



银行的蜕变

新世代银行破而后立

IBM 商业价值研究院

执行报告

银行业

IBM 如何提供帮助

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂、瞬息万变的市场，改善运营状况和企业各个职能部门之间的协作，培养出更加卓越的领导力和优质的人才，管理好持续的变化并发掘根植于数据中的新的可能性。

濒临边缘的银行业

曾席卷其他行业的颠覆性力量现已将银行层层包围。

相对而言，诞生在云端的创业公司和零售商边际成本更低，敏捷性更高，在支付和核心银行方面的竞争力更强。此外，新一代的金融科技公司旨在分解金融服务价值链，选择小额业务和消费者信贷等交易量大的活动，从而给现有企业带来威胁。

传统银行通常肩负重担，现有系统灵活性低而成本高昂，很难重新定义新的运营和业务模式，从而应对未来存在的挑战。借助来自 1,060 位银行高管和 1,600 位零售银行及财富管理客户的洞察，本执行报告识别了关键业务需求和实际行动，它们可帮助传统银行成为快速发展的金融服务生态系统的中心，加速转型，帮助银行家规划可持续成功和盈利之旅。

综述

一直以来，银行业对于外行者而言非常神秘。价值产生于为客户提供核心银行服务。作为关键的中介机构，银行能够维持可观的利润。

但挑战却接二连三地出现，迫使银行家重新思考其开展业务的方式：很多银行利润低迷；新类型的客户极易产生不满和失望情绪；客户互动和体验的期望值不断增加；新兴竞争者不断出现，为银行业客户带来更多选择。

传统的银行业功能遭遇了重重挑战，正逐渐商品化。由此，价值从功能转移到了关系。尽管新兴竞争者可用更低的成本复制更好的金融功能，但却会发现，对于传统银行悉心维护数十载的客户关系，它们很难构建和管理其广度和深度。

由于这种客户关系，传统银行仍然是关键的中介机构，它们可将焦点从服务提供转移至服务促进和统筹安排。银行可将自身定位为客户需求的守门人，从而创建一个时刻演进的服务和体验生态系统。

为了实现这一目标，传统银行必须快速转型。它们需要与不断扩张的业务合作伙伴网络建立连接。还需要以强大而持久的新方式吸引客户。银行如果能够迎接这些新挑战，回报将相当可观。否则的话，未来可能更加黯淡。

仅有

30%

的客户认为其银行提供个性化服务，而银行家中的这一数据是 55 %

仅有

16%

的客户认为财富经理提供了卓越的客户体验，而财富经理中的这一数据是 57%

仅有

21%

的全球银行业高管认为其组织敏捷性高于同行的平均水平。

动荡不安的行业

自全球金融危机以来，银行就陷入了财务困难。很多银行的利润一直停滞不前。¹

与此同时，受访银行在自评满足客户期望值方面似乎过于自信。尽管 62% 的零售银行高管自评其组织可提供卓越的客户体验，但仅有 35% 的零售客户表示同意，此外还有 27% 的客户持不同观点。在财富管理领域，这一差异甚至更大，达到了 41%。57% 的财富管理高管认为他们提供了卓越的体验，而仅有 16% 的财富管理客户对此表示赞同（见图 1）。²

然而，银行业也并非全面溃败。实际上，在准确解答客户问询、启用自助服务能力方面，客户的满意度比银行业高管预想的更高。然而，在交互全程创造个性化客户体验、鼓励客户忠诚度等关键领域，银行家极大地高估了自身的有效性（55% 的银行家对比 30% 的客户）和忠诚度（52% 的银行家对比 35% 的客户）。³

此外，客户信任同样被受访的银行业高管高估。多达 96% 的银行家认为客户对其信任度高于其他非银行竞争者。但仅有 70% 的客户同意这一观点。比起其他银行竞争者，更信任其主要银行的客户则更少，仅有 67%。⁴

