

客户体验： 领先银行的成功之道

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书 2017年7月



客户体验： 领先银行的成功之道

倪以理 (Joseph Luc Ngai) | 香港

曲向军 (John Qu) | 上海

周宁人 (Nicole Zhou) | 上海

喻宁 (Ning Yu) | 上海

黄婧 (Elaine Huang) | 北京

徐宁 (Rio Xu) | 上海

目录

摘要 01

第一章 改善客户体验 —— 全球领先银行CEO的核心要务 04

第二章 打造卓越客户体验的六大战略举措 16

第三章 中国银行业如何着手打造卓越客户体验 35



摘要

改善客户体验已日益成为全球领先企业CEO的核心要务。在四大因素的共同驱使下，客户体验成为了未来银行业竞争的焦点：

- **行业发展：**传统手段难以维系商业银行的进一步显著增长；
- **市场竞争：**金融科技企业正在全球范围内以绝佳的客户体验和低成本，分解和蚕食着传统银行业的市场份额，银行业不得不突破现有的客户体验；
- **客户行为演变：**从数字化渠道获取金融服务已成主流，驱使银行做出调整，适应新客户需求；
- **技术进步：**成熟的新技术催化了数字化业务能力和客户体验提升。

最近三年，麦肯锡就客户体验的议题实地考察了20多家全球领先银行及硅谷的金融科技创新公司。其中包括：欧洲荷兰ING银行，英国苏格兰皇家银行（RBS），西班牙对外银行（BBVA），英国汇丰银行（HSBC），澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）和西太平洋银行（Westpac），北美的第一资本（Capital One），摩根大通（JPMorgan），富国银行（Wells Fargo），花旗银行（Citi Bank）等领先银行。

除此之外，麦肯锡还考察了迪士尼、用户体验管理平台的独角兽公司Medallia、欧洲最早的互联网银行mBank、葡萄牙千禧（Millennium）

集团专攻年轻市场的ActivoBank、意大利地中海投资银行集团委托设计公司打造的全新概念分行CheBanca等企业。

这些成熟市场的经验表明，并购、产能提升和网点布局优化等传统手段已难维系商业银行进一步的显著增长，先进银行的CEO不约而同地将目光转向了**提升客户体验，以此换取可观的投资回报：10-15%的营收增长，15-20%的服务成本降低，20-30%的员工满意度提升。**

基于考察结果，麦肯锡总结出了国际领先银行打造卓越客户体验的六大战略举措：

- **战略举措一：**把客户体验作为全行的首要目标，形成战略共识。
- **战略举措二：**实行端到端的“客户旅程”改善，而不仅是关注提升客户体验的“触点”。
- **战略举措三：**建立一套实时的指标衡量系统以及客户互动机制，而不仅依靠事后的客户调研、焦点小组访谈。
- **战略举措四：**通过组织、考核、运营的变革改变工作方式，使“以客户为中心”的文化深入人心。
- **战略举措五：**着眼未来、探索新的客户体验和商业模式（如“金融生态圈”）。
- **战略举措六：**建立一套完整的实施方案，包括蓝图、举措、试点、推广等，确保愿景、口号的实施落地。

英国生物学家、进化论的奠基人查尔斯·达尔文曾提出¹：“能够生存下来的物种不是最强的，也不是最聪明的，而是最适应变化的”（见图1）。以客户为中心进行组织变革是银行能否打造卓越客户体验的分水岭。麦肯锡认为，未来能生存的银行是最注重客户、了解其需求、并不断提升客户体验的银行。为此，银行需要针对客户体验进行三大变革：全渠道战略变革、敏捷组织架构变革、“以客户为中心”的组织文化变革。

因地制宜地打造卓越的客户体验，中国银行业需要做好五大环节：

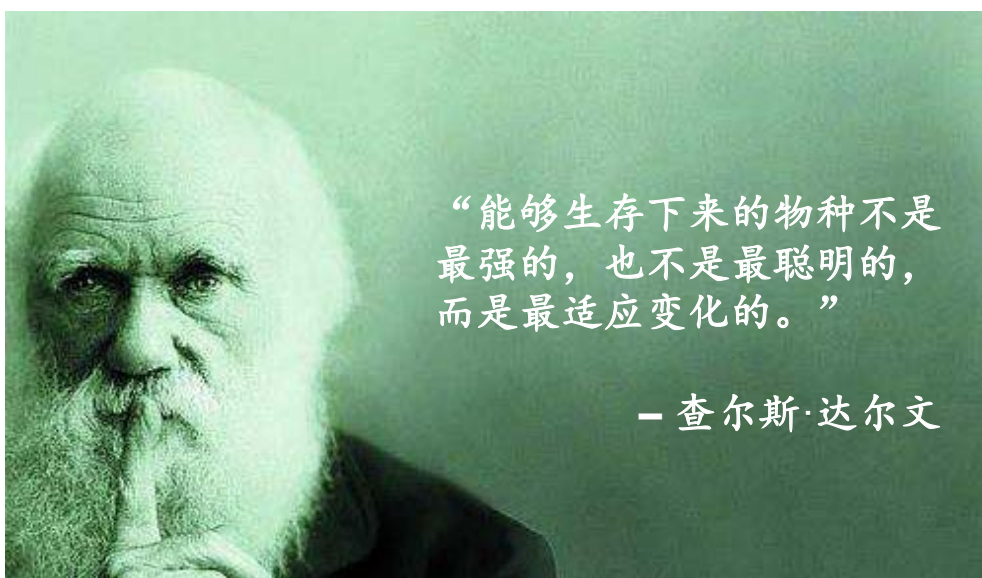
- **战略方向：**确定客户体验的愿景和目标，并在全行达成共识。路径上，制定核心举措的优先排序；
- **实施策略：**从“速赢”入手。通过现状诊断锁定“痛点”，优先排序

以确定实施次序，建立分阶段的整体实施蓝图。在推进中快速迭代，通过不断释放的阶段性成果为全行各部门树立信心，并赢得其下一步的支持；

- **组织架构：**突破传统银行组织审批流程长、反应速度慢的瓶颈，为客户体验建立能够快速响应市场需求的敏捷性组织，如“数字实验室”；
- **配套机制：**匹配资源配置机制、考核机制，并进行过程管理；
- **系统平台：**客户体验提升要做出成效和影响力，必须做好规模化。为此，应借助双速IT、客户体验实时管理系统平台等先进技术和方法加快规模化管理的进程和效果。

¹ 严格来讲，这句话是路易斯安那州一位工商管理学教授Leon Megginson在受到达尔文启发后提出的。

图 1





第一章 改善客户体验 —— 全球领先银行CEO的 核心要务

西班牙对外银行 (BBVA)、美国的第一资本 (Capital One)，以及澳大利亚联邦银行 (Commonwealth Bank) 的CEO均已将改善客户体验作为其经营发展的核心要务。(见图2)

驱动要素之一：传统增长手段难以维系增长

金融危机后，新兴市场经济增速放缓，欧洲经济停滞不前，导致全球主要银行市场收入增速显著下滑，收入平均增速仅为5%左右。2011年到2014年，几乎所有发达市场都为负增长，西欧零增长，只有北美银行业收入保持了8%的增长。在新兴市场，中国银行业收入增速由23%降至14%，而亚洲新兴市场、拉美以及其他新兴市场增速已跌破两位数。全球银行业

图2

我们发现，改善客户体验已经成为全球各行业领先企业CEO的核心要务

BBVA



“怎样才能在这种环境下生存？... 我认为一切的根源都是提供**更好的客户体验**，对客户最好的体验，这是最重要的。”

— Gonzalo Torafio, 亚太区首席执行官



“Capital One决定在数字化、应用程度上加大对可提升**客户体验**新产品的投资。”

— Richard Fairbank
董事长、首席执行官、创始人

Capital One

CommonwealthBank



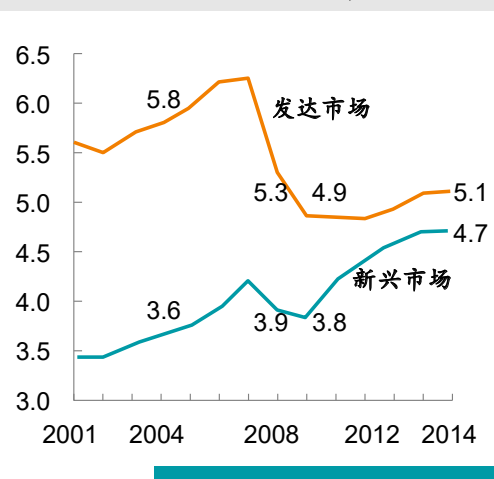
“我们一直把客户作为我们业务的核心。过去10年，我们在衡量**客户体验**指标上从四大行的最后一位走到了第一位，而且财务表现优异。这两者息息相关。”

— David J. Turner, 董事长

图 3

金融危机后，新兴市场经济增速放缓，欧洲经济停滞不前，全球主要银行市场的收入增速显著下滑

百分比

扣除风险成本后的收入渗透率¹，2001-2014

扣除风险成本后的收入增长，按区域划分

	复合年增长率 (CAGR)		
	2001-2011	2011-2014	
新兴市场			
中国	23	14	▼
亚洲新兴市场	17	4	▼
拉美	12	1	▼
其他新兴市场	16	5	▼
发达市场			
北美	2	8	▲
西欧	5	~0	▼
其他发达市场	7	-1	▼

