

2022 中国银行业 NPS白皮书

2022 NPS WHITE PAPER ON CHINA'S BANKING INDUSTRY



CONTENT

00	前言:NPS能为银行业带来什么?	01
01	银行业整体NPS摘要	04
02	国内银行客户体验重点方向	09
03	信用卡篇	13
04	生活服务篇	16
05	理财篇	20
06	贷款篇	26
07	特别篇:面对挑剔的Z世代, 银行如何破局?	30

前言

PREFACE

beBit于2020年发布了银行业NPS报告后，市场上关注NPS指标的金融企业越来越多，我们也收到很多国内外银行的反馈，希望更进一步了解这两年银行业NPS的变化。

为了确保数据真实性，此次我们携手网易云商，依托网易专业的问卷调研能力，推出2022中国银行业NPS白皮书，同步也发布2022中国保险业NPS白皮书，希望能协助中国金融行业更进一步的提升相关的客户体验。

随着互联网金融的崛起，我们看到越来越多银行意识到了向“以顾客为中心”转型的重要性。但在转型过程中，银行面临到的第一个问题就是无法有效测量体验的好坏。现阶段大部份银行在判断自身产品、营销及服务用户体验时，大多仅凭行领导或产品经理的想法和经验，缺乏客观的客户数据参照，无法量化就无法追踪，这让很多国内银行在优化客户体验时止步于企业口号。

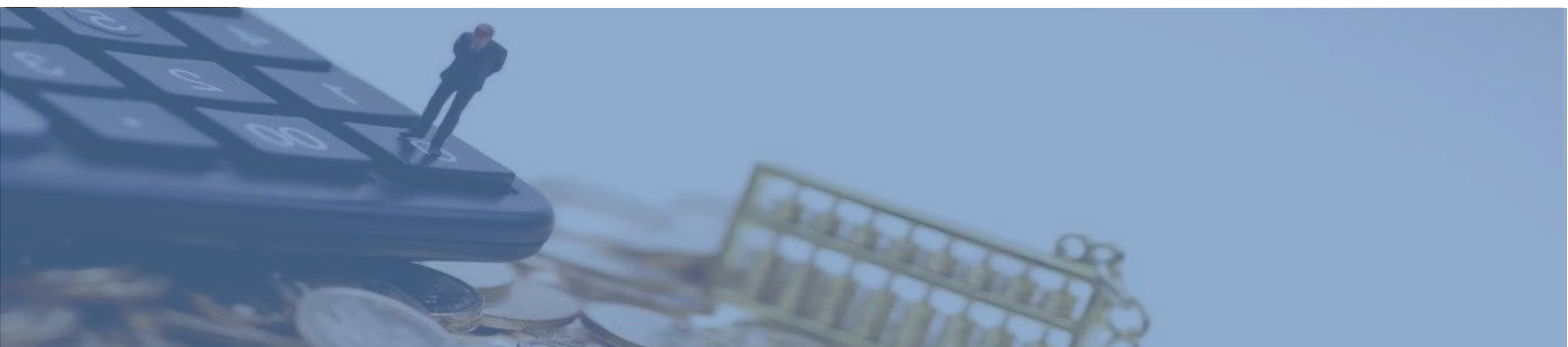
NPS（净推荐值，Net Promoter Score）是衡量客户忠诚度及对企业喜好程度的方式之一，其典型问法为“0-10分，您有多大意愿推荐我们公司的产品或服务给您的亲朋好友？0为完全不愿推荐，10为完全愿意推荐”。

回答者中，答案为0-6分的为贬损者，7-8分的为中立者，9-10分的为推荐者，而推荐者的比例减去贬损者的比例即为该公司的NPS分数。

NPS模型



$$\text{NPS (NET PROMOTER SCORE)} = \text{推荐者} \% - \text{批评者} \%$$

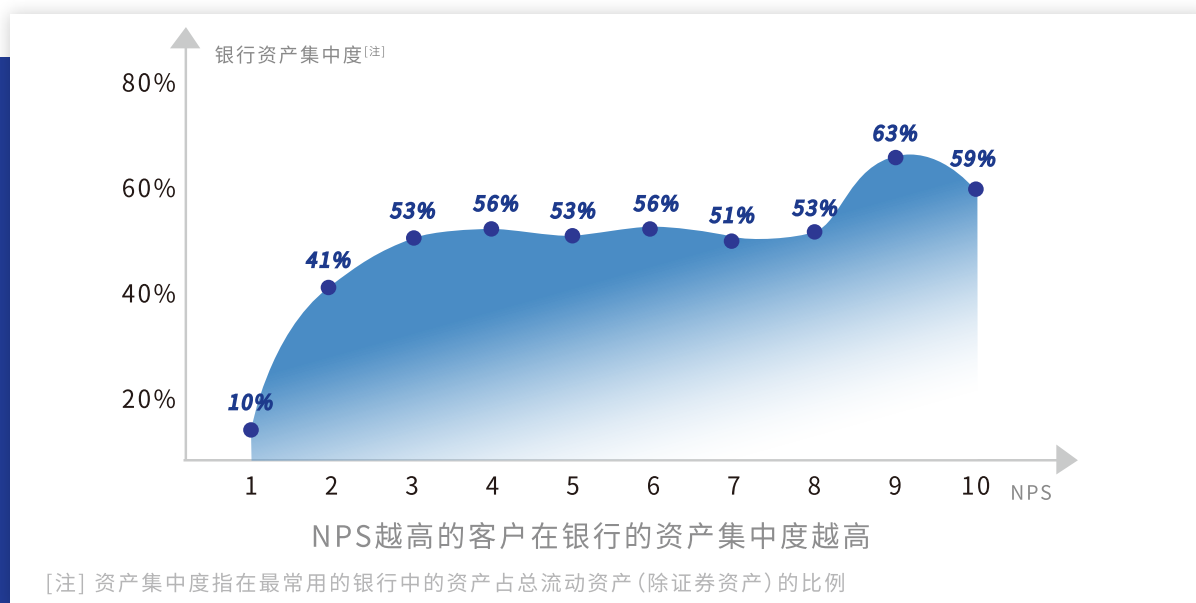


NPS (净推荐值) 本身并非完美的体验指标,但NPS是目前市场上能比较有效打通用户体验与商业结果的桥梁,且NPS本身简单易懂,有利于部门间沟通及同业间的比较,打破部门间隔阂并形成合力协作的关系。NPS在帮助确定客户忠诚度的同时,也提供了可用于提高忠诚度的可操作数据。银行业在面临业内同质化竞争的当下,提升自我的NPS至关重要。

相比传统的客户满意度研究,NPS更能有效地表达客户的忠诚度及推荐意愿,很大程度上能够预测客户未来能够带来的潜在价值,与业务增长的联系也更加紧密。在本次调研中我们也看到了NPS与银行业的各项关键业绩指标的高度相关性,客户体验的测量能为银行解锁商业价值,并成为领先银行打造差异化竞争力的重要武器。

NPS与银行商业效益的关联

在本次调研中,我们希望了解NPS与银行商业效益的关联性。我们分析了NPS与客户在主用银行中放置的资产比例的相关性,发现客户对银行的NPS越高,在其中放置的资产比例也更高。





而对于已经上市的银行，高NPS银行的中长期股票市场回报率明显优于NPS较低的银行。以2016年12月至2021年12月为例，高NPS银行与低NPS银行的股票收益率差值高达116.3%^[1]。



[1] 数据来源:2016.12-2021.6沪深市场收盘价

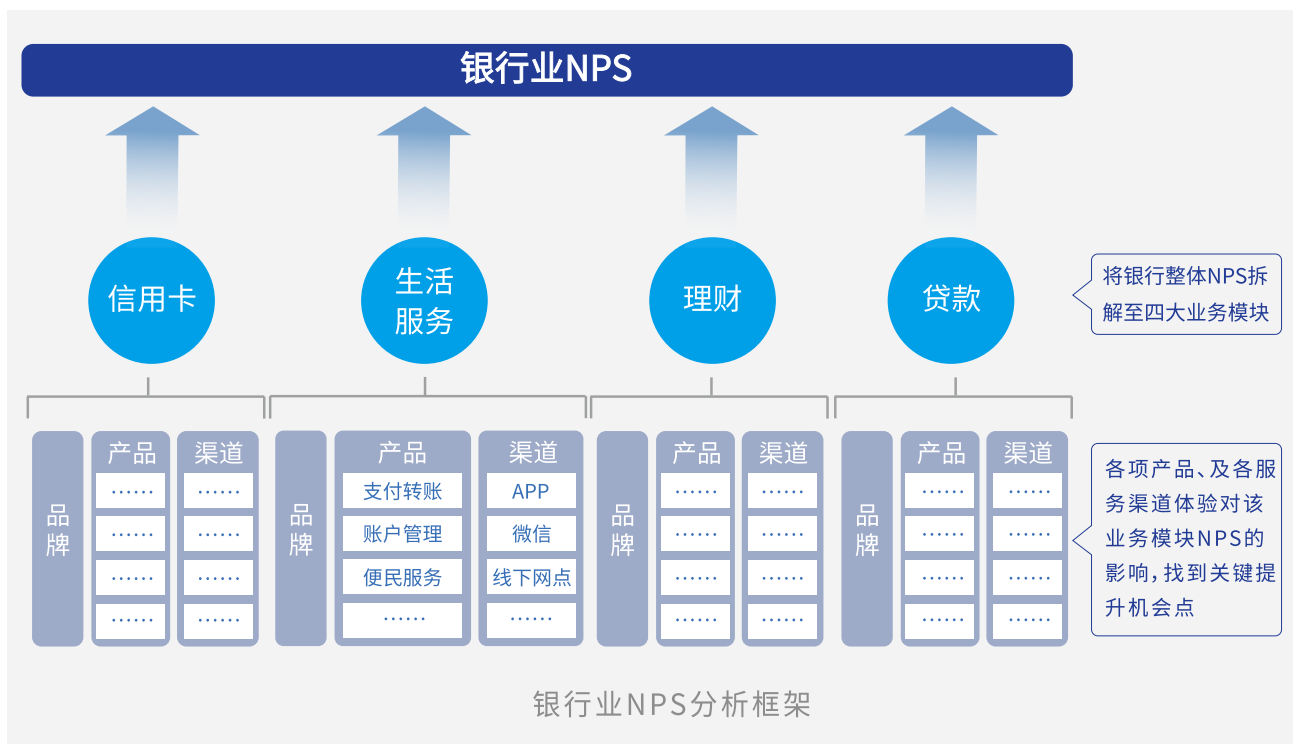
计算方法:以2016年12月最后一个交易日为基数,去除股价规模后进行加权。其中高NPS银行指本次调研中排名前三的银行数据均值(包括工商银行、招商银行、平安银行),低NPS银行指本次调研中排名倒数三位的银行数据。

1.1 分析框架简介

本次研究beBit携手网易云商，依托网易专业的问卷调研能力，通过对国内11家银行的生活服务、理财、信用卡、贷款业务客户的NPS研究，对银行整体NPS水平及构成要素进行拆解，总体样本量2474份。

在对银行NPS进行分析和拆解时发现，银行不同业务线的差异性较大，其NPS构成也不尽相同。因此，本次分析在关注整体NPS的同时，对不同业务线分别进行了拆解和单独建模，以便进一步理解银行不同业务的用户体验特点，得出更具针对性的洞察。我们将银行业务分为四大类—生活服务、理财、信用卡、贷款，分析架构请参考下图：

本章节会分别概述四大业务的客户体验现状及表现，提出银行客户体验的三大重点提升方向，而各业务模块细节内容将于后续章节陆续展开说明。



1.2 银行业整体NPS仅20.0分，中立及贬损者占六成以上，仍有较大提升空间

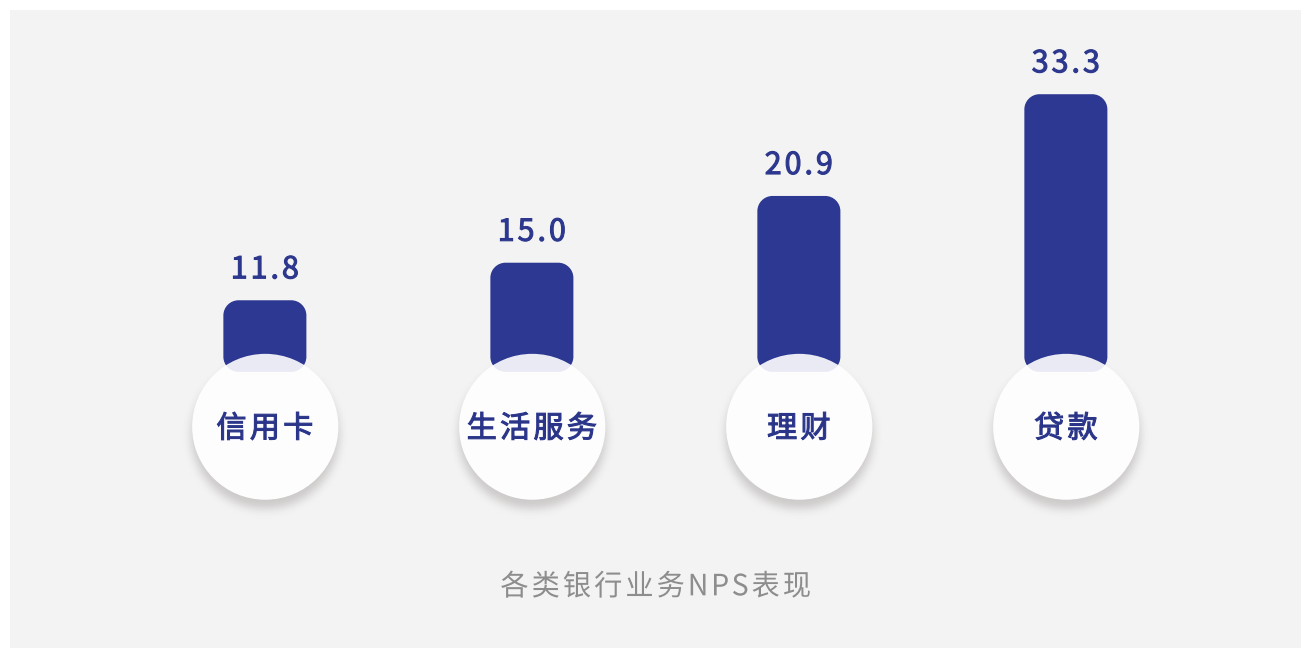
从行业整体来看，银行业NPS均值20.0；从推荐者、中立者与贬损者的组成来看，中立者占比逾四成，客户无特别意愿向亲友进行推荐。因此，促使中立者向推荐者转化将是银行提升NPS的方向。



银行业NPS表现构成

细看NPS三大影响力——品牌力^[1]、产品力^[2]、渠道服务力^[3]，产品力和渠道服务力对于银行的NPS更为重要，分别对银行NPS贡献40.1%和39.3%的影响力；而品牌并非影响其NPS的关键要素。这与银行行业的特殊性息息相关：中国对于银行业的监管较为严格，客户普遍认为调研中涉及到的国有银行、股份制银行和地方银行均是安全可靠的，品牌差异性不大，从而很难影响客户做出是否推荐的决定。

1.3 在银行四大业务中，信用卡体验最为薄弱，生活服务和理财体验，仍有优化空间；而贷款业务体验相对较好



各类银行业务NPS表现

[1] 品牌力：客户对于公司品牌价值认同，诸如“大公司、可信赖、可靠”

[2] 产品力：客户对于公司产品感知，诸如“信用卡优惠好、贷款额度高”

