



打造面向未来的银行网点

目录

| | |
|---------------------|----|
| 执行摘要..... | 1 |
| 解决之道..... | 5 |
| Genesys 解决方案..... | 9 |
| Genesys 银行客户案例..... | 10 |

执行摘要

移动以及在线银行渠道的兴起，极大地降低了与银行当面交易相关的成本，客户与银行的交互也从交易型转向咨询型。同时，移动及在线渠道使客户可以快速地在不同银行间变换业务。客户与多个银行之间的业务的不断增加。这些客户会更加频繁地电话咨询复杂的问题，而以往这些问题都需要去支行线下解决。因此，联络中心变成一种新型的银行分支机构，更加需要基于技能的呼叫路由策略。向银行客户提供全渠道体验的需求不断增长。无论通过网页、移动应用还是亲自去银行处理业务，客户都希望银行员工能了解自己的之前的业务历史。因此，银行高管们正在考虑重新定义支行网点的角色。

移动及在线方式又打破了一个行业

跟拥有实体零售店或分支机构的其他行业一样，由于网络以及移动入口的出现，银行业也经历了一场巨变。目前，在发达国家超过半数的零售银行业务是通过在线或移动渠道进行的，这一比例从墨西哥的 38% 到挪威的 75% 不等。¹如今，线下支行的客流量急剧下降。

在快速转向在线及移动方式之后，银行业得益于数字渠道，极大地节约了成本。埃森哲研究发现“标准化的、提供全方位服务的支行网点的运营成本与其最终实现的产品与服务价值之间严重不对称——主要体现在支行为客户提供的一些简单的诸如支票存款、取现等交易性产品与服务上。实例表明，就成本而言，银行柜员的服务相比利用数字化渠道存款的成本高出 95%；纸质支票的成本比在线及移动付款的成本高出 65%。”ⁱⁱⁱ对银行而言，开设和维护线下支行是一笔巨大的投资。埃森哲研究表明，美国最大的 25 家零售银行每年对全国 4,3000 家线下支行的维护费用高达 500 亿美元。^{iv}开设一家新的网点的平均成本要超过 200 万美元。^v

全服务银行（总计）到 2020 年将会丢失大约 35% 的市场份额，如果银行不进行现代化改造，多达四分之一的美国银行将会消失。ⁱⁱ

麦肯锡研究预测“支行网络将会彻底地转型为销售及咨询窗口——生产率将会比现在高 20%，成本降低 50%”。

数字渠道的兴起同样改变了线下支行处理的交易类型。BAI Banking Strategies 杂志在“银行支行的未来”中提到“随着简单的交易（存款、转账、取现等）转向移动 / 在线或者自助服务柜员机，银行支行也需要改变其职能。以往喜欢去支行办理业务的人群，现在只有在遇到诸如开立新账户或者需要向银行咨询财务规划等更重要的事情时才去支行。”^{vi}

全新的银行模式下支行的角色

尽管其他渠道日渐兴起，线下支行网点依旧是银行客户体验的重要组成部分。贝恩咨询公司研究发现，受访者在选择一家新银行时最通常考虑的几个因素是费用、开户的便利性以及支行的地理位置。^{vii} 不论哪个行业，分支机构仍然是与客户建立联系的主要渠道。大约有四分之三的开户业务发生在支行。^{viii} 埃森哲研究发现将近五分之四（78%）的客户表示在接下来的五年里，期望访问当地支行的频率尽可能的多。例如，相较于在线购买银行产品，大部分（66%）的客户更喜欢“与人交谈”的方式。三分之二的客户表示如果关闭支行会带来极大的不便，将近一半的客户会因此更换银行。^{ix}

除了在建立新的银行关系以及解决复杂问题咨询方面具有重要作用外，支行依然是产品的交叉销售及追加销售的最有效渠道。贝恩咨询公司研究表明，这是由于“大约三分之一的银行产品在美国是靠推销出去的，而不是客户主动想到购买的。^x 换而言之，客户起初并没有购买具体某个产品的计划，但经人介绍后才考虑购买。在交叉销售中忠诚度至关重要：对于任何国家，任意产品而言，哪家银行的净推荐值(NPS)高，客户就会不断购买他家的新产品。”^{xi}

