



# 实现明日之梦

银行业的数字化重塑

IBM 商业价值研究院

# 执行报告

数字化战略

## IBM 数字化战略和互动体验服务如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户梦想成真。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问 [ibm.com/ibmix](https://ibm.com/ibmix)。

---

## 重新思考企业

很多报告中都提出银行业即将走向终点，这着实有些言过其实。银行业、银行都将持续存在并发展。然而，银行业的运作方式，甚至银行业务执行实体都在发生变化。银行业的关注焦点也逐渐从成本削减和效率提升转向扩张和增长。但增长追求不再仅仅是开拓新市场和获取新客户。领先的银行业者纷纷将构建安全的平台和生态系统作为首要任务。而这些能力的实现依赖于高精尖的数字技术。通过构思和创建定义银行业未来的结构，银行正在自下而上、由外而内地重新思考他们的角色和活动。我们将这一过程称为数字化重塑 (Digital Reinvention™)。

---

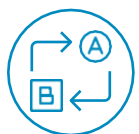
## 今非昔比

在经历了一系列戏剧性的变化后，银行业仍在继续向前发展。全球各大银行的领导层一方面需要领导银行在动荡变化的监管、政治和经济环境中稳步前行，另一方面还继续经受着来自媒体和公众的质疑。但传统银行绝非处于绝境之中。各经济体之间传递资金的基础链条变化缓慢。然而，银行的运作方式以及实际执行银行交易的实体都经历了快速的演变。

参与调研的大多数全球银行业者都已经认识到周遭的变化。最近一项 IBM 商业价值研究院与经济学人智库联合开展的调研结果显示，66% 的全球银行业高管表示传统价值链正逐渐被取代。57% 的受访者认为，银行业与零售、电信等行业之间的界限愈渐模糊。同时，还有 61% 的受访者强调竞争从各种意想不到的方向扑面而来。<sup>1</sup>

银行业及相关行业的技术创新浪潮正在以惊人的速度向前推进。如今银行业的面貌格局快速变化，主要原因是：

- 数字化、移动和云计算变得无处不在，人工智能 (AI) 和认知计算取得了重大进步；
- 零售和公共机构领域中的客户群体越来越精通技术，要求也越来越苛刻。

**66%**

的全球受访银行业高管认为传统价值链正逐渐被取代<sup>2</sup>

**57%**

的全球受访银行业高管认为行业之间的界限愈渐模糊<sup>3</sup>

**61%**

的受访全球银行业高管强调竞争从各种意想不到的方向扑面而来<sup>4</sup>

面对如此广泛而剧烈的变化，许多传统银行的第一反应是采取保护和防御措施。对于快速发展的金融科技企业 (Fintech)，他们往往忽视不见，或者将其视若敌人。但是，许多领先银行纷纷摒弃了这种封闭狭隘的策略，迅速转向一种更为宽松包容的方法，而这种战略更有利于捕捉、促进和扩大创新。领先银行越来越多注重占据银行业生态系统的核心位置。

凭借在合规和监管方面累积的丰富经验和专业知识，以及深厚的客户关系，各银行不断与最成功、最具活力的金融科技公司发展合作，要么向其注入资金，要么直接收入麾下。如此，银行作为生态系统协调者的角色不断深化。他们创建平台、环境和管理框架，金融科技公司等第三方可以在其中开展互动、协作、创新，从而令客户、生态系统以及他们自己从中获益。

几十年来，银行的角色一直保持稳定，但是现在正在发生变化。传统上，银行控制着自身业务的方方面面。他们接受存款，并通过复杂的风险建模和评估以及渠道管理发放贷款。在制度环境下，银行是值得信赖的中介或服务提供者，也是资产管理者和市场创造者。

---

随着越来越多的企业参与到生态系统环境中，并在其中进行创新和开展竞争，首先带来的效果是，银行业务活动变得更加动态、更加专业化。除了统筹协调的作用之外，银行也越来越多地在客户、提供商、买方和卖方之间扮演专业（而非一般）服务提供者和中介的角色。

其次，银行逐渐成为分销商而不是创始者。借助多年来积淀的渠道及合作关系，银行有望利用自己的渠道来分销由生态系统伙伴（除了他们自己）开发的创新产品。

第三，通过与促进深度专业化的力量相结合，银行也越来越多地扮演起资产或设备工厂的角色，创造新的产品，并通过生态系统伙伴以及他们自己的平台进行分销。

随着生态系统这一概念不断融入银行业者的思维，他们将逐渐在自己的平台上对产品和服务的透明分销进行管理，从而令这些产品能够创造出具有竞争优势的客户体验。

### BBVA 在动态创新平台上建立新的商业模式

西班牙银行 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) 向生态系统合作方开放其客户银行业务数据应用程序接口 (API)，从而在自己的平台内部构建新的产品和服务。BBVA 的银行即服务 (BaaS) 或银行即平台 (BaaS) 方法促进了业务模式和产品的创新与发展。BBVA 还秉承开放创新原则，与全球顶尖的金融科技企业以及数字银行合作，在数据分析和区块链等新兴技术领域构建行业领先的专业技术。BBVA 通过企业范围的文化变革，加快了自身的数字化转型步伐。2015 年，该银行的数字银行业务主管晋升为首席执行官，其最高管理层团队中也加入了专业的数字领导者。<sup>5</sup>

