

Deloitte.

德勤

客户旅程的最后一公里  
零售银行的下一个战场

因我不同  
成就不凡

始于 1845

# 目录

行业重塑	3
零售银行的下一个战场	4
渠道考量	5
决策选择	8
经验启示	11
客户旅程的最后一公里	14
中国零售银行客户体验洞察	15

# 行业重塑

新冠疫情的爆发，加快促使消费者转向线上购物，企业纷纷主动选择或被迫建立数字化能力以提升服务品质、改善客户体验、推动产品销售，数字化技术在金融服务领域的应用显著加快。

数字化浪潮带动新型消费行为空前崛起，并有望以某种形式在疫情重塑的新常态中延续。因此，消费者或将愈发被方便快捷的客户体验所吸引，亦或青睐于具有简化日常操作、提供个性化选择和按需应变优势的客户服务平台。

展望未来，新的竞争者亦可带来新的挑战。随着东南亚许多主要市场即将颁发数字银行牌照，数字银行和传统银行均需更加重视端到端的客户体验，并将其作为在全新竞争格局下脱颖而出的制胜法宝。为此，银行需要加速创新，通过采取灵活适宜的客户服务策略来巩固和扩大客户群，避免通过高成本促销活动和优惠利率政策获取客户。

在此背景下，多家新兴数字银行的经验颇具启发意义：其中很多银行仍处于发展初期，因而能够从头开始定义和设计客户体验体系。通过分析其决策制定、战略选择和待改进领域，我们可从中获得宝贵洞见，为银行致力于在新常态下重新思考和设计客户体验体系提供需考量事项。

本报告将通过分析新兴数字银行的相关渠道设计选择，从其经验中获得“八大启示”，并探讨银行为制胜新常态，在现阶段可作的三大决策。

# 零售银行的下一个战场

新冠疫情无疑颠覆了整个东南亚地区的金融服务客户体验。以新加坡为例，为期一个月的防疫隔离管控措施迫使银行暂时关闭了一些营业网点<sup>1</sup>，这导致网申贷款和电子支付等线上化交易规模急剧增长。鉴于日益普及的数字化银行服务吸引了线下网点的部分客流，目前已有银行计划调整其营业网点策略<sup>2</sup>。

无独有偶，整个东南亚地区都呈现出类似趋势。印度尼西亚最大的民营银行，2020年第一季度手机银行交易量同比增长91%，网上银行交易量同比增长24%，而自动取款机和营业网点交易量则分别下降了1%和5%<sup>3</sup>。在马来西亚的行动管制令实施期间，无接触支付和电子钱包的使用量出现激增，部分银行仅一个月就实现了用户数量翻倍<sup>4</sup>。

## 重新思考客户旅程的最后一公里

疫情的持续时间和严峻程度仍存在不确定性，零售银行业要想恢复到疫情前的状态困难重重。随着经济重启，数字化或将变得愈加重要并逐渐成为银行与客户交互的主渠道，而提升全渠道客户体验则显得至关重要。对此，银行慢慢发现传统做法不再行之有效，即仅靠提供丰富的产品或极具吸引力的利率来提升竞争优势以获取客户将变得比以往更艰难。

领先的银行普遍认识到，“客户旅程的最后一公里”或将成为银行抢占行业主导地位的下一个战场。在此背景下，为脱颖而出，各大银行致力于在客户旅程的各触点上实现一站式服务，提升客户综合体验。

面临疫情新常态的挑战，诸多银行亟需转变思想，摒弃以获客为主导的传统理念，重新审视产品驱动型营销策略，力求调整转变为以用户留存为主导的策略，深入洞悉新常态下金融消费者在全生命周期中的个性化需求和深层次期待。

我们将从以下三个角度分析客户体验：渠道考量、决策选择和数字银行经验启示。



<sup>1</sup>"DBS, UOB join OCBC to close some branches till May 4 during 'circuit breaker' month". The Straits Times. 7 April 2020.

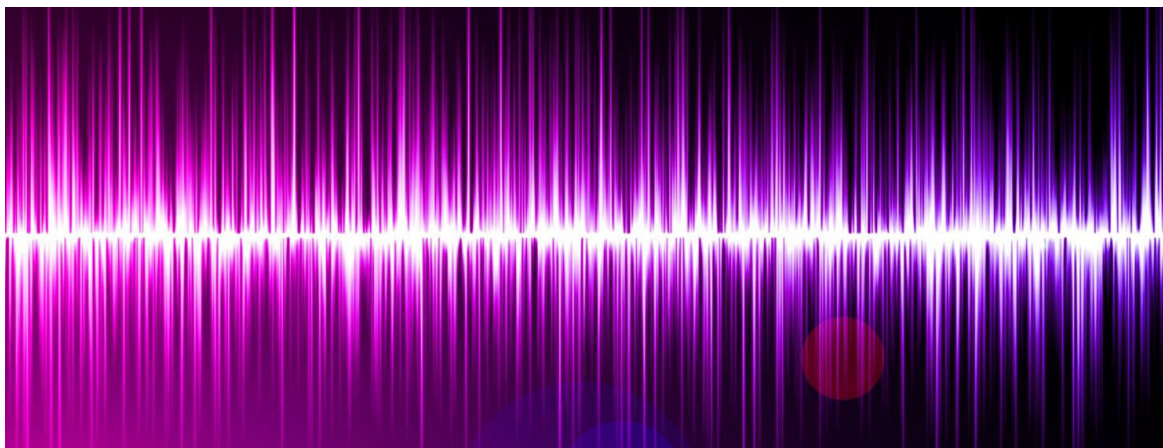
<sup>2</sup>"OCBC to rejig branch strategy after Covid-19 crisis amid rising use of digital banking services: CEO". The Straits Times. 18 May 2020.

