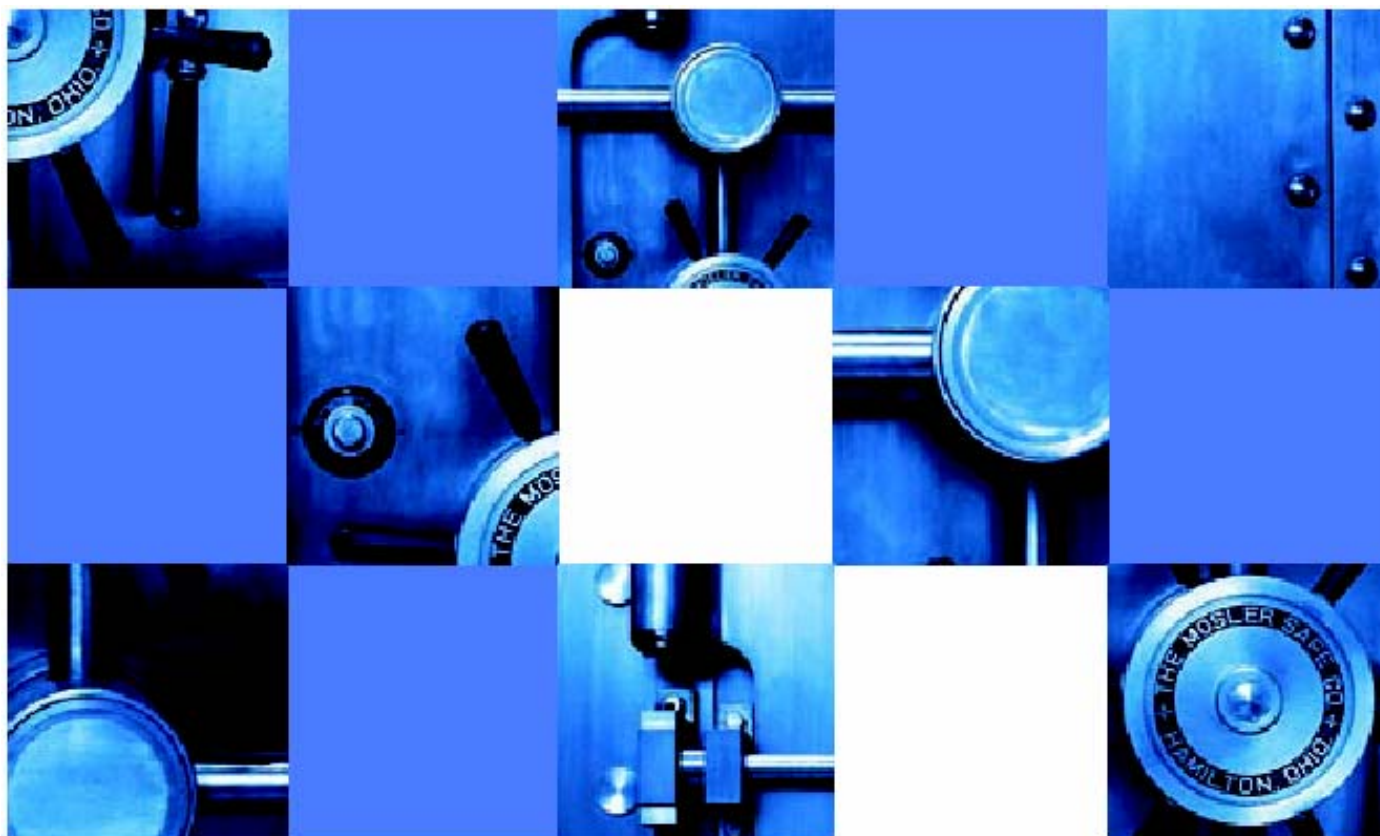


隨需應變的銀行

IBM商業價值研究院執行報告



銀行業隨需應變的業務

“IBM銀行業隨需應變業務叢書”包括六本系列手冊，系統介紹銀行隨需應變的運營環境。這套系列手冊在“IBM金融服務市場領導小組”指導下編制。全套叢書分為六冊：

▶ **第1冊：**“隨需應變的銀行”介紹銀行如何實現基本業務轉型，以及銀行業目前難得的轉型機遇。

第2冊：“業務轉型”介紹兩種推動業務轉型的方法：元件式業務模型和IBM信息框架。

第3冊：“應用轉型”介紹應用兩個方面的轉型：產品管理與以服務為中心的系統架構。

第4冊：“基礎設施轉型”探討銀行業建立隨需應變運營環境的相關問題。

第5冊：“銀行業解決方案”介紹IBM銀行業解決方案，包括諮詢、軟體、硬體及服務。

第6冊：“成功實現隨需應變的業務轉型”，介紹IBM銀行業解決方案使全球銀行從中受益的成功案例，同時簡要介紹IBM在各國的產品展示與支援中心。

目錄

簡介	3
銀行業共生系	6
行業解構	11
企業重組	16
下一步：實現價值的路線圖	24
結論	28
附錄：域解析	31

簡介

從事多種經營的銀行業務模式正或大或小地受到致力於創新的競爭對手，以及客戶需求不斷變化的衝擊。時不我待，若想在這種新環境下求得生存，金融機構必須對業務模式進行徹底調整。一旦將重點轉移到以服務和客戶為中心，當前銀行便面臨即要滿足股東多樣化需求，又要在行業及企業價值鏈中選擇相應領域從事專業化經營的雙重挑戰。銀行必須對決定打入的市場，為其提供服務的客戶做出困難的選擇，包括重點保證銀行利潤不致縮水的產品和服務。

日漸成熟的行業一般通過創新避免流於商品化的俗套。然而遺憾的是，銀行業在真正客戶創新方面歷來動作遲緩。以吸引客戶開戶為例，雖然免費做廣告，但往往隱含費用，而且遇到缺少培訓的業務人員，客戶往往受到冷遇。不乏炒作的客戶創新，如行內咖啡廳、無線上網和黃坎肩服務代表等，對改善大多數客戶的交易體驗未取得多少實質意義的成效。

從績效角度看，銀行幾乎都以收購求發展。這種缺乏機能改進的手段難以使銀行成為高績效的組織，無法在週期性經濟壓力下創造價值。更為嚴重的是，銀行不能為客戶提供滿意的創新產品和服務，大大降低了利潤水準。不斷增加整改已成為銀行業的普遍舉措，而且需要加大這方面的力度。

摘要

本書介紹IBM行業調查結果及見解，幫助銀行在當前市場環境下成功運營。

本書是IBM銀行業系列叢書中的第1冊，介紹IBM商業價值研究院對銀行業所做的廣泛調查及見解。這些見解為上述問題提供了具有說服力的答案。事實上，靈活地運用這些建議，銀行有望具備持續競爭力。

重視卓越的運作能力和戰略靈活性，對於建立差別化金融機構，滿足三大相關利益方的需求是非常重要的：客戶、股東和員工。客戶希望滿足個性需求的最佳服務和解決方案，股東要求市場回報超過行業績效水準，員工希望在充滿活力的組織中盡職盡責，獲得豐厚收益。而一般銀行業務模式不僅不能滿足上述三方的要求，而且不能幫助銀行實現差別化運營，應對市場的快速變化，也無法優化工作效率，吸引優秀人才。為解決物件之間不斷發生的衝突，成功的銀行機構積極採用特殊戰略，對外滿足市場需求，對內實現運營目標。

閱讀本書後，銀行業高層需要重新思考他們設計當前戰略時的三種假定條件。給出的答案依據這些假設回答以下問題：

1. 相對於銀行業大規模的共生系，我特有的競爭優勢是什麼？我如何瞭解並預測這個共生系的走勢，以及這一走勢對我自己的業務模式有何影響？
2. 在這個共生系中，有可能推出特殊價值產品與我爭奪客戶的新興對手是誰？
3. 針對我的核心市場中專業化機構帶來的不可避免的影響，銀行內部應採取何種措施來應對？

