

跨越行业界线： 金融科技重塑 金融服务新格局

全球金融科技报告
2016年3月



20%

超过20%的金融服务业在2020年之前将被金融科技所取代

57%

的受访者对区块链技术不甚了解或不知如何应对该技术的发展



普华永道

www.pwccn.com

目录	
前言	3
第1节： 剧烈的变革	5
第2节： 方兴未艾的金融科技	9
第3节： 危机四伏的行业	19
第4节： 进攻是最好的防守	22
结论	29
附录	30
趋势总结	31
DeNovo平台	34
联系人	35

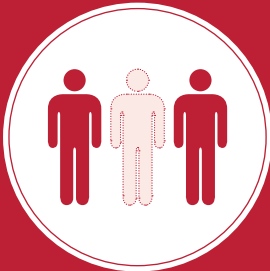
报告要点



金融科技正在自外向内地改变着金融服务业



在传统金融服务一筹莫展的商业领域，金融科技取得了成功



金融脱媒：金融科技最有力的武器



挑战来临：超过20%的金融服务业务将会被金融科技企业所取代



区块链：改写金融服务行业规则的新技术



廉价金融服务的时代来临？金融科技使成本大幅降低变为现实



不再有免费午餐：金融服务业必须学会适应金融科技生态系统

前言

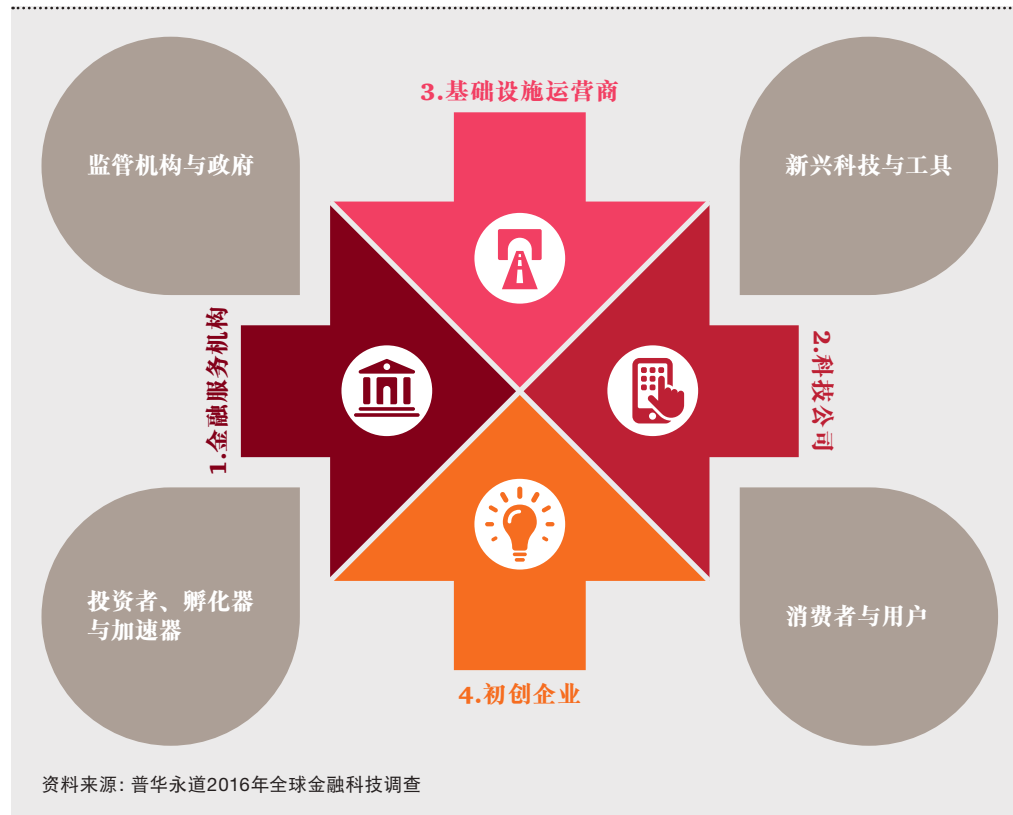
一个没有互联网和移动设备的世界是难以想象的。它们已经成为现代人生活方式的核心要素，并且极大地冲击了几乎所有商业领域。金融服务业也不例外；数字化革命正在改变着客户获取金融产品及服务的方式。虽然近年来金融服务业经历了一系列变革，但是不断渗透到行业方方面面的高科技应用带来的是一种全新的变化。金融与科技的交汇正以难以置信的速度推动着变革，并重塑行业格局，这一新的领域被称为金融科技。

什么是金融科技？

金融科技是指金融服务与科技行业的动态融合，科技类初创企业及市场新进者对传统金融服务所提供的产品和服务进行革新。因此，金融科技正在积蓄强大的发展动力，并给传统价值链造成了重大冲击。事实上，根据普华永道DeNovo平台上的企业情况，2015年金融科技类初创公司融资额达到122亿美元，比2014年的56亿美元翻了一番。前沿的金融科技企业及新型市场活动正改变着竞争格局，模糊了金融服务业参与者的界线（见图1）。

金融科技 自外向内地改变着 金融服务业

图1：金融科技是一个复杂的生态系统



金融科技是金融服务与科技行业的动态融合，科技类初创企业及市场新进者对传统金融服务所提供的产品和服务进行革新。



调查目的与方法

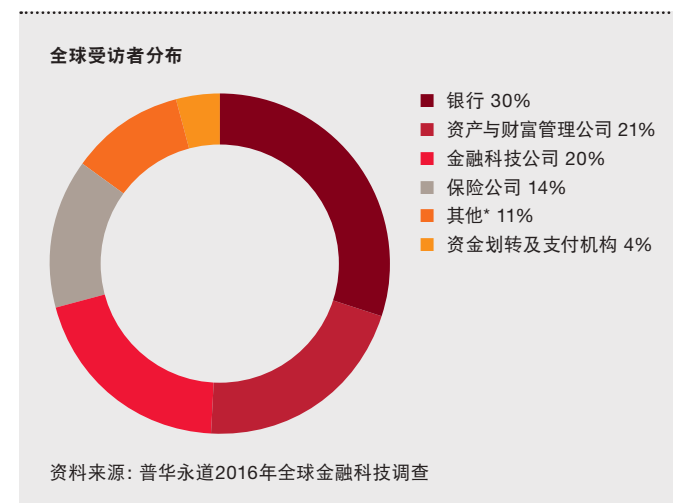
本报告对金融服务业内兴起的新科技、金融科技对市场参与者的潜在影响以及市场参与者对最新科技发展所持的态度进行了评估。另外，报告还为该领域日新月异的环境变化提供了应对策略。

我们的研究基于以下信息：

- 1) 主要数据来源于全球调查结果，包括来自大量全球顶尖金融机构的反馈。共有544位受访者参与了本次调查，主要包括首席执行官、创新部门主管、首席信息官以及参与数字化和科技创新的高级经理人。受访者来自46个国家的金融服务行业中不同的管理部门（见图2）¹。
- 2) 来自普华永道DeNovo平台的专有数据。该平台由50名金融科技类专家、策略师、股票分析师、工程师和技术人员构成，拥有超过4万个公共及专有数据来源。

我们在第1节中调查了金融服务市场参与者对突破性技术带来的冲击的看法。接着重点探讨了金融服务业内金融科技的主要发展趋势，以及市场对这些趋势的反应。最后，我们为市场参与者如何运用金融科技提供了战略性建议。

图2: 受访者类型



*“其他”包括咨询公司、国家监督机构及国际性金融机构

¹ 如需进一步了解本次调查的样本信息，请参考附件。

剧烈的变革

全新的数字技术正在重塑现有金融产品和服务的价值主张。虽然现有企业吸收消化新生理念和事物的能力不可低估，但是金融行业现有局面很明显已经开始被打乱，而且这一过程还将持续进行下去。消费金融与支付业务的变革已然开始，未来会是受到冲击最明显的领域之一，而保险和资产管理业务的变革也将紧随其后。

“我们原以为我们很了解我们的客户了，但金融科技企业始终保持与时俱进，在真正了解客户方面更胜一筹。”

某国际银行机构高管

到2020年
将有高达28%
的业务难以
为继

银行与支付

到2020年
将有高达22%
的业务难以
为继

保险、资产及
财富管理

1.1 变革主要集中在消费金融及支付领域

根据现在的变化,大多数受访者认为在未来五年内,最有可能被冲击的是消费金融和资金划转与支付业务(见图3)。

以消费者及商业贷款为例,在线平台的兴起为个人与企业间的相互借贷提供了便利。贷款创新也体现在替代信用模型、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。

近年来,随着高科技支付流程、为支付提供便利的新型数字化应用和辅助性支付处理网络的兴起,以及对电子转账设备使用的增多,支付行业正在经历变革的高潮。

**金融脱媒:
金融科技最有力的武器**

图3: 被冲击的领域



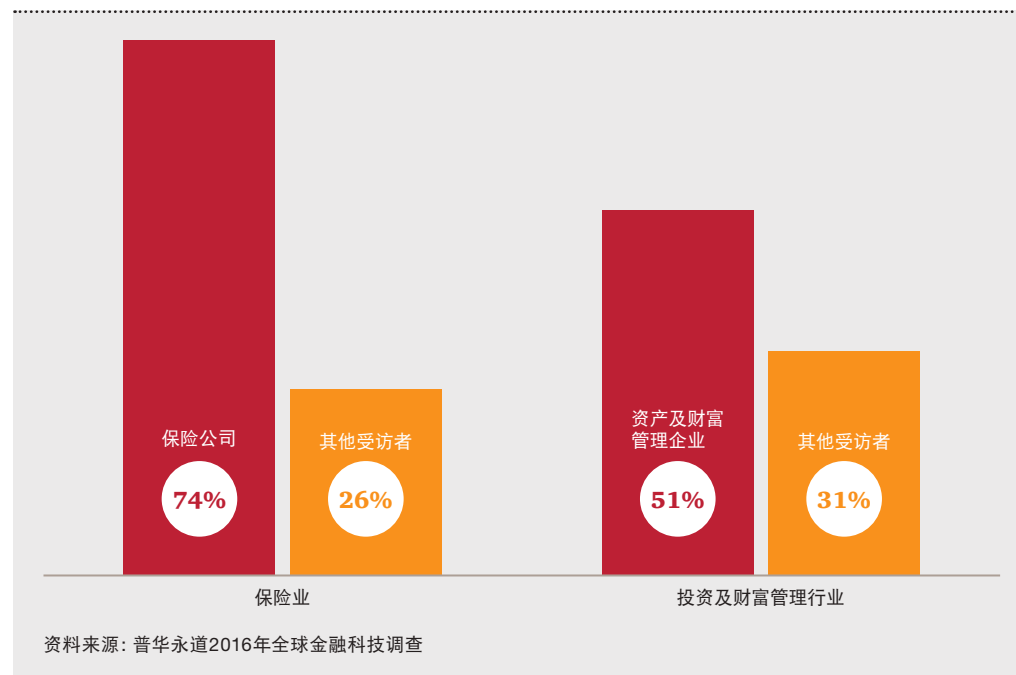
1.2 资产管理与保险领域的变革已初现端倪

金融科技引起的深刻变革已经使得借贷与支付业务的性质发生了变化，而新一轮的变革正在资产管理与保险行业中酝酿。业内人士通过我们的调查证实了这一看法。近半数保险公司和资产及财富管理企业认为他们所在的行业受到的冲击最大。当调查问及未来五年内金融服务业哪一领域最有可能被金融科技打破现有局面时，74%的保险公司认为是保险业，但仅有26%的其他行业受访者表示认同；51%的资产管理公司选择自己所在的行业，而仅有31%的其他行业受访者表示认同。在这个问题上似乎出现了分歧，其他行业的专业人士并不认为这两个领域受影响的程度如此之高。“当局者清，旁观者迷”的情况说明了变革还处在初期阶段（图4）。即便如此，风险资本家已开始密切关注那些致力于重塑投资与保险购买方式的初创企业。根据DeNovo平台反映的企业状况，过去三年内，保险科技初创企业的年度投资增长了五倍，从2010年至今保险科技企业的融资总额达到了34亿美元。

