

不断演变的客户需求将金融服务转移到传统银行业以外的综合数据服务平台

数码金融服务“愿望清单”

部分

1 单一服务界面

提供单一视图的财务状况浏览

多银行账户查看器	多信用卡账户余额	多养老金账户余额
费用分类	账单和认购	电子钱包查看器

储存所有财务文件

保单和合同	税务报表库	损益表
账单、发票和收据	证书和其他文件	PIB

2 统一的交易管理器

简单支付

实时SEPA交易	钱包 (电子商务/ POS)	支付给朋友 扫描支付
----------	----------------------	---------------

允许一次性刷卡交易

事件驱动/基于具体位置的购买 (微型保险、资产配置转变、保险交换等)		
跨账户转账	在线/移动端发起	股票/基金购买

3 综合规划门户

改善财务状况

费用同业比较	承保范围查看
可预测预算	费用节省工具
自动、定制的产品推荐	

增加、保护资金

节约目标	P2P/社会交易
在线财富规划	P2P保险
股票警报	

提高经验

税务通知工具	索赔跟踪门户
P2P社区	
忠诚计划查看器	
与代理谈话	

典型的亚洲银行的数码化产品和服务水平与竞争对手不相上下，但大多数仍然采用传统的银行定位

— X银行评估

示意

X银行评估			
跟风产品和服务		差异化产品和服务	观察结果
多个客户群		单一的客户群	• X个客户群：大众客户、大众富裕客户、富裕客户
销售产品		购买之前先体验	• 使用前必须先开立账户，没有体验
根据成本定价 +		根据价值定价	• 标准的产品费率
以分行网点为主		以移动业务为主	• 分行的附加服务，远程“办理”业务的能力有限
以业务处理为主		触点为主	• 没有STB功能，部分远程购买（呼叫中心）
设计令人困惑		设计以简单为目的	• 有限且复杂的产品组合（功能、术语、条款与条件）
过分定制化		各市场统一标准	• 相同的外观和感受，但服务和菜单不同
不得不用：痛苦！		想用：酷！	• 和竞争对手不相上下，但是属于“跟风产品”

银行没有快速应对金融科技公司的变革，这主要归因于四种偏见

偏见

i

银行：“我们的创新度已经很高了……”

ii

对数码银行的看法：“新的技术不可靠……”

iii

对数码银行的看法：“……补强式方法是我们全渠道战略的一部分……”

iv

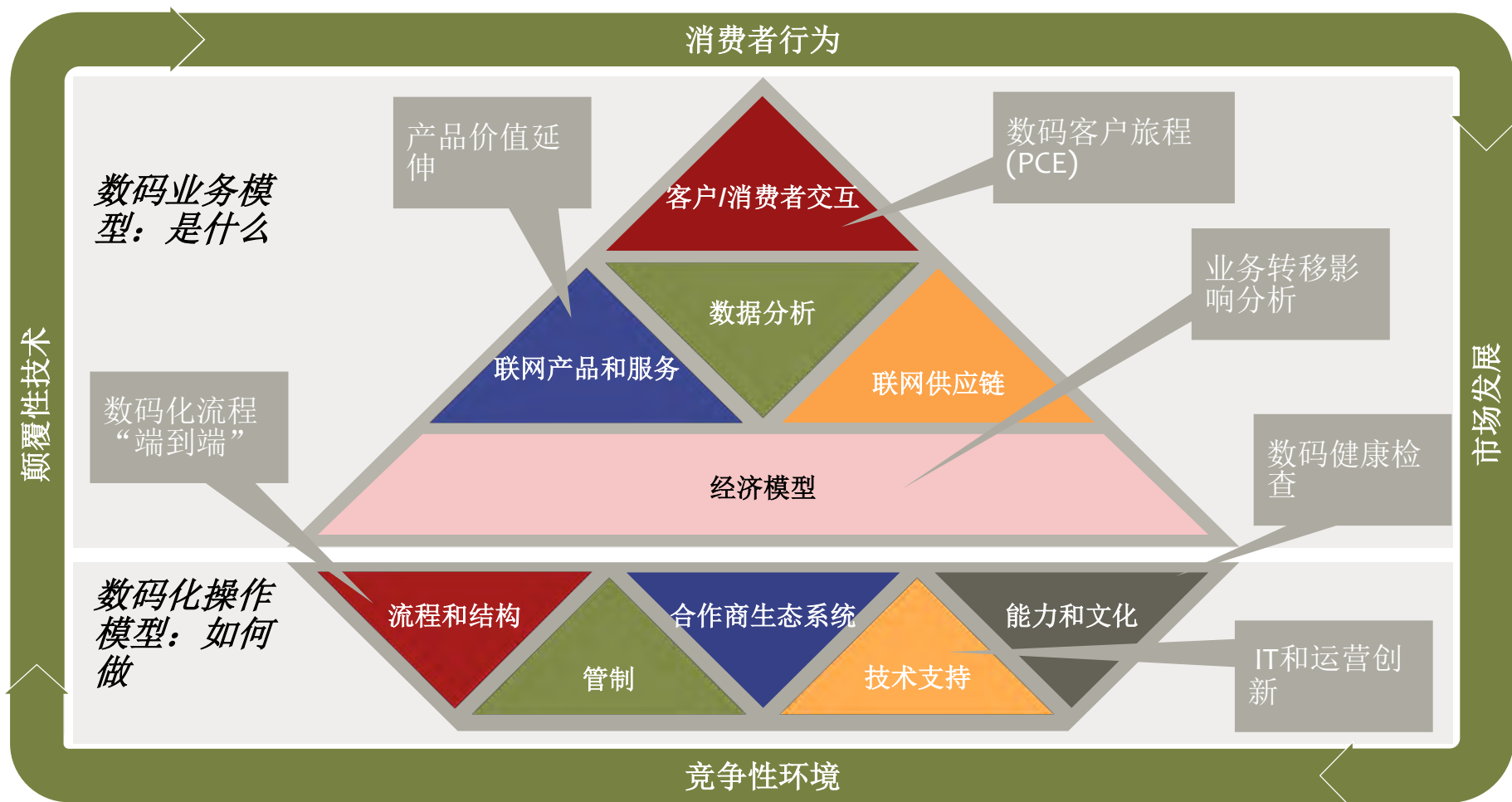
对金融科技公司的看法：“它们只会风行一时，很快就会有相关规章出台对其进行管制……”

