

REDEFINING FINANCIAL SERVICES: THE NEW RENAISSANCE IN VALUE PROPOSITIONS

约瑟夫·A. 迪万纳 (Joseph A. DiVanna) 著

覃东海 郑英 译

金融服务 大变革 重塑价值体系

金融业正在经历什么变化？

哪些地方发生了变化？变化是如何产生的？

为什么会发生这些变化？金融机构怎样应对这些变化？

分析全面、深入、透彻，建议和结论

非常具有指导意义。



中国金融出版社

金融服务大变革

——重塑价值体系

约瑟夫·A. 迪万纳 (Joseph A. DiVanna) 著

覃东海 郑英 译



中国金融出版社

责任编辑：何 为
责任校对：孙 蕊
责任印制：丁淮宾

© Joseph A. DiVanna 2002

The English edition of *Redefining Financial Services* is originally published by Palgrave Macmillan Ltd.

The translation of *Redefining Financial Services* is published by arrangement with Palgrave Macmillan Ltd.

北京版权合同登记图字 01 - 2003 - 6869

《金融服务大变革——重塑价值体系》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

金融服务大变革——重塑价值体系/迪万纳著；覃东海，郑英译。
—北京：中国金融出版社，2004.9

ISBN 7 - 5049 - 3466 - 6

I. 金…

II. ①迪…②覃…③郑…

III. 金融—商业服务—研究

IV. F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078265 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63286832 (010) 63287107 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63365686

读者服务部 (010) 66070833 (010) 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 三河印务有限公司 (瑞丰)

尺寸 160 毫米 × 235 毫米

印张 15.25

字数 242 千

版次 2005 年 3 月第 1 版

印次 2005 年 3 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前言

词典里，“金融服务”（financial services）还是一个新近出现的词条，1979年由 Harry Freeman 在 *American Express* 上首先创造。不过，金融中介机构从事相关的金融服务已经有了相当长的历史。现在，金融服务企业有一点是共同的：面临新的竞争。技术革新和计算机素养（computer literacy）的提高正在重新定义货币本质以及改变整个金融服务业。本书中，我们提出如下问题：什么时候银行成其为银行？银行仍在增加价值吗？互联网作为一种机制正在促使整个金融服务业发生变革。但是，互联网和商业能力（business capabilities）可能算不上神奇；它们只是作为一种工具走到一个终点，它们本身不是终点。技术不断改变着金融服务企业从事商业活动和提供服务的行为方式。金融服务企业要想在接下来的 50 年里存活下去，必须抓住要点：为客户创造价值。

本书考察金融中介机构的价值主张，从 13 世纪佛罗伦萨（Florence）到现在的全球化趋势，可以大致管窥银行业的未来，并且提供世界范围内从传统银行到新的市场进入者的想法、观念和解决方案的一个全景概括。在本书 I 里我们引入了价值主张的概念，以及历史上有关价值主张的成功范例。

本书 II 为银行服务业的未来。我们试图解释所提供的金融服务正在发生什么变化，以及金融服务业本身正在经历什么变化。集中关注消费者行为、技术、经济动力、新的市场进入者的竞争以及商业合作。考察这些因素加上全球化、课税压力以及互联网如何改变金融服务企业新的经济环境下的竞争本质。另外，我们将探索过去十年间银行是如何创造新的价值主张的，在我们的案例研究中还探讨了缺少价值主张对银行所产生的影响。这些观念可以部分地参见 IBM 的 *Building and Edge*

杂志。

本书Ⅲ集中于金融服务行业正在经历的变革。用一种全球视角(global viewpoint)对当代的一些要素比如全球化以及现今世界上定义的各种术语进行评价。本部分将提出一个可选择的观点：所有的服务都同等地被创造出来，技术是市场区分的惟一机制。我们认为，追踪全球化趋势，或者更重要的是通过观察组织机构如何应对全球化、地区化和地方性的挑战，这样就能全面了解企业的解决方案、产品观念和服务，揭示出金融服务企业提供的产品的复杂结构，这些都是它们在竞争中必不可少的。本部分提出的问题是：全球化是个问题还是问题的答案？

