

以客户为中心的企业变革

银行如何通过信息、洞察和交互而实现新价值



简介

现状：Facebook用户数量达845,000,000个。1全球共有12亿个活跃的移动宽带用户。2 苹果公司的App Store共有500,000个应用程序。3 您认识的每个人都将互联网装入口袋中。计算机甚至击败了最棒的冠军节目——《Jeopardy》。4

我们回想一下2006的情况。Facebook在当时并不知名。第一部iPhone在一年后才发布。5 “app”只是您在休闲餐馆订购的东西。

现在，想像一下未来六年会发生什么情况。我们将使用什么样的屏幕访问应用或者互联网？我们现在所熟知的设备是否还会存在？也许客户会通过头部或手部植入的微型设备而接入活期账户。也许您的信用卡会配备一个超薄的触摸屏，可显示您的余额、操作历史，并验证指纹。也许无论何时，人们只要对着空气发布重要指令就能在银行账户之间转账。这听起来是不是有些荒谬？也许如此。但是，人们在六年前不会向几乎所有认识的人，甚至不熟的人抱怨他们的早餐，或者分享孩子的照片，而现在，许多人每天都在社交网络上这样做。

这对当前银行中的销售人员和面向客户的部门意味着什么？在我们中的许多人都在争相努力理解社交媒体或移动应用对银行业务的意义时，我们能否做好应对未来的准备？

答案是：我们不知道未来的客户场景什么样，但最优秀的银行会准备好必要的数据库，以便利用每次机会实现飞跃，并且应对每次挑战。它们会奠定正确的基础，从而能够在利用信息、洞察和交互能力而成为最优秀的以客户为中心的企业方面保持领先。它们将随时准备抓住并利用客户生态系统中领先的、甚至是无关紧要的、或者新的发展机会。

我们必须面临的问题是：“我们是否已经做好准备？”

以客户为中心的企业能够应对未来的变革

对于快速发展的客户体验，银行在过去近20年内一直在努力解决或者试图影响客户管理的优先级顺序。ATM和呼叫中心的出现改变了几十年来传统协助式分行交互中的客户关系动态。数据库和直销战术孕育了我们目前所知的客户关系管理(CRM)概念。互联网和随后的网上银行以空前的速度产生了强大的能量，并且将这一能量转交到消费者手中。有一点已经很明显，即分行作为一个渠道是需要改造的，否则会面临着快速消亡的风险。如今，客户希望随时随地与银行交互，通过电话向虚拟代理发布指令，并且使用移动设备获取支票图片。这些和因素使我们相信：

- 变革持续进行，不可避免，而且远远超出我们的控制能力。
- 客户信息位于重大变革的中心，并且是应对变革的关键。
- 企业必须为应对变革而奠定基础并提高灵活性。

变革快速发生，银行业的许多组织有理由对未来充满担忧，尤其是它们对于过去的变革没有警惕，而且准备不足。其他组织则准备充分，这也使得变革对他们而言成为一种机遇，它帮助它们在管理客户关系方面领先于竞争对手。

变革持续进行，不可避免，而且远远超出我们的控制能力

当前，客户业务的变革速度随着快速出现的大趋势而进一步加快，例如智能手机、APP应用、社交网络的爆炸性增长，以及当前技术产生的海量数据洪流。

例如，现在经常听到在某次活动中采用社交网络和移动设备对几千人进行组织协调的情况。社交网络和移动设备也赋予了每个人权利。如果某人对于银行交易不顺畅感到失望，他可以将这种情况发布到好友与家人的私人社交网络中，这样对银行声誉造成了损害，而且银行对此无能为力。另一方面，良好的社交宣传可能比昂贵的电视品牌广告更有效果。

