



2023 年 全球银行和 金融市场展望

在不确定的时代构建数字化优势

作者



Shanker Ramamurthy

全球银行和金融市场管理合伙人
IBM Consulting
sramamur@us.ibm.com
linkedin.com/in/shankerramamurthy

Shanker 在 IBM Consulting 担任全球银行和金融市场管理合伙人，主要研究方向是核心银行现代化和支付转型。此外，他还是 IBM 加速团队的成员。他是著名的思想领袖，拥有多项专利，撰写了多份白皮书，并被《欧洲货币》杂志评为全球 50 位最具影响力的金融服务顾问之一。

John J. Duigenan

金融服务行业总经理
IBM Technology
john.duigenan@us.ibm.com
linkedin.com/in/duigenan

John 是 IBM Global Industries 金融服务部门的总经理。他的职责是协同 IBM Technology 的价值创造与当前客户的行业需求。John 带领其团队与客户开展密切合作，展示特定行业用例与 IBM 技术能力、解决方案和成效的对应关系。用例是展示相关性、扩展重用以及创建客户参考的有效工具。作为一位 IBM 杰出工程师，John 还以身作则，成为了一名亲身实践的技术专家。自 1998 年加入 IBM 以来，他在整个产品生命周期中担任过各种技术和业务职务，并在开发、服务、销售和技术领域发挥广泛的领导作用。他带领团队帮助众多 IBM 客户实施了数十亿美元的转型计划。John 目前常驻纽约市。

专家作者



Anthony Lipp de Faiote

银行和金融市场全球战略负责人
IBM Consulting
anthony.lipp@us.ibm.com
linkedin.com/in/lippanthony

Kwafo Ofori-Boateng

副总裁、高级合伙人、银行业务总监
IBM Consulting
kwafo@ibm.com
linkedin.com/in/kwafo-ofori-boateng-123a345

Pablo Padin Fabeiro

合伙人、客户合伙人
IBM Consulting
pablo.padin@es.ibm.com
linkedin.com/in/pablo-padin-224a261a

Judith Pinto

杰出行业银行和金融市场常务董事
IBM Consulting, 海岬金融集团
jpinto@promontory.com
linkedin.com/in/judith-pinto-801665

Pablo Suarez

欧洲、中东和非洲地区
金融服务管理合伙人
IBM Consulting
pablo.suarez@us.ibm.com
linkedin.com/in/pablosuarez

Likhit Wagle

欧洲、中东和非洲地区
金融服务管理合伙人
IBM Consulting
Likhit.Wagle@uk.ibm.com
linkedin.com/in/likhit-wagle

Diane Connelly

银行和金融市场全球研究负责人
IBM 商业价值研究院
diane.connelly@us.ibm.com
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv

Connor Loessl

核心银行与支付高级管理顾问
IBM Consulting
celoessl@us.ibm.com
linkedin.com/in/
connor-loessl-83168851

Paolo Sironi

银行和金融市场全球研究负责人
IBM 商业价值研究院
paolo.sironi@de.ibm.com
linkedin.com/in/thepsironi



目录

02	序言
03	摘要
05	唯一能确定的就是不确定性
13	增长和绩效依托于业务模式创新
23	重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持
29	不断变化的风险、合规性和监管动态
37	推动现代业务架构运营转型
39	行动指南

序言

给高速行驶的汽车换轮胎有多难？许多人都为此广献良策。一些人认为这是一项不可能完成的壮举。然而，在过去几年中，金融机构一直在尝试帮助企业完成类似的“高速换轮胎”转型。

不管是过去还是现在，这从来就不是一项简单的任务。地缘政治的不确定性导致市场震荡和波动。而客户需求仍在不断增长。为了保持可持续发展，基于真实世界数据提高透明度已是势在必行。与此同时，金融服务机构的最高管理层们正在积极开展投资，而不是被动应对。

许多金融服务机构正在推动转型，构建数字化基础，而不仅仅是跟在竞争对手身后亦步亦趋。高管们认识到，现代银行和金融市场需要借助数字化能力来构筑弹性，从而实现更健康的财务业绩。要快速、审慎地做出业务响应，企业就需要建立业务敏捷性和实时数据访问能力，而这些能力都依托于强大的混合云平台以及人工智能和自动化技术。就像传统的一体化架构一样，传统业务模式并不是为高度数字化的经济和消费者而设计的。

每年，IBM 银行和金融市场专家都会对全球行业环境及新兴银行战略进行反思。他们会分析每个司法管辖区的重要金融机构所开展的投资、客户的经验教训以及新的未来发展方向。所有这些宝贵的思考和辩论成果均纳入到了 IBM 商业价值研究院的《2023 年全球银行和金融市场展望》报告中。

今年的报告研判了全球在 2023 年势必会存在的一些不确定性因素。我们讨论了增长与绩效、风险与合规性以及成本与效率方面的新影响和新战略。金融机构将能够抵御风暴，变得更加强大，并在充满挑战的经济形势下为其他行业保驾护航，成为这些行业的灯塔。

我们相信，在未来充满变数的这一年中，这份报告将为贵组织的内部战略讨论奠定一定的基础。

Shanker Ramamurthy

管理合伙人
银行和金融市场
IBM Consulting

John Duigenan

总经理
金融服务行业
IBM Technology



摘要

在任何业务转型或数字化转型中，都需要考虑这样一个基本问题：客户和员工是否因此获得了更加卓越的体验？

- 在当今充满不确定性的时代，金融服务机构需要做到灵活应变。

数字化业务模式和数字化架构可在混合云上实现了这种灵活性。传统业务模式和一体化架构限制了数据和 AI 的使用。

- 更稳健的财务业绩在一定程度上取决于业务领导者和技术领导者的共同决策。

技术领导者需要积极参与到业务战略的决策流程中。在过去十年中，整个行业的盈利能力都在下滑。转变工作方式有助于应对这一危机。

- 运营风险极有可能会引发下一次系统性危机。

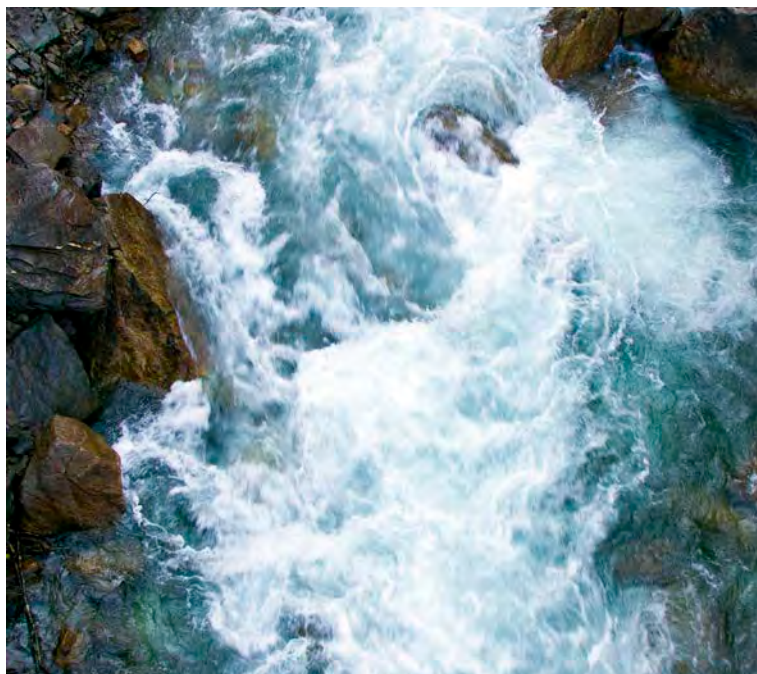
随着组织相互之间以及与客户之间的数字化互联日益紧密，安全可靠的数字基础比以往任何时候都更加重要。



唯一能确定的就是不确定性

在全球经济和资本市场经历十多年的相对稳定期后，变化和不确定性现已强势登场 — 而且在未来一段时间内似乎仍将位居世界舞台的中心。因此，我们预计 2023 年的金融服务格局仍将继续快速转变。

2022 年，全球经济遭遇来自许多方面的冲击，包括地缘政治冲突、供应链中断、通胀飙升和企业裁员。而金融服务行业就位于许多此类中断的震中区域。无论是应对核心冲击还是涟漪效应，金融机构都必须着手解决结构性弱点，并找到一种快速稳定的方法来应对不断变化的全球形势。



