



专家洞察@IBV

借助数字化银行框架 加速重塑之旅

IBM 商业价值研究

成为数字化银行

数字化和技术颠覆大潮不断重塑传统业务模式，创造全新业务模式，改变着整个世界的形态，推动着社会、行业和经济的发展。这些颠覆力量不可阻挡，促使银行业发展全新的运营模式。但是，怎样才能构建真正的数字化银行呢？IBM 数字化重塑 (Digital Reinvention[®]) 框架阐述了银行需要进行的巨大变革，包括从根本上重新构思业务战略、运营和技术。¹ 对于银行而言，数字化重塑包括重新思考员工敬业度、客户体验和其他利益相关者关系，寻找新的战略重点、专业知识和工作方式。²

数字化的影响

技术消除了进入银行业的障碍，为新型金融服务提供商创造了更多机会。来自初创企业、互联网巨头以及其他行业的竞争，加之不断增加的法律法规，使得银行不得不加速数字化重塑之旅。许多银行从业者认识到这是大势所趋。在最近由 IBM 商业价值研究院 (IBV) 针对全球银行高管开展的一项调研中，将近 60% 的受访者认为行业之间的界线越来越模糊，而超过 60% 的受访者感受到了来自未知新领域的竞争。³

他们通过重塑底层流程、技术和组织架构，打造全新的客户体验，发展高效的运营模式。这样，客户可以享受到公平的价格、更高的透明度以及更直接、更高质量的相关互动。他们还

可以从银行以及新的生态系统中获取更多个性化的产品和服务。这些产品包括金融建议、非金融产品和比较服务。数字化重塑还有助于实现新的底层运营模式，通过建立精益组织架构，支持快速处理，促进形成开放的合作伙伴生态系统。数字化银行的集成式 IT 组织可以采用敏捷开发和云部署方法，将简化的决策和监管流程整合起来。

银行需要根据自身所采用的具体战略以及在数字化时代参与竞争的准备情况，了解数字化重塑的意义。要在可用资本和可接受时间的范围内实现预期的业务目标，银行需要在战略层面采取行动。所有这些都要求建立数字化银行框架（以下简称“DBF”）。

将近 60% 的受访者认为行业之间的界线越来越模糊，超过 60% 的受访者感受到了来自未知新领域的竞争。

数字化银行之旅

DBF 为银行提供明确的方法，用于开展总体数字化重塑规划活动。DBF 首先帮助银行确定合适的价值主张，使他们能够作为数字化品牌，在竞争中独树一帜。实现数字化银行有很多方式，每个银行必须找到适合自身特点的变革途径。而使用 DBF 可帮助银行为所选的价值主张定义详细的必备的数字化能力。重塑可能需要部署全新的运营模式，改变架构、技术、流程、人员、合作模式甚至企业文化，以便支持颠覆性的业务模式，确保银行在数字化环境中取得成功。⁴

DBF 帮助银行确定可以使用的具体价值主张，支持他们在竞争中脱颖而出，并获取所需的数字能力。这些框架以实用的语言，帮助有志向的数字银行更轻松地确定并衡量重塑的不断进展。

银行可在清晰的业务和数字战略的推动下，循序渐进地实施 DBF，主要分五个主要阶段（见图 1）：

1. *数字化战略* 基于银行特定的愿景和使命、竞争环境和目标业务模式，并利用数字化重塑等方法实现。
2. *数字化能力评估* 受数字化战略驱动。确定银行应当培养和部署的业务和 IT 能力，以支持全新的数字业务模式。借助 DBF，银行可以评估当前的数字化成熟度，从而确定所需的总体能力，并与银行的数字化目标进行对比，以发现存在的差距。DBF 可将关键的财务业绩指标与数字转型联系起来，推荐项目以消除差距。
3. 目标运营模式根据 DBF 运营影响模式进行调整。这个步骤用于定义支持预期的数字化成熟度所需进行的改变。组织、流程、文化、资产、技术和架构都会受到数字化流程的影响，应进行适当转型以支持银行的数字化目标。
4. IT 架构调整是实现运营模式转型以及银行业务和 IT 架构发展的关键因素。数字化过程需要对传统的互动系统和记录系统进行深入改革。新一代的前台和后台系统必须基于数据、分析和人工智能 (AI)，才能做出明智的自动化决策，并在整个企业范围内提供数据、事件和服务。