事实

- 银行在数码化平台上投入了数亿元资金，但这并没有降低服务成本，也没有达成消费者预期
- 需要通过寻求解决方案来解决合理的担心，而不是一味的反对；市场是否已经有了可靠的解决方案？
- 补强式方法会增加复杂性、提升成本、减少弹性；创新必须从核心环节开始
- 目前的规章制度允许金融科技公司发展并支持其创新

银行需要全面评估应对金融科技公司挑战的准备状况

数码战略框架



银行应当将重点放在最容易实现突破的业务领域

较低关注	受影响较低的业务线	• 针对存款的管制仍然相对严格 • 筹集大票面份额贷款需要大量资金/存款，这对行业颠覆者而言具有挑战性 • 大票面份额贷款还要面对更严格的管制及业务审查
	已经实现重大突破的领域	• 支付业务不断演变，长期以来实现了不同层次的突破，例如SWIFT、VISA、Mastercard、Paypal等
高关注	将不断实现突破的领域	• 个人/抵押贷款：特别是国土广袤，能够进行资金众筹的国家 • 财富管理：亚洲客户对于财富管理的态度相差很大.....精通技术、不惧风险的客户可能最容易接受颠覆者的价值主张 • 移动界面/客户生活方式： — 银行的短期机会存在于移动端，但无法作为银行业的一项延伸业务 — 战略举措应当集中在利用客户的生活方式来拉动数码和手机银行使用，同时将金融技术公司纳入综合生态系统，为客户提供综合解决方案 — 竞争银行对手机银行的风险投资能否实现真正的突破尚难以预料

在进行数字化转型前，银行有必要解决一系列关键问题

待解决的关键问题

1



相比银行的数字化战略，银行在数码世界的战略是什么？

2



关键客户事件最重要的3-5个解决方案是什么？数字化如何提升这些解决方案的客户价值定位？

3



为了向客户交付一线效率提升的解决方案，应当进行数字化的最重要的三大一线工具/使能工具是什么？

4



为了无缝交付客户解决方案，应当落实端到端数字化转型的最重要的5个流程是什么？能够实现多少潜在节约？

5



最佳领导者是谁？管制机制是什么？实施路径图和时间表是怎样的？

6



落实这些任务需要怎样的生态系统？银行与金融科技公司合作能否获得收益？如果可以，哪些金融科技公司与银行战略最匹配？

1 为了保持相关性，银行应从银行业消费者/企业家出发制定战略

数码化世界的银行战略制定原则

客户



- 服务单一客户群：新世代/精通技术的个人和企业家

产品/服务



- 会员制是一次友好的体验之旅，能够取得快速的效果，并通过简单的产品逐步创造价值
- 与交易伙伴和“展厅”合作，完全通过移动手机赢取客户并提供服务

核心引擎



- 简单易用的模式是基于机构专业知识的，而非客户经理个人专业知识
- 真正的低成本、低复杂度、低风险的基础设施
- 客户体验过程中开展先进的风险管理

增长因素



- 邀请客户参与解决方案的设计与改进
- 合作伙伴的生态系统，用于快速建立和轻松运营

② 客户消费主张的设计应遵循5个主要原则

设计原则

- 
- 会员制
 - 简单、不费劲
 - 透明
 - 授权
 - “随时使用，即用即付”

