

# 传统商业银行全数字化业务敏捷策略

## —— 在不确定环境下的全数字化转型实施手册

### 课程背景：

从凭票购买粮油到刷手机买菜，改变的不只是支付方式，而是人的命运——

**2018年习近平总书记新年元旦讲话。**

**中国金融改革与发展宜早不宜迟，宜快不宜慢——2018年博鳌 习近平总书**

### 记讲话

近年来，国际和国内的领先银行纷纷全力投入数字化转型。截至2018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%已经把数字化转型定为企业级战略。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%用于数字化转型和创新。

思考：过去几年，商业银行受到了哪些挑战？

国内商业银行目前仍然习惯服务于高端的企业客户（2:8法则），但数字化时代打破了客户边界，可以通过数字化渠道触达所有客户群体（长尾法则）。长尾客群需要更加精细化地数字化运营能力：数字渠道获客、精准客户洞察、千人千面的营销、智能化的客户体验……。而传统商业银行物理网点本身存在大量的局限性，地理位置、营业窗口期、服务人员覆盖面，客户体验差。相比而言，移动化数字化的线上渠道可以提供无限触达能力、全时化服务、丰富的产品服务、良好的客户体验能力。

随着世界经济金融大格局的变化和智能产业的突飞猛进，商业银行正面临一个难得的转型、融合和发展的机遇。这个机遇就是数字化，即将把人类带到智能时代的四项技术：A（Artificial Intelligence，人工智能），B（Blockchain，区块链），C（Cloud computing，云计算），D（Big Data，大数据）。现在越来越多的银行客户都将把数字化作为首要的接入方式，或者唯一方式，不再通过网点使用金融服务。商业银行从单一的网点渠道服务到如今的多渠道和全渠道业务。但是银行的中心仍然是基于网点的设计，与其他服务平台一样，银行来到了一个需要不断改变以适应客户需求的世界。如果一家商业银行还不开始考虑**数字化变革**——没有找到合适的业务创新，那商业银行更大的危机即将来临。

### 课程特点：

1. 解读数字化银行的相关概念和应用，将给商业银行带来三大价值和改变。
2. 分析商业银行全数字化转型的四个策略：收割、撤退、颠覆、占领。
3. 商业银行如何利用数字化技术：大数据、云计算、分布式等，进行业务深度挖掘，提升金融服务的能力，发现新需求和增长点。
4. 清晰讲解数字化敏捷模型落地实施，开展业务创新、敏捷项目，建立直销银行。

## 课程大纲：

### 第一讲：全球数字化颠覆浪潮

#### 一、汹涌而来数字化浪潮

- 1) 什么导致银行界的“中年危机”
- 2) 你没做错什么，是时代变了——门口的野蛮人
- 3) “摩尔定律”带来指数级发展

#### 二、网络叠加效率

- 1) 深度渗透逻辑
- 2) 数据智能逻辑

#### 三、数字化为什么能颠覆的传统企业

- 1) 超级平台现象
- 2) 非对称发展
- 3) 商业新物种
- 4) 金融新生态

#### 四、新技术全方位的深度渗透到传统银行

- 1) 从银行 1.0 到 4.0 的演进和变革
- 2) 业务的变迁：对公业务萎缩、零售业务高速发展
- 3) 垂直产业链的构建对银行业务的深度融合

### 第二讲：银行的心声与数字化转型

#### 一、破题：传统银行与数字化银行有哪些区别？

#### 二、探究：数字化带来的三大客户价值

- 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

#### 三、挖掘：数字化生产力

- 1) 解密势不可挡的金融科技：技术、人、流程
- 2) 攻守之道：赢得无边界经济竞争的胜利
- 3) 他山之石：快速创新能力与实践

#### 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，进行业务、技术创新，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

#### 五、国际领先的数字化银行和金融科技创新的“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能力

## 第三讲：数字化转型的核心：全数字化业务敏捷模型

### 一、全数字化业务敏捷模型给商业银行带来的三大赋能

- 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
- 4) 业务+科技的双轮驱动敏捷模式
  - A. 什么是敏捷管理
  - B. 敏捷价值观
  - C. 精益创业画布——创新及定义产品
  - D. 敏捷开放模型——SCRUM 模型

### 二、建设金融业务敏捷能力中心

- 1) 充分授权的团队：组织多个松耦合的小团队，提高分工协作能力
- 2) 资金平台：集成“存、贷、汇、投”等多种核心业务的前端团队。保障各个资金在交换业务中的事务一致性，建立业务系统的“端到端”流程。
- 3) 客户平台：贯彻“以客户为中心”的理念，提供统一定义客户、统一管理客户信息、统一身份识别、统一认证授权、客户视图等基础服务。
- 4) 产品平台：通过对产品要素创新、迭代模型，提供各种产品的灵活定义及配置组装能力。

### 三、建立金融科技敏捷能力中心

- 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

### 四、建立数字化敏捷成熟度模型

- 1) 数字化客户体验分析
- 2) 数字化风险评估
- 3) 数字化敏捷组织 KPI
- 4) 数字化敏捷成熟度评估

### 五、蚂蚁金服敏捷经验分析——业务敏捷 + 技术敏捷 + 数据智能 + 最佳实践 + 推广规范标准

## 第四讲：银行数字化转型路径与实践——跨越数字鸿沟

### 一、数字化更是一种企业文化与思维的升级

- 1) 树立第一性原理思维
- 2) 树立互联网思维
- 3) 树立数据驱动理念
- 4) 树立大数据思维

### 二、数字化银行转型阶段划分

- 1) 数字化 1.0=最佳客户连接、业务线上化、移动化
- 2) 数字化 2.0=共享化能力中心、业务敏捷能力
- 3) 数字化 3.0=开放生态、

### 三、数字化银行转型路径

- 1) 体验创新导入
- 2) 科技创新导入
- 3) 生态创新导入
- 4) 组织创新导入

### 四、场景练习：通过精益画布，寻找、分析并定义新业务、新产品，创造直销银行的机会