



研究洞察

平台经济中的 银行业

中国洞察



IBM 商业价值研究院



关于作者



范斌
中国区金融行业总经理
IBM 服务部
fanbin@cn.ibm.com



王志成
合伙人, 中国区金融行业
IBM 服务部
ddzwang@cn.ibm.com



闫宁
合伙人, 中国区金融行业
IBM 服务部
yanning@cn.ibm.com



Anthony Marshall
高级研究总监
IBM 商业价值研究院
anthony2@us.ibm.com

致谢

徐国逢, 客户合伙人, 中国区金融行业, IBM 服务部, xuguof@cn.ibm.com

张涵, 客户合伙人, 中国区金融行业, IBM 服务部, zhanbj@cn.ibm.com

王莉, 高级咨询经理, IBM 商业价值研究院, 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

对银行充满信任

大多数消费者表示,他们愿意与银行分享个人信息。更惊人的是,92%的中国受访者表示他们相信银行能够保护自己的个人信息和数据。

平台优势

银行高管告诉我们,平台业务模式可以让客户受益匪浅,同时惠及银行本身。借助市场平台,银行可以实现值得信任的交易,同时为市场提供基础设施和规则。

前进障碍

众多银行从业者将法规合规、网络安全和对生态系统合作伙伴缺乏信任和信心视为采用平台业务模式的主要阻碍。

—

过去只是序曲

过去一千年以来,银行业在许多方面几乎没什么变化。尽管计算机取代了算盘和羊皮纸,但银行业的基本原则总体上保持原样。如果有时空穿越,来自十二世纪的威尼斯的金融家,依旧可以辨认出当今现代银行的基本运营原则。然而现在,一千年以来的稳定状态,正以极快的速度发生变化。

传统行业的互动方式甚至在短短的十年前都难以想象。金融服务正与其他行业交汇融合,比如:医疗保健、通信、出行服务、媒体娱乐、零售和物流等。银行业务逐步嵌入众多非银行业务流程之中,有时候几乎看不到一丝痕迹。在平台和网络经济的环境下,动态的新业务模式和新型的生态系统不断涌现。

银行和金融市场面临着前所未有的严峻挑战,例如:

- 平台难落地:平台经济风起云涌,应当打造或选择什么样的平台?如何真正落地?
- 技术难变现:区块链、人工智能、云计算、量子计算、5G.....新技术层出不穷,很炫很热闹,但业务部门不知道该怎么用;
- 客户搞不懂:客户的行为和期望不断变化,看不懂客户的行为,猜不透客户的心思,脱媒现象犹存;
- 风险看不清:新技术、新业务模式下的风险防不胜防,与传统风险复杂交织,如何确保安全无虞?监管合规如何遵从?

在产业交叠融合的大环境下,新业务举措也开始浮出水面。不同参与者可以通过创新方式接触客户,与之互动。例如,在远程医疗的场景下,通信企业变成了客户与医生讨论治疗方案的一种渠道;零售企业正在把控支付的入口;社交媒体企业正在建立新型货币。几乎所有行业的企业都在争夺与客户的关系,不但希望成为自身产品的提供者,还希望成为其他企业接触主要客户的切入点。具有前瞻眼光的企业希望成为客户体验以及特定产品或服务的管理者。这种“异花授粉”式的客户接触途径主要依赖于从可靠数据获得的洞察。



61%

的中国受访消费者指出，他们愿意与银行或其他金融服务机构分享个人数据和信息，这一比例在所有受评估行业中排名最高¹



86%

的中国受访银行高管表示，平台业务模式对于整个银行业具有颠覆性的影响



最富有远见的银行表示，未来三年平台计划的平均收入预计将占总收入的

58%

— 比其它银行预计的平均收入还高出两倍

企业致力于与客户建立并维持基本关系，同时设法避免被来自于本行业或其他行业的“起义者”击倒。但深化客户关系不仅仅是单一层面的问题。与其它行业不同，银行具有得天独厚的优势，能够成为与客户建立并维持关系的主要实体。

