

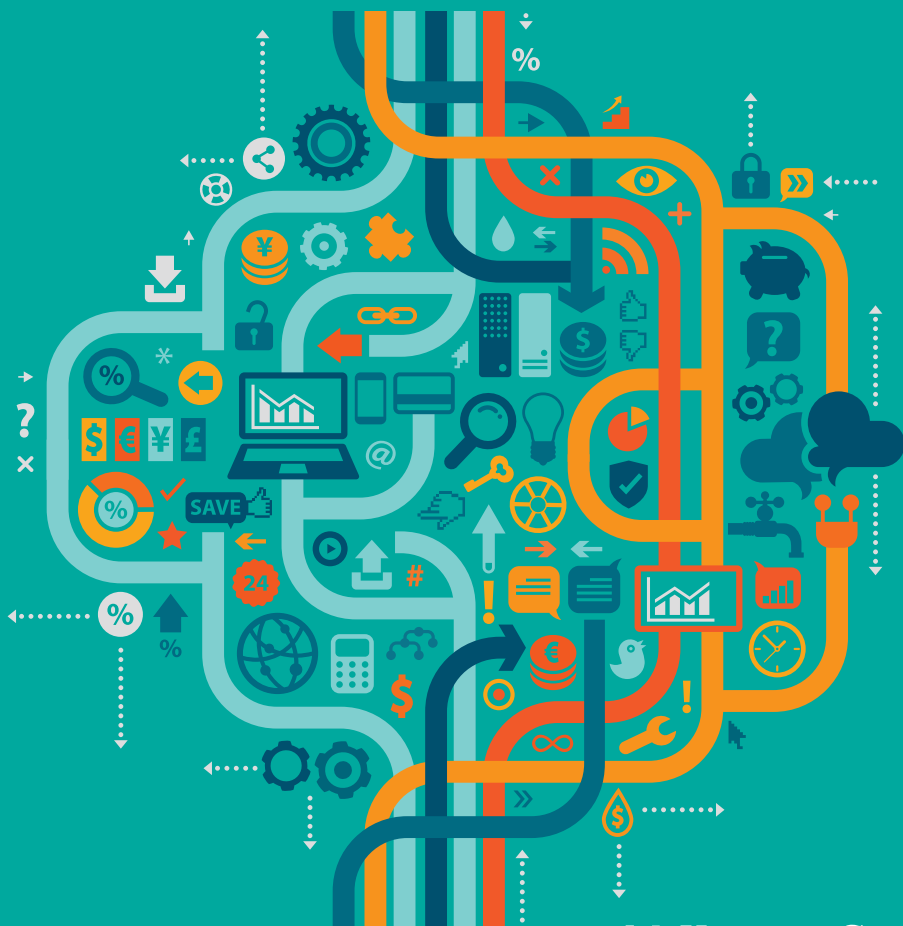
2017年冬季刊

# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

全球洞见 中国实践

## 极致客户体验 银行未来竞争的护城河

精简版



McKinsey&Company



2017年冬季刊

# 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

## 刊首语

几乎每一家成功的公司，都意识到自身正处在客户体验决定成败的商业新秩序之中。许多公司渐渐明白，仅就产品和服务展开竞争已不再奏效。换句话说，公司为客户提供产品和服务的方式，已经与产品和服务本身一样，意义重大。客户——不论是航空公司旅客，线上零售消费者，金融科技用户，还是银行客户——不仅开始主导商业规则，而且对客户体验的期待也越来越高。那些敏锐把握这一趋势的公司将有望成为行业翘楚。

本期季刊围绕着中国银行业如何实现客户体验转型这一重大命题展开了深入思考。本书凝聚了麦肯锡专家和金融、消费服务和互联网行业从业者的集体智慧，它是我们与全球各地的客户体验领导者并肩耕耘的成果。

根据我们的经验，最为成功的客户体验转型一定是由客户需求来驱动实现的，而非传统组织架构下某个部门来进行驱动，这意味着改善客户体验的努力前所未有地依赖于畅通的跨部门合作。我们精心策划了一系列文章着重探讨“以客户为中心”战略的决定性要素，它们对客户、员工和公司利润功莫大焉。这些要素包括：客户旅程，而非单一触点，在转型中的核心作用；共同愿景，用以弥合CEO与一线员工之间的差距；评估体系，保证公司听到真实的客户声音；客户体验和价值创造之间的紧密联系，确保转型努力卓有成效。此外，我们分享了澳大利亚联邦银行、荷兰ING银行、英国劳埃德银行、汇丰银行、法兴银行、富国银行、巴克莱银行、华侨银行等多家国内外领先银行，以及亚马逊、优步、苹果、迪士尼、西南航空、耐克和阿里巴巴等多家企业的优秀案例，您可以进一步了解这些一流企业在打造客户体验方面的种种创新尝试。

在这个过程中，我们还介绍了ClickFox、Medallia等工具方法的实际应用以及麦肯锡提供的客户体验高管培训和国外考察。我们希望本期季刊可以引发各方对新时代客户体验转型的有益探讨和实践探索。非常欢迎分享您的见解。



倪以理

全球资深董事合伙人  
麦肯锡大中华区总裁



曲向军

全球资深董事合伙人  
麦肯锡大中华区金融机构业务负责人

## 麦肯锡 中国银行业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 周宁人 叶 海

喻 宁 朱 虹

丛 放 吴伊虹

林 琳

特别顾问： Nick Leung

Joydeep Sengupta

Jacob Dahl

Vito Giudici

我们谨在此向全球银行咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是：钟惠馨、韩峰、陈鸿铭、储楠、邵奇、徐宁、潘浩、韩贲儒、潘雨辰、蔡李超、廖红英、吕果丰和林赫等50余位中英文文章作者。具体作者名详见每篇文章。

### 关于麦肯锡大中华区银行咨询业务

麦肯锡大中华区银行咨询业务致力于服务本地区领先和具有成长潜力的商业银行及投资银行，通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，进而建立建立可持续的核心竞争力。

除了专注于协助客户设计整体转型、创新和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以及帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

# 完整版目录

## 第一部分

## 客户体验：领先银行的成功之道

### 改善客户体验：全球领先银行 CEO 的核心要务

改善客户体验已日益成为全球领先企业CEO的核心要务。麦肯锡结合全球范围内的考察与实践经验，总结了这一趋势的四大驱动因素。

### 体验为王：在客户旅程中创造价值

在体验为王的时代，如何为客户提供服务和提供什么服务同样重要。完善客户体验并非易事，最成功的客户体验项目往往具备六个特点。

### 客户体验 CEO 指南：CEO 最应关心的十件大事

创造卓越客户体验的公司能在竞争者中脱颖而出。本文概括了打造客户体验 CEO 应关心的十件大事。

### 银行如何成为以客户为中心的组织

要转型为客户导向型组织，企业应聚焦三大话题：客户导向战略的重要性、如何建设客户导向型银行以及诊断银行的现状以测试增长潜能。

### 打造未来银行

打造未来银行，各大银行需要打赢两场关键战役：客户争夺战和效率之战。

### 通过客户互动实现增长的新规则

增长新规则：时刻追随你的客户，像新媒体一样快速向客户传达信息、打造个性化的客户体验、像一个风险投资家一样行动以及像一个科技公司一样去执行。

### 北美银行全渠道战略的制胜之道

银行需要做的不仅仅是添加新的渠道，而是必须确保不同渠道之间形成互补和互动，进而形成一种“全渠道”模式。

### 如何赢得客户关怀的竞争

传统客户服务一去不复返。麦肯锡结合全球经验，介绍在面对日益苛刻的客户时应如何赢得客户关怀的竞争。

### 卓越客户体验：保险业的盈利增长之道

卓越客户体验已成为保险业新的增长引擎，而通向卓越客户体验的四大核心要素为：激励、洞见、改进和制度化。





## 新旅程, 新体验: 安联公司客户体验总监 Firuzan Iscan 访谈录

安联集团客户体验总监分享这家全球顶尖金融机构如何贯穿“以客户为中心”的理念, 由外及内的看待客户体验并应对推行中的挑战。

## 他山之石, 可以攻玉: 银行应向行业外学习的五堂课

消费、服务和互联网等行业不断刷新客户体验的新高度。麦肯锡总结了银行应向其他行业学习的5堂课, 以突破自我, 为客户带来焕然一新的体验。

## 第二部分

# 全球银行业客户体验转型十二大核心洞见

## 如何设定客户体验愿景及目标

### 洞见1: 真正了解客户的需求

#### 新零售时代: 洞悉客户的新期待

要真正做到从客户需求出发, 就必须了解不断升级迭代的客户需求。在即将到来的新零售时代, 银行必须了解客户的四大新期待并实现三大转变。

#### 设计为本: 从产品到体验

如今, 用户更看重体验, 而不只是产品本身。懂得用同理心换位思考, 站在用户、客户和终端使用者的角度看问题——这正是“设计思维”的基本原则。

### 洞见2: 从满意到惊喜

#### Uber 对银行业客户体验的启示

在多数企业都能做到令客户满意时, 创造“惊喜”才能实现差异化。我们总结了Uber 颠覆传统行业、制造“惊喜”的五大秘诀为银行业设定更高目标提供启发。





### 洞见3: 以客户体验为愿景驱动全行战略

#### 精诚所至: 制定客户体验愿景

“精诚所至，金石为开”，要想切实提升客户体验，一切战略活动均需致力于满足客户需求的愿景及目标。麦肯锡结合实例，讲述打造愿景目标的5个步骤。

### 洞见4: 员工第一, 由内而外建立客户文化

#### 让顾客满意的秘诀: 从内部体验开始

行善由己及人。为了更好的服务你地客户, 应先从服务你的内部员工开始。

#### 员工快乐则客户快乐: 拉美某领先银行的实践

拉美某领先银行践行“员工快乐则客户快乐, 客户快乐则股东快乐”这一内部原则, 通过“客户视角”和“员工视角”两大支柱获得了更为强劲的竞争力。

#### 你的企业内部客户体验如何 —— 法兴银行企业资源及创新总监访谈录

法兴银行集团企业资源及创新总监与我们分享中后台如何把前台作为客户提供更好的服务。

## 如何成功地开展客户体验转型

### 洞见5: 对客户体验现状做出准确的诊断

#### 为客户体验做出正确的诊断

您的企业客户体验表现如何? 回答这一问题常常需要通盘诊断以制定转型计划。麦肯锡基于实战经验认为最有效的是自上而下和自下而上并行的方法。

### 洞见6: 从触点到旅程

#### 客户体验揭秘

2013年麦肯锡在哈佛商业评论中发表了此文, 目的在于探讨客户的旅程满意度。各大企业多年来都非常强调“触点”这一概念, 然而这种视角往往让表面满意度高于真实满意度。更有效的关注点应是客户端到端“旅程”, 而非“单一触点”。



### 杰出客户旅程的四个支柱

麦肯锡最新调研结果表明,重点突出、简单明了、“数字化优先”以及品牌知名度四个支柱对客户旅程的改善最为重要。

### 抓住银行客户满意度七大关键旅程: 在客户体验中创造最大价值

银行抓住解决客户满意度的最关键要素,可以创造最大价值。麦肯锡全球调研结果显示,有七大关键旅程对银行客户满意度影响最大。

### 端到端体验设计

产品、服务、用户环境之间的界限愈发模糊,谁先获得一体化客户体验的能力,谁便能把握巨大商机。



### 洞见7: 重视B2B客户体验

#### 改善 B2B 客户体验

以客户为中心的理念对于 B2B 业务和 B2C 业务而言同样重要。麦肯锡总结了 B2B 与 B2C 业务的四大差异并提出可通过五大行动改善 B2B 客户体验。

#### 银行对公业务数字化客户体验

银行零售业务的数字化转型已初具规模,但对公业务数字化仍处于起步阶段。麦肯锡总结了对公业务数字化体验的三大趋势以及五大成功要素。

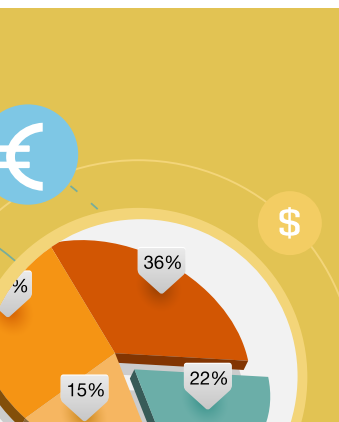


### 洞见8: 利用行为心理学有效提升客户体验

#### 将行为心理学融入客户体验

除了大手笔投入在产品、人员和服务交付流程以外,巧妙运用行为心理学有助于出其不意地改善客户互动质量,可谓“四两拨千斤”。





## 客户体验转型的关键抓手

### 洞见9: 利用数字化把握先机

#### 奇点临近, 数字化助力银行业腾飞

提升客户体验离不开数字化变革。银行必须了解三大重要的数字化发展趋势和打赢数字化之战的五大成功要素。

#### 利用敏捷 IT 快速提升客户体验

循序渐进式的传统 IT 既缓慢, 又有较大局限性。想要实现客户体验数字化, 需要采取反应更快、综合性更广、客户导向更明显的新方法——敏捷 IT。

#### 保险巨头融入智能汽车生态圈

麦肯锡结合实践经验, 分享同样关注数字化客户体验的保险行业如何把握数字化先机, 为银行业提供启发。

### 洞见10: 建立客户体验衡量体系

#### 你真的倾听客户的声音了吗

衡量客户体验的指标数量众多, 很多企业却陷入了指标的误区。麦肯锡经验表明, 多数指标都能发挥作用, 关键在于如何将指标真正融入管理体系中。

#### 如何建立有效的客户体验衡量指标

要将客户体验衡量方法转型为实现影响力、创造价值的方法, 从客户旅程出发、投入 IT 技术和变革思维模式三大要素十分关键。

### 洞见11: 转变组织管控机制

#### 打造以客户为中心的组织

有效提升客户体验的尝试具有跨职能的特性, 高效的客户体验组织管理应从组织再设计、高管付诸行动和建设客户体验考核指标三个方面开始。



## 第三部分



### 推行精益理念，变身敏捷企业

敏捷组织可以有效应对全新的颠覆性变革。在本文，麦肯锡介绍了荷兰 ING 银行成功打造敏捷组织的案例。

### 洞见12：设计完整的实施方案确保客户体验转型落地

#### 开启成功的客户转型之旅

完整的客户体验转型项目应当先明确转型项目的目的和框架，根据企业具体情况决定推进顺序，还要记得招募变革骨干。

#### 客户体验转型六步法

麦肯锡建议企业可通过六步法实现客户体验转型，即定义愿景、识别痛点、重塑旅程、快速迭代、授权一线和持续改进。

#### 避免客户体验转型过程的七宗罪

麦肯锡结合多年项目经验，提炼出客户体验转型中的七种常见错误，CEO 必须要认清并避免这些错误。

## 国内外银行客户体验转型案例及实践

### 如何实现卓越客户体验转型：领先欧美银行考察纪实

麦肯锡对领先欧美银行进行了客户体验转型实地考察，从中提炼出成功客户体验转型的六大战略举措，非常值得中国银行业借鉴。

### 巨人在奔跑：新一代中国银行的敏捷变革

“敏捷组织转型”近年来被屡屡提及，我们欣喜地看到一些领先的金融机构，在中国独特的市场环境、社会文化及监管要求下，开始勇于探索并受益匪浅。



## 第四部分



### 打造弯道超车新引擎：国内某领先城商行客户体验转型实录

国内某领先城商行利用客户体验转型六步法开展了转型项目，成果显著，客户体验得到了大幅改善。

## 麦肯锡客户体验培训与工具一览

### 客户体验高管专题培训及国外考察

麦肯锡定期举办“客户体验高管专题培训”及国外考察，旨在帮助高管开展全球交流，学习客户体验领先实践。

### GO AND SEE- 敏捷组织国外实地参观

麦肯锡定期组织国内银行高管赴荷兰 ING 银行学习打造敏捷组织的成功经验。

### 协助银行加速数字化：麦肯锡数字化实验室 (MDL)

麦肯锡数字化实验室 (MDL) 提供一整套模块工具协助银行加速数字化转型。

## 精简版目录



### 012 改善客户体验：全球领先银行 CEO 的核心要务

改善客户体验已日益成为全球领先企业 CEO 的核心要务。麦肯锡结合全球范围内的考察与实践经验，总结了这一趋势的四大驱动因素。

### 027 客户体验 CEO 指南：CEO 最应关心的十件大事

创造卓越客户体验的公司能在竞争者中脱颖而出。本文概括了打造客户体验 CEO 应关心的十件大事。

### 037 通过客户互动实现增长的新规则

增长新规则：时刻追随你的客户，像新媒体一样快速向客户传达信息、打造个性化的客户体验、像一个风险投资家一样行动以及像一个科技公司一样去执行。

### 047 他山之石，可以攻玉：银行应向行业外学习的五堂课

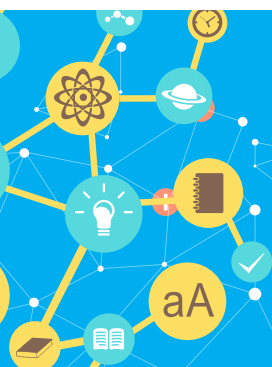
消费、服务和互联网等行业不断刷新客户体验的新高度。麦肯锡总结了银行应向其他行业学习的 5 堂课，以突破自我，为客户带来焕然一新的体验。

### 059 Uber 对银行业客户体验的启示

在多数企业都能做到令客户满意时，创造“惊喜”才能实现差异化。我们总结了 Uber 颠覆传统行业、制造“惊喜”的五大秘诀为银行业设定更高目标提供启发。

### 071 奇点临近，数字化助力银行业腾飞

提升客户体验离不开数字化变革。银行必须了解三大重要的数字化发展趋势和打赢数字化之战的五大成功要素。





088 **如何实现卓越客户体验转型：领先欧美银行考察纪实**

麦肯锡对领先欧美银行进行了客户体验转型实地考察，从中提炼出成功客户体验转型的六大战略举措，非常值得中国银行业借鉴。

**麦肯锡客户体验培训与工具一览**



124 **客户体验高管专题培训及国外考察**

麦肯锡定期举办“客户体验高管专题培训”及国外考察，旨在帮助高管开展全球交流，学习客户体验领先实践。

128 **GO AND SEE- 敏捷组织国外实地参观**

麦肯锡定期组织国内银行高管赴荷兰 ING 银行学习打造敏捷组织的成功经验。

131 **协助银行加速数字化：麦肯锡数字化实验室 (MDL)**

麦肯锡数字化实验室 (MDL) 提供一整套模块工具协助银行加速数字化转型。





# 改善客户体验：全球领先银行CEO的核心要务

改善客户体验已经成为了全球领先企业CEO的核心要务，英国生物学家、进化论的奠基人查尔斯·达尔文曾提出：“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”。以客户为中心进行变革是银行能否打造卓越客户体验的分水岭。在行业发展、市场竞争、客户行为和技术进步等因素的驱动下，客户体验的提升已经势在必行。

倪以理 曲向军 周宁人 喻宁 黄婧 和 徐宁

改善客户体验已日益成为全球领先企业 CEO 的核心要务。比如西班牙对外银行 (BBVA)、美国的第一资本 (Capital One), 以及澳大利亚联邦银行 (Commonwealth Bank)、荷兰邮政储蓄银行 (ING)、摩根大通 (J.P. Morgan)、富国银行 (Wells Fargo) 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 1)。

**图1 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**




“我们的银行业怎么样能够在这种环境下生存下来? ... 我认为一切都是源于这个, 提供**更好的客户体验**, 对客户提供最好的体验, 这是最重要的。”

– Gonzalo Toraño, 亚太区首席执行官




“Capital One决定在数字化、应用程度上对可提升客户体验的新产品加大投资。”

– Richard Fairbank  
董事长、首席执行官、创始人




“我们在这期间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提升到第一位, 而且取得优异的财务表现。这两件事当然是息息相关的。”

– David J. Turner, 董事长




“为了应对金融科技带来的挑战, 我们在未来的战略方向上选择以提供**差异化、独特的客户体验**来提高我们的竞争优势。我们坚信真正的价值是建立在和客户牢固、互信的关系基础之上的……”

– Ralph Hamers, 首席执行官



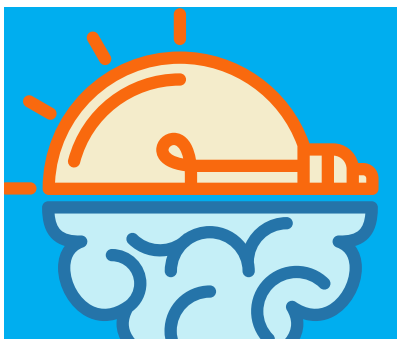

“我们全新的品牌 ‘Chase for Business’ 不仅仅是一个品牌而已。随着时间的推移, 我们会简化流程、提升应用软件的速度等等, 而这些一切都是为了**更好的客户体验**。”

– Jamie Dimon, 首席执行官兼董事长




“我们将设立 ‘变革领导’ 一职, 专门研究 ‘卓越的客户体验应当是怎样的?’ 我们必须确保万无一失。”

– Tim Sloan 首席执行官兼董事长



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（CBA），北美的第一资本（Capital One），摩根大通（J.P.Morgan），富国银行（Wells Fargo），花旗银行（Citi Bank）等领先银行。通过对领先企业客户体验方面的经验学习，麦肯锡发现在四大因素的共同驱使下，客户体验已经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进一步的显著增长；
- 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：成熟的新技术推动着数字化业务能力和客户体验的提升。

## 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（见图2）。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





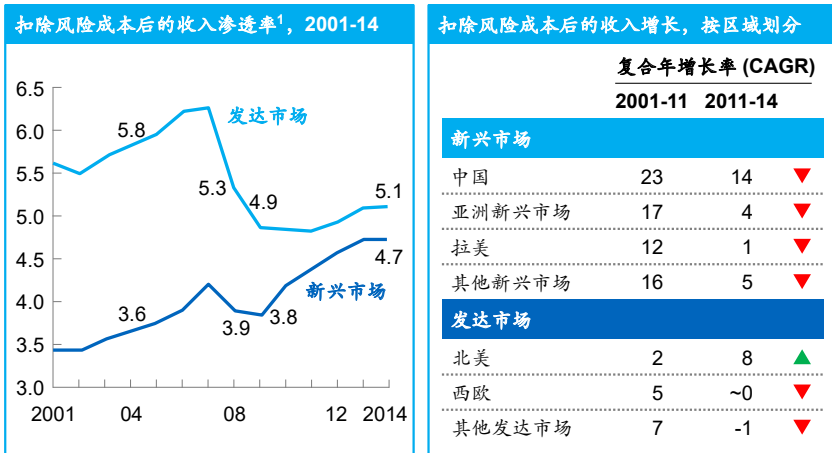
场增速已跌破两位数。全球银行业 ROE 水平从 2008 年至 2014 年连续 7 年低于 10%。

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(见图 3)。

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 2015 年底已缩减为约 6,000 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(J.P.Morgan)、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。

**图2 金融危机后,新兴市场经济增速放缓,欧洲经济停滞不前,全球主要跟行市场的收入增速显著下滑**



- 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

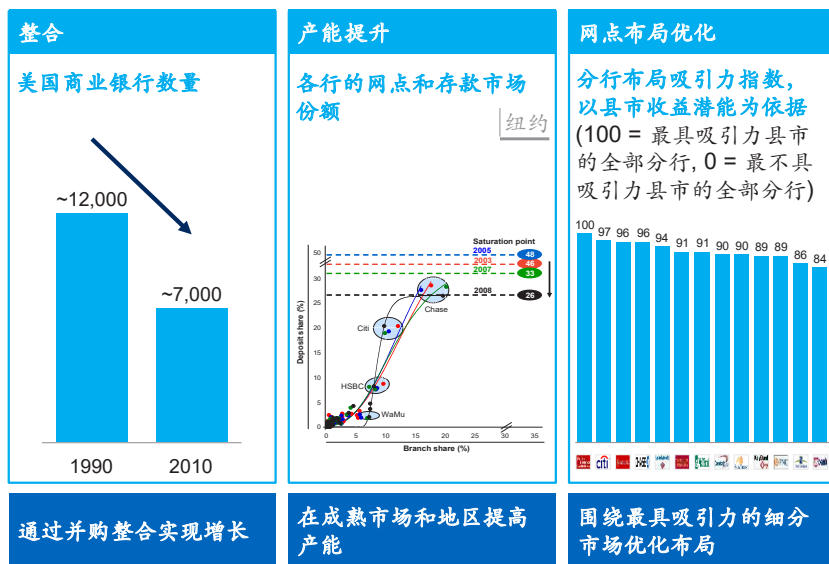
<sup>1</sup> 扣除贷款损失后的收入除以名义GDP  
资料来源: 麦肯锡分析



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（以收益潜能为依据）在90分以上（满分100），可提升空间有限。

