



研究洞察

# 平台经济中的 银行业

中国洞察

IBM 商业价值研究院



扫码关注 **IBM** 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

作者:范斌、王志成、闫宁  
Nick Drury、Anthony Marshall

## 谈话要点

### 对银行充满信任

大多数消费者表示,他们愿意与银行分享个人信息。更惊人的是,92%的中国受访者表示他们相信银行能够保护自己的个人信息和数据。

### 平台优势

银行高管告诉我们,平台业务模式可以让客户受益匪浅,同时惠及银行本身。借助市场平台,银行可以实现值得信任的交易,同时为市场提供基础设施和规则。

### 前进障碍

众多银行从业者将法规合规、网络安全和对生态系统合作伙伴缺乏信任和信心视为采用平台业务模式的主要阻碍。

—

## 过去只是序曲

过去一千年以来,银行业在许多方面几乎没什么变化。尽管计算机取代了算盘和羊皮纸,但银行业的基本原则总体上保持原样。如果有时空穿越,来自十二世纪的威尼斯的金融家,依旧可以辨认出当今现代银行的基本运营原则。然而现在,一千年以来的稳定状态,正以极快的速度发生变化。

传统行业的互动方式甚至在短短的十年前都难以想象。金融服务正与其他行业交汇融合,比如:医疗保健、通信、出行服务、媒体娱乐、零售和物流等。银行业务逐步嵌入众多非银行业务流程之中,有时候几乎看不到一丝痕迹。在平台和网络经济的环境下,动态的新业务模式和新型的生态系统不断涌现。

银行和金融市场面临着前所未有的严峻挑战,例如:

- 平台难落地:平台经济风起云涌,应当打造或选择什么样的平台?如何真正落地?
- 技术难变现:区块链、人工智能、云计算、量子计算、5G.....新技术层出不穷,很炫很热闹,但业务部门不知道该怎么用;
- 客户搞不懂:客户的行为和期望不断变化,看不懂客户的行为,猜不透客户的心思,脱媒现象犹存;
- 风险看不清:新技术、新业务模式下的风险防不胜防,与传统风险复杂交织,如何确保安全无虞?监管合规如何遵从?

在产业交叠融合的大环境下,新业务举措也开始浮出水面。不同参与者可以通过创新方式接触客户,与之互动。例如,在远程医疗的场景下,通信企业变成了客户与医生讨论治疗方案的一种渠道;零售企业正在把控支付的入口;社交媒体企业正在建立新型货币。几乎所有行业的企业都在争夺与客户的关系,不但希望成为自身产品的提供者,还希望成为其他企业接触主要客户的切入点。具有前瞻眼光的企业希望成为客户体验以及特定产品或服务的管理者。这种“异花授粉”式的客户接触途径主要依赖于从可靠数据获得的洞察。





# 61%

的中国受访消费者指出，他们愿意与银行或其他金融服务机构分享个人数据和信息，这一比例在所有受评估行业中排名最高<sup>1</sup>



# 86%

的中国受访银行高管表示，平台业务模式对于整个银行业具有颠覆性的影响



最富有远见的银行表示，未来三年平台计划的平均收入预计将占总收入的

# 58%

— 比其它银行预计的平均收入还高出两倍

企业致力于与客户建立并维持基本关系，同时设法避免被来自于本行业或其他行业的“起义者”击倒。但深化客户关系不仅仅是单一层面的问题。与其它行业不同，银行具有得天独厚的优势，能够成为与客户建立并维持关系的主要实体。

银行拥有大多数企业所不具备的一项关键优势。我们的调研表明，人们愿意与银行分享个人数据，而且相信银行可以确保数据安全，并以符合道德规范的方式使用数据（哪怕是因为受监管机构的约束才这么做）。IBM 商业价值研究院与 Survey Monkey 合作进行的一项最新调研显示，超过 61% 的中国受访者表示，他们愿意与银行或其他金融机构分享个人信息和数据。与其它类型的企业相比，这个比例目前是最高的，甚至高于自己的雇主（见图 1）。比例第二高的是保险公司，但要比第一位低了 7% 左右，仅有 54%。医疗保健服务提供方的比例则更不理想，仅 34% 的受访者表示他们愿意与医疗保健服务提供方分享个人信息。仅 36% 的受访者愿意与政府机构分享个人信息。<sup>2</sup>

