



未来已来

重塑银行业体验

2019趋势回顾



毕马威国际

home.kpmg

前言

银行业正利用科技发展带来的机遇实现现代化，使自身变得更加完善和强大，并进一步赢得客户的信任。但与此同时，银行业依然面临着巨大挑战，包括不断提高的客户期望、来自数字银行的挑战、低利率以及日趋严苛的监管法规。

我们在2019年4月推出了全新的全球化系列文章 [《未来已来：重塑银行业体验》](#)，重点关注正在或将会对银行业产生重大影响的关键趋势。

在过去的一年中，我们探索了科技创新以及新兴商业模式中的一些趋势，例如数字银行、开放银行、应用程序、预测银行、支付现代化、客户体验与个性化、安全与智能验证等。每一篇文章都分别从分析和实践的角度出发，深入解析这些趋势如何在银行主管们寻求提升企业竞争优势和实现长期可持续发展的过程中，不断影响着他们的决策。

本报告整合了2019年发布的系列文章。第一篇文章 [《银行业：未来重于过去？》](#) 通过对比升级原有系统与进行更为大胆的转型变革之间的利弊，拉开了本系列的序幕。

本系列清晰地描绘了银行业的前景，并指出其最大机遇的所在。如您对本出版物探讨的话题或本系列有任何疑问，请直接联系我或文中所列的任何一位同事。请将我们的网站 home.kpmg/reshapebanking 添加为书签，因为我们将在2020年全年每月更新本系列文章，继续深入探究银行业如何利用未来科技降低成本、提高效率并实现以客为本。



Judd Caplain
全球银行业主管
毕马威国际

目录

06



银行业：未来重于过去？

随着银行业寻求构建全面数字化新架构，对原有系统治标不治本的处理方式在新兴商业模式中已不再适用。

20



客户身份验证智能化

五大要素构成强大的以客为本的智能身份验证。

10



聚焦

高盛的全球消费者业务主管Harit Talwar谈论其如何透过其线上借贷平台Marcus开拓新领域。

23



预测自动化

自动化与预测分析技术相结合，使银行得以重塑客户体验并跟上发展步伐。

12



开放银行开创客户增值机遇

银行可以在六个关键领域从开放银行中获得最大的价值和利益。

26



创新安全支付

与第三方合作已经成为银行通过创新支付解决方案以满足客户需求的关键战略。

16



超级应用程序还是超级颠覆？

银行应如何准备以适应当前超级应用程序与移动金融服务大行其道的世界？

28



深度个性化

未来属于那些超越“肤浅的”个性化服务并进一步贴近客户日常生活的银行。

“

为未来构思并制定正确的战略决策实属不易。毕竟谁都不想像Betamax磁带格式那样，在VHS录像带格式称霸世界时被时代抛弃。

那么你想开创时代者还是被时代淘汰？

”

首席执行官的观点

- 银行业的首席执行官们深知，在现今的经济环境下他们需要出奇制胜：



69%

首席执行官称增长与其挑战并颠覆商业惯例的能力挂钩。



68%

首席执行官认为如果无法灵活迅速地作出改变，他们将面临破产危机。

- … 同时，他们正在企业转型的道路上大步前进。



72%

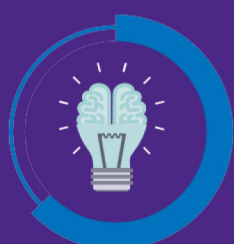
首席执行官优先考虑投资购买新技术。



58%

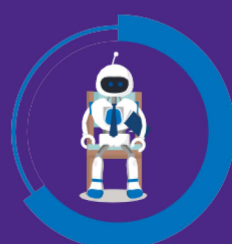
首席执行官称他们已经开始使用人工智能。

- 但他们是否真的已经为以客户为本的全新环境做好准备呢？



63%

首席执行官承认他们需要大大加深对客户的了解。



65%

首席执行官称他们需要完善其创新的流程与执行力。

为具备更强的弹性，银行业需要敢于颠覆自己的商业模式，变得更灵活敏捷。

在《未来已来：重塑银行业体验》中，我们邀请了一些毕马威领域专家就如何重新评估、塑造和定义商业模式以及长期可持续发展的运营战略分享他们的想法和见解。如需了解更多，请联系本报告所列的领域专家，或直接联系您当地的毕马威办公室。

关于本调查

毕马威国际访问了来自全球11个司法管辖区的132位银行首席执行官，以更好地理解他们当前面临的机遇和挑战，以及他们对于未来商业世界的愿景。如需了解《银行业首席执行官展望》中的更多数据，请[观看此短视频](#)。如需了解更多有关毕马威国际《2019首席执行官展望》的信息，请浏览home.kpmg/ceooutlook。

银行业： 未来重于过去？



至少从表面上看，这依然是个未解之谜。银行业仍向稳健但略显刻板的原有系统上投入数百万美元，这些系统在过去表现出色，但却不能满足未来的需求。在这样的情况下，他们该如何面对瞬息万变的客户期望、新兴技术以及数字银行所带来的巨大挑战？在当前主流银行依然占据着大部分市场份额，而作为挑战者的数字银行进展不大的情况下，传统银行需要多快采取行动？传统银行应该作出何种改变，是升级、转型还是全面革新呢？

对于银行业机构而言，这个话题并不陌生。享受触手可及的互连性，就意味着客户将要求更低廉、更快捷和更优质的银行体验。而众多挑战者银行以及新的市场参与者正不断涌现来满足这些需求——他们不仅具备创新技术，亦不存在旧基础设施的负担，而传统银行恰恰就是被此类旧基础设施制约了发展。然而，由于传统银行拥有令人艳羡的强大品牌、庞大的客户群体以及较高的知名度，他们依然占据着大部分的市场份额。

有见及此，很多银行都投资大量资金来提升创新能力，增强灵活性并实现以客为本。这些投资大部分用于对原有系统进行修补性升级和渐进式改变。事实上，由于此类系统已经投入了数额巨大的资金，考虑到可靠性的问题以及此类系统是过去成功的重要因素，部分金融机构不愿彻底放弃此类系统。而其他金融机构则另辟蹊径重新找到自己的定位。

可以肯定的是，传统银行负担不起对原有系统进行修补性升级的费用，甚至认为即使进行大胆进取的升级也无法换来可持续发展的长期竞争力。尽管部分由于很多司法管辖区对新市场参与者实施了严厉的监管，使得科技变革给金融服务带来的影响要比其他行业更加渐进，但随着时间的推移，企业的快速适应能力会变得越来越重要。随着行业变革的逐步深化，银行需要理性地思考其发展方向以及发展壮大的必要手段。

2030年的银行业将会是怎样的？银行业的商业模式将如同银行业一样，被科技所改变。在未来的日子里，将出现新的商业模式来彻底否决对原有系统治标不治本的改造。银行将致力于构建全面数字化的新架构，同时更多的银行将选择构建并迁移至新的系统。

压力袭来：数字银行正在取得进展

挑战者银行，例如 Starling Bank、Atom Bank 和 Tandem Money，已在英国存在数年。而 Fidor Bank 和 N26 则是欧洲首批数字银行。这种模式也已在其他地方出现。事实上全球大约有 100 家挑战者银行，当中包括：

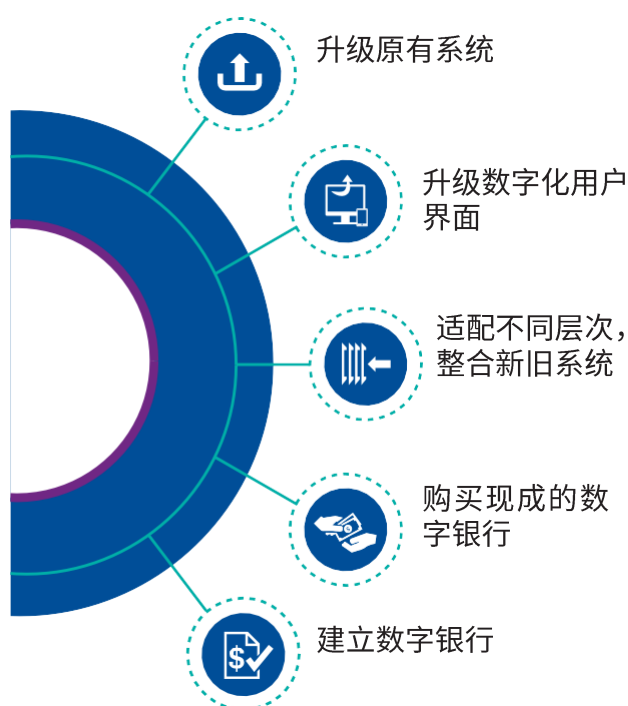
- 德国的 Solaris Bank 和 N26
- 亚洲的网商银行、微众银行和 Kakao Bank
- 巴西的 Nubank
- 美国的 Chime
- 澳大利亚的 86400、Volt Bank 和 Xinjia Bank。

2019年3月，香港金融管理局宣布将会向不少于三间本地数字银行发放牌照。这些实体将在今年¹晚些时候开始运营。

尽管与传统银行相比，数字银行的规模依然极小，但他们增长迅速，并充分利用其灵活性，以客为本及自身能力开展基于并以数据的决策。

¹<https://www.hkma.gov.hk/eng/key-information/press-releases/2019/20190327-3.shtml>

