



金融服务

# 支付行业—巨大的变革 洞察支付生态系统

二零一二年十二月

[kpmg.com/payments](http://kpmg.com/payments)

毕马威国际





# 引言

昔日提及支付，许多金融服务人士的脸上便浮现一抹不屑。这着实为一种偏见和误解。事实上，伴随支付行业的变革、创新与发展，人们日益觉察到，它已不仅上升为一颗璀璨之星，而且亦将成为金融体系中的一隅宝藏。

移动支付、社交媒体、新进企业崛起、监管影响加剧、即时支付等一系列新兴趋势，在广泛冲击全球支付业的同时，亦使支付企业在机遇和挑战间不断碰撞与徘徊。

但有一点毋庸置疑，那就是行业重心东移将很可能对全球支付产业造成难以磨灭的长期影响。正如本刊所述，亚洲此刻上演的诸多变化，不仅将在亚洲支付业留下长久印迹，而且亦使西方银行业和支付提供商面临一系列重大挑战。

至此，我们已不难理解为何六千余家银行、支付提供商和技术企业千里迢迢奔赴日本，齐聚亚洲的心脏出席全球支付业顶级盛会——2012 Sibos年会。应该讲，本届年会在很多方面为外国、本地区以及当地企业精准地诠释了亚洲目前所发生的各种变化；但很多问题仍不甚明了，最典型的莫如中国对此次支付变革的影响。

为此，毕马威中国特邀支付业与银行业专家，分享他们对中国支付业的变革方向以及如何影响亚洲和全球支付产业方向的精辟见解与独到建议。面对支付市场诸多复杂领域，他们独具慧眼，通过一篇篇睿智的文字，为境内外支付企业勾勒出实用、可行的解决方案。

作为网络遍及全球的专业服务机构，毕马威始终矗立在变革前沿。仅去年一年，毕马威设于全球的中国业务中心数量即翻至三倍，增至48个；同时为中国四大境外并购中的三宗提供咨询服务。毕马威中国税务部门亦在境内及跨国客户税务需求上升的基础上，实现了超过25%的业绩增长。

凭借对中国市场的深切了解和无比强大的支付服务经验，我们确信毕马威不仅能引领境内外企业最大限度地利用东移趋势，而且能有力助推中国支付产业的变革历程。

值此行业变革如火如荼推进之际，我们诚邀您联系当地毕马威分所或本刊封底所列人士，他们将热情、细致地为您答疑解惑。



**David Sayer**  
毕马威零售银行全球主管  
毕马威英国



**查玮亮 (Egidio Zarrella)**  
毕马威中国客户咨询和  
创新事务合伙人

# 目錄

06

结构性转变

亚洲作为超级支付力量的崛起



08

中国支付市场——创新驱动收入



10

超越陈旧系统

如何将现代化科技融入于中国快速转变的支付行业环境



12

大数据驱动高价值



14

构建面向未来的批发银行运营模式



16

在中国支付生态系统占据一方天地







# 18

## 人民币国际化



# 20

## 金融犯罪

数据分析在中国支付生态系统反欺诈中的应用



# 22

## 交易征税

支付行业在税务上的挑战和机遇



# 24

## 科技之于监管合规举足轻重



# 26

## 支付行业的变革与策略实施



# 28

## Sibos之启示

支付行业五大趋势

# 概要



由于支付行业的中心开始转向东部，现在许多全球支付行业的参与者正密切研究中国支付行业的事件，以更好地理解未来10年这个市场将产生怎样的演变。

针对中国支付市场几乎所有领域的热点事件，我们中国和国外的金融服务专家团队撰写了一系列文章，这一系列的12篇文章囊括了中国支付产业市场引发出来的一些主要问题和挑战。

犹如这些文章所阐述的，中国的支付市场正掀起一波新趋势。通过（行业、技术的）创新和新的运营模式所导致的税务和法规影响，我们的专业团队对这些影响支付领域的问题进行了深挖，并提供了独到的见解和有价值的建议。

## 不断上升的支付交易量改变着市场动态

由于拥有超过13亿人口，中国毫无疑问将位于这个支付交易量市场的最前端。到2015年，亚洲的支付交易量将是美国的两倍。正如**Egidio Zarrella**在第六页中指出，中国将通过其庞大的支付交易量来推动其全球的竞争优势，并成为支付业的超级力量。然而，即使国外的从业者已在考虑这个市场，但正如**Jeremy Fearnley**在他第十六页的文章中提到，外资如欲获取中国支付生态系统的市场份额，面临着许多挑战。

## 创新推动变化

中国政府正热衷于鼓励支付领域的创新和新的运营模式。根据**Mary Chong**在第八页文章，政府近来已改变了这个行业的发展动向，它们期望透过引入近200家新的非金融机构第三方支付服务供应商去重构这个行业。**James McKeogh**亦在第十页中提出，云计算将成为这次转型的中心，并将为中国支付产业的从业者提供大量提升他们服务和收入的机会。在十八页中，**Jason Bedford**也探讨了政府的离岸人民币举措和这一举措对全球市场的影响。

## 大数据创造大变化

大量的支付交易和新的支付渠道将产生不可胜数的新客户数据和商品数据。中国将可透过各种方式的大数据应用中获得收益。在**Alessio Marinelli**两篇文章中评价到，纵使中国支付供应商目前看似在利用大数据驱动价值和减少系统欺诈方面落后于其西方的同行，但有明确的迹象表明中国将能够运用其庞大数据以创建跨系统的真实且长久的改变（详见第十二页和第二十页的相关文章）。

## 不断增加的税务和法规考量

金融服务领域是税务和法规的重点监管领域。在中国，日渐成熟的支付产业已引起许多中国支付行业从业者重新思考他们应对税务和法规变化的方式和途径。正如**John Timpany**在他第二十二页文章中提到，中国市场的从业者均期望透过税务结构检查来获得裨益。此外，如**Simon Topping**提到，由于银行重新构建他们的内部流程和运营模式以响应地区法规变更的趋势，这种法规变化的趋势将同时导致挑战和机遇。

## 崭新运营模式的浮现

为了回应正在全国发生的支付业转型，许多中国的银行正在寻求采用并实施一套全新的营运模式，以促进增长并能与正在发生的快速变化保持步伐一致。**James O'Callaghan**在他第十四页的文章中提到，中国的银行和支付交易处理方将需要关注在一个具有远谋的战略，以维护他们的竞争边界。同时，**Jez Heath**建议，为了开发一个可持续发展及能适应市场趋势的支付转型战略，银行将需要关注市场的压力和影响。

我们的系列文章总结了今年在日本举办的**Sibos**会议上倍受关注和热议的趋势和挑战。毕马威众多的专家出席并参与了这次会议，这篇文章对亚洲乃至全球支付供应商面对的重大问题上提供了第一手的信息。

此系列文章给国内外所有支付行业的从业者揭示了支付行业的“东移”是如何影响着未来的全球支付行业。对于那些已经活跃在市场中的从业者来说，毫无疑问地，他们将获取宝贵的信息和洞察；我们也希望那些还未及将目光投向东方的从业者能够从中认识到评估中国在未来数十年将如何对支付市场产生影响的重要性。



# 结构性转变 | 亚洲作为超级支付力量的崛起



By

**查玮亮 (Egidio Zarrella)**

毕马威中国客户咨询和  
创新事务合伙人



By

**David Sayer**

银行业全球主管  
毕马威国际

“在重心东移引领行业变革之际，全球的支付提供商都应目光专注地锁定于亚洲市场。那些拥有或希冀拥有跨国业务的企业应从此刻开始思量，如何才能有效应对并进入这个充满活力但又复杂多变的广袤市场。”

**David Sayer**




目前，我们完全可以确定，全球支付力量的中心正在东移。不可否认，仅2010年，亚洲在全球一般采购卡支付交易量中所占的比重从26%增至31%。预计至2015年，亚洲的采购量将是美国的两倍。

## 从新兴市场到引领支付新浪潮

从某种程度上来说，这一巨大变迁反映了亚洲各地正在发生的变化。在有所放缓的情况下，人口增长继续飙升，将导致更高的交易量。在亚洲大部分地区（尤其中国），富裕水平不断提高、中产阶级队伍持续壮大，刺激了消费和家庭流动资产的增长。随着越来越多的人向城市迁徙并开始支付房租、交通运输等种种费用，城市化进程的加速也成为交易量增加的催化剂。

移动通信技术的发展也对支付生态系统产生了重要影响。价格持续下降，使得亚洲消费者和企业广泛接触到最新款的移动设备；甚至物质条件最差的消费群体也在越来越多的享受移动创新所带来的便利。

 **KPMG @KPMG**  
本年出席#Sibos年会的人士已深刻领悟到，只有真正“读懂”#支付，才能透彻理解#银行业。

买服务和产品（例如，农民可用一元人民币购买当地的天气预报服务或通过阿里巴巴（Alibaba.com）在线拍卖购买温度计）。这些情况都带来了交易量继续攀升的压力。

## 政策驱动改变

当然，对于移动支付在亚洲的发展，政府起到了关键的推动作用。例如，在最近发布的“十二五”规划中，中国的领导人将

支付、外包、云计算列为重点项目，以鼓励支付生态系统发展。有趣的是（并且与大多数西方政府形成了鲜明对比），移动网络被中国视为关键的基础设施建设项目，在很大程度上比公路、铁路或港口建设还要重要。因此，政府进行了大力投资，确保全部14亿人口都能受益于移动通信技术。

