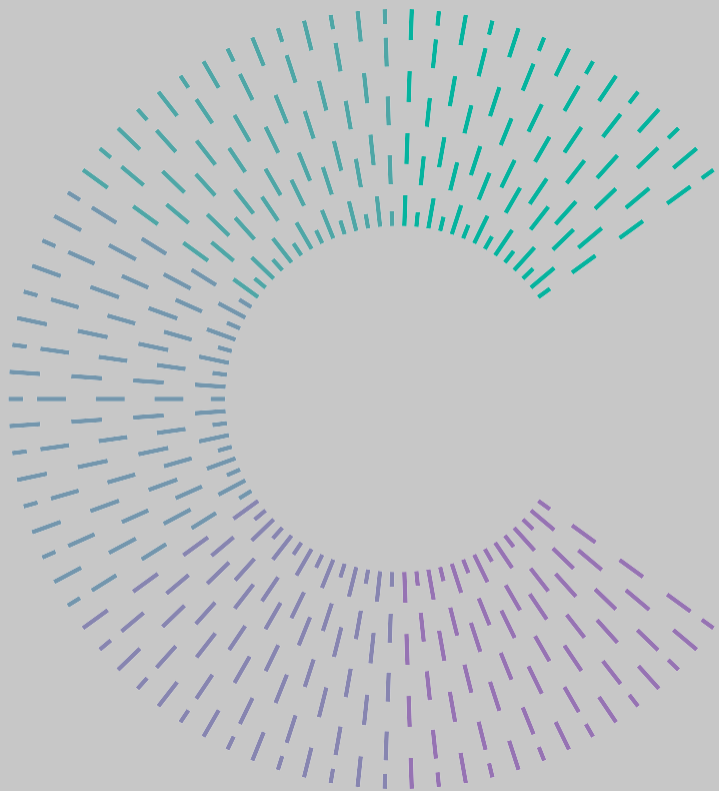
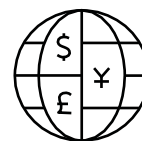


银行业和金融市场 传统企业逆袭



全球最高管理层调研
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

银行业和金融市场的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（43% 对 40%）。以前，他们认为开放式创新会成为主流，而现在，越来越多的受访者认为企业内部创新又占据了上风。然而，以下两点获得了广泛认同：足有 72% 的银行业和金融市场最高层主管表示，在未来几年内对客户体验的重视度将超过产品。与此类似，66% 的受访者认为大多数企业会继续更广泛地开展合作。

银行业和金融市场的最高层主管还指出，业务格局仍然充满挑战。他们表示，宏观经济因素、技术进步和市场压力将是自己所在行业未来几年面临的三个最主要的外部影响，而股本回报率低、增长乏力以及严格的成本控制等问题可能仍将持续。然而，由于数字化技术从根本上重塑了金融服务行业，造成能够动态管理新市场、新业务模式以及能够采用新方式与客户及合作伙伴进行互动的人才短缺，因此人才问题在最高管理层工作日程中的优先级大幅提升。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对银行和金融服务业的 1,618 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。这份银行和金融服务业调研报告从收集的全部数据样本中选出 1,564 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了我们的本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余——所有这些都帮助他们财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重而道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

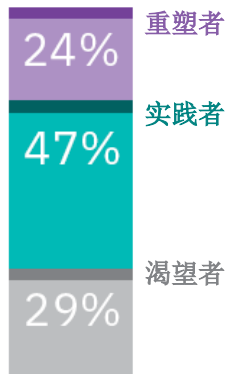
“我们既是颠覆者，也是稳定市场的力量。我们侧重于借助金融科技公司培养现有能力，降低运营成本。”

印度某银行业和金融市场首席信息官

图 1

银行业和金融市场企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置。



颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。现在，行业外部的企业不再是他们最担心的竞争对手；他们表示，*真正的*颠覆来自锐意创新的业内传统企业。银行业和金融市场的最高层主管一致同意这一点。40% 的受访者表示，他们所在行业正经历翻天覆地的变化，71% 的受访者将剧变归因于那些曾经臃肿不堪，但如今已自我重塑，力争在数字时代蓬勃发展的金融机构。

但银行业和金融市场的最高层主管也担心市场新进入者会蚕食他们的领地：72% 的受访者预计，未来几年，金融科技公司将对他们的企业产生重大影响，因为风险投资者继续向初创企业注入资金，旨在彻底改变客户管理资金的方式。55% 的受访者担心中介角色会因此退出舞台。但令人吃惊的是，只有 29% 的受访者表示他们迫切需要通过转型以应对动荡局面。

在我们的调研样本中，重塑者明显领先一步。与银行业和金融市场的其他最高层主管相比，他们更倾向于投资新兴技术，如区块链、人工智能 (AI) 和物联网 (IoT)。尽管与其他行业相比，银行业与金融市场整体对共享的资源以及合作对象都更加谨慎，但他们也更善于利用生态系统获得新的技能。

通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验，必须深刻了解不同人群的特点。银行业和金融市场的最高层主管似乎过于自信：89% 的受访者表示他们的企业在打造个性化客户体验方面成效显著。然而，IBM 较早的调研表明，很少有客户认同这一点。¹

