

## 2019年金融行业态势报告

重新

启航



# 重新启航

## 金融行业态势 2019

亲爱的读者:

先给大家讲一个爱尔兰的老笑话:有位司机开车来到蒂珀雷里(爱尔兰南部的一个城镇),他停下车问路边的一位农民,如何才能开抵都柏林。老农回答道:“噢,我想我是不会从这里出发的。”

对我们的金融服务行业来说,情况大抵类似。历史遗留下来繁复的基础设施,不仅维护成本高昂,而且无法快速适应变化。为满足资金流通、储存以及风险管理的需求,金融行业的产品正在电子化,然而相关流程仍过分依赖人工。定期调查结果显示,当前的金融服务很难让客户感到欣喜。对此行业的共识是:想要彻底改变这种局面,需要花上多年的时间对历史遗留的系统与流程进行数字化转型。

在这年的这份报告中,我们对上述共识提出了挑战。针对当前的形势,我们推出“重新启航”这一提法。我们并不认为新的挑战者或金融科技企业将会接管一切。我们主张,金融服务巨头们应当摆脱传统基础设施的束缚,步履轻盈地踏上未来的征程。这意味着全新的技术、全新的架构以及以客户为中心的全套理念。这同时意味着,金融行业应当逐步取得过去十年间大型科技行业所获得的“飞轮式”增长态势。

纵观价廉物美的全新技术,竞争格局的潜在巨变,行为风险与网络风险的降低预期,以及平稳转型的整体思路,我们相信,我们此刻的“重新启航”是令人信服的。

金融行业是否能够实现这一愿景?如果你观察得足够仔细,会发现它已经开始发生。欲知详情,请继续阅读本报告...

此致,



**Ted Moynihan**

奥纬咨询金融服务管理合伙人、全球主管



# 目录

前言	1
1. “新”的力量	2
2. 从“旧”到“新”	7
3. “绿地”模式	11
4. 飞轮动力	20
5. 动手构建!	23

# 前言

在今年的金融服务行业态势报告中，我们研究了该行业重新启航的潜能。

我们探索了新技术和新业务在金融领域的影响力。我们演示了现有企业如何有效运用“绿地”模式来实现新的增长、加速现有业务的转型。

我们绘制了蓝图，列示了这些新举措的成功要素，进一步聚焦到如何通过“飞轮效应”触发全行业各板块的崭新机遇。

在这份报告中，我们就一相关分享案例访谈了客户“绿地”项目负责人。

最后，我们归结到征程的第一步——**动手构建！**

# 1. “新”的力量

数字化对金融服务业的冲击及颠覆呈不均等分布。某些领域受到了较大的冲击,而其他一些领域相对较弱。此外,人们对颠覆的速度看法不一。

然而,无可否认的是,具有数字化能力加持的企业正在加速发展,例如:

- XTX 等新的非银行交易平台在短短三年内即跻身外汇市场前五大做市商,其平台成本几乎仅为大型银行的一半。
- 中国金融服务巨头,众安保险,在成立四年内就赢得了 4 亿多客户。它为生态系统内的合作伙伴提供技术支持,例如为阿里巴巴提供退货运费险等微型保单。
- 在一些主要市场里,数字化“新银行”正日益受到新生代消费者的青睐,它能让客户方便地获得融资和资金管理工具。韩国数字化银行 Kakao 在不到一年的时间内就吸引了 600 万名注册用户。Monzo、Revolut 以及其他同类数字化银行目前在英国拥有 250 万名客户,并正从较为单一的业务模式扩展到全面服务领域。类似的数字化金融机构在澳大利亚和香港也已获得了监管部门的批准。而在美国,Chime 已经开立了超过 200 万个免费交易账户。
- 新型中介机构正通过提供营运资金和供应链融资解决方案来赢得企业客户。在过去两年中,PrimeRevenue 公司的交易额翻了一番,经手了逾 2,000 亿美元的交易。C2FO 的营运资金平台每周处理价值 10 亿美元的交易。Greensil 已为客户提供了价值 500 亿美元的融资,帮助客户尽早向供应商回款,并在此过程中实现了独角兽企业的估值。
- 金融科技企业及大型综合性集团重塑了整个行业流程,从债券和股票的发行,到贸易融资、商业保险、批量/再保险业务等各个领域。
- 亚马逊、苹果等大型科技企业也向进军金融服务行业迈出了第一步。

这些企业的某些主张可能会受到质疑,例如,它们是否能够扩大业务规模;又如,它们是否能如愿为行业所接纳。眼下,这些企业甘愿牺牲短期获利能力,以换取建立可迅速扩展的业务。它们的背后是充满耐心的数字经济投资人。

图表1: 新商业模式带来的影响

## 新银行

英国

MONZO, REVOLUT, ATOM, STARLING, TANDEM的客户数量 (单位: 百万)



韩国

KAKAO的客户数量 (单位: 百万)



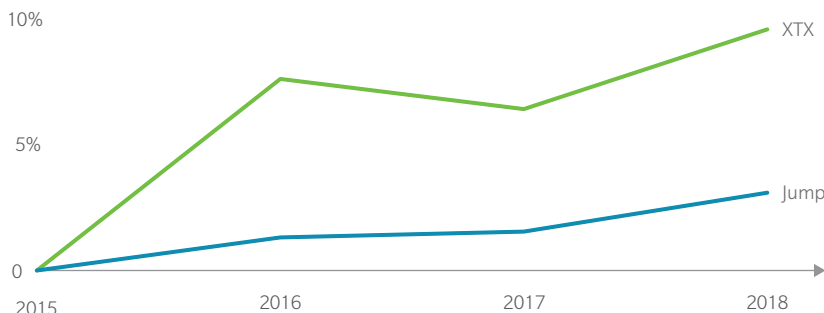
数据来源: 奥纬咨询分析; 企业新闻稿

15% 韩国一家第一代数字化银行年吸纳客户数占全国银行客户总人数的比例

5% 顶尖数字化银行在英国成人客户中的渗透度

## 非银行流动性供应商

即期/远期市场份额



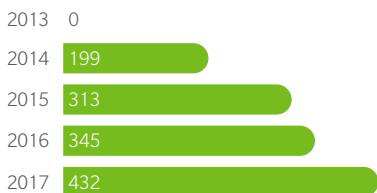
数据来源: Euromoney 外汇调研

10% XTX 在三年中获得的即期/远期市场份额, 使其跃升为 2018 年市场份额排名第二的市场参与者

## 全新的财险产品

中国首家纯在线保险公司, 众安保险, 的增长数据

客户数量  
单位: 百万



保单售出数量  
单位: 十亿



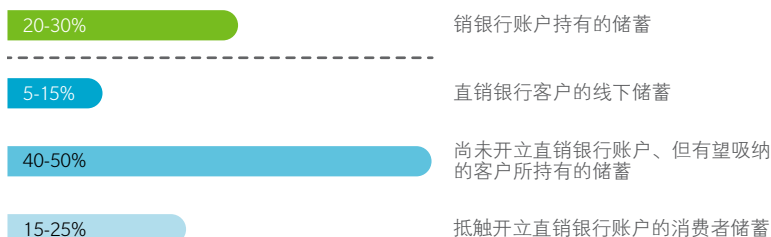
数据来源: 奥纬咨询分析; 企业新闻稿

4.32 亿 中国首家纯在线保险公司众安保险在四年内赢得的客户数量

## 美国的直销银行

直销银行的入市度

占家庭储蓄总额的百分比 (货币市场/储蓄, 不包括超高净值人士)



