

专家洞察@IBV

# 搭建桥梁，弥合鸿沟

CLS 和 IBM 如何携手采用区块链技术



IBM 商业价值研究院

---

## 推动区块链发展

许多金融机构纷纷部署最前沿的区块链技术。一些项目每年仅成本节约这一项收益就高达数百亿美元。<sup>1</sup> 结算时间从数天缩短到数分钟，几乎接近于T+0。此外，80% 计划在 2017 年实施区块链技术的资本市场组织表示，他们希望引进用于清算和结算的新业务模式。<sup>2</sup> 随着先行者距离商用部署更进一步，一个至关重要的问题凸显出来：哪些因素阻缓了区块链的发展势头？

## 拒绝推测，选择创新

一种可能的因素就是金融科技企业支持敏捷创新方法，而受监管金融机构则采用更加谨慎且规避风险的方法，这两者之间存在着巨大鸿沟。通过要求银行及投资机构提高金融科技水平来弥合鸿沟并非问题解决之道，反之亦然。相反，银行和金融机构需要的是全新的方法和全新的工作方式。对于银行来说，解决办法包括锐意创新，重新思考对待风险和不确定因素的固有态度。在本次 IBM 商业价值研究院专家洞察报告中，我们会分享从 CLS 和 IBM 之间持续成功的区块链计划中获得的一些经验。

仅仅几年时间，银行便投资了数十亿美元来发展区块链技术，大部分资金流向金融科技企业。<sup>3</sup> 但是，许多银行仍然犹豫不决，没有投入人力、时间或其他重要资源来制定落实自己的区块链计划。是什么让他们望而却步？

金融科技企业被认为是创新企业，在转型颠覆方面表现超群。银行和投资机构已经积极积累了各种不同的技能，并且也在不断学习如何遵循错综复杂的监管法规以及改变繁冗的后端流程。因此，他们获得了良好的信誉，赢得了客户信任，并提高了自身系统的灾备能力和安全性。与其他所有创业公司一样，金融科技企业也会管理和利用不确定因素。新兴企业大胆颠覆利基市场，而银行却继续沿用传统的风险规避方法。

金融科技企业已断然将零售支付和借贷作为目标。根据 2016 年的一份 McKinsey 报告，在市值超过 10 亿美元的金融科技企业中，有三分之二以上将业务重点放在支付和借贷方面。<sup>4</sup> 现在，金融科技企业开始向企业业务和批发业务方面推进。这两个方面都是区块链转型的首要目标。但是，区块链的威力可以扩展到更远之处，远远超越大多数金融科技企业所关注的前端应用领域。

对于大部分企业来说，最初的区块链商机集中于市场参与者之间的后端操作流程，借助这个机遇，便可将妨碍效率和速度的摩擦和冗余消除殆尽。金融机构网络中遍布监管严格、频繁琐碎的手动流程。资产转让因验证和安全环节而遭到延误，成本也随之增加。信任必须得到保障，并且应能通过跨司法管辖区的端到端流程来轻松审计。

金融科技企业往往并不擅长后端业务。后端业务专业知识是银行和投资型机构的看家本领。除了投资金融科技企业，银行还必须通过加强和扩大与金融科技企业的互动，参与各种实践：构建生态系统，与金融科技企业、技术供应商以及监管机构开展合作，推进区块链在行业范围的发展。

---

## 承担风险，降低风险

对于银行来说，最难改变的就是采用全新的风险态度，其中包括利用创新实践化解风险。这不是说金融服务企业需要勉为其难地接受会造成更大风险的区块链解决方案。区块链技术的初衷和承诺都是要降低风险，提高业务连续性、透明度和信任度；换句话说，就是营造一种“去信任”环境，其中第三方验证不再像以前一样是个独立的活动。这一结果应当是一个重要的设计点，从一开始就已确立，并且随着区块链计划的推进而持续得到评估。

