

全渠道银行业

从事务处理、到优化客户体验



作者: *Danny Tang* 与 *Kwafo Ofori-Boateng*

常出行的旅客希望航空公司知道他们喜

欢怎样的座位和路线。消费者希望零售商能够基于他们的以往购物习惯来提供适当的产品建议。银行业客户也有同样的期望。现在,手握大权且见多识广的消费者要求银行基于他们的首选时间、地点及互动方式来提供个性化服务。银行若能满足这些需求,将能够与客户建立更加深入持久的合作关系;否则将被竞争对手甩在后面。

全渠道:迫切需求

客户用于接入银行业务服务的自有设备或银行设备数量与日俱增。现在,客户认为随时随地使用多类设备进入自己银行账户并访问信息是理所当然的事情。客户互动点的爆炸性增长模糊了传统渠道之间的界限。银行已经意识到他们必须要改变渠道构建与管理方式。现在,全渠道银行业务只是参与竞争的入场券,而不是竞争优势。随着银行匆匆开始给各种类型和功能的设备构建银行应用,许多银行为了回避困难都选择了省事的架构方法。因此,当他们面对数字激增的大潮时,不免倍感压力。快速推出新应用将会在不经间产生多个负面结果,如造成更多的渠道孤岛以及高度不一致的客户体验等。银行需要从高度重视客户体验的行业借鉴经验。一直以来,银行都将大部分精力集中在交易执行工作上,其实,它在整个银行工作中所占的份量并不是很重。虽然提供便利的、可靠的、准确的事务处理能力仍然至关重要,但我们认为银行应该借鉴零售业的经验,向他们学习如何通过全渠道来吸引客户。每当客户操作计算机时、使用他们的设备搜索商店或产品时、或者呼叫客户服务部门时,他们都会留下信息踪迹。循着这条电子记录,您将能更加细致入微地了解客户,与他们建立更加亲密的关系。

全渠道:定义

全渠道远远不仅局限于提供多种方式供客户开展交易,而是致力于通过多种渠道在客户与他们的金融机构之间实现无缝的、一致的互动。虽然多渠道专注于交易,但全渠道却专注于互动。经济学家认为,将全渠道作为战略的公司将使客户能够“通过智能手机、平板电脑和笔记本电脑进行购物,甚至在店内也不例外,就像这些销售人员拥有无尽的记忆力和惊人的判断力,因此对客户喜好了如指掌一样。”¹

对于银行,IBM给出的全渠道定义如下:全渠道的构建基础是多渠道战略,多渠道战略使用户能够随时随地通过任何设备接入信息,从而横跨多条渠道获得一致体验。全渠道使客户能够通过多个接触点开展互动,而这些接触点都能捕获到客户的意图、从中提取洞察力、并且通过最佳方式开展个性化的客户对话。通过全渠道战略,银行不仅能够满足客户的明确需求,而且还能预测他们的需求与喜好。

全渠道：与多渠道的区别

对于从多渠道到全渠道的演进，IBM在“图1”给出了自己的具体看法。

全渠道对多渠道而言，不是替代而是增强。多渠道仍是交付全面的全渠道体验的重要基础。

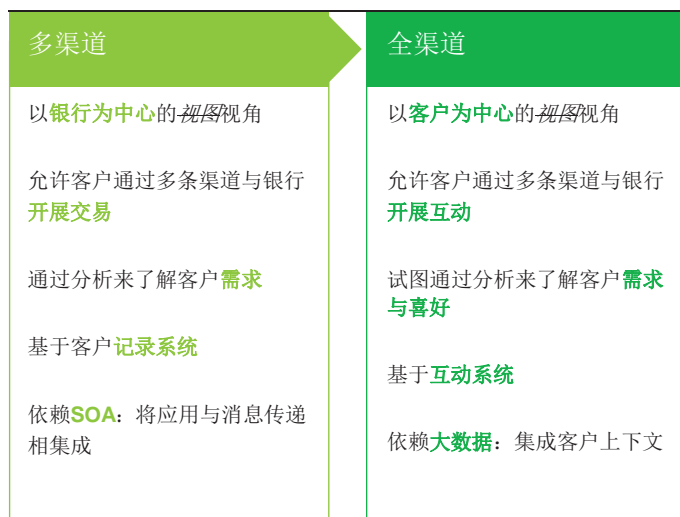


图1. 过渡到全渠道银行业将把银行的工作重点从交易转向客户。

以客户为中心 vs. 以银行为中心：银行一直将工作重点放在可靠地管理客户钱款以及准确地处理交易上面。全面深入地了解客户通常都是出现问题之后产生的想法。当设计客户体验时，银行必须要打消以银行为中心的念头，转而以客户为中心。

互动 vs. 交易：在多渠道体验中，客户使用多类介质与金融机构开展交易。从多渠道演进成全渠道表示银行已将注意力转移到与客户互动上面。

预测需求与喜好 vs. 满足需求：几乎没有任何客户会对支票成功存入及账单按时支付感到欣喜，因为这些都是他们意料之中的简单事情。只有当体验超出预期值时，他们才会有欣喜的感觉。银行必须提升高度，不仅满足客户需求，而且还能预测客户需求与喜好，力求超出客户预期。