 **KPMG @KPMG**  
中国支付行业三大优势：  
#移动技术、交易量和#云设施。

中国的领导人清楚认识到，功能强大、高效、安全的支付系统是保持增长的关键。中国人民银行行长周小川指出：“中国支付系统近年来所取得的令人瞩目的成就及安全、高效的运行，有效地支持、促进了国家经济和社会的发展。”

## 向前冲刺

基于支付行业在东方快速且看似可持续发展的步伐使我们毫不惊奇亚洲支付行业的发展将大跨步超越西方。事实上，由于基本上无需更新“遗留”设施，亚洲很多领先的支付企业能够随时利用最新的系统和技术。

另外，亚洲支付行业的参与者已迅速将挑战转化为优势：亚洲更高的交易量为消费者带来了更低的成本，另外，移动通信技术的快速应用促使支付基础设施建设延伸到最偏远的农村地区。

总体上来说，目前东方正在引领全球支付行业的发展历程，国外竞争者如若不能及时评估这一结构性转变所带来的影响，将可能导致自身陷入在新世界的困境之中。

## 毕马威见解

“成熟、稳健的亚洲战略将成为未来全球经营成败的关键”——萦于多数人士心头的这个想法又在本届年会上得到加强。

不言而喻，中国是亚洲地区备受瞩目的活跃市场，而且有望在可预见的将来仍引领全球交易量继续实现增长。然而，亚洲各经济体正逐渐摒弃现金交易方式，并迅速转向依靠技术来一举带动支付增长的新型模式（例如，移动支付）。

对西方银行和支付企业而言，此次年会不仅有助于深入了解亚洲市场，并且可在一定程度上充当其与亚洲企业之间一座难得的沟通桥梁。这将是成功道路上甚为重要的一步。亚洲是个纷繁复杂的市场，各国情况迥异，西方企业若想在这片土地上站稳脚跟，就应主动与当地企业或服务提供商开展合作，以应对入市时的各种复杂局面。



# 中国支付市场——创新驱动收入

By

张玛莉 (Mary Chong)

毕马威中国合伙人



**Yvon Audette**

毕马威加拿大

“目前，全球企业正顶着巨大的竞争压力来抢滩中国支付市场。诚然，中国企业已将主要精力置于国内市场，但他们并未放弃寻找境外合作伙伴，以便为进军国际市场积蓄能量。这也意味着，互惠互利的双赢合作关系拥有极大的发展空间。但境外企业在进入市场前，亦应逐一考量和评估所有潜在方案。有一点需谨记，境内企业希冀借助外部力量来了解国际市场及游戏规则；而境外企业则需要全力协助合作伙伴，以最大限度地发挥出自身潜能。”



**Mitch Siegel**

毕马威美国

“中国市场的广袤性将促使针对某一区域和特定群体的解决方案继续涌现。在中国政府支持下，这一情形将使交互操作和标准化成为必要之举。但无论如何，随着大企业日益收购小企业并按照扩张后的市场来调整企业的服务能力，创新也将逐渐成为企业发展的首要动力。”



随着中国重新定义支付行业，众多国内和全球性企业都在紧密关注中国——即将成为世界最大的支付市场的举动。事实上，目前真正的问题并不是中国将是否营造一个现代化的支付环境，而是这些本土和全球竞争者该如何利用眼前正在涌现的机会。

## 支付生态系统的发展演进

在过去的几年，中国愈加显著地表明了其对支付行业进行转型的决心。一个最明显的迹象是，中国政府在“十二五”规划中将支付行业列为重点发展项目之一。

政府已经采取了一系列措施支持支付行业的发展。例如，为了有效扩展支付生态系统并推动在线支付行业的健康发展，中国政府已为近200家国内非银行第三方支付服务提供商颁发了执照。若想获得全国营业执照，所有新的执照持有者必须拥有至少25,000,000美元的注册资金，并且连续两年盈利。这将为国内支付市场引入更多选择和竞争，同时保护了公众利益。政府斥巨额资金进行相关的基础设施建设。这些措施激励了银行和地方政府可以在某些城市借助科技发展多种支付方案如IC卡，替代现金支付。已有超过1,540亿美元正在用于改善处理能力（尤其是基于云计算的数据中心等领域）；电信公司也在迅速升级移动支付等系统。

中国公众迫切渴望移动通信技术所带来的便利，因此对创新持有极为开放的态度，这是有目共睹的。在中国，18-35岁年龄段的人群拥有最高的手机使用普及率，同样，他们也是使用社交媒体的最大群体。具有前瞻性思维的公司如财付通（TenPay）和积享通（China Rewards），正积极整合网上购物频道及忠诚度计划以便从此类市场中获利。科技、价值主张、市场三者结合即为成功秘诀。

## 创新实现价值

国内支付市场仍然主要由支付宝（AliPay）、财付通（TenPay）、中国银联（Union Pay）和快钱（99bill）所掌控，总共占据了大概80%的市场份额。尽管这些市场引领者通过提供便利、新颖且以消费者为中心的解决方案有效控制了大部分市场，但是市场新进入者仍然商机无限。



KPMG @KPMG

更快捷的支付结算能促进移动支付。即时支付对大家都有利。

很多企业对准了独特的细分市场，以此发展一种点对点的价值主张。例如，捷银支付（SmartPay）专注于同城账单支付及彩票投注；腾讯QQ则迅速抢占了游戏支付领域；支付宝和贝宝（China PayPal）在消费者在线拍卖及虚拟市场领域展开了激烈的争夺战。

然而，其他小型第三方支付服务提供商似乎难以表达自己的商业价值主张。在很多情况下，他们不仅在中国市场握有执照，而且拥有富含价值的技术创新和应用。但是，他们并没有将注意力放在抢占市场份额之上。这说明，对于移动用户数量约达4.31亿的巨大市场来说，即使是很小的市场占有率都能带来高额收入。此外，通过提供领先的解决方案满足客户的苛刻要求，这些小型支付服务提供商仍然可以从中获得了巨大商机。手付通（Handpay）就是其中一个例子，该公司利用智能卡硬件加密方式增强支付安全性，与银行合作提供移动商务平台。

## 外商投资机会

虽然目前仅国内服务提供商可以获得执照，但是，并不意味着外商完全没有机会。通过与现有的服务提供商或市场新进入者合作，外资企业可以将其理念和最佳实践带入中国市场，促进持续创新。尽管这对中国支付行业转型不会起到根本性的作用，然而最优秀的运营商可以通过这种方式向最大的市场提供领先服务，并且有助于中国以外的其他行业参与者建立商业主张。

## 毕马威见解

毋庸置疑，创新浪潮正以惊人力量席卷着支付行业。本届年会最引人注目的是亚洲在移动空间，尤其是零售业移动空间方面所取得的突出成就；此外，企业解决方案的蓬勃兴起亦受到广泛关注。

我们认为，“创新”一词对行业 and 消费者将始终具有现实意义；而且，创新压力蔓延至新兴市场，将不仅有望引发更多的创新成果，并且可向全球市场给予新的机遇。正如一位与会者诙谐道，“我丝毫不介意亚洲投入资金来启动新一轮创新浪潮，一旦浪潮兴起，我们必定也会纵身一试，但在此之前，我们还有其他事情需要投资。”

密切关注Sibos年会的人士可能已发现，亚洲致力创新的领域并不限于技术方面。很多银行和支付企业也在试图开发非传统型市场战略和运营模式，这可能会引发全球支付业发生深刻变革，恰如当年精益生产模式流出日本并最终导致制造业发生全面转型一样。

尽管本届年会仅展示了少许真正具有创新意义的方案和技术，但我们预计支付业在来年将会发生显著变化。



# 超越陈旧系统

## 如何将现代化科技融入于中国快速转变的支付行业环境



By  
**麦高仕 (James McKeogh)**  
毕马威中国



**Martin Vipond**

毕马威南非

“对全球任何一家银行而言，改造信息技术环境皆为一项艰巨、复杂的任务。信息技术改造并不限于搭建和实施一项新平台，真正的改造需要耗费巨大心力来开发治理框架、控制、流程和政策，以满足未来的发展需要。但改造不能于封闭状态下进行：它需要各个业务单位和职能密切配合，共同缔造一幅崭新的运营蓝图。”



**Mark Hale**

毕马威英国

“中国支付业将会发现，激励商家采纳支付方案和构建客户信任将成为支付改革能否成功的根本保证。但这一切必须以抗压能力较强的基础设施为前提，以支持更具预见性、安全性和高效性的清算与结算。若想真正超越发达市场方案，中国支付业一方面要依靠创新来传递价值，另一方面要借助高附加值、适当且以客户为中心的服务建议来提升市场满意度。企业只有对上述要素给予通盘考虑，才能找到有效提升业务收入、市场份额和品牌价值的优质解决方案。”



**Daniel Houseman**

毕马威澳大利亚

“银行可能还会思忖，他们能否从云服务提供商那里直接购买数据处理服务，以避免开发支付平台所滋生的各种繁杂琐事。此项方法的瓶颈在于数据隐私问题，但若处理得当，则又可在较长时间内为银行节约大量成本。”