方法包括：



数字银行挑战者也许现在还不能在客户群体的层面上与传统银行一争高下，但他们已经开始取得进展。传统金融机构不应低估这些新兴的数字银行挑战者的增长潜力。随着时间的推移，他们将赢得更多的市场份额，尤其是逐渐成长起来的千禧一代客户。

应对新情况

在过去五年当中，许多金融机构已经投入数百万美元用于创新计划，重点提高其技术能力和灵活性。根据自身的优势、战略和现存的差距，各金融机构进行改变的办法各不相同。

升级原有系统

如前文所述，很多传统银行花费大量资金升级他们的原有系统以维持竞争力。这些投资包括升级信贷系统以实现更快捷的贷款审核，使系统与应用程序接口以及开放银行机制兼容，或者寻求方法来整合更加强大的数据分析工具。尽管这些渐进式改变能产生一定效果，但却不太可能成为传统银行击败其新兴竞争者的利器。

购买现成的数字银行

某些传统银行为了作出迅速的改变，直接采取购买数字银行的策略。加拿大丰业银行早在2012年²收购了数字银行ING Direct（加拿大）。这种趋势在最近几年变得更加明显。例如，据报道——北欧银行已经在2019年3月收购了Gjensidige Bank³；苏格兰皇家银行最近购入了数字初创企业Loot⁴25%的股份。苏格兰皇家银行是通过其新近建立的数字银行平台Bó进行这笔投资的。

购买现有的数字银行使这些传统银行得以灵活地改变或者保留购入的品牌名称。他们也可以将现有的客户迁移到这些平台或者在购入品牌的现有客户群体内部寻求增长并进行交叉推广。然而，选择迁移客户的银行将面临更多的成本，因为他们需要比原来更快地淘汰掉已经老化的原有系统。

建立数字银行

有些传统银行则选择建立自己的数字银行。如上文所述，苏格兰皇家银行除了投资现有的数字银行（Loot），还正在开发针对零售客户的数字银行Bó，并且于去年推出针对中小企业的数字银行Mettle⁵。其他广为人知的例子还有美国高盛的Marcus和以色列国民银行的Pepper。

建立一个数字银行可以使原有系统在打造品牌和建立客户群体方面拥有相似的灵活性。然而开发一种商业模式和建立一个品牌依然需要大量的时间和金钱。任何数字银行都需要大量的资源去建立五大支柱，即高管、牌照、资金、技术和客户。要解决这些问题，某些传统银行正在向数字银行寻求协助。例如苏格兰皇家银行与Starling Bank合作在数字银行领域开展初次尝试⁶。

创立一家银行可以通过提升服务和开发能力对抗新兴的挑战者银行。新的更具竞争力的商业模式可以降低成本、提高灵活性并实现模块化。新的科技手段令传统银行可以与初创企业公平竞争而且可以按需迁移客户。

数字银行也常常被称为“救生艇”银行。如果事实证明数字银行的适应能力强，那么传统银行会“考虑”将其原有客户迁移至新的实体。此举既有助于基础设施的新旧更替，同时也解决了一直困扰着银行的灵活性与客户体验问题。

² <https://www.cbc.ca/news/business/scotiabank-to-buy-ing-bank-of-canada-for-3-1b-1.1160516>

³ <https://www.nordea.com/en/press-and-news/news-and-press-releases/press-releases/2019/03-01-09h52-nordea-completes-acquisition-of-gjensidige-bank.html>

⁴ <https://www.finextra.com/newsarticle/33169/new-rbs-digital-bank-invests-in-loot>

⁵ <https://www.bankingtech.com/2018/11/rbs-tests-its-sme-digital-entity-mettle/>

⁶ <https://www.finextra.com/newsarticle/32581/starling-to-help-rbs-develop-digital-bank>

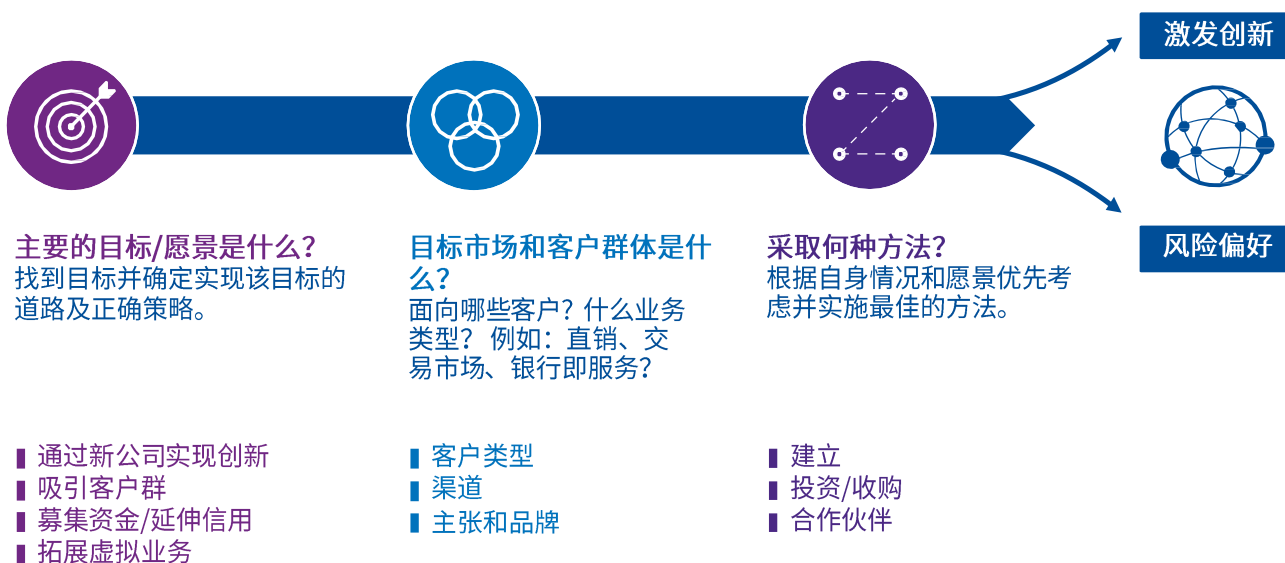


被无视的真相：改变的不只是技术

若想成功应对新兴的数字银行竞争者和不断变化的客户期望带来的挑战，各银行需要的不仅仅是技术。无论银行是否选择自然增长，都必须具有完全重新构思战略和商业流程以实现成功转型的意愿。这意味着需要客观地考虑手机应用程序、云技术、客户可用性、大数据运用，并确定各类决策如何服务于公司的总体商业战略。

要取得长期的成功，就需要实现企业文化的重大转变，即所有层级的员工都应认可乃至珍视公司的转型。尽管很多金融机构知道需要作出改变，但很少有机意识意识到所需的改变程度或者实施改变将会面临的内部抵触程度。要掌控此类抵触，任何银行转型计划均应始终将变革管理作为其组成部分。此外，任何与之相关的沟通计划都应该从一开始就以争取支持者，甚至是宣传者为目标。

定义数字银行战略，从清晰的商业模式开始



数据来源：毕马威国际，2019年

通向未来之路：需要解决的问题

对于希望提升竞争力，更好地回应利益相关者的诉求并更好地应对金融业即将出现的翻天覆地的变化的金融机构，成功的道路不止一条。各公司需要在对自身现状的了解以及对未来的构想的基础上选择自身的道路。

首先，各公司应该思考一些有助于确定所需行动的关键问题：

- 未来您将如何创造并变现价值？
- 需要如何改变来跨越自身现状与未来构想之间的鸿沟？
- 进行必要升级有哪些相关的成本效益？

- 对原有系统作出的修改能否为您提供足以应付未来竞争的灵活性？
- 如果不能，可以如何在银行内部建立全新的科技手段？
- 存在哪些时间限制，而其他选择又将需要多少时间？
- 在转型过程中有哪些系统、机构和合作伙伴可以利用？

践行今朝，赢在未来

能够意识到需要作出重大改变并立即行动起来寻求转型的银行将能跟上时代的步伐并实现前所未有的竞争力和成功。我们深信局部升级虽可以解一时之需，但如果希望继续引领金融服务行业，则需要作出更加激进的变革。采用新兴商业模式、建立并改用新技术手段的公司在面对数字银行竞争者时将最胸有成竹。

“

那些愿意作出更激进变革的公司，将能够在接下来几年里抢占先机并引领金融服务行业的发展。

”

作者介绍

Ian Pollari

毕马威澳大利亚

电话：+61 2 9335 8408

电邮：ipollari@kpmg.com.au

Ian是毕马威澳大利亚的银行业主管，也是金融科技全球主管之一。拥有16年的金融服务业从业经验，与国内外银行、支付服务提供商以及金融科技企业在战略发展、市场准入以及数字创新方面均有合作。

Anton Ruddenklau

毕马威英国

电话：+44 20 7694 2224

电邮：

anton.ruddenklau@kpmg.co.uk

Anton是毕马威英国金融服务数字与创新主管，也是金融科技全球主管之一。具有商业、企业和机构银行业领域专业经验，并在消费者与技术方面拥有与大型跨国公司广泛的合作经验。

