



# 创新银行业

来自世界领先创新企业的经验

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，需要适应日益复杂和波动的市场，改善运营状况和企业各个职能部门之间的协作，开发更卓越的领导力和人才，在不断变化的环境中进行管理并发掘根植于数据中的新的可能性。

---

## 创新 - 发展的关键

随着客户预期的不断变化、监管力度的日益加大，加之来自金融科技公司和其他新进入市场者的竞争越来越激烈，导致当今传统银行业较之过去举步维艰。随着利润率的萎缩，加之经济形势越来越不明朗，银行业者已认识到他们需要更灵活、数字化和互联的企业运营和业务环境。创新不再是一种选择，相反，它已成为传统银行取得成功的一种基本必备条件。银行业者需要采用更系统的方法实施创新，从而推动整个企业、文化和流程的创新。该执行报告总结了来自全球最成功企业的主要创新经验，并甄别出有助于银行实现创新和超越的特定战略。

---

## 执行摘要

银行业目前正处在一个十字路口。今天，银行的监管和合规成本越来越高，安全和欺诈问题越来越多，客户的要求也越来越高 - 所有这些均是创新性技术、非传统竞争者出现所导致的必然结果。对于很多银行来说，它们的收入下降速度比成本下降速度要快，而且股本回报率也在下降。<sup>1</sup>

监管机构正在很多领域加强执行力度，包括消费者保护、反垄断、反洗钱、外汇交易和制裁违规。

无论何种规模的金融机构，网络安全都已成为他们的主要风险，而且由于银行在支付生态系统中扮演着不可或缺的作用，一旦发生安全漏洞并因此遭遇经济和声誉损失后，银行通常会陷入混乱局面。

为了应对财务绩效方面的挑战，银行需简化运营、寻求规模效益并合理配置其分支网络，从而提高运营效率。但仅仅节省成本是不够的。新收入的产生取决于对客户需求更深入的理解，因此银行需要采用各种新颖的方式，加深对零售和企业客户生活和习惯的了解。

随着新技术的迅速发展，消费者期望的逐渐提高，他们希望银行可以根据需求在各个渠道提供优质、个性化和无缝的零售服务。同样，批发和高净值客户希望金融机构能够对其个人偏好有更深入的了解，并可以预测他们的每个需求。

为了了解银行如何进行创新和应对各种相关机会，IBM 商业价值研究院（IBV）与英国经济学人资讯周刊（EIU）进行了协作，联合调查了来自全球 17 个行业的 1,004 名首席级高管或其直接下属，其中包括来自银行业和金融市场的 85 名相关人员。此项调查的目标是识别银行可用于自己业务的最具价值的创新经验。我们采用回归分析方法来分析调查数据，从而找出了业务绩效和创新之间的相关性。我们发现了与财务优势相关的三个关键主题，在这些方面银行均落后于创新型领袖企业：



**支持创新的企业结构和功能** – 最成功的企业会直接将创新活动与业务目标相结合，追求“开放式”创新结构并创建专门的创新团队。



**实现创新繁荣的文化环境** – 最成功的企业在所有业务活动中都坚持创新为要，从而鼓励创新行为并找到维持创新动力的方法。



**将想法转化为创新的流程** – 最成功的企业会从各个来源收集新的思想且通常利用大数据和分析；针对具体创新项目提供资金支持并进行严格衡量。

与此同时，越来越多的非传统竞争对手正在颠覆银行业的现状。例如，跨国零售商 Tesco 目前可提供一系列核心的银行、保险和信贷服务。<sup>2</sup> 包括主要消费电子业务的众多金融科技（Fintech）公司正在进入银行业和支付价值链。

在这种快速发展的银行业环境下，曾被认为是“可有可无”的创新能力，现已成为银行日常业务的关键因素。

创新是可以帮助银行应对各种难题的一种活动。创新有助于银行简化运营、转换功能、提高效率并开发各种卓越功能。

创新会给客户带来新的产品和服务以及引人注目的新体验。此外，创新有助于对新的合作关系和业务模式进行定义，从而打破传统银行业的价值链和企业模式。<sup>3</sup>

## 创新与价值创造紧密相关

对创新性银行的市值增长的考察结果表明创新和财务绩效之间存在密切的关系（见图 1）。根据《银行家》引用的财务绩效调查结果，与整体市场相比，最具创新性银行的市值从 2011 年到 2014 年增长了 24%。<sup>4</sup> 相对于标准普尔全球 1200 指数，这个数据高出了整整 7 个百分点。<sup>5</sup>

图 1  
创新性银行在创造价值方面超过了行业整体水平

### 《银行家》2013 年创新奖获得者

1. Akbank（交付渠道、客户服务）
2. 巴克莱银行（财富交易）
3. 墨西哥国家银行（零售支付）
4. 法国巴黎银行（资本市场、交易技术）
5. 巴西银行（ATM）
6. 花旗银行（风险）
7. Caxia 银行（绿色 IT）
8. 德尼兹银行（零售银行业、社交媒体和移动）
9. 苏格兰皇家银行（全球交易、批发支付）



