



场景金融

打造无处不在、实时响应的银行

我们如何提供帮助

IBM

现代金融机构需要模块化、安全性、开放性、AI 驱动的功能以及基于混合云的协作。IBM 致力于帮助您改善客户体验、打造现代化核心银行基础架构、开拓创新性支付解决方案以及推动企业风险管理转型。如需了解更多信息，请访问 ibm.com/industries/banking-financial-markets。

BIAN

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。这有助于组织更加灵活地满足其业务需求。BIAN 提供用于创建架构框架的行业模型，可通过一组标准定义来更加轻松快捷地集成软件和服务功能。该模型支持 250 种预先定义的 API。如需了解更多信息，请访问 bian.org。

Red Hat

为了在不断变化的世界中保持竞争力，银行需要采用现代化的平台和方法。Red Hat 可帮助银行在任何云环境中简化运营、加速交付以及释放新的收入来源。如需了解更多信息，请访问 redhat.com/en/solutions/financial-services。



“数字化全域生态系统为银行创造了一个新的机遇，让银行能够在风险和机遇之间找到更好的平衡。”

Shayan Hazir

汇丰银行东盟首席数字官

摘要

■ 场景金融对于现代银行战略至关重要。

70% 的受访银行高管表示，场景金融是其业务战略的核心或重要补充。

■ 基于生态系统的业务模式方兴未艾。

投资发展平台经济风头正盛，目前已有 20% 的金融机构提供场景金融解决方案。

■ 但银行高管的优先事项与消费者需求并不一致。

银行高管并未充分认识到移动钱包、个性化奖励和令客户满意的服务的价值。

■ 单体架构和流程阻碍了银行的宏大愿景。

缺乏现代化功能和 API 标准化能力成为场景金融的掣肘。

■ 隐私和安全挑战对开放生态系统创新构成阻碍。

随着生成式 AI 的兴起，金融机构的 CEO 将隐私和网络安全视为部署这一技术的两大障碍，其比例要高于任何其他行业的 CEO。

序言

在当今瞬息万变的经济环境中，金融机构迫切需要通过创新来应对层出不穷的挑战。在开放商业模式的推动和生态系统合作的助力下，许多 CEO 已经带领其组织踏上了变革之旅。他们并不只是被动应对和接受变革，而是积极投身于场景金融的浪潮，但尚未充分发掘这一新兴机会的潜力。

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 联合银行业架构网络 (BIAN) 和 Red Hat 共同开展了本研究，旨在揭示银行战略应如何与新客户需求相契合，并为银行业提供行动指导。我们针对金融机构及其非银行合作伙伴组织高管开展了深入的定性访谈，以进一步丰富了深度调查数据。

研究结果表明，金融机构正面临着巨大的机遇。而要把握这一机遇，金融机构需要通过企业文化、运营模式和 IT 系统转型来迎接席卷全球的数字化经济浪潮。随着生成式 AI 的兴起，组织需要结合战略思维与实际行动，在下一轮工业革命中抢占先机，取得丰硕成果。

我们希望本研究能够在您的组织内引发富有成效的讨论，并帮助您在宏大愿景与实际行动之间找到平衡。通过合力打造面向未来的银行业务，您将能够把握住场景金融平台经济所带来的巨大机遇。

Shanker Ramamurthy

全球管理合伙人
银行和金融市场
IBM Consulting

Steve Van Wyk

董事长
银行业架构网络

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

银行业的全新形态

平台经济改变了消费者体验数字世界的方式，这对金融机构产生了巨大的影响。消费者和企业希望银行提供主动的金融服务，这样就不用亲自前往银行或访问数字银行。未积极把握场景金融趋势的金融机构将面临失去竞争力的风险。

过去二十年来，全球银行业面临不断增长的壓力，平均股本回报率 (ROAE) 这一关键绩效指标持续下降。在主要发达经济体（按照国际货币基金组织的定义）和欧盟成员国，前 50 大银行（按总资产计算）的五年平均 ROAE 中位数已从 14.05% 下降至 6.90%。对于新兴经济体和其他发达经济体，这一指标已从 16.91% 下降至 10.85%。¹

去年，由于大多数国家的中央银行通过加息抑制通胀，ROAE 的压力有所缓解。² 然而，这种快速加息的方式不仅引发了对经济衰退的担忧，也暴露了金融服务业中未曾被察觉到的弱点。在美国，存款人对银行的信任突然下降，这可能是由于银行所持有的到期债券价值下降，而银行自己并未意识到这种损失，从而导致了几家大型银行倒闭。³

在这种环境下，银行 CEO 需要在长期生存能力与短期盈利能力之间取得平衡。这一点尤为重要，因为衡量银行效率的成本收入比 (CIR) 指标仍然表现不佳。全球金融危机后，在主要发达经济体和欧盟成员国，金融机构的成本收入比一直维持在相对较高的水平，大约为 59%。在其他发达经济体和新兴经济体，金融机构的表现似乎较好，其成本收入比的 5 年中位数平均值从 47.74% 降低至 39.36%。而如果排除中国，我们会发现效率比没有变化。⁴

同时，竞争正在加剧。许多新兴银行和数字银行如雨后春笋般涌现，全球目前已有近 300 家以数字化为核心的银行，而非银行机构提供的基于平台的银行服务正在夺取大部分的市场份额，这一趋势在其他发达经济体和新兴经济体中尤其明显。⁵

什么是场景金融？

在本报告中，场景金融是指将金融产品和解决方案整合到非金融服务组织的客户旅程中，从而消除摩擦并打造更充实的整体体验。

对传统业务模式的依赖限制了大多数银行持续创造利润和取得更强劲市值表现的能力。场景金融有助于快速扩大交易量、吸引新客户和增加新的收入来源，从而改善业务绩效。

借助场景金融，银行可以在客户当前已熟悉的数字平台上与客户进行互动，这种集成将通过安全的应用程序编程接口 (API) 实现。通过适应新的消费模式并重新定义自己的角色，受监管的金融机构可以借力快速增长的开放生态系统，开启新的增长曲线。

为了在这一领域取得成功，金融机构需要投资发展新兴技术，重新思考如何让现有核心业务流程适应生成式 AI 的时代（请参阅第 7 页的“观点：利用生成式 AI 推动增长”）。此外，金融机构还需要变革业务架构以推广新的工作方式。

随着消费者逐渐习惯于高度个性化的端到端体验，当使用金融产品和服务时，他们将不太愿意容忍任何繁琐和不便。利用 AI 生成的生态系统数据和洞察，金融机构可以随时随地为客户提供所需的金融服务。

在此形势下，生态系统将成为成功业务模式的核心。除了掌控以产品为中心的价值链中的所有环节之外，CEO 现在还可以通过生态系统协作来创造业务价值。客户和企业之间不再是交易双方的关系，而是共生关系。

那么，银行应当如何充分把握当下的新兴机会呢？IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 联合银行业架构网络 (BIAN) 和 Red Hat，针对来自于全球的金融机构的 1,000 名高管开展了一项调研，并针对部分银行和非银行的公司高管开展了直接访谈，了解场景金融在金融机构业务战略中发挥的作用。

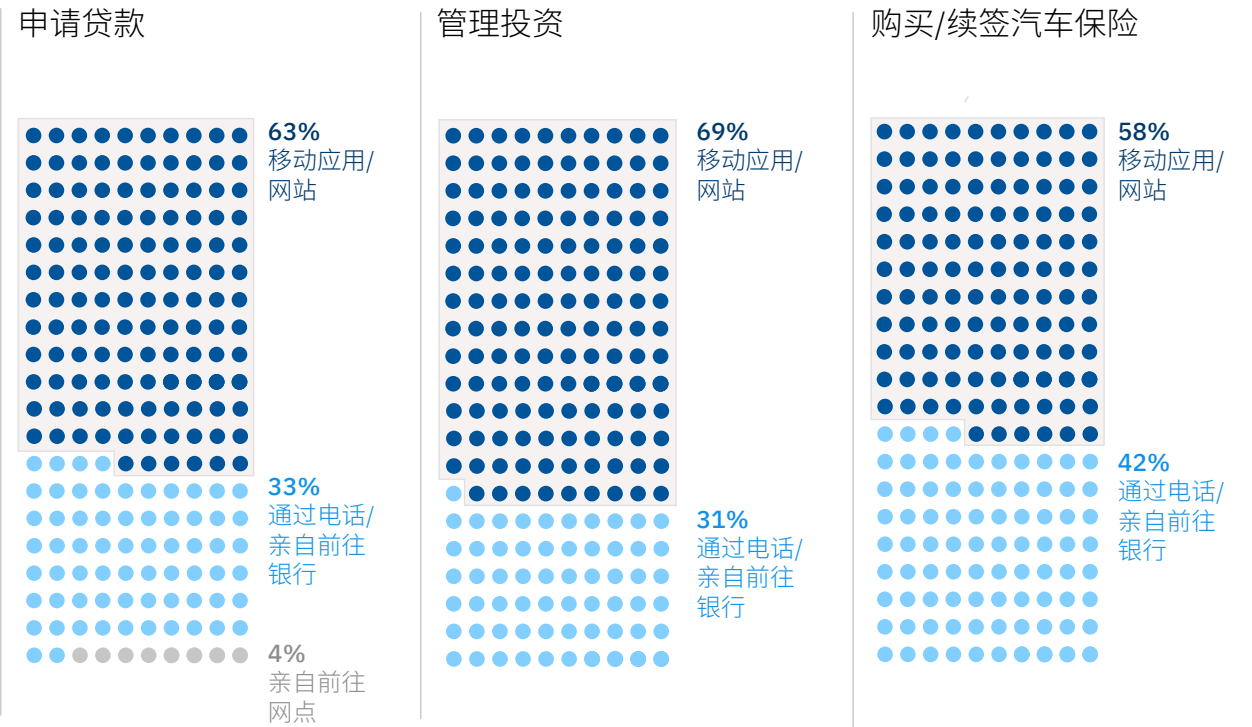
我们还调查了 12 个国家/地区的 12,000 名金融服务消费者，以从中甄别新兴的消费模式。我们询问他们是否信任由没有实体支行的在线应用来管理其主要银行帐户，他们在不同类型的购买交易中偏好什么样的支付方式，以及他们的财务决策受到哪些因素的影响（请参阅第 42 页的“研究方法”）。

我们的调查结果表明，银行业正在发生翻天覆地的变革。消费者已经接受了数字渠道，并且在使用金融服务时会选择直接沟通与在线访问相结合的方式。大多数受访者表示，在过去三年中，他们已经开始在线申请贷款 (63%)、在线做出投资决策 (69%) 或在线购买或续签汽车保险 (58%)（见图 1）。

图 1

数字金融大行其道

如今，大多数消费者都会在线申请贷款、在线管理投资
以及在线购买或续签汽车保险。



70% 的受访金融机构高管表示场景金融是其业务战略的核心或重要补充，而不仅仅是一项浅尝辄止的押注（见图 2）。此外，近四分之三的银行正在实施或已经实施场景金融战略（见图 9）。

