



# 银行的战略性成本转型

应对疫情影响，实现更高运营效率

毕马威国际



[home.kpmg](http://home.kpmg)



“

银行的战略性运营成本优化不应被视为限制银行的活动或创新，而应被视为对持续改进的承诺，不断地探索如何才能把事情做得更好、更有效。这需要大多数组织转变思维方式。

”

— Judd Caplain

金融服务全球主管

毕马威

多年来，战略性运营成本管理一直是大多数银行的首要议题。这是一个必须随着市场环境、客户需求和利益相关者预期变化而不断革新和发展的过程，一段永远不会“结束”的旅程。

按照定义，成本转型是一个艰难的过程。毕竟，许多成本低效率是系统性的，源于银行业的复杂性和历史遗留问题。此外，随着银行的成长和发展，增加新的成本往往比减少现有成本更容易。

在新冠病毒引起的疫情大流行之后，成本议题被提升到一个显著的重要水平。显然，大多数银行都在寻求加强和加速成本转型，并且大部分都获得了显著的成效。这种紧迫性源于全球银行盈利能力的下滑。

在当前环境下，世界各地的银行通常需要将成本收入比降低10个百分点或更多。它们需要重新设计运营模式，并利用它们最初应对疫情措施中动员起来的灵活性、复原力和数字转型能力来实现持续的成本优化。

成本策略的一个重要焦点是它对客户的影响。降低成本的一个聪明方法是瞄准不能增加客户价值的活动，并简化现有的活动和流程。

那些在成本转型计划中大胆且成功的银行将会在激烈的竞争中获得成功。但那些成本转型计划未保持一致或失去重点的银行将处于竞争劣势。

鉴于成本议题的重要性和紧迫性，毕马威国际委托世界各地的银行业高管进行全面研究，以获得最佳时间和优先级的第一手见解。

这份报告表明，世界各地的银行迫切需要制定集中的、“聪明的”成本转变战略，并从过去获取经验教训，以确保成功的实施和效益的实现。成功取决于有一个清晰和一致的自上而下的方向，以及强大的成本管理文化。

我们通过这份报告对这一问题进行了深入的探讨，并希望它能够为银行业最关键的领域带来强大的启示。



**张楚东**  
金融业主管合伙人  
毕马威中国



**刘建刚**  
管理咨询主管合伙人  
兼首席技术官  
毕马威中国



**李建维**  
金融业运营咨询合伙人  
毕马威中国



# 关键发现概览

2020年末，毕马威国际委托200多名来自世界上一些最大银行的高管进行研究，以了解它们的成本转型重点在应对新冠病毒引起的疫情方面是如何发生转变的。我们的研究探索了成功的成本转型项目的驱动因素和促成因素、未来目标运营模式(TOM)和相关成本结构，以及在后疫情环境中优先级可能如何变化。



