



# 实现明日之梦

银行业的数字化重塑

IBM 商业价值研究院

# 执行报告

数字化战略

## IBM 数字化战略和互动体验服务如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户梦想成真。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问 [ibm.com/ibmix](https://ibm.com/ibmix)。

---

## 重新思考企业

很多报告中都提出银行业即将走向终点，这着实有些言过其实。银行业、银行都将持续存在并发展。然而，银行业的运作方式，甚至银行业务执行实体都在发生变化。银行业的关注焦点也逐渐从成本削减和效率提升转向扩张和增长。但增长追求不再仅仅是开拓新市场和获取新客户。领先的银行业者纷纷将构建安全的平台和生态系统作为首要任务。而这些能力的实现依赖于高精尖的数字技术。通过构思和创建定义银行业未来的结构，银行正在自下而上、由外而内地重新思考他们的角色和活动。我们将这一过程称为数字化重塑 (Digital Reinvention™)。

---

## 今非昔比

在经历了一系列戏剧性的变化后，银行业仍在继续向前发展。全球各大银行的领导层一方面需要领导银行在动荡变化的监管、政治和经济环境中稳步前行，另一方面还继续经受着来自媒体和公众的质疑。但传统银行绝非处于绝境之中。各经济体之间传递资金的基础链条变化缓慢。然而，银行的运作方式以及实际执行银行交易的实体都经历了快速的演变。

参与调研的大多数全球银行业者都已经认识到周遭的变化。最近一项 IBM 商业价值研究院与经济学人智库联合开展的调研结果显示，66% 的全球银行业高管表示传统价值链正逐渐被取代。57% 的受访者认为，银行业与零售、电信等行业之间的界限愈渐模糊。同时，还有 61% 的受访者强调竞争从各种意想不到的方向扑面而来。<sup>1</sup>

银行业及相关行业的技术创新浪潮正在以惊人的速度向前推进。如今银行业的面貌格局快速变化，主要原因是：

- 数字化、移动和云计算变得无处不在，人工智能 (AI) 和认知计算取得了重大进步；
- 零售和公共机构领域中的客户群体越来越精通技术，要求也越来越苛刻。

**66%**

的全球受访银行业高管认为传统价值链正逐渐被取代<sup>2</sup>

**57%**

的全球受访银行业高管认为行业之间的界限愈渐模糊<sup>3</sup>

**61%**

的受访全球银行业高管强调竞争从各种意想不到的方向扑面而来<sup>4</sup>

面对如此广泛而剧烈的变化，许多传统银行的第一反应是采取保护和防御措施。对于快速发展的金融科技企业 (Fintech)，他们往往忽视不见，或者将其视若敌人。但是，许多领先银行纷纷摒弃了这种封闭狭隘的策略，迅速转向一种更为宽松包容的方法，而这种战略更有利于捕捉、促进和扩大创新。领先银行越来越多注重占据银行业生态系统的核心位置。

凭借在合规和监管方面累积的丰富经验和专业知识，以及深厚的客户关系，各银行不断与最成功、最具活力的金融科技公司开展合作，要么向其注入资金，要么直接收入麾下。如此，银行作为生态系统协调者的角色不断深化。他们创建平台、环境和管理框架，金融科技公司等第三方可以在其中开展互动、协作、创新，从而令客户、生态系统以及他们自己从中获益。

几十年来，银行的角色一直保持稳定，但是现在正在发生变化。传统上，银行控制着自身业务的方方面面。他们接受存款，并通过复杂的风险建模和评估以及渠道管理发放贷款。在制度环境下，银行是值得信赖的中介或服务提供者，也是资产管理者和市场创造者。

---

随着越来越多的企业参与到生态系统环境中，并在其中进行创新和开展竞争，首先带来的效果是，银行业务活动变得更加动态、更加专业化。除了统筹协调的作用之外，银行也越来越多地在客户、提供商、买方和卖方之间扮演专业（而非一般）服务提供者和中介的角色。

