

设计可持续发展的数字化 银行



借鉴数字化先锋的经验

在空前变革的时代，技术为银行业客户获取信息提供了前所未有的便利。从这种革命性进步中，更智慧、更高需求的新一类客户应运而生。随之而来的是，新的金融企业迅速采取行动，不断推出新的有吸引力的数字服务。技术进步带来的每次重大变革造就了优胜者和无法适应变革的失败者。拥抱数字化的银行有机会创造新的业务价值，并且能更好地与客户交互。

大批新进入者涌入数字化浪潮中

过去，银行业一直是一个保守行业，一直享受着银行监管法律法规与政策制度限制带来的高准入门槛的保护。而云计算、移动、社交和分析技术的新型数字技术则大大降低了准入门槛。在许多国家，监管机构也放松了管制，鼓励银行业的创新。因此，许多新型全数字金融服务公司正通过全新的独特方式，摆脱陈旧且缺乏敏捷性的系统的束缚和障碍，满足需求并大力发展客户。例如，中国互联网巨头腾讯公司创建了微众银行，正在利用其社交网络和点对点聊天服务庞大的用户群体而获益。欧洲的Tesco、亚太地区的Rakuten和美国的沃尔玛等电子商务领导者也将业务拓展到了银行领域。



在全球范围内，企业家甚至传统银行都在创建纯数字银行或者新式银行（neobank）。BankMobile、Number26、Atom、ZenBanx和NuBank都是最近的金融新闻报道中经常出现的名字。这些新银行有一个共同点—数字技术是其价值定位的核心。

数字银行总体形势

我们发现，新进入者和更传统的数字银行具有一些有趣的特征。它们分为四种模式，如图1所示：

- 模式A – 数字银行品牌：许多传统的全业务银行发现，它们很难吸引千禧一代用户。由于担心现有客户流失，它们不希望改变当前的品牌定位。建立具有独特价值定位的新品牌和基于特定客户群而设计特定的产品是更安全的战略。这些数字化品牌可能作为新银行进行营销，但它们通常尽可能地共享和利用总行的基础设施。例如：OCBC在新加坡建立的FRANK和CaixaBank在西班牙建立的LKXA。
- 模式B - 数字银行渠道：许多开创者和具有前瞻眼光的银行家将消费者需要的体验和传统银行提供的体验之间的差距视为潜在的商机。与模式A的数字银行不同，模式B企业的数字化行为相信，卓越的用户体验必须比品牌更加令人印象深刻，而且可以通过提供注重用户体验的全新移动和在线应用而实现。在后端，这些公司并非从无到有建造一家银行，从而避免传统受监管银行所需要的一系列开销负担，它们通常转销实体银行的产品，而且必须将客户的资金重新存入实体银行有保障的账户。例如：美国的Simple和Moven。
- 模式C – 独立数字银行实体：许多银行业务创新者希望不仅创建差异化的数字用户体验，而且创建真正的端到端业务模式。他们发现，现有的银行机构可能没有创新的思维能力，或者不愿意做出变革。大型银行也可能会发现，现有的银行体系过于死板和孤立，无法为数字化银行提供动力。于是，他们创建了一个独立的实体作为新的数字化银行。除了设立新的数字化渠道品牌之外，模式C的数字银行还依赖更敏捷、更模块化的后端系统向客户提供通畅的端到端体验。新的后端系统也允许这些数字银行在产品层面实现创新。例如：BNP Paribas的Hello Bank。
- 模式D – 原生数字银行：这些是围绕数字技术确立其核心价值定位的完整银行。原生数字银行并不一定指无分行的银行。然而，这些银行的客户预计主要通过数字渠道与银行交互。有些数字原生银行完全没有分行，而有些则选择采用在金融中心、咖啡馆中的面对面交互或者通过视频聊天或移动设备为数字渠道提供补充。例如：德国Fidor银行和加拿大Tangerine。

