



专家洞察

—

后疫情时代银行之基本任务

为何极致数字化是金融服务的
必由之路

IBM 商业价值研究院



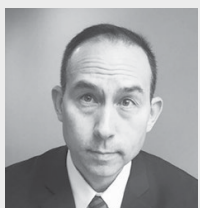
主题专家



Sarah Diamond

IBM 银行与金融市场
全球总经理
[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99)
diamonds@us.ibm.com

Sarah 是 IBM 银行与金融市场全球总经理。她负责维系 IBM 与主要金融服务企业的合作关系，帮助他们推动业务转型，应对不断变化的监管、业务和技术格局。Sarah 协助成立了 Watson Financial Services 团队，还是海岬金融集团（一家 IBM 公司）的副总裁。



Anthony Lipp

IBM 银行与金融市场
战略主管
[linkedin.com/in/lippanthony](https://www.linkedin.com/in/lippanthony)
anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony 是 IBM 银行与金融市场的全球战略主管。在担任当前职务期间，他主要负责制定并执行 IBM 业务战略，为全球银行与金融市场客户提供服务。他拥有丰富的行业和咨询经验，就金融服务领域的重大战略、组织和企业转型计划为高层管理人员提供服务。他是 IBM 行业学会的成员。



Likhith Wagle

IBM 全球银行业总经理
[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416)
Likhith.Wagle@ibm.com

Likhith 是 IBM 全球银行业总经理。他一直领导全球金融服务客户的业务转型计划，提供相关建议，使客户的净推荐值、收入和利润均实现大幅增长。他是 IBM 行业学会的成员。



Randy Walker

IBM 金融服务业
全球总经理
[linkedin.com/in/randy-walker](https://www.linkedin.com/in/randy-walker)
riwalker@us.ibm.com

Randy 是 IBM 金融服务业全球总经理，主要负责 IBM 的金融服务业，帮助银行、金融市场和保险客户开展创新，实施业务转型，快速满足持续变化的行业需求。



Paolo Sironi

IBM 商业价值研究院
银行与金融行业
全球研究负责人
[linkedin.com/in/theptionsironi](https://www.linkedin.com/in/theptionsironi)
paolo.sironi@de.ibm.com
[@theptionsironi](https://twitter.com/theptionsironi)

Paolo 是 IBM 商业价值研究院银行与金融行业全球调研负责人。他负责为金融机构、初创企业和监管机构的高管提供业务专业知识和战略思想。他出版过多部有关计量金融、数字化转型和经济学理论的著作，而且还是 IBM 行业学会的成员。

作者感谢 Pablo Suarez 和 Seun Onodipe 在编写本报告过程中做出的积极贡献。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

要点

要在后疫情时代的市场环境中取得成功，金融机构必须掌握极致数字化。

新冠病毒疫情带来了重大的社会和经济影响，使得危机后的新常态成为长久的现实。种种不利因素加剧了未来的不确定性。而银行成为引领世界“走出至暗时刻”的中坚力量。为此，银行必须转变业务模式，通过安全地访问云、推进高级自动化以及简化流程和产品，提高运营效率。

新常态触及金融机构的每个角落，包括虚拟和实体层面。

企业既要洞察全局，也要关注细节。他们需要依托云端的极致数字化，端到端地转变业务模式，实现结构性成本节省，获得运营弹性。

“数据驱动的银行”以“数据支持的客户”为基础。

富有创新精神的金融机构彻底重塑客户体验，不仅运用数据提供个性化的产品推荐，还将互动与人工智能 (AI) 融合在一起。这种模式能够产生新的价值，即使面对疫情封锁这样的重大危机，他们也清楚如何利用数字关系真正拉近客户关系，产生积极影响。

新常态：塑造金融服务的未来

新冠病毒疫情肆虐全球，感染者数以千万计，丧生者数以十万计，全球经济遭受毁灭性打击。为应对这一严重危机，许多金融机构积极保障员工安全，采用替代工作模式，专注于增强业务连续性和弹性，努力学习新的客户服务模式。

然而，疫情结束后经济何去何从，仍是未知数。例如：信贷违约率可能较 2008 年全球金融危机有过之而无不及，具体要取决于政府的援助力度。全球主要央行普遍采取低利率政策，这进一步挤压银行的净存贷利差，影响主要营收来源。

面对金融服务行业的新常态，银行必须持续重塑业务模式和解决方案。银行该如何管控成本，推动运营模式转型，并采用 AI 和云等新技术促进产品和服务的创新及数字化交付？生存还是毁灭，银行成败在此一举。

