KPMG

毕马威未来银行2.0

如何打造数字化时代的智链公司银行



2022年11月 | home.kpmg

前言



Francisco Uría
银行业与资本市场全球主管
毕马威国际



张楚东
金融业主管合伙人
毕马威中国



支宝才
金融业战略咨询合伙人
毕马威中国

毕马威在2021年的一项针对国内银行的银行数字化转型开展情况的调研[1]显示，虽然零售银行一直是银行数字化转型的重点关注领域，但是银行对公司银行业务领域数字化投资正在提速。

在我国，公司银行业务一直是绝大多数银行收入和利润最重要的来源，传统公司银行业务关系驱动、传统信贷业务为主的特征明显，除了基础的业务流程线上化之外，对数字化的需求一直偏弱。但近年来受到宏观经济下行、行业竞争加剧和客户需求升级的综合因素的影响，公司银行业务发展面临巨大的压力。

公司银行数字化提速和业务转型需求密不可分。以当前各家银行都着力推进的交易银行业务为例，可以说数字化是发展交易银行业务的最有效的手段和必要条件。和传统公司银行业务不同，交易银行要求银行更深入的掌握客户的生产经营场景、产业链条的业务往来和资金交易、上下游企业网络等情况，能够为客户提供专业的、定制的、丰富的产品和服务，并通过线上化、自动化的方式提供给客户。在整个过程中，生态场景建设、客户管理和洞察、交易真实性判断、业务流程处理、风险审批和监控等环节都需要数字化的赋能，同时也要求银行能够整合科技、风险、运营、产品和销售等各项专业能力。

公司银行业务数字化转型如火如荼，银行需要结合自身的情况，借鉴领先实践，绘制清晰的转型蓝图，系统、高效地推进。毕马威基于连续多年的全球银行业调研获取的数据和帮助众多银行进行数字化转型服务经验，总结提炼了公司银行业务数字化能力框架，从八个维度，四十个子维度对公司银行业务的数字化能力进行定义，并配套成熟的问卷、评估工具和数字化蓝图模板，可以快速对公司银行业务的数字化现状进行诊断，识别关键差距，进而帮助银行从数字化顶层设计、数字化应用、科技和数据能力升级、人才体系建设等方面制定数字化转型蓝图，协助客户落地实施。

我们在2020年发布了《未来银行—如何打造数字化时代的智链零售银行》，本文是毕马威在智链银行解决方案体系框架下，继续对公司银行业务如何开展数字化转型进行的探讨和洞察分享，希望能为中国的银行机构对公业务的数字化转型提供有价值的参考和助力。

[1] 毕马威银行数字化转型调研，共有39家银行参与。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

数字化时代的"客户为先"战略

在数字化转型加速、竞争加剧和监管趋严的背景下，公司银行正在快速演变。2021财年，全球金融科技投资总额达2,100亿美元[2]，公司银行正在应用金融科技提升自身的市场竞争力。我们不禁思考，未来公司银行的市场竞争格局是怎样的？公司银行该如何做来提升市场竞争力？

首先，基于毕马威对逾400名全球各地参与“客户为先”战略决策和实施推动的公司银行高管[3]的调研，我们审视了公司银行板块的变革信号与驱动因素，发现其核心因素包括：客户从线下网点向线上App的迁徙、以及数据隐私保护重要性的上升（虽然监管已大幅强化相关监管要求，但开放银行赋予客户对其信息更大所有权及控制权，数据隐私问题仍日益凸显）。

其他变革信号和驱动因素还包括：更有效的数据与先进科技相结合，催生了更加自动化、定制化的财务及投资解决方案，这将有助于减少舞弊和提升监管合规性；去中心化账本技术有助于提升交易和国际财务操作的速度、安全性与透明度；业界对可持续性和企业发展宗旨期望的提升，推动越来越多的银行业务流程、风险政策和业务模型纳入了ESG（环境、社会与治理）政策和目标。

在识别变革信号和驱动因素后，我们将探讨新常态下的三个公司银行业务模型。全新的公司银行生态体系将涵盖包括客户、竞争对手、供应商和中介在内的、各种各样相互交织的利益相关者。与这些利益相关者建立战略合作将有助于银行获得关键或全新能力、及客户服务渠道。

接着，我们会定义业务转型的五项关键要素，包括：创新客户关系模型（需要转变客户经理角色）；过渡至新生态体系；重构银行系统平台；变革运营模式及降低成本；以及建立卓越智能服务。

最后，我们将提出一个经实践检验的数字化转型方案——“智链公司银行”及其八大关键能力。“智链公司银行”致力于实现超预期的客户体验，并帮助银行达成“客户为先”战略目标、满足相应投资回报要求。

为了快速响应市场信号、提升客户体验，银行应主动拥抱“智链公司银行”方案，整合银行前中后台、加速数字化转型。

公司银行的定义

本报告中，公司银行指向不同层级对公客户提供的银行及相关服务。

[2] 毕马威《2021下半年金融科技动向》，2022年1月

[3] 受访群体：419名来自全球各地公司银行机构的、参与"客户为先"战略及实施决策的总监或以上级别的行业领袖。他们参与了Forrester Consulting在2021年7月代表毕马威执行的调研。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

