



研究洞察

—

# 中国银行业 创新

采取四大策略，重新思考，  
快速响应，斩获成功

IBM 商业价值研究院





## 谈话要点

### 重新思考银行组织

回归本源，服务实体经济和中小客户，提升银行业务的效率，融入生态。

### 重新发现客户关系的重要性

聚焦未满足的市场需求，打造极智客户体验，长期经营客户，为客户创造价值。

### 高度数字化

开展平台战略，投资于数字化风险管理，构建数字银行生态系统。

### 重振创新

营造适合创新的环境，注入创新文化，实施创新流程，部署适当的资源以支持创新。

## 简介

在过去的几十年中，中国经济经历了巨大的转变。数字化浪潮迅猛发展，影响力尤为突出，它正在推动中国消费者群体和经济环境的重大变革。不像其它国家有历史包袱的制约，中国的数字巨头和众多金融科技公司一马当先，成为创新的先锋，整合了支付、投资、移动以及一系列零售服务和其他服务。传统银行别无选择，唯有迅速而果断地做出响应。

中国四大银行——中国工商银行（ICBC）、中国建设银行（CCB）、中国农业银行（ABC）和中国银行（BoC）——认识到了消费者所发生的变化：在数字化环境下，他们拥有的庞大客户群体不断受到竞争者的吸引，而客户转换金融机构变得非常容易。这些银行正在不断采取一系列新举措，密切配合和推动经济发展，促进业务获得成功。

所有当前的和潜在的金融行业参与者都非常清楚，在未来，要想获得最大的价值，必须积极地构建客户关系并参与客户互动。在转换成本极低的经济环境中，满足客户的需求和期望，成为客户不二的选择，这才是王道。当然，这并非易事。在中国，吸引新客户的成本在迅速增长，所以那些一开始就拥有相对忠诚客户群的企业有着显著的优势。<sup>1</sup>

那些不断稳固现有客户关系，同时积极参与新业务生态系统和平台的企业将获得最大的成功。



# 88%

的中国高管认识到需要更多地关注客户体验



# 65%

的中国平台运营者打算借助合作伙伴来理解和改善客户体验



# 30%

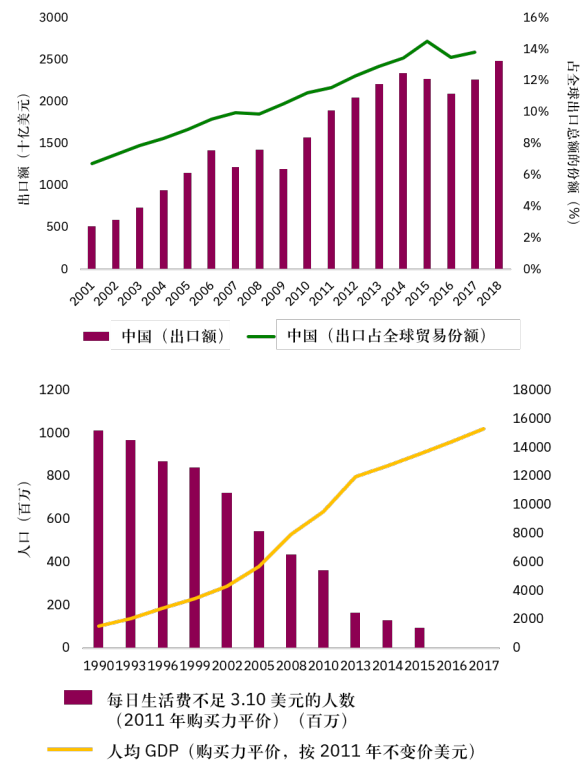
的中国受访高管已经积极参与推动平台业务模式的发展

## 实现之道

毫无疑问，中国经济在过去的几十年里经历了巨大的转变。在不到 **20** 年的时间里，中国的出口额和人均收入增长了 **6** 倍。人口健康状况显著改善，文盲率下降到可以忽略不计的水平。<sup>2</sup> 中国人的平均预期寿命从 **1980** 年的 **66.8** 岁提高到 **2010** 年的 **75** 岁以上。（见图 1）

图 1

中国的出口额、全球贸易份额、人均 GDP 和文盲率



来源: Statista、ChinaPower、HKTDC Research 和世界银行

## 科技正在对消费者、企业和整体经济产生重大影响。

与世界其他地区一样，在中国，科技也正在对消费者、企业和整体经济产生重大影响。与其他地方相比，中国消费者的互联程度大大增强，而且拥有更多的自主权。超过 **55%** 的中国人拥有智能手机，<sup>3</sup> 可以无缝进入国内和国际市场，每月有超过 **10** 亿人使用流行的社交媒体网站。<sup>4</sup> 移动支付也在中国站稳了脚跟，截至 **2018** 年底，仅在中国，消费者通过移动支付进行的交易就超过 **277** 万亿元人民币。<sup>5</sup>

