会。[6]

资料来源：《新形势下的消费者》，毕马威国际，2020年6月

63%的客户表示性价比是选择服务时最重要的考量因素，而47%的受访者认为该因素由于疫情的出现而变得更加重要。[7]
各国（地区）视性价比为购物关键因素的客户比例



5,6,7《新形势下的消费者》，毕马威国际，2020年6月

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

监管政策

在全球范围内，监管机构持续加强对于银行业的监管，以促进公平竞争、提升银行业务的稳定性、加强网络和数据安全，以及支持保护风险承受能力较低的客户。此外，零售银行需要更为敏捷的风险管理方式。同时，监管机构也要求银行扩大信贷规模以支持经济复苏。

在疫情持续期间，许多政府开始提供资金以保护消费者、支持小微企业，乃至整个经济系统。鉴于经济复苏尚需时日，监管机构将会更强力推动经济刺激计划，我们预期此类干预将会持续。

不幸的是，由疫情带来的持续经济影响将会导致更多客户出现财务恶化情况。银行需要采用明确和合理的方式来辨别和管理不同类型客户的风险，并以适当的方式为他们提供支持。

针对数据隐私的监管将会加快推行。监管的重点将会放在新兴科技对个人数据以及生物识别数据的收集和所有权上。此外，在保护隐私性和引入各式开放银行/金融生态和两者之间取得平衡也至关重要。为进一步提升客户的信任，不仅需要更加清晰的监管要求，还需要本地监管机构加强执行力度。

疫情带来的破坏性影响意味着银行业务的稳定性将持续成为全球监管机构的头等大事。监管将会重点关注信息系统和商业服务的连续性，以及银行是否准备了应对突发事件的业务连续性及应急处理方案。

随着犯罪性或破坏性的网络攻击不断增加，针对安全和网络控制监管的重要性持续提升。如何在云端环境中开展监管，将成为一个特殊的领域。

监管机构将继续通过干预等手段，降低银行业的参与门槛，要求针对“开放银行式”的传统银行开放其应用程序接口（APIs）以访问账户信息和支付功能等方式，进一步促进银行业竞争。

开放数据生态系统将涉及更广泛和复杂的交互，使来自各行各业和不同监管环境的市场参与者能够进行充分的互动。针对此类监管条例的合规要求不仅意味着银行管理成本的增加，同时因为秉承“数字化优先”理念的新参与者正涌入市场，银行的收入增长也不断受到挑战。

> *“零售银行需要思考应如何组织各方，以更高效地履行其监管与合规义务。”*

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

金融科技

金融科技将重新定义客户与零售银行之间的关系。我们的研究发现，围绕数字化技术架构、以体验为中心、以洞察为导向的投资将会成为支持银行进行数字化转型的重要支柱。[8]



银行持续加强金融科技在零售银行方面的投资，以求降低成本、优化流程、提升效率。例如，某些银行正使用云解决方案替代传统的数据中心，以提高安全性、韧性和可扩展性。75%的受访者表示，他们正利用云计算来实现数字化转型。[9]

数据能力及分析能力的增强、以及可用数据量的提升，使得从营销到销售、吸引到服务等各个环节的客户互动都呈现出更具个性化的特征。71%的受访者表示这是支撑他们推进数字化转型的重中之重。[10]

> *“零售银行需要决定对哪些技术进行投资，以实现盈利增长和提升敏捷性。”*

然而，很多传统银行目前尚未充分地利用数据。此外，开放银行/开放数据正在重塑全球商业生态，并不断创造全新的商业模式。银行需要充分评估这些商业模式所带来的影响。

领先银行已经对自动化解决方案进行了系统化的部署，例如通过机器人流程自动化（RPA）和客户机器人等实现工作效率的提升和商业洞察的有效实践。预计此类变革今后将成为银行业的常态。

