

KPMG

毕马威

毕马威银行业 客户体验白皮书

新意义、新内涵、新价值



目录

前 言	4
高屋建瓴：客户体验在银行顶层设计中更加显性化，彰显体验管理的新意义	7
▶ 仰观顶层设计：领先银行提升客户体验管理的战略定位	8
▶ 横览区域分布：客户体验管理重视程度呈现区域特征	10
▶ 内析经营理念：“以客户为中心”已成为大多银行的经营原则	12
▶ 纵观组织架构：客户体验管理的组织形式仍在探索与优化	15
▶ 俯视底层能力：领先银行已开启客户体验管理数字化。	16
任重道远：客户体验已被赋予新的内涵，但调研发现银行体验现状仍存提升空间	19
1、影响银行业整体客户体验关键因素摘要	19
▶ 银行网点距离和银行服务水平是国有银行客户关注的重点	21
▶ 客户权益是股份制银行客户关注的另一重心	22
▶ 区域性银行客户更关注银行服务	23
2、提升未来银行整体体验的前三大要素	24
▶ 与客户期望仍有差距，银行还需要进一步丰富产品种类	25
▶ 物理网点优化仍有空间，从布局到内部环境	25
▶ 手机银行作为影响整体客户体验最重要的渠道，客户期望甚高	26
3、客户体验——厅堂服务篇	26
▶ 网点工作人员的服务态度是银行厅堂服务最重要的影响因素	26
▶ 为打造卓越的厅堂服务体验，银行的四大提升方向	28
▶ 各大银行正在积极探索特色化的网点效能提升模式	31
4、客户体验——电子渠道篇	32
▶ 电子渠道功能、系统响应速度以及使用界面是客户最关注的三大因素	32
▶ 提升银行电子渠道客户的体验，银行的四大优化方向	33
▶ 更多的场景运营和精细化客群运营策略，是领先银行的电子渠道提升客户价值和体验的较佳实践	35



5、客户体验——财富管理篇	35
▶▶ 银行产品、客户经理专业度是影响财富客户体验的最关键因素	35
▶▶ 产品介绍的清晰度是线上理财体验最关键的影响因素之一，而理财经理的专业程度是影响线下网点理财体验的重要风向标	36
▶▶ 随着产品同质化水平越来越高，提升财富客户满意度的难度日益增加，银行需要从产品到服务等多方面发力	37
▶▶ 产品与服务的全面升级，领先银行以做客户伴随式的财富管家为目标优化客户体验	39
6、客户体验——个人信贷业务篇	40
▶▶ 贷款办理流程便利与否，贷款额度是否符合预期，是影响个人信贷业务客户体验的直接因素	40
▶▶ 提升信贷产品的竞争力、增加贷款申请的便利度与加快审批放款速度是提升贷款客户满意度和体验的三大方向	41
▶▶ 银行正积极探索数字化、集约化的信贷管理模式	42
7、客户体验——信用卡篇	42
▶▶ 信用卡产品本身是影响用卡客户体验的主要因素	42
▶▶ 信用卡业务体验提升方向主要在提升产品竞争力与优化信用卡申请流程	43
▶▶ 领先的信用卡中心正优化信用卡管理体系，重塑流程，逐步实现降本增效的目标	44
价值唯重：场景创新重塑银行客户体验的新价值	45
▶▶ 场景之一：客户旅程诊断与优化	45
▶▶ 场景之二：低分触发客户体验管理闭环降低损失和客户流失	46
▶▶ 场景之三：围绕客户体验的精细化营销规划	47
▶▶ 场景之四：洞悉客户体验，提升网点服务	48

引领未来：数字化赋能，助力银行卓越客户体验	49
▶▶ 借鉴国际领先体验管理平台的他山之石	50
▶▶ 深研国内客户体验管理平台所需的核心能力	51
▶▶ 旅程及指标—全客户全产品全业务的旅程库及指标体系	51
▶▶ 数据—行内外数据的采集与处理	51
▶▶ 模型—基于业务场景的价值萃取	51
▶▶ 看板—动态分析及不同层级用户的应用需求	52
▶▶ 应用—赋能各类业务场景，展现体验价值	52
▶▶ 如何建立客户体验监测系统，打造管理闭环	52
谋定而动：客户体验转型，银行变革的重要契机	53
结 语	57
公司介绍	59
编者团队信息	60



前言

在 2022 年 8 月“2022 数字化转型发展高峰论坛”上，中国银行业协会首席信息官高峰先生提出了“客户极致体验、产业数字金融、价值体系重构将成为定义银行数字化转型是否成功的重点方向和领域”的观点。我们注意到，在新一轮银行数字化转型的浪潮中，客户体验已经被业界提升到一个新的高度。

客户体验新意义

作为金融服务行业，银行一贯强调客户至上，实际上从未忽视过客户体验。回顾银行业的改革发展史，不难发现每一次银行业的大转型都包含着客户体验关注的提升和内涵实质的变化。

传统时代受制于科技能力和金融开放力度的不足，银行客户体验以单一线下渠道为主，体验管理的要点体现在资金交易的安全性、业务办理的效率、投诉的解决等依赖人工服务的环节。统一的装修、规范的行服、标准的微笑、礼貌的服务是客户对好银行的比较直观感受。客户金融需求简单、同业竞争有限，客户体验对业务发展虽有影响，但尚不能成为经营

发展中关乎生死存亡的战略课题。而近年来，科技进步和金融机构的壮大催生整个金融业格局变化，互联网金融机构所塑造的卓越体验、快捷的线上客户旅程体验，让客户对传统金融机构提供服务的方式和内容有了新的期望，在当前经济下行的背景下，客户增量压力空前，促使银行将更多的资源投入到“以客户体验为中心”运营模式的塑造，更加关注端到端客户旅程各个关键触点的服务体验。在新的形势下，客户体验管理被银行等金融机构赋予了空前重要的意义。

客户体验新内涵

站在新的视角理解“客户体验”。对于银行来说，客户体验“Customer Experience”传统意义上是指客户在选择及使用银行产品或服务时，产生的过去购买印象、当前使用感受和对未来产品与服务的期望。而新的视角下，客户体验把所有交互产生的感知都纳入了研究的范围，包括在产品、系统或者服务方面的全场景、全渠道、所有触点上客户和银行的交付，如果要实现客户的卓越体验目标，需

要银行机构基于客户需求和喜好提前规划和设计好整个用户或者客户旅程的产品或服务体验策略，在客户触达前创造品牌美誉度、良好感知和产品服务的易于触达性；在客户触达时的每个触点做到与客户的良好互动；在客户触达后及时跟进客户满意度调研与问题反馈。让整个客户服务流程达到满足甚至超越客户预期，最终提升客户对改银行的满意度、忠诚度，并可能额外获得客户的瀛湖和主动传播。

客户体验新价值

在银行数字化运营的背景下，“客户体验”是各级银行管理者重点关注的领域，为什么银行需要塑造卓越的客户体验？这些问题都由客户体验背后的价值所决定，在知名客户体验研究机构 Qualtrics 发表的《2020 年客户体验的投资回报》(ROI of Customer Experience,2020) 调查中表明，客户体验与各项忠诚度指标、重复购买指标、收入提升指标具有正相关性：

- 客户购买更多产品或服务的可能性与企业的客户评级得分的正相关性系数为 0.91，表明两个变量之间存在很强的正相关性。
- 客户体验和 NPS (净推荐值) 的相关性系数为 0.88，具有很强的正相关性。

这个答案或许并不让人意外，早在以往调查中也曾显示出趋同的结果，Qualtrics 在其 2014 年 -2018 年布的《ROI OF Customer Experience》证实：客户体验与客户忠诚度高度相关，且客户体验改善还将带来收入提升。2018 年的客户忠诚度相关性系数 $R=0.84$ ；平均收入提升为 7.75 亿美元。2016 年的客户忠诚度相关性系数 $R=0.86$ ；平均收入提升为 8.21

亿美元。有效的客户体验管理对企业来说具有正向的投资回报。

近年以来，毕马威金融业数字化运营咨询团队持续协助全球及中国领先金融机构推进客户体验体系建设和客户旅程体验提升等专项工作。期间，我们观察到众多中国金融机构客户体验最新趋势以及面临的挑战。同时，我们和众多的银行客户体验管理者和团队开展了广泛的讨论，并针对银行客户体验现状进行了行业调研，积累了第一手的反馈信息，为撰写本白皮书奠定了初步的基础。本白皮书旨在从银行管理者和银行客户两方面的视角出发，从银行客户体验管理体系的顶层设计和组织形式、银行业务条线和驱动客户体验现状调研、客户体验的应用价值及体验数字化方案等三个层面对当前银行客户体验管理的现状和最新趋势进行解读，期望分析当前中国的银行业在客户体验管理领域面临的新形式和新挑战，总结当前银行管理者的新探索、新实践和新创新。本白皮书直接调研和间接调研 72 家银行，限于客观条件和单个银行样本量的局限性，本白皮书对客户体验调研结果的分析主要是聚焦在不同类型银行（国有行、股份制银行、区域性银行）影响客户体验的因素及优先级，而不是单个银行的 NPS（客户净推荐值）的分析。我们希望借此白皮书的撰写，对银行的客户体验体系建设工作有所启发和帮助。

我们要感谢接受采访的银行管理层以及参与问卷调查的用户。此外，我们还要特别感谢参与用户问卷调研和提供技术支持的京东云团队。



—— 李建维，
毕马威金融业数字化运营咨询主管合伙人

“在当前经济下行的背景下，客户增量压力空前，促使银行将更多的关注点投入到“客户体验”的专项任务上，期望以此来提升存量客户的黏性，优化增量客户的转化，但改善银行客户体验不能仅仅停留在口头上。它应该是银行管理层的最高优先级的工作之一，涵盖从金融机构治理层的顶层设计和资源保证，执行层的客户旅程优化、渠道建设和系统优化等管理举措落地，到业务第一线客户经理的服务质量提升等各项工作。”



张楚东
毕马威金融业
主管合伙人

“数字化是助力金融机构实现客户体验提升的主要手段，数据洞察、数据驱动、数字赋能、数字实现，才能真正重塑金融机构卓越客户体验。”



刘建刚
毕马威管理咨询
主管合伙人兼
首席技术创新官

“客户体验转型工作是一项系统性工程，需要协调多条线和部门，改善银行运营模式，优化影响客户体验的银行各项核心专业服务能力，提升现有技术体系，并最终促成银行的体验转型，实现客户体验水平的显著提升，协助银行达成真正“以客户体验为中心”的战略转型。”



史剑
毕马威银行业
主管合伙人

高屋建瓴

客户体验在银行顶层设计中更加显性化，彰显体验管理的新意义

几乎我们访谈的每一家银行都会赞成“以客户为中心”是银行的经营理念，但银行是否真正以战略性的全局视角来看待客户体验工作，我们需要从多个维度进行判断，我们认为银行客户体验管理体系的较佳实践包括如下内容：



在治理层，银行从全行的顶层设计中考虑对客户体验工作的价值定位、组织保障和资源配置；



包括在银行的战略愿景和论述中，对全行的客户体验战略有更清楚更明确的阐述；在全行层面是否建立统一的客户体验愿景和战略目标；



建立全行客户体验统筹部门或者团队来协调各个业务条线、产品和渠道的客户体验管理、监测和优化工作，建立相关的机制打破以往前中后台之间、跨条线跨部门跨渠道之间的壁垒，站在银行整体的视角，以“客户旅程的视角”重塑客户业务和服务旅程；



在执行层，建立全行的客户旅程目标库和客户体验指标体系来细化客户体验管理工作，渗透到银行与客户交互的端到端的客户旅程和关键触点，甚至延伸到转化成银行客户前的用户阶段；



在系统和数据层，建立全行的客户体验管理数字化平台，提供更具有时效性和颗粒度的客户体验洞察，通过数据分析实现客户体验的预测和预警，给客户体验问题管理闭环提供支撑，并运用客户体验数据进行产品反馈、渠道优化和客户服务能力提升等。

我们认为银行的客户体验管理需要统一的战略和顶层设计，这将指导银行在多渠道和多触点建立更加统一的客户交付，同时让所有员工有统一明确的指引，知晓银行客户体验的工作重点，并促使客户体验工作从被动反应式到积极主动式的转变，我们认同业务经营的目标会在银行追求更优客户体验的过程中实现提升，卓越客户体验会再次为银行释放新动能，成为驱动增长的新引擎。

首先，我们通过研读公开可获得的上市银行最新年报、披露信息、公开渠道新闻报道以及我们的调研访谈收集的信息，分析银行的使命、战略愿景、战略

目标和核心战略举措，企业文化、董事长致辞、行长致辞和管理层讨论和分析等内容中与“客户体验”相关的内容，了解当前银行治理层对客户体验工作的价值定位、战略论述和管理举措。考虑到上市银行普遍为规模领先、信息披露更为规范，我们此次的调研对象主要聚焦在 A 股和 H 股上市的国内领先商业银行，非上市银行主要为在东北、西北、华北、华东、西南、中南六区中资产规模排名前五的头部区域性银行，总体样本包括 6 家国有银行、12 家股份制银行和 54 家区域性银行，分析主要围绕以下五个方面展开：

¹ 重点基于年报信息中对于全行战略愿景和 2022 年重要工作部署等部分内容的解读。

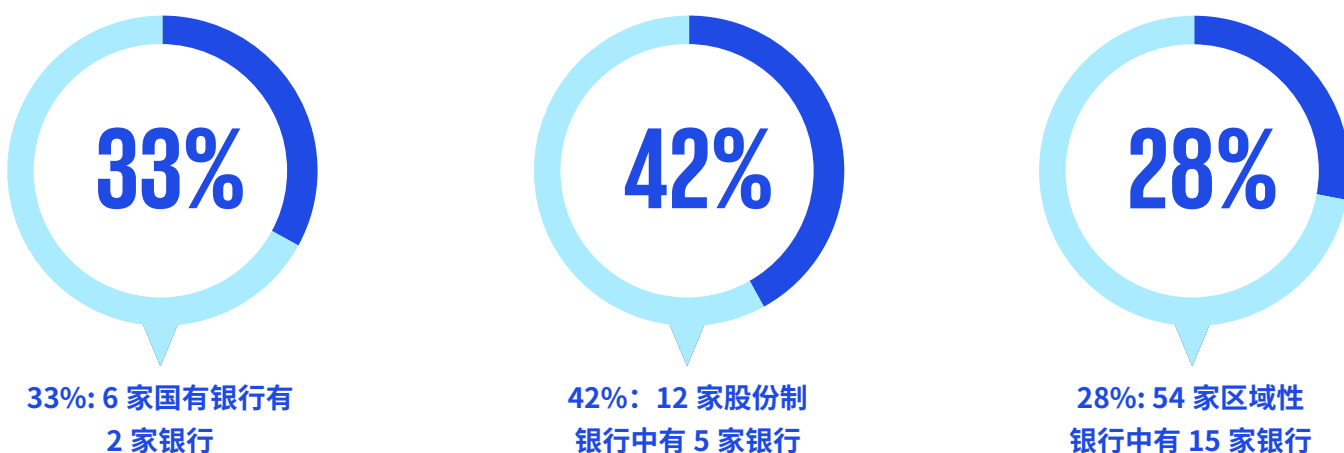


1、仰观顶层设计：领先银行提升客户体验管理的战略定位

通过银行年报战略信息¹和公开渠道发表的战略部署等最新信息采集，我们发现：此次被调研的72家银行中，已有22家银行将“以客户为中心”或者“追求卓越、极致客户体验”等关键内容纳入银行的发展战略论述中，分别明确了升级客户服务、强化体验管理的企业级战略目标。分析显示：股份制银行在追求卓越客户服务和体验上表现最为突出，目前已经进行战略植入的有5家，占比达42%；其次，区域性银行也提出了从服务提升入手，打造“以客户为中心”的差异化客户体验，54家区域性银行中已经在战略层面制订客户体验目标的有15家，占比28%。典型示例包括：国有银行，建设银行坚持价

值创造和体验至上的金融科技战略规划，已经开始了数字化客户体验管理体系的建设，其在2021年年报（第60页的“机构网点与电子渠道”章节的物理渠道版块）中指出“围绕客户体验和创造价值目标，推进客户视角的端到端流程统筹优化，建立客户旅程运营监测能力；依托物理渠道客户体验管理系统和体验之声（VOX）用户社区，构建数字化体验管理体系，逐步完善物理渠道体验管理能力，持续提升行内外用户体验”。邮储银行近年在战略层面也加强了客户体验管理，其在2021年年报（第10页“战略定位及企业文化”部分）中明确将“以客户为中心”，完善客户服务全生命周期管理，全面提升客户体验作为客户深耕战略的核心内容，同时还在科技赋能战略中对应提出了“大幅提升客户服务体验”的目标要求。

国内领先银行队伍中将“客户体验管理”植入企业战略发展的情况占比分析



数据来源：毕马威团队分析

优秀案例共享

浦发银行“客户体验 + 数字科技” 双轮驱动数字化转型

浦发银行作为一家具有区域特色的股份制银行，它在浦东开发开放的浪潮中诞生，在深耕长三角中成长。新的时代背景下浦发银行拥抱数字科技，追求服务提升。数字化转型过程中，强调用户思维，用户体验，以“面向全用户、贯穿全时域、提供全服务、实现全智联”为目标，从客户体验、赋能增信、价值共创等维度，以全景银行为指引，强化数字化经营，提高客户体验，重新定义开放银行。在 2021-2025 年发展战略中，浦发银行打造了新的客户体验战略格局：



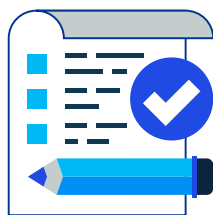
战略目标

“全面建设具有国际竞争力的一流股份制商业银行，推动全行成为新时代金融业高质量发展的排头兵和先行者”



战略路径

以高质量发展为主线，以服务为根本，以市场为导向，实施客户体验和数字科技双轮驱动，增强核心竞争力、行业引领力和全球影响力。



业务发展要求

1. 强化 AI 创新赋能，以体验优先，重塑业务流程，提升线上线下用户体验与服务效率。
2. 以系统重构强化科技赋能，以平台整合优化客户体验，加快从产品输出到策略输出，不断巩固产品报价、系统研发以及客户服务优势。

案例资料来源于 2021 年 12 月第 14 届金麒麟金融峰会“2021 中国银行业发展论坛”主题论坛上浦发银行行长潘卫东《创新模式、数据驱动，高效服务实体经济》的演讲整理及浦发银行 2021 年年报、2022 年半年报信息。

2、横览区域分布：客户体验管理重视程度呈现区域特征

对比国内不同地区的区域性银行，我们发现沿海省市区域性银行对客户体验度关注度普遍高于内陆省市区域性银行，目前已经将客户体验管理提升至战略层面的区域性银行主要分布在长江三角区经济圈。根据各家银行的最新年报信息和公开发布的战略信息解读，我们发现：位于长三角区的上海农商银行、江苏银行、苏州银行、杭州银行，沿海省份的威海银行、厦门银行，拥抱首都经济高地的北京银行等国内第一梯队区域性银行已经率先开始了客户体验管理的战略性工作部署，在其最新战略发展方向中已明确“保持最佳客户体验银行”、“追求客户体验友好战略制高点”、“打造客户温情新体验”等目标。对于内陆省市区域，部分领先银行也在努力通过差异性的客户服务打造良好的品牌形象，提升区域竞争力，如长沙银行、重庆农商银行、贵阳银行

等，近年来在积极借鉴优秀同业经验基础上，又结合自身业务特色和资源禀赋将客户体验管理提升到新的高度。例如，重庆银行在 2021 年年报第 11 页“战略愿景及发展思路”上明确了“以客户为中心，全力推进服务提升”的首要重点任务。河北银行在其 2021 年年报第 22 页董事会报告中的“发挥战略引领作用，推动改革全面深化落地”要求中提出要推动以客户为中心的铁三角服务理念落地²。长沙银行从 2021 年开始将“客户服务”作为战略布局的一大核心，其在年报中清晰阐述了“坚持一个‘客户中心、价值导向’的经营理念，围绕‘风险管理’和‘客户服务’两大核心”的新战略布局。在 2022 年半年报第 12 页“金融科技融合共进”内容中已经将上线客户体验监测平台推动运营数字化转型作为管理层重点讨论。

²铁三角服务理念指围绕客户需求创新金融产品、改进服务机制，学习借鉴华为“铁三角”模式，建立以交付专家、解决方案专家、产品专家为三角的银行版“铁三角”

优秀案例共享

上海农商银行客户体验管理探索实践

作为扎根上海、以普惠金融为特色的领先区域性银行，上海农商银行近年也在逐步探索基于客户旅程式的客户体验管理模式。通过战略重塑、平台建设、团队融合、效果评估管理等多举措不断推进全旅程客户服务体验提升。

战略重塑

2022 年上海农商银行提出“打造为客户创造价值的服务型银行，建设具有最佳体验和卓越品牌的区域综合金融服务集团”战略愿景。服务型银行成为战略主张，为客户创造价值是本质和核心，“最佳体验”与“卓越品牌”是我们追求的目标和实现的标准。

搭建基础底座：线上渠道的客户旅程管理体系

为响应全行“坚持客户中心，坚定数字转型”战略核心，上海农商搭建数字化客户旅程管理体系——“鑫旅程”，从客户旅程角度探索客户体验优化路径。“鑫旅程”打通并整合多个基础技术平台，破解数据孤岛难题。基于数据闭环的齿轮带动效用，叠加实时规则引擎、漏斗模型技术，实现旅程触点布局、多维数据整合、行为偏好洞察、模型引擎决策、产品智能推荐高效串联，形成客户旅程管理闭环。

