多渠道——银行业的革命

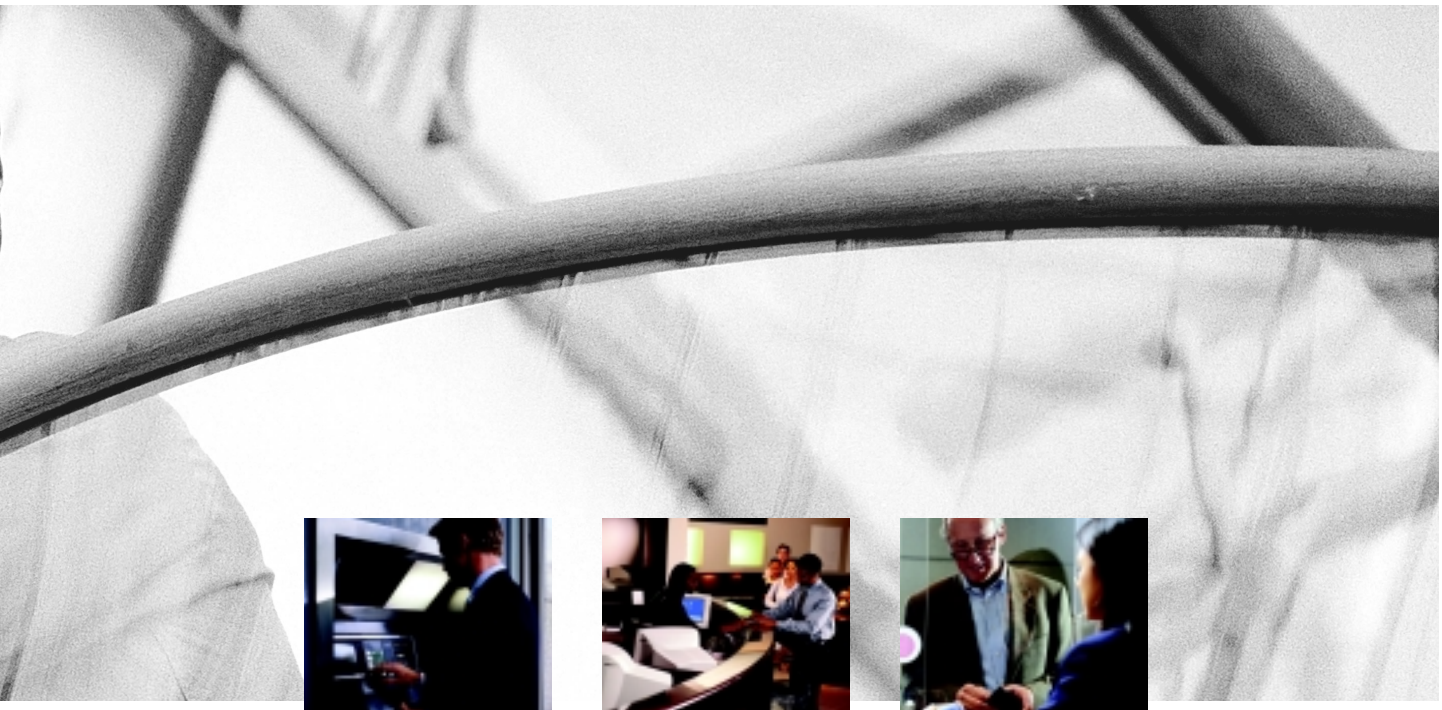
——国外银行业多渠道面向客户的成功实践

随着银行服务方式的增加和客户需求的不断变化，使银行与客户之间的关系面临着由单纯买卖关系向服务关系的急剧转变。银行业为了应对这种改变及其所带来的挑战，需要重新整合原有的业务渠道，构建一个多种形式、多种手段的客户服务体系。

"多渠道零售银行业务不是一个简单的演变，而是一场革命。我们必须重新思考、定义一个能够确保银行与客户双赢的解决方案，我们需要利用各种间接和现实的方式，重新划分银行的零售业务。因此，多渠道零售银行项目不仅仅是一个技术项目，实质上是重新定义了银行和客户的关系。"在2003思科金融系统高层论举行期间，来自法国国家巴黎银行零售银行业务部的项目总监 Olivier 先生不仅对多渠道进行了精辟的阐述，并同与会者分享了巴黎银行在多渠道建设和管理方面的成功经验。

