

客户体验视角的智慧银行建设路径选择

汪文洁,董 斌

(东南大学 经济管理学院,江苏 南京 211189)

摘 要:智慧金融是智慧城市建设的主题之一,而智慧银行是智慧金融的核心。本文从体验经济学角度入手,认为智慧银行建设应以提升客户体验为中心,并结合我国商业银行客户体验存在问题,从宏观和微观两个层面提出了我国商业银行改善客户体验的路径。

关键词:智慧银行;客户体验;路径依赖

中图分类号:F832.2 文献标识码:A 文章编号:1003-9031(2014)07-0067-04 DOI:10.3969/j.issn.1003-9031.2014.07.12

一、引言

“智慧地球”概念由 IBM 公司于 2008 年率先提出,围绕这一建设主题,产生了全方位多层次的“智慧”概念。IBM 指出,银行应以更智慧的方式进行管理和运营^[1],即所谓“智慧银行”。这一概念,目前在文献中并没有严格的定义。肖钢(2012)指出,智慧银行是指充分运用先进科技成果和银行经营管理经验,高效配置资源,敏锐洞察引领客户需求,并做出灵活快速反应的一种高度智能化的金融商业形态^[2]。建设智慧银行的目标在于:创造最佳的客户体验,提供随时、随地、随心的金融服务。

可以看出,智慧银行的建设基石是先进的科学技术成果,这一基础是伴随着现代科学技术的突飞猛进而不断发展的,正是科技创新为建设智慧银行提供了可能,而实现商业银行的智慧化也是顺应时代发展进步的要求,是建设智慧地球、智慧城市的应有之义。

二、“体验”的概念

“体验”具有哲学、心理学、美学、经济学、管理学等多个领域的含义。其经济学意义源自于美国未来学家 Toffler(1970),他提出,体验是商品和服务心理化的产物^[3]。

Pine II 和 Gilmore(1998)认为体验是每个人以个性化的方式参与其中的事件^[4],他们(1999)还认为体验是一个人达到情绪、体力、智力甚至是精神的某一特定水平时,意识中产生的美好的感觉^[5]。在管理学领域,Schmitt(2003)认为,体验是在直接观看或参与某一事件的过程中,对某些刺激产生的内在反应^[6]。LaSalle 和 Britton(2003)指出,客户体验是“客户与产品、公司、公司相关代表之间的互动”,如果客户从中产生了正面的反应,产品或者服务的价值就会被认可^[7]。

综上所述,客户体验的定义虽有不同,但是其在经济管理领域的内涵界定具有很多共性。可以得出结论,体验是在经济发展的较高阶段产生的概念,随着分工、交换的日益专业化,人们的需求层次不断提高,进入所谓“体验经济”阶段。该阶段的特点是,企业不仅仅是生产和销售商品,而是在提供一种高附加值的服务,即生产并且销售“体验”。消费者并不满足于单纯的商品消费,同时注重消费的“过程”,正是在消费的这一过程中,他们获得了自身的满足。

我国商业银行由过去的大一统模式中解脱出来,时

收稿日期:2014-05-26

作者简介:汪文洁(1990-),女,安徽马鞍山人,东南大学经济管理学院硕士研究生;

董 斌(1966-),男,江苏南京人,东南大学经济管理学院副教授。

间并不长。由于体制机制等多方面的限制,商业银行的服务意识和能力整体偏弱,客户体验并不好。随着我国经济发展水平和人民消费需求层次的提升,二者之间已经形成了难以调和的矛盾。

商业银行目前发展的瓶颈是围绕客户体验的系列问题,而今后发展的重心,也应当是以客户体验为核心的全方位改善。

三、我国商业银行客户体验存在的问题

制度经济学指出,制度改革中存在着报酬递增和自我强化的机制,该机制使得改革一旦走上某一条路径,其方向会在之后的发展中不断自我强化,因而难以扭转,形成“路径依赖”。我国金融制度改革的路径依赖特征非常明显,由于商业银行一直以来在我国国民经济和社会发展中的特殊地位和重要角色,政府的力量在其发展演进中起到了重要作用,其转型也表现出了强烈的路径依赖特征。

在商业银行客户体验方面,我国商业银行存在的问题主要有:

(一)银行软硬件不配套

商业银行普遍重视门面建设,改进网点环境,设立便民设施。硬件条件进步的同时,软件条件却没有做到同步,表现为网点服务粗放、流程设计繁琐、员工技能不到位。商业银行服务虽有改进,但是与客户要求仍有差距。银行排队现象、手续不够简捷仍然是客户抱怨的中心问题。

(二)营销与售后服务不匹配

商业银行的客户经理队伍建设卓有成效,营销方式不断改进,产品营销取得了较好效果。但是,银行的售后服务数量与质量均与客户期待有差距,尤其表现为电子银行等产品的售后维护力度不够。

(三)业务开展与客户需求不契合

虽然近年来银行不断丰富自身的产品线,但其出发点多以银行为核心,而不是更多考虑客户需求。产品的同质化较为严重,往往直接照搬国外经验或者移植国内同行产品,造成了利润增长点的局限和客户满意度的下降。

(四)对外形象不够亲民

商业银行作为特殊的服务业,其从业人员目前尚未树立起足够的服务意识。客户在银行办理业务过程中,与工作人员时有矛盾。媒体对这一现象的宣传报道又强化了商业银行的这一负面形象。

四、智慧银行改善客户体验的路径选择

随着经济一体化、全球化不断向纵深发展,我国市场经济体制改革逐步完善,转变经济发展方式、调整经济结构被摆在越来越突出的位置。银行业正处于全球金融服务体系与格局的动荡变化中,面临多方面的机遇与挑战。全球经济衰退对中国经济的影响持续存在,宏观经济下行风险加大,金融市场监管逐步放松、金融脱媒趋势不断加强、金融监管不断加大,这些因素都使得商业银行经营的外部环境发生了重大的变化,正在逐步削弱银行作为主导融资渠道的地位。这既对我国商业银行传统的经营模式提出了挑战,客观上也为我国商业银行摆脱路径依赖,向高效率状态转化创造了有利条件。

2013年以来,互联网金融迅猛发展,第三方支付、P2P贷款、各类互联网理财产品发展势头强劲。互联网企业凭借其庞大的用户群、海量的交易信息、强大的技术支持,在金融领域的多个细分市场取得了巨大的成功,对以商业银行为代表的传统金融机构形成了巨大的冲击。互联网金融的发展将倒逼我国金融制度改革,在整个行业内制造鲶鱼效应。商业银行要在更加复杂多变的竞争环境中取长补短,吸取互联网企业的优势,改善自身组织架构、经营管理,才能够适应不断变化着的市场。而互联网经济是体验经济的集中代表,具备复杂系统的典型特征和更显著的路径依赖。互联网金融的核心竞争力,就是将客户体验放在首位。

因此,建设智慧银行,强调客户体验,既是智慧城市建设的有机组成部分,也是新形势下商业银行应对挑战的必由之路。

(一)宏观层面

1.明确智慧银行内涵

建设智慧银行,要求充分利用现有的行业经验、先进的科技成果,对制度、渠道、流程、产品、风控等进行全方位改进。智慧银行的建设不仅仅局限于硬件设施的应用,还需要有制度、观念、服务的配合。其落脚点是一切为客户着想,最终实现软硬件配套的全面智慧。

2.银行组织机构改进

银行经营思路和方式的变革,离不开组织管理架构的保障。近年来在小微金融服务领域发展迅猛的民生银行,其改革起点就始于银行由总分行制向事业部制的转变。

建设智慧银行,要求银行内部自上而下要建立明确的领导机构、组织推进机构。智慧银行建设的领导集体应当由董事长或者行长、分管电子银行工作的领导、其他主要部门领导共同组成,做到权责分明。每一层级的银

行机构要明确其职责范围和具体要求。由于智慧银行的高度信息化, 全行范围内应做好技术统筹, 资源共享, 从而降低成本, 充分利用规模效益带来的好处。

3. 银行建设资源倾斜

与智慧城市建设的一些基本设施一样, 智慧银行的一些设施建设具有前期投入大、回报周期长、不确定性多的特征。迫于盈利指标的压力, 一些银行可能不愿意在这方面加大投入。而从长期来看, 智慧银行是银行转型的目标, 该项建设离不开人力资源和财务资源投入的倾斜。