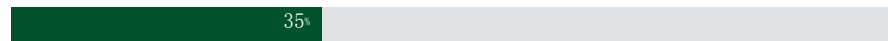
图 1
银行家对客户满意度估计过高⁵

零售银行

提供卓越的客户体验



认为客户体验卓越

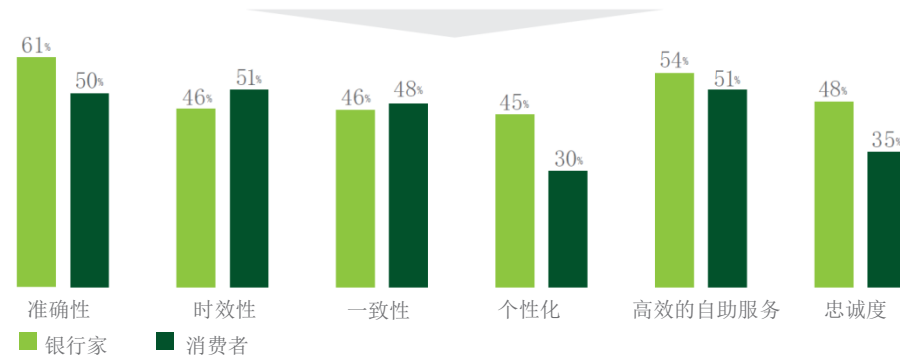
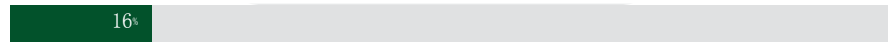


财富管理

提供卓越的客户体验



认为客户体验卓越



来源：IBM 商业价值研究院联合经济学家智库开展的针对 1,060 名全球银行业高管的调研分析，以及联合 Ketchum 开展的针对 1,600 名零售银行客户开展的调研分析。

与此同时，非传统竞争者不断涌入银行业，不断扩展其提供的产品和服务范围。M-Pesa 和 Paypal 等支付市场的成功进入者与一批虚拟银行供应商和金融科技（fintech）企业联合在一起。⁶ Simple、Fidor 和 Smarty Pig 等新的虚拟银行为零售客户提供意趣盎然的社交体验。⁷ Lending Club 和 Currency Cloud 等其他金融科技企业提供更为廉价、易用的贷款和货币交易功能。⁸

得益于强劲的投资，金融科技企业正在为传统银行业价值链松绑。⁹ 通过解决历史悠久的的低效率问题（Kabbage 可在数分钟内完成小额企业贷款的审批），或提升和扩展服务质量（Wealthfront 的投资咨询费用显著降低，Square 将低息贷款延伸至商户网络），金融科技企业正逐步切断传统银行收费和其他收入的来源。¹⁰

借此，金融科技企业和其他数字专属或非银行竞争者正在削弱传统银行业务模式的根基，依赖于现有的基础架构密集型系统的银行尤为危险。例如，诞生在云端的数字竞争者可超越现有企业，展现出显著的优势 - 通过将数字技术成功应用于过程自动化、新产品创造、改善法规遵从、提升客户体验及颠覆价值链的关键部分，将净利润提升 40% 以上。¹¹

敌手还是盟友

传统银行家面临一个严酷的、对很多银行而言甚至关乎存亡的决策。对于金融科技企业和其他企业发起的猛攻，传统银行家是奋起抵抗，保护自身，还是选择拥抱它们。

采取防守策略的银行将踏上危险之旅。它们必须不断提高服务能力，以应对快速变化且范围广泛的金融科技创新。此外，它们还需不断降低成本，提高速度。它们必须劝阻客户接受新进入者提供的新服务。对于无法维持客户忠诚度的企业而言，影响将是巨大的。随着客户将越来越多的业务转向创新者，收入来源将逐渐减少。盈利率和市场占有率将双双下降，先前强大的现有企业将沦为边缘参与者或收购目标。

