

科技赋能 客户经理

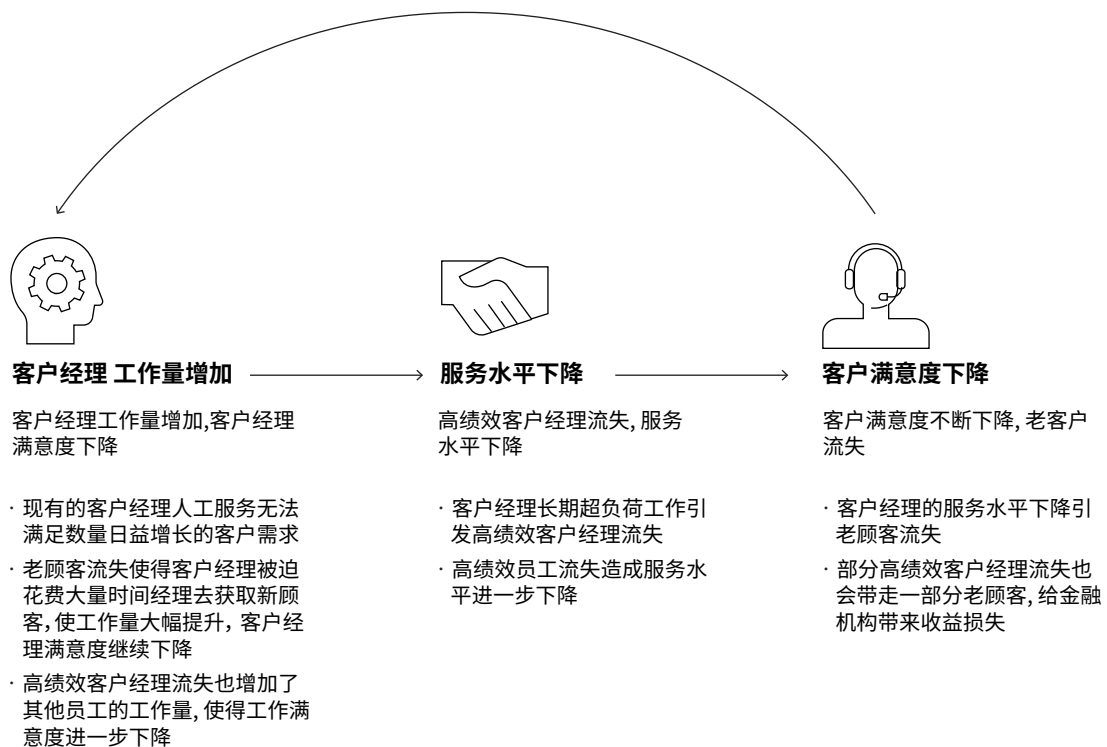
“人机协同”推动金融业实现三赢

传统客户经理制的局限性

客户经理制作为沟通金融机构和高端客户的桥梁，是“以客户为中心”这一理念的必然产物，更是中国各大金融机构在市场竞争下的必然选择。然而这一传统工作模式却有其固有局限，即缺乏规模经济效应—客户经理的个体精力有限，其服务质量会随着名下客户基数的扩大而逐渐下降，这会导致较低的客户满意度和员工满意度；而降低的员工满意度会造成高绩效员工离职，从而进一步导致剩下客户经理整体服务水平下降和工作量的上升；当老客户流失后新客户对客户经理更难以形成信任关系，导致总体客户满意度又会进一步下降，从而形成恶性循环。而当下的市场趋势进一步放大了这一局限性，使传统客户经理制的四大痛点愈显突出：

