



通过客户互动实现增长 的新规则



Brian Gregg, Grace Hou, Zamir Lalji 和 Xiulin Shen

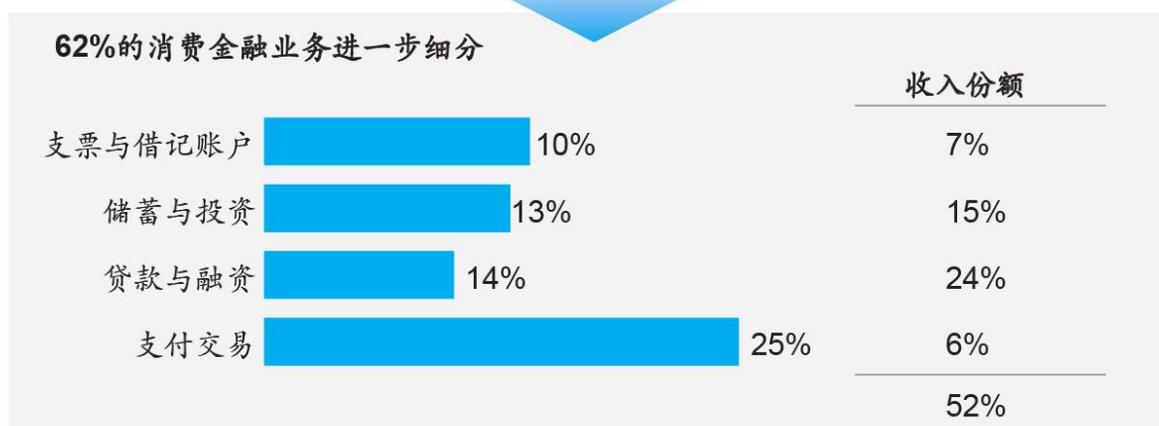
本文由朱虹翻译整理

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。

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）。

图1 金融科技创新着眼于消费金融业务细分市场¹



¹ 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

² 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

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。

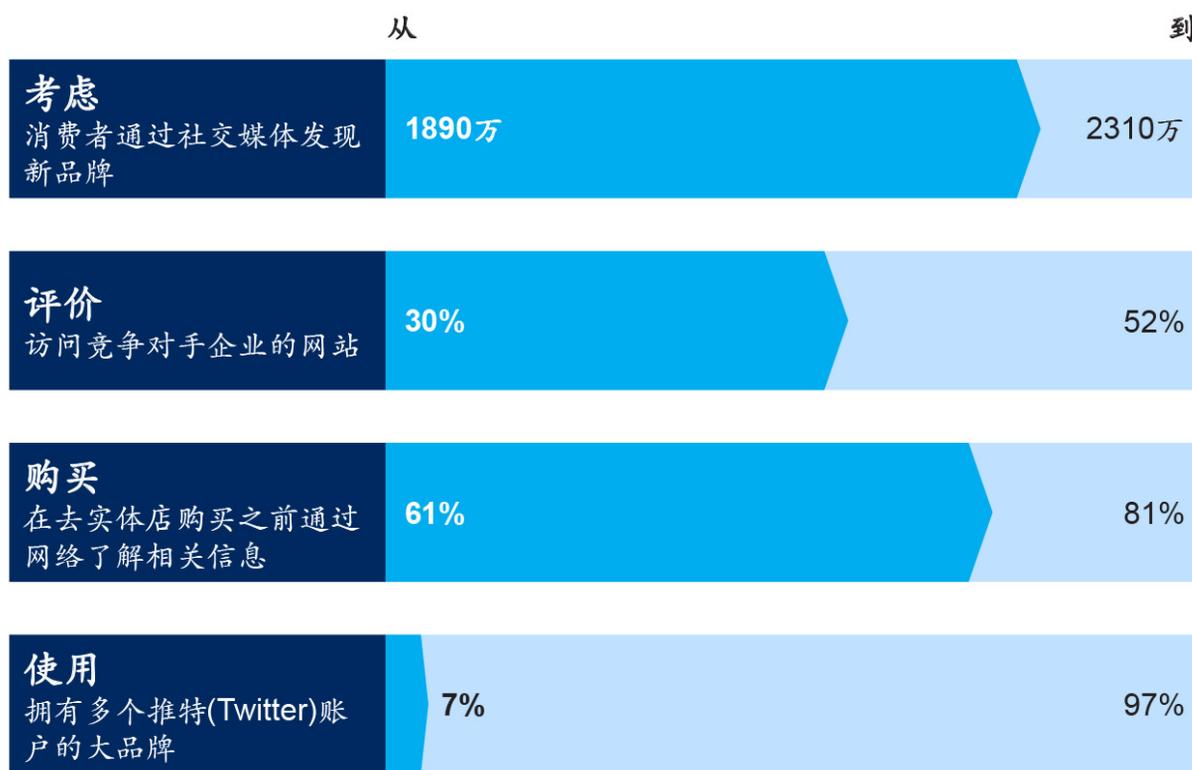
正如塔吉特百货（Target）的首席营销官杰夫·琼斯（Jeff Jones）所言，我们生活在一个“缺乏耐心的时代”，“顾客希望能够随时随地进行购物和沟通”。过去十年，科技企业迫使零售企业快速推进数字化战略，将实体店变成多渠道客户互动旅程中最前端的部分。同样，对于银行来说，与客户开展数字化互动是维护客户关系甚至提升客户价值的当务之急。麦肯锡认为，金融机构要在新的市场环境中发展壮大，需要遵循五个规则：