建立敏捷机制 + 专业组织：业技融合研发团队 + 独立客户体验管理一级部门

在鑫旅程项目推进过程中，上海农商积极探索建立敏捷研发机制，深化业务与科技融合，推动研发模式由“瀑布式”向“迭代式”转型，产品研发效率提升 60%。

其次为“坚持客户中心”的核心战略，上海农商在总行设立“客户卓越体验管理部”（2022 年已更名为“流程革新与客户体验部”），以更加全面而专业的方式研究客户体验发展趋势、监测分析客户体验水平、跟进客户体验的优化和应用。

构建效果评价体系：定性定量双管齐下

为持续完善全旅程客户服务体验，“鑫旅程”构建了全方位的客户反馈收集体系，采取“定性”+“定量”双维度对旅程体验效果进行分析评估。

一方面，建立以数据为驱动旅程性能监控体系，利用渠道埋点、NLP、OCR、ASR 技术，通过漏斗分析对转化效果进行定量评估，重点管制交易断点位置、失败原因、针对性重塑旅程设计，改善客户体验。

另一方面，构建以互动为主导的旅程体验跟踪机制，通过应用商店、粉丝团、分支行调研、电子银行研究实验室多种方式与客户进行良性互动、情感收集，从源头端解决客户需求与银行服务错位，保障体验质量。

目前，根据谷歌的 Heart 模型评估，自“鑫旅程”上线以来，上海农商银行移动金融应用在愉悦度、参与度、留存度、接受度和任务完成度上得到大幅提升。

案例资料来源于《中国金融电脑》2021 年第 07 期“专题：上海农商银行网络金融部总经理王海涛——基于旅程管理的客户体验体系构建”观点整理和上海农商银行 2021 年年报、2022 年半年报信息。

3、内析经营理念：“以客户为中心”已成为大多银行的经营原则

通过 72 家国内领先银行的年报信息梳理，我们观察到大部分银行都建立了“以客户为中心”的经营服务理念，并且在近年的业务发展和产品创新中强调了“关注客户需求，升级客户体验”的目标要求，构建卓越的客户体验逐步成为银行实现差异化竞争优势的创新手段。调研显示：6 家国有大行和 12 家股份制银行在最新年报信息中均明确“客户为中心，市场为导向”的经营理念，在近年工作中积极推进

服务创新，重点在零售金融、普惠金融、供应链金融等业务板块，以及渠道建设、消费者权益保护等方面追求客户体验的提升。对于 54 家区域性银行，有 40 家银行在年报披露信息中提到坚持“以客户为中心”的核心价值观，有 44 家银行在产品、渠道拓展、运营目标规划等环节强调了流程优化、效率集约和体验改善。在业务发展上，区域性银行更着重于零售金融和特色普惠三农业务板块的相关客户体验的改善和提升。

客户体验管理在国内领先银行的关注高度

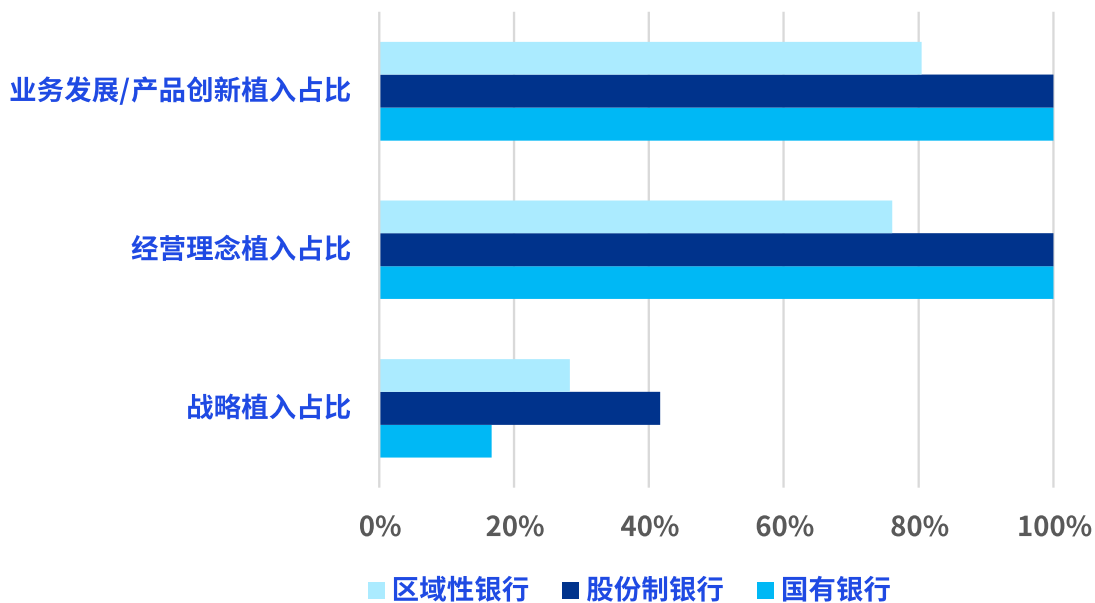


图 1 客户体验管理在国内领先银行的受关注程度
数据来源：毕马威团队根据银行年报信息分析

另一方面，尽管目前银行普遍秉承“客户为中心”原则，但是从树立“以客户为中心”的经营理念，到实际业务发展和产品创新上的执行落实，再到将客户思维、关注客户体验传递至分支机构和客户经理的经营行为上，这个过程链条中的影响效应还是逐级

削弱。所以，当前这类仅仅停留在理念层面的宣导以求实现效益转化的方式亟需改变和调整。企业要从全面建立客户体验管理体系的更高维度来找寻“以客户为中心”理念有效落地的方法，实现与客户的良性互动。

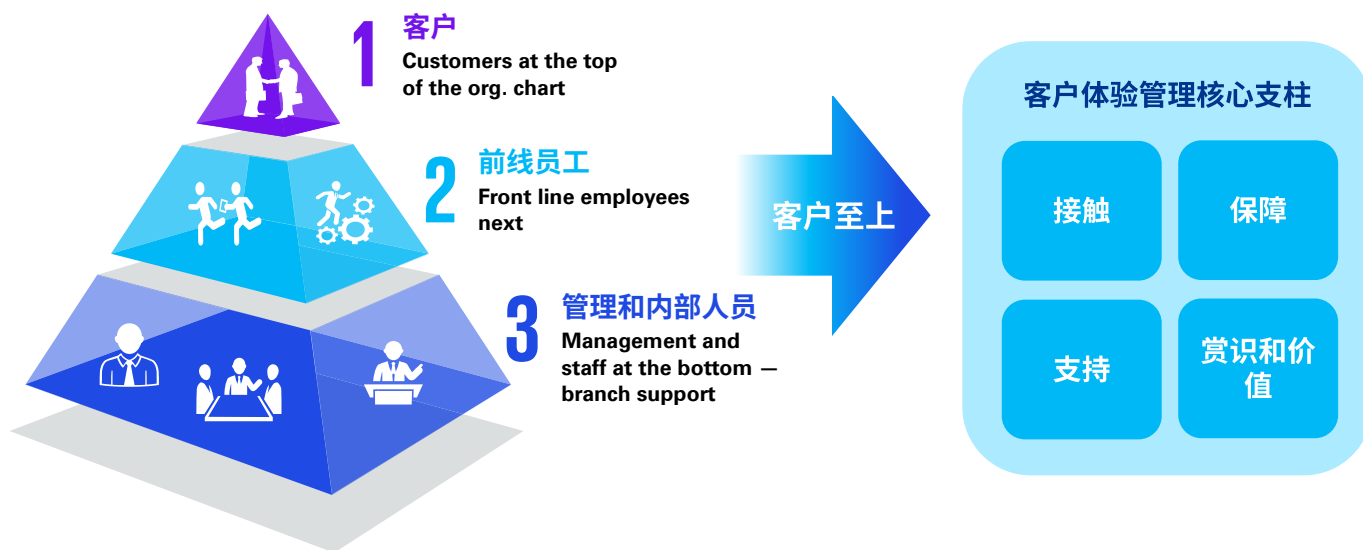
优秀案例共享

摩根大通银行 “以客户为中心” 文化理念的有效落地

向来重视服务质量的海外银行，在聚焦“客户为中心”的文化管理和体系化的体验管理上有着自身独特的经验。著名的摩根大通银行，对客户体验的含义的理解的重点放在“为什么客户会选择本行 (Why clients choose us)”。该行认为，有关客户之所以选择该行是正向客户体验的具体体现。有关正向客户体验的含义包括：优秀服务团队、专业专注的客户覆盖模式、长期信任伙伴关系、与客户实际需要相匹配的无可比拟的解决方案和能力、

顶尖的客户体验（包括：全渠道接触和简单及快速的服务交付）、安全和保障。摩根大通的客户关系管理可以体现在以下三个主要方面：

第一、建立和维持支持以客户为中心企业文化的组织架构。作为以客户为中心的具体体现，在摩根大通银行的业务组织管理架构中，客户总在组织架构图的最上端 (Customers at the top of the org. chart)、前线员工次之 (Front line employees next)、管理和内部人员在最低端 (Management and staff at the bottom — branch support)。





第二、以专业专注的方法深耕客户关系。用实际行动赢得客户信任的信任关系的基础深耕客户关系，并通过“整合全行为客户”的方法，谋求“帮客户帮银行（help the clients help the bank）”，最终以向上营销的方式提升客户的满意度、忠诚度和盈利深耕客户关系管理体系，该体系全面覆盖服务、投诉、营销、研发、审批等方方面面。

第三、组建企业级客户体验管理体系，全面覆盖服务、投诉、营销、研发、审批等方方面面，让体验贯穿经营的各环节。

客户关系管理体系五大核心



案例资料来源于《中国金融》期刊 2019 年第 9 期“国际银行客户体验与客户体验管理”刊文部分信息整理及摩根大通 2019-2021 年公开年报信息收集。

4、纵观组织架构：客户体验管理的组织形式仍在探索与优化

在客户体验管理的组织上，多数银行尚未建立起全行级别的客户体验管理部门，基于年报信息和公开渠道新闻信息梳理，我们观察到：设立独立一级部门负责客户体验管理职能的仅有 2 家区域性银行，部分银行在二级部门中设立专属客户体验部或专职小组开展客户体验管理工作。最新年报信息和公开新闻显示：目前国内 6 大国有银行和 12 家股份制银行均未建立统筹全行客户体验管理的一级部门机构，而是在产品研发与创新中心、信用卡中心、渠道管理部等总行部门或独立事业部的工作职能中嵌入了以单个产品、单个业务条线为主的客户体验研究、分

析工作。在区域性银行样本中，宁波银行和上海农商银行在客户体验管理的组织架构建设上较为领先，两家银行目前均已设立了独立的一级部门统筹全行客户体验的管理，均命名为“流程革新与客户体验部”³。个别区域性银行也尝试在二级部门中设立专属客户体验部或成立专职小组探索性地开展客户体验管理工作。基于可以获得的公开信息梳理，我们进一步发现各家银行在体验管理职能的部门设置上不尽相同。部分银行将客户体验管理职能置于运营管理部、部分银行置于渠道部、数字金融部或者网络金融部，而另一部分银行的客户体验管理职能还是主要由零售条线等业务部门来承担。

优秀案例共享

宁波银行用专业的队伍做专业的体验管理

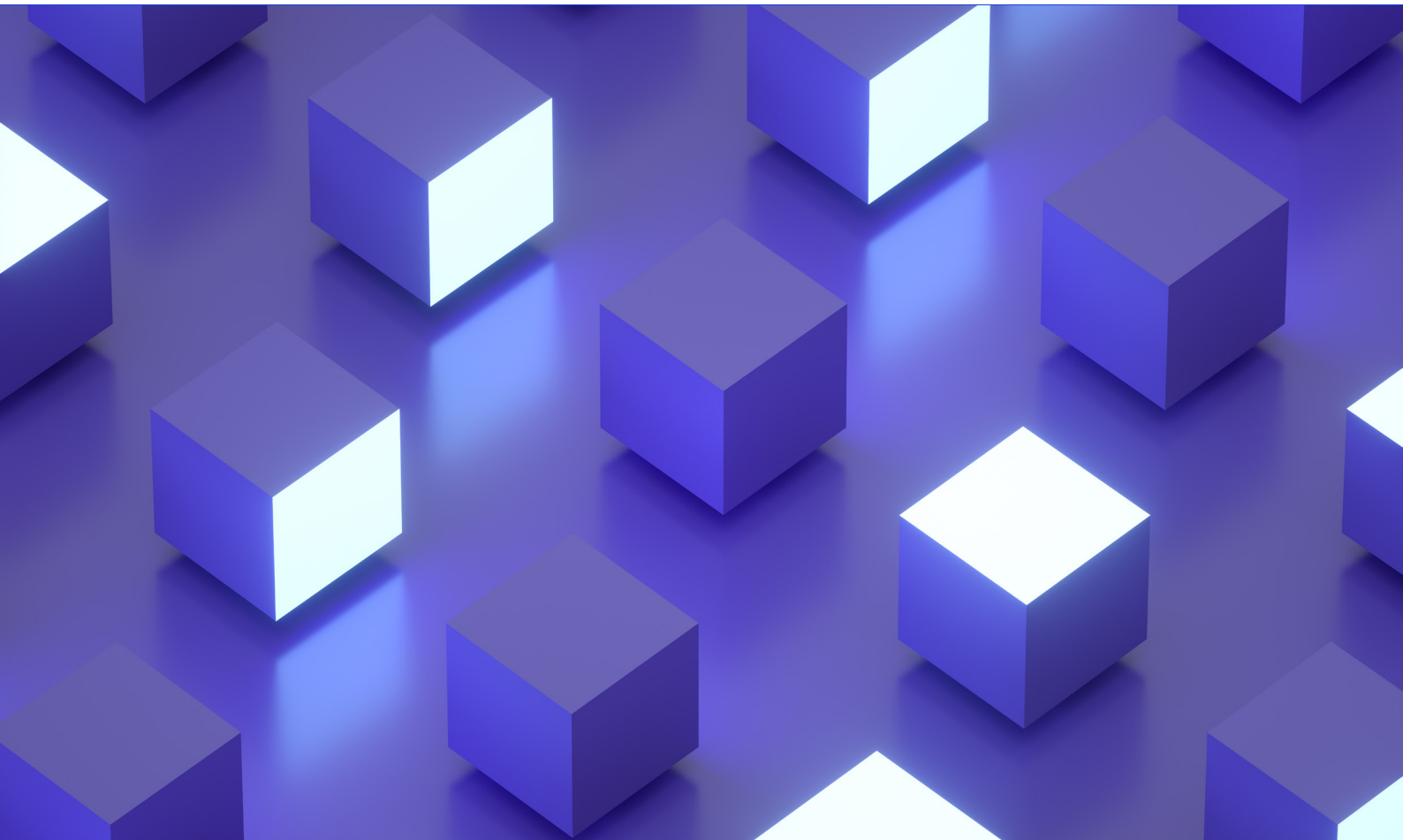
宁波银行是中国银行业资产质量好、盈利能力强、资本充足率高、不良贷款率低的股份制商业银行之一。早在 2011 年的董事会决议上，宁波银行就通过了关于在总行设立流程革新与客户体验部的议案，成为国内率先以一级部门架构形式从事全行客户体验和流程管理的银行。2012 年，借鉴于新加坡华侨银行的成果经验，宁波银行在总行成立流程革新与客户体验部，专门从事业务流程革新和客户体验的提升工作，进一步理顺服务于管理流程，提升客户满意度，

专属部门的成立让公司更加关注以内部流程的梳理整合，对不断提升客户在银行各个业务触点的服务体验的重要性。

目前，宁波“流程革新和客户体验部”由专人负责业务梳理，对内调研业务部门对产品流程的需求，针对性进行流程优化和改造，对外直接接收客户投诉、钻研同业案例，将客户体验放在收尾，例如客户投诉首先归集到消费者权益保护部，再分配到不同部门具体处理等。

案例资料来源于宁波银行 2011 年、2012 年、2021 年年报公开信息披露及毕马威行业调研信息整理。

³2022 年半年报信息披露显示上海农商银行原“卓越客户体验部”更名为“流程革新与客户体验部”



5、俯视底层能力：领先银行已开启客户体验管理数字化。

在技术支持和系统建设方面，国内领先银行已率先布局，未来建立数字化的客户体验管理系统或将成为一种趋势。基于历年年报披露信息和公开渠道新闻报道，我们注意到：在国有银行中，建设银行从2010年开始践行“以客户体验为中心”的设计理念，并在项目实践中逐步建立起比较完整的可用性工作体系。根据金融时报信息，近年“以客户体验为中心”的产品设计和可用性工作体系已逐步制度化，2021年上半年自主研发上线了全行物理渠道客户体验管理系统（简称 CXM 系统），对消费者体验实施持续有效的监测管理，实现“客户在哪里、服务就在哪里、体验管理也在哪里”的动态多赢。近些年，工商银行业务研发中心也建立了用户体验与 TMMi 五级测试管理融合的业务研发体系，据 2021 年新浪财经对工商银行业务研发中心的专题采访中了解到，中心一直推动“研发版本交付能力”向“用户产品交付能力”的转变，建立了一体化业务研发体系，将用户体验

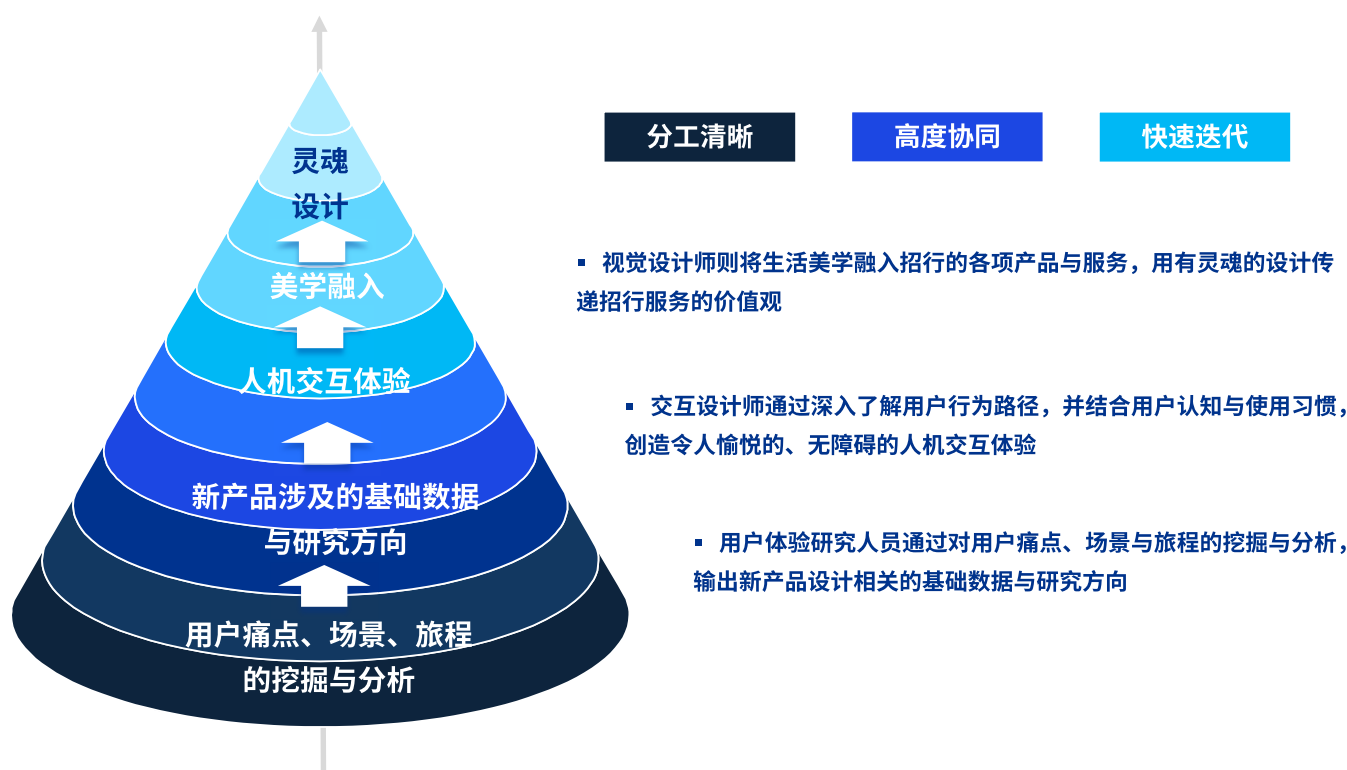
工作融入研发测试全生命周期，嵌入 TMMi 五级的体系架构中，以用户为中心开展产品研发工作，目前体验管理的应用范围正在逐步扩大。股份制银行中，浦发银行在坚持客户体验和数字科技双轮驱动下，在 2021 年年报中对 2022 年公司管理措施的重要指示中明确提出“强化行业洞察与客户体验监测”相关举措。区域性银行中，也有部分银行开始筹备数字化客户体验管理平台的建设工作。

另外，领先银行已经开始部署统一的客户之声（VoC）数字化平台作为客户体验体系的重要组成部分，建立集中的 VoC 团队，整合贯通客户反馈，通过对其他数据源的融合，实现对非结构化数据的分析，建立落地的正式流程，支持产品营销新，拓展裂变营销深度广度，优化舆情监测新渠道，预防声誉风险，并进行客户之声分析的价值评估以及相关的绩效评估机制。

