

本书从消费者金融服务需求的变化**趋势**出发，为我们展示了未来金融服务业的**蓝图**。这是迄今为止唯一一部讨论**消费者倾向**及其对金融服务业**未来影响**的著作。



重塑金融服务业

——消费者对未来银行和保险业的期待

REINVENTING FINANCIAL SERVICES

What consumers expect from future banks and insurers

雷吉·德·范尼克斯 (Reggy de Feniks)

罗杰·佩弗雷里 (Roger Peverelli)

/著

中国工商银行城市金融研究所

/译



中国金融出版社

014039214

F830

485

重塑金融服务业

——消费者对未来银行和保险业的期待

REINVENTING FINANCIAL SERVICES

What consumers expect from future banks and insurers

雷吉·德·范尼克斯 (Reggy de Feniks)

罗杰·佩弗雷里 (Roger Peverelli)

中国工商银行城市金融研究所

/著

/译



中国金融出版社



北航

C1726688

F 830

485

责任编辑：戴 硕 肖 炜

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

Copyright © 2010, Roger Peverelli and Reggy de Feniks, Pearson Education Benelux.

All rights reserved. No part of this book may be stored in an automated database or published in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without permission from the publisher.

北京市版权合同登记图字 01 - 2012 - 8193

《重塑金融服务业——消费者对未来银行和保险业的期待》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑金融服务业 (Chongsu Jinrong Fuwuye) ——消费者对未来银行和保险业的期待 / (荷) 雷吉·德·范尼克斯, (荷) 罗杰·佩弗雷里著; 中国工商银行城市金融研究所译. —北京: 中国金融出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5983 - 6

I. ①重… II. ①雷…②罗…③中… III. ①金融—商业服务—服务经济—研究 IV. ①F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 026417 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 25

字数 312 千

版次 2014 年 4 月第 1 版

印次 2014 年 4 月第 1 次印刷

定价 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5983 - 6/F. 5543

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

中文版序言

国际金融危机深刻改变了金融业的竞争格局和游戏规则。经受危机的大洗礼之后，我们一直在思考和探寻的问题是，金融业未来发展的方向是什么？经济复苏的低迷、监管规则的调整、技术浪潮的冲击、市场竞争的加剧，促使各界努力尝试着从不同角度去探求这一问题的答案。由两位金融服务与创新领域的战略咨询人士——雷吉·德·范尼克斯和罗杰·佩弗雷里合著的《重塑金融服务业——消费者对未来银行和保险业的期待》，从消费者金融服务需求的变化趋势出发，为我们展示了未来金融服务业的蓝图。这是迄今为止唯一一部讨论消费者倾向及其对金融服务业未来影响的著作。继推出英、法、西、德、意、俄、葡等多个语言版本并在国际金融业界引起热烈反响之后，相信本书中文版的问世也将给国内读者带来阅读的喜悦和收获。

本书以金融危机作为讨论的逻辑起点，但关注的焦点是消费者，是未来。作者在本书中极富洞见地指出，金融危机改变了消费者的态度、需求和行为方式，而这一切将对整个金融服务业产生深刻影响。危机后的金融机构只有抓住改革的机会之窗、“以客户为中心”重塑金融服务业，才能推动金融业进入一个崭新时代，抑或是复兴时代。“以客户为中心”意味着将这种价值观融入金融业者的生命和呼吸，意味着回归金融业之所以存在的本源：客户。

那么，以客户为中心应当从哪里开始？了解消费者，把握消费倾向。为此，《重塑金融服务业》一书重点阐述了金融服务业乃至全球消费市场都应当关注的消费者行为模式变化的六大趋势，它们分别是：

- 客户与金融机构之间的关系已经改变，陷入认同危机与客户关系危机的金融机构必须努力重建消费者信任。
- 消费者希望获得更加透明和简单的金融服务体验。
- 消费者更倾向于独立自主地作出金融决策并掌握整个服务过程的主动权。
- 消费者更加依赖群体智慧，网络和社交媒体对于消费决策的影响日益重要。
- 消费者正在重估服务价值，金融机构的名誉和社会责任成为影响消费者选择的重要因素。
- 消费者更喜欢“贴心”的服务，在全球化与商品化的大潮中，消费者更希望获得空间感和归属感，更青睐独特性和原创性。