为真正实现功能完善、满足预期以及个性化的数字化，许多银行需要加快步伐，拓展其基础架构并加快云项目的推进。这往往需要通过与更为敏捷、创新的金融科技公司开展合作才能实现。他们需要运用复杂的数据及分析信息，将合适的产品与服务，通过合适的渠道，以适当的时间提供给客户。

随着越来越多的服务朝着线上化和数字化方向发展，银行需要持续关注其服务运营的稳定性和安全性，特别是在应对网络攻击方面。充分运用新技术进行流程数字化、以程度更高的自动化以及直通式处理(STP)，替代人工和纸质流程，将会成为中后台运营的制胜关键。

新技术催生了一系列新的交互渠道，比如一些领先的金融服务机构已经开始通过API触达新客户。随着技术的快速发展，大量新概念不断涌现出来，如增强现实（AR）和分布式账本技术。这些技术将进一步重新定义银行服务的本质。

上述技术将共同重新定义银行与客户之间的关系，促使银行提供更为个性化的服务。

如今，随着“低代码”开发平台的发展，集成能力和云技术便利性的增强，技术已经不再是数字化转型中的难点，真正的挑战来自于上述其他要素。

[8,9,10]调研对象：412名参与零售银行机构客户战略决策的专业人士
数据来源：毕马威2020年9月委托Forrester Consulting开展的研究

KPMG
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

未来零售银行致胜之道在于打造以智链银行为基础的商业模式



© 2020 版权由一家或多家毕马威国际成员所有。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。版权所有，不得转载。

今天的零售银行

我们认为，从整体来看市场上存在五类主要的零售银行商业模式。

01



综合银行

该类银行提供涵盖所有客户群体的全方位银行服务，包括从零售到公司服务，再到商业银行和投资银行服务。
此类银行大多提供与银行保险或财富管理相关的产品或服务。

例如：工商银行、汇丰银行、花旗银行、德意志银行等

02



专业银行

专业银行主要专注于零售和小型公司客户，并往往对其目标客户群体的需求有深入的理解。其收入主要来自信贷等产品的利息收入。此类型银行也包括小型数字化新型银行。

例如：星展银行、Equitable Bank、Monzo、微众银行

03



消费金融公司

消费金融公司主要专注于银行服务覆盖不足的社群。此类银行通常以非银行金融机构起步，比如互联网贷款公司、次级信用卡提供商或黄金借贷机构，但随后逐渐通过吸收存款来降低融资成本。中国的消费金融公司不能吸收存款，主要通过境内同业拆借、向金融机构借款、发行金融债等方式融资。

例如：第一资本金融公司、万事达、马上消费金融

04



支付清算服务提供商

该类机构主要目的是推广普惠金融和解决跨境汇兑。他们通常只提供种类有限的基础银行产品，比如储蓄账户和汇款，但通过分行或者其他机构（如零售商或邮局）的网络实现广泛覆盖。

例如：孟加拉乡村银行、西联汇款、Paypal

05



数字钱包服务提供商

该类机构通常应用数字钱包模式，聚焦数字交易中的客户体验。他们通常从金融科技公司演变而来，与社交媒体平台进行交互，并进一步扩展至储蓄和借贷等服务。

例如：财付通、支付宝、Paytm

零售银行的变革日新月异，银行需要更加注重数字化驱动的业务模式升级，以获得盈利性增长并更好地应对变革。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

未来零售银行的3种商业模式

基于前述驱动因素，我们认为今天的五类零售银行将加速演进，未来如下三种商业模式的零售银行最有可能主导市场，这其中包括我们重新定义的一种新型零售银行——生态银行（Ambient Banks）。



01
全能银行
Universal Banks

传统银行的**利润率**正受到运营成本升高、交易费用和利息收入下行、以及金融脱媒的**多重冲击**。因此，成为全能型银行需要以数字化为基础，并依靠庞大的客户群基础建立生态系统。这能使银行**扩展新的利润空间**，比如帮助消费者和家庭节约主要开支（如水电、日用品、电信/网络等开支）。提升运用数据的能力有助于银行更好地理解消费者的行为，以挖掘为客户服务机会。