其次，银行逐渐成为分销商而不是创始者。借助多年来积淀的渠道及合作关系，银行有望利用自己的渠道来分销由生态系统伙伴（除了他们自己）开发的创新产品。

第三，通过与促进深度专业化的力量相结合，银行也越来越多地扮演起资产或设备工厂的角色，创造新的产品，并通过生态系统伙伴以及他们自己的平台进行分销。

随着生态系统这一概念不断融入银行业者的思维，他们将逐渐在自己的平台上对产品和服务的透明分销进行管理，从而令这些产品能够创造出具有竞争优势的客户体验。

### BBVA 在动态创新平台上建立新的商业模式

西班牙银行 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) 向生态系统合作方开放其客户银行业务数据应用编程接口 (API)，从而在自己的平台内部构建新的产品和服务。BBVA 的银行即服务 (BaaS) 或银行即平台 (BaaS) 方法促进了业务模式和产品的创新与发展。BBVA 还秉承开放创新原则，与全球顶尖的金融科技企业以及数字银行合作，在数据分析和区块链等新兴技术领域构建行业领先的专业技术。BBVA 通过企业范围的文化变革，加快了自身的数字化转型步伐。2015 年，该银行的数字银行业务主管晋升为首席执行官，其最高管理层团队中也加入了专业的数字领导者。<sup>5</sup>

## 推广平台

未来银行业和银行的主要特征是采用深度数据池、高级人工智能以及相关技术。数据及用于分析数据的工具可能来自世界任何地方。整合银行内外部各种类型的数据，以帮助发掘洞察、辅助决策，这将是银行和生态系统获得成功的关键所在。

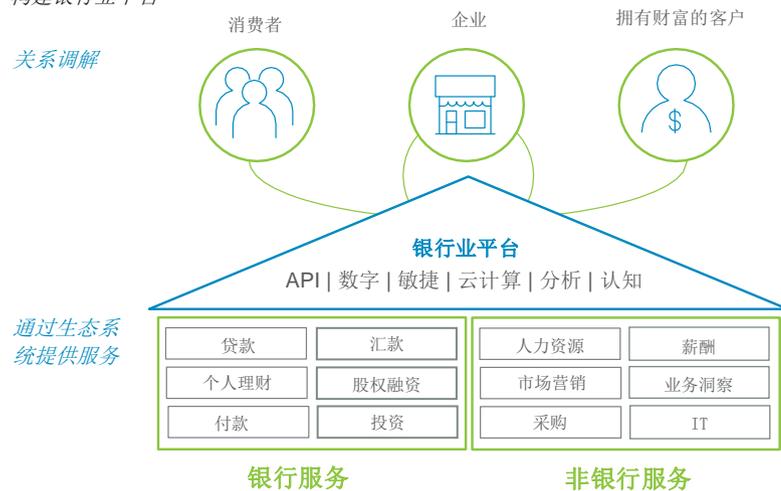
传统的银行业务数据（如客户记录、交易系统和预测模型等）与来自外部的非结构化数据（如新闻和事件、社交媒体和通信、天气和地理空间数据）相结合，提供了丰富的上下文信息来源。随着捕获的数据以及数据分析工具越来越复杂，如果银行未将自己定位在数据支持的生态系统的中心位置，那么便会发现自己处于明显的劣势地位。

通过承担建立开放互动平台的责任，银行能够实现多个战略目标。他们可以：

- 在无摩擦、管理有方的环境中，调节消费者、企业以及客户之间的关系；
- 更轻松地将他们的产品和服务整合到合作伙伴的活动和创新当中；
- 以意想不到的新方式提供丰富、扩展和深化客户体验所需的工具、设备和平台（见图 1）。

