

客户眼中的银行体验： 孰优孰劣



2020年4月

目录

02

引言 极致体验——领先银行的成功之道

05

客户眼中的银行体验：解密八大痛点

洞见1： 在影响客户体验的关键因素中，产品和服务提升空间大且重要性最高

洞见2： 零售银行主要业务中（支付结算、信用卡、财富管理、个人信贷），支付结算体验最差

洞见3： 在支付结算业务中，开户旅程应成为改造重点

洞见4： 信用卡体验的端到端一致性待提升，申请分期与信息变更旅程满意度较低

洞见5： 财富管理业务中，需重点优化财务规划与产品购买流程

洞见6： 围绕个人信贷业务，申请按揭贷款及所有贷后旅程可加速数字化

洞见7： 不同资产、年龄、区域的客户满意度差距明显，高端和年轻客户满意度较低

洞见8： 线上渠道体验相对落后，全渠道一致性仍待提升

19

数据和洞见驱动，优化客户旅程，实现价值提升

23

附录 麦肯锡客户体验转型端到端支持工具

引言 极致体验——领先银行的成功之道

在市场竞争愈发激烈的今天，提升客户体验已经成为全球领先企业的第一要务。进化论的奠基人达尔文曾指出：“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。”能否打造卓越客户体验，正成为银行未来的竞争护城河。在行业发展和市场竞争的驱动下，提升客户体验势在必行：一方面，在宏观经济下行、利润水平缩窄的困境下，银行过去以产品驱动的增长模式难以为继，向“以客户为中心”全面转型已成为行业共识；同时，随着大量金融科技企业的闯入，卓越客户体验的标准迅速被提高，如果说过去简单便捷的服务即能满足多数客户的期望，那么新生代消费者对于服务及时性、专业化与定制化的需求则愈发明显。这一切正倒逼银行业奋起直追，加速客户体验的转型浪潮。

经验表明，客户体验的确能为银行解锁巨大价值，且已成为领先银行打造差异化竞争力的重要武器。银行在启动转型时往往面临困惑，客户体验是否会为银行带来成本负担，其战略作用和经济效益究竟如何？在业务压力与日俱增的情境下这些问题显得尤为重要。我们通过长期观察发现，体验转型已在三大方面显现出重要意义：

- 创造业绩回报，带来更优的商业表现。客户体验往往与银行业绩高度相关。全球范围内，2009~2019年间客户净推荐值位于前二分之一的银行获得了高出其余银行55%的股东回报。在中国，客户体验也与客均营收呈正相关关系，相关系数达到60%¹。该影响首先来自于客户价值的提升。当客户满意度指标提升~20%，其购买转化率可上升~15%，钱包份额也更高；其次，数字化体验优化也能令服务成本下降20%~50%。可见在运营成本攀升的挑战下，体验转型可成为客户与银行的双赢之策（见图1）。
- 全方位推动产品创新与流程再造。客户体验改造可精确捕捉到客户需求与痛点，并以解决问题为导向，帮助银行重新审视现有业务问题；同时，这一过程将积累大量客户行为与偏好数据，可用于数字化营销与客户经营。麦肯锡在某银行的旅程改造中，即围绕产品、服务、渠道、营销四大方面识别关键机会，涉及产品创新、资产配置模式建立等数十个业务举措，帮助该银行全面重塑财富管理业务。
- 以客户为中心，推动银行组织变革。作为零售银行全客群、全产品、全渠道

¹ 一般认为，在大样本量条件下，相关系数50%以上属于显著相关。

图 1

客户体验与银行整体价值回报高度关联：客户净推荐值（NPS）与股东回报率呈正相关关系

10~20%
的客户满意度增长
意味着…

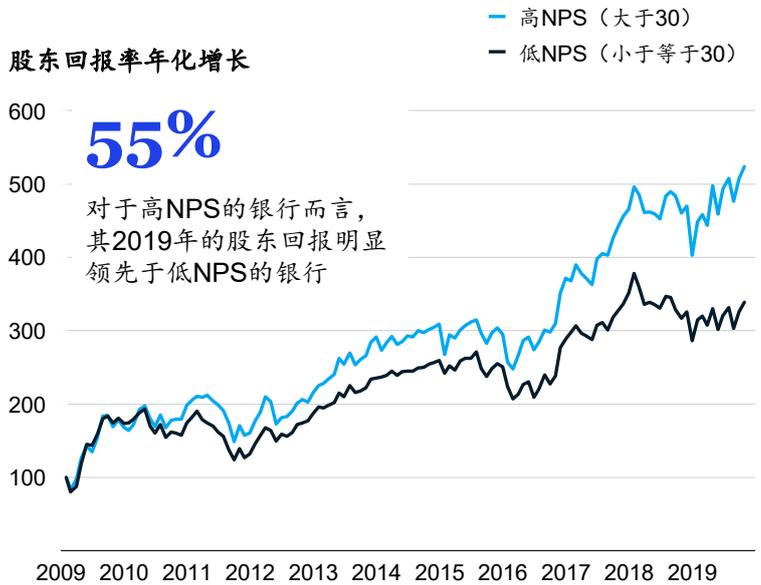
10-15%
客户转化率提高

20-30%
员工效率提升

20-50%
服务成本压降

客户体验表现与银行的股东回报率走势密切相关¹

2009~2019主要银行股东回报率走势—按照不同净推荐值²（NPS）水平拆分



1 23家上市银行公开数据；按照2019麦肯锡全球银行客户满意度调查，分为高NPS与低NPS两类

2 问卷问题：“总体而言，您有多大可能向亲朋好友推荐使用某银行？”；数值为客户满意度打分在9~10分的比例-1~6分的比例

资料来源：2019全球银行客户满意度调查，各公司年报

的重要举措，客户体验要求银行以客户视角为出发点，打通各个服务流程并进行整合优化，这也成为加强部门协同的绝佳机会。领先银行已经在这过程中进行了相关实践，例如成立数字化工厂，以敏捷团队形式调动前中后台参与，端到端负责改造落地。这一模式未来也可用于产品开发、客群经营等其它业务领域，推动银行组织变革。

客户体验转型虽意义重大，却绝非易事。随着前期速赢举措纷纷落地，零售银行

体验优化或正进入下一个攻坚阶段。银行需真正实现“从优秀到卓越”的跃升，以建立差异化优势。在全球领先市场中，客户满意度曾明显上升，但目前却呈停滞态势——各主要银行满意度在过去一年平均降低了0.2，仅~20%的银行实现了满意度提升。对于中国银行业而言，仅仅达到及格线也已经远远不够：我们在具体分析中发现，中立客户（客户评价7~8分）与不满意客户（0~6分）相比，其价值并无明显差别，仅仅当客户提升至满意时（9~10分），其EVA才出现了10%以上的

显著提升。这意味着银行需在解决痛点的基础之上，投入更多精力为客户创造惊喜，打造一流体验。

银行亟需建立体系化方法，应对客户体验的种种挑战与机遇。过去，银行对客户体验的改造往往只停留在单纯的服务层面，或仅关注若干个触点，犹如盲人摸象，无法从客户视角端到端理解和优化旅程和体验。而我们认为，打造卓越客户体验的关键在于以结构化方式，全面梳理和识别客户旅程，精准聚焦客户需求 and 痛点。通过客户调研、同异业对标等，银行可了解自身优劣势，制定针对性的改进策略。同时，通过自动化的客户体验衡量系统，实时、定量地追踪改进的效果，甚至提前识别出潜在的“预警”和“机会”点。中长期，通过客户体验的闭环管理，银行可积累对客户行为和心理的深刻洞见，据此设计独到的金融、非金融产品及服务，真正建立起客户粘性和忠诚度，打造领先银行的“护城河”。

正是出于这一目的，我们推出了本篇白皮书，通过对一手客户调研的层层解析，提炼核心洞见，帮助银行回答：客户的痛点究竟在哪里，银行应从哪些业务和环节切入，优先改造？过去几年，麦肯锡持续帮助全球及中国领先银行推进客户体验转型。期间，每半年我们针对中国零售银行客户体验进行一次大规模的客户调研，积累了大量宝贵的一手数据与客户之声。本文旨在从客户视角出发，以结构化方式洞察客户体验洞见，从而帮助银行定位关键战场。具体而言，我们从整体体验、业务表现、客群与渠道四大维度进行全面解构，并总结出八大客户体验痛点。我们相信，一旦银行能够倾听客户、把握先机，真正推进“以客户为中心”的全面变革，就能够找到差异化竞争的利器。我们由衷地希望本文能够激发各方的实践探索，最终制胜未来，成就卓越。

