



# 设计可持续的数字银行

## 数字先驱企业留下的经验教训

在变革空前的年代，科技使银行客户能够获取前所未有的更多信息。这种革命性的进步催生了新一类更加聪明、更加严格的客户。随后，新型金融企业迅速转为提供引人注目的新型数字服务。在科技进步触发的每次重大变革中，都会出现明显的赢家和不能适应的企业。成功实现数字化转型的银行有机会创造新的业务价值，吸引更多客户。

### 新企业乘着数字化的浪潮纷纷涌入

银行业在传统上一直是一个保守的行业，由于法规的限制，非银行竞争对手进入的门槛相对较高。但云计算、移动互联、社交和分析推动的新型数字科技大大降低了进入门槛。许多国家的监管机构为鼓励银行业的创新，也纷纷放松了限制。因此，市场上出现了许多新的全数字金融服务公司，它们没有旧式僵化体系的羁绊，积极吸引广大客户，以新的独特方式解决他们的需求。例如，中国互联网巨头腾讯创建了 WeBank（微众银行），希望利用其巨大的微博和点对点聊天服务用户群。电子商务领袖（例如欧洲的 Tesco、亚太地区的 Rakuten 和美国的沃尔玛）也进入了银行业。在全球，企业家甚至传统银行都在创



建纯数字银行或新银行。看看财经新闻，新银行目不暇给，BankMobile、Number26、Atom、ZenBanx 和 NuBank 就常常出现在最近的新闻中。这些新银行有一个共同点 — 数字技术是其价值主张的核心。

## 数字银行全景扫描

我们发现新进入者与知名的数字银行有一些有趣的特征。它们可以划分为四种模式，如图 1 所示：

- **A 模式 - 数字银行品牌：**许多提供全方位服务的知名银行发现很难吸引千禧一代。但它们又担心现有客户流失，不想改变其目前的品牌。因此，使用能够吸引目标客户群的独特价值主张和产品创立一个新品牌是一种更安全的策略。这些数字品牌可能作为新银行进行营销，但通常会尽可能利用其母银行的基础设施。例如：新加坡 OCBC 的 FRANK 和西班牙 CaixaBank 的 LKXA。
- **B 模式 - 数字银行渠道：**许多企业家和具有前瞻性思维的银行家认为，消费者需要的体验与传统银行提供的体验之间的差距，是前景广阔的业务机会。与 A 模式数字银行不同，B 模式组织实施数字化的宗旨是：卓越的用户体验必须比品牌更深入人心，这可以通过提供注重用户体验的新型移动和在线应用来实现。在后端，这些公司不是从头开始建一家银行，因为这样也会像受监管银行一样背负管理费的负担，所以它们往往是经销实际银行的产品，必须将客户资金再存入实际银行的保险账户。例如：美国的 Simple 和 Moven。
- **C 模式 - 数字银行分支机构：**许多银行业创新者不仅想打造差异化的数字用户体验，而且想创建真正的端到端业务模式。他们可能发现，现有的组织无法创造性地思考，或者抗拒变革。大型银行也可能发现其现有银行系统太过僵化和封闭，无法支持数字银行。于是他们创建一个独立的组织作为新的数字银行。除了全新的数字渠道，模式 C 数字银行还利用更灵活的模块化后端系统向客户提供简化的端到端体验。新型后端系统还便于这些数字银行在产品级创新。例如：BNP Paribas 的 Hello Bank。
- **D 模式 - 数字原住民银行**这些银行非常成熟，围绕数字科技建立核心价值主张。数字原住民银行并不一定就意味着没有分行。但这些银行的客户期望主要通过数字渠道与银行交互。有些数字原住民银行完全没有分行，还有一些选择在金融中心、咖啡馆或通过移动设备视频聊天进行面对面的交互，以补充数字渠道的不足。例如：德国的 Fidor Bank 和加拿大的 Tangerine。

