

银行业的未来

金融服务公司正在通过以信息为主导的转型来把握全球机会



摘要：

在崇尚最迅捷、最智慧的竞争环境中，投资构建了高级洞察力及预测性分析技术的金融服务公司更有可能作为市场领导者脱颖而出。

拥有前瞻性思维的银行将会使用战略性洞察力，以达到以下目的：

- 吸引并且维系客户
- 开发全新收入来源
- 简化运营流程
- 积极解决风险及更好地处理控制请求

最近三年，金融服务公司一直都在真正动荡的全球经济环境中挣扎。这种局面至今尚未结束：主要市场中增长速度缓慢以及主权债务危机导致金融服务需求日益减缓；监管部门迎来了政府监控的新时代；非银行业机构作为竞争对手的崛起正在重塑行业格局。

面对这些挑战，金融服务客户群的需求和性质也在发生巨变。无论是真实的还是臆想的，在金融体系于2008年经历大失败之后，银行一直都在努力重新赢得客户、买卖双方、监管部门及政府的信任。然而，客户希望得到的不仅是可信赖性，他们还需要透明性、多样化的产品及丰富的业务渠道。

对于真心真意以实际行动来攻克这些挑战的公司而言，全球金融服务市场将给他们提供前所未有的增长机会。全球金融资产总值到2020年预计将高达371万亿美元，比2010年增长87%。这段时间内，新兴经济体所占份额预计将从21%增长至30%。¹ 25亿人——约占世界成年人总数的一半，目前尚未通过正式的金融服务来存款或借款。² 金融服务公司无疑将有机会管理这笔巨大的全球财富增长。



现在，唯一的问题便是金融公司是否已为把握这个机会而准备就绪。我们认识到虽然金融服务公司知道他们必须在产品设计、上市速度及客户服务等方面进行创新，但他们难以控制运营成本。我们知道金融服务公司渴望开发新市场和新客户，但却被封闭的运营机制以及重叠或重复的流程与IT系统拖了后腿。此外，IT系统的不协调与技术不灵活的网络，使这些金融服务公司无法轻松跟上当今市场需求的变革步伐。

我们认为对于金融服务等数据密集型行业而言，在适当时间给适当用户提供适当信息无比重要——要想解决浪费和低效问题，把握住摆在我们面前的机会的唯一方法便是以信息为主导实施转型。

以信息为主导实施转型

在崇尚最迅捷、最智慧的竞争环境中，投资构建了高级洞察力及预测性分析技术的金融服务公司更有可能作为市场领导者脱颖而出。这些公司将能够把洞察力转变成战略性的推动力来吸引和维系客户、开发全新收入来源、简化运营流程、主动满足风险及合规需求。通过与某些世界顶级金融服务公司合作，我们发现金融机构要想实现以信息为主导的转型，必须专注做好四件事：

创建以客户为中心的企业：优秀的银行会培养并且利用深入的洞察力来开发诱人的产品并且在所有的接触点均提供多渠道互动体验，从而吸引并维系有利可图的客户。渠道战略若能基于客户选择的内容、时间及互动方式来交付个性化体验，定将能够同时给银行及客户创造价值。此外，优秀的银行还会利用社交媒体的强大威力来拉拢现有及潜在客户，建立品牌信任。这些工作将能够帮助他们创建卓越的客户体验，借此从市场竞争中脱颖而出，还能吸引并且留住员工。

要想做好这项工作，银行首先需要综合客户信息，也就是说，将权威数据集成在一起，为客户提供单个客户视图。从这个数据池中提取深刻的客户洞察力，银行将能够越来越深入地了解产品使用情况、收益率、风险、购买行为及客户的金融需求。通过使用实时事件及客户数据，银行将能够开展跨渠道营销活动，从而利用“关键时刻”(moments of truth)或主要客户互动来有效获取更多收入。

例如，一家大型欧洲银行将客户、销售及数据库应用等多个来源的数据统统整合在一起，从而能够得到有意义的实时信息。通过使用这个解决方案，银行并没有开展特殊的大众化市场营销活动，而是基于以往的客户交流与互动情况来划分客户，然后针对这些客户提供个性化的相关产品建议。通过提高营销流程的自动化水平和效率，银行已将直接营销成本降低了35%，同时将营销周期从26周缩短至4周，幅度高达84%。

提高灵活性并且简化运营流程：如想成为市场领导者，银行必须构建适应性强的核心银行业系统来创建灵活敏捷的银行业环境。敏捷的核心系统将允许银行适应长期结构变化、通过不断调整来满足全新业务需求、主动管理客户、加速交付产品、并且提供领先竞争对手的一致性。领先的金融服务机构将能够提高客户赢取率、增加每一位客户收入并且降低运营成本。

首先，金融服务公司需要对业务、运营和技术做出调整，使用公共建筑和基础设施平台来降低复杂性与成本，同时提高灵活性。他们需要推出模块化的商业服务来规范业务流程，而组成这些商业服务的通用数据、业务规则及流程均可快速配置，以便银行能够将新产品及新服务迅速推向市场。通过利用这种方法来简化运营流程，银行无法获得深刻的商业洞察力的障碍将被消除，从而利用信息来提高竞争力。

智慧的银行业 创见

一家顶级的欧洲跨国银行近期开始实施大规模的核心系统转型计划。银行分析了从制造直到产品和服务分配的整条价值链，并且将调查结果与业务模式进行比较，接下来针对选定的重点领域来提高经营利润。在6年时间内，这家银行已将成本收入比从50%降低至30%，并且将经营杠杆系数(公司在营业过程中，固定及可变成本之和与销售额的比例)提升了4倍。