第一章：客户眼中的银行 体验：解密八大痛点

1 洞见一：在影响体验的关键因素中，产品和服务提升空间大且重要性最高（见图2）

“ 银行的产品和服务同质化比较严重，缺乏个性化”

根据麦肯锡对全球各行业客户体验驱动力的分析，品牌、产品、服务是影响体验的关键因素。品牌形象决定了客户对银行的整体感知与期待，产品与服务则是体验的关键载体，对客户端到端体验感受影响相对直接，中短期往往更易于改造。那么，其中哪些最为关键，可为银行在短期内带来财务价值？在中国银行业调研中，客户反馈出以下重要信息：

— 产品是影响客户体验的最重要因素，但目前产品净推荐值不尽理想。产品体验与客户对银行的整体感知直接关联，对客户体验的影响显著。调研显示，产品NPS的重要性也达到0.8以上。但另一方面，产品却是目前银行体验最为落后的因素。尤其是与互联网金融产品相比，客户反映痛点集中于“银行产品较为复杂，解释也不太清晰，很难理解”，以及“灵活性不

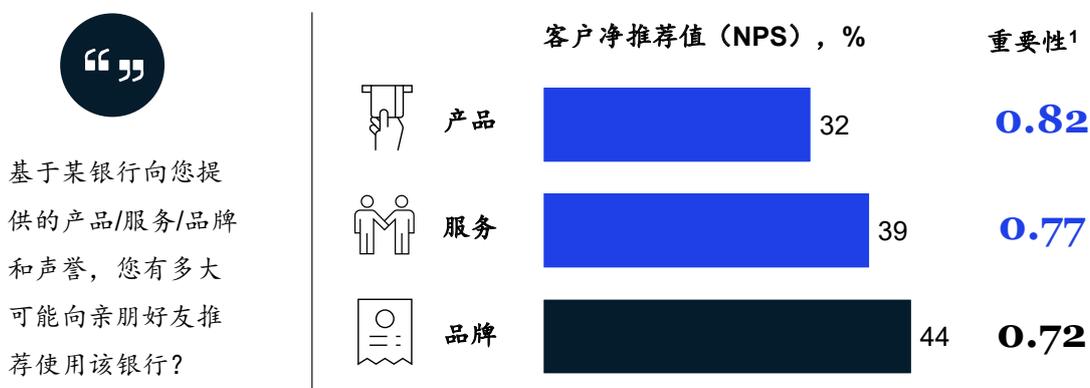
足、不如互联网公司有很多定制化产品”。

- 服务的NPS略高于产品，重要性同样显著，银行需注重流程改造与服务优化。在零售银行业产品相对同质化程度较高的情况下，客户选择哪家银行，服务同样起到了决定性作用。在调研中，服务的重要性为0.77，同时25%的客户表示，只要遇到一次糟糕的服务体验就有可能考虑更换银行。需要注意的是，服务不仅意味着人员态度，也包括了流程是否简便、业务规则是否清晰、线上线下渠道设计是否合理等方面。综合来看，目前银行服务NPS仍有大量优化空间。若想在短期内提升整体体验，服务或可成为重要着力点。
- 品牌方面，客户净推荐值在三大因素中相对最高，但重要性略低。银行在

图2

影响体验的关键因素中，产品与服务重要性最为显著，而银行普遍在产品方面表现不佳

体验关键要素的净推荐值和重要性



1. 此数值为该因素的重要性，即该问题与总体净推荐值的相关系数，一般大于50%则显著相关；数值越大，相关性越高

资料来源：2019中国银行客户满意度调查

打造“个性化服务”、“高科技”、“新潮有活力”等品牌形象方面仍有待提升。客户普遍表示，与互联网金融机构相比，银行安全可靠的形象较为突出，仍是多数客户稳健金融需求的首选。通过进一步以印象标签来测试客户对银行品牌的

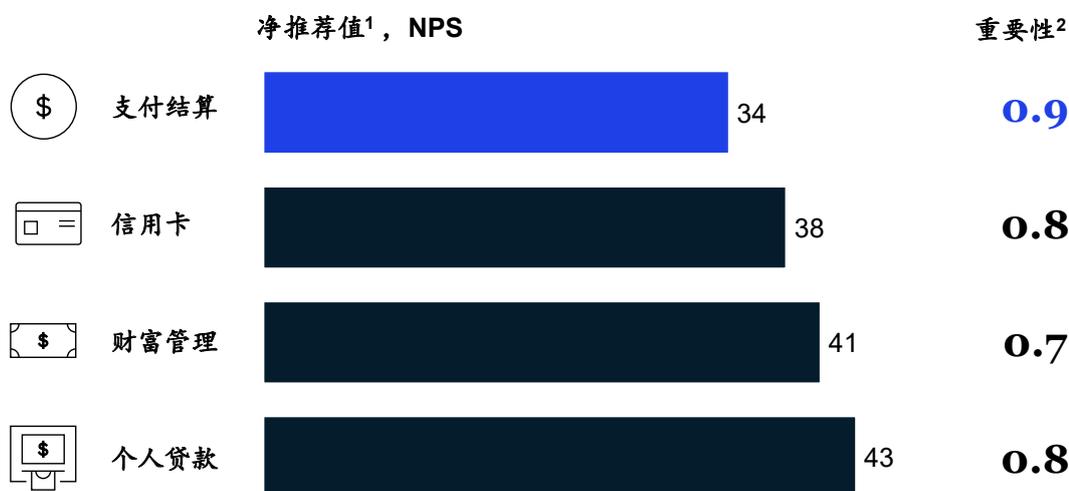
感知，我们发现银行“可信赖”、“社会影响力大”的形象的确深入人心，但在“个性化服务”、“高科技”、“新潮有活力”方面，则有提升空间。银行未来应在品牌上进一步明确价值主张，考虑打造让客户铭记于心的品牌差异点。

2 洞见二：四大业务中，支付结算体验最差，但重要性最高，需引起重点关注；信用卡、财富管理业务有提升空间，个人贷款体验相对最优（见图3）

“我在银行办理各种业务，其中支付结算是最频繁的，希望银行能把流程做到便捷、极简”

图3

四大业务中，个人贷款体验普遍较好；支付结算NPS最低，但重要性最高，应重点关注



1 问卷问题：“总体而言，您有多大可能向亲朋好友推荐使用某银行的某业务？”

2.此数值为该业务的重要性，即该业务净推荐值与总体净推荐值的相关系数，一般大于50%则显著相关；数值越大，相关性越高

资料来源：2019中国银行客户满意度调查

为进一步探测客户在零售银行各主要业务中的体验水平，我们将体验拆解至业务和客户旅程层面。四大业务的表现不尽相同，从NPS来看，个人贷款体验最佳，财富管理、信用卡其次，而支付结算较为落后。而在重要性方面，支付结算对整体体验的影响最大，应引起重点关注。具体而言：

— **支付结算是银行的基础性业务，但目前净推荐值低，是银行提升体验的“必修课”。**在四大业务中，支付结算交易量最大、与客户触点最为频繁，一旦体验不佳，会对整体客户体验产生较大影响，我们通过比对各个业务NPS和整体NPS之间的相关系数，也的确发现支付结算的体验表现对于整体体验影响力最高，其相关性可达

到0.9。另一方面，由于业务涉及监管硬性要求较多，差异化空间也相对有限，银行必须重视每一个客户痛点，尽可能地简化流程、将体验做到极致，以满足客户对便捷、流畅的期待。

— **信用卡业务紧随其后，应对双卡体验等痛点进行改造。**在全球市场中，信用卡业务的NPS一般较为领先，但在中国却表现平平。一方面，由于国外超前消费相对成熟，信用卡市场也经历了长足的发展，中国与之相比信用卡的渗透率和业务发展度仍待提高；另一方面，这也与双卡客户的体验不一致性相关。我们在调研中收集到大量客户相关反馈，表示信用卡、借记卡服务热线和APP常常混淆、二者权益不匹配等等。银行应加强信用卡与个金