# 成本效益新思路兴起

后疫情时代银行面临的两大问题



21%

收入流失



20%

成本管理

作为结果,



61%

认为降低成本已  
成为战略重点



59%

数字化是最重要的  
成本杠杆

银行在成本管理上加倍下注



83%

正在重新聚焦他们  
的成本优化工作



85%

正在加速成  
本优化

降低成本的目标提高

61%

将目标提高达  
10%



19%

将目标提高了  
10%以上

然而,大量的成本节约计划推迟至中期

66%



设定成本节约的目标  
为未来三年内达到成  
本基础的10%以上

15%

预期成本节省在未  
来12个月内占到成  
本基础的10%以上

为了应对挑战



28%

许多银行正计划在未  
来3年内彻底改变其  
运营模式

实现更高效率的最重要因素



91%

坚定的领导



89%

企业文化



89%

问责制

然而,仅



58%

高度评价企业的文化是  
支持成本优化目标的。  
还有更多的工作要做。





# 不断变化的成本 优先级与疫情

由于新冠疫情，成本管理议题被银行不断提起：



## 成本管理成为当务之急



## 成本管理工作加快并重新成为焦点

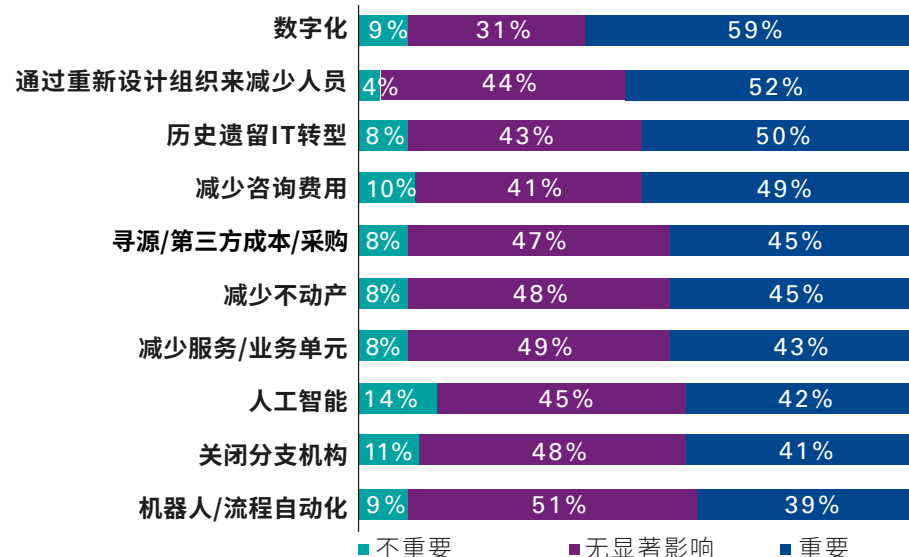


## 目标有所提升 (尽管大多是中期目标)

## 在全球范围内，降低成本议题日益重要和具有实际意义。

人们认为，在新冠疫情后，数字化(59%)、裁员(52%)和历史遗留IT转型(50%)对帮助降低成本变得更加重要。

### 降低成本的领域及其在帮助实现未来12个月的降低成本目标中的重要性



这些都是非常重要的领域，并且已经成为银行成本优化工作的焦点。

数字化是整个银行业普遍优先考虑的问题，也是现代银行业运营模式的核心。

我们认为，最大的收益将出现在中后台的流程自动化和端到端数字化方面，这些领域目前通常仍高度依赖低效的人工操作。这也提供了一条优化员工配置的途径，通过减少了劳动密集型的、基于纸张的流程，使员工可以专注于更以客户为中心的任务。这是银行不断更新换代传统的IT平台，以寻求创建的数字化赋能组织的标志。毕马威的[互联银行模式](#)为以客户为中心的数字化转型提供蓝图设计，使前、中、后台部门保持一致，并成为成本优化潜在的强大驱动力。在前端，新冠疫情的影响之一是显著加快客户向数

字渠道的迁移。越来越多的客户更愿意在自己方便的时候自行经营银行业务和理财。这样不仅可以提高客户体验，还可以在中长期降低成本。

在我们看来，渠道数字化应该首先考虑到客户的需求。从成本的角度来看，它往往不如其他一些手段有效。由于固定成本，减少物理渠道成本在很大程度上仍然具有挑战性。尽管数字化渠道不断吸收客户，物理渠道仍然存在残留活动。此外，银行对粘性不高的客户需持续的关注，继续通过传统的实体渠道和服务提供触点。

此外，我们应该认识到，还有一些新的成本是银行无法控制的。银行别无选择，只能增加客户（如产品创新）、监管或社会（ESG）视角所要求的活动。





“

由于一些客户仍然需要面对面的销售和服务，你减少分支机构的速度和客户进行数字化转型的速度无法直接匹配。不要高估客户迁移到数字渠道可以给你带来的成本效益。”

— Hessel Verbeek

全球成本转型联合领导人

毕马威澳大利亚





# 汲取经验 跨越障碍





“

有些人认为企业无法同时注重降低成本和以客户为中心。我不赞同这个观点。如果企业专注于客户真正想要的东西，自然会降低成本。”

— Karen Parkes  
合伙人  
毕马威澳大利亚

“

职能孤岛导致在银行内部形成成本孤岛，限制了对实际成本属主和潜在成本优化机会的理解。应以业务线、渠道和后台来衡量成本，以形成对全成本的真正理解。这对于实现可持续和重要成本优化来说至关重要。”