推动创新，同时管理成本：以信息为主导的银行创建交易银行业运营模式，以便跨越整条金融供应链及整个产品生命周期来应对常常会发生的变革。他们能够高效提供全球的、局部的以及本地的各个级别的交易与支付服务。他们可利用交易洞察力以适当价格给适当客户群提供适当的服务。随着结构转型，促使银行业再次聚焦“实用”模式，他们将重点围绕着事务处理、数据管理及供应链优化来实施创新。他们从金融服务行业之外获得越来越多的灵感及最佳业务实践。

为此，这些银行将需要同时跨越个人和商用银行业以及多条支付渠道来集中运营数据与流程，以便客户及银行全体人员都能获取最新信息，实时了解每笔交易的处理状态。通过更加完善的信息，银行将能够使用行为模式识别技术来满足规章制度与风险控制需求，同时提高服务水平及客户满意度。这种敏捷的交易银行业运营模式将允许银行快速实施产品与服务创新、提高服务质量、改善客户关系，同时降低运营成本。

例如，一家加拿大银行近期实施了对传统支付交易系统的转型。过去，当新型支付业务出现需求增长时，许多情况下，银行都是通过只能满足眼前需求的全新应用解决方案或者支付系统来解决问题。长此以往，他们生成了复杂的、散乱的支付基础设施。为了解决这个问题，银行构建了企业级支付中枢解决方案。这个解决方案能够提供交易历史的综合视图(包括所用支付平台的数量和类型)，并且允许客户查看相关交易的实时视图，从而使银行能够更加深入地了解产品及支付平台的使用情况，同时提高工作效率。

优化企业风险管理：优秀的金融服务公司拥有咨询优势，使得他们可以识别并且全面管理整个企业中的各类风险(金融风险、运营风险、名誉风险和IT风险)。切实可行的基于风险的新型洞察力将能够使得整个银行业环境可以通过从客户的赢取率、产品定价到执行标准以及商业战略的执行中受益。通过汇集跨企业的风险和金融数据，他们将能够构建视图，从而实施风险调整值管理，借此提高经营效力与财务业绩。总之，银行不应把主要精力放在合规方面，而是应该专注于优化资本分配以及创造能够帮助他们提高竞争优势的价值。

为此，他们需要部署适当的平台，以便给整个银行中的财务、风险及合规部门提供系统的、可靠的、实时的信息，从而使得这些部门可以利用高级分析与情境分析工具来模拟投资风险、压力测试、风险回报、资本分配及报告制作，借此提高风险管理的总体效率。他们将能够及时、准确地掌握客户、供应商及竞争对手的数据也将能够横跨金融、贸易及销售等领域和多个地区来洞悉风险指标。他们可将风险分析结果完全集成到管理信息系统中，以便始终可以及时做出明智决策。这些解决方案也可以在银行实施企业级监管、业务流程和系统中实施，从而知道如何在风险与预期收益之间实现均衡并且切实做到这一点。

例如，一家美国的跨国金融服务机构预计通过改进和规范报告生成系统（报告惯例和预期），他们将能够减少数百万美元的罚款。这个解决方案能够给风险分析提供多个新维度，如业务部门、区域及产品等，从而帮助银行更好地管理内部风险。

IBM® 认为，要想推动业务增长，银行必须要改进信息系统，以便领先于竞争对手获得洞察力并且基于洞察力采取行动。我们称之为“以信息为主导开展转型”。我们看到采用这种方法的银行能够更好地响应经济波动、互联互通的全球金融系统及苛刻的客户。他们能够使用信息来增强客户分类技术、开发更利于满足客户需求的针对性服务、优化渠道投资、通过卓越的客户服务从市场竞争中脱颖而出。银行领导可基于洞察力来发现并且消除运营复杂性成本，并且利用现有及新型信息来优化风险管理。全世界的优秀金融服务机构都在请求IBM帮助他们解决这些问题。客户相信我们能够凭借资深的行业经验将适当的硬件和服务集成在一起，从而帮助他们实现业务转型。

尽管笼罩整个行业的乌云尚未散尽，但金融机构却有很多机会去投资构建新型洞察力并且据此采取行动。现在是他们创造新机会以及开始构建智慧银行的最佳时机。

更多信息

如想详细了解银行如何实施以信息为主导的转型，请访问：
<http://www-935.ibm.com/industries/cn/zh/banking/index.html?re=industrieshp>



IBM公司2012年版权所有

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

本文2012年1月在美国制作

IBM、IBM标识及ibm.com是国际商用机器公司在全球多个国家注册的商标或注册商标。其他产品和服务名可能是IBM或其他公司的商标。如想查看IBM商标的最新列表，请访问：ibm.com/legal/copytrade.shtml，参阅“Copyright and trademark information”。

本文内容(包括货币或者不含相应税款的参考价格)只在本文最初出版之际有效，IBM可能随时修改这些内容。IBM不一定在我们开展业务的所有国家都提供全部产品。

本文中引述的客户案例只用于阐述信息。客户取得的实际结果可能与案例中阐述的结果存在较大出入，具体取决于特定配置和运行条件。本文信息“按原样”提供，不包括任何明示或暗含的保证，包括但不限于任何适销性、适用于某种特殊用途或者不侵权保证。IBM只根据产品绑定协议中的条件和条款提供产品保证。

- 1 McKinsey Global Institute, “The emerging equity gap: Growth and stability in the new investor landscape”, http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/Insights%20and%20pubs/MGI/Research/Financial%20Markets/Emerging%20Equity%20Gap/MGI_Emerging_equity_gap_Executive_summary.ashx (2011年12月)。
- 2 纽约大学、哈佛大学、耶鲁大学及Innovations for Poverty Action研究员联合组织The Financial Access Initiative出版物《Half the World is Unbanked》，http://financialaccess.org/sites/default/files/110109%20HalfUnbanked_0.pdf (2009年10月)。



请循环使用