呼叫中心作为银行支行的发展趋势正旺

诸如芝加哥的 BMO Harris Bank、圣路易斯的 Commerce Bank 以及明尼阿波利斯的 U.S. Bank 不仅仅在自动服务渠道（包括在线和移动渠道）投入了更多精力与资源，而且在联络中心领域也投入很多，解决了自助服务技术无法处理的客户问题。由此看来，联络中心正快速演变成“全新的银行支行”。^{xii}

蒙特利尔哈里斯银行（BMO Harris）的 Patrick Strieck 表示：“客户考虑的只是时间与便利性，并不是所有的客户都想要去支行办理业务，但同时客户在遇到复杂问题时却希望与真人进行交谈。”蒙特利尔哈里斯银行以及其他银行目前正对其联络中心员工进行培训，以便通过电话以及在线交流等形式，使员工能够更好地处理复杂问题。^{xiii}

联络中心通常提供更深层次的知识以及后台系统入口，为支行员工提供一个“安全网”来完成客户请求。Strieck 还表示，“关注客户体验，联络中心与支行网络之间的合作关系更加强大。”^{xiv}

麦肯锡在“银行业实践”报告中给出如下建议：

“要将呼叫 / 视频中心作为优先的支持渠道。由于银行越来越多地将基础活动转向数字渠道（尤其是网页及移动设备），呼叫中心的功能也要随之改变，客户会越来越多地转向呼叫或视频中心寻求建议与支持。要想从这一转变中获益，银行需要：

只有 44% 的客户对银行提供的多渠道服务的一致性感到满意。

智利银行联络中心主管表示：“智利银行有一个基础的呼入电话分配系统，但并没有与银行的 Siebel 客户关系管理系统进行集成。当客户打电话进来时，银行无法识别其身份，为座席提供详尽的客户资料，或者针对不同的客户群体提供差异化的服务。”

提升服务的销售转化率：呼叫中心有能力把客服电话转化成销售机会，但前提是必须具备相应的功能。保守来讲，如果“服务—销售”的转化率达到 3%（好的银行可能超过 5%），呼叫中心 4 个座席人员的销售额将与一个线下支行相当。通过智能呼叫路由将客户路由至最佳座席，结合 CRM 应用，并利用绩效管理软件来调整座席心态，最佳的呼叫中心（呼叫的销售转化率在 6%-9%）较一般联络中心可以多获得 20%-50% 的销售机会。

提升呼叫中心质量使之成为优选渠道。许多欧洲银行越来越多地通过呼叫中心为客户提供高品质的服务、建议（销售）。这一远程电话渠道由特定客户细分专享，并非所有的客户都可使用。在一些国家，比如英国，这成为 VIP 客户服务的一个标准方式。这些呼叫中心“前头部队”——由具备更高技能的员工组成——将带头推动新的销售机会并可提供卓越的客户服务。”^{xv}

客户需要一致的、全渠道的可见性

与拥有实体零售店或分支机构的其他行业一样，当今的银行客户也需要跨渠道得到一致、无缝的体验，掌控整个客户历程并全程可见银行代表。贝恩咨询公司研究发现“由于现在客户长在多个渠道的切换中完成一个业务。为了使客户满意，银行需要跨越：现场办理、在线、移动以及电话等多个渠道，才能提供一致、无缝的体验。”^{xvi}

凯捷咨询研究表明“尽管银行支行的功能不断减少，很少有银行会以个性化的方式来打造与客户间的联系。新的交付渠道在带来便利的同时，也带了一致、脱节的客户体验。”^{xvii}

考虑到账户新开户率较低，新渠道带来的摩擦远超建立新的客户关系产生的价值。”^{xviii}

实现卓越客户体验的关键是客户期待已久的全渠道可见性。不幸的是，在提供一致性的体验方面，银行业表现不佳。安永会计师事务所表示：“相较渠道而言，客户更关注便利性。银行不应局限于多渠道，而应该致力客户体验的完全集成化，实现支行、柜员与包含丰富信息的数字化渠道的交互融合。全渠道的交付依赖于从各支行、网站、社交媒体以及其他渠道收集的客户信息。依据客户细分，而非具体的渠道来制定市场策略；允许客户从自己调研或认可的渠道来购买产品。”^{xix}

凯捷咨询 2013 年全球零售银行报告指出“对构建客户关系至关重要的 5 大领域中，有 4 个领域，客户满意度不足 50%。信任与信心度是唯一一个超过半数客户都选择的标准，但能做好的也仅仅只有 51%。37% 的客户不满意的原因在于：银行不了解其需求及偏好。只有 43% 的客户对自己和银行间的交互感到满意。交付渠道也存在提升的空间。只有 43% 的客户对银行能用最合适的渠道交付适合产品的能力感到满意。44% 的客户对银行提供的多渠道体验的一致性感到满意。”^{xxi}

