

重塑客户价值

金融行业态势 2018



报告摘要

在今年的报告中，我们提出了一个比较尖锐的观点：在行业整体增长乏力的环境下，整个金融服务行业的忧虑日渐增加。与领先大型科技企业的惊人发展的对比下，金融机构的疲软变得更为明显。在此报告当中，我们从大型科技创新企业的案例当中提炼出可供借鉴的成功要素，希望借此帮助银行与保险公司找出业务的增长点。此外，我们也指出了科技创新企业将可能在哪些领域造成颠覆性威胁。

大型科技企业的成功背后是一个简单的逻辑：找出重大问题，主动开发解决方案，进而从而实现“飞轮式”增长。

以一个全球大众个人客户所面临的重大问题为例：收入增长放缓等大趋势的冲击已经从根本上影响到了他们的生活与未来的前景。他们将承受更大的负担，但却很少能找到真正有效的解决办法。

以Google地图根据路况与出行人的位置重新计算交通路线的方案作为蓝本，我们通过示意性的LifeMap（人生蓝图）展示了一个主动解决方案网络。我们深信，在一个汽车都已经实现自动驾驶的时代，大众个人客户不应该处于一个缺乏帮助、独自面对生活上的财务挑战的状态。纵然目前市面上还没有推出成熟的LifeMap，但我们相信市场终究会迎来基于独特数据及算法的类似解决方案。

除了面向大众个人客户的LifeMap以外，金融机构亦需要满足更广泛的客户群体（中小企业、大型企业等）及相对应的需求。这些需求均意味着庞大的业务机遇。因此，我们认为，随着消费者生活方式、需求的变化，金融机构也将开发更多的主动解决方案，来帮助消费者解决不同的问题。

接下来，金融机构亟需仿照领先大型科技企业，打造“增长飞轮”，以抓住客户的注意力，从而快速推动市场价值的大规模增长。以亚马逊等科技企业过去二十年逐步规模化发展轨迹为例，金融机构在初始阶段需要将注意力放在一些具有巨大增长潜力的小尝试，使“增长飞轮”启动起来；而非盲目的寻找一些已经达规模并高速运转的“飞轮”。这意味着，金融机构需要挑选出一些重点项目，持之以恒地开展下去，建立起员工与投资者的信心，进而创造出市场动力。

我们认为，对于那些致力于在未来十年内帮助客户解决问题、努力建设现代化的业务能力、思维方式、组织架构和企业文化的金融机构来说，以下的几种技巧与相应的战术将能帮助他们获得成功。

《金融行业态势2018》为奥纬咨询全球发布的年度报告，旨在揭示每年全球金融行业的热点及痛点话题。本文提纲挈领地归纳了六大重点问题。若需了解更多内容，请查看[英文全文报告](#)。