对未来不确定性的评估令人警醒：经济衰退及其严重后果

疫情引起的大封锁使大多数企业陷入前所未有的困境，盈利急剧下降。这触发了全球经济衰退，甚至危及某些行业的整体可持续发展，比如旅游业和酒店业。

面对不断升级的不确定性，企业每走一步都必须慎之又慎。消费低迷，商业投资疲软，很可能产生最严重的直接影响。供应端遭受重创和需求锐减导致库存水平不断走低。全球供应链失调可能导致新兴市场经济前景黯淡，国家债务违约风险急剧上升。

疫情结束后，各行各业以及各地区经济体的复苏之路不尽相同。

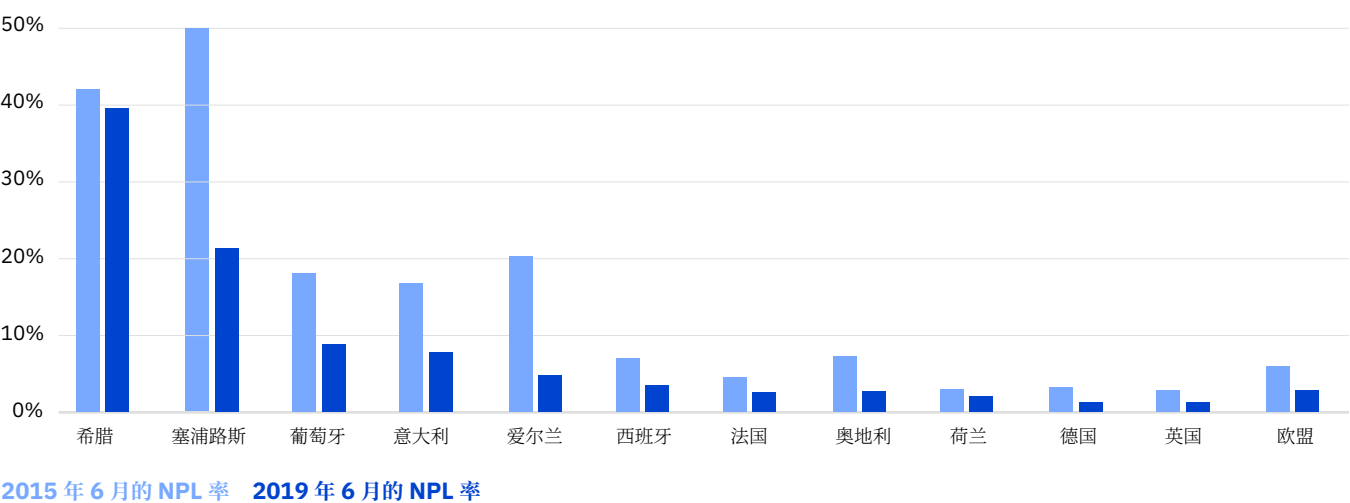
疫情结束后，各行各业以及各地区经济体的复苏之路不尽相同。复苏的形式多种多样，但都不免受到未来因疫情而再次封锁以及日渐突显的政治不确定性的影响。例如，早期总体预测结果是呈“V型”复苏——虽然经济遭受重创，产能重心移位，但终将实现增长回弹，全年经济增长能够消化疫情带来的冲击。

然而，许多国家或地区的疫情毫无消退之势，复苏预测也转变为“U型”衰退。尽管最初增长路线逐步恢复，但某些产能的损失变成了永久性的。在有些地区和行业，疫情危机确实对供需造成严重的结构性破坏，从而导致所谓的“L型”衰退。某些地区和行业甚至可能面临“W型”复苏，形成多次剧烈波动。

很明显，各国政府和央行成为关注焦点，他们采取各种措施，努力稳定经济和社会体系——推出前所未有的揽子刺激方案，授予银行贷款展期选项，深化银行在复苏过程中发挥的积极作用。银行在有效传导货币政策和刺激方案、推动经济复苏以及恢复消费者信心方面，发挥着至关重要的作用。

据疫情初期的分析，平均而言，金融服务行业在此次疫情危机中抵御全球冲击的能力可能优于2008年全球金融危机，因为上次危机之后该行业做了大量功课。特别是，欧洲银行体系信贷资产组合在2014年金融危机后不良贷款(NPL)率达到峰值，经历持续重组后，风险不断下降，最终达到2019年末的水平。欧洲银行业管理局数据显示，爱尔兰银行的信贷资产组合NPL率从21.6%下降至4.6%。意大利则从17.0%下降至7.9%。平均而言，欧元区的总体NPL率减半，从6.5%下降至3.0%（图1）。¹