来源：《银行家》“2013 年技术和交易创新银行业大奖”。《银行家》：来自 Ycharts 和 Google Finance & Gurufocus 的市值和增长数据；来自标普道琼斯指数的标准普尔全球 1200 指数的（财务）数据。

*innovation (创新), 名词*

*来源: 拉丁语, 1548*

*源于拉丁词 innovatus - innovare*

*的过去分词, 意为“改变; 以新的方式做事。”*

韦氏词典

图 2

我们的 2014 年全球创新调查显示 6% 的企业在收入和利润增长方面表现突出

企业被划分为三个类别

#### 业绩出众的企业

实现较高的收入增长和盈利率的企业

6%

#### 业绩一般的企业

具备其他任何绩效组合的企业

65%

#### 业绩欠佳的企业

完成较低的收入增长和盈利率的企业

29%

来源：IBM 商业价值研究院。

## 成功企业以不同的方式进行创新

为从创新获得最大的收益，银行必须全面系统地进行创新。在全球范围内，根据我们 2014 年 IBV/EIU 全球创新调查，只有 6% 的受访企业在收入增长和运营效率（盈利能力）方面优于其他企业。我们要求高管们按照这两项指标对其所在企业与其竞争对手进行比较。根据受访对象的排名，我们识别出了三种特定的绩效类别：业绩出众的企业、业绩欠佳的企业和业绩一般的企业（见图 2）。

通过绩效分析，我们能够回答两个重要的问题。领先的企业在创新方面有哪些不同的做法？它们如何持续超越同行？

我们发现业绩出众的企业：

- 构建鼓励创新的组织；
- 打造促进创新的文化；
- 设计实现创新的流程。

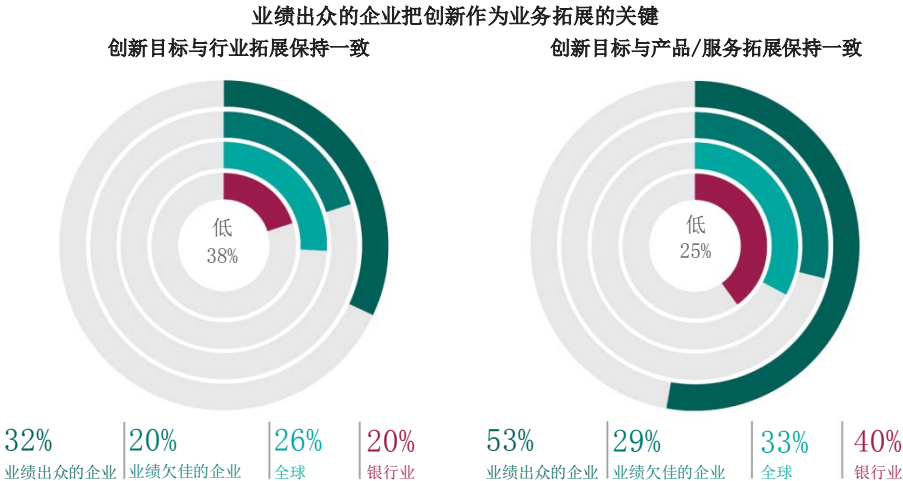
### 构建鼓励创新的组织

最成功的企业创建了与基本业务使命保持一致并支持这一使命的创新组织和职能。它们：

1. *使创新与业务目标一致* - 业绩出众的企业会推进可支持和加强它们的业务目标的创新目标（见图 3）。例如，与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业将创新目标与其产品和服务开发保持一致的比例要高 84%。

银行业与其业务战略的一致性往往低于其他行业。然而，尽管如此，高级管理层对银行业的支持似乎并不影响银行的创新，而且只有 5% 的银行业高管认为会有所影响。

图 3  
业绩出众的企业会使其创新目标与业务目标高度一致



来源: IBM 商业价值研究院.

**第一田纳西银行 - 创新性市场分析推动较大的投资回报率 (ROI) <sup>6</sup>**

第一田纳西银行是一家位于美国的金融服务公司，该银行采用了创新性、以分析为中心的市场战略，旨在通过提高市场效率而发展银行。

通过借助预测性分析来衡量进行中的营销活动的有效性，银行能够优化其营销投资并进行适当调整。结果：营销有效性得到重大改进，营销投入产出比率大幅提升，营销活动响应率提高，整体营销成本降低。

### Garanti 银行构建个性化移动体验<sup>7</sup>

Garanti 银行（土耳其第二大私人银行）与第三方进行合作，以便向客户提供个性化移动客户体验。该银行提供了移动仪表盘 - iGaranti，用户藉此可选择具备所需功能的移动银行应用，并提供 15 个可选的特定功能应用。

iGaranti 采用开放式理念，与每日交易网站 Bonubon、私人购物网站 Markafoni 以及土耳其最大的活动门票销售商 Biletix 等第三方应用合作，进而有助于促进和提升客户体验方面的创新。