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。

**图3 欧美等成熟市场经验表明：以往仅靠并购、产能提升和网点布局优化等传统手段已难以维系零售银行进一步的显著增长**



资料来源：麦肯锡分析

澳大利亚联邦银行（CBA）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 4）。

## 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 5）。由于他们的到来，预计到 2025 年，银行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

图4 CBA运用新技术全面升级支行体验

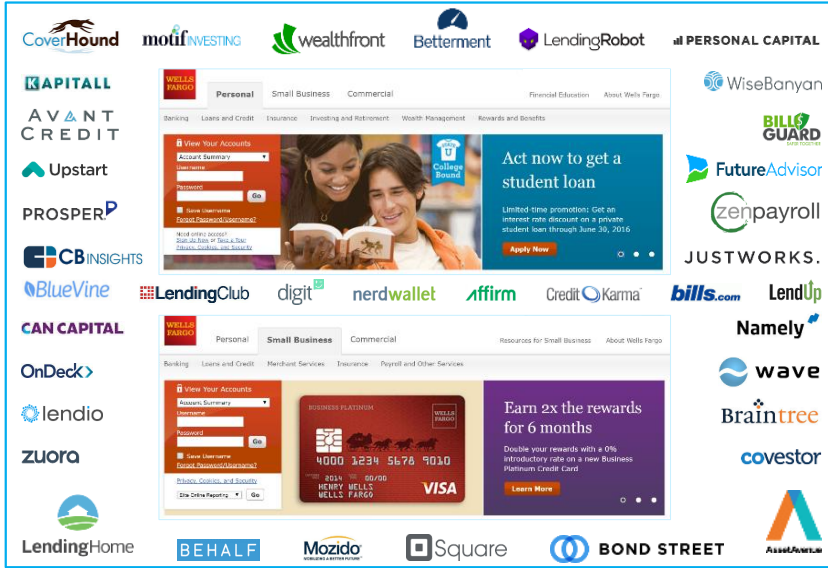


- 通过广泛采用创新技术提供便捷、简单、革命性的银行体验
- 大量依靠分行内技术推动客户体验。例如，在银行各处放置大量苹果设备，客户可使用这些设备解决所有银行需求，减少柜员数量
- 采用新一代自动柜员机，可接受现金和支票，并实时更新账户余额，缩短排队等待时间
- 分行提供视频会议服务，方便客户与财务专家及多个领域的专员进行互动
- 通过分行极具美感的环境视觉设计，为客户营造愉悦体验



资料来源：麦肯锡分析

**图5 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**



资料来源：麦肯锡分析

银行业务。截至 2015 年，中国互联网金融的市场渗透率已达 36%，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 6）：



**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超过 2.1 万亿元，占全年银行系统小微企业贷款增量的 72.5%。

**图6 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**



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

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

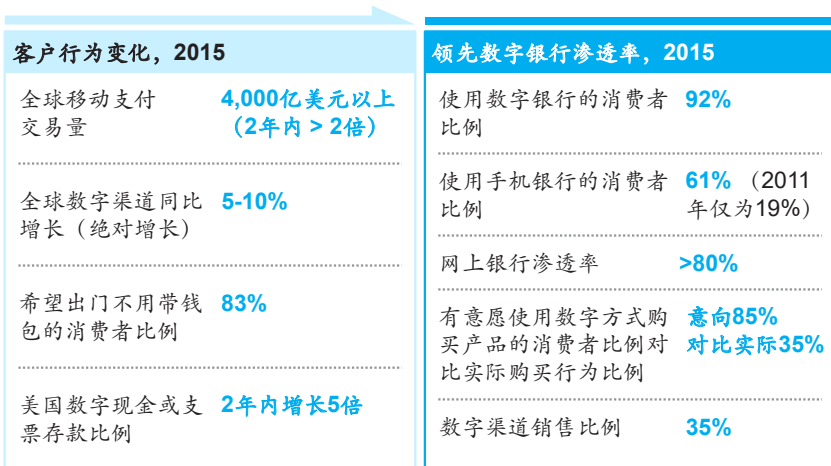
**汇：第三方支付全面抢夺银行阵地。**2016年第三方网络与移动支付超过105万亿元，占全系统银行卡消费额的186%。

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

图7 利用数字化渠道获取金融服务已经成为主流



资料来源：麦肯锡分析

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 7)。



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。

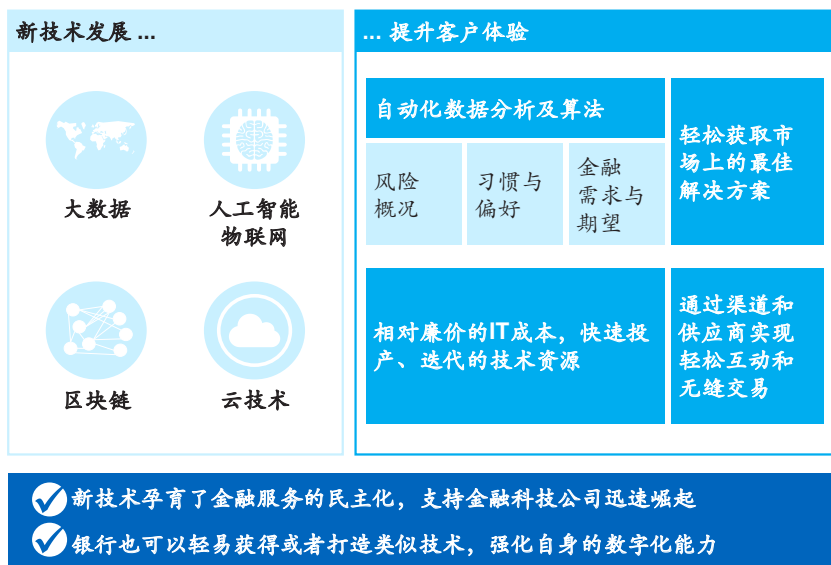
一些领先银行已经率先将改善客户体验列为战略重点，并快速付诸行动，赢得市场份额。如欧洲某领先银行进行了数字化流程改造，将银行开户时间从 7 天缩短到 7 分钟，抵押贷款审批从 800 分钟缩短到 80 分钟，解决了客户痛点，优化了客户旅程。

## 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 8）。

■ 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

**图8** 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



资料来源：麦肯锡分析



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。

值得一提的是，多家银行在区块链应用领域进行了探索。

- 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



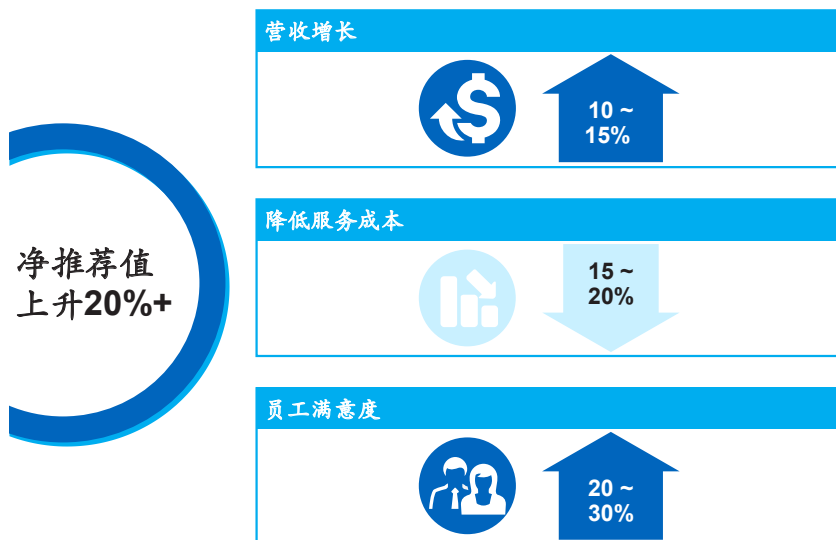
平台;把区块链技术应用在生产环境,截至2017年3月底,生产环境中运行的应用数据记录已达220万笔。

- 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。

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9)。

### 图9 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



资料来源:麦肯锡分析

## 成功案例——西班牙对外银行 (BBVA)

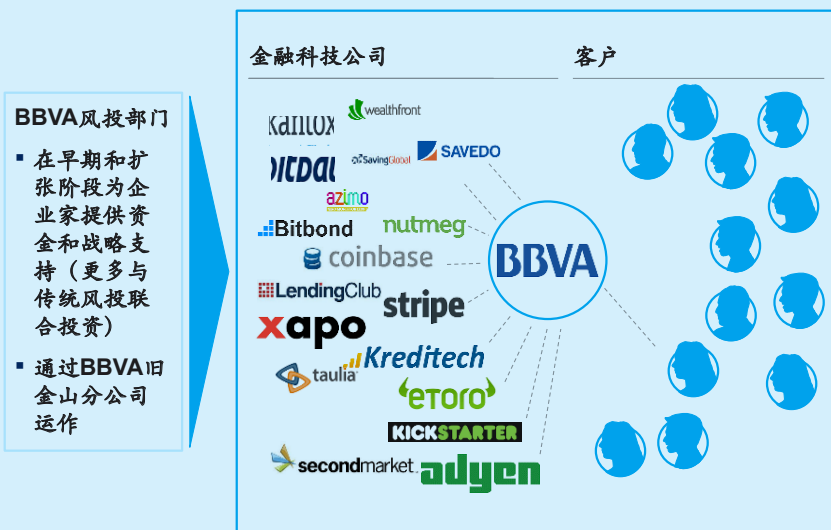
BBVA 的关键成功要素是“拥有高瞻远瞩的愿景和清晰的战略重点”，该行在 2015 年进行了组织架构重组，由 CEO 直接领导数字化战略落地，并明确了三大战略举措：

- 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 10）。

**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。

图10 BBVA银行通过风险投资打入金融科技产业生态圈

BBVA



资料来源：麦肯锡分析

**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，不断的创新。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，组织再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。



在客户需求日新月异、新产品层出不穷、银行运营成本日益攀升的多重挑战下，全球银行都在转变思路，从“产品驱动”转向“客户驱动”，注重提升客户体验。领先银行业的 CEO 都在致力于寻找一切方法带给客户极致体验，这一趋势无疑对于中国银行业的启示是巨大的。■

**倪以理** (Joe Ngai) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**周宁人** (Nicole Zhou) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**喻宁** (Ning Yu) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**黄婧** (Elaine Huang) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻北京分公司；

**徐宁** (Rio Xu) 为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。





# 客户体验CEO指南： CEO最应关心的十件大事

创造卓越客户体验的公司能在竞争者中脱颖而出。本文概括了打造客户体验CEO应关心的十件大事：1) 识别和理解关键客户旅程；2) 聚焦在旅程而不是触点；3) 把客户真正关心的东西进行量化；4) 定义一个客户体验愿景和共同目标；5) 在互动中运用行为心理学；6) 利用数字化技术重塑客户旅程；7) 对一线员工进行授权；8) 建立客户反馈指标衡量体系；9) 设定跨职能部门管理体系；10) 利用速赢彰显价值创造。

Lang Davison

本文由朱虹翻译整理

“我的客户想要什么？”最精明的管理人员比以往任何时候都要频繁地思考这个问题。这是正确的。领先的公司意识到他们处于全新的商业环境——公司如何为客户提供服务正变得与其提供的服务内容同样重要。

本文将基于麦肯锡的经验与专家的专业知识，探索企业与客户互动的基础，如何重新设计业务步骤以适应以客户为中心的商业环境，并将其组织起来以实现最佳业务成果。

借助先进的分析工具，客户体验领导者可快速获得洞察力、建立客户忠诚度、使员工更满意、实现 5%至 10%的收入增长，并在两三年内将成本降低 15%至 25%。但这个转变需要耐心和胆识，组织需要站在客户的角度重新设计功能，以客户为中心创造价值。管理工作的核心是站在客户的角度考虑问题，而不是从组织的角度出发。

## 观察：站在客户的角度观察互动的情况

技术颠覆了传统商业环境，客户正拥有着前所未有的权力来决定购买商品和服务的规则。研究发现，目前四分之三的客户期待“即刻”服务——通过线上对接五分钟内享受服务。客户在购物时会使用“点评”应用，与朋友建议同等信任网络评论。客户对服务体验的期待也越来越高，他们憧憬着随处获得与 Google 和 Amazon 等领先企业同样的即时性、个性化和便捷式的服务。

### 第一件大事：识别和理解关键客户旅程

这意味着要从客户的角度关注完整的、端到端的体验。大多数公司仅关注客户体验中的接触点互动，例如计费、入职、服务呼叫等。相比之下，完整客户旅程涵盖了一系列接触点，并具有明确的起点和终点。

### 第二件大事：聚焦于旅程而不是触点

首先，即使员工在单独的接触点互动中表现良好，整体体验仍可能不尽人

## 提升客户体验：从触点到客户旅程



**观察：**客户旅程由一系列接触点组成，这些接触点共同构成了客户与公司互动时获得的体验。站在客户的角度观察互动的情况可助力领先的公司更好地组织和调动员工以实现卓越客户体验。

**设计：**设计客户体验需要将互动重新塑造成不同的序列。这种努力可能从小规模开始，但很快便需要数字化流程、调整公司的文化方向，并灵活制定新模式。



**协调：**优化客户体验的变革本身就是一个旅程，通常需要 2 到 4 年的时间，其中公司领导和一线员工的高度参与不可或缺。

意。更重要的是，与接触点相比，客户旅程与业务成果更为显著相关。最近的一项麦肯锡调查显示，如果旅程运作良好，客户对健康保险的满意度比仅关注接触点时高 73%。同样，获得满意旅程的酒店客户比仅关注接触点酒店的客户更愿意向他人推荐该酒店，这个比例高达 61%。

### 第三件大事：把客户真正关心的东西进行量化

客户期望公司在产品质量、服务和价格三个方面都保持高标准。公司如何确定这些因素中哪一个最为关键？哪些将产生最高的财务价值？在大多数公司中，有一些关键的客户旅程。按照客户细分板块理解这些旅程，有助于企业保持专注、对客户满意度产生积极影响，并开始围绕客户需求重新设计功能。来自运营和财务的分析工具和大数据可以帮助组织分析驱动客户满意的因素，以及创造价值的实际客户行为。有时最初的假设可能被推翻。机场的案例研究显示，顾客的满意度与安检人员的行为更为相关，而非在队伍中的等待时间（图 1）。

### 第四件大事：定义一个客户体验愿景和共同目标

图1 安检相关的投诉占机场投诉总数的比例高达40%

#### 消费者的主要投诉内容



令人费解的安检入口标识



不友好的安检人员



过长的安检流程



安检过后缺乏座椅供整理服装或行李



在大型组织中，独特的客户体验依赖于组织共同的目标和服务于顾客真实需求的愿景。这个目标必须通过一个简单而清晰的意向展现给每位员工：共同的愿景是真实的，且符合公司的品牌价值主张。一个极佳的例子是，沃尔特·迪斯尼公司的共同目标：“我们通过为各个年龄层的人提供最好的娱乐而创造快乐”。接着，这个共同目标被翻译成一套简单的原则或标准，用以指导组织里由上至下的行为决策，直到第一线的生产。

客户旅程是一个框架，指导着公司的行为决策，同时动员员工为客户持续提供价值。旅程建设能打破组织内部职能界限，让员工以客户需求为中心凝聚在一起。正如麦肯锡全球董事合伙人罗恩·里特（Ron Ritter）所阐述的，围绕顾客能使组织凝聚。

## 设计：站在客户的角度将业务重新设计



麦肯锡全球董事合伙人  
Ron Ritter

“将公司重新定位为以客户为中心是一个重大的挑战。这是困难的部分。好的一点是，你确实有顾客可作为中心，当你做这样的尝试时，你将越来越了解你的顾客——不仅在数据解析方面，同时也从人的角度了解客户。建立这种与客户的一致性和紧密性，能有效将组织凝聚。你不再谈论你自己、你的流程和你想做的事情，而是开始聚焦于客户和他们的体验。”



领导者应从公司独特的愿景出发，并首先专注改善最重要的客户旅程——无论是银行开户、退换鞋、安装有线电视，还是更新地址和账户信息。进而，他们改进组成这个旅程的各个互动环节。领导者应在互动中考虑顾客心理，并利用数字化技术消除互动中的痛点，以此启动助力组织变革的持续创新的公司文化。

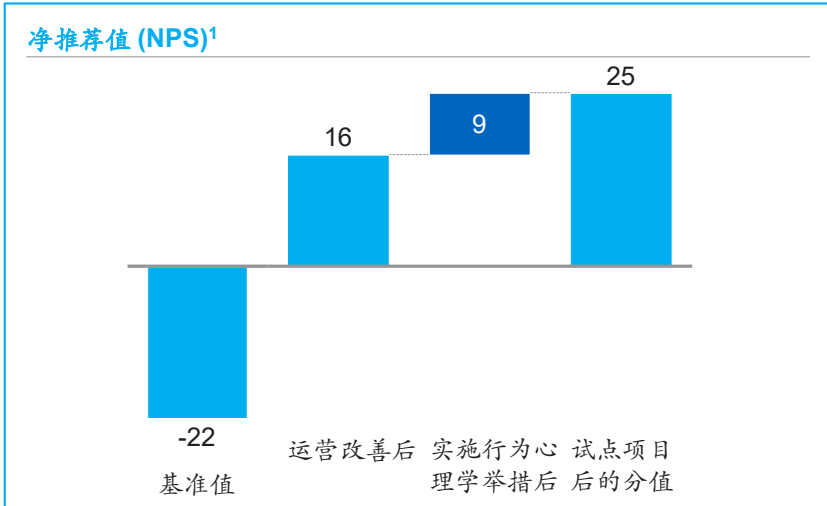
### 第五件大事：在互动中运用行为心理学

巧妙地塑造顾客满意度可以产生显著的附加价值。领先的客户体验公司已将行为心理学当作设计过程的一个层次。研究已确定了推动消费者感知和满意度的主要因素。例如，精明的公司可以设计与客户交互点的顺序，以积极的方式结束旅程；他们也可将不同阶段的交互合并，以减少客户负面感知的持续时间，从而获得良好体验；他们还可提供简单的选项，使客户拥有一种控制感和可选择感。一家消费服务公司的试点研究发现，客户满意分数的提高正是由“软性”行为心理学以及运营“硬性”改善产生的（图 2）。

### 第六件大事：利用数字化技术重新设计客户旅程

习惯于 Google 和 Amazon 等领先企业提供的个性化和易用性数字化服务的客户正期待在其他企业中也获得同类的服务。研究表明，25%的客户在经历一次糟糕的旅程后便会转向其他企业。

**图2 客户满意分数的提高正是由“软性”行为心理学以及运营“硬性”改善产生的**



<sup>1</sup> 改善前N = 58, 改善后N = 28  
资料来源：麦肯锡分析

通过将最重要的客户旅程的流程数字化，客户体验领导者可以做到更好。多部门团队共同设计、测试和迭代具有高影响力的流程和旅程，并在客户反馈后不断进行改进和重新发布。这种方法能帮助公司在短短 20 周的时间内发布和优化客户体验流程。研究显示，敏捷数字公司的绩效显著优于竞争对手。为了取得这些成果，传统公司亟需采用新的工作方式。

## 协调：公司上下协调一致，共同见证明确的成果

随着客户体验成为公司的战略重点，越来越多的高管将面临是否采取广泛的客户体验转型的抉择。当下的挑战是如何组织和推广，及如何开始。公司应将高级的衡量体系应用于客户反馈，授权一线员工传递客户意见，建立以客户为中心的管理体系，以激发支撑持续创新的价值和动力。

### 第七件大事：利用客户旅程对一线员工进行充分授权

每一家领先的客户体验公司都激励着员工在与客户互动中彰显品牌承诺。这些员工参与了组织的每个层面，如零售设置、接听电话、销售场景等。例如，早年亚马逊会在年末休假期间举办了“齐心协力”的培训，这是一新入职的一项传统。有些组织则通过创建董事会或顾客小组，以提供正式的反馈机制。

### 第八件大事：建立客户反馈指标衡量体系

满足客户的关键不仅仅是衡量发生的事情，更要利用这些数据推动整个组织的行动。所使用的度量类型不如应用方式重要。理想的客户体验度量系统以旅程为中心，并将其与其他关键要素（如业务成果和运营改进）联系起来。领导者应从最高的战略层面开始，以衡量客户体验的指标为基础，然后逐步往下，关注关键客户旅程和绩效指标，并利用员工反馈来挖掘优化的机会（图3）。

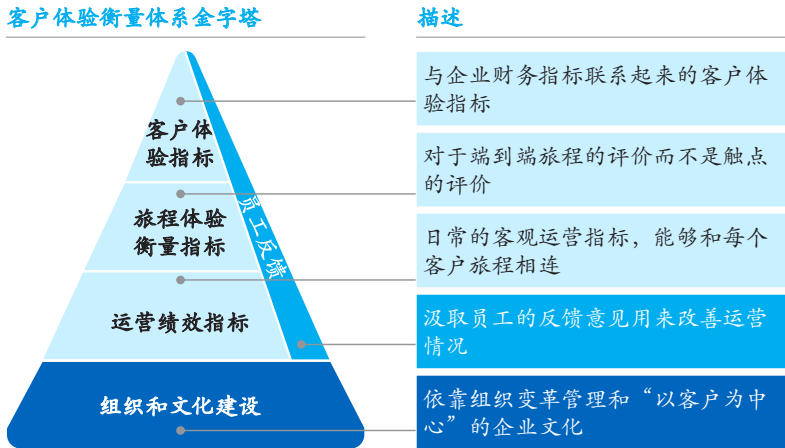
### 第九件大事：设定跨职能部门管理体系

即便是对于内部协作顺利的公司而言，转向以客户为中心的跨职能模式也绝非易事。从理论转向行动，企业需要与之匹配的管理和领导力。一流企业的管理体系包含一位首席客户官和一位掌管跨职能客户之旅的行政负责人。他们还需要全职团队落实这些变革。要取得成功，转型须在正常运营中进行。为了培养理解力和信念，各级领导必须对他们期望的团队行为进行角色模拟，并不断告知员工所需的变革。组织多层次的强化机制和技能建设活动也将支持这种转变。麦肯锡全球资深董事合伙人 Ewan Duncan 谈到公司以这种方式变革通常需要二到四年的时间。

### 第十件大事：利用速赢彰显价值创造

由于领导者没能展现出这些努力如何创造价值，很多客户体验变革走向败。管理人员指出改善客户关系的好处、推出大胆的举措，使顾客满意，结果却可能是成本明确、业绩不明。更好的方法是在变革与价值创造间

图3 客户体验衡量体系金字塔



资料来源：麦肯锡分析



麦肯锡全球资深董事合伙人  
Ewan Duncan

“让公司成为客户体验的领导者——对于大多数公司来说，这将是一个两到三年到四年的旅程。需要这么长时间的原因在于公司跨功能、跨地域运转，并具有不同的客户细分领域。公司应从能够即刻展现影响的地方入手。一旦你成功了，你将拥有差异化竞争优势，从竞争者中脱颖而出。”

建立明确的联系，具体方法如下：分析决定性问题，比较满意和不满客户带来的收益，聚焦回报率最高的客户满意度问题。这需要纪律和耐心，但结果将是在组织内建立信心，并激发进一步创新的动力。



组织通过概念转变，继而执行变革，达到令客户满意的结果将是一个挑战。但是，在客户拥有不断增长的力量的环境下，这是一个必不可少的要求。■

- 
- <sup>1</sup> 参见Nicolas Maechler, Kevin Neher, and Robert Park, “From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do,” 2016年3月, McKinsey.com。
  - <sup>2</sup> 麦肯锡美国跨行业消费者体验调查, 2015年6月至10月。
  - <sup>3</sup> 更多关于旅程与接触点对比的信息, 参见视频“Linking customer experiences to business outcomes,” 作者: Harald Fanderl, Kevin Neher, and Alfonso Pulido, 2016年3月, McKinsey.com。
  - <sup>4</sup> 共同目标是沃尔特·迪斯尼公司的知识产权。参见Talking Points, “Be our guest...again,” 博客作者Jeff James, 2011年12月22日, disneyinstitute.com/blog。
  - <sup>5</sup> 参见Richard Chase and Sriram Dasu, The Customer Service Solution: Managing Emotions, Trust, and Control to Win Your Customer’s Business, Columbus, OH: McGraw-Hill Education, 2013。
  - <sup>6</sup> 参见John DeVine and Keith Gilson, “Using behavioral science to improve the customer experience,” February 2010, McKinsey.com。
  - <sup>7</sup> 参见“Infographic: The cost of crappy customer experiences,” August 6, 2015, on thunderhead.com。
  - <sup>8</sup> 参见The 2015 Customer Experience ROI Study, Watermark Consulting, watermarkconsult.net。
  - <sup>9</sup> Brad Stone, The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon, New York, NY: Little, Brown, 2013。
  - <sup>10</sup> 参见 Dilip Bhattacharjee, Jesus Moreno, and Francisco Ortega, “The secret to delighting customers: Putting employees first,” March 2016, on McKinsey.com。
  - <sup>11</sup> 参见Harald Fanderl, Kevin Neher, and Alfonso Pulido, “Are you really listening to what your customers are saying?,” March 2016, on McKinsey.com。
  - <sup>12</sup> 参见Ewan Duncan, Harald Fanderl, and Katy Maffei, “Designing and starting up a customer-experience transformation,” March 2016, on McKinsey.com。

