

专家洞察

IBM 商业价值
研究院

交易环境的未来

利用远程员工队伍在
云平台上开展竞争

IBM

主题专家



Søren F. Mortensen

IBM 全球金融市场总监
[linkedin.com/in/sorenfmortensen/](https://www.linkedin.com/in/sorenfmortensen/)
sorenfmortensen@uk.ibm.com

Søren 拥有超过 25 年的金融市场经验，帮助多家金融机构实施多个任务关键型转型项目。他负责金融机构的复杂转型和金融市场创新。自 2017 年 1 月以来，Søren 除了在 IBM 任职外，还担任过 ESMA 金融创新常务委员会 (FISC) 咨询工作组的顾问，为欧洲监管机构提供技术和创新方面的建议。他还是 EDM 理事会咨询委员会成员。



Tina Naser

企业战略合伙人和实践主管
IBM 全球企业咨询服务部
[linkedin.com/in/tinanaser/](https://www.linkedin.com/in/tinanaser/)
tina.naser@ibm.com

Tina 是企业战略专家，拥有超过 20 年在数字和业务转型交叉领域设计和执行可持续人才战略的丰富经验。Tina 与客户合作设计并实现未来的员工队伍、工作场所和工作方式，重点关注银行和金融市场行业。她的工作包括战略激活、定义未来工作、设计和实施弹性运营模式，以及推动围绕宗旨、创新、敏捷性和增长的企业文化转型。



Laura Cheung

Laura Cheung
企业战略副合伙人
IBM 全球企业咨询服务部
[linkedin.com/in/laura-cheung-ba796317/](https://www.linkedin.com/in/laura-cheung-ba796317/)
lycheung@us.ibm.com

Laura 是 IBM 战略咨询实践的副合伙人，负责帮助客户了解并驾驭所在市场中持续的颠覆性变革浪潮。她在制定和执行多年战略和转型计划方面拥有丰富经验。Laura 曾在架构领域工作，这种经历使她能够帮助客户驾驭复杂的系统，实现真正的变革。

必须重新思考银行的运营和工作方式。

要点

认识到问题

过去十年，交易实践非但没有得到增强，反而有所减弱；人们对现有业务能力能否保持竞争优势并带来高收入产生质疑。资本成本不断上升，监管限制日益增多，利率几乎为零甚至为负的非常规货币政策影响着计量金融机制，所有这些因素都削弱了金融机构勇于冒险的雄心壮志。

加倍投资人才与技术

先进的机构将新的银行交易环境视作以两项重要创新为支撑的平台。第一是重新构想企业文化和工作方式。第二是开发受监管的安全环境以便进行分散式建模和机器学习测试，借助另类数据集探索新的非常规交易思维。

分散访问交易模式

为了提高竞争力，消除新冠病毒疫情后对运营弹性的担忧，交易大厅可以突破实体银行的界限，扩展到新的交易平台。未来的交易基于开放式混合多云架构，能够从分散的位置以虚拟方式访问强大的数据和人工智能(AI)基础。

转变观念，赋能人才，充分利用呈指数级发展的技术

交易实践是金融服务领域最复杂的要素。从传统上来看，在同一地点集中运营反映了交易柜台面对面交流的需求、在风险管理方面对管理控制（一线防御）的监管要求以及技术偏好。

然而，疫情迫使许多交易迅速“从集中式转变为分散式”，如此的转变并未出现严重的中断。这种做法短期而言是可行的，因为监管机构了解疫情带来的挑战，因而放宽了要求。但是，如果不彻底审查银行交易实践，这种做法可能无法长期持续下去。

未来银行交易转型之旅需要满足以下条件：(1) 灵活的工作场所规范，旨在吸引和留住习惯了远程工作的各个年龄段的人才；(2) 开发新的业务方法和架构，推动在云端采用数据和 AI 服务；(3) 更新风险与合规程序，跟上针对灵活运营的任务虚拟化的步伐。

