

Banking Service Design and Innovation

银行服务设计与创新

运用设计思维重新定义银行转型

朱晓青◎著



中国工信出版集团

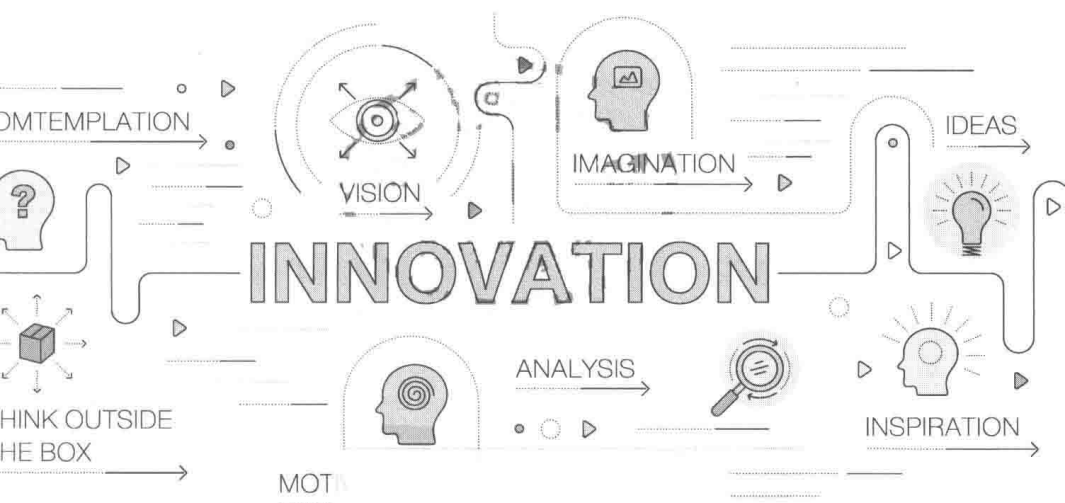


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

银行服务设计与创新

运用设计思维重新定义银行转型

朱晓青 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在国内银行探索转型之时，海外的同业正在通过“设计”驱动创新，改变游戏规则，颠覆陈旧模式。正如全球知名服务设计机构 Livework 的宣言——When we say DESIGN, we mean BUSINESS, “设计”已然成为一股新势力，为银行达成商业目标和变革转型赋能。

本书汇集了众多国内外银行业的服务设计及创新案例、银行客户研究的思路、跨行业的服务设计及创新借鉴、银行服务设计思维的日常思考等内容，适合银行领域的所有从业人员、金融领域和大众领域的服务设计者及创新研究者、对银行业创新感兴趣的个人阅读。

不同于传统金融专业类书籍的理论化和复杂性，本书侧重于通过案例和场景，深入浅出地介绍银行业服务设计及创新的内容，且每篇独立成题、观点鲜明、短小精悍、图文并茂，适应当下“高效、精简、易用、有趣”的阅读诉求。读者可以按照自己的喜好和需求灵活选取阅读内容。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

银行服务设计与创新：运用设计思维重新定义银行转型/朱晓青著. —北京：电子工业出版社，2018.5

ISBN 978-7-121-33825-0

I. ①银… II. ①朱… III. ①银行—商业服务—研究 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 044477 号

策划编辑：张楠

责任编辑：张楠 文字编辑：钱维扬

印刷：小森印刷（北京）有限公司

装订：小森印刷（北京）有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：880×1230 1/32 印张：7.5 字数：257.6 千字

版次：2018 年 5 月第 1 版

印次：2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254579。



作者简介

朱晓青

- 毕业于广东外语外贸大学（原广州外国语学院）国际市场营销及应用心理学专业。
- 国内第一批 CFP（国际金融理财师）持证人。
- 美国培训认证协会 AACTP 认证讲师。
- 完成美国斯坦福大学设计思维、创造力与创新课程，以及全球知名创新咨询机构 IDEO 课程。
- 凭借外资银行管理培训生和香港“优秀人才引进计划”的资格和身份进入银行业，在香港、上海和广州三地从事七年的财富管理、客户体验和服务策划工作。自 2013 年起担任独立银行咨询顾问，参与包括四大国有银行、股份制银行和城商行等各类型银行在全国范围内的项目咨询和辅导培训工作。
- 创建国内专注银行服务设计与创新领域的自媒体公众号：青晓金融设计。十年来持续研究国内外银行的创新发展动态，并与国内外创新型银行和创新咨询机构开展广泛交流，专注客户研究、服务设计和组织变革领域。



公众号二维码

推荐序

未来零售银行全新服务模式的实践荟萃

过去甚至现在的银行，无论是网点还是互联网移动终端，采用的都是以银行为中心的设计思维，以此建立自己的阵地来服务客户。客户必须遵循银行的流程、用银行的用语来“享受”银行提供的服务。

