

云——势在必行

银行如何通过云赋能转型提升敏捷性



目录

内容摘要	2
敏捷性提升势在必行	3
云重塑转型之路	5
云驱动客户敏捷	5
云驱动合作敏捷	5
云驱动数据敏捷	6
云驱动资产敏捷	6
敏捷性评估框架	8
如何启动企业的云转型之路	10
不要仅说“不”	12
云：银行业的未来，敏捷的驱动器	13
云敏捷实验室日程	14

内容摘要

银行业的竞争格局正在发生剧烈的变化：新竞争者持续涌入、客户诉求日渐增多、开放型数据环境、创新不断涌现、利润压力加大以及更高的监管要求。在此背景下，实时决策、减少效率漏损、鼓励产品创新以及提供跨平台定制化的客户体验成为了金融机构发展愿景的一部分。转型已经悄然开始。银行和其他金融服务组织迫切需要转变为更灵活、更敏捷的形态。

金融机构需要更强的业务敏捷性才能赢得未来，而云技术对于实现这一目标至关重要。云不单纯是按需存储和计算的技术，而是企业实现更强的业务敏捷性和业务持续变革进化的基础平台。云使企业可以对多变的商业环境做出迅速响应并且更高效地使用数据，最终帮助企业实现指数级生产力地效益。今天拥抱云，是保证明天竞争优势的关键。



云正在快速增长

在过去的十年中，公共云计算市场持续增长。2013年，云市场规模为580亿美元。到2018年，该数字已增长到1,300亿美元，到2022年，这一数字有望达到3,170亿美元。^{1&2}

到2019年末，超过30%的外部技术供应商的新软件将从“优先云上部署”转变为“仅可以在云上部署”。²

¹ Ani Miteva, “8 cloud adoption statistics that reveal the future of the cloud,” Cloud News, March 20, 2018, <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing>, accessed on August 8, 2019

² Sid Nag, Colleen Graham, Mike Dorosh, “Market Insight: Cloud Growth, Market Direction and Seizing the Opportunities,” Gartner Research, August 27, 2018, <https://www.gartner.com/en/documents/3888273/market-insight-cloud-growth-market-direction-and-seizing>, accessed on August 8, 2019

业务敏捷势在必行

业务敏捷，我们将其定义为组织对不断变化的经营环境做出响应并加以利用的能力，这种能力将成为金融机构未来竞争优势的重要来源。我们从多个方面探讨业务敏捷：



客户敏捷

组织能够快速响应客户需求，在短时间内打造以客户为中心的产品特征/服务，并快速上市的能力。



合作敏捷

组织面对合作伙伴，快速整合集成双方系统和运营模式，从而利用生态系统为自身赋能的能力。



数据敏捷

组织充分考虑数据使用和数据安全中的数据隐私、数据保护和透明要求的同时，获取、理解、应用自身及外部数据，并形成有战略指导价值的洞察的能力。



资产敏捷

组织最大化利用内部和外部硬件和软件资产的能力，具体表现为可以根据业务需要，使用模块化方法快速重组资产，形成全新的解决方案以满足业务发展需求。

在传统业务模式下，金融机构在上述四个方面的业务敏捷能力受到一定限制：大规模的整体系统开发，有限的软件发布周期，瀑布式开发模式和较长的设备采购流程，这些因素都会影响业务敏捷性。云使组织能够克服这些限制，重构业务经营模式，实现更高水平的敏捷。

实现业务敏捷的基础性平台

云不只是一项技术类的基础设施。它是我们提升上述四个业务敏捷能力的工作体系中最重要的一部分。云提供了一个极为易用的技术环境， 可以支持企业获得众多优势，这些优势包括：



以客户为中心的设计

组织能够使用设计思路 and 以客户为中心的观点来开发和交付新产品和服务。



持续投入和常设队伍

组织能以设置“改变银行”的常态基金和一只常设的、以目标为导向的团队代替一个又一个的建设项目。在金融机构被自身的商业问题、团队配置与管理模式束缚的背景下，这无疑是一项对金融机构现状的巨大改进。



