



# 电信与银行互联

发掘交易和技术潜力，  
引领收入飞跃

联合出品方

**GSMA**<sup>TM</sup>

**J.P.Morgan** PAYMENTS

**IBM**

# 主题 专家



---

## **Jennifer Acosta**

董事总经理、全球媒体和电信业务负责人  
北美企业技术负责人  
J.P. Morgan Payments  
[linkedin.com/in/jennifer-acosta-payments/](https://www.linkedin.com/in/jennifer-acosta-payments/)  
[jennifer.b.acosta@jpmchase.com](mailto:jennifer.b.acosta@jpmchase.com)

作为企业和投资银行支付业务负责人，Jennifer 负责管理团队的销售战略和执行，致力于满足电信领域大客户的复杂需求。Jennifer 及其团队利用专业知识和思想领导力推动端到端支付和流动性解决方案，为全球企业客户需求提供支持。作为 J.P. Morgan Payments 的女性行动计划 (Women-on-the-Move) 的联合主席，她一直致力于推动整个企业的职业流动性和多样性。她已在该公司工作了 15 年。

---

## **Stephen Rose**

总经理  
IBM 全球行业  
[linkedin.com/in/thestephenrose](https://www.linkedin.com/in/thestephenrose)  
[stephen.rose@ibm.com](mailto:stephen.rose@ibm.com)

作为总经理，Stephen 负责管理数十亿美元的业务部门，致力于为通信服务提供商和企业客户提供技术、产品和解决方案。过去 20 年，他一直从事技术、媒体和电信 (TMT) 领域的战略咨询工作。他长期活跃于学术界和行业论坛，为 TMT 行业的未来发展贡献重要力量。

---

## **John J. Duigenan**

总经理  
IBM 金融服务行业  
[linkedin.com/in/duigenan](https://www.linkedin.com/in/duigenan)  
[John.Duigenan@us.ibm.com](mailto:John.Duigenan@us.ibm.com)

作为是 IBM Global Industries 金融服务部门的总经理，John 的职责是协同 IBM Technology 的价值创造与当前客户的行业需求。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。

---

## **Priya Kurien**

全球 TME 负责人  
IBM 商业价值研究院  
[linkedin.com/in/priya-kurien](https://www.linkedin.com/in/priya-kurien)  
[priya.kurien@ibm.com](mailto:priya.kurien@ibm.com)

Priya 在 IBM 商业价值研究院负责领导电信、媒体和娱乐 (TME) 研究领域。她是一名经过培训的电信工程师，曾与四大洲的十几家通信服务提供商合作。她凭借对电信价值链、合作伙伴关系、竞争、监管、自动化和先进技术的深刻而广泛的理解，帮助客户理解技术的业务价值。

# 序言

随着智能手机的广泛普及，越来越多的消费者都可以轻松便捷地使用数字支付。他们可以使用移动应用完成各种金融交易，包括与零售商、餐厅、娱乐供应商、医疗保健提供商、教育机构、保险提供商等。

在移动交易激增的背后，银行业与电信业之间建立了新的合作伙伴关系。其中最典型的早期成果就是为世界上不易获得传统银行服务的农村和偏远地区的人们提供银行服务。

这些普惠性金融举措为银行与通信服务提供商 (CSP) 结合各自优势、开展未来合作奠定了基础。这份与 J.P. Morgan Payments 专家合作撰写的《电信与银行互联》报告探讨了以下机会：

- **提升客户体验。** 通信服务提供商和银行可以携手合作，为通过手机访问银行服务的客户提供更加无缝、一体化的体验，让交易和财务管理更加轻松便捷。
- **推广数字支付。** 这种合作可以推动数字支付的发展和普及，例如手机钱包和非接触式支付。这些工具有助于减少对现金交易的依赖，并鼓励采用数字支付系统。
- **打造创新性金融产品与服务。** 通过整合资源和专业能力，通信服务提供商和银行可以开发前沿金融产品与服务，以满足不断发展的客户需求。例如，专为特定人群或地区量身定制的小额贷款、保险和储蓄产品。
- **打造创新性金融产品与服务。** 由于这两个行业都涉及高度敏感的客户信息和交易，因此可以共享最佳实践，共同制定强有力的安全协议，助力更好地保护客户数据、减少网络威胁并防范欺诈。