提供自我强化、有用的环境；收益按照使用情况分级；如果删除会带来烦恼

消除银行关系的痛点

摒除令人困惑的定价

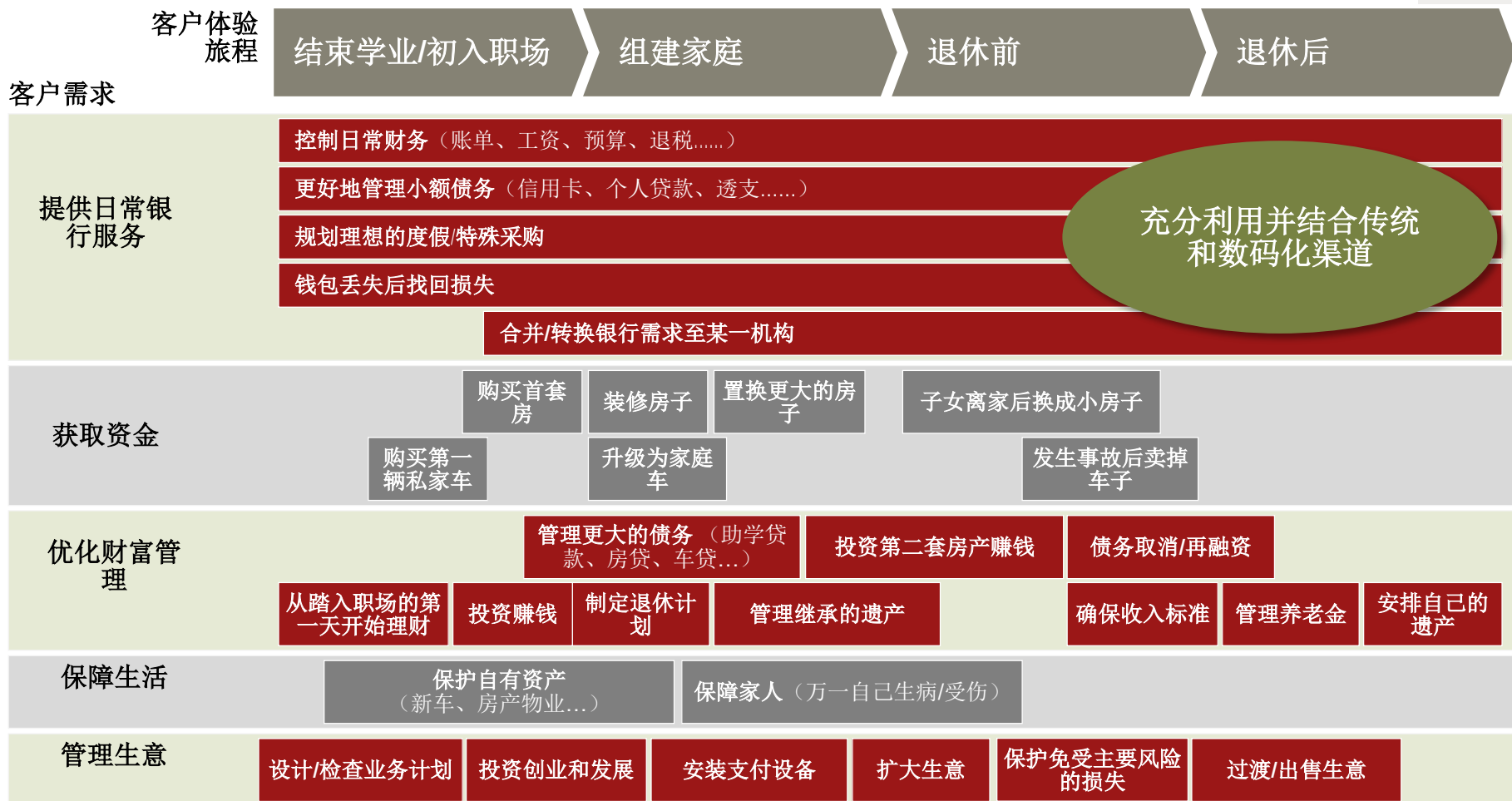
让用户自己控制其选择，这对科技通非常关键

使简单的按需服务成为现实（即点击即可）

2 银行可以通过专注于某个客户事件，为客户提供真正对其有意义的卓越体验

关键客户事件（PCE）——以零售银行为例

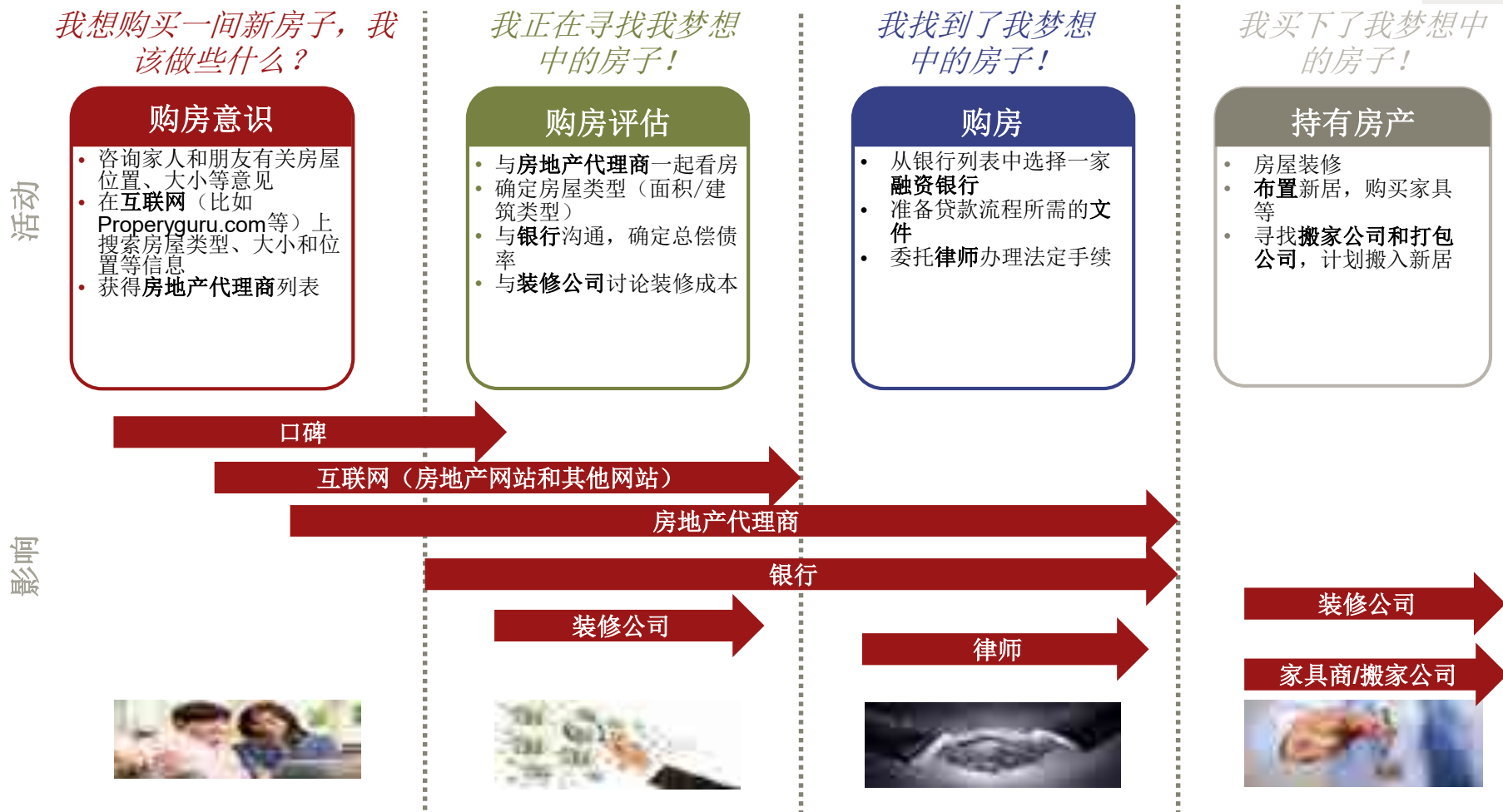
示意



2 围绕关键客户事件的特定活动，为不同的客户群定制价值主张

关键客户事件（PCE）——以购房为例