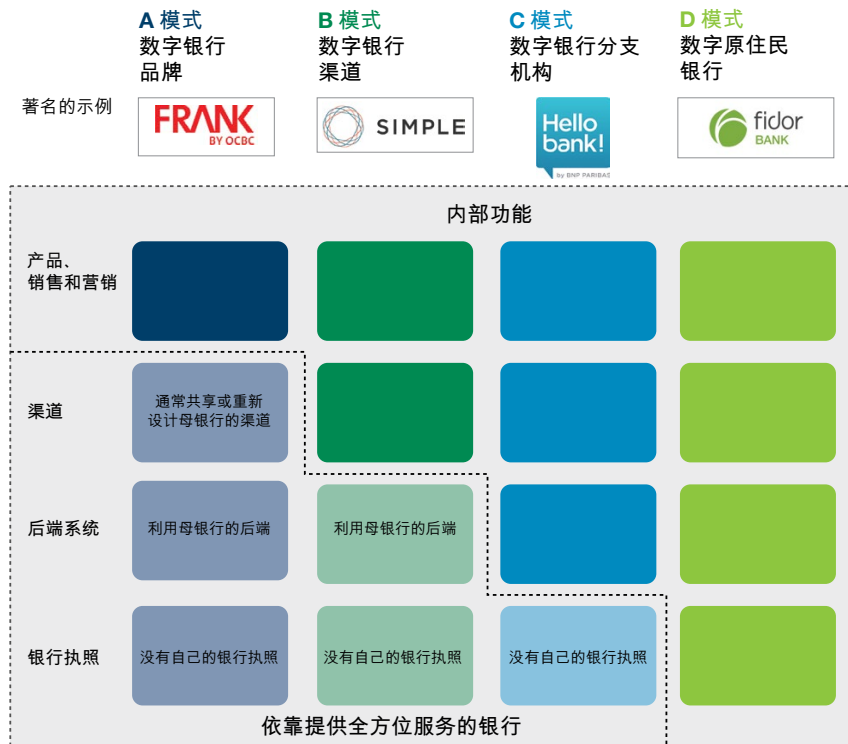


图 1. 数字银行模式。

### 数字先驱企业留下的经验教训

深入分析某些新进入者的财务状况，可以得出几条重要的经验。数字银行的业务模式证明，规模经济目前是一个最关键的成功因素。已达到一定规模的新进入者想成为传统银行的分行，其中许多是 C 模式的银行，例如汇丰银行的 ING Direct 和 First Direct。成功的银行业务之所以需要规模，不仅是为了降低运营成本，而且还为了树立赢得客户的信心。

没有多少客户会把他们毕生的积蓄托付给一家不知名的互联网公司。为什么传统银行的数字分公司更容易发展壮大，原因就在于此。由于缺乏强大母银行的知名品牌和业务范围，大多数独立经营的数字银行很难赢得客户。

第二个重要的成功因素是能否设计适合目标客户的体验。直接银行 — 有些是企业家创办，有些背后有大型的传统银行支持 — 不会因客户采用率低而跨掉。

最后，第三个成功因素是能否将其在基本存款产品上的初始成功扩展到更复杂的产品和中间业务，实现盈利。抵押、投资和财富管理产品的利润通常较高，但如果没有面对面的交互，往往很难卖出。客户很少购买这些产品，因此数字便利的重要性让步于个人信任。直接银行巨头 ING Direct USA 在 2012 年被 Capital One 收购之前，存贷比约为 47%。<sup>1</sup> 成功如加拿大的 Tangerine Bank，其存贷比低至 20%。<sup>2</sup> 欧洲的 Zuno Bank 尽管动静闹得很大，但据报道，其存款只能贷出 7%。<sup>3</sup> 美国财政部在 2008 年分析 NetBank 的失败后，在其审计报告中得出了这样的结论：互联网是帮助 NetBank 筹集现金的有用方式，高利率使其吸纳了大量存款。但 NetBank 无法通过互联网产生贷款和其他收益资产。<sup>4</sup>