要说消费者在当今世界中被赋予了巨大的能力丝毫不为过——这已经成为事实。能够快速采用以客户为中心的优秀战略的企业将比无法做到这一点的企业拥有强大的优势。

客户信息位于重大变革的中心，并且是应对变革的关键

客户数据现在无处不在。这包括结构化数据、非结构化数据、社交数据、大数据、细粒度数据和快速产生的数据。在消费者的金融和社会生活中，他们产生了数量庞大、不同内容、不同形式、并且数量快速增多的交易和非结构化数据。通过将这些数据类型整合在一起，最优秀的银行现在可抓住以数据为驱动力的机遇，因为它们知道，如果能够足够快、足够熟练地利用合适的分析工具，它们就能够从信息库中获得洞察力。这为银行应对信息洪流带来了挑战，同时也为银行推出最佳的信息战略和计划的银行提供了机遇。

以客户为中心的大趋势对银行业的营销或技术领导者同样有意义。在IBM最近的调研中，IBM采访了超过400位银行首席营销官 (CMO)，结果指出银行营销人员最关注的三个问题依次是“数据爆炸”、“社交媒体”和“渠道和设备的增长”。⁶在类似的一次IBM调研中，与首席信息官 (CIO) 的访谈指出，78%的银行技术领导者将“洞察与智能”选为未来五年中的核心关注点，紧随其后的是“客户亲密度” (77%)⁷。

因此，尽管我们努力辨别什么是大肆宣传、什么是无稽之谈、什么是已经时机成熟，如社交、移动和大数据等在某些方面都是一些最新的变化，它们帮助我们不断改变发展客户的方法。回顾我们历史上对于以客户为中心的看法——无论是首先关注邮件活动，开发ATM屏幕流程，编写呼叫中心脚本，还是设计在线银行——在以客户为中心的原则方面，基本的问题保持不变：

- 我们的客户设计目前是否可用并且容易访问，能否足够快地激活新渠道、新能力或新特性，包括满足客户需求和赶上竞争对手？
- 我们的企业是否根据事实和洞察而知道客户的行为、期望和意图是什么？
- 在与客户交互时，我们如何利用这些洞察力？
- 现有的企业能否成功地将新的客户渠道、能力或特性集成到已经很复杂的面向客户的业务组合中？

CFE的应用：BNP Paribas – 位于巴黎的全球银行集团

BNP Paribas需要控制其数据，从而构建一套敏捷的基础架构，使其能够快速推出新产品，并且提供有针对性的优惠活动。为了实现这一战略愿景，银行必须将客户置于每笔交易的核心位置。这意味着创建一种灵活的框架可以使银行工作人员能够快速设计与客户需求相符的分组服务，根据客户的特征和服务渠道确定个性化费用，并且开发出按需推出的多品牌客户忠诚度服务。这一举措缩短了新产品和促销方案的上市时间，这样，工作人员能够灵活而且快速地根据市场形势而演变服务项目。更重要的是，客户可以通过任何服务渠道在需要时体验到个性化的服务。

企业必须为应对变革而奠定基础并提高灵活性

希望通过获取客户信息而利用客户变化的银行必须成为以客户为中心的企业：即在关键的客户交互过程中利用客户洞察并且采取正确措施的敏捷的企业。随着银行希望增强客户忠诚度，降低购置成本，并且从每个账户持有人获得更高的收入和利润，这些机遇至关重要。风险也更加剧烈：声誉在社交网络上可能瞬间扫地，忠诚度在某些时刻被抛弃，而对错误新兴技术的赌注可能带来灾难后果。

对于优秀的银行来说，以客户为中心可为它们带来许多好处和面向增长的收益。它们可以改善客户体验，赢得更多客户，提高保留客户的几率，并且优化服务组合或账户的份额。这一点在整个银行业中都很重要，包括希望增加有利润的消费者账户数量的零售银行、与机构买家交互的商业银行、高净值市场、以及为“无银行账户”人群服务的新兴市场。当然，同样重要的是，所有这些都必须在降低成本的前提和要求下进行，因为银行正经历资本和利润的巨大危机，并且面临着未来市场波动、管制加剧和其他市场推动力等多方面的不确定性。要做到以客户为中心，银行需要抓住机遇将消费者迁移到更具性价比的渠道中，并且通过合理精简某些客户交互流程而降低成本。