优秀案例共享

招商银行用前沿技术打造卓越客户体验管理

国内零售强者招商银行也是“客户体验管理”的先行者，从2015年积极对标头部互联网企业，打磨出一套适于自身的“用户体验螺旋提升”工作法，在产品设计中融入客户思维和体验管理最新尝试。“用户体验螺旋提升”工作法让产品设计基于对客户旅程的挖掘与分析，同时极大引入用户认知与使用习惯，再融入美学来完成最终“灵魂产品”的设计。



此外，招行还通过科技力量对用户体验进行监测与管理。2019年，招行搭建了“风铃”系统，它打通20多个行内系统，从客户视角出发，集合3万余个埋点数据、1200余项体验指标，形成了“零售客户体验监测仪表盘”。招行追求“风铃”一样的客户感知，就像只要有风吹过，风铃就会感知发声。

在新的3.0发展模式，招商银行坚持打造最好财富管理银行、最强金融科技银行、最优风险管理银行、最佳客户体验银行和最具社会责任银行。“以客户为中心，为客户创造价值”，在客户体验管理上，招行还将不断延伸其技术平台的优势，做好做强做优体验管理。

案例资料信息来源于招商银行20217年-2021年度报告信息、招商银行官网今日招行新闻、《金融电子化》期刊“招商银行数字化转型实践——访招商银行首席信息管江朝阳”、2019年第十届中国（深圳）金融科技发展论坛原招商银行首席信息官陈昆德”客户和科技是招行未来的两大核心主题“演讲、毕马威近年行业调研信息等内容整理。



在此次调研中我们看到，国内银行纷纷启动了“以客户为中心”的管理转型和客户体验体系建设等专项工作中，行之有效的方式还在不断探索和尝试。总体看来，多数银行在转型过程中尚存在两方面的不足：

一方面，很多银行一直以来坚持“以客户为中心”的经营理念和服务的原则，但是它仅仅作为指导业务开展的一般性原则，塑造“卓越客户体验”缺乏强有力的抓手。这导致口号式的宣导无法深入银行客户服务人员的日常工作。柜台业务办理、厅堂产品营销、远程银行服务、电子渠道建设依旧还是停留在陈旧的思路，缺乏真正以“客户体验的视角”来设计端到端的客户服务旅程、优化渠道客户服务界面、培训客户经理等服务人员，客户体验管理应该是一项贯穿银行产品、服务、流程的端到端的工作。

另一方面，部分银行在某一业务部门下针对于单一产品品类的客户体验管理的工作，如信用卡中心的客户实验室、零售业务研发中心的客户体验监测，或者网络金融部的客户体验管理工作，这些对于客户体验管理的尝试都相对局限，原因在于单线条服务已不能满足客户综合化的需求。当我们真正以端到端的视角来审视银行的客户旅程以及影响体验的触点，客户旅程总是跨越多个渠道、多个条线。所以仅仅是局部的客户体验管理的创新只能作为客户体验管理的试点，而不能适合银行全局性的变革。

我们认为，完整、有效的客户体验管理需要银行从战略层到执行层的整体协调和配合，客户体验管理是一个涉及全行的战略级、系统性工程。为了确保客户体验管理规划的有效落地，我们建议银行建立全行层面统一的客户体验治理体系，从战略层面高屋建瓴，引领全局，到执行层建立全面的客户体验客户旅程目标库、客户体验指标和客户体验管理数字化平台。

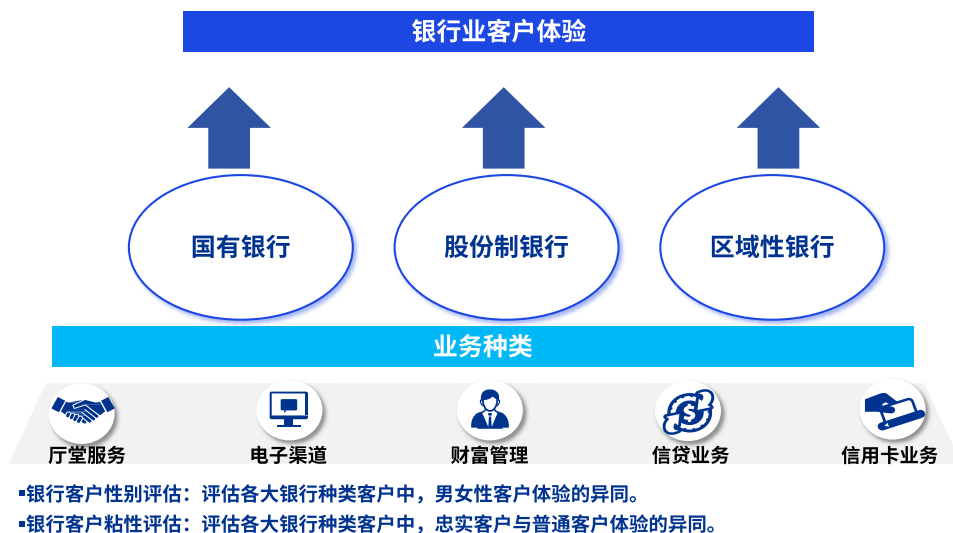
任重道远

客户体验已被赋予新的内涵，但调研发现银行体验现状仍存提升空间

分析框架简介

我们的调研主要通过问卷的方式，并得到了京东科技的技术支持，在初步整理和分析问卷反馈结果后，我们发现，各类型银行的客户群体在银行各条线、渠道和场景的服务体验存在差异，不同类型银行客户的体验期望也不尽相同。客户体验管理在银行已经被赋予新的内涵，不仅仅是作为售后客户满意度的调查，而是延伸到售前、售中和售后等客户旅程的各个环节，作为产品设计、渠道建设、客户服务能力提升、系统优化等方面的重要输入，本次分析将目标银行按照不同类型（国有银行、股份制银行以及区域性银行）进行区分分别进行客户体验分析。本次调研

主要分析银行的零售业务，包含厅堂服务、电子渠道、财富管理、信贷业务以及信用卡业务等业务条线和渠道维度的客户体验现状。除此之外，我们对以上调研项目将调研结果按照性别、银行客户粘性进行区分，在本文中，若客户在该银行的资产占家庭资产的 50% 以上，我们将该银行定义为客户的主办银行，具有较强的客户粘性，下文简称为主办行客户。若客户在该银行的资产占家庭资产的 50% 以下，我们将该银行定义为客户的使用银行，下文简称为使用行客户。



我们从调研中总结出影响国有银行、股份制银行与区域性银行客户体验的重要因素，并对可能的原因进行了分析。

1、影响银行业整体客户体验关键因素摘要

本次调研中，为洞悉影响银行整体客户体验的主要因素，我们主要从银行产品（产品好、选择范

围广、到期收益高）、银行服务（服务好、业务专业、过程体验佳）、银行提供的权益（权益好、提供其

他生活场景便利)、银行物理网点(网点比较近、环境设施先进)、手机银行(操作便利、功能全面)

以及其他原因等因素对影响银行整体客户体验的关键因素进行分析和调研,分析各项因素影响客户银行服务体验上的重要程度。

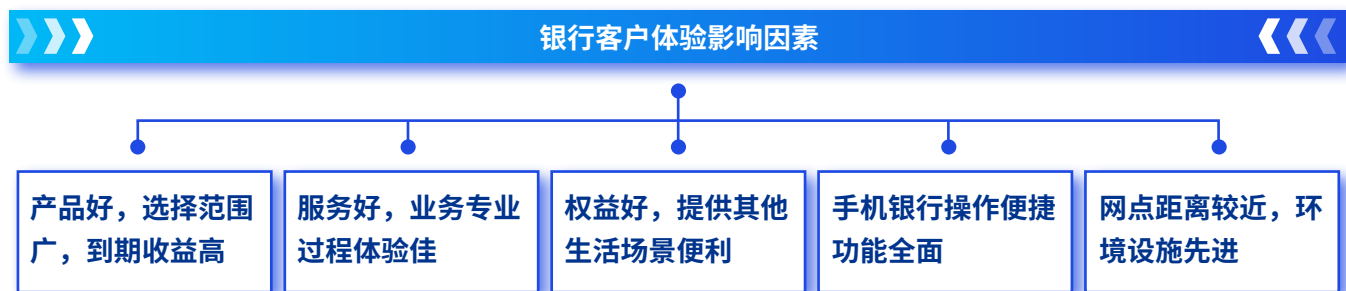


图 2 银行客户体验影响因素

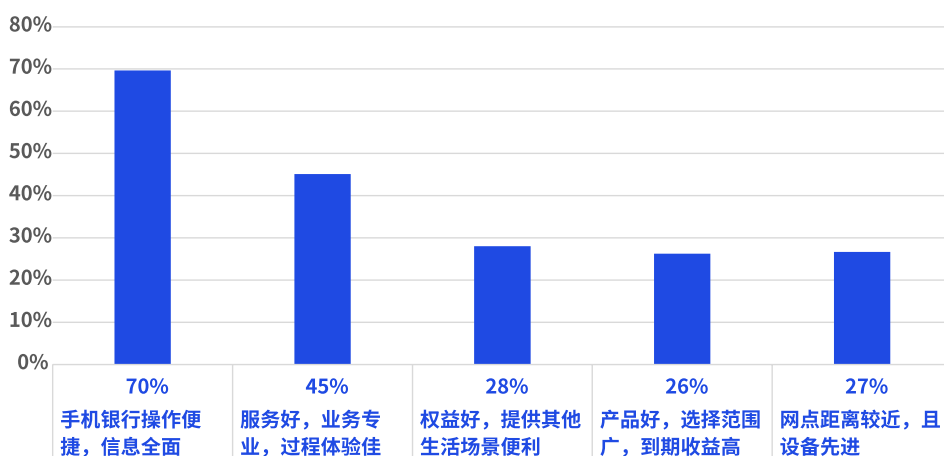


图 3 影响银行客户体验因素的调研结果

在所有国有银行、股份制银行、区域性银行的客户调研中,我们发现客户都将手机银行的便捷性、功能全面作为影响银行整体客户体验的前三大因素之一。根据本次调研数据显示,手机银行便捷性、银行服务态度和流程、银行权益竞争力、银行网点与银行产品是影响银行整体服务和客户体验满意度的五大因素。其中,有接近 70% 的用户认为手机银行的功能全面性与操作的便捷性是影响客户对银行服务体验最重要的因素。这说明不管是国有大行、股份制银行,还是区域性银行,手机线上渠道已经成为当之无愧的

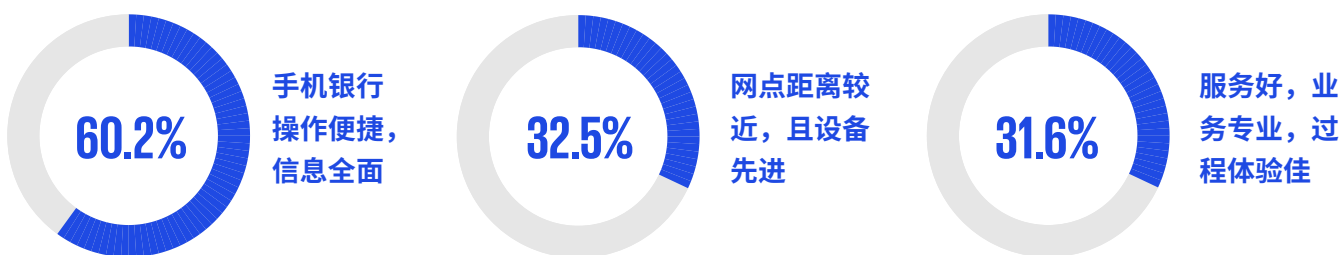
主要客户服务渠道,是影响客户对银行的整体满意度的主要因素,随着年轻手机一代逐渐成长为银行的主要客户群以及疫情的影响,这种趋势还会进一步明显,银行应该对手机等线上移动渠道持续加大资源投入,通过塑造线上卓越甚至是卓越的客户体验来进一步提升银行的整体品牌度、口碑和美誉度,从而获得更多的客户选择或者转化、提升客户的粘性、提高客户 AUM 和活跃度。

对于其他四大主要因素,不同类型的银行客户的关注重心不尽相同,下面按照银行种类进行详细分析:

1.1 银行网点距离和银行服务水平是国有银行客户关注的重点

影响国有银行客户体验的三大主要因素：

国有银行受访者反馈比例 %



注：受访者问题：您对该银行满意的原因在于？
资料来源：毕马威 2022 年中国银行业客户体验白皮书项目银行客户线上调研问卷

根据本次调研数据显示，银行网点距离与银行服务作为重要考虑因素的分别占比 32.5% 和 31.6%。该数据在国有银行客户体验因素中占第二、第三位。这表明，首先相当数量的国有银行的客户仍然对银行网点距离远近十分在意，当前网点运营成本高企，疫情影响下网点访问量在断崖式下降，国有银行都在对网点布局进行进一步的优化，我们建议国有银行在网点布局优化时要注意网点对居民区或者主要商业区的辐射范围，做到客户访问的便利性，通过

数据分析等多个方式建立对物理网点的全生命周期的精细化管理模式和数据洞察，通过多种营销举措、异业生态场景和客群运营等方式，有效提升网点效能；其次银行网点工作人员的服务态度业务能力也是影响客户评价的重要因素，网点服务需要以客户为中心来重塑端到端的客户旅程，从客户寻找网点（线上、线下），到客户来网点办理服务、咨询业务，到客户离开网点，客户在网点的每一个触点的感知都会影响到网点客户服务体验。

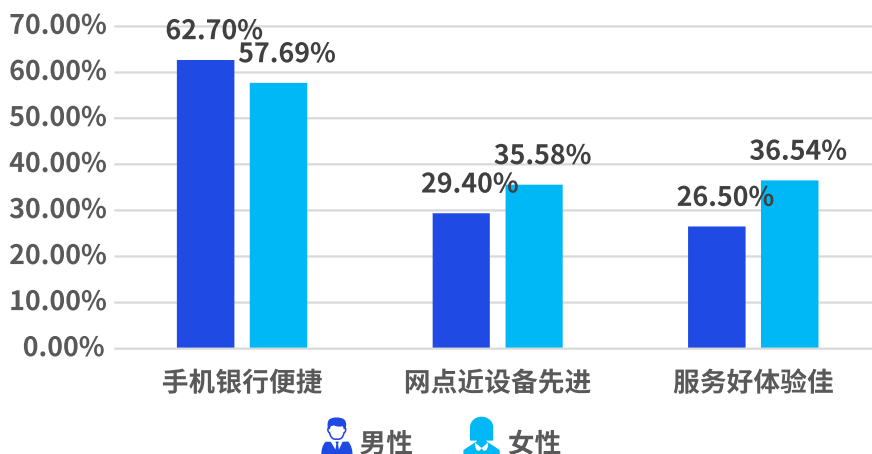


图 4：国有银行客户表现

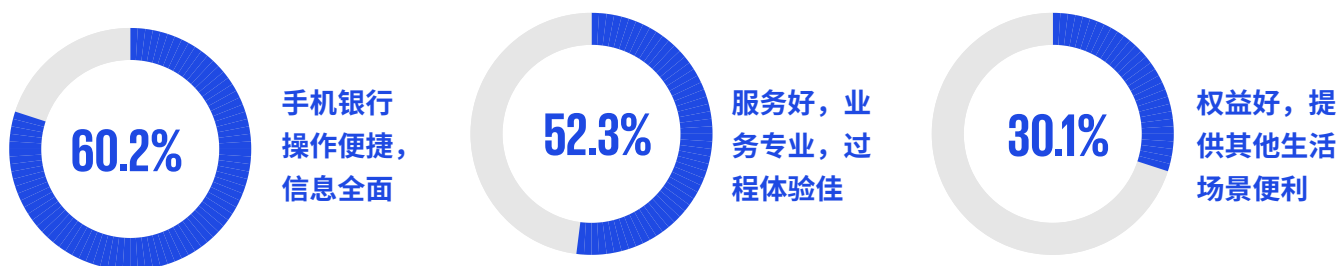
若将国有银行进一步分类分析，我们可以发现不同客户群体对国有银行有不同的预期。从性别角度进行分析，数据显示国有银行相较于女性客户，男性客户更关注网点距离因素。相较于距离因素而言，女性客户更关注银行所能提供的服务质量，服务质量、服务体验是女性客户关注的重点。

从客户粘性的角度出发，数据表明，将国有银行作为主办行的客户（在该银行的资产占家庭总资产的50%以上）与国有银行整体的偏好一致，更在意网点距离所带来的便利。而将国有银行作为使用行的客户，因他们对银行的信任度仍然不足，更重视银行能提供的服务质量，服务是否专业，服务过程是否顺畅。

1.2 客户权益是股份制银行客户关注的另一重心

影响股份制银行客户体验的三大因素：

股份制银行受访者比例 %



与国有银行不同的是，股份制银行的客户更加注重银行提供给客户权益，30.1%的客户选择客户权益是重要的影响因素，这与股份制银行经营理念有直接关系。客户权益是股份制银行吸引客户的重要抓手，权益成为股份制银行获客、留客、活客和客群价值提升等客群运营的重要手段，股份制银行的客户对权益的要求逐步提升，从被动地接受银行权益，

逐步到主动期望银行能够提供与客户生活场景相结合的权益，从旅行出行到餐饮休闲等各项领域。因此股份制银行客户权益正进入快速升级迭代的阶段，为更好的满足客户权益股份制银行积极与大量商户进行合作，丰富和优化各种金融服务和非金融服务的场景，各项与生活场景结合的权益层出不穷。

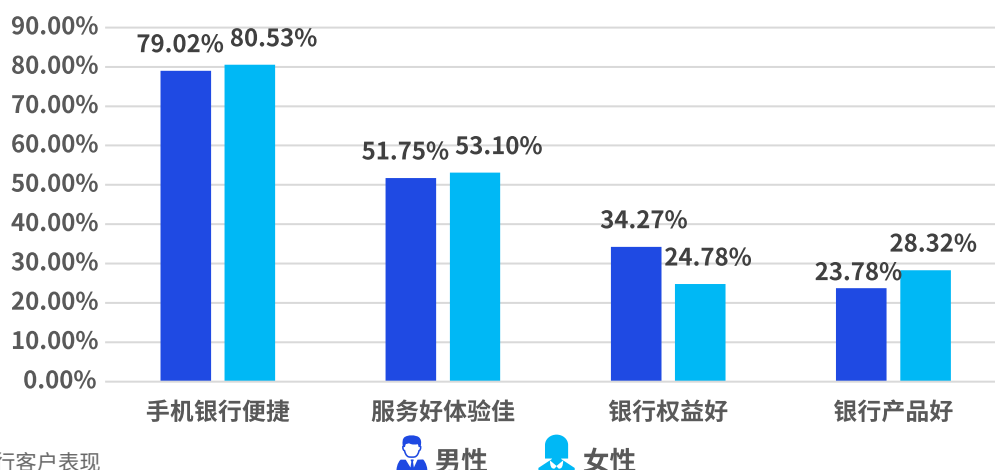


图 5：股份制银行客户表现

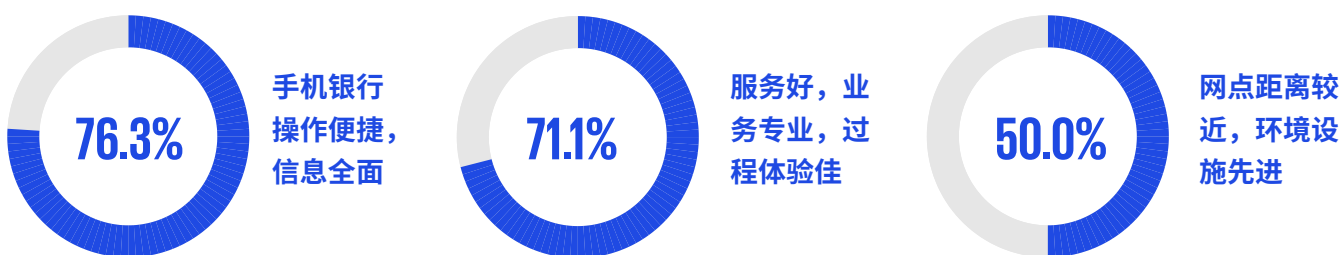
从性别角度进行分析，手机银行的便捷性与银行的服务体验均为男女性客户前两大关注因素，而对于第三大要素，调研显示，股份制银行的女性客户更关注银行产品。接近 30% 的女性客户认为高收益产品是提升她们体验的关键因素。对于男性客户而言，股份制银行提供的客户权益的丰富程度更具吸引力。

对客户银行资产占家庭整体资产不同比例的客户进行分析，不论是股份制银行作为主办行，还是股份制银行作为使用行的客户，两类客户的偏好均与整体客户的表现相同。客户不会因为逐渐增加在该银行的资产占比而调整对银行客户整体服务的预期。

1.3 区域性银行客户更关注银行服务

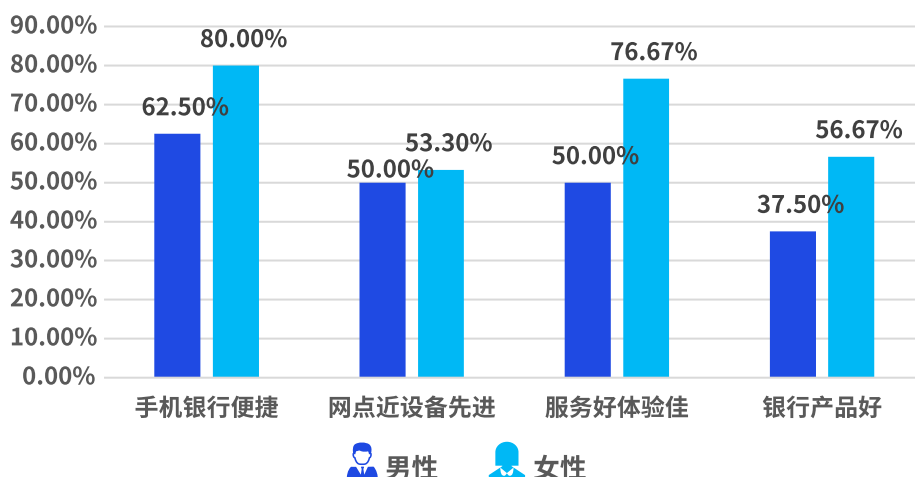
影响区域性银行客户体验的三大因素：

区域性银行受访者比例 %



区域性银行与国有银行的客户偏好一致，但区域性银行客户更关注银行服务。主要原因有两个：首先，相较于国有银行，区域性客户认为区域性银行应该更了解当地客户需求和习惯，并期待在银行服务中受到更多的重视，得到更好的服务。银行业务办理流程快捷度，客户经理的专业程度均是区域性银行

