

Omnichannel Banking

全通路銀行業務

從交易處理到客戶體驗最佳化



作者：Danny Tang 與 Kwafo Ofori-Boateng

飛行常客期待航空公司知道他們的座位與路線習慣。消費者期待零售商應根據客戶的消費習慣建議相關產品。銀行客戶更是期待如此。在消費意識抬頭的今天，消費者要求服務應符合個人喜好，不受限於時間、地點及互動方式。能滿足這些期待，就能與客戶建立深入持久的關係；若無法滿足，將會遠遠落後、望塵莫及。

全通路：需求

用來取得銀行服務的裝置與日俱增，無論裝置是客戶所持有或是由銀行提供。客戶現在可以隨時隨地使用多種裝置取得其帳戶與授權資訊。客戶互動接觸點呈現爆炸性成長，使得傳統定義的通路界線愈來愈模糊。銀行現在意識到必須改變建立與管理通路的方式。今日，具備多通路銀行業務只是參與競爭的基本要求，算不上競爭優勢。在銀行急於針對各種尺寸與功能的行動裝置設計銀行服務應用程式的同時，許多銀行有感於這一波數位潮流快速擴散所帶來的壓力，已尋求在架構設計上更容易的方法。快速推出應用程式卻意外造成通路更加封閉，使得客戶體驗變得十分片斷。現在銀行業必須向重視客戶體驗的產業看齊。一直以來，銀行將大部分的心力投入在執行交易上，但這是整個服務歷程的一小部分。雖然提供便利、可靠及準確的交易處理仍然相當重要，但我們認為銀行可以從全通路的角度瞭解零售業如何看待客戶歷程。每一次客戶接觸電腦、在行動裝置上搜尋商店或產品、或撥電話到客服部門，他們都提供了資訊軌跡。想要更貼心、細緻地瞭解客戶差異，答案就蘊藏在此數位資訊軌跡內。

全通路：定義

全通路不只提交供客戶多種交易的方式，還能讓客戶與金融機構之間透過多種通路緊密一致地互動。多通路的重點是交易，而全通路則注重互動過程。《經濟學人》建議將全通路作為一種策略，讓客戶能在「使用智慧型手機、平板電腦、筆記型電腦，甚至是在商店中購物時，就好像有一位記憶力超強、對客戶喜好有驚人直覺的銷售員在等著客戶。」¹

IBM 針對銀行業提供下列定義：

全通路以多通路策略為建立基礎，因此讓客戶可隨時隨地使用任何裝置存取，在通路之間享有一致的體驗。全通路亦促成多個客戶接觸點間的互動，進而瞭解客戶意向、洞察客戶需求，並針對客戶個人特性展開最合適的對話。透過全通路，銀行不僅能滿足客戶明確的需求，還能預測客戶的需要與喜好。

全通路：區隔化

圖 1 詳細說明 IBM 對多通路進化到全通路的觀點。

全通路並非取代多通路，而是強化多通路。多通路仍是全通路體驗的重要基礎。



圖 1. 轉型成全通路銀行讓組織重心從交易變為客戶。

以客戶為中心 vs. 以銀行為中心：銀行一直以來專注於以值得信賴的方式管理客戶金錢，並準確處理客戶交易。完整深入地瞭解客戶通常只是事後想法。設計客戶體驗時，銀行必須捨棄以銀行為中心的觀點，改採以客戶為中心的觀點。

互動 vs. 交易：在多通路體驗中，客戶會使用各種媒體與金融機構進行交易。從多通路進化到全通路意味著將注意力轉移到與客戶的互動上。

預測需要與喜好 vs. 滿足需求：很少有客戶會因為成功存入支票及準時繳付帳單而感到欣喜，這只不過是預期中的事。但如果能超出預期，就能給客戶帶來美好的體驗。銀行必須從滿足需求提升到預測需要與喜好，並努力超越客戶的期望。

建立在互動參與系統 vs. 記錄系統上：客戶互動如此重要，但有時會不可靠、缺乏結構、甚至是不準確，因此需要另一種系統：互動參與系統。記錄系統應 100% 完整與準確，但互動參與系統相反，系統中的資料可以是模糊的，並可挖掘出有價值的洞察。

依賴海量資料 vs. 服務導向架構：銀行已採用服務導向架構 (SOA) 建立多通路環境。SOA 可確保組成要素以標準方式彼此互動，因此能夠更輕鬆的整合並重複使用。另一方面，全通路是建立在海量資料的基礎上，此技術能夠管理與分析各式各樣的資料。