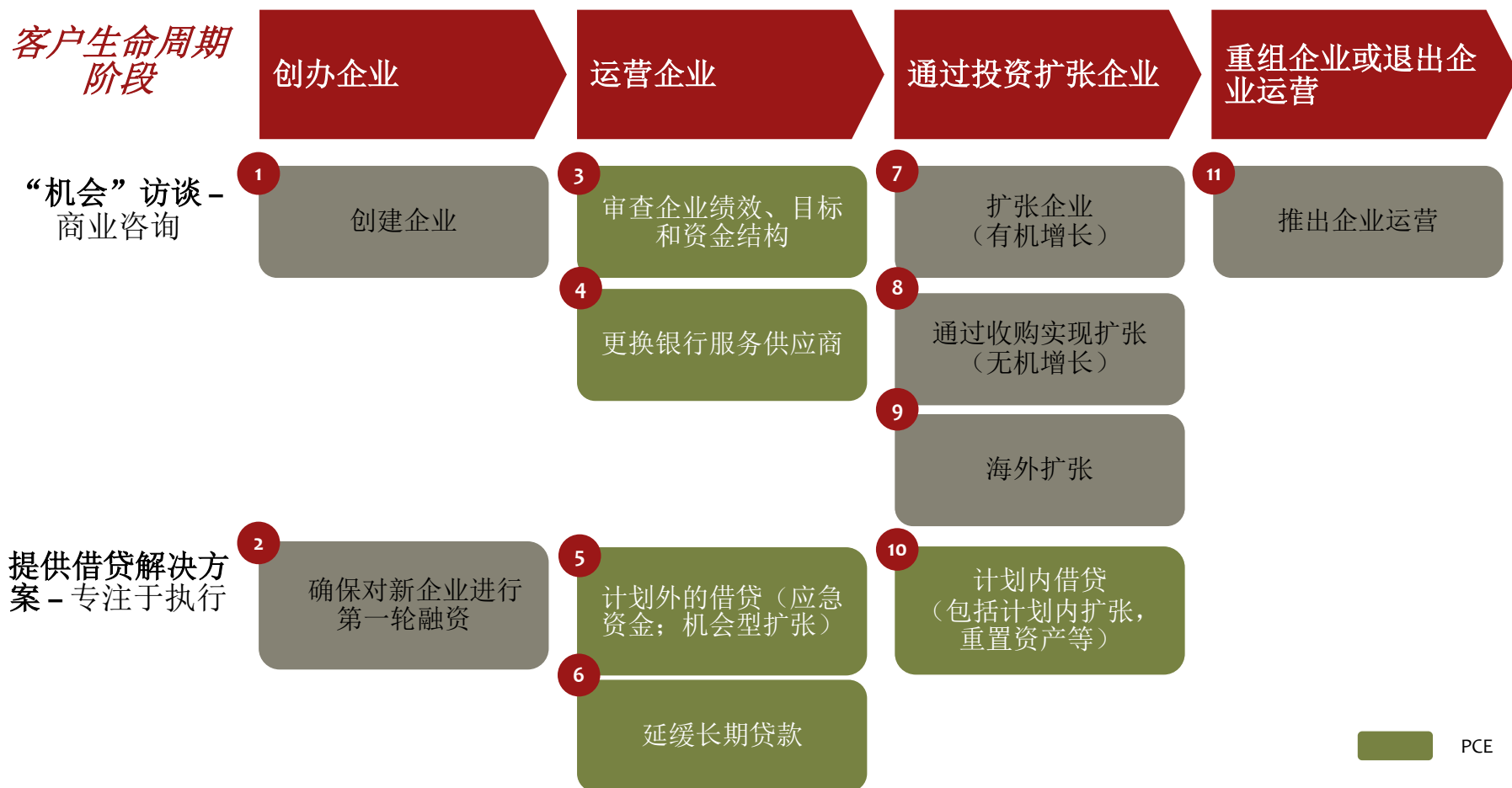
示意



② 特别是中小企业事件可能成为创造价值的最大机会

关键客户事件（PCE）——以企业借贷为例

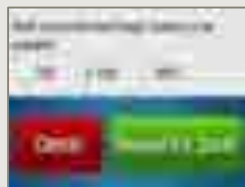
示意



2 例如，可以增强中小企业（SME）银行业务数码化体验的活力

“SME in a Box” 体验

订购货物



管理现金



订单和履行



差旅服务

Travel Coverage Customized to Location

Extra Credit on Cards



Risk Mgmt.

