



银行的蜕变

新世代银行破而后立

IBM 商业价值研究院

执行报告

银行业

IBM 如何提供帮助

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂、瞬息万变的市场，改善运营状况和企业各个职能部门之间的协作，培养出更加卓越的领导力和优质的人才，管理好持续的变化并发掘根植于数据中的新的可能性。

濒临边缘的银行业

曾席卷其他行业的颠覆性力量现已将银行层层包围。

相对而言，诞生在云端的创业公司和零售商边际成本更低，敏捷性更高，在支付和核心银行方面的竞争力更强。此外，新一代的金融科技公司旨在分解金融服务价值链，选择小额业务和消费者信贷等交易量大的活动，从而给现有企业带来威胁。

传统银行通常肩负重担，现有系统灵活性低而成本高昂，很难重新定义新的运营和业务模式，从而应对未来存在的挑战。借助来自 1,060 位银行高管和 1,600 位零售银行及财富管理客户的洞察，本执行报告识别了关键业务需求和实际行动，它们可帮助传统银行成为快速发展的金融服务生态系统的中心，加速转型，帮助银行家规划可持续成功和盈利之旅。

综述

一直以来，银行业对于外行者而言非常神秘。价值产生于为客户提供核心银行服务。作为关键的中介机构，银行能够维持可观的利润。

但挑战却接二连三地出现，迫使银行家重新思考其开展业务的方式：很多银行利润低迷；新类型的客户极易产生不满和失望情绪；客户互动和体验的期望值不断增加；新兴竞争者不断出现，为银行业客户带来更多选择。

传统的银行业功能遭遇了重重挑战，正逐渐商品化。由此，价值从功能转移到了关系。尽管新兴竞争者可用更低的成本复制更好的金融功能，但却会发现，对于传统银行悉心维护数十载的客户关系，它们很难构建和管理其广度和深度。

由于这种客户关系，传统银行仍然是关键的中介机构，它们可将焦点从服务提供转移至服务促进和统筹安排。银行可将自身定位为客户需求的守门人，从而创建一个时刻演进的服务和体验生态系统。

为了实现这一目标，传统银行必须快速转型。它们需要与不断扩张的业务合作伙伴网络建立连接。还需要以强大而持久的新方式吸引客户。银行如果能够迎接这些新挑战，回报将相当可观。否则的话，未来可能更加黯淡。

仅有

30%

的客户认为其银行提供个性化服务，而银行家中的这一数据是 55 %

仅有

16%

的客户认为财富经理提供了卓越的客户体验，而财富经理中的这一数据是 57%

仅有

21%

的全球银行业高管认为其组织敏捷性高于同行的平均水平。

动荡不安的行业

自全球金融危机以来，银行就陷入了财务困难。很多银行的利润一直停滞不前。¹

与此同时，受访银行在自评满足客户期望值方面似乎过于自信。尽管 62% 的零售银行高管自评其组织可提供卓越的客户体验，但仅有 35% 的零售客户表示同意，此外还有 27% 的客户持不同观点。在财富管理领域，这一差异甚至更大，达到了 41%。57% 的财富管理高管认为他们提供了卓越的体验，而仅有 16% 的财富管理客户对此表示赞同（见图 1）。²

然而，银行业也并非全面溃败。实际上，在准确解答客户问询、启用自助服务能力方面，客户的满意度比银行业高管预想的更高。然而，在交互全程创造个性化客户体验、鼓励客户忠诚度等关键领域，银行家极大地高估了自身的有效性（55% 的银行家对比 30% 的客户）和忠诚度（52% 的银行家对比 35% 的客户）。³

此外，客户信任同样被受访的银行业高管高估。多达 96% 的银行家认为客户对其信任度高于其他非银行竞争者。但仅有 70% 的客户同意这一观点。比起其他银行竞争者，更信任其主要银行的客户则更少，仅有 67%。⁴