在商业领域，人工智能 (AI)、区块链、云计算、数据和体验 (ABCDE) 等各类技术正在产生深远的影响，在中国更是如此。广大企业，甚至是那些传统上远离创新前沿的行业企业，都正在拥抱数字化转型和重塑。领先企业纷纷积极寻找新的机会，打造新的市场环境，构建平台，并激励一系列不同的生态系统合作伙伴。六家加拿大主要银行（蒙特利尔银行、加拿大帝国商业银行、德信集团、加拿大皇家银行、丰业银行和道明银行）共同在区块链平台上建立数字身份验证服务。每家银行都贡献出为遵守“了解客户”法规而必须保留的客户身份属性。客户可以在新的服务实体（比如公用事业或房东）验证自己的身份。银行向参与平台的供应商收取交易手续费；供应商则可节省处理新客户的时间和成本；而客户可通过移动应用轻松完成操作。<sup>6</sup>

由于数据的可用性，以及私营和公共部门对技术和技能的大规模投资，中国经常被称为人工智能和云计算领域的领导者。到 **2030** 年，中国经济中的人工智能投资预计将从今天的 **2** 万亿元人民币增加至 **10** 万亿元人民币，影响到大部分业务流程和行业。随着业务模式的快速创新，到 **2025** 年，共享经济预计将占经济总量的 **20%**，相当于 **40** 多万亿元人民币。中国目前的云计算市场规模接近 **1000** 亿元人民币，预计到 **2022** 年将翻一番。<sup>7</sup>

## 支付宝

从解决迫在眉睫的消费者问题，逐渐发展成为中国支付领域的领头羊<sup>8</sup>

成立于 **1999** 年的跨国集团阿里巴巴，在短短 **20** 年内就成为了全球营收排名第 **18** 位的企业。**2004** 年，阿里巴巴（或其 **B2C** 子公司淘宝）创立了支付宝，支付宝最初是一个买家和卖家之间的代管账户，只有在成功交付产品后才会向卖家进行支付。从早期开始到现在，支付宝已经发展成为一个完全整合的以用户为中心的交易解决方案，通过该方案，用户可以将银行账户与移动钱包和移动应用连接起来，在包括便利店和超市在内的一系列商户进行即时支付。支付宝已经成为全球最大的移动支付平台之一，拥有超过 **10** 亿注册用户，其中至少 **50%** 是月活跃用户。支付宝现在处理着中国超过 **50%** 的移动支付交易。

## 微信月活跃用户突破 10 亿<sup>9</sup>

微信最初是腾讯公司于 **2010** 年推出的一项移动通讯服务，**2012** 年迅速发展成为领先的社交平台，**2013** 年又推出了支付服务 — 微信支付。微信采用了一种免费增值模式，为用户提供一系列服务，涵盖支付、汇款、购买产品和服务。微信在中国的影响力巨大，它同时也是一个成功的广告和营销平台。它采用完全整合的理念，用户可以在一个应用内无缝地使用广泛的功能和服务。微信的月活跃用户超过 **10** 亿，这些用户至少每月都会使用这款应用，其中包含 **9** 亿微信支付月活跃用户。它已经成为全球第五大最常用应用程序，每天发送 **450** 亿条信息。

## 数字巨头的崛起

过去 **20** 年来，中国一直是全球金融服务创新的中心。无论是在中国还是在世界其他地方，许多银行业创新都涉及开放生态系统和平台的开发，他们的灵感都来自中国数字巨头构思和发展的商业模式。

有一类企业，比如阿里巴巴和腾讯，他们从一开始就身处相对较宽松的监管环境，积极开拓蓝海市场（其中要么不存在传统企业，要么商业成熟度较低），面对的是渴望获得数字化体验并愿意分享个人数据的群体，所以这类企业能够构建成功的生态系统和平台，不仅可以提供一系列金融服务，包括支付、贷款、投资甚至信用评级，还可以提供广泛的非金融服务，比如，打车、外卖、旅行预订、通信和社交媒体。

这些企业在中国经济当中举足轻重，已经成为了日常活动的核心，如果不参与其中，几乎无法正常的生活。



# 每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的  
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复  
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您  
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

## 各种创新的银行业务模式 在中国不断涌现。

### 中国的创新型银行业务模式

创新趋势同样正在席卷中国的银行业。或许是为了应对以数字巨头为代表的激烈创新浪潮，中国银行业正迅速变得比以往任何时候都更简单、更快捷、更移动。**2018**年全年，中国多达**82%**的零售银行交易是通过移动设备完成的，意味着**2015**年至**2018**年间，中国总交易量增长了**700%**。银行业创新的四个领域最能引起共鸣。<sup>10</sup>

