

专家洞察

—

IBM 商业价值
研究院

数据要素视角下的 商业银行数字化转型 行动方略

《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》深度解读

IBM

主题专家



马勇

IBM Consulting大中华区
金融核心锐变服务总经理,
合伙人
mayong@cn.ibm.com



张玉明

IBM Consulting大中华区
金融核心锐变服务数据战略与转型
负责人, 副合伙人
zhangyum@cn.ibm.com



陈玉茹

IBM Consulting大中华区
副合伙人, 金融行业高级客户合伙人
cyrchen@cn.ibm.com



王莉

IBM 商业价值研究院
高级咨询经理
gbswangl@cn.ibm.com

扫码关注 IBM 商业价值研究院



阿官网



微博



微信公众号



微信小程序

目录

引言.....	1
战略篇:大海航行靠舵手.....	2
(一)坚持一体的企业级转型战略.....	2
(二)价值导向,量化数字化本身.....	2
(三)“涌现模式”下的组织变革.....	3
(四)科技专才入阁.....	4
业务篇:长风破浪会有时.....	5
前台业务数字化转型.....	6
(1)产业数字金融.....	6
(2)个人金融服务.....	8
(3)金融市场交易.....	10
(4)金融服务生态.....	11
中台业务数字化转型.....	13
(5)运营服务体系.....	13
(6)风险控制能力.....	14
能力篇:问渠那得清如许.....	15
(一)数据能力建设.....	15
(1)打造领先的数据要素创新能.....	15
(2)实现智能的数据服务能力.....	15
(3)构建一体的数据运营能力.....	18
(4)提升全面的数据管理能力.....	18
(5)构筑长效的数据续航能力.....	19
(二)科技能力建设.....	20
(1)建设绿色高可用数据中心.....	20
(2)布局先进高效的算力体系.....	20
(3)构建智能高效的数字化交付能力.....	21
(4)提高关键技术自主可控能力.....	21
保障篇:风险防范任重道远.....	22
五大风险防范点.....	22
(1)战略风险.....	22
(2)创新业务合规风险.....	22
(3)流动性风险.....	23
(4)操作风险和外包风险.....	23
(5)模型和算法风险.....	24
两大安全防护点.....	24
(6)网络安全防护.....	24
(7)数据安全和隐私防护.....	25
结语.....	26

引言

中国银行业发展模式加速嬗变。中国银行业将进入高竞争、高分化、高成本、降增速、数字化的发展阶段，优胜劣汰和兼并重组是未来 10 年的主题。随着中国经济进入新的中速增长平台期，银行业的传统经营管理思维和方法的短板开始显现，银行业亟需摆脱原有的“路径依赖”，在传统业务已经进入“红海”时，寻找到“第二发展曲线”。

数字化转型成为新时代银行寻求新增长引擎的必然选择，也是体现银行经营管理能力差异化的试金石。正是基于此背景，银保监会提出了《指导意见》，要求银行保险机构高度重视数字化转型工作，并提出了三十项指导意见，指明了未来五年的发力方向。

IBM Consulting 组织数字化转型专家和数据专家从数据要素视角对《指导意见》进行解读，梳理数字化转型发展要点和脉络，紧紧围绕一个数字化转型战略、两大数字化转型主攻阵地，数据+科技双套赋能体系和两大风险安全防风险点，从数字化业务创新、数据要素价值发挥等维度提出商业银行数字化转型行动策略建议。

战略篇：大海航行靠舵手

战略规划与组织流程建设明确强调加强数字化转型的顶层设计和统筹规划，是数字化转型的“舵手”。

（一）坚持一体的企业级转型战略

毫无疑问，数字化转型必定是“一把手”工程，需要董事会和高管层将数字化转型作为全行的转型战略，进行全局性、系统性谋划。未来 10 年，数字化转型战略是银行总体战略的最重要组成部分甚至是银行转型战略的全部。当前商业银行需要处理好企业十四五发展战略规划与数字化转型战略两者的关系，应当自觉地将两个战略高度一体化。十四五发展战略的愿景和目标应与数字化转型战略的愿景和目标高度一致。