目录

05 变革信号



客户 06
数据、数字化和科技力量 07
信任 09

11 现代公司银行生态体系



定义未来业务模型 13
业务转型的关键要素 14

15 成功的智链公司银行



毕马威智链公司银行的八项关键能力 16
高成熟度机构表现优于低成熟度对手 17
智链公司银行赋能运营模式升级 18
评估银行能力成熟度 20

21 案例分析



企业级的数字及运营转型 22
创新并领先市场的中小企解决方案的开发 22

© 2022 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,毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司,毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所,及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所,均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。

变革信号

目前，公司银行面对比以往任何时候更为复杂的经营环境：客户对银行数字化服务的需求和自身数字能力快速提升、数字化和新竞争正在驱使银行快速创新。



© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

客户

为向客户提供无缝体验、并支撑产品创新，公司银行纷纷构建可适应的平台和生态体系。

虽然80%的公司银行决策者认为当前的优先任务是贯彻“客户为先”战略，但仅有47%的银行成功超越了客户期望，更只有15%的银行实现持续超越客户期望[4]，这也降低了新型金融机构进入公司银行市场的门槛。

1 客户对快速、无缝、全渠道银行服务的期望

未来两到三年，领先公司银行将成功实现向全渠道端到端无缝衔接体验的转型。大多数受访者表示，“创新服务”和“无缝数字银行服务”最有可能带来行业变革[5]。全渠道能够支撑更快的服务交付、更便捷的客户体验、以及更高效的问题处理，从而提升客户满意度和留存率。

除提升客户满意度，全渠道还能支撑客户体验分析、以更好预测客户需求和偏好 — 譬如，基于内外部客户数据与人工智能技术，优化客户持有的产品组合。

2 客户对将银行服务嵌入企业流程的需求

调研显示，整合银行服务系统及客户内部系统可提升客户关系价值达50%。从客户角度，随着商业解决方案逐步整合进银行账户服务体系，大幅减少了企业成本高昂且耗时费力的人工作业量，并有效提升了数据质量[6]，正在逐步取代银行企业门户。

从银行角度，公司银行还能借此机会推出新服务，例如事件驱动的收费服务、更低成本的产品、以及“即买即付”服务。公司银行还能够通过向第三方提供收费的支付请求、身份验证、服务商预先批准、实时客户筛选和客户信息检索等服务，将传统的成本中心转变为利润中心，（如KYC和数据管理部门）。

3 产品和服务创新的压力

虽然现金管理和融资服务将仍然是主要收入来源，但公司银行也应跟上变革步伐、不断创新。大部分受访银行（88%受访银行高管）正计划投资创新产品和服务、以贯彻“客户为先”战略[7]。

投资领域包括开放银行产品、资本配置优化、数字借贷方案、居家办公解决方案等新板块。各个投资领域均有着不同的需求和风险画像。

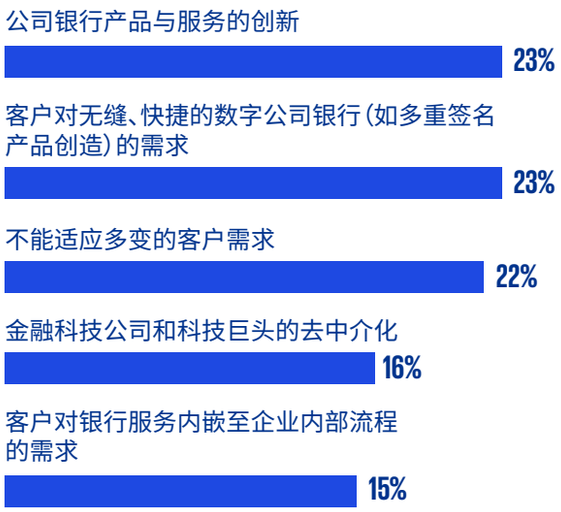
提升“客户为先”战略的优先级

“客户为先”成为战略重心。

78%的受访者表示，他们正向“数字化的技术架构”以及“以体验为中心的产品服务设计”进行投资[8]。

但进展仍然缓慢：45%受访者认为他们在稳妥制定服务解决方案和利用相关技术方面“低于平均水平”。数字化人才缺乏是进展缓慢的关键原因之一。

最有可能改变公司银行竞争格局的客户因素



信息来源：一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年7月

[4, 5, 6, 7, 8] 一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年9月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

数据、数字化和科技力量

相互链接的人工智能技术可提升银行决策能力，并有助于银行为融合云架构和开放银行的生态体系做好能力准备。

金融和非金融机构玩家均可在一个开放包容、紧密衔接和数据共享的全新生态体系中蓬勃发展。分布式账本和量子计算等技术将促进交易效率提升、以及信息共享的便捷度、安全度和透明度。

1 部署云及API技术

公司银行正与IT基础设施供应商合作升级过时的技术。数字化服务（例如贷款受理和客户引导流程）摒弃了人工流程和过时的信息系统，赋能银行为各层级对公客户提供一站式、端到端的解决方案。例如作为数字转型的一部分，银行大笔投资自动化贷款受理平台。68%受访银行表示已从开放银行服务中获利，另有20%受访银行计划在未来12个月内落实此类举措[9]。

开放银行服务架构结合行内已有数据与行外客户信息，为客户提供量身定制的专业服务。开放银行大大增加银行、数字银行及金融科技公司之间开展新合作的空间。合作门槛的降低使得机构可迅速上线全新的基于云架构的借贷服务。

中小企市场的可持续增长

中小企在全球经济中扮演着重要角色，在发展中国家的作用尤为关键[10]。

但中小企业的金融服务兼具大型企业与零售客户的特性，使银行较难从中小企业业务中获取足够利润，导致中小企业金融服务仍留有巨大缺口。但这也为公司银行创造了一个持续增长的机会。