**无形银行：**随着数字化在多个行业和客户活动中扎根，银行服务的“无形”趋势愈发明显。算法以及**AI**能够提供更加深入、更加个性化的洞察，支持预测消费者的需求。这些技术能够基于过去的行为或根据特定事件推断未来的偏好，让消费者将注意力放在体验上，而将日常琐碎的银行业务交由机器来处理。兴业银行旗下的金融科技子公司兴业数金，继承了兴业银行“银银平台”的科技输出业务板块作为主营业务，目前，正围绕银银平台十多年耕耘的客户积累，积极探索第三方开放银行平台建设。该模式将在金融机构和商业生态之间架起中间桥梁，帮助金融机构有效对接各类商业生态，利用场景创新能力获客导流，同时帮助各类商业生态参与者快速利用金融机构的专业能力，为客户提供切合需求的、合规的金融服务。<sup>11</sup> 金融壹账通，作为平安集团“金融”+“科技”双驱动战略的重要承载者，为银行、保险、投资等全行业金融机构提供智能营销、智能产品、智能风控、智能运营等端到端的解决方案。金融壹账通依托平安集团**30**年金融行业的丰富经验，通过独特的“技术”+“业务”双赋能模式，精准把握各类金融机构的需求，先后在零售银行、中小企业、保险、投资各领域推出**10**大解决方案，产品覆盖四大智能产品体系。<sup>12</sup>

### 借助人工智能提供更好的客户服务<sup>13</sup>

香港的银行业是世界上竞争最激烈的市场之一，为了抢占和保持市场占有率，良好的客户服务是核心竞争力。

为了提供更好的客户体验，香港某银行着手改善个性化服务，推出了人工智能虚拟助理，处理个人和商业银行客户通过网站和手机银行应用提交的咨询。项目团队采用了设计思维方法论来全面理解目标受众的行为，并以这些知识为基础，帮助虚拟助理构建基于情景的会话能力。新的虚拟助理能够识别英文、中文、中英夹杂，甚至能够理解香港日常对话中常用的粤语短语。

作为香港第一家推出人工智能虚拟助理的银行，该银行借助虚拟助理提供的**24X7**的服务，能够为客户提供更快捷、更高效和更完善的服务体验。



## 建立机器人流程自动化卓越中心，实现有效监管，逐步迈向智能自动化<sup>14</sup>

自 2017 年以来，一家国内领先的银行开展了多个机器人流程自动化（RPA）实施，并认识到了管理 RPA 开发过程的重要性。RPA 卓越中心（CoE）旨在建立 RPA 需求管理机制，改进 RPA 分析设计方法，优化 RPA 的开发、测试和部署运行，并配套可持续的能力培养体系，在未来推动 RPA 在全行范围高效的应用。

在短短 2 个月时间内，该银行搭建了机器人流程自动化卓越中心（RPA CoE）的核心架构，对 RPA 的关键实施流程做了标准化设计，并对端到端流程进行整体管控，同时涵盖了能力培养与机器人监控平台的设计与规划，为实现智能化的部署奠定坚实基础。

通过该项目，该银行实施并有效管理了 40 多个 RPA 机器人，节省了 100 多个员工的工作量。通过对业务流程自动化进行整体把控，降低了不同供应商进行无效开发的风险。同时，减少了变更的成本，能够更快速地识别适合自动化的流程，并带来可量化的收益。

**开放银行：**不断扩展的业务平台和生态系统为企业（银行、商户、医疗保健提供商等等）提供了无缝与客户进行广泛交易或其他活动的环境。某领先的股份制商业银行推出 **API Bank**，秉持开放、共享、高效、直达的理念，构建场景金融新生态，为用户提供“无处不在、无微不至”的服务。该银行与合作伙伴结合双方的优势资源，进行产品和服务快速创新，已形成金融+教育、金融+医疗、金融+制造业、金融+社交等各种跨界金融服务。<sup>15</sup> 面对新趋势，台湾中信银行希望通过发布 **API** 来加快产品上市的步伐。**IBM** 帮助该银行建立了 **API** 管理平台，加快设计、开发、生产和维护操作，缩短市场响应时间。通过该项目，中信银行的开发周期从几个月缩短至不到 10 天。这也为该银行打造面向未来的开放银行打下了坚实的基础。<sup>16</sup>

**生态系统银行：**与开放银行相关，生态系统银行是指银行或其他金融机构能够面向典型客户合作打造隐形、无缝的融合式产品。生态系统银行提供了一个环境，从深层来讲，能够促进机构之间的合作，提升机构的专业化程度，从浅层来讲，能够催生最具吸引力的融合式产品或金融产品和服务。**IBM** 帮助贵州省农村信用社搭建支持普惠金融的“黔农云”平台。在业务层面，提出了网络金融将构建金融服务、电商服务、生活缴费三大业务产品，构建信用中心并融合线上贷款业务，为农村村民、小企业主、城镇居民三类客群提供场景化金融服务，最终形成开放共赢的泛金融生态圈。在技术层面，以 **Dubbo** 为框架，构建分布式服务架构、微服务架构，实现可以支持高可用、高并发的技术平台，有效支撑泛金融生态圈。该平台全省推广后仅一个月，注册客户就达到 200 万，交易金额达 23 亿元。<sup>17</sup> 某国有四大行之一主动开启“第二曲线”，围绕社会痛点问题，提供金融解决方案，并转向智慧生态，让人们生活变得更加便捷、舒适和美好。