未来的全能银行将**保留一部分的物理网点**，来支持高价值客户的面对面互动或者为数字化知识和设备不足的乡村或社区提供服务。而业务运营应尽可能提升自动化、智能化水平以优化成本效益。



02
交易专注型银行
Transactions-focused Banks

交易专注型零售银行的聚焦点是支付服务，部分当前的直销银行、互联网银行和支付公司将有可能向这个方向转型。这里银行将非常关注单位经济效益，确保单位成本可以被当期或未来的收入覆盖来实现盈利。他们采取高度专业化或集中化的模式，并聚焦特定的客户群体，不断在关键客户需求上进行创新以拓展其服务。

庞大的客户群体和丰富的交易历史数据将使得这里银行在数字化进程中获益，开放的业务模式将助力这类银行取得成功。未来大型科技公司也能够通过提供数据或银行基础交易服务支持从这个市场中获取一定份额。



03
生态银行
Ambient Banks

生态银行并不以一个银行的实体形态为客户提供服务，而是作为日常**物联网（IoT）**设备中的“隐形银行”来提供服务。从物联网设备中获取的数据可以让银行对客户的消费习惯和信贷需求有更深入的理解。

生态银行和生态系统中的三星和微软等基础设施服务企业一样，是赋能者。因此，开放银行的聚焦点是打造和为合作伙伴提供API、微服务和模块化的技术基础架构。

一些传统银行也正探索生态银行模式。例如ING推出的FINN能够让智能设备为用户进行自动支付保费。建设银行的开放银行服务，把银行定位为生态系统中的银行服务API提供商。

我们认为，未来银行业务模型的一个关键特征，就是对诸如疫情造成的经济冲击拥有更强的业务弹性。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

关于3种模式的深入探讨

下面我们将探讨未来零售银行的三种业务模式在如下五个战略主题方面的差异，以及这些差异带来的重要影响。

战略主题	I.全能银行	II.交易专注型银行	III.生态银行
01 识别并满足客户需求	B2B和B2C模式：**以客户体验为中心至关重要**。它们需要利用大量的客户交易数据，来制定**数据驱动、富有客户洞察力的业务策略**。	B2B和B2B2C模式：交易专注型银行致力于与多个生态平台对接，联合为客户提供**无缝互动体验**和服务。	B2B模式：生态银行是日常物联网设备的一部分，且将随着智能互联技术的增长**创新产品和服务**。
02 关注并提升成本效益	成本压力导致全能银行需要缩小分行网络，通过打造**响应迅速的运营模式和中后台服务**，来实现高效运作。	交易专注型银行高度重视流程自动化以降低交易成本，它们需要投资**数字化技术架构**，以提升流程效率。	由于着力通过技术基础设施如API接口实现服务，生态银行的员工成本通常极低。
03 采用创新工作方式	随着前台员工中千禧一代的年轻人越来越多，全能银行需要创新工作方式，以打造**步调一致、平等高效的工作团队**。 全能银行的组织灵活性源于技能熟练的员工和先进的数字化技术。银行员工的关注点将逐渐从日常事务，向贯彻战略性举措和管理风险转变。	前台业务团队主要以技术为导向，工作团队更注重后台活动而非客户互动。 交易专注型银行的组织灵活性需要由先进的数字化技术和流程自动化共同打造。银行员工的关注点将逐渐从日常事务向贯彻战略性举措和管理客户投诉转变。	前台业务团队主要是以技术为导向，工作团队更加注重后台工作而非与客户的互动。 生态银行的组织灵活性来源于先进的数字化技术和流程自动化。随着数据工程师将业务战略融入到算法当中，客户投诉逐渐由人工智能负责。
04 适应不断变化的监管环境	**全能银行已制定和应用一整套的风险管理与合规框架**，以适应迭代日益迅速的监管要求。	**交易专注型银行的风险和监管框架不断发展**，甚至包括跨行业的监管规则（比如电商）。但欺诈风险和错误交易仍占总成本的一大部分。	**对生态银行的风险与监管框架仍处于初级阶段**。由于每个产品和设备都可能存在网络安全漏洞，网络和技术风险整体较高。
05 在更广泛的生态系统中进行定位	全能银行是生态系统的核心，聚合起了一个**跨界联盟的合作网络**。	为增加交易量和提升收入，交易专注型银行**会参与尽可能多的平台协作与跨界联盟**。	**生态银行嵌入了整个联盟协作平台的各个环节**。它们成为物联网设备如电视、冰箱和汽车的服务和产品的一部分。

