



专家洞察 @IBV

锐意创新，驭浪前行
——传统银行拉开逆袭大幕

IBM 商业价值研究院

谁是“王者”——由被颠覆到颠覆

在外界看来正在被互联网公司们“颠覆”的传统商业银行们，正式祭出了自己的反击。

2018年3月28日，首次亮相业绩发布会的建设银行董事长田国立在回应记者关于互联网公司冲击银行业的提问时说：“近些年来传统银行一直备受金融科技公司的折磨，现在我们可以说，老银行也要颠覆它们了。”¹

4月18日，建设银行旗下的全资金融科技公司在上海揭牌。建信金融科技有限责任公司的经营范围包括软件科技、平台运营，以及金融信息服务等。该公司定位为赋能传统金融的实践者、整合集团资源的链接者以及引领银行转型的推动者。通过构建新的组织架构、运营机制以及人才战略，该公司将真正实现以“科技”激发金融供给侧输出能力、进而推动银行商业模式乃至发展方式的变革。²

逆袭大幕拉开

过去几年，我们听到过太多关于互联网企业颠覆传统企业的例子，互联网重构商业世界的趋势似乎无法阻挡——淘宝干了超市的事儿，微信干了媒体的事儿，滴滴颠覆了出租车，Airbnb 颠覆了房屋租赁市场……2014年蚂蚁金融成立之初，一句“银行不改变，我们就改变银行”引得业界一片哗然。“我们需要的是金融服务，不是银行”的呼声更是让银行自己也陷入到被互联网金融所赶超的恐惧之中。面对满屏的“颠覆”、“革命”、“淘汰”等关键字，人们不禁惊呼：传统银行业要被彻底颠覆了吗？甚至还有人大声疾呼“银行是弱势群体”。

然而，IBM 最近发布的 2017 年全球最高管理层调研报告却展现了一个“反直觉”的结论：时至今日，72%受访的企业高管声称，锐意创新的、在行业深耕多年的企业将在其行业中处于领先地位并将引领下一波颠覆大潮。是的，在经历了竞争日益激烈的互联网融合时代，银行业仍在继续前行，只不过银行业的运作方式，甚至银行业务的执行实体都在发生变化。不断被新兴互联网企业冲击、教育、引导，已经觉醒的传统银行业者们意识到，需要在数字化和管理模式上重塑自身，要以刮骨疗伤的方式建立起新的行业数字化秩序和规则。

锐意创新的银行业者率先拉开逆袭大幕，它们不断寻求并实施诸如平台化塑造、挖掘数据金矿、协同创新、重塑员工技能等方面的变革。而这些能力的实现依赖于高精尖的数字技术。通过构思和定义银行业未来的结构，银行正在自上而下、由外而内地重新思考他们的角色和活动。觉醒后的银行业既是现实主义者，也是离经叛道者。他们深知，重塑企业的关键不是等待时机，而是不懈努力。掌握金融领域 80%以上数据的传统银行业开始重塑数字管理信心，以新能力和新意向从各自位置出发，定睛于未来机遇。

利用平台开启新生态

——真正发挥平台协作创新的优势

在互联网时代，跨界竞争者往往将平台作为颠覆的利器——通过平台可以将供需双方直接连接起来，通过减少中间环节来有效创造价值。这一模式在零售等行业取得了巨大的成功。在金融行业，一些金融科技公司和互联网公司曾凭借平台等技术手段通过蚕食、替代或转换等方式对传统银行业产生了一定程度的冲击和影响。但金融领域的特殊性使得金融平台不能仅仅连接供需双方，更重要的是要能够持续经营、管理风险、创造价值，而而论提供完整的金融服务，银行自身的资金优势和风险管理能力是新兴的技术金融公司（FinTech 或 TechFin）所完全无法比拟的。我国 P2P 平台从兴盛到大量倒闭的历程就印证了这一点（参见边栏）。