但场景金融有持久力吗？请继续阅读本报告的其余部分，探索以下四个关键问题的答案：

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

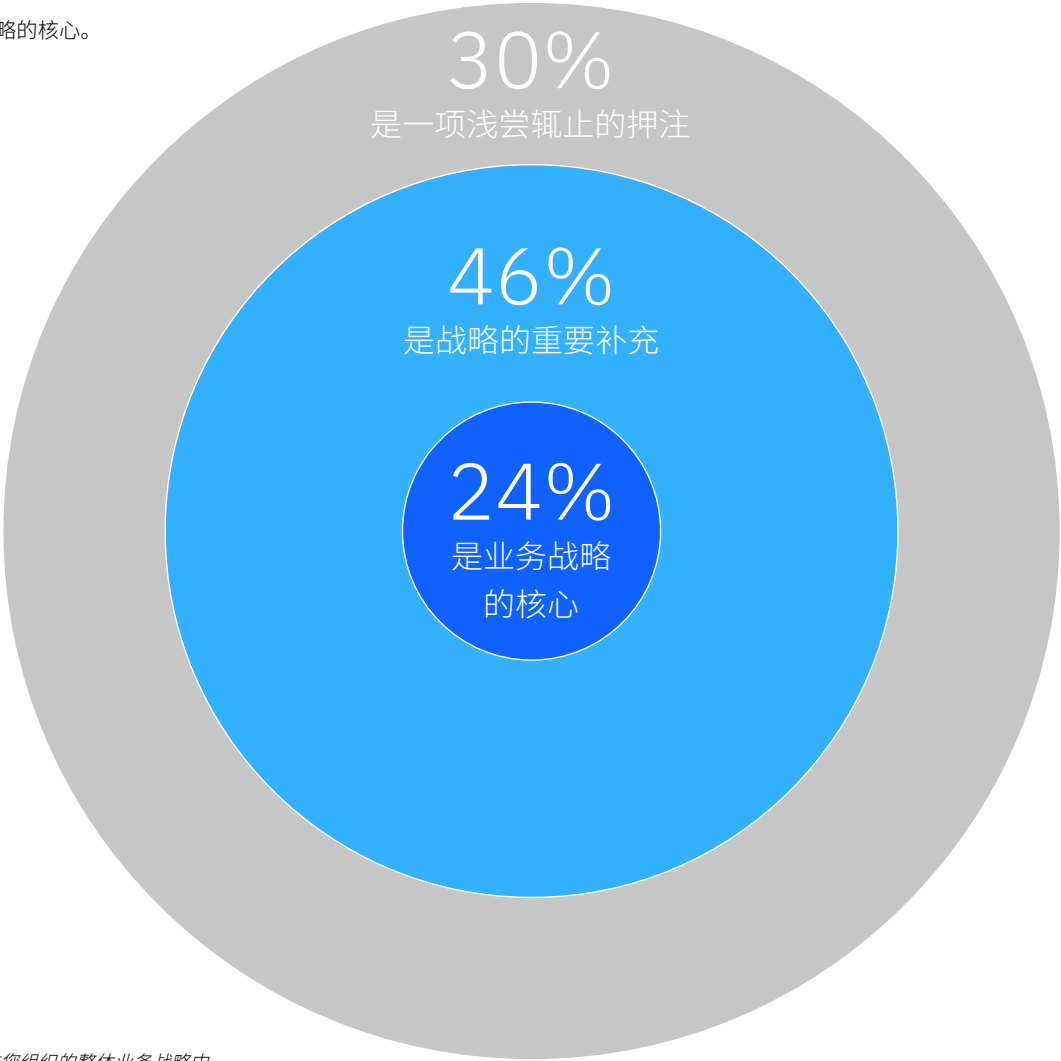
银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

图 2

不再是“可选项”

四分之一的银行现已将场景金融列为其业务战略的核心。



问：场景金融在您组织的整体业务战略中有多重要？

通过生成式 AI 推动增长

AI 推动了平台经济的发展。AI 已经彻底改变了在银行边界之外聚合金融数据的方式，从而推动了各种创新性业务模式。在场景金融领域，AI 可以加速开发、改善客户体验以及增强客户服务代表和财务顾问的知识水平。

生成式 AI 可以将这一变革推向新的高度，使场景金融平台比以往更具适应性。而且，金融机构的 CEO 们已经看到了这个机会。

根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，金融机构的 CEO 将业务增长和能力扩展视为采用生成式 AI 的最大益处。⁶ 虽然 AI 确实提高了效率，但降低成本并不是首要任务。例如，60% 的受访 CEO 预计生成式 AI 将提供竞争优势或增强客户体验（请参阅第 14 页的“案例研究：全球大型支付公司使用生成式 AI 将投诉转化为切实可行的洞察”），而预计生成式 AI 将减少或重新部署员工 (34%) 或降低运营成本 (30%) 的 CEO 则要少得多。

CEO 们计划如何把握这些机会？增强型员工团队将发挥关键作用。93% 的受访高管预计生成式 AI 将在各个职能领域增强员工能力，而不仅仅是实现工作自动化。⁷

总体而言，CEO 认为在直接面向客户的活动中存在更大的自动化空间，例如营销 (27%) 和客户服务 (24%)。但金融服务行业的 CEO 认识到，沟通和人际互动对于其客户关系至关重要。与所有 CEO 的整体数据相比，金融服务行业的 CEO 认为人力资源管理 (25%) 和信息安全 (20%) 领域的活动有更大的自动化潜力，大幅领先于营销 (15%) 和客户服务 (11%)。⁸

建立对生成式 AI 的信任将是继续向前迈出的重要一步。金融服务行业的 CEO 表示，隐私 (70%) 和网络安全 (64%) 是采用生成式 AI 的最大障碍，其后是监管 (42%)。⁹ 为了克服这些障碍，银行需要基于隐私、稳健性、公平性、可解释性和透明性等原则来营造一种负责任的 AI 文化。¹⁰

“银行在与金融科技公司的竞争中具有优势，因为客户认可基于信任和可靠性建立的已有关系的价值[...] 但不能理所当然地认为这种信任关系会永远稳固，因为客户随时会寻求其他更加便利的选择。”

Andy Nam

瑞穗银行亚太区首席信息官



银行业的全新形态

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融不仅是一种全新的追加销售或交叉销售形式，更是一种创新性的互动模式，让金融机构可以在客户已经熟悉的数字化旅程中与客户进行互动。而要成功实现这一目标，就需要从根本上重新思考金融机构的角色。

从本质上说，场景金融即将金融服务整合到基于云的非金融生态系统平台中。随着消费者和企业转向数字平台来完成更多种类的任务，他们已经更加习惯于通过数字渠道访问金融服务。

当我们询问消费者更愿意将工资存放在哪里保管时，80%的受访者选择了传统银行。但也有16%的受访者表示已经习惯了无银行分支机构的全数字化体验，而且在某些市场，这一比例甚至更高。例如，在巴西，29%的受访者主要使用新兴数字银行，而日本的这一比例只有7%。

了解客户如何选择主要账户非常重要，因为主要账户有助于增强银行与客户的黏性，帮助金融机构以更低的获客成本实现更高的利润率。那么，消费者在选择银行服务机构时会考虑哪些因素，而又有哪些因素会说服他们更换银行服务机构呢？虽然消费者的偏好因地区而异，但大多数消费者表示，声誉、邻近性和便利性等传统因素仍然会影响他们选择在哪里开设主要账户（见表1）。个人推荐也具有高于平均水平的影响力，这对于正在扩展至数字社交的新品牌尤为重要。

表 1

多元化的市场

影响消费者选择在何处开设主要银行账户的因素因地区而异。

		个人推荐*	品牌声誉	银行分支机构的距离	在线开户的便捷度
总体平均值		33%	26%	21%	21%
主要发达经济体 和欧盟	美国	33%	26%	24%	15%
	德国	30%	23%	28%	18%
	西班牙	34%	24%	27%	16%
	英国	31%	29%	18%	22%
	瑞典	35%	18%	20%	27%
	日本	36%	22%	30%	12%
其他发达经济体 和新兴经济体	巴西	32%	28%	16%	24%
	印度	38%	27%	15%	20%
	中国	31%	27%	21%	22%
	新加坡	33%	33%	20%	16%
	泰国	23%	29%	20%	29%
	阿联酋	37%	25%	12%	26%

相关性高于平均水平

相关性低于平均水平

*来自雇主、家人和朋友

问：哪些因素影响您决定在何处开设存放储蓄或工资的主要账户？

图 3

最重要的因素？

更优质的客户服务和即时转账功能可能会促使消费者更换其主要银行账户。

我们还询问了消费者有哪些因素可以说服他们更换主要账户。结果表明，消费者最看重的因素包括更优质的客户服务、即时转账的便利性以及流畅的移动访问体验。无论年龄和所在市场，大多数 (80%) 消费者都更愿意在线访问几乎所有基本交易：其中 62% 使用移动设备，12% 使用网站。

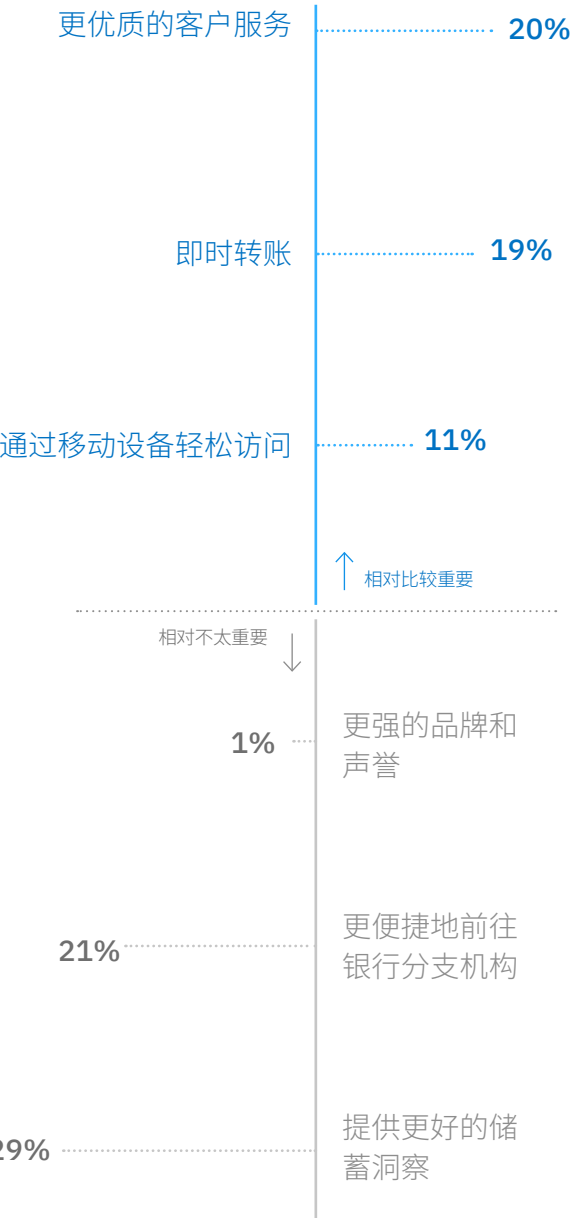
当消费者考虑更换主要银行账户时，即时转账功能是一个非常重要的因素。事实上，如果一家银行提供即时转账功能，那么消费者选择这家银行的可能性就会增加 19%。（见图 3）。

这正是竞争加剧的领域，特别是一些新兴竞争者利用数字钱包、即时支付、点对点转账和平台互动等多种因素来增强竞争力。当消费者考虑到这些便利因素时，品牌声誉和银行分支机构地理位置的重要性就逐渐减弱了。

此外，随着消费者在网上花费更多的时间，他们越来越倾向于在移动设备上进行金融交易，包括使用数字钱包和应用内购买等功能。从年龄分布来看，年轻一代特别倾向于使用移动设备来查看交易记录、申请贷款、进行投资以及购买汽车保险等。在这种趋势下，传统金融机构将完整的金融服务集成到数字化旅程中对于保持市场影响力至关重要。

“我们热衷于让用户更轻松地向企业互动，并让企业更轻松地向用户互动。让这一切尽可能简单明了，以便于企业将各种服务嵌入到当前的业务流程中。”

Kevin Dowling
Stripe 欧洲、中东和非洲和亚太地区合作伙伴解决方案工程主管



问：哪些因素会促使您更换存放储蓄或工资的主要账户？

备注：重要性分数衡量特定因素与其他因素相比显得非常重要或根本不重要的频率。如果某个因素经常被强调为非常重要，则表明该因素在影响选择或偏好方面发挥着非常重要的作用。另一方面，如果某个因素经常被认为不重要，则表明该因素的影响可能较小。

巨大的支付鸿沟

全球数字化水平存在巨大的差异。在一部分发达经济体和新兴经济体，移动钱包是面对面购物时的主要支付方式，这是指在餐厅或百货商店等实体店进行购物（见图 4）。此外，移动钱包正逐渐成为在线交易的主要方式，例如购物或支付账单。