那些不断稳固现有客户关系，同时积极参与新业务生态系统和平台的企业将获得最大的成功。

具体而言，就是要围绕 **B 端**、**C 端** 和 **G 端** 三个维度开启转型和重构，重新定义新时代银行的功能，找到银行新的角色定位。包括：**B 端** 赋能，营造共生共荣生态，做企业全生命周期伙伴；**C 端** 突围，回归普罗大众做百姓身边有温度的银行；**G 端** 赋能，助力社会治理成为国家信赖的金融重器。<sup>18</sup>

**万物移动银行：**与中国大规模采用智能设备相一致，万物移动银行是指客户能够通过移动设备获取一整套银行及其生态系统中的产品和服务。某国有四大行之一自 **2018** 年以来，启动了智慧银行建设工程，以自有电子银行平台为开放基石，以 **API** 开放平台、金融生态云平台为跨界合作抓手，积极探索良性互动、优势互补、共赢发展的新生态。其中，三大电子银行平台为打造智慧银行奠定了战略基础。网上银行和手机银行平台以金融核心功能为重点，是集智慧、开放、安全于一体的综合金融服务平台。电子商务平台的定位是打造消费和采购平台、销售和推广平台、支付融资一体化的电子商务平台，做到用户流、信息流、资金流“三流合一”，充分发挥移动和生态应用潜力。移动金融服务平台旨在为个人客户提供精准周到的金融服务，满足客户信息交流、业务办理等多种需求。<sup>19</sup>

在中国，金融科技的重要性也在不断提高，推动了整个行业的创新。尽管早期有关金融科技的猜测表明，这项技术有可能从根本上颠覆传统的银行业务模式，但与世界其他地方一样，中国的大多数金融科技公司都专注于银行价值链的特定方面，例如，贷款、支付或外汇，致力于随着生态系统和并购目标的扩展，发展成为银行或数字巨头的合作伙伴。<sup>20</sup>

## JETCO 推出香港首个 API 交换平台，支持各行各业共同创新<sup>21</sup>

银通（**JETCO**/银联通宝）于 **2019** 年 **1** 月在香港推出首个开放式 **API** 交换平台 **JETCO APIX**，支持各行各业共同创新。它已经和 **13** 家银行和线上服务提供商签约使用这个行业平台，实现了金融界和各行业的无缝连接。

银行和其他 **API** 提供商可借助这个行业平台上传和发布产品和服务 **API**。同时第三方服务供应商和开发商可以利用这个行业平台轻易发现和获取可用的 **API**，并将他们整合到自己的应用中。

目前，这个行业平台首阶段的服务提供合作商包括 **OpenRice**、**Price.com.hk** 以及 **MoneyHero.com.hk**。开始的计划允许银行可以获取到他们的电子礼券 **API**，为消费者获得新的金融或消费产品和服务。**Price.com.hk** 以及 **MoneyHero.com.hk** 将加快将他们的应用程序与银行的 **API** 进行整合。

## 民生银行开展数字化人力资源转型<sup>22</sup>

中国民生银行与 **IBM** 合作，实施新一代人力资源数字化转型项目“人力盒子”，通过引用 **AI**、大数据分析、移动化等技术手段，以场景理念打造出民生银行人力资源数字化转型规划，逐步落地工作台、数字化装备舱及全面评测产品。

通过设计思维方法，项目创新性地打破传统人力资源项目的常见视角与边界，从经营管理者、团队管理者、全体员工、人力条线的多视角出发，建立个性化、数据化、可视化的人力资源管理体系。全面提升各类用户体验及满意度，有效激发组织效能。实测结果显示，通过“人力盒子”处理人力资源相关业务，整体使用效率提升近 **70%**。

“人力盒子”的建设遵循“统一规划、共同参与”原则，形成一套科学、规范的人力资源系统建设体系，有效减少系统重复建设，杜绝无效需求，大幅节约管理及科技开发成本。**2019** 年 **7** 月荣获由国际数据公司（**IDC**）颁发的“中国金融行业技术应用场景最佳创新奖”。

## 银行的竞争优势

随着商业生态系统和平台在中国银行业及其他领域的不断发展，越来越明显的一点是，与平台相关的最大价值可能会流向那些最积极地与客户建立联系并与之互动的企业。通过观察那些在中国成功构建商业平台的企业，我们发现，他们更善于理解客户和打造个性化客户体验；我们的调查显示，中国的企业普遍理解了这一点的重要性（见图 **2** 和图 **3**）。

如果银行拥有良好的客户关系，他们就能够在这种新的生态系统和平台环境中获得成功。事实上，银行已经获得了客户的大量个人信息。无论是通过客户提供的明确信息，还是对数据进行相对直接的分析，银行都能清楚地掌握客户的收入水平、消费地点以及消费内容。<sup>23</sup>