随着通信服务提供商和银行之间的协同效应不断增强，客户将获益匪浅。与此同时，这两个行业在各自竞争日益激烈的市场中都将建立优势。我们很高兴能够与 IBM 商业价值研究院和 J.P. Morgan Payments 的专家一起，了解领导者可以采取哪些步骤来推进创新性移动金融解决方案。

**Richard Cockle**

GSMA 物联网、  
身份和大数据全球负责人



# 电信与银行 联合推动增长

在线支付已经移动化。随着越来越多的消费者开始使用智能手机购物、办理银行业务和结算账单，2022 年的全球移动支付市场达到了令人瞩目的 21,271 亿美元，并且预计到 2028 年将增长近三倍。<sup>1</sup>

数字金融服务的兴起为电信行业带来了迫切所需的新机遇，让电信业组织能够拓展新市场并创造新增的收入流。一部分通信服务提供商 (CSP) 在新兴市场（包括非洲的一些国家/地区）推出移动支付，从而改变了市场格局。<sup>2</sup> 还有一部分通信服务提供商正在探索利用物联网设备完成交易的“物联网经济”。<sup>3</sup> 不过，仍然还有一些企业对移动金融服务持观望态度。

等待期已经结束。如果通信服务提供商不迅速采取行动，快速崛起的金融科技企业和初创公司就可能会抢占先机。企业电信客户也表示了自己的兴趣 — 根据 IBM 商业价值研究所 (IBM IBV) 最近开展的一项调研，近三分之二 (63%) 的企业电信客户表示对通信服务提供商提供的支付解决方案感兴趣。<sup>4</sup> 考虑到通信服务提供商的品牌信任度，这实属意料之中。

但是，通信服务提供商无法仅凭一己之力提供这些解决方案。这就必须与银行开展合作，因为银行可以帮助实现无缝、安全且成功的移动交易（请参阅“观点：银行充当支付推手”）。云和开放应用程序编程接口 (API) 等技术的发展为银行和通信服务提供商合作创建实时金融解决方案铺平了道路。

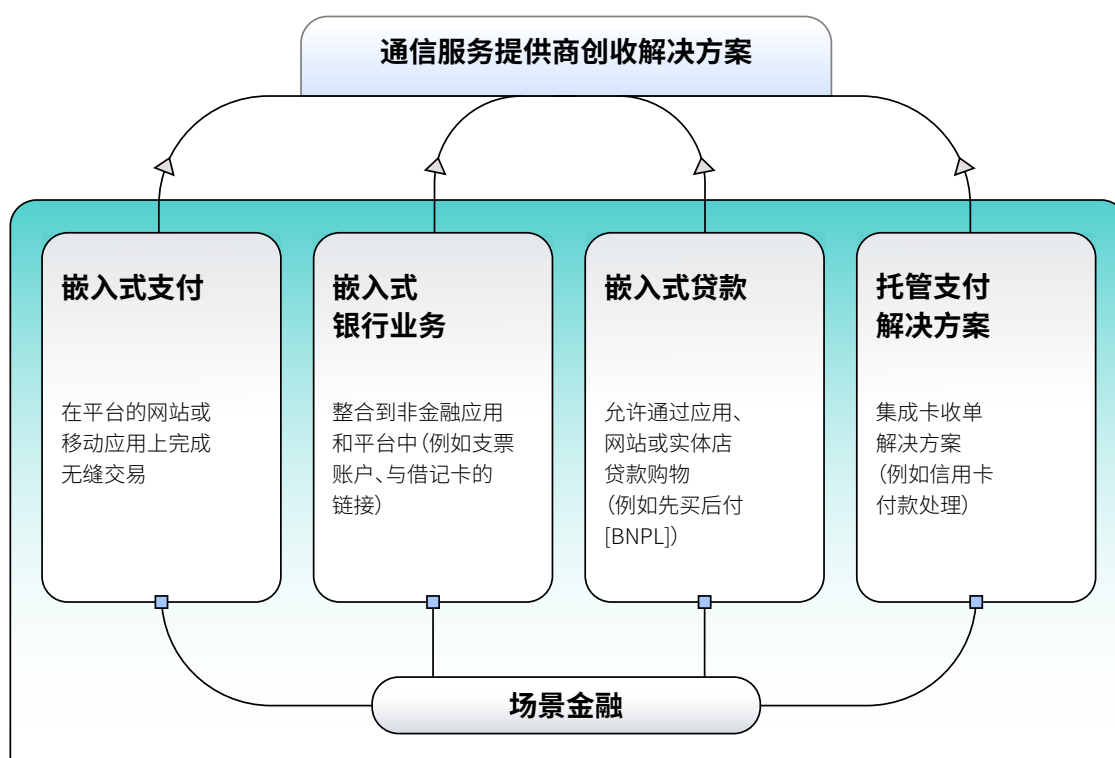
本报告首先阐述潜在机会的四大支柱，接着探讨通信服务提供商和银行为何是天然的合作伙伴，再介绍成功创收合作的三个关键步骤。在最后部分，我们提供了一份详细的行动指南，概述了电信高管可以采取的具体措施。