图 1
2015 年 6 月和 2019 年 6 月不同国家 / 地区的 NPL 率 (%) 对比表明，风险持续降低²



来源：欧洲银行业管理局

这是暴风雨前的平静吗？

早在 2019 年 6 月，欧洲央行监事会主席 Andrea Enria 就已发出警告：“趁着经济依然弹性十足，我们必须解决 NPL 问题。如果银行不得不在资产负债表 NPL 过高的情况下迎接下一场风暴，他们难以经受住风雨，有可能无法过关。”³

前方的道路令人不安。金融服务行业需要做好最坏的打算。当前经济状况不断恶化，很可能从突如其来的衰退事件演变为经济大萧条。⁴

利率暴跌

经过风险定价后，零利率甚至负利率再度出现，收益率曲线趋于平缓，英美两国银行的存贷利差不断受到挤压，这种情况跟 2008 年全球金融危机期间欧洲和日本所经历的情况差不多。

2020 年 3 月，联邦储备体系（简称“美联储”）召开了两次紧急会议，将利率总计降低 150 个基点 (bps)，联邦基金利率下降至 0 到 0.25%，并推出 7,000 亿美元的量化宽松政策。⁵ 除此之外，美联储还出台了另外一系列措施，目的在于刺激美国经济。美联储上次如此激进地降低利率还要追溯到 2008 年，从那时起直到 2015 年，利率一直受到压制（见图 2）。⁶ 这意味着：我们可能要在低利率环境中徘徊一段时间。

图 2

为促进美国经济增长，2008 到 2015 年有效联邦基金利率一直处于低位⁷

基点



来源：联邦储备体系

危机期间，创新不能停步 — 事实上，创新是摆脱危机的根本之道。

信贷违约升级

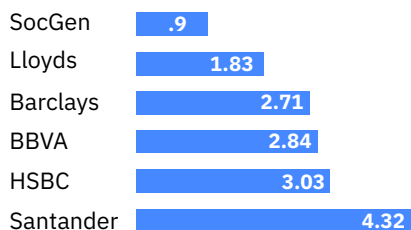
失业率急剧飙升，美国的局势尤为严峻，这势必导致信用卡业务违约率攀升，无抵押个人贷款风险提高。此外，我们预计全球中小企业的信贷违约率也会上升，大型企业则可能被迫进行大规模债务重组。

据分析机构估计，NPL 风险将再次抬头。⁸ 显然，美国的银行比欧洲的银行更早认识到危机，他们在 2020 年第一季度就开始大幅增加贷款准备金（见图 3）。这也表明，两个地区的监管预期有所不同。监管碎片化仍是全球金融服务市场面临的一大复杂现实情况。

图 3

与欧洲的银行相比，2020 年第一季度，美国的银行大幅提高了贷款准备金⁹

欧洲的银行



美国的银行



欧洲的银行 (十亿美元)

美国的银行 (十亿美元)

来源: IBM 内部研究

与全球金融危机前的水平相比，大多数银行的市值仍面临巨大压力，这并不令人吃惊，Euro STOXX® 银行指数说明了这一点，印证了很多未解决的弱点。由于自 2008 年以来，金融服务业持续面临挑战，因此金融市场一直看低银行市场评估（见图 4）。市场已经承认新常态的存在，这包括零利率甚至负利率、资本成本居高不下、支付与汇款去中介化、中间利润降低，还有实体银行以外的机构带来的数字竞争。

依托新型业务模式驾驭新常态

此次疫情带来了重大的社会和经济影响，使得金融危机后的新常态成为长久的现实。种种不利因素加剧了未来的不确定性。而银行成为引领世界“走出至暗时刻”的中坚力量。为此，银行必须转变业务模式，通过安全地访问云、推进高级自动化以及简化流程和产品，提高运营效率。¹⁰

2019 年 9 月，欧洲央行 (ECB) 前行长 Mario Draghi 在任期内的最后一次讲话中强调，亟需推动业务模式转型：“毋庸置疑，银行希望恢复正利率；每当出现负利率，银行都表示不欢迎。……与其为了负利率而不开心，不如调整业务模式以实现数字化，推动技术变革，这样做显然更有吸引力。”¹¹

此外，经过此次疫情危机，金融服务市场乃至社会本身都可能发生深刻的变化。新一阶段转型有一个明显迹象：那就是消费者采用数字化技术的步伐显著加快，在疫情封锁期间，他们使用移动技术来应对意想不到的挑战。

