



# 银行数字化转型实用工具箱 (CBOT 1+4)

何大勇、谭彦、孙蕾、华佳、冯志宇、孙中东、童翔云、孙蔚、张若涵、王巍、周文烨

---

2023年2月

# 目录

<b>内容概览</b>	<b>1</b>
<b>1. “数字化战略规划与转型管理” 工具箱</b>	<b>4</b>
1.1 为什么需要战略落地转型管理?	4
1.2 什么是战略落地转型管理体系?	4
1.3 如何实现战略执行闭环管理?	6
<b>2. 客户旅程工具箱</b>	<b>13</b>
2.1 为什么要做客户旅程?	13
2.2 什么是客户旅程?	14
2.3 如何开展客户旅程重塑?	15
<b>3. 客群经营工具箱</b>	<b>21</b>
3.1 为什么要做客群经营?	21
3.2 什么是客群经营?	22
3.3 如何开展客群经营?	22
<b>4. 开放数字架构工具箱</b>	<b>31</b>
4.1 为什么要升级IT架构?	31
4.2 什么是开放数字架构?	32
4.3 如何推进开放数字架构落地?	34
<b>5. 敏捷协同工具箱</b>	<b>42</b>
5.1 为什么要敏捷协同?	42
5.2 什么是敏捷组织?	42
5.3 如何打造敏捷组织?	43

# 银行数字化转型实用工具箱 (CBOT 1+4)

## 内容概览

2022年1月26日，银保监会印发《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，旨在以数字化转型推动高质量发展，明确要求到2025年，银行业数字化转型取得明显成效。

纵观过去5—10年，相较于领先银行对全行层面数字化转型的探索与实践，大多数银行的转型仍停留在规划层面或局部突破的阶段，对照监管要求，在覆盖的广度和深度上均有不足。波士顿咨询公司 (BCG) 结合多家银行领先实践和近百次与银行高管的交流，提出了“CBOT 1+4”工具箱，通过一套科学方法论和上百种实操工具，深度结合银行的禀赋基础，全方位支持银行从规划到落地的转型之旅，能大幅提升转型的确定性和成功率，助力董事长、行长实现数字化转型“从星空到指间”的落地。

“1+4”指的是五大工具箱，其中，“1”特指“数字化战略规划与转型管理”工具箱，“4”分别指代“客户旅程”、“客群经营”、“开放数字架构”和“敏捷协同”工具箱 (参阅图1)。

图1 | “CBOT 1+4”工具箱



来源：BCG分析。

## 1 “数字化战略规划与转型管理”工具箱——绘制转型蓝图，推动转型落地

明确转型目标，制定落地路径图，一张蓝图绘到底。数字化转型规划不是“轻飘飘”的一叠纸，而是要坚守“数字化转型与经营一张皮”的根本原则，把蓝图做实，针对银行现状与发展目标，明确转型路径、尖刀举措、项目优先级排序、责任部门和资源分配，才能实现规划落地，而不是空喊口号。

建立高效的转型管理机制，大大降低转型的不确定性。数字化转型不是局部突破，而是全面铺开。在范围如此之大，复杂度如此之高的转型过程中，确立转型三层组织架构，明确转型办公室的职能、资源与流程抓手，绿色通道的沟通机制与PMO管理工具，才能全行拧成一股绳，实现“由点到面”的全局性突破。

## 2 “客户旅程”工具箱——贯穿前、中、后台，重塑端到端旅程

打破银行“转型点状化、碎片化”的困局，客户旅程作为数字化转型落地最为重要的抓手，真正从客户视角出发，打通了银行的前、中、后台，不仅关注业务前端的改造，还在流程、风险、系统支撑和组织协同等维度突破，实现两客（即客户、客户经理）体验的提升和实实在在的业务价值创造（例如收入提升、成本节降等）。

### 3 “客群经营”工具箱——变革业务模式，打造数据驱动的个性化经营体系

随着业务模式从“粗放增长”到“深耕细作”，从“由人驱动”到“由数据驱动”的转变，建立客群经营体系成为突破线性增长模式的关键。从传统的客户分层，到精细化的客户分群、客群策略制定，最终到微客群、大数据用例库的构建，全方位打通用户到客户的全经营链路，匹配互联网化客户运营能力，收获客户全生命周期价值。

### 4 “开放数字架构”工具箱——补齐科技短板，实现业务与技术的深度协同

突破银行遗留核心系统与“竖井式”架构的桎梏，建立灵活、可复用的企业级架构能力。以价值导向为原则，以业务场景（即客户旅程重塑、客群经营大数据用例）驱动，以敏捷迭代，渐进升级的方式，构建新一代开放数字架构，建立配套的架构管控机制，实现科技提速，业技协同。

### 5 “敏捷协同”工具箱——打破部门墙，实现跨职能团队的高效协同

面对银行“部门各自为政，对客户需求反应迟缓，组织创新活力不足”的困境，驱动组织向“扁平化、敏捷化”的模式转型，通过对组织架构、流程机制、人才管理、考核激励、科技交付、工作环境进行全方位升级，构建跨职能高效协同的能力，焕发组织活力。

CBOT指的是从咨询 (Consulting)、实施 (Build)、运营 (Operation) 到赋能 (Transfer) 的一整套战略落地方法。通过这套方法，BCG能够助力银行沿着清晰的战略规划蓝图，快速构建所需能力，从第一个月起就交付价值，并通过交钥匙工程，最终将能力移交行内：

- **咨询 (Consulting)：**涵盖数字化转型战略的蓝图设计与各模块能力设计（如客户旅程的诊断设计、客群经营策略设计、新一代生态架构设计、敏捷组织与机制设计），制定详细的实施路径图；
- **实施 (Build)：**涵盖数字化转型的整体项目管理和各模块的实施落地（如客户旅程重塑举措落地、客户体验平台上线、重点客群大数据用例库的构建、新一代生态架构升级、敏捷试点落地），切实创造业务价值；
- **运营 (Operation)：**涵盖相关模块的数字化运营工作（如重点客群的互联网化运营、远程银行中心运营），建立配套的流程制度，持续交付业务价值；
- **赋能 (Transfer)：**战训结合，通过对行内团队的持续培训、实践复盘、指导提升，强化组织的转型管理水平和团队技能，最终实现能力的顺利移交。

综上所述，“CBOT 1+4”工具箱作为全域作战的有力武器，能助力银行打赢数字化转型之战，实现从点到线到面到体的全方位突破。

## 1. “数字化战略规划与转型管理”工具箱

### 1.1 为什么需要战略落地转型管理？

银行在数字化转型战略落地中，常常受制于决策者信息滞后、执行团队权限不足等痛点，需要战略落地转型管理将运营洞察上达管理层，赋能决策，并协助业务团队推进关键举措。从实践经验来看，有效的战略执行将在八大方面为银行带来变革与优化：

- 降低和管理战略执行的复杂度
- 统筹模块规划，共享“单一数据来源”
- 管理层统筹各项规划，对客户体验、销量、价格等方面的期待协调一致
- 明确相互依存关系，以及变革对下游的影响
- 降低部门规划与总体规划风险，明确风险缓释策略
- 明确关键路径，锁定里程碑和路线图，提升执行效率
- 全力聚焦关键决策
- 无缝嵌入当前架构，避免影响现行有效的工作机制

### 1.2 什么是战略落地转型管理体系？

BCG 根据以往丰富的数字化转型项目落地经验，总结出“战略制定—检视—评价”的闭环战略实施管理体系（参阅图2）。

#### 第一步是制定战略、分解目标并落实到执行个体：

- **战略地图体系：**将银行整体战略、业务部门与条线战略组合为年度商业计划，统筹规划，明确各部门、各条线与全行战略的关系，统一全行前进的步调。
- **指标分解体系：**通过编制预算层层分解战略目标和商业计划，落实到每个业务执行主体和员工，保证战略实施和计划实现。

图2 | “战略制定—检视—评价”的闭环战略实施管理体系



来源：BCG分析。

### 第二步是建立检视与监控体系，有效跟踪落地进程，监督和评估举措成效：

- **战略监测体系：**建立内部沟通报告的系统、流程和机制，动态监控业务主体的战略指标执行情况，并及时纠偏。
- **战略检视体系：**通过对外部环境、竞争对手及自身战略执行情况的检验，及时调整战略方向和战略举措，并优化战略实施。

### 第三步是明确战略执行的评价与激励机制，通过考核激励等资源倾斜，有效提升战略执行力：

- **绩效评价体系：**建立战略管理指标体系，将战略和商业计划转化为业务部门和条线的关键业绩指标，使考核评价成为战略执行的抓手和工具。
- **激励成长体系：**落实绩效考核与激励，专项培训与提拔，将对业务部门和条线的绩效评价结果与其高管和员工薪酬与晋升、任免挂钩，以考核促进战略执行，通过培训锻炼，强化战略推动能力和技能。



### 1.3 如何实现战略执行闭环管理？

BCG在战略执行上拥有三大成熟工具组，共计11项工具，帮助银行推行可高效拆解任务、可落地的战略执行体系（参阅图3）：



#### 战略制定、分解与落实：战略拆解工具组

##### 1) 战略规划与指标分解工具

通过明确业务战略规划和目标、绘制战略路线图、制定子项目和关键举措、落实子项目任务卡四个关键步骤，使用举措拆解思考框架（BCG GFCPL框架），从财务、客户、内部运营、学习和发展四大维度层层递进，并根据指标拆解思考框架，将战略指标拆解成项目指标、内容指标和行为指标，成功拆解战略目标、细化项目执行与实施清单（参阅图4、图5）。

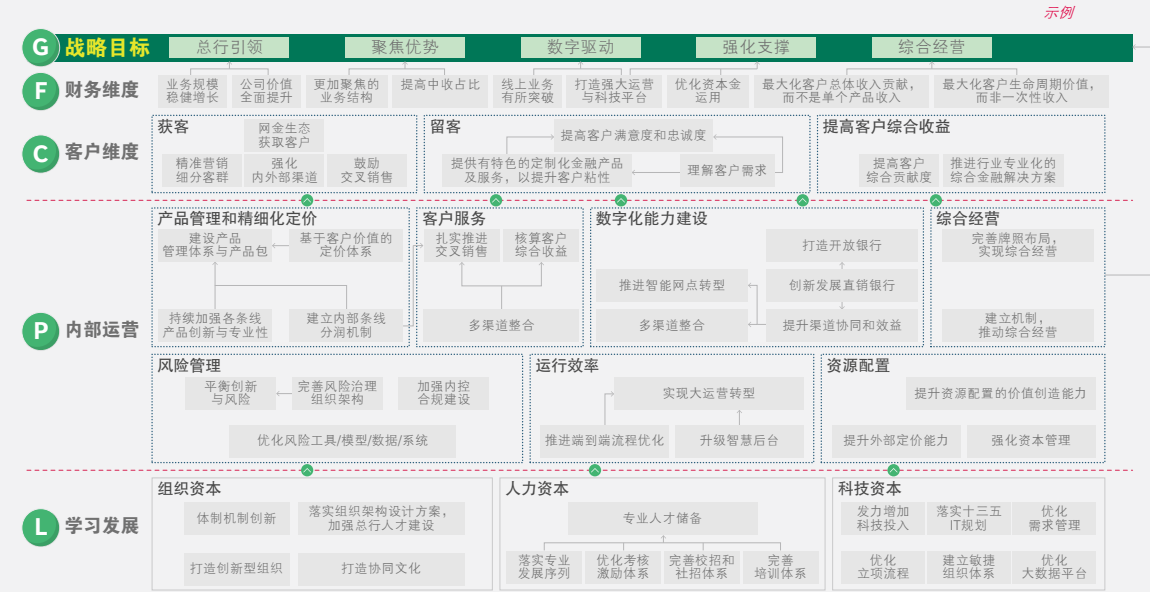
##### 2) 战略落地转型管理办公室（PMO）建设方案

选拔专业水平过硬、项目管理能力强、在行内有威信且受尊重的人才，在高管层和执行层之间建立实体的PMO，团队包括PMO负责人、项目督导员和综合管理员，承接整套项目拆解及检视的职能，执行23个关键的战略转型议题（参阅图6）：



图4 | 工具1: 战略规划与指标分解工具

体系化地梳理及思考流程, 帮助执行团队将战略转化成可执行的、清晰的实施路线地图 (BCG GFCPL框架)



来源: BCG分析。

注: GFCPL是指战略目标 (Goal)、财务 (Financial)、客户 (Customer)、内部运营 (Internal Process)、学习发展 (Learning and Development)。