# 潜在机会的支柱

通信服务提供商和银行可以共同打造场景金融解决方案，直接将金融工具或服务整合到非金融平台或业务模式中。

图 1

通过建立场景金融的四个支柱，  
通信服务提供商可以构建新的创收解决方案并提升客户忠诚度。



---

## 嵌入式支付

嵌入式支付让客户无需离开平台的网站或移动应用即可无缝完成交易。这种简化的购物体验有助于通信服务提供商建立客户忠诚度并加深与消费者的关系。<sup>5</sup> 例如，通信服务提供商可以与消费电子零售商开展合作，为其客户提供折扣。在这种情况下，通信服务提供商客户可以通过通信服务提供商生态系统获得额外的收益和优惠。

## 嵌入式银行业务

嵌入式银行解决方案集成到非金融应用和平台中，让企业能够为客户提供精简的银行服务以及统一的客户体验。一个典型的例子就是 Lyft Direct，该公司为 Lyft 司机提供了专属于的支票账户和关联借记卡。司机可以在每次行程后立即查看收入，从而改善整体工作体验，并提升对品牌忠诚度。<sup>6</sup>

## 嵌入式贷款

嵌入式贷款解决方案旨在让消费者能够通过应用、网站或实体店，以更无缝的方式访问和购买金融产品与服务。举个例子，Klarna 或 Clearpay 等提供商提供的先买后付 (BNPL) 选项就在电子商务网站上广泛采用。

## 托管支付解决方案

这些服务让企业能够部署完全集成的卡收单解决方案来提供信用卡付款处理。此领域的支付解决方案提供各种业务管理工具，可帮助小型企业快速完成系统上线并对其服务进行收款。例如，Toast 建立了一个单一平台，其中集成了餐厅运营所需的许多系统，包括销售点、支付处理和在线订购。<sup>7</sup>

---

这些场景金融组件如何组合在一起？根据 IBM 商业价值研究院的调研，智能家居产品和服务就是电信消费者非常感兴趣的一个领域。<sup>8</sup> 通信服务提供商可以建立一个数字市场来满足这一需求，为消费者提供支付或贷款支付支持，消费者还可以加购保险或保修期延长服务，而无需离开平台。对于智能家居服务/产品提供商，该平台可以包括支付处理、货币兑换、信用检查和其他银行服务。

# 银行业与电信业的 交汇点

通过联合提供金融服务，通信服务提供商和银行可以深入变革性跨行业解决方案的核心，利用各自的优势将影响力扩展到更多客户。

这两个行业可以利用各自的优势和共同的优势为合作添砖加瓦，包括高速连接、消费者应用开发经验、备受信任的品牌、海量的数据以及安全的银行服务（见图 2）。

融合两个行业的数据洞察就是一个核心要素。通信服务提供商拥有网络和呼叫详细信息、客户服务使用情况和支付历史记录，以及来自数十亿个物联网设备的详细信息。银行则拥有消费者购买行为、消费模式、信用评级、贷款详情等方面的信息。对这些独特类型的数据进行深入分析有助于揭示客户的困境、需求和机会，从而激发富有想像力的服务创意。