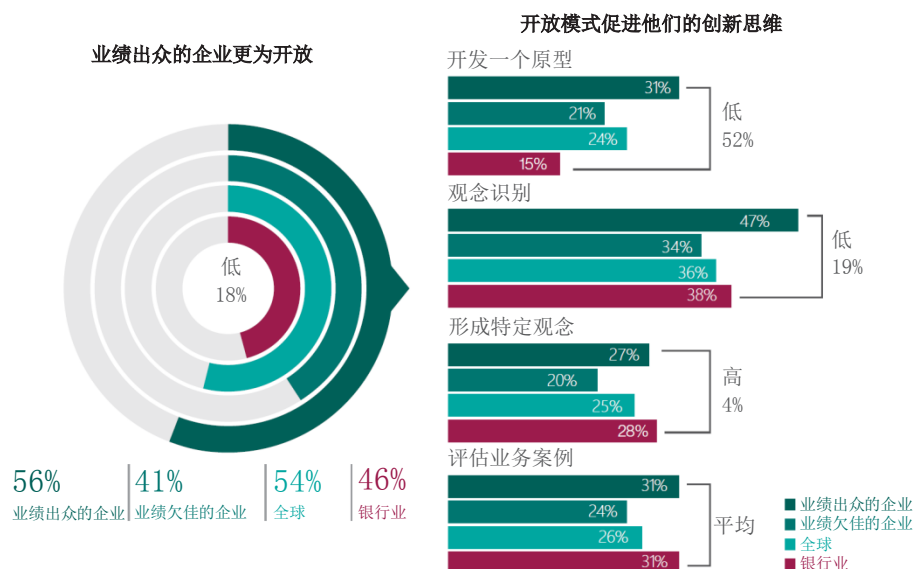
Garanti 被普遍认为是欧洲最具创新性的银行之一，该银行曾连续两次获评“罗马尼亚最佳消费者网上银行”，而罗马尼亚正是该银行的核心市场之一。

2. 寻求开放的创新模式 - 业绩出众的企业构建强有力的结构来促进和支持开放的创新模式（使用内部和外部想法和/或采纳开放的创新概念，如众包）。

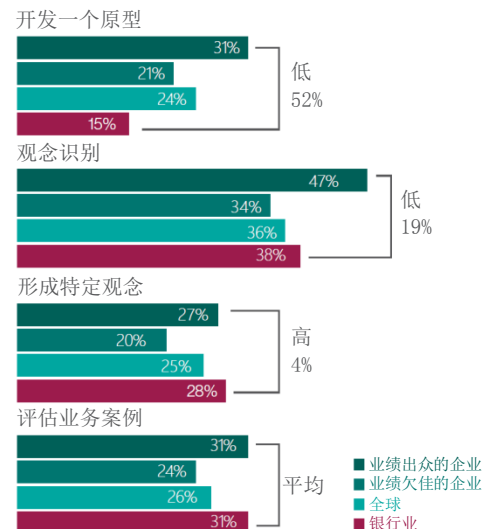
尽管 69% 的银行业高管表示他们相信开放的创新模式会改善创新环境，而且 60% 的银行业高管认为开放的创新模式会推进更好更快的发展，但很多银行在开放度方面往往低于其他行业的公司（见图 4）。

图 4

业绩出众的企业长于开放的创新模式



### 开放模式促进他们的创新思维



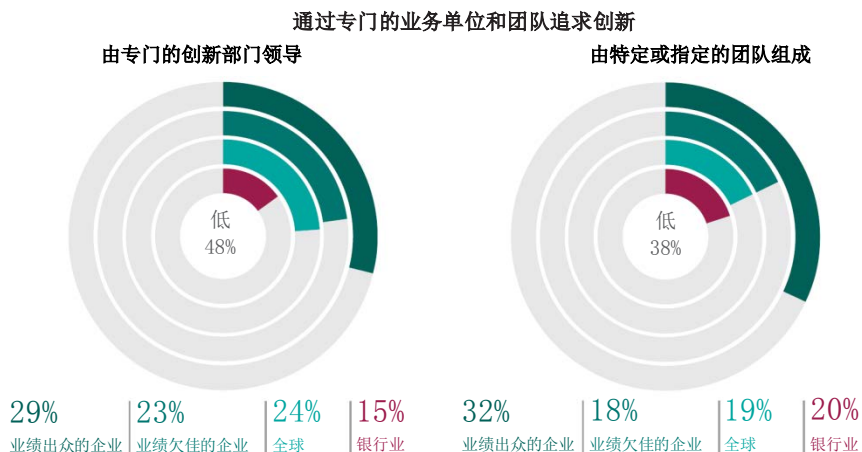


3. **创建专业团队** - 业绩出众的企业更有可能创建专门的创新团队。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业建立并维持特定或指定创新团队的可能性高出 79%，且这些团队成为专业创新部门一部分的可能性要高出 24%。

