

## 金融机构数字化转型中的组织和人才突围



波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球46个国家设有82家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# 金融机构数字化转型中的 组织和人才突围

Elizabeth Kaufman, Allison Bailey, Kilian Berz, Stephanie Choo, Martin Danoesastro,  
Christophe Duthoit, Mark Greenberg, Roman Regelman, Victoria Roig

2016年1月

# 内容概览

---

金融机构正在迅速构建全新的数字化部门和业务模式，但他们往往缺少适当的人才和组织来充分挖掘和捕捉这些数字化举措的深厚潜力。

## 宝贵经验

在本报告中，我们分析总结了当代金融服务行业的领导者必须在组织内部采纳和贯彻的五大关键原则，这是他们在数字化转型之路上取得成功的必要前提。金融机构需对其现有的领导层、组织架构、人才生态系统、文化以及工作方式展开全面评估，然后再针对“短板”有策略地进行投资和实现改善。

## 受益匪浅

金融机构若能采取这些最佳实践，往往能实现核心业务净利润提高5%-15%的卓越成效。除此之外，他们还有机会扩展更加多元的收入来源，充分挖掘和把握新兴业务模式所蕴藏的无穷潜力。

---

**在**一轮又一轮数字化变革浪潮的冲击下，客户行为及其对银行服务的期望发生了巨大的转变。现在，半数以上的消费者主要通过数字化渠道来访问他们的银行储蓄账户。除此之外，传统银行还面临着一系列新的挑战，许多挑战都来自其预料之外的新渠道、新领域。例如，金融科技（FinTech）创业公司及其所采用的软件几乎打破了金融服务价值链上每一个环节（包括支付、贷款、贸易融资、外汇等）的原有格局。他们不断推出新产品、新服务，以此来填补现有服务与客户需求之间的差距。

领先的金融机构正在不遗余力地寻找各类攻防措施，以便同时专注于客户体验优化和业务流程创新。多数机构已着手构建数字化能力，但力度往往略欠一筹。部分机构踏上了为期数年的数字化转型征程，另一些则通过收购现有的数字银行来赢得竞争优势和推动增长。波士顿咨询公司（BCG）将围绕金融机构所面临的数字化挑战展开详细的研究和探讨，本报告是这一系列报告中的首篇。

在协助客户开展数字化转型项目的过程中，我们经常目睹企业被一个预料之外的关键性问题拦住去路：他们缺少适当的领导团队、组织架构、人才生态系统、文化以及工作方式，进而无法成功有效地贯彻和落实其转型计划。老牌机构常常无法确定，在诸多相互竞争的业务单元和职能部门中，数字化转型的实施进程究竟由谁负责；他们也不知该如何让领导层迅速跟上其知之甚少的数字化市场的发展步伐。

这些组织需要构建全新的架构，使之既能为数字化战略中的关键要素提供明确的支持，又能在转型之路中随需而变、日益完善。在此过程中，企业往往面临着十分严峻的人才短缺问题，这要求企业以不同的方式来构建、购买以及借用稀缺的数字化资源。此外，他们还需要在组织内积极构建数字文化，赶在数字化“快攻手”之前实现突破。他们还需借鉴软件开发行业所崇尚的敏捷性原则，并将其拓展应用至IT以外的其他领域之中。

在与领先金融机构紧密合作的过程中，我们分析总结了当代领导者必须在组织内部采纳和贯彻的五大关键原则；这是金融机构在数字化转型之路上取得成功的必要前提。采用这些最佳实践原则的企业往往能在增加收入的同时降低成本，进而实现核心业务净利润提高5%-15%的卓越成效。除此之外，他们还有机会在金融技术企业竞相争夺的丰厚收入池中分一杯羹。

## 经验一：对企业领导层开展大规模数字化培训，并对新任数字化领导人进行全面的业务培训

和其他转型项目一样，在数字化转型的过程中，首席执行官需负责和制定整体愿景，并将其明确传达给企业内外的利益相关者。“银行不需要数字化负责人，有首席执行官就够了。”Moven首席执行官Brett King如是说。

---

企业往往缺少适当的领导团队、组织架构、人才生态系统、文化以及工作方式，进而无法成功有效地贯彻和落实其转型计划。

首席执行官需确保企业的最高领导层（包括全体董事会成员和高管）向着同一个方向前进，并在意见和口径上达成一致。为实现这一目标，首先要做的就是明确“谁是负责人”。在数字化转型项目中，这并不是一件容易的事。不同业务单元和职能部门的高管竞相采取行动，做他们认为正确的事，却忽略了彼此间的协调，最终导致无人对数字化转型的整体进程承担明确责任。