图 2

**通信服务提供商和银行通过优势互补和整合，  
协力打造全新的金融解决方案。**



对银行和电信数据进行  
深入分析可以揭示客户的困境、  
需求和机会。

这两个行业都有稳定的客户群和备受信任的品牌。根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，80% 的全球银行消费者表示，他们更愿意将工资存入传统银行，而不是无网点的全数字化银行。<sup>9</sup> 同样，IBM 商业价值研究院的另一项调研表明，电信消费者通常对其通信服务提供商具有较高的忠诚度、满意度和信任度。73% 的受访者与其移动提供商合作超过两年，62% 的受访者对其提供商感到满意或非常满意，74% 的受访者对其提供商感到中等或完全的信任。<sup>10</sup>

通过优势互补，通信服务提供商和银行可以建立富有成效的合作伙伴关系。银行高管也愿意合作 — 根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，受访银行高管将电信行业列为场景金融机会的前五大合作伙伴之一。<sup>11</sup>



---

## 观点

### 银行充当支付推手<sup>12</sup>

不理想的支付体验可能会造成灾难性后果，也正是因此，构建这些体验的企业需要让银行和金融服务提供商充当“支付推手”。这些推手并不是在在线商务中扮演主角，而是充当裁判，确保良好的交易顺利完成，并且服务标准符合消费者期望。

为了大规模提供无摩擦的支付体验，电信企业需要与能处理所需支付管理的金融服务提供商开展合作，包括收集卡详细信息、支持退款以及促进跨境交易。法规、技术及其变化速度都会带来严峻的挑战，但正确的合作伙伴关系可以将关键细节交到专业人员手中，引领电信企业走向无缝支付解决方案的成功道路。

