专家洞察

IBM 商业价值
研究院

2022 年全球银行与金融市场展望

主题专家

银行与金融市场

Anthony Lipp

银行和金融市场
全球战略主管
IBM 行业学会成员
anthony.lipp@us.ibm.com
linkedin.com/in/lippanthony/

Anthony 主要负责制定并执行 IBM 业务战略，为全球银行与金融市场客户提供服务。他拥有丰富的行业和咨询经验，就金融服务领域的重大战略、组织和企业转型计划为高层管理人员提供服务。

Sajal Mukherjee，合伙人

全球银行业务
能力中心 (CoC)
IBM 行业学会成员
sbmukher@us.ibm.com
linkedin.com/in/sajal-mukherjee-bfsi

Sajal 致力于满足全球金融服务客户的需求。他成功实施了众多全球转型计划，是后台优化战略、核心银行现代化以及云路线图实施的设计等多个领域业内公认的主题专家。

Nikhil Aggarwal

IBM Promontory 实践
总经理
IBM 行业学会成员
Nikhil.Aggarwal@ibm.com

Nikhil 是数据和分析高管，在消费者和企业银行业务方面拥有丰富的经验，涉足的领域涵盖反洗钱 (AML)/金融犯罪合规、网络安全、欺诈、信用风险、运营、用户体验、营销和销售等。

Mirian Ramalho Cruz Rodrigues

IBM 巴西数字化战略主管
IBM 行业学会成员
micruz@br.ibm.com

Mirian 为金融服务业带来了开放银行业务、快速支付和业务即平台等创新。她在运营方面拥有超过 10 年的领导经验，并且是开发和领导运营转型方面公认的专家。

Steve Reiser，高级合伙人

ES&iX，金融服务，客户合伙人
IBM 行业学会成员
sreiser@us.ibm.com

Steve 是金融服务高管，拥有超过 20 年的全球复杂业务转型经验。他是卓有成就的思想领袖，出版了多本有关金融服务战略、业务转型和 IT 组织设计方面的行业著作。Steve 在多个会议上发表过演讲，包括分析师研讨会、CFO 论坛、CEO 圆桌会议以及一些特定的客户演讲活动。他的言论还被多家行业期刊引用。

Swati Bhide，合伙人

亚太区块链与自动化全球创新部门主管
IBM 行业学会成员
swabhide@in.ibm.com

Swati Bhide 是 IBM 合伙人，负责领导亚太市场的区块链和自动化部门，已成功实施了 100 多个区块链项目。她是银行业专家，在该领域拥有近 20 年的咨询经验。

Nitin Gaur

IBM 金融科学与
数字资产研究主任
ngaur@us.ibm.com

Nitin 是在重塑金融服务行业的未来方面卓有成就的主管，在数字货币、中央银行、数字金融、金融科技 (fintech)、监管科技 (RegTech) 和去中心化金融 (DeFi) 等领域拥有丰富的经验。他是 IBM 杰出工程师和 IBM 发明大师，拥有多项专利，出版了多种技术著作，并且经常进行演讲。

Corey Hamilton，合伙人

金融服务，
全球安全服务
Corey.Hamilton@ibm.com

Corey 领导金融服务行业的全球安全实践。他负责帮助世界各地的银行、保险公司和其他金融机构发现并解决最大的安全风险，保护客户和数据的安全以及企业声誉。他擅长的领域包括项目战略、云计算和转型工作。

Paolo Sironi

IBM 商业价值研究院
金融服务
全球调研负责人
IBM 行业学会成员
paolo.sironi@de.ibm.com
linkedin.com/in/thepsironi

Paolo 负责为金融机构、初创企业和监管机构的高管提供业务专业知识和战略思想。他出版了许多有关计量金融、数字化转型和经济学理论的作品。

Diane Connelly

IBM 商业价值研究院
行业调研负责人
diane.connelly@us.ibm.com
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv/

Diane 鼓励新的思维方式，并在客户、同事和消费者之间就影响金融机构的趋势和洞察开辟沟通渠道。她拥有深厚的金融服务行业和咨询专业知识，在执行业务战略和设计企业转型方面有着丰富的经验。

要点

极致数字化

通过使企业范围的运营实现端到端的数字化，有助于催生以客户为中心的新型业务模式、新产品和服务、新的工作方式以及合作伙伴生态系统。数字化对于满足客户期望以及提升收入、成本和资本的财务绩效至关重要。

