

渣打银行

通过适应未来的技术战略实现业务转型

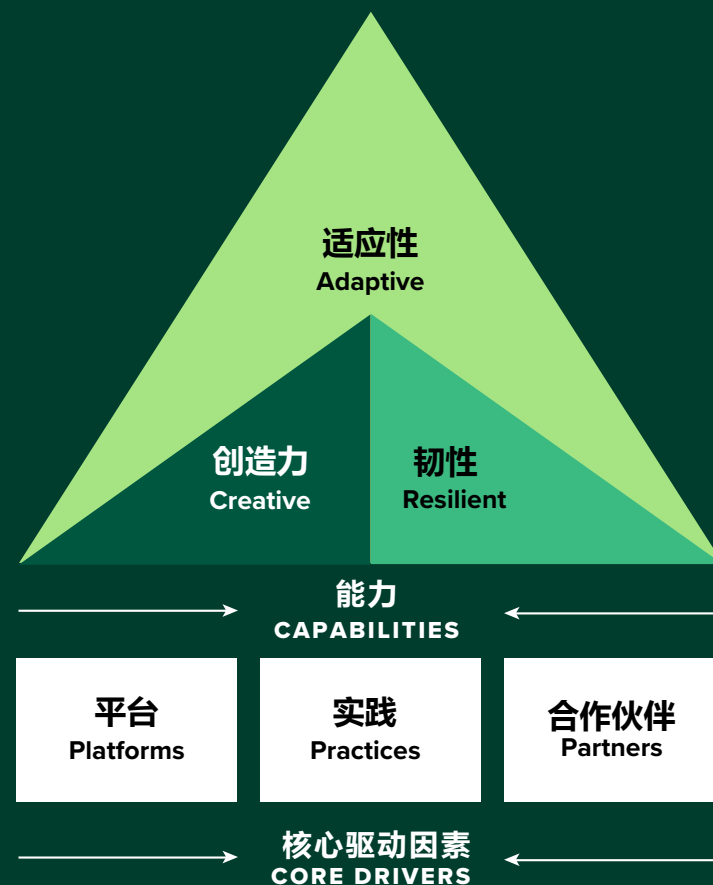
Forrester 案例研究



尽管已投身数字化转型多年，但依然只有少数银行真正具备了能提供差异化和有价值的客户体验所需的技术和系统。

因此，消费者觉得每家银行给人的感觉都相差无几。Forrester 适应未来的技术战略是一个秉承客户至上的核心理念的技术方法论，使企业能够快速重新配置、重塑其业务结构，以适应性、创造力与韧性满足未来客户和员工的需求。

Forrester 为客户提供前瞻研究、工具和框架以及实践指导，帮助您减少技术债并加快持续转型。



适应未来的技术战略通过以上三大核心驱动因素
释放客户至上的价值

“您的适应未来的技术战略将具备适应性、创造力与韧性”

公司简介

渣打银行成立于1853年，为全球59个市场的消费者和企业提供金融服务。1969年，标准银行 (Standard Bank) 和渣打银行 (Chartered Bank) 合并成立当今的渣打银行 (Standard Chartered Bank)。如今，这家总部位于英国伦敦的公司在全球125个国家拥有8.5万名员工。

