



# 面向未来，保持领先

(香港特别行政区版)

Getting future-ready and staying ahead:  
Hong Kong (SAR) edition

《2022年毕马威卓越顾客体验报告》



# 目录

01	<b>摘要</b> 前言 洞见荟萃	03 04 05
02	<b>主要发现——金融服务业</b> 银行业 保险业	08 09 10
03	<b>主要发现——杂货零售业、非杂货零售业</b> 杂货零售业 非杂货零售业 娱乐、休闲及物流业	11 12 13 14
04	<b>展望未来</b>	15
05	<b>调研方法</b> 关于本调研	17 18
06	<b>联系我们</b>	19

# 01 摘要



# 前言

“卓越顾客体验”有哪些构成要素？自新冠疫情肆虐全球和香港本土以来，“卓越顾客体验”的定义已发生多次迭代更新。各行各业不断在推陈出新，优化服务体验，以满足不断变化的顾客期望。随着香港开始全面复工复产，企业的顾客体验负责人需要从战略的高度审查他们在发展顾客体验领域的投入，确保他们为**未来做好了准备**。《2022年毕马威香港卓越顾客体验报告》调查了近1,200名香港消费者，以了解他们对卓越顾客体验构成要素的看法。

尽管品牌商继续致力于优化顾客体

验设计，但今年香港市场在顾客体验方面的整体表现**较去年略有下滑**。从行业来看，非杂货零售业是唯一逆势而上、顾客体验得分高于去年的行业。今年的调查结果显示，**85%的受访者表示与品牌商有数字化交互**，比上一年增加了8个百分点，表明提供用户友好的数字化渠道现已成为顾客的最低期望，而不再构成一个主要的竞争优势。

2022年，在长期旅行限制和平台消费券带动下，香港本土消费实现增长。香港消费者会在本土品牌与国际品牌、以及本土品牌商与国际品牌商提供的服务体验之间进行比较。

在服务体验方面，本土品牌商越来越具竞争力。我们今年的调查发现可归纳为三大主题，分别是：**领先品牌商能够敏捷创新，满足不断变化的顾客期望；顾客与非顾客的期望存在差异；品牌商需把其核心价值观贯穿在日常经营及与客户互动过程中。**

过去几年，品牌商面临严峻挑战，他们必须不断加强自身能力，这为市场提供了最佳顾客体验典范。我们很高兴能借此机会与您分享我们的调查发现，我们未来与您携手为顾客设计卓越顾客体验。

## 三大主题

1



为满足不断变化的顾客期望，需要敏捷创新

2



顾客与非顾客的期望存在差异

3



品牌商需把其核心价值观贯穿经营及与客户互动过程



Z世代的消费者虽然精通科技，但依然向往融入实体零售店营造的不同场景中体验购物乐趣。零售商需要善用数据，并与持份者及金融机构合作，打造无缝的全渠道客户体验。

— 利安生 (Anson Bailey)

