



研究洞察

—

平台經濟中的 銀行業

IBM 商業價值研究院



作者：Sarah Diamond、
Nick Drury、Anthony Lipp、
Anthony Marshall、
Shanker Ramamurthy 和
Likhit Wagle

談話要點

對銀行充滿信任

大多數消費者表示，他們願意與銀行分享個人資訊。更驚人的是，90% 的人表示他們相信銀行能夠保護他們的個人資訊和資料。

平台優勢

銀行高階主管告訴我們，平台商業模式可以讓客戶受益匪淺，同時惠及銀行本身。借助市場平台，銀行可以實現值得信任的交易，同時為市場提供基礎設施和規則。

前進障礙

眾多銀行從業者將法規合規、網路安全和對生態系統合作夥伴缺乏信任和信心視為採用平台商業模式的主要阻礙。

—

過去只是序曲

過去一千年以來，銀行業在許多方面幾乎沒什麼變化。儘管電腦取代了算盤和羊皮紙，但銀行業的基本原則基本上並無改變。如果有時空穿越這回事，來自十二世紀的威尼斯或米蘭的金融家，依舊可以認出目前現代分行的基本營運原則。然而，一千年以來的穩定狀態，現在正以極快的速度 (以文藝復興時期的義大利難以想像的方式) 發生變化。

傳統行業的互動方式甚至在短短的十年前都難以想像。金融服務正與其他領域和行業的服務或產品交匯整合，例如醫療保健和電信、旅遊和媒體娛樂、零售和物流以及眾多其他領域。銀行業務逐步嵌入眾多非銀行商業流程之中，有時候幾乎不露痕跡。新型生態系統不斷湧現，通常是以平台和網路經濟為基礎，而以動態的新商業模式提供支援。

在這種產業交疊融合的大環境下，新業務措施也開始浮出水面。不同參與者可以透過創新方式接觸客戶，與之互動。電信業變成一種管道，客戶可以藉此參與醫療保健方案的討論。零售業正在統籌支付系統。社群媒體正在建立新型貨幣。幾乎所有行業的企業都在爭奪與客戶的關係，不但希望成為自身產品的提供者，還希望成為其他企業接觸主要客戶的切入點。具有前瞻眼光的企業希望成為體驗和特定產品及服務的管理者。這種「異花授粉」式的客戶接觸途徑有賴於從可靠資料獲得的洞察。

企業致力於與客戶建立並維持基本關係，同時設法避免被來自於自身行業和其他行業的「起義者」擊倒。但深化客戶關係不僅僅是單一層面的問題。銀行與其他行業的渴望者不同，或許正好相反，他們具有得天獨厚的優勢，能夠成為與客戶建立並維持關係的主要實體。

銀行擁有大多數企業所不具備的一項關鍵優勢。我們的調查研究顯示，人們願意與銀行分享個人資料，而且相信銀行可以確保資料安全，並以符合道德規範的方式使用資料，即使銀行是基於監管機構的約束才這麼做。IBM 商業價值研究院與 Survey Monkey 合作進行的一項最新調查研究顯示，



68%

的受訪消費者指出，他們願意與銀行或其他金融服務機構分享個人資料和資訊，這一比例在所有受評估行業中排名最高¹



72%

的受訪銀行高階主管表示，平台商業模式對於整個銀行業具有顛覆性的影響



最富有遠見的銀行表示，未來三年平台計畫的平均收入預計將占總收入的

58%

- 這是缺乏遠見的銀行的預計平均收入的兩倍還多

超過 68% 的受訪者表示，他們願意與銀行或其他金融機構分享個人資料和資料。相較於和消費者互動的其他類型的企業，這個比例目前是最高的（見圖 1）。比例第二高的是保險公司，但要比第一位低了 20% 左右，僅有 46%。醫療保健服務機構的比例則更不理想。僅 37% 的受訪者表示他們願意與醫療保健服務機構分享個人資料。僅 36% 的受訪者願意與政府機構分享個人資料。²

人們不但願意與銀行分享個人資料，而且似乎還相信銀行或其他金融機構能夠保護自己的資料。將近 91% 與銀行分享個人資料的受訪者相信銀行至少能在一定程度上保護他們的個人資料，這個比例僅次於他們的雇主。³

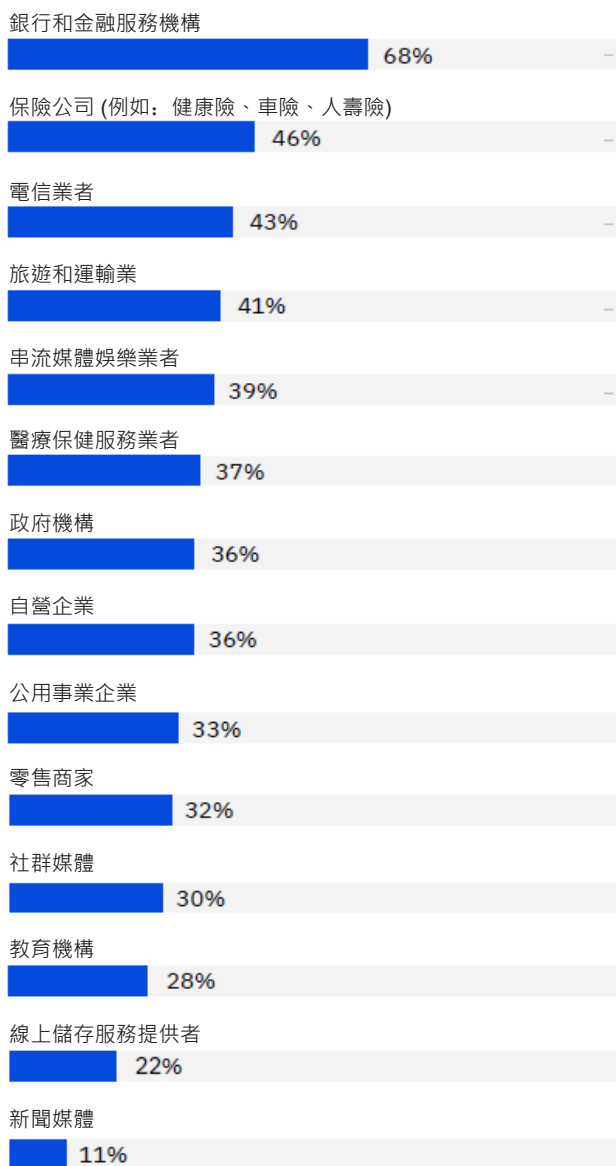
我們可以透過一個例子，充分詮釋新興環境對於銀行和銀行業務的影響，以及相較於經濟中的其他機構，銀行所具備的高度系統性地位。考慮一下特殊類型的中小規模業務負責人：農民。現在，至少在比較發達的經濟體中，大多數農民仍與銀行至少保持著基本關係。除了個人小額銀行業務，農民可能透過透支貸款來因應現金流的季節性變化，或許採用某些類型的抵押貸款方式，而且他們還可透過銀行獲得農作物保險。然而未來，銀行與農民之間的關係可能會大有不同，不但更加深化，而且互動性更強。