随着国家对互联网金融风险管控的加强（比如第三方支付公司的客户备付金要交由人民银行保管），银行的业务优势更为凸显出来。相比较技术构建的优势壁垒，业务构建的竞争优势持续时间会保持得更长，而一旦锐意创新的传统银行开始全方位地拥抱采用新兴技术手段，有条不紊地推进变革，它们将更具备更有利的条件做好新时代的金融服务，这也是传统银行业成功逆袭的底气。

在这个“唯一不变的就是变化”的年代，由于平台具有互利共生、高度协作、促进创新的特点，今天的数字化平台战略已经成为传统银行业实现领先和逆袭的重要手段。在某种程度上，平台是重塑生态、重新找到自己合理位置的过程。锐意进取的传统银行可以在其业务优势的基础上追加技术优势，通过平台积极开展生态系统合作。在平台业务模式下，原先的竞争对手可以变成合作伙伴，这不仅可以通过共同创新创造价值，还大大化解了原来的竞争对手带来的颠覆性冲击。通过平台战略，银行与互联网金融公司将不再是“零和”竞争关系，而是可以利用各自优势开展协作创新、共同成长的伙伴。

我国 P2P 平台从兴盛到大量倒闭的历程

P2P 网贷平台 2005 年起源于英国，其目的是通过互联网技术为中小企业或个人解决融资困难。2007 年进入中国后发展迅速，网贷平台数量到 2015 年 11 月达到行业最高点 3476 家。此后，数量便持续下滑。

截至 2017 年底，P2P 网贷行业正常运营平台数量已经下降至 1931 家，比高峰时期减少了 44%，累计停业平台近 4000 家。预计到 2018 年末，网贷平台数量将维持在 800 家左右。³

随着政策逐步落地，中小型 P2P 网贷平台因为资金实力不济，在无法完成合规要求的同时，长期无法盈利，进而逐步退出。而风险控制更是借贷平台的“生命线”，只有能够管理风险、创造价值，才能取得长久发展。

数据和数字化技术使得供应链金融风险可控

一家轮胎公司，每年都会从大客户那里接到固定的订单，并且有可靠的交货周期合同，然而它缺乏足够的资金来提前组织轮胎的生产，因此它迫切需要开展融资。

然而，由于银行缺乏有效的、低成本的手段来管理风险，以往像这种供应链金融的需求很难从银行获得融资。这导致银行错失了很多机会。

而现在，通过区块链、物联网等技术，银行可以通过技术有效地验证订单的真实性，并且通过数据分析，监控订单执行的过程，从而实现风险可控。因此，在新的形势下，银行通过采用新的技术手段，能够有效地开展这种低风险的金融业务。

市场上还有大量类似的新兴业务机会，新技术可以帮助银行以低成本的方式有效地挖掘和实现这些机会，并创造新的业务模式。

数据主场的王者归来

——充分利用数据的价值

世界上的数据只有 20% 可以被公开搜索到，其他 80% 的数据都在传统企业的手中。从数据角度看，传统银行业相比“轻资产”的互联网企业拥有显而易见的优势。如果传统银行业能够利用好自己手中的数据“金矿”，就能为自身带来前所未有的价值。

在目前中国的实体经济中，众多行业中的企业都有大量的金融方面的需求，然而很多需求是过去的传统银行所不能完全满足的，因为很多需求是传统银行不能以有效且低成本的方式进行风险判别的。今天，随着众多新兴的数字化技术的出现，数据的潜能随着传统银行业数字化重塑的进程被无限的释放出来。人工智能、区块链、物联网和云计算等新技术的兴起，让银行可以结合多年积累的行业专业知识和经验去挖掘数据背后的洞察、去发现未被满足的客户需求；能够以低成本高效率的方式去控制金融风险并大胆尝试各类业务和技术的创新；能够更高效地把手上的数据转化为真正意义上的商业价值。这些锐意创新的传统银行由于能够在更大范围内、更大限度地满足客户以前无法被满足的金融需求，正在成为下一波颠覆性创新的潮流引领者，也正在上演着数据主场的王者归来。

