

## 构建企业韧性

金融服务运营模式和运营韧性设计

因我不同  
成就不凡

始于1845



# 目录

内容摘要	3	
现代化浪潮下的企业运营	4	
金融服务运营模式	6	
运营韧性理念带来的挑战和机遇	7	
运营韧性与现代运营理念的融合	10	
运营韧性的发展阶段	12	
运营韧性的构筑原则	13	
韧性化运营模式带来的竞争优势	15	
机遇稍纵即逝	17	
尾注	18	
联系人	19	



## 内容摘要

- 如今，现代化的运营模式在金融服务行业中扮演着越来越重要的角色，支持企业在当今数字化、去中心化和大数据驱动的浪潮中不断提高自身竞争力。随着部分地区逐步走出疫情危机，金融服务行业亦须在运营模式上不断改变，以快速适应客户需求的不断变化，同时吸引人才。
- **运营韧性**对金融服务行业运营模式的构建至关重要，尤其是在监管合规方面。目前在越来越多的地区，已经有监管机构暗示将对企业在运营韧性方面制定明确的框架要求，确保企业能够快速识别并处理运营过程中发现的漏洞。
- **监管的改革**为企业重新反思和推动自身运营模式进步提供了土壤，也为企业变革**创造了机会**。展望未来，董事会和高级管理层应当明确外部环境的变化（包括数字科技、外包模式、监管以及市场新蓝海）将会为企业在运营变革和服务创新上带来哪些机遇。
- 为实现上述目标，**企业需要将运营韧性的理念融入运营模式设计**。而监管机构也会依据企业特性对不同运营条线赋予不同的监管权重，大多数运营监管框架都会优先围绕企业核心产品或服务进行设计。因此，企业应当确定监管压力最有可能增加的领域，并且着重加强这些领域的“韧性设计”。
- 本文针对运营韧性与运营模式的融合提出**三条原则**。工作推进需要由具备话语权的管理团队主导，并在整个企业内部持续推进；管理层应持续关注运营模式变革对企业现有架构的影响，识别韧性变革的阻力点（如适用）；企业应当部署运营韧性相关工具，以便对运营变革所带来的影响进行动态评估。
- 韧性化运营模式可以帮助金融机构**不断提升竞争优势**。运营韧性正成为与财务韧性同等重要的企业健康状况衡量标准，如果企业的运营模式能够在各类严重中断危机中都能保持健康运行，这将让企业更有可能赢得监管机构以及客户、股东和其他利益相关方的信任。





# 现代化浪潮下的企业运营

如今, 金融机构迫切需要向现代化运营模式转变, 以便在后疫情时代保持竞争力并保障企业战略落地。与此同时, 监管机构也在运营韧性方面开始对企业提出要求。

金融服务运营韧性方面的最新监管议程标志着监管机构开始关注企业如何设计其内部运营模式。此外, 该项监管议程已经在全世界范围内迅速获得支持, 相比财务问题, 监管机构对于运营中断事件可能为金融服务行业稳定性和稳健性带来严重威胁的风险更加警惕。

有鉴于此, **企业必须着手应对不断加强的运营韧性监管审查**。金融服务运营模式亦须适应这种局面。

随着各国开始逐步走出疫情危机, 企业需要确保其运营模式适应商业环境的新趋势, 而非回到2020年初的状态。

最新运营模式必须反映客户和员工偏好、定位策略、新兴技术和经济需求在过去一年的变化情况。

图1: 运营模式变革的推动因素

## 运营韧性监管要求

### 深入了解服务及其重要性

以客户和市场为中心了解服务交付的重要性

### 梳理流程及其依赖关系

了解现行运营模式及其漏洞

### 设定承受力上限

阐明企业运营体系对风险事件的最大承受力

### 针对严重但可能中断企业运营的事件进行情景测试

开发服务和运营韧性测试模型

## 金融服务业 运营模式变革

## 金融机构在后疫情时代商业环境中面临的压力

### 客户偏好

转向数字化服务交付并与竞争对手保持同步

### 经济环境

面临成本和违约率提高以及长期利率降低的问题

### 盈利能力

恢复短中期盈利能力, 控制运营成本

### 商业生态系统

通过外包、离岸外包和充分利用供应链提高效率

### 运营安全性

保护数字化系统免受故障或攻击风险





**本文认为，金融机构必须同时考虑后疫情时代运营环境中的商业压力以及与运营韧性相关的监管要求。**二者（见图1）都将对企业设计目标运营模式的方式产生重大影响。

监管议程的核心目标是帮助企业深入了解“严重但可能发生的”中断事件对于企业运营有何影响，并且推动企业采取行动增强重要或关键服务在面对此类威胁时的韧性。

并非所有运营都会受到同等程度的监管审查。英国的运营韧性监管方法主要依据以下原则：监管机构将会重点关注向外部利益相关方（例如客户、交易对手或整个金融市场）交付重要业务服务所需的运营。巴塞尔银行监管委员会在运营韧性原则中（2021年3月发布）提出的全新监管方法同样表明应当优先考虑关键运营的韧性。<sup>11</sup>

