

提要: 面对后疫情时代金融消费者五大变化趋势, 银行须打造高度“数字化”、富有“同理心”的数字银行, 用“心”服务消费者, 才能真正赢得他们的“心”。



数字银行服务 从“心”出发

文 邱勇攀、杨越非

疫情席卷全球，至今尚未平息，为社会生活带来重大挑战，但客观上也加速了银行业务线上化和无接触客服的发展进程，传统银行奋起直追数字化转型变革，新兴银行（neobank）吸引力下降，双方角力迈入新阶段。

面对银行的变化，金融消费者是否买单？他们又有怎样的反应和偏好呢？作为2018年同类调研的延续，埃森哲对全球超过4.7万名金融消费者展开调研，其中在中国，我们调研了全国30个省市自治区的3076名消费者，覆盖多个年龄及收入层次，旨在了解中国消费者在疫情之后所看重的消费价值，相互之间的需求差别，以及他们与银行互动的方式。

洞察一：“新锐先锋”群体的壮大成为银行创新的动力源泉

基于不同的年龄、性别、居住地、收入等类别，每一位金融消费者对银行服务都有各自不同的需求，银行面对每一位客户都须考虑为其提供一定程度的个性化服务。不过在此之前，银行应当首先认识到客户不同“个性”也有共同之处。

按照此次受访消费者的个人喜好、对银行的认知以及与银行的互动方式，埃森哲将消费者分为新锐先锋、务实用户、意见达人、稳健一族四大类别人群。

与2018年的调研¹相比，疫情期间由于很多消费者更高频选择数字渠道进行消费，因而2020年中国的新锐先锋人群占比提升了13%，高达61%，远高于发达国家和新兴发展中国家的占比（见图一）。

1. 《2018年埃森哲全球金融服务消费者调研报告》。

埃森哲金融消费者四大类别人群画像

新锐先锋：这一类人群包括精通科技且渴望创新的风险承担者。他们乐于通过数字化渠道及移动终端与金融服务提供商展开互动。

务实用户：这一类人群对金融服务充满信任，且不在意渠道形式。他们视科技为达成目标的手段，而非对科技抱有毕生的热情。他们对当前获得的服务水平感到满意，并期待银行和保险公司能带来更好的价值。

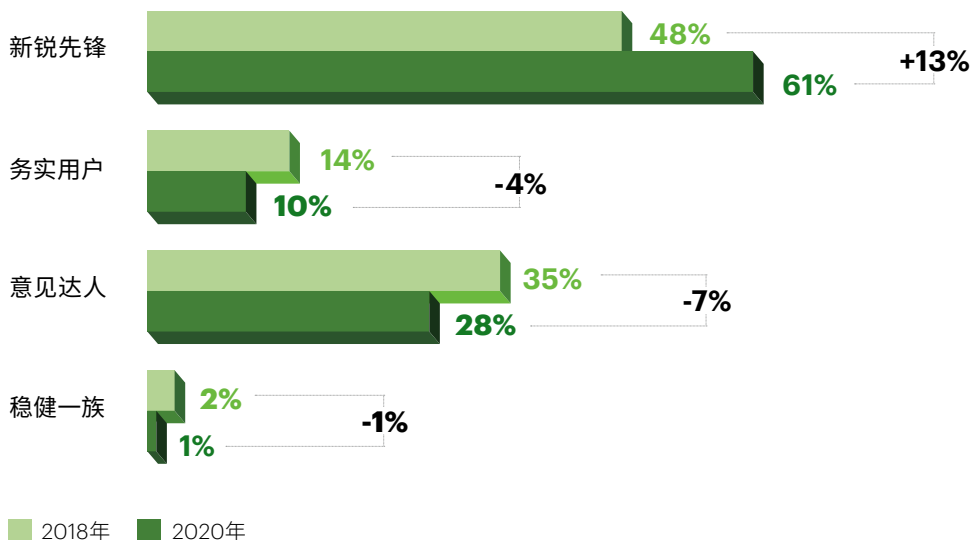
意见达人：这一类人群对科技态度谨慎，总体对他们的金融服务提供商不满意，在四大人群中对金融服务提供商信任度最低。这意味着与他们互动将充满挑战。此类受访消费者中有接近一半年龄不到35岁，有潜力成为金融服务提供商的长期目标客户。