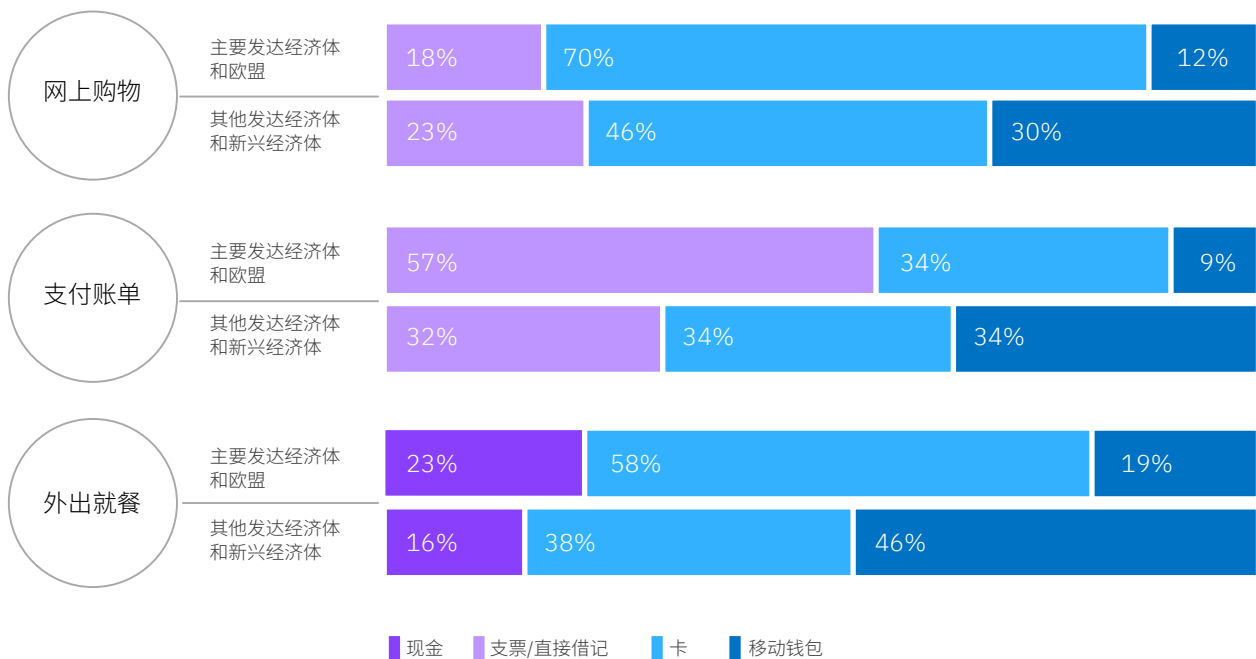
相反，在主要的发达经济体和欧盟成员国，银行卡和直接借记等更传统的银行支付方式占据主导地位。数字钱包正在逐渐崭露头角，但进展较为缓慢。

消费者外出就餐时的消费方式凸显了支付领域中一些重要趋势。例如，在外出就餐方面，德国（48%）和日本（33%）最常使用现金，而中国（68%）、泰国（63%）和印度（53%）则主要使用移动钱包。美国消费者最常使用银行卡（72%），其次是瑞典消费者（71%）。在外出用餐时最常使用无现金支付方式的前三个国家中就有美国和瑞典。实体店购物（图中未显示）也遵循类似的趋势。

图 4

各显神通

消费者偏好的支付方式因经济体和消费场景而异。



备注：“主要发达经济体和欧盟成员国”以及“其他发达和新兴经济体”的区域标签与国际货币基金组织创建的分组一致。

当支付转移到在线时，情况就发生了变化。在主要的发达经济体和欧盟成员国中，支付账单主要通过直接从银行账户扣款来完成，而中国已经走在数字钱包的道路上(50%)。这是欧洲的首选方法，尤其在德国(76%)、西班牙(65%)和瑞典(64%)广受欢迎。全球范围内，网上购物是银行卡大放异彩的领域，86%的英国人和82%的英国人更偏好这种支付方式。

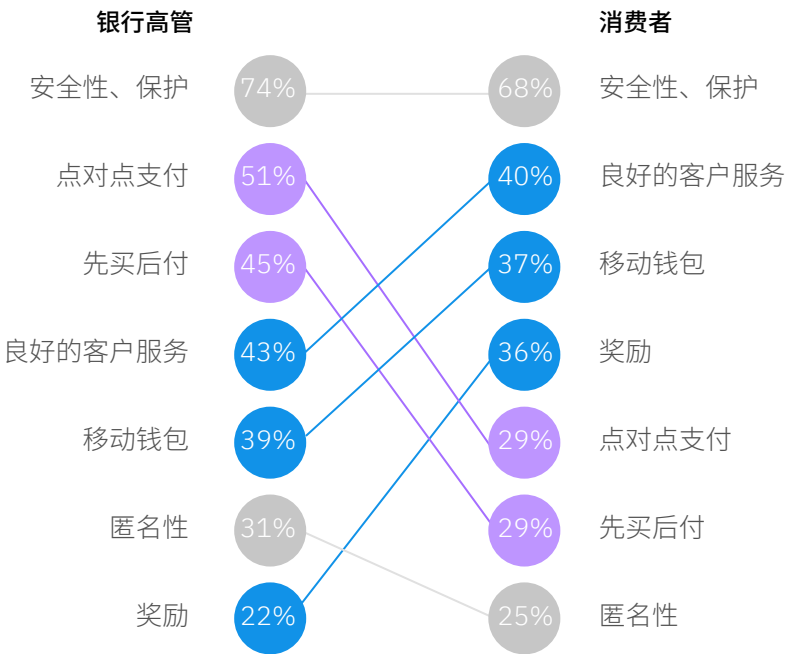
在所有这些不断变化的偏好趋势中，无论是在地区层面还是在全球范围内，银行高管是否真正理解客户的期望？我们的研究揭示了一个令人担忧的差距（见图5）。

银行高估了点对点转账和先买后付(BNPL)的作用。他们低估了移动钱包的重要性的和个性化奖励的吸引力。良好的客户服务对客户也很重要，但银行高管认为相对于其他因素而言，客户服务并不那么重要。在这个领域，生成式AI可以通过提高数字客户互动的质量来创造更大价值（请参阅第14页的“案例研究：全球大型支付公司使用生成式AI将投诉转化为切实可行的洞察”）。

图 5

认清不足

银行高管对客户优先级的看法
与客户需求不一致。



信息来源：消费者问题：这些支付功能中哪一项对您最重要？哪一项最不重要？高管问题：这些支付功能中哪一项对您的客户最重要？哪一项最不重要？

全球大型支付公司使用生成式 AI 将投诉转化为切实可行的洞察¹¹

一家全球支付公司希望利用生成式 AI 来改进其客户服务流程。以前，该公司需要手动对数百万个涉及数千种产品的客户投诉进行大致分类。这种投诉分析流程不仅非常耗时、易于出错，而且还无法处理新出现的问题。该公司需要用三周的时间才能生成切实可行的洞察，但这远远不足以识别趋势。这不仅降低了客户满意度，而且还需要进行合规审查。

通过采用具有 1 亿多个参数的生成式 AI 模型，该公司彻底变革这种低效的流程。该模型在公共银行数据集上进行训练，并安全地集成到了该公司的基础架构中。基于人工反馈的强化学习 (RLHF) 可确保模型与专有上下文及产品保持一致。

最终，完成合规性分析的时间从三周缩短至不到 15 分钟，分类精细度也大幅增加，准确率达到 91%。此外，生成式 AI 还可以提取关键词、总结通话记录以及识别意图，从而提高客户服务质量。

消费者需求因产品线而异

在线支付并不是消费者在互联网上使用的唯一金融服务。消费者会收到申请信贷、投资储蓄或购买汽车保险方面的各种服务。而对消费者决策影响最大的因素因解决方案而异。

个人贷款

在贷款利率相同的情况下，消费者更关心品牌声誉和当前的银行关系，这可能是传统金融机构的一项优势。事实上，如果一家银行拥有更好的品牌声誉，那么消费者选择这家银行的可能性就会增加 21%（见图 6）

但在线或移动应用访问也会影响消费者的决策。全球范围内，在申请个人贷款以完成大额购买的受访者中，有 63% 选择了在线申请流程。中国的在线申请比例飙升至 76%，巴西为 75%，泰国为 72%，英国为 70%。

“如果考虑嵌入式贷款，第三方平台提供商不希望任何客户被拒绝 [...] 提供商一方，以及银行另一方，将具有不同的风险承受能力，这将决定他们是否参与和具体的参与方式。”

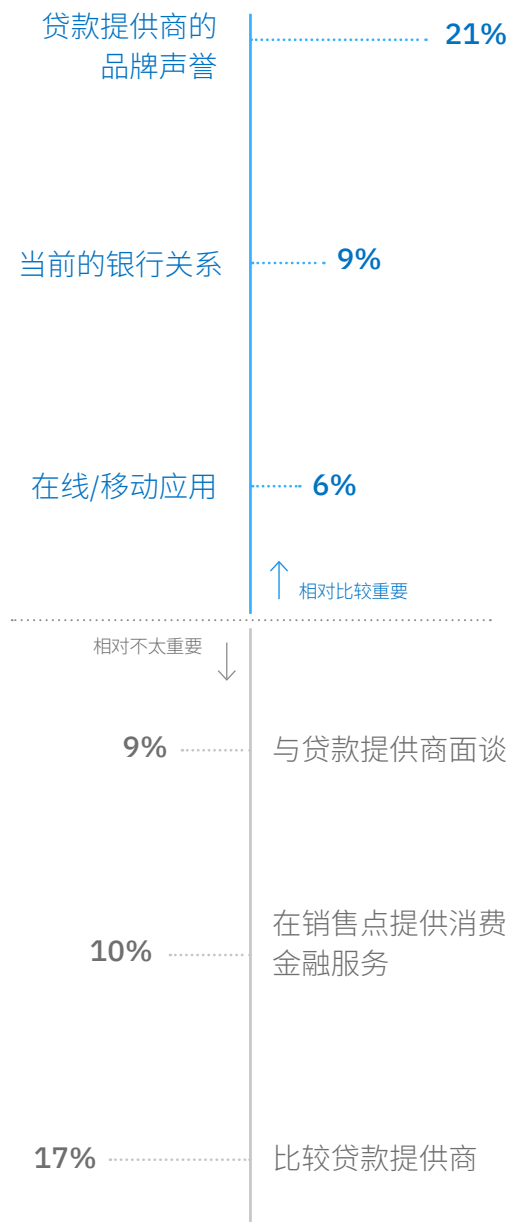
Jasjyot Singh

劳埃德银行集团消费者贷款首席执行官

图 6

声誉为王

在申请个人贷款时，消费者优先考虑知名品牌，而不是比较不同提供商的条款和条件。



问：假设您需要一笔贷款来购买大件物品，对您来说最重要/最不重要的是什么？

备注：重要性分数衡量特定因素与其他因素相比显得非常重要或根本不重要的频率。如果某个因素经常被强调为非常重要，则表明该因素在影响选择或偏好方面发挥着非常重要的作用。另一方面，如果某个因素经常被认为不重要，则表明该因素的影响可能较小。