如果首席执行官能让企业的最高领导层达成一致，并明确了各自在转型过程中所承担的责任，高层领导团队就能着手将数字化愿景传播到整个组织当中。然而，这又是一个特别难以掌控的环节。在让企业领导层就数字化转型达成统一的过程中，首席执行官们面临着一项独特的挑战：他们往往需要动员管理层向着一个并不熟悉的新方向前行——这不仅需要在核心业务领域内塑造全新的客户体验，还需要培养新能力，用来创造突破性的全新数字化业务模式；企业领导层甚至都不知道还将面临多少前所未见的挑战。银行高管大多都不具备数字化转型所必需的专识与经验；他们或许听说过PayPal和Apple Pay，但他们并不见得对那些最新涌现的金融科技企业和技术有深入的了解。这些高管需要尽快跟上数字化市场的发展步伐。

---

银行高管大多都不具备数字化转型所必需的专识与经验。

要想实现这一目标，就必须采用一种全新的领导力培养方法。除了对现任领导班子进行培训外，企业还需要在组织内部注入全新的数字化人才力量，以及开展相关的内部培训。

部分领先机构已通过量身定制的数字化领导力和沉浸式项目来鼓励边做边学的文化，从而有效深化了现任高管对数字化技术的认知和理解。高效的数字化领导力培养项目通常囊括了体验式以及其他新颖的学习方式，包括通过参加数字化路演来了解最新数字化技术发展动态，参与沉浸式数字化体验（如参观硅谷等数字化技术聚集地），通过快速成型、测试和开发——又称“冲刺项目（sprints）”——来打造真实的商业应用，以及参加商业模拟和情景互动等等。（参阅图1）接受过培训的领导人可以充当起培训者的角色，将自己所学到的知识传授给企业内部的其他领导人，让数字化培训在组织上下逐层渗透。

另一些机构则从企业外部积极吸纳数字化人才，如聘用技术专识深厚、业务能力出色的资深高管并对其进行相关的业务培训。例如，西班牙对外银行（BBVA）在2015年积极招募和聘用外部资深领导人。该行新任电子商务、市场及品牌管理总监Javier Escobedo就是其中之一，他在加入西班牙对外银行前曾为Expedia效力。

卓有成效的机构会通过全面的入职培训来帮助新人更好地了解核心业务；企业高管会为新任数字化领导人提供全面详细的入职介绍，帮助其了解企业战略与未来发展重心。他们还会确保新领导人与各业务单元的领导人保持紧密互动和定期交流，如合作开展试点计划并共同对结果负责等。

## 经验二：构建既能支持数字化策略的关键要素，又能不断发展和完善的组织架构

商业历史学家Alfred Chandler为我们留下了一句与组织设计相关的著名箴言：“战略决定架构。”也就是说，组织设计取决于企业的战略愿景，不能反其道而行之。

数字化转型就是这句箴言的最佳证明。数字化转型会带来一些特定的组织架构，企业需按既定策略逐步构建起数字化架构，才能更快、更有效地推动转型。我们通过研究

## 图1 | 体验式学习是数字化领导力培养项目的常见形式

数字化路演	供应商展示最新数字化技术以及此类技术如何帮助企业突破现有业务模式
数字化技术沉浸式体验	组织企业参观数字化技术聚集地，如位于美国硅谷的谷歌园区等
数字化冲刺项目	企业通过快速成型、测试和开发来打造真实的商业应用
专家研讨会	企业高管在资深专家的带领下，进行深入的案例分析、讨论和练习
商业模拟	企业领导人在数字化培训项目中通过商业模拟练习和情景互动获得亲手实践的机会
同行相互学习	企业领导人利用有组织的讨论区和博客来进行学习
逆向辅导	数字化经验较为丰富的年轻员工为数字化经验较少的年长领导人提供辅导

来源：BCG分析。

分析后发现，企业必须在以下四大关键领域内大规模构建数字化能力，并采用相应的治理模式来确保合作与投资，以及成功应对关键的政策问题。

- **数字化客户体验专长**：深深植根于企业内部，却又能得到充分的协调发展，确保客户能在各业务单元之间畅享完美的客户体验；
- **大数据和高级分析平台**：各地业务团队都可以轻松访问和使用，但维护与协调工作由企业统一进行；
- **端到端流程的持续改善能力**：通过各业务单元内执行专家的协作得以实现；
- **数字化创新枢纽**：在各业务单元内设立专用资源，不断创造新的业务模式与竞争性策略。

然而，由于数字化人才资源十分稀缺，企业不应采用传统的人员与职位分开的原则。他们不能简单地定义这些职能（特别是在企业高层），然后再尝试找人来填补空位。他们应采用更加灵活的方式，先通过外部招募或内部调拨来获取他们所能获取的相关人才，再据此对领导层架构进行必要的调整。

他们还需做好迅速应变的准备，以确保其能够赶上数字化转型的步伐。我们发现，企业在数字化转型历程中，需经历并度过以下三个临时过渡期，企业架构也会随之呈现集中和分散的变化趋势。（参阅图2）