本书Ⅳ为支付制度的未来，考察金融服务正在发生的变化和接下来的十年里将要发生的变化。金融服务企业正面临新的竞争形势，它们通过运用技术、电讯、基础设施以及一大堆其他手段作为竞争的基石。技术上的不断革新，社会适应性或者社会偏好(social adoption or “appetite”)，以及金融组织吸收变革的能力，这些都是金融服务企业向全球化方向发展所要面临的下一轮冲击波。本部分分析了金融服务企业面临的诸多技术发展趋势，以及如何将这些市场压力融入到企业一整套的发展战略上。本部分将悉心探讨这一问题：金融服务企业需要为将来准备什么？部分章节的内容可以参见IBM的*Building and Edge*杂志。

本书Ⅴ为电子市场：服务业的新边界。集中解释为什么金融服务业会发生变化。电子市场被金融服务企业忽略的原因在于它还处于发展成熟的早期阶段。全球联网的需要创造了新的市场机会，而传统银行不能适应和利用这一机会。电子市场提供了许多包含新价值主张的服务，这些服务正在重新定义着金融服务的本质，并且为产品实验、产品发展、商标识别以及在客户之间、合作伙伴之间和那些利基市场(niche market, 指企业利用核心技术获利的市场——译者注)的新进入者之间建立联系提供了广泛的市场基础。本部分阐明了金融服务企业必须具有清楚的价值主张，抓住各种获取收入的机会，设计新产品，提供价值增值服务。这些金融服务企业需要清楚：重新定义的不仅是它们的服务以及服务方式，而且需要进行组织重建，改变传统的等级结构。另外，本部分提出一个观念，电子市场里的价值主张具有双重性：客户方面和股东方面。

结论部分，我们深入探讨了金融服务企业如何形成 21 世纪的行动议程，以便在一个变动的全球市场上参与竞争。通过直接观察、趋势上的解释和分析，读者认识到行动议程是持续性的过程，而不仅仅是计划上的技巧。其目的是为了使金融服务业里的个人注意考虑在发展第一步战略时往往忽略的很多因素，而现在这些因素正是企业的竞争优势和组织缺陷之间的连接点。

约瑟夫·A. 迪万纳

致 谢

首先，我要感谢 Richard Buckminster Fuller，1978 年，他在 Hood 学院的演讲改变了我的诸多看法，促成我去质疑和研究事物的工作机理，以及思考它们为什么会这样。

我要感谢在 CSC Index（一个战略咨询管理公司）的诸多同事，他们的工作更多是对 Fuller 的梦想进行证明，质疑事物的工作机理并寻找新答案。我要特别感谢 Jim Champy、David Sutherland、Judi Rosen、Saj Nicole Joni、Steve Stanton、Richard Pawson、John Thompson、Al Levkis、Nick Vitalari、Karen Crennan、Karen Rancourt 以及 David Robison，感谢他们质疑我的观点时的洞察力，给予的指导和具有的耐心，激励我从一张白纸开始设计商业过程。我特别感激我的朋友 Jay Rogers，一个能够产生共鸣和长期挂念的合作伙伴，是他介绍我在 CSC Index 从事人力管理方面的研究工作。

如果同金融服务行业的个人之间没有建立起良好的关系并相互交流，很难发展一种观点横跨如此广阔的市场空间。我要感谢 Mark Sievwright、John Stone、Jim Echenrode、Fred Albright 以及其他很多在 Tower Group Research 以及 Advisory Services 工作的同事，感谢他们在金融服务业的未来功能方面所具有的学识、睿智和见地。我要感谢 IBM 公司的 Roy Frangione 和 Jeff Bartman，他们就技术如何影响社会方面的许多激烈争论进行了简单化的阐释，在技术研究和现实之间的鸿沟上架起了连接桥梁。另外还要感谢 Ralph Richards，UBS 和 First Boston 的独立顾问，提供了有关欧洲市场的深刻见解；以及感谢 Kindle Banking System 的 Daragh O' Byrne，他们仔细阅读了这些原始手稿。