获得积极体验的客户中有 85% 认可银行提供了优良的一致性的跨渠道体验。获得消极体验的客户中只有 34.3% 认为银行提供了一致的多渠道体验。该数据表明客户体验的好坏，会直接影响客户感知：该银行是否提供了一致性的多渠道体验。^{xxii}

同样地，能够提供统一的客户数据与无缝的全渠道体验的银行也更容易获得成功。贝恩咨询公司研究表明“产品盈利率——受访者从其主办银行购买产品的份额——在不同的银行间差异非常大，甚至比国家间的差异还要大。在美国，产品盈利率从 38% 到 63% 不等，俄亥俄州 Huntington National Bank 最高。就在几年前，这家银行（一开始净推荐值就较高）开始将客户数据进行整合，跨所有网点与业务部门提供统一的视图，并用自动化销售流程替代之前的人工销售流程；使得员工可以更便捷地处理交叉销售及追加销售机会。该银行逐步提升了客户购买产品的数量。”^{xxiii}

得客户难，失客户易

银行市场已经高度饱和，获得新客户很难。一项调查研究发现，在发达国家只有 0.7% 的受访者没有开通任何种类的银行账户。^{xxiv}

同时，有大量的客户在积极地考虑更换银行，越来越多的银行都在争夺这些忠诚度不高的客户。全球范围内，准备更换银行的客户比例从 2011 年的 7% 增长至 2012 年的 12%。在中国、印度以及几个拉丁美洲市场，这一比率更高。比如，巴西计划更换银行的客户从 7% 飙升至 20%。只有日本的这一比例呈下降趋势。全球范围内，50% 的客户表示对高额费用的不满是银行丢失客户的重要原因。差劲的支行体验（31%）与较低的利息率（30%）是另外两个重要原因。^{xxv}

对于您的客户，竞争对手正虎视眈眈

大部分银行客户都与各家金融机构保持业务联系。安永会计师事务所的“2012 全球银行客户调研”报告显示，全球仅有 31% 的银行客户只和一家银行保持业务。^{xxvi} 各家金融机构的产品让人眼花缭乱。银行业的竞争不仅仅是吸引客户点击网站那么简单。只有让客户的钱包里放上贵行的一张信用卡，才说明您赢得了第一步。

适者生存

埃森哲分析认为，到 2020 年，“精品化的提供单一服务的银行将会抢占全服务（或旗舰）银行” 35% 的市场份额。^{xxvii} 如果无法适应全新的银行模式，将有四分之一的美国的银行消失。银行业也面临着全球各行业都在遭受的降低成本的需求。^{xxviii} 埃森哲 2012 年的一项研究发现，尽管银行也采取了一系列缩减成本的措施，但成本依然超过收入增长的速度。^{xxix} 埃森哲分析师预测“除非银行可以利用数字化渠道，在业务中发挥重要的作用，否则银行会面临利润降低，市场份额缩减的风险。最后，数字化变革将会彻底改变美国的零售银行业，影响大概 40% 的收入，以及 55%-60% 的经营流程。”^{xxx} 零售银行业竞争高度激烈；无法跟上时代，或者不想跟上时代的零售银行终将会被时代抛弃。

希腊国家银行联络中心主管 Pericles Papaspyropoulos 表示：“希腊国家银行使用联络中心与视频柜员机创建了一个全新的品牌——网上银行(i-bank)。通过 i-bank 为交替渠道带来的流量是传统支行的 10 倍。”

解决之道

银行正积极部署不同类型的支行及销售点

银行业已经在积极应对现代客户带来的挑战，采取了一系列措施，包括建立更加多样化的线下支行，依据地理位置量体裁衣提供个性化的功能：

- “轻”线下支行——高度自动化，以销售为主。可通过视频会议接口与远程专家顾问联系。视频会议具备长期的潜力可以缩减渠道间服务的缺口。
- 柜员机——适用于日常的账户服务，以具备视频功能的 ATM 机为特征，可部署在购物中心及交通枢纽处。这些柜员机可以取代超过半数的银行支行网络。
- 全服务“中心”——传统的分支机构，但数量更少，能提供全部的销售及服务支持，延长的营业时间，主要为抵押贷款及交易产品提供专业服务。
- 旗舰店——数量较少的具有战略部署意义的销售及服务中心，用于提升品牌形象。通过简洁的、无缝使用的自助服务工具介绍新产品。^{xxxI}