[3] 渠道服务力：客户在银行四大业务（生活服务、理财、信用卡、贷款）中，于各渠道的使用体验，诸如“APP体验、线下网点体验”等

信用卡业务的客户体验最为薄弱；提升产品力和APP渠道服务力是关键

信用卡业务体验表现最为薄弱，这类客户NPS仅为11.8。对于信用卡业务，产品本身对客户体验最为重要，对NPS的影响力高达32%，适时积极地进行额度重评是提升客户体验的关键。而对于使用过APP的信用卡客户，APP这一渠道对客户体验的影响力甚至超越了产品，这也意味着APP是各银行在提升信用卡客户体验的第二战场。APP的功能全面性、活动丰富性和通知及时性重要性高，且目前普遍客户体验不佳，在这些维度的努力可以帮助银行打造出在客户心中的特色认知。

生活服务的客户基数大，是提升客户体验的必修课

生活服务业务覆盖场景多、客户基数非常大。本次研究覆盖的生活服务包括现金及转账服务、账户管理与查询、线上商城、积分兑换、优惠活动（如便利店、餐厅代金券）、便民服务（如生活缴费、社保查询）、出行服务（如网约车、机票酒店）等。生活服务用户群体是四大业务中最广的，也是银行体验升级的必修课。

但目前各类业务中，生活服务的客户体验较差，NPS仅有15.0，这也拉低了银行整体的NPS。此外，在生活服务类业务中，不同客户有着明显的渠道偏好差异，因此需要银行深入理解客户对不同渠道的体验诉求，做出针对性的提升：线上客群重点在于继续完善APP功能，并帮助客户了解如何尽可能在线上解决全部问题，避免用户被迫前往线下网点造成差评；线下客群则以中老年群体为主，重点需要让老年人更方便地就近找到网点，并确保人员的服务态度。



理财业务体验不错但仍有继续优化的空间

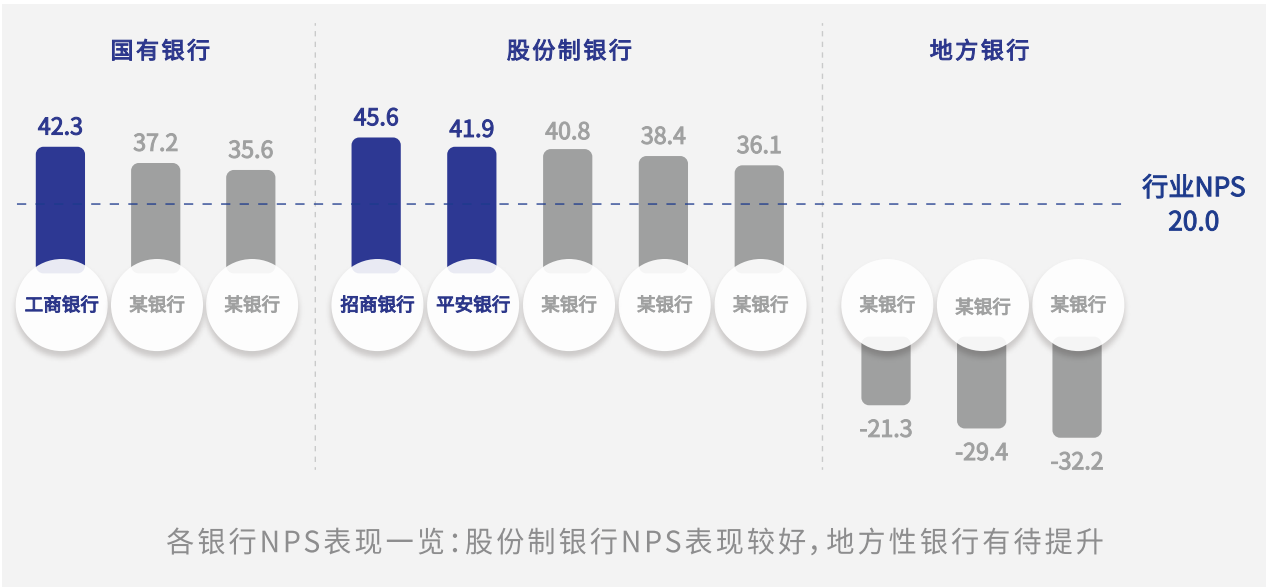
理财业务包括定期理财和基金，其整体NPS相对较好，但同时由于理财产品监管较为严格且行业规范程度高，目前各家银行定期理财业务同质性也相对高。产品的低差异化，也使得购买渠道体验变得更加重要。银行一方面要优化APP渠道对于产品的展示，让“自助型”客户可以更方便、更清晰地进行产品挑选、购买；另一方面对于依赖线下渠道购买理财产品的客户，则需要提供更加简单易懂的理财指导，并提高客户经理服务的覆盖率。

贷款业务体验最优，需要思考如何让客户从“推荐贷款产品”进一步推荐整个银行

贷款类业务包括房贷和信贷，NPS领先于其他所有业务。这一方面源自于在贷款前期申请时，客户通常与银行有更多的沟通，体验过较好的客户经理服务；另一方面由于贷款业务的高度标准化，在中后期如日常还款、查询等业务中，产生不良感知的机会也较少。而贷款业务的优质体验也最有可能成为撬动客户从推荐“单一产品”到推荐“整个银行”的契机。

1.4 各银行体验水平分化很大，但暂未出现绝对领跑者；股份制银行凭借生活服务和信用卡业务表现突出，国有银行借助贷款业务紧随其后，地方银行起步较晚，提升空间较大

目前，各银行的客户体验水平分化很大，但整体来看并没有出现绝对的领跑者，竞争较为激烈。



而细看各银行在不同业务模块的表现，我们发现：

股份制银行组织灵活、合作商家多且活动类型丰富，生活服务和信用卡表现突出

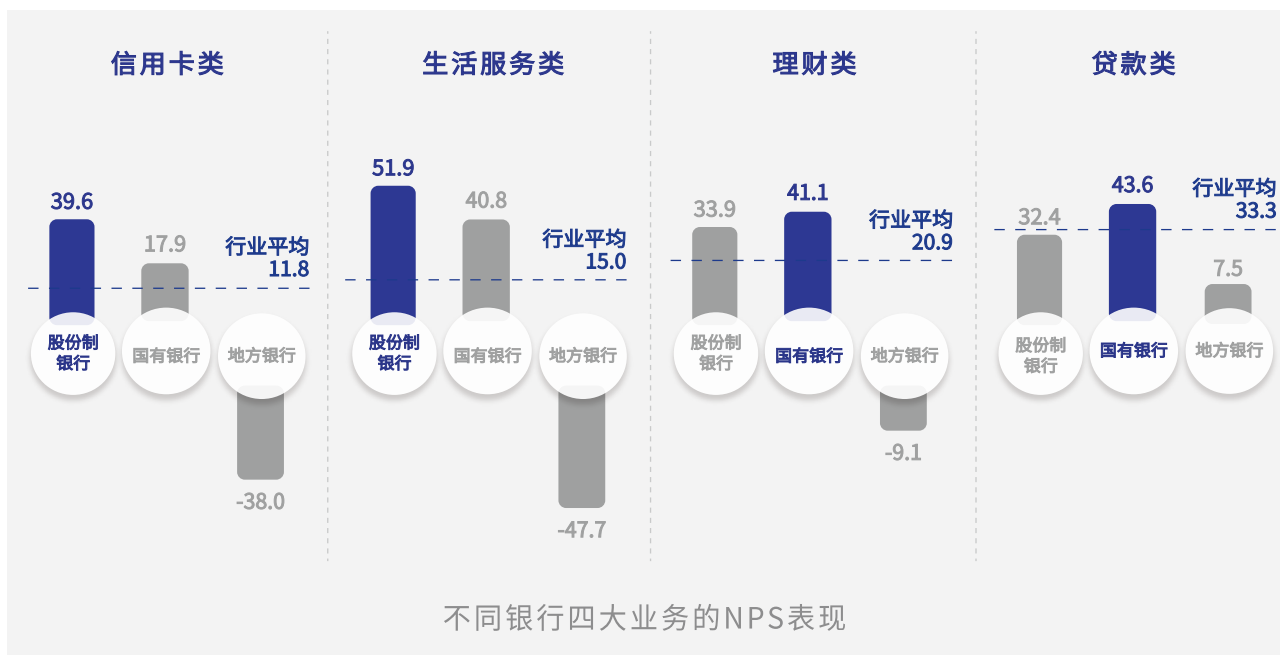
凭借更为灵活的组织结构、海量的合作商家和丰富的活动类型，股份制银行在生活服务和信用卡的表现明显优于其他银行，尤其是生活服务，股份制银行在该类客户的NPS超过50。这两类业务带动了整体NPS，使得股份制银行整体NPS最高。

国有银行体量大、放款快、利率低、流程规范，在贷款业务表现优异

国有银行借助于资本体量大、放款速度快、房贷利率低、贷款流程规范等特点，在贷款类业务的客户体验领先于其他银行，贷款类客户的NPS高达43.6，促使国有银行的整体NPS表现紧跟股份制银行。

地方银行起步较晚，有较大的进步空间

地方银行的起步较晚，且资金规模和科技投资均有限，因而在各类业务的体验较为落后，尤其是在生活服务和信用卡业务，提升空间较大。信用卡方面，地方银行与整体行业的主要差距体现在产品功能不够齐全、联名卡少以及申请门槛较高等方面；此外，由于地方银行科技投资有限，其APP的客户体验评价均分低于行业整体水平，且在APP产品功能和创新发展上仍有较大的进步空间。

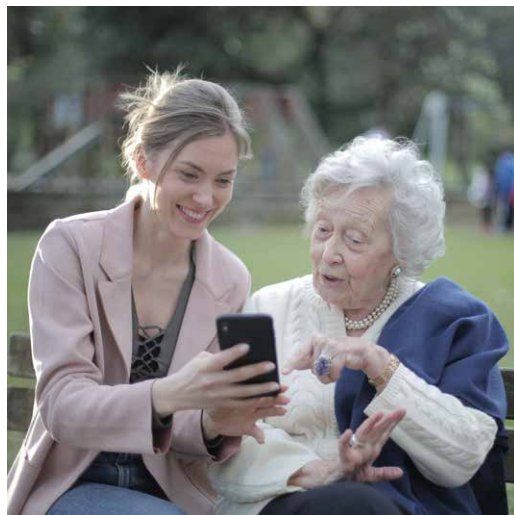


2

国内银行业客户体验重点方向

在进入四大业务线的详细分析之前,先来看本次研究发掘的3大银行体验提升重点:

- 1) 优化多账户及多业务的综合管理体验
- 2) 完善线上工具的功能和客户体验,强化线上线下体验的融合,减少跨渠道体验的割裂感
- 3) 提升微信公众号绑定,加强用户账户变动感知,提升用户安心感



2.1 在APP走向功能专业化时,多账户、多业务的综合管理需求仍需被兼顾

通常而言,客户与企业接触程度越深,使用该企业的业务或产品越多,其NPS也应该越高,但目前在银行业我们没有看到这一趋势:目前随着跨业务体验的增加,客户的NPS并没有提高。与之相反,当客户同时使用一家银行多个业务时反而会产生额外的抱怨和不满:例如用户同时使用房贷和信贷服务,却不能很方便地在一个页面查询还款情况;同时购买了定期理财和基金,却需要分开查看账户价值等。

而实际上,跨业务类型的客户存在很大的体验提升机遇:由于业务类型越复杂,客户的综合管理诉求也越强。但目前银行APP往往采用专业化策略—为不同的业务提供不同的APP,用户则不得不下载多个APP来实现同一银行不同业务/账户的综合管理。因此,做好APP端多业务的协同管理,提升客户跨业务管理的效率及便利程度,可以有效减少负面体验,进一步吸引客户使用,甚至成为客户主要的资金管理平台。

案例

招行设计跨行多卡一站式管理功能便于客户轻松管理多行账户

随着客户跨行多卡业务场景的增加，在APP内做好跨行多卡管理，也会成为银行APP的一个亮点。例如招商银行APP，客户可以直接在APP里面轻松绑定超过100家他行的银行卡，直接通过招商银行APP完成储蓄卡余额查询、交易记录查询、一键资金归集等操作，甚至可以直接进行信用卡消费。这一跨行多卡一站式管理的功能极大提升了客户管理卡片的效率及便利性。



招商银行APP

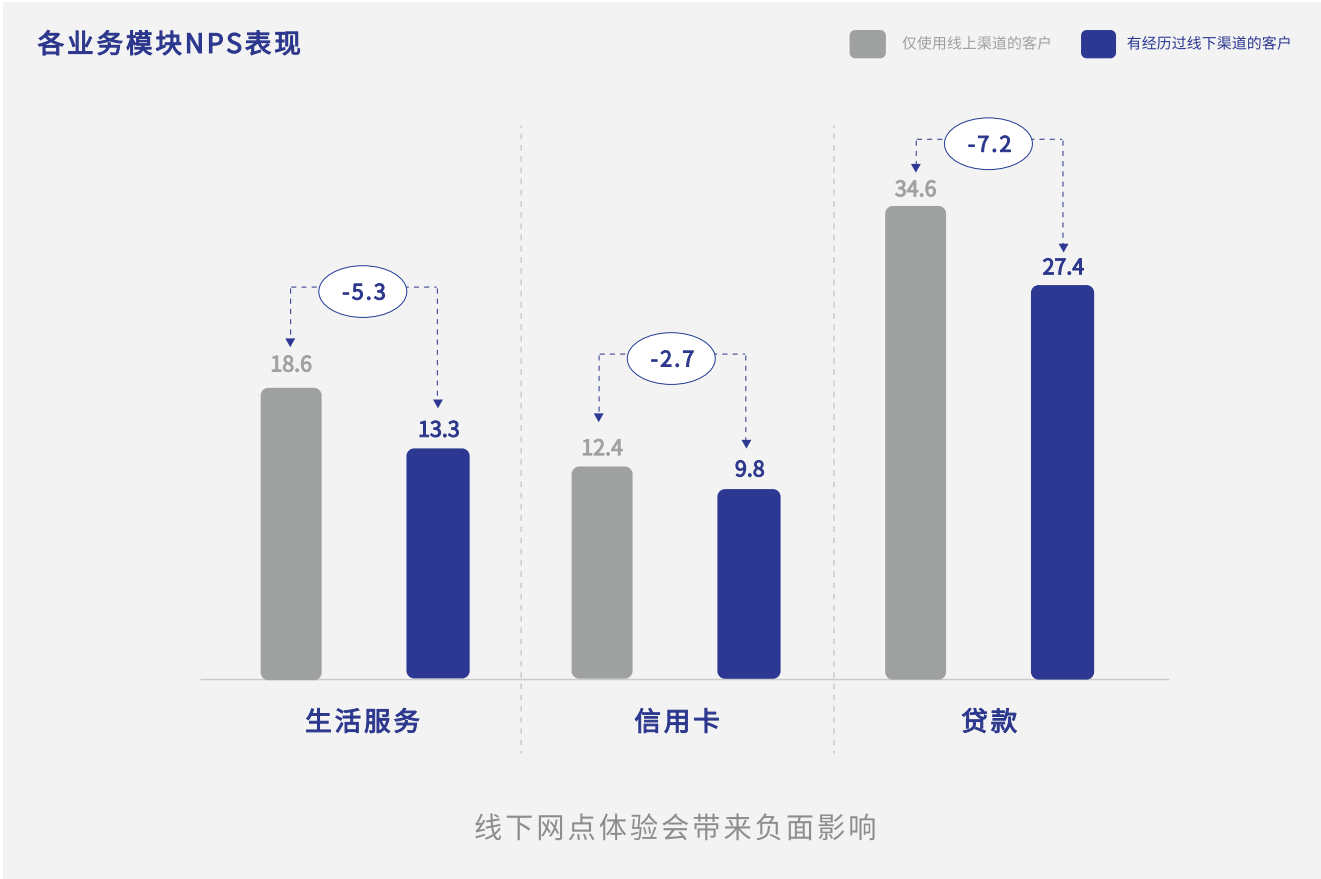
2.2 跨渠道体验容易带来贬损，尤其是线上线下之间的断点；完善APP功能全面性、易用性和减少客户不必要的“跑网点”之外，提供易寻、有效的远程沟通渠道也是避免贬损的关键