图5 | 工具1: 指标拆解框架

战略指标拆解需围绕三大类别指标进行细化与设计



来源: BCG分析。

注: 尽可能使用经济价值加权比例。

<sup>1</sup> 评估项目成功可能性的预测性指标。

<sup>2</sup> 硬性数据或管理/PMO评估取决于项目。

图6 | 工具2：战略落地转型管理办公室（PMO）建设方案

PMO需代表委员会执行23个关键的战略转型议题



来源：BCG分析。

### 3) PMO 团队选择培养模型

通过PMO能力框架模型，找到最适合PMO团队的四类人才（规划类、咨询类、管理类、专业类），同时逐步建立系统性培训计划，从数据能力、敏捷能力、领导力、专业知识和项目管理五大方面加大对PMO人员的培训力度，为持续转型变革提供人才（参阅图7）。

### 4) 战略/关键人才识别矩阵

战略执行对项目经理及成员的匹配度提出高要求，通过识别矩阵，综合考量关键岗位稀缺度（岗位对组织的相对紧缺程度）和战略相关性（岗位对战略落地的相对重要性），优先识别关键岗位潜力人才，找到最适合执行战略的人才，并就缺口展开快速补足工作（参阅图8）。

图7 | 工具3: PMO团队选择培养模型

PMO主管与专员的专业性与推动力, 是决定转型成败的关键, 通过PMO能力框架模型, 找到最适合PMO团队的四类人才

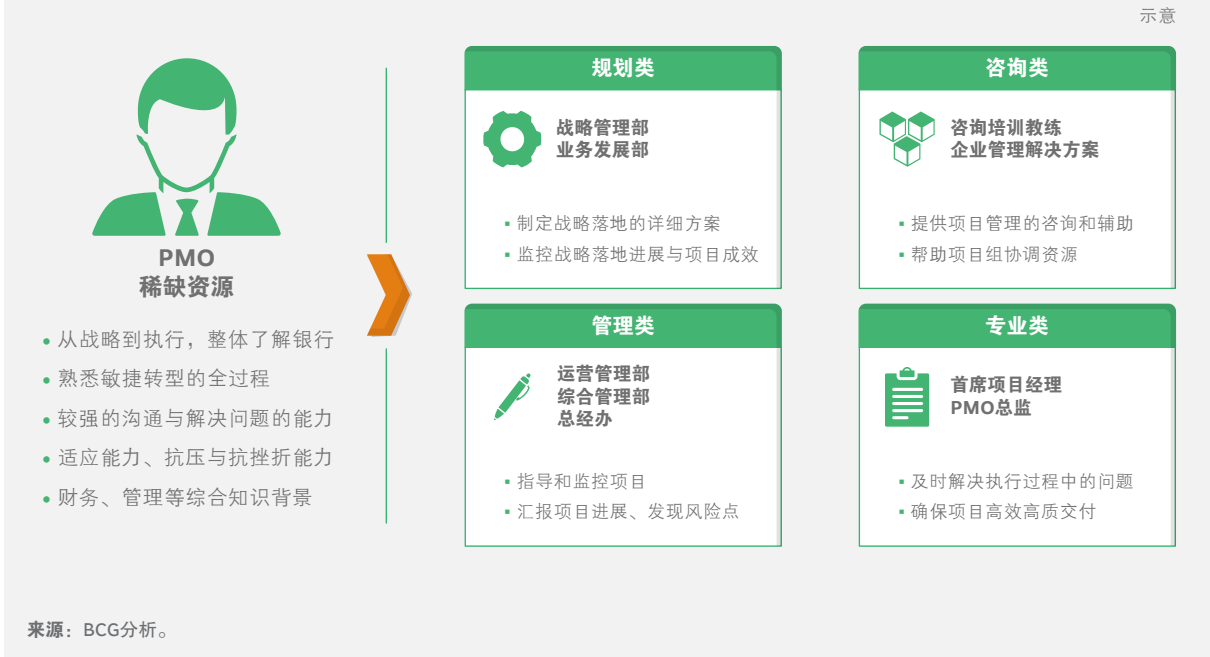


图8 | 战略/关键人才识别矩阵

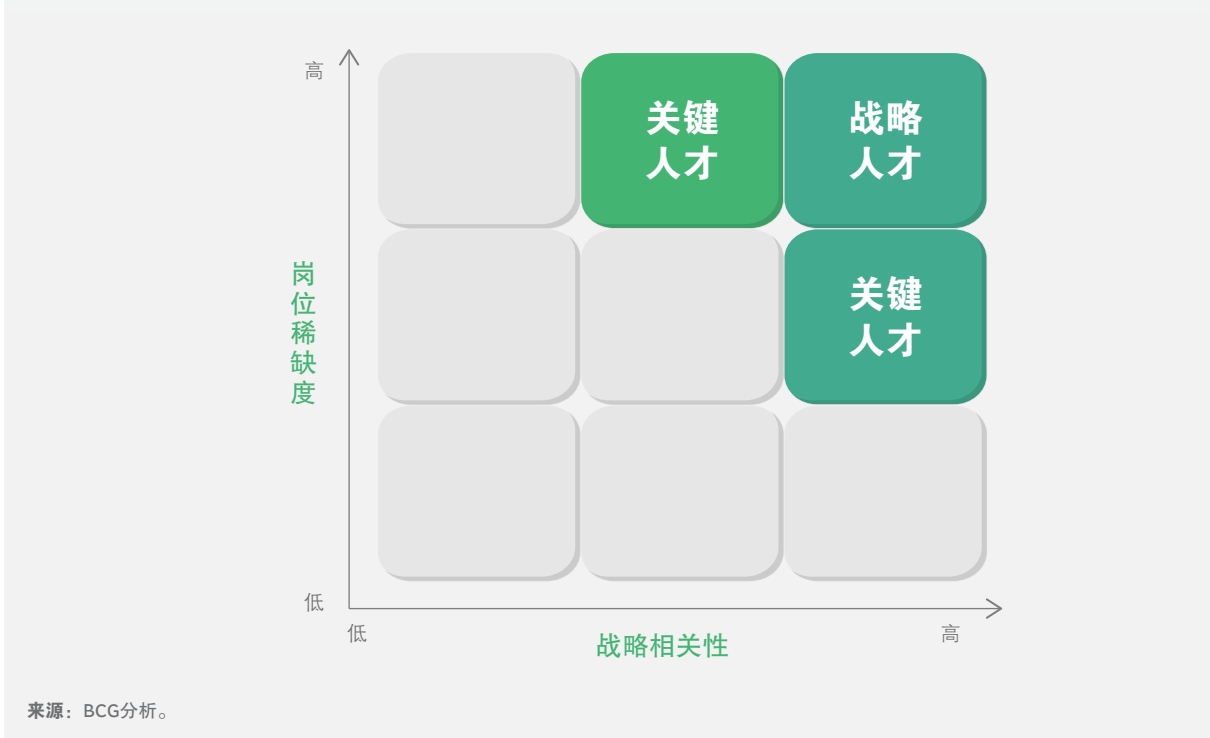




图10 | 战略监测仪表盘 (2)



### 8) 项目管理团队与项目执行团队赋能工具

结合培训教学和在职培训，根据受众需求客制化设计基础和进阶课程，体验式理论学习的同时进行实践，快速提升团队专业能力。BCG已经建立了系统化的在线学习工具，可有效协助PMO与项目执行团队赋能。

#### 战略执行评价与激励：评价激励工具组

### 9) 项目成效评定流程及打分表

项目成果是项目质量、进度、资源（财务+人力）三个维度的综合评价，权重一般分为50%、25%、25%。其中，项目质量由评审委员会对项目中期成果和项目最终成果做出评价。

### 10) 人员考核奖励管理工具

人员考核奖励管理工具帮助明确与战略举措相匹配的关键业绩指标 (KPI) 和激励机制，落实到业务条线和各职能部门，与具体的业务发展规划内容分解举措相匹配，并建立KPI和激励机制的协调性，引导各部门积极推动变革。同时，建立对PMO专员和项目经理的标准化考核框架，并进一步将参与全行性战略重点项目纳入总行相关员工

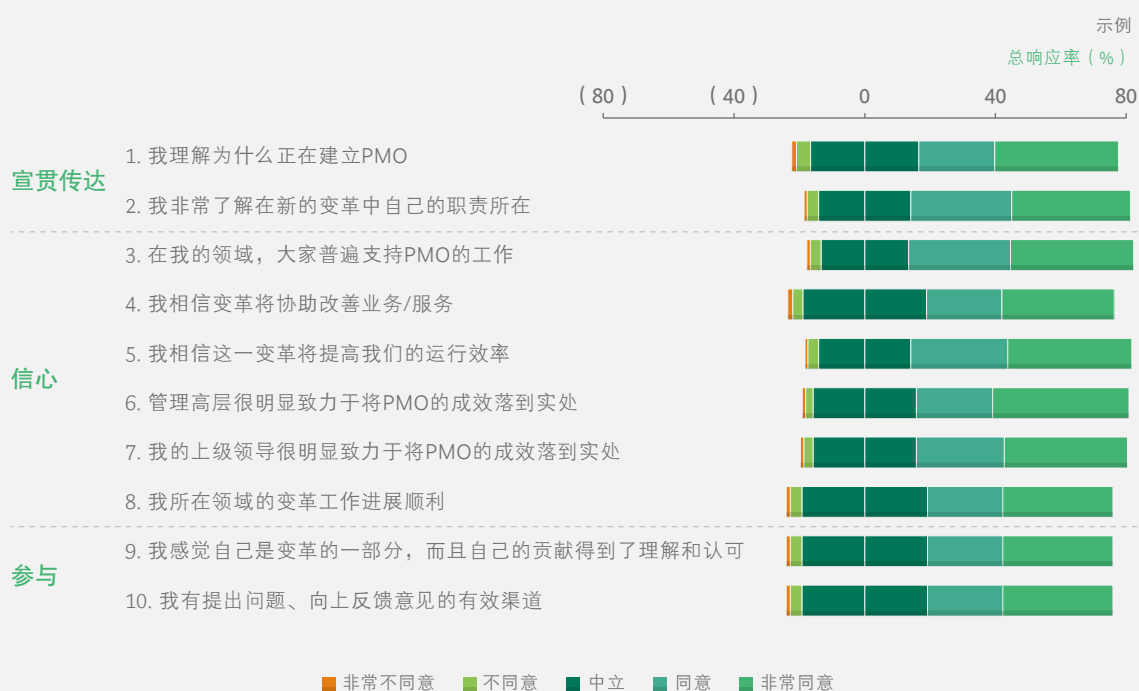
个人考核，设置明确的激励机制，直接与项目成果考核结果挂钩，在保障战略任务完成的同时培育复合型管理人才。

## 11) 全员执行管理响应度与满意度监测

**BCG把脉调查工具 (Pulse Check)** 可有效了解全体员工对项目执行的响应度和满意度，根据调研结果及时采取行动，保证PMO运作持续优化 (参阅图11)。

**图11 | 工具11: 全员执行管理响应度与满意度监测**

通过BCG把脉调查工具(Pulse check)有效了解全体员工对项目执行的响应度与满意度



## 2. 客户旅程工具箱

### 2.1 为什么要做客户旅程？

银行在数字化转型过程中往往苦于找不到出发点与落脚点，易步入四大常见误区：

- **片面关注前端优化：**聚焦于客户体验交互的设计，忽略与后端的衔接，流程直通率未提升，数字化投资回报较低。
- **片面关注后端优化：**聚焦于后端（如收到客户申请后的步骤）自动化，但前、后端衔接不畅，造成流程断点或者较严重的漏损点。
- **片面强调技术升级：**升级遗留系统，初衷虽好，但如果仅关注技术升级，与业务脱钩/错位，转型成效会大打折扣。
- **碎片化投资：**投资孤立零散，不成体系。虽有局部突破，但数字化水平仍维持原状，未有显著提升。

客户旅程打破银行数字化转型“碎片化、点状化”的困局，是驱动前、中、后台全面整合的价值抓手。参照BCG全球领先银行案例，客户旅程转型成效显著，可实现**成本降低15%—25%**，**收入提升10%—20%**，**净推荐值（即NPS）提升20—40个点**（参阅图12）。

图12 | BCG全球领先银行案例，客户旅程转型成效显著





## 国际案例

以澳洲某领先银行A为例，重塑零售与对公的核心客户旅程，三年内实现了10亿美元的成本节降，重点客群NPS排名第1，市值排名从2017年的第4上升至第2。

以印度某领先银行B为例，客户旅程重塑带来了50%的客户投诉率降低，2倍的营销业绩提升，50%端到端流程市场的缩短，和15%的运营人力节降。

以全球某领先银行C为例，通过端到端客户旅程重塑，五年内实现运营成本节降25%，共计60亿美元。

## 国内案例

以国内某国有大行D为例，推进全行60+条客户旅程重塑。仅私人银行客户旅程单条旅程的试点就带来了精准营销转化率3倍的提升，户均收入为随机组的7倍，App用户活跃率提升2倍。

