

2017年春季刊（创刊号）

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

取胜数字化 拥抱Fintech

精简版



2017年春季刊

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

刊首语

《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》着眼于国内银行业的发展，结合麦肯锡全球洞见和中国本土实践经验，围绕转型、创新和并购等一系列热点主题，定期与银行高管分享麦肯锡见解。

在互联网时代，随着外部环境复杂性的加剧、金融科技公司的崛起、消费者数字化需求的增加以及新技术的迭代更新，传统银行的数字化转型迫在眉睫。近年来，国内银行纷纷开始试水数字化新模式，然而对于数字化战略布局、规模化实施落地、体系化能力建设普遍经验不足，成效自然难如人意。春季刊《取胜数字化 拥抱 Fintech》精心策划了 20 篇文章，分三部分剖析和解读了数字化战略布局、业务领域（零售银行、公司银行和风险管理）的数字化应用，以及数字化转型的四方面必备能力（领导力与文化、组织与人才、双速 IT 和大数据）。此外，还收录了国际领先银行高管的数字化转型访谈（例如，花旗集团运营技术部总裁、星展银行 CEO 等），以及多家银行成功转型案例（例如，西班牙对外银行、澳大利亚联邦银行、荷兰 ING 银行等），既为国内银行提供了难得的借鉴，又可激发银行高管的思考和探讨。

我们希望凭借《麦肯锡中国银行业 CEO 季刊》引发中国银行业 CEO 对数字化战略蓝图构想之思考，推动组织上下达成战略共识，进而积极探索与外部生态圈的合作，打造最适合自身的实施路径。未来，我们还将陆续推出针对银行业创新和转型等系列精彩内容。

祝开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡大中华区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡大中华区银行业务负责人

麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 韩峰 周宁人

金悦 吴伊虹

林琳 程映

我们谨在此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：喻宁、顾磊、朱虹、李智文、王巍、廖红英、王佳洋、曹蕾及40余位英文版文章作者。

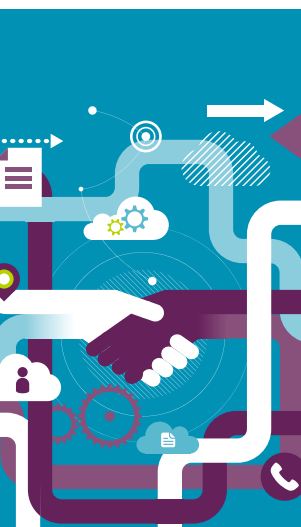
关于麦肯锡大中华区银行咨询业务

麦肯锡大中华区银行咨询业务致力于协助本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过实施效益驱动的解决方案，协助客户取得长期成功，并且帮助客户建立可持续的核心竞争力。

麦肯锡不仅专注于协助客户设计整体转型、创新和并购等战略，并且提供端到端的实施支持，同时协助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

完整版目录

第一部分



银行全面数字化战略

总体战略

全面启动数字化银行战略：洞见与最佳实践案例

银行面临数字化时代前所未有的挑战和机遇。麦肯锡总结数字化战略的三大核心洞见和培养数字化能力的四大关键举措，并辅以领先银行转型案例，供参考和借鉴。

花旗运营技术部总裁访谈：数字化时代重塑花旗

花旗集团运营技术部总裁介绍花旗银行如何加快数字化转型，以及善用人才和敏捷对实现转型的重要性。

星展银行 CEO 访谈：亚洲银行的数字化再造

星展银行CEO分享DBS数字化转型之旅，强调数字化不能只停留在表面，要深入骨髓。

第二部分



数字化在银行业务领域的应用

零售银行

欧洲零售银行数字化崛起

随着欧洲消费者线上化程度的提高，零售银行也必须跟上新的数字化潮流。然而，多数银行尚未做好准备。

全面提升客户体验：端到端客户旅程数字化改造

全面提升客户体验已成为银行打造核心竞争力的首要任务。围绕客户旅程的端到端数字化改造可释放巨大潜力。

如何打造领先的直销银行

国内直销银行仍处在摸索阶段。如何借鉴国外成功经验，打造领先的直销银行模式，值得我们共同探索。

公司银行

挖掘公司银行的数字化潜力

公司银行业务的数字化水平相对滞后，银行可聚焦五大举措发掘巨大价值。

互联网时代下的公司银行新模式：平台金融

互联网时代的公司银行和小微业务模式正在经历巨变，打造平台金融，实现“三流合一”的商业新模式。



风险管理

风控数字化：布局下一个十年的风险管理

有选择性地实施数字化方案可迅速显著提高风险管理水平。优先聚焦三大领域，充分发掘速赢价值。

加速信贷风险管理数字化转型

银行亟须调整价值重心，打造数字化信贷风险流程，才能有效应对监管新规、投资者预期和创新竞争等多重压力。



第三部分

数字化战略必备能力

领导力与文化

四大举措提升董事会“数字商”

技术日新月异，数字化风险不断涌现，竞争者层出不穷。董事会应真正融入数字化时代，提升“数字商”。

变革引领者——新一代的首席数字官

数字化时代对首席数字官提出崭新需求，应当担起数字化“变革引领者”角色，领导整个组织数字化转型。

首席信息官应如何领导数字化信息业务

首席信息官应着眼大局，推动整个银行的重大变革。同时与首席营销官紧密合作，将新兴技术转化为销售。



组织与人才

撬动数字化转型的组织模式

组织和文化转型往往是银行在通往数字化过程中最棘手的问题。银行可考虑三种组织模式，推动数字化落地。

ING 访谈：打造数字化转型引擎——敏捷组织

ING银行首席信息官讲述了顶尖工程技术人才和敏捷工作方式在产品流程数字化进程中的重要性。

六类科技人才护航数字化转型

在数字化时代，科技人才的重要性不言而喻。银行如何培养和挽留人才，本文将对此一探究竟。



双速 IT

双速 IT 助力银行数字化转型

传统银行IT开发往往成为数字化竞争中的软肋。打造双速IT可帮助银行实现敏捷开发，推动数字化落地。

南非标准银行访谈：银行如何实现双速 IT 转型

南非标准银行首席技术官分享如何向敏捷开发模式转型，以及如何助推银行提升服务交付和内部流程水平。



大数据

构建卓越的大数据能力

大数据会深刻影响银行的竞争力。本文将介绍如何充分发掘数据潜力，提升销售，加强风险，改善运营。



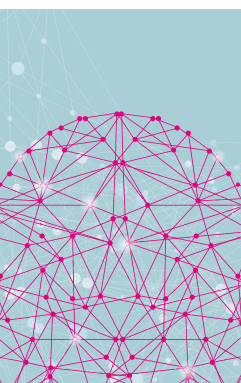
海外考察交流

银行业高管创新训练营

麦肯锡将举办“银行业高管创新训练营”系列海外考察，旨在帮助国内银行高管开拓视野，汲取全球智慧。



精简版目录



07 全面启动数字化银行战略：洞见与最佳实践案例

银行面临数字化时代前所未有的挑战和机遇。麦肯锡总结数字化战略的三大核心洞见和培养数字化能力的四大关键举措，并辅以领先银行转型案例，供参考和借鉴。

34 星展银行 CEO 访谈：亚洲银行的数字化再造

星展银行CEO分享DBS数字化转型之旅，强调数字化不能只停留在表面，要深入骨髓。



43 如何打造领先的直销银行

国内直销银行仍处在摸索阶段。如何借鉴国外成功经验，打造领先的直销银行模式，值得我们共同探索。

63 互联网时代下的公司银行新模式：平台金融

互联网时代的公司银行和小微业务模式正在经历巨变，打造平台金融，实现“三流合一”的商业新模式。

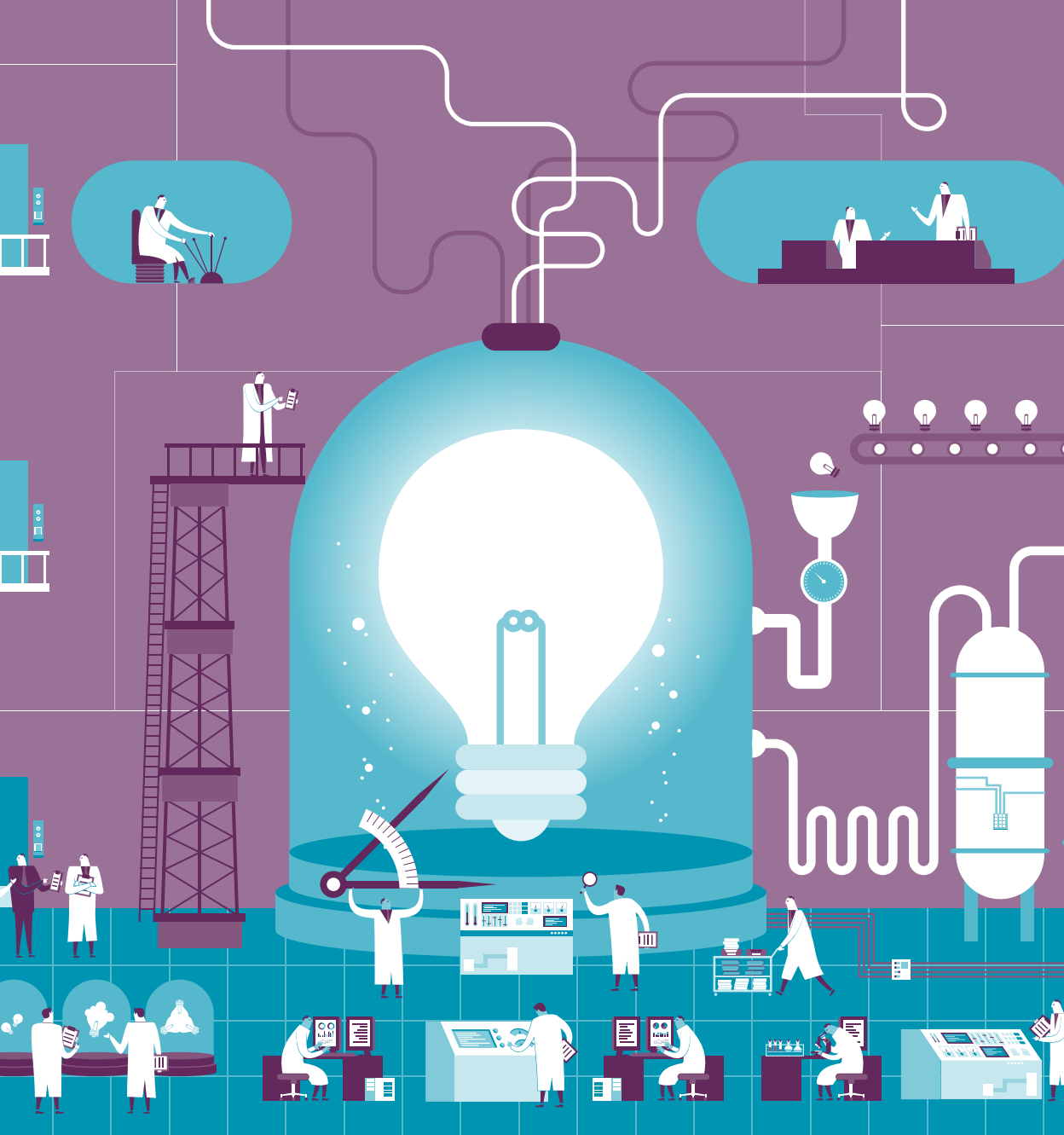


77 撬动数字化转型的组织模式

组织和文化转型往往是银行在通往数字化过程中最棘手的问题。内银行可考虑三种组织模式，推动数字化落地。

90 南非标准银行访谈：银行如何实现双速 IT 转型

南非标准银行首席技术官分享如何向敏捷开发模式转型，以及如何助推银行提升服务交付和内部流程水平。



总体战略

全面启动数字化银行战略： 洞见与最佳实践案例

曲向军, 韩峰, 金悦 和 程昶

“硅谷已经加入战局——数以百计的初创公司挟裹着人才与资金谋求寻找传统银行的替代方案...”

— 摩根大通银行首席执行官Jamie Dimon

一场数字化风暴正在席卷全球，银行业新的竞争格局已经形成，传统银行面临着前所未有的机遇和挑战。

挑战一：外部经济环境恶化，监管日益加强

一方面，近年来中国经济增长明显放缓，信贷需求紧缩；利率市场化改革使得银行赖以生存的息差逐渐收窄，经营环境日益严峻。另一方面，监管机构对商业银行的资本充足率、流动性等要求不断提高。对于中国银行业而言，挖掘潜在增长机会迫在眉睫。

挑战二：新进入者咄咄逼人，蚕食银行利润

新兴的金融科技公司正在各个细分领域攻击传统银行的核心业务。这些新进入者建立起了以客户体验为导向、以数据技术为驱动、以互联网低成本扩张为手段的业务模式，打破了银行的垄断局面。截至2016年，中国互联网金融的市场渗透率已达36%，用户近5亿人。如何应对新竞争者，寻找新的业务模式将成为银行的必然选择。

挑战三：客户行为迅速改变，数字化诉求成为主流

在数字化时代，消费者日渐成熟，诉求亦不断升级。麦肯锡研究显示，在亚洲发达市场，58%-75%的客户在线购买了银行产品，更多客户愿意尝试数字化程度更高的产品。相比过去，新生代消费者更加看重方便、快捷、多渠道等数字化体验，也是客户选择银行的重要考量标准。

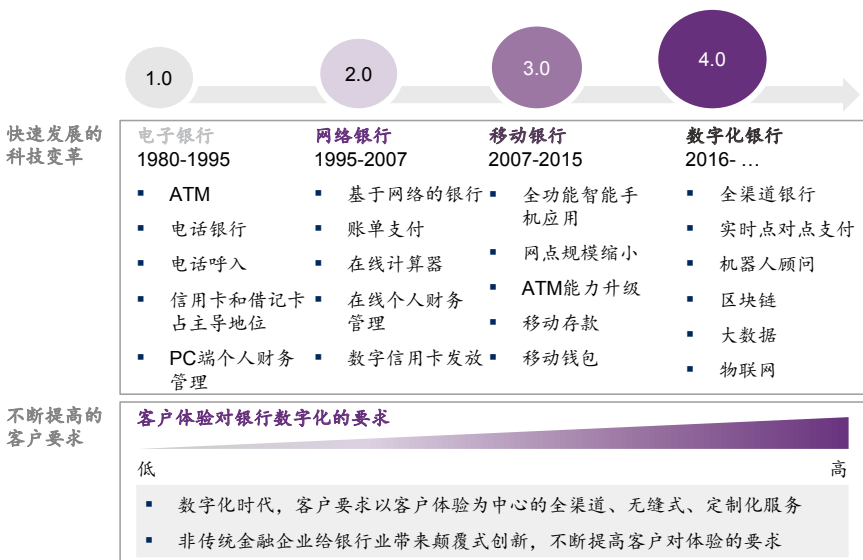
挑战四：新技术快速发展，推动银行变革

前沿技术日新月异，在前中后台的应用更加广泛，这为银行带来前所未有的革新机遇：大数据有助于精准预测消费者的行为及其演变方式，从而实现产品的定制化和差异定价；区块链技术通过数据的分布式存储和点对点传输，打破了中心化和中介化的数据传输模式；金融云可为客户提供远程的、基于需求的服务，架构灵活能有效节约总开支。

挑战五：新商业模式不断涌现，颠覆传统业务

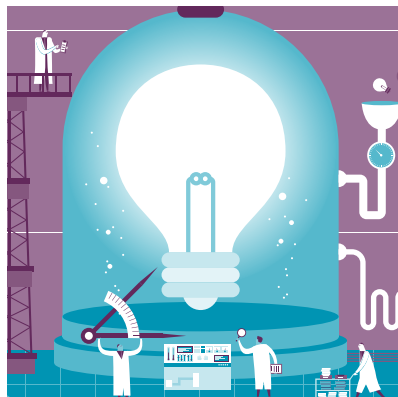
在经历了电子银行、网络银行、移动银行后，银行业现已全面步入 4.0 数字化时代（见图 1）。如今的客户要求银行以客户体验为中心，提供全渠道、无缝式、定制化的产品和服务，这就意味着银行必须颠覆传统业务模式，即通过收购、投资、战略合作等多种形式布局，借力金融科技创新，打造以自身业务为核心、融合科技创新的一体化移动金融生态圈。

图1 全球银行业已进入4.0数字化时代



数字化银行战略之三大核心洞见

近年来，全球各大领先银行纷纷拥抱数字化变革。据统计，国际领先银行每年平均投入税前利润的 17%-20% 用于数字化转型和创新。对于银行业来说，数字化将成为下个十年的战略重点。麦肯锡根据对全球近 30 家领先银行的实地考察和调研，总结出以下三大洞见：



洞见一：以客户为中心，全面提升客户体验

在数字化时代，全面提升客户体验既是银行 CEO 关注的第一要务，也是银行打造核心竞争力的制胜手段。提升客户体验能够带来可观的投资回报：营收增长 10-15%，服务成本降低 15-20%，员工满意度提升 20-30%。国际领先银行往往从以下两个方面入手打造卓越的客户体验：

端到端客户旅程的数字化改造。银行正在从“产品驱动”转向“客户驱动”，围绕核心客户旅程推动敏捷、快速、端到端的数字化流程再造。数据研究表明，银行只要聚焦 20-30 个核心客户旅程改造，就可以大幅降低运营成本（覆盖 40%-50% 成本），并显著提升客户体验（覆盖 80%-90% 的客户活动）。在客户行为转变与银行运营成本上升的双重挑战下，国际领先银行纷纷启动了核心客户旅程的数字化改造（见图 2）。2014 年开始，汇丰银行（HSBC）启动了 5 年近 30 个客户旅程数字化改造项目，旨在推动全球业务的数字化转型。英国劳埃德银行（Lloyd）在 2012 年业绩低谷期筛选了十大核心客户旅程进行端到端流程改造，在 3 年内将银行扭亏为盈，节省了 1.5 万名人工，实现了 20 亿英镑成本节约。

全渠道银行的一体化体验。国际领先银行（例如，荷兰 ING 银行、西班牙桑坦德银行、花旗银行等）借鉴零售业“全渠道”概念，提出打造全渠道银行

图2 全球领先银行均在大力推进客户旅程的数字化改造



(Omnichannel Banking)，意在为客户提供一体化全方位的数字化服务，确保各渠道任何触点客户体验的一致性和透明度，大幅提高客户服务效率，一改过去反应迟缓、渠道衔接不畅等不佳的客户体验。领先银行通过明确不同渠道的价值定位，利用科技手段推动渠道的数字化升级，帮助客户在交易过程中的多个服务渠道之间实现无缝切换，创造完美的服务体验。银行全面集成不同渠道产生的交易资料和客户数据，实现不同渠道的信息一致呈现，同时创建客户 360 度全景画像，发掘并推送潜在业务和交叉销售机会。

洞见二：基于移动端和互联网平台打造创新业务模式

数字化业务已逐渐成为传统银行的重要收入来源。以欧洲银行为例，2010 年到 2016 年之间，来自数字化渠道的零售银行业务额从 356 亿欧元增长到 763 亿欧元，占银行总业务比例从 9% 提升到 20%。金融服务愈加广泛和频繁地嵌入到零售和公司银行业务场景之中，国际领先银行在基于移动端和互联网平台的业务模式创新上不断推陈出新，举例而言：

直销银行。荷兰 ING 银行的“ING Direct”是全球第一家直销银行。有别于传统银行，ING Direct 以简单、差异化的产品和明确的市场定位塑造了鲜明

的品牌特征，在欧洲和海外多个市场都取得不俗的成绩。近年来的直销银行模式已更加紧密地嵌入到各个生活应用场景，通过与线上高频用户平台对接合作，大幅增加高频应用场景和客户触点。例如，土耳其 iGaranti 与各大社交应用软件合作互相引流，快速获得大量注册用户。电信运营商和商业银行合作推出肯尼亚 M-Pesa 电子钱包，申请手机时即绑定服务。

平台金融。银行基于互联网平台，利用创新技术（物联网、云计算、人脸识别、区块链等）颠覆传统的公司银行及小微业务模式——为大企业客户提供融资以外的增值服务（例如，资产负债表管理、现金管理等），将客户群拓展至上下游及交易对手，解决小微企业线上风险控制效率和有效性难题，并且可以向零售客户延伸。以花旗银行（Citi）为例，推出供应链金融交易平台，提供多样化的现金管理产品和贸易融资产品，协助潜在客户构建现金管理、资金池等“内部银行”能力，实现银企深度融合。花旗曾给戴尔全球 100 个供应商提供 50 亿美元的银团供应链融资。供应商通过在线订单系统即可提交融资申请，24 小时内即可收到款项。

洞见三：布局金融科技，打造共赢生态圈

颠覆性的金融科技已成为全球领先银行不可忽视的话题，银行可以通过收购、投资、战略合作等多种形式积极布局和借力金融科技创新。麦肯锡对全球 100 家领先银行的调研结果显示：52% 的银行与金融科技公司有合作关系，37% 的银行采用风投或私募的形式布局金融科技。例如，花旗银行于 2010 年设立了花旗风投（Citi Venture），密切关注并投资大数据、电商与支付、金融服务、安全与 IT 这四大金融科技领域。西太平洋银行（Westpac）向独立运营的风投基金 Reinventure 投资 5,000 万美元，布局颠覆性技术，投资项目包括比特币钱包 Coinbase，社交媒体网站 Nabo，一站式支付平台 PromisePay，P2P 贷款平台 SocietyOne，企业情报数据仓库 Zetaris 等。



培养数字化能力的四大关键举措

举措一：提升董事会和高管层的“数字商”

驱动变革的核心要素是“人”，卓越的领导力对银行数字化战略的成功落地至关重要。领导班子（董事会、CEO及C级别的高管）首先要对银行的数字化愿景达成统一的认识，并在组织内自上而下地逐层传递该愿景，形成具体可操作的方案和目标。董事会应该密切关注数字化战略的实施，可考虑引入“数字化董事”¹提升决策质量，并投入20-30%的时间讨论数字化相关议题，提高领导班子的“数字商”。银行还可以设置首席数字官（CDO）一职，将数字化融入公司发展战略，推动战略落地。