回顧 “從銀行到銀行業”

2003年春，IBM商業價值研究院在“從銀行到銀行業：隨需應變的發展進程”¹一文中，公佈了新興銀行業隨需應變運營環境的發展前景。在這份白皮書中，IBM商業價值研究院指出，在行業與企業專業化相結合的作用下，銀行業正向著未來狀態演進。這種未來狀態指的就是隨需應變的運營環境。隨需應變的運營環境是一個完整的過程沿兩條截然不同，而又相互交錯的軸向發展的終點。這兩條軸分別是：行業解構和企業重組（參見圖1）：

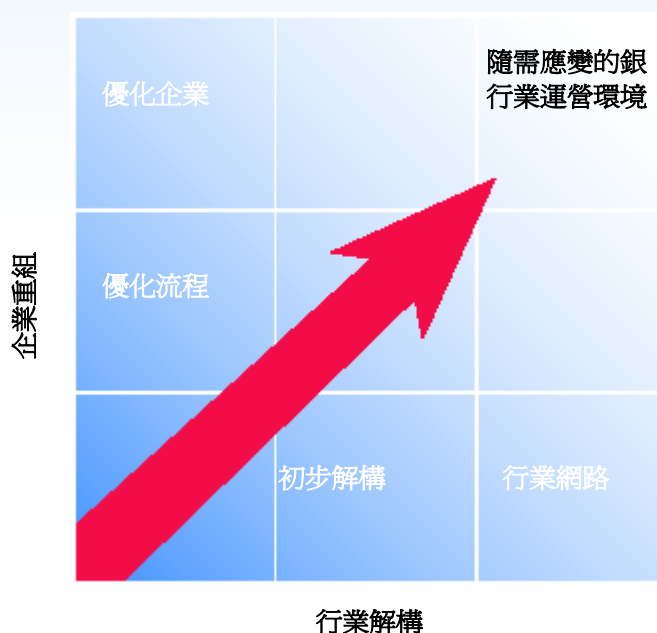
行業解構 – 隨著價值鏈在專業化利基市場發展下的分解，傳統上獨立縱向結合的行業，將轉變為相互依賴夥伴網路。

企業重組 – 傳統上，結構分離的銀行業組織將根據最佳組

件式的組合重組運營模式，有些業務在銀行內部執行，其餘的由外部供應商承接。

白皮書公佈之後，我們看到，銀行業沿兩條軸向取得了重大發展。作為白皮書的補充檔，我們公佈了針對銀行專業化所做的廣泛調查。這份更新檔探討了隨需應變的銀行。我們不僅證實了主要銀行市場價值鏈將進一步分解，而且論證了專業化在銀行業價值遷移中產生的切實作用。同樣，我們也注意到，一些先驅銀行機構對基礎運營模式進行了調整，為今後的行業網路化做好了準備。簡言之，我們預想中的未來銀行業正開始變為現實。

圖1. 隨需應變是兩條軸向發展的終點：行業解構與企業重組。



摘要

IBM 調查旨在瞭解部分組織如何快速發展，取得出色業績，具有強大的獲利能力，而其他機構為何仍然陷於發展緩慢、利潤下降、價格缺乏競爭力的困境。

銀行業共生系：專業機構的興起

銀行業競爭環境的轉型決定著銀行的成敗。專業化孕育出新的競爭對手，他們較之大多數傳統從業機構有著更為出色的運作力。業務和技術推動著專業化發展，簡化了運營與廣泛價值鏈的整潔，為提供服務建立了更加有效的機制。

銀行業運營環境這種發展的影響可用**域解析**的方式來表示（詳細說明參見附錄）。在這種運營環境下，域解析注重銀行在市場共生系的動態運營。銀行對域走勢的回應能力如何，決定了誰是這場遊戲中的獲勝者，誰是失敗者。

通過域解析的方法得出兩點經驗：

- 包括銀行業機構在內的共生系要比傳統從業機構的規模大得多。
'隨著共生系價值佔有份額的不斷增加，專業機構的影響還將進一步增長。

在這種動力的推動下，在從事哪些業務活動可以贏利，哪些活動由其他機構執行效果最好方面，所有從業機構面臨著困難的抉擇。機構的決策關係到或者推動業務成功發展，或者導致市場業績不良。

IBM 商業價值研究院調查了銀行業共生系中從業機構的績效水準。我們的調查物件包括銀行業中的主導企業，以及專門提高現有從業機構及共生系運作效率的服務機構。我們的目的是瞭解部分組織如何快速發展，取得出色業績，具有強大的獲利能力，而其他機構為何仍然陷於發展緩慢、利潤下降、價格缺乏競爭力的困境。

摘要

銀行業已處在漫長歷程中的一個重要關頭，主導企業存在減負，把握當前競爭機遇的可能。

我們的目的還在於，透過左右著銀行業共生系的運營與業務規則的變化，以及未來業務戰略帶來的激烈競爭，明確銀行業發展趨勢。並提出相應預測，銀行業已處在漫長歷程中的一個重要關頭，主導企業存在減負，把握當前競爭機遇的可能。這些機遇包括：

- 業已加劇並進一步加快的競爭將以速度快慢論勝負。
- ' 全球化加大了金融機構尋求機遇，應對威脅的壓力。
- ' 嚴格的監管規定和規範化市場在為企業創造機遇的同時，也帶來風險，要求具備差異化和更加快速的回應能力。
- ' 業已成熟的客戶要求金融機構提高感知反應能力，推出更具價值和創新意義的產品
- ' 利用元件化業務模型，銀行可以通過優異內部管理和外部夥伴關係達到最佳績效水準

專業化發展趨勢促使金融機構以合併部門，採取與最終客戶進一步直接溝通的運營模式提供更快速、更經濟和更出色的服務為準，評估自己的運營能力。專業化改變了傳統銀行一直是某項服務單一供應商的地位。例如，出現了金融和銀行產品分銷商，以Charles Schwab為例，這家機構目前已在20年前銀行和經紀機構活躍的領域，佔據了舉足輕重的位置。

ING Direct以其極高的成本效益和智慧化風險管理模式，提供出色的服務和極具價格競爭力的產品，樹立了又一個成功的組織範例。ING Direct以快速發展和成熟市場為目標，成功地從現有從業銀行中爭取到大量最獲利的客戶。

摘要

TradeCard將採購單與資訊功能相結合，不需要銀行參與處理，從而由傳統的貿易金融機構轉變為非居間銀行。

隨著專業金融機構資本的不斷增長，傳統銀行多種經營業務模式的經濟收益將受到迅速蠶食。開展多種經營的銀行需要確定哪些業務自己繼續具備優勢，哪些業務績效不佳，有可能採取與專業金融機構整合的戰略，為客戶提供最佳解決方案。例如，由多家銀行控股的公司Northern Trust經過重新定位，成為信託保管業務最佳供應商。金融服務機構“美國富道銀行”以交易前及交割過程中的資訊管理為重點實現專業化。

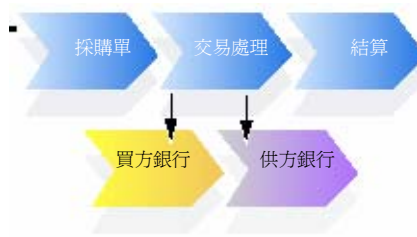
貿易金融: 非居間銀行

通過貿易金融領域的情況可以看到，傳統業務模式在業務和技術雙重作用下發生的變化。傳統上，大部分國際交易中，銀行充當居間角色，信用證(LOC)仍是辦理交易業務的公認方式。整個交易過程要用幾周時間，涉及各種複雜的人工步驟。²