全通路：部署

銀行必須採用三階層方法建立全通路：取得客戶意向、管理互動參與系統、以及推導出可行的洞察並加以運用。

取得：銀行必須運用不同的通路分析技術，來取得跨通路互動背後的客戶意向（依法規須經客戶同意）。例如在網際網路上，可使用網站分析技術分析客戶的上網行為。在行動裝置上，可收集定位資訊來洞察客戶的日常行為。在客服中心，可使用語音分析技術分析客戶的情緒。在社交網路上，可使用社群意見分析技術瞭解客戶觀點。

管理：跨通路取得的客戶意向有各種形式，有的已結構化，有的則未結構化，像是視訊、音訊與開放式文字。這些未結構化資料的準確度通常並非100%，具備模糊的性質；其必須在互動參與系統中儲存與管理，並與結構化且受信任的記錄系統分開。

分析：現今海量資料技術的發展已臻成熟，足以讓銀行可靠快速地推導出可行的洞察。這些洞察促進對客戶的瞭解，帶來高度實用的價值，銀行藉此可提供智慧性與區隔性兼具的服務，以及更多的精準行銷方案。

結論

銀行業務的概念正在改變。隨著客戶愈來愈熟悉科技的使用，與銀行互動的方式也愈多種。不同於昔日，當今客戶的消費意識抬頭，不喜歡受到制式化的對待。他們期待能受到符合其喜好的個別對待。以穩固的多通路基礎架構為基礎，加上全通路體驗的提供，讓客戶在每個接觸點之間都能享有緊密無縫的個人化服務。對銀行業而言，現在就是充分運用大量客戶資訊的時機。隨著全球的數位化進展，投入資金在全通路商機上可讓銀行在未來幾年內蓬勃發展，否則將會逐漸失去競爭力。

關於作者

Danny Tang 領導 IBM 全球金融事業群的「通路轉型與前台數位化解決方案」。他行遍各國並提醒銀行注意迫在眼前的問題，例如行動、社交商務、銀行分行業務，以及前台中其他以洞察力為導向的轉型。在目前職位之前，Danny 於 2009 到 2011 間獲派到上海擔任高階主管，負責領導大中華區 IBM 軟體事業處的金融服務解決方案團隊。Danny 為兩項專利的撰寫人，曾在多場會議與活動中演講，並撰寫多篇有關商業與科技的文章。身為 IBM IT 架構委員會的一員，Danny 也參與為 IBM 的 IT 架構專業制定策略方向的工作。Danny 致力於金融與營運管理研究，並擁有 UCLA 安德森商學院的 MBA 學位。

Kwafo Ofori-Boateng 是 IBM 金融事業群的「IBM 前台轉型解決方案」全球主管，其職責是監督 IBM 創新觀點的發展與傳遞，並針對銀行與金融市場讓前台、客戶服務及多通路轉型（行動、社交、網際網路）功能有區別性。他建議全球銀行業高層迎合全球趨勢、滿足客戶需求，並使用 IBM 在「行動銀行與社交商務」及非結構化資料分析中提供的功能。Kwafo 致力於策略研究，並獲得匹茲堡大學 Katz 商學院研究所的 MBA 學位。

參考資料

1 Source: “Mixing bricks with clicks.” The Economist. March 27, 2013.



© Copyright IBM Corporation 2014

台灣國際商業機器股份有限公司

台北市110松仁路7號3樓

2014 年 4 月

All Rights Reserved

iBM、IBM 標誌及 ibm.com 是國際商業機器股份有限公司在美國及 / 或其他國家或地區的商標或註冊商標。若上述及其他 IBM 商標在本文首次出現時，帶有商標符號 (® 或 ™) 表示於本文付梓時，這些符號為國際商業機器股份有限公司 (IBM) 所有的美國註冊商標或習慣法商標。這類商標也可能是在其他國家的註冊商標或習慣法商標。如需 IBM 最新的商標清單，請造訪 IBM 網站的「版權及商標資訊」：www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。

Guidewire 是 Guidewire Software, Inc. 在美國及 / 或其他國家或地區的註冊商標。

其他公司、產品或服務名稱各為所屬公司之商標或服務標章。

本出版品中提及的 IBM 產品與服務，並不代表 IBM 有意將其推展至 IBM 事業營運涵蓋的所有國家。



愛護環境，敬請回收