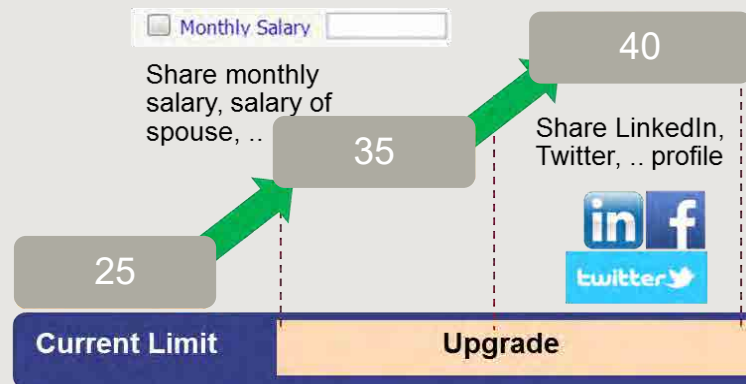


Travel Support



企业贷款

随着客户的更多参与，信贷额度将增加

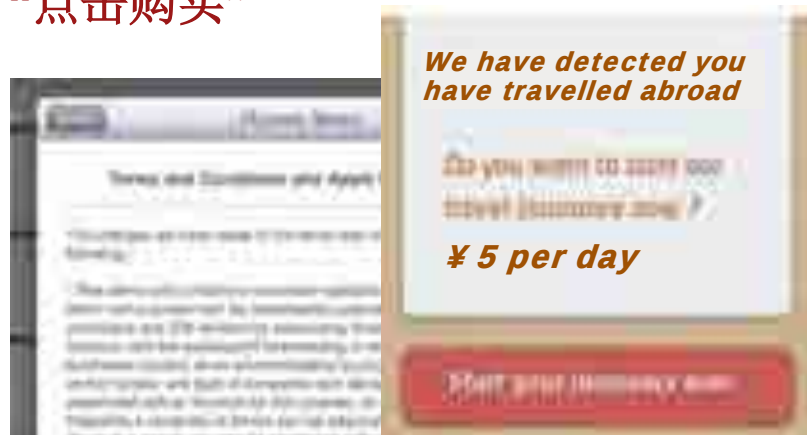


2 目标是赋予金融服务“生命力”：金融服务不再是令人头疼的必需品，而是让客户生活愉快的伙伴

简单的产品/服务，而非技术产品...

金融以外的服务...

“点击购买”

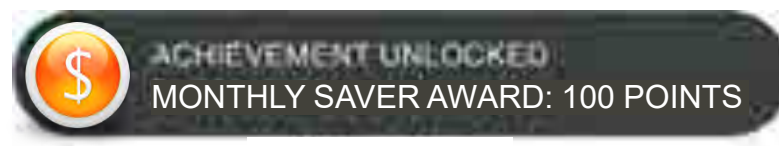


Need some money for a few months?



规划、管理“情景”，社会分享

激励/奖励良好的行为



2 利用众包并且让客户参与解决方案制定过程可以产生高成本效益的卓越成果

通过客户参与/众包制定解决方案
(Allstate-Kaggle 竞争示例)



- 成立于1931年
- 美国最大的保险公司之一
- 收入超过300亿美元，拥有员工70,000人



- 数据竞争平台，可访问全球45,000多个数据专家

奖金：10,000美元



Allstate的内部算法预测准确率提升340%，估计价值数亿美元



- 竞争机制要求团队完善公司内部开发的算法
- 3个月，300个团队

3 采用基于制度化的知识库和工具的简单、直接的一线模式，避免客户经理“心中没底、忐忑不安”

一线模式

常见的客户经理驱动的产品推销方法

- 产品导向型思维模式
- 被动应对客户的其他需求
- 价格往往成为讨论的焦点



尊敬的先生，

我们相信可以为您提供具有价格竞争力的流动资本和资本支出需求融资....

我们随后将为您提供一套方案...

您是否有其他金融需求想和我们讨论...

制度化知识驱动的解决方案导向型方法

- 集中开发的诊断工具及制度化的知识库
- 积极探索，为客户提供解决方案



尊敬的先生，

根据我们对贵公司的分析，贵公司需要在以下三个方面做出改进：

- 债务结构：我们可以帮助您调整债务平衡，每年为您节约50个点 ...
- 对冲油价波动和保险范围；优化操作可帮助贵公司信用评级提高两级.....
- 贵公司提现周期比同行公司要长25%，因此贵公司的供应链财务可能有待优化。我们可以通过一套整合的解决方案为您提供帮助.....

银行如何才能获得制度化的知识并使其可扩展（例如，供应链融资、店内能力）？

4 银行需要严格控制成本效率，区别对待高/低成本效率的要素

贵组织的成本支出现实

- 在未来三年内将有大量资金用于资本和投资
- 常见的银行投资回报期是分行3-4年，总行7年以上。善用投资就可以将回报期缩短至3年，而使用不善则会延长
- 总体而言，零售银行业务成本的70%是与分行相关的（包括运营风险），而在标准的分行模式下，80%的客户是不盈利的
- 缺乏IT系统的差异化，而且IT平台选择的影响最小.....关键是控制设计
- ...