对于习惯线上的客户而言，我们发现对于不少银行业务而言“前往线下网点”均会为NPS带来负面影响。这说明“前往线下网点”大概率会带来差评。

值得思考的是，在银行线上业务愈发便利的今天（截至2020年初各银行机构线上业务的服务替代率已达96%^[1]），仍然有58%的线上客户会前往线下办理生活服务类业务，除了小部分业务是APP上无法办理以外，更多是因为用户不知道这些业务可以透过APP处理，只好到线下寻求银行专业人员的帮助，造成客户的整体体验下滑。

[1] 银保监会，2020年2月

因此，一方面银行需继续完善APP功能的全面性和易用性，让客户可以简便轻松地在APP上完成日常业务的操作；另一方面银行亟需教育客户如何使用这些不常用功能，善用APP内的搜索、FAQ、线上客服及智能推荐，让客户可以更轻易地从线上解决问题，同步加强支行网点人员线下教育客户的观念，协助客户上手相关数字工具。

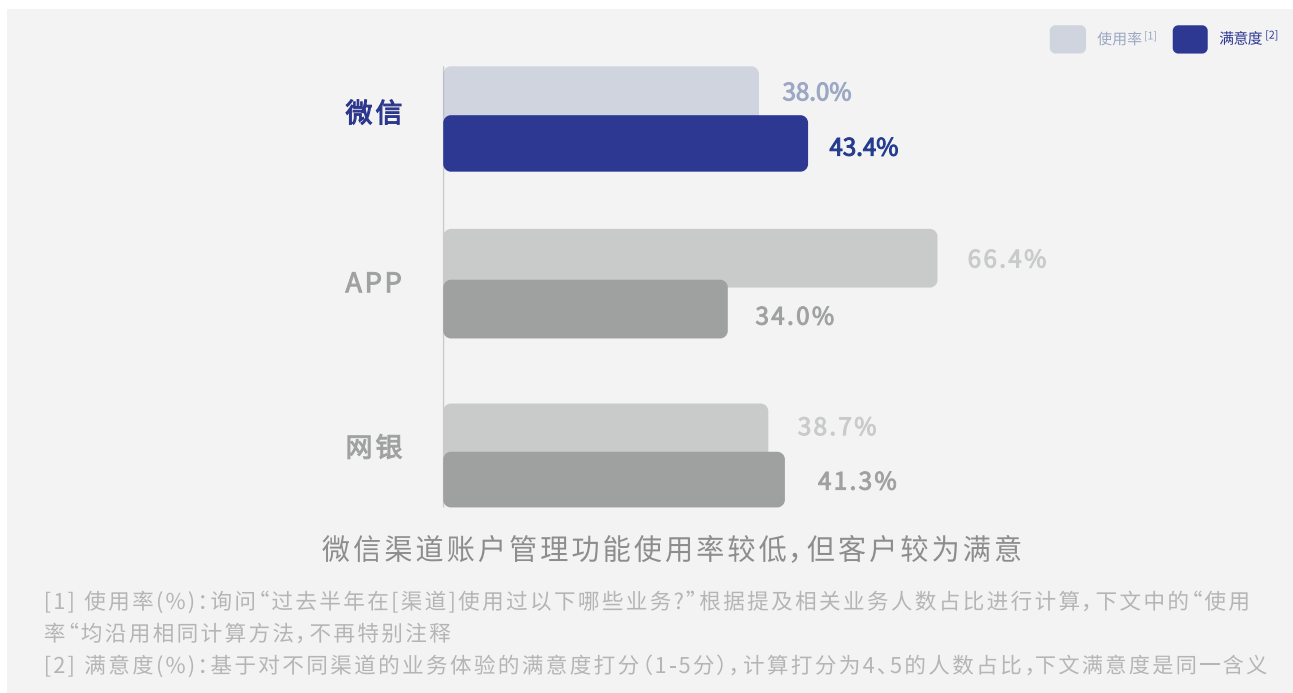


2.3 客户对“通知及时”的关注度高，微信借助轻量便捷的渠道特点，可以通过账户查询、通知等成为银行与客户密切接触点

在理财、信用卡、贷款等多项业务中，客户对“通知及时”的关注度都很高，但目前银行的做法并不能让客户满意。

在各类渠道中，微信轻量便捷，也更适合帮助客户灵活地获取账户相关通知并进行简单的管理工作。对比使用人数最多但体验并不好的APP通知（通知常常被淹没在其他APP信息中），微信的通知让用户感觉更简单便捷。也正由于这样的特质，在各类渠道中，微信的账户查询和管理的满意度较高，尤其在账户变动相关通知的表现明显优于其他渠道。

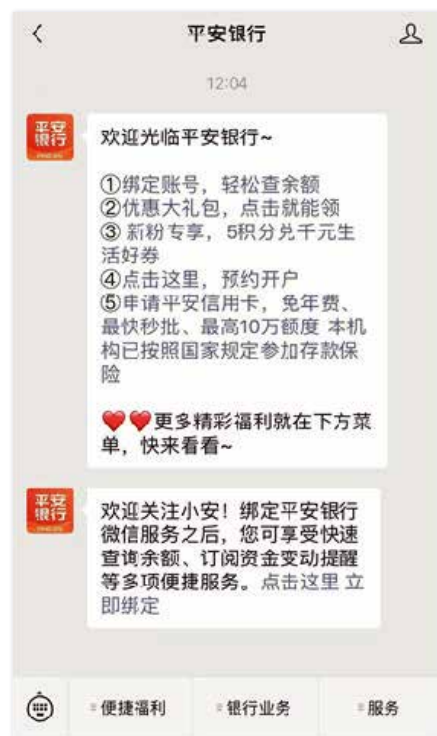
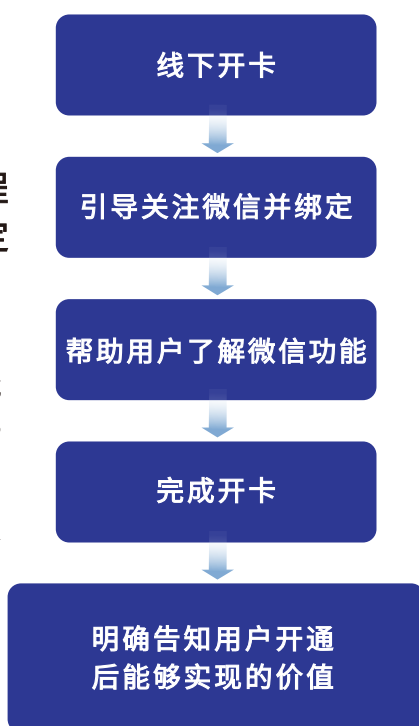
但由于银行在微信的布局大多起步于近五年,这一过程中客户未能及时认知到功能的逐渐强化并更新使用习惯,这也导致目前微信渠道的使用率并不高。因此银行需要强化客户对微信渠道的认知,让客户意识到微信可以实现这些功能,最好可以在开户流程中嵌入微信公众号绑定,并确认只要有账户金额变动,不管是存转汇、理财、信用卡等不同业务,都能够及时通知用户,提升用户需求的安心感。



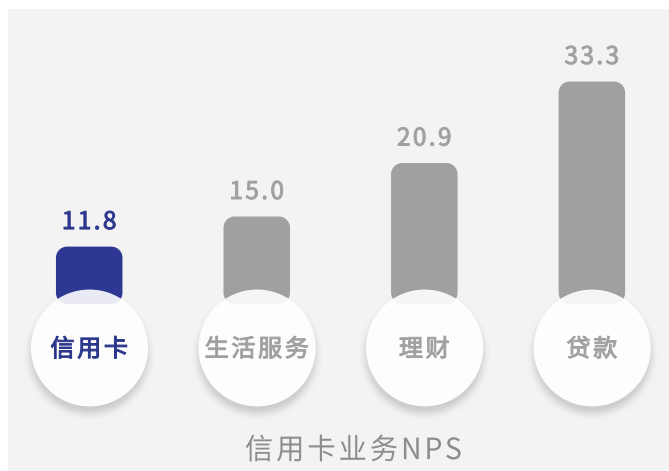
案例

平安银行在开户过程中嵌入了微信的绑定和使用教育

平安银行在开户阶段就会将客户的微信和银行APP绑定,并教育用户微信的功能和使用方法,后续任何账户变动都会在微信中提醒。



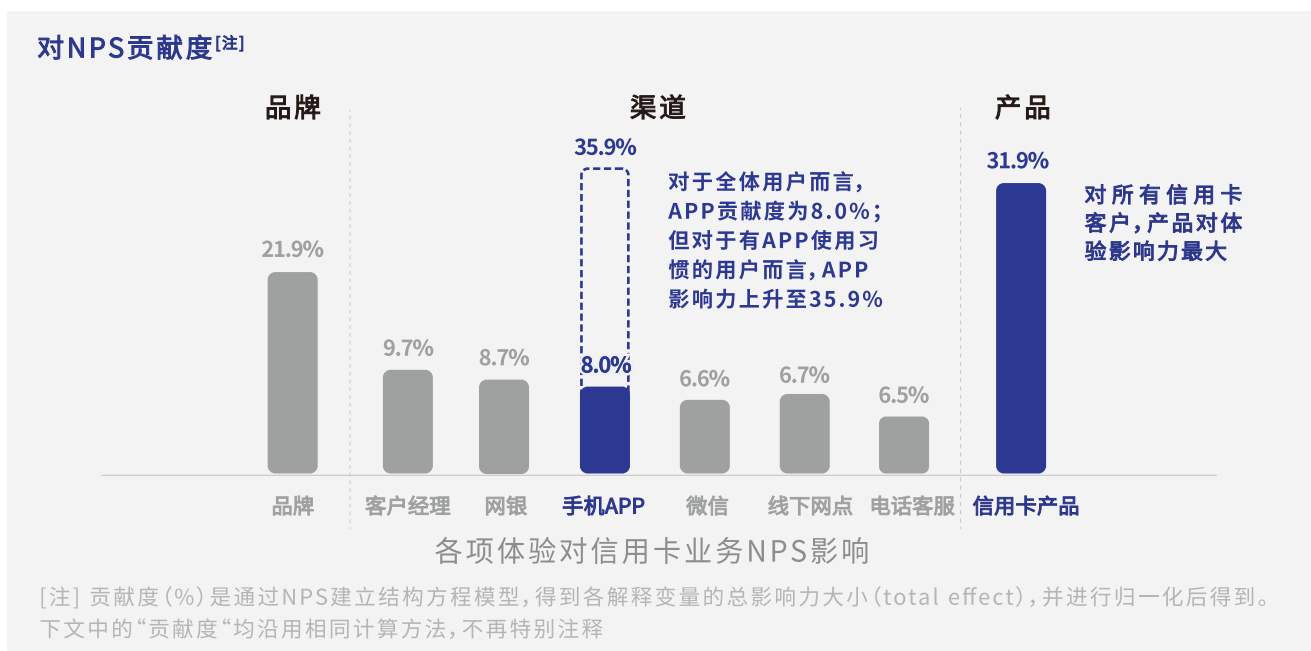
平安银行微信绑卡后功能提示

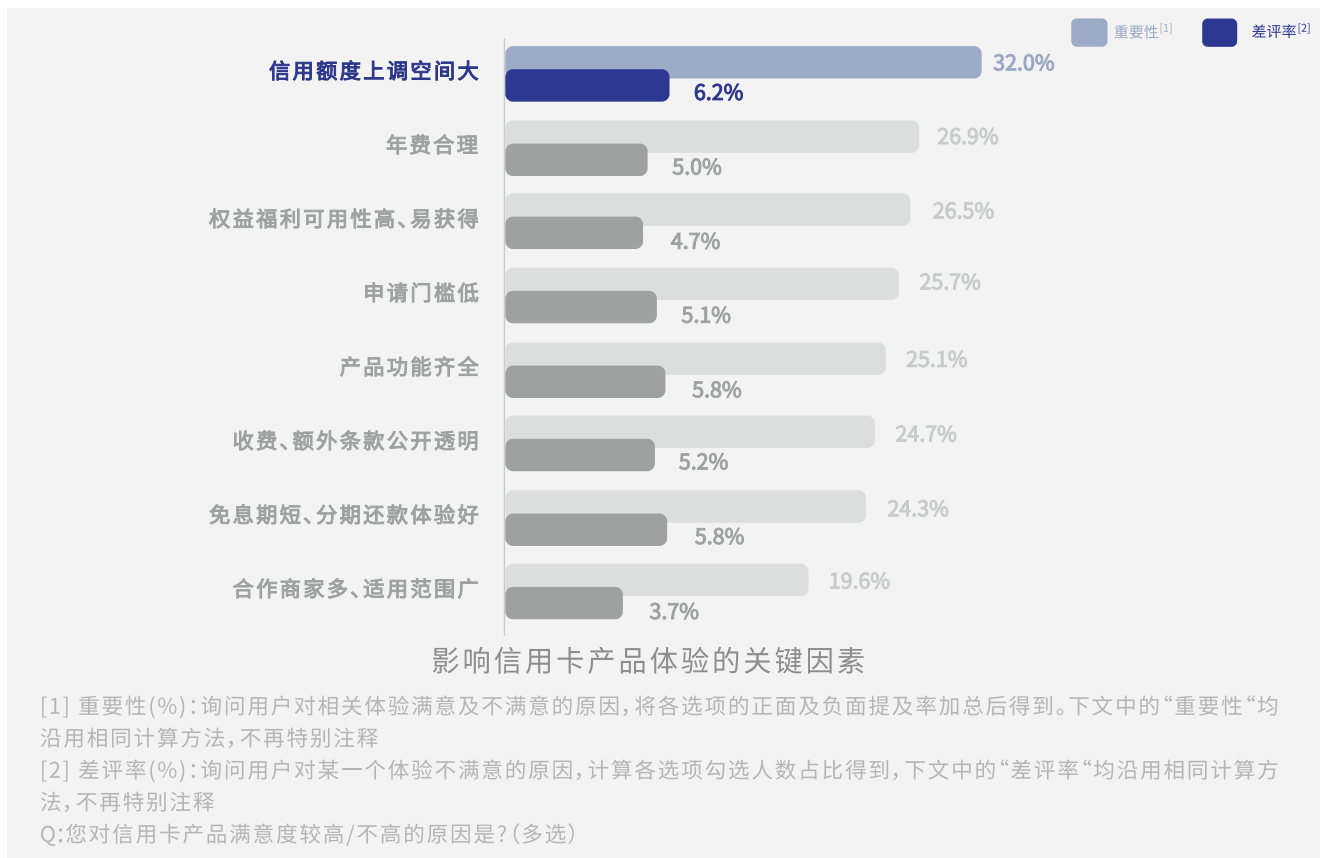


在影响信用卡NPS的各项体验中,产品本身最为重要,对NPS的贡献高达32%,这决定了产品是完善信用卡体验的主战场。渠道体验方面,APP的潜在价值却不容忽视:有高达60%的信用卡客户习惯使用APP,而针对这类客群,APP体验对NPS有着显著贡献,利用好APP的强用户触达能力,可在产品竞争愈发激烈的背景下,助力银行突出重围。