问题在于：中国的银行怎样才能建立良好的客户关系？

—  
**图 2**  
认识到需要更多地关注客户体验的中国高管的比例



来源：**IBM** 商业价值研究院“传统企业逆袭：中国洞察”。来自 **2018** 年全球高管调研的洞察

银行可采取四大策略斩获成功：  
重新思考组织、重新发现客户关系  
的重要性、高度数字化、重振创新。

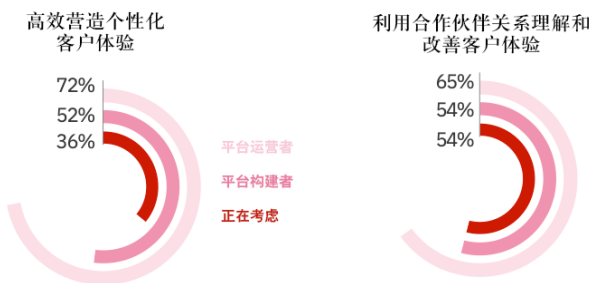
## 成功银行的策略

针对平台业务模式的资本分配快速增加。**IBM** 商业价值研究院最近发布的名为《传统企业逆袭》（**2018** 年）的高管调研表明，到 **2021** 年，各行业对平台和驱动平台的模式的投资将达到 **1.2** 万亿美元。最新的高管调研显示，在中国，

多达 **30%** 的受访高管已经积极参与推动平台业务模式发展。**25%** 的受访高管要么在试验平台模型，要么正在与一些外部合作伙伴协作开展试点，要么正在实施试点后的环境。**5%** 的高管（我们可以将其视为平台领导者）已经在市场中运营各种平台（见图 4）。<sup>24</sup>

图 3

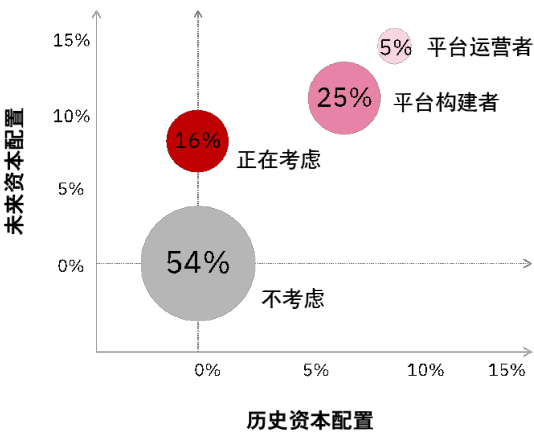
成功的中国企业理解客户并与之开展个性化互动



来源：**IBM** 商业价值研究院。“传统企业逆袭：中国洞察”。来自 **2018** 年全球高管调研的洞察。

图 4

中国跨行业平台及推动平台的业务模式资本配置投资历史与未来比较



来源：**IBM** 商业价值研究院。“传统企业逆袭：中国洞察”。来自 **2018** 年全球高管调研的洞察。

如果银行尚未开始建设生态系统和平台以抓住各种机会，那么需要立即开始行动。我们概述了银行可以采取的四大策略。

## 第一步：重新思考银行组织

*回归本源，勿忘初心。*回归核心业务，而不是创建非常复杂且难以维持的新模式。银行需要将自身放到中国经济改革发展的大局中进行谋划，回归服务实体经济的本源，避免资金“脱实向虚”，减少泡沫。新的技术条件下，银行将具有更好的条件服务实体经济中的未被满足的金融需求。运用新兴技术（如人工智能、大数据分析等）开发可持续的全新银行业务模式。

*银行运营自动化。*努力提升银行业务的效率。提高银行业务运营的准确性，并通过及时部署可用的新技术，减少人为错误。通过部署基于规则的自动化业务流程，降低运营风险，减少对人员的依赖性，只需进行监督即可。

*融入生态。*打破一切工作都由内部完成的传统，开展内引和外联。利用新的先进技术，如云、微服务，与银行生态系统中的外部合作伙伴和参与者建立联系。以开放的心态拥抱颠覆性创新，发挥银行与外部合作伙伴各自原有的优势，做大整个市场蛋糕。建立安全可靠的环境，让所有参与者都能参与其中，互惠互利。

## 第二步：重新发现客户关系的重要性

*了解未满足的银行市场需求。*拓展新兴市场和未开发的市场，丰富小微企业金融产品，促进普惠金融业务发展。从内到外全面了解客户。通过重新思考业务流程，提高透明度。增加向客户提供产品和服务的方式。通过创建客户体验之旅，开发和部署更新、更经济的客户获取模式。

*打造极智客户体验。*以客户体验为核心，借助数字化、人工智能等先进技术，创造高标准的客户体验。提供认知型银行客户互动服务，如人机混合客户服务。开发和部署场景化的服务，而不是强推式的服务。提高服务交付效率，改善客户体验。

*管理客户的长期价值。*基于长期跟踪，建立对企业或个人客户的全面洞察。将客户管理洞察应用于客户互动，为客户提供个性化的服务。经营巨量客户资源，利用技术为客户提供风险洞察以及创造价值。例如利用客户终身银行业务分析等工具，或为客户创建财务生活，实现长期客户管理。