— Tapasvi Narula  
全球成本转型咨询  
联合领导人  
毕马威加拿大

虽然银行已经提高了成本效率，但是他们也认识到，从历史来看，他们仍未成功的达成自己所设定的目标。

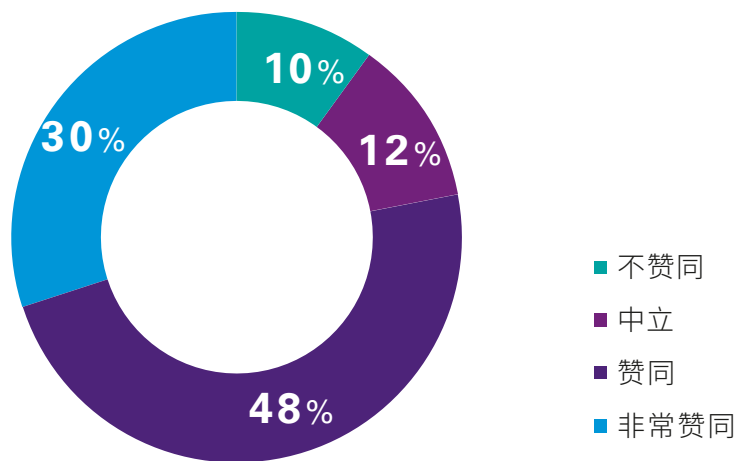
成本计划在银行业并不是什么新鲜事，一些银行将15%至20%的成本用于转型和变革交付。那么，过去的案例预示了我们未来的任务是什么？

一幅喜忧参半的景象出现了。我们的研究表明大多数银行——78%的银行认为，他们的成本优

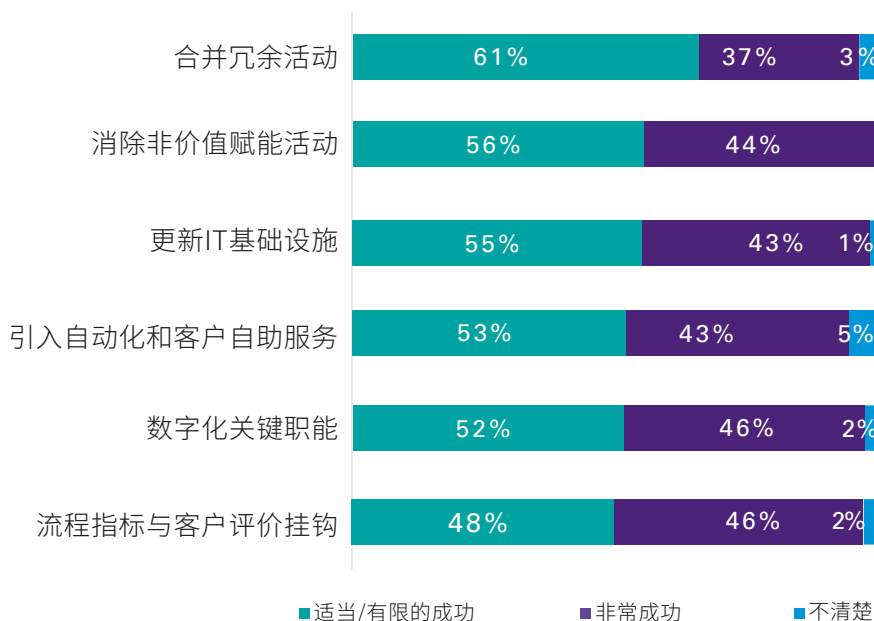
化计划在过去的三年内已经实现了预期回报。

然而，在更精细的层面上，大多数银行在报告中表明他们在某些特定领域取得了“适度”或“有限”的成功，例如数字化关键职能、将流程指标与客户评价挂钩，消除非价值赋能活动等。

在过去三年中，受访者感受到成本节约举措已实现了预期回报。



公司目前的成本优化战略在实现以下成果方面取得了多大的成功？



这种有限的成功并不令人惊讶。正如毕马威 (KPMG) 最近在美国发布的一份报告所指出的那样，企业会随着时间的推移而变化。通过有机增长、收购、经济波动、新的监管要求、商业模式变化以及其他内外部因素，企业将变得更加复杂。