数据来源: 《奥纬咨询上升利率调研》

20% 直销银行账户持有的美国客户储蓄比例

另有 50% 有望转至直销银行

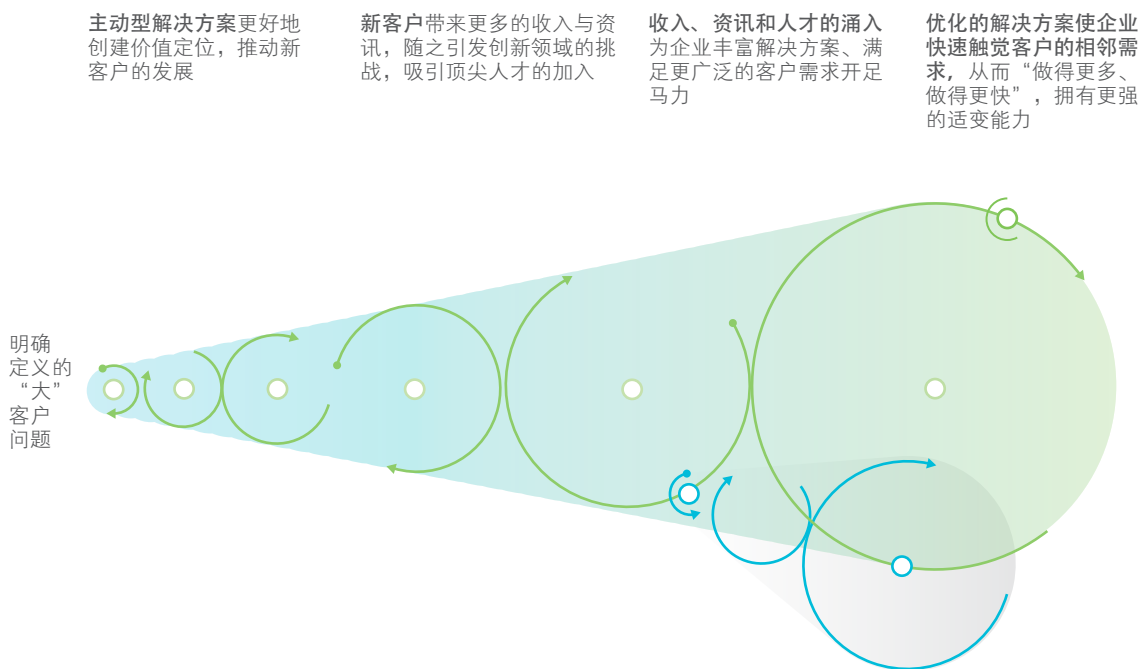


更为有趣的是这些新业务给现有金融企业所揭示的可能性。

首先，得益于云服务及其相关技术的长足进步，产品的孵化周期与生产成本已急剧下降。其次，在类似“白纸”的空白领域，企业得以将数字化元素融入业务设计中，大幅降低运营成本，以构建新的业务。第三，全新的商业模式及数据驱动的策略正赢得客户的青睐。

这些全新业务拥有“飞轮动力”。通过收集、整合数据，金融企业能够为客户提供更多的增值服务。在产品初期收集到的数据，有助于企业更好地了解客户，创建出新的解决方案，继而带来更多的数据。企业因此能够快速开发产品的新功能，并在客户端测试。最终，竞争对手难以望其项背。

**图表2: 飞轮动力是如何产生的**



数据来源: 奥纬咨询分析

试想一下, 在构建新业务的同时, 你是否可以继续利用企业现有商业模式的优势。

我们谓之“绿地”模式。

“绿地”模式是现有企业创建新业务的一种方法。项目始于一项特定的客户需求, 该需求通常发端于现有的客户数据, 根植于具有战略重要性或亟待拓展的领域。这种模式需要开发令人瞩目的客户解决方案, 利用“飞轮效应”实现快速发展。

这一模式适合采用类似创投的方法, 分阶段管理、验收注资。此类创投项目可以独立于组织的其他部门自行运作, 并部署新的技术。

“绿地”模式并不只是理论上的创新项目, 其构建必须兼顾周边利害关系, 比如风险控制、合规管理、监管机构等。

现有企业已经从创建新业务中看到了巨大的潜能:

- 苏格兰皇家银行 (RBS) 集团推出了一项绿地银行服务, 通过采用全新技术, 帮助客户进行个人财务管理。该项目费时 12 个月 (参见第 13 页的案例研究)。
- 澳大利亚国民银行 (NAB) 推出了全数字化无担保贷款方案 QuickBiz, 它已成为小企业贷款的核心渠道, 并扩展至透支、设备融资和企业信用卡等业务。
- 高盛 (Goldman Sachs) 在美国和欧洲推出了线上借贷平台 Marcus, 开始涉足消费金融。
- 德国保险公司 ERGO 创建了 Nexible 平台, 自我挑战其现有汽车保险业务模式。Nexible 拥有全数字化的应用、管理、索赔和续保功能。

图表3: 绿地模式简介



数据来源: 奥纬咨询分析

图表4: “新” “旧” 对比



数据来源: 奥纬咨询分析; 企业新闻稿

## 2. 从“旧”到“新”

金融服务企业正在荆棘中跋涉。在成熟市场中，实现增长相当困难，必须不断削减成本，才能维持收益。

在数字经济的浪潮中，这些企业必须取得新的力量，依托新的途径，通过差异化的管理，实现业务增长。

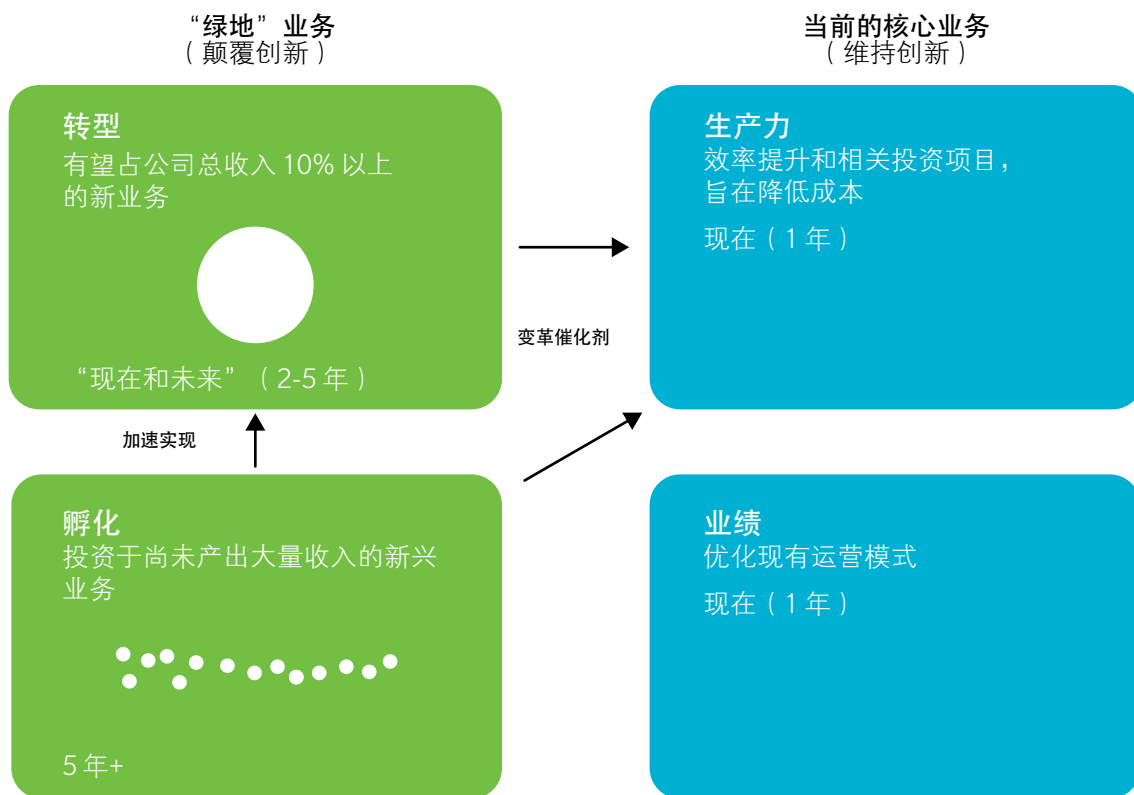
基于客观的优先级排序和“探索——学习——试点”的结构化方法，企业需要孵化一系列创新投资项目。如今的创新项目虽然看起来风风火火，但大多缺乏项目管理所需的纪律，无法真正走向客户，也少有自上而下的支持。

由此，企业应该重点关注一个或至多两个有望开疆辟土的项目（为公司带来 10% 以上的收入）。

同时，核心业务的表现和产能也需要优化。那些无法继续推动企业增长的业务，无论其当下如何盈利，都需要被甄别出来，以释放资源作优化配置。

对于股东而言，此类投资项目与公司战略的契合性是非常重要的，从主动增长及被动防守颠覆性威胁的角度看均是如此。虽然每笔投资的回报具不确定性，但可以通过分阶段注资降低风险。项目的管理模式不再是用横跨多年的大笔预算来实现不变而过细的执行目标。资金将被灵活用于最具前景的构想。

