



银行业亟需优化 IT 支出





亚太地区是全球银行业最主要的增长引擎，剔除日本和澳大利亚两大成熟市场后，该地区在 2012-2020 年间预计将贡献全球银行业营收增长的 39%。然而，这一增长的背后却是盈利能力的下降，究其原因一是竞争加剧，二是在面临行业变革时，许多银行的运营模式已触及高效规模拓展和业务灵活度的上限，再无提升空间。

如今，IT 已成为银行业增长的重要助推器，为规模扩展、效率提升和风险管理等诸多方面提供强有力支持。在亚洲，银行的业务与 IT 的结合更加紧密，尤其是在利用 IT 提高客户体验的领域。中国四大银行（中国银行、建设银行、工商银行和交通银行）与领先的商业银行（招商银行与民生银行）都开始了不同程度的以客户为中心的渠道与产品创新，开始尝试各种手机移动银行与直接银行的服务。但是，我们对 13 个国家 85 家银行开展的亚太地区银行业年度 IT 对标调查 显示，很多银行的 IT 投入不足，还有

一些银行的 IT 投入效率欠佳，未能有效推动业务增长和效率提升。当然，也有一些银行借助 IT 实现了显著的业务效益，甚至相关支出还低于部分同业银行。本文总结了我們根据调查问卷收集的主要结论性意见，重点概括了不同 IT 运营模式的成功要素和特点，旨在帮助成熟市场和新兴市场的银行充分发挥 IT 的商业潜力，以大力推动效率提高和业务增长。

一个地区，两种市场

2010 年以来，亚太地区成熟市场银行的 IT 支出略有增长，约占经营费用的 15% 左右，这一比例的下四分位数为 7.1%，上四分位数达 29.4%。

但是，在亚太地区的新兴市场中，银行 IT 支出在经营费用中的比重竟然从 2010 年的 9.4%（这个数字已经很低）降至 2012 年的 8.1%，统计数据的下四分位数为 3.1%，上四分位数为 15%（见图 1）。意味着就平均水平而言，亚太地区新兴市场中银行的 IT 支出并未与运营成本的整体上涨保持同步。由于正常的时滞，报告中的数据只涵盖了 2012 财政年度。但我们随后对亚太地区银行的跟进同样反映了 IT 支出这一变动趋势，以及分析中所提出的相关问题。

整体而言，亚太地区银行的 IT 支出大大低于其他地区。在 2011 年和 2012 年，欧洲银行（包括成熟市场和新兴市场）的 IT 支出在运营费用中的平均比重高达 19%。

将亚太地区和其他地区（包括成熟市场和新兴市场）银行的总体 IT 支出方向和重点进行横向比较，其结果也是相似的。目前，亚太地区成熟市

场的银行在推动自身战略变革方面的支出不断增加，日常运营的投入则随之减少，自然而然地 IT 预算也更多用于应用软件而非基础设施。与之相反，亚太地区新兴市场的银行 IT 支出却在继续加大日常运营方面的投入比重，只是对应用软件开发和维护的绝对支出金额有所增加而已(见图 2)。

根据我们的调查，亚太地区成熟市场的银行已经开始更多地运用 IT 手段，目的是推动业务增长和效率提升，进一步以客户为中心，推进渠道转型，提升应用软件开发流程效率和自动化程度，升级基础设施以提升运算规模，同时满足新的业务举措对基础设施的需求。与之相比，新兴市场的银行目前则侧重于搞好业务基本面，通过平台升级、应用整合和存储简化 IT 流程。将这些现象和上文分析的趋势相结合，可以看出亚洲新兴市场银行的 IT 支出正更多地用于跟上业务增长的步伐，而非用于应对未来业务增长和变革的战略需求。

启示

IT 有助于提升亚太地区银行业的业务增长和效率，但我们的年度对标调查分析显示，虽然有的银行已经可以利用 IT 提升效益，但另一些银行的 IT 支出要么不足，要么不够有效，或者两者兼而有之。不同市场的表现也存在差异，比如，亚太地区成熟市场的银行已在借助 IT 手段提升业务的客户导向以及推进新的业务举措，但新兴市场银行的 IT 支出仍在总量“补给”状态，尚未从战略角度考虑如何分配以应对未来的发展需求。

无论在成熟市场还是新兴市场，银行的 IT 投资重点并非总是为了实现

长期协同效应的最大化，在很多情况下其实取决于短期或应对性的决策行为。例如，合规体系是优先的 IT 支出需求之一，非监管风险或管理信息系统及数据仓库则优先度较低，但恰恰是后者对形成高效能的一体化风险管理能力至关重要。如果亚洲银行（特别是亚洲新兴市场的银行）不培养相关能力以持续创新和提升业务价值，其份额很可能流失到非传统的市场竞争者。在亚洲，新兴的消费阶层整体年龄比其他地区更小，更易于接受移动互联网技术，他们对传统银行基础设施的依赖性正在逐年下降。这种消费者预期和行为的转变以及来自富有创新精神且运作灵活的非传统金融企业的竞争，也反映出世界上其他地区的最新发展动态。以支付宝为例，这是中国一家领先的第三方在线支付供应商，其注册用户多达 8.45 亿，2012 年交易金额超过 2900 亿美元。而且，现在中国的互联网公司阿里巴巴与腾讯都已经获取第一批民营银行的试点牌照，开始利用自身的 IT 优势向传统银行业发起进攻。

亚太地区成熟市场和新兴市场的银行在 IT 支出水平、增长动态方面的差异，对各大银行借助 IT 手段创造业务价值有着非常现实的意义。即使成熟市场的银行维持现有的 IT 支出水平，也必须安排战略转型，将 IT 支出占经营总支出的比重从当前的 31%再提升一步，以确保其产生最大化的战略商业价值。

在亚洲新兴市场的银行中，用于业务变革的 IT 支出比重只有 29%，大大低于其他地区，因此其面临的挑战更大。未来，中国的一些银行将会

谨慎增加战略性的 IT 投资。相比欧洲的一些领先银行，亚洲银行的 IT 投入整体较低，而且更多地是在满足现有的业务需求领域，而不是战略性的投资，这在短期内仍然是中国一些银行的主要趋势。虽然许多新兴市场的银行可以通过开发更加精益化的 IT 运营模式和架构来节约成本，但为了满足业务增长以及业务运营复杂程度的需要，大幅增加 IT 支出仍然是必须的。

如果不优化 IT 支出，亚洲新兴市场的银行将面临双重风险，包括业务价值流失和伴随增长而来的利润率下降。此外，现有的战略变革支出比重太低，也使得银行不足以应对与老牌企业和新进企业掀起的日益激烈的数字化“军备竞赛”。

提升绩效曲线

增加 IT 支出和推动战略变革只是一方面。此外，通过在结构上优化 IT 运营模式，提升其效率、可拓展性和灵活性，那些最佳实践银行能够创造更多价值，并带头启动数字银行业务。

和前些年一样，我们在对标分析中将亚太地区各家银行的支出水平、

报告业务方面与地区平均水平和行业基准 在业务基础之上对 IT 支出进行

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_46881