<sup>3</sup>"BCA sees jump in digital banking services amid pandemic". The Jakarta Post. 28 May 2020.

<sup>4</sup>"Coronavirus pandemic has steepened adoption curve of e-wallets in Malaysia". The Straits Times. 27 April 2020.

# 渠道考量

不同银行间客户旅程服务的广度和深度相差甚远，视客户旅程阶段、特定需求和渠道行为的差异而有所不同。



## 数字银行的客户旅程

金融消费者在客户旅程各阶段有着不同的诉求，数字银行主要依靠移动应用或其他方式，通过采取多渠道组合策略来满足不同客户的个性化需求。为便于理解，我们将数字银行的客户旅程分为客户获取前、客户获取后两个阶段，共有七大关键步骤（见图1）。

图1: 数字银行的客户旅程



### 第一步: 潜在客户接洽

潜在客户如有意开立数字银行账户，通常会先下载移动应用。其需求包括查询了解繁杂的营销活动信息，就贷款等复杂产品事项进行咨询。如上述问题未能妥善解决，潜在客户可能因此流失。

### 第二步: 客户申请

潜在客户如决定开立数字银行账户，则需在移动应用中填写申请表单。其需求包括理解表单字段内涵，为避免客户流失，此环节银行须向客户提供及时的答疑服务和所需帮助。

### 第三步: 产品申请

潜在客户按银行要求提交填写完毕的申请表单及相关证明文件。其需求包括就后续账户开立的程序和时间等问题进行咨询，如此时银行未能及时提供客户所需咨询服务，或将导致客户流失。

#### 第四步: 协议修改

客户在审阅所申请贷款等产品的协议条款时,可能想就某条款作出改动,如延长贷款期限等。为满足客户合理需求,银行或请客户提供所需的信用评分等额外信息,亦或是需要电话沟通或客户在网点现场办理。此时,银行需做好全面沟通解释工作。

#### 第五步: 服务

客户欲更改自己的个人信息或设置,如难以快速便捷地在移动应用中找到相应功能,则会给客户带来不友好的体验。

#### 第六步: 交易

客户会按需进行转账、支付等交易,不同交易或由客户发起,或由银行提示发起。如交易失败,客户会就失败原因进行咨询,或可能要求银行退款,这或将影响银行在客户心中专业品牌形象的塑造。

#### 第七步: 投诉

如客户在任何时间点因信息不足而感到沮丧,或未能及时获悉待决事项的最新安排通知,可能会提出正式投诉

#### 选择合适的渠道

因各渠道具备的功能不同,因此须进行审慎管理方能优化提升客户体验(图2)。例如,过多地使用标准化和主动性推送通知可能会给客户造成困扰,导致客户关闭通知功能,这就与推送通知的初衷背道而驰了。银行越来越多地支持客户自主管理想要接收的推送通知类型,同时转变为“投其所好”,即根据用户主动选择的应用内通讯向其提供相应资讯。

同时,聊天机器人、在线客服以及应用程序内置的语音通话日益成为引导客户自助解决问题的重要媒介,这可有效减少客户与其他渠道交互间的摩擦。为最大程度提高渠道协同效率,应保持各渠道验证方法统一,确保客户在每项交易中只需进行一次验证,此可大幅提升客户体验。

除应用程序外,其他渠道拥有更广泛的目标受众,银行的关注重点往往聚焦在服务成本和品牌声誉方面。例如,数字银行通过促进社交媒体与其他渠道相融合以降低服务成本,并将社交媒体视作品牌营销活动中不可或缺的工具。毫无疑问,信件、电子邮件和热线电话等传统渠道的使用量在快速下滑,究其原因,可能是客观因素使然,亦可能是银行主动调整所致,两种情况会有所不同。

然而,银行对营业网点和合作机构的场地利用情况仍然不太明朗。很多传统银行都在尝试减少网点数量、优化网点运营,努力帮助员工学习新技能、提升数字化能力,以满足客户需求。数家依赖合作机构场地的银行也在转向线上经营模式,这在英国等市场尤为明显。但是,在全球范围内这一趋势并非普遍存在。据观察,东南亚地区几家申请数字牌照的银行正在探索利用合作机构的场地来满足不同客户服务需求,促进产品销售。