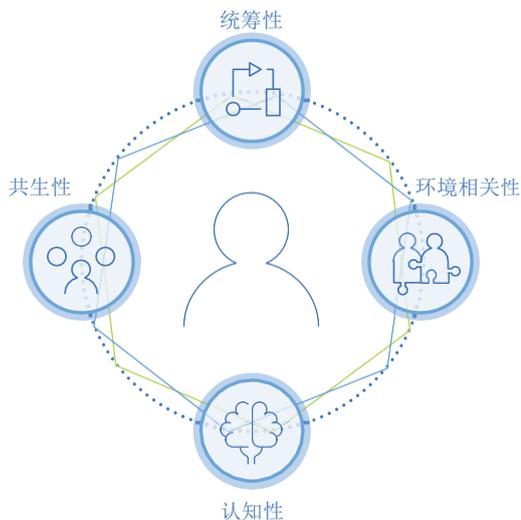
**图 1**

构建银行业平台



来源：IBM 商业价值研究院分析

图 2  
E2E 经济具有四大特征



来源：IBM 商业价值研究院分析

## 你，我，E2E

结合我们称之为人人对人人 (E2E) 经济的背景，银行及其客户能够更好地理解自身所处的动态颠覆环境。E2E 经济拥有四大与众不同的特征：

- 统筹性，该模式根据业务生态系统进行统筹协调，可以立即实现无缝协作；
- 环境相关性，其中客户及合作伙伴的体验与其特定的行动和需求息息相关；
- 共生性，在这种经济模式中，所有人和事物（包括客户与企业）都相互依存；
- 认知性，其特点是依靠数据实现自我学习和预测能力（见图 2）。

E2E 商业环境发生了深度数字化变革。自 20 世纪 50 年代开始，也就是计算机化的早期阶段，那时计算机刚刚兴起，电子支票处理系统缓慢发展，银行业一直都是数字创新领域的先锋。<sup>5</sup> 与地方或区域性银行相比，一些大型银行在采用信息技术开展业务方面起步更早，这是完全可以理解的。<sup>7</sup> 随着计算机化越来越普遍，银行业的数字化水平也逐渐提高。在账户之间进行涉及多家银行的电子资金转账成为可能。<sup>8</sup> 1967 年，巴克莱银行在英国伦敦安装了首台自动柜员机 (ATM)，自那之后，随着数字技术的不断发展，自动柜员机逐渐遍布世界各个角落。<sup>9</sup>

这种渐进式的数字化过程反映了银行业数字化旅程的第一阶段：数字化，接下来是数字化流程转型，最后是数字化重塑。

银行业的数字化转型更加完善，面面俱到，涉及整个企业中数字功能或流程的集成。通过引入多套数字系统和流程，实现数字化转型的银行可以为客户提供个性化的全渠道体验。数字化转型的概念涵盖投入精力获得单一的客户视图，打破产品类型或部门之间的隔离状态，并支持实现跨渠道的一致性。

第三阶段的数字化重塑更为全面、深入。在数字技术的帮助下，银行业的数字化重塑将涉及对银行运营模式以及与客户和其他利益相关者互动方式的根本性改造。从最基本的层面上看，数字化重塑就是从客户至上或者以客户为中心的角度出发，重新构思银行业的运营发展。这需要重塑或彻底改造实际的银行及其生态系统合作伙伴，从而以最有效的方式交付具有吸引力的、独特的客户体验（见图 3）。

图 3

数字化重塑之路从数字化开始，并通过数字转型向前推进



来源：IBM 商业价值研究院分析

### 麦格理银行 (Macquarie Bank) 重塑自身，建立开放式银行业务平台

澳大利亚的麦格理银行投资开展了一系列数字化举措，并推出了澳大利亚市场上第一个开放的银行业务平台。该银行在遗留系统与客户之间建立了一个数据层，并应用高级数据分析和机器学习来建立全方位的客户视图。“麦格理开放式平台”由 API 支持，允许金融科技企业和其他初创公司直接接入麦格理银行系统，从而构建并为其客户提供更多相关产品和服务。<sup>10</sup>