全球保险业的变革速度远比预想的快得多。面对着消费行为的不断变化，新科技、新销售模式和新商业模式层出不穷，保险业正处于一个发展的关键时期。

投资行业同样身处于科技进步的大潮之中。数据分析在投资领域的兴起，使得企业能够找准投资者，提供定制的产品和自动化的投资服务。此外，借贷与股权众筹的创新使得个人投资者得以接触以往无法触及的资产类别，例如商业地产等。

图4：现有局面被打乱的领域——行业内与行业外人士观点的对比



1.3 以客户为中心的服务加速了变革

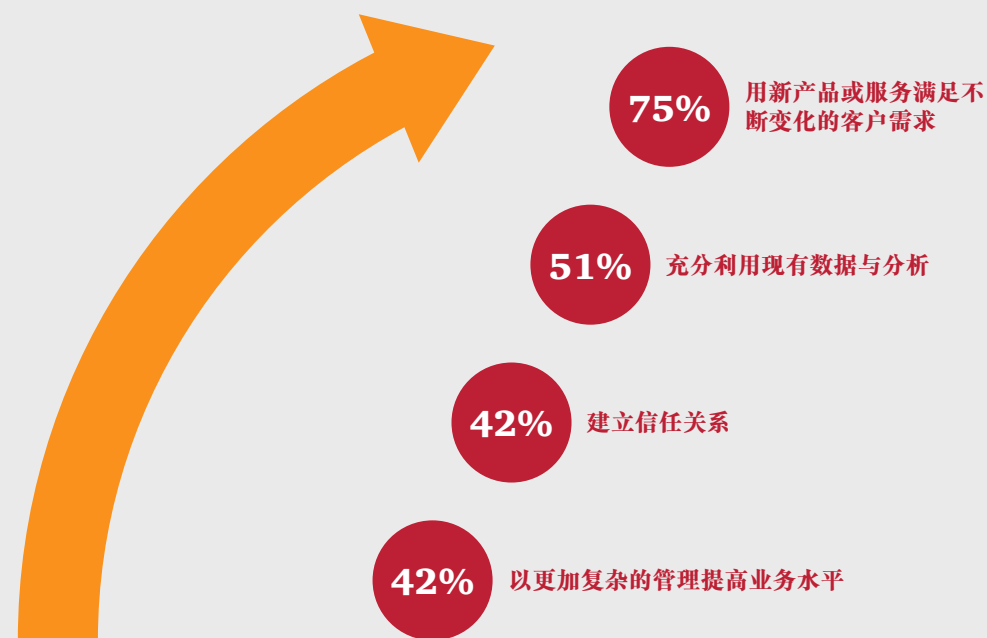
随着客户逐步适应谷歌 (Google)、亚马逊 (Amazon)、Facebook、苹果 (Apple) 等公司提供的数字化体验, 他们开始期待金融服务供应商也能提供类似的客户体验。而金融科技恰好能够通过提供更加丰富、便利、定制化的产品和服务, 更好地满足客户需求。在此背景下, 追求以客户为中心成为企业的优先战略, 以此满足生活在数字时代的客户的需求。

未来10年内, 随着“婴儿潮”一代 (指出生于1946年至1964年之间的人群) 逐渐进入老龄, 70后和80后在全球经济发展中承担的角色越来越重要, 金融服务消费者的特征将发生根本性变化。“千禧需求一代” (主要指生于1980至2000年间的人群) 会促使客户的人口构成、消费习惯及预期发生重大改变。他们对一流客户体验、速度和便利性的追求将进一步推动金融科技解决方案的普及。千禧一代似乎促使整个金融体系更加重视以客户为中心, 而金融科技公司的本质特征恰恰能够顺应这种变化。53%的金融机构认为自己完全以客户为中心, 而这一比例在金融科技类受访者当中超过了80%。另外, 75%的受访者指出, 金融科技对业务最大的影响是对客户需求关注越来越高 (见图5)。

在传统金融服务一筹莫展的领域，金融科技取得了成功

图5: 商业挑战

您认为金融科技对贵公司所产生的最大影响是什么?



资料来源: 普华永道2016年全球金融科技调查

方兴未艾的金融科技

本次调查以DeNovo平台对各金融领域中金融科技发展趋势做出的分析（请参考附件中对发展趋势的总结）为基础。由行业领袖选出未来五年内将对其企业具有重要意义的行业趋势，并指出这些趋势对他们的影响程度。处于表格右上方的趋势是各金融服务行业优先考虑的事项。

对每一个领域来说，一幅气泡图表具有三个衡量因素。图表纵轴代表重要程度，横轴是对趋势（例如资源分配、投资等）的响应程度，气泡形状的大小与该趋势相关的金融科技企业的数量成正比（见图6、图7与图8）。



为帮助行业参与者从容应对银行业务、资金划转与支付、保险、资产及财富管理领域的变化，我们明确了未来五年内将对金融服务业产生最重大影响的主要趋势。

整体而言，主要的趋势包括改善客户体验、自主式服务、复杂数据分析和网络安全，但是侧重点会因金融服务领域的不同而异。

2.1 银行希望提升新型数字化客户体验

银行正在通过虚拟化的渠道来创新运营方式并更加有效的吸引和留住客户。

金融科技能使银行向客户提供与大型科技企业、创新型的初创公司一样的新型数字化体验。

简化操作, 改善客户体验

银行业优先考虑的几点趋势之间是紧密相关的(见图6)。对于银行而言, 可操作性强的改善和简化运营模式的方法被视为最重要的。而转向非实体或虚拟业务渠道的响应程度最高。

银行正在采取新的解决方案以改善并简化运营模式, 从而脱离实体渠道, 转为数字化/移动式服务。以开放式发展和以软件为中心的(SaaS)解决方案是提高银行运营能力的核心。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。有了SaaS解决方案, 银行可为客户提供更多的选择——这些选择会不断更新, 因此银行无需为新技术的调研、设计和开发而多次投资。

图6: 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

消费者的预期在很大程度上推动了银行去寻求互联网和移动技术的智能化解决方案。虽然有些受访者在部分业务流程中更倾向于人与人的互动,但对于希望涉足所有消费领域的贷款机构来说,推出可行的数字化方案已经势在必行²。“千禧一代”喜欢接触多样化的服务渠道,而网上银行需要依靠透明度、服务质量以及全球范围内随时随地的接入来吸引这一群体。此外,银行业的新进者在产品设计上强调操作的简易性,侧重于全天候客户服务,而这些服务往往是通过社交媒体等非传统方式实现的。

该怎么做? 把客户变成运营的重心

虽然传统银行可能已经掌握先进的数字和移动化服务能力,但仍应设法将各类数字化渠道整合成全方位客户体验,并对现有的客户关系及规模加以利用。银行业务的开展以客户而不是以某个产品或渠道为中心,并通过定制客户所期望的产品或服务来提升其整体解决方案。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主张,并创造新的营业收入。

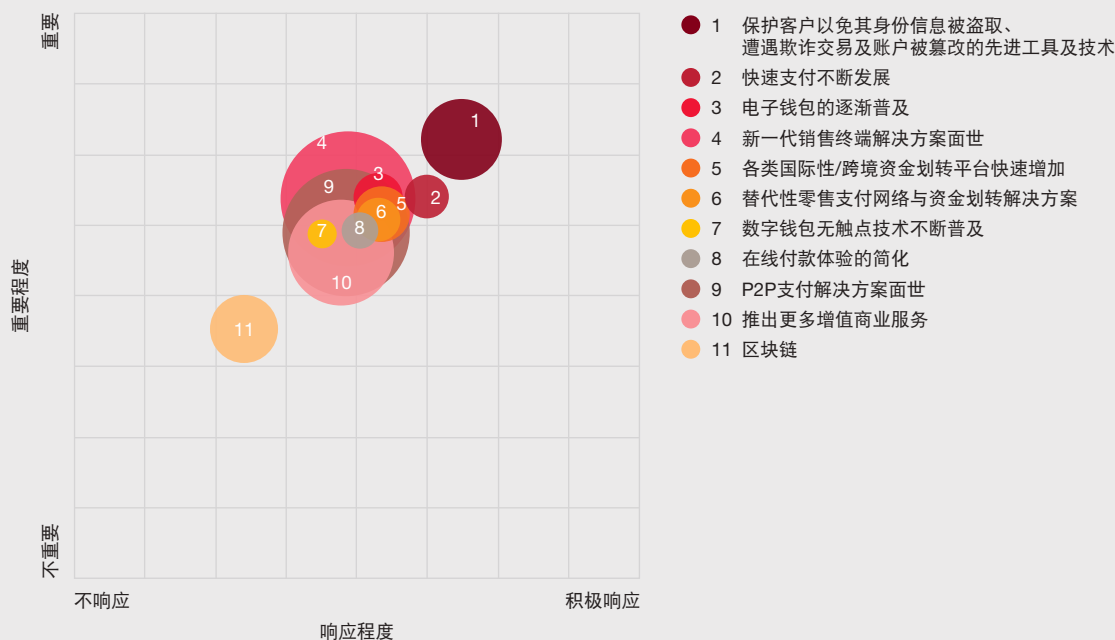
2.2 资金划转与支付行业重视提高支付安全性与便捷性

调查显示,资金划转与支付企业的主要趋势都与提高支付安全性和便捷性有关(见图7)。

图7: 资金划转与支付行业趋势的重要性和响应程度排名

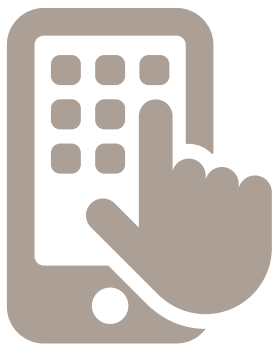
这些趋势对贵公司所在行业的重要性如何? 贵公司多大程度上会响应这些趋势?
(例如进行资源配置、投资等)

气泡大小与DeNovo平台所显示的的相关金融科技企业的数量成正比。



资料来源: 普华永道2016年全球金融科技调查

² 普华永道, 消费借贷: 对当今借款人权利的认识, 2015年



智能手机的普及是推动支付领域格局变化的因素之一。今天，以移动为优先的消费者希望支付能够即时、方便和安全。

安全迅捷的支付是新趋势

智能手机的普及是推动支付领域格局变化的因素之一。今天，以移动为优先的消费者希望支付能够即时、方便和安全。在数字化产品和服务渗透进我们日常生活之后，消费者希望只需几秒钟就能完成支付，那些耗时数日的传统支付方式变得令人难以接受，也促使现有企业及市场新进者积极开发新的解决方案，实现全球实时资金划转。终端用户也期待能够在银行与支付业务中享受持续的全方位体验，因此电子钱包就成为了优化用户体验和简化支付过程的关键环节。

最后，终端用户希望整个支付过程是安全的。对于新生的数字化交易形式而言，为了获得用户的支持，确保用户信息及隐私的安全至关重要；利用生物辨识技术以及凭证化等模糊技术实现快速、准确的身份验证，对于形成安全可信的支付环境来说可谓不可或缺。

该怎么做？——以一种安全的方式令支付提速

高速、安全和数字化将成为支付系统的发展趋势。随着客户对传统金融机构的忠诚度不断下降，第三方进入市场的门槛逐渐降低，金融服务行业的竞争格局可能被打破，Apple Pay、Venmo、Dwolla等市场新进者即充分证明了这一点。对变化反应迟缓的企业将会发现自己的市场份额会被可能没有传统支付基础但拥有可观用户群且能够提供与现有服务同等支付体验的网络连接和服务能力的竞争者所侵蚀。这类支付方案大多以传统银行业务为基础，但传统企业可能会失去他们对客户体验的控制，让位于可以精准定位服务的创新企业。