为了帮助银行实施以上战略主题相关的转型，毕马威识别和定义了银行需在其运营模式中打造的八大核心能力。

KPMG

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

毕马威“智链”定义成功的零售银行业务模式需要具备的8大核心能力

卓越的零售银行运营模式需要具备如下八大能力。我们调研显示，已经有超过一半（52%）受访者正对至少其中6项能力进行投资[11]。



毕马威“智链”零售银行数字化转型解决方案以客户为中心，重塑前中后台，专注于每个流程、职能以及组织关系，以满足客户需求、创造商业价值和创造可持续增长。

“智链”清晰定义了数字化零售银行的八大能力。研究显示，对所有八大能力进行投资的公司有双倍机会（所有行业平均）能够提供超出客户预期的用户体验、达成一至多项以客户为中心的目标、并在一个或多个维度获得超额的投资回报[(a)]。

注：（a）调查对象：1299位参与以客户为中心决策的专业人士。
数据来源：毕马威委托Forrester Consulting开展的研究

[11]调研对象：412名参与零售银行客户战略决策的专业人士
数据来源：毕马威2020年9月委托Forrester Consulting开展的研究

KPMG
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

高成熟度的零售银行在核心能力方面继续领先同业

调研显示，与成熟度较低的零售银行同业相比，对八大能力进行投资的成熟较高的零售银行更有机会成功地.....