2 人工智能和机器学习已应用至各类银行业务

这些令人振奋的新技术除了可协助营销及市场团队识别业务机会、预测客户需求和购买倾向，还能够实现细分市场动态交易定价，以及自动化的授信决策、规则设置和例外处理。通过应用人工智能和机器学习，银行可快速提升流动性管理和信贷风险评价能力。受访银行毫不意外地将人工智能列为可支撑其在公司银行市场脱颖而出的最重要技术。

3 银行迫切需要提升客户需求响应速度

我们看到金融科技等传统金融的颠覆者通过各类创新服务方案（例如文件自动生成、电子交易验证和外部数据认证）简化服务评估、财务数据录入和融资方案设计的流程，大幅压缩了授信决策时间，进一步加剧了金融脱媒。

4 分布式账本技术在公司银行业务应用有巨大潜力

尽管行业发展轨迹变化多端，但我们可以预见：未来10年，分布式账本技术将提升银行交易的执行效率、包容度、透明度和资产数字化水平，推动公司银行服务模式由中心化向去中心化演变。

基于区块链的贸易融资已经帮助公司银行及其客户消除运营效率障碍、降低合规舞弊风险。如今，在大量银团贷款试点项目、产品服务的推动下，彼此协作、充分竞争和客户分散等公司银行业务成功的关键要素逐步凸显，已可以实现与分布式账本解决方案的有效融合。此外，跨国银行业务已到达一个转折点，应将往来账户的支付方式代币化、可编程贸易支付、以及智能合约纳入发展规划。

[9] 一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年9月

[10] 世界银行，2022年7月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

5 数据价值创造者将在竞争中脱颖而出

细分市场解决方案可嵌入竞争与合作相互依存的数据生态体系中。领先的公司银行正转变自身的定位，使其同时成为数据的生产者和使用者，例如向其他机构提供支付、贸易融资和贷款服务能力。

从客户互动中产生的海量数据有助于公司银行深化其与客户的关系，银行可基于其对客户的深入了解，定制客户的数字化体验、以及高度个性化的沟通主题和沟通时机。

全面、相互关联的财务绩效指标

在成熟市场中，资本充足的新入局银行很可能为争夺交易压低报价，从而降低资本回报率。

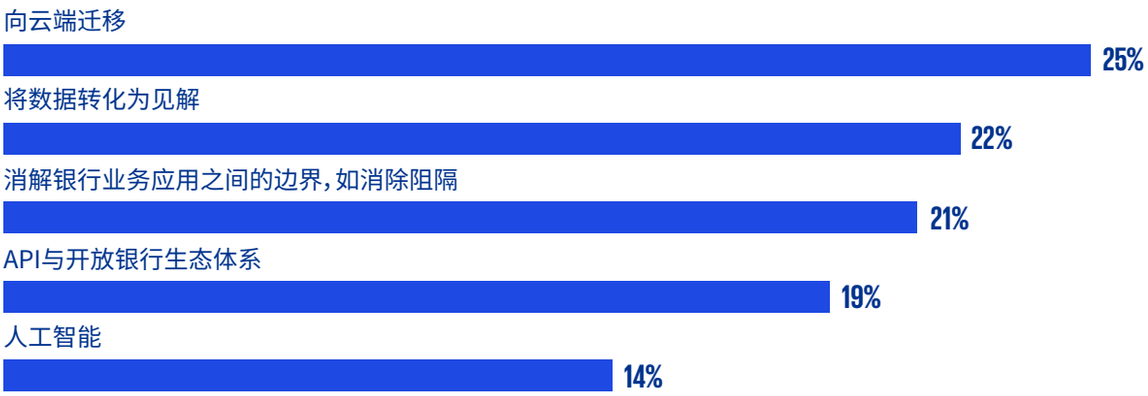
存量银行应考虑转向全面、均衡的财务绩效指标，引导经营机构转变过度追求规模的导向，从而提升资本回报率。

6 转型需要储备数字化的人才队伍

掌握先进数据分析能力、并通过数字化渠道提供自助服务的数字化业务模型能够大幅降低运营成本、提升客户体验。

客户经理的时间将被投入收益更高的领域，以强化高价值的人际关系，包括：专注服务高价值客户、跟踪迫切需要情感关怀和密切关注的业务机会、提供行业专精支持（无法由数字化技术满足）、以及处理无法通过数字化渠道解决的客户问题。数字化技术有助于提升客户经理的客户维护能力，包括向客户提供其所处行业的新兴趋势、业务运营及融资服务的机遇和风险，以及这些机遇风险将如何影响客户对银行产品服务的需求。譬如，银行可使用数据进行相似客户比较，识别客户流失的早期信号，并及时采取客户挽留行动。

最有可能改变公司银行竞争格局的科技



信息来源：一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年7月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

信任

将可持续理念和道德观念植入业务运营体系，可降低长尾风险、并提升客户信任。

不同利益相关者（包括公共社区）时刻审视着银行的产品、服务、文化、运营、及其对人与自然的影响。受访者认为外部监管与内部治理是赢取信任的首要因素。40%受访者认为，他们可通过建立客户信任提升品牌声誉、效率和可持续增长[11]。