聚焦

高盛以Marcus开拓新领域

Harit Talwar, 高盛集团, 全球消费者业务主管

高盛旗下的Marcus(以下简称“Marcus”)宣称自己是有着150年历史的初创企业。这一悖论生动地反映了数字业务成功的关键——即成功的金融企业所带来的品牌、资产负债表和风险管理基因,与不受原有系统限制的初创企业特有的灵活性、业务模式和技术相结合。

领导者们相信,正是两者的结合给Marcus带来了明显的结构优势,而证据也表明他们的观点是正确的。在短短三年间,其业务已经增长至拥有550亿美元的存款和50亿美元的贷款。Marcus的计划是实现2020年收入突破10亿美元。作为高盛涉足零售银行业成立的首家公司,他们还相信有机会颠覆整个行业,成为零售行业的亚马逊,音乐产业的苹果。

然而,Marcus的成功不仅仅在于新老融合。根据审慎的财务模型和分析,高盛已经在Marcus身上投资了10亿美元,因其深知这将会是一笔拥有巨大增长潜力的长线投资¹。

此外,Harit Talwar解释道:公司始终聚焦以客户为中心。从创业阶段起,Marcus就与超过100,000名消费者进行了沟通,了解他们与个人银行和金融业打交道的过程中有哪些痛点和烦恼。如果要问Marcus的团队在做什么,那么他们的答案一定是将顾客放在心里,例如帮助顾客注册用户,提升顾客的服务体验或者帮顾客重设密码。

他们所做的远不止与客户交谈。工程、设计、数据分析与跨职能合作的企业文化固然十分重要,但最重要的是他们如何成就客户之旅。Harit相信零售银行业的未来就在于真正使客户的生活变得更加便捷。这意味着在与客户互动的过程中践行价值、便捷性和透明度承诺,并使该承诺得以重复实现。他们的努力似乎已经得到了回报。去年三月,J.D. Power发布了2019年度个人贷款满意度调查报告,高盛 Marcus在个人贷款客户满意度方面名列第一²。

Marcus将他们的工作重点直接与客户体验挂钩并致力于一个明确的目标:客户是谁,他们的顾虑是什么;并通过实际行动证明以客户的困惑和忧虑为重的决心。Marcus真正地做到了以客为本,而不仅是为了打造品牌,因为以客为本能转化成竞争优势和股东价值。Harit表示:“当你真正用技术帮助客户时,创新才能发挥作用。金融科技企业真正的秘方在于用技术、数据和资产负债表等能力赋能客户并满足他们的需求,这才是创新真正的价值所在³。”

一心专注于客户的Marcus被证明是行业颠覆者。这个具备技术、强大资产负债表以及清晰视野的年轻数字初创公司正迅速成长为一股新势力。在这个颠覆性的年代,高盛的Marcus为重塑传统银行创造了可能。

¹ 本公司截至2019第三季度业绩报告电话会议

² 高盛的Marcus在J.D. Power的2019年度美国个人贷款满意度调查中获得个人贷款体验客户满意度最高分。

请浏览 [jdpower.com/awards](https://www.jdpower.com/awards)。

³ 引文摘自 [Harit在YouTube上的采访视频](#)并稍作调整。



当你真正用技术帮助客户时，创新才能发挥其作用。金融科技企业真正的秘方在于使用技术、数据和资产负债表等能力赋能客户并满足他们的需求，这才是创新真正的价值所在。



Harit Talwar
高盛集团 全球消费者业务主管

作者介绍

Harit Talwar
高盛集团 全球消费者业务主管

Harit于2015年加入高盛集团，现为全球消费者业务主管。同时担任高盛客户和业务标准委员会和美国多样性委员会成员。

开放银行开创 客户增值机遇



无需魔法水晶球我们就可以预测到世界正在向开放银行靠拢。以欧盟和英国的为首的某些市场已经引领潮流，起草并通过了各自的开放银行监管法规。而其他市场，如澳大利亚、加拿大、新西兰、墨西哥、阿根廷、尼日利亚、中国香港、日本和中国台湾都已朝着这个方向发展。

与此同时，即使在缺乏监管法规的情况下，开放银行也已经在越来越多市场占据上风。例如在美国，联邦金融监管系统的复杂性意味着及时推出联邦层级的开放银行监管法规几乎不可能。然而，某些开放银行的重大活动正在这个市场当中发生，市场参与者争相寻找新方式带来新颖的客户体验。

开放银行正向全球化发展

在接下来的数年中，我们预期开放银行的方法和模型会被快速采纳。因为人们越来越意识到它能为消费者以及中小企业带来的好处——有助于快速了解其财务状况、探索替代方案并作出更好的财务决策。

在监管法规的催生下，位于欧洲、英国和澳大利亚的银行已经在努力测试和开发新用例并使用基于应用程序接口以及开放银行原则的模型，例如比较服务、“了解客户”、自动储蓄和信用评分等等。随着这些用例通过商业化被转化为有效的解决方案，开放银行对银行以及消费者的吸引力将会持续增加。

“.....随着客户开始了解并获取他们数据的价值，很多银行在提升用户体验方面除了转向更加开放的模式外别无选择 ...”

与此同时，即使监管法规没有明确要求，预计开放银行模型也会在客户的需求和不断变化的期望值的促使下得到更广泛的应用。客户们追求的是更便捷、顺畅和直观的增值银行体验。而且为数众多的金融科技公司和“挑战者银行”也正尝试利用这些新发展。

由于此类新服务推高了客户的期望值，随着客户开始了解并获取他们数据的价值，很多银行在提升用户体验方面除了转向更加开放的模式外别无选择（哪怕只是为了减少与生态系统合作伙伴之间的摩擦）。

什么是开放银行？

虽然实际上开放银行可以有多种形式（包括准则和指令，比如欧洲的《支付服务指令（修订版）》（“PSD2”）以及英国的《开放银行》），但大体上是指银行用户可以授权第三方访问自己的银行账户信息以收集账户信息或发起支付（在某些市场两者兼而有之）。

维持风险平衡

当然，未来将会持续产生更多专门性的监管法规。就像澳大利亚的开放银行报告评论的作者Scott Farrell所说的“大家都想比别人发展得更快——我们预期未来两年有更多新的司法管辖区推出开放银行。”¹

事实上，这个趋势现在已经在某些市场形成，尤其是在英国和澳洲，那就是扩大各行业客户数据所有权，包括保险、水电费和养老金数据。尽管客户数据“所有权”属核心组成部分，但各司法管辖区都以自己特有的方式来执行各行业的开放数据法规。

政策制定者和监管机构面临的挑战是如何构建开放银行制度以平衡创新、信息安全和隐私需求，并且避免无意中为传统和非传统的市场参与者创造了不公平的竞争条件。

在欧盟，这种平衡似乎在向非传统市场参与者倾斜。例如，在得到适当授权的情况下，银行需要向零售商开放他们的客户信息，但银行却不能接触零售商的客户信息。这不仅导致了信息的不平衡，还会浇灭银行业创新的欲望。

由易而难

尽管开放银行在合规方面还有很多问题亟待解决，预计依然会有很多银行开始认真思考如何在短期之内从开放银行中获取价值。

很多银行将会推出新的功能以进一步为客户的生活提供便利（并且使他们的数字资产更具“粘性”）。新工具预计也将大量涌现——例如可以跨银行合并用户支出数据的个人财务管理平台、客户忠诚度计划以及提供投资洞见和财务建议的支付平台等解决方案。

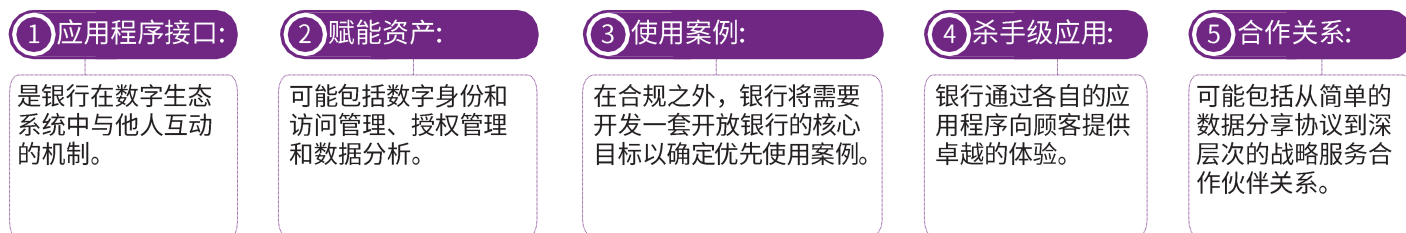
同时，预计各银行将进一步增强其开发和分析数据能力，以更加深入了解客户的活动并与其互动。事实上，盈利的关键（至少在银行业中是如此）仍然取决于银行能够满足多大数量的客户的需求（不管是通过银行自身还是第三方）。开放银行有潜力帮助银行了解更多客户行为模式、财政健康状况、投资计划和目标；而对于银行来说，挑战就在于让顾客相信数据分享的价值。

整体趋势？

长远来看，开放银行将会给银行业带来根本性的改变。事实上，如果你留意一下现在的趋势和发展方向，我们会发现大多数的市场参与者开始聚焦以下三个具有潜力的商业模式：

- **前端服务供应商：**这些市场参与者将专注于提供超凡的客户体验并通过整合和有针对性的产品推广（通常针对潜在客户目标群体）提供一系列的银行自有的和第三方服务。他们将“在生态系统中穿针引线”，通过超级应用程序（将在后续文章中深入讨论）提供服务并渗透进客户的日常生活。
- **产品专家：**预期某些市场参与者会将精力放在如何更灵活敏捷地设计并改进产品迎合个体需求的产品。产品设计将基于对前端平台算法运行方式的深入理解以确保产品总能被推荐给客户。
- **基础设施巨头：**某些市场参与者充分利用规模效应以及运营效率潜力，成为银行业的后端基础设施提供商，主要提供维持系统运行所需的资产负债表以及支付基础设施。