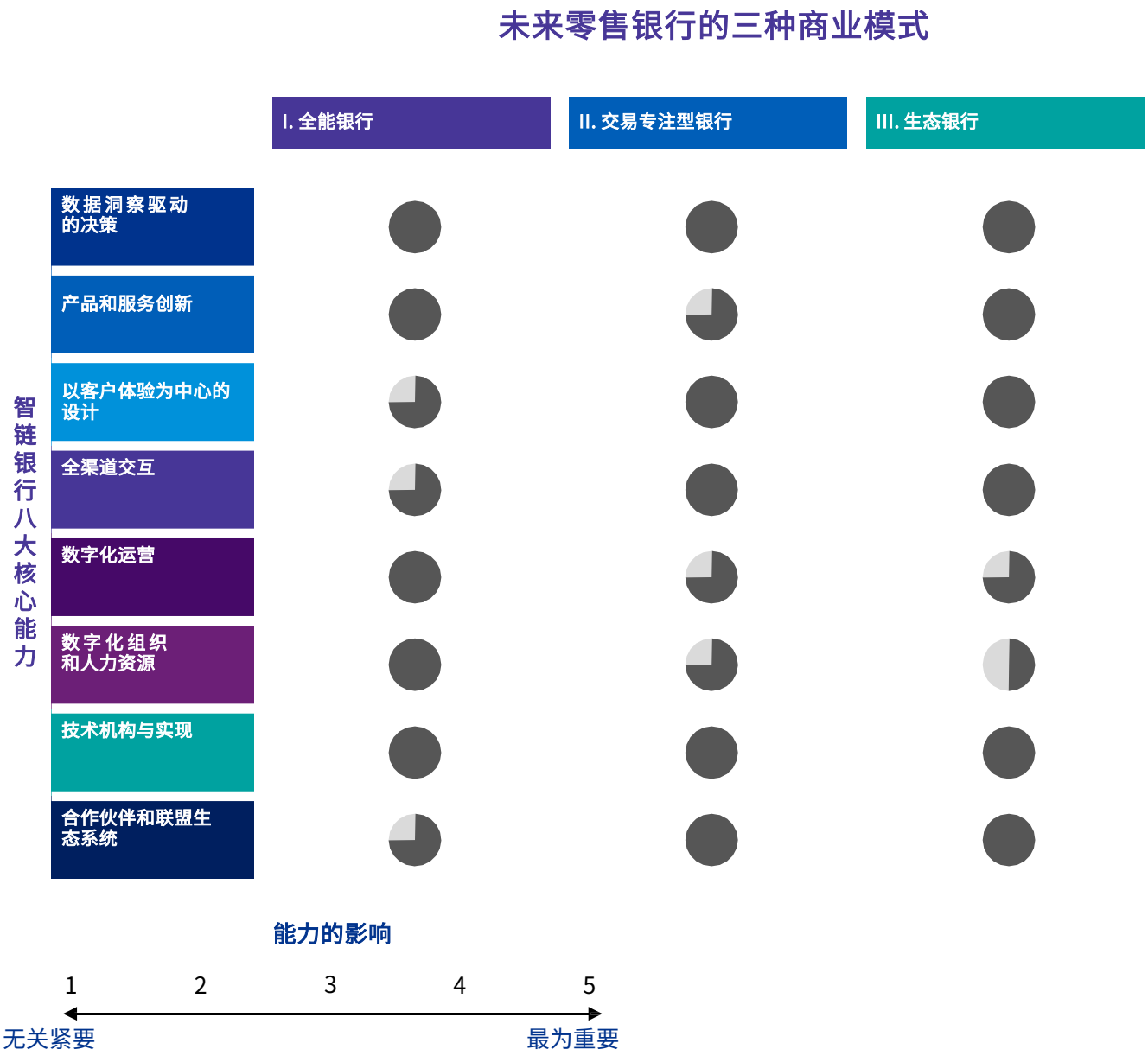
- 1.9x 通过近乎实时的客户及业务洞察，结合高级数据分析手段与洞察能力，整合形成有效的商业决策。
- 1.8x 以高效敏捷的方式运营业务，从而在具备盈利性的条件下，为客户提供始终如一的服务。
- 1.8x 引入、对接并管理第三方机构，以提升市场进入速度、降低成本、缓释风险并缩小能力差距，从而履行对客户的承诺。
- 1.7x 通过智能敏捷的服务、技术和平台，为客户提供安全、定制化、经济的解决方案。
- 1.7x 建立以客户为中心的组织和文化，从而激励员工履行对客户的承诺，驱动业务增长。
- 1.5x 在价格、产品和服务方面提出有吸引力的客户价值主张，从而吸引高价值客户，实现显著盈利。
- 1.4x 为客户、员工和合作伙伴提供精心设计的无缝交互体验，以支持客户价值主张并实现商业目标。
- 1.3x 在营销、销售和服务等各个领域与客户及潜在客户进行互动和交易，并实现可衡量的效果。

注：(a)调研对象：412名参与零售银行以客户为中心战略决策的专业人士
数据来源：毕马威2020年9月委托Forrester Consulting开展的研究

KPMG
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

不同商业模式打造核心智链能力的优先级选择

不同核心能力对于不同零售银行商业模式的相对价值和重要性不同，相应银行在选择能力构建的优先级也会不同。但是需要注意的是，八大能力贯穿整个组织，必须统筹部署，进而重塑运营模式，为客户和银行创造价值。



© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

“智链”能力如何帮助零售银行打造卓越运营模式

	I.全能银行	II.交易专注型银行	III.生态银行
数据洞察驱动的决策	运用对整个价值链的分析洞察，**提升客户旅程的个性化水平，以实现**更快和**更明智的商业决策**。	运用数据分析**提高客户参与度与转化率**，加强对金融诈骗的侦查与防范。	使用**来自物联网（IoT）设备的数据**预测客户的购买行为和信贷需求。
产品和服务创新	拓展新的可持续收入来源，**控制产品管理成本，运用新型**服务更加**安全地管理个人数据**、客户授权。	通过创新服务和产品成为**对现有生态系统具吸引力的合作伙伴**。	与生态系统所有者（如谷歌、蚂蚁集团、美团）合作**设计新的支付、储蓄和借贷产品，**以适应客户使用物联网设备的便捷度需求。
以客户体验为中心的设计	在各触达渠道提供一致化体验，并确保体验的**简洁与个性化**。	提供**简单易用的用户界面**以减少问题咨询，从而实现最少化面对面的客户互动。	向隐形银行转变，为客户提供**顺畅的用户购买体验**，令客户觉察不到后台运行的银行服务。
全渠道交互	确保**客户**的每个交互都操作便捷、结果清晰、**产生价值**。	确保**与多个生态系统实现无缝链接，**以提升交易量和收入。	通过生态系统**访问消费者设备数据，**以驱动所有基础流程和决策
数字化运营	在合作伙伴的协助下，**通过自动化提升效益**并管理复杂的业务。	**收到业务指令后立即执行**（例如收取付款、发卡、提供贷款等）**。**	**建立高效可靠的运营流程**，以便在客户无法觉察情况下完成服务。
数字化组织和人力资源	向**分布式和数字化解决方案**转型，以优化工作团队的规模。	实施流程数字化，并识别能够**重新定位、调整资源分配方式**的机会。	主要打造**能熟练运用敏捷交付、DevOps和集成系统的**后台工作团队。
技术架构与实现	改变彼此孤立的以产品为基础的原有系统。部署一揽子解决方案以便**在原有核心系统基础上构建全新体验**。	加入尽可能多的生态系统并优化**技术架构以处理大量交易**。	**投资大数据存储、处理和分析技术**，以运用从各种物联网设备中获取的海量数据。
合作伙伴和生态系统	将现有的伙伴关系价值最大化。与金融科技龙头企业**建立战略伙伴关系**。	**识别和加入合适的生态系统**以提升业务量并确保银行服务被纳入其中。	确保**银行服务**无形地融入目标生态系统之中。

KPMG

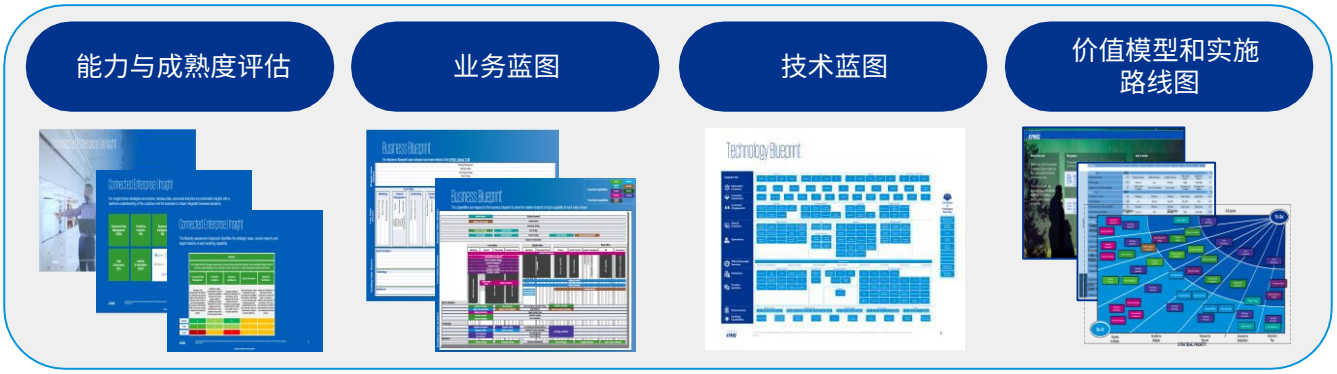
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