在研究数字银行的崛起、衰落、繁荣和困境后，我们认为，传统银行对于数字银行的新进者仍然稍占优势，主要原因是传统银行的规模、品牌、声誉和分行网络优势。但规模以及由此产生的企业惰性也可能意味着没有创新能力，对颠覆性的技术反应较慢。银行家必须保持高度警惕。历史告诉我们，一家颠覆性的企业就可以颠覆整个行业，比如电子商务公司 Amazon 单枪匹马就定下了许多曾经强大的零售商的命运。新一代数字银行也在学习和适应。例如，新创立的纯数字银行 BankMobile 可让每个客户实时联系个人银行业务经理和理财顾问。德国的 Fidor Bank 在其社区的基础上建立了忠诚的客户群，创立仅仅五年后就实现了盈利。

## 定义真正的数字银行

数字银行并非决定于分行的数量、应用程序或用户体验。推出一个新的移动应用程序不一定就能将传统银行转变为数字银行。数字银行不一定要关闭几家或所有分行。真正的数字银行的价值主张是：大多数产品和服务以数字方式提供。其客户期望通过数字渠道完成其日常银行业务活动。数字银行的基础设施针对实时数字交互进行了优化，其文化适应数字技术的快速变化。

## 设计可持续的数字银行

真正可持续的数字银行业务模式意味着银行围绕数字技术优化其客户交互、产品、流程及数字。成功的数字银行在前端充满吸引力，在后端数字化高效。他们使用移动和数字技术来降低服务成本，同时使用这些技术来增强接触度高的服务。

例如，多国 ING Direct 经营咖啡馆，使银行触及更广泛的受众。类似地，多次获奖的 USAA 不是通过分行执行日常交易，而是在其理财中心向客户提供银行业务建议。快速发展的小企业贷款机构 Live Oak Bank 决定采取无分行经营模式，在完成贷款手续之前，通过私人飞机让其银行业务人员与客户亲自见面。Hello Bank 为客户提供多种联系银行的方式，包括实时移动文字交谈。喜欢通过手机支付账单的客户在遇到问题时可即时获得现场客服人员的帮助。便利性对日常交易很重要，但对于复杂的财务决策则没那么重要。有些活动适合使用数字渠道，有些则需要面对面的交流。银行必须既能在需要便利性时提供便利的数字渠道，又能在私人接触更重要时与客户亲密接触。

---

## 银行超越客户预期的 12 种方式

客户希望从银行获得出色的体验，但如何才能打造出色的体验？不是更便利地检查账户，而是银行与客户接触的方式。银行与客户之间的交互是产品。客户希望其银行：

- 1) **找到我。** 客户希望银行根据非常具体的特征找到他们，而不是根据广泛的人口统计。通过可视化和分析发现新的客户段。
  - 2) **询问我。** 客户希望银行向他们询问理财产品并且提供相关建议。听取他们对产品、服务和社会问题的意见。
  - 3) **指导我。** 客户希望银行根据交易数据、社会数据以及他们提供给银行的所有不同信息提出建议。整合数据而在每次客户交互中加入专业知识。
  - 4) **更深地了解我。** 客户希望银行 **360** 度全方位了解他们与机构的关系。根据对他们需求的了解提供新的服务。
  - 5) **与我保持联系。** 客户希望与其银行的关系终生覆盖他们及其家庭。使用数据与洞见连接客户及其家庭。
  - 6) **激发我的兴趣。** 客户希望金融机构使用他们喜欢的渠道关注他们、教育他们并且通过特殊服务刺激其兴奋点。提供意外服务，给客户带去惊喜。
  - 7) **比较我。** 客户需要比较数据。在其客户类别中谁在购买什么？他们应该考虑什么？在虚拟渠道中提供同行分析。
  - 8) **与我交易。** 如果银行做出某种回报，客户会向银行提供信息。零售商是这样做的，银行也可以这样做。提供更好的产品 and 价值，以交换客户共享数据、位置甚至新的创意。
  - 9) **教育我。** 客户希望了解事物，期望银行使用移动渠道教育他们。提供数字在线教育和理财技巧。
  - 10) **提醒我。** 客户希望银行了解世界发展动态，当市场出现某些变化时，向他们提供有用的信息。使用实时预测性分析和个性化客户通信。
  - 11) **让我选择。** 客户希望在付款、投资、服务、渠道以及银行处理方式上有多种选择。无条件向他们提供选择，提供路线图而非复选框。
  - 12) **保护我。** 客户需要安全感，银行提供的保护不能让人感到不快和生气。提供多方面的安全，以保护代替处罚。
-

