



知易行难：金融机构数字化转型成功之道





毋庸置疑，数字化是金融机构最关注的话题之一。但知易行难，如何以数字化为锚点，全面升级传统经营模式和管理模式？如何将数字化从简单的服务管理工具，变为业务增长新引擎？这些都是金融机构在数字化转型中普遍面临的挑战。

过去十几年，国内外多家领先金融机构纷纷开启数字化转型，新冠疫情更是加速了这一进程。麦肯锡研究发现，2014 年以来，金融科技驱动的业务逐步取代传统银行业务，成为金融机构业绩增长主力。2021 年全球银行业 55% 的收入贡献来自数字化驱动的新型经营服务模式。纵观全球领先金融机构过去几年的数字化实践，传统机构落实数字化的最大难点和痛点在于：如何通过数字化切实创造价值以及如何规模化、体系化推动数字化转型。

一 如何体系化推进数字化转型？

近些年，金融机构内各业务部门、管理部门均进行了各类数字化尝试，也在主动拥抱新技术；但难以真正将数字化转化为业务和管理价值。管理层对数字化转型目标、路径缺乏共识，未在公司层面形成合力，有时导致数字化转型流于形式。

二 如何加强业务与科技双向融合，加速数字化实施落地？

在数字化落地过程中科技与业务要双向融合，加速实施。业务与科技融合意味着：目标双向对齐、融合团队、敏捷迭代以及建设专业能力和人才队伍。只有将科技与业务融合在一起，才能让科技为业务创造价值，真正建立起一支具备业务与科技复合型能力的团队。

三 如何兼顾长期投入和业务速赢？

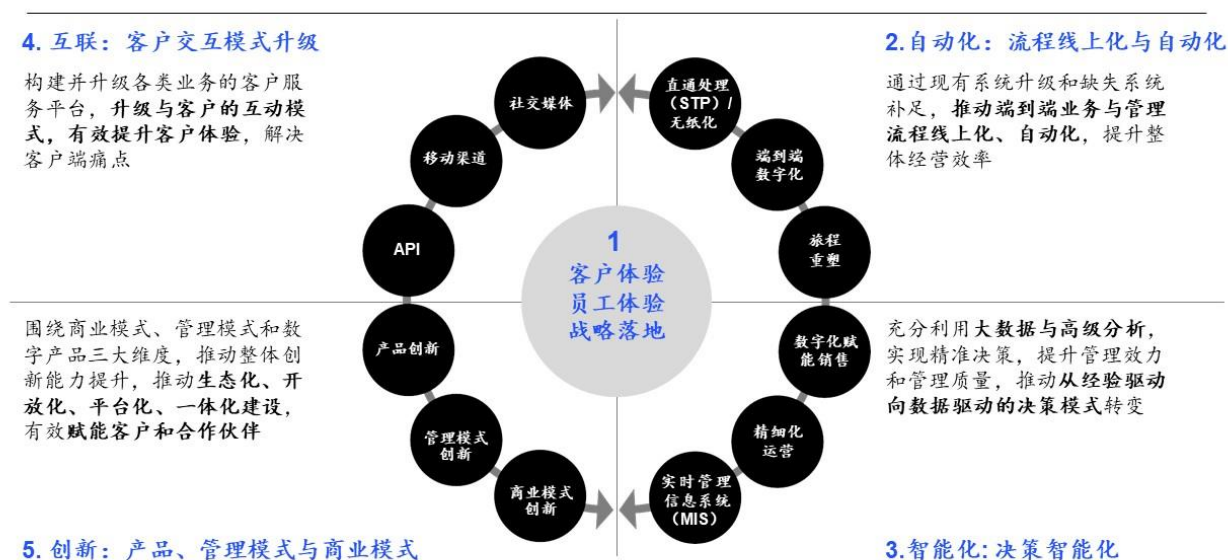
数字化转型需要长期投入和持续变革，金融机构在此过程中往往会经历多个“爬坡期”，陷入“疲态”。这时业务效果导向的速赢非常关键。金融机构可以6个月为周期，达成阶段性成果，从而提振全组织对数字化转型的信心，克服未来一个又一个爬坡期。

我国金融业已进入“以客户为中心”、“价值驱动”、“数字赋能”、“科技创新”和“生态增长”的高质量发展新战场。本白皮书重点探讨数字化转型三大成功要素，即自上而下达成共识；科技与业务双向融合；以及价值导向、落实速赢。

