

挑战与变革：

传统金融机构拥抱 金融科技挑战

赞助商



金融服务创新： 不只是购买或借用

传统金融机构以各种方式应对行业变化，例如新的监管政策和金融科技公司带来的新挑战。迄今为止，它们采取的关键战略包括：与金融科技公司合作以利用其强项，通过内部投资构建自己的数字能力，甚至收购金融科技公司以开展自己的前沿创新。

这份报告调查了来自全球领先金融机构的 300 多位高管，结果显示，很多受访者并不认为金融科技公司目前具备强劲的竞争力 — 但从长远来看，他们却将其视作严重的威胁。事实上，65% 的受访者认为，金融科技公司到 2022 年会构成重大威胁。

尽管许多传统金融机构已经在使用各种技术来扶持和改善自身业务，但它们也面临着重要的机遇，可以进一步效仿金融科技同行的优势，这包括：

- 利用数据洞察和分析来改善顾客体验和提供更好的个性化产品，以及围绕风险管理、顾客忠诚、新品发布等制定数据驱动的决策。
- 克服组织前进障碍，例如体制惯性、缺乏进行上述改进所需的分析技能，以及在为保持竞争力而规划新战略的过程中过于短视。
- 继续利用目前自认具备的竞争优势，即，品牌知名度、顾客信任和熟悉监管环境。

除了从金融科技竞争对手那里购买或借用创新技术，传统金融机构还应考虑同第三方组织合作，以利用现有的分析和忠诚度平台，帮助其扩大市场份额和推动创新。

在万事达卡 (Mastercard)，我们同全球领先的金融机构合作，通过我们的平台分析技术以及匿名且汇总的数据洞察功能，帮助这些机构投资和发展数字能力、个性化产品和顾客体验。报告揭示了金融科技组织可能对现有金融机构产生切实影响，因此，金融机构现在是时候调整战略，并考虑通过各种新举措来保持竞争力了。

挑战与变革

传统金融机构拥抱金融科技挑战

变革，还是坐以待毙。对于许多老牌企业来说，这是一个亟待解决的问题。适应或采用这些逐步颠覆一个又一个行业的新技术，还是眼睁睁看着顾客忠诚度下降、放弃商机、损失收入。

由于金融服务行业的商业模式面临各种金融科技创新（如手机银行和在线抵押贷款）的挑战，它们的选择似乎显而易见。为了了解传统金融机构的应对之道，《哈佛商业评论》分析服务对供职于这些机构的 300 多名高管进行了调查。65% 的人认为，金融科技公司将到 2022 年将成为重大威胁。

“挑战是实实在在的，并非无关紧要，”桑坦德巴西银行 (Santander Brazil) 新业务总监费尔南多·米兰达 (Fernando Miranda) 说，“我们生活的世界比以前复杂得多，威胁不仅来自科技行业，也来自零售行业，包括主动提供金融服务的各大在线市场”。米兰达认为，最大的风险就是根本不承认自己面临被颠覆的风险，因而不做任何准备。

因此，随着金融科技革命风起云涌，传统金融机构也纷纷自我变革。它们纷纷采用新技术，希望通过提供与金融科技公司别无二致的无缝体验，吸引顾客开立和管理账户并支付商品和服务费用。传统金融机构推出自己的数字业务，从移动点对点支付系统到在线零售投资平台皆有。它们重新思考自己的顾客体验，以顾客为中心由内而外地重新进行设计。它们希望快速行动，广泛部署。

荷兰银行 (ABN AMRO Bank N.V.) 首席创新官埃德温·范博梅尔 (Edwin van Bommel) 称：“这给我们带来了紧迫感，迫使我们加快创新进程，推出创新成果。”

事实上，对于一些传统公司来说，重点并不是与金融科技公司展开斗争，而是与之联合起来向未来冲刺。传统金融机构已经将金融科技公司，特别是那些创立不久的公司，视为潜在的商业伙伴或收购目标，而不再是竞争对手，并且从这些公司汲取灵感，以便在内部开发自己的技术。“我们主要把金融科技公司看成一种促成因素，而不是威胁。”范博梅尔说。

金融科技公司 (FINTECH) 的定义

本报告通篇提到的“金融科技公司”指的是，高度依赖专业软件、算法和技术来提供银行业务和其他金融服务的公司，通常通过在线或移动应用来实现，成本则低于传统金融机构。正如本报告所提到的，金融科技公司不包括可能已采用了一些技术型服务（如手机银行）的传统金融机构。在某些情况下，“fintech”一词也指“financial technology（金融科技）”。

关键调查结果



20%

受访者称他们完全没有与金融科技公司竞争。

59%

受访者称，金融科技公司夺取了他们不到 10% 的市场份额。



65%

调查对象坦承，金融科技公司到 2022 年将成为重大威胁。



40%

北美机构称，它们一直都强于金融科技公司。

对比

欧洲



22%

亚洲



25%

其他

(非洲、南美、中美洲、大洋洲)