以国内某领先银行E为例，围绕新动能客群，重塑对公客户旅程，开展体验驱动的客户旅程优化。试点期间，新动能行业授信户增加约5,000户，现金管理和支付结算切入的无贷户增加约10万户；现金管理类产品的客户满意度提升20%以上，流贷和贸易融资端到端流程耗时降低30%。

## 2.2 什么是客户旅程？

不同于传统流程优化，客户旅程更关注**客户体验**、更强调**端到端**、更具备**全方位视角**（参阅图13）。

图13 | 客户旅程更关注客户体验、更强调端到端、更具备全方位视角



BCG 通过与多家国内外银行、上百个客户旅程重塑项目的探索与实践，绘制出银行业客户旅程全景图（零售4大类10—20条重点旅程，对公5大类20余条重点旅程），并针对每条客户旅程，能够层层下钻至三级旅程（即工作任务级别），为客户旅程的诊断、设计和实施落地奠定了坚实的基础。

以财富管理旅程为例，可细化为4个一级旅程、16个二级旅程和54个三级旅程。

- **一级旅程：**涵盖“了解客户/建立关系”、“提供综合解决方案建议”、“交易与执行”、“跟进追踪检视”4个一级旅程；
- **二级旅程：**在一级旅程的基础上进行拆解，以“提供综合解决方案建议”的一级旅程为例，可细化为“了解客户人生目标与财富规划”、“准备投资观点与客户互动”、“投资组合的定制化评估与模拟”、“提供定制的投资建议书”、“个性化客户内容教育的提供与分发”5个二级旅程；
- **三级旅程：**在二级旅程的基础上进行拆解，以“投资组合的定制化评估与模拟”的二级旅程为例，可细化为“为客户提供定制化资产配置建议”、“向客户推荐投资组合，比较现有投资组合与建议方案，识别差距”、“根据资产配置策略，选择产品”、“（如需要）针对某客户的投资组合建议，电话咨询或约见投资顾问”4个三级旅程。

值得注意的是，在旅程拆解过程中，要兼顾流程步骤的梳理与业务价值视角的剖析。微旅程拆解过粗，难以定位到具体的优化点；微旅程拆解过细，难以明确其与业务价值之间的关系，落地过程中易造成资源浪费。旅程重塑需要通过案例库、工具模板的辅助，加之对业务的深度理解和经验沉淀，才能确保业务价值的创造。

## 2.3 如何开展客户旅程重塑？

客户旅程重塑项目的开展，通常以全行旅程优先级评估为先导，单条旅程重塑为抓手，战训结合为赋能主线，体验指标监测体系与平台建设为基础设施能力。BCG 客户旅程工具箱涵盖3大类，包含5个工具组，共计17个工具，帮助银行实现业务价值，提升能力，完善基础设施建设（参阅图14）。

### 第一类：价值抓手——客户旅程重塑

#### 全行层面规模化评估工具组

BCG 全行规模化评估工具组可迅速对全行客户旅程开展成熟度与旅程收益的评估，进行旅程优先级排序，制定实施路径图。具体来讲，有两大工具：

图14 | BCG客户旅程工具箱涵盖3大类，包含5个工具组，共计17个工具



## 1) 客户旅程成熟度评估调研

针对不同的客户旅程，定制在线问卷，对旅程的客户体验、流程效率、风险/营销能力、科技支撑能力、跨团队协作能力等多维度进行评分。结合跨部门访谈和工作会议的观察复盘，评估旅程的成熟度，甄别重塑机会点，初步预估重塑潜力和落地难度。

## 2) 旅程价值评估模型

基于旅程成熟度与银行成本/收入结构进行量化分析，评估各旅程降本增效潜力，最终形成全行规模化推广的总体效益评估。

基于两大工具的评估，综合考量旅程价值与落地难度，开展优先级排序，制定旅程实施路径图，明确旅程分批推进的节奏、每条旅程要实现的业务目标、责任部门/配合部门和资源分配。

### 单条旅程重塑工具组

单条旅程重塑能够立竿见影地创造价值，是数字化转型的关键价值抓手。单条旅程重塑工具组基于BCG 90天旅程重塑方法论，可帮助银行在三个月内完成单条旅程的诊断、设计与实施规划，并通过速赢见效，实现试点期业务价值的落地。针对方法论中的每一环，BCG都有经过实战检验的丰富工具模板与行业最佳实践，全方位助力银行重塑旅程（参阅图15）。

图15 | 单条旅程重塑是数字化转型的关键价值抓手

	1 旅程诊断			2 旅程设计			3 旅程实施规划、速赢落地						
周数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13—48
客户体验	人群特征研究			采用零基础设计法 重构客户旅程			概念开发和持续的客户测试						建立持续的客户测试
数字化精益	分析现有客户旅程/内部 流程，制定基准计分卡			重构流程和运营模式			推出快速实施的变革 (RICH) 机会						继续扩展RICH机会
	最佳实践&全球对标分析			数字/技术解决方案设计			MVP #1设计和构建						MVP #1开发和实施
技术完备性和架构	探索金融科技的趋势 和范例			界定MVP #1			目标状态定义	整体产品路线图					开发和扩展待办事项 并分析界定MVP #2
	技术平台和数字能力 评估，包括自动化			确定技术可行性			识别并推出短期机器人技术和 相关的技术工作 (具有RICH机会)		商业方案 (可行性)				
数字架构堆栈定义和长期技术路线图													
能力建设	客户旅程图 沉浸式会议1 基准分析			客户旅程图 沉浸式会议2 发散/汇集			沉浸式会议3 沉浸式会议4和5						
主要成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>当前的客户旅程</li> <li>客户的痛点</li> <li>潜在客户需求</li> <li>客户角色</li> <li>当前的状态流程基线</li> <li>范例 (行业内外)</li> <li>当前的状态IT基线</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>“北极星”愿景</li> <li>初步叙述未来的每个旅程体验</li> <li>最初的机会和优先级组合</li> <li>技术可行性</li> <li>设计旅程记分卡</li> <li>跨旅程设计原则</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>实施团队和POD设置</li> <li>RICH机会待办事项和MVP #1设计</li> <li>每个旅程的视觉MVP原型</li> <li>描述MVP体验的视频</li> <li>高级的解决方案路线图</li> <li>最终确定的旅程记分卡和商业案例</li> <li>协调未来状态IT和自动化举措</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>产品和流程变更的待办事项</li> <li>支持MVP #1</li> <li>实施优先的RICH机会</li> </ul>

来源：BCG项目经验。

**旅程诊断。**梳理旅程现状与痛点，对标领先实践，细化旅程重塑的基线与目标。工具包含：

### 3) 客户研究方法集

包含方法论与大量1v1深访、焦点小组、问卷调查模板，便于精准定位客户的痛点、爽点，形成特征鲜明的客户画像。

### 4) VSM跨职能研讨会

包含VSM研讨会议程，端到端客户旅程梳理工具，便于打破部门墙，引入整条客户旅程涉及到的多个部门，体系化梳理旅程现状，精细到每个岗位的工作任务级别与相应的系统、数据使用情况。

### 5) 领先实践原则手册

包含国内外金融同业与互联网公司的领先实践案例和旅程设计原则。

**旅程设计。**一是**重构端到端旅程**，明确客户体验、流程精益、数字化能力、组织协同上所需达到的目标状态；二是**梳理现状与目标之间的差距**，制定**重塑举措清单**，评估举措价值和落地可行性。工具包含：

#### 6) 目标旅程设计模板

包含目标旅程设计的关键要素和差异化的设计模板，便于根据银行的资源禀赋，快速完成目标旅程的设计。

#### 7) 概念测试设计和指导手册

包含概念测试的原则、方法、不同情境下的适用工具与相关的使用手册，便于对目标旅程中的关键要素进行客户接受度和市场价值的确认。

#### 8) 可行性评估模型

包含可行性评估的常见维度与评估方法，便于量化举措的落地可行性。

**旅程实施规划与速赢落地：**一是根据举措价值与落地可行性，制定**旅程重塑实施路径图**；二是**明确速赢方案**，打造MVP（最小可行产品）样本，**启动试点落地**，追踪价值实现。工具包含：

#### 9) MVP设计方法论和指导手册

包含MVP设计方法、模板、工具和相应的使用手册，便于快速设计与构建MVP。

#### 10) 实施路径规划模板

包含举措优先级排序和实施路径图模板，便于将路径图做实，明确举措的落地时点、业务价值、责任部门和资源分配。

#### 11) 客户旅程交付中心搭建和运营手册

包含客户旅程试点落地与规模化推广的组织架构、关键职责、运营流程手册和项目交付追踪模板，便于体系化地推进落地，持续交付价值。

端到端客户旅程涉及多个部门，卓越客户体验的交付需要前中后的联动与配合。为避免“铁路警察，各管一段”的情况出现，**旅程重塑由跨职能敏捷团队来推进落地。团队以回应客户需求为核心，以交付价值为导向，小步快跑，敏捷迭代。**团队成员需覆盖旅程端到端的所有职能，如产品经理、客户经理、用户体验师、风险审批（信贷相关）人员、数据分析师、科技人员、运营人员、合规人员（参阅图16）。



图16 | 单条旅程重塑的实施落地需要建立跨职能的敏捷团队



## 第二类：交钥匙——客户旅程赋能

### 战训结合赋能工具组

通过战训结合、授人以渔的方式，帮助行内建设起一支能够持续推动客户旅程重塑的队伍。

- 授课：**以讲师上课的形式介绍客户旅程的定义和内涵，分享代表性的项目案例，并阐述说明具体的方法论与工具，如客户旅程90天重塑方法论、3大类17种工具的适用情景和使用方法、敏捷培训等。学员集中参与课堂培训，并参加培训后的考核考试。
- 实战：**针对常用工具和方法，提供应用场景驱动的培训，如角色扮演、案例研讨、情景模拟等。通过亲身体验，完成代表性旅程的现状诊断与优化方案设计。

除线下训练营外，还提供线上虚拟作战室的方式，使远程参与者能够亲身体验、掌握方法、构建能力。

### 第三类：温度计——客户体验

#### 客户体验监测指标工具组

可快速建立全面的客户体验监测指标体系，构建客户体验监测平台，打造客户体验闭环管理机制，为客户旅程规模化推广奠定基础。

#### 12) 客户体验指标监测体系

围绕 ASPIRE 六大驱动因子，构建全行级、全业务、全渠道、主客观相结合的客户体验监测指标库。工具包括：

- **主观指标：客户/客户经理体验问卷与标签库**（包含“两客”抽样分层方法、点线面三层问卷体系与问卷模板，30—40条重点旅程的差异化问题标签）。
- **客观指标：运营指标库**（包含6大类22项运营指标、口径定义、数据来源、管理规范）、**埋点指标库**（包含埋点事件分类、基础埋点表、埋点数据来源、埋点技术、埋点方式、埋点流程、埋点规范）。

#### 客户体验平台建设工具组

通过**问卷中心**、**工单与预警中心**、**体验指标仪表盘**三大功能，**全渠道、准实时**开展对客户体验的监控，精准定位问题，助力业务人员分析根因，明确提升举措。工具包括：