1 公司银行的ESG举措应在收入稳定性、客户忠诚度和风险之间取得平衡

在客户及其股东越发重视ESG报告要求的社会背景中，公司银行可成为ESG趋势赋能者，通过引导客户放弃高碳排放项目，帮助客户实现净零排放。

公司银行应明确在银行业和本地社区中扮演的角色，例如是领袖和“可信任的变革者”，还是“快速追随者”。银行在加速实现净零目标的过程中，除了发展人才队伍、构建战略合作联盟外，还应不断进行创新。

2 银行应将社会道德融入自身的流程、政策和系统中

银行正在履行绿色金融相关的产品服务要求，涉及到通过全新的可持续金融产品调整全行的产品组合和规模增长，并需要将ESG和气候风险等因素纳入资金定价、风险管理和资本配置决策逻辑。

这些举措的影响将延伸到存量及未来新增业务。比如，部分银行无法向使用廉价、可燃涂层材料的物业提供开发贷款或按揭贷款。这些银行还将停止向使用锅炉的物业发放贷款（因为贷款可能会变为“棕色贷款”，从而占用银行更多资本）。银行需要评估存量贷款的绿色金融“成色”，并为ESG风险较高的贷款制定调整方案。

3 在银行系统全生命周期中嵌入金融犯罪预防、网络安全、数据隐私和监管功能

银行正在通过引入新技术、构建生态合作、及提升对数据安全的重视度，来强化对金融犯罪的防范能力。以往，网络安全（包括数据隐私保护）被视为最后一道防线。但在数字世界中，其已成为客户对银行信任的基础、以及所有产品服务的关键要素。63%调查受访者认为可靠的网络安全有助公司银行在市场竞争中取胜[12]。

随着银行对数据依赖程度逐步提升，网络风险与监管压力的增加也使反洗钱变得尤为重要。若不能有效应对这些风险，公司银行将在与拥有强大安全性的金融科技公司的竞争中败下阵来。从系统设计阶段开始便开始采取防御举措的银行将有效提升数据价值，并向外界展现一个强大、安全和合规的银行形象。

符合道德的人工智能应用

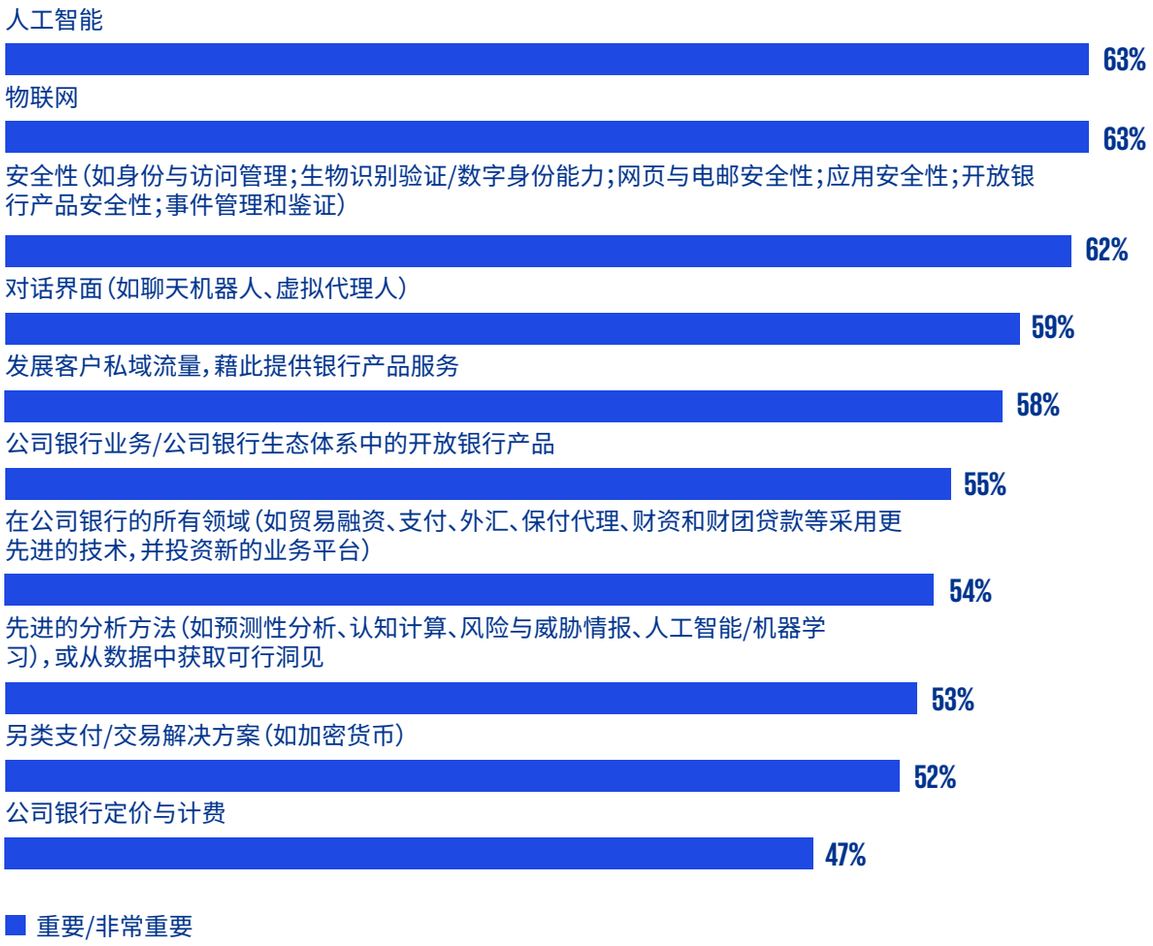
随着授信和放款决策愈发自动化，银行必须避免授信决策中出现与年龄、性别、种族、医疗状况和财富等属性相关的偏见。