写到这里，特别要感谢 Peter Cochrane 先生，正是他亲切的勉励话语

激励了我去写这本书。我要特别提起剑桥大学 Provost of King's 学院的 Patrick Bateson 教授，他的友善使得我的研究工作能够轻松地继续下去。我要感谢负责出版的 Stephen Rutt 编辑，他有兴趣从我的演讲中发现这些观念并把它们编辑成文，值得注意的是，如果没有那些参加过我的演讲的不计其数的人和我就这些观点进行交流、讨论和互动，这本书也不可能整理出版。

末了，最重要的是，无尽的感谢献给我的妻子 Isabel，感谢她不知疲倦的辛勤工作，在阅读、编辑以及解释手稿上所给予的帮助。

我们已经尽可能地找到了所有的版权所有者，如果有任何没有注意到的被忽略了，出版商愿意在第一时间进行必要的安排。

目 录

致谢	(1)
I 价值主张的引入	(1)
II 银行服务业的未来	(9)
1. 设计 21 世纪的金融机构	(15)
2. 银行业的未来: $E = mc^3$	(23)
3. 泛计算: 真正了解你的客户	(35)
4. 金融服务的集中和变化前景	(46)
5. 电子保险: 保险领域的赌注	(57)
6. 资本市场: 全球期望、地区价值和本地忧虑	(63)
7. 引入电子市场	(68)
8. 网络计划、技术基础和价值主张	(75)
9. 网络公司的教训: 成不成由价值决定	(83)
III 全球视角	(91)
10. 塑造非洲银行业的信用、品牌和服务	(98)
11. 亚洲优势: 运用模块方法保持商业灵活性	(102)
12. 台湾地区的协同产品商务	(106)
13. 澳大利亚的银行服务	(110)
14. 欧洲的经济协同效应	(114)
15. 北欧移动银行的发展	(119)
16. 东欧金融服务企业的竞争与合作	(125)

17. 中东 21 世纪的金融服务议程	(137)
18. 向流动人口提供的金融服务	(142)
19. 全球化：并非人人适用	(144)
 IV 支付制度的未来	(148)
20. 价值交换的演进	(154)
21. 预期技术的变化和以消费者为中心	(159)
22. 全球化、社会接受性、国际规则和破产	(164)
23. 隐私：老大哥遇到市场行家	(170)
24. 价值代理人：电子货币时代的数字合同工	(181)
 V 电子市场：金融服务的新战场	(188)
25. 引入新的金融产品和服务	(189)
26. 如何进入电子市场	(200)
27. 电子市场的发展	(211)
28. 电子市场中金融机构的发展机遇	(213)
29. 创造价值主张	(217)
30. 发展核心胜任力	(221)
31. 选择合适的伙伴以及管理好合作关系	(224)
32. 采取行动	(226)
 结论 21 世纪的行动议程	(227)
 参考文献	(230)

I

价值主张的引入

人类的技术潜力不仅超出了我们的想像，而且超出我们所能够的想像。¹

13 世纪，现代银行业在意大利诞生。从那时起，适应于社会对交易主体的价值交换的观念转变，金融中介的角色一直处于演变之中。包括高利贷、投资、保险、外汇以及商业贷款在内的交易活动中，这种适应性均能迅速跟随技术创新，而且常常作为一种机制来补充金融中介化的进程。各国对金融服务的定义都很清楚：银行作为第三方为交易双方提供经纪服务，银行具有一种暗示信用（implied trust），充当交易价值的安全港。银行业、保险业、资本市场以及其他金融部门是各类公司的代表，它们作为技术使用者涵盖了整个范围——从早期的技术使用者到后期的跟上者。

传统上，技术被金融机构用来降低运营成本，更近一些，技术被用来提供新的服务。现在，技术已经先进到不仅能从根本上改变金融中介的角色，而且能从根本上改变交易中关于信用的社会契约。电子认证技术能够使主体间建立起明示信用（expressed trust）——他们之前都乐于

¹ R. Buckminster Fuller, *Critical Path* (New York: St. Martin's Press, 1981).

