

毕马威开放银行系列研究一： 开放银行，中国银行业发展必然路径

导读：

伴随着全球银行业进入新的发展阶段，欧美和亚太部分国家与地区的银行都以积极的态度和行动面对“开放银行”。环顾全球，以欧美为代表的重要国家和地区都以法律和监管对数据开放和保护为前提建设开放银行。而在亚洲地区，虽然大多数国家和地区并未实现法律和监管的保障，但也均以技术变革为突破建设开放银行。暂且不论对于“开放银行”的定义和行动差别，但是以“开放的思维、业务和技术”为核心的开放银行通过重塑银行经营模式已经开启了全球银行业新阶段的步伐。

厘清定义，把握趋势

毕马威认为开放银行是在法律和监管在对数据提供保障的前提下，银行以重点场景为核心、以客户旅程为主轴的业务经营模式重塑，涵盖战略定位、生态运行、组织形式、产品结构、运行机制、信息系统建设在内的全面转型，这一转型是银行业历史发展的必然阶段。

- 基础银行：产品内容单一，主要依赖线下网点与客户交互，底层IT技术作为金融机构的基础设施，单纯注重运营效率的提升；
- 互联网银行：借助移动技术发展实现与客户接触能力的升级，核心解决信息不对称的问题，降低经营成本，提升客户便捷性；
- 开放银行：以数据的开放为前提，重构客户旅程，最终形成银行金融服务体系的重塑；
- 泛生态银行：银行内部职能实行法人化独立运行，推动企业价值链变革，同时建立与非银机构等不同业态主体的跨界融合；



■ 银行业发展演进历程图

追本溯源，释放“开放”价值

虽然各国家和地区开放银行的定义和发展进程各不相同，但是这并不阻碍或延缓中国银行业向开放银行迈进的选择与进程。中国银行业从2013年开始最先开启了具有开放银行特征的业务和系统建设，截至目前的不完全统计，有超过20家的银行都进行了战略、业务产品、生态建设和系统改造等层面对于开放银行的探索。这些行动是中国银行业向开放银行发展过程中不可忽视的推动力量。

毕马威认为，开放银行的实质在于“开放”，提出外部环境所决定的“数据开放”，中国银行业需要从三个层次把握“开放”的价值，借助开放银行实现银行风貌的焕然一新：

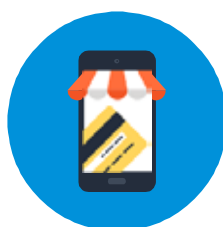
1. 思维“开放” - 融心、融智、融形
2. 业务“开放” - 重塑客户、重塑产品、重塑市值
3. 系统“开放” - API 系统建设

思维开放



- 融心
- 融智
- 融形

业务开放



- 重塑客户旅程
- 重塑产品模式
- 重塑市值表现

系统开放



- API系统建设

思维“开放”：

- 融心：银行业在发展过程中，最深刻的痛点就是如何将传统的固化思维转变成“开放”的思维及心态，主动拥抱新的变革。这就需要高层统领开展全行各层面、各层次的全面的思维模式的转变；从最顶层的核心战略充分将“开放”作为银行发展的价值观，从而驱动业务单元、前中后台、直到细节流程和系统建设的全面思维的转型。将“开放战略”切分到每一个行动举措之中；充分重视多元化股东给企业带来的文化、理念上的差异性融合，着重挖掘不同背景的股东为银行日常经营带来的差异化发展动能。
- 融智：“开放”不仅仅依赖高层领导的高瞻远瞩，更应该依赖于整个银行的所有才智。因此，这就需要建立一套可以孕育创

新、培育创新的“开放”环境。要真正做到这一点，就需要在全行范围内培育开放土壤，能够支持才智发展的“创意点子-产品原型-迭代开发-模拟沙盘-落地应用-价值变现”的全生命周期。诸如银行大学、创新者沙龙、创新实验室/沙盒、创业孵化器/加速器、风险投资、长期激励都是银行可以选择的有效工具。

- 融形：将银行的开放精神传达给客户是一次全新塑造品牌风貌的绝佳时机。在开放银行的建设中，在保留和继承原有的品牌价值的同时重新规划银行品牌战略定位，重视以品牌所承载价值主张、情感联系来打动和吸引客户，是开放银行时代下有效的竞争手段。同时，银行还需要重新规划客户体验体系，以支撑品牌战略定位，注重客户和银行交互所产生的所有数据洞悉客户的满意度和期望方向。

业务“开放”：

- 重塑客户旅程：在“开放”生态下，银行和各类机构可以将自己的场景进行各类的组合拼接从而形成“无限场景”。“无限场景”的不间断地解构和重组模式，给银行与客户的接触带来了巨大挑战，但这也是银行回归于“以客户为驱动”的机遇。银行应当以优势客户和业务为核心聚焦，深耕于自身的重点场景，将传统的“银行客户流程边界”转变为“开放”时代下的“客户旅程无限边界”，即重视客户在一场景中的全部旅程活动（包含客户与银行的接触旅程及与非银行的接触旅程），从而推动对客户的重新认知和洞察，基于此，银行应积极着手推动敏捷化、端到端的客户数字化流程再造及与客户旅程中的其他机构的合作模式。
- 重塑产品模式：客户旅程的重塑使得银行产品生产的价值链产生反转，即银行产品的需求不再仅从银行视角出发，而是以客户为核心，在充分与客户及客户旅程中的其他机构互动的背景下，共同塑造全新的产品。但这并不意味着银行把精力转向非金融产品，而恰恰是银行回归于金融本质将资源和精力专注于金融产品和服务。
- 重塑市值表现：开放银行对于推动各类创新有着有效的催化作用，特别是在推动形成创新全生命周期支持能力方面，可以有效地推动内外部创新快速从概念到产品化、

