

Deloitte.
德勤

China Financial Service Practice
Center of Excellence

德勤中国金融服务业卓越中心

金融行业新思维丛书

业务发展新思维

德勤中国金融服务业卓越中心 编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Deloitte
德勤

China Financial Service Practice
Center of Excellence

德勤中国金融服务业卓越中心

金融行业新思维丛书

业务发展新思维

德勤中国金融服务业卓越中心 编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大 连

© 德勤中国金融服务业卓越中心 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

业务发展新思维 / 德勤中国金融服务业卓越中心编. —大连:
东北财经大学出版社, 2011. 12
(金融行业新思维丛书)
ISBN 978-7-5654-0619-5

I. 业… II. 德… III. 金融业—研究—世界 IV. F831

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 261874 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 123 千字 印张: 10 插页: 1

2011 年 12 月第 1 版

2011 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 况淑芬 责任校对: 尹秀英 何 群

封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0619-5

定价: 36.00 元

总序

2007 年至 2009 年间爆发的全球性金融危机，是继 1929 年大萧条（The Great Depression）以来全球金融市场经历的最大动荡。危机令全球所有金融机构都面临重重考验。一些原来的行业领头机构关门大吉，或者在被收购前处于濒临破产的边缘。另一些拥有强有力风险管理系统的机构遭受较小损失，进而在接下来的市场竞争中占据有利的位置。可以确定的一点是，金融危机将重塑全球金融行业的竞争格局，全球金融服务行业正在经历一个过渡时期。在危机逐渐消弭后的新时代，从纽约到伦敦和马德里，从东京到香港和上海，从发达国家到各个新兴市场，金融行业的监管者和金融机构管理者都在思考如何从变化的格局中调整定位，以更加有效地管理风险，抓住后危机时代的机遇并赢得竞争优势。在金融监管层面，美国于 2010 年 7 月通过了有史以来最严格的具有里程碑意义的《多德—弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》（Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act）。巴塞尔银行监管委员会针对目前银行资本与流动性标准（Basel II）的不足提出了 Basel III，对 Basel II 进行了全面且综合的修正。在金融机构管理层面，最近一次德勤针对全球金融机构高管的问卷调查结果表明，金融危机所造成的影响集中在业务关系受损、业绩滑坡、战略执行中断等方面。针对后危机时代，全球金融机构高管的关注焦点集中在以下几个方面：客户和产品、战略和运营、风险和监管、资本和流动性以及人才和技术。



业务发展新思维

长期以来，德勤全球及德勤中国金融服务行业的专业人士致力于就对于全球金融服务机构最为重要的问题提供领先思想、调查和研究。德勤的目标是帮助客户度过充满挑战的时期，并为他们的持续发展提供真知灼见。在中国，过去几年来，德勤与中国领先的金融机构合作，为中国金融机构提供专业见解和优良服务，共同见证了中国金融行业成功改革的过程。德勤深知当今全球一体化时代金融行业的复杂性，同时深入理解了中国金融行业所面临的重大问题和机遇。基于我们对中国金融行业的充分研究和深入洞察，德勤有能力也有信心为中国金融行业继续创造和实现价值，共同走向辉煌。

本丛书为过去两年来德勤全球及德勤中国金融服务行业针对全球金融行业面临的重大问题的思考、调查和研究，分《监管治理新思维》、《战略管理新思维》和《业务发展新思维》三本书。我们热切期望本丛书能为后危机时代的中国金融企业提供有价值的参考。我们深知，金融市场瞬息万变，本丛书部分观点、数据与中国金融行业的实际情况可能有出入或存在疏漏之处，敬请读者谅解并提出宝贵建议。

德勤中国金融服务行业联席领导人

王鹏程

刘明华



第1章 新金融环境定位——赢得下一轮“电子钱包”比赛的胜利/1

- 1 赢得下一轮“电子钱包”比赛的胜利：
不是只提供支付服务就好/2
- 2 商务服务+支付服务/4
- 3 建立对消费者深度洞察力的关键是理解
客户购物的困难并帮助他们解决困难/5