客户关注的重点。其次，区域性银行业务范围小于国有银行，产品相对简单，网点在当地已经有足够分布密度，而且基本业务已逐步上线至移动端办理，客户入店需求降低，网点距离不再是区域性银行客户关注的首要因素。



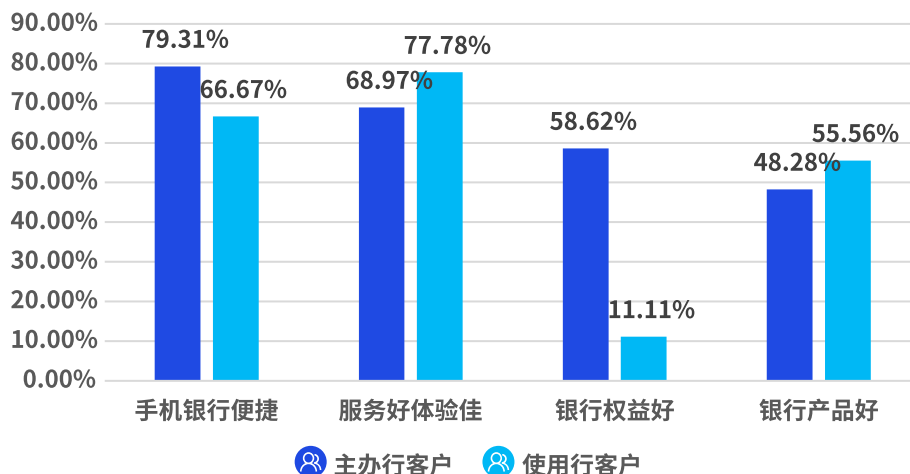


图 6：区域性银行客户表现

从性别角度进行分析，值得注意的是，区域性银行的女性客户更关注银行产品是否能够带来所期望的高收益。区域性银行相较其他银行的优势之一在于较高的产品利率水平，这恰恰与调查中女性客户的关注点相一致。

从客户粘性角度进行分析，将区域性银行作为使用行的客户最关注银行所能提供的服务以及业务办理过程的顺利程度。业务是否专业顺畅，是这类客户关心的首要维度。此外，对于这类客户而言，产品的收益情况也是评价区域性银行客户体验的重要指

标。而对于将区域性银行作为的主办行客户，除了手机银行与服务外，将近 60% 的客户更关注银行的权益，该数据类似与股份制银行的相关数据。

2、提升未来银行整体体验的前三大要素

基于影响银行客户体验的关键因素分析，我们从中提炼了前五项未来最需要提升的方向，包括产品种类有待丰富、服务专业度有待提升、手机银行界面设计、使用便利度有待提升、银行业务与生活场景融合度不高、网点分布、环境、设备有待提高以及其他有待提高的方向。

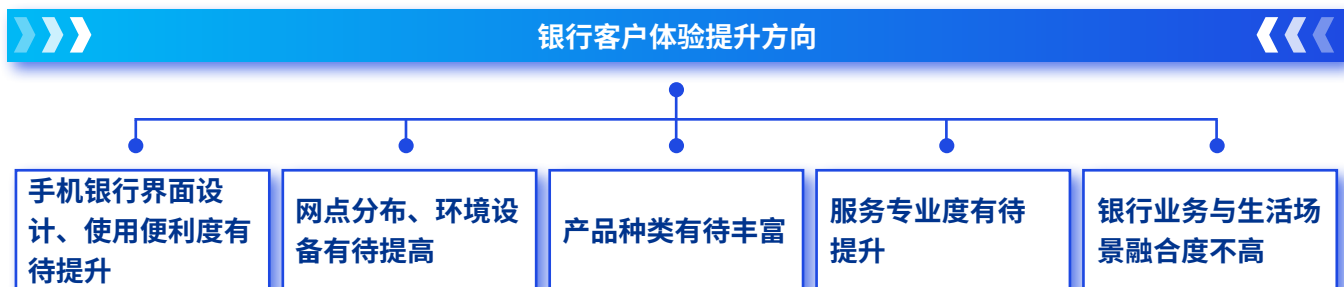


图 7：客户体验提升方向

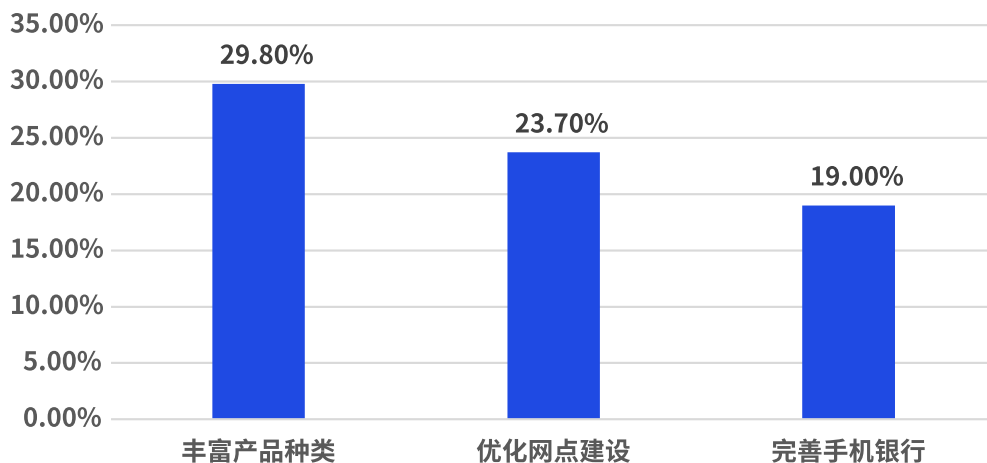


图 8：客户体验提升方向调研结果

2.1 与客户期望仍有差距，银行还需要进一步丰富产品种类

需要丰富产品种类是最多客户期望银行需要提升的领域。本次调研数据显示：29.8% 的客户认为银行产品种类不够丰富，需要继续提升。值得注意的是，在国有银行中，31.65% 的主办行客户认为产品丰富度是银行下一步首先需要提高的重中之重；在区域性银行中，27.56% 的主办行客户认为银行需要进一步提升产品丰富度。数据表明，银行目前提供的产品种类丰富程度和主办行客户的期望还有不少的差距。主办行客户对于银行已有较高的信任度，这类客户追求的是更广泛的投资种类与更优质的产品。

而对于股份制银行，因其丰富的产品种类、产品收益水平较高、风险管控更专业是银行重要的卖点，故客户对于股份制银行产品期望更高。面对客户日益增加的投资理财需求，股份制银行的产品种类已逐渐难以满足股份制银行的客户对于产品种类的丰富程度期待程度最高，本次调研显示，有 35.6% 的客户认为股份制银行最有待提升的业务是丰富产品种类。数据表明，股份制银行需要在原有的基础上，持续不断拓展产品线以满足客户迫切的需求。

2.2 物理网点优化仍有空间，从布局到内部环境

调研表明，银行网点建设的现状仍然与客户的预期不匹配。尽管银行业务线上化趋势已经在加速，但线下网点的价值仍然存在，23.7% 的客户认为银行网点外部布局以及内部环境有较大的提升空间。其中 28.9% 的区域性银行客户认为，网点分布、环境、设备均有待提高。区域性银行网点分布特点是，在一定区域内网点分布较为密集。此外，相较国有银行与股份制银行而言，部分区域性银行的网点内部

设备配置、功能布局较为传统，难以满足客户日益增加的服务需求，因此优化网点布局，丰富网点内部功能区是调研中发现的对区域性银行需要首先完善的因素。

而对于股份制银行而言，仍然有 23.8% 的客户认为网点规划布局需要提升。股份制银行网点内部环境更新速度快，如某领先的股份制银行，早在 2017 年即

开始对网点进行全面的智能化改造，5年时间，网点内部完成两次升级改造，网点内部布局领先与同行业其他银行。但股份制银行的网点劣势在于数量相对较少，相较国有银行的网点密集度，股份制银行网点布局稀疏，且大量集中于城区，客户前往银行的网点不便。虽然股份制银行利用数字化、科技化手段拓宽了银行业务办理渠道，增加了网点的辐射半径，但在中国消费者客户意识中，网点仍然是银行品牌的

主要显性载体，网点仍然是银行开展业务的主战场。因此，股份制银行需考虑在现有网点数量下，如何优化网点布局，让客户体验网点方便快捷的服务。

国有银行网点数量多，且银行数字化时间较早，网点内部智能设备多，相较其他两类银行，网点布局与环境较为均衡，客户认为网点不是国有银行最优先需要提升的维度，我们也观察到国有银行处于网点整体保持稳定、局部地区数量进行优化的阶段。

2.3 手机银行作为影响整体客户体验最重要的渠道，客户期望甚高

根据调研，手机银行的体验是影响客户对银行服务整体体验最重要的因素，完善手机银行功能，提升移动端用户体验是银行需要在未来需要持续重点投入以提升的方向。19%的客户认为银行手机银行仍然需要继续优化，其中，27.7%的国有银行客户认为银行需要优化手机银行界面设计、提升使用便利度，但对于将国有银行作为主办行的客户而言，他们倾向于依赖物理网点办理业务和进行咨询，反而对手机银行的重视程度不如其他银行的客户。在区

域性银行客户中，男性客户更希望银行能够提升手机银行的功能和体验，说明男性客户更看中办理业务时的方便与快捷。和主办行客户相比，区域性银行的使用行客户更关注手机银行的体验，手机银行的体验是提升使用行客户体验的重要抓手。而对于股份制银行而言，手机银行功能更新速度快，相较其他类型的银行，界面、功能与使用体验均有优势，因此较少的客户认为股份制银行需要提升手机银行。

3、客户体验——厅堂服务篇

3.1 网点工作人员的服务态度是银行厅堂服务最重要的影响因素

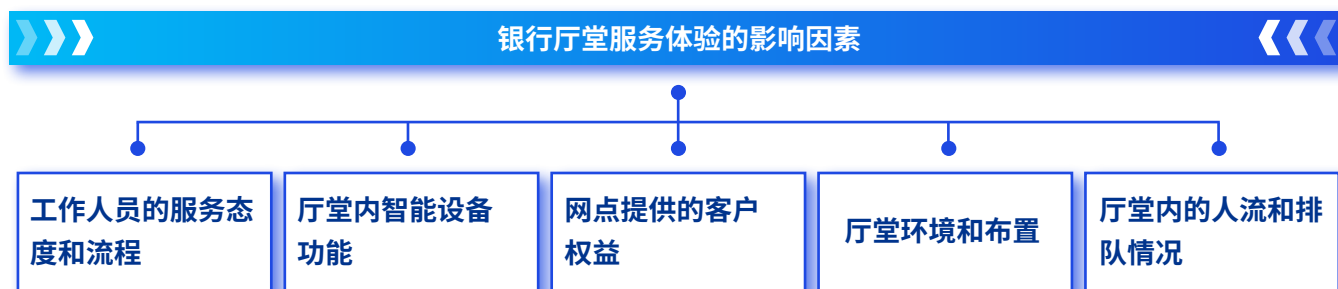


图 9：厅堂服务客户体验的影响因素

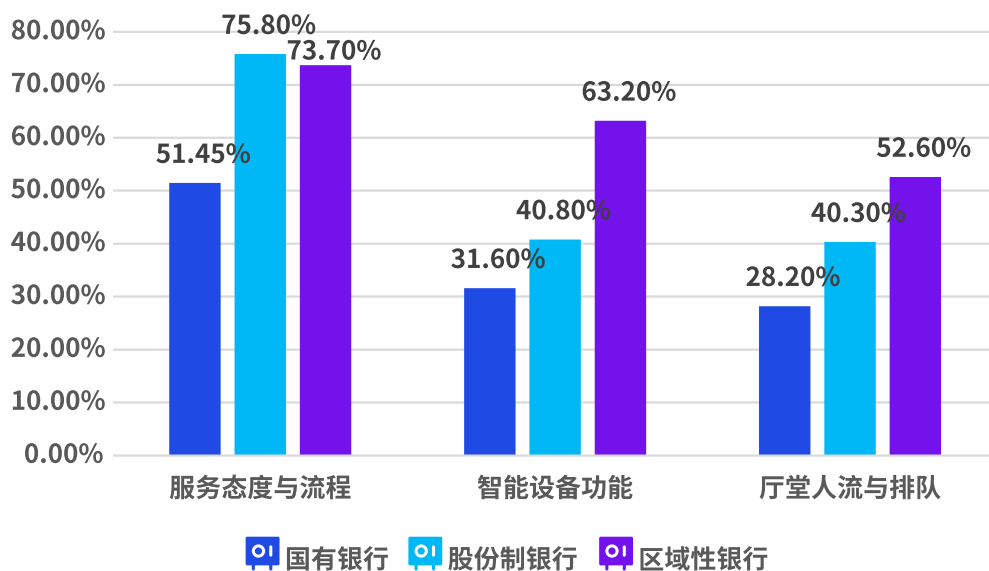


图 10：厅堂服务客户体验的影响因素调研结果

我们评估网点厅堂影响客户体验的主要因素包括了厅堂人员服务态度与流程、厅堂智能设备功能、厅堂提供的客户权益、厅堂内部环境与布置、厅堂人流与排队以及其他等因素。

厅堂服务是银行与客户进行线下交互的重要的窗口，厅堂服务的质量是反映一家银行客户服务水平的重要指标，也是影响线下客户体验的最重要场景。调研结果显示银行厅堂服务的核心就在于网点工作人员的服务态度。70.7% 的客户认为网点工作人员的服务态度是银行厅堂服务最重要的影响因素。无论是银行业还是服务行业，工作人员的服务态度好坏会直接影响客户的满意度。大量实例表明，优秀的服务态度，即便客户对产品与服务产生质疑时，也

能避免客户将不满意升级至厌恶，降低投诉率。

厅堂内的智能设备功能与排队情况是另外两个影响厅堂服务的客户体验的重要因素，对于国有与股份制银行的女性客户，网点的人流和排队情况对她们的客户体验影响更甚，表明女性客户更希望相对安静、私密的业务办理环境，而男性则更关注网点智能设备的功能，本次调研中的多项数据显示，男性客户对银行科技化、数字化水平更为关注，具有高科技含量的产品和服务，对男性客户的吸引力更高。股份制银行的主办行客户与使用行客户的比较中，主办行客户更关注网点是否拥挤，说明股份制银行的主办行客户希望银行能够在进行金融服务时，为他们营造一个隐私性高的业务办理环境。

3.2 为打造卓越的厅堂服务体验，银行的四大提升方向

基于影响厅堂服务体验的重要因素，我们从中提炼了五项厅堂服务未来发展方面，并以此为核心对客户进行调研，包括更多的无接触服务（业务在智能机具上办理）、厅堂客户避免集中（一个区域内避免过多客户同时办理业务）、提供移动上门服务（特殊情况下）、增加便民服务措施（预约、咨询、邮

寄、避免客户多次往返）、增加老年人专用服务通道、增加网点数量、提升网点覆盖以及其他隐私。调研结果显示，更多的无接触服务与便民服务措施，合理的厅堂动线安排以及专属的上门服务是提升厅堂客户体验的主要提升和改善方向。

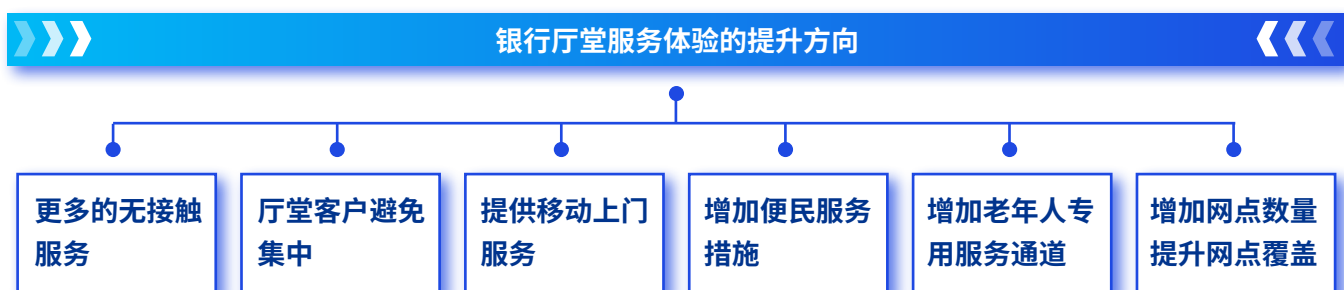


图 11：厅堂服务提升方向

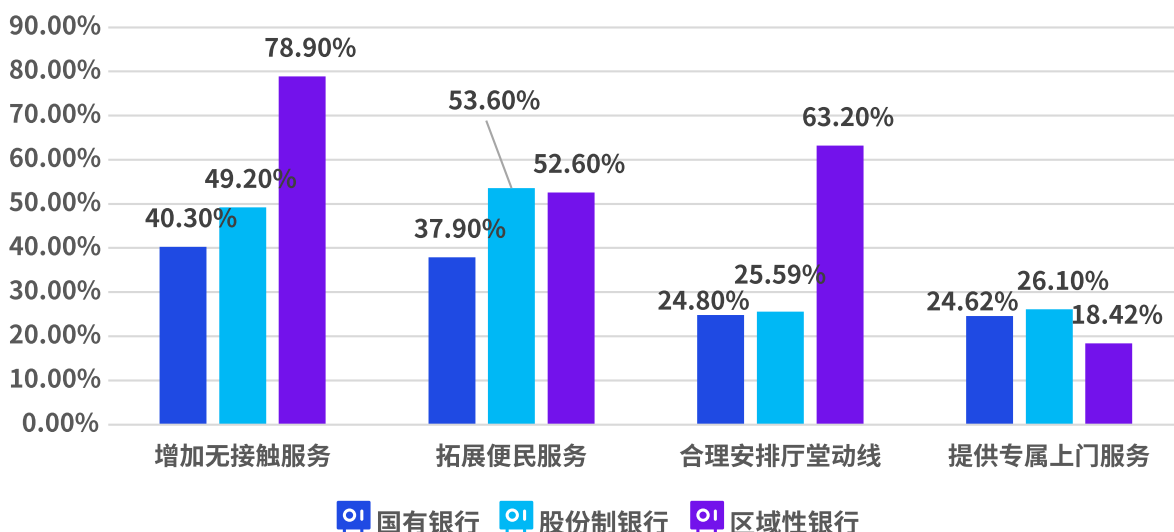
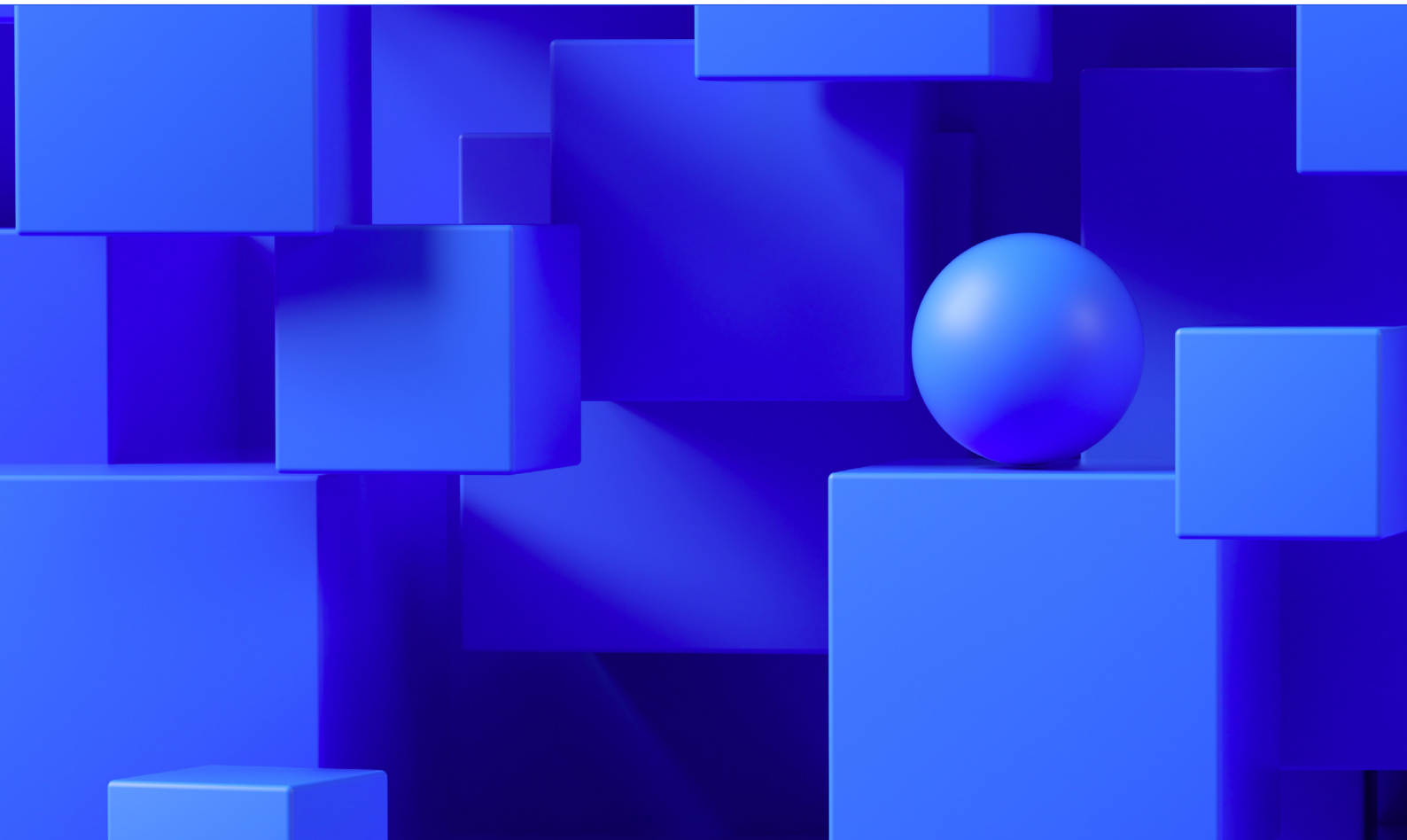