银行应清楚地认识到成功和可持续地降低成本的主要障碍，以便能够采取有效措施，解决障碍，改善正在取得的成果。我们的研究发现，银行识别出一些阻碍前进发展的关键障碍。

很明显，障碍是众多的，复杂的，而且往往是相互联系的。毕马威认为，该调查强调了成本转型的关键成功因素，包括对关键成本影响因素的理解和优先级排序，清晰的目标运营模式视图用于成本效益分析，以及建立银行内部强大的“成本文化”。

### 认为以下是银行面临主要障碍的百分比：

87% 成本计划的绝对长度/所需时间（和精力）

84% 竞争性管理议程

83% 管理层更替对于长期计划的影响

81% 管理层优先考虑“简单”成本而非系统性问题

81% 缺乏责任感

81% 高管关注收入增长而非成本降低

77% 降低成本策略的多种管理解读





# 成功要素：

1. 制定目标明确的成本转型计划
2. 重新思考目标运营模式以实现利益最大化
3. 认识到成本文化和驱动因素的重要性



## 1. 制定目标明确的成本转型计划

根据我们的经验，要想取得成功，银行需要专注于一些关键项目来降低成本，而不是一系列小型微型计划。

这些项目可以分类为12种基本的成本转化杠杆，通过战略、简化和技术等多个角度进行实施。银行优先选择哪些杠杆以及什么时候选择将取决于许多因素：

- 与基准和目标相比的当前（成本）表现
- 降本目标及降本投入
- 达成降本目标的速度
- 每个成本转化杠杆相关的潜在风险

围绕12个杠杆组成的明确计划与三个重点视角相结合，意味着可以取得重大成果——在相对较短的时间内实现可观的成本降低，如下指示性图表所述：

纵观所有杠杆，我们认为活动应该通过三个关键的视角来看待：

**战略** — 定义银行的长期愿景和计划，将多个执行议题合并为综合项目。

**简化** — 确保透明度和问责制、强有力的治理机制、运营和专注执行的领导层，以及明晰的项目主线。我们观察到，拥有高度简化模型的银行具有显著的成本优势。

**技术** — 银行内部不同组成部分和职能采用的基础设计

### 成本转化杠杆

宏观成本视角	降本杠杆	机会	% 成本节约 (总成本占比)	现金转化速度	每\$节省成本	风险
1.战略	1.1 地理位置，市场，产品 	减少低绩效客户群和产品领域	TBD	慢	TBD	
	1.2 经营模式和资产负债表 	通过优化资产负债表降低资金成本				
2.简化	2.1 组织运营模式 	降低组织复杂性，包括报告、决策和治理结构	中等	快	低	
	2.2 转型优化 	围绕变革打造核心组织能力				
	2.3 重视成本管理 	通过战略规划与责任分工进行成本管理				
3.技术	3.1 数字化与运营效率 	推动数字化从前台到中后台，全面推行企业范围内的自动化	高	中等	高	
	3.2 渠道优化 	通过数字化转变推动行为改变				
	3.3 组织设计与人员 	推动全行组织设计的简化，注重跨度和层级，调整薪酬和奖励	低	快	中等	
	3.4 技术优化 	加快重要环境向云端的迁移，淘汰过时的应用程序并清理数据中心	低	中等	中等	
	3.5 资产优化 	合理化总部和区域之间的运营模式，将座位与办公桌的比率调整为2.5:1	低	慢	TBD	
	3.6 采购和供应链管理 	通过整合供需矛盾降低第三方支出	低	快	低	
	3.7 税务及法律合规优化 	优化税务与法律合规架构	低	中等	低	

% 成本节约：低 (<5%)，中等 (5-10%)，高 (>10%)

现金转化速度：快 (<12个月)，中等 (12-24个月)，慢 (>24个月)

每\$节省成本：低 (<\$0.50)，中等 (\$0.50-1.00)，高 (>\$1.00)