- 由于近年收入增速下降，新兴市场收入渗透率增长放缓
- 危机后，发达市场渗透率表现平缓，但北美出现增长复苏

¹ 扣除贷款损失后的收入除以名义GDP

ROE水平从2008年至2014年连续7年低于10%（见图3）。

在零售银行业，传统增长手段包括并购整合、产能提升和网点布局优化，但欧美等成熟市场经验表明，这些传统增长手段已难以维系进一步的显著增长。

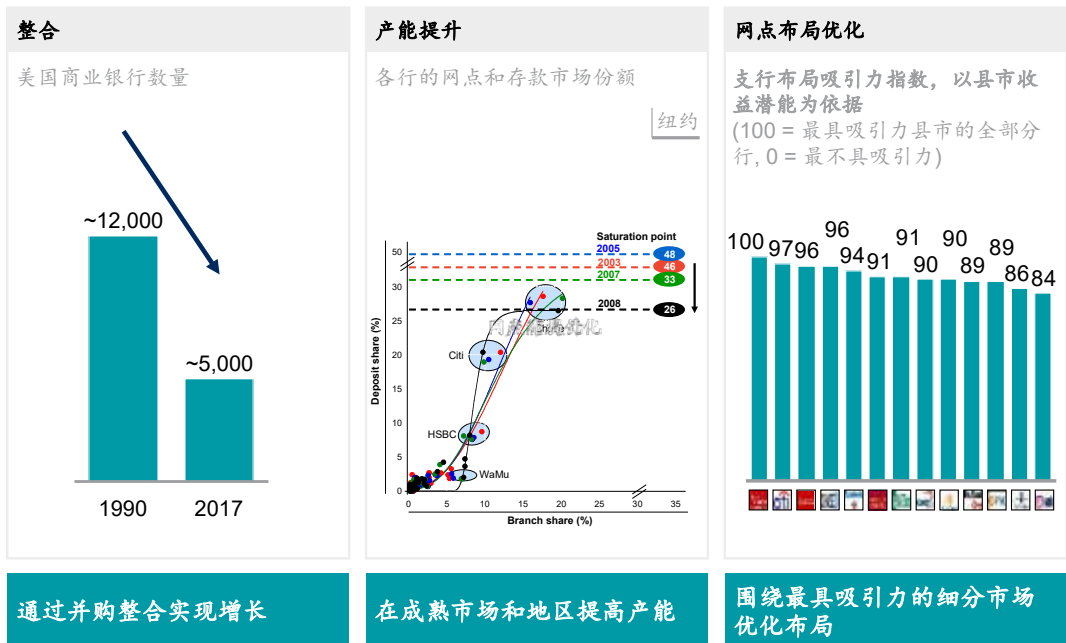
首先，FDIC数据显示，美国商业银行最多曾达到18,000家，但因并购、整合或倒闭，在2016年底已缩减为约5,000家。银行通过并购整合的非有机增长空间大幅缩窄，导致并购案例近年数量减少。

另外，全球领先银行常年致力于提升成熟市场和地区的产能，刺激整体增长。例如，摩根大通（JPMorgan Chase）、花旗（Citi）和汇丰（HSBC）三家银行在纽约的网点覆盖率和存款市场份额排名前三，近年的迅速扩张也使得存款市场在2008年趋于饱和。截至2016年，摩根大通在纽约的网点数量占比进一步下降至15%，而存款市场份额持续增长至37%。

最后，网点的布局优化也是争夺市场份额的常用手段，但数据显示，多家银行的支行布局吸引力（以收益潜能

图 4

并购、产能提升和网点布局优化等传统手段已难维系增长



为依据) 在90分以上(满分100), 可提升空间有限(见图4)。

中国银行业同样面临艰巨挑战。金融危机后, 世界经济步入恢复、调整和变革期, 中国经济则进入增速换挡和结构转型期, GDP增速由2010年的10.6%稳步下滑到2016年的6.7%。从金融生态来看, 竞争加剧, 监管趋严, 中国银行业生存压力更大, 发展挑战更为艰巨。金融改革和利率市场

化提速, 也让国内银行传统的息差盈利模式难以为继, 利润增速骤减。数据显示, 2013年我国17家上市银行的利润增速为12.8%, 2014年就降至7.7%, 2016年仅为3.2%。商业银行亟需新的增长点来突破瓶颈。

案例分享：澳大利亚联邦银行 (Commonwealth Bank)

澳大利亚联邦银行(Commonwealth Bank)的发展愿景是成为客户最满意的银行。为了实现目标,银行自2010年以来不断改进业务,广泛采用创新技术,为客户提供便捷、简单、革命性的银行体验。(见图5)

图 5

运用新技术全面升级支行体验

- 通过分行极具美感的视觉设计,为客户营造愉悦的环境
- 大量依靠技术推动分行的客户体验。例如,在银行各处放置大量苹果设备,可满足客户的所有需求,减少柜员数量
- 采用新一代自动柜员机,可接受现金和支票,并实时更新账户余额,缩短排队等待时间
- 分行提供视频会议服务,方便客户与财务专家及多个领域的专员进行互动



驱动因素之二：金融科技企业倒逼银行业提升客户体验

摩根大通银行首席执行官Jamie Dimon警告说：“硅谷数以百计的新创公司带着人才与资金加入战局，他们正设法颠覆传统银行。”如果说，以PayPal、Square为代表的互联网企业颠覆了传统支付模式，那以Lending Club、Kabbage为代表的线上借贷企业则颠覆了传统的消费信贷和中小企业信贷模式（见图6）。由

于他们的到来，预计到2025年，全球银行业的消费金融收入将降低40%，支付收入降低30%，中小企业贷款收入降低25%，财富管理、房贷等领域也将受到显著影响。

在中国，以蚂蚁金服、腾讯等为代表的互联网金融领军企业也在撼动传统银行业务。截至2016年，中国互联网金融的市场渗透率已达70%，用户数高达近5亿人。互联网金融从存、贷、汇出发，对传统银行业务实行了三面夹击（见图7）：

图 6

全球银行业正在被金融科技企业分解和蚕食：凭借绝佳的客户体验、极低的成本和产品的快速迭代



图 7

中国领军
的互联网
金融企业
已对国内
传统银行
业务产生
了颠覆式
的影响

截至2016年，中国互联网金融市场对网民的渗透率已达70%，用户数突破5亿人

理财

- 互联网理财分流存款严峻，2016年互联网理财规模达到

26,000亿元
人民币

贷款

- P2P网络贷款的交易规模已超过

20,600亿元
人民币

支付

- 第三方互联网+移动支付交易规模已超过

105万亿元
人民币

 **8,083亿元¹**



8,000亿元²

 **408,400亿元⁴**

 **60,000亿元³**

 **255,000亿元⁴**

¹ 2016年底理财规模

² 截止2016年底，累计放贷总额

³ 截止2016年底，累计交易量

⁴ 2016年交易额

中国互联网信息中心 (CNNIC); 艾瑞咨询 (iResearch); 麦肯锡分析

存：大量银行储蓄存款迁至互联网理财。2016年互联网理财规模达到2.6万亿元，其中余额宝的规模达到8,000亿元。新增部分占2016年储蓄存款增量的11.1%。

贷：互联网信贷井喷式增长。2016年P2P网络贷款的交易规模接近2.1万亿元，占全年银行系统小微企业贷款增量的72.5%。

汇：第三方支付全面抢夺银行阵地。2016年第三方网络与移动支付超过105万亿元，占全系统银行卡消费额的186%。

互联网金融企业往往聚焦某个细分市场，利用移动端的创新技术，在成本与客户服务上做到极致，提升了行

业的客户体验。传统银行若不奋起直追，将会把更多客户和市场拱手让人。因此，金融科技企业的加入在一定程度上倒逼着传统银行业提升客户体验。

驱动因素之三：客户行为变革后，提升客户体验成为必须

随着互联网的发展以及智能移动终端的普及，客户行为由线下逐渐转移到线上，从数字化渠道获取金融服务已成主流。麦肯锡的市场调研显示，83%的消费者希望不带钱包出门。2015年，全球移动支付交易量超过4,000亿美元，较2013年增长了2倍

以上，美国数字现金或支票付款比例在两年内增长了5倍。全球数字渠道同比增长5%到10%，领先数字银行2015年客户渗透率达到92%，即92%的客户转向数字化渠道办理银行业务，其中手机银行渗透率为61%，网上银行渗透率大于80%（见图8）。

客户对于银行在全渠道体验、定制化内容、智能数据、实时、便捷及移动等方面的服务，不断提出更高要求。客户体验已经成为全球银行CEO最关注的主要领域之一，并有了全新的认知：

“我其实是首席客户官。”

“客户体验将是我为公司留下的宝贵财富。”

“客户是我们一切工作的重心，我们致力于改善客户体验，成功在此一举。”

一些领先银行已经率先将改善客户体验列为战略重点，并快速付诸行动，赢得市场份额。如欧洲某领先银行进行了数字化流程改造，将银行开户时间从7天缩短到7分钟，抵押贷款审批从800分钟缩短到80分钟，解决了客户痛点，优化了客户旅程。

图 8

利用数字化渠道获取金融服务已经成为主流

客户行为变化，2015

全球移动支付交易量 **4,000亿美元以上**
(2年内 > 2倍)

全球数字渠道同比增长 (绝对增长) **5-10%**

希望出门不用带钱包的消费者比例 **83%**

美国数字现金或支票存款比例 **2年内增长5倍**

领先数字银行渗透率，2015

使用数字银行的消费者比例 **92%**

使用手机银行的消费者比例 **61%** (2011年仅为19%)

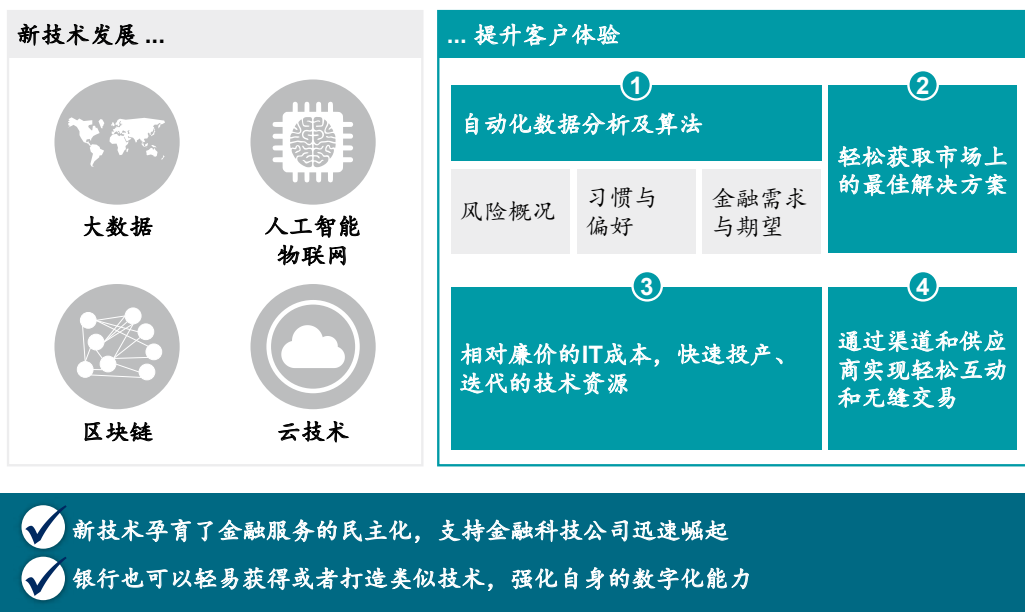
网上银行渗透率 **>80%**

有意愿使用数字方式购买产品的消费者比例 **意向85%**
对比实际购买行为比例 **对比实际35%**

数字渠道销售比例 **35%**

图 9

新技术的成熟为银行提升数字化业务能力和客户体验提供了良好的催化



驱动因素之四：颠覆式技术——提升客户体验的重大机遇

随着大数据、云技术、区块链、人工智能、物联网等新技术日渐成熟，银行提升数字化业务能力和客户体验有了新动能。新技术孕育了金融服务的民主化，推动金融科技公司迅速崛起。银行也同样可以获得或者发展此类技术，强化自身的数字化能力（见图9）。