TradeCard 將採購單與信用證功能相結合改變了這一流程(參見圖2)。交易處理在沒有銀行參與的情況下進行，利用技術加快資金交易過程的資訊流。買賣雙方通過電子方式溝通，提高了交易的結算速度。³ TradeCard 通過保險公司為流程中發生的意外承保。通過這種經營方式，TradeCard由傳統貿易金融機構轉變為非居間銀行。

摘要

傳統貿易金融模式



- 收集買方資訊
- 開證
- 貸入買方帳戶
- 接收信用證
- 檢查單據
- 貨到付款

傳統貿易金融模式



- 結合採購單與信用證功能
- 買賣雙方通過TradeCard溝通，由保險公司承保

圖2. TradeCard轉變了國際銀行的處理方式

資料來源: Wall Street Journal, June 4, 2004; Gartner, June 2002; IBM商業價值研究院。

如果TradeCard的模式成爲貿易金融的主導模式，可以對嚴重虧損的銀行產生顯著的經濟效果。

如果TradeCard的模式成爲貿易金融的主導模式，可以對嚴重虧損的銀行產生顯著的經濟效果。TradeCard的模式還有助於減少當前因交易成本供需失衡造成的經濟損失。這種效果是顯著的。以當前全球貿易73萬億美元計算，貿易金融處理成本降低1%，可節省730億美元。採用TradeCard這種有利於經濟的模式，從事貿易金融的傳統金融機構需要制定戰略，效仿創新機構解決面臨的威脅，扭轉收入不斷下滑的局面。

摘要

銀行業共生系中專業機構的興
起，迫使從業機構需要考慮哪些業
務可以使其具備特色。

專業機構：新的競爭威脅

銀行共生系中各個專業領域也對面臨新興競爭對手缺乏靈活應應能力的傳統銀行構成威脅。請考慮以下問題：

- 專業風險管理的機構為流動性和財務提供保證，幫助市場參與方有效規避風險，減少不必要的資產。
- ' 利基廠商提供專業解決方案，由大型金融機構銷售滿足特殊客戶的需求。
- ' 分銷商以中肯的建議和大量具有吸引力的產品和服務直接衝擊實力雄厚的傳統銀行，客戶關係。
- ' 專業處理機構建立了高效的基礎設施，必要的業務量，利用規模經濟從中受益。以通用平臺通過網路連接多個共生系中的多種從業機構，利用基於網路定義的交互標準傳輸貨物或資訊。

面對任何一類競爭對手，從事多種經營的金融機構需要確定，哪些是自己的關鍵業務，如何利用專業化機構建立優勢。

銀行業共生系中專業化機構的興起，迫使從業機構需要考慮哪些業務可以使其具備特色。每個機構需要回答以下問題：

- 新興專業機構對我的銀行有何影響？
- ' 我可以發展哪些業務，像專業機構那樣運營？
- ' 我能否依靠專業機構為我的業務提供專用功能？
- ' 我在這個共生系中的定位戰略對我的機構有何影響？

摘要

銀行業等行業根據自己的強項實現專業化，由外部對內部運營不利方面加以支持實現解構。

信用卡公司迅速實現瞭解構。

行業解構：運作舉例

隨著行業解構銀，銀行業中曾一度分工明確的組織正在逐漸分化。目前，幾乎所有組織都已表現出某種準備解構的跡象，有些已經超越其他機構。

從專業化機構的興起，到可承受行業特定風險的新興機構的建立，行業隨需應變發展進程取決於多種因素。當金融機構根據自己的強項實現專業化，由外部對內部運營不利方面加以支持時，行業將最終完成解構過程。

隨著解構速度加快，各種金融業將形成由供應商和服務商組成的網路化環境。在種運營環境下，金融機構將通過可靠的網路彼此結合，從事專業化活動，實現價值最大化。儘管沒有一種金融業完全解構，但已有幾種金融定快速實現了這種最終狀態。在率先完成這一進程的領域中，包括兩種主要金融業：信用卡與抵押。

信用卡：完整的價值鏈正在分化

信用卡價值鏈中的專業機構已經由過去一體化模式，變為更加高效的標準化市場。50年代末期，信用卡首次出現期間形成的最初業務模式，要求由銀行全面控制價值鏈。銀行採用內部系統評估每個信用卡申請人的信用額度，資料由銀行收集。商業機構與銀行聯繫核實後批准交易。當銀行在商業機構的帳戶中記入客戶採購額後，這個交易過程結束。

當發現這種現狀限制潛在發展後，銀行慢慢地改變了全面管理信用卡所有業務中的核心作用。市場的發展越發明顯地表明，擁有價值鏈限制運營效率，而且需要大量成本支出。而專業機構可以在價值鏈某個細分領域提供業內領先的解決方案。

客戶資訊由征信管理局，如Equifax, Experian和Transunion等，匯總到資料庫，提供給信用卡機構。這些機構首次實現了可從多個構面，不同的帳戶類型輕鬆地瞭解信用記錄，更加有針對性地優化自己的產品。

以提供分析引擎的Fair Isaac為首的專業信用分析機構(參見13頁)，幫助銀行通過分析用戶資料掌握有用的資訊。First Data和TSYS等機構為資金密集型流程推出了所需的系統，用於收集交易、帳戶借貸等方面的資訊並提供結算服務。TSYS還提供忠誠度計畫、預付卡和保健卡等產品，在全球迅速發展的信用卡市場不斷擴張。銀行不再對價值鏈進行全面控制，行業解構促進了信用卡業的變化(參見圖3)。基礎動力正在明顯演變。

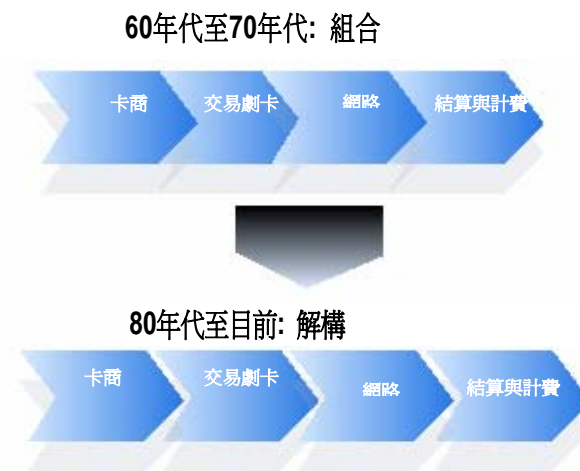


圖3. 行業解構促進信用卡行業的變化.

信用卡專業機構: Fair Isaac與FICO信用分數

行業價值鏈往往涉及多個方面，十分複雜，需要豐富的經驗，並且目前或今後達到成熟規模才能實現專業化。信用卡行業也不例外，Fair Isaac在評估和撥備客戶信用額度方面發按著決定性作用。

Fair Isaac具有最高專業化水準，精於數學分析和統計建模。大部分金融機構和征信管理局採用他們的解決方案評估用戶風險。Fair Isaac將產品與許多機構的核心系統緊密集成，建立回饋機制，用以收集資訊對分析結果做精細調整，鞏固其信用額度撥備權威機構的地位。

Fair Isaac在用戶風險分析方面的統治地位不是一朝一夕之功，而是經過幾十年的發展建立了可靠的系統，從在運營敏感度最高的行業中取得信認，如金融機構。Fair Isaac以數學分析及行業專業知識，以及市場急需的元件化產品確立了風險分析領域中的優勢。這種優勢在“FICO信用分數”（FICO score）基礎上迅速擴大，信用分數於80年代末期推出後得到廣泛認可。

隨著信用分數成為信用額度的工業標準，Fair Isaac開始向風險分析相關的市場擴張。很快推出了保險和小型企業產品。2002年，Fair Isaac收購HNC後開始提供先進的防欺詐功能。⁴