可集成组件与API

组织可以将庞大而繁琐的系统分解为更小，更简单的微服务，这些服务可以快速重组成为新的服务能力，以满足随时出现的需求。



持续交付

组织可以采用IT运营（Devops）这种将敏捷与开发融合的模式加速交付。在这期间，多职能团队将使用自动化工具，通过几轮冲刺完成分析数据项目或系统功能的开发上线。作为客户与开发团队之间的一座桥梁，产品经理持续将客户反馈和客户行为输入予开发团队，使之成为开发流程的一部分。



云重塑转型之路

金融机构不仅可以使云技术改变运营模式，也可以改变其应对变化的方式。每个组织对于云的投入建设策略都有所不同，投入在何处？如何投入？这取决于组织业务战略与哪种敏捷形式更相关。

云驱动客户敏捷

云可以帮助企业迅速调整变化以响应客户需求的变化。使用云技术实现更小的，迭代的和迅捷的交付，显着提高产品/服务上市与优化速度。这有助于银行将新产品和服务快速推向市场，提供卓越的客户体验，并收获由新需求带来的业务收入。

领先实践

Atom Bank: 提供卓越的客户体验

客户参与度和定制化是Atom Bank品牌战略的关键：这家银行致力于为客户提供最优质的、高度定制化的客户体验。这家银行的服务仅可以通过手机APP使用。它允许客户全面定制他们的线上交互体验来满足他们的独特诉求——客户甚至可以选择APP的颜色主题和logo。这家银行对客户反馈的响应速度极快，并且他们的每一项产品与每一个APP功能都是经过真实用户测试的版本。如果有任何问题，无需授权或等待，客户可以直接联系服务中心。他们还利用实时机器学习和AI技术来提升他们的服务中心，智能聊天机器人会从客服处不断学习，更高效解决问题并带给客户最好的体验。

云驱动合作敏捷

随着全球金融监管机构开始允许金融机构共享数据，云将在构建开放式银行架构的工作中发挥巨大作用。在未来，银行将使用API来快速建立新的合作关系并将数据访问权限授予第三方，而云技术将使合作与数据交换变得更加容易。这些新兴的，基于云的生态系统将使生态系统中的参与者共享彼此的创新成果，加速迭代，并极大地加快行业变革的步伐。

领先实践

BBVA开放市场: 最大化合作的力量

BBVA的“开放市场”是一个服务接洽平台。在这个平台上，金融科技创业公司能够与BBVA的业务部门建立合作关系，并进行解决方案的创新与开发。当合作关系建立后，“开放市场”提供了一个平台，供各方交流、互动并依照平台的标准、流程和工具进行实时开发，提升效率与透明度。对于BBVA的业务部门来说，开放市场是一个与创业者讨论和验证创新模式与理念的好地方。它在传统银行业务的约束之外，提供并证实了多种概念和解决方案。该平台已经有150个成员企业，并且正在迅速扩展。

云驱动数据敏捷

数据如何变成真正的业务资产？云技术至关重要。只有通过云技术，银行和其他金融机构使用的海量数据集才有可能被有效管理，而私有数据中心则根本无法完成这项任务。

云服务的提供商正对AI和机器学习功能进行大规模的投资，以在其云服务平台中内置高级功能，帮助企业快速开发应用程序，赋能分析与洞察。具体的应用场景包括：提升利润率、反欺诈等。借助云，数据将更具可移植性，可访问性和可用性。

领先实践

汇丰银行：提升数据敏捷性并改善反洗钱风险管理能力

对于绝大多数的金融机构来说，用标准的方法流程管理跨境的反洗钱风险都是一项巨大的挑战。对于汇丰银行来说也是如此，而他们的工作成果，就是收到一张巨额罚单。反洗钱是一项数据密集的工作，它需要识别不同客户在不同的银行系统中的交易行为来发现风险。为解决这一挑战，汇丰银行把目光投向了云技术。

汇丰银行利用机器学习技术对超过3,800万的客户的金融行为进行了分析，以识别出哪些客户需要进行进一步地、更加严格地审查。这项技术代替了银行管理金融犯罪的专业员工，使整个工作自动化。并且，由于云分析引用了多个数据源、多方交易行为数据和关系网络数据来挖掘可疑行为，其分析结果将更加全面。目前，汇丰银行提出了一个更远的愿景——各家银行可以共享在反洗钱方面的数据以提升跨行业反洗钱工作效率与效果。