开放银行取得成功的五大生态系统要求



¹ 《开放银行 蓄势待发：数据经济繁荣时期的客户和战略机遇》

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/open-banking-customer-strategic-opportunities.pdf>

有趣的是，当开放数据的基础开始覆盖各行各业且客户的期望值和需求不断变化时，我们认为银行应开始发掘全新领域的机遇来实现未来的增长和价值。

利用开放银行业务，传统银行可在客户中建立起一个安全可靠的数据持有者的形象。随着时间的推移，各行各业向开放数据转移可能催生出对个人数据的中央储存库——也可称为私人“数据银行”——等的需求，授权服务提供商（除银行之外）均可通过开放数据协议访问该数据库。

几乎可以肯定的是，开放银行业务将使传统银行得以开拓细分专业领域并开发独有的产品和服务。例如开放数据的普及将产生对便捷高效支付平台的需求，该平台可通过综合应用程序汇集用户的支出和支付数据。

传统银行（尤其是那些规模较小者）还能通过开放银行业务与经认证的开放银行合作伙伴以及第三方共同合作，以形成更好的规模经济。当各银行开始扩张他们的生态系统以更好地为客户提供服务时，迅速高效地与合作伙伴、数据和系统形成协同能力将成为实现组织灵活性的关键。

充分挖掘潜能

鉴于开放银行势不可挡且机遇巨大，大多数银行高管都面临着一个大问题，即如何为此做好准备。

许多银行领导者们已不仅仅将开放银行视为另一项合规工作，而是思索如何才能最大限度地从开放银行业务中获益。就连身处监管法规缺位的市场领导者，也都在努力将此变化趋势转化为其所在司法管辖区的一大优势。

根据与银行以及金融科技企业合作的经验，我们认为当前的银行应该重点关注六大关键领域：

1. **理解现行的大方向。**评估世界各地的监管机构与竞争者正如何应对开放银行业务。利用经验和能力着重发展关键市场。
2. **教育并吸引客户。**不要将对话局限于开放银行的技术问题，而应告知客户有哪些数据以及如何安全地利用这些数据实现各自的目标和期望，并获取更好的服务和更低的银行和其他第三方服务提供商报价。

开放银行业务考虑事项

	 客户体验	 数据获取与分享	 数据请求与接入	 隐私与安全	 合作关系与第三方访问
应用程序接口	✓	✓	✓	✓	✓
数字身份	✓	✓	✓	✓	
权限管理	✓	✓	✓	✓	
客户授权	✓	✓	✓	✓	
数据储存		✓	✓		
资格认证					✓

3. **优先开放数据。** 聚焦有助于公司和生态系统范围内更大规模的开放数据投资。寻找机遇鼓励更大规模的数据共享。这种情况将开始见诸银行业以外的运用，例如能源/公共事业，电信甚至杂货零售数据，以提供更好的客户体验。
4. **提升技术和运营能力。** 增强现有能力——尤其是在应用程序接口（APIs）和分析方面——充分利用新兴机遇。建立信誉并继续大力关注数据与网络安全。
5. **将安全根植于设计当中。** 在数据的开放访问中，重要的一点是银行也要考虑如何确保数据安全。这不仅仅是为了遵守隐私监管法规，比如欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR），也是为了确保客户放心与您的合作伙伴分享他们的数据。
6. **打造合作战略和能力。** 识别有助于合规和运营准备的合作伙伴及其相应的能力。识别并形成与第三方的战略合作关系（例如数据共享），以助创造新产品、服务和体验。

“利用开放银行业务，传统银行可在客户中建立起一个安全可靠的数据持有者的形象。”

由于开放银行具备广泛的影响力，大多数传统银行都希望优先设立清晰的框架以利用和管理由此带来的影响和机遇。如下图所示，开放银行业务考虑事项包括一系列的基础能力，例如授权管理和数据获取，银行可以自行开发或者从金融科技企业等第三方购入。

可以肯定的是，关于开放银行确实存在很多夸大的宣传。但我们坚信，在接下来的几年里我们终将开始在领先市场中看到推广案例的增加，从而带动更大规模的竞争并加速在其他市场的推广。

当前问题不在于您是否需要应对开放银行带来的影响，因为答案是肯定的。而是在于您是否准备好充分挖掘其潜力。

作者介绍

John Hallsworth

毕马威英国

电话：+44 20 7896 4840

电邮：john.hallsworth@kpmg.co.uk

John是毕马威英国的合伙人，也是毕马威国际开放银行网络的主管。拥有23年银行业大型国际转型项目管理经验，涵盖组织结构变更、客户转型、并购整合与分拆、降低成本和监管变更等领域。

Ian Pollari

毕马威澳大利亚

电话：+61 2 9335 8408

电邮：ipollari@kpmg.com.au

Ian是毕马威澳大利亚的银行业与资本市场行业主管和全球金融科技主管之一。拥有19年金融服务业从业经验并与国内外银行、支付服务提供商以及金融科技企业在战略发展、市场准入和数字创新方面有所合作。

Robert Ruark

毕马威美国

电话：+1 704 371 5271

电邮：rruark@kpmg.com

Robert是毕马威美国的金融科技业务主管和战略团队的业务主管。拥有25年的支付、金融科技、银行业方面的经验，尤其擅长银行卡处理、银行卡发行、零售和商业银行、支付处理、预付卡和金库服务等领域。

超级应用程序还是超级颠覆？



超级应用程序，一种新型的科技巨头正在东方崛起，他们已经侵占了传统金融服务的领地。您是否拥有在超级应用程序的世界中取胜的策略？

如果您住在西方世界，您也许只是听说过超级应用程序。但如果你住在亚洲，您大部分的“屏幕时间”可能已经被超级应用程序所占用。那么什么是超级应用程序，他们又为何如此具有颠覆性？

超级应用程序基本上就是一个包含一系列虚拟产品和服务的单一门户应用程序。此类最复杂的应用程序——比如中国的微信和支付宝，将在线通讯（如WhatsApp）、社交媒体（如Facebook）、交易市场（如eBay）以及其他服务（如Uber）捆绑在一起。用户只需要一个应用程序，登录一次，就可以在虚拟世界体验所有可能想要或者需要的产品和服务。

由于其全能性，超级应用程序已经迅速扎根于用户的日常生活了。对于中国的微信用户来说这是再平常不过的事：通过即时通讯与朋友约定聚会日期、预约晚餐、预定电影票、呼叫出租车并在车上支付所有费用，这一切只需要一个应用程序。

潜在威胁

尽管东方世界冉冉升起的超级应用程序对银行业而言似乎只是外围趋势，但事实上他们具备颠覆一切的潜力。银行家们应该密切关注其发展，理由有三：

1. 他们正试图将银行从其客户中“脱媒”出去。像微信和支付宝这样的超级应用程序正在向客户提供一系列基础银行服务、储蓄和投资产品。尽管截至目前为止，这些产品都是由传统金融机构进行创造和分销，但这依然意味着他们离消费者已经又远了一步。这种情况有如保险行业中平台

与聚合商所扮演的角色，传统金融机构很快就会发现超级应用程序留住了客户体验和关系，而自己被降格到执行受监管活动的地位。

- 2. 他们正在用庞大的数据财富提供更好的服务。**这些超级应用程序可以访问前所未有的客户数据量，还知道如何利用这些数据提供更好的客户体验。他们正利用数据完善运营流程——就像使用社交媒体和支付数据来对贷款申请者进行风险评估一样，他们正务求使用这些数据为客户在他们最急需的时候提供更有针对性的金融产品。而传统银行使用信息孤岛般的数据以及庞大的科技设施，使其难以得到同样良好的客户洞察。
- 3. 他们正在建立金融服务品牌信誉。**通过应用程序提供支付服务起初似乎显得无足轻重；没有支付机制的交易市场更是可能从一开始就注定失败。目前，大量的这些交易都需流经传统银行以及发卡机构。然而，大多数的超级应用程序现在也已经与银行业建立起强大的关系（微信在支付方面有微信支付，在银行产品方面有微众银行；阿里巴巴则有支付宝和蚂蚁金服），他们正在利用这些超级应用程序的品牌信誉和普及性接触新客户并建立金融服务信誉。

只是小题大作？

人们很容易仅仅将超级程序视为中国特有的现象，但现实是超级应用程序正在全世界几乎每个市场出现——而且他们来自那些新兴领域。



“ 尽管东方世界冉冉兴起的超级应用程序对银行业而言似乎只是外围趋势，但事实上他们具备颠覆一切的潜力。 ”

例如在东亚地区，两个从领先的共享打车平台演变过来的超级应用程序Go-Jek和Grab，现在都在提供从叫外卖到医疗建议等一系列服务，而且双方都竞相帮助客户挑选和购买金融产品。印尼等市场正是两者的主战场——那里大部分人没有使用过银行服务而且很难接触到基本的银行基础设施，二者因此推出了新奇的办法（将他们的打车共享平台当作移动银行使用）以吸引新客户。