然而，仅有极少数银行具有专业的创新团队。许多银行的大部分创新集中在业务单位的特定产品和服务上，而且多数银行还未采纳系统的创新战略（见图 5）。

图 5

业绩出众的企业更可能具备专门的创新团队



来源：IBM 商业价值研究院。

### 花旗银行设立了创新实验室<sup>8</sup>

创新是花旗银行发展的内在推动力。

花旗银行在全球建立了专注于开发新观念的特定的创新实验室。

这些创新实验室采用移动、供应链技术创新以及分析功能，以更具创新性、更积极和更加持续的方式与客户互动。

可用这些实验室来测试新观念、运行试点项目和调整现有解决方案。以前可能需要数周才能达成的结果现在只需数天或数小时即可达成。创新实验室有助于花旗银行在交易银行领域成为创新领袖。

### mBank 利用在线交易进行创新<sup>9</sup>

波兰的一家直销银行 mBank 可谓是一家创新领袖银行，该银行以创新作为其基本业务战略。通过构建引人注目的移动支付服务以及“30 秒放贷”概念等诸多创新模式，mBank 已打破了银行业的商业模式。

在 mBank 于 2013 年推出了一个创新型在线交易系统之后，每 1,000 次登录的销售量已经从 1 个产品提高至 12 个产品。mBank 已大幅度提高其销售量，开创了核心活动收入方面的记录，同时还将客户群扩展到了 450 多万个客户。

## 业绩出众的企业打造促进创新的文化

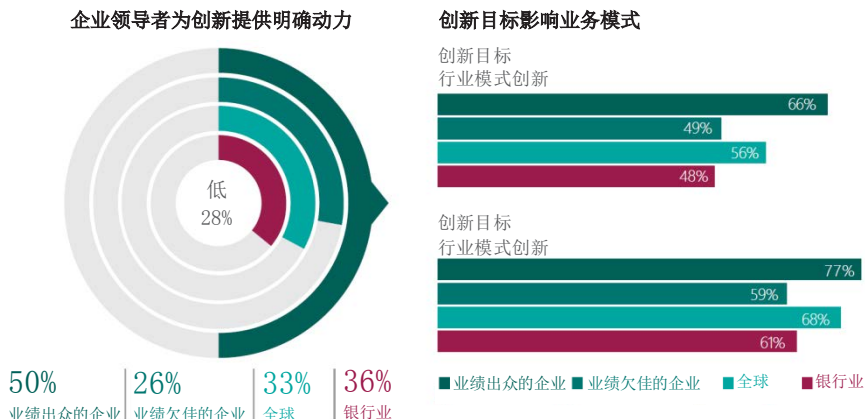
构建有助于创新层出不穷的文化和环境是成功创新的关键：

1. *以创新为中心* - 业绩出众的企业会明确将创新作为业务活动的重点。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业为创新提供明确方向和激励措施的领导者比例高出 92%（见图 6）。他们也更乐于接受行业和企业模式创新，而将创新举措与财务绩效结合在一起的领导者比例高出 27%。

银行往往较少关注它们的创新活动，而且在追求业务模式和企业模式创新方面的表现要弱于全行业的平均水平。

图 6

业绩出众的企业对于创建颠覆性的全新业务模式持开放态度

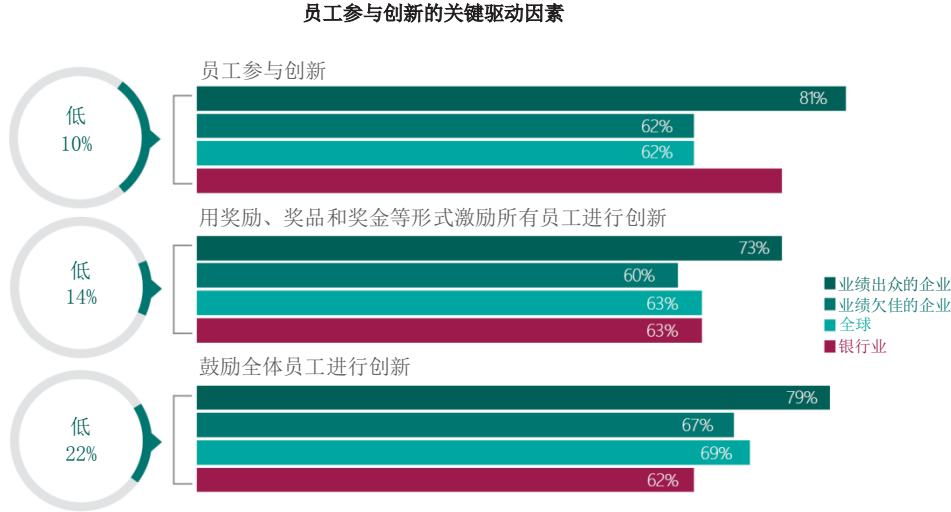


来源：IBM 商业价值研究院。

2. 鼓励创新行为- 业绩出众的企业通过特定激励和奖励措施积极鼓励员工进行创新的可能性比业绩欠佳的企业要高 17%。此外，它们鼓励员工直接参与创新过程的可能性比业绩欠佳的企业要高 31%（见图 7）。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业更能宽容失败，他们对某些创新项目失败的接受度要高出 25%。