2.3 资产及财富管理将从科技辅助型转为科技主导型

如图8所示，资产及财富管理行业当前的主要趋势是：提升数据分析技术水平以便更好地辨识和量化风险。

通过更成熟完善的数据分析来把握新趋势

数据规模的几何式增长、获取数据的新方法及其数据处理成本的降低正在重塑投资领域的格局。采用数据分析方法和技术的用户从机构型交易和风险管理公司扩展到小型概念化的零售财富管理。数据分析技术正在缩小不同规模金融机构之间以及机构投资者与个人投资者之间信息不对称的程度，其中个人投资者可以从选用自动化的金融服务解决方案。成熟完善的数据分析方法和技术的采用包括行为和预测算法在内的先进的交易和风险管理手段，能够对所有的交易活动进行实时分析。在处理客户关系各个阶段，财富管理人越来越倚重于数据分析解决方案，以此留住更多客户，降低运营成本。通过更丰富的数据源采集覆盖面更广的数据，他们对客户了解的更加全面，从而能够更好的预测并满足他们的需要。

在“婴儿潮一代”所拥有的数万亿财富转到“千禧一代”的过程中，财富管理公司将迎来无限商机，而前提是全面或部分掌握自动化咨询的能力。理财顾问角色的根本性变化将赋予客户更多权力，令客户得以直接了解他们的理财决策流程。

该怎么做？——接受自动化带来的压力

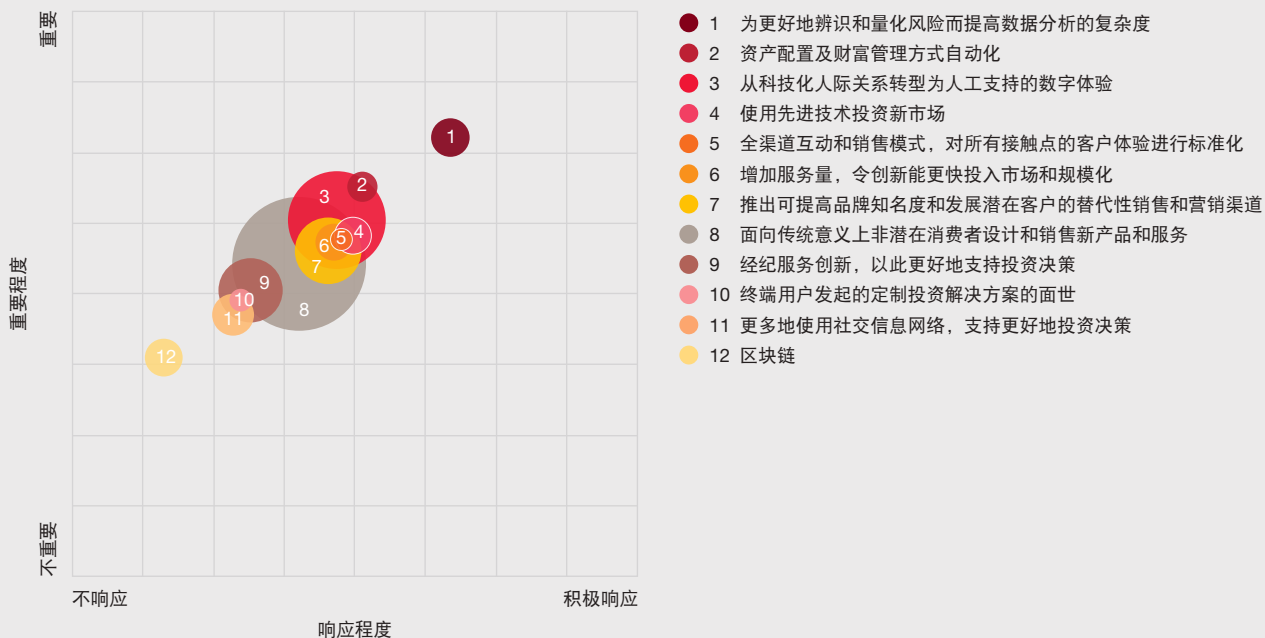
自动化投资咨询（例如智能理财）对纯执行类和自主决策类投资市场以及传统理财顾问都造成了极大的冲击。这类自动化咨询能力对传统咨询服务带来了压力，并将促使咨询服务转型。许多自主决策类咨询企业以内部和专利化解决方案回应这一趋势，而投资顾问可以使用混合型高科技/高感触技术模块加以调适。自动化客户分析带来的另一层作用是客户关系建立、资金转换和融资费用成本的下降。在这一变化到来之前，财富管理公司多年来一直努力在总资产有限的情况下与客户建立互惠关系。

智能理财为该细分领域提供了可行的解决方案，如果智能理财的应用在整体服务中能够准确定位，就可进一步满足客户的特殊需求。

图8：资产及财富管理行业趋势的重要性和响应程度

这些趋势对贵公司所在行业重要性如何？贵公司在多大程度上会响应这些趋势？
(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成正比。

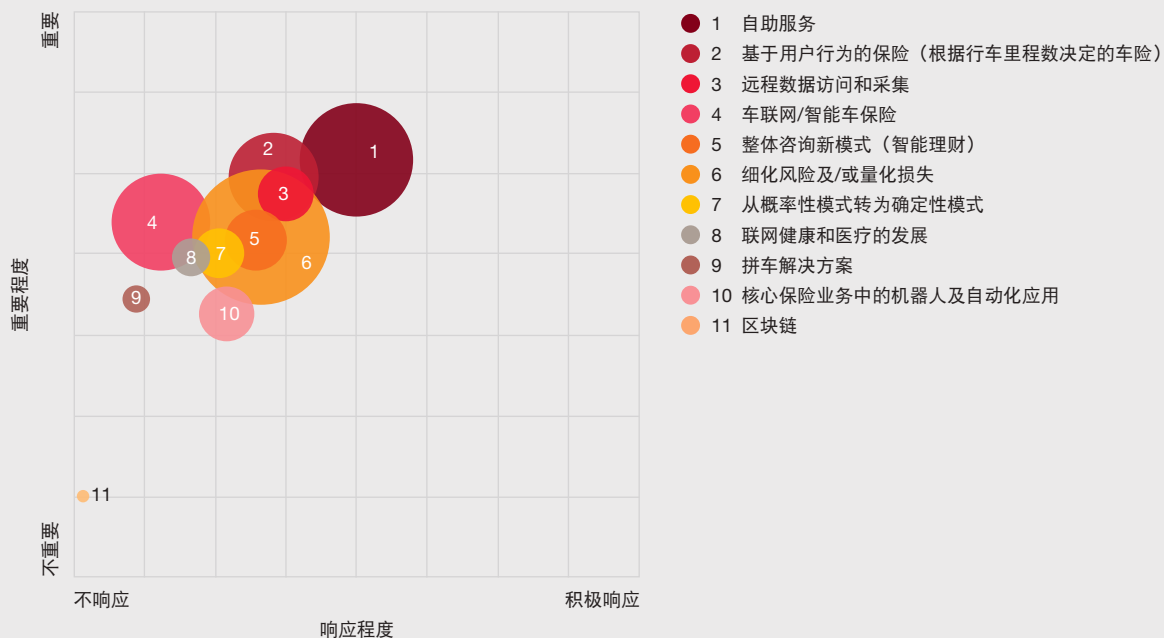


资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

图9: 保险业趋势的重要性和响应程度排名

这些趋势对贵公司所在行业重要性如何？贵公司在多大程度上会响应这些趋势？
(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成正比。



资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

2.4 保险公司利用数据与分析提供个性化的价值主张并积极管理风险

保险业将基于用户行为的风险模式和采集风险相关数据的新方法视为主要趋势，而为了有效满足现有客户的预期，更加自助的服务依然是转型过程中的重中之重。

为保险客户提供更加自助的服务

我们的调查显示，自助服务是最重要的趋势，也是迄今为止市场最积极响应趋势。和金融服务业其他领域一样，保险公司为了招徕和更好的服务于客户，正在加大对自助服务的设计和使用的投入。此举令保险公司提高了运作效率，也为“千禧一代”等新客户提供了所需的在线/移动业务渠道。我们可以举出很多值得关注的例子，如以客户为中心的设计带来的优越的用户体验（例如通过发送驾照和车辆识别码（VIN）快照来获取保险报价），新的解决方案可以将核心保险流程时间缩短为几个小时以内（例如在传统系统中使用“机器人”提供访问服务，增添服务的灵活性），或现有主要服务的扩充（例如在第一时间发出出险通知（FNOL）³，其中包括了差异化的移动体验）。

3 第一时间出险通知（First Notice of Loss）

基于用户行为的车联网保险日益引起重视

当前趋势还显示出，保险公司根据深度风险预测寻找新承保方式的兴趣在不断提高。就此问题而言，基于用户行为/使用情况的保险模式（见图9）——被受访者列为第二大重要趋势，其重要性还将不断提高，即使数据隐私问题等挑战尚未被克服。按里程付费的车险如今是最受欢迎的一类基于用户行为的保险（UBI），其重点已从承保方式转向客户需求。起初，现有企业将UBI视为使用新的驾驶/行为变量进一步精细化承保风险的机遇，但新的市场参与者将UBI视作满足新客户需求的机遇（例如较低里程及开车随机性较强的驾驶者）。

数据采集与分析是新兴趋势

远程数据访问和采集在受访者选出的重要趋势排行中位列第三（见图9）。通过远程实时（如需要）访问新数据源可生成深度的风险（与损失）分析。这种获取大量数据的能力必须与分析归纳能力相结合，才能获得有效的信息。

这一趋势还包括了物联网的影响；例如（1）无人机远程访问并通过先进成像分析技术评估损失；及（2）一体化物联网平台解决方案，包括各类传感器，如车载资讯系统、可穿戴设备及其他用于生产现场、智能家居等任何其他设施/设备的传感器。

该怎么做？——实现新数据来源的差异化、个性化并加以充分利用

抱有新期望和有建立信任关系需求的客户在推动现有企业寻求由客户体验、交易效率、透明度等因素主导的价值主张。随着自助解决方案在市场竞争者中兴起，提供与众不同的差异化产品和服务能力也将成为一项挑战。

同样地，为满足客户对个性化保险方案的需求，市场上出现了基于用户行为的保险模式。访问及采集远程风险数据的能力有助于生成更细致的风险分析。基于车载资讯系统的解决方案令按里程付费成为现实，是最早出现的新兴车险模式之一，并逐渐发展起来；人寿保险领域也在不断推陈出新，例如使用可穿戴设备监测生活方式健康与否，可以据此提供奖励或保费折扣等。

在市场风险选择和定价策略还可以加强的情况下，利用新的数据资源来获得对风险更加细致的分析可以为企业提供更关键的竞争优势，还有助于现有企业开发新的服务产品。在这种情况下，拥有深度风险分析能力的市场新进者也希望进入这些未开发的新领域，例如特殊疾病的个人人寿保险。

最后，我们认为，除了社会变革之外，推动保险行业创新的深层动力主要来自于保险业以外的科技进步，这将为理解和管理风险带来新的机遇（例如车载资讯系统、可穿戴设备、智能家居、工业传感器、医疗进步等），并将给一些基础市场（例如高级辅助驾驶系统⁴和自动驾驶车辆）带来直接的影响。



基于车载资讯系统的解决方案令按里程付费成为现实，是最早出现的新兴车险模式之一，并逐渐发展起来。

4 高级辅助驾驶系统 (Advanced Driver Assistance Systems)