图表5: 四区模型——组织和管理颠覆性创新



数据来源: Geoffrey A. Moore 的《Zone to Win》，奥纬咨询合作

## 变革的催化剂

“绿地”业务可以促进母公司内部的变革。

企业的传统认知在“绿地”模型构建中常常会受到严峻的挑战，这并不总是件让人舒坦的事。管理者不仅要有尝试新技术的意愿，更要有创建新业务的经验。新产品、新业务模式、新工作方式以及新技术架构均有需要按时按预算交付的压力。

随着“绿地”业务的成长，新的精致运营模式和数据能力可逐步推广至整个企业。

“绿地”业务也可以促成外部创新。当企业能真正吸引客户，并能以快速与开放式的生态系统整合产品和服务，建立合作伙伴关系便很容易水到渠成。这种实景测试将帮助企业优先开发具有前景的业务，同时充分了解将产品融入核心生态系统所面临的挑战。

图表6: “绿地”成为变革催化剂



数据来源: 奥纬咨询分析

# “绿地”转型项目 —— 能源行业的经验

Enercity是德国的一家大型能源供应商。它与奥纬咨询合作推出了一项全新的“绿地”业务。

在八个月的准备期后，该平台投入使用，遵循着目前用于金融服务“绿地”项目的各项原则。

平台严格执行“以客户为中心”，提供数字化前端解决方案，量身定制客户体验，努力消除当前线下解决方案中人工流程的痛点。

经设计，该平台成本较低，却实现了传统系统无法企及的自动化水平，例如对监管流程进行了整合，采用了便捷的注册流程，以及通过数字化营销手段实现了针对不同细分市场的信息传递。

平台还有助于开展快速创新。Enercity替换下其传统系统（其中包括商品数据模型），代之以通用模块化平台，从而实现了服务拓展和微服务整合。

最终，Enercity建立起高度定制化的业务模式，降低了获取客户的成本，降低了客户流失率，在整个服务过程中为客户带来更大的价值。

接下来要做的是：将现有客户移至新平台。公司将会提取大量的现有合同至新平台重新创建。然后，客户将随之迁移，而旧系统则逐步退出历史舞台。

图表7: 能源领域的“绿地”模式



数据来源：奥纬咨询分析

## 未来的最终状态是什么？

大多数企业都对迈向现代技术架构雄心勃勃。该架构以开放式平台为支撑，在此平台上可以轻松创建渠道和服务。这种开放式、标准化的机制，使企业能灵活地获取、变更组件，同时确保风险可控。

这个目标架构远远超出了用户界面/用户体验 (UI/UX) 领域的改进。它与目前大多数金融服务企业的现行架构有着根本性的不同。

“绿地”业务将建立在这一目标架构之上，并为核心业务的转型提供全新的选择。

客户将有望切换至“绿地”业务，从而对服务做出比较。这种方法尤其适合更新周期较快的产品。企业也可以激励客户作此切换。

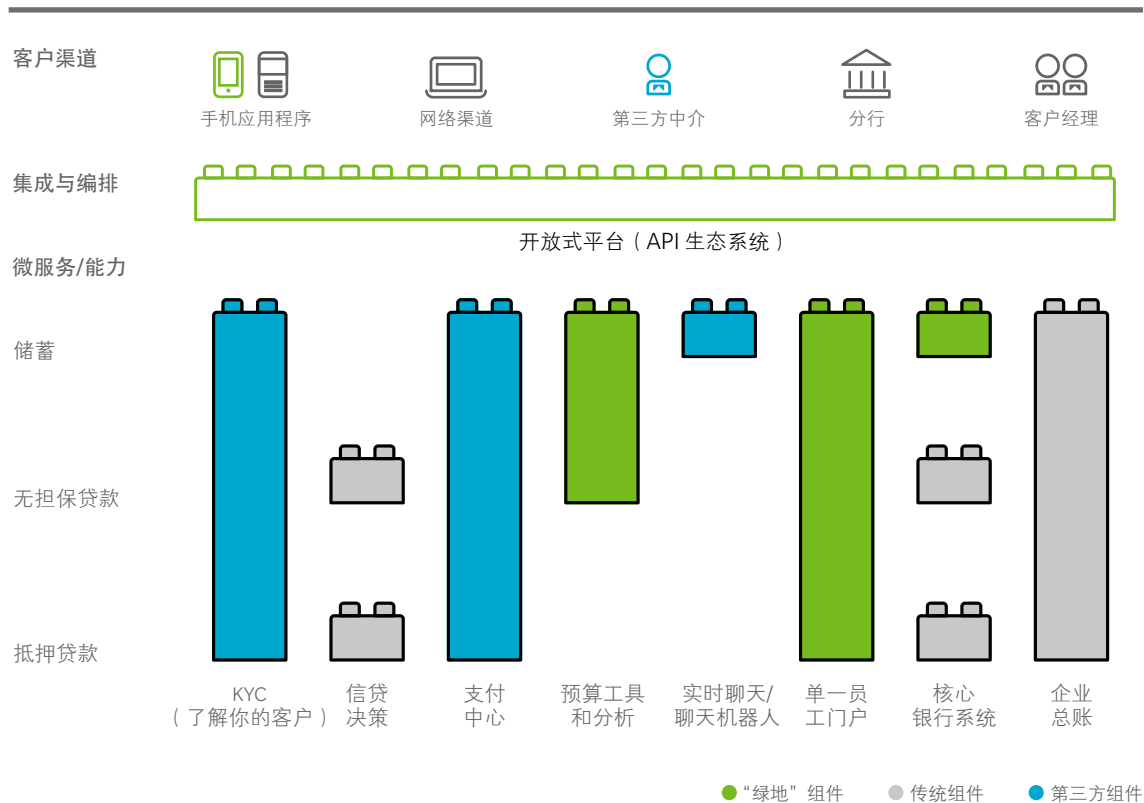
与此同时，传统业务将逐渐转变成为一系列重新构想、组件化且自给自足的服务。

“绿地”业务的开放式平台成为整合传统功能与客户数据的切入点，使企业可以满足越来越多的客户需求。

在迁移过程中如何保留原来的所有功能，以及如何完成数据映射均是挑战。如果某些现有功能无法以较低的成本迁移，那么企业可能需要保留原来的系统，并对其进行相应的管理。否则，企业可能只有通过减少客户功能来达到节约成本的目的。

向“绿地”平台的迁移可能需要借助不同的渠道，管理不同的品牌。与由技术主导的迁移相比，这种迁移的主要优势在于“绿地”项目经受了点对点的新客户测试，转换的风险也相应降低。

图表8: 银行远景示意图



数据来源: 奥纬咨询客户项目

# 3. “绿地”模式

“绿地”业务旨在摆脱现有系统、商业模式与人才结构所带来的限制。这一模式赋能企业重新启航。

要判断某一战略举措究竟是“绿地”项目，还是渐进式的数字化创新，需要围绕客户中心导向、企业文化治理、数据和技术等领域加以甄别和测试。

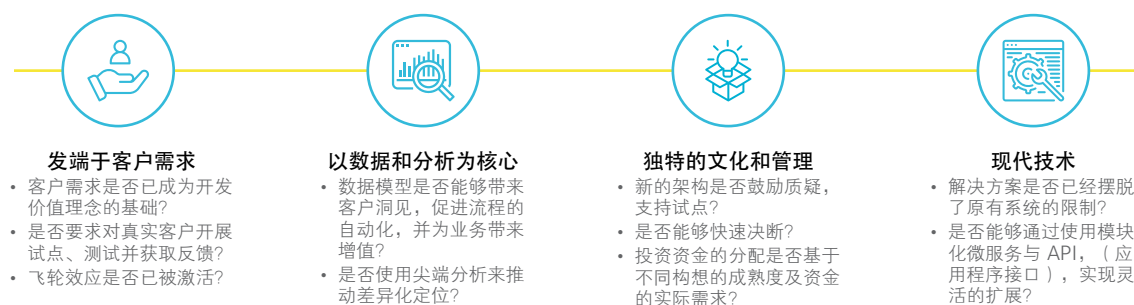
经验表明，通过采用“绿地”模式，可以在短短12个月内建立起一个上线营业的数字化银行或保险平台，成本也比过去低得多。