云驱动资产敏捷

多年来，金融机构在技术基础设施上花费了巨资，但如果想对这些基础设施有所变革，则势必面临难度大，成本高，耗时长的问题。云使银行能够根据当下的需求灵活地扩大或缩小基础设施规模，而不必斥巨资购买昂贵的设备，这种模式将显著提高敏捷性并节约大量成本。

云还帮助银行省去了升级技术基础设施的成本与麻烦，因为云服务的供应商将主动完成云的升级处理。云应用程序可以实现即插即用：它们具有灵活性和可扩展性，并且可以轻松连接到主营业务系统和其他基础设施资产上。

此外，云帮助企业将复杂的流程分解为更小、更模块化的组件，这些组件可以灵活组合，并快速产出价值。这种组合模式可帮助银行将过去的固定成本转变为可控的费用，并释放出未充分利用的资源以支持新的、更具生产力和利润率更高的项目。

领先实践

云帮助澳大利亚国民银行（NAB）改善资产敏捷性并加快交付速度

NAB已经制定了激进的转型计划，一方面要实现系统向“云架构”转型，另一方面要围绕数字化能力重塑劳动力配置。这家银行已经显著地改变了经营模式，并积极布局人工智能和流程自动化。





两年前，NAB 宣布了其未来三到五年的计划，这项计划增加了15亿美元的科技投入，同时计划减少12%的雇员数量（6,000人）。这项计划颇具争议，但其终极目标是帮助NAB应对来自金融科技公司和全球技术巨头的竞争。NAB的QuickBiz QuickBiz是一种无抵押的小额企业贷款产品，它在14周内就完成了开发与发布，这是该公司使用云服务来更快地部署新产品的有力例证。³

3. James Eysers, "NAB's brave new world to boost technology spending while axing thousands of jobs," Financial Review, November 2, 2017, <https://www.afr.com/companies/financial-services/nabs-brave-new-world-to-boost-technology-spending-while-axing-thousands-of-jobs-20171102-gzdg5y> accessed on August 8, 2019



敏捷性评估框架

在确定组织应如何投入云的建设时，重要的是要根据整体战略和能力优先级做出决策。例如：如果提供高度灵活的客户体验对您的银行至关重要（如Atom），则您需要将投资集中在提高客户敏捷性的计划上。如果降低运营和交付成本很重要（如NAB），那么您需要优先考虑资产敏捷性方面的投资。

维度	传统阶段		测试阶段
描述	基于传统技术、系统、 流程、方法展开经营		技术应用与敏捷能力建设速度 与大多数大型机构保持一致
<div> 客户敏捷</div>	<ul style="list-style-type: none">交付上市时间定制化/个性化程度	<ul style="list-style-type: none">根据客户需求推出新产品和功能的能力有限仅可提供非常基础的个性化报价或客户体验	<ul style="list-style-type: none">能够根据感知到的客户需求每年推出新产品和功能具有基于反馈提供个性化报价，财务建议和客户体验的能力
<div> 合作敏捷</div>	<ul style="list-style-type: none">可触及的市场/合作伙伴的范围（内部/外部）构建合作关系所需的时间	<ul style="list-style-type: none">没有外部合作场景	<ul style="list-style-type: none">通过第三方渠道出售的部分产品和服务花费大量时间构建合作，通常需要定制合作方案
<div> 数据敏捷</div>	<ul style="list-style-type: none">可用数据集的全面性数据集的资产化程度自动决策的应用程度	<ul style="list-style-type: none">整个组织内的数据连接共享不成熟不具备智能决策能力与智能运营能力	<ul style="list-style-type: none">能够利用特定领域的外部数据扩充内部数据有限/实验性地使用自动决策
<div> 资产敏捷</div>	<ul style="list-style-type: none">复用IT能力的简易程度集成技术服务供应商产品的速度运营效率	<ul style="list-style-type: none">使用基于传统技术，以业务线为核心的解决方案	<ul style="list-style-type: none">具备跨多个业务线的通用/集成解决方案在公司级的功能中，使用SaaS定制解决方案成本很高