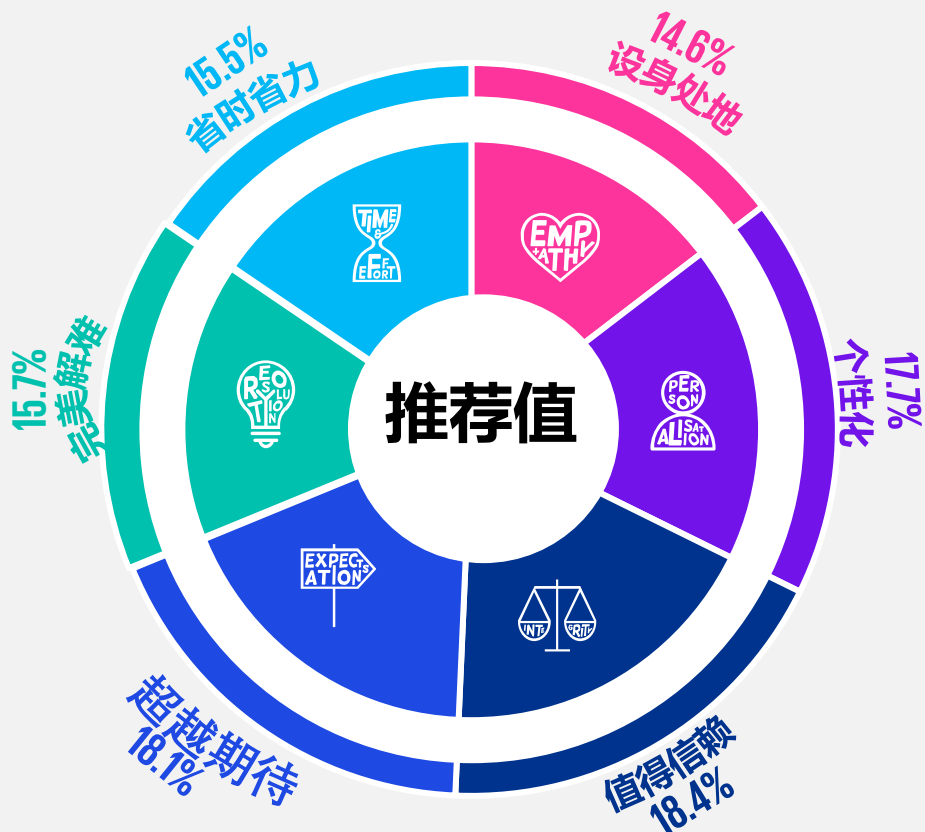
# 卓越顾客体验“六维度”定义了顾客对商企的期望

圆圈大小代表本年调查结果所示的重要性程度

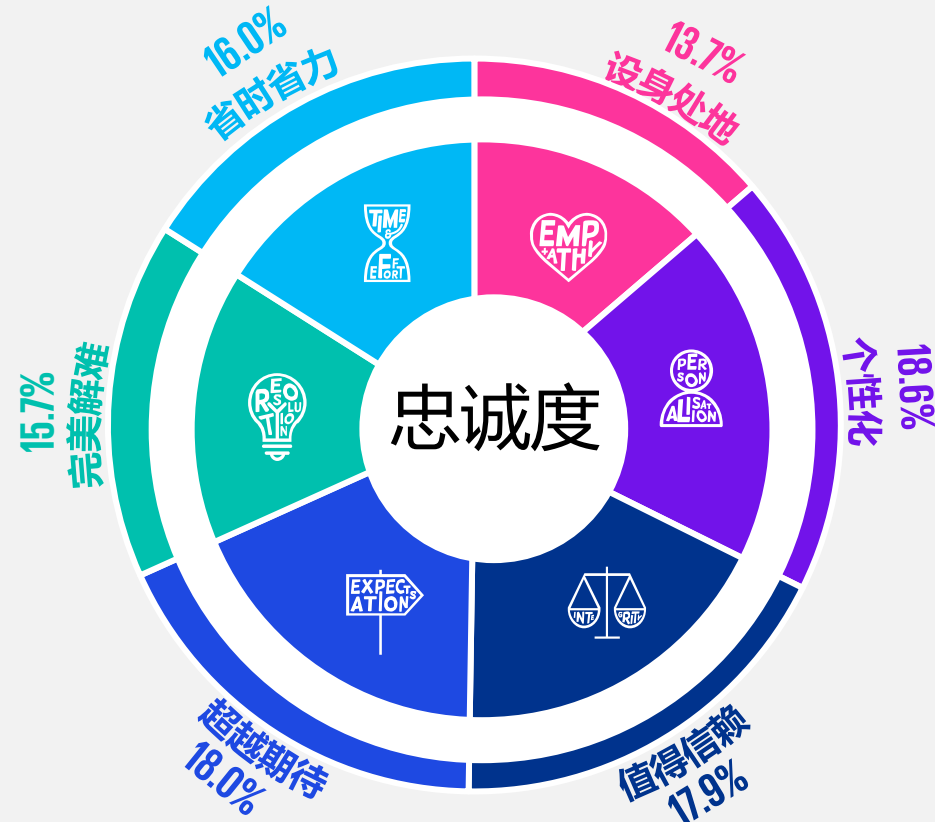


# 在香港，“值得信赖”和“个性化”重要性居首，是提高顾客忠诚度和推荐值的关键

“值得信赖”是提高顾客推荐值的最大法宝<sup>2</sup>



“个性化”服务能够提升顾客忠诚度<sup>3,4</sup>



资料来源：1) 毕马威分析 2) 根据对受访者的净推荐值 (NPS) 和“六维度”评分的分析得出；3) 根据对受访者的忠诚度和“六维度”评分的分析得出  
注：4) 由于存在四舍五入，百分比之和可能不等于100%。