尽管所有运营的韧性都至关重要，但是监管优先级排序工作可以帮助企业深入了解，在运营模式设计中可在哪些领域将运营韧性理念置于首位以获取最大收益以及可在哪些领域降低运营韧性理念的优先级。

### 韧性设计

由于技术和监管领域发展较快，金融机构的运营模式在新冠疫情爆发前几年一直处于不断变化的状态。新冠疫情爆发以来，企业被迫开展运营转型以打破社会和经济限制，并且搁置了许多变革计划。随着限制因素逐渐消失，运营模式升级和改进需求迅速回升。但随之而来的风险就是，这些升级并不适合金融服务运营韧性监管力度显著加强的环境。

本文认为，企业应从长远角度考虑运营韧性对于未来四到五年后的目标运营模式有何影响。未能综合考虑此类问题将会带来一定风险——未来的监管干预可能打乱企业的运营模式变革计划，以及采用被动反应的方法修复监管机构发现的运营漏洞，这将会导致企业寻求规避此类问题的成本和复杂性有所增加。

对于企业而言，更好的方法是了解监管议程在实施过程中对于运营模式设计有何影响以及如何在运营过程中进行“韧性设计”。<sup>1</sup>在理想情况下，企业应当利用运营韧性推动运营模式改革。

本报告阐述了我们对于运营模式的看法以及本文认为运营韧性可能带来的机遇和挑战。然后，我们将针对高管团队如何将运营韧性理念融入运营模式设计提供建议。

报告最后解释了在效率、速度和数字化服务交付对于企业取得成功至关重要的后疫情时代，我们为何认为韧性化运营模式将会成为金融机构的关键竞争优势。



1. “韧性设计”是指企业应确保其运营模式可以实现业务多样化、人员精简化和资源最大化，从而帮助其在逆境之中沉着应对、顺时而变并且最终实现繁荣发展。



# 金融服务运营模式

有效的运营模式应当能够支持企业战略有效落地。

金融机构需要改进运营模式，确保交付的可持续性和竞争力，在控制成本的同时充分利用大数据、智能算法、去中心化和数字化交付模式等创新技术。

本文认为，金融机构的运营模式包括四个可以支持企业实现战略的独立组成部分（见图2）：

- **客户偏好**：了解向终端用户（包括消费者、客户、交易对手或其他利益相关方）交付的产品或服务以及使用的渠道。客户偏好由图中三角形底部三个模块共同支撑。
- **流程和治理**：明确向终端用户/消费者交付产品和服务所需的端到端步骤。就该组成部分而言，企业需要尽可能地简化、自动化或消除非增值环节。
- **数字化和数据资产**：指企业交付服务时使用的系统、工具和数据。数字化和数据资产可以帮助企业开展运营和执行任务。
- **工作结构**：考虑向终端用户/消费者交付服务所需的角色、能力、职责、工作方法、员工位置 and 外包模式。

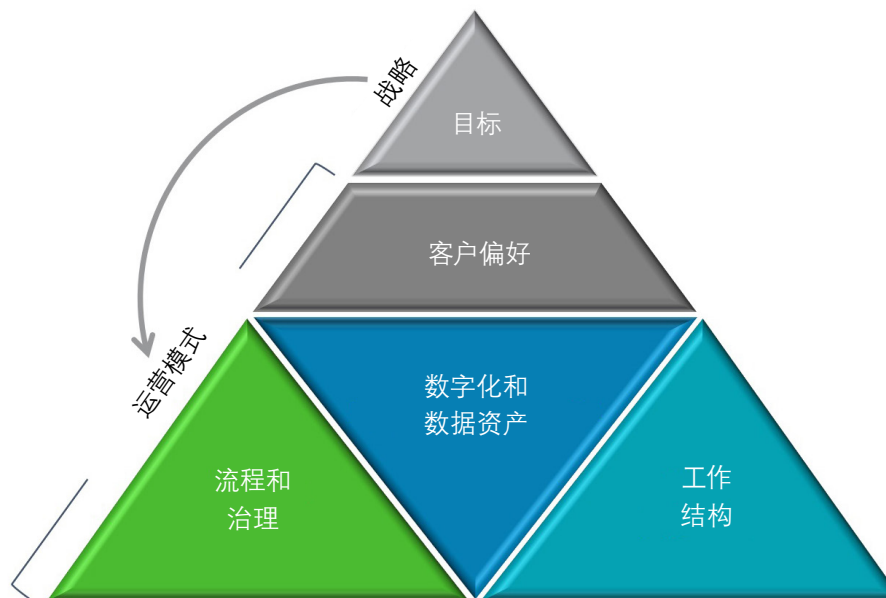
## 与运营韧性的交叉关系

设计运营模式与增强重要业务服务的运营韧性之间存在明显的相似之处。

运营模式的客户偏好部分侧重于识别交付给外部终端用户/消费者的价值，正如运营韧性可以推动企业识别重要服务失效对于外部利益相关方的影响。

运营模式的三个支持部分对于增强运营韧性至关重要。然而，监管机构的最终目标是保护客户和市场不受干扰。因此，重点关注客户偏好将会导致企业难以了解针对运营模式基本组成部分所做的改变对于其在运营中断期间交付服务的能力有何影响。