业务的协同管理，以在客户端提供无缝体验。

- **财富管理业务体验较好，但各银行间的分化最为明显，落后银行在专业化产品与服务方面存在巨大提升潜力。** 财富管理业务是目前银行与第三方理财、互联网金融竞争的主战场，各家银行也均着力提升财富业务体验，目前已有领先银行脱颖而出，整体体验相对较好。但由于环节、渠道多样，体验改造的难度最大，银行间表现差距也最明显。其中，落后银行往往存在两大痛点：1) 产品多样性较为欠缺。目前互联网作为平台化的销售渠道，能够整合各大银行产品，为消费者提供丰富选择。此时银行若不加强外部产品的遴选引入，并强化产品的组合与营销，则将在产品竞争力方面处于劣

势；2) 服务专业性仍待提升。目前银行仍采取传统的产品售卖模式，尚未真正实现以咨询为导向，资产配置模式仍待落地。

- **个人贷款业务是近年来银行数字化流程改造的重点之一，整体体验最优。** 传统上，信贷业务硬性环节要求较多，但近年来银行正在大量运用数字化手段，以提供可对标互联网的简洁、高效服务，例如线上化申请流程、应用智能风控提升审批效率、智能账单接收与管理等等。值得一提的是，麦肯锡海外零售银行客户体验调研结果显示，个人贷款的体验为四大业务最末，这一数据的差异，尤其体现了国内银行在线上化、场景化上的改进成效。

3 洞见三：支付结算业务中，相对复杂的客户旅程体验普遍不佳，开户旅程应成为改造重中之重

“开户是我与银行接触的第一步，我希望越简单越好”

从支付结算业务的具体旅程来看，旅程越是复杂，相对而言体验也越糟糕。一方面由于业务本身性质导致，同时这也与监管要求不无关系。例如，外币交易、开

户等环节繁琐、硬性流程较多的旅程，客户整体满意度相对较低。而客户对于现金存取、转账汇款等基础性业务的满意度普遍较高。

其中, 开户旅程满意度低、重要性高, 是支付结算业务中最值得银行重点改造的旅程。开户是几乎所有零售客户都需经历的一步, 也是银行与客户最先接触、建立印

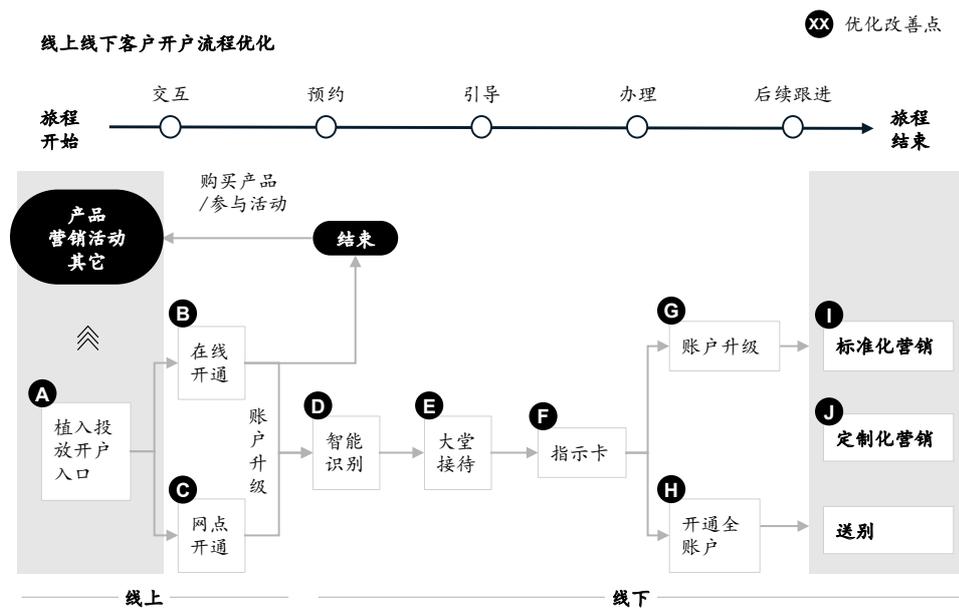
象的一环, 其重要性不言而喻。银行不能仅满足于让签约体验“不那么糟糕”, 而应尝试超越客户期望, 提供惊喜体验。

案例: 开户旅程端到端改造

麦肯锡曾协助某国内领先银行对开户旅程进行端到端的改造, 通过开户入口、预约服务、引导、办理、后续服务等全流程优化, 将开户时间缩短了50%。改造后客户在短短5分钟内即可完成开户的全部动作, 开户完成率从10%提升至70%。这也释放了大堂经理50%的服务时间(见图4)。其中重点举措包括:

图4

某银行通过端到端优化客户开户旅程, 开户时间缩短至5分钟, 释放大堂经理50%的服务时间



建立5人敏捷团队,
优化线上和线下的开户旅程

- 推出新的iPad开户工具和新微信服务预约功能
- 增加营销活动作为定期跟进
- 优化分行服务SOP

处理时间缩短50%至5分钟, 释放大堂经理50%服务时间, 客户开户自主完成率从10%提升至70%

资料来源: 客户案例: 麦肯锡分析

- **线上植入开户入口**：将开户与行内外的各类活动结合，例如在行内将开户链接嵌入产品界面，行外面向合作商户，将链接嵌入其APP或营销场景，以大量引流；
- **在线预约**：推出新的微信服务预约功能，同时鼓励客户在线开通电子

II类账户后，前往网点升级为I类账户；

- **增加营销活动以定期跟进**：在开户后，银行推出手机APP下载、产品营销等标准化营销动作，以及定制化的后续经营方案，并通过分行服务SOP优化统一标准，监测落地。

4 洞见四：信用卡体验端到端一致性待提升，分期和基础信息变更旅程尤需改善

“申请信用卡非常方便，但申请分期和变更信息的步骤常常令我十分困惑”

四大业务中，信用卡各个旅程的客户满意度差异最大。其中，申请信用卡旅程满意度最高，申请分期及信息变更的满意度较为落后，最好与最差旅程满意度可相差40%。银行尤其应关注端到端各旅程的客户体验是否一致。

在信用卡业务的各条旅程中，申请分期业务痛点最为集中。首先，分期业务相对复杂，但公开透明性较低，目前手机银行上的相关介绍往往不够清晰，例如在多家银行APP中，均无明确说明能否提前还款、提前还款的利息如何结算。第二，旅程简便性不足，费用与事项说明往往十分冗长，需要客户进行多次跳转，在多屏上寻找信息。我们在帮助某银行优化客户体验的过程中，即通过对上述问题进

行针对性改造，将分期旅程满意度提升了~15%。

同时，变更基础信息旅程客户满意度较低但重要性高，也应引起银行重视。本质来看，修改电话号码、住址等看似简单的流程，却可能要经历跑网点、填写表格、等待审批等多个步骤，带来了不佳体验。银行可在未来参考诸多互联网平台的做法，在线上平台设置便捷的帮助中心，优先处理常见的客户账户更改。例如，互联网平台往往提供简单的搜索栏，客户可自我引导支持；页面上同时会展示最为常见的账户更改问题，并通过AI助手等方式，为客户及时提供解决这些问题的办法。

5

洞见五：财富管理业务最为复杂，需重点优化规划与购买财富产品旅程

“我希望银行能为我提供专业的理财建议，但感觉银行主要是在向我推销产品”

就财富管理业务的各主要旅程而言，各银行间的分化很大。领先银行已重点提升了专业化、差异化服务，形成了一定竞争优势。然而由于财富管理业务环节多样（涉及资产配置、产品浏览筛选、交易、赎回等）、渠道多样，对于多数银行而言，其体验改造仍面临较大挑战。银行需梳理与诊断自身主要旅程，尽早有针对性地对痛点旅程进行提升，缩短与领先银行的差距。

从各条旅程来看，财务规划与财富产品购买满意度最低，考虑到该旅程对客户的购买转化率与钱包份额能够产生直接影响，其重要性不容忽视。我们发现该旅程普遍存在以下四大痛点：