西方世界也正朝着类似的方向发展，尽管速度要慢得多。某程度上，正是竞争促使大家转向使用包罗万有的应用程序。几乎各行各业的企业都不希望自己被超级应用程序“去媒”，并且都在思考如何才能使自己成为西方世界的微信和支付宝。

客户喜好的发展也是促使西方世界转向超级应用程序的原因

之一。我们的研究和经验表明，在生活服务变得碎片化和零散将近十年之后，消费者们开始重新使用捆绑服务。事实上，相比于安装不同的应用程序来叫外卖、打车和支付，他们宁愿只要一个应用程序。消费者也许并不特别需要超级应用程序，但是肯定喜欢超级应用程序的简单便利。

成为超级英雄

也许在中国尝试与微信和支付宝这样的巨头竞争非常困难，但似乎用不了多久一些主要市场参与者便会在印尼、菲律宾和马来西亚等其他新兴市场占据同样的统治地位。如果您有在此类市场提供数字服务的长期规划，或许会想尽快开始思考如何与目前的市场领导者开展合作。

而在那些尚未出现超级应用程序领头羊的市场银行依然有时间和机会抢占先机。其中一个方法就是利用开放银行架构和应用程序接口将不同的行业参与者生态系统集合在同一应用程序。大体上看，市场已经有一些科技企业触及这些领域。

另一个方法就是当前行业领导者可以合力创造一个西方世界的超级应用程序。很多不同的组合方式都可以用于创造致胜之道；并非所有方式都需要银行主导。

朝超级应用程序迈出一大步

那么银行可以如何准备来应对这个超级应用程序与移动金融服务大行其道的世界？我们的经验表明不论业务线规模的大小，银行高管都应考虑以下四个未来成功要素：

1. 合作关系与生态系统。 超级应用程序的崛起是垂直行业时代让路给客户体验驱动型时代的又一信号。在这样的环境下，一家银行的价值将由生态系统的价值及其资产负债表共同决定。

2. 开放数据与应用程序接口。 当今的超级应用程序的成功预期很大程度有赖于他们可以跨服务领域和业务线分享数据，以更好地了解客户。银行需要思考如何使用应用程序接口和开放数据架构(上一篇文章中提过)来驾驭丰富的数据流。

3. 数据与分析功能。 拥有庞大的客户数据并不意味着知道如何利用。若想与超级应用程序公平竞争，银行应进一步投资完善其管理与分析能力。

4. 对未来的愿景。 银行需要快速决定，未来是想通过超级应用程序成为前端市场参与者，还是提供后台功能又或者仅仅是成为受监管的基础设施，并随后开始朝着这一愿景进行投资和发展。

我们认为，至少在未来十年左右，消费者与企业都将趋向于使用超级应用程序。主要问题在于银行是否知晓如何在一个被超级应用程序支配的世界实现价值，以及是否有能力在超级应用程序实现超级颠覆之前快速地作出回应。

作者介绍

黄艾舟

毕马威中国

电话：+861 08508 7920

电邮：andrew.huang@kpmg.com

黄艾舟是毕马威中国的合伙人，拥有16年金融服务业经验，目前领导着中国地区的金融服务公司的审计和咨询服务。擅长的领域包括商业流程、服务模式、内部控制以及与金融科技相关的会计处理。

Mitch Siegel

毕马威美国

电话：+1 404 222 3263

电邮：msiegel@kpmg.com

Mitch是业务主管和国家金融服务战略与转型主管，为金融机构管理层及董事会提供商业与运营模式方面的战略指导，以驱动收入增长和成本效益，同时聚焦通过金融科技和客户体验战略实现快速数字转型。

“

消费者也许并不特别需要超级应用程序，但是他们肯定喜欢超级应用程序的简单便利。

”

客户身份验证智能化



银行诈骗案呈上升趋势。事实上，根据最近毕马威对全球43家主流银行的调查¹，不仅诈骗案数量增加，涉案总体金额也在上升。

造成诈骗案上升的原因主要是身份盗窃诈骗。事实上，大多数的窃贼仅仅趁客户不注意的时候从其日常账户中偷钱，而非试图抢劫某些高风险的虚拟银行金库。要达到这一目的，窃贼们采取一系列的社交工程诈骗，从钓鱼邮件到鱼叉式钓鱼邮件，再到假托和诱饵诈骗。

作为回应，大多数银行都加倍增强了安保措施，通过完善客户身份验证流程来加强控制。他们已经部署了双重身份验证和多重身份验证技术，并正采取实时诈骗预防和探测工具。对于更高风险的交易，则实施了新的交易限额和递升式验证协议。

然而，在这个围绕客户便利性与客户体验开展竞争的年代，

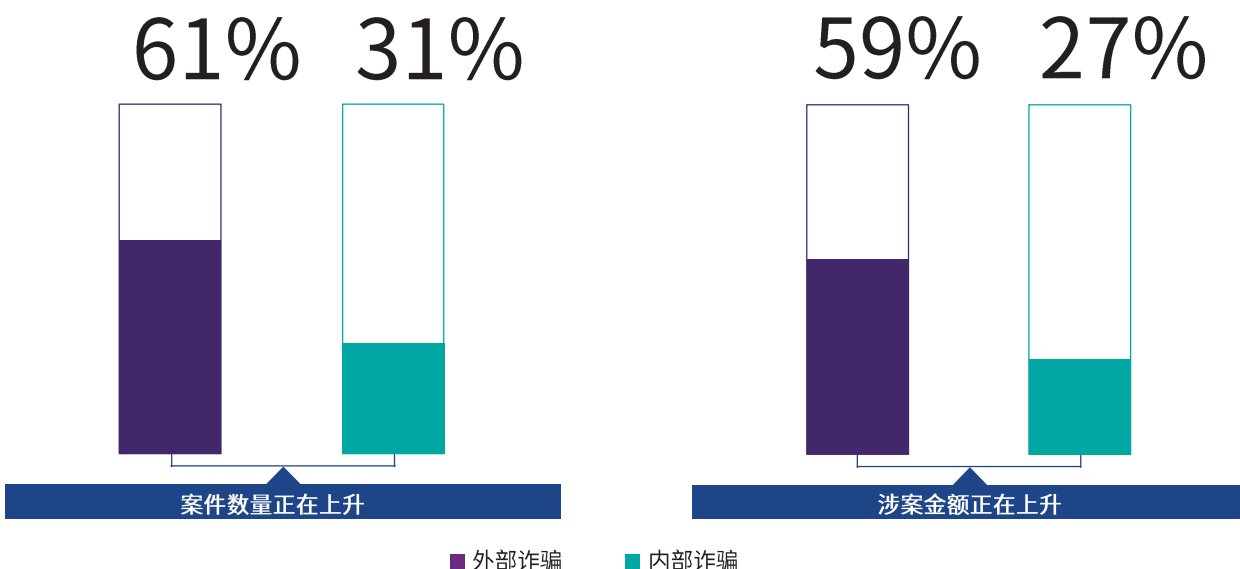
增加多重安保措施只会使客户体验存在更多的不便。经验告诉我们，虽然银行客户想要确保存款安全，但似乎不太愿意花费太多的时间和精力进行循环认证。

更好的方式

假如有这么一个世界，客户只需简单验证：无需登陆、密码、短信验证码，只需打开应用程序或者登录网站即可使用日常银行业务。

而这一切背后，是由复杂算法持续确保正在使用该设备的用户与其声称的身份保持一致。

诈骗的数量和价值



资料来源：《全球银行业诈骗调查报告》，毕马威国际，2019年

1. 《全球银行业诈骗调查报告》毕马威国际，2019年5月

20 未来已来

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—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。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。

“金融科技公司和挑战者银行意识到复制传统银行的验证流程毫无意义，因其终将被历史淘汰。”

算法将会检查用户敲击键盘的击键方式，并检验使用应用程序时的屏幕滑动方式。将计量用户的步数，手握手机时的高度、说话的速率。还将定位用户最近去过的地方以及此刻所处的位置。算法将能像变戏法一样大量生成设备使用者的其他数据点并确定是否出现异常情况。

如果出现一些似乎与“正常”数据点存在差异的数据点，算法将会启动验证流程。可能会要求用户拍一张自拍照，使用脸部识别软件验证其身份。或许会要求用户提供他们的指纹。出现此类情形时，双重验证将始终作为额外的安保措施。

在这样一个世界里，用户体验顺滑流畅。并始终对身份验证安全性充满信心。诈骗与盗窃的案件将会相应减少。资源亦将被更高效地利用（想想单单取消密码重设的流程就能节省多少工作时间）。