或者，银行家可将企业定位为快速演变的银行业生态系统的中心。尽管金融科技企业可利用新技术与银行在特定的功能活动中抗衡，但它们尚不具备银行客户关系的优势。曾经，银行家通过其提供的特定银行功能或服务创造价值。然而，未来这些极易被复制，因此银行的价值将集中于其维持的客户关系的质量（见图 2）。

图 2

客户和合作伙伴生态系统正在形成



围绕客户的生态系统将满足各类客户的需求，而不仅仅提供传统的银行服务

金融科技企业等合作伙伴生态系统将扩展银行能力，为运营可扩展性提供支持

来源：IBM 商业价值研究院分析。

银行有机会将自身定位于不断演变的生态系统中心，运筹帷幄，为消费者提供最优质的服务。尽管从技术上来说，客户能够分别与一系列服务提供商进行交互，但是如果银行可以构建强大的生态系统的话，客户更有可能对银行保持忠诚，从而委托银行代为管理各种流程和关系。这些银行处于更有利的位置，可为客户提供成本更低、范围更广的一流服务和体验，这些服务和体验源自生态系统、金融科技企业和其他企业当中产生的创新。¹²

银行业文化也将随之转变。一旦现有机构卸下众多传统银行业功能的重担，便可将时间和资源更多地集中于客户需求领域。为了利用好生态系统，需要从根本上转变银行的文化，以生态系统为中心的银行必须把客户作为一切工作的核心（见图 3）。

随着银行直接提供的服务日益减少，基础架构成本将下降。银行业务模式将发生演变，更多专注于流转佣金或溢价。银行将被重新定义，类似于全球酒店行业重塑自身，从地产所有者转变为专业服务提供者。¹³ 利润很可能上升，扭转目前的趋势，将银行业重新定位为可盈利、有价值的行业，同时大幅降低资本密集度。

图 3

银行将成为客户日常生活的主要部分



银行的地位得天独厚，成为金融科技企业和其他合作伙伴的统筹安排者

此外，银行业也处于继续管理客户关系的最佳位置

银行可通过统筹围绕客户的解决方案提供商增加价值

银行可整合核心能力与合作伙伴解决方案，把握客户体验

来源：IBM 商业价值研究院分析。

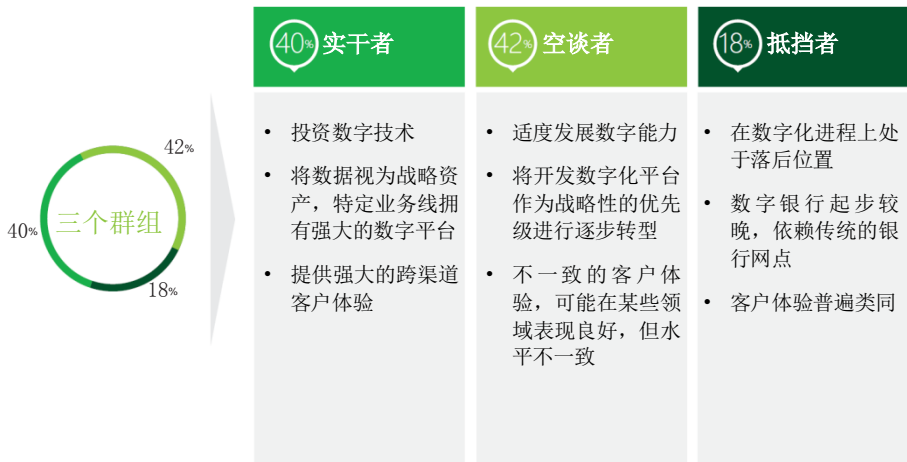
聚类分析

有些银行在向银行生态系统转型的道路上步伐更快。为了获取对于银行转型准备度的洞察力，我们对来自 1,000 多名受访银行业高管的数据开展了聚类分析。根据其数字能力，分为了三个群组（见图 4）。¹⁴