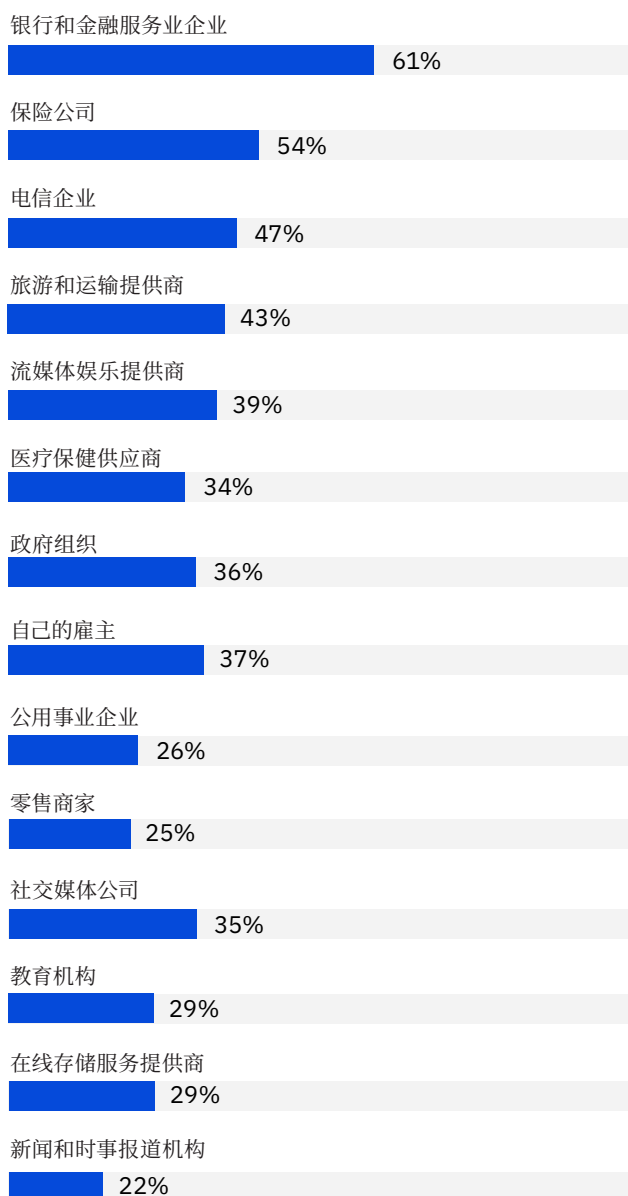
人们不但愿意与银行分享个人信息，而且还相信银行或其他金融服务提供商能够保护自己的数据。在与银行分享个人数据的中国受访者中，有将近 92% 相信，银行至少能在一定程度上保护他们的个人信息。<sup>3</sup>

我们可以通过一个例子，充分诠释新兴环境对于银行和银行业务的影响，以及与其它行业相比，银行所具备的优势地位。以农民为例。现在，至少在比较发达的经济体中，大多数农民仍与银行至少保持着基本关系。除了个人小额信贷业务，农民可能还会通过抵押贷款等方式，来应对不同季节的现金流的需求，而且他们还可能通过银行购买农作物保险，以保障自己的收益。然而未来，银行与农民之间的关系可能会大不相同，不但更加深化，而且互动性更强。

# 未来, 银行与农民之间的关系可能更加深化, 而且互动性更强。

图 1

消费者与企业分享个人信息的意愿



来源: 2018 年 11 月 IBM 商业价值研究院与 Survey Money 合作针对 5,166 位 18 岁以上个人进行的调研 (中国 n=2,479)。

作为“值得信赖的合作伙伴”, 银行具有得天独厚的优势, 能够成为产品、服务和体验的中转机构或管理机构, 不仅仅是满足客户财务方面的需求, 而是能够帮助客户实现其理想中的愿望。比如, 银行可以考虑搭建生态系统或平台, 帮助农民取得更大成功。银行还可以代表客户开展协作, 获取一系列必要或有用的输入信息, 协调多组更为专业化的特定功能。

回到我们的例子, 农民决定播种哪种作物后, 银行就可以利用自身的规模经济和经营范围优势, 帮助农民与拥有 AI 支持系统的合作伙伴建立联系。这些系统可以通过数据获得洞察, 推荐可在不同季节推广的理想作物组合。银行可以帮助农民更轻松地与专业保险公司、物流合作伙伴或终端市场建立联系, 告别艰辛的单打独斗模式。

银行可以开辟全新的信息渠道与服务, 比如提供天气数据和统计数据、农业研究、专业物联网服务和市场营销服务。银行可以提供专门定制的金融服务, 支持农民扩大种植规模, 或帮助他们更安全地度过困难时期。他们可以找到一些提供金融或商业建议的专家, 帮助农民取得更大的成功。简而言之, 银行从静态被动的财务保管者, 变成主动积极的角色, 充当更值得信赖的业务合作伙伴和支持者。

从这个例子可以看到, 银行参与平台经济具有天然的优势, 先进的技术和数据赋能平台发挥出更大的价值。伴随区块链、物联网、5G、量子计算、云计算等技术的快速发展, 在人工智能的强化下, 企业的工作方式将发生彻底改变, 墨守陈规的线性流程将转变为动态的智能化 workflow, 职能乃至组织的边界将被打破。而数据, 作为企业最重要的资产之一, 也将在技术的支持下催生出新的价值。

毫无疑问, 随着产业加速融合, 来自其他行业的企业也会发现类似的机遇。因此, 银行需要了解自己, 发挥自身优势, 大力拓展可能成为核心业务的领域。

# 银行在生态系统内部和跨平台之间可以扮演不同的角色。

## 银行业前进之路

银行和其他金融服务机构正在经历前所未有的迅速变革。自从 20 世纪 60 年代末推出 ATM 起，数字化就成了银行业务的核心。<sup>4</sup> 然而现在，数字技术已经达到了前所未有的成熟和普及程度，它们颠覆了基本的市场定义，推动了运营和业务模式的变革。几百年来，银行的核心业务一直利润丰厚，然而，这些业务正在快速变得商品化、透明化。竞争压力不仅来自数字化金融科技初创公司，更重要的是，还来自于其他行业的领军企业。传统银行业价值链正在被肢解。许多监管机构鼓励主动变革，以促进必要的技术创新。比如，欧洲监管机构推动了开放银行的政策。<sup>5</sup>

许多开拓创新的银行，正在加速突破传统的组织架构，构建包容而灵活的生态系统。生态系统的参与者可能来自于任何经济领域，但他们有个共同点，那就是提供必要的业务能力和技术能力，创造非凡价值。生态系统提供者和使用者在数字或实体结构的业务平台上相遇，通过这种平台进行各种互动，包括交流、协作和交易。