有一种利用成本转换杠杆的有效方法，是银行采用“由内而外”的视角，利用内外部数据分析业务。这使银行能够：

1. 在深入了解企业运营和绩效的基础上，提出一些强有力的假设，说明哪些杠杆能够产生最大影响。
2. 根据外部和内部经验（包括基准数据），估计每个杠杆和假设的成本降低潜力。
3. 优先考虑哪些成本转换机会，以便进一步分析和验证。
4. 详细说明如何依据自上而下的分析在银行内部选择优先应用杠杆。
5. 为成本转化计划制定商务方案。

随着当前银行内部数据和行业基准数据的可用性以及现代分析工具的使用增加，分析成本转换杠并确定其优先顺序相对容易，同时也可通过分析产生更多有价值的观点。毕马威正在利用先进的数据分析技术作为加速手段，帮助银行快速确定其成本转型工作的重点。在这种情况下，需要注意的是，大多数受访者认识到他们的数据和分析能力对银行未来成功的重要性（对于那些预期运营模式将发生全新变化的银行来说更是如此）。

在全球银行面临的风险增加及监管转型要求提升的趋势下，转型优化（杠杆2.2）的提出顺应了目前市场发展的趋势。由于目前在风险和监管转型方面的支出非常巨大（在一些国家，转型支出大部分要求必须用于这一领域），因此在这方面实现更高的效益是一个非常有力的成本杠杆。因此，应考虑不同的运营模式（包括替代采购方案和行业解决方案）

以及与监管科技（regtech）供应商合作等解决方案。根据毕马威的经验，更具成本效益的风险和监管转型方法可以成为成本转型的重要杠杆。

对当前业务运营的深入了解，再加上对时间、风险、下游依赖性、优先级、客户影响和预期效果等变量的透彻理解，将有助于确定实施计划的优先级。更重要的是，一个全面的降本战略将产生巨大的影响力，同时保持强大的客户体验。

## 2. 重新思考目标运营模式以实现利益最大化

82%的银行表示他们有明确的成本目标，但是很少有银行将其转化为明确的成本战略（77%）或全面匹配的目标运营模式（72%）。后者的重要性是显而易见的，91%的银行表示，他们过去的成本削减举措是成功的，同时也表示他们拥有全面匹配的TOM。对于银行的成本策略而言，必须清晰理解能够带来效益的目标运营模式。此外，成本优化目标应根据对运营模式的深刻理解进行调整，例如，在银行的某个领域（例如，自动化贷款申请处理）降低10%的成本可能被认为是进激的，而20%的成本优化在某个领域可能被认为是保守的（例如，不再销售的大量遗留产品相关的系统许可和服务）。一个重要的原则是，对于银行的目标运营模式应该追求简化，大多数银行复杂的运营模式对成本、风险和战略敏捷性方面造成了重大影响。

### 彻底的变革是否即将到来？

在新冠疫情疫情的影响下，超过四分之一的银行（28%）

预计将进行彻底的变革，重新思考他们的目标运营模式。而这一比例在大型银行中上升到36%。从地区来看，亚太地区的银行最有可能考虑这一问题（36%），略高于欧洲和美洲的银行（分别为28%和23%）。

运营模式变革的一个明确例子是，在分支网络和虚拟渠道（如联络中心和数字网络）之间整合渠道管理，从而更好的简化运营模式和提升成本效益。打破渠道孤岛，创建一个单一的、集成的分销功能，



“银行开始认真研究什么样的活动能给它们带来竞争优势和差异化。如果其他人能代表银行做得更好，那么协作效用方法是非常有吸引力的。”

— John Armstrong  
全球金融服务主管  
毕马威加拿大



除了降低成本外，还会带来其他许多好处。毕马威认为，由于联络中心的活动发生更为分散（较多发生于分支机构及家庭），新冠疫情加速了运营模式的集成整合。

另一个运营模式的例子是“空心化”，精简组织及其流程。实现空心化的最有效方法之一就是进行合作。例如，要建立一个数字化抵押贷款方案，这将涉及与数字化抵押贷款发起人进行合作，而不是对传统的纸质抵押业务进行数字化。