举措二：推动组织和机制的数字化转型

“敏捷组织”正在成为领先银行实现跨越式发展的重要手段。银行可以考虑采取三种模式推动大规模组织机制革新：

创新孵化：在银行内部设立单独创新单元（如数字化实验室、创新车库等），在不影响主营业务前提下，对创新项目进行孵化（如澳大利亚联邦银行、花旗银行）；

敏捷组织：完全打散传统的“条”和“框”架构，对业务流程进行数字化改造，参照互联网公司的扁平架构，形成以项目制的灵活单元和全新决策机制，推动组织全面变革（如荷兰ING银行）；

风险投资基金：银行通过设立风险投资基金，广泛投资布局金融科技公司和项目，建立金融科技生态圈（如美国花旗银行、西班牙对外银行等）。

举措三：构建双速IT开发模式

国际领先银行参考互联网公司的敏捷开发经验打造“双速IT”的开发模式：一套以客户为核心的快速前台系统和一套以交易为核心的后台系统同时运行。快速前台IT架构能够最大化灵活性和可配置性，采用敏捷开发模式，实现交付物快速迭代。传统后台IT架构通常包括中后台结算和交易处理等功能，力求以稳定、简单、标准化的交易基础确保主数据的一致性。实践表明，

运用双速 IT 模式可带来显著的价值；软件上市时间缩短 40-60%，错误率减少 60%。

举措四：全面建设大数据能力

大数据能力将是银行未来十年的核心竞争力，可在众多领域显著提升价值：交叉销售业务增长 10-30%，信贷成本下降 10-15%，后台运营成本降低 20-25%。国际领先银行从四个维度入手培养大数据能力：

从数据用例出发，紧密结合业务应用，逐步改善数据基础、提升使用价值；建立“数据湖”总体数据分析层，从分散的数据源中提取数据，克服数据库的碎片化障碍；创建高级分析“卓越中心”，理顺组织模式，调整治理架构；构建大数据相关的人才梯队（包括内部培训及引进外部人才）。



银行的数字化及创新转型绝非一蹴而就，某些国外银行的转型历程长达 10 年之久且仍在持续。国内银行业应树立紧迫感，将数字化战略上升到全行的战略高度。董事长和行领导要达成共识，制定全行的数字化战略实施蓝图。数字化转型要由 CEO 亲自领导，且主次分明，确保方案可执行、可落地。借鉴国际领先银行最佳实践，国内银行应尽早建立配套的组织和保障机制，并着力打造数字化能力，形成持续迭代的创新动力。■

¹ 数字化董事为非执行董事会成员，在数字化企业中发挥重要的运营作用，在传统企业主要发挥数字化运营作用，或在数字企业发挥两种或两种以上的非执行董事会作用。

曲向军 (John_Qu@McKinsey.com) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
韩峰 (Feng_Han@McKinsey.com) 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
金悦 (Rachel_Jin@McKinsey.com) 是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；
程昶 (Lisa_Cheng@McKinsey.com) 是麦肯锡咨询顾问，常驻北京分公司。

领先银行数字化战略最佳实践分享

案例一： 澳大利亚联邦银行 (CBA)

“成为客户
满意度第一
的银行”

澳大利亚联邦银行 (CBA) 是澳洲最大的银行之一，2016 财年收入达到 246 亿美元，净利润达到 93 亿美元。CBA 已有 105 年的悠久历史，至今仍保持着强大的创新力，书写了澳大利亚金融历史上诸多“第一”，如第一家电视银行、第一家网上银行、第一家推出社交和手机 P2P 支付的传统银行等。

CBA 视“一流的团队，一流的服务”为发展愿景，将“成为客户满意度第一”设定为发展目标，并制定了四大数字化战略举措（见图 3）：

图3 澳大利亚联邦银行制定了四大战略举措实现数字化转型



“银行的CommSee CRM系统一直在业务运营中表现出色…CommSee将会协助银行的所有员工在各自的岗位上保持优异的表现。”

— 澳大利亚联邦银行前CEO Ralph Norris

战略举措一：振兴前台业务, 提升客户体验

CBA 总结了客户对银行服务三个层面的诉求：“了解我、满足我的需求、提供可靠的服务”，并以此为核心理念通过三大抓手振兴前台业务，提升客户体验。

抓手一：推出数字化创新产品

CBA 结合最新技术，持续推出多样化的数字产品和功能，围绕消费场景打造交互式数字化产品，主要包括三大类创新：

1. 零售、理财和公司业务的移动银行 App。例如，移动银行 App CommBank 已实现了无卡取现服务，“Tap & Pay”支付功能，手机管理卡片和设置额度等；投资理财类 App MyWealth 推出的客户组合视角功能 (SMSF) 为客户提供统一的全资产移动管理操作平台，并支持投资及借贷信息实时更新，SMSF 账户的总管理资产已达到 5,900 亿澳元。
2. 围绕消费场景打造的交互式产品。例如，Clever Kash 虚拟储蓄罐，针对家长和儿童零花钱存储的场景，打造具有独特用户体验的交互式产品，目前已有超过 4.8 万户家庭提交申请；CBA 搜房 App Property 对接了房地产搜索引擎 Domain 数据库，客户可直接扫描或者根据地理位置搜索房源，获取最新房产交易价格、图片等信息。同时支持网点客户经理顾问服务、房贷月供计算、自助申请房屋贷款等功能，打造一体化房贷体验。

3. 推出增值服务, 提升交叉销售。例如, 中小企业的移动智能 PoS 机 Albert 可为消费者提供灵活支付选项(如分单、电子收据、赊账和慈善捐款等), 内置 8 款应用软件(如记账、销售数据分析等), 提升商户运营效率; 中小企业数据分析软件 Daily IQ, 基于实际客户交易数据, 建立消费者、渠道销售、现金管理三大模型帮助企业进行有效数据分析。对 CBA 而言, 可获得消费者和商户数据, 发掘交易银行交叉销售的契机。

抓手二: 利用新科技推动实体网点的数字化升级

CBA 注重线下渠道的数字化升级, 融合新技术打造全渠道一体化体验。CBA 的下一代支行设计中, 融合了远程顾问、自助化服务台、升级版 ATM 等元素, 营造了极具“未来科技感”的支行体验(见图 4)。同时, CBA 展开端到端流程改造, 有效提升运营自动化程度。CBA 在企业服务部门建立了一个自动化和机器人中心, 运用科技手段开展运营流程的数字化转型, 打造一流的客户旅程。

抓手三: 建立跨渠道单一客户视角

图4 运用新技术全面升级支行体验

- 通过广泛采用创新技术提供便捷、简单、革命性的银行体验
- 大量依靠分行内技术推动客户体验。例如, 在银行各处放置大量苹果设备, 客户可使用这些设备解决所有银行需求, 减少柜员数量
- 采用新一代自动柜员机, 可接受现金和支票, 并实时更新账户余额, 缩短排队等待时间
- 分行提供视频会议服务, 方便客户与财务专家及多个领域的专员进行互动
- 通过分行极具美感的环境视觉设计, 为客户营造愉悦体验



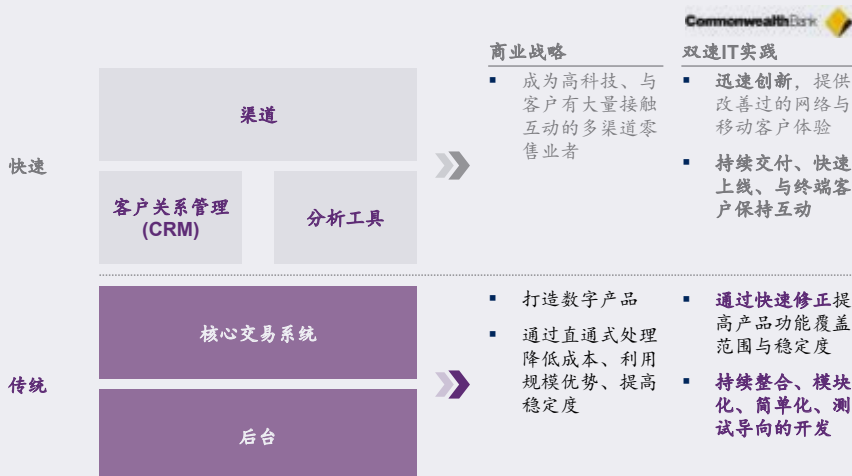
CBA 建立 CommSee 客户管理系统 (CRM), 是第一家实现跨渠道单一客户视角的银行。CommSee 包括客户全部账户信息、相关历史交易等信息, 协助前线客服和客户经理提供更加优质和有针对性的服务, 确保跨渠道任何触点客户信息的无缝衔接。

战略举措二: 构建“双速 IT”, 打造一流技术平台

为同时实现稳健的中后台 IT 开发以及敏捷的前端 IT 开发流程, 澳大利亚联邦银行建立了完整的双速 IT 架构 (见图 5):

1. 在前端渠道、客户关系管理以及分析工具模块, 以追求极致的客户体验、实时的客户分析为目标, 建立了迅速创新、持续交付以及快速上线的 IT 开发模块;
2. 在传统模块, 包括核心交易系统及后台系统, 则以打造直通式处理、实现规模效应、降低成本为目标, 进行持续整合、模块化、简单化、测试导向的开发, 从而能够快速修正, 提高产品功能覆盖的稳定性。

图5 “双速IT架构”实现敏捷交付



与客户互动有关的系统能快速升级, 与交易纪录有关的系统能保持较强的灵活性

“我们期待创新车库带来两方面真正的价值：第一是能孵化出一些创新的想法，并快速识别出对于我们的客户有用的创新；第二是能将这些想法推广到整个银行。”

— 澳大利亚联邦银行首席信息官
David Whiteing

基于双速 IT 架构和敏捷开发的一款银行 App，于 3 个月内完成开发并正式上线，五个月后成为 App Store 排名第一的银行应用，每周平均有超过 300 万用户使用，处理 150 亿美元的交易。

战略举措三：成立“创新车库”，根植创新文化

为了让数字化战略加速落地，CBA 借鉴互联网公司创新组织模式，建立了“创新车库”，定位于下一代银行产品的实验室，利用最新技术加快数字化产品的孵化和落地。创新车库包含了四大关键要素（见图 6）：

图6 设立“创新车库”，实现产品快速迭代开发



树立澳大利亚联邦银行的创新品牌形象，被《商业周刊》评为最创新银行（2014年11月）

1. **工作车间:** 类似创业公司的工作车间, 车库采用灵活开发式空间布局并利用科技产品, 营造高效创新氛围。例如, 特制白板电子工具可以同时收集 80 多名参观者的快速创意, 并具备自动便利贴、保存功能, 鼓励创新的工作氛围。
2. **敏捷小组:** 聚集跨部门人才与外部专家, 打破部门分界线, 汇集了敏捷教练负责培训与辅导、外部专家提供智囊式咨询、项目管理人、指标与评估专员和基础建设与开发运营团队, 相辅相成推动创新成果转化。
3. **科技应用:** 可用性测试实验室装备了人眼跟踪技术、六架空间相机、超大触屏, 帮助团队展开实时测试、焦点研讨。另外, 结合虚拟现实头盔, 参观者可深度体验创新产品。
4. **快速迭代:** 效仿仿车间的流水线作业法, 车库按项目开发周期和节点, 设置了八个关键单元, 环环相扣推进数字化项目的孵化和落地。例如, “车库大门”用统一标准对创意进行筛选和排序, “洞见”和“拆解”单元收集数据并转化设计开发思路, “测试设计”和“客户声音”单元进行产品开发、反馈和测试。最小可交付物进入“扩大规模”单元, 进行业务试点的推广。在“讨论决策”单元, 发起人、指导委员会和相关部门人员定期对项目进展进行回顾。最终在“审批”单元, 已获得验证的项目可出库, 进入大规模推广。

“和 CBA 一样, 大部分银行都拥有极为丰富的数据集, 尤其是支付和信用数据。然而, 鲜少有银行懂得如何整合‘大数据’与其他信息资源, 进而打造更优质的产品和服务。”

— 澳大利亚联邦银行前首席市场营销官
Andy Lark

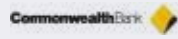
澳联邦银行在全行积极推行自由的创新文化。员工既可以在银行内网上提出自己的创新想法，也可以为自己喜欢的创新想法投票。银行会根据投票的结果和潜在的收益率为创新想法提供资金和资源支持，鼓励员工将想法一步步实践。例如，CBA 一个很著名的创新案例（澳大利亚第一个无卡取现服务），最初就是一名普通员工在开放沟通平台上提出的想法。这个应用获得了澳大利亚 Canstar 评选的 2015 年创新大奖。

CBA 开发了 SideKick App，让员工有权获取公司数据，进入公司系统，在任何时间和任何地点都能工作，营造自由的创业公司氛围。这一举措得到了员工的大力支持，有超过 54% 的员工实现了弹性工作制。

为培养杰出的数字化人才，CBA 还专门设计了定制化的员工发展计划，每年在全球招募极具潜力的 100-140 名应届毕业生，提供在不同数字化职位之间轮岗的机会，例如研究人员、产品负责人、在线编辑等岗位，全面提升员工的数字化能力。

图7 澳大利亚联邦银行在实施数字化战略上取得了巨大成绩

		澳大利亚	新西兰	其他	共计	
人员、客户与交付模式	客户数	1300万	220万	50万	1570万	
	员工	41,400	5,700	4,600	51,700	
	支行	1,148	134	147	1,429	
	ATM	4,393	460	174	5,027	
客户满意度	零售银行				第一名	
	企业银行				第一名	
	网路银行				第一名	
市场份额	银行同业 (MFI)				34.1%	第一名
	按揭贷款				25.1%	第一名
	家庭存款				29.3%	第一名
	首选存款				11.3%	第一名
	市值				1310亿美元	第一名
关键财务指标	资本额 (CET1)				10.2%	
	总资产				9030亿美元	
	信用评级				AA-/Aa2/AA-	



战略举措四：把握数字洞见，建立大数据能力

澳大利亚联邦银行通过内部业务数据、外部合作和客户体验调研，持续获取客户信息和用户反馈，用于提升交叉销售和风险管控。

多渠道收集：自2007年，CBA持续推出客户体验调研，搜集实时客户行为变化和反馈信息，并将调研结果纳入部门考核体系。除了银行自身的交易数据（每日900万笔交易、1,200万个账户信息）之外，CBA还通过数字化增值产品和企业应用软件，如MyWealth、Daily IQ和Albert等，来广泛获取客户交易行为信息。同时，CBA还成立了社交媒体团队，持续监控社交网站的用户反馈，发掘寻求新理财服务的潜在客户群。

大数据应用：借助高级分析，CBA利用丰富客户数据获取客户洞见和反馈，有针对性地为客户推送产品和服务，制定定价决策，满足客户各方面诉求，提供一流的客户体验。另外，通过将大数据和高级分析利用在信贷评估和预警体系之中，CBA有效加快信贷决策速度、提高资金配置准确度、提升贷款定价的竞争力、降低风险损失。例如，通过与SAS和Teradata的合作，CBA能实时获取客户信息，识别潜在的可疑行为，反欺诈检测准确率较原先高出两倍，效率提升95%，网络欺诈案件更下降了80%。

效果：澳大利亚联邦银行的数字化战略及一系列举措取得了显著的效果（见图7）。截止到2016年底，CBA已经连续19个月蝉联零售客户满意度第一，总体满意度达到83.2%。

领先银行数字化战略最佳实践分享

案例二： 西班牙对外银行 (BBVA)

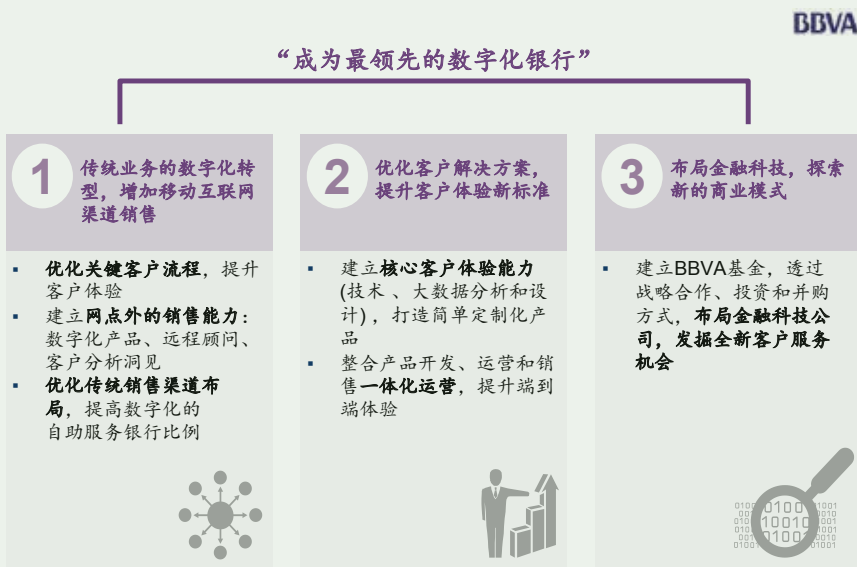
“成为全球
最领先的数
字化银行”

西班牙对外银行 (BBVA) 是欧洲银行数字化创新之典范, 本着“成为全球最领先的数字化银行”的愿景, 开启了长达 10 年之久的数字化转型。董事长 Francisco González 说: “新的数字化竞争格局正在演变, BBVA 目标是成为未来数字化领袖之一。”

BBVA 的关键成功要素是“拥有高瞻远瞩的愿景和清晰的战略重点”。

(见图 8) BBVA 在 2015 年进行了组织架构重组, 由 CEO 直接领导全面数字化战略落地, 并明确了三大战略举措: 传统业务数字化转型, 增加移动互联网渠道销售; 优化客户解决方案, 提升客户体验; 布局金融科技, 探索新的商业模式。

图8 BBVA明确了三大数字化战略, 由董事长/CEO直接领导战略落地



战略举措一：传统业务数字化转型，增加移动互联网渠道销售

BBVA 设立了三大传统业务数字化转型目标，并分解为十大项目（见图 9）：

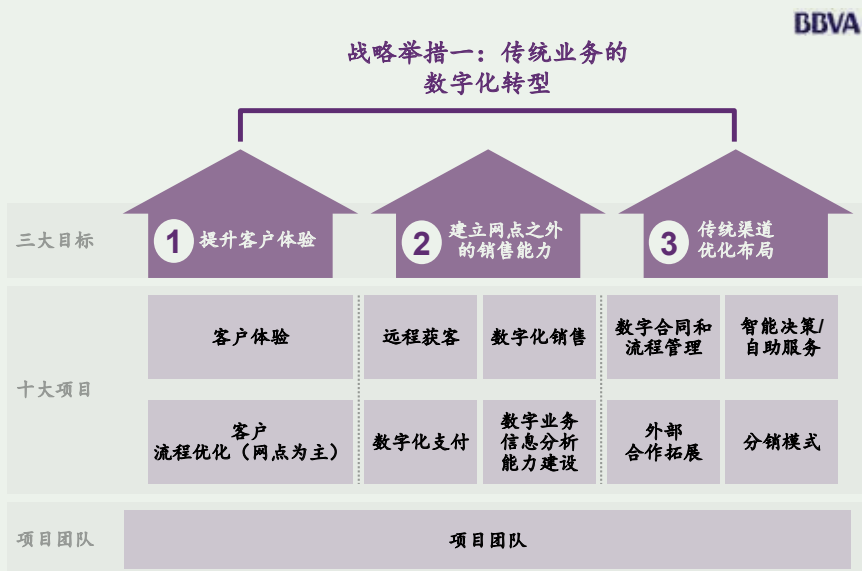
目标一：优化关键客户流程，提升客户体验

BBVA 围绕关键客户旅程，对已有的 1,500 条具体操作流程进行全面数字化改造。以客户开户流程为例，BBVA 将开户手续简化，允许客户提供尽可能少的信息，就可以完成注册和使用基本的功能，将开户时间缩短至 10-15 分钟，并可以在线完成。类似的流程改造也极大地改善了银行业绩，例如智利的消费者贷款流程简化后，半年内贷款额提升了 12%。

目标二：建立网点之外的销售能力

嵌入式数字产品。利用新科技和大数据分析能力，BBVA 将数字化产品及服务嵌入到消费场景中，推动网点外销售。例如，BBVA 手机银行 App 支持账户管理、转账、一键消费贷款申请、无卡取现等综合零售银行功能，目前已实现约 450 万次下载量。BBVA 围绕某些消费金融细分领域，推出融入消费场景的 App。例如 Wibe 是针对汽车保险用户开发的一款结合道路救援、停车辅助、保险申请等功能的 App；Frances Go 是一款大众生活 App，基于

图9 传统业务的数字化转型设立了三大转型目标，分解为十大转型项目



“传统企业在数字化转型时，往往把流程数字化定义为‘已有流程的数字化或自动化’。然而，我们认为打造真正的数字化体验要效仿互联网企业，从零开始以客户体验为中心重新设计流程。”

— BBVA数字银行科技部总裁

地理定位，为客户提供附近商场折扣信息、球赛订票、机票旅行等相关生活服务。BBVA 通过不断完善数字化产品功能，成功吸引线上客流并增强用户粘性。2016 年 BBVA 在西班牙国内的数字化销售占比已达到 17%，较 2015 年底几乎翻了一倍。

远程顾问服务。BBVA Contigo 为客户提供远程客户经理顾问服务，注册客户可直接通过 App 拨出电话或发送邮件，与专属客户经理沟通。目前，Contigo 已拥有超过 60 万名注册客户和 600 名左右的远程客户经理。相较于传统支行的服务模式，远程顾问不仅为客户提供更加灵活的服务时间，还将银行交叉销售成功率从传统支行模式的 15% 提升至 25%。

建立快速的数据分析能力，形成客户行为洞见。得益于数字化渠道客户全方位的数据积累，BBVA 基于大数据分析能力，建立了自动更新的客户细分和行为模型，能够在 5 小时内完成 600 万名客户的画像细分（相比之下传统数据处理方法需要 2 个月），以此客户行为洞见为基础的交叉销售（如有针对性地 App 信息推送）营销成功率是普通营销的 3 倍。