银行在生态系统内部和跨平台之间可以扮演不同的角色。在生态系统内部和不同生态系统之间可以形成以下几种业务平台：

- 技术平台：旨在提供敏捷永续的基础架构，帮助银行在“即服务”经济中取得成功（例如，云基础架构提供商和采用新型云技术的传统外包提供商）
- 业务流程平台：支持重新设计流程（通常是智能流程），旨在解决生态系统中各个参与者所面临的共同问题（例如，利用开放的云原生技术，打破传统的行业、产品和服务边界）
- 市场平台：旨在作为载体，帮助全球生态系统中多个参与者之间开展可信的金融交易（见图 2）。

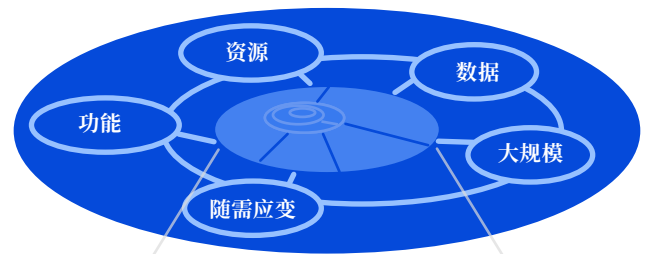
一

图 2

从业务生态系统涌现的三类平台

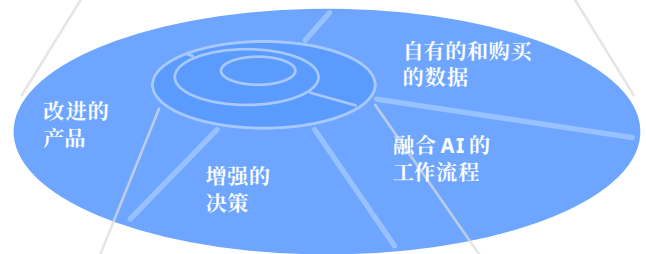
### 市场平台

支持全球多个参与者之间进行可信的交易，促进制定维持信任和安全的标准



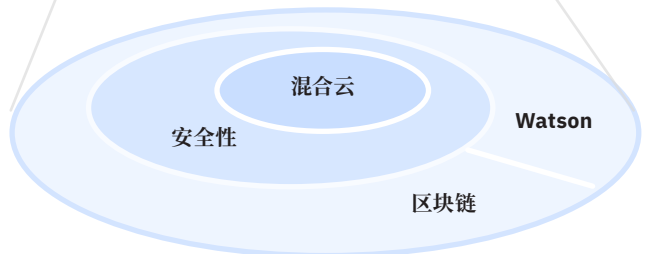
### 业务流程平台

支持用户优化所有业务和职能构成要素的价值，利用最新技术重新配置工作流程



### 技术平台

支持用户获得更安全、更永续的基础架构，在规模驱动的敏捷型“即服务”经济中取得成功



来源：IBM 商业价值研究院分析。

## 平台的未来:以颠覆为机遇

为更好地了解银行业的发展方向以及如何在产业融合以及竞争加剧的新环境中蓬勃发展, IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作, 对来自所有主要地区并担任各类高管职务的 850 位银行和金融市场高管进行了调研, 其中 80 位来自于中国 (有关本次调研的更多信息, 请参阅调研方法部分。)

调研问题主要集中在银行应对当前技术和经济颠覆的准备度, 以及他们关于现在和未来采用平台业务模式的计划。我们站在较高层面, 探讨以下三个方面的问题: 生态系统、业务模式和商业经济趋势瞬息万变, 对银行业和其他金融服务机构产生了哪些影响? 未来几年银行采取哪些战略有助于取得最大的成功? 银行业的管理层现在可以采取哪些措施, 加快获得领先的竞争地位?

从我们的调研明显可以看出, 来自银行和金融市场企业的高层主管一致认为, 平台业务模式和支持这些模式的生态系统正在全面颠覆整个行业。接近九成 (准确说是 86%) 的中国受访高管表示, 平台业务模式对于整个银行业具有颠覆性的影响。此外, 80% 的中国受访高管表示, 平台业务模式正在推动整个行业的传统价值链的变革, 75% 的中国受访高管表示, 平台正在颠覆他们企业自身的业务和运营模式。

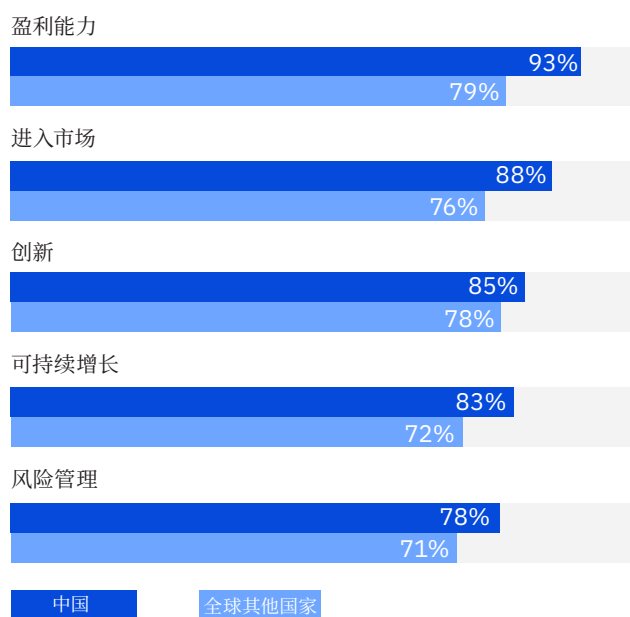
银行业从业者认识到, 颠覆是一把双刃剑, 既带来了风险, 也创造了机遇。我们发现, 先前调研中所表现出的悲观和担忧情绪已不见踪影, 取而代之的是乐观和积极进取的态度。