某个银行提供的基本价值主张。现在的技术运用已经大不一样，计算机和通讯技术相结合出现的“网际效应”（internet effect）或者“脱媒”（disintermediation）现象降低了对金融中介的需要，而传统上中介服务是金融机构的主要功能。²

电子货币在确认其价值时具有相应的信用明示级别，不断发明的电子货币加上网际效应给我们提出疑问：传统银行在新的经济环境下是否仍在增加价值。授信（trust-enabling）技术还处于发展和实施的早期阶段，可以推断的是，广泛使用这些技术到了最后，技术性的明示信用将取代对传统暗示信用的需要。网络的第一个影响在于，对银行基本价值主张的考察从暗示信用转向了明示信用。从公司直接购买股票更具风险性，还是仅仅只是成本更高？如果给定潜在的股票价格波动，购买成本和市场理解的价值成正比。因此可以说，金融中介的价值依赖于市场的建立、发展和便利性，而不是为交易提供的经纪服务。

传统上，金融机构在成熟市场上以一种在位者的身份提供暗示信用。具有明示级别的信用会取代暗示信用吗？某种特别的技术改变了对信用的理解，经济发展史提供了大量的这方面的例证，这种理解上的改变又作为一种机制使得对技术的运用发展成熟。托马斯·爱迪生（Thomas Edison）实现了早期电力的商业化，就是一个很好的范例。当时，电力是一种新的、未被证明的、不成熟的技术，前途不可预计，起初还被普通消费者误解甚至不信任。在已经建立起来的燃油市场上引入电力，爱迪生需要创造一种新的价值主张来颠覆已有的产业。因而，在划分电力商业化问题上，围绕着如何把电力产品引入市场，强调了十个方面来建立电力技术的暗示和明示信用。爱迪生的计划相当简单：改变规则，转换目标以及教育消费者抛弃固有的购买燃油设备的观念，选择电力设备。

抛弃传统规则和目标，必须实现从男性决策占主导到女性决策占主导的根本性转变。19世纪晚期和20世纪早期，男人们对事物的工作机理产生了好奇心，特别是在科学技术领域和小器械制作方面的浓厚兴

2 “网际效应”已经被广泛和错误地理解为多样化的社会融合为同质性社会的过程。与之相反的是，本书中我们的观念是，网际效应的本质是把文化的差异性运用于个人，运用于社会的价值交换和价值中。我们会在Ⅲ讨论全球化的经济中阐述这种观念。

趣，催生了一代技术专家。当代的例子则任何人都可以讲述，个人电脑的发展出现了同样的市场行为，主要的购买者从数据处理人员转向了个人。普通人掌握的技术就足以使用这种设备，行业专家或者说数据处理人员反对，甚至在某些场合愤恨非熟练使用者成了这种技术的主要需求者。爱迪生通过转换目标群迎合女性的方法巧妙地推动了电力技术的运用。

爱迪生强调的十个方面，内容如下：

■ **感受到的优越性**：电灯比燃油灯明亮。

■ **兼容性**：使用已有的燃油线路安装电线，最大化使用已有设备。

■ **可感受的简单**：推销策略上强调对电灯的使用，即集中于电灯开关的简单而不是相关基础设施以及保险盒的复杂性。

■ **可分割性**：需要在哪里安装一只电灯呢？一栋房子提供一只电灯，一般装在其居室，因为安装具有可分割性，随着时间推移，让技术推销自己。

■ **可交流性**：爱迪生使用燃油技术术语来描述新技术的相关内容，避免了使用者的生疏感。

■ **可逆性**：如果消费者想悔改他们的决定，爱迪生做好了相关准备。

■ **相对高价**：电力虽然比燃油价格高出 6 倍，但是家庭主妇不再需要清除墙壁和天花板上的煤烟。

■ **可靠性**：在爱迪生时代，不是消费者关注的主要方面。

■ **可信度**：爱迪生的可信度和他的发明以及名望相关。

■ **出现故障的后果**：新技术出现故障不比旧技术可怕。如果电灯出现故障，你只不过处于黑暗中；如果燃气灯出现了故障，燃气爆炸可以要你的命。

这些就是爱迪生在反对燃油技术时提出的基本价值主张，也是运用电力的基准。它们不但建立在他自己的利益之上，而且建立在新行业的诞生之上。爱迪生能够在技术之外看到与消费者相关的长期价值主张，对此，Edison Pioneers 主席，阿普顿（Francis Robbins Upton）作了最好的阐释：