发挥数据和 AI 的价值

通过转变核心数据环境，提高效率和灵活性，促进以协作方式大规模利用深度分析和 AI。这包括围绕如何捕获、存储和使用数据建立道德规范框架。

灵活的技术架构

现代架构提供最优的互操作性和可移植性，支持在多个计算环境中部署和管理工作负载，同时帮助金融服务组织满足安全与合规要求。

引言

作者：Anthony Lipp，银行和金融市场全球战略主管

肆虐的全球疫情已经进入了第三个年头，金融服务业逐渐适应新的现实。许多临时措施目前已常态化，一种新的行业结构逐渐浮出水面。

虽然该行业可能躲过了一场重大危机，但整体表现仍然低于金融危机前的水平。 在财务绩效、客户体验以及采用新的业务、运营和协作模式等诸多方面，金融业的表现都落后于许多其他行业以及许多新的竞争对手。

在今年的《全球银行与金融市场 (BFM) 展望》报告中，IBM 行业学会的 BFM 主题专家以及全球行业领导团队回顾了过去 12 个月的客户体验，并且表达了对新的一年的期望。他们的统一观点指明了 2022 年的行业最高级优先任务。

- **立即开始真正的重塑** — 解决制约财务绩效的结构性弱点。金融机构必须找到新的业务模式（推动增量收入增长）、新的运营模式和计算环境（从结构上降低运营成本）以及新的方法（提高资本效率）。
- **构建以客户为中心的新平台业务模式**，在无摩擦环境中协调与整合生态系统参与者的众多需求。领先的金融机构建立由自己的银行主导的生态系统业务模式，为具有价值的细分市场提供服务，同时将自己的产品和服务与其他企业的既有平台进行深度整合。

– **拥抱端到端的极致数字化**，重塑运营并推动创新。为了在所有的数字化竞争中取胜，金融机构采用新方法，利用自动化、混合云和 AI 等呈指数级发展的技术。这些技术推动内部业务部门以及外部合作伙伴生态系统实现数字化，同时帮助确保安全性与合规性。

– **快速行动，提高弹性，**改进风险管理水平，并应对监管。金融机构为了应对疫情，将工作负载和业务迁移到新的渠道、运营领域以及合作伙伴，弹性跃居行业优先任务的前列。企业需要进一步提高弹性，才能支持业内目前采用的新型业务和运营模式。

– **找到切实可行的可持续发展模式**，金融机构即能以可接受的性价比启动新的计划，满足市场期望、监管要求以及企业的道德目标。

– **部署 AI 工厂**，转变数据环境，让数据真正发挥作用，帮助加速转型。金融机构以合乎道德规范的方式采用新的深度分析和 AI 工具，增强运营和客户体验，更好地履行监管义务。

– **接受新工作场所中新员工队伍的现实，**重新定义工作的方式、地点和时间。目前，金融机构的员工队伍包括员工、分包商、供应商以及合作伙伴的员工。在不断变化的实体和数字工作环境中，新模式支持这种扩大的员工队伍高效开展协作。

– **与合作伙伴生态系统携手，**加快创新步伐，提高效率。越来越多的金融机构在加快转型步伐的过程中，开展外部合作，在运营模式中以更低的成本结构提供更好的功能。

– **利用数字资产迅猛发展的势头，**努力打造新的客户与合作伙伴生态系统、新产品和服务以及新的用例。金融机构可以成为快速发展的数字资产市场的推动者和产品提供者。

– **在网络安全的新前沿保持领先，**应对越来越狡猾的攻击者。虽然新的业务和运营模式以创新方式随时随地为客户提供服务，但同时也为安全漏洞创造了机会。金融机构重新审视企业风险状况，并在内部和整个生态系统中部署增强的安全能力。

许多组织已开始着手满足部分或大多数迫切的需求。另一些企业则没有跟上步伐。消费金融服务的新模式和整个行业的加速数字化都要求机构调整方向，立即开始真正的转型。

“毫无疑问，银行希望看到正利率，所以每当出现负利率时，我们都不会开心…调整业务模式以适应数字化和技术变化的必要性，比负利率引起的不满更迫切。”[1]

Mario Draghi, 欧洲中央银行前行长

立即开始真正的重塑

解决制约财务绩效的结构性弱点

虽然金融服务行业近期的重点任务是扛住疫情的打击，但该行业仍未展现出接近于金融危机前的投资回报水平。事实上，不断变化的客户期望、竞争形势和其他宏观经济因素暴露出金融机构的结构性弱点。