序言

摘要

唯一能确定的就是不确定性

增长和绩效依托于业务模式创新

重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持

不断变化的风险、合规性和监管动态

推动现代业务架构运营转型

行动指南

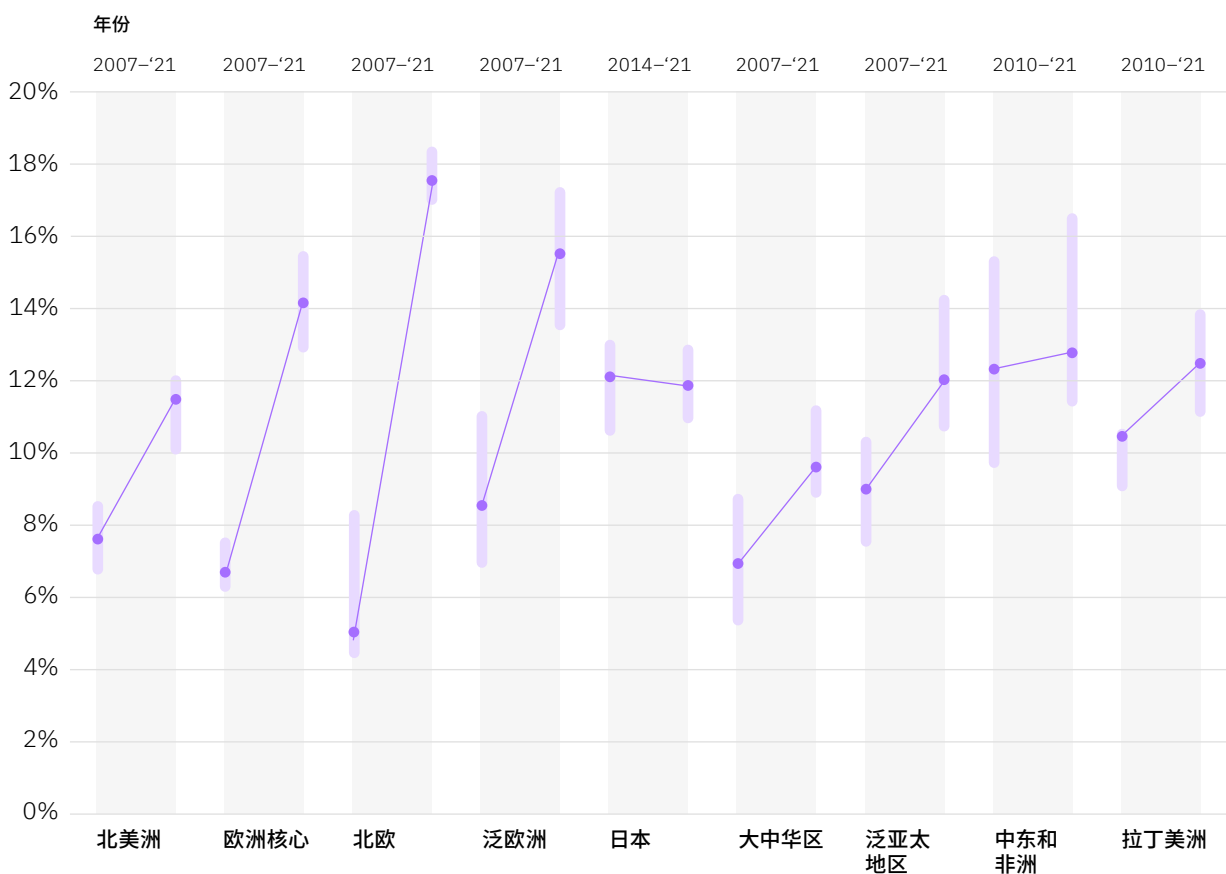
2023 年要面对四个重要市场形势

金融机构的最高管理层面临着一项严峻的挑战：一方面既要保留日益珍贵的资本，另一方面又要通过投资来推动转型，从而增强自身实力并更好地应对不确定性（参见图 1）。

图 1

在监管要求的推动下，核心一级资本充足率 (CET1) 有所增加

此指标是银行的核心权益资产与其风险加权资产的比值。



每个地区按总资产排序的前 25 家银行的核心一级资本充足率的 5 年中位数、第 25 百分位数和第 75 百分位数的平均值。

注意：每一年相对于 2007 年的对比。

信息来源：S&P Global, IBM 商业价值研究院。

领导者需要顺应和应对四个重要市场形势：

1. 全球宏观经济形势紧张。

全球宏观经济的紧张形势日益加剧，一项典型特征就是通胀飙升。全球各大央行纷纷通过不断加息来抑制通胀（中国和日本除外）。¹ 面对全球经济衰退，货币政策的突然逆转可能最终会证明全球各大央行的调控举措难以奏效，而这又将为未来的决策增加更大的不确定性。与此同时，金融市场的价格波动再次加剧。

2. 地缘政治不确定性。

除了其他因素以外，经济脱钩正在考验价值链的弹性，同时也在加剧各个地区和经济部门的金融风险。全球化有助于降低成本，而去全球化则会推高成本，进一步加剧通胀，并改变金融客户的需求。

3. 新兴竞争对手。

客户的数字化采用正在不断加速，这暴露了传统金融服务的劣势。这为精通数字技术的新兴竞争对手创造了吸引客户的机会，从而导致传统企业发生潜在的收入损失。传统的业务和运营模式缺乏灵活性，这对大型传统金融机构构成了阻碍。其中许多模式都早已过时，远远无法适应高速发展的指数级技术。

4. 可持续发展。

随着全球对环境的日益担忧和关注，商业和经济活动也会面临一些新的限制。尽管银行可以成为可持续发展解决方案中不可或缺的一部分，并开启新的收入机会，但同时也面临着各种新兴风险和复杂的合规要求。银行需要谨慎地把握前行的方向，不仅是为了探索新的业务，更是为了建设更加美好的地球家园。

接下来，我们将更深入地探讨这四大市场形势。

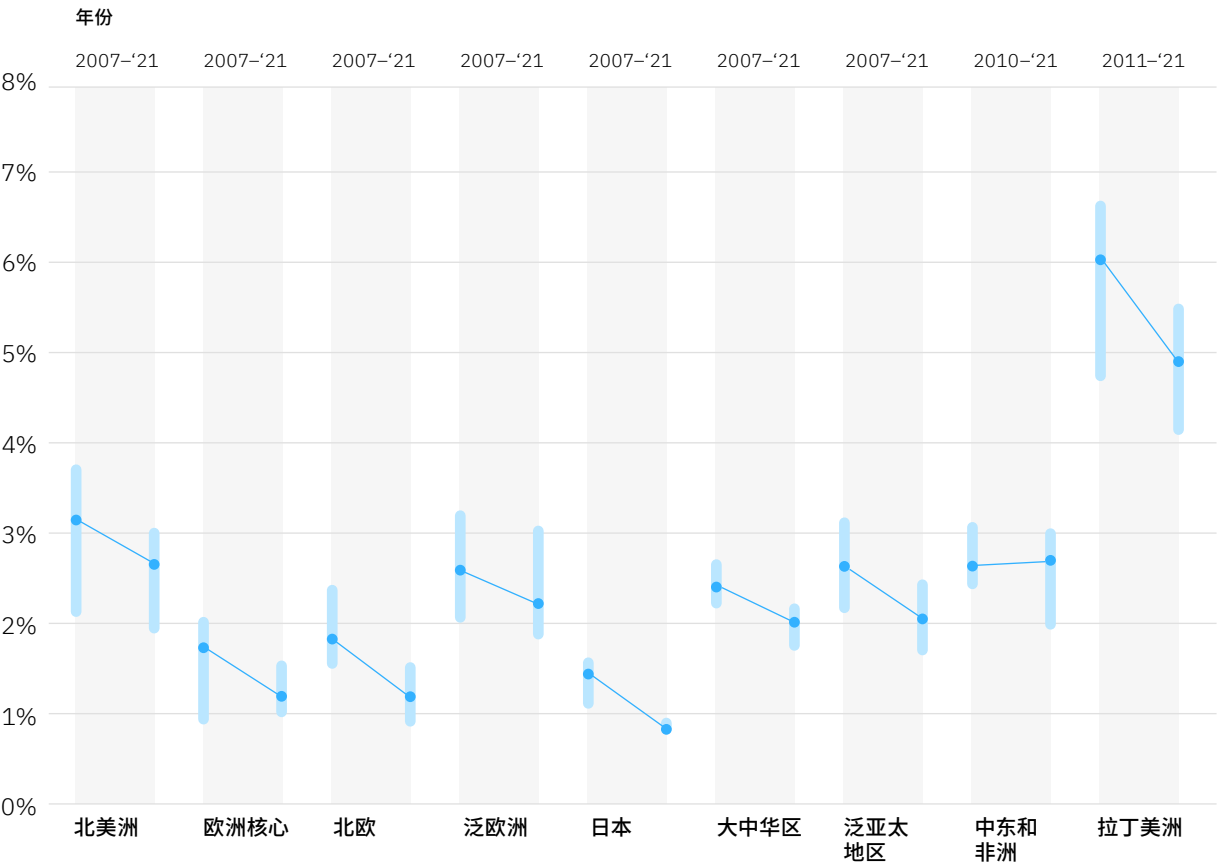
全球宏观经济紧张推动变革

全球各国央行很晚才意识到，2022 年的通胀飙升并不是暂时性的。美国联邦储备委员会率先采取行动，宣布加息，当然也意识到实际 GDP 停滞不前对经济产生的潜在弊端。尽管伴随乌克兰战争而来的能源供应挑战引发了对经济衰退的担忧，欧洲中央银行仍然紧随美国之后，开启了加息周期。另一方面，中国人民银行则进一步降息，这在一定程度上是为了稳定陷入困境的房地产市场。同时，中国正在大力推动从以制造业为主导向以服务业为主导的产业结构转型。

2023 年，面临经济陷入衰退的可能性越来越大，各国央行是否会重新考虑提高利率目标？从银行业的角度来看，更高的利率应当有利于创造利差，而利差在过去十年中一直呈稳步下降趋势（参见图 2），这一下降趋势在以零售和批发贷款为核心业务的金融机构中尤其明显。然而，经济衰退的预期也导致信用风险评估不断增加以及经营成本大幅上升，这可能会侵蚀金融中介机构的大部分经济利益。

图 2
全球利率下行导致净息差 (NIM) 下降，
而非息存款则在加速增长

此指标是净收入与总资产的百分比，用于衡量
银行信贷业务的盈利能力。



每个地区按总资产排序的前 25 家银行的净息差的中位数、
第 25 百分位数和第 75 百分位数的平均值。

注意：每一年相对于 2007 年的对比。
信息来源：S&P Global，IBM 商业价值研究院。

新兴竞争者把握住了新冠疫情产生的重大变化和机会：客户更习惯于在数字平台上使用金融服务。

地缘政治风险加剧，全球经济遇逆风

地缘政治紧张局势日益加剧，对社会自由和跨境经济互动产生不利影响。一些突出的因素包括：

去全球化。为了缓解日益加剧的全民焦虑以及保护其经济免受地缘政治风险的影响，各国政府纷纷加大了针对战略技术的反垄断措施和关税。去全球化预计将推高劳动力成本并降低供应链效率。人工智能和自动化可以降低银行和广大企业为客户提供服务的成本。众多压力突显对持续弹性和安全投资的需求。

军事升级。乌克兰战争可能会持续很长一段时间。即便能在短期内找到解决方案，欧洲能源议程也将在很大程度上受制于供应商和稀缺资源。欧洲各国只能被迫暂时接受现行价格。

这样一来，商品和服务价格可能会持续上涨，从而削弱整个欧洲大陆和其他地区的经济竞争力。面对主权和供应链弹性问题，企业需要采用一种全新的安全方法来管理云端和本地部署环境。

经济竞争。全球最大的两个经济强国（美国和中国）可能会继续在一系列议题上争夺主导权，从制造工业部件到大规模部署人工智能，再到利用中央银行数字货币（CBDC）改变货币供应。从合作到开放竞争的转变已经得到了全世界的认可，并正在推动各国对既定战略做出微妙调整，重新进行战略定位。

监管机构正在通过各种方式应对地缘政治风险，从审查云的主权到要求加强对公民数据和隐私的保护。2023年，随着地缘政治不稳定的成本日益增长，银行的盈利能力将进一步受到削弱。鉴于此，银行可能不得不考虑重启投资计划。

新兴竞争者带来新挑战

新兴竞争对手正在以更低的成本为客户提供更加卓越的体验，对现有金融机构形成巨大的挑战。这些新兴竞争对手包括金融科技初创企业和“科技金融”企业（进入金融领域的科技公司）。这种不断加剧的竞争形势正在加速压缩金融服务利润率，导致传统金融机构失去新的收入机会。

新兴竞争者把握住了新冠疫情产生的重大变化和机会：客户更习惯于在数字平台上使用金融服务。不过，传统金融机构也一直在竭力因机而变，快速推动数字化转型。它们正在解决技术、业务和人员问题，但仍然受到传统架构和运营模式的阻碍。相比之下，数字竞争者则拥有“绿地开发”（从零起步）的优势。

尽管数字化技术仍在持续塑造消费行为，但客户在没有人际关系互动的情况下做出财务决策的意愿各不相同（例如，较年长和较富裕的客户群体可能并不总是能独立做出决策）。金融市场中的所有参与方（金融机构、金融科技企业和科技金融企业）都在设法为各自的客户寻找合适的混合服务模式，确定数字化互动与人性化互动的正确组合。

Kristallina Georgieva,
国际货币基金组织常务董事

新兴竞争对手也加大了传统金融机构面临的人才压力。在后疫情时代，人们对工作地点和工作方式的期望发生了转变。随着银行纷纷继续围绕客户寻找业务和运营模式转型的新方法，改善员工体验已是势在必行。提供更卓越的客户体验与提供更卓越的员工体验是密不可分的。随着越来越多的数字竞争对手广纳贤才，不断争夺顶尖人才，传统银行需要尽早解决运营模式中的用户体验问题。