这些消费者发展趋势为金融服务业的未来设定了舞台，而且是未来可能成功的金融企业在制定整体规划时必须加以考虑的关键因素。围绕上述发展趋势，本书作者与荷兰国际集团、德意志银行、巴克莱银行等 50 多家国际知名金融机构的高层主管，以及沃顿商学院、欧洲工商管理学院等享有盛誉的世界著名商学院的教授进行了交流，并利用他们提供的鲜活生动的事例为我们阐述了金融机构“以消费者为中心”正在和可能进行的服务再造。这些令人耳目一新的见解和富于创新的实践不仅让我们再次深刻地认识到消费者之于金融机构的重要性，也为我们提供了付诸于实践的动力和参照。

对消费者需求变化的关注和重视也是中国金融服务业一直以来的经营理念和创新动力。改革开放三十多年来，特别是进入 21 世纪

以来，中国金融消费者的需求与行为模式呈现出一些重大的变化趋势：社会公众的金融服务需求更加多样化和复杂化，消费者的自我权益保护意识开始觉醒并不断强化，居民的“金融选择权”显著扩大。上述变化趋势使得消费者对金融服务业提出了更高期望，对金融服务的评价标准也相应发生了变化。这对金融业的客户服务模式形成了显著的冲击和挑战，同时也为中国金融业的转型发展提供了重要的外部动力。近年来，以银行业为主体的中国金融业，以客户需求变化为源动力，以提供卓越金融服务为使命，从思想到行动，从战略到细节，掀起了一场深刻的服务革命。经过持之以恒的努力，以中国工商银行为代表的中国银行业的客户服务理念、模式和手段发生了显著的变化，服务环境、效率和水平明显改善，客户满意度、美誉度和忠诚度不断提升。这场服务革命在惠及金融消费者的同时，也给中国金融业自身注入了可持续发展的动力。

中国银行业的整体服务水平已经取得长足的进步，但应当看到的是，相对于服务实体经济的客观需要、社会大众日益增长的金融服务需求以及国际先进同业的服务水准，中国银行业在服务理念、服务手段和方式等方面仍然存在差距。这场金融服务革命不但不应完结，还应当持续向纵深推进。特别是在经营转型压力日益迫切之际，中国银行业必须将更多的目光转移到客户身上来，在深入理解和把握消费者需求特点、行为方式乃至价值取向的基础上，不仅要针对消费者多样化的需求开展金融创新，还要以更加适应消费者行为习惯的方式来提供这些产品和服务。毋庸置疑，能否贴近消费者的习惯和需求去做好金融服务，将决定着银行未来的市场地位及生存能力。

值得强调的是，在以客户为中心进行彻底变革的过程中，能否顺应技术发展潮流将成为决定成功的一项关键因素。当前，新一轮

科技革命正孕育重大突破，以云计算、移动互联网等为代表的信息技术风起云涌，在改变社会经济运行模式和客户行为方式的同时，也深刻影响着金融服务业的运行，并带动了一种新兴金融业态的出现和蓬勃发展——这就是互联网金融。尽管目前，国内互联网金融的业务规模并不大，但从发展的眼光看，中国商业银行面对的竞争形势不容乐观。互联网金融企业凭借其掌握的用户信息资源优势，在未来可能“逆袭”甚至颠覆银行传统的渠道优势。银行如果不作出改变，那么在不久的将来就很可能陷入竞争困境。届时，银行不但无法充分依托和利用互联网时代庞大的市场资源发掘客户价值、拓展业务蓝海，甚至连原有的客户与渠道优势也可能被蚕食殆尽。

关于如何通过信息技术与金融服务的有效融合来提升金融业的客户服务和管理水平，我认为，当前对国内商业银行而言最关键、最迫切的一项战略抉择应是推进大数据体系建设、加快构建信息化银行。应用大数据技术的主要目的是通过更深层次地理解客户习惯来提升客户服务的效率和准确性。大数据体系的构建将极大地改变银行信息获取、分析和运用的渠道与机制，从而加快实现从银行信息化向信息化银行的转型——这一过程并不是简单的信息技术升级和应用拓展，而是通过信息集中、整合、共享、挖掘等手段，推动银行经营管理质态发生根本性变化，以更好地适应互联网时代的金融生态环境和客户需求。大数据体系和信息化银行的建设不仅仅是一项信息技术革新，更重要的是一种经营理念和思维方式的革命，这既是银行业对信息技术革命的顺应，更是“以客户为中心”进行的管理和服务再造。

就国内银行业发展的大环境而言，利率市场化、金融脱媒、现代信息技术的发展、电商崛起与金融渗透等，已成为无法逆转或改变的大趋势。金融机构既要“顺势而为”、随时做好准备去迎接发展

中的机遇和挑战，更要紧紧抓住金融业生存的根本和服务的对象——客户，在成就客户中成就自我，成就未来。

迈向以客户为中心的改革要从内部改变开始。这将是一次充满挑战性的变革和转身。但唯其艰难，更彰显意义深远。作为一家大型银行，工商银行有责任在这个历史性转变中担当先行者。

中国工商银行董事长

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Jia Jianping, the Chairman of the Industrial and Commercial Bank of China.

