



中国数字化零售银行报告 (2023)

——人机协同，打造卓越客户体验

作者：梁国权、崔筠、张蕾

目录

摘要	2
1. 中国零售银行业客户体验转型正当时	3
2. 中国数字化零售银行业蕴含四大关键主题	4
主题1：全渠道——把握取悦客户的“真情时刻”	4
主题2：手机银行超级应用——更多优质功能，制胜关键场景	6
主题3：财富管理——推广基于客群细分、人机协同的服务模式	8
主题4：数字技术赋能客户体验——更简捷、普惠	10
3. 未来展望：“以客户为中心”三大发展阶段，不断提升客户体验	11
结语	13
作者简介及致谢	14

摘要

过去10余年，中国零售银行经历了迅猛的发展，随着业务规模不断成长，市场竞争日趋激烈。加之疫情催化的数字化转型提速现实情况，如何从“以产品为中心”转型“以客户为中心”，从“规模扩张”转型“基于客户体验的高质量发展”，成为零售银行业当前面临的攻坚战。

贝恩基于连续多年的客户体验调研数据积累，结合面向银行高管、行业从业者和市场专家的访谈，总结出中国数字化零售银行业蕴含的四大关键主题：全渠道、手机银行超级应用、人机协同的财富管理、新技术赋能客户体验。希冀前述洞见可助力中国零售银行业客户体验更上一层楼。

第一是全渠道。置身移动互联网时代，银行线下网点是否依旧不可或缺？本次调研显示，网点和手机银行渠道可谓驱动客户体验的“双子星”，且渠道间不宜各自为阵，全渠道融合方为善举。即，在继续践行“移动优先”战略的同时，要牢牢把握线下网点体验，打造取悦客户的“真情时刻”，并确保渠道间无缝衔接与切换。

第二是手机银行超级应用。长期以来，中国银行业手机银行应用面临“大而全”抑或是“小而美”的路线选择。根据本次研究结果，中国零售银行需要打造一站式“超级应用”的手机银行形态，覆盖丰富的金融和非金融服务。对于非金融服务，建议银行夯实权益营销和生活服务类账单支付功能，以更好取悦并激活存量客户。

第三是人机协同的财富管理。随着经济结构调整及监管环境重塑，财富管理业务必将成为中国零售银行业的重要引擎。本次研究发现，整体上，线上渠道在财富管理各业务场景中全程占据主导地位，尤其是在客户全旅程后半段。但是，在客户旅程前半段，线下网点和客服热线的加总使用率仅次于手机银行。这就要求零售银行必须在加码数字化财富管理的同时，重视在沟通密集型场景（如理财规划、咨询等）融入人工服务，即基于客群细分、客制化人机协同的服务模式，以提升客户体验及信任度。值得一提的是，贝恩针对不同可投资资产客群，概括了财富管理各关键场景相适配的服务渠道，以期为广大零售银行提供借鉴。

第四是新技术赋能客户体验。近年来，人工智能、云计算等高新技术逐步应用于金融业，提供了更简单便捷、更具普惠性的价值主张，推动整体市场客户体验升级。

在深度分析上述四大关键主题后，追根溯源，本次研究还特别为中国零售银行如何有针对性向“以客户为中心”转型提出了三大发展阶段的指南，包括：第一阶段，建立客户洞察与细分能力；第二阶段，打造无缝式客户旅程体验；第三阶段，人机协同，创造令人愉悦的个性化互动。实践中，各家银行可按照自身实际情况选择起点，循序渐进、逐步丰富自身的“工具箱”，建立、健全相应的能力。

展望未来，面向海量客户的有“压舱石”美誉的零售业务已成为中国银行业的必争之地。贝恩将深耕这一主题，不断迭代并分享最新观点和洞察，期望成为广大零售银行“以客户为中心”、持续改善客户体验旅程中最值得信赖的伙伴。

1. 中国零售银行业客户体验转型正当时

2010年以来，中国零售银行市场稳中有进，业务收入上涨的同时，零售银行占银行业总收入的比重亦逐步攀升。随着发展日趋成熟，客户体验作为精细化管理中的一大关键维度，近年来越发受到中国领先银行之关注，并以其为抓手，推动零售转型及高质量发展。

中国零售银行：迈向重视客户体验和高质量发展的新阶段

回顾中国零售银行业的发展历程，过去十多年，经历了三大发展阶段。2010–2015年，在房市和股票市场一派欣欣向荣的推动下，中国零售银行业务高歌猛进。2016–2019年，伴随股市调整，以及“房住不炒”、资管新规等新政策、监管要求，中国零售银行业务收入增速放缓，部分领先银行开始引入客户体验管理体系。2020–至今，疫情下，基于移动互联网的数字化转型提速，客户转移和流失成本降低。客户眼光亦随着同业、异业竞争的加剧，变得愈发挑剔，中国零售银行业正式迈入了重视客户体验和高质量发展的全新阶段。