- **数字化机会主义**。在这一阶段，企业应遵循“百花齐放”的原则。要想一次大变样和迅速制胜，企业应在亟需变革的重要环节内部署数字化专家，如规模较大、影响力

**图2 | 金融机构在数字化转型过程中所经历的三大阶段**

数字化机会主义			数字化集中主义			数字化行动主义		
业务单元1	业务单元2	业务单元3	数字化卓越中心			数字化卓越中心		
数字化	数字化	数字化	业务单元1	业务单元2	业务单元3	业务单元1	业务单元2	业务单元3
<b>优点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>在企业内部积极助推数字化技术的采纳与应用，为数字化转型的顺利实施打好基础</li><li>帮助企业迅速制胜</li></ul> <b>缺点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>对核心业务以外的创新具有一定的局限性</li><li>形成以业务单元为中心的思维方式，造成客户体验不连贯</li></ul>	<b>优点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>大规模构建数字化工具、流程与人才资源</li><li>责任与掌控权十分明确，并带来高度专业的知识与经验</li><li>带来一体化、标准化的端到端客户体验</li></ul> <b>缺点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>需要强大的执行力度来助推变革</li><li>需要强大的数字化领导人</li><li>卓越中心与各业务单元之间需始终保持紧密合作，才能确保数字化变革举措的有效执行</li></ul>	<b>优点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>集中管理数字化政策，以此来确保品质与规模</li><li>把数字化举措的执行权完全交付给各业务单元</li><li>在企业层面上部署统一并富有凝聚力的数字化策略</li><li>让首席执行官成为企业的数字化转型领导人</li></ul> <b>缺点:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>每个业务单元内都需要许多深谙数字化技术的人才资源</li></ul>						

来源：BCG分析。

较高的业务单元等。这些专家会在企业内部积极助推数字化技术的采纳与应用，为数字化转型的顺利实施打好基础。

- **数字化集中主义。**当数字化举措在组织内部迅速普及升温时，应通过一个强大的数字化部门来对之加以掌控，对各项数字化举措进行集中管理，并通过规模化效应来提升数字化工具和流程的经济性。该部门应负责领导转型项目的进程，确保各方之间的高效合作，对项目执行进行管理，以及避免过度占用公司资源。
- **数字化行动主义。**当数字化转型在各业务单元内生根发芽，成为一大核心战略后，卓越中心将随之转向更加精益的行动主义模式，负责监管相关的政策、工具和流程，为数字化转型的执行提供支持。具体的项目执行将由本地业务单元自行协调和管理。此时，卓越中心会推动将资源返还给企业。

### 经验三：改变构建、购买和借用数字化人才资源的方式

对企业而言，战略人力资源规划早已不是新话题。然而，创建数字化机构所需要的特定技能，却与企业早先所熟悉的那些技能大相径庭。数字化转型所需的主要技能包括：大数据和高级分析、敏捷创新、数字化内容、基础设施管理、移动界面、数字化客户体验、风险与安全性管理、支付，以及数字化品牌和市场营销等。（参阅图3）

但目前，具备此类技能的人才供应远远跟不上需求的步伐。银行无法通过内部培养迅速构建起充足的数据型人才资源；而且，就算每家银行都愿意支付高昂的薪酬，并提供一个极其优越的工作环境（游戏美食享之不尽），现有的数字化技术人才资源也不足

**图3 | 银行需要在九大领域内获取数字化技能**

大数据和高级分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数据科学</li> <li>• 网站分析</li> <li>• 数据质量及维护</li> <li>• 商业情报</li> <li>• 数据架构</li> </ul>	移动界面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 移动应用及网站开发</li> <li>• 移动端用户体验</li> <li>• 移动数据及定位</li> <li>• 移动端品质保障</li> </ul>
敏捷创新	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum主管技能</li> <li>• 产品负责人技能</li> <li>• 敏捷工程 ( agile engineering )</li> <li>• 敏捷辅导 ( agile coaching )</li> <li>• 质保开发</li> </ul>	数字化客户体验	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 用户体验设计</li> <li>• 网站开发</li> <li>• 数字前端开发</li> <li>• 全渠道</li> <li>• 数字化创新与数字化新产品构思</li> </ul>
数字化内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数字内容营销</li> <li>• 网站及应用软文</li> </ul>	风险及安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT风险</li> <li>• 技术安全</li> <li>• 新兴威胁</li> </ul>
基础设施管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 云基础设施 ( PaaS<sup>1</sup>和IaaS<sup>2</sup> )</li> <li>• 云运营</li> <li>• 大数据平台与工具</li> <li>• 原有基础设施维护与转型</li> <li>• 企业架构</li> <li>• SoA开发<sup>3</sup></li> </ul>	支付	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 数字支付</li> <li>• 电子商务</li> </ul>
		数字化品牌与市场营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社交媒体营销、社区管理、网上声誉、口碑营销</li> <li>• 流量获取</li> <li>• 展示及视频营销</li> </ul>