例如，电子商务销量达到历史新高。移动支付已成为最安全、最适合的零售交易方法。日常生活中的数字技术采用速度显著加快，客户期望值也可能水涨船高：要求银行更开放、更透明、更安全，更深入地整合到他们的生活和业务环境中。

图 4

EURO STOXX® 银行指数：自 2008 年以来，欧洲银行的市场估值一直在不断下降¹²



疫情爆发的最初几周，大多数银行快速采取行动，积极保护员工和客户，将大部分员工队伍转为在家工作，推广视频会议，减少并重新组织分行的现场业务活动。随着分行流程不断减少，¹³ 我们可以预计，像许多面向服务的企业一样，银行也会更乐于接受在家办公，哪怕未将其视为标准做法。这有助于降低组织的物业成本，但会对机构投资者的回报产生负面影响。例如，养老基金和保险公司通常拥有商业地产，或许会因物业租不出去而受到影响。

此外，随着今后推出央行数字货币 (CBDC)，可能会促进金融机构与客户之间建立新的互动形式，从根本上重塑银行数字化格局。

采用平衡方法：疫情期间做出谨慎的响应

无论是管理紧急客户服务查询，还是与客户和员工远程互动，金融机构在疫情大封锁期间一直在努力增强机构的弹性。总体而言，他们必须确定影响业务绩效的体验差距，快速扩展高度安全、富有弹性的解决方案 — 同时，还要管控成本，满足资源需求。

危机期间，创新不能停步 — 事实上，创新是摆脱危机的根本之道。合作伙伴成为迅速拓展能力的关键：在远程专家的帮助下，专注于处理最优先的工作流，加快从概念验证到产品面市的流程，同时提高服务质量。

一家欧洲银行：新冠病毒疫情期间为客户和员工提供基于 AI 的对话式服务¹⁴

在当今数字化互联世界中，消费者希望获得前所未有的、始终可用的客户服务。AI 辅助技术支持业务用户和开发人员打造强大的对话式解决方案。这样，企业就能够通过多种渠道持续处理并解决客户和员工的查询。

一家欧洲银行仅用了五天就部署了 IBM 的“智慧客服”功能，这样，客户可通过聊天机器人和真人客服了解银行在疫情期间所采取的措施。该功能支持超过 250 名员工（大多在家办公）与客户进行远程互动。

一家亚太金融机构：为 22,000 名用户提供 VPN 服务¹⁵

疫情大封锁期间，亚太地区一家大型金融机构的虚拟专用网 (VPN) 服务访问量增加了 11 倍。因此，他们亟需重新配置 IT 和运营模式，以提高效率，增强敏捷性。IBM 支持 22,000 名（最初仅有 2,000 名用户，后期逐步扩展）使用 Citrix Netscalers 的用户同时访问 VPN 服务，并通过零接触式的设备注册、配置和管理方法，交付更换设备。

将保持社交距离转变为增进客户关系

保持社交距离难免在金融机构与客户之间形成隔阂，行业领先者迅速寻找机遇，实施以人为本的体验战略，促进客户参与度。例如，通过基于 AI 的解决方案（如聊天机器人、认知转接和智能搜索），将客户话务转接到加急服务（请参阅成功案例“一家欧洲银行”）。

远程不代表距离：赋能虚拟员工队伍

此次疫情可能永久性地改变员工的工作方式。IBM 商业价值研究院对美国员工开展了一项调研，结果发现疫情期间在家办公的员工比例从 10% 激增至 40%。¹⁶ 金融机构必须实施灵活的员工队伍模式，以确保远程员工在危机期间乃至疫情之后能够保持生产力和敬业度。尽管身处非常时期，但对于业务成果的要求却不会消失。为实现目标，无论身在何处，员工队伍都需要有效的虚拟帮助，加强数字互动，以确保在危机期间保持身体健康（请参阅成功案例“一家亚太地区金融机构”）。

虚拟帮助的作用体现在以下几个方面：在危机期间，保持高效、敬业而且健康的员工队伍；持续向员工发布与危机相关的动态信息；不断创造机会，通过语音、视频及其他技术开展协作；营造自我指导、自我激励的持续学习文化。

随着金融机构逐步减少对工作场所的限制，他们必须制定战略，为员工复工以及为远程员工持续提供支持做好准备。毫无疑问，业务永续运营始终是高优先级的任务。

要为将来做好准备，员工队伍规划是第一步。通过员工队伍规划，建立框架，实施业务和人才战略，促进员工相互融合与交流，增强敏捷性和弹性。金融机构不但要适应短期情况，还应考虑如何将要素融入长期目标。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38328

