



卓越银行的基石

加速数字化转型的实践和优先任务

联合出品方



IBM 如何提供帮助

现代金融机构需要保持敏捷性、安全性、高效性以及快速响应能力和协作能力。我们致力于帮助您打造卓越的客户体验、构建敏捷的核心银行系统、提供创新性支付服务以及优化企业风险管理。如需了解更多信息，请访问 ibm.com/industries/banking-financial-markets。

BIAN 如何提供帮助

银行业架构网络 (BIAN) 成立于 2008 年，是一项协作计划，旨在提供银行的标准语义服务定义，可作为银行服务标准化和 IT 软件支持合理化的蓝图。它提供了一个领域模型，可用于描述了一致的服务定义及其边界，共同构成描述银行业务的服务。它包含一个服务视图、一个信息视图和一个功能视图，用于共同描述银行格局。BIAN 的主要目标是提供一个标准，通过一组标准定义来更加轻松地集成软件和服务功能。

金融机构使用 BIAN 作为起点，采用一种围绕 BIAN 服务环境的标准合理化方式来帮助定义和组织其 IT 软件与服务需求。该架构基础提供了一组标准定义，可减少歧义，赋能银行创建即插即用的软件环境（包括自行构建和从外部购买），而这又有助于组织更加灵活地满足其业务需求。如需了解更多信息，请访问 bian.org。



摘要

■ 财务稳健型银行采用六项核心实践来重塑体验以及推动数字化转型。

这包括积极参与合作伙伴生态系统，实施端到端数字化，建立 Data Fabric，部署 AI 工厂，组建专注于运营的小型团队，以及在早期开发流程中集成监视功能。

■ 78% 的银行正在利用 AI 打造现代化平台, 但仍有进一步增长空间。

打造现代化的客户服务、信用风险评估、员工团队互动和金融犯罪防范流程都有助于提高运营效率。信贷申请和贷款管理是两个尚未充分发掘的领域。

■ 79% 的银行高管注重迈向弹性混合云的四个基本要素。

银行尚未充分释放混合云的价值，因为银行的优先任务仍然侧重于以下基本要素：部署可扩展的数据存储，避免供应商依赖，建立统一的安全控制框架以及提供可访问的数据和服务。

拥抱数字环境

如今, 传统银行面临比以往更具挑战性的经济环境。一方面, 宏观经济压力骤增, 另一方面, 不断涌现的金融科技公司和新兴企业也加剧了竞争。无论是要开展持续创新、改善业务盈利能力还是降低成本, 银行推动重大业务转型已是势在必行。

作为应对之策, CIO们和CTO们的关注点已经从纯数字化转型转移至数字化业务转型。¹ 因此, IBM商业价值研究院(IBV)与银行业架构网络(BIAN)联合发布了这份以CIO和CTO 高管为重点的报告。

我们与牛津经济研究院合作, 对 58 个国家/地区的 2,000 名银行业 CIO 和 CTO 开展了一项调研, 旨在探索哪些银行运营实践和能力有助于实现更高股本回报率 (ROE) 和/或更低的成本收入比 (CIR)。我们将此类财务数据更加稳健的银行称为“财务稳健型金融机构”。

我们发现, 银行需要采用一种稳定、灵活、基于混合云技术的基础架构, 使数据和 AI 驱动的洞察和自动化流程具备更高的可移植性、互操作性和一致性。混合云战略可以帮助银行实现流程和应用现代化, 从而创造超越业务和行业边界的价值。

事实上, 我们看到云投资与其他变革性抓手相结合对收入增长产生了乘数效应, 例如:

- 借助 AI 和 IoT 增强数据功能, 从而实现决策和机器人流程自动化;
- 通过改进流程、技能和网络安全来完善运营模式;
- 积极参与生态系统、平台和文化。

