



研究洞察

—

中国银行业 创新

采取四大策略，重新思考，
快速响应，斩获成功

IBM 商业价值研究院



谈话要点

重新思考银行组织

回归本源，服务实体经济和中小客户，提升银行业务的效率，融入生态。

重新发现客户关系的重要性

聚焦未满足的市场需求，打造极智客户体验，长期经营客户，为客户创造价值。

高度数字化

开展平台战略，投资于数字化风险管理，构建数字银行生态系统。

重振创新

营造适合创新的环境，注入创新文化，实施创新流程，部署适当的资源以支持创新。

简介

在过去的几十年中，中国经济经历了巨大的转变。数字化浪潮迅猛发展，影响力尤为突出，它正在推动中国消费群体和经济环境的重大变革。不像其它国家有历史包袱的制约，中国的数字巨头和众多金融科技公司一马当先，成为创新的先锋，整合了支付、投资、移动以及一系列零售服务和其他服务。传统银行别无选择，唯有迅速而果断地做出响应。

中国四大银行——中国工商银行（ICBC）、中国建设银行（CCB）、中国农业银行（ABC）和中国银行（BoC）——认识到了消费者所发生的变化：在数字化环境下，他们拥有的庞大客户群体不断受到竞争者的吸引，而客户转换金融机构变得非常容易。这些银行正在不断采取一系列新举措，密切配合和推动经济发展，促进业务获得成功。

所有当前的和潜在的金融行业参与者都非常清楚，在未来，要想获得最大的价值，必须积极地构建客户关系并参与客户互动。在转换成本极低的经济环境中，满足客户的需求和期望，成为客户不二的选择，这才是王道。当然，这并非易事。在中国，吸引新客户的成本在迅速增长，所以那些一开始就拥有相对忠诚客户群的企业有着显著的优势。¹

那些不断稳固现有客户关系，同时积极参与新业务生态系统和平台的企业将获得最大的成功。



88%

的中国高管认识到需要更多地关注客户体验



65%

的中国平台运营者打算借助合作伙伴来理解和改善客户体验



30%

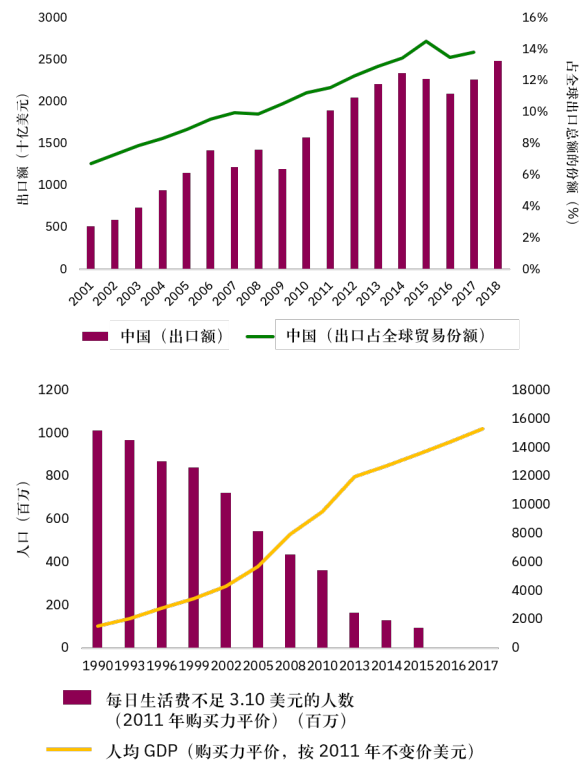
的中国受访高管已经积极参与推动平台业务模式的发展

实现之道

毫无疑问，中国经济在过去的几十年里经历了巨大的转变。在不到 20 年的时间里，中国的出口额和人均收入增长了 6 倍。人口健康状况显著改善，贫困率下降到可以忽略不计的水平。² 中国人的平均预期寿命从 1980 年的 66.8 岁提高到 2010 年的 75 岁以上。（见图 1）

图 1

中国的出口额、全球贸易份额、人均 GDP 和贫困率



来源: Statista、ChinaPower、HKTDC Research 和世界银行

科技正在对消费者、企业和整体经济产生重大影响。

与世界其他地区一样，在中国，科技也正在对消费者、企业和整体经济产生重大影响。与其他地方相比，中国消费者的互联程度大大增强，而且拥有更多的自主权。超过**55%**的中国人拥有智能手机，³可以无缝进入国内和国际市场，每月有超过**10**亿人使用流行的社交媒体网站。⁴移动支付也在中国站稳了脚跟，截至**2018**年底，仅在中国，消费者通过移动支付进行的交易就超过**277**万亿元人民币。⁵