客户背景信息

作为全球最老牌的银行之一，渣打银行于2015年7月聘请 Michael Gorriz 担任集团首席信息官，向新任首席执行官 Bill Winters 汇报工作。

挑战

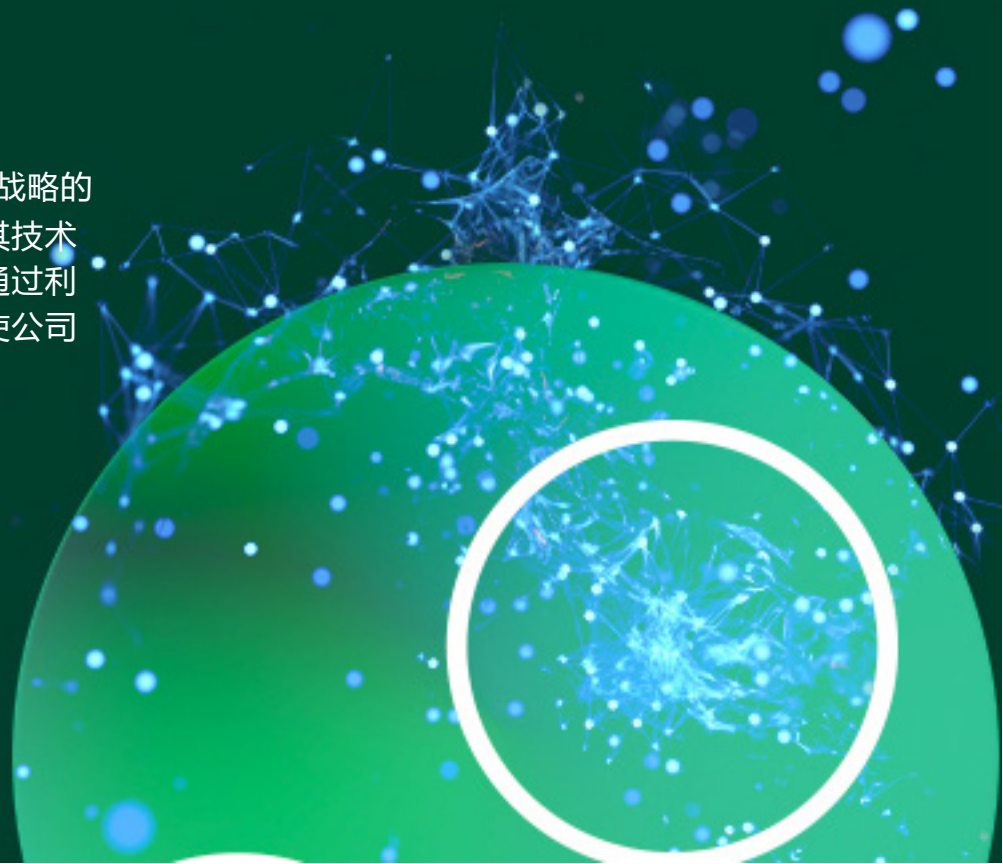
在日趋数字化的市场中，渣打银行希望成为数字银行的领导者，而不是市场的追随者。为此，渣打银行需要一个以客户为导向的数字化转型战略，以实现业务差异化、加快增长和提升盈利能力。

解决方案

基于 Forrester 适应未来技术战略的核心原则，渣打银行选择对其技术战略进行大刀阔斧的变革，通过利用平台、实践和合作伙伴，使公司更具适应性、创造力和韧性。

成果

经过了三年的转型，渣打银行促进了数字化的获客与用户互动，加快了商业价值的交付，改善了客户体验，提高了员工参与度和生产率。



挑战

做数字领导者，而不是追随者

经过160多年的经营，渣打银行对传统银行业了如指掌。但在当下，银行业正迅速向新的数字化业务模式转型，渣打银行也必须努力跟上步伐。

它面临着三大关键挑战：**日趋严峻的同质化竞争，不断攀升的技术债，以及快速变化的客户需求**。为此，渣打银行需要改善其数字化互动方式，提高客户体验和获客能力。

为了应对这些挑战，2015年，渣打银行任命了新的首席执行官和首席信息官，以执行三管齐下的战略，即：

- 1) 将银行转型为一个更加数字化的组织；
- 2) 加快增长；
- 3) 提升盈利能力。

Michael Gorriz 在任职集团前首席信息官期间主要负责改造技术系统，以确保银行以客户为导向，以技术为驱动力。

Gorriz 表示：“技术和人性是相辅相成的。对我们来说，最重要的是以尽可能最好的方式为客户服务。为了提供合适的解决方案，我们需要专注于极致的客户细分 (Segment of One)。”

“技术正以指数速度进化，因此银行需要重塑原本的工作方式。”

Michael Gorriz
渣打银行集团前首席信息官

解决方案

平台、实践和合作伙伴：适应未来的技术战略的三大支柱

Gorriz 和他的团队花费了两年时间升级其全球系统。在保持已有能力的基础上，推出了雄心勃勃的技术战略——它包含三大支柱，与 Forrester 的适应未来技术战略相契合。