30%



64%

受访者表示，他们的传统金融机构已经在利用金融科技能力作为增长平台——还有 77% 的受访者表示，他们的机构计划在 2022 年之前利用这些能力。

来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2018 年 11 月

许多传统金融机构也相信，它们在这场比赛中拥有强大的火力。三分之二的调查对象表示，他们已经从金融科技公司那里学到了不少东西，同时调整了自身的一些策略。传统金融机构花了几十年时间建立起顾客信任，有的甚至花了几个世纪。它们的品牌受到用户的高度认可。在应对变化多端且颇具挑战的监管环境方面，它们拥有丰富的经验。传统金融机构拥有金融科技公司无可企及的实体分销渠道，也拥有大量顾客和交易数据洞察可供利用。而许多机构都拥有殷实的资产负债表，可以支持它们转向新的业务模式。相比之下，金融科技公司自身也面临着挑战，包括建立自己的品牌、赢得顾客信任以及确保在业务启动阶段获得资金。

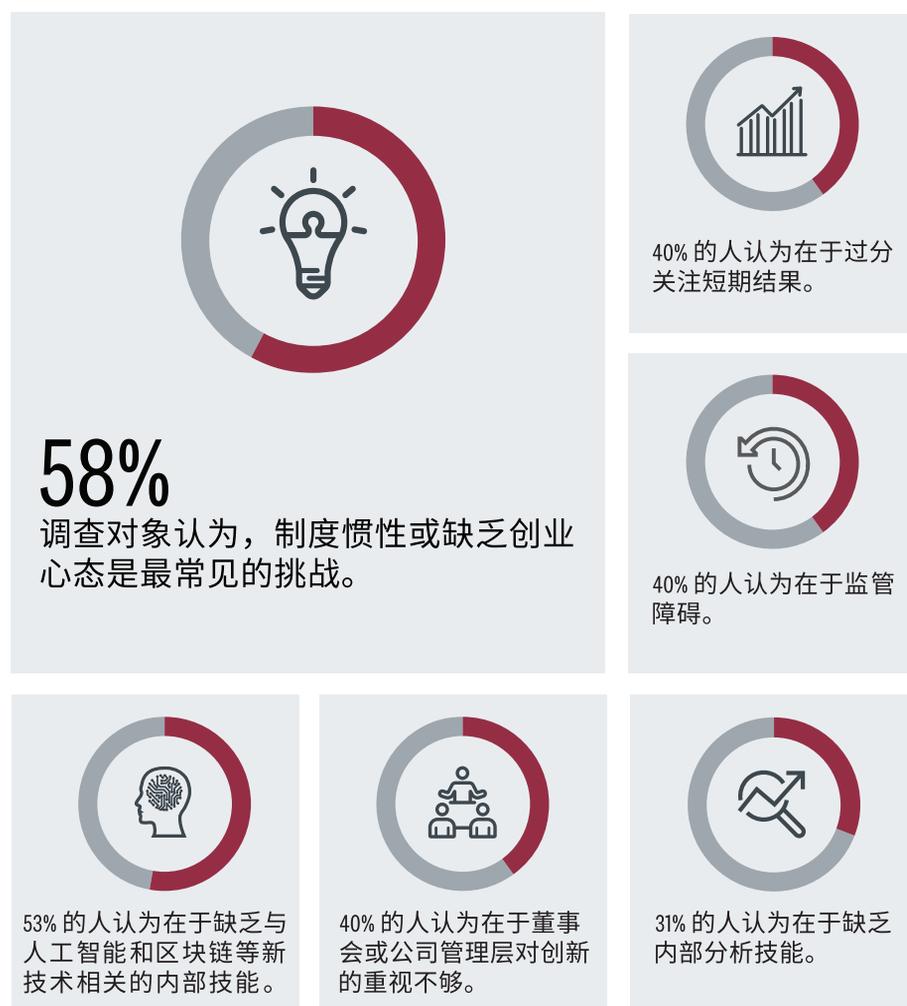
“我们似乎找到了一条路，一条通向胜利的道路。”南半球最大的银行之一澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank Australia，简称澳洲联邦银行）的数据和决策科学、零售产品和财富主管马修·马拉迪（Matthew Malady）如是说。在过去五年里，澳洲联邦银行一直在数字转型方面大举投入。其中一个举措是借助第三方分析平台开发出世界一流的数据和分析功能。该行利用这些功能来帮助其创造新产品，并提供更好的顾客体验。

不过，行业领导地位之争势必是一场压力巨大的竞争。许多传统机构面临着诸多挑战，首先是制度惯性和不利于分享信息的遗留平台。有些机构内部还缺乏人工智能和区块链等新技术的专业知识或相应的技能，因而难以构建和快速部署能够提供卓越顾客服务的产品。上市公司还须在短期股东需求与长期投资之间努力达成平衡。图1

金融科技公司往往比传统金融机构行动更迅速，能够在后者还没来得及反应时，率先进入新市场或开拓小众市场。例如，大多数领先的移动支付应用都不是来自银行业，而大多数领先的个人财务软件应用、小企业簿记软件解决方案、机器人顾问以及最大的在线抵押贷款机构也是如此。

