

如何成为数字化银行？

数字化银行需要服务于当今的数字化客户，并为银行员工创建数字化工作平台。

如今，银行业已到了一个转折点。新竞争对手不断涌入市场，传统的金融服务公司和非传统玩家都在借助新技术对银行业务模式进行颠覆性变革。当客户与银行进行互动时，移动技术及虚拟银行都为客户在互动方式、时间、地点和对象等方面提供更加丰富的选项，深受客户欢迎。面对日益激烈的竞争，零售和商业银行的收益必然受到冲击。埃维诺可以帮助银行扭转这个局势，把握数字化商机、掌握数字化技术，提高运营效率、更加敏捷地应对竞争、市场变化及客户需求。

银行业的现状

在过去，银行保守的风格得到了人们的信赖，传统的银行业既不愿意变革，也不追随新趋势。而现在，传统的模式已经成为银行发展的绊脚石。毫不夸张地说，数字化技术给银行带来的威胁超越其他任何行业。简单说，银行必须摒弃传统运营方式。为响应客户需求，银行必须在现有基础上大幅提高与客户日常生活的贴近程度。银行必须提供更加丰富的客户体验、增加与客户互动的频率和质量，同时也需要用数字化武器“武装”员工，工创建数字化工作平台，提高员工工作效率。

目前，两个不可逆转的趋势正在形成一股强大的新兴力量，迫使银行摒弃他们的传统方法：

- **各年龄层的客户均已开始采用数字银行业务。**例如，Nielsen 调查显示，在美国婴儿潮时期（约1946年至1964年出生）的人中，92%指出在线银行业是他们支付账单的首选渠道，近90%的人在在线查询银行信息或账户余额。¹ 据埃森哲调研显示，智能手机现已成为连接客户与银行的重要纽带。移动银行业务自2012年迄今已增长了近50%。²
- **新竞争对手争相提供数字银行业服务。**银行必须准备与新创的数字化企业以及开始提供银行相关服务的传统银行同时展开竞争。随着Square和PayPal等新玩家以及苹果、谷歌和亚马逊等知名企业陆续进入银行业领域，传统银行面临着更严峻的挑战。甚至华尔街的投资型企业也给银行带来了威胁：高盛投资公司计划新建业务部门，通过网站或应用程序提供个人贷款业务，以此来挑战传统银行。³ 埃森哲针对北美零售银行业客户开展的调查显示，近一半的受访者指出，如果他们的现有合作企业有朝一日开始提供银行业服务，他们倾向于与之开展银行业务。⁴ 对千禧一代的受访者而言，这个比例更是高达72%。

这些趋势让包括零售和商业银行在内的传统银行受到很大的威胁。这些银行业的新秀在经营架构方面不存在长达几十年的历史包袱，因此能够提供更快速、更智能、更便利的银行业服务。这些新公司已经开始从传统银行手中抢夺客户。根据埃森哲一项预测显示，到2020年，客户对数字银行业的偏爱有望成为一股巨大的力量，从而导致传统银行业收入降低35%。⁵

若零售和商业银行希望改变这一情况，必须从两方面对运营模式进行转型：用数字化技术服务客户（使用新技术为客户提供品种更丰富、互动程度更高的产品和服务），以及创建数字化工作平台（通过数字化技术提高员工工作效率）。云及托管服务等新模式可以帮助银行循序渐进地实现这个转型目标。

“到2020年，如果零售银行仍不能使用正确的数字化技术，其营业额将减少至少35%。”

¹ 来源：数字财富管理：千禧一代和婴儿潮一代，<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/digital-money-management-millennials-and-boomers.html>

² 来源：“至关重要的平衡法则：数字化时代的美国零售银行业”，http://nstore.accenture.com/IM/FinancialServices/AccentureLibrary/data/pdf/US_Retail_Banking_in_the_Digital_Era.pdf

³ 来源：“高盛开始经营在线客户贷款业务”，《纽约时报》，<http://www.nytimes.com/2015/06/16/business/dealbook/goldman-to-move-into-online-consumer-lending.html>

⁴ 来源：“银行业的数字化变革：恶魔、需求与红利”，<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf>

⁵ 来源：“2020年的银行业状况分析：随着风暴的减弱，北美银行必须实施转型才能把握新商机”，<https://www.accenture.com/hk-en/insight-capturing-emerging-opportunities-banking-summary>

埃维诺观点 如何成为数字化银行？

通过数字化服务客户

客户已经抢在许多银行前面开始使用数字化技术来管理他们的金融生活。银行需要充分利用数字化渠道改进与客户的互动方式，进一步贴近客户的金融生活。银行可以加深和客户的合作关系，培养客户忠诚度，并提升预测客户需求的能力，而不是仅仅被动响应客户需求。同时，银行还需要创建更多的客户互动机会，为客户提供更加丰富的数字化体验。