客户体验：中国零售银行业的净推荐值稳中有升

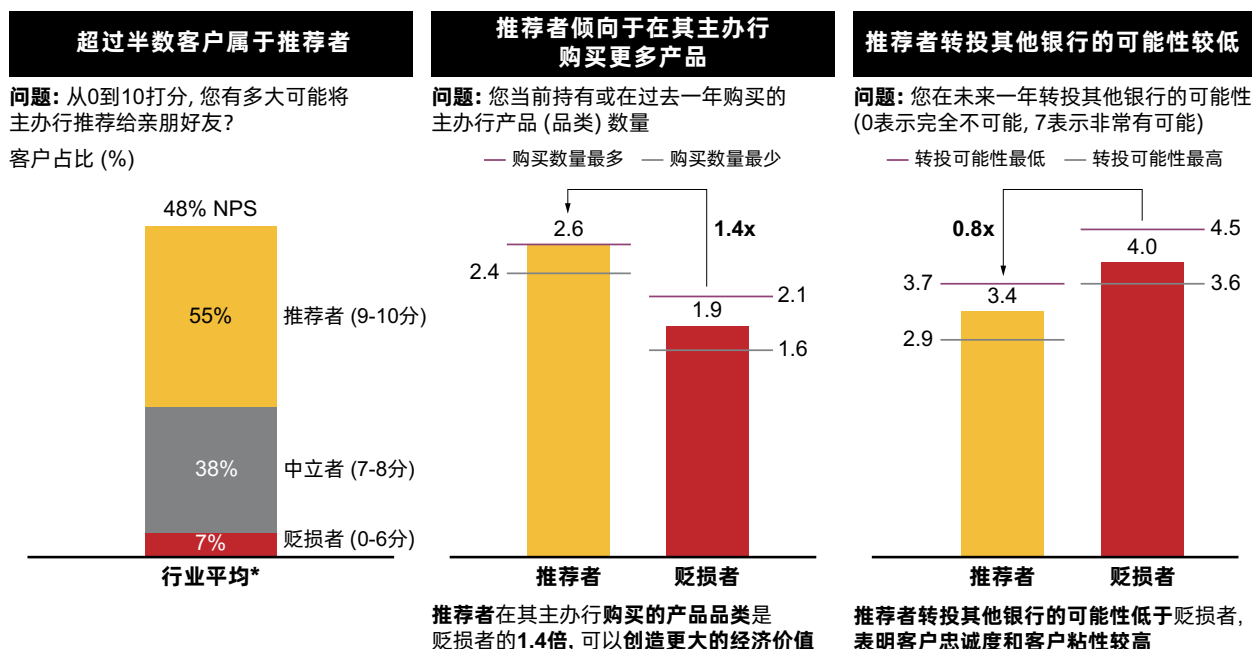
贝恩2019–2022年连续四年进行了零售银行NPS调研，结果显示，中国银行业的净推荐值（NPS）近年来稳中有升，表明客户体验整体趋于改善。具体看，2019–2022年，NPS得分¹趋势线基于主要国有银行和全国性股份制银行的行业平均值²从2019年的30%逐年提升至2022年的48%，四年内提升了18个百分点。值得一提的是，各家行分差依然较大。以2022年为例，仅是排在前5的银行关系NPS得分，就散布在47%–59%之间，说明在行业大势下，银行间的客户体验仍有较大的差异，部分银行表现较好，其他银行仍有较大优化空间。

2022年8月至9月，贝恩针对1800名内地零售银行客户开展NPS调研，有55%的受访客户属于“推荐者”，说明超过半数的受访客户愿意将主办行推荐给亲朋好友。进一步分析后，贝恩发现，当前或在过去一年中，推荐者平均购买了2.6个主办行产品（品类），贬损者的平均购买数量为1.9个，相较贬损者，推荐者在其主办行购买的产品品类是贬损者的1.4倍。此外，在未来一年，推荐者转投其他银行的可能性是贬损者的0.8倍，说明推荐者的忠诚度和客户粘性较高。由此可见，推荐者倾向于在其主办行购买更多产品，并且转投其他银行的可能性较低，因此可以创造独特的长期经济价值（图1）。

1 净收入留存指的是现阶段留存客户（去掉流失客户）带来的经常性收入和收入增量除以上阶段收入

2 获得性新客户指的是现阶段获得性新客户（非购得）带来的新增收入除以上阶段收入

图 1: 推荐者倾向于在其主办行购买更多产品，并且转投其他银行的可能性较低，因此可以创造独特的长期经济价值



注: 基于贝恩零售银行业NPS调研中各家银行 (包括国有银行和股份制银行) 的客户关系NPS得分和样本量, 计算行业加权平均值
资料来源: 2022年贝恩零售银行NPS调研; 贝恩分析

2. 中国数字化零售银行业蕴含四大关键主题

如前所述, 当过半客户业已成为“推荐者”, 如何使客户体验更上一层楼, 就成了行业内热议之话题。基于本次调研, 贝恩发现, 始终以客户为中心, 并善用数字技术, 打造人机协同的数字化零售银行, 有望使中国零售银行业的客户体验由优秀迈向卓越。具体而言, 蕴含四大关键主题: 全渠道、手机银行超级应用、人机协同的财富管理和新技术赋能的客户体验。

主题1: 全渠道——把握取悦客户的“真情时刻”

当前, 中国零售银行业已经形成了线下网点、ATM机、客服热线、手机银行、网上银行、微信公众号/小程序等多渠道为一体的全渠道格局。贝恩最新调研结果显示, 手机银行和网上银行是零售客户最常使用的银行自有渠道³: 过去12个月里, 在办理相关业务或咨询沟通过程中, 高达83%的受访者使用过手机银行, 有62%的受访者使用过网上银行。受访者平均每季度互动次数表明, 大众富裕及富裕人群⁴更擅用数字化渠道, 这部分人群每季度使用手机银行/网上银行的次数均高于大众人群。