2014 年 1 月

目 录

导论	1
致谢	22
第一章 消费者与金融机构的关系已经改变	29
第二章 消费者呼吁透明度与简单化	70
第三章 消费者变得越来越自主	120
第四章 消费者依赖于群体智慧	163
第五章 消费者正在重估服务价值	213
第六章 消费者更喜欢“亲近感”	253
第七章 重塑金融服务业	308
第八章 重塑中国金融服务业：以客户需求为驱动的 变革之路	343
译者后记	384

专栏与访谈

导论	1
• 直哉竹泽（名古屋南山大学）：“对 20 世纪 80 年代日本资产 价格泡沫化的回顾”	5
• 沃德尔·梅耶尔（特恩斯（拉丁美洲）市场研究咨询公司）： “阿根廷的银行业：信誉扫地”	7
• 尼古拉斯·帕里斯（汤森路透公司）：“过分的野心与金融 问题的严重性”	8
• 崔道成（韩国银行）：“重建信任的五个关键变革”	15
第一章 消费者与金融机构的关系已经改变	29
• 马克·克利夫（荷兰国际集团）：“经济学 2.0：这一次是 个人的事”	56
• 斯蒂芬 M. R. 克维（《信任的速度》的作者）：“高度信任的 红利”	59
• 埃格伯特·蒂克林（蒂克林·阿恩特咨询公司）：“附带 信托义务”	61
• 丽莎·科克伦（好事达）：“这是‘回归基本’，而‘基本’ 是好的”	64
• 艾尔弗雷德 H. 喜力和琼·克劳德·拉里齐（欧洲工商管理 学院）：“超越恐惧和贪婪：创造一种新的力量”	67

第二章 消费者呼吁透明度与简单化 70

- 彼德·布洛姆（特里多斯银行）：“简化银行经营模式” 109
- 赫伯斯·萨姆森和费利克斯·坦尼戈罗（InShared）：“我们大家都受益” 111
- 埃格伯特·冯·阿赫特（飞利浦）：“简单化必须渗透到你的血液中” 113
- 比阿特丽斯·拉腊（西班牙对外银行）：“‘信息自动提款机’（iATM）：苹果风格的创新” 115
- 阿兰·韦伯、埃德·桑德和埃格伯·简·冯·贝尔（《事件驱动市场营销》一书的作者）：“市场营销的新篇章” 117

第三章 消费者变得越来越自主 120

- 格雷格·戴维斯（巴克莱财富管理公司）：“通过行为金融学观察消费者” 153
- 沃尔特·卡佩尔曼（卡佩尔曼咨询公司）：“市场分布的未来” 155
- 卡洛斯·卡萨诺瓦斯·多斯拉斯（拉塞沙储蓄银行）：“建设‘未来的银行’始于为年轻一代的理财考虑” 158
- 麦思·海尔伯格·多尔夫·克里斯蒂安森（丹斯克银行）：“金融知识的教育始于蒙尼维尔（Moneyville）” 160