竞争白热化

我们的研究表明，某些金融机构和科技公司已经着手共同开发技术和工具，以实现此类智能验证。

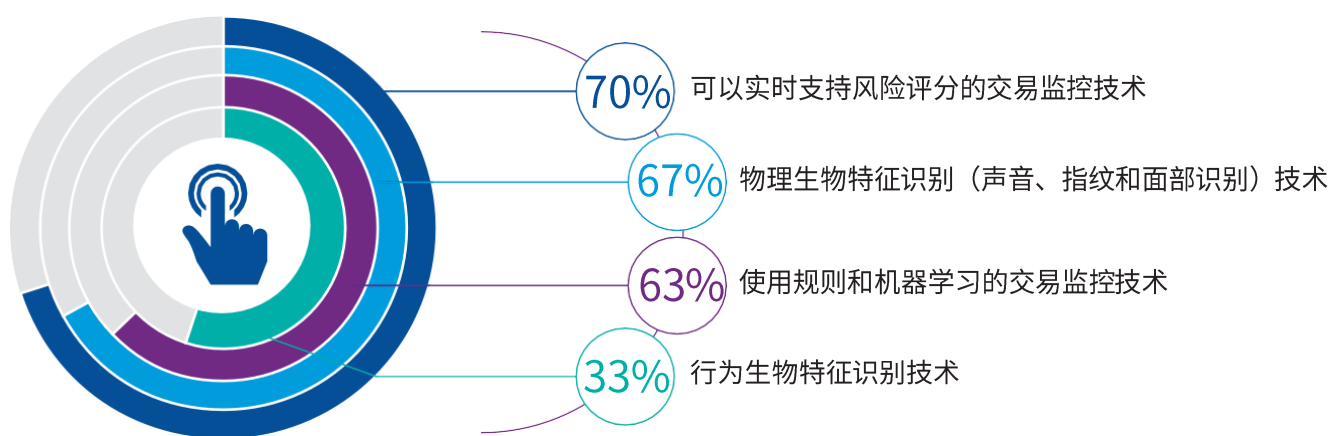
由于不存在既有验证技术和流程，很多金融科技公司和所谓的“挑战者银行”都借此机会从一开始就在其运营模型当中植入智能身份验证。智能身份验证与传统验证方法相比不仅总体上更加便宜易用而且更加安全，是技术和客户需求日后发展的明确方向。金融科技公司和挑战者银行意识到复制传统银行的验证流程毫无意义，因其终将被历史淘汰。

很多传统银行不甘落后，纷纷开始投资智能身份验证。事实上，三分之一的受访银行的主管表示他们的银行正准备投资物理生物特征识别技术，比如声音、指纹和面部识别。更有趣的是，他们中的三分之一表示还对更为复杂的行为生物特征识别技术进行投资。

技术之外

可以肯定的是，创新的工具和技术终将在智能程度更高的验证方式中扮演重要角色，我们针对金融科技和传统银行的先进系统应用经验表明，要开发出强大且易用的智能身份验证，需要五大关键因素。

已投资于以下技术的银行业领导者的占比



资料来源：《全球银行业诈骗调查报告》，毕马威国际，2019年

- 1. 深度了解您的客户。** 智能验证系统不仅仅对客户形成“单一观点”，它需要银行对每个客户收集叠加成千上万个不同的数据点。这就需要基于开放数据模型（参见我们有关开放银行的讨论文章²）以及云功能打造智能数据战略。
- 2. 复杂的分析方法。** 虽然很多繁重的数据分析工作都交由技术来完成，银行仍然需要对分析运行方式、与业务其他部分交互的方式以及对现有诈骗与风险控制的支持或影响方式有一个清楚的认识。
- 3. 现代化的技术基础设施。** 您无需一开始就采用完全基于云的自动化数字银行来从智能身份验证中获取价值，但您需要能灵活使用新技术的科技设施。另一关键措施，是利用开放数据模型增强与第三方技术服务提供商的合作，并完善数据在组织内部的流动。
- 4. 对风险与诈骗全新认知。** 了解智能身份验证如何影响您的风险偏好和诈骗防控也很重要。要真正具备竞争力，首先要从头开始基于客户之旅构建您的验证模型，融入风险与诈骗防控。
- 5. 与客户达成共识。** 根据现行的监管法规以及对大多数的智能身份验证流程不会收集可识别个人身份信息的认知，很多人认为不会构成很大的隐私问题。然而，鉴于社会与文化在围绕数据隐私方面正在形成要求，银行还是应当使客户了解其智能身份验证的使用方式。

随着科技创新朝着更智能、更具适应能力以及更易用的体验迈进，很明显消费者将很快希望银行推行更为智能化的认证。行动迅速者将能把他们的领先地位转化为在安全及创新方面的优势，而被动等待者则会在接下来的几年里苦苦追赶。

“根据现行的监管法规以及对大多数的智能身份验证流程不会收集可识别个人身份信息的认知，很多人认为不会构成很大的隐私问题。”

作者介绍

Bia Bedria

毕马威英国

电话：44 20 7311 5278

电邮：bedria.bedri@kpmg.co.uk

Bia是毕马威合伙人，也是金融服务业全球网络安全主管。拥有18年的行业经验，领导过大型复杂的转型和变革项目，以帮助金融机构在高效管理不断出现的网络安全威胁、风险以及监管期待的同时，实现目标、创新与增长。

Charles Jacco

毕马威美国

电话：+1 212 954 1949

电邮：cjacco@kpmg.com

Charlie是毕马威美国的业务主管以及金融服务业信息保障与网络安全主管。在信息安全多元化领域，包括安全战略与管理、安全转型，数字身份以及网络防护方面拥有广泛的经验，还拥有技术和基础设施规划和转型的深厚背景。

2. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/05/open-banking-for-greater-customer-value-fs.html>

预测 自动化



自动化与预测分析共同为银行重塑客户体验、保持以客为本提供新的机会。

不久之前，很多银行专家都预测人类银行职员将彻底消失。他们认为柜员将会被机器人取代，数字顾问将令财务顾问和产品专家失业，客户服务中心将会被基于云技术的客户互动聊天机器人取而代之。

某种程度上，我们可以预见上述情况将激起金融服务行业内的新的试验、投资和创新，因为银行、金融科技公司和服务提供商将会竞相使用新自动化工具或机器人参与市场竞争。

但很快大家就能吸取教训。例如，反应最快的银行和金融科技公司会发现“纯”数字顾问模型是行不通的；利润太低、获客成本太高而且客户（尤其是高净值的客户）不愿意背弃他们的人类财务顾问而转向一个机器人。

银行（以及其他服务行业）也会发现其实完全关闭客户服务中心是不可能的。机器人无法获得取代人类所需的训练或者数据（尤其当其与客户互动受到严厉职业操守规则监督的时候）。

基于预测提供更好的体验

相比于“孤注一掷”的做法，许多银行都在尝试如何将自动化与预测分析结合，帮助人类雇员变得更具战略性并使客户享受到更好的体验。

这种做法随处可见。产品销售和财务管理中改用“下一最佳产品”引擎也许就是工作中的最佳例子。然而这些平台并非盲目根据一般顾客分层模型来销售产品，他们充分利用了大量客户信息、机器学习以及智能自动化工具帮助客服专员和顾问迅速指引客户解决问题或者寻找适合客户独特需求的产品。

不仅如此，最先进的引擎能获取整个生态系统的客户数据（包括内部和外部）来准确预测客户产品需求时点以及产品使用方式。这意味着他们已经从“下一最佳产品”转移到“下一关键需求”。

实现双赢

这种借助预测的决策正在各个地方涌现出来。在企业内部，很多银行开始部署机器人对客服代表需要的信息类型进行基本的预测，进而为其提供智能易用的图像化资料。

在客户层面，预测性分析和自动化的结合可以提供个性化的财务管理工具，帮助客户优化财务决策。根据用户的财务目标以及利用应用编程接口和可视化技术，此类工具正帮助客户作出更好的预测并回应他们未来的财务需求。

部分预测引擎用于提供精彩的观点，尤其是有关顾客趋势和未来技术的观点。他们同时也被用于一些较不起眼但重要的任务，比如自动预测自动取款机的故障时间、分行的利用率模型以及运营业绩。

远不止机器人

我们认为有限度地引入机器人和自动化只是迈向更智能、预测能力更强的银行业务模型和解决方案的第一步。此举不会导致人类雇员的消失，但肯定会使各种观点从基于历史信息向基于预测转变。

这种转变影响巨大。当前，银行所掌握的客户信息主要来自信贷记录、账户历史记录以及近期生活变化等。每个决策都是基于对过去发生的事情的了解。

但是加强使用自动化与预测分析的趋势表明，互动与流程将越来越多地建基于客户的未来需求。因此，从客户关系管理到渠道开发再到技术投资和产品设计，这一切均需采取较为不同的方法。

充分挖掘潜力

与领先银行以及金融科技公司的合作经验告诉我们，在推动组织转用预测性更强的模型的过程中，银行主管应该重点关注以下四个领域

1. **数据管理：**目前，大多数银行已开始应对内部数据挑战。下一步他们将要思考的是如何融合外部数据源以加深对客户的全面了解。此举将要求银行提高数据管理、安全和战略等方面的能力。
2. **客户体验：**以客户预测推动有价值的互动需要的不仅仅是数据和算法。银行需要重点关注将“后端”数据和

“前端”的人类互动相结合，以确保创造更佳的客户体验，从而令公司和客户都能从中获益。

3. **在雇员间推广：**不管是由于激励计划并非用于鼓励创新还是仅仅因为出于对未知的恐惧，雇员常常对自动化产生抗拒。在很多情况下，要使雇员意识到此类工具可以为自身和客户带来的价值，才能更好地鼓励他们使用。
4. **创新生态系统：**人们并不认为银行需要在内部建立这些功能。但是他们需要谨慎考虑如何在维持其在市场中的灵活性的同时，发展他们的技术与数据生态系统来实现价值最大化。