通过将数字化重塑的概念应用于传统的银行业务价值链，银行所获得的效益将大大超越传统的流程重组和组织再造所带来的效果。在过去的十年中，银行战略中遍布传统的效率提升和成本削减方法。这些方法仅作用于银行内部，对于客户扩张和收入增长并没有什么助益。

相比之下，数字化重塑覆盖更为全面，自始至终围绕客户需求以及满足客户需求的方式。它采用多种数字技术和方法，包括云计算、区块链、移动、物联网 (IoT)、人工智能、自动化、DevOps、敏捷和精益等等。数字化重塑并非与任何特定技术相互绑定，而是一种包含多种创新技术的方法，现有技术以及未来新技术都将参与其中。

例如，北美一家著名的银行组织正在通过区块链技术改善其客户奖励计划。通过区块链技术，该银行的客户将能够获取关于奖励帐户的实时数据，并且享受到更卓越的用户体验。

欧洲一家银行推出了一款 Facebook 应用，不仅允许客户通过独立的应用办理大多数银行业务，还支持创建带有照片的个性化卡片，并提供帮助客户为最符合自身利益的慈善机构提供小额捐款的机制。

土耳其的 DenizBank 结合其数字支付子公司 fastPay 与金融科技初创公司 Qapel 的优势力量，推出了一档电视互动问答节目。观众可以通过这一节目赢取 Qapel 加密货币，该加密货币仅可通过 fastPay 网络使用，这就帮助 DenizBank 获得了新客户，并增加了网络平台交易量。<sup>11</sup>

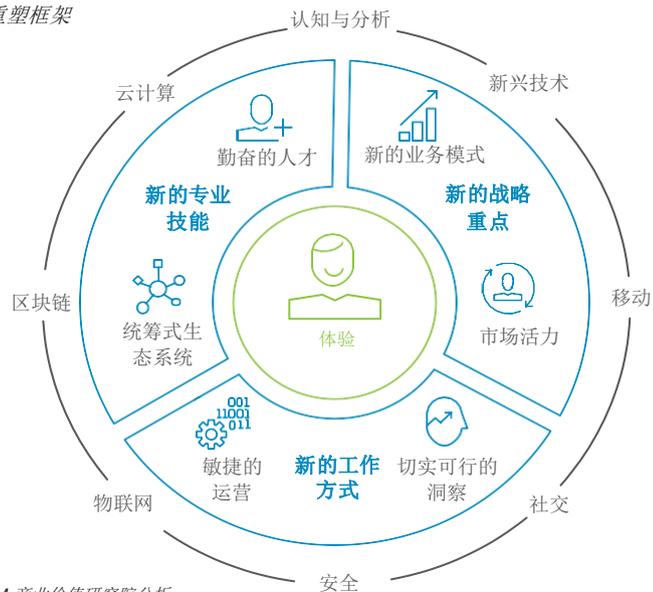


## 利用数字化推动因素

银行需要巩固其数字领导者的地位。技术是平台和生态系统的基石，也是重塑客户体验的基础。拥抱数字化重塑而非渐进模式，它会为富有远见的银行提供一种途径，帮助他们采用“体验为要”的规划方法，运用生态系统合作伙伴的集体力量和自身的独特优势（见图 5）。

图 5

数字化重塑框架



来源：IBM 商业价值研究院分析

---

## 深度数字化之旅

要走上数字化重塑的道路，银行业领导者可以采取四个步骤：

### 第一步：展望未来

开展展望对话，采用设计思维方法，绘制明确的变革蓝图。通过深入的对话和详尽的营销分析，更好地了解客户的需求、期望和意愿。集思广益，获得新构想，改进互动，设想意料之外的客户情景。让包括客户在内的外部利益相关者参与到对话当中，鼓励他们突破传统，拓展思维。