3.1 产品力对信用卡体验的影响最大,做好信用卡额度的积极评估是改善的关键

产品是影响信用卡体验最重要的一环,其中信用额度不仅客户关注度最高,也最令客户感到不满,需要被重点关注。银行应积极评估客户的信用额度,主动提醒客户完成额度的提升,让客户感受到银行的持续关注和服务。



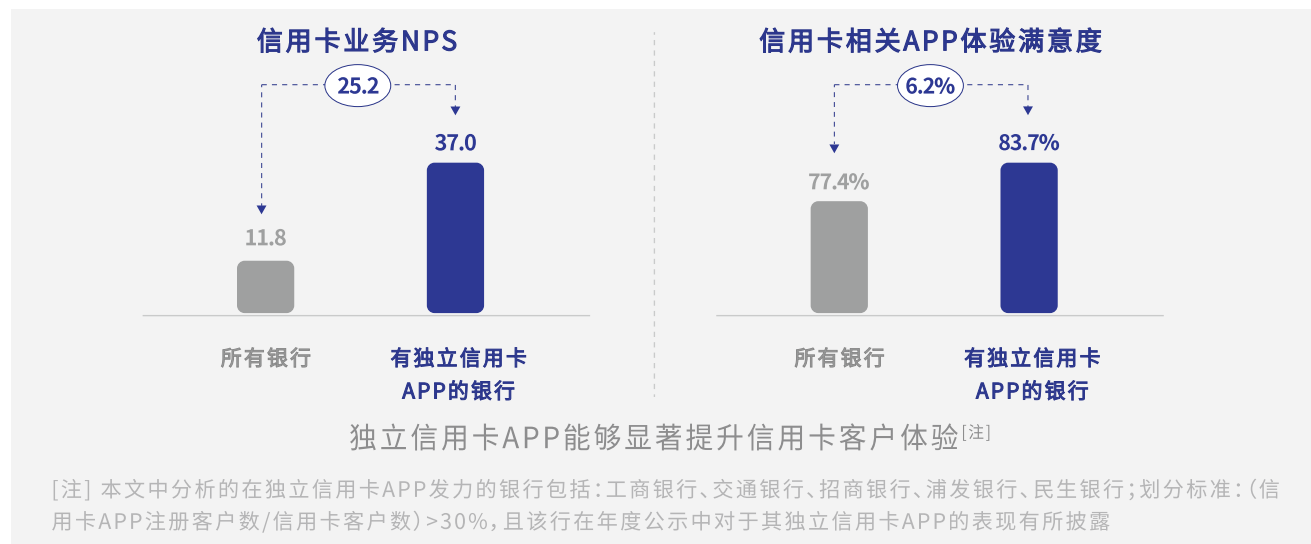


3.2 产品竞争愈发激烈的背景下, APP是信用卡的第二战场

对于使用APP的信用卡客户, APP对NPS影响最大; 在产品竞争愈发激烈时, 独立APP可能成为NPS提升的突破口

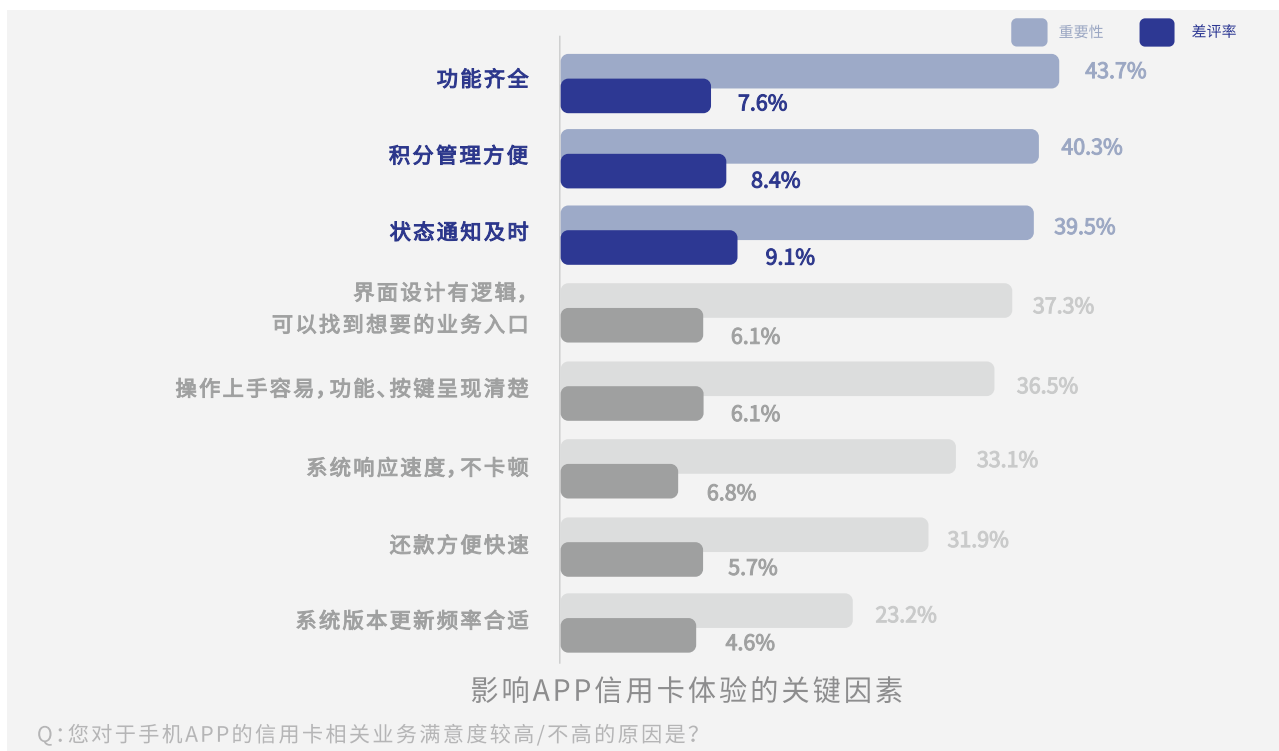
随着各家银行在独立信用卡APP上发力, APP使用人数也达到了近60%。如果聚焦到使用APP的信用卡客户可以发现, APP对其NPS的影响力从8%大幅上升至36%, 超过产品影响力成为影响体验最重要的一环。由此可见, APP对整体信用卡体验有着非常高的潜在价值, 是未来信用卡体验中不可或缺的一环。

目前市场上不少银行设置了独立的信用卡APP, 通过本次研究的十一家银行可以发现, 在独立信用卡APP上有所发力的五家银行, 其APP体验评价和NPS的表现都相对更好。



功能全面性、活动丰富性和通知及时性是信用卡APP体验提升的关键

目前客户对APP中信用卡相关体验最关注的是功能全面性、积分管理和状态通知,对其的负面评价也最为集中。具体来看,银行需要通过不断完善基础功能(如账务查询、信用卡还款等)提高其便捷度。同时,及时通知客户重要信息(如消费通知、还款提醒等),为客户营造安全感,并通过丰富的积分、优惠活动等创造惊喜感,从而为信用卡客户提供更好的体验。



案例

浦发银行信用卡APP丰富全面的功能模块深受客户喜爱

例如信用卡客户NPS表现突出的浦发银行,其信用卡APP“浦大喜奔”除了完善的基础功能以外,还有丰富的特色功能板块,如宠物平台、车主平台、吃喝玩乐专区等,进一步满足客户更全面的的需求,深受客户喜爱。

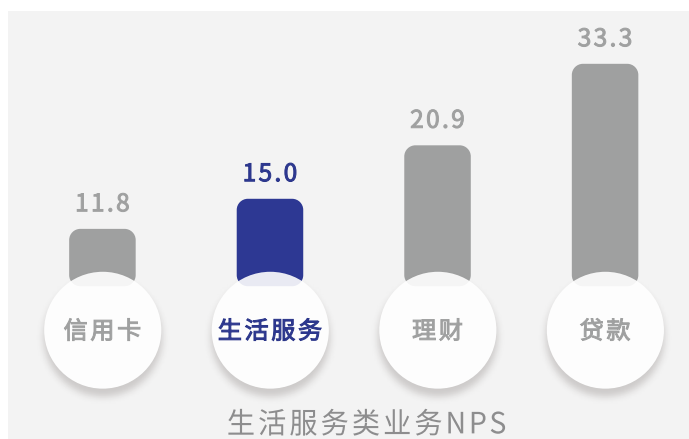


浦发银行信用卡APP功能板块

4

生活服务篇

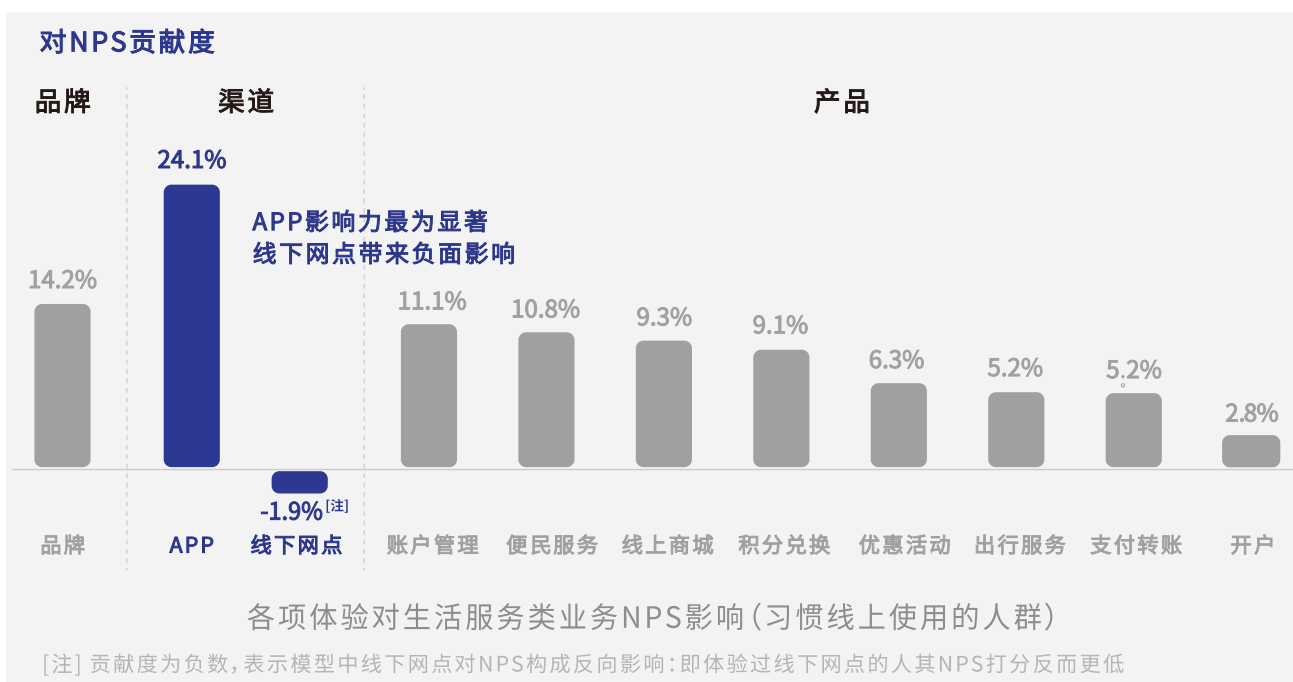
生活服务与客户的日常生活最为贴近,业务需求频繁,各银行均有大量使用简单账户交易、水电气缴费等生活服务的客户;然而,生活服务的NPS表现却不尽如人意,因此若银行能找出影响生活服务体验的关键并加以改善,将会有效提升整体客户体验。



4.1 超半数客户习惯使用线上生活服务,APP体验至关重要;在提升通知、账户管理等体验的同时,也需强化客户对APP业务处理能力的认知

对于习惯线上使用生活服务的客户而言,APP体验对NPS影响最大

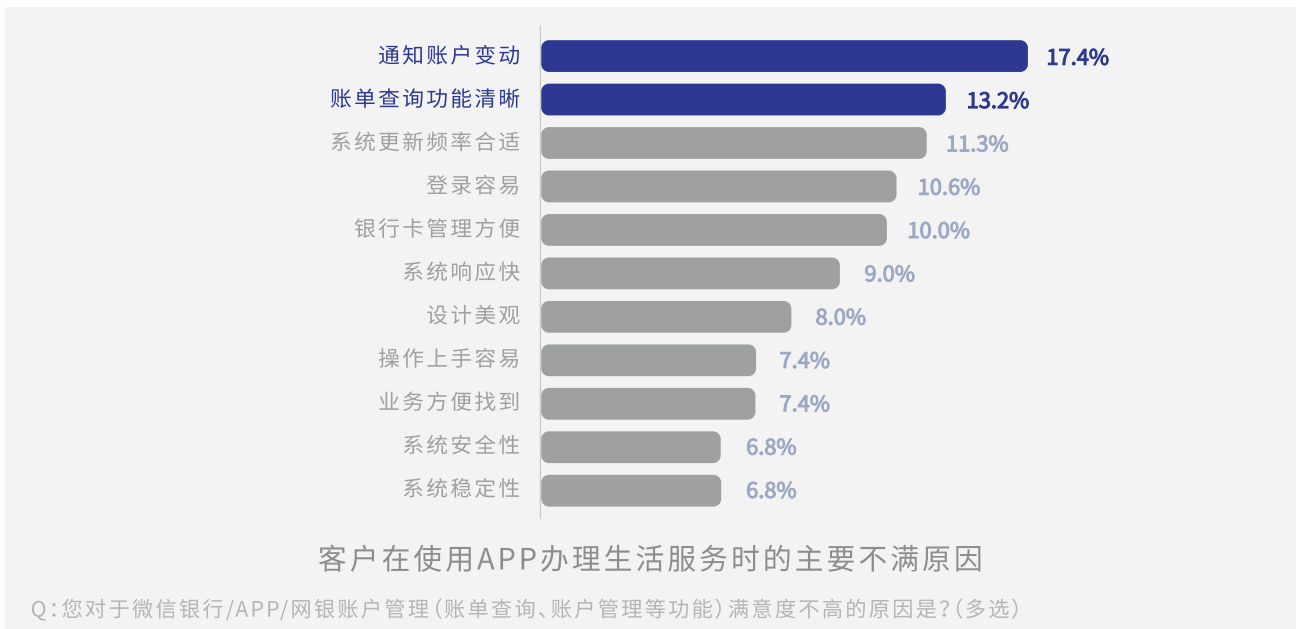
在所有生活服务类客户中,占比超过50%的客户习惯在线上办理各项生活服务类业务,对于这类客户,APP是影响体验最为重要的一环,对NPS贡献达到24.1%影响程度。



目前银行APP在生活服务方面仍有较大提升空间，账户变动、账单查询体验的改善最为关键

对于通过APP使用银行生活服务的客户，APP仍有较多的痛点。客户对于账户通知的及时性最为不满，很多客户关闭APP的消息通知，所以没看到资金变动的通知，但账户资金的变动通常是客户最为关切的内容。银行需要更多渠道推送账户变动信息，除了APP推送，银行也可以善用其他渠道如短信或微信公众号等，使客户安心地感知到每一项资金变化。