稳健一族：这一类人群重视人际接触，并且尽可能地避免使用科技。他们对金融服务提供商的接触程度、满意度以及信任度都比较低。

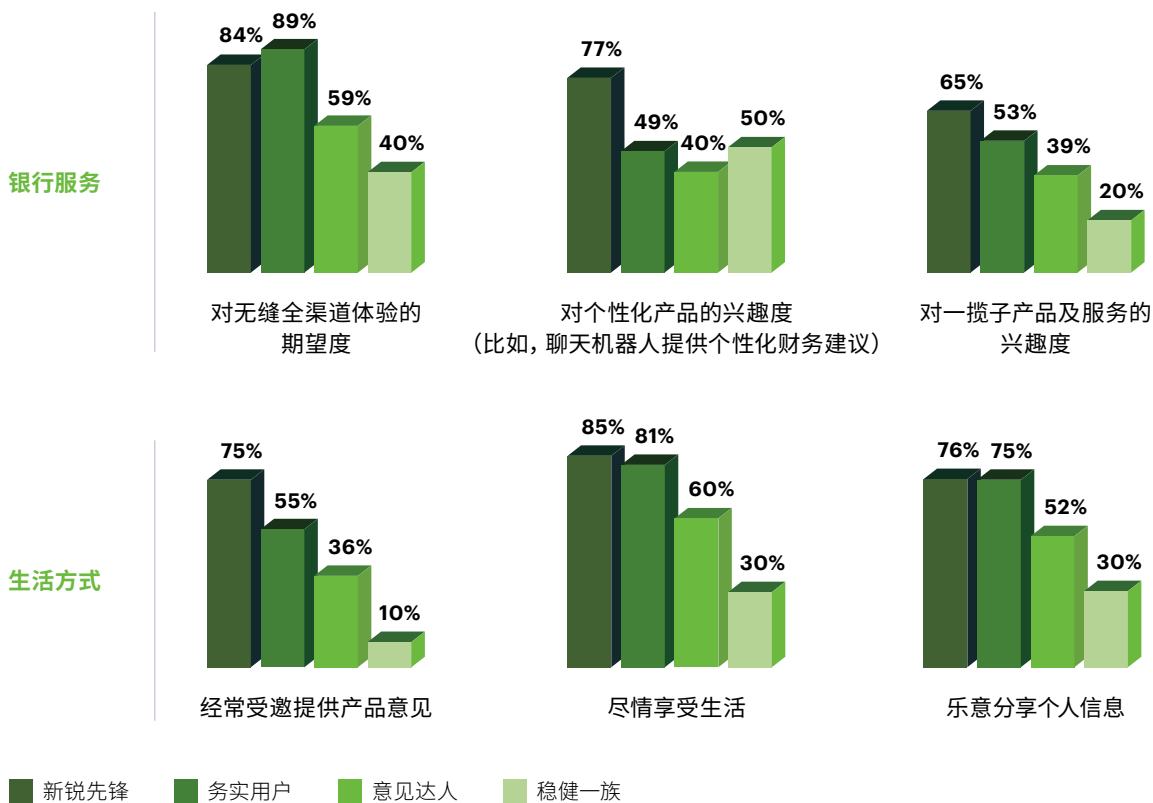
新锐先锋人群精通科技、渴望创新，更愿意尝试新鲜事物。具体到银行服务，他们对无缝联结的全渠道体验期待度很高，尤其是对个性化、“一揽子”产品的兴趣度最高，同时也最愿意向银行分享个人信息，以此来获得更加个性化的服务。此外，新锐先锋鲜明的生活方式也值得关注。75%的新锐先锋经常受邀提供对产品的意见，因此其口口相传的营销潜力，令银行无法忽视。同时，新锐先锋追求高品质生活、愿意尝试新事物在四类人群中最强，这对银行产品研发提出了更高的要求（见图二）。

当前中国的零售银行业务市场竞争日趋激烈，加上2020年新冠疫情对零售业务的冲击，经营压力可见一斑，因此各家银行纷纷发声，要加强“大零售”战略。面对如此庞大的新锐先锋人群，对银行来说，既是一种机遇，更是一种挑战。任何银行都无法忽视占零售客户六成的新锐先锋群体，以及这一群体所渴求的富有创新性、个性化和及时、适宜的产品及服务需求。换言之，如此庞大的新锐先锋人群是零售银行业务加快数字化转型、加大创新力度的动力源泉。