随着时间的推移，新增加的功能与服务可以有选择地在平台上陆续推出。

基于这种方法，一些初创企业可能只需要花费不到500万美元就能拥有涉足银行与保险行业的基础设施。当然，这不包括大量的辛苦耕耘。

成熟的领先企业则会选用更可靠的银行与保险解决方案，成本大约在1,000至6,000万美元之间。尽管无法取代现有基础设施，但与大型金融机构的系统维护成本相比，这种投入是微不足道的。

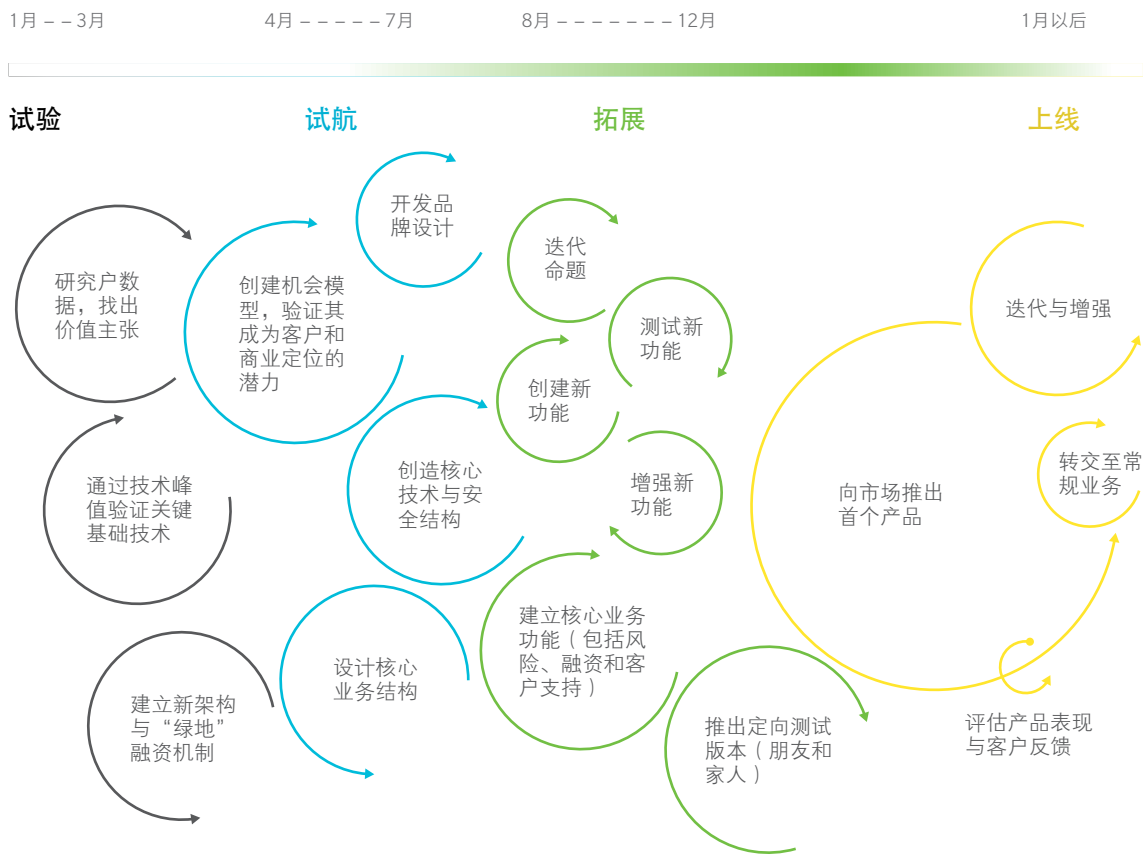
图表9: 成功创建“绿地”项目的要素



数据来源: 奥纬咨询分析



图表10: “绿地”项目创建的一年周期



数据来源: 奥纬咨询分析

# 奥纬咨询客户案例分析

专访苏格兰皇家银行集团前首席运营官、Bó 数字银行现任首席执行官 Mark Bailie

在英国，很多人没有储蓄。一点小灾祸就能将他们拖入债务的泥潭，令他们苦苦挣扎。大部分消费者不是保险不足，就是保险过度。

现有的金融体系不能应对他们的财务困境。

苏格兰皇家银行认为，目前的数字化举措不足以满足这些需求。在奥纬咨询的协助下，苏格兰皇家银行决定采用全新的产品来开辟新路径，利用新技术建立新品牌。Bó 代表了一种全新的金融机构：一家由传统银行创建并持有的“绿地”数字银行。



## 奥纬咨询：是什么触动苏格兰皇家银行决定建立数字银行 Bó？

Mark Bailie: 2014 年，当 Ross McEwan 出任苏格兰皇家银行首席执行官时，他就明确表示，我们必须一切从客户出发，必须从“以产品为中心”转变至“以客户为中心”。

基于这个理念，我们需要两个关键抓手帮助我们建立 Bó。首先，我们需要集中客户数据，并作深入分析，这将有助于我们看清客户所面临的问题，并引申出我们可以提供的解决方案。

第二个抓手来自于提供大规模技术与服务的巨大潜力，以及机器学习、人工智能和云计算能力的快速发展。

当你把这两大抓手放在一起时，你会看到重大的变革与机遇。我们发现，客户需求可以同高度个性化的金融服务相交融。

### 是什么想法促成采用“绿地”模式来构建业务？

我们知道，对现时的银行来说，面对“以产品为中心”的传统基础设施，想要实现我们的目标，将是一段漫长而艰难的过程。因此，我们当时讨论的是：“我们有多少时间？”

如果答案是 10 年，你大可以把现有的核心业务转型为真正的“以客户为中心”；如果你足够出色，执行力足够强，那么在 10 年的时间里几乎可以完成任何事情。与此同时，我们还保留着我们的 A 计划。

可是，如果客户开始加速转向新产品，而你还没有准备好，那么下行风险将会是不对称的。如果你看到了这种潜在的重大威胁，就算对时机并不确定，只要成本合理，你就需要采取措施来规避这种风险。

“绿地”模式可以让你绕过传统基础设施所带来的束缚，更快地创建出真正“以客户为中心”的

产品——这是一种务实的解决方案。但是，“绿地”并不是免费的。我们必须学会应对它带来了其他一些问题。比如，我们将拥有两套技术和两个品牌。这些问题需要我们反复思考，并最终做出选择。

### 你是如何决定要建立 Bó 的？

我们并不是早上醒来一拍脑袋，说：“让我们建一个全新的绿地银行吧。”或者说：“我们投些钱，让它自我发酵，等它长成后再回来。”不是这样的。我们非常慎重，但采取了快速渐进的步骤。

我们花了一小笔钱，给了自己三个月的时间，看看我们能否充分利用组件来完成概念论证，确定它是切实可行的。然后，我们进入下一步——看它能否在现实的支付环境下运作。当我们在预设时间里完成上述步骤，接下来便是将其置于产品环境中，进入测试阶段。

### 新的“挑战”银行所带来的威胁对 Bó 的影响有多大？

迄今为止，我们认为没有任何一家企业能够提供真正“以客户为中心”的金融服务。同样的，没有人能证明现有银行将被“去中介化”。这看似呼应了当下较为普遍的观点：“这些新兴挑战银行永远不会赚钱，它们的商业模式是不可持续的。”

我认为上述观点忽略了一点：新兴的挑战银行还非常年轻。客户正在使用它们提供的新服务，资本市场正在为它们提供资金。有些产品虽然并不完美，但客户就是喜欢，产品的接受度正在提升。这些挑战者尚未交出完整的答卷。在未来五年中，它们的商业模式将不断地改进、发展。

## “绿地”模式可以让你绕过传统基础设施所带来的束缚,更快地创建出真正“以客户为中心”的产品

### Bó 专注于什么样的客户需求?

苏格兰皇家银行是一家大型银行,占英国活期银行业务近 20% 的市场份额。我们为每位客户提供服务,并能够相当细致地观察到人们是如何处理自身财务状况的。

据我们了解,在英国的劳动适龄人口中,有 40% 的人(约 1,700 万人)存款不到 100 英镑。这里不仅仅有收入原因,与金钱的关系、对金钱的看法也都是因素。因此,我们清楚地看到,这个千万计的人群显然需要获得更好的资金管理服务。最关键的是,还要他们自己愿意接受这些服务。