实干者银行在收入增长和运营效率方面都比同行更为优秀。它们面临的障碍更少，可全面提供一致的一流客户体验。实干者银行的客户认为其资产和信息安全无虞的可能性高 39%，在风险管理上比非传统竞争对手做得更好的比例超出 17%，所有业务和职能的风险管理上更为有效的比例超出 12%。

图 4

全球银行业组织之间出现了三个组别 - 实干者、空谈者和抵挡者



TD Bank 拥抱合作与协作

作为北美最大的银行之一，TD Bank Group 希望成为更加创新和社交化的银行，从而更有效地开展竞争。TD Bank 开启了社交化转型，让业务更为开放，并且促进整个企业内部的协作，以及对外拓展更广泛的合作伙伴和金融科技网络社区。TD Bank 在协作方面已取得很大的成功，创建了数千个网络社区，包括远超一百万个网络连接。¹⁵

做好准备

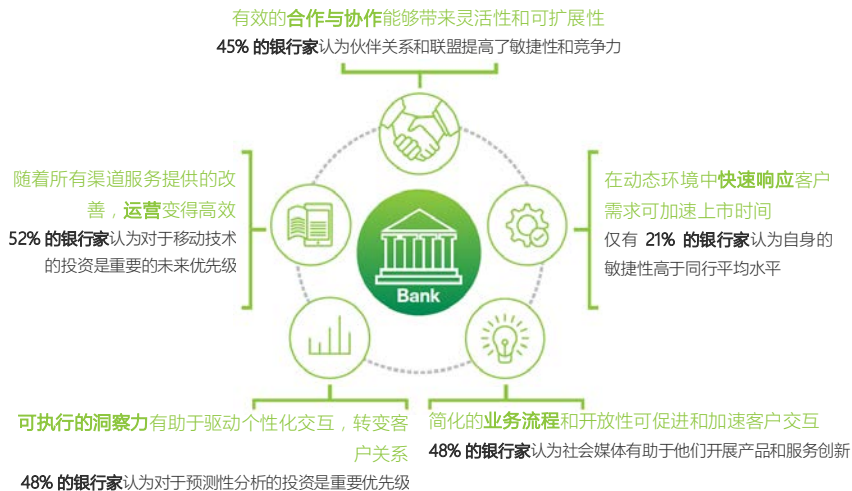
通过拥抱五大主要能力，传统银行可加速转型，为成为生态系统领导者做好准备（见图 5）。

合作与协作

对于银行业生态系统的演变而言，合作是根基。的确，生态系统的特点便是一组合作关系。45% 的全球银行业高管认为伙伴关系和联盟对于他们银行的竞争力具有促进作用。在新环境中，合作与协作将处于所有业务活动和职能的中心。通过让合作与协作成为整个企业内部的核心业务能力，银行可做好准备，以迎接这个新环境。

图 5

五大主要银行能力



来源：IBM 商业价值研究院基于 2015 年 IBV/EIU 全球银行业调查数据的分析。

敏捷

敏捷性反映了银行快速适应变化并有效管理成本的能力。金融科技企业和其他非银行竞争的明显特征是其敏捷能力。传统银行必须具备这种敏捷性，方可在新兴的银行业生态系统中开展有效协作。调查数据显示，仅有 21% 的全球银行业高管认为其组织的敏捷性高于同行平均水平，这反映了现有银行能力与所需能力之间存在的差距。

创新

任何为银行或其客户增加某种类型价值的新事物都可被视为创新。创新并非“锦上添花”；恰恰相反，它成为了一种核心业务能力。48% 的全球银行业高管认为社交有助于加速产品和服务创新。成功的组织趋于开放，乐意接受更多开放式创新，鼓励客户和合作伙伴的参与和共同创新。社交技术是促进这种参与和互动的重要手段。¹⁷

