



与敏捷同行，共筑转型未来： 平安银行蔡新发访谈录



钟惠馨，陈鸿铭，储楠，林琳

大力发展零售业务正在成为我国商业银行的共识。2016年年中，平安银行拉开了向零售全面转型的大幕。据其 2017 年年报显示，零售收入同比增长 42%，零售利润同比增长 68%，对全行净利润贡献值达到 68%。零售存贷款余额增速均居中国上市股份制银行第一名。从估值来看，资本市场已将平安视为一家零售银行。同时，行业在进行商业银行零售创新调研时，也将平安银行作为典型代表。

鲜为同业所知的是，在业务转型的过程中，平安银行静悄悄地启动了组织转型。如果说打造智能化零售银行是其业务转型的目标，那么敏捷转型就是业务转型成功强有力的组织保障。在本次访谈中，平安银行零售业务负责人蔡新发向我们讲述了为什么业务转型要与组织转型同行，如何迈出敏捷变革的关键第一步，转型过程中面临了哪些挑战，收获又是什么，以及他对传统金融机构组织转型的建议。

Q：平安银行零售转型用很短的时间就取得了很大的突破，股价也比同业表现得更好。请分享一下是如何取得的。

A：发展零售业务是我们始终不变的初心。基于此，这两年主要做了确立战略、坚定执行和组织转型这三件大事。第一，确立了“1-2-3-4”战略打造领先的智能化零售银行，即一个尖兵（以 LUM 带动 AUM；以信用卡带动借记卡），两大能力（加强、完善大数据和账户能力），三新三变（三新指社交化、在线化和远程化的经营模式，三变指组织、网点和产品注入

互联网基因)，四轮驱动（四大业务发展模式）。

第二，战略落实到位，执行是 2017 年的大事之一。主要是加大投入，增强能力，尤其是聚焦科技，这与我们的定位——从事金融服务的科技公司是一致的。在整体业务费用下降的情况下，科技投入同比增长 20%。全年零售业务引进人才 2000 多名，其中技术人才占了一半，比重最高。

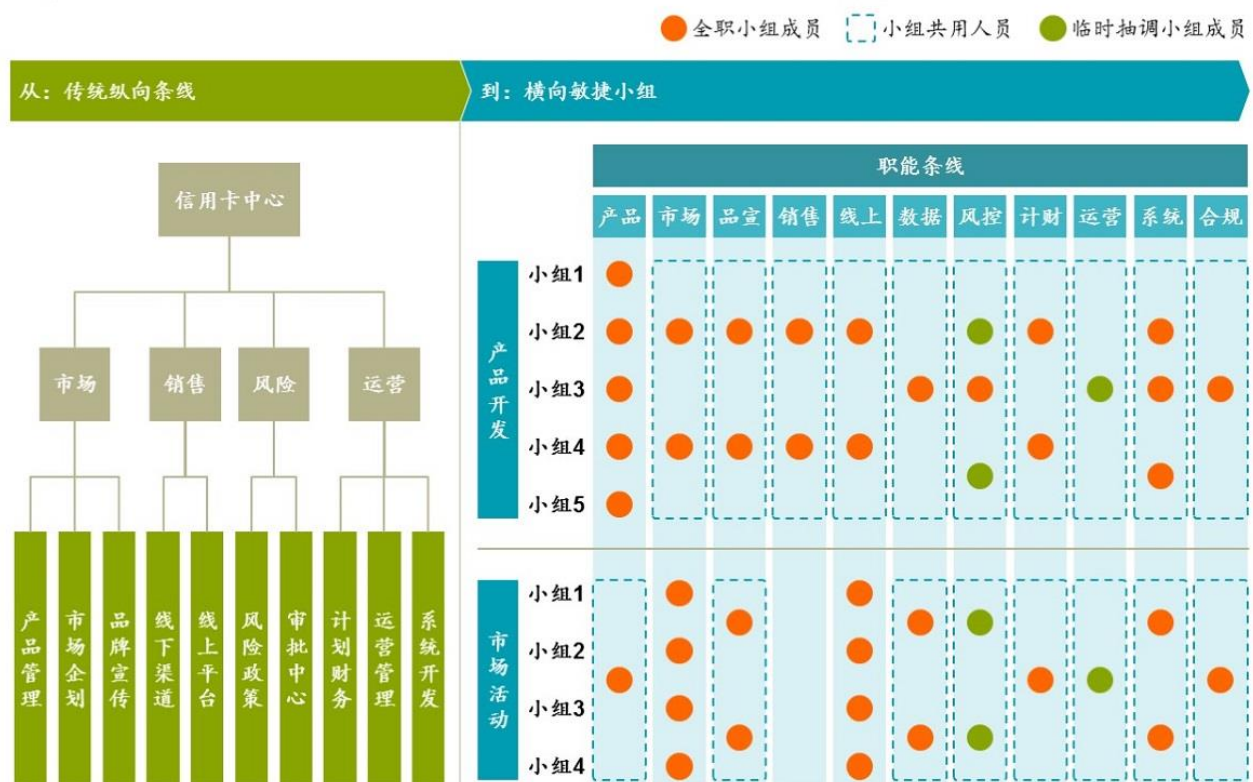
第三，然后是组织转型，与业务转型同行。我们发现，在战略实施的过程中，业绩提升很快，包括股价持续上行。但是当业务转型进入深水区，就出现了瓶颈。传统银行的组织架构与当今以客户为中心、快速应对市场变化的客观要求之间产生了冲突。如果一个开发产品的流程里有七八个决策的人，需要反复审批，层级这么多是很难做到快速响应客户的。这是为什么在业务转型的过程中进行组织转型的根本原因。