来源：BCG分析。

<sup>1</sup>PaaS = 平台即服务。

<sup>2</sup>IaaS = 基础设施即服务。

<sup>3</sup>SoA = 服务导向型架构。

以支持他们的转型需求。此外，企业并购也无法为银行带来足够的人才资源。所以对银行而言，最明智的选择就是不断磨炼和提高自身能力，在巧借数字化人才方面更上一层楼。正如其日益依赖的外包服务那样，银行需要更好地利用临时工资源，如从事自由职业的数据隐私专家等。

根据我们的经验，金融机构在通过提升前后台员工的技能来构建内部人才资源方面往往投入最大。例如，数字化程度较高的银行会将数字化再培训项目纳入战略人力资源规划之中，旨在帮助核心人员迅速跟上数字化技术的发展步伐，从而得以在不同的渠道上高效工作。

在构建人才资源的过程中，金融机构有时需要为那些对管理职位兴趣不大，但仍想在组织内有所发展的贡献者开辟全新的专家型职业路径。科技型企业早已设立了此类职位，如研究专家等；这种做法往往能赢得广泛的外部认可，并有机会通过发表论文和获取专利，在企业内外起到理想的宣传效果。企业在考虑这些新路径的时候，还需为之设计相应的职业发展框架，让专家型人才在企业管理、辅导培训以及职能部门运营等工作岗位上有所发展。

企业还需重新审视和调整现有的评估体系。一些经常与银行争夺人才的数字化企业已彻底摒弃了绩效评估，使用非正式的360度回顾或自我管理取而代之。以Adobe Systems为例，该公司自2012年起放弃了传统的绩效管理评估，以频繁的非正式检查和交谈取代了每年一度的绩效考核；在此过程中，管理者将与员工展开公平而严格的绩效讨论，并为之提供相应的指导和建议。自Adobe启动该项目伊始，员工的主动离职率和

为吸引人才，银行必须对薪酬福利结构进行调整，使之更接近与其竞争的科技企业。

被动离职率分别降低了30%至50%，如今，有相当一部分离职情况“并不让人感到特别遗憾”。

从公司外部“购买”人才来填补技能空缺时，领导人必须构建起全新的人才搜索引擎，确保公司的薪酬福利富有竞争力，为员工提供清晰明确的职业规划，以及通过高效的入职培训和支持，让新员工尽快融入组织。公司通常需要重新设计内部流程，提升相关能力，以及调整企业文化。为吸引人才，银行必须对薪酬福利结构进行调整，使之更接近与其竞争的科技企业。例如，Netflix的管理者会通过以下三个问题来评估每位员工的市场价值：

- 员工在其他地方能得到怎样的薪酬待遇？
- 我们要付多少钱才能替换现有员工？
- 我们要付多少钱才能留住现有员工？

Netflix的薪酬水平始终处于市场顶端，员工还有权决定其报酬中的股票和现金比例。

如果想要更好地获取自由职业人才资源，公司领导者可以充分利用全新的外包平台，如Kaggle和Upwork等。许多机构还聘用了外部教练（如Pivotal Software等企业），以此来获取和提升敏捷开发能力。与此同时，企业还需构建起一个能容纳临时工的灵活组织，对全球各地的临时工服务进行监控、评定和追踪，评估、储存和使用工作成果，并积极寻找新方法来管理知识产权。

在构建、购买和借用人才资源，以此帮助公司打造数字化人才生态系统的进程中，睿智的企业会首先明确转型后所需的各项能力，并对这些能力与企业现有技能水平之间的缺口进行评估。随后，企业会针对达成目标所需的各项能力，积极制定相应的人才策略，并结合每项技能的供需情况进行考量。对于企业无法构建或购买的技能，他们会通过聘用自由职业者，以及与其他企业达成外包服务关系等方式来“借用”相应的人才资源。

#### 经验四：积极构建数字文化，赶在数字化“快攻手”之前实现突破

银行业的传统文化通常较为刻板，各部门之间围墙高筑，并对风险避而远之。任何失败都有可能让企业蒙受巨大的价值损失，并为企业带来严重的后果。

数字化“快攻手”的文化则截然不同。我们在研究中发现，领先的数字化企业在文化方面具备以下五个重要特点：

- **客户至上**：他们始终把客户放在首位，并以客户洞察，而非产品或技术为出发点来进行创新。亚马逊（Amazon）首席执行官Jeff Bezos总会带着一把空椅子来参加会议，旨在提醒公司的最高领导层，客户才是会议室里最重要的人物。每年，数以千计的亚马逊管理者都需要参加为期两天的客服热线培训，并定期前往第一线接听客户电话。