### 第二步：建立试点

通过敏捷开发流程，建立原型，交由客户进行检验，快速投放市场，获得反馈，不断完善。建立兴趣社区，创建可以测试创新的安全环境，将其作为设计和开发流程的核心。

### 第三步：深化能力

通过战略计划扩充数字能力。持续构建和部署必要的应用，以符合数字化重塑运营模式、平台和生态系统战略。随着试点的推进，开发过程中的障碍会不断浮出水面，反映出当前能力的缺陷。制定连续的迭代策略，培养新的能力或扩充现有能力，解决这些难题。

### 第四步：统筹生态系统

采用整体重塑方法，而非一系列的关注特定领域的解决方案，明确关注消费者、客户（如合伙人）和同行（如服务提供商）的深层需求、愿望和期望。利用生态系统，扩充并整合更广泛的能力，帮助建立并兑现客户承诺。

### **solarisBank - 一家拥有银行业务执照的科技公司**

solarisBank 成立于 2016 年，总部位于德国柏林，是一个拥有完整银行业务执照的银行业务平台。<sup>12</sup> 该公司通过自己的技术平台，支持初创企业和其他企业为客户提供各种金融服务。合作伙伴可以通过 API，使用 solarisBank 在电子货币、即时信贷和数字银行等方面的软件模型，以及融入平台的第三方供应商服务。欧洲最大的在线汽车市场 Autoscout24 将 solarisBank 快速信贷服务整合到了其自己的平台上，为买家提供即时贷款，从而大大减少了购车障碍，增加了交易量和销售活动。<sup>13</sup> solarisBank 还是欧洲最大的时尚和纺织品礼品卡发行商 fashioncheque 公司的监管银行和技术合作伙伴，之前，该公司曾需要获得电子货币许可证来保证正常运作。<sup>14</sup>

## 重要问题

- 您应如何制定足以应对颠覆趋势的数字战略？
- 您的银行如何才能变得更加敏捷、更加安全，从而更有力地应对意料之外的挑战和机遇？
- 您可以采取什么措施来让您的员工变得更加开放和灵活，并且更具备风险意识？
- 您如何帮助您的银行形成更具远见的领导力，以先于客户一步了解他们真正的需求？

## 作者

Sarah Diamond 是 IBM 银行业和金融市场业务全球执行总监。她负责 IBM 与全球主要金融服务公司的合作，帮助他们实现业务转型，以应对迅速变化的监管、业务和技术环境。Sarah 帮助成立了 Watson Financial Services Group，她还是 Promontory Financial Group, an IBM Company 的副董事长。她是 IBM 技术学院和 IBM 行业研究院的董事会成员，同时也是 IBM 行业研究院的创始人兼总裁。Sarah 的联系方式为：LinkedIn [linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/)，电子邮件 [diamonds@us.ibm.com](mailto:diamonds@us.ibm.com)

Anthony Lipp 是 IBM 银行业和金融市场全球战略领导者，负责制定和执行面向全球银行业和金融市场客户的 IBM 战略。Anthony 拥有超过 20 年的不同行业和咨询经验。他曾在银行业、资本市场和保险业的主要战略、组织和企业转型计划方面担任高级管理顾问 Anthony 的联系方式为 [anthony.lipp@us.ibm.com](mailto:anthony.lipp@us.ibm.com)

Nick Drury 是 IBM 商业价值研究院的全球银行业及金融市场主管。Nick 在世界范围银行业和金融市场的蓝筹股企业中具有超过 20 年的从业经验。他最近提供咨询服务的客户包括在亚太地区正进行深层转型的全球领先的银行集团和大型金融服务企业。Nick 的联系方式为：LinkedIn [linkedin.com/in/nicho-las-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicho-las-drury-90751a43/)，Twitter 帐号 [@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1)，电子邮件 [nickd@sg.ibm.com](mailto:nickd@sg.ibm.com)

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的全球战略研究总监。Anthony 为美国和全球的多个客户提供过咨询服务，并在创新管理、数字化战略、转型和企业文化方面与众多顶级企业进行合作。Anthony 的联系方式为：LinkedIn [linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)，Twitter 帐号 [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)，电子邮件 [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