在商业领域，人工智能（AI）、区块链、云计算、数据和体验（ABCDE）等各类技术正在产生深远的影响，在中国更是如此。广大企业，甚至是那些传统上远离创新前沿的行业企业，都正在拥抱数字化转型和重塑。领先企业纷纷积极寻找新的机会，打造新的市场环境，构建平台，并激励一系列不同的生态系统合作伙伴。六家加拿大主要银行（蒙特利尔银行、加拿大帝国商业银行、德信集团、加拿大皇家银行、丰业银行和道明银行）共同在区块链平台上建立数字身份验证服务。每家银行都贡献出为遵守“了解客户”法规而必须保留的客户身份属性。客户可以在新的服务实体（比如公用事业或房东）验证自己的身份。银行向参与平台的供应商收取交易手续费；供应商则可节省处理新客户的时间和成本；而客户可通过移动应用轻松完成操作。⁶

由于数据的可用性，以及私营和公共部门对技术和技能的大规模投资，中国经常被称为人工智能和云计算领域的领导者。到**2030**年，中国经济中的人工智能投资预计将从今天的**2**万亿元人民币增加至**10**万亿元人民币，影响到大部分业务流程和行业。随着业务模式的快速创新，到**2025**年，共享经济预计将占经济总量的**20%**，相当于**40**多万亿元人民币。中国目前的云计算市场规模接近**1000**亿元人民币，预计到**2022**年将翻一番。⁷

支付宝

从解决迫在眉睫的消费者问题，逐渐发展成为中国支付领域的领头羊⁸

成立于**1999**年的跨国集团阿里巴巴，在短短**20**年内就成为了全球营收排名第**18**位的企业。**2004**年，阿里巴巴（或其**B2C**子公司淘宝）创立了支付宝，支付宝最初是一个买家和卖家之间的代管账户，只有在成功交付产品后才会向卖家进行支付。从早期开始到现在，支付宝已经发展成为一个完全整合的以用户为中心的交易解决方案，通过该方案，用户可以将银行账户与移动钱包和移动应用连接起来，在包括便利店和超市在内的一系列商户进行即时支付。支付宝已经成为全球最大的移动支付平台之一，拥有超过**10**亿注册用户，其中至少**50%**是月活跃用户。支付宝现在处理着中国超过**50%**的移动支付交易。

微信月活跃用户突破 10 亿⁹

微信最初是腾讯公司于 2010 年推出的一项移动通讯服务，2012 年迅速发展成为领先的社交平台，2013 年又推出了支付服务 — 微信支付。微信采用了一种免费增值模式，为用户提供一系列服务，涵盖支付、汇款、购买产品和服务。微信在中国的影响力巨大，它同时也是一个成功的广告和营销平台。它采用完全整合的理念，用户可以在一个应用内无缝地使用广泛的功能和服务。微信的月活跃用户超过 10 亿，这些用户至少每月都会使用这款应用，其中包含 9 亿微信支付月活跃用户。它已经成为全球第五大最常用应用程序，每天发送 450 亿条信息。

数字巨头的崛起

过去 20 年来，中国一直是全球金融服务创新的中心。无论是在中国还是在世界其他地方，许多银行业创新都涉及开放生态系统和平台的开发，他们的灵感都来自中国数字巨头构思和发展的商业模式。

有一类企业，比如阿里巴巴和腾讯，他们从一开始就身处相对较宽松的监管环境，积极开拓蓝海市场（其中要么不存在传统企业，要么商业成熟度较低），面对的是渴望获得数字化体验并愿意分享个人数据的群体，所以这类企业能够构建成功的生态系统和平台，不仅可以提供一系列金融服务，包括支付、贷款、投资甚至信用评分，还可以提供广泛的非金融服务，比如，打车、外卖、旅行预订、通信和社交媒体。

这些企业在中国经济当中举足轻重，已经成为了日常活动的核心，如果不参与其中，几乎无法正常的生活。

各种创新的银行业务模式 在中国不断涌现。

中国的创新型银行业务模式

创新趋势同样正在席卷中国的银行业。或许是为了应对以数字巨头为代表的激烈创新浪潮，中国银行业正迅速变得比以往任何时候都更简单、更快捷、更移动。**2018**年全年，中国多达**82%**的零售银行交易是通过移动设备完成的，意味着**2015**年至**2018**年间，中国总交易量增长了**700%**。银行业创新的四个领域最能引起共鸣。¹⁰