图一 埃森哲中国金融消费者四大类别人群比例变化



图二 中国新锐先锋对银行服务抱有更高的期待, 并具有鲜明的生活方式



洞察二: 中国消费者对银行的信任度不降反升

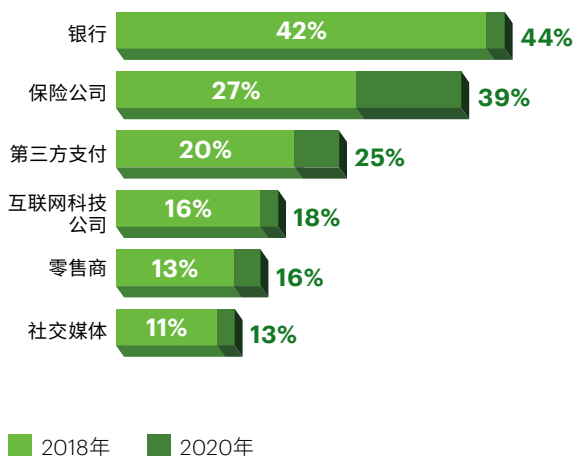
在全球消费者对金融机构的信任度大幅下降的今天, 得益于政府强有力的抗疫措施和银行业整体较为扎实的金融科技基础设施水平, 中国金融消费者对银行在疫情期间的金融服务水平普遍表示满意。埃森哲调研显示, 75%的中国受访消费者表示银行在疫情期间的支持, 67%的受访者表示银行在疫情期间就支持措施与其进行了有效的沟通。“非常信任”银行的受访者在疫后的比例较2018年小有上升(见图三、图四)。另外, 接近六成的受访消费者认为, 在提供建议时银行“总是”或“大多数时候”能将客户利益放在首位。



图三 中国金融消费者对各类机构管理其长期财务状况的信任度

问题：你多大程度上信任如下机构来管理你的长期财务状况？

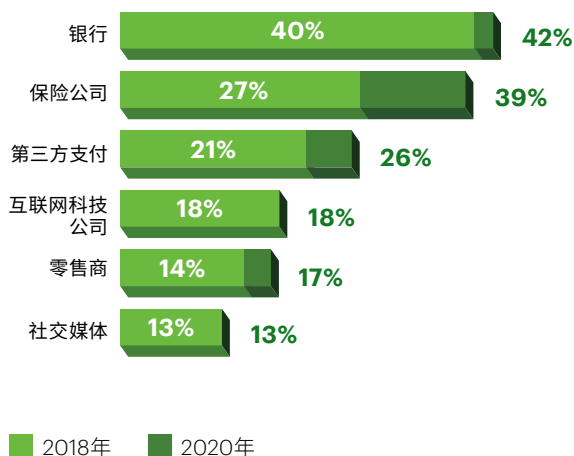
选择“非常信任”的消费者占比。



图四 中国金融消费者对各类机构处理其个人隐私数据的信任度

问题：你多大程度上信任如下机构来处理你的个人隐私数据？

选择“非常信任”的消费者占比。



虽然中国银行业受到来自本土科技巨头的挑战越来越大，但仅有18%的受访者“非常信任”互联网科技公司为其提供专业的金融服务。信任在金融服务中至关重要，银行作为消费者最信任的金融机构，不应辜负和消耗消费者的信任，而要积极应对来自金融科技独角兽们的挑战，取其所长、补己之短。此外，随着监管的规范化和强化，银行与金融科技独角兽竞争的赛道也将变得更加公平。

洞察三：“能力突出、财富增值”成为中国消费者选择金融机构的重要标准

2020年新冠肺炎疫情暴发期间，中国消费者更频繁地使用数字渠道与银行互动，而且这种趋势在后疫情时代仍在加强。埃森哲调研显示，相比2018

年，更多比例的受访者至少一周一次与银行互动，特别是通过数字渠道（见图五），高达51%的受访者表示每周会通过手机与银行互动至少一次，远高于2018年的35%。多家银行发布的2020年年报也印证了上述趋势。例如，中国银行、招商银行等传统银行的手机银行用户均大幅增加。

新冠疫情在中国已得到良好控制，但消费者仍倾向继续广泛地使用数字渠道与银行互动。这对银行业来说，虽然可以为消费者提供更便捷的服务，但与消费者“面对面”沟通这种情感上的连接一旦消失，银行将会面临消费者最终只看重价格的风险。