未来的银行将是真正意义上的以客户为中心、满足客户情感需求的银行。现在被人为割裂开来的银行业务，在未来将通过云端实现无缝衔接、连贯如一的客户体验。客户只需要告诉银行他们要做什么，而不是银行告诉客户该怎样按照银行的流程和要求办理业务。

这个围绕以客户为中心的银行对中国零售银行业而言是一个全新的服务模式，而这种模式早在 2000 年年初，国外银行就已经开始了探索转型的实践。比如，本书列举的安快银行（Umpqua Bank）、美国第一资本投资国际集团（Capital One）、摩根大通集团、巴克莱银行、新加坡星展银行（DBS）、汇丰银行（HSBC）等。其服务模式包括了网络银行、远程协助、咨询中心、便捷银行、自助终端、POS 银行服务、快速银行服务及口袋银行服务（Pocket Banking）等。它们无一例外都追求这样几个特点：随处可用、简单明了、流程透明且人性化，让客户无论在任何地点、任何时间，都能有适合他们的方式与银行互动。便捷、覆盖面广、透明的无缝服务，是需要经过系统化地精心设计才能实现的客户体验，而这正

是本书希望展现给读者的目的：通过列举大量的国内外先进银行服务设计与创新案例，通过短小精悍、图文并茂、深入浅出的内容，让读者开阔视野，深入思考，并从中获得启发。

非常荣幸朱晓青女士能够邀请我为本书作序。这些年在零售银行咨询培训业有一群兢兢业业、奋战在一线的专家讲师。他们从银行中来，又将自己的经验和新知带回到银行中去，继续与银行从业者一起，用心、深度参与到零售银行事业的发展中，着实令人敬佩，而朱晓青女士即是其中之一。

在这个人心浮躁的年代，朱晓青能够如此用心地学习、吸收新知，将其在零售银行多年的实战经验和体会，研究、整理成书，奉献给广大零售银行的从业者，实属难能可贵！本人有机缘先睹为快，读来感觉兴味盎然。本书列举的大量经悉心整理的全新服务设计模式案例，能让读者从各个亮点感受到先进银行在服务设计创新方面的系统之美；可以协助各零售银行从业者在服务理念和服务设计方面拥有新的认知；对零售银行业向以客户为中心转变，以及提升客户体验有所助益。因此我很乐意加以推荐！

《零售银行》杂志 总编辑
领航财富管理顾问公司 总经理 林巧红

前 言

一提起银行，大多数人的印象都是传统、刻板和保守；相比于普通服务行业，银行业因其专业性和复杂性，总与客户存有隔阂。但银行在每个人的生活中都占据着举足轻重的地位，它不仅管理着个人的财富，更承载着个人对未来的规划和目标。金钱与人之间、银行与人之间总有着千丝万缕的联系。银行业这个离人性那么近，却又与人充满隔阂的行业，恰恰使得它成为最能发挥服务设计潜力的理想对象。

服务设计，其实与银行业的渊源已久。服务设计最早是由美国银行家协会的著名服务管理学专家 Glynn Shostack 于 1984 年提出来的，随后在国外历经三十多年的发展，已经充分得到了全球范围内领先组织的认可和推广。国外众多的银行机构也早已将服务设计这一创新模式引入组织内部，成功地实现改革转型和创新突破，如美国第一资本投资国际集团（Capital One）、摩根大通、巴克莱银行、西班牙对外银行（BBVA）、安快银行（Umpqua Bank）、新加坡星展银行（DBS）、新加坡华侨银行（OCBC）、汇丰银行（HSBC）等。就国内来说，如招商银行和中信银行，它们通过与创新咨询机构的接触与合作，也早在数年前开始运用服务设计思维推动渠道的创新建设。服务设计在银行领域的发展潜力巨大，非常值得关注。

要说什么服务设计，其实没有一个准确的定义。但服务设计有着如下鲜明的特征：一是“以人为本”，强调对人本身的深刻洞察和理解，并运用定性研究手段来实现对客户认知和行为的抓取；二是“共同创造”，在服务设计中，客户不是单纯的服务接受者，服务设计是由服务提供者和客户共同完成的，在服务设计的过程中始终强调客

户的充分参与；三是“系统整合”，服务设计是跨领域的，涵盖产品设计、空间体验、品牌规划、数字交互、客户体验、服务策略、组织创新等诸多领域，且服务设计要求整个组织的前台、中后台及其他利益相关者共同参与，是一个全面、系统的整合解决方案。