目标三：传统渠道优化布局

BBVA 采用辐射中心模式 (Hub and Spoke) 优化支行网点群 (branch cluster)，精简网点群总数量、增加大型网点群 (包括超过 5 个支行) 比例。

同时,利用新兴技术升级支行体验,大规模推行自助式银行取代传统人力密集型支行。例如, Banker Link 汽车银行 (Drive-through) 可以让驾车用户利用自助银行机远程连线客户服务人员,实现便捷快速的支行服务体验。

通过新的银行分销模式, BBVA 不但能满足不同客户对于多渠道选择的诉求,还行之有效地将支行的主要活动聚焦在销售活动上,最大化客户经理的潜在价值。2014 年较 2011 年支行客户经理用于销售的时间提升至 45%。

战略举措二: 优化客户解决方案, 提升客户体验新标准

BBVA 志在成为客户满意度领先的银行,并将客户净推荐值(NPS)指标列为银行关键考核指标之一。随着客户群体向线上迁移, BBVA 将产品的技术和设计能力列为提升用户体验的核心能力。2015 年成立了全球客户解决方案部 (Global customer solution), 负责创造和促进银行产品达到银行客户服务新标准,包括两大关键核心能力:

1. 提升核心客户体验能力,包括开发技术(engineering)、大数据分析(data and open innovation)和设计能力(design marketing),打造简单定制化产品。例如,2015 年收购了位于旧金山的知名数字产品设计公司 Spring Studio,加强北美和欧洲地区 App 的用户体验(UX)设计。
2. 整合产品从开发到销售的运营团队管理,部门内分小组分别负责产品开发、与业务线/区域 BD 部门对接、收集分析客户反馈、推动新产品在银行前线的应用。2016 年, BBVA 手机银行的客户净推荐值(NPS)达到 63%,居欧洲银行之首,比 2015 年上升了 20 个基点。

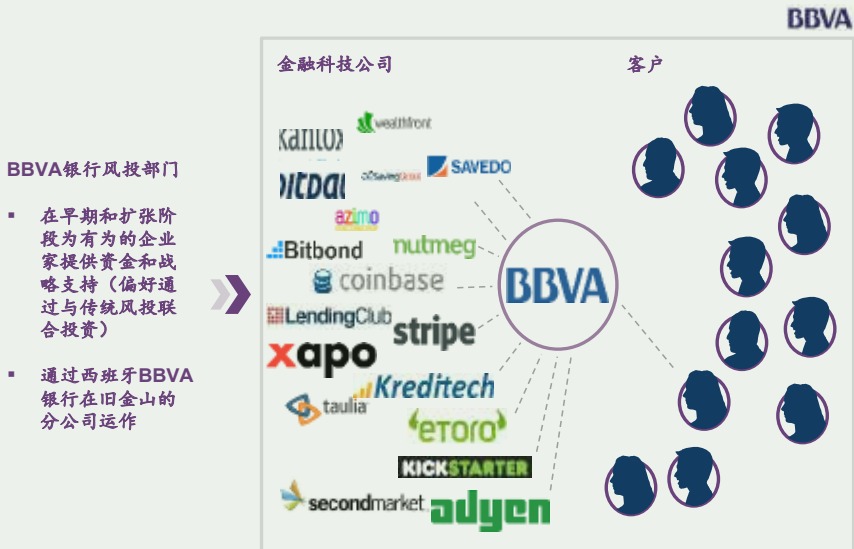
战略举措三: 布局金融科技, 探索新的商业模式

通过战略合作、投资和并购, BBVA 积极布局金融科技,探索新的商业模式。例如,与数据分析创业公司 Destacame 合作,获取基于水电费支付记录生成的信用评分,为之前游离于传统银行体系之外的客户提供信贷;与智能理财公司 FutureAdvisor 合作,通过算法和产品来替代人工理财顾问服务,让

更多人低门槛、低成本地管理自己的资产。在投资方面，创立了 20 亿欧元的金融科技投资基金 BBVA Venture 专注于投资三大领域技术：优化各渠道客户体验的新技术、创新的产品及服务；革新基础设施及平台的新技术。其代表性的投资包括比特币钱包 Coinbase、理财平台 Personal Capital、网上 P2P 平台 Prosper 等优秀创业公司。（见图 10）

效果：2016年，西班牙对外银行总收入达246.5亿欧元，净利润34.8亿欧元，较2015年增长超过32%。其中数字化是撬动收入增长的重要因素：数字化客户数量接近2,000万，较2015年增长近20%，渗透率达到38%。

图10 BBVA银行通过风险投资成为金融科技产业生态圈的一部分



领先银行数字化战略最佳实践分享

案例三： 荷兰ING银行

“创造不同的
客户体验”

荷兰 ING 银行是荷兰总资产最大的银行，业务覆盖 40 多个国家，为企业和个人提供全方位的银行服务。2016 年，净利润达到 49.76 亿欧元，比 2015 年提升了 17.9%，在全球零售客户约 3,600 万。

2014 年起 ING 银行进入了全面转型的第三阶段——数字和全方位渠道转型，聚焦打造

“前瞻性创新银行”。2016 年 10 月，意识到数字化的变革在不断加深，ING 又在此前的基础上提出了“加速前瞻性创新”，围绕着“一个战略两个引擎”推动变革的持续进行，致力于打造一体化数字平台，满足客户的金融需求，提供创新的产品和服务以提升客户体验。

一个战略：打造全渠道银行，建立无缝一体化体验

ING 经过十年打造了全渠道银行（见图 11），实现客户在各个渠道的无缝一体化体验，包括三大要素：

1. 明确渠道定位，提升服务效率和体验。ING 银行重新思考和调整不同渠道之间的战略定位，利用远程渠道处理简单的交易业务，实体网点则更侧重于为客户提供复杂产品的投资咨询。同时，更加重视通过多种手段推动渠道的数字化升级，帮助客户实现多个渠道之间的无缝切换。例如，

图11 荷兰ING银行制定了全渠道战略，提升客户体验



ING 在法国推出了一款 Coach Epargne 应用，客户可以完全在线进行储蓄和投资决策，有效地减少了网点客户经理的负担，使客户经理能更加专注于较为复杂的产品销售，提升效率。ING 还是德国第一个引入人脸识别技术的银行，已有超过 15% 的客户使用这项功能处理银行业务，有效缓解了网点的运营压力。

2. **集成客户信息，创建 360 度客户画像。**ING 将客户数据和信息集中存储，所有渠道都能实时获得包括客户数据和信息在内的所有资料，从而生成 360 度客户画像，掌握客户的消费行为洞见。例如，ING 可以将一个客户在网点开户储蓄的信息与移动端浏览基金产品的频次和时间联系起来，识别出该客户的理财需求，从而有针对性地为其推送基金产品，增强客户粘性，将其培养为主办客户。实践发现，主办客户的交叉销售成功比例更高，其使用的平均产品数量比非主办客户高出 60%。

3. 打通全渠道客户信息平台, 实现一流体验。ING 银行在多个国家推出了全渠道客户体验界面, 将客户在不同渠道的信息整合后一致呈现, 为客户提供透明化和全流程的体验。例如波兰的 Moje, 为客户提供了便捷清晰的交易信息、账户总览和金融规划工具。推出以来, Moje 的客户数从 2015 年到 2016 年末翻了四倍。ING 还在英国针对零售银行客户推出 Yolt App, 在一个数据面板上集成了客户在所有金融机构的账户情况, 使得客户可以享受所有银行各类交易和服务, 追踪资产动态, 这也是英国第一个能处理不同金融机构资产的应用。

两个引擎: 敏捷组织和创新平台

引擎一: 推动敏捷组织转型

2015 年夏天, 受谷歌、Netflix 和 Spotify 等互联网公司的启发, ING 在荷兰总部开启了敏捷组织转型之旅: 打破传统部门条线制, 将集团总部关键职能 (不包括分行、支持职能、集中运营中心) 打散, 将全职人员从 3,500 名精简至 2,500 名, 重组形成 13 个“部落”和 350 支“小队”。ING 敏捷架构就像“神经网络”一样, 可根据市场环境、客户需求灵活地调整组织形态, 不断重组制定相应项目目标, 负责端到端实施落地, 并拥有充分的自主决策权。

“小队”是组织架构中最小的任务单元, 通常由业务、IT、风险等跨职能人员构成, 形成高度自治、端到端问责的工作小组。有着共同使命的“小队”汇集形成“部落”——“部落”类似于银行事业部概念, 但打破了固定的条线划分且可以根据需求不断调整。例如, ING 的部落围绕客户线、产品线及支持线组建, 并冠以诸如“富裕客户群部落”、“全渠道客户体验部落”等任务主题。

“部落”中设有部落主管、族群主管 (提供专业 / 产品指导) 和敏捷教练 (辅导敏捷开发方法) 三个角色, 负责资源分配、项目管理并提升部落内的协同

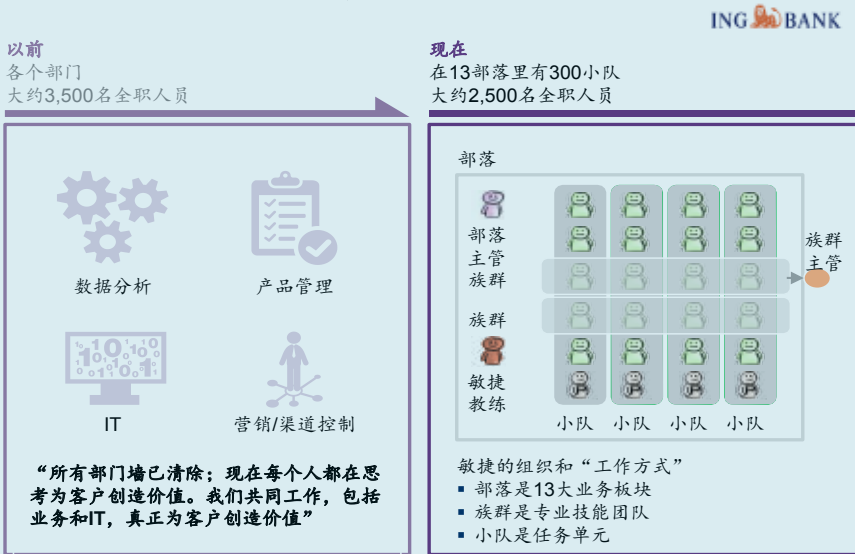
效应。一个部落通常不超过 150 人，下属分为 20-30 个小队，围绕相似任务主题展开不同工作，共同形成 ING 灵活的组织网络（见图 12）。

引擎二：打造开放式创新平台，建立创新生态圈

ING 在欧洲主要国家设立了创新学院，并创建了系统化的内部知识共享机制，以确保创新想法和最佳实践得以在整个组织共享（见图 13）。

推广 PACE 创新方法，促进快速迭代和创新能力。为了大范围推广敏捷工作方法，ING 建立创新学院并引入“PACE”创新方法，旨在为员工提供一套通用的流程，语言和工具，以鼓励快速实验。PACE 是一种基于设计思维（design thinking）、精益化运营（lean）和敏捷方法（agile）的系统性创新方法，将创新过程分解为“发现问题、问题分析、解决方案、市场测试和推

图12 学习互联网公司的组织模式，驱动总行组织架构全面转型




广”四个步骤，利用快速迭代方式，迅速将创新想法变成为新产品。目前，已经有 2,000 多名员工接受了系统性 PACE 培训。


举办创新训练营比赛，群策群力收集创意。ING 已经成功举办了四场创新训练营比赛 (Innovation Bootcamp)，旨在通过比赛激发员工创意能力，群策群力收集数字化创新想法。比赛最终由 CEO 和首席创新官等高管团队共同担任评委，前三名将有机会获得银行六个月的投资，在 ING 创新工作室 (Innovation Studio) 内推出产品原型。

ING 在荷兰总部和比利时分别建立了创新工作室 (Innovation Studio) 和金融科技村 (FinTech Village)，面向优秀的金融科技初创公司和内部创新大赛获奖团队，通过资金支持、系统方法培训、内外部资深专家实践指导等


图13 创新引擎 - 创新学院、创新训练营、创新工作室和金融科技村

ING  BANK


ING 创新文化举措




- 银行创新学院，推进PACE创新方法
- 已培训超过**2,000名员工**和**7个业务部门**



- **创新训练营比赛**，银行内部征集优秀的金融科技创新想法
- 已成功举办**4场**比赛，共计**23个**国家的员工参与，每年超过**1,000个**团队参与



- 位于荷兰总部的**银行创新孵化器**，为优秀金融科技初创公司提供6个月孵化资源和辅导
- 目前有**4个**内部和外部创业团队参与




- **创新加速器**位于比利时，每期围绕银行最关心的几个数字化创新主题，对外招募初创团队，在**16周内**完成创新想法的概念证明
- 目前已有**17个**创业团队参与其中

”

“在敏捷组织变革中，文化是最重要的元素之一。文化并不是做一个项目就能够自己解决的。我们花了大量的精力和领导层的时间，尝试示范符合敏捷文化的行为 - 主人翁意识、赋权、客户导向。文化需要体现并根植于我们作为组织或个人的一切事务中。”

- 荷兰ING银行首席运营官
Bart Schlatmann



方式，加速创新产品的孵化和实施。ING 的创新工作室作为创新孵化器，旨在创造一个安全的环境，允许初创团队在六个月内大胆尝试新的商业模式，并与 ING 不同业务部门共同验证商业模式的可行性。金融科技村每年围绕 ING 最关心的几个数字化创新主题，对外招募初创团队，在 16 周内完成创新想法的概念证明。

效果：自2014年实施数字化转型战略以来，ING银行取得了显著的成就，新增客户330万，客户体验大幅改善，零售银行客户净推荐值在全球7个国家排名第一，荣获Euromoney评选的2016年西欧最佳数字化银行。ING银行并没有在数字化的道路上停下脚步，未来五年仍将持续投入8亿欧元用于全球的数字化转型。未来ING将建设成为一个一体化银行平台，推出创新产品和服务，支持客户的持续增长，持续改善客户体验。



总体战略

星展银行CEO访谈： 亚洲银行的数字化再造

星展银行CEO 分享DBS 在亚洲的数字化转型之旅，强调数字化不能只停留在表面，要深入骨髓，要重塑银行的组织文化和商业模式。

Piyush Gupta 和 Joydeep Sengupta

PIYUSH GUPTA



个人信息

1960年1月24日出生于印度秘鲁特

教育背景

毕业于印度德里大学圣史蒂芬学院，获经济学（荣誉）文学士学位

毕业于阿默达巴德印度管理学院，获工商管理学硕士学位

职业经历

星展银行总裁和首席执行官

（2009年-至今）

花旗银行

印尼、马来西亚和新加坡区主管；新兴市场战略规划主管；
全球交易服务亚太区主管；东南亚、澳大利亚和新西兰首席执行官
（1982-2000, 2001-2009）

其他信息

华盛顿特区国际金融协会执行委员会成员

美国亚洲协会理事会成员

新加坡标准、生产力与创新局副局长

新加坡银行金融协会和吴庆瑞博士奖学金董事

星展银行是亚洲领先的金融服务集团，总部位于新加坡，也是新加坡上市公司。致力成为“新亚洲首选银行”的星展银行在亚洲发展迅速，数字化战略则是达成目标的必要手段。星展已经做好准备，积极拥抱科技，重新设计客户旅程，同时弘扬企业内部的创新文化。近日，星展银行首席执行官 Piyyush Gupta 接受了麦肯锡全球资深董事合伙人 Joydeep Sengupta 的专访，谈及他自 2009 年上任以来面对的机遇和挑战、未来银行业前景，以及如何应对来自平台公司的冲击。

麦肯锡：是什么原因促使星展银行开展数字化转型？

Piyyush Gupta：通讯、交通和零售业出现的新业态充分反映了人们交流、出行和消费方式早已今非昔比。银行业当然不能孤芳自赏、独善其身。可以说，

银行业是数字化潜力最大的行业，可惜至今业内还未出现颠覆性的变革。我觉得这和人们的心理反应有关系，一谈到钱大家的心态就有些变化了，还有来自监管层的压力也造成了一定阻碍。

这两年资金都扎堆涌入金融科技公司，即便有这样那样的障碍，银行业也走到了一个临界点。传统银行都在绞尽脑汁思考到底要怎么去转型。在亚洲，尤其是在中国，这个难题尤为突出，阿里巴巴和腾讯这样的新公司冲劲十足，民生银行、平安银行和工商银行等传统银行奋力追赶。早在 2013 年星展的董事会就已经达成共识即星展甚至整个行业都必将走上数字化道路。说真的，假如当时稍微犹豫一下错过了率先开展数字化转型的机会，星展可能根本走不下去。

麦肯锡：星展是否在数字化转型初期，就已经规划好了未来三到五年的发展？

Piyush Gupta：并不完全是这样，但我们果断采用了一些大家都在做的新技术，比如云计算和大数据分析。举个例子，星展的信用卡业务数据分析已经做了 25 年，但现在，有了 on-us/off-us（发卡银行和收单银行分别不同或一致的时候，处理业务的数字化速记科技）以及在线数据，业务面一下子就开拓了。共享经济的特点就是生产者与消费者的角色互换和互替，星展也抓住了这个机会，不断思考如何与生态系统中的其他合作伙伴开展协作。

但是银行业数字化转型最大的推手其实是智能手机的普及。客户不再去网点、不找 ATM 机甚至连电脑都不需要，而是直接从口袋中拿出手机就能办理银行业务。理论上来说，银行实体可以消失，银行业服务则完全渗透到了生活的方方面面。

麦肯锡：您在多大程度上受到了新晋业者的启发呢？

Piyush Gupta：最初走上这条道路的时候，我们将自己和新兴金融科技公司以及初创公司对比，得出了一个结论，那就是我们真的要完全数字化，



而不仅仅是涂上数字化“唇膏”。比如，我们把“消除纸质”变成了公司的一个目标，而且我们决心不仅仅是在前端添加各种数字化 App——这是比较容易做到的——我们还想要深入改造中后台。

像优步 (Uber) 这样的公司能够从零构想业务流程，做到了端对端的完全数字化——这正是星展的战略。我们的技术框架要能够以应用程序接口 (API) 为基础，并且与其他应用甚至开放资源实现整合。当然，银行原来的旧程序已经用了 30 年、甚至 50 年，要下这么大的决心改革绝非易事。

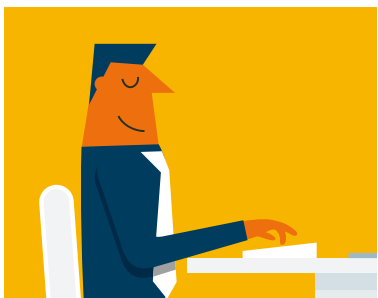
星展做的第二件事是让员工自己体验并嵌入客户旅程。我个人觉得这远比数字化本身还要重要，因为这不仅仅是自动化这么简单。拿酒店行业打个比方，自动化改造已经进行了二十多年，大部分酒店都具备了 SAP、Oracle 等系统，但是爱彼迎 (Airbnb) 的出现完全颠覆了人们搜索住宿的客户旅程。这种思维很大程度改变了星展的产品内容和服务方式。

星展做的第三件事，可能也是最难的一件事，就是改造企业文化。现在我们的对手在车库诞生，他们敢想敢做，反应迅速，企业活力和驱动力都很独特。如果大型传统企业没有类似的企业文化，就不具备任何竞争力。星展一直都在思考：怎么建立一个两万名员工的初创企业？

麦肯锡：您为企业文化改革做了哪些工作？

Piyush Gupta：我的老东家曾经尝试建立一个独立的研发机构，投了几十亿美元，花了多年的精力，但几乎没什么研究成果，最后只好叫停。在我看来，最大的问题是员工缺乏主人翁意识，都是事不关己高高挂起，随随便便对公司评头论足，这样肯定不利于公司发展。员工态度消极是公司的根本性问题，





把研发机构剥离出来也于事无补。虽然这次改制提高了公司利润率，但最根本的损益表和资产负债表问题却仍未解决。这一段经历告诉我，想要彻底打赢一场持久的改革攻坚战，必须正本清源。

说起来容易做起来难。星展在开始转型后的三到四年里一直保持着良好的势头和干劲。可以说，我们的业务核心正处于百花齐放的状态，从审计、合规、后台、呼叫中心到销售团队，每个人都在重新构思客户旅程，完善业务流程，促进数字化转型。通过全方位转型，星展做到了全员调动。

我们一开始只投资了两个 12-15 人的核心团队，现在我已经把它们合并起来了。这两支团队分别聚焦客户体验和创新，目标都是催化银行的创新氛围——通过员工培训、激励和具体落实计划等举措，激发银行内部对于“我们可以对客户旅程做些什么”这个问题的思考。现在看来，当时把客户体验和创新作为抓手是非常明智的。如果给予员工更多的自由去尝试新想法，明确告诉他们“有利于客户体验的努力都值得尝试”，那么员工就能放开思维，探索更多可能。

麦肯锡：您建立了什么机制开拓员工思路？

Piyush Gupta：星展当时最重视的是提高全公司的技术素养。在尝试了几个月后，学习小组反馈说正常授课模式效果不佳。不过他们很有想法，建议公司举办一系列创客活动，每支参赛队伍都由七八名星展员工和几名初创公司员工组成。大约二十支队伍参加了为期五天的比赛，其中一天用来学习人性化设计的技术和技能，剩下的三天左右时间要求团队借助初创公司的套件，共同编码设计应用软件。星展作为主办方提供床垫、乒乓球桌和无限啤酒，每支队伍必须要在 72 小时内推出一款应用软件。

所有队伍在比赛最后一天向评审团汇报应用成果。大多数设计的软件都颇有创意，但是比赛的真正意义在于，通过这样的体验，员工可以充分认识到

自己的潜力，发现自己真的有能力创造出一款应用。第一届比赛的参赛选手都是 20 多岁的年轻人，到第三届时，公司已经吸纳了一部分四五十岁、甚至有些不大会用科技的员工。