如果用一句话来概括当今中国支付市场，那就是“健步如飞、风驰电掣”。尽管层出不穷的科技创新正日益困扰传统支付企业，但购买量依旧攀升，数以百计的新进企业仍在陆续挺进（主要由于第三方支付许可证政策），希冀在这片日渐庞大的市场中脱颖而出、斩获佳绩。总之，中国的支付环境在短短五年时间里已发生翻天覆地的变化。

## 遭遇瓶颈

伴随这一背景，中国支付企业突然认识到，原有陈旧落后的支付系统已着实成为阻碍企业发展、壮大的瓶颈。某些具备国际视野的企业甚至将行业转型视为一举超越西方竞争者的良机，希望借助开发新和驾驭新兴技术来承载交易量，以创造未来一种崭新的支付模式。



中国仅在#云市场中占比3%。多数专家认为这一比例很可能将升至19%。

有一点毋庸置疑，云计算将成为行业变革的重要推手。云计算本身蕴含巨大潜力，通过驾驭云计算，支付企业可以利用其种种关键特性，例如按需自助服务、资源汇集、弹性容量以及按使用量付费等，开发出更具扩展性、抗风险性和动态性的支付基础设施与系统。

## 步入云端

对支付企业而言，云计算更是一条增效、创收的理想途径。以中国市场日支付数据为例：支付企业通过云计算将大量数据转换为实时分析后，将其回售于零售企业，后者再利用云计算将这些信息转化为明确、具体的客户需求预测与忠诚度计划。

尽管中国政府已将云计算列入“十二五”重点发展项目，但目前此项技术的普及速度仍相对缓慢。然而，已有明确的迹象显示，云技术在中国的发展即将起速。虽然中国的云计算市场份额目前仅占全球约3%，但多数专家认为将来很可能升至19%。随着云技术接受度和使用率的提高，云计算未来也将成为极具吸引力的支付平台。

## 弥合差距

许多中国的银行正倾注全力实施新的系统，为今后的“云”时代打下坚实的基础。但在中国支付生态系统中的一个不好的迹象是，中国支付企业大多倾向使用“最优”和“现货”解决方案；要知道，此类方式虽有助降低采购难度，但也较易导致冗长的实施周期和严苛的配置要求。

恰如所料，一些银行和支付企业已逐渐发现，系统置换远比想象复杂得多。因此，不少银行相继改变策略，转向与供应商和管理咨询机构进行合作，以期在本地市场环境的基础上引入全球市场最佳做法，从而打造一个真正的“与目标相符”的解决方案。

事实上，银行核心系统的转型对多数银行而言都将是严峻的挑战。它要求银行在从事采购前，必须首先制定一套涵盖目标营运模式和关键绩效指标（KPI）在内的全盘计划。公司的相关流程、控制及公司治理应顺应这样的计划。

## 商家与消费者

我们必须牢记，核心银行系统升级的确是改革进程中一项重要的攻坚领域，但同时接受洗礼的还包括其他基础设施，例如，消费者支付与商家收款技术也在经历深刻的变革。目前，中国市场上多数商业活动均围绕支付与收款这两方面进行。移动支付技术正如火如荼地得到推广和应用。在中国，互联网支付已成为常见支付渠道之一，其市场份额亦在急速上升。从商家视角看，虽然收款技术层出不穷、持续创新，但推广步伐仍相对缓慢。这一方面部分归结于中国根深蒂固的“现金”文化，另一方面也是由于受理商家尚需对新技术的全面价值作出进一步论证和判断。

这为银行创造了另一个巨大的商机。通过为商家开发和引进一系列新型服务，例如提供流动性管理、现金头寸实时查询、售出产品类型和客户购买趋势服务，银行和它们的第三方提供商将有望很快见证市场份额的持续增长，并在陈旧平台升级后占据更加有利的市场地位。



KPMG @KPMG

今天的新系统将成为明天的旧系统。#银行必须找到更为睿智、灵活的方法来实施信息系统。

## 毕马威见解

虽然方法不尽相同，但信息系统革新已俨然成为多数会议的主要话题。不论是出于监管变化与合规要求，还是出于消费偏好转移或效率需求，总之，各位人士皆赞同推行新的理念，以确保信息系统灵活、快速地满足瞬息万变的市场需求。

本届年会亦发现，愈来愈多的支付企业希冀采用更为灵活的系统开发方式。过去，实施一项造价数百万美元的信息系统往往需要两三年时间，如今企业推出新产品或某项应用的速度明显加快，并随时间推移定期进行更新或改进，以使信息系统不断臻于完善。

尽管人们仍热衷讨论新型云方案对支付业的各种裨益，但历届会议或与会人士的言辞中并未传递出希冀大力推行云方案的明显迹象。有些人坚称，云方案会令监管方感到不快并继而引发数据和隐私风险；而另一些人则娓娓道起支付行业内各种有关云技术的成功案例。

我们认为，对致力提升系统灵活性的银行而言，云技术将成为关键因素。鉴于此，我们预计未来几年内采用云技术的企业数量将稳步递增。



# 大数据驱动高价值

By

麦怀礼 (Alessio Marinelli)

毕马威中国



**Akhilesh Tuteja**

毕马威印度

“鉴于网络银行交易激增、移动支付业务持续扩大以及客户更倾向于在Facebook或Twitter上倾吐怨言，因此其中涉及的大量数据如能妥善开发，将在很大程度上帮助企业更准确地洞察消费者行为。在当今数字和信息时代，这些资源就恰似“数字金币”。大型银行必须迅速、有效地利用这些大数据，否则在与客户导向型且具备数字化知识的新进企业竞争时，将会显得捉襟见肘、力不从心。”



**Nikil Mathur**

毕马威英国

“随着企业疲于应对大数据的广泛性、深入性和关联性所引发的各种影响，大数据应用已逐渐成为全球企业面临的共同挑战。要想成功利用大数据，企业必须具备强大的数据仓库能力，以便采集一系列结构化和非结构化数据来创建单一的客户资料。据观察，多数企业仍在努力理解单一客户资料的基本概念，以及其在多渠道世界中的各种裨益。”



**Marcus Vass**

鸿鹄律师事务所 (Bird & Bird) 合伙人

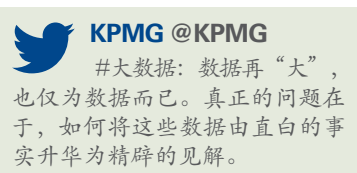
“大数据将有望成为一座宝藏，企业可从中攫取有用信息。然而，企业必须时刻牢记与数据采集相关的法律界限及风险。因此，制定一套隐私和信息安全政策则尤为重要。”



您的公司是否正陷入海量数据的包围之中？很可能情况会更糟糕。亚洲交易量的飙升（尼尔森2010年发布的报告称，到2015年亚洲交易量预计最高达10万亿美元）将涉及大数据的处理。很明显，这将导致亚洲支付服务提供商在面临巨大风险的同时获得无限商机。

## 管理风险与利用机会

系统中的大量数据可能很快便让支付服务提供商不堪重负，造成大数据不能产生高价值，这就是风险所在。事实上，到今天为止，亚洲很多最大的支付企业都在数据收集与利用方面落后于全球同行。从根本上来看，这意味着重大价值——可能还有竞争优势——正在丧失。



大数据为亚洲的支付行业参与者创造了无限的机会。道理很简单：如果支付服务提供商正确分析及适当包装所获得的大量客户数据，将为银行增加新的收入来源并对其客户提出宝贵的洞见，尤其是零售、酒店及娱乐业客户。支付服务提供商可以通过分析消费模式以更好的推销产品，也可以将数据整合起来转卖给有兴趣的团体。此外，在获得以上客户洞见之后，企业便可调整流动资金管理，确保在合适的时间投资合适的项目。

然而，在实现这一目标的过程中，很多支付服务提供商都面临着巨大挑战。其中一点是，支付企业的管理者需升级商业智能：商业智能将不仅仅局限于简单的信息收集和整理，而要重点进行分析和整合。因此，亚洲支付行业需向可从中获益最多的客户声明数据及相关分析的价值。

## 失去很多，但得到更多

根据其他地区同行的经验，亚洲的银行也开始依靠成熟的商业智能及强大的数据分析能力获得显著的内部化优势。其中一个重要的机会蕴藏在后台支撑部门。例如，通过更加深刻、及时

的分析，银行或信用卡公司可以更好地了解外汇汇率调整对支付的影响。这有助于资金部门进行更有效的货币对冲，从而改善现金管理和预测。

另外一个可以获得高价值领域是支付服务提供商利用数据分析清晰地掌握每个渠道生命周期上的盈利能力。通过这种方式，支付服务提供商可以深刻理解交易的运行方式以及交易运行方式与购买倾向或顾客对具体渠道的喜好之间的关联。

## 数据启蒙之路

支付行业参与者如何收获大数据所带来的全部价值？首先，企业必须明白他们希望从商业智能和大数据战略中得到什么。他们要真正理解自身的经营策略，然后在整个企业中确定有助于实现目标的关键绩效指标。换句话说，商业智能的管理者不应只是简单地满足企业的即时需求，而要审慎的确保其长期战略与企业的战略目标绝对保持一致。

