



创新银行业

来自世界领先创新企业的经验

IBM 商业价值研究院

执行报告

银行业

IBM 如何提供帮助

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂和波动的市场，改善运营状况和企业各个职能部门之间的协作，开发更卓越的领导力和人才，在不断变化的环境中进行管理并发掘根植于数据中的新的可能性。

创新 - 发展的关键

随着客户预期的不断变化、监管力度的日益加大，加之来自金融科技公司和其他新进入市场者的竞争越来越激烈，导致当今传统银行业较之过去举步维艰。随着利润率的萎缩，加之经济形势越来越不明朗，银行业者已认识到他们需要更灵活、数字化和互联的企业运营和业务环境。创新不再是一种选择，相反，它已成为传统银行取得成功的一种基本必备条件。银行业者需要采用更系统的方法实施创新，从而推动整个企业、文化和流程的创新。该执行报告总结了来自全球最成功企业的主要创新经验，并甄别出有助于银行实现创新和超越的特定战略。

执行摘要

银行业目前正处在一个十字路口。今天，银行的监管和合规成本越来越高，安全和欺诈问题越来越多，客户的要求也越来越高 - 所有这些均是创新性技术、非传统竞争者出现所导致的必然结果。对于很多银行来说，它们的收入下降速度比成本下降速度要快，而且股本回报率也在下降。¹

监管机构正在很多领域加强执行力度，包括消费者保护、反垄断、反洗钱、外汇交易和制裁违规。

无论何种规模的金融机构，网络安全都已成为他们的主要风险，而且由于银行在支付生态系统中扮演着不可或缺的作用，一旦发生安全漏洞并因此遭遇经济和声誉损失后，银行通常会陷入混乱局面。

为了应对财务绩效方面的挑战，银行需简化运营、寻求规模效益并合理配置其分支网络，从而提高运营效率。但仅仅节省成本是不够的。新收入的产生取决于对客户需求更深入的理解，因此银行需要采用各种新颖的方式，加深对零售和企业客户生活和习惯的了解。

随着新技术的迅速发展，消费者期望的逐渐提高，他们希望银行可以根据需求在各个渠道提供优质、个性化和无缝的零售服务。同样，批发和高净值客户希望金融机构能够对其个人偏好有更深入的了解，并可以预测他们的每个需求。

为了了解银行如何进行创新和应对各种相关机会，IBM 商业价值研究院（IBV）与英国经济学人资讯周刊（EIU）进行了协作，联合调查了来自全球 17 个行业的 1,004 名首席级高管或其直接下属，其中包括来自银行业和金融市场的 85 名相关人员。此项调查的目标是识别银行可用于自己业务的最具价值的创新经验。我们采用回归分析方法来分析调查数据，从而找出了业务绩效和创新之间的相关性。我们发现了与财务优势相关的三个关键主题，在这些方面银行均落后于创新型领袖企业：



支持创新的企业结构和功能 – 最成功的企业会直接将创新活动与业务目标相结合，追求“开放式”创新结构并创建专门的创新团队。



实现创新繁荣的文化环境 – 最成功的企业在所有业务活动中都坚持创新为要，从而鼓励创新行为并找到维持创新动力的方法。



将想法转化为创新的流程 – 最成功的企业会从各个来源收集新的思想且通常利用大数据和分析；针对具体创新项目提供资金支持并进行严格衡量。

与此同时，越来越多的非传统竞争对手正在颠覆银行业的现状。例如，跨国零售商 Tesco 目前可提供一系列核心的银行、保险和信贷服务。² 包括主要消费电子业务的众多金融科技（Fintech）公司正在进入银行业和支付价值链。

在这种快速发展的银行业环境下，曾被认为是“可有可无”的创新能力，现已成为银行日常业务的关键因素。

创新是可以帮助银行应对各种难题的一种活动。创新有助于银行简化运营、转换功能、提高效率并开发各种卓越功能。

创新会给客户带来新的产品和服务以及引人注目的新体验。此外，创新有助于对新的合作关系和业务模式进行定义，从而打破传统银行业的价值链和企业模式。³

创新与价值创造紧密相关

对创新性银行的市值增长的考察结果表明创新和财务绩效之间存在密切的关系（见图 1）。根据《银行家》引用的财务绩效调查结果，与整体市场相比，最具创新性银行的市值从 2011 年到 2014 年增长了 24%。⁴ 相对于标准普尔全球 1200 指数，这个数据高出了整整 7 个百分点。⁵

图 1

创新性银行在创造价值方面超过了行业整体水平

《银行家》2013 年创新奖获得者

- 1 Akbank（交付渠道、客户服务）
- 2 巴克莱银行（财富交易）
- 3 墨西哥国家银行（零售支付）
- 4 法国巴黎银行（资本市场、交易技术）
- 5 巴西银行（ATM）
- 6 花旗银行（风险）
- 7 Caxia 银行（绿色 IT）
- 8 德尼兹银行（零售银行业、社交媒体和移动）
- 9 苏格兰皇家银行（全球交易、批发支付）



来源：《银行家》“2013 年技术和交易创新银行业大奖”。《银行家》；来自 Ycharts 和 Google Finance & Gurufocus 的市值和增长数据；来自标普道琼斯指数的标准普尔全球 1200 指数的（财务）数据。

innovation (创新)，名词

来源：拉丁语，1548

源于拉丁词 innovatus - innovare

的过去分词，意为“改变；以新的方式做事。”