对许多人来说，根本性的改变可能包括取消某些内部操作，并找到能够替代的平台或公开解决方案。支付切换就是一个例子——许多银行仍有自己的支付切换，但是他们的支付量也可通过公用平台进行处理。

公用模型有望被越来越多地采用，80%的银行表示，它们将在其运营模式中发挥更重要的作用。

这些可以应用于广泛的活动——票据处理，现金流动和自动取款机（ATM）存储，反洗钱（AML），客户身份识别（KYC），尽职调查。代理服务等领域也会有一定的增长。在过去，公用解决方案被证明很难在持续的协作基础上工作，但现在这些解决方案有了更多的推动力。

### 3. 认识到成本文化和驱动因素的重要性

在我们的研究中，强大的成本管理文化、长期投入时间和资源的能力、执行问责制和降低成本的关键绩效指标（KPIs）被认为是成本转型最重要的“软”驱动因素。

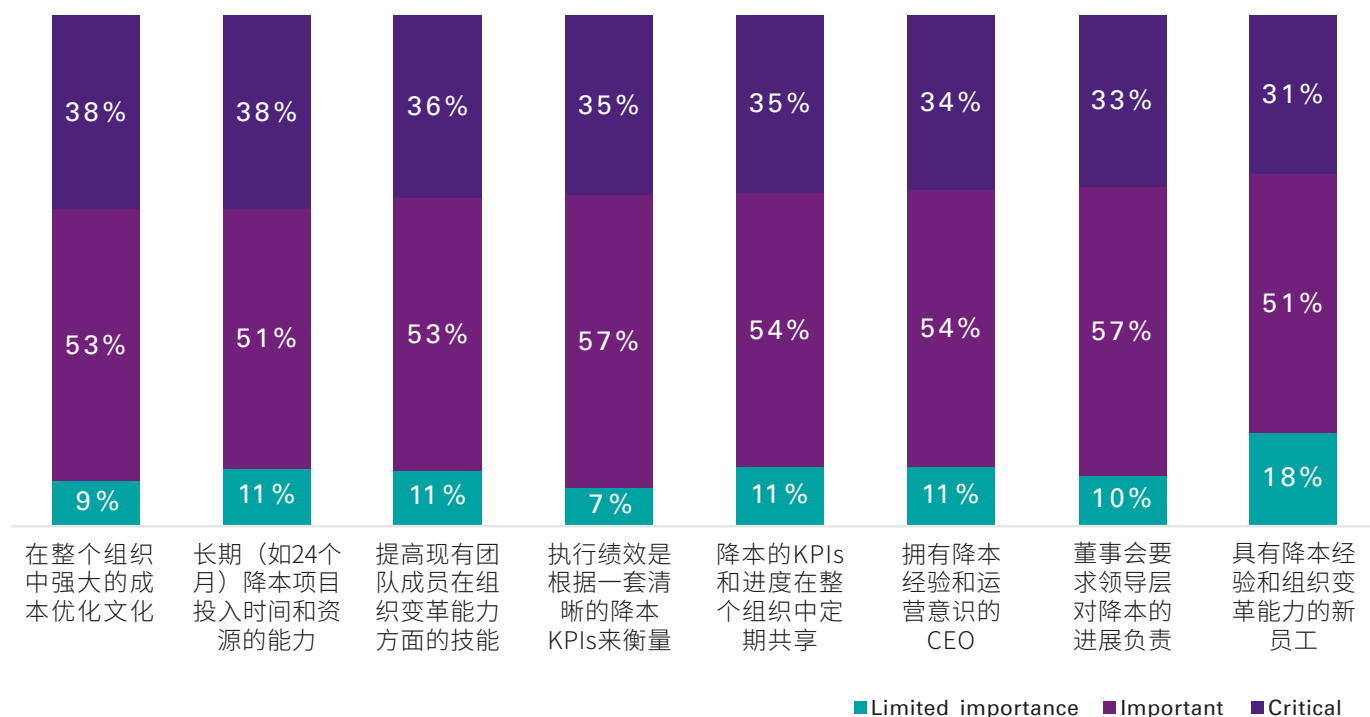
然而，只有58%的银行认为自己拥有强大的成本管理文化（值得注意的是，在那些过去的成本转型举措带来了预期回报的银行中，这一比例上升到了72%）。