同时，企业也需要辨别哪些数据（和数据源）可为其战略提供最有价值的见解，哪些数据只是对战略目标的实现过程增加复杂性及不确定性。

## 重视分析

人们往往低估商业智能与分析对支付行业参与者的价值。事实上，亚洲支付交易量的大幅增长将促进全球范围内对支付行业大数据的了解和使用。

为了将大数据转化为大价值，必须立即采取行动。因此，亚洲的银行和支付服务提供商需通过确定商业智能策略，制定切实可行的计划以实现这一目标。亚洲的银行和支付服务提供商创造了一系列战术项目将大数据问题分解为小问题逐一攻破。尽管最佳商业智能的实现可能涉及若干战术方案的部署，然而这是必要的；否则，银行和支付服务提供商将必然承担被海量数据淹没的风险。



## 毕马威见解

大数据早已成为热议话题。正如近年其他行业盛会一样，“大数据”一词在本届年会上亦是随处可见；但甚为有趣的是，人们关注的焦点已从大数据本身，转向如何对数据进行合理、有效地分类。由此可见，支付行业已逐渐走出数据瘫痪困境，并继而步入整理和使用数据的艰难阶段。

然而，这并不表明银行业已真正解开数据谜团。事实上，此次接受访谈的多数银行高管，似乎仍在苦心摸索将知识转化为客户价值的可行途径。但就在他们找寻答案之际，一些更具创新性的非传统竞争者已开始缓慢而坚定地蚕食他们的市场份额。

中国在支付数据应用领域将有望实现重大发展。随着200家新进企业争先恐后地攫取竞争优势，中国银行业和支付企业若想保持主导地位，就必须迅速实现创新。

# 构建面向未来的批发银行运营模式



By  
**欧乐恒 (James O'Callaghan)**  
毕马威中国



**Fred Schneidereit**  
毕马威英国

“与世界领先支付企业合作的经验表明，建立卓有成效、面向未来的运营模式，需要各部门与业务条线的高管给予支持。在任何转型项目中，大方向及策略应由企业业务自身确定和传达，因此各职能之间的紧密协作至关重要，尤应注意与技术合作方互相配合。”



**Kim O'Donoghue**  
毕马威英国

“标准化、自动化和集中化程度的提高促进了西方交易银行运营模式的发展。这三方面因素有助于缓解银行的整体风险，降低成本，最终提高客户服务质量。标准化、自动化和集中化往往催生一种更为简化的运营模式，如欧乐恒 (James O' Callaghan) 所言，这种运营模式能够更加灵活地适应支付生态系统的变化。”



中国市场尤其是支付行业近期经历重大变革，不少银行和支付企业纷纷将目光投向未来，研究如何构建“面向未来（future-proofing）”的运营模式。

这个时机恰到好处，因为与此同时众多西方银行也在审视其陈旧的核心银行支付平台战略。这些系统早在上世纪80年代已投入使用，如今面对客户、交易量及市场需求的不断增长以及移动支付等新兴技术的接连涌现，日益显得捉襟见肘、力不从心。

## 得天独厚的中国市场条件

显然，中国得天独厚的市场条件（例如，移动支付战略、交易规模、云设施的迅速发展以及相对稳定的经济环境），十分有助于开发极具灵活性、扩展性和适应性的运营模式，具备一代或更长的使用期。

然而，中国各大银行在构建面向未来的运营模式过程中应时刻保持警醒，不仅要充分了解自身架构的优势及不足，同时还要密切关注周围环境变化的基本走向。在考虑采取什么样的措施来应对如此大规模的转型过程中，中国可借鉴西方企业的经验教训，以免重蹈覆辙。

## 内外并举

首先，银行应充分把握自身的长期战略和既定目标：首要目标是提升交易量还是进军新市场？酝酿海外扩张或仍将目光锁定于国内？是否已深入分析客户现时及未来的需求以及他们所向往的服务方式？

明确这一系列的问题，银行就可以对未来运营模式和架构展开设想，并使其与自身的决策流程和设计原则相辅相成。随着蓝图逐渐成熟，目标运营模式将应运而生，未来各项决策和投资亦将有的放矢。



成功建立面向未来的运营模式，关键在于高层领导的认可#银行#Sibos

## 统筹兼顾

但须切记，银行应以更开阔的视角来审视这些变化的影响。事实上，面对当今银行间如此紧密的依存关系，真正适应未来的运营模式绝非闭门造车所能产生；因此，银行应树立全面的观点，衡量这些变化的相互关系及其对供应商、客户、利益相关方和员工的影响。

尚有其他事项不容忽视。以政府监管为例：已经或计划实施海外经营的银行，都应仔细考量国外监管条例条规对运营模式的潜在影响。鉴于现今很多国家和地区都要求在本地区内采用灵敏的支付系统和流程，集中运营能力势必受到影响。同样，数据及安全亦属监管重点，监管当局甚至会要求建立本地数据库以及新的控制和治理系统。



KPMG @KPMG

#银行要么大型且高效，要么小型且勇于创新。处于中间状态的银行将面临一场恶战。

## 依存度考量

上述因素自然会对系统总体布局决策构成影响。有些系统和流程应留于国内，而有些则应汇集于共享服务中心，作为区域内乃至全球的重要枢纽。随着支付市场和云技术的日益结合（在后续文章中将专题讨论），云计算亦将成为一大全新的决策维度。

在开发新型运营模式过程中，高管人员及各个业务部门的支持认同不可或缺。与其他变革项目一样，大方向及战略应由企业业务本身确定和传达，而各部门之间特别是与技术合作方之间的协作尤为重要。此外，面向未来运营模式的设计者亦应合理配置资源以帮助企业了解变化的影响，制定新模式下的各项流程以及准确传达相关信息给所有员工。

不论运营模式如何千变万化，终归要遵循一条基本原则，即可持续使用至未来。模式应具有灵活性及敏锐性，确保企业快速化解和应对任何市场变化。总而言之，未来适应能力将成为检验新型运营模式的唯一试金石。

## 毕马威见解

算命先生一定会在Sibos大会上受到欢迎，因为几乎所有与会者都在探寻市场与监管的发展趋势，而面向未来的运营模式成为首要关注点。

但是，我们也看到了积极的一面。大家普遍认为，尽管未来的具体监管条款尚不明确，但是银行完全可根据大体的监管方向开始创建面向未来的运营模式。同时，技术和消费者偏好的大方向也已经浮现。

大家普遍谈论了支付中心的利用和云计算的影响，认为这两者有助于引入面向未来的运营模式。此外，大家认为，提高规划及实施的灵活性和敏捷性，亦有助于增强未来适应能力。

无需算命先生知会，我们完全懂得，鉴于支付行业尚处于发展初期，任何运营模式都不能百分之百地应对所有的未来变化。



# 在中国支付生态系统占据一方天地

By  
方思礼 (Jeremy Fearnley)  
毕马威中国



## Stuart Robertson

毕马威瑞士银行业投资与重组咨询主管

随着企业寻求在移动支付、云计算和支付分析等新兴领域扩大规模或增强实力，我们看到全球支付行业并购正在快速推进。然而，鉴于企业偏爱周边‘更加安全’和熟悉的市场，并购大多发生在单个地区。因此，尽管亚洲出现了某些并购案例，但是欧洲或北美银行并未通过传统并购涌入亚洲抢占市场份额。”



## Edge Zarrella

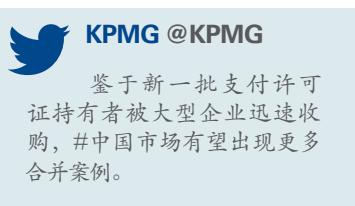
毕马威中国

“即使西方银行收购了中国的银行或支付提供商，但真正的问题是他们能否在中国这样复杂的市场成功实现业务融合。事实上，大多数西方银行仍在竭力理顺以往收购所带来的错综复杂的系统和程序；可想而知，在理清头绪之前他们对此类交易胃口不大。”

从西方角度来看，中国支付行业并购潮或将来袭。支付市场与银行业务的迅猛发展——海量交易——包括票据结算和银行卡结算在内的非现金支付业务总额达905万亿元（140万亿美元）——似乎昭示着一场名副其实的盛宴。然而，有趣的是，中国支付行业并购寥寥无几。

## 国内概观

很多第三方支付许可证持有企业似乎更青睐独自前行。作为市场新进入者，他们凭借创新思路与技术优势，展现出广阔的发展前景。正是瞄准了约定的潜在高额回报，风投和私人投资已经向某些第三方支付企业注入资金。随着风投及私人投资退出支付领域，并购有望增加。



中国的大型银行及主要支付企业对收购持谨慎态度。这是无可厚非的：强大的实力和市场优势足以支撑他们静待局势明朗化，辨识有价值的技术和新兴企业。如这些银行所述，他们仍然对在线支付兴趣十足，而且很多商业银行已经推出了打折等促销方案。例如，平安银行、交通银行及招商银行最近推出了通过合作伙伴支付网关进行的在线支付促销活动。

## 外商面临的挑战

对于外资企业来说，并购环境更加复杂。所有权和监管是其面临的巨大挑战。例如，根据支付许可证新规，第三方支付许可证持有者必须是全内资企业。为了参与中国支付生态系统，大多数外资支付企业通过调整资本结构如协议控制（VIE）或与寻求海外协作的国内支付企业建立战略联盟，在中国市场上分得一杯羹。

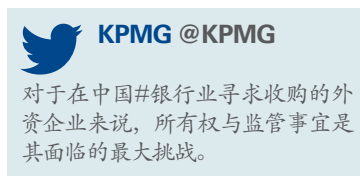
国内约80%的市场份额由支付宝、财付通、银联和快钱四大支付巨头所主宰，使得大多数境外投资者对中国支付市场望而却步。另外，缺乏经验的投资者担忧的是，在中国这个如此庞大的境外市场投资需承担潜在风险。