#### 13) 业务需求说明书

包括平台架构设计方案、功能清单、数据分析业务逻辑、前端及交互设计方案。

#### 14) 系统原型

包括体验监测平台的原型设计（demo）。

#### 15) 操作手册与运营管理手册：包括体验监测平台的用户操作手册（面向平台产品经理及平台前端用户）与运营管理手册（面向科技人员）。

**客户体验闭环管理机制**打造“**体验数据收集→体验痛点识别→明确提升方案→落地执行方案→追踪落地效果**”的完整闭环，并建立相应的考核激励与体验团队/岗位设置，实现客户体验的持续提升。



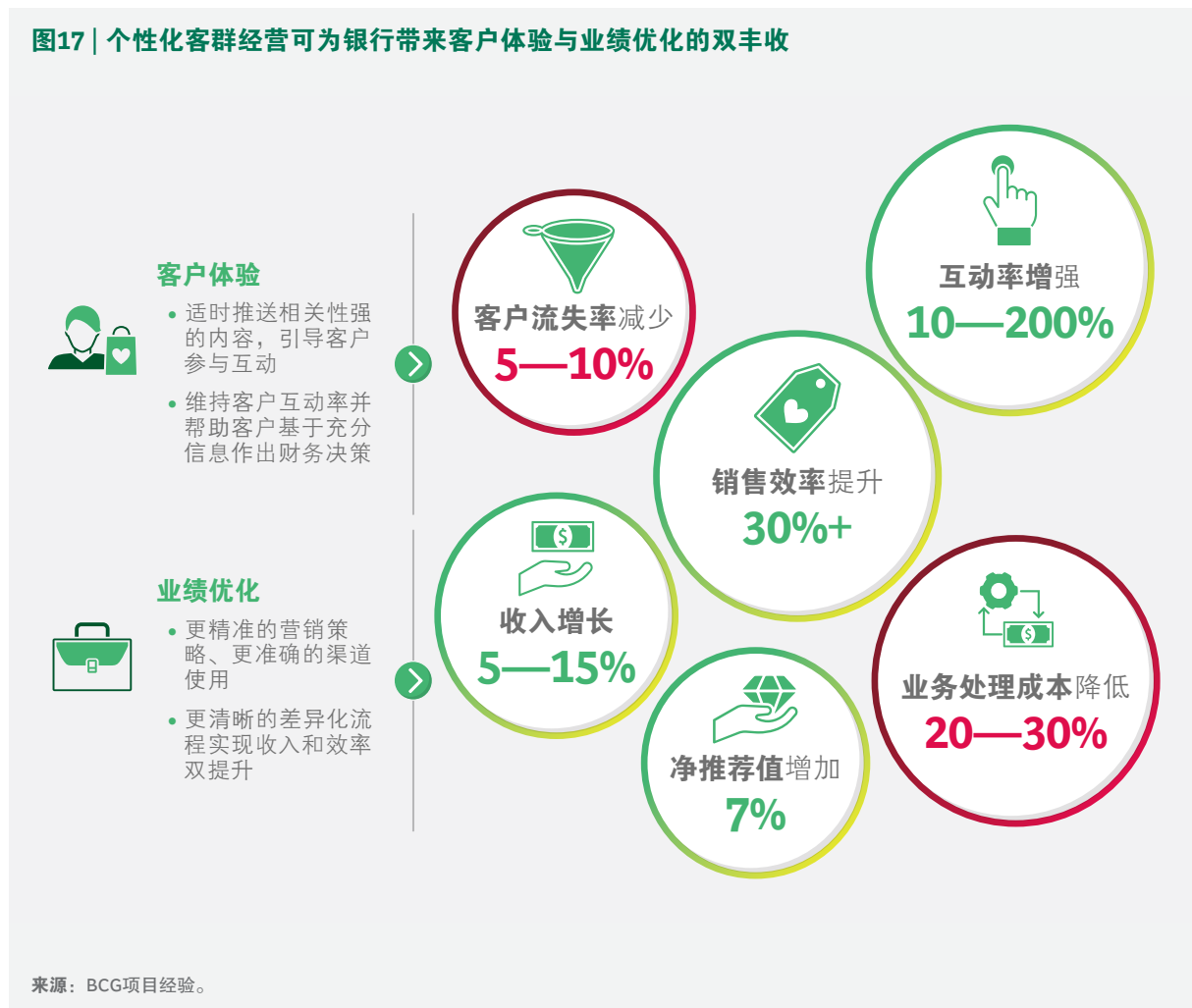
### 3. 客群经营工具箱

#### 3.1 为什么要做客群经营？

在零售银行发展的初期，银行对待客户多采用“销售导向”，以产品为中心，强调对客户价值的即时收割；但随着客户增长饱和？叠加数字化浪潮冲击，零售银行无法继续粗放增长，惟有深耕细作，转变成“客户导向”，以客户为中心，获取客户全生命周期价值，才能摆脱线性增长的束缚。

建立客群经营体系是银行实现上述转型的关键。参照BCG全球领先银行案例，有效落实个性化客群经营可为银行带来客户体验与业绩优化的双丰收，客户流失率降低5%—10%，互动率提高100%—200%，业务处理成本降低20%—30%，收入增长5%—15%，净推荐值（即NPS）增加7%（参阅图17）。

图17 | 个性化客群经营可为银行带来客户体验与业绩优化的双丰收



### 国际案例

以国外某零售AUM在2万亿左右的银行A为例，通过四大类用例群一年时间的推动，新客额外增长**15%**，新客转化率提升至**20%**，理财年化交叉销售率提升**25%**，老客流失率减少**20%**，共实现超过**1,800亿AUM**的总提升。

### 国内案例

以某国有大行B为例，针对中高端客户推动三大用例，仅试点三个月，保险交叉销售保费贡献**8.5亿元**，客户流失识别率提升至**60%**，挽留成功率提高至**30%**，潜力客户识别率提升至**70%**，转化成功率提高至**30%**，**总AUM贡献超过500亿**。

## 3.2 什么是客群经营？

客群经营的内涵是“**客户导向**”，强调**全生命周期经营**，打通**用户、生客、熟客、忠诚客户的全经营链路**。从不同视角出发，客群经营包含三大体系：

- **客户分层**：价值等级视角，用于**常态化的体系建设**。通过对不同客群价值主张的洞察，建立差异化的服务体系，包括覆盖模式、服务标准、团队配置等。
- **重点分群**：特色集群视角，用于**优势/潜力客群的深度经营**。按照用户职业、偏好、潜力、热点等静态与动态维度，划分特征客群并制定经营策略。
- **微客群大数据用例**：生命周期视角，用于**关键转化点/断点的发力**。从新客登船，到稳定经营，到流失挽回，针对每一阶段进行线索挖掘并匹配标准动作（参阅图18）。

## 3.3 如何开展客群经营？

客群经营体系的建设，通常以**全行诊断与策略规划**为先导，**客群策略**为抓手，**智能运营**为基础设施能力，最终走向**实施推广与迭代升级**。BCG客群经营工具箱涵盖4大类，11个工具组，内含三十多个工具，覆盖转型全阶段（参阅图19）。

### 第一类：诊断规划

通过**定性**与**定量**的组合分析，全面且准确地识别零售客户经营的核心问题与挑战，并给出提出思路。

#### 定性评估工具组

#### 1) 定性工具：成熟度评估管理层18问

图18 | 客群经营体系整体概览：分层、分群、微客群大数据用例



来源：BCG分析。

图19 | BCG客群经营工具箱涵盖4大类，11个工具组，内含三十多个工具，覆盖转型全阶段



<sup>1</sup> 详细信息见相关专项工具组。

18个核心问题覆盖个性化营销、营销活动和方案、分析技术、数据、渠道、数字化技术、运营7大经营管理的关键方面，设立领先到落后的5级标准，通过行业现状的有效比较，全方位评估管理成熟度。

## 2) 定性工具：客户经营百项能力评估

覆盖营销运营、沟通渠道、客户洞察、数据、策略执行5大关键范畴，对百项深度客户经营所需的细项能力进行评估和诊断。

### 定量评估工具组

## 3) 定量工具：Digital crystal ball 零售经营量化分析模型

BCG诊断定量评估工具-digital crystal ball数智水晶球，沿整体经营、客户、产品、渠道四大视角，端到端分析经营情况，分析银行零售客户生命周期各阶段的价值迁移特征和价值提升潜力。数据维度包含四大类约100-200个字段，分析过去6-9个月的历史经营数据，帮助银行快速摸清业务基础和数据基础，明确提升方向。

## 第二类：客群策略

### 策略个性化工具组

客群策略是客群经营体系的价值抓手，起步阶段需要选择明确的切入客群，进而通过五步流程形成策略制定、执行与迭代优化的闭环（参阅图20）。

图20 | 客群策略需要选择明确的切入客群，通过五步流程形成策略制定、执行与迭代优化的闭环



来源：BCG分析。

#### 4) 客群选择模型

客群策略的第一步是进行目标客群的筛选。在转型起步阶段，银行切忌对所有客群全面铺开、面面俱到，而是需要有明确的切入客群，**以点带面，快速见效**。客群选择模型从**战略目标、自身基础、所在市场情况**三大维度入手，帮助银行精准定位目标客群。

#### 5) 客群特征画像

选定目标客群后，银行需要识别客群特征，评估主要价值贡献和核心需求，明确需强化的服务方向与经营策略。客群特征画像工具从**客群的基础特征、数据分析洞察问题、金融产品使用行为分析**三个维度帮助银行做好KYC。

#### 6) 12大客群策略原型

完整的客群策略既包含管户制度，更重要的是赋能业务，为一线提供指导：

- **管户制度**：明确客群谁来管、管到什么程度。比如不同层级的客户由谁覆盖？以何种渠道触达？触达频率是多少？
- **赋能业务**：明确如何营销、做哪些活动。具体包括营销指引、合作指引、活动指引、营销线索。

BCG拥有12大**经验+规则驱动**的客群策略原型，共分为**加速新客获取、提高新客转化效率、存量客户经营和流失客户管理**四大类，可快速针对银行情况进行校验调整，实现**速赢落地**。

以银发客群为例，策略原型包括增量银发客户开发突破、存量银发客户价值提升的**短期突破方案**，以及产品体系、活动体系、权益体系、触点渠道的**长期能力建设**，同时还将从系统建设、团队建设、制度建设、品牌建设等维度提供**基础支持**。

策略个性化工具组在12大策略原型的基础上，帮助银行因地制宜进行策略选择，还可根据实际情况进行策略的补充和调优。

#### 7) 策略执行计划模板

客群策略的执行需要制定详细的工作计划，包括**基于指引的策略执行和基于名单的精准执行**，策略中的每一个动作都需要有明确的时间进度安排，并通过检视会的形式检验执行效果。

## 8) 微客群策略模型库

BCG通过多年国内外项目经验，积累了100+即插即用的微客群经营模型，横向围绕用户生命周期，纵向围绕客层、客群、产品维度，实现对所有客层、产品的全生命周期覆盖（参阅图21）。



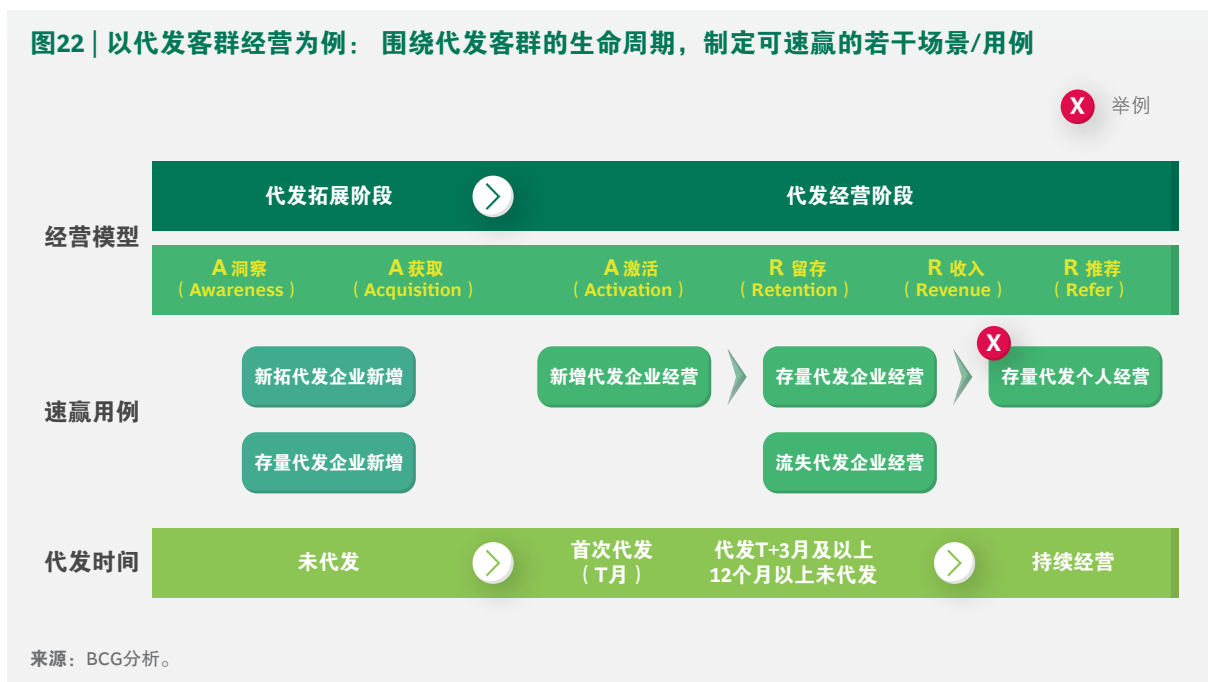
以代发客群经营为例，围绕代发客群的生命周期，可在拓展阶段（未代发）新拓代发企业或挖掘存量代发企业新增，在经营阶段对存量、增量、流失代发企业和个人进行经营维护（参阅图22）。