作為「值得信賴的合作夥伴」，銀行具有得天獨厚的優勢，能夠成為產品、服務和體驗的中轉機構或管理機構，滿足他們所服務的客戶的基本期望，而不僅僅是財務方面的要求。如果銀行身處以農業客戶為主的環境，可以考慮建構或參與平台或生態系統，協助客戶取得更大成功。銀行不應繼續侷限於交易業務，還可以代表客戶展開協作，獲取一系列必要或有用的輸入資訊，協調多組更為專業化的特定功能。

未來，銀行與農民之間的關係可能更加深化，而且互動性更強。

圖 1

消費者與企業分享個人資訊的意願



資料來源：2018 年 11 月 IBM 商業價值研究院與 Survey Money 合作針對 5,166 位 18 歲以上個人進行的調查研究 (n=4,840)。

回到我們的例子，農民決定播種哪種作物後，銀行就可以利用自身的規模經濟和經營範圍優勢，幫助農民與擁有 AI 支援系統的合作夥伴交流聯繫。這些系統可以透過資料獲得洞察，建議可在不同季節推廣的理想作物組合。銀行可以幫助農民更輕鬆地與專業保險公司、物流合作夥伴或市場交流聯繫，告別艱辛的單打獨鬥模式。

銀行有助於開闢全新管道，在綜合選項包中提供氣候資料和統計資料、農業研究、專業網際網路服務和市場行銷服務。銀行可以提供專門客製化的金融服務，支援農民擴大種植規模，或協助他們更安全地度過困難時期。他們可以找到一些提供金融或商業建議的專家，幫助農民提高業務永續能力，取得更大的成功。簡而言之，銀行從靜態被動的財務保管者，搖身一變為動態積極的角色，作為值得信賴的業務合作夥伴和支持者。

毫無疑問，隨著產業加速融合，來自其他行業的企業也會發現類似的機遇。因此，銀行需要瞭解自己，發現自身優勢，大力擴展可能成為核心業務活動的領域。

銀行業前進之路

銀行和其他金融服務機構正在經歷前所未有的迅速變革。自從 20 世紀 60 年代末推出 ATM 機器之後，數位化就成了銀行業務的核心。⁴ 然而現在，數位技術已經達到了前所未有的成熟和普及程度，它們推動顛覆市場基本定義、營運和商業模式。幾百年來一直帶來豐厚利潤的核心銀行活動正在快速實現商品化。競爭壓力不僅來自數位化金融科技新創企業，更重要的是，還來自於其他行業最為傑出且非常強大的一些企業。傳統銀行業價值鏈正在分解成各種不同的構成要素或組成部分。許多監管機構鼓勵主動變革，以促進必要的技術創新。有一個例子可以說明這種趨勢，這就是歐洲監管機構推動制定的開放銀行政策。⁵

銀行在生態系統內部和跨平台之間可以扮演的角色不一定是相互排斥的。

銀行 (或者說至少是那些開拓創新、非常成功的銀行) 正在快速突破傳統組織架構，旨在定義或建構包容而靈活的生態系統，涵蓋金融和其他能力。更深入更複雜的生態系統參與者可能來自於任何經濟領域，但他們有個共同點，那就是提供有用或必要的業務能力和技術能力，創造非凡價值。生態系統提供者和使用者在數位或實體結構的商業平台上相遇，透過這種平台進行各種互動，包括交流、協作和交易。

銀行在生態系統內部和跨平台之間可以扮演的角色不一定是相互排斥的。在生態系統內部和不同生態系統之間可以形成以下幾種商業平台：

- 技術平台，旨在提供敏捷永續的基礎架構，協助銀行在「即服務」經濟中取得成功 (例如，雲端基礎架構提供者和採用新型雲技術的傳統外包提供者)
- 商業流程平台，支援流程再造 (通常是智慧流程)，旨在解決生態系統中各個參與者所面臨的共同問題，參與者中也包括銀行 (例如：利用開放的雲端原生技術，打破傳統的行業、產品和服務邊界的企業)
- 市場平台，旨在作為全球生態系統中多個參與者之間開展可信經濟和金融交易的載體，也就是由金融科技企業運用易於使用的技術，從而實現互聯互通的經濟環境 (見圖 2)。