破茧化蝶实现敏捷运营

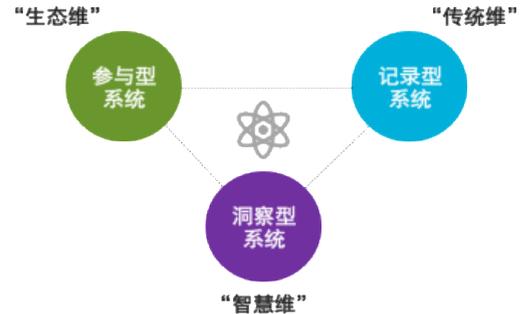
——重塑基础架构、流程和文化

影响企业成功的最重要的能力是什么？参与 IBM 最高管理层调研的首席执行官们重点强调了两个特征：率先尝试的新意愿，以及对高素质员工的支持。而领先企业（重塑者）还有一个突出特征，就是敏捷运营。这些领先企业重新设计基础架构、运营模式和组织文化，快速响应市场变化。

银行传统的 IT 基础架构框架是一维的，即业务功能以线性方式实现。这种架构常常导致跨渠道客户体验不一致，交易服务分散，功能重复和前后端数据分离。这些常见问题不仅增加了银行的运营成本，降低了业务决策的时效性和准确性，也将大大影响创新。而未来的 IT 架构框架应当是多维的——传统维、生态维、智慧维并存（见图 1）。“三维并存”，将记录型系统、参与型系统和洞察型系统互连，能够跨出企业界限快速开发新服务，可扩展并能实时获取数据用于当前甚至未来的客户交互，并且通过集成实时响应洞察需求。这种架构将能够实现以体验驱动，内外集成互联，生态系统协作，和自我学习预知。

银行面临的竞争不是部门级的竞争，而是企业级的竞争，如何发挥整体的竞争优势？建立从战略到流程再到应用的一整套企业级的、统一的标准规范至关重要。企业级标准不再以组织的边界划分，而是要打破部门或条线的竖井式流程，通过提取业务的变量，比如客户、产品、渠道和合作方等，形成整合的企业级流程，实现标准化。标准化还意味着要建立全球通用的统一的官方术语，这样才能在客户、财务和风险管理等方面提供更准确的信息，为业务洞察提供依据。

图 1
未来的 IT 架构框架：三维并存



案例：兴业银行的金融科技创新

近年来，银行在金融科技创新方面已经有了较为突出的成绩，不仅将创新技术运用在本行的具体业务当中，还向外输出各项科技创新服务。

兴业银行旗下控股子公司——兴业数金持续开展科技创新。该公司有两大发展脉络：一是延续发展，在继承银银平台科技输出的基础上，做大做强金融云，为中小银行、非银行金融机构、中小企业提供全方位金融行业云服务；二是突破创新，打造开放银行平台，通过开放接口，开展微创新，成为“银行端”和“客户端”的连接器。

兴业数金还推出了基于互联网的数字银行云服务，通过整合手机银行、直销银行等互联网银行功能，抓住合作银行的互联网入口，构建行业性互联网金

当然，标准化并不意味着忽略不同地区、不同客户群体的差异化，而是在带来一致性体验的同时，融合了差异化。银行通过构建更高灵活度的业务流程，可以实现更高的业务敏捷性和灵活性。

此外，银行在转型中一定要解决文化转型的问题，因为工具变了、关系变了、管理思想变了，文化必然要变。IBM 最高管理层调研发现，领先的企业往往非常重视对文化的变革，有 70% 的领先企业认为自己的企业已经建立了开放的企业文化，并且实现了敏捷运营。80% 的银行业和金融市场重塑者已经开始主动征询员工的意见，开辟新的发展途径。人工智能和自动化技术的到来也会改变企业的工作方式和分工，进而形成新的习惯和关系。

银行能否通过基础架构、流程和文化转型实现敏捷运营，将是引领下一轮颠覆性创新的关键。

强化优势，立即行动

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_38771