银行应在充分理解战略发展方向的基础上, 重点保障智慧银行各项建设, 实现资金、人员双到位。注重向智能网点、电子渠道、自助设备、移动客户端等方面的投入, 有效配置相关方面的人力资源。

4. 全力打造流程银行

金融创新视域下的智慧, 就是要能够及时甚至提前感知客户需求的变化, 使得金融产品的供给与客户需求保持动态一致, 通过及时便捷的渠道为客户提供差异化、个性化的金融产品与服务。

“流程银行”应是创新活动的核心。区别于传统的“部门银行”, 流程银行是以客户为中心, 以流程为基础进行专业化分工。目前, 商业银行的网银、电话银行、手机银行等电子服务渠道多为多头管理, 产品与服务较为杂乱。牵头部门更多考虑自身的利益, 而不是整个产品线的整合和客户忠诚度的维护, 这会导致银行内部协调能力下降、客户体验下降。实现部门银行向流程银行的改造, 可以最大限度实现同行系统内信息交互、资源共享, 方便客户金融消费的需求, 有效地培养用户粘性。

(二) 微观层面

1. 客户洞察

客户体验的洞察是银行改进该方面服务的起点。按照体验经济学的理论, 客户体验一般可以划分为几个不同的层次, 其中涉及到的客户体验类型包括: 方便、信任、尊重、自主、时尚、身份等, 吕可(2013)将这些体验类型进一步划分成基本、绩效、激励3种体验层次。对于不同层级的体验, 客户的反馈是不同的^[9]。基本体验的边际效用递减, 绩效体验的边际效用不变, 激励体验的边际效用上升。因此商业银行应当在保持基本和绩效体验的基础上, 做强激励体验, 即在做到诚信、随时、随地、平等、容忍、倾听、建议的基础上, 重视交流、协助、顾问、荣耀、回报这些体验服务内容, 让客户最终形成价值认同感。

商业银行应注重客户体验要素的调查、分析、反馈,

建立客户体验管理系统。该系统应当由以下几个环节组成:

基本数据采集→建立数据库→数据分析与处理→解决方案→可用性测试→针对性改进→客户体验反馈→再调整。

2. 产品创新

在识别客户需求、明确客户体验的基础上, 商业银行应当以满足客户的多元化、个性化需求为目标, 综合利用云计算及虚拟化运用、物联网、移动终端等多种智慧技术, 积极推进银行的产品以及服务创新, 加快智慧化发展。

互联网金融迅猛发展的时代, 商业银行想与之竞争, 其进步步伐必须跟上互联网企业的创新速度。银行应当建立互联网思维, 建立基于互联网的企业金融服务模式、个人金融服务模式、社区金融服务模式、信息咨询服务模式。准确把握各个细分市场的客户需求, 确定重点发展的客户群、创新发展的先后顺序。高效、敏锐地进行新产品开发, 灵活、迅速地进行产品优化, 持续、有序地进行售后追踪服务。产品要做到差异化、系列化、品牌化, 并且根据客户群的特征、客户体验的层级、银行的风险收益函数进行差异化产品定价、建立正确的投资组合。

3. 业务整合

智慧技术的应用, 在很多方面实现了用最少的人工干预为客户提供便捷周到的服务。以此为特点的技术, 催生了新的业务模式: 通过整合、共享、重新配置资源, 实现资源流向对应的需求方。这种新型业务模式具备协同效应、标准化、透明化、网络化的特点。

商业银行的业务流程长期以来是客户体验不佳的集中环节。这一环节的改善, 对商业银行向智慧银行转变有至关重要的意义。商业银行应当以业务流程为研究对象, 以系统工程视角, 分析现有流程的缺陷与不足, 有针对性地进行业务流程再造, 改善客户体验。其落脚点仍然是海量数据的处理, 要在短时间内整合分散信息, 协调前台后台多个部门, 优化银行系统功能, 压缩内部审批程序, 提高办事效率。