## 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 相关报告

Saul J. Berman、Peter J. Korsten 和 Anthony Marshall 合著。“数字化重塑进行时：重塑内容与重塑方式揭秘。”IBM 商业价值研究院。2016 年 5 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

Berman Saul J.、Nadia Leonelli 和 Anthony Marshall 合著。“数字化重塑：为截然不同的未来做好准备”。IBM 商业价值研究院。2013 年 12 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>

Brill Jim、Nicholas Drury、Anthony Lipp、Anthony Marshall 和 Likhit Wagle 合著。“银行的蜕变：新时代银行破而后立。”IBM 商业价值研究院。2015 年 10 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

Brill Jim、Nicholas Drury、Allan Harper 和 Likhit Wagle 合著。“认知型银行：解码数据奥秘，促进企业发展和转型。”IBM 商业价值研究院，2016 年 9 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivebank/>

## 备注和参考资料

- 1 2016 Global Ecosystem Survey.IBM Institute for Business Value in collaboration with the Economist Intelligence Unit (Unpublished data.)
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Fakhri, Daoud.“BBVA's digital transformation continues to impress.”Banknext.April 23, 2017.<https://banknxt.com/61519/bbva-digital-transformation/>; Peyton, Antony.“BBVA launches fintech challenge for start-ups.”*Banking Technology*.March 15, 2017.<http://www.bankingtech.com/771252/bbva-launches-fin-tech-challenge-for-start-ups/>; “BBVA launches Open API marketplace.”Finextra.May 24, 2017.<https://www.finextra.com/newsarticle/30614/bbva-launches-open-api-marketplace>
- 6 Morisi, Teresa L. “Commercial banking transformed by computer technology.”*Monthly Labor Review*.August 1996.<https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>.Accessed October 17, 2017.
- 7 Moseri, Kevin.“Why are banks ‘trying to shapeshift’ into technology companies?”BANKNXT.September 2, 2015. <https://banknxt.com/52941/banks-technology/>
- 8 Morisi, Teresa L. “Commercial banking transformed by computer technology.”*Monthly Labor Review*.August 1996.<https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>.Accessed October 17, 2017.

- 
- 9 "World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday." Reuters. June 27, 2017. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary/worlds-first-atm-machine-turns-to-gold-on-50th-birthday-idUSKBN19I166>
  - 10 Eyers, James. "Macquarie trumps big four with new open banking platform." Financial Review. September 18, 2017. <http://www.afr.com/business/banking-and-finance/macquarie-trumps-big-four-with-new-open-banking-platform-20170914-gyhbx>; Flinders, Karl. "Customer experience transformation at Macquarie bank brings legacy system retirement as a bonus." *Computer Weekly*. May 16, 2017. <http://www.computerweekly.com/news/450418866/Customer-experience-transformation-at-Macquarie-bank-brings-legacy-system-retirement-as-a-bonus>; Yoo, Tony. "Macquarie moves first on 'open banking.'" Business Insider Australia. September 18, 2017. <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-has-beaten-the-big-four-to-open-banking-which-lets-customers-offer-their-data-to-fintech-startups-2017-9>
  - 11 Macknight, Joy. "The Banker Technology Projects of the Year Awards 2017." The Banker. August 1, 2017. <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/The-Banker-Technology-Projects-of-the-Year-Awards-2017?ct=true>
  - 12 O'Hear, Steve. "FinLeap's solarisBank to offer Banking-as-a-Platform so startups can ride fintech gravy train." Techcrunch. March 2016. <https://techcrunch.com/2016/03/14/solarisbank/>

- 13 “AutoScout24 needed an in-house credit solution.” solarisBank case study. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/auto-scout-24>. Accessed on October 17, 2017.
- 14 “A gift card for every fashion lover.” solarisBank case study. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/fashioncheque>. Accessed on October 17, 2017.

---

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation  
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 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

GBE03893CNZH-00

**IBM**<sup>®</sup>