### 在现有大型银行中构建全新数字银行的秘诀是什么?

我个人认为,有三件事是最重要的:

首先,必须得到首席执行官和董事长的全力支持,如果首席执行官意兴阑珊,这个项目根本就不必启动;此外,他的背后必须有董事会的支持。如果这些要素没有到位,我们是不会开始的。

其次,这个项目必须同核心业务分而治之,但仍需确保其获得执行层面的支持。

第三,对于一家大型银行来说,必须在现有的风险偏好框架内构建新业务,且必须同现行政策保持一致。唯有如此,新业务和现有银行才能长期共存。

### 你们是如何组建 Bó 团队的?

我们首先从内部找到了一支核心团队,他们了解我们的企业,并且有影响力,因为我们需要来自内部的帮助。考虑到银行的首要任务是实现更广泛的核心业务转型,我们能获得的内部优秀人才数量相对较少。

在早期阶段,我们在很大程度上依仗外部伙伴奥纬咨询,帮助我们获得更多的技术和业务管理资源。

在流动性相当高的大环境下,找到合适的人才谈何容易。当我们真正启动后,大家能够看到一些实际的东西,聚贤纳士才变得容易些。

### **在整个构建过程中, 核心银行是如何支持 Bó 的?**

Bó 是独立的, 但仍与核心业务息息相关。尤其在技术支持、零售银行和营销业务三个方面 Simon、Les 和 David, 分别是上述三个板块的负责人。这三位联结者至关重要, 不仅因为他们掌握着重要的资源, 更因为他们在大型银行运营方面经验丰富, 见多识广。我们不是一家创业公司, 我们能办的最糟糕的事就是平白浪费手边的优势资源。

### **Bó 与苏格兰皇家银行和国民西敏寺银行之间是什么样的关系?**

它们都是完全独立的品牌。它们拥有各自特定的客户定位。我们并没有模糊它们之间的界限。实际上, 我们认为它们是互补的。在我们看来, 新的“挑战者”银行不会取代现有银行。新的定位可以补充、增强并嵌入现有银行的业务。

Bó 不是产品引擎, 它真正满足了客户的需求, 为现有客户与新客户带来更丰富、更深入的服务。

### **Bó 将如何影响集团的盈利能力?**

我们预计 Bó 将以独立的姿态给集团带来颇具吸引力的回报。如今, 大型科技企业积极致力于客户关系建设, 大量的竞争对手涌现, 市场准入壁垒消退, 技术正变得更加灵活强大。在这样的形势下, 我们最棘手的任务是巩固自己的客户。

### **创建 Bó 的经验能否被带回苏格兰皇家银行?**

当然, 事实上我们已经开始这样做了。在不少实例中, 核心银行与 Bó 在某些功能板块上选择了

相同的供应商, 例如反欺诈监控等。我们会率先在 Bó 的云平台上作出部署, 这样可以更快、更便捷地进行试验。然后, 我们会据以决定采用何种最佳方式, 将它们部署到主银行的核心环境中。

### **因此, “绿地” 模式能成为改造核心业务的一种方式吗?**

这是有可能的。几乎所有的银行都使用旧的大型主机系统, 这些系统坚守岗位, 不辱使命。虽然许多人对此并不认同, 但它们的确非常稳定、非常安全, 拥有优秀的记录。

“绿地” 模式也许可以用来剥离那些不适合大型主机环境的工作负载, 这将简化核心基础架构, 提高成本效益。

许多银行都曾产生过替换核心系统的想法, 但最终不得不放弃。对他们来说, “绿地” 模式可能是一条出路。要知道, 全球只有很少数的银行选择更换核心系统, 更少有银行能够按时、按预算完成更替。

### **最后一个问题 —— 10 年后, 你对 Bó 的愿景是什么?**

我希望到时候我可以说: 我们帮助一大批英国人过上了财务持续稳定的生活。

**Mark, 谢谢你抽时间接受我们的采访。**

同样感谢你们在过去一年中对我们的支持。

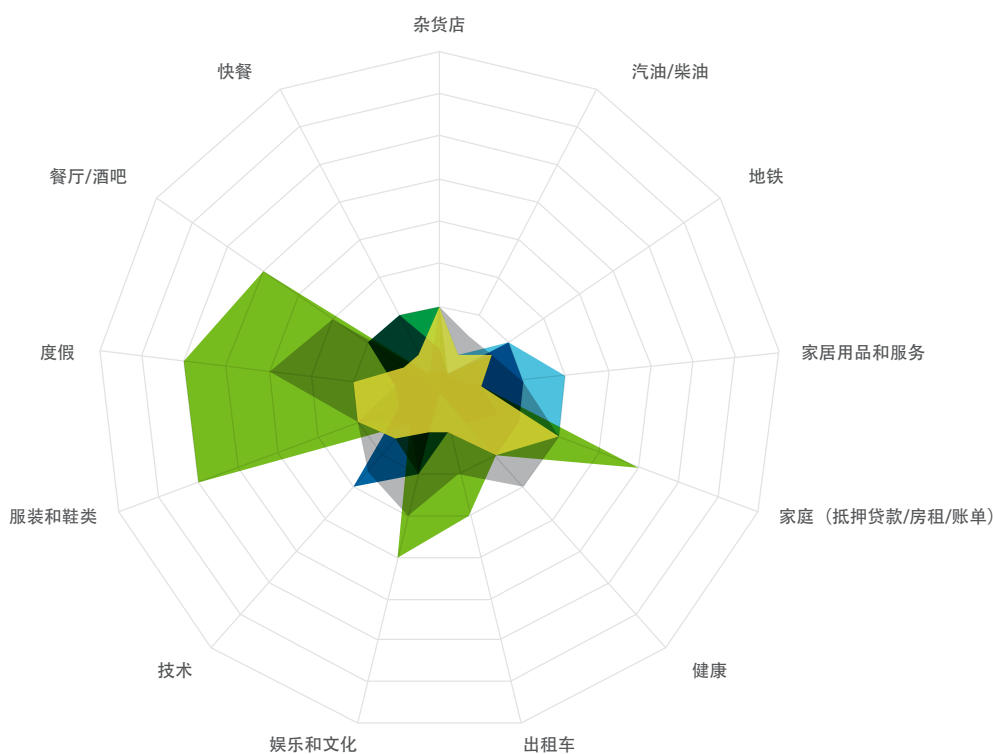
## “绿地”成功因素一 —— 发端于客户需求

以归零的态度，“绿地”业务必须深入思考客户的需求，以较低的成本来获取业务。因此，通过与客户频繁互动收集到的早期反馈是至关重要的。

“绿地”项目无需背负传统业务对业绩和服务所承载的期待，也无需受传统技术的限制，因此能够更频繁地推出创新的产品。

相形之下，成熟的金融服务企业则不可避免地选择加强现有的产品线。尽管他们也意识到了“以人为本”的重要性，但事实证明，它们很难跳出产品的框架来考虑客户的需求，也很难帮助创新团队整合不同产品线之间的竞争需求继而推出“以客户为尊”的产品。