IBM 在 2015 年发起的全球最高管理层调研显示, 69% 的中国受访高管预计, 未来的竞争压力将更多来自于行业外部 — 这个比例比 2013 年高 73%, 比 2015 年全球受访高管的比例高 15%。<sup>6</sup> 在 2018 年下半年我们进行的最新银行业高管调研中, 尽管有些担忧依然存在, 但却不再占主导地

位。38% 的银行业从业者将跨行业平台带来的颠覆视为威胁, 45% 将其视为机遇。将近五分之四的受访者 (全球受访银行业高管的 79%) 表示, 采用平台业务模式可帮助他们实现可持续的差异化竞争优势, 在多个层面获得益处。他们认为, 平台模式可以在三个最重要的方面发挥优势: 盈利能力、创新和进入新市场 (见图 3)。

图 3

银行可以从采用平台业务模式获得的好处



来源: 2018 年 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作对 850 位全球银行业高管 (含 80 位中国高管) 进行的调研。

## 某国内领先的零售商业银行推出区块链福费廷交易平台 U 链<sup>7</sup>

作为国内领先的零售商业银行，某银行推出了区块链福费廷交易平台 U 链。

U 链是一个智慧、便捷、安全的贸易金融服务平台。基于超级账本架构的区块链技术，在 IBM 的支持下，该平台实现了传统银行交易运营模式的颠覆式创新。该平台的创新功能包括跨行国内信用证全流程链上交易、国内信用证项下贸易金融资产信息撮合、资产交易和业务全流程管理四大核心功能。该平台极大提高了效率，增强了交易主体互信，降低了信用风险。

在《银行家》杂志社主办的“2019 中国金融创新奖”评选活动中，该银行区块链福费廷交易平台荣获“十佳区块链应用创新奖”。

## 业务平台的好处

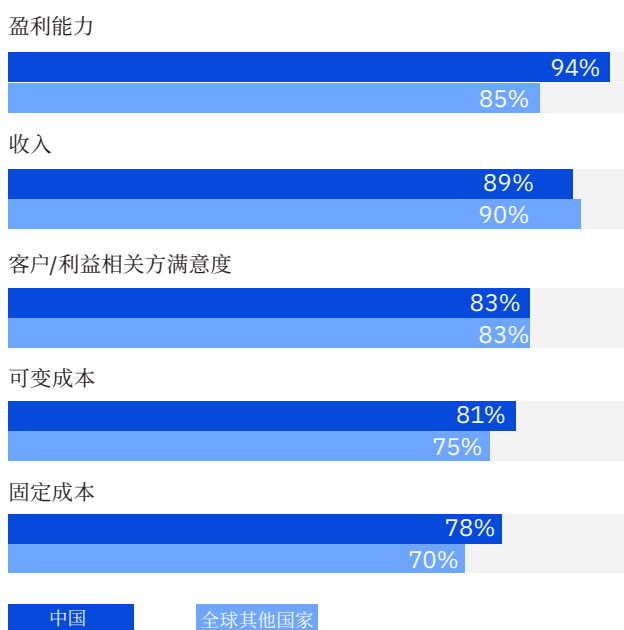
银行高管表示，采用平台业务模式会给消费者和银行自身带来巨大好处。84% 的中国银行业高管表示，平台业务模式有助于提高产品和服务的个性化水平；能够提高产品和服务的创新水平。

85% 的中国银行业从业者指出，采用平台可以促进与其他行业更轻松地建立联系；84% 表示，平台有助于提高合作伙伴之间开展协作的可能性，并且增进信任。90% 的银行领导表示，平台有助于提高业务模式的技术和财务可扩展性；86% 的领导表示，采用这种模式有助于提高灵活性或敏捷性。

几乎所有（高达 95%）的中国银行业受访高管预测，未来十年，跨行业平台对于行业和企业的重要性将只增不减。他们还预计，平台的采用将继续对银行业的方方面面产生积极影响（见图 4）。

图 4

未来三年平台业务模式将如何影响银行



来源：2018 年 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作对 850 位全球银行业高管（含 80 位中国高管）进行的调研。



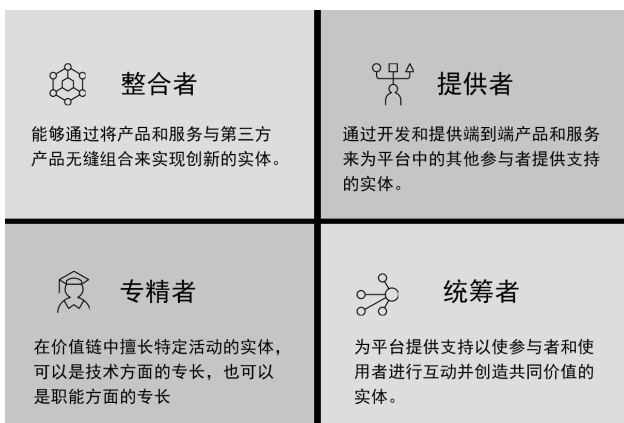
## 不同的平台,不同的角色

我们的分析表明,银行和金融机构在平台业务模式中可以扮演至少四种不同的角色。我们将这四种角色称为整合者、提供者、专精者和统筹者(见图5)。每个平台角色都具有明显的特征,需要具备特定能力:

- **整合者**通过将产品和服务与第三方产品无缝组合,实现创新。包括金融科技企业在内的整合者通过利用开源 API 实现创新。他们往往非常开放和灵活,能够实现各种活动的无缝整合与自动化开展。整合者需要建立创新的文化、有效的流程以及用于整合的管理机制。
- **提供者**通过开发和提供端到端的产品和服务,为平台中的其他参与者提供支持。他们向其他参与者提供核心银行业务“基础架构”即服务。提供者需要具备提供流程和基础架构管理的能力。
- **专精者**主要负责处理业务流程中的特定活动。他们的专精方向可能是技术方面的,也可能是职能方面的。他们可以促进价值在所有平台参与者之间分享,并利用专业知识库支持产品和服务的开发。要想取得成功,专精者需要具备技术和业务方面的专业知识,获取先进技术,并且能够快速构建原型。
- **统筹者**为平台提供支持,帮助参与者和客户进行互动,创造共同价值。他们在多个网络和行业生态系统中开展运营,凸显为平台上的所有实体统筹体验的能力。统筹者应具备深厚的市场知识,能够支持可扩展的基础架构,帮助各个参与者发挥自身能力。

图 5

企业在平台业务模式中可以扮演的四种不同角色



## 蚂蚁金服在全球金融服务市场奠定了领先地位<sup>8</sup>

蚂蚁金服是阿里巴巴集团的一部分,业已成为全球最大的金融科技企业。蚂蚁金服成立于 2014 年,它通过支持消费者和企业以简单直接的方式进行在线支付,培养消费者对电子商务交易的信任感。该公司秉持以客户为中心的基本原则,提供金融服务,不断扩大规模,业务范围从支付和借贷延伸到保险和投资,现已拥有 7 亿活跃用户。

蚂蚁金服的交易额达到 8 万亿美元,形成了多元化的生态系统,为金融服务行业中多家平台企业提供服务。生态系统涵盖多方面的业务,从容纳超过 80 家保险公司的保险平台,到资产管理平台和退休规划平台,用户数量达到 1.8 亿。鉴于有关消费者借贷领域的监管限制不断增加,蚂蚁金服开始将自己打造成为技术服务平台,通过让更多用户加入财务管理生态系统,为银行提供有益补充。

## 银行业高管表示, 合作伙伴之间缺乏信任和透明, 可能阻碍平台业务模式取得成功。

我们以某国内领先的股份制商业银行为例, 说明什么是平台整合者。该银行与 IBM 合作, 共同完成了“面向生态融合的银行 API 开放平台”项目。API 银行是全新的银行业务模式, 由 API 架构驱动。它利用开放、共享、高效、直接的 API 平台作为媒介载体, 将多项功能融入各个合作伙伴的平台与业务流程之中。目前, 该银行 API 开放平台共计发布 300 多个 API 服务, 推出零售电商平台、房产权益金、出国金融、网络贷款、跨境电商、对公账户体系等多个业务场景解决方案, 服务逾 800 万用户, 与中国银联、京东数科、携程、万科等共计 86 家合作方应用对接, API 开放平台交易量快速增长, 日交易量峰值超 100 万笔。该平台有助于实现以客户为中心和基于场景的业务切入点, 支持快速进行产品和服务创新。2018 年 6 月, 它被《亚洲银行家》杂志评为最佳 API 平台。

我们以欧洲一家全球金融服务集团为例, 说明什么是平台提供者。它提供一整套银行业务即服务产品, 其开源平台支持第三方轻松将支付和补充性的银行服务整合到自己的业务模式中, 创造无缝的用户体验。该平台充当完整统一的开发平台, 支持感兴趣的企业为其客户构建灵活可扩展的银行业务解决方案。

蚂蚁金服致力于开发用于实现包容性金融的前沿技术。它是平台专精者。蚂蚁金服拥有超过 7 亿用户, 交易额超过 8 万亿美元, 它提供一整套技术产品, 包括分布式数字金融平台。<sup>9</sup>

某国内领先的股份制银行是平台统筹者。它迭代升级了两款 App 产品。升级的几大功能背后, 体现的是该银行在开放 API、加强 O2O 上的深度思考。为了构建开放的生态圈, 该银行 App 主动通过小程序平台, 向各分行和外部合作机构开放 API, 引入各类特色服务到 App 中, 满足用户的非金融需求。截至 2019 年 9 月已累计发布 API 130 个, 并先后引入了包括顺丰快递、高德打车、沃尔玛在内的 130 余家合作机构, 涵盖出行、政务、民生、商超等生活服务场景。小程序平台形成多方共赢的局面: 该银行完善了其 App 的生态圈战略布局; 用户能够享受多元生活领域的产品与服务; 合作伙伴则可以延展服务边界, 合力为 9000 多万该银行 App 用户提供更好的产品和使用体验。<sup>10</sup>

### 挑战依然存在

银行业高管表示, 生态系统合作伙伴之间的文化差异是平台业务模式的主要阻碍。具体来说, 90% 的中国银行业受访高管将合作伙伴之间建立信任和实现透明视为主要挑战。此外, 86% 的受访高管表示, 与法规合规性相关的挑战正在妨碍业务平台模式充分实现潜在效益。还有 81% 的受访高管认为网络安全是个大问题, 将其视为实现平台业务模式效益的障碍。