可持续发展压力骤增

企业、企业的利益相关方和整个社会都在加大对气候变化的关注，也将可持续发展的要求牢牢地放在全球聚光灯下。可持续发展战略既要具有深远的影响力，又要切实可行。

83% 的 CEO 预计可持续发展投资将在未来五年内助力改善业务成效。² 然而，57% 的 CEO 认为投资回报率和经济效益不明确是一项主要挑战，而 44% 的 CEO 则认为缺乏来自数据的洞察是一项主要挑战。³

金融机构密切监控并依赖其他行业在其环境、社会和公司治理 (ESG) 举措方面的透明度。在这方面，金融机构有助于为各个行业的管理层决策提供信息依据，确保能够在财务杠杆方面创造短期和中期价值。与所服务的客户一样，银行业的最高管理层也在设法解决类似的棘手问题。

通过协同建立面向可持续性的数据平台，金融生态系统可以透明地参与标准信息交换。这不仅将为个人的可持续发展努力做出贡献，而且也将造福于整个地球家园。

建立强大的数字基础，有力应对不确定性

技术是应对当今不确定性的一种通缩力量，也是创造新收入的管道。但是，数字化转型并没有太多“易于实现”的成果。

云计算一直是吸引金融机构战略投资的一项重要技术。然而，关于公共云计费的经济假设有点过于简化，而这往往抹杀了所实现的任何价值。此外，云提供商的集中化趋势还引入了更大的监管审查，这不仅加强了对系统性风险的认识，同时也引发了对数据主权的担忧。金融机构的最高管理层已经意识到，混合云是重新定义技术投资经济模式的必由之路。

与数据和 AI 相结合，这种混合云战略融合了全新的思维方式、全新的工作方式和全新的工具来简化和加速发展。这让金融机构能够快速、灵活地应对各种变局和颠覆性因素。继续在传统模式中固步自封已不再是一种切实可行的方案。

面对 2023 年及更远未来的不确定性，推动全面转型已是大势所趋。CEO 和董事会应当在转型工作中发挥积极作用，这对于金融机构的成功至关重要。接下来的部分旨在帮助银行业最高管理层制定和实施战略，并思考如何：

- 利用创新性业务模式来满足或超越更具竞争力的客户需求 and 期望，从而推动增长和绩效；
- 重新思考成本和效率，运用强大的数字技术来推动增长和创新；
- 弥合风险与合规性流程中的缺口，以应对不断变化的监管动态；
- 颠覆银行业务架构以建立竞争力。

混合云为何 如此重要

通过采用混合云技术和实践，例如应用程序编程接口 (API)、微服务、容器、DevOps 和站点可靠性工程 (SRE) 等，金融机构可以有效管理一体式运营，并实现以下四个独特的价值杠杆：

- 简化和加速应用开发；
- 将应用组件部署到任何互联数据中心中的任何兼容平台，包括本地部署平台、公共云平台和边缘平台；
- 跨多个部署位置建立极具弹性、始终如一的安全、治理和运营流程；
- 利用开放技术和生态系统实现标准化，从而简化技能要求。

这样一来，金融机构就可以瞬时将商业创意转化为设计，实现真正的“所想即所得”，而且一切均为自动化运营。其关键在于，价值实现方式将从“云计算即基础设施”转变为“混合云即运营模式”。

平均而言，大多数金融机构每年要对重要平台进行 4 到 12 次部署。混合方法每天都会发布多个可控软件版本，从而打造不断自我强化的创新飞轮。而“所想即所得”的创新速度可以转化为坚不可摧的护城河。

只有根基稳固才能充分释放安全数据访问的竞争优势。在这种混合架构之上，金融机构可以大规模部署可信 AI，为基于证据的决策流程提供支持。还可以通过工作负载自动化来简化运营。



增长和绩效依托于业务模式创新

监管机构和中央银行不仅要应对宏观经济因素，还要力争防范金融服务陷入严重困境。然而，这种调控的意外后果通常是抑制业务绩效和收入增长。

一般情况下，核心银行业务都是通过盈利能力（以利差为指标）来推动收入增长。但最近，低利率甚至负利率（加上银行架构和运营模式的成本结构缺乏灵活性）产生了负面影响。由于持续的真实通胀会加剧疲软经济体的信贷风险，因此当前的加息周期可能无法为本就微薄的利润率提供足够的喘息空间。

越来越多的银行从客户服务费中发现了更强劲的收入机会，尤其是在欧洲、日本和北美。不过，服务费收入也面临着巨大的压力。一方面，随着数字中介的兴起，支付交易费用面临激烈的价格竞争。另一方面，金融产品的持续简化压缩了曾经利润丰厚的嵌入式费用。此外，在零利润定价的竞争中，技术正在推动交易场所服务商品化。

在当今竞争激烈而又受到监管的环境中，大多数银行发现难以展现出有助于推动增长和绩效的企业家心态。创新仅限于狭小的领域和传统行业定义的范围。当前业务模式与尚未发掘的数字机会之间的差距反映在惨淡的市净率上（参见图3）。

序言

摘要

唯一能确定的就是不确定性

增长和绩效依托于业务模式创新

重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持

不断变化的风险、合规性和监管动态

推动现代业务架构运营转型

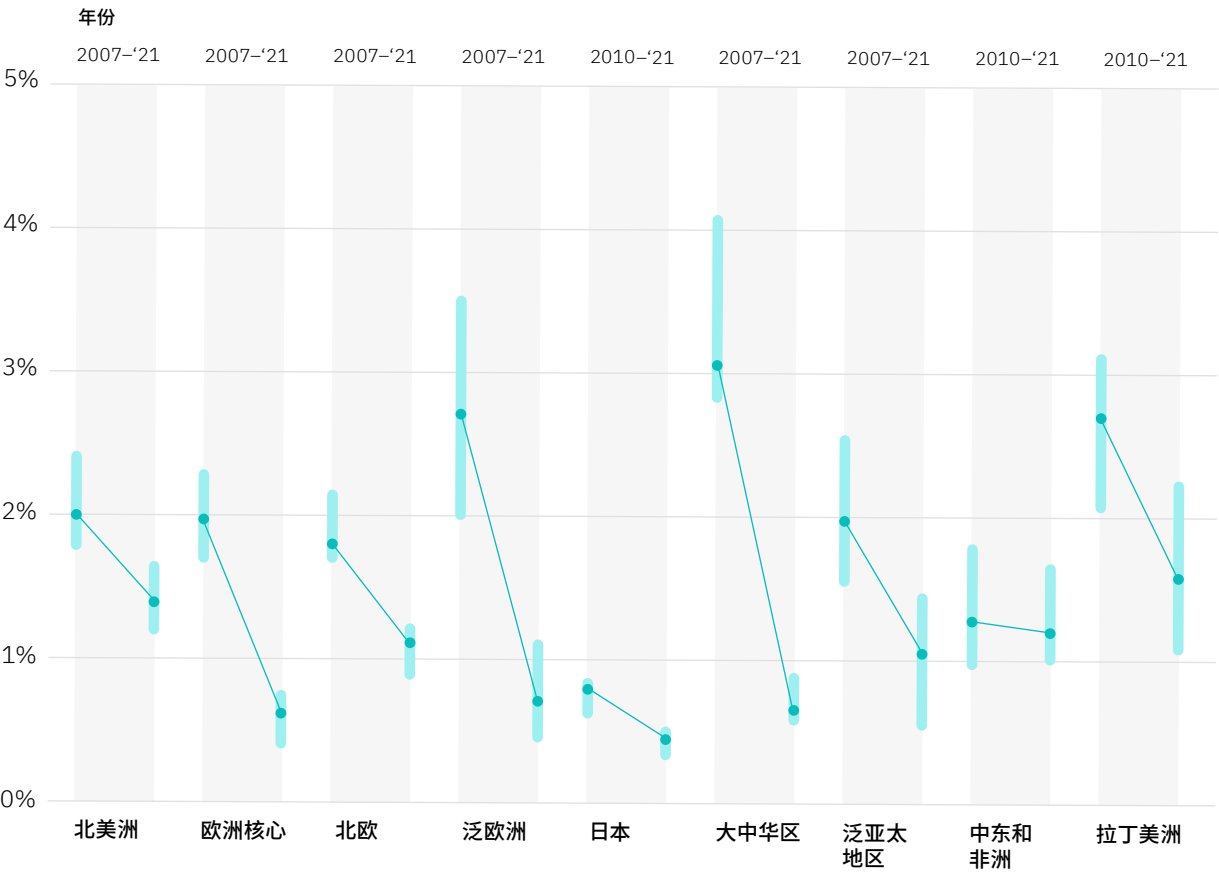
行动指南

但开展基于技术的创新并不仅仅是一项挑战，而更是一次建立差异化优势的机会。传统银行需要在一个充斥着灵活的新兴数字化竞争对手的行业中推动增长和绩效，而这些竞争对手正在颠覆过去的传统行业规则。

图 3

市净率 (PBR) 仍面临巨大的压力，这反映了资本密集型行业的低利润率预期

此指标用于衡量银行股权的市场价值与其账面价值的比率。



每个地区按总资产排序的前 25 家银行的市净率的 5 年中位数、第 25 百分位数和第 75 百分位数的平均值。

注意：每一年相对于 2007 年的对比。
信息来源：S&P Global, IBM 商业价值研究院。

先进的技术可以通过全新的方式释放价值和创新

根据 2022 年年中的分析报告，零售银行业在技术上的总体支出已从新冠疫情中触底反弹，目标是在 2022 年增长 4.3%，达到 2500 亿美元。⁵ 尽管许多银行因其出色的创新成果而登上新闻头条，但并未实现可持续的财