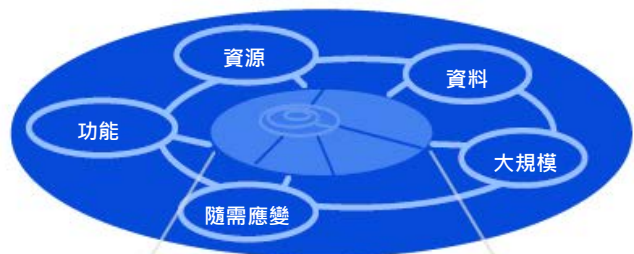
—

圖 2

從商業生態系統湧現的三類平台

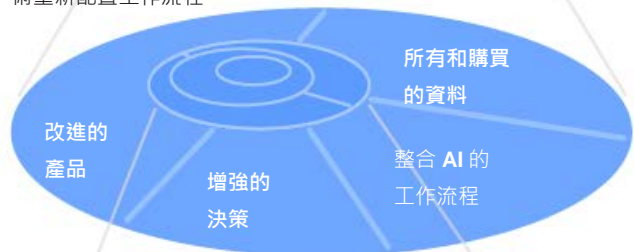
市場平台

支持全球多個參與者之間進行可信的交易，促進制定維持信任和安全的標準



商業流程平台

支援使用者最佳化所有業務和職能構成要素的價值，利用最新技術重新配置工作流程



技術平台

支持使用者獲得更安全、更永續的基礎架構，在規模導向的敏捷型「即服務」經濟中獲致成功



資料來源：IBM 商業價值研究院分析

平台的未來：以顛覆為機遇

為了更充分瞭解銀行業的發展方向，以及如何在產業融合與競爭加劇的新環境中蓬勃發展，IBM 商業價值研究院與牛津經濟研究院合作，對來自所有主要地區並擔任各種高階主管職務的 850 位銀行和金融市場高階主管進行調查研究。(有關本次調查研究的詳細資訊，請參閱 *調查研究方法* 部分。)

調查研究問題主要集中在銀行因應目前技術和經濟顛覆的準備狀態，以及他們對於現在和未來採用平台商業模式的計畫。我們站在較高層面，向他們詢問下列三個主要問題的答案：生態系統、商業模式和市場經濟趨勢瞬息萬變的現狀對銀行業和其他金融服務機構產生了哪些影響？未來幾年銀行採取哪些策略，才有可能獲致最大成功？銀行業主管現在可以採取哪些措施，加快獲得領先的競爭地位？

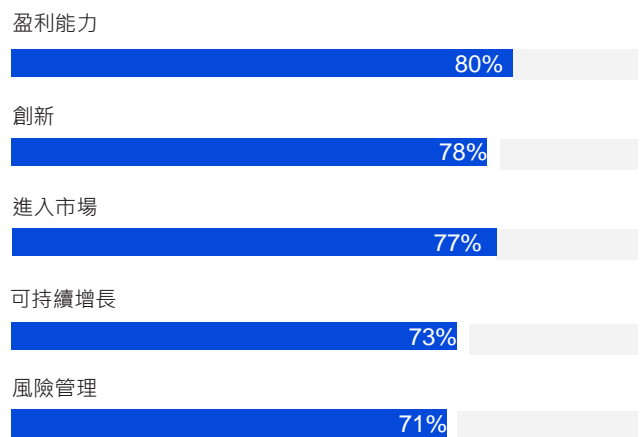
從我們的調查研究明顯可以看出，來自銀行和金融市場企業的高層主管一致認為，平台商業模式和支援這些模式的生態系統正在全面顛覆整個行業。將近四分之三（準確地說是 72%）的受訪高階主管表示，平台商業模式對於整個銀行業具有顛覆性的影響。此外，70% 的受訪高階主管表示，平台商業模式正在推動整個行業的傳統價值鏈發生變革，69% 的受訪高階主管表示，平台正在顛覆他們企業自身的商業和營運模式。

銀行從業者體認到：顛覆是一把雙面刃，既帶來風險，也創造機遇。我們發現，先前調查研究中所表現出的悲觀和擔憂情緒已消失無蹤，取而代之的是樂觀和積極進取的態度。

2015 年 IBM 全球高階主管調查研究顯示，65% 的銀行高階主管預計將面臨來自行業外部更為激烈的競爭壓力——這個比例較 2013 年高出 20%，比 2015 年跨行業受訪高階主管的比例高出 11%。⁶ 但在 2018 年下半年我們進行的最新銀行高階主管調查研究中，儘管有些擔憂依然存在，但卻不居於主導地位。38% 的銀行從業者將跨行業平台帶來的顛覆視為威脅，45% 將其視為機遇。將近五分之四的受訪者（全球受訪銀行業高階主管的 79%）表示，採用平台商業模式可協助他們實現可持續的差異化競爭優勢，在多個層面獲得好處。他們將盈利能力、創新和進入市場視為平台模式可以發揮優勢的三個最重要的面向（見圖 3）。

圖 3

銀行可以從採用平台商業模式獲得的好處



資料來源：2018 年 IBM 商業價值研究院與牛津經濟研究院合作對 850 位全球銀行業高階主管進行的調查研究。

SBI 從缺乏靈活性的大型企業轉變成為富有遠見的敏捷平台企業⁷

印度國家銀行 (SBI) 成立於 1806 年，總部位於加爾各答，是印度第二大銀行，擁有超過 23,000 家分行，總資產價值 5300 億美元。作為一家政府擁有的銀行，SBI 數十年來一直對新技術投資不足，而且存在大量人工流程，因此發展步伐遲滯不前，客戶群不斷萎縮。然而，這種情況發生了改變。

2016 年初，SBI 啟動大規模企業轉型。在體認到跨行業生態系統和平台的價值後，SBI 開始與將近 100 個業務合作夥伴合作，建構和統籌自己以客戶為中心的平台環境 YONO (「you only need one」的縮寫)。該平台可以滿足個人和生活風格需求，包括銀行業務需求，並輔以各種創新技術，比如支援無卡交易的 YONO Cash。截至 2019 年中期，SBI 的 YONO 不但使用者數量超過 1200 萬，而且還成為其他企業 (例如亞馬遜) 產品上市策略中不可或缺的一部分。