银行拥有大多数企业所不具备的一项关键优势。我们的调研表明，人们愿意与银行分享个人数据，而且相信银行可以确保数据安全，并以符合道德规范的方式使用数据（哪怕是因为受监管机构的约束才这么做）。IBM 商业价值研究院与 Survey Monkey 合作进行的一项最新调研显示，超过 61% 的中国受访者表示，他们愿意与银行或其他金融机构分享个人信息和数据。与其它类型的企业相比，这个比例目前是最高的，甚至高于自己的雇主（见图 1）。比例第二高的是保险公司，但要比第一位低了 7% 左右，仅有 54%。医疗保健服务提供方的比例则更不理想，仅 34% 的受访者表示他们愿意与医疗保健服务提供方分享个人信息。仅 36% 的受访者愿意与政府机构分享个人信息。²

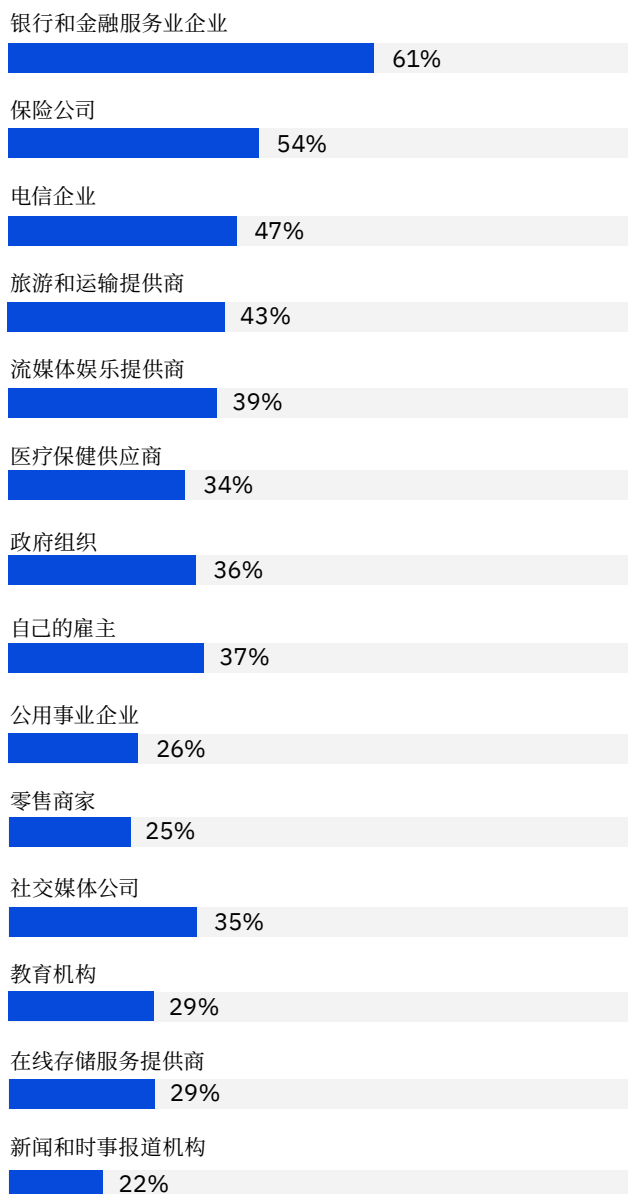
人们不但愿意与银行分享个人信息，而且还相信银行或其他金融服务提供商能够保护自己的数据。在与银行分享个人数据的中国受访者中，有将近 92% 相信，银行至少能在一定程度上保护他们的个人信息。³

我们可以通过一个例子，充分诠释新兴环境对于银行和银行业务的影响，以及与其它行业相比，银行所具备的优势地位。以农民为例。现在，至少在比较发达的经济体中，大多数农民仍与银行至少保持着基本关系。除了个人小额信贷业务，农民可能还会通过抵押贷款等方式，来应对不同季节的现金流的需求，而且他们还可能通过银行购买农作物保险，以保障自己的收益。然而未来，银行与农民之间的关系可能会大不相同，不但更加深化，而且互动性更强。