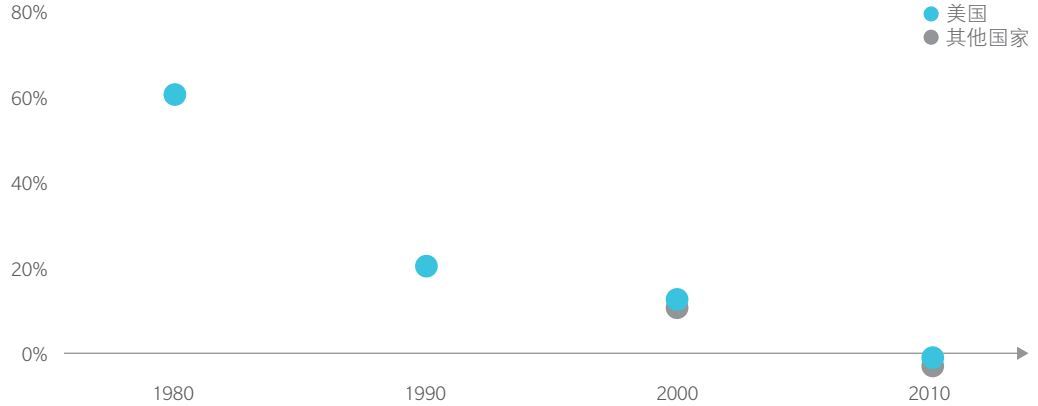
重点 #1

正面未来艰巨的挑战

金融服务行业需要正视行业所面对的燃眉之急。管理层将需要对现状进行客观的评估，并形成坚定的转型意愿和动力，应对可能令人担忧的事实。我们强调四大趋势将推动变革：首先，金融服务行业的增长驱动因素已经开始减弱（全球而言）；其次，金融服务行业相对于其他行业而言，并未能有效创造并驱动客户价值；第三，传统金融机构的结构性优势正在衰退，而这种趋势还将加剧；最后，随着线上生态系统的涌现推动传统金融机构和大型科技企业的融合，竞争格局将变得更加复杂。

传统优势已经开始衰退

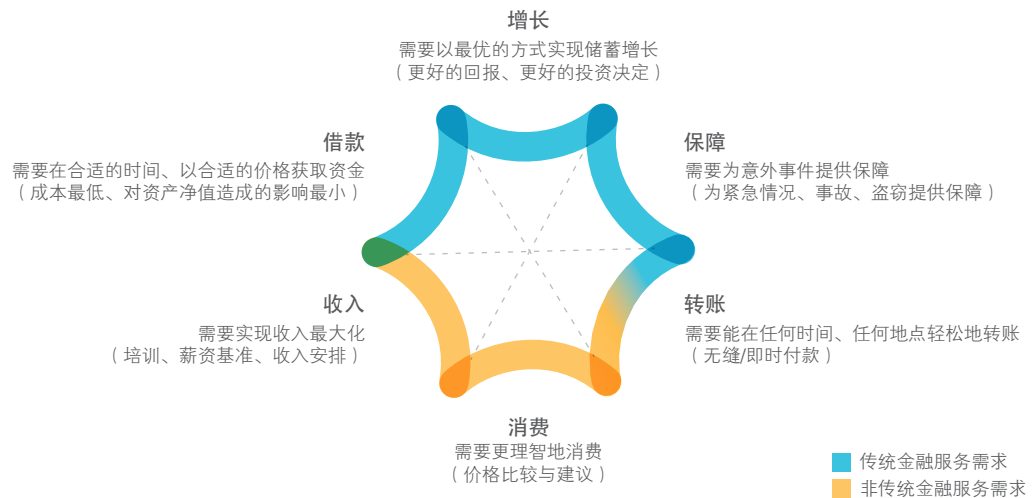
“无风险” 储蓄收入占银行总收入的%



重点 #2

重新思考如何评估客户价值

过去十年来，客户需求与价值的来源发生了巨大的变化，创新的技术与数据创造出了新的价值来源。首先，我们认为需要重新定义“价值”：即“从客户那里获取的价值”，转变“为客户带来的价值”。通过这种分析，金融机构可以识别出现有服务体系下的价值差距，明确弥合方向，并从中受益。这种方法不但适用于大众市场举例，同时亦适用于其他B2C领域（如大众富裕与高净值人士）以及B2B领域（如各类小型或大型企业、投资者和金融机构）。