图 12：厅堂服务提升方向调研结果

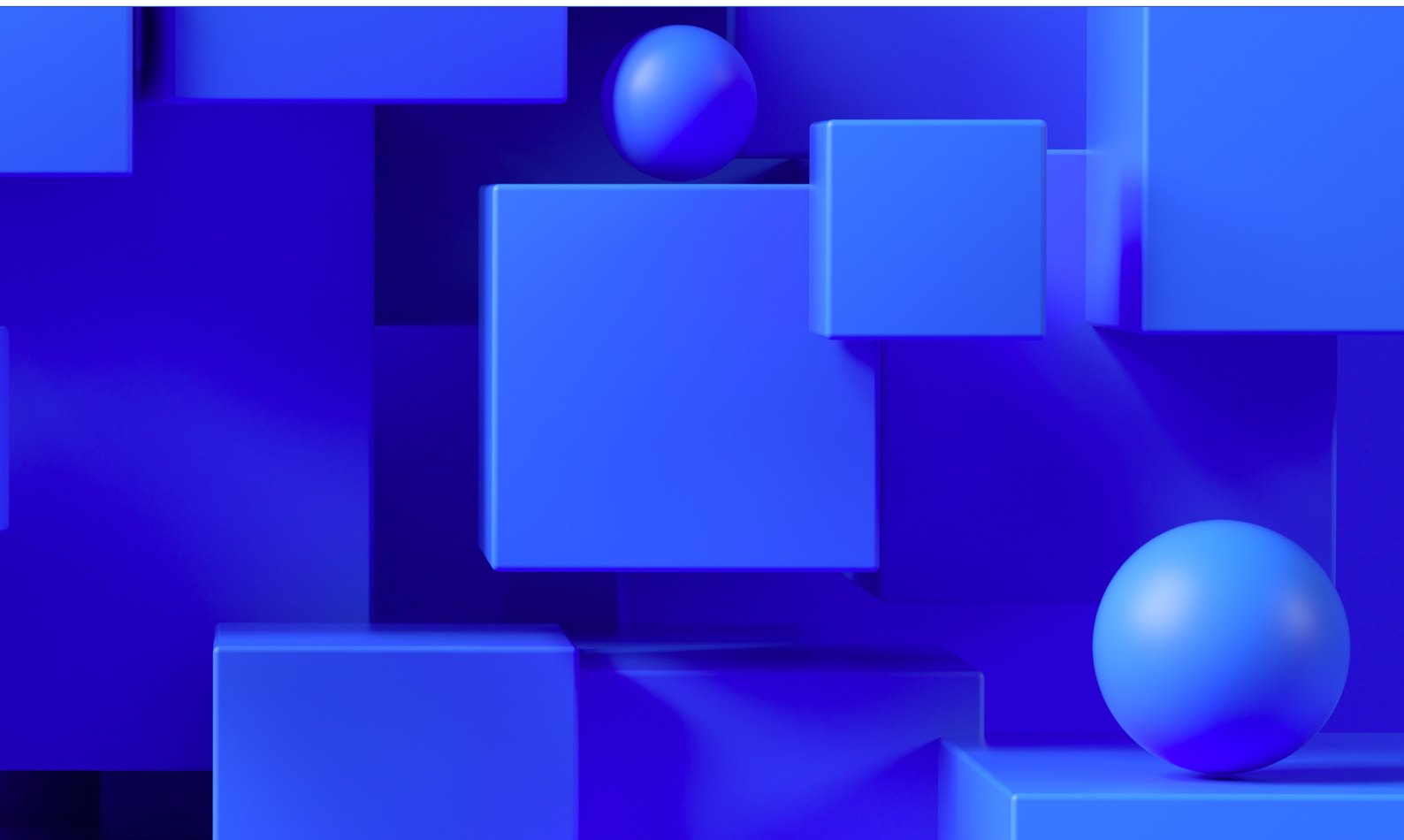


3.2.1 增加无接触服务

“无接触”服务已经成为疫情之下服务行业的必选项。随着银行网点到访量出现下降，金融需求正越来越多通过“无接触”“线上化”、“远程化”的服务方式满足。本次调研中，40.3% 国有银行的客户以及 49.2% 的股份制银行的客户期望银行能够提供更多的无接触服务，更多的业务能在自助、线上渠道、远程银行上进行办理。此趋势再次表明，手机银行、远程银行等线上渠道将会是未来银行服务的主力输出端口，如何有效的协同线上的无接触金融服务与线下的客户关系维护和业务办理，将成为银行未来的服务客户、提供卓越客户体验的重要课题。

3.2.2 拓展便民服务措施

53.6% 的股份制银行用户期望银行网点能够增加便民服务措施，便于客户能够提前预约、咨询业务，相关凭证在满足监管的条件的前提下，能够邮寄给客户，避免客户特意前往银行网点办理简单业务。目前银行为了更好的服务老年客群，大量银行已开始进行布局适老化服务，如某大型国有银行优先为老年人等特殊群体客户配备老花镜、放大镜、轮椅、爱心座椅、听障人士爱心卡等设施，但银行目前的便民措施与客户心中的期望仍有差距。随着银行业务的发展，便民已不仅是客户办理业务提供便利，银行需要结合客户生活场景，为客户提供相应的便民措施。如部分银行与社区结合，并与专业运营机构合作，建立真正吸引业主积极参与的社区活动和服务中心。银行需要充分分析客户的需求，逐步完善网点便民体系。



3.2.2 拓展便民服务措施

53.6% 的股份制银行用户期望银行网点能够增加便民服务措施，便于客户能够提前预约、咨询业务，相关凭证在满足监管的条件的前提下，能够邮寄给客户，避免客户特意前往银行网点办理简单业务。目前银行为了更好的服务老年客群，大量银行已开始进行布局适老化服务，如某大型国有银行优先为老年人等特殊群体客户配备老花镜、放大镜、轮椅、爱心座椅、听障人士爱心卡等设施，但银行目前的便民措施与客户心中的期望仍有差距。随着银行业务的发展，便民已不仅是为客户办理业务提供便利，银行需要结合客户生活场景，为客户提供相应的便民措施。如部分银行与社区结合，并与专业运营机构合作，建立真正吸引业主积极参与的社区活动和服务中心。银行需要充分分析客户的需求，逐步完善网点便民体系。

3.2.3 合理安排厅堂动线

24.8% 的国有银行客户以及 63.2% 的区域性银行客户提出，银行厅堂客户应该避免集中在一个区域办理业务。因国有银行规模大，区域性银行业务属性区域性强，两类银行的网点经常会出现大量客户进店办理同类业务的情况，导致大量客户拥挤在一个区域，客户体验差，尤其在疫情影响下，这类情况无疑加剧了客户的焦虑心理。因此银行需要根据各自的业务属性，合理规划网点内部动线，一方面让客户能得到相对舒适的业务办理环境，也更方便网点内部对厅堂的日常经营进行有序管理。较高比例的区域性银行客户提出了这个改善建议方向，说明区域性银行在这方面问题仍然较为突出。

3.2.4 提供专属上门服务

随着我国银行财富管理的发展，大部分财富级、私行级客户越来越重视业务办理的隐私性与便捷性，期望银行能够提供专属上门办理业务的服务。尤其在股份制银行的客户中，这类需求的客户占比最高，有 26.1% 的股份制银行客户希望能够提供专属上门

服务。随着客户需求的日益增加，以及银行使用行客户也会期望银行能够提供专属上门服务，但银行的人力物力有限，如何满足日益增加的特定客群的专属上门服务的需求，将是银行提升网点客户服务水平，提高客户体验和满意度需要回答的问题之一。

3.3 各大银行正在积极探索特色化的网点效能提升模式



近年来，银行物理网点的发展面临困局，各大银行均在探索网点效能提升的方向。随着我国老龄化趋势日益加剧，“银发经济”慢慢浮出水面，展现出巨大的市场潜力。部分银行也抓住该机会，对网点进行深度适老化改造。某股份制银行开展“老年门店”的建设，在配置爱心座椅、老花镜、助听器、爱心轮椅等常规物料的基础上，在网点中专门开辟一个区域作为网点的智慧医疗区域，小屋内配置血压仪等一系列健康测量仪器，便于老年客户在网点中得到一定程度的健康服务。无独有偶，为迎合老年客户在银行办理业务的需求，推出老年版智能机具界面，常用功能服务使用放大字体显示，引入语音识别，便于老年客户查找业务功能。

案例资料参考于 2021 年 8 月 31 日《民生银行宁波分行积极打造“甬助老”特色网点》报道，网址：<https://www.jiemian.com/article/6545375.html>



年轻客户同样也是银行希望吸引的重要客群之一，为此，各家银行也已开始针对年轻人的喜好，进行网点“年轻化”转型。如某股份制银行与电子竞技战队合作，设立“电竞门店”，在网点中设置“对战区”，摆放相关的衍生产品及手办，并且配套开展各类相关活动，吸引年轻客户进店打卡，提升网点人气。

案例资料参考于 2021 年 7 月 20 日《这一届年轻人，可以在银行网点玩电竞了？》，网址：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705795485078248705&wfr=spider&for=pc>

网点效能提升的难点在于除去吸引眼球的营销噱头外，如何将线下流量真正转化为网点的业务绩效和 AUM 等规模等业务指标，这才是检验网点效能提升成功的标准。

4、客户体验——电子渠道篇

4.1 电子渠道功能、系统响应速度以及使用界面是客户最关注的三大因素

针对银行电子渠道的客户体验改善的分析，我们是基于电子渠道功能模块齐全、清晰，积分管理方便，状态通知及时，界面设计亲和、逻辑性强，系统响

应速度、不卡顿，科技功能体验（人脸识别、NFC、活体检测等），系统版本更新频率合适等多个因素作为影响电子渠道客户体验的调研方向，清单请见图 1。



图 13：银行电子渠道客户体验的影响因素

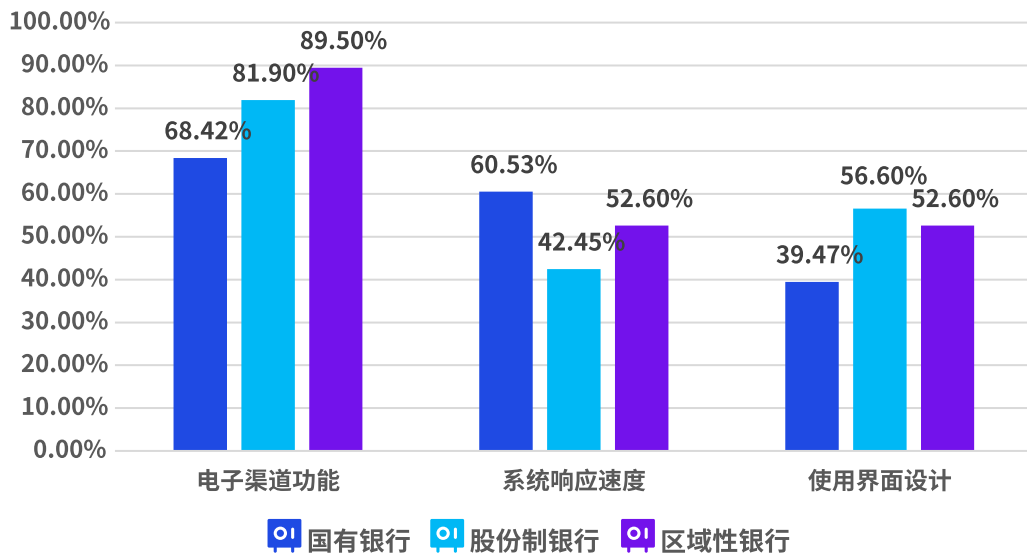


图 14：银行电子渠道客户体验调研结果

随着银行数字化转型的深入和客户群结构的变化，手机银行等线上渠道已逐渐成为银行客户接受银行服务的最重要的渠道。本次调研显示，不同类型的银行客户都将电子渠道功能、系统响应速度以及使

用界面的设计作为客户体验最关注的三大因素。我们建议，银行在增加电子渠道功能的基础上，仍需要持续优化电子渠道的软性设计，为客户提供清晰的业务办理界面，以及快速的系统响应速度。

4.2 提升银行电子渠道客户的体验，银行的四大优化方向



图 15：银行电子渠道客户提升方向

基于未来银行电子渠道客户体验提升的重要方面的调研情况，我们从业务功能增加让更多业务可以在线上办理、增加生活场景（电影票、吃饭买单、金融计算器、金融知识库等）、优化线上操作界面、

简化线上业务办理流程以及其他等多个方面对银行客户进行调研，提出电子渠道客户体验提升的未来发展的建议。

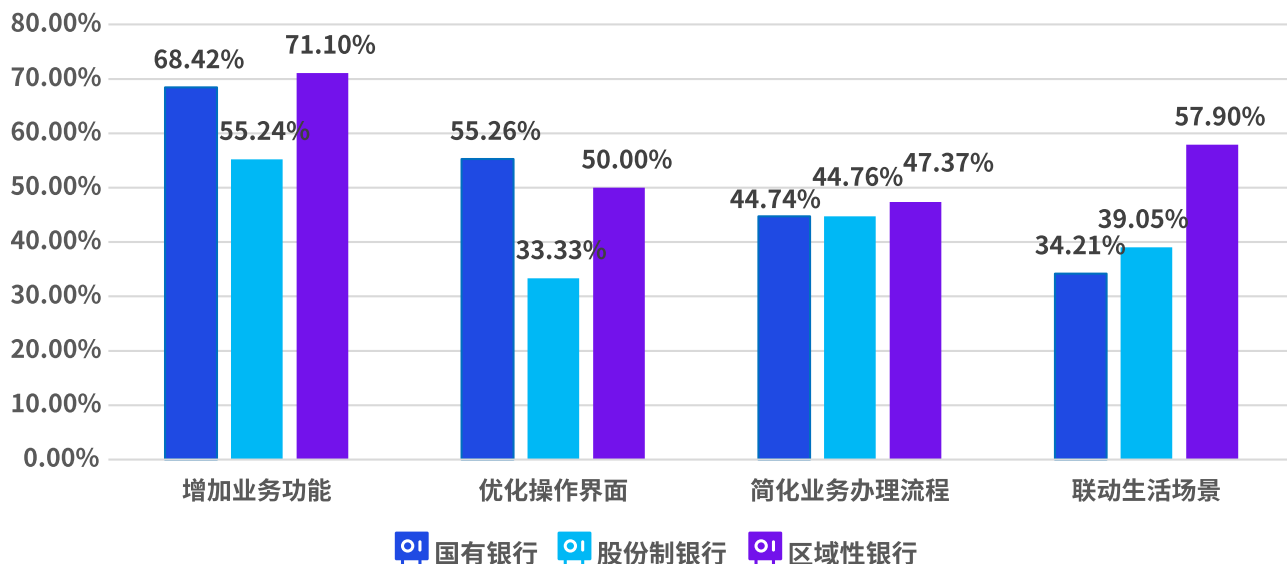


图 16：银行电子渠道客户提升方向调研结果

4.2.1 增加业务功能

调研显示，68%的国有银行，55%的股份制银行，71%的区域性银行客户期望银行需要持续增加电子银行渠道的业务功能种类。电子或者线上渠道功能是客户期望银行持续发展的最重要的方向。而调研结果也符合目前三类银行电子渠道建设水平，相较于区域性银行，国有银行与股份制银行的手机银行、网上银行已上线了较多的业务类型，对于银行增加业务功能的占比相对较低，而部分区域性银行电子渠道的业务功能较少，部分业务仍然上线的开发阶段，因此相当数量的受调研区域性银行客户希望银行能够在未来增加线上业务种类。

4.2.2 优化操作界面

55%的国有银行与50%的区域性银行客户期望银行能够进一步优化电子渠道的操作界面，我们调研发现，国有银行虽然已上线的功能较多，但复杂的业务类型为电子渠道客户的使用带来较大的困扰，大量的业务办理入口，让客户在选择时不知所措。而对于区域性银行客户而言，因数字化程度较低，线上渠道仍处于起步阶段，尚未完全按照用户习惯设计操作界面。调查中12.14%的男性客户被股份制银行混乱的线上操作界面所困扰，该因素位列银行线上渠道改进的第三名，由此可见，男性客户对线上渠道界面体验的关注度较高。以客户体验为中心持续进行手机银行等线上渠道的用户操作界面优化仍然在路上。

4.2.3 简化业务办理流程

对于股份制银行与国有银行的客户调研表明，银行线上业务办理流程仍然存在进一步提升和改善的空间，在接受调研的银行客户中，分别有44.74%与44.76%的客户选择以优化业务办理流程作为银行电子渠道的主要提升方向。调研表明，这两类银行需要持续对线上流程进行梳理分析，以客户旅程体验的视角，找出客户满意度欠佳和体验尚待提升的流程关键环节，在考虑合规与风险的前提下，持续对线上渠道的客户服务和业务办理流程进行优化。而现阶段区域性银行的客户并不认为流程优化是银行电子渠道提升的最主要的方向，原因在于目前区域性银行线上渠道功能仍然较少，提供的线上服务业务并不复杂，流程复杂度不高，与前两类大型银行相比，增加功能、提升操作体验才是区域性银行电子渠道首要提升的方向。

4.2.4 联动生活场景

银行电子渠道需要进一步融合客户生活场景，该需求在手机银行中尤为明显。目前已有大量的银行在手机银行中加入生活缴费、话费充值以及其他商户合作的相关生活场景窗口，是公认的电子渠道发展方向。本次调研数据对此观点也有所佐证，39%的股份制银行以及57.9%的区域性银行客户认为银行应当进一步增加生活场景联动，如电影、餐饮、金融计算器、金融知识库等，且随着在该银行资产占比的增加，客户对银行联动生活场景的需求趋高。本次调研数据显示，接近25%的主办行客户联动选择生活场景为银行提升的方向，而对于使用行客户而言，选择联动生活场景的客户占比低于10%。

4.3 更多的场景运营和精细化客群运营策略，是领先银行的电子渠道提升客户价值和体验的较佳实践

现阶段领先银行已不仅对手机银行的功能进行增加，更会结合客户日常生活，每日不断上线相应的活动，吸引客户登录并使用手机银行，使手机银行成为客户生活不可分割的一部分，提升客户对银行的依赖度。我们也注意到不少银行也针对特定客群也推出了特色线上社区，例如，财富社区、财富号等，采用私域流量运营提升财富客群粘性，促进规模增长，如某股份制银行近期在手机银行中上线健康财富节活动，金融联动健康概念，吸引客户上线打卡攒币，

完成任务即有机会赢得手机以及耳机等多种产品，客户在完成任任务获得奖品的同时，增加了对银行手机银行 APP 的使用频率，提高了理财与保险产品的营销效率。此类活动高频次在手机银行中上线，用户可在手机银行的活动列表中查看活动预告。同时，该银行也对用户体验格外关注，不断优化手机银行用户页面，近期，不少银行为方便老年客户使用，推出了大字版页面，使页面图表更加清晰可辨识，提升老年客户的线上体验。