图表11：“绿地”项目客户数据分析示意图



### 社会名流 (比例: 5%)

支出概况：在大多数消费类别上超越平均水平，尤其体现在服装、度假、餐饮/酒吧方面

人口侧写：女性居多，大多为 20 至 30 岁，奢侈品高消费，生活在城市

### 专业人士 (比例: 15%)

支出概况：在大多数消费类别上超越平均水平，尤其体现在度假、餐饮和娱乐方面

人口侧写：年龄较大，专业人士/业主比例高，多储蓄，高收入

### 理性消费者 (比例: 15%)

支出概况：在大多数消费类别上低于平均水平，以家庭支出为主

人口侧写：收入较高，中等储蓄水平，大多已为人父母，在奢侈品和外出就餐上消费较少，抵押贷款占比更高

### 大学生 (比例: 20%)

支出概况：在所有类别上均低于平均水平，主要用于必需品，少部分用于餐饮/酒吧消费

人口侧写：年轻，低储蓄，常欠债，集中于校内支出，主要用于食品/饮料

### 偏爱科技产品的千禧一代 (比例: 20%)

支出概况：偏向科技、餐饮和娱乐消费，在家庭和家庭用品上的消费低于平均水平

人口侧写：更年轻，中等储蓄水平，钟爱娱乐、外出就餐和科技产品，手机银行使用率高

### 一般消费者 (比例: 25%)

支出概况：在大多数消费类别中处于平均水平

人口侧写：低储蓄，平均收入水平，60% 的人有家庭，手机银行使用率低

数据来源：奥纬咨询示意图



## “绿地”成功因素二 —— 数据与分析是核心

“绿地”模式的主要价值体现在：将现有业务的数据资产，融入新业务强大的数据管理与分析能力。

与“绿地”环境相比较，在传统环境中，通过构建数据模型来获取同等质量的洞见是一件极具

挑战性的事情。传统环境下的系统种类繁多，导致数据源五花八门，那些有并购经历的企业尤为如此。这种拼凑而成的数据模型是无法有所作为的。

## “绿地”成功因素三 —— 独特的文化和治理

“绿地”项目应该有风险投资的纪律。其初衷并不应该是要求获得大量资金来构建“解决方案”。第一步需要对客户数据展开集中研究，拨开迷雾，发掘机会，作为下一轮融资的基石。随着客户需求和定位的明确，后续资金会应声而来。

在项目执行的过程中，“绿地”业务必须能自主运营，快速决策，这需要整个高级管理层的支持，并为之提供资源、消除障碍。“绿地”业务的领导者应当德高望重，通常是业绩突出的高级管理人员，其地位和经验将有助于“绿地”业务化解不可避免的冲突。

快速交付需要通过建立跨部门团队实现。这一团队负责功能和系统端到端的设计、构建与测试，跨部门团队最大限度地减少了依赖，实现了更快的交付提高了效率，并限制了失败的“爆炸半径”。每个团队都需要来自包括业务、设计、技术、测试和数据科学等各个领域的支持。同时，项目也需要获得数据隐私、风险管理等各个领域的专业知识。

这种工作风格更像是一家科技公司或创业公司，通过设立不同的员工定位，吸引来自不同领域的人才。作为一项拥有自己客户与商业模式的独立业务，“绿地”业务的内在文化要比内部创新实验室更具实效。

## “绿地”成功因素四 —— 部署现代化技术

“绿地”模式所交付的技术平台应当具有扩展性，成本灵活，能够支持全数字化体验，可灵活地替换组件，并且可以迭代满足客户和业务用户的需求。

这个平台通常由集成API（应用程序接口）的模块化微服务组成。这些技术具云端基础，可扩展，通常以“软件即服务”的形式向客户提供（以下图表作列示说明）。

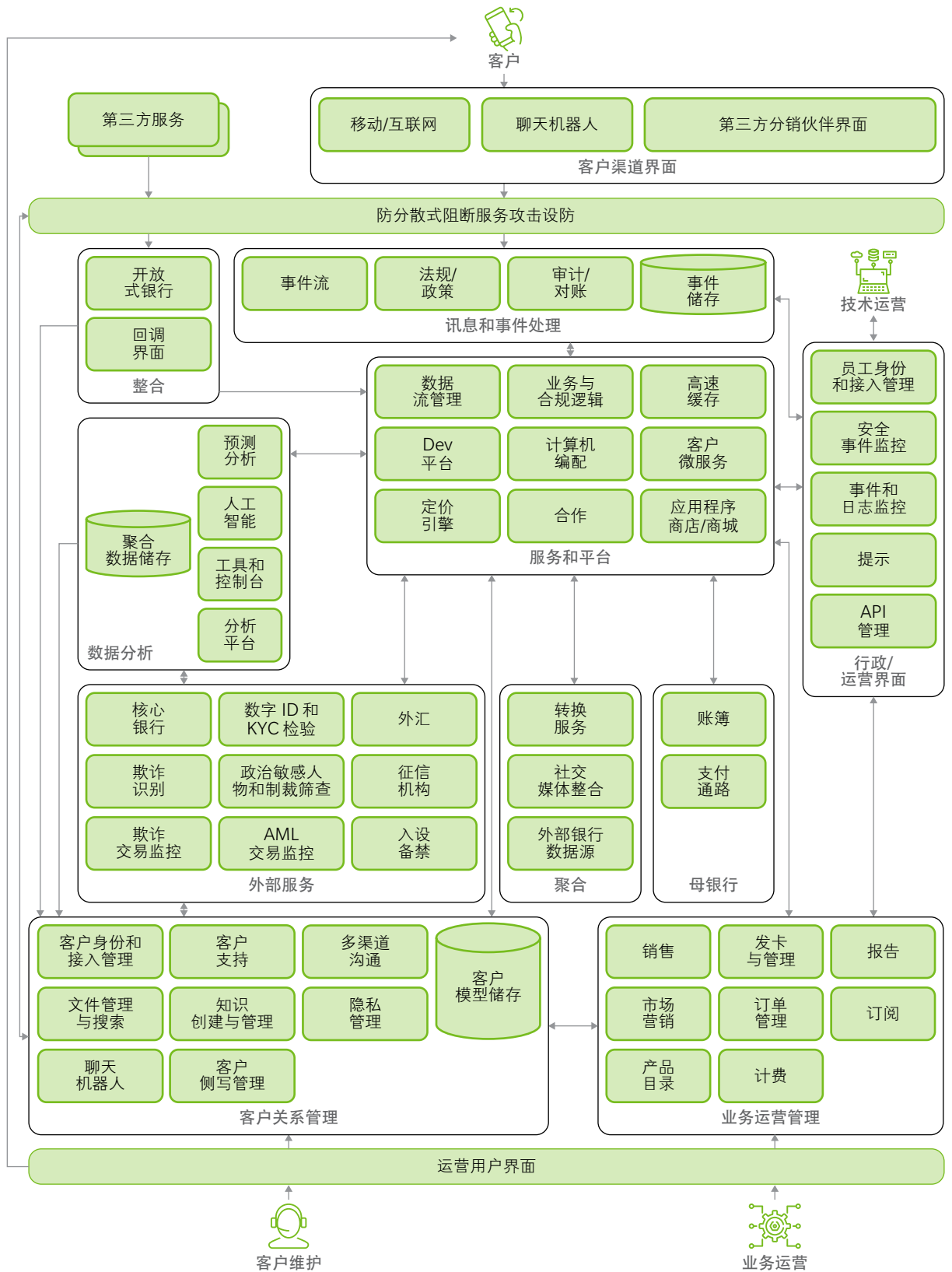
从这个崭新的平台出发，可以在设计上提升基础架构与系统安全，增加运营弹性，减少网络攻击的漏洞。全新的技术平台消除了过去企业防火墙的单个故障风险。旧的防火墙一旦被翻过，整个平台便全面暴露在风险中。

现代化的微服务架构建有隔离设置，各个组件之间设有安全防护。因此，即便一个组件遭到破坏，都不会产生全局性影响。

企业可以开发单一门户来整合工作流程、工具与数据。这可以提升效率，促进跨部门合作，让人才施展拳脚。

相比之下，在现有的系统里创新，会依赖特定的技能，上线时间周期也受到限制，其复杂程度大大提高。虽然在较为抽象的层面原有系统的架构设计可以有所帮助，但从概念论证到产品运作，所花费的时间仍是多于“绿地”模式。