但也许最重要的是，进行面向客户的深入变革必须对银行进行定位，即能够智慧、快速且敏捷地感知和应对客户行为及所创建的环境中的未知变化。简言之，银行必须能够确定未来变革所需要的基础和灵活性。这要求将客户信息、洞察和交互作为基础，从而在正确的时间抓住新的机遇。这样能够将“对未来的恐惧”转变为坚定的信心，即将客户的快速转变视为可以利用的资产，而非需要控制的紧急事件。

通过回顾过去五六年得知，我们的未来变化速度要超出我们的应对能力，如果接下来发生令人吃惊的变化，我们不应感到震惊。让我们做好应对这些困难的准备。

用户三个关键主题：信息、洞察和交互

在认识到以客户为中心的企业是正确目标后，接下来的任务是定义这个目标涉及哪些内容，并且了解实现这个目标需要哪些能力和规程。智慧的企业会通过三个基本主题而在变得更加以客户为中心方面抓住机遇并应对挑战：信息、洞察和交互。

这三个主题构成了利用企业多种客户数据资产的基础。它们使企业有能力将这些数据转变成为与客户相关的明智观点，从而使银行能够应对复杂的客户挑战。这些主题必须应用到流程和业务应用中。它们将洞察转化为客户与银行、商业界以及通常在整个社交圈中进行交互的**行为行动**。

这三个方面以一致且有序的方式实现：

信息可被视为从银行收集的交互、交易和社交数据中得到的基本实践和原始资产。从这些信息中挖掘并得到情报的能力有助于银行深入了解客户。

洞察本身具有预测作用，并且使银行能够感知并做出响应。洞察用于在客户联系点上来影响并推动交互——例如在分行中，同时使用移动应用或者在网络上——创造卓越的客户体验。



成为以客户为中心的企业的三个基本主题

交互是指这些洞察在何处以及如何沟通、交互和客户体验中得到验证。企业必须在所有接触点和渠道获取新的客户数据并进行通知，从而创建权威的客户信息。

这个循环被持续采用、保持并优化。真正的价值来自于银行对其数据（信息）的信任，进而有助于更好地了解（洞察），最终在沟通和活动（交互）中实现优秀的成果。然后，客户信息在不同情况中得到利用，从而开展更良性的对话，并且推动更加可持续且持久的关系。

优秀的成果来自于从优秀数据提取的洞察，在每次交互的情况中得以利用。在每天结束时，前线工作人员或者客户会足够信任这些信息，并依据这些信息采取行动。

如果他们对数据不信任，洞察就会有缺陷，而企业会面临着将机遇转变为疑问的风险。除此之外，大多数企业已经询问了许多一线人员和客户，因此，对于何时以及如何利用数据，企业必须非常谨慎。

提升对客户的关注度：从基础到细分

银行企业——无论是整个企业还是业务部门或者职能部门——在客户关注度方面的成熟度一般各不相同。有些企业可能比同行率先行动，而有些可能非常快地抛弃这种理念。我们可以将这些不同水平视为“转型阶段”，即在面向客户的特定银行业务运作状态下，复杂度和成熟度日益提高。也就是说，每个企业都具有独特性，因此，有些银行可能从根据转型的不同阶段，或者根据独特的需求而改变对客户的关注层级。

将这些阶段作为基准，用于了解您的业务运作情况。您表现如何？还有多远的路要走？

成功标志：以客户为中心的企业采取的某些活动

下列是以客户为中心的企业目前在探索并且采取的关键活动：

以单一的视图看待全新的自己

制定单一的客户视图，以确立权威的客户信息来源。毕竟，如果您无法可靠地说出客户在与您的银行交互时做了什么和想些什么，您将无法做出判断。对许多银行来说，单一视图是难以企及的梦想——您必须将此变为现实。要做到这一点，您需要在本地的客户数据所有者（例如业务单位、业务线和渠道负责人等）以及从涵盖整个企业的360度客户视图中获益的高级管理人员中间确立狂热的“真正信徒”。