图表 1. 客户经理满意度, 服务水平与客户满意度三者之间具有互相加强效应

现有客户经理能力无法满足日益增长的客户需求, 如果不能处理好三者之间的关系, 将会引发恶性循环并造成客户以及客户经理流失



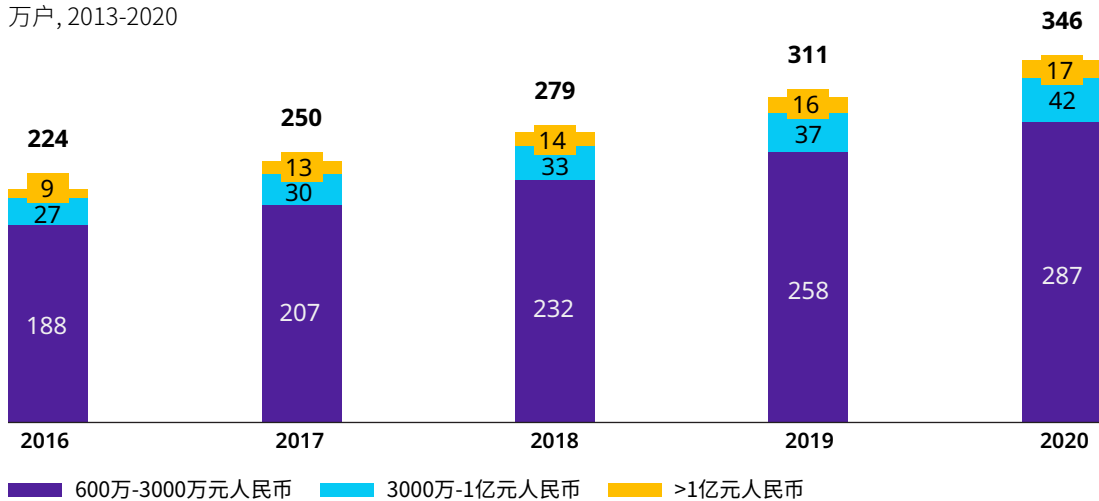
来源: 奥纬分析

趋势一：财富继续向富裕阶层集中, 高净值客群基数持续扩大, 现有客户经理的人工服务方式和客户经理能力难以满足增长的客户需求。

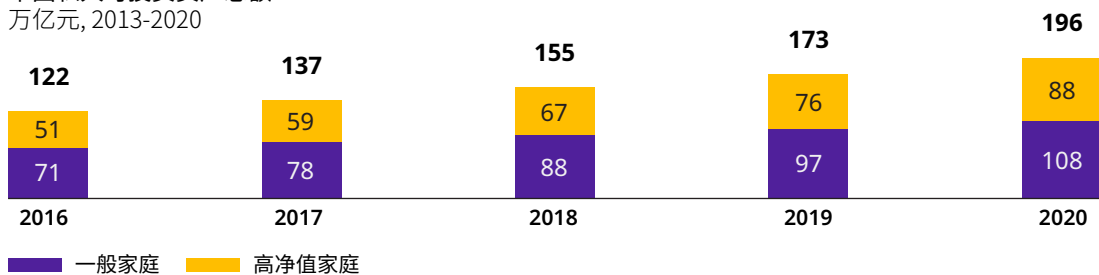
最近五年, 财富持续积累使得高净值客户群体保持快速成长。奥纬分析显示, 到2020年高净值家庭数量达346万户, 较2016年增长54%。随着客户数日益增长, 以及高净值客户不断提高对服务质量的预期, 原有金融机构客户经理的人工服务模式难以满足市场需求。例如, 原招商银行部总经理王菁认为, 客户经理人才仍是银行业务发展的一个瓶颈, 外部人才引进渠道较少, 而内部人才培养速度难以满足业务发展规模的需求。