分析

对于银行来说，为了提供这种体验，基于大数据的强大预测性分析必不可少。48% 的全球银行业高管指出，对于预测性分析的投资是重要的优先级。尤其是认知计算，它将帮助银行深化和扩展员工能力，支持在大众市场上提供一流的体验，而这曾是极富有人士的专属。借助快速处理和情境化大量数据和信息的能力，认知计算将推动银行的流程和关系的深刻变革。¹⁹

ICICI Bank 不断创新，以改善客户体验

通过比竞争者更快引入新技术，ICICI Bank 在产品解决方案方面引领创新。它通过 Facebook 等社交媒体发布银行账户服务，创建实时仪表盘，将 Twitter 和 Facebook 上的客户投诉直接整合至客户关系管理流程中。2014 年，ICICI 开辟了“无卡式取现”服务。在全球金融动荡的背景下，它仍保持了两位数的增长。¹⁶

Tangerine Bank 在手机上创建新颖的客户体验

加拿大 Tangerine 银行专注于技术支持的客户体验。随着客户越来越习惯于在手机上获得近乎即时的满足感，Tangerine 开发了其自身的压缩 DevOps 方法，缩短开发周期，更快地推出移动创新，响应消费者偏好。Tangerine 可将开发周期从六周缩短至两周，将开发交付所需时间从数天减少至数分钟。¹⁸

BBVA 利用分析更好地了解客户需求

当全球金融集团 BBVA 在西班牙部署分析社交媒体数据的解决方案时，它深知这些信息在整个企业内部将拥有广泛的用途。现在，获得的洞察力可以在各个业务部门内传播，为公司业务的所有领域提供全面的视图。这些洞察力不仅用于更好地了解客户需求，同时还创建了适当的解决方案，并可为竞销活动提供支持。²⁰

Nationwide 连续投资于数字银行

作为全球最大的房屋抵押贷款协会之一，Nationwide 自 2008 年开启了一个重要的 IT 转型项目，开发数字服务以满足客户期望，整装待发，以应对快速演变的数字社会。如今，Nationwide 拥有逾 200 万活跃的数字服务用户，超半数的日常登录通过 Nationwide 的移动银行应用完成。²¹

数字化

对于新一代银行而言，数字化是不可或缺的先决条件。52% 的全球银行业高管认为对于移动技术的投资是重要的优先级。手动流程将成为过去式。成功的银行不但将完成数字化整合，还将敞开门扉，与生态系统内的所有合作伙伴组织进行灵活的连接和交互。

为了实现企业级数字化，重新定义传统银行组织十分必要。成功的银行如需与诞生于云端的数字企业抗衡，就必须对关键业务流程、洞察力及记录系统实施端到端的重新设计，以实施整体数字化策略。银行如果能定期、持续而主动地评估、监视和报告整个银行组织内的数字化实施进程，就将从竞争中脱颖而出。

此外，银行还必须加强风险管理，提高合规和安全能力。当前，企业风险管理已经是银行业高管关注的重点，而在未来，其重要性还将不断上升。²² 在一流合作伙伴的帮助下，银行可寻求监控、评估和修复安全威胁和风险的新途径。在不断演变的银行业生态系统中，这些合作伙伴必然成为重要的参与者。

启示与建议

银行业高管和员工均需认识到转型是永恒的。转型没有所谓的终点。标准将不断提高，业务重点将不断改变，创新将不断深化，伙伴关系也将不断演变。唯一不变的只有变化本身。企业如果无法快速适应这些变化，就将堕入边缘化和衰退的深渊。为了拥抱改变，银行需聚焦于其组织中的四大关键领域。

战略 - 驭浪前行

战略必须承认改变是永恒的。传统银行将重新聚焦于客户关系。这些关系将成为银行最重要的资产，并且这些关系应变得更加密切，得到更多的培养和保护。银行必须准备将很多传统的核心功能转移给合作伙伴组织，同时维护清晰的价值和品牌声誉，促进组织稳定性和安全性。