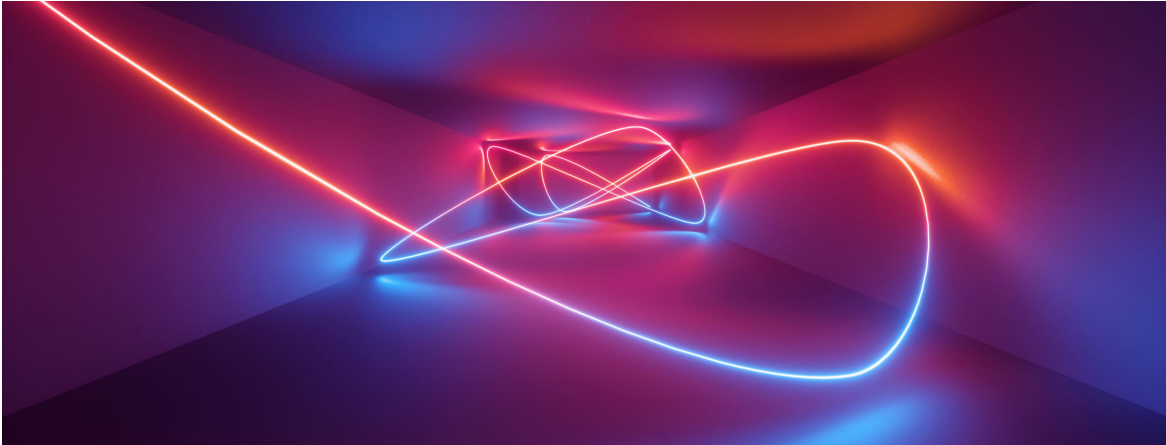
图2: 数字银行常用的客户服务渠道

	<b>常见问答清单</b>	数字银行通常在应用程序登录前和登录后界面提供常见问答列表。但据观察, 欧洲一些领先数字银行所提供客户服务非常简单, 在APP登录前不提供该列表。为最大限度减少重复工作, 并尽可能提升客户体验, 银行应确保营业网点员工和电话客服相关知识水平保持统一。
	<b>推送通知</b>	领先的数字银行愈加支持客户自主管理想要接收的推送通知类型, 并尝试提供与场景高度相关的推送信息来引导用户行为。
	<b>聊天机器人</b>	不同数字银行的聊天机器人由于架构设计和内容储备等因素, 所提供的咨询范围和支持渠道集成能力有所不同, 最好评的往往是在上述两方面实现良好平衡的聊天机器人, 即既能回答一系列常规问题, 又能无缝对接转换至其他支持渠道。领先的数字银行已尽量避免使用人工座席, 改为越来越多地使用聊天机器人发起服务请求来直接处理复杂事项。
	<b>在线客服</b>	亚太地区的领先数字银行已能通过运用语境分析人工智能技术来增强在线客服功能, 该技术能够向客服提供建议内容, 并缩短搜索信息及组织回复话术所需的时间。
	<b>社区论坛</b>	在欧洲, 多家领先数字银行在移动APP内部或外部提供社区讨论组或论坛功能, 便于用户分享意见或想法, 此外还通过奖励徽章和定期线下活动等促进互动。
	<b>APP内置语音通话</b>	对东南亚地区的多家数字银行而言, APP内置的语音通话功能可避免客户在从线上客服转接到电话客服时进行重复验证, 从而有效提升用户体验。
	<b>视频电话</b>	很多试运行视频电话功能的银行都将服务范围局限于高净值人士, 或未将其与移动APP集成, 因此数字银行APP中搭载视频电话功能的例子比较少见。但据观察, 得益于印度尼西亚等国的监管指引, 通过视频进行“了解您的客户”(KYC)的线上流程正变得愈加普遍。然而, 对于东南亚地区来说, 这一功能的普及主要受限于网络覆盖问题。
	<b>社交媒体</b>	数字银行所提供的社交媒体功能往往围绕账户服务和资讯发布, 而不是资金交易。社交媒体旨在服务于品牌声誉管理和用户引流, 账户查询等功能则迁移至管控力度更强的渠道。但是, 随着社交媒体与其他渠道愈加集成交融, 银行与社交媒体之间服务的差异性开始变得模糊不清。
	<b>传统热线电话</b>	总体而言, 数字银行正在减少传统电话客服的使用量, 同时愈加关注APP内部或其他验证渠道, 通过避免渠道转接时的重复验证, 有效减少客户与渠道交互间的摩擦, 切实改善客户体验。
	<b>电子邮件</b>	尽管数字银行遵照当地法规在网站上提供了至少一个通用电子邮箱地址, 但其通常不会主动推送电子邮件, 在零售银行领域尤其如此。
	<b>信件</b>	一些数字银行并未提供通讯地址, 而少数提供通讯地址的数字银行主要是为了在投诉渠道上给予客户更多的灵活选择性。
	<b>营业网点或合作机构的场地</b>	传统银行正尝试减少或优化实体营业网点, 大多数数字银行目前并无实体营业网点, 但据观察, 数家申请数字银行牌照的新兴银行在探索通过使用合作机构的场地来提升服务、促进销售的经营模式。



# 决策选择

对客户而言，细节决定成败。银行需从四个方面进行权衡，作出渠道设计决策。



## 四种选择模式

通常而言，银行选择使用哪个渠道并不重要，重要的在于这些渠道是如何设计的？何时单独投入使用？何时配合其它渠道一起使用？在确立渠道的价值主张时，银行需考量多个因素，包括但不限于：

- **不同客户群体**有不同的需求和期望
- **产品复杂程度**可能导致客户在客户旅程的不同阶段服务需求出现不同
- 针对特定类型服务的**监管要求**，如：电子化KYC视频和投诉机制等