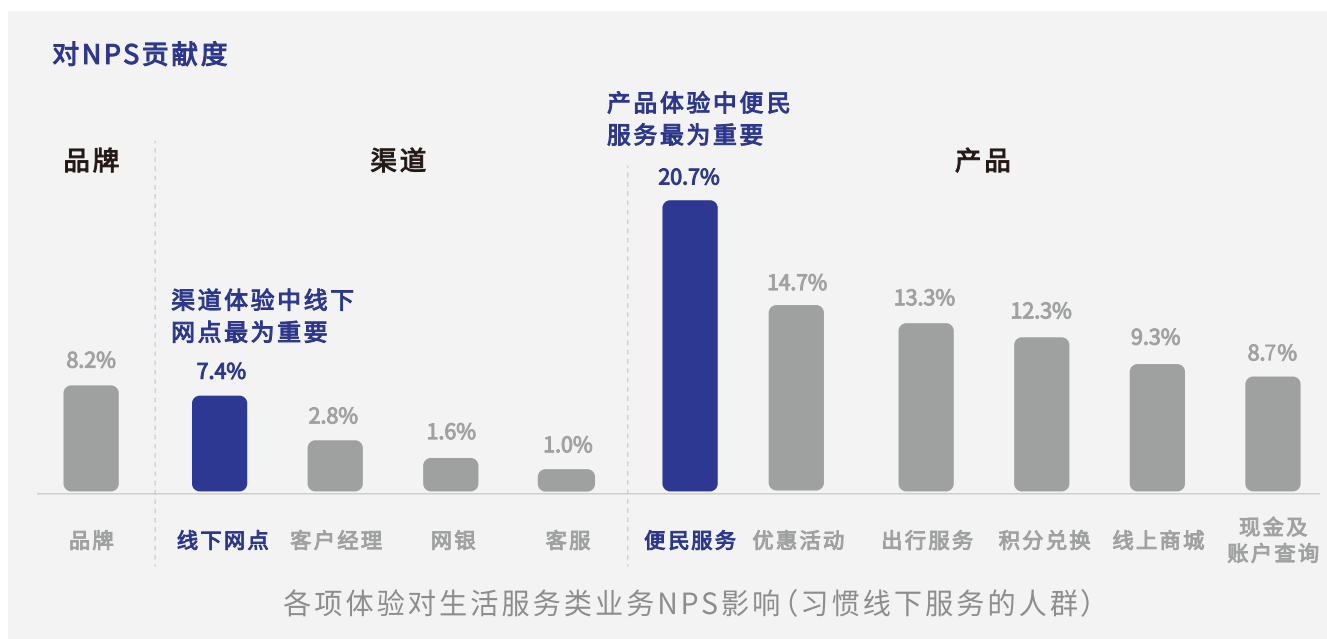
对账单查询表示不满的比例仅次于通知，这种不满主要来自于账单不够清晰和一目了然。银行APP需提高账单的可读性，如增设筛选功能，根据金额范围、交易渠道、行业类型等分类方式对客户的定期收支情况进行整理统计，以满足客户能够清晰高效地了解收支情况的需求。



习惯线上使用生活服务的客户不得不前往线下网点时，会产生负面体验；在完成业务线上化的基础上，银行需要强化线上功能的客户教育

对于习惯通过APP在线上使用银行生活服务的客户，去往线下网点会对其造成负面体验。因此在通过APP的优化提高其使用体验的同时，也需要尽量避免此类客户不得不去线下网点带来的负面影响。而根据银保监会的发布，截至2020年各银行机构线上业务的服务替代率已达96%，但实际上仍然有58%的线上客户会前往线下办理生活服务类业务。由此可见，银行发展线上业务的重点不应该只局限于“打造功能”，而是需要进一步考虑“用户教育”，让客户知道大部分业务可在线上完成，从而减少其去往线下的频次，促使NPS分数上升，最终提升用户体验。

4.2 以中老年为主的线下客群，依然依赖线下网点，需要持续关注网点位置的便利性和服务态度



线下客户占近半数，其中以50岁以上的客户居多，对便民服务仍然有比较强的依赖

线下客群在生活服务类客户中占比近五成，其中50岁以上的客户占比超过1/3。这类客户主要以使用便民服务为主(使用率超70%)，这也是各项业务中NPS贡献率最高的一项。提供更丰富、便利的便民服务，可以帮助银行有效提升这类线下客群的NPS。

案例

农业银行完善的线下便民服务赢得客户青睐

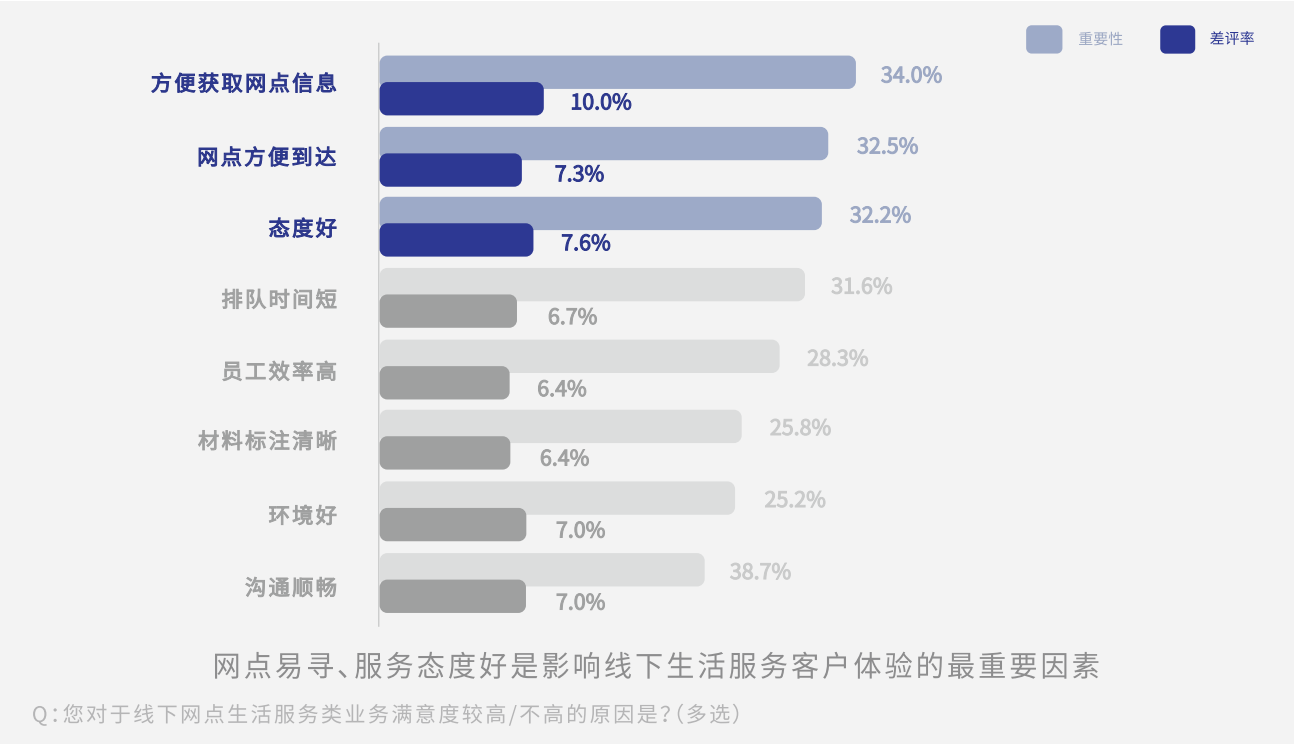
农业银行在网点提供老花镜、报刊杂志、零钱兑换等便民服务，并通过标准化的宣传物料形成客户对其便民服务完善的认知，进一步提升了线下客户，尤其是老年客户的好感。



农业银行网点便民服务一览表

该类客户对线下网点依赖度高，重点在于网点易寻易达服务态度好

在各项服务渠道中，网点体验对该类客群生活服务NPS的影响力最大。对于仅习惯于通过线下渠道使用银行生活服务的客户，方便获取网点信息、网点方便到达、态度好是其最为看重的线下网点相关体验，而客户对于这三方面的不满意度也最高。银行需要在前期触点（如百度地图，电话咨询、官网信息呈现等）明确网点信息，包括地址、营业时间、业务内容等，使客户在去网点前就可以快速、方便地掌握正确信息，甚至可以方便地提前预约或咨询。同时，该类客群也很重视员工的服务态度，银行需加强网点员工的服务培训，使其通过良好的态度，体现对客户尊重，优化客户线下体验。



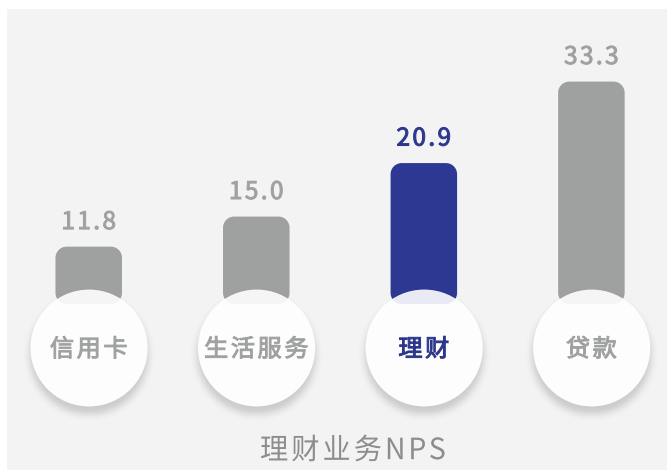
案例

百度地图搜索时，即可轻松预约或咨询业务

平安银行在百度地图的搜索结果页面中，直接提供“预约办卡”、“贷款咨询”等服务，便于客户去往网点前提前进行预约和业务咨询，从而实现通过前置触点优化客户的线下网点体验。



地图搜索即可直接预约平安银行业务



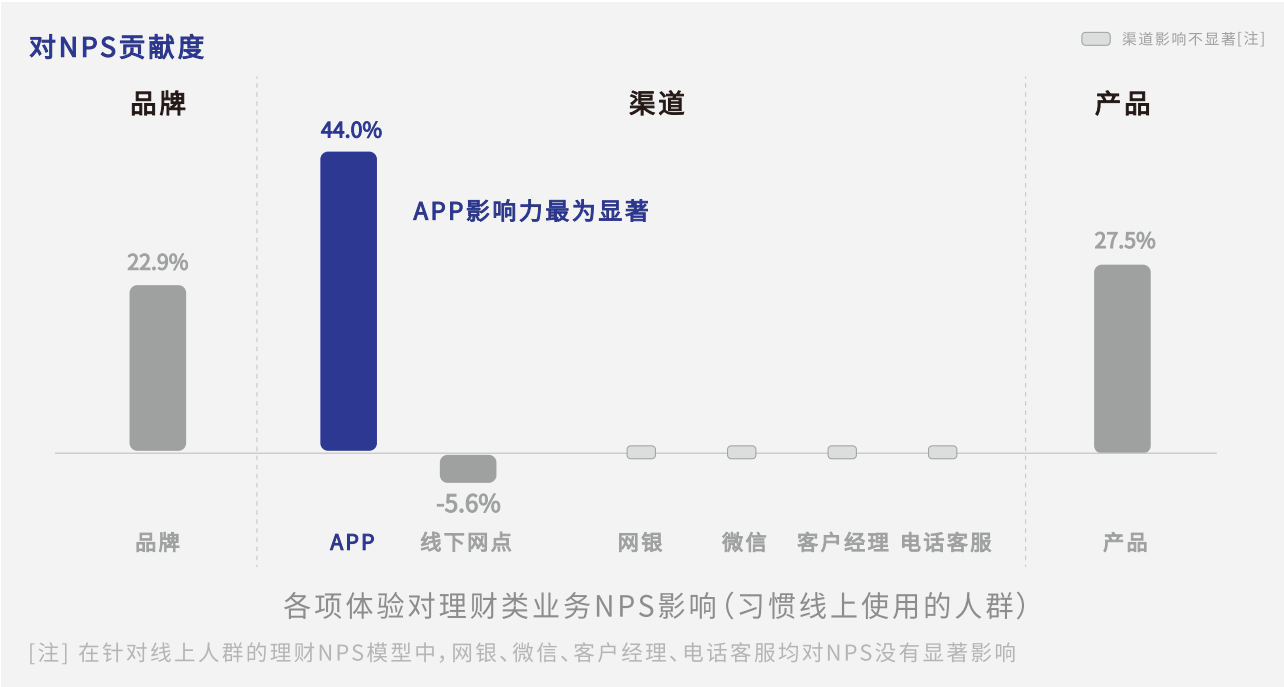
理财模块NPS提升的重点在于购买渠道的体验优化,由于各家银行理财产品同质性高,打造产品差异化的难度较大,渠道体验显得尤为重要。对比习惯于在线上购买和在线下购买理财产品的客群,不论是人群特征还是体验需求,都有比较大的差异:对于线上客群,重点在于APP上理财产品介绍与展示的提升;而对于线下客群,提升网点和客户经理服务力最关键。

5.1 线上理财客群占近6成,做好APP的产品展示与介绍是关键

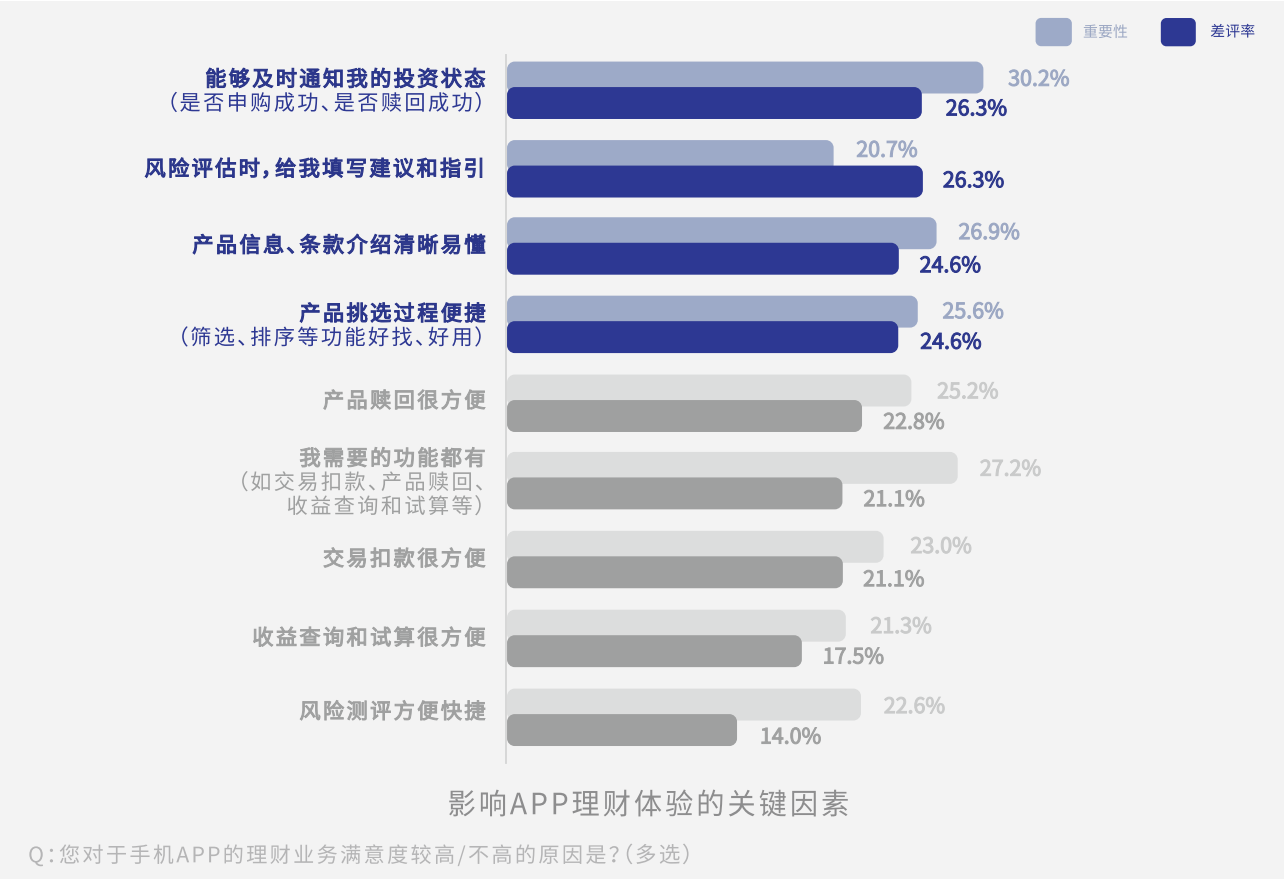
APP是影响线上理财人群体验的核心要素,客户在乎通知及时性、功能全面性和产品挑选简便性,而银行整体表现不佳

