Deloitte.

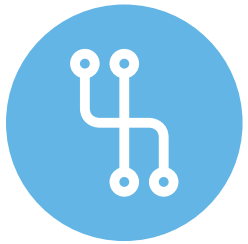
德勤



银行业2030：
智慧运营赋能银行业务“内涵式”发展

因我不同
成就不凡
始于1845

主要观点



过去三十年，面对内外部不断变化的环境，银行运营经历了从“集中化”运营转型，到优化前中后台分工，打造“大运营”模式，再从以“成本效率”为重的操作工厂模式转型为注重体验的“智慧运营”。



银行内部存在的痛点，如流程自动化不足、成本效率不高、账户风险凸显、数据整合有限等，都将推动运营能力进一步升级，通过智慧化手段支持银行向内涵式增长转变。



通过“智慧运营”，可以帮助银行形成差异化优势，打造内涵式发展动能，实现客户体验、风控、效率、成本的平衡，有效应对内外部变化，打造核心竞争力。

近年来，以大数据、云计算和人工智能为代表的新技术，正在重塑金融业态，金融业务正在向着场景化、移动化的方向发展。新业态促使银行从传统的资金中介升级为数据分析师、服务提供商、产品分销商和资金供应商。服务形式的数字化，迫使商业银行不得不重塑传统商业运营模式，为客户提供极致的体验。银行必须重视自身数据管理和分析能力的提升，通过打造智慧运营体系，提高核心系统的共享化、智慧化、迭代化水平，实现流程银行向敏捷银行转变，以便更高效集约地为市场和客户提供渠道一致的、差异化的产品和服务，为商业银行从外延式发展向内涵式发展转型持续赋能。

银行运营面临外部与内部双重挑战

过去三十年，面对内外部不断变化的环境，银行运营经历了三个阶段转型，一是从传统分散运营向以数据、活动、系统的不断集中为典型特征的“集中化”运营转型，二是在集中化基础上不断优化前中后台分工，打造“大运营”模式，三是从以“成本效率”为重的操作工厂模式转为注重体验的“智慧运营”模式。现阶段，国内银行业普遍处于前两个阶段，但以下三方面因素的不断变化，正在加速运营模式向第三阶段转变：



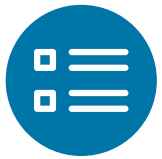
市场竞争加剧

银行业务同质化现象严重，外延式发展动能不足，为寻找新的业务增长点，将更加聚焦于打造差异化能力体系，需要强有力的运营能力支撑。



客户需求升级

客户需求日益多样化、个性化，对体验有更高要求，对业务处理的时间容忍度不断降低，推动银行持续提升运营响应能力。



监管要求细化

监管对客户信息管理的持续细化，以及对业务合规性管理的持续优化，使风险代价日益高昂，对运营能力提出更高要求。

同时，银行内部存在的痛点，也将推动运营能力进一步升级，例如：

- **流程自动化不足**：前台部门承担运营职能，无法专注客户营销。运营人员无法从操作性工作中脱离出来，同时流程的自动化不足进一步导致流程标准化不足。
- **成本效率不高**：依赖线下运营模式，人力成本压力大，网点租金逐年增加。运营人员多、职责重叠、集约化不足，形成竖井式流程。
- **数据整合不高**：数据散落在各个业务系统中，基础运营多头且分散，共享运营占比低，分析能力尚待提升。基础报表仍需人工导出、计算和整合，效率低风险高。

智慧运营助力银行发展新变化

通过“智慧运营”，可以帮助银行形成差异化优势，打造内涵式发展动能，实现客户体验、风控、效率、成本的平衡，有效应对内外部变化，打造核心竞争力。具体而言，智慧运营可助力银行实现五个方面显著变化：



交互网格化

以优化客户旅程管理为核心，以“网络”提升客户覆盖广度、以“网点”提升客户经营深度，以“网格”强化管理职责与联动，实现客户交互网格化。重点在于，通过线上渠道建设、线下业务向线上分流、线上线下O2O无缝对接、网点功能优化等，打造线上线下一体化交互体系。



管理动态化

建设机动灵活、高效智能的大运营支持平台，促进运营与产品服务深度融合，以数据驱动供需匹配和动态管理。例如，基于对网点周边客户资源特征及区域属性等综合分析结果，实现市场需求驱动的动态运营时间管理。



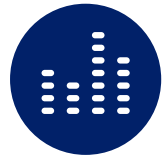
服务共享化

推动业务流程改造与优化，打通行内各平台、各系统、各渠道的边界，实现服务共享。重点在于，建立面向全客户、支持全业务、覆盖全渠道的无缝衔接的运营服务流程，为客户提供“一点接入、全网响应、体验一致、高效顺畅”的高品质共享服务。



资源集约化

资源集约化并非一定需要物理意义上的集中，作业资源的共享和调配可以通过“虚拟集中”的方式实现。例如，结合云技术，将专业性强、标准化程度高、业务规模大的业务进行集中作业，以此打通跨地域、机构层级的运营资源。