- 敢于尝试**：他们鼓励员工尝试新事物、新方法，并从失败中汲取经验教训。科技界大名鼎鼎的人物——Tim O'Reilly曾说过：“全力追逐重要目标，即使你没能成功，世界也会因此而变得更加美好。”
- 灵活敏捷**：他们通过冲刺项目来迅速采取行动，快速调整以满足日新月异的市场需求，全力排除会妨碍其快速实施新理念和新创意的各类障碍。例如，热衷于敏捷式软件开发的企业会遵循12条黄金原则，其中第一条就是：“我们的首要事项是，尽早开发并不断更新优化有价值的软件以满足客户需求。”
- 携手并进**：他们善于打破各部门之间的壁垒，大力提倡横向合作与开放原则。例如，Netflix希望员工拥有九大品格与技能，“无私”就是其中之一。不懂如何与他人合作的“不羁天才”将被公司淘汰出局。
- 不懈创新**：他们在企业内部构建起有助创新的氛围，以便紧随日新月异的数字化发展步伐。例如，领英（LinkedIn）、苹果（Apple）和微软（Microsoft）等知名企业为员工提供了一定的时间和资源，助力其开展自己的创新项目。

我们发现，成功企业十分清楚其领导者应拥有怎样的表现，并且将这样的表现与具体行动相挂钩。此类企业在每一天的日常工作中都在积极构建这样的文化，而不只是在所谓的“关键时刻”（如招聘、举办欢庆会、人员提拔、解雇员工等时刻）才将其提上议事日程。（参阅图4）

## 经验五：将敏捷性原则延伸至IT以外的其他领域

为紧跟数字化时代的变化与创新步伐，企业需将数十年来软件开发工作所遵循的敏捷性原则拓展至其他领域。

领先的数字化企业在文化方面具备五个重要特点：客户至上、敢于尝试、灵活敏捷、携手并进、不懈创新。

图4 | 如何创建让企业在竞争中胜出的数字文化

客户至上	雇用在年龄、技能和生活方式等方面与未来客户相似的人才	拉近开发人员与客户之间的距离（例如安排开发人员在网点工作），以此来促进交流互动	新员工入职后，先安排其在各部门第一线参与工作
敢于尝试	每季度举办一次创新论坛，介绍行业趋势和新项目	调拨专项预算用于创新项目	举办创新开放日活动，鼓励全员提供创意、参与创新
灵活敏捷	以站立会议的形式来讨论新进展	通过缩小传统团队架构的规模来凸显变革	明确扩大基层员工在项目决策与审批过程中的应负责任
携手并进	创造轻松友好、互帮互助的工作氛围	对奖惩结构进行调整，突出团队表现的重要性	解雇始终不愿与他人合作的员工
不懈创新	定期举办企业内部创新竞赛，如“创意日”等	允许为创新编外项目留出专用时间	在高管的日程中留出“开放时间”，每季度举办全员大会

