

通过客户互动实现增长的新规则

|



通过客户互动实现增长的新规则

Brian Gregg, Grace Hou, Zamir Lalji 和 Xiulin Shen

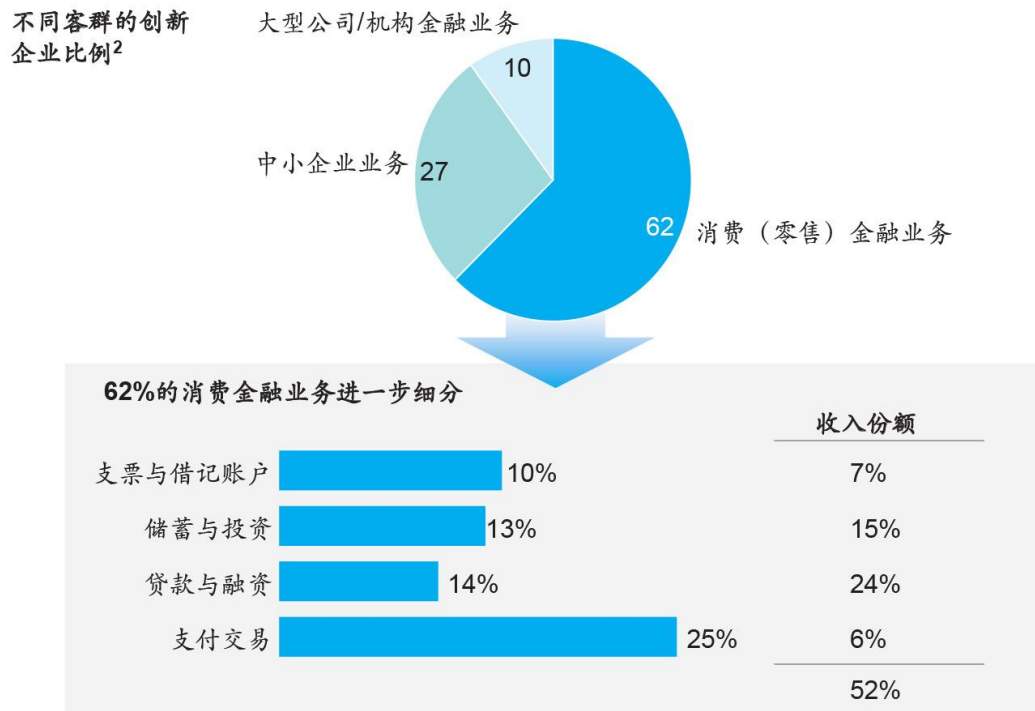
本文由朱虹翻译整理

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。

消费金融服务的新规则

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

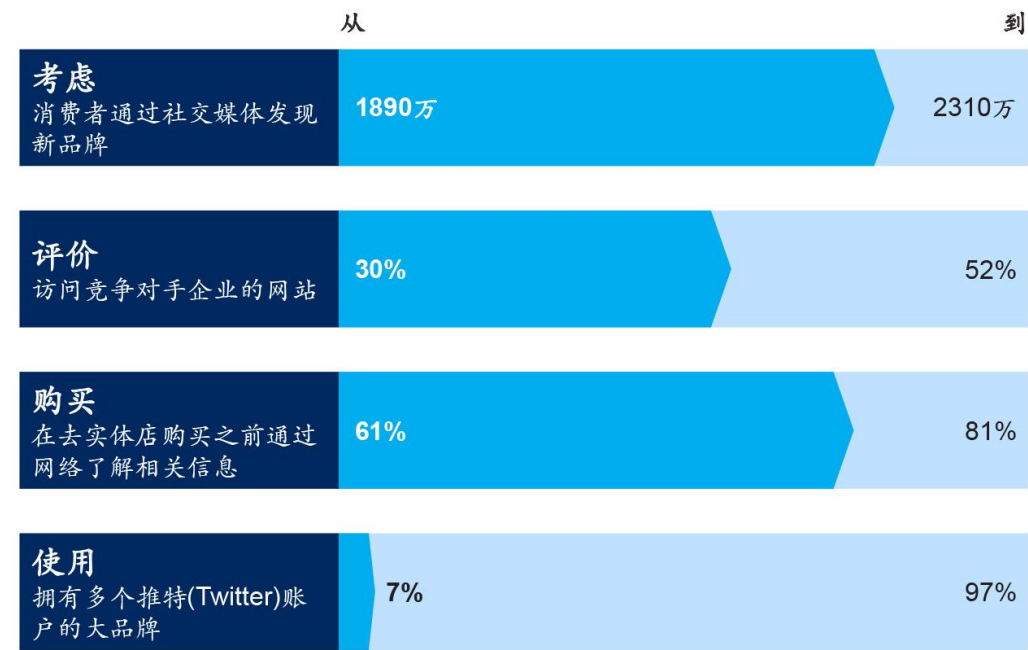
年，科技企业迫使零售企业快速推进数字化战略，将实体店变成多渠道客户互动旅程中最前端的部分。同样，对于银行来说，与客户开展数字化互动是维护客户关系甚至提升客户价值的当务之急。麦肯锡认为，金融机构要在新的市场环境中发展壮大，需要遵循五个规则：