第2章 信用卡业的危机——危机中前行/8

- 1 内容概要/8
- 2 一场深度的危机/10
- 3 更多关注交易费用/11
- 4 加强的监管审查/13
- 5 转移支付前景/14
- 6 新的风险管理范例/15
- 7 急需创新/17
- 8 大航海时代/22

第3章 财富管理的重新思考/24

- 1 财富管理的艰难时期/24



业务发展新思维

- 2 客户收入在减少/25
- 3 经营成本继续增加/26
- 4 监管机构日益关注/27
- 5 选择 1：削减成本/28
- 6 选择 2：公司转型/29
- 7 流程/29
- 8 技术/31
- 9 人员/32
- 10 优化运营以成为收购者/33

第 4 章 财富管理制胜——构建盈利经营模式的策略/35

- 1 关于本章/36
- 2 概述/37
- 3 陷入盈利能力陷阱的财富管理经理们/39
- 4 利润导向的多样化管理/47
- 5 制胜的业务运营模式/60
- 6 转变日志/65
- 7 结论/71

第 5 章 第四维度——建立以客户为中心的零售银行商业模式/73

- 1 传统银行业模式受到挑战/76
- 2 两大模式的较量/79
- 3 实现差异化服务的困难/87
- 4 转变客户态度/91
- 5 经营模式将成为行业细分成功的关键/98

第 6 章 掌控变化的力量/102

- 1 合规性/103
- 2 资本/108
- 3 客户/111
- 4 竞争/116

第 7 章 在财富管理中实现获利增长——细致分析 前台和后台部门成本/122

- 1 识别主要成本驱动因素/123
- 2 经营成本应该是多少/124
- 3 财富管理师可以做什么/126
- 4 执行：成本削减工具箱/127
- 5 目标：收入增长与利润增长同步/128

第 8 章 2011 年度 IFRS 9 减值调查报告——全球银行业 如何应对后金融危机下的会计改革/129

- 1 调查背景和主要发现/130
- 2 新准则的特点和时间上的把握/134
- 3 了解修改的内容及其影响评估/137
- 4 实施计划和流程/142

第1章 新金融环境定位 ——赢得下一轮“电子钱包”比赛的胜利

脱离金融危机及全球经济不景气的泥淖后，金融机构开始思考如何为经济复苏做准备。

金融机构正在重整经营模式以适应新金融环境，调整人员以适应新的需求水平，重建经济危机时不安的客户关系。这些工作都很紧迫，准备工作必须在经济完全复苏前完成，以充分利用即将来临的机会。

快速增长的在线支付市场是充满机会的领域。在过去几年中，为用户提供基础商务服务已经加剧了银行与电子商务平台间的竞争。美国引进电子钱包的电子商务平台者于2002—2007年间，在线支付市场的占有率增长了3倍，而同时期传统支付公司却处于亏损状态。

新的金融环境为传统支付公司提供了一个反击的机会，吸引用户的眼球，提升服务价值。本章讨论了关于网络支付业务的发展趋势及挑战，并为金融机构如何获得竞争优势提供建议。

随着金融形势变迁，德勤全球金融服务行业致力于提供持续领先的理念、调查和研究以解决全球金融机构的重要问题。德勤的目标是帮助和引导客户冲破挑战，并在新金融环境中提供有效的见解以应对新的金融形势。



1 赢得下一轮“电子钱包”比赛的胜利：不是只提供支付服务就好

在近年的商务实践中，业界没有意识到市场的脉动，也不知道为了成功必须进行长期的调整。

在快速增长的在线支付市场中，改变使得银行、支付网络和投资人提出如下问题：

(1) 非银行系统的电子钱包，例如，网上零售平台和搜索引擎者开发的电子钱包，是否会对银行构成重大威胁？

(2) 难道拥有数亿美元的银行会被电子商务平台所取代，而且仅仅是因为这些平台提供消费者与商家支付服务？

(3) 现有的支付网络能否夺回在线支付服务的领导地位？如果能，成功的关键是什么？

2007 年，网上零售业经历了高于实体零售业 4 倍的增长。甚至在 2008 年，当零售行业总额增长仅有 3%~4% 时，电子商务增长仍高于 14%。目前网上零售业约占零售总额的 5%，预计在 2012 年时增长 1 倍。这个增长是因为网上零售者改善了网上消费的经验并具有规模经济的优势。