—

从时间角度来看，未来的交易与现在明显不同（见图 1）。这种转变能够帮助交易机构提高以下几点：

- **敏捷性。**将工作负载解耦，让它们在最适合的技术基础架构上运行。
- **控制力。**根据必要性和偏好，在整个交易环境实现一致运营，并优化工作负载以提高安全性与合规性，减少延迟。
- **灵活性。**调整交易运营，匹配工作负载能力和员工队伍需求。
- **可扩展性。**支持可维系当前和未来的交易量的工作条件，满足员工队伍需求。
- **用户体验。**满足客户期望，在交易环境建立响应更迅捷的互动。

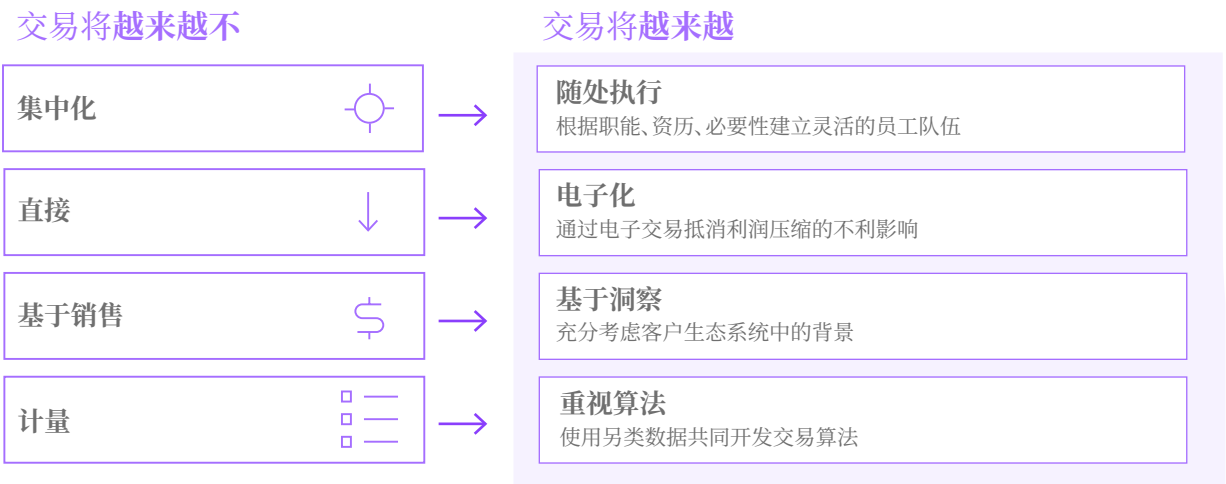
打破常规

从 2008 年全球金融危机对资本市场造成结构性影响开始，交易竞争力逐渐下降。为了应对更严格的业务规则、非常规的宏观经济状况以及各种去中介化技术，交易环境不得不将实践“限制”在更为狭小的空间中。

监管机构使冒险行为无利可图，从而满足更为审慎的风险管理期望。非传统的货币政策至少暂时性地挽救了全球经济，但同时也削弱了计量金融的经济效益。波动较小的框架缩小了大多数买卖差价，抵消了交易量增加所获的利润。

图 1
交易环境转型

运营更加分散, 日益电子化, 并且基于洞察和算法。



来源:IBM 商业价值研究院。

为了取得成功, 交易环境需要接受文化转变。

支付的简化以及将场外交易 (OTC) 结算运营交给集中式清算所处理, 使得交易费用大幅下降。最后, 禁止专有交易限制了逐利行为, 迫使大多数投资银行相应缩减运营规模。华尔街的光环逐渐消退, 人才被大型科技公司和初创企业所吸引, 这类公司积极拥抱数据科学和呈指数级发展的新技术。2020 年, 全球金融科技公司投资达到 440 亿美元, 较 2019 年总体增长 14%。¹

让金融科技企业拥有真正的“科技”

整个行业开始缩减规模, 作为应对之策, 交易环境通过使用电子交易实现交易基础架构现代化。根据《金融时报》的报道, 大多数主流政府债券交易目前都通过电子方式进行, 企业债务等更传统的市场领域同样如此。截止 2020 年底, 38% 的投资级债券和 27% 的高收益债券使用电子方式进行交易, 几乎比 2 年前翻了一番。²