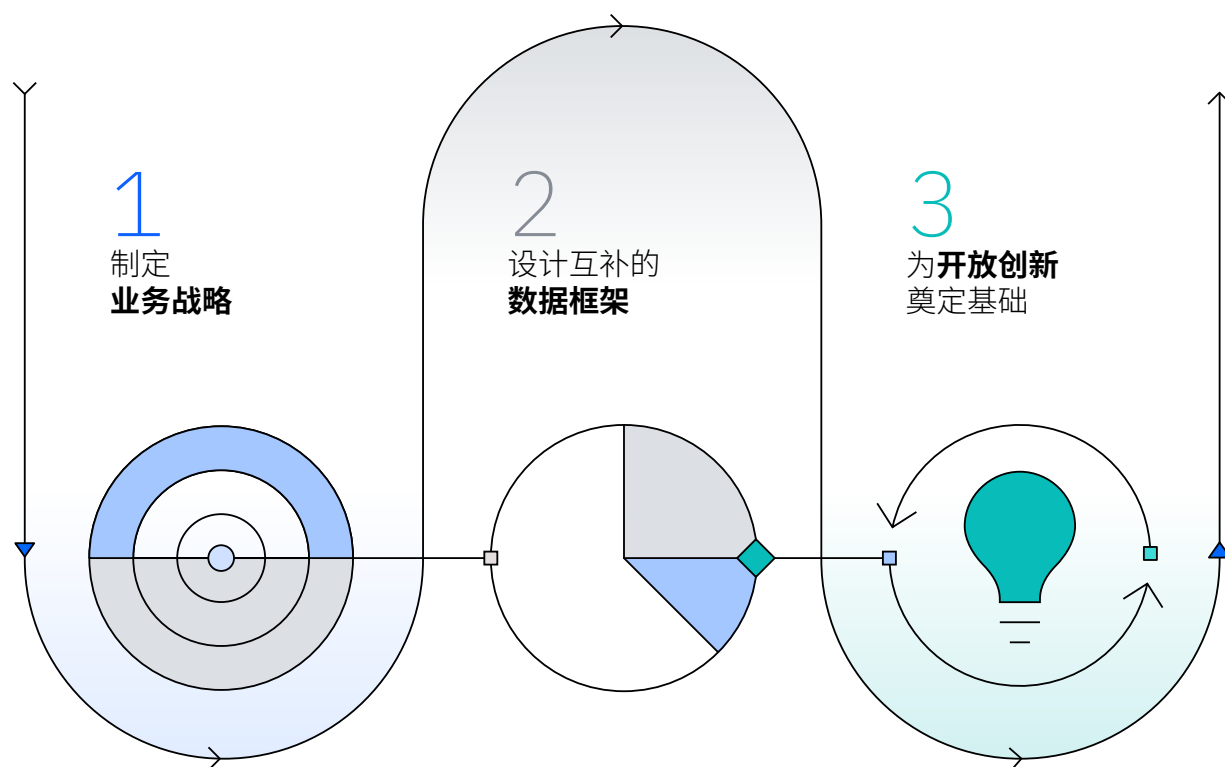


# 电信与银行成功合作的三个步骤

通信服务提供商和银行必须在解决方案创新方法上达成一致，这包括三个关键步骤（见图 3）。本部分探讨每个步骤的见解和最佳实践。

图 3

电信与银行合作  
需要在三个领域开展协作。



## 第一步： 制定推动共同创新的业务战略

组织不太可能构建一种通用的支付解决方案。由于文化偏好、客户期望、连接服务覆盖、法规甚至国家数字化战略方面的差异，不同地理区域的市场呈现出不同的商机和机会。

要建立成功的电信银行合作伙伴关系，首先就需要制定一项经过深思熟虑的业务战略，基本准则是确定哪种解决方案最具可行性且回报最大。成功的关键在于理解市场的重要性。比如说，不同市场会存在很大的地域差异——在日本，只有 7% 的消费者表示其主要账户属于无网点的新兴银行，而巴西的这一比例为 29%。<sup>13</sup>

IBM 商业价值研究院还指出了其他一些数字支付差异。在主要发达经济体和欧盟成员国（根据国际货币基金组织的定义），消费者表示更喜欢传统支付方式，如塑料卡和直接借记，而数字钱包则开始逐渐崭露头角。在发达经济体和新兴经济体，移动钱包是面对面购物的首选方式，并且在支付账单方面与信用卡和借记卡持平。<sup>14</sup>

其他研究表明，未来五年内数字支付在亚太地区的增速最快。这得益于智能手机和无接触实时支付的日益普及，以及政府推动数字化支付平台发展的举措。<sup>15</sup>

在选择战略时，通信服务提供商应密切关注长期目标，因为与其他行业参与者携手共创通常需要投入大量的时间和资源。与此同时，实现一些短期成果也是富有实效和价值的。嵌入式支付解决方案通常实施便捷且快速，通过整合支付基础设施，让即时商务交易成为可能。

另一个极具潜力的成熟领域是社交商务，即专注于发展社交网络和数字媒体上的交易（请参阅“社交商务购物革命”）。合作初期的成果可以巩固这种不断发展的电信银行合作关系。

---

## 观点

# 社交商务购物革命

全球超过 60% 的人口使用社交媒体，大多数人平均每天在社交平台上花费约 2.5 小时。<sup>16</sup> 精心设计的支付体验可以将社交平台用户转变为忠实的购物受众，而不是让用户去别处进行购买。这是一个潜力巨大的领域——到 2025 年，社交商务销售额预计将达到 1.2 万亿美元。<sup>17</sup>

富有远见的通信服务提供商将在社交媒体上的帖子和广告中嵌入金融和支付链接。数字钱包将允许消费者存储首选的支付信息。企业可以对消费者在各个销售渠道的购买行为进行分析，并据此在社交渠道上推送精准的广告和推荐内容。



## 第二步:设计互补的数据框架

通信服务提供商和银行拥有海量的消费者数据，这是一项极其宝贵的资产。信用评级、支付历史和服务使用情况可以揭示对消费者重要的因素，以及哪些消费者是不同类型金融优惠的有力候选者。

当在解决方案中加入其他行业的数据时，价值就会放大。例如，零售购买或电动汽车充电行为模式数据可以与高级分析工具中的手机位置信息相结合，用于识别在特定时刻吸引用户互动的机会。数据驱动的高度情境化体验可以影响购买行为。

但是存在一些障碍，包括实际、监管和品牌相关的障碍。通信服务提供商、银行和任何其他参与行业必须携手合作，共同确定优先事项，并定义一个用于处理、分析和结果打包的框架。<sup>18</sup> 他们还必须考虑哪些数据是值得共享的，以及可以共享哪些数据。数据所有权和隐私问题可能会给来之不易的消费者信任带来风险。场景金融服务具备安全性更高的优势，因为消费者不需要自行存储敏感信息，但解决方案必须内置强大的数据安全机制。<sup>19</sup>