图 7

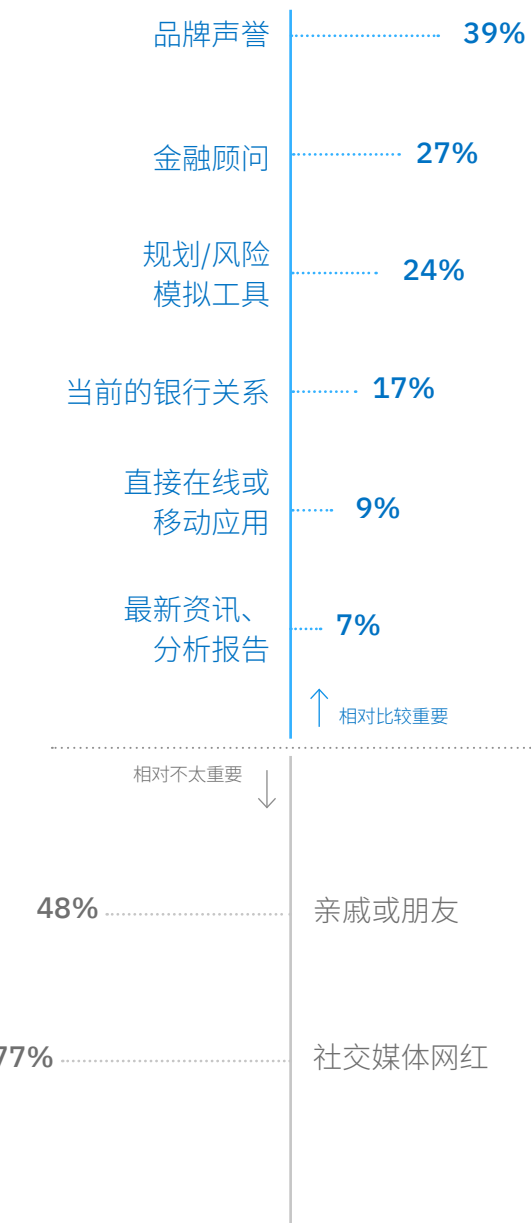
个性化服务

消费者在做出投资决策时希望与知名品牌和专业顾问合作。

投资

假设在做出投资决策时成本相同，投资者更愿意选择知名品牌。与金融顾问沟通也是一个重要因素。事实上，金融顾问可以将消费者做出投资决策的可能性增加 27%（见图 7）。

消费者还受到规划工具和当前银行关系的影响。网红产生的影响最小。过去三年中，69% 的消费者在做出决策后选择在线完成金融投资。



“成功的生态系统思维需要结合透明度、安全性和数据共享来为客户创造价值。银行需要理解所有生态系统参与者的价值主张，并确保其与客户需求相一致。”

Arvid Swartsenburg
大华银行数字战略与转型主管

问：假设您正在进行一项金融投资，对您来说最重要/最不重要的是什么？

备注：重要性分数衡量特定因素与其他因素相比显得非常重要或根本不重要的频率。如果某个因素经常被强调为非常重要，则表明该因素在影响选择或偏好方面发挥着非常重要的作用。另一方面，如果某个因素经常被认为不重要，则表明该因素的影响可能较小。

图 8

信心变现

消费者寻求在自己需要时可以信赖的汽车保险提供商。

汽车保险

在保费相同的情况下，更多的消费者会关注理赔体验和良好的品牌声誉。事实上，如果一家保险公司提供良好的理赔体验，那么消费者选择这家保险公司的可能性就会增加 19%（见图 8）。

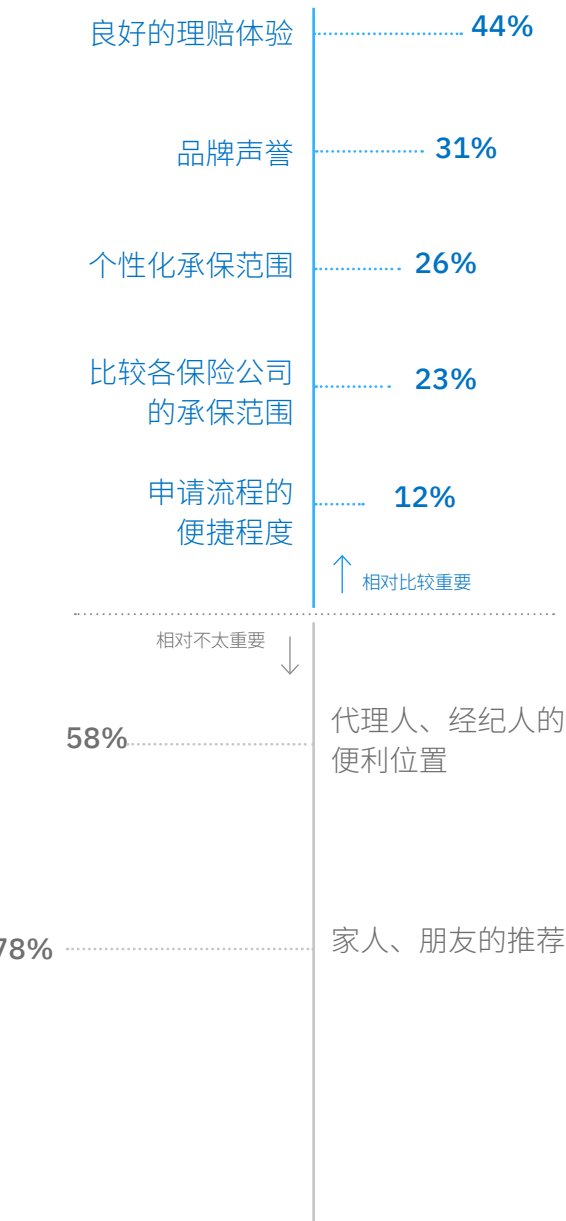
大多数消费者还选择在线购买或续签汽车保险，但全球范围内有 42% 的消费者仍希望通过电话或亲自与代理人沟通。英国 (73%) 和中国 (72%) 的大多数消费者选择在线购买或续签汽车保险，而 59% 的西班牙受访者和 44% 的美国受访者仍然倾向于与代理人沟通。

迈向“无摩擦”的未来

场景金融让金融机构有机会拉动对金融客户最重要的杠杆。借助场景金融，声誉良好的品牌可以在消费者出现金融需求时，为他们提供顺畅且直观的用户体验。但真正的机会是什么？金融机构应当如何迭代以把握这一机会？

“我们彻底变革了金融业的形态。我们并未将保险嵌入到汽车中，而是反其道而行之 — 将汽车嵌入到我们的保险业务中。”

Giacomo Lovati
Unipol 首席超越保险官



问：假设您需要购买或续签汽车保险，对您来说最重要/最不重要的是什么？

备注：重要性分数衡量特定因素与其他因素相比显得非常重要或根本不重要的频率。如果某个因素经常被强调为非常重要，则表明该因素在影响选择或偏好方面发挥着非常重要的作用。另一方面，如果某个因素经常被认为不重要，则表明该因素的影响可能较小。



“仅靠技术解决方案是永远不够的；您的架构必须与明确的业务产品分类相一致。”

Steve Hagerman

富国银行消费技术首席信息官

银行业的全新形态

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

场景金融并非炒作？

在将服务嵌入平台的无缝客户旅程中时，金融机构面临着独特的障碍，包括监管要求、传统技术架构，以及长期以来限制生态系统合作的分散化业务线。克服这些障碍是可能的，但为了证明所投入的时间和精力是值得的，银行高管需要明确：场景金融是真正的机会，抑或只是过度炒作？

尽管并非所有银行都足够先进，能够在平台经济上取得成功，但我们的研究表明，四分之一的银行高管已经认同场景金融是银行战略的核心。20% 的受访高管表示其组织已经实施了相关解决方案，在这方面，其他发达经济体和新兴经济体的数据要领先于主要发达经济体和欧盟成员国（24% 对 18%）。

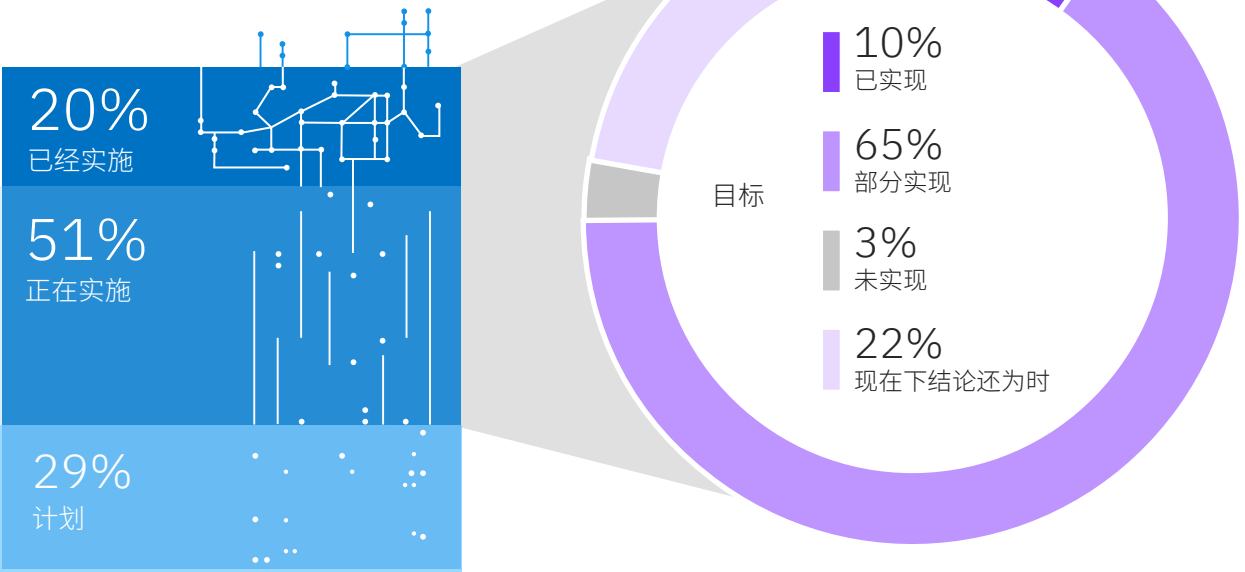
尽管许多金融机构仍处于规划阶段，但实施工作已经全面启动。总体而言，71% 的银行高管表示其金融机构正在积极发展场景金融，并且 65% 的受访高管表示已经取得了中期成果。10% 的受访高管表示已经实现了场景金融的预期目标，22% 的受访高管表示现在判断目标是否会实现还为时过早（见图 9）。

越来越多的银行开始认识到，在利润压缩和数字化颠覆的时代，场景金融有助于改善财务绩效和效率比，开拓新的收入来源并提高客户参与度。尽管如此，我们的研究表明，银行平均需要大约六年的时间才能从场景金融战略中实现初步的收益。

图 9

方兴未艾

五分之一的受访高管表示其组织已经实施了场景金融。



问：哪项陈述最能描述您组织采用的场景金融方法？
您组织是否实现了场景金融的预期目标？

要实现目标，就需要对组织的准备情况进行全面评估，制定灵活的实施路线图，并在非金融生态系统中建立强有力的合作伙伴关系（参见第 22 页的“平台经济的主要参与者”）。金融机构重点关注以下关键优先事项和机会领域：

监管合规性： 欧盟和英国的开放银行法规以及其他司法管辖区的类似框架要求银行允许第三方通过安全的 API 来收集一组经过许可的客户数据。在这种情况下，银行将 API 的部署限制在严格要求的范围内。这种方法可能会限制潜在的收入机会，因为金融机构仅充当交易数据的强制性传输通道。

直接客户集成： 在这种情况下，传统的主机到主机连接方法被 API 调用所取代，从而提高效率。金融机构开发了直接 API 通道来简化与特定外部方（通常是大型企业客户）的数据共享和接口。

API 市场赋能： 这种以技术为主导的方式让金融机构能够集成更广泛的产品和服务，并为 B2B2X 生态系统中几乎所有第三方的连接建立系统化方法，无论是企业对企业对客户 (B2B2C) 还是企业对企业对企业 (B2B2B)。保持 API 易于访问（并简化合规第三方入驻平台的流程）可以鼓励更多的外部合作方参与平台。不过，这种方法并不总是由明确的业务战略所驱动。

“只有认真考虑客户行为的变化以及人员技能的变化，场景金融的资金才能到位，发展才能够落地。”

Carmela Gómez Castelao

BBVA 开放银行业务主管

合作银行：在此路径上，B2B2X 业务模式和用例将围绕关键客户旅程进行协同设计，并允许第三方最终参与。API 使用方成为战略合作伙伴，他们将共同努力减少摩擦，以提高客户参与度。当金融机构与战略性金融科技或商业实力较强的大型合作伙伴（例如大型科技公司或大型电子商务公司）合作并需要快速共创和发展时，这一点尤其重要。