**Lang Davison**为麦肯锡执行总编，常驻西雅图办公室

麦肯锡公司2018年版权所有。



## 通过客户互动实现增长的新规则

零售银行业务正在发生过去十年未曾所见的变革。金融机构在数字化浪潮中迅猛发展需要遵循五个新规则：时刻追随你的客户、像新媒体一样快速向客户传达信息、打造个性化的客户体验、像一个风险投资家一样行动以及像一个科技公司一样去执行。

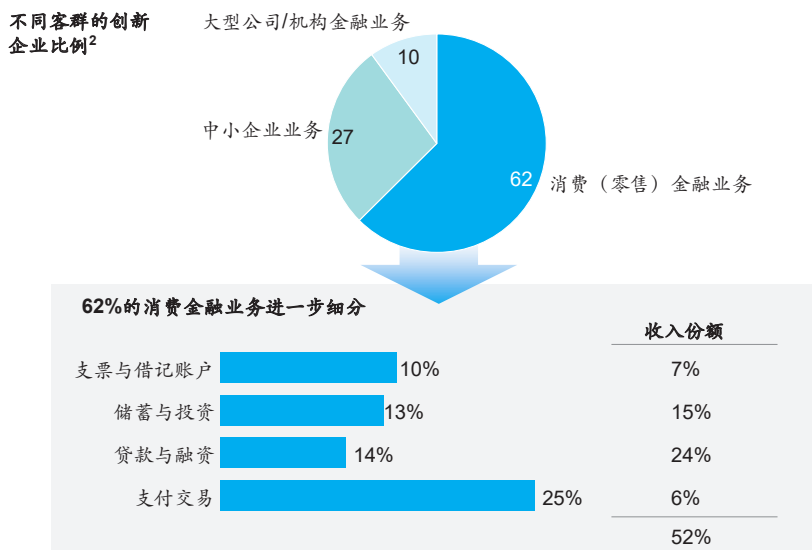
Brian Gregg, Grace Hou, Zamir Lalji 和 Xiulin Shen  
本文由朱虹翻译整理

目前市面上不乏介绍银行业务生态系统变革的著述。麦肯锡预测，未来三到五年内，三大趋势会驱使消费金融服务市场发生过去十年未曾所见的变革。

第一，源源不断的投资基金持续支持创新。2014年，全球金融科技（fintech）领域的投资高达120亿美元，其增长率是平均风投资本规模增长率的三倍。非银行金融科技企业充分利用数字化分销渠道提升客户体验，同时推动获客和客户互动。虽然这些创新金融服务企业能否实现长期运营还有待观察，但是其成本结构合理，且有意“颠覆”现有金融市场，因此注定会加快金融市场的变革（见图1）。

第二，信息爆炸和市场透明化改变了消费金融服务的决策旅程。Credit Karma、NerdWallet 和 Bankrate 这样的网络金融平台以截然不同的方式让消费者进行借款、存款或获得奖励或积分回报。同时，消费者越来越习惯手机和网络渠道，因为消费者能够在线上选择自己喜欢的银行和非

图1 金融科技创新着眼于消费金融业务细分市场<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 分析基于Panorama数据库中录入的著名商业案例；可能并不具有充分的代表性  
<sup>2</sup> 样本规模超过350；由于四舍五入，合计可能不到100%

资料来源：麦肯锡Panorama；麦肯锡解决方案



银行金融机构。优步 (Uber) 和苹果支付 (Apple Pay) 利用新技术将支付服务整合到客户旅程之中, 提高了消费者对于无缝体验的期待。这让我们更加趋近无摩擦支付的“零售涅槃”, 从而进一步改变银行业务与支付服务生态系统。

第三, 由于高科技企业 (比如亚马逊、谷歌和微软) 加大对云计算服务与数据中心的投入, 并改进数据分析与洞察工具, 获取数据的成本会越来越低。这能帮企业对客户的行为实时作出响应, 提升客户体验。比如, 很多初创企业利用数据即时为线上购物的消费者提供信贷, 如美国的 Affirm、瑞典的 Klarna 和日本的 Paidy。

上述趋势的推进速度会越来越快。因此, 要在数字化的市场环境中竞争, 金融机构需要尽快调整定位。

## 消费金融服务的新规则

正如塔吉特百货 (Target) 的首席营销官杰夫·琼斯 (Jeff Jones) 所言, 我们生活在一个“缺乏耐心的时代”, “顾客希望能够随时随地进行购物和沟通”。过去十年, 科技企业迫使零售企业快速推进数字化战略, 将实体店变成多渠道客户互动旅程中最前端的部分。同样, 对于银行来说, 与客户开展数字化互动是维护客户关系甚至提升客户价值的当务之急。麦肯锡认为, 金融机构要在新的市场环境中发展壮大, 需要遵循五个规则:

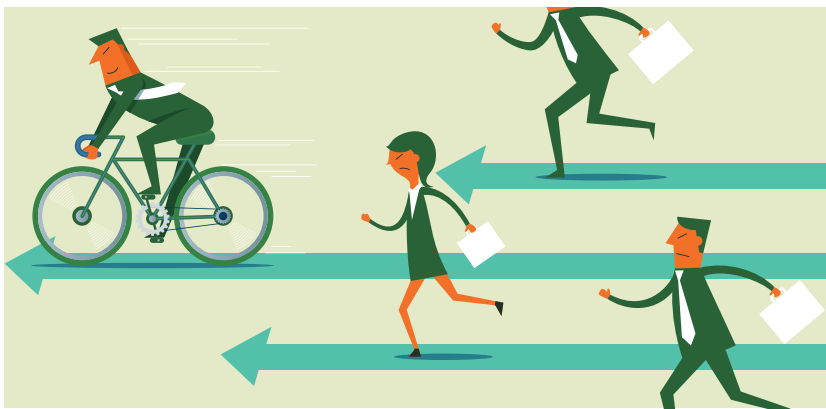
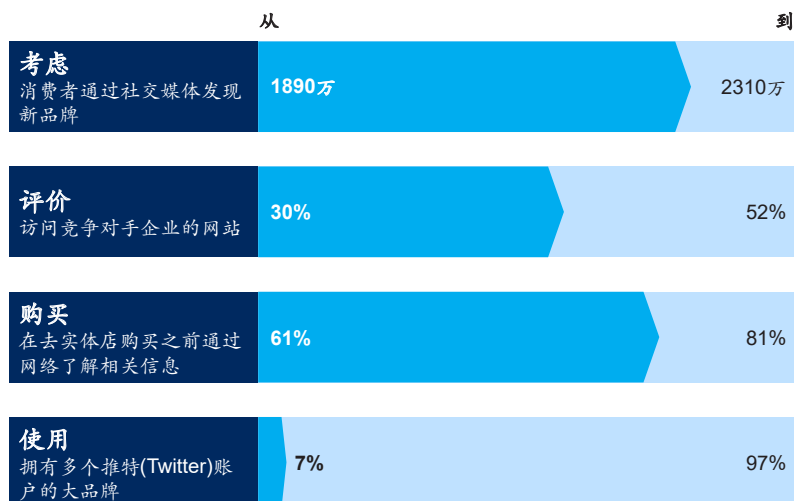


图2 新的数字化驱动的消费者决策旅程正在形成



资料来源：Brandwatch; 商业的未来(The Future of Commerce);Forrester; iConsumer; 思科; 尼尔森; 战略分析(Strategy Analytics); eMarketer

1. 时刻追随你的客户——开发有针对性的一体化多渠道业务
2. 像新媒体一样快速向客户传达信息——按小时发布新信息
3. 打造个性化的客户体验——动态提供有针对性和相关性的内容
4. 像一个风险投资家一样行动——通过收购与合作加强自身能力
5. 像一个科技公司一样去执行——加快实施试点，开展大规模迭代流程

### 1. 时刻追随你的客户

如今，消费者将线上和线下渠道综合进行考虑、评价、购买和体验，比以往的“漏斗”模式更具动态性（见图2）。这意味着银行和支付服务商要扩展其台式电脑、网络、平板电脑、手机和社交媒体的业务覆盖，并通过展示、付费搜索、搜索引擎结果优化、社交媒体、分支机构与电子邮件等渠道开展营销活动。银行和其他金融机构纷纷减少传统渠道的预算，但数字化营销预算份额仍然较低。零售商针对多渠道客户的营销支出往往

是单一渠道的三到六倍。根据麦肯锡设计多渠道支付业务策略的经验，对同时使用手机 App 和银行分支机构办理业务的客户的营销支出，至少是仅通过分支机构办理业务客户的两倍。

除构建数字化渠道外，金融服务企业还要能实时查看不同产品、服务、家庭账户和渠道的消费者的具体行为与操作。如此，企业才能在销售线索的基础上开展营销活动，实现消费者参与最优化。比如，一家支付服务企业通过实时（一个小时以内）查看“已取消支付的交易”，掌握了消费者执行交易的意愿，交易量因此增加了三倍。再比如，美国的 PNC 银行利用多渠道互动点的客户信息数据库，为呼叫中心随时提供重要信息，而后与客户分享。

## 2. 像新媒体一样快速向客户传达信息

加深与消费者的关系需要双向的持续沟通，不断向其提供第一手最新相关内容，加强消费者与品牌的联系。金融服务企业不是每年开展几次营销活动就万事大吉了，而是要通过博客、视频、访谈、交换意见、图片等形式，将大量信息传达给消费者。比如，一家支付服务商建立了产品服务数据库，从多个维度评价产品服务的有效性，从而快速部署相应客群的业务（比如，针对高价值潜在客户部署高价值的产品服务）。其他银行则是利用客户提供的内容，比如图片（例如，英国的 First Direct）或客户点评





(例如, 荷兰的 Knab 银行) 进行业务推广。

这种方式需要复杂的内容管理系统和内容供应链,来排列并统一多平台上上百万的客户信息。手机优惠券、电子邮件、网络页面、文本消息与分支机构促销活动都必须相互协调,确保各渠道信息一致。比

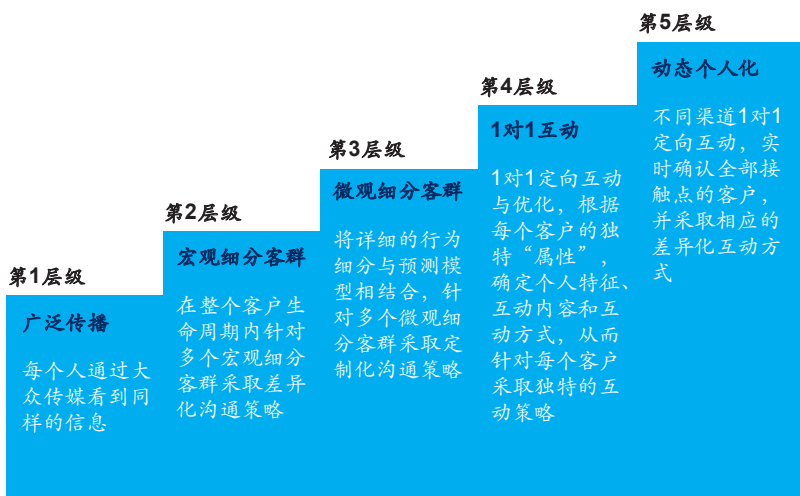
如, 根据一家电子产品制造商的统计数据, 有三分之一的顾客, 在购买某品牌电视机时, 因发现网上和门店的产品数据不一致而放弃购买。就银行而言, 银行是客户信赖的代理人, 如果产品服务缺乏一致性, 流失客户的风险会更高。

### 3. 打造个性化的客户体验

要通过与消费者互动增加收入, 重点在于消费者的下一个动作, 而非下一个产品。与传统的产品销售理念相反, 与消费者沟通的最佳方式是要知道哪些行为能够加强顾客与银行之间的关系(例如, App 应用下载、点击聊天、赎回产品、观看研究视频)。而要了解这一点就需要了解各个细分市场中消费者的预期。这要求市场细分更加精细, 甚至利用对客户数据的深入洞察, 实现一对一精准定位(见图 3)。而银行只是近些年来才开始挖掘业务个人化的潜力; 例如, 大通银行(Chase)和 iGaranti 的手机 App 能通过提供特定位置的图片, 让客户创建个性化 App 主页。脸书(Facebook)这样的大型技术企业会将员工组织成 1,000 个 10 人团队, 而非 10 个千人团队, 意在测试取得初步成果的试点项目。

即使无法针对客户实现一对一定位, 针对每个细分客户群采取定制化互动策略, 也会有效提升业务收入。例如, 一家跨国发卡机构面临业务增长困难、消费者流失率高、早期接触点客户忠诚度下降等挑战。但它根据客

图3 银行需要不断提高业务的个性化程度



来源：来源：麦肯锡支付咨询业务

户行为确定客户细分，全面调整客户体验培训流程。同时根据创造最大价值的最优操作顺序数据，设计出独具特色的客户旅程与互动策略。然后设计并开展 50 多个试点，旨在让每个客户细分养成预期的行为。结果在几个星期之内，与对照组相比，交易量提升了 6%。

#### 4. 像一个风险投资家一样行动

目前，缺乏熟悉前沿学科，比如敏捷开发方面的 IT 人才成为各大银行的一个局限。金融企业认识到，在目前竞争激烈的市场环境中，提升自身能力可能需要很长的时间，因此会选择收购初创技术企业或与其合作的方式。例如，西班牙对外银行 (BBVA) 收购 Simple、SunTrust 收购 Light-Stream 和 Green Sky、Capital One 收购 Adaptive Path 等等，其中 Adaptive Path 是一家具备用户界面 / 用户体验和敏捷开发能力的设计公司。

成熟的科技企业也纷纷效仿 (例如，PayPal 收购 Paydiant、Braintree

和 Venmo)。挑战在于如何确定收购的时机，从而达到概念验证与提高估值之间的最佳平衡。一种方法是像 FIS 和 First Data 等公司采取的孵化器 / 投资组合的方法，在多家处于发展中期阶段的企业持有少数股权。

## 5. 像一个科技公司一样去执行

要在数字化的市场环境中增加营收，就需要快速开展试点，稳步衡量经验教训并迅速采取措施，优化后续迭代过程，并在试点成功时迅速扩大规模。不同于传统银行的习惯，启动到发布的循环必须要大大压缩。比如一家支付服务商发现，其主页上第一批的 13 项测试中，有 2 项测试能将客户访问网站后执行交易或注册的转化率提高 10%。

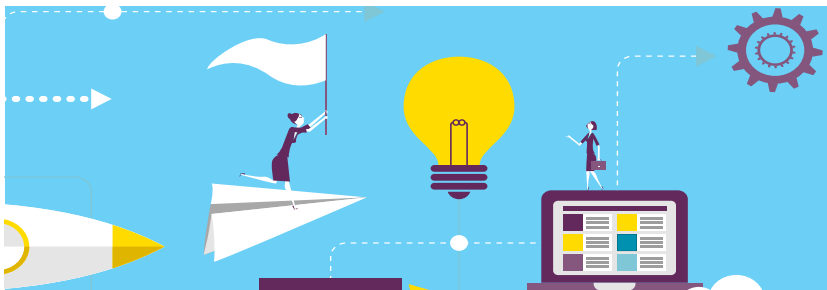
金融机构开展快速试点往往会面临监管与合规方面的障碍，而科技型竞争对手大多并没有这方面的约束。但银行有很多加快测试和学习的方法。比如，一家发卡机构将一个独立运作的合规、法律与营销团队调整为一个跨职能团队，以便在合规和法律方面对测试提供支持，并按照约定的指导原则快速进行测试。还有一家支付服务商组建了一个小型团队负责流水化端到端流程，将电子邮件营销中“从概念到启动”的循环周期从 30 天缩短到 10 天。

尽管有人担心实体分支机构的业务被侵蚀，会导致多渠道战略执行面临挑战，但多渠道互动所产生的总体价值肯定会超过单一的“实体”渠道。

## 如何启动

银行明白数字化互动对于推动业务收入增长的重要性，但组织内部往往有各自为政（比如，数字化与零售部门）、资源或投资不足的问题，导致进展有限。





如前所述，尽管有人担心实体分支机构的业务被侵蚀，会导致多渠道战略执行面临挑战，但多渠道互动所产生的总体价值肯定会超过单一的“实体”渠道。要提高组织内部一致性，可以鼓励多渠道互动，并根据统一的衡量标准对各团队进行评估。例如，为了获取客户，数字化与实体分支机构渠道应共享相关信用资料。同时，各个团队要在共同的目标和绩效指标下运作（如手机 App 下载量）。

除此以外，启动数字化收入增长战略并不需要制订一个多年规划，或大量的资金，或者满足全部五项规则的路线图。以下三种方法可用于快速构建基础而无需重大的组织投入：

- **选定试点。**选择立竿见影、具有明显价值并能激发组织积极性的机遇。可以在某个业务线或某个细分客群之内进行选择。设计下一个季度开展的 10 到 20 个试点，通过测试和控制确保衡量标准的稳定执行，并将每次测试所得的经验和洞察作为后续测试的参照。试验可通过电子邮件和手机推送，这种都是根据客户线索启动客户互动的低摩擦方法，可充分利用定期更新且吸睛的内容和产品服务资料库；此外，如果可利用 A/B 测试工具，定期启动各项测试，优化页面的点击率，保证短时间内取得成效。
- **建立特种部队 (SWAT)。**召集六到八人参与推动试点，要确保他们足以代表各个关键职能部门；比如，有营销人员、产品负责人、开发人员、数据分析人员、设计人员以及法律与合规部门负责人。创建“项目温度计”，定向跟踪两到三个指标，如财务指标（单个客户创造收入、单个

客户交易量)和互动指标(查看比率、点击比率、网站逗留时间)。

- **追踪结果。**组建“战情室”，每周或每两周对顺利完成和未顺利完成的工作情况进行检查，并部署下一阶段的工作。如果测试成功，则将结果向整个组织传达，这种测试可能是由于不断向客户发送电子邮件，使得产品使用率大大高于对照客户群组，或者是由于注册客户转化率大幅提升的 A/B 测试，也或者是由于某项增加交易量的客户体验计划。要以特定客户为目标，而非系统层面的影响。要不断在细微的地方成功，而不是等着在两年之后取得“大爆炸”式的轰动效应。

在采取这种方法的时候，不要期待能够一击制胜。



在数字化的市场环境中，要实现通过消费者互动促进收入增长，其要义在于逐步改进——“注重每个细微之处”，通过数以百计的小规模试验和试点的不断优化和快速扩展，必将回报不菲。虽然市场环境瞬息万变，金融科技企业竞相争夺消费者的份额和忠诚度，但只要银行和其他消费金融服务商明白这一点，并按照上述五项市场规则开展业务，定能取得业务收入的增长。■

---

**Brian Gregg**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻旧金山分公司；

**Grace Hou**和**Zamir Lalji**均为麦肯锡全球董事合伙人，常驻旧金山分公司；

**Xiulin Shen**为麦肯锡专家，常驻南加州分公司。



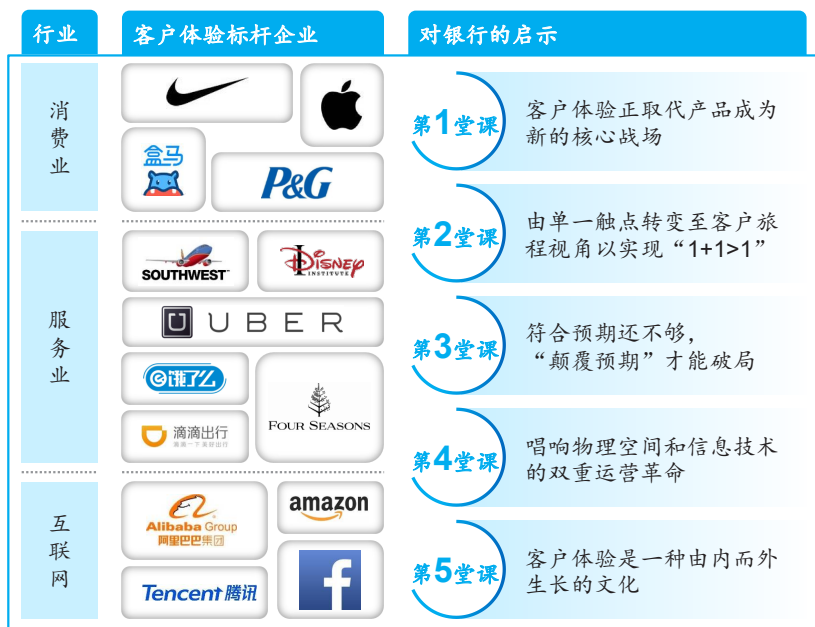


## 他山之石，可以攻玉： 银行应向行业外学习的 五堂课

为求脱颖而出，消费业、服务业和互联网等行业一次次重新定义客户体验，不断提升客户体验的新高度。随着银行业竞争加剧，防护的高墙渐渐被打破，银行若想突破自我，打造超出预期的客户体验，就要向行业外的标杆企业进行对标学习。

叶海 曲向军 周宁人 喻宁 朱虹 和 丛放

图1 银行要实现自我突破，应向行业外学习的五堂课



资料来源：麦肯锡分析

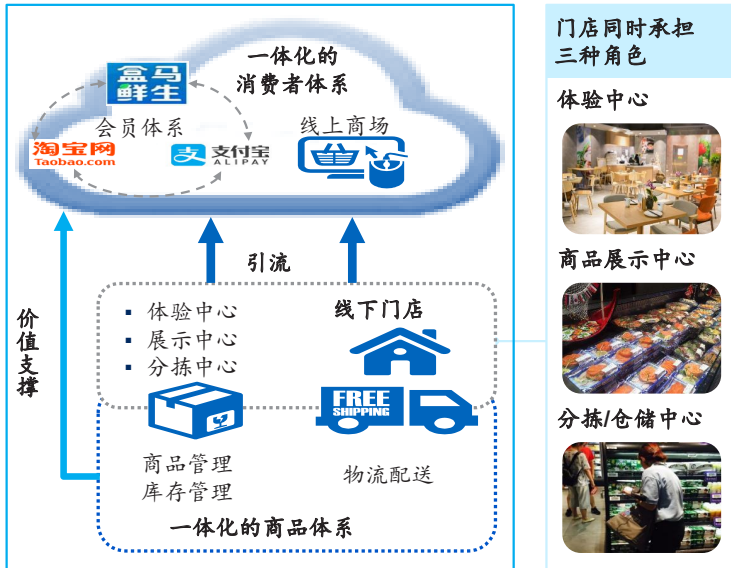
## 各行各业展现了耳目一新的客户体验

在客户体验上，很多零售业、服务业和互联网公司已经远远地走在银行业的前面。诸多各行各业先行者已经为广大的消费者展现了耳目一新的客户体验，阿里巴巴率先实践的新零售消费生态，耐克努力打造个性化的年轻一代生活方式，出行服务商优步、滴滴等颠覆了消费者对于出行的体验……消费服务和互联网等行业已将客户对于体验的预期提升至前所未有的新高度。在当前的市场环境下，优秀银行要想实现自我突破，下一个里程碑是对标行业外一流标杆企业，打造超越客户期望的客户体验。

## 银行应向其他行业学习的5堂课

“他山之石，可以攻玉”，根据麦肯锡对多家客户体验领先企业的研究，我们总结出银行业最应向其他行业学习的5堂课（图1）：

图2 阿里集团附属的盒马鲜生, 在“新零售”的理念下带给客户的体验与传统零售截然不同



资料来源: 麦肯锡分析

## 第1堂课: 客户体验正取代产品成为新的核心战场

### 行业外的实践

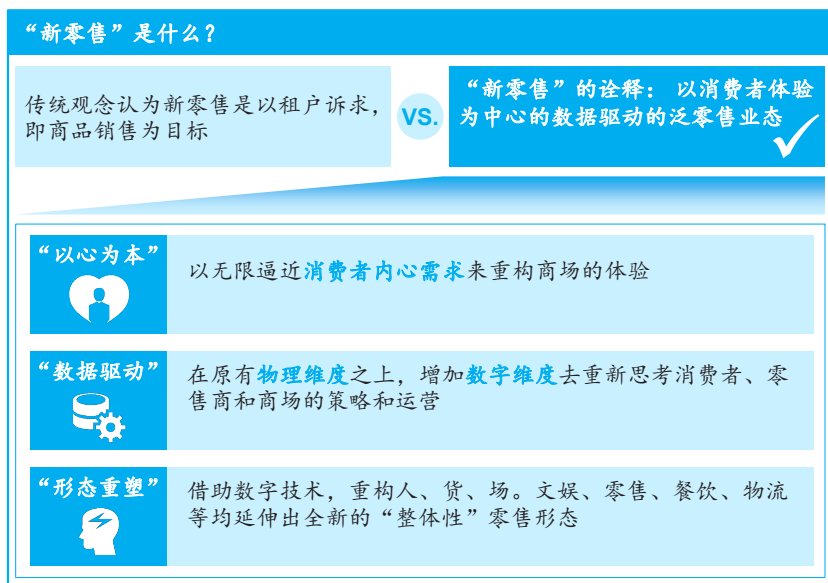
以产品为中心的竞争越来越趋向于同质化, 而“以客户为中心”的服务体验逐渐成为零售、消费行业新的差异化核心战场。面对琳琅满目的产品, 客户依据什么做出选择? 同样都是超市, 为什么“新零售”的代表盒马鲜生在众多超市生鲜店中脱颖而出, 博得喝彩(图2)?