通常，偏见在信贷模型开发阶段就已存在。银行需要通过重写算法消除歧视。

[11,12] 一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年9月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

为了在公司银行市场中脱颖而出，对贵机构而言，以下各项竞争要素的重要性如何？



信息来源：一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年7月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

现代公司银行生态体系

现代公司银行产品服务的交付离不开云端开放银行生态体系中的合作伙伴配合。



© 2022 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,毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司,毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所,及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所,均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。

从封闭到开放、从本地部署到云端部署，领先公司银行已认识到云架构、人工智能和开放银行的巨大潜力。大部分受访者认同开放银行产品驱动的生态体系是数字化时代战胜竞争对手的关键，并且银行投资重点应是创新产品和服务，及以体验为中心的产品服务设计。同时，我们看到近年来银行大部分投资与收购均会涉及公司银行各领域的平台赋能。此外，超过54%的受访高管认为他们必须加大合作战略投入力度，以建立一个整合的、联盟驱动的生态体系[13]。

为了满足各类对公客户不断变化的需求，领先的公司银行已建立了基于平台的生态体系，向客户提供超越传统业务范畴的产品服务。公司银行正朝着平台式服务模型，以及由大数据与云技术赋能、通过API接口访问的生态体系的转变[14]。 这样的趋势将推动未来银行业务聚焦多个高度个性化的客群展开能力建设。

“平台化”可提升产品与服务的可用性和创新速度，并大幅减少实现大规模部署所需的时间。其也可提升银行的数据收集和分析能力，赋予银行相对非金融机构竞争对手的竞争优势。未能成功实施模块化及平台方案的银行将很可能丧失市场份额。

我们将看到公司银行业务的良性增长循环，即极佳的客户体验产出新的数据洞见，从而催生富有吸引力的新产品服务，并由新产品服务带动进一步的客户增长。

全球公司银行现有机会在利率及外汇掉期等领域开展技术赋能的套利交易。区域性超级银行可快速转变为科技及数据公司，从软件、“银行业务即服务”、数字银行业务和数字货币中获得收入。

> “金融服务将从一个行业进化为一系列能力的集合，其中部分能力可供所有人使用并分享。
>
> 未来金融业的成功关键在于：如何将这些能力散播到包括垂直行业和公共部门在内的各行各业，使得资本（资产负债表、风险、私募市场和长期资本）和流动性随时流向有需求之处。从本质上看，未来传统金融服务业的边界将消失。
>
> 我们已经看到大量大型传统金融机构开始将产品、职能和知识产权外部化[15]。”
>
> **Antony Ruddenklau**
> 金融服务咨询业务主管
> 毕马威新加坡
> 创新金融服务全球主管
> 毕马威国际

[13,14] 一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年9月

[15] 毕马威30名行业领袖对2030年的看法—金融服务业的新现实（KPMG 30 voices on 2030 — The new reality for Financial Services），2020年6月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

定义未来业务模型

通过了解未来公司银行的生态体系，银行业机构可探索未来的业务模型。如今，银行正逐渐转变为平台机构，并沿着价值链进行纵向及横向整合，以实现向客户提供多变的产品服务组合。这些模型具有敏捷、可扩展的特性，并将向其他服务供应商及其客户开放，形成了一个基于云平台、高度相关、数字主导和“客户为先”的价值主张。

我们预计以下三项公司银行业务模型（可单独存在、或彼此整合）将在未来五年成为市场主导：重塑数字化公司银行、“银行业务即服务”和平台供应商。客户及其数据将是这三项战略的共同核心。

公司银行在思考应对这个多变市场环境的策略时，应确定将承接哪些客户、与哪些机构建立“白名单”合作关系、外包哪些特定服务，以及选择“超级应用”还是“内嵌式功能组件”。

1 重塑数字化公司银行

公司银行将转变为完全互联的数字金融机构，以资本和数据为锚点重构业务模型，推动传统成本中心商业化。

为了创造新的收入来源，公司银行将提供全面的混合价值主张和相应银行服务。

公司银行将运用人际关系和深入的金融专业知识，服务于复杂和重大的融资需求（包括提供专业咨询服务）。

此外，公司银行将利用数据形成对整个行业及个别客户的深入洞见，并将其转化为思维领袖刊物，实现商业化目标。

案例

一家中国城商行发挥其海量国内科创行业数据优势，挖掘科创企业所在行业、创业团队、科研技术、股权投资、政府支持的五维数据价值，探索建立适用于科创企业的估值模型。

2 银行业务即服务

“银行业务即服务”（BaaS）供应商开发并对产品服务进行授权，通过合作方终端向用户提供公司银行服务。

“银行业务即服务”依靠产品与服务获取收入来源，并利用平台化基础设施的API端口向终端用户交付产品与服务。实例包括：支付管理方案、风险评分模型、“了解你的客户”验证服务、风险画像、金融犯罪筛选，实现将客户验证及承接流程缩减。

此外，银行可开始打包新型金融产品，并向终端用户提供智能合约、数字货币和软件知识产权授权等服务。

案例

一家中国国有银行推动系统平台由“紧耦合、低聚能”向“松耦合、高聚能、组件化”转化，搭建“智链”供应链金融服务平台，支持以组件形式将金融及非金融服务嵌入供应链场景，高效满足上下游企业个性化需求。