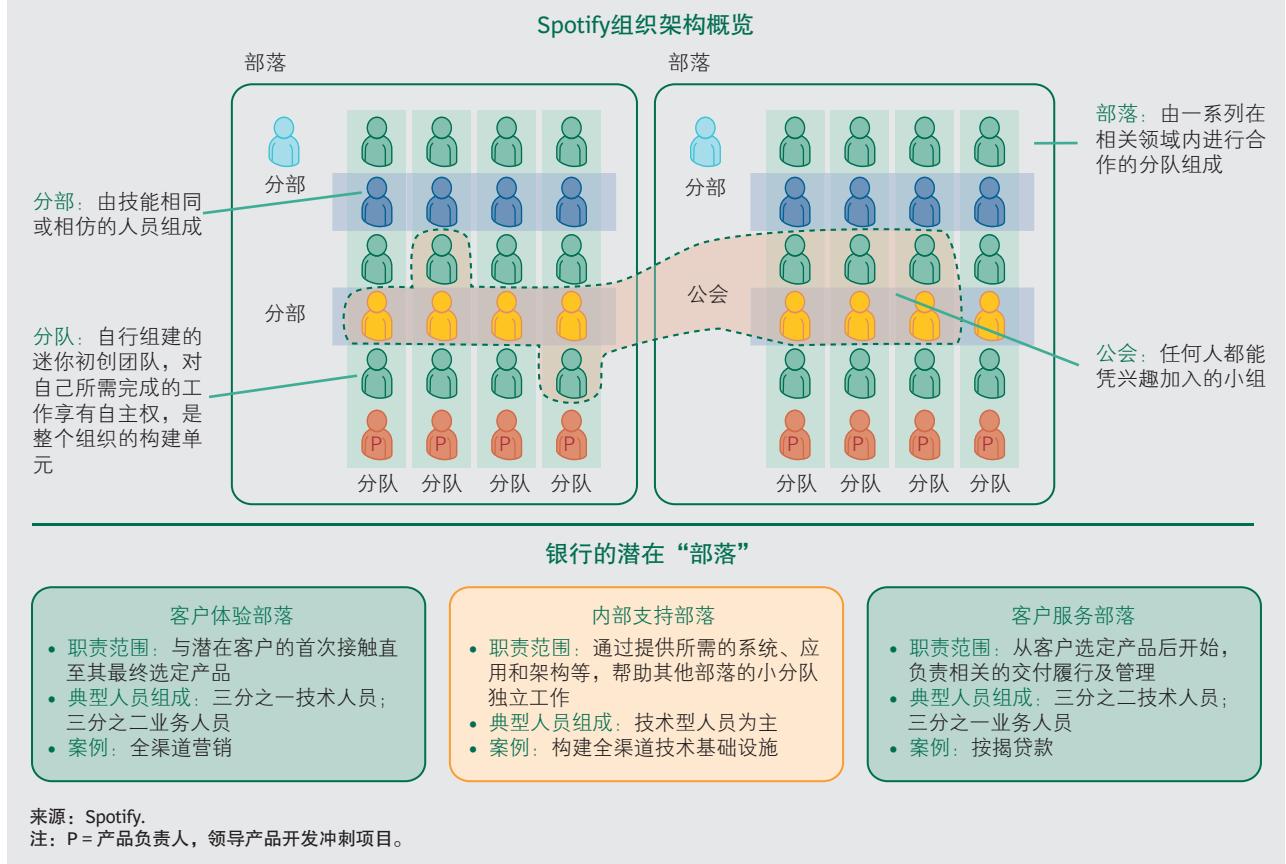
来源：BCG分析。

敏捷性原则强调向员工赋权，组建跨职能多元团队并鼓励员工相互合作，以及迅速高效地作出决定。我们发现，与传统模式相比，敏捷创新能为企业带来诸多裨益。短迭代意味着团队能迅速调整方向和作出响应。由于开发工作采取了短期冲刺项目的形式，取得的进展清晰可见并可预测，交付风险也因此逐步降低。

领先的银行通常会分三步来贯彻敏捷性原则：先在IT部门内实施，再拓展至其他特定部门，最后在全公司上下全面实施。通过与领先企业的广泛合作，我们发现，将软件开发的敏捷性原则拓展至其他与实现客户主张相关的职能领域，如产品管理、市场营销和数字化渠道等，能为企业带来巨大的潜力。银行甚至可以将敏捷性原则的核心元素应用于人力资源和风险等支持部门，比如通过小型的跨职能多元团队开展冲刺项目，以及召开简短的每日站立会议等等。

Spotify就是在IT和产品管理等领域内全面实施敏捷性原则的典范之一。（参阅图5）该公司的交付组织由不同的“分队”（squad）、“分部”（chapter）、“部落”（tribe）及“公会”（guild）组成。作为组织内部最基本的构建单元，分队是一支跨领域多元化的团队，团队成员携手合作，向着同一目标前进。分部由各分队中专长相仿的人员组成，他们是整个组织的横向单元。部落由一系列在相关领域内进行合作的分队组成。公会是任何人都能凭兴趣加入的小组。这一模式能帮助所有的工作小组达成统一，各分队将拥有

**图5 | 银行可以将敏捷性原则延伸至IT以外的其他领域**



更大的自主性及权力，从而进一步促进创新文化的发展与渗透。银行可以在交付组织内采用此类模式，将客户服务及体验推上一个新台阶。荷兰国际集团（ING）旗下的荷兰本地银行机构ING Netherlands已率先采用了Spotify的模式，在提高敏捷性的道路上取得了积极的进展。（参阅附录“荷兰国际集团（ING）的敏捷型组织转型之路”）

企业在采用灵活敏捷的工作方式后，需要开辟相应的新职能。例如，公司必须组建一系列跨职能多元团队，并为之设立诸如“敏捷教练（agile coach）”和负责领导产品开发冲刺项目的“产品负责人”等职位。此外，公司还需对现有职能进行大幅调整。依照敏捷式工作原则，企业可以对传统的管理职责进行拆分，并将其分配给产品负责人、分部领导人和敏捷教练。此类转变不仅有助于打破传统的组织壁垒，促进组织成员之间的相互合作，还能带来其他许多裨益。

## 西班牙对外银行（BBVA）的全面转型

2006年，西班牙对外银行董事长兼首席执行官Francisco González与包括Steve Jobs在内的科技界知名领导人共同参加了一次聚会，并在他们的启发下制定了全新的企业愿

### 荷兰国际集团（ING）的敏捷型组织转型之路

在当今银行业务中，数字创新者对客户期望产生了日益重要的影响。迫于这一压力，荷兰国际集团（ING）旗下的荷兰本地银行机构ING Netherlands踏上了敏捷式转型之路，旨在实现以下三大目标：