在银行业，对于失败的宽容度要高于很多其他行业。44% 的银行高管表示，他们认为其企业能够容忍（容忍度在接受调查的所有行业中排名第二）创新方面的失败，而在所有行业中，这个比例仅为 31%。

图 7  
业绩出众的企业对于创建颠覆性的全新业务模式持开放态度



来源：IBM 商业价值研究院。

**华侨银行鼓励创新性思维<sup>10</sup>**

华侨银行（OCBC）总部位于新加坡，在整个银行内部运用了创新。

OCBC 建立了一个创新实验室，以便各级员工聚集在一起，就新的创新领域进行集体讨论。鼓励员工进行创造性思考，并设法改善工作场所和客户互动。

OCBC 还为员工推出了一个方便提出建议的创新门户，而且在过去三年里，该门户已聚集 5,000 多个非常不错的想法。最近的一项创新减少了信用卡应用的处理时间和培训员工所需的时间。

### 印度工业信贷投资银行 (ICICI) 利用技术来维持创新和改善客户体验<sup>11</sup>

通过比很多竞争对手更快更持续地采用新技术，印度银行 ICICI 可不断进行创新，进而改善客户体验。

ICICI 通过 Facebook 在社交媒体上推出新产品，创建了一个实时仪表盘，将客户投诉从 Twitter 和 Facebook 集成到其客户关系管理系统，并于 2014 年开创了无卡式取现服务。

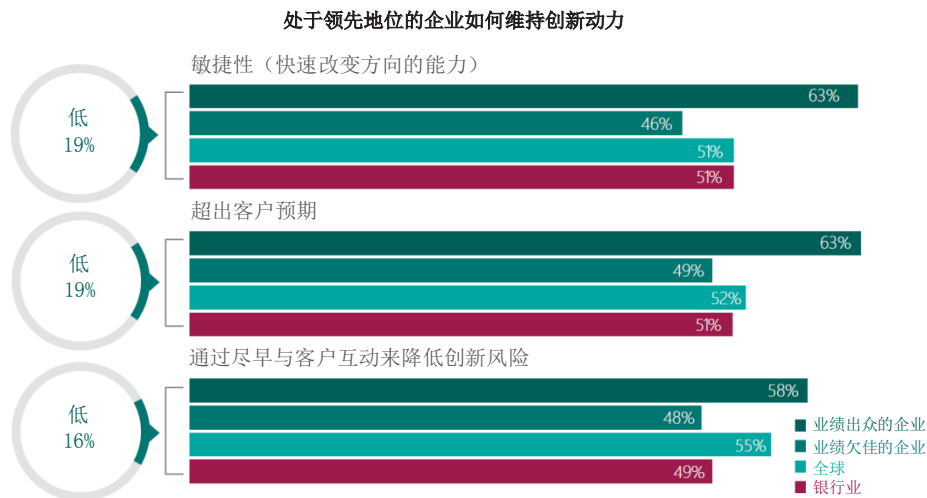
借助持续创新的战略，即使在经济衰落时期，ICICI 也能够实现两位数增长。

3. 维持创新动力 - 业绩出众的企业更能够领先于市场。他们重视敏捷性，抢在客户态度和期望变化之前采取行动，及早将客户带入创新活动，以便捕获新的洞察力并降低风险（见图 8）。

对于很多银行来说，信任是有助于推动创新的一个重要文化要素。39% 的银行业高管认为，信任对于创新至关重要，业绩出众的企业的高管持这种观念的比率为 32%，而全行业持这种观念的企业比率仅为 24%。