图表 2. 客户经理满意度, 服务水平与客户满意度三者之间具有互相加强效应

中国高净值家庭数量¹
万户, 2013-2020



中国私人可投资资产总额²
万亿元, 2013-2020



1. 高净值家庭定义为可投资资产大于600万元人民币的家庭

2. 私人可投资资产包括离岸资产, 不含房地产、奢侈品等

来源: 奥纬分析

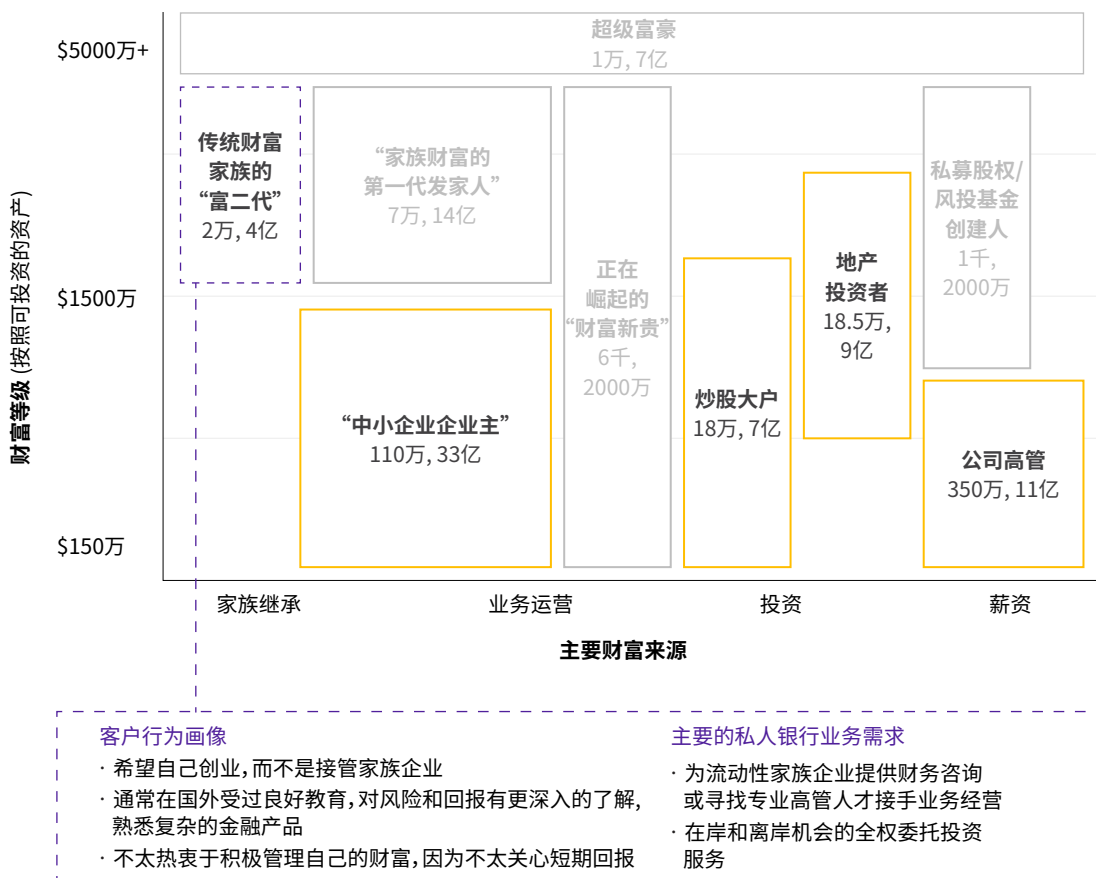
痛点一: 由于人力资源数量限制, 现有金融机构的客户经理在服务客户的“宽度”上无法覆盖数量日益增长的高净值客户群体, 这会导致较低的客户满意度和员工满意度, 并导致恶性循环。因此, 利用数字化平台和自动化工具帮助客户经理减少重复枯燥的工作, 提升其工作效率, 服务水平和客户满意度显得迫在眉睫。

趋势二：超高净值/高净值客户分群愈加明显，对细分客群的认知难度持续增大

金融机构的存量客户中，细分客群较多并不断变化。超高净值人群逐步崛起，富二代、“财富新贵”等新兴类别人群不断涌现。例如，近年来，高净值用户中民营企业二代继承人的比例显著上升。客户经理如果无法准确识别某客户属于其对应细分客群，则无法快速准确地向该客户推荐对应的产品和服务。

图表 3. 客户经理满意度, 服务水平与客户满意度三者之间具有互相加强效应

2018年客户数量#, 2018年可投资资产 (美元)



来源: 奥纬分析

痛点二：现有金融机构的客户经理在服务的“深度”上无法满足细分客户的不同需求。由于缺乏有效的数据分析的工具和方，客户经理无法对于每一个存量客户评估其所属的客户分群及其生命周期价值，更难以精确捕捉客户的真实需求并提供相应的产品和服务。在这种情况下，客户经理被迫运用局部的客户信息进行决策，客户满意度降低的同时，金融机构损失了许多交叉销售和向上销售的机会。

趋势三：潜在客户需求可能随着环境不断快速变化。例如，全球新冠病毒疫情爆发后，随着西方央行推行宽松货币政策，一部分国内潜在客户的财富管理需求转向低风险资产配置通过资产保值对抗通胀。如果金融机构和客户经理因缺乏数字化工具或受限于工作精力，没有及时地快速采取行动并满足其服务需求转化为新客户，那么这部分潜在客户很可能会流失给竞争对手。