第四章 消费者依赖于群体智慧 163

- 安迪·马瑟（荷兰国际集团）：“最高管理层之于群体智慧” 170

• 乔·派恩二世（《真实性》的作者）：“筹划体验虚拟世界的活动”	175
• 米凯尔·安德森（艾派迪公司）：“如何将互联网和群体智慧转化成为一个行业？”	179
• 安德鲁·克莱顿（安联保险集团）、安德烈·李维诺夫和伊琳娜·奇琴美丽（永明金融集团）、乔纳森·马歇尔（劳埃德信托储蓄银行）：“在洞察客户权益的前提下推动客户中心变革”	181
• 娜塔莉·考恩（英国第一直通银行）：“立于社交媒体前沿的英国第一直通银行（First Direct）”	189
 第五章 消费者正在重估服务价值	 213
• 迈克尔·尤西姆（沃顿商学院）：“公司领导的一个新样板”	218
• 费兰·阿德里亚（西班牙阿布衣餐厅）：“创新与教育”	228
• 法比奥·巴博萨（巴西桑坦德银行）：“银行的可持续发展”	231
• 弗朗西斯·普利尔·桑斯和哈维尔·圣多巴（西班牙IESE 商学院）：“通过手机为无银行账户的人群提供服务”	241
 第六章 消费者更喜欢“亲近感”	 253
• 卓克·普雷特（Backbase 公司）：“思维转换：由外而内的方式”	263
• 尼尔马利亚·库马尔教授（伦敦商学院）：“印度金融机构：充足的国内机会”	276

- 蒂尔曼·翰格沃斯（苏黎世金融服务集团）：“紧要关头提供帮助” 278
- 席普柯·斯卡德（荷兰合作银行集团）：“‘附近’的更广泛意义” 300
- 阿尔弗雷多·弗洛雷斯（德意志银行）：“体验零售银行业的新标准” 303
- 加斯頓·博塔基尼（法拉贝拉集团）：“零售商越来越贴近客户” 305

第七章 重塑金融服务业 308

- 理查德·希尔（渣打第一银行）：“引领银行业，赋予消费者权利!” 310
- 西奥·伯尔斯（苏黎世金融服务集团）：“瑞士保险业的秘诀” 314
- 弗朗索瓦·考斯特（安盛保险集团）“分享带来成功” ... 329
- 威利·林森（韩国 Heartware 人力综合研究中心）：“领导者的首要任务就是关心人和关心业绩” 332

导 论

金融危机概述

2008 年 9 月 15 日，美国投资银行雷曼兄弟申请破产，此时意识到世界已处于万丈深渊边缘的人寥寥无几。接下来几个月事态发展趋于明朗，雷曼兄弟的破产不仅标志着金融业的重大变化，也预示着自第二次世界大战以来最大的经济衰退的开始。

以往被包装成看似可靠的每一笔次级抵押贷款投资品，在随后的几年中都产生了前所未有的多米诺骨牌效应，就像一颗一旦引爆就会导致混乱的定时炸弹。金融机构不再彼此信任，没有人知道其产品的实质如何。货币市场陷入停滞，信用市场冻结，即便是大公司也因此而惊惶失措。接下来，经济衰退的阴霾终于爆发，并持续了四年之久。在欧洲，首当其冲的是希腊、爱尔兰、葡萄牙、意大利和西班牙等国接踵而至的债务危机。为了应对债务危机，除了提高银行的核心资本金要求与减记银行持有的主权债券外，欧洲的领导人正在努力采取其他措施以恢复人们对欧盟银行业和欧元的信心。

无人幸免

没有一个国家、公司或个人能够幸免于金融危机的影响。国际货币基金组织（IMF）估计这次金融危机的损失达到 8 万亿欧元，

或者说全世界人均 2000 欧元。全球范围的失业率攀升，对年轻人的影响尤以为甚。成年人和计划很快退休的老年人已经看到他们退休金的价值严重缩水。危机也导致了企业资本与利润的下降，以及政府财政赤字的增加。在世界不同国家，人们每天都在忍受危机带来的煎熬。结果是，消费者开始节衣缩食，改变生活方式，减少交易，并且对开支锱铢必较。国际货币基金组织已经更新了对 2013 年世界经济的悲观预测。IMF 预计在未来数年，全球 GDP 增速将介于 3.5% ~ 4%。而中国 GDP 增速仍将继续领先于世界水平，2013 ~ 2014 年预计为 8.0% ~ 8.2%，新兴经济体的平均 GDP 增速将低于 6%。但是，由于受世界消费不振的影响日深，中国的经济增速自 2011 年中期以来已经放缓。富人也不能幸免。根据凯捷（Capgemini）和加拿大皇家银行财富管理公司（RBC Wealth Management）共同撰写的《2012 年世界财富报告》，2008 年全球百万富翁数量下降了 15%，此后一直在逐步回升。但是，2011 年世界高净值财富人群数量只增长了 0.8%，达到 1100 万人。而亚太地区的高净值财富人群数量增长了 1.6%，达到 337 万人，第一次超过了北美的高净值财富客户群体。日本和中国是最大的高净值财富客户（HNWIs）^① 市场，与此同时，该地区的其他国家也在迎头赶上。根据瑞士宝盛银行（Julius Baer）2012 年的一项研究，中国和印度两国将贡献全球高净值财富人群数量增长的 40%。估计到 2015 年，中国的高净值财富人群数量将达到 150 万人。因此，如果对于大多数金融机构而言，努力吸引储蓄将是议事日程上的当务之急，那么这意味着富人将成为更加重要的目标群体。