3 平台供应商

银行作为平台供应商，出于自用或盈利目的，建设系统平台基础设施，并提供维护、安全保障等服务为其赋能，形成开放或封闭形态的公司银行平台或生态体系。

系统平台定位为连接海量服务及客户的门户，而基础设施则可能成为银行一项主要收入来源。

相关应用包括数字产品市集的开发、“超级应用”、云服务和API治理，以及第三方数据连接管理。

因此，金融脱媒将进一步加剧，而数据与信息隐私增强计算将会成为新热点。

案例

一家中国股份制银行推出业内首个数字化科技金融服务平台，通过整合科创企业、PE/VC、其他金融机构等多方资源，形成信息共享渠道，提高科创金融领域投融资的对接效率。该平台已储备超过4万户科技型企业及100余家投资机构，帮助投资人与优质科创企业进行投融资对接。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

业务转型的关键要素

公司银行在向智链公司银行的转变过程中，应考虑以下五项关键要素：

1

创新客户关系模型：以往，银行须依靠客户经理销售各类银行产品服务，并实现新客获取、培育和老客挽留。数字化技术将成为银行传统客户关系管理模式的补充，并在适当情况下取而代之，例如事务性及常规工作将以数字方式执行，并获得机器人顾问和聊天机器人的支持。这也将解放客户经理生产力，使其有时间和精力转变为更为专业的银行解决方案设计师、金融风险顾问和客户信任构建者，并借助数据洞见开展有意义、个性化、高相关和及时的客户互动。

案例

一家中国股份制银行打造了一个覆盖企业人事服务、薪酬代发、团队福利、财务费控、协同办公、管理驾驶舱等功能模块的通用行业解决方案平台。不仅强化了该行与企业客户的绑定关系，也减少了对公客户经理向客户提供基础服务所需时间，使其可以更深入收集客户定制化服务需求、并开展专业金融服务方案设计。

2

过渡至新生态体系：新的生态体系可通过开放平台访问，这将有助于银行借由拓展合作伙伴、建立涵盖金融及更广泛服务内容的生态。此方法将过时的银行的风险合规能力与先进科技和新客户相结合。通过横向整合，银行可构建仅需调整极少参数便可生成适用于多个垂直板块（如客群类型或行业类型）的解决方案。

3

评估现有系统平台：公司银行应评估它们现有的技术平台和架构是否满足生态体系的要求，并决定是否对现有系统进行调整、挖空、创建数字化皮肤或双胞胎，或替换或重建现有系统平台、以更好地应对未来需求。

4

变革运营模式及降低成本：公司银行要想保持持续成功，便应致力于将成本收入比从行业平均的45%-75%（视区域而定）降至接近30%（由某些东南亚数字银行实现）。此外，通过计量资本效率并优化资本配置，可使银行获得更好的资本回报。

5

建立卓越智能服务：数字运营流程需获得自动化和人工智能支撑，以帮助银行提升经营决策的速度和质量，改善客户体验。值得注意的是，银行业领袖和团队将需要扮演“道德指南针”的角色，确保将道德、监管和安全融入科技创新过程中。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

成功的智链公司银行

应对变化要求公司银行转向智链业务模式



© 2022 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，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

毕马威智链公司银行的八项关键能力

毕马威“智链公司银行”是银行实施“客户为先”战略以及企业级数字转型的核心方案。为满足客户期望、创造商业价值、并实现可持续增长，该方案全面评估并链接公司银行前中后台的业务流程、组织职能、合作机制。

根据数字转型成功案例分析、趋势研究和同业调研结果，我们观察到下面提及的八项关键能力的成熟度将对公司银行业绩表现产生直接影响。对这八项关键能力进行适度或重大投资的银行，将使得银行在提供超出客户期望的服务体验、贯彻“客户为先”战略、获得可观投资回报等领域的成功概率翻翻（基于8个关键能力的平均值）。



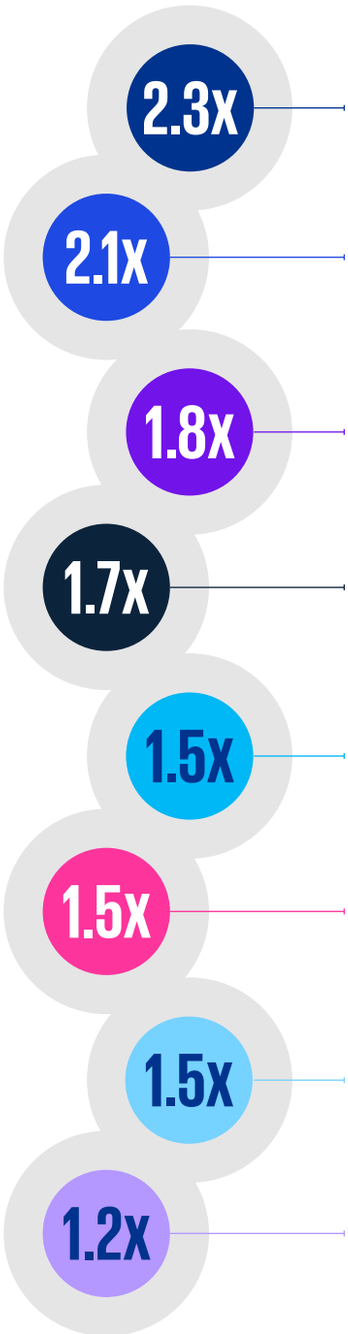
*结论基础：1,299名参与客户战略决策的专业人员。

信息来源：从2018年起每年毕马威委托Forrester Consulting进行的调研。该调研是按行业执行。各项能力包含五项二级能力。我们收集了各项能力的能力强弱声明，作为量化证明基础。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