未来资本市场和第三方机构在评估一家银行的市场价值时，将参考“第四张报表”，即银行的数据资产表，银行必须展现出在高质量服务客户过程中所具有的卓越的数据应用能力和良好的数据治理水平。这便意味着，数字化转型不是简单的各业务前台产品的数字化，也不是后台信息技术的“翻新换代”，而是包括前、中、后台，业务条线、数据要素与信息科技“多兵种”协同作战的整体数字化活动。数据和技术要从“支撑赋能”向“价值赋能”变革演变，形成“以数连接、由数驱动、用数重塑”的数字化价值观。

《指导意见》指出“银行保险机构董事会要加强顶层设计和统筹规划”。

（二）价值导向，量化数字化本身

什么是以价值创造为导向？在数字化转型的道路上，最重要的是坚持回归本源，服务实体经济，为客户创造价值，并以此反哺业绩增长。

案例：曾两次荣获“全球最佳数字银行”称号的某银行，所做的极具创新的事情，就是不仅仅单纯地谈论数字化战略，而是定量展现了数字化对盈利的意义。根据该量化分析，相较于到访分行的传统客户，在该银行进行数字化交易的客户所产生的营业额是其两倍，拥有的存贷款金额也更多。而且获得数字化交易客户的成本比获得传统客户的成本要低出 57%，传统客户交易可以赚取 19% 的净资产收益率，利用数字化的客户交易可以赚取高达 27% 的净资产收益率。

《指导意见》强调“鼓励组织架构创新，以价值创造为导向”。

该银行在世界上首次用数字证明了其数字化转型的成果，其做法非常值得商业银行实施数字化转型战略借鉴。数字化战略统筹推进部门应设计科学合理的转型成效评价指标体系，覆盖设计决策、实施运行、考核评测和改进完善不同环节，分部门、分条线、分板块地量化数字化转型成效，以过程管控为牵引形成成效评估闭环，为评估数字化转型投入产出提供客观依据。¹

实践：为了帮助全球企业掌握自身数字化转型进程和成效，IBM 数字化成熟度评估工具集（DMAT）以三个核心框架为基础，对照现代数字化企业的最佳实践进行成熟度评估，三个核心框架包括数字化重塑、认知型企业和加速产生影响，即动力、目标和过程。难能可贵的是 DMAT 对标分析数据库是目前全球规模最大，拥有来自 36 个国家地区、5000 多个企业的绩效数据，覆盖了 21 个行业，帮助企业进行数字化转型的全球对标和成熟度评估。²

（三）“涌现模式”下的组织变革

《指导意见》强调“加强跨领域、跨部门、跨职能横向协作和扁平化管理。组建不同业务条线、业务与技术条线相融合的共创团队”。在这样的要求指导下，继续用传统银行经营的严格的、自上而下控制的思想去制定转型战略必然缺乏灵活性、适应性。有必要借鉴复杂系统中的“涌现”规律，在银行内部建立自下而上的、打破部门壁垒的新型组织模式，让“听得到炮声的人”做决策和引领资源配置。

一些领先金融机构正尝试建立蚂蚁型组织，通过加强内部跨条线间的合作，形成群体的、分布式的智能形态。例如，荷兰国际集团（ING）从谷歌、Netflix 特别是 Spotify 等企业身上获得启发，对其组织架构进行重组，建立起分队、分部、部落，让来自市场营销、产品开发、数字渠道以及 IT 等职能部门的员工以小型跨职能并行团队的形式进行合作。银行同时赋权这些团队根据各自的特定目标，进行客户流程及产品服务的端到端数字化运营。³

《指导意见》强调“加强跨领域、跨部门、跨职能横向协作和扁平化管理。组建不同业务条线、业务与技术条线相融合的共创团队”。

《指导意见》强调“**建立创新孵化机制，加强新产品、新业务、新模式研发，完善创新激励机制**”。国际大型商业银行普遍采用的孵化创新机制包括：举办黑客马拉松、投资或并购初创公司等方式，调动生态的力量参与数字化转型。对于中小银行，受限于资源投入的约束，比较适合的方式是参与行业联盟进行共创。