事实上，金融科技公司未必就是初创企业。老牌电子商务巨头也在努力进入与银行相关的各种业务领域。例如，在中国，在线零售商阿里巴巴集团旗下的蚂蚁金融

图1
面临的挑战
传统金融服务机构在与金融科技组织竞争中面临的最大的挑战



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2018年11月

金融科技公司往往比传统金融机构行动更迅速，能够在后者还没来得及反应时，率先进入新市场或开拓小众市场。

服务集团目前提供广泛的金融服务，包括手机钱包和支付应用、在线银行、消费贷款服务、财富管理应用、保险服务，以及独立的信用监测和评分服务。

在这种环境下，各个金融机构的表现很大程度上取决于自身的行动。

“在接下来的三年里，我并不那么担心我们的行业会被金融科技全面颠覆。”渣打银行 (Standard Chartered Bank) 新加坡董事总经理兼全球信用卡和无担保贷款主管卡蒂克·塔内亚 (Kartik Taneja) 表示。渣打银行是总部位于英国的一家跨国公司，其根源可以追溯到 150 多年前。“不过，若从 10 年的角度来看，我认为可能会有很多没有投资数字能力的银行不得不关门或改变商业模式。而那些幸存下来的银行也会跟今天大不相同。”图 2

金融科技的影响随着用例的扩大而增长

尽管金融科技组织获得了很多关注，其中一些组织也建立起规模可观的业务，但调查显示，迄今为止，金融科技组织的竞争对传统金融机构的利润产生的影响微乎其微。20% 的金融机构受访对象表示，他们的组织目前完全没有跟金融科技公司竞争，另有 59% 的人称，金融科技公司夺取了他们不到 10% 的市场份额。换言之，近 80% 的人看到金融科技竞争对手没有造成影响或仅造成轻微影响。不过，65% 的调查对象坦承，金融科技公司将到 2022 年将成为重大威胁。

金融科技创新者当然没有停滞不前，它们的最新项目远远超越了它们在过去十年中开发和打磨出的功能、服务和商业模式，还经常因此改变顾客的行为。亚洲的电子商务公司正在尝试销售点融资和短期现金贷款。在非洲、拉丁美洲和印度，金融科技公司将正在扩大小额信贷的发放范

王牌在手

传统银行具有品牌知名度和顾客信任的优势，而金融科技公司则具有敏捷业务和简化顾客体验设计的优势。当被问及这二者各自的最大竞争优势时，72% 的调查对象认为传统机构的优势在于其品牌知名度，53% 认为在于顾客信任，43% 认为在于熟悉监管环境。至于金融科技公司，受访者指出，其最大的竞争优势分别是敏捷业务实践 (58%)、数字优先业务计划 (44%) 和创业心态 (43%)。

同时，正如我们所看到的，传统金融机构并没有坐以待毙。“我们的速度越来越快，情况也越来越好。”渣打银行董事总经理兼全球信用卡和无担保贷款主管卡蒂克·塔内亚 (Kartik Taneja) 说。

图2

王牌在手 传统金融机构最大的竞争优势



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2018 年 11 月

围。而澳大利亚开发的一个支付平台则允许澳大利亚、美国以及新西兰的购物者在一段时间内，通过无息分期付款的方式购物。这个名为阿福特配 (Afterpay) 的平台取得成功后，澳大利亚的银行开始重新思考如何处理支付。去年，澳洲联邦银行联合另外两家澳大利亚银行推出了一个移动点对点支付平台。

开放式银行业务 — 通过开放应用程序编程接口安全共享银行顾客数据 — 有望通过允许第三方开发人员为消费者构建应用和服务的方式，来推动更多的金融科技项目。在包括欧盟在内的一些市场，监管机构已规定银行须提供开放式银行业务。虽有 41% 的调查对象表示，开放式银行业务尚未影响到他们的组织，16% 的调查对象表示，他们的一些顾客已流向这些更能顺应行业转型的竞争对手，另有 27% 的人预计在 2022 年之前将会发生这种情况。只有 13% 的人表示，开放式银行业务届时不太可能对他们的组织产生影响。为了直接响应开放式银行业务的到来，传

三分之二的调查对象表示，他们的组织从**金融科技创新中获益良多**，并且已采用了自己的**金融科技战略**。

统机构不约而同地启动相应的计划，加快自己的开放式银行项目步伐。图 3 在 2022 年之前：

- 计划推出新产品或服务以利用开放式银行业务的金融机构将增加一倍（从 25% 增加到 51%）。
- 计划开发新的身份验证策略的金融机构将增加一倍（从 22% 增加到 45%）。
- 计划与金融科技企业合作来为顾客提供服务，从而为开放式银行业务做好更充分准备的金融机构几乎增加一倍（从 28% 增加到 49%）。