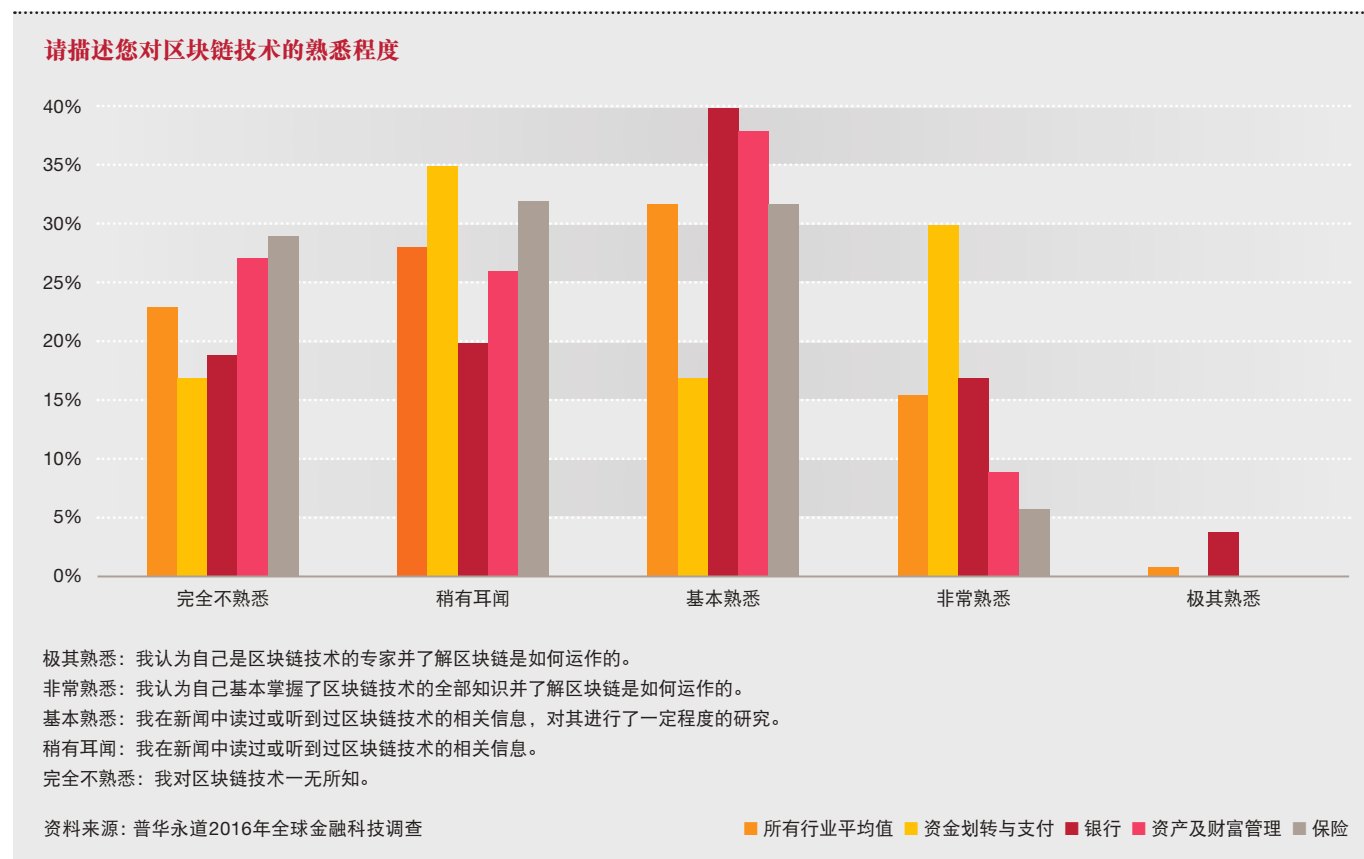
2.5 区块链：改写金融服务行业规则的新技术

区块链是一种融合了众多数学、密码及经济原理的新技术，用于多用户数据库维护，无需第三方验证程序或对账。简而言之，区块链就是一种安全的分布式账簿技术。我们的观点是，区块链代表了业务流程优化技术的下一个革命性飞跃。企业资源计划(Enterprise Resource Planning, 简称ERP)软件可以通过共享企业内部数据和逻辑层帮助企业内部功能和实体部门优化业务流程，而类似于ERP软件，区块链可以通过在不同目标或相互竞争的企业间进行数据分享来进一步实现整个行业内的业务流程优化。这也意味着虽然这项技术颇具前景，但要被企业接受却面临重重挑战和障碍。更进一步来说，深入了解区块链及其商业潜力需要掌握多种领域的综合知识，这会对其潜在应用产生一定的不确定性。

对区块链技术的缺乏了解

与其他趋势相比，受访者给予区块链的重要性排名并不高。虽然大多数受访者（56%）认同区块链的重要性，但57%的受访者提到，他们对这一趋势不甚了解或者不会采取措施。对这项新技术的不熟悉程度或许是造成这一现象的原因：83%的受访者只能达到“基本熟悉”的程度，而认为自己达到专家级水平的受访者寥寥无几（见图10）。对区块链缺乏了解，会导致市场参与者低估了区块链在其商业活动中所发挥的潜在影响。

图10：对区块链的熟悉程度



56%

的受访者认同区块链的
重要性，但……

57%

的受访者提到，
他们对这一趋势不甚
了解或不会采取措施

资金划转与支付机构对区块链的熟悉程度最高，其中30%的受访者非常熟悉区块链（即他们对自己掌握的区块链技术应用相当自信）。

金融行业如何从区块链技术中获利

我们认为，区块链技术将会从根本上改变未来金融服务业的竞争格局，现有行业利润构成将会重塑并被重新分配给新兴、高效的区块链平台拥有者⁵。这一技术不仅可以通过在后台运作而大量节省开支，还能从审计和监管的角度上大大提高透明度。其中一个热门话题是“智能合约”——指的是转化为计算机程序的合约，可具有自动执行与维护的能力。该领域的探索才刚刚起步，但在自动化和优化过去高成本、依赖于人工的工作流程方面，区块链将拥有巨大的潜力。

初创企业在该领域的创新令人应接不暇。为了验证我们的观点，普华永道全球区块链团队对该领域内的700多家企业进行了研究。其中有150家企业值得继续关注，更有25家企业有可能成为市场领导者。

⁵ 普华永道，2016年区块链发展趋势（What's next for blockchain in 2016?）

相关应用案例层出不穷，且主要是围绕通过免去协议方之间的对账需求、加速交易结算或全面改造现有业务流程来提高效率，包括：

- 提高贷款发放及贷款服务的效率；
- 改善银行的清算职能；
- 为证券交易提供便利。例如，一支债券可自动向持券人支付票息，在符合条件的情况下，无需人工维护即可执行附加条款；
- 物联网相关的智能合约应用。比如一种可自动和车辆相联通并根据车主的驾驶习惯改变保险费用的车险。一旦发生事故或需要拖车，汽车合约会联系与保险公司订有合约的最近的汽车修理厂。所有这些操作基本上不需要人的参与。

该怎么做？—— 一个值得探索的领域

在面对具有干扰性的新科技时，最有效的企业会主动将具有干扰性的技术纳入自己的经营模式之中，利用新技术推动自身的壮大发展。分布式分类账技术为金融服务机构提供了千载难逢的转型机会，把握住机会，金融服务行业将大受裨益，而如果反之，金融服务行业将难免受到冲击。

但是从调查反馈中可以看出，受访者对区块链的知识掌握程度和响应程度相对较低。我们认为，缺乏对该技术及其潜在破坏力的了解会对现有盈利模式和经济模式造成重大风险。因此，我们建议企业应以积极的态度甄别和应对这一变革技术所带来的各种挑战与机遇。这个领域内有许多初创企业，例如R3CEV、数字资产控股 (Digital Asset Holdings) 以及Blockstream，它们都在积极地建立全新的商业模式，这将加速这个行业的“创造性破坏”的发展进程。在我们看来，能够和一些推动新技术发展的主要参与者在战略与商业层面上达成协作，会在未来几年里形成关键的竞争优势。

危机四伏的行业

一般来说,如果一个行业在近五年内失去约50%的现有收入,就意味着变革达到了临界点。一些变革极具参考价值,包括视频直播对视频租赁市场的影响等。当家庭宽带普及、视频压缩技术成熟、低成本直播设备投入市场时,视频租赁业务就彻底完成了转型,而这一过程仅用了四年时间。互联网直接交易的车险也遵循着同样的模式。现在,以代理为基础的传统保险分销模式50%的收入已经流向直接保险商。

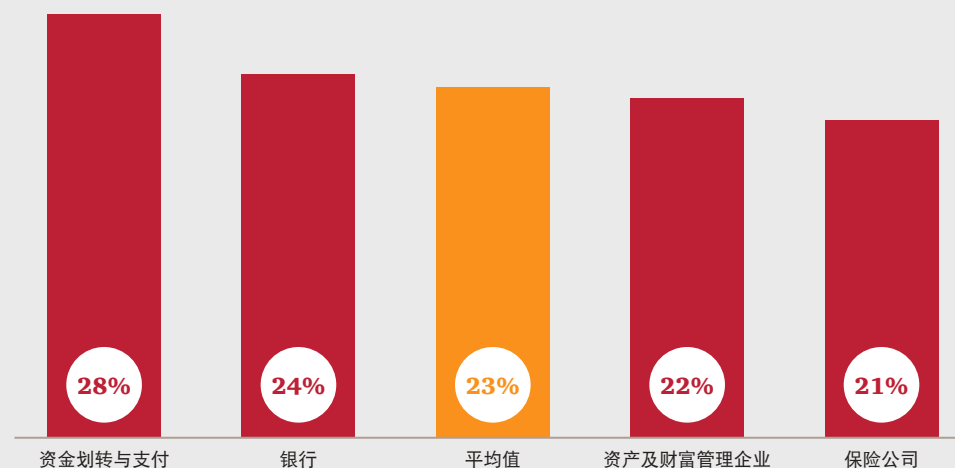
3.1 到2020年难以为继的企业数量将超过20%

据我们的调查显示,绝大多数传统金融机构(83%)受访者认为,其部分业务面临着被独立的金融科技企业取代的危险;银行业中持此观点者更高达95%。另外,现有企业认为,23%的业务会因为金融科技的进一步发展而难以为继,虽然金融科技企业预计其只能获取现有企业33%的业务份额。在这个问题上,银行业与支付行业认为金融科技企业造成的威胁更大。资金划转与支付行业受访者提到,他们将失去28%的市场份额,而银行预计自己将失去24%的份额(见图11)。

挑战来临: 超过20%的金融服务业务将被金融科技企业所取代

图11: 现有企业关于独立金融科技企业取代其业务份额的预测

在未来5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?