在银行和金融市场, 与单独使用云计算战略相比, 云计算与变革性抓手相结合所创造的潜在经济价值将提升 20 倍。²

追求更稳健的财务业绩

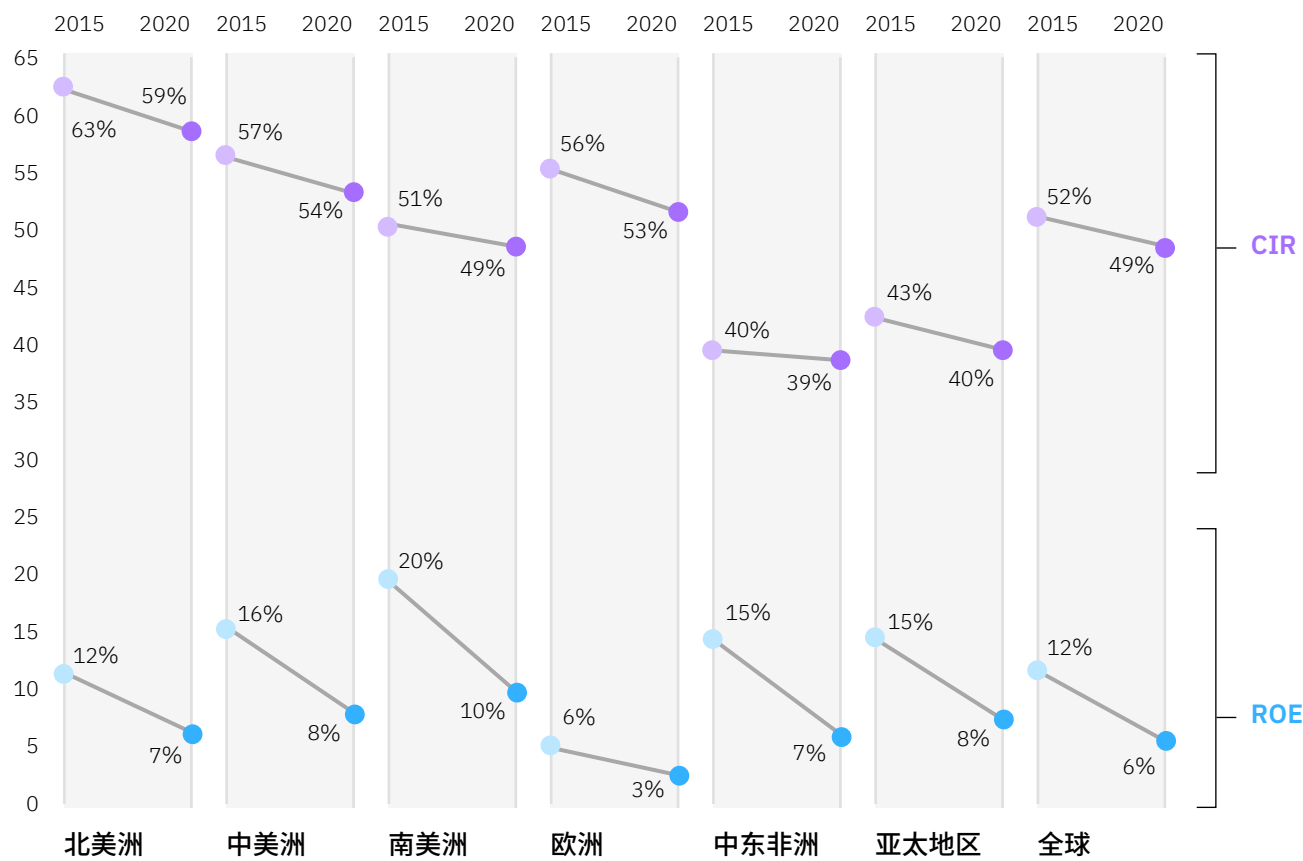
银行正在优先采用新兴技术以实现更加强健且可持续的财务业绩。尤其是，银行希望通过 ROE 和 CIR 来衡量财务状况。

总体而言，银行业的平均 ROE 仍然远低于 2007 年全球金融危机前的指标。平均 CIR 有所改善，但仍然处于令人不安的较高水平（参见图 1 和“观点：ROE 和 CIR：两个重要指标”）。要改善这些指标，企业需要采用新的思维方式，愿意并准备好积极拥抱不断变化的全球数字环境。

图 1

银行在改善财务指标方面面临持续挑战

自 2008 年以来，全球银行的平均 ROE 呈持续下降趋势；CIR 仍然处于令人不安的较高水平。



观点

ROE 和 CIR： 两个重要指标

股本回报率 (ROE)。ROE 指标用于衡量公司的盈利能力及其创造利润的效率。其计算方法是用银行的净收入除以股东权益。ROE 指标的相对高低因行业细分或行业领域而异。2020 年全球前 250 家银行（按总资产计）的平均 ROE 为 6.29%。³