伴随新业态的发展, 国内的银行与金融机构也需积极防范新技术、新商业模式带来的新风险。随着银行系统与各类互联网企业公众平台广泛对接, 第三方机构数据泄露会严重威胁银行的安全, 而客户隐私保护也面临更大的挑战。银行与金融机构需要提高数据治理的能力, 加强个人信息保护, 构建覆盖客户信息全生命周期的保护体系。同时, 需要加强对第三方机构合作的安全管理, 建立安全规范和风险评估机制。

开放银行等新技术的应用, 在提升金融服务便利性的同时, 随着跨界多渠道合作业务增加, 其开放性、连通性也使得风险传导效应日益突出。银行与金融机构需要将网络安全纳入公司战略, 建立安全运行体系, 并积极利用大数据和新技术提高风险识别和检测的自动化和智能化水平。

### 富有远见的银行

随着银行业即将迈入二十一世纪的第三个十年, 有一点毋庸置疑, 那就是他们不仅认识到了重新思考底层业务模式的重要性, 还认识到了跨行业平台和生态系统的关键作用。但仅仅是有了思想上的认识还不足以收获结果。为帮助银行能够制定最关键的战略和措施, 为将来的企业成功保驾护航, 我们对 850 位银行业受访者的调研数据进行分析, 旨在找出与取得成功关系最密切的那些战略和措施。

我们的分析分为若干步骤。首先, 我们研究了 80 多个调研问题, 并通过受访企业目前参与跨行业平台所获得的收入百分比, 挑选出其中的 39 个问题。<sup>11</sup>

然后，我们对这 39 个变量进行回归分析。我们发现，这 39 个变量中有 10 个是实现跨行业平台收入的最重要因素。所有这 10 个变量的回归系数经过标准化处理，形成权重，作为跨行业平台绩效指标，用于对比他们在跨行业平台中的相对成功程度（见图 6）。

目前从平台业务模式获得最高百分比收入的高管表示，未来三年以及更长时间内，平台将继续在其机构战略中发挥核心作用。重要的是，他们发现通过参与平台，有助于加快创新步伐。通过参与生态系统，更有可能从机构外部获得全新想法；而参与跨行业平台则有助于提高效率 and 盈利能力，促进收入增长。平台有助于实现更高的收入和增长的连续性，尤其是能够支持获得业务的可扩展性，根据市场按需优化业务能力。

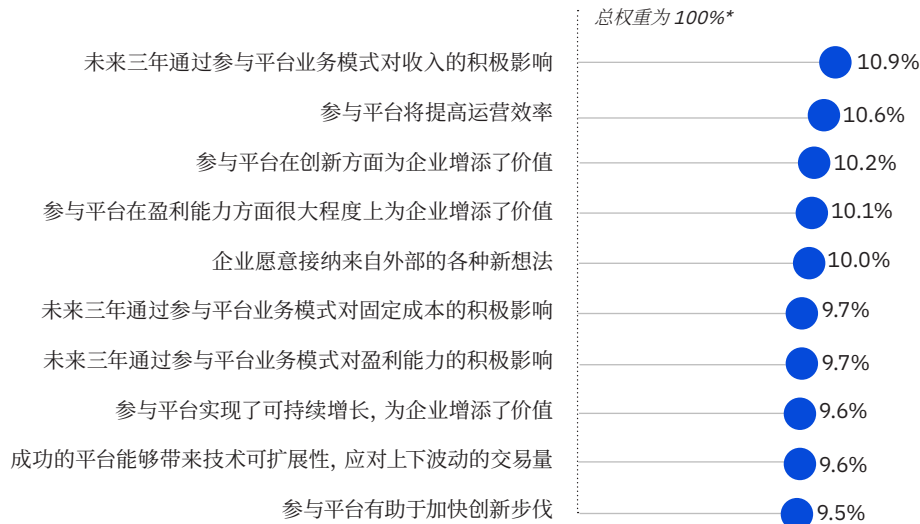
为了解最成功的受访银行群体的其他特征，我们将企业按平台绩效指标把受访银行分成三个不同的组，每组各占所有调研受访者的三分之一。我们将排名靠前的组（从跨行业平台获得收入最高的三分之一的受访机构）视为以跨行业平台为导向的富有远见的银行。我们将排名靠后的组（从跨行业平台获得收入最低的三分之一的受访机构）视为最传统的银行。一般来说，这些银行没有采用跨行业平台和业务模式。中间一组银行位于两者之间。

我们从八个具体方面描述了富有远见的银行与传统银行之间的特征差异，包括：战略、客户、创新、运营模式、合作、投资、衡量指标和监管。

—

图 6

目前影响跨行业平台收入的加权属性(标准为 100%)



\*由于存在四舍五入，因此所有百分比相加之和可能不是 100  
来源：2018 年 IBM 商业价值研究院与牛津经济研究院合作对 850 位全球银行业高管进行的调研。

## 战略

与较为传统的竞争对手相比，富有远见的银行几乎清一色地秉持这样一种理念：在平台业务模式中，整体目标高于单个机构的目标，有助于产生诸多无形和有形的收益。他们认为，平台有利于创造传统银行模式无法企及的产品和服务。

他们还认为，采用平台业务战略意味着不局限于单个平台。它能够在多个平台中实现多样化，有助于在不同平台的不同环境中创造产品和服务。富有远见的银行认识到，平台通常都是多元的，包含各种各样的提供商。他们明白，参与平台有利于实现专业化，让每个参与方负责交付产品和服务的不同部分，从而创造独特且可观的价值。