— **手机银行的交互友好性不足。**围绕财富产品购买旅程的四个触点环节，产品自助浏览界面不够简洁清晰、填写信息时缺乏明确指导、产品重要信息隐藏过深、购买结果通知不及时，是体验不佳的主要原因。某国内领先银行针对上述痛点进行了重点改造，例如大幅优化理财首页栏位，增加对主要产品的概念说明，展示产品亮点；

在交易规则界面将大段文字改为图表形式……相应界面优化上线后，财富类产品购买旅程满意度提升超过10%。

- **产品选择和针对性推送不足。**我们进一步调研了购买环节中影响产品的主要因素，发现银行在“品种选择”、“专业推荐”两方面较为落后。在品种方面，银行应首先建立规范的第三方引入能力，打造开放式的精选产品平台，同时，加强产品货架的清晰分类与营销，以避免客户找不到合适产品而产生不满情绪。而在产品推送上，银行目前的专业化能力仍然较为欠缺，应重点强化投研能力，基于市场热点和客户目标，进行针对性推送。
- **在销售模式上，银行仍以产品售卖为导向，尚未建立起咨询为导向的服务模式。**这也与财富管理业务整体存在的问题较为一致。银行目前往往侧重营销盈利高的产品，陷入“以产品为中心”，而非从客户需求出发的误区。我们认为，银行需对规划环节的营销服务模式进行彻底改造，通过KYC发现

需求、量身定制满足需求、售后及时跟进三步走，落实对客户的资产配置服务。这一过程可由客户经理完成，也可在线上通过数字化财富体检、财富规划等功能实现。领先银行已经开始在线上平台为大众客户提供个性化的投资建议，并帮助客户在线检查个人投资组合的健康状况、进行一键购买。这为客户提供了更加专业化、个性化的体验，并能直接提升销售业绩。

— 最后，客户经理团队的专业化能力也有待提升。在客户经理相关的驱动因子中，客户目前普遍反应客户经理态度较好，但专业性不足。例如，在了解

客户需求环节，客户经理往往只关注基础的收益率和风险要求，却难以根据客户的投资目的进行推介。同时，客户经理常常无法对产品潜在风险和损失进行清晰说明。银行可考虑通过两大方式强化客户经理队伍：1) 建立优秀的投顾团队，逐步培育和带动分行的投顾力量；2) 以数字化赋能，将投资顾问流程嵌入系统，以更好地帮助理财经理贯彻投资顾问的财富管理模式。例如，台湾某领先银行即通过数字化系统，根据客户信息，结合内设的模拟投资组合，自动形成大类资产配置建议，为客户经理提供更好的指导。

6 洞见六：个人贷款各旅程体验普遍较好，按揭贷款申请与所有贷后旅程可加速数字化

“除了按揭，现在办理贷款都挺方便了；但是申请完贷款之后，银行的服务就好像消失了”

个人贷款因数字化水平较高，在四大业务中表现最好，而从个人贷款的客户旅程层面我们发现，个人贷款相关的旅程满意度也与其数字化水平高度相关：申请消费贷款、接收账单还款等高度线上化的流程满意度较高，而住房贷款等相对传统业务则满意度落后，各家银行均是如此。

在各旅程中，按揭贷款的申请流程仍有线上化改造空间。在住房贷款业务发展前期，由于合规要求，各家银行均需客户提交申请材料或合同面签，客户在申请环节中需前往银行网点办理。对此，银行可重点考虑两大优化举措：

— 目前某些领先银行正在探索全线上化按揭房贷申请流程，实现信息了解、

材料提交、签约放款等全流程线上完成，为客户提供更便捷的申请体验。在系统开发上线前，某领先股份制银行采取视频远程面签、邮寄材料及合同的“半线上化”替代方式，满足了客户足不出户办理住房贷款的需求。

一 审批环节的智能自动化可提升效率。

大数据驱动的自动化审批模型已经广泛应用于线上消费贷款，但住房贷款仍然更多地依赖人工审核，导致审批速度参差不齐，而客户基于购房合同签订、付款等原因对住房贷款的审批时效性有较高期待。因此我们建议银行引入智能化自动审批工具，在控制风险水平的同时提升审批效率。

与此同时，提高客户贷后满意度，加强客户持续经营也是银行提升的方向。首先，银行可提高贷后信息透明度和对客户要求的响应及时性。我们发现，客户在还款旅程易产生不安情绪，银行可有针对性地设计惊喜的客户体验。例如，某互联网平台的消费金融产品即推出了有趣的还款提醒服务，用户可定制自己喜欢的明星语音，在某个月固定时间电话提醒还款。其次，银行也应注重在贷后维护好客户关系，尤其对于按揭客户而言，可重点捕捉其交叉销售机会。例如，某国际领先银行采取零售客户财富管理与信贷一体化经营，将客户的按揭贷款额按照一定规则折算至AUM额，对客户按照折算后额度进行分层经营，提高了客户深度经营及交叉销售成功率。

7 洞见七：不同资产等级、年龄、区域的客户满意度差距明显，高端和年轻客户满意度差，银行需提供差异化服务，优化投入产出

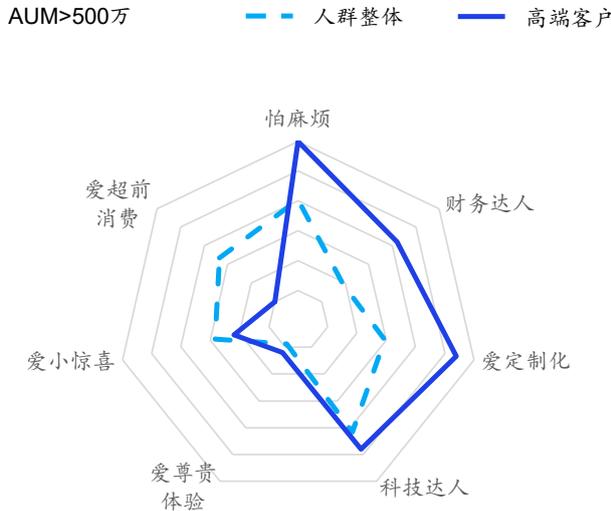
“我是这家银行的高级贵宾客户，但并没有感受到差别化的产品，权益也千篇一律，更关键的是，怎么精简银行事务，少占用时间”

在客户方面，我们围绕诸多维度对不同细分群体的客户体验进行了深入分析，发现客户体验在不同的客层、年龄及区域间，区别最为明显：

首先，从不同客层来看，整体净推荐值呈现“橄榄型”，其中高端客户的体验问题尤其需引起银行重视：

图5
 高端客户整体满意度不佳，希望获得高效便捷、定制化体验

高端客户行为态度分析



七大维度：客户行为偏好

怕麻烦：对麻烦容忍程度

财务达人：金融知识水平

爱定制化：对个性化、定制产品的偏好度

科技达人：对高科技手段运用在金融服务的偏好度

爱尊贵体验：对银行提供高端、尊贵服务的偏好度

爱小惊喜：对银行提供的附加优惠的偏好度

超前消费：对使用信贷进行超前消费的接受度

资料来源：2019中国银行客户满意度调查

- 我们将调研客户按AUM分为不同客户层级，可见5万以下客户NPS最低，5~20万次之；随后随着AUM的提高，客户体验逐渐提升，但500万以上的高端客户净推荐值则明显下降。
- 另一方面，高端客户体验问题不容忽视，其高效便捷、定制化需求最为突出，银行应设计差异化价值主张。通过多家银行披露的数据来看，不到万分之五的高端银行客户占据了行内两成左右的零售客户总资产，其重要性不言而喻。那么，如何有的放矢改善高端客户体验？在调研中，我们基于长期服务银行业与其他消费服务行业总结出的消费者行为特点，将客户行为态度偏好分为七大维度：怕麻烦、

财务达人、喜爱定制化、科技达人、喜爱尊贵体验、喜爱小惊喜以及喜爱超前消费。从结果来看，高端客户对尊贵体验的要求与普通人群相差不大，但他们极度怕麻烦，偏好定制化的银行服务，甚至比大众更愿意接受智能科技以获取高效服务。因此针对高端客户，银行应该以财富管理业务为抓手，大力提升其高效、便捷和定制化的体验，而不是花费大把精力投资于“尊贵”的表面功夫（见图5）。