比赛能够重新激发员工自信和自我肯定，让他们意识到自己潜力无限，能够创造实实在在的价值。星展认为，公司转型成功与否要看员工有没有得到足够的机会。如果公司非常重视为员工创造机会，那么企业文化转型就算开了个好头。2015 年，星展每一位员工的关键绩效指标 (KPI) 之一就是要完成一项自己的尝试，全公司一共做成了 1,000 个新尝试，大部分高管也参与了进来。

我的直系下属大约有 300 人，今年他们的 KPI 里有一项“重新构思一段员工旅程或客户旅程”。同时星展还重新设计了很多银行网点，专门请了几个人类学家作为人性化设计实验室的顾问。银行大部分区域都从格子间改造为开放空间。员工可以随意起身、开个“敏捷会议”、在墙上贴便利贴，几个人凑一块儿就能开个简单的晨会。

《欧洲货币》杂志授予了星展“最佳数字银行”荣誉。有趣的是，这个决定并非因为星展优秀专业的数字银行应用，而是因为星展做到了全公司范围的数字化。今年，星展的呼叫中心人数从 700 减少至不到 500 人，但是我们的服务量却远超以往，通过数据分析和应用商店里的一系列工具，呼叫中心通过全新的处理方式对来电进行自动化和数字化处理。

我们的 ATM 机在过去的利用率为 98%，这听起来不错，但这么多 ATM 机数量和每天数千笔的交易对银行是很大的负担。ATM 团队和外部数据专家合作设计了一种新算法，搭建了带有预防性维护和现金循环的新模式。去年，星展的 ATM 故障停机时间几乎可以忽略不计，开支减少了近两千万美元。这并非上级下达的指令，而是 ATM 团队自己想的办法。



麦肯锡：在改造内部核心的同时，星展也在不同市场建立了新的数字银行。



和我们说说是怎么产生这个想法的吧？

Piyush Gupta: 总体而言, 星展所做的 90% 的数字化工作都围绕核心业务的转型。但是, 自从有了移动银行之后, 我们专门成立了一支独立的业务团队开发移动端应用。星展在中国、印度、印度尼西亚等多个人口庞大的国家都开展了零售银行业务, 但却难以与当地银行大规模的实体网点竞争。许多外资零售银行都选择退出也是因为这个原因。而在星展看来, 要想在不大规模投入实体网点的前提下批量获客, 只有建立数字化分销。阿里巴巴的货币市场基金余额宝仅用了七个月就成功聚拢 1,000 亿美元资金, 堪称经典案例。另外像荷兰 ING Direct 直销银行在德国和澳大利亚也取得了不俗的成绩。

同时, 星展在新加坡和香港这样市场占有率较高的核心市场也要采取适当防御措施。正如星展强势开拓印度和中国市场一样, 新兴竞争者带着他们的数字化解决方案进军星展的主要市场时也造成了不小影响。

所以, 星展需要通过这支独立的团队打造纯粹的移动银行, 完全做到无纸化和零网点。最初的试点定在了印度, 根据执行效果选择进一步推广。从试点到现在九个月, 共有逾 80 万新用户注册了星展移动银行, 成绩不俗。星展认为成功的关键是采用了人工智能数字化身份识别技术, 通过该技术, 银行只要一个智能机器人就能处理所有用户咨询, 大幅缩减了呼叫中心的规模。移动银行不发行支票或者支票本。除了可以在线上完成支付, 还能进行借贷, 完全实现无纸化。客户体验得以极大改善。根据测算, 移动银行所需的人力仅为传统银行的 10%, 目前我们在 25% 的水平, 希望可以再用一年或者一年半的时间完成 10% 的目标。

麦肯锡: 您是如何说服董事会和高层与您统一战线的?

Piyush Gupta: 这个问题很关键, 多数 CEO 需要平衡短期成效和长期投资, 短期经济效益可能会受到影响。星展董事会爽快地接受了这一方案, 部分原因是 2012 年星展的一个收购计划失败, 让董事会意识到收购不是想买就能买的。2014 年, 董事会签署规划, 向数字化转型增拨 2 亿美元, 并明确指示要“大干一场”, 为将来打下成功的基础。





高层很快也表示支持。随后公司各方花了很多时间在银行发展方向和相应举措方面达成共识，明确了银行的发展目标：星展的使命、愿景以及如何产生影响。最后确定的发展目标有些非主流，叫作打造“愉悦的银行”。

实现目标的关键一步就是迅速利用技术，开展数字化转型。有的研究报告提到，74%的银行客户宁可去看牙医也不愿去银行。因此，如果有谁能把银行体验变得更加愉悦，那真是做了件大好事。

麦肯锡：那您如何判断是否成功呢？

Piyush Gupta：首先，星展的主营业务收入大幅提高。全新设计的客户体验提高了用户粘性，加大了客户对星展业务的使用范围和程度。用户要的是买房买车，而不是房贷车贷。顺着这个思路，星展把房贷和车贷业务嵌入到买房买车的过程场景中，获得了更多业务，提升客户体验的重要性可见一斑。

其次，数字化的完全实现允许公司开发全新产品。比如几年前星展在亚洲推出了一套三秒转账的产品，跨境汇款量增加了五六倍，创造了7,500万美元的收入提升。此外，过去两年星展在国内市场的银行保险市场份额由17%翻番至35%，主要归功于银保服务体验和流程的重新设计。另外，通过智能使用数据，星展的风险管控能力大幅提高，还创造了差异化的创收机遇。

我在讲到呼叫中心的时候，谈到了生产效率。随着数字化和无纸化的推进，星展计划两年内减少一半的网点柜员，改变客户取现的习惯。现在星展核心业务的成本收入比为45%，五年内这个比例要有质的提升。另外纯粹移动银行业务的成本收入比要控制在30%。

当然也有一些领域增收减支的成效并不明显，需要更长时间才能显现。针对这个情况星展提出了ATE衡量方法。A代表获客（Acquisition），衡量有多少比例的新客是完全通过无纸化或数字化方式在线上获得的。T代表交易

(Trade), 可以理解为直通式交易处理, 计算无需人工参与的交易比例。E代表参与(Engagement), 这项指标最难衡量。一开始星展计划测算数字化增加了多少客户使用星展的时间、关注度和钱包份额。目前主要通过同一客户在数字化前后购买的产品数量差来衡量参与情况。

麦肯锡: 您对星展将来的发展有什么担忧吗?

Piyush Gupta: 在中国甚至整个亚洲, 所谓的平台公司得到监管部门支持, 发展迅猛, 迅速入侵金融服务领域。这些平台公司不仅是主打科技文化的科技公司, 还拥有规模 10 亿的庞大客户群, 获客成本很低, 且提供融资、放款、转账等几乎所有传统银行的服务。我认为大部分金融科技公司的获客成本很高, 最终会选择和传统银行联手, 但是平台公司就大不一样了。

麦肯锡: 您认为银行有没有可能做出自己的平台公司?

Piyush Gupta: 政府监管是银行面临的主要挑战。大部分国家允许银行开展的业务十分有限, 主要也是因为银行本身只是托管人的身份。政府也是为了保护银行, 但的确限制了银行的业务范畴。

与平台公司相比, 星展在发展速度、技术水平和企业文化上还有不小差距。但事实是, 技术每天都在革新, 采用新技术的决定总是赶不上更新技术的出现——比如人工智能或是区块链——星展也逐渐意识到, 我们可以自己来做。

对于区块链技术, 我觉得还要一段时间才能落实一个公认的协议、积累足够的临界量和参与者。目前来看, 辐射式系统很有可能转型为分布式系统。因此, 企业的适应性、干劲、敏捷度、以及员工是否具备创业家的素质等企业文化问题将是发展的关键。■

Piyush Gupta 是星展银行首席执行官。采访者 **Joydeep Sengupta** (Joydeep_Sengupta@mckinsey.com) 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。





零售银行

如何打造领先的直销银行

国内已经有90多家直销银行，但是品牌定位和产品同质化严重，直销银行的可持续发展面临五大困惑：如何明确市场定位、打造差异化品牌？如何快速实现规模化、明确盈利模式？如何定位直销银行与母银行的关系？如何快速落地？如何确保持续运营？本文旨在通过四大建议（精准定位、特色营销和极致体验把品牌做到市场前列；合作规模化获客和交叉销售资产业务，落实可持续盈利模式；设立直销银行独立的组织和运营；敏捷开发模式推进快速实施落地），配合国际领先直销银行（荷兰ING Direct、捷克AirBank和意大利CheBanca）成功经验的分享，助力国内商业银行成功打造领先的直销银行。

曲向军、韩峰 和 顾磊

随着银行产品和服务逐步转移至线上，银行业的数字化变革才刚刚拉开序幕，但变革速度有限，数字化体验仍有待提高。与此同时，中国消费者正以前所未见的速度和规模拥抱金融数字化。2016年，线上支付平台支付宝的活跃用户超过3.2亿，线上理财平台用户数突破1亿。调查显示，超过半数的亚洲发展中国家居民愿意把部分资产转移到全线上银行，零售银行的模式正在积极打破传统边界，实现全线上、端到端的数字化体验。

国内直销银行五大困惑

目前国内已有90多家商业银行试水直销银行业务，品牌同质化程度较高，多数银行还未能摸索出可持续盈利模式。随着国内第一家法人直销银行牌照“百信银行”获批，中国直销银行之战将愈演愈烈，打造差异化模式是银行制胜的关键。

困惑一：如何明确市场定位、打造差异化品牌？

无法跻身市场前列的直销银行品牌很难在日益加剧的竞争中脱颖而出，赢得市场。目前各大商业银行推出的直销银行品牌，不仅要在同业竞争中胜出，还要与互联网公司比拼客户体验和服务。精准定位客户需求和痛点、打造极致的品牌体验是国内直销银行亟需应对的挑战。

困惑二：如何快速实现规模化、明确盈利模式？



目前，国内大多数直销银行还是在把线下客户搬到线上，没有突破地域和网点限制，真正实现线上批量获客。直销银行绝不能依靠传统一对一的获客模式，而是要通过自身优势资源切入场景，通过外部合作场景引流，实现大批量获客。

困惑三：如何定位直销银行与母银行的关系？

许多国内银行在发展直销银行业务时都面临组织管控上的困惑：是否要设独立品牌？是否赋予其独立运作和管理权？后台系统是否完全独立于传统银行？如何反哺母银行？一方面，直销银行要靠母银行的产品与服务经验，另一方面，还要融合互联网和数字化管理提升效率。如何处理由此产生的文化、流程和决策冲突？

困惑四：如何快速落地上线？

端到端打造新的直销银行是一项系统性工程。这项工程以数字化创新业务模式为基础，紧密结合市场变化，需要快速落地才能抢占先机。传统银行动辄几年的长周期开发模式和层层审批的决策效率无法满足这个要求。银行如何才能采用一套新的敏捷方法，确保直销银行与客户端紧密接轨，产品快速迭代，并在短时间内迅速上线？

困惑五：如何确保持续运营？

经营直销银行对人才、组织和管理的要求与传统银行有明显差别。金融与互联网跨界的团队，需要通过合适的机制，不断磨合、持续迭代来支持真正高效的协作。银行如何吸引、激励与培养适合直销银行的人才？如何构建相应的管理机制，确保业务的长期健康发展？

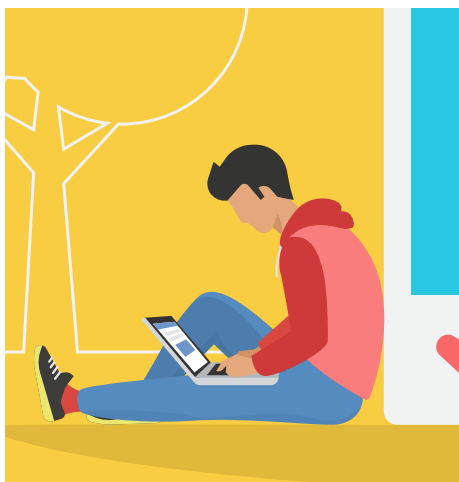
四大建议打造领先直销银行

麦肯锡深入研究了全球 40 余家顶尖直销银行的模式和成功经验，结合中国市场特点，提炼了打造中国领先直销银行的四大建议，供国内银行业者参考：

建议一：通过精准定位、特色营销和极致体验把品牌做到市场前列

鲜明的品牌价值主张

优秀直销银行品牌的最大特点可以概括为鲜明、精准、深入人心。意大利知



名直销银行品牌 **CheBanca** 主张“快乐”，品牌形象渗透到银行各个方面，包括名字、商标、统一的黄色色调、轻松且亮眼的网点陈列等等。全球最老牌的直销银行 **ING Direct** 主张“简单、知识丰富和物超所值”，线上线下一致的品牌信息和橙色色调，言简意赅地亮明自己的价值主张。捷克的 **AirBank** 是一家不依托传统

银行的全新银行，并宣称自己是“第一家你会喜欢上的银行”，他们保证客户不会再遇到晦涩难懂的银行术语，所有费用条款都明示于简单清晰的表格，高度透明。

鲜明、精准的品牌主张源自对目标客群的精准描绘和深入理解。只有将客群细分，精准描绘客群脸谱，才能打造吸引眼球的品牌价值主张。互联网公司可谓把客群细分做到了极致，有的甚至把客群分为上千类，而每个类别可能只有几百人。印尼 **BTPN** 银行在 2016 年打造了直销银行双品牌：一方面针对数字化年轻人，推出全新品牌 **Jenus**，定位“更简单、更聪明、更安全”，“重新创造的银行”，打造独特的年轻银行品牌；另一方面针对低端大众消费群体，推出与母银行品牌挂钩的 **BTPN WOW** 品牌，品牌定位“提高你和你的财富的价值”，虽然与母品牌完全不同，但却贴近印尼大众消费客群的深度需求。（见图 1）

重点投入创意营销

通常直销银行的营销成本占到总成本的 25-35%。无论是全新的直销银行（如捷克 **AirBank**），或是在现有银行基础上新增的直销银行业务（如 **HSBC First Direct**）都要消耗接近银行三成的总成本。同时，银行还要组建一支专业的营销团队，兼具互联网营销经验和银行产品专业能力。

直销银行的品牌营销策略要鲜明亮眼。例如意大利 **CheBanca** 的营销是其核心策略，公司要求每次广告营销宣传都必须处于最亮眼的位置，并把广告和促销挂钩，增加客流。通过制作微电影并在社交媒体上传播，**CheBanca** 迅速在意大利年轻人群树立了品牌知名度。异曲同工的是，印度尼西亚 **Jenius** 直销银行也针对年轻人，在线下开展网红直播活动，取得了显著的品牌推广效果。

“少而精”的特色线下体验店也是一种有效的品牌营销手段。国际上几家知名的直销银行都会设立少量的线下体验店，成为有效的营销途径，同时提供线下服务场所。例如 **ING Direct** 著名的品牌咖啡店，以目标客群白领的社交需求出发，提供轻松交流的场所。体验店内划出了沙发区、休闲会议室等场景，满足交流需求。波兰 **mBank** 在线下体验店安装了一面多媒体科技墙，结合大数据技术，明显区别于传统分行，开放且高度互动的线下新型网点深受年轻人追捧。

图1 打造鲜明的特色直销银行品牌

直销银行新品牌	目标客群	品牌主张	
	<ul style="list-style-type: none"> 数字化年轻人 低端大众人群 	<ul style="list-style-type: none"> “更简单、更聪明、更安全” “提高你和你的财富的价值” 	
	<ul style="list-style-type: none"> 20-50岁之间的数字化客群 	<ul style="list-style-type: none"> “快乐、人性、极简” 	
	<ul style="list-style-type: none"> 数字化大众客群 	<ul style="list-style-type: none"> “简单、知识丰富和物超所值” 	

极致的客户体验

从客户角度出发，端到端重塑客户旅程。不再以银行自身产品为出发点，而是采用零基设计法，结合客户调研与深度体验设计法，及时深刻理解客户行为与需求痛点。也就是说，整个产品的迭代过程需要一直邀请真实客户参与，极致优化客户旅程上每一个触点的体验。采用这种实时客户测试方法后，银行可以在产品设计上少走 70%¹ 的弯路。

以工匠精神的最高标准，设计产品与服务体验。国内直销银行要在客户体验上实现质的突破——不仅要超越传统银行，更要优于互联网公司。比如，银行要学习互联网公司可以为了追求手机应用界面的完美细节（字体大小）而反复推究，把客户操作步骤做到最简化和最流畅，从而大大提高客户净推荐值（NPS）。ING Direct 产品设计就是以步骤简便、流程顺畅的客户体验为目标，储蓄、房贷等基本产品操作简便，出色的用户体验在欧洲口碑相传，快速形成传播效应。

参考互联网公司，设立“首席体验官”，打通跨界跨部门协作。首席体验官负责统筹以客户体验为中心的跨部门协作，打通跨条线、跨部门、跨渠道的协调一致，推动系统性的业务与流程再造。阿里巴巴、平安和京东等公司都设立了“首席客户官”或“首席体验官”一职，就是以此为出发点，有效加快了零售金融客户体验体系的升级。

建议二：通过规模化获客、交叉销售，打造可持续盈利模式

打造合作生态圈，迅速实现规模获客

深入挖掘金融场景，与高流量平台对接，实现快速批量获客。直销银行需要超越传统的一对一获客模式，对接高流量平台，甚至跨界合作，迅速批量获客。电商和电信行业拥有大量数字化客户，可深度挖掘合作潜力。肯尼亚 M-Pesa 电子钱包就是当地电信运营商和商业银行合作的成果，用户在申请手机时即绑定服务；日本乐天集团从零售客户需求出发，通过支付产品

整合用户衣食住行等各种生活场景，通过电商平台大规模快速获客；土耳其 iGaranti 与各大社交应用合作，互相引流，快速获得了大量注册用户。国内已有大量成熟的互联网场景生态圈，不失为银行潜在的合作对象。中信银行和百度合作的百信银行就是这一类型的新尝试。（见图 2）

交叉销售基于场景创新的特色资产业务，通过支付结算等建立高频触点

直销银行需要着眼真正创造价值的产品，尽早推出盈利资产业务和高频支付结算业务。建议直销银行把存款和理财明确定位为获客型产品，支付结算定位为高频触点产品，为交叉销售引流，而消费信贷、小微企业贷款和资产证券化等资产业务可作为盈利产品，并依托应用场景进行产品差异化创新。荷兰 ING Direct 银行通过简单的储蓄和基础房贷产品规模获客，随后交叉销售个人贷款、投资和保险等产品，即便遭遇了 2007-2009 年金融危机，客户数量难以增加，该行仍然保持了同比 10% 的增速，维持盈利状态。捷克 AirBank 直销银行也是从基础的存款产品做起，快速开展贷款业务，成立 2 年即实现盈利。

图2 金融场景生态圈潜在的规模化获客合作伙伴



依托强大的数据分析能力,实现精准营销和智能风控。成功交叉销售和业务拓展需要依托强大的数据分析和决策能力。银行可以通过自动化数据采集,如系统直接对接公安部、房管局、征信公司、行为信息等数据源自动获取,在简化流程的同时提高客户信息的真实性。同时嫁接人工智能、机器学习等智能体系,支持快速精准的决策。例如微众银行的互联网小额消费信贷产品“微粒贷”,以社交软件大数据为基础建立风控体系,主动授信的“白名单”模式有效控制了风险。截止2016年10月初,“微粒贷”累计发放贷款总额超过1200亿元,总笔数超过1500万笔,主动授信客户数超过5000万,覆盖了全国594个城市。

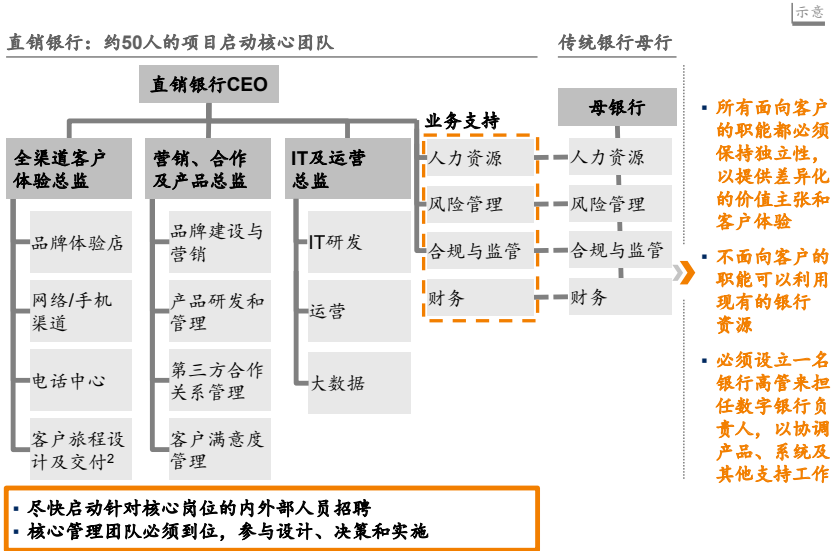
建议三:为直销银行设立独立的组织和运营

独立组织机制

成功的直销银行要设立独立于传统银行的组织和管理,确保直销银行市场化运作,高度创新灵活。国际上已经存在不少成功案例,比如AirBank、mBank、CheBanca等采取的是独立法人模式,而HSBC的First Direct、澳大利亚国民银行的UBank等采取的是独立事业部模式,但还鲜有作为现有业务子部门取得成功的例子。

组织架构上,建议采用扁平化和客户导向的组织模式。直销银行更像互联网公司,需要突出前端“客户”、“渠道”和“体验”的职能,打造集中且强大的IT支持队伍。AirBank全行的450名员工有一半是IT和技术相关人员。实际操作上,直销银行可以考虑独立操作面向数字化目标客户关键职能部门,同时借用母行资源完成后台常规支持职能。具体来看,关键的全渠道客户体验、营销合作与产品、IT及运营三大板块应在直销银行组织内单独设立,确保其独立、敏捷和创新,而人力资源、财务、合规与传统风险管理职能可考虑暂时借助母行支持。(见图3)

