



客户眼中的银行体验： 孰优孰劣



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。体验转型已在三大方面显现出重要意义：

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。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，精准聚焦客户需求和痛点。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”。

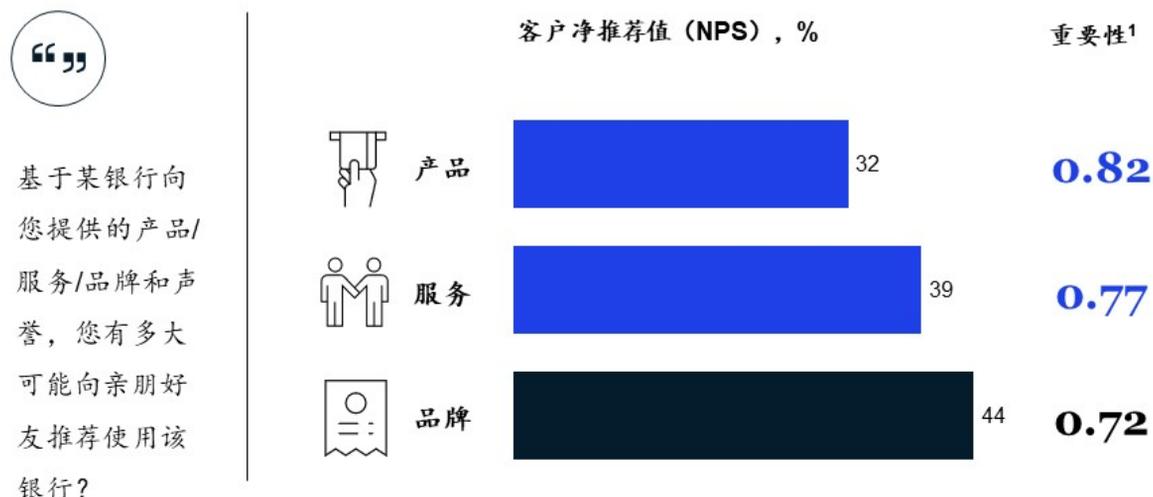
正是出于这一目的，我们推出了本篇白皮书，通过对一手客户调研的层层解析，提炼核心洞见，帮助银行回答：客户的痛点究竟在哪里，银行应从哪些业务和环节切入，优先改造？过去几年，麦肯锡持续帮助全球及中国领先银行推进客户体验转型。期间，每半年我们针对中国零售银行客户体验进行一次大规模的客户调研，积累了大量宝贵的一手数据与客户之声。本文旨在从客户视角出发，以结构化方式洞察客户体验洞见，从而帮助银行定位关键战场。我们相信，一旦银行能够倾听客户、把握先机，真正推进“以客户为中心”的全面变革，就能够找到差异化竞争的利器。我们由衷地希望本文能够激发各方的实践探索，最终制胜未来，成就卓越。

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

“银行的产品和服务同质化比较严重，缺乏个性化。”

图1 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



McKinsey & Company

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

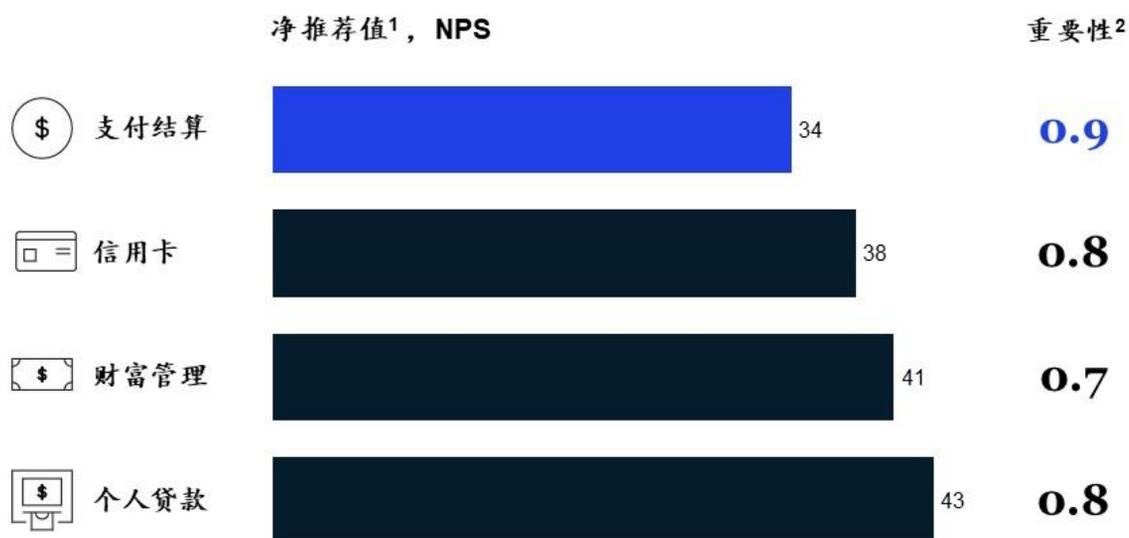
资料来源：2019中国银行客户满意度调查

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。在中国银行业调研中，客户反馈出以下重要信息：

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

“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2 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



McKinsey
& Company

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

零售银行各主要业务中的体验水平不尽相同，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：

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。这一方面由于业务本身性质导致，同时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。

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。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。

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。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。

5 洞见五：财富管理业务最为复杂，需重点优化财务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、渠道多样，对于多数银行而言，其体验改造仍面临较大挑战。

从各条旅程来看，财务规划与财富产品购买旅程满意度最低，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：

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。

在各旅程中，按揭贷款的申请流程仍有线上化改造空间，银行可重点考虑两大优化举措：

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。银行可提高贷后信息透明度和对客户要求的响应及时性，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。

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

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_33711