资料来源: 普华永道2016年全球金融科技调查

3.2 实力再平衡

金融科技企业不仅为变化中的客户群提供具体的解决方案，还利用技术应用程序提供新服务，以赋予客户更多能力。“数字化理财”的兴起令客户可随时随地掌握信息，数字化服务以更加便捷的方式满足客户需求，优于传统的理财顾问。

据我们的调查显示，三分之二（67%）的企业将利润率压力列为金融科技带来的首要威胁（见图12）。金融科技企业利用创新对利润率施加压力的一种主要方式是阶梯式降低经营成本。例如，云平台的应用不仅降低了前期成本，也减少了后续基础设施成本。这主要基于两种情况。首先，独立金融科技企业从现有企业手中争取到商机，例如B2C金融科技企业将其产品和服务直接销售给客户，并将自己定位为比传统企业更有活力、更加灵活的替代方案。其次，B2B金融科技企业可通过战略合作，同时发挥现有企业的优势，从而提供更优质的服务。

“监管及资金的准入门槛限制了独立金融科技公司在保险业界的影响力。”

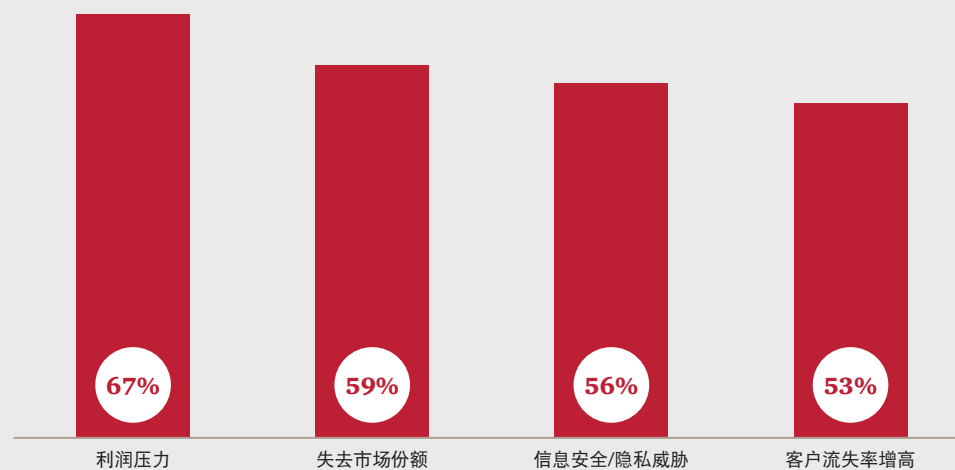
法国某大型资产管理公司客户关系管理部门主管

“金融科技将对银行服务起到补充作用，但不会完全取代银行。”

卢森堡某大型银行创新部门主管

图12: 金融科技兴起所带来的主要威胁

您认为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

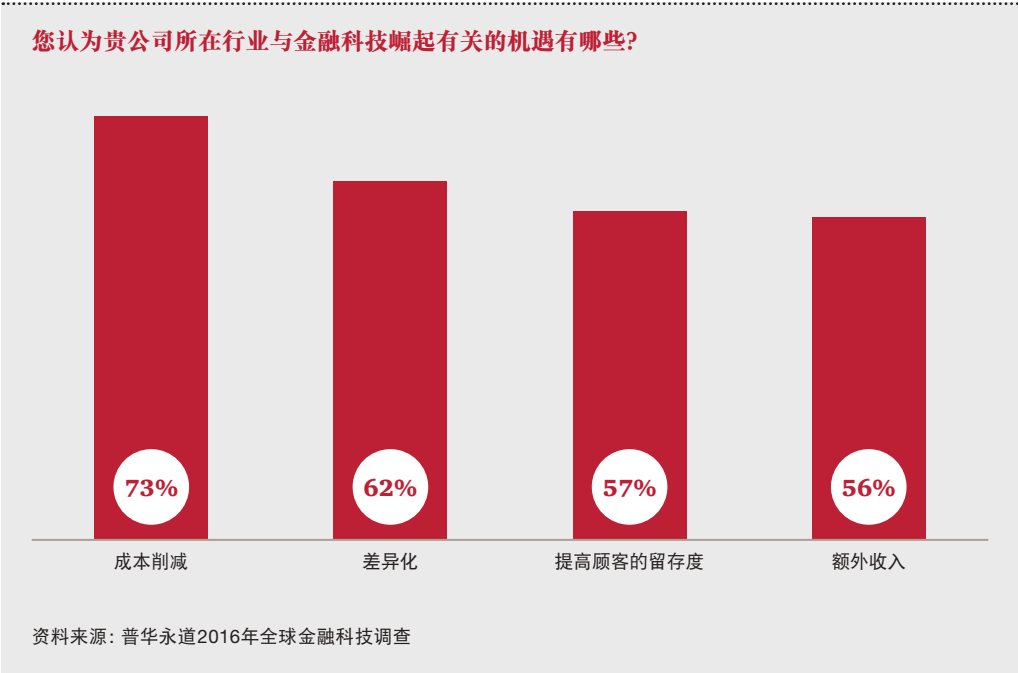
3.3 金融科技带来机遇无限

金融科技同时也为金融服务行业带来了无限可能。B2B金融科技企业为现有企业创造了真正的机遇，使其能够改善其传统产品和服务。举例来说，贴牌的机器人智能投资顾问可以提供软件来帮助客户更好地进行投资决策。在保险行业，车载资讯系统供应商能够帮助保险企业了解风险和掌握车主的驾驶习惯，并提供根据行车里程数决定的车险等附加服务。

与金融科技企业的合作可以提升现有企业的效率。事实上，大多数受访者（73%）认为成本削减是金融科技崛起的主要机遇。对此，现有企业可以对其核心流程、服务以及产品进行合理的改进，从而缓解经营效率低下的问题。

但金融科技的作用不只是削减成本。通过与金融科技企业合作可以提供差异化的产品和服务，提升客户的忠诚度并带来额外收入。对此，74%的资金划转与支付机构都将额外收入视作金融科技带来的机遇。这一点在支付行业已经被证实：通过更快更便捷的支付方式和电子钱包交易，金融科技可以创造出额外收入。

图13：有关金融科技崛起的几大机遇



廉价金融服务时代来临？金融科技使成本大幅降低变为现实

“我们与初创企业合作，为客户提供创新解决方案。”

法国某大型银行的创新部门主管

进攻是最好的防守

“如今我们认识到科技是未来的关键动力。”

瑞士某大型保险企业营销主管

78%

的CEO支持将金融科技纳入高层管理范畴



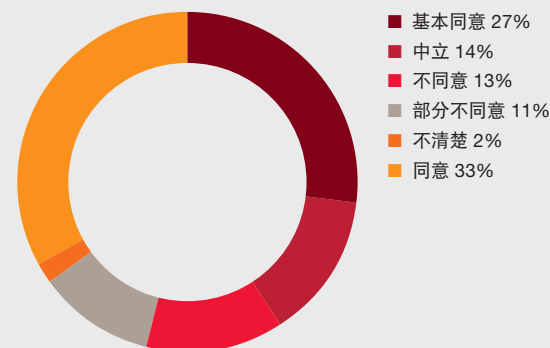
金融科技不单单是技术，还有一种文化思维。寻求发展的企业需要转变思维，以便能更好地满足客户需求，不断跟踪技术发展，积极开展外部合作，在企业的DNA中融入数字化因素。为了能充分发挥金融科技的潜力，金融机构应当自上而下地在企业的方方面面引入新技术。

4.1 将金融科技置于战略的核心

大部分受访者（60%）将金融科技置于其企业的战略核心（见图14）。特别是，有很大一部分的CEO对这种做法表示赞同（78%），支持将金融科技纳入高层管理范畴。科技的进步与推广，加之数据的快速发展，使得几乎所有层面的客户都将金融科技作为必要的因素。

图14: 金融科技的核心地位

请表明您在多大程度上同意或不同意以下观点：
“我的企业已经将金融科技置于其战略的核心。”

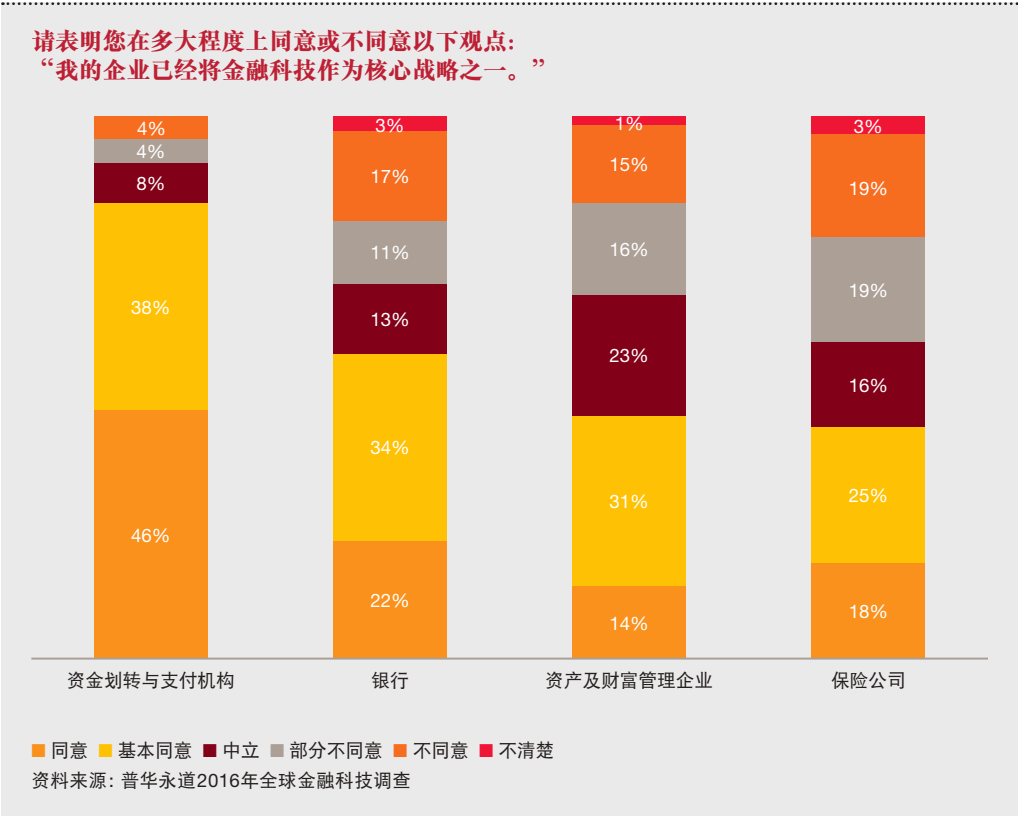


资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

调查显示，在自认为完全以客户为中心的受访者中，77%的CEO将金融科技作为核心战略之一，而在自认为并不十分以客户为中心的受访者中，仅有27%的CEO将金融科技置于同等重要的位置。还有一部分人数较少但仍不能被忽视的受访者不同意将金融科技置于其战略的核心（13%）（见图14）。从长远来看这将会是企业的一大风险，因为不承认金融科技影响的企业将面临来自市场新进者的激烈竞争。随着更具创新性的对手的出现，现有企业可能要承担失去其商业核心竞争优势的风险。

在来自资金划转与支付机构的受访者中，希望将金融科技置于其战略核心的比例超过80%（见图15），相比其他行业是一个相当高的比例。而另一个极端是保险公司和资产及财富管理企业，分别只占受访者的43%和45%。

图15: 金融科技的战略核心地位——按行业划分



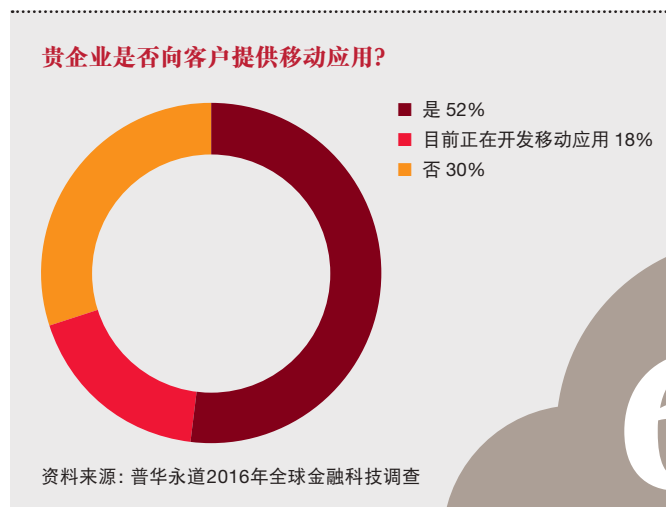
4.2 采用“移动优先”的方式

采用“移动优先”的方式是提升客户体验的关键。如第二节内容所示，金融科技的主要发展趋势与客户享受金融服务渠道的多样化密切相关。

传统供应商越来越倾向于采用“移动优先”的方式来接触消费者，例如以增加与客户互动为目标设计自己的产品和服务。在我们的调查中有超过半数的受访者（52%）为他们的客户提供了移动应用程序，还有18%的受访者目前正在开发移动应用（见图16）。银行业中有81%的受访者提供了移动应用程序，并越来越多地使用这些渠道，以提供极具吸引力的价值主张，创造新的收入来源并收集客户数据。根据比尔·盖茨⁶所言，到2030年将有二十亿新客户使用他们的手机来完成存款、借款和支付功能。