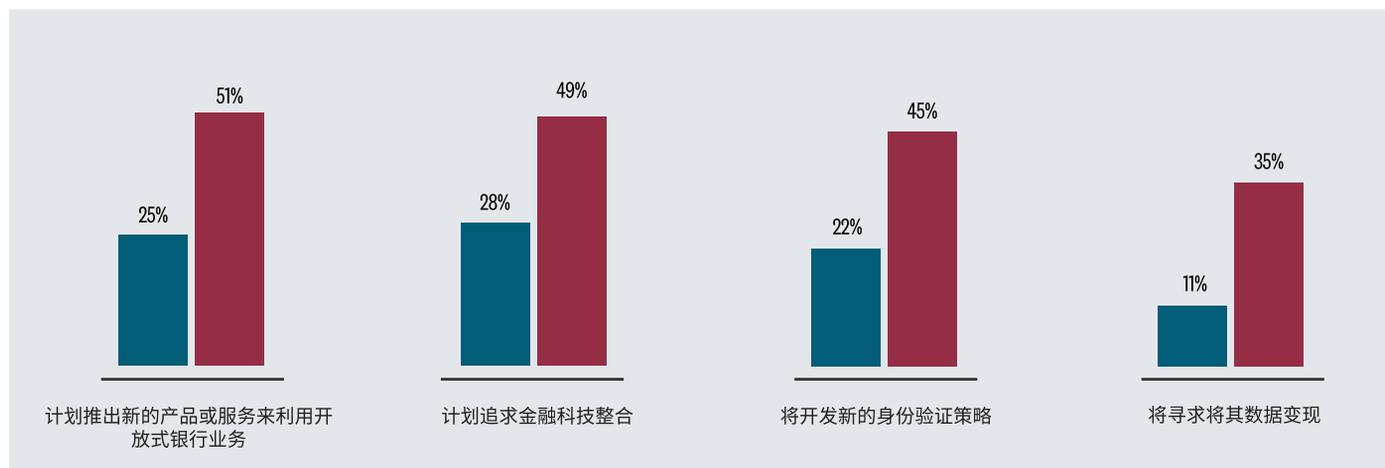
有很多传统金融机构没有坐以待毙，而是在寻找机会利用开放式银行业务。澳洲联

图 3

开放式银行相关业务举措

为了直接响应开放式银行业务的到来，传统机构不约而同地启动相应的计划，加快自己的开放式银行相关项目的步伐。

● 现在 ● 2022 年



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2018 年 11 月

桑坦德银行如何应对金融科技革命

与许多传统金融机构一样，桑坦德银行一直在通过大举投资与金融科技公司竞争，用桑坦德巴西银行新业务总监费尔南多·米兰达的话说就是，它变得“更敏捷、更具颠覆性”。

这一变革首先从建立一个数字业务部门开始，该部门负责所有数字举措，包括开发新的应用程序编程接口、新的应用、为顾客提供更好的用户体验以及新的电子商务项目。除此之外，该公司还推出一个企业风投基金，名为桑坦德创投基金 (Santander InnoVentures)，该基金拥有 2 亿美元预算，用于投资全球的金融科技公司，目前已完成二十多笔收购业务。最后，该公司一直在数据和分析方面投入巨资，包括在巴西创建一个新的数据湖和补充性的基础设施，借此更好地利用结构化和非结构化数据。

其他在巴西实行的举措还包括，建立一个由米兰达领导的新的企业风投部门，该部门除了开展其他业务，还与一家商业加速器组织展开合作，从而发现和支持那些正在开发数字支付服务的科创公司。桑坦德巴西银行还建立了一个创新实验室，一个“快速实验”计划（鼓励内部团队在 90 天内完成从构思到概念证明的流程），以及一个“内部创业”计划（其早期成就包括推出一个新的人力资源福利卡业务，以及前面提到的，为散户投资者提供的创新在线投资平台）。最后，为了最大限度地提高所有这些投资的回报，桑坦德巴西银行致力于文化转型，包括为员工提供变更管理培训，因为获得他们的认同是取得成功不可或缺的要素。

邦银行便是其中之一。澳洲联邦银行从开放式银行和人工智能中看到了机会。它创建了一个平台，让消费者可以轻松地从地方了解自己的整体财务状况，无论他们在哪里处理过财务事务，也无论他们使用过多少个金融机构，信息都可以囊括在内。

传统机构瞄准更广泛的创新

随着不断改进的新技术带来了如此多的机会，传统金融机构认识到，它们需要更广泛地部署金融科技项目，而且必须抓住各种机会来磨练自己的能力，包括与金融科技公司合作或收购它们、构建内部替代方案，或与第三方数据和数据分析提供商合作来促进新的产品或策略的推出。

三分之二的调查对象表示，他们的组织从金融科技创新中获益良多，并且已采用了自己的金融科技战略。还有更多 (77%)

