

敏捷银行实施策略与路径

—— 在不确定环境下转型实施手册

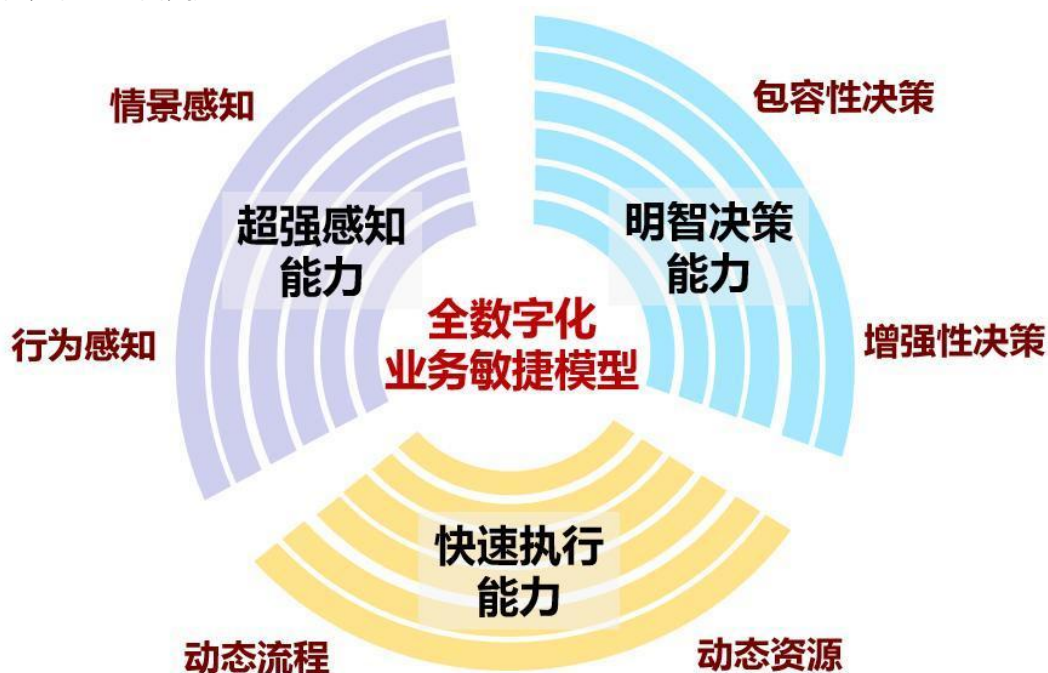
课程背景：

近年来，国内外领先金融机构纷纷全力投入业务创新与转型。截至 2020 年，中国互联网金融的市场渗透率已达 62%，移动支付用户超过 7 亿人。全球 1000 大企业里面，67% 已经把数字化与敏捷创新定为企业级转型战略。从全球来看，国际领先的银行平均每年投入税前利润的 17%~20% 用于数字化与敏捷转型。

思考：突如其来的新冠疫情，对商业银行产生了哪些改变和挑战？

当今社会正在经历百年未有之大变局，各种黑天鹅事件层出不穷，一个不稳定（volatile）、不确定（uncertain）的、复杂（complex）的、模糊（ambiguous）的 VUCA 世界呈现在所有企业面前。传统银行正面临金融科技巨头的挑战，金融业务转型迫在眉睫。各商业银行急需找到转型策略和方法，以应对不断发生的变化。

传统银行如何找到向敏捷银行转型的方法？以及快速转型的动力。首先要转变思想：从传统**以产品为中心**的思维方式，向**以用户为中心**的敏捷思维进行转变，找到个性化、差异化、定制化的用户场景体验创新点，并依靠敏捷银行新型组织快速批量获客。同时实现用户场景的数字化、自动化、敏捷化，利用金融科技增强普惠金融和实体经济的支持能力，积极推动敏捷化转型，从而转型成为以用户为中心，内部简约化，外部差异化，整体协同数字化的敏捷金融企业。



课程特点：

1. 为什么必须向敏捷银行转型？
2. 从传统银行向敏捷银行转型的顺序：从思维、业务、组织和文化。
3. 敏捷实施转型步骤与标准。

4. 敏捷转型的风险与应对策略。

课程大纲：

第一讲：全球颠覆式创新浪潮

一、汹涌而来传统银行转型创新浪潮

- 1) 你没做错什么，是时代变了——来自互联网的冲击波
- 2) 传统商业银行的危机，遇到“平行宇宙”
- 3) 摩尔定律给互联网金融带来指数级发展

二、网络叠加效率

- 1) 聚集与边界效应
- 2) 深度渗透逻辑
- 3) 数据智能逻辑

三、互联网金融颠覆的传统银行

- 1) 超级平台现象
- 2) 长期主义与长尾效应
- 3) 构建金融生态圈

四、商业银行数字化敏捷创新的“3+1”落地转型策略

- 1) 策略一：建设全新商业模式
- 2) 策略二：以客户为中心的现有业务数字化敏捷模型转型
- 3) 策略三：全面布局金融科技及全新风险投资机会
- 4) 一套全新的基础数字化敏捷能力

第二讲：银行的心声与敏捷转型

一、破题：传统银行与敏捷银行有哪些区别？

- 1) 敏：洞见+创新
- 2) 捷：行动+迭代
- 3) 数字化赋能：全面建立数据科学系统

二、探究：敏捷提升商业银行客户价值

- 1) 成本价值：高流量、长尾获客
- 2) 体验价值：个性化、定制化、移动化
- 3) 平台价值：多维、高频、生态圈

场景练习：15个典型敏捷创新模式

三、挖掘：敏捷提升商业银行赋能

- 1) 超强感知能力：行为感知、情景感知
- 2) 明智决策能力：包容性决策、增强型决策
- 3) 快速执行能力：动态流程、动态资源

四、实施：保持、撤出、颠覆、占领

- 1) 保持：尽量保持现有市场利润与客户关系
- 2) 撤出：不留恋过去，及时剥离、撤出传统市场和业务
- 3) 颠覆：发现价值洼地，成为行业颠覆者
- 4) 占领：成为行业领先者，并延长占领价值洼地的时间

第三讲：敏捷银行业务+科技的双轮驱动模式

一、建立敏捷银行业务能力中心

1) 业务敏捷创新方法

- A. 业务垂直化创新
- B. 业务最简化创新
- C. 构建精益创新画布

场景练习：通过精益画布，寻找、分析并定义新业务、新产品，创造敏捷银行的机会

2) 敏捷项目管理三四三流程

- A. 三个团队管理角色：产品负责人、敏捷教练、团队
- B. 四个会议：迭代计划会、迭代评审会、迭代总结会、每日站会
- C. 三个实施交付物：产品需求列表、迭代需求列表、燃尽图

二、建立敏捷银行科技能力中心

1) 分布式微服务的架构

- A. 模块化+服务化
- B. 云原生微服务
- C. 高性能分布式事务

2) 异地多活的大数据中心

- A. 无限可扩展能力
- B. 弹性供给与调度
- C. 无损秒级容灾

3) 搭建大中台系统

- A. 移动化业务前台
- B. 业务与数据中台
- C. 分布式数据后台
- D. 从“烟囱系统，重复开发”到共享化中心

三、敏捷银行人才管理与组织模式升级

1) 构建未来组织：全员赋能云组织

2) 组织进化路径：从部门管理到自组织

3) 嵌入式业务人才培养机制：知识驱动智慧沉淀