支付卡发行商和支付网络受益于网上零售业的增长。然而，形势开始逆转。银行和信用卡公司并没有将银行的离线市场份额转换为在线市场份额，而且银行和信用卡公司还持续流失在线支付的市场份额，因为其没有有效运用来之不易的品牌知名度、客户忠诚度和离线市场份额以转换为在线商务。

此外，即使这些金融机构提供网上电子商务支付服务，他们的品牌仍然被用户和商家所忽略，深藏闺中。其中之一就是电子钱包，电子钱包已经深切地影响消费者的网上购物经历。现在越来越流行的消费方式是使用电子钱包在网上消费。消费者在网上购物并直接减少其银行账户中的余额。电子钱包发行商把信用卡发行商及支付网络提供商摒除在交易之外。通过这种方式，电子钱包正在金融服务领域创造着强大的用户

品牌。2002—2007 年，电子钱包在美国的在线支付市场份额增长了近 3 倍。与此同时，当时的支付公司损失了近 1/4 的市场份额（如图 1—1 所示）。除此之外，根据 BrandZ 2008 年的品牌排名，这些市场领导者的用户认知度和信赖指数接近或超越了那些已投资于忠诚度和品牌价值建设几十年的银行和信用卡公司（如表 1—1 所示）。

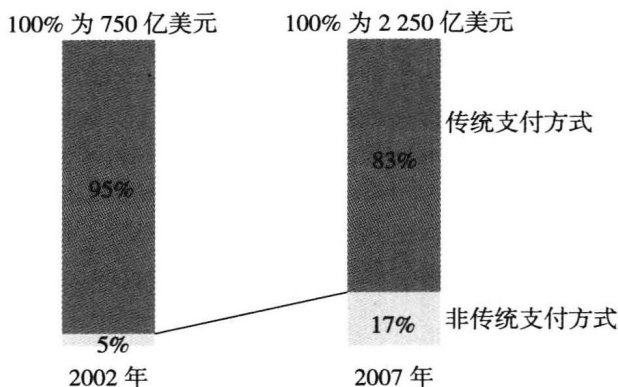


图 1—1 在线支付

表 1—1

顶级品牌价值 (2008)

排名	品牌	品牌价值 (百万美元)
1	Google	86 057
14	B of A	33 092
15	Citibank	30 318
20	AmEx	24 816
32	Bank of China	19 418
44	Carrefour	15 057
52	Chase	12 782
61	Amazon	15 511
62	Yahoo	11 465
65	eBay	11 200
99	MasterCard	6 970

资料来源：摘录于 BrandZ 排名 (2008)。



2 商务服务+支付服务

传统金融机构能否反击？能否重回竞争序列中？简而言之是“能”，但有几个因素需要思考。首先，金融机构需要意识到竞争内容已经改变了——纯粹的“支付服务”竞赛几年前早已结束。需要理解电子商务不只是纯粹的支付服务，而是“商务服务+支付服务”。将大型的电子钱包业者及大型网上拍卖平台进行结合，这种双面的经营模式通过精心调整的商务平台，使公司在用户和商家之间建立有效的网络。

这些平台的价值在于：商家愿意给支付服务者3倍的价钱，付款给电子商务平台。而电子平台供应商也会基于商家带来的收益给予补贴。例如，若商家签约使用某搜索引擎业者的电子钱包，当电子平台销售额达到商家支付给其的广告费10倍之后，该业者将提供免费的网上交易服务。这个现象不是只发生在美国。中国一家网络平台交易业者为所有接受该业者电子钱包服务的商家提供免费服务。

然而，传统金融机构在“商务服务+支付服务”中扮演什么角色？支付公司在支付过程中扮演何种角色？关键是理解客户购物的困难，建立对客户深入的了解，然后帮助客户解决这些问题。

一般来说，购物流程中的基本困难在零售业态尚没有明显的改变，无论是网上购物或是离线购物。购物环节的价值来自于创新。当解决了这一环后，购物环节的第二困难就成为创新者要处理的问题。