到2020年，预计使用移动应用的客户人数将显著增加。尽管目前大部分的受访者（66%）认为他们的客户中只有不到40%的人在他们的移动应用，但61%的受访者认为未来五年中将有超过60%的客户至少每月使用一次移动应用来获取金融服务（见图17）。

图16: 移动应用的提供



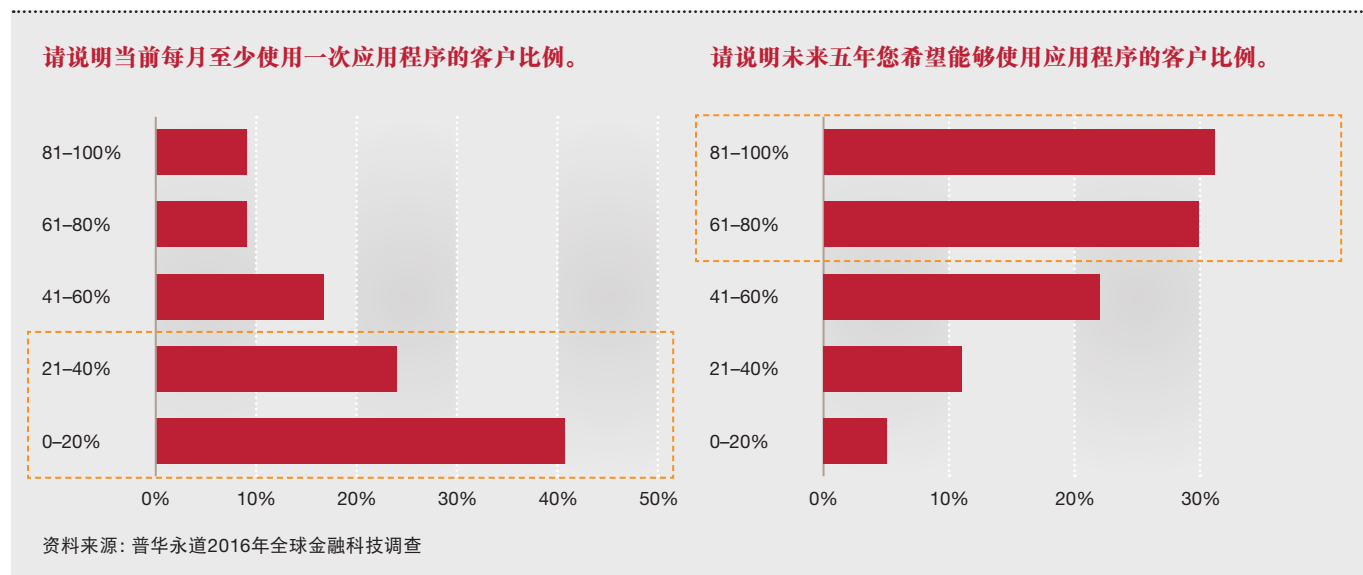
61%

的受访者认为
在未来五年……



...60%以上的客户将使用移动应用
(至少每月一次) 获取金融服务

图17: 当前以及未来的移动应用使用比例



4.3 面向更加协作的方式

无论金融服务机构采用数字化还是移动化策略，将金融科技融为其中是核心。根据我们的调查，金融科技企业最普遍的合作形式是合资伙伴关系（32%）（见图18）。传统的金融服务机构并未准备好对金融科技进行大规模投资。合资伙伴关系是一种简单而灵活的方式，可以安全的利用科技企业的先进技术来提升自己的实力，并提升在市场中的竞争地位，更快速地将产品或服务投入市场。此外，无论是现有企业还是金融科技企业，在面对挑战和机遇时，可以对如何发挥各自的互补优势加深理解。

鉴于技术发展的速度，现有企业绝不能忽视金融科技。尽管如此，仍有相当一部分调查受访者（25%）并未与金融科技企业建立联系，结果很可能是低估由此产生的潜在收益和威胁。据《经济学家》杂志报道⁷，大部分银行家（54%）要么忽视挑战，要么只是口头探讨金融科技带来的冲击而未作任何实际改变。金融科技高管证实了这一观点：59%的金融科技企业认为银行没有对金融科技带来的冲击作出应对。

**不再有免费午餐：
金融服务行业必须
充分利用金融科技
生态系统**

7 经济学家，银行业的颠覆，2015

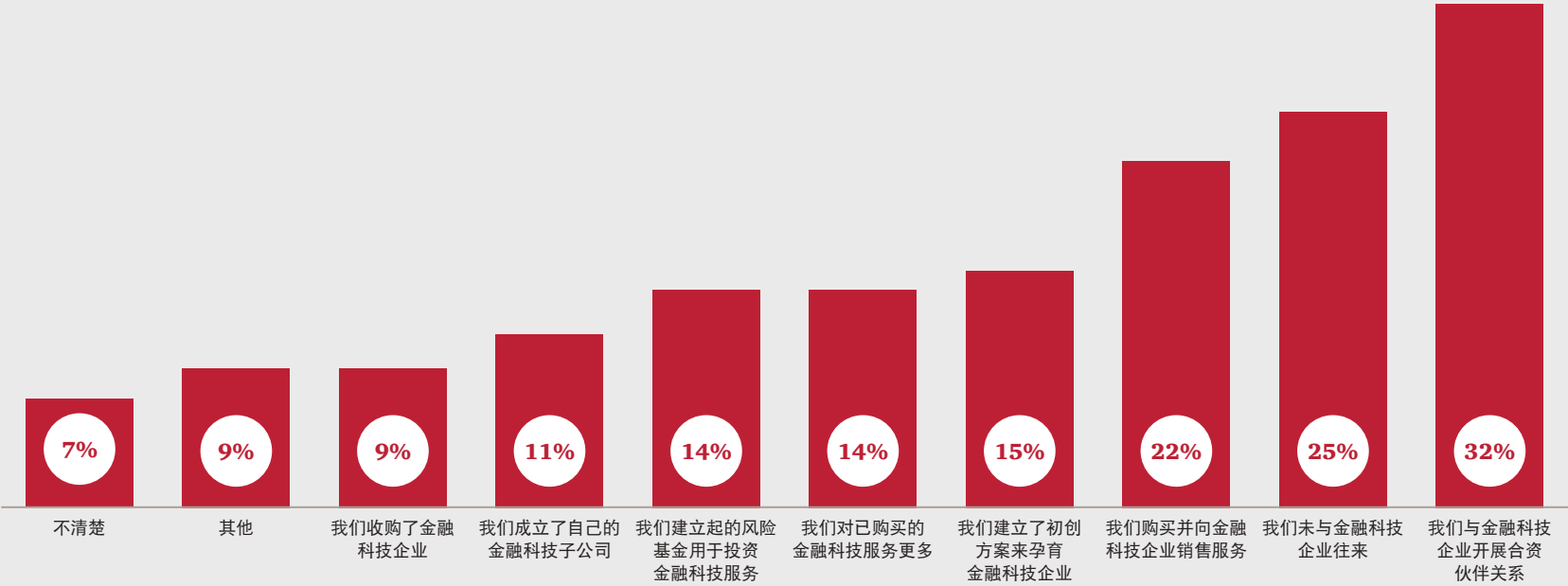


25%

的企业并未与金融科技企业建立联系，结果很可能对由此产生的潜在收益和挑战估计不足。

图18: 应对金融科技企业

贵公司当前是如何应对金融科技企业的？



资料来源：普华永道2016年全球金融科技调查

4.4 将新金融科技同现有体系模式进行整合是具有挑战性的工作

金融科技企业和传统企业共同面临的一项挑战是监管领域的不确定性（见图19）。金融科技对监管提出了新的挑战，因为金融服务行业与金融科技企业之间可能存在竞争经营环境不对等的风险。事实上，86%的金融服务行业CEO都关心过度监管对其发展前景的影响，使之成为他们面临的⁸最大挑战⁹。然而，针对这些问题并没有具体的规定⁹。业内人士有着各种疑惑：哪类监管机构能够管理金融科技企业？金融科技企业需要遵守哪些规则？小型企业在定义其合规模式时，需要努力适应愈发复杂的法律法规及监管环境。近年来，金融服务行业的法规不断增多，甚至连部分的老牌企业都很难跟上步伐。

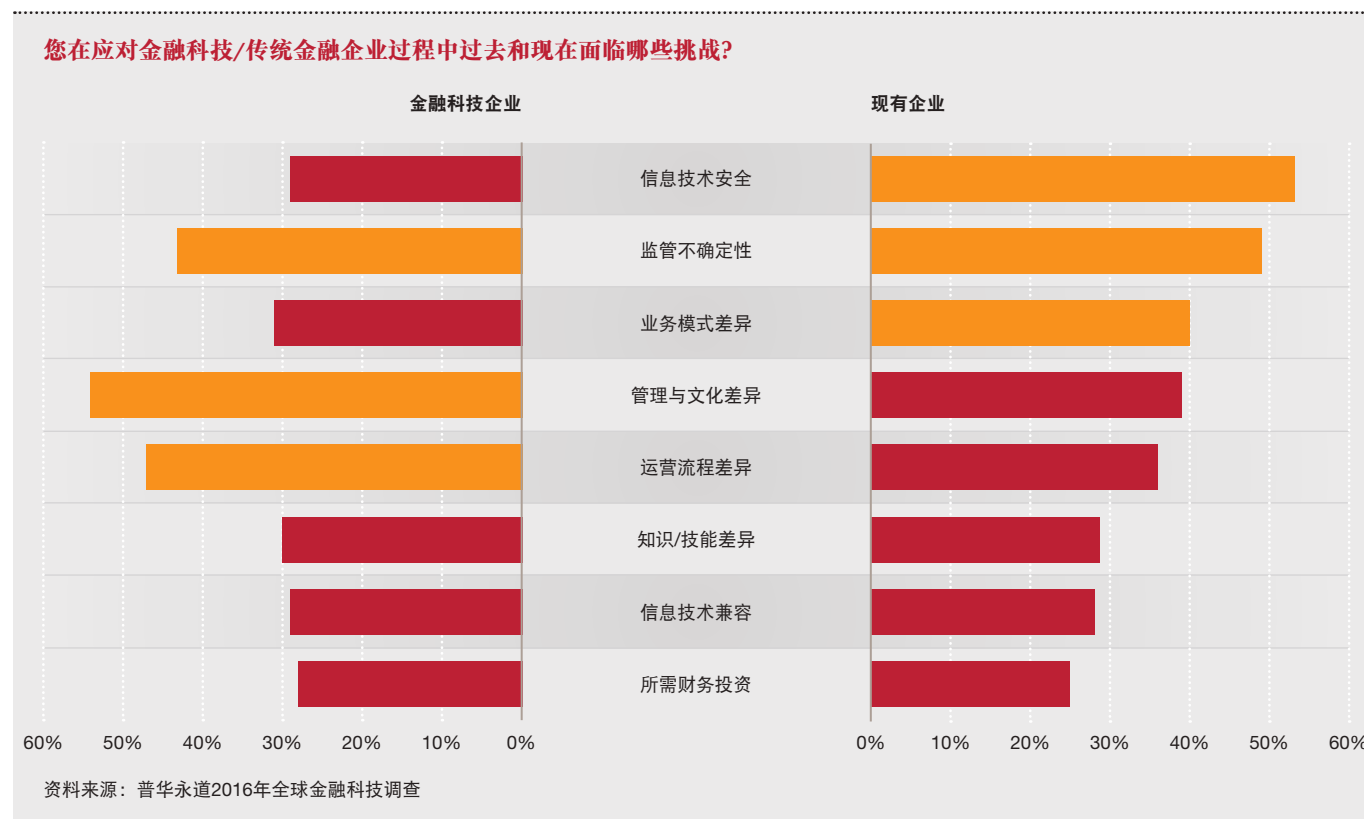
“我们愿意与金融科技企业建立合作关系或是收购金融科技企业。”