即便如此，银行业和金融市场的重塑者还是掌握了打造个性化体验所需的某项核心技能。与实践者或渴望者相比，他们能够更有效地利用分析来发现未满足的客户需求（请参阅图 2）。

“在未来，借助聊天机器人、增强现实以及与服务人员的视频交谈，每位客户都能享受数字化的体验和个性化的互动。”

比利时某银行业和金融市场首席信息官

拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。银行业和金融市场的最高层主管迅速发现了这种模式的潜力。虽然目前只有 8% 的受访者表示自己的企业采用了平台模式，但 28% 的受访者正在试验这个概念，21% 的高管准备为此目的重新分配资本。此外，银行业和金融市场企业为平台模式准备的资本比例仅次于 IT 和专业服务行业，超过其他所有行业。

重塑者又一次走在最前沿：目前正在运行和构建平台的重塑者比例分别为 19% 和 43%，而在渴望者中，比例分别仅为 10% 和 34%。这可能是由于重塑者对自己管理变革的能力更有信心。他们还能够更有效地开展合作以创造价值，从数据中获益，而这也正是构建平台所需的两项关键能力。在“平台经济”迅速而大规模涌现的背景下，这些企业的最高层主管开始大胆尝试，向前推进。

图 2

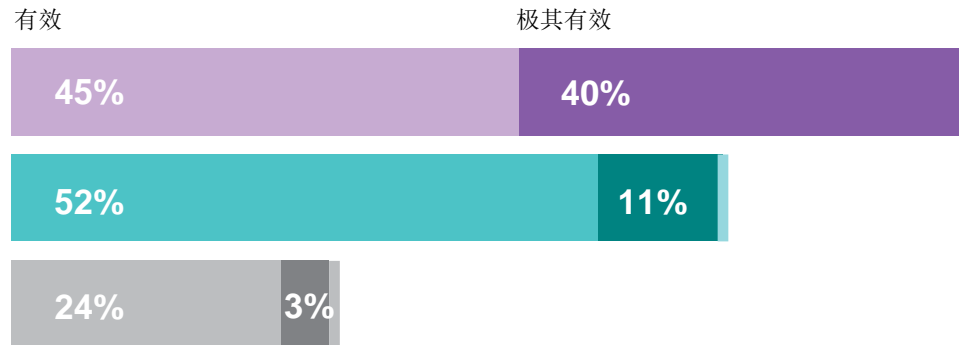
了解现状

重塑者善于利用数据了解未满足的客户需求

重塑者

实践者

渴望者



问题：贵公司在利用数据辨别未确定及未满足的客户需求方面的成效如何？

积极创新，与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。80% 的银行业和金融市场重塑者已经主动征询员工的意见，开辟新的发展途径。而许多重塑者则走得更远：71% 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 47% 和 29%）。重塑者也更善于支持员工发挥自己的主动性（请参阅图 3）。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

“分布式区块链和总账技术帮助我们扩展了业务平台，提升了安全性。”

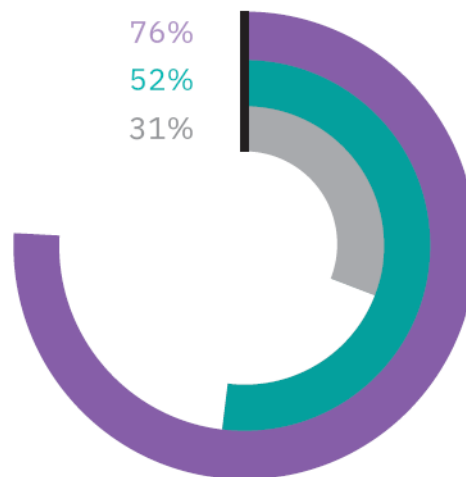
英国某银行业和金融市场首席信息官

图 3

重塑者
实践者
渴望者

自主型团队

重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？
(选择“很大程度”的受访者的比例)

不仅如此。与那些灵活性欠佳的企业相比，重塑者企业的最高层主管对于金融服务行业的发展趋势有着更深刻的理解。他们在清晰描述企业战略、促进协作和鼓励员工提供意见方面也做得更好。最后，他们更擅长构建适当的合作伙伴网络，也加大了在新技能培养方面的投入，从而帮助企业保持竞争优势。简而言之，他们将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

强化优势：立即行动

了解客户；了解业务。 建立并参与新兴生态系统和平台，在功能和成本方面获得真正的差异化优势。您是颠覆者、制造者还是两者兼而有之？

走模块化之路，避免大一统。 重塑业务运营，形成 E2E 企业模式。运用认知自动化和 Open API 及服务，提升灵活性，降低成本。对原有架构和应用进行转型，迁移至混合云。

为企业构建安全的免疫系统。 将卓越的安全和风险管理能力置于企业文化的核心。部署认知技术和高级分析技术，发现风险，并将其转化为机遇。

借助合规能力提升竞争优势。 使用认知工具提高法规合规活动（例如，法规变化管理、了解你的客户、AML、行为监督）的有效性和效率。您是否能够从出色的合规能力创造出新价值？

相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：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。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018年3月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。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 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（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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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。

43014043CNZH-01

备注和参考资料

1 Brill, Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall and Likhit Wagle. "Banking redefined Disruption, transformation and the next-generation bank." IBM Institute for Business Value. October 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