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(Strategy 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信息，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。

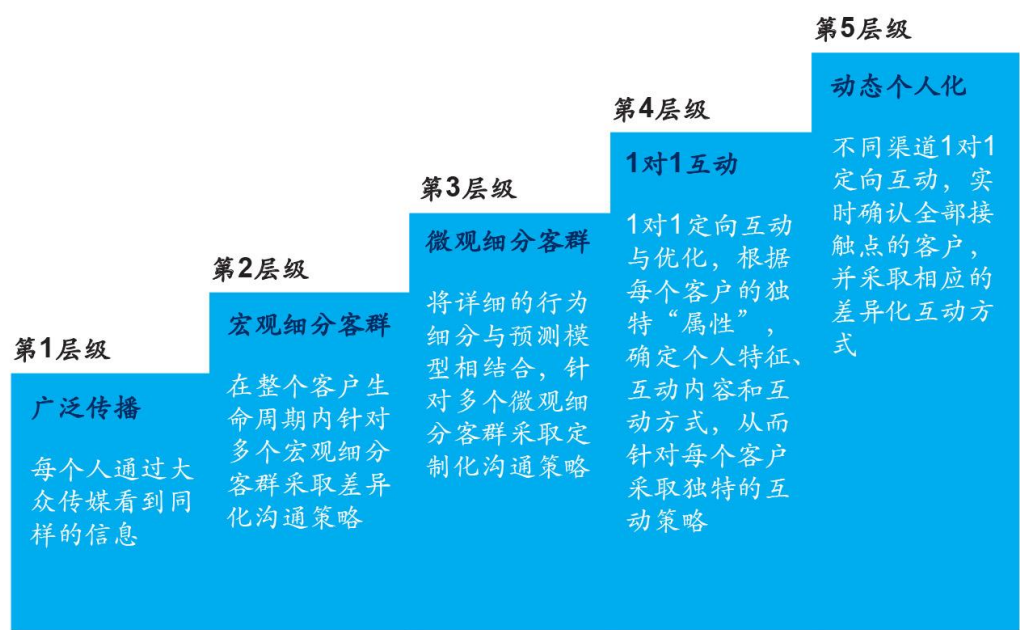
这种方式需要复杂的内容管理系统和内容供应链，来排列并统一多平台上上百万的客户信息。手机优惠券、电子邮件、网络页面、文本消息与分支机构促销活动都必须相互协调，确保各渠道信息一致。比如，根据一家电子产品制造商的统计数

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



来源：来源：麦肯锡支付咨询业务

即使无法针对客户实现一对一定位，针对每个细分客户群采取定制化互动策略，也会有效提升业务收入。例如，一家跨国发卡机构面临业务增长困难、消费者流失率高、早期接触点客户忠诚度下降等挑战。但它根据客户行为确定客户细分，全面调整客户体验培训流程。同时根据创造最大价值的最优操作顺序数据，设计出独具特

色的客户旅程与互动策略。然后设计并开展 50 多个试点，旨在让每个客户细分养成预期的行为。结果在几个星期之内，与对照组相比，交易量提升了 6%。

4. 像一个风险投资家一样行动

目前，缺乏熟悉前沿学科，比如敏捷开发方面的 IT 人才成为各大银行的一个局限。金融企业认识到，在目前竞争激烈的市场环境中，提升自身能力可能需要很长的时间，因此会选择收购初创技术企业或与其合作的方式。例如，西班牙对外银行（BBVA）收购 Simple、SunTrust 收购 Light-Stream 和 Green Sky、Capital One 收购 Adaptive Path 等等，其中 Adaptive Path 是一家具备用户界面/ 用户体验和敏捷开发能力的设计公司。