通信服务提供商和银行还需要解决数据治理问题，以确保为其解决方案馈入高质量数据。最后，他们必须决定如何共享这些数据——这将引导我们进入第三步。

## 第三步:为开放创新奠定基础

为了构建极具吸引力的实时跨行业金融服务，组织必须积极拥抱开放创新。根据 IBM 价值研究院最近开展的一项调研，与传统内部驱动的创新相比，生态系统驱动的创新实践可以带来更好的业务成果。<sup>20</sup>

开放创新需要开放技术，但银行和通信服务提供商一直在竭力推动基础设施现代化，却收效甚微。根据 IBM 价值研究院的一项调研，70% 的北美电信和银行高管表示其组织使用旧技术和工具运行许多分散化的系统。此外，73% 的受访高管表示其组织的许多应用运行速度慢且不灵活，需要进行现代化改造。<sup>21</sup>

针对此问题，一个有效的解决方案就是混合云。混合云可以为先进技术和 API 开发奠定基础，以支持协作式金融服务解决方案。凭借混合云的灵活性、敏捷性和可扩展性，电信银行合作伙伴可以实施数据架构（例如数据网格或 Data Fabric）来增强治理能力并实现组织内外安全数据共享。他们可以添加一些先进技术层，包括利用区块链技术提高跨行业生态系统的安全性和透明度，以及利用传统 AI 和生成式 AI 实现深度分析、洞察和自动化。

具有混合云能力的通信服务提供商和银行可以采用 API 优先的方法进行应用开发，让生态系统合作伙伴能够更轻松地了解、使用和共享数据与服务。但缺乏 API 标准化（协议、格式、数据字典、安全功能）对先进技术的实施构成了阻碍，这在跨境支付系统中尤为明显。<sup>22</sup> 根据 IBM 商业价值研究院对场景金融开展的一项调研，超过一半的银行高管将缺乏 API 标准和模块化视为主要挑战。<sup>23</sup>

但一些银行正在克服这些障碍。例如，J.P. Morgan Payments 现已开放其开发者门户，让有兴趣的人员能够查看其 API 协议。技术文档、规范和用于试验 API 的沙盒环境现已向更广阔的受众开放，而不仅限于银行客户。J.P. Morgan Payments 工程师还通过 GitHub 等平台贡献开源代码，并公开与开发者社区合作，创建新的场景金融产品。<sup>24</sup>

开放合作的需求不可低估。在电信行业，GSMA 开放网关计划旨在标准化通过开放 API 提供服务的方式。<sup>25</sup> 在银行业，各国政府机构正在通过各种方式发展开放银行业务，即第三方开发者使用 API 基于银行数据创建应用与服务。一些国家建立了更加规范化的标准，例如英国和巴西，还有一些国家则采取更为自由的方式，如中国和美国。<sup>26</sup> 在确定银行合作伙伴时，通信服务提供商将需要考虑这些差异。

混合云基础设施和开放 API 有助于  
为银行与通信服务提供商之间的  
合作铺平道路

# 行动指南

电信高管可以采取以下具体步骤，  
为这一颠覆性金融服务合作奠定基础。

## 拥抱共同创新

- 营造一种创业文化，鼓励员工尝试“快速失败策略”，并扩展到与外部合作伙伴的合作中。
- 与法律、知识产权和安全团队制定核对清单，以满足参与开放创新的内部团队的伦理、隐私和安全需求。
- 与银行合作伙伴组建一个多学科团队，使用设计思维方法生成关于新解决方案的想法，定义成功标准，并构建用于评估的最小可行产品 (MVP)。在团队中纳入工程、营销、销售、法务、财务、客户体验和数据科学领域的代表。

## 发掘商机

- 使用共享数据来识别客户互动中的摩擦并理解客户需求。
- 召开客户小组会议并开展调查，研究不同地域市场的需求、机会和限制。
- 对现有移动金融解决方案进行竞争分析以及市场缺口研究，以确定新的机会和需求。

## 建立现代化基础设施以支持开放创新

- 建立云计算卓越中心来协同开发互操作式系统。
- 评估现有的云和数据基础设施，以及与业务合作伙伴集成数据与解决方案的能力。
- 参与 GSMA 开放网关计划，确保建立 API 标准化以实现共享。

## 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：ibvchina@cn.ibm.com

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 创立二十年来，凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，我们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。