据贝恩咨询研究，领先的银行会针对不同的客户细分提供差异化的战略。一些银行已经针对富裕、高价值客户提供了更加优质的服务。这就是为什么花旗银行在其贵宾理财（Citigold）品牌的推动下可以成为亚洲最大的财富管理公司。另外一些银行为年轻人提供了完全不同的服务类型。贝恩咨询公司报告显示“在新加坡，华侨银行（OCBC）的“FRANK by OCBC”支行简直可以被当作时尚服装店。他们在信用卡以及储蓄卡上印上前卫的图片。你在 FRANK 线下支行看不到银行职员或现金。还有一些银行针对年轻人或者低收入的细分客户，通过轻支行的形式为其提供适宜的产品和服务。马来西亚银行（Maybank）为大众市场提供了延长营业时间的自助服务柜员机。这些柜员机可以让客户在十分钟内就可以自助开通 7 个产品种类的账户。”^{xxxIII}

麦肯锡咨询公司预测“线下支行网络将会彻底地转变为销售及咨询窗口，生产率较目前会提升 20%，成本降低超过 50%。”线下支行是无缝客户体验战略不可分割的一部分，该战略同样需要跨越所有数字渠道及呼叫中心。数字渠道需要精心设计来为用户创造“惊叹”时刻，从而捕获这些渠道的全部销售潜能（目前超过 20% 的产品销售起源于在线问询或调查）。呼叫中心将会变成可盈利的、专业的渠道。在呼叫心里视频技术的应用也不断增加。15% 的服务请求将会转化成销售。银行将会管理这些不同的渠道，以实现无缝的“端到端”的体验，捕获目前正在丢失的销售机会。”^{xxxIV}

银行网点成为社交活动目的地

零售行业已经在重新思考实体店或分支机构扮演的角色了。银行也加入到了这一阵营中，与零售业主一样，银行正将其支行网点转变成“社交目的地”。美国俄勒冈州的 Umpqua Bank、辛辛那提的 Fifth Third Bank 以及匹兹堡的 PNC 银行正在以非银行的活动，诸如诗歌朗诵会或非营利性组织董事会等形式来吸引客户及大众。Fifth Third Bank 的 Kevin Mackiewicz 表示：“在高度竞争的时代，客户越来越多地通过在线或移动设备来完成银行业务。但将客户吸引到网点来，结识下银行的员工，对发展客户至关重要。我坚信，当客户见到我们的员工，现场了解一下银行，他肯定会选择我们。”^{xxxv}

也许 Umpqua 银行的战略更为有效！该银行允许当地企业以及非营利性组织使用其网点支行举办董事会或员工会议，甚至如果自己企业办公室太小的话，也可以到银行支行来开办自己的商业研讨会。事实上，这家银行全新的网点已经为这些活动进行了多样化的“灵活”空间设计。其支行经理表示：“除了金融伙伴，我们也希望成为小企业客户及非营利性组织的社区合作伙伴，增进彼此间的联络。这也是吸引客户的一个妙招。”^{xxxvi}

银行业的礼宾服务

密苏里州的 Commerce Bank 以及旧金山的富国银行（Wells Fargo & Co.）更加关注小型的、更加开放的设计，缩短在银行柜员机前的长队。通过自助服务技术，使支行的移动员工可以手持平板电脑回答客户的咨询，并可通过平板电脑查询客户记录。该目的是为了将自动服务的便利性与面对面交流的优势有机地结合起来。^{xxxvii}

个性化是未来银行的关键

银行业在产品、渠道可用性以及价格方面能实现的差异化程度有限。但银行可以通过提升客户体验，来吸引与保留客户，获得竞争优势。做到凯捷咨询提倡的“全途径”——可以在任意时间通过任意渠道交付任意产品的理念，还远远不够。“银行必须努力实现通过合适的渠道在合适的时间交付正确的产品。在这之后，还要基于客户的真正需要，以适合客户的方式交付个性化的服务。银行在使客户满意方面付出越多，就越能在激烈的竞争中脱颖而出。”^{xxxviii}