并且，随着消费者与银行数字互动的深化，他们对银行服务的效率更为看重。此次调研显示，“提供快速解决问题的能力”是中国消费者选择金融机构的首要标准，“财富增值”屈居第二（见图六）。这或许是因为疫情对整体经济的冲击，消费者更重视个人财富的保值和增值。

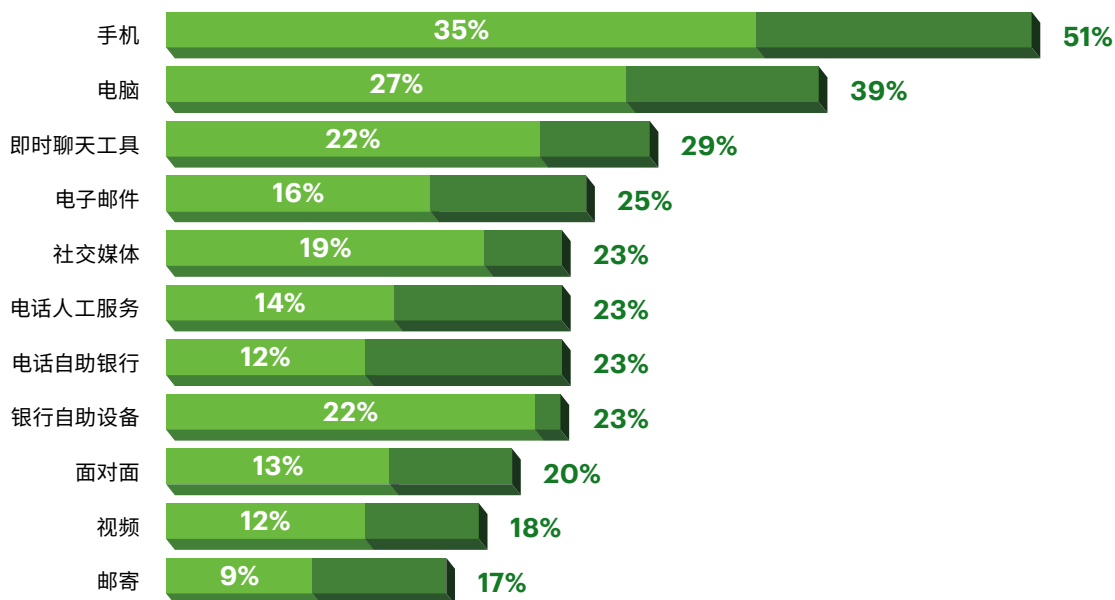


值得注意的是，日趋数字化的银行客户体验的另一个副作用是消费者越来越将银行产品视为一种“大众化的商品”，银行产品的“商品化”风险并非空穴来风，为了避免情感连接的消失，银行需要考虑如何在其数字化的客户旅程中嵌入适宜的人性化设计

以及人工协助，并营造出一个独特、引人入胜的数字品牌展示。银行应当秉持“设计为人、以人为本”的原则，来重塑数字化时代下的客户旅程，以及设计新的流程来实现新产品的共创，借此为消费者创造机会来共同参与新产品的研发。