图 8

业绩出众的企业在维持创新动力方面更为敏捷



来源：IBM 商业价值研究院。

## 业绩出众的企业在对创新的寻求、融资和衡量方面具有清晰的流程

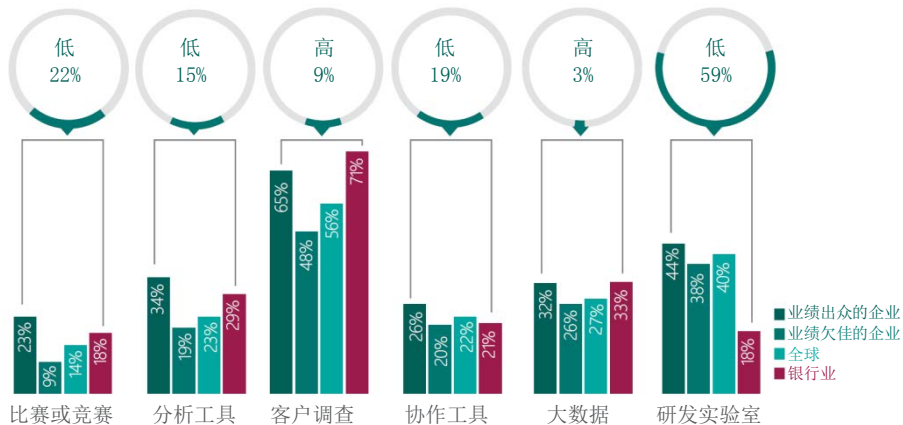
最成功的企业会从各种来源推进创新，直接对新概念进行融资并对创新的有效性进行明确衡量。它们：

1. **向多个来源寻求新想法** - 业绩出众的企业会利用更多的渠道和输入源来激发创意。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业使用大数据的比例高 23%，而使用分析技术确定新的创新机遇的比例高 79%；它们使用客户调查的比例高 35%，而赞助比赛和竞赛的比例高 156%。

很多银行比一般的企业更善于利用客户调查对新概念进行衡量，而在使用大数据进行创新方面与其他企业持平，尽管银行在创新方面的基础较弱。然而，很多银行在借助其他输入源（包括协作和分析工具）激发创意方面往往能力较弱。

图 9

业绩出众的企业或从各种来源寻求新的创意



来源：IBM 商业价值研究院。

## 巴克莱银行利用众包和开放式创新项目来驱动创新<sup>12</sup>

巴克莱银行是一家位于英国的全球性银行，该银行从众包平台和公开的创新事件中寻求创意。巴克莱银行的“您的银行”平台是一个创意平台，巴克莱银行可邀请其客户在该平台上推动创新。

巴克莱银行与创业公司紧密合作，共同推进 IT 创新。它已经建立了一个开放式创新项目，在该项目中，企业家们可聚集在一起，进而实现创新并帮助定义和描述银行业的未来。

### 西班牙外换银行 (BBVA Ventures) 通过对创业公司进行投资来创造股东价值<sup>13</sup>

BBVA 是一家总部位于西班牙的跨国银行集团，该银行已建立了自己的风险基金，助力融资转型创新。BBVA Ventures 与新创公司、孵化器和风险投资基金进行合作，共同对金融领域的创新进行投资。该银行已经对 500 多家创业公司进行了投资。

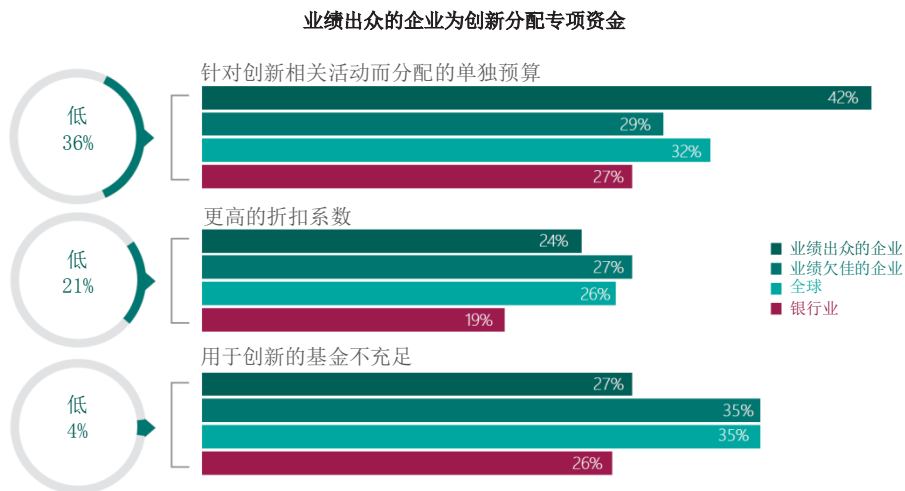
BBVA Ventures 利用其特有的专业知识和经验来识别新兴趋势和机会，并创建可创造和提高股东价值的系列新业务。

2. 为创新提供资金 - 业绩出众的企业更有可能采用与其他业务流程相似的规范化方式推动创新。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业为创新分配专门的资金并使用业务案例方法论进行特定创新决策的比例高 45%；它们也更有可能维持创新项目。

不过，很多银行往往无法获得创新所需的独立专项资金。尽管如此，仅 26% 的受访银行认为资金限制是进行创新的障碍之一，在接受调查的所有行业中，银行业这一比例最低（见图 10）。