针对“存量代发个人经营”用例，有以下具体案例：

- **代发非主账户微客群：**在识别阶段，通过对代发客户的房贷、工资和资金留存率三大数据进行分析，区分房贷客户、非工薪族（非主账户）、非工薪族（主账户）、工薪族（非主账户）、工薪族（主账户）等微客群，识别出代发非主账户微客群。在策略制定阶段，可继续按照客户产品持有情况进行细分，匹配差异化产品营销方案，如理财客户营销基金定投绑定、信用卡客户自动还款绑定等。
- **“发薪日”促活微客群：**围绕“发薪日”建立10日营销日历，基于代发金额精准推送产品营销。在营销策略制定上，可根据客户的历史资产分配情况，将客户分



图22 | 以代发客群经营为例：围绕代发客群的生命周期，制定可速赢的若干场景/用例



为基金、理财、定期、活期等不同产品偏好客群，提供差异化产品营销方案，从而实现代发客户日均AUM的提升。

### 第三类：智能运营

客群策略的落地和执行离不开**数字化运营**。BCG有五大数字化运营工具组，帮助银行实现真正**个性化客户**的深度运营（参阅图23）。

#### 用户运营工具组

从客户到用户、端到端全生命周期的用户运营工具，具体涵盖了**数据采集流程和采集维度设计、用户关键指标定量分析模型、用户分层与客户画像方法论、用户生命周期价值评估方法论、基于运营目的用户管理方法论**五大核心工具。

#### 活动运营工具组

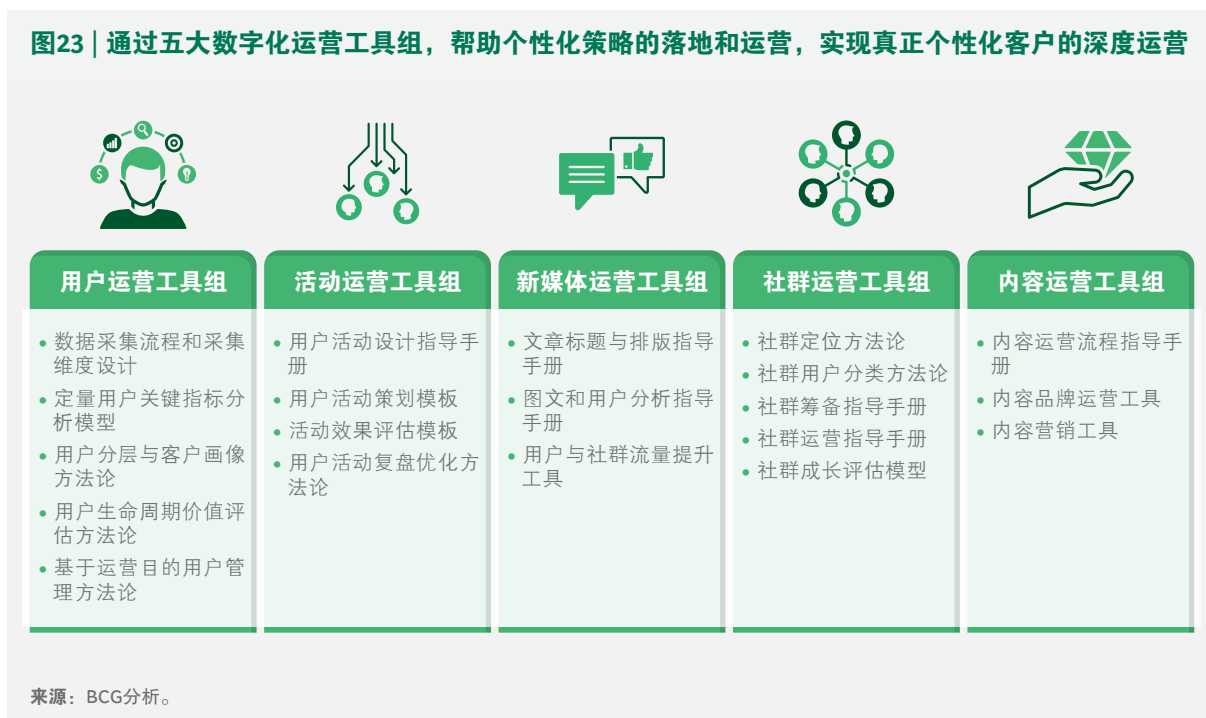
具体包括**用户活动设计指导手册、用户活动策划模板、活动效果评估模板、用户活动复盘优化方法论**四大核心工具，实现系统化活动运营，提升活动效果。

#### 新媒体运营工具组

数字化时代，客户对触达渠道和内容都有更高要求，银行在新媒体上的投放和运营能力远弱于互联网公司，需快速补齐运营能力。工具组中**文章标题与排版指导手册、图文和用户分析指导手册、用户与社群流量提升工具**三大核心工具可有效助力银行能力提升。



图23 | 通过五大数字化运营工具组，帮助个性化策略的落地和运营，实现真正个性化客户的深度运营



### 社群运营工具组

用户社群是提升客户MAU和粘性的重要手段。社群运营工具包含**社群定位方法论、社群用户分类方法论、社群筹备指导手册、社群运营指导手册、社群成长评估模型**五项工具，帮助银行有效提升社群运营效率和效果。

### 内容运营工具组

工具组包括**内容运营流程指导手册、内容品牌运营工具、内容营销工具**三大核心工具，帮助银行提升内容的质量、产出效率和传播影响力。

## 第四类：实施推广

客群经营体系的落地实施需要全行上下一心的魄力，通常由行领导亲自挂帅，以销售管理为抓手，以敏捷团队为攻坚力量，由PMO统筹战略执行。

### 销售管理工具组

销售管理是推动客群经营有效落地、闭环形成、策略迭代的重要抓手。有效的销售管理包含**业绩/客群目标的精细化管理、对经营过程的实时掌控、营销过程的标准化管理、在全行营造赛马的竞争氛围**。具体包括四大工具：

## 9) 挂图作战指引

将总体展业目标不断细分至重点客群、产品、及分支行等各维度，总分支与项目组共同向下拆解，定方向、定责任、定执行。

## 10) 分层会议检视

通过网点层面的工作日检视、分支行层面的网点周总结、总行层面的业绩双周通报，实现客群经营过程的实时掌控；同时构建从网点到总行的传达、反馈闭环，快速暴露问题、解决问题、赋能一线。

## 11) 重点策略检视

建立层层抽查的客群经营过程检视，督导一线网点策略执行情况，确保标准动作和流程执行到位；同时端到端追踪营销指引落地情况，确保业绩达成。

## 12) 赛马机制

通过双周检视、月度排名、年度标杆等手段，形成良性竞争氛围，激发各机构及团队的产能。

### 敏捷团队工具组

由于银行传统的组织多存在部门割裂、决策流程复杂、上线周期长等痼疾，因此BCG建议在总行层面成立多人跨职能零售客群攻坚团队，建立有序沟通及推进机制。团队可采取合署办公，确定工作原则和规范（包括日常敏捷工作机制），分解任务、明确优先级，并确定责任人。

### PMO工具组

建立销售检视与专项推动两大机制协同，推动战略执行，包括两大工具（参阅图24）：

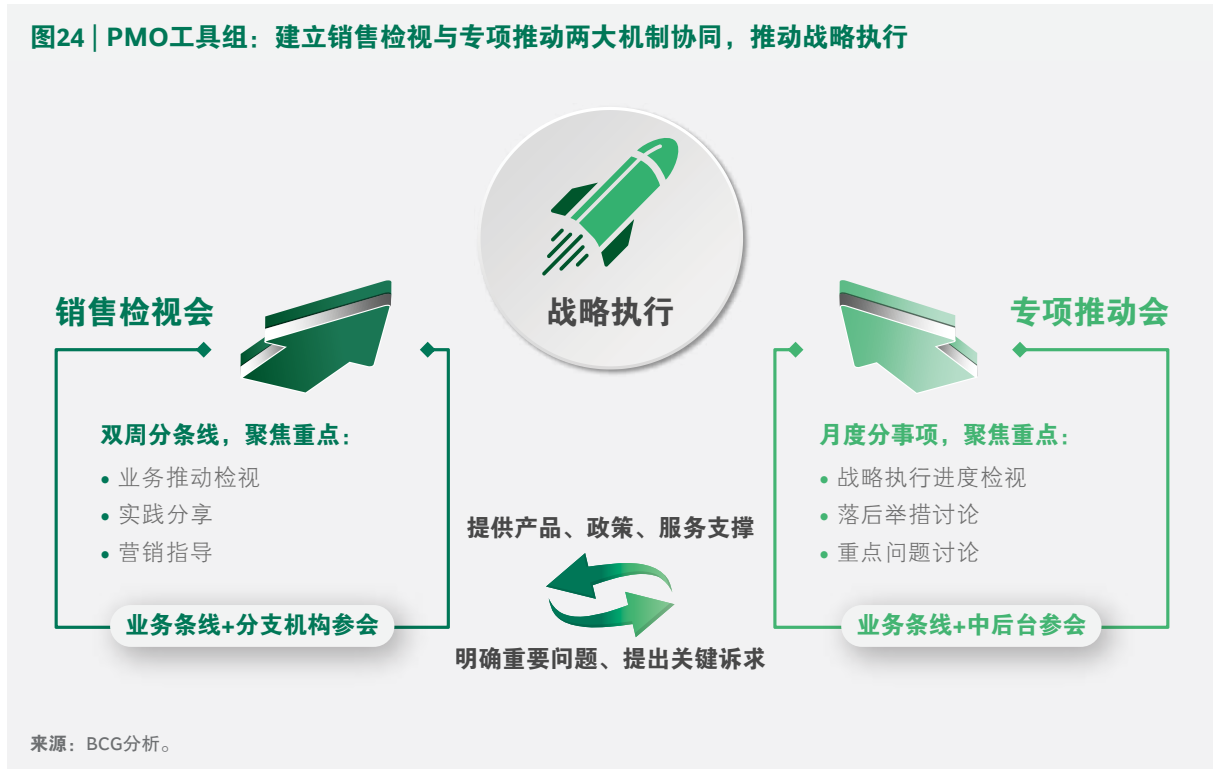
## 13) PMO 推动会组织

通常由行领导牵头、战略部组织，业务与中后台协同推进。通过建立固化的月度会议机制，与销售检视会紧密衔接，把握整体关键指标完成度，识别并解决关键问题，全方位掌控客群经营执行推动进展。

## 14) PMO 执行看板

包括全行核心指标检视（红绿灯系统）、举措进度检视、行动方案进度检视、问题与解决方案、解决方案项目卡等工具，对推进过程层层追踪，保障各项举措有效落地。

图24 | PMO工具组：建立销售检视与专项推动两大机制协同，推动战略执行



## 4. 开放数字架构工具箱

### 4.1 为什么要升级IT架构？

在互联网、大数据、人工智能、物联网等新兴技术推动下，商业世界发生了前所未有的变化：一是伴随着数据大爆炸，客户行为、业务活动和市场趋势等方面需要史无前例的深度洞察；二是各行各业都在尝试利用数字化技术升级自生能力，从渠道销售、产品服务再到内部管理；三是数据处理能力、存储性能和机器人技术为人工智能和自动化应用奠定基础，智能技术替代人工将推动新一轮技术革命；四是新兴消费者群体逐渐成为主流，对线上体验提出了全新的要求，并有随时随地与品牌互动的需要；五是新兴市场势力崛起，去中介化、共享经济、众包等商业模式出现。

面对全新商业世界，数字化原生企业已引领数字化体验标准，包括银行在内的传统企业囿于遗留技术架构及业务IT组织模式等问题，在数字化竞争中处处受阻。银行庞大且复杂的遗留技术架构极大制约其数字化能力效能的发挥，体现在四大方面：

- **一体化客户服务能力缺乏整合，客户服务体验大幅落后于数字化原生企业：**部门竖井式打造服务能力、建设业务系统，导致用户、支付、权益、风控、销售等方面的一体化面客能力相互割裂，严重桎梏客户服务体验。
- **核心产品业务系统异构且紧耦合，新功能交付难度高、周期长：**一方面各核心产研业务系统相互之间紧耦合，牵一发而动全身，导致新功能开发涉及众多系统改造；另一方面各核心产品业务系统各自构建数据模型，集成服务，架构模式各异且部署在各种技术平台上，导致改造升级困难。
- **数据未与核心业务系统间充分解耦，数据资产效能发挥受限：**尽管为应对监管、经营管理需要已构建数据仓库，但大量数据依然散落在核心业务系统中，未有效整合；数据服务依然以批量为主，实时数据服务较少，导致营销销售、产品交易、风控等数据赋能的能力不足。
- **带来差异化竞争优势的前端技术投入占比低，前端技术债不断累积：**对包括线上平台建设、数字化营销等直接服务客户的技术投入在整体技术投入中持续处于低位 (<10%)，在前端渠道体验、高并发执行、客户行为快速响应等方面，与数字化原生企业相比持续处于弱势地位，前端技术应用能力差距持续扩大。