由于银行理财产品的相对差异较小,除了在收益率方面有一定区别外,投资品、产品结构和运作模式十分相似,且产品发行种类较为有限。因此对于线上理财人群,品牌和产品对其体验的影响力并不突出;相比而言,APP的差异化空间更大,也是该类客户去了解、认知一家银行的理财产品最直观的渠道,因此能对客户的理财体验产生更大的影响。





在使用APP进行理财时, 客户最关注的是投资状态通知的及时性, 而对这一直接关系到客户资产及收益变动的影响因素, 客户差评最为集中; 其次, 对于在线风险评估体验, 客户差评也相对较多; 同时, 客户也很在乎产品挑选体验, 例如产品介绍是否足够清晰, 是否能快速筛选、排序, 是否能方便的进行产品对比等。但目前银行整体在这些因素的表现不佳, 负面评价较为集中。



招商银行APP理财模块——产品挑选呈现清晰易懂、功能齐全

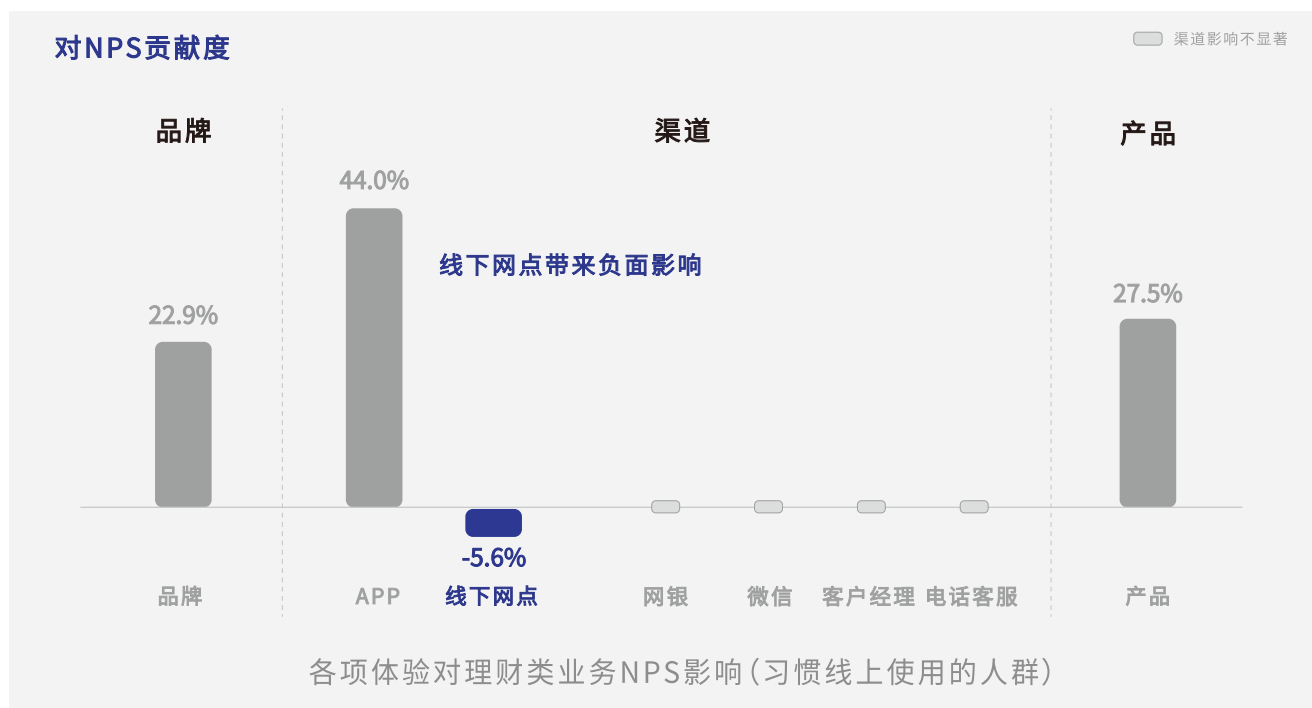
以理财NPS表现突出的招商银行为例，招行APP理财模块在产品的呈现与挑选以及功能全面性的表现明显更突出。产品呈现与挑选方面，做到了分类清晰、方式多样，同时产品详情易懂、协议方便查阅；功能方面，除基础功能齐全丰富之外，招商银行还添加了个性化推荐功能以及通过图文或视频的形式进行客户教育，如设有“投资好机会”、“招牌名人榜”等亮点板块。



招商银行APP理财模块

对于线上理财人群，需要确保其大部分需求能够线上解决，不得已前往线下网点往往意味着体验的滑坡

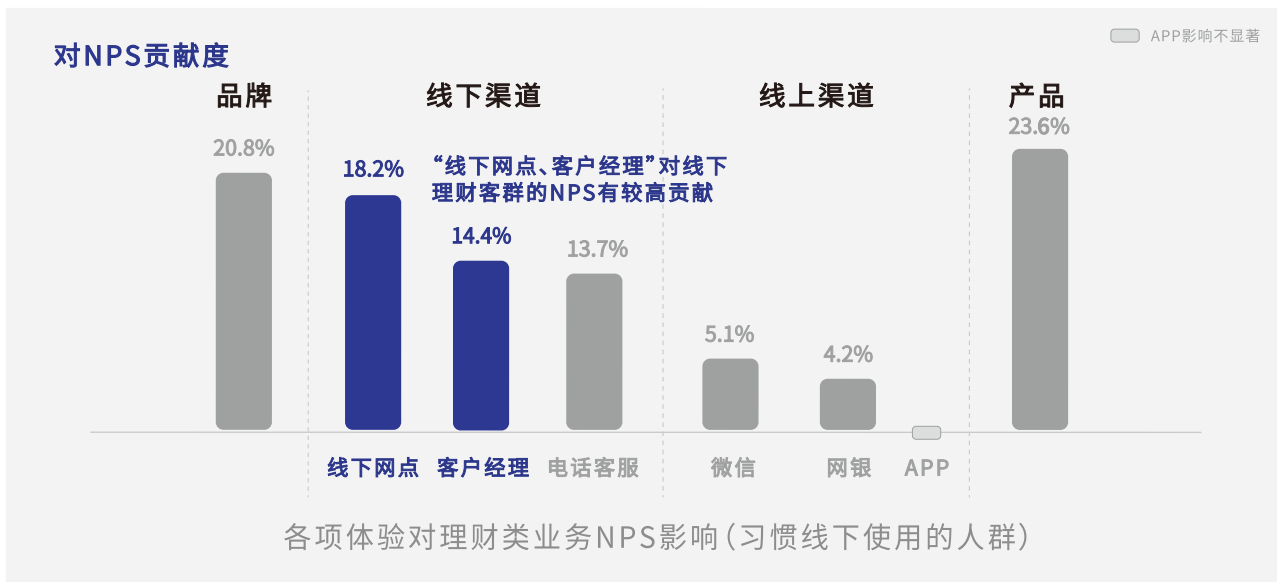
线下网点渠道对习惯线上理财的客户有显著的负面影响，这一点与生活服务类似：习惯线上进行理财的客户，一旦去到线下就很有可能产生负面体验，应尽量让该类客户在APP中完成绝大部分的理财业务办理，减少其不得不去往线下的场景。



5.2 对于线下理财人群，线下网点提供简单易懂的理财指导、拓宽客户经理的覆盖是提升NPS的关键

使用线下渠道理财的客户平均年龄较大，流动资产也较多，理财产品购买力强，是银行理财业务服务重点客群

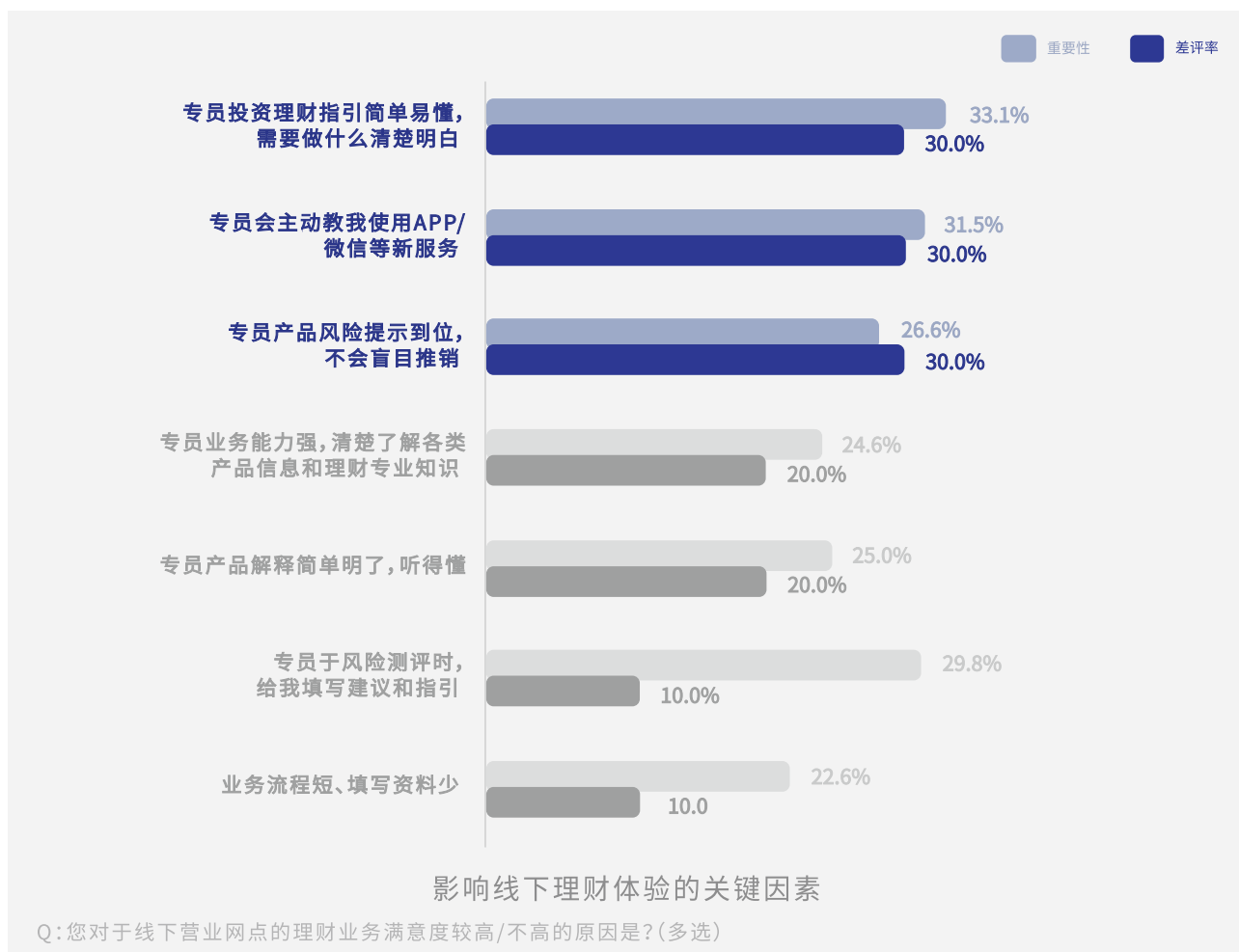
线下理财人群的平均年龄大，63.1%的客户年龄大于40岁；但其财富水平更高，有更高的银行理财产品购买力，因此服务好该类客户对银行理财业务的发展很重要。这类客户对线下渠道的依赖更高（线下渠道体验对NPS的贡献更高），做好线下网点和客户经理的服务，对提升这类客户NPS非常重要。



由于线下理财客户年龄偏大，理财产品选购的简单易懂最为重要；而耐心教导该类客户使用线上工具，让他们更方便地进行理财，可进一步提高其NPS

线下理财人群整体年龄偏大，其理财知识和信息获取渠道不如年轻人丰富，最重要的是在线下渠道可以获得简单易懂的投资理财指引和明确的风险提示。对于该人群，银行需要做好理财引导，使其对要做的每一步都很清楚，从而提升该人群的理财体验。

同时，该人群也希望能够通过线下渠道学会使用APP、微信等新渠道，但目前银行并没有很好地满足他们“学习”的需求。银行若耐心做好对该人群的线上渠道指引工作，拓展其获知渠道，也是进一步提升其体验的重要方式。



客户经理作为关键的线下人际联络渠道, 对线下理财客户NPS的提升至关重要; 银行可借助数字化工具增强其服务能力, 提升客户经理覆盖率

线下理财人群中, 接触过客户经理的比例并不高, 但客户经理的服务却对NPS的提升有着不小的贡献, 这体现出客户经理有非常高的潜在价值。而是否拥有客户经理带来的产品满意度和NPS差异也可作证这一点: 接受过客户经理服务的人群NPS比未体验过客户经理的人群高出约15.0。因此, 尽可能提高客户经理的覆盖率, 可大幅提升线下理财客户的体验。

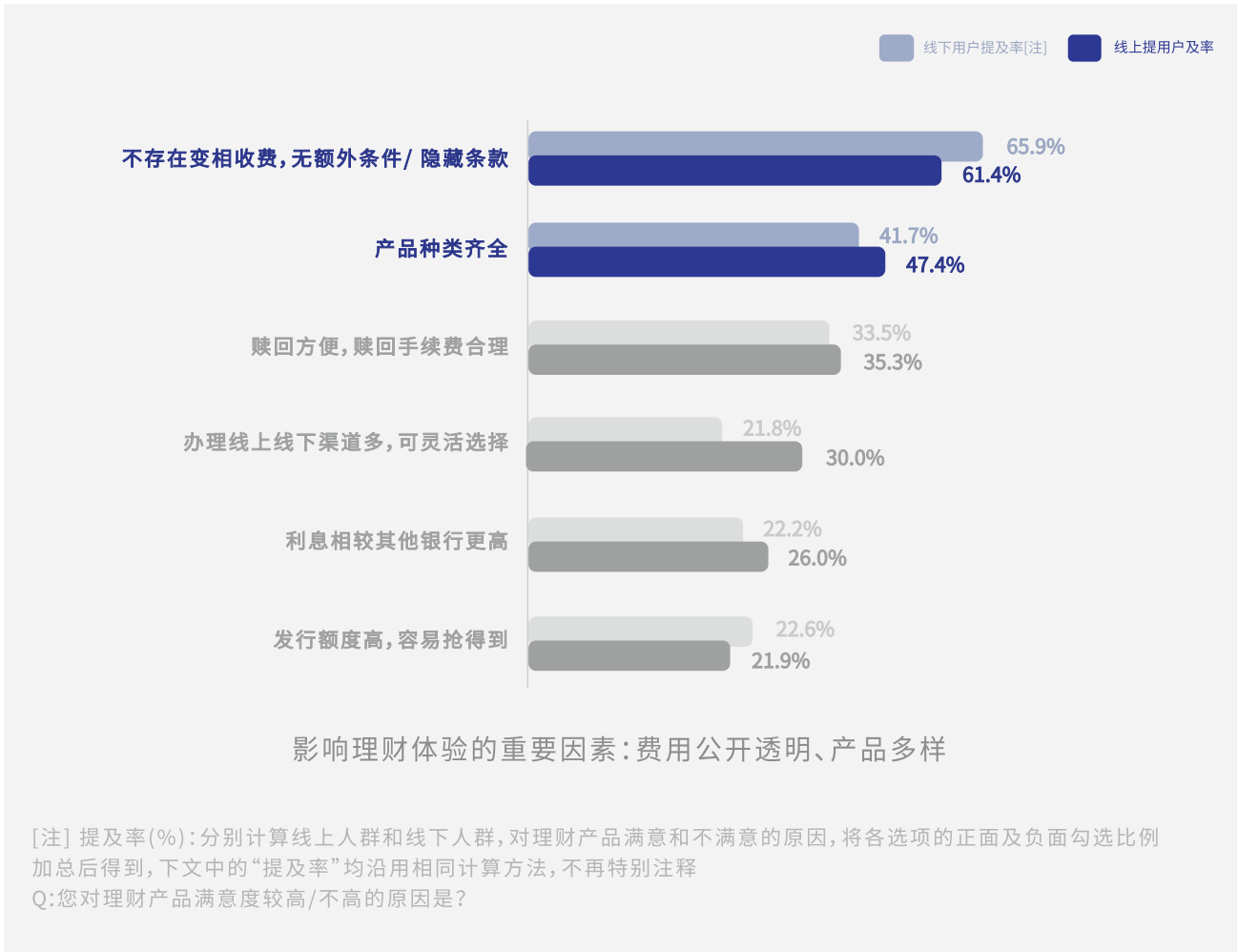
这一思路过去一直被客户经理居高不下的人力成本限制, 但近年, 随着信息技术和客户关系管理工具的发展, 一些新的解决方案使得这一思路成为可能。例如招商银行强化数字化平台和工具的应用, 同时着力打造赋能型数字化财富中台, 降低客户经理对内沟通成本, 从而成功提高客户经理的服务效率^[1]。