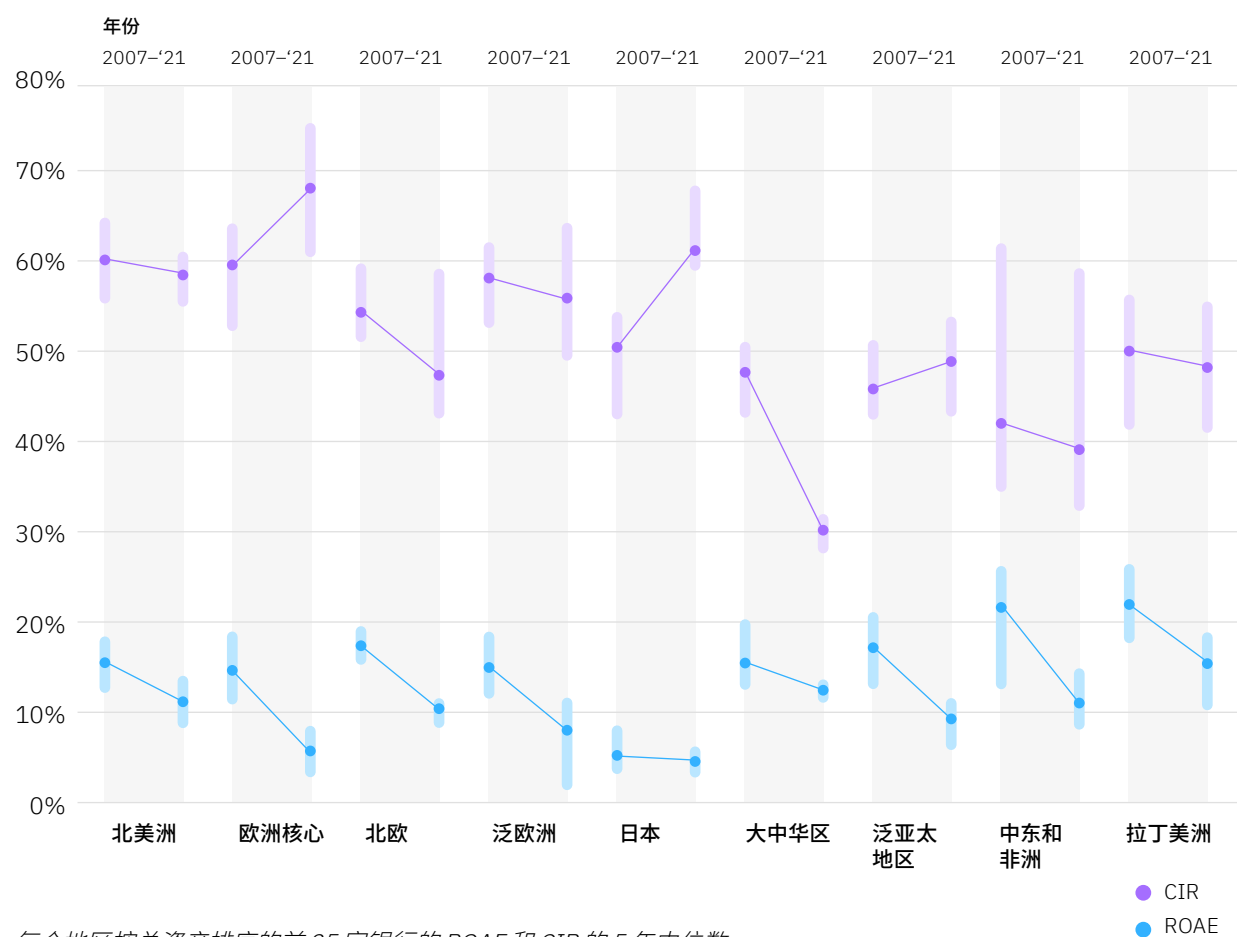
务业绩；在过去十年中，全行业的平均股本回报率 (ROAE) 呈持续下降趋势（参见图 4）。

金融机构纷纷开始设立创新中心，但这些创新中心通常被定位为孤立的实验中心，而不是真正的转型引擎。因此，作为企业战略的一部分，创新举措往往无法助力实现关键目标。

图 4

成本收入比 (CIR) 仍然过高。自 2007-2009 年全球金融危机以来，全球范围内的平均股本回报率 (ROAE) 有所下降。

CIR 用于衡量银行的效率；ROAE 用于衡量基于平均股东权益的业绩。



每个地区按总资产排序的前 25 家银行的 ROAE 和 CIR 的 5 年中位数、第 25 百分位数和第 75 百分位数的平均值。

注意：仅 2010 年中东和非洲地区的 CIR。

注意：每一年相对于 2007 年的对比。

信息来源：S&P Global, IBM 商业价值研究院。

如果缺乏业务模式创新，银行就无法实现增长和业绩。在整个业务模式中融入先进技术不仅有助于提高效率，而且还可以创造更大的价值，这一点至关重要。AI 将在效率和价值这两个领域发挥颠覆性作用。IBV 的跨行业研究表明，AI 的价值驱动因素越来越以客户及其感知价值为中心，而不是以效率或直接收入为中心（参见图 5）。例如，法国国民互助信贷银行 (Crédit Mutuel) 运用 AI 帮助客户更加快速高效地获取问题解答，最终将平均解决时间从 3 分钟缩短至 1 分钟。（请参阅第 17 页的“法国国民互助信贷银行运用 AI 为客户顾问提供适当的信息”。）

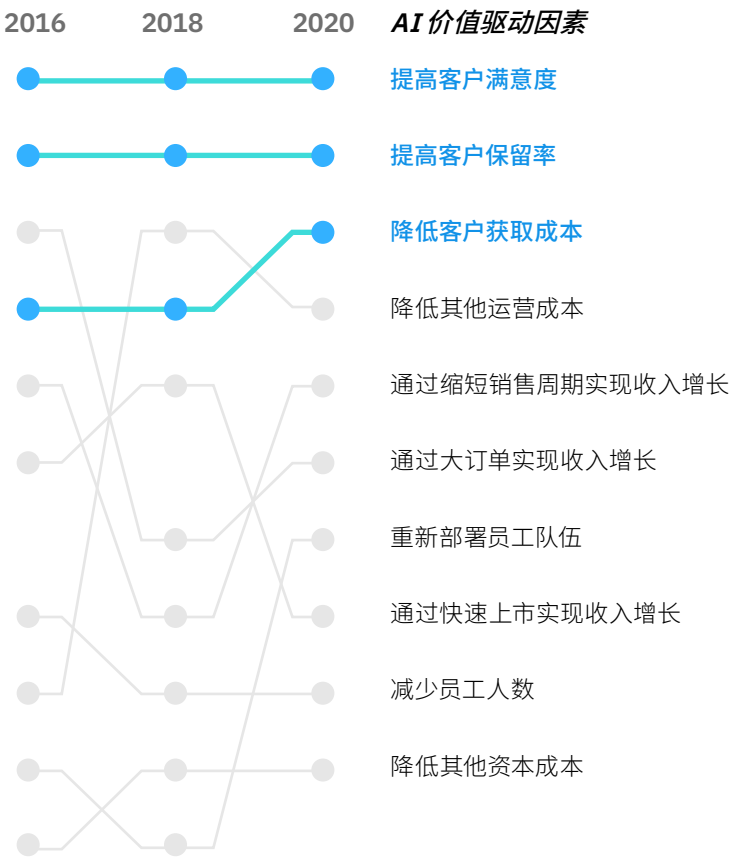
此外，许多公司缺乏在安全平台上快速整合金融科技服务的整体战略，这削弱了它们取得成功的能力。大多数公司尝试在不改变客户互动基础的情况下推动现有业务模式数字化，在移动界面上继续复制过去已取得成功的传统方式。实际上，在引入平台时，公司就需要改变客户互动策略和方法。

业务模式需要反映金融服务的数字化才能助力推动增长和业绩。⁶数字化转型可以推动金融公司寻找基于价值的全新客户关系方法来实现核心变革。协同推进业务模式优化与运营模式转型，并融入技术来更有效地实现创新承诺。

图 5

AI 价值驱动因素
2016-2020

企业专注于以客户为中心的营收增长。



信息来源：“如何运用 AI 创造业务价值：12 个真实成功案例”，IBM 商业价值研究院。2022 年 8 月。

案例研究

法国国民互助信贷银行运用 AI 为客户顾问提供适当的信息⁷

在法国国民互助信贷银行，每位客户都有一名专门的顾问提供服务。顾问作为第一联系人，帮助客户就各种产品（例如支票、储蓄、抵押贷款和投资）协调与该银行的关系。如果顾问能够更迅速、更方便地访问相关信息，他们就能更快地响应客户需求，从而省出更多时间，为其他客户提供服务。该银行每月会接到约 300 万个电话和 700 万封电子邮件，解决时间方面的任何改进都会产生重大影响。

该公司面临的一项挑战就是，各种产品和各个团队的文档不一致。让一位顾问负责众多产品的问题在于，该顾问需要能够“触手可及”地获取相关产品领域的必要信息。为了解决客户咨询的问题，顾问（通常是多面手）使用内部搜索引擎或电话来获取有关特定产品的答案。但是，法国国民互助信贷银行网络中各个银行的信息组织方式各不相同，这加大了搜索的复杂程度。此外，语言和术语也可能不同。这意味着传统的现成语言模型不足以确定提供给这些顾问的信息的优先顺序。

该公司运用 AI 和优化的语言模型改进了回答质量，并加快了解决客户问询的速度。虚拟助手现在能够为 85% 的客户案例提供满意的答案（每年还额外为客户回答 200 万个问题），而问题解决时间也从平均 3 分钟缩短到 1 分钟。每月为客户和顾问节省的时间总计达到数万小时。

当前业务模式与尚未发掘的数字机会之间的差距反映在惨淡的市净率上。

基础性的业务和技术变革对于扩展必不可少。缺乏灵活性的一体化架构并不是专门针对数字化需求而设计的。因此，尝试使用这种架构来进行扩展不仅会限制释放价值，而且在大多数情况下还会阻碍实现积极的成效。

量身定制的基础架构才是成功的关键因素。通过为业务打造强大的数字化基础，银行可以向着多个方向发展——一方面积极开展创新，另一方面保护利差并重新筛选合理的费用收入。

生态系统平台助力实现价值倍增效应

在我们撰写这份展望报告之际，许多金融机构正在学习如何利用生态系统平台来创造新的价值。生态系统平台不仅有助于消除客户与员工旅程中的摩擦，而且还支持与值得信赖的合作伙伴实现数据、洞察和能力共享，从而充分释放可实现的潜在价值，实现价值倍增效应。随着越来越多的金融机构开始构建无比重要的数据驱动型架构，这些生态系统平台将日趋完善和增强。金融机构将更加有效地理解、预测和满足不断变化的客户期望，因而也将能够更加积极主动地实现这些期望。

价值实现中的常见障碍

要推动这些积极变革，组织必须克服四个重要且极其普遍的限制因素：

- 未在战略中建立数字技术与商机的对应关系；
- 在缺乏灵活性的架构上采用不够完善的运营模式；
- 未有效协同组织激励机制，从而限制创业思维；
- 缺乏混合云采用经验。

让我们更深入地分析这些挑战以及金融机构应当如何应对这些挑战。

关联数字与业务战略

目前，大多数银行都是产品分销渠道的中间机构，致力于将专有或第三方制造商与最终客户联系起来，从而为客户提供资金、信用贷款、投资风险与回报管理以及潜在负债对冲。

但数字经济也为银行带来了机遇，让银行有机会创造超越产品投放的价值。银行可以成为生态系统平台的推动者，甚至还可以成为生态系统平台的积极协调者。借助生态系统平台，银行可以设计超越传统银行业务的无摩擦用户旅程，或提供大规模的可信建议。通过将银行的盈利能力与整个生态系统中的客户消耗的价值联系起来，银行可以重新定义其收入来源 — 从产品中的内嵌式费用到访问平台的费用。

这只是其中的一个例子 — 银行可以把握数字经济中的众多机遇，进一步明确可以利用哪些数字业务战略来创造价值。

全新的客户互动形式需要基于现代化架构的敏捷运营模式

受制于传统架构的缺点（即 IT 实施和业务逻辑），当前用于支持客户互动的运营模式通常存在局限性。在这方面，一些金融机构采用了直接迁移至云端的方法，其中的工作流和员工互动基本保持不变。这种方式的经济性显然不如推动应用环境进行高度现代化转型。

例如，PNC 在部署全新零售银行解决方案时采用了领域驱动设计 (DDD)。这最终成功消除了系统复杂性、降低了运营风险并加快了上市速度（请参阅第 20 页“通过数字化转型重塑零售银行业的未来”）。⁸ 领域驱动设计有助于弥合代码与业务现实之间的鸿沟。那么这是如何实现的呢？这需要将最了解业务的人员的心智模式融入到软件中，并在项目代码中使用单一语言和共享模式。