图五 在与银行的互动中，数字渠道被更频繁地使用

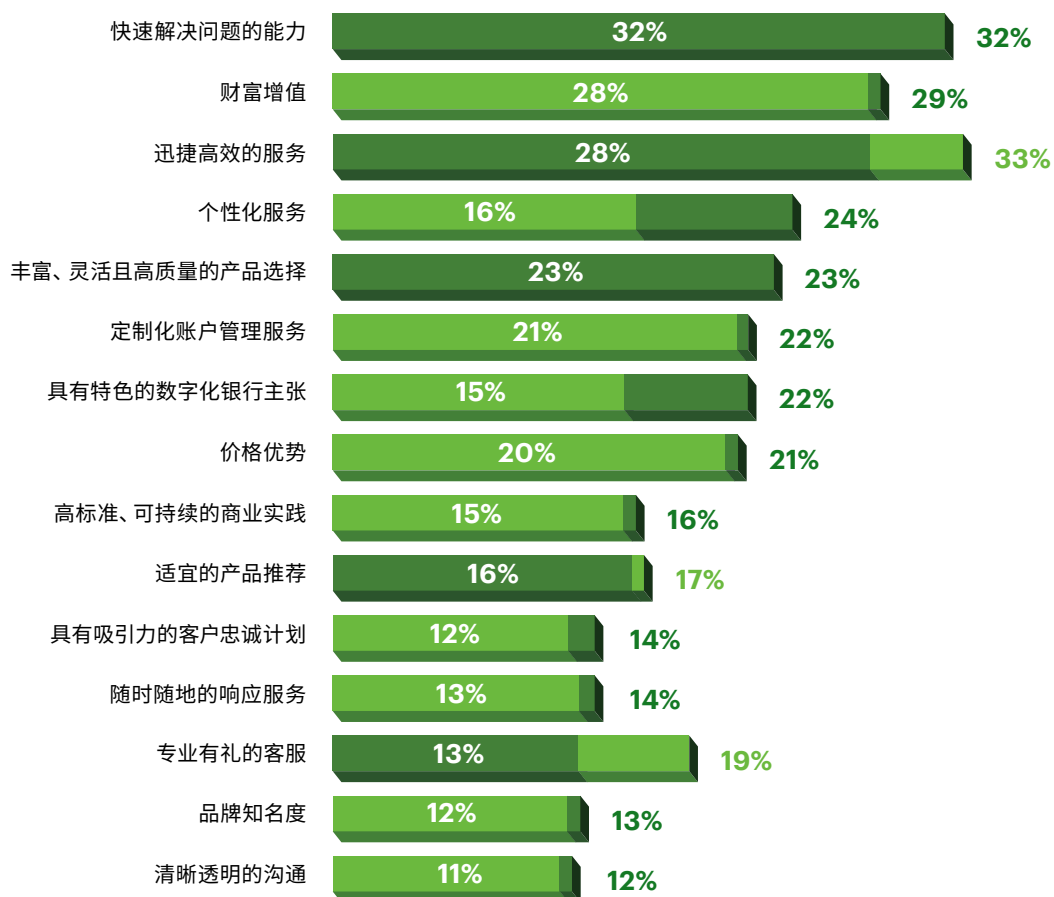
问题：你使用以下各种渠道与银行互动的频率如何？
选项为“至少每周一次”的比例。



■ 2018年 ■ 2020年

图六 中国消费者选择金融服务商的重要性因素

问题: 当你选择银行和保险公司时, 以下哪些是你认为最重要的考量因素?
选择这一因素为其最重要的三个因素之一的消费者占比。



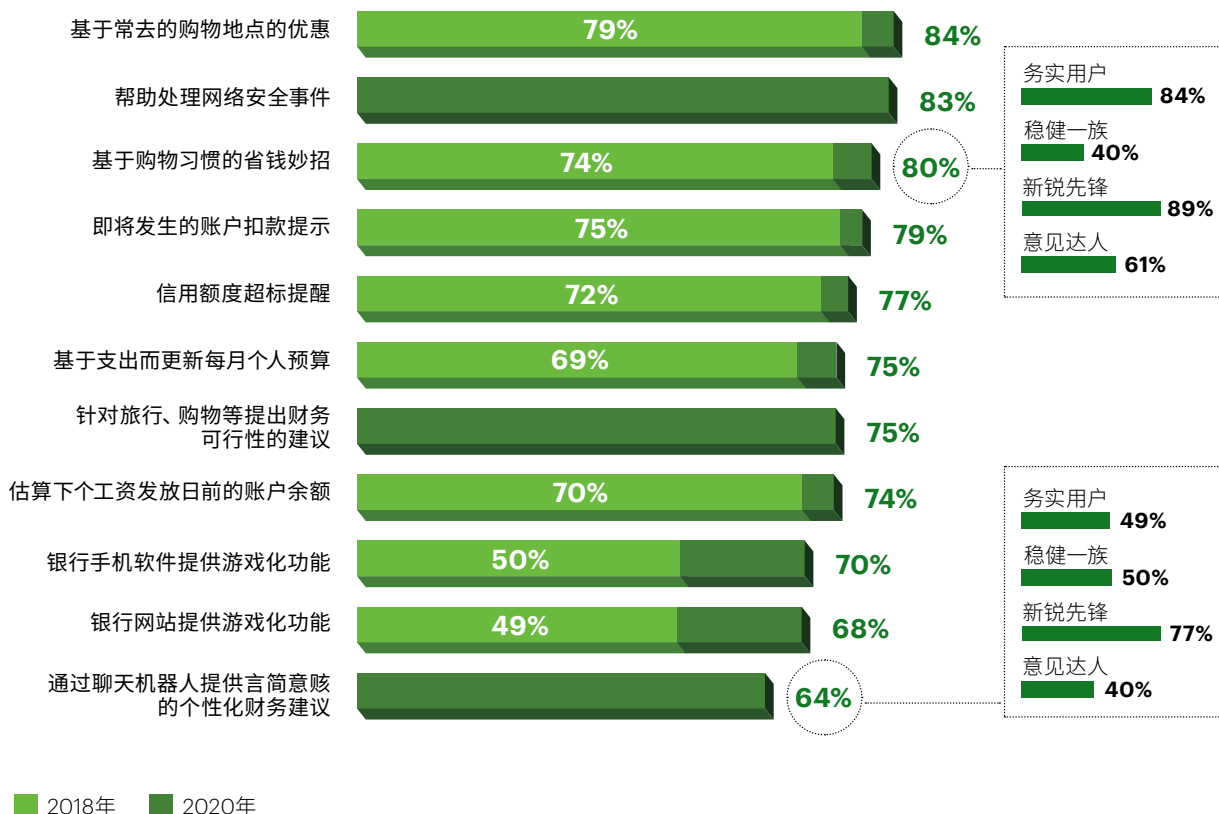
■ 2018年 ■ 2020年

银行不仅要提供以人为本的产品, 而且要提供主动、适时、随地的高质量服务。提供“一站式”解决方案为客户节省时间与精力, 将金融服务和非金融服务结合起来, 并通过供应商生态系统协调者角色建立, 维护及深化与消费者之间的友好信任联结。此次调研显示, 高达75%的受访者对购买“一揽子”金融服务产品感兴趣。

此外, 银行还可以成为联盟合作、供应商和商业伙伴生态系统中可信赖的顾问(见图七), 由于生态系统中的每个成员都可以提供综合服务方案的特定方面, 银行便可借助生态系统、通过打造大财富管理模式为消费者带来价值。

图八 消费者对省钱妙招和个人财务管理的个性化服务更感兴趣，特别是新锐先锋人群

问题：银行提供如下的数字化体验对你的吸引力如何？
选择“有些”“非常”“十分有吸引力”的受访者比例。



洞察五：金融消费趋向理性和专业

我们的调研数据表明中国的消费者选择银行日趋理性和专业——他们更乐于尝试其他银行的产品和服务，但是对于更换其主办银行仍然比较谨慎。56%的受访者在过去一年中新开设了银行账户，高于2018年的40.5%。更换主办银行的现象则较前两年有明显下降，仅2.2%的受访者在过去一年中更换了主办银行，大幅低于2018年的16.7%。



虽然消费者更换主办银行的意愿降低可能为传统银行带来一种虚假的安全感，但监测客户的变更行为变得更为复杂。由于现时开户的高便利性允许消费者同时申请多个银行的账户来实现其特定交易目的，以“补充”其主办银行功能，造成“手持多张卡”的消费者越来越多。消费者与银行的关系正变得更为分散，消费者可以快速、便捷地将资金存入不同的账户，以满足特定的金融需求。