其成功之道在于“以心为本”。与传统零售相比, 新零售从单纯的“以商品为中心”到“以客户体验为中心”, 无限逼近客户需求, 重塑零售形态, 为客户带来超群的体验(图3)。

### 对银行的启示

同零售业类似, 银行既是金融产品的提供方, 同时也是服务的提供方。未来越来越趋向一致的产品将不再是竞争的唯一主战场, 卓越的体验才是

图3 互联网企业推出“新零售”概念，宗旨是给客户带来更好的体验



资料来源：麦肯锡分析

实现差异化的“利器”。从产品到体验，银行需要思考如何利用与众不同的客户体验，通过一次根本变革彻底从产品导向走向体验导向，打造以客户为中心的服务体验型企业。

## 第2堂课：由单一触点转变至客户旅程视角以实现“1+1>1”

### 行业外的实践

由于内部已有的组织结构分割，很多企业往往从各个部门的视角出发关注某一特定的客户触点，带来的后果往往是客户体验的割裂，造成“1+1=0”的提升效果；而真正的客户体验提升需要打破传统，完全转变至客户旅程的视角，让各个触点成为整体，做到“1+1>1”。以客户体验常年排名全美航空公司第一的西南航空为例，该公司打造客户体验的关键举措是从客户的视角出发，沿客户旅程，而非单一触点发掘客户服务的断层加以解决，从线下的传统旅程到线上的数字化旅程无一例外。

## 以消费者视角来改造客户旅程——美国航空公司客户体验第一的西南航空案例

在美国航空业,西南航空一直以热衷于成本控制、推崇效率而著称。他们对旗下航班周转之速度引以为荣,甚至不提供选座服务,但西南航空在美国航空业的客户满意度排名年年名列前茅,而且员工满意度也非常高。是什么让西南航空获得如此成功?其客户体验的打造可以概括为“三支箭”:

**第一支箭:**以消费者视角来改造客户旅程

**第二支箭:**建立以客户为中心的员工文化

**第三支箭:**打造客户体验衡量体系

其中,“以消费者视角来改造客户旅程”是西南航空客户体验的创新性解决方案。西南航空虽然不为消费者提供高端的“五星级”服务,但他们从消费者旅程出发,而非从单一环节出发,解决了他们旅行时的诸多痛点(图4)。例如西南航空不是仅根据客户投诉,单纯解决如何减少值机时

的排队时间,而是聚焦客户整体旅程:从一个客户走进机场开始,利用自助式行李托运机可自主办理登记手续;随之“出行助理”可以随时监控机场流量和航班延误信息以告知客户的排队等候时间;若出现特殊情况,提供“零费用”退订和改签服务,甚至是最便宜的经济舱也可

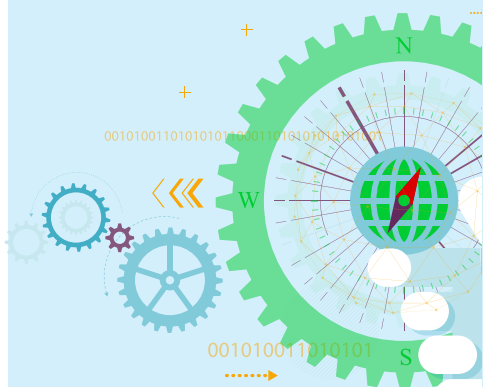


图4 西南航空以消费者的视角发掘客户旅程的痛点，采取创新性的解决方案，成为美国客户体验最佳航空公司

Southwest



资料来源：麦肯锡分析

免费取消；登机后，不设头等舱座位，就像在公共汽车上一样，检票员按先来先登机原则发放可重复使用的已编号的塑料登机卡，这种创新的方法，使旅客上下飞机所用的时间很短—大约 15 分钟左右。

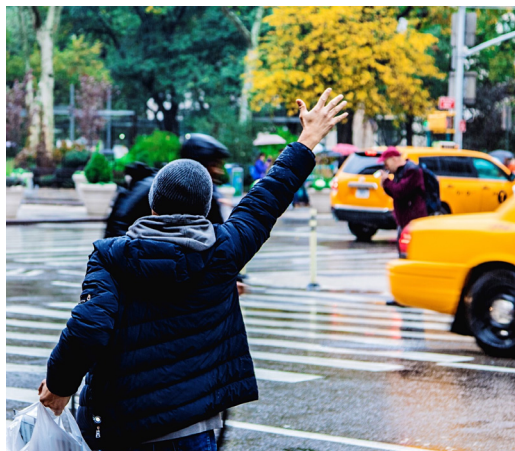
西南航空的创新型的解决方案，使其成为美国客户体验最佳的航空公司，也为其带来显著效益：他们的利润一直保持在高水平，而其竞争对手则在盈亏边缘苦苦挣扎。

## 对银行的启示

同样，在银行单纯从某一触点、某一部门出发解决客户服务问题的例子并不鲜见，但效果往往不佳。银行需要从内部“部门”视角转换为外部“客户旅程”视角，关注端到端的客户旅程优化，才能给予客户整体上的超预期体验。过度地以部门为中心开展业务和实施管理，在很大程度上将完整的业务流程人为地分割开来无法实现客户体验的提升。当然，实现这一目标需要跨职能团队的建立、自上而下有力地推动以及指标体系的支撑，银行 CEO 必须亲力亲为，对组织的思维方式、工作方式和考核方式进行全新的改造。

## 第 3 堂课：符合预期还不够，“颠覆预期”才能破局

### 行业外的实践



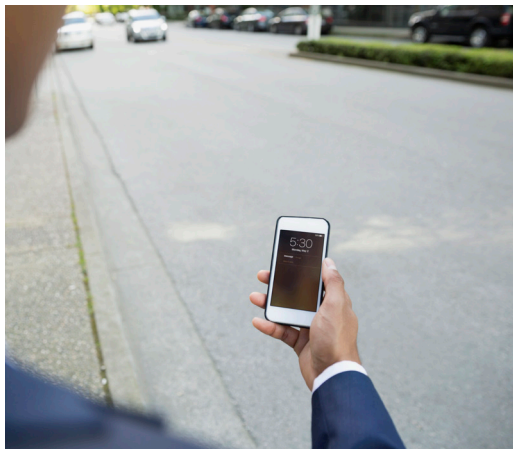
### 传统出租车行业的客户体验

仅仅做到令客户满意，有时并不一定能够给企业带来预期的效果。从心理学角度，超越预期，给予“惊喜”，才能给客户带来最佳的体验。Uber 颠覆出租车行业就是一个典型的例子。传统出租车行业一直致力于改善客户满意度，包括缩减排队时间、让司机更礼貌等，但 Uber 的出现从根本上颠覆了客户的体验：手机 APP 找车，打车前透明化的路线和报价，实时 GPS 定位，“无现金支付”以及乘客反馈系统，这些颠覆式的模式彻底打破了传统出租车行业带给客户的体验，给后者带来巨大威胁。

仅仅做到令客户满意，有时并不一定能够给企业带来预期的效果。从心理学角度，超越预期，给予“惊喜”，才能给客户带来最佳的体验。Uber 颠覆出租车行业就是一个典型的例子。传统出租车行业一直致力于改善客户满意度，包括

## 对银行的启示

当今的银行业也面临类似的挑战。如何超越客户期望,带给客户“惊喜”是摆在 CEO 面前的重要课题。互联网领域的支付宝、微信支付以迅雷不及掩耳之势进军传统的转账、支付业务:从“无现金支付”到利用人脸识别等



### Uber 带给客户颠覆式的体验

人工智能技术开创的“无感支付”,从“红包”到“朋友圈晒账单”……颠覆式的体验迅速风靡人群,银行若要抵御这些威胁,甚至后来居上,就必须能够带给客户前所未有的“惊喜”。

## 第 4 堂课: 唱响物理空间和信息技术的双重运营革命

### 行业外的实践

一个全新客户体验的塑造离不开企业的运营革命,这既包括传统物理空间的重新设计,也包括信息技术基础平台的打造。

**物理空间的重新设计:** 享誉全球的美国著名的休闲服饰品牌 A&F (Abercrombie & Fitch) 总裁兼首席执行官 Mike Jefferies 在接受采访时说道:“我每天在思考的问题都是:我们的店铺应该长成什么样?它是什么感觉的?它是什么气味的?”在这种常年坚持不懈的努力下, A&F 运营的独具一格的充满“感官元素”的店铺给人难以忘怀的印象,一直是纽约上城,甚至全球年轻人趋之若鹜的时尚地标。

**信息技术平台的打造:** 随着数字化渠道的发展,客户体验的提升对信息技术平台的打造也提出极高的要求,而优秀的企业早已将最领先的信息





### Abercrombie & Fitch 打造“感官元素”店铺

的仓库已经采用智能化无人管理,机器人在仓库中可以准确的进行挑货、运输等动作,大大缩短了物流周转时间并提高了匹配准确度,带给客户高速、精准的物流体验。

### 对银行的启示

同其他行业一样,银行必须在运营上建设强大的基础设施,提升物理运营和信息技术平台基础建设才能切实落地对于客户体验的美好设想,确保客户体验的完美提升。许多银行已经开始此类实践,例如网点布局的优化、信息



### 机器人正在亚马逊的仓库中移动货物

技术的升级等。但麦肯锡的经验表明,伴随着行业外日新月异、一日千里的变化节奏,银行欠缺的不是一次变革,而是建立一个不断自我更新的“运营革命体系”,实现不间断的迭代、更新甚至创造。

技术与服务运营形成紧密连结。例如亚马逊推出 Amazon GO, 融合计算机视觉、深度学习、传感器融合等技术,颠覆传统零售运营;其 PrimeAir 还利用无人机来对物品进行配送,可将“一按即配送”的时长缩短至 30 分钟内;此外,亚马逊

## 第5堂课：客户体验是一种由内而外生长的文化

### 行业外的实践

“待人如己”是一种由企业内部生长出的文化，这已成为客户体验赢家们的共同认知。当企业确定客户为中心的战略目标后，CEO 首先考虑的问题是如何让卓越的客户体验成为全体员工的共识和行为习惯。根据麦肯锡对行业外优秀客户体验公司的观察，优秀的客户体验企业往往抓住如下两大重心：一是确定共同的愿景和目标（图5）；二是提升员工满意度，激励基层员工发自内心的提供周到服务。

在提升员工满意度、激发员工方面，不论是亚马逊、西南航空，还是其他以客户体验著称的企业如迪士尼、四季酒店，他们都意识到，客户体验好不好，完全依赖于员工。因而这些不约而同的都将“员工”作为客户体验转型的重要支柱。

**图5 卓越的客户体验源自由内而外的共同目标与愿景，聚焦组织中的人与文化**

#### 卓越的客户体验公司设定了共同的愿景与文化

amazon.com

成为世界上最以客户为中心的公司，让客户可以在网络上购买到任何他们需要的东西，并提供尽可能低的价格

Southwest

我们本质上是一家客户服务公司，只是恰好身在航空业而已。我们致力于通过友好、可靠和低成本的方式将客户与其生活中的重要时刻相联结

Disney

我们的共同目标是：为世界各地所有年龄的人提供最出色的娱乐，打造幸福感

## 聚焦人与文化, 激发员工由内而外的客户服务意识 – 亚马逊案例

亚马逊在招聘时就很看中员工的服务意识,也总是在对招聘流程进行不断地优化。此外,亚马逊的一线客服人员被授予极大的权力,例如他们如果接到同一产品的两次不同顾客的抱怨,就有权直接把产品下架,随后启动反馈流程,从内部审视产品是否存在问题。只有确认没有问题后,商品才可以重新上架。在很多公司,不同的客服针对同样的问题会有不同的反馈和解决方案,但是在亚马逊不会。首先他们都接受过很多培训,更重要的是,他们在回复邮件或电话之前,会尽可能地收集客户的信息,多做准备。

对于服务行业来说,很多员工都是与客户接触的节点,所有员工都是提升改善客户体验的关键成员,员工的精神面貌会直接影响到客户的体验,很多对于客户体验的细微改善也都来自于一线员工。因此,建立一个平等、开放、创新的内部员工文化,就显得极其重要。所以亚马逊的总部处处是平等、朴素、舒适、创新的氛围,员工甚至可以携带宠物上班等等。这些都有效的激发了一线员工的服务意识,用真诚和尊重的态度对待每一位客户。



## 对银行的启示

在提升客户体验时，建立共同的愿景目标和提升内部员工体验往往是银行 CEO 忽视的环节。除了大力投入营销、运营、科技以外，内部文化至关重要。银行业应该借鉴这些成功企业的做法，从设定愿景目标、招聘、培训到日常对员工的尊重，处处发掘员工的服务意识，并提高员工满意度来激发内心服务热情。此外，还要给予一线员工充分的权力，让一线员工能够从与每一次客户的接触中了解最新的趋势和服务需求，及时反馈给管理层，供银行不断改进和创新服务内容。



中国银行业要打造超出客户预期的极致客户体验，赢得市场份额和效率，CEO 应认真借鉴其他面向消费者行业的领先实践，学习客户体验提升的 5 堂课。若能博彩众长、吸取精华，必能在客户体验提升上受益匪浅，实现自我突破和颠覆。■

---

**叶海** (Hai Ye) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**周宁人** (Nicole Zhou) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**喻宁** (Ning Yu) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**朱虹** (Joanna Zhu) 为麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

**丛放** (Fang Cong) 是麦肯锡资深咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。



洞见 2：从满意到惊喜

## Uber对银行业客户体验的启示

在大多数企业都能做到让客户满意的时候，创造超越满意的“惊喜”就成为企业确立差异化竞争优势的有效手段。本文首先描述了什么是惊喜，为什么惊喜如此重要，以及如何创造惊喜；其次，本文还剖析了Uber的“惊喜”客户体验，详述了Uber在全球引起模仿热潮的成功之道；最后，本文指出了Uber的经验对银行业的五重借鉴。

叶海 曲向军 周宁人 喻宁 朱虹 和 丛放

**图1** 打造完美体验不仅需要解决客户痛点，更需要挖掘客户潜在需求、揭示客户深层次的心理动机



资料来源：麦肯锡分析；专家访谈

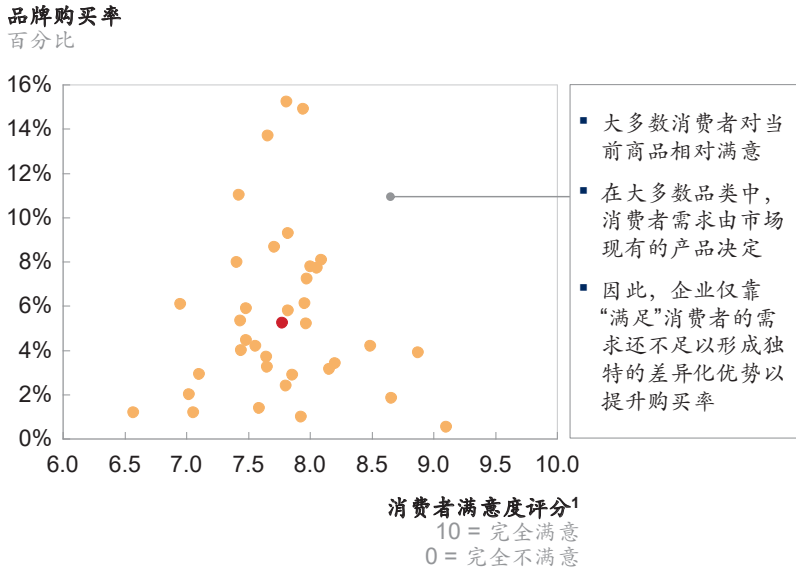
## 一、从满意到惊喜，打造客户体验差异化

### 什么是惊喜

随着经济技术的发展，满足客户需求，让客户获得服务更容易，众多企业都能做到。然而，为了赢取客户，企业不仅需要解决客户的痛点，更需要挖掘其潜在的需求以制造差异点，掌握客户深层次的心理动机，取得愉悦性方面的突破（见图1）。在市场产品和服务趋于同质化的今天，如何制造差异化，使得消费者



图2 仅使客户满意并不能保证高的购买率



<sup>1</sup> 中国CDJ化妆品活动消费者满意度的平均评分; N = 572

资料来源: CEX 调查 (N = 1,000); 实时数据面板

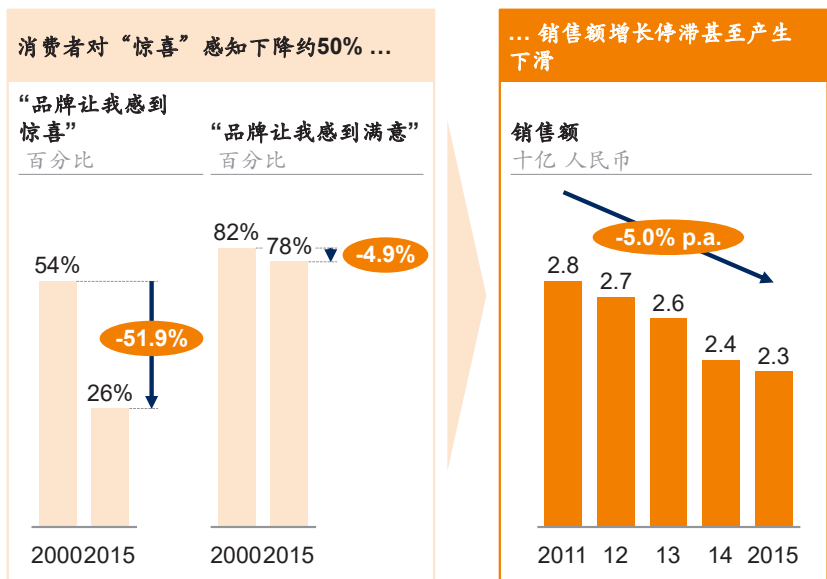
在极大丰富的目录上选择你的产品和服务，对于企业取得竞争优势至关重要。此外，惊喜尤其对于那些挑剔的意见领袖具有重要意义，他们的谈资和口碑对于客户体验的传播具有决定性影响。

### 为什么惊喜如此重要

仅使客户满意并不能保证高的购买率。大多数消费者对当前产品相对满意，满意度评分在 7.5-8.0 之间。在大多数品类中，消费者需求由市场已供给的产品决定。因此，企业仅靠满足消费者的需求还不足以形成独特的差异化优势以提升购买率（见图 2）。

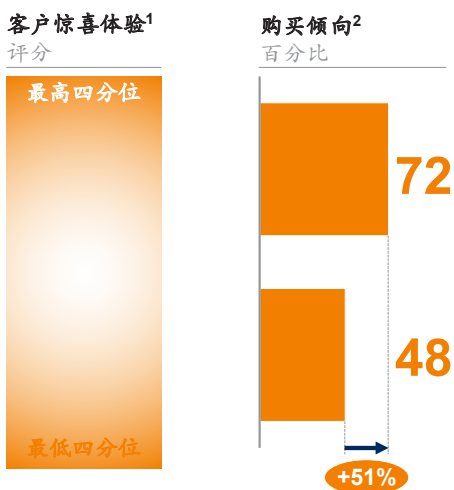
在同质化时代，惊喜带来的差异化优势，才是提高购买率的制胜法宝。我们的研究案例显示，当消费者对品牌惊喜的感知显著下降，但对品牌的满

图3 未能给客户带来“惊喜”的企业可能失去增长动力



资料来源：麦肯锡分析；专家访谈

图4 “惊喜”能使购买意向提高一半以上



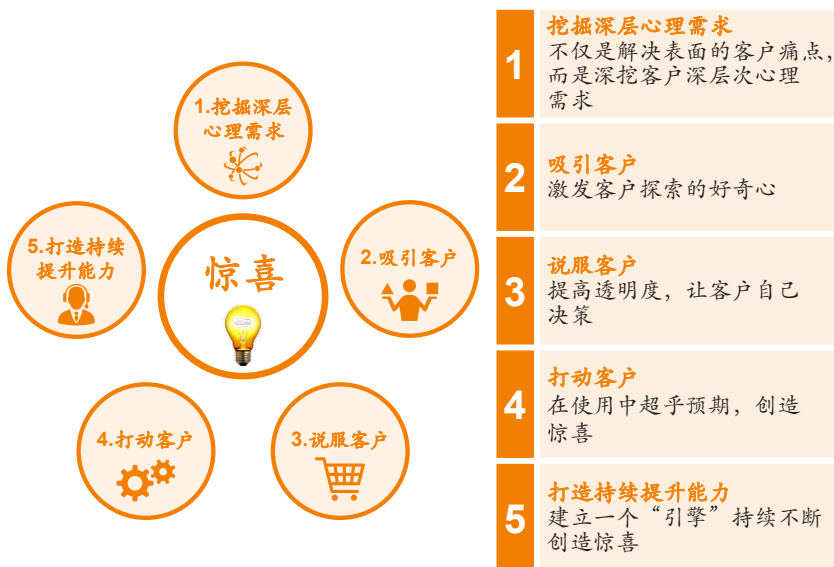
1 中国CDJ化妆品活动消费者平均满意度排名; N = 572

2 最高和最低四分位评分消费者决定购物的比例; N = 572

资料来源：麦肯锡分析



图5 制造惊喜的五大秘诀



资料来源：麦肯锡分析

意度仅呈现小幅降低，伴随而来的是销售额的增长停滞甚至下滑（见图 3）。消费者调查也显示，品牌为消费者带来更高的惊喜程度能提高购买意向近一半以上（见图 4）。

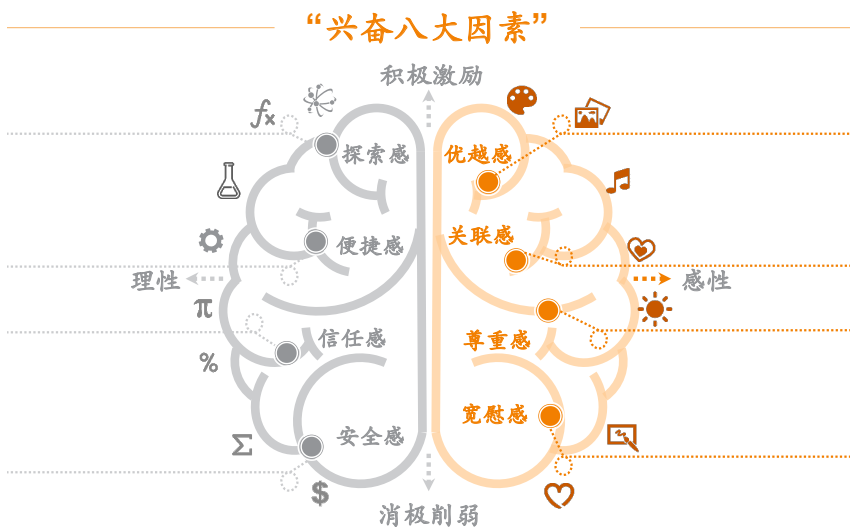
## 二、Uber 制造惊喜的五大秘诀

我们对 Uber 的用户体验进行了深入分析，并结合麦肯锡消费者调研和行业经验，总结出了其制造“惊喜”的五大秘诀（见图 5）。

### 秘诀一、不仅是解决痛点，更是挖掘用户深层次心理，创造颠覆式惊喜体验

传统出租车公司的客户满意度提升往往聚焦于解决乘客痛点，例如排队时间减少，车内环境更洁净，司机态度更友好等等，Uber 的出现彻底颠覆了出行行业对客户体验的认知，为消费者带来前所未有的出行体验。完

图6 研究表明八大常见心理动机能引发“兴奋点”



全从用户的角度出发，深度挖掘用户的深层次心理和潜在需求，是促成 Uber 快速发展，并引起全世界风潮的重要原因。

麦肯锡的研究发现，左右脑共同支配的八种常见的心理动机，即探索感、便捷感、信任感、安全感、优越感、关联感、尊重感和宽慰感，是点燃消费者兴奋点的重要因素（见图 6）。而 Uber 并不是被动地解决痛点，而是主动地深挖消费者潜在需求，为消费者，为出行行业，甚至为整个商业世界带来了不同以往的惊喜。