痛点三：现有金融机构的客户经理在服务的“速度”上无法满足客户不断变化的需求。客户经理难以准确捕捉潜在客户需求变化，或未能及时快速行动，导致潜在客户流失。

趋势四：高净值客户对于客户经理的信任是其选择金融机构产品服务的重要因素之一。由于客户经理在服务的宽度深度和速度上难以满足日益增长的客户需求，导致客户经理长期超负荷工作，引发对工作满意度下降，甚至选择主动离职。而客户经理的流失又带来金融机构用人成本的上升和客户收益的下降。

痛点四：存量客户维系高度依赖客户经理个人业务能力，高绩效人才的流失可能导致关键客户收益的损失。金融机构亟需建立数字化工具降低人力资源流失风险，减少客户流失损失。

根据以上的四个趋势和客户经理的相对应痛点，奥纬提出全新的基于人工智能的解决方案和数字化理念。

基于新一代数字化技术的全新工作模式

奥纬认为,传统前中后台式的流程再造无法突破传统客户经理制缺乏经济规模效应这一固有局限,唯有基于新一代数字化技术重塑客户经理的工作方式,才是真正的破题之道。

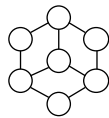
- 新一代数字化浪潮由三大科技发展所推动
 - 自动化及实时计算:用机器(包括计算机)不仅代替人的体力劳动而且还代替或辅助脑力劳动
 - 大数据:大数据是具有海量、高增长率和多样化的信息资产,通过一定的处理能增强人类的决策力、洞察发现力和流程优化能力
 - 数据的积累并非一蹴而就。金融机构可先由自身积累的信用及财务数据入手搭建颗粒度较粗的模型,再逐步建立自身的数据治理团队,通过外购第三方机构数据并有意识地积累行为数据来反复训练已有模型,达到更高的模型精确度
 - 国家积极推进数据资源开发利用,但也立法对数据的收集和利用做出了明确规定。2019年5月28日,中国国家互联网信息办公室发布《数据安全管理办法(征求意见稿)》,覆盖数据全生命周期,系统地规定了网络运营者数据收集、数据处理使用、数据安全监督管理等方面的要求
 - 人工智能:计算机通过大数据输入和循环反馈的自主学习算法来模拟人类智能活动,可实现预测性分析(预测坏账率、绘制客户画像分析客户特征等)、自然语言处理(聊天机器人、智能投资顾问等)及计算机视觉(刷脸开户、刷脸支付等)等职能

图表 4. 新一代数字化浪潮由三大科技发展所推动



自动化

用机器(包括计算机)不仅代替人的体力劳动而且还代替或辅助脑力劳动



大数据

大数据是具有海量、高增长率和多样化的信息资产,通常包含已知结构化数据(联系方式/地址),行为数据(购物活动/社交媒体轨迹)和推测数据(元数据)



人工智能

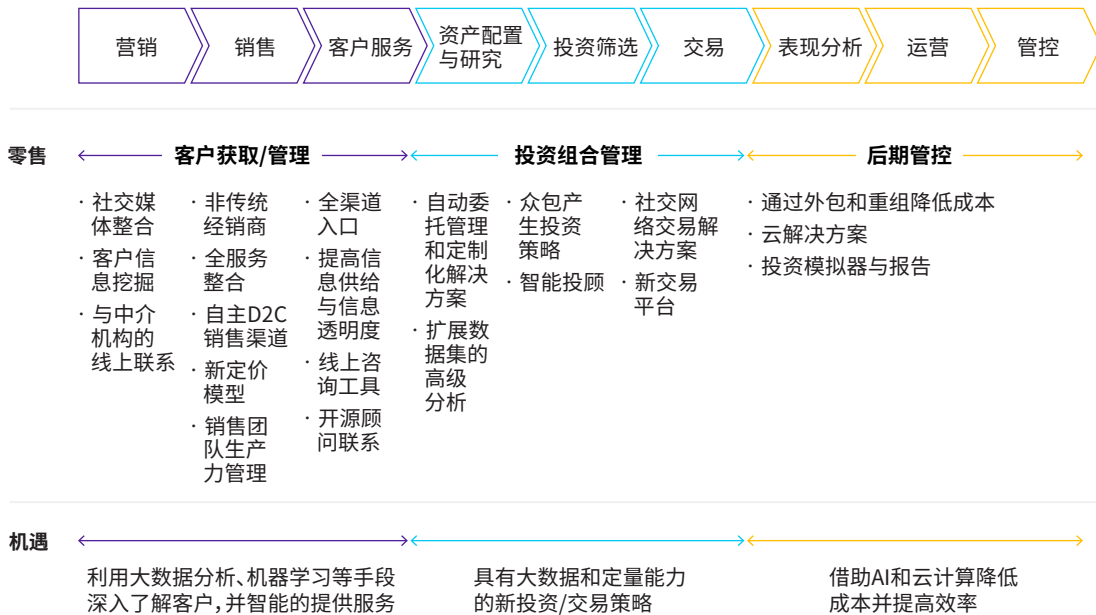
计算机通过大数据输入和循环反馈的自主学习算法来模拟人类智能活动,可实现预测性分析(预测坏账率、绘制客户画像分析客户特征)、自然语言处理(聊天机器人、智能投资顾问)及计算机视觉(刷脸开户、刷脸支付)等职能