大量投资“成本效率高”的要素

- ✓ 系统/服务许可
- ✓ 云处理
- ✓ 客户解决方案管理
- ✓ 针对性的拉式营销
- ✓ 行为风险管理手段
- ✓ 先进的销售分析
- ✓ 直通式交易程序

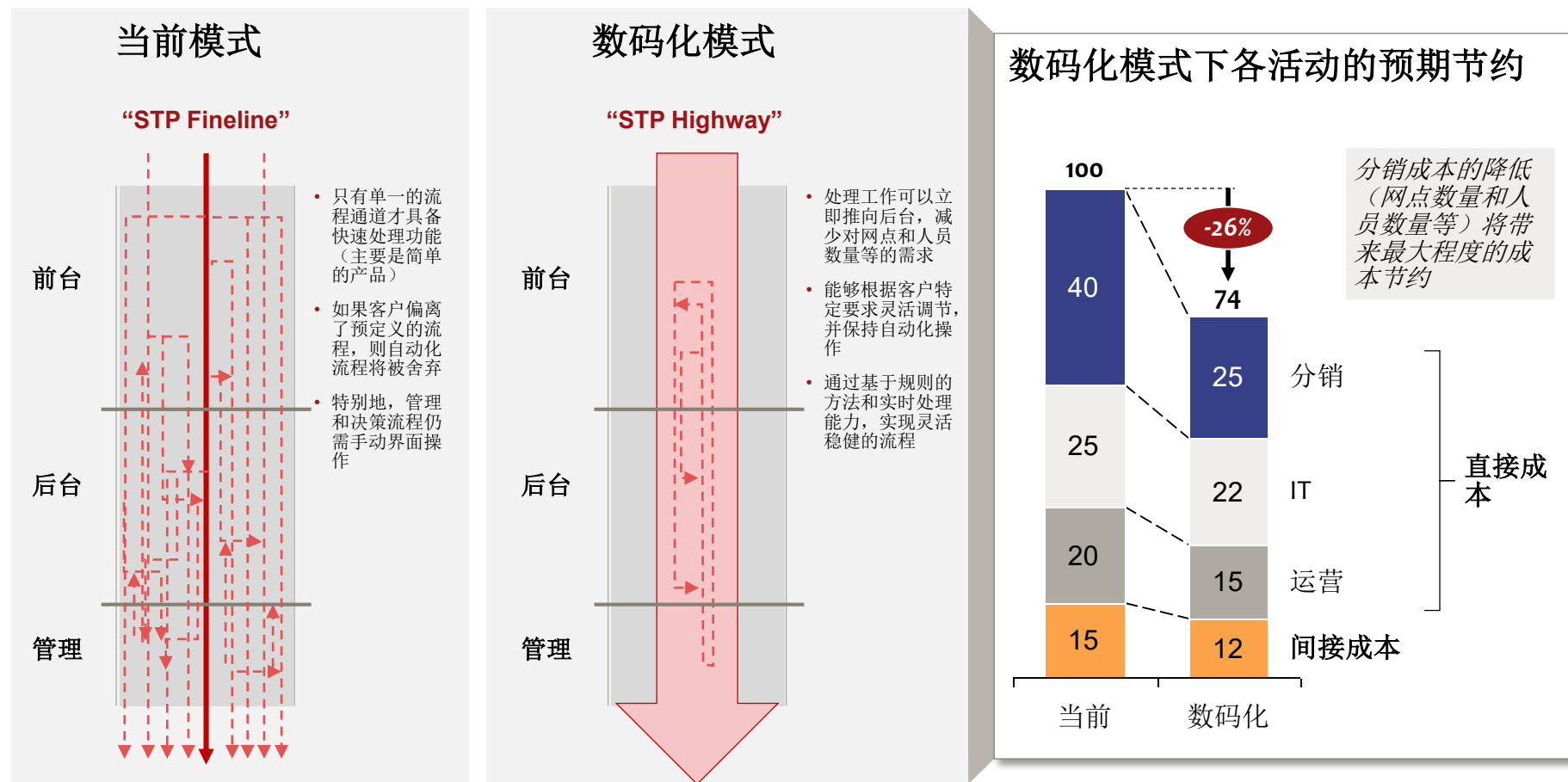
最大程度降低“成本效率低”的要素

- ✗ 高工资的所谓的“熟练的”销售人员
- ✗ 分行员工
- ✗ 以人为本的流程
- ✗ 分行房地产/物业
- ✗ 大范围的营销或产品广告
- ✗ 系统定制化

4 数码化将推动STP “highway”（高速数据传输）的发展——带来20-30%的节约机会

对运营和流程的影响

示意



5 推动和执行数码化银行战略需要全新的领导风格和团队结构



传统的严格、
正式的团队结构

团队设计

- 专门的资源，明确的宗旨
- 创业型领导
- 非开放式的“创新实验室”
- 由必要的促成要素提供支持，即产品、细分市场、分销、运营、IT、法律与合规
- 建立趋近于零边际成本的业务模式
- 团队需要恰当的关键绩效指标（KPI），摆脱一切照常的桎梏，因为所需的能力不同