為推動收入增長，卡商不斷在過去未曾涉足的領域開闢新的細分市場，或對細分市場進一步精細化，以開展更有針對性的活動。只要能夠準確評估新客戶的信用風險，企業便可以在這方面取得成功。隨著機構間競爭的加劇，產品週期的縮短，只有運營最穩定、財務最寬泛的卡商，才具備瞭解新客戶偏好的實力。

在為機構提供風險分析服務方面，Fair Isaac擁有豐富的專業知識，其他機構可能需要多年積累才能達到同樣水準。由於卡商注重維護與現有客戶的關係，並不斷發展新客戶，因此他們需要類似於Fair Isaac產品的解決方案。

摘要

抵押貸款業經過充分解構，現在客戶可直接或間接地與價值鏈任何一環中的不同專業機構交互。

抵押貸款：每階段的差異供應商

抵押貸款業經歷類似的演進過程，最終形成了更加高效的環境。傳統上，銀行是住宅採購流動資金供應商。他們利用相對穩定的存款額為抵押貸款提供資金。最初的抵押貸款由銀行持有並提供服務。根據信用和利率風險，投資組合管理留有少量儲備金。雖然一些銀行在這種業務模式下業務興旺，但大部分銀行缺少資金提供新貸款，固定資產週期性高風險構成很大壓力。

最後，政府贊助企業(GSE)，起初是Fannie Mae和Freddie Mac，為銀行擁有充足的流動資金，更有效地管理信用和利率風險提供了可靠的機制。隨著產品的商品化，機構開始努力提高效率和風險管理能力，利用擴張性行銷技術以更大的信貸投資組合創造收入。他們通過調查更加精細地定制自己固定資產的風險暴露，Countrywide金融集團(參見15頁)等機構開始將抵押貸款融資與放款功能分開。隨著Fiserv和Fidelity National Financial等主導專業機構在這一領域控制能力的擴大，處理和維護抵押貸款的系統在許多功能方面不斷實現標準化。抵押貸款業經過充分解構（參見圖4），現在客戶可以直接或間接地與價值鏈每一個環節中不同的專業機構交互。

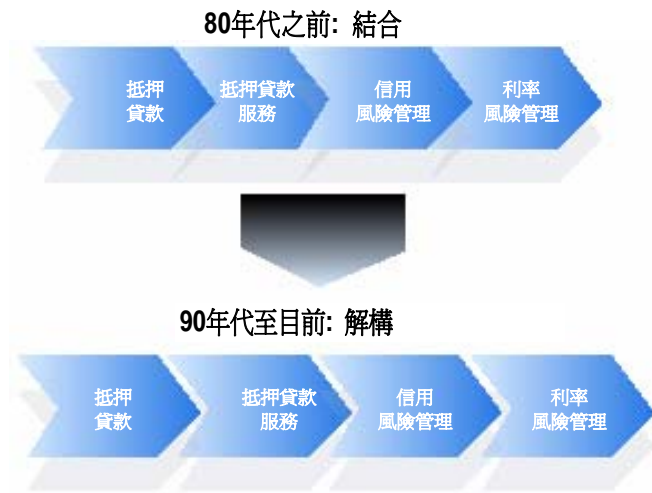


圖4. 抵押貸款行業解構

抵押貸款專業機構: Countrywide以靈活性求發展

抵押貸款融資與放款機構新的放款量和融資成本，一般受利率和經濟週期不斷變化的週期性影響。這種經濟波動使許多機構不可避免地出現財務下滑。另一方面，Countrywide金融集團卻能夠三十多年，至少五個經濟週期成功運營。現在，公司已發展成最大的住宅貸款機構，並且是2004年全美最大的住宅貸款融資機構。⁵ 由貸款與抵押構成的投資組合有效降低了宏觀經濟變化的影響，提高了財務靈活性。從而使Countrywide創下出色的財務紀錄，1992至2003年期間，除一年外，各年度收入全部實現增長。

Countrywide的成功運營得益于充分利用專業機構的支持，在有利的環節分解價值鏈。當有限的資金限制發展時，Countrywide轉向Fannie Mae和Freddie Mac出售抵押貸款，以增加流動資金。直接向投資者出售資產證券(ABS)增加資金來源，並相應推動了ABS市場的發展。通過這些管道，Countrywide還可以根據不同的因素優化投資組合的敏感度，控制機構的風險暴露。

為在直接利息收入基礎開展多樣性投資，尋求收入源的最佳組合，Countrywide于80年代建立了各種貸款人交換抵押貸款服務權的市場。

類似Countrywide這樣已經開發了有效服務流程，放款權與抵押貸款融資剝離的機構，可以優化自己的運營，實現更高的營業利潤。Countrywide還利用對行業的瞭解建立了有效利用技術、流程的貸款組織，提高工作人員的能動性，為實現共同目標而努力。在其發展過程中，Countrywide積極參與抵押貸款價值鏈的分解，拆分傳統上相互關聯的功能，利用專業機構滿足運營要求。

雖然Countrywide無法完全避免國有制或利率等各種宏觀因素變化的影響，但業務流程的運作靈活性和有效性，使該機構可以根據新環境成功進行調整。這是組織利用行業解構和企業重組動力的一個出色範例。

對於不能快速應對變化的金融機構，住宅市場峰穀週期變化的影響會被放大。事實上，隨著市場變化，銀行抵押貸款部門大規模裁員並不鮮見。而另一方面，Countrywide以價值鏈的某個環節為重點，依靠其他從業機構進行串聯，這種戰略已被三十多年的運營證明是成功的。

摘要

行業解構演化形成的最終局面，將是由專業機構組成的一個大型網路，各從業機構是其中的一部分。沒有一個行業實現這種最終狀態，但企業加速網路化環境的發展跡象已十分明顯。

行業解構演化形成的最終局面，將是由專業機構組成的一個大型網路，各從業機構是其中的一部分。行業網路建立了跨企業動態聯繫，有助於行業全面解構，各機構專門從事自身具有競爭優勢的業務。儘管沒有一個行業實現這種最終狀態，但企業加速網路化環境的發展跡象已十分明顯。

信用卡與抵押貸款業只是出現明顯解構跡象的兩個例子。這兩個行業無疑行於其他行業一步。而隨著其他金融業專業機構的興起，經濟驅動企業向增值活動的集中，廣大金融機構將認識到行業解構帶來的效益，並充分利用不斷變化的運營環境。若想在這種環境下發展，金融機構需要瞭解所在行業解構的程度，制定相應的戰略把握這些機遇。

企業重組: 組件化環境

在行業加速解構的過程中，每種銀行流程會受不同程度的影響。面對這種必然性，銀行可在以下三種方式中進行選擇：

- 主動促進價值鏈充分變化
- ' 快速回應行業主導企業的專業化
- ' 謹慎觀察瞭解這種演進的完整結果

無論選擇哪一種方式應對行業的發展，銀行必須根據企業的創新目標，推進內部運營模式的發展。可以預期，採用這種戰略不僅可以解決業務部門或基於流程的方法欠充分問題，而且可以為組織在隨需應變環境下成功運營提供必要的應變能力。

許多銀行已分解曾經按產品劃分組織結構的管道，對企業進行重組(參見圖5)。打破業務部門之間的界限，銀行可以拆分散流程，在企業內部共用。

摘要

例如，幾家領先的銀行已開始優化一個產品或管道中的開戶流程。一家銀行推出即時儲蓄存款，可線上開戶，不需要紙制憑證，處理過程只是幾分鐘的事。另一家銀行允許潛在的線上用戶在申請過程中，通過聊天軟體向銀行代表進行現場諮詢。所有這些措施完全設置在一個業務部門中，或只涉及一個流程。正如我們在後面所做解釋的，企業這些舉措的顯著優點是，組織內部可以有效地共用流程。