关键能力成熟度高的机构发展速度快于较低的机构

八项关键能力成熟度高的公司银行取得转型成功的概率，是成熟度低银行的1.2至2.3倍：



在定价、产品和服务方面提出有吸引力的价值主张，以获取最优客群并推动利润增长。

结合数据、先进分析工具和可落地洞见，了解客户和业务的实时需求，并做出周详业务决策。

高效、敏捷地经营业务，以一致、可盈利的方式履行向客户作出的承诺。

为客户、员工和合作伙伴设计无缝衔接且目的明确的参与体验，以高效输出价值主张并实现业务目标。

委聘、整合和管理第三方，以提升市场进入速度、降低成本、缓释风险、弥补能力差距。

与客户及潜在客户在市场营销、销售服务等环节进行互动和沟通，以实现实质性的客户关系提升。

建立“客户为先”的组织架构和文化理念，激励员工积极履行承诺和提升业务绩效。

创建智能且敏捷的服务、技术和平台，为客户经营计划输出安全、可扩展和成本效益良好的解决方案。

信息来源：一项由毕马威委托Forrester Consulting进行的调研，2021年9月

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

智链公司银行的八项关键能力

未来公司银行运营模式决定了各项智链能力的价值和相对重要性。这八项关键能力将被运用到公司银行的方方面面，并提升运营模式内在的一致性，为银行及其客户创造更多价值。

公司银行致胜的八项关键能力	1 重塑数字化公司银行	2 银行业务即服务	3 平台供应商
洞见驱动的策略和行动	利用从全方位银行服务和庞大客户基础获取的自有数据，深入洞察您的客户并建立竞争优势。 主动管理一批战略性强、财务贡献潜力大的客户。 与第三方交换关键数据。	创建自有数据库，并结合平台供应商和第三方数据库，提出有针对性的价值主张。 在客户服务端到端价值链中寻找合作伙伴，并从上下游合作伙伴处交换数据。	赋能、收集、汇总和管理平台上各方的数据（流），并确保其安全、可信；利用平台向其客户提出有针对性的价值主张。 此外，“可信数据源”服务可单独出售。
创新的产品和服务	主动管理和优化现有产品和客户组合将成为关键，公司银行须重点关注符合新兴趋势和客户需求的可盈利产品，将其打造为市场领先的产品。	通过预测新兴客群需求、并针对性地解决痛点，有效提升市场竞争力。 数字解决方案将突破过往的服务边界，通过与平台供应商连接、进入更广泛的生态体系并链接更多客群。	推动平台基础设施、治理和整合等领域的创新，以平台供应商的身份助力平台用户取胜。 此外，公司银行还应围绕价值链将服务扩展到传统银行业务之外。
以体验为中心的产品服务设计	通过应用“新产品默认数字化”“建立直通流程”和“一次就做对”等指导原则推动现有产品服务转型。这将使全功能银行能够向其庞大客户群提供与市场新进入者相似体验的产品服务。	构建流程统一简单、功能明确的细分产品服务，向客户输出无与伦比的体验。 银行应基于价值链上下游的环境、与负责端到端服务的其他供应商一起设计和优化服务体验。	对于端到端价值链，“无缝衔接、弹性和适应性突出”的价值主张有助于将“客户”范畴扩展到平台生态体系中的所有参与者，包括通过平台交付服务的供应商、以及通过平台购买产品服务的消费者。 其中包括了围绕数据交换、分析和洞察等元素制定价值主张的参与者。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

可助客户取胜的八项关键能力	1 重塑数字化公司银行	2 银行业务即服务	3 平台供应商
无缝的客户互动及合作方衔接	将非增值活动进行数字化和自动化，可使得每次客户互动变为便捷、富有吸引力、透明和可增值的经营行为。	要实现无缝互动，银行应将产品服务与价值链上下游的合作商进行深度整合（即便在需要隐蔽地切换到由其他服务供应商提供服务的情况下。），以提供流畅的体验。	平台供应商应帮助与确保生态体系中的不同参与者实现无缝整合。 为尽可能减少因服务在不同服务商之间流转衔接不畅而导致的问题，银行需要构建强大的主动控制能力和简便的用户交互界面，并配备主动、自助更新和监控等必要支撑能力。
快速响应的运营与供应链服务体系	借助合作伙伴和第三方推动数字化和自动化，以提升服务效率。 整合并利用外部数据源加快决策与操作流程、简化端到端流程。	BaaS运营将实现高度自动化、并与上下游各方紧密整合，以实现后台零人工介入。	平台应将数字化视作默认设置，以实现较高水平的客户自助服务和最低限度的人工互动。不论端到端服务交付涉及多少参与方，对平台用户而言运营工作应是无形的。
协同并充分赋能的人才队伍	银行内部应具备更强大的推动大规模技术变革能力，并建立敏捷工作方式，包括改良治理架构和分散决策权。 行政管理事务将被减少，同时将围绕客户价值挖掘和卓越服务优化客户关系管理模型。	BaaS人才队伍将专注于了解客户需求、持续创造新产品服务和改进现有产品服务。 银行将建立起卓越的客户体验及服务设计、技术及业务运营等能力。	平台供应商的人才队伍应能够适应多变的客户需求，并能够预测这些需求。 大部分人才队伍将专注于改变当前业务及技术现状的任务，并建立起较强的敏捷交付能力。
数字化的技术架构	客户交互界面应实现数字化和自动化；并且应确保恰当的数据流支撑，尤其是与第三方共同参与的服务。 投资数据安全和云基础实施将是未来公司银行成功的关键。	BaaS运营商将树立以API接口为中心的价值主张，以确保服务的可扩展性、以及与价值链上下游整合的便捷性，同时也可以确保数据安全和隐私。	利用云技术，并基于适应力强、模块化和易于整合的技术架构进行开发，以提升公司银行敏捷度和开放创新能力。
整合的合作伙伴及联盟生态体系	为了向客户提供更广泛的产品服务，银行应在内部能力不足的领域与第三方合作。 与外部数据源的整合合作也将是交付端到端服务的关键，例如藉由外部数据源和生态体系合作来获取新客户。	通过寻找匹配的合作伙伴、向其客户提出互相协同的价值主张、并向平台供应商和生态体系销售银行产品服务，实现快速规模扩张。	为提升平台的产品服务吸引力，银行应构建有效生态体系，并持续寻找最优供应商建立合作关系。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