电力能够成为商业化产品，确立这种真实和直接的观念很大程度上是爱迪生的贡献。现在，人们已经广泛知晓了这种观念，以至于几乎成了一种不证自明、不言而喻的事。³

爱迪生的电力例子在成功寻找价值主张方面具有代表性。读者不该失去兴趣，下面我们将要谈及关注的要点：现在的金融服务企业所处的形势和爱迪生当年面临的革命是一样的。既有的这些行业，银行、经纪业务、保险公司、基金管理公司以及资本市场都面临同样的问题：在新的联系紧密的商业环境里，金融服务机构的价值主张是什么？

技术与金融机构提供服务的能力的关系从来没有像今天这样紧密，面对这种情况，金融机构确立清楚的价值主张并不容易。我们需要重新定义市场交易行为，更重要的是建立合适的中介机构来促成交易的完成，使得确立持续性价值主张的过程复杂化。这种看似混乱的情形把另外一个问题推到了最前沿：在国际化的商业和消费者市场上，金融服务企业的未来角色是什么？市场上缺少定义使得金融服务业的客户，金融零售的消费者以及从事企业对企业（business - to - business, B2B）电子商务的企业感到迷惑甚至失落。因此，可以期待的是，在接下来的数年里将会不断对交易中介的角色进行重新设计，更重要的是重新设计金融服务企业的潜在价值主张。简单说来，金融机构的机会在于必须冲破传统视野对角色定位的束缚，探求新的价值主张，像爱迪生那样，塑造一个新兴行业。

在 20 世纪的最后二十年，作为区分市场和实现产品差别化的主要手段，金融服务企业大量投资于技术。由于计算机和电话制造的价格性能比不断下降，技术成本大大降低了，给新的市场进入者不断提供机会，在所有行业中使那些利基市场的参与者赢得了顾客，也获得了相应的收入。我们必须承认，对技术的运用是新的价值主张的关键因素，并且认识到几乎任何金融机构都能迅速地购进技术，复制同样的金融产品，从而产生了价值方程（value equation）中的全部技术价值问题。这

3 Francis Robbins Upton 在纽约律师俱乐部上的演讲（1918 年 2 月 11 日）。特别藏书系列：Francis Upton 未装订文件收藏品。皮斯卡塔韦（Piscataway）：Rutgers，新泽西州立大学，MU 167；TEAM 95；952。网址：<http://edison.rutgers.edu/son4.htm~mul8>。

不是说对技术的运用不应该成为金融服务机构价值方程中至关重要的部分；而是说，企业定义价值主张时，需要在更广层面上考虑技术的运用问题。电力的价值主张给了我们一个示范，技术运用到日常生活的过程，就是从根本上重新思考我们的日常生活方式或者说家庭生活。同样重要的是，技术就其特征和本质而言，就是要逐步给我们电力社会留下深刻烙印。因此技术只是一种机制，金融机构使用这种机制来显示其价值，技术本身不能决定价值。因而，在这种战略性的思考过程中，技术被当作某种商品，并想像它能做任何事情。但是，本书竭力阐述这样一种观点：价值主张必须独立存在于服务或者产品的感知价值，而不依附于它的价值承载工具之上。这就产生了另外一个问题：如果竞争者之间对技术潜力的运用是一样的，那么金融服务企业给社会带来的真实的或者感知的价值主张是什么呢？什么东西能够成为新的产品和服务呢？

我们可以在互联网上搜索到大量的金融服务企业必须提供的关于价值主张的定义。这些定义可以分为截然不同的两类：一类相信简单的降低成本就是价值主张；另一类认为在降低成本之外增加价值也是价值主张，包括提高收入，增进产品质量，提高服务水平以及消费者对机构的满意度。总之，就是使消费者对提供的服务感到更满意，而不单单是提供更便宜的价格。

这样就引出另外一个问题：因为技术不断地精简交易主体之间价值交换的中介过程，传统银行功能具有很强的价值主张吗？技术不断进步使得企业和消费者之间进行交换更为容易和方便，进一步加剧了这一问题：社会还需要传统银行以及银行功能吗？新的市场进入者在金融服务市场上是提供了额外价值，还是替代了一种高成本的运营方式，运作的基本过程不变，只是降低了管理成本？事实上，金融服务机构正在从事一种惯常游戏，在银行服务的旧酒瓶贴上技术的新标签。