企業這些舉措的顯著優點是，組織內部可以有效地共用流程。

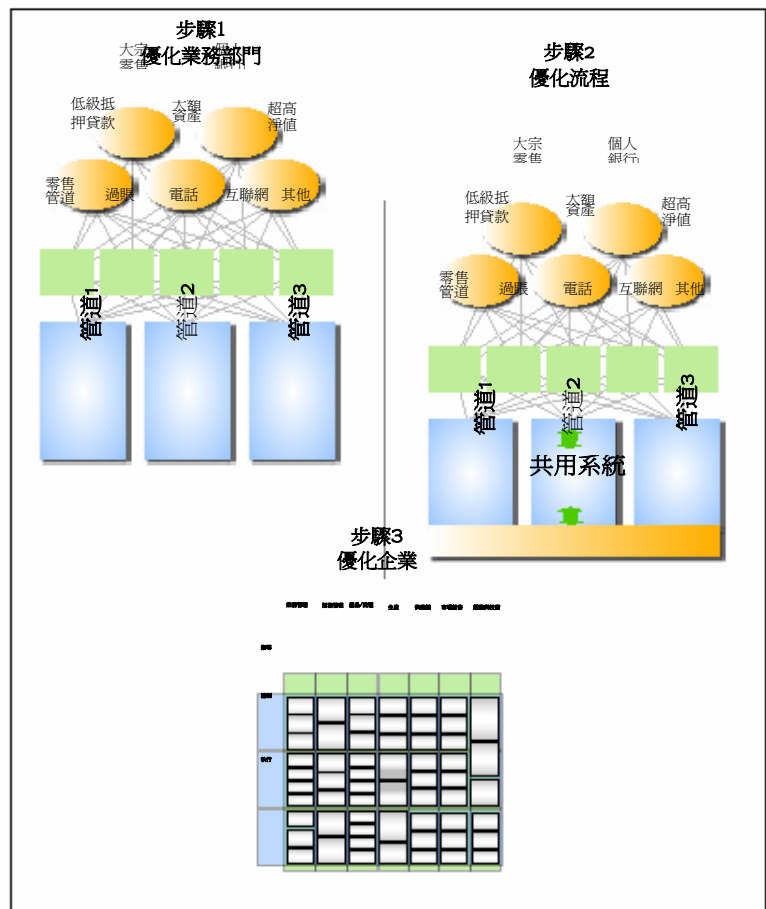


圖5. 銀行分解產品管道對企業重組

資料來源: IBM商業價值研究院

摘要

流程優化: 不充分的方法

毫無疑問，以這種方式優化流程可以通過刪減、合併和自動化等措施，顯著降低運營成本，提高績效水準。不過，這種方法真正的缺點在於，不能從企業的角度全面考慮給定的業務活動。其結果，流程優化未能消除企業中存在的冗餘人員、流程和技術。

例如，我們的分析人員發現，抵押貸款二資融資流程占一般銀行抵押貸款融資流程活動的67%(參見圖6)。而且，大部分銀行將其分成兩個大量離散的流程。在開戶費用一般占零售銀行生產加工總成本約20%的情況下，這種重複作業嚴重影響銀行的獲利底線。⁶

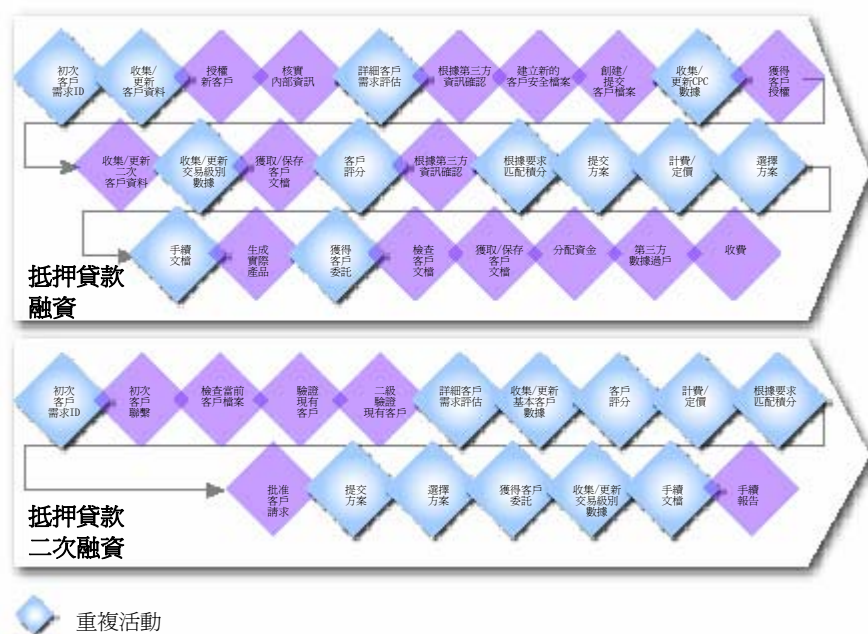


圖6. 銀行抵押二次融資元件與銀行抵押貸款元件共用大量活動。

資料來源: IBM商業價值研究院

摘要

隨著組織的發展，管理層必須控制地區、市場、管道和產品之間的互連點，因此，組織複雜程度的增長與收入增長呈非線性關係。

複雜性成本: 互連點增加

大型且不斷發展的銀行組織內在複雜性使基於流程的方法更加惡化。事實上，會進一步加劇複雜性，擴大管理失當的範圍。隨著組織的發展，管理層必須控制地區、市場、管道和產品之間的互連點。我們認為，組織複雜程度的增長與收入增長呈非線性關係。據此，我們給出以下方程式， $I = n(n-1)/2$ ，式中I=互連點，n=業務部門、市場、管道等數量。按一個客戶細分、一個分銷管道和一個產品對組織加以簡化後，互連點為三個。增加一個客戶細分，互連點總數為四個。再增加一個細分、管道和產品，得出21個互連點。最後，五個細分、五個管道和四種產品的組織，有91個互連點。實行購並的銀行使這種情況更趨惡化。

事實上，擴張性購並戰略給銀行帶來大量互連點，很難通過多個整合期合理化內部活動。我們調查發現，一家大型金融機構僅在大量收購企業中的一個老系統上配置一個新系統，一個業務部門就要維護20個不同的應收賬系統。⁷

企業優化:減輕組織的複雜性

有什麼方法可供不斷發展的銀行加以考慮，以減輕複雜性的負面影響嗎？為解決複雜性問題，在為價值鏈解構即將帶來的變化做好準備的同時，銀行必須圍繞一系列元件進行重組。元件是滿足特定用途要求，由人員、流程和技術加以支援的相互關聯的離散構件（參見圖7和圖8）。銀行從企業角度全面考慮業