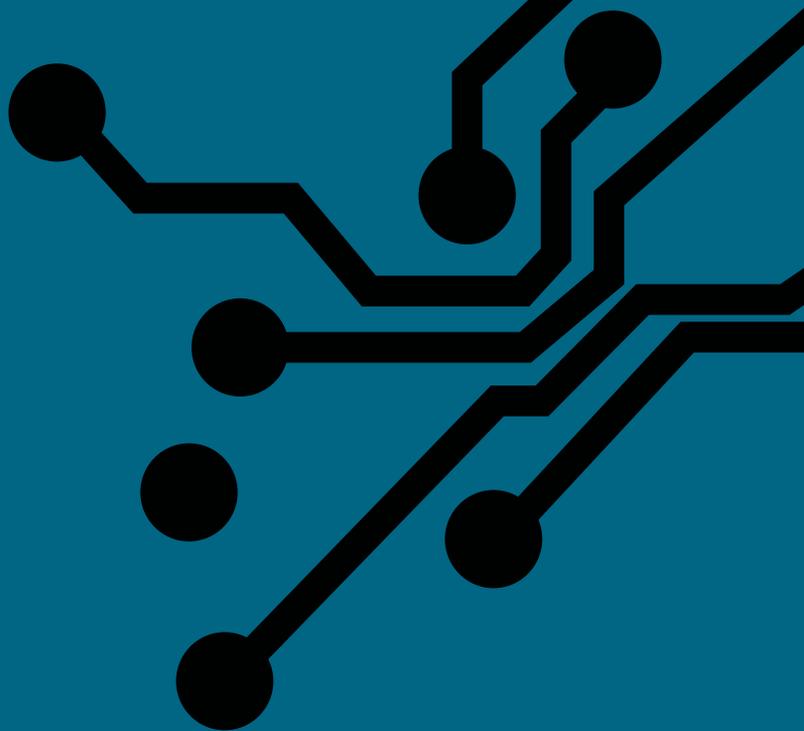
的调查对象称，在 2022 年之前，他们的组织计划把金融科技能力当做一个增长平台来利用，而现在这一利用比例为 64%。68% 的调查对象谈到，为跟上金融科技革命的步伐，传统金融机构采取的最常见做法是通过内部投资，帮助其现有运营实现数字化转型。不过，还有 41% 的机构还通过内部投资来培育自己的数字化企业，也就是金融科技。荷兰银行便推出了这样几个被其称作“挑战者”的金融科技。其中最知名的或许就是堤基 (Tikkie) 支付应用。它最常见的用途就是帮助用户跟好友分摊费用，比如一起外出就餐或购买节庆门票时的费用。

桑坦德巴西银行最近推出了自己的金融科技业务 — 数字化投资平台拍 (Pi)，以应对该国初创公司在投资领域对传统机构的市场份额展开的攻势。这些初创公司创建了开放式平台，可以提供来自多家银行的投资产品，使得投资者想要购买某家银行的产品时，不再局限于只能从这家银行购买。

“这迫使传统银行自己开发开放平台。”米兰达说。桑坦德银行起初考虑与一家金融科技公司合作，但最终决定在内部自行开发。“当我们做出这一决定后，我们意识到，假如通过传统方法开发一个开放式平台，恐怕我们永远无法以必要的速度建起来。”他说。“竞争重点太多了。”对此，该银行创立了一个完全独立的企业 — 一家拥有独立的物理空间和自己的技术的金融科技公司，与该银行的传统业务分离。“从演示到投入运行，我们花了 8 个月时间。”米兰达说，“倘若用传统方法，我们不可能那么有效率。”

与此同时，半数以上的传统金融机构正在对产品和服务进行个性化处理，以跟上金

三分之二的调查对象表示，
他们的组织从金融科技创新
中获益良多，并且已采用了
自己的金融科技战略。



荷兰银行采取广泛的数字化创新方法

长期以来，荷兰的金融机构都有额外的动力促使其投资开展数字革命，因为许多在美国会产生费用的银行服务在荷兰是几乎免费的，所以它们对效率非常重视。因此，荷兰的金融机构往往在采用新金融科技方面领先于美国同行。

供职于阿姆斯特丹荷兰银行的首席创新官埃德温·范博梅尔称，他的组织始终致力于在金融科技变革浪潮中居于领先地位。这家银行正在探索像区块链和人工智能这样的新技术，继续推进日常流程数字化，并创办自己的金融科技企业。此外，它还与那些技术或商业模式前景广阔的金融科技组织展开合作，或者投资或收购这些组织。它与其他银行和企业顾客合作来开发新的能力，如简化针对大型石油公司的贸易和大宗商品融资程序。

荷兰银行已经取得了许多金融科技方面的成功。例如，在荷兰的1,700万居民中，有近500万人使用该银行的堤基支付应用。这款应用主要被人们用来支付晚餐、午餐和社交活动（如演唱会或节庆）上由别人垫付的费用。同时，荷兰银行零售业务中70%以上的销售都是通过数字渠道完成的。这一数字不包括该行的住宅抵押贷款业务，在该业务中，许多贷款是由银行工作人员与坐在家中的顾客通过视频对话完成的。

“很多人觉得银行业很无聊，”范博梅尔说，“我认为没有哪个行业能比它更令人兴奋，不过你必须喜欢改变才行。”

51%)

- 与金融科技公司建立长期合作关系（从36%增加到54%）
- 衡量并最大限度地提高金融科技项目的投资回报率（从23%增加到45%）
- 开发聊天机器人（从49%增加到71%）
- 使用聊天机器人以外的人工智能技术（从49%增加到70%）

“我们有很大机会进一步完善和提高我们的基础能力，无论是在流程方面，比如在信用贷款和信贷展期方面做出更快、更明智的决策，还是在我们提供的顾客体验方面。”马拉迪观察到，“这都需要借助机器学习和其他人工智能技术来理解我们的顾客在哪里遇到阻力，以及我们在哪里可以继续消除这些阻力。人工智能还能加快和完善我们在正常业务过程中所做的预测建模工作。”