来源:奥纬分析

- 未来市场的数字化在获客/管理方面将更加精细化，并向投资组合管理及后期管控领域延伸。例如大数据和人工智能技术不仅仅可以帮助金融机构在多渠道获取客户和提升管理服务水平中发挥巨大作用。行业中在投资组合管理中的资产配置和智能投顾方面也不断涌现出成功的案例提升投资收益并降低风险。在后期管控方面,人工智能和云计算技术可以进一步帮助金融机构降低成本。本文着重就第一步客户获取和管理进行展开

图表 5. 未来市场的数字化在获客/管理方面将更加精细化, 并向投资组合管理及后期管控领域延伸

金融科技在资产管理价值链中的不同应用场景



来源: 奥纬分析

- 新客户获取
 - 更了解你的客户：利用海量的金融机构内部数据及外购第三方数据进行分析，深入发掘目标客群的不同特质并绘制客户画像，进行有的放矢的精准营销，提高客户经理获客成功率，降低获客成本
 - 利用大数据多维度地发掘客户特质

图表 6. 利用大数据多维度地发掘客户特质



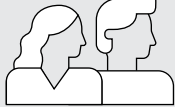
来源: 奥纬分析

- 在此基础上由AI绘制精准的客户画像

举例1: 客户画像分群标签

(本图表仅用作形象化阐释说明)

客群样貌



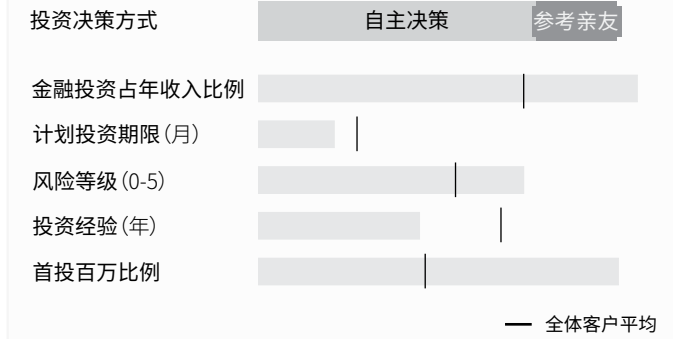
年轻创客 (#xx)

主要筛选标准

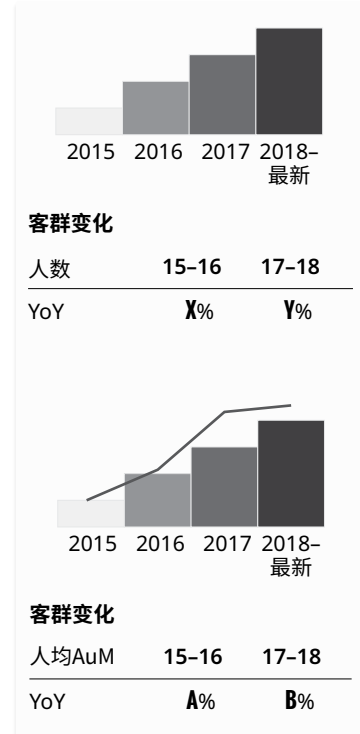
- 收入来源: 生产经营
- 年龄: <xx
- ...