规模化部署阶段	局部领先阶段	全面领先阶段
在测试和实践商业敏捷技术中投入大量资源	组织专注于业务敏捷性，被视为特定敏捷性领域的领导者	市场领导者，可推动业务敏捷性的进一步变化并制定未来变化路径
<ul style="list-style-type: none">能够根据客户的直接反馈在每个季度推出新产品和功能强大的模式识别和预测分析功能，可提供主动的财务建议，个性化报价和客户体验	<ul style="list-style-type: none">每月推出新产品和功能的能力，一些客户充当Beta测试人员能够使用预测分析实时客户支出、位置以及其他数据来提供实时财务建议，个性化产品和客户体验	<ul style="list-style-type: none">以客户为中心的组织，能够根据客户需求主动，无缝和实时地定制用户体验，提供个性化的产品，报价和功能以及财务建议
<ul style="list-style-type: none">建立专属于自己专有生态环境；建立战略合作伙伴关系（用于销售其他产品）花费大量时间构建合作关系建立了一些共同的能力来加速构建合作关系	<ul style="list-style-type: none">为自己的客户创建专属市场；积极参与多个市场合作的共同开发解决方案已经成熟；从合作协议到实施的时间间隔短	<ul style="list-style-type: none">组织拥有并经营该地区的主要市场合作伙伴互操作性解决方案是企业的战略资产；合作伙伴可以自己参加
<ul style="list-style-type: none">明确定义的数据资产化策略，并积极使用第三方数据源来丰富组织数据主动程序可实现业务自动化	<ul style="list-style-type: none">使用数据作为明显的竞争优势主动计划推出智能自动化模型	<ul style="list-style-type: none">组织的实时决策和数据资产化能力处于世界领先水平各项高度自动化
<ul style="list-style-type: none">以相对较快的速度集成新解决方案/供应商的技术取得成功每年固定投资资金进行新技术架构的建设，以减轻传统技术的负担	<ul style="list-style-type: none">绝大多数技术资产构建在云端开发模式的领先带来巨大的竞争优势	<ul style="list-style-type: none">先进使用技术，以使技术资产具有极大的灵活性，看不到传统技术的痕迹开发的解决方案可能会在其他市场或行业中获利

如何启动企业的云转型之路

云为银行和其他金融服务组织提供了动态强大的技术基础，金融机构可在此基础上重建业务并获得竞争所需的敏捷能力。如果期望使用云来改善您的组织，请考虑以下方面：

了解组织的现有云成熟度：

我们的敏捷性评估框架（请参阅第8和9页）可以助您了解您的组织与金融服务行业其他组织相比所处的位置，以及四个维度上的敏捷所代表的业务价值。



在云上加大投资：

很多银行正在尝试使用云技术，并有一些较为分散和初步的部署计划。具有远见的投资银行（例如澳大利亚国民银行）已经在进行大量投资。云并不是一个可有可无的选项，云应用对于保持竞争力至关重要。云的转型将涉及大量的投入。构建合作伙伴关系或使用代替投资的方法，包括与合作伙伴的共同投资或使用托管服务来摊销投资，可以帮助您加快工作进度并推动组织向前发展。像科技公司一样思考——在云建设和一流云工程师方面投入大量资金。

改变组织变革方式：

要挖掘云的潜力，组织需要做出大量改变——而这始于明确如何改变。金融机构需要从项目管理转移到产品管理，提供持续的资金，组建常设团队以聚集技术和整个行业的人才，并采用规模更小、更专注、更具迭代性的工作方式。





引领云计算：

为了最大化云计算的价值，而不仅仅是节省基础设施的建设成本，对云计算的投资必须与业务重点紧密结合。哪些细分市场对您的业务最关键？执行业务战略需要哪一种敏捷性？有什么优先考虑的：加快上市速度？削减运营成本？获得更多与合作伙伴合作的灵活性？这些问题答案将指导对云的投资。

不是构建解决方案，而是组装

从头开始构建客户定制解决方案的时代已经过去。相应的，应通过使用云和API与第三方合作或使用外部提供的解决方案来加速银行的转型。



重新考虑您的人才管理模式

云正在加速推进现代劳动力结构的变化，由此而来，一场新的人才争夺战正在酝酿中。随着工作变得比以往任何时候都更加“数据驱动”和“机器驱动”，组织对工程、数据和分析人才的需求将持续增高，银行需要新认知、新人才。因此，需要针对这些变化来规划业务和技术人才的体系和策略，并重新配置组织结构和激励措施，以实现更好的人才管理模式，并加快转型步伐。

不要仅说“不”