数据、分析和顾客体验今后将扮演更重要的角色

许多传统金融机构正在利用数据和分析等手段跟上金融科技革命的步伐。54%的调查对象表示，他们的组织已经在使用数据和分析来识别和促成交叉销售和向上销售的机会，而53%的调查对象表示，他们正在借此帮助其保持现有业务和提高顾客忠诚度。几乎同样多的调查对象表示，他们正在利用数据和分析来改进欺诈管理(47%)，并了解和推动产品和服务的增强或开发(46%)。有一些机构在内部部署这些项目，另一些则与第三方数据和数据分析提供商开展合作。

在未来三年，数据和分析的主要用例预计将略微向风险管理和顾客体验倾斜。61%

消费者越来越期待无缝支付流程成为购物体验的一部分。

金融科技公司的步伐。在触达消费者和投资资金管理或预算工具时，也有同样多的传统金融机构在加强利用顾客和交易数据洞察。近三分之二的机构已在应用程序编程接口开发方面展开了投入。

类似比例（在某些情况下可能稍高一点）的受访者表示，他们计划在2022年之前继续采取这些措施。然而，调查显示，传统金融机构未来三年计划在几个领域投入的努力将远大于目前水平，包括：

- 追求金融科技整合（从目前的28%的机构增加到49%）
- 利用第三方数据（从27%增加到46%）
- 吸引新的顾客群（从27%增加到46%）
- 推出新的产品或服务（从25%增加到

的调查对象表示，到 2022 年之前，他们将优先考虑风险管理（高于当前的 47%）。60% 的调查对象表示，他们的重点事项还包括：个性化顾客体验，发掘新商机，保持现有业务和提高顾客忠诚度（分别有 39%、40% 和 53% 的受访者追求这些重点事项）。图 4

随着金融科技的演进和顾客期望的提高，理解顾客变得尤为重要。渣打银行的塔内亚指出，消费者越来越期待无缝支付流程成为购物体验的一部分，期待能够加快交易速度。

“就数据而言，我不知道未来四五年会是什么样子，”渣打银行的米兰达补充道，“不过，我敢肯定地说，一家完全由数据驱动的公司将会主导它所在的生态系统。”

结论：传统机构利用金融科技 的战略方案

随着具有创新意识的新型金融科技公司陆续出现并与传统金融机构展开直接竞争，于是便出现了一种说法：金融科技和其他竞争对手将取代它们的老牌对手。然而，随着传统机构也在不甘落后地适应不断变化的消费者偏好，在整个企业中开展创新，与后起之秀合作或收购新兴企业，以及效仿金融科技商业策略的关键要素并应用在自己的模式中，这个行业启示录似乎越来越不会发生。

此外，许多金融科技可能缺乏一条实现持续盈利的简单途径，而大多数传统机构却已经拥有了这样的途径，同时还拥有强大且成熟的信誉以及消费者的信任和忠诚度 — 这些都是传统机构可以利用的宝贵资产。

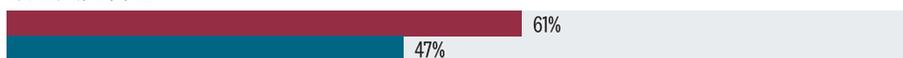
图 4

数据分析重点转向风险管理以及顾客 体验

调查询问了传统金融机构的高管其组织在 2022 年之前的数据和分析重点在哪里，以及与目前的重点相比如何。

● 2022 年 ● 现在

改进风险管理



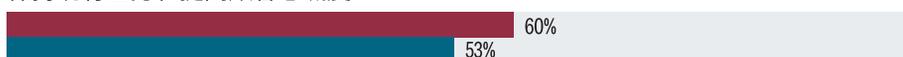
个性化顾客体验



发掘新的商机



保持现有业务和提高顾客忠诚度



来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2018 年 11 月

这项调查的结果显示，传统公司知道它们未来几年的着力点在何处，特别是：

利用内部和第三方数据。传统金融机构拥有可资利用的丰富数据，包括内部数据和来自支付处理商等第三方合作伙伴的数据，这些合作伙伴可以帮助其分析数据和制定切实可行的策略。46% 的传统机构计划在 2022 年之前通过投资来利用第三方数据。