一些银行甚至超越了自身业务，以全新的方式向第三方提供服务：

银行即服务 (BaaS)：这些金融机构并不仅仅为各个用例提供赋能和支持。他们还为各种实体提供核心银行平台，包括大型企业、新兴银行和小型金融机构。这些第三方以自己的品牌提供金融产品和服务，但使用合作银行的基础设施和许可证。通常会创建一个专门的法律实体作为全面的 IT 服务提供商，以进一步实现投资回报。

平台整合：这是一项极具创业性的投资。新创立的企业用于确保建立所需的财务和人力资源来构建、实施和管理数字平台，从而让金融机构能够控制用户互动模型。发起银行是金融服务的所有者和责任方，并与新平台合作嵌入其金融服务。最好通过 API 来实现这种嵌入，当新实体是全资子公司时，集成可以采用更直接的方法。在底层金融交易的基础上，可以开拓新的收入机会，从而充分发挥生态系统编排的整体效益。

虽然每种路径都伴随着各自的曲折和挑战，但都需要一定程度的集成，有时甚至超出了现有架构的处理能力。银行正在竭力实现更灵活的交互并采用生成式 AI 等指数级技术，而这就需要开发强大的技术基础来实现安全性和速度的双重目标。

平台经济的主要参与者

场景金融将银行与第三方用户旅程相连接，金融机构通过消除用户互动中的障碍（例如个性化小额贷款）并提供补充服务（例如将购物消费金额四舍五入到最接近的金额并用余下的零头资助 ESG 倡议）来增加客户体验的价值。尽管不同的生态系统价值链中可以存在多种角色，但本研究提及了三种主要参与者：

整合者是平台的所有者，负责实施治理，制定关于访问、允许参与和合作伙伴权限的规则。虽然平台通常诞生于金融服务领域之外，但金融机构也可以设立专门的实体来构建和监督非金融旅程。

合作伙伴是平台上的产品和服务提供方。合作伙伴关系可以采取不同的形式，有些与整合者的业务模式紧密结合，有些则只是松散地提供补充价值。通常情况下，金融机构与合作伙伴合作提供关键功能，如即时支付、了解客户和反洗钱流程以及保险覆盖范围。

用户是平台上进行价值交换的各个相关方。他们可以是平台上的服务消费者，也可以是贡献者，有时还会在二手市场上扮演不同的角色。在本研究中，用户通常是商业产品或服务（例如机票、农作物或医生预约）的消费者，或使用金融服务（例如支付方式、购买融资或旅行保险）的客户。

银行业的全新形态

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

传统银行注重安全性和可靠性，但这些特征可能与灵活性和速度相冲突。然而，随着新兴银行和数字银行继续涌入竞争激烈的市场，金融机构需要找到更快行动的方法。在平台经济中，缓慢而稳定的步伐并不是致胜之道。

银行高管深知这一点，这正是许多金融机构已经部署或正在实施场景金融解决方案的原因所在。但这是一段漫长的旅程。一些持续存在的痛点将继续妨碍创新之路，例如缺乏灵活性的旧式系统、孤立且低效的运营模式、技术技能短缺以及缺乏长期投资。

场景金融的互联互通也引入了许多新的障碍。从封闭式组织（金融产品的制造和分销受到严格管理）转向更加开放式的组织（产品嵌入到合作伙伴的客户旅程中）限制了银行对用户体验和客户关系的控制。这就需要转变战略思维和运营模式，基于共同目标、成功因素和激励措施开展更清晰的生态协作。

不过，我们询问了银行高管哪些挑战对其场景金融战略产生了最不利影响，结果表明这些问题往往是基础性的（见图 10）。核心银行系统模块化不足 (53%)、API 标准不足 (52%) 以及缺乏长期战略资金承诺 (40%) 是阻碍银行推进场景金融战略的主要制约因素。

对于任何数字战略，现代业务架构都是不可或缺的先决条件。¹² 但场景金融要求银行与外部实体和平台联动，因此开放性和灵活性是核心要素（参见第 28 页的“观点：开放技术在场景金融中发挥的作用”）。正是因此，技术模块化性和行业标准对于成功至关重要，缺一不可。

根据我们的调研，超过 60% 的受访高管在基于行业标准创造更大价值时，侧重于以下四种方式：

加快构建速度 (64%)

标准推动加速生态系统建设和银行与合作伙伴集成。

更易于维护 (64%)

标准推动降低开发和维护成本，因为 API 可以重复使用。

加快集成速度 (60%)

标准可改善合作伙伴在银行 API 集成过程中的体验。

更易于管理 (58%)

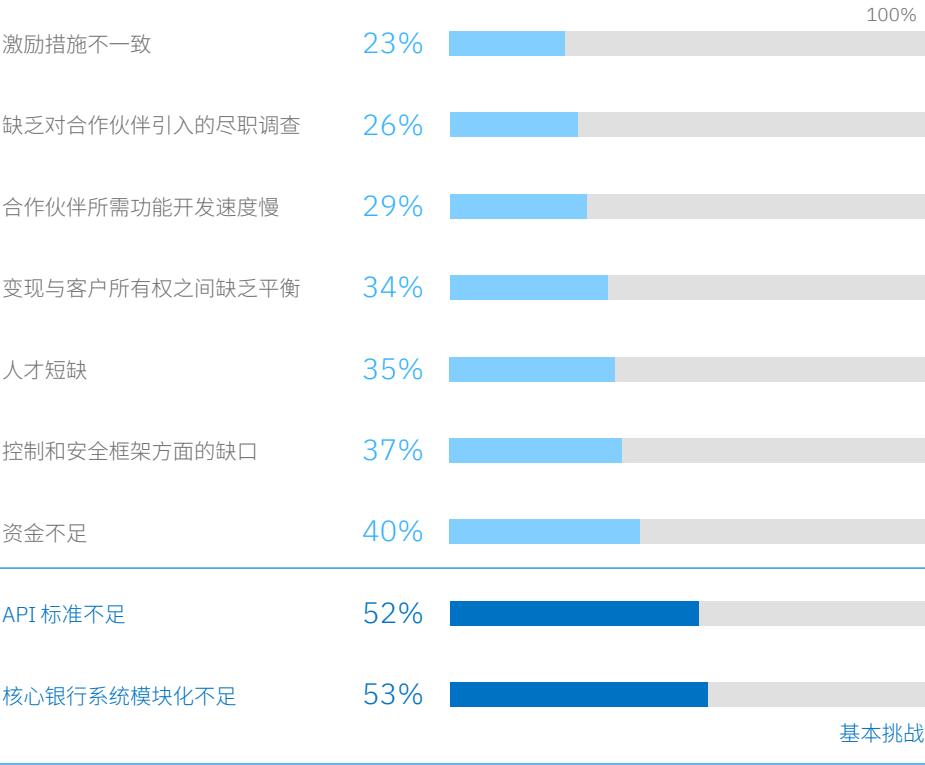
标准让银行在部署场景金融时能够更轻松地专注于更高价值的领域。

仍在竭力解决基础问题的银行可能没有足够的精力来关注推动竞争力和成功的更高级因素。不过，要转变合作伙伴关系，就必须扫清各种战略性障碍，例如内部与外部合作伙伴之间缺乏协同、合作伙伴引入尽职调查缺口以及用例开发缓慢（参见第 25 页的“案例研究：利用基于可扩展性的 API 平台快速扩展开放银行业务”）。

图10

回归本源

在评估当前所面临的挑战时，银行高管最关注的是基础技术问题。



72%

的受访高管认为这两者共同构成最重要的挑战

利用基于可扩展性的 API 平台 快速扩展开放银行业务¹³

总部位于英国的金融科技公司 Banfico 打造了一个云兼容的开放银行平台，以帮助金融机构遵守国际开放银行法规，并通过 API 聚合开展创新。根据监管要求和实施需求，该平台应当支持客户身份和强大的客户身份验证、数据安全和支付处理合规性，以符合最严格的行业标准。

最初，Banfico 在欧洲市场构建了一个基于虚拟化环境的平台。然而，该架构需要至少 25 分钟的停机时间和成本高昂的管理治理流程才能发布新版本，从而限制了高可用性和可扩展性。

为了能够按需构建服务，并将工作负载部署到安全的生产云环境中，Banfico 决定采用一种托管式企业应用平台，能够面向所有市场（欧洲、中东和拉丁美洲）运行单一的全球平台。

这种灵活、稳定且注重安全的全新云环境让 Banfico 能够快速构建新的应用，实现自助供应，并将工作负载部署到安全的生产云环境中。应用交付时间已经缩短至近乎即时部署，安全性得到大幅增强，并能够自动符合行业标准。此外，借助与供应商无关的容器平台的混合灵活性，Banfico 可根据需要将工作负载部署到其他云提供商的环境中，从而满足客户需求。所有这一切均采用集中、按需付费的定价模式。

最终，Banfico 可以更加快速地拓展开放银行合作伙伴关系。

“成功实现互操作性有赖于所有相关方的协作和协同，同时还要考虑无缝信息交换所需的标准、技术和协调。”

Quek Sin Kwok

莱佛士医疗集团首席数字官

这不仅反映在我们的调查结果中，也反映在我们与全球银行高管的一对一访谈中。这些一对一访谈揭示了一些具有战略意义的场景金融优先事项，我们将在即将发布的《The voice of the makers》纲要中深入探讨这些内容。

从较高的层面来看，我们发现有三个因素将决定组织能否在场景金融领域取得成功——业务部门、技术团队和风险与合规官员需要形成统一战线，共同应对这些变革性趋势。

核心银行业务更加模块化。

外部合作伙伴要求金融机构了解其独特的客户旅程，以帮助确保在竞争激烈的市场中提供量身定制的用户体验。由于客户旅程正在快速演进，随着新需求和合规性要求的出现，银行必须能够随时启用和停用核心服务，以适应特定的用例。模块化让银行能够快速接入非金融生态系统的不同领域，而不会中断业务运营（参见第 27 页的“案例研究：无核心银行的灵活基础”）。

这不是一个“非此既彼”的技术问题或业务问题。技术即业务。

银行高管不再是技术的买方，而是正在销售场景金融服务。这需要建立一项支持职能，能够快速且无缝地与核心银行系统交互，同时仍然保持必要的限制和控制。银行可以利用合作伙伴支持团队作为初始客户接触点，让该团队负责提供对核心系统数据的直接授权访问。或者，也可以设立专门的银行支持团队来担任这一角色。

银行具备超越国界的可见性。

开放性可促进创新，助力金融机构开拓新的市场和客户细分。然而，这也带来了一系列与控制、安全性和合规性相关的挑战。比如说，客户通过第三方接口和渠道开户时，数据的安全性将委托给合作伙伴负责。银行法规要求在合作伙伴关系开始时和整个合作过程中开展严格的尽职调查。统一控制框架可提供对各项客户交易的全方位视图，而不受来源的限制。这不仅有助于通过更有效的监控来满足反欺诈和洗钱要求，还可以提供更丰富的客户洞察，从而为更有针对性的个性化体验提供信息支持。

在场景金融生态系统中，竞争对手可以成为金融解决方案的补充。而企业客户则可以成为提供场景金融解决方案的合作伙伴。然而，要在不断变化的环境中取得成功，设定正确的运营目标至关重要。

“我们希望用什么语言共同交流？我们不仅希望在内部使用共同的语言；我们还希望在外与服务提供商使用共同的语言。考虑到开放银行业务以及能够与其他第三方互动的各种原因，采用行业标准是有意义的。”

Gina Stille

业务架构副总裁，
道明银行

“一切都可以归结为速度的问题。要迅速行动，就需要更加深思熟虑，这就涉及到架构的概念。”

Lawrence Wan

首席架构师兼创新官，
BMO 金融集团

“‘自拍’ (selfie) 是全球所有语言中唯一一个通用的词汇。要克服的难题就是在整个企业中建立一种共同的语言。”

Timothy Ness

JPMC 数字与开放银行副总裁兼高级经理

案例研究

为无核心银行建立灵活的基础¹⁴

南非联合银行集团 (ABSA) 认识到，必须采用基于微服务的模块化架构来将金融科技服务迅速集成到新的数字渠道中，从而重构现有服务。ABSA 采用基于通用语义语言的面向业务的架构框架简化了集成模式，推动模块化业务功能的连接、组合和重用，从而充分释放价值。