## 客户

富有远见的银行往往拥有忠诚的客户群。与较为传统的银行不同，在通过平台接触全新的客户方面，他们能够实现最大的价值。他们认为，不同客户需要的服务类型可能千差万别，但客户信任和信心始终是所有平台业务模式的关键要素。

## 创新

富有远见的银行认为，跨平台合作有助于促进创新，尤其是在寻找全新的和更有价值的产品和服务方面。

## 运营模式

与传统银行有所不同，富有远见的银行认为，传统的银行价值链和业务模式已开始瓦解。他们认为平台合作能够实现更高的速度和敏捷性。他们明白，银行需要整合其他行业的产品和服务，扩展运营范围，而不仅仅局限于银行的核心业务。富有远见的银行认识到，有可能甚至非常必要在全新地区开展运营，提高定价和产品/服务的透明度。

## 合作

与传统的银行相比，在与商业组织合作的同时，富有远见的银行还明显更有可能与学术机构开展合作。他们认识到，虽然合作伙伴都属于高度多元化的群体，但他们都可秉持共同的战略愿景，且基于共同的价值观形成高度的信任。这些要素实现后，富有远见的银行认识到，如何通过共同合作持续的抑制一般商业风险。

## 投资

对于富有远见的银行来说，平台所有者的信誉和声誉是决定是否投资新平台运营和业务模式的关键。他们认为，平台投资应该是高度定制化的，并且，取决于特定主题目标和每个局部平台的需要。

## 衡量指标

除风险、合规和社会效益之外，富有远见的银行对于绩效衡量的看法与其他传统银行大相径庭。富有远见银行的高管表示，新型跨行业平台将彻底改变获得和报告绩效衡量指标的方式，包括固定成本和可变成本组合的衡量，以及收入和盈利的衡量。

## 监管

富有远见的银行领导坚定地认为，接纳和支持创新的监管环境对于新型跨行业平台业务和运营模式成功发展至关重要。但富有远见的银行领导也更有可能认识到，监管是条“双向道”。监管机构不但需要让创新繁荣发展，还需要及时响应新的业务模式和其它商业机遇的出现，适时推出相应的新法规。



富有远见的银行明白,需要通过提供其他行业的产品和服务,将运营范围扩展至核心银行业务活动之外。

## 实现成功

富有远见的银行认识到,传统银行战略和活动必须进行变革。业务和运营模式以及资源、业务流程和技术的组合方式都需要彻底变革,以便有利于创造价值。银行该如何重塑他们开展业务的方式,从而在新型跨行业平台业务模式时代脱颖而出?我们确定了六个步骤,应该有助于显著简化转型流程。

### 1、重新定义战略目标

通过数据驱动的洞察和量身定制的客户服务,将微观重点集中在客户体验上,推动收入实现可持续增长,不断提高盈利能力。同时,通过优化成本结构和提高技术创新的透明度,从根本上降低成本。这就需要基于可配置的组件和技术平台来构建业务,支持快速灵活地应对多变的状况,并且培养高水平的适应能力。

通过与客户、合作伙伴及供应商开展协作,谨慎获取和整合他们的组件及数据,从而创造价值。采用以人为本的理念,打造富有吸引力的客户体验、员工体验以及合作伙伴体验。利用按需应变的技术(随时随地可用),加大对战略目标的关注,这些技术能够立即整合,具有开放属性,有利于实现经济效益。

### 2、建立强大的监管机制,为业务平台明确运营角色

针对可配置的业务模式创建一个强大而灵活的监管框架,从而反映不断变化的业务环境。采用组件业务模式,可以帮助银行制定发展方向、规划转型旅程,充满信心、有组织地向前迈进。<sup>12</sup>此外,根据业务模式确定哪些业务组件具有差异化优势,以及它们如何创造价值,从而明确它们的运营角色。

### 3、统一即将嵌入平台的接口标准

制定业务组件标准,使其成为可重复使用、可互换的职能、流程和服务构件块,在整个生态系统中建立信心和信任。允许通过标准化的接口访问这些构件块,以便在需要时创建新的业务职能。

创建平台,首先确定用于创造价值的业务模式,然后确定负责在整个生态系统中实现价值的角色。将组件端到端集成起来并实现同步以创造价值;将商品化的组件及其成本转变成增长机遇。

### 4、培养对组件产品和业务的整合能力

将业务和相关技术组件化,有助于提高速度、灵活性和适应能力,增加管控成本手段的选择。直接利用各种组件,无论是外包、合作开发还是内部生产的组件,接近即时地创造价值。每个组件都可以进行修改或优化,而不会影响与其他组件的关联。对于用户和客户而言,如何选择业务组件化背后的方法并不重要,因为他们不需要知道或了解内部细节。

### 5、通过协调各种能力,发展新的生态系统,参与创造价值

协调对于业务组件化和生态系统来说都很重要;技术可帮助将不同组件组合起来,实现同步访问和使用。业务组件按需部署,帮助平台重构,根本性降低成本,创造新的协作和服务机遇。

### 6、重新定义“价值”对于机构的含义,并有效地衡量和显现价值

以生产力和效率为标准的传统价值衡量方式面向的是制造领域(实物产出除以实物投入)。而平台业务模式的价值还与业务关系、数据和其他无形资变动指标更加相关。问题是:如何正确的衡量平台业务模式的价值和它在生态系统中的作用。