商業平台的好處

銀行高階主管表示，採用平台商業模式會給消費者和銀行自身帶來巨大好處。79% 的銀行高階主管表示，平台商業模式有助於提高產品和服務的個性化水準；78% 的高階主管表示，平台能夠提高產品和服務的創新水準。

77% 的銀行從業者指出，採用平台可以促進與其他行業更輕鬆地交流聯繫；78% 的銀行從業者表示，平台有助於提高合作夥伴之間開展協作的可能性，並且增進信任。關於商業經濟，86% 的銀行主管表示，平台有助於提高商業模式的技術和財務可擴展性；83% 的主管表示，採用這種模式有助於提高靈活性或敏捷性。更重要的是，82% 的受訪高階主管表示，平台模式所帶來的業務、技術和財務效益，是較為傳統的銀行商業模式所無法實現的。

幾乎所有 (高達 90%) 的銀行業受訪高階主管預測，未來十年，跨行業平台對於行業和企業的重要性將只增不減。他們還預計，平台的採用將繼續對銀行業的所有層面發揮積極影響 (見圖 4)。

不同的平台，不同的角色

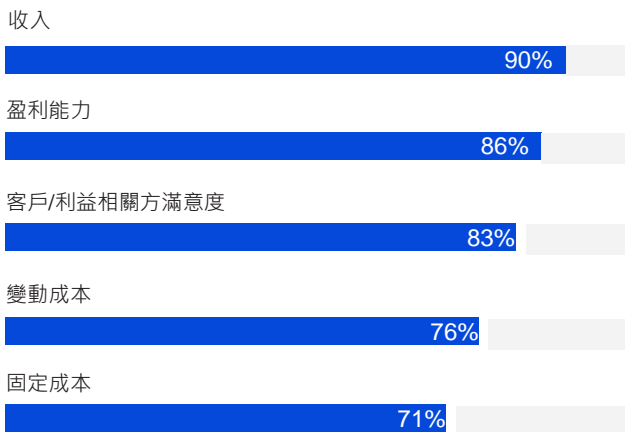
我們的分析表明，企業在平台商業模式中可以扮演至少四種不同的角色。我們將這四種角色稱為整合者、提供者、專精者和統籌者。每個平台角色都具有明顯的特徵，需要具備特定能力：

- **整合者**透過將產品和服務與協力廠商產品無縫組合，實現創新。包括金融科技企業在內的整合者透過利用開源 API 實現創新。他們往往非常開放和靈活，能夠實現無縫整合，自動開展各種活動。整合者需要建立創新文化、功能強大的流程以及用於整合的管理機制。

- **提供者**透過開發和提供端到端的產品和服務，為平台中的其他參與者提供支援。他們向其他參與者提供核心銀行業務「基礎架構」即服務。提供者需要具備提供流程和基礎架構管理的能力。
- **專精者**主要負責處理商業流程中的特定活動。他們的專精方向可能是技術方面，也可能是專業人力方面。他們可以實現供所有平台參與者分享的價值，利用專業知識庫支援產品和服務的開發。若要取得成功，專精者需要具備技術和業務方面的專業知識，獲取先進技術，並且能夠快速建構原型。
- **統籌者**為平台提供支援，協助參與者和客戶進行互動，創造共同價值。他們在多個網路和行業生態系統中開展營運，凸顯為平台上的所有實體統籌體驗的能力。統籌者應具備深厚的市場知識，能夠支持可擴展的基礎架構，幫助各個參與者發揮自身能力。

圖 4

未來三年平台商業模式將如何影響銀行



資料來源：2018 年 IBM 商業價值研究院與牛津經濟研究院合作對 850 位全球銀行業高層主管進行的調查研究

螞蟻金服在全球金融服務市場奠定領先地位⁸

總部位於中國的螞蟻金服隸屬於阿里巴巴集團，現已成為全球最大的金融科技企業。螞蟻金服成立於 2014 年，旨在透過支援消費者和企業以簡單直接的方式進行線上支付，培養消費者對電子商務交易的信任感。該公司秉持以客戶為中心的基本原則，提供金融服務，不斷擴大規模，業務範圍從支付和借貸延伸到保險和投資，現已擁有 7 億活躍用戶。

螞蟻金服的交易額達到 8 兆美元，發展形成了多元化的生態系，為金融服務行業中多家相互關聯的平台企業提供服務。生態系中包含一個開放的保險市場，透過一個平台容納超過 80 家保險公司；另外還涵蓋資產管理平台 and 退休規劃平台，使用者數量達到 1.8 億人。鑒於有關消費者借貸領域的監管限制不斷增加，螞蟻金服開始將自己打造成為技術服務平台，透過讓更多使用者加入財務管理生態系，為銀行加值。

銀行業高階主管表示，合作夥伴之間缺乏信任和透明，可能阻礙平台商業模式取得成功。

我們舉東南亞一家跨國銀行與金融服務企業為例，說明何謂平台整合者。該公司推出了全球最大的 API 開發者平台，包含超過 20 種類別的逾 150 個 API，內容涉及資金轉帳、獎勵和即時支付。它是東南亞首批提供端到端跨境區塊鏈交易平台的銀行之一，這種平台由 API 框架提供支援。

我們舉歐洲一家以客戶為中心的全球金融服務集團為例，說明何謂是平台提供者。它提供一整套銀行業務即服務產品，其開源平台支援協力廠商輕鬆將支付和加值的銀行服務整合到自己的商業模式中，創造無縫的使用者體驗。該平台可作為完整統一的開發平台，支援感興趣的企業為其客戶建構靈活可擴展的銀行業務解決方案。