银行业是信息化开始最早、应用程度最为深入的行业之一。互联网时代兴起之前，多数银行都经历过以一次性、长周期以核心系统升级为出发点的IT架构整体升级项目，来推动银行IT的整体升级。

在银行信息体系建设之初，整体IT能力亟需构建的时代，一次性的、以核心系统打造为驱动的整体IT架构升级，可帮助银行快速构建起IT基础能力。以十年为一轮回，多数银行已经历过两到三轮这样的IT架构升级。但对银行而言，要进行一次性的IT架构升级，需要有很明确的升级目标，有可直接参照、成熟的实践案例，同时要面对数以百计的业务系统的同步改造，需面对项目实施周期长、风险高等挑战。

但在数字化时代，用户需求多变、技术更新速度快、商业竞争环境日新月异、商业机会瞬息万变，传统的IT架构一次性升级项目越来越不适用。银行因推动一次性IT架构升级，陷入长期的IT架构升级泥潭，错失发展良机的案例屡见不鲜。以某全球领先私人银行为例，其投入超过2亿美元，针对亚洲市场推出（自有）核心银行平台的计划，因低估了不同业务模式间的差异导致成本和资源需求明显高于预期，又因业务部门参与度不足导致变革管理不到位，在推进3年之后，因问题频出、进展缓慢不得已宣布取消。类似的案例还包括投入将近10亿美元推行五年后被迫暂停的某亚太银行核心升级项目、投入超过1亿欧元在开展2年后被迫搁置的某欧洲中型银行核心银行现代化升级项目等。

## 4.2 什么是开放数字架构？

IT架构一次性升级项目以技术升级为驱动，有着“大爆炸”模式、耗时长、成本高等特点。与之不同的是，开放数字架构升级方案（ODA，open digital architecture）以业务价值驱动，以数字化应用场景升级打造为方法，循序渐进推进IT升级（参阅图25）。

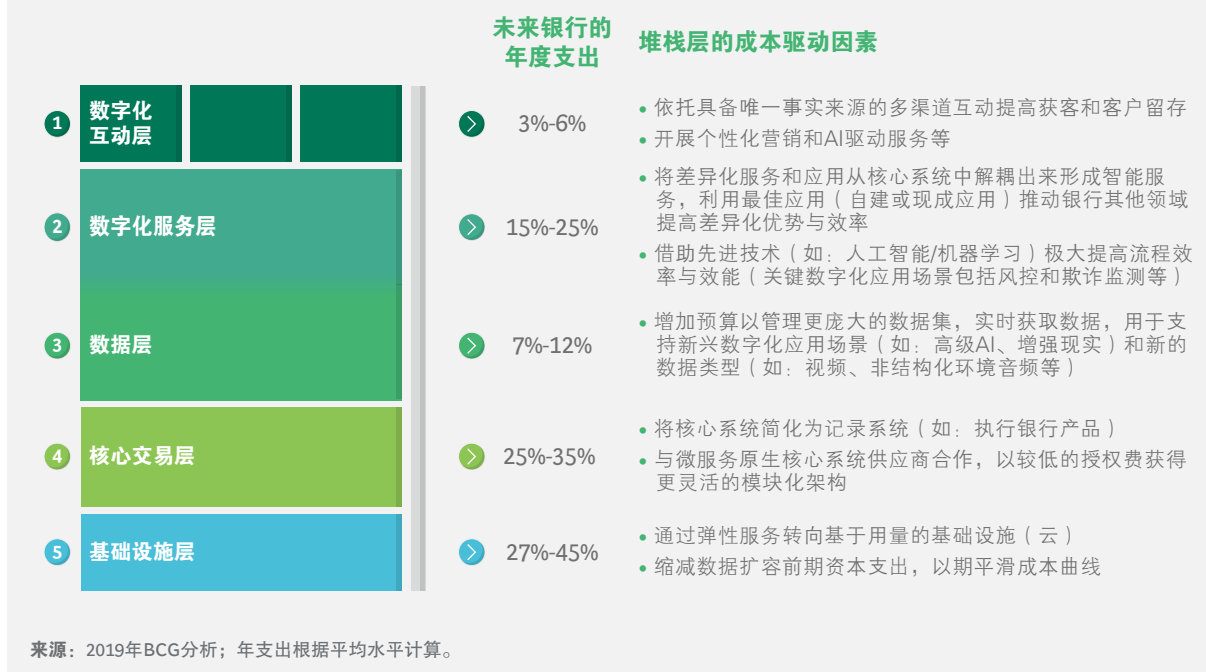
相较于一次性银行IT架构升级，开放数字架构在整体思路上有五方面的转变，一是将业务转型从核心系统替换中分离出来，二是将数据从核心系统中解放出来，三是整合升级工程能力，四是采用迭代部署方法，五是聚焦快速创造价值。开放数字架构升级方案是以数字化场景驱动IT架构升级的方案，由数字化生态场景、开放数字化架构、数字化运营模式三大模块组成，采取数字化应用场景驱动、敏捷迭代、渐进式升级的策略推进（参阅图26）。

开放数字架构升级方案（ODA）可帮助银行从IT导向的转型向业务成效驱动的转型方法转变，提早释放增量价值。银行当前仍将大部分IT预算投入到不能够创造差异化优势的堆栈层上，开放数字架构升级方案（ODA）则可改变这一局面，逐步把IT预算更多投入到可带来业务增值的工作事项上来；同时，帮助银行提速新产品上市周期、减少前期投资、降低IT运营成本（参阅图27）。





图27 | 开放数字架构升级方案（ODA）可帮助银行把IT预算更多投入到可带来业务增值的工作事项上



### 4.3 如何推进开放数字架构落地？

银行若要推进开放数字架构升级落地，需首先进行**体系性的诊断规划**，进而**逐步推进架构升级设计及落地实施**，与此同时还需**构建起架构升级管控体系**。BCG开放数字架构升级工具箱包含**3方面、8大工具组，共计20个工具**，为银行开放数字架构升级从诊断设计、落地实施到变革管理提供全方位的支持（参阅图28）。

#### 层面一：诊断规划

在诊断规划层面，BCG完备的工具箱可帮助银行在快速进行架构、数据等数字能力诊断的基础上，依照开放数字架构规划方法论，针对性设计开放数字架构升级方案策略，制定开放数字架构升级路线图。在诊断规划层面BCG有两大工具组，四个工具方法：

#### 能力诊断工具组

##### 1) 架构能力快速评估法

数字化开放数字架构升级评估（Rapid Assessment of Data & digital platform Architecture）通过BCG的ODA架构，来评估企业要架构升级前需要优先填补的重大技术缺口。架构能力快速评估法框架覆盖90种能力5个维度的评估，可帮助银行明确以目标架构为终点的架构演进顺序和演进方案。

图28 | 推进开放数字架构升级落地，需先进行体系性的诊断规划



## 2) 数据能力成熟度评估法 (DACAMA)

数据能力成熟度评估法模型包括7大顶层能力，19个维度，约60项指标。通过6大关键步骤，全面诊断银行数据能力，帮助企业了解整体数据能力的成熟水平，并实现对标分析；而后利用数据能力成熟度评估结果来设计数据转型目标、项目及其优先顺序。

### 升级规划工具组

## 3) 开放数字架构升级方案策略

聚焦价值、适宜的IT与技术基础、数字化能力与敏捷工作方式、渐进式执行推广治理是开放数字架构升级 (ODA) 的四大核心策略；四大核心策略对应着明确的方案，从而确保技术与数据转型成功。银行可采取两阶段分模块策略推进数字化开放数字架构升级方案落地，首先确立高阶架构愿景和原则；其次，评估IT架构，明确优先事项，构建核心模块（数字化赋能工具，数据平台的基础）；第三，以业务数字化应用场景为驱动，采取以数据为中心的方法，快速打造全新数字化服务，落实目标架构；同时，采取以解决方案为中心的方法，推动遗留核心系统现代化升级的渐进式改造。

## 4) 开放数字架构升级路线图制定

开放数字架构升级采取三步走方法绘制ODA蓝图，第一步绘制图谱，识别和定义ODA

能力(可重复利用现有能力),以便梳理现状和明确目标模式;第二步梳理现状,梳理 ODA 图谱上的数据、应用和技术(基于清理后的数据集),便于进一步梳理现有信息系统资产并分析存在问题;第三步明确场景目标,明确业务域需求,创建目标情景,此过程需充分考虑到业务战略及潜在迁移情景,以明确将要构建的 ODA。开放数字架构升级路线图制定,需同时关注业务成效、数据及技术架构、目标运营模式及治理三方面,通过紧密协作保证升级路线图的制定成功。

## 层面二: 架构升级设计及落地实施

在架构升级设计及落地实施层面,BCG 完备的工具箱,一方面可提供有针对性的参考架构、完备实践案例、全面的场景案例,帮助银行在开放数字架构规划及路线图确认的基础上,全方位、深入地完成架构设计方案、数字化场景、核心业务系统升级等方面设计;另一方面,在技术栈、实施落地上,工具箱中完备的架构升级技术栈工具、实施落地工具,可保证银行能够平稳有序推进开放数字架构升级落地。在架构升级设计及落地实施层面 BCG 有五大工具组,十二个工具方法:

### 开放数字架构设计工具组

#### 5) 银行业开放数字架构设计方法

BCG 的银行业开放数字架构方法贴合银行业 IT 架构特征,首先明确了包括精简 IT 架构(模块化/可扩展)、消除技术债、开发核心数字化赋能工具(可重复使用)、借助 API 打造开放式架构、以数据为中心、转向云原生等在内的开放数字架构升级六大指导原则。而后以开放数字架构(ODA)作为能力发展与决策的框架,以价值交付为核心逐步落实 ODA 架构,协助削减技术债,优先开发数字化工具,赋能新客户旅程。

#### 6) 银行业生态参考方案架构

以开放数字架构升级方案(ODA)作为参考架构,按业务域对架构进行整体设计,支持银行实现高效、可扩展的数字化工作。将锁定数据从单一系统移动到模块化的 ODA 架构上来,以彻底解放数据能力,支持新技术快速落地应用,从而助力银行实现模块化、灵活、可规模化、高速和安全。架构升级方案(ODA)各层级提供了银行数字化能力升级的关键功能(参阅图 29)。

### 数字化应用场景建设工具组

#### 7) 数字场景应用方法

BCG 为银行业定制了“三位一体”的数字化场景推进方式,帮助银行加速数字化开放数字架构转型,首先,帮助银行明确数字化成果与数字化应用场景,并进行优先排序,将切实可行并能实现业务价值的作为重点场景;其次,梳理数据资产,以加速实现数

图29 | 银行业生态参考方案架构：架构升级方案 (ODA) 各层级提供银行数字化能力升级的关键功能

数字开放数字架构设计工具箱



来源：BCG ODA框架；BCG Platiniön。

数字化应用场景；最后，利用ODA蓝图，以“北极星”指标为指引协同促进数字化应用场景最终实现。“三位一体”的数字化场景推进方法，在应用场景、数据资产、技术栈等方面均有工具支持。

## 8) 数字化场景银行业案例集

BCG帮助了众多银行推进由数字化场景驱动的开数字架构升级项目，累积了众多的数字化场景，包含100+客户数字化旅程实践案例、70+数字化营销及个性化推进案例以及50+的数字化场景运营案例等。丰富的行业实践案例集，可帮助银行全面、快速推进数据场景案例梳理、设计及落地实施。

### 核心架构升级工具组

BCG曾帮助众多欧美银行推进核心业务架构升级。BCG的银行核心业务架构升级建模从高阶建模到落地实施分为四步，分别是运营模式设计、价值链设计、业务能力建模、业务流程建模，在这四个步骤中，BCG均有完备的工具箱。

## 9) 运营模式设计方法

运营模式是整个组织期望的流程标准化水平。运营模式定义了哪些业务流程是标准化运作，实质上决定了各关键业务支持企业架构域的总体标准化和集成要求，决定了组织的整体汇报结构，明确了各业务部门的自治水平和决策权责。与业务战略不同，运营模式是长期稳定的，且对IT而言应是清晰明确、切实可行的。BCG的运营模式设计方法可帮助银行依照业务战略明确运营模式。

## 10) 价值链设计方法

价值链旨在为客户最大化业务流程的价值。描述发起和参与价值流的各个利益相关者，特定价值项目的各个阶段，以及从价值流中形成的价值主张，具体为一系列端到端增值活动，从而为客户、利益相关者或终端用户创造整体结果。BCG有专门的价值链设计七步法，帮助银行全面定义价值链。