# 2022年，非杂货零售业和杂货零售业成为香港顾客体验最佳行业

2022年，零售业位居香港卓越顾客体验行业榜榜首

香港市场顾客体验最佳企业（按字母顺序排列）

非杂货零售业



6.98/10

杂货零售业



6.82 /10

金融服务业



6.76 /10

旅游与酒店业



6.73 /10

娱乐休闲业



6.60 /10

顾客体验总得分：

6.81

阿迪达斯  
(Adidas)

苹果  
(Apple)

迪卡侬  
(Decathlon)

中外运敦豪  
(DHL)

宜家  
(IKEA)

头部电商\*

露露乐蒙  
(Lululemon)

玛莎百货  
(Marks & Spencer)

网飞(Netflix)

永明 (Sun Life)

\*应企业要求，予以匿名



© 2022 毕马威咨询（香港）有限公司 — 香港特别行政区有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港特别行政区印刷。

面向未来，保持领先：香港特别行政区版

The background features a low-angle shot of several modern glass skyscrapers reaching towards a bright sky. Overlaid on the lower portion of the image is a semi-transparent grid containing various financial data points, including stock tickers like 'COM', 'BANK', 'BEN', and 'TTA', along with numerical values in green, yellow, and red. A large, solid blue rectangle is positioned on the left side of the image, serving as a backdrop for the text.

02

# 主要发现：金融 服务业



# 数字银行已经成为个性化产品服务的标配入口

在克服了遗留问题之后，传统银行现能够在“无缝式”全渠道服务体验方面与数字化优先的新型银行一较高下。随着银行服务不再受时间空间的限制，银行与客户保持互动的机会越来越多。随着新兴技术的不断涌现，特别是人工智能技术的普及应用，银行业比以往任何时候都更能够提供更加智能的顾问服务及更加个性化的服务与产品推荐。

## 传统银行正在引领创新

- 在过去两年中，由于疫情爆发、数字化优先的新型银行不断涌现，传统银行面临难以与顾客维持联系的问题。我们最新的调查发现，传统银行在数字化转型方面付出的巨大努力已见成效，他们在卓越顾客体验“六维度”的表现均优于虚拟银行和其他支付平台。
- 顾客采用数字渠道的速度加快，只有29%的受访顾客通过分支渠道与银行互动，而去年这一比例为39%。
- 行业领导者继续重金投入研发数据分析和人工智能技术。借助此类基于洞见的工具，他们能够提供更加个性化的建议和产品，同时提高运营效率。
- 传统银行也通过扩大生态和战略合作伙伴关系扩大其顾客群和互动范围。

## 虚拟银行已逐渐失去竞争优势

- 2021年，虚拟银行凭借创新和营销方案抢夺了市场份额，同时由于不存在旧系统的牵制，他们能够提供无缝式顾客至上的数字化渠道。
- 现在，传统银行在数字化方面已迎头赶上，我们的调查表明，传统银行在除“个性化”和“超越期待”之外的卓越顾客体验“六维度”的表现均优于虚拟银行。
- 我们的调查显示，虚拟银行提供的价值高出市场平均水平3%，同时高出传统银行6%。
- 另一方面，顾客忠诚度比报告平均水平低3%，如何维系忠诚度仍然是一个挑战。该分数表明以促销为重点的营销活动只能带来短期的互动。
- 虚拟银行首先作为银行，需要继续加强数据安全和隐私保护，打造值得信任和诚信的形象