成熟的科技企业也纷纷效仿（例如，PayPal 收购 Paydiant、Braintree 和 Venmo）。挑战在于如何确定收购的时机，从而达到概念验证与提高估值之间的最佳平衡。一种方法是像 FIS 和 First Data 等公司采取的孵化器/ 投资组合的方法，在多家处于发展中期阶段的企业持有少数股权。

5. 像一个科技公司一样去执行

要在数字化的市场环境中增加营收，就需要快速开展试点，稳步衡量经验教训并迅速采取措施，优化后续迭代过程，并在试点成功时迅速扩大规模。不同于传统银行的习惯，启动到发布的循环必须要大大压缩。比如一家支付服务商发现，其主页上第一批的 13 项测试中，有 2 项测试能将客户访问网站后执行交易或注册的转化率提高 10%。

金融机构开展快速试点往往会面临监管与合规方面的障碍，而科技型竞争对手大多并没有这方面的约束。但银行有很多加快测试和学习的方法。比如，一家发卡机构将一个独立运作的合规、法律与营销团队调整为一个跨职能团队，以便在合规和法律方面对测试提供支持，并按照约定的指导原则快速进行测试。还有一家支付服务商组建了一个小型团队负责流水化端到端流程，将电子邮件营销中“从概念到启动”的循环周期从 30 天缩短到 10 天。

尽管有人担心实体分支机构的业务被侵蚀，会导致多渠道战略执行面临挑战，但多渠道互动所产生的总体价值肯定会超过单一的“实体”渠道。

如何启动

银行明白数字化互动对于推动业务收入增长的重要性，但组织内部往往有各自为政（比如，数字化与零售部门）、资源或投资不足的问题，导致进展有限。

如前所述，尽管有人担心实体分支机构的业务被侵蚀，会导致多渠道战略执行面临挑战，但多渠道互动所产生的总体价值肯定会超过单一的“实体”渠道。要提高组织内部一致性，可以鼓励多渠道互动，并根据统一的衡量标准对各团队进行评估。

例如，为了获取客户，数字化与实体分支机构渠道应共享相关信用资料。同时，各个团队要在共同的目标和绩效指标下运作（如手机 App 下载量）。

除此以外，启动数字化收入增长战略并不需要制订一个多年规划，或大量的资金，或者满足全部五项规则的路线图。以下三种方法可用于快速构建基础而无需重大的组织投入：

选定试点。选择立竿见影、具有明显价值并能激发组织积极性的机遇。可以在某个业务线或某个细分客群之内进行选择。设计下一个季度开展的 10 到 20 个试点，通过测试和控制确保衡量标准的稳定执行，并将每次测试所得的经验和洞察作为后续测试的参照。试验可通过电子邮件和手机推送，这种都是根据客户线索启动客户互动的低摩擦方法，可充分利用定期更新且吸睛的内容和产品服务资料库；此外，如果可利用 A/B 测试工具，定期启动各项测试，优化页面的点击率，保证短时间内取得成效。

建立特种部队(SWAT)。召集六到八人参与推动试点，要确保他们足以代表各个关键职能部门；比如，有营销人员、产品负责人、开发人员、数据分析人员、设计人员以及法律与合规部门负责人。创建“项目温度计”，定向跟踪两到三个指标，如财务指标（单个客户创造收入、单个客户交易量）和互动指标（查看比率、点击比率、网站逗留时间）。

追踪结果。组建“战情室”，每周或每两周对顺利完成和未顺利完成的工作情况进行检查，并部署下一阶段的工作。如果测试成功，则将结果向整个组织传达，这种测试可能是由于不断向客户发送电子邮件，使得产品使用率大大高于对照客户群组，或者是由于注册客户转化率大幅提升的 A/B 测试，也或者是由于某项增加交易量的客户体验计划。要以特定客户为目标，而非系统层面的影响。要不断在细微的地方成功，而不是等着在两年之后取得“大爆炸”式的轰动效应。

在采取这种方法的时候，不要期待能够一击制胜。

在数字化的市场环境中，要实现通过消费者互动促进收入增长，其要义在于逐步改进——“注重每个细微之处”，通过数以百计的小规模试验和试点的不断优化和快速扩展，必将回报不菲。虽然市场环境瞬息万变，金融科技企业竞相争夺消费者的份额和忠诚度，但只要银行和其他消费金融服务商明白这一点，并按照上述五项市场规则开展业务，定能取得业务收入的增长。

作者

Brian Gregg 是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻旧金山分公司；
Grace Hou 和 Zamir Lalji 均为麦肯锡全球董事合伙人，常驻旧金山分公司；
Xiulin Shen 为麦肯锡专家，常驻南加州分公司。