未来, 银行与农民之间的关系可能更加深化, 而且互动性更强。

图 1

消费者与企业分享个人信息的意愿



来源: 2018 年 11 月 IBM 商业价值研究院与 Survey Money 合作针对 5,166 位 18 岁以上个人进行的调研 (中国 n=2,479)。

作为“值得信赖的合作伙伴”, 银行具有得天独厚的优势, 能够成为产品、服务和体验的中转机构或管理机构, 不仅仅是满足客户财务方面的需求, 而是能够帮助客户实现其理想中的愿望。比如, 银行可以考虑搭建生态系统或平台, 帮助农民取得更大成功。银行还可以代表客户开展协作, 获取一系列必要或有用的输入信息, 协调多组更为专业化的特定功能。

回到我们的例子, 农民决定播种哪种作物后, 银行就可以利用自身的规模经济和经营范围优势, 帮助农民与拥有 AI 支持系统的合作伙伴建立联系。这些系统可以通过数据获得洞察, 推荐可在不同季节推广的理想作物组合。银行可以帮助农民更轻松地与专业保险公司、物流合作伙伴或终端市场建立联系, 告别艰辛的单打独斗模式。

银行可以开辟全新的信息渠道与服务, 比如提供天气数据和统计数据、农业研究、专业物联网服务和市场营销服务。银行可以提供专门定制的金融服务, 支持农民扩大种植规模, 或帮助他们更安全地度过困难时期。他们可以找到一些提供金融或商业建议的专家, 帮助农民取得更大的成功。简而言之, 银行从静态被动的财务保管者, 变成主动积极的角色, 充当更值得信赖的业务合作伙伴和支持者。

从这个例子可以看到, 银行参与平台经济具有天然的优势, 先进的技术和数据赋能平台发挥出更大的价值。伴随区块链、物联网、5G、量子计算、云计算等技术的快速发展, 在人工智能的强化下, 企业的工作方式将发生彻底改变, 墨守陈规的线性流程将转变为动态的智能化 workflow, 职能乃至组织的边界将被打破。而数据, 作为企业最重要的资产之一, 也将在技术的支持下催生出新的价值。

毫无疑问, 随着产业加速融合, 来自其他行业的企业也会发现类似的机遇。因此, 银行需要了解自己, 发挥自身优势, 大力拓展可能成为核心业务的领域。

银行在生态系统内部和跨平台之间可以扮演不同的角色。

银行业前进之路

银行和其他金融服务机构正在经历前所未有的迅速变革。自从 20 世纪 60 年代末推出 ATM 起，数字化就成了银行业务的核心。⁴ 然而现在，数字技术已经达到了前所未有的成熟和普及程度，它们颠覆了基本的市场定义，推动了运营和业务模式的变革。几百年来，银行的核心业务一直利润丰厚，然而，这些业务正在快速变得商品化、透明化。竞争压力不仅来自数字化金融科技初创公司，更重要的是，还来自于其他行业的领军企业。传统银行业价值链正在被肢解。许多监管机构鼓励主动变革，以促进必要的技术创新。比如，欧洲监管机构推动制定了开放银行的政策。⁵