正如贝恩咨询公司所说的，“在大多数市场下，服务才是打造忠诚客户的根本。”^{xxxix}

新技术助力提升个性化

使用前沿科技能够帮助打破这些壁垒，实现全渠道客户记录的可见性，开发创新性的忠诚度回报方案，让客户可以选择个性化的产品及服务。技术还可以维持与客户间的亲密关系，因为客户正逐渐转向数字银行以及更加强大的自助服务。为了实现这一目标，安永会计师事务所预测“未来银行需要与技术革新者合作。”^{xl}

在银行业，我们使用最多的是视频会议技术，可将个性化、面对面交互的优势与远程专家结合起来，降低成本。埃森哲报告指出“接受调查的银行客户中，只有 4% 的客户使用过视频会议来完成银行业务，但使用过视频会议的客户大部分对这一体验感到满意。31% 的客户表示，他们对未来能使用视频会议办理业务比较感兴趣。”^{xli}

捷克共和国中央银行 (CSOB) 客户中心的 300 个座席团队一个月可以处理 16 万个呼入电话, 1 万封邮件, 20 万个外呼电话。通过与 Genesys 的合作, 座席利用率提升至 90%, 座席生产率也提升了将近 18%。

Provident Financial Group (UK) 预估, 通过与 Genesys 合作提升了劳动力管理, 每年都可节约 20 万英镑的成本。

有效管理来访者及劳动力

呼叫中心在零售银行服务中重要性日渐凸显, 能否有效利用银行市场调查以及高技能的呼叫中心座席至关重要。呼叫中心的有效路由可以提升效率, 为支行网点创建更好的客户体验: 当支行员工空闲时, 他们可以接听来自呼叫中心的电话; 当支行比较繁忙时, 由呼叫中心负责的视频柜台可以与客户进行交互。这些方式都可减少解决客户问题的时间。

Genesys 客户体验解决方案, 是银行网点主动现代化的关键

Genesys 为零售银行提供跨所有渠道, 整合客户交互的能力; 并可携带语境背景信息的交互分发至企业内部的最佳资源, 不管是线下支行还是联络中心, 为客户提供最好的解决之道。

部署 Genesys 的解决方案可获得以下优势:

- 支行员工可以登录银行的整体客户交互中心。Genesys 的解决方案基于座席和员工的空闲状态及技能处理交互路由
- 联络中心虚拟化, 让支行网点的员工可使用与联络中心员工相同的管理工具, 成为联络中心的虚拟员工
- 通过 Genesys 的数字渠道, 支行员工可以支持所有渠道 (网页聊天、网页邮件、社交媒体、语音及视频)

支行网点礼宾服务 (In-branch concierge)

支行网点礼宾服务 (In-branch concierge) 可以帮助加快完成交易, 提供个性化的服务。Genesys 可以帮助网点的销售代表在与客户交谈的同时, 在终端屏幕上搜索到客户整个交互历程的背景历史信息。当客户进入网点, 会受到员工的欢迎, 同时通过电话号码、信用卡、二维码或其他方法完成身份识别。

Genesys 客户体验平台基于客户先前的在线浏览或业务历史信息, 可让网点员工:

- 1、看到客户之前关注的, 或购买的产品信息
- 2、看到订单生成、接受以及兑现的完整流程。理解该客户的特有需求
- 3、知晓客户浏览过的网页
- 4、知晓客户浏览过的产品或服务的相关信息
- 5、知晓是否进行了网上聊天交互。了解交互的内容和负责交互的员工姓名职务
- 6、具备对其他全渠道交易及交互数据的可见性, 比如, 账户、突出问题、电话呼叫、语音自助服务、社交媒体、移动营销等

个人理财顾问

如果识别出高价值客户，不管客户在哪里（在支行内、在家、在路上），可通过客户偏好的渠道将客户优先路由至他们的个人理财顾问。

个性化

Genesys 可以在整个客户历程中通过高级的背景信息总结归纳，提供真正个性化的服务。

支行内柜员机可以有效管理来访者：

网点内柜员机可以减少排队时间，提供视频入口，联系具备最佳技能和最可用的联络中心座席，完成交易或咨询问题。除了柜员机，网点还可以通过配备显示屏的物理办公室提供完整服务，远程座席出现在屏幕上，就像坐在客户对面一样。列队管理也可以成为该方案的一部分，客户可以被路由至网点的员工或者可通过柜员机连接远程办公人员。初始登录需要在柜员机上完成。通过使用柜员机可以降低支行的员工需求量。客户可以通过在线或移动应用等方式进行预约，在来到支行之前就可以先排上队。Genesys 企业劳动力管理解决方案可以对客户预约进行追踪，生成工单。Genesys 主动性客户交互解决方案可以提醒客户即将到来的预约时间。