特征

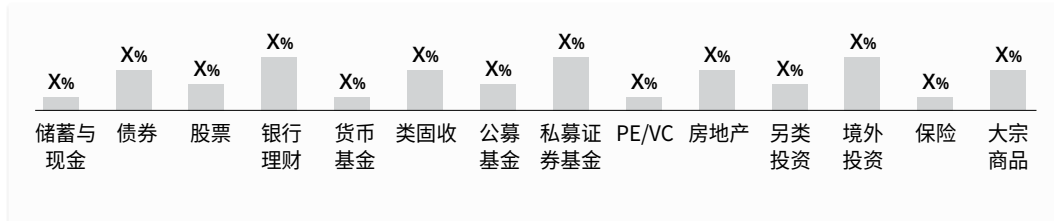
- 创业青年, 多为男性
- 集中于二线城市
- 主要财产来源为经营所得
- 可投资资产多在1-5M间



历史增长



投资产品类别 (AuM分布)



客户旅程特征

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>需求生成</p> <p>年轻创客除了保障财富安全外, 相对注重财富快速增长及个人事业/企业发展, 不强调高质量生活</p> | <p>评估比较</p> <p>年轻创客更多通过社交网络(如朋友圈)、投资论坛或俱乐部组织等收集信息和比较平台</p> | <p>投资与追加</p> <p>年轻创客资金投向房地产和银行理财产品比例相对更高; 百万投资主要为固定收益类产品</p> | <p>增值服务</p> <p>年轻创客更重视便捷的在线理财工具; 喜欢更频繁的平台互动(约每周2-3次)</p> | <p>转介绍</p> <p>年轻创客较会在与朋友闲谈或询问中推荐</p> |
|---|---|---|---|---|

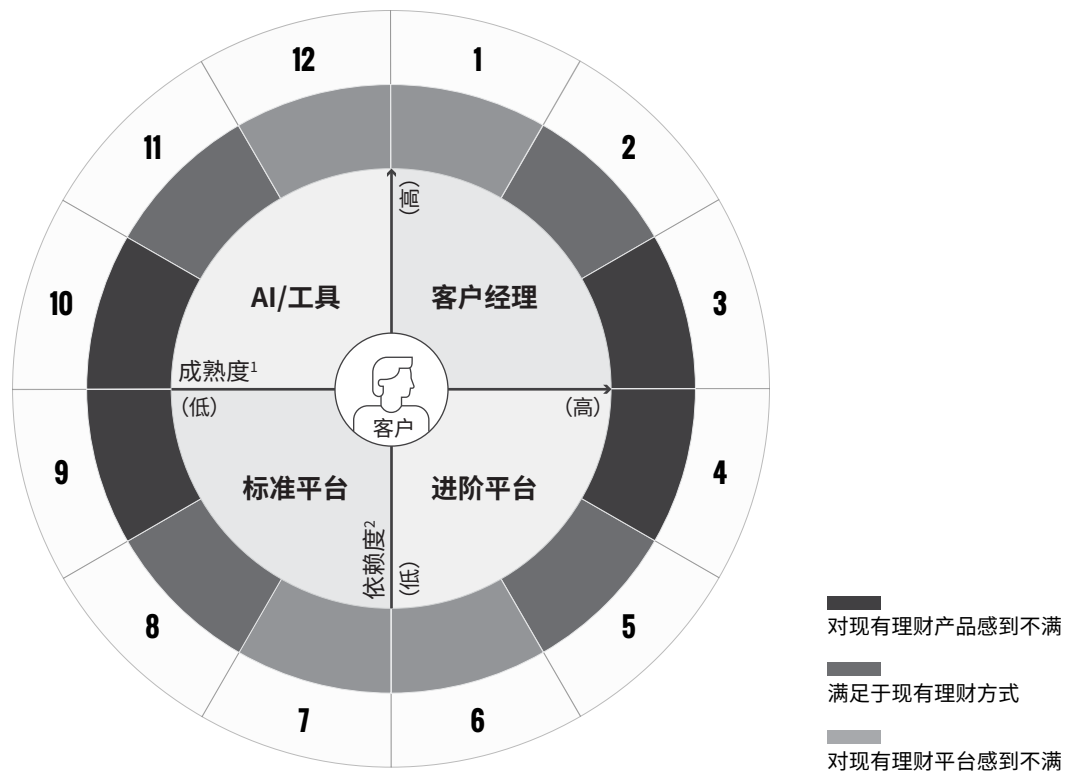
来源: 奥纬分析

- 在精准的客户画像和有效的客户分群基础上，对部分客群使用AI代替客户经理进行营销，从根本上解放客户经理的生产力

举例2:以“客户导向精准营销”为例,透过客群标签整合,开展高针对性的营销举措

(本图表仅用作形象化阐释说明)

