

中国平安 PINGAN

保险·银行·投资

中国金融行业 用户体验及NPS白皮书 2016

平安集团用户体验部 发布



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书为中国金融行业用户体验及 NPS 白皮书。平安集团为带动整个金融行业对用户体验的重视和用户感受度的提升,通过对八个金融细分领域的用户体验现状及趋势进行梳理和预测,为传统金融和互联网金融在体验方面的特性、痛点以及未来机会点提供定位。本书可为行业提供参考,也可供相关读者使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

中国金融行业用户体验及 NPS 白皮书. 2016 / 平安集团用户体验部发布. —上海: 上海交通大学出版社, 2017
ISBN 978-7-313-17302-7

I. ①中… II. ①平… III. ①金融业—商业服务—研究报告—中国—2016 IV. ① F832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 126217 号

中国金融行业用户体验及 NPS 白皮书 (2016)

发 布: 平安集团用户体验部

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 制: 当纳利 (上海) 信息技术有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 124 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-17302-7 / F

定 价: 88.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 9.5

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-31011198

本书编写人员

| 主 编 |

徐佳盈

| 副 主 编 |

张 弘

| 课题组成员 |

(按姓氏音序排列)

龚 媛 管佳元 金 珍 林晨云
林 玮 吕雯晶 秦秀波 沈 菲
沈 佳 王 芳 严谨谨 朱 琦

| 研究单位 |

平安集团用户体验部
TNS金融研究部

| 技术支持 |

上海观山科技信息咨询有限公司

作者简介

徐佳盈

平安集团用户体验部总经理，拥有金融行业运营改善及用户体验体系管理十年以上经验。曾任麦肯锡中国项目经理，负责亚太地区服务行业运营改善业务线。其还曾任职永宣创投高级副总裁、AIA友邦保险战略执行部副总裁、美国通用汽车上海办事处全球采购部供应商发展工程师等。英国IRCA协会注册主任体系审核员、美国ASQ协会六西格玛黑带大师。著有《从战略到执行》一书。



目前分管平安集团保险、银行、投资、互联网4条业务线共计20余家专业公司用户体验管理。所负责的平安集团客户体验提升NPS监控管理闭环体系项目已在集团全面推行，并于2015年荣获深圳金融办颁发的金融创新奖。2016年，带领部门获得CX Network颁发的“最佳用户体验奖”（Best Customer Experience Award）。

曾多次在国内外金融业论坛上做主题发言并接受媒体专访；受邀为可口可乐、滴滴、中国移动、中国联通等机构提供用户体验相关培训及指导。

张 弘

TNS中国金融研究部负责人,高级总监,曾任淡马锡富登金控高级总监、莎莉中国高级品牌经理。1999年进入市场研究行业,迄今已专注于金融行业十年有余,服务过200多家金融机构,涵盖银行、保险、投资、互联网金融等,研究领域包括品牌战略、市场进入战略、广告与促销策略、新产品策略、客户体验与客户关系管理,是精准营销、精准服务和敏捷营销的倡导者和践行者,开办“弘观金融”原创微信公众号。



多次在第一财经、中国经营报、亚洲银行家等机构举办的各种金融业论坛上做主题发言;接受《理财周刊》《国际融资》上海文广集团外语频道ICS等媒体专访;受邀为多家银行提供培训;译著有《严肃的游戏——世界顶尖公司的创新思维》,另有文章、译稿见于《环球企业家》《商务周刊》《中国日报》等。全国公益性国学机构王屋书院发起者。

平安集团用户体验部

平安集团用户体验部是一支致力于金融行业用户体验研究、体验需求挖掘、体验优化的专业队伍,负责平安集团旗下20余家专业公司用户体验工作的执行和管理。

平安集团用户体验部自2014年成立以来,始终追求极致的用户体验,对客户体验理论进行了深入梳理和再建设,在客户体验研究方法论上提出了诸多新思路。除此之外,对如何将客户体验管理在生产营销过程中予以全面和实时的贯彻,也进行了积极探索,并取得了良好成效。平安集团用户体验部希望能通过理论和实践的创新,不仅促进平安集团的客户体验管理,也能为中国金融服务业树立起一枚标杆。