评估能力成熟度

智链公司银行方案包含市场领先的趋势研究、成熟度分析、差距分析（包括商业与技术蓝图）、技术供应商初筛和八项智链关键能力的实施计划。

各项智链关键能力均包含五项子能力。为了定制专属的公司银行致胜业务模式，第一步需要了解贵机构各项子能力的当前的成熟度，并将其与成功转型所需的能力成熟度进行比较。毕马威将根据贵机构的业务需求，提供三个层面的成熟度诊断服务。



© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

案例分析



© 2022 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,毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司,毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所,及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所,均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。

1 企业级的数字及运营转型

全球

我们的客户为了适应未来需求，希望改进企业信贷产品，即利用数据和科技力量提升自动决策能力、流程便利度和客户互动顺畅度。他们还希望在竞争越发激烈的市场中满足企业客户的多变期望。他们选择毕马威作为合作伙伴，助其制定与实施数字转型战略。

在智链企业框架下，爱尔兰、英国、澳大利亚、美国、加拿大、新加坡、中国的毕马威成员所基于最佳实务，合作设计了一个颠覆性客户主张。该价值主张通过智链关键能力开发行业领先的客户旅程、自动化授信决策模型，以及涵盖数据、技术、人员和流程的运营模型，已成为公司银行战略的基石。

基于一贯的公司银行北极星愿景，并平衡了客户体验、收入、成本和监管等因素，毕马威推出了“智链公司银行”数字化战略及实施方案。

2 创新并领先市场的中小企解决方案的开发

中国

一家国有银行聚焦税务、烟草、农户、商户、小微企业供应链等重点细分客群，通过服务出海和服务入海双向嵌入的形式，依托开放银行管理平台将融资服务与小微企业生产经营场景有机结合，拓宽外部引流通道、并激发内生流量。

出海方面，推进“VISTA”出海服务模式，抓住商业协会、政府机构、事业单位等重点出海场景和头部平台，将该行普惠金融核心功能嵌入外部合作平台的场景，拓宽生态服务边界。例如，该行某分行推出“酱酒产业+金融+数字化平台”产业发展模式，为酱酒生产企业提供原材料购买、基酒质量认证评估、物联网智能仓储管理、交易支付结算、成品酒交易等全生命周期服务。

入海方面，推动“智慧工商”“智慧税服”“智慧政务”等高频场景入海，并横向链接行内“悦生活”、投资理财、生活缴费、信用卡、线上菜篮子等生活场景，进一步拓展“惠懂你”服务深度及范围。例如，该行与工商部门合作，提供“智慧工商”营业执照预约打印服务，提供“惠企查”企业信息一键查询服务；与税务部门合作，提供“智慧税服”查税、办税类服务等。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

联系方式

全球团队

Francisco Uría
银行业与资本市场全球主管
毕马威国际

Celeste Diana
企业战略银行业务主管
毕马威美国

Geoff Rush
金融服务全国行业主管
毕马威加拿大

Anton Ruddenklau
金融服务创新与金融科技全球主管
毕马威国际

Paul Greenan
客户与数字银行业总监
毕马威英国

Adrian Chevalier
客户运营银行业总监
毕马威澳大利亚

© 2022 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,毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司,毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所,及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所,均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。

联系方式

中国团队

张楚东
金融业主管合伙人
毕马威中国
电邮： tony.cheung@kpmg.com

史剑
银行业主管合伙人
毕马威中国
电邮： sam.shi@kpmg.com

支宝才
金融业战略咨询合伙人
毕马威中国
电邮： daniel.zhi@kpmg.com

柳晓光
金融业数字化咨询合伙人
毕马威中国
电邮： silvester.liu@kpmg.com

王强
金融业战略咨询合伙人
毕马威中国
电邮： kelvin.q.wang@kpmg.com

洪夙
金融业战略咨询合伙人
毕马威中国
电邮： carol.hong@kpmg.com

李达哲
金融业战略咨询总监
毕马威中国
电邮： richard.d.li@kpmg.com

毕马威审计客户及其附属公司或相关实体可能不允许使用本刊所述的部分或全部服务。

home.kpmg/socialmedia

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。

© 2022 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，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均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。

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。

本出版物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 Future of Commercial Bank（“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。