与金融科技建立长期合作关系。与金融科技合作可以比内部开发更快地提升金融科技能力。54% 的机构计划建立这种合作关系。

提供新的产品和服务。新技术让传统金融机构更加有能力提供过去在经济上不可行的产品和服务。51% 的受访者计划推出新的产品和服务来利用开放式银行业务。

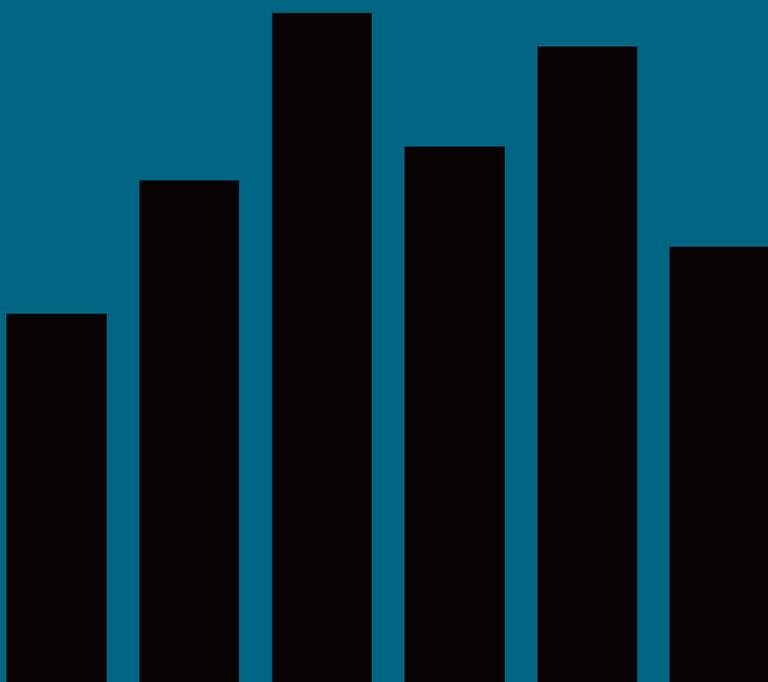
继续推进顾客体验的个性化。顾客永远是上帝，但这个上帝现在有了更高的期望。

技术和人才同样重要

传统金融机构正在实行的大多数金融科技举措都需要用新的思维方式来思考技术，思考企业经营方式，思考谁能提升企业能力。许多机构不得不投资于新技术，以便更新或更换不能为数字企业提供动力的遗留系统，同时也不得不雇用具备相应技能和见解的人员，以帮助实现数字愿景。“你确实需要一个乐于以不同方式思考和创新，并且能够拓展敏捷性和实验界限的团队，”澳大利亚联邦银行数据和决策科学、零售产品和财富管理主管马修·马拉迪说，“要想成功，你需要在投资数据分析、数据质量和数字技术的同时，找到能够开发和运用这些技术的人。”

“就数据而言，我不知道未来会是什么样子……不过，我敢肯定地说，一个完全由数据驱动的公司将会主导它所在的生态系统。”

桑坦德银行费尔南多·米兰达说。



数字化转型在不同地区形式各异

传统金融机构以什么样的力度投资于数字技术和金融科技能力，一定程度上取决于它们所在的地区。例如，82% 的欧洲调查对象表示，他们的组织通过内部投资推动现有业务的数字化转型，而全球的比例为 68%。而 70% 的欧洲受访者表示，他们的组织正在更多地利用顾客数据和交易数据洞察，以更好地满足顾客群体的需求，而全球的这一比例为 52%。从现在到 2022 年之间，欧洲的机构也比世界其他地区的同行更有可能与金融科技公司签订合同，以发展具体能力（二者比例分别为 62% 和 49%），并与金融科技公司建立长期合作关系（二者比例分别为 68% 和 54%）。尽管如此，仅 22% 的欧洲机构称，到目前为止，它们一直都强于金融科技公司，而北美的这一比例为 40%，亚洲为 25%，世界其他地区为 39%。

与此同时，相比北美同行，欧洲和亚洲的机构似乎对进一步开发包括聊天机器人在内的人工智能应用更感兴趣。79% 的亚洲受访者和 75% 的欧洲受访者表示，他们的组织计划在未来四年内部署聊天机器人以支持其战略，而北美受访者的这一比例为 56%。同样，79% 的亚洲组织和 70% 的欧洲组织计划更多地利用人工智能，而不仅限于聊天机器人，而北美组织的这一比例为 58%。

如果一家机构局限于过往的商业模式和技术，其增长空间将越来越小。

坚持寻找能够利用金融科技的新商机和的新商业模式。

随着科技和电子商务公司渗透到金融服务业务领域，如果一家机构局限于过往的商业模式和技术，它的增长空间将会越来越狭小。60% 的传统机构计划利用金融科技能力寻找新的商机。

衡量并最大限度提高金融科技项目的投资回报率。同样的技术在开辟新商业模式的同时，也让更精确地衡量新计划是否成功成为可能，并能识别最有利可图的前进道路。45% 的传统机构计划投入更多精力来衡量其金融科技项目的投资回报率，并最大限度提高这种投资回报率。一些机构可能发现，与擅长数据分析的第三方合作伙伴合作会很有帮助。

“我们的顾客的期望值在不断提高，他们期望我们提升效率，或者更深刻地了解他们，为他们提供更个性化的服务。” 马拉迪总结道，“金融科技公司的出现已经证明了顾客对这些东西很感兴趣，这确实塑造了我们的业务投资方向 — 数字资产、数字化体验以及通过我们的顾客互动引擎进行跨渠道整合。我们明白，我们必须能够快速行动、广泛部署，才能符合市场发展要求。”