每个相关人员都能从中获得巨大收益。需要找到自己的信徒，积极地建立变革同盟。

展现出对自有数据的喜爱

在以客户为中心的企业中，几乎每件事都必须围绕完整、优质、容易访问的数据而进行。您需要建立一个客户数据仓库和数据模型，将整个银行的可靠信息整合在一起。具有优秀数据模型的数据仓库有助于企业以一致的态度了解客户和客户细分，深入洞察并提供优秀的客户服务，并且确保各个业务线无缝地共同开展工作。正确的数据模型至关重要，因为它建立了通用的、全银行适用的词汇表和术语，同时加快了业务分析能力的开发。

但是，请不要受限于以前关于数据仓库是什么或能做什么的看法。目前，工具、技术和实践正以超乎寻常的速度发展。即使您了解关于数据仓库的一切以及其实践的细化分类，但自从您上次放下报纸以来，也许已经出现了许多新的发展动态。您必须时刻持续关注。

最后，在企业获得任何收益之前，并不需要在最初转型阶段对数据采取大规模的行动。企业可以随着数据的不断改进而逐步获得收益。

转型阶段	涉及方面	定义活动
第1阶段：整合的客户信息	将信息视为战略资产，这样，彻底的简化和高质量的数据成为建立以客户为中心的企业的基础。	保持有一个权威的客户数据来源，以改进客户服务，并提高销售效率。管理分发和接入，以满足法规和隐私要求。
第2阶段：以客户为中心的洞察	发现非显而易见的洞察，以预测客户的需求，并帮助企业准备好在每次交互时做出相应的应对措施。	利用信息持续地增强对产品使用量、利润率、风险、购买行为和财务需求的理解，以产生销售额，增强产品，调增定价，并且提高客户满意度。
第3阶段：实时交叉销售、上行销售	了解客户对于希望交互方式如何改变的偏好，而且机构应该通过提供全方位的体验、以新的方式向客户销售并服务客户。	利用实时事件和深入的客户洞察力，来提供多渠道营销活动，以此了解“关键时刻”并采取行动，从而有效地创造更多收入。
第4阶段：客户服务自动化	能够以更低的成本为客户提供更高的控制力和更好的服务。	提高客户自助服务、案例管理、纠纷管理和基于事件的决策能力，持续降低运营成本，并且提高效率。
第5阶段：卓越的客户体验	成为客户拥护并且愿意与您开展业务的企业。	通过在所有接触点提供有吸引力的多渠道体验而吸引并留住客户，并基于客户和潜在客户选择交互的内容、时间和方式而提供个性化服务。

接受新的好友：分析

与数据仓库一样，先进的客户分析技术的提升也在以惊人的速度进步。“数量和金额”式的报告完全无法与当前的分析工具能够提供的能力相比。客户分析目前能够从所有类型的新数据源获取数据，而不仅仅是人口统计特征和交易类型。企业可深入挖掘社交媒体和环境内容相关的数据，以了解用户情感，通过倾听语音对话而“听到”情感意图。企业可以获取企业内外的数据，从而获得关于客户的更精细、更多维视图。这些数据还以创新的新方式利用，并嵌入到核心客户业务中，通过先进的事件引擎而创建营销和客户事件，甚至帮助分析人员预测行为，从而增强销售人员将下一个完美提议结合到客户购买流程中的能力。

向这一代人开展定向营销

营销由目录和信用卡公司发明，经过长期发展，它已成为一种艺术和科学。如今，原始营销战术在超级数字化时代已经行不通，因为消费者面临着大众营销讯息的轰炸，而这些讯息与发送成本几乎为零的电子发送形式根本没有可比性。坦率地说，客户已经成为销售人员。他们可以指出您在提供个性化建议时的表现优劣，并且仅在与他们相关的事情中花费时间。您需要将定向营销能力提升到新的高度，与适用对象的复杂性保持一致。定向营销能够使您的银行在多轮、跨渠道、事件驱动且个性化的营销活动中与客户交流。行业领先的金融机构已经获得了好处，即显著提高了交叉销售成功率。