该团队目前由30余用户体验专家组成,除平安资深管理员工外,用户体验专家还来自麦肯锡、罗兰贝格、尼尔森、腾讯、京东、益普索、零点等咨询、调研、互联网类公司,对众行业的运营及用户体验工作有着极为丰富的经验及洞察。

序

近年来金融业改革创新不断涌现,金融对社会、经济及大众日常生活影响更为积极。随着“互联网+”时代的到来和数字移动浪潮的推进,金融消费已经从低频消费悄然进阶到了高频消费,金融与大众的关系日益密切。与此同时,在体验为王的境况下,以用户体验为中心已成业内共识,各家金融企业对于用户体验的关注度纷纷达到最高点。金融产品、服务、流程等各方面的变革和创新均围绕着我用户体验的提升而展开。

平安集团从2014年开始将用户体验作为专项工作纳入重点项目,并专门成立了用户体验部,对集团旗下保险、银投、互联网金融等各领域都陆续展开了用户体验的相关工作。两年多来的实践和积累,更加让我们感受到用户体验对企业长远健康发展的重要作用。

为带动整个金融行业对用户体验的重视和用户感受度的提升,平安集团将积累的行业经验和方法论转化成册,通过对八个金融细分领域的用户体验现状及趋势进行梳理和预测,定位传统金融和互联网金融在体验方面的特性、痛点以及未来机会点。一方面,通过这份白皮书,我们希望并且乐意把平安在用户体验上的方法论和经验总结与同业分享,为金融从业者及相关学者提供学习和研究的参考,开拓用户体验提升的新思路,引领行业建立更健康向上的业务形态。另一方面,我们希望在普惠金融高速发展的同时,全行业能够更多地

关注用户体验,科学地提升NPS,给每一位消费者带去快捷、值得信赖的金融消费体验。这也是我们金融从业者的初心。

最后,感谢平安集团领导和各专业公司领导和同侪的大力支持和协助,感谢合作单位的共同努力。

平安金服
2017年5月

目 录

引言	1
----------	---

第一篇 客户体验之概论

一、强化客户体验管理成为中国金融企业突破重围的必备利器	3
（一）经济增速放缓,金融行业的盈利压力不断加剧	3
（二）民众的金融意识与需求快速觉醒,服务升级呼声强烈	3
（三）金融监管放宽,金融行业外延扩大,竞争日趋激烈	5
（四）互联网金融、金融科技的发展推动客户体验向客制化 方向发展	6
二、客户体验的一般定义	6
三、平安关于客户体验的定义	7
（一）以客户价值为最终目标	7
（二）360°工程：范围涵盖全场景、全媒介及其接触结果	8
四、如何测量客户体验	8
（一）NPS 模型	8
（二）平安对NPS模型的改造与创新	15