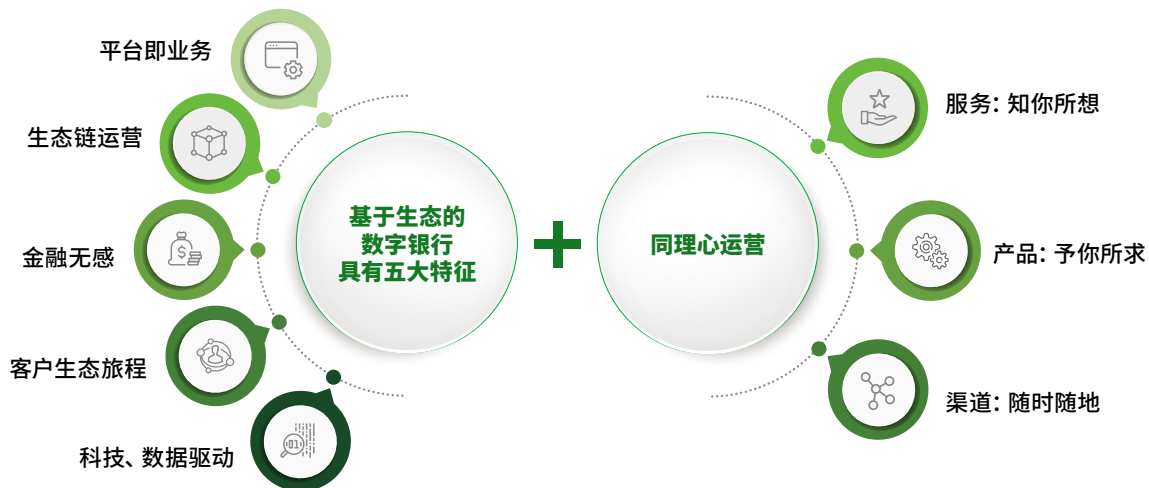
因此，消费者没有更换主办银行，并不意味着他的心和资金还长久留存在该行。银行从自身数据上也更难察觉客户行为，而做出快速、有针对性的活客、留客措施。银行转换已经从一个粗暴的“切断脐带”式的转变成为一个更危险的、缓慢侵蚀钱包份额而不被注意的过程。所以，银行应致力于通过基于云基础架构的大数据和人工智能客户管理平台，快速、准确分析客户数据，建立行为模型，从而更有效地制定与客户相匹配的、个性化的活客、留客策略，维护其主办银行的地位。面对来自新兴数字银行的挑战，传统银行应当虚心学习新兴银行的爆款产品，继续迭代，并改进在线和手机银行端的客户体验及功能。

未来银行：“数字化”中介+“同理心”运营

在客户信任至关重要的时代，未经人文审视的数字化转变可能危及银行为发展客户关系所做的长期努力，而新冠疫情引发的数字化参与度上升，对银行来说是把双刃剑，虽然通过数字化手段可以让银行在新冠疫情期间仍能有效地为客户展开服务，甚至在某种程度上银行的数字化战略因此被提前了5年，但是，有些银行仓促推出了功能充分但缺乏情感的解决方案，这并不是终点。为了打造牢固的客户连接，银行必须重新设想数字化服务，并使这些与客户的连接更富个性化和相关性（见图九）。

埃森哲认为，真正的数字银行是由人工智能驱动的敏捷组织，致力于利用智能运营和未来系统在跨业务生态系统中提供端到端的客户旅程。我们建议银行通过回答以下10个问题（见图十）来审视自己距离真正的数字银行还有哪些差距。