我们的预测

我们预期在接下来的几年中很多处于领先地位的银行将会采取更精确的手段使自动化与预测分析相结合。此举反过来也将创造出许多有关未来增长、客户体验和技术投资的新思路。

这肯定需要进行更多的试验，也肯定会经历一些失败。但预计客户将会越来越期待此类预测能力。银行应该从现在开始行动，以超越客户预期。

“我们认为有限度地引入机器人和自动化只是迈向更智能、预测能力更强的银行业务模型和解决方案的第一步。”



作者介绍

Anton Ruddenklau

毕马威英国

电邮:

anton.ruddenklau@kpmg.co.uk

Anton是毕马威英国金融服务数字与创新主管，也是毕马威国际的金融科技企业全球主管之一。擅长领域包括商业、企业和机构银行业，并能为全球一流的公司、银行和基础设施提供商在战略、数字创新、增长和客户发展方面提供建议。他也曾与大型跨国公司在消费者与技术方面有过合作。

Todd Lohr

毕马威美国

电邮: tlohr@kpmg.com

Todd是毕马威的技术赋能转型业务主管，擅长企业转型、流程优化与流程自动化。除了负责业务之外，还负责毕马威的全球转型解决方案，包括打造方法、加速器和交付平台。他经常出席会议并兼任大学的客席讲师。

Brian Dunham

毕马威美国

电邮: bdunham@kpmg.com

Brian是一名业务主管，负责毕马威美国的财富与资产管理战略业务。作为一个结果驱动型的主管，他在推动顶级金融服务客户进行转型变革方面拥有骄人的往绩。他在为金融服务客户订立和执行增长战略方面拥有丰富的经验，包括提升收入、提高客户满意度、优化流程以及完善风险管理等。

创新 安全支付



银行曾是支付的王者。从借记卡时代到数字时代，他们都是支付生态系统真正意义上的霸主。

如今银行业风光不再。最近几年，我们见证了许多新的支付服务提供商的崛起。比如PayPal或者Apple Pay，都已经通过自己的在线服务或者与某些大型平台合作创造了庞大的“商户”网络。其他支付服务提供商则在各自的领域找到发展空间，其服务多针对客户在支付环境当中的痛点。

因此，很多处于领先地位的银行现在都倾向于与这些支付服务提供商合作创造支付解决方案和工具，以应对不断变化的客户需求并在价值链中保有一席之地。激动人心的创新与模式正在形成。

风险呈指数级增长

支付领域的创新非常重要。在如今这个瞬息万变的环境下，与第三方合作成为支付创新的关键战略。然而，这也同时产生了更大的风险。

由于种种原因，长期以来支付世界都采用了“第三方风险”这种略显委婉的说法：很多综合支付服务提供商如今与其银行业合作伙伴形成了紧密联系，致使银行与“第三方”支付提供商在支付系统和雇员方面通常显得分别不大。

然而正是这种关联性使得与第三方支付服务提供商的合作显得颇具安全性。人们常以为第三方支付服务的雇员与银行自己的雇员遵从一样的协议，使用一样的控制手段并采取一样的措施。然而事实往往与此相反。

处于领先地位的银行因此将越来越多的注意力放在管理与第三方之间的关系之上，密切整合和监督第三方支付提供

商，使其成为银行自身业务线的延伸。

如何取舍？

要想新的支付方式取得成功，就需要更多的监督和控制，同时也需要更高级别的安全措施。这意味着银行和支付服务的管理者需要确保他们在创新的同时，始终为客户提供便利与安全。

问题在于在安全性方面的积极投资并不得客户的欢心。在他们看来，支付交易中的安全性，包括网络安全，为基本要求，即保障他们的资金和数据的安全是理所应当的。同时他们也想要便利，想要摆脱双重身份验证，想用手机和手表取代借记卡和信用卡，还想根据自己的选择允许第三方访问自己的支付数据（甚至是银行业务数据）。

因此，对于银行和支付服务提供商而言，挑战在于要共同建立一种既能迅速回应客户要求，又不会忽视安全责任的合作关系和文化。每走一步双方都应考虑两个问题：此举将如何提升客户体验？同时将带来什么安全影响？

团结致胜

不幸的是，在支付及其所处的更为广阔的数字世界中，不存在能够绝对保障安全的灵丹妙药。而是需要一系列战略、工具和功能的配合，并专注于对自身和客户最为重要的风险，还需要在整个生态系统范围内展开前所未有的合作。

值得庆幸的是，我们当前进展良好，并有足够的理由保持乐观。在SWIFT国际银行家运营研讨会（SIBOS）等会议上，银行业与支付行业的领导者聚首一堂，分享如何在这个高度互联的世界里提升安全性。各行业协会和网络小组正聚焦此类挑战并鼓励相互合作。甚至连政府机构和情报网络也都在尝试发挥召集作用。

某些偏机构型的支付服务提供商正在采取更加智能的方式来帮助维护支付生态系统的安全。比如环球银行金融电信协会（SWIFT）就积极推动了很多解决方案，如客户安全项目，用于了解客户（KYC）的标准化数据工具以及KYC记录等，以提供便于讨论的基本标准和通用语言。

然而，我们需要更多的合作。这在现实中并非单独完成。事实上，决定“自己单干”往往是最危险的。相反，与他人分享想法、经验、威胁评估和工具才能为我们在这个高度互联的世界中构筑抵抗网络安全的坚实壁垒。

先行先试

交流、分享与合作固然重要，但行动也同样重要。我们认为银行、支付服务提供商以及其他生态系统参与者要更齐心协力地将安全融入各自的产品、服务和运营模型当中。

其中一种方法是在所有新业务和集团战略的早期阶段将网络安全考虑在内。欺诈与风险专家应参与计划和概念阶段的讨论。银行的网络专家应参与从概念到开发，和实施以及之后的每一个阶段。

与在公司内广泛执行网络安全原则和理念同样重要的是，在如今这个高度互联的世界里，每个雇员以及第三方都需要理解并积极履行公司的网络战略。教育以及和雇员的沟通显得尤为重要。

银行与支付服务提供商至少应升级他们的风险控制、模型以及功能，以便支付服务提供商在不牺牲安全性的同时，针对客户提供更为便利的服务。

作者介绍

Chris Hadorn

毕马威美国

电话：+1 404 979 2317

电邮：chrishadorn@kpmg.com

Chris是毕马威全球支付咨询主管，拥有超过20年的金融服务经验，致力于通过客户合作为其客户的实时支付和跨境运营等支付转型提供支持。

David Hicks

毕马威英国

电话：+44 20 7694 2915

电邮：david.hicks@kpmg.co.uk

David作为毕马威国际的全球法证咨询主管，在向企业提供金融犯罪、具争议的法规问题、贿赂和贪污以及舞弊调查问题等方面咨询拥有丰富的经验。尤其擅长金融服务领域，能为跨国银行、资产管理公司和保险公司提供咨询。

Natalie Fedjuk

毕马威美国

电话：+1 617 988 5609

电邮：nfedjuk@kpmg.com

Natalie是毕马威咨询业务总监，拥有超过15年的行业以及风险咨询经验，致力于帮助全球性金融和健康/生命科学公司实施和完善网络安全、第三方管理和隐私项目。擅长多种领域并主要聚焦监管与技术合规。

深度 个性化

ONE
STEP
AHEAD

未来将属于那些超越“肤浅的”个性化，并进一步贴近客户日常生活的银行。

在个性化程度更高的世界里，银行很擅长让客户相信他们了解客户所需。新的工具和技术带来了前所未有的个性化体验。新的客户分层方法有助于提高客户针对性。自动化和数字技术令个性化体验更上一层楼——例如在客户使用银行业务渠道时用称呼其名，或者在客户生日时发送电子贺卡。

然而我们认为当下的个性化水平依旧停留在表面。未来将属于那些更加深入的银行。他们将知道如何使客户感受到个人价值和重要性。他们将会利用共享的历史数据来接近客户从而提供有意义的体验。他们了解的不仅限于客户的账户信息和统计数据，还知道具体如何才能赢得客户青睐。

吸引客户注意

我们很清楚客户十分重视银行为其个人生活提供全面服务的能力。毕马威国际最近对275,000多名消费者进行的调查显示，大量证据表明公司提供个性化体验的能力直接与其品牌忠诚度¹挂钩。客户始终将那些具备优秀个性化能力的银行排在前列。

调查结果当中的领先者不仅仅将个性化视为提高现有顾客销售额的动力，而是用于与客户建立关系并深入扎根于客户的生活之中，以了解客户的需求并寻找解决他们问题的办法（常常为客户尚未发觉问题之前）。无论与客户之间的互动是否达成产品或特定服务的销售，他们都常伴客户的左右。

解决客户的生活问题

这就是为什么少数世界领先的银行已经开始将注意力转移到理解客户的“人生大事”或者“人生阶段”之上。可能是购买新车或新房，生儿育女或者工作变动。也可能仅仅是进入了人生的新阶段，如退休。

若仔细想想，您就会明白关键在于金融服务是我们一切个人追求的支点。每件人生大事或者每个人生阶段都会带来不同的挑战、机遇和财务需求。银行如果要在未来取得成功，需要能够预测此类人生大事并提供展现出对客户个人需求的深层次理解的解决方案，而非盲目地根据数据统计分层向客户销售产品。