案例：某亚洲国家银行建立了一个数字化工厂，实现了体内的创新孵化。该数字化工厂最初有 400 多人，包括 100 多人的客户旅程数字化小组、15 人的专业顾问团队以及超过 250 人的系统集成团队。这个数字化工厂已从初建时期的 400 多人增长到现在上千人的规模，成为该银行重要的全行创新战略业务的孵化基地。而它本身也从原来专注于零售业务，不断向对公、新的业务拓展。由此，借力数字化工厂敏捷迭代、独立沙盘的架构特点，推动该银行的全面数字化变革和创新发展，慢慢重塑一个新的银行。

《指导意见》强调“**建立创新孵化机制，加强新产品、新业务、新模式研发，完善创新激励机制**”。

（四）科技专才入阁

《指导意见》倡导“**鼓励选聘具有科技背景的专业人才进入董事会或高级管理层**”。这条指导意见体现出监管部门在数字化转型新形势下对公司治理架构组成的新思路。在国际上不少银行已经设立了首席数字化转型官（CDTO），借助市场化机制吸引一批市场顶尖的新兴技术人才加盟，培养新兴数字化组织文化。例如，日本某大型银行设立 CDTO，作为数字化转型方面的最高负责人。CDTO 不仅熟悉零售和对公业务，同时熟知传统金融系统架构和 GAFA（谷歌、苹果、亚马逊、脸书）等科技巨头的最新技术。日本的各大银行相继任命了 CDTO，被选拔胜任该职位的优秀人才中，许多被认为是下任行长的候选人。

《指导意见》倡导“**鼓励选聘具有科技背景的专业人才进入董事会或高级管理层**”。

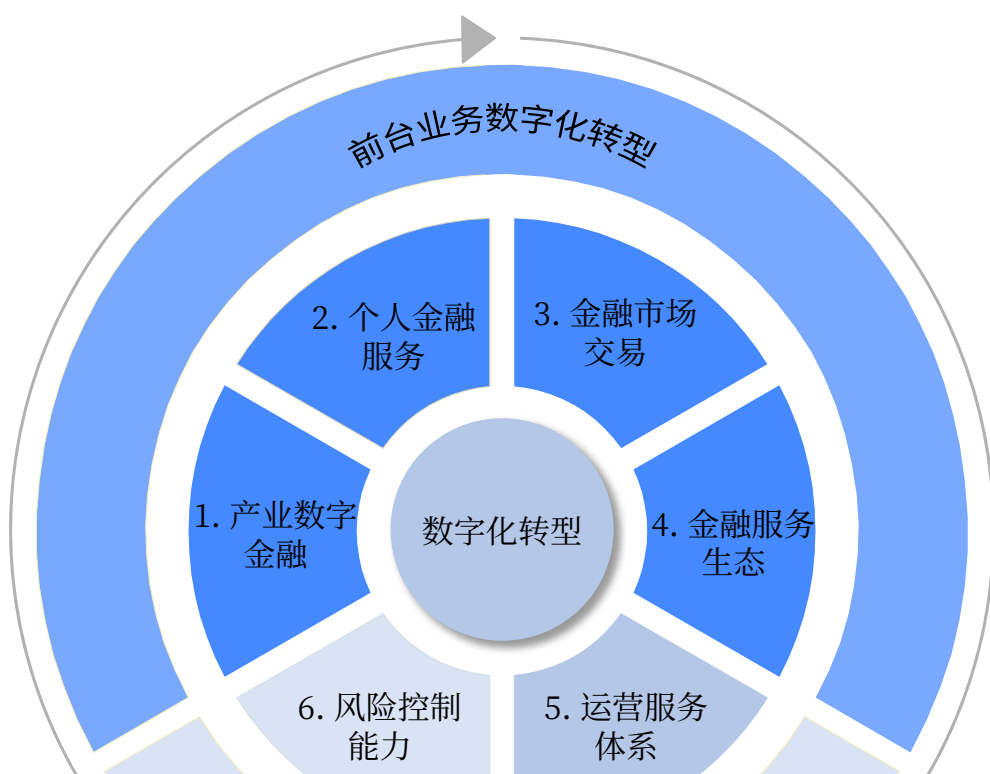
业务篇：长风破浪会有时

业务经营管理数字化明确了数字化转型的六大突破方向，是数字化转型的“航标”（见图1）。

—

图1

数字化转型的六大突破方向



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40065