務活動時，元件化是企業優化方法的核心。目前，銀行處於運用企業模型確定運營結構的初級階段。

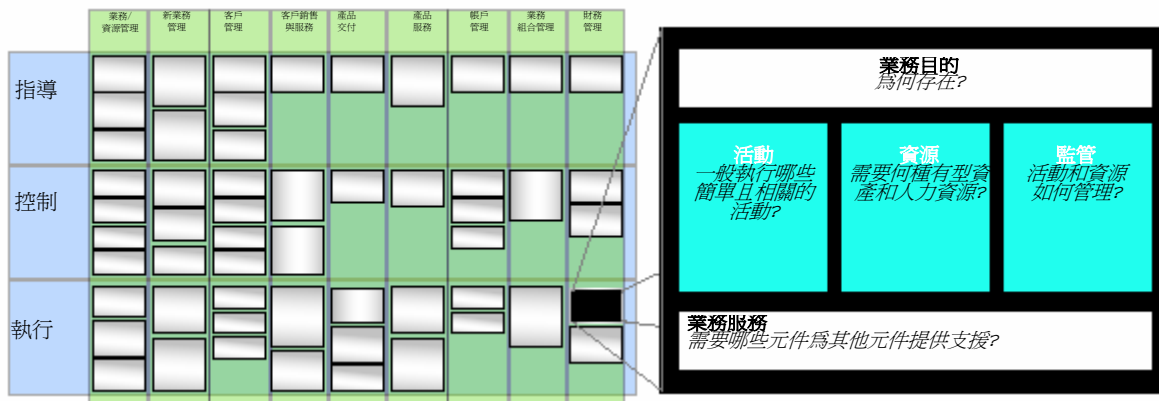
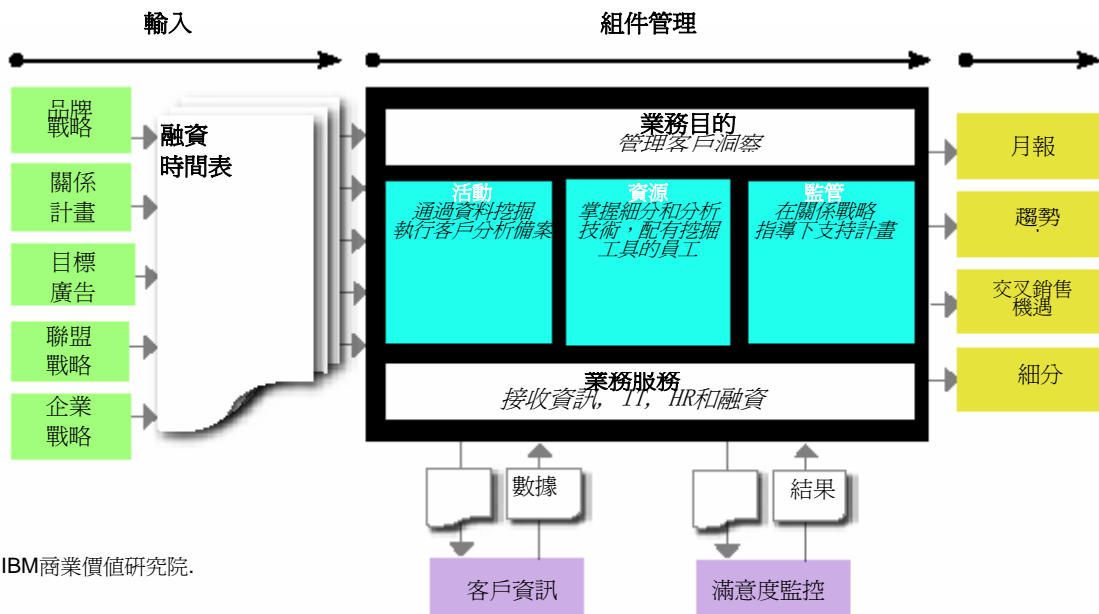


圖7. 銀行必須圍繞自己的元件重組.



資料來源: IBM商業價值研究院.

圖8. 銀行元件由人員、流程和技術層加以支援。

信用卡部運營結構調整節省4000萬美元

在過去的十年中，擴張性購並戰略鞏固了美國一家著名金融機構信用卡部的地位，這家金融機構在採購量和客戶規模方面是業內最成功的組織之一。但盛名之下，也存在著部分急待解決的運營問題：

- 優化產品上市流程
- 提高銀行客戶的交叉銷售率
- 提高部門的整體工作效率

面對這種情況，銀行決定對該部門運行不力，過於複雜的運營結構進行重點調整。企管高層認為，主要限制因素之一是卡部與銀行相互脫節。這種結構不利於卡部對銀行現有客戶成功地開展交叉銷售。不僅如此，購並後持續的整合方案造成系統、應用和流程大量重複。

例如，該部門以六種不同方法進行信用檢查。據高層估計，這一數位在整個組織中恐怕要高達25種。⁸

為解決這些問題，卡部高層推出一項計畫。該部門確定了支援信用卡所有業務活動的元件。這些元件中，大量分組業務用於完成不同系統、流程和資源的相似目標。建立精簡的基礎設施和支援流程後，該部門預計通過合併和刪除重複的結構，兩年可節省成本4000萬美元。⁹ 而且，現在信用卡部可以快速地滿足客戶不斷變化的需求，透視銀行內部交叉銷售的機遇—成為推動組織發展的重要力量，保證業務與IT戰略的一致性。

摘要

傳統上，銀行業務活動由業務部門管理控制。在基於元件的結構下，銀行結構由業務部門調整為支持部門。

監管模型: 基於元件的結構

為支援建立元件化組織，銀行調整管理方案必須重點對銀行原有監管模型重新設計。傳統上，銀行所有業務活動由業務部門管理控制。業務部門內部分級明確，所有資源逐級彙報至基層最高主管(如SVP卡部，SVP中小企業銀行業務部)。在基於元件的結構下，銀行結構由業務部門調整為支持中心。因此，監管模型必須支援這種新的調整。

對比傳統監管模型，這種模型必須支援擴展企業，包括隨需應變銀行中起著重要作用的最佳合作夥伴。軟環境問題，如向業務夥伴灌輸統一的企業文化，也是關鍵成功因素。此外，銀行管理人員必須能熟練地根據需要，為當務之急的工作或部門部署相應資源。集中式資源調配中心可使銀行根據需要進行虛擬合作。

首席洞察官: 隨需應變環境下的新高管

在隨需應變銀行運營環境下，由業務部門負責控制的監管模型，完全轉變為與銀行支援中心相對應的模型，通過擴展可用元件加以組合。金融機構主要包括六個支援部心—製造、分銷、處理、洞察、基礎設施和風險與財務管理。而傳統監管模型為等級結構。在這種結構下，基層業務部門或產品部門的員工向產品部門的最高主管報告，這種機制是按條塊分割的、以基層業務部門為中心的體系建立的。隨需應變銀行的監管模型改變了這種結構，將組織結構與特定的元件中心相結合。

例如，隨需應變銀行中，最高層管理人員之一是負責洞察中心的首席洞察官。銀行洞察中心下的多個元件主管—市場調查、客戶管理、產品計畫—向這位元高層管理人員報告。反過來，這些組件的主管（級別相當於副總裁）負責支援各元件多個子流程的部門。

摘要

通過重新配置銀行監管模型，組織向著全面實現隨需應變優勢邁進了一步。在金融機構向元件化發展必須解決的最重要的問題方面，這種優勢表現得尤其明顯。元件層目標與企業層目標相統一並將這些目標與補充措施相結合，是工作人員正確落實的關鍵。選擇正確組合人員技能，並根據靈活的、具體的部門進行調配，可保證元件不斷提高服務水準，減少監管工作。

以服務為中心的架構：元件化基礎設施

我們在前面談到，元件化方法有賴於多種因素—其中最關鍵的是現有技術對開放式靈活服務標準的支援。經過企業級優化的銀行，其基本技術架構應映射元件業務模型的同類規則。應圍繞業務各業務職能或服務組織技術。服務可以是業務職能，如“檢查客戶信用”，也可以是系統功能，如“用戶登錄”。

以服務為中心的架構允許銀行獨立於現有應用和平臺構建、部署和集成服務。

以服務為中心的架構為銀行提供了最佳IT靈活性。服務不是與基礎設施硬性捆綁。相反，二者相互之間是松耦合，共用通信公用代碼。因此，可以很方便地移動、合併或拆除，滿足業務要求。原有架構進行基礎調整時，以服務為中心的架構允許銀行獨立於現有應用和平臺構建、部署和集成服務。所有新應用根據開放式標準開發為此提供了方便，最後，企業服務匯流排提供中間件層，各種服務可以這一層上重用。(關於“以服務為中心的架構”的更多資訊，參見本系列叢書第3冊“應用轉型”。)

摘要

*IBM認為，銀行對行業解構採取
等等看的遲疑態度，短期內會影
響股東價值，從長期角度看，將
危及企業的生存。*

在隨需應變的環境下，沒有哪一種業務模式是一成不變的。管理人員必須不斷重新評估運營結構，根據內部能力調配情況進行調整，制定以市場為導向的方案。需要重新考慮業務模式是否並非一次性執行過程。業務模式必須是戰略計畫流程中的常規元素。這樣，管理人員可以不斷進行週期性改進，有利於銀行提高對於變化的感知回應速度。