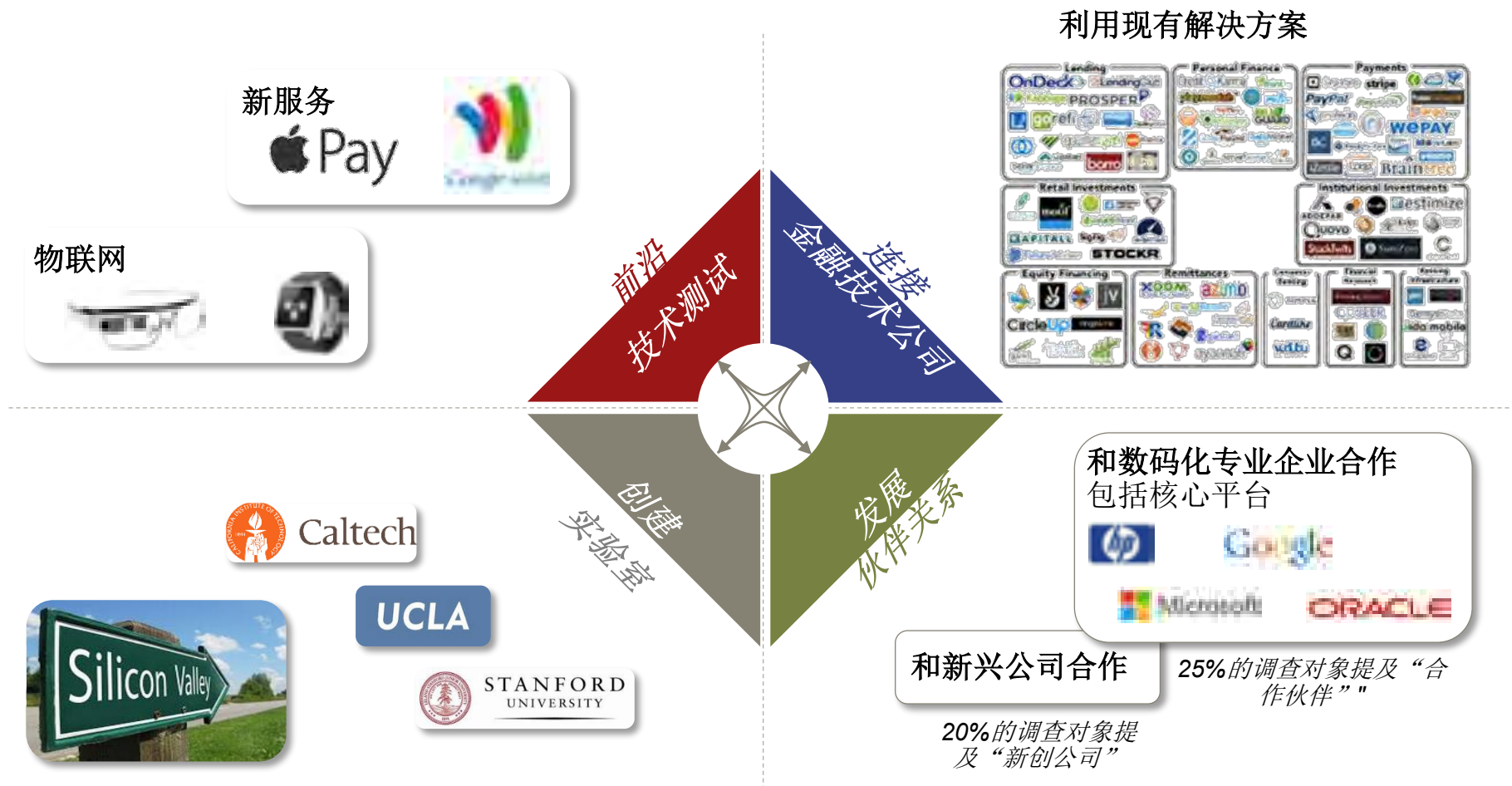


创业精神、灵活的
结构

大多数银行的运营和销售流程具有严格的控制和规章制度；不能要求每个人都具有创业精神

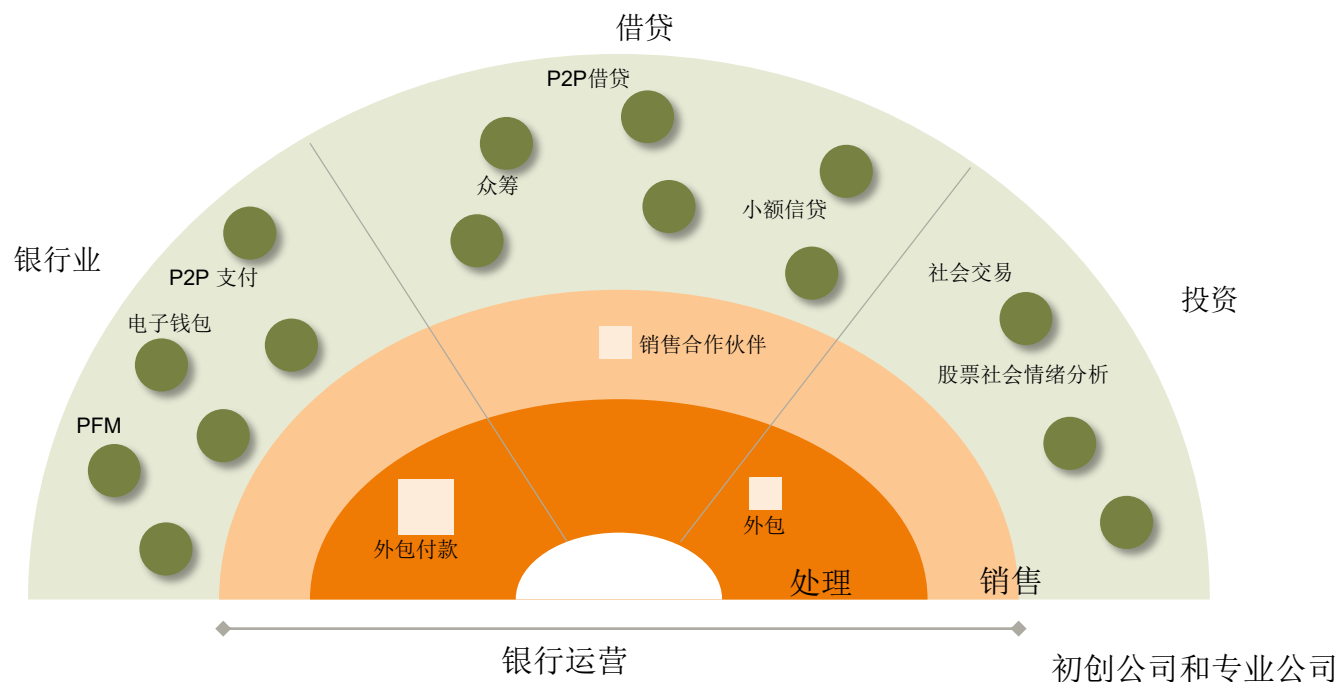
6 很多银行已经开始建立开放式生态系统，吸纳金融技术公司、技术和支付公司、院校等进入系统