[1] 招商银行“初心计划”, 2021

5.3 在产品方面，理财产品费用公开透明和种类丰富多样，是各类理财客群共同的关注点

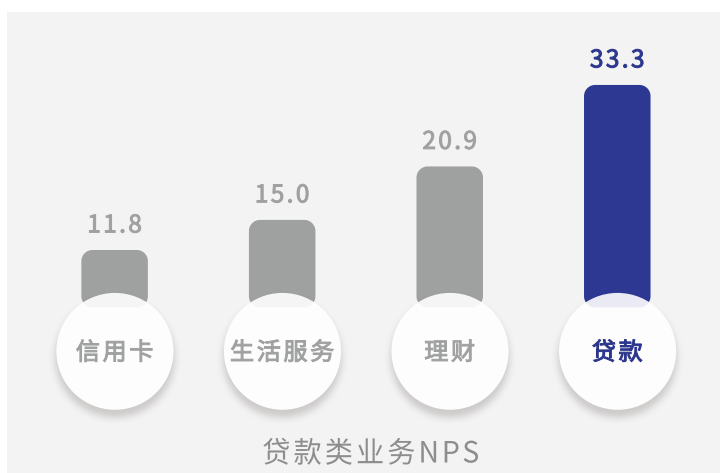
理财客群对产品各项费用的关注度很高，能否让客户明确理解各种可能的费用，如申购赎回手续费、投资管理费、托管费等，是提升理财客户满意度的关键；若部分产品无手续费等费用，可以在理财产品浏览页面直接标注，降低客户搜寻成本，提升贴心感受。

其次是产品种类的丰富性需要满足客户多方面需求（如合适的收益率、起购金额门槛、风险和周期等）。银行需要打造能满足客户各类理财需求的综合性平台，才能够对客户有更大的吸引力。在此基础上，可以结合客户需求、市场情况等呈现出客户更感兴趣、更适合的产品，给客户营造“有得选”的感受，从而进一步提升理财体验。



6

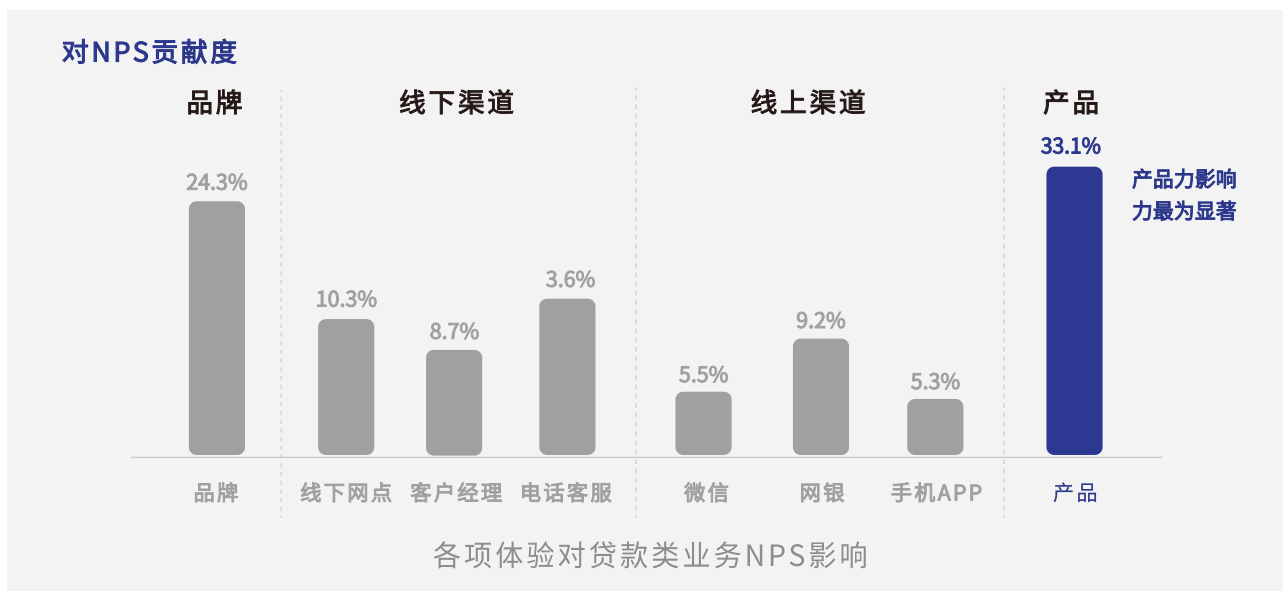
贷款篇



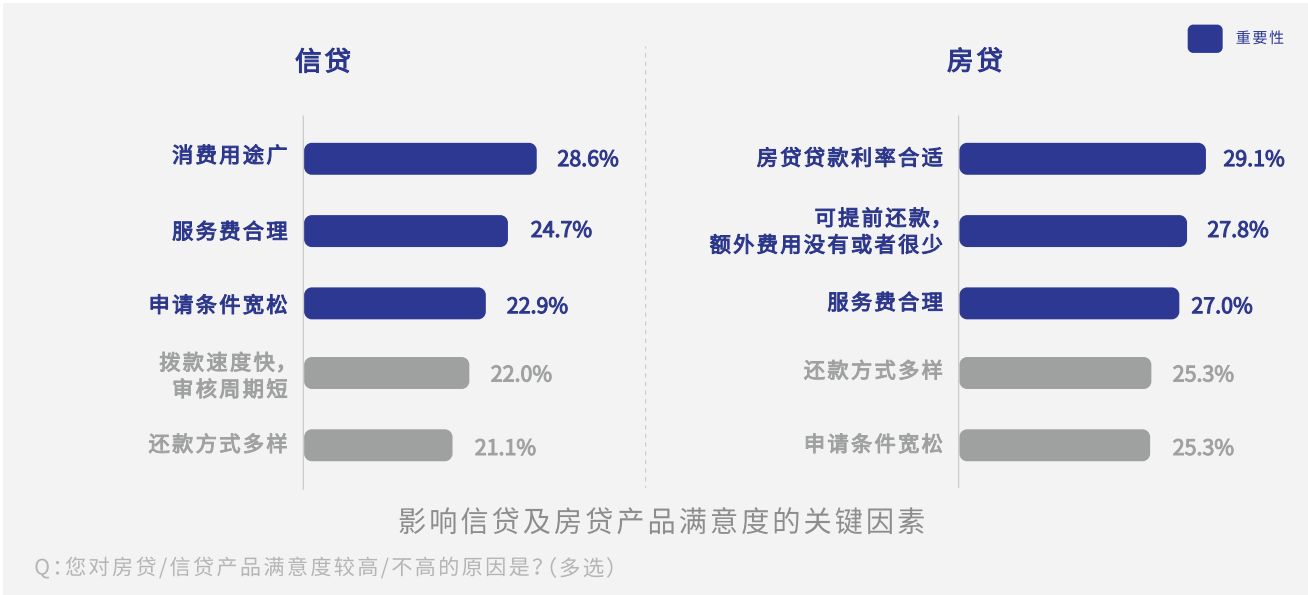
本文涉及的贷款业务包括信贷和房贷两大类,在目前银行各项业务中均表现较好。银行可以进一步思考如何从贷款业务出发,做好跨业务、跨账户的综合服务,打造良好的业务联动体验,让客户从推荐“单一产品”开始,建立起对“整个银行服务”的推荐意愿。

6.1 产品力是影响贷款客户NPS的重点,信贷客户关注消费限制和申请条件,房贷客户则更关注利率和提前还款费用

对于贷款客户,产品力是影响NPS最重要的因素,贡献近1/3的影响,这与贷款业务的特点有关,客户对贷款产品通常较为谨慎,会理性分析各类贷款产品后进行选择,因此产品本身显得尤为重要。



对比客户对信贷和房贷产品的关注点,可发现由于两类贷款产品特征的差异,客户最在乎的因素也各不同:由于信贷产品通常金额不高,通常是作为支付手段或短期应急使用,客户最在乎的是是否有消费范围的限制,这也是各类因素中客户最不满意的;其次则是服务费是否合理以及能否如愿申请到;而房贷产品具有“贷款金额高”“利息占比大”“还款周期长”等特点,期间产生变化的可能性也更大,因此客户最在乎的是利率是否合理、提前还款是否会产生额外费用和其他各类服务费。



6.2 贷款选择上,客户往往青睐自己常用的银行,抓紧“亲密”客户、提升跨账户、跨业务综合管理体验可以让客户从“推荐贷款产品”到“推荐这家银行”

在贷款银行的选择上,除了对产品本身的理性分析对比,贷款银行与客户的“亲密程度”也同样是客户的重要考量要素。银行与客户的亲密关系体现于两个方面,一方面是介绍人的可信赖,如选择住房贷款时可靠的中介、选择车贷时可信的销售人员、选择现金贷产品时身边亲朋好友的推荐等;另一方面体现于客户原本在银行的业务办理情况,客户往往更倾向于通过目前已有存款或工资卡所在行获取贷款,例如客户在调研中表示:“我跟老公的工资卡一个在建行一个在工行,就首先考虑这两家(办贷款),因为源源不断有钱进去,就不用来回转账了。”对此,银行除了在中介、销售人员等传统渠道建立合作关系,也可以通过在已有存款、有代发工资业务的既有客户中适时做关联推荐,以更低成本触达潜在贷款客户。

贷款客户往往同时在使用其他的银行业务，如理财、信用卡等，这类人群在贷款客户中占82%。但目前客户对“贷款业务的评价”与对“整个银行的评价”仍然存在割裂，即使是很满意贷款体验的客户，也并不倾向于推荐银行的其他业务，这很大程度上是因为银行跨业务体验不佳。譬如多位客户表示，买房同时用了公积金贷款和商贷，但在银行APP里需要在两个页面分开查询，很不方便。做好贷款客户各项业务体验的联动，提升该类客户对银行的整体体验，会是成为撬动银行推荐的支点。

6.3 贷款的审批和还款作为基础流程，客户体验顺畅；但复杂业务的处理流程仍需加强，其中客户经理可以成为关键“润滑剂”

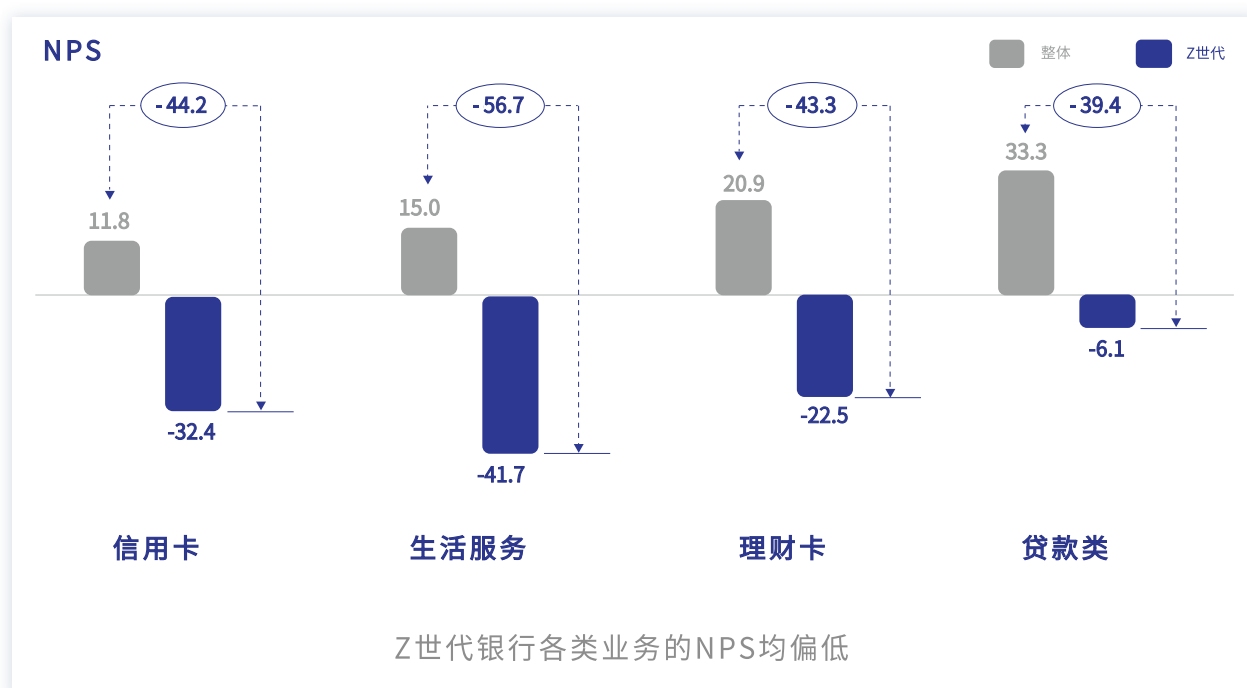
目前，随着贷款的审批流程逐渐数字化，和有客户经理的协助，很多情况下客户可以一次性完成，无需多次前往网点办理，体验也相对较好。而还款流程，由于操作简单、且银行通常有适时的还款提醒和顺畅的自动还款服务，客户满意度也较高。但在还款查询方面，目前一些环节仍有提升空间，如查询入口较深、房贷中住房公积金和商贷需分别查询等。

在复杂业务方面，（如提前还款、固定利率调整为浮动利率等），虽然银行近年数字化的努力使得很多业务可以在线上办理，但仍有很多客户习惯或认为必须去线下办理，造成不佳体验，此时就需要客户经理做好引导和教育工作。以房贷提前还款为例，笔者关注到部分银行优化了业务流程，线上办理比线下更方便、周期更短，此时就需要客户经理承担起沟通教育的角色，主动引导客户在线办理，指导具体操作，从而提升客户体验。而对于必须前往线下办理的业务，客户经理更是串联起客户线上与线下体验的关键人。一方面客户经理可以主动提供业务信息，让客户清楚需要在何时准备什么，减少重复前往网点带来的不满；另一方面可为客户解疑答惑，消除渠道转换过程中的断点，让客户更安心。