评估您银行的能力成熟度

在毕马威的智链银行框架内，八大核心能力中的每个能力都由五个子能力构成。打造卓越零售银行业务模式的第一步，就是要了解您的银行在每个子能力与目标模式之间的相对成熟度。毕马威能根据银行的业务需求在如下三个层次提供成熟度诊断。



毕马威专家可与客户共同规划数字化转型愿景，基于八大能力对其战略和能力进行建议和评估、制定路线图、并优化投入与价值创造活动来实现未来运营模式目标。



KPMG
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

成功案例



1

毕马威帮助某英国银行构建智链银行业务架构

某英国大型零售银行实施了一年的数字化转型项目，旨在建立“数字化优先”策略和打造快速的客户响应能力，然而效果却一直达不到预期。

该银行委托毕马威使用智链银行模型对其数字化成熟度进行评估，进行深度研讨和制定高度可行的转型计划 —— 这一点在疫情来袭之后被该银行放到重中之重，被列为优先事项。毕马威团队通过横跨多年的实施路线图持续为该银行提供支持，包括建立技术资产并制定和执行云战略。通过携手合作，我们共同构建了切实可行的计划，帮助客户实现宏伟的业务目标。

2

毕马威帮助某亚洲银行制定并实现数字化转型愿景

该客户是一个在21个国家拥有超过一亿三千万名客户的亚洲跨国银行，毕马威与其携手共同打造了愿景目标、找准差异性定位、提升盈利能力、并精简和标准化了流程。

项目分两个阶段进行，规划项目阶段，毕马威的专家以毕马威智链企业框架（Connected）为基础，与该银行共同创建了数字化零售信贷运营模式。该模式以业务架构、技术架构和组织架构为支撑，利用金融科技以及云解决方案开发了原生数字化产品，并为银行客户打造了独一无二的客户体验。

规划阶段结束后，来自多个职能部门的毕马威团队，联手为客户推进项目实施落地工作，为实现共同愿景贡献了全球视角和领先经验。

3

毕马威帮助某国内银行设计智链零售银行业务架构和数字化转型方案

某国内银行近年来一直在推进数字化转型，将打造数字化银行作为全行的核心战略目标，提升快速决策和客户服务能力，以应对互联网金融的冲击，并将数字化能力打造为银行未来的业务增长引擎。但是在转型过程中困难重重，很难从项目投资中收获价值。

在了解到毕马威的智链银行八大能力框架与其转型目标高度契合后，该银行委托毕马威协助其开展数字化能力评估、转型规划和实施支持服务，并将零售银行作为转型重点。毕马威对该行进行了深度访谈和调研，使用智链银行工具对该银行的数字化成熟度进行评估，举办了一系列深度研讨会，并和银行一起制定了高度可行的转型计划。

项目执行过程中，毕马威整合战略规划、客户和运营、信息技术、数据和分析、风险等团队共同为客户提供服务，并帮助客户从业务战略制定，组织能力转型规划，数据应用设计，以及数据和技术基础能力提升等多维度设计了零售银行业务架构和数字化转型方案。

KPMG

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

付诸行动

毕马威智链零售银行（Connected Retail Banking）是一种基于洞察的以客户为中心的数字化转型解决方案。

毕马威的研究和服务经验表明，未来的零售银行应沿着以下方向推进业务变革，开始“智链”之旅。

1) **紧贴客户需求。**由外而内的思考能力是建立以客户为中心企业的关键。银行应确保了解客户的想法、需求和价值观，并不断在行业和企业内部探索信息，以便与最佳客户体验保持一致。