人员 - 重获技能

银行必须果断行动，按未来的要求培养员工。在生态系统的时代，银行对于事务处理的关注度将降低，而对于与客户、合作伙伴和相关利益方之间的关系和互动将更为注重。各种能力都必不可少，其中包括协作、创新和创业精神等。为员工提供再培训十分必要，精心选聘类型迥异的新一代银行家也势在必行。

流程、组织和文化 - 开放姿态

为了成为新兴生态系统的中心，从而利用其深远的影响，银行必须改变其内部文化。作为生态系统的统筹安排者，银行将与合作伙伴组织和客户等紧密协作。在与不断变化的各种合作伙伴开展必要的试验和合作时，必须在安全性、合规性和可控性之间做好权衡。组织结构将变得松散，银行将构建共识文化，鼓励银行员工和合作伙伴双方的理想行为。

图 6

转型的四大关键领域



来源：IBM 商业价值研究院分析。

技术 - 谁与争锋

银行生态系统的特征包括应用编程接口（API）、连通性和协调性。银行的技术将成为极致的敏捷性的典范。用于转型和重新架构专有系统的初始投资将变成一个显著的低资本环境，在这个环境中，银行 IT 功能将与合作伙伴开展深入交互，同时管理和扩展多种网络。

结论

当前，银行真正到了生死存亡的关头。传统观念中对于银行功能和运营方式的看法将发生根本性、永久性的改变。未来最为成功的银行将统筹广泛的合作伙伴产品服务组合，为客户提供一流的银行体验和服务。一个组织的创新将在整个生态系统中快速而高效地实现共享，形成良性循环，让所有人包括银行家、合作伙伴、客户和其他相关利益方都从中受益。未来的领导者当前已在着手转变，利用新技术、文化、技术和流程，将他们的组织和人员武装起来。这些领导者并未无视、也不惧怕颠覆，而是将自身定位为演变的中心，这一演变有望成为银行业有史以来最为重大的变革。

关键问题

- 您的银行将以何种方式颠覆或被颠覆？
- 您将如何为客户和相关利益方提供适宜的个性化体验？
- 您将如何贯彻敏捷性，以加速转变？
- 您的银行计划如何利用源自银行和生态系统的洞察力优化决策？
- 您正在采取哪些步骤彻底改造流程，从而加入新兴的银行业生态系统？

分析方法

我们的银行业高管和银行业客户调查开展于 2015 年。银行业高管调查包括 1,060 位来自零售银行、商业银行、批发银行、投资银行、私人银行和财富管理的高管，由经济学家智库在 38 个国家或地区中开展。我们针对 1,600 位银行业客户的调查由 Ketchum 在美国、德国、英国、新加坡和中国开展。

作者

Jim Brill 是 IBM 全球行业营销与沟通部门总监。目前，他负责市场营销和现场支持领域，主要目标是金融服务业。Jim 于 1999 年加入 IBM，参与创建纽约电子商务创新中心，现已发展为全球最大的数字代理 - IBMiX。在与某些全球最知名品牌就技术、媒体、零售和金融服务业领域开展协作方面，他具有 20 多年的丰富经验。他的联系方式是 [@jimbrill](https://twitter.com/jimbrill) 和 jim.brill@us.ibm.com。

Nicholas Drury 是 IBM 商业价值研究院的全球银行业及金融市场领导者。Nick 在三个大洲的银行业和金融市场的蓝筹股企业中具有超过 20 年的从业经验。他最近咨询的客户包括在亚太地区正进行深层转型的全球领先的银行集团和大型金融服务企业。Nick 的联系方式为 nickd@sg.ibm.com。

Anthony Lipp 是 IBM 银行业和金融市场的全球战略领导者，他在该领域主要负责开发和执行 IBM 针对其全球企业服务银行业和金融市场客户制定的战略。他对 IBM 的全球业务战略咨询实践负责。在银行业、资本市场和保险行业，对于重大战略、组织和企业转型计划等事务，他作为高管具有 20 多年的不同行业和咨询经验。在进入 IBM 之前，他曾担任纽约和伦敦的 McKinsey & Co. 和 PwC 的顾问、项目经理、合伙人和事务负责人。Anthony 的联系方式为 anthony.lipp@us.ibm.com。