- 区块链技术：银行可借助其中介化属性推动底层技术革新，实现高速资产认证与转移，一改交易成本高、时效慢、体验差的传统作业模式。

- 大数据与高级分析：精准判断客户需求类型，提高销售、服务效率，深挖客户价值。
- 云技术：为银行提供更低成本、高效率的财务和运营管理支持。

领先银行已开始新一代技术布局

麦肯锡的国际银行业调研数据显示，领先银行已将税前利润的17%—20%投入颠覆式新技术的布局，支持大规模的数字化转型。

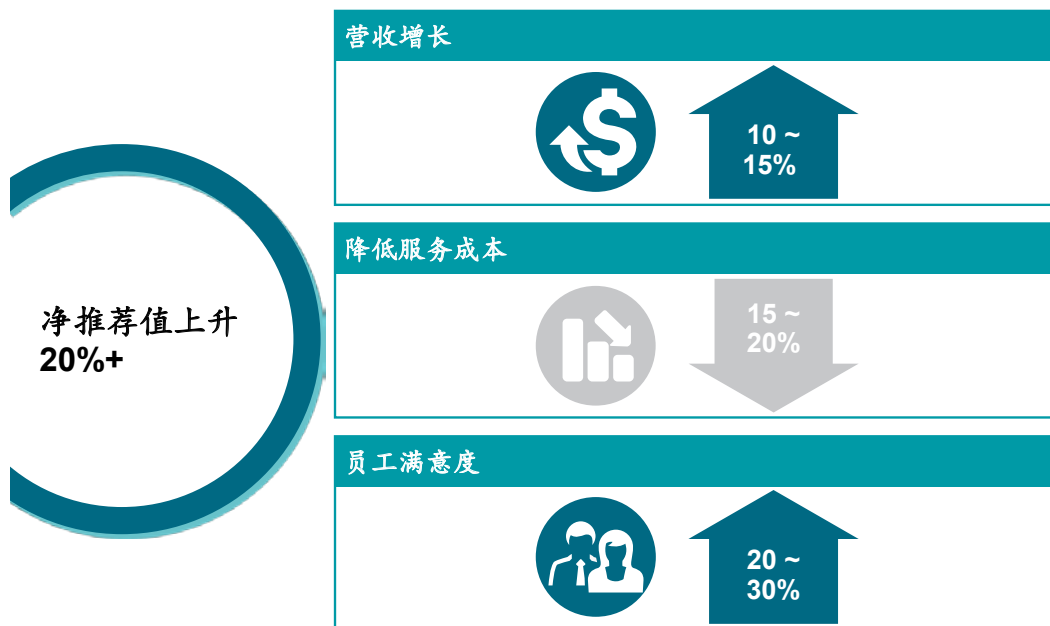
- 建立金融科技基金，投资区块链、大数据、比特币、云平台、P2P、移动支付、线上贷款、智能投顾等领域的金融科技公司。

- 建立内部的创新中心，研发和孵化新技术。例如，2015至2017年间，汇丰银行累计投入23亿美元，通过自建、并购或者投资合作，获取尖端科技洞见、科技应用，打造全渠道和数字化客户体验。
 - 招商银行：在2017年3月初，利用区块链直联跨境支付技术，为前海蛇口自贸片区某注册企业实现跨境支付（通过永隆银行，与该企业的香港账户进行交易），标志着国内首个区块链跨境领域项目在前海蛇口自贸片区成功落地。
 - 微众银行：基于腾讯云推出BaaS云服务，帮助同业降低底层技术门槛；联合华瑞银行，基于联盟型区块链技术，开发了银行间联合贷款平台；把区块链技术应用在生产环境，截至2017年3月底，生产环境中运行的应用数据记录已达220万笔。
- 值得一提的是，国内多家银行在区块链应用领域进行了探索。
- 不论由何种因素驱动，**麦肯锡的经验表明，提升客户体验能够带来可观的投资回报。**在麦肯锡的支持下，实施客户体验转型的企业在2-3年内营收平均增长10~15%，服务成本平均降低15~20%，员工满意度平均提升20~30%（见图10）。

图 10

麦肯锡的经验表明：提升客户体验能够带来可观的投资回报

在麦肯锡支持下，实施客户体验转型的企业在2-3年内取得的平均成效



案例分享：西班牙对外银行 (BBVA)

BBVA的关键成功要素是“拥有高瞻远瞩的愿景和清晰的战略重点”，该行在2015年进行了组织架构重组，由CEO直接领导数字化战略落地，并明确了三大战略举措：

- **传统业务的数字化转型，增加移动互联网渠道销售：**优化关键客户流程，提升客户体验；通过数字化产品、远程顾问、客户分析洞见建立网点外的销售能力；优化传统销售渠道布局，提高数字化自助服务银行比例。
- **优化客户解决方案，提出客户体验新标准：**建立核心客户体验能力（技术、大数据分析和设计），打造简单定制化产品；整合产品开发、运营和销售，进行一体化运营，提升端到端体验。
- **布局金融科技，探索新商业模式：**建立BBVA基金，透过战略合作、投资和并购方式，布局金融科技公司，发掘全新客户服务机会（见图11）。

效果：2016年，西班牙对外银行总收入达246.5亿欧元，净利润34.8亿

欧元，较2015年增长超过32%。其中，数字化客户数量接近2,000万，较2015年增长近20%，渗透率达到38%，成为撬动收入增长的重要因素。

启示：规模化管理客户体验才是产生价值和创造竞争力的持续动力。

规模化的客户体验管理有四大特点：**以客户的视角换位思考，客户参与每个决策，责任渗透至每个阶层，不断地创新。**这种管理模式让组织能够在所有关键接触点上捕捉客户反馈，组织在对这些反馈进行实时分析后，将结果传递给全行所有相关人员，使得组织能够实时、高效率地与客户互动，发现并解决问题。这些结果将按不同职位（从一线到高管）划分，通过特定的看板进行展示，做到全行以客户为中心。这些结果的使用者在做战术和战略性业务决策时，会因此充分考虑到整体客户体验中最重要的因素，从而改善客户忠诚度、终身价值，以及运营效率和全行价值。

图 11

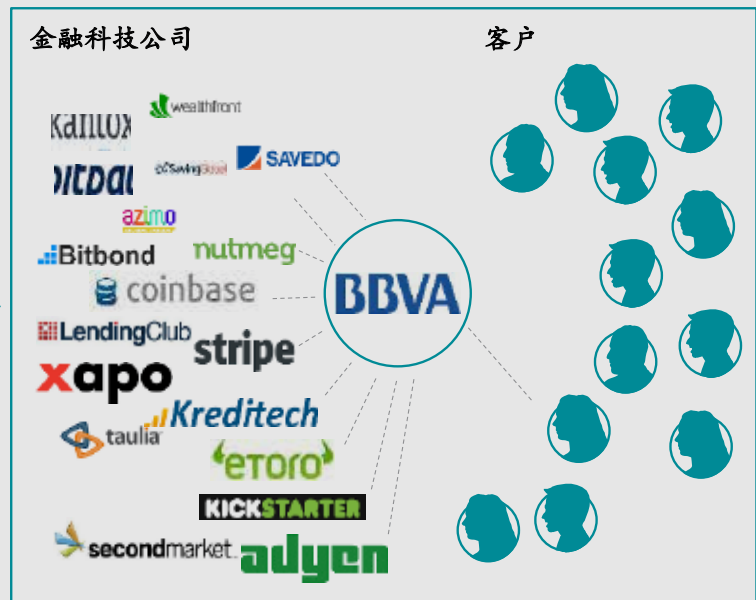
BBVA银行通过风险投资打入金融科技产业生态圈

BBVA银行通过风险投资打入金融科技产业生态圈

BBVA

BBVA风投部门

- 在早期和扩张阶段为企业家提供资金和战略支持（更多与传统风投联合投资）
- 通过BBVA旧金山分公司运作





第二章 打造卓越客户体验的六大 战略举措

最近三年，麦肯锡就客户体验的议题实地考察了欧洲荷兰的ING银行、英国苏格兰皇家银行（RBS）、西班牙对外银行（BBVA）、英国汇丰银行（HSBC）、澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）、西太平洋银行（Westpac）、北美的第一资本（Capital One）、摩根大通（JPMorgan）、富国银行（Wells Fargo）、花旗银行（Citi Bank）等20多家全球领先银行及硅谷的金融科技创新公司。

基于考察结果，麦肯锡发现国际领先银行往往通过六大战略举措，打造卓越的客户体验：

- **战略举措一：将客户体验作为全行的首要目标**，形成共识，并购整合、产能提升和网点布局优化等传统手段已难维系零售银行业进一步的显著增长。
- **战略举措二：实行端到端的“客户旅程”改善**，而不仅关注单一“触点”。银行客户眼中有七大关键旅程，其中最重要的是产品使用和账户问题解决，这两个旅程的体验往往决定了客户对银行的选择以及重复购买产品的决策。
- **战略举措三：建立实时指标衡量系统以及客户互动机制**，而不仅是事后进行客户调研和焦点小组访谈。
- **战略举措四：通过组织、考核、运营变革改变工作方式**，使“以客户

为中心”的文化深入人心，取代原先“以银行为中心”的组织架构和职能分工，解决内部跨职能链条断裂造成的客户体验不佳。

- **战略举措五：着眼未来、探索新的客户体验和商业模式**（如“金融生态圈”），同时将优化后的旅程转化为更广的客户触达、更有针对性的产品包装、更便捷的购买流程、更贴心的售后关怀，达成“速赢”。
- **战略举措六：建立完整的实施方案**，包括蓝图、举措、试点、推广等，同时建立专门的转型团队进行项目管理和成果转化。以客户的视角换位思考，客户参与每个决策，责任渗透至每个阶层，不断的创新。