以下是一些消费者在购物环节中遇到困难的实例。

供给：使消费者意识到他可能需要某种新产品或服务；

渠道：协助消费者经由他所喜欢的界面进入“商店”（如网页、移动平台或短信等）；

找寻：找到所需要的产品；

探索：辨别可以满足自己的其他合适产品、商家或经验；

结账：使支付过程简便和安全；

收货：使消费者快速、方便地收到商品；

利用率：提供消费者最多的价值（产品零件、售后服务、退货及折扣等）。

3 建立对消费者深度洞察力的关键是理解客户购物的困难并帮助他们解决困难

德勤在关于电子商务的发展分析中指出，早期传统和非传统支付公司关注的是解决“结账”环节的辛苦工作。当结账变得方便、安全时，价值便转向网上市场，这被解释为“供应环节”的艰难工作。随后，价值又转向搜索引擎，它成功解决了如何“寻找”商品的困难。

随着新一轮购物环节困难的解决，价值也在不断被创造。首先将自己的解决方案推向市场的公司将得到最大的收益。

为了了解当前最有价值的购物环节困难，应该考量以下几点：

（1）采用系统化的分析方法，并对市场领先者引进的产品进行三角分析。

（2）具有投资吸引力的创新的新分类方式。

（3）市场上正积极引用的新兴商业模式。

为了在新的“商务服务+支付服务”平台中取得成功，传统的金融机构可能需要理解并解决现在最具价值的剩余的购物环节困难，从而能够成功地对现在的市场领导者发起挑战。

如图1—2所示为网上商务领导者在搜寻、发现产品和网上拍卖业务中使用的“商务服务+支付服务”经营模型。

但是，金融机构如何建立这些新的平台呢？在创造和捕捉新的价值来源方面，它们扮演什么样的角色？这些问题的答案或许取决于商家与消费者之间关于双方“商务服务+支付服务”平台的网络效应，并且需要两个关键组成部分：一个精心设计的平台作为双方互动的媒介；交易的两端有大量的商家及消费者参与。

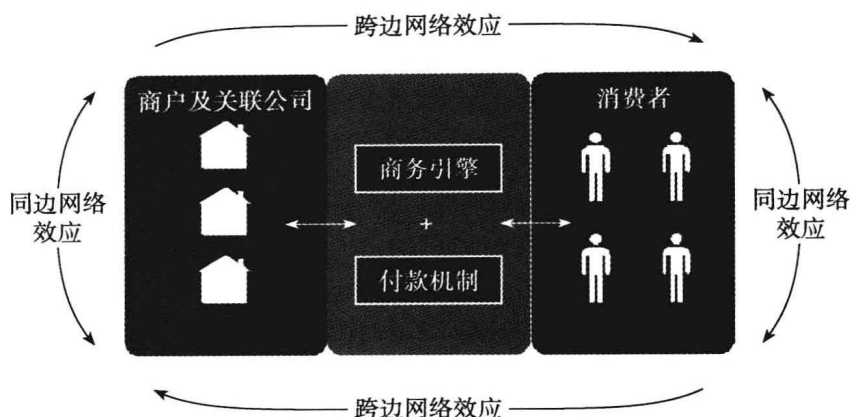


图 1—2 网上商务领导者使用的“商业服务+支付服务”经营模式

虽然技术工作者通常善于前者，但是他们也在为后者而努力。例如，一个搜索引擎业者一开始是提供订阅服务的，它向消费者销售通向其他搜索引擎的通道。然而，这一搜索引擎业者也不断改进其技术水平并且迅速建立了消费端的平台，它用了几年时间找出如何收取广告费以从商家赚取利润的途径，从而打破了其他搜索引擎业者的枷锁。

同样，一位占主导地位的在线零售商开始时是一种产品的销售者，并且拥有仓储和存货控制以及库存配置，而且着重于完善技术支持以建立一个忠诚的基础消费群。管理团队投资于建立自己的战略运营方案，并且认为“搜索发现”“商业服务+支付服务”平台（例如，一个能够使消费者经由推荐的目标商家/目标产品购物的平台）应该是其新型商业模式，而不是被主要竞争者使用的“拍卖”模型。