5、客户体验——财富管理篇

本次调研通过对影响银行财富管理板块客户体验的多方面分析，识别影响体验的重要因素，我们评估的影响因素包括客户经理的专业程度、客户经理的

职业操守、财富产品的丰富度和竞争力、财富产品收益保障率、办理渠道丰富程度、产品申赎便利度等。

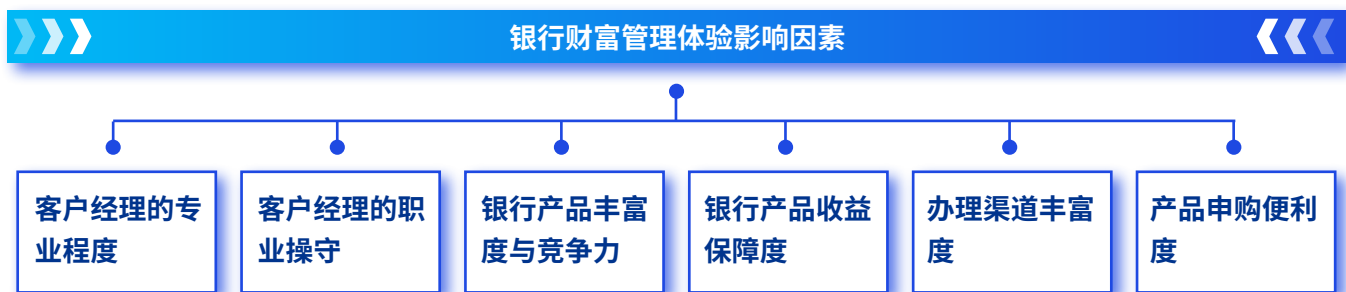


图 17：影响银行财富管理客户体验的因素

5.1 银行产品、客户经理专业度是影响财富客户体验的最关键因素

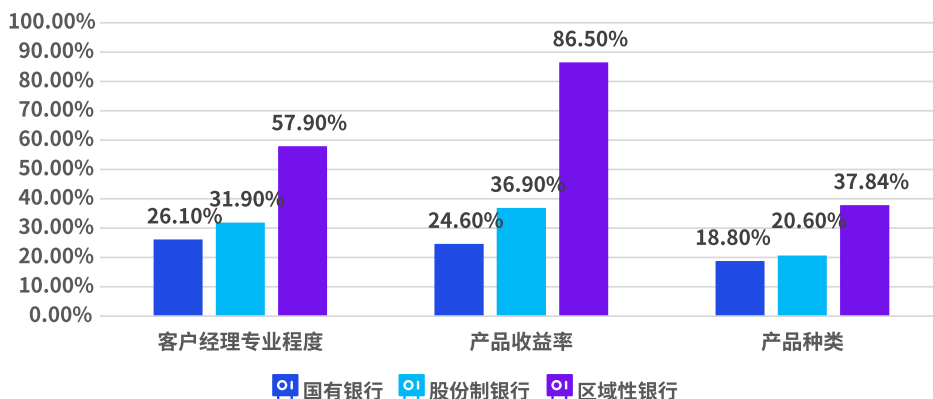


图 18：银行财富管理客户体验调研结果

随着我国经济的高速发展，我国居民个人资产水平逐渐提高。其中，金融类资产的配置需求也不断增强，潜在的财富管理市场发展空间巨大。而对于银行而言，财富管理是轻资本业务，符合当下银行商业模式转型的方向，越来越多的银行将财富管理作为战略转型的重要板块。因此财富管理的客户体验逐渐受到各家银行的重视。本次调研数据显示，客户经理的专业程度、产品种类与产品收益率是财富管理板块影响客户体验的三大主要因素。其中，国有银行的客户更重视客户经理的专业程度，有 26.1% 的客户认为专业的客户经理是他们选择该行进行投资的重要原因。而对于股份制银行于区域性银行而言，产品的收益率是客户首要关注的因素，也是两类银行吸引客户的重要抓手。将各类银行深入分析后，各类客户的表现也不尽相同。

虽然国有银行总体客户以客户经理的专业程度作为最重要的影响因素，但对于男性客户而言，产品的收益率情况是这些客户的第一关注点，占比达到 26.67%。由此可知，国有银行在对男性客户进行产品营销时，应以产品的收益率以及收益的保障情况入手，让客户迅速建立起对银行的信任。对于股份制银行的主办行客户而言，客户经理的专业程度反而是这类客户最关注的因素，客户占比达到了 39.24%。因股份制银行的主办行客户通常在过往的投资理财过程中，对该银行的产品收益与风险情况较为满意，产品已符合客户预期，因此客户经理能否为客户做好资产的合理配置，即成为了首要关注的因素。区域性银行的客户偏好基本与股份制银行一致，唯一不同的一点在于，部分客户认为客户经理的职业操守是影响财富管理体验的重要因素。相比国有银行和股份制银行，区域性银行的部分理财经理合规意识较弱，部分行为对客户的利益造成了损害，造成了区域性银行客户对银行信任度降低。

5.2 产品介绍的清晰度是线上理财体验最关键的影响因素之一，而理财经理的专业程度是影响线下网点理财体验的重要风向标

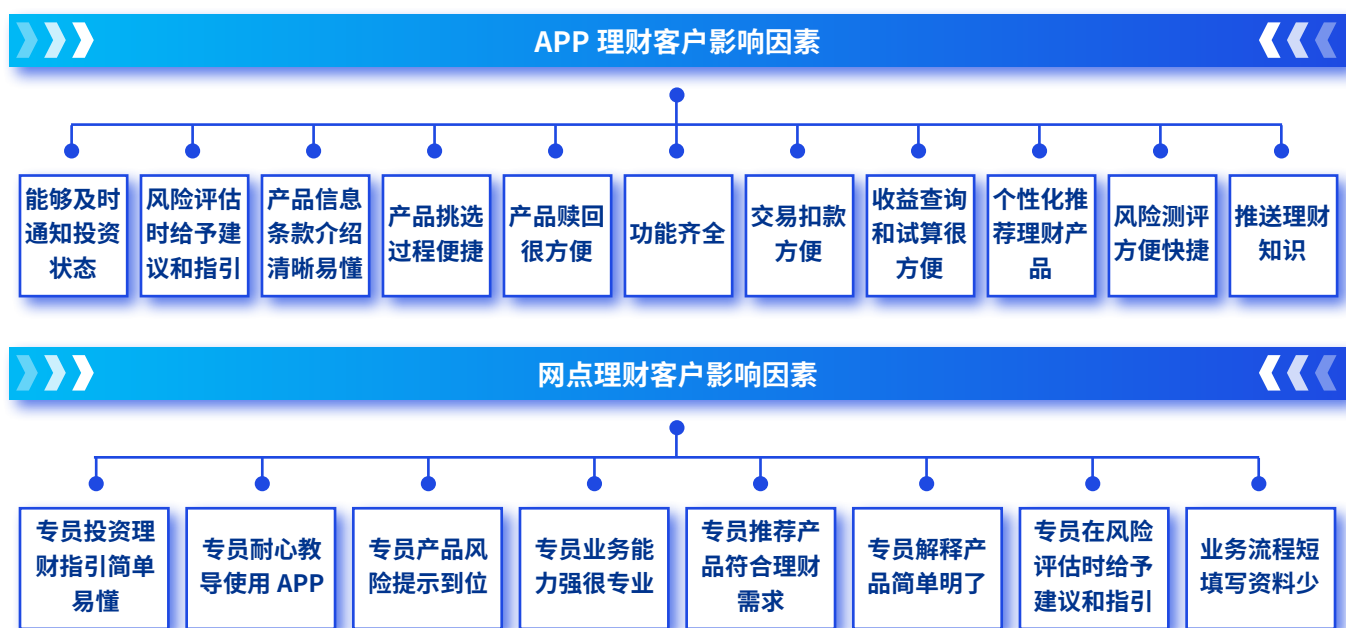


图 19：银行 APP 与网点财富管理客户体验影响因素

APP 理财的关键因素包括能够及时通知投资状态、风险评估时给予建议和指引、产品信息、条款介绍清晰易懂、产品挑选过程便捷、产品赎回很方便、功能齐全、交易扣款方便、收益查询和试算很方便、风险测评方便快捷、个性化推荐理财产品、推送理财知识等因素。

网点理财体验的关键因素包括专员投资理财指引简单易懂、专员耐心教导使用 APP，专员产品风险提示到位，专员业务能力强、很专业，专员推荐产品符合理财需求，专员解释产品简单明了，专员在风险评估时给予建议和指引，业务流程短、填写资料少

本次调研中，我们对在 APP 上与网点内购买理财的客户体验影响因素进行了调研分析。数据显示，在 APP 上购买理财的客户更关注产品条款的清晰程度。26.1% 国有银行客户与 27.5% 股份制银行客户认为，产品信息与条款介绍是否清晰易懂，是影响他们选择 APP 进行理财的关键因素，而选择该选项的区域性银行客户的比例更高，达到 59.5%。因客户在线上挑选理财产品时，无法即时与专业的理财经理沟通产品信息，因此对产品收益与风险清晰说明，是客户

获得信息的最重要渠道。另外，客户还希望在 APP 购买理财时，银行能够提供便捷的产品挑选流程。20.3% 的国有银行客户与 31.25% 的股份制银行客户选择产品挑选过程的便捷性是决定他们使用 APP 理财的关键因素，使用线上渠道购买理财时，客户已需要处理大量的、复杂的产品信息，繁琐的 APP 操作无疑会消耗客户仅存的耐心，极大的降低客户体验。同时，线上理财的状态通知的及时性，也是客户关注的重要因素，23.2% 的国有银行客户与 38.13% 的股份制银行客户，期望银行能够及时更新通知投资状态。在缺少银行工作人员的情形下，部分客户会滋生缺乏安全感的情绪，对投资状态通知的及时性，会减轻客户担忧的情绪，增加客户对银行的信任感。

影响客户在网点购买理财最关键的因素是理财经理的专业程度。调研发现，47.8% 的国有银行客户、26.9% 的股份制银行客户以及 73% 的区域性银行客户均认为理财经理的业务能力是影响他们在网点理财体验的关键因素。相较于线上，网点理财的最大优势即是理财经理能够与客户面对面进行服务。通过与客户的当面交谈，理财经理能够更深入的了解客户的基本情况与需求，为客户进行专业、个性化的资产配置建议，赢得客户的信任。

5.3 随着产品同质化水平越来越高，提升财富客户满意度的难度日益增加，银行需要从产品到服务等多方面发力

基于影响财富客户体验的重要影响因素，从硬性的产品竞争力，到软性的银行服务以及业务办理流程，我们归纳了五条银行财富管理业务的发展路径，并对客户进行调研，对发展路径的重要性进行识别。



图 20：银行财富管理客户体验提升方向

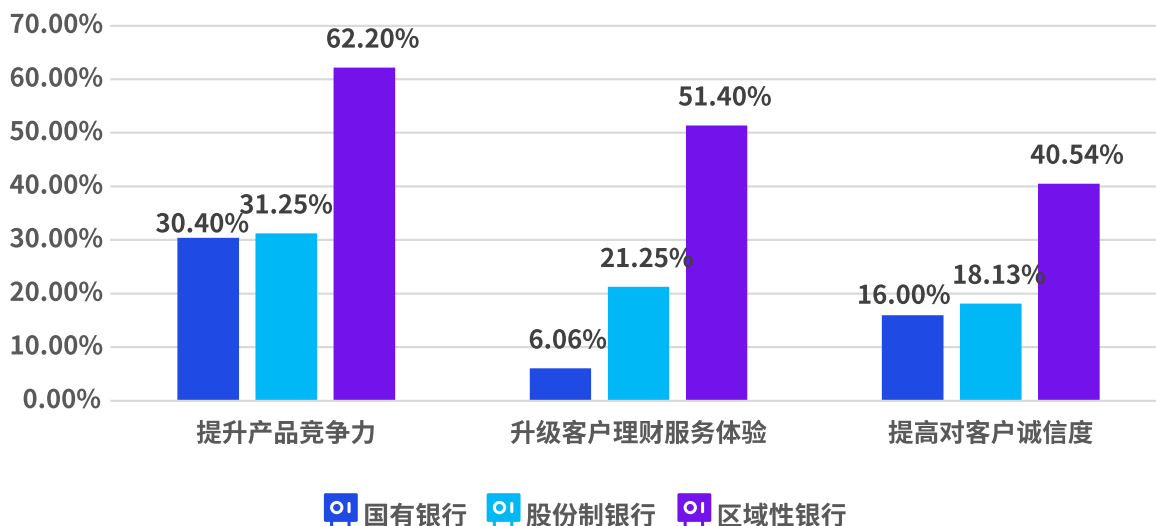


图 21: 银行财富管理客户体验提升方向调研结果

5.3.1 持续提升产品市场竞争力

财富管理业务的本质是为客户的资产提供保值、增值的服务。因此银行客户对于财富管理业务的首要期待即为高收益、低风险的产品，在实际经营过程中，即表现为客户期望银行产品收益竞争力提升的基础上，仍有较高的产品赎回便利度。本次调研中，各类银行均有超过 30% 的客户期望银行能够提升自身的产品竞争力，并且均有超过 20% 的客户希望提升产品赎回的便利度，选择两个选项的客户占比相近，表明目前客户风险偏好较小，希望在保证一定收益的基础上，在产品出现超预期亏损时，有便利的退出渠道。因此未来银行在产品升级时，不仅需要尽可能提高产品收益情况，更需要保障产品的退出通道。

5.3.2 升级客户理财服务体验

调研数据显示，对于股份制银行与区域性银行而言，客户期望能够享受到更好的理财服务体验，客户占比分别为 21.25% 和 51.4%。客户理财服务体验分为三个部分，首先是购买产品前的营销服务，即售前服务。再者是购买产品时的业务办理流程，例如客户临柜购买产品的服务流程以及产品双录流程等，即产品售中服务，最后是购买后的客户维护，即产品售后服务。

售前服务主要包含从接触客户到产品营销的一系列流程，如客户接待、KYC、产品推荐等流程，现阶段大部分银行已制定了大量标准的售前服务流程，部分领先的银行已制定了针对各个不同客群的销售经营策略，体系已较为成熟。例如针对私行层级的客户，除了常规资产配置之外，还会针对客户在留学医疗以及家族传承等方面进行全方位的规划与服务。但随着实行客户分层管理的银行数量的增加，因客

群服务策略具有相似性，客户在各家银行中获得的理财服务体验趋同，很难在理财服务体验上为客户打造“惊喜时刻”。因此下一步需要结合自身特色，建立差异化、特色化的产品、权益和服务配置。

售中服务体验主要聚焦于购买产品时的业务办理体验，是财富客户的体验最容易被管理以及提升的阶段。在本阶段，客户主要关注产品购买是否便利、透明以及私密。随着银行数字化转型的进一步深入，购买产品的渠道在不断丰富，购买便利性大幅提高，

且购买流程中的各个节点，均会有多种状态通知的手段，整个产品购买流程清晰透明。在私密性方面，银行在网点内均会设置独立的洽谈室以及高风险产品购买区域，有效的保护了客户私密性。

售后服务是银行产品销售后，银行可提供的后续服务，其中包含产品净值情况的更新、客户存量产品配置的建议等，许多财富客户时常会遇到购买产品后无人问津的情况，甚至客户会遗忘在银行购买产品的极端情况出现，由此可见，售后服务仍有很大的提升空间。

5.3.3 提高银行对客户诚信度

16% 的国有银行客户认为，银行应当提高对客户的诚信度，包含产品推荐、服务收费标准等方面。引起该问题的原因有两个。首先是客户经理在与客户沟通时，未能简单清晰的将产品要素、收费以及涉及的风险传达给客户，导致客户对理财经理甚至银行的诚信度产生质疑。其次是产品或是服务收费标准本身有瑕疵。因此，银行在未来财富管理业务中，不但需要对客户经理的营销技能进行专业培训，更需要在产品或是服务标准发行前，严格按照合规要求，合理合法的进行。

5.4 产品与服务的全面升级，领先银行以做客户伴随式的财富管家为目标优化客户体验

面对日益增长的财富客户，各家银行均不约而同的对自身的财富管理策略进行优化调整，建立财富管理陪伴式服务提升客户体验。如某领先的股份制银行使用客户全流程财富陪伴的思维和方式，覆盖理财业务的售前 - 售中 - 售后全流程，并在手机银行 APP 中开发了“财商直播”的功能，利用资讯、视频以及直播等方式，为客户提供市场热点分析、资产配置的专业建议，直播种类多，频次高，单年度直播总数超千场。帮助客户全面了解市场动态，普及金融理财知识，成为客户身边真正的理财管家。

另外，为配合客户资产配置需求，银行对产品线进行全面升级。如某银行推出的“大雪球”策略的金融衍生品类产品，增加了客户在银行投资的产品种类。同时，银行也陆续推出了如量化多空策略等大量投资策略不同的基金产品，争取充分匹配客户的资产配置需求。

案例资料参考于 2021 年 3 月 22 日《透过 2020 年报，解析招行轻型银行战略》，网址：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1694903686702005898&wfr=spider&for=pc>

6、客户体验——个人信贷业务篇

6.1 贷款办理流程便利与否，贷款额度是否符合预期，是影响个人信贷业务客户体验的直接因素

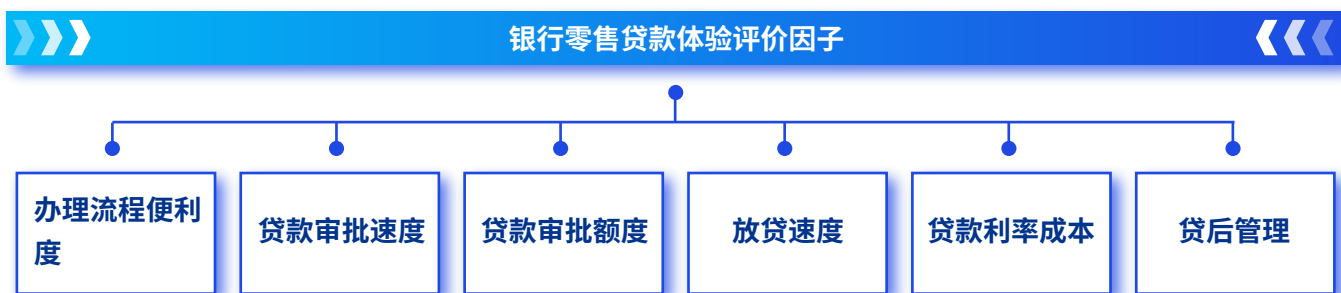


图 22：银行个人信贷业务影响因素

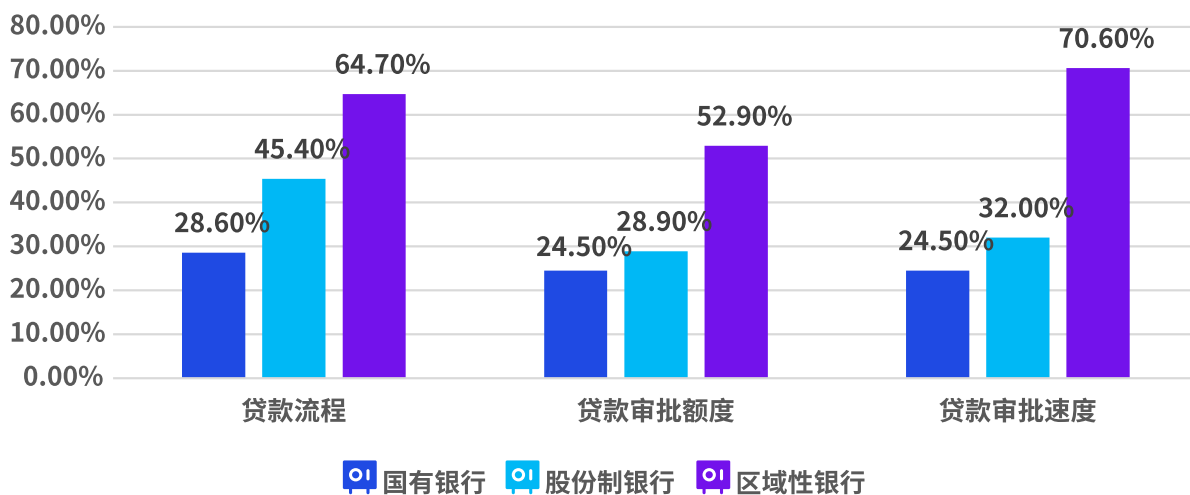


图 23：银行个人信贷业务调研结果

个人信贷业务作为各大银行零售业务重要的盈利业务，正在银行经营中扮演越来越重要的角色。我们针对信贷业务的办理流程、贷款额度、贷款放贷速度等六个方面，对银行信贷客户进行全面调研。调研显示，对于信贷客户而言，贷款办理流程是否便利，贷款审批额度是否符合期望与贷款审批速度是否快速，是影响客户体验的三大因素。

为满足客户对贷款办理流程便利度的需求，部分银行已对办理流程进行重新梳理与优化，增加贷款办理渠道，从传统的纸质申请到增加 PC 端与移动端的申请通道，增加客户申请贷款的途径。并在申请中引入 OCR 等技术，减少客户人工填单时间，提升客户业务办理体验。

而对于贷款审批额度与审批速度两个因素，银行不仅需要考虑到如何优化客户体验，还要兼顾自身风险控制的要求。为此，银行需要充分利用数字化手段，在尽调、审批以及贷后等关键节点，开发和优化嵌入的智能化风控工具，建立人机协同的数字化贷款审批流程，在提高业务办理效率的同时，增强银行风险管控能力。例如，在尽调流程中，嵌入 OCR 财报解析、标准化尽调报告数据导入等工具，智能导入客户信息，在快速导入客户信息的同时，保证信息的真实性与完整性，降低了人工尽调中的操作风险。又如建立数据驱动的额度和定价调整体系，根据风险收益平衡原则以及历史逾期表现，调整贷款准入、额度与定价，有效区分续贷客户与新客户的授信差异，提升客户贷款体验。

6.2 提升信贷产品的竞争力、增加贷款申请的便利度与加快审批放款速度是提升贷款客户满意度和体验的三大方向

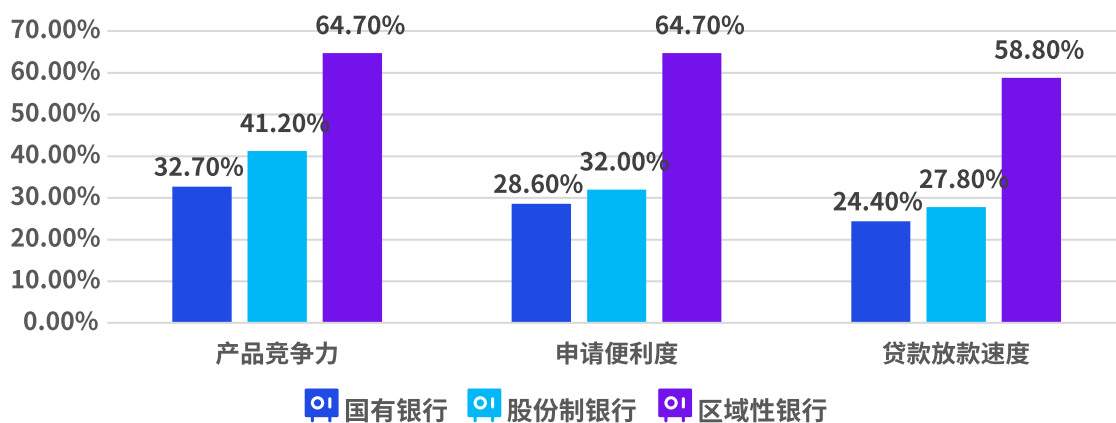


图 24：银行个人信贷业务提升方向调研结果

通过对个人信贷业务客户体验提升方向的调研，我们发现信贷产品的竞争力、贷款申请的便利度与审批放款速度在作为影响客户体验的三大主要因素，同时，这也是客户认为银行信贷业务需要提升的三大方向。银行需要持续优化贷款申请、审批流程中的各个环节，引入数字化技术与手段，简化业务办理流程，提升贷款放款速度，才能进一步提升个人信贷产品业务办理和服务中的客户体验。