战略举措一：将客户体验作为全行的首要目标

作为澳洲最大的银行之一，澳大利亚联邦银行（CBA）在2016财年的收入达到246亿美元，净利润达到93亿美元。CBA已有105年的历史，在书写了澳大利亚金融史上诸多“第一”：第一家电视银行、第一家网上银行、第一家推出社交和手机P2P支付的传统银行等之后的今天，仍持有强大的创新力量。CBA把“一流的团队，一流的服务”和“成为客户满意度第一的银行”设定为发展愿景和目标，并为此制定了四大数字化举措（见图12）：

图 12

澳大利亚联邦银行制定了四大战略举措实现数字化转型



- 振兴前台业务，提升客户体验：**总结了客户的三层诉求：“了解我、满足我的需求、提供可靠的服务”，并以此为核心理念，用三大抓手振兴前台业务，提升客户体验。
 - 构建“双速IT”，打造一流技术平台：**建立完整的双速IT架构，同时实现稳健的中后台开发，以及敏捷的前端开发。
 - 成立“创新车库”，根植创新文化：**借鉴互联网公司的创新组织模式，建立“创新车库”，开发下一代银行产品，利用最新技术加快数字化产品的孵化和落地。
 - 把握数字洞见，建立大数据能力：**通过内部业务数据、外部合作和客户体验调研，持续获取客户信息和用户反馈，用于提升交叉销售和风险管控。
- 另一家位于丹麦的银行Danske，以“客户体验第一”为目标，在创新、以客户为中心和文化建设三个主题下，制定了12个领域的重点举措（见图13）。
- 中国银行、中信银行、招商银行等国内银行也提出了自己的客户体验愿景。例如，中国银行董事长2012年就提出“担当社会责任，做最好的银行”的愿景。近年来，中国银行开展了客户之声，以便了解“客户之痛”，并通过

图 13

丹麦
Danske
银行客户
体验战略
的重点举
措

目标	客户体验第一		
主题	创新 “通过持续创新，客户将体验到超常的服务”	客户为中心 “客户会发现，我们更加了解他们，也更关心他们了”	文化 “一个参与度高、有能力的团队始终能为客户创造价值”
领域	数字化 产品和流程创新	了解客户 以客户为中心的能力	核心价值观 基于价值的领导力
	创造性能力	以客户为中心的文化	授权
	促成合作	面向客户需求的敏捷性	“我的银行”计划
客户	从产品到生活活动		新客户流程从7天缩短到7分钟
	抵押贷款E2E流程从800分钟减少到80分钟		客户时间从40%提高到80%
	即时信贷决策		移动首选

改革内部流程、制度、风控、系统、产品，了解“员工之痛”，还推出了智能网点、智能柜员，实施“渠道创新”。2017年年会更是将主题定为“创新业务流程、优化客户体验、提升渠道效能”，积极研讨“未来银行”商业模式。

战略举措二：实行端到端的“客户旅程”改善

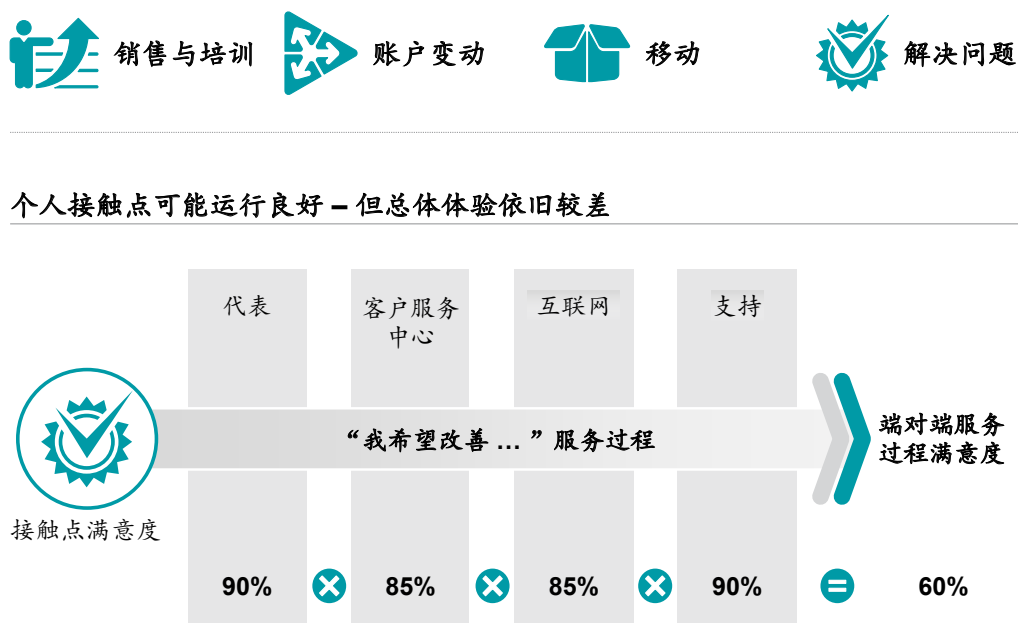
银行思考客户体验往往只停留在一个或几个单独触点，即客户与企业的商业行为中某一个或几个部分产生的交互或接触。但这种关注方式有如盲人摸象，忽略了客户的端到端体验

（见图14）。麦肯锡指出，只有跳出单一触点思维，从客户自身角度出发，沿整个客户旅程来审视客户体验，才能真正理解如何通过客户体验提升业绩。

客户旅程涵盖了客户在体验某项银行产品或服务之前、之中和之后的方方面面。例如，信用卡的“新客导入”就包括了：客户到银行柜台咨询理财经理（之前），在理财经理的帮助下开户（之中）和收到信用卡后开卡（之后）。不同客户旅程的周期长短和接触点数量都不尽相同。麦肯锡研究发现，为了有效提升客户满意度和产品销量，降低端到端服务成本和客户流失率，零售银行应在以下三方面进行科学探究：

图 14

提升客户体验不仅要关注“触点”，更进行端到端的“客户旅程”改善



- **识别银行业客户的关键旅程：**签约（新客开户流程）、设置服务（激活账户、开始使用新产品和服务）、添加产品和账户、在常规交易中使用产品和服务、接受和管理账单（包括账单支付）、更新和修改信息、解决账户问题，这七大关键旅程可促进客户满意度。
- **将各旅程按重要性排序：**并非每个旅程对客户都同等重要。以上七大客户旅程对银行客户满意度的贡献为11%到23%不等，其中贡献度最大的是使用产品和服务以及解决账户问题（见图15）。
- **在选定旅程中全程为客户提供最优体验：**旅程优化必须针对具体业务展开，如果是零售银行业务，则需关注从厅堂的排队等候到呼叫中心的投诉受理等31个主要旅程（见图16）；面对公司客户，则应关注企业内部不同职能对银行业务的差异化需求，这些关键职能包括资金主管、财务总监、法务部、IT经理、项目经理及业务代表（见图17）。

关注客户旅程的银行将受益匪浅。研究表明，提升客户体验对利润增长的贡献大于增加广告投入或降低产品和服务价格。与此同时，较高的客

图 15

提升客户体验不仅要关注“触点”，更进行端到端的“客户旅程”改善

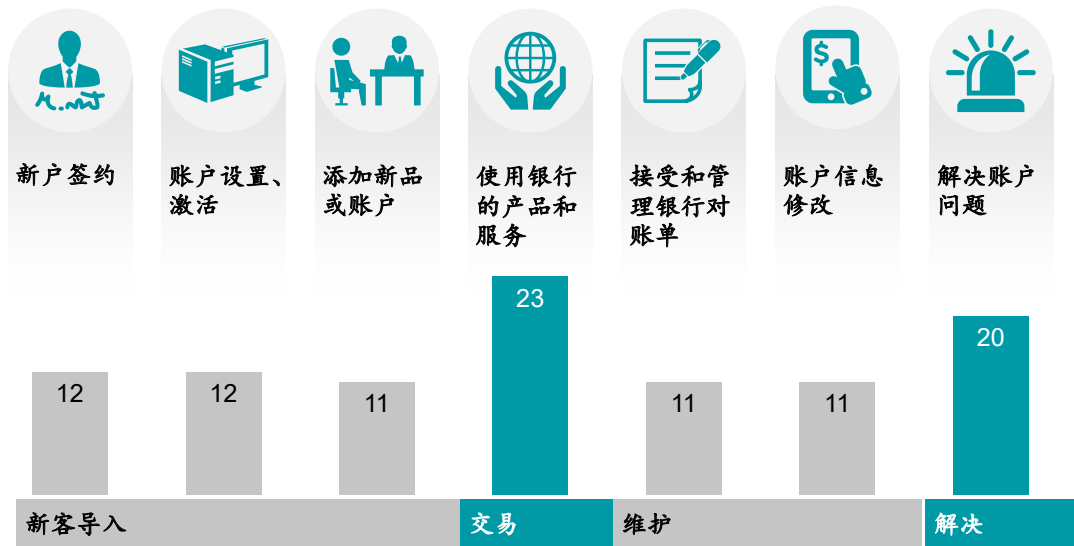


图 16

零售银行最常见的31个客户旅程

	新客登船	购买产品	使用与服务	查询与投诉
	0 厅堂排队			31 一般查询、投诉及反馈
个人基础账户	1 开立个人基本银行账户	2 开立外币账户、外汇买卖	3 现金存取 4 转账汇款、支付结算 5 营销活动 6 个人信息变更 7 接收综合对账单	
财富管理		8 开立定期存款/大额存单/购买国债 9 购买理财/基金/保险/信托	10 分红及赎回	11 产品收益、净值及到期日查询
信用卡	12 新客户申请及激活信用卡	13 存量客户申请及激活信用卡	14 刷卡消费 15 额度调整及个人信息变更 16 接收账单、还款及催收 17 参加营销活动、积分兑换	18 可疑交易查询及挂失
个贷	19 申请个人消费贷款、放款 20 申请住房按揭贷款、登记过户及放款 21 申请住房抵押贷款、放款		22 变更地址或者对账户进行其他修改 23 接收账单、还款	
农贷	24 开立个人账户并申请农贷	25 存量贷款续约/转化	26 接受账单及还款	
小微	27 开立小微企业银行账户	28 申请小微企业经营贷款	29 接收账单、还款 30 现金管理、代发工资	