## 曙光即现？

目前，在金融服务、零售（2011年，网购高歌猛进，交易规模超7,500亿元）等涉及批量支付的行业中，虽然最大型的企业还在自主开发内部支付平台，但是，这种情况不会持续太久。实际上，规模相对较小的企业需要与专业的支付公司进行合作。第三方支付许可证持有企业的前景似乎相当明确：或者收购其他企业、或者采取合作模式、或者被收购。短中期内，随着小型支付企业被兼并，近200家市场参与者将不可避免地拉开行业整合大幕。随着企业旗下大型支付平台迅速发展壮大并脱离母公司，他们会通过寻求收购独立支付企业进而达到抢占细分市场或争取技术优势的目的。因此，他们有望成为行业整合的引领者。例如，支付宝已经与安卡支付达成收购协议；安卡支付是一家依赖私募股权投资的航旅业支付服务提供商。

某些监管举措或可加速并购进程。尽管央行称在电子支付市场中坚持对外开放原则，但是，至今仍未向外资敞开大门。向外资开放支付和结算市场将大大刺激行业并购活动，而通过外资与国内银行合作可以为国内支付市场引入创新思路和最佳实践。

目前的市场看似风平浪静，实则暗流涌动，支付行业并购大潮将在不久的将来汹涌而至。



## 毕马威见解

尽管业界普遍认为当前的中国法规限制或竭力阻止外资支付机构控制国内部分支付生态系统，但很多西方企业仍然在中国市场上取得了重大进展。

已有若干全球性和区域银行与中国大型支付机构达成合作。贝宝中国等非传统市场竞争者则另辟蹊径，以求在中国支付市场享有一方天地。

尽管尚未公布或提出重大交易案例，但是业界普遍认为西方银行正在寻求新的合作伙伴，以便在市场条件更加有利之时最终将其收购。

有趣的是，会上的某些闲聊让我们感到，预期的趋势或许正在发生逆转。近期，一家国有银行已获准收购外资金融服务机构。也许在西方银行对中国市场采取行动之前，中国银行早已抢占先机。



# 人民币国际化

By

诸葛森 (Jason Bedford)

毕马威中国



Daniel Houseman

毕马威澳大利亚

“澳大利亚和其他市场日益认识到，银行需与中国同行合作推进跨境交易。可以预料，离岸人民币将为直接交易创造便利条件，人们将无需借助中间货币完成交易。”



David Sayer

毕马威英国

“对于全球货币市场来说，这段时期的确值得大书特书。每个人都对新货币的运作方式、配套产品及交易管理方式深感兴趣。不错，离岸人民币是有所炒作，但大家可以真实感受到货币市场发生了巨大变化。”



在过去几年中，人民币破冰前行，悄然走向世界舞台。事实上，在中国政府的扶持下，人民币结算跨出国门，日益受到整个亚洲、乃至英美等境外市场的欢迎。

人民币不可自由兑换催生了离岸人民币（CNH）市场。有趣的是，在岸人民币和离岸人民币之间向来存在价差：最初，离岸价格高于在岸价格，但差距在逐渐缩小。

伴随着离岸人民币计价理财产品如雨后春笋般纷纷涌现（主要集中在区域市场，如马来西亚和印度尼西亚），人民币离岸结算受到了更多关注。如今，海外采购商和销售商可用人民币结算，节省交易和外汇成本；中国企业和游客在境外采购和旅游购物中同样享受到了实惠。

## 障碍重重

离岸人民币业务的发展须正视一系列挑战。其中一点是，离岸人民币的境外获利渠道有限。不过已经开始出现转机。近期，中国政府发布了若干试点办法，拓展离岸人民币的投资途径。例如，人民币合格境外机构投资者（RQFII）机制允许国内基金经理管理离岸人民币境内投资与回流。伦敦也在积极推出人民币计价投资产品（但是进展较缓慢）。

国际投资者担心，人民币可能易于波动。这在很大程度上源于政府尚未声明对离岸人民币的掌控——央行未表态，投资者对剧烈市场动荡下人民币的稳定性提出质疑。

某些问题正在迅速得到解决。例如，目前，离岸人民币代码CNH仍未进入SWIFT（环球同业银行金融电讯协会）系统，造

成人民币跨境结算困难重重。尽管央行尚未计划在SWIFT系统中为离岸人民币申请交易代码，但是即将上线的第二代中国现代化支付系统（CNAPS）将简化人民币跨境交易流程。



KPMG @KPMG

#中国第二代支付系统将有助于简化#人民币跨境结算流程

## 把握机遇

人民币结算为外资支付机构和银行带来了若干机遇。例如，亚洲的跨国公司及与中国有贸易往来的外资企业将更青睐于人民币结算，能够提供此类服务的银行由此享有了独特的竞争优势。其他银行则谋求从离岸人民币资金和理财业务中获益。

同时，银行看到了离岸人民币资金在境内市场广阔的发展空间。例如，使用离岸人民币而非美元投资境内第三方支付服务许可证持有企业组建合资公司，可能更有利。此外，借贷业务进一步拓宽了人民币回流渠道。

投资中国的跨国公司及区域贸易商可能为国内银行带来了最大商机。因此，离岸人民币的使用刺激国内银行把更多触角伸到海外市场，满足潜在客户及境内企业海外经营的需求。

## 一种新的全球性货币？

人民币广泛用作结算货币将带动国内交易量进一步增长，增强国内支付处理机构的盈利能力，扩大境外支付市场。

在未来几年内，人民币离岸结算目前所面临的问题有望得以解决。尽管人民币不会篡夺美元的全球结算货币地位，但十分可能成为亚洲业务往来中可供选择的强势结算货币。

## 毕马威见解

一种新的主要全球性货币投入市场，诚属百年一遇。因此，本届Sibos大会将离岸人民币列为重要议题不足为奇。尽管中国市场上的乐观情绪显而易见，但Sibos大会上对离岸人民币表示浓厚兴趣的是中国最大的贸易伙伴，他们期望通过人民币结算服务在跨境支付领域占据一席之地。

采用离岸人民币利益明显：省去兑换美元的中间环节之后，企业的交易成本自然就降低了；事实上，现在几乎所有跨境交易都包含美元兑换环节。

尽管大多数行业观察家认为离岸人民币将主要成为中日贸易货币，但实际上全球银行和支付机构都颇为关注离岸人民币的市场运作。如东道主日本一样，澳大利亚和西方银行也急欲了解离岸人民币。

然而，离岸人民币最终能否取代美元跃升为全球主要结算货币，则是众说纷纭，莫衷一是。



# 金融犯罪 | 数据分析在中国支付生态系统反欺诈中的应用



By  
**麦怀礼 (Alessio Marinelli)**  
毕马威中国



By  
**麦高仕 (James McKeogh)**  
毕马威中国



**Chris Hadorn**  
毕马威美国

“一方面是欺诈和信息保护，另一方面是监管和客户期望，实际上两者紧密相联。我们已经看到了一些重大进展，尤其是美国的银行正在大力增强作为其核心竞争力的分析能力，并利用预测模型识别欺诈或内幕交易等问题。”



**Liz Oakes**  
毕马威英国

“长期以来，监管机构主要利用支付数据识别欺诈。今天，监管机构更加强烈意识到数据在识别欺诈中所发挥的作用。例如，根据美国《多德—弗兰克法案》(Dodd Frank)第1073条规定可推断出，支付服务提供商须预先向美国发起银行提供有关交易时间、费用和地方税的详细资料，以确保客户在由美国汇款时于汇出地获得全面和最终信息。”

中国的银行和监管机构正处于一场支付变革的风口浪尖之上，努力提高金融犯罪的识别和反应能力。

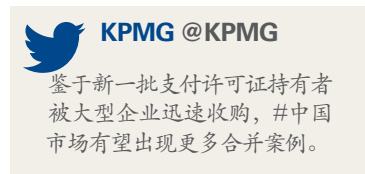
对监管机构而言，打击欺诈犯罪的任务从来没有像现在这样紧迫。原因之一是人民币国际化（本系列辟有专文探讨），中国政府为提高人民币的国际声誉，继续推进反假币和反欺诈斗争。支付业界普及反欺诈意识，亦有助于政府打击腐败和有组织犯罪两大要务的开展。

国内银行和支付服务商，欲国际化扩张，其成败实系于是否具备监督、识别和应对欺诈的能力。目前全世界的银行监管当局都在密切注意支付交易活动以及及时发现流氓交易（rogue trading）、洗钱和欺诈等行为，在这种情况下，中国的银行必须达到乃至超过外国监管机构的合规要求。若发生违规，则可招致大额罚款、收购否决、及信誉损失等相应后果。

## 扩大范围

大多数银行高管可能宣称已经在利用分析软件来发现欺诈和其他非法活动。虽然事实上这些银行确实如此操作，但多数情况下仍然处于被动境地，因为可疑活动的审查或异常情况的识别的确是在欺诈发生之后进行的。

此外，由于零售市场的风险得到较多的认识，迄今为止分析软件多用于检查零售市场的欺诈活动。不过，中国的银行开始认识到在交易和投资管理领域中存在的真实重大的欺诈或流氓活动风险。这些风险的识别难度更大：因为内部人员普遍熟悉现有的反欺诈政策和控制，因此能够巧妙