图3 直销银行启动期建议的组织架构示意图



打造双速 IT 架构

“边试边学”的方法和短发布周期对数字银行的启动和运营至关重要。银行要采用两套不同但兼容的 IT 系统，一套是交易为主、速度较慢的传统式后端，另一套是以客户为中心的快速响应前端。同时可以把客户前端拆分为灵活的小组，每组人数控制在 10 人以下，使用敏捷冲刺的方法开发。这些面向客户的软件发布周期应该模块化，可以快速部署、优先开发最基本可行的方案，不断演变调整。例如微众银行专门开发了一套快速测试模型，用于监控新颜色、按钮位置这类用户界面微调的效果。

借助外部 IT 资源提高可变成本比重，保持灵活性。在现有 IT 基础和监管框架允许的情况下，充分利用外部供应商的云端服务器、核心银行系统模块，降低启动期固定投资。许多解决方案供应商已开拓至新兴市场，制定的方案可取代原先高投入的传统数据中心。花旗直销银行和台新银行采取了“双速 IT”策略，独立打造灵活的前台系统响应客户需求，同时沿用母银行的核心银行系统，用更短的上线时间抢占市场。

建议四：敏捷开发模式推进快速实施落地

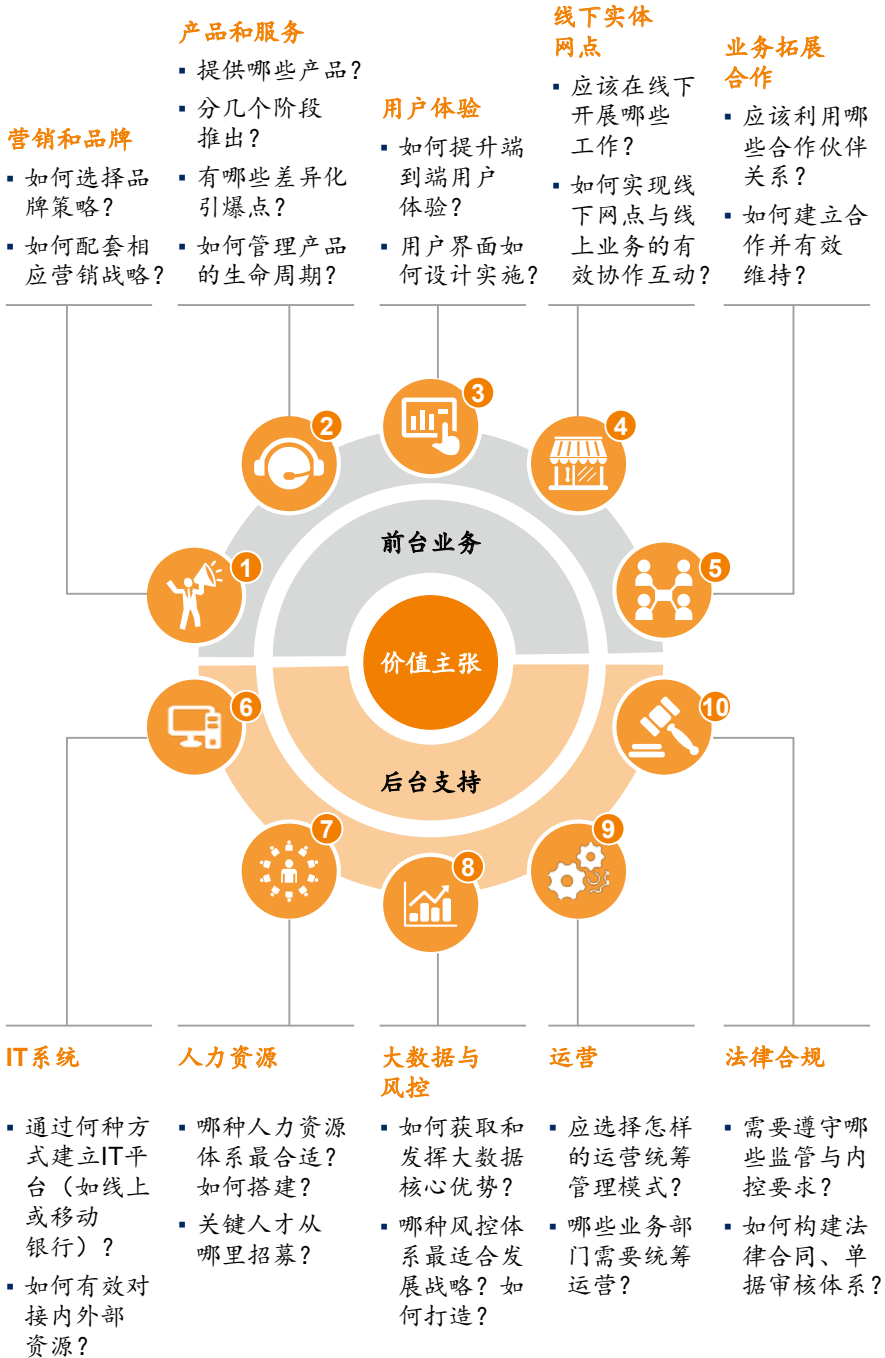
直销银行从概念设计到最终上线是一项系统性工程，建设期通常为 12-18 个月。

我们建议国内银行运用十大模块来全面、系统地部署直销银行的建设工作。十大模块分为前台和后台两类，前台业务的五大模块是指营销和品牌、产品和服务、用户体验、线下实体网点和业务拓展合作，后台支持的五大模块包括 IT 系统、人力资源、大数据与风控、运营和法律合规。银行需要围绕这十大模块组建相应项目团队，系统性规划实施。CheBanca 在建设初期，根据这些模块把所有工作分解为 800 多个重点工作任务，指派若干跨部门团队共同实施，通过严格的项目管理，12 个月内成功完成直销银行上线。（见图 4）

实现真正的跨部门合作。数字银行的核心团队要对设计、科技架构和商业模式的经济效益有深入了解，故而应招募全职员工和关键领域人才（例如数字化产品、客户体验）加入，并在此基础上逐步扩大团队规模。葡萄牙的 Activo 数字银行，最初只是一个 6-8 个人的管理团队设计商业模式，一直到模式落地阶段，管理团队已逐步扩展至 30 多人，这还不包括一线的操作人员。

创新工作氛围（类似“创新车库”）。这里的“车库”只是打个比方，用来指代一个激发创意和原创设计的空间。换言之，银行要打造开阔的空间、充足的白板和工作台供团队工作，并且建立促进创新的工作习惯，例如“冲刺”：在冲刺过程中，数字银行项目的每位成员（开发人员、IT 安全人员、合规人员、风险评估人员以及了解顾客需求的营销人员）可以在这个房间头脑风暴畅所欲言，快速高效确定产品技术规格。这种结构抛弃了冗长的部门间来回交流，所有人都能在同一个空间里快速开发产品。经验证明，从画白板到产品推出最快只要四个星期的时间。

图4 全面系统规划直销银行应做好十大模块的战略部署



组建一个快速反应的“中央管控组”。推出一家数字银行犹如玩抛接杂耍，多个小项目同时进行，包括设计新信用卡、雇用员工、开发组织架构、决定品牌形象等。因此项目管理团队要保证所有模块能同时无缝进行，最终按时完成任务。该团队要能居安思危，提前做好准备：如果供应商不回应请求，或是IT部门的数据储存容量不足应该采取什么对策。此时该团队需要快速解决问题，或直接汇报至CEO或董事会。项目管理团队的职责就是确保产品如期问世。



成功打造直销银行，有望助力国内银行实现跨越式的价值创造。这或许是一个先发占优，赢者通吃的市场。国内银行可借鉴和参考本文的四大建议和国际最佳案例分析，结合前沿金融科技解决方案，加快直销银行的建设和升级。■

¹ Numetrics行业软件数据库。

曲向军 (John_Qu@McKinsey.com) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
韩峰 (Feng_Han@McKinsey.com) 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
顾磊 (Gloria_Gu@McKinsey.com) 是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。



领先直销银行最佳实践分享

案例一： ING Direct

ING Direct 是世界最早的直销银行，成立于 1997 年，由荷兰 ING 银行推出，作为一家子公司独立于母行，旨在拓展海外零售业务。从加拿大起步，成功后迅速把业务模式复制到美国、西班牙、法国、德国、英国、澳大利亚等多个国家。ING Direct 品牌的核心价值是形式简单、性价比高。2016 年，仅在澳大利亚一个海外市场就拥有超过 367.18 亿澳元的个人存款，Orange 系列交易银行开户数超过 50 万户，客户推荐值 (NPS) 排名第一。

图5 ING Direct在基础产品上实现简单与差异化特色



<p>Orange 储蓄账户</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ 储蓄账户 费率低，无最低储蓄要求，无费用，无圈套 ▪ 电子支票账户 收益高，轻松提现 ▪ 存款单 收益高，期限6-60个月不等 ▪ 儿童储蓄账户 教育下一代储蓄的好处，同时轻松赚利息 	<p>Orange 房贷</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ 简单Orange 用作储户的抵押 ▪ Orange抵押 适合您个人的抵押解决方案 ▪ 解决方案搜索器 寻找最适合你的房子房贷
<p>Orange 投资</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ 股票工具 最低4美元的股票，无最低账户 ▪ 儿童账户 别让孩子输在起跑线上 	<p>Orange 退休</p>  <ul style="list-style-type: none"> ▪ 个人退休账户 投资股票、共同基金和ETF或美国联邦存款保险公司担保的储蓄和存单 将您的401 (k) 或者403 (b) 滚存到个人退休账户中

特色一：开创极简客户体验，打造差异化

ING Direct 银行的愿景是“做客户体验最好的银行”。他们提出，直销银行必须能够用极简单的方法迅速为客户提供他们需要的信息。于是，ING Direct 在改善用户界面和使用友好性方面精益求精。客户可以通过极简的操作和有限的基本金融产品服务，直接在手机或电脑上完成交易，降低了客户的时间成本，提高了银行自身效率。

特色二：打造差异化产品，通过交叉销售资产业务，提高盈利

ING Direct 致力于打造有别于传统银行的产品，从最简单的储蓄账户开始，推出高利率、零手续费、无最低余额要求等差异化的特色账户作为入门产品。（见图 5）这些产品介绍一目了然，丰富的特色产品比较图表和互动工具可

图6 ING Direct 的线下咖啡馆

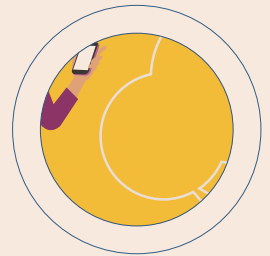
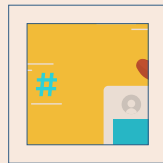


以激发客户兴趣,吸引他们购买产品。在达到一定规模后,银行即可通过交叉销售或其他增值产品实现获利,包括房贷、共同基金、股票工具、寿险和退休基金等交易银行系列产品。

ING Direct 介绍称,基础的储蓄产品收入并不能覆盖市场成本、产品补贴和运营成本,只有通过交叉销售的投资和房贷等高净值产品才能实现盈利。

特色三： ING Direct 品牌咖啡店实现线下特色营销

ING Direct 没有线下网点,但是他们在线下布局了少量的咖啡店,进行差异化营销。(见图 6)咖啡店是一个社交场所,没有银行产品推销或交易,而咖啡店的环境、色彩、风格与线上 ING Direct 的橙色主题保持一致。通过全渠道的品牌体验,在目标客户“白领人群”中树立了特色银行的品牌形象,效果远优于重金投入线上营销。



领先直销银行最佳实践分享

案例二： AirBank

AirBank 是捷克电信基础设施集团 PPF 旗下的新时代直销银行,于 2011 年上线,总部位于捷克。主张“为所有人提供完美无瑕的客户服务”及“我们是第一家你会喜欢上的银行”的差异化正面形象。AirBank 上线仅 2 年便实现盈利。

特色一：由电信应用场景切入迅速获客

由于捷克电信基础设施集团在全国范围拥有大量电信用户, AirBank 借助母公司庞大的客户资源引流。通过与手机缴费这一最常见的场景结合, AirBank 向母公司的电信用户批量营销,从简化每月手机费支付的场景切入,提供全套移动银行服务。手机用户对电信公司的高度粘性帮助 AirBank 在业务初期就迅速获取了大批忠实客户。

特色二：透明极简的产品设计, 成立初期就引入盈利性贷款产品

AirBank 的目标客群主要是年轻人,他们多为中产阶级,不需要复杂的银行服务。因此 Airbank 只做活期、定期、贷款三种产品,满足最基本的金融需求。以“打造一家人人喜欢的银行”为愿景, Airbank 根据透明简单的原则,推出的每款产品都有主打的特色功能,产品的说明和费用介绍都不超过一页 A4 纸,用语平实贴近生活,与当时传统银行晦涩难懂的条款款形成鲜明对比,由此快速占领了市场。(见图 7)例如, Airbank 的活期账户免收管理费,交易费用仅为当时市场最低价的四分之一,每位客户最多可开 10 个免费账户。而消费贷款产品提供现有客户预先核准、应用拖放取款还款等优于同期其他竞品的功能。由此, AirBank 上线 2 年便实现了盈利。

特色三：强大的 IT 能力作为核心竞争力

AirBank 极简的产品与客户体验离不开强大的 IT 系统支持。AirBank 把自己定位为一家做金融的 IT 公司，而不是一家有 IT 业务的银行。由于不愿与其他银行“大同小异”，AirBank 的理念就是要打造基于 IT 的差异化优势。

基于这个战略定位，AirBank 完全自建 IT 团队，打造了针对直销银行需求的全新 IT 系统。在公司全部近 450 名员工中，近一半是 IT 人员。IT 部门涵盖了需求分析、架构和项目管理、银行系统开发、银行系统支持、Java 开发、基础设施测试、功能测试和系统整合职能，绝对称得上是一家“五脏俱全”的 IT 公司。另外，独立设置的风险和系统安全部门，也明确了针对零售风险、公司银行风险、经营风险、IT 安全与风险管理功能，在保障产品便捷体验、高效运营的同时，确保严格的风险管控。

特色四：特色鲜明的物理网点

Airbank 在捷克全国布局了 28 家线下体验店，覆盖了捷克人口 10 万以上的主要城市，网点都选址在各城市人流量大的繁华地段。体验店在外观与内在

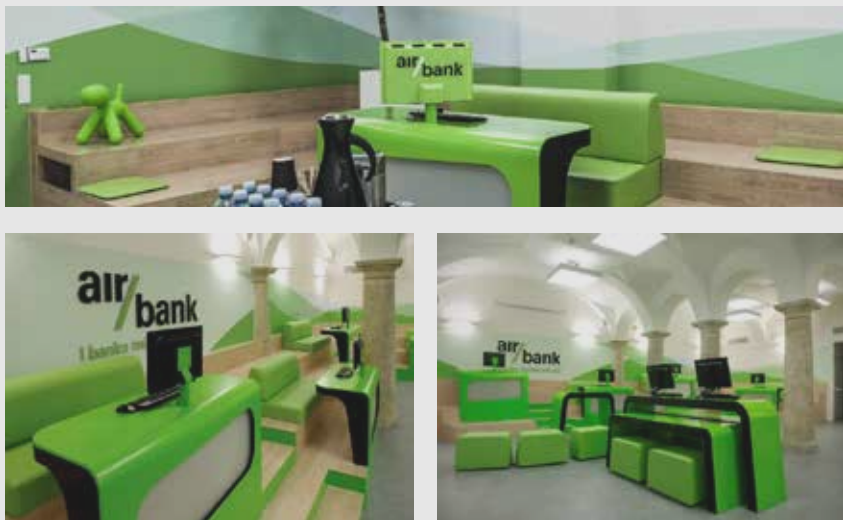
图7 AirBank简洁透明的产品设计

简单有竞争力的贷款产品		产品透明：所有活期帐户收费一张A4即可说明																																																			
<p>产品亮点：</p> <ul style="list-style-type: none"> 预先核准给既有客户 按时还款享有额外利息优惠 线上拖放試算贷款方案 操作便捷：手机APP拖拉即可还款 不收取任何其他费用 		<p>捷克克朗 欧元</p> <table border="1"> <tr> <td>小额 大额 小额 大额</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>月费</td> <td>免费</td> <td>100</td> <td>免费 3.6</td> </tr> </table>		小额 大额 小额 大额				月费	免费	100	免费 3.6																																										
小额 大额 小额 大额																																																					
月费	免费	100	免费 3.6																																																		
<p>最常用服务</p>		<table border="1"> <tr> <td>包括银行卡在内的捷克克朗、欧元和美元账户管理</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>国内支付的收入/支出（包括长期委托书和直接借记）</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>创建/修改/取消付款委托书或直接借记</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>有关账户转移的手机短消息提醒</td> <td>1</td> <td>免费</td> <td>0.04</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>我行 ATM 机的现金存款/提取</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>Sazka 终端的取现</td> <td>10</td> <td>免费</td> <td>0.3</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>在捷克和欧盟的他行 ATM 机或分行的现金存款/提取</td> <td>25</td> <td>免费</td> <td>0.9</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>ATM 机上修改密码</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>电子对帐单</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>通过邮政寄送对帐单/通过邮政再次寄送银行卡密码</td> <td>25</td> <td>免费</td> <td>0.9</td> <td>免费</td> </tr> </table>		包括银行卡在内的捷克克朗、欧元和美元账户管理	免费	免费	免费	免费	国内支付的收入/支出（包括长期委托书和直接借记）	免费	免费	免费	免费	创建/修改/取消付款委托书或直接借记	免费	免费	免费	免费	有关账户转移的手机短消息提醒	1	免费	0.04	免费	我行 ATM 机的现金存款/提取	免费	免费	免费	免费	Sazka 终端的取现	10	免费	0.3	免费	在捷克和欧盟的他行 ATM 机或分行的现金存款/提取	25	免费	0.9	免费	ATM 机上修改密码	免费	免费	免费	免费	电子对帐单	免费	免费	免费	免费	通过邮政寄送对帐单/通过邮政再次寄送银行卡密码	25	免费	0.9	免费
包括银行卡在内的捷克克朗、欧元和美元账户管理	免费	免费	免费	免费																																																	
国内支付的收入/支出（包括长期委托书和直接借记）	免费	免费	免费	免费																																																	
创建/修改/取消付款委托书或直接借记	免费	免费	免费	免费																																																	
有关账户转移的手机短消息提醒	1	免费	0.04	免费																																																	
我行 ATM 机的现金存款/提取	免费	免费	免费	免费																																																	
Sazka 终端的取现	10	免费	0.3	免费																																																	
在捷克和欧盟的他行 ATM 机或分行的现金存款/提取	25	免费	0.9	免费																																																	
ATM 机上修改密码	免费	免费	免费	免费																																																	
电子对帐单	免费	免费	免费	免费																																																	
通过邮政寄送对帐单/通过邮政再次寄送银行卡密码	25	免费	0.9	免费																																																	
<p>需要较少的服务</p>		<table border="1"> <tr> <td>在他行 ATM 机或欧盟外国家分行的现金存款/提取</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>3.6</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>国外支付的收入/支出</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>3.6</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>应要求发出确认函（包括额外的对账单）</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>3.6</td> <td>3.6</td> </tr> <tr> <td>发行第三张和更多张借记卡</td> <td>300</td> <td>300</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>寄送还款通知</td> <td>300</td> <td>300</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> </table>		在他行 ATM 机或欧盟外国家分行的现金存款/提取	100	100	3.6	3.6	国外支付的收入/支出	100	100	3.6	3.6	应要求发出确认函（包括额外的对账单）	100	100	3.6	3.6	发行第三张和更多张借记卡	300	300	11	11	寄送还款通知	300	300	11	11																									
在他行 ATM 机或欧盟外国家分行的现金存款/提取	100	100	3.6	3.6																																																	
国外支付的收入/支出	100	100	3.6	3.6																																																	
应要求发出确认函（包括额外的对账单）	100	100	3.6	3.6																																																	
发行第三张和更多张借记卡	300	300	11	11																																																	
寄送还款通知	300	300	11	11																																																	
<p>贷款</p>		<table border="1"> <tr> <td>贷款发放和管理</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> <tr> <td>贷款提前还款</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> <td>免费</td> </tr> </table>		贷款发放和管理	免费	免费	免费	免费	贷款提前还款	免费	免费	免费	免费																																								
贷款发放和管理	免费	免费	免费	免费																																																	
贷款提前还款	免费	免费	免费	免费																																																	

服务上的设计都呈现出鲜明的特色：

1. 一是亮眼的现代化格调设计，突出品牌形象。鲜绿色为基调，加上现代化流行样式的绝佳外观设计，给人留下深刻的印象；
2. 二是社区式开放的长时间营业模式，打造亲民服务。100-150 平方米开放式空间的社区式体验店，银行员工坐在客户身边，共享计算机屏幕，提高亲和力。营业时间（包括周末在内）的大幅度延长，使得便民服务真正得以实现；
3. 三是无纸化无现金极简流程。线下体验点强调自助式服务，店内全部流程无纸化，无现金操作，现金仅通过设施内的智能 ATM/ CDM 机进行处理。银行员工提供的更多是流程讲解与辅导服务；
4. 四是客户导向的体验店员工。录用的员工大部分以客户为导向和非银行业的工作背景（如零售业、酒店业），包括经理在内的全体分行员工都以相同的方式接待客户。一般每家体验店共有 6-8 名全职员工。（见图 8）

图8 AirBank 特色化线下体验店



领先直销银行最佳实践分享

案例三： CheBanca

CheBanca 由意大利最大的投资银行地中海投资银行集团创立，成立于 2008 年。作为一家全新概念的直销银行，CheBanca 的目标客群是对价格敏感、且适用远程直销渠道的大众消费者。截至 2016 年，CheBanca 的用户数量超过 80 万，98% 的交易通过线上完成。

特色一：品牌鲜明，创意营销

CheBanca 塑造了一个充满活力的差异化品牌形象，与传统银行形象反差强烈。通过在银行的名称、商标、网站和体验店大量使用鲜黄色，传递“快乐”的主题，并把这一主题全面贯穿在客户旅程中。同时，广告都选择在最亮眼的位置投放。（见图 9）

图9 CheBanca网点选址便利、内饰亮眼，令人印象深刻



更有趣的是，CheBanca 以品牌建设为初衷，拍摄了一条品牌微电影，同时嵌入广告，成为了意大利年轻人的热门话题。微电影的广泛传播强化了 CheBanca “划算”、“简单”和“年轻”的品牌形象，这种创新营销方式比单纯打广告更有影响力。（见图 10）