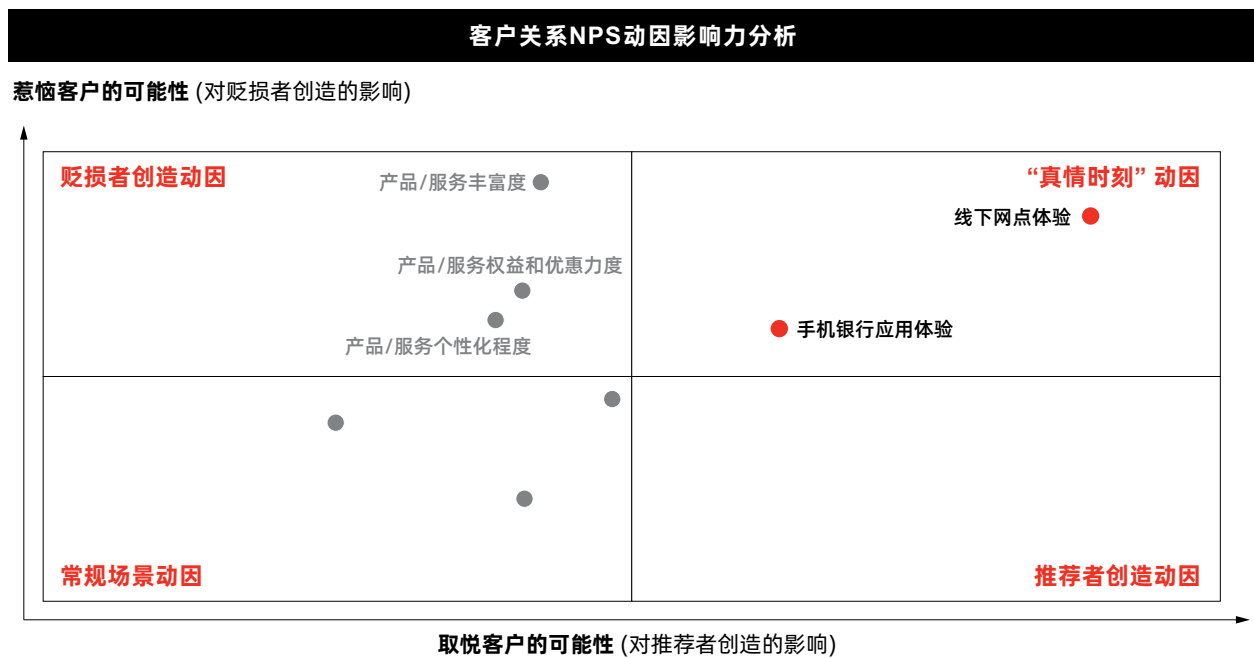
³ 仅考虑通过相应渠道完成互动的受访者; 仅考虑过去一年的互动行为

⁴ 大众人群指可投资资产在50万人民币以内的人群。大众富裕及富裕人群指可投资资产在50万-600万之间的人群

在所有渠道（手机APP、线下网点、网上银行、客服热线、支付宝、微信、微信公众号/小程序、ATM机）中，手机银行对银行关系NPS的影响最大，且各家行在手机银行渠道的表现普遍较好。贝恩研究了各个渠道NPS对关系NPS的重要性⁵，手机银行位列第一：手机APP渠道的NPS每提升1个百分点，客户关系NPS将随之提升0.239个百分点。在所有渠道中，手机APP的行业平均⁶渠道NPS接近50%，同样位居首位。这一定量分析结果亦从一个侧面支持了行业实践：越来越多的银行愈发重视手机银行，践行“移动优先”战略，以此向客户提供更佳的服务体验。

在这个数字化的时代，传统网点是否依旧扮演不可或缺的角色？答案是肯定的。贝恩通过客户关系NPS动因分析发现，虽然有近一半受访者于过去12个月未曾到访网点，但仅有的少数几次线下网点体验，往往才是“真情时刻”，即对取悦（或惹恼）客户影响最大（图2）。紧随其后的是手机银行应用体验，作为取悦客户的第二大强力因素。由此可见，做好线下和线上渠道体验，将对客户情绪和推荐者创造产生最为显著的影响。

图 2: 虽然使用频率不高，但线下网点体验往往才是“真情时刻”，对取悦（或惹恼）客户影响最大



资料来源：2022年贝恩零售银行业NPS调研；贝恩分析

5 重要程度：特定渠道NPS提升后，客户关系NPS将提升一定数值

6 基于贝恩零售银行NPS调研中各家银行（包括国有银行和股份制银行）的渠道NPS算术平均值，计算行业平均值

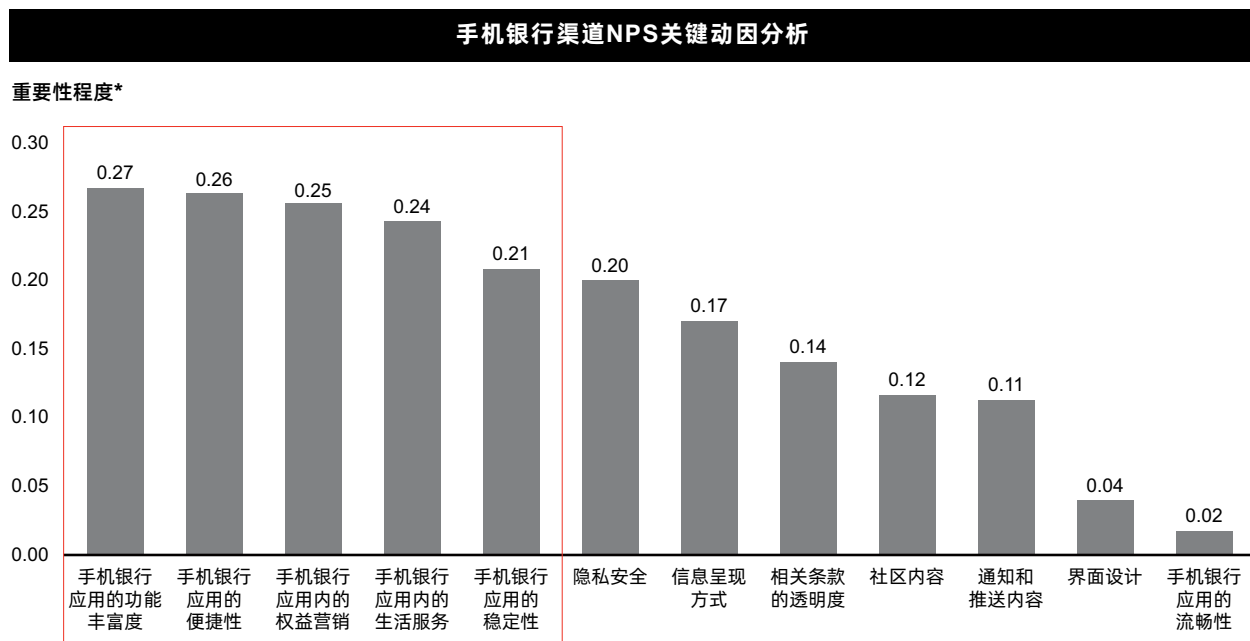
此外，调研数据显示，渠道之间不宜“各自为政”，全渠道融合方为善举。以财富管理业务为例。大多数客户全旅程自始至终都使用线上渠道，但仍然有人工支持和跨渠道切换之需求。具体而言，过去12个月中，受访者在主办行办理财富管理业务时，在探索投资机会、理财规划、理财咨询三大环节中，有约80%的受访者以线上渠道开始和结束；在购买理财产品时，该比例达到85%；在查看投资表现和卖出理财产品时，该比例突破了90%，分别为92%和95%。复盘上述场景，可得知大多数受访者在办理财富管理业务时自始至终都使用数字渠道，尤其是在客户全旅程的后半段。同时，辅以下线渠道和客服热线支持的全渠道融合亦起到关键的信任构建之作用，尤其是在客户全旅程的前半段，即从探索投资机会到购买理财产品。故而，中国银行业除了继续加码线上渠道，还需提供优质的全渠道体验，并确保渠道间无缝衔接与切换。