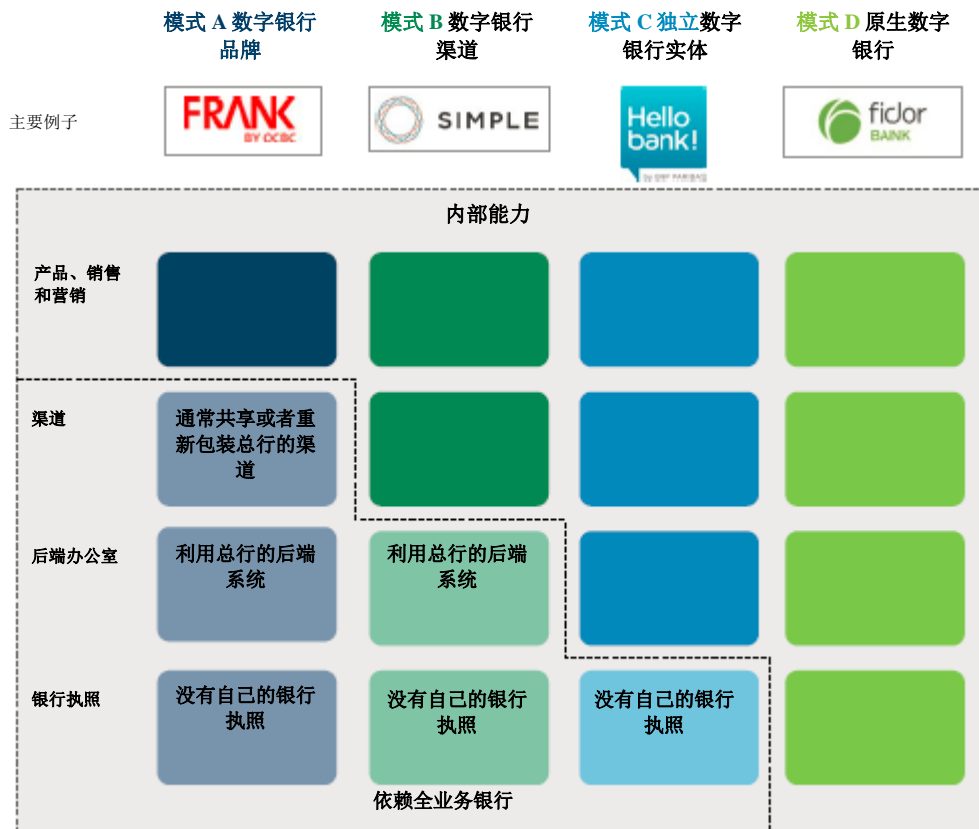


图1. 数字银行模式。

借鉴数字化先锋的经验

通过对某些新进入者的财务状况进行更深入的考察，我们吸取了几条重要经验。数字银行业务模式已经证明，规模经济目前是最重要的关键成功因素。已经实现规模经济的新进入者通常都是传统银行的分支机构，其中许多是模式C银行，例如HSBC的ING Direct和First Direct。成功的银行业务不仅需要通过规模来降低运营成本，而且需要规模来赢得客户的信心。许多客户不会将他们的毕生积蓄托付给他们不了解的互联网公司。这正是传统银行的数字分支机构更容易成长的原因。

如果没有强大的总行已经很著名的品牌和业务范围，大多数独立运营的数字银行都会在赢得客户方面面临着挑战。

第二重要的成功因素是具备为目标客户设计正确体验的能力。一些由企业家创办的直销银行，由于客户体验佳而成功运营，而另外一些由著名传统银行支持的直销银行，则由于客户体验差而遭遇失败。

最后，第三个成功因素是从基础存款产品销售扩展到更复杂的产品和收费收入，从而获得利润的能力。贷款、投资和财富管理产品通常利润极高，但同时，如果没有面对面的交互，这些产品很难售出。客户不经常购买这些产品，因此，数字便利性的重要性不及个人信任度。直销银行大鳄ING Direct USA在2012年被Capital One收购之前，存贷比达到了大约47%。¹Tangerine银行在加拿大也取得了同样的成功，其存贷比低至20%。²尽管有些吹嘘的成分，但据报道，一直在努力的欧洲Zuno银行仅能够贷出7%的存款。³美国财政部在2008年的审计报告中考察了NetBank的失败，最后得出这样的结论：互联网对NetBank来说是筹集现金的有用途，该银行由于提供了较高的利率而获得了大量存款。然而，NetBank无法通过互联网产生贷款和其他收益性资产。⁴