韦氏词典

图 2

我们的 2014 年全球创新调查显示 6% 的企业在收入和利润增长方面表现突出

企业被划分为三个类别

业绩出众的企业

实现较高的收入增长和盈利率的企业

6%

业绩一般的企业

具备其他任何绩效组合的企业

65%

业绩欠佳的企业

完成较低的收入增长和盈利率的企业

29%

来源：IBM 商业价值研究院。

成功企业以不同的方式进行创新

为从创新获得最大的收益，银行必须全面系统地进行创新。在全球范围内，根据我们 2014 年 IBV/EIU 全球创新调查，只有 6% 的受访企业在收入增长和运营效率（盈利能力）方面优于其他企业。我们要求高管们按照这两项指标对其所在企业与其竞争对手进行比较。根据受访对象的排名，我们识别出了三种特定的绩效类别：业绩出众的企业、业绩欠佳的企业和业绩一般的企业（见图 2）。

通过绩效分析，我们能够回答两个重要的问题。领先的企业在创新方面有哪些不同的做法？它们如何持续超越同行？

我们发现业绩出众的企业：

- 构建鼓励创新的组织；
- 打造促进创新的文化；
- 设计实现创新的流程。

构建鼓励创新的组织

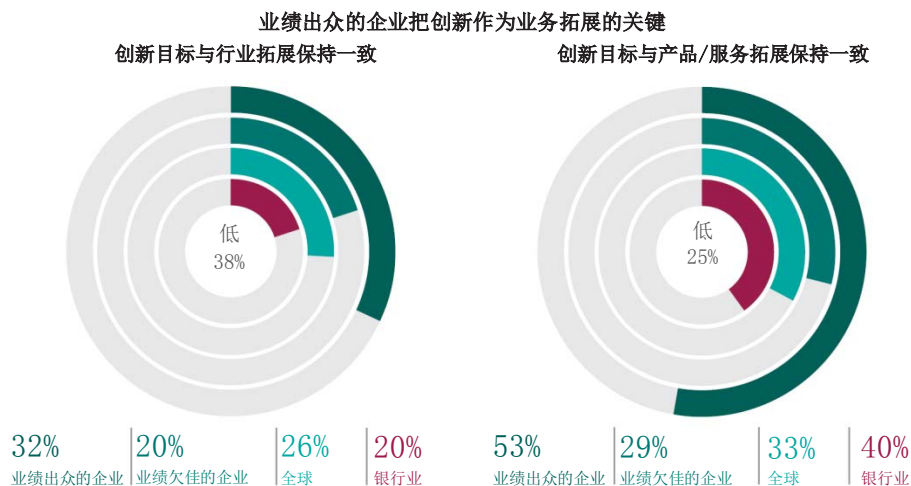
最成功的企业创建了与基本业务使命保持一致并支持这一使命的创新组织和职能。它们：

1. 使创新与业务目标一致 - 业绩出众的企业会推进可支持和加强它们的业务目标的创新目标（见图 3）。例如，与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业将创新目标与其产品和服务开发保持一致的比例要高 84%。

银行业与其业务战略的一致性往往低于其他行业。然而，尽管如此，高级管理层对银行业的支持似乎并不影响银行的创新，而且只有 5% 的银行业高管认为会有所影响。

图 3

业绩出众的企业会使其创新目标与业务目标高度一致



来源：IBM 商业价值研究院。

第一田纳西银行 - 创新性市场分析推动较大的投资回报率 (ROI)⁶

第一田纳西银行是一家位于美国的金融服务公司，该银行采用了创新性、以分析为中心的市场战略，旨在通过提高市场效率而发展银行。

通过借助预测性分析来衡量进行中的营销活动的有效性，银行能够优化其营销投资并进行适当调整。结果：营销有效性得到重大改进，营销投入产出比率大幅提升，营销活动响应率提高，整体营销成本降低。

Garanti 银行构建个性化移动体验⁷

Garanti 银行（土耳其第二大私人银行）与第三方进行合作，以便向客户提供个性化移动客户体验。该银行提供了移动仪表盘 - iGaranti，用户藉此可选择具备所需功能的移动银行应用，并提供 15 个可选的特定功能应用。

iGaranti 采用开放式理念，与每日交易网站 Bonubon、私人购物网站 Markafoni 以及土耳其最大的活动门票销售商 Biletix 等第三方应用合作，进而有助于促进和提升客户体验方面的创新。

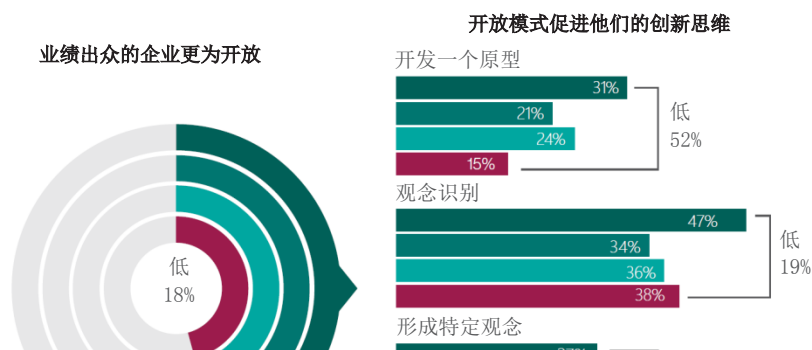
Garanti 被普遍认为是欧洲最具创新性的银行之一，该银行曾连续两次获评“罗马尼亚最佳消费者网上银行”，而罗马尼亚正是该银行的核心市场之一。

2. 寻求开放的创新模式 - 业绩出众的企业构建强有力的结构来促进和支持开放的创新模式（使用内部和外部想法和/或采纳开放的创新概念，如众包）。

尽管 69% 的银行业高管表示他们相信开放的创新模式会改善创新环境，而且 60% 的银行业高管认为开放的创新模式会推进更好更快的发展，但很多银行在开放度方面往往低于其他行业的公司（见图 4）。

图 4

业绩出众的企业长于开放的创新模式



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_38774