在过去的半个世纪, 资本市场越来越机构化, 而在 2020 年, 趋势突然发生逆转, 散户投资者数量不断增加, 为股票指数创下历史新高做出巨大贡献。金融科技创新和智能手机为直接交易提供了巨大的机遇, 但这也要求监管部门严格审查涉及非专业交易人群的数字产品的适用性和适当性。与 20 世纪 90 年代互联网泡沫破灭之前散户对市场兴趣激增相比, 这种现象提高了非机构交易的速度和市场相关性。

社交媒体和零佣金市场准入也带来了市场情绪的变化。考虑到新的道德和法规因素, 交易环境必须在交易模式中纳入新的行为模式。

计量交易也开始采用基于机器学习的新建模方法。但是, 交易环境通常缺乏数据科学能力, 无法使用另类数据集获得足够的交易洞察以加快产品上市时间。高盛于 2019 年宣布计划招募 100 多名工程师 (编码员和数据科学家) 加入交易环境, 帮助银行的部分交易业务实现自动化。³

为了重获竞争力, 交易机构必须“打破常规”。金融市场正朝着更为标准化的产品方向发展, 这些产品本身的利润率较低。因此, 要保持和增加收入, 就必须增加交易量, 这需要进入新的地理位置、通过金融科技渠道吸引新客户以及采取更多的交叉资产活动。

没有金融科技创新就无法做到这一点。金融机构能够借助新的价值主张重回巅峰, 这种主张以灵活性和工作生活平衡 (见图 2)、融入生态系统和更高的道德标准为基础。灵活的工作方式可能会吸引新人才, 帮助对抗非银行市场参与者的竞争。

重新调整客户支持方式与目标

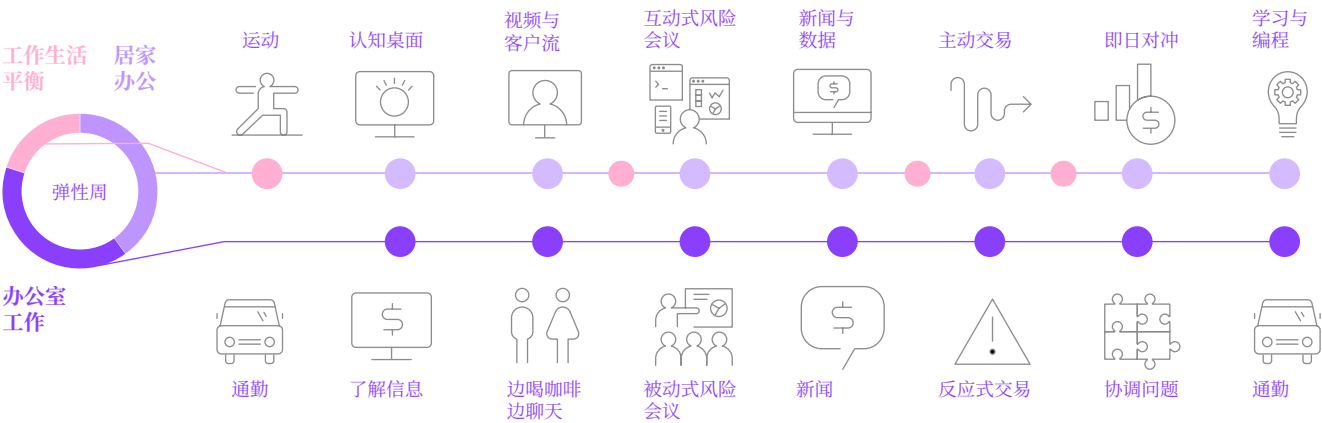
机构和企业客户可从嵌入生态系统的交易知识获益，可以在需要的时候按照需要的方式进行交易和风险管理，无需中介。只要采取措施，通过对金融知识和专业技能进行严格的合规评估，确保以最佳方式执行交易并保护客户，就可以在数字平台上提供透明访问。

越来越多的投资机构和监管机构要求投资专业人士和金融工程师形成新的交易思维，融合环境、社会和治理 (ESG) 标准以及联合国可持续发展目标。为了取得成功，交易机构需要进行文化转型，借助呈指数级发展的技术重新设计交易和交易后运营。