这么看来，其实服务设计是非常适用于银行业的。近年来，国内各大银行都在提倡“转型”，但总是遇到不少困难和阻力。究其根本，还是源于在客户认知和系统改革方面的双重不足。而服务设计恰恰能够帮助银行业弥补不足，从而推动转型。

与此同时，我从多年的银行咨询顾问工作中发现，无论从管理层到基层，还是从前台到中后台，面对史无前例的改革创新，在行动之余总会夹杂不少困惑和担忧。因此本书的出版，正是希望让银行人能够从中找到一些方向和启示，提振前进的动力和信心。

再者，近年来国内互联网金融发展迅猛，诞生了一批专注于互联网金融的设计师们。通过本书的介绍，缺乏银行从业背景和线下设计经验的设计师们可以在银行客户研究，以及系统全面的服务设计层面，获得一个较好的知识补充。

怀抱着一份对于银行业的初心和对未来发展的期许，我决定写下本书。作为国内第一本专注银行领域的服务设计与创新书籍，其出版会是一次极具价值的新尝试。至少对我而言，在写完此书后深感欣慰。当然，本书能够顺利出版实属不易，在此特别感谢多年来有缘认识的一大批可爱又可敬的银行人，从你们身上我看到了人性的光辉和个体的独特。还要感谢多年来有缘接触的银行和咨询培训机构，是你们给予了我广阔的学习和成长空间。最后，感谢我的父母，始终教导我要做一个有坚持、存善心的人！

朱晓青

2017年12月

目 录

主题一 变革之道 / 1

- 理财顾问的终极修炼 / 2
- 金融科技的本质 / 4
- 最酷创新实验室 / 6
- 安快银行播客 / 10
- 当我们聊零售银行时我们在聊什么 / 12
- 服务设计思维助力 ING 银行创新转型 / 14
- 中国信托银行的数字化转型 / 16
- 灵性的回归 / 18
- 澳新银行——Grow by ANZ / 20
- 紧张的空姐 / 22
- Eno——Capital One 新宠 / 24
- 美国银行开设“全自动化网点” / 26
- 同一角度的思考 / 28
- 巴克莱集团的创新基因 / 30
- 富达投资的组织创新 / 32
- 设计驱动的数字化银行——mBank / 34
- 新零售时代 / 38
- 劳埃德银行转型之路 / 40
- 未来银行思维 / 44
- 打造设计驱动的组织文化 / 47

德意志银行推行设计思维 / 50

星展银行建造创新引擎 / 52

主题二 服务设计 / 54

给金融加点色彩 / 55

客户关系管理之客户匹配 / 57

新进贵宾客户欢迎仪式 / 59

4 个金融服务设计原则 / 60

电子存钱罐——儿童财商教育的培养 / 61

助力企业成长 / 63

展望未来的手机银行 App / 65

人性化的 ATM / 67

First Direct 电话银行 / 69

办公室的改革 / 71

叫号纸的设计 / 73

贴近生活的好设计 / 75

服务的加减 / 77

人生事件的服务设计 / 79

重塑数字银行品牌 / 81

客户为产品设计注入灵感 / 84

快闪银行，闪出新时代 / 87

瑞银集团以人为本的设计 / 89

澳大利亚国民银行的开放工作空间 / 92

美国银行的零头转存案例 / 95

爱尔兰银行的服务设计 / 97

主题三 客户洞察 / 99

- 女性金融服务需求分析 / 100
- 真实的洞察 / 102
- OCBC——Money Insights / 104
- 帮助年轻人聪明理财 / 106
- 营销的真理在于对人引发兴趣 / 107
- 我的金钱 vs 我的生活 / 109
- 金钱心理学：男性 vs 女性 / 111
- 退休规划服务 / 113
- 视觉化理财目标 / 115
- 画出你的钱 / 117
- 金钱与情感 / 119
- 一杯水的作用 / 121
- 生成服务基因 / 123
- 夜间银行 / 125
- 理财更需理心 / 126
- “客户洞察”是一种坚持 / 127
- 客户行为变化亮点 / 128
- 网点空间行为学 / 130
- 客户访谈的技巧与注意事项 / 133

主题四 体验制胜 / 136

- 安快银行的人性化设计 / 137
- 我的 App / 139
- 网点感官体验 / 141

- 重塑客户信任 / 144
- 网点服务体验之关联体验 / 147
- 网点服务体验之行动体验 / 149
- 网点服务体验之情感体验 / 151
- 网点服务体验之价值体验 / 153
- 零售银行网点设计巡礼 / 155
- 销户体验 / 158
- 澳大利亚联邦银行打造 No.1 的客户体验 / 160
- 低成本、高感知的服务体验 / 163
- 简洁的力量 / 164
- 追踪在线评价 / 166
- 从“买买买”到“买得好” / 168
- 感恩，连接你我 / 170
- 日德兰银行的新品牌体验 / 172
- 西太平洋银行连接数字客户 / 175
- 星展银行的客户体验旅程 / 178
- 打造卓越的员工体验 / 181
- 安快银行：口袋里的银行家 / 184
- 快乐金钱 / 187