## 推广平台

未来银行业和银行的主要特征是采用深度数据池、高级人工智能以及相关技术。数据及用于分析数据的工具可能来自世界任何地方。整合银行内外部各种类型的数据，以帮助发掘洞察、辅助决策，这将是银行和生态系统获得成功的关键所在。

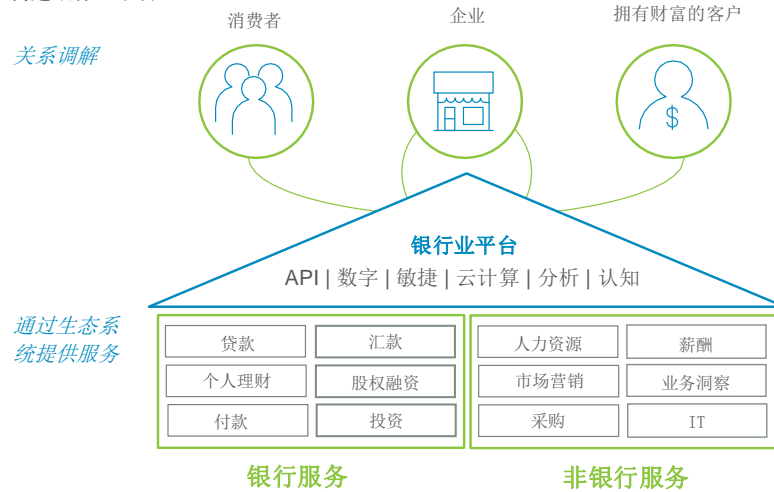
传统的银行业务数据（如客户记录、交易系统和预测模型等）与来自外部的非结构化数据（如新闻和事件、社交媒体和通信、天气和地理空间数据）相结合，提供了丰富的上下文信息来源。随着捕获的数据以及数据分析工具越来越复杂，如果银行未将自己定位在数据支持的生态系统的中心位置，那么便会发现自己处于明显的劣势地位。

通过承担建立开放互动平台的责任，银行能够实现多个战略目标。他们可以：

- 在无摩擦、管理有方的环境中，调节消费者、企业以及客户之间的关系；
- 更轻松地将他们的产品和服务整合到合作伙伴的活动和创新当中；
- 以意想不到的新方式提供丰富、扩展和深化客户体验所需的工具、设备和平台（见图 1）。

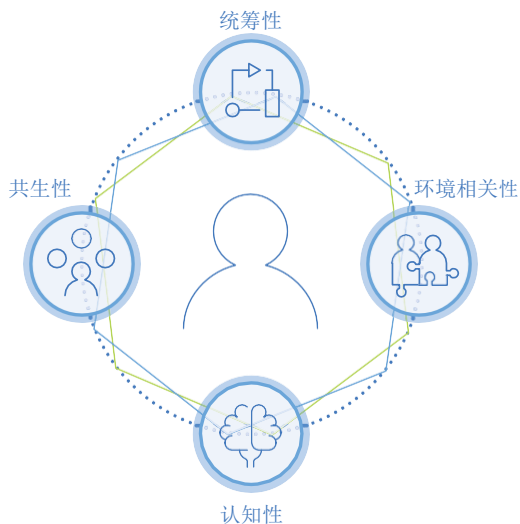
**图 1**

构建银行业平台



来源：IBM 商业价值研究院分析

图 2  
E2E 经济具有四大特征



## 你，我，E2E

结合我们称之为人人对人人 (E2E) 经济的背景，银行及其客户能够更好地理解自身所处的动态颠覆环境。E2E 经济拥有四大与众不同的特征：

- 统筹性，该模式根据业务生态系统进行统筹协调，可以立即实现无缝协作；
- 环境相关性，其中客户及合作伙伴的体验与其特定的行动和需求息息相关；
- 共生性，在这种经济模式中，所有人和事物（包括客户与企业）都相互依存；
- 认知性，其特点是依靠数据实现自我学习和预测能力（见图 2）。

E2E 商业环境发生了深度数字化变革。自 20 世纪 50 年代开始，也就是计算机化的早期阶段，那时计算机刚刚兴起，电子支票处理系统缓慢发展，银行业一直都是数字创新领域的先锋。<sup>5</sup> 与地方或区域性银行相比，一些大型银行在采用信息技术开展业务方面起步更早，这是完全可以理解的。<sup>7</sup> 随着计算机化越来越普遍，银行业的数字化水平也逐渐提高。在账户之间进行涉及多家银行的电子资金转账成为可能。<sup>8</sup> 1967 年，巴克莱银行在英国伦敦安装了首台自动柜员机 (ATM)，自那之后，随着数字技术的不断发展，自动柜员机逐渐遍布世界各个角落。<sup>9</sup>

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\\_38769](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38769)