## 11) 业务能力建模方法

业务能力是一个抽象概念，用于说明企业为实现自身愿景、使命和目标所做的工作，是指组织执行特定业务活动的综合能力，代表一组人员在相关应用、信息和底层技术的支持下执行的某种概念化服务；业务能力图谱定义了特定业务的执行能力，提供了匹配企业架构所有其他元素的健全框架。BCG的业务能力建模方法七步法，可帮助银行全面推进各业务模式的业务能力建模；同时BCG还提供建模过程中九大注意事项，帮助银行规避业务能力建模过程中各类风险及挑战。

## 12) 业务流程建模

业务流程是指职能活动和决策点进行的先后顺序，业务流程明确了按预定顺序执行各项业务活动的逻辑和原因，说明了其中的相互依赖关系，以及未完成某些活动会产生的影响；业务流程旨在实现卓越运营。BCG有完备的业务流程建模方法工具，同时拥有多个业务流程建模的具体案例。

### 架构升级技术栈工具组

## 13) 必要技术栈（API集成与安全管控）

必要技术栈可帮助银行明确开放数字架构技术栈升级及技术架构的更替策略。数据驱动的数字化应用场景推动业务价值创造的策略，可帮助银行将数据从遗留系统解耦，纳入全新构建的数据层，不断迭代构建数字化应用场景，赋能技术职能持续快速交付创新成果。必要技术栈包括微服务框架、数据湖分析框架、API集成、安全设计、云服务等。



#### 14) 非必要技术栈 (技术加速器)

ODA需要高效稳固的技术根基来驱动业务快速发展,技术加速器将通过复用原有的经实践检验的共享性模块来加快ODA建设。BCG提供了一系列覆盖IAAS、PAAS、SAAS的技术加速器帮助银行快速推进开放数字架构升级落地。

#### 实施落地工具组

#### 15) 开放数字架构升级管控方案

架构跑道是架构敏捷融合之处,企业架构与解决架构协同一体、齐头并进的关键。开放数字架构升级管控方案将数字化开放数字架构(ODA)制定的目标架构与解决方案驱动的敏捷架构整合至统一的架构跑道上。开放数字架构升级管控方案核心目标是通过架构优先原则实现投入价值的最大化,同时借助标准化技术尽可能降低技术债务。

#### 16) 企业架构实施落地管控方法

BCG有完备的企业架构实施落地管控方法,通过四步法设计企业架构,并通过ABR/QBR等流程机制确保企业架构有效落地。

#### 17) 解决方案架构实施管理落地方法:

BCG有完备的解决方案架构实施管理落地方法。解决方案架构师在解决方案架构实施管理落地管理中发挥重要作用,其目标是在内外部特点、成本和开发时间之间找到平衡,通过工作法,实现与目标匹配的业务和技术成果。

### 层面三: 架构升级管控

在架构升级管控层面,BCG有完备的工具箱,可帮助银行在架构治理体系、管理机制等方面持续推进开放数字架构升级。开放数字架构升级不是一个一蹴而就的项目,而是一个持续长期升级的动态过程。在整个开放架构升级的过程中,需要有完备的架构治理管控体系,以保证开放架构升级运行在正确的轨道上。在架构升级管控层面,BCG为银行提供了一个工具组,含三个工具方法:

#### 架构升级管控工具组

#### 18) 开放数字架构治理体系

BCG有成熟的开放数字架构治理体系模型,帮助银行建立起可满足开放架构长期升级所需的架构治理体系。ODA目标架构制定执行过程中有明确责任分配机制。一般而言,开放数字架构的治理工作主要发生在四个层面:



- **目标架构理事会：**负责把控 ODA 目标架构；
- **投资委员会：**负责从 CTO 和部落提议的目标架构实施举措中选择出可实施举措，为其提供资金支持；
- **CTO：**负责决定实施产品、服务、解决方案时，可以/不可以使用哪些现有/新的技术组件；
- **技术领域负责人：**负责在实施产品、服务、解决方案时，决定应如何使用产品组件、数据和代码。

## 19) 架构管理机制及管控原则

架构卓越中心 (COE) 负责统筹开放数字架构整体工作：

- 负责各个解决方案和组件设计指导；
- 与部落合作管理技术栈、设计目标架构以及相应的支持技术路线图；
- 明确用于设计和保障解决方案的方法，提升成功几率，降低风险；
- 为交付团队提供足够的业务、架构支持；
- 为所有架构师以及期望成为架构师的人员制定必备技能和培训方案；
- 参与 HR 管理流程，包括所有架构师的绩效调整和职业发展规划；
- 打造架构社区，在 IT 组织内外推广最佳实践。

在架构卓越中心众多架构相关的工作中，ODA 目标架构与设计原则是其工作的核心。BCG 拥有完备的以架构卓越中心为统筹的架构管控机制设计方案。

## 20) 架构管控角色

架构设计主要涉及三大领域，分别是企业架构、解决方案、域架构；与之对应，企业架构师、解决方案架构师、域架构师不可或缺：

- **企业架构师：**负责定义在当下和未来提供数字化赋能所需的目标业务能力及技术能力；

- **解决方案架构师：**负责为各解决方案提供设计规划，包括应用、数据、平台之间的互动以及它们与基本业务流程之间的关联；
- **域架构师：**作为部落内部的【域】专题领域专家，负责维护【域】的逻辑和物理结构模型，定义设计模式，并优化在产品解决方案中【域】的使用。

BCG有完备的关于三类架构师角色管控的方案。

## 5. 敏捷协同工具箱

### 5.1 为什么要敏捷协同？

在全行业数字化转型的大背景下，疫情进一步催化了宏观环境的演进，对**银行快速响应的能力**提出更高的要求，**组织灵活性和应变能力**的价值日益凸显。2020年已经证明，银行的敏捷性对成功至关重要，能够迅速适应“新常态”的银行与竞争对手相比产生了巨大的差距。随着我们持续定义后疫情时代，这种差距只会加剧。

海外领先金融机构于2015年开始探索敏捷组织转型，而部分国内机构从2018年左右起步。根据BCG的项目经验，敏捷转型在成本、交付速度、客户满意度、员工敬业度等方面有显著成效：

- **交付速度提升2—4倍**，团队优先关注价值最高的产品功能，大大缩短产品上市周期
- **客户满意度和数字化投资汇报提升了10%—20%**，业务部门与IT部门紧密合作，迅速吸收客户反馈
- **开发成本降低15%—25%**，**生产率提升2—4倍**，实施周期缩短且失误逐步减少，项目管理费用降低
- 敏捷组织有助于银行吸引和保留优秀人才，**敬业员工占比超过70%—90%**

### 5.2 什么是敏捷组织？

对银行而言，为提升战略应变能力和数字创新能力，需要**从传统的多层级、稳健的组织模式向扁平化、灵活的敏捷组织转型**，从而解决“部门割裂”、“对客户的需求反应迟缓”等一系列顽疾：

- **架构上**：打破部门墙，建设具有**跨职能团队**的组织架构，实现在一个团队内完成端到端业务，赋予团队成员新的角色和职能，解决传统组织中各职责间沟通效率低下、架构复杂等问题。
- **流程上**：去官僚化，改变瀑布交付模式，将**持续迭代改进**动作常规化，缩短冗长的迭代周期，实现**通过对客户的快速反馈完善产品**。
- **人员上**：用**基于信任的授权**去管理和赋能员工，取代控制文化，并设立部门和团队层级的KPI和OKR，强调协同合作。

- **技术上：强化开发运维一体化**，打造组件化、微服务架构，建设如云计算等新一代基础设施，缩短人工测试和上线周期，提升持续交付能力

### 5.3 如何打造敏捷组织？

BCG 敏捷组织工具箱涵盖**3个方面**，**7大工具组**，共计**20个工具**，为银行提供全方位的诊断设计、落地实施和变革管理的支持（参阅图30）：



#### 层面一：诊断设计

##### 诊断规划工具组

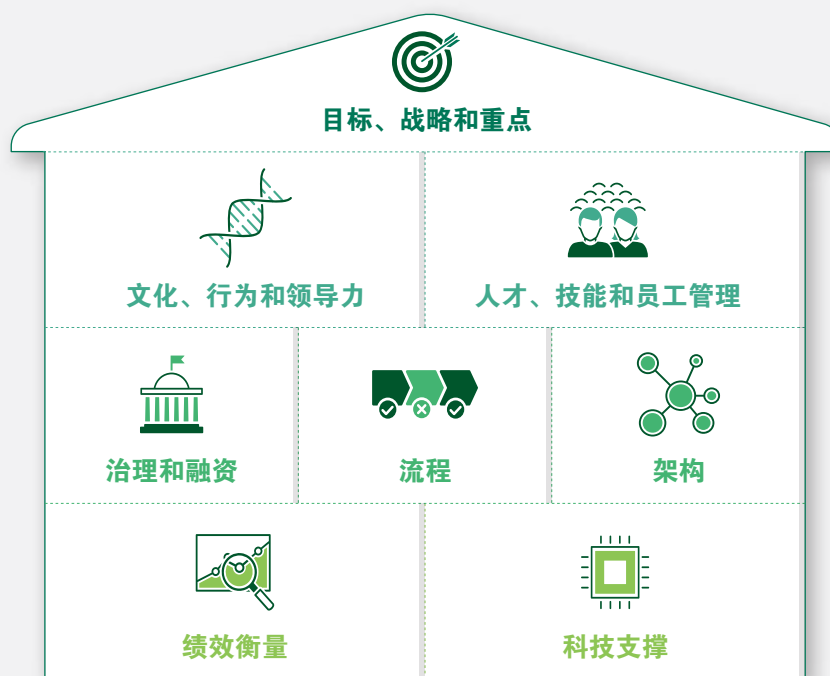
##### 1) 敏捷成熟度评估工具

基于BCG敏捷运营模式框架，系统性评估现有组织的成熟度。BCG敏捷成熟度评估能够诊断分析组织敏捷运营模式中，八大领域的能力和机会（参阅图31）。

通过三种方式开展诊断、评估工作：

- **管理层访谈：**了解八大敏捷维度的组织背景和详细情况

图31 | BCG敏捷运营模式框架



来源：BCG分析。

- **在线调研：**采取数据驱动的方法，评估成熟度
- **团队观察：**揭示重点团队的短板和未来要提升的行动领域

## 2) 敏捷协同规划工具

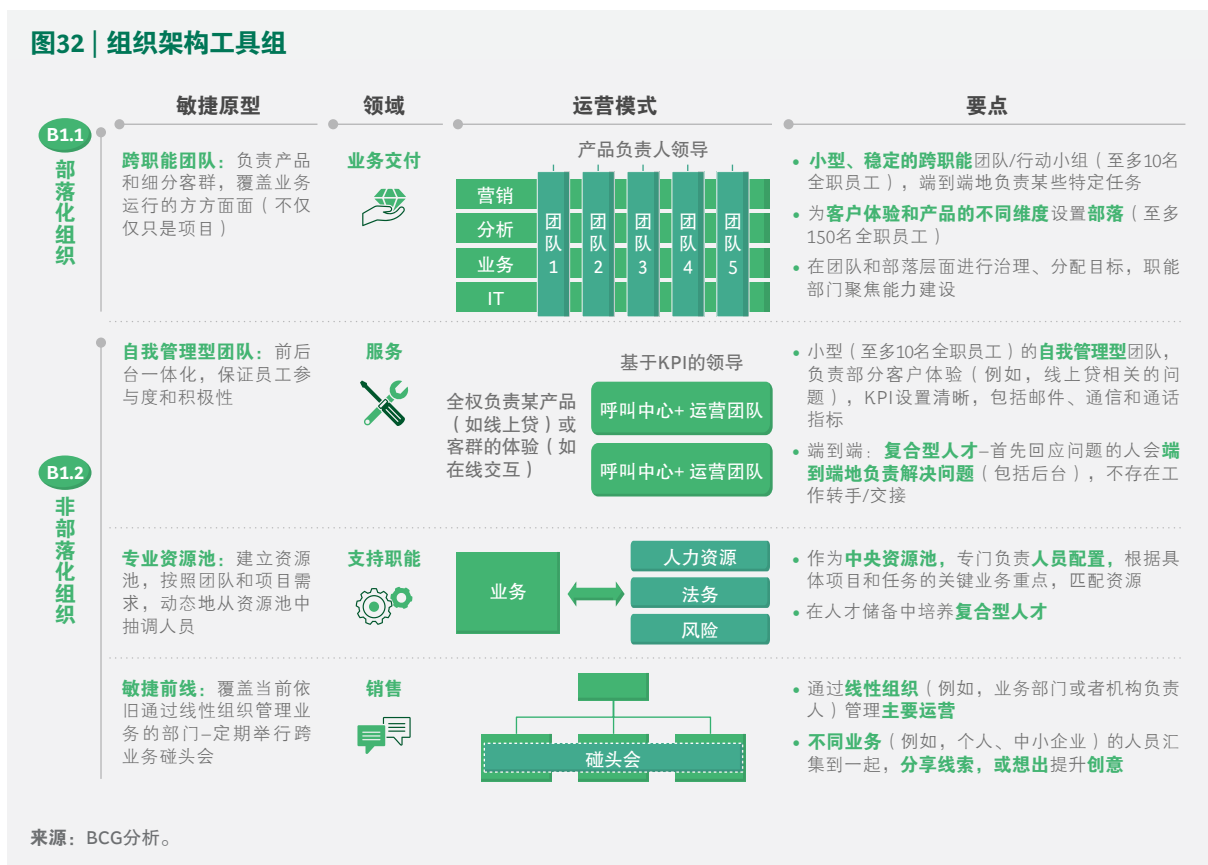
规划共分为**明确范围、制定愿景与整体目标、细化指标**三大步骤。首先，从产品线、渠道、技术平台、客群和客户旅程五大重点维度，选择转型的切入点，明确敏捷运营模式的范围定义。其次，参照项目预期效果，制定敏捷型组织的发展愿景，并设置切实可行的目标和相应的成功评估标准。最后，基于量化指标，制定分阶段、分部落、分专业条线的细化指标，并持续监测和优化。