由于金融机构已经继承了其组织结构的相关遗产，有可能损害到建立价值主张的目标的金融企业定义新的价值主张。对消费者和股东而言，这个因素的存在使得重新定义和建立持续性的价值主张复杂化，一个似是而非的观点是：简单说来，服务行业里的人力是最好的资产，而组织结构可能是一项负担。粗略分析新的市场进入者，他们能够迅速进入一个市场，而且更重要的是能够迅速地适应市场环境改变，这种能力

直接归功于他们的组织结构以及资深管理团队的领导能力。因此，金融服务企业应该知道对市场的重新定义是一个正在进行的过程，以及对金融服务和金融产品的重新思考也正在发生。从而给金融服务企业留下一个问题：在金融机构内部以及他们的潜在组织结构里，商业进程的变化结果会怎样？

本书竭力探讨银行的功能演化，以及新时代里金融服务业涌现出的价值主张。这种评估建立在对诸多因素的全面考察上，包括对社会变化的适应性，对服务的定义，对促进金融服务的商业进程的影响，以及组织结构设计上的变革——组织变革是为了从更广层次上为建立金融服务的新价值主张来服务。这些分析回顾了那些发挥过积极作用的因素，以便从更深层面上理解新的银行组织结构以及 21 世纪金融服务业的发展议程，历史考察结合时代范例来分析组织结构如何在行业的根本性变动中发生变革。全书的每一部分都就四个知识范畴进行探讨(图 0.1)。



图 0.1 四个知识范畴

我们所知的事情的中心是金融行业以及金融服务企业内能够观察到

的事情，也就是说，这些事情本身提供了对行业的基础性和大众化的理解，它们构成了行业知识的基础。比如，金融服务企业提供了一套机制进行储蓄、信用、投资、票据支付以及一整套的促进交易进行的产品设计。可能有人就某种单一产品系列具有详细的知识，但是缺少对每一种具有特殊性质的产品和服务的深入认识。考察商业进程的组成，金融服务企业里的普通个人已经达到了专业化水平。作为后工业化的遗产——或者说装配线方式，他们在某个环节或者少数几个环节上具有专长，对其他环节却知之甚少。一般地，我们对事情的了解程度可以表达为对一个集中点的知识——一公里深，一米宽。

我们自认为知道实际并不知道的事情的中心存在于技术的发展趋势、组织结构的方方面面、消费者喜好、政治波动以及社会行为。可能某人具有一般的认识，但是市场的动态特征使得对每个变量的各方面数据不可能及时更新。比如，医生可能知道如何进行心脏外科手术但是并不知道最新的技术；电脑工程师可能是一个经验丰富的老手，但是并不知道最新的工具、插件程序或者语言。反映信息流动的这方面知识可以表达为一厘米深，一公里宽。

我们知道我们所不知的事情的中心是已经确定为我们一般理解之外的领域或者专业知识领域。例如消费者行为、技术采用率、外部政治因素、文化差异以及其他专业领域，这些领域我们可以界定，但是不知道其进程、信息或者行为方面。比如，一个抵押经纪人知道他对脑外科手术或者如何开具国际信用证完全不懂。

我们不知道我们所不知的事情探讨如下领域：实验、预测、定位行业的关注点和问题以及从广泛的地缘政治和社会经济议事日程上分离出来的前景展望问题。简单说，已经发生的事情或者正在发生的事情，一个人可能没有直接接触和体验但是可能间接得到了相关信息。比如，通过感知某一特殊点的手指温度，指纹扫描技术如何核实留下指纹的人活着还是已经死了。

重新定义金融服务的前提是，长期价值主张存在于我们不知道我们所不知的事情里。和 20 世纪商业领域采用新技术一样，金融服务行业已经准备好了拥抱 21 世纪，在新世纪里需要重新定义人与人之间的关系以及价值交换。因此，本书的目的在于通过考察过去八个世纪的银行