图2：运营模式如何支持企业实现其战略和目标





# 运营韧性理念带来的挑战和机遇

## 关于运营韧性理念与运营模式设计的融合对于企业有何影响存在两种观点：

- **监管议程引发的挑战：**由于存在监管要求，企业单纯基于商业因素构建的运营模式一般很难满足要求。例如，企业在寻求将某个业务流程外包给第三方供应商时，如果该流程从交付及企业运营角度来看必不可少，此时若第三方供应商发生业务中断危机，企业必须马上找出可以替代原有流程的机制方案，并维持服务交付的持续性。本报告第13页和第14页的“聚焦”部分将会对此进行深入探讨。
- **运营韧性带来的机遇：**落实运营韧性监管要求或实施完善的韧性化运营模式可以帮助企业解锁全新的运营模式设计机会。其中一个示例就是梳理重要服务的基本流程及其依赖关系。这项工作可以帮助转型团队深入了解企业的运营漏洞并且确定在变革计划中可能遇到的风险或困难。

关于运营韧性可为运营模式设计带来的挑战和机遇详见图3。

**企业应当仔细思考其在运营模式的底层支撑环节**（流程和治理、数字化和数据资产以及工作结构）**面临哪些具体的挑战和机遇**，这可以帮助企业深入评估其运营模式在运营韧性监管力度不断加强的环境中可能发生什么变化。

### 充满挑战的灰天鹅时代

后疫情时代的运营环境将在运营模式设计和运营韧性方面为金融机构带来挑战。

新冠疫情表明，非金融事件可能对金融服务行业的运作产生系统性影响。监管机构已经表示，他们现在对可能破坏金融体系的运营威胁更加警惕。

运营威胁来源广泛。物联网生态系统的不断发展将会导致金融机构及其客户和供应商的网络攻击面迅速扩大，因此可想而知，未来对企业的网络攻击可能会对更广泛的金融稳定性产生系统性影响。







总体而言, **企业应将新冠疫情的经验作为一个信号, 即其需设计能够抵御“灰天鹅”风险的运营模式**——这类风险看似遥远, 但是在金融市场已有先例存在 (包括其他行业), 并且一旦出现很可能导致企业正常运营活动出现大规模中断。<sup>iv</sup>

这意味着, 当监管机构要求企业针对“严重但可能发生的”情景进行韧性测试时, 他们希望企业的思维不要局限于业内经常发生但已得到解决的常规业务运营中断事件。变革与转型团队应当采用相同的思维方式思考应当如何调整企业的运营模式以应对重大风险。

#### 后疫情时代工作环境中的机遇

就运营模式的三个支持部分而言, 工作结构也许最有可能在后疫情时代对运营模式产生实质性影响, 原因在于许多企业可能允许其团队采用混合工作模式。

混合工作模式可为企业带来诸多机会, 包括在全球和跨区域人才库的基础上提高团队配置的灵活性。允许员工自由选择工作地点和时间似乎也将成为金融机构在吸引和保留员工方面的一个关键优势。<sup>v</sup>

为发挥上述优势, 企业需要确保混合工作模式不会使其业务运营稳定性变得更加脆弱。金融机构在新冠疫情期间的经验表明, 大多数企业对于快速转向远程办公适应性较强, 但是如果远程办公成为常态, 企业需要全面考虑永久采用混合工作模式对于运营韧性有何影响。这将导致企业在向几乎不进行现场办公的员工灌输风险文化方面可能收效甚微, 并且某些控制措施亦可能受到那些为远程办公员工所设计的临时措施的影响。

在资本市场领域开展业务运营的企业应当考虑工作结构变化对于价格敏感信息的处理和控制在交易员可能已不在独立办公空间工作的情况下。

监管机构已经明确表示, 过去一年, 在行业韧性水平达到要求的情况下, 其对企业的韧性运营情况并不满意。<sup>vi</sup>为满足监管期望, 金融服务行业需要通力合作增强运营韧性、提高运营效率。