想一想下面这些对财务绩效的限制因素：

– 来自非传统参与者的竞争加剧，这些参与者使用基于呈指数级发展技术的新业务模式和运营模式吸引客户

– 经济充满不确定性，通胀环境即将到来

– 持续的低利率或负利率影响净利息收入

– 面对系统性风险因素，资本成本高启

– 监管措施催生更开放的金融服务。

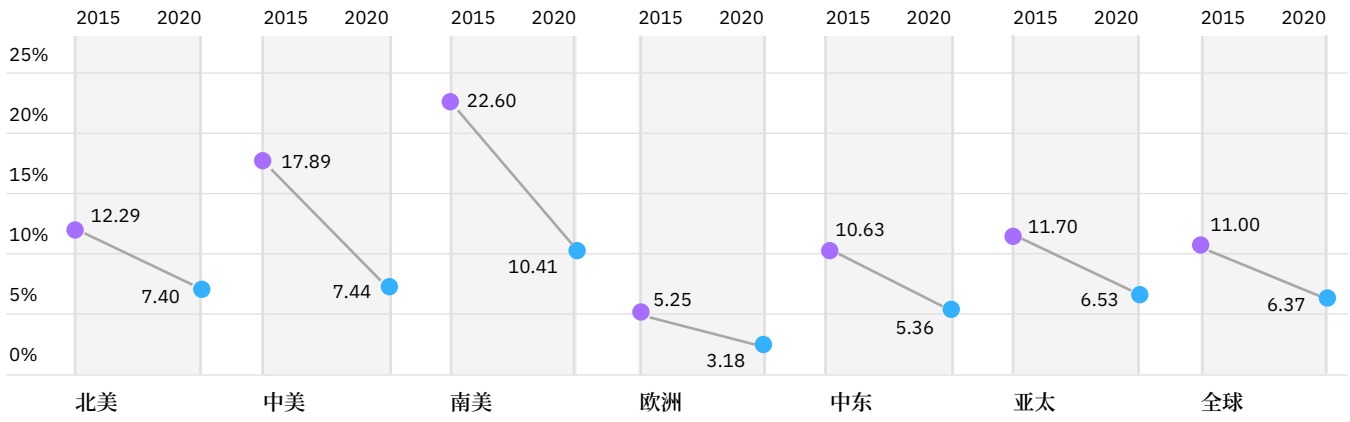
股本回报率 (ROE) 在 2020 年因疫情而急剧下降之后，在 2021 年确实有所回升，但仍远低于金融危机前的水平，也低于该行业的股本成本（见图 1）。自 20 世纪 90 年代以来，该行业的净息差 (NIM) 持续下降，迫使银行探索创造非利息收入的机会，并采取行动减轻 NIM 压缩带来的影响。[2]银行业的市净率约为账面价值的 1 倍，而所有其他行业则为 3 倍。

金融机构不能仅仅满足于探索非利息收入的新机会，而必须采取更为根本性的步骤：通过采用利润更高、更有竞争力的新型商业模式重塑自我。这些新模式离不开数字化转型，只有这样，才能发挥业务流程和工作流程的价值，甚至将价值创造活动扩展至机构边界之外。

图 1

ROE 挑战仍然存在

自 2008 年全球金融危机爆发以来，全球银行的平均 ROE 持续下降，一直在收缩



来源：IBM，数据来自 The Banker Database

“我们希望通过这个[You Only Need One (YONO)]平台，确保我们的核心银行产品以及合资企业、子公司产品的销售；同时提供一个在线市场，满足客户在金融服务之外的需求。”[3]

Rajnish Kumar, 印度国家银行前行长

构建以客户为中心的新平台业务模式

协调与整合生态系统参与者的众多需求

成功的平台企业利用行业内和跨行业的价值链，让客户的生活和工作更加轻松惬意。2021 年，70% 的全球最具价值的企业基于平台业务模式开展运营（见图 2）。[4]

专注于商务、社交媒体和通信的早期平台业务模式现在逐步扩展到更广泛的行业。这包括旅游、医疗保健、娱乐、工业、制造以及许多其他行业。

金融服务是这其中许多生态系统（如果不能说全部的话）不可或缺的推动因素。为了减少这些复杂的客户互动中的摩擦，越来越多的平台企业将金融服务纳入价值主张之中，特别是在支付方面。虽然一些生态系统协调者与外部合作以满足自己的金融服务需求，但也有许多正在构建自己的金融服务业务。

图 2

实现高价值

平台企业的市值增长超过传统企业。

从 2016 年底到 2021 年底的股价增长

道琼斯工业平均指数 | **纳斯达克综合指数** | **平台指数***

**由 The Original Platform Fund 估算得出，该基金包含 15 个权重相同的第三代平台股票*
来源：IBM 内部分析

为了充分把握平台业务模式的机遇，领先的传统金融机构双管齐下。首先，他们将自己的能力嵌入现有平台协调者的业务模式中，并采取行动降低商品化程度 — 使用平台以不同的方式吸引客户，获取新的洞察并开发新的产品和服务。其次，他们在细分市场中利用自己的差异化能力，开发由自己的银行主导的生态系统。