巴西某最大银行的并购部门主管

“鉴于金融科技企业的数量，最大的挑战是对其分类以找到合适的选择。”

美国某最大资产管理公司的创新部门主管

图19: 金融科技企业与现有企业的挑战



8 普华永道——第19期全球年度CEO调查

9 WSJ, 金融科技的监管挣扎, 2015

尽管多数金融服务提供商和金融科技企业都赞同监管环境会带来严峻的挑战,但就哪些挑战最值得关注出现了意见分歧。对于现有企业而言,信息技术(IT)安全是关键(见图19)。这凸显了传统金融服务机构在现有系统中引入新技术时所面临的真正制约。另一方面,资金划转与支付企业则将经营流程和商业模式的差异视为最大的挑战。流程的复杂性和新兴商业模式(参见第一节)旨在将支付行业带入一个全新时代。他们面临的挑战在于在开拓新流程的同时优化传统方式,以应对长期的竞争。

超过半数的(54%)金融科技企业认为管理和文化是与金融机构合作的障碍。金融科技企业的规模普遍较小,因此他们也更加敏捷和灵活。而且,由于多数金融科技企业还处在发展的初期阶段,其结构和流程并非一成不变,因此也就能够更容易更快速地适应挑战。

从容驾驭金融科技浪潮——企业如何把握金融科技带来的人才机会

• 鼓励并培养创新

金融机构需要重新学习如何创新,以及如何吸引技术与商业技能兼具的混合型人才。这就涉及了从传统的自上而下领导管理模式到鼓励创新模式的思维转变。

• 采用金融科技思维

想要在金融科技革命中取得成功,大型企业管理结构不一定是最佳选择。老牌金融机构需要尝试新的商业模式(例如合伙人关系和合资企业)来获得人才和实现创新,并由此创造出革命性产品。这就需要企业能够慧眼识英雄,并建立激励机制来吸引这类创造性人才。

• 建立一个敏捷型企业

金融科技初创企业的经营方式完全不同于老牌金融服务企业。他们快速发展,快速失败,也不担心承担风险。传统企业需要思考的是如何能将这种敏捷的思维与他们当前的商业流程和股东要求紧密结合。

企业还必须明确如何将新的思维和工作方式同特别是已确立的价值主张进行结合,譬如“勇于尝试,即便失败也要远胜于什么都不去尝试”。在树立新的典范时,企业应该自问:如何确保我们的文化可以鼓励积极的思维方式?

• 提供数字化的员工体验

勇于创新的初创企业能够吸引具有不同职业理想的年轻人才。这就需要企业改变与员工的互动方式,譬如重新设计职业规划,提供激励计划或将工作外包给自由职业者。人力资源(HR)部门需要适应新的人才招聘模式,还可以从经历过类似变化(例如一些大型制药企业联手生物技术企业)的其他行业学习借鉴。

• 转变人才发展方式

随着工作中对新科技的应用越来越广泛,员工技能和经验也必须得到相应发展。现有员工需要及时了解新的技能要求并注重自身发展,才能保持对雇主的吸引力。由于新的程序和数字化技能很难单纯通过课程来教授,因此要依靠员工自身来搭建本地网络并适应新的科技趋势。人才管理框架应当对此进行鼓励。

• 培养有吸引力的雇主品牌

众多金融科技初创企业已经确定了他们涉足的具体细分领域和正在努力实现的目标(例如实现全球金融包容性,或降低进入发展中国家市场的汇款成本)。老牌企业需要采取类似方法来吸引适合的申请人,并打造对有志之才有吸引力的雇主品牌。他们还必须参与初创环境,努力打造热衷推动科技发展的企业品牌。如何将这类挑战最小化应当被定为金融科技企业、传统金融服务机构以及政府、监管机构 and 行业协会的目标,这样才能为金融科技发展创造最佳的投资环境、监管框架和基础设施。

结论

金融服务行业正面临由金融科技带来的前所未有的挑战。金融科技通过改变金融服务和产品的提供方式、时间和地点，重塑了企业与消费者之间的关系。未来的成功则取决于改善客户体验并满足不断变化的客户需求的能力。

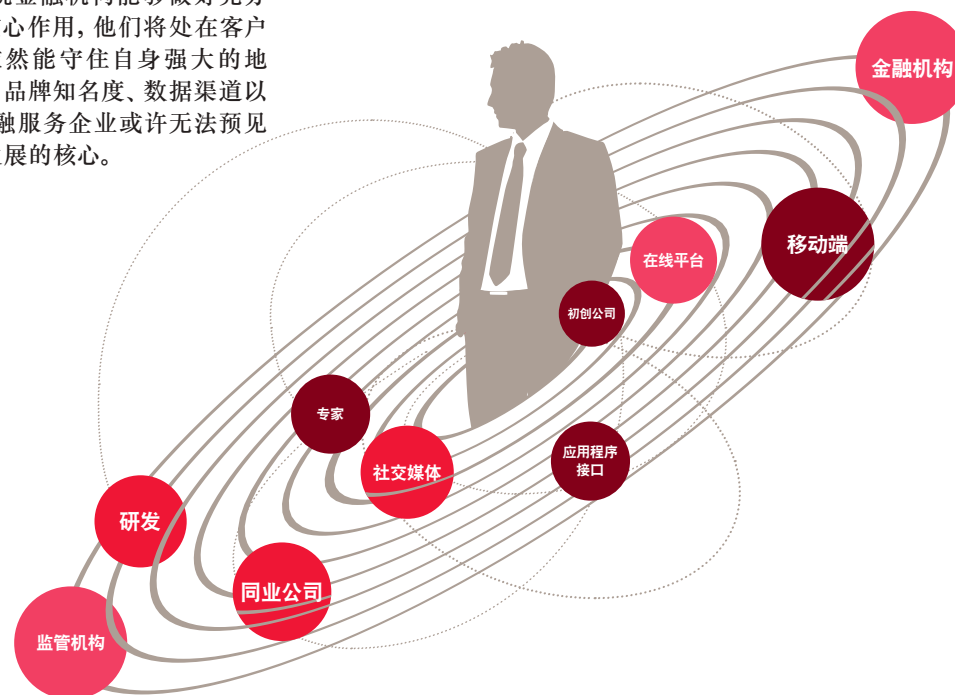
有关金融科技的信息分散而模糊，让数据融合充满挑战。因此需要我们关注与行业发展最相关的趋势、技术和初创企业。为了帮助企业在海量的数据中获取有效信息，我们的调查结果基于DeNovo上的显示的受访者的观点，突出了能够提升客户体验、自主服务、复杂数据分析以及网络安全的关键性趋势。

为应对瞬息万变的环境，传统金融机构已经通过合资合作关系或制定成立初创公司的计划等各种方式对金融科技进行尝试摸索。但无论企业采用何种战略，金融科技都不容忽视。

金融科技的主要影响将是全新金融服务商业模式的涌现，这将为监管者和市场参与者带来挑战。金融服务企业不应再试图通过传统的商业模式来控制价值链的所有环节和客户体验，取而代之的是通过利用其与客户间的信任关系以及广泛获取客户数据来接近金融科技发展的核心领域。

对于不少传统金融机构而言，这种方式需要身份和目标的根本性转变。新形态将要求企业从一维度的单薄产品推动方式转变为以客户为中心的模式，其中金融服务提供商是服务的推动者，帮助客户获得建议并通过多种渠道与所有相关参与者互动。

通过将新技术与自身架构的融合，传统金融机构能够做好充分准备并在全新的金融服务世界发挥核心作用，他们将处在客户活动的中心，当创新改变市场时，依然能守住自身强大的地位。金融机构应充分利用客户的信赖、品牌知名度、数据渠道以及对监管环境的了解来展开竞争。金融服务企业或许无法预见未来的情况，但他们将一直深处行业发展的核心。



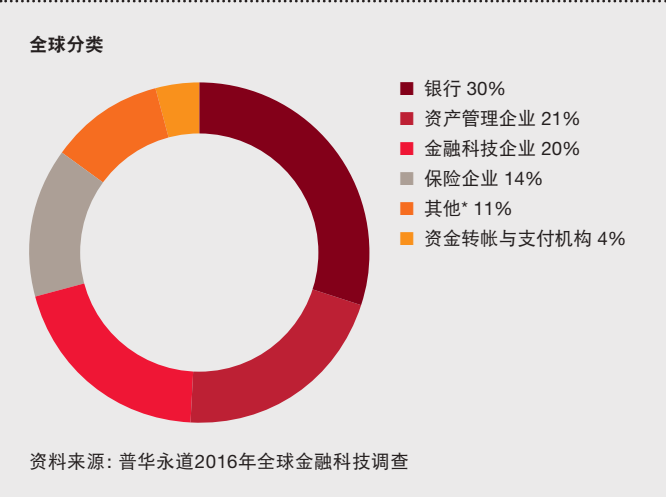
附录

参与者资料

来自46个国家的544位受访者接受了我们的全球金融科技调查，主要由来自五个地区的数字和技术转型领域的首席执行官（CEO）、创新部门负责人、首席信息官（CIO）以及高级管理人员组成。

他们参与了金融服务行业的各个环节，例如资金划转与支付、资产与财富管理、银行和保险，大多数来自大型企业，也有中小型企业参与其中。本次调查还包含咨询公司、国家监管机构以及国际金融机构等其他类型的企业。

图20: 企业类型



*其他包括咨询公司、国家监管机构和国际金融机构。

图21: 参与者所在地区

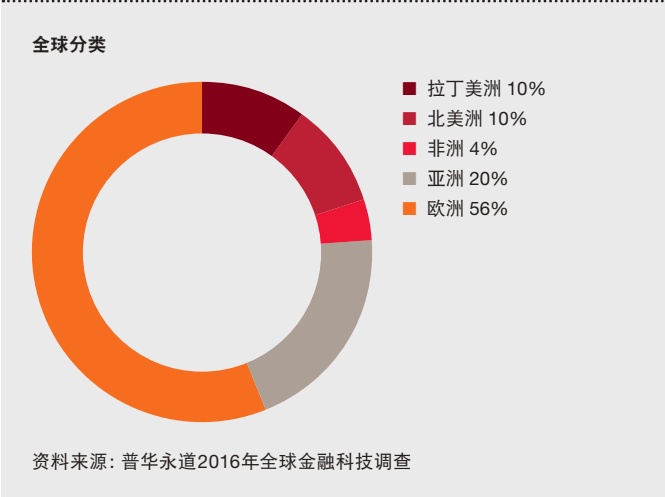
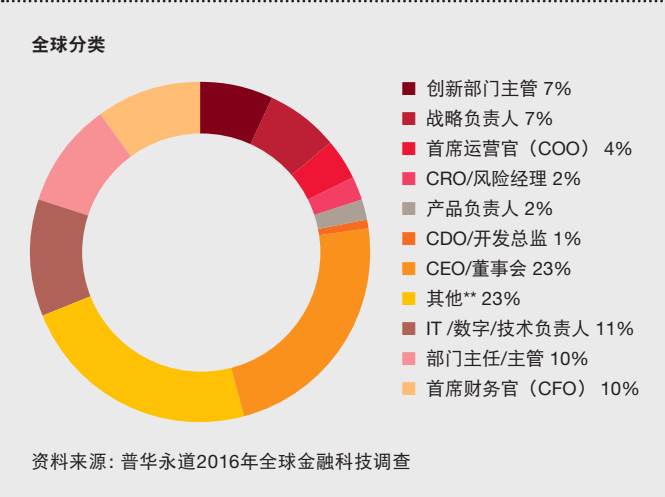


图22: 受访者类型



**其他包括投资组合经理和天使投资人。

趋势概览

DeNovo团队密切跟踪金融科技新趋势，提供与您相关的初创企业、技术、趋势以及市场新进者的深度解析，并进一步剖析这些联系背后的深层原因。以下是针对每个金融服务领域最紧密相关的趋势的重点概括。欲随时获取最新观点，请订阅DeNovo平台。