基于上述考量因素，可从四种选择模式出发作出决策。

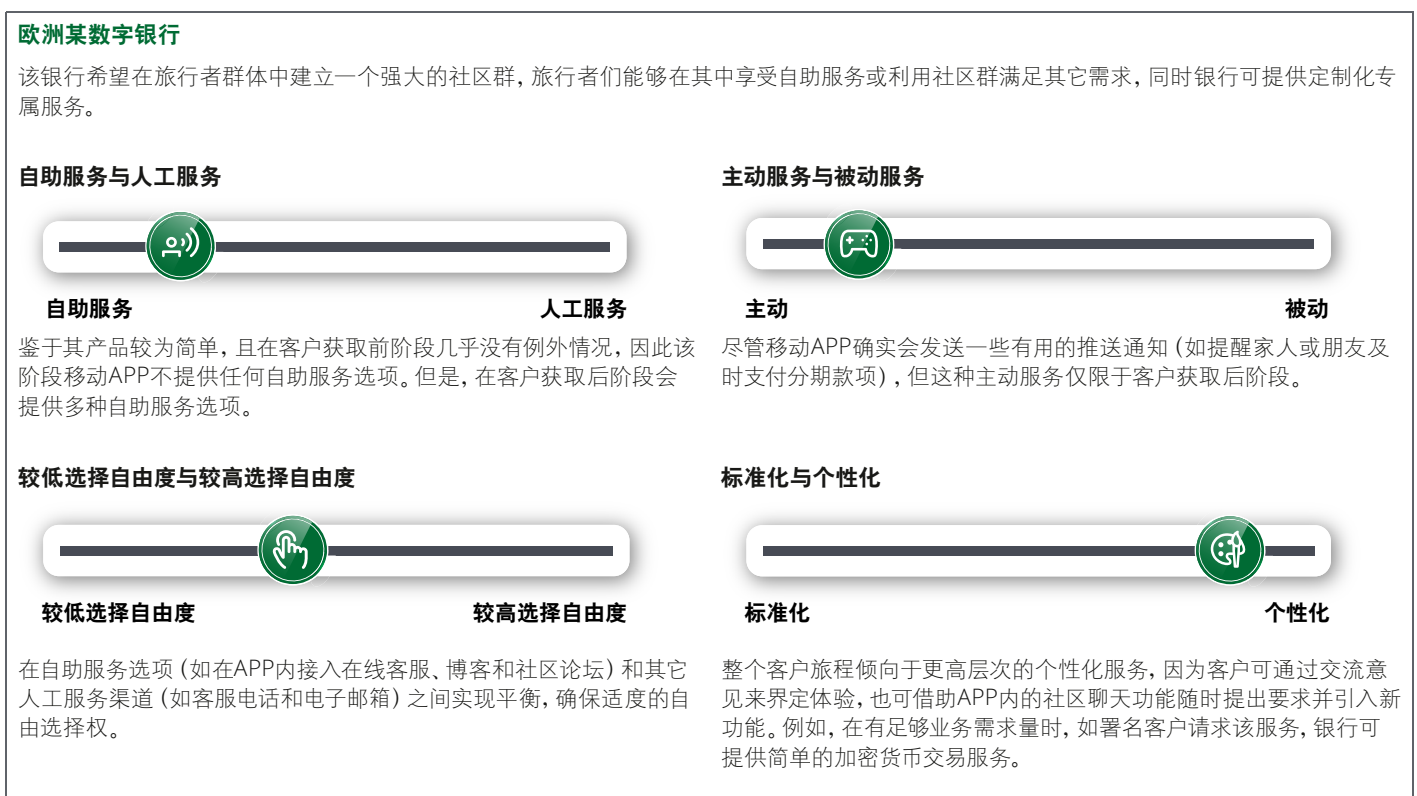
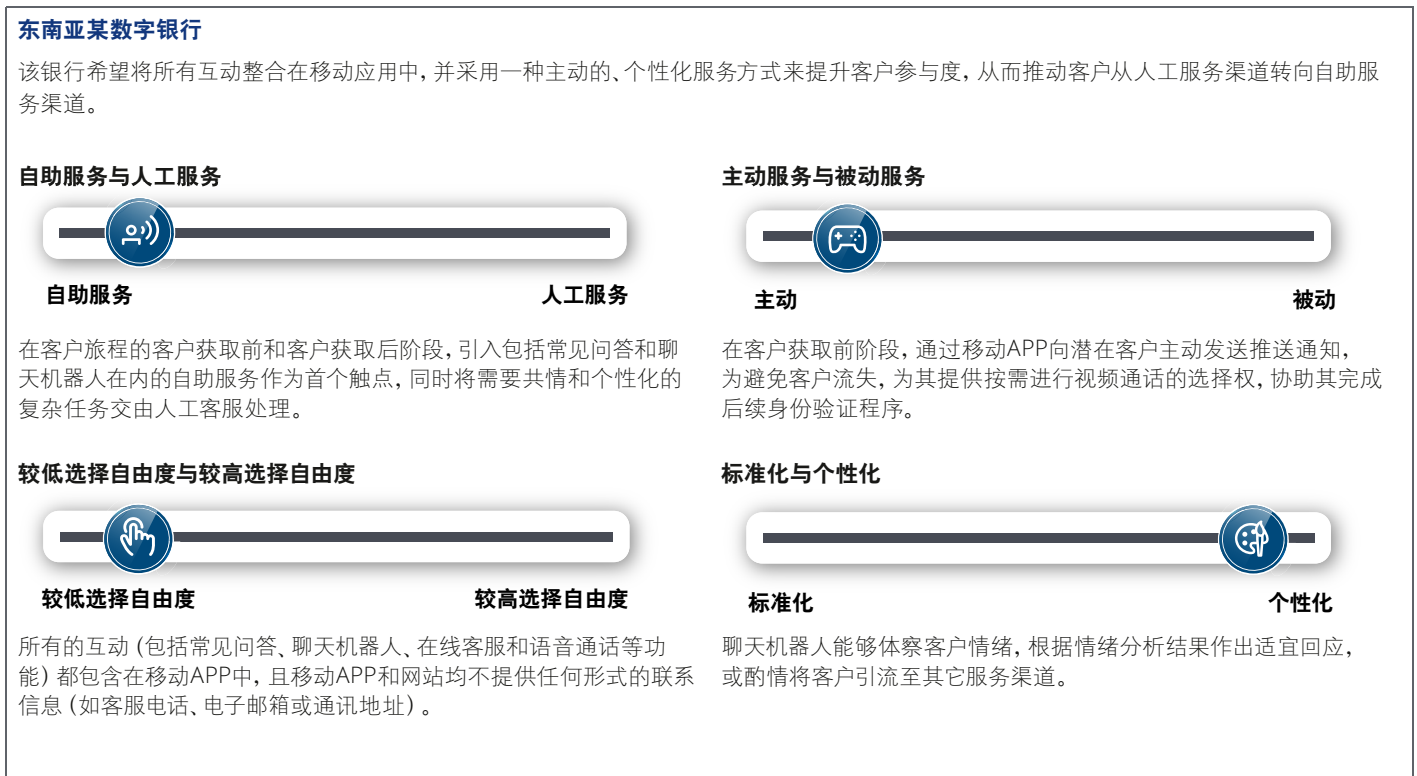
- 1. 自助服务与人工客服：**银行应在哪些方面引入自助服务（包括人工智能）来降低服务成本，而在哪些领域应安排人工客服？
- 2. 主动服务与被动服务：**银行应在哪些方面主动预测并提供服务，而在哪些方面应被动响应客户需求？
- 3. 较低选择自由度与较高选择自由度：**在客户旅程中，银行应在哪些方面给予客户更多自由选择权，而在哪些方面应保持对渠道的较强管控？
- 4. 标准化与个性化：**在客户旅程中，银行应专注于设计标准化体验，还是应构建更具品质的个性化体验？针对不同属性的用户以及每个用户生命周期的不同阶段，体验重点应该在哪里？