业务整合对商业银行提出了流程、产品高于部门, 以及打破条线、部门、地区间隔的要求, 这要以宏观层面的组织机构改进、打造流程银行为制度保障。

4. 渠道整合

商业银行的渠道主要分为物理渠道与虚拟渠道两大类。

与虚拟渠道相比, 银行网点类的传统物理渠道运营

成本较高,且在改进用户体验上效果一般。因此智慧银行的物理渠道,其建设核心应是低成本提供便民服务。以民生银行为代表的部分银行,大力推行“小区金融”模式,但是银监会《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》指出“部分银行设立的‘自助银行+人’的咨询型网点应规范界定为社区支行、小微支行,按照程序提出设立申请”。这实际上否决了小区银行的“民生模式”。现阶段,商业银行物理渠道建设应当以符合规定的无人自助网点为主,适当增设网点、增加ATM机。

虚拟银行无疑是商业银行渠道建设的重点。其中,手机银行、电话银行、网上银行、电视银行是4种主要的途径。未来发展中,商业银行要以先进技术为支撑,改善虚拟银行服务的质量、速度、安全性,施行捆绑式销售与服务,用完备的产品线为客户提供全流程服务,培养客户粘性与忠诚度。

由于两大类渠道各有优劣,且客户均有涉足,银行需要加强二者的协同,以优化整体的客户体验。物理渠道和虚拟渠道应在更广泛的范围内实现互联互通,加强信息推送与共享,做到实时互通、及时响应。

5. 风险管理

金融始终离不开风险与收益的权衡。信息化时代的网络安全本来就潜藏着较大的隐患,以此类技术为支撑的智慧银行金融服务体系,面临着比以往任何时代更大的风险。建设智慧银行,要保障相关技术、硬件设施的服务能力到位,同时注重人为因素的影响。

与产品、业务、流程的全行内部协同一致,智慧银行的风险管理也应当是在全行内部打破地域、部门限制,全面协同。应当是以风险管理部门为核心,信息技术部门为基础,各个业务部门为主体,对智慧银行基础架构、合规情况、交易安全、客户信息等严密监控,建立事前预防、事中控制、事后处理的整套方案。

五、结论

智慧银行是银行转型的未来方向,是智慧城市建设的重点领域,要求商业银行以大数据、云计算、物联网等技术为支撑,以客户体验为导向,内外兼修,更高效地配置金融资源,提供全天候、宽领域、差异化、个性化的金融产品与服务。商业银行要从宏观、微观方面同时入手,才能为客户创造最佳的服务体验,从而占有市场,不断发展。

随着客户消费心理不断成熟、需求层次不断提升,客户需求会进入一个自我循环强化的过程,即现有的智慧

服务水平催生出客户更高层级的需求。这就要求商业银行必须不断适应客户需求的变化,不断提高创新能力。

(责任编辑:张恩娟)

参考文献:

- [1]甘绮翠,J. Chris Harreld,姜一炜,宇恒,建军.智慧地球赢在中国[R]. IBM 商业价值研究院,2009.
- [2]肖钢.坚持科技引领 建设智慧银行[N].人民日报,2012-9-11(24).
- [3]Toffler,Future Shock. New York: Bantam Books,1970.
- [4]Pine II, Joseph,nd Gilmore,ames H. “Welcome to the Experience Economy.” Havard Business Review[J].1998,6(7-8):97-105.
- [5]Pine II, . Joseph,nd Gilmore,ames H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage [M]. Havard Business School Press,1999.
- [6]Schmitt,ernd H. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken,ew Jersey: John Wiley & Sons,003.
- [7]LaSalle,nd Britton, Terry A. Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences[M]. Havard Business School Press,2003.
- [8]李力,攀焱.商业银行创建智慧银行的思路、背景、瓶颈和对策建议[J].国际金融,2012(11):22-25.
- [9]吕可.基于客户体验管理的智慧银行应用创新研究[J].国际金融,2013(1):31-36.
- [10]IBM 商业价值研究院与中国工商银行产品创新管理部.从云计算到基于云的业务模式——国内银行未来创新机会[J].金融电子化,2012(1):43-44.
- [11]中国银行业监督管理委员会.关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知[R].2013.
- [12]严盖.我国商业银行服务管理问题研究[D].成都:西南财经大学金融学院,2012.
- [13]张常胜.打造互联网银行 创造新商业模式[J].新金融,2013,293(7):40-46.
- [14]仇万强.构建未来的智慧银行 创造最佳的客户体验[J].金融理论与实践,2012,400(11):135-138.
- [15]冯娟娟.互联网金融背景下商业银行竞争策略研究[J].现代金融,2013,362(4):14-16.