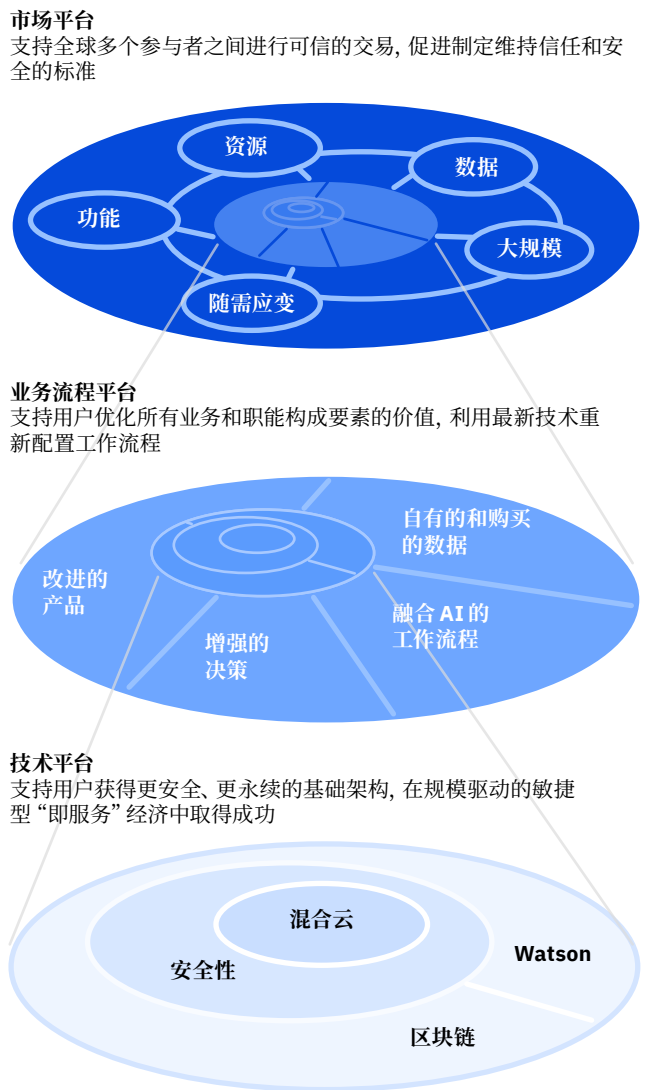
许多开拓创新的银行，正在加速突破传统的组织架构，构建包容而灵活的生态系统。生态系统的参与者可能来自于任何经济领域，但他们有个共同点，那就是提供必要的业务能力和技术能力，创造非凡价值。生态系统提供者和使用者在数字或实体结构的业务平台上相遇，通过这种平台进行各种互动，包括交流、协作和交易。

银行在生态系统内部和跨平台之间可以扮演不同的角色。在生态系统内部和不同生态系统之间可以形成以下几种业务平台：

- 技术平台：旨在提供敏捷永续的基础架构，帮助银行在“即服务”经济中取得成功（例如，云基础架构提供商和采用新型云技术的传统外包提供商）
- 业务流程平台：支持重新设计流程（通常是智能流程），旨在解决生态系统中各个参与者所面临的共同问题（例如，利用开放的云原生技术，打破传统的行业、产品和服务边界）
- 市场平台：旨在作为载体，帮助全球生态系统中多个参与者之间开展可信的金融交易（见图 2）。

—

图 2
从业务生态系统涌现的三类平台



来源: IBM 商业价值研究院分析。

平台的未来:以颠覆为机遇

为更好地了解银行业的发展方向以及如何在产业融合以及竞争加剧的新环境中蓬勃发展, IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作, 对来自所有主要地区并担任各类高管职务的 850 位银行和金融市场高管进行了调研, 其中 80 位来自于中国 (有关本次调研的更多信息, 请参阅调研方法部分。)

调研问题主要集中在银行应对当前技术和经济颠覆的准备度, 以及他们关于现在和未来采用平台业务模式的计划。我们站在较高层面, 探讨以下三个方面的问题: 生态系统、业务模式和商业经济趋势瞬息万变, 对银行业和其他金融服务机构产生了哪些影响? 未来几年银行采取哪些战略有助于取得最大的成功? 银行业的管理层现在可以采取哪些措施, 加快获得领先的竞争地位?