**没有放之四海而皆准的策略**

放之四海而皆准的策略可能并不存在，多家领先数字银行在四种选择模式上作出了截然不同的决定（见图3）。

**图3：客户服务评级较高的三家银行作出不同选择**



### 欧洲某数字银行

该银行希望提供具有高度人性化的响应式服务，给予客户充分自由来选择服务渠道。

#### 自助服务与人工服务



自助服务

人工服务

由于其客户群体及产品服务较为复杂，客户对人工客服（呼叫中心）具有高度依赖性，唯一的自助服务选项是APP内的常见问答列表。

#### 主动服务与被动服务



主动

被动

尽管引入了消费洞察，向客户提供了更多的月度消费模式信息，但主要还是采取被动回应式服务策略。

#### 较低选择自由度与较高选择自由度



较低选择自由度

较高选择自由度

在缺少诸如聊天机器人或在线客服等自助服务选项的情况下，客户可选择其喜欢的方式联系银行寻求帮助。电邮是主要途径，但本地及海外热线电话亦有提供。

#### 标准化与个性化



标准化

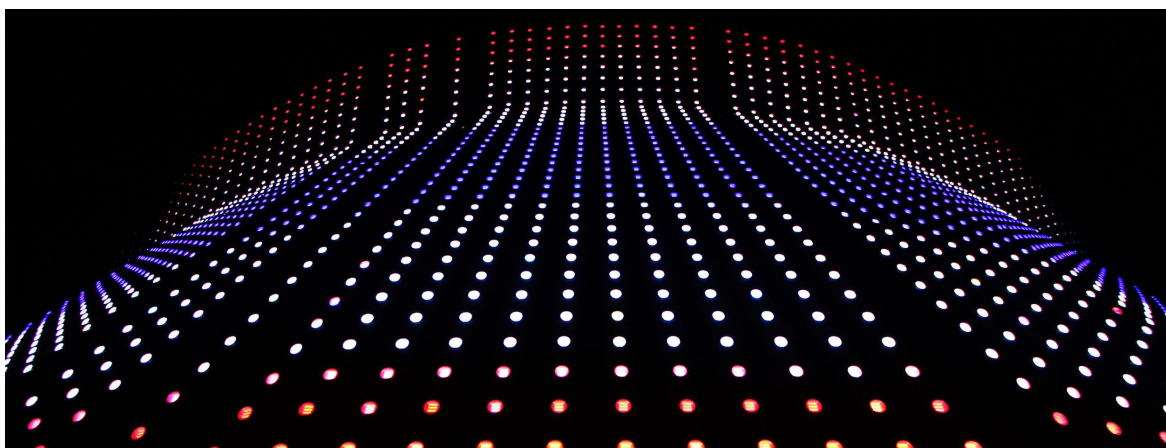
个性化

尽管呼叫中心可为客户提供个性化体验，但就整体客户体验而言，大多数互动都遵循标准模板进行，即便是APP内的客户洞察，也往往是非常基础的信息，在定制化推荐方面缺乏个性化服务，难以企及其他数字银行平均水平。



## 经验启示

面对新常态，银行须考虑如何改善提升甚至在某种程度上颠覆重构客户体验管理，以在新战场上抢占一席之地。



### 跨领域方法

很多银行往往专注于优化手机银行、网上银行的前端功能以改善提升客户交互体验，却未同等重视在端到端客户旅程中如何满足客户具有挑战性、复杂性的需求诉求，以及如何有效管理客户体验。

即使银行已具备获得成功的全部要素，但如果未来依然仅从银行视角出发，将无法利用跨领域思维方法统筹解决客户面临的所有问题，并可能导致出现客户旅程中各渠道体验不一致、运营效率低下等问题。

在剖析客户旅程体验过程中，来自新兴数字银行的八大关键启示（见图4）或将对银行未来发展有所裨益。

图 4: 数字银行的八大启示

**启示一：需要统筹协调产品设计、营销和服务团队**



出现什么问题？

虽然精妙绝伦的产品功能有助于数字银行实现价值主张并在竞争对手中脱颖而出，但过于繁杂的营销活动也会使客户和客服感到困惑，并导致各渠道客流量过载。据观察，部分数字银行多次在未全面考量相关影响的情况下推出新产品，并经历其服务渠道在最初注册阶段及之后产品功能启用时出现大量问题的困境。



得到什么启示？

为防止此类事件发生，须确保相关信息内容在营销团队和客服团队间充分共享且理解一致，另在开展活动或确立任何其他形式的价值主张之前需准备必要且充足的资源。此外，应在客服中心内部或外围设立负责持续改进的职能部门（包括客户分析团队），以确保可根据收集到的反馈信息适时适度对营销活动作出适应性调整，或通过主动的客户服务积极解决问题。

**启示二：为主动满足客户需求做好规划**



出现什么问题？

在设计客户需求解决方案时，数字银行往往无法预测或利用APP内置功能主动地了解洞察客户需求变化，而这些内置功能却有助于银行在第一时间掌握并满足客户需求和诉求。



得到什么启示？

借助人工智能技术适时提供主动服务，可在自助服务和人工客服渠道上实现近乎即时的问题识别和响应沟通，从而最大程度降低客户的不确定感，增进与客户的情感联系，避免客户流失。

**启示三：从接触潜在客户的第一刻起即关注客户体验**



出现什么问题？

数字银行往往专注于在客户引导后阶段设计卓越的客户体验，但如果其产品服务并非极为简单，也有必要在客户旅程的初期（即从对产品的初步认识开始到客户引导成功为止）就关注客户体验。



得到什么启示？

为避免在引导过程中流失客户，银行应考虑如何在此阶段通过分类机制来协助客户使用渠道，以及如何避免客服面临大量不需要人工回复的简单问题。

**启示四：为自助服务渠道设置退出点**



出现什么问题？

许多数字银行APP提供的端到端客户旅程设计存在不足，不仅无法高效处理危机事件，还常常导致客户处于自助服务或文本聊天场景时间过长的问题。此外，即使启用了语音聊天，客户也常常需要进行反复的身份验证。例如，某数字银行不提供让客户从聊天机器人转向人工客服上报问题的功能，取而代之的是为客户提供热线电话或请求客户留下联系方式以便回电，但这两种方式都中断了交流进程，也没有解决客户问题。



得到什么启示？

在发生摩擦的情况下，客户体验会急速变差。在自助服务渠道中设计退出点与设置入口点同样重要。银行应考虑如何借助APP内置功能或语音通话等方式，充分利用与客户的交流时间，预先完成身份验证，为后续操作预留时间和空间。

**启示五：设计社交媒体服务****出现什么问题？**

随着客户越来越依赖于APP中的自助服务渠道，社交媒体也愈加成为客户进行投诉和反馈的渠道，如不加以妥善管理，负面评论会极大地损害银行的品牌和声誉。许多新兴数字银行未能将社交媒体服务策略作为初始产品设计的一部分，因而很多数字银行都遭受过因未能及时处理社交媒体上的咨询事项而导致的投诉。

**得到什么启示？**

为避免上述情况，银行须在产品设计时考虑社交媒体服务，将社交媒体渠道作为沟通策略的一部分，并在必要时调整策略以适应新环境。

**启示六：规划并追求全面的客户体验****出现什么问题？**

专注于单渠道体验会低估来自跨渠道活动的影响，从而导致对端到端客户旅程的规划、监控和分析不足，而这些对于我们了解客户体验不佳的根本原因至关重要。

**得到什么启示？**

为使数字银行全面了解所有服务失败的根本原因，须将银行与客户接触的所有方面（包括但不限于APP使用、自助服务和人工渠道需求）纳入持续改进的范围，并通过标记来捕获端到端客户旅程的痛点。