银行业发展趋势概览

1. P2P借贷的发展	互联网技术的发展使无需中介参与的信贷业务越来越多。
2. 为服务不足的消费者提供的服务和解决方案	为受当前银行服务范围等限制困扰的客户降低服务提供成本，例如非洲农村地区的客户。
3. 信用担保/决策的增强	更加细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金额。
4. 银行通过整合或合并进一步简化运营的解决方案	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获得更多客户和深入分析，员工和智能机正在进行团队合作，银行正在加快部署数字化交付。而未来还会有更多可能性。
5. 接触、吸引并留住客户的方法更复杂	在协作氛围中通过游戏化技巧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到。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. 线下业务线上化、传统业务自动化	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。虚拟银行平台为客户提供按需途径管理银行账户、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令人信服的价值主张。
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主张。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问世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安全性。
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办法来协助这一转变进程。
10. 提升客户体验的产品应用流程简化以及精简化趋势	消费产品应用流程（例如贷款发放）已随着云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。这类解决方案趋势通过减少人为工作量、缩短时间并降低出错率来提升客户体验。
11. 众筹/种子资金的崛起	中型市场涌现新的筹资模式，例如互联网股权众筹模式等。
12. 区块链	使用分布式和分散式分类账技术记录交易，改善支付、资产的清算和结算、审计或数据管理。运用区块链技术可以生成“智能合同”，即一种转变为计算机程序的合作，具有自动执行和自动维护的能力。

资金划转与支付行业趋势总结

1. 新一代零售终端解决方案	新颖的科技型客户忠诚计划提高客户参与度，增强零售终端的科技含量（例如使用二维码或近场通信），提高手机钱包安全性。
2. 推出更多增值商业服务	商户收单机构及商户处理机构提供额外服务，包括增强型数据分析、奖励及忠诚计划、诈骗管理、退单保护、支票处理、退款管理及客户关系管理解决方案等。
3. P2P支付及电子钱包	金融科技企业为解决电子支付问题而提供越来越多的解决方案。用于电子货币、安全存储技术及加密货币的电子钱包日益普及。
4. 替代性零售支付网络与资金划转解决方案	这些电子支付网络是维萨、万事达信用卡、Discover和美国运通卡所提供的传统支付网络的替代方案。其中包括了在线支付系统，例如贝宝（PayPal）和Stripe，还有会员卡 and 礼品卡解决方案，例如星巴克。
5. 涌现出国际性/跨境资金划转平台	解决方案与用户交互终端数量增多，有助于实现更快捷、价格更低廉的跨境资金汇兑。
6. 在线付款体验的优化	网站导航简易程度、交易处理延迟、安检次数及有限的支付选择都会直接影响支付体验。新供应商的目标是简化目前在线结账流程所需要的冗繁步骤（例如购物车、验证银行可信息等）。
7. 保护客户以免其身份被盗取、遭遇欺诈交易及账户被篡改	使用拓扑分析确保身份真实性或查出欺诈交易。
8. 快速支付不断发展	企业关注资金划转与支付领域，致力于减少中间环节的数量，从而实现快速（或即时）资金划转及/或结算且降低费用。其中包括了直接方资金划转（direct party transfer），P2P转账、使用手机预付账户和非银行账户转账。
9. 应用于电子钱包的近场支付技术	非现金支付方式，例如信用卡、借记卡、智能卡或其他使用无线射频识别技术进行实物零售终端支付的设备（如手机）。
10. 区块链	使用分布式分类账技术记录交易，改善支付、资产清算与结算、审计或资产数据管理。运用区块链技术可以生成“智能合同”——一种转变为计算机程序的合同，具有自动执行和自动维护的能力。

资产及财富管理行业趋势总结

1. 有利于投资新市场的技术	利用新技术获取竞争优势和在新市场和新兴市场实现更快速发展。
2. 资产配置及财富管理自动化	自动化咨询解决方案（如智能理财）改变了资产管理行业的众多领域，包括资产配置等。
3. 面向传统意义上无利可图的消费者设计和销售新产品和服务	替代性分销模式及复杂的风险量化技术有助于企业获得此前未开发/未获得的客户群。
4. 更好地确定和量化风险	在更精确的风险分析中应用新模型和更大的数据集。
5. 社群信息网络促进投资决策	使用从社交网络中获取的技术与数据来提高投资决策水平。
6. 创新更快投入市场且加速规模化	产品供应的增加和现有产品之间协同效应的提高可增强产品差异化，对传统技术发起挑战，这种趋势在投资银行业尤为明显。
7. 以经纪服务创新带动投资质量，提供先进的决策支持	创新带来先进的分析技术，创新界面提高决策支持水平。加强的经纪服务提供新数据源和工具分析、投资组合和市场信息，以此提高对投资决策的支持。
8. 对所有接触点的客户体验进行标准化	终端用户使用的类似功能可通过各种设备创造经过优化的用户体验。
9. 提高企业知名度和客户转换的替代性分销和营销渠道	越来越多的企业开始利用社交媒体、手机等新型分销渠道接触和吸引客户，形成各种不同的获取新客户的经济型模式。
10. 终端用户发起的定制投资解决方案的面世	以客户为中心的投资产品让投资者有能力制定个性化投资策略。
11. 从科技化人际关系转型为人工支持的数字体验	相比借助技术支持维持人际关系，现在客户直接使用数字化技术，其中几乎没有或完全不存在人工因素。只有需要进行客户服务时才使用人际互动。
12. 区块链	使用分布式分类账技术记录交易，改善支付、资产清算与结算、审计或资产数据管理。运用区块链技术可以生成“智能合同”——一种转变为计算机程序的合同，具有自动执行和自动维护的能力。

保险行业趋势总结

1. 拼车解决方案	新型乘车及拼车商业模式或类似共享经济的出现对责任和人身伤害保险方案提出了新要求。
2. 基于用户行为的保险（根据行车里程数决定的车险）	个性化保险，采用基于用户行为和投保人行为的汽车保险模式，利用新的方法获取驾驶数据。
3. 整体咨询新模式（智能理财）	这种新模式是自动化顾问辅助进行的保险/投资整体咨询，利用了先进的分析学和人工智能。
4. 自助服务	使用自主服务工具降低客服成本，提高简易程度、透明度和完成速度。
5. 联网健康和医疗的发展	利用可穿戴设备和基因组学实现4P医疗模式“预测性（Predictive）、预防性（Preventive）、个性化（Personalized）和参与性（Participatory）”医疗。
6. 车联网/智能车保险	车联网解决方案和辅助/自动驾驶的普及影响着车险索赔频率与金额。
7. 远程数据访问和采集	使用远程设备等非传统数据采集手段促进风险和损失评估。
8. 从概率性模式转为确定性模式	实时数据采集与监控技术令保险公司从概率性模式转变为确定性模式。
9. 细化及/或量化风险	科技进步有助于精细地量化风险及/或损失。
10. 核心保险业务中的智能及自动化应用	大量使用智能化和人工智能等功能让核心保险部门实现自动化。
11. 区块链	使用分布式分类账技术记录交易，改善支付、资产清算与结算、审计或资产数据管理。运用区块链技术可以生成“智能合同”——一种转变为计算机程序的合同，具有自动执行和自动维护的能力。

DeNovo平台

创新对企业产生了前所未有的影响。拥有DeNovo平台，决策者就可以立刻将数据、信息和知识转变成智慧的结晶，并以此制定正确的经营策略。

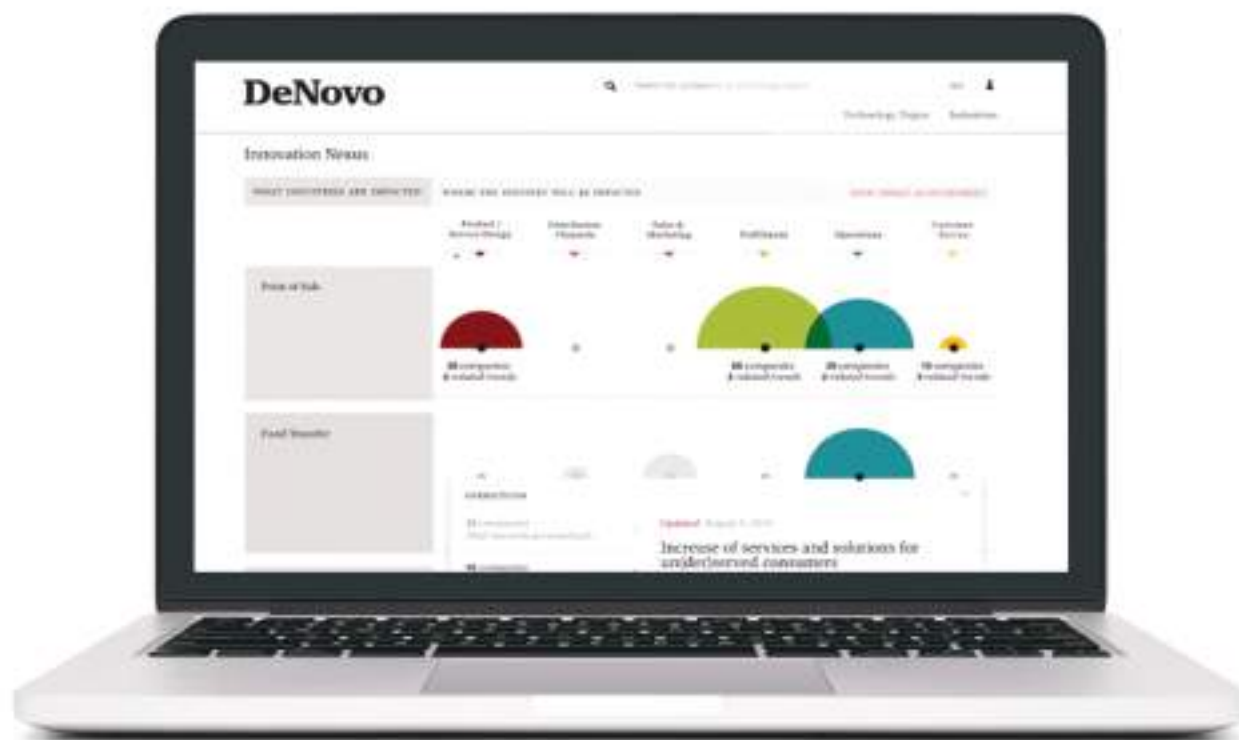
什么是DeNovo平台？

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。突破性技术及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、手机以及直接与我们的创新战略团队联系，获取相关内容与见解。

DeNovo平台的金融科技主题专家小组领导着一支50多人的团队，其中包括策略师、股票分析师、工程师和技术人员。我们依靠4万多个公开及专利数据的数据源和20万专业人才组成的全球网络，为您提炼要点，找出那些与您相关的初创企业、科技、趋势和市场新进者，以及这些联系背后的深层原因。

DeNovo平台的使用者

DeNovo平台的使用者是首席执行官、首席技术官、业务部门主管、策略部门主管及金融服务领域的其他关键决策者，他们需要一个可以信赖的信息来源，从中了解影响其经营策略和经营活动的新兴趋势。



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

联系人

张立钧

普华永道中国区金融业管理咨询主管合伙人
+86 (10) 6533 2755
james.chang@cn.pwc.com

朱宇

普华永道中国金融机构服务部合伙人
+86 (10) 6533 2236
richard.y.zhu@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国区金融业管理咨询合伙人
+86 (21) 2323 5682
jianping.j.wang@cn.pwc.com

马颖旒

普华永道中国金融机构服务部合伙人
+86 (21) 2323 3398
vivian.ma@cn.pwc.com

黄小戎

普华永道中国区金融业管理咨询合伙人
+86 (21) 2323 3799
xiaorong.huang@cn.pwc.com

郭誉清

普华永道中国区金融业管理咨询合伙人
+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com

秦政

普华永道中国区金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 5356
harry.qin@cn.pwc.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。
CN-20160329-4-C1