### 第三步：高度数字化

*考虑采用平台模式。*为企业在平台经济中扮演关键角色做好准备。部署新的技术基础架构以支持平台转型（多云、综合 **DevOps**、车库方法创新等）。支持更丰富的应用环境，为所有平台参与者营造更出色的无缝体验。

*投资于数字化风险管理。*积极投资，增强数据分析能力，挖掘企业内部的数据金矿。基于海量的数据，利用机器学习，数字化管理风险，针对特定的业务主体，提供业务指导。

*设计和部署数字银行生态系统。*设计和部署基于微服务和 **API** 的新架构。采用由端到端流程重塑所推动的数字化管理系统。与生态系统合作伙伴合作，提供更优质的客户服务和体验。

### 第四步：重振创新

*营造适合创新的环境。*建立便于员工建立连接的协作平台、工具或工作场所。鼓励在组织中透明地共享信息。建立开放灵活的创意平台，从多个渠道收集员工提出的创新想法。培养勇于尝试和快速失败的精神，重视敢于挑战旧习的员工，保持创新的动力。

*注入创新文化，实施创新流程。*将创新作为组织的核心，建立创新的氛围，支持员工提出新的想法和举措。领导团队应以开放和敏捷创新为重点，利用车库方法，采用同步方式，以较低的风险帮助企业从原有平台过渡到新平台。此外，还应消除工作流中阻碍创新的瓶颈。

*部署适当的资源以支持创新。*组建跨职能和多元化的团队以支持创新，并在 **AI** 的支持下帮助员工开展个性化的学习活动。以客户为导向，甚至与客户开展直接合作，携手对业务平台进行创新。引入合适的外部赋能者，采用新的技术手段，动态开展快速设计和评测反馈，帮助企业实现创新的目标。

### 需要思考的问题：

- » 贵组织打算如何做到以客户为中心，更好地挖掘数据的价值，为客户打造个性化的极智体验，并提供长期价值？
- » 贵组织打算如何拓展未满足的市场需求，并借助技术管控风险？
- » 贵组织打算如何融入生态系统，并在平台经济中扮演关键角色？打算借助哪些外部合作伙伴来加速创新？



## 关于作者



**陈文**

[chenwen@cn.ibm.com](mailto:chenwen@cn.ibm.com)

合伙人，云转型咨询服务部总经理，  
**IBM** 大中华区，全球企业咨询服务部



**范斌**

[fanbin@cn.ibm.com](mailto:fanbin@cn.ibm.com)

合伙人，中国区金融行业总经理，  
**IBM** 大中华区，全球企业咨询服务部



**王莉**

[gbswangl@cn.ibm.com](mailto:gbswangl@cn.ibm.com)

咨询经理，  
**IBM** 商业价值研究院



**Anthony E. Marshall**

[anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

全球高级研究总监，  
**IBM** 商业价值研究院



**Nicholas Mark Drury**

[nickd@sg.ibm.com](mailto:nickd@sg.ibm.com)

全球银行业与金融市场行业负责人，  
**IBM** 商业价值研究院

## 了解更多信息

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](https://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。

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/cn-zh/services/insights/institute-business-value>