ABSA 利用全新的数字基础平台简化了无核心银行业务开发流程，为容器化数字服务提供一致的环境，从而迅速满足不断变化的业务需求。通过整合经过认证的合作伙伴和第三方解决方案，该银行可以使用云原生工具，在开放平台上轻松扩展客户旅程。

开放技术在场景金融中发挥的作用

银行是扩展且相互关联的生态系统中的一个重要节点。但为了在平台经济中取得成功，金融机构需要拥抱开放创新 — 这是一种要求银行高管接受新思维的全新工作方式。

基于开放技术的工具和技术有助于丰富业务主张，同时帮助维护安全且富有弹性的场景金融运营。由于这些运营需要开放性，因此安全性必须成为开发流程早期阶段的重点。但这并不是唯一需要考虑的因素。技术高管在推动架构和运营转型时需要满足以下四项要求。

重新定义体验：随着客户随时随地需要高度个性化的金融服务，AI 可以为运营提供自动化、即时履行所需的洞察。增强员工体验对于提高整体客户满意度也至关重要。

环境、社会和公司治理 (ESG)：随着金融机构采用全新的互动模式，ESG 仍然是重中之重。合规的场景金融战略需要利用准确、精细化的数据分析为银行业务之外的最佳使用场景提供支持。银行还利用 ESG 主张来打造差异化的客户互动体验，例如帮助客户衡量其购物行为的碳足迹。

弹性：场景金融需要 24x7 全天候的平台可用性。然而，37% 的受访高管表示，控制和安全框架中的差距对场景金融战略的实施构成了重大挑战（见图 10）。金融机构需要为 API 服务提供安全保护，以防范网络安全攻击。对于缓解云提供商集中风险，工作流程可移植性是一项必不可少的能力。此外，数据和处理主权也是一项关键要求。

转型和现代化：超过一半的受访高管表示核心银行系统模块化不足和 API 标准不足是最严峻的挑战。现代化并不仅仅是 IT 维护问题。现代化旨在通过 IT 运营的“平台化”，让新的思维和工作方式创造出更大的价值。而这又有助于加快生态系统驱动的全新业务解决方案的上市速度。

“上市速度是一个重要因素，而且会受到密切监测。也就是说，不仅要找到最佳的技术解决方案，还要找到可协助快速完成整合和开发的合作伙伴。”

Giovanni Vattani
Enel 全球客户运营高管

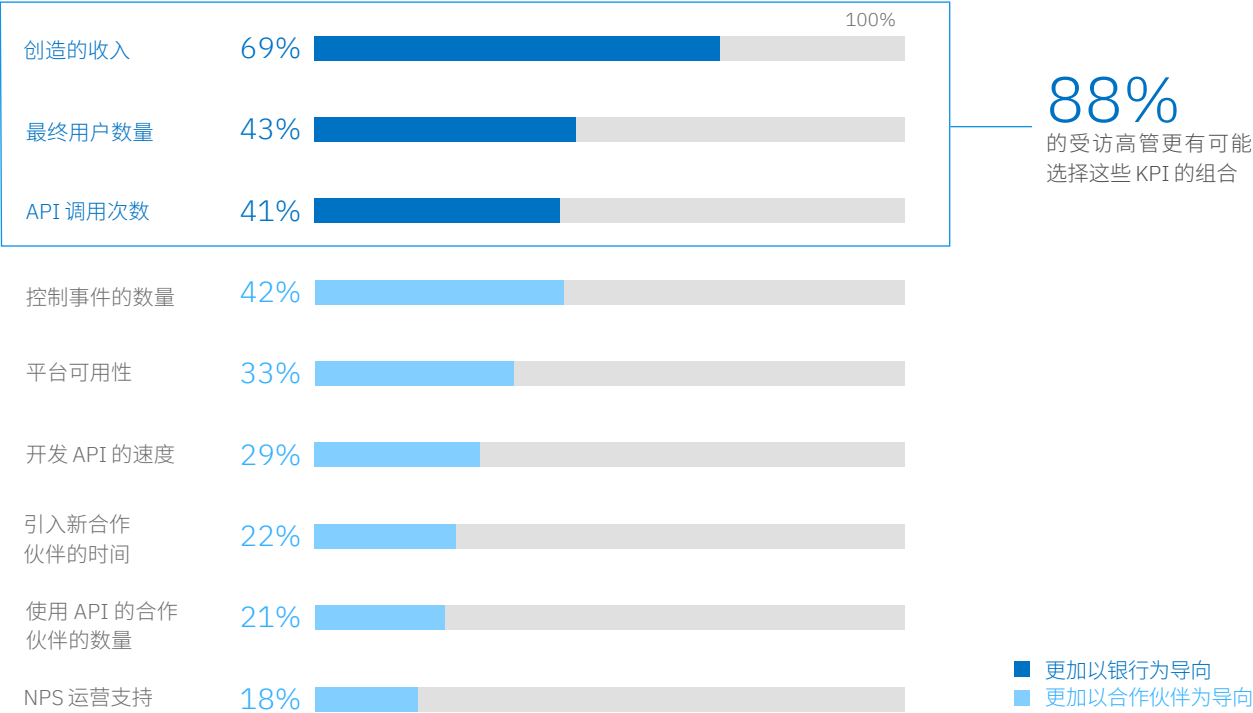
那么银行如何衡量其场景金融战略的成功呢？显然，创收是最重要的指标（见图 11）。不过，我们从调研结果中发现，银行高管更加注重内向型 KPI，而不是以生态系统为导向的 KPI。

制定代表合作伙伴满意度的指标（尤其是与统一 API 服务和合作银行业务相关的指标）有助地将创新重点放在共同价值上。最终，合作伙伴的成功将为银行带来更多的场景金融收入。不过，银行高管认为，为服务合作伙伴带来竞争优势的因素并不能立即创造效益。在我们的一对一访谈中，受访高管强调了这些以合作伙伴为导向的指标。

图 11

换位思考

银行高管忽视了以合作伙伴为导向的 KPI 在支持场景金融战略方面的重要性。



问：在衡量您组织中场景金融的成功方面，哪个 KPI 最重要/最不重要？

“关注客户关系意味着全面理解客户的需求 [...] 全面考虑客户需求意味着超越金融服务，因为客户追求的并不是抵押贷款，而是梦想有一个新家。”

María Cristina Arrastía Uribe

哥伦比亚银行业务副总裁

当我们考虑非银行第三方的需求时，充分的运营支持、易于接入的 BaaS 解决方案、快速的 API 开发、个性化的消费者旅程和 24x7 全天候的平台可用性位居前列。但只有不到 30% 的受访银行高管表示这些 KPI 很重要。

银行高管必须调整业务战略和期望，让银行能力充分融入外部生态系统，并得到大规模使用。随着价值链的不断变革，价值本身的定义也必须随之发生变化。银行高管可以立足长远，建立超越银行业务的竞争优势。一些金融机构已经在竭力成为生态系统的整合者。这就需要 CEO 自下而上彻底转变思维方式，并从全新的角度理解最具盈利性的机会。



银行业的全新形态

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

银行如何发挥更大影响力？

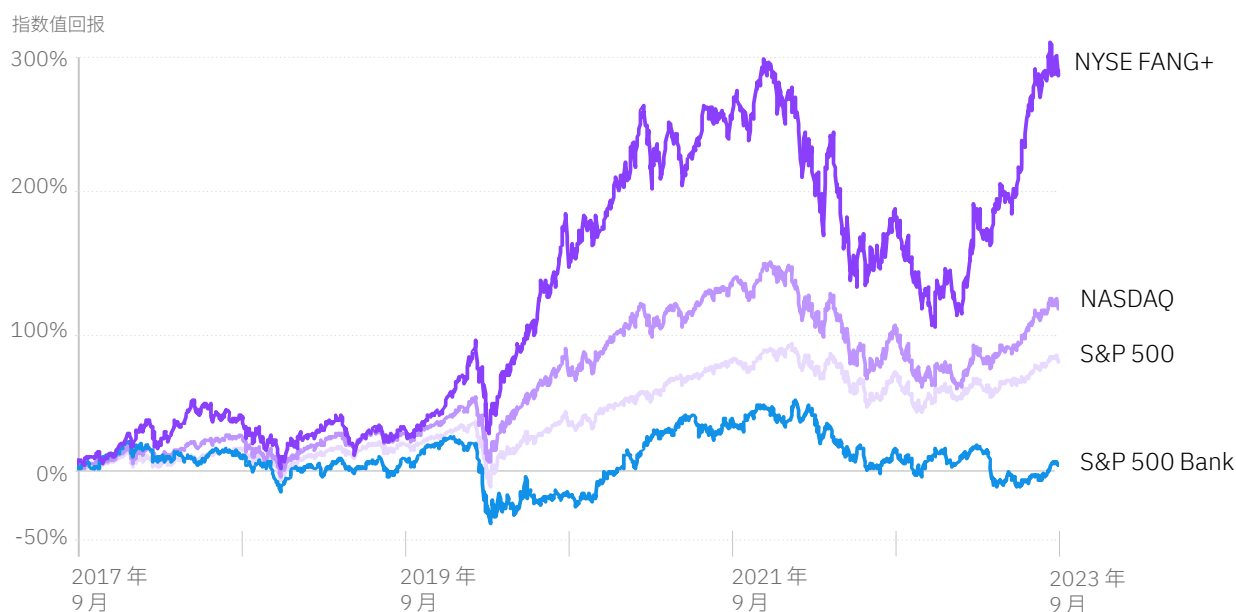
金融机构历来都是通过分销渠道来创造业务价值。在这种传统模式中，银行专注于利用分支机构、网上银行门户和移动应用来扩大业务范围并推动业务增长。

如今，银行高管面临着一个更加宏大的新机遇。随着平台经济业务在市场中迅猛增长，许多高管都在思考其金融机构如何才能超越传统银行业务，在未来发展中“行稳致远”（见图 12）。¹⁵

图 12

平台经济的兴起

科技和科技驱动型公司的市场表现一直处于领先地位。



信息来源：S&P Global 和 IBM 商业价值研究院。

备注：NYSE FANG+ 指数目前由 10 只交易活跃的成长型科技和科技驱动型公司的股票组成。该指数采用等权重，包括五家 FAANG 公司，即 Facebook (Meta)、亚马逊、苹果、Netflix 和谷歌 (Alphabet)，以及特斯拉、阿里巴巴、百度、英伟达和 Twitter（退市前）。

为了解银行高管预计哪些领域具有最大的潜力，我们询问了他们预期哪些场景金融机会将创造最大的价值。许多银行高管认为，推出基于非银行平台的业务模式并在生态系统中发挥领导作用，将是最具潜力的发展路径。

57% 的受访高管表示，银行可以通过直接面向零售或中小企业 (SME) 的生态系统来充分创造价值。吸引力最低的机会包括将金融嵌入游戏平台 (33%)、通过将中小企业贷款嵌入商业生态系统来获取新的细分市场 (28%)，以及将银行能力嵌入企业客户的财务运营 (27%)。

显然，银行高管更倾向于策划自己的平台。但他们准备好了吗？这需要与合作伙伴建立关系和协同目标，管理生态系统内的资源和沟通，并推动创新以实现共同目标。这绝非小事，而且并非每个机会都是平等的。

为了确定银行高管认为在哪些领域最有潜力发挥更多影响力，我们还要求他们确定对于场景金融战略最具前景的非金融生态系统（见图 13）。我们要求他们选择并按相关性对行业进行排序，描绘他们预计场景金融将在哪些领域为银行带来最有意义的回报。在选择最多的行业中，受访高管们偏好以下五个生态系统：

- 1 消费行业
- 2 制造/工业产品
- 3 医疗保健
- 4 教育
- 5 电信

消费者行业是选择最多，也是优先级最高的机会领域。银行高管意识到在线零售经济的增长，并正在设法与电子商务合作伙伴合作，通过嵌入支付解决方案和消费贷款服务来改善绩效。制造供应链也被认为是企业客户的一个重要机会领域。在制造供应链领域，将企业银行解决方案嵌入大型贸易融资业务有助于消除摩擦。