## 银行业：

“六维度”各维度得分与报告平均水平比较



银行业整体得分：

得分  
6.77/10



虽然香港疫情仍将持续，消费逐渐恢复到疫情前水平，顾客体验领导者已从战略高度聚焦于向顾客提供最佳全渠道体验，同时强调品牌道德、品牌价值与社会责任。

— 任一行



# 保险公司不再只是传统的保护者角色

疫情爆发后，香港消费者发现愈发需要获得充分的健康和财务保障。随着顾客互动逐渐恢复到疫情前水平，同时内地恢复赴港旅游，保险公司已开始把重点从数字化转型转移到提供传统保险业务之外的服务体验，他们开始布局健康和保健领域，并与顾客在日常生活中互动。由于香港人口老龄化加剧<sup>1</sup>，保险公司将在顾客的健康管理方面发挥重要作用。

## 实现超越传统保险业务的第一步是完成数字化转型

- 保险业在数字能力建设方面投入了大量资金，2021<sup>2</sup>年，有 30% 的受访者表示通过保险公司的移动应用程序互动，2022 年这一数字上升到 61%，但与上一年的结果相比，保险业“六维度”所有维度得分均有所下降，尤其是“值得信赖”和“超越期待”这两个对提高客户推荐值最重要的维度，降幅最大。
- 除了过去两年打下的稳固基础外，保险公司还希望利用更多数据，尤其是内、外部的数字足迹。更重要的一点是，他们在大力研究如何使用现有数据来推动与顾客进行更有目的性的互动，并为实时决策提供支持。保险公司在收集、运用客户数据时需最大程度保护顾客权益。公众和监管机构要求保险公司严格遵守相关准则。保险公司必须强调其在维护数据安全、隐私和数据使用伦理道德方面的制度规范。
- 保险公司继续致力于生态建设，实现超越传统的保险提供商角色。保险公司通过提供健康和保健建议，与顾客在日常生活中积极互动，这不仅增加了顾客触点，而且还增强了其“值得信赖”的品牌形象，并展示了他们是真正“设身处地”为顾客着想。随着香港的健康和保健市场不断增长，保险公司在不断加强数字整合能力建设，积极寻求建立适当的合伙关系，拓展产品铺开渠道。2022 年，友邦保险 (AIA) 宣布拟推出综合健康管理应用平台 Amplify Health，表明其加速布局健康和保健领域的决心<sup>2</sup>。
- 卓越运营是优化顾客体验的关键，这不仅涉及更快响应顾客需求，而且还涉及实现不同渠道融合。“个性化”居“六维度”之首，是提高客户忠诚度的关键，保险公司应利用大数据、分析工具、预测模型等，通过客户更喜欢的渠道提供符合预期服务和实时个性化产品。

资料来源：1) 2014-2019 年香港人寿表 (censtatd.gov.hk) 2) 友邦保险于 2022 年 2 月 15 日宣布推出 Amplify Health 平台 (aia.com)



今年的调查结果显示，我们真正处于一个以顾客为中心的时代——所有行业都在抢夺顾客的注意力。保险公司需要超越传统触点，个性化定制顾客体验——通过分销渠道和生态系统增加触点，贯穿客户生命周期，提供与众不同的体验。

— Jessica Hong

## 保险业：

“六维度”各维度得分与报告平均水平比较

	设身处地	+2%
	个性化	-1%
	省时省力	+1%
	超越期待	-1%
	完美解难	+1%
	值得信赖	市场平均

保险业整体得分：

得分  
6.82/10



03

# 主要发现——杂货零售业、非杂货零售业



# “便利为王”是不变法则

香港消费者以快节奏的生活方式著称，在购买杂货时，他们往往以省时省力原则至上。去年涌现出的一批线上商店及各类送货上门服务，便能说明这一点。但这种购物方式会让消费者错过一些特价商品、娱乐花费、以及亲身逛店能够带来的乐趣。为增添日常杂货购物的趣味性，投资提升店内体验是值得的。