该战略的第一个支柱包括利用技术平台加快转型，推动与合作伙伴的共同创新，并利用云的灵活性提供更具韧性的服务。在遵守必要法规的同时，渣打银行使用混合云平台快速开发应用程序。

平台

渣打银行的团队开发了 nexus，这是一个基于亚马逊云科技 (Amazon Web Services, 简称AWS) 的银行即服务 (Banking as a Service) 平台，可以在AWS上弹性扩展，从而快速服务大量新客户和合作伙伴。



第二个支柱是实践，以客户和业务产出为统一目标来协调各部门，激发新的行为模式。通过跨职能团队和责任共担，新的实践使银行能够更快地实现持续创新。

实践

现在，渣打银行成立了数以千计的跨职能团队，从特定的客户场景出发，从前端向后端纵向、系统地解决流程问题。

该战略的第三个支柱是与合作伙伴共同创新，开发非核心系统解决方案。渣打银行的未来价值依赖于快速有效地实现差异化的体验、服务和运营。该银行正与金融科技公司、科技公司和行业合作伙伴合作，不断革新银行的各项服务。

合作伙伴

渣打银行旗下的渣打创投 (SC Ventures) 与金融科技合作伙伴 Squirro 和 Synechron 合作创建了人工智能驱动的客户洞察平台 Client Insights，为一线销售提供精准、可执行的洞察，以解锁新的业务机会。



成果

改善客户成果

经过了三年的转型，渣打银行通过改善数字化获客、数字化互动和客户体验加快了其客户至上战略的进程。与专注于成本类传统绩效指标的 IT 组织不同，渣打银行的技术组织通过客户和业务成果衡量其战略是否有效。

数字化获客和互动方面的成果包括：



从2018年到2020年，零售银行的数字渠道客户活跃度提高了12%



从2019年到2020年，以数字化的方式为用户提供引导从30%飙升到80%



从2019年到2020年，数字化服务占比从25%激增到70%；2020年，68%的零售产品通过数字渠道销售。

客户体验和业务价值交付方面的改进包括：

- 从2019年到2020年，将新功能上线的时间从17周缩短到10周。
- 将营销团队构思、创建和执行活动所需的时间缩短80%。
- 从2019年到2020年，其手机银行的净推荐值（NPS）平均上升10分。

向适应未来的技术战略转型，
使渣打银行更具适应性、创造力和韧性

适应性：渣打银行能够通过低代码工具和应用程序市场，利用构建在平台托管 API 或微服务抽象层上的少量开发即可实现定制化、差异化或本地化的数字客户体验。

创造力：在创造性思维的驱使下，渣打银行于2018年成立了隶属于首席信息官组织的渣打创投（SC Ventures），负责领导整个集团开展数字创新，投资金融科技公司，并促进新业务模式的快速测试和实施。

韧性：Gorriz 认为，渣打银行转向混合云模式是一种韧性策略，目的是在云与伦敦、香港的本地数据中心之间分散风险。考虑到当前的地缘政治紧张局势，云是防范政治不确定性的最佳方法，因为它使银行有能力在必要时从一个区域转移到另一个区域。

“我们衡量成功的标准不是能够利用的数据量，也不是app的数量，而是大数据能够在多大程度上帮助我们更深入地了解客户的真实需求和期望。”

Michael Gorriz
渣打银行集团前首席信息官

Forrester Decisions 技术高管服务 协助领导者制定并执行适应未来的技术战略

此项服务帮助企业重构运营模式和技术体验，优化能加速业务增长的技术栈，从而预见风险，并快速响应不断变化的市场需求。

进一步了解渣打银行如何获客、提升客户参与度及创新业务模式，Forrester 订阅会员可访问英文完整版案例研究。

[点击阅读](#)

了解 Forrester 如何帮助您的公司实施适应未来的技术战略。

[访问官网](#)

关注 Forrester

微信公众号: ForresterChina



联系方式

电子邮箱: china@forrester.com

联系电话: + 86 10 6599 7914

Forrester 海外社交媒体