通过拥抱各种可能的金融科技，传统金融机构有机会做到这一点。

方法论和受访者简介

来自《哈佛商业评论》读者群体（杂志 / 电子新闻读者、顾客、HBR.org 用户）的总共 300 多名受访者参与了调查。

组织规模

所有受访者的组织均拥有 100 名以上的员工且所有受访者都在金融服务业工作。

44% 10,000 名以上员工	9% 5,000-9,999 名员工	21% 1,000-4,999 名员工	7% 500-999 名员工	19% 100-499 名员工
----------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------------------------

职位层级

14% 高级管理层（例如， 执行副总裁 (EVP)、 高级副总裁 (SVP)、 总经理 (GM)、董事总 经理、管理员)	16% 副总裁	12% 执行总监	17% 高级经理 / 部门领导	17% 经理 / 主管	11% 或以下 所有其他头衔
--	-------------------	--------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------------

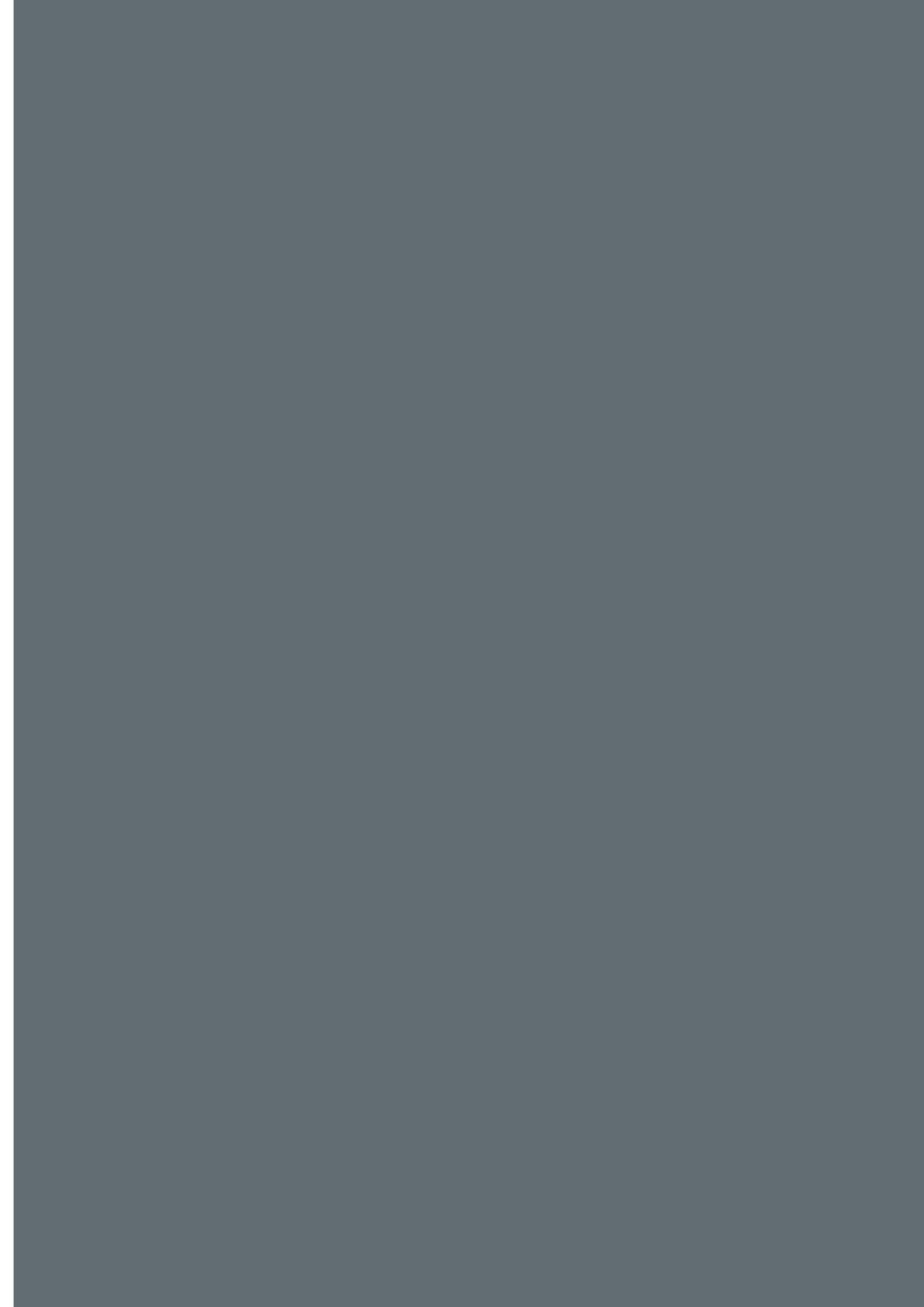
金融服务业子类别

35% 商业银行	14% 零售银行	14% 其他	8% 资产 / 财富管理	8% 投资银行	6% 投资和 / 或经纪公司
5% 贷款公司	5% 保险公司	4% 信用合作社	2% 信用卡发行商	1% 储蓄信贷机构	

区域

35% 北美洲	24% 欧洲	18% 亚太地区	10% 中南美洲	8% 非洲	4% 中东
1% 其他					

在四舍五入的情况下，数值加起来可能不等于 100%。





联系我们

hbranalyticservices@hbr.org