主题2：手机银行超级应用——更多优质功能，制胜关键场景

中国银行业在迭代手机银行应用的过程中，一直面临“大而全”还是“小而美”的路线选择问题。大多数银行选择跟随策略，即效仿领先行功能设置，打造“超级应用”。本次贝恩亦针对手机银行所覆盖的金融及非金融功能进行调研，结果显示，手机银行需提供触手可及、丰富多元的产品/服务功能、权益和生活服务，以一站式“超级应用”之形态，切实满足中国客户的需求（图3）。

首先，手机银行的功能丰富度是决定客户在该渠道体验的最关键动因。这就要求手机银行不仅提供基础的金融类服务，还要与合作伙伴共建生态，从而在应用内融入诸如生活服务等非金融类功能。其次，手机银行应用的便捷性是决定客户渠道体验的第二大关键动因，要求手机银行持续优化操控便捷性，从而提供无缝、流畅的客户体验。最后，手机银行应用内的权益营销也是决定客户渠道体验的关键因子，要求手机银行重点关注并发力积分、折扣、会员计划等权益营销模块。

图 3：手机银行“超级应用”提供触手可及、丰富多元的产品/服务功能、权益和生活服务，以切实满足中国客户的需求



注：*重要程度：随着某项关键选用标准评分的提高，渠道NPS的上升幅度
资料来源：2022年贝恩零售银行业NPS调研；贝恩分析

将“功能丰富”展开来看，手机银行应用的金融服务方面，本次调研显示，信用卡业务和财富管理业务呈现出显著的“体验为王”特征，在下文中，贝恩分别总结出这两类业务所对应的高影响力场景，确保手机银行应用在这些高影响力场景中提供卓越的客户体验，将有助于创造更多推荐者（图4）。

在信用卡业务中，客户服务、积分/权益兑换和信用额度管理是手机银行应用上的关键场景，其创造推荐者或贬损者的可能性较大。其中，具有吸引力的积分/权益兑换取悦客户的可能性最高，最容易创造推荐者；信用卡客户服务是一把“双刃剑”，一方面，优秀的客户服务将有助于创造推荐者，另一方面，欠佳的客户服务很有可能“惹恼”客户；信用额度管理与产生贬损者的关系更紧密，若银行在此方面的服务不到位，最容易“惹恼”客户，继而产生贬损者。

在财富管理业务中，线上理财咨询和智能理财规划均为手机银行应用上的“真情时刻”。两者对于推荐者/贬损者的影响力相当。所以，银行若在以上关键场景中提供卓越的客户体验，将对客户情绪和推荐者创造产生最为显著的影响。

在金融服务以外，功能全面的手机银行“超级应用”还应覆盖非金融服务。本次调研中，贝恩将非金融服务划分为四大类别，分别是权益营销模块、线上社区模块、生活服务模块和游戏模块。研究结果显示，积分/折扣类权益和账单支付可有效提升使用频率，信息发布和手机商城有助于取悦客户；银行应避免过度游戏化（图5）。