## 传统和特选便利店致力于重振线上线下购物体验

- 对绝大多数香港消费者而言，省时和便利性仍然是关键购买驱动力。与此同时，香港的杂货零售商也继续利用科技优化顾客体验。
- 消费券计划以及其他各种举措推动了数字支付的广泛应用。据支付宝 (AlipayHK) 估计，超过90%的本地商户，从鱼丸摊到超市、电商，均已开通支付宝收款渠道。
- 香港的线上特选便利店也呈增长趋势，此类商铺主要向小众顾客群体提供特选产品，例如有机、进口生鲜。店铺通过在社交平台上提供沉浸式体验吸引年轻顾客。
- 为了跟上线上店铺的发展步伐，现有日杂品牌商开始重新设计其零售店概念，以推广新鲜、优质、原料符合可持续发展理念的产品，并策划从全球采购季节性产品。

## 日杂品牌商是新兴超级会员计划及相关生态的支柱

- 各行各业的消费品牌商均制定了联名会员计划。鉴于杂货商店每天均有人光顾，此类计划通常会纳入日杂品牌商。这种合作模式下诞生了新的生态，提供了新的价值主张，并最终将改变顾客行为。
- 此类超级会员计划旨在，响应消费者期望会员奖励能更快集齐、积分兑换更灵活、以忠诚度和持续消费换取产品或服务体验机会的需求；同时，品牌商无需再投入大量人力物力运维自己的会员计划，因为香港的市场有限，这样做回报甚微。
- 随着消费者的数据收集伦理道德和隐私保护意识逐渐提高，未来终将不再需要Cookie技术。围绕生态建立的会员计划使品牌商能够以合乎道德、安全的方式大规模收集有意义且准确的顾客数据，提高购物旅程的互联性、个性化。

## 杂货零售业：

“六维度”各维度得分与报告平均水平比较

	设身处地	市场平均
	个性化	市场平均
	省时省力	市场平均
	超越期待	-1%
	完美解难	市场平均
	值得信赖	+1%

得分

杂货零售业整体得分：

6.82/10



随着顾客期望持续变化，利用数据分析走在客户前面、个性化定制产品与顾客体验是成功的关键。

— 許昭淳



# 体验即产品

与去年相比，非杂货零售业在“完美解难”维度进步最快，而“值得信赖”和“超越期待”的重要性仍然居首。香港消费者期望获得非凡、丰富多样的沉浸式购物体验，同时实现触点间无缝链接，兼具网购的便利性与线下能获得的服务体验。

## 品牌商需要重新设计并优化售前售后体验

- 零售品牌商通过部署科技方案简化改善了与客户的沟通程序，提高了透明度和互动率。与去年相比，本年的卓越顾客体验调研表明，品牌商通过多个渠道（如聊天机器人、店内员工、电话等）与顾客沟通的频率至少增加了5%。
- 在“超越期待”和“完美解难”这两个维度中得分最高的三个非杂货零售品牌同时也是今年卓越顾客体验调研中总排名前三的零售品牌。非杂货品牌商近期推出了一系列旨在增强购前购后体验的举措，受到了很多好评。
- 例如，苹果公司推出了“Today at Apple”创想营，采取线上线下相结合的方式为顾客提供摄影、摄像及其他主题兴趣班，激发顾客进一步探索个人的兴趣和苹果产品。

## 零售员工的岗位职责在不断变化——融合线上线下体验的关键

- 具备专业知识和素质的零售员工以及强大的零售店铺门店设计，是实现线上线下购物体验无缝链接的关键。品牌商需要让零售员工参与并了解可用的线上线下工具，使他们能够更好地满足顾客的需求，即便是在顾客没有购买商品的时候。
- 消费者习惯在购物前去网上进行一番搜索，他们会预览和比较不同服务提供商的产品，这无形中提高了他们对产品或服务体验的衡量标准。零售员工同时还得是产品专家，除熟知自家的产品外，还需要了解整个行业的情况。