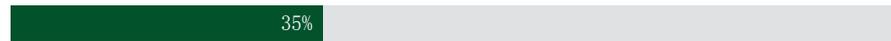
图 1
银行家对客户满意度估计过高⁵

零售银行

提供卓越的客户体验



认为客户体验卓越

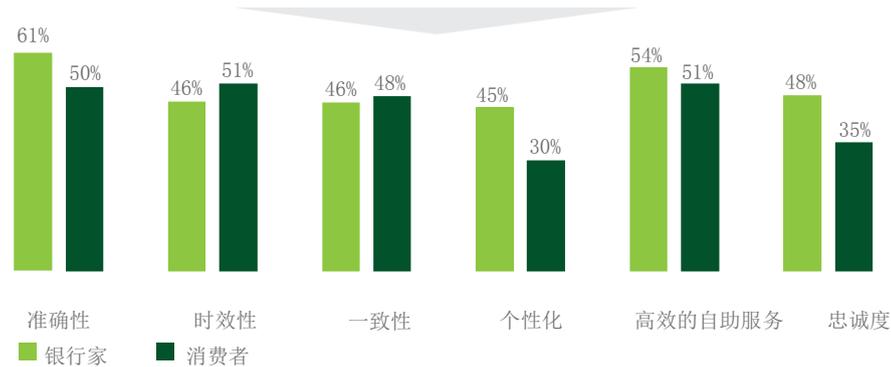
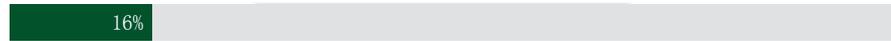


财富管理

提供卓越的客户体验



认为客户体验卓越



来源：IBM 商业价值研究院联合经济学家智库开展的针对 1,060 名全球银行业高管的调研分析，以及联合 Ketchum 开展的针对 1,600 名零售银行客户开展的调研分析。

与此同时，非传统竞争者不断涌入银行业，不断扩展其提供的产品和服务范围。M-Pesa 和 Paypal 等支付市场的成功进入者与一批虚拟银行供应商和金融科技（fintech）企业联合在一起。⁶ Simple、Fidor 和 Smarty Pig 等新的虚拟银行为零售客户提供意趣盎然的社交体验。⁷ Lending Club 和 Currency Cloud 等其他金融科技企业提供更为廉价、易用的贷款和货币交易功能。⁸

得益于强劲的投资，金融科技企业正在为传统银行业价值链松绑。⁹ 通过解决历史悠久的的低效率问题（Kabbage 可在数分钟内完成小额企业贷款的审批），或提升和扩展服务质量（Wealthfront 的投资咨询费用显著降低，Square 将低息贷款延伸至商户网络），金融科技企业正逐步切断传统银行收费和其他收入的来源。¹⁰

借此，金融科技企业和其他数字专属或非银行竞争者正在削弱传统银行业务模式的根基，依赖于现有的基础架构密集型系统的银行尤为危险。例如，诞生在云端的数字竞争者可超越现有企业，展现出显著的优势 - 通过将数字技术成功应用于过程自动化、新产品创造、改善法规遵从、提升客户体验及颠覆价值链的关键部分，将净利润提升 40% 以上。¹¹

敌手还是盟友

传统银行家面临一个严酷的、对很多银行而言甚至关乎存亡的决策。对于金融科技企业和其他企业发起的猛攻，传统银行家是奋起抵抗，保护自身，还是选择拥抱它们。

采取防守策略的银行将踏上危险之旅。它们必须不断提高服务能力，以应对快速变化且范围广泛的金融科技创新。此外，它们还需不断降低成本，提高速度。它们必须劝阻客户接受新进入者提供的新服务。对于无法维持客户忠诚度的企业而言，影响将是巨大的。随着客户将越来越多的业务转向创新者，收入来源将逐渐减少。盈利率和市场占有率将双双下降，先前强大的现有企业将沦为边缘参与者或收购目标。

或者，银行家可将企业定位为快速演变的银行业生态系统的中心。尽管金融科技企业可利用新技术与银行在特定的功能活动中抗衡，但它们尚不具备银行客户关系的优势。曾经，银行家通过其提供的特定银行功能或服务创造价值。然而，未来这些极易被复制，因此银行的价值将集中于其维持的客户关系的质量（见图 2）。

图 2

客户和合作伙伴生态系统正在形成



围绕客户的生态系统将满足各类客户的需求，而不仅仅提供传统的银行服务

金融科技企业等合作伙伴生态系统将扩展银行能力，为运营可扩展性提供

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_38773