第二篇 主要行业客户体验之分析与对策

第一章 寿险25

一、寿险客户新趋势25

(一) 从新增客户看,80后已然已成为寿险主力目标客群,同时

90后逐渐进入保险消费主体 25

(二) 生机勃勃的三四线中小城市将成为一片新大陆 25

(三) 寿险客户需求变化 26

(四) 移动互联时代,客户不仅积极地传播,更在积极地自发表达 27

二、寿险行业NPS水平27

(一) 行业NPS水平 27

(二) 分地区NPS 28

(三) 分城市级别NPS 28

(四) 不同保单持有时间及专属代理人服务客户NPS 30

(五) 参加公司活动(客服节/健康管理等)客户NPS 30

三、7力模型——寿险客户体验核心竞争力分析31

四、寿险客户体验痛点分析及改进方向33

第二章 车险37

一、车险客户体验新趋势37

(一) 三线以下城市车主比例逐渐增加,但客户需求研究、

差异化销售、服务策略尚处于起步阶段 37

(二) 新司机比例已超过老司机。新司机的交通及保险知识

教育对财产保险公司来说需要资源投入和等待周期,

但或许也是行业模式创新的契机 38

(三) 移动端汽车后市场发展迅猛,车产业链上下游均尝试

建立车相关生态圈,车主用车行为正逐步迁移至移动端 38

(四) 车主驾驶习惯日益改善,开始尝试通过辅助数据记录纠正

不良驾驶行为,提高驾驶安全性 40

二、车险行业NPS水平40

(一) 行业NPS水平 40

(二) 分客群NPS.....	40
三、7力模型——车险客户体验核心竞争力分析	42
四、车险客户体验痛点分析及改进建议	43
(一) “买保险像买菜,讨价还价”——重销售	45
(二) “保险买完就没人理”——轻服务	45
第三章 银行	47
一、零售银行客户体验发展趋势	47
(一) 服务向智能化、自助化转变,线上线下结合带来全新服务 体验	47
(二) 客户投资理念日趋成熟,储蓄存款向理财化方向发展	47
二、零售银行NPS水平	48
(一) 行业NPS水平	48
(二) 分客群NPS	48
三、7力模型——零售银行客户体验核心竞争力分析	52
四、银行客户体验痛点分析及改进方向	53
(一) 关键客户体验痛点分析	53
(二) 改进方向	54
第四章 信用卡	56
一、信用卡客户体验发展趋势	56
(一) 产品设计不断创新,额度消费更加个性化、自主化	56
(二) 跨界营销、拓展产品应用场景、消费群体不断细分	56
(三) 第三方支付的发展致实体卡越来越管道化	57
二、信用卡行业NPS水平	57
(一) 行业NPS水平	57
(二) 分客群NPS	57
三、7力模型——信用卡客户体验核心竞争力分析	60
四、信用卡体验痛点分析及改进方向	61
第五章 普惠金融	64
一、普惠金融用户体验新趋势	64

(一) 互联网技术使借贷服务线上化、场景化,助力客群下沉、 业务拓宽	64
(二) 用户要求费率差异化、产品个性化;而大数据、人工智能 使得风险定价成为可能	64
二、普惠金融行业 NPS 水平	65
(一) 无抵押信贷 NPS 水平	65
(二) 纯线上信贷 NPS 水平	66
(三) 房抵押信贷 NPS 水平	69
三、7 力模型——普惠金融客户体验核心竞争力分析	70
(一) 无抵押信贷的核心竞争力是创新力、价格力和服务力	70
(二) 纯线上信贷的核心竞争力是品牌力、创新力和服务力	70
(三) 房屋抵押贷款的核心竞争力在于价格与销售	72
四、普惠金融客户体验痛点分析与改进建议	73
(一) 价格不合理、操作不轻松是无抵押信贷客户体验的关键痛点	73
(二) 申办入口不能无缝对接消费场景、还款不灵活是纯线上信 贷客户体验的关键痛点	74
(三) 价格不合理、业务员销售不专业是房抵押信贷的关键痛点	75
第六章 证券	76
一、证券客户变化趋势	76
(一) 证券客户结构变化	76
(二) 证券客户行为/需求变化	77
二、证券行业 NPS 水平	79
(一) 行业 NPS 水平	79
(二) 分客群 NPS	79
三、7 力模型——证券客户体验核心竞争力分析	83
四、证券客户体验关键痛点分析与改进方向	84
第七章 信托	88
一、信托客户趋势	88
(一) 信托客户结构变化	88

(二) 信托客户需求变化	89
二、信托行业 NPS 水平	92
(一) 行业整体 NPS	92
(二) 分客群 NPS	92
三、7 力模型——信托客户体验核心竞争力分析	95
四、信托客户体验关键痛点分析与改进建议	96
第八章 互联网理财	99
一、互联网理财行业发展新趋势	99
(一) 互联网理财行业创新点	99
(二) 互联网理财用户结构变化：高价值用户占比逐步提升， 覆盖用户的年龄层逐渐扩大	100
(三) 互联网理财用户需求变化：用户流动性更高、对内容的 可分享性及可参与性要求更高、并迫切希望得到关注	101
二、互联网理财平台 NPS 水平	102
(一) 行业 NPS 水平	102
(二) 分客群 NPS	102
三、7 力模型——互联网理财用户体验核心竞争力分析	103
四、互联网理财用户体验关键痛点分析与改进方向	106

第三篇 平安 NPS 管理实践案例分享

第一章 平安人寿：LCCH 全方位助推客户体验提升	111
一、什么是 LCCH (Life Customer Contact History)	111
二、LCCH 的广泛应用，开启客户服务新模式	112
三、创新、个性化的服务推动客户体验明显提升	113
第二章 信用卡：全触点监测体系打造最佳客户体验	114
一、构建以 NPS 为核心的客户体验管理框架	114
二、建立全触点监测体系形成高速反馈闭环	115