数字化客户的战略应进一步迎合数字化时代的需求，重新定义和优化银行分支机构对客户的服务，通过数字化渠道来扩展市场覆盖范围，提供个性化服务来提高客户忠诚度。

此外，数字化技术可以帮助银行为客户提供全新的产品和服务，如非金融产品、高度个性化的服务，以及忠诚度培养计划等。例如，银行的一位客户为妻子购买一副钻石耳钉。若在传统模式下，银行在客户付款之前不会处理他的交易，除资金转账和记录交易外，银行基本上不会开展任何工作。

但在数字化模式下，银行可以通过收集数据来了解该名客户的珠宝类商品购买习惯，然后基于分析结果为其推荐限量版商品及特价商品，或者当地珠宝店排名信息。购买完成后，银行可询问这名客户是否希望调整财产保险范围，给妻子的新礼物上保险。这些举措都能推动银行进一步贴近客户，提高客户的满意度和忠诚度。

埃维诺数字化客户能帮助银行实现：

- 安装自助服务台，帮助客户自动开户，并现场为客户发放个性化借记卡
- 安装了生物识别传感器的ATM，可增强安全性的同时提供更加丰富的个性化选项
- 与金融规划师开展视频对话
- 通过智能手机向客户提供定制的金融建议，并基于客户最新的交易行为进行实时更新



Tailored financial advice via
smartphone

用数字化服务于客户的成功案例：通过构建数字化来吸引年轻客户

一家大型国有银行希望创建高度数字化新型银行来吸引偏好数字化技术的年轻客户群。为了改变银行的形象，他们改造了流程来重塑卓越的数字化客户体验。这家银行在购物中心等年轻人经常光顾的地方建立了创新的数字化银行分支机构，客户可以通过互动墙和桌面显示屏与金融顾问展开高清视频会谈，或者通过服务台即时开户等。

新型分支机构得到了年轻人的强烈追捧。年轻客户频繁光顾新型分支机构，并通过社交媒体分享正面体验，帮助这家银行成为数字化银行的领军企业。

创建数字化工作平台

除了采用面向客户的应用之外，银行还需要通过数字化技术来帮助员工以更加智能的方式开展工作，提高工作效率。同时，用数字化武装员工也是为了更好地服务于消费者，提升客户体验。通过提供更丰富、健全的数字化服务，银行将通过数据分析了解客户的喜好与行动模式。只有赋能银行员工，让员工轻松访问银行产品信息，才能为消费者提供更新更好的产品和服务。

创建数字化工作平台通过分析技术的覆盖，帮助员工为客户始终如一地提供良好的用户体验，提高与客户的互动和交流，提升工作效率。所以，银行需要部署集社交、移动、云技术和分析等量身定制的解决方案，改善员工工作方式。

采用数字化工作平台，赋能员工，通过移动办公实现更好的协作，改善流程的灵活度。员工可随时随地选择的任何方式及任何平台和系统来访问信息和文档，轻访问每次与客户互动所捕获的数据，配备360度全方位客户视图，从而逐渐细分客户。采用数字化工作平台，银行将能够提高业务部门与其他职能部门间的沟通能力，加快客服人员的响应速度。

埃维诺数字化工作平台能帮助银行实现：

- 打造内部社交协作网络，通过集体智慧进行创新
- 建设可视化数据，让员工访问并使用大量的结构化和非结构化数据
- 培养移动金融顾问能力，实现随时随地的客户服务



Branch Manager Dashboard

构建数字化工作平台的成功案例：通过社交网络来增强企业内部协作

一家全球排名前25的大型欧洲银行希望通过改进内部信息网络，创建企业内部知识共享和信息交流平台。为了实现这一目标，银行使用Microsoft SharePoint 2010创建了内部社交网络平台。

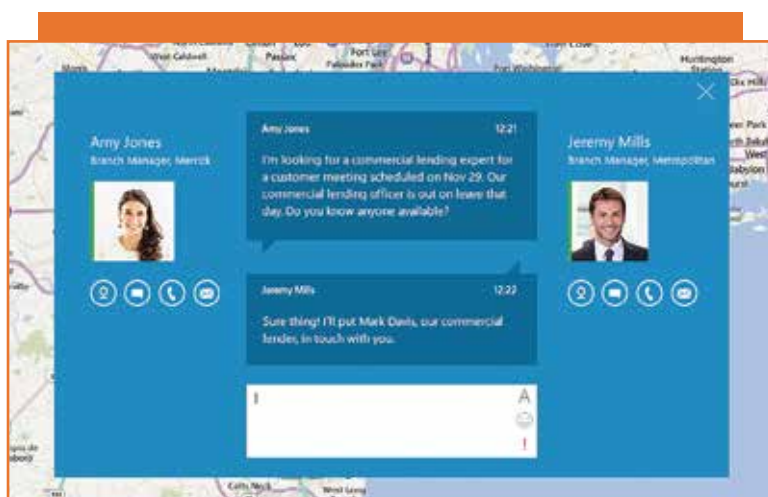
这个新的平台从根本上改变了银行内部的沟通模式，扩展整个企业的员工对话。纵观整个欧洲，即使偏远地区的员工也参与到知识共享中来，每一名员工都能参与客户服务交付工作。此外，该平台还给银行管理层进行流程变革提供了有力的依据。