成本收入比 (CIR)。CIR 指标用于衡量银行的运营效率。其计算方法是用运营成本除以营业收入。CIR 指标越低，则表示银行创造利润的能力更高。2020 年全球前 250 大银行（按总资产计）的平均 CIR 为 48.75%。⁴

我们在研究中确立了一组核心实践，可以帮助银行加速推动创新和业务模式转型，并在当前经济环境下取得成功，实现更加稳健的会计损益表数据。然后，我们以财务业绩贡献水平为基准，探究了银行组织对于其数字化投资的总体优先级排序。

从技术角度来看，通过了解混合云采用的现状、挑战、现代化机遇和最佳实践，组织可以找到更加清晰的发展方向。我们的研究表明，在助力银行推动未来数字化转型方面，混合云战略极具潜力。

财务稳健型金融机构的 六项关键实践

实施得当的数字化转型能够创造业务价值。自动化和应用现代化有助于银行大幅降低成本。业务模式变革可以创造新的收入来源。从单一云架构发展至灵活的混合云架构可以加速实现这些财务绩效优势。

将现有流程“直接迁移”至云端是一种较为局限的方式。作为一种替代方案，银行可以推动运营模式现代化，从而在其内部及其合作伙伴生态系统中实现全新的运营方式和创新方式。

我们在调研中发现财务稳健型金融机构具备一些共同的特点，包括六项实践和能力（参见“观点：发现金矿 — 了解财务稳健型金融机构具备哪些共同特点”）。这些实践和能力共同构成了一个强大的路线图，让金融机构能够有效运用混合云技术。简而言之，这六项实践可以助力金融机构从传统业务模式转变为更灵活的未来型业务模式，并创造切实可行的增长机会：

观点

发现金矿 — 了解财务稳健型金融机构具备哪些 共同特点

我们如何确定有哪些关键实践和能力帮助财务稳健型金融机构从运营中脱颖而出？针对这个描述性（而非预测性）目的，我们运用一个 Probit 模型（见附录 A）分析了财务稳健型金融机构的 ROE 与 CIR 之间的关系，同时引入了 29 个自变量。这些变量描述了与安全性、数据访问、可信 AI 和运营模型敏捷性相关的核心实践和能力方面的先进水平。23% 的组织符合我们为“财务稳健型金融机构”设定的 ROE 标准，30% 的组织符合我们为“财务稳健型金融机构”设定的 CIR 标准。

组建小型团队来负责实施所确立的端到端运营任务。

作为整个组织中的粘合剂，文化可以有效凝聚内部和外部创新者来激发协作，推动创造更大价值。混合云技术为文化变革建立了一个平台，让小型团队能够负责涵盖整个生态系统的端到端运营任务。

机遇：只有 18% 的受访者表示会组建小型团队来持续负责实施所确立的端到端运营任务。

在开发流程的早期阶段集成监视功能，以便提供数据、获取用户反馈以及为部署和维护活动做好充分准备。

监视有助于财务稳健型金融机构改进开发流程，并为生产环境做好充分准备，尤其是在早期推动整合时。实施得当的应用监视有助于推动 DevOps 转型。

机遇：只有 37% 的受访者表示会持续跟踪和报告开发绩效。

建立 Data Fabric，让数据能够在广阔的网络中“自如”流动。

数据民主化（以及受混合云技术和开放式 IT 架构驱动而大幅增强的智能和洞察）可以重新定义银行业的经济性。因此，数据可传输性和适当的数据治理对于财务稳健型金融机构至关重要。关键是，不仅要实现适当的数据可用性，而且还要利用这些数据来建立颠覆性业务平台，助力打造开放式生态系统并实现智能工作流。整合云平台以及在多个环境之间转移数据和工作负载的能力将变得日益重要。

机遇：在我们的调查中，所有银行都表示存在数据限制，65% 的银行认为数据经常或总是位于组织内部的孤岛中。

部署 AI 工厂并推动数据环境转型，以便将数据转化为行动。

以合乎道德规范的方式采用新的深度分析和 AI 工具，金融机构不仅可以重塑流程，而且还可以改善运营、客户体验和认知型产品。在云端部署沙盒和专有环境，支持与 AI 和数据驱动模型进行持续交互，并通过极具竞争力的上市洞察减少偏见，不断校准发展方向。

机遇：只有 30% 的受访者表示始终会按需为 AI 建模和校准提供测试环境和沙盒。

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_49655