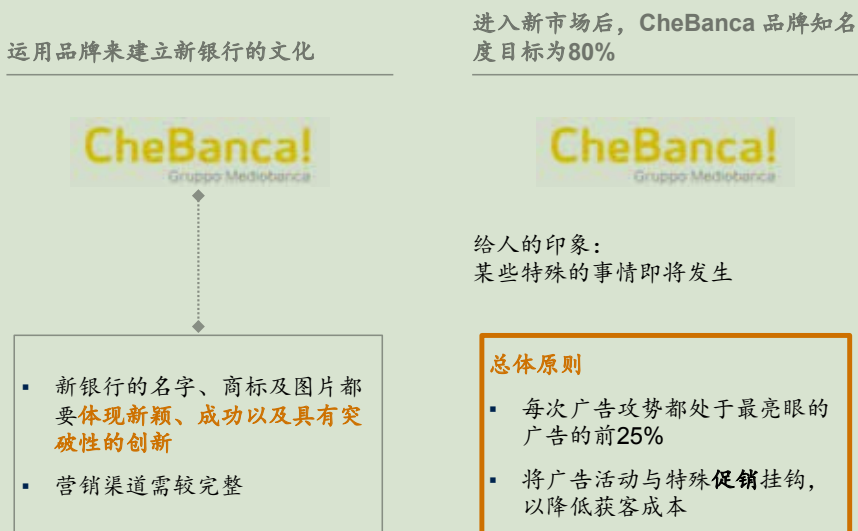
特色二：获客产品保持低价优势，盈利产品实现合理利润

CheBanca 将定期存款和房贷产品定位为获客产品，在定价上坚持“市场最高性价比”原则，并向市场明确传递这一信号。CheBanca 的定价策略完全靠拢对价格高度敏感的大众客户，即使在比价后仍然会选择该行的产品。交叉销售的盈利产品包括活期存款、保险、基金和个人贷款，用差异化的定价原则设定合理价差。同时，CheBanca 严格确保全渠道价格一致，坚决维护自身“高性价比”品牌形象。

特色三：低成本、高效率的运营模式

在关键运营模块中，CheBanca 选择把部分 IT 业务外包，包括传统的核心银行系统、会计、中心银行报告工具，以减少成本，释放管理空间。对内则加大投入可提高竞争力的系统，如客户界面、工作量管理、核心业务分析系统等，同时统一管理包括网站、移动终端、网点系统等前端多种用户界面。

图10 CheBanca的品牌和营销





公司银行

互联网时代下的公司银行新模式：平台金融

互联网时代下的公司银行和小微业务模式正在经历巨变。打造平台金融新模式，整合资金流、信息流和物流，实现“三流合一”，将银行金融服务嵌入企业日常经营过程，有助于数字化转型取得突破性进展。

曲向军、韩峰、朱虹 和 李智文

受产融结合、小微不良率高企和互联网兴起等趋势的冲击, 银行的传统业务模式面临着三大困境: 一是随着大型公司客户纷纷自建金融平台以满足体系内的基本金融需求, 除传统存贷款业务外, 银行必须大力发展现金管理、改善资产负债表, 并提升销售规模等, 才能解决企业日常经营中的诸多痛点, 提高客户粘度; 二是大型企业上下游、交易对手的小微企业有大量未被满足的融资需求, 但小微业务获客成本和不良率“双高”往往令银行止步; 三是受互联网冲击, 传统的物理网点扩张模式难以持续, 银行必须借助新模式和新技术形成突围。

如何突破公司银行与小微业务的困局, 摸索新的业务增长点和盈利模式, 成为大多数商业银行的困惑和难题。本文旨在分享互联网平台的创新业务模式, 帮助国内商业银行业务领导打开思路。

互联网平台的兴起给公司银行和小微业务带来五大新机遇

互联网平台为解决上述难点提供了新的思路, 从客户类型、产品与服务范围到风控手段、获客模式和地域拓展方式等方面给银行带来全新机遇:

机遇一: 在数字化时代, 企业客户的行为正在经历快速互联网化和平台化, 新的业务机遇涌现。

如以国美、海尔等为代表的大型传统企业纷纷自建互联网平台; 各类新型互联网平台风起云涌, 形成诸多垂直领域生态圈的交易撮合中心点, 如电商平台、物流平台、健康平台和大宗商品交易市场等。银行可以不再依赖传统的线下一对一服务模式, 而是通过新型数字化手段与各类型企业客户进行对接, 为核心企业及其所连接的生态圈提供产品和服务, 拓展新的业务机会。例如, 某商业银行切入大型物流公司搭建的物流服务撮合平台, 不仅能够为该平台提供高效率的数字化支付结算、在线对账等服务, 还可以借助平台作为中心环节, 迅速切入基于该平台运营的第三方物流公司、货代企业和货车司机, 针对他们的运营需求提供融资、理财等金融产品与服务。



机遇二：产品由金融产品外延至非金融服务，形成银行自有的闭合生态圈。

互联网时代下，银行将不局限于提供传统的支付结算、融资和理财等金融产品，还可借助互联网平台为企业的上下游、交易对手提供 ERP 系统连接，物流仓储数据管理等非金融服务，实现信息流、物流与资金流的互通，整合产业生态圈，从而大大提高客户粘性。例如，某商业银行除了为企业客户提供支付结算、融资等传统金融产品外，还提供自行开发的企业 ERP 系统软件和自建的物流仓储撮合平台服务，将金融产品与在线交易系统、数据化物流仓储等服务整合，形成了自有的资金流、信息流和物流的闭环，对企业客户拥有了更大的话语权并且形成了高度的业务粘性。

机遇三：大数据、物联网、人脸识别等新技术的发展为银行发展互联网平台业务提供了新的风控手段。

目前银行小微业务不良率高企，主要原因是信息不对称。发展以核心企业及其上下游、交易对手的交易数据为核心的平台金融，银行可以获得小微企业的历史信息甚至实时交易数据，有效开展基于数据和真实交易的征信与风险监控。同时，物联网、人脸识别等新技术的兴起为数据获取、数据分析和防欺诈等提供了崭新的手段，将颠覆银行传统上单纯依赖财务报表和抵押质押的风控模式。

机遇四：借助互联网平台可实现由一对一向一对多的规模化获客，获取核心企业的上下游、交易对手及生态圈客户。

银行发展平台金融，不仅可以服务核心企业，还可以拓展到核心企业的上下游、交易对手乃至其辐射的终端客户生态圈。借助平台上的海量信息数据和新技术手段，银行可以一次对接获取成百上千，甚至几万、几十万的客户，在特定产业链上迅速实现规模化，极大降低获客成本，提高获客效率。以国内某国内银行为例，通过与第三方互联网平台合作，该银行接入 600 家核心企业，1.3 万多个借款客户，直接授信规模达 300 多亿元。

机遇五：借力新技术和互联网打破地域限制，实现业务快速拓展。

国内多数银行目前依然主要依靠机构网点的扩张发展业务，不仅成本高，而且很多城商行 / 农商行无法突破地域限制，掣肘了业务拓展。随着互联网的发展，银行已经可以依靠互联网平台实现地域的延伸，为客户提供远程服务，而不需要完全依赖线下的分支机构。电子签章、远程登陆等新技术的应用使得“核心企业”可以与传统“分支行”相媲美，有效实现公司银行与小微业务的地域延伸。未来还可以通过 II 类账户和人脸识别技术进一步嫁接零售业务。

打造平台金融模式的五大核心要素

平台金融颠覆了公司银行、小微业务甚至零售业务的传统模式。通过互联网将银行系统与企业 ERP、销售或财务、电商等系统对接，基于平台客户与其上下游、体系内的客户之间的交易信息，提供在线融资、支付结算、资金监管、理财、对账、现金管理、系统支持、物流仓储数据平台等产品与服务。整合信息流、资金流、物流实现“三流合一”，将银行金融服务嵌入企业日常经营过程，为客户提供综合金融服务。

平台金融新模式在 5 个方面颠覆了公司银行和小微业务的传统模式：

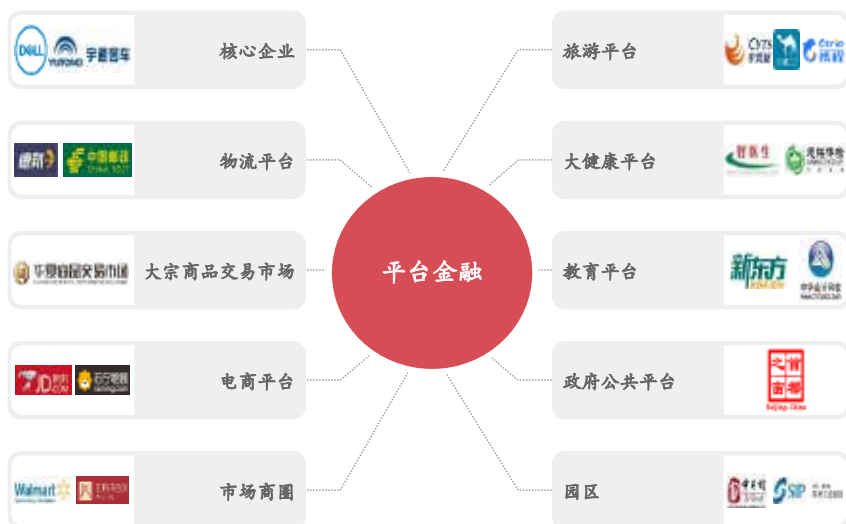
（见图 1）

图1 传统模式与平台金融新模式的差异点

从 ...	到 ...
获客模式 主要通过线下客户经理开发核心企业客户，往往为传统行业的大中型企业客户	利用核心企业系统平台、互联网电商等平台企业，向其上下游、交易对手和体系内的客户实现拓展
产品服务 向企业客户提供单纯的金融产品，例如：支付结算、融资、存款与理财等，往往向企业推介单个产品的特征与优势	聚焦解决企业日常运营痛点的“综合解决方案”，将金融产品与非金融服务结合，帮助核心企业改善财务报表、扩大销售及帮助小微企业缓解资金链紧张等经营问题
系统平台 银行与平台企业割裂的系统，连接难度大、成本高、耗时长	建立全新的金融技术平台实现银行系统与企业ERP系统的高效连接，包括账户体系、直联银联平台、客户端、数据应用平台和基础支撑平台
风险管控 以财务报表信用分析和抵押质押为基础进行人工审批；以网点人工审核未基本风险把控方式	利用互联网和物联网提供的大数据进行风险建模为风险决策依据进行自动化审批；充分利用电子签章、人脸识别等新技术进行远程风险控制
组织架构 公司银行、小微业务和零售业务分为三大独立的业务条线，面临业务边界、评审及业务开发的诸多问题	设立平台金融中心形成垂直管理体系，内嵌客户营销、产品、评审、风控及科技开发等职能；同时在早期银行内部能力建设时期，考虑内部团队与外部第三方专业团队合作

- 1. 获客模式：**改变传统上主要针对核心企业的线下服务模式，利用核心企业的系统平台，向其上下游、交易对手和产业生态圈内的客户拓展。发展这一类业务要求银行成为产业链的专家，而不仅仅提供简单的贷款类业务。因此银行需要在行业和客群的选择上有所聚焦，我们建议可重点关注 5-8 个行业，深度发展平台金融模式。重点关注的行业需要具备如下特征：核心企业资信状况较好且在供应链中处于强势地位；上下游企业由于规模有限且在供应链中处于弱势地位因此资金需求较高。具体而言，制造业、商贸业、食品农业和物流业由于其联动供应链上下游的行业禀赋较强，是平台金融模式服务的重点特色行业：制造业及食品农业与上游供应商及下游经销商的利益关系紧密，特别是先进制造企业或食品加工企业往往作为产业链中的强势一方发挥着核心作用，是平台金融获客切入的重点；商贸业连接了上游生产制造类厂商和下游众多的分销网络企业，是交易环节的枢纽，掌握着大量的“信息流”和“资金流”，是平台金融模式获客重要的关键节点；物流业掌控所有

图2 平台金融服务的客户示意



的“物流”，连接了产业链各个环节企业，是平台金融“三流合一”模式的重要组成部分。总之，在结合自身行业资源优势的同时，银行应抓住具有“平台效应”的行业和企业，努力深挖潜力实现规模效应。

(见图 2)

案例 1: 某国内银行通过与第三方金融平台合作，打通与某大型乳品生产企业内部的系统平台，获取了其与下游经销商之间的大量的交易数据。这些经销商中相当一部分为中小企业，企业资金链较为紧张，资金有限。核心企业与其经销商的长期合作关系使得其对客户准入具有极高的判断能力，该银行与之合作在试点后短时间内即获客 30 余家，实现放款约 5,000 万元。

案例 2: 某国内银行与大型航空信息平台合作（该平台掌握着全国所有航空公司的全部货运信息），通过对货代公司的承运情况进行数据分析向其提供运费贷款。这种模式半年实现批量获客 100 余家，贷款余额达到 2 亿元。

- 产品服务：**银行改变以往单纯向企业提供“金融产品”的业务模式，转为提供解决企业日常经营痛点的“综合解决方案”。一方面帮助核心企业改善财务报表、扩大销售、提供资金监管、在线对账和物流跟踪等服务，另一方面改善上下游供应链上小微企业资金链紧张的状况。不同于传统模式下银行直接向资信状况良好的核心企业提供贷款（如流动资金贷款和项目贷款等），在新的模式下，围绕核心企业与其上下游及交易对手之间的交易数据所形成的“信息流”，银行可在向核心企业提供现金管理服务（包括支付结算、账户管理等）的同时，转而面向核心企业上下游企业提供融资服务（如预付款融资等），从而由点对点的金融服务模式转变为点对面的平台金融服务模式。（见图 3）

案例 3：某国内领先的钢材制造及加工企业，在产业链处于相对强势的一方，在销售时要求经销商全额预付货款后再分批发货，并且联合行业内企业共同建立了钢贸平台，对接的下游经销商超过 1,000 家。根据规模的不同，经销商每月与核心企业有几十到上千万元不等的结算往来。经销商虽然希望增加采购需求以提升业务规模，但短时间内筹措资金的压力较大，因此存在着贷款融资需求；核心企业每月均与成百上千家订单金额不等且贸易模式各异的经销商发生交易，因此也有财务结算需求。传统的模式是向核心企业提供票据结算、担保贷款等产品，而新型解决方案模式下，某国内领先股份制银行通过银行系统与核心企业 ERP 系统的对接，以自动化的方式替代手工支付结算，直接节约了核心企业约 20 人的专职人力成本，并极大提高了对账的精确性。同时，系统对接后，该银行掌握了核心企业与下游经销商的交易信息，为经销商提供基于交易数据的线上融资业务，通过数字化模式提供集融资、支付结算、对账服务、系统对接为一体的“综合解决方案”，极大缓解了企业日常经营的诸多痛点，增强了客户粘性和依赖度。试点期间，该银行实现快速获客 100 余家，放款约 5 亿元。

图3 平台金融提供“产品 + 服务”端到端解决方案

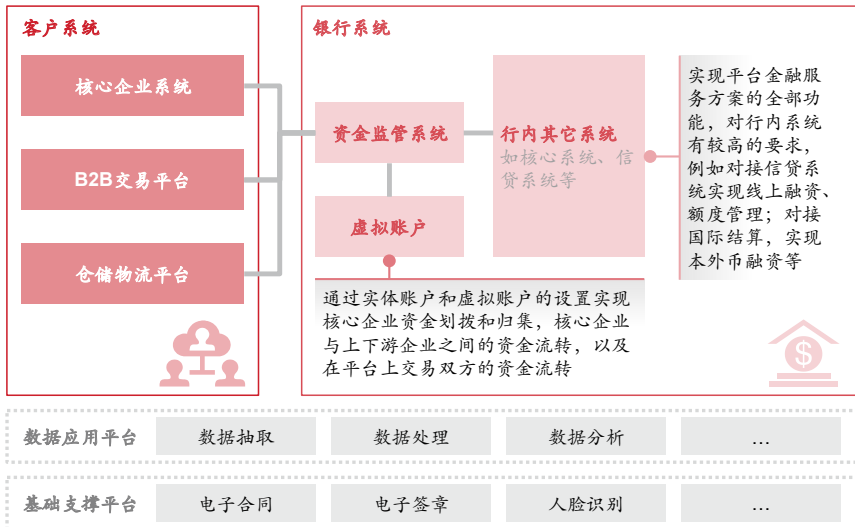


3. **系统平台:** 银行传统的系统架构与企业之间进行数据和信息交换难度大、成本高、时间长。而新模式的关键在于打通银行与企业之间的数据和信息交换,这就要求建立全新的金融技术平台,实现银行系统与企业 ERP 系统的高效连接。(见图 4)

具体而言,金融技术平台应该包括如下关键模块:

- ①. 新型的多层次账户体系。在银行结算账户体系基础上,建立一套基于互联网的补充账户体系,确保不仅能够为核心企业建立主账户,也能为其众多的上下游、交易对手通过更加简捷的互联网账户提供查询、对账等基本服务,实现基于多层次账户体系的高效客户拓展;
- ②. 银行与企业 ERP 系统对接的“直联”或“间联”平台。即通过“直联”的模式系统与企业直接对接,或可考虑通过第三方金融技术提供方的“间联”模式与企业间接对接,解决直联模式下因接口多样化导致的对接时间长、成本高等痛点;

图4 平台金融的系统平台架构



- ③. 建立有效的客户操作界面，即客户端。这不仅包括银行已有的基于结算账户的网银客户端，还包括基于互联网账户的网站或 App 客户端，为未开立结算账户的广大上下游客户提供可获得线上产品与服务的界面；
- ④. 数据应用平台。银行需要建立自己的数据处理体系，为从互联网和物联网中获取的海量数据提供数据抽取、数据分析和数据应用的重要功能平台；
- ⑤. 基础支撑平台。该平台提供平台金融所需的基础支撑技术，例如电子签章、电子合同和人脸识别等。其中针对中小企业的基础支撑技术（如电子签章和电子合同）解决了这类客户因频繁用款不得不反复前往银行网点签合同的痛点，极大地降低了客户的操作成本；而针对个体工商户和个人客户的生物认证技术（如人脸识别）则结合个人电子账户，有效解决了异地开户和借款的难点，使客户得到便捷体验的同时也突破了物理网点分布的限制。

4. **风险管控:** 互联网平台金融彻底改变了以往以财务报表信用分析和抵押质押为基础的人工审批的风控模式, 利用互联网和物联网提供的大数据进行风险建模, 实现对风险决策依据的自动化审批。

案例 4: 某领先银行与技术伙伴合作, 运用“爬虫技术”对某大型电子商务平台的电商收集包括行业、商家信用、交易历史、每月流水等数据信息, 然后对这些信息进行大数据分析和建模, 为优质电商提供自动化的小额信用贷款授信和放款。在“双十一”试点期间, 该银行对该电子商务平台上 700 余家商户成功放款近 4 亿元, 6 个月内逾期仅一笔, 审批时效和风控质量都得到显著提升。

案例 5: 某国内银行通过其自建的互联网金融服务平台实现了面向中小企业的基于“三流合一”的数据贷放款, 该产品仅在 2016 年上半年的出账规模就达 60 亿元, 截至 2016 年底不良贷款仅为 70 万元, 成功实现了数据驱动的风控模式。

除审批外, 电子签章、人脸识别等新技术的运用为远程开户、在线业务办理等跨地域互联网业务提供了有效的风险控制手段, 将来银行很可能摆脱物理网点的限制, 打通基于互联网的远程端到端业务流程。(见图 5)

5. **组织架构:** 传统银行的组织架构往往将公司业务、小微业务和零售业务分为独立业务条线管理, 在发展以客户融通和产品综合化的平台金融业务时出现了业务边界、产品职责、评审及系统开发的诸多问题。银行应考虑设立独立的“平台金融中心”, 形成垂直管理体系(与传统业务并行开发), 内置客户营销、产品、评审、风控及科技开发等职能, 形成端到端的专业

图5 平台金融新的风控技术应用举例

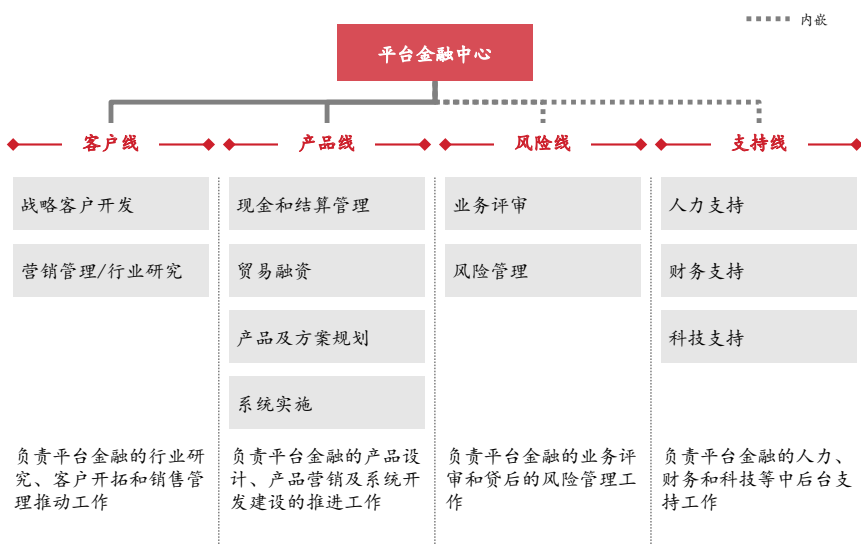
产品及服务	客户痛点	可运用技术	举例
 <p>信用贷款及 存货质押</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 企业授信：严重依赖担保和抵押 	 <p>大数据 (含爬虫)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 利用爬虫技术获取电商大数据征信向商家提供授信 ▪ 获取企业订单和交易数据提供授信
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 存货、仓单质押风险控制：重复质押、虚假货物无有效控制手段 	 <p>物联网</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 采用物联网技术对仓储货物状态进行高度监控，实现动产存货智能化管理
 <p>异地远程开户</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 企业远程开户和业务办理：无法在无分支网点的地区实现开户和业务办理 	 <p>电子签章</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 采用电子签章技术实现客户认证
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 个人客户异地开户：无法在无分支网点的地区实现身份认证和远程开户 	 <p>生物识别</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通过人脸识别提升客户体验和账户安全 ▪ 利用虹膜支付替代支付的短信验证码