下一步：實現價值的路線圖

我們已經談到，全面實現隨需應變的環境需要行業解構和企業重組兩方面的推進。行業層面上，專業機構將重新定義過去組合式的價值鏈。多種銀行產業正在迅速向價值鏈解構發展，儘管其中尚沒有一種產業真正實現綜合行業網路。同時，銀行也要加快內部運營貫徹專業化原則的步伐，打破不利於協同運作的條塊結構，消除組織中不斷要的重複作業。無疑，這正是隨需應變進程的開始。

為保持競爭地位，銀行高層現在必須採取恰當措施為今後的業態做好準備。IBM商業價值研究院認為，銀行對行業解構採取等等看的遲疑態度，短期內會影響股東價值，從長期角度看，將危及企業的生存。管理人員必須接受行業和企業轉型不是“是否”，而是“何時”的問題。在這種環境下，各種確實存在的基本假定條件——價值取向、競爭威脅、監管模式——都不再是不變的。

摘要

銀行管理層可立即採取多種措施為今後隨需應變環境下的專業化業態做好準備。

- 優化業務模式。
- 業務要求、技術動力、人員技能和績效指標相統一。
- 識別新浮現的競爭威脅。
- 制定可靠的夥伴管理戰略

銀行管理層可立即採取多種措施為今後隨需應變環境下的專業化業態做好準備。這些步驟包括：

1. **優化業務模式**：銀行需要結合行業解構和專業化企業的興起降低當前運營模式效率的影響，重新考慮業務模式。從業務和IT角度看，銀行條塊分隔的結構設置往往造成重複作業和富餘現象，因為一個部門不清楚另一部門的運作。因此，在缺乏對企業通盤瞭解的情況下，多個基層業務部門會重新設計流程，或在業務部門內部或與另一業務部門合作推出雷同的改進專案。這種方法造成銀行整體效率低下，不能把握內部協同文化產生的業務部門之間的合作機遇。銀行必須消除這種短視的組織視角，對未與企業整體概念相結合的現有項目重新加以考慮。這是實現通盤瞭解組織，確定支援銀行活動所有必要元件的第一步。利用元件圖，管理人員可以從最基礎的層面上解決資源、流程和技術問題。然後，他們可以瞭解哪些元件創造價值，哪些元件破壞價值，哪些元件有助於具體差別化優勢。
2. **業務要求、技術動力、人員技能和績效指標相統一**：行業解構使得需要認真地重新思考銀行圍繞主要戰略目標加以組織的方法。只有當員工能夠主動發揮技術、業務工具和運營模型元件所具備的優點時，元件化專業企業才能獲得成功。銀行結合元件目標詳細設計人員角色和職責，制定個人目標是至關重要的。反過來，這些元件目標應與組織戰略保持一致—明確重點，結合差異化業務和技術設計各種要素，元件有助於企業運營體系實現最佳結果。

利用這個框架，管理人員可在粒度最大化的層面上，透視支援銀行運營模式直接和間接的依賴關係。從而掌握自己的技術和流程相關決策對整個企業的戰略影響。同時，這個模型還可以使管理人員查看每個元件的損益表，對業務、人員和IT決策做進一步調整。從發展角度看，銀行管理人員必須能夠在任何業務決策中考慮技術，以及流程和人員因素的影響。

3. *識別新浮現的競爭威脅*：銀行共生系中非傳統從業機構的異軍突起打破了銀行之間的競爭均衡。銀行發展隨需應變環境的主要差別是來自銀行業領域非正規的競爭威脅。反之，專業洞察機構(如Fair Isaac)，專業處理機構(如TSYS)分銷機構(如Lending Tree)和產品、品牌和分銷創新者(如ING Direct)都在不斷瓜分傳統多種經營銀行機構的價值。這些從業機構成功地將創新和市場價值融入產品和服務、客戶與市場、網路與管道等主要運作能力中。他們能夠重新確定如何設計並利用其中每一種運作，從而在銀行業共生系中與現有從業機構拉開距離。傳統銀行需要做出回應，將競爭意識的思維活動擴大到不僅包括現有的，而且考慮銀行領域中潛在的對手。他們必須瞭解為什麼行業發生變化，出現了哪些新技術和人員素質要求，利用專業知識提前預測變化，選擇合作夥伴，培養差異化的能力。

4. *制定可靠的夥伴管理戰略* 從定義角度講，隨需應變的銀行有賴於空前依靠外部最佳供應商。當銀行進入企業重組的第三階段時，內部與外部的傳統界限是模糊的。為促進這種轉型，銀行必須建立新的支持中心——夥伴管理——補充現有六個支援中心。世界一流的夥伴管理中心需要可複製和成熟的購置與整合計畫。行業網路環境流動性要求在與合作夥伴配合及分離時，具有即插即用的無縫功能。集群已成爲這種夥伴管理功能的重要元件。許多情況下，銀行使外部夥伴在品牌、企業文化和內部現狀方面與自己一致性融合的能力決定著成敗與否。可以預期，根據業務要求不斷管理共用績效指標，有助於以有限監管力度確保目標的實現。

結論

隨著銀行業隨需應變環境的發展，銀行可採取有效措施為銀行業領域專業化的必然趨勢做好準備，保證利潤水準。這些措施不是一個組織在價值鏈每項業務活動中單打獨鬥，而是在網路化環境下，各個機構共同創造價值。銀行重組將通過這種方法消除組織結構、產品及其他方面的界限，確定並共用公用企業流程，如採購、人力資源、會計核算。因此，銀行需要在三個方面實現自身轉型：業務、應用和基礎設施。這些轉型將分別在本系叢書後面三冊中討論。

若想探討IBM金融服務機構顧問如何幫助您為隨需應變的未來制定計劃，做好相應的準備，可通過電子郵件與我們聯繫：iibv@us.ibm.com。欲流覽我們其他業務執行報告，請訪問公司網站：ibm.com/bcs

欲查看相關的銀行業執行報告，請訪問公司網站ibm.com/bcs/banking，點擊Library選項卡。網站提供的銀行業執行報告包括：

- "從銀行到銀行業: 隨需應變的發展進程"，IBM商業價值研究院，2003年5月
- "從銀行到銀行業II: 發展進程已經起步"，IBM業務諮詢服務事業部，2004年5月
- "組件業務建模: 金融機構隨需應變運營環境準備"，IBM業務諮詢服務事業部，2004年4月
- "利用元件業務建模釋放開戶流程的價值" IBM商業價值研究院，2004年9月

關於作者

Sunny Banerjea是IBM商業價值研究院金融系，全球銀行業部主任。Sunny聯繫方式：sbanerjea@us.ibm.com。

John Raposo是IBM商業價值研究院金融系高級顧問。John聯繫方式：raposo@us.ibm.com。

Rich Haas IBM商業價值研究院金融系顧問。Rich聯繫方式：rhaas@us.ibm.com。

供稿人

Shanker Ramamurthy，IBM商業價值研究院金融、戰略與調整系實踐部 主任。Shanker聯繫方式：shanker.ramamurthy@us.ibm.com.

Daniel W. Latimore，IBM商業價值研究院夥伴與常務董事。Dan聯繫方式：dwl@us.ibm.com.

Steven Foecking，IBM商業價值研究院戰略與調整部主任。Steve聯繫方式：foecking@us.ibm.com.