激发创业思维

新兴竞争对手正在以全新的方式改变客户使用金融服务的方式。为了满足或超越客户的最新期望，银行需要通过一种全新的运营模式来提高敏捷和速度，并打造量身定制的客户互动。金融机构 CEO 面临的挑战在于要在企业中融入创业思维，助力企业在创新驱动的增长与风险及合规性之间取得平衡。新的资金支持和激励方式可以帮助加快这一进程。但这是远远不够的。除此以外，企业还需要高度重视创新。

通过数字化转型重塑 零售银行的未来⁹

PNC 银行正在寻找一种灵活、敏捷的方法来赢得新客户，从而实现其宏大的扩张战略。该银行需要采用一种创新性方式来降低多个系统的复杂性，并通过简化的体验来建立和维护信任关系，从而吸引更多新客户选择 PNC。

无论来源渠道如何，所有客户交互都将流入一个统一的平台。无论客户是通过 ATM、移动应用、零售交易、在线平台、还是前往到分行进行互动，PNC 的应用都可以接入平台并实时采取行动。

通过在事件驱动的架构中采用战略性的数据优先方案（可从 PNC 的各种系统中实时获取数据），PNC 创建了一个全新的应用集成范式。

随着 PNC 加速推动扩张，这种新一代数据优先架构（依托于基于高度可扩展且可靠的平台即服务的混合云方案）成为了银行业的基准。PNC 可以对其应用进行现代化改造，并在高度安全的私有云中，利用关键数据建立云原生开发环境。

“如果您可以积极建立敏捷流程、开展试验并持续营造学习文化...您就可以更快速地响应环境中的机遇和变化。”¹¹

Piyush Gupta,
星展银行 CEO

许多金融机构会分配一部分可自由支配的支出，定期为创新试验提供资金支持，但缺乏权力来强制推动业务变革。领导者不应开展孤立的试验，而是应当考虑采用一种更全面的方法，要么实现整体集中管理，要么开展至少同时面向多个业务线的创新。

然而，要营造一种创新性文化，企业就需要能够接受（甚至庆祝）失败，要明白“失败的试验才是成功之母”。这就需要在创业型公司特有的“快速失败，快速学习”文化中，对业务模式进行实时测试和调整。

然而，我们在许多大型金融机构中看到的情形却恰恰相反。一些传统金融机构利用现有的基础设施和客户关系建立了其“数字银行”，尝试通过此举降低创新和创业的风险。这种方法的副作用在于会形成技术依赖和重叠的客户群，而且无法建立明确的市场开放竞争规则。上线之后，这样的新平台可能会产生巨大的成本并限制增长空间，而这又会阻碍业务成功。

金融机构要实现预期的业务成效以及更稳健的财务业绩，就需要在多个方面采取行动。在整个企业中融入数字技术，融合创新、创业思维与生态系统，以及打造现代化的企业架构和运营模式 — 这些都是金融机构在 2023 年寻求增长和业绩时需要重点关注的因素。

在混合云上随时随地开展创新

如今，竞争促使银行持续开展创新。在随时随地开展创新方面，混合云将发挥至关重要的作用。然而，大多数银行仍处于混合云旅程的早期阶段。以混合云成熟度的两项标志性实践为例：广泛的容器化（包括微服务的高级应用）以及自动化部署容器和云原生应用。我们的数据表明，分别只有 15% 和 18% 的组织采用了这两种实践。¹⁰ 银行组织在从“直接迁移”方式转变为“注重云优化的负载上云”方式方面仍然有较大的“增长空间”。



重新思考成本和效率， 为增长和创新提供资金支持

在过去十年中，平均股本回报率 (ROAE) 呈持续下降趋势，而成本收入比 (CIR) 则有所改善，不过仍然处于令人不安的较高水平（参见图 4）。尽管金融机构投资开展了多项成本削减计划，但 CIR 的相对较高的主要原因是，大多数金融机构都是通过一些缺乏远见的短期项目来削减非关键业务负载的成本，而不是通过整体战略来推动核心运营转型。

全面降低成本对于腾出资本来研发新产品和新服务至关重要。降本举措通常由高管自上而下进行管理，并使用现有业务的利润作为资金来源。然而，为了完全解决 CIR 较高的粘性问题的，当今的高管们正在认真考虑将降本举措整合到自下而上的业务重塑计划中，其效益主要体现在以下方面：

- 重新定义成本削减的战略范围；
- 对不断变化的商业文化和技能差距进行现实检查；
- 根据地缘政治形势来审查整体战略；
- 利用深层云（参见第 27 页的边栏）来增强关键业务价值流，从而实现重大绩效改进。

只有 43%

的美国 IT 高管表示目前能够了解整个云环境的成本和使用情况。

序言

摘要

唯一能确定的就是不确定性

增长和绩效依托于业务模式创新

重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持

不断变化的风险、合规性和监管动态

推动现代业务架构运营转型

行动指南

重新定义成本削减的战略范围

仅在战术层面追求降低成本，而脱离业务战略，往往会导致收效甚微。相比之下，唯有通过长期努力，数十年如一日地竭力降低整体运营复杂性以及提高客户服务质量，才能实现更健康的 CIR。金融机构应当考虑业务战略与降本举措相交汇的三个重要领域：

1. 用“安全转型”思维取代速赢思维。

在过去十年中，利润率呈持续下降趋势（参见图 2），其间还发生了数次系统性危机。金融机构历来都是通过一系列紧急成本削减项目来应对不尽如人意的业绩。这种方法通常无法解决根本问题，有时甚至还会导致根本问题恶化。只有当企业领导者们从“速赢综合症”中走出来，转变为长期主义，才能实现真正持续的业绩。通过建立长期计划来调动和激励整个组织，领导者就可以充分释放积极主动的“安全转型”思维的价值。技术还有助于支持转型思维，从而助力创造更大的价值。在当前的业务环境中，这意味着降低复杂性——从淘汰不再符合整体战略的产品，到基于自动化和 AI 来重新设计业务流程。这两种方式都有助于提高成本效益以及降低运营风险。

2. 请记住：一体化架构和速赢模式会导致规模经济消失。

行业整合通常是寻求规模经济的常见路径。然而，最近的许多并购主要是为了挽救陷入困境的金融机构，带来的商业优势非常有限。这些并购交易未能实现规模经济实乃意料之中，因为许多并购交易都是与不符合现代银行业需求的现有一体化架构相整合。因此，在合并后，银行的竞争态势很容易恶化，从而延缓有助于创造价值的数字化进程。

3. 跨渠道管理总拥有成本 (TCO)

数字化旨在打造更加便捷、成本更低的个人交易模式。不过，随着整体交易量的迅速扩大，总成本仍将持续增加。银行需要树立全局意识，全方位思考基于客户交互的整体经济模式。当客户交互方式发生转变时，银行需要调整其云成本可变性假设（例如，从分支机构和 ATM 转变为移动平台）。银行要考虑的并不仅仅是成本。在许多情况下，银行还要兼顾数字化与人性化，让整个管理层凝聚一心，共同做出更复杂的财务决策。

“疫情当前，我们一直在负重前行，与客户共克时艰。但领导者仍然需要继续通过技术投资来改善效率和效益，引领企业向前发展。而这就是企业运营之道。”¹²

Brian Moynihan, 美国银行 CEO



对文化和劳动力经验进行现实检查

唯有当一线员工全力以赴时，最高管理层发动的自上而下的转型指示才会奏效。也就是说，一线员工将成为转型的塑造者。同样，当劳动力贡献自下而上传递时，技术便会创造更大的价值。为了实现更健康的成本削减和弹性运营模式，领导者必须着手营造适当的企业文化。即使直接未受到裁员的影响，员工们通常也不是太愿意接受变革和转型。在转变为更高效的运营模式的过程中，持续、透明的沟通至关重要。与其向员工“下达告示”，不如从一开始就让他们参与转型，这样他们就可以成为转型的塑造者。这种方式通常有助于改善员工体验。

根据地缘政治形势来审查整体战略

尽管全球化提高了运营效率，但面对日益突出的地缘政治风险，企业对弹性的担忧也在持续加剧。整个经济部门都将受到地缘政治形势的影响。目前，金融机构正在全面审查其当前战略。例如，受到乌克兰冲突的影响，一些欧洲银行选择关闭在俄罗斯的业务。考虑到业务的近岸外包 (near-shoring) 或地理转移趋势，许多金融机构需要全面更新其所有经济假设，同时做出一系列最顺应形势的战略调整。

采用深层云来建立关键业务价值流

尽管技术转型对于实现更健康的运营成本结构至关重要，但采用“直接迁移”方法来重新将现有工作负载引入平台只能创造有限的效益。如果只是尝试通过匆忙的云迁移来即刻节省成本，那么企业在很大程度上将错失战略目标。通常情况下，这是由于对云计算的相关成本进行了错误假设，同时对于处理复杂环境的安全和容器化的目标平台也缺乏可见性。在美国，超过一半 (53%) 的 IT 高管表示，他们在 2022 年上半年的云计算账单超出了计划和预期。只有 43% 的受访高管表示，他们现在可以了解整个云环境的成本和使用情况。¹³ 在混合云中采用领域驱动设计有助于简化云旅程并节省成本，从而缓解其中的一些问题。简化能够带来丰厚的回报。有数据表明，在发生数据泄露的情况下，云迁移会扩大成本和损失。¹⁴

随着金融机构纷纷着手采取新举措来保持竞争力，成本和效率方面的优化工作仍将成为 2023 年的优先事项。尽管循序渐进地推进这方面的优化工作极具吸引力（这是一种切实可行的方法），但战略本身必须要更加全面，以便更加快速地取得更大的成功。

什么是深层云？ 它将如何为银行 提供助力？

在技术驱动的绩效改进领域，企业领导者应借鉴商业捕鱼智慧：如果想要钓到大鱼，就要前往大鱼游弋的深层水域。

如果您的组织期望从长期以来的技术投资中实现重大业务价值，但结果却不尽如人意。这可能是因为您在错误的位置，用错误的方式捕捞错误的鱼类。

您的组织是否被困在浅层水域中？事实上，用以基础设施为中心的方式采用云计算、数据、软件和人工智能 (CDSAI) 技术及实践就像是在浅层水域捕捞小鱼。选择捕捞小鱼并没有任何问题。采用云来提高企业 IT 的效率是一件好事。采用软件即服务 (SaaS) 来降低人力资源、财务、CRM 和记录系统的成本也可能是一项极具成效的投资。