图 2

重塑工作

交易人员灵活的新型虚拟工作时间。



来源:IBM 商业价值研究院。

62% 的员工希望即使在注射疫苗之后仍保持当前的工作安排。

汲取疫情危机带来的教训

尽管疫情带来了大量问题，但 2020 年资本市场活动的反弹使投资银行获得可观收益，这得益于央行的紧急行动和快速抛售。同时，资产的快速周转给交易后运营带来了挑战，因为大多数员工都在远程工作，而且许多运营都依赖于所在国家或地区正处于疫情封锁状态的第三方外包机构。

结算失败情况激增，结算链拉长，对基础架构产生直接影响。根据欧洲证券和市场管理局 (ESMA) 的统计，股票交易失败率升至 14% 左右，政府和企业债券交易失败率接近 6%。⁴

尽管现在的交易场所已实现电子化，但是专业交易员都在集中的地点工作，因为他们面临文化和专业上的限制，这些限制源于沟通习惯、合规问题和技术偏好。

由于社交距离的要求，导致旨在将交易工作转移到备用地点的既定恢复计划无法激活。相反，大多数员工都被困在家中工作。

通过灵活的运营实现短期恢复是可行的方法，这也凸显出一个新的机遇：必须重新考虑恢复方法，借助更便捷、更廉价、更安全的分散式虚拟方式访问交易环境。但是，如果不彻底审查企业文化、交易环境配置以及风险管理实践，这种做法可能无法长期持续下去。

事实证明，在很短的时间内，员工队伍提高了专注度，并找到了协作、创新和解决复杂问题的方法，但工作效率有所降低。有证据表明，由于社交能力不强，员工很难学习新技能并获得职业发展；而领导层也面临意想不到的障碍，无法在大范围的虚拟空间施展领导能力。⁵

IBM 商业价值研究院 (IBV) 最近的跨行业调研表明，远程工作方式持续流行。⁶在疫情封锁之前，只有 10% 的人表示他们在家工作。而截至 2020 年 7 月，在家工作的比例翻了两番，猛增至近 45%。

尽管员工对雇主处理疫情的表现褒贬不一，但有一点或许对大多数员工都非常有吸引力，那就是继续提供在家工作选项。IBV 针对员工在疫情后的动机和愿望开展了一项调研，受访者为 9 个国家/地区的 18 至 70 岁以上的 14,000 名成年人，结果显示，62% 的员工希望即使在注射疫苗之后仍保持当前的工作安排。⁷

交易环境的运营更加灵活，由大型科技集团主导的投资银行可以响应现有员工队伍的期望，在竞争激烈的市场中不断扩大远程人才库。

用文化和技术重塑风险与合规框架

由于世界经济正经历着疫情封锁带来的新常态，因此交易环境可能无法“满血复活”。为了在员工选择工作方式方面保持一定的灵活性，并让交易机构能够通过更先进的方法使用呈指数级发展的技术来重新设计业务地理位置，就必须深思熟虑，重塑风险与合规框架。这种做法是可行的。

固定收益、货币和大宗商品市场标准委员会 (FMSB) 进行的一项调研表明，疫情引发的远程交易体验非常成功，但也伴随着新的风险。⁸ 例如，以前就存在的内部信息滥用带来的相关风险。随着远程交易的激活，内部信息构成内容的性质可能发生变化。

FMSB 确定了一种方法，可以将之前存在的风险、合规检查与 9 个关注领域整合在一起。以下缓解措施可供银行应对这些新出现的风险。

- **控制限制。** 虚拟协作空间有助于减少一线防御的漏洞。
- **执行风险。** 增强连接，确保虚拟环境“虚拟”地靠近交易场所。
- **治理。** 培训员工队伍，学习用于远程互动的新方法。
- **日益增加的网络风险。** 通过虚拟化交易环境，增加监控装置，保护交易人员的访问。
- **员工待遇和生产率。** 提高工作灵活性，尊重所有员工的意向，组织培训以确保员工的心理健康。
- **销售生命周期。** 部署数字化平台，建立融入客户体验之旅中的新沟通渠道。
- **共享机密信息。** 对文化的投资首先需要减少不道德行为。
- **第三方风险。** 可基于开放式混合多云，采用新的业务架构对交易后运营进行重组，支持将内部和外部员工队伍与智能自动化要素相结合。
- **对市场有效性的威胁。** 设计完善的虚拟空间，支持新的协作模式。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38321