图 10

业绩出众的企业为创新设立的基金独立于其他项目



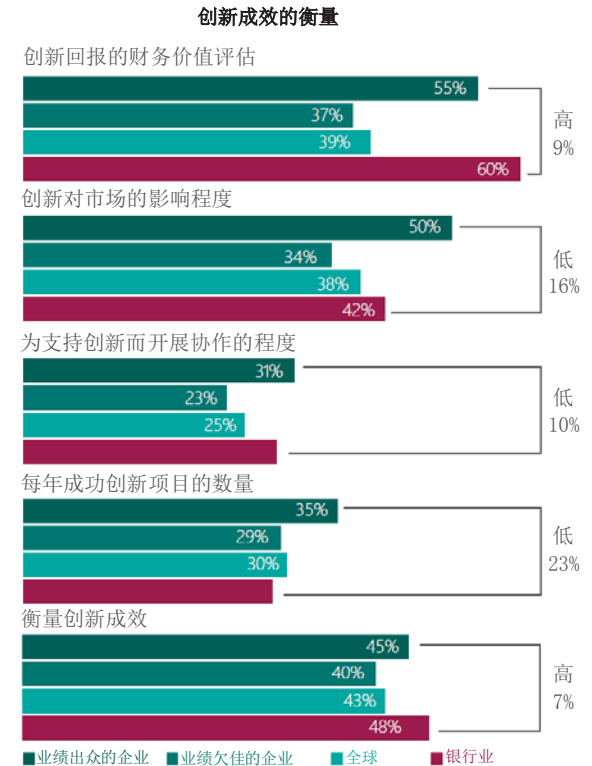
来源：IBM 商业价值研究院。

3. **衡量创新成果** - 对创新项目明确负责，以实现财务目标。与业绩欠佳企业相比，业绩出众企业明确衡量创新计划成果的比例高 35%，它们衡量创新投资的财务回报的比例高 48%，而且评估市场影响的比例高 47%。通过提高创新支出投资回报的责任制和透明性，业绩出众的企业能够更好地判断是否需要持续投资。因此，业绩出众的企业更多地保持稳定的投资，并且最大限度减少预算的变化。

借助强大的财务分析功能和量化敏感度，很多银行也高度专注于在创新项目上采用强大的财务指标。60% 的受访银行高管表示，他们使用 ROI 来评估他们所进行创新的有效性，这个比例相比业绩出众的企业高 9%，而且到目前为止，这个比例比业绩出众的企业高 9%，而且到目前为止，在所有行业中银行业这一比例最高（见图 11）。

图 11

业绩出众的企业会对创新方面的财务投资回报进行衡量



来源：IBM 商业价值研究院。

---

## 银行业从最成功的企业学习创新经验

绩效突出的金融企业已创建了有助于推动创新的多个组织、文化体系和流程。要想效仿这些金融企业，银行必须专注于：

### 组织

银行需要使创新成为其组织核心的一部分。银行组织设计应尽可能多地涉及创新，因为创新与银行产品和服务的提供密切相关。创新目标应当与业务目标一致。应将高层管理者对创新的支持作为银行的核心任务。运营模式应以开放的创新模式为中心，从而改善开发敏捷的银行业生态系统的条件。应形成专门的创新团队和规范结构。应建立强大的创新治理和资本利用指南。

### 文化

扶植创新与组织敏捷性的文化是必备条件。为建立这种文化，银行应将以客户为中心的创新放在组织的首要位置。应鼓励颠覆性业务模式创新 - 银行必须认识到，金融科技正掀起一股可颠覆传统银行业价值链和收入模式的创新浪潮。要处于领先地位，银行需要走在创新的前沿。需要对员工赋予相关权利，并且对他们进行的开放式协作和创新进行奖励。管理客户预期的沟通计划至关重要。此外，需要对敏捷性、速度和灵活性进行优先排序。



---

## 流程

对各个流程进行反思以促进创新是创新过程中的一个基本步骤。要实现有效创新，高管需要利用预测性分析和大数据，从而开创对银行业进行思考的新方式。研发实验室和创意平台应致力于快速启动思维。一旦创新项目准备就绪，应明确定义治理和审批流程，以便实施相关管理。应根据量化财务指标设立创新专项基金，并衡量创新行为。

## 结论

银行业正迅速成为颠覆性创新的新领地。若想在颠覆性创新中赢得生存和成功，银行需要放弃保守观念并接受各种形式的创新。实施创新措施已成为企业连续、长期的任务。想要取得创新方面的成功，银行需要采用一种系统的方法。创新不再是一件“可有可无”的事情，相反，它是一项绝对必要的举措。该执行报告概述了来自全球最成功的创新企业的九个有价值的创新经验。这些经验能够为银行提供清晰的方向和具体的路径，以便银行将这些经验应用于创新。