然而，根据 CLS 与 IBM 的合作经验，大多数银行需要调整在处理风险方面所采用的非此即彼的两元化决定方法，尤其是在项目初期阶段。

CLS 是全球外汇市场中最大的结算和风险缓解服务提供商。我们的首个区块链合作项目涉及为投资机构和交易机构提供 140 多种货币的外汇交易双边支付净额结算服务。<sup>5</sup> 虽然我们推出的这项服务可以通过传统方法进行交付，但是我们还是决定开发基于区块链的解决方案。因为我们认识到，区块链可以简化体系架构，支持基础解决方案自由扩展，并提供一个可以交付其他区块链服务的战略网络。鉴于我们正在进入一个全新的技术领域，从一开始便与监管机构进行了友好磋商。

据我们所知，企业可以设计他们的首个区块链计划来避免重大风险。在 CLS，我们首先决定合作目标并非建设一座太长或太宽的连接桥梁。换句话说，即使计划失败，也不会对现有业务带来风险。其他机构也深深明白，使用未经测试的技术来推出核心业务产品是一个高风险的策略。

此外，重要的是，基于区块链的解决方案可以利用更多企业的不同能力。在 IBM 与 CLS 的合作过程中，我们首先开始扩展现有流程，提升服务，降低风险。这样我们就能够交付基于区块链的解决方案，实现与现有跨越生态系统的业务流程、监管机制及支持应用进行协同工作。

---

在 IBM 全球融资部 (IGF) 实施首个项目期间，我们并没有利用全新的业务流程取代旧的业务流程，或者完全重新设计业务流程，而是发现向现有流程添加新的功能是一个很好的着手点。IGF 将信贷业务扩展到从 IBM 供应商进行采购的合作伙伴，因此我们从一直以来都十分耗时且劳动密集的纠纷解决流程入手。IGF 基于区块链的纠纷解决方案，可以处理 290 万次交易，这些交易每年会导致 25,000 次纠纷，并会占用 1 亿美元资本。最终，纠纷解决时间有望从 40 多天缩短到 10 天以内，从而将资本效率提高 40%。<sup>6</sup>

IGF 并未选择替换其现有系统，而是将遗留系统上的数据传输到并行运行的区块链上。这就化解了整合区块链与现有流程的难题，同时加快了投入生产的速度。

在 CLS，我们遇到了以客户为中心的经营理念所带来的挑战。我们设计了一个技术接口，支持客户无需使用区块链便可获得净额结算服务。他们可以通过现有的 SWIFT 系统，或者通过直接将他们自己的区块链节点托管在我们封闭安全的网络之上，来使用这款新服务。

我们的首个区块链项目涉及为投资机构和交易机构提供 140 多种货币的外汇交易双边支付净额结算服务。虽然我们推出的这项服务可以通过传统方法进行交付，但是我们还是决定开发基于区块链的解决方案。

## 快速开启转型之旅

最终，区块链最大的突破（即实现网络效益的承诺）也可能成为其最大的挑战。目前，广大金融机构都在致力于开发专用的特定解决方案，这可能会妨碍区块链履行承诺，或者至少会拖慢其发展脚步。毋庸置疑的是，技术采用速度与随之发生的转型举措之间相互依赖、密切相关，因此，网络中所有参与者（包括监管机构）需要开展行业范围的协调与合作。

银行和大型投资机构是由复杂流程、系统及监管体系组成的综合体，这些内容大部分在十几年前就已建立起来。在旧有框架中开展工作的高管往往难以移除或重塑这些组成部分。金融行业既面临客户信任和利润不断流失的问题，又需要克服日益增大的监管压力，在这种背景下，对未知事物的恐惧笼罩着整个行业。

拒绝在企业内部实施变革以及抗拒与潜在网络合作伙伴开展合作的情绪也会拖慢计划的进度。此外，企业还亟需从命令与控制型文化转向去中心化的管理模式，这样，因害怕失去控制权而拒绝变革的行为便成为了一个难题。目前针对这些问题开展的宣传和安抚工作可能还远远不够。