## 非杂货零售业：

“六维度”各维度得分与报告平均水平比较



非杂货零售业整体得分：

得分  
6.98/10



香港的零售业经历了巨大的变化。提供便利、创造体验和建设社区将是这个行业新常态的关键。

— 陈冠妤



# 打造品牌社群与技术创新是成功的两大基石

娱乐、休闲及物流业是连接个人与邻里、社群乃至整个城市的基础。本地人会为当地文化以及主动采用先进科技的品牌品牌感到自豪。

## 品牌商有责任为品牌社群建设和文化策展提供平台

- 作为一个东西方文化交融的大都市，香港不仅将娱乐视为一种享受，更将其视为运用科技手段保存本土文化的一个有效方式。
- 品牌商想要蓬勃发展，则应在保留香港的多元文化同时重新定义娱乐产业的格局。品牌商须建立其品牌社群，打造集创新、文化创意和多元功能于一体的平台，以满足香港消费者日益增长的文化和休闲娱乐需求。
- K11 作为香港零售业转型的领导者，一直注重文化艺术发展和品牌社群建设，并利用其多用途空间创造商机和提高观众参与度。
- 该领域的市场主体致力于通过技术创新增强观众体验和促成新的文化艺术项目。其中，西九文化区与各界合作推出了运用新技术制作的剧场演出，不断激发本地人才和社会各界追求创新创意。

## 实现无障碍出行是香港智慧城市建设的 key 一环

- 随着科技不断发展，消费者期望城市的交通系统能够实现最大程度的互联、数字化和自动化。我们的研究表明，消费者希望物流品牌能够提供实时通勤信息、包裹物流跟踪和查询、以及建议出行路线规划。
- 出行服务的安全性、舒适度和频率是香港消费者首要考虑的因素，品牌商需要不断革新交通系统，助力改善消费者的出行体验。
- 随着可持续发展理念日益受重视，物流运输业正考虑转而使用符合欧VI排放标准的新能源汽车。九巴便是运输业中ESG 举措的积极倡导者之一。

## 娱乐、休闲及物流业：

“六维度” 各维度得分与报告平均水平比较

	设身处地	市场平均
	个性化	-1%
	省时省力	-3%
	超越期待	-1%
	完美解难	-2%
	值得信赖	-2%

娱乐、休闲及物流业整体得分：

得分  
6.68/10

04

展望未来



# 对顾客期望需积极响应，同时接受不可预测性



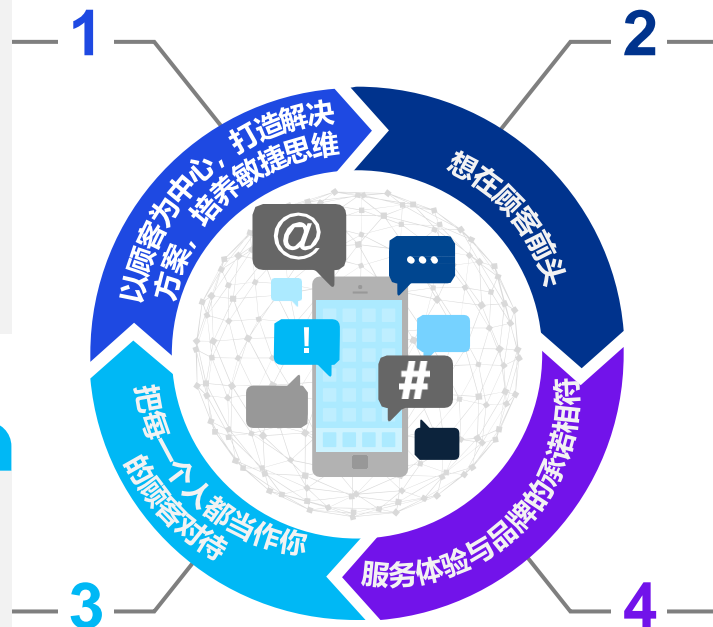
## 以顾客为中心，打造解决方案，培养敏捷思维

- 善于倾听；在设计制定解决方案时考虑顾客提出的建议和意见，并在整个服务过程中均有价值创造。
- 开展适应性测验；践行“持续集成、持续交付 (CI/CD)”理念，缩短产品研发周期，始终成为先行者。
- 考虑在企业内、外部的可扩展性；创建无障碍获客流程，拓展合作伙伴关系。



## 把每一个人都当作你的顾客对待

- 不止于全渠道的服务体验，当顾客和潜在顾客转战不同渠道时能够提供一致的服务体验。
- 了解不同客群特殊的产业链和行为模式，提供相关、及时和贴心的产品和服务。
- 除了便于获得之外，预测顾客的其他需求，使用顾客更喜欢的渠道提供服务。