设计数字银行需要优化以下五个领域：

### 数字优化的交互

客户的大多数基本金融交易都是通过数字渠道完成，因此数字渠道应是每家银行分销策略的中心。当便利性很重要时，银行应通过数字渠道提供安全的服务。当私人接触更有效时，银行也可使用数字技术协助交互。例如，当今领先的银行为创造差异化，可让客户在其设备上通过视频聊天与银行业务人员或客服中心代理进行交流。数字便利性与私人接触的结合使这些领先的银行脱颖而出。

### 数字优化的产品

数字银行的产品应可通过数字渠道轻松购买和使用，这通常比传统银行提供的类似产品简单很多。设计优秀产品的关键是要像零售商一样思考。银行必须研究其产品的生命周期，提出如下问题：

- 客户第一次会如何获悉该产品的信息？
- 客户在哪里进行调查研究？
- 能够以数字方式购买产品吗？
- 能否以数字方式执行售后服务？
- 如何解决问题？

### 数字优化的流程

运营成本高导致了早期纯数字先驱银行 Netbank 的失败。尽管前端已实现数字化，但许多流程在后端仍然是人工处理。客户感受到不一致和碎化的服务，因为业务流程冗长、容易出错、缺乏透明度。由于银行需要客户在数字交互之外的端到端视图，因此应投资于相关流程的数字化。银行可以先数字化用户签名，形成无纸化环境。在后端，领先的银行简化业务流程并将其合并到企业业务流程管理系统，最终实现直通式处理。然后，银行可与生态系统合作伙伴（包括房地产机构、会计事务所和公证人）集成，创造更大的业务价值。

### 数字优化的洞见

直接联系和握手仍然是加深客户关系最有效的方式，但并非所有银行都能对所有客户段提供这种程度的私人接触。通过客户洞见，银行不需要昂贵的专人交互即可实现私人甚至亲密接触。客户重视为其需求量身定制的个性化服务，因为他们希望银行“更了解我”。银行必须能够感知并快速响应客户越来越不拘一格的需求和无法预测的银行业务行为模式。由于能够实时使用客户洞见，银行可以设计出真正差异化的银行业务体验和解决方案，在合适的时间通过合适的渠道提供合适的产品。

### 数字优化的组织

成为数字银行也意味着银行自身文化和组织方式的转变。数字原住民组织能够更灵活地适应不断变化的客户行为。许多传统银行在创立数字品牌时，以新的团队和新的理念成立一个分公司。他们招募人才，或者向更以客户为导向的行业（例如零售业）求建议。有人认为，BBVA 收购新银行 Simple 是为了催化其变革，而加拿大银行巨头 TD 建立社交平台是为了更好地进行内部合作和更积极地参与客户对话。