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv) 上注册以接收 IBM IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibvlinkedin> 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。

## 关于 J.P. Morgan Payments

J.P. Morgan Payments 致力于整合资金管理服务、贸易和营运资本、银行卡和商户服务能力，帮助客户以不同货币向世界各地的客户或员工付款。我们每天处理近 10 万亿美元的支付，在 160 多个国家和地区以 120 多种货币开展业务，并且在美元支付量方面位居第一。

在 J.P. Morgan，我们对支付的力量有不同的看法。请在 <https://www.jpmorgan.com/payments/solutions/newsletter> 上注册 *THE MONTH IN*，获取数字支付创新、行业趋势等方面的最新见解。

如需了解关于 J.P. Morgan Payments 的更多信息，请访问我们的网站 <https://www.jpmorgan.com/payments>，或查看我们的 LinkedIn 页面 <https://www.linkedin.com/company/jpmorgan/about/>。

## 关于 GSMA

全球移动通信系统协会 (GSMA) 是一个全球性组织，致力于建立统一移动生态系统，通过发现、开发和交付基础性创新来推动积极的商业环境和社会变革。其愿景是充分发挥连接的力量，推动人类、行业和社会蓬勃发展。GSMA 代表整个移动生态系统和邻近行业的移动运营商和组织，为其成员提供三大支柱：行业服务与解决方案、用连接造福全球以及交流合作。

## 相关报告

### 电信运营商的盲点

电信运营商的盲点：挖掘隐藏商机，推动收入增长。

IBM 商业价值研究院，2023 年 11 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/4Q5W4ZML>

### 智能网联汽车

智能网联汽车：在迅猛的数据洪流中抢占先机。

IBM 商业价值研究院，2023 年 9 月

<https://www.ibm.com/downloads/cas/JQG2GLJV>

### 电信运营不仅仅是连接

电信运营不仅仅是连接：利用物联网支付和数据交换平台释放跨行业价值

IBM 商业价值研究院，2023 年 4 月

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

## 专家贡献者

作者衷心感谢以下专业人员为本报告提供的支持：

J.P. Morgan Chase 的 Pablo M. Pinedo 和 Annie Phoxay，IBM 商业价值研究院的 Paolo Sironi 和 Diane Connelly 以及 IBM Marketing 的 Bridget Devine 和 Pranav Badhwar。同时还要感谢 IBM 商业价值研究院的编辑和设计团队：Joanna Wilkins、Neil McLawrence、Kris Biron、Sara Aboulhosn 和 Andrew Womack。

## 备注和参考资料

1. “Mobile Payment Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2023-2028.” Research and Markets. June 2023. <https://www.researchandmarkets.com/report/mobile-payment>
2. “The 2023 SOTIR Regional Cuts: Charting mobile money in Africa and Asia.” GSMA. August 4, 2023. <https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/resources/the-2023-sotir-regional-cuts-charting-mobile-money-in-africa-and-asia/>
3. Katigbak, Raquel, David Palmer, Richard Cockle, and Dhana Cruickshank. Telecoms move beyond connectivity: Unlocking cross-industry value through IoT payment and data exchange platforms. IBM Institute for Business Value in partnership with GSMA. February 2023. <https://ibm.co/telecom-iot-payments>
4. Rose, Stephen, Rahul Kumar, and Priya Kurien. Telecoms’ blind spot: Hidden opportunities to drive revenue growth. IBM Institute for Business Value in partnership with GSMA Intelligence. September 2023. <https://ibm.co/telecoms-revenue-opportunities>
5. Thompsett, Louis. “Payments in telecoms: Deepening customer relationships.” FinTech magazine. October 5, 2023. <https://fintechmagazine.com/articles/payments-in-telecoms-deepening-customer-relationships>
6. Kazmi, Robert. “Embedded Banking: Everything You Need to Know.” Koombea. July 25, 2023. <https://www.koombea.com/blog/embedded-banking/>
7. Woock, Kurt. “What is Toast?” NerdWallet. March 21, 2023. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-toast>
8. Rose, Stephen, Rahul Kumar, and Priya Kurien. Telecoms’ blind spot: Hidden opportunities to drive revenue growth. IBM Institute for Business Value in partnership with GSMA Intelligence. September 2023. <https://ibm.co/telecoms-revenue-opportunities>
9. Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, Héctor Arias, and Paolo Sironi. Embedded finance: Creating the everywhere, everyday bank. IBM Institute for Business Value in partnership with BIAN and Red Hat. September 2023. <https://ibm.co/embedded-finance>