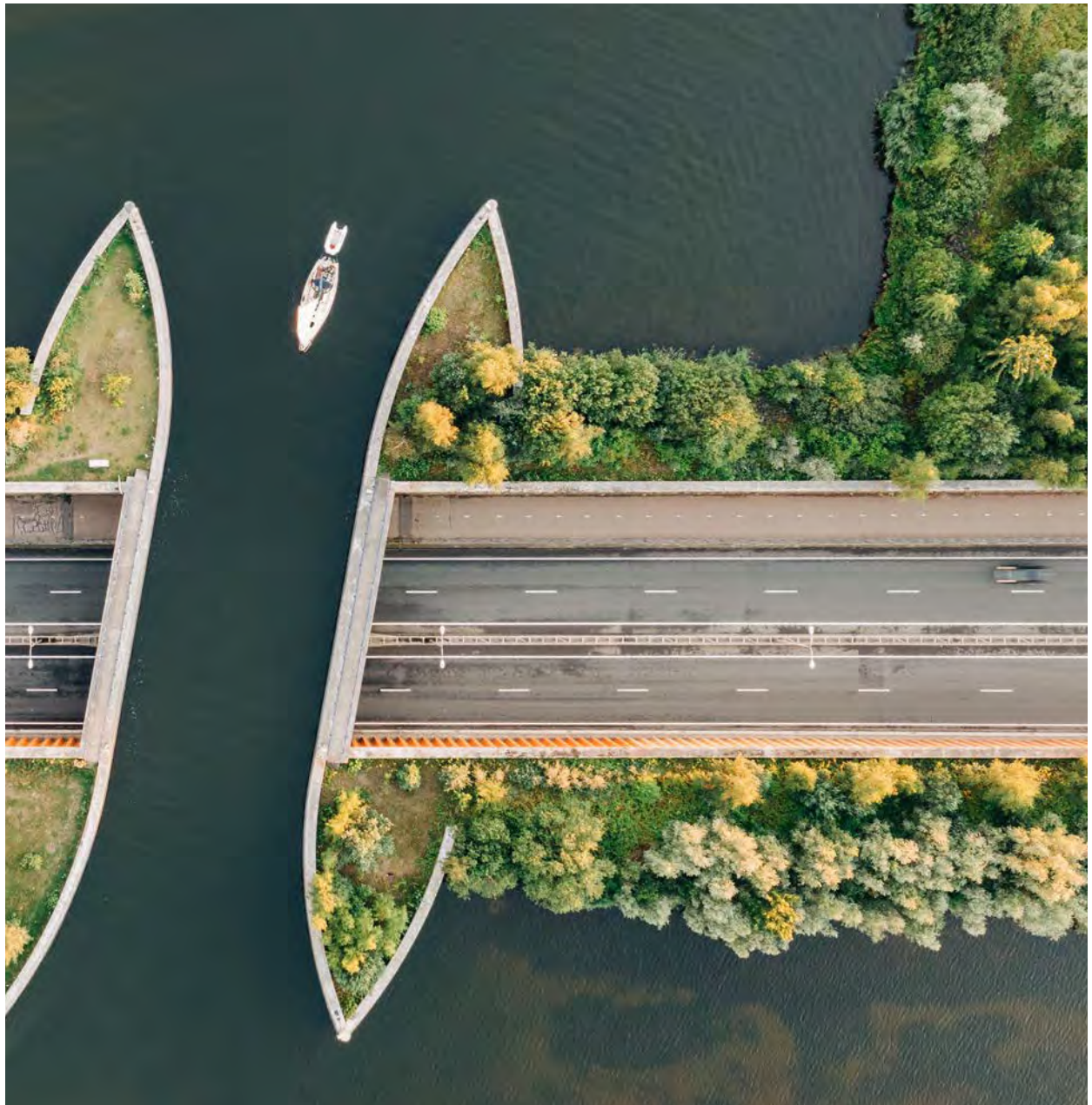
但这些标准化功能既不能创造收入，也无法为企业建立差异化的核心价值主张。如果您的企业仅仅停留在浅层水域和近岸水域进行后台成本优化，那么永远都无法捕捞到价值更大的大鱼。

深层云建议，如果您想要钓到更大的鱼（为了实现核心业务绩效的重大改进），就需要潜入大鱼游弋的深层水域去捕鱼，深挖企业中最关键的业务价值流。¹⁵

深层云方案的核心是两个关键原则。首先，金融组织必须让其 CDSAI 投资直接聚焦于提升关键业务运营的绩效，这包括组织拓展和留住客户的方式，提供基本价值主张的方式，协调前台、中台和后台的方式，以及应对全球商业环境变化的方式。

深层云的第二个关键原则是，银行必须以价值流的形式来可视化、设计和运作其关键业务运营。这样一来，银行可以根据速度、流程、质量、成本、收入贡献等因素来对这些价值流的当前绩效进行建模。然后，以当前状态为基准，银行可以确立绩效改进目标，并开始运用深层云工具包中的要素（包括 CDSAI 以及相关方法和实践）来重新设计价值流。

摘录并改编自《深层云替代方案：潜入业务绩效的核心》。IBM 商业价值研究院。2022 年 8 月。



不断变化的风险、合规性和监管动态

下一次系统性危机可能不会发生在金融领域，而是发生在运营领域。运营风险存在已久，但如今引发下一次危机的可能性比以往任何时候都要高。这是因为 — 为了改善业务，金融机构纷纷开始建立新的数字渠道，打造新的生态系统，但这同时也会引入更大的风险，尤其是网络风险。

在基于生态系统的数字化时代，仅采用传统的风险管理最佳实践是远远不够的。

金融机构越发越依赖第三方技术提供商来为其关键业务运营提供支持，并且正在将工作负载和服务从本地部署环境迁移至混合云。因此，不断积累的运营风险现已远远超出了企业内部监控和风险管理能力的范围。尽管有周密的合同安排、标准和法规，但要全方位监控漏洞几乎是不可能的，即使是再密切的业务合作伙伴也无法实现。

近年来，数据泄露的平均成本呈持续上升趋势，客户和银行员工适应数字化的步伐不断加快，从而进一步加剧了安全风险。尽管金融服务行业处于网络安全投资的前沿，但其 2022 年的数据泄露成本要比全球平均水平高出 37%，仅次于医疗保健行业。¹⁶ 面对数字互联时代的不确定性和恶意行为体，网络弹性应当成为整个生态系统的首要关注点。

此外，金融科技创新和业务转型正在对风险和合规实践构成挑战。AI 和云计算等指数级技术重塑了行业的基本定义。例如，嵌入式金融扩展了开放银行的范围，而去中心化金融 (DeFi) 则正在尝试打造一个几乎没有银行的世界。传统风险与合规性最佳实践不足以顺应未来的数字化时代。

序言

摘要

唯一能确定的就是不确定性

增长和绩效依托于业务模式创新

重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持

不断变化的风险、合规性和监管动态

推动现代业务架构运营转型

行动指南

主要行动领域

金融公司可以在追求数字化转型和业务模式创新的同时满足风险与合规性要求。两者并不相互冲突。鉴于此，金融机构正在优先考虑一些关键事项：

- 在全面洞悉安全与合规性流程的情况下管理业务和系统复杂性；
- 优先开展网络风险投资来应对日益隐蔽的恶意行为体；
- 通过数据共享和整合来打击欺诈和洗钱行为；
- 将运营弹性纳入到业务中；
- 更新混合云的政策和治理来支持日益广泛的 AI 采用；
- 助力确保可持续性的透明度。

管理业务和系统复杂性

面对全球金融危机，监管机构开始尝试推动金融体系去杠杆（例如，对普通场外交易衍生品进行集中清算），这迫使银行不得不大力简化其产品。然而，金融机构的产品和业务服务仍然十分复杂。另一方面，生态系统也增加了技术的复杂性。金融服务不再被局限于银行的“四面墙”之内。金融服务涉及由内部和外部贡献者构成的生态系统，这些贡献者与访问本地部署系统、混合云配置以及第三方和第四方提供商网络的用户进行交互。

更为复杂的是，金融机构面临着未曾触及的风险领域，不仅要更新监管框架，还要满足更广泛的监督与治理需求。金融创新已经从先进的量化建模转变为编写技术赋能的数字资产。随着去中心化金融平台的普及，金融机构越发依赖在监管范围之外运营的第三方。监管审查正在加强识别和管理这些外包关系中的风险，包括金融机构对第三方的安全性、数据保护以及云服务使用状况的可见性水平。

管理具有全面可见性的多云环境是一个高度复杂的过程，这会导致新的基础设施难以管理。2022 年，美国各行业中只有 27% 的 IT 高管表示对迁移有充分的可见性；而只有 55% 的 IT 高管表示对安全和事件响应有充分的可见性。¹⁷

优先开展网络风险投资

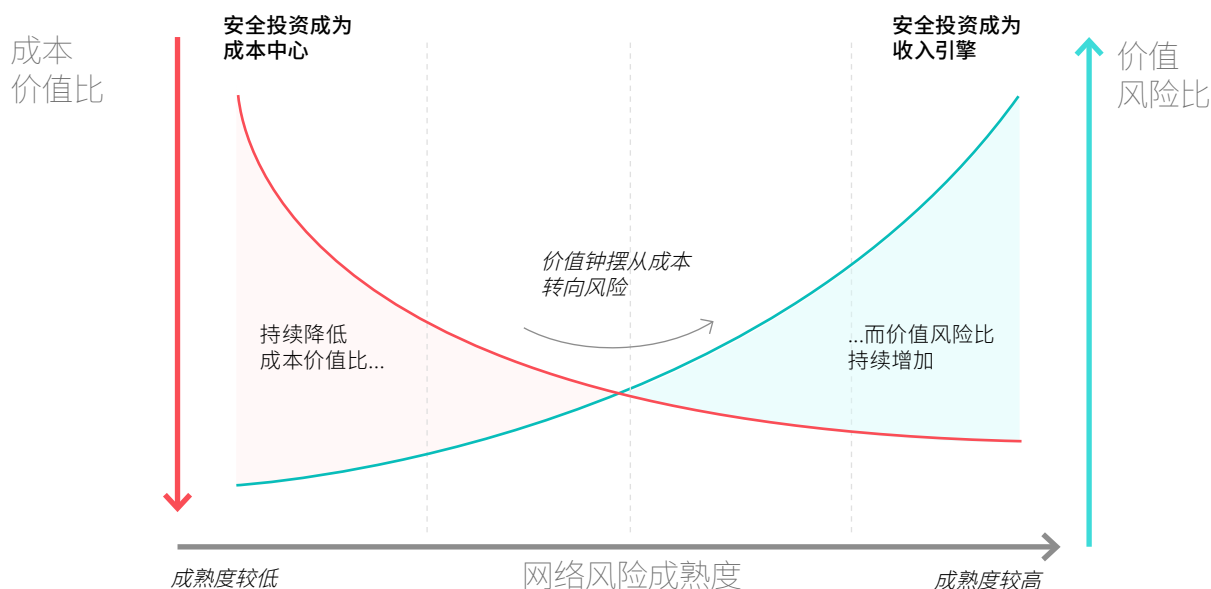
在未来四年中，全球网络犯罪造成的损失（到 2025 年将达到每年 10.5 万亿美元）预计将达到全球网络安全支出（到 2026 年将达到每年 2673 亿美元）的 40 倍以上。¹⁸ 企业领导者需要将安全性视为将业务与技术战略联系在一起的重要纽带，而不是常年生活在防御状态，投入大量精力应对威胁，在夹缝中求生。他们将运用安全投资来释放更大的价值，协同运营以提高效率，以及通过更有效的协作来改善业务成效。根据 IBM 商业价值研究在 2022 年开展的一项研究¹⁹，全球金融机构的 2,000 位 CIO 和 CTO 将“统一安全框架”（涵盖从网络风险到合规态势的多个维度）确认为其在未来三年创造更大业务价值的首要任务。