- 让银行能对日新月异的客户需求更快作出响应；
- 打破组织壁垒，杜绝官僚作风，以此来提升银行的工作效率和成效；
- 提高员工参与度，让银行对数字化人才更具吸引力。

ING Netherlands从谷歌（Google）、Netflix、Zappos，特别是Spotify等企业身上获得启发，对其组织结构进行重组，建立起分队、分部、部落和工会，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开发、测试、部署、维护和调整。

银行同时采用了全新的治理体系，以确保各团队与公司的整体目标及业务指标达成一致。

敏捷式转型令团队的软件发布效率得到了大幅提升，从原先的一年数次增加到了几周一次。尽管提升效率并非银行采用敏捷性原则的初衷，但通过将这一原则延伸至IT以外的其他领域，银行在市场营销、渠道及产品管理等领域的人员规模缩小了30%。与此同时，银行的数字化雄心与创新文化也为其吸引到了更多的外部人才，有助于银行在最重要的领域内进一步强化了内部能力。

ING Netherlands首席运营官Bart Schlatmann表示：“敏捷式转型能否成功的关键在于领导层是否能达成一致、是否渴望向其他行业的领先企业学习，以及是否乐于接受改变。我们发现，银行与科技企业之间的相似度日益提高。同时，我们坚信，灵活敏捷也应该成为每一个人的生活方式。”

景，带领银行踏上了大规模的转型之旅。后来，他公布了这一宏伟愿景，那就是“打造21世纪最优秀的数字银行”。他把数字化转型视为企业发展的重中之重，并在《金融时报》上留下了“银行若不能成为亚马逊（Amazon）和谷歌（Google），就会逐步走向灭亡”的精辟之语。

现在，银行的最高管理层均对“公司需要通过全面变革来突破现状”深信不疑。银行拥有多名在数字领域经验丰富的执委会领导，有些曾为其他数字化创新企业效力，另一些则从银行内部的数字化部门提拔而来。

西班牙对外银行的转型之旅分为几个不同的阶段。首先，银行确定了IT部门的数字化职责，并设立了多个数字化卓越中心，负责处理优先度最高的转型事项，如移动银行、大数据以及高级分析等。随后，数字化职责逐步转移到了直接向首席执行官汇报工作的数字银行部门，并通过一支独立的团队和一位授权人来领导各业务部门及银行上下的数字化进程。如今，这支数字化队伍已在企业内部生根发芽：一个全新的客户解决方案部门领导着银行端到端客户体验的全球开发工作，一个创新试验室负责实时开展客户测试。为鼓励不惧风险的大胆尝试，银行还调拨了一笔预算，用于开展具有战略价值的创新项目（如数字钱包等），哪怕这些项目的商业可行性在短期内还无法预见。银行上下的每一个人都能提出他们的新想法，并对新想法投支持或反对票；支持率最高的新想法将获得投资并付诸实施。

为了加速其在美国和其他地区的数字银行扩张步伐，西班牙对外银行收购了一家总部位于美国的数字银行Simple；这家数字银行率先采用了突破性的业务模式，推出零透支费或月费、免费ATM网络，以及自动储蓄和预算工具等全新的特色服务。

尽管历史表现并不能决定未来的发展，而且西班牙对外银行目前所取得的成绩并不完全归功于数字化转型计划，但该行还是实现了令人瞩目的进展。西班牙对外银行的数字银行客户量在2011年至2014年期间增加了68%，并于2014年中期达到840万，其中360万是移动设备的活跃用户。如今，该行的数字渠道使用率日益提升，同时还对其原有的分行网络进行了调整，设立了一系列规模不同的网点——规模较小的网点着眼于客户自助服务，而规模较大的网点则利用远程交叉销售支持系统为客户提供更高级的个性化咨询服务。2014年，这些举措为该行西班牙地区的核心业务节约了8%的成本，相当于3.4亿欧元。同期，该行的净利润增加了26%，达到26亿欧元。

**数**字化发展虽然为企业带来了宝贵的机遇，但同时也隐藏着一定的风险。为了在数字化转型的道路上获得成功，企业必须看清自己的起点，并规划好正确的前进之路。我们在研究中发现，金融机构可以通过两条潜在之路转型成为数字化“快攻手”：他们可以一步一个脚印，逐步采用前文所述的过渡模式，并用数年时间走完整条转型之路；或者，他们也可以反其道而行之，直接收购现有的数字银行，并在此基础上进行拓展，直到完全取代原先的传统银行。

然而，如果缺少适合的人才和组织，这些战略和运营规划将会举步维艰。金融机构必须对其现有的领导层、组织架构、人才生态系统、文化以及工作方式展开全面评估，然后再针对“短板”有策略地进行投资和实现改善。银行必须综合考量、全面规划，才能在下一轮数字风暴来袭前，做好更充分的准备。