Q：听起来组织变革是业务转型深入下去必然要做的事情，那么如何迈出第一步？

A：全面以互联网公司对标。我常打这个比方，如果给新零售的电商服务打 80 分的话，那么金融服务只有 40 分，即使我们有世界领先的移动支付，但这只占总体金融服务极小的比例。与互联网公司相比，商业银行虽坐拥“硬实力”（如功能齐全的金融牌照、覆盖广泛的线下网点、成熟稳固的风控体系、相对充足的自有资金等），但在“软基因”方面差距甚大，包括互联网思维未成形、组织不够敏捷、科技应用未能引领业务、线上场景流量难以复制等。所以需要“软基因”补位。

敏捷转型有不同的路径，每家银行应探索适合自己的模式。荷兰 ING 进行了整体的敏捷改造，对组织的冲击很大。我们的设想是从业务入手，让信用卡先敏捷起来，成立敏捷团队，试点三个月（如图）。然后总结经验教训，把敏捷的机制逐步推进。

信用卡中心打破部门独立工作模式，跨部门组建横向敏捷小组，以执行端到端的业务流程



资料来源：麦肯锡分析

Q：组织变革要做哪些必要准备？

A：首先要审视两个事情。第一，组织架构是否适应敏捷；第二，是否有适合的人才。具体到我们的做法，敏捷团队基本是按照互联网公司的组织架构来设置的，不设科室架构，普及互联网思维，去行政化。人才方

面也是如此，从银行各个职能部门抽调人员，组成了 10 余人的项目专属团队，配备了 CTO、CPO、CMO，他们本身有一定的互联网基础，对敏捷也有所了解和实践，能够起到带动作用。

其次，理论要先行，准备要充分。新旧冲突必然会产生 N 个问题。敏捷体系要跟大家讲清楚，让每一层知道会得到什么好处，会产生什么问题。从好处来说，高层从“家长式”管控转向“服务型领导”。以前高层很累，事无巨细全要管，现在授权决策下放，更多是在把握战略方向和调配大的资源上发挥作用。以前中层事事要请示求人，现在决策权和责任更大，成为了敏捷团队的中流砥柱。以前基层员工被动接受任务，现在有更多机会主动参与到项目中去。从问题来说，新的工作方式与过往的惯常做法有很大差别，需要普及、宣导敏捷体系。比如说，高层是不是真的能放权下去，中层和基层一直以来“遇事向上汇报，等上级分配任务”，往往“不求无功但求无过”，敏捷则要求他们“端到端”从头到尾对项目负全责。

Q：如何衡量敏捷试点的成效？

A：我们设想的敏捷转型的目标包括产品上市速度加快、员工积极性增强、流程精简和优化，最重要的是提升客户体验，让客户更满意。这些目标一一实现了。信用卡从产品开发到市场推广从原先的 69 周缩短到 28 周，压缩了 60% 的时间，比市面上最好的竞品快了很多，试点业务流程大大优化。由于产品和服务体验的创新，平安银行的客户满意度和推荐度皆大幅提升。

最可喜的是“人敏捷”，我们看到了整个团队的成长，大家的工作热情高涨，成就感、积极性和主人翁意识也增强了。敏捷是一套非常好的人才发现机制，，很容易发现自主性强、解决问题能力强、协调能力也强的人才，一大批中层和一线高潜员工脱颖而出，成为储备人才。

Q： CEO 在敏捷转型中应起到什么作用？

A： 回过头看，我的体会会有三点。首先，敏捷变革是关乎顶层设计，必须自上而下推动，CEO 应坚定信念和全力支持。在传统银行庞大的组织内，强大的惯性无处不在。CEO 的亲力亲为有助于初期破冰和取得阶段性成果，出现问题要随时跳进去解决。保障资源调配 、打造敏捷文化更需要一把手全程关注。另外，当团队取得成绩时，应及时表示肯定，提振团队士气，这一点很重要。

其次，指导和实施中引入外部力量。虽然我们有 IT，有 CTO，他们对敏捷并不陌生，甚至是专家，但在与组织其他部分融合的时候只是参与者，不是推动者。由熟悉金融生态和敏捷的外部机构来指导会比较客观，有说服力，也更容易得到团队认同。在实施中，经验丰富的外部敏捷教练能够

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_33754