螞蟻金服致力於開發用於實現包容性金融的尖端技術。它是平台專精者。螞蟻金服擁有超過 7 億用戶，交易額超過 8 兆美元，它提供一整套技術產品，包括分散式數位金融平台。⁹

澳洲聯邦銀行是平台統籌者，它利用自己作為澳洲新支付平台創始成員的新身份，促進澳洲金融服務行業中的各個企業開展協作，實現接近即時的支付。¹⁰

挑戰依然存在

銀行業高階主管表示，生態系統合作夥伴之間的文化差異是平台商業模式的主要阻礙。具體來說，82% 的銀行業受訪高階主管將合作夥伴之間建立信任和實現透明視為主要挑戰。此外，80% 的受訪高階主管表示，與法規合規性相關的挑戰使得商業平台模式無法充分實現潛在效益。還有 81% 的受訪高階主管認為網路安全是個大問題，將其視為實現平台商業模式效益的阻礙。

富有遠見的銀行

隨著銀行業即將邁入二十一世紀的第三個十年，毋庸置疑的一點，那就是他們不僅體認到重新思考底層商業模式的重要性，還體認到跨行業平台和生態系統的關鍵作用。但僅僅是有了思想上的共識，還不足以讓業務開花結果。為幫助銀行能夠制定最關鍵的策略和措施，為將來的企業成功保駕護航，我們對 850 位銀行業受訪者的調查研究資料進行分析，旨在找出與取得成功關係最密切的那些策略和措施。

我們的分析分為若干步驟。首先，我們研究了 80 多個調查問題，並確定了與每位受訪者目前透過參與跨行業平台所獲的收入百分比關係最密切的前 39 個問題。¹¹

然後，我們對照從跨行業平台所獲的收入百分比，對這 39 個變數進行迴歸分析。我們認為，這 39 個變數中有 10 個是實現跨行業平台收入的最重要因素。所有這 10 個變數的迴歸係數經過標準化處理，形成權重，作為跨行業平台績效指標，用於對比他們在跨行業平台中的相對成功程度（見圖 5）。

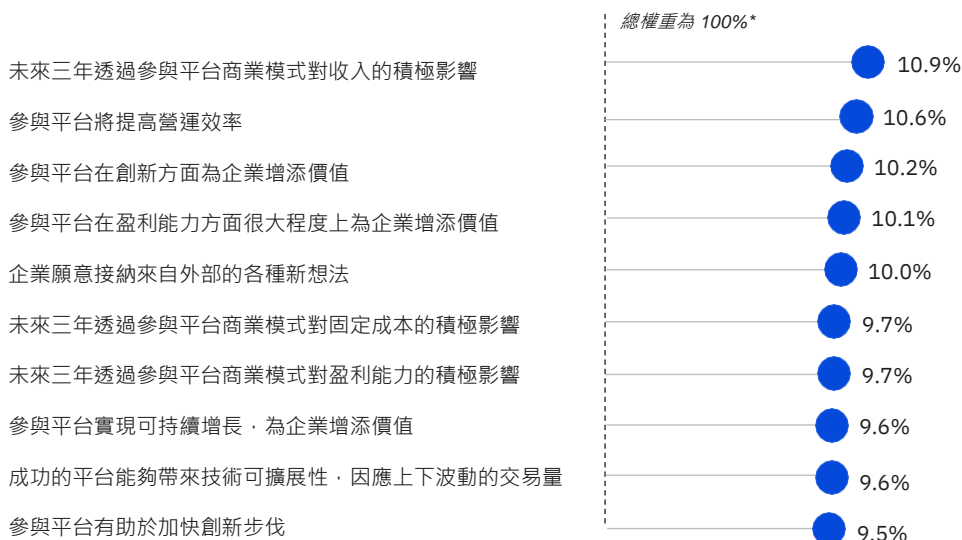
目前從平台商業模式獲得最高百分比收入的高階主管表示，未來三年以及更長時間內，平台將繼續在其企業策略中發揮核心作用。重要的是，他們發現透過參與平台，有助於促進和加快創新步伐。透過參與生態系統，更有可能從企業外部獲得全新想法；而參與跨行業平台則有助於提高效率和盈利能力，促進收入增長。平台有助於實現更高的收入和增長可持續性，尤其是支持獲得業務可擴展性，根據市場現狀隨需最佳化業務能力。

為瞭解最成功的受訪銀行群體的其他特徵，我們將企業按平台績效指標分成三個不同的組，每組各佔所有調查研究受訪者的三分之一。我們將排名前段班的組（從跨行業平台獲得最高收入的三分之一受訪企業）視為以跨行業平台為導向的富有遠見的銀行。我們將排名後段班的組（從跨行業平台獲得最低收入的三分之一受訪企業）視為最傳統的銀行。一般來說，這些銀行沒有採用跨行業平台和商業模式。中間一組銀行處於富有遠見的銀行與最傳統的銀行之間。

我們從八個具體方面描述了富有遠見的銀行與傳統銀行之間的特徵差異，包括：策略、客戶、創新、營運模式、合作、投資、衡量指標和監管。

圖 5

目前影響跨行業平台收入的加權屬性 (標準為 100%)



*由於四捨五入的緣故，因此所有百分比相加的總和可能不是 100

資料來源：2018 年 IBM 商業價值研究院與牛津經濟研究院合作對 850 位全球銀行業高階主管進行的調查研究。

策略

與較為傳統的競爭對手相比，富有遠見的銀行幾乎清一色地秉持這樣一種理念：透過平台商業模式表達的集體目標高於單個企業的目標，集體目標有助於產生諸多無形和有形的收益。他們認為，平台有利於創造傳統銀行模式無法提供的產品和服務。