业务和技术领导者如何运用风险管理来确定未来安全投资的优先级排序？一项建议是使用风险量化和相关指标，例如使用证券投资回报率 (ROSI) 作为传统 ROI 指标的补充，进一步纳入通过规避或缓解风险创造的财务收益。理解从“成本风险比”指标到“价值风险比”指标的转变对于支持跨网络风险和网络安全生命周期的决策至关重要。通过提高效率、缓解财务影响以及规避收入损失，组织可以大幅提升盈利水平。此外，抗风险能力更强的组织更有弹性，也不易受到阻碍其长期战略执行的干扰因素的影响。这有助于推动业务和收入增长（参见图 7）。²⁰

图 7

风险意识带来可观回报

更深入地理解和规避安全风险有助于改善绩效。



通过数据共享和整合来打击欺诈和洗钱行为。

欺诈、反洗钱和网络安全计划为相同的客户提供保护，但金融机构之间通常无法实现有效的信息互联或共享。尽管每项计划仅负责分析事件的一部分，但这些计划可能无法看到行为和交互之间的所有关系，从而增加未检测到不良行为以及银行业务受到威胁的可能性。许多企业仍然运用孤立的风险管理和合规性技术来提供安全保护，这在经济上已不再可行。这就需要采用整体性战略，结合跨安全职能的数据来做出主动预测和响应。为了应对这一趋势并将可疑的网络和模式联系起来，领先的金融机构正在开发独有的 AI 模型，用于将各组织的犯罪模式融合在一起。

将运营弹性纳入到业务中

全方位投资构筑运营弹性可在多个维度实现积极成效。例如，客户价值在于针对资金的数字访问，他们知道这些资金不会受到系统故障的影响。银行可以通过更加高效和有效的合规性流程来创造更大的竞争价值。整合金融科技和生态系统合作伙伴的坚实基础平台有助于创造创新价值。具有弹性的技术基础设施能够广泛惠及社会，让人们在工作或娱乐时都能进行数字访问，而不受地理位置的限制。

网络弹性是整体运营弹性的重要组成部分。越来越多的金融机构认识到这一点，并将其侧重点从风险敞口转移至网络弹性（参见图 8）。²¹这样一来，组织将降低对固定边界的依赖程度，更加密切地与合作伙伴整合在一起，并针对当今运营环境中的未知因素保持更高的弹性。

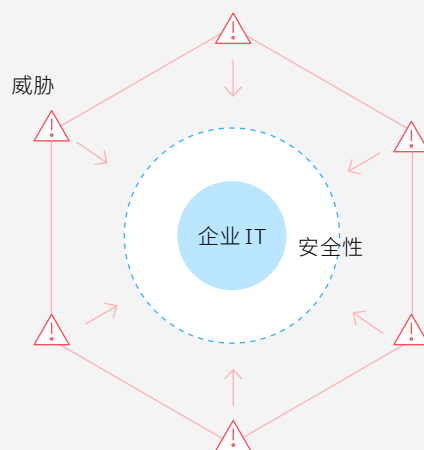
图 8

面向公共利益的安全方法

以共担责任、共建弹性和共享价值为核心的生态系统合作关系正在变革安全运营。

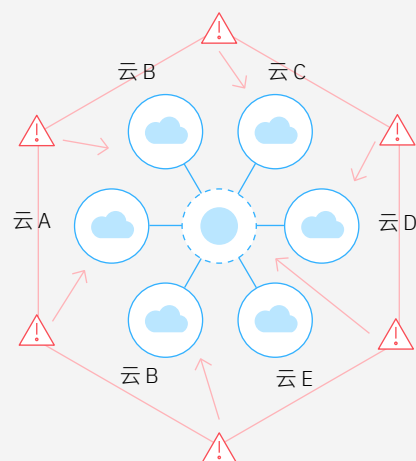
传统安全方法（前云时代）

- 企业自建安全系统来抵御网络攻击者
- 注重安全边界
- 高成本、低效能
- 协作水平较低



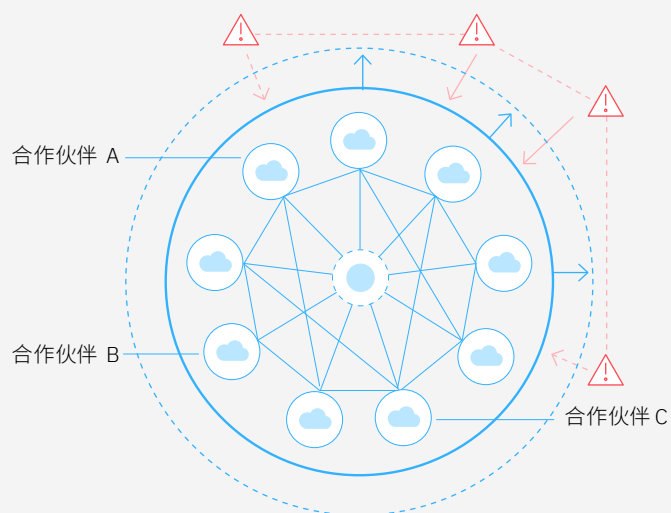
共担责任（浅层云时代）

- 一些 IT 功能迁移至不同的云并具有各自的安全态势（强于企业 IT）
- 双边安全协同
- 可提高效率并改善安全态势
- 双边方法和“锁定”阻碍了转型价值



共建弹性（深层云时代）

- 生态系统合作伙伴之间保持多边协同
- 强大的联合安全态势可主动限制攻击者的能力
- 安全方法成为共同公共利益
- 降低风险，建立开放平台，推动价值创造和转型



这种更成熟的新兴安全态势将在特定行业中以及每个组织的转型旅程中以不同方式表现出来。这种转变也反映在新的监管要求上，例如欧盟即将出台的数字运营弹性法案 (DORA)。²²

更新混合云和可信 AI 的治理

由于数据重力、安全和监管要求以及关键任务应用的复杂性，单一公有云基本上不足以满足企业需求。受监管的金融机构可以利用涵盖广阔资产的解决方案，包括传统数据中心、大型机、多个云（私有云和公有云）、软件即服务 (SaaS) 应用以及在边缘运行的应用和数据。金融机构需要利用近乎实时的数据和开放式创新来扩大业务价值，因此这就需要采用一种整体性的混合云治理方法，确保能够在数字化转型期间保持合规性。

从识别和管理监管变化到收集风险报告数据，许多金融机构一直在投资发展 AI 驱动型技术来持续监测监管合规性。风险与合规经理需要利用 AI 支持来专注于处理价值更高的风险活动，而不是被动地根据延迟的手动报告来做出响应。但 AI 也引入了与使用新算法相关的新风险，而这会产生道德和其他方面的担忧。为了解决此问题，大多数组织正在建立一种包含政策和标准的治理结构，以确保在其风险管理方法中安全可靠地使用 AI。目前，关于在金融服务中使用 AI 的法规还比较少，但风险与合规专业人员可以利用其现有的风险管理原则，在这个全新的风险领域制定相关政策和标准。

改善可持续性和透明度

随着金融机构围绕可持续性扩展其产品，例如 ESG 贷款和投资产品，但适用于基本承诺和相关风险报告的全球标准仍在不断推陈出新。技术仍将不断发展和进化，金融机构可能不得不面对声誉受损的现实。如果缺乏完整的法规和明确的市场标准，风险管理与合规性高管将难以建立切合实际的指标，从而面临问责制的挑战。他们所需要的数据要么不可用，要么质量不可靠。与影响职能监督的其他风险不同，金融机构及其客户并没有可供借鉴的历史 ESG 数据，因此难以建立最佳实践和阈值。通过积极开展安全投资，力争将可持续金融生态系统中的各方联系起来，这有助于弥合合规与风险管理方面的缺口。

首席风险官 (CRO) 需要将安全投资视为将业务与技术战略联系在一起的重要纽带，而不是常年生活在防御状态，投入大量精力应对威胁，在夹缝中求生。

某全球性银行运用 AI 改进内部审计²³

该银行的内部审计部门依赖于高质量的文档来重复运用控制措施并评估其有效性。这至少应当包含足够的信息来确定需要做什么、应当采用何种方式以及可以实现什么样的预期成果。如果缺少其中任意信息，则审计人员可能需要与控制负责人/归档人员讨论修订方案，而这会增加审计所需的工作量。此外，文档对于支持监管机构了解所应用的控制措施至关重要。因此，文档还应当重点呈现职责、时间安排和其他流程级信息。

该全球性银行的审计流程涉及大量手动任务。全球银行每年要执行大约 1,000 次审计工作，每次检查大约 10 项控制措施，每次平均耗时三个小时。全球银行不断提高其能力（审计师人数将增长 30%），并且已经拥有世界上最大的内部审计部门之一，因此优化这些资源的生产力非常重要。

其理念是开发一种自然语言处理 (NLP) 模型，该模型可以自动基于 5W 测试（内容、原因、对象、时间、地点）来标记控制文档中可能缺失哪些重要信息。全球银行可以在最初编写文档时使用该系统，也可以扫描现有文档以识别可能存在问题的文档。

在短短四个月内，此系统的快速采用就已经实现了可观的成效。50 位活跃用户在 5000 多个控制项中总共输入了 12000 个条目（自定义注释），并且每周还会新增数百个条目。随着审查流程效率的提高，全球银行能够节省大约 30000 小时的工作量，并安排这些人员来开展额外的质量保证工作，而任何其他方式都不可能实现如此惊人的效果。

“在‘开放金融’的趋势下，提供金融服务已经成为一项日益重要的竞争力。我们希望掌控一切，并且希望获得安全保障。这正是开放银行的初衷！”²⁵

Charlotte Hogg, Visa Europe 首席执行官

首席风险官、首席安全官和首席合规官的数字关注点不断变化

银行开始意识到调整治理、系统和程序的重要性，只有这样才能走在转型举措风险的前面，筑牢坚固的安全防线。2022 年，IBM 价值研究院针对 2,000 位 CIO 和 CTO 中开展了一项调研，其中有 45% 的 CIO 和 CTO 认识到需要投资建立统一的安全与控制框架来帮助 CRO、CCO 和 CISO 优化成本收入比，并通过可信、弹性的数字运营来改善 ROAE。²⁴ 风险与合规职能将在释放业务价值方面发挥日益重要的作用，从而助力有效应对这些新的挑战。面对不断扩大、高度不确定的风险环境，高管团队正在持续简化风险与合规管理流程。

随着金融环境的日益多样化，金融机构对优秀的风险与合规人才的需求仍将持续增长。无论是在专业知识的深度还是广度方面，这些专业人员都将面临比以往更高的要求。他们需要掌握更加深入的专业知识，包括有效识别风险以及对整个组织进行充分监督。而且，他们必须在人才短缺的环境中做到这一点。面对不断加快的变化步伐，要在银行内部建立涵盖所有技术、新的生态系统关系和相关风险的全方位专业能力几乎是不可能的。

最重要的一点，董事会要对金融机构的风险和合规态势负责，要向利益相关者、监管机构和所服务的客户交出负责任的答卷。面对更加不确定的经济形势，董事会需要加强 CEO、CRO、CCO 和 CISO 之间的合作。而在建立更高的透明度之后，这些高管可以有效评估战略假设以及业务变革和技术转型的进展。





为了应对不断变化的客户期望和日益加剧的竞争，银行正在颠覆其业务模式。

推动现代业务架构运营转型

为了应对不断变化的客户期望和日益加剧的竞争，银行正在颠覆其业务模式。在过去的传统银行模式中，大部分运营支出（人力资本、流程和技术）都用于为中端和后端提供支持。随着指数级技术推动改善中端和后端成本效率，侧重点也在不断变化。