户满意度与较高的消费/产品销量间也存在较强的相关性。例如，与客户满意度处于平均水平的银行相比（客户满意度打分为6到8分），拥有较高客户满意度的银行（9分或10分）享有7倍的客户存款概率和2倍的开户概率。

银行在面对企业客户时，需要针对企业内部不同的职能部门将客户体验最优化，站在客户的角度描绘整个客户旅程：

□ 资金主管对银行的产品和服务有意向

- 财务总监组织编制内部演示文稿，说服管理层
- IT经理与银行共同决定使用何种联接方式
- 财务总监设定风险限额，法务确定法律合规等事项
- 业务代表负责如何借助银行以最大化业绩
- 项目经理协调整个联结、测试、执行过程

图 17

诊断：认识客户体验期间各利益相关方的不同需求非常重要

职能	通常的职责	需求	引述
资金主管 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 选定代理 ▪ 负责客户端的业务受理流程 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 流程简单透明 ▪ 获得个人指导和定制化解决方案 	“我希望我的代理能够帮我解决问题”
财务总监 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 批准是否参与 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 确保投资安全、收益率可接受 ▪ 业务实例可信，了解相关理念 	“我希望多元且安全”
法务部 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 审核和批准合同及相关文件 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 流程具有可预见性，管理负担最小化 ▪ 确保遵守客户政策 	“希望有个包含合同及相关文件的文件包”
IT经理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 参与联接的设定 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 交易系统的联接方式简单、安全，并且符合IT政策 	“符合我们的IT政策，并保持系统完整”
项目经理 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 负责操作的设定 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 明确的信息和实施方案 	“实施方案时我们需要做些什么”
业务代表 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 执行日常操作 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 系统简单而高效 	“要便于客户的日常操作”

资料来源：客户访谈；小组分析

战略举措三：建立实时指标衡量系统以及客户互动机制

传统零售银行主要通过事后的客户调研、焦点小组访谈等方式发现问题，分析所得数据，最后得出结论并通过自上而下的方式进行反馈。这种传统方案有诸多不足：

- 只有自上而下的指标：如只采用净推荐值 (Net Promoter Score) 来衡量客户反馈；由于缺乏洞见，一线人员未得到可付诸实施的反馈。
- 各反馈间无联系：自上而下的指标（如净推荐值）与自下而上的反馈（如触点客户满意度）无联系；各部门各自为政，虽然触点满意度有所提高，但整体满意度偏低。
- 业务成效尚不明确：净推荐值与业务成效（如营收）之间尚未建立直接联系；无法用成效来驱动改善举措的优化。

麦肯锡建议，银行可制定客户体验金字塔的电子版方案，开展客户体验管理（见图18）。成功的客户体验管理需要由下至上，了解客户对每个接触点服务水平的满意度、对某个服务过程（包含多个接触点）的满意度、对多个服务过程的满意度，以及总体的满意度，还要梳理这些满意度与业务成果的联系。

同时，为了能让客户的反馈真正服务于业务成效，银行应建立一套实时的

指标衡量系统以及客户互动机制。具体来讲，银行应从数据捕捉、整合和反馈分析，以及发布行动报告三个方面进行努力（见图19）。

- 数据捕捉：打破传统的事后捕捉，在客户旅程中**多方式**（网上调研、交互式语音应答调研、短信与移动反馈、社交媒体反馈或其他方式）、**多渠道**（呼叫中心、网点、关键客户、员工、网络/应用体验）、**多形式**（结构化、非结构化数据）地抓取数据。
- 整合和反馈分析：和数据捕捉类似，对数据的**实时**整合和反馈分析可有效提升客户体验。Medallia平台能够运用云端技术，动态、实时、快速和准确地对多渠道的数据进行分析，确保银行及时回复客户反馈。
- 发布行动报告：从特定看板（按角色划分）中得到有效的客户体验反馈。例如，客户服务中心代表希望看到自己的业绩，与同事进行比较；客户服务中心小组组长则想看到每个代表的业绩，与小组成员进行比较；营销部经理想要看到不同的客户服务过程在一段时间后的运营情况，分析根本原因，并了解接下来的话题/议题；最高管理层则希望看到各事业部不同客户服务过程的运行情况，以及业务成效概况。

图 18

通过一套客户体验金字塔的电子版方案开展客户体验管理

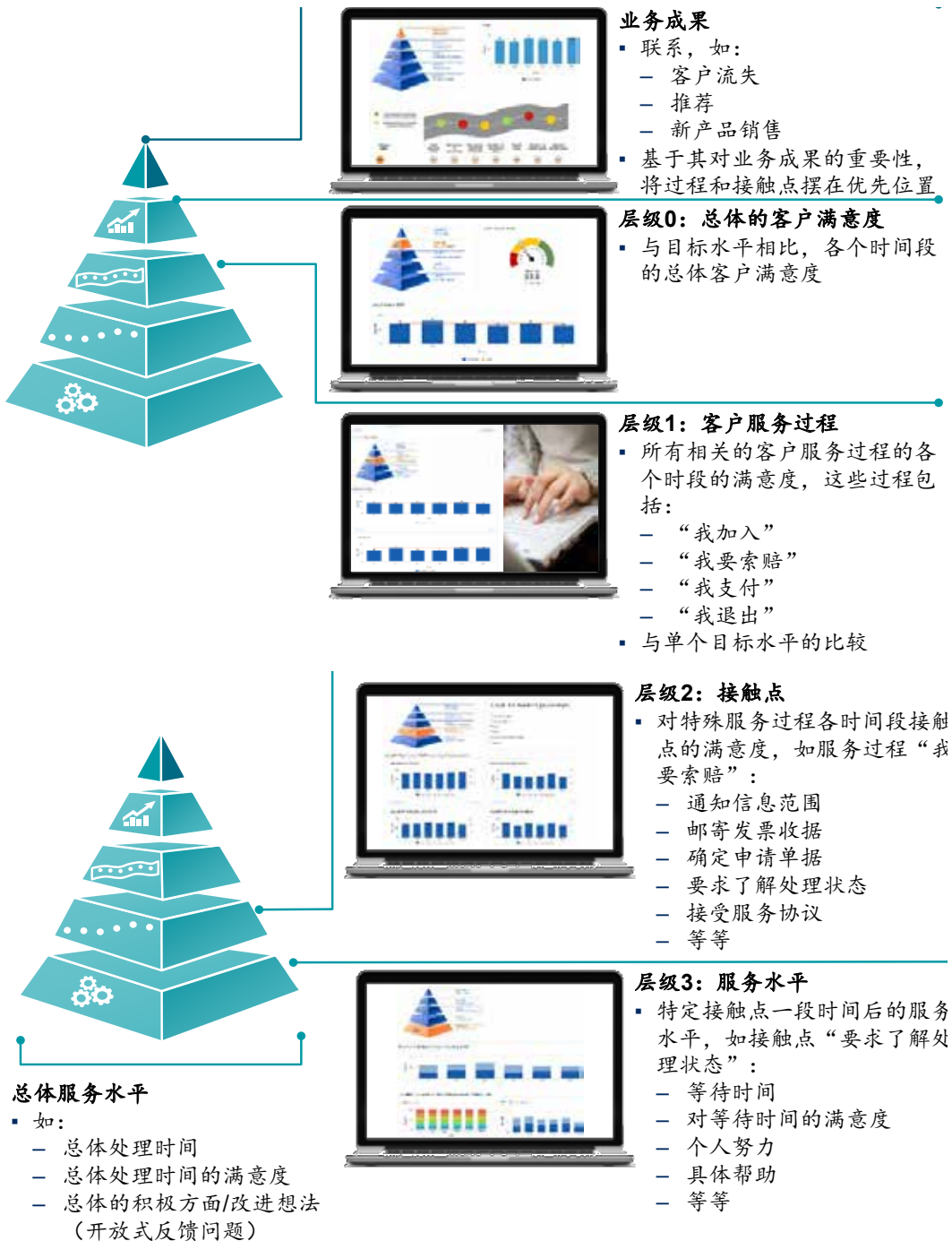
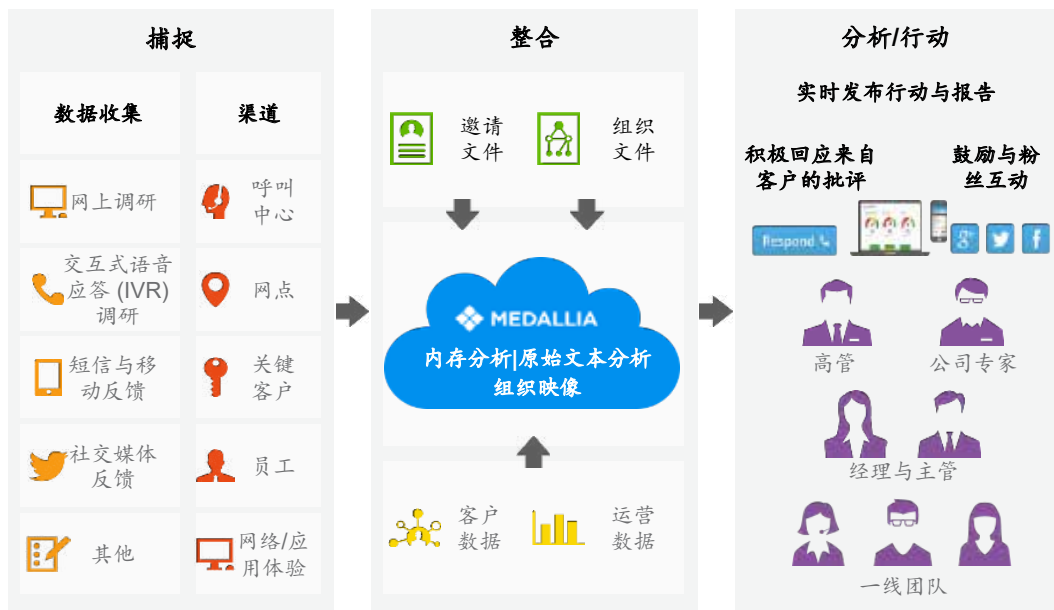


图 19

客户体验不能仅靠事后的客户调研、焦点小组访谈，银行应建立一套实时的指标衡量系统以及客户互动机制



战略举措四：通过组织、考核、运营的变革改变工作方式

麦肯锡指出，银行只有通过组织、考核、运营变革，改变工作方式，使“以客户为中心”的文化深入人心，才能切实提升客户体验。某国际领先银行于2010年进行了“以客户为中心”的**组织架构调整**（见图20）：

