



虚拟圆桌：客户体验应上升到全银行战略



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银行的第一要务。卓越的客户体验不仅能有效提高银行业绩，也正成为领先银行打造差异化竞争优势的利器。麦肯锡分析发现，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，其股东回报较其他银行高出55%。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%。当客户满意度指标提高~20%，其购买转化率可上升~15%，钱包份额也相应更高。

那么，银行客户体验的关键痛点是什么，应从哪些业务和环节切入，优先改造？如何准确、实时捕捉真实客户之声？如何体系化地利用客户反馈和内部运营数据，提升客户体验与客户价值？为了回答这一系列问题，麦肯锡银行业咨询团队基于一手调研和项目经验撰写了《客户眼中的银行体验：孰优孰劣》白皮书，今天我们邀请到报告主创团队及麦肯锡零售行业专家，以虚拟圆桌的方式与读者分享相关洞见。

圆桌主持人

张允宜：麦肯锡咨询顾问、中国区零售银行业务及客户体验核心成员

与会嘉宾

曲向军：麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人；

周宁人：麦肯锡全球董事合伙人、中国区银行业务核心领导人；

叶海：麦肯锡全球董事合伙人、亚太区客户体验业务核心领导人；

马奔：麦肯锡全球副董事合伙人、中国区财富管理与资产管理业务核心领导人；

潘浩：麦肯锡全球副董事合伙人、中国区零售银行业务及客户体验专家；

邹剑：麦肯锡咨询顾问、中国区零售银行业务及客户体验核心成员；

张璐：麦肯锡实施顾问、中国区零售银行业务及客户体验核心成员。

问：对于银行而言，客户体验为何越来越重要？

曲向军：在我看来，客户体验是一颗北极星，能为银行的整体数字化战略提供方向和指引。传统上，银行把客户体验作为一个处理客户投诉的支持部门，或者零售部门内部的小组。而今，我们认为，不论是零售还是对公，都应该把客户体验上升到战略层面，成为全行战略，从全局角度来看客户体验。随着各家银行产品和服务的同质化竞争加剧，客户体验可以提升银行客户黏性和忠诚度，成为差异化竞争利器。银行可以将客户体验作为切入点，将客户反馈数据用于银行产品、服务创新和流程改造上，从而创造重大价值。

如果银行的产品及服务能超越客户预期，则会大大提高其获客、活客及综合服务能力，实现业绩提升。从数据来看，当客户满意度增长 10%-20%，客户转化率能提高 10%-15%，员工效率可以提升 20%-30%，服务成本能

压降 20%-50%。如今，客户体验也从事后调查的传统方式，转变为通过数字化、线上化手段，实时捕捉客户之声，及时响应客户需求和痛点。

问：产品、服务与品牌，哪个因素对于客户体验最重要？

周宁人：一提到客户体验，我们首先想到的可能是服务，咖啡、牛奶和红地毯以及银行柜员的服务态度等等，但我们的调研结果显示产品才是决定客户体验优劣的关键。比如有客户就反映银行产品相对复杂且定制化程度不高，且各家银行同质化严重，很难分出伯仲。在银行服务方面，应该说现在柜员的礼貌和专业性上都有了很大提升，然而银行本身的服务流程和系统体验上还存在短板。尤其是在不同渠道间的转换上，仍然存在断点和漏损。因此我们要把重心放到产品上，其次是服务和流程。

问：银行各大业务中，哪些体验较好，哪些应当重点优化？

潘浩：从客户调研结果来看，支付结算的客户体验最差，个人贷款最好。支付结算是银行提供的一个基本服务，为何客户体验是最差的？我认为有几个原因：第一，支付结算是银行所有产品中最高频的服务，一方面客户与银行的接触很频繁，另一方面，互联网公司的类似服务已经把客户的期望值提得很高，所以客户对服务的容忍度较低；第二，支付结算已经融入到客户的生活场景中，比如跨境支付结算，所以一旦服务体验不好，很容易波及银行其他产品及服务。信用卡方面，全球和中国客户的体验有很大差距，中国客户体验普遍较差，这也有几个原因，首先是“双卡”体验不统一，借记卡和信用卡品牌形象、积分兑换等等都存在差异，导致客

户体验不佳。此外，信用卡的过度销售也会影响体验。

问：银行应重点关注哪些客户旅程？有哪些普遍痛点？

潘浩：我先介绍一下支付结算。我们在调研中发现，开户旅程是各大银行需要重点改造的环节。因为这是银行与客户建立初步关系的重要环节，如果第一印象比较积极，那么对未来业务嵌入和交叉销售都十分有帮助。那么如何优化开户旅程？其实我们应该淡化客户开户 (account opening) 的概念,而是强调新客登船 (client onboarding), 后者是从与客户建立关系的视角出发, 而不仅仅是单纯的开户。现在国内银行开户效率非常高, 但速度快并不等于体验优, 我们建议银行把开户旅程拉长, 在此过程中把其他产品和服务嵌入进去, 避免客户后续重复填写很多信息, 让其体验更好。第二点, 银行在获客时就能识别出不同级别的客户, 然后进行分级经营, 比如有些领先银行会针对不同层级的客户提供不一样的开户体验, 给高价值客户带来惊喜。