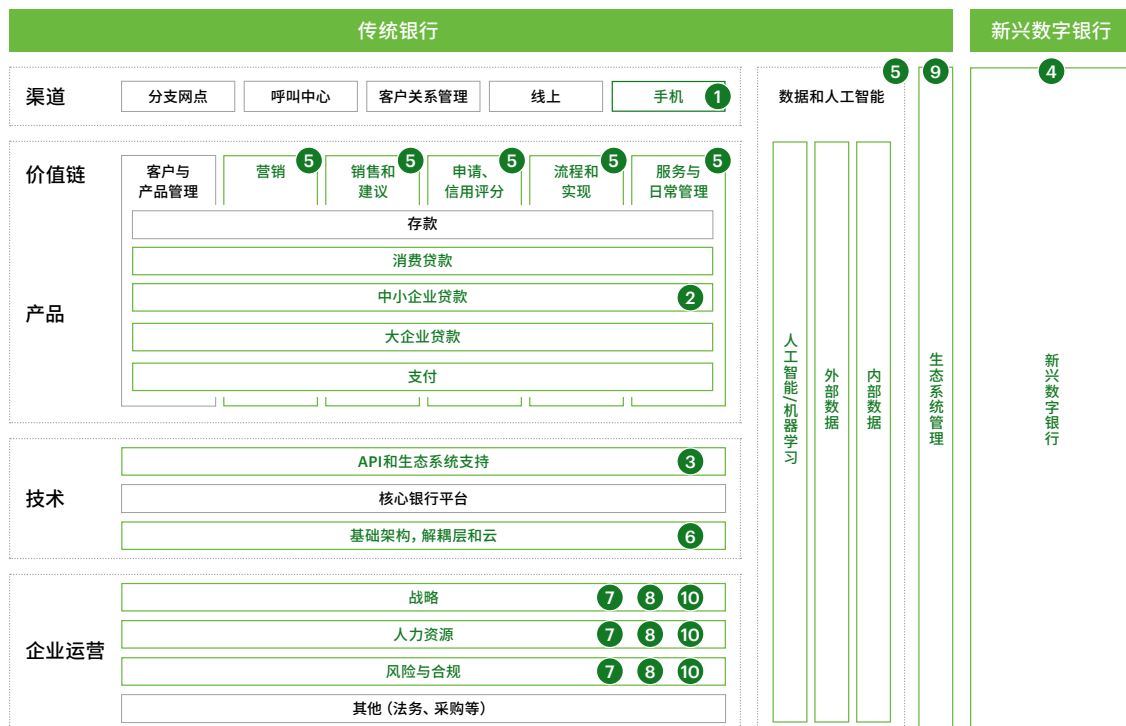
图九 用“心”打造有温度的数字银行



图十 你是真正的数字银行吗

- | | | |
|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 1. 贵行是否采用手机优先的渠道分销模式？ | 5. 贵行是否已成为真正的数据驱动型组织？ | 8. 贵行业务战略是否强调“从内而外”的创新？ |
| 2. 贵行是否正在通过智能运营消除中后台部门的手工工作？ | 6. 贵行是否已优先将“云”作为默认的基础设施架构？ | 9. 贵行是否有清晰明确的与金融科技互动的模式？ |
| 3. 贵行是否在推进开放银行？ | 7. 贵行是否理解真正的企业敏捷性是团队合作的结果？ | 10. 贵行是否具有重视科技和工程技能的企业文化和人力资源管理方法？ |
| 4. 贵行是否愿意突破原有业务模式界限？ | | |

行业示意图



对于做强零售业务的数字银行来说，在数字渠道深化的背景下，手机渠道的优先级应该是最高的，同时开放银行及生态的管理对提供综合服务方案、个性化的产品服务亦至关重要。此外，智能运营也不

可或缺，其有利于提高零售业务的投入产出比，从而有更大的价格空间来迎合更看重“性价比”的客户。

但在后疫情时代，数字化和关注人本身变得同样重要。埃森哲也提出“同理心银行”这一概念，²建议

2. 《埃森哲同理心银行报告2021》。



银行在数字化和关注人文需求之间寻找平衡点——通过“随时随地的渠道”提供“予你所求的产品”和“知你所想的服务”。银行在数字化转型中应该致力于通过全渠道在每一个触点为客户提供富有同理心、个性化的服务支持，以应对新常态下消费者所面临的个人财务及财富管理方面的挑战。埃森哲建议按照以下四大步骤，打造数字时代下的“同理心银行”：

(1) 在关键启动时刻 (zero moment of truth) ，预判客户的需求，调整客户旅程，采取富有同理心的支援，从而最终满足其需求。这有赖于银行建立起一个实时的、统一的数据平台，整合内外部、不同系统间的数据。

(2) 让富有同理心成为数字技能的一部分。银行利用科技赋能数字渠道，设身处地对客户诉求提供富有同理心的反馈。银行须了解客户的情绪状况，然而数字渠道比网点更难以实现这点。领先的银行正在更多地运用语音识别、语音及文本分析等技术来更好地获知客户的情绪状况，从而做出基于个人情绪而非个人经济状况的反馈。

(3) 客服中心转型为富有同理心的客户关爱中心。以在线人工文字对话成为客服中心的主要手段，利用数字技术增强非面对面沟通时的服务能力，比如利用人工智能虚拟机器人帮助人工客服快速识别客户

身份或用适宜的语气与客户沟通，最后通过整合来自后台、网点和客服中心的多方资源，投放到分布式的客户关爱中心，实现无缝化连接和敏捷的客户服务。

(4) 重新打造网点，使其成为同理心客户体验中心。未来，网点不再是最重要的渠道，但是网点的客户体验将会是整个客户体验中最为关键的一环，这将直接决定客户对银行的好感程度。一些领先银行把部分网点打造成旗舰体验中心，客户和社区居民可以舒适地在一起学习、社交和沟通。

在数字化的浪潮中，我们建议金融服务行业应当回望初心。银行的灵魂是服务，即使数字化加速发展，也离不开为人服务这个根基。以人为本、保持对人性价值的尊重，是所有服务展开的基点，清醒地铭记这点，在疫情之后显得尤为重要。📌

邱勇攀

埃森哲大中华区金融服务事业部总裁

杨越非

埃森哲大中华区商业研究院总监、成长型市场银行业研究主管

业务垂询：accenture.direct.apc@accenture.com