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。

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(Stratgy Analytics); eMarketer

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。

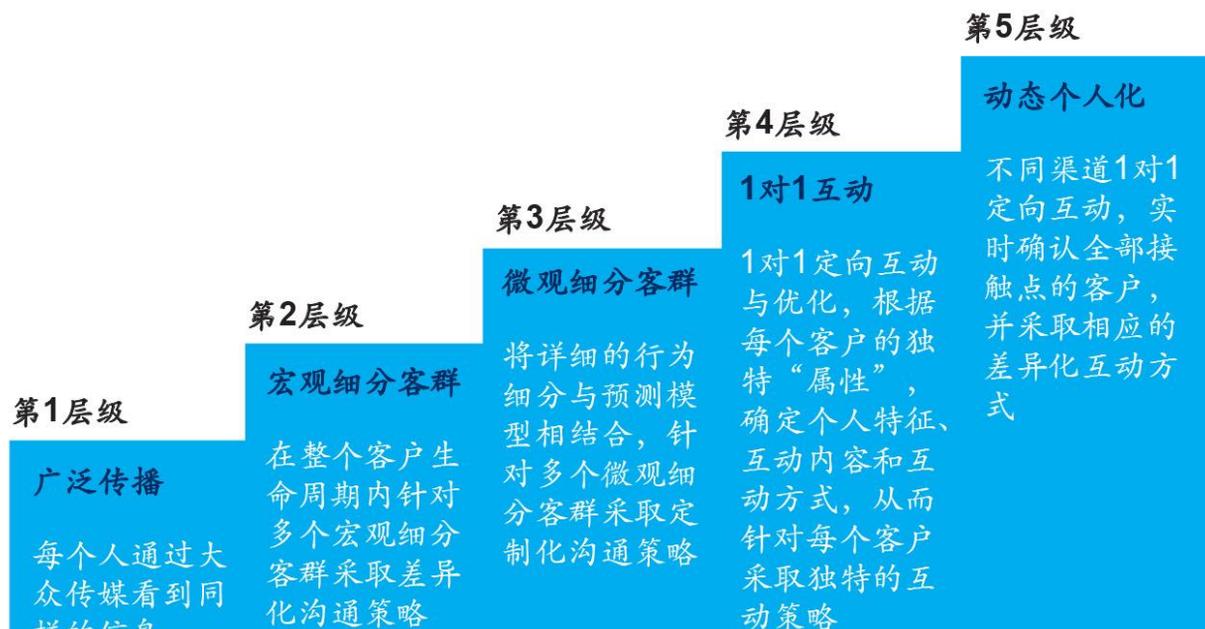
这种方式需要复杂的内容管理系统和内容供应链，来排列并统一多平台上上百万的客户信息。手机优惠券、电子邮件、网络页面、文本消息与分支机构促销活动都必须相互协调，确保各渠道信息一致。比如，根据一家电子产品制造商的统计数据，有三分之一的顾客，在购买某品牌电视机时，因发现网上和门店的产品数据不一致而放弃购买。就银行而言，银行是客户信赖的代理人，如果产品服务缺乏一致性，流失客户的风险会更高。

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。

图3 银行需要不断提高业务的个性化程度



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_33760