他們還認為，採用平台商業策略意味著不侷限於單個平台。它能夠在多個平台中實現多樣化，有助於在不同平台的不同環境中創造產品和服務。富有遠見的銀行認知到，平台通常都是多元的，包含各種各樣的提供者。他們明白，參與平台有利於實現專業化，讓每個企業負責提供產品和服務的不同部分，從而創造獨特且可觀的價值。

客戶

富有遠見的銀行往往擁有忠誠的客戶群。與較為傳統的銀行不同，在透過平台接觸全新或不同的客戶方面，他們能夠實現最大的價值。他們認為，不同客戶需要的服務類型可能天差地遠，但客戶信任和信心始終是所有平台商業模式的關鍵要素。

創新

富有遠見的銀行認為，跨平台與合作夥伴合作有助於促進創新，尤其是在尋找更有價值的全新產品和服務組合方面。

營運模式

與傳統銀行有所不同，富有遠見的銀行認為，傳統的銀行價值鏈和商業模式已開始瓦解。他們認為平台合作需要而且能夠實現更高的速度和敏捷性。他們明白，需要透過提供來自其他行業的產品和服務，將營運範圍擴展至核心銀行業務活動之外。富有遠見的銀行體認到，有可能甚至有必要在全新地區開展營運，藉以提高定價和其他產品或服務屬性的透明度。

合作

與傳統銀行相比，除了與商業組織合作外，富有遠見的銀行還明顯更有可能與學術機構展開合作。他們體認到，雖然合作夥伴必定是高度多元化的群體，但他們需要秉持共同的策略願景，基於共同的價值觀形成高度的信任。如果具備這些要素，那麼富有遠見的銀行就能理解：共同商機遠遠大過商業風險。

投資

對於富有遠見的銀行來說，平台所有者的信譽和聲譽是決定是否投資新平台營運和商業模式的關鍵。他們認為，平台投資應該是高度客製化的，取決於每個特定平台的特定目標和需求。

衡量指標

除風險、合規和社會效益之外，富有遠見的銀行對於績效衡量的看法與其他傳統銀行大相逕庭。來自富有遠見的銀行的高階主管表示，新型跨行業平台將徹底改變獲得和報告績效衡量指標的方式，包括固定成本和變動成本組合的衡量，以及收入和盈利的衡量。

監管

富有遠見的銀行主管堅定地認為，接納和支持創新的監管環境對於新型跨行業平台商業和營運模式實現成功發展至關重要。但富有遠見的銀行主管也更有可能體認到，監管是條「雙向道」。監管機構不但需要讓創新繁榮發展，還需要透過適當的新法規，回應新商業模式和其他商業機遇。

富有遠見的銀行明白，需要透過提供來自其他行業的產品和服務，將營運範圍擴展至核心銀行業務活動之外。

實現成功

富有遠見的銀行體認到，傳統銀行策略和活動必須進行變革。業務和營運模式以及資源、商業流程和技術的組合方式都需要徹底變革，以便有利於創造價值。銀行該如何重塑他們開展業務的方式，從而在新型跨行業平台商業模式時代脫穎而出？我們確定了六個步驟能明顯地簡化轉型流程。

重新定義策略目標

透過資料驅動的洞察和量身客製化的客戶服務，將重點集中在客戶體驗上，推動收入實現可持續增長，不斷提高盈利能力。同時，透過提高成本結構和技術創新的透明度，從根本上降低成本。這就需要基於可配置的元件和技術平台來建構業務，支援快速靈活地因應多變的狀況，並且培養高水準的適應能力。

透過與客戶、合作夥伴及供應商開展協作，謹慎獲取和整合他們的元件及資料，從而創造價值。利用隨需應變的技術(隨時隨地可用)，加大對策略目標的關注，這些技術能夠立即整合，具有開放性，有利於實現經濟效益。

為開展商業平台營運建立強大的監管機制，設立明確的職位

為可配置的商業模式創建強大而靈活的監管框架，反映不斷變化的業務環境。採用元件化商業模式，協助企業制定發展方向、規劃轉型進程，充滿信心且有組織地朝目標邁進。¹²此外，根據商業模式確定哪些業務元件具有差異化優勢，以及它們如何創造價值。

制定將介面嵌入平台的標準

制定業務元件標準，使其成為可重複使用、可互換的功能、流程和服務區塊，在整個生態系統中建立信心和信任。

允許透過標準化的介面存與這些區塊，以便在需要時創建新的業務功能。

建立平台，首先確定用於創造價值的商業模式，然後確定負責在整個生態系統中實現價值的角色。將組件端到端整合起來並實現同步以創造價值；將商品化的組件及其成本轉變成成長動能。

培養用於將產品和業務功能元件化的整合能力

將業務和相關技術元件化，有助於提高速度、靈活性和適應能力，增加管控成本的選擇。直接利用各種元件，無論是外包、合作開發或內部生產的元件，近乎即時地創造價值。每個元件都可以進行修改或最佳化，而不會影響與其他元件的關聯。對於使用者和客戶而言，如何選擇業務元件化背後的方法並不重要，因為他們不需要知道或瞭解內部細節。

建構並協調各種能力，發展新的生態系統

協調對於業務元件化和生態系統來說都很重要；科技有助於將不同元件組合起來，實現同步存取和使用。業務元件隨需部署、協助轉變結構、從根本上降低成本，並創造新的協作和服務機遇。

重新定義價值對於企業的含義，然後有效地衡量和報告價值

製造業傳統上的價值衡量指標是生產力與效率(實體的輸出除以實體的輸入)。平台商業模式的價值與業務關係、資料和其他無形資產的動態管理的相關性更高。思考如何正確衡量平台商業模式和生態系統角色的業務價值。

