

专家洞察

IBM 商业价值
研究院

实现“极致数字化” 重塑金融服务的未来

主题专家



范斌

IBM Consulting 中国区
金融行业总经理
fanbin@cn.ibm.com



王莉

IBM 商业价值研究院
高级咨询经理
gbswangl@cn.ibm.com

扫码关注 **IBM 商业价值研究院**



官网



微博



微信公众号



微信小程序

谈话要点

金融机构面临着企业级、生态级的竞争

金融企业所面临的竞争，已经不再是部门级的竞争，而是企业级、生态级的竞争，因此金融企业必须站在全局的高度，对所有的挑战和问题进行审视，对经营理念、业务模式、操作模式开展全面的转型。

“极致数字化”是金融服务的必由之路

要想在后疫情时代的市场环境中取得成功，金融机构需要构建灵活敏捷的业务架构，重塑客户体验，发挥数据的价值，全面提升风险管理能力和运营效率。

金融企业的 IT 架构需要向开放灵活、按需应变的方向发展

金融企业的 IT 架构应从组件化着手，建立开放多维的企业整体架构，打造灵活通用的 IT 组件和稳定可靠的技术平台，提升 IT 总体能力，以支持业务的转型。

金融服务的未来

数字化浪潮下，科技带动金融业变革的加速度超乎想象，人工智能、大数据、云计算、区块链等技术让金融服务的方式和逻辑发生了深刻变化。金融行业已经从金融信息化、互联网金融步入到了深度融合的金融科技时代。

银行已经成为无处不在的一种服务，越来越无缝嵌入到我们的生活中。数字化的加速键已经按下，进一步拥抱金融科技愈发显得必要而紧迫。

在金融服务转型的过程中，金融机构仍然面临着一系列挑战：客户的期望不断变化，对响应速度的要求也越来越高；传统模式已经跟不上金融科技和市场趋势的发展步伐，以往的点状响应的做法不再适用；新技术、新业务模式下的风险防范不胜防，即将实施的巴塞尔协议 III 标准对银行的风险管理提出了更高的要求；手握海量的客户数据，如何真正产生业务价值……

金融机构应当如何积极应对挑战？我们认为，后疫情时代，“极致数字化”是金融服务的必由之路。银行业需要构建全新的业务架构。银行的作用可能从提供支付、投资等解决方案的信贷机构，转变为平台驱动的能力中心。而银行的工作重心，也将从低利润产品的分销渠道上，转移到基于客户互动和体验的关系型服务上。

“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将彻底重塑客户体验，不仅运用数据提供个性化的产品推荐，还会将 AI 融入到客户的互动中，创造新的价值。

本文从体验、敏捷运营、数据、风险等角度，提出了“极致数字化”的七大特征，并给出了具体的行动建议。

什么是“极致数字化”

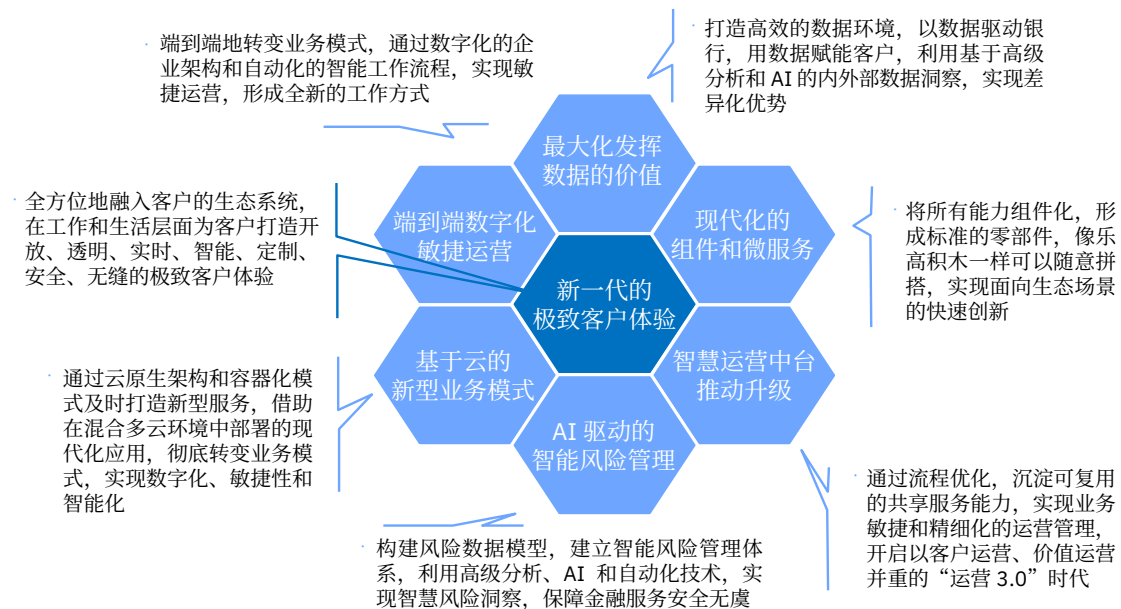
“极致数字化”几乎会对金融机构的各个层面产生影响。它从改善客户体验入手，营造更具凝聚力的个性化数字之旅，将各个环节整合至单一平台和工具。可以说：“极致数字化”是金融服务的必由之路。