6.4 由于贷款业务常涉及大额支付，目前仍有大量客户依赖网点和网银；做好客户教育，协助完成APP大额转账权限开通，可有效提高贷款客户NPS

在各渠道中，线下网点对贷款类客户NPS的贡献度最高，这主要是因为房贷业务几乎不可避免要去至少一次线下网点；而其次的是网银，贡献度超过9%，高于APP贡献度的5%，这是唯一一条网银对NPS贡献大于APP贡献的业务。我们在研究时发现，很多贷款客户习惯性用网银还贷，在他们既有认知下只有网银才能还贷，但网银需要电脑端登录的固有特点和使用的不便利性，常常造成一些较差的客户体验；客户也表示，“**网银这都是上个世纪的东西了，有谁想用网银啊**”。而随着人脸识别、指纹识别等安全技术在手机端应用的发展，过去高度依赖于网银和线下网点的大额转账，如今在APP端即可轻松实现。在贷款审批放款后，及时进行客户教育，告知并帮助客户开通APP大额支付转账权限，可进一步优化贷款客户的体验，从而实现NPS的提升。

由于Z世代普遍年龄较低，资金的需求与储蓄量均小于其他客户，其与银行业务的接触通常较少。而作为第一代互联网原住民，Z世代更加习惯于使用各类互联网金融产品，这进一步导致其对银行各项业务的低NPS。



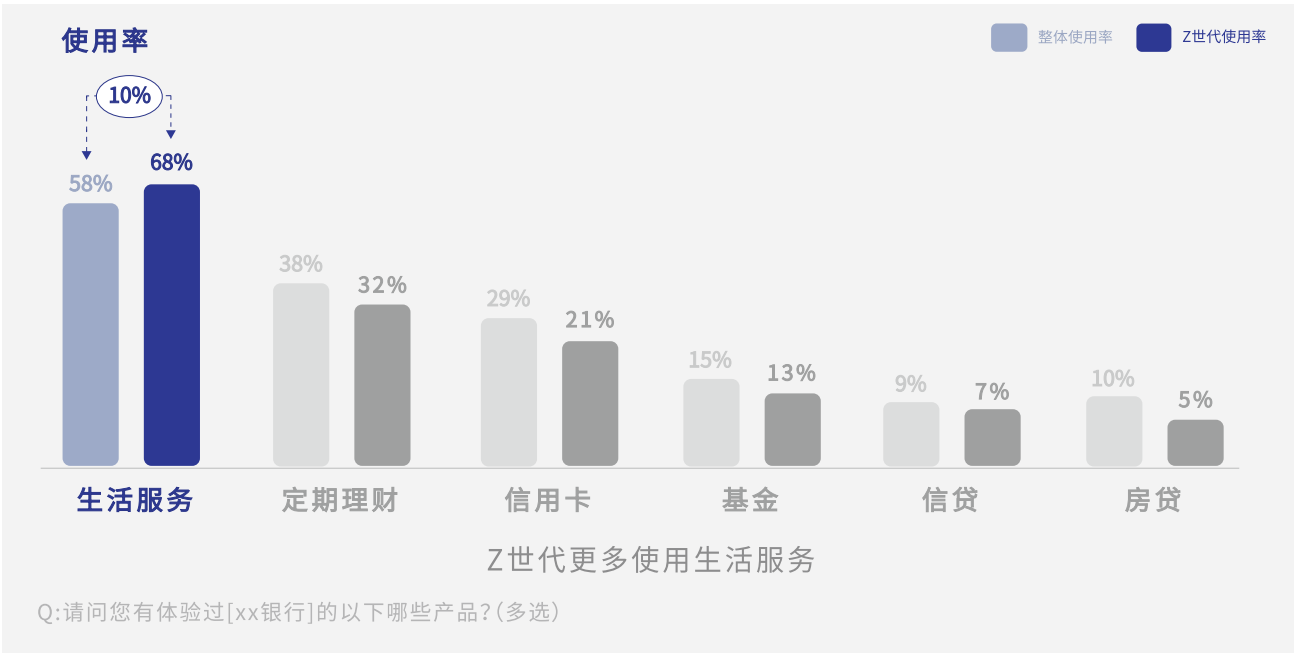
7.1 在形象塑造方面，Z世代期待银行可以更加“年轻、与时俱进”

Z世代对银行品牌形象的诉求和其他客户相比也有较大差异，相比于上一代人对银行“服务周到、热情”的关注，Z世代明显更看重银行是否能做到“年轻、与时俱进”。而在与银行接触的过程中，Z世代对银行的印象仍然停留在大品牌、专业、安全等传统形象。因此若想发展年轻客群，各银行需要在优化升级品牌形象方面继续发力。



7.2 积极拓展新的服务领域可为银行带来更多与Z世代接触的机会

由于年龄较低且处于人生阶段的较早期，Z世代接触最多的银行业务是生活服务，他们对于银行在生活服务上创新也有更高的尝试意愿：以出行服务为例，近四成的Z世代体验银行的出行服务（如机场高铁休息室、ETC、租车、航司酒店积分兑换等），明显高于其他年龄段。借助年轻人群的尝鲜意愿，银行应积极探索新的生活服务领域，从而创造更多与该类客户接触的机会。





7.3 Z世代理财意识觉醒更早,对理财教育资讯需求强烈,找到Z世代喜爱的资讯接收方式,是银行理财破局的关键

作为出生、成长在中国经济迅猛发展、资本市场日益成熟、技术工具快速更替的一代,Z世代更早地意识到理财的重要性。有超过50%的Z世代在18至20岁就已经接触到投资理财^[1],但其中近七成Z世代并没有把理财意识实际付诸行动,他们比其他年龄段更需要科普类的基础理财知识教育。

Z世代在做投资理财决策时,仍然仰赖金融机构专家的意见,但银行类金融机构却不是Z世代的主要资讯获取渠道,他们更喜欢通过第三方财富管理平台、财经媒体和社交平台获取信息,也希望理财资讯能够以更短、更图文和视频的方式呈现。因此,调整理财教育资讯的投放渠道与呈现形式,可以协助银行更好的接触到这批年轻的理财客群。

7.4 信用卡在Z世代发展空间大,围绕圈层文化打造高颜值特色联名卡,是吸引年轻人办卡的突破口

Z世代对于信用卡消费的接受度较高,其每月信用卡消费在月收入中占比为20%-60%,高于其他年龄段;但在目前如此高的信用卡消费占比的情况下,Z世代的信用卡持有量在各年龄段中仍最低,其人均持卡量仅为1.86张,这意味着未来Z世代信用卡市场仍然有很大的发展潜力。

由于Z世代对于小众文化、颜值正义、娱乐文化、二次元等有更高的认同感,美观的卡面设计和能够引起Z世代文化认同的联名活动,能够很有效地“说服”这类客户办理信用卡。

[1]数据来源:融360维度,2021

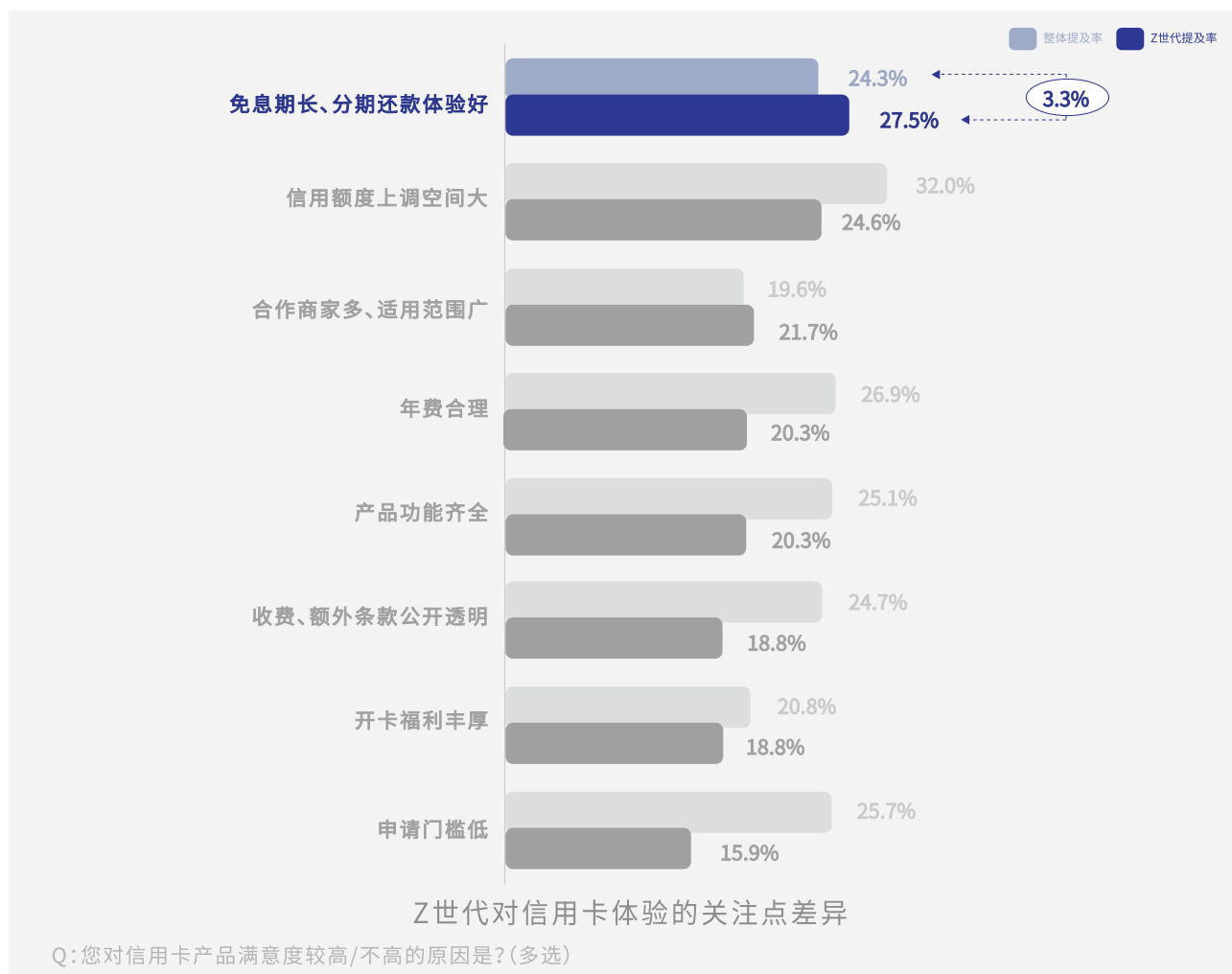
交通银行借助王一博联名信用卡,成功开拓年轻客群

2021年4月,交通银行正式官宣流量明星王一博成为该行信用卡的全球代言人,并携手推出了交通银行“燃”主题优逸白金信用卡,并提供3款印有代言人图案的不同风格卡面供客户选择,消息发布当天全国申请量破20万人,单日出卡量破5万张,其出卡量几乎接近该行一个月的数据。另外,王一博粉丝群体以30岁以下人群为主,占比高达88%^[1],因此也极好地匹配了交行开拓年轻客群的需求。



交行王一博联名信用卡卡面

同时,Z世代比其他客户更加在意信用卡的分期还款。超过40%的Z世代信用卡客户会选择分期付款或最低还款额支付,这一比例比其他年龄段更高,从而导致Z世代对相关费率、免息期更加关注。



[1]数据来源:艺恩数据,2020

结语

SUMMARY

早年间,由于银行业壁垒高、垄断性强,整个行业对客户体验关注度有限。而随着市场逐渐放开,尤其是互联网金融这一业态的发展壮大,个人金融业务的市场竞争愈发激烈,银行的“服务业”本质也在这一过程中愈发显露。

本报告通过对银行生活服务、理财、信用卡、贷款四大业务的拆解,分析了影响银行业客户体验(NPS)的关键驱动力,并提出了三大改进重点:

- 优化多账户及多业务的综合管理体验
- 完善线上工具的功能和客户体验,强化线上线下体验的融合,减少跨渠道体验的割裂感
- 提升微信公众号绑定,加强用户账户变动感知,提升用户安心感

此外,本报告借助网易基于大数据的专业调研能力,对年轻的Z世代客群进行了深入分析,并描绘出年轻客群的独特画像:他们更重视银行品牌形象塑造、乐于尝试更多泛金融生活服务、更早的理财意识觉醒和更强的信用经济认同。在理解Z世代的基础上,积极探索更加新颖和多元化的服务、把握Z世代颜值经济的机遇,可以使得银行在Z世代客群中找到新的机遇。

时隔两年,倍比拓联合网易云商,再度推出银行业NPS白皮书,在回顾、对比近几年银行业客户体验发展状况的同时,希望给到银行从业人员更清晰的客户需求及痛点,也给业务端更直接的客户反馈,能够帮助整个银行业向“与客户成为朋友”的终极体验目标更进一步。最后希望读到这篇白皮书的你在工作岗位上更加轻松愉悦地拥抱客户体验,与客户携手为银行创造更多的良性价值。

出品方介绍 PRESENTED BY

倍比拓 (beBit) 管理咨询公司

倍比拓 (beBit) 管理咨询是全球领先的体验战略咨询公司，以创造忠诚客户为目标，通过NPS为企业规划体验战略与管理。自2000年在日本东京成立至今已有20余年的发展历史，目前有东京、台北、上海和旧金山四个办公室。

beBit通过以用户为中心的设计 (UCD) 方法论实践用户体验战略规划，执行过程包含定性与定量，以获取真正有商业价值的用户洞察，从诊断、治疗到追踪帮助企业打造体验战略与服务。目前已服务过500+家全球跨领域企业客户。



丁光正

大中华区合伙人
beBit上海办公室
andy.ting@bebit.com.cn



陈佩雯

项目经理
beBit上海办公室
peiwen.chen@bebit.com.cn



高凡

咨询顾问
beBit上海办公室
fan.gao@bebit.com.cn



冯瑾

新媒体运营
beBit上海办公室
tangerine.feng@bebit.com.cn

网易云商

网易云商是网易智企旗下的服务营销一体化平台，通过打通企业线上、线下的服务触点，帮助企业洞察市场和消费者，实现自动化营销和精细化客户运营，以智能化的优质服务提升用户体验，不断巩固并提升企业与消费者的关系，最终助力企业的业务增长。网易云商旗下包含六大产品体系：问卷调研、消费者洞察、营销自动化、SCRM、智能客服、外呼机器人，已累计为40万家企业客户提供产品及服务。



立即访问官网



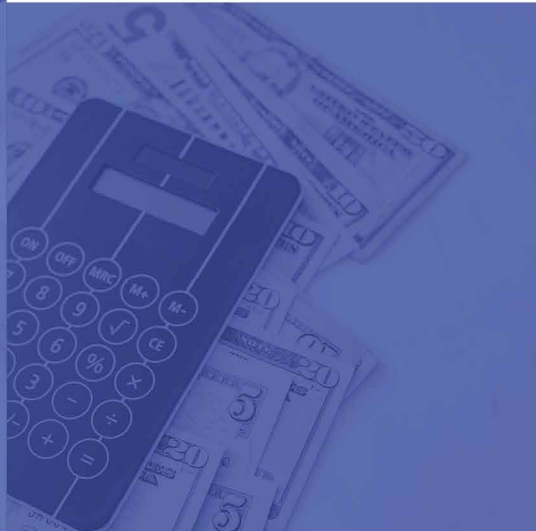
关注微信公众号

电话：

0571-8985 3176

邮箱：

yunshang@b.163.com



beBit 联系信息

✉ info-china@bebit.com.cn
☎ 021-5386-6180
🌐 <https://www.bebit.com.cn>
💬 bebit_china