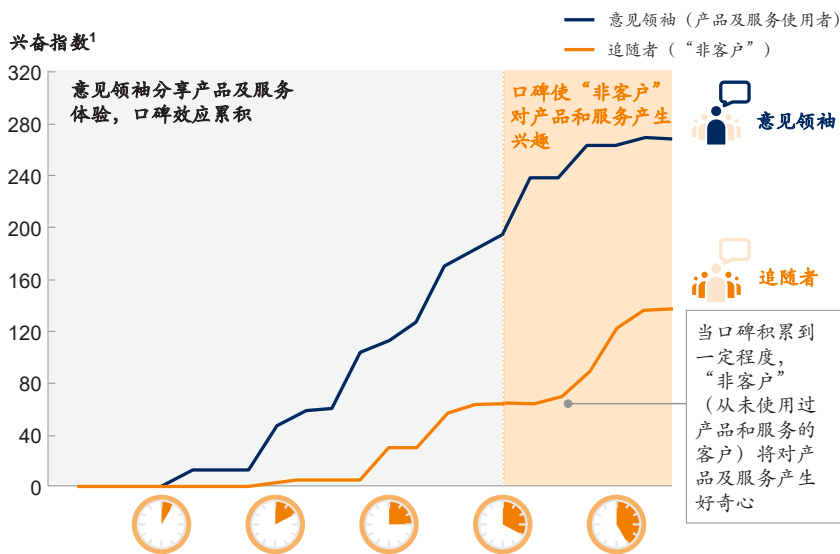
从打车、行程中到反馈系统，Uber 在多个心理动机上，在客户旅程的各个环节颠覆传统模式，为乘客创造惊喜：

客户旅程	传统出租车	Uber
打车环节	时间不确定性 可获得不确定性	时间确定性 便捷、高速(一键打车) 便捷感、宽慰感
车辆到达	车辆及司机不可选择(任意性) 通常是老旧的汽车,司机服务态度一般	车型及司机可选择,信息透明 车辆干净、舒适;司机服务态度好 信任感、优越感
行驶途中	无定位,路线及地点未知 显示实时价格,总价未知	实时GPS定位,路线、地点信息已知 实时价格及总价已知 安全感、宽慰感
付款环节	现金/信用卡	“无现金便捷支付”(从Uber账号绑定的信用卡直接扣款) 便捷感、优越感
旅程结束	无反馈/评价系统	有反馈/评价系统,且Uber会不断改善用户体验 关联感、尊重感

## 秘诀二、吸引客户：惊喜激发客户探索的好奇心，创造口碑，实现从0到N

对新客户的旅程模拟表明，由惊喜时刻产生的口碑效应，对激发非客户对产品及服务的好奇心至关重要。当惊喜带来的高满意度超过一定值，意见领袖便会自发宣传。在互联网时代下，口碑效应已不限于口头或熟人传播，而是以社交媒体为媒介向陌生人及更广的范围传播，从而大大激发非客户对产品及服务的兴趣（见图7）。

图7 由惊喜时刻产生的口碑效应，对激发“非客户”对产品与服务的好奇心至关重要



1 客户分享交流中累积的讨论量、图片数、贴纸使用量的加权平均  
资料来源：实时数据面板

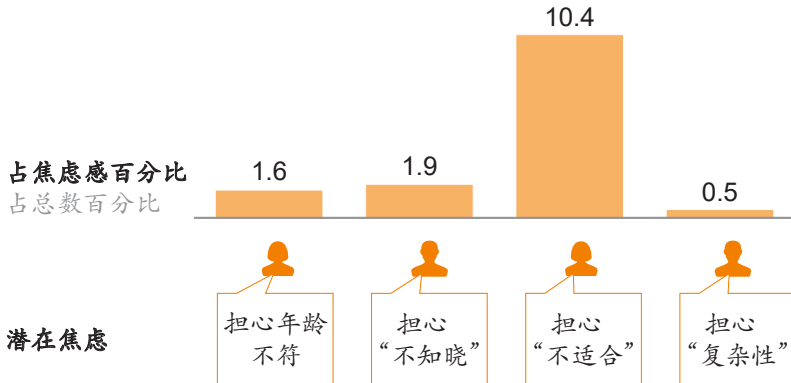
Uber 正是借助 UberBlack 卓越不凡的高端客户体验，及其带来的口碑效应完成了前期用户的积累。

Uber 在创立初期并未采取 Uber X（注册司机驾驶）及 Uber Pool（多人拼车）的模式，而是以 UberBlack（高端出租服务）起步。UberBlack 参考了伦敦出租车的风格，司机穿着西装驾驶清一色黑头的林肯城市轿车、凯迪拉克、BMW 7 系列和奔驰 S550 等高端车系，为用户提供超越期待的惊喜体验。Uber 的醉翁之意在于确保首批用户的满意度，并借此一举做好口碑营销。毫无疑问，Uber 的策略非常成功，2015 年 6 月，Uber 覆盖全球 300 座城市，建立了全球性的知名度，成为增长最快的初创企业之一。



Uber 正是借助 UberBlack 卓越不凡的高端客户体验，及其带来的口碑效应完成了前期用户的积累。Uber 在创立初期并未采取 Uber X（注册司机驾驶）及 Uber Pool（多人拼车）的模式，而是以 UberBlack（高端出租服务）起步。UberBlack 参考了伦敦出租车的风格，司机穿着西装驾驶清一色黑头的林肯城市轿车、凯迪拉克、BMW 7 系列和奔驰 S550 等高端车系，为用户提供超越期待的惊喜体验。Uber 的醉翁之意在于确保首批用户的满意度，并借此一举做好口碑营销。毫无疑问，Uber 的策略非常成功，2015 年 6 月，Uber 覆盖全球 300 座城市，建立了全球性的知名度，成为增长最快的初创企业之一。

图8 大多数用户在做出决策时最顾虑的一点是产品和服务是否适合自己



资料来源：麦肯锡分析

### 秘诀三、说服客户：提高透明度让用户自主决策，惊喜引导自我发现式体验

麦肯锡的消费者调研显示，大多数客户作决策时最大的顾虑是产品及服务不合适自己。为消除这一顾虑，企业应为客户提供更清晰的产品说明及决策时自我探索的机会，而客户的自我发现式决策往往能极大提高了其兴奋度（见图8）。

例如，Uber 提供包括车辆、车主和行程的详细信息，将探索与决策的主动权交由用户，彻底打消用户决策时的顾虑。传统模式下，用户在出租车到达前对车辆相关信息一无所知，在到达目的地对行程、价格也是未知的，整个体验充满不确定性与被动性。但若使用 Uber 打车，在用户下单前，车辆及行程的信息就一览无余。用户能够自主做出最适合自己的选择，从而大幅打消顾虑，透明度的提升与传统难以掌控的模式相比，深深打动了饱受叫车难的乘客。



#### 秘诀 4、打动客户：创造超乎预期的惊喜，传递生活方式

在产品与服务的使用过程中，体验是提升客户惊喜卓有成效的元素。体验可以从感官冲击、情感体验、思维创意、行为方式、关联建立等多种途径实现。

除了为乘客提供远优于传统出租车的乘车体验外，Uber 在其他环节也是下足功夫，举办各种有趣新奇的特别活动：如邀请著名影星变身 Uber 司机，驾驶红色特斯拉在街头接单；在复仇者联盟电影上映档口策划“英雄专车”活动，乘客有机会叫到“复仇者联盟战车”，让身着战衣的雷神、钢铁侠陪你一程；与游戏公司合作，结合游戏元素，让游戏英雄开着兰博基尼带你兜风……在汽车出行以外，还有更多富有话题性的活动：“Uber 冰淇淋”，将 Uber 雪糕车叫到楼下；“一键专机”让你呼叫专属直升机……在服务使用时间以外，Uber 也注重和客户保持关联，如在 2017 年推出“Year with Uber”个性化音乐 MV，通过分析乘客在一年中的出行历史，为每位用户定制符合出行特征的潮流 MV。这些超乎预期的惊喜使得意见领袖们在社交媒体上传播用户体验，创造了大量谈资，将 Uber 生活方式广泛传播。

#### 秘诀五、打造持续创造惊喜的引擎：让乘客变成管理者

要想成为客户体验的引领者，必须打造创造惊喜的引擎，这包括如何对内

部进行管理以构建长久的持续创新能力。

Uber 的自动管理体系乘客变成了管理者。将中层管理人员的监督管理权重新分配给消费者是管理自由劳动者的一种趋势：公司或平台通过中和权利的评级系统，确定一种员工必须达到的服务预期。例如，Uber 司机为了让自己的评分保持在较高的水准，就会积极主动，比如为乘客提供点心或是提供充电宝等，来获得乘客的好评和更高的乘客评级。

### 三、卓越银行的更高目标：从局部改善到颠覆式制造惊喜

以往，银行业改善客户体验大多聚焦局部性举措，例如优化网点布局、减少排队时间、缩短呼叫中心应答时间等，但这样碎片化、边际性的改进对提升消费者的惊喜程度往往是不够的。Uber 引发世界风潮的成功经验至少可为银行业提供以下五个方面的借鉴：

**第一**，行业领军者应为自己设立更高的客户体验目标。领先银行不应满足于边际式的客户体验提升，而应从单纯解决痛点的客户体验 1.0 版本，向挖掘客户深层次需求的 2.0 版本，甚至颠覆式体验的 3.0 版本看齐，实现卓越目标。

**第二**，新客挖潜上利用惊喜激发非客户的好奇心。在社交媒体高度发达的今天，利用口碑效应向陌生人传播激发非客户的兴趣将带来意想不到的揽客效应。

**第三**，提高透明度，让客户自主决策。银行的服务不应充满神秘感，客户应从对客户经理和产品的选择，到办理进程等流程具有高度透明度，通过自我发现式决策提高“兴奋度”。

**第四**，在使用中超出预期，传递生



活方式。例如，在产品和服务使用运用体验元素处处传递令人耳目一新的现代生活方式，超越消费者对于银行服务的预期。让银行与客户原本冷冰冰的关系变得温暖起来，令客户没有理由不去选择有温度的服务。

**第五**，利用自动管理体系打造客户体验的创新库。银行体系异常庞大，而客户体验依靠数以万计的一线员工，管理分散而复杂。深刻理解人的属性，利用诸如客户自动反馈系统自动管理员工的行为，激发员工创造性来更好地提供客户体验将是形成竞争优势的一个重要来源。



百尺竿头，更进一步。银行不应止步于让客户满意，还应进一步创造惊喜的独特的客户体验。具有远见的卓越银行应把握时机，在为客户创造惊喜、提升差异化竞争优势上先行一步。■

---

**叶海** (Hai Ye) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**周宁人** (Nicole Zhou) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

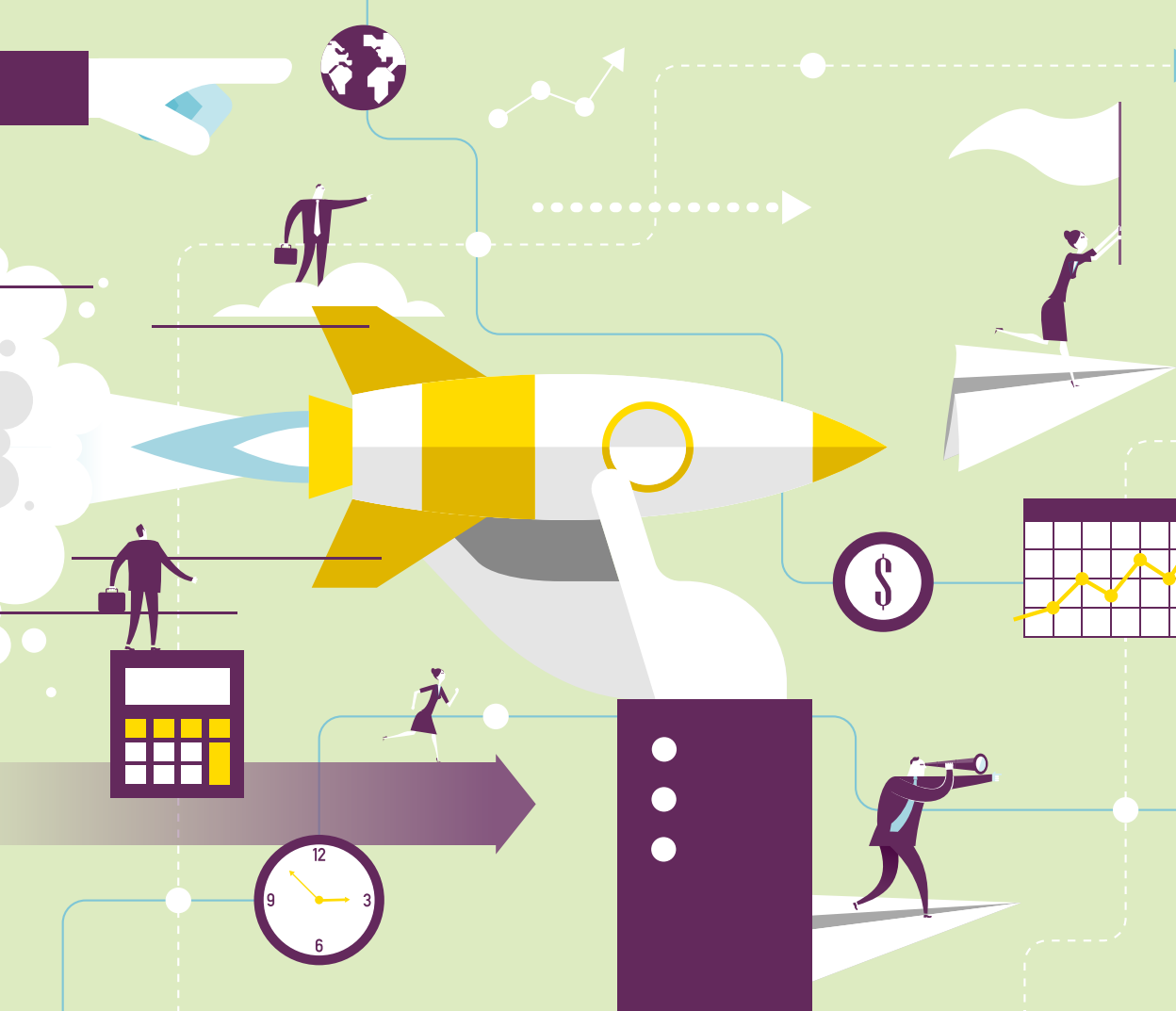
**喻宁** (Ning Yu) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**朱虹** (Joanna Zhu) 为麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

**丛放** (Fang Cong) 是麦肯锡资深咨询顾问，常驻北京分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。





洞见 9：利用数字化把握先机

## 奇点临近，数字化助力 银行业腾飞

数字化正在提高各行各业的竞争门槛，要想把握机遇，行业巨头应接受一种全新的、能够显著改善数字化客户体验的运营模式。

Oliver Ehrlich, Harald Fanderl 和 Christian Habrich  
本文由朱虹、丛放翻译整理

## 数字化浪潮现在进行时

在当今时代，企业长期处在激烈的竞争环境下，提供数字化服务和运营已成为几乎各行业中重塑客户体验的首要驱动力。不仅亚马逊、苹果和优步这类科技公司不断通过提供简单、及时和个性化的客户体验来重新改变自身经营，即便是在化工、钢铁等传统行业的公司也在大胆开拓，围绕客户需求来构建数字化生态系统。面对瞬息万变的市场，银行业应当把握数字化浪潮中的增长机遇，开启迈向未来智慧金融的进化之门。麦肯锡通过在数字化客户体验领域与知名企业的合作中提炼出三大重要发展趋势。

### 趋势一：客户旅程的数字化势不可挡，并极大地提升了客户体验

数字时代的卓越用户体验有赖于服务提供商提供简洁的并且赋有个性化的、由多个互动构成的体验旅程。企业应将“客户旅程设计”作为价值创造的核心，并综合运用多种设计工具强化体验旅程。麦肯锡调查显示，亚洲发达国家的 58% 至 75% 消费者在线购买银行产品，方便、快捷、多渠道等数字化体验成为客户选择银行的重要衡量标准。领先实践经验表明，银行只要抓住最关键的 30 个客户流程，进行数字化改造就可创造巨大价值，并节约 20% 的运营成本。

关键的 30 个流程包括借记卡开卡、信用卡申请、贷款申请、客户投诉、现金管理以及按揭申请等，覆盖了 80-90% 的客户行为，占到 40-50% 成本开销。通过对这些流程的数字化改造，银行可牢牢抓住数字化转型机遇，进一步抢占客户资源，扩大客户钱包份额，提升客户满意度，改善运营效率，以及削减成本（见图 1）。



图1 数字化客户旅程拥有巨大潜力

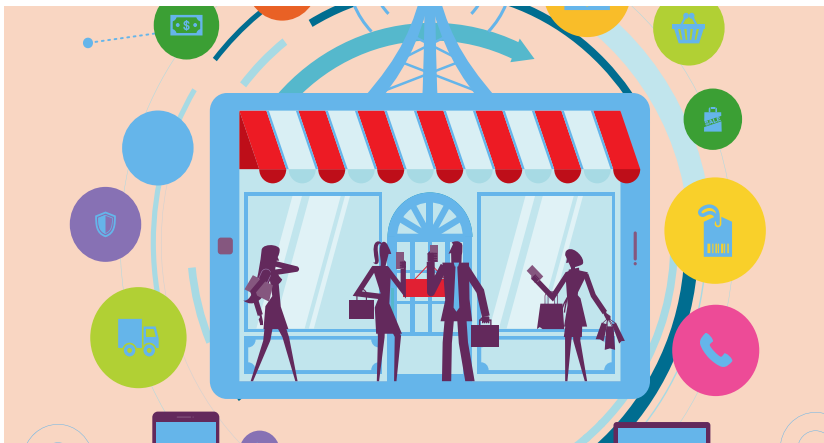


资料来源: 麦肯锡分析

## 趋势二: 银行服务从“跨渠道”转变为“全渠道”

麦肯锡研究发现在数字化的推动下, 银行的服务渠道在过去几十年中发生了巨大的变化。90年代以前, 银行主要利用物理网点服务客户, 并专注于产品销售; 从90到00年代, 随着电子通信技术快速提升, 电话银行、网上银行等电子渠道发展迅速, 银行开始提供网点、呼叫中心与网上银行等配合的多渠道服务模式, 但渠道之间缺乏客户信息共享。之后的00-10年代, 银行积极整合各渠道的信息, 实现共享, 以打造跨渠道服务模式, 但各渠道的运作还是相对独立, 并没有真正实现“以客户中心”的转变。

目前银行致力于发展线上线下一体化的全渠道管理, 包括网点布局、新业态规划、线上渠道开发、创新获客渠道开拓等, 努力构建全渠道、多触点的一致客户体验。



### 趋势三：大数据、人工智能等高科技助力打造智慧银行

西班牙对外银行首席执行官冈萨雷斯曾说过：“一些银行家和分析人士认为，谷歌（Google）、Facebook 和亚马逊（Amazon）等公司不会完全进入银行业这种受到高度监管、利润率较低的行业。我不同意。而且我认为，如果银行不做好应对这些新竞争对手的准备，将必死无疑。”领先银行已经在利用大数据找到对客户“隐藏的”见解，描绘客户画像，了解客户需求。新的数据类型和更完善的工具、技术和分析功能，能够根据基于行为和事实的预测，发现更深入、更相关的客户见解。

人工智能也将对银行业起到颠覆性作用。以往人们借助计算机的运算能力可以更高效地完成任务（例如，比人类更快地处理更复杂的计算）。传统的软件程序由人类编写，包含具体的指令要求。人工智能的工作模式完全不同。它们依据通用的学习策略，可以读取海量的“大数据”，并从中发现规律、联系和洞见。因此人工智能能够根据新数据自动调整，而无需重设程序。利用机器学习，人工智能系统获得了归纳推理和决策能力，而深度学习更将这一能力推向了更高的层次。这些计算机系统能够完全自主地学习、发现并应用规则。Capital One 银行已成功运用人工智能 + 大数据技术预测客户偏好，这些预测贯穿在客户获取、客户服务、产品设计及风险管理等所有业务环节。

## 打赢数字化转型之战

就传统的运营模式而言, 银行一个常见的短板是非常看重对企业内部能力的优化, 而不是以客户的真正需求作为核心导向。部门之间的割裂也是银行转型的另一个障碍, 因为这与实现真正意义上的跨部门协作要求格格不入。此外, 很多银行仍在以一种传统的、自上而下的方式进行大项目的运作而不是以更适应市场变革的方式, 不断验证和进行改变。最后, 在很多情况下, 银行的最高管理层也未能坚定地推行数字化解决方案。麦肯锡通过多年数字化转型经验总结出以客户为中心的银行数字化转型的四大关键成功要素。

### 要素一: 坚持以客户为中心的数字化旅程重塑与优化

全球领先银行普遍采用 EdgE (End-to-End Digitalization) 方法来改善客户体验。EdgE 是客户旅程数字化改造的领先方法, 是一种基于敏捷交付, 快速迭代, 短时间内开展端到端流程数字化的独特方法。

有别于传统方法, EdgE 具备六大优势 (见图 2):

**图2 运用EdgE的创新方法, 实现敏捷、快速、端到端的数字化改造**

	典型的自动化方法	EdgE
成效	对现有流程进行提升设计	零基础/新流程新设计带来的转型与实际成效
范围	主要以IT为重点	先全面变革流程、实践做法、运营模型; 利用端到端的工作单元
交付时间	瀑布式, 周期为9-18个月, 于每月/每季度发布	敏捷方式, 周期为3-4个月, 每周迭代
能力建设	由外部供应商交付自动化	与您共同进行数字化开发, 根据经测试与总结的方法, 发展技能
质量/测试	主要测试在发布后进行, 包括局部运营模型测试	整体运营模型测试, 采用融入真实客户的方法
推广/扩大规模的方法 (选择性)	逐步在企业内“推广”	新工作单元已经覆盖推广的各方, 工作量“内化”

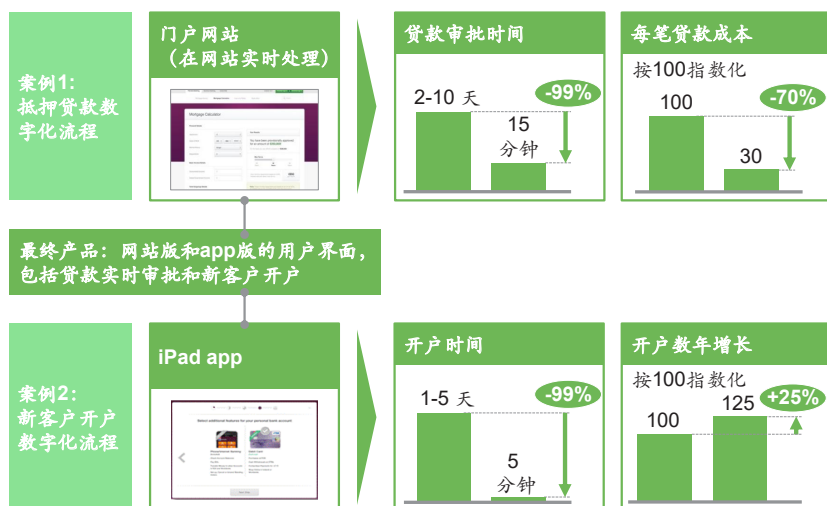
汇丰银行在 2015 年 6 月提出了“从根本上把组织完全数字化”的数字化战略, 将数字化列为银行近三年的前十大战略之一。汇丰银行计划五年内投资约 20 亿英镑, 目标在 2020 年之前, 将 60-70% 的业务、交易完成数字化转型, 从而全面提升银行数字化水平。为此, 汇丰银行针对最关键的 20-30 个流程 (覆盖 ~90% 左右的客户活动), 在全球主要国家和地区同时开展端到端流程数字化改造 (EdgE)。汇丰银行的数字化旅程改造已经取得了显著的成果, 从 2014 年到 2016 年末, 数字化渠道销售额增加了 75%, 活跃的数字化用户比例<sup>1</sup> 达到 40-50%, 大幅改善了客户体验。

某全球银行利用 EdgE 方法对抵押贷款和新客户开户两条关键流程进行数字化转型。仅用了 16 周时间就实现了贷款审批时间和开户时间缩短 99%, 每笔贷款成本下降 70%, 开户数增长 25%, 产生了显著的效果和影响力 (见图 3)。

另外要带来一流的数字客户体验, 关键是要对需完善的旅程进行大刀阔

图3 银行数字化流程改造成功案例

匿名银行案例



资料来源: 麦肯锡分析



斧的设计,一种有效的方法是我们所说的“零基础旅程设计理念”,即对旅程最终形式不带有任何预先设想,从零开始设计客户旅程,而不只是简单地改进现有旅程。在这个过程中,首要目标是彻底反思该旅程的运行方式,而不是单纯对出现的低效问题修修补补。客户的需要和偏好既是起点,也是这项工作的持续依据点——这就是说,根据客户的反馈,可对新旅程即刻进行测试和迭代。这样有助于建立一个可触摸的客户体验“样板”,以便对于真实的客户体验获得更具体的感知,接着在客户身上不断进行验证。