图3: 运营韧性理念带来的挑战和机遇

挑战		机遇	
<b>流程和治理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>额外的安全控制和流程将会增加服务交付的复杂性</li> <li>外包流程将会降低企业在监管合规方面的直接把控力</li> <li>负责企业运营韧性的高管将对运营模式变革失败承担责任</li> </ul>	<b>流程和治理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过完善的流程机制加深各个业务环节参与者对业务架构的理解</li> <li>明确了解服务交付流程之间的“衔接”情况</li> <li>确定简化现有流程和职责以及降低运营成本的方法</li> </ul>
<b>数字化和数据资产</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全或集中风险可能导致外包面临监管阻力</li> <li>频繁的IT运营模式变革需要进行更多映射/测试以满足监管要求</li> <li>日益加深的数字化依赖将会增加对于成本较高的人工替代系统的需求</li> </ul>	<b>数字化和数据资产</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>深入了解数字化和数据资产如何推动变革团队改进IT变革管理</li> <li>了解企业使用的技术应用并对其进行简化</li> <li>推进企业在不同国家和地区和监管政策下建立更加一致的技术安全体系</li> </ul>
<b>工作结构</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>混合工作结构可能加剧网络安全风险</li> <li>分散或离岸工作结构更易受到边境限制和政治干预的影响</li> <li>技术落后的离岸交付中心对于劳动力中断事件的适应能力可能较差</li> </ul>	<b>工作结构</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>具有韧性的远程工作结构可以推动落实全球或跨区域人员配置模式</li> <li>包含灵活办公的混合型工作模式可以有效吸引和保留员工</li> <li>通过对企业运营模式及各个环节的梳理, 形成线性化流程, 有助于提升企业自动化程度</li> </ul>



## 运营韧性与现代运营理念的融合

增强运营韧性将成为金融机构推动自身运营模式变革的重要因素。**运营韧性的提升在企业的战略规划中应具有高度优先级，并得到董事会和高级管理层的支持与认同。**

关于变革与转型团队如何将运营韧性理念融入运营模式设计决策的问题，负责企业运营韧性的高管应在集团范围内（可能横跨多个法律实体和国家地区）采取“自上而下”的方法并且设定一致基调。

这将帮助企业避免为满足个人用户需求而提供大量定制服务，从而实现成本节约。

我们在《韧性无界：金融机构应当如何应对全球运营韧性监管发展》报告中说明了为何跨国企业应在集团范围内采取统一方法以增强运营韧性。

该方法取得成效的关键在于如何将运营韧性理念优先融入最有可能受到监管审查的运营。根据图4的第二条原则，在针对预期运营韧性设定较高影响承受力的情况下，监管审查可能最为严格。现行监管举措的初步结果显示，这些举措可能涵盖企业在更广泛的体系中发挥作用的领域，例如支付领域。

该方法侧重于帮助企业保持在影响承受力阈值之内，利用企业开发的运营韧性工具（尤其是测试方法）改进运营模式设计选择。

**为实现上述目标，董事会和高级管理层可以应用图4所列的三条原则。**





图4: 运营韧性与现代运营理念的融合的三条原则



### 1. 一致性原则: 在集团范围内采取策略目标具有一致性

高管团队需要通过构建统一的战略目标与战术策略, 以确保企业在构建自身运营体系、提升运营韧性的同时可以保持高度的协同, 在业务流程构建与产品交付要求上实现标准化, 并建立清晰明确的权责体系, 推进集团运营韧性和运营模式的一体化。该原则同样可以有效推进集团文化变革转型, 并将运营韧性推到企业文化关键位置。



### 2. 承受力原则: 基于企业对不同风险场景的承受能力, 设计行动方案

针对特定运营或服务场景, 运营韧性理念在运营模式设计中应当占据优先地位。团队需要评估在该场景下可能面临的风险事件及其对企业运营的影响, 针对可能会影响甚至中断业务开展的情景, 设计团队需提出变革方案, 并阐明新的运营模式下该业务场景是如何抵御此类风险事件的。



### 3. 持续测试原则: 利用大量场景测试持续完善更新运营模式

随着各类风险测试工具与模型的不断完善, 企业应当有效利用各类工具定期与不定期测试自身在不同风险场景下的运营韧性, 利用导向型工具评估不同风险事件对企业运营造成的影响, 识别当前企业承受力可能存在的短板。这将帮助企业确定需要针对哪些领域 (例如可替代性、系统备份和人员精简等) 做出额外投资以便继续推进运营模式变革。



# 运营韧性的发展阶段

对于大多数金融机构而言，在集团层面实现运营模式设计与运营韧性理念的融合需要经历多个阶段。

未来几年，金融机构可能首先需要致力于在新的环境下实施构建新的运营框架以满足运营韧性的要求，但是这主要取决于企业所在司法管辖区的具体规定。英国要求金融机构须在2022年3月31日前完成框架实施，而美国和其他地区的监管机构亦可能督促金融机构在类似的时间节点前完成这项工作。