## 层面二：落地实施

### 组织架构工具组

敏捷组织具有**部落化**的跨职能团队，以及**非部落化**的自我管理管理团队、专业资源池和敏捷前线四种原型组织。企业可根据业务特性选择不同的原型部落化组织原型（参阅图32）。

图32 | 组织架构工具组



### 3) 部落化组织原型

部落化组织能够减少组织层级，提升自主性和关键能力的跨组织共享。一个部落主要由**分队**和**职能组**构成。其中，分队是一个跨专业领域的团队，在10人以内，实行端到端责任制。每个分队拥有清晰和具体的任务，对任务交付负全责。职能组则由一群来自不同分队、有相同技能、可跨部落的人员构成，成员在分队中工作，向职能组长汇报。

### 4) 非部落化组织原型

非部落化组织分为自我管理型团队、专业资源池和敏捷前线三种：

- **自我管理团队：**被充分授权的小型团队，通常负责**端到端中后台运营职能**，内部着重培养复合型团队成员，独立完成端到端的任务，减少对外部团队的依赖。运用领域多为客户服务和运营中心。
- **专业资源池：**由**专业化程度强的部门人员**组成，通过建立“虚拟资源池”，与业务部门建立定期、有效、前置化的沟通，提供全面的专业支持。运用领域多为企业服务（人力资源、法律、风险等）。



- **敏捷前线：**保持线性管理模式，与相应部落一一对应，负责策略的落地执行。运用领域多为销售、商务拓展等。

### 流程机制工具组

#### 5) 领导者定期检视

管理层通常从**年度规划检视**和**季度业绩检视**两大时间尺度，确定业务优先级，明确资源分配，开展跨部落协调。年度规划检视的核心在于从传统的资助项目向为业务目标提供资源的转变，需基于业务目标，**制定战略规划和资源分配**。季度业绩检视（QBR）利用3-4周时间**对过往进展进行检视**，同时对**未来2个季度的目标和资源分配**进行讨论。

#### 6) 团队管理者协调沟通

遵循**POCLAC体系**，将传统管理职能细分为**产品负责人（Product Owner）、敏捷教练（Agile Coach）和职能组长（Chapter Lead）**，三方紧密配合，每经过1~2次冲刺，便进行一次半小时的讨论，聚焦团队目标达成、能力成长和自治性的平衡。

#### 7) 执行者日常工作规范

Sprint冲刺是敏捷开发中的一项关键技术，能够建立**快速的反馈周期**，实现快速迭代。每一个sprint周期包含多项关键环节：**发现检阅产品/服务的愿景** → **制定冲刺计划** → **每日站会**，同步进展 → **工作重点调整会和障碍解决** → **冲刺审阅**，共享冲刺期间完成的工作 → **回顾会**，复盘上一个冲刺周期（参阅图33）。

在冲刺阶段，有Scrum和看板两大关键工具框架能协助团队以迭代的方式取得成果（参阅图34）：

### 人才考核工具组

#### 8) 人才盘点与招聘

银行需借鉴互联网公司，积极开展人才盘点，了解组织**人才储备现状**，明确**人才缺口和补充计划**。主要盘点内容有组织架构梳理和调整规划、现任干部和储备名单、核心人才梯队和后续行动计划。

在外部人才招聘方面，银行可借鉴互联网公司的**产品思维**做校招，了解人才需求，快速制定和迭代专项吸引计划。在内部推荐方面，建立**人才推荐机制**，完善内推体系，提升人才流动性。

图33 | Sprint冲刺周期，快速迭代



来源：BCG分析。

图34 | Scrum和看板两大关键工具框架能协助团队以迭代的方式取得成果

可以针对个别团队需求，分别使用或融合两个工具框架（Scrumban）



来源：BCG分析。

## 9) 岗位职责定义

基于丰富的项目经验,BCG建立了**敏捷组织的岗位职责库**,包括部落负责人、职能领导、敏捷组长、Scrum master等岗位,能细化到**具体职责描述、产出描述和注意事项**。

## 10) 能力建设与职业发展

在能力建设方面,银行需**成立敏捷卓越中心**,负责银行**整体的敏捷能力建设**,宣传敏捷文化,意在输出敏捷教练、设计敏捷培训与评估体系、为部落和小组提供辅导。在职业发展方面,银行需**建立敏捷人才的职业发展序列**,从专业能力、管理能力和敏捷能力三大维度培养人才。

## 11) 薪酬与绩效管理

敏捷组织的运行需要从简化目标设定、绩效考核方式、绩效激励选项和绩效对话开展四个方面入手,**重塑绩效管理体系**。在指标选择上,**OKR是指南针明确方向,KPI是仪表盘监控重要指标**,两者各司其职且不可取代。在薪酬体系上,银行需要兼顾**定量和定性指标**,根据组织的文化和员工的期望**量身定制奖励“过程”和奖励“结构”**。

## 12) 文化转型

与传统组织文化相比,敏捷组织具有八大特点:

- **客户为先** vs. 股东为先
- **勇于试错** vs. 追求确定性
- **赋能团队** vs. 微观管理
- **拥抱变化** vs. 遵循计划
- **快速迭代** vs. 大批量交付
- **自我驱动** vs. 遵守流程
- **职责共享** vs. 条线化工作
- **持续改进** vs. 维持现状

银行应从**重塑核心领导层的思维**、引导**中层管理层以身作则**、针对不同**员工群体**设置**差异化文化宣导方案**等方面入手,实现从传统组织文化向敏捷组织文化的转变。

## 科技支撑工具组

## 13) 架构改造

通过打造组件化、微服务架构，构建中台能力。（详细内容参考“生态架构”工具箱）

## 14) DevOps 一体化

DevOps将软件开发与IT运营紧密结合，利用**自动化方法技术缩短产品生命周期，实现频繁交付**，满足业务需求的同时保证**质量和安全**。DevOps从组织设置和角色分工、持续集成部署和监控、自动化、安全、治理、测试六大维度出发，极大释放规模化敏捷的效率、速度和质量优势。BCG在DevOps领域有三大工具箱，全面支持银行的敏捷规模化（参阅图35）：

图35 | BCG在DevOps领域的三大工具箱



## 15) IT组织人才

在IT组织上，应实现**IT内嵌**在业务中，沟通前置，以便实现IT与业务的密切合作，仅将基础能力、核心系统和架构等**共享能力集中化**管理。其中，内嵌的IT人员应采取客群/产品部落和IT敏捷部落**双线汇报机制**，从而兼顾业务贡献及专业能力提升。在人才上，要注重**复合型人才**的引进和培养，如业务伙伴、数据科学家、数据架构师等。

### 环境准备工具组

#### 16) 办公环境搭建

与传统办公布局不同，应建立**开放的办公空间**，促进员工交流。通过**物理空间的差异化设计**，提升合作效率和个人产能，进一步创造敏捷文化氛围（参阅图36）。

图36 | 集中办公：建立开放的办公空间，促进员工交流，创造敏捷文化氛围

贯穿楼层的内部楼梯，打破部落“竖井”



办公桌可按小组的喜好摆放和布置，营造舒适的办公环境

敏捷文化角：  
供部落间沟通交流



走廊里的创意墙，宣扬敏捷文化

来源：实地走访。

#### 17) 数字化协作工具

为了强化敏捷团队工作的灵活性，银行应开发和使用数字化协作工具，将物理空间转换为数字区域，实现**动态远程协作**（参阅图37）。

### 层面三：变革管理

#### 变革管理工具组

对银行而言，大型转型项目面临很高的失败风险，因而需要高效的变革管理，避免变革管理不当导致的转型失败。BCG致力于为收到变革影响的人员打造量身定制的**独特体验**，主动与他们**积极沟通互动**，协助他们**内化**新的工作方式。

BCG的变革管理主要围绕三大旅程：**领导者之旅、员工之旅、转型管理之旅**（参阅图38）。

图37 | 远程协作：将物理空间转换为数字区域，实现动态远程协作

工作区	数字化工具	如何运作的
 <p><b>1 团队区</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>共享所有权</li> <li>开放式协作</li> <li>TIP and WIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miro</li> <li>SharePoint Online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一个虚拟白板存储空间，客户和BCG团队中的任何人都可以通过笔记、注释、图像和正在进行的想法（也称为“作战室”）参与其中。</li> </ul>
 <p><b>2 会议区</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>正式和非正式分区</li> <li>跨客户+ BCG</li> <li>临时+ 计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zoom</li> <li>Webex</li> <li>Slack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多模式通信通道，允许各种形式</li> <li>从非正式的、临时的（Slack消息/呼叫）到架构化的、预定的（Zoom团队会议）</li> </ul>
 <p><b>3 共享设施区</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所有投入所在的位置</li> <li>正在进行的可交付成果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dovetail</li> <li>Sketch</li> <li>GitHub</li> <li>PowerPoint</li> <li>Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我们制造MVP和组织信息的地方</li> <li>可在各种通信渠道中共享以显示WIP的工具</li> </ul>
 <p><b>4 备用工作区</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EOD 供审阅的版本</li> <li>最新的版本控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egnyte</li> <li>One drive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可交付成果的存储空间，每天更新一次</li> <li>领导层可以看到可交付成果的状态</li> </ul>

来源：BCG分析。

图38 | BCG的变革管理主要围绕三大旅程：领导者之旅、员工之旅、转型管理之旅



来源：BCG分析。



**银**行如何在数字化浪潮中立于不败之地？纵观国内外领先银行的转型历程，无不是以业务价值为核心驱动力，坚定不移地推动全面而深刻的变革。BCG坚信CBOT“1+4”能够助力银行在变革中御浪前行，焕发新生！

## 关于作者

**何大勇**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项中国区负责人。如需联络，请致信 [he.david@bcg.com](mailto:he.david@bcg.com)。

**谭彦**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 董事总经理，全球合伙人。  
如需联络，请致信 [tan.tammy@bcg.com](mailto:tan.tammy@bcg.com)。

**孙蕾**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 合伙人。  
如需联络，请致信 [sun.lei@bcg.com](mailto:sun.lei@bcg.com)。

**华佳**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 合伙人。  
如需联络，请致信 [hua.natalie@bcg.com](mailto:hua.natalie@bcg.com)。

**冯志宇**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 董事经理。  
如需联络，请致信 [feng.samuel@bcg.com](mailto:feng.samuel@bcg.com)。

**孙中东**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 智库资深顾问。

**童翔云**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 合伙人兼副董事。  
如需联络，请致信 [tong.mike@bcg.com](mailto:tong.mike@bcg.com)。

**孙蔚**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 合伙人。  
如需联络，请致信 [sun.sally@bcg.com](mailto:sun.sally@bcg.com)。

**张若涵**是波士顿咨询公司 ( BCG ) Platinion 架构咨询经理。  
如需联络，请致信 [zhang.james@bcg.com](mailto:zhang.james@bcg.com)。

**王巍**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 前合伙人。

**周文焯**是波士顿咨询公司 ( BCG ) 前咨询顾问。

## 关于波士顿咨询公司（BCG）：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；或“BCG 洞察”小程序；或BCG微信视频号。



BCG 官微



BCG 报告集锦



BCG 微信视频号



**BCG**