通常,避免原流程相关人员参与设计,而是由客户或不熟悉该流程的员工主导,聚焦于客户痛点和如何有效提升客户体验,这样往往可以产生意想不到的效果,流程得到大幅优化。如澳大利亚联邦银行在改造流程设计时,创新的大门对所有人放开,包括受邀客户。往往是那些没接触过原有流程的“外行”,提出的方案或构思更具颠覆性。

另一家领先银行在改造信用卡申请流程时,通过诊断发现某环节需手动录入客户信息,效率较低。若采用传统数字化改进方法,利用自动化方式替代手工录入,仍旧只是对流程的微创新和微改进,客户体验无法突破瓶颈。而零基础设计理念彻底抛弃旧的工作模式和思路,突破原有流程的束缚,借鉴国外先进科技公司的做法,并邀请行业专家、客户深度参与其中,实现了颠覆性突破。



## 要素二：确保客户从非数字化到数字化旅程中的无缝衔接

近年来，银行对于如何建立有效的数字化渠道的认知比以前显著增多。然而，我们发现，很多项目推进困难的一个常见的问题是未能充分考虑如何鼓励客户积极采用新的渠道。客户未能接受数字化渠道的背后有很多原因。例如有些客户对当面沟通有自己的偏好，有些客户担心数字化服务的质量与速度不满足自己需求，还有些客户认为数字化服务缺乏个性化体验等等。结果，客户对数字自助服务渠道的接受未达到预期程度，从而制约了效率的提升和成本的节约。因此，充分规划并鼓励客户积极采用数字化方式是一个关键的成功因素。

在我们的经历中，要想鼓励客户接受数字旅程并无“万金油”。答案在于根据客户的测试结果，综合运用不同的工具和反复的方法。有各类战略可以使用，每个战略都有各自的战术技巧：包括向客户提供信息、提高客户旅程对客户的相关度、引导客户积极参与等。

### 向客户提供信息

■ 运用有效的营销技巧，例如搜索引擎优化（SEO）、搜索引擎广告（SEA）或者线下活动，这些都是吸引消费者的关键手段。尽管重点是建立数字渠道，但目前仍需要在传统媒体和数字媒体技巧之间采取一种明智的组合方法。Foodora 公司在德国开辟市场就是一个很好的范例，该公司成功地运用了 SEO 和 SEA，在线认知度宣传活动和线下户

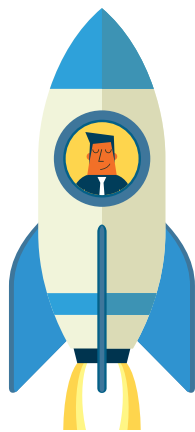


外渗透并举的形式。像亚马逊和 Zalando 等其他科技公司也采用了类似的战略。

- **说明新数字渠道的用途**, 例如, 通过实体接触点播放视频, 也可成为一种鼓励消费者积极接受的极其有效的机制。德国电信推出全新的云服务, 阿拉斯加航空公司推出在家办理登机手续和行李托运签打印服务, 或是汇丰银行针对全新设计的在线银行业务推出教学视频等都采用了这种方法。
- **通过测试、用户分组以及推送评论来吸引客户尝试使用**, 使部分公司通过激励反馈和口碑获得关键的客户基础。

### 提高数字旅程的相关度

- **汇集相关内容并带来愉快的体验非常关键** (例如将各种功能整合到一个应用程序中), 尤其对那些并不常用的数字渠道来说更是如此。个人客户会使用的应用数量非常有限, 因此需要包含来自同一公司尽可能多的内容。在土耳其, 安联保险决定将健康保险、提出索赔和其他服务等多种功能整合在一个应用程序中, 而不是针对各个功能分别提供对应程序, 消费者使用各个单一程序的可能性也低得多
- **将一直高频使用的服务囊括其中**。中国平安保险是这方面的一个优秀典范, 该公司的“好医生”应用程序包含多种吸引人的功能。公司用这种方法促使客户更频繁地使用其服务, 并可以收集有价值的客户行为数据。
- **不断完善和创新数字旅程**。提取用户体验数据, 提高数字渠道的接受程度和成功率。根据有效的用户体验评估结果和客户测试, 有些公司使用了一些简单的技巧,





例如建立全新的登录页面或者调整网站上功能元素的颜色，从而提高订阅量和点击率。

## 引导客户

■ 提供激励措施也是促使数字接受的重要手段。常见的做法是提供加分奖励或其他奖金。例如，英国的《星期日泰晤士报》推出的具有的纯数字化订阅方案比传统订阅方案更具竞争力。

麦肯锡的研究表明，使用多种渠道的客户会给银行创造更多价值。

■ 通过削弱竞争性或传统渠道的效力，或者限制竞争性或传统渠道的访问，使企业进一步轻推那些落后的采用者。这表示他们致力于采用全新数字工具或渠道并对其充满信心。例如，Wizz Air 这家航空公司在其网站上免费提供数字支持，而向寻求呼叫中心咨询服务的顾客收取 15 欧元的服务费。

为了鼓励客户积极接受数字旅程不仅仅要看重渠道的质量，还要利用多个抓手，找到一种合适的、个性化的解决方案。而且，需要在组织内的不同渠道和业务单元领导层中实现内部协调，因为在战略、目标、激励措施和心态方面领导者们的冲突可能会产生极具破坏性的影响。

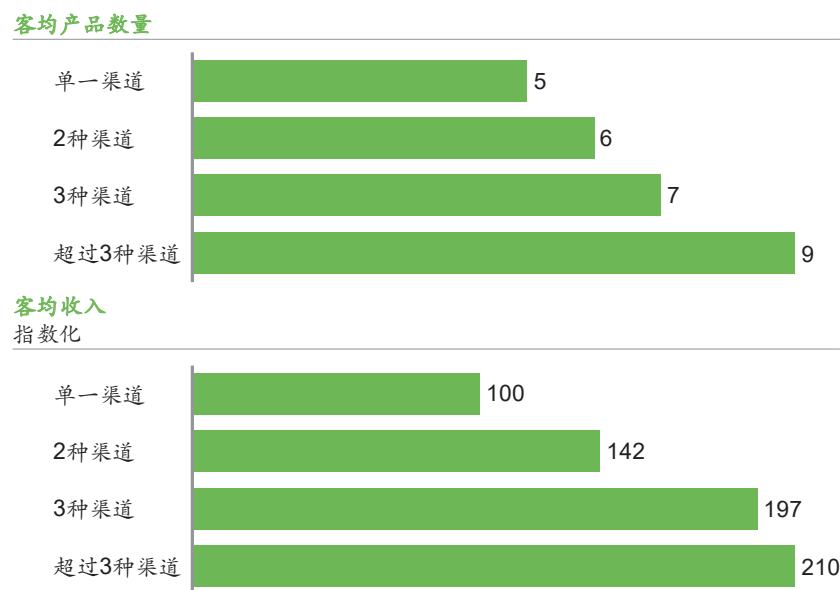
### 要素三：打造全渠道银行的一体化体验

国际领先银行借鉴零售业“全渠道”概念，提出打造全渠道银行（Omnichannel Banking），意在为客户提供一体化全方位的数字化服务，确保各渠道任何触点客户体验的一致性和透明度，大幅提高客户服务效率，一改过去反应迟缓、渠道衔接不畅等不佳的客户体验。麦肯锡的研究表明，使用多种渠道的客户会给银行创造更多价值。使用单一渠道的客户平均持有五种银行产品。使用三种渠道的客户平均持有七种产品；使用三种以上渠道的客户平均持有九种产品。与此类似，使用三个或更多渠道的客户贡献的收入是单一渠道客户的两倍以上（见图 4）。

全渠道战略有三个主要组成部分。

1. 强化线上渠道，提升移动平台竞争力：数字化业务已逐渐成为传统银行的重要收入来源。以欧洲银行为例，2010 年到 2016 年之间，来自

**图4 使用多种渠道的客户会给银行创造更多价值**



资料来源：麦肯锡分析



数字化渠道的零售银行业务额从 356 亿欧元增长到 763 亿欧元，银行总业务占比从 9% 提升到 20%。金融服务愈加广泛频繁地嵌入到零售和公司银行业务场景之中，国际领先银行着眼于移动端和互联网平台的业务模式，不断推陈出新。

2. 明确网点定位，利用新科技推动智慧银行转型：在网络时代，线下渠道仍非常重要，大多数消费者认为网点和面对面的咨询必不可少，国际领先银行通过大力推动渠道优化和智能化银行转型，提升竞争力。网点的定位从大且同质的全产品服务供应向轻型化、智能化转型，专注于销售和复杂产品服务咨询，注重客户的数字化体验。以澳大利亚联邦银行（CBA）为例，通过全面推动线下渠道的数字化升级，融合新技术，打造全渠道一体化体验。CBA 的下一代支行设计中，采取了一系列创新技术，比如设置大量移动自助设备，升级自动柜员机，缩短排队时间，通过视频方便客户与专家顾问互动，营造了极具“未来科技感”的一流网点体验。
3. 打造全渠道的一致客户体验，实现线上线下无缝连接：全渠道战略要求零售银行以客户为中心，全面汇集不同渠道产生的交易资料和客户数据，创建客户 360 度全景画像，提供一致的客户体验。其次，通过明确不同渠道的价值定位，帮助客户实现线上线下渠道的无缝连接。

## 案例: 荷兰 ING 银行

荷兰 ING 银行经过十年打造了全渠道银行, 实现客户在各个渠道的无缝一体化体验, 包括三大方面:

**明确渠道定位, 提升服务效率和体验。**ING 银行重新思考和调整不同渠道之间的战略定位, 利用远程渠道处理简单的交易业务, 实体网点则更侧重于为客户提供复杂产品的投资咨询(见图 5)。同时, 更加重视通过多种手段推动渠道的数字化升级, 帮助客户实现多个渠道之间的无缝切换。例如, ING 在法国推出了一款 Coach Epargne 应用, 客户可以完全在线进行储蓄和投资决策, 有效地减少了网点客户经理的负担, 使客户经理能更加专注于较为复杂的产品销售, 提升效率。ING 还是德国第一个引入人脸识别技术的银行, 已有超过 15% 的客户使用这项功能处理银行业务, 有效缓解了网点的运营压力。

**集成客户信息, 创建 360 度客户画像。**ING 将客户数据和信息集中存储, 所有渠道都能实时获得包括客户数据和信息在内的所有资料, 从而生成 360 度客户画像, 掌握客户的消费行为洞见。例如, ING 可以将一个客户在网点开户储蓄的信息与移动端浏览基金产品的频次和时间联系起来, 识别出该客户的理财需求, 从而有针对性地为她推送基金产品, 增强客户粘性, 将其培养为主办客户。实践发现, 主办客户的交叉销售成功比例更高, 其使用的平均产品数量比非主办客户高出 60%。

**打通全渠道客户信息平台, 实现一流体验。**ING 银行在多个国家推出了全渠道客户体验界面, 将客户在不同渠道的信息整合后一致呈现, 为客户提供透明化和全流程的体验。例如波兰的 Moje, 为客户提供

图5 荷兰ING银行制定了全渠道战略，提升了客户体验 ING BANK



资料来源：麦肯锡分析

了便捷清晰的交易信息、账户总览和金融规划工具。推出以来，Moje的客户数从2015年到2016年末翻了四倍。ING还在英国针对零售银行客户推出Yolt App，在一个数

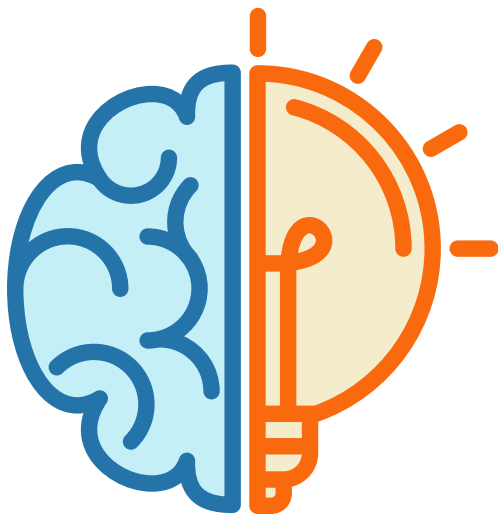
据面板上集成了客户在所有金融机构的账户情况，使得客户可以享受所有银行各类交易和服务，追踪资产动态，这也是英国第一个能处理不同金融机构资产的应用。

#### 要素四：利用人工智能 + 大数据给银行真正创造价值

**利用人工智能 + 大数据打造无人化客户交互方式。**人工智能技术可以通过语音识别、语言处理和图像识别系统提供智能机器服务，将客服中心和柜台的大量人工解放出来，从而大幅提升运营效率，降低服务成本。典型的应用场景有基于语音识别和人脸识别技术的智能客服、柜员业务辅助、大堂智能引导等等。

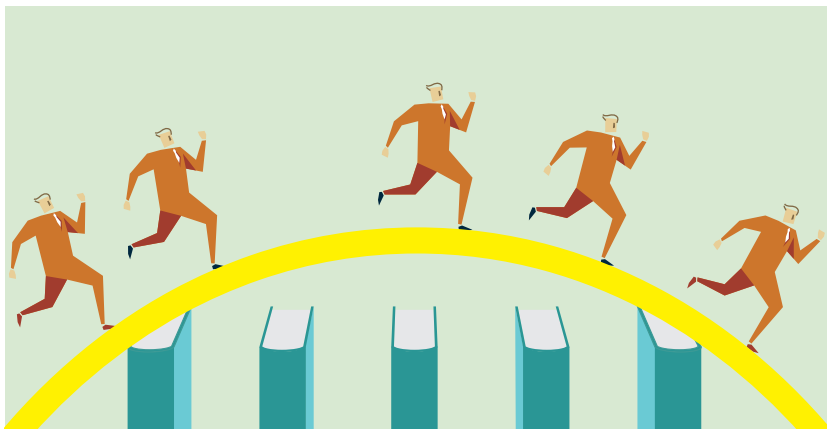
星展银行利用试点方式在推广他们的移动银行，而星展认为成功的关键是采用了人工智能数字化身份识别技术，通过该技术，银行只要一个智能机器人就能处理所有用户咨询，大幅缩减了呼叫中心的规模。移动银行不发行支票或者支票本。除了可以在线上完成支付，还能进行借贷，完全实现无纸化，客户体验得以极大改善。根据星展的测算，移动银行所需的人力仅为传统银行的 10%，大大降低了运营成本。

**利用人工智能 + 大数据带给客户个性化体验。**人工智能 + 大数据能够重新解构金融服务生态，简化业务流程，并深刻挖掘客户的需求，为其选择适合的金融产品和服务。典型的应用场景有基于机器学习与神经网络技术的智能投顾、保险定价、交叉销售等等。招商银行推出了国内首家智能投顾服务——摩羯智投。它可以深刻洞悉用户的需求和信用等级，从而对金融产品和服务做出选择，交易过程、服务反馈、信用再调整等一系列工作都可由人工智能在短时间内完成，极大地优化、丰富了用户体验。



花旗银行通过挖掘信用卡数据，交叉营销提升交易量。2011年，花旗在新加坡创立“创新实验室”，集中250名优秀数据分析员在卡纳塔卡设立大型数据分析中心。客户如报名参加相关计划，每次使用信用卡时，花旗银行的系统就会根据时间、其所在地点和花旗银行客户过往的购物或就餐记录，向客户进行短信推送，提供临近商店餐厅的优惠，该场景帮助花旗银行成功提升了客户价值。此外，系统还会根据成功响应的客户特征及可能接受优惠的客户规模进行模型的自动优化。

**利用大数据加强风险控制。**从授信到早期预警体系，从压力测试到催收，大数据风险模型可以加快信贷决策速度、提高资金配置准确度、提升贷款定价的竞争力、降低风险损失。强化的优劣信用区分能力可以双重优化银行的业绩和风险。具体来说，银行的信贷审批时间可以从两天缩短为20分钟，或者贷款监控和早期催收系统准确性可以达到以前的两倍。银行一直对改善预测能力和提高信贷损失模型细度感到非常头痛，压力测试的结果也证明了这一点。基于大数据的高级分析法特别适用防欺诈侦查。传统防欺诈方法是参照特定规则 and 标准寻找对应客群。而机器学习则会找出异于常态的模式，判断是否值得调查。高级分析法曾经提高了某家银行欺诈案件侦查率超过15%。







在数字化浪潮的推动下银行面临的压力越来越大, 要努力改变客户体验的质量, 满足不断增长的客户期望并对抗灵活的数字竞争对手。利用数字化变革, 银行能够深刻的了解客户需求, 有针对性的将高度完善的计划投放到市场中去。■

---

<sup>1</sup> 活跃的数字化用户定义为过去90天内通过网上银行或者手机银行至少登陆一次。

**Oliver Ehrlich**是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻杜塞尔多夫分公司; **Harald Fanderl**是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻慕尼黑分公司; **Christian Habrich**是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻法兰克福分公司。

麦肯锡公司2018年版权所有。



# 如何实现卓越客户体验 转型：领先欧美银行考察 纪实

通过对领先银行客户体验转型实践的考察，麦肯锡发现了六大转型制胜要素。

首先要将客户体验作为全行的首要目标，其次要对端到端的“客户旅程”进行优化，一套指标衡量系统也会帮助企业对旅程不断进行迭代优化，另外好的组织管控对于转型极为关键，银行还要着眼未来、探索新的客户体验和商业模式，最后银行要建立起一套完整的实施方案来助推转型。我们希望这篇文章能够为您的客户转型项目带来启示。

倪以理 曲向军 周宁人 喻宁 徐宁 和 丛放

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（CBA）、北美的第一资本（Capital One）、摩根大通（J.P.Morgan）、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实施六大战略举措，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,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。今天,CBA仍葆有充沛的创新活力。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1):

■ 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

图1 澳大利亚联邦银行制定了四大战略举措实现数字化转型 CommonwealthBank 



资料来源:麦肯锡分析

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2）。

图2 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	了解客户	核心价值观
	产品和流程创新	以客户为中心的能力	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

资料来源：麦肯锡分析

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。

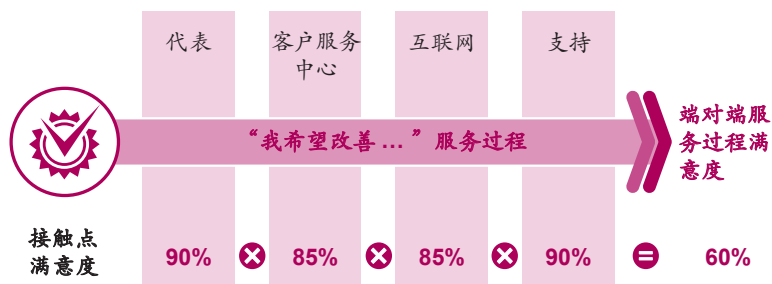
## 战略举措二：实行端到端的“客户旅程”改善，而不仅关注单一“触点”。

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（见图 3）。但这种关注方式有如盲人摸象，忽略了客户的端到端体验。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

图3 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



个人触点可能运行良好—但总体体验依旧较差



资料来源：麦肯锡分析

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：

- 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

图4 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
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	
	0 厅堂排队			31 一般查询、投诉及反馈

资料来源：麦肯锡分析

最大的是使用产品和服务以及解决账户问题。

- 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 4）；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。

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

**图5 认识客户体验期间各利益相关方的不同需求非常重要**

B2B 业务受理体验旅程举例

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

资料来源：客户访谈；小组分析





优化，站在客户的角度描绘整个客户旅程（见图 5）：

- 资金主管对银行的产品和服务有意图
- 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

### 战略举措三：建立实时指标衡量系统以及客户互动机制

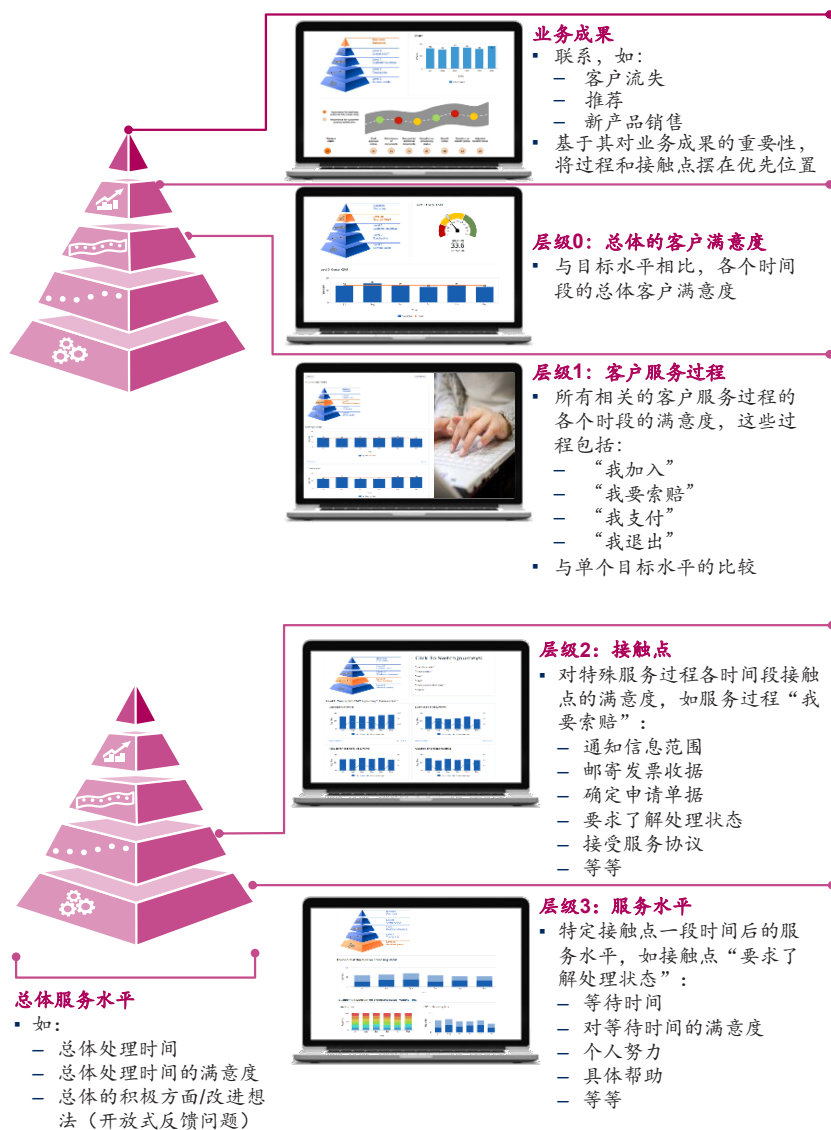
传统零售银行主要通过事后的客户调研、焦点小组访谈等方式发现问题，分析所得数据，最后得出结论并通过自上而下的方式进行反馈。这种传统方案有诸多不足：

- 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

(如接触点客户满意度)无联系;各部门各自为政,虽然接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)之间的尚未建立直接联系;无法用成效来驱动改善举措的优化。

图6 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



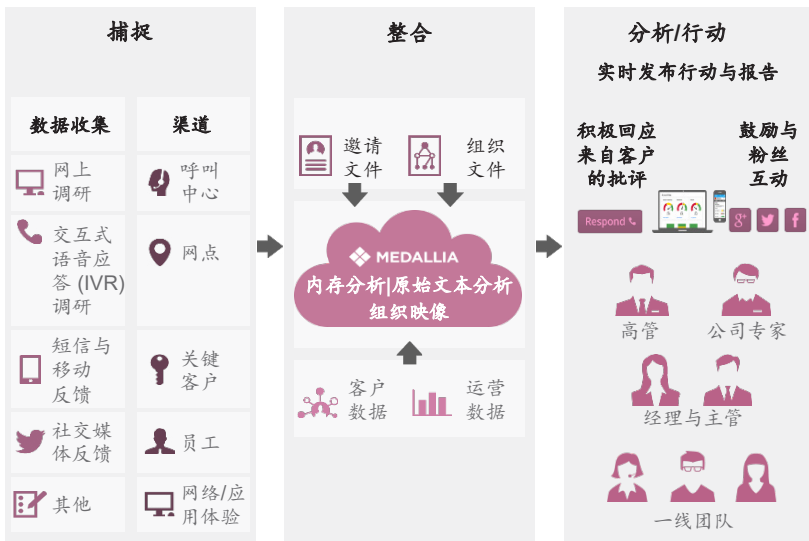
资料来源:麦肯锡分析

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。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（见图6）。