图 4: 确保手机银行应用在若干高影响力场景中提供卓越的客户体验有助于创造更多推荐者

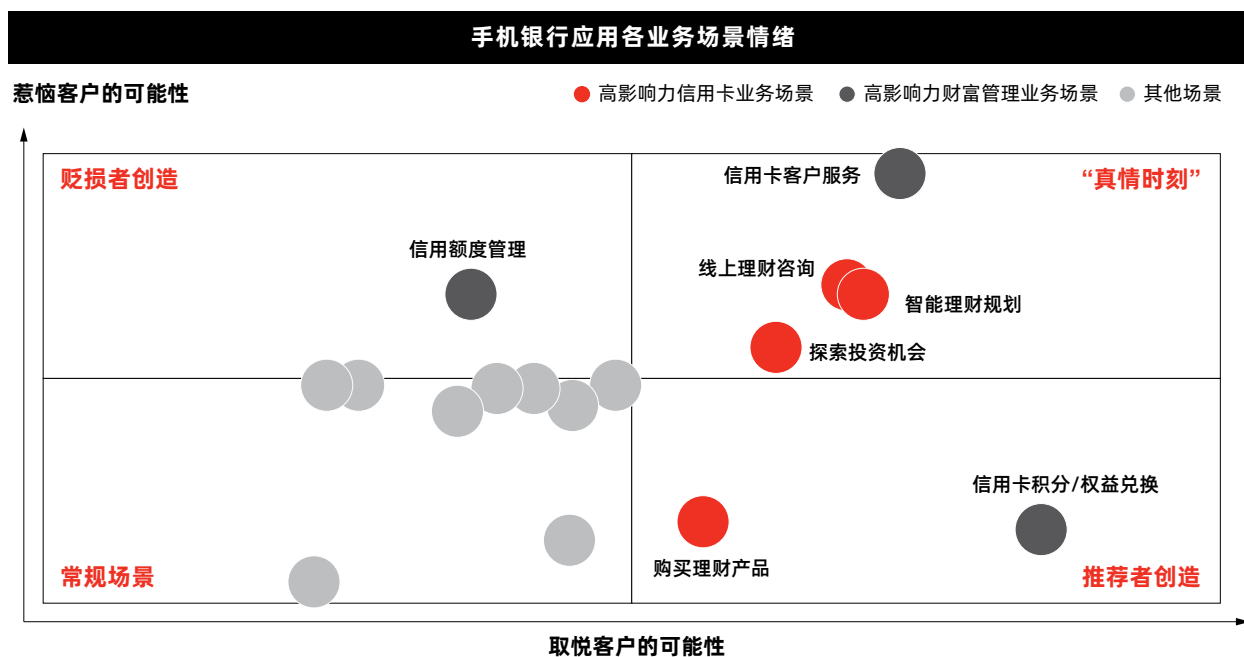
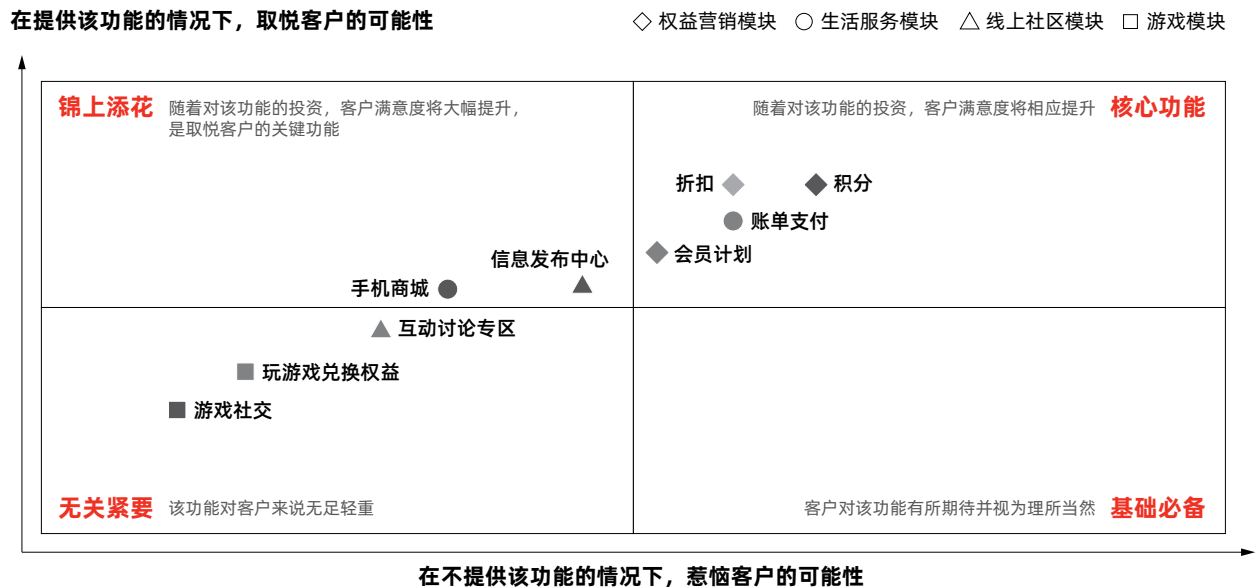


图 5: 权益营销和账单支付可有效提升使用频率，信息发布和手机商城有助于取悦客户；银行应避免过度游戏化

资料来源：2022年贝恩零售银行业NPS调研；贝恩分析

在权益营销模块中，积分、折扣和会员计划均属核心功能。在线上社区模块中，信息发布中心属于锦上添花，但客户普遍对手机银行应用上的互动讨论专区不感兴趣。在生活服务模块，账单支付是核心功能，手机商城分属锦上添花。此外，客户对手机银行内嵌游戏衍生出的权益、社交均反应平淡；可能因为客户不喜欢这些功能，或者银行尚未找到游戏化的正确“打开方式”。