规避。为解决这一问题，反欺诈措施必须做到灵活、适应性强、实时进行，才能识别和截断欺诈犯罪分子层出不穷的花招。

数据分析正是在消除欺诈的领域展示了其价值。现代数据分析软件不仅擅长实时监测海量交易发出预警，而且能适应新情况并吸收重要的外部数据。比如，现今的系统能够监控交易员的电邮、电话、短信、社交媒体和即时通讯服务以发现可疑活动，然后与交易活动建立关联。另外，系统还能分析其他支付相关方已进入公众领域的的数据，对机构间或跨国欺诈嫌疑打上标记。

## 将数据转化为行动

然而，仅仅实施最新的数据分析解决方案是不够的，要减少或消除欺诈犯罪，银行还必须制定适当的程序和相应机制来主动管理分析结果。上世纪九十年代以及本世纪初发生的Nick Leeson和Jerome Kerviel事件，给银行造成巨大风险敞口，但当时都并未被察觉。近期亦有类似事件发生，虽然及早发现，但是防止流氓交易发生的应对措施仍显不足、且响应滞后严重。毕竟识别欺诈可以说不难，而立即采取有效行动就不容易了。

而且，控制必须实时高效，特别是欧洲和新加坡分别推出了SEPA（单一欧元支付区）和G3支付机制之后，金融犯罪分析师和调查人员就失去了原有的24小时交易周转期这个缓冲。

此处要强调一下，金融犯罪分析不仅仅是数据和信息工作，而且涉及速度、效率、效果、以及将分析系统嵌入操作风险和管理流程的能力。因此，在中国支付行业发生变革的情况下，国内银行应抓住良机，在其新的运营模式中构建强大、实时的金融犯罪防范应对机制。



## 毕马威见解

识别和消除欺诈是（且应该是）本届Sibos大会的重大议题。事实很简单，交易量的增加和新技术（在客户和银行业务领域）的投入使用大大增加了发生欺诈、洗钱和流氓交易的可能性。

多个论坛对利用数据识别、预测和消除欺诈进行了探讨，尤其强调了充分利用KYC（了解你的客户）和其他面向客户流程中的数据来满足监管报告要求。

尽管大多数银行仍在努力将数据转化为可行的知识见解和实时防护程序，但是大多数Sibos与会者认为，制定前瞻性、以分析为主导的反欺诈措施尚难实现。

我们相信，一旦全面掌控了数据，支付机构将迅速把获取到的信息和程序应用于反欺诈系统，以更好地履行合规责任、降低风险损失及根除流氓交易行为。



# 交易征税 | 支付行业在税务上的挑战和机遇

By

孔达信 (John Kondos)

毕马威中国



Thomas DeLuca

常务董事

Advanced Merchant Payments Ltd.

“事实上，无论中国开展海外销售，还是海外销往中国或介于两者之间，若很大一部分现金流依赖电子支付，则企业都能通过彻底审查支付渠道挖掘潜在的节税机会。不幸的是，只有在合理的税务架构的成本/效益变得较大，且在行政及战略管理上都更加繁重的时候，大多数企业才意识到节税的潜力。很明显，从一开始就应该将战略性的税务规划放在首位。”

随着中国支付市场步向成熟，加上大型企业纷纷致力发展海外市场，越来越多的企业日渐意识到，转让定价可能会对它们带来影响。

无可否认，如果支付企业未能审慎处理转让定价的相关事务，它们在目前和未来都可能需要面对庞大的风险和开支。同时，许多经营有道的企业开始明白到，它们可以通过完善周详的转让定价策略掌握不少潜在机遇，因此，它们正积极争取加强本身的税务筹划能力。

## 税务当局加强转让定价的监管审查

在制订较为全面的税务策略方面，许多中国支付企业正处于起步阶段。但在实际上，只有极少数的新兴企业或产业会在发展初期高度关注税务筹划方面的事务。在许多情况下，企业往往只会在面临严峻的税务考验或与税务机关出现纠纷时，才终于意识到转让定价产生的实际风险和对声誉造成的损害。

转让定价纠纷越来越常见，可说是不争的事实。这部分是由于中国税务机关不断加强对转让定价的监管审查。中国通过详细参考全球其他国家和地区的转让定价措施，迅速发展成为区内转让定价机制最完善的国家之一。

中国对转让定价的合规要求颇为严格。举例来说，中国的税务机关几乎要求全部的跨境企业每年编制并向当局提交正式的转让定价文档（许多其他税务管辖区在执行正式的税务审计时，才会提出这项要求）。然而，在实际情况下，只有少数的跨境支付企业拥有足够的资源或经验，就关联交易的转让定价安排编制充足的文档记录，令它们承受着可能遭税务机关提出质询的巨大风险。

## 建立优势，降低风险

目前，只有少数支付企业似乎已经制定出一套真正成熟的转让定价策略；而更可惜的是，只有更少数的企业能够落实具有前瞻性的税务策略，来减低税务风险，建立竞争优势。事实上，经常在国际市场上进行支付交易的企业能够通过完善周详的转让定价策略，特别在技术和知识产权 (IP) 资产，或财资与外汇收益等有关领域上，实现庞大的税务效益。

以支付平台的开发和营运成本为例，其中一种常见的处理手法是设立成本分摊安排，让关联企业之间共同分摊落实支付平台涉及的开支。虽然这种安排看来易于规划和维持，但当中也涉及一定程度的复杂性。例如，当关联企业加入或脱离这项安排时，企业应如何厘定实际的市场价值？企业应如何集中记录各关联企业承担的份额？对于一个发展成熟的支付平台来说，各关联企业应如何根据成本分摊安排，划分它们在支付平台所有权方面承担的风险？

另一种处理手法是建立一个特许权使用费的架构，通过一家知识产权控股公司，向用户收取专利权或特许权使用费。如果企业在制定这个架构前，能够预先全面考虑到知识产权、营运和所有权的架构安排，将有可能通过这个方案实现良好的税务效益。如果知识产权和营运架构的制定已经落实或大致完成，企业要改变这种架构的弹性一般会减少。当然，企业仍可通过营运上的某些变动，以及将现有的无形资产转移至一家新的控股公司，从而实现税务效益。但是，这些做法可能会产生其他税务影响，导致企业面对税务机关的质询，特别是中国的税务机关近年积极对知识产权和特许权使用费等所得行使税务管辖权。

## 筹划有效的税务策略

在支付行业里，没有一套一应俱全的转让定价筹划方案。每家企业必须根据本身的独特情况，制订出适当的策略。但可以肯定的是，支付企业现在就必须开始探讨和筹划它们的税务策略；而目前已经制定了税务策略的企业，则可根据当前的税务环境，考虑检测本身的转让定价安排。

### 毕马威见解

若有人认为税务基本不影响支付交易过程，是情有可原的。如果说关注税务对支付行业影响的人寥寥无几，那探索运营模式和组织结构如何影响纳税的人则屈指可数。

虽然Sibos大会未将税务列为重要议题，但有充足的证据表明税务的重要性值得重视。随着新的支付方案陆续推出及银行内部知识产权日益累积，制定有效的节税方案迫在眉睫。

我们认为，卓越的税务架构不仅能够带来经济效益，而且有助于减少违规风险，建立面向未来的组织结构，推动企业发展。同时，由于税务机关正在努力根除避税行为，支付行业参与者需要制定合适的税务策略应对潜在的监管变化。

在支付行业，税务策略或许是最容易被忽略的增长策略。税务策略能否成为未来关注的焦点，只有时间会告诉我们答案。



采取前瞻性#税务策略规避  
税务风险的#支付提供商寥  
寥无几。



#转让定价若得不到精心管理，  
#支付机构将承担重大风险和  
高额成本。



# 科技之于监管合规举足轻重



By  
**唐培新 (Simon Topping)**  
毕马威中国



By  
**麦高仕 (James Mckeogh)**  
毕马威中国



**Giles Williams**  
毕马威英国

“创建银行业通用的数据分类标准，肯定会提高系统透明度，减轻银行负担。现在的情况是，每当监管机构要求银行提供一批数据用以评估其市场或产品风险时，银行都会像车前灯下的小鹿一样不知所措。”



**Akhilesh Tuteja**  
毕马威印度

“事实上，与其他运营环境因素相比，银行在应对监管变化方面投入了更多资金和资源。面临这样一个长期性难题，无止境的应急措施将成为银行无法承受之重。为了促进高效发展，银行需制定一个全面的长期规划，并随时作出调整以应对不同市场的监管细则。”

自2008年全球金融危机爆发以来，监管改革是不变的主题。世界各地的监管机构不断迅速完善、颁布新的监管要求，以防金融市场重蹈崩溃覆辙，减低随之而来的影响。很明显，金融机构是主要的监管对象。

银行和其他金融机构受到的影响甚大，其中部分已经倒闭，部分则进行合并，而也有少数因此而占领了市场份额，并开拓新的业务领域。面对这些改变，许多银行业高管纷纷开始关注，如何运用科技应对日益增加的监管压力。

## 科技面临重重压力

监管改革的步伐不断加快，要求不断提高，令银行的信息技术部门面临重重压力。例如，《巴塞尔协议III》针对金融机构的资本充足率、压力测试及市场流动性提出了具体的标准。仅在几年前，多数银行只需将不同时点的数据相加，以履行合规义务；但时至今日，它们也时常需要在各种压力测试情景下运行数据。为了达到流动性要求，它们需要将数据相加，然后模拟负债的行为特征。毋庸置疑，随着合规要求日趋复杂，金融机构需要更加完善、成熟的科技来履行合规义务。