数据要素化

将分散在各系统的业务管理数据进行集成，以集中的方式和工具化的手段对数据进行统一分析、统一可视，实现面向全业务管理数据的聚合。将数据提升为重要的生产力要素，发挥其可视化的能力，将复杂场景的业务运营数据信息借助动态图形化手段，清晰有效地传达和呈现，大幅提高运行效率，实现主动运营和高效运营，提供决策支撑。

智慧运营的重要抓手

业务中台是智慧运营的重要抓手，要通过加快运营由“中心化”向“中台化”的功能转变，将运营管理部门融合于业务中台，有效推动业务经营过程中全要素、全过程、全方位的数字化，推动企业价值的实现。

智慧运营业务中台

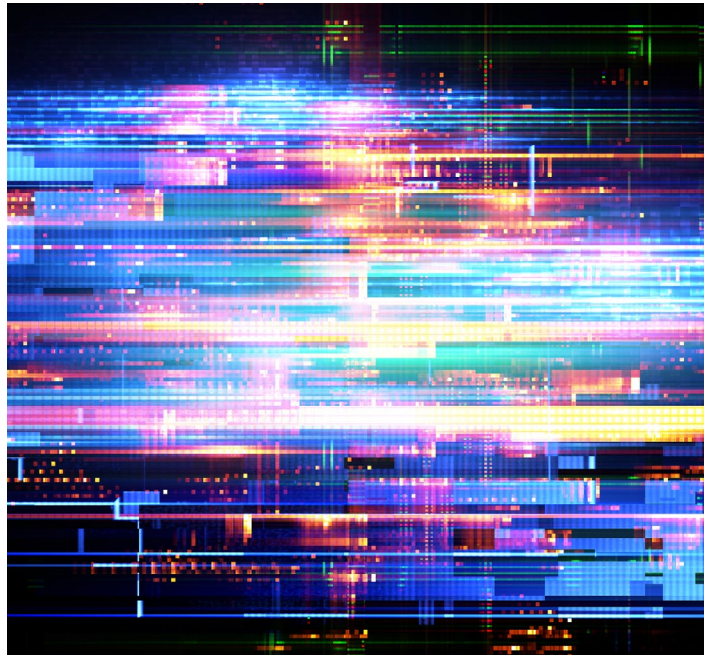
融合智能科技，实现以场景深耕为核心的数字化转型	借助金融科技，实现业务应用服务化、业务数据资产化、基础资源共享化；实现场景化、平台化的业务发展模式和生态系统建设；实现线上线下融合，智能化的经营管理体系；不断实现对业务边界的持续拓展与服务场景的深度经营
推动能力沉淀与共享，赋能以体验升级为核心的中台体系	以共享服务为导向，以业务组件为基础，以中心自治为承载形式，构建业务中台架构；依托中台业务架构和能力组件模型对业务流程进一步梳理和规划；打造敏捷、高效、安全的数据管理和应用体系
推动敏捷响应，打造卓越的中台运行模式	全方位提升客户洞察力，精准识别客户需求、评估潜在的服务价值和风险；建立敏捷的组织架构，建立全行集中的数据运营分析和服务团队；明确大中台体系与大运营体系的边界，打破组织边界、强化内部协同，提升敏捷性

智慧运营的重点关注

借助智慧运营赋能银行内涵式发展，是银行因自身技术创新能力和敏捷性不足以应对金融科技快速发展下的市场竞争需要而作出的必然选择，是对银行整体价值创造体系和商业模式的重塑，需要从底层架构到组织模式统一进行适应性调整，是一项自上而下发起的复杂的工程。

在过去的几年中，国内外商业银行和互联网科技企业进行了大量有益的探索和实践。智慧运营转型的效果在很大程度上取决于运营管理部门共享中台服务能力的提升，这种共享能力的打造需要打破银行竖井式部门管控架构，建立全行级的能力服务。同时，将数据从银行服务基础提升为生产力要素的理念转变，也是智慧运营转型中的关键实践。

商业银行在深入思考自身实际情况和分析同业银行智慧运营转型的基础上，提出符合本行实际的转型战略思路，进行旁观后的“看齐”和“跟随”，甚至“超越”，本身不失为一种成本较低的改革方式，但必须尽快在全行范围内形成改革共识，充分评估转型过程中可能遇到的各种困难，提前做好应对准备。



联系人



邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人 (中国大陆)
ypqiu@deloitte.com.cn



杨鑫
德勤中国金融服务业
管理咨询战略与运营合伙人
liliayang@deloitte.com.cn



银行业2030：大胆转型

未来银行业将与现在大不相同。

面对日新月异的客户期望、新兴技术以及全新业务模式，银行需要立即着手制定战略，全力迎战2030年银行业趋势。

未来十年，如何助推金融机构进行大胆转型？

敬请访问https://www.deloitte.com/futureofbanking以了解更多资讯。



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。Deloitte Development LLC 版权所有 保留一切权利。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0466549