开放式金融提供安全、可靠的模块化互动，支持用户与可信的第三方共享财务数据 — 从而帮助这些生态系统取得成功。正确运用 AI 还可以帮助金融机构开展超级个性化的客户互动。

拥抱端到端的极致数字化

重塑运营并推动创新

随着疫情推动客户和员工加速适应数字化环境，许多金融机构的运营和技术差距就暴露出来。这种适应性也超过了许多金融机构满足飙升的需求的能力。作为应对，最初的数字化计划侧重于转变客户界面。虽然这是个良好的开端，但这个侧重点本身并不能在整个企业及其生态系统中释放全部潜力。

为了在所有数字化竞争中取胜，金融机构正在采取两个重要步骤。首先，他们探索自动化、混合云和 AI 等呈指数级发展的技术。其次，他们大规模应用这些技术 — 通过更安全的平台互动，实现内部业务部门之间以及外部合作伙伴生态系统之间的协作。数字化从客户接口扩展到中后台运营，在整个组织和生态系统中释放价值。

采用极致数字化需要金融机构建立现代化的计算环境和基础架构，支持创新所需的灵活性，同时提高弹性运营的成本效率。然而，仅仅做到这一点远远不够。

“[竞争的]门槛更高了。最大的变化是超数字化。”[5]

Piyush Gupta, 星展银行的 CEO

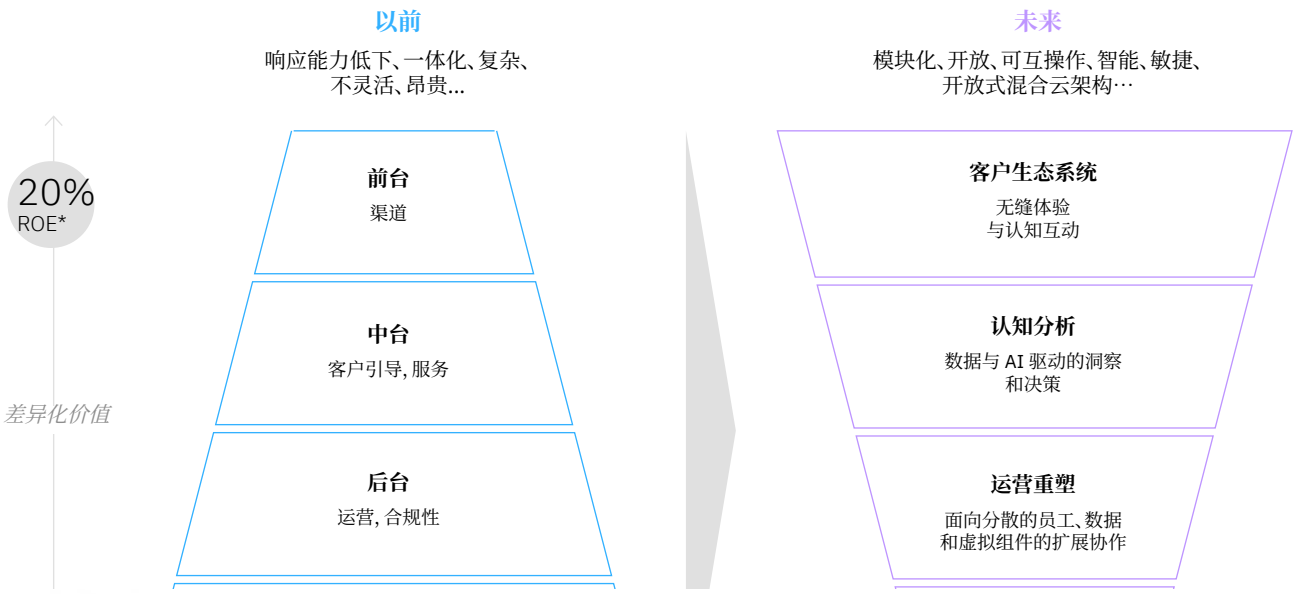
基于多种异构技术的一系列紧密耦合的应用可能会限制银行采用这些新技术以及进行端到端转型的能力。为了进一步发展，他们需要重塑业务架构。这必须确保计算环境的互操作性以及微服务和容器化解决方案的安全可移植性（见图 3）。

为了加速实现数字化，金融机构应采用架构主导的转型，并结合重塑的工作流程和运营模式。

图 3

未来的基础

可互操作的智能业务架构支持端到端数字化



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_39080