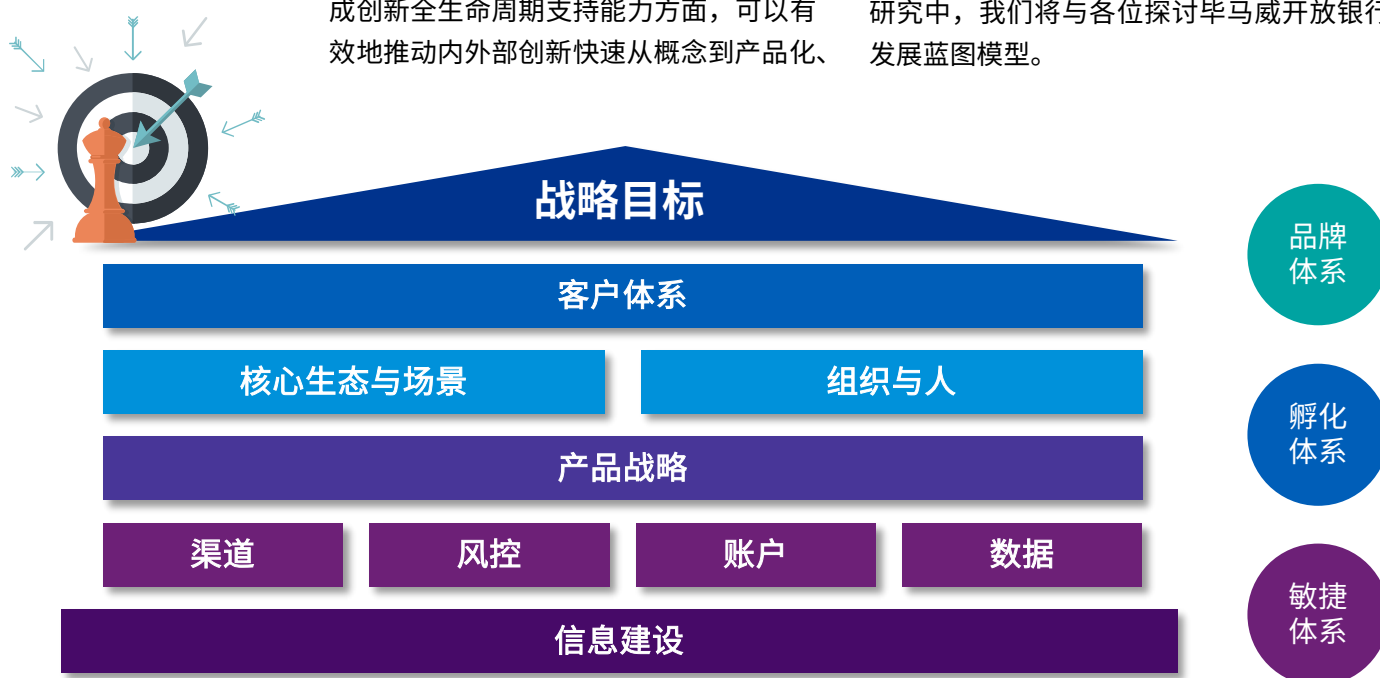
市场化落地，并最终通过资本化运作释放更多的价值回报。银行通过不断地创新与社会化资本互动，实质上赋予了商业银行新的“科创”、“孵化”的属性。同时，乐观地对待独立法人化的专业子公司运作趋势，为重塑银行价值、释放更多外延式发展动能带来巨大推动。

系统“开放”：

- API系统建设是开放银行建设的基础，中国一些银行已经开始或已初步开展了API的系统化建设，API作为媒介将银行的核心金融能力渗透进客户旅程更多的场景中，同时支持微服务快速灵活响应客户需求与市场变化。但是仍要厘清一个概念：API的实现并不是开放银行实现的标志，这仅是开放银行体系化建设的关键组成部分之一。

成功打造开放银行需要银行充分认识到这一任务的高度性、复杂性和使命性，将开放银行作为长期的银行发展战略，明确发展模式和发展路径，执行详细的实施计划必不可少。

毕马威长期致力赋能中国银行业的发展，我们愿与各位同仁携手，共同为中国开放银行的发展献策献力。在下一期的开放银行系列研究中，我们将与各位探讨毕马威开放银行发展蓝图模型。



联系我们

刘建刚

管理咨询服务主管合伙人

毕马威中国

✉ reynold.jg.liu@kpmg.com

☎ +86 (21) 2212 3626

刘绍伦

银行业咨询服务总监

毕马威中国

✉ as.liu@kpmg.com

☎ +86 (10) 8508 5375

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/en/home/about/offices.html>

本刊物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数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。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本刊物所载资料行事。

© 2019 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 (“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。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商标或注册商标。

二零一九年五月印刷