利用支行网点与呼叫中心，整合远程客户交互，提升员工利用率

Genesys 联络中心现代化解决方案可以使银行借助支行员工，与那些最初联系呼叫中心的远程客户进行视频对话。Genesys 的解决方案可将联络中心（网页、移动应用等处）的呼叫路由至支行，通过将联络中心功能拓展至支行，有效地“虚拟”化联络中心。您还可以通过呼叫进行追踪并路由至支行，跨支行获得所有呼叫的全球视角，将某个支行过多的呼叫流量转向其他支行或联络中心，从而提升效率。

支行离线工作量管理

Genesys 企业劳动力管理解决方案可以用来实现劳动力的虚拟化，不仅仅是在支行内，还可以跨越各支行、后台部门以及联络中心实现虚拟化。帮助企业为离线工作（比如在客户与银行代表交互完成后需要进行的工作）创建全球的任务列队，更好地分配任务。企业还可以对支行内产生的离线任务进行追踪，将超出的工作量发送给联络中心、其他支行或者后台部门，实现工作量的统一管理调度。

Genesys 解决方案

联络中心现代化：实现支行网络以及电话银行联络中心协同工作可以通过多种不同的方式实现：

- 将支行无法回答的问题路由至联络中心，同时携带合适的背景信息，恰当地解决客户问题
- 在繁忙时段，可将联络中心的过量呼叫路由至支行合适的资源处
- 联络中心可基于支行专家的空闲状态与技能，向支行网点专家寻求协助

数字渠道：允许支行网点员工在空闲时段处理以下数字化工作：

- 邮件
- 网页聊天
- 社交媒体

持续劳动力优化：培训、规划以及监控虚拟化资源需要一个集成化的劳动力优化平台

Genesys 银行业部分客户





关于 Genesys

Genesys 提供全球第一的客户体验平台，为企业建立非凡的全渠道客户体验、客户历程和客户关系。25年来，我们以客户为先，始终坚信强大的客户交互造就了伟大的商业成就。全球120个国家的4,700家客户信任并选择了Genesys，协调指挥每年超过240亿的联络中心交互，无论云端或自建。

| | |
|---------|---|
| i | Bain and Company, "Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2013" |
| ii | Accenture, "Banking 2020 Thought Leadership Series: A Critical Balancing Act: US Retail Banking in the Digital Era," 2013 |
| iii | Accenture |
| iv | Accenture |
| v | Accenture |
| vi | BAI Banking Strategies, "Remaking the Branch," 2014 |
| vii | Bain and Company |
| viii | Bain and Company |
| ix | Accenture |
| x | Bain and Company |
| xi | Bain & Company |
| xii | BAI Banking Strategies |
| xiii | BAI Banking Strategies |
| xiv | BAI Banking Strategies |
| xv | McKinsey and Company |
| xvi | Bain and company |
| xvii | Capgemini, "World Retail Banking Report 2013" |
| xviii | Capgemini |
| xix | Bain and Company |
| xx | Ernst and Young |
| xxi | Capgemini |
| xxii | Capgemini |
| xxiii | Bain & Company |
| xxiv | Bain and Company |
| xxv | Ernst and Young |
| xxvi | Ernst & Young, "Global Consumer Banking Survey 2012" |
| xxvii | Accenture |
| xxviii | Accenture |
| xxix | BAI Banking Strategies |
| xxx | Accenture |
| xxxi | Accenture |
| xxxii | Bain and Company |
| xxxiii | Bain and Company |
| xxxiv | McKinsey and Company |
| xxxv | BAI Banking Strategies |
| xxxvi | BAI Banking Strategies |
| xxxvii | BAI Banking Strategies |
| xxxviii | Capgemini |
| xxxix | Bain and company |
| xl | Ernst and Young |
| xli | Accenture |



Genesys 大中华区北京办公室
北京市朝阳区东三环北路 2 号北京南银大厦 19 层 1908 室
电话: 010-6410 9980 邮政编码: 100027

Genesys 和 Genesys 标志是 Genesys Telecommunications Laboratories, Inc 的注册商标。所有其它公司名称和标志可能是其相应所有者的商标或注册商标。© 2015 Genesys Telecommunications Laboratories, Inc. 保留所有权利。