通过考察数字银行的起起落落以及兴盛和挣扎，我们认为，传统银行在数字化银行举措方面比新来者稍有优势，这主要是由于其规模、品牌、美誉度和分行网络决定的。然而，规模和因此导致的企业惯性也意味着它们有更多创新障碍并且需要更长时间内对具有颠覆力量的技术做出响应。银行家必须保持高度警惕。历史表明，一个颠覆者就能够使整个行业发生革命性变化，就像一个电子商务公司亚马逊就决定了许多曾经强大的零售商的命运。新一代数字银行家也在学习并做出调整。例如，最新成立的纯数字银行BankMobile允许每个客户实时与个人理财顾问和金融顾问交流。德国的Fidor银行在其社交社区中建立了忠诚的客户群，并且在成立短短五年后就实现了赢利。

定义真正的数字银行

数字银行并不是由分行数量、App或用户体验来定义的。推出新的移动应用不一定会将传统银行转变为数字银行。关闭几个甚至全部分行也同样无法做到这一点。真正的数字银行必须建立于这样的价值定位之上：即大多数产品和服务通过数字化方式提供。其客户期望使用数字渠道开展日常银行业务活动。数字银行的基础设施必须经过优化，以满足实时数字化交互的要求，而且其文化必须接受数字化技术的快速变革。

设计可持续发展的数字银行

真正可持续发展的数字化银行业务模式意味着银行围绕数字技术不断优化其客户交互、产品、流程和数据。成功的数字化银行不仅在前端具有吸引力，而且在后端也采用高效的数字技术。它们利用移动和数字技术降低客户服务成本的同时也增强更高接触程度的服务。

例如，跨国银行ING Direct设立了咖啡馆，这样，银行可以接触更多的对象。与此相似，多次获奖的USAA没有设立用于开展常规交易的分行，而是在其金融中心向客户提供银行业务建议。快速成长的小企业贷款商Live Oak Bank决定采用无分行模式，但该银行运行了私人飞机业务，允许其理财顾问在达成贷款交易之前亲自会见客户。Hello Bank为客户提供多种联系银行的途径，包括实时移动文本聊天。喜欢通过手机支付账单的客户在遇到问题时可能坚持向真人寻求帮助。便利性对于常规交易非常重要，但对于更复杂的金融决策没有那么重要。数字渠道对于某些活动非常理想，而有些渠道则需要面对面的交流。银行需要在两个方面表现优秀：在客户需要便利性时，银行需要提供数字渠道的便利性，而在客户更看重个人接触时，银行需要与客户密切交流。

银行超越客户期望的12种方式

客户希望从他们的银行获得卓越的体验，但如何才能让这种体验达到卓越的程度？这并不能来自更好的活期账户，而是来自银行与客户交流的方式。银行和客户之间的交互是一种产品。客户希望银行：