自上而下达成共识，打造数字化转型“3+1”战略蓝图

在与众多金融机构交流后，我们发现，数字化转型成功的前提是管理层对数字化转型目标、蓝图和路径达成共识和决心，坚持做到一张蓝图绘到底（图1）。

图1 数字化转型的北极星指标



McKinsey & Company 1

数字化转型需要设立清晰的“北极星”指标并开展常态化、体系化检视。北极星指以价值为导向，致力于提升客户体验、员工体验，加速数字化战略落地。具体来看，数字化应当在五个维度给金融机构创造实质性价值：

针对上述五大目标，领先金融机构往往会建立起一套可量化、可衡量、可监测的指标体系，并通过自动化仪表盘监控整个数字化转型过程的成果达成情况。

我们基于实践经验以及对领先金融机构最佳实践的总结和提炼，提出金融机构数字化转型“3+1”战略蓝图，包括三大支柱和一套基础能力（见图2）。

图2 全球领先金融机构“3+1”数字化转型战略

三大支柱	1 以客户为中心的 现有业务数字化转型	2 建设全新商业模式	3 Fintech的全面布局， 拓展边界
目标	主业的数字化转型 • 优化客户体验 • 提升收入 • 降低成本	建立全新数字化业务或产品 • 进入新的市场细分 • 进一步提升现有市场渗透率	利用战略合作机会，加速创投 • 渗透周边市场 • 进入新领域 • 颠覆现有市场并创造新的需求
示例	• 数字化客群经营（4D+1） • 端到端旅程重塑 • 数字化中后台能力提升	• 生态化、平台化、场景化业务创新	• 金融科技加速器/投资基金
一套基础能力	4 - 多速IT - 大数据和高级分析 - 组织架构和文化（敏捷银行及创新文化）		

McKinsey & Company 2

一把手牵头，以“T型”方式敏捷迭代

数字化转型是一把手工程，建议通过“T型”模式体系化推动，小步快跑，敏捷迭代（图3）。

图3



McKinsey & Company 3

“横向”：总部建立“强大脑”的作战指挥室（War Room），统筹分析形成作战策略，定期检视举措进展、关注成果达成、进行资源统筹调度并加强跨团队协同。

“纵向”：基于速赢、创新、基础设施三大主轴，围绕各项数字化转型举措成立专门的跨职能敏捷小组，以客户/用户为中心，以敏捷工作方式推动方案设计、迭代开发，持续推动系列举措的高效落地。首先，速赢类，即赋能现有业务，通过数字化手段加速客户转化效率，提升经营有效性，快速提振业务。第二，创新类，即通过构建生态战略、打造面向客户的全新经营平台等，找到传统金融机构的第二增长极。第三，基础设施类，即围绕科技架构、数据平台等核心能力，通过运用前沿科技整体升级底层技术能力，落地组件化、解耦合的基础架构，以保障其能支撑未来10年的持续创新。同时，机构还应建立由高管牵头，各业务负责人参与的转型高层

研讨会，每周或双周关注各个关键项目进度，解决关键问题，从而体系化推动转型。

案例：

某欧洲领先银行数字化双轨战略——“转型+创新”

该机构 2017 年提出“超级油轮和快艇”战略，朝着成为最好的零售和商业银行、赢得客户持久忠诚度这一愿景扬帆启航。具体目标包括：广泛的客户覆盖、更多元的区域覆盖、规模化数字化转型（见图）。

图示例



McKinsey & Company 4

超级油轮代表成熟业务，承载着集团大部分的业务收入和增长，需要稳妥地向数字银行转型。其致力于通过三种方式实现积极成效：

快艇，代表高度灵活的创新项目。该行向有潜力的发展方向投入资源，

尽快启动内部创业，以抢占市场先机。这家银行建立了由 CEO 亲自领导的独立创新平台，致力于实现三大目标：1) 增长，积极获取新客户，实现持续增长；2) 颠覆，部署高新科技，追求颠覆式创新；3) 打造开放平台——满足更广泛的客户需求。

具体来看，在“快艇”项目框架下，该行支持了多个地区的创新项目，服务全新客群，推动业务快速增长。如南美地区的数字化银行解决方案，构建一个集存取款、支付、聊天等多项功能于一体的移动平台，可在没有银行账户下支付和存取现金，帮助该金融机构满足更广泛的客户需求，消弭经济、社会因素带来的阻碍，将更多客户接入银行系统。

通过这一系列体系化转型举措，该行取得了骄人成绩：1) 在业务覆盖的大部分地区荣登最受雇员欢迎的银行排名榜前三；2) 客户增长、贷款余额增速、中收增速及客户满意度均显著高于同业；3) 成本收入比、资本充足率等效益指标显著优化。

业务与科技双向融合,高效落地数字化

数字化转型实施过程中面临的挑战与应对策略

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_46838