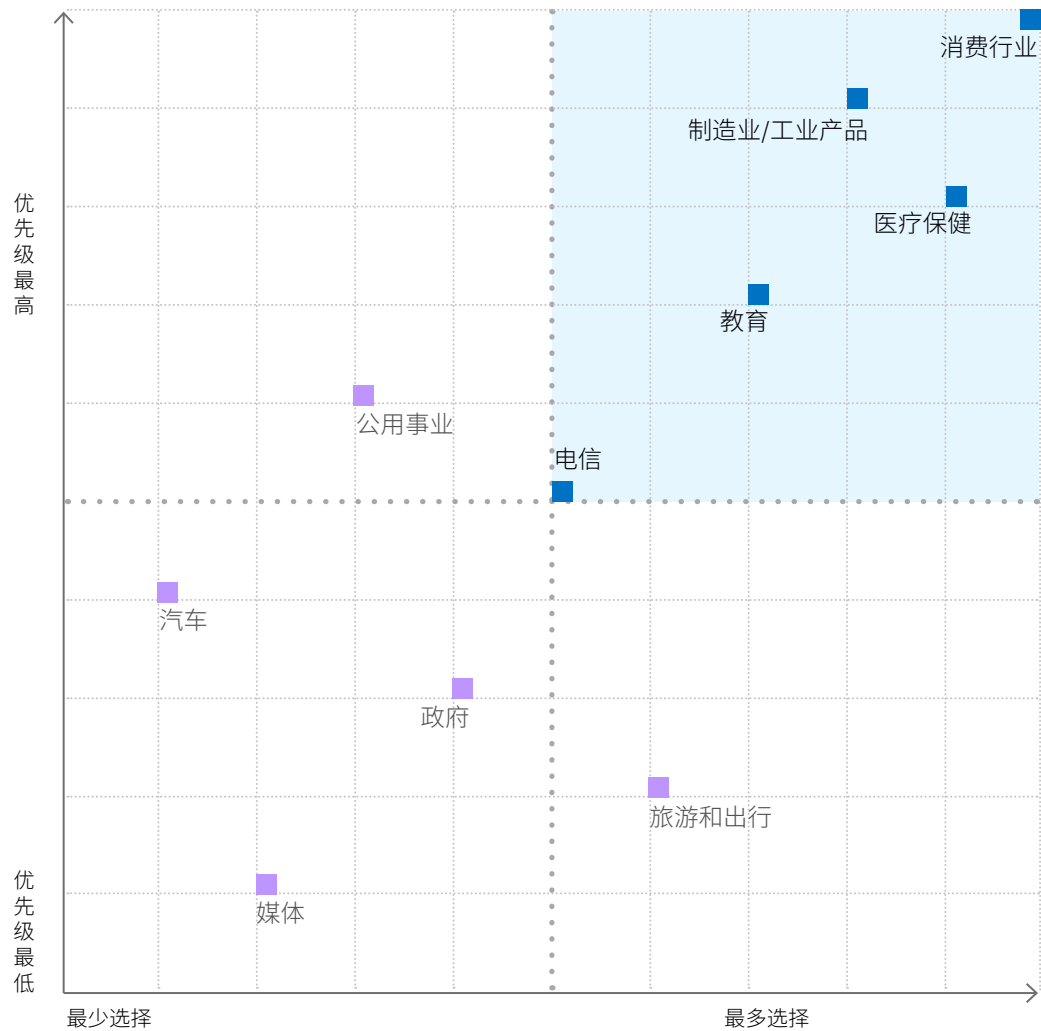
随着人口老龄化和医疗支出的激增，嵌入金融服务可以缓解医疗治疗的资金缺口，并扩大保险覆盖范围。另一个战略切入点是教育行业，银行可以在消费者年轻时与他们接触，以实现财务健康。随着人们获取金融服务的方式不断演变，这是在消费者数字生活中建立相关性的一个重要机会。

数字经济的发展在很大程度上依托于移动设备。这些数字交互使电信运营商成为更持久客户关系的来源，从而增强银行的数字影响力以及与消费者的相关性。移动访问正发展成为与基本必需品同等的首要需求。消费者按时、可靠地支付电信账单还可以提供关于信用质量的洞察，从而帮助金融机构管理小额贷款的风险。

图 13

超越银行业

银行高管根据嵌入金融的重要生态系统机会对行业进行排名。



许多金融机构已经抓住机会，利用金融服务与其他行业的交叉领域来满足消费者的需求。

例如，2017 年，印度国家银行 (SBI) 推出了一个面向消费品互动的平台。YONO (“You Only Need One”) 是一款超级应用，与众多合作伙伴（包括亚马逊等零售巨头）合作，为用户打造统一、无摩擦的体验。印度的消费者用户不再需要在单独的银行、购物和其他服务平台之间切换，而是可以在一个一站式购买平台中满足几乎所有需求，并获得轻松、无缝的一致体验。

在农业综合企业领域，巴西 Bradesco 银行打造了一个独特的平台来满足巴西农民的特定需求。通过引入各种不同的合作伙伴，该平台形成了一个庞大的生态系统，致力于提供农业设备、化肥、物流、咨询服务等。该平台消除了这些不同价值链之间的传统摩擦点，为农民提供了一个无缝接口，以访问各种必需的服务。（参见第 35 页的“案例研究：Bradesco 通过农业综合企业平台释放生态系统价值”）。

“大多数银行仍然在使用专有的数字渠道，这限制了银行全面采用场景金融以及通过数字生态系统合作为客户提供优质服务的能力。”

Sam Everington

斯塔林银行 Engine by Starling 首席执行官

案例研究

印度国家银行利用智能平台 践行客户至上的理念¹⁶

印度国家银行 (SBI) 是印度最大的公有银行，已有超过 200 年的历史。该银行希望创建一个移动应用来整合服务、产品和功能，同时集成第三方产品的数据。因此，印度国家银行的目标并不仅仅是成为一家数字银行，而是设计了一个集四大支柱于一体的综合在线平台。这四大支柱分别是：便捷的数字银行、提供投资和其他金融服务的金融超市、提供合作伙伴生活方式产品的在线市场以及整体数字化转型（通过分析能力端到端打通这些选项）。

这个新平台的名称为 You Only Need One (YONO)，旨在满足其日益年轻化和富有化的客户群体对个性化数字金融服务的日益增长的需求。YONO 的每日登录数量超过 900 万次，涵盖超过 100 种数字客户旅程，并提供丰富的在线银行、金融和消费者选项。

Bradesco 通过农业综合企业平台释放生态系统价值¹⁷

农业和畜牧业是巴西经济的重要支柱，劳动力人口占比达到 15%。根据美国农业部的经济研究，如果算上加工和分销等活动，农业综合企业业务占巴西 GDP 的 29%。¹⁸ 因此，这个生态系统是嵌入金融解决方案的重点领域，可通过消除农民日常生活中的摩擦来释放经济价值。

2023 年，Bradesco 银行推出了 E-agro，这是一个面向农业综合企业业务领域的市场平台，致力于为农村生产者、银行客户和非客户提供金融和非金融产品及服务。该平台是与 inovabra（Bradesco 的创新环境）和 IBM 合作开发的，旨在成为面向巴西农业不同领域的综合商业生态系统。

在 E-agro 中，整个农业业务链将为农业生产、畜牧业、个人贷款和保险模式提供可用的信贷解决方案，并提供机械设备、农业管理工具和可持续发展等产品。

E-agro 从创立之初就与一些重要农业机械领域的合作伙伴建立了合作关系。预计到今年年底，该平台将聚集超过 50 个合作伙伴。

Bradesco 银行在该领域的投资超过 1000 亿雷亚尔，也是向农业企业授信最多的私人银行。Bradesco 银行副总裁 Jose Ramos Rocha Neto 表示，“对我们来说，E-agro 平台的推出非常具有代表性。我们通过向农民提供信贷而得以发展壮大，Bradesco 现已拥有超过 200 万农村生产者，他们是巴西增长最快的产业链的一部分。”

E-agro 平台负责人 Nadege Saad 表示，“农民可以从市场上最好的品牌购买产品，并以专属利率获得信贷服务。生产者对数字化采购的需求不断增长，E-agro 的出现正是为了满足这一趋势，帮助、推动和支持农村生产者获得更大的利润。”

在银行不断完善其战略的同时（权衡是否提供 API、与现有平台合作，还是成为直接的平台编排者），超级应用正在不断扩大其在其他发达经济体和新兴经济体中的影响力。大型科技公司正在考虑在主要发达经济体和欧盟成员国开展业务，这也将产生举足轻重的影响。

经济平台的一个关键特征是边界的模糊性，包括银行与其他垂直行业之间，以及在内部垂直领域之间。客户旅程几乎不受限制，这意味着可以在多个交叉点释放价值。尽管转型战略鼓励金融机构从小规模着手，专注于目标垂直领域，然后再进行扩展，但从一开始就必须采用水平架构设计。客户在个人和商业接触点之间切换时会产生数据，利用这些数据生成洞察并做出校正就可以打造个性化的体验和优惠。

归根结底，场景金融的本质就是学习如何在整个经济中扩展平台和生态系统，从而打通碎片化的金融与非金融世界。



银行业的全新形态

消费者：是否已适应平台经济时代的银行服务？

场景金融并非炒作？

银行：可以扫清哪些阻碍以加速转型？

银行如何发挥更大影响力？

行动指南：通过生态系统驱动的战略取得成功

行动指南

通过生态系统驱动的战略取得成功

银行解决方案和业务模式必须不断演进，以更好地满足客户的需求，在金融服务内外无缝运行。要实现这一目标，需要在整个银行和整个生态系统之间进行密切协作。

技术领导者必须带头推动核心银行系统现代化，并实现数据驱动的洞察，助力业务领导者为客户提供个性化的服务和体验。监管机构必须营造一个平衡创新与安全的竞争环境，助力银行学习如何在汽车行驶过程中更换轮胎。

而 CEO 则必须倡导文化转型。CEO 需要带领整个组织开启为期多年的旅程，做出长期投资承诺，推动银行的运营模式、技能和技术转型。

如何才能实现超越初始成本的价值和盈利能力？这首先就要消除孤岛，并推动从以产品为中心的流程转变为以价值为中心的流程。这需要采用涵盖以下维度的全新方法：

- **运营**（提高效率和弹性）
- **产品**（简化产品，以以适应数字化平台上的消费者需求）
- **合作伙伴支持服务**（增强分销战略）
- **渠道**（整合用户体验）。

每位领导者如何才能最有效地发挥自己的作用？请查看我们的行动指南，了解银行高管应如何采取果断行动，共同打造面向未来的金融机构。

行动指南

场景金融：打造无处不在、实时响应的银行

CEO

投资于价值

CEO 在带领组织成功设想和执行场景金融战略所需的文化转型方面发挥着核心作用。他们必须做到：

- 让高层领导负责制定联合业务和技术愿景，致力于保障长期资金支持，并制定将各个业务领域凝聚在一起的共同目标。
- 推动一种重视和培养创造力、前瞻性思维以及多元化理念的创新文化。
- 从价值的角度推动金融机构重组。创建一个跨 IT 和业务的价值办公室，负责推动金融机构实现共同的投资回报率目标，监督重大转型计划，并为过程中取得的成就提供奖励。
- 确保可信的 AI。推动建立 AI 伦理的基础，以克服隐私和网络安全障碍。

“让我深感荣幸的是，我曾与一位胆识过人、具有深度战略思维的 CEO 以及致力于颠覆性创新的董事会共事，毫无疑问，获得明确的业务支持至关重要。”