第二，从客户年龄上来说，客户越年轻，对银行越挑剔，满意度越低；银行应为其提供科技驱动、令人惊喜的服务：

- 我们深入分析了不同年龄客群的体验，发现客户年龄与其对银行的满意度评分呈一定的正相关关系。以小于

30岁的年轻客户为例，其净推荐值与满意度较年龄大于60岁的老年客户低10%以上。

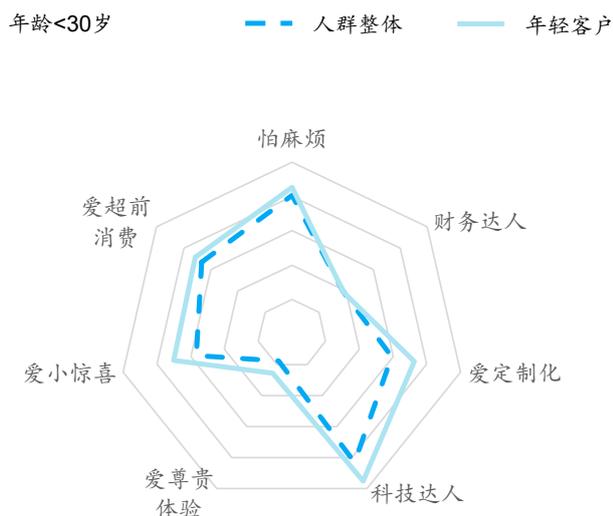
- **年轻客户更追求科技驱动的、令人惊喜的服务。**我们基于这一结果，同步分析了各年龄层客户七大维度的使用行为偏好。研究发现，年轻客群在各维度上（怕麻烦、财务达人、喜爱定制化、科技达人、喜爱尊贵体验、喜爱小惊喜以及喜爱超前消费）的需求均高于各人群平均，这说明这类客群的期待更高、使用需求更复杂。其中，在喜爱定制化、科技达人以及喜爱小惊喜上，其偏好更加明显（见图6）。
- **年轻客户代表着银行的未来，银行需要全方位重塑旅程以应对。**一方面，

银行要运用内外部大数据，解读年轻客户的特定诉求，运用行为和心理学，设计个性化、差异化的产品和旅程。另一方面，银行要打造金融加场景的能力，建立开放和融合的生态，从营销引流开始，优化获客、活客旅程，在适当的时刻为客户创造小惊喜。同时，由于年轻客户对科技的偏好和高接受度，银行也需要在智能化、数字化方面加大投入，以期与互联网体验相抗衡。

最后，从全国不同区域来看，客户满意度呈现出较大的区域性差异，华东、东北和西北地区的满意度显著低于全国平均。全国性银行在评价客户体验和投入资源时，也应全面考虑地区因素，尤其对于线下渠道。具体而言（见图7）：

图6
年轻客户更追求科技驱动的、令人惊喜的服务

年轻客户行为态度分析





年轻客群在各维度上的需求均高于各人群平均，这说明这类客群的期待更高、使用需求更复杂

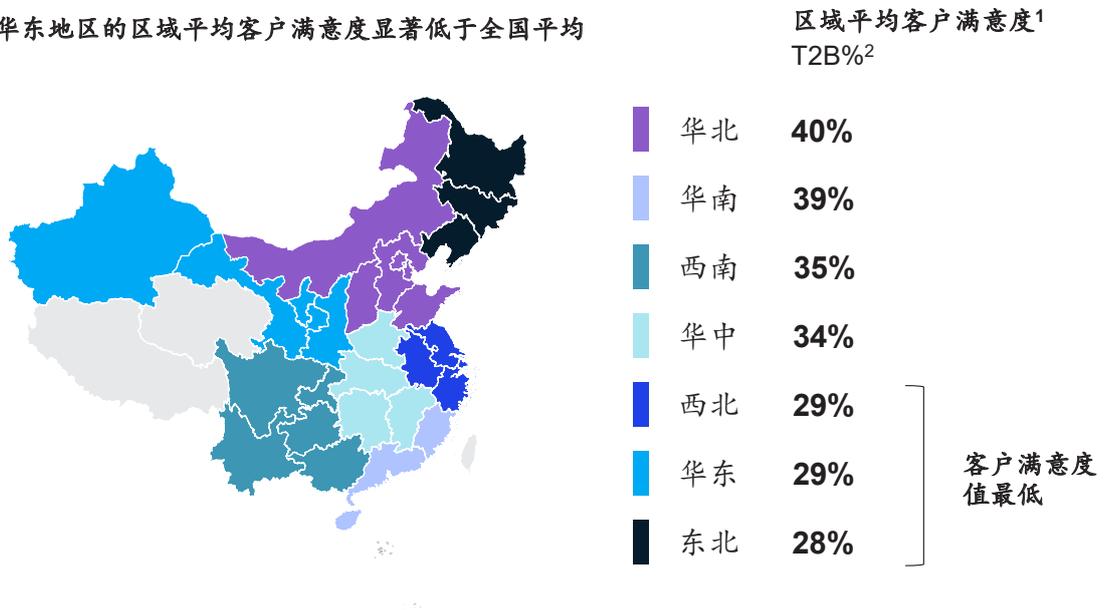
其中，在喜爱定制化、科技达人以及喜爱小惊喜上，其偏好更加明显

资料来源：2019中国银行客户满意度调查

图 7

客户满意度呈区域性分布，华东、西北、东北满意度最低；其中华东地区主要由于客户期待过高，西北、东北服务水平确待提升

华东地区的区域平均客户满意度显著低于全国平均



1. 问卷问题：“总体而言，您如何评价您对[某银行]的满意度？”

2. 客户满意度评分最高两档参与者占比

资料来源：2019中国商业银行客户满意度调查

- **华东地区客户满意度较低，相对来说是由于用户对银行体验的期望更高，体验落差较大。**根据客户体验公式，客户满意度低无外乎来源于1) 过高的客户期待；或2) 过低的体验表现。在麦肯锡一项针对线上用户（网银和手机App）满意度的调研中，华东地区的数据即反应了这一点：在各区域获得的线上服务并无本质差别的前提下，华东地区的满意度打分与全国相比仍落后~10%。类似的客户调研在其他服务行业也有相似的结论，印证了华东地区客户或许是全国“最挑剔”的客户群体。
- **相比全国其他区域，西北和东北地区服务水准有更大的提升空间。**在各个

业务中，西北和东北地区的客户满意度普遍较为落后，即使去除客户预期导致的偏差后，仍是如此。这也给银行带来了巨大机遇，一旦把握先机，就有机会从同行中脱颖而出，获得客户的青睐。

- **华北、华南地区的满意度最高。**这两大地区向来是传统大行的大本营，在网点密度、从业人员经验、服务水平与历史客户关系等方面，都具有一定优势。银行或应考虑进一步总结、分享其服务经验给其他地区，同时力求在该地区提供惊喜体验，以更好服务这一重要市场。

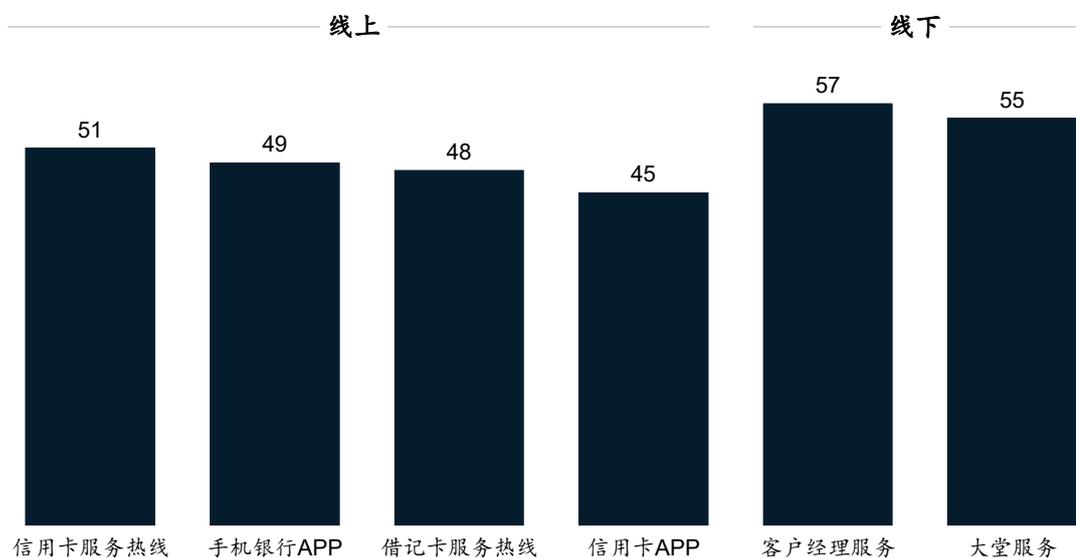
8

洞见八：线上渠道客户体验相对较差，全渠道一致性仍待提升（见图8）

“ 银行APP这几年好用多了，但比起互联网平台还是比较传统和滞后”