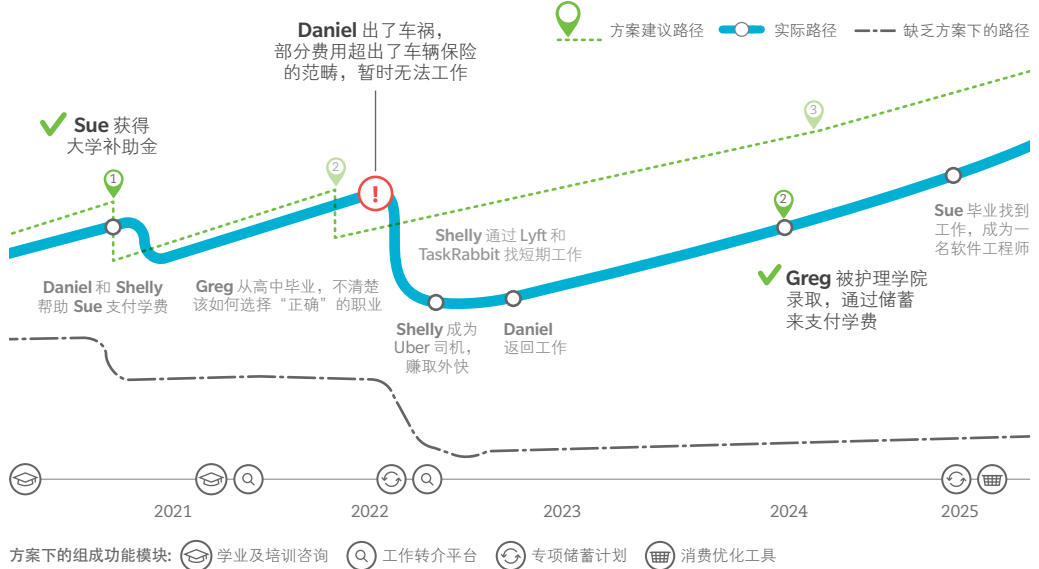


重点 #3

设计灵活的解决方案

仅仅靠满足这些功能性需求，是无法确保金融机构在未来取得成功的。想要获得成功，金融机构必须把功能性产品与用户体验相结合。金融机构需要能够通过更为丰富的数据与算法，并通过与生态体系中的其他单位展开合作，打造创新高效、能够动态调整、不断地学习并改进的解决方案。