由于从建筑公司和私人房产主手中重新获得大量房屋的所有权，到目前为止，西班牙的银行已经成为最大的房地产所有者。这些银

^① “HNWIs” 通常指至少拥有一百万美元以上金融资产的投资者和富人。

行已经对房地产门户网站投下巨资，用以建立自己的房地产中介机构并涉入房地产交易市场。它们的存货清单上不仅有大量待售房屋，还有许多尚未完工的房屋。故西班牙的银行正在成为传统房地产市场上的东道主。他们具有如下优势：与传统的房地产中介机构不同，西班牙的银行控制着资产的买卖，他们还以更具吸引力的借贷条件改善房地产交易。这一点当然会在价值百万的房地产交易中持续。

俄罗斯的银行亦因不良贷款急剧增加而受到重创。为了弥补这些损失，俄罗斯的银行有时会接受一些极为奇怪的附属担保品，其范围令人感到匪夷所思，国营的俄罗斯联邦储蓄银行（Sberbank）一度曾接受一家名叫“野兰花”的女性内衣零售商的股本作为抵押。亚历山大·列别托夫的国民储备银行（National Reserve Bank of Alexander Lebedev）^① 还曾接受40000头猪作为担保。这些做法向俄罗斯的银行家们提出了新的挑战，诸如如何销售女性内衣，如何饲养肥猪，等等。

经济权力的转移

2008年信用崩溃的病毒在全球蔓延的速度恰恰证明了世界经济和金融市场是如何犬牙交错，互相渗透的。然而，各国对于危机的反应却是纷纷寻求抽身之策。一时间，保护主义与国家至上甚嚣尘上。经济是全球化的，但政治却是本国化的。作为获得政府资助的条件，政府向金融机构施加压力，要求其更多关注国内市场，这是从纳税人处筹得资助资金的根基所在。美国和欧洲的银行都争先恐

^① 亚历山大·列别托夫生于莫斯科，受过良好的经济学教育，也曾供职于俄罗斯情报部门。1992年，他离开情报部门，创立了俄罗斯投资金融公司。1995年，该公司买下了一家规模不大，但当时正陷入困境的银行——国民储备银行。之后，该银行发展迅速，目前已成为俄罗斯最大的银行之一。

后地从拉丁美洲、亚洲、中东欧等新兴市场抽回资金。这种做法的一个意想不到的后果是，来自于中国和巴西此类受危机影响较少国家的投资者的大量涌入。结果是经济权力出现明显转移。尽管所有的经济体都苦于危机的影响，西方各国的经济事实上开始萎缩。而与此同时，中国、印度、巴西等国的经济仍持续增长，只是增速有所回落。在这些国家，没有一个金融机构濒于崩溃。

当我们与中国最大的一家保险公司的高管会晤时，他告诉我们，与前些年相比，由于危机，公司已将 2010 年的增长目标下调到“仅” 30%。

毋庸置疑，由于资金实力更加雄厚，新兴市场正致力于成为未来创新的领导者，特别是在那些能够持续增长的领域。信贷紧缩的结果是经济权力将加速向中国、印度和巴西这样的国家转移。因此我们现在正在迈向一个多极的世界，在这个世界中，美国不得不与欧盟和中国分享支配权。汇丰银行集团（HSBC）已经将其在伦敦的集团首席执行官办公室迁移到香港。

危机中的金融企业难分彼此

就在不久以前，银行家还是财富与幸运的代表。而时下，他们却成为有史以来最大的经济衰退的替罪羔羊。

尽管并非所有金融服务公司都与本次信用危机存在直接的、不可推卸的关系，但是危机已经损害了金融行业的整体形象。

就目前状况而言，每一个金融服务从业者都将不得不在某些火药味十足的辩论中为自己争辩，然而对自己公司不应受到责备的辩词并不能使自己免除罪责。原因在于一个银行的某个行为会影响到整个金融业的形象，无论这个行为涉及的是意外资产冲销、难以解释的分红方案还是麻木不仁的广告宣传，其他所有银行都将可能难