化能力，以有效开发战略客户和建立最佳的风险控制体系。（见图6）

团队组建方面，银行需要打造一支具备互联网理念的新型人才团队。主要包括拥有丰富的数字化金融产品开发经验的资深数字化产品经理，了解互联网风控特点且能够对数据、模型结果的合理性进行分析与判断的评审专员，能够把业务的需求转化为科技语言、协助业务部门与科技开发部门进行有效沟通的业务需求分析人员和内嵌的系统实施团队。这些关键人才在市场上具有稀缺性，也是各大金融机构争夺的目标，银行需要在人才引进的机制体制方面形成差异，比如薪酬特区制，真正将吸引内外部的一流人才提升至战略高度进行推动。

在初期内部能力建设时期，银行还可以考虑内部团队与外部第三方专业团队合作的创新组织形式，即引进第三方平台金融战略合作伙伴，形成联合工作团队，共同开发标杆案例，实现营销、产品、科技等能力的快速培养。

图6 平台金融的组织架构



平台金融落地实施方案

打造互联网平台金融是未来公司银行及小微业务数字化转型的突破口。由于各个银行的发展阶段不同，所遇到的问题和实施路径既有共性，也有独特性。对于大多数处于数字化转型初期阶段的商业银行而言，金融平台可大致分为三个阶段实施：（见图7）

第一阶段为起步期，用12个月左右的时间聚焦于“资金流”和“信息流”的融合，进行产品服务、系统平台及组织人才的基础能力建设。在这个阶段，产品服务需要重点打造基础型供应链融资产品（如面向核心企业上游的保理和面向核心企业下游的非控货型的预付款融资）及现金管理服务；系统平台需要集中力量建设与传统银行核心系统实体账户体系，形成有效补充的资金监管系统及虚拟账户体系；组织人才则需要着力培养一批具备线上化产品设计和风险管理经验的专业团队。本阶段的主要目标是实现“资金流”与“信息流”融合的“二流合一”产品上线，并针对首批标杆客户实现推广。

图7 平台金融的实施路径



第二阶段为提升期, 用 12 个月左右的时间对起步期“二流合一”产品进行迭代试点, 打造标杆客户案例。同时, 聚焦于“资金流”、“信息流”和“物流”“三流合一”产品的建设。在这个阶段, 战略客户团队需要与产品团队密切协同工作, 针对战略客户的核心需求实现产品迭代和快速上量; 与此同时, 产品团队需要研发在结合了“资金流”和“信息流”基础上, 进一步融合“物流”的供应链融资产品 (如面向核心企业下游的控货型的预付款融资) 及高阶版的现金管理服务。本阶段的主要目标是实现“资金流”、“信息流”与“物流”相融合的“三流合一”产品上线, 并针对战略客户实现推广。

第三阶段为推广期, 用大约 12 个月左右的时间进行规模化推广, 实现业务的大规模增长。在这个阶段, 总行的客户和产品团队需要集中力量对分支行的客户和产品团队开展培训和指导, 并通过结合切实有效的销售管理举措, 如建立面向全体分支行的销售推动日常走访机制和销售管理检视推动会议, 以确保标杆客户方案可以形成规模效应。



在新的行业格局中，互联网平台金融有望助力银行突破公司银行及小微业务的困局，捕捉新的业务增长机遇。一些有战略远见的银行已经开始布局这一业务。成功的互联网平台金融模式需要银行在客户营销、产品开发、系统建设、风险控制和组织人才等方面持续投入，还要配套类似互联网公司敏捷迭代的工作方式，在业务运营过程中不断升级更新产品和服务模式。董事长和行长需要尽早明确业务战略，坚定投入，抢先一步获得公司银行及小微业务未来的核心竞争优势。■

曲向军 (John_Qu@McKinsey.com) 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；
韩峰 (Feng_Han@McKinsey.com) 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；
朱虹 (Joanna_Zhu@McKinsey.com) 是麦肯锡咨询顾问，常驻北京分公司；
李智文 (Luke_Li@McKinsey.com) 是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。



组织与人才

撬动银行数字化转型的组织模式

组织文化转型往往是银行数字化最棘手的难题。银行可通过四大关键要素升级组织能力：（1）转变领导角色，充分授权团队；（2）打破“条”和“框”架构，建立敏捷组织；（3）引用风险投资理念，培育鼓励创新的决策机制；（4）打造银行“变革引擎”，培养数字化创新文化。本文引用了花旗银行、澳大利亚联邦银行和荷兰ING银行的优秀实践，总结了创新孵化、敏捷组织和风险投资基金三种推动数字化战略落地的组织模式，以供中国银行业CEO参考。

曲向军、韩峰 和 金悦

“数字化转型本身就是一次通向敏捷组织之旅。”

— ING首席信息官Ron van Kemenade

麦肯锡数字化转型调研显示，银行数字化转型面临的首要痛点是传统组织文化转型，主要问题集中在“数字化人才稀缺”、“组织架构僵硬”和“业务流程欠灵活”三大方面（见图1）。组织革新并非一蹴而就，如何打造敏捷架构，改变工作方式，重塑银行文化是传统银行数字化转型的重要课题。

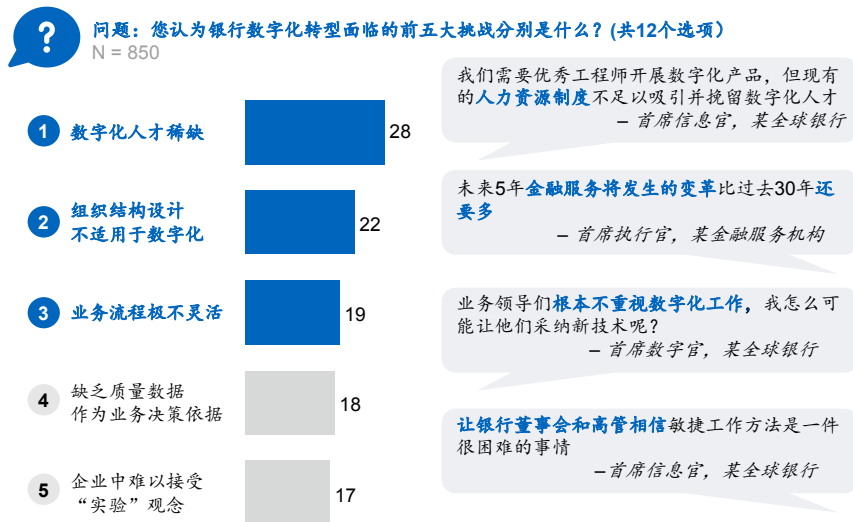
敏捷组织的四大关键要素

银行需把握四大关键要素，全面推动组织的敏捷转型：

要素一：转变领导角色，充分授权团队

数字化时代要求银行根据多变的市场环境和客户需求迅速做出决策。领导

图1 银行推动数字化转型所面临的五大挑战



资料来源：麦肯锡全球高管调查“The Digital Tipping Point”《数字化拐点》

图2 领导角色的转变 —— 从“家长式”到“辅导员”

	从 ...	到 ...
重点	<ul style="list-style-type: none"> 执行和优化盈利计划，实现股东财务价值最大化 	<ul style="list-style-type: none"> 通过构建高绩效体系，优化正面和负面风险敞口，最大限度为全体股东创造整体价值
角色	<ul style="list-style-type: none"> 规划者：向内、向后看；通过历史业绩推演，制定详细计划 引导者：就计划下达目标并进行沟通，确保组织上下一致 监控者：不断检查，确保任务分配成效 	<ul style="list-style-type: none"> 远见卓识者：明确指出整体方向，使团队统一奋斗目标 设计师：向外、向前看；设计开放式体系，赋权各层级员工实时应对瞬息万变的环境 辅导员：帮助所有员工在一个开放式体系中建立自己所需要的技能和思维模式 催化剂：凝聚、协调人心和智慧，释放员工、客户、投资者、合作伙伴和其他利益相关者的全部潜力
关键思维模式	<ul style="list-style-type: none"> 专家 可预测性 监控 	<ul style="list-style-type: none"> 学习 可选择性 合作

需要从“家长式”的管理角色变为“辅导员”。家长式的领导者着重自上而下地规划、引导和监督团队完成任务。辅导员式的领导者则充分授权团队，更像是战略家、设计师、和团队催化剂，注重培养团队自主运作能力。在数字化快速迭代的工作方式下，领导要把管理机制从复杂的“过程导向”转向责任分明的“决策导向”，以开放的心态和方式鼓励团队合作交流（见图2）。

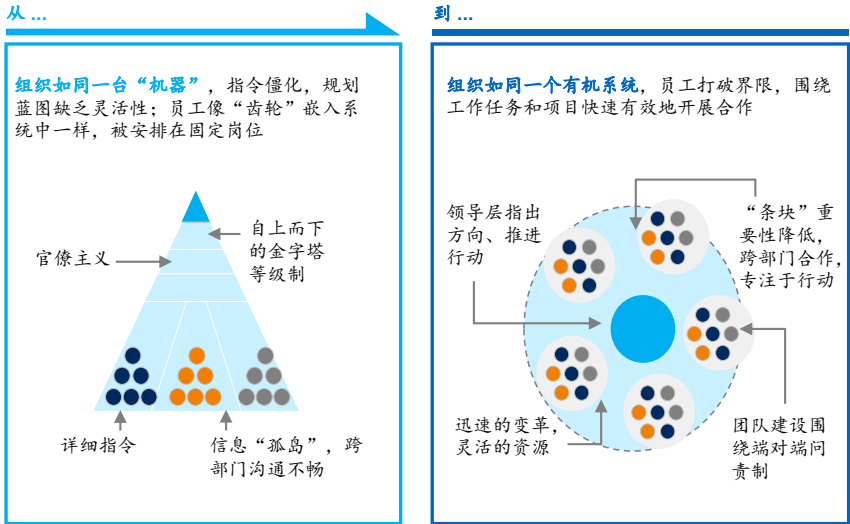
要素二：打破“条”和“框”架构，建立敏捷组织

传统银行“大而僵”的组织架构以“条”和“框”为原则，像齿轮一样将人员按部门和职能嵌入固定岗位，缺少灵活性。一个直接的后果是员工在处理跨部门工作时积极性不高，这种“各扫门前雪”的态度抑制了组织的创造力。

借鉴互联网企业，全球领先的数字化转型先驱纷纷推行敏捷组织（见图3）：

（1）以项目为导向，组建“小而灵活”的跨部门团队（通常10-20人）负责数字化项目端到端的实施落地，并赋予团队充分决策权；（2）以快速迭代的方式（以周或月作为开发冲刺周期），结合市场反馈，不断优化完善产品。互联网公

图3 实现敏捷组织转型需要打破传统“条”和“框”的组织架构



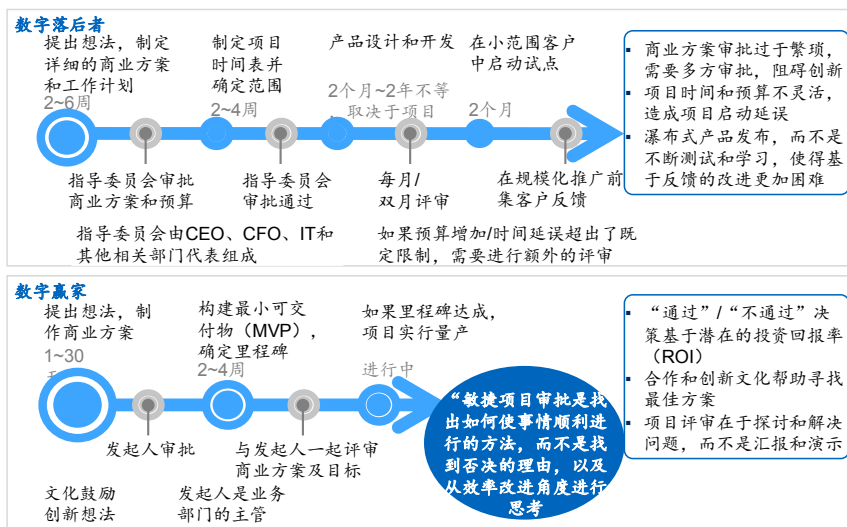
司 Spotify 是敏捷组织的经典案例：整个公司的组织没有传统的部门概念，而是把员工编入各个“项目小队”（Scrum team）和“部落”，互相协作。“项目小队”是公司的基本构成单位，每个小队都有各业务条线和职能的人员，好比迷你创业团队，共同完成创新项目实验、开发和实施。每个小队都高度自治，并充满使命感。“部落”就是由相似项目主线连在一起的“项目小队”，通过资源分配实现协同效应。Spotify 整个公司就是基于部落和小队而组成的灵活网络架构。

要素三： 引用风险投资理念，培育鼓励创新的决策机制

传统银行的重大项目审批流程向来冗长，一般都以年为规划周期，需层层汇报至银行最高决策领导，讨论和决策缺乏透明一致的标准，诸多利益相关者的参与导致决策成为部门间的博弈。

成功的数字化产品往往是不断“试错”的结果。银行要从根本上摒弃保守和官僚的作风，及时应对多变的市场和客户需求。领先数字化的银行已经开始

图4 数字化赢家的项目决策机制鼓励创新



改革决策机制，引用风险投资理念，将传统瀑布式的大项目“化整为零”，分阶段进行项目投入和审批（见图4）。数字赢家从想法提出到商业方案制成仅需一个月，继而由业务部门主管（项目发起人）审批，避免冗长地层层汇报。项目组获得一定的启动资金和资源后便可马上开始构建最小可用交付物（MVP），重要性好比项目的首个里程碑。在经过几轮“小步快跑”的产品迭代后，项目组和相关审批人员根据统一量化指标（例如ROI）决定项目是否获得下一轮投资。如此一来，银行可以灵活调整项目资源和工作方向，使产品更贴合市场与客户需求。

要素四：打造银行“变革引擎”，培养创新文化

和所有创新一样，数字化变革要想实现成功，不能只改变组织架构和流程，而是要让创新深入人心。通过充分利用四大“变革引擎”，银行可以推动改变行为的数字化管理实践，培植创新文化：

1. 以身作则，树立数字化榜样。银行高管要对数字化愿景达成统一共识，自

上而下传递改革决心。Spotify CEO Daniel Ek 曾说：“我们的目标是比其他人更快犯错。”这句话表明了他对敏捷的重视和试错的心态。同时，银行高管要加速吸纳包括首席数字官在内的数字化新成员。

2. **建立互动沟通机制。**谷歌 (Google) 在办公室设计中融入了开放和互动的元素，鼓励员工在轻松的环境下沟通合作。汇丰银行 (HSBC) 创立了开放的沟通会议机制，不设主题和议程，与会经理从领导者“降格”为参与者，鼓励员工畅所欲言。
3. **建立赏罚分明的考核机制，鼓励创新。**荷兰 ING 银行每年都会举办创新训练营大赛，银行 CEO 亲自从一千多个参赛团队中选拔出前三名，奖品为六个月银行创新孵化器“创新工场”的研发机会。谷歌允许员工把 20% 的工作时间用于与工作无关的创新活动，并给予贡献杰出的员工丰厚奖金（例如同级员工的工资差别可达五倍）。
4. **利用“双轨”职业路径，培养数字化专家。**传统机构往往只设有单一的晋升路径，主要考核员工管理能力，并设有最低工龄要求。为了更好地吸引且挽留数字化人才，银行可效仿科技公司的做法，设立管理和专家的“双轨”职业路径，允许优秀人才快速晋升，提供轮岗机会，确保体制内职业发展的灵活性。德意志银行就为具有战略重要性的技术和架构师岗位设计了专家发展路径，技术职称均有相对应的管理职称，鼓励数字化人才。

三种组织转型模式



“敏捷组织”正逐渐成为顶级银行跨越发展的重要手段。基于麦肯锡对近 30 家全球领先银行的数字化转型考察和调研，银行可以通过三种模式进行大规模组织机制改革，其颠覆性和内外聚焦程度各有不同（见图 5）：

图5 三种数字化转型组织模式的颠覆性和内外部聚焦程度各不同



- 1. 风险投资基金:** 在银行外部设立风险投资基金（如花旗风投、BBVA 风投资基金），通过与私募基金或风投资基金合作，广泛布局多样化的金融科技储备。创新科技布局在银行体系外，且有利于吸纳优秀的数字化人才。
- 2. 创新孵化:** 在银行内部设立独立的创新单元（如澳大利亚联邦银行创新车库、花旗银行创新实验室），在不影响主营业务的前提下，孵化并推广创新数字化项目。这种模式的特点是可以迅速聚拢银行内外部的专家和数字化人才，以试点模式快速迭代推进数字化项目，对主营业务冲击有限。
- 3. 敏捷组织:** 完全打散传统的“条”和“框”架构，以项目为导向，建立敏捷和独立的跨部门团队，负责数字化项目的端到端设计和落地（如荷兰 ING 银行敏捷组织）。全面转型对组织文化及团队融合的冲击较大，需要领导坚定改革决心。

下面本文将介绍花旗银行银行、澳大利亚联邦银行和荷兰 ING 银行的数字化组织转型的成功案例。

花旗银行设立了三种创新组织构建数字化生态系统 (见图 6)

1. 创新实验室服务于渐进式创新, 负责对接业务单元, 逐步对传统业务进行数字化改造, 极大地提高了创新效率。例如, 全新数字化产品研发和已有流程改造只需 3-6 个月。
2. 创业孵化器和加速器服务于颠覆式创新, 培养新业务模式和内部创新能力。孵化器对内部创业想法进行收集, 再筛选出市场影响力最大的创新题材进行孵化。创业加速器帮助花旗尽快对接所投资企业的创新成果, 通过专家辅导等多种形式协助投资企业加速成果产出。
3. 花旗风投 (Citi Venture) 通过投资布局创新科技领域, 紧密关注大数据、电商支付、金融服务、安全与 IT 四大领域。风投专门成立了创新网络团

图6 花旗银行构建三种创新组织, 相辅相成推动数字化战略落地

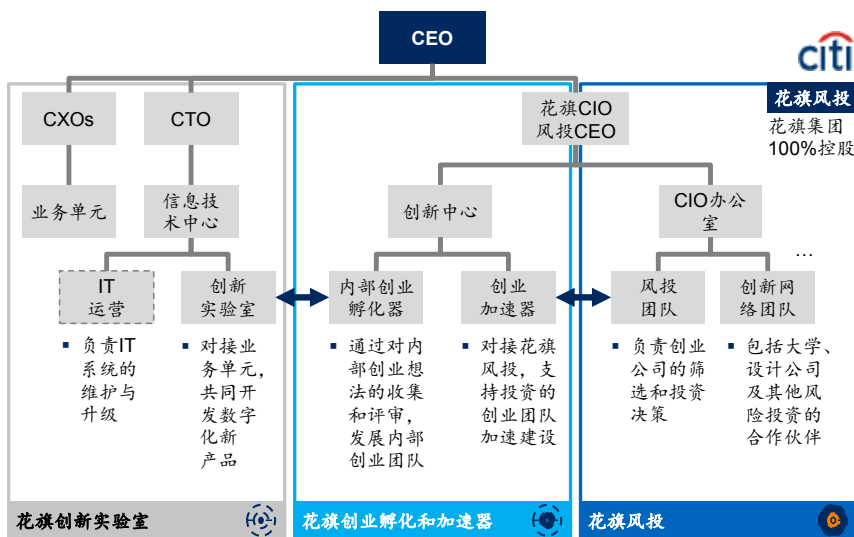
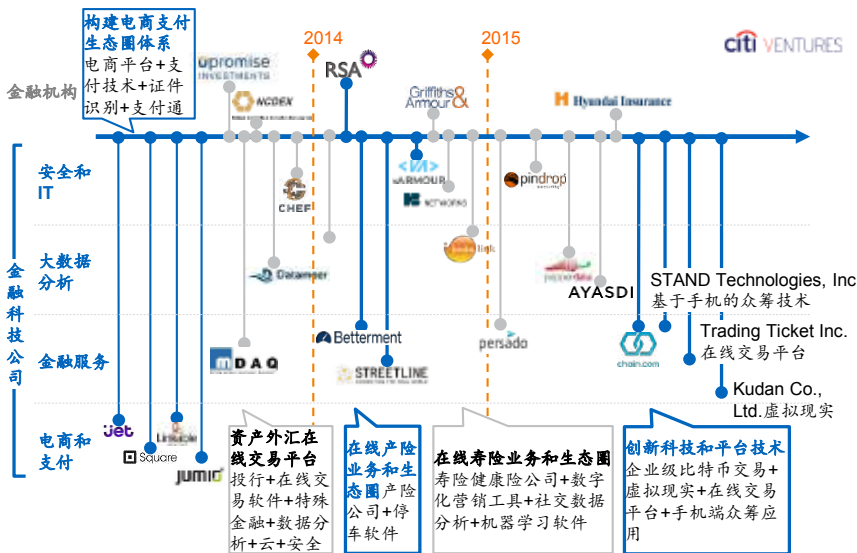