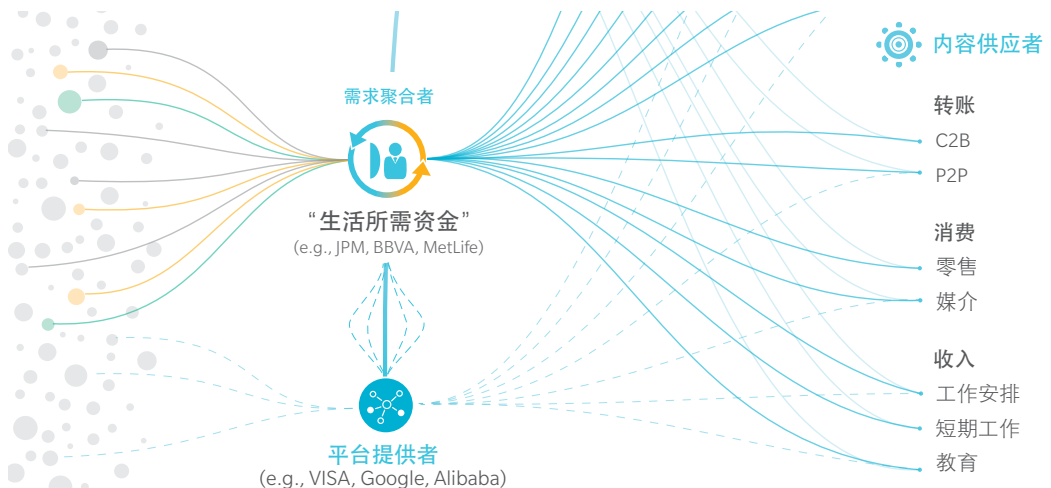
技术与数据驱动的人生及财务计划方案（示意图）



重点 #4

围绕灵活的解决方案，建立生态体系策略

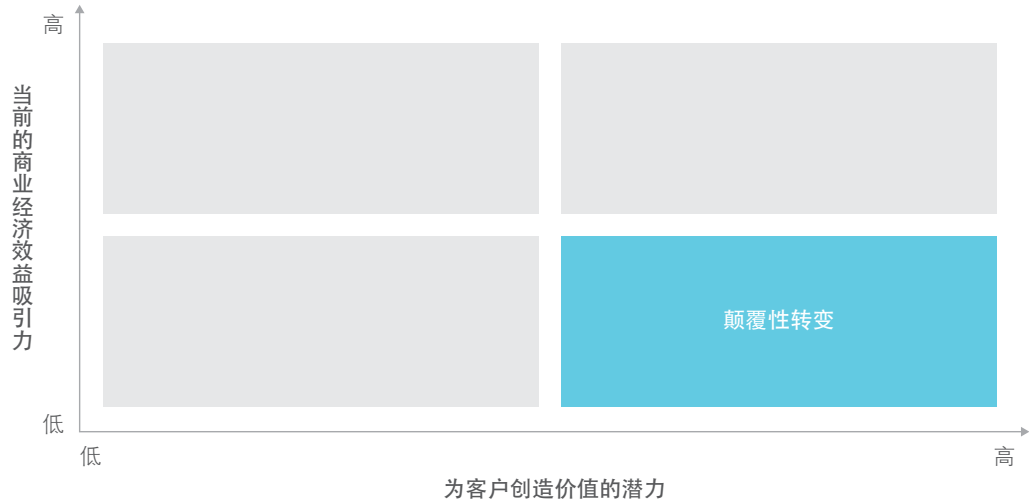
接着的问题是，金融机构该如何参与到生态系统其中，并通过协调，为客户提供更优的服务。为了满足客户的一些金融需求，金融机构一方面将成为一个需求聚合者，通过与客户之间的关系，帮助客户直接分析自身的需求，并找出最能满足这些需求的供应商（甚至包括自身的竞争对手）。另一方面，为了满足客户的其他需求，你有时将成为一个内容供应者，甚至通过其他的需求聚合者，为客户提供最优的产品、价格和解决方案。在某些情况下，你甚至可能成为平台提供者，将业内其他供应商的数据汇总起来。



重点 #5

通过深入的产品组合分析, 实现“飞轮式”增长

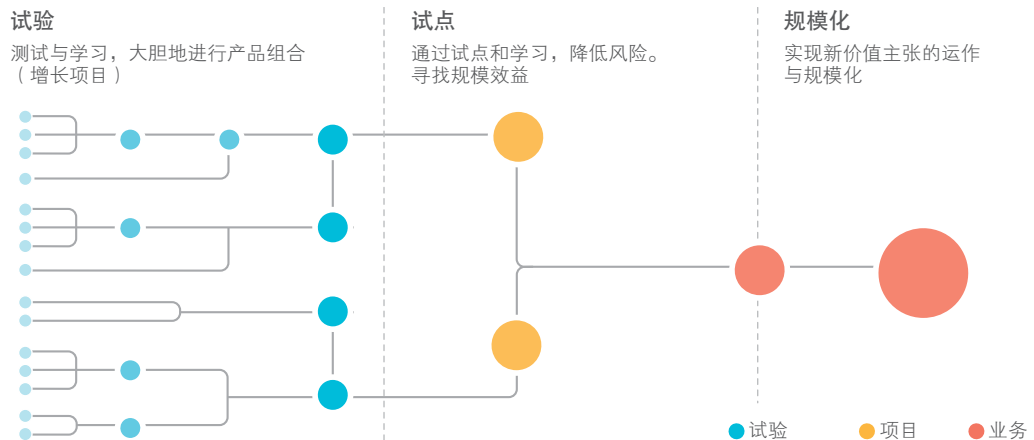
金融机构无法对所有业务采取“一刀切”的方式。这既不可能, 也不适合。金融机构需要基于自身的初始条件, 包括竞争地位与经济效益, 以及为客户创造价值的潜力, 对产品组合进行分群, 并设计不同的策略。这些因素将决定金融机构应该在多大程度上颠覆自己, 需要多大的投资来维护自身的地位, 或者该从某项业务中提取多少价值, 用于其他领域的投资。