渴望启动云转型的金融服务领导者会很快听到质疑、焦虑和反对的声音，尤其是当涉及敏感的客户和财务数据时。高管们须做好准备，面对质疑时不要仅回答“不”，请准备好答案应对质疑，不懈努力推动云计算发展。对于高管来说，常见的问题及答案如下：



安全

将工作流放入云端并不需要担心安全问题。实际上，云服务本身内置的安全管控能力将帮助企业提升安全性。根据Gartner的一项调研，使用公共云基础设施即服务（IaaS）造成的安全问题将比使用传统数据中心所造成的安全问题少60%。固定流程和自动化可以消除潜在的人为错误，而人为错误通常是造成网络安全问题的核心。



数据隐私

除了网络安全威胁之外，云的确带来了数据隐私方面的挑战，尤其是在各地正在出现新的、或调整原有的数据隐私法规的背景下。为了成功使用云，银行需要了解自身及其云服务供应商在保护数据中所扮演的角色，与数据存储和处理有关的适用的司法管辖区隐私法，以及可用的关键加密技术和工具。



管制

采用云技术，企业需要平衡管理风险、身份和访问控制、权限委派和对服务访问之间的关系，同时优化这些服务的成本。银行必须决定如何制定针对云的管制体系——谁可以请求云服务，谁可以访问云服务，需要哪些批准，如何平衡服务成本与用户产出等。银行应用过有效控制、持续监控和改进来确保管制结构。管制体系必须建立在公司级别上，仅低于董事会的级别，这样才能保证规模化的推进。



人才

云还涉及人才资源转型。云需要一支精通技术与业务的团队，其成员能够在扁平而敏捷的团队中发挥作用，并具备对云基础技术及其优势和风险的理解。现在，许多行业的机构都投入大量成本招募云转型所需的技术人才。



商业成本

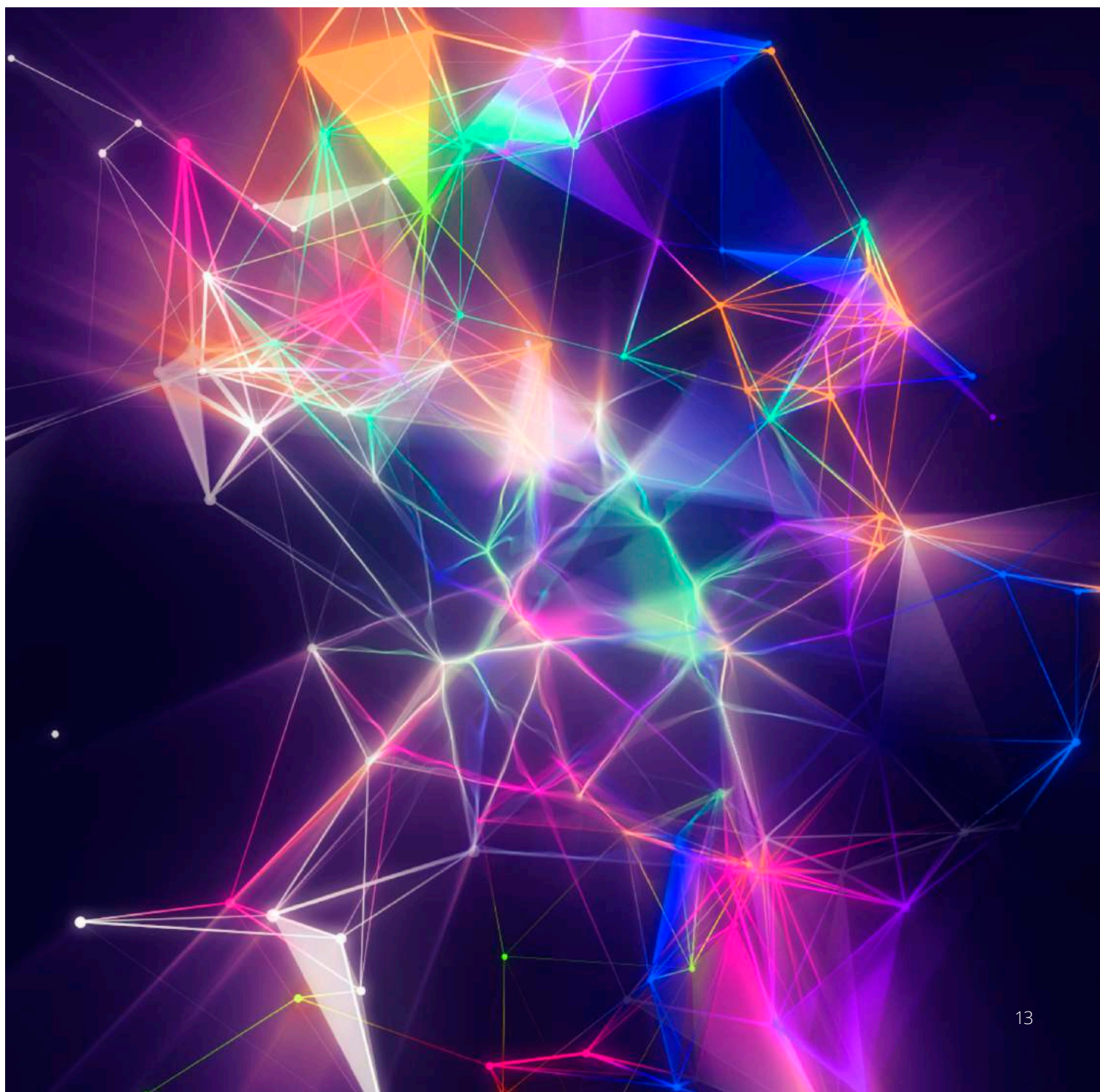
云转型意味着大规模的整体业务转型，因此需要大量投资。银行和其他金融服务组织可以使用多种策略，包括合作、合资建设、采用外部托管服务或其他模式。一些组织甚至可以通过将其现有数据、基础设施、运营模式或其他能力资产化为自身的云转型筹集资金。