无形银行：随着数字化在多个行业和客户活动中扎根，银行服务的“无形”趋势愈发明显。算法以及**AI**能够提供更加深入、更加个性化的洞察，支持预测消费者的需求。这些技术能够基于过去的行为或根据特定事件推断未来的偏好，让消费者将注意力放在体验上，而将日常琐碎的银行业务交由机器来处理。兴业银行旗下的金融科技子公司兴业数金，继承了兴业银行“银银平台”的科技输出业务板块作为主营业务，目前，正围绕银银平台十多年耕耘的客户积累，积极探索第三方开放银行平台建设。该模式将在金融机构和商业生态之间架起中间桥梁，帮助金融机构有效对接各类商业生态，利用场景创新能力获客导流，同时帮助各类商业生态参与者快速利用金融机构的专业能力，为客户提供切合需求的、合规的金融服务。¹¹金融壹账通，作为平安集团“金融”+“科技”双驱动战略的重要承载者，为银行、保险、投资等全行业金融机构提供智能营销、智能产品、智能风控、智能运营等端到端的解决方案。金融壹账通依托平安集团**30**年金融行业的丰富经验，通过独特的“技术”+“业务”双赋能模式，精准把握各类金融机构的需求，先后在零售银行、中小企业、保险、投资各领域推出**10**大解决方案，产品覆盖四大智能产品体系。¹²

借助人工智能提供更好的客户服务¹³

香港的银行业是世界上竞争最激烈的市场之一，为了抢占和保持市场占有率，良好的客户服务是核心竞争力。

为了提供更好的客户体验，香港某银行着手改善个性化服务，推出了人工智能虚拟助理，处理个人和商业银行客户通过网站和手机银行应用提交的咨询。项目团队采用了设计思维方法论来全面理解目标受众的行为，并以这些知识为基础，帮助虚拟助理构建基于情景的会话能力。新的虚拟助理能够识别英文、中文、中英夹杂，甚至能够理解香港日常对话中常用的粤语短语。

作为香港第一家推出人工智能虚拟助理的银行，该银行借助虚拟助理提供的**24X7**的服务，能够为客户提供更快捷、更高效和更完善的服务体验。

建立机器人流程自动化卓越中心，实现有效监管，逐步迈向智能自动化¹⁴

自 2017 年以来，一家国内领先的银行开展了多个机器人流程自动化（RPA）实施，并认识到了管理 RPA 开发过程的重要性。RPA 卓越中心（CoE）旨在建立 RPA 需求管理机制，改进 RPA 分析设计方法，优化 RPA 的开发、测试和部署运行，并配套可持续的能力培养体系，在未来推动 RPA 在全行范围高效的应用。

在短短 2 个月时间内，该银行搭建了机器人流程自动化卓越中心（RPA CoE）的核心架构，对 RPA 的关键实施流程做了标准化设计，并对端到端流程进行整体管控，同时涵盖了能力培养与机器人监控平台的设计与规划，为实现智能化的部署奠定坚实基础。

通过该项目，该银行实施并有效管理了 40 多个 RPA 机器人，节省了 100 多个员工的工作量。通过对业务流程自动化进行整体把控，降低了不同供应商进行无效开发的风险。同时，减少了变更的成本，能够更快速地识别适合自动化的流程，并带来可量化的收益。

开放银行：不断扩展的业务平台和生态系统为企业（银行、商户、医疗保健提供商等等）提供了无缝与客户进行广泛交易或其他活动的环境。某领先的股份制商业银行推出 API Bank，秉持开放、共享、高效、直达的理念，构建场景金融新生态，为用户提供“无处不在、无微不至”的服务。该银行与合作伙伴结合双方的优势资源，进行产品和服务快速创新，已形成金融+教育、金融+医疗、金融+制造业、金融+社交等各种跨界金融服务。¹⁵面对新趋势，台湾中信银行希望通过发布 API 来加快产品上市的步伐。IBM 帮助该银行建立了 API 管理平台，加快设计、开发、生产和维护操作，缩短市场响应时间。通过该项目，中信银行的开发周期从几个月缩短至不到 10 天。这也为该银行打造面向未来的开放银行打下了坚实的基础。¹⁶

生态系统银行：与开放银行相关，生态系统银行是指银行或其他金融机构能够面向典型客户合作打造隐形、无缝的融合式产品。生态系统银行提供了一个环境，从深层来讲，能够促进机构之间的合作，提升机构的专业化程度，从浅层来讲，能够催生最具吸引力的融合式产品或金融产品和服务。IBM 帮助贵州省农村信用社搭建支持普惠金融的“黔农云”平台。在业务层面，提出了网络金融将构建金融服务、电商服务、生活缴费三大业务产品，构建信用中心并融合线上贷款业务，为农村村民、小企业主、城镇居民三类客群提供场景化金融服务，最终形成开放共赢的泛金融生态圈。在技术层面，以 Dubbo 为框架，构建分布式服务架构、微服务架构，实现可以支持高可用、高并发的技术平台，有效支撑泛金融生态圈。该平台全省推广后仅一个月，注册客户就达到 200 万，交易金额达 23 亿元。¹⁷某国有四大行之一主动开启“第二曲线”，围绕社会痛点问题，提供金融解决方案，并转向智慧生态，让人们生活变得更加便捷、舒适和美好。

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_38333