其他监管要求也在逐渐改变，这将对银行的信息技术部门构成多重压力。这种情况主要发生在英国、美国及欧盟国家，但也



不断推出的#监管规定对银行收入影响较大。#银行必须知悉监管变化所带来的风险。

为了实现这一目标，英国的监管机构已经要求银行将各个业务单位的信息系统与程序分离，确保在危机中保持彼此独立。这样一来，银行有两种可行选择：投资不同系统（包括所有的系

统维护、管理和基础设施），或将信息技术工作外包给第三方服务供应商，但该服务供应商必须能够在为不同银行提供服务的同时仍有足够的独立性在金融危机中继续运营。

## 短视所带来的影响

毋庸置疑，许多银行高管和技术部门主管都面临着压力，需要应不断变化的监管要求，作出适度的调整。为此，许多银行针对监管改革采用了一些短效的技术系统：针对即时需要遵守的要求，建立快速解决方案，履行合规义务并照常经营。

然而，这个策略在解决更加系统化的问题时，只能算是一种权宜之计。事实上，随着监管改革不断演变发展，信息技术部门必会在改革中最先受到影响。如果金融机构不能从长远角度出发制定策略，便很有可能会浪费预算，增加不必要的繁琐程序，亦无法集中发展核心业务。

## 将监管改革转化为竞争优势

企业应从长远、全面的角度出发，把握现在和未来的监管发展方向，并制定未来发展战略，确保信息技术系统能满足合规要求，并同时推动业务向前发展。例如，云计算极有潜力帮助企业提高效率、降低成本、并在银行内部推动产品创新。然而，如前所述，由于监管机构非常重视将核心系统程序保留在其司法管辖区内，它们已开始着重监督银行在内部使用云服务的情况。银行需要就此作出艰难、复杂的决定。

银行需要洞悉形势，作出周密的策划部署，务求能运筹帷幄，预测监管改革的未来发展方向。如今，监管改革的总体目标非常清晰，各个监管机构倾向采用的措施也比较明确。所以，金融机构现在需要做的，就是将方向性假设转化为行动策略，并将之融入企业的发展策略内。



KPMG @KPMG

大多数#银行似乎并不了解#《多德—弗兰克法案》(Dodd Frank)第1073条的规定。时间紧迫，必须采取行动。

毫无疑问，这将是一个艰巨的任务。但是，如果银行能够成功做到这一点，便可通过减少系统维护和升级成本，优化内部资源的使用，减少合规工作的负担，简化内部程序，并制定“面向未来”的发展战略，从而获得显著的竞争优势。总而言之，银行是纯粹以应对监管改革为出发点，还是积极转化监管压力为机遇，不同选择将会带来差异显著的不同结果。

## 毕马威见解

Sibos与会者一致认为，当前持续不断的监管变化对支付业务来说是一项严峻的挑战，行业持续盈利能力亦因此承受着巨大压力。实际上，诸多与会者都反映，他们投入了大量预算且被迫从核心业务管理中匀出很大一部分精力应对监管变化。

同样，大会中参与度和关注度最高的专题研讨之一，就是关于如何利用科技应对持续增加的监管压力。在由毕马威亚太区金融服务监管卓越中心主管Simon Topping主持的专题会上，大家对如何利用新的数据系统和方案提高报告流程的效率和透明度给予了特别关注。

在该专题会上，美国道富银行(State Street)首席科学家David Saul向观众介绍了利用语义数据库技术（类似于现代互联网搜索所使用的技术）实现数据聚合自动化，从而以最有效的方式汇总合规所需数据。我们认为，随着企业与监管机构之间信息交换标准和流程的建立，该领域将很快取得进展。



# 支付行业的变革与策略实施



By  
**希醒之 (Jez Heath)**  
毕马威中国



By  
**胡浩伟 (Harry Hughes)**  
毕马威中国



**Fred Schneider**

毕马威德国

“中国支付行业面临的变革压力，在世界其他市场也是以各种方式存在。如今，大多数银行及支付提供商对形势之严峻都心知肚明，密切注意和研究当前和未来的立足点、优势以及合作策略，努力重塑运营模式和架构，以应对不可避免的变革潮流。成功属于那些愿意大幅度思考运营模式 - 并在必要时 - 牺牲那些长期以来抱有的设想去创造面向未来的策略的弄潮儿。”



**Ajmal Samuel**

总裁及首席行政官

ASAP Transaction Processing

“支付行业需要实实在在地重新思考支付处理市场，因为消费者、商户、银行等利益攸关方都在强烈要求服务内容超越单纯的支付处理。在这场变革的核心，一种‘趋同’概念将界定下一步‘新的’做事方式。简单处理一笔支付交易将是不够的；在未来新世界，亚洲领先是显而易见的，而中国更是走在前面。”

在本刊系列文章中，我们提到支付行业的基础设施正在中国及其他广大地区迅速发展。在发展中市场，电子支付方式的使用率以倍数增长，监管政策日趋成熟，支付平台也得到进一步完善。与此同时，随着消费者更加重视产品的创新性，市场新进者之间的竞争也变得日趋激烈。

## 转变中的市场环境

市场上的支付服务提供商面临重重挑战。在亚太区内，围绕G3支付机制（新加坡）、即时支付机制（澳大利亚）、电子支付系统（香港）及央行第二代支付系统（中国大陆地区）等重大监管项目，监管规则迅速改革在某种程度上对支付环境产生影响。

此外，支付市场本身也推动了支付生态系统的转型。在中国内地，200多家第三方支付服务提供商获得新执照进入市场，导致竞争加剧，企业利润率下降，也促使支付服务提供商不断推陈出新。面对这种情况，市场参与者纷纷简化系统和作业流程，以提供直通式处理服务（STP），从而降低交易时间和成本。

值得一提的是，“以顾客为中心”是推动支付服务提供商不断改进的动力，从而专注为客户提供他们需要的服务和品质。例如，在中国内地，越来越

多的银行正努力通过社交媒体来捕捉“客户之声”，更有效地找出、解决问题，并开发和提供更多以消费者为导向的产品。与银行传统的产品开发方式（注重与现有产品相匹配）截然不同，新模式能提出更多的创新方案。

虽然各种推动因素促使支付服务提供商进行改革，但他们仍受到当前经济环境的限制。很少有企业不去了解和证实新产品的潜在回报，就愿意充当市场先驱者。而且，由于管理层质疑项目投资的优先次序，并尽可能推进区域标准化，因此任何新的经

营模式或策略都必须证明中短期收益。因此，健全的业务规划是非常重要的。

## 变革势在必行

支付市场参与者在确定转型需求后，应寻求最有效的实施方式，促进支付生态系统变革。

他们需要重点考虑的领域包括：自然与非自然增长，与谁及如何合作，应当进军（或退出）哪个市场或产品系列，以及如何针对税务及转让定价的影响，建立适当的经营模式与企业架构。

不过，参与者必须先清楚了解并分析当前支付市场形势，才能制定有效的策略。事实上，参与者应当从统一、长远的角度把握市场变革对现有业务模式和收入来源的影响。但这的确是一个艰巨的任务，因为转型项目通常涉及横跨多个年度的长期策略。

消费者、股东及监管机构等主要利益相关者也应参与进来。虽然股东支持和监管审批令消费者对新支付方式更具信心，但企业必须尽快行动，才能够获得理想回报。

## 制定策略

支付市场参与者不应低估清晰且面向未来的转型策略的重要性，并确保与发展目标相一致。如果没有制定相应策略，银行和支付提供商在面对市场变化时，便有可能被动挨打，发生产品推出或市场运作偏离战略目标等错误，最终要承担高昂的代价。

因此，企业必须作出长期、全面的业务规划，积极推进变革，才能更好地驾驭市场变化，为未来业务增长和稳定发展勾划出清晰的路向。



KPMG @KPMG

#银行还能从老一套产品和服务研发方式获益吗？再做一套新的缺乏灵活性的#旧式系统显然不可行。



KPMG @KPMG

非传统的参与者不受笨重的、适应性差的旧式的拖累，这就有助于攫取市场份额。

## 毕马威见解

在Sibos盛会上，大家对行业转型的必要性确实毫无异议。不管处于价值链的哪一端，亦不论来自哪个地区，与会企业深刻认识到：变革在前，别无选择，要么发展要么死亡。

说实话，整个Sibos年会实质上是向转型又跨出了一步。与会者借本次年会更清楚地了解到当前的市场变化，而提供商从现有的和潜在的客户那里得到反馈和需求，以便设计和提供新的解决方案，推进不可避免的变革。

年会亦广泛探讨了如何最好地制定出切实可行的商业计划和落实所需资源，以进行行业历史上最重大的转型。虽然没有一个通用方案可资利用，但大家普遍认为——既然高管和董事会开始认识到变革的必要性，那么支持和资金肯定会增加。



# Sibos之启示 | 支付行业五大趋势

在 本年度的国际银行营运研讨会（Sibos）上，全球6000家支付与交易企业齐聚日本大阪。毕马威在会中分享了最佳实践，探讨新兴议题，并协助与会者应对正在发生的市场变化。