云技术及托管服务让银行按照自己的节奏发展

有些人认为实施数字化战略需要彻底淘汰现有IT基础架构。事实并非如此。云技术、托管服务及其他解决方案等新型技术能帮助银行循序渐进地推出数字化产品、服务和流程，在银行的现有架构的基础上逐步加以补充，更易于管理。云及托管服务帮助稳步发展的银行在保证安全性的前提下，以适合自己的节奏对现有业务模式和企业文化进行数字化转型。

例如，银行可以在没有风险的情况下修改营销战略、开发移动应用，或提高客户关系管理能力。银行也可建立双速IT环境，让核心团队继续使用传统硬件、软件和流程，而让独立团队负责处理数字化IT进程。银行甚至可将数字化支持与服务工作完全外包出去，从而在几周内完成数字化转型，而根本无需长达几年时间。

银行还可以凭借云技术和托管服务来增强客户体验，在提高客户工作效率的同时降低技术成本。



Unified Communications for Banks

云技术和托管服务的成功案例：信用合作社同时提高IT及非IT员工的工作效率

一家大型的美国信用合作社希望提高内部及客户沟通效率，并提升整个IT环境的性能与可扩展性。这家信用合作社并没有选择雇佣更多员工，而是选择了托管的方式来外包其统一通讯和协作，同时支持外部通信基础架构和工作流。通过专属的私有云服务，这家信用合作社显著提高了IT员工的工作效率，尤其是应用系统管理部门，并能提供更加丰富的7/24支持。鉴于他们现已能够更加迅速地解决问题，因此也将宕机时间缩短了70%。

这家信用合作社预计，通过同时提高IT及非IT人员的工作效率、增加收入并降低IT基础架构成本，他们有望在5年内实现138万美元的年收益，相当于290%的5年期投资回报，以及9.4个月的投资回报周期。

前进之路：成为数字化银行的五个战略

新技术不断面世，几乎没有任何人能够预测银行业未来十年的发展前景。但有一点可以肯定的是，银行业必将服务于数字化客户，并且需要提高员工的数字化能力。为了长远发展，银行必须放弃陈旧的业务模式，马上开始规划未来。

我们建议银行通过以下五个主要战略向数字化银行转型：

1. 重新部署并优化分支机构，更加贴近客户

- 实现分支机构的工作流程数字化，通过提供自助服务台来实时满足客户的需求，增强客户体验，同时降低服务成本。
- 提高分支机构的销售和服务能力，帮助工作人员交付更加理想的客户支持。

2. 通过数字化渠道来扩展市场覆盖范围

- 增强数字化营销能力，提供更相关的内容来吸引数字化客户。
- 创建适当的工具，跨数字和移动渠道与不同组群的客户开展个性化对话，提供更相关的个性化体验。

3. 通过个性化服务来提高客户忠诚度

- 利用每次互动，交付个性化服务。
- 使用现有客户数据来预测其未来行为与需求，并基于这些预测来部署解决方案。

4. 提高互动，提高员工工作效率，交付良好的客户体验

- 部署适当的解决方案，实现统一通信，通过开创企业交流平台来增强内部协作与知识共享。
- 赋能员工，让员工在任何时间、地点，使用任何设备访问企业内部数据和流程，提高流程的灵活性。

5. 在整个银行使用扩展分析技术

- 允许所有员工访问、了解并使用大量的结构化与非机构数据，让数据一目了然。
- 重新设计分析系统与流程，使其作为数据供应链将数据收集、存储和展示环节统统链接在一起。

欲知详情，请访问：www.avanade.com



关于埃维诺

埃维诺是全球领先的数字化创新领导者，通过人的力量和微软生态系统，为客户提供数字化服务，商业解决方案，以设计为驱动的用户体验。埃维诺将丰富的行业及商业知识和以及先进的科技相结合，为客户创建和交付解决方案，帮助客户以及他们的客户实现价值。今天，埃维诺具有遍布全球23个国家的27,000名专家，我们推崇多元和协作的文化，通过我们的运营实践，引领前沿的思维。

埃维诺成立于2000年，是一家由埃森哲和微软成立的合资公司，埃森哲持有埃维诺的大部分股权。了解详情，请登陆：www.avanade.com/zh-cn。

北京
电话：+86 10 58705645
传真：+86 10 65612077
上海
电话：+86 21 23121500
传真：+86 21 63915828
广州
电话：+86 20 2838 4779
传真：+86 20 3818 3399
香港
电话：+852 36698333
传真：+852 36698300