### 创造正确的文化

如何创造一种强大的文化？很简单，它必须从顶端开始。一般牵头人是集团的首席财务官和更广泛的财务职能——有非常明确的首席执行官支持。如果CFO和团队想要获得业务的认可，首席执行官的支持是至关重要的。必须让所有高管都参与进来，让每个成员都致力于推动各自领域的成本优化，并对进展负责。

90%的受访者表示，董事会让领导层对降低成本的进程负责是非常重要的；而91%的受访者表示，整个公司浓厚的成本优化文化是关键。整个企业的高管和资深管理人员必须充分投入到成本工作中——在实践中，这意味着确保成本表现是他们个人薪酬和奖励的标准之一。但更重要的是，不同个人的激励机制不能冲突或相互对立。例如，

以下因素对于在未来12个月内实现银行内部持续成本降低的重要性



■ Limited importance ■ Important ■ Critical



如果有更有效的替代选择，就不应该激励产品和渠道业务人员通过昂贵的渠道来追求增长。相关的激励措施应该都指向同一个方向。

### 转变为持续改进的心态

另一个重要的因素是，成本优化不应该被消极地视为限制活动、创新和客户导向的事情。相反，它应该被看作是对持续改进的承诺的一部分，是对如何能把事情做得更好和更有效的不断思考。它也应该被视为对客户的持续关注——关注对他们来说真正重要的东西，以及交付如何更高效。银行需要将业绩改善转变成一项持续的工作，而不是期间的、附加的活动。银行应该专注于不断优化成本管理的方案和举措，作为“生生不息”的总体成本战略的一部分。

### 衡量至关重要

在其他驱动因素中，银行对自己的评价中相对较弱的一个领域是KPIs。只有56%的银行表示，他们能够有效或非常有效地在整个组织中定期分享降低成本的关键绩效指标和进展。事实上，在大型银行中，这一比例降至47%。然而，人们普遍认识到成本转型的监管和衡量是至关重要的。

正确处理这方面的问题是关键，因为有效的报告可以成为加强成本文化的杠杆。如果利益相关者能够看到成本转型正在取得的进展，这将激励和鼓励他们保持正在建立的势头。

如果进展不顺利，白纸黑字地直面数字结果可能会提供加倍努力的动力。很明显，报告赋予成本转型“真实”感，因此需将其嵌入组织文化。



“日常工作相互竞争屡见不鲜。通过适当的激励机制，鼓励每个人朝着同一个方向前进。”

— Owen Lewis  
合伙人  
毕马威爱尔兰



# 砥砺前行

当前的环境要求全球大多数银行转变其运营模式，并将成本水平转移到一个可持续的、较低的基调上。那些行动不够迅速、不够大胆的银行可能会发现，自己无法在价格、价值和交付方面与更精简、更高效的竞争对手竞争，市场份额将大幅流失。成本转型并不新鲜，然而这一直是全球银行关注的焦点，很少有银行能够实现过去所做成本转型工作的全部收益。其结果是，成本水平顽固地高于应有水平。

这项调查研究了银行成本转型过去的障碍和未来的成功要素。无论一家银行的市场地位如何，下列成本转型成功的关键原则保持适用：

- 清晰的、定义明确的和易于理解的目标；
- 将“智能”成本转型作为银行战略的永久性特征；
- 严格排列成本扣除的优先级；
- 一个完全成型的转型后的目标运营模式架构；

- 有驱动因素（如一致的KPIs）支持的强大的成本管理企业文化；
- 银行高层领导坚持到底的决心和承诺。

在毕马威，我们与世界各地的银行在成本优化计划方面的合作经验告诉我们有多大的可能性，并为我们应对挑战提供了实际的见解。随着新冠疫情突显出全球银行必须承担的成本，它们有能力更进一步，为未来创造新的蓝图。



[kpmg.com/cn/socialmedia](https://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/zh/home/about/offices.html>

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。

© 2021 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

出版日期:2021年4月