Anthony Marshall 为 IBM 商业价值研究院的研究总监和战略领导人。之前，Anthony 在 IBM 的策略和创新金融服务实践 (Strategy and Innovation Financial Services Practice) 中领导了数个项目，主要专注于业务策略和创新。Anthony 已为美国和全球的多家银行提供咨询服务，且在创新管理、数字化战略、转型和企业文化方面与众多顶级企业进行合作。同时，他还曾从事规制经济学、私营化和 M&A 等领域。Anthony 在咨询、研究和分析方面拥有 20 余年的丰富经验。其联系方式为 anthony2@us.ibm.com。

Likhith Wagle 是 IBM 全球业务咨询服务部银行和金融市场的合伙人和全球行业领导者。先前，Likhith 领导了 IBM 在欧洲东北部的银行和金融市场团队以及 PwC 的 M&A 实践，具有丰富的公司财务经验。在 Likhith 的领导下，IBM 在支持核心银行业和多渠道流程及系统转变的解决方案方面成就了市场领导地位。其联系方式为 Likhith.Wagle@uk.ibm.com。

作者向下列人员表示感谢：Holli Haswell、Surendra Ramaiah、Namit Agrawal、Rajrohit Teer、Hebattallah Nashaat、Carl Nordman、Stephen Ballou、Kathleen Martin、Jim Phillips、Kristin Biron 和 Eric Lesser。

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力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。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业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。本文是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是 IBM 全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司实现价值。

注释和来源:

1. IBM Institute for Business Value based on S&P Capital IQ, McGraw Hill Financial data of top 500 global banks ranked by total assets, 2006-2014.
2. IBM Institute for Business Value survey, in collaboration with Ketchum, of 1,600 banking customers.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Survey comprised 1,600 banking and wealth- management consumers across five countries. Four hundred banking customers surveyed in USA, and 300 in each of German, United Kingdom, China and Singapore.
6. "M-PESA: Mobile Payments, Improved Lives for Kenyans." World Bank Research. May, 2010. <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/0,,contentMDK:22594763~pagePK:64165401~piPK:64165026~theSitePK:469382,00.html>; "PayPal Enters a Brave New World of Money Disruption." WallStreetJournal. June 20, 2015. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/07/20/paypal-enters-a-brave-new-world-of-money-disruption/hhttp://econ.worldbank.org/external/default/n?theSitePK=469382&contentMDK=22594763&menuPK=476752&pagePK=64165401&piPK=6416526>

-
7. "Easy Banking: The Simple Strategy." The Financial Brand. January 7, 2013. <http://thefinancialbrand.com/26881/simple-easy-banking-strategy-jm/>; "Technology you can bank on- Lessons a bank based on social media and Web 2.0 can teach the broader financial services industry." ComputerWeekly. <http://www.computerweekly.com/feature/Technology-you-can-bank-on>; "SmartyPig creates online savings plan to reach a goal." USA Today. July 26, 2012. <http://usatoday30.usatoday.com/money/economy/story/2012-07-22/smarty-pig-social-money-michael-ferrari-jon-gaskell/56369606/1>
 8. "Investors bank on Lending Club success." Financial Times. December 14, 2014. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0f0f0430-8173-11e4-a493-00144feabdc0.html#slide0>; Currency Cloud Lets Firms Embed Cross-Border In Their Business." Forbes. February 4, 2015. <http://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2015/02/03/currency-cloud-lets-firms-embed-cross-border-in-their-business/>
 9. Philippe Gelis. "The Rise of Fintech in Finance." http://cdn2.hubspot.net/hub/310641/file-1445626583-pdf/Rise_of_Fintech_in_Finance/Fintech_DEF.pdf?t=1413451665739
 10. "The Six-Minute Loan: How Kabbage Is Upending Small Business Lending – And Building A Very Big Business." Forbes. May 6, 2015. <http://www.forbes.com/sites/darrendahl/2015/05/06/the-six-minute-loan-how-kabbage-is-upending-small-business-lending-and-building-a-very-big-business/>; Andrew Ling. "Wealthfront - Bringing personal investing into the digital era." Open Forum, Harvard Business School. February 7, 2015. <https://openforum.hbs.org/challenge/understand-digital-transformation-of-business/why-digital/wealthfront-bringing-personal-investing-into-the-digital-era>; Conner Forrest, Square offers cash advances to businesses through Square Capital, TechRepublic, February 26, 2015, <http://www.techrepublic.com/article/square-offers-cash-advances-to-businesses-through-square-capital/>