重点 #6

通过优化组织设计, 实现“飞轮式”增长

如今, 大多数金融机构的组织架构并不支持跳跃式的增长。客户并不是金融机构的中心; 而丰富的数据和算法也没有推动产品的快速迭代与解决方案的改进; 金融机构并没有构建、适应、学习与利用生态体系所提供的机会。在不同的业务领域中, 组织架构的优化方向各有不同。一些机构选择从头开始创建内部竞争者, 而另一些机构则选择开展母公司层面的灵活重组。然而无论采取什么样的架构, 如果想要获得长期成功, 金融机构就必须建立起截然不同的人力资本模型, 充分整合业务领域的专家, 赋予他们全新的技能; 由怀抱创业思维的管理层带领, 积极地开拓新的业务模式。

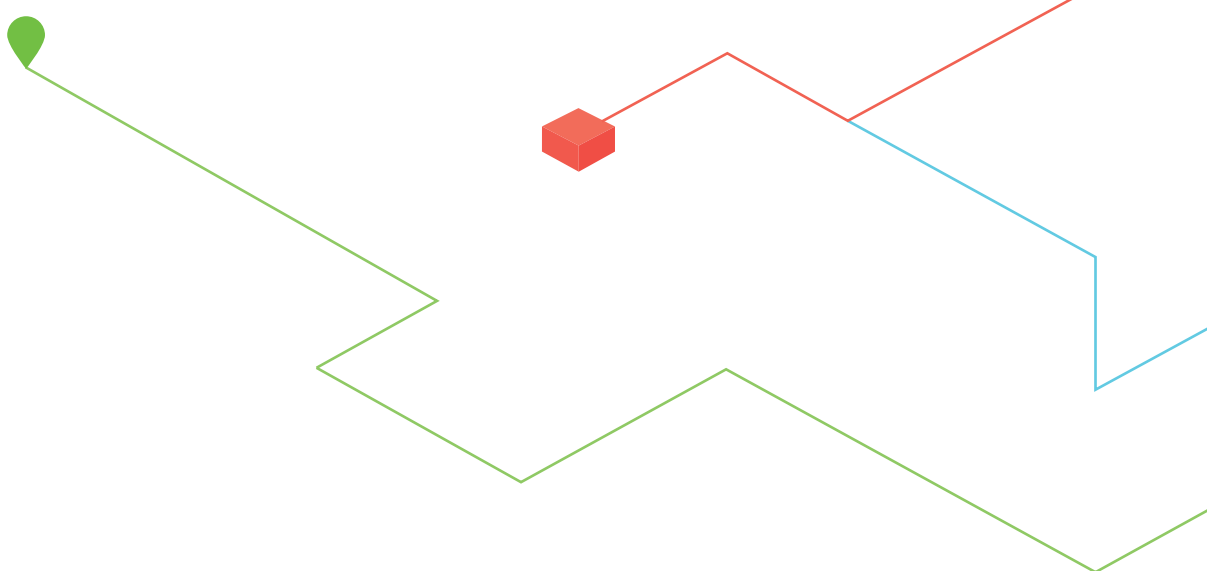


奥纬咨询是一家全球领先的国际性管理咨询公司，拥有深厚的行业经验和在战略、运营、风险管理、组织转型以及领导力发展等方面的精深专业能力，为客户提供世界一流的管理咨询。

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

中国	亚太地区	欧洲、中东和非洲	北美
+86 21 6103 5488	+65 6510 9700	+44 20 7333 8333	+1 212 541 8100

www.oliverwyman.cn



版权所有 © 2018 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内容，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。

本报告并不能代替定制的专业意见，即特定金融机构应当如何执行其策略的专业意见。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。特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)。

未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。