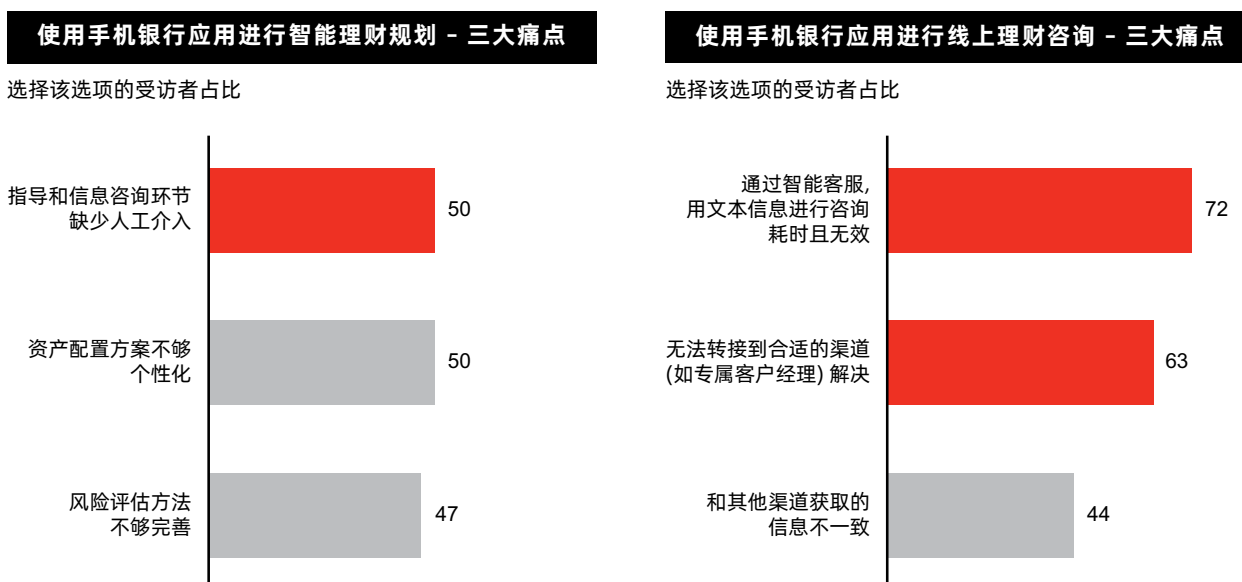
主题3：财富管理——推广基于客群细分、人机协同的服务模式

近年来，随着人们的资产配置习惯正发生变化，由实物资产逐渐转向金融资产，且伴随着第三方金融科技平台的崛起，促进中国零售银行业重新审视财富管理业务及其数字化新机遇。

本次研究中，贝恩调研了在财富管理业务中，各场景（探索投资机会、理财规划、理财咨询、购买理财产品、查看投资表现、卖出理财产品）在起始和结束端的渠道使用拆分情况。整体上，线上渠道在财富管理各业务场景中全程占据主导地位，尤其是在客户全旅程后半段。其中，手机银行是受访者首要使用的线上渠道，在所有场景的起始/结束端的使用率均超过了50%，随后是网上银行，该比例在10-16%之间。值得一提的是，在客户旅程前半段，即探索投资机会、理财规划、理财咨询时，线下网点和客服热线的加总使用率仅次于手机银行，说明为了满足客户多样化的需求和偏好，线下网点和客服热线依然不可或缺，尤其是在财富管理客户旅程中的各“真情时刻”。未来，银行在完善手机端财富管理体验的同时，必须重视在沟通密集型场景中融入线下或电话人工服务，以提升客户信任度。

之所以有此论断，是因为本次调研中，还特别针对在智能理财规划/线上理财咨询过程中遇到问题的客户做了深入研究。贝恩发现，人工服务不到位或无法获取是客户使用手机银行办理财富管理业务过程中的最大痛点（图6）。

图 6: 人工服务不到位或无法获取是客户使用手机银行办理财富管理业务过程中的最大痛点



注：仅包括在智能理财规划/线上理财咨询过程中遇到问题的客户（智能理财规划：N=120，线上理财咨询：N=94）
资料来源：2022年零售银行NPS调研；贝恩分析

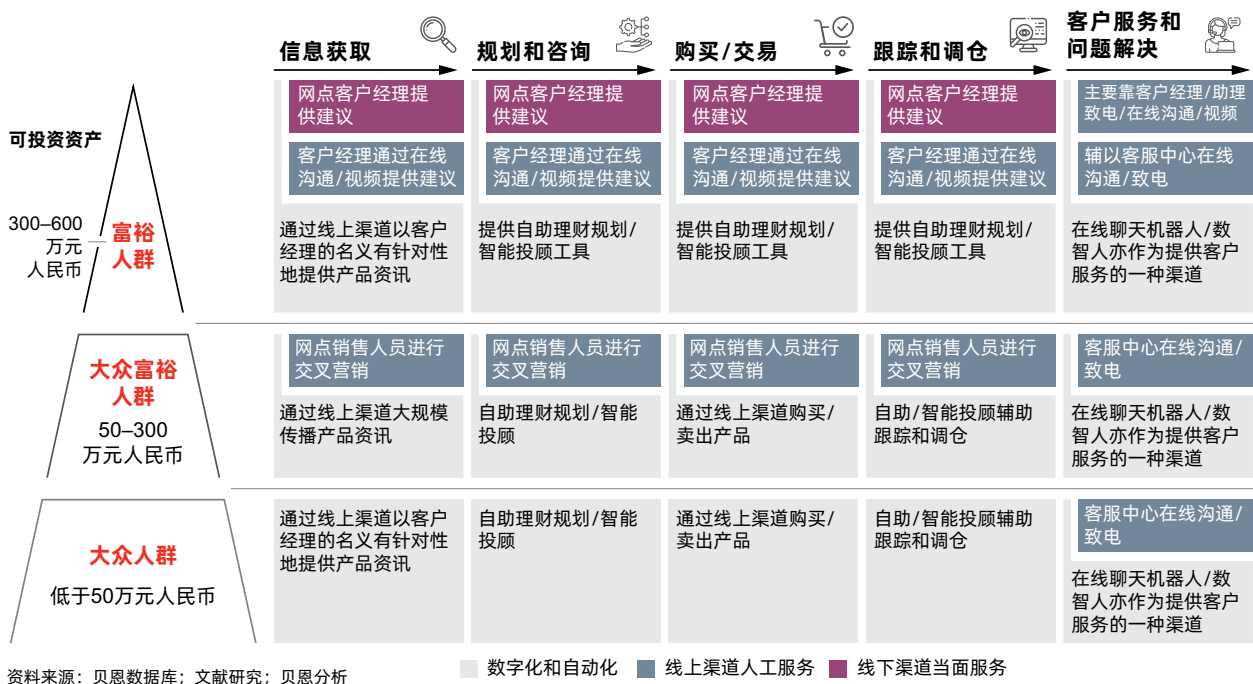
在使用手机银行进行智能理财规划时，50%的受访者表示存在“指导和信息咨询环节缺少人工介入”的痛点。在使用手机银行进行线上理财咨询时，有72%和63%的受访者面临“通过智能客服，用文本信息进行咨询耗时且无效”和“无法转接到合适的渠道（如专属客户经理）解决”的痛点。因此，当客户使用自助服务或智能客服遇到困难时，银行应及时提供人工支持，避免对客户体验造成负面影响。