运营模式设计团队将在所有阶段发挥重要作用，但是本文认为

其在“融合阶段”将发挥尤为重要的作用（见图5）。

在此阶段，企业将会完成前期的合规和实施工作，并按监管预期修复漏洞以及确保重要服务达到其所设定的影响承受力。

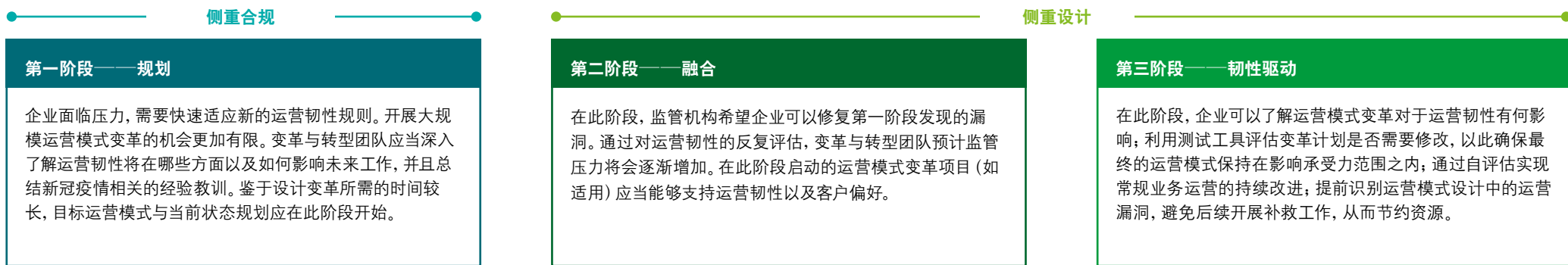
在英国，融合阶段大致可以贯穿运营韧性监管期望的三年计划（2022年3月31日至2025年3月31日），但是英国监管机构可能希望某些企业在融合阶段结束前展现出韧性驱动特征。但是所有司法管辖区都希望企业可以在此阶段按照监管机构确定或要求的方式改进业务运营以增强运营韧性。

在此关键时期，明智的运营模式设计决策可以助力企业实现上

述目标以及更加广泛的业务战略。然而，**不以运营韧性理念为基础的运营模式变革决策可能难以获得监管认可**，即便能够实施，监管机构也可能提出停滞、取消或补救要求。

此外，董事会和高级管理层还需要考虑，**在监管框架实施期间及之后，运营韧性对于并购活动有何影响**。变革与转型团队需要阐明合并后其将如何整合和简化不同运营模式，同时帮助企业保持在影响承受力范围之内。这有助于满足监管要求，并且从IT和运营的角度来看，这也可以降低交易失败率。此外，针对合并引起的运营失败情景进行基于运营模式的测试，将进一步降低交易失败率。

图5: 运营模式设计与运营韧性理念融合的三个阶段



当下

最终状态





### 聚焦：运营韧性的构筑原则

运营韧性理念在运营模式设计中发挥的作用因变革的时间和具体情况而异。本节旨在探讨企业在图5中的“融合阶段”（运营韧性规则已经出台，运营韧性监管预期逐步提高）**向第三方供应商进行外包时如何兼顾运营韧性。**

在此阶段，企业发起的新变革计划将会受到严格审查。监管机构希望确保此类计划不会影响企业持续建立运营韧性，甚至可以帮助增强运营韧性。如今，监管机构愈发关注第三方供应商向金融机构提供服务时可能带来的系统性风险，这会导致监管审查力度不断加大。

变革与转型团队可以根据图6确定运营韧性与目标运营模式设计的相关性。

首先，变革与转型团队应当确定运营模式是否支持需要接受监管审查的重要服务。如果答案为“是”，则表明企业不仅需要遵守适用的外包和第三方风险管理准则（例如英国审慎监管局和欧洲监管当局的监管规定），同时需要面对运营韧性受到更多关注以及负责监督工作的高管（例如英国高级管理人员及认证制度中的SMF24）承担更大职责的局面。

此外，变革与转型团队还需要考虑第三方供应商或外包职能失效是否会影响企业在已设定的影响承受力范围内交付重要服务的能力。如果答案为“是”，则表明此类第三方合作关系极有可能成为服务交付中的薄弱环节。在这种情况下，运营模式变革的运营韧性必须被列为优先考虑因素。