10. Rose, Stephen, Rahul Kumar, and Priya Kurien. Telecoms' blind spot: Hidden opportunities to drive revenue growth. IBM Institute for Business Value in partnership with GSMA Intelligence. September 2023. <https://ibm.co/telecoms-revenue-opportunities>
11. Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, Héctor Arias, and Paolo Sironi. Embedded finance: Creating the everywhere, everyday bank. IBM Institute for Business Value in partnership with BIAN and Red Hat. September 2023. <https://ibm.co/embedded-finance>
12. "Adobe and J.P. Morgan Payments: Why Payments in 2023 Is More Like 3D Chess Than Checkers." PYMNTS. October 24, 2023. <https://www.pymnts.com/innovation/2023/adobe-and-j-p-morgan-payments-why-payments-in-2023-is-more-like-3d-chess-than-checkers/>
13. Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, Héctor Arias, and Paolo Sironi. Embedded finance: Creating the everywhere, everyday bank. IBM Institute for Business Value in partnership with BIAN and Red Hat. September 2023. <https://ibm.co/embedded-finance>
14. Ibid.
15. Digital Payment Market by Offering, Services, Transaction Type, Payment Mode, Vertical, & Region – Global Forecast to 2028. Markets and Markets. October 2023. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-payment-market-209834053.html>
16. Ali, Marium and AJLabs. "How many years does a typical user spend on social media?" Aljazeera. June 30, 2023. <https://www.aljazeera.com/news/2023/6/30/how-many-years-does-a-typical-user-spend-on-social-media>
17. Danziger, Pamela N. "Social Commerce is a \$1.2 Trillion Opportunity and the Next Global Shopping Revolution." Forbes. January 27, 2022. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2022/01/27/social-commerce-is-a-12-trillion-opportunity-and-the-next-global-shopping-revolution/>
18. Technical Considerations: Big Data for Social Good Digital Toolkit. GSMA. January 2019. [https://aiforimpacttoolkit.gsma.com/resources/Big-Data-for-Social-Good\\_Technical-Considerations-EP3.3.pdf](https://aiforimpacttoolkit.gsma.com/resources/Big-Data-for-Social-Good_Technical-Considerations-EP3.3.pdf)
19. "What is Embedded Finance? [4 Examples of its application]." Brimco. Accessed November 1, 2023. <https://www.brimco.io/finance/what-is-embedded-finance-4-examples-of-its-application/>
20. Palmer, Kirsten, Jacob Dencik, PhD, and Lisa Fisher. Ecosystems and open innovation: Co-create or stagnate. IBM Institute for Business Value in partnership with APQC. October 2023. <https://ibm.co/ecosystems-open-innovation>
21. Sharma, Aparna, Arnab Bag, and Smitha Soman. Modernizing applications on hybrid cloud: Essentials to accelerate digital transformation. IBM Institute for Business Value. 2022. Unpublished data.
22. "BIS Study Finds Lack of API Standards Is Cross-Border Payments' Biggest Challenge." PYMNTS. July 12, 2022. <https://www.pymnts.com/news/cross-border-commerce/cross-border-payments/2022/bis-study-finds-lack-of-api-standards-is-cross-border-payments-biggest-challenge/>
23. Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, Héctor Arias, and Paolo Sironi. Embedded finance: Creating the everywhere, everyday bank. IBM Institute for Business Value in partnership with BIAN and Red Hat. September 2023. <https://ibm.co/embedded-finance>
24. J.P. Morgan Payments developer portal. Accessed November 20, 2023. <https://developer.payments.jpmorgan.com/>
25. "GSMA Open Gateway." GSMA website. Accessed October 26, 2023. <https://www.gsma.com/futurenetworks/gsma-open-gateway/>
26. Anthony, Art. "7 Global Open Banking Standards." Nordic APIs. November 22, 2022. <https://nordicapis.com/7-global-open-banking-standards/>

© Copyright IBM Corporation 2024

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 | 2024 年 1 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。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](http://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