## 想在顾客前头

- 识别顾客生命周期中的“微时刻” (Micro-Moment)；善于利用数据和分析工具，做到实时提供个性化产品。
- 梳理从采集、管理到分析的数据分析流程；明确数据管理架构及其职责，定期开展数据清理。
- 利用机器学习和人工智能技术，最大限度地提高预测模型的准确性；把成果转化为提供个性化产品和服务的推动力。

## 把品牌核心价值观贯穿经营及与客互动过程

- 在香港，“值得信赖”仍然是提高顾客推荐值的最大法宝，实现顾客体验与品牌承诺相符，增强顾客信任，培养忠诚度。
- 基于品牌核心价值观，设计价值主张；为员工决策赋能，实现顾客利益的最大化；日常运营和与客互动中的行为与品牌承担的社会使命相一致。



05

# 调研方法



# 关于“毕马威卓越顾客体验调研系列”

作为“毕马威卓越顾客体验 (CEE)”计划的一项举措，自2010年开始，我们每年对全球顾客体验的最佳实践开展调研。

## 《2022年毕马威全球卓越顾客体验报告》



25个

国家和地区



876,864个

个品牌评价



89,903名

消费者



2,426个

独特的跨行业品牌

## 《2022年毕马威香港卓越顾客体验报告》

5个  
行业



金融服务、非杂货零售、杂货零售、旅游与酒店、及娱乐休闲业

超70个  
品牌



2022年  
6月



近1,200名香港消费者参与了我们的线上调研

近1,200名  
受访者



不同年龄、性别的香港消费者

# 毕马威的服务

毕马威战略与运营服务团队能够协助您在全面了解风险和机遇的基础上制定战略决策，包括帮助您重新思考现有业务战略及运营的效率和有效性、以及开发相关、适当的运营模式和流程。我们能够在顾客体验、组织绩效、宏观经济及行业发展趋势、政策要求、竞争力等领域向您提供严谨、客观的见解。我们与客户共同合作制定战略，确保改进措施是可持续的及符合利益相关者需求。

## 增长战略

中国市场进入及战略、企业级战略及增长战略、市场进入策略、交易/并购策略、尽职调查。

## 客户与数字化转型

客户战略、洞见分析与价值主张设计、顾客体验分析、数字化转型战略及实施、前台转型赋能（包括CRM系统）。

## 卓越运营

端到端流程改进、目标运营模式（ToM）设计及实施、运营效率提升及成本优化、运营韧性、结构分拆与合并。

## 环境、社会及治理 (ESG)

ESG鉴证、ESG评估与报告、交易中的ESG、社会与经济发展、气候与可持续发展、可持续融资。

## 政府与基建咨询

政策复核评估、项目战略与交易、重大项目咨询、商业案例/标书开发/财务可行性、政府转型

# 联系我们

## 主要联系人



### 利安生

消费及零售行业亚太区主管合伙人  
毕马威中国  
anson.bailey@kpmg.com



### 许昭淳

消费及零售行业主管合伙人  
香港特别行政区  
毕马威中国  
daniel.hui@kpmg.com



### 任一行

战略与运营服务总监  
香港特别行政区  
毕马威中国  
sean.ren@kpmg.com



### Jessica Hong

战略与运营服务总监  
香港特别行政区  
毕马威中国  
jessica.hong@kpmg.com



### 陈冠妤

战略与运营服务副总监  
香港特别行政区  
毕马威中国  
tk.chen@kpmg.com



### 陈嘉嘉

消费及零售行业副总监  
香港特别行政区  
毕马威中国  
brenda.chan@kpmg.com

## 鸣谢

### 项目团队:

彭子珊  
Alexis Schlosser  
Nikhil Chadha  
谈蕙臻  
冯熙宏  
雷恩昊

### 版面设计:

曾芷华

本报告所载的某些或全部服务可能未获准提供予毕马威的审计客户及其附属公司或关联实体。

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2022 毕马威咨询（香港）有限公司 — 香港特别行政区有限责任公司，是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国香港特别行政区印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。