相应地，由客户视角出发，贝恩调研并总结出针对智能理财规划和线上理财咨询两大场景的改进领域。在智能理财规划场景下，有67%的受访者选择了“智能投顾与人工咨询紧密结合”；在线上理财咨询场景下，有74%的受访者选择了“在咨询过程中，拥有更主动、及时对接的在线理财顾问或专属客户经理的协助”。因此，人工建议和指导的可得性是客户使用手机银行办理财富管理业务过程中亟需改进的关键领域。

综上，基于客群细分、人机协同的服务模式已然成为财富管理业务的未来新趋势（图7）。为了更好地帮助银行把握人工与数字化相结合的趋势，按照可投资资产的规模，贝恩归纳出数字化和自动化、线上渠道人工服务、线下渠道当面服务分别的适用场景，以便零售银行更加有的放矢，从而满足不同类型的客户需求。

以规划和咨询场景为例。针对富裕人群（可投资资产300–600万元人民币），零售银行应当全方位布局，涵盖①线下渠道当面服务（网点客户经理提供建议）②线上渠道人工服务（客户经理通过在线聊天/视频提供建议）③提供自助理财规划/智能投顾工具，视具体情况，从上述三项服务中选择合适的配置或多措并举，灵活满足该客群需求。针对大众富裕人群（可投资资产50–300万元人民币），零售银行应当线下渠道、数字化和自动化并行，即由网点销售人员提供建议，结合自助理财规划/智能投顾工具，满足该客群需求。针对大众人群（可投资资产低于50万元人民币），零售银行应当主要向其提供自助理财规划/智能投顾工具。

图 7: 基于客群细分、人机协同的服务模式已然成为财富管理市场的未来新趋势



另以客户服务和问题解决场景为例。针对富裕人群，零售银行应当专注于线上渠道人工服务，涵盖①主要靠客户经理/助理致电/在线沟通/视频②同时，在客户经理不当值时，辅以客服中心在线沟通/致电。此外，将在线聊天机器人/数智人亦作为提供客户服务的一种渠道。针对大众富裕和大众人群，零售银行应当将在线聊天机器人/数智人作为提供客户服务的主要渠道，并辅以客服中心在线沟通/致电。

主题4：数字技术赋能客户体验——更简捷、普惠

近年来，人工智能、云计算等高新技术逐步应用于金融业，比如，多家金融科技公司正提供更简单便捷、更具普惠性的价值主张，推动整体市场客户体验升级。

在财富管理方面，主要面向大众市场客户（可投资资产低于50万元人民币）、无投资理财门槛的数字化财富管理平台涌现，全面覆盖各类基础理财产品和咨询。此外，智能投顾在国内方兴未艾，提供全方位、自动化投资组合构建服务，日益成为财富管理生态体系中的重要组成部分。

在消费信贷方面。大型金融科技公司以普惠型个贷产品为主，其服务入口醒目、接入方便，视觉设计极具吸引力。对于白名单客户，可一键式完成授信申请，输入金额、期限和还款方式后，依托社交、金融和第三方海量大数据及多样的智能风控模型进行风险审核后，贷款实时到账，满足低线城市、中低收入非白领群体借款“短小频急”之需求，真正践行普惠金融。

在信用购方面，金融科技公司将此类产品融入日常购物场景中，接入方便，可线上快速开通，一般仅需“同意协议”和“输入密码”两步即可。同时，具有完备的风控手段，包括基于大数据和人工智能的上百种风

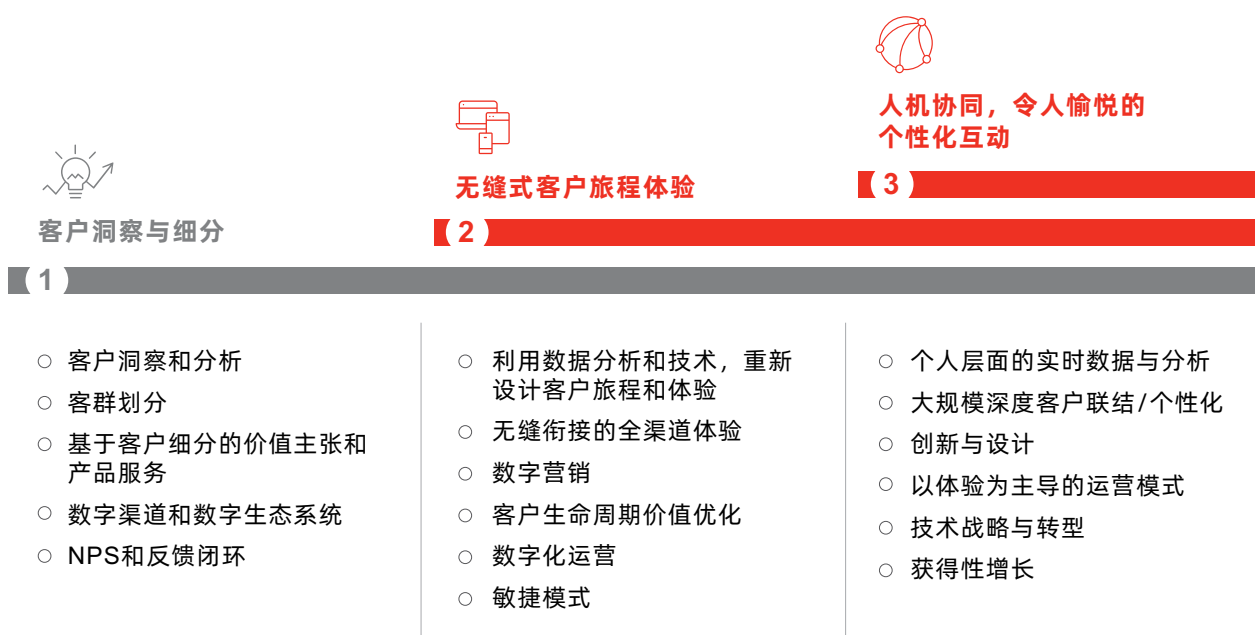
控模型和数千种风控策略，并将借款、逾期和违约信息等接入央行征信系统。且，引入智能化的客户服务、便利化的额度管理，更好保护客户，避免其过度超前消费。