- 首先，在客户价值管理部中新设四大客户中心，集中分散于各部门的职能，确保从价值主张到真实客户体验的一致性；

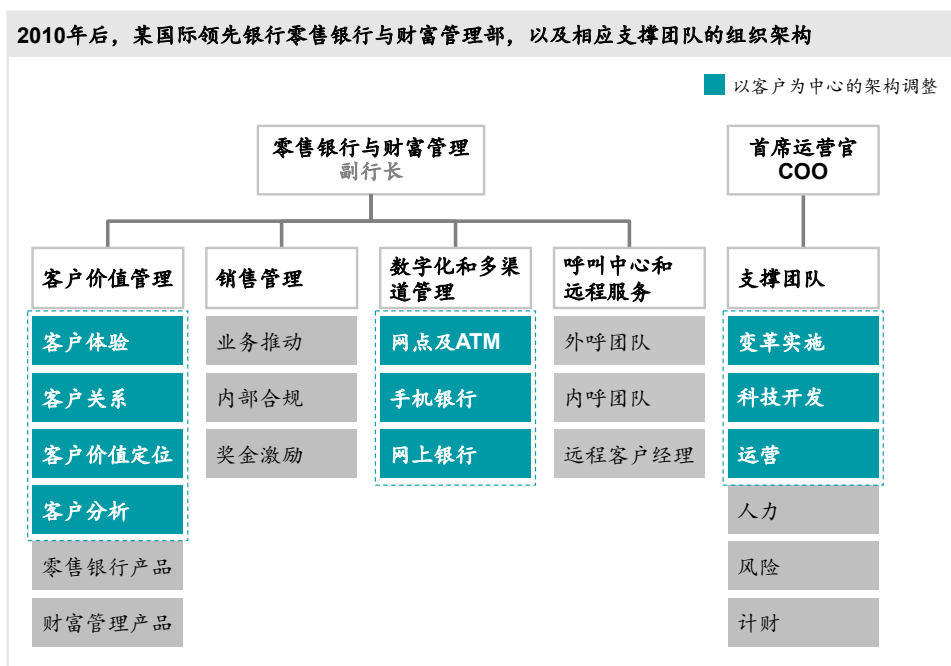
- 第二，零售银行内部专设数字化和多渠道管理，减少决策流程，快速响应；

- 最后，COO下设变革实施团队，牵头前中后台，灵活组成项目组，推动跨部门决策及实施。

在**考核改革**方面，该银行客户价值管理部中下设四大客户中心，明确了相应职责，并制定了相应管理抓手，确保客户体验有效提升。在运营改革方面，该银行通过深度访谈和调研，识别目标客群的体验驱动力及待提升项目，并针对这些项目制定了一系列举措。在组织、考核和运营三方面的有效变革后，该行“以客户为中心”的文化深入人心，客户体验有效提升。

图 20

某国际领先银行于2010年进行了“以客户为中心”的组织架构调整



客户价值管理部四大中心及相应职责：

- 客户体验中心：管理客户体验的重要衡量指标，如NPS和客户满意度调研，设计和执行神秘人检查；员工培训，制定及统计客户体验相关KPI的平衡记分卡
- 客户关系中心：管理全部客户投诉及根因分析；外呼团队处理分支行未能解决的客户投诉；提升分支行投诉处理能力
- 客户价值定位：识别目标客群价值主张，制定相应的零售银行目

标运营模式；监督和检视产品设计、定价、渠道、营销等，确保这些环节符合客户价值主张

- 客户分析：基于客户分层的经营分析，包括人均AUM、产品持有、收入贡献、生命周期等；基于事件和营销活动的线索推送



案例分享：澳大利亚联邦银行（CBA）和西太平洋银行（Westpac）

麦肯锡举办的中国银行2017年澳大利亚数字银行创新之旅的考察中发现，澳大利亚联邦银行（CBA）和西太平洋银行（Westpac）通过打造数字化工厂和创新中心来实施客户体验改革：

CBA的创新实验室及科技转型真正体现了运用科技引领银行战略：其科技人员占全行员工的20%。CBA通过敏捷化组织、技术创新推动全面的数字化转型，提升客户体验。运用分布式创新的方式，将科技团队内嵌到各个业务单元，启动了29个数字化转型项目。同时，其创新中心内设新兴科技研究和应用实验部门，推动区块链、人工智能等新技术在银行业务的应用。

Westpac致力于成为服务最好的银行，通过不断提升服务水平、重构核心客户旅程提升客户体验。通过设立5,000人的创新中心，专门实施客户体验优化和全渠道转型，推动全行七大客户体验数字化转型项目的落地。Westpac建立了5,000万澳元的金融科技投资基金，参与孵化器建设、建立生态圈以及吸引人才以推动持续创新。通过敏捷组织的工作方法，有机结合业务人员、科技人员、客户体验专家以及项目管理人员的集体智慧，推动全面转型。



战略举措五：着眼未来、探索新的客户体验和商业模式

麦肯锡强调，未来银行应结合大数据、数字化和场景化金融，创造新型的商业模式和客户体验。

零售客户：未来银行在生活中无处不在

- 未来银行可根据朋友在社交媒体的消息和购买记录，运用大数据分析技术的方法，识别用户的喜好和需求，为用户推荐其感兴趣的购物清单；
- 客户可通过银行APP预订早餐并完成支付，在取货时，生物特征识别技术可促进无障碍购物体验

和无缝式支付，实现“无现金社会”；

- 根据过去的购买情况、伙伴信息对比、地理位置，客户将获得个性化、游戏化和基于时间的产品推荐，并能在手机上保存所有的





的优惠券、忠诚度积分和折扣产品；

- 未来银行人工智能客服能感知顾客情绪，并做出相应回应，由于系统不需要休息和额外补贴，网点人员可采取“专岗+兼职”的工作模式，忙时在柜面和大堂提供服务，闲暇时间组成外拓营销队伍；
- 最后，银行还可以借助虚拟现实技术，为客户提供虚拟场景购物服务（如买卖房产），理财顾问也可与客户虚拟连线，提供相应的帮助。
- 为客户不断变化的财务数据提供洞见，帮助公司更好地预测自身资金情况，在企业纳税申报时，未来银行也可一键提交所有必要文件；
- 当企业CFO收到客户价值报告时，报告会自动转化为对公司财务状况、业务规划和金融产品的影响分析，基于这些分析，未来银行会提供无缝、不间断和灵活的信用额度分析与产品定价策略；
- 基于机器学习的云服务和预测工具，未来银行可以帮助企业团队设计营销活动，只需点击几下鼠标，促销活动就可立即上线，银行也可以对促销活动的投入产出比进行实时追踪，从而对活动计划进行实时迭代；

企业客户：未来银行利用云服务为公司提供会计、规划平台，以及常规服务，整合度将创新高

- 在企业考虑如何资助和管理公司新项目时，未来银行可基于云计算的虚拟顾问服务提供数据和行业对标分析，并且可以演示整个投资流程；
- 未来银行还能协助企业选择正确的项目合作伙伴和承包商，对潜在的候选人展开背景尽职调查（Background Due Diligence），选出最佳候选人。

未来银行会利用人工智能和先进数据分析技术，实现个性化、快速、便利的客户关怀服务。高度定制化的服务（例如根据客户个性和心情调整虚拟客服的声音）将取代“一刀切”的产品，成为迈向全面客户服务旅程的关键要素。未来，数据将成为银行最

宝贵的资产。未来银行将设立首席数据官职位，负责收集所有相关数据，并将这些数据资产的回报率最大化。未来银行将融入我们的日常生活场景，而不仅是一家银行。

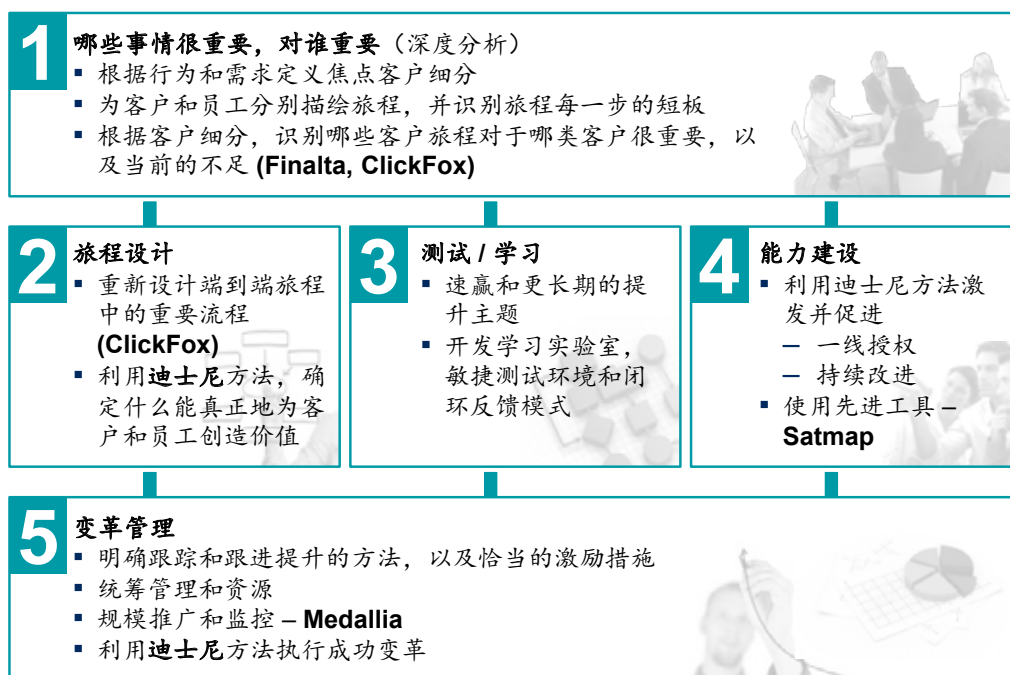
战略举措六：建立完整的分阶段实施方案

麦肯锡指出，要实现有效的客户体验提升，银行需要设计完整的实施方案，贯穿从愿景到实现的全过程，包括蓝图、举措、试点和推广。首先，银行要针对客户和员工，识别出重要的客户旅程以及当前的短板，然后设计端到端旅程，对举措进行测试/学习，建设满足需求的能力，最终实现有效变革管理（见图21）。



图 21

设计完整的实施方案,贯穿从愿景到实现的全过程,包括蓝图、举措、试点和推广



提升客户体验可以分为转型规划和落地实施两大阶段:

转型规划阶段:

- **诊断:** 诊断当下客户与员工的满意度状态,在迪士尼学院开展领导力共识研讨会(为组织设置共同的目标),开发商业案例;
- **目标设计:** 制定服务质量与行为标准,为客户旅程的优先级排序,召开领导研讨会探讨如何切实改善客户体验,识别每个优先旅程的转型重点;
- **准备推广:** 明确实施关键旅程转型所需的举措,详细的实施方案

和时间表,在迪士尼学院的帮助下培训未来的培训师。

实施阶段:

- **优先流程再造,**设计所需的文件和工具,向整个组织沟通新计划,在组织内分阶段实施,让大使在银行分销网络中提供培训服务。

在转型规划和落地实施两大阶段中,银行应围绕每个阶段的关键问题,形成并验收阶段性成果,有序推进(见图22)。银行还应将客户体验提升的实施视为一个系统工程,对各项举措优先排序,分步实施(见图23)。

图 22

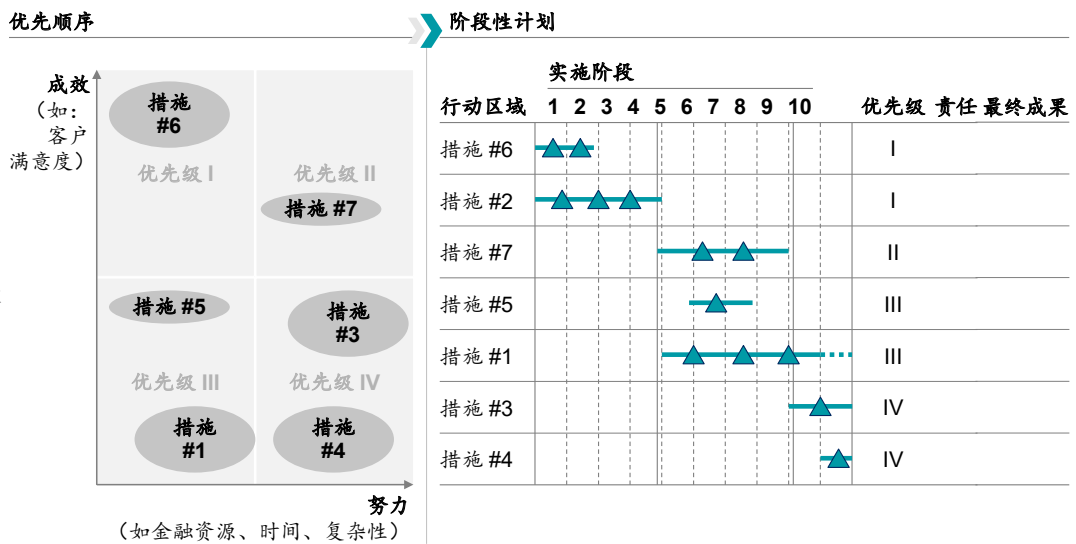
围绕每个阶段的关键问题，形成阶段性成果，有序推进

转型规划		关键问题	主要成果
1	1a 诊断	客户满意度—我们所处的位置，我们的目标方向	<ul style="list-style-type: none"> 客户满意度现状诊断 界定共同目标
	1b 目标设计	要达到目标我们需要做哪些改变？	<ul style="list-style-type: none"> 一套服务质量标准和行为标准 根据目标状态的关键要素对客户旅程进行优先排序
	1c 为推广做准备	我们将如何进行组织变革？	<ul style="list-style-type: none"> 变革方案实施路线图 与银行高管团队达成一致 受过方案实施培训的大使
2	落地实施	实施变革所需的工具是什么？	<ul style="list-style-type: none"> 具体的实施蓝图 设计新流程、工具、工作辅助材料等 方案顺利实施



图 23

客户体验提升的实施是一个系统工程，需要对各项举措优先排序，分步实施



优先顺序维度非常依赖客户项目的目标和自然限制

劳埃德银行是一家历史悠久的英国领先金融机构，源头可追溯至1756年，拥有超过3,000万客户。过去五年来，麦肯锡协助劳埃德银行进行了数字化转型。我们通过严谨的价值评估（从客户和财务效益角度），选定了10个数字化旅程，推动端到端客户体验的再造和转型，所有转型举措都通过了专门的“试点”实施。为确保转型成功，我们还构建了40多个共享资源模块（见图24），用于支持各个客户体验旅程。

为确保这10个数字化旅程在银行内部成功转型，劳埃德银行开展了为期

近2年的试点及推广工作。银行按季减少了传统模式（BAU）下的业务量和工作人员，将他们转移至已产业化的样板分支机构。在每次业务及人员迁移前，银行都会通过内部的转型小组，在存量人员中推行新运营模式。那些样板分支机构已处理了大量实际案例，并展现出超出计划的价值（见图25）。

图 24

预先构建40多个共享资源模块，用于支持各个客户体验旅程

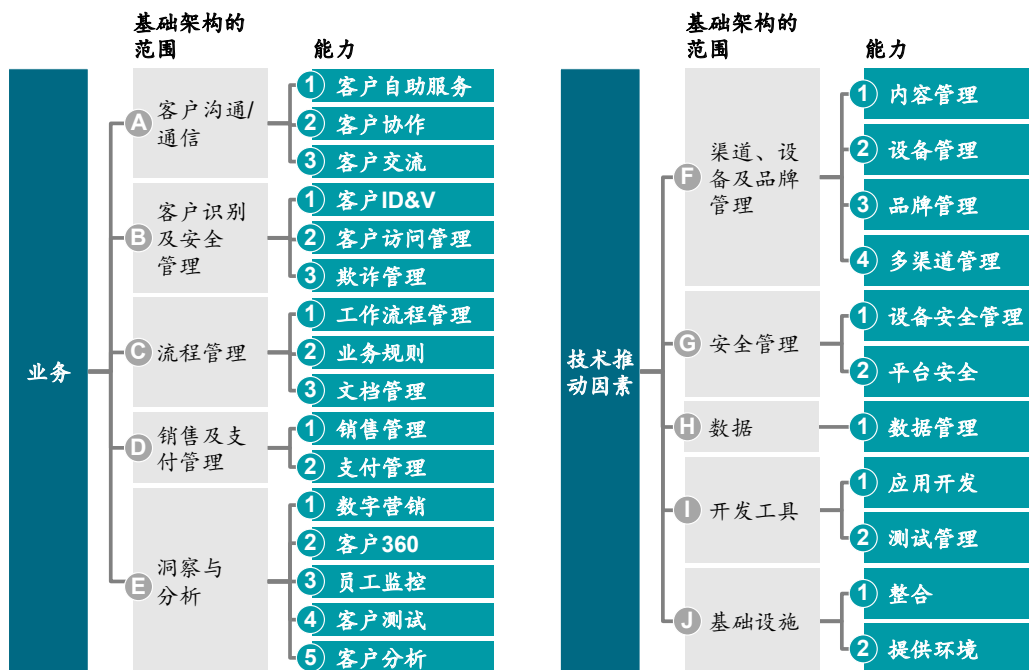
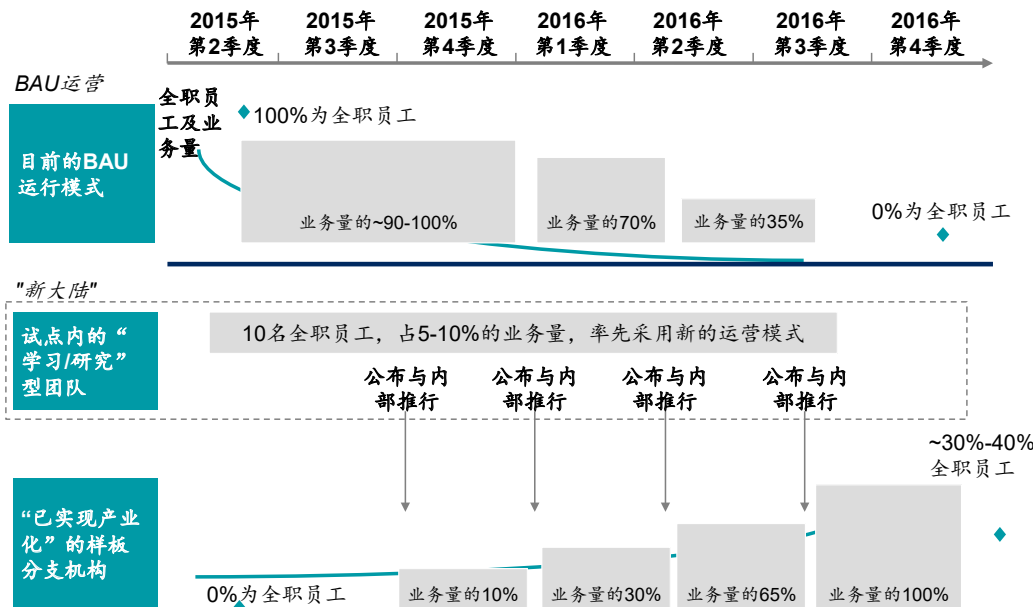


图 25

通过试点进行推广





第三章 中国银行业如何着手打 造卓越客户体验

打造客户体验引擎

在六大战略举措中，组织变革和以客户为中心的文化是成功的分水岭。麦肯锡指出，银行如果想跟互联网公司一样以客户为中心，需要针对客户体验在三大核心要素上进行有效的变革：全渠道战略、敏捷组织架构，以及“以客户为中心”的组织文化（见图26）。

首先，银行要通过全渠道战略从根本上改变客户服务。从“单一渠道”的客户服务，转变为包含分支行、ATM、手机应用、互联网和呼叫中心等的“全渠道”客服体系。在该体系中，每个渠