## 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。

## IBM 商业价值研究院

**IBM** 商业价值研究院 (**IBV**) 隶属于 **IBM** 服务部，致力于为全球高级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。

## 尾注

- 1 Wear, Anne Flynn. "Internet Trends report shows online spending, cost of acquiring customers on the rise", Furnituretoday, June 2019.  
<https://www.furnituretoday.com/e-commerce/annual-internet-trends-report-offers-insight-into-e-commerce-and-other-trends/>
- Olenski, Steve. "Marketing's Next Big Hurdle: The Rising Cost Of Customer Acquisition", Forbes, Nov 2017.  
<https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/11/18/marketings-next-big-hurdle-the-rising-cost-of-customer-acquisition/#320cb4ac2298>
- 2 "China: export of goods from 2007 to 2017 (in billion U.S. dollars)", Statista, Accessed May 2019.  
<https://www.statista.com/statistics/263661/export-of-goods-from-china/>; "Is China the world's top trader?", ChinaPower, Accessed May 2019.  
<https://chinapower.csis.org/trade-partner/>; "Economic and Trade Information on China", HKTRC Research, May 15 2019. <http://china-trade-research.hktrc.com/business-news/article/Facts-and-Figures/Economic-and-Trade-Information-on-China/ff/en/1/1X000000/1X09PHBA.htm>
- 3 "Smartphone User Penetration in China, by Age, 2014-2020 (% of mobile phone users)". eMarketer. June 03, 2019.  
<https://www.emarketer.com/Chart/Smartphone-User-Penetration-China-by-Age-2014-2020-of-mobile-phone-users/188732>
- 4 Ren, Yuan. "Know Your Chinese Social Media". The New York Times. November 19, 2018.  
<https://www.nytimes.com/2018/11/19/fashion/china-social-media-weibo-wechat.html> McCarthy, Niall. "China Now Boasts More Than 800 Million Internet Users And 98% Of Them Are Mobile", Forbes, Aug 2018.  
<https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2018/08/23/china-now-boasts-more-than-800-million-internet-users-and-98-of-them-are-mobile-infographic/#59ded1df7092> "Digital 2019: Global Digital Overview", Datareportal, Jan 2019.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>
- 5 Weed, Keith. "How technology is changing consumer experience in China", World Economic Forum, Jan 2018.  
<https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-technology-is-changing-consumer-experience-in-china/> "Central Bank: 2018 mobile payment reached 277.39 trillion yuan, 27 times more than five years ago". Sina News. March 21, 2019.  
<http://finance.sina.com.cn/roll/2019-03-21/doc-ihxncvvh4205004.shtml> Baiyu, Gao. "Chart of the Day: China's Mobile Payment Transaction Volume Hits \$41.51 Trillion in 2018", Caixin, Mar 2019.  
<https://www.caixinglobal.com/2019-03-22/chart-of-the-day-chinas-mobile-payment-transaction-volume-hits-4151-trillion-in-2018-101395789.html>
- 6 "Trust Me: Digital identity on blockchain." IBM Institute for Business Value. April 2017.  
<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03823USEN&>
- 7 Diamandis, Peter H. "China Is Quickly Becoming an AI Superpower", Singularity Hub, Aug 2018.  
<https://singularityhub.com/2018/08/29/china-ai-superpower/> Yi, Yang. "China's core AI industry to exceed 145 bln USD by 2030: report", Xinhuanet, Dec 2018.  
[http://www.xinhuanet.com/english/2018-12/09/c\\_137660142.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2018-12/09/c_137660142.htm) Weed, Keith. "How technology is changing consumer experience in China", World Economic Forum, Jan 2018.  
<https://www.weforum.org/agenda/2018/01/how-technology-is-changing-consumer-experience-in-china/> "China to Become World's Largest Economy in 2024 Reports IHS Economics", IHS Markit, Sep 2014.  
<https://news.ihsmarkit.com/press-release/economics-country-risk/china-become-worlds-largest-economy-2024-reports-ihs-economics> The above two URLs report projection of China's GDP in 2025 to be US\$ 30.7 trillion i.e. RMB 210 trillion and size of China's 'Sharing Economy' estimated at 20% of China's GDP i.e. thus calculations show it would be nearly RMB 42 trillion in 2025. "China's cloud computing market close to 14 bln U.S. dollars". Xinhua. July 08, 2019.  
[http://www.xinhuanet.com/english/2019-07/08/c\\_138209077.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2019-07/08/c_138209077.htm) Bourne, James. "China cloud computing market grew 40% year over year, report claims". July 08, 2019.  
<https://www.cloudcomputing-news.net/news/2019/jul/08/china-cloud-computing-market-grew-40-year-over-year-report-claims/>
- 8 Staley, Oliver. "There's a new list of the world's 10 largest companies—and tech isn't on it". Quartz. July 19, 2018. <https://qz.com/1331995/walmart-is-the-worlds-biggest-company-apple-isnt-in-the-top-10/> Liu, Charlie. "Everything You Need to Know about Alipay and WeChat Pay", Medium, Mar 2017.  
<https://medium.com/@charliecliu/everything-you-need-to-know-about-alipay-and-wechat-pay-2e5e6686d6dc> Alipay company website. Accessed July 2019. <https://intl.alipay.com/ihome/index.htm> Alipay business model, Vizologi, Accessed July 2019.  
<https://vizologi.com/business-strategy-canvas/alipay-business-model-canvas/> Fernandez, Ashleigh. "What can PayPal learn from Alipay's business model?", kapronAsia, Oct 2017.  
<https://www.kapronasia.com/asia-payments-research-category/what-can-paypal-learn-from-alipay-s-business-model.html>