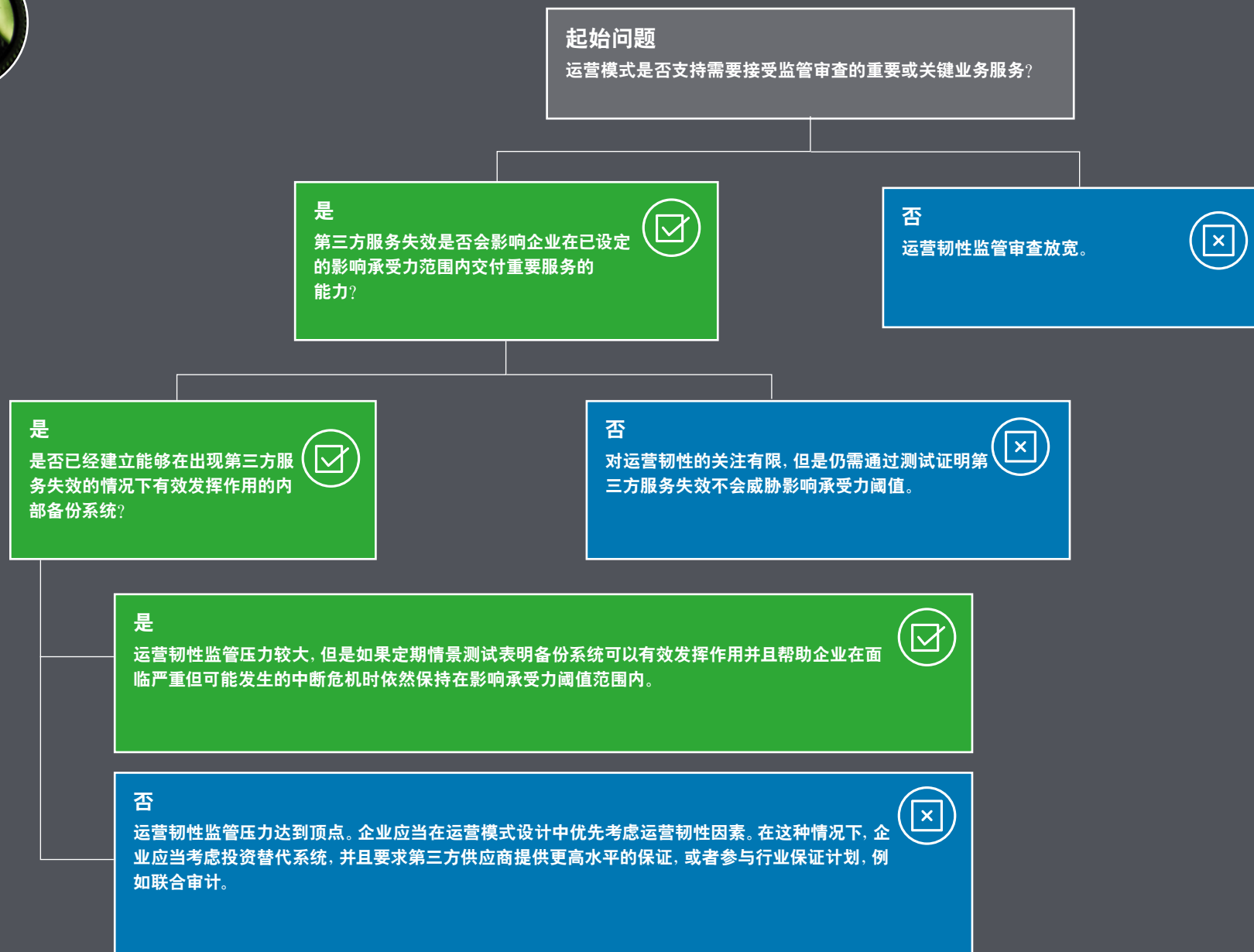
对于涉及外包的新计划（例如将遗留的本地基础设施迁移至云端），企业必须抓住机会针对运营模式进行“韧性设计”。在英国等司法管辖区中，非常重视运营韧性问题的监管机构指出，关键第三方合作关系面临严重但可能发生的中断危机时，企业不能再依赖其第三方供应商并且必须采取基于可替代性的退出战略。如果企业拥有可以快速用于交付相同服务的替代系统或流程，那么针对此类系统进行投资并且通过韧性情景测试确保系统功能将对企业满足监管期望大有帮助。

企业应当要求第三方供应商针对其在数据安全、网络安全和物资分包管理等方面的运营韧性提供更高水平的保证。就关键第三方合作关系而言，企业应当开发可以持续监控第三方供应商并且支持前瞻性风险管理的实时风险情报工具。此外，企业可让第三方供应商参与业务连续性和灾难恢复测试，以便深入了解运营韧性可能带来的挑战。

对于单个企业而言，与大型云服务提供商开展针对提供更高水平保证的合同条款进行谈判可能比较困难，但是本文认为在未来两到三年内，金融机构可以通力合作应对这一挑战。某些监管机构认为“联合审计”（多家金融机构联合评估共享第三方供应商的韧性和安全性）将会成为满足运营韧性监管期望的有效解决方案。



图6: 决策树——运营韧性在运营模式设计中需要发挥的作用 (外包情景)





# 韧性化运营模式带来的竞争优势

鉴于影响金融服务行业运营中断的场景愈加复杂和影响加深，全球监管机构纷纷开始着手推进增强行业的运营韧性。

因此，运营韧性成为监管重点。**但是本文认为，企业可以利用运营韧性开发韧性化运营模式，助其从容应对未来威胁，而非仅将运营韧性视为一项合规工作。**

韧性化运营模式可以从五个方面为企业带来竞争优势（见图7）。这些竞争优势将会帮助企业利用运营韧性赢得客户、监管机构和更广泛的利益相关方（股东、评级机构等）的信任。

随着新参与者进入金融服务行业，传统企业需要面对更加激烈的竞争，因此获取客户信任变得尤为重要。

企业可以通过韧性运营直接赢得客户信任——随着网络威胁日益复杂，IT事件愈加频发并且影响广泛，因此韧性运营可能会成为客户的首要考虑因素。

此外，韧性化运营模式亦可帮助企业间接赢得客户信任，特别是当社会偏好发生变化时，这种运营模式可以支持企业更加灵活地采取行动并且更加迅速地提供新的服务和交付方法。

## 仅满足最低监管要求的风险

在目前严格控制成本的大环境下，许多企业都会质疑，为何满足最低监管要求还远远不够。仅满足最低监管要求可能导致企业在运营韧性方面落后于竞争对手。没有企业希望落后于人。