图表12: 典型“绿地”银行的逻辑架构



数据来源: 奥纬咨询分析



# 4. 飞轮动力

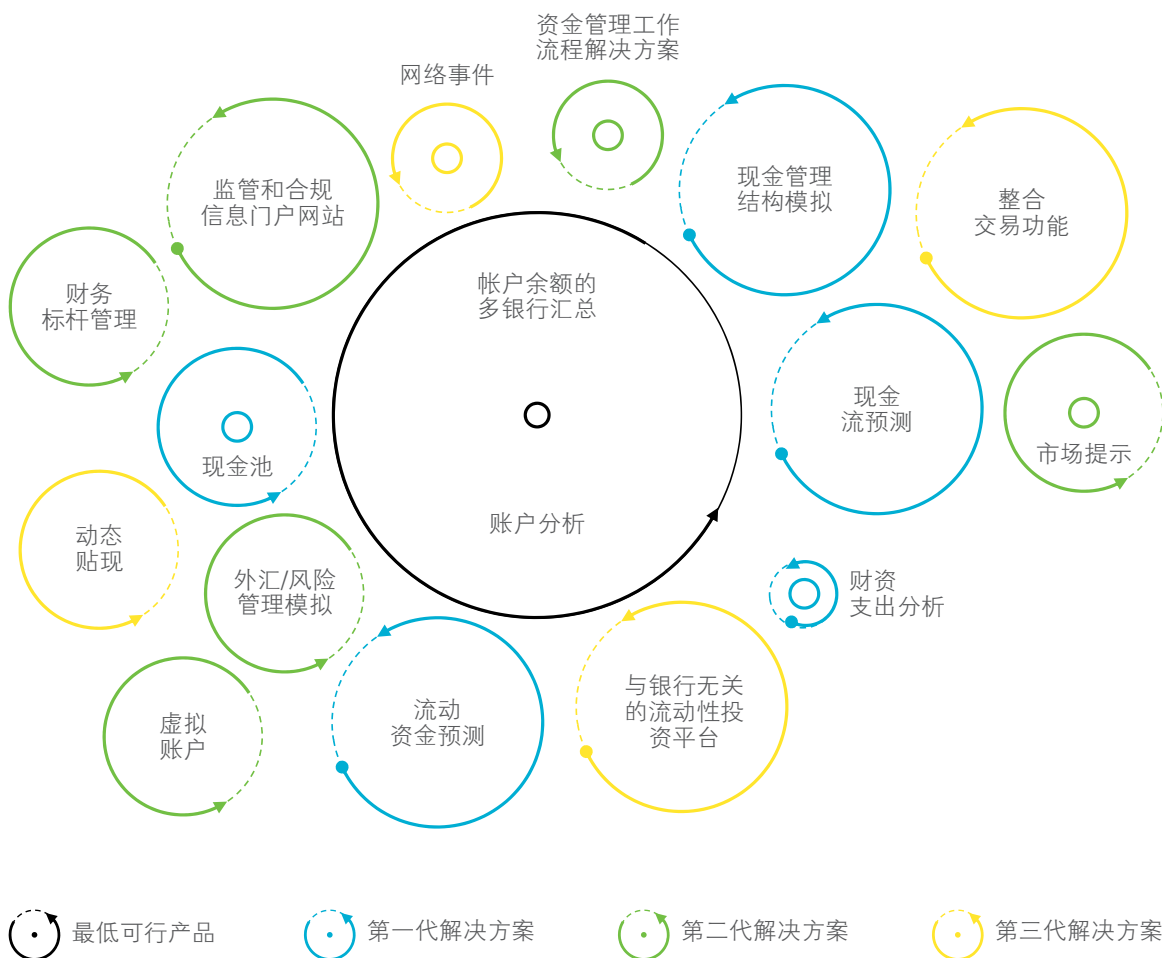
所有金融服务都存在大量的抓手，从中可衍生出新的解决方案，并将其发展为“绿地”业务。

项目的起点应该是未得到满足的客户需求，或是能从根本上降低成本的考虑。最初的解决方案需要能够吸引投入，创建动力，实现增长。这就是我们前文述及的“飞轮效应”。

我们在下面列示了每个客户群在“绿地”领域的价值机会样本。我们可以看到，金融服务正在不断地与数字平台相融合，创造出全新类型的产品，从而推动了新的增长，这在亚洲尤其明显。

“绿地”模式同样有望将传统意义上各自孤立的服务整合到同一个解决方案里。

图表13: 企业银行的“飞轮动力”



数据来源: 奥纬咨询分析

#### 大众市场案例:

- 生活地图。提供高度个性化与动态的财务指导,可以预测并响应客户环境的变化。
- 综合保险。让消费者能在保险期限内自主配置受保范围,比如寿险、医疗险、残疾险等。这需要全新的通道。传统产品与孤立的IT框架承载乏力。
- 退休计划。大众市场亟待获得与退休计划相关的建议。扩展机器人顾问产品也许是一种解决方案,但目前仍只能满足一小部分客户的相关需求。养老金提取方案也同样令人期待。
- 个人保险。长期以来,物联网(IoT)一直在支持全新的保险类型,包括家庭财产保险。传统平台不仅成本高昂,且无法确保带宽、网速以及与技术生态系统的集成。

#### 大众富裕人士/高净值人士个案

- 财富管理。上层富裕人群/低端高净值人群将实现大规模的增长,特别是在亚洲。但在传统的财富管理领域,尽管全球性跨国公司拥有强势的品牌,但现有的成本结构使其无法高效地参与竞争。它们需要一种全新的模型,得以跨区域管理资产。

#### 中小型企业

- 小企业服务与工具。这是一个位于零售银行与成熟企业产品之间的客户群体。许多市场仍无法对现金流预测、开票、付款等提供得力的工具。

- 中小企业贸易信用保险。获得信用保险的成本与繁琐常常会超过它本身的价值。有了技术驱动的插件解决方案,只要轻点鼠标,就能完成购买。

#### 企业与机构

- 企业财务管理方案。通过分析,帮助企业财务主管降低营运资本和加工成本。若干新竞争对手和现有企业,都在这个领域按紧迫性分级,开发“绿地”解决方案。
- 做市交易。XTX、GTS、Citadel和Virtu等非银行流动性提供商已经在提供外汇、现金、股票和政府债券交易的服务。凭借现代化的技术组合、清洁数据模型和领先的分析工具,这些企业可以变得更精简、更灵活,与超大型银行在定价和流动性上展开竞争。
- 气候风险管理。在“以客户为中心”的定位下,依靠先进的分析工具和外部数据,公司与投资者可以更好地了解原材料的价格风险,以及气候与可持续性的风险。企业可以通过中间服务机构来管理流动资金池的相关风险。
- 简化的资产管理。基金的费用压力进一步加剧,它们需要兼容被动型基金和主动型基金的运营模式,同时降低当前成本。虽然第三方系统与正在普及,但还是未能把最好的前端、风险管理与资金管理工具整合在同一个平台上。这样的平台不仅可以有效地保存数据,还能同时自带合规程序。