Christoffer Malmer
SEB 场景金融主管

业务领导者

超越初始押注

负责产品战略、运营和创新的业务领导者在场景金融计划的成功执行方面发挥着重要作用。他们必须做到：

- 简化金融产品，以促进将工作流程整合到合作伙伴流程中。确保集成点用户友好、适应性强，可与各种外部平台形成协同。
- 让技术人员能够积极参与战略业务决策，并在需要协同业务目标与技术能力的领域引导决策。
- 制定释放合作伙伴力量的手册，并提供概述银行场景金融战略、运营考虑因素和共同绩效指标的指南。
- 消除跨业务线的所有数据障碍，为整个组织内符合隐私要求的 AI 提供支持，并使用生态系统衍生的数据作为补充。

“场景金融战略并不仅包含技术。它还需要深入理解商业元素，并随着技术的发展，不断将这些商业元素落实到位。我们拥有 500 个 API，其中大多数都建立在简单的商业结构上供外部使用。”

Fernando Freitas
Bradesco 创新主管

行动指南

场景金融：打造无处不在、实时响应的银行

技术领导者

转变架构范式

技术领导者在塑造新架构方面发挥着关键作用，他们将与生态系统合作伙伴共同为场景金融战略奠定必要的基础。他们必须做到：

- 建立强大的数据架构、治理和运营，以帮助银行利用场景金融带来的海量数据创造价值。
- 逐步推动核心系统现代化，以灵活的模块化架构为目标，从而提高敏捷性、可扩展性和互操作性。
- 培养一种吸引人才的文化，通过技能培训、再培训、招聘和外包的综合方法，确保人才团队稳固。
- 制定前瞻性的经济模式，并部署新技术来促进生成式 AI 的使用，从而解锁长期资金并加速发展。

“作为该地区的领先银行，我们最初针对我们的核心银行业务启动了大规模现代化计划，以将我们的架构转变为面向服务的模式。此后，我们进一步将面向服务的架构现代化为 API 主导的结构，以扩大对第三方的可访问性。”

Jorg Fischer

标准银行集团首席信息官

风险与合规官

释放标准的力量

风险与合规官员在推广 API 标准和场景金融用例方面拥有重大影响力。他们在嵌入金融战略的成功治理中发挥着至关重要的作用。他们必须做到：

- 实施统一的安全框架，以保护敏感的客户数据并维护银行金融生态系统的完整性。
- 利用新的数据来改进风险管理，通过基于风险的更优决策来提高业务绩效。
- 利用全球行业标准加速推动转型，并制定明确的现代化路线图。
- 更新控制框架，包括所有风险和合规政策，以营造一个可信的运营环境，以支持在银行内部和银行边界之外大规模使用 AI。

“为了加快速度，加强监管势在必行。尽管对许多人来说这可能有点奇怪，但我认为监管有助于人们认识到改变思维的必要性。而这正是 PSD2 和开放银行监管所带来的改变。”

Sudip Khan

Raiffeisen Bank International 开放银行业务主管

关于 作者



Shanker Ramamurthy

全球管理合伙人

银行和金融市场

IBM Consulting

sramamur@us.ibm.com

linkedin.com/in/shankerramamurthy

Shanker 在 IBM Consulting 担任全球银行和金融市场管理合伙人，主要研究方向是核心银行现代化和支付转型。他是 IBM 加速团队的成员。他是著名的思想领袖，拥有多项专利，撰写了多份白皮书，并被《欧洲货币》杂志评为全球 50 位最具影响力的金融服务顾问之一。

John J. Duigenan

总经理

金融服务、银行、金融市场和保险

IBM Technology，全球行业

john.duigenan@us.ibm.com

linkedin.com/in/duigenan

John 在 IBM Technology 的全球行业部门担任银行、金融市场和保险负责人。他每天与客户和合作伙伴合作，提供技术领导力、行业专业知识、对客户需求的理解以及深入的行业专业见解，并结合技术技能和解决方案来推动银行业转型。在担任行业领导职务之前，John 曾担任花旗集团的杰出工程师和 IBM 合作伙伴的首席技术官。在花旗任职期间，John 为消费者银行、批发银行客户渠道数字化以及工作负载云端部署提供技术领导和监督。

Hans Tesselaar

执行董事

BIAN

hans.tesselaar@bian.org

linkedin.com/in/hanstesselaar

Hans 是银行业架构网络 (BIAN) 的执行董事，负责日常运营、公共关系、新成员收购以及中长期战略。他在金融服务行业拥有超过 30 年的经验，曾积极活跃于银行、保险公司和养老基金领域。他的专业知识和行业专长领域包括企业架构、银行转型、IT 战略以及 API 与微服务开发与实施。在加入 BIAN 之前，Hans 在 ING Insurance 担任过多个管理职位，包括首席架构师、采购总监、创新和治理总监 (CIO 办公室主任) 以及项目总监。

Héctor Arias

全球 FSI、零售银行业务全球主管
Red Hat

harias@redhat.com
linkedin.com/in/hectoraf

Héctor Arias 是 Red Hat 公司的全球零售银行业务负责人。他在银行业领域拥有超过 20 年的经验，负责业务战略、开放银行、数字转型以及新兴数字业务计划，覆盖了欧洲、美国和拉丁美洲等多个国家。他曾担任 BBVA 银行的全球开放银行运营主管、BBVA 美国的开放银行业务和数字转型主管，并在初期设计和策划了全球 BBVA 开放平台。Héctor 拥有维戈大学电信工程专业的学士学位和硕士学位，以及联合国教育学院的经济学学士学位。他还完成了 IESE 商学院的管理发展课程 (PDD)。

Paolo Sironi

全球研究负责人
银行与金融市场
IBM 商业价值研究院

paolo.sironi@de.ibm.com
linkedin.com/in/theypsironi

Paolo 是 IBM 商业价值研究院的银行和金融市场全球研究负责人。他是一部分特定全球客户的高级顾问，负责协助服务团队开展董事会和高管层面的对话，探讨如何调整业务模式以适应平台经济中的业务模式适应。他是全球最受尊敬的金融科技声音之一，参与主持欧洲版 Breaking Banks 播客。他是一位著名的数字化转型、量化金融和经济学图书作者，并多次在重大国际活动中发表主题演讲。

专家贡献者

Mirian Ramalho Cruz Rodrigues

行业转型合伙人
IBM Consulting
micruz@br.ibm.com
linkedin.com/in/miriancruz

Biao Hao

客户工程首席技术架构师
美国金融服务市场
IBM Technology, 全球销售
biaohao@us.ibm.com
linkedin.com/in/biaohao

Alfredo Muñoz Rios

IBM 杰出工程师
全球银行卓越中心
IBM Consulting
alfredo.munoz@ibm.com
linkedin.com/in/alfredomunoz

Diane Connelly

全球研究负责人
银行和金融市场
IBM 商业价值研究院
diane.connelly@us.ibm.com
linkedin.com/in/diane-connelly-ibv

Connor Loessl

高级管理顾问
核心银行与支付
IBM Consulting
celoessl@us.ibm.com
linkedin.com/in/connor-loessl-83168851

Tegan Jones

编辑主管
IBM 商业价值研究院
Tegan.Jones@ibm.com
linkedin.com/in/teganjones

Angela Finley

设计主管
IBM 商业价值研究院
amfinley@us.ibm.com
linkedin.com/in/angela-finley-7822a013

研究方法

消费者调查

2023 年 6 月，我们针对全球 12 个国家/地区的 12,000 名银行客户开展了一项调查，了解他们如何适应数字银行服务的逐步普及。这有助于了解应在哪些方面以及如何调整场景金融战略以加速投资回报。调查受访者均匀分布在不同年龄段的人群中。虽然并未覆盖全球所有国家，但所选的国家/地区以及受访者的年龄多样性能够让研究结果反映出关键地区和市场中的行为变化趋势。

高管调查

2023 年 6 月，我们针对 32 个国家/地区的 1,000 名银行高管开展了一项调查，了解他们的机构如何利用场景金融。我们了解了他们在实施过程中遇到的障碍，以及他们如何应对加速转型的关键挑战。

与银行和企业高管进行一对一访谈

2023 年 6 月至 8 月期间，我们针对金融机构及其非银行合作伙伴的高管开展了 20 多次一对一访谈。我们向相关领域的专业人员了解了

场景金融和数字化转型中真正重要的因素。他们的专业贡献可以在本报告的多条引言中找到，这些引言均来自我们即将发布的《*The voice of the makers*》。

世界经济汇总方法

本研究提供了全球数据和汇总数据的调查统计信息，并使用了国际货币基金组织 (IMF) 的《世界经济展望数据库》的分类方法，将“主要发达经济体”（对应于 G7 国家）与所有欧盟成员国（以反映相同银行监管对欧盟国家的影响）分为一组。同样，根据相同的分类，还将“其他发达和新兴经济体”确定并分组在一起。信息来源：<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

相关报告

2023 年全球银行和金融市场展望

<https://www.ibm.com/downloads/cas/O0GY4V46>

卓越银行的基石

<https://www.ibm.com/downloads/cas/GJW6A2V>

平台经济中的银行业

<https://www.ibm.com/downloads/cas/GPQW0ARL>

备注和参考资料

- 1 Five-year average ROAE and CIR have been calculated for each period ending between 2007 (before the global financial crisis) and latest annual reports available (2022) by the IBM Institute for Business Value using data from S&P Global; The regional labels “major advanced economies and EU member states” and “other advanced and emerging economies” align with groupings created by the International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>
- 2 *Major central banks not done with rate hikes just yet*. Reuters. June 15, 2023. <https://www.reuters.com/world/uk/major-central-banks-not-done-with-rate-hikes-just-yet-2023-06-15/>; *China central bank cuts rates for second time in three months to support economy*. CNBC. August 14, 2023. <https://www.cnbc.com/2023/08/15/china-central-bank-cuts-rates-for-second-time-to-support-economy.html>
- 3 Barr, Michael S. Review of the Federal Reserve’s Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank. Board of Governors of the Federal Reserve System. April 28, 2023. <https://www.federalreserve.gov/publications/files/svb-review-20230428.pdf>
- 4 Five-year average ROAE and CIR have been calculated for each period ending between 2007 (before the global financial crisis) and latest annual reports available (2022) by the IBM Institute for Business Value using data from S&P Global.
- 5 *List of neobanks and digital banks in the world in 2023*. Jumpstart. August 21, 2023. <https://jmpstrt.be/list/global>
- 6 *Enterprise generative AI: State of the market*. IBM Institute for Business Value. July 2023. Unpublished data.
- 7 Ibid.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Goehring, Brian, Francesca Rossi, and Beth Rudden. *AI ethics in action: An enterprise guide to progressing trustworthy AI*. IBM Institute for Business Value. May 2022. <https://ibm.co/ai-ethics-action>
- 11 Based on internal IBM client information.
- 12 Ramamurthy, Shanker, John J. Duigenan, Hans Tesselaar, and Paolo Sironi. *Foundations of banking excellence: Practices and priorities to accelerate digital transformation*. IBM Institute for Business Value and BIAN. September 2022. <https://ibm.co/foundations-banking-excellence>
- 13 Banfico delivers open banking with Red Hat OpenShift Service on AWS. Red Hat. June 9, 2022. <https://www.redhat.com/en/resources/banfico-case-study>
- 14 BIAN in practice: ABSA Bank. BIAN. Accessed August 21, 2023. <https://www.bian.org/deliverables/case-studies/case-study-absa-bank/>
- 15 IBM Institute for Business Value analysis of S&P Global data
- 16 Bertrand, Ryan. *The rise of a financial tiger: An intelligent platform puts State Bank of India customers first*. IBM. Accessed August 21, 2023. <https://www.ibm.com/case-studies/state-bank-of-india/>
- 17 *Bradesco lança E-agro, marketplace focado em agronegócios*. IBM Newsroom. June 5, 2023. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/bradesco-eagro/>
- 18 Valdes, Constanza. *Brazil’s Momentum as a Global Agricultural Supplier Faces Headwinds*. Economic Research Service, US Department of Agriculture. September 27, 2022. <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2022/september/brazil-s-momentum-as-a-global-agricultural-supplier-faces-headwinds/>

© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器（中国）有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编：100020

美国出品 | 2023 年 7 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。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，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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 产品根据其提供时所依据的协议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企业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 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