云：银行业的未来，敏捷的驱动器

显而易见，银行业的未来在云。金融机构花费了太多的时间和资源建设越来越大的数据中心，维护规模巨大而效率低下的系统。这些恰恰限制了银行变革与适应的能力。

云提供了一条前进的道路，一条可以帮助银行摆脱陈旧技术的束缚、提升敏捷能力、重回银行业务本质的道路。发挥云潜力所需的投资是巨大的，在人才方面和业务流程方面的转变也是巨大的。

对云的投资是确保银行在未来几年中能够在市场中竞争的根基。



云敏捷实验室日程

德勤向计划部署云服务的行业领袖提供云敏捷实验室服务，服务内容包括：

行业观点

- 可能的艺术：行业趋势和新型技术的影响
- 商业敏捷性和云转型
- 敏捷转型正当时：领先组织敏捷转型实践

当前的业务挑战与当务之急

- 商业策略与市场前景
- 敏捷愿景及障碍
- 当前的能力/技术架构/技术缺失

机会

- 将转型成本向外部转移的机会
- 基于现在的挑战，哪一类敏捷转型可以带来哪些转变与优化

关键思考

- 云价值影响分析
- 云稳定性评估
- 商业案例评估论证
- 云转型方法论
- 安全性、弹性与恢复性

行动计划

- 30-60-90云转型之旅交付计划

联系我们

想了解更多有关企业云转型的内容，请与我们联系：



张庆杰

德勤中国管理咨询
分析与数据管理主管合伙人
电话: +86 10 8520 7830
电子邮件: qjzhang@deloitte.com.cn



刘俊龙

德勤中国管理咨询
云服务主管合伙人
电话: +86 10 8520 7813
电子邮件: jlliu@deloitte.com.cn



尤忠彬

德勤中国管理咨询
分析与数据管理合伙人
电话: +86 21 2316 6172
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

特别鸣谢德勤全球成员对本报告所做的贡献：



Rob Galaski

管理咨询合伙人
电话: +1 416 601 4594
电子邮件: rgalaski@deloitte.ca



Stephen Marshall

管理咨询合伙人
电话: +44 141 304 5743
电子邮件: stephenmarshall@deloitte.co.uk



Steve Rayment

管理咨询合伙人
电话: +61 293 225 145
电子邮件: srayment@deloitte.com.au



Linda Pawczuk

管理咨询主管合伙人
电话: +1 720 264 4854
电子邮件: lpawczuk@deloitte.com



René Theunissen

管理咨询合伙人
电话: +31 882 881 082
电子邮件: RTheunissen@deloitte.nl

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。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。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、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。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，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。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0379356



这是环保纸印刷品