图 8
线下渠道满意度较高，线上体验相对落后

零售银行主要渠道客户满意度¹, %



¹ T2B，即回答中9~10分的客户占比

资料来源：2019中国银行客户满意度调查

数字化浪潮下，诸多银行已经将数字化渠道作为客户经营的重要阵地。然而，这一“移动优先”战略是否已在客户体验上得到体现？从我们的调研来看，目前线上渠道的满意度仍相对较低，多数银行手机银行和信用卡APP的NPS明显低于网点大堂、客户经理等传统渠道。具体从各个渠道满意度来看：

线上渠道中信用卡APP和借记卡热线最差：

— 信用卡APP方面，客户常常将移动端APP与互联网产品相对标，因此对其期待往往更高。同时客户也普遍表示，手机银行的使用便捷性与个性化仍然不足。尤其是对手机操作不熟

练的中老年客户群体，手机银行繁琐的步骤使操作变得非常困难。各家银行推出的手机银行业务大多雷同，相比于其他互联网金融平台鲜有特色。银行应着重加大科技投入，通过优化UI/UX与生态场景打造，构建数字化的用户获取与经营能力。

- **就借记卡热线而言，痛点集中于服务效率方面。**1) 问题一次解决率往往较低。尤其在出现客户投诉时，由于呼叫中心的权限和专业性不足，往往需要几番周转网点和业务部门才能得到解决。2) 人工服务转接繁琐。在电话转人工服务时，可能出现响应时间过长现象。一般而言，当等待时间超过20秒时，客户容易出现负面情绪。银行在优化呼叫中心流程时，还应从源头上改善这一问题，通过建立客户体验监测系统，前瞻性地预测客户痛点，并敦促一线及时跟进解决，从而避免客户“情绪发酵”，大量问题在呼叫中心堆积。

线下传统渠道的体验较好。网点与客户经理渠道是银行的传统渠道与经营优势，目前看来客户体验也普遍较好。对于客户而言，在线下渠道往往能“及时获得帮助”、“有人在身旁指引，操作起来比较方便，也比较放心”。银行应立足这一优势，进一步将物理网点转变为经营客户关系的差异化阵地：

- **改变物理形态与布局设计，增强网点智能性和互动性：**未来的银行网点可通过自助服务区+开放式柜台等形式，满足客户线下不同需求，并提供更为开放交流空间，也可考虑通过智能设备与线上渠道更好融通和衔接；
- **加强生态建设及导流：**构建密切相关客户生活的金融生态场景和社交互动场景，学习新零售业态，通过非金融服务增强网点获客和服务客户的能力；
- **优化网点客户体验：**建立智慧运营系统，运用足迹人流等大数据解决传统的网点排队等待问题；建立网点客户体验仪表盘，实时监测网点内客户的“温度”，引导网点人员及时有效地应对。

需打通全渠道、打造一致性体验。随着线上线下渠道的进一步融合，客户很容易在渠道转移过程中产生负面情绪。例如，我们在调研中反复听到客户关于热线服务与线下网点指示不一致、办理业务相互推诿等抱怨。可见对于银行来说，打造一致客户体验尤为重要。银行需要通过全渠道战略从根本上改变客户服务，建立包含分支行、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，银行应保证任何触点的客户体验一致、透明，并建立起跨渠道的360度客户视图，真正从客户视角进行统筹。

第二章：数据和洞见驱动，优化客户旅程，实现价值提升

面对体验提升的种种机遇与挑战，中国的银行需立刻采取行动，系统化地进行客户体验优化与能力建设，最终实现客户价值提升和经营业绩增长。上一轮变革中，全球领先银行已经走在前面，开拓了一条创新之路，也给予了中国银行业诸多引领与启示。在此，我们前瞻性地总结出客户体验转型的前沿举措与方法，以帮助银行汲取业内实践之所长，并尽快付诸行动。

全球领先银行重塑客户体验的三大前沿性举措

全球银行已经开始重塑客户体验管理价值链的各个节点，进行端到端的能力转型。其核心举措覆盖前台的客户旅程创新，以及中后台的数据能力建设和运营流程优化。其中，领先银行正布局的三大前沿性举措或将成为下一阶段的制胜秘笈，尤其值得关注：

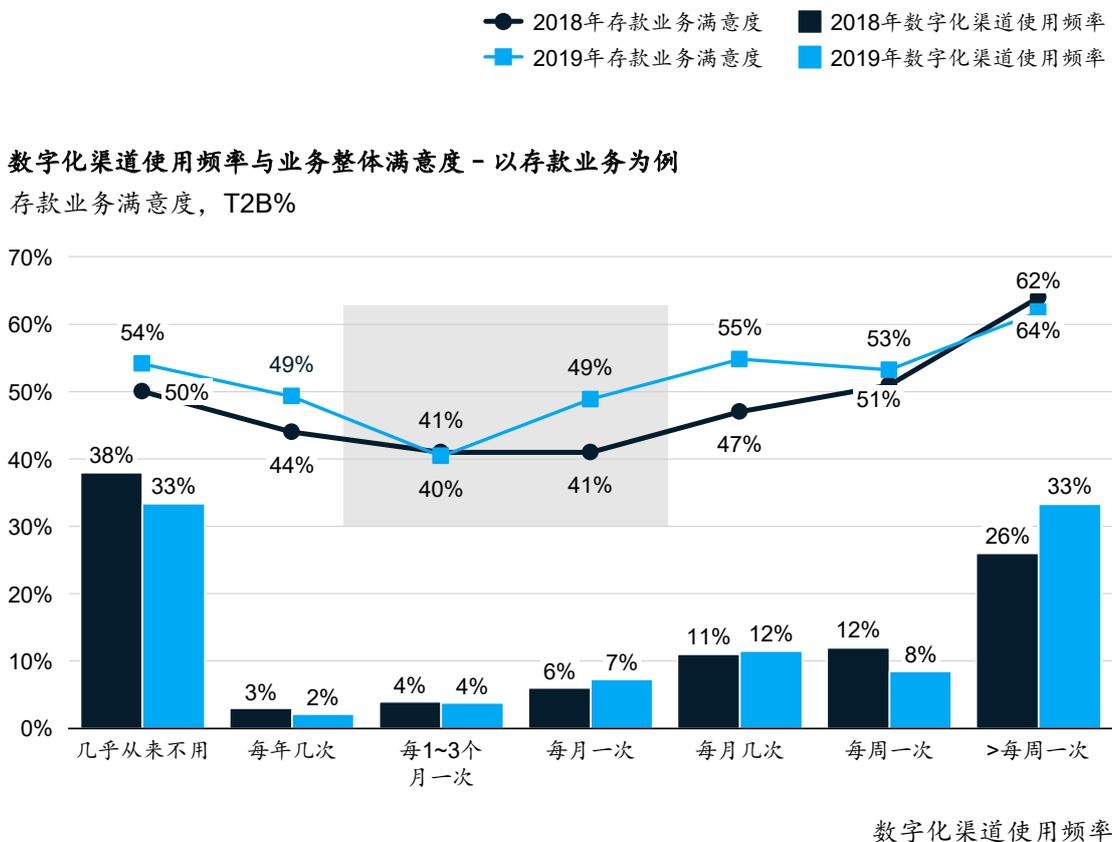
— **优先对复杂的客户旅程进行数字化改造：**数字化正为体验改造带来重大机遇，数字化程度越高，体验往往越好。例如，存款旅程中，与那些较少使用手机银行（每月少于1次）的客户相比，频繁使用手机银行（每周超过1次）的客户满意度要高出20%左右