在未来的几年中，这种在线零售商运用并购、购并及联盟来扩大产品发现平台的商家范围，购买并改进推荐规则系统，从而成为一个真正的平台公司，同时有助于提高经营利润。

技术人员努力贴近商家和消费者，而金融机构普遍都对这些资产需求巨大，付款服务供应商通常拥有数以百万计的持卡人和数千家的商家，从而为其提供了建立一定规模的商业模式的能力。

金融机构的挑战就是要建立中介平台，这可以通过兼并、收购、合伙，或者其他包含一系列技术的商业合作。因此，将正确的中介技术和现有的因素结合起来，就能够使金融机构迅速建立有效的商业服务+支付服务平台。

对于那些寻求重新建立其与消费者和商家关系的金融机构，应着重于解决消费者购物环节的困难，使之创立一个商务服务+支付平台，从而有效地利用核心资产，培育新的利润增长点，创建一个在消费者和商家眼中能提升金融机构自身价值的购物品牌。



第2章 信用卡业的危机 ——危机中前行

随着全球经济在危机平息之后的稳定，许多金融机构正面临着一场大刀阔斧的改革，而信用卡行业正处于这些改革挑战的最前沿。

该行业的格局正在改变，金融机构需要了解如何实现增长、提高效率，以及适应不断变化的信用卡行业的新情况，同时也不得不管理一个完全不同的市场风险。在本书中，德勤银行业研究中心将审视这些事态发展和对发行人的影响。

一些领域已成为最有影响力的前沿。批发市场已陷入僵局，监管审查正在提升，新的支付模式正在改变这个行业。一个自然的反应可能是信用卡发行商采取更为保守的方法——某些领域有所回落，并且在某些方面做些精简；另一种做法是创新，不是传统意义上的产品创新，而是整个运作模式的创新，包括与客户和商家的关系。

这将不仅有利于经济增长和改善客户体验，而且还能促进效率和提升盈利能力，创造新的成功维度。

希望通过本书能协助您在理解信用卡业所面临的挑战和发行人如何更成功地接受这些变化，并在新的市场盈利等方面找到一些有用的观点。

1 内容概要

新的支付模式对产品的创新，包括所进入的市场、渠道、客户和商家等不同关系的维护，以及新的经营方法和风险管理可能会有帮助。

信用卡行业的命运已经显著改变。在过去的两年中，信用卡已经从贷款行业中最有利可图的领域之一变成盈利最少的行业之一。创纪录的违约水平和陷入僵局的证券化市场，迅速改变了该行业的盈利能力。信用卡行业循环信用从2008年10月至2009年6月连续9个月的下降，为该数据自1968年被联邦储备委员会跟踪以来的最长周期，目前还不清楚将来什么时间该行业才能恢复。

挑战性的是，美国政府再次关注消费者权益，并开始限制发行人为了盈利而随意上调利率或增加收费。为了保护消费者权益，加强监管，美国政府拟建立消费者金融保护局。此外，越来越多的消费者要求透明和公开信息披露，商家也继续抱怨高昂的交易费用，而最近的立法也反映了平民主义对这些滥用行为的愤怒情绪。假如这些事态的发展还不能得到正确的反应，那么作为支付产业中重要环节的信用卡行业将不得不面临严峻的转型考验。

监管机构希望行业能够提供更简单、更透明的产品，但市场又不停呼唤更多的创新，这直接导致了难以解决的冲突。如何考虑超越产品本身的创新，如对于市场准入、渠道和不同类型客户与商家的关系等都可以考虑进行创新，甚至对业务模式和风险管理的创新可能都会更有效。

目前，发行商正在考虑重新确定业务和运营模式。有些发行商已建立了项目管理办公室来实现产品、价格和信用额度快速变化的目的。其他发行商则采取较长期的办法，修改业务、管理和经营模式，以适应新的市场的需求。

市场将如何发展是不确定的。目前的估计指向经济复苏，但前景究竟怎样还不确定？政府监管看起来可能会增强，但是否有效呢？目前市场呈现稳定迹象，但何时恢复证券化还不确定？信用卡行业目前主要的挑战就是创新，并创新出下一代信用卡。信用卡肯定会有一个很不同的未来，新一轮的赢家和输家将重新排序。