可以借助使用元件化技術並且旨在節省時間的流程和工具，在整個企業中創造價值。培養或增強以生產力、協作和創新為基礎的成長文化。

審視自我一些重要的問題

- 貴企業在不斷變化發展的新型銀行業生態系統中應扮演什麼角色？您認為貴企業是整合者、提供者、專精者還是統籌者？
- 您認為新興環境和平台模式的崛起會對貴企業及其績效產生什麼影響？與同行和其他跨行業參與者相比，貴企業打算如何衡量成功？
- 您認為是否需要改變企業組織方式以支援參與跨行業平台？貴企業可能需要哪些新的或額外的員工技能和能力，才能在跨行業平台時代取得成功？
- 貴企業是否具有必備的技術能力，能夠從整個行業和生態系統關係的角度，有效處理多個介面和各種工作負載？

調查研究方法

我們就新興的銀行和金融市場生態系統以及平台商業模式動態方面的問題，對來自銀行和金融市場行業的 850 位高階主管進行了調查研究。受訪者是來自全球各地的各種最高層主管 (19% 來自北美，7% 來自南美，27% 來自西歐，9% 來自中東和非洲，13% 來自大中華區，9% 來自日本，16% 來自亞太地區)。問題主要集中在參與者對於採用平台商業模式的準備情況，以及此類模式未來的效益和能夠發揮的作用。

相關出版物

Diamond、Sarah、Nicholas Drury、Anthony Lipp 和 Anthony Marshall 合著。「實現明日之夢：銀行業的數位化重塑。」IBM 商業價值研究院，2017 年 10 月。
<http://ibm.biz/drbanking>

Brill Jim、Nicholas Drury、Allan Harper 和 Likhit Wagle 合著。「認知型銀行：解碼資料奧秘，促進企業發展和轉型。」IBM 商業價值研究院，2016 年 9 月。
<http://ibm.biz/cognitivebank>

Foster、Mark 等合著。「認知型企業：利用人工智慧重塑企業。」IBM 商業價值研究院，2019 年 2 月。
<http://ibm.co/cognitive-enterprise>

關於作者



Sarah Diamond

[linkedin.com/in/
sarah-diamond-044a99/
diamonds@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/diamonds@us.ibm.com)

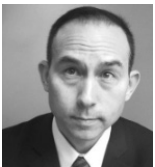
Sarah Diamond 是 IBM 銀行和金融市場業務全球執行總監。她負責 IBM 與主要金融服務公司的合作，協助他們實現業務轉型，以因應不斷變化的監管、業務和技術環境。Sarah 協助成立 Watson Financial Services Group，她同時也是 IBM 旗下公司 Promontory Financial Group 的副董事長。



Shanker Ramamurthy

[linkedin.com/in/shankerramamurthy/
@ShankerRamamurt
sramamur@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/shankerramamurthy/@ShankerRamamurt/sramamur@us.ibm.com)

Shanker Ramamurthy 是全球行業、區塊鏈和行業平台的策略與市場開發總經理。作為高階主管和顧問，他曾在六大洲的 30 多個國家/地區工作過。Shanker 是知名的思想領袖，曾經參與撰寫多份白皮書報告，而且獲 Euromoney 雜誌評選為 50 位最有影響力的金融服務顧問之一。



Anthony Lipp

[linkedin.com/in/lippanthony/
anthony.lipp@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/lippanthony/anthony.lipp@us.ibm.com)

Anthony Lipp 是 IBM 銀行和金融市場全球策略主管。他的現任職務主要負責支援 IBM 業務策略的制定和執行，為全球銀行和金融市場行業提供服務。他是 IBM 行業學會的成員。在加入 IBM 之前，他曾在紐約和倫敦分別擔任 McKinsey & Co. 和 PwC 的高層領導職務。



Likhit Wagle

[linkedin.com/in/
likhit-wagle-8a3a2416/
@likhit60626733
Likhit.Wagle@uk.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/@likhit60626733/Likhit.Wagle@uk.ibm.com)

Likhit Wagle 是 IBM 亞太地區金融服務業總經理，負責管理公司在亞太地區的金融服務業務。他一直領導 IBM 全球市場部的全球銀行和保險客戶的業務轉型計畫，提供相關建議，使客戶的淨推薦值、收入和利潤均實現大幅增長。



Nick Drury

[linkedin.com/in/
nicholas-drury-90751a43/
@nicholasdrury1
nickd@sg.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/@nicholasdrury1/nickd@sg.ibm.com)

Nick Drury 是 IBM 商業價值研究院的全球銀行和金融市場主管。Nick 在銀行和金融市場領域擁有超過 20 年的從業經驗，曾在三大洲工作過。他最近在領導亞太地區的全球銀行集團和金融服務企業進行轉型。



Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall
@aejmarshall
anthony2@us.ibm.com](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/@aejmarshall/anthony2@us.ibm.com)

Anthony Marshall 是 IBM 商業價值研究院的高級研究主任。他擁有超過 20 年的諮詢、研究和分析經驗，為美國和全球的多家銀行提供過諮詢服務，且在創新管理、數位化策略、轉型和企業文化方面與眾多頂級企業進行合作。

IBM 如何助您一臂之力

現代金融企業需要實現敏捷、確保安全、回應迅速、高超效率，並具備協作精神。我們可以協助您創造出色的客戶體驗，建構敏捷的核心銀行系統，提供創新的支付服務，並最佳化企業風險管理。若要瞭解詳細資訊，請造訪：

ibm.com/industries/tw-zh/banking-financial-markets/。

瞭解詳細資訊

若要取得 IBM 研究報告的完整目錄，或者訂閱我們的每月新聞稿，請造訪：ibm.com/iibv

從應用程式商店下載免費「IBM IBV」應用程式，即可在手機和平板電腦上存取 IBM 商業價值研究院執行報告。

造訪 IBM 商業價值研究院中國網站，免費下載研究報告：<https://www.ibm.com/tw-zh/services>

選對合作夥伴，駕馭多變的世界

在 IBM，我們積極與客戶協作，運用業務洞察和先進的研究方法與技術，幫助他們在瞬息萬變的商業環境中保持獨特的競爭優勢。

IBM 商業價值研究院

IBM 商業價值研究院 (IBV) 隸屬於 IBM 服務部，致力於為全球高級業務主管就公共和私營領域的關鍵問題提供以事實為基礎的策略洞察。

關於研究洞察

研究洞察致力於為業務主管就公共和私營領域的關鍵問題提供以事實為基礎的策略洞察。洞察根據對自身主要研究調查的分析結果得出。若要瞭解更多資訊，請聯繫 IBM 商業價值研究院：iibv@us.ibm.com。