通过设计思维研讨会，企业可以开发、测试和评估用例以及业务网络平台，从而合作制定区块链计划。区块链“Garages”对于银行和金融机构来说是个不错的机会，他们可以借此亲自体验创新之美，访问各种工具和API，推进项目进程。

行业沙箱是目前另一种推进开放创新与协作的方法。举例来说，在沙箱中，企业可以模拟智能合同的创建和结算过程，加快概念落地步伐。

他们也可以将必要的监管机构包含进来，预测错综复杂的跨司法管辖区的法律要求，实验不符合当前监管框架的技术，管理相关风险。<sup>7</sup>

联盟可以建立信任；而沙箱环境可以传播经验。先行者需要构建基础架构和可互操作的平台，制定新网络规则，从中获取优势。有些人认为，区块链的颠覆性威力十分巨大，令人生畏，这对于先行者来说是一种先发劣势，因为先行者需要承担所有的成本和风险。但是我们认为，风险可以得到有效管理，初始解决方案可以带来价值，并且所获得的全新有利地位也是一种回报。预见未来的最好办法就是亲身体验，而抵达全新未来的唯一方法就是搭建桥梁。

## 关于 CLS

CLS 致力于帮助客户在多变的外汇市场实现平稳发展，降低风险，提高效率。我们拥有广泛的业务网络和丰富的市场情报，可支持 CLS 专家领导开发标准解决方案，应对真正的市场问题。我们的创新型前瞻性产品可使交易流程变得更快速、更便捷、更安全、更经济，从而助力客户获得成功。

## 关于专家洞察@IBV 报告

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)。

## 备注和参考资料

- 1 Blockchain Tracker:Cost-Saving Opportunity."PYMNTS.com.January 5, 2017.<https://www.pymnts.com/blockchain/2017/blockchain-tracker-cost-saving-opportunity/>
- 2 Bear, Keith, Nick Drury, Peter Korsten, Veena Pureswaran, James Wallis and Likhith Wagle."Blockchain rewires financial markets."IBM Institute for Business Value.September 2016.<https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbp03469usen/GBP03469USEN.PDF>
- 3 Garfinkel, Haskell, Javier Baixas and Jamie Yoder."FinTech:Epicenter of Disruption (Part 1)."ITL.April 19, 2016.<http://insurancethoughtleadership.com/fintech-epicenter-of-disruption-part-1/>
- 4 Urs Rohner."Why partnerships are appealing."McKinsey Quarterly.April 2016. [http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/Why-partnerships-are-appealing?cid=digistrat-soc-twi-mip-mck1604&kui=vwKuWzg\\_DleRDc8dE3ZWIA](http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/Why-partnerships-are-appealing?cid=digistrat-soc-twi-mip-mck1604&kui=vwKuWzg_DleRDc8dE3ZWIA)
- 5 CLS 的净额结算服务需要获得所有必要的审批，因此在撰写本文之时尚未面世。
- 6 "IBM Global Financing uses blockchain technology to quickly resolve financial disputes."IBM case study.2017.<https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/bk/en/bkp03047usen/BKP03047USEN.PDF>
- 7 Chuck Thompson."2017:The Year Regulators Engage with Blockchain." <https://www.coindesk.com/2017-regulators-engage-blockchain/com/2017-regulators-engage-blockchain/>

## 主题专家

### Joy Sengupta

CLS 公司战略与规划主管  
<https://www.linkedin.com/in/joydebsengupta/>  
[jsengupta@cls-services.com](mailto:jsengupta@cls-services.com)

### Ram Komarraju

CLS 创新与技术交付主管  
<https://www.linkedin.com/in/ramko/RKomarraju@cls-bank.com>

### Keith Bear

IBM 金融市场副总裁  
<https://www.linkedin.com/in/keith-bear-2b7407/>  
[keith\\_bear@uk.ibm.com](mailto:keith_bear@uk.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2017

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2017 年 10 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

GBE03886CNZH-01