除了这三大方向，在本次研究中还发现对于国有银行的男性客户，贷款的还款管理是这类客户认为银行应当提升的另一个方向，16% 的客户认为贷款还款的管理流程的便利程度，还款提醒是否完善，余额查询是否便捷对他们未来选择信贷产品极为重要，完善的贷后管理流程和机制，是国有银行吸引男性信贷客户的重要因素之一。

6.3 银行正积极探索数字化、集约化的信贷管理模式

为提升个人信贷业务办理效率，银行积极探索数字化、集约化的管理模式，让前台销售人员从事务性工作中解放出来，规范中台处理部门的业务处理流程，确保全流程高效、合规进行，降低风险。如某银行的信贷集约化方案，首先将原有系统前端录入、客户资料扫描等高耗时、高重复的低效工作从前台剥离，释放人员营销潜能。再者整合贷款信息录入、档案整理、作业监督等职能，重新设置岗位分工，实现信贷作业的流水线操作，并对特殊业务开辟了绿色通道，在提高处理效率的同时，降低了流程可能出现的合规风险。最后专门开发投产了个人信贷运控中心，贷款信息录入完成后，系统自动提醒客户经理上送流程。在贷款放款完毕后，系统可自动触发提醒客户经理跟进放款后的客户维护服务，实现了信贷业务关键节点的监控提醒。

在初步建立集约化的信贷管理模式的基础上，部分领先同业已开始对现有的信贷管理模式进行升级迭代。随着近年银行对小微企业与个人消费贷款的重视程度日益增加，贷款金额减小，征信状态模糊已逐渐成为银行信贷管理的痛点。某股份制银行建立了零售贷款审批新模式，将批量小额的以及标准化的贷款上收至总行进行审批，并且上线了贷款预审批模块，将部分审批环节调整至贷前，在提前筛选风险客户的同时，为需要提交的审批材料提供建议，提高了整体审批效率，满足客户对于审批时效的需求；将大额、非标的贷款交给分行审批处理，适应当地市场环境，满足客户在贷款额度的需求。该银行还引入大数据技术与机器学习能力，实现降本增效的同时，通过机器学习不断优化贷款业务处理流程，持续提升贷款客户体验。

案例资料参考于 2021 年 7 月 20 日《个人信贷业务集约化管理实践案例》

7、客户体验——信用卡篇

7.1 信用卡产品本身是影响用卡客户体验的主要因素



图 25：信用卡客户体验影响因素

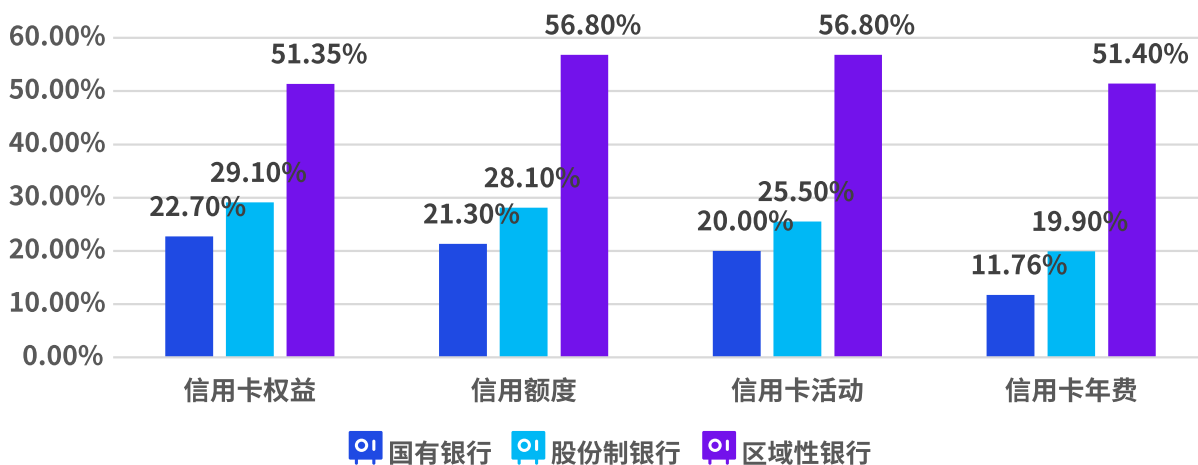


图 26: 信用卡客户体验调研结果

信用卡是银行零售业务重要的引客抓手，不少零售领先银行在近年来，开始大量围绕信用卡与借记卡的双卡制定经营策略。由此可知，信用卡业务的客户体验对银行经营情况的影响与日俱增。因此在本次问卷中，我们设计了银行品牌影响、信用额度、信用卡年费等多个维度的调研维度，对受访客户进行全面分析。调研表明，客户对银行信用卡业务关注点主要有四个，分别是信用卡额度，信用卡权益、

信用卡活动以及信用卡年费。其中，国有银行与股份制银行的客户更关注持卡人所能获得的权益。信用卡权益情况是客户决定是否申请的最重要的因素，好的权益也容易收到客户推荐，进而加大银行的影响力。而对区域性银行的信用卡客户而言，相比信用卡权益，更关注信用额度的多少，可能的原因在于区域性银行的信用卡客户通常持有的信用卡超过一张，在权益已在国有或者股份制银行享受后，选择申请区域性银行的信用卡的目的在于更高的信用额度。

7.2 信用卡业务体验提升方向主要在提升产品竞争力与优化信用卡申请流程

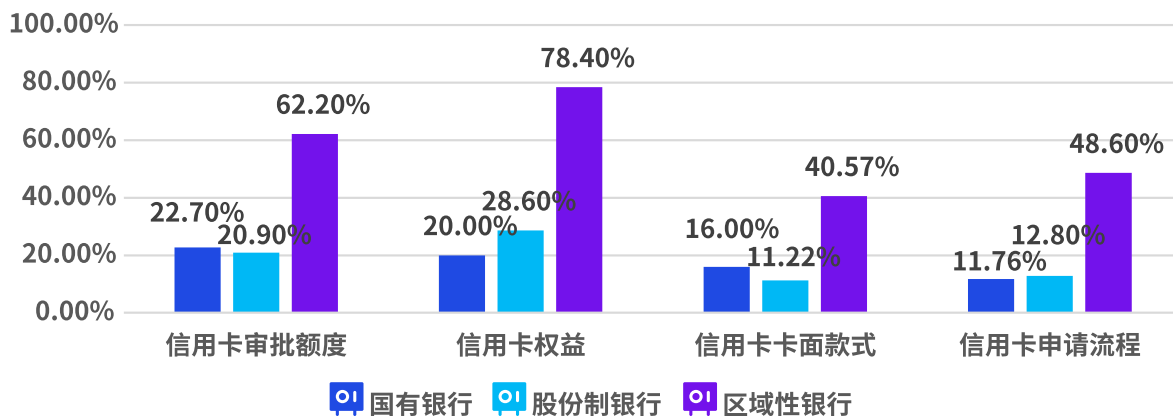


图 27: 信用卡客户体验提升调研结果

与影响因素相对应，信用卡业务提升也有四大方向。分别为提升信用卡额度，增加客户权益、丰富卡面款式以及优化申请流程。

对于国有银行而言，提升信用卡审批额度是客户体验最为迫切的提升点，选项占比达到 22.7%。因国有银行较为严格的风控体系，信用卡额度一般低于客户预期，是国有银行信用卡业务发展的痛点之一。

而对于股份制银行与区域性银行，丰富客户权益是客户体验首要关注的提升方向。虽然如招行等领先的零售银行已拥有较多的权益种类。但随着客户偏好的变化，现有的权益体系仍然低于客户的预期，银行需要在平衡好成本与收益的基础上，优化权益体系，增加客户迫切需要的权益，适当减去使用率已较低的权益。

信用卡卡面款式是吸引客户申请的要素之一，尤其针对国有银行和股份制银行，因持有这两类银行信用卡的客户数量多，使用频次高，客户随身携带的需求更大，因此客户更期望有更个性化的卡面设计。

信用卡申请流程是客户体验信用卡业务的第一道窗口，申请流程是否便利，决定了客户对银行的第一印象。在调研中发现，国有银行与股份制银行的少量客户认为信用卡申请流程仍然需要优化，而接近半数的区域性银行受访客户认为银行的信用卡申请流程仍有优化空间。反映了大部分国有银行和股份制银行随着数字化转型以及流程重塑等项目的落地，已完成了信用卡申请流程的优化，申请流程已基本满足客户期望，而区域性银行则仍需优化申请流程中投入资源，进行端到端的信用卡申请客户旅程的体验优化。

7.3 领先的信用卡中心正优化信用卡管理体系，重塑流程，逐步实现降本增效的目标

为准确的匹配客户对信用卡业务的需求，银行积极对信用卡业务管理模式进行整体升级。某股份制银行探索打造卓越的信用卡运营体系，以创价值、低成本、高效率与控风险为目标，建设集约运营、流程管理、全景监控与重点流程优化四大体系。在新的管理体系下，信用卡中心前后台分离，职能重新整合，流程重塑，重点优化客户运营体系、客户成长体系和权益管理、商户管理、客户流失挽留、投诉处理与新产品创新流程，各项流程效率快速提升，实现以客户为中心的管理体系优化。

价值唯重

场景创新重塑银行客户体验的新价值

研读分析国内外领先银行的成功经验和我们的项目经验，我们总结了客户体验管理方法在银行的应用场景，客户体验不仅助力银行实现“以客户为中心”的顶层战略思路转型，还赋能银行不同职能部门，重塑客户旅程体验，提升存量客户价值，改善产品设计、优化渠道建设、协助条线部门转型为以客户为中心的考核，建立客户体验预警和闭环的管理机制，创造潜力巨大的增长空间。我们列举下列应用场景作为示例：

1、场景之一：客户旅程诊断与优化

端到端的客户旅程优化，是从客户的视角，以数据分析作为手段，将客户体验改善作为目标的流程梳理与优化方法。作为银行客户体验管理的重要场景，客户旅程优化管理的目标是让银行的整体经营精细化到客户端到端全旅程的各个环节。端到端的客户旅程不仅仅只是客户体验的简单加总，同时也包含了银行从设立到达到客户期望所需要的一系列的运营能力。银行的客户旅程管理涉及线上渠道和线下渠道，其中包括物理网点、银行 App、微信公众号、微信小程序、短信、远程视频等，不同的渠道其背后往往涉及不同的牵头部门。线上渠道客户旅程体验优化通常由网络金融部或者远程银行部牵头，而物理网点等线下渠道的客户旅程体验提升则是由银行运营管理部等负责渠道的部门来主导，而其他部门如公司业务部、零售业务部以及信用卡中心也参与其中。

目前银行业的客户旅程及管理存在以下痛点：

以产品为中心，从产品角度出发考虑客户体验，过度关注产品本身的设计和提升而忽视在服务过程中的客户需求和客户体验。

过度关注局部客户体验，忽视端到端整体的客户体验。客户对银行客户旅程的评价往往不局限于个别的触点，而是注重整体业务办理的体验。

线上线下多渠道协同的流程偏长容易造成客户体验不一致，线下渠道客户旅程触点难以有效获取体验数据，线下渠道客户旅程体验信息采集手段单一，线下渠道往往也缺乏足够的数据来进行客户画像和用户偏好分析。

因而，为了切实提升银行端到端客户旅程体验，我们建议银行采取如下举措来搭建客户旅程优化与客户体验闭环管理机制：

搭建全行的客户旅程目标库：制定业务流程设计的全生命周期管理标准，对接分支行与各业务部室，统筹各业务部室与部门内各中心需求，配合完成运营相关的流程设计工作，定期组织需求评审会，确保需求提出质量。通过同业对标分析、流程穿越及专家体验官的流程优化分析，提供新产品、新业务的流程设计和执行的意见并协助落地。

搭建客户旅程持续管理机制：监控流程执行情况，跟踪流程优化或创新迭代的落地情况，并针对流程风险/效率/成本/体验，进行流程评估。建立跨渠道、线下渠道、共享渠道的多维度客户体验指标数据的监测，并搭建数字化客户体验管理平台，通过系统实时监控指标数据的优化成果。



客户旅程优化培训指导：

统筹管理运营交付流程和服务流程的规范与标准，提供相关培训和流程工作方法，推动条线提升流程思维，考核分支行的流程规范性；牵头条线内的培训管理，协助其他各部门配合推动分行的培训落实。

因此通过跨渠道的客户旅程管理，银行可以实现如下价值点：

通过各渠道管理部门相互之间的协作，可以打破银行内部各部门之间割裂的态势，通过牵头部门的引导，将分散于各个部门的意见或者建议收集起来，加强银行内部的团队协作能力，打破部门之间的壁垒；

提升银行的“共情能力”，从原先“以产品为中心”的视角，逐渐转向“以客户为中心”的视角，从客户的角度出发，了解客户需求和产品核心痛点，打造具有竞争优势的产品以及带给客户一致的客户体验；

通过客户旅程管理，帮助银行筛选真正与客户相关的重要改变与革新，驱动企业的可持续增长能力。

2、场景之二：低分触发客户体验管理闭环降低损失和客户流失

在外部环境的变动以及行业内部竞争愈发激烈的背景下，如何通过有效的手段快速发现和洞悉客户体验痛点和问题，有效挽留和关怀客户，减少和降低客户体验投诉带来的损失和客户流失，成为了各大银行的核心关切。目前，越来越多的银行开始搭建客户流失预测模型以及客户体验监测平台，借助低分触发线索，配套相关客户体验闭环处理机制，具体举措如下：

搭建客户体验监测系统及客户流失预测模型：

产品线分析：从全行整体指标拆分到业务、旅程、触点及驱动因素，并结合 APP 埋点数据与运营指标帮助诊断业务痛点与优化点；

客群线分析：从客群角度定位问题客群与其重点待优化业务，再结合产品线、渠道线进行进一步诊断；

渠道线分析：从线上、线下渠道角度定位存在问题的渠道与原因，包括对分行表现进行系统性梳理，并结合产品、客群线以定位痛点。

触发线索管理：每日进行跟踪并提取报表，对亟待处理的紧急问题，实时联系所在支行负责人督促处理回复，并跟踪处理结果和流程。每周推本周低分触发情况表，公布各支行处理情况，对处理措施得当，取得良好效果的支行，进行点名表扬，分享处理心得。在全员月度例会时，分享典型问题和服务改进方案，并在分行服务月刊中分享优秀案例。

有效线索处理：网点主管在收到线索后，需及时致电客户询问客户的不满原因，并向客户致歉，针对客户痛点的安抚与处理。同时，网点可以通过所触发线索发现自身的问题，低分客户反映的客户经理服务问题，使管户经理重新审视了自己与客户的关系，有针对性的改进沟通方式等。另外，与产品相关的因素，可推送至相关总行部门进行产品优化。

及时的低分线索跟进解决可以弥补服务中的缺失，有效预防由于不满情绪而导致的潜在客户流失，对低分案例的反思与针对性的服务提升，将提前避免同类客户不满情况的发生，从整体上提升客户体验。同时对于产品问题，可以有效将客户反馈传达至产品部门，推动产品优化和改进，提升产品设计效率和营收。



3、场景之三：围绕客户体验的精细化营销规划

近年来，粗放式的客户管理和营销方式导致银行营销活动的成本收益水平低，新客户拓展量有限，客户质量不高，客户流失率居高不下，严重吞噬行内利润。同时睡眠客户群体庞大，激活难度大。长期以来，银行聚焦于获取客户和迅速提升业务规模，而对客户的营销规划缺乏关注。随着资源投入的不断增多，如果不能及时调整业务考核导向，将考核导向聚焦于营销规划，引导经营单位提升客户价值和盈利贡献，那么长期资源投入的经营模式，难以可持续发展。

因此，银行可以从以下维度，进行营销规划的调整以及营销模式的转型：

营销模式转型：银行的传统营销模式是以产品为中心，通过市场开拓获取更多的新用户，从而增加收益。然而，以产品为中心的营销模式，难以定位客户的真实需求，因此，越来越多的银行通过客户洞察，寻求单一客户价值的提升，从原先的“以产品为中心”的营销模式向“以客户为中心的”营销模式转型，通过对客群分层分类，基于客户的生命周期，更加关注客户获取、客户价值提升、客户忠诚度以及客户流失。

以客户为中心的营销活动设计：营销活动的设计需要基于客户的分层分类，以及对潜在客户、活跃客

户以及睡眠客户进行区分。粗放式的营销活动设计难以满足不同客群的个性化需求，而是应当通过客户画像、客户洞察，挖掘客户的潜在需求，并基于不同的客群以及客户所处的声明周期，针对性地对营销活动进行规划。

基于客户体验的营销评价：营销评价可以从营销活动设计分析、营销活动监控、客户价值分析以及绩效测算这四个维度进行展开。营销活动设计分析包括针对营销活动前期策划方案以及中期的执行工作进行分析。活动监控是指对活动的成功率以及成功率趋势、活动的执行以及活动的提升度的分析。价值分析是指针对持有产品的变动、客户资产变动以及交易行为变动的分析。另外，在此基础上，还应当通过一系列与客户体验相关的指标，对机构及个人进行考核。通过对营销活动的多维度考核，定位客户体验较差的环节，定期生成报表推送总行各业务部门。

以客户为中心、围绕客户体验的营销规划和营销模式，更能在当今内外部环境的冲击下，在产品之外，带来差异化的客户体验。通过营销模式转型、营销规划以及营销评价，提升获客率、客户活跃程度、客户流失挽留率以及客户价值，最终为银行带来可持续收益。

4、场景之四：洞悉客户体验，提升网点服务

网点是银行业务的传统渠道，是全客户经营、全产品营销、全渠道服务的主要阵地，是银行与客户连接的重要纽带，因而是客户体验的首要窗口。但在目前金融环境和客户行为发生重大变动的背景下，网点服务提升仍存在众多痛点，以下列三项为例：

网点规划忽视客户体验：在意识层面仍停留于“银行思维”，在产品、流程设计与开发环节较为忽视客户体验问题。

工作模式较为粗放：缺少客户旅程管理系统以及对应的客户体验数据理论支撑，对于客户体验问题的收集较为被动。

组织架构尚未体现体验职能：缺少以客户为中心导向的组织架构，未明确客户旅程体验的核心职能部门。

因而为积极应对行业竞争加剧、网点线上线下融合转型等挑战，打造客户在银行网点极致无缝专业的体验，建议银行网点可以有针对性地多措并举，从根本上解决以上痛点，提升网点服务效能：

痛点诊断，发现问题：构建客户体验生态图谱，对银行网点渠道零售客户旅程进行全面诊断，发现影响客户体验提升的问题并提出根因分析。

重点旅程方案设计，数据赋能业务：以端到端客户旅程为视角，以数据分析作为手段，提出银行进行流程改善的新工具，包括旅程地图、监测指标体系框架、动态化数据分析手段及痛点旅程具体流程及指标设计等。

速赢试点，初见成效：针对痛点旅程，以驻点试点辅导的方式，从流程步骤、服务标准、营销策略等方面进行现场辅导，并针对驻点前后，分析旅程各项指标变化，提升客户在银行的综合贡献和粘性。

依据以上举措建设后，网点将实现客户体验监测体系与客户服务的融合，以客户旅程的视角来改善银行端到端的业务流程，有效打破银行部门壁垒，达成部门合力共赢，为银行实现服务体系二次升级注入一剂强心针。

引领未来

数字化赋能，助力银行卓越客户体验

“卓越的客户体验”的定义包括客户需求响应及时、全渠道体验一致性、正确掌握客户需求，数字化客户体验管理平台是解决客户体验监测的时效性问题，实现客户体验管理的智能化、精细化，实现“卓越客户体验”的重要手段。在数字化时代，由于客户触点的急剧膨胀，信息的无限扩张，银行与客户交互越来越多，实际经历的客户旅程会越来越复杂，没有强大的数字化工具和平台，银行是无法更加清楚和全面地看清和分析客户旅程的。

1.0 借鉴国际领先体验管理平台的他山之石

国际领先科技创新企业采用数字化手段实现将客户体验管理有着更早的尝试和更为成熟的经验，我们重点分析了全球知名的体验管理机构近年在数字化体验管理平台上的设计理念、管理体系和生态模式创新，总结了部分当前国内金融机构在客户体验管理平台建设上的创新思路。

在 2000 年⁴ 前后海外体验管理机构开始出现雏形，他们从简单的在线调查服务开始，逐步提升为提供从应用升级到系统开发，从体验管理方案到多种专项研究，集合体验设计与体验提升为一体的全方位服务。美国 Qualtrics 公司作为“体验管理（简称 XM）”这个软件品类的创造者，致力于为企业提供围绕“客户”、“员工”、“产品”、“品牌”四个核心维度的体验管理服务。通过分析 Qualtrics 等专业体验管理机构在体验管理产品的功能，我们总结了国际领先客户体验管理平台在能力塑造、智能化应用、生态构建、数据安全和隐私性等方面的亮点。