- 9 Liu, Charlie. "Everything You Need to Know about Alipay and WeChat Pay", Medium, Mar 2017. <https://medium.com/@charliecliu/everything-you-need-to-know-about-alipay-and-wechat-pay-2e5e6686d6dc> Lianghao. "Business Model of WeChat and Its Success Factors", Medium, Apr 2017. <https://medium.com/@lianghao.gao/business-model-of-wechat-and-its-success-factors-ce72d0f550fa> Arora, Hitesh. "WeChat for Android Updated With Message Translation Feature and More", Gadget360, June 2014. <https://gadgets.ndtv.com/apps/news/wechat-for-android-updated-with-message-translation-feature-and-more-546420> Kharpal, Arjun. "Everything you need to know about WeChat – China's billion-user messaging app", CNBC, Feb 2019. <https://www.cnbc.com/2019/02/04/what-is-wechat-china-biggest-messaging-app.html> Iqbal, Mansoor. "WeChat Revenue and Usage Statistics (2019)", BusinessofApps, Feb 2019. <http://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/> Harrison Jacobs. "One photo shows that China is already in a cashless future", Business Insider, May 2018. <https://www.businessinsider.in/One-photo-shows-that-China-is-already-in-a-cashless-future/articleshow/64333165.cms> Lee Cyrus. "Daily active users for WeChat exceeds 1 billion", ZDNet, Jan 2019. <https://www.zdnet.com/article/daily-active-user-of-messaging-app-wechat-exceeds-1-billion/>
- 10 Rui, Ai. "2017 China Internet Finance Industry Development Report (Full version)". Jan 02, 2018. Baidu.com. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1587769961240592550&wfr=spider&for=pc>; Sun Lulu. "At the end of 2017, the cumulative issuance of bank cards amounted to 7.03 billion, and the issuance of credit cards accelerated". STCN. June 20, 2018. <http://kuaixun.stcn.com/2018/0620/14330499.shtml> "China Third Party Mobile Payment Market Development Report 2017". Baijia.com. March 23, 2018. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1595732622891492814&wfr=spider&for=pc> "The Current Situation and Trend Analysis of Mobile Payment in China". Sohu.com. May 23, 2018. [https://www.sohu.com/a/232624359\\_100157588](https://www.sohu.com/a/232624359_100157588) World Bank Databank. Global Financial inclusion database. (Global Findex database). Accessed May 2019; The percentage of respondents who report having an account (by themselves or together with someone else) at a bank or another type of financial institution (see definition for financial institution account) or report personally using a mobile money service in the past 12 months (see definition for mobile money account)
- 11 Chen Yi. "Exploring the third party open banking platform model". Sohu.com. 20180319. [https://www.sohu.com/a/225853040\\_100132383](https://www.sohu.com/a/225853040_100132383)
- 12 OneConnect Company website. [http://www.oneconnectft.com/index.php?s=/about\\_introduce.html](http://www.oneconnectft.com/index.php?s=/about_introduce.html)
- 13 Based on IBM client engagement
- 14 Based on IBM client engagement.
- 15 Based on IBM client engagement.
- 16 Based on IBM client engagement
- 17 Based on IBM client engagement.
- 18 Wang Li. "Following the second curve into the age of Bank 4.0, CCB is playing a big bet". Xinhua Finance. 20190304. <http://bank.xinhua08.com/a/20190304/1801620.shtml>
- 19 Based on IBM client engagement.
- 20 "Banks and Fintechs: Adversaries or Partners?". Knowledge @Wharton and SWIFT Institute. Apr 30, 2018. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/bank-s-fintechs-adversaries-partners/> Sofya. "What companies must know about China's Fintech scene". Daxue Consulting. Mar 08, 2019. <https://daxueconsulting.com/chinese-fintech-scene/>
- 21 Allan Tan. "Talktech: Open APIs usher era of co-creation and collaboration." COMPUTERWORLDHK. November 30, 2018. [https://www.cw.com.hk/data-management/open-apis-eraco-creation-and-collaboration-begins?mkt\\_tok=eyJpIjoiWmpjNVpURmhNelkwWlRZeIIsInQioiJhTDFwQ3lyZ05yb09kSENCODExRm1lNlVvR1RUVVwYmhTWHdKUjdJeEhrZWVYSVVUakg2N1FROWo2ZEhUeFdGUfJsQU5QOFhLQzIveDhFR3lsSW1BUWJBc](https://www.cw.com.hk/data-management/open-apis-eraco-creation-and-collaboration-begins?mkt_tok=eyJpIjoiWmpjNVpURmhNelkwWlRZeIIsInQioiJhTDFwQ3lyZ05yb09kSENCODExRm1lNlVvR1RUVVwYmhTWHdKUjdJeEhrZWVYSVVUakg2N1FROWo2ZEhUeFdGUfJsQU5QOFhLQzIveDhFR3lsSW1BUWJBc)
- 22 Based on IBM client engagement.
- 23 "How Banks analyze your lifestyle to make finance personal", Forbes, May 2019. <https://www.forbes.com/sites/insights-teradata/2019/05/06/banks-analyze-customer-data-make-finance-personal-us-bank/#5a71af7b1406> Christiansen, Derak. "How is trust the new currency in banking?", Echoworx, Oct 11 2018. <https://www.echoworx.com/blog-trust-is-new-currency-in-banking/>
- 24 IBM Institute for Business Value. "Incumbents Strike Back: Greater China Point of View". Insights from the Global C-suite Study 2018. <https://www.ibm.com/downloads/cas/Y9JBRJ8A>

## 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](mailto:iibv@us.ibm.com)。

© Copyright IBM Corporation 2019

**IBM Corporation**  
**New Orchard Road**  
**Armonk, NY 10504**

美国出品

2019 年 7 月

**IBM**、**IBM** 徽标、[ibm.com](http://ibm.com) 和 **Watson** 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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，**IBM** 可随时对其进行修改。**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** 不作出任何明示或默示的声明或保证。

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