- 1) **找到自己。**客户并不希望根据某些广义的人口统计特征被找到，而是根据具体的特征。采用可视化和分析技术发现新的客户群体。
 - 2) **询问自己。**客户希望银行向他们询问金融产品，并且提供服务建议。听取他们对产品、服务和社交问题的意见。
 - 3) **提供建议。**客户希望银行根据交易数据、社交数据以及他们向银行提供的所有不同信息而提供专业建议。通过整合数据在每次客户交互中提供专业建议。
 - 4) **更好地了解自己。**客户希望银行对他们有360度的了解。根据客户希望和需求而提供新的服务。
 - 5) **与自己保持密切联系。**客户希望与向其提供服务的银行以及他们的家庭保持终生关系。使用数据和洞察与客户及其家人保持联系。
 - 6) **激励自己。**客户希望金融机构通过他们各自喜爱的渠道向他们表现出兴趣，及向他们提供知识，通过特制的服务让他们满意。并提供出乎意料的服务让客户感到惊喜。
 - 7) **与自身情况对比。**客户需要对比数据。在同类客户中，谁买了什么产品，他们有什么看法？在虚拟渠道中提供同类客户分析。
 - 8) **与自己开展交易。**如果银行能够提供回报，客户会向银行提供信息。零售商这样做，银行也是如此。提供更好的产品 and 价值，是客户愿意分享数据、位置和新想法的前提条件。
 - 9) **教育自己。**客户希望了解情况，并且期望银行利用移动渠道提供教育信息。提供数字在线教育和金融提示。
 - 10) **提醒自己。**客户期望银行了解世界范围内发生的事情，而且如果市场上发生了变化，银行要向他们提供有用的信息。利用实时预测分析和个性化客户交流。
 - 11) **让自己选择。**客户希望在付款、投资、服务、渠道以及银行与他们打交道的方式方面有多种选择。让他们自己有多种选择，而不是由银行设置前提条件和路线图，仅有单项选择。
 - 12) **保护自己。**客户希望感觉到银行提供的保障和保护不是令人痛苦或讨厌的。提供多因素安全保护，而非惩罚。
-

设计数字银行需要以下五个方面的优化：

利用数字技术优化的交互

数字渠道是客户开展大多数基本金融交易的渠道，而且应处于每家银行的经销战略的核心。如果客户看重便利性，银行应通过数字渠道提供包含丰富安全特性的服务。如果个人接触更有效，银行也可以利用数字技术在交互过程中提供帮助。例如，当前的领先银行允许客户用自己的设备与理财顾问或客服中心代表视频聊天。数字便利性和个人接触的结合使这些领先银行与众不同。

利用数字技术优化的产品

数字银行的产品应能够在数字渠道中轻松地购买并提供服务，这通常比传统银行提供的产品简单得多。设计优秀产品的关键在于像零售商一样思考。银行必须验证产品的生命周期，并且自问以下问题：

- 如何让客户知道这个产品？
- 客户在哪里调研这个产品？
- 是否能够以数字化方式购买产品？
- 是否能够以数字化方式提供售后服务？
- 客户如果有疑问或问题，该如何解决？

利用数字技术优化的流程

运营成本的居高不下是早期的纯数字化银行先锋Netbank失败的原因。尽管有数字化前端，但许多流程仍然在后台手动处理。客户体验存在不一致和孤立，原因是业务流程需要很长时间完成，容易出错，而且缺乏透明性。除了数字化交互外，银行需要对客户的整个历程拥有端到端的视图，因此，银行需要向支持这个历程的所有流程的数字化进行投资。银行可以首先实现无纸化环境所需的用户签名和表格的数字化。在后端，领先银行将业务流程进行合并及精简处理，并整合到企业业务流程管理系统中，最终实现直通式处理。然后，银行可以与生态系统合作伙伴集成，包括房地产机构、会计公司和公证机关，从而创造更多业务价值。