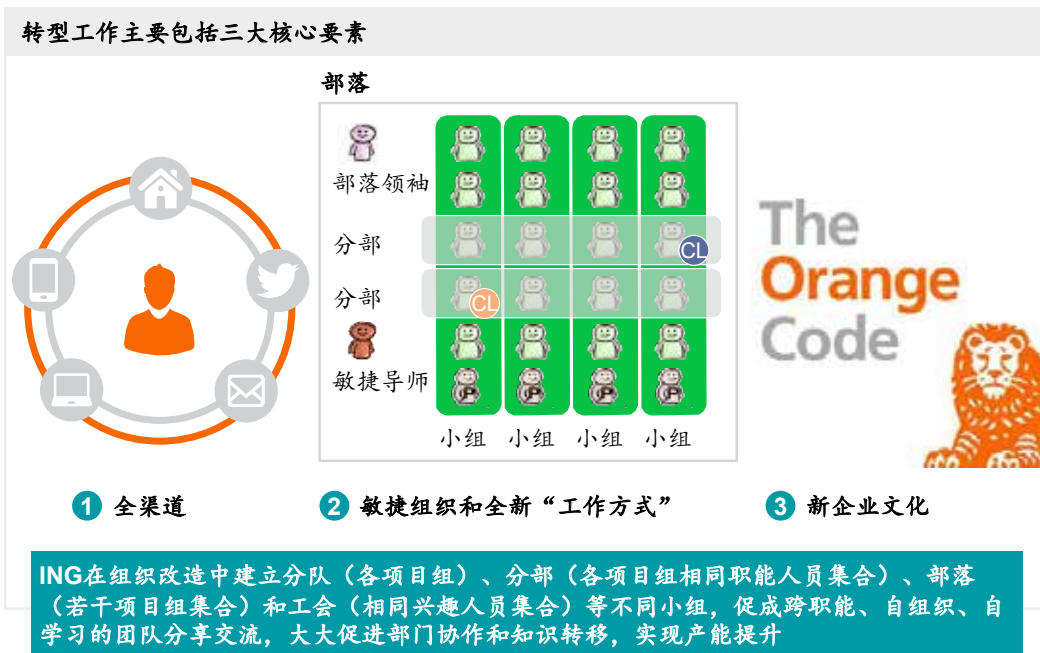
道都有自助服务（必需人工支持的除外），任何触点的客户体验都能保证一致和透明，体系还包括360度客户视图，大幅提高客户服务效率。

银行如果想像互联网公司一样以客户为中心、以快速创新为目的，可以考虑进行敏捷组织改造。

敏捷组织是荷兰ING银行实现数字化转型的关键举措。过去两年，ING借鉴了互联网公司的内部组织形式，推动总行打破传统部门制组织架构，采用以“小组(squad)”为单位的工作方式，每个小组都有产品管理、数

图 26

客户体验变革有三个主要组成部分



据分析、IT、营销/渠道管理等不同背景和技能的传统职能职员。

在彻底、有效的敏捷转型后，ING的新品推出量从一年几个到每2-3周一个，全行3,500名全职员工精简到了2,500名，并形成了“以客户为中心”的文化，员工的参与度大幅提升。一位部落负责人说道：“我们清理了所有自成一体的封闭格局，让每个员工都以客户价值为出发点开展工作。我们也形成了业务和IT的通力合作，为客户创造价值”。

构建敏捷组织可以通过三大关键要素展开：

要素一：转变领导角色，充分授权团队

在数字化时代，银行需要根据多变的 market 环境和客户需求，迅速做出决策。领导需要从“家长”变为“辅导员”。领导更像是一个战略家、设计师、辅导者，注重培养团队自主运作能力，并从旁起到催化作用。在快速迭代的工作方式下，领导要把管理机制从复杂的“过程导向”转为责任分明的“决策导向”，以开放的心态和方式鼓励团队合作交流。

要素二：打破“条”和“框”

“大而僵”的传统组织架构往往充斥着“条”和“框”，将人员按部门和职能像齿轮一样嵌入固定岗位。结果员工在处理跨部门工作时积极性不

高，“各扫门前雪”的态度抑制了组织的创造力。

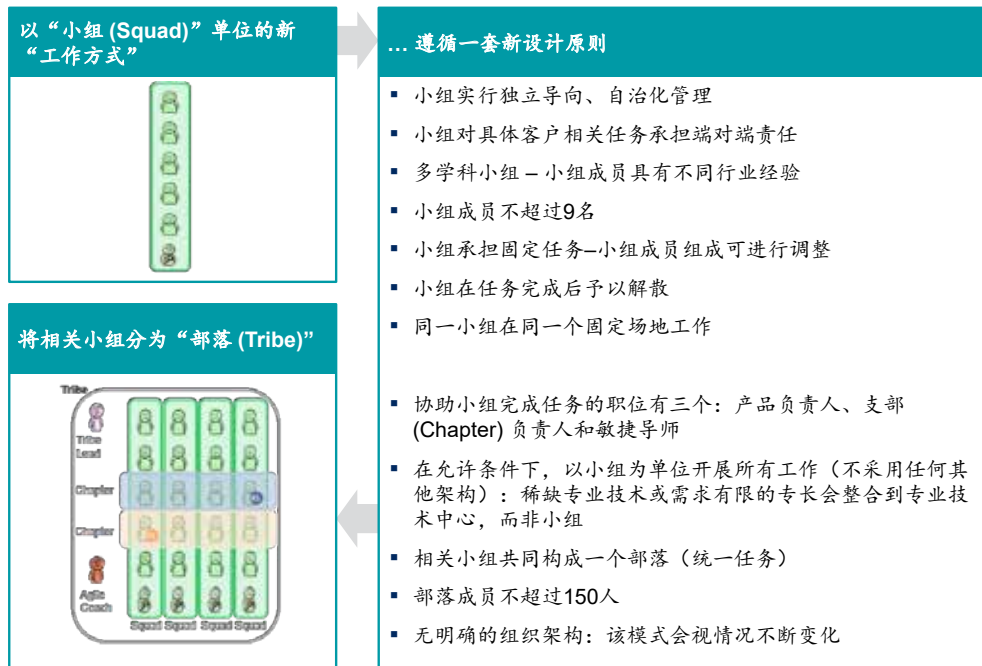
借鉴互联网企业，全球数字化转型先驱纷纷推行敏捷组织：(1)以项目为导向，组建“小而灵活”的跨部门团队（通常10-20人），负责数字化项目端到端的实施落地，赋予团队充分自决权；(2)以快速迭代的方式（以周或月作为开发冲刺周期），结合市场反馈，不断优化完善产品。

要素三：引用风险投资理念，培育鼓励创新的决策机制

领先银行已经开始改革决策机制，引用风险投资理念，将传统瀑布式的大项目“化整为零”，分阶段进行项目投入和审批。团队从提出想法到制定商业方案仅需不到一个月的时间，再由业务部门主管（项目发起人）审批，无须冗长的层层汇报。在获得一定的启动资金和资源后，项目组便可马上开始构建里程碑式的最小可用交付物（MVP）。几轮“小步快跑”的产品迭代之后，项目组和相关审批人员可根据统一量化指标（例如ROI）评定后决定项目是否获得下一轮投资。如此一来，银行可以灵活调整项目资源和工作方向，使产品更贴合市场与客户需求（见图27）。

图 27

ING采用了一套核心设计原则推行敏捷组织



中国银行业打造卓越客户体验的五大环节

第一，确定客户体验的愿景和目标，并在全行达成共识。

- 对客户体验的现状进行客观评估，精细化地了解本行当前的客户满意度和驱动因素。
- 务实地认识本行对提升客户体验的需求，而不是一味提升客户体验，罔顾所需的成本、时间和各部门所需投入的精力。
- 制定客户体验不仅是战略需要，还要密切结合业务营销。只有将

客户体验提升与业务、财务指标密切结合，转型工作才更容易获得业务等部门的真正支持与认同，从而获得长久的生命力。

第二，从“速赢”入手，制定实施策略。

银行需要从客户旅程出发，打破部门壁垒，梳理出客户满意度的驱动因素树，建立对客户体验的“痛点”全面、客观的认识。

- 在实施路径上，要以流程为依据，规划实施改进方案，切忌顾上游不顾下游。

- 在实施次序上，要依从价值创造的速度和成效，对举措进行优先排序，建立分阶段的整体实施蓝图。
- 在实施节奏上，要秉持快速迭代，以三个月左右为一个阶段推进。每个阶段在实施时都要快速收集反馈，都要有阶段性提升目标，并追踪目标的达成情况，下一阶段再推出新版本。

提升客户体验是一个长期过程，无需毕其功于一役，而是要不断地释放阶段性成果，让全行各部门树立信心，赢得下一步的支持。

第三，建立客户体验团队或局部引进敏捷组织，从而突破传统银行产品创新慢、客户体验调研、收集滞后、组织审批流程长、反应速度慢等瓶颈。

客户体验提升要从客户旅程出发，而不是从部门管理范畴出发。这意味着银行要建立有效的跨职能协作机制，解决客户体验问题的根源。转型工作不能打乱各相关部门既有工作的推进节奏，最好建立一个类似“数字实验室”的精兵制独立敏捷组织。组织内可小分队作业，串联环节，手把手辅导各部门执行客户体验改善措施，这样更容易达成和固化变革成果。

第四，匹配资源配置和考核机制，形成自下而上的运营机制，快速收集指标并进行过程跟踪，在第一时间进行响应。银行只要能建立客观、可追

踪的客户体验提升指标体系和工具，在实施过程就能事半功倍。便捷、及时的过程管理可及时暴露实施中的问题，使阶段性目标更明确，成果也更可视。

第五，建立规模化客户体验管理能力和技术平台。客户体验提升要做出成效和影响力，必须具备规模化的管理能力和平台。银行在全行范围内建立第四环节中的客户体验指标体系和工具，可使总部专职小组的指导半径大幅拓宽，成果迅速铺开。同时，银行可在运营中采取双速IT的模式，将主要科技开发力量投入到大型项目中，并按步推进，再将少量力量投入到小型项目中，建立“绿色通道”，以小团队方式推进，加快速度和迭代周期。



客户体验是银行胜出的关键，是竞争力的根本体现。中国的商业银行必须在了解客户上做到“眼高手高”，并清醒认识自身在客户体验上的差距。在采用新模式、新技术打造数字化产品，结合场景打造全新客户体验的同时，加强与迪士尼等“客户体验”名企的合作，尽早落实全渠道战略、敏捷组织架构，以及“以客户为中心”的组织文化。

关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司, 为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务, 我们的10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡大中华区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于大中华区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构, 涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问, 均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时, 我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系, 汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
上海办公室
John_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球董事合伙人
上海办公室
Nicole_Zhou@mckinsey.com



喻宁

全球副董事合伙人
上海办公室
Ning_Yu@mckinsey.com



黄婧

全球副董事合伙人
北京办公室
Elaine_Huang@mckinsey.com



徐宁

麦肯锡卓越实施中心咨询顾问
上海办公室
Rio_Xu@mckinsey.com

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务
2017年7月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com