主题五 跨界成长 / 189

- 酒店的微服务设计 / 190
- 微设计的力量 / 191
- 有温度的仪表盘 / 192
- 亚马逊书店的创新营销 / 193
- TED 演讲的设计 / 196

- 把握年轻一代 / 198
- 标准之外多一点 / 200
- 菜贩子的智慧 / 202
- 创新的基因 / 203
- 音乐与服务设计 / 204
- 辅助生活的就医服务 / 206
- 最佳服务设计师达·芬奇 / 208
- 定义正确的问题 / 210
- 链家“高考休息站” / 212
- 理发师的启示 / 213
- 恰到好处的设计 / 215
- 来自时尚行业的灵感 / 216
- 差异化的标准服务 / 218
- 提升地铁搭乘体验 / 219
- 个体社会的崛起 / 221
- 会生活才会创新 / 222
- 设计你的人生 / 223

后记 / 225

变革之道

快速变化已经成为这个世界的一个重要特征。

银行业正在抓紧运用新的技术，学习新的技能、新的工作方式，以及思考更好地为客户服务的新方法。

但，变化的是形式，不变的是内容。

我们在看到全球银行加速蜕变、转型的同时，也看到了其对自己、对世界和对人性本身的探索，及其服务本质的回归。

一切，是为了更好地连接客户！

了解客户，获得洞察，为客户带来真实有形的价值。

通过客户，找寻根本性解决方案，实现商业成功。

围绕客户，协同组织，使银行从内部焕发生机与活力。

变革，让银行终得其所，初心闪耀！



理财顾问的终极修炼

近年来，智能投顾的发展驶入快车道。据不完全统计，目前国内已经上线或正在研发的智能投顾平台超过 50 家，从互联网金融机构到传统机构，如券商、基金公司、银行都在积极备战智能投顾。2016 年年底，招商银行作为传统银行的代表率先推出了“摩羯智投”，运用机器学习算法提供智能理财服务。

这一行为在行业内掀起了热烈讨论，不少人认为智能投顾将会颠覆理财行业，财富管理行业也必将“去人工化”。不少银行机构的理财顾问也表示出深深地担忧，唯恐自己哪天就被机器人取代了。

人工智能的优势在于它对海量数据拥有高速运算能力和复杂分析能力，但投资理财并不是一项依靠理性和分析就足以完成的工作，其本质依旧是满足人的服务。既然服务的主体对象是人，也就必然牵涉到人的认知、情绪、经验和习惯等因素。而具备能

够真正理解客户的这一核心技能，就是传统理财顾问保有竞争力的关键。

人在处理金钱事务时，常常是充满偏见、带有情绪化甚至盲目性的。市面上教授人们如何投资理财的书籍和资料汗牛充栋，但是依然未能帮助大多数人走出理财的困境，培养正确的理财习惯，更别说通向财富自由。

研究表明，个人的金钱认知和理财习惯早在孩童时期就已经形成，而社会文化、周遭环境、参照群体及特殊事件又会进一步影响我们的理财观。

所以，仅仅有理财建议是不足以改变消极的金钱行为的，理财顾问真正的价值应该是帮助客户找到理财问题的根本原因，即什么导致其采取了错误的理财行为；帮助客户与金钱建立“坦诚”的关系，继而重塑正确的理财观念。只有观念改变了，行为才能改变。

在未来，人类理财顾问要真正修炼的是洞悉过往、启迪财智、治愈人心的本领，打开存在于人与金钱之间的“未完成情结”，从而实现积极的财富规划。要打理的不仅仅是财富，更重要的是人心！



金融科技的本質

挖财创始人赵晓炜开发这款应用的初衷是希望通过记账来解决和女友在生活财务方面的争执。随后在机缘巧合之下把应用放到了网上，在发现大受网友欢迎后创立了挖财记账理财平台。

Loot 于 2014 年在伦敦成立，是一家为年轻用户提供财务管理应用服务的初创企业。其创始人 Ollie Purdue 在谈到创业目的时表示：“在上大学时我的花销总是很大，很希望银行能提供一项功能来帮助自己控制花销，很可惜的是，银行只能告诉我昨天花了多少钱，而不能告诉我明天可以花多少钱。”通过创立 Loot，Ollie Purdue 帮助那些跟过去的自己一样是月光族的年轻人和学生群体，通过一个更为简易和有效的方式来管理自己的资产。