（见图9）。而对多数银行而言，简单的客户旅程已经改造完成，营销引流、开户、变更信息相对复杂的客户旅程数字化水平却依然较低，大量交易仍需经历往返网点等繁复流程，银行在这一阶段需优先考虑其数字化优化空间。

- **建立数据能力，前瞻性干预体验：**客户体验的诊断高度依赖于银行数据基础。今天，多数银行已经意识到客户反馈的重要性，并正尝试通过收集整理客户调研数据、投诉数据等，体系化地识别客户痛点；下一个机会则出现在预测性的运营数据：通过各个渠道埋点，银行可在客户实际反映问题之前，通过表单填写时间、购买转化率等数据，发现痛点所在，提前进行干预与改进。
- **应用金融科技，创造惊喜：**除了对现有流程进行优化外，数字化手段也应用于为客户创造超出预期的愉悦体验；例如，某领先银行通过生物识别技术，允许客户通过语音ID说出简单的密码口令以进行身份验证；也通过AI技术，为客户提供全渠道虚拟助手的查询互动服务。此类技术应用可帮助银行创造惊喜，以拉近与客户的互动关系。

图9

数字化带来重大机遇，数字化程度越高，体验往往越好



资料来源：2018及2019全球银行客户满意度调查

解锁客户洞见，优化客户体验，释放客户价值

全球范围内，麦肯锡已经帮助170余家银行进行了客户体验的端到端转型。我们基于一线项目经验，总结了四步走的解决方案。我们建议银行利用该方法，以数据驱动，识别关键客户洞见，打破原先散点状的改进模式，通过1~2年时间真正实现客户体验的全面变革。在中国，这一方案已在两家超大型领先银行落地并见到了明显效果。

1. 扫描客户痛点，排序优先旅程

转型伊始，银行需以体系化、结构化的方法，对客户体验进行全面的现状诊断，以识别主要客户痛点，为体验优化的机会和方向提供关键洞见。这一过程一般包括两大步骤：

- **诊断客户状况，识别关键客群：**为了设计差异化的客户体验，银行应首先对客户特征与经营现状进行深入分析。区别于以往的单一维度输入（如金融资产规模），我们建议银行结合自身战略重点，从年龄、性别、职业、收入、金融资产等多个方面，重新进行系统化的客群划分，深入理解客户在本行的使用行为、当前体验现状以及使用银行产品服务时的态度倾向。

— **扫描体验现状，明确优先旅程：**客户旅程的全面现状诊断将成为体验改造的重要基础。麦肯锡通过“旅程脉搏”（Journey Pulse）方法，将客户体验从抽象的概念转化为可分析、可追溯、可改造的客户旅程，如开户、转账汇款、购买产品等；并将各个客户旅程进一步拆解为触点及驱动因子，以深入洞察旅程背后影响体验的根因。在这一结构下，银行可通过客户调研、运营数据、投诉数据等，量化各个业务与旅程的具体体验表现（如满意度、净推荐值等），并通过回归分析确定其对整体体验的重要性，从而进行改进优先级排序，集中资源攻坚最重要、最需改进的客户旅程。

2. 设立敏捷小组，驱动旅程改造

客群诊断和旅程诊断是旅程改造的起点和依据。接下来，我们将进一步借助客户研究、头脑风暴、同异业对标等，从产品服务、系统流程、组织机制等各方面，提出并落地相关改进举措：

— **客户视角，制定旅程优化举措：**为了实现真正的“以客户为中心”，银行需从目标客群及其行为习惯、核心需求出发，跳出原有银行流程，以“零基视角”进行流程和界面设计。此过程中，体验团队将与客户共同探寻他们对每一个旅程触点的期待和现有痛点；以同异业最佳实践作为输入，先进行“天马行空”的体验设想，再结合银行实际寻找“折中”方案。这样的做法有助于银行在体验设计时突破现有固化思维，为客户创造体验惊喜。

— **建立敏捷小组，落地旅程改造：**过去流程优化需要单个部门牵头，与渠道、运营、科技甚至是分支行机构进行沟通；也正是因为如此，部门隔阂往往成为一大阻碍。因此我们建议银行成立敏捷的改造小组，从各个部门抽调人员100%全职驻场，端到端负责优化方案真正落地。这一方法能够有机结合业务人员、科技人员、客户体验专家以及项目管理人员的集体力，保障实施成效。

3. 建立监测系统，打造管理闭环

为了让客户反馈真正服务于业务成效提升，银行应建立一套实时的指标衡量系统以及客户互动机制。通过打造客户体验监测系统，银行可以实时收集客户之声，并通过可视化仪表盘呈现各个旅程、触点、驱动因子的满意度情况和其它各类相关监测指标。银行可通过该系统实时识别体验问题，也可监测体验改造成果，真正形成诊断-优化-监测-迭代的闭环。监测系统的建立同样包括设计与应用升级两大步骤：

— **首先，银行应从三个方面进行监测系统的具体设计与开发：**1) 结构化的体验监测指标：从自身业务与客户旅程出发，从全行整体体验、关键业务与客户旅程、相关运营指标等多个层次，层层拆解关键监测数据；2) 监测系统主要功能与框架：围绕自动化调研、运营数据搜集、数据分析和可视化展示等模块，明确系统核心功能；3) 监测系统应用机制：设计系统后续的应用

与考核方案，考虑出现体验问题时，应如何解决监督。

- **随着体验监测系统的上线，银行应在系统持续迭代升级的同时，深度推广其关键应用场景：**首先，总行业务部门和分支行人员可通过日常浏览和定期的结构化分析（如月度、季度报告），系统性地发现客户体验核心问题，并推动规模化改造。其次，该系统可自动化推送低分客户信息，帮助银行及时处理干预。最后，体验监测结果也可用于考核指标，纳入对于产品部门、渠道部门及分支行的服务评价体系。以此，银行可真正实现持续监测客户体验，以及不断推广和追踪改造举措，从而形成体验升级的正向循环。

4. 落地组织保障，规模化推动客户体验转型

客户体验变革离不开组织文化保障。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，才能切实建立起统筹管理抓手，确保转型成功。通过领先银行的相关案例，我们看到以下三大行之有效的重点举措：

- **“以客户为中心”的组织架构调整：**国际领先银行已经针对客户体验管理进行了组织调整，如增设“首席体验官”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。体验团队可负责分析客户的真正需求，并常态化地分析体验数据，据此进行旅程优化与前线变革。
- **建立数字化工厂，规模化推动体验改造：**数字化工厂是银行推进数字创新的有效方式，往往独立于原有部门。银行在工厂中组建各个小组，由跨部门人员组成、全职参与，以敏捷、快速迭代方式开展工作。随着银行开始分批次进行旅程优化，我们建议重点落实数字化工厂机制，以规模化推动改造落地。
- **将客户体验指标纳入考核体系，建立管理抓手：**随着客户体验监测系统落地，银行也可基于量化的客户之声指标，加强对业务部门和前线的客户体验考核管理。例如对总行各产品、渠道部室增加产品NPS、渠道满意度等指标，并对下辖分支行客户NPS、体验线索处理率等进行考核，以此真正实现自上而下在银行贯穿体验管理。