關於IBM商業價值研究院

IBM商業價值研究院顧問和專業人員遍佈全球160多個國家，是世界最大的諮詢服務組織。IBM商業價值研究院為客戶提供業務流程和行業專業技術，幫助他們深入瞭解解決特定行業問題的解決方案，構建並運行這些解決方案，提高企業的業務價值。

摘要

市場共生系環境域解析概念源於科學家用於瞭解生態系統中不同物種之間相互關係的方法。

附錄

域解析法

市場共生系環境域解析概念源於科學家用於瞭解生態系統中不同物種之間相互關係的方法。萬物在適者生存的法則下進行角逐，或構成共存關係促進生態系統小環境的延續。同樣，由具有共同特徵的企業組成的域，以類似的行為模式共同應對經濟挑戰。識別這個共生系的動態，可瞭解其中大量個體及個體在體系中的狀態。他們對域發展趨勢的反應將決定成敗與否—有的生存，有的消亡。

利用源於關注生態系統結構的分析和域的構成，需要準確地定義市場及相關個體可能的規模和範圍。共生系按組織群落及其相關環境定義。每個共生系都存在具有某種特徵的多個域。每個域含有一類企業、團體或實體，他們在共生系下共用知識、變化或活動。域內動態明確日益網路化經濟的影響，揭示影響長期市場方向的走勢，識別影響共生系前景的主要參與者。

摘要

12個銀行業域中，每一個都含有銀行共生系下共用知識、影響或活動的企業、社團或團體。

這些構件是銀行業共生系的基礎。我們從支援中心的角度，由機構根據洞察、風險與財務管理、分銷、製造和管理功能加以組織，指導確定各個域。根據每個支援中心的大量活動，可確定12個域。這些域可組合為四類細分：

- 傳統銀行業 (全球、國家、地區、社區銀行域)
- '風險與財務管理 (資本市場與風險專業機構組合域)
- '客戶洞察 (單線、分銷商和專業洞察機構組合域)
- '卓越運營 (製造商與處理機構，利基製造商，專業處理機構和網路組合域)。自然，外部影響關係到域內參與者的發展。這些外部因素分為六大類：
- ' 外部行業新機構 (如零售商，移動與電信公司，集團下屬財務部門)
- ' 行業供應商(服務提供商，硬體製造商，軟體發展商)
- ' 非行業供應商 (如固定資產管理機構，諮詢機構，廣告公司)
- ' 監管機構 (如政府部門)
- ' 標準化組織 (如SWIFT或FASB等工業組織)
- ' 貿易組織 (如擁有特定市場細分即得權利的組織)。

這些參與者一般都會對共生系產生影響，按降冪排列。

摘要

對銀行業運用域解析的方法，得出多個價值遷移和業務活動向專業機構轉移的結論。

金融解析域

我們根據收入增長和營業利潤調查了各個域的財務績效，確定對整個共生系構成影響的主要發展趨勢。收入等主要數位元以公平一致的方式確定域中的資金流。營業利潤切實反應效率水準，以及由共生系提取的價值。我們根據每個域中具體企業提供的年報計算收入增長和營業利潤。每個域由大量企業組成（一般每個域30個企業），以減少對域的觀察受特定企業因素的影響而不是系統地的反應域的情況。宏觀經濟分析在收入方面提供域的絕對值。仔細融合域的調查，用特定企業與更廣泛經濟結果相結合得出方法。利用這種方法，可根據整個共生系的影響對特定域的績效進行加權計算。

主要調查結果

對銀行業運用域解析的方法，得出價值遷移和業務活動向專業機構轉移的結論。這些專業機構包括風險管理機構、分銷商、專業洞察機構、製造商與處理商組合機構，利基製造商和網路域。調查結論如下：

- 自1998至2003年，大部分專業機構域收入增長率超過共生系平均水準。¹⁰
- 隨著價值保障能力的轉移，專業機構已越來越成為銀行業共生系中的重要參與者。較長期發展趨勢支持這一結論。¹¹
- 1993至2003年與1998至2003年域財務結果對比顯示，傳統多種經營域

(如傳統銀行與綜合資本市場機構，特別是投資銀行) 集中表現為收入增長緩慢，營業利潤增加，而大部分專業機構域收入增長相對穩定，有較高的營業利潤。¹²

最終，這些發展趨勢表示，專業化的確處於上升態勢，需要引起銀行業共生系中所有從業機構密切關注。

參考資料

¹ Lund, Vikram, Raposo, John and Watson, Ian. "從銀行到銀行業: 隨需應變的發展進程", IBM商業價值研究院, 2003年5月10日。
<http://www-306.ibm.com/services/iibv/brief.wss?package=215>

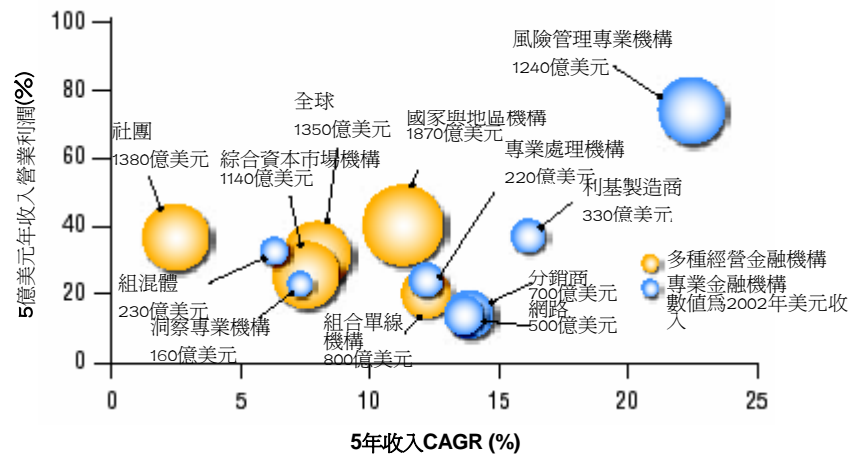


圖9. 細分營業利潤為抽樣企業各單位營業利潤的加權平均值。公司營業利潤= 營業EBIT/收入；軸向代表共生系加權平均。

資料來源：Bureau of Economic Analysis, 30 Jan 2004; BankScope, 05 Jan 2004; FDIC Bank Data & Statistics databases, Jan 2004; Federal Reserve, 09 Sep 2003, Dec 2002; Investment Company Institute, 2003; Securities Industry Association, 2002; Company Annual Reports 1993 - 2003; IBM Banking Industry, Corporate Strategy, and Strategy & Change analysis, 2004.

² Kahn, Gabriel. "Financing Goes Just-In-Time - Instant Online Settlements Grease the Global Supply Chain." The Wall Street Journal. June 4, 2004. <http://webreprints.djreprints.com/1002060462025.html>

³ TradeCard Web site, accessed September 17, 2004. <http://www.tradecard.com/why/index.html>

⁴ Annual Report. Fair Isaac Corporation. 2003. http://www.fairisaac.com/NR/rdonlyres/762B3DA3-6E2F-49A2-A09F-1F83C8CFE186/0/Fair_Isaac_Annual_Report_2003.pdf

⁵ "Countrywide now tops in Servicing, passing Washington Mutual." National Mortgage News, November 8, 2004.

⁶ Banerjea, Sunny. "Unlocking the Value of Account Opening With Component Business Modeling." IBM Institute for Business Value. July 2004. <http://www-306.ibm.com/services/iibv/brief.wss?package=289>

⁷ IBM商業價值研究院, 2004.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

⁰ Ibid.

¹ Ibid.

² Ibid.



© IBM公司版權所有 2005

IBM Corporation 1133
Westchester Avenue White
Plains, NY 10604 U.S.A.

美國印製

4-05

保留所有權利

IBM, IBM標識及on demand business標識為國際商業機器公司在美國或其他國家，或同時在美國和其他國家的商標或註冊商標。

其他公司、產品或服務名稱可能為各自所有人的商標或服務標識。

本出版物中提及的IBM產品及服務，並不意味IBM準備在開展業務的所有國家提供此類產品和服務。



GC10-4016-02