金融机构开始更加注重为客户提供差异化服务，并通过转变其工作方式更加有效地满足当今客户的需求（参见图 9）。这种转变对于银行实现更加敏捷的高质量发展至关重要，让银行能够在客户旅程的早期，积极与客户进行互动，而不受时间和地点的限制。

面对竞争加剧和监管变化，再加上云计算、AI 和自动化等技术呈指数级增长趋势，金融机构不得不大力开展业务投资，然而当前的形势并不是太有利。通过降本增效来释放资金，借助业务架构转型来推动创新，以及在移动时代增强前端技术和能力，这些都是必不可少的举措。

这个等式最终归结为增长、控制和成本三个因素。打造差异化的客户体验有助于推动增长。控制旨在运用 AI 和云计算的优势来有效满足风险与合规性要求。成本则是旨在尽可能高效地完成上述所有任务。

业务部门与技术部门开展“双向合作”

业务部门需要驱动战略，而技术部门则需要负责实现业务战略。技术领导者不应仅仅是业务请求的接收方；除此之外，在制定业务战略时，他们还需要参与到决策流程中。业务部门与技术部门在各自领导者的带领下加强合作，建立一致的愿景和持续的反馈循环，这有助于释放更稳健的财务业绩。

序言

摘要

唯一能确定的就是不确定性

增长和绩效依托于业务模式创新

重新思考成本和效率，为增长和创新提供资金支持

不断变化的风险、合规性和监管动态

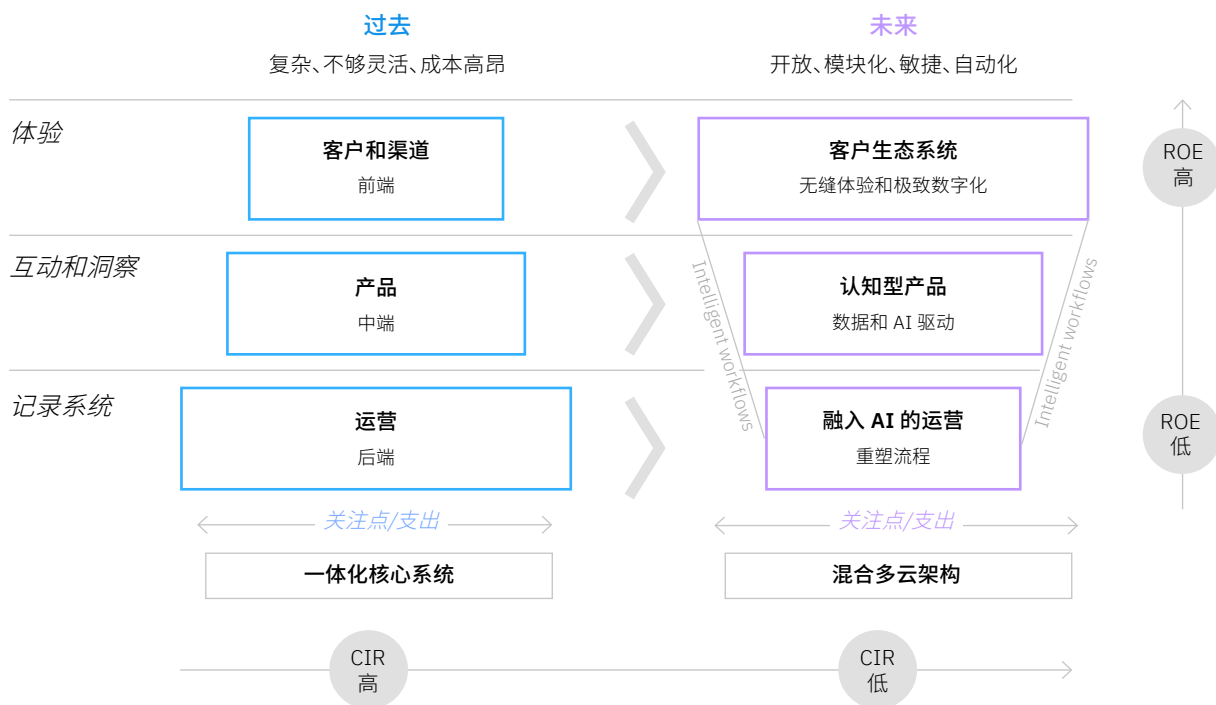
[推动现代业务架构运营转型](#)

行动指南

图 9

银行业的未来

指数级技术有助于颠覆传统业务架构。



信息来源: IBM.

展望未来：更加卓越的体验将为企业带来凝聚力

在任何业务转型或数字转型中，都需要考虑这样一个基本问题：客户和员工是否因此获得了更加卓越的体验？通过转型为员工团队赋能，这有助于更有效地满足快速变化的客户需求。员工团队需要利用数据和 AI 平台来实现卓越成效，从而充分发挥人类智慧和数字智能的优势。通过转型推动改善体验，企业可以在整个价值链中从被动反应模式转变为主动响应模式。

增长与绩效、成本与效率以及风险与合规的核心是什么？答案是人才。良好的员工忠诚度和敬业度是增长与创新的动力引擎，并助力夯实运营基础。推动跨业务与技术的全方位运营模式转型不仅可以削减成本，跟上变化趋势，而且还有助于推动改善员工体验，创造更大价值，从而改善客户体验。

2023 年是实现这一目标的绝佳时机。

行动指南

在步入 2023 年之际，许多金融机构开始制定推动运营模式和业务计划转型战略。越来越多的金融机构开始采用各种指数级技术、全新的思维方式和全新的工作方式。

为了帮助金融机构最高管理层在 2023 年实现更稳健的财务业绩，下面列出了一系列切实可行的整体行动方案。

1. 在制定业务战略时，业务领导者与技术领导者应当开展“双向合作”。业务部门需要驱动战略，而技术部门则需要负责实施业务战略。
2. 借助混合云的思维方式和工作方式，在您的金融机构中融入弹性。这就需要将数字化融入到业务流程中，从而保证速度和创新。
3. 通过自动化、数据和 AI 重塑员工体验。人才是任何企业的命脉。
4. 现代化助力构筑弹性。现代银行和金融市场需要借助数字能力来建立弹性，从而实现可持续的财务业绩。

5. 专注于真正重要的任务。平衡“各自为战”的方法与“携手合作”的方法，积极推动开放创新，让合作伙伴贡献力量，从而释放生态系统的扩展能力。

6. 通过定义明确的“价值引擎”来协同激励机制，让所有利益相关者积极参与转型和创新。孤岛会阻碍创新和增长。

在当今的数字时代，卓越的员工团队和出色的客户体验是价值之源。换句话说，数字化转型与银行文化密切相关。当业务价值融入到运营基础中时，员工团队将成为增长和创新的驱动力。

关于专家洞察

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

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

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。

相关报告

卓越银行的基石：加速数字化转型的实践和优先任务

IBM 商业价值研究院，2022 年 10 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/GJVVW6A2V>

人工智能和自动化助力网络安全：领导者如何统筹技术和人才以取得成功

IBM 商业价值研究院，2022 年 8 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/GNWDN5GD>

深层云替代方案：潜入业务绩效的核心

IBM 商业价值研究院，2022 年 9 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/RA9M3DNO>

如何运用 AI 创造业务价值：12 个真实成功案例

IBM 商业价值研究院，2022 年 10 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/1VGVEKOA>

备注和参考资料

1. Central banks – summary of current interest rates. Global-rates websites accessed on 2022 Dec 8 - <https://www.global-rates.com/en/interest-rates/central-banks/central-banks.aspx>
2. “Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value C-suite Series: 2022 CEO Study. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo>
3. Ibid
4. Kristalina Georgieva, CNN interview, 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=2QOed9rTN8c>
5. RETAIL BANKING TECHNOLOGY SPENDING FORECASTS 2022-2027: GROWING OUT OF THE PANDEMIC, <https://www.celent.com/insights/631021434>
6. Mario Draghi and Luis de Guindos. Press conference. European Central Bank. September 12, 2019. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2019/html/ecb.is190912~658eb51d68.en.html>
7. “How to create business value with AI: 12 stories from the field,” IBM Institute for Business Value. August 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-examples>
8. Nitsopoulos, Mike and Shahir Daya. “Reimagining the Future of Retail Banking through Digital Transformation.” IBM Newsroom. June 7, 2021. <https://newsroom.ibm.com/Reimagining-the-Future-of-Retail-Banking-through-Digital-Transformation>
9. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. <https://ibm.co/foundations-banking-excellence>
10. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. <https://ibm.co/foundations-banking-excellence>
11. Piyush Gupta, “The 2021 CEO Study: Find your essential.” IBM Institute for Business Value. February 2021. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
12. Brian Moynihan. “First on CNBC: CNBC Transcript: Bank of America Chairman & CEO Brian Moynihan Speaks with CNBC’s “Squawk on the Street” Today”. Accessed on Dec. 10th 2022. [https://www.cnbc.com/2022/02/16/first-on-cnbc-cnbc-transcript-bank-of-america-chair\[...\]ian-moynihan-speaks-with-cnbc-squawk-on-the-street-today.html](https://www.cnbc.com/2022/02/16/first-on-cnbc-cnbc-transcript-bank-of-america-chair[...]ian-moynihan-speaks-with-cnbc-squawk-on-the-street-today.html)
13. 2022 Cloud Cost and Optimization Outlook - Wanclouds - https://wanclouds.net/resources/reports/2022_Cloud_Cost_Optimization_Outlook.pdf
14. “Cost of a data breach report 2022,” IBM. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
15. Excerpted and adapted from “The deep cloud alternative: Getting to the heart of business performance.” IBM Institute for Business Value. August 2022.
16. “Cost of a data breach report 2022,” IBM. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
17. 2022 Cloud Cost and Optimization Outlook - Wanclouds - https://wanclouds.net/resources/reports/2022_Cloud_Cost_Optimization_Outlook.pdf
18. Morgan, Steve. “Cybercrime to Cost the World \$10.5 Trillion Annually by 2025.” Cybercrime Magazine. November 2020. <https://cybersecurityventures.com/hackerpocalypse-cybercrime-report-2016/>; Upadhyay, Shailendra, Rahul Yadav, et al. “Forecast: Information Security and Risk Management, Worldwide, 2020-2026, 2Q2022 Update. <https://www.gartner.com/document/4016190?ref=algobottom-rec&refval=4004647> (Access required.)
19. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. <https://ibm.co/foundations-banking-excellence>
20. Prosper in the Cyber Economy – IBV 2022 – <https://ibm.co/security-cyber-economy>
21. Ibid.
22. DORA <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/05/11/digital-finance-provisional-agreement-reached-on-dora/>
23. “How to create business value with AI: 12 stories from the field,” IBM Institute for Business Value. August 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ai-examples>
24. “Foundations for Banking Excellence,” IBM Institute for Business Value. October 2022. <https://ibm.co/foundations-banking-excellence>
25. <https://tink.com/blog/open-banking/charlotte-hogg-money2020-5-quotes/>

© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器（中国）有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编：100020

美国出品 | 2023 年 1 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 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 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。



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