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。

- **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

**图7 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**



资料来源：麦肯锡分析

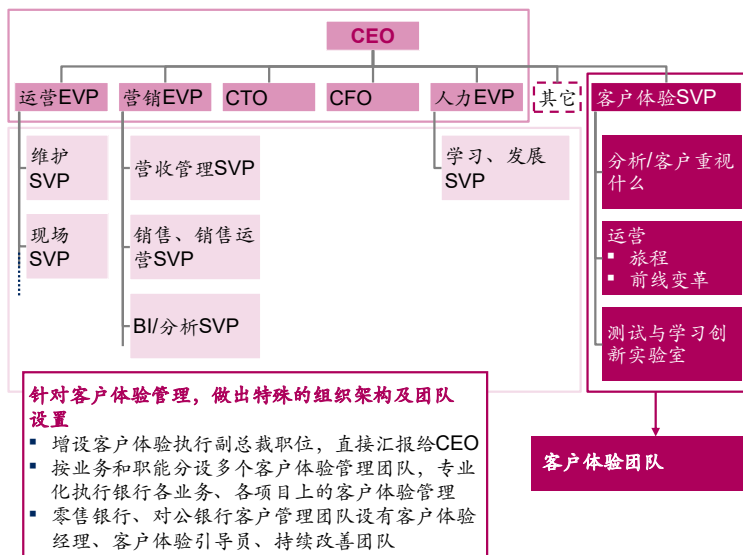
有效提升客户体验。Medallia 平台能够运用云端技术，动态、实时、快速和准确地对多渠道的数据进行分析，确保银行及时回复客户反馈（见图 7）。

- 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。

## 战略举措四：通过组织、考核、运营变革改变工作方式

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。某领先银行进行了“以客户为中心”的组织架构调整（见图 8）：

**图8 组织架构应配合客户体验转型来设置，增设“首席体验官”职位，直接汇报给CEO，专注于打造令人难忘的客户体验**



资料来源：麦肯锡分析



该银行增设了客户体验执行副总裁职位，直接汇报给 CEO，并按业务和职能分设多个客户体验管理团队，专业化执行银行各业务、各项目上的客户体验管理。客户体验团队负责分析客户的真正需求，并据此进行旅程优化与前线变革。

### 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

- 未来银行可根据社交媒体的消息和购买记录，运用大数据技术的分析方法，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。

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

- 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；
- 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。

**图9 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**



资料来源：麦肯锡分析

## 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（见图9）。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。

提升客户体验可以分为转型规划和落地实施两大阶段（见图10）：

转型规划阶段：

- **诊断**：诊断当下客户与员工的满意度状态，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；



图10 围绕每个阶段的关键问题，形成阶段性成果，有序推进

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

资料来源：麦肯锡分析

■ 准备推广: 明确实施关键旅程转型所需的举措, 详细的实施方案和和时间表, 培训未来的转型指导员。

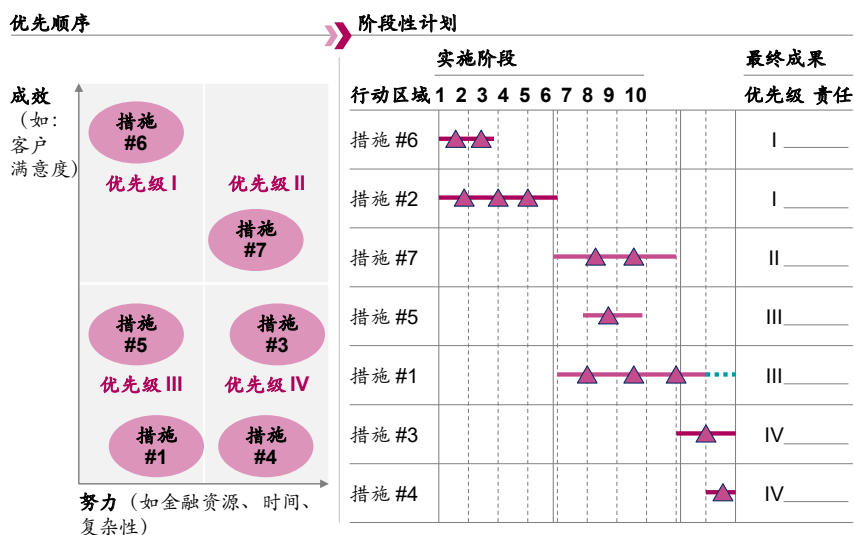
实施阶段:

■ 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, 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。银行还应将客户体验提升的实施视



**图11 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

资料来源：麦肯锡分析

为一个系统工程，对各项举措优先排序，分步实施（见图11）。



成功的客户体验转型要求整体一致的目标和愿景指导，自上而下以客户为中心的文化渗透、专业化客户体验管理团队提供人力保障，以客户旅程优化为关键举措，辅以行之有效的指标管控体系支持，多管齐下方能打造卓越的客户体验竞争优势。■

**曲向军** (John Qu) 为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

**周宁人** (Nicole Zhou) 为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

**喻宁** (Ning Yu) 为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**徐宁** (Rio Xu) 为麦肯锡项目经理，常驻上海分公司。

**朱虹** (Joanna Zhu) 为麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

**丛放** (Fang Cong) 是麦肯锡资深咨询顾问，常驻北京分公司。

## 案例一：

# 澳洲联邦银行领跑数字化转型，争做客户满意度第一



麦肯锡在考察期间对澳大利亚联邦银行（CBA）的客户体验转型进行了分析，CBA 已有 105 年的历史，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。今天，CBA 仍葆有充沛的创新活力。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：

- **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。

### 战略举措一: 振兴前台业务, 提升客户体验

CBA 总结了客户对银行服务三个层面的诉求: “了解我、满足我的需求、提供可靠的服务”, 并以此为核心理念通过三大抓手振兴前台业务, 提升客户体验。

**抓手一: 推出数字化创新产品。**CBA 结合最新技术, 持续推出多样化的数字产品和功能, 围绕消费场景打造交互式数字化产品, 主要包括三大类创新: 零售、理财和公司业务的移动银行 App、围绕消费场景打造的交互式产品和推出增值服务, 提升交叉销售等。

**抓手二: 利用新科技推动实体网点的数字化升级。**CBA 注重线下渠道的数字化升级, 融合新技术打造全渠道一体化体验。CBA 的下一代支行设计中, 融合了远程顾问、自助化服务台、升级版 ATM 等元素, 营造了极具“未来科技感”的支行体验(见图 1)。同时, CBA 展开端到端流程改造, 有效提升运营自动化程度。CBA 在企业服务部门建立了一个自动化和机器人中心, 运用科技手段开展运营流程的数字化转型, 打造一流的客户旅程。

**抓手三: 建立跨渠道单一客户视角。**CBA 建立 CommSee 客户管理系统 (CRM), 是第一家实现跨渠道单一客户视角的银行。CommSee 包括客

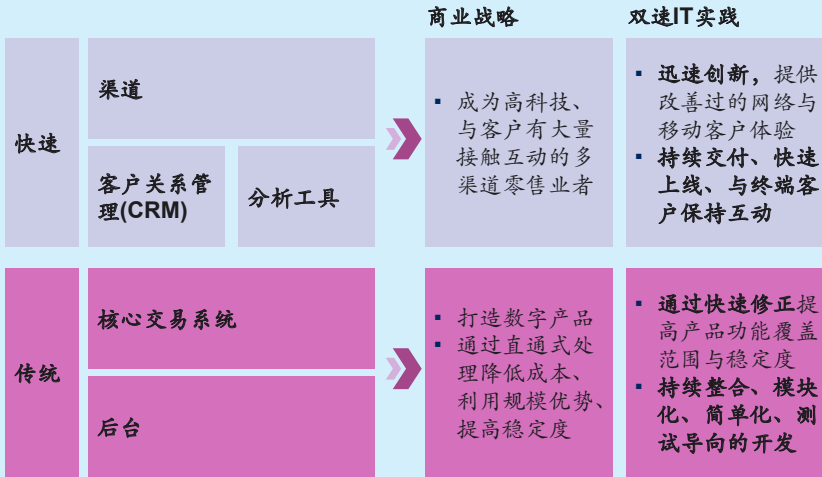


户全部账户信息、相关历史交易等信息，使得前线客服和客户经理提供更加优质和有针对性的服务，确保跨渠道任何触点客户信息的无缝衔接。

## 战略举措二：构建“双速 IT”，打造一流技术平台

为同时实现稳健的中后台 IT 开发以及敏捷的前端 IT 开发流程，澳大利亚联邦银行建立了完整的双速 IT 架构（见图 2）：（1）在前端渠道、客户关系管理以及分析模块，以追求极致的客户体验、实时的客户分析为目标，建立了迅速创新、持续交付以及快速上线的 IT 开发模块；（2）在传统模块，包括核心交易系统及中后台系统，则以打造直通式处理、实现规模效应、降低成本为目标，进行持续整合、模块化、简单化、测试导向的开发，从而能够快速修正，提高产品功能覆盖的稳定性。基于双速 IT 架构和敏捷开发的一款银行 APP，于 3 个月内完成开发并正式上线，五个月

图1 “双速IT架构”实现敏捷支付

CommonwealthBank 


与客户互动有关的系统能快速升级，与交易记录有关的系统能保持较强的灵活性

资料来源：麦肯锡分析

后成为 App store 排名第一个银行应用，每周平均有超过 300 万用户使用，处理 150 亿美元的交易。

### 战略举措三：成立“创新车库”，根植创新文化

为了让数字化战略加速落地，CBA 借鉴互联网公司创新组织模式，建立了“创新车库”，定位于下一代银行产品的实验室，利用最新技术加快数字化产品的孵化和落地。创新车库包含了四大关键要素（见图 3）：（1）工作车间。类似创业公司的工作车间，车库采用灵活开发式空间布局并利用科技产品，营造高效创新氛围。例如，特制白板电子工具可以同时收集 80 多

**图2 澳大利亚联邦银行建立创新车库，实现产品快速迭代开发** 

**创新车库是什么**



**下一代银行产品实验室**  
客户与产品创新零距离，用最新的技术加快银行业务和产品创新

**创新车库特色在哪里**



**跨条线**

项目组跨条线聚集行内人才，打破组织部门的分界线



**工作车间**

创业公司类型的工作车间，鼓励创新的工作氛围



**外部专家**

引入外部专家，利用外脑加速创新，拓展视野



**敏捷开发**

采用敏捷开发的科技开发模式，实现产品快速上线



**头脑风暴**

跨条线、内外部人才通过头脑风暴，进行零机设计



**快速迭代**

产品迭代开发的方式，产品试验迅速迭代

**树立澳洲联邦银行的创新品牌形象**  
被《商业周刊》评为最创新银行（2014年11月）

资料来源：麦肯锡分析

名参观者的快速创意，并具备自动便利贴、保存功能，鼓励创新的工作氛围。(2)敏捷小组。聚集跨部门人才与外部专家，打破部门分界线：汇集了敏捷教练负责培训与辅导、外部专家提供智囊式咨询、项目管理人、指标与评估专员和基础建设与开发运营团队，相辅相成推动创新成果转化。(3)科技应用。可用性测试实验室装备了人眼跟踪技术、六架空间相机、超大触屏，帮助团队展开实时测试、焦点研讨。另外，结合虚拟现实头盔，参观者可深度体验创新产品。(4)快速迭代。效仿车间的流水线作业法，车库由八大单元组成，环环相扣推进数字化项目的孵化和落地。

## 战略举措四：把握数字洞见，建立大数据能力

澳大利亚联邦银行通过内部业务数据、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。CBA 通过数字化增值产品和企业应用软件，来广泛获取客户交易行为信息。例如 MyWealth 使客户能够在同一平台上投资、追踪并管理自身证券、高息现金账户和定期存款、房贷退休金及保险中的财富；DailyIQ 业务分析软件，帮助企业客户深入了解其业务和客户；Albert 设有安全的 EMV 界面，能够接受芯片卡和 PIN 卡，可实现非接触式付款，打印收据，连接 3G 和无线网络等功能等。同时，CBA 还成立了社交媒体团队，持续监控社交网站的用户反馈，发掘寻求新理财服务的潜在客户群。借助高级分析，CBA 利用丰富客户数据获取客户洞见和反馈，有针对性地为客户推送产品和服务，制定定价决策，满足客户各方面诉求，提供一流的客户体验。

澳大利亚联邦银行经过了一系列的数字化战略举措取得了显著的效果。截止到 2016 年底，CBA 已经连续 19 个月蝉联零售客户满意度第一，总体满意度达到 83.2%，真正成为了客户眼中的首选银行。





## 案例二：

# 乘风破浪，某国际领先银行开展“端到端数字化旅程改造”

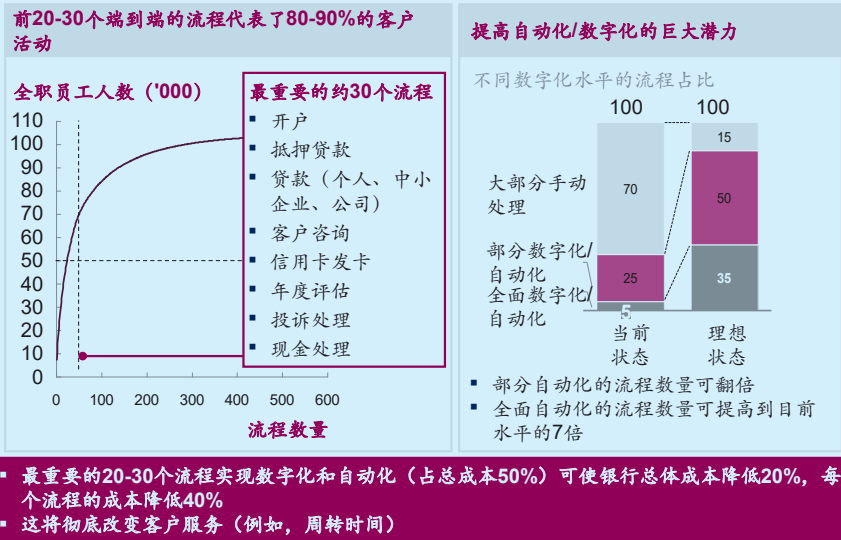
某国际领先银行的首席信息官 CIO 曾经说过：“银行面临的一大挑战是紧跟客户需求的变化速度。客户对按需、移动、个性化的金融产品提出了更大需求。因此我们需要变得更加敏捷、灵活，迅速提供相应的解决方案，满足客户需求。”在面临互联网竞争对手冲击、客户满意度下降、移动化程度加深、成本攀升的困局，该银行携手麦肯锡进行了整体客户体验转型和数字化转型，在客户旅程和组织架构等方面进行了改革优化。

## 客户旅程优化

在旅程优化方面，该银行针对最关键的 20-30 个流程（覆盖 ~90% 左右的客户活动），在全球主要国家和地区同时开展端到端流程数字化改造（EdgE）（见图 1）。

数字化旅程改造已经取得了显著的成果，从 2014 年到 2016 年末，数字化渠道销售额增加了 75%，活跃的数字化用户比例达到 40-50%，大幅改善了客户体验。推动线上业务数字化转型的同时，该银行也持续对线下网点进行优化，截止到 2016 年末，该银行在全球范围内已经关闭了 340 家网点，使得自身网点数锐减 1/3，仅 2016 年在英国就关闭了 117 家网点，实现员工成本约 50% 的节约。

**图1 通过对全行最重要的20-30个关键流程进行数字化优化创新，目标降低银行总体成本20%**



资料来源：麦肯锡分析

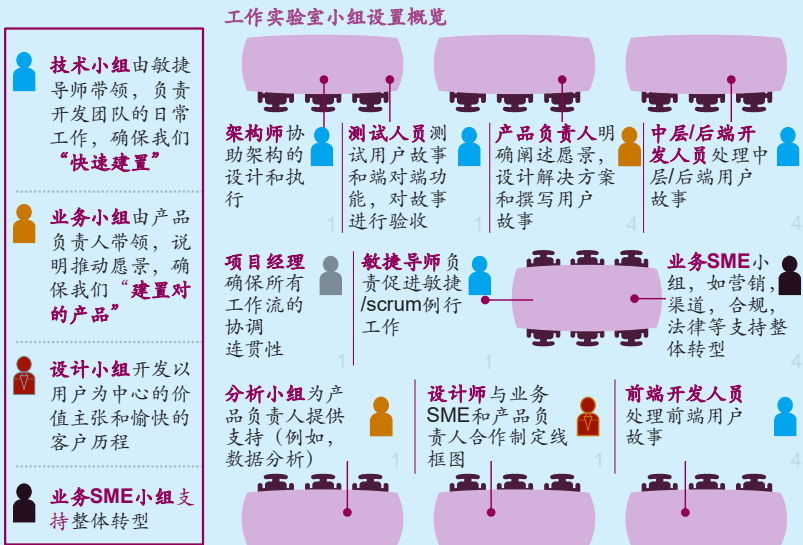
传统银行的部门之间是相互独立工作的，缺乏协同作业，这样就导致带给客户的旅程往往是断裂的。银行如果只从自身的产品和业务出发对客户旅程进行优化，则会存在盲点仍然不能够解决客户的真正痛点，只有从客户的视角重新审视客户旅程，才能够打破部门间的割裂，创造真正令客户满意的旅程。

旅程优化的成功实施还得益于三大关键要素：

### 要素一：利用敏捷开发通过数字化大规模快速实现效益

“大象不光要跳舞，还要能跳街舞”——敏捷开发已经成为大银行客户体验提升的必经之路。

**图2** 有了组织变革为保障，我们成立了Scrum团队，成员包括来自业务、设计、和IT等跨职能人员



资料来源：麦肯锡分析

该银行充分调动银行各关键职能条线人员，组成项目小队（Scrum），在同址办公，提高流程改造的时效（见图2）。Scrum 编制精简，规模一般控制在 10-20 人，来自业务、IT、营销、风控等各职能部门，排除障碍在职能分工上保障高效沟通和合作。

以敏捷导师带领的技术小组（包括架构师、测试人员、前中后端开发人员），负责日常开发工作，确保“快速建置”。其中，敏捷导师针对项目举办培训课程，并提供后续辅导与支持，确保团队遵循 Scrum 规则和和实践。由产品负责人带领的业务分析小组，确保愿景的落地，即“建置对的产品”。其中，产品负责人全权负责产品的各项事宜，最大化产品以及开发

团队工作的价值。设计小组(设计师)与业务小组和产品负责人合作制定流程框架,确保以用户为中心的价值主张设计客户旅程。业务专项问题专家小组(通常来自营销、渠道、风险合规、法律等部门)支持整体转型,各部门提供相关经验和意见。每个 Scrum 配备一名项目主管,主持推进一个团队的日常活动(比如,日例会、冲刺规划、评审和回顾等)。

## 要素二:运用“零基设计”理念重新检视关键流程

秉持从客户需求出发、独立创新的理念,“零基设计”重新检视关键流程,而非局限于现有流程。通常,“零基设计”避免原流程相关人员参与设计,而是由客户或不熟悉该流程的员工主导,聚焦于客户痛点和如何有效提升客户体验,这样往往可以产生意想不到的效果,流程得到大幅优化。该银行重新对信用卡申请流程中的所有环节再设计,借鉴国外先进科技公

图3 信用卡案例:寻找可以让客户惊艳的下一代功能

针对式获客	个人化内容	客制化	身份辨识与验证	无缝接轨	创新的授信决策	多元装置
 <ul style="list-style-type: none"> <li>以客户行为及需求为导向的针对式获客</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>给我我在乎的奖励</li> <li>提醒我附近有那些优惠</li> <li>游戏可以激起我的兴趣,不但有好玩的赠品,又可以跟朋友联机</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>实时PIN码</li> <li>适切的授信额度</li> <li>添加个人照片</li> <li>我喜爱的昵称</li> <li>可声控的个人助理 (例如: Apple手机的Siri)</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>生物辨识电子签名</li> <li>配合用户行为模式的身份辨识验证技术</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>“2-click”双点选app</li> <li>立即核准</li> <li>立刻使用卡片</li> <li>无纸申办</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>内建金融科技支持的解决方案,实现360度信用评估</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>可以轻松在我的智能手机与平板上使用</li> <li>穿戴装置上也可以使用(例如: Apple手表、Google眼镜)</li> </ul>

资料来源:麦肯锡分析

司的做法，并邀请行业专家、客户深度参与其中，实现了颠覆性突破。例如该银行努力寻找可以让客户惊艳的下一代功能，从针对式获客、个性化内容、身份验证、授信等方面分析客户的根本需求，从而对旅程进行了根本上的改进（见图3）。

在对开卡流程中发掘的客户痛点进行反复比较和分析后，项目小队成员重新设计了全通路无纸化的数字开卡旅程，从根本上解决了开户过程中冗余繁杂的手续（见图4）。

### 要素三：利用最小可用交付物提高转型效率

该银行致力于用最快速、最简单的方式建立一个可用的、能够表达最终效果的产品原型，专注于实现目标的必要产品流程，不必求全求细。在开户流程数字化转型的过程中，首先聚焦将主要流程搬到线上，快速设计出一

图4 小组为信用卡开卡流程设计了全新旅程

今天	交付物1	交付物2	交付物3	蓝天 )... (2020)
<ul style="list-style-type: none"> <li>流程不明确</li> <li>50多个字段需要填写</li> <li>历程并未个性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确的期望</li> <li>不到30个字段需要填写</li> <li>银行知道我的名字及基本数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全通路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>立即核准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数位钱包</li> <li>生物辨识身分认证</li> <li>...</li> </ul>
<p>又是一张让人厌的申请书要填。我实在没什么耐心；至少我是预先核准的</p> <p>—客户</p>	<p>现在透过网络申请速度快多了，也容易多了！五分钟完成！</p> <p>—客户</p>	<p>我虽然是在分行开始申请，但却是在家里完成</p> <p>—客户</p>	<p>哇！我點選“提交”，立刻被核准！</p> <p>—客户</p>	

资料来源：麦肯锡分析

图5 移交敏捷能力和Scrum最佳实践



资料来源：麦肯锡分析

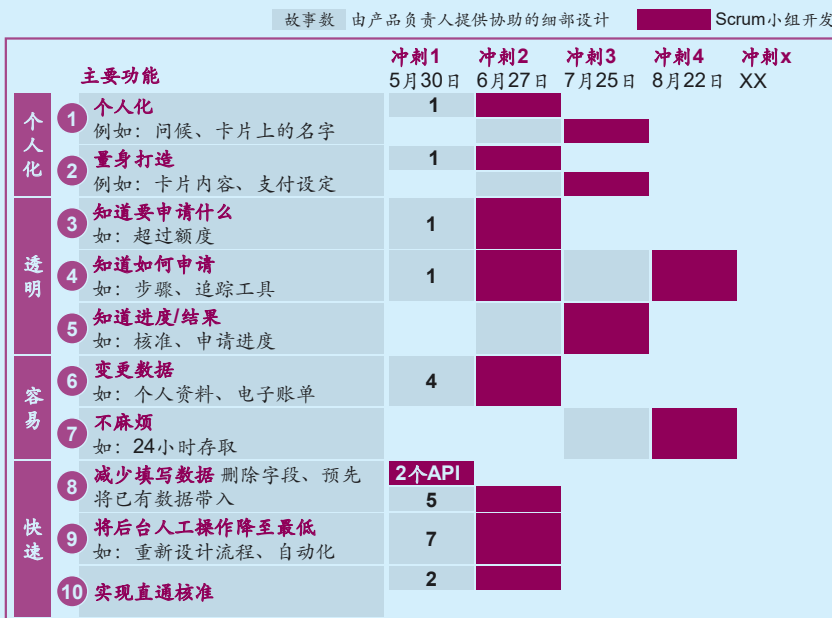
个“最小可用交付物”，实现开户流程的部分自动化，并辅以后台重新输入，很快将开户时间从 60 分钟大幅缩短到 15 分钟，随后再通过不断迭代提升产品功能，完善细节，最终实现完全自动化的自助开户服务。

Scrum 小队采用时间盒冲刺法，将项目划分为每周冲刺，每次冲刺都有自身的截止时间和“预算”。尽管在日期上没有灵活性，但范围和交付成果是灵活的。敏捷交付使用短期迭代，这样的时间长度有助于形成紧凑的反馈回路、频繁的工作软件交付和强大的针对性。一个个小功能一旦完成后即被整合到最新和清理过的编码库中(见图 5)。