## **关于作者：**

**Elizabeth Kaufman**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻波士顿办公室。她也是BCG科技、媒体和电信专项及人才与组织专项的核心成员、BCG数字化组织议题领域的全球领导人，以及BCG数字银行项目团队的核心成员，在运营模式再设计、大规模重组、成本缩减以及人力资源转型等方面拥有卓越专识。如需联络，请致信kaufman.beth@bcg.com。

**Allison Bailey**是波士顿咨询公司的资深合伙人兼董事总经理、BCG人才与组织专项的北美地区领导人，常驻波士顿办公室。如需联络，请致信bailey.allison@bcg.com。

**Kilian Berz**是波士顿咨询公司的资深合伙人兼董事总经理、BCG金融机构专项的核心成员，常驻多伦多办公室。如需联络，请致信berz.kilian@bcg.com。

**Stephanie Choo**是波士顿咨询公司的项目经理，常驻多伦多办公室。她也是BCG金融机构专项的核心成员，在金融技术议题上拥有深厚专识。如需联络，请致信choo.stephanie@bcg.com。

**Martin Danoesastro**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻阿姆斯特丹办公室。他也是BCG保险专项的荷兰地区领导人，以及BCG金融机构专项和人才与组织专项的核心成员，在数字化与大规模转型方面拥有深厚专识。如需联络，请致信danoesastro.martin@bcg.com。

**Christophe Duthoit**是波士顿咨询公司的资深合伙人兼董事总经理，常驻纽约办公室。他也是BCG数字银行项目的全球领导人，以及BCG技术优势专项全球管理团队和金融机构专项领导团队的成员。如需联络，请致信duthoit.christophe@bcg.com。

**Mark Greenberg**是BCG Digital Ventures的企业架构董事经理，目前常驻多伦多办公室。他拥有丰富的金融机构数字化经验，特别是在人才、组织与创新等方面拥有深厚专识。如需联络，请致信greenberg.mark@bcg.com。

**Roman Regelman**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻波士顿办公室。他也是BCG端到端数字化流程优化议题的全球领导人、BCG数字银行项目领导团队成员，以及BCG金融机构专项的北美地区领导人。他是服务交付、全球运营模式开发和部署、绩效优化、精益管理、外包关系以及大型企业转型方面的专家。如需联络，请致信regelman.roman@bcg.com。

**Victoria Roig**是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻纽约办公室。她也是BCG数字银行项目团队的核心成员，在精益运营模式再设计与大规模转型等方面拥有深厚专识。如需联络，请致信roig.victoria@bcg.com。

## **致谢：**

作者感谢以下BCG同仁为本报告所提供的宝贵洞察与协助：Lionel Aré、Jean-Michel Caye、Laurent Desmangles、Andrew Dyer、Nicolas Harlé、Derek Hayes、Jim Hemerling、Peter Hildebrandt、Hitoshi Koike、Olivier Morbé、Brad Noakes、Beatriz Reyero、Pedro Soria 和 Simeng Zhu。

作者还要感谢Mickey Butts领导本报告的撰写工作，感谢Philip Crawford和June Limberis在报告创作过程中所提供的协助，以及报告的编辑与制作团队成员：Katherine Andrews、Gary Callahan、Lilith Fondulas、Kim Friedman、Abby Garland和Sara Strassenreiter。



如需获得有关BCG的详细资料, 欢迎访问:[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)  
或登陆我们的大中华区网站:[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)

如欲了解更多BCG的精彩洞察, 请关注我们的官方微信帐号,  
名称:BCG波士顿咨询;ID:BCG\_Greater\_China;二维码:





THE BOSTON CONSULTING GROUP

阿布扎比	金奈	约翰内斯堡	慕尼黑	首尔
阿姆斯特丹	芝加哥	基辅	名古屋	上海
雅典	科隆	吉隆坡	新德里	新加坡
亚特兰大	哥本哈根	里斯本	新泽西	斯德哥尔摩
奥克兰	达拉斯	伦敦	纽约	斯图加特
曼谷	底特律	洛杉矶	奥斯陆	悉尼
巴塞罗那	迪拜	罗安达	巴黎	台北
北京	杜塞尔多夫	马德里	珀斯	特拉维夫
柏林	法兰克福	墨尔本	费城	东京
波哥大	日内瓦	墨西哥城	布拉格	多伦多
波士顿	汉堡	迈阿密	里约热内卢	维也纳
布鲁塞尔	赫尔辛基	米兰	利雅得	华沙
布达佩斯	胡志明市	明尼阿波利斯	罗马	华盛顿
布宜诺斯艾利斯	香港	蒙特雷	旧金山	苏黎士
卡尔加里	休斯顿	蒙特利尔	圣地亚哥	
堪培拉	伊斯坦布尔	莫斯科	圣保罗	
卡萨布兰卡	雅加达	孟买	西雅图	
				bcg.com