### 结论

数字银行对有些银行是品牌推广，对另一些银行则是数字渠道。转型为真正的数字银行包含更广泛、更深入的主题。在所有渠道中，银行必须将面对面的亲密接触植入数字交互，并且在私人接触中加入数字便利性。数字银行还要求深入转变整个银行组织方式，包括流程和数据分析的数字化。甚至银行的策略、业务模式和理念都应变得更以数字化为导向。在利用数字技术时适应最快的就能成为行业领袖。新竞争对手的涌入、颠覆性的技术以及客户向数字服务和平台的转变，既带来挑战，又蕴含着机会。银行要么改变和适应，要么落后而被淘汰。可喜的是，银行都准备利用这次机会。

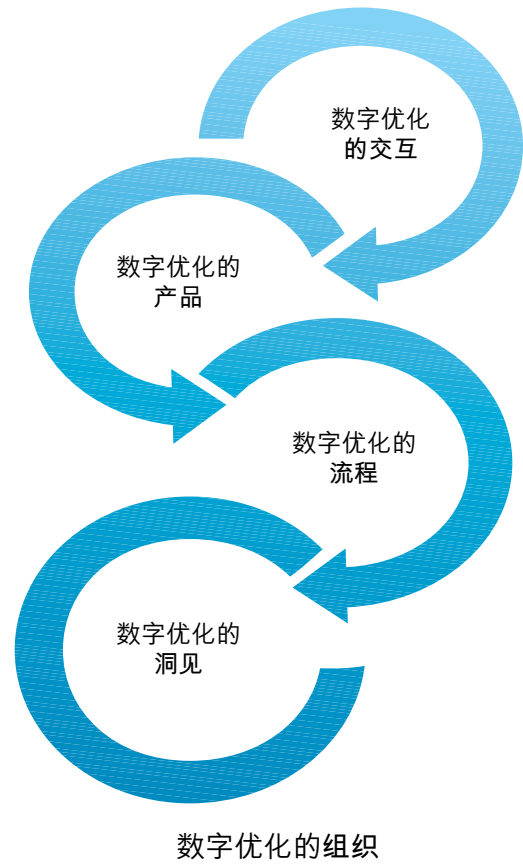


图 2. 数字银行构建块。



## 如需更多信息

要成为数字银行，必须全面了解策略、技术、流程和客户。IBM 具有端到端的愿景、技能和资产，可帮助您加速此过程。要详细了解如何成为数字银行，请与当地的 IBM 代表联系，观看“客户想从银行获得什么”视频，或者访问：

[ibm.com/banking](http://ibm.com/banking)

IBM 全球融资部可以帮助您以最经济高效和最具策略性的方式获得您企业所需的 IT 解决方案。对于符合信用要求的客户，我们将定制适合其业务要求的 IT 融资解决方案，实现高效的现金管理，并降低其总拥有成本。IBM Global Financing 是您为关键 IT 投资提供资金并推动业务向前发展的最明智的选择。有关详细信息，请访问：[ibm.com/financing](http://ibm.com/financing)



© IBM 公司版权所有 2016

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国印制  
2015 年 6 月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是国际商业机器公司在全球许多司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。当前的 IBM 商标列表请见网站的“版权和商标信息”版块：  
[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

本文档是截止于初始出版日期的最新状态，IBM 可能随时更改。并非所有内容适用于 IBM 经营的每个国家。

本文档的信息“按原样”提供，不含任何明确或隐含的保证，包括但不限于适用性、特定用途适用性的任何保证，以及任何非侵权保证或条件。IBM 产品的担保遵守随产品提供的协议条款和条件。

<sup>1</sup> Capital One 年报，2012。

<sup>2</sup> Scotiabank Canadian Banking Investor Day（加拿大丰业银行投资者日），2014 年 4 月 24 日。

<sup>3</sup> Raiffeisen 寻求出售捷克互联网银行，2015 年 1 月 20 日，Reuters。

<sup>4</sup> Safety and Soundness: Material Loss Review of NetBank（安全性和合理性：NetBank 的重大损失评估），美国财政部 FSB 总监察长办公室，2008 年 4 月 23 日。



请回收再利用