2) **敏捷行事。** 应将变革分解为具体的步骤并依次实施。以旁观者的角度观察，并以“测试和学习”的方式评估变革是否成功，通过一系列的小变化，累积形成重大且意义深远的转型。

3) **提升韧性。** 以灵活应变和持之以恒的决心来应对挑战，为意料之外的失败做好准备并从中快速学习。通过开发“智链”企业架构，提升快速应变能力。

4) **保持人性化。**人工智能和自动化等技术的应用，对提供流畅的客户体验十分重要，此外银行还应注意塑造客户互动中的“真实感”。同时，银行的成功都一如既往地取决于其员工的素质、热情和使命感。

5) **利用前沿科技。**银行应不断观察哪些新兴科技可助其更好地为客户服务，或使业务更智能链接。银行应充分探索和试验云计算、机器学习和数据科学所带来的机会。

毕马威方法的主要目标是将企业的八种“智链”核心能力提升到最大的价值创造水平。这些能力可与零售银行的运营模式相互对应，帮助银行理清数字化转型的优先次序并制定和执行数字化转型计划。

毕马威可协助银行评估其“智链”能力的成熟度，制定转型计划，并提升公司整体能力以创造最大价值。

毕马威的专业人员拥有丰富的数字化转型经验，掌握一整套加速方法，包括一系列来自领先技术服务商的可配置的“软件即服务”（SaaS）解决方案，使我们能够能以更快的方式实现转型成果。

要做到以客户为中心，零售银行仍需回答以下五个重要问题：

1. 贵行是否能链接客户，提供极具吸引力的价值主张、机会和互动方式?
2. 贵行是否能链接和赋能员工，使员工得以履行对客户的承诺?
3. 贵行是否能链接前、中、后台部门，以执行客户增长计划?
4. 贵行是否能链接商业伙伴的生态系统，以共同履行对客户的承诺?
5. 贵行是否能链接市场，紧随市场前沿动态及数字化趋势?

如需了解更多内容，请联系我们或浏览以下网页：
home.kpmg/connectedbanking

KPMG
© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

张楚东
金融业咨询服务主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2705
tony.Cheung@kpmg.com

史剑
中国银行业主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7112
sam.shi@kpmg.com

支宝才
金融业战略咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3123
daniel.zhi@kpmg.com

曹劲
金融业风险管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 3390
jin.cao@kpmg.com

刘斌江
金融业财务管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7010
lodge.liu@kpmg.com

徐捷
金融业治理与合规咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

黄灏
金融业首席信息官咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3644
harry.huang@kpmg.com

王大鹏
金融业风控和合规科技
主管合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 7131
chris.wang@kpmg.com

周郁
反洗钱和经济制裁合规服务
合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3289
c.y.zhou@kpmg.com

鞠恒
首席信息官咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (10) 8508 5822
heng.ju@kpmg.com

郑嵘
金融业组织与人力资源转型
咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3270
rong.zheng@kpmg.com

李建维
金融业管理咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3676
frank.jw.li@kpmg.com

柳晓光
首席信息官咨询服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3352
silvester.liu@kpmg.com

于凤友
金融业技术赋能服务合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 3258
phil.yu@kpmg.com

开云
金融业数据分析合伙人
毕马威中国
+86 (21) 2212 2369
yun.kai@kpmg.com

赫荣科
金融业智能应用合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 1129
jason.rk.he@kpmg.com

唐艳茜
私人和家族企业税务服务合伙人
毕马威中国
+86 (755) 2547 4180
koko.tang@kpmg.com

洪夙
金融业战略咨询总监
毕马威中国
+86 (21) 2212 2770
carol.hong@kpmg.com

感谢周懿、王靖、靳珍珍对本报告的贡献。

KPMG

关于毕马威中国

毕马威中国在二十五个城市设有二十七家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、合肥、海口、杭州、济南、南京、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。成员所遍布全球147个国家及地区，拥有专业人员超过219,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所，毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

二零二零年十一月印刷