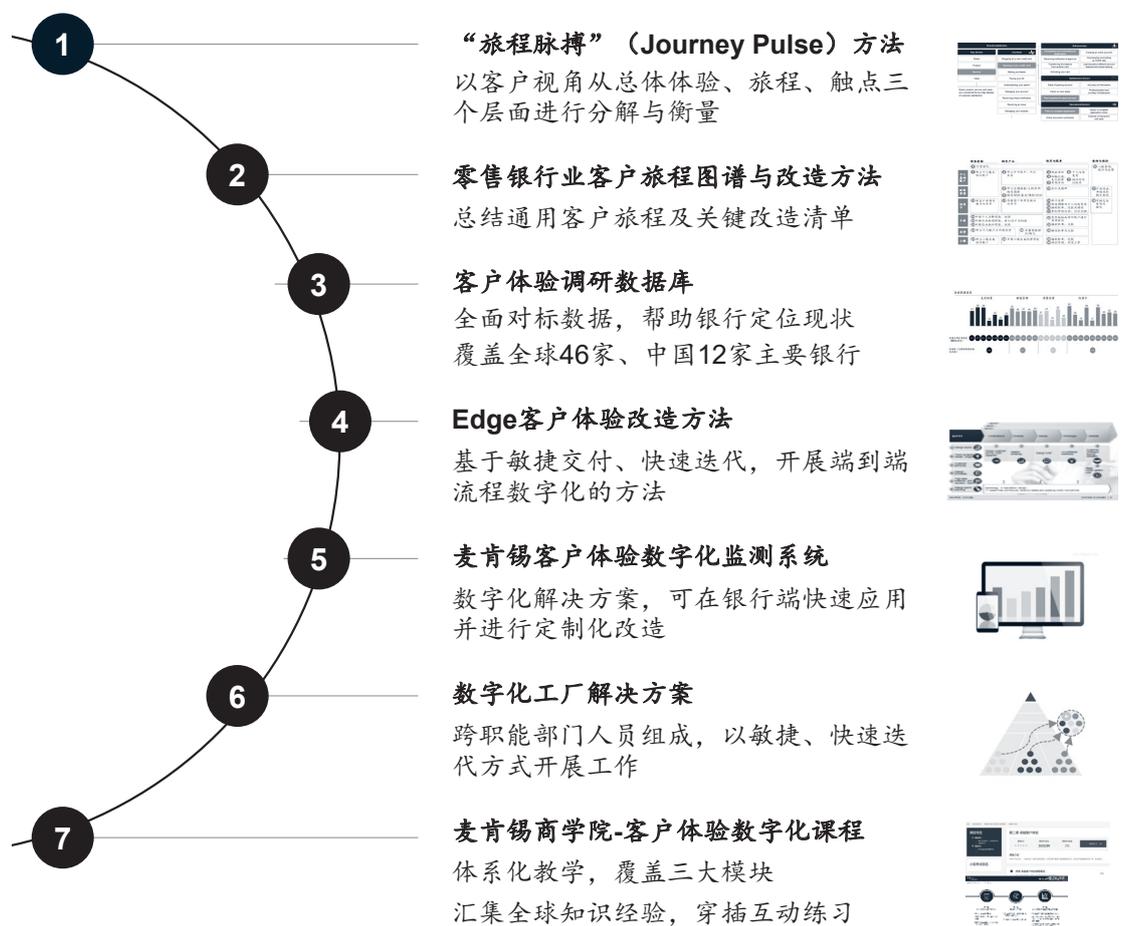
附录：麦肯锡客户体验转型端到端支持工具

凭借多年来在银行客户体验领域的积累，麦肯锡已开发出完善的解决方案与相应的工具，可端到端支持银行进行客户体验优化与转型。近年来，我们更是针

对中国市场的具体需求，对核心工具不断迭代与升级，从而为中国银行业提供更精准、更全面的转型支持。

图 10

麦肯锡端到端支持体验转型的相关工具



资料来源：麦肯锡分析

- **“旅程脉搏” (Journey Pulse) 方法：**“旅程脉搏”是麦肯锡独有的客户体验衡量与管理方法，已在大量实践中被证明行之有效。为了系统化梳理影响体验的关键因素，“旅程脉搏”方法从客户视角出发将体验分为三个层次：总体体验、旅程体验、触点体验，将抽象的体验概念转化为实际的价值创造抓手。
- **银行客户旅程图谱与改造方案：**结合中国银行业的实际经验，麦肯锡在零售银行四大主要业务中归纳总结出50多个客户旅程、160多个子旅程（包含不同主要产品与渠道）、600多个触点与1500多个相关驱动因子，以帮助银行在体验梳理与诊断中快速应用，并根据实际业务进行定制。与此同时，针对各关键客户旅程，麦肯锡也形成了体验改造举措清单，可为银行提供大量设计思路和相关案例，以快速推进改造。
- **银行业客户体验调研数据库（全球及中国）：**为了更好帮助银行审视客户体验现状，定位痛点，我们还为银行提供了全面的诊断与对标数据：麦肯锡每年定期对主要银行客户体验进行扫描，通过“旅程脉搏”方法进行全方位的数据调研与分析，形成了完整的体验数据库。全球范围内，每年调研覆盖~13,000零售客户，包括46家领先银行的主要业务与16个关键客户旅程；在中国，我们每半年进行一次全面调研，涵盖12家全国性银行，并提供包括4大业务、26个关键客户旅程及不同区域、渠道和客户群体的分析数据。
- **Edge客户体验改造方法：**Edge是客户旅程数字化改造的领先方法，是一种基于零基视角、敏捷交付、快速迭代和真实客户测试，在短时间内开展端到端流程数字化的领先实践。麦肯锡在大量旅程改造中应用过这一方法，并引入敏捷教练、设计师等专业化能力，协助银行进行端到端的旅程优化设计和改造落地。
- **麦肯锡客户体验监测数字化系统：**为帮助银行迅速建立客户体验监测能力，我们搭建了系统解决方案，可在银行端快速应用并进行定制化改造，帮助银行从多渠道获取客户之声，建立有效反馈和改善的闭环机制。该系统具备客户调研与反馈评价、运营监测指标自动采集、智能分析模型计算、可视化客户体验仪表盘与客户体验线索触发管理等功能，能为银行科学化、体系化、数字化管理客户体验提供端到端的系统支持。
- **数字化工厂解决方案：**数字化工厂由跨职能人员组成，以项目抽调形式全职参与，并以敏捷、快速迭代方式开展工作。麦肯锡曾帮助多家银行建立数字化工厂，采用敏捷组织模式负责规模化推动客户体验改造，已从入厂项目标准、团队设置、工作机制、项目授权、汇报考核等5方面积累了标准化的敏捷项目开展和实施做法。

— **麦肯锡商学院——客户体验数字化课程**：针对客户体验转型的核心内容，麦肯锡开设了系统化的线上教学课程，包括三大模块：1) 客户体验愿景和文化，介绍了银行设立一致客户愿景的重要性和方法，以及配套的企业文化2) 重塑客户旅程，帮助银行掌握客户诊断方法和旅程重塑的工作机制

3) 客户体验监测与评估体系，详细讲解监测系统作用、设计方法与应用场景。课程融汇了麦肯锡全球知识与经验，并穿插了各类互动练习，实现寓教于乐、融汇贯通。客户体验系列课程作为商学院核心内容之一，面向银行管理层与一线人员开放，以帮助银行释放和提升全员潜能。

中国银行业客户体验调研说明

自2018年起，麦肯锡每半年就中国银行业客户体验进行一次大规模的客户调研，目前共进行了三次，覆盖国内主要商业银行个人账户使用者：

- **调研银行**：共包括12家银行，其中5家国有银行，7家股份制银行
- **样本分布**：各家银行样本数分布均匀，且各资产段分布、各地区分布基本与调研银行行内平均水平相符
- **业务范围**：调研范围包含零售银行的四大业务及26条关键客户旅程，涵盖支付结算、财富管理、个人贷款、信用卡四大业务

本文主要结论均在三次调研中进行比对验证，具体数据主要基于2019年最新调研结果。

关于麦肯锡公司

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立于美国，致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。来到中国内地三十余年来，麦肯锡一直致力于帮助本土领先企业改善管理技能和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与中国公共政策咨询和公共事业建设。目前在中国区开设了北京、上海、深圳、香港、台北及成都等六家分公司，共有80余名合伙人，近千名咨询顾问、研究员及专业支持人员。

关于麦肯锡中国区银行咨询业务

麦肯锡中国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和资产管理机构。通过实施效益驱动的解决方案，帮助客户取得长期成功，并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、金融科技布局和并购等战略，我们亦提供端到端的实施支持，以帮助客户进行全面的组织能力升级和核心能力建设。

作者



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



周宁人

全球董事合伙人
深圳分公司



张媛媛

麦肯锡项目经理
上海分公司



张允宜

麦肯锡资深咨询顾问
上海分公司



邹剑

麦肯锡资深咨询顾问
上海分公司



张璐

麦肯锡实施顾问
上海分公司

本文作者感谢麦肯锡多位同事对本报告的撰写和研究所做的贡献，特别是Robert Schiff, 叶海, 马奔, 潘浩, 刘昕昕, 卜燕楠, 陈驰洲, 蒋子翔, Marc Levesque, Julia McClatchy, 鲁志娟, 李晓韵对本次白皮书的大力支持。

麦肯锡公司2020年版权所有。