利用数字技术优化的洞察力

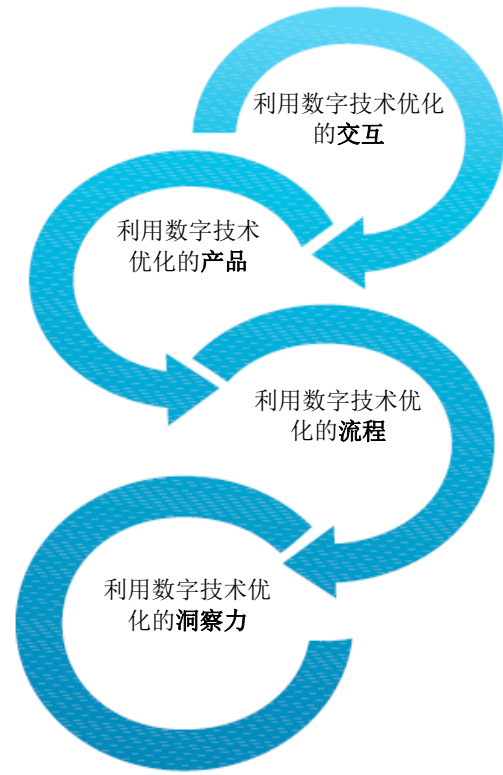
直接联系和握手仍然是深化客户关系的最有效方式，但并非所有银行可承受或者向所有客户群体提供这种程度的个人接触。通过客户洞察，银行无需开展费用高昂的亲自交互即可与客户建立个人化的亲密关系。客户重视根据自身需求定制的个性化服务，因为他们希望银行“更好地了解自己”。银行需要不断培养自身能力，以感知并快速应对客户日益广泛的需求和无法预测的银行业务行为模式。通过实时使用客户洞察，银行可以设计真正差异化的银行业务体验和解决方案，从而通过适当渠道在正确的时间提供合适的产品。

利用数字技术优化的组织

成为数字化银行也意味着转变银行自有的文化和组织结构。数字化原生机构在适应瞬息万变的客户行为方面更加敏捷。许多传统银行在启用数字品牌时，利用新的团队和新观点成立了分支机构。它们雇用人才或者向更加面向客户的行业寻求建议，例如零售。我们相信，BBVA收购新银行Simple后会成为变革的催化剂，而加拿大银行业巨头TD构建的社交平台可在内部实现更好的协作，并且更积极地参与到客户交流中。

结论

数字银行对有些银行来说是一个品牌。而对另外一些银行，它是数字渠道。向真正的数字银行转型应在广度和深度上进一步加强。在所有渠道中，银行必须将面对面的亲密感融合到数字交互中，并且为个人交流增加数字化的便利性。数字银行也要求整个银行组织结构的深层转型，包括流程的数字化以及从数据中提取洞察力。即使银行的战略、业务模式和理念也必须更加数字化。最善于利用数字技术的银行会成为行业领导者。新进入者、改变游戏规则的技术和客户转向数字服务和平台的浪潮同时带来了挑战和机遇。银行必须不断发展和调整，否则就会落后。可喜的是，它们为抓住这一机遇做好了充分的准备。



利用数字技术优化的组织

图2. 数字化银行的构件。

更多信息

成为数字银行要求全面了解战略、技术、流程及客户。IBM拥有端到端的愿景、技能和资产，可帮您加快这一流程。欲更多地了解如何成为数字银行，请联系您的IBM代表，观看“客户对银行的期望”视频，或者访问<http://www-935.ibm.com/industries/cn/zh/banking/index.html?re=industrieshp>

此外，IBM全球融资部可帮您以尽可能最具性价比、最具战略性的方式获取您的业务需要的IT解决方案。对于符合信用资格的客户，我们可以根据您的业务要求定制IT融资解决方案，实现高效的现金管理，并且降低总体拥有成本。IBM全球融资部是您最明智的选择，可为关键IT投资提供资金，并且推动您的业务向前发展。欲了解更多信息，请访问：

<http://www-03.ibm.com/financing/cn/zh/>



© Copyright IBM Corporation 2015

New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
June 2015

IBM, the IBM logo, and ibm.com are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time. Not all offerings are available in every country in which IBM operates.

THE INFORMATION IN THIS DOCUMENT IS PROVIDED “AS IS” WITHOUT ANY WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, INCLUDING WITHOUT ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY, FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE AND ANY WARRANTY OR CONDITION OF NON-INFRINGEMENT. IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided.

¹ Capital One Annual Report, 2012.

² Scotiabank Canadian Banking Investor Day, April 24, 2014.

³ Raiffeisen looking to sell Czech internet banking unit, January 20, 2015, Reuters.

⁴ Safety and Soundness: Material Loss Review of NetBank, FSB, Office of Inspector General, Department of the Treasury, April 23, 2008.



Please Recycle
