

商业银行数字化转型案例分析与实操

——在不确定环境下数字化转型实战手册

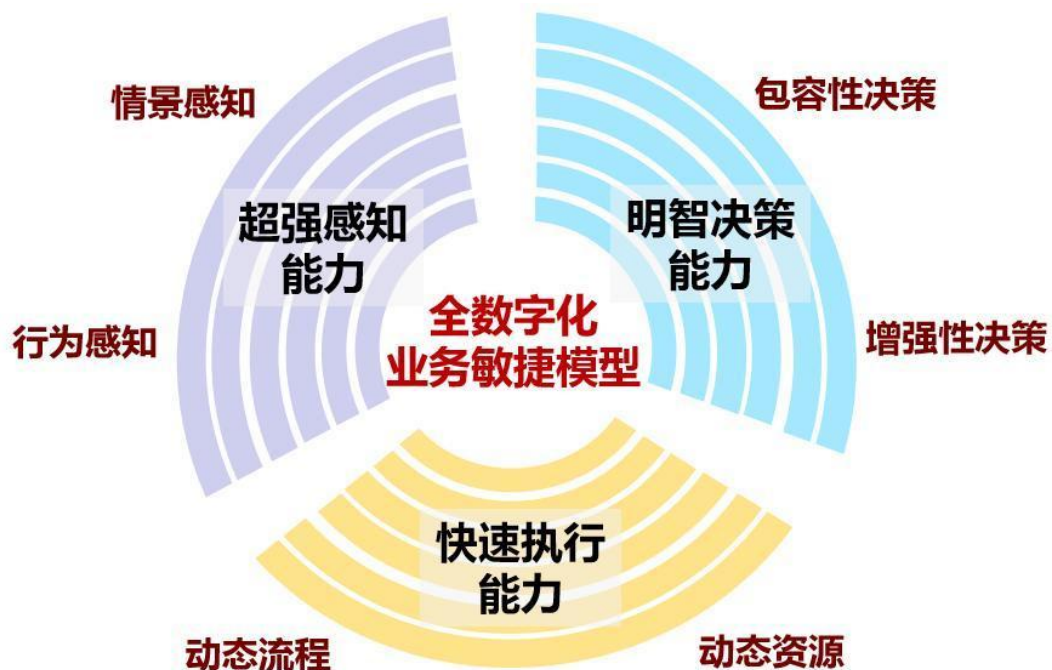
课程背景：

近年来，国内外的领先银行纷纷全力投入业务数字化创新与转型。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。

传统商业银行如何找到向数字化银行转型的方法与案例？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. 从传统产品中心思维向用户中心思维转变：思维、业务、组织和文化。

2. 金融与银行从业者的思维需要尽快提升，如何建立基于数字化用户场景的创新路径，以此进行批量获客。
3. 学习基于由日常积累的大量数字化案例，从中发现潜在的、有价值的数字化创新及获客方法。
4. 辅导建立数字化用户场景微创新思路，剖析行业优秀案例和常用手段和方法。

学员收益：

随着数字化时代的来临，商业银行对创新人员的需求呈现爆炸性增长，其中实战能力在产品设计领域至关重要，一名出色的创新与产品设计者需要通过经历各种各样的实战分析，吸取经验教训以持续成长，光靠教科书上的那些标准案例，只能成为学者，不能直接在创业中“落地、见效”。随着创业创新的需求的迅速增长，相关人员迅速提高自身实战能力的愿望正在变得日益迫切。

本课程定位为业务与产品创新实战操作，围绕敏捷银行金融产品经埋及创客运用微创新设计的主要方面开展：（1）深入理解数字化敏捷创新思维；（2）对用户场景体验、市场进行精准分析；（3）数字化产品设计技术；（4）数字化运营管理；（5）产品数据分析。

在同步学习和操练中能超越传统产品设计的方法和工具的局限，聚焦于对产品微创新设计、挖掘经验的领悟，从而“学以致用、举一反三”地提高自身的实战能力，回到工作岗位上可以立刻解决创新与获客中的实际问题，提升商业银行竞争力。

课程主要内容：

第一讲：全球颠覆式创新浪潮

1. 汹涌而来商业银行转型创新浪潮

- 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

2. 网络效率逻辑

- 4) 数据智能逻辑
- 5) 深度渗透逻辑

3. 传统金融模式为什么遭颠覆

- 1) 超级平台现象
- 2) 非对称发展
- 3) 商业新物种
- 4) 金融创新的第一性原理

案例分析：价值储存(“存”)、获得信用(“贷”)、资金转移(“汇”)

4. 新技术全方位的深度渗透到传统金融转型

- 1) 从银行 1.0 到 4.0 的演进和改造
- 2) “移动支付”彻底改变了传统金融服务场景
- 3) 垂直产业链的构建对银行业务的深度融合

第二讲：基于用户场景体验的创新思维

1，用户思维

- 把握用户的核心需求
- 如何利用用户体验开展营销

案例分析：如何精准定位用户画像

2，简约思维

- “简”是王道
- 如何“简”而不“乏”

3，极致思维

- 抓住用户痛点
- 如何把握兴奋点

4，迭代思维

- 先开炮后瞄准
- 如何有效微创新

5，流量思维

- 如何正确的薅羊毛？羊毛出在猪身上让狗付费
- 如何规划数字化金融商业模式

案例分析：腾讯微众银行互联网金融模式

6，社交思维

- 口碑的独特优势
- 如何把握口碑的关键节点

7，大数据思维

- 大数据现代企业的仪表盘
- 如何让大数据助力高效运营

案例分析：通过用户、场景、数据，提升金融数据治理能力

8，平台思维

- 建设生态圈
- 如何建立互联网时代的联盟

案例分析：戴尔开启供应链金融模式——开放式金融

9. 跨界思维

- 行业边界的模糊
- 如何做颠覆式创新

案例分析：各金融机构数字化金融平台案例分析

第三讲：数字化敏捷式创新策略和路径

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、 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

三、 探究：敏捷提升商业银行用户价值

- 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

案例分析：15个经典敏捷创新模式

第四讲：数字化敏捷创新方法实操

1. 洞察：做好竞品分析和用户研究

- 1) 如何定义用户需求
- 2) 用户研究的4大方法
- 3) 获取竞品及竞品分类的关键路径
- 4) 透视竞争对手的4大维度

案例分析：蚂蚁金服用户征信风控产品设计思路

2. 体验：做用户喜爱的产品设计

- 1) 衡量用户体验的关键指标
- 2) 产品体验设计的基本原则
- 3) 保证用户体验的测试方法
- 4) 方法：人物角色、故事板、可用性测试、偏好测试

3. 转化：从需求到功能到产品

- 1) 用户需求与产品功能的关系
- 2) 产品架构设计的四个层次
- 3) 产品设计的9大原则
- 4) 产品设计的主流模式和规范

4. 规划：小步快跑，把握产品节奏

- 1) 做好产品决策的核心要素
- 2) 产品目标及阶段规划的确定方法
- 3) 工具：产品需求列表、迭代需求列表、燃尽图

5. 运营：高营收，批量获客的秘密

- 1) 用户运营、产品运营、活动运营、内容运营的方法
- 2) AARRR 的运营模型

- 3) 运营的三大核心要素：用户、产品、渠道
- 4) 从 0 到 1 的用户破局

6. 小试牛刀

课上实战练习：围绕用户场景体验，搭建数字化银行创新设计模型、方法与流程。

- 1) 业务敏捷创新方法
- 2) 业务垂直化创新
- 3) 业务最简化创新
- 4) 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