高效组件化技术的流程和工具的使用,可以在整个机构中显现和创造价值。基于生产力、合作和创新培养或加强机构的成长文化。

## 重要问题

- 贵企业在不断变化发展的新型银行业生态系统中应扮演什么角色？您认为贵企业是整合者、提供者、专精者还是统筹者？
- 您认为新兴环境和平台模式的崛起会对贵企业及其绩效产生什么影响？与同行和其他跨行业参与者相比，贵企业打算如何衡量成功？
- 您认为是否需要改变企业组织方式以支持参与跨行业平台？贵企业可能需要哪些新的或额外的员工队伍技能和能力，才能在跨行业平台时代取得成功？
- 贵企业是否具有必备的技术能力，能够从整个行业和生态系统关系的角度，有效处理多个接口和各种工作负载？

## 调研方法

我们就新兴的银行和金融市场生态系统以及平台业务模式动态方面的问题，对来自银行和金融市场行业的 850 位高管进行了调研。受访者是来自全球各地的各种最高层主管（19% 来自北美，7% 来自南美，27% 来自西欧，9% 来自中东和非洲，13% 来自大中华区，9% 来自日本，16% 来自亚太地区）。问题主要集中在参与者对于采用平台业务模式的准备情况，以及此类模式未来的效益和能够发挥的作用。

## 相关出版物

Diamond, Sarah, Nicholas Drury, Anthony Lipp 和 Anthony Marshall 合著。“实现明日之梦：银行业的数字化重塑。” IBM 商业价值研究院，2017 年 10 月。

<https://www.ibm.com/downloads/cas/NP42R4PZ>

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.ibm.com/downloads/cas/OK0WRKPQ>

Foster Mark 等合著。“认知型企业：利用人工智能重塑企业。” IBM 商业价值研究院，2019 年 2 月。

<https://www.ibm.com/downloads/cas/5KZ51ZY3>

## 关于作者



**范斌**  
中国区金融行业总经理IBM  
服务部  
[fanbin@cn.ibm.com](mailto:fanbin@cn.ibm.com)



**王志成**  
合伙人, 中国区金融行业  
IBM 服务部  
[ddzwang@cn.ibm.com](mailto:ddzwang@cn.ibm.com)



**闫宁**  
合伙人, 中国区金融行业  
IBM 服务部  
[yanning@cn.ibm.com](mailto:yanning@cn.ibm.com)



**Nick Drury**  
全球银行和金融市场负责人  
IBM 商业价值研究院  
[nickd@sg.ibm.com](mailto:nickd@sg.ibm.com)



**Anthony Marshall**  
高级研究总监  
IBM 商业价值研究院  
[anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

## 致谢

徐国逢, 客户合伙人, 中国区金融行业, IBM 服务部, [xuguof@cn.ibm.com](mailto:xuguof@cn.ibm.com)

张涵, 客户合伙人, 中国区金融行业, IBM 服务部, [zhanbj@cn.ibm.com](mailto:zhanbj@cn.ibm.com)

王莉, 高级咨询经理, IBM 商业价值研究院, [gbswangl@cn.ibm.com](mailto:gbswangl@cn.ibm.com)

## IBM 如何提供帮助

现代金融企业需要实现敏捷, 确保安全, 响应迅速, 效率高, 并具备协作精神。我们可以帮助您创造出色的客户体验, 构建敏捷的核心银行系统, 提供创新的支付服务, 并优化企业风险管理。要了解更多信息, 请访问: [ibm.com/industries/banking-financial-markets](https://ibm.com/industries/banking-financial-markets).

## 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 Services, 致力于为全球高级商业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。

## 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](https://ibm.com/iibv)

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



## 备注和参考资料

- 1 IBM 商业价值研究院与 Survey Money 合作针对 2,000 位 18 岁以上个人进行的调研。2018 年 11 月。
- 2 IBM 商业价值研究院与 Survey Money 合作针对 2,000 位 18 岁以上个人共同执行的调研。2018 年 11 月。
- 3 Ibid.
- 4 Rodriguez McRobbie, Linda. "The ATM is dead. Long live the ATM!" Smithsonian.com. January 8, 2015. <https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/>
- 5 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K." PR Newswire. April 6, 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 6 "Redefining boundaries: Insights from the Global C-suite Study, Banking and Financial Markets Industry." IBM Institute for Business Value. 2016; Unpublished data from "The Customer-activated enterprise: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. 2013.
- 7 IBM 案例分析
- 8 Concepcion, Anais. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World." Applico. March 4, 2019. <https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; Zhang, Shu, and John Ruwitch. "Exclusive: Ant Financial shifts focus from finance to tech services." Reuters. June 5, 2018. <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. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World." Applico. March 4, 2019. <https://www.applicoinc.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; "Ant Expands FI Tech Services Platform in China." September 20, 2108. PYMNTS.com; <https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/>
- 10 IBM 案例分析
- 11 我们选择当前收入而不是未来三年的预期收入，旨在确保将重点放在实际可衡量的结果上，而不是预计或预期的未来结果上。根据我们的经验，衡量当前行为比起预期未来行为或结果，所获得的有关各种行为的洞察的准确性更高。
- 12 Giesen, Edward, and André Ribeiro "Accelerating Digital Reinvention® with component business modeling." IBM Institute for Business Value. April 2017. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling>

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
美国出品  
2020 年 3 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 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](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 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

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 并未独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

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

50027750CNZH-03