CFE的应用：西班牙跨国银行集团BBVA

这家全球银行集团希望通过社交媒体了解现有客户以及可能的新客户有哪些。这使该银行能够应对商誉挑战，持续获得积极的意见，并且发现可能的商机。银行实施了一种消费者洞察系统和计划，用于监控当前和潜在客户在社交媒体网站上的声音，例如Twitter、Facebook和留言板。所有这些信息分布在公司的不同业务部门中，从而使公司能够统一地了解所有业务领域。

开展正确的多渠道战略 ... 并且期望该战略持续变更

当今的移动和数字化客户正逐渐成为在各个渠道中管理时间和活动的高手。至少，您的银行需要在高能力消费者希望在任何地点和时间与您开展业务时满足他们的需求，即使他们在一个地点开始对话，而在另一个地点结束对话。此外，如果您希望成为竞争中的赢家，您一定会通过创新方式提供优于竞争对手的卓越客户体验，甚至超越其他行业中的佼佼者。在电子商务领域，您能否超越Amazon，在用户体验方面，您能否超越Apple的应用？

希望开始或继续构建以客户为中心的企业的银行，应首先审视目前如何利用核心客户资产，包括其客户数据、交互渠道、设计和移动营销计划的现状。银行还应评估是否做到了“以客户为中心”。之后，银行采用“自下而上”的方法找出在将信息转变为洞察并且在交互过程中使用洞察数据的差距。然后，银行应采用“自上而下”的方法，利用高影响力的创新项目作为催化剂，例如社交和移动，从而基于信息、洞察和交互而发起真正的转型。

结束语

当前，五六年时间似乎已经足够彻底改变客户环境，并超出大多数人的预测能力。客户正推动着银行的议事日程。

我们必须知道何时与客户保持密切同步——不仅仅表现在期待方面，而且能够以面向未来的方向满足这些期待，因为正如我们所知，这些期待推动着银行的演进。最优秀的企业知道，准备好应对客户环境的持续变革可能是赢得未来的最佳战略。要了解这一点，企业应自问“接下来做什么？”和“首先应做什么？”首先采取的良好措施包括：

- 以严肃且周到的态度了解当前面向客户的业务运作情况，包括当前的“先进性”表现在哪个方面，尤其是与客户期望相比的情况。
- 评估您的企业是否良好地利用以客户为中心的企业的三个关键点：信息、洞察和交互。
- 制订强有力的愿景和路线图，以实现以客户为中心的目标，并且为在短期和长期时间内提供真正的经济价值而定义一个路径。
- 奠定坚实的基础，帮您快速应对并利用未来事件。

时不我待。如果市场上发生下一个重大的、出乎意料游戏规则的改变，您的客户及竞争对手不会为您提供迎头赶上机会。您需要准备好在当前领先——并且始终保持领先。

更多信息

欲了解更多信息，请联系您的IBM营销代表或IBM业务伙伴，或者访问以下网站

<http://www-935.ibm.com/industries/cn/zh/banking/index.html?re=industrieshp>



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Sales and Distribution
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
July 2012

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.

Statements regarding IBM’s future direction and intent are subject to change or withdrawal without notice, and represent goals and objectives only.

¹ As of February 2012 per Facebook’s IPO filings. <http://articles.latimes.com/2012/feb/01/business/la-fi-facebook-ipo-20120202>

² As of 2011, according to an International Telecommunication Union (ITU) Global Mobile Broadband Subscriptions Study in 2011. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2011.pdf>

³ As reported by Apple, December 2011. Press release: <http://www.apple.com/pr/library/2011/12/12Apples-Mac-App-Store-Downloads-Top-100-Million.html>

⁴ As reported in the New York Times, February of 2011. <http://www.nytimes.com/2011/02/17/science/17jeopardy-watson.html?pagewanted=all>

⁵ Apple press release in January of 2007: <http://www.apple.com/pr/library/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone.html>

⁶ IBM Institute for Business Value, “From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study”, October 2011

⁷ IBM Institute for Business Value, “The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study Executive Summary”, May 2011, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/cie03083usen/CIE03083USEN.PDF>



请回收再利用