## 您准备好进行创新了吗？

为确定您在企业的组织、文化和流程转型中起到的作用，以及是否能够建立一个有望在财务表现方面名列前茅的创新型企业，可以试问自己以下几个问题：

### 创新组织

- 您如何才能使您的创新战略与业务战略保持一致？
- 您如何才能更好地组织创新团队并管理责任？
- 您如何才能建立通畅的创新流程？

### 创新文化

- 您通过哪些方式将创新作为核心业务活动？
- 您如何鼓励您的员工进行创新？
- 您如何才能保持已有的创新动力？

### 创新流程

- 您如何才能扩展新观念的来源？
- 您如何才能改善创新基金的分配？
- 您如何才能衡量创新绩效？

---

## 作者

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 在世界范围内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。他最近服务的客户包括在亚太地区正在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 的联系方式是 [nickd@sg.ibm.com](mailto: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。他负责 IBM 的全球业务战略咨询事业部。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 多年的多行业咨询经验。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 Marshall 是 IBM 商业价值研究院的战略与分析业务领导人和全球 CEO 调研项目总监。之前，Anthony 曾领导 IBM 战略与创新金融服务事业部的多个项目，专注于业务战略与转型。Anthony 为美国和全球多家客户提供了咨询服务，曾与多家顶级企业合作在创新管理、数字战略、转型和组织文化方面开展业务。他还拥有管制经济、私有化和 M&A 领域的经验。Anthony 拥有超过 20 年的咨询、研究和分析经验。他的联系方式是 [anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)。

Rachna Handa 是 IBM 商业价值研究院的咨询顾问和首席分析师。Rachna 负责指导实施 IBM 的全球性调查，包括全球 CEO 调查和 CMO 调查。她已在创新、数字转型、云计算和移动企业等多个领域开发思想领导力。Rachna 在咨询和转型方面具有 8 年的经验。她的联系方式是 [rachna.handa@in.ibm.com](mailto:rachna.handa@in.ibm.com)

---

## 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](http://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 analysis based on Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) data for all insured institutions
2. "Tesco Bank customer numbers and profits up as group is rocked by record £6bn losses." Scottish Financial News." April 22, 2015. <http://www.scottishfinancialnews.com/4154/tesco-bank-customer-numbers-and-profits-up-as-group-is-rocked-by-record-6bn-losses/>
3. 2014 IBM Global Innovation study
4. "Innovation in Technology and Transaction Banking Awards 2013." The Banker. February 9, 2013. <http://www.thebanker.com/Awards/Innovation-in-technology-awards2/Innovation-in-Technology-Awards/Innovation-in-Technology-and-Transaction-Banking-Awards-2013>.
5. IBM Institute for Business Value analysis based on market capitalization and growth data from Ycharts, Google Finance & Gurufocus; S&P 1200(financials) data from S&P Dow Jones Indices. <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-global-1200-financials-sector>
6. IBM, First Tennessee Bank: Analytics drives higher ROI from marketing programs, 2011, <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/leadership/firsttenbank/assets/pdf/IBM-firstTennBank.pdf>; "First Tennessee Bank: Analytics drives higher ROI from marketing programs." IBM. 2011. <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/leadership/firsttenbank/>
7. Wisniewski, Mary." Turkish Bank Lets Customers Build Their Own Apps." American Banker. September, 23, 2013. [http://www.americanbanker.com/issues/178\\_184/turkish-bank-lets-customers-build-their-own-apps-1062335-1.html](http://www.americanbanker.com/issues/178_184/turkish-bank-lets-customers-build-their-own-apps-1062335-1.html); "Awards." Garanti Bank. [http://www.garantitbank.ro/en/about\\_us/awards.html](http://www.garantitbank.ro/en/about_us/awards.html)

8. “Citi launches Innovation Lab in Singapore.” Citi. [http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/home\\_articles/n\\_singapore.html](http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/home_articles/n_singapore.html)
9. “Efma awards: mBank overcame competitors from five continents.” mBank. October 21, 2014. <http://media.mbank.pl/en/pr/288257/efma-awards-mbank-overcame-competitors-from-five-continents>; “About mBank.” <http://www.mbank.pl/en/about-us/about-mbank/>
10. U-Wen, Lee. “Bright ideas spring out of OCBC’s ‘innovation lab.’” The Business Times. February 3, 2014. <http://www.businesstimes.com.sg/top-stories/bright-ideas-spring-out-of-ocbc-s-innovation-lab>
11. “ICICI Bank launches cardless cash withdrawal services.” Business Standard. September 10, 2014. [http://www.business-standard.com/article/companies/icici-bank-launches-cardless-cash-withdrawal-services-114091001323\\_1.html](http://www.business-standard.com/article/companies/icici-bank-launches-cardless-cash-withdrawal-services-114091001323_1.html)
12. “Barclays Taps Crowdsourcing with the ‘Your Bank’ Ideabank [Banking Innovation].” Visible Banking. September 10, 2014. <http://www.visiblebanking.com/barclays-yourbank-taps-crowdsourcing-ideabank-banking-innovation-10943>
13. “BBVA’s new venture program looks for financial services innovation.” PE Hub. March 26, 2014. <https://www.pehub.com/2014/03/bbvass-new-venture-program-looks-for-financial-services-innovation/>

© Copyright IBM Corporation 2015  
Route 100, Somers, NY 10589  
2015 年 8 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](http://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

GBE03692-CNZH-00