极致数字化的理念包含 7 个特征：

- **新一代的极致客户体验：**全方位地融入客户的生态系统，在工作和生活层面为客户打造开放、透明、实时、智能、定制、安全、无缝的极致客户体验。
- **端到端数字化敏捷运营：**端到端地转变业务模式，通过数字化的企业架构和自动化的智能工作流程，实现敏捷运营，形成全新的工作方式。
- **最大化发挥数据的价值：**打造高效的数据环境，以数据驱动银行，用数据赋能客户，利用基于高级分析和AI的内外数据洞察，实现差异化优势。

- **现代化的组件和微服务：**将所有能力组件化，形成标准的零部件，像乐高积木一样可以随意拼搭，实现面向生态场景的快速创新。
- **智慧运营中台推动升级：**通过流程优化，沉淀可复用的共享服务能力，实现业务敏捷和精细化的运营管理，开启以客户运营、价值运营并重的“运营 3.0”时代。
- **AI 驱动的智能风险管理：**构建风险数据模型，建立智能风险管理体系，利用高级分析、AI和自动化技术，实现智慧风险洞察，保障金融服务安全无虞。
- **基于云的新型业务模式：**通过云原生架构和容器化模式及时打造新型服务，借助在混合多云环境中部署的现代化应用，彻底转变业务模式，实现数字化、敏捷性和智能化。

图 1
金融机构“极致数字化”的七大特征



如何构建“极致数字化”

依照前面提到的“极致数字化”的七大特征，我们提出了七个方面的行动指南：

1. 建立新型平台业务模式，重塑客户互动

在 IBM 商业价值研究院最近发布的报告中，我们有一个非常有意思的发现，61% 的中国受访者表示，相对于他们所在的雇主和公司，他们更愿意把数据分享给银行或者金融机构。¹ 由此可以看出，金融机构在与“数据支持的客户”建立连接、实现互动方面是有先天优势的。

银行如果希望做到业务“润物细无声”，就需要了解其他行业，知道大众平时出行、娱乐和消费集中在哪些方面，以及银行的对公客户在各自的行业里在做什么，以便于金融服务能够无缝嵌入到其他行业的流程里面，这样才能形成良好的生态，实现跨行业价值链的整合。

在新时代，银行面临着多重挑战，既要通过新平台驱动的业务模式来重塑客户体验，又要着力降低运营成本。同时，还必须保持敏捷，以便能够快速响应不断变化的市场和客户洞察。这种对灵活性的需求迫使银行必须进行业务转型，以支持持续迭代和业务模式的调整。

生态化、平台化和数字化已经成为未来金融的趋势，业务融合也已经成为其中很重要的一部分。如果金融机构能够采用认知型客户互动，通过数字方式重塑客户接口，改善各个渠道的体验，就能够提高市场平台的参与度。“极致数字化”有助于加速建立新型平台业务模式。通过开发并部署新型业务模式，在整个客户价值链中打造综合体验，开辟新的收入模式，探索新颖的创新方法，与“数据支持的客户”建立牢固关系，实现经济效益。

银行业积极参与平台经济

平台整合者：JETCO APIX 由银联通宝有限公司和 IBM 联合开发，是香港首个开放式的 API 交换平台，旨在帮助香港金融界和各行业实现简易无缝的连接，为消费者提供新的金融和消费产品，便利人们的日常生活。该平台目前已经包含超过 13 家银行成员，并高度安全地连接了超过 20 家第三方服务供应商，共提供 500 多个 API。

平台提供者：某国内领先的股份制商业银行旗下的金融科技子公司，继承了该银行“银银平台”的科技输出业务板块作为主营业务，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。