尽管支付业务构成了约25%的银行收入且覆盖了成本的35%，但其对金融机构的重要性仍然容易被低估。毕马威英国的支付行业主管Mark Hale表示：“在资产流动性、客户服务和合规方面，交易银行业务带动了银行的诸多关键价值驱动因素。鉴于每项经济交易都涉及支付，支付几乎可以等同于银行业务。”

现今，整个支付行业处于转型之中，转型方向将改变基本的行业规则。我们在演讲/简报、讨论和参与研讨会过程中所确定的五个关键主题——无论是否包含在大会议程之中——在本届Sibos盛会中都发挥了主导作用。

单独来看，每个主题都昭示了支付行业参与者面临的新的、具有挑战性的问题；总体来看，这些主题预示一股不容忽视的变革浪潮即将来袭。

## 1 应对层出不穷的监管变化

在本届Sibos盛会中，监管规条再次贯穿了几乎所有讨论话题。敢于声称跟上监管变化步伐的与会者寥寥无几；大多数则在合规之路上步履维艰，甚至停滞不前。

尽管如此，市场上仍然显现了一些积极迹象。很多与会者开始认识到有必要制定更具战略意义，尤其针对监管变化对技术系统和基础架构影响的合规方案。

毕马威金融服务监管卓越中心主管Simon Topping主持了本届Sibos大会的监管主题会议，他指出“人们对利用组合策略应对监管变化所带来的技术挑战深感兴趣。”“他们期望通过掌握监管变化趋势而占尽先机，建立相关的系统和流程，确保所有不同业务在全球范围内实现合规。”

毕马威英国的Liz Oakes说道“很多与会者并不明白现有法规对其国际业务的影响，例如，很少有人知晓美国Dodd Frank法案第1073条的潜在影响。根据本条款规定可推断出，支付服务供应商须预先向美国银行提供有关交易时间、费用和地方税的详细信息，以确保客户在由美国汇款时获得全面和最终信息。本条款将于2013年2月生效，时间甚为紧迫。”

Sibos之启示 - 五大趋势/2012年12月 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。版权所有，不得转载。

## 2 大力提高支付速度

毕马威全球银行业主管David Sayer表示“Sibos及全球支付行业的最热门话题之一是推进即时支付，很快我们会看到，新加坡和澳大利亚将继续英国之后在即时支付领域跨步前行。据我估计，不久的将来在移动技术条件下所有主要市场都将实施相关法规，推进即时支付。通过在英国引导即时支付变革，毕马威积累了丰富的专业经验，对其他地区具有巨大的借鉴意义。”

对于大多数银行来说，即时支付预示着其技术系统和流程须发生重大变革。毕马威澳大利亚的Daniel Houseman指出“为了实现即时支付，银行需要作充分的准备并投入大量资金。挑战在于如何制定一份量化及阐明银行和客户可得利益的投资企划案。”

毕马威中国的查玮亮（Edge Zarrella）表示“快速支付能力是移动支付平台成功运营的绝对先决条件；在移动世界，没人愿意为收款等待数日。”。他并且补充“我们也看到ISO20022等国际标准得到更加广泛的采用，这将对跨境交易中的即时支付结算起到至关重要的作用。”

## 3 亚洲崛起

如果说此次年会存在一个非官方主题，那就是经济重心东移。不言而喻，亚洲与日俱增的重要性已不仅成为历次会议的热门话题，并且已渗透至全体会议、社交聚会等各类活动的所有领域。

亚洲区银行此行目的，旨在寻求增长战略和汲取西方国家宝贵经验。亚洲以外银行则希冀借此机会深入了解亚洲市场，以便之后准确评估自身能力以及向亚洲拓展机构网络的可能性。

毕马威美国的Chris Hadorn讲道“当前只有亚洲在真正实现增长，这一点人尽皆知。虽然趋势日渐明朗，但不少企业仍在设法考量趋势的影响，以及如何应对这些影响。”

查玮亮（Edge Zarrella）补充道“亚洲市场规模将超越欧洲和美国市场的总和。银行业尤其是跨国银行应谨记，这片广袤的市场眼下正是孕育业务量的摇篮。如果银行仍未就重心东移制定规划，不久后他们将会发现契机已逝、不再回头。”

## 4 竞争威胁改变游戏规则

亚洲乃至全球银行业日益感觉到，非传统的新进竞争者正逐年侵蚀其支付收入。从中国支付宝、财付通等支付巨头，到电信和移动服务提供商，这些新进竞争者正令银行交易类业务的利润空间逐年缩小。

Chris Hadorn说道“在某些情形下，监管环境已成为竞争失衡的重要原因，因为在支付问题上，政府对银行业监管较严，而对新进者则稍显宽松。但银行也必须认识到，这些非传统竞争者往往更为灵活、创新和高效，这意味着银行业必须付出更多努力来捍卫市场份额。”

Mark Hale补充道“此次出席毕马威晚宴的各界人士，聆听了来自在金融业利用社交媒体的先锋—Fidor银行的代表Matthias Kroener所作的发言，”。“不论Fidor银行最终成功与否，有一点可以肯定，那就是他们已颠覆银行业的传统规则，并促使支付行业从全新视角来考量创新。”

## 5 转型成为主角

鉴于支付行业当前形势，不少与会者和发言者深入探讨了转型战略，以帮助银行和支付提供商更快、更好地适应新的市场环境。

Daniel Houseman表示“大家一致认为，灵活性和敏捷性应成为本行业的核心特质。昔日以三、四年为周期在企业内推行大规模

模旧有系统的时代已经结束；要想在新的环境下求得生存，银行必须因势利导，及时推行变革与调整。”

Chris Hadorn补充道“尤其是那些推行并购、实现增长的银行，他们面临的主要挑战是，如何理清相互重叠、关联的信息技术系统，并继而建立更具灵活性和适应性的新型系统。企业现在着力创建的是横向跨越企业的服务与应用，而不是仅能支持有限业务需求的纵向解决方案。”

## 客户至上

在对市场造成冲击的大多数变化中，最核心的变化来自于客户。市场监管旨在为客户和利益攸关方提供安全性与透明度，而即时支付关注的是如何向客户（尤其是向移动解决方案过渡的客户）传递实时价值；目前，新的客户偏好和价值诉求已成为竞争的重要推手。

查玮亮（Edge Zarrella）指出“所有这一切都关乎一个全局性战略问题：企业应如何向已实际购买企业服务的客户提供有效支持？银行和支付业参与者最终还应从监管者、客户、银行等各个角度来对待市场。”

## 年会结语

本年出席Sibos盛会的各界人士普遍感到，支付行业正在经历一场波澜壮阔的深刻变革。有些人聊以慰藉，因为他们发现自己并非孤军奋战；有些人则与大型供应商和服务提供商确立了商业联系，以便通过后者提供的创新性方案与思路来应对纷繁复杂的市场挑战。

尽管支付行业在下届年会前的演变趋势仍不甚明朗，但有一点可以肯定，那就是银行与支付提供商不能迁延时日，而应尽早针对变革制定应对措施。

如需进一步了解支付行业其他事项，读者可参阅毕马威全球网络支付团队撰写的“支付行业—巨大的变革”系列文章。通过阅读这些文章，读者可领略一系列与亚洲市场并购、技术、运营模式、监管、共享服务、云技术等内容相关的精辟见解与宝贵建议。[www.kpmg.com/payments](http://www.kpmg.com/payments)



# 联系我们

如欲深入了解本刊及本所服务，请联系：

## David Sayer

银行业全球主管

毕马威英国

电话：+44 20 7311 5404

david.sayer@kpmg.co.uk

## 查玮亮 (Edge Zarrella)

客户咨询和创新事务合伙人

毕马威中国

电话：+852 2847 5197

egidio.zarrella@kpmg.com

## 毕马威全球支付工作组

## Mark Hale

支付业主管，毕马威英国

电话：+1 404 979 2317

mark.hale@kpmg.co.uk

## 麦高仕 (James McKeogh)

总监，毕马威中国

电话：+852 2847 5018

james.g.mckeogh@kpmg.com

## 胡浩伟 (Harry Hughes)

高级经理，毕马威中国

电话：+852 2847 5018

harry.hughes@kpmg.com

## Daniel Houseman

总监，毕马威澳大利亚

电话：+61 3 9288 6820

dhouseman@kpmg.com.au

## Chris Hadorn

主管，毕马威美国

电话：+1 404 979 2317

chrishadorn@kpmg.com

## Fred Schneidereit

合伙人，毕马威德国

电话：+49 30 2068 2813

fschneidereit@kpmg.com

下列人士贡献了本刊内有关文章，在此谨表谢忱：

## 诸葛森 (Jason Bedford)

毕马威中国

## 张玛莉 (Mary Chong)

毕马威中国

## 方恩礼 (Jeremy Fearnley)

毕马威中国

## 希醒之 (Jez Heath)

毕马威中国

## 孔达信 (John Kondos)

毕马威中国

## 麦怀礼 (Alessio Marinelli)

毕马威中国

## 欧乐恒 (James O'Callaghan)

毕马威中国

## 唐培新 (Simon Topping)

毕马威中国

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



本刊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。

© 2013 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）— 瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力；而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有，不得转载。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标或商标。

本刊由Evalueserve设计

刊物名称：《支付业的洗礼：支付系统变革探微》

刊物编号：HK-MC13-0001

二零一二年一月出版