-
11. Henk Broeders; Somesh Khanna. "Strategic choices for banks in the digital age." McKinsey&Co. January 2015. http://www.mckinsey.com/insights/financial_services/strategic_choices_for_banks_in_the_digital_age
 12. "TNS Current Account Switching Index December 2014." TNS Global, UK. http://www.tnsglobal.com/sites/default/files/Switching%20index_December14_0.pdf
 13. "Life is suite." *The Economist*. August 8, 2015. <http://www.economist.com/news/business/21660530-hotel-chains-are-thriving-now-thanks-innovation-and-bit-luck-life-suite?zid=293&ah=e50f636873b42369614615ba3c16df4a>
 14. Cluster analysis was done on the responses by 1,048 executives interviewed for the IBM- IBV Next generation banking study (n=1060). (The excluded responses are those that answered the option 'N/A' or skipped the questions) Cluster analysis is a statistical classification technique that groups data or objects (events, people, things, etc.) in such a way that items in the same group (called a cluster) are more similar (in some sense or another) to each other than to those in other groups (clusters).
 15. "Ranking the Biggest U.S. Banks: A New (Old) Entrant in Top 5." *The Wall Street Journal*. December, 2014. <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2014/12/10/ranking-the-biggest-u-s-banks-a-new-old-entrant-in-top-5/>; "http://blogs.w gains cohesion with social business software."; IBM case study. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=V802665K07918J67>

16. Srikanth, RP. "How ICICI Bank is redefining the future of banking with its social strategy." Information Week. December 17, 2012. <http://www.informationweek.in/informationweek/news-analysis/177739icici-bank-redefining-future-banking-social-strategy>
17. Nicholas Drury; Anthony Lipp; and Anthony Marshall. "Innovating banking: Lessons from the world's leading innovators." IBM Institute of Business Value.
18. "Tangerine adopts IBM MobileFirst strategy -Innovative bank uses IBM PureApplication System to cut mobile development from six weeks to two." IBM case study. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=G328582M37594P52>
19. Nicholas Drury; Allan Harper; Anthony Marshall and Sandipan Sarkar. "Your Cognitive Future Executive Perspective: Banking and Financial Markets." IBM Institute of Business Value.
20. "BBVA's new venture program looks for financial services innovation." PE Hub. March 26, 2014. <https://www.pehub.com/2014/03/bbvvas-new-venture-program-looks-for-financial-services-innovation/>
21. "Nationwide transforms its core banking, service and business capabilities." IBM case study. <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=PM&subtype=AB&htmlfid=SPC03448GBEN>
22. IBM Institute for Business Value / EIU survey of 1060 global banking executives (n= 1060). Of the 1060 senior banking executives surveyed, 58 percent of them mentioned that it is important to link risk management with sustainable and profitable revenue growth.

© Copyright IBM Corporation 2015
Route 100, Somers, NY 10589
2015 年 10 月 美国出品

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.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。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。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗示的）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。它并不试图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。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03704-CNZH-00