**启示七：清楚认识到不存在“零运营”服务****出现什么问题？**

无论用户界面直观性如何，总会存在客户需求激增的情况。举例来说，为解决大量积压的待处理客户咨询问题，某欧洲领先数字银行不得不在短时间内快速招募大量电话客服员工，并从其他业务部门调派人手。

**得到什么启示？**

如果没有后备方案，银行会仓促地在最后一刻进行人才招聘和申请培训预算以提升服务能力。因此，在设计客户体验时就应考虑运营因素，确保预先识别并解决瓶颈和痛点。此外，需不断审查人员增配方案，以便通过灵活的人员配备模型或第三方供应商服务应对需求激增的情形。

**启示八：利用劳动力管理工具提高生产力****出现什么问题？**

面对较高的客户需求量，一些数字银行不得不重新思考其运营管理规则。具体而言，有数字银行已经发现，由于其决定不采用劳动力管理工具来支持更快节奏、跨渠道的运营，所有人工渠道的服务水平均出现严重下滑。

**得到什么启示？**

从长远看，提高生产力（尤其是在虚拟工作环境中）将要求银行提升劳动力管理能力，以支持多渠道环境下不同模式的转换。

# 客户旅程的最后一公里

近年，我们目睹了因疫情爆发引发的消费者行为的改变，同时越来越多的数字银行即将加入竞争，客户旅程体验的最后一公里也因此而发生根本改变。

为清晰定位以应对新战场，银行需考虑如何将现有的竞争优势（即广泛的客户基础和品牌知名度）与未来制胜的端到端客户旅程体验相结合，为银行品牌打造和价值主张提供助力，从而与客户建立广泛深厚的情感连接。

首先，银行应深入理解客户的需求诉求和行为方式，确定并阐明在每个触点如何为客户增值，此举有助于银行在决策时进行权衡。银行需谨记的是，关键不在于选择使用哪些渠道，而在于如何设计这些渠道并投入使用（无论是单独使用还是配合使用）。

尽管未来仍充满不确定性，但当下作出以下三个决策有助于银行取得成功：

## 1 重新审视当前渠道用途和有效的渠道策略

首先，银行需要思考既定的渠道用途和功能以明确设计工作的重点。这可能包括各渠道的清晰定位和地位调整，重新制定电话客服策略，升级其他人工服务渠道，统筹考虑营业网点作用的发挥。

## 2 审查正常和异常客户旅程

其次，银行需要审查为主要客户群体设计的正常和异常客户旅程（包括渠道内和跨渠道）。借鉴新兴数字银行的独特优势，银行应确保客户旅程场景与其整体品牌形象及服务目标承诺保持一致，并以此为基础在可增值领域进行大规模创新。

## 3 重新考量人员配置模式和招聘安排

最后，为实现上述目标，银行需确保拥有适当的人员配置模式和招聘安排。某些银行可能还需转向远程工作模式（面向部分人员或采取其他方式），以提升服务水平、确保收益。

归根结底，打造令人印象深刻的客户体验不仅需确保客户能及时、高效地获取所需服务，还应能满足客户期望。而要想超越客户期望，银行必须充分秉承以人为本的经营理念，将其应用在客户体验设计之中，并在数字化、自动化体验与个性化、人性化互动之间实现平衡。

# 中国零售银行客户体验洞察

在我国金融改革不断深化和新金融业态迅速发展的大背景下，为应对第四次工业革命和数字化浪潮席卷而来的挑战，切实增强核心竞争力，以客户为中心创造价值成为银行战略转型的核心内容之一。

- 客户体验管理是数字时代以客户为中心战略实施的出发点和归结点。
- 客户旅程作为客户体验管理的一个重要思维和方法，正在进一步与银行持续迭代的发展战略相融合。
- 客户旅程流程优化作为打造最佳客户体验的重要工具，基于为实现客户某个“愿景”在客户旅程全链条进行布局，通过创新将一整套、一站式、无缝隙的金融服务方案有效嵌入到客户生活场景中去，以创新业务模式、获取客户洞察、提升客户体验，为银行的数字化转型带来核心竞争力并激发潜在成长价值。

在“以客户为中心”的时代，客户旅程思维将成为银行数字化战略实施所需的必备能力，客户旅程优化旨在协助银行在提升数字化战略发展能力和高价值产品服务水平的基础上，将所提供的产品和服务高效连接到客户的生态价值链上，实现客户、银行及利益相关者的共赢发展。具体目标如下：



以客户为中心，紧密围绕客户需求提供金融产品服务，推动供给侧结构性改革是银行转型的重点和难点，采用客户旅程调研方式可深入了解客户在各个阶段的真实体验。客户旅程通常由众多事件组成，是客户生命周期里离散的具体经历，会在较大比例的顾客身上重复，一般涉及多个触点和渠道，因此，单纯衡量一个触点的顾客满意度并不全面，而是需要评估顾客在整个旅程中不同触点的综合体验。