线上财富管理平台应用案例:客群精准营销(十二大类)



| 前线抓手 (客户画像) | 客户经理 | 进阶平台 | 标准平台 | AI/工具 |
|--------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 价值主张方向 (价值取向 + 净推荐值) | 1. 前线匹配 - X% 2. 资产配置提升/交叉销售 - X% 3. 投后关怀 - X% | 4. ... 5. ... 6. ... | 7. ... 8. ... 9. ... | 10. ... 11. ... 12. ... |

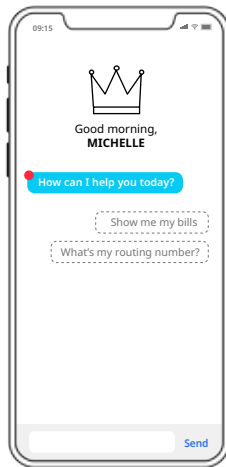
1. 在投资经验上的成熟度
2. 在投资中对他人意见的依赖度
来源:奥纬分析

- 潜在客户试图通过浏览官网,手机app,小程序,社交媒体等各个渠道和触点主动了解银行的相关产品和服务。金融机构应通过不同渠道采集这些隐藏的用户行为数据,通过客户旅程上的不同触点及时吸引客户的关注,及时地教育和转化优先级高的客户。同时, AI技术还可以帮助金融机构将这些工作智能化地分配给最合适的客户经理从而提升获客的转化率并减轻客户经理的工作负担

- 存量客户维系
 - 对不同类型的客户响应进行分级, 借由AI机器人进行浅层次的客户响应(常见问题答疑、智能投顾等), 产生经济规模效益

图表 7. 利用大数据多维度地发掘客户特质

AI 作为赋能者



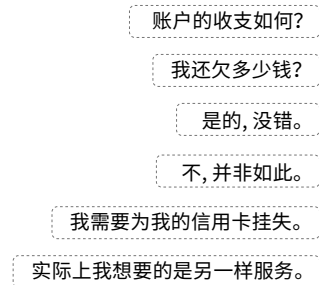
智能语音助手建基于自然语言处理系统和历史聊天记录, 由该金融机构完全自主从零开发。

它能够‘理解’金融服务的各种术语以及不同客户表达方式及不同语境下的微妙区别。

随着时间推移, 该银行内部团队(由算法工程师、平台开发者及客户经理组成)逐渐为该聊天机器人搭建了丰富的、多层次的自然语言处理架构。

工作机制

客户端信息录入



来源: 奥纬分析

- 从客户行为出发进行精准的交叉销售

图表 8. 利用大数据多维度地发掘客户特质

AI 作为赋能者



将社交媒体上的个人信息与银行已有数据库对比, 识别存量客户。

基于社交媒体上的行为轨迹, AI能实时深化对客户理解。银行可以通过此前完全未知的海量信息得到全新的, 能转化为实际价值的洞见。

工作机制

| 社交数据触发点 | 银行产品营销 |
|------------|----------------------|
| 客户开始使用智能手机 | 建议客户安装银行手机App |
| 客户更改婚姻状态 | 推销房屋贷款类产品 |
| 客户购买了私家车 | 提供车险产品 |
| 客户更换了工作 | 试探客户的新公司能否通过该银行来发放工资 |
| 客户得到了晋升 | 为客户推荐现金理财产品 |
| 客户在国外旅行 | 推荐出境游专属的信用卡产品 |

来源: 奥纬分析

金融机构行动路线图

以数字化技术改善销售端,实现客户、金融机构及客户经理的三赢局面并非一朝一夕之功,审慎的、有计划的行动方案是转型成功的关键。奥纬为金融机构初步设计了如下路线图:

第一步:梳理内部痛点和找寻解决方案

金融机构应基于外部市场趋势对金融机构内部的业务流程、员工实践进行梳理,找到金融机构自身存在的痛点。并具体论述在数字化技术的影响下,自身的价值主张、竞争优势以及希望达到的目标。奥纬针对以上提到的客户经理痛点和需要解决的重点问题给出了以下几个方向的解决思路:

- 针对现有金融机构客户经理的工作效率无法满足日益增长的高净值客户群体需求,金融机构需要利用大数据,人工智能技术,和自动实时化计算技术,针对具体业务建立相应的自动化工具,这样可以大幅提升客户经理的工作效率,并提升客户满意度
- 金融机构需要利用人工智能技术建立准确可靠的自动化客群分类模型,对于每一个存量客户进行有效地客群属性分类。对于重要和需求增长快的细分客群要及时设计提供产品服务方案。这样可以提升客户经理的服务水平,并提高客户满意度
- 为准确捕捉潜在客户需求变化,金融机构应建立自动实时化计算的机器算法模型,利用多渠道采集的数据对于客户新客户需求和转化率进行预测,及时转化优先级高的潜在客户。这样可以帮助客户经理不断拓展客户资源并提升新客户的满意度
- 针对客户经理流失风险较高,金融机构业可以利用人工智能技术建立员工流失的预测模型,而同样类似算法的模型还可以应用在挽回潜在流失客户上。尽早采取行动可以避免高昂的员工流失成本和客户流失。这方面金融机构可以借鉴其他行业的成功经验,例如:IBM人力资源部门和Waston合作开发了员工离职预测系统,力争在员工流失前及时采取行动。该技术预测的准确率高达95%,帮助IBM节约了3亿美元的员工留用成本

第二步:数字化赋能的规划及准备工作

在规划和准备阶段,金融机构需要重点关注三个方面:

- **组织架构:** 金融机构需要定义面向新科技的组织架构和工作模式,识别数字人才缺口,建设数字人才梯队。并成立数字化转型管理办公室统筹管理;
- **核心资产:** 分析实施数字化的关键差距,包括数据资产、技术资产等,制定缩小差距的具体方案;
- **生态系统:** 金融机构应明确价值链数字化的独特优势,挖掘潜在合作机会并识别合适的数字化伙伴,借助生态系统推动数字化

第三步: 数字化的落地及方案实施

数字化的落地和实施需要数字化团队与客户经理团队紧密合作, 将数字化分析方法和机器学习模型在实际业务场景中迭代测试, 确保数字化产品的准确性和实用性。具体的落地实施步骤包括:

- 结合现有业务优势和与数字化相关的痛点, 针对不同应用场景设立统一的数字化愿景和目标, 并根据商业影响力, 成本以及可行性对目标进行初步的优先级排序
- 理清内部和外部各相关团队有关数据化驱动的职责, 建立明晰的合作和沟通方式
- 基于已设定的愿景目标, 从多个渠道和触点采集和完善客户以及客户经理的多维度数据
- 数字化赋能团队根据各个目标的具体需求, 利用历史数据进行深入和多次迭代的分析, 并与客户经理团队在实际业务中通过试点项目验证数字化工具的准确性和可靠性。管理团队, 数据和业务团队还可以从实际情况出发对数字化的目标进行必要的二次调整, 确保数字化方法与实际业务能够产生预期的商业价值
- 数字化赋能团队和IT将已验证成功的分析方法和机器算法模型制作成相应的自动化, 可视化, 或多种形式的工具
- 数字化团队和业务团队(客户经理等)紧密合作将已开发的方法和工具在实际业务中进行推广

我们认为, 成功规划和实施的科技数字化转型可以有效针对金融机构对私业务中的痛点, 有效提升客户经理的整体工作效率, 降低人才流失, 提升客户满意度, 抓住和拓展存量及潜在客户的销售机会, 实现金融机构, 客户, 客户经理团队的三赢。这其中需要金融机构将数字化提升到战略高度, 进行详尽严谨的规划, 并从业务实际出发让客户经理团队等各个实际业务部门积极参与其中, 这样方能确保数字化赋能帮助金融机构实现预期目标。

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100

欢迎关注奥纬咨询微信公众号及小程序，获取更多报告资讯



版权所有 2020 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业。

会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。