张璐：我们看到, 信用卡旅程的客户体验满意度呈现高高低低的现象, 最好的旅程与最差的旅程能相差 40 分左右。所以我们建议各家银行要关注信用卡旅程的端到端体验一致性。具体来看, 办理分期旅程和变更基础信息旅程是痛点比较集中的两条旅程。首先来看分期业务, 这条旅程相对比较复杂, 但它的公开透明度又较低, 比如很多银行 APP 上都找不到分期业务能否提前还款, 提前还款的利息如何计算等信息。另外, 这个旅程的简便性也不够, 比如关于费用和注意事项的说明往往十分冗长, 需要客户进

行多次跳转，在多屏上寻找信息。变更基础信息同样是一条客户满意度低但重要性非常高的旅程，我们建议银行可以参考互联网平台的做法，在线上设计一个便捷的帮助中心，优先处理不同场景的客户账户变更需求。

问：财富管理业务也是银行客户体验的主战场，各家银行差异也比较显著，对于提升这部分客户体验有什么好的建议？

马奔：首先财富管理旅程是各家银行分化最大的，所以如果能提升财富管理旅程体验，能令商业银行脱颖而出；第二，客户 AUM 越高，NPS 越低。高价值客户整体财富管理体验不佳，急需提升。另外高价值客户与银行的交互是多渠道的，除了手机银行，在财富中心、私人银行中心、远程银行拥有多个触点，因此全渠道的体验提升很重要。第三，从旅程节点来看，产品规划和产品购买满意度都比较低，我们通过调研发现财富管理旅程上存在四大痛点：手机银行交互体验较低、产品定制化水平不足、尚未建立起咨询为导向的销售模式以及客户经理团队专业化能力不足。

接下来再说一下个人贷款业务。调研发现，个人贷款业务有如下几个痛点：线上化程度有待提升、审批速度参差不齐、信息透明度不足以及贷款客户持续经营欠缺。个人贷款业务流程长、节点多，很容易造成体验不佳；但数字化水平高的银行，其个人贷款业务客户体验会更好。如果再能做些场景化创新，能给客户带来惊喜，比如疫情期间，有些银行与地产商合作，从看房到申请贷款全部实现了线上化。

问：从客户维度角度看，不同客层、客群满意度有何不同，银行应该

如何分布资源，优化投入产出？

周宁人：我们的调查显示，资产规模在 20-50 万以及 50-500 万这两个客群的满意度较高，但两头，即基础大众客群（资产规模 5-20 万）和高净值客群（500 万以上）的客户满意度不高，尤其是高净值客群值得银行关注。我们基于多年来对高净值客户的观察，发现他们有如下几个行为特点：一，怕麻烦，追求极简流程，节约时间；二，财务达人，认为自己精通理财知识，可自主进行投资，而非完全依赖银行建议；三，爱定制化，希望银行能根据其要求，提供一对一的产品和服务。因此银行应该大力提升能力，给高端客户创造高效、便捷和定制化的体验，而非把精力投资到“尊贵化”的表面功夫上。

从年龄层来看，我们发现一个有趣的现象，年轻客群满意度低，年长客群满意度高。这也说明经过过去二、三十年的经营，随着客户年龄的增长，他们与银行的关系也越发牢固。但是如果银行聚焦未来增长的话，应该把目光投向年轻客群。调查发现，年轻客群对银行产品和服务有如下几个偏好：一，喜爱定制化；二，科技达人，喜爱体验前沿科技，并通过新技术提升效率；三，喜欢小惊喜，对惊喜服务、附加优惠等期待较高。有鉴于此，银行要运用内外部大数据，解读年轻客户的特点诉求，并打造场景化、数字化能力，为其提供惊喜服务。

另外，我们发现银行客户满意度还呈现出区域性分布的特点，华北、华南满意度最高，华东、西北、东北较低。银行在线下网点投入时，应该

关注区域特色及重心，另外，还可以从客户满意度较高的地区提炼出一些好的经验和做法，供其他地区借鉴。

问：银行各渠道体验孰高孰低，线上渠道表现如何？

张璐：我们调研发现，银行线上渠道的客户满意度普遍较低，其中信用卡 APP 和借记卡热线尤为不佳。究其原因，客户往往把银行的线上服务与互联网公司进行对标，预期非常高。相对而言，银行线下渠道的体验较好，银行应该把物理网点变成客户关系经营的主阵地。并且打通线上线下渠道，给客户带来全渠道、一致性体验。

问：零售和消费品行业一直走在客户体验创新的前沿，那么零售行业在客户体验方面有哪些趋势和创新举措值得银行业借鉴？

叶海：实际上客户体验一词就来自零售和消费品行业，过去十几年，客户体验发生了显著变化，很多变化对银行业都具有借鉴意义。一，消费者收入增长放缓。受房地产价格上升、老龄化等影响，中国消费者虽然在升级，但比之前谨慎很多。二，相较其他国家，中国消费者冲动性消费比例而言，我们曾经做过一个 LBS 上的调研，47% 的中国消费者存在冲动性

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33707