**要素四：运用快速迭代进行功能开发。**

有别于传统银行内部的瀑布式长周期 IT 开发模式，在最小可用交付物的

图6 迭代优化，设置冲刺规划



资料来源：麦肯锡分析

基础上采取快速迭代的短周期开发方式，可以有效提高开发敏捷性，避免设计不足造成的资源浪费（见图6）。

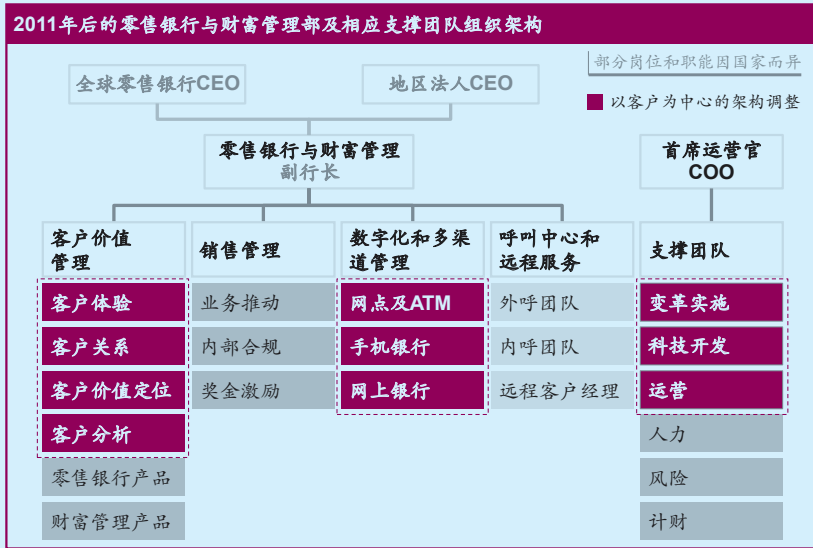
### 组织架构改革

除了敏捷小组的设立，该银行对传统的业务部门进行了“以客户为中心”的组织架构调整（见图7）：

第一，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；

**图7 某国际领先银行全球于2011年成立零售银行与财富管理事业部 (RBWM), 同时进行“以客户为中心”的组织架构调整**



资料来源：麦肯锡分析

第三，首席运营官下设变革实施团队，牵头前中后台，灵活组成项目组，推动跨部门决策及实施。

客户价值管理部中的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。

- 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





### 案例三：

# 大象跳舞——欧洲某国际化领先银行成功完成数字化转型

我们经常听到国内一些大银行讲，他们太大了，体制文化历史遗留等问题太多，牵一发而动全身，即使做转型也只能是局部的，很难实现全面的数字化转型。

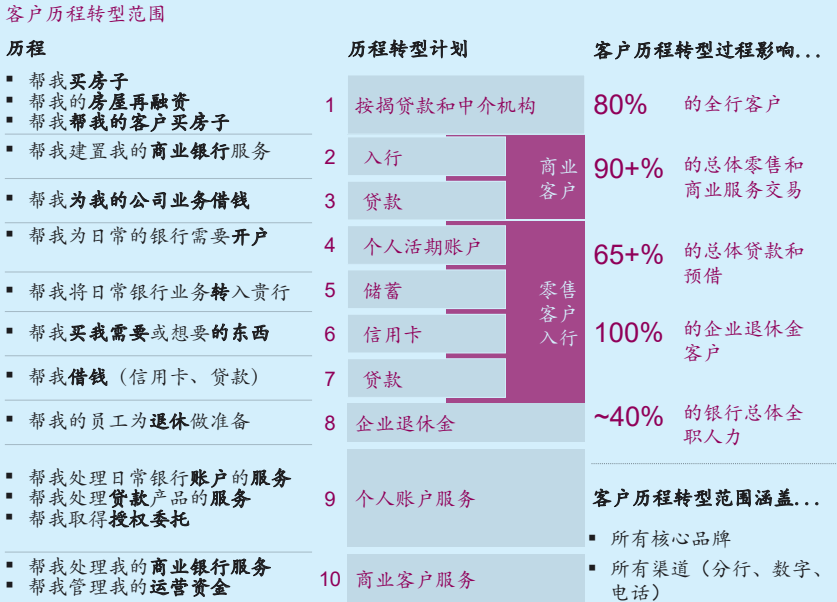
本篇案例的主角是一家历史悠久的英国领先金融机构，源头可追溯至1756年，拥有超过3,000万客户。过去五年来，麦肯锡协助该银行进行了数字化转型。该银行作为一家老牌银行，体量较大，在竞争对手和市场洗牌的压力下实现了“大象跳舞”，完成了整个组织的华丽转型。麦肯锡认为该银行成功完成了大规模的转型得益于以下几个方面：

第一，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（见图1）。这些客户旅程能够影响80%的全行客户，旅程涵盖了所有核心品牌以及所有客户渠道。

第二，大型企业的转型绝不是一蹴而就，这其中的关键就在于设定“试点”机制。该银行的所有转型举措都通过了专门的“试点”实施，为确保转型成功，银行还构建了40多个共享资源模块，用于支持各个客户体验旅程。

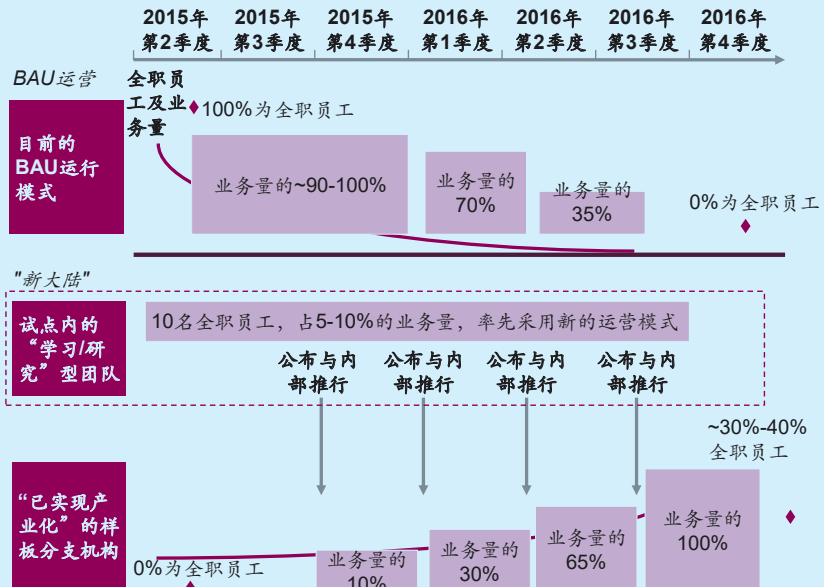
银行开展了为期近2年的试点及推广工作（见图2）。银行按季减少了传统模式（BAU）下的业务量和工作人员，将他们转移至已产业化的样板分支机构。在每次业务及人员迁移前，银行都会通过内部的转型小组，在存量人员中推行新运营模式。那些样板分支机构已处理了大量实际案例，

图1 数字转型计划沿着10个历程的转型计划推进



资料来源: 麦肯锡分析

图2 通过试点进行推广

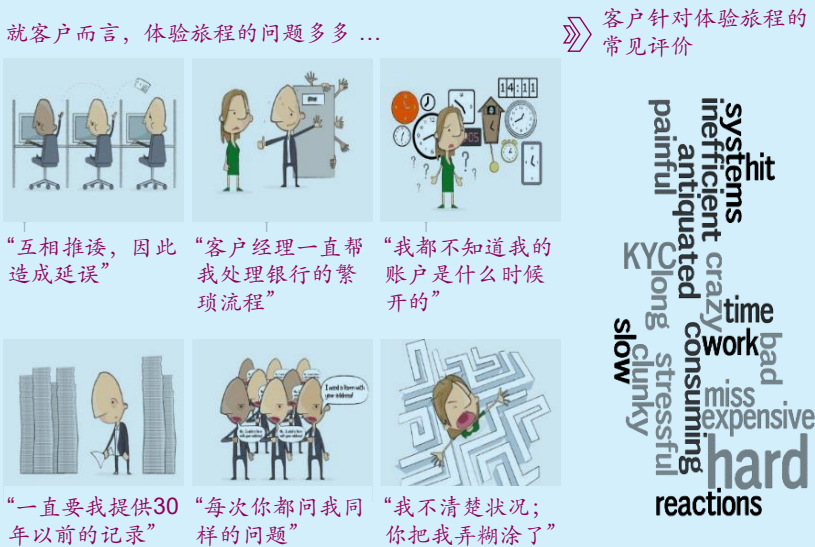


并展现出超出计划的价值。

在试点内，设计小组的成员对客户体验旅程和解决方案的长期观点进行最终状态的愿景设定，并界定过渡状态，例如设计每一阶段的 MVP 等。小组还负责规划转型后组织架构解决方案的交接和持续改善措施。在转型开始后，团队还利用实际案例对试点解决方案进行测试，主动获取客户和同事的反馈，推动持续的改善。试点的成功运营是进行内部推行必需的前提条件，为规模化奠定了基础。

第三，在进行旅程优化之前，该银行首先对于客户旅程的现状进行了诊断。通过客户焦点访谈、一线员工访谈及运营指标的监测，银行总结和分析了旅程中的问题和痛点，其中最突出的问题发生在客户的旅程初始时刻（见图 3）：

**图3** 对于客户而言，业务受理旅程的初始状态均不令人满意

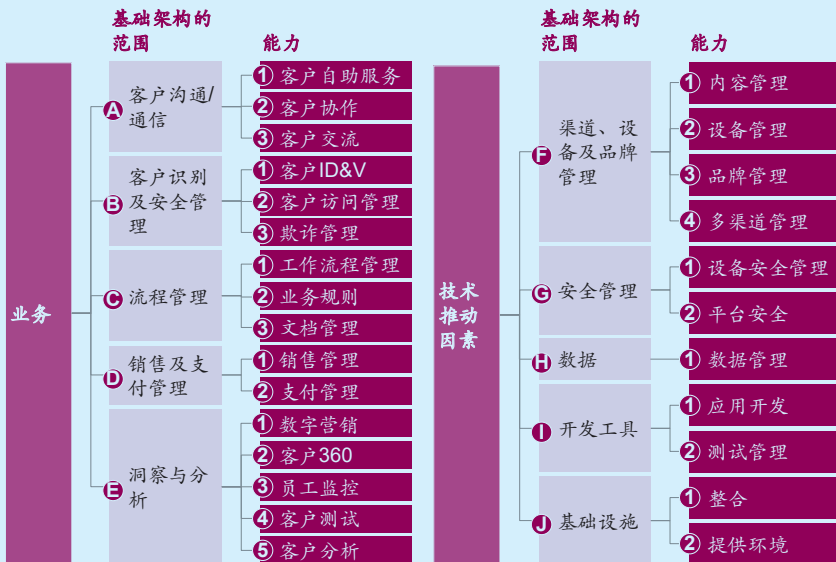


资料来源：麦肯锡分析

第四，该银行部署了大量的 IT 资源，支持现场的数字化转型，还构建了共享资源的模块，可以支持各个客户体验旅程（见图 4）。银行为转型隔离出了不相关的基础架构，以便迅速和有效的开发和测试与改革相关的模块。在工具方面，银行充分利用开源程序的先进工具链，利用持续交付方法不断进行迭代优化。银行还拥有一支以客户为中心的跨部门（业务、IT、基础架构）团队能够推动端到端敏捷交付。

在大家都质疑大型企业能否成功转型时，该银行的成功案例告诉我们不要小看准备奔跑的大象。银行若不自己改变，就会有挑战者来改变银行。大型银行转型要从试点着手，建立完整的转型计划，优选关键的客户旅程进行迭代优化，方能取得令人惊喜的成绩。

**图4** 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



资料来源：麦肯锡分析

# 客户体验高管培训及海外考察

## 麦肯锡客户体验工作室 (Experience Studio)



时间: 每年定期举行

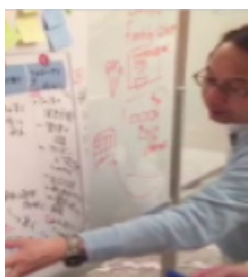
地点: 纽约、多伦多或柏林

简介: 工作室位于纽约、多伦多和柏林, 汇聚了最优秀的人才和工具, 帮助客户重新定义旅程、产品和整个商业模式。内容涵盖:

- 考察创业公司
- 敏捷工作方式研讨会
- 作战模拟
- 设计思维研讨会与概念冲刺
- 技术展示 (比如人工智能、物联网)

参会人员: 领先企业 CEO、副总裁、客户体验的主管人员

## 数字化客户体验创客大会 (Digital Hackathon)



时间: 2018 年每月

地点: 麦肯锡伦敦分公司

简介: 向参会者引入全新的数字化工作方式, 针对其企业的一项核心旅程制定愿景, 同时具体化愿景并制定数字化原型, 探索企业在客户体验转型中的优先重点行动和下一步行动。课程全长 24 小时, 内容包括:

- 检验当前旅程、痛点与根因
- 数字化客户旅程的设计 (零基础设计)
- 开发用户界面
- 麦肯锡数字化团队制作原型 (连夜完成)
- 原型展示、测试和反馈, 并讨论下一步

参会人员: 每期 5-15 名领先企业高管

## 客户体验转型国外考察

Go & See  
Customer Experience  
Transformation

时间: 每年定期举行

地点: 德国某电信公司或美国某大型机场总部

简介: 通过一天时间现场考察刚刚经历过以客户为中心的转型的组织。考察由愿意公开分享成功 / 挑战的主办组织领衔负责, 麦肯锡协同安排。内容包括:

- 客户旅程端到端改善、敏捷和精益模块 (根据考察企业的需求)
- 参观公司 / 工厂、会见管理人员和一线员工, 由此深入理解客户旅程对转型企业的真正意义
- 会见高级管理层

参会人员: 正在考虑或已启动组织转型、并想要借鉴其他企业转型方法的企业 CEO

## 麦肯锡 — 迪士尼学院合作项目 (McKinsey - Disney Institute Collaboration)



时间: 每年定期举行

地点: 迪士尼乐园 (奥兰多 / 阿纳海姆 / 巴黎 / 香港 / 东京) 或客户企业的场地

简介: 迪士尼学院作为独立机构与麦肯锡开展合作, 共同为客户企业提供服务, 主要领域是客户体验、领导力和员工敬业度。具体内容请参照本节最后介绍

参会人员: 每期 10-20 位领先企业 CEO 及客户体验领导人

# 麦肯锡-迪士尼学院客户 体验愿景研讨会介绍

## 活动宗旨：

为企业负责客户体验的高级领导人员举办的专题研讨会，帮助设定客户体验转型的愿景。客户将体验世界一流的“试验现场”，深入体会迪士尼的核心理念与框架，了解麦肯锡和迪士尼学院对于客户体验转型的洞见，并展望公司的未来状态。利用全球各地迪士尼设施作为“试验现场”，展示如何营造卓越的客户体验。将迪士尼自身作为可持续的领先对标企业，展示其在员工沟通方面无与伦比的企业文化，并且分享迪士尼在满足特定客户企业需求时采用的有效方法和工具。

## 活动形式：

麦肯锡与迪士尼学院共同举办为期 2 天的愿景研讨会； 迪士尼学院和麦肯锡各派一名讲师





## 主要议程：

课程安排	具体内容
第一天	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 价值主张与共同目标、了解重要旅程与旅程创新</li> <li>■ 浏览迪士尼乐园和现场体验</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 共同目标、任务、案例</li> <li>■ 制定明确的、有说服力的价值主张</li> <li>■ 旅程 VS. 接触点及应用</li> <li>■ 讨论识别旅程的方法, 分享领先企业如何识别客户旅程的案例</li> <li>■ 待客之道与迪士尼指南针模型</li> <li>■ 考察共同目标、罗盘模型和质量标准的实际运用</li> <li>■ 现场体验小结, 回顾一日活动</li> </ul>
第二天	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企业全员参与, 管控预期目标和客户体验指标</li> <li>■ 卓越的领导力、故事的力量以及沟通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 关爱和表彰员工的重要作用</li> <li>■ 呼叫中心表彰案例研究视频</li> <li>■ 质量标准 – “客户满意很危险”</li> <li>■ 讨论行为理念以及管理预期目标的角色</li> <li>■ 断点分析, 指标与治理</li> <li>■ 卓越的领导力 - 行动与意图</li> <li>■ 故事的力量与领导力</li> <li>■ CAPTAIN JACK SPARROW (加勒比海盗 / 杰克船长)</li> <li>■ 模拟活动: DUCKBURG INC</li> <li>■ 实施路线图、案例分析举例</li> </ul>



## GO AND SEE—荷兰 ING银行敏捷组织实地 参观

荷兰 ING 银行是荷兰总资产最大的银行, 业务覆盖 50 多个国家, 为企业和个人提供全方位的银行服务。自 2010 年开始, ING 银行陆续开展了精益化和敏捷转型, 成功变身为敏捷型组织。

- ING 银行成立于 1991 年, 由荷兰最大的保险公司 Nationale-Nederlanden, 与荷兰的第三大银行 NMB PostBank Group 合并而成
- ING 银行拥有约 900 万名客户, 年净收入达到 12 亿欧元
- ING 银行的敏捷转型历时 9 个月, 拥有 200 个小组 (squad), 分成 13 个 "部落" (tribe)
- 敏捷转型为 ING 银行带来了 30% 的成本节约以及 40-60 个点的净推荐值增长

## 考察议程表



11:30 宾馆	工作午餐－ING银行敏捷组织转型简介
13:00 ING总部	欢迎会及现场参观
14:00 ING总部	与ING银行“部落”领导人交流
15:00 ING总部	与ING银行敏捷教练交流
16:00 ING总部	总结与问答环节
18:00 宾馆	结束访问

此次考察旨在向银行高管介绍ING敏捷转型的成功经验,讨论未来企业在组织管控方面的挑战与解决方案。

ING银行的转型包括三大核心要素:打造全渠道银行,变身敏捷组织以及构建创新企业文化。在全渠道方面,ING首先明确了各渠道的定位,所有流程均为实时自助,旨在打造不同渠道无缝体验。银行还集中存储客户数据和信息,构建了动态、全方位的360度客户视图。另外银行打造了全渠道客户平台,可以使所有渠道信息数字化、全透明且一致呈现。

在敏捷组织方面,ING银行学习互联网公司模式,驱动总行组织架构的全面敏捷转型,转变之后的组织工作方式效率得到了大幅提升。

在企业文化方面,ING设立了创新学院、创新训练营、创新工作室和金融科技村,让创新文化深深植根在企业的每个角落。

### 荷兰ING银行围绕三大核心要素，打造一体化客户体验 ING BANK

荷兰ING银行的数字化转型工作主要包括三大核心要素



资料来源：麦肯锡分析



#### 交付效率

从一年几次到 2-3 周交付一次



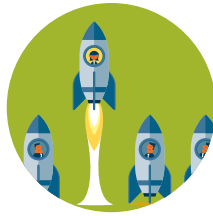
#### 人员效率

减少了约 30% 全职员工



#### 客户满意度

净推荐值增长了 40-60 个点



#### 员工参与度

调查显示员工参与度增加了 20 个点



## 协助银行加速数字化： 麦肯锡数字化实验室 (MDL)

麦肯锡在数字化方面的咨询团队和麦肯锡数字化实验室 (McKinsey Digital Lab, MDL) 由超过 800 名专注于数字化客户体验的专家 (包括超过 500 名研发人员) 组成。迄今, 麦肯锡已经打造了超过 300 个技术合作项目, 合作伙伴不乏世界上最领先的科技公司。仅在过去的 5 年中, 麦肯锡成功地为客户量身打造了 20 多个端到端数字化再造项目。

麦肯锡运用久经实践考证的方法进行数字化革新。具体方法是开拓一种集约型解决方案——即从一个单独的流程设计开始, 再到整体流程的转型。麦肯锡一般会先分析一个企业的数字化成熟度, 然后再帮助企业重塑其数字化愿景与目标, 制定价值战略并打造成功商业案例。我们还会为企业设计战略路线图, 并帮助企业建立一个能够快速实现大规模影响力的生态系统。在整个过程之中, 我们也会重新梳理转型项目的框架, 整理相关资源和商业模式, 从而减少运营风险和财务风险。

为了满足广大客户的需求, 麦肯锡也提供一整套数字化工具来分析企业在数字化方面的准备就绪程度。

## 麦肯锡数字化转型“工具箱”

商务准备就绪度	数字化诊断和基线设定		数字商 DQ-Digital Quotient	横跨4大主要领域和18大管理部门的全方位数字化成熟度分析，用于定义起点和必要的干预点以及追踪转型进程
			客户体验满意度热图 Voice of the customer journey satisfaction heatmap	通过发放问卷和焦点小组访谈的方式来分析客户旅程满意度；基于标准化的框架将客户旅程进行规划；根据CSAT分数所反映的客户体验满意度绘制热图；单独或与第三方联合执行评估
			数字化关键绩效指标 Digital KPI baselining	设计并定义最高层面的横跨旅程的客户体验绩效指标，例如：数字化vs.传统销售交易或者数字化vs.传统服务互动
			数字化能力 DC-Digital Capabilities	进行集团层面和业务部门的360度全面数字化能力分析，并以此作为绘制数字化热图的基础，从而排出数字化转型举措的优先级
			数字化机会扫描 DOS-Digital Opportunity Scan	结合由外到内的主要客户旅程指标分析，利用麦肯锡自有的分析工具和最好的外部工具，在基于超过5000次的质量和实践测试后，为企业提供数字化表现数据
			360度IT表现测评 Horizon 360 IT Performance assessment	利用模块分析快速判断企业IT方面的提升机会，包括为高管提供绩效咨询，ADM code质量和效率评估，系统的精益化程度分析以及总体流程效率分析
技术准备就绪度	数字化愿景		数字化准备就绪度深度IT测评 Digital readiness IT deep dive assessment	利用深度访谈对数字化准备就绪度的7大方面进行分析
			24小时黑客马拉松 24h Hackathon	全天的多功能研讨会，参会人员包括从商务、UX设计、信息技术等领域专家到客户旅程重塑专家，他们利用零基础设计方法进行可行性产品设计，并进行连夜或者第二天的app设计方案实施落地
			价值风险分析 Value at stake analysis	通过对标最佳实践的价值风险分析对潜在财务机会进行评估，注重某些数字化旅程机会或者自上而下的整体数字化重塑机会；利用广阔的麦肯锡全球专家资源和成功数字化革新对标案例
			数字化发展研讨会 Digital Growth workshop	与3到4个非竞争性客户团队以及麦肯锡全球数字化专家进行为期一天半的研讨会，获取第一手数字化趋势洞见和新技术
			现场访问 Go & See visits	通过全球领先企业的现场参观来理解数字化转型的影响，参观客户的转型“作战室”
			数字化愿景研讨会 Digital aspiration setting workshop	高管对数字化诊断结果进行审核，并对战略性数字化机会进行优先级分析，然后对数字化最高层面的绩效指标定义达成共识，最后协助数字化目标和愿景的制定
技术准备就绪度	数字化愿景		如何进行数字化革新的战略建议 Strategic recommendations how to launch Digital reinvention program	对数字化诊断结果和数字化愿景进行总结，并据此来制定数字化转型的具体战略举措

资料来源：麦肯锡分析

## 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140多个城市之中。麦肯锡大中华区由北京、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  
香港分公司  
Joseph\_Luc\_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人  
上海分公司  
John\_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球董事合伙人  
上海分公司  
Nicole\_Zhou@mckinsey.com



叶海

全球董事合伙人  
上海分公司  
Hai\_Ye@mckisney.com



喻宁

全球副董事合伙人  
上海分公司  
Ning\_Yu@mckisney.com



朱虹

项目经理  
北京分公司  
Joanna\_Zhu@mckisney.com



丛放

资深咨询顾问  
北京分公司  
Fang\_Cong@mckisney.com

## 关于麦肯锡

麦肯锡成立于1926年，是全球领先的管理咨询公司。我们的使命是帮助客户解决其在战略、销售与市场、运营、组织、风险、人力资源、创新、技术和并购等各方面的难题，进而获得显著而持久的成效。在咨询服务领域、创新解决方案和研发能力等各个领域的覆盖之广博、专业之精深，堪称业界翘楚。麦肯锡的10,000多名咨询顾问和合伙人遍布于全球的60多个国家和120多个城市，同时还拥有全球超过1,800人的庞大研究团队，支持我们汲取全球智慧，更好地服务于本地客户。自1985年正式进入中国起，麦肯锡深耕中国市场，目前已在北京、上海、深圳、香港和台北开设了五家分公司，在华全球合伙人、咨询师和业务支持专家总共超过了700名。过去5年麦肯锡在大中华区共完成数千个项目，协助中国领先的民营和国有企业以及在华跨国公司创造了巨大的价值。其中在客户体验领域，麦肯锡曾协助多家企业进行了客户体验优化转型与提升，为企业带来了切实、深远的影响。

### 上海

麦肯锡上海分公司  
上海市湖滨路168号  
企业天地3号楼21楼  
邮编：200021  
电话：(86-21) 6385-8888  
传真：(86-21) 6385-2000

### 香港

麦肯锡香港分公司  
香港中环花园道3号  
中国工商银行大厦40楼  
电话：(852) 2868-1188  
传真：(852) 2845-9985

### 深圳

麦肯锡深圳分公司  
深圳市福田区中心四路  
嘉里建设广场第三座13楼26室  
邮编：518000  
电话：(86-755) 3397 3300

### 北京

麦肯锡北京分公司  
北京市朝阳区光华路1号  
嘉里中心南楼19楼  
邮编：100020  
电话：(86-10) 6561-3366  
传真：(86-10) 8529-8038

### 台北

麦肯锡台北分公司  
台北市信义路五段七号47楼110  
电话：(886-2) 8758-6700  
传真：(886-2) 8758-7700



# McKinsey&Company

麦肯锡中国银行业CEO季刊  
2017年冬季刊  
版权所有© McKinsey & Company