金融服务行业近期发生的事件表明，技术韧性可以帮助企业转型成为更加精简、更具成本效益和竞争力的组织。我们在《前沿：运营韧性与欧洲银行业演变》报告中提出，运营韧性不足通常会成为数字化转型（无论是变革计划亦或数字原生业务的整合）的关键阻碍，尤其是对于复杂的跨国企业而言。

某评级机构还指出，由于网络韧性不足可能造成声誉损害，因此金融机构的网络韧性与信用评级之间存在潜在关联。有鉴于此，该评级机构建议企业在开展数字化转型的同时进行中断事件恢复规划。<sup>vii</sup>

图7：韧性化运营模式带来的竞争优势

	<b>维护现有客户</b> ——通过韧性运营（减少中断频率和/或迅速解决中断问题）维护现有客户和吸引新客户。
	<b>获取客户信任</b> ——客户可能更加愿意使用或购买同一企业推出的新平台或新产品。
	<b>限制监管干预</b> ——运营韧性监管中发现的漏洞不太可能导致监管机构加强监管审查力度或要求进行正式审查。
	<b>完善变革计划</b> ——在影响承受力范围内实施经过规划和测试的变革计划可以提高成功率。
	<b>实现成本削减</b> ——对于交付重要服务所需的流程拥有深入的端到端理解将有助于精简低效程序并且实现资源利用最大化。



此外，监管机构也不可能对仅寻求满足最低运营韧性监管要求的企业给予较高评价。运营韧性不是需要严格遵守的监管要求，而是针对金融机构应用创新思维、采取独立行动以及金融服务行业开展通力合作提出的一系列期望。

鉴于企业的技术和运营环境日益复杂以及企业面临的潜在威胁不断增加，**运营韧性监管期望亦将随时间推移而变化**。一位监管机构高级官员近期表示，由于网络威胁的性质不断变化，金融机构的运营韧性构建之路没有终点。<sup>viii</sup>即便存在终点，最初实现的价值也会逐渐减少。

如今，监管环境不断变化，企业需要思考运营韧性对其持续发展有何影响。这将迫使企业在其期望的运营模式（基于纯粹的商业需求）与符合监管要求的运营模式之间做出权衡取舍。尽早发现二者之间的矛盾关系将有助于建立更加稳定和可持续的运营模式。如果企业能够向监管机构证明其已将“韧性设计”融入重要服务运营变革，则其将会降低监管干预的可能性（例如导致需要开展事后补救工作的正式审查）及其可能带来的声誉损害。

自2008年金融危机以来，行业公认的竞争优势是企业能够在面临金融压力时彰显强大韧性以获取并维持监管机构、股东、客户和其他利益相关方的信任。我们完全有理由相信，随着运营威胁不断增加，能够彰显运营韧性的企业将会获得更多优势。

“如果过去十年银行监管的目标在于设计规则以使银行资产负债表更具韧性，那么未来十年银行监管旨在推动银行改善风险文化、增强运营韧性，并且至少实现财务韧性在过去十年的增幅。”

Carolyn Rodgers, 巴塞尔银行监管委员会秘书长<sup>ix</sup>







## 机遇稍纵即逝

监管机构从未如此直接地关注金融机构的内部运营（内部运营可以支持金融机构向客户和更广泛的市场提供服务）。

尽管运营模式变革方面存在诸多监管要求，但在设计支持重要服务的运营模式时，金融机构需要特别考量运营韧性因素。

金融机构可以抓住当下机遇，利用运营韧性监管压力推动构建韧性化运营模式。运营韧性和运营模式设计对于金融服务行业而言都必不可少，但是如果运营模式设计不能维持或增强运

营韧性，则二者之间可能经常出现相互矛盾的情况。解决此问题的关键在于尽早采取行动，因为准备充分的企业可以透过近期的监管要求深入了解运营韧性在未来四至五年内对于运营模式可能产生什么影响。

然而，机遇稍纵即逝。从各司法管辖区实施运营韧性监管方法的时间计划来看（目前已知英国的监管方法），许多企业需要在未来几年内完成大量的漏洞修复工作。在这段时间内，如果企业仅致力于满足最低运营韧性监管期望，则其可能远远落后于竞争对手。