图表14: “绿地” 驱动因素热图

行业	客户 有多大机会以另一种方式来满足客户的需求?	客户 新挑战者不断涌现, 现有企业进一步扩张, 客户需求也发生转向, 经济是否受到压力?	成本 重新设计, 能够大幅降低服务成本?	技术 现成的 API 核心平台和微服务是否处于适用状态?
零售银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 很多人需要财务管理方面的帮助</li> <li>· 更好地为个体经营者、小企业主服务的机会</li> <li>· 弱势客户群体很难获得服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 部分市场里的新银行</li> <li>· 监管机构更垂青新的牌照申请</li> <li>· 现有银行投入巨资开发数字化功能</li> <li>· 金融科技推出特定的服务产品, 特别是在支付领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 尽管进行了优化, 分行、自动取款机与网点仍然占据了不少成本</li> <li>· 传统系统自动化程度有限, 迫使客户选择自助服务</li> <li>· 客户群体交叉补贴的现象较为普遍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 基于云技术的全新核心银行平台</li> <li>· 现代化的 API 微服务覆盖客户服务的整个周期 (客户引导、欺诈防范、支付中心、前端)</li> </ul>
企业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 企业试图优化财务流程和营运资本</li> <li>· 跨国业务的总成本过高</li> <li>· 公司自身业务模式改变所带来的新兴需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 整合多个服务供应商的聚合器, 比如在外汇领域</li> <li>· 商务平台有望整合银行业务</li> <li>· 传统的经纪商进入市场</li> <li>· 银行能否融入客户系统成为最大的准入障碍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 客户关系维护仍占主要成本, 但想要赢得更多业务, 就只得付出高度复杂的大型企业活动需要庞大的系统和流程提供支持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 涉足金融科技产品的机会——产品、分析</li> <li>· 高度定制化的核心支付/交易银行系统</li> </ul>
机构销售与交易	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 提供产品价格, 而不是服务驱动, 有望提供非流动性资产交易服务</li> <li>· 机构希望提供交易后的数据管理服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 非银行机构推出大量流动性产品</li> <li>· 超大型银行对中型银行的压力渐增</li> <li>· 其他金融科技大多专注于为银行赋能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 业务复杂性、并购、产品覆盖面使企业后台工作变得日益繁重</li> <li>· 有望整合负债表项目与成本较低的风险资本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 不同产品线的交易量和复杂性意味着必须配置多个相关系统</li> <li>· 风险管理、分析系统通常仍为企业所有, 这是一项优势</li> </ul>
投资银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 着手简化客户整合流程</li> <li>· 尚未充分利用技术来更好地满足客户需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 新入市者基本是由顶尖人才带领的创业公司或精品服务专家</li> <li>· 科技驱动的新兴企业主要以服务银行为目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 成本主要集中于提供产品的前台员工 (销售和架构师)</li> <li>· 有望通过技术和工作流程工具, 提高生产力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 开发新平台支持点对点的发行</li> </ul>
财产保险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 约有 50% 的个人和小企业风险未获保障</li> <li>· 物联网和第三方数据催生新产品与动态定价</li> <li>· 客户服务流程依然不尽如人意, 尤其在帮助客户找到合适的保险产品和索赔方面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 聚合平台将削弱保险公司中介地位</li> <li>· 直销型保险公司在一些市场蓬勃发展 (中国、英国、加拿大)</li> <li>· 新企业推出新模式, 可以按照客户需求和实际情况进行定价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 利用数据与分析工具, 可以在整条价值链上改善服务与决策流程, 并且实现自动化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 投资涌向保险科技领域, 在整条价值链上推出新的核心平台产品和创新服务</li> </ul>
人寿保险	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 有望提供更好的退养老规划</li> <li>· 很多人养老金不足</li> <li>· 几乎没有吸引人的退休金和养老金保障计划</li> <li>· 网点太少, 无法提升客户体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 迄今为止, 数字“挑战者”收效甚微</li> <li>· 直销业务尚未获得显著增长 (大量服务仍然通过中介、经纪商或工作场所营销)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 大量陈年保单仍靠层层高成本现有平台维护, 流程复杂, 人工接入度高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 与财产保险领域一样, 将迎来新兴解决方案</li> <li>· 通过新的提取层, 可以更好地控制传统系统的后台迁移</li> </ul>
财富管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 富裕群体及以下层面的客户无法获得物有所值的顾问服务</li> <li>· 费用层级与产品净收益需增加透明度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 金融科技提供的机器人咨询受到富裕人群欢迎, 进军分销、聚合领域</li> <li>· 良好的客户关系以及客户对机构的信任将维系 (超) 高净值客户群</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 从记录上来看, 成本控制的重要性不高</li> <li>· 为满足不断变化的监管要求, 不断进行升级, 导致运营模式变得过于复杂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 大部分服务和基础设施由企业内部开发</li> </ul>
资产管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 行价比高的产品将迎来机遇</li> <li>· 流动性较低的资产遭遇挑战</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 精品服务供应商不断涌现, 提供被动型产品</li> <li>· 不是金融科技的主要关注领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在数据管理、基础设施与开支方面普遍效率较低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在执行、风险管理与资金管理领域有第三方解决方案, 尽管这些方案都需接入现有基础设施</li> </ul>

低 中 高

数据来源: 奥纬咨询分析, 企业报告和网站

# 5. 动手构建!

在当今的环境下，金融服务公司需要有更大的雄心，走到前沿，努力构建新业务。

项目的开发成本正变得越来越低，一些组件可以在企业的各个部门反复使用。因此，构建的负面影响很少，却有望给整个企业带来变革性的效应。

最重要的一点——高级管理层必须对此尝试持有信心，给予充分的时间、支持和关注，并积极地将成果带回核心业务。



## 为什么要立即行动

- 现有业务很难创造出新的增长
- 颠覆性威胁无从根除
- 创新迟缓，或与业务关联度不高



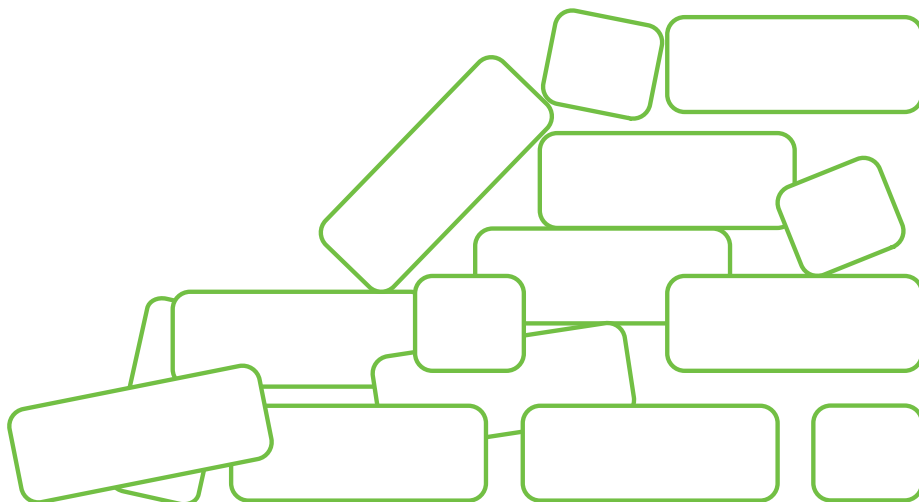
## 从何处入手

- 从客户数据与互动中，挖掘具体的未尽需求
- 快速开发产品，引发飞轮动力
- 最大限度地利用供应商，打造模块化、可扩展的技术方法



## 你需要什么

- 得到高层管理团队、业务部门与主要股东的全力支持
- 由一位高级管理人员领航，拥有一支精干的跨部门协作团队
- 获得投资预算，并按阶段验收
- 准予经营自由的意愿



## 作者与贡献者

### 主要作者：

Barrie Wilkinson, 合伙人

Deborah O'Neill, 合伙人

Chris Allchin, 合伙人

Rick Chavez, 合伙人

Max North, Tristan Brandt, Devika Chatwani, Zack Scott, Gorkem Dogangil, Stefanie Dolpp 和 Robert Hunter 为作者提供了帮助。本报告的制作人为 Vla Stanojevic 和 Doreen Tan。

本报告得到全公司各部门同事的专业支持。谨特别鸣谢：

Ashik Ardeshta, Matthew Austen, Anthony Bice, Peter Clarke, Jess Clempner, Dan Cole, James Davis, Chris DeBrusk, Jason Deering, Christian Edelmann, Jason Ekberg, Aaron Fine, Tony Hayes, Julia Hobart, Gianni Huaman, Seo Young Lee, Matthew Leonard, Thierry Mennesson, Anders Nemeth, Adrian Oest, Ronan O'Kelly, Martin Robinson, Robert Rudy, Bruno de Saint-Florent, Martin Sommer, Jenny Tsim, Dylan Walsh, Arthur White, Johaan Wiggins, Duncan Woods, Michael Zeltkevic

奥纬咨询是一家全球领先的国际性管理咨询公司，拥有深厚的行业经验，在战略、运营、风险管理、组织转型等方面拥有精深专业能力。

如需了解更多信息，请通过电子邮件（[info-FS@oliverwyman.com](mailto:info-FS@oliverwyman.com)）联系市场营销部，或拨打以下办事处的电话：

美洲  
+1 212 541 8100

欧洲、中东、非洲  
+44 20 7333 8333

亚太  
+65 6510 9700

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

版权所有 © 2019 奥纬咨询

保留所有权利。未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不得依赖于该建议或代替专业会计师、税务顾问、法律顾问或财务顾问的咨询意见。奥纬咨询已尽可能使用可靠、最新和全面的信息与分析，但提供的所有信息无任何明示或默示的保证。

奥纬咨询免于承担本报告所述信息或结论更新的任何责任。就本报告所述信息或本报告所引述的任何报告或信息源而言，奥纬咨询概不承担任何行为或不采取任何行为所产生的任何损失、任何间接损害赔偿、特殊损害赔偿或类似损害赔偿，即使已被告知该等损害赔偿的可能性。本报告并非购买或出售证券的要约，也并非购买或出售证券的要约请求。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。