在巴黎银行的多渠道策略中，将主要通过三种渠道与客户接触，一是电子渠道，主要指网上银行。二是电话渠道，三是物理渠道，或者说网点。为了顺利实现向多渠道银行业务的过度，巴黎银行制定了五年规划，并分三步完成。第一步是发展所有项目的新技术，重新定义所有的工作站和装置，包括多媒体平台等。这是巴黎银行在 2001 年 6 月完成的这一步。第二步从2001到2002年，这个阶段的发展重点是实施和强化客户关系管理概念，使银行通过充分利用现有的客户关系以及支持平台，提高每个客户为银行带来的收益。这不仅需要利用多种技术手段和多媒体的方式进行，还需要重新打造所有的数据库，搜集更多多渠道的相关战略信息。第三步从 2002 到 2003 年，这个时期处于多渠道建设的关键阶段，重点是重新设计、打造银行的业务流程，充分利用新技术、新方案，使多渠道银行业务能够快速实现，以便使每个客户都能为银行创造价值。

在实施多渠道策略以前，巴黎银行实际上已经存在多种业务方式，包括网上银行、电话银行、ATM、个人理财服务等。因此，巴黎银行进行多渠道建设的第一个转变就是从有多种访问方式的银行过渡到多渠道银行业务，这样使客户不仅可以通过互联网、电话等进行"远端"联系，还可以到任何一个网点与银行员工进行面对面的接触，从而保证了客户和银行员工不受任何时间、地点的限制进行实时联系，分享信息。因此，通过重新定义多渠道平台，合理划分不同渠道的交易优势，不仅使很多



网点的职能转化到其他渠道，同时网点依然是为客户提供价值的地方，包括向客户提供售后知识等，从而有机会向客户推销更多的银行服务。

基于上述考虑，巴黎银行建立了一个客户关系中心（CRC），集中客户与网点之间的联系方式，利用电话来实现与客户的集中接触，提高效率。目前，在巴黎银行的多媒体客户关系中心，有500个座席员工负责与客户用电话联络，迄今为止已经完成了与客户的1700万次电话接触。巴黎银行的客户关系中心将电话作为主要的沟通渠道，实现了对客户服务的集中化。

对于一个拥有多渠道的银行来说，如何实现多个不同渠道之间信息的共享，包括不同分行之间客户信息的共享，多媒体网络系统在其中发挥了重要的作用。巴黎银行通过对多媒体平台的开发和设计，不仅可以对所有信息进行更好地管理，并及时整理和更新，同时还保证了银行内部信息的一致性，无论是总行，还是分行或网点，都可以为客户提供一致化的咨询服务和答复。多媒体平台已不仅仅是一个提供营销数据的工具，对于银行员工来说，它还是一个信息提供点，既向客户提供银行的最新动态和服务信息，同时也可以帮助银行及时了解客户需求。

为了实现多渠道的客户接触，在巴黎银行信息系统的开发设计中，面临的另一个挑战就是要如何对网点的员工进行培训。Olivier先生认为，即使拥有世界上最先进的技术和设备，如果用户不去使用它，这仍是一个失败。因此作为与客户接触的窗口，网点员工的素质至关重要。为此，巴黎银行在员工的培训上花费了很多的时间，并且为了追求最好的培训效果，由多渠道业务部门利用电子学习等形式，独立完成了对所有网点员工的培训工作，以便所有服务于多渠道的银行员工可以快速掌握多渠道项目中所涉及到的新技术、新方案，以及信息的共享等，从而为客户提供更加高效、优质的服务。

巴黎银行自1998年开始进行多渠道项目的研究和建设，目前已经取得显著成效。巴黎银行不仅成为法国最大的零售银行业务平台，并在多渠道项目上拥有600万零售客户，跨越2200个分行。零售银行业务仅在欧洲就为法国国家巴黎银行带来了6500万欧元的收益，并且正在成为该银行收入增长的重要来源。在未来两年内，零售业务预计将占到该银行所有业务收入的52%。