平台专精者：作为国内领先的国有零售商业银行，某银行推出了区块链交易平台。该平台是一个智慧、便捷、安全的贸易金融服务平台。基于超级账本架构的区块链技术，在 IBM 的支持下，该平台实现了传统银行交易运营模式的颠覆式创新。该平台极大提高了效率，增强了交易主体互信，降低了信用风险，并荣获“十佳区块链应用创新奖”。

平台统筹者：为了构建开放的生态圈，某国内领先的股份制商业银行的 App 主动通过小程序平台，引入各类特色服务到 App 中，满足用户的非金融需求，先后引入了包括顺丰快递、高德打车、沃尔玛在内的 130 余家合作机构，涵盖出行、政务、民生、商超等生活服务场景。小程序平台形成多方共赢的局面：该银行完善了其 App 的生态圈战略布局；用户能够享受多元生活领域的产品与服务；合作伙伴则可以延展服务边界，合力为 9000 多万该银行用户提供更好的产品和使用体验。

2. 通过数字化转型，不断扩大敏捷业务模式

面向未来，面向银行的营商环境和客户，如何让银行自身的运营体系在业务架构上能够更加适应新的环境呢？我们认为银行业需要构建全新的业务架构（见图2）。

金融企业所面临的竞争，已经不再是部门级的竞争，而是企业级、生态级的竞争，因此金融企业必须站在全局的高度，对所有的挑战和问题进行审视，对经营理念、业务模式、操作模式开展全面的转型，才可以构筑更大的竞争优势，助力金融企业进入新的蓝海。

事实上，许多银行一直在积极探索，在前端和后端转型上做出了很多尝试。在后端，有很多大型国有银行、股份制商业银行都与 IBM 携手做过、或者正在做、或者正在讨论企业架构的转型。IBM 企业架构的观点和方法论认为，企业架构的调整、重整或者变革最主要要做的是将企业模型化，即把整个企业的流程、数据（实体）、产品、客户体验这四个领域进行模型化，将银行内很多分散在不同业务部门的能力做整合、抽象、建模，从而让这些能力可以被复用、还原，形成新的业务模式。

银行需要从战略运营的角度来规划设计、实施落地企业架构，形成新的业务系统，以后端的灵活性来进行支撑，之后延伸到中台、再到前端，形成一个整体架构。这其中最关键的问题在于业务架构的重整。如果业务架构的重整做得比较好，就可以将业务“微服务化”，通过工艺落地到基于混合云的微服务架构，这样银行就能非常容易地运用技术来实现新的业务模式和快速响应业务需求。

IBM 的架构方法论已经在很多银行进行了验证和实践。例如，我们正携手某国内大型银行合作设计新一代个人业务核心系统，在技术架构上采用了全新的分布式微服务架构、云上部署的开放式平台，运用新艺术、新方法、新工艺为该银行搭建灵活开放、以客户为中心的平台，通过业技的深度融合帮助该银行形成未来数字化零售银行转型所需的新型能力，实现为业务赋能。我们与这家银行的创新尝试甚至对中国的银行业都有重

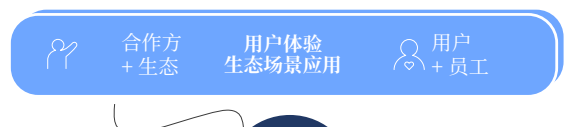
3. 运用大数据和 AI 技术实现数据“变现”

数据是金融服务行业的“新货币”。金融机构必须推动数据环境转型，以降低成本，并利用内部和外部数据洞察，做出更明智的客户、运营及合规决策。通过对大型内外数据集应用独特的高级分析及 AI（包括自然语言处理、机器学习和 IBM 认知解决方案），在市场和运营方面实现差异化优势。

我们认为，一个有效的手段是进行企业级数据架构和企业级数据平台的创新和重构，利用大数据和 AI 技术推动跨系统的数据整合、建立基于数据驱动的客户感知能力，进行端到端的数字化流程再造。

- 利用多样化的手段将金融机构内外部的数据资产做采集和整理，在此基础上做好数据治理和数据资产管理，从而为业务发展提供高质量、高可用的数据。
- 建立强化基于数据驱动的无缝全渠道交互，精准识别客户及客户需求，个性化定价与差异化产品组合推荐，通过智能客服、智能数据分析等加强与客户的沟通和服务，全面优化客户体验。
- 围绕核心客户旅程推动敏捷、快速、端到端的数字化流程再造，通过客户旅程地图梳理客户痛点，明确各流程提升方向，统一内外部信息，真正打通服务断点和渠道壁垒，实现线上线下全渠道无缝切换。通过数据分析及 AI 服务实现智能化工作流，全面提升运营效率。

图2
数字化企业架构



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_41955