图7 花旗风投通过投资四大类别金融科技公司，构建数字化生态圈



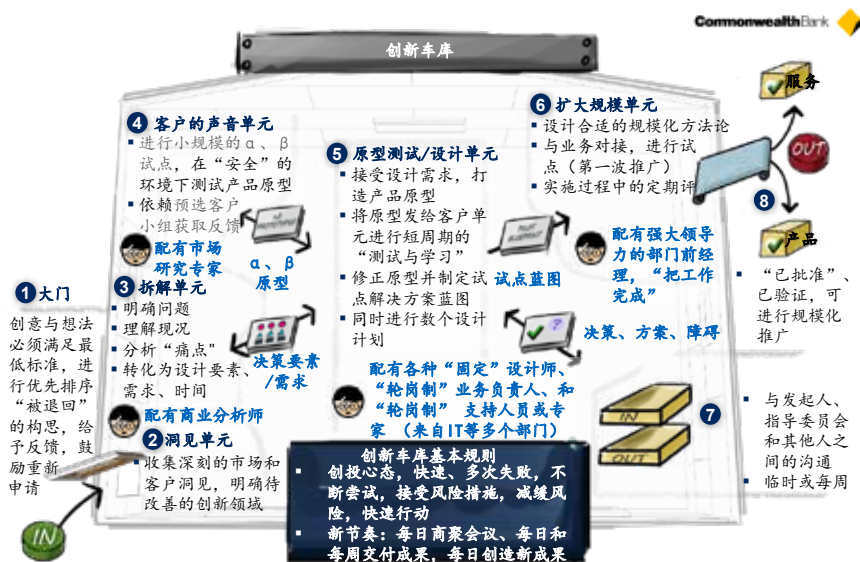
队，与大学、设计公司和其他合作伙伴保持紧密沟通，时刻掌握前沿动态焦点，敏锐发现创新机会，并吸纳科技人才。目前花旗银行已投资了包括 Ayasdi、Datameer、Joist 等 30 余家金融初创公司。（见图 7）

澳大利亚联邦银行借助创新车库推动数字化创新

澳大利亚联邦银行(CBA)是澳洲最大的银行之一。CBA 效仿了互联网组织模式，把“创新车库”定位成下一代银行产品实验室，建立了从想法到产品服务落地的端到端创新驱动引擎。创新车库聘请了负责培训与辅导的敏捷教练、提供智囊式咨询的外部专家、项目管理人、指标与评估专员和基础建设与开发运营团队，相辅相成推动创新成果转化。

创新车库共有八大“车间”和“单元”（见图 8）：创新车库对所有申请的创意敞开大门，在评判后进行优先排序，只有符合要求的创意才会进入车库。在“洞见单元”与“拆解单元”，借助交互分析墙了解客户消费习惯，收集市场和客户洞见，明确并提高创意构思，将之转化为设计要素；在“测试设计

图8 创新车库：建立了从想法到产品服务落地的端到端创新驱动引擎



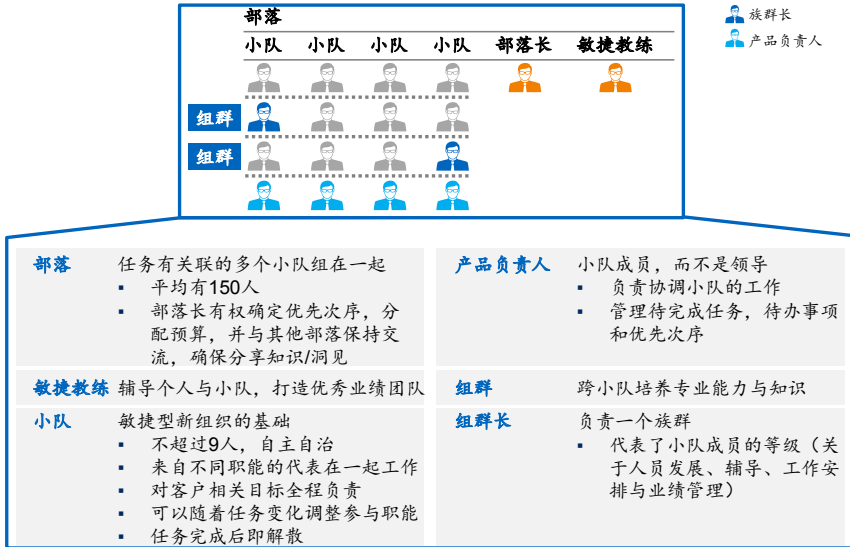
单元”聘请了固定的“车库设计师”、轮岗的业务专家和 IT 人员，辅导并开发产品设计原型图；在“客户声音单元”，对预选用户小组进行产品测试，收集反馈；“可用性测试实验室”，拥有人眼跟踪技术、六架空间相机和超大触屏等装备，可进行实时测试和焦点研讨，多次测试修正后即可交付产品；最终交付的产品进入“扩大规模单元”，由前端业务经理的指导，为产品设计合适的规模化推广方法，随后与业务对接进行试点验证，成功后即可规模化商业推广。例如，澳洲联邦银行曾推出一款数字化互动式的储蓄罐产品 Clever Kash，该产品帮助银行的移动应用实现了37%的用户增长。

荷兰 ING 银行借鉴互联网公司模式，建立全新敏捷组织

荷兰 ING 银行是一家全球性银行，总部位于阿姆斯特丹，按总资产计是荷兰最大的银行。ING 业务覆盖 40 多个国家，数字化业务渗透率高居世界领先水平，2016 年荷兰的在线用户比例已接近 98%。

2015 年夏天，受谷歌、Netflix 和 Spotify 等公司的启发，ING 也启动了敏捷组织转型改革（见图 9）：除柜台 / 网点、运营、呼叫中心和辅助（风险、法

图9 ING的敏捷型新组织模式并非一成不变，而是不断演变的



务、财务、人力)部门外, ING 把来自数据分析、产品管理、IT、营销和渠道管理等传统职能的约 2,500 名全职人员重新编组为 13 个“部落”和 350 支“小队”。

ING 敏捷架构就像一张“神经网络”，可根据市场环境和客户需求灵活调整组织形态，快速传播信息。打造敏捷组织大致有四要素：

1. “小队”是组织架构中最小的任务单元，通常由业务、IT、风险等跨职能人员构成，队伍高度自治，采取端到端问责制。小队通常不超过 9 人，队伍构成会根据项目灵活调整。产品负责人也是小队成员之一（非领导角色），主要负责协调工作和进度安排。
2. 使命相同的“小队”在一起形成了“部落”（类似于银行事业部），部落打破了固定的条线划分，围绕客户线、产品线及支持线组建，并给予相应主题，比如“富裕客户群部落”、“全渠道客户体验部落”等。通常一个“部落”不超过 150 人，由部落长根据优先次序分配预算、并与其他部落保持交流，共享知识和洞见。

“挑选合适的人才非常关键。根据改革后的组织结构，我们留下了2500名员工——近四成的员工都被调去了新岗位。当然在筛选过程中，我们也失去了部分人才，他们知识面很广，但与公司理念不甚契合。不过对于自身能力够强的员工来说，学习新知识其实轻而易举。”

— ING首席运营官 Bart Schlatmann

3. “组群”类似于建立小队成员的职能专长标签，可培养跨小队的专业能力和知识。组群长负责横向培养组员专长，协助个人发展的同时做好项目管理和业绩考核。
4. 各个小队共享敏捷教练，接受教练对个人和小队的辅导，努力把自己建设为优秀敏捷的团队。ING还摒弃了传统的层级管理制度，减少了正式会议的数量，放松了对规划详细程度的要求，要求高层领导不再释放过多“输入型指导”。在此基础上，ING适时组建了更自主的团队，鼓励采用非正式会议形式（如每日站会和每周的小组讨论会），让员工感受到真实的团队归属感。

组织结构的改头换面大幅提高了ING的工作效率。银行的应用系统开发从原来的一年几个版本加速到如今的每两至三周就有一个版本，大幅减少了全职人力工时（全职人员从3,500名精简到2,500名），显著提升了员工参与度。

同时，ING多管齐下，把创新文化根植于组织的日常管理实践中。例如，受到Zappos启发，ING设计了三周入职培训项目，要求每名员工至少在呼叫中心接听一周的客户电话，服务新客忠诚度团队。通过在关键领域轮岗，新员工可以快速建立自己的非正式关系网，同时熟悉业务。ING和谷歌一样，采

用了开放办公室设计,打通了办公室墙壁,释放更多开放空间。ING 还减少了正式会议的数量,增加非正式会议的频次,在银行内部营造创业园区般的工作氛围。



打造敏捷组织是银行在推动数字化战略落地的重要成功条件,这不仅仅是打破传统“条”和“框”的架构,更是对银行文化的一次全面革新。国内银行应积极行动起来,打造敏捷组织,培养创新的数字化精神。■

曲向军 (John_Qu@McKinsey.com) 是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻上海分公司;

韩峰 (Feng_Han@McKinsey.com) 是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司;

金悦 (Rachel_Jin@McKinsey.com) 是麦肯锡项目经理, 常驻北京分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。



双速 IT

南非标准银行访谈： 银行如何实现双速IT转型

南非标准银行的数字化转型已持续多年，其核心是向敏捷软件开发模式转型。首席技术官Mike Murphy分享了转型过程中面临的挑战，IT部门如何与业务部门合作，以及新型软件开发模式如何助推银行提升服务交付和内部流程水平。

Sven Blumberg 和 Christian Stür

启示

在首席技术官 **Mike Murphy** 的推动下，南非标准银行正在向敏捷软件开发模式转型，这也是该银行持续多年的数字化转型工作中的重要组成内容。

敏捷软件开发模式注重快速的产品迭代、测试和学习模式，以及部门之间的密切协作。“为了快速取得成效，我们首先侧重于敏捷开发模式的两个方面：如何优化软件开发流程，以及如何获得项目组成员的认同。” **Murphy** 表示。现在，南非标准银行正在以更快的速度、更低的返工和错误率、更紧密的跨职能沟通推出产品和服务。

南非规模最大、历史最悠久的金融服务机构——南非标准银行 (**Standard Bank**) 近年来面临来自新兴互联网金融公司的严峻挑战。在为客户提供创新产品和具有吸引力的体验的同时，互联网金融公司的运营成本也远远低于传统银行。“我们相信，传统银行不是投资开发的技术有问题，而是流程没有到位，未能从新技术中获得充分的效益。” 标准银行首席技术官兼集团技术部门负责人 **Mike Murphy** 回忆说。

最终，这家历史长达 155 年的银行踏上了持续多年的数字化转型征程。其核心是向敏捷软件开发模式转型，即注重快速的产品迭代、测试和学习方式，以及部门之间的密切协作。在与麦肯锡公司的 **Sven Blumberg** 和 **Christian Stüer** 的对话中，**Murphy** 讲述了金融机构对互联网渠道日益增长的需求和倚重，以及标准银行为长期业务转型、收入增长所采用的新技术和业务策略。

麦肯锡：多数跨国银行都在推行不同形式的数字化或移动战略，为什么这一转型如此关键？

Mike Murphy：我们现在所面对的千禧一代年轻消费者对新技术非常在行，对互联网的世界也非常习惯。这一现象在新兴市场尤其明显：那里 90% 的消费者年龄在 30 岁以下。以非洲为例，19 岁以下的人口占总人口近一半，大多数年轻人有手机。银行一直以来都在寻求“可靠”的数字化银行解决方

Mike Murphy



主要信息

1968年生于南非约翰内斯堡 集团技术建设部负责人
已婚, 育有两子 (2015年4月至今)

教育

Witwatersrand大学 集团技术运营部负责人
商学学士学位 (2014年-2015年4月)
集团技术基础设施部负责人
(2007-2014)

职业经历

标准银行 在对公银行和投资银行部担任
(1992年至今) 多个技术和管理工作
(1992-2007)

首席技术官

(2015年10月至今)

核心信息

南非银行业协会注册理事

案, 而现在这样的方案已经成为现实。我们看到, 银行已经通过数字化创新获得了差异化优势, 现在客户单击鼠标就可以进行贷款申请和查看账户信息。数字化转型也有利于定制化产品的推行以满足客户个性需求。在各式各样的服务中, 移动技术的发展速度尤其惊人, 没有哪家银行愿意在这方面落后。

麦肯锡: 在推动数字化和移动创新中, IT 部门扮演着何种角色?

Mike Murphy: 多数银行在客户体验方面根本无法和纯互联网金融公司竞争。但这并非由于银行没有做过尝试, 更多的只是因为慢了一拍。在帮助企业快速应对市场方面, IT 部门有着举足轻重的作用, 但前提是 IT 部门不再仅仅是个传统的执行者。我们再来看纯互联网金融公司, 其 IT 部门更多的是作为业务部门和用户群体的合作伙伴, 共同合作推出新的应用软件。在纯互联网金融公司, 软件开发和交付的自动化水平也更高, IT 开发人员在获得授权后可以快速响应不断变化的客户需求和想法, 而不是每个开发决策都要得到相关许可。总体而言, 它们更多地采用敏捷软件开发模式。

麦肯锡：南非标准银行是怎么决定向敏捷软件开发转型的？

Mike Murphy：我们的应用开发和维护（ADM）部门一直采用传统的软件开发模式，包括瀑布模式，但这样的模式速度较慢。我们了解到美国硅谷等先进地区的做法，也和银行同业甚至其他行业的高管做过交流。我们希望自己的性能和成本也能达到类似的先进水平。于是，我们详细研究了纯互联网金融公司采用的敏捷软件开发模式，并仔细权衡了利弊，结合自身的特殊需求，对行业的最佳做法进行了适当调整。我们一开始主要采取敏捷开发模式来开发移动应用软件和网络银行软件，因为业务部门对此特别感兴趣。而现在，我们的IT部门已把敏捷开发模式推广到多数ADM部门，覆盖了15个产品管理团队，包括150名全职员工。我们的目标是到2016年底，让整个ADM部门全部采用敏捷开发模式。

麦肯锡：标准银行的软件开发流程发生了哪些变化？

Mike Murphy：总体而言，标准银行比以往更加注重协作和同一地点办公。每个产品管理团队都有专职的产品负责人、开发人员和测试人员，而且他们都坐在一起。根据产品需求，任何产品团队都可能一起工作。这样一来，如果新的应用软件需要与现有软件实现兼容，团队成员可以坐在一起，拿出一套同步开发的方案。我们向业务部门和IT部门的负责人强调这种协同发展和联合解决问题的理念。这样，我们就可以准确掌握业务部门的软件应用或服务功能需求，调动所有部门进行开发工作并有效追踪责任。我们就原型设计安排了多次讨论，这样业务部门和技术部门可以修正各自的想法，一边测试软件，一边不断地明确需求。在开始编写代码之前，我们还会邀请客户参与进来。通过网络论坛和社交媒体互动而非正式的公关





部门，我们与客户建立了非正式的关系。如果客户建议增加一项新功能，我们会与其分享设计初稿并征求意见。我们的测试人员也充分参与到产品开发的全过程而非最后阶段，因此他们对软件功能的理解比以前深刻得多。测试人员的工作不仅仅是标注错误，更重要的是寻求新的问题解决方案。现在，我们采用自动化测试手段，加快了以往需要大量人工的流程。

麦肯锡：标准银行是如何接受这一新的开发模式的？

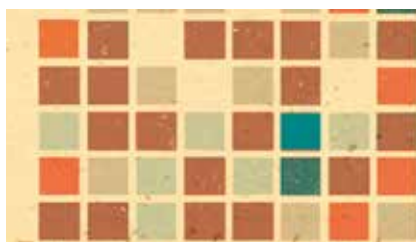
Mike Murphy：这正是最大的挑战之一。在标准银行，很多人已经习惯了传统的工作方式，不希望改变惯常的工作流程，把事情做完就万事大吉。我们把敏捷开发模式作为整个 ADM 部门工作的重中之重，迫使员工走出自己的惯常套路。我们把产品管理团队召集起来开大会，解释变革背后的逻辑，并设定了明确的提升目标。我们还通过正式的制度设计强化了这些信息，比如把相关团队的成员集中到同一办公地点，以便更好地进行协作。我们给团队自主权，他们有权决定日常工作的开展方式，但我们同时要求他们定期开会，让所有人了解项目的最新进展，为每个敏捷迭代设定开发周期要求，并定期进行项目回顾，以讨论下一个敏捷迭代时团队可以有哪些不同的改进。员工们普遍认可了这种相对松散和灵活的工作机制。

麦肯锡：标准银行的人才管理工作发生了哪些变化？

Mike Murphy: 成本压力确实制约了我们可以招聘的岗位类型和员工数量。因此, 我们把重点放在培养现有员工的敏捷开发技术和工作原则上。我们采用“传帮带”的方式, 即参加培训、研讨会或实地访问了美国硅谷公司的员工, 要把学到的知识和心得正式传授给团队其他人。每名团队成员都要接受连续数天的敏捷软件开发培训, 我们还配备了专职的敏捷开发技能教练, 不断深入产品部门传授技能, 进行经验回顾, 并就团队如何改进做法提出建议。最重要的是, 我们在应用软件开发部门内部设立了多个与开发质量有直接利益关系的团队或者团体, 比如 iOS 团队、云技术团队等, 他们每两周左右集合一次, 以鼓励知识交流。这种制度对于确保跨团队和跨职能沟通十分有益。

麦肯锡: 所有这些变革落地时的效果如何?

Mike Murphy: 业务部门和 IT 部门之间的互动方式发生了重大变化。例如: 在向敏捷开发模式转型之前, 我们用了 2500 页文档来对所开发的一个桌面应用进行解释。许多页的需求信息都是重复的, 即便如此, 仍然有很多开发人员难以理解其效果应该是怎样的。而现在开发桌面应用时, 我们会参考 IT 部门、业务部门、用户界面专家和终端用户共同开发的一些经典案例。业务部门感到更有掌控力, IT 部门也不再像以往那样被动地执行。事实上在这种模式下, IT 部门也感到获得了更多的授权。团队可以每个月开发新的在线功能, 并且由于系统早就考虑了客户的反馈意见, 返工量也随之大幅下降。在采用敏捷开发模式前, 标准银行的开发人员可能会在一款新应用中发现上千个缺陷, 测试故障率高达 38%; 而在实现敏捷开发模式后, 软件缺陷降到 100 个左右, 测试故障率则大幅降至 3%。开发流程的总体效率大大提高了, 部门内部和部门之间也有了更多的信任。以前, 有的基本的测试可能需要运行两次, 第一次由开发人员进行, 再加上把关复核的二次测试; 而现在, 测试人员可以立即接受开发人员的测试结果, 接着进行后续更为复杂的测试。



麦肯锡: 在推行这些变革的过程中你们面临哪些挑战, 又是如何应对的?

Mike Murphy: 我无法过分强调打破部门隔阂和迫使员工走出既有模式的重要性和挑战, 特别是对银行这类成熟行业中的成熟机构而言。想要采取敏捷开发模式是一回事, 获得业务部门的高度认可完全是另外一回事。我们在早先有过教训。由于相关业务部门的负责人对需要从日常 IT 运营和支持工作中抽调时间和资源感到不适应, 我们曾经不得不中断了最初的一批开发转型试点项目。

从理论上来说, 业务部门的负责人能够理解敏捷开发模式的潜在效益。但当我们向转型迈出第一步时, 他们才意识到转型的牵涉面有多大, 于是不愿意为创新牺牲稳定性。

我们明白, 业务部门需要很快就能看到实实在在的效益。为了使各部门之间形成共识, 我们创建了新的沟通渠道——内部通讯、网页、定期全体大会等, 以展示在敏捷产品开发和交付模式下已经取得的成功和面临的挑战。这样的沟通鼓舞了团队的士气, 维持了变革的积极氛围。现在, 我们的各业务部门都有了支持敏捷开发模式的“骨干人员”。同时, 我们对行业活动的参与也有助于团队成员理解标准银行与同业相比在数字化转型中取得的进展。事实上在很多方面我们都遥遥领先, 这一现状也十分鼓舞人心。

麦肯锡: 其他公司可以从标准银行的成功转型中吸取哪些经验?

Mike Murphy: 我们的第一批试点就产生了显著的效益——劳动生产率提高了50%, 单位成本下降了70%。但是不可否认, 我们仍然处于转型的初期, 面临着诸多挑战: 如何把敏捷开发模式拓展到 ADM 部门之外、如何保证我们的 IT 架构、基础设施和运营模式紧跟数字化发展的最新动态, 这都

需要思想观念和组织规划的重大转变。比如，如何把八十多人的技术团队拆分成多个关注特定应用功能或客户体验的子团队，以及如何从业务部门选择专职的产品负责人。考虑到不同团队选择的工作方式不同，我们正在学习如何在尊重各团队自主性和接受不同产品团队质量差异之间进行权衡。在所有的变革领域，我们也面临着长期的挑战——如何把变革坚持到底。

对我们而言，或者说对任何向敏捷开发模式转型的公司而言，最重要的事情就是牢记转型绝不应该仅仅着眼于降低成本。转型关乎优化企业的运作方式，以及为客户提供最优质的服务——无论他们选择何种渠道与我们进行沟通 and 互动。 ■

本文曾发表于《麦肯锡商务技术季刊》中文版第28期，2016年（秋季）。

Sven Blumberg (Sven_Blumberg@McKinsey.com) 是麦肯锡全球董事合伙人，常驻杜塞尔多夫分公司；**Christian Stüer** (Christian_Stueer@McKinsey.com) 是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻科隆分公司。

麦肯锡公司2017年版权所有。

关于麦肯锡

麦肯锡成立于1926年，是全球领先的管理咨询公司。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、技术和公司金融等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。在咨询服务领域、创新解决方案和研发能力等各个领域的覆盖之广博、专业之精深，堪称业界翘楚。麦肯锡的10,000多名咨询顾问和合伙人遍布于全球的60多个国家和120多个城市，同时还拥有全球超过1,800人的庞大研究团队，支持我们汲取全球智慧，更好地服务于本地客户。自1985年正式进入中国起，麦肯锡深耕中国市场，目前已在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，在华全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了700名。过去5年麦肯锡在大中华区共完成数千个项目，协助中国领先的民营和国有企业以及在华跨国公司创造了巨大的价值。

上海

麦肯锡公司上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼20楼
邮编：200021
电话：(86-21) 6385-8888
传真：(86-21) 6385-2000

香港

麦肯锡公司香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话：(852) 2868-1188
传真：(852) 2845-9985

深圳

麦肯锡公司深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编：518000
电话：(86-755) 3397 3300

北京

麦肯锡公司北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编：100020
电话：(86-10) 6561-3366
传真：(86-10) 8529-8038

台北

麦肯锡公司台北分公司
台北市信义路五段七号47楼
邮编：110
电话：(886-2) 8758-6700
传真：(886-2) 8758-7700

McKinsey&Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊·精简版
2017年春季刊(创刊号)
版权所有 © McKinsey & Company