变革与转型团队应立即着手针对融合运营韧性和以运营韧性为导向的前瞻性运营模式设计方法进行规划。

就运营模式设计方法而言，企业拥有充分的自由决定权。本文认为，企业应尽早采取妥善全面的行动并将运营韧性理念融入运营模式设计，从而在监管和商业方面获得优势。





## 尾注

---

- i. Bank of England, [Operational Resilience: Impact tolerances for important business services](#), 29 March 2021.
- ii. Basel Committee on Banking Supervision, [Principles for operational resilience](#), 31 March 2021.
- iii. Deloitte, Resilience [Reimagined: The resilient business](#), blog, 10 September 2021.
- iv. Aon, [Respecting the Grey Swan: 40 years of Reputation Crises](#), 2021.
- v. Deloitte, [The Future of Banking: The Employee Experience Imperative](#), 2021.
- vi. Bank of England, [Resilience in a time of uncertainty](#), speech given by Nick Strange, 6 October 2020.
- vii. S&P Global Ratings, [Cyber risk in a new era: The effect on bank ratings](#), 24 May 2021.
- viii. Bank of England, [Cyber Risk: 2015-2027 and the Penrose steps](#), speech given by Lyndon Nelson, 25 May 2021.
- ix. Basel Committee on Banking Supervision, [The changing role of a bank supervisor](#), speech given by Carolyn Rogers, 25 May 2021



# 联系人

如对本报告有任何疑问, 请联系德勤欧洲、中东和非洲地区监管策略中心团队成员或运营模式设计、运营韧性、网络风险或第三方风险管理专家。

## 报告作者



**David Strachan**

合伙人

欧洲、中东和非洲地区监管策略中心  
负责人

电话: +44 20 7303 4791

电子邮件: [dastrachan@deloitte.co.uk](mailto:dastrachan@deloitte.co.uk)



**Scott Martin**

高级经理

欧洲、中东和非洲地区监管策略中心

电话: +44 20 7303 8132

电子邮件: [scomartin@deloitte.co.uk](mailto:scomartin@deloitte.co.uk)



**Amar Duggal**

高级经理

金融服务业管理咨询

电话: +44 20 7303 7751

电子邮件: [arduggal@deloitte.co.uk](mailto:arduggal@deloitte.co.uk)



**Ana Garcia**

高级咨询顾问

金融服务业管理咨询

电话: +44 20 7007 1296

电子邮件: [acgarcia@deloitte.co.uk](mailto:acgarcia@deloitte.co.uk)

## 德勤联系人



**Orlagh Tuite**

合伙人

金融服务业运营模式主管合伙人

电话: +44 20 7303 8219

电子邮件: [otuite@deloitte.co.uk](mailto:otuite@deloitte.co.uk)



**Rick Cudworth**

合伙人

声誉、危机与韧性

电话: +44 7303 4760

电子邮件: [rcudworth@deloitte.co.uk](mailto:rcudworth@deloitte.co.uk)



**Danny Griffiths**

合伙人

第三方风险管理

电话: +44 20 7007 9296

电子邮件: [dangriffiths@deloitte.co.uk](mailto:dangriffiths@deloitte.co.uk)



**Sarah Black**

合伙人

金融服务业运营韧性主管合伙人

电话: +44 20 7007 9543

电子邮件: [sarahblack@deloitte.co.uk](mailto:sarahblack@deloitte.co.uk)



**Nick Seaver**

合伙人

全球金融服务业网络风险服务主管合伙人

电话: +44 20 7303 7097

电子邮件: [nseaver@deloitte.co.uk](mailto:nseaver@deloitte.co.uk)



**Simon Brennan**

总监

欧洲、中东和非洲地区监管策略中心

电话: +44 20 7303 5267

电子邮件: [simbrennan@deloitte.co.uk](mailto:simbrennan@deloitte.co.uk)



# 中国联系人



**吴卫军**

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5999  
电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn



**尤忠彬**

德勤中国管理咨询  
银行业主管合伙人 (中国大陆)  
电话: +86 21 2316 6172  
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn



**徐天石**

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人  
电话: +86 10 8534 2988  
电子邮件: kentxu@deloitte.com.cn



**花磊**

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人  
电话: +86 10 8512 4907  
电子邮件: leihua@deloitte.com.cn



**刘绍伦**

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人  
电话: +86 10 8512 5598  
电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn



**岑学锋**

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人  
电话: +86 20 2831 1788  
电子邮件: kcen@deloitte.com.cn



**吴洁**

德勤中国金融服务业  
风险咨询合伙人  
电话: +86 21 6141 2237  
电子邮件: kwu@deloitte.com.cn



**何晓明**

德勤中国金融服务业  
风险咨询合伙人  
电话: +86 10 8512 5312  
电子邮件: the@deloitte.com.cn





# CENTRE for REGULATORY STRATEGY EMEA

德勤监管策略中心提供敏锐深刻的洞察和意见，专为协助全球大型金融机构管理区域性及全球性监管政策的战略影响和综合影响而设。中心集合了来自美洲、亚太、欧洲中东非洲地区德勤资深风险、监管和行业专家的力量——包括由前监管机构成员、行业专家以及商业顾问所组成的强大阵容，对监管在商业模式和策略上的影响都有着深刻的理解。

因我不同  
成就不凡

始于 1845

## 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](http://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强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球约330,000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，包括乌克兰、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](http://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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0805129