银行业开放式生态系统



6 部分银行将专业公司和新创公司整合归入银行业生态系统，从而应对未来挑战

与初创公司的生态系统



面向客户的新层面

- 越来越多的银行期望在自己的产品和服务中利用现有解决方案
- 市场上有很多数码咨询解决方案——从社会情绪分析到社会交易
- 这种方法可能实现最大的灵活性，可以防范风险

关键原则是建立伙伴关系和共同创造，而不是自己动手

6 通过交易伙伴合作和“展厅”的方式，可以经济有效地加强客户获取与客户服务模式

端到端数码银行



使用银行**ATM**和合作伙伴网络的交易平台



销售

手机应用

交易伙伴

销售队伍

旗舰店

本地网点

完全移动的销售和服务团队，配备联网的平板电脑



开设一些“苹果店”，提高品牌推广影响力，开展客户教育



可能在部分城镇设立超低成本的本地点



6 加强客户赢取工作还可通过集体生态系统、分析和独特解决方案实现

客户赢取和CASA汇集 - 示例

建立客户基础

- I. **“拉动式”举措** – 利用“红牛”式营销将用户连接至“非银行”的银行生态系统



- II. **采用“推动式”举措利用零售接触点** – 通过app下载短信确定目标客户群，例如在线后付费客户



- III. **通过分析进行补充** – 主要用于推动目标客户的确定，通过分析可以从集体生态系统和触发行为中确定价值规模¹

加快 CASA汇集

- I. **零售** – 银行的主要关系, 交易便利性、情感联系或财富管理（WM）

- II. **中小企业** – 目标为现金充足的中小企业（奢侈品零售商、国际学校、餐饮连锁、专业公司），提供行业专业解决方案

通过提供现金管理方案（例如银行交易自动关联到企业总账上）赢得中小企业客户账户管理业务

1. 其他app/社交平台上的行为，如孩子的生日（教育储蓄）、产品（定期存款（TD）、贷款）到期时间等
来源：科尔尼

6 通过合作伙伴与协作建立颠覆性的经营模式，重新确定银行内部定位



不断尝试验证、快速推进和持续调整的方法是成功的关键，尤其在新一代的商业运营中

风险创业的相关经验



不要每个领域都进入，而是进入自己擅长的领域(例如：购房类服务领导者)



伟大的公司从一个好名字开始—需要简单、容易记住的名字(例如Apple, Squirrel)



快速行动，而不是一味追求完美—快速启动，然后不断测试和完善，不要花长时间等待完美设计



高级领导层应获得第一手客户洞察—应深度参与客户访谈



尽自己所能快跑，不断获得动力—只有在掌握30%以上市场份额，或领先第二名公司两倍份额时才安全



文化塑造—是科学还是艺术？都不是，文化塑造是一门技术。要注意从一开始就塑造恰当的文化并坚持下去



“我们常常高估未来两年的变化，然而却往往会低估未来十年的变化。不要让自己无所作为！”

- 比尔盖茨
微软创始人



“今天是真实存在的，明天只是一种可能。照常工作是必要的，构建未来可能对我并没有好处。”

- 某业务经理

科尔尼是一家注册于英国的全球领先的国际管理咨询公司，目前在**40**多个国家设有分支机构。从**1926**年以来，我们始终是全球各行各业领先企业可信赖的顾问之选。科尔尼实行合伙人所有制并由全球合伙人共同管理。我们致力于为客户在最关键的商业决策上提供成效立显、优势益彰的解决方案。

欲了解更多有关科尔尼的信息，敬请访问：www.atkearney.com。

欧洲	阿姆斯特丹 柏林 布鲁塞尔 布加勒斯特	布达佩斯 哥本哈根 杜塞尔多夫 法兰克福	赫尔辛基 伊斯坦布尔 基辅 里斯本	卢布尔雅那 伦敦 马德里 米兰	莫斯科 慕尼黑 奥斯陆 巴黎	布拉格 罗马 斯德哥尔摩 斯图加特	维也纳 华沙 苏黎世
美洲	亚特兰大 波哥大	卡尔加里 芝加哥	达拉斯 底特律	休斯敦 墨西哥城	纽约 帕罗奥多	旧金山 圣保罗	多伦多 华盛顿特区
亚太	曼谷 北京	香港 雅加达	吉隆坡 墨尔本	孟买 新德里	首尔 上海	新加坡 悉尼	台北 东京
中东和非洲	阿布扎比 多哈	迪拜 约翰内斯堡	麦纳麦 利雅得				