从我们的调研明显可以看出, 来自银行和金融市场企业的高层主管一致认为, 平台业务模式和支持这些模式的生态系统正在全面颠覆整个行业。接近九成 (准确说是 86%) 的中国受访高管表示, 平台业务模式对于整个银行业具有颠覆性的影响。此外, 80% 的中国受访高管表示, 平台业务模式正在推动整个行业的传统价值链的变革, 75% 的中国受访高管表示, 平台正在颠覆他们企业自身的业务和运营模式。

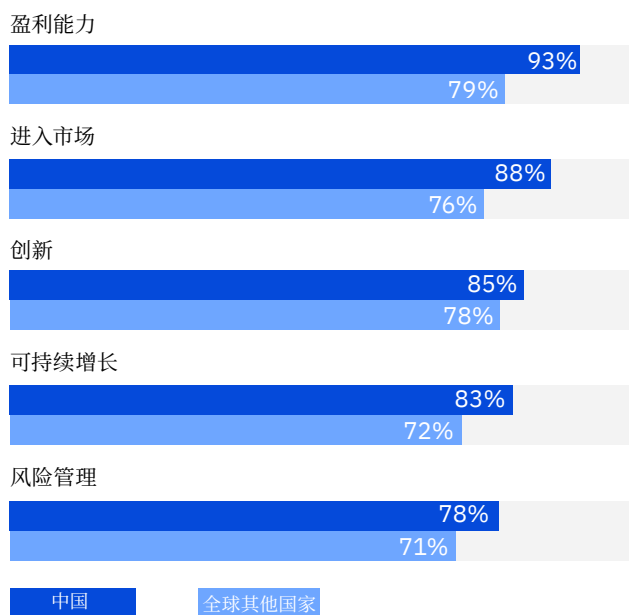
银行业从业者认识到, 颠覆是一把双刃剑, 既带来了风险, 也创造了机遇。我们发现, 先前调研中所表现出的悲观和担忧情绪已不见踪影, 取而代之的是乐观和积极进取的态度。

IBM 在 2015 年发起的全球最高管理层调研显示, 69% 的中国受访高管预计, 未来的竞争压力将更多来自于行业外部 — 这个比例比 2013 年高 73%, 比 2015 年全球受访高管的比例高 15%。⁶ 在 2018 年下半年我们进行的最新银行业高管调研中, 尽管有些担忧依然存在, 但却不再占主导地

位。38% 的银行业从业者将跨行业平台带来的颠覆视为威胁, 45% 将其视为机遇。将近五分之四的受访者 (全球受访银行业高管的 79%) 表示, 采用平台业务模式可帮助他们实现可持续的差异化竞争优势, 在多个层面获得益处。他们认为, 平台模式可以在三个最重要的方面发挥优势: 盈利能力、创新和进入新市场 (见图 3)。

图 3

银行可以从采用平台业务模式获得的好处



来源: 2018 年 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作对 850 位全球银行业高管 (含 80 位中国高管) 进行的调研。

某国内领先的零售商业银行推出区块链福费廷交易平台 U 链⁷

作为国内领先的零售商业银行，某银行推出了区块链福费廷交易平台 U 链。

U 链是一个智慧、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。该平台的创新功能包括跨行国内信用证全流程链上交易、国内信用证项下贸易金融资产信息撮合、资产交易和业务全流程管理四大核心功能。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。

在《银行家》杂志社主办的“2019 中国金融创新奖”评选活动中，该银行区块链福费廷交易平台荣获“十佳区块链应用创新奖”。

业务平台的好处

银行高管表示，采用平台业务模式会给消费者和银行自身带来巨大好处。84% 的中国银行业高管表示，平台业务模式有助于提高产品和服务的个性化水平；能够提高产品和服务的创新水平。

85% 的中国银行业从业者指出，采用平台可以促进与其他行业更轻松地建立联系；84% 表示，平台有助于提高合作伙伴之间开展协作的可能性，并且增进信任。90% 的银行领导表示，平台有助于提高业务模式的技术和财务可扩展性；86% 的领导表示，采用这种模式有助于提高灵活性或敏捷性。

几乎所有（高达 95%）的中国银行业受访高管预测，未来十年，跨行业平台对于行业和企业的重要性将只增不减。他们还预计，平台的采用将继续对银行业的方方面面产生积极影响（见图 4）。

图 4

未来三年平台业务模式将如何影响银行

盈利能力



收入



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_46202