三、客户体验收获成效 118

第四篇 平安观点：应用NPS工具切实提升企业价值

第一章 论管理变革闭环的重要性 121

第二章 论阻碍NPS工程成功的十大雷区 122

一、缺乏明确责任人,或责任人缺乏管理权限 123

二、缺乏自上而下的决心 123

三、只把NPS当成短期项目,而非长期、持续的企业管理课题 124

四、仅有个别部门受命关注,其他组织不相干 124

五、只喊口号,无制度规则改变 125

六、只关注自己,不看竞争者 126

七、盲目制订KPI 126

八、只盯指标,不挖根原因 127

九、只挖原因,不抓改进 128

十、将NPS与发展战略孤立对待 128

第五篇 关于本次调研方法论的解释与说明

附录 132

附录一 数据来源 132

附录二 特别鸣谢 134

附录三 免责声明 136

引言

2014年中央经济工作会议指出,我国经济正在向形态更高级、分工更复杂、结构更合理的阶段演化,经济发展进入新常态。经济增长速度从高速增长转为中高速增长;经济结构从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整;经济增长动力从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。

在这一大背景之下,中国金融市场正在发生翻天覆地的变化。首先,消费者人群结构与消费意识发生了巨大改变。90后进入消费主体,养老人群进一步扩大;消费者金融意识日益成熟,对金融产品态度更为开放也更为挑剔。其次,金融行业竞争进一步激化。金融牌照逐步放开,金融混业程度加剧;非传统金融机构加快进入金融市场,竞争对手激增;竞争内涵加深,从数量扩张和价格竞争逐步转向质量型、差异化为主的竞争。种种迹象表明,中国金融行业正步入全新的时代,金融行业面临着前所未有的机会与挑战。

为了推动中国金融行业的健康发展,更好地满足中国金融消费者日新月异的综合投资理财需求,提高整个金融行业的服务水平,倡导真诚服务的行业氛围,平安集团用户体验部特联合TNS金融研究部、观山科技,基于对金融市场的长期观察和多年的行业经验,对中国金融行业的客户体验现状和趋势进行了梳理和分析,并最终形成白皮书,与金融业同仁分享,以共同促进中国金融服务业的繁荣。

报告中的观点和数据,均由客观调研获得。不足之处,敬请各领域内的专家学者、同仁、朋友指正。

第一篇

客户体验之概论

一 强化客户体验管理成为中国金融企业突破重围的必备利器

近年来经济面临下行压力,消费者金融需求愈加觉醒,监管举措不断深化,同时互联网金融与金融科技爆发式增长,金融企业被迫重新审视其经营战略,在日常经营管理中将“客户”提高到前所未有的高度,强化客户体验管理逐渐升级为金融企业经营的核心之一,成为中国金融企业突破重围的新利器。

(一) 经济增速放缓,金融行业的盈利压力不断加剧

面临经济持续放缓的压力,央行近几年连续降息,2012—2015年间存贷利差收窄21 bps,2015年商业银行净息差增幅除招商银行、平安银行外均为负数,实体经济持续下行、不良贷款率不断攀升,商业银行净利润出现大幅下滑,平均利润增速从2012年的20.7%下降至2015年的2.4%,为近20年最低水平。保险业方面,2012—2015年间保险业资产总额累计增加5.01万亿元,2015年资产总额增速同比降低0.9%,财险保费收入增速同比降低4.96%呈倒退趋势,金融业躺着挣钱的好日子已一去不复返。

2006—2014年我国一年期存贷利差,如图1-1所示。

(二) 民众的金融意识与需求快速觉醒,服务升级呼声强烈

依托经济和文化的发展,民众的金融认知稳步提升与强化,消费观念的改变促进了对信用卡、信贷的接受度的提高:2006—2015年间我国消费贷款总规模上升至19万亿元,较2006年增长了六倍

多,占国民消费总额的比例也翻了一番(见图1-2)。城市化进程中崛起的中产在经历过金融风暴、股灾、节节攀高的房价的洗礼后对未来财富的预期愈加不确定,催生出不断加强的保险意识和对所持资产保值、增值的强烈欲望,投资理财不再是时髦,而成为生



图 1-1 2006—2014 年我国一年期存贷利差

资料来源：中国人民银行



图 1-2 2006—2015 年消费贷款占国民消费比例

资料来源：中国国家统计局