備註和參考資料

- 1 IBM 商業價值研究院與 Survey Money 合作針對 2,000 位 18 歲以上個人進行的調查研究。2018 年 11 月。
- 2 IBM 商業價值研究院與 Survey Money 合作針對 2,000 位 18 歲以上個人共同執行的調查研究。2018 年 11 月。
- 3 Ibid。
- 4 Rodriguez McRobbie, Linda。 「ATM 已死。ATM 萬歲！」 Smithsonian.com。2015 年 1 月 8 日。
<https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/>
- 5 「歐洲及英國的開放銀行業務及其 API 首次登場。」 PR Newswire。2018 年 4 月 6 日。
<https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 6 「重新定義邊界：全球 C-suite 研究的洞察，銀行與金融市場產業。」 IBM 商業價值研究院。2016 年；「客戶主導型企業：來自全球 C-suite 研究的洞察」 IBM 商業價值研究院。2013 年。
- 7 「SBI 的革命。」印度國家銀行網站，存取時間：2019 年 8 月 8 日。
<https://www.sbi.co.in/portal/web/about-us/evolution-of-sbi>；「印度前十大銀行 (依規模及市場資本排名)」。
MyIndia。2019 年 4 月 3 日。
<https://www.mapsofindia.com/my-india/business/top-10-banks-in-india-by-size-and-market-capital>；Rana。
「SBI 的 YONO 應用程式的交易數量高達 224%：2019 年第一季收益。」 Medianama。2018 年 8 月 10 日。
<https://www.medianama.com/2018/08/223-sbis-yo-no-app-up-224-in-number-of-transactions-earnings-q1-fy19/>；「SBI 利用 YONO 現金，引進 ATM 無卡提款功能。」 United News of India。2019 年 3 月 15 日。
<http://www.uniindia.com/sbi-introduces-card-less-atm-withdrawals-with-yono-cash/business-economy/news/1529446.html>：「什麼是 SBI YONO 應用程式，YONO 完整形式及其功能？」 BankingIndia. Org。2018 年。
<https://www.bankindia.org/2018/01/what-is-sbi-yono-app-yono-full-form-its-features.html>；SBI 年度結果、分析簡報。2019 年 5 月 10 日。
<https://www.sbi.co.in/portal/documents/44978/107994306/100519-Ana-lyst+PPT.pdf/0f5f7ba6-5756-4dfd-bf31-9b22b8594de1>
- 8 Concepcion, Anais。 「螞蟻金服如何成為全球最大規模的金融科技。」 Applico。2019 年 3 月 4 日。
<https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>；Zhang、Shu 及 John Ruwitch。 「專屬優惠：螞蟻金服將焦點從金融移往技術服務。」路透社。2018 年 6 月 5 日。
<https://www.reuters.com/article/us-china-ant-financial-regulation-exclus/exclusive-ant-financial-shifts-focus-from-finance-to-tech-services-sources-idUSKCN1J10WV>
- 9 Concepcion, Anais。 「螞蟻金服如何成為全球最大規模的金融科技。」 Applico。2019 年 3 月 4 日。
<https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>；「螞蟻金服拓展中國境內的 FI 技術服務平台。」2018 年 9 月 20 日。PYMNTS.com；
<https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/>

- 10 「聯邦協銀行推出全新付款平台，為客戶提供服務。」
聯邦銀行新聞稿。2018 年 2 月 13 日。
<https://www.com-mbank.com.au/guidance/newsroom/cba-launches-npp-offering-201802.html>
- 11 我們選擇目前收入而不是未來三年的預期收入，旨在確保將重點放在實際可衡量的結果上，而非預計或預期的未來結果上。根據我們的經驗，衡量目前行為比起預期未來行為或結果，所獲得關於各種行為之洞察的準確性更高。
- 12 Giesen、Edward 及 André Ribeiro 「利用出色的業務模型建構能力，加速數位重新發行®。」 IBM 商業價值研究院。2017 年 4 月。
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美國出品

2019 年 9 月

IBM、IBM 標誌、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法轄區的註冊商標。其他產品和服務名稱可能是 IBM 或其他公司的商標。以下網站上的「版權及商標資訊」部分中包含 IBM 商標的最新清單：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文件為自最初公佈日期起的最新版本，IBM 可隨時對其進行更改。IBM 並不一定在開展業務的所有國家或地區提供所有產品或服務。

本文件內的資訊「依現狀」提供，不附有任何類型的（無論明示或默示）保證，包括不附有關於適銷性、適用於某種特定用途的任何保證以及非侵權的任何保證或條件。IBM 的產品是根據產品提供時所依據的協議條款和條件提供保證。

本報告的目的僅為提供一般指南，而不可代替詳盡的研究或專業判斷依據。由於使用本出版物對任何企業或個人所造成的損失，IBM 概不負責。

本報告中使用的資料可能源自協力廠商，IBM 並未獨立核實、驗證或審計此類資料。此類資料使用的結果均為「依現狀」提供，IBM 不作出任何明示或默示的聲明或保證。

國際商業機器中國有限公司
北京市朝陽區北四環中路 27 號
盤古大觀寫字樓 25 層
郵遞區號：100101