技术无罪

那么，究竟是什么制约了银行大规模实现真正的个性化呢？很多银行高管会告诉你是他们孤立的数据和原有系统妨碍他们全面了解客户。因此也令他们难以实现真正意义上的个性化。

尽管原有系统和数据的确不利于个性化，但强有力的证据表明他们不一定会成为障碍。例如某些“新兴”银行即使正在使用其母公司的原有系统也可以吸引客户并提供个性化的体验（First Direct是一家英国的挑战者银行，常在最佳银行评选中名列前茅，排名甚至比其母公司汇丰银行还要高，然而二者使用的技术几乎一样²）。

¹ 《以客户为先，以客户为本》 毕马威国际，2019年

² <https://www.telegraph.co.uk/business/2016/08/17/first-direct-named-best-bank-but-its-owner-hsbc-is-the-worst/>

以客为先

我们认为，很多时候原有文化（而非原有系统）正在阻碍银行在深度个性化的道路上取得实质性进展。事实上，大多数银行依然紧紧围绕产品和服务进行构建。大多数银行由产品团队而非客户团队制定决策。这就使得银行几乎不可能对其客户有真实全面的理解。

围绕客户对银行进行重组将成为重中之重。这将要求截然不同的架构和文化，并需要银行仔细思考哪些活动有助于增强对客户理解。在某些情况下，这可能意味着打破组织内部原有的权力制衡。例如，我们最近与一家银行进行合作的过程中，个性化提升工作一再被合规职能拖慢了进度；公司将合规职能置于首席客户总监的管理下之后，在客户体验评分的提升上取得了立竿见影的效果，且此举并未增加其合规风险。

然而要形成对客户的全面认识不能仅仅依靠强烈的渴望和完善组织结构，这也需要银行采取不同的方法来理解客户，例如对新情况开展数据挖掘或者与科技企业合作增加其吸引力和数据覆盖范围。向受监管的开放数据和开放银行转移的趋势，将为传统银行更好地了解自己的顾客创造巨大的机遇。

银行还需要更好地利用挖掘出来的数据以真正理解客户的境况及其人生大事。这就需要更敏捷灵活的平台、更细致的分析、更好地利用数据，从而更快地对产品和解决方案进行修改客户以迎合客户不断变化的需求。

不仅仅是金融服务

对于银行高管来说，也许最重要的是需要更全面地思考他们在客户生活中扮演什么样的角色。如何运用自己的洞见、能力和知识来帮助客户过上更好的生活，能否预测出客户人生旅途上所需的产品和服务，是否对客户有充分的认识以便了解他们各人的人生大事？

处于领先地位的银行已经给出了答案并在与众不同的个性化道路上取得了巨大的进步。USAA银行是一家总部在美国的金融服务公司，他们意识到客户（大部分是美国军人及其家属）正在因为购买新车花费大量的时间感到焦虑，因而开发出一整套服务专门用于提升相应流程的速度。

而一家总部在英国的银行则为客户提供了课程以提升其电脑操作能力，从而帮助提升银行的数字化程度。一些银行在新兴市场开始扮演消费品分销商角色，以解决客户的痛点，并提供保险和贷款等周边产品。

深度个性化

应注意的是，沟通渠道个性化与深入客户个人生活之间存在巨大差别。前者只是肤浅的个性化；后者则需要对银行运营的方式进行根本性改变。

我们认为，未来最成功的银行（事实上也包括当前最成功的银行）是那些通过大力投入与客户建立起真正个人关系的银行。

如需进一步了解银行如何提供优质的客户体验，请参阅我们最新一期的卓越客户体验报告中有关投资建立关系的章节。

作者介绍

Eva Garcia San Luis

毕马威西班牙

电邮: evagarcia1@kpmg.es

电话: +34 68594 8810

Eva是数据分析及技术部主管也是毕马威西班牙的KPMG Lighthouse主管，在数据及分析领域方面拥有丰富的知识。她能为企业转型成为“智能企业”提供支持，将数据分析整合到决策过程当中，以帮助企业更高效、更低成本并更自信地作出重大决策。

David Conway

毕马威英国

电邮: david.conway@kpmg-nunwood.co.uk

电话: +44 7812 191241

David是毕马威英国的总监，也是KPMG Nunwood的客户服务体验管理业务团队的经理之一。此外，他还承担卓越客户体验中心，的管理工作，该中心旨在持续识别全球最佳实践。

2030之声

金融服务业的未来

金融科技公司的横空出世促使金融服务业的逐渐开放，金融服务业的颠覆正在酝酿当中。然而，当一切尘埃落定之际，我们的行业将有怎样的前景呢？为此，毕马威采访了来自金融科技到大型银行、保险公司、资产管理公司、软件服务提供商以及社会企业等的行业领袖，听取他们对金融服务业未来的愿景。如需观看这些视频，请点击以下链接或者访问 home.kpmg/Voices2030。



“到了2030，整个生存游戏的关键在于：你是否处于正确的生态系统中？”

Piia-Noora Kauppi
董事总经理
[FinanceFinland](#)



“速度和适应能力将成为新的竞技场。”

Claire Calmejane
风险产品负责人
劳埃德银行集团



“2030年面临的问题是金融业能对可持续发展作出多大的贡献。”

Sasja Beslik
可持续金融专家



“准备迎接开放的生态系统。”

Sopnendu Mohanty
首席金融科技官
新加坡金融管理局



“有了开放保险，您将能够串联各种服务并获取数据来为终端客户提供真正有趣的服务。”

Kristin Linmark
首席信息官
SPP



“金融将变得更加方便和顺畅。”

Nick Middleton
瑞士银行理财执行董事
瑞士银行理财英国主管



“我们的平台将使我们能够实现更智能的风险管理。”

唐宁
宜信公司创始人及首席执行官



“2030年的保险业将变得更具预测性。”

Blair Turnbull
数字与零售业务
董事总经理
英杰华英国及英杰华国际



“所有这些生态系统对客户来说都将变得顺畅。”

Sébastien Marotte
欧洲、中东及非洲区主管
谷歌云端平台



“数据分析经成为预防金融犯罪工作的核心。”

Colin Bell
金融犯罪风险集团主管
汇丰银行

处于领先地位的银行是如何使自己在竞争日益激烈的市场中脱颖而出的?在筹划你的数字化旅程时,请思考以下问题。

- **投资新技术。** 从前端的新聊天机器人界面到后端的日渐复杂化的预测风险管理工具,处于领先地位的银行从企业的方方面面拥抱技术发展。与此同时,他们也意识到客户通常更愿意与人互动,银行业尤为如此。找到数字化与人类互动之间的平衡将成为关键。
- **扩展自己的生态系统。** 处于领先地位的银行意识到他们具备在现今这个数字为先的环境下保持竞争力所需的所有技术和能力。因此他们积极地寻求与一系列市场参与者合作,包括金融科技公司、服务提供商、创新实验室以及学术界等,以此扩展他们的创新能力。然而扩大这些想法和模式依然是一个挑战。
- **关注客户需求。** 处于领先地位的银行不会盲目地根据空泛的客户分层销售产品,而是会投入从更深层次理解客户的需求。这使得他们开始能够与客户合作解决其生活中的一些大问题,这反过来也促使商业模式从产品转移到解决方案转移。未来的赢家将会是那些最了解客户的人。
- **创造感性的客户之旅。** 很多顶级品牌之所以能够脱颖而出,正是因为他们兼顾自己的目标和顾客的同理心。他们言行一致,致力于在客户之旅的方方面面以及所有客户渠道展现自己的价值。客户都想要物美价廉,又不想付出额外的代价。
- **勇于改变现状。** 最重要的,处于领先地位的银行愿意从端到端重新构思他们的客户和运营流程,利用新技术、合作伙伴、模型和想法来向客户传达显著不同的见解。他们不满足于守住自己的传统阵地,而是不断寻找新的机遇来重塑自己,使自己与客户之间的联系更加紧密。

毕马威专业人员可以帮助您的企业善用资金和投资来提供适应数字时代的卓越客户体验。如需了解更多,请联系您当地的毕马威办公室。

联系我们

Judd Caplain

银行与资本市场全球主管

毕马威国际

电邮: jcaplain@kpmg.com

Ricardo Anhesini

拉丁美洲金融服务管理合伙人

美洲金融服务联合主席

毕马威国际

电邮: rsouza@kpmg.com.br

Chris Hadorn

支付咨询全球主管

毕马威国际

电邮: chrishadorn@kpmg.com

John Hallsworth

开放银行全球网络总监

毕马威英国

电邮:

john.hallsworth@kpmg.co.uk

David Hicks

法证咨询全球主管

毕马威国际

电邮: david.hicks@kpmg.co.uk

Ian Pollari

全球金融科技联合主管

毕马威澳大利亚

电邮: ipollari@kpmg.com.au

Anton Ruddenklau

全球金融科技联合主管

毕马威英国

电邮:

anton.ruddenklau@kpmg.co.uk



毕马威在Source的年度全球咨询服务终端用户调查中获评为最优质企业。Source是全球管理咨询行业领先的研究、数据和战略咨询服务提供者，其客户包括全球前20名的咨询公司。如需了解更多，请访问: www.sourceglobalresearch.com

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。

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 “The future is open” （“原文刊物”）的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—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。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。