基于互动系统 vs. 记录系统：客户互动虽然拥有宝贵的价值，但同时也具有有时不可靠、非结构化甚至不准确等特征。银行需要部署不同类型的系统：互动系统。不同于数据100%准确完整的记录系统，互动系统中的数据可能是失真的，只有经过挖掘才能提供宝贵的洞察力。

依赖大数据 vs. 服务导向架构：服务导向架构(SOA)是银行一直用于构建多渠道环境的方法。SOA可确保组件能够通过规范化途径彼此互动，从而实现更加轻松的集成并且提高可复用性。全渠道以大数据为基础，这项技术将使得银行可以管理并且分析各类数据。

全渠道：部署

银行必须要采取三层方法来构建全渠道体验：捕获客户意图、管理互动系统、提取并且利用可行的洞察力。

捕获：银行必须利用不同的渠道分析技术来跨越各条渠道从客户互动中捕获到客户的意图(在依法得到客户同意的前提下)。例如，在互联网上，银行可通过web分析技术来分析客户的在线行为。对于移动设备，银行可收集基于位置的信息来帮助他们洞悉客户生活。在联络中心，银行可使用语音分析技术来洞悉客户的心情。在社交网络，银行可使用社交情绪分析技术来了解客户情绪。

管理：银行通过各种渠道捕获的客户意图将呈现出多种形式，包括结构化和非结构化，如视频、音频及自由格式文本等。这些信息具有模糊性质，经常不会是100%准确。银行必须独立于结构化的、可信的记录系统，在互动系统中单独对其实施存储与管理。

分析：现如今，大数据技术现已足够成熟，使得银行能够快速可靠地提取洞察力。这些洞察力将使得银行能够进一步了解客户，对于帮助银行提供智能服务和差分服务以及开展更有针对性的营销活动具有不可限量的价值。

结论

银行业的经营理念正在发生改变。随着客户对新技术的接受度越来越高，他们与银行开展互动的方式也呈现出多样化趋势。不同于以前的客户，现在的客户都是见多识广并且享有控制权的消费者，不再能够接受“固定单一的”待遇，而是希望银行根据他们的喜好提供个性化服务。部署健全的多渠道基础架构并且提供全渠道体验，使得客户可以在每一个接触点都能享受到无缝的个性化服务。对银行而言，这也正是他们利用丰富客户信息的好机会。随着世界的数字化水平越来越高，那些利用全渠道机会的银行才能在未来脱颖而出，否则将痛失竞争力。



作者简介

Danny Tang负责给IBM全球银行业部门开发提供渠道转型及前线部门数字化解决方案。他辗转于世界各地来帮助银行解决紧迫的问题，如移动、社交商务、分行银行业、以及前线部门中由洞察力驱动的其他转型问题。担任这个职务之前，Danny曾于2009至2011年间在上海担任IBM大中华区软件集团金融服务业解决方案部门总经理。Danny持有两项专利，曾在多次会议和活动中发表演说，编著过多篇商业和技术文章。作为IBM IT Architect Board成员，他还参与了IBM IT架构师职业战略方向的制定工作。Danny获得加州大学洛杉矶分校安德森商学院金融与运营管理系颁发的MBA学位。

Kwafu Ofori-Boateng是IBM负责给银行业及金融市场机构开发IBM前线部门转型解决方案的全球总监，监管IBM创见的开发与交付工作，以便推动创新并且面向银行业和金融市场提供与众不同的前线部门、客户服务及多渠道转型能力(移动、社交、互联网)。他负责给世界各地的高级银行业主管提供建议，告诉他们如何与全球趋势及客户需求保持同步，并且宣传IBM技术如何能够帮助他们实现移动银行业与社交商务以及非结构化数据分析。Kwafu获得匹兹堡大学凯兹工商管理研究生院战略研究系颁发的MBA学位。

参考文献

1 来源：“Mixing bricks with clicks”，《The Economist》，2013年3月27日

IBM公司2014年版权所有

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

本文2014年3月在美国制作
保留所有权利

IBM, IBM标识和ibm.com是国际商用机器公司在美国及/或其他国家的商标或注册商标。如果这些或其他IBM商标在本文中第一次出现时带有商标符号(® 或™)，代表这些商标是在美国注册的或者在本文出版时是受通用商标法保护的IBM商标。此类商标还有可能已在其他国家注册或受其他国家通用商标法的保护。如想查看IBM的最新商标列表，请访问：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml，参阅“Copyright and trademark information。”

Guidewire是Guidewire Software, Inc.在美国及/或其他国家的注册商标。

其他公司、产品或服务名称是各自所有者的商标或服务标记。

本文提到的IBM产品和服务，不代表IBM打算在其开展业务的所有国家都提供它们。



请循环使用