客户对于服务体验的关注点主要包括及时主动、便捷高效、透明准确和专业可信。

- **及时主动**: 对于客户对产品服务的流程、阶段、环节、状态等各类需求诉求主动感知，提供主动服务；对客户提出的服务诉求快速响应，缩短等待时长；提供丰富灵活的服务，包括通过电话、短信、APP等方式主动提示、协助交易、提供咨询服务等；
- **便捷高效**: 通过自动化、直连等方式简化服务环节、优化业务流程，提升便捷度。支持随时随地提出服务申请，便捷完成交易操作，体验7\*24小时跨时空服务；支持多渠道部署服务工具，如自助终端、微信、电话、网站等；
- **透明准确**: 客户可实时全面掌握服务情况，能快速便捷地查询到提出的各类服务诉求的处理结果；银行需确保服务过程及结果信息及时、准确，查询结果需在各渠道间实现无缝对接且保持结果一致；
- **专业可信**: 对于大众客户，银行需提供专业敬业、有温度可信任的服务；对于特定的客户和场景，银行需提供专人专项、定制化、个性化服务。为确保权威性，银行出具的专业结论须公平公正。

以购买理财产品的客户旅程为例，客户旅程包括咨询了解、风险测评及双录、柜面授权、产品购买四大阶段，据分析，各流程阶段的客户体验驱动因子如下：

客户旅程	咨询了解	风险测评及双录	柜面授权	产品购买
体验驱动因子	及时主动—主动感知	便捷高效—随时随地	及时主动—及时提醒	及时主动—快速响应 及时主动—主动感知
	专业信任—服务专业	便捷高效—环节简化	便捷高效—环节高效	便捷高效—环节简化 准确透明—结果一致
	专业信任—专属定制	准确透明—过程透明	便捷高效—工具丰富	便捷高效—随时随地 专业信任—专属定制
	准确透明—信息准确	专业信任—服务专业	专业信任—服务专业	准确透明—信息准确 专业信任—服务专业
	准确透明—结果一致	专业信任—结果公允		

通过对银行客户体验归口管理部门的走访调研，可提取大量客户体验信息并与体验驱动因子建立对应关系，据此可挖掘客户旅程中的痛点，及时采取改进措施，持续优化客户体验，有效提升客户满意度。



# 联系人

欲了解更多信息, 请联系:

## Mohit Mehrotra

电子邮箱: momehrotra@deloitte.com

## Alexander Douglas-Jones

电子邮箱: aldouglasjones@deloitte.com

## Gaurav Goel

电子邮箱: gxgoel@deloitte.com

## 东南亚金融服务行业

### 东南亚金融服务行业领导人

#### Thio Tse Gan

电子邮箱: tgthio@deloitte.com

### 关岛

#### Tung Wei-Li

电子邮箱: wtung@deloitte.com

### 印度尼西亚

#### Rosita Sinaga

电子邮箱: rsinaga@deloitte.com

### 马来西亚

#### Anthony Tai

电子邮箱: yktai@deloitte.com

### Justin Ong

电子邮箱: keaong@deloitte.com

### 菲律宾

#### Bonifacio Lumacang

电子邮箱: blumacang@deloitte.com

### 新加坡

#### Thio Tse Gan

电子邮箱: tgthio@deloitte.com

### 泰国

#### Nisakorn Songmanee

电子邮箱: nsongmanee@deloitte.com

### 越南

#### Ngoc Tran

电子邮箱: ntran@deloitte.com

## 审计及鉴证

### Tay Boon Suan

电子邮箱: bstay@deloitte.com

## 管理咨询

### Lim Eng Hong

电子邮箱: englim@deloitte.com

## 财务咨询

### Jeff Pirie

电子邮箱: jpirie@deloitte.com

## Radish Singh

电子邮箱: radishsingh@deloitte.com

## 风险咨询

### Thio Tse Gan

电子邮箱: tgthio@deloitte.com

## 税务与法律

### Michael Velten

电子邮箱: mvelten@deloitte.com

# 中国联系人

**吴卫军**  
副主席  
德勤中国  
金融服务业主管合伙人

电话: +86 10 8512 5999  
电子邮箱: davidwjwu@deloitte.com.cn

**殷伯昌**  
德勤中国金融服务业  
管理咨询主管合伙人

电话: +852 2238 7898  
电子邮箱: williamyin@deloitte.com.hk

**杨鑫**  
德勤中国金融服务业  
管理咨询战略与运营合伙人

电话: +86 10 8512 4801  
电子邮箱: liliayang@deloitte.com.cn

# 中国洞察作者

**杨鑫**  
德勤中国金融服务业  
管理咨询战略与运营合伙人

电话: +86 10 8512 4801  
电子邮箱: liliayang@deloitte.com.cn

**王晶**  
德勤中国金融服务业  
管理咨询高级专业领域经理

电话: +86 10 8512 5698  
电子邮箱: jingwangbj@deloitte.com.cn

本报告原名《Last mile of the customer service experience The next battleground in retail banking》，由德勤东南亚金融服务行业团队撰写，德勤中国金融服务业管理咨询团队对报告进行翻译并增加本地洞察。



因我不同  
成就不凡

始于1845

#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品