亮点 1：打造终极聆听引擎，让企业近距离聆听客户的声音

坚持体验管理从倾听开始，以消除体验盲区为目标，海外体验管理平台在近年嵌入了全渠道对话分析功能，通过创新工具获取客户在电话、视频中的对话，掌握每一次体验背后的情感、费力（effort）和意图。此外还拓展平台中心对话之外的客户社交帖子、公开评论，让体验管理者不会错过与客户交互的任何细节和感受。

亮点 2：智能分析，智慧预测，洞察分析实现自动化、实时性与前瞻性

随着体验数据导入平台，洞察分析程序会自发启动，从筛选数据开始，同步应用复杂的 AI、机器学习和自然语言处理来实时提醒体验管理者正在发生的重点事情。通过数据建模对客户行为、满意度、业绩变化、客户流失风险等进行预测，基于结果建议相

应的应对策略，保持“你”走在客户前端。

亮点 3：维护企业的“原生态”

国外大多的客户体验管理平台极强的集成功能让体验管理提升到新的境界。通过创新式 workflow 搭建信息数据输送管道，实现体验管理平台连接到企业现有的运营管理体系，企业员工无需额外学习新的系统，在原熟悉的办公生态下就能更新客户记录并采取行动，极大保护了企业原有生态和文化。

亮点 4：用开放式体系结构和 APIs 为企业塑造特色

除了采用自带的标准化管理模式外，大多体验管理平台的核心部分是可以编辑和改动，这意味着世界各地的开发人员和合作伙伴可以根据不同企业需求不断添加新的解决方案，创建新连接、新功能。

亮点 5：移动的体验管理，让体验管理随时在掌心操控

目前国外的客户体验管理产品不仅涵盖 PC 端，还涵盖了移动 APP 端和 PAD 端，实现一站式信息同步。使用群体也从董事会高层到一线员工，让每个人都能随时随地关注你的客户、你的满意度，让客户反馈与应答准确呈现。

亮点 6：注重数据安全治理，提供安全保护罩

国外优秀的体验管理机构十分重视客户数据隐私及安全性的保护，他们在安全与合规方面会单独提供专属方案，为平台匹配推动增长的突破性见解，因而取得多数企业的信任。

海外科技创新企业在体验管理平台建设上的创新之处值得我们借鉴。通过本次调研我们也发现国内银行等金融机构目前也争先进入体验管理的赛道，强大的数字化能力支持是这场竞赛中最具实力挑战的一环。毕马威基于国内金融机构的需求，总结梳理出当前国内银行客户体验管理平台的五大核心能力。

⁴根据外网新闻报道，国外客户体验管理代表公司包括 Qualtrics、SurveyMonkey、Medallia、Sprinklr 等，他们分别成立于 2002 年、1999 年、2000 年、2009 年，起初都在线调研、网络调查、信息追踪等服务为基础，后续逐步进行业务扩展和转型，最终定位为专业的“体验管理”提供商。

2.0 深研国内客户体验管理平台所需的核心能力

2.1 旅程及指标—全客户全产品全业务的旅程库及指标体系

旅程库模块

支持覆盖全客群全渠道全产品的旅程库导入及编辑，涵盖业务、产品、旅程、触点多个层级，用户仅需要按照以上层级梳理目标旅程，一键导入，清晰展示全业务旅程脉络。

指标体系模块

依据以上旅程库各层级，以客户为中心，以影响体验因素为架构，逐层下钻建立指标体系模板，不仅包含 NPS、CSAT、CES 等经典指数，亦涵盖机构运营及业务指标，支持灵活配置，是后续精准测量和数据挖掘的前提条件。

2.2 数据—行内外数据的采集与处理

调研问卷模块：

创建问卷：设置便捷的拖拉拽功能，方便用户从专业全面的问卷题库中提取所需问题，题目简单有趣，类型丰富多样，同时系统通过历史数据自动计算回收率较高题目特征，辅助用户轻松创建有效答卷。

投放问卷：多维条件筛选目标客群，全渠道定期 / 实时精准投放，同时根据业务需求，灵活设置问卷投放时机、低分触发条件等规则，确保有效触达客户。

回收问卷：智能审核问卷质量，可配置地域、产品种类、机构类型等多样化回收条件，精准控制样本回收。

多渠道数据管理模块：除了调研问卷数据，通过文本分析、智能语音等技术获取线上线多渠道客户反馈，同时，支持行为数据导入，提供 API 接口，能够与其他系统对接，实现各类数据的融合。

2.3 模型—基于业务场景的价值萃取

影响力因子分析模型：以触点满意度为因变量，以驱动因素为自变量，进行相关性分析，相关性系数作为重要性指标，重要性高、表现差的驱动因素作为重点优化方向。

主客观数据分析模型：将运营数据运用分级打分的方式结构化，得出表现分，将触点满意度与运营数

据表现分进行相关性分析，得出重要性指标，对比分析结果，优化指标体系。

客户体验预测模型：运用机器学习算法，检测不同级别体验客户在旅程中的特定事件，并根据检测结果为每个客户进行预测性评分，建立体验成长曲线，并基于评分结果预测收入、成本和忠诚度等分值。

2.4 看板—动态分析及不同层级用户的应用需求

智能 BI 模块：提供不同层级用户的智能 BI 看板，展示客户旅程心电图、客户情感态度、旅程收益点等信息，为不同层级用户决策赋能。

定制化报告模块：以客户体验战略规划、客户旅程诊断分析及价值分析为出发点，定制相关报告模板，可以查看客户体验地图、痛点及改进方向建议，全面深刻获取体验工作全貌。

2.5 应用—赋能各类业务场景，展现体验价值

低分触发模块：设置低分规则，识别客户旅程痛点，自动派发工单至相关部门，实时查看工单处理进度，同时支持用户跟进工单流转，沉淀痛点优化结果，形成管理闭环。

客户体验画像模块：建立客户体验画像，记录客户旅程每一触点表现，呈现客户评价，同时提炼一对一个性化策略，支持业务部门改善客户经营效果。

客户体验预测模块：通过客户体验预测模型，绘制客户体验成长曲线，分析客户体验与客户价值、客户流失之间的关系，提供客户价值提升和流失挽留策略。

3.0 如何建立客户体验监测系统，打造管理闭环

第一，绘制客户体验战略蓝图，明确客户体验监测系统定位，制定系统整体规划

诊断客户体验现状，理解各部门的痛点和需求，深刻洞察本行客户的体验驱动力。

对全行客户体验战略达成共识，确定客户体验统筹部门，规划旅程改造蓝图。

针对客户体验监测系统，明确系统定位、与其他系统之间的关系，制定系统实施计划和步骤。

第二，确定优先改造旅程和重点客群，实施客户体验

管理闭环，并就数据来源和架构形成高阶方案

依从价值创造的效率，确定客户体验优先改造旅程，并务实地认识本行对提升客户体验的需求，明确重点客群、产品及服务等要素。

针对重点旅程，实施“设计旅程 - 采集数据 - 可视化展示 - 驱动优化行动 - 提升体验”管理闭环，评估旅程体验优化带来的价值。

就本次重点旅程的数据来源和架构，形成高阶技术方案，与技术部门进行讨论，为系统体系化建设奠定基础。

第三，建立科学性、系统性、实时性客户体验监测系统，为体验持续转型与落地实施提供系统支持和保障

从自身业务和体验需求出发，根据业务 - 产品 - 旅程 - 触点层级，结构化客户体验指标体系，搭建客户体验监测指标库。

明确体验监测系统核心功能，设计系统功能需求并按照计划进行实施，初期建议落地仪表盘日常浏览、数据分析诊断、文本反馈内容分析及低分触发四大应用场景

第四，设计系统后续的应用与考核方案，深度推广关键应用场景

匹配资源配置和考核机制，形成自下而上的运营机制，考虑体验出现问题时，各部门的解决流程和方式

深度推广以上四大关键应用场景，明确总分支行职能分工，形成体验升级的正向循环。

第五，分支行机构宣导与机制建立，持续进行监测系统的功能迭代升级

建立分支行宣导和培训机制，完成全行应用推广和培训工作，导入客户体验提升工作机制和系统使用步骤。

成立“客户体验技术敏捷小团队”，不断集成系统迭代需求，以“小步快跑”的方式，加快速度和迭代周期。

谋定而动

客户体验转型，银行变革的重要契机

如何开启银行的客户体验转型之旅？我们对银行实施客户体验转型工作的建议是什么？客户体验转型工作是一项系统性工程，目标是改变运营模式来整体提升银行的客户体验，新建和重构各项核心的客户体验专业能力，建立新的技术体系，并最终促成整个银行的客户体验转型，客户体验水平的显著提升以及创新。客户体验转型工作往往需要涉及银行多个条线、多个部门的客户体验项目和计划，相关部门都需要深度参与，并分步骤逐步实施。

在实施客户体验转型工作之前，银行需要对银行的发展节奏（合理的企业变革节奏，变革已经是很久以前的项目）、总体发展战略（创新发展战略，还是稳健性战略）、业务发展趋势（停滞不前还是业务萎缩？是否面临挑战、或者客户体验水平在下降）和企业文化环节（是否企业对客户需求的响应变得整体迟钝）等多个维度进行分析。银行还需要评估外部环境，特别是我们的客户是否忠诚，还是会轻易地离开银行，客户是否有机会购买更多的产品或者服务，我们的竞争对手是否提供更卓越的客户体验，竞争对手是否在营销和广告中宣称自己提供的客户体验，竞争对手是否已经在开展客户体验提升的重大变革项目等。

当你的银行准备开展客户体验转型项目工作时，客户体验团队应该考虑设立一个短期目标和一个长期目标，短期目标是通过速赢机会来快速证明自己，建立信心，便于项目组赢得各方的支持，建立与各个利益相关者和管理层的关系，长期目标是争取建立长期的客户体验转型工作，需要建立客户体验转型的长期愿景和战略目标，并与银行的战略目标联系在一起，例如创新或者差异化的商业模式等等，并通过短期项目的成果来说明客户体验提升的投资回报和对客户忠诚度的提升；长期目标里面还包括推动建立企业级的专门委员会来为客户体验提供支持，这将有利于在企业范围内协调客户体验专项行动

计划，审查和审批涉及客户体验的计划和相关决策，评估其必要性和合理性。专项委员会还有利于了解各业务条线领导的观点和诉求，便于获得更广泛的支持。企业的客户体验愿景是企业希望客户获得的预期体验，并与客户的品牌价值观保持一致，描述期望的情感反应，体验愿景应该是积极的、真实的、可执行的，并得到银行最高决策层的认可。

银行在准备开展客户体验计划（CX Program）时，需要首先对银行的客户体验计划的目标和治理架构进行定义，包括计划的目标和愿景，例如，客户体验水平提升 8%；项目和任务，主要为执行计划和具体的工作任务；计划的组织和团队，包括相应的岗位和人员的工作团队。客户体验的工作模式包括决策机制、资源分配机制、协助机制、工作流程和激励考核机制，其是保证整个客户体验团队日常运作的基本制度，也是决定整个客户体验计划效率的关键因素；客户体验计划的技术平台和工具，以及计划的投资回报分析。

在数字化的背景下，银行开始建立客户之声（Voice of Customer, VoC）机制来研究和洞察客户，它包括客户反馈的收集、分析和洞察，并将这些洞察用于决策和行动。客户之声的基本框架包括聆听、分析、分发、行动和监控。设计良好和执行正确的客户之声计划可带来许多好处，协助企业提升与客户、员工、

合作伙伴、供应商等相关方的关系，领先的客户之声体系包括：

- 1) 能收集和分析非结构化和非经请求的客户反馈；
- 2) 建立正式的流程来推动客户体验管理行动闭环；
- 3) 整合来自生态系统的其他客户声音；
- 4) 可以基于不同的角色进行体验报告的分发和汇报；
- 5) 基于客户之声数据分析结果来推进员工的激励和认可；
- 6) 建立场景化的客户之声的采集和分析，可以提供量化的客户之声结果分析；
- 7) 建立集中的客户之声团队等。

在准备转型工作启动之前，银行需要规划客户体验计划的整体工作框架，主要的内容包括：

- 1) 明确客户体验计划的目标和愿景；
- 2) 制定客户体验计划的整体方案；
- 3) 建立组织架构和项目团队；

4) 客户体验计划的实施；

5) 客户体验计划的评估与持续运营。

由于客户体验计划中各个团队和成员都有相互竞争的优先事项和不同的责任，协调各利益相关方并不容易，需要尽早分析客户体验计划实施可能会面临的挑战，并思考如何解决这些问题和挑战。

客户体验转型工作需要采用更加符合数字化特点的模式 - 敏捷模式；敏捷的特点是聚焦客户（更好地满足客户的需求）、快速交付（在客户场景不断快速切换的情况，在启动阶段采取最适合方式就是从小开始，找到最关键的切入点，快速形成最小可行性的原型，基于客户测试进行验证和扩展，不断提升决策速度和效率，提高持续交付的效率，缩短交付周期）、持续迭代（每次提交的产品和服务不一定是最优的，需要持续不断地进行迭代和优化）、简洁和精益（减少不必要的工作）、沟通和协作、赋能业务。

客户体验本质上是一个需要敏捷工作方法的领域，在触点层面的客户体验持续发生且不断变化，而在客户旅程层面和关系层面的客户关系更加复杂并且具有相关依赖性，这些体验受到多个因素影响：多渠道体验的一致性、最适合渠道特征和场景的渠道体验，客户从一个渠道到另外一个渠道的无缝切换；

支持客户体验的个性化旅程编排。支持多渠道客户体验的协同)，要完善和交付这些体验，需要多个部门、多个技术平台的持续改进，客户体验改善不是一项一次性的活动，而是一个持续革新的工作，需要敏捷和变革能力，因此，客户体验敏捷模式需要银行采取针对性的策略：

- 1) 客户洞察的敏捷性：**银行的客户洞察应该是一项运营日常工作，提高收集和运用客户洞察信息的速度，便于企业更加快速做出客户体验的决策；数字化的客户之声平台可以帮助企业快速了解客户的感知，计量客户体验计划，帮助企业收集、分析和发布客户反馈，并与运营数据结合进行端到端客户旅程分析。提升客户体验的敏捷性还需要业务一线能够更加敏捷根据客户体验洞察采取行动，客户之声数据化平台基于洞察发布结果，建立闭环流程，提供预警和提醒功能，并自动分发预警信息，并管理客户体验闭环，给与前线员工赋能，避免客户体验问题无人跟踪，未能得到充分解决。
- 2) 基于客户旅程的体验治理：**建立更广泛的业务敏捷性，需要建立基于客户旅程的体验治理模式，通过端到端的客户体验视角，绘制和呈现企业的流程和能力的视图，使敏捷团队和其他业务条线或者职能团队围绕客户旅程协同起来，发现客户体验的差距和改进方向。
- 3) 建立客户体验“北极星”指标：**重塑项目管理方式，确保组织的一致性和重点统一，敏捷性组织需要设定一个共同的目标和愿景，暨组织的“北极星指标”，它能够快速感知外部环境，并抓住机遇，整个组织中的成员也可以单独主动根据外部变化，采取行动。精心设计和良好沟通的“北极星指标”能够提高业务敏捷性，将拥有共同目标和愿景的团队和其他利益相关者联系起来，为其提供一个统一的行动准则，确保资源分配和决策保持一致，促进不同团队之间的有效协作。

- 4) 敏捷机制：**客户体验敏捷团队常见的机制包括开发运营一体化（DevOps），微服务（Micro-service）、事件（Events）。
- 5) 员工参与的文化：**转变积极主动的文化，建立多个客户体验创新小组，推动企业内部的不断实验，并实现跨流程和部门的持续迭代。
- 6) 构建和赋能敏捷团队：**在关键领域建立独立的客户体验敏捷团队，让优秀员工加入独立团队，为团队提供清晰的客户旅程体验视图。
- 7) 建立快速的体验决策体系：**敏捷组织需要在快速的思维和行动循环中工作，无论是采取设计思维、精益运营、敏捷开发还是其他形式，这种思维、行动和学习的集成和持续迭代，都促成了组织以敏捷方式进行客户体验创新和运营的能力，敏捷组织坚持信息的完全透明，强调快速、高效和持续的决策制定。

当银行在计划开展客户体验转型实施工作时，我们建议管理层需要整体设计工作步骤，通常，银行客户体验转型包括六大步骤：

- 1) 客户体验现状评估：**评估银行现有的客户体验成熟度现状、客户体验水平现状、总体业务和经营现状，企业文化现状，人力资源与预算现状，组织结构与流程现状，数字化系统和数据现状。
- 2) 客户体验转型目标：**目标并不仅仅是客户体验本身的转型，还会涉及到运营模式转型、数字化转型、组织架构转型等目标，包括未来状态的客户体验和体验愿景、关键客户体验指标提升目标，银行财务指标提升目标，运营效率提升目标，客户体验成熟度目标，数字化成熟度目标等
- 3) 转型项目总体规划：**明确银行在客户体验转型的差距，基于差距制定工作项目和计划，并制定工作事项优先级排序，工作事项的计划 and 进度，总体路径图，阶段性的项目里程碑。

- 4) **体验转型实施和试点：**选择客户体验的试点，摸索实践模式和经验，快速取得效果，并总结出有效的经验，这可以给后续的项目树立标杆，赢得支持，试点的选择可以从一个重点客群的客户旅程体验优化开始，或者一个产品的体验优化提升客户价值开始，协同多个部门开展客户体验转型工作的实施和部署。
- 5) **体验项目推广：**规模化是客户体验转型项目实施成功的关键，是一个通过量变实现质变的过程，建立体验的赋能体系和核心能力是保证项目推广的重要保障，包括客户体验治理架构、客户体验团队建设、全面体验核心能力的建设、整体运营模式 and 流程转型，客户体验数字化平台开发和建设。
- 6) **体验的监测和迭代：**利用相关的数字化工具和平台，收集来自各个渠道和触点的数据，分析监测转型中的各项指标，分析阶段性的效果，判断是否达到预期转型目标，发现存在的问题和原因，并进行迭代和优化。



结语

高屋建瓴，建立全行级的客户体验管理体系

客户体验不是一项局部工作，领先银行已经从战略全局的高度来思考客户体验体系建设，这将有利于在全行形成客户体验共识、推动组织协同，促进业务联动，实现银行多渠道统一的客户服务交付。

任重道远，体验优化应该从旅程和触点的细节着手，业务导向

接受调研的银行和客户都认为当前银行在各条线、产品、渠道等方面存在着客户体验提升的空间，我们建议银行的客户体验工作应该根据自身特点和客户体验价值主张，设立短期和长期目标，定义客户体验转型的重点工作任务项，从端到端的客户旅程和关键触点，全面性和前瞻性地设计客户体验优化方案。

价值为重，客户体验需要创造价值

客户体验管理的生命力在于价值创造，包括赋能银行业务部门，提升存量客户价值，改善产品设计、优化渠道建设、协助条线部门转型为以客户为中心的组织，建立客户体验预警和闭环的管理机制，创造潜力巨大的价值增长空间。

引领未来，数字化助力实现卓越客户体验

在数字化时代，由于客户触点的急剧膨胀，信息的无限扩张，客户与银行的交互越来越多，实际经历的客户旅程会越来越复杂，银行需要强大的数字化工具和平台来实现全面客户体验洞察、体验的预测、预警和分析，快速识别体验问题，实现客户体验管理闭环的全程管理。

始于足下，客户体验是银行变革的重要契机

客户体验转型工作是一项系统性工程，目标是改变运营模式来整体改变银行的客户体验，为了确保体验转型的成功，银行需要评估企业现状和外部环境、建立客户体验变革的目标和治理机制、清晰定义客户体验变革的内容和任务项，整体规划客户体验的工作框架和项目实施步骤，优化客户之声等工具和手段，采用敏捷模式的工作方法。将客户体验转型作为银行运营优化变革的重要契机。

公司介绍

关于毕马威

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过 14,000 名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。毕马威成员所遍布全球 144 个国家及地区，拥有超过 236,000 名专业人员，提供审计、税务和咨询等专业服务。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限公司。毕马威国际有限公司及其关联实体不提供任何客户服务。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

关于毕马威金融业数字化运营团队：

依托毕马威在全球金融行业的经验与在中国市场的深耕，毕马威成为中国金融行业的主要参与者，服务众多银行、保险、资管、信托、金控集团，在金融行业战略、信息技术与数据咨询领域打造了完备的服务能力。

在银行业数字化运营和体验咨询领域，毕马威金融数字化运营咨询服务团队长期关注银行业运营和客户体验发展，与国内众多国有银行、股份制银行、城商行、农商行等紧密合作，协助客户以在数字化运营转型、客户体验提升、营销获客、产品运营、客户价值提升、渠道布局和网点效能提升等多个领域获得创新发展。

编者团队信息

毕马威团队

李建维

Frank Li

毕马威中国

金融业数字化运营咨询合伙人

☎ +86 21 22123676

☎ +86 136 6152 1213

✉ frank.jw.li@kpmg.com

马静

Helen Ma

毕马威中国

金融业数字化运营咨询副总监

龚逸杨

Young Gong

毕马威中国

金融业数字化运营咨询高级顾问

周子渊

Kevin Zhou

毕马威中国

金融业数字化运营咨询高级顾问

蒋明媛

June Jiang

毕马威中国

金融业数字化运营咨询高级顾问

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

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资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

© 2023 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，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。