5. 数字化变革路线图。定义数字化战略、运营模式和目标架构，并考虑银行的预算计划、资源和风险承受度之后，可将所有的变革活动统筹整合到一个转型计划之

中。可对项目和时间线进行调整以消除能力差距，让财务模型正确反映所需的成本、资源、风险和预期回报。

图 1

五个关键的构成要素



全盘数字化重塑

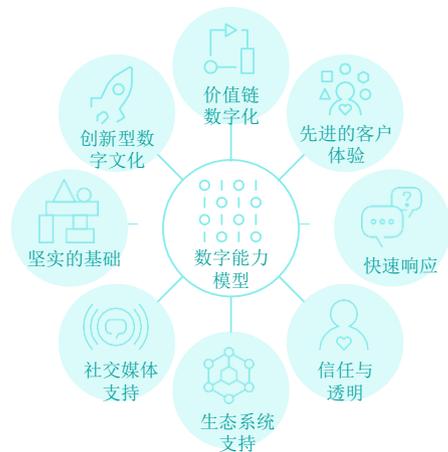
许多银行将数字化变革作为单独的计划实施，但未制定全局路线图，因此也就没有定义在数字领域竞争所需的所有变革。通过采用 DBF 方法，银行可以直观呈现企业中重塑的影响，并且对未来的发展趋势有更清晰的认识。其中一个关键要素是参考模型，用于定义银行在数字领域竞争必须部署的数字能力。这些能力可归为以下几个类别：

- **价值链数字化**。实现流程数字化，调整产品和服务以充分利用数字环境的优势。在同一次 IBV 调研中，有 66% 的全球银行高管对此表示支持，他们认为传统的价值链将被替代。⁵
- **先进的客户体验**。为客户提供先进的互动机制，例如个性化、聊天机器人以及全渠道一致的服务。

- **响应能力**。提供由简化的运营流程支持的实时互动，并根据切实可行的洞察自动做出决策。
- **信任与透明**。银行应当有道德使命感以及社会责任感。透明必须成为银行准则、愿景、使命、文化以及合规的一部分。
- **生态系统支持**。在以平台为导向的经济中，参与开放式的金融生态系统可以使银行受益。
- **社交媒体支持**。使用社交平台创建特定社区，为数字化客户实现价值。
- **坚实的基础**。数字化银行需要敏捷、灵活并且可扩展的信息系统，快速响应不断变化的业务需求。
- **创新型数字文化**。银行的组织和文化依赖于持续开放的创新环境。

每种能力所需的成熟度主要取决于银行的战略、当前状态和地理位置，以及市场、社会和生态系统的成熟度。DBF 提议对银行所处的状态，以及希望将这些能力用在哪些领域进行详细分析，以定义转型路线图（见图 2）。

图 2
数字化能力模型



主要结论

银行业数字化重塑的必要性和迫切性已无需赘述。采用结构化的 DBF 方法有助于最大程度减少业务中断情况，提高成功可能性。请考虑以下建议：

- 利用灵活的金融产品和非金融产品拉近银行与客户之间的距离。考虑自己开发或向外采购的深层含义，包括比较速度与使用内部人才的相对效益。
- 发展或加入数字化生态系统和平台，为客户提供各种传统产品和非传统产品。在 2016 年 IBV 的全球 CEO 调研中，45% 的受访者已经认识到需要参与由其他人创建的平台。⁶
- 确保企业为规划的数字化能力做好充分准备。企业准备工作通常结合使用重新分配、重新培训以及招聘等方法。

- 确保 IT 架构为支持转型做好准备。CIO、CMO 和 CFO 之间的团队合作职责清晰，对于成功非常重要。
- 敏捷响应客户和市场需求。推动开发团队的团队协作与自我评估，确保他们能够响应不断变化的市场状况，而不仅仅是遵循计划。监控进展情况，但请记住一条古老的箴言：数钱并不会使你变得更富有。

关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

主题专家

Javier Vidal Plana

IBM 全球市场部门银行企业架构师
jvidal@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/javier-vidal-a1b6722/

Jesus Freire Costas

IBM 全球市场部门欧洲银行与金融市场团队行业技术领导，杰出工程师
jesusfreire@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/jesusfreire/

Montserrat Roca Juncosa

IBM 全球市场部门
IBM 银行人才中心经理
montse_roca@es.ibm.com
www.linkedin.com/in/montserrat-roca-juncosa-8328092b/

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2018 年 11 月

IBM、IBM 徽标以及 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品 根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证 或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作任何明示或默示的声明或保证。

备注和参考资料

1. Berman, Saul J., Peter J. Korsten and Anthony Marshall. “Digital reinvention in action.” IBM Institute for Business Value. May 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/dra ction/>
2. Ibid.
3. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury and Anthony Marshall. “Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking.” IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbank ing/>
4. “Industry and customer banking journeys designed to meet your needs and wants.” IBM Banking Center of Excellence. 2017. https://www.ibm.com/ibm/clientcenter/barcelona/files/IBM_Banking_Center_of_Excellence_Offering_Catalog_2017.pdf
5. Diamond, Sarah, Anthony Lipp, Nick Drury and Anthony Marshall. “Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking.” IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drbanking/>
6. “Plotting the platform payoff: Insights from the Chief Executive Officer study.” IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=63015563USEN>

46020446CNZH-00