3. 未来展望：“以客户为中心”三大发展阶段，不断提升客户体验

数字化零售银行时代，前述四大主题：全渠道、手机银行超级应用、人机协同的财富管理和新技术赋能的客户体验，寻根溯源，都要“以客户为中心”。然而，知易行难，传统银行拥有品牌知名度与美誉度，并与客户保有长期的合作关系，但在“以客户为中心”的转型过程中，往往面临着客户洞察不清晰、客户旅程待优化、个性化互动待加强等诸多挑战。

对此，贝恩建议，银行可以遵循不断提升客户体验的三大发展阶段，渐次丰富自身的“工具箱”（图8）。各家银行可以按照自身的实际情况选择起点，依贝恩观察，中国领先零售银行多处于第二阶段，并正在向第三阶段跃进。值得注意的是，三大阶段并非单独割裂，而是逐级递进的。实践中，银行需要循序渐进，稳扎稳打，逐步建设、完善相应的能力。

图 8: 必要行动：明确以客户为中心，不断提升客户体验的三大发展阶段及重点举措



资料来源：贝恩分析

第1阶段：建立客户洞察与细分能力

零售转型起步较晚的银行应积极开展“以客户为中心”的内诊，基于战略目标，明确差距和机会。先期建立客户洞察和分析、客群划分等核心能力。在此基础上，构建基于客户细分的价值主张和产品服务，为后续开展精细化管理打下基础。在上述过程中，银行还需关注并优化数字渠道及生态系统，引入客户体验指标及优化闭环反馈体系，以不断聆听客户声音，为后续针对渠道、产品和重点场景的优化提供输入。

第2阶段：打造无缝式客户旅程体验

以第1阶段的客户洞察为基础，打造无缝式的全渠道客户旅程。实践中，结合第1阶段明确的战略定位和调研出的特定场景NPS表现，首先确定具有突破潜力的领域，比如手机银行的理财投资功能。其后，利用数据分析和技术，重塑该领域的客户体验，以求“速赢”，例如运用数字化营销手段，有效拉新与激活客户；利用客户生命周期价值分析，有效促进交叉销售等。放眼全局，以全渠道理念，实现多渠道无缝衔接，保证客户体验一致性。最后，制定全行客户体验优化路线图，明确下一阶段可优先实现大规模个性化的基础用例，例如，计算机视觉核身、语音/语义理解等。

第3阶段：人机协同，创造令人愉悦的个性化互动

在这个阶段，银行应当灵活使用个人层面的实时数据与分析能力，以建立起大规模深度客户联结/个性化服务能力，并引入创新与设计思维，将数字技术和“人”的参与相融合，从而不断打造取悦客户的互动。

此外，为推行成规模的个性化，银行需打造以客户体验为导向的运营模式和企业文化，使组织、人才、分支行反馈体系、总行统筹优化机制、考核等与转型目标相匹配。部分银行还需开展技术转型，升级数据和IT基础设施。

随着客户体验转型的深化，银行还需升级打造基于客户价值的衡量体系，如引入获得性增长等理念和工具，这对于衡量增长质量、做出及时有效决策以及取悦客户是必不可少的。

结语

综上所述，目前来看，国内客户普遍对于零售银行客户体验感到满意。然而，贝恩观察到，一方面，各家银行间的竞争日趋白热化，另一方面，客户期望也在逐步攀升，双重因素推动商业银行必须不断优化其零售银行数字化水平，并打造“以客户为中心”的一系列核心能力，从而留住并取悦客户。

在此过程中，倾听客户声音、理解其诉求至关重要。这些反馈将成为银行实现可持续发展的绝佳动力和机会。在贝恩看来，银行应当将客户体验与创新最前沿相结合，为每项产品或服务打造对应的数字化路径，并在适当的时机引入人工辅助和服务，以人机协同的方式，使中国零售银行业体验迈向卓越。

调研方法

本报告考察了Covid-19疫情后期中国内地的数字化零售银行市场。本报告中的调查结果和建议基于贝恩公司对结果的分析以及在本行业积累的相关经验。

贝恩于2022年8月-9月对中国内地约1,800名零售银行客户进行了调查，以了解他们的零售银行体验和偏好。调研样本覆盖在传统银行和金融科技公司拥有账户的客户，以及不同性别、年龄、收入水平和可投资资产的客户。根据调研结果，约83%的受访者使用手机银行APP。

贝恩还采访了内地多位银行高管、行业从业者和市场专家，以了解其核心观点，用于案例研究，拟定建议等。

本研究还产出了中国内地12家主要零售银行的净推荐值(NPS)。净推荐值(NPS)衡量客户向他人推荐组织、产品或服务的意愿。净推荐值的计算方式是“推荐者”百分比减去“贬损者”百分比。

作者简介及致谢

作者：梁国权、崔筠、张蕾

梁国权 (Frankie.Leung) 是贝恩公司全球合伙人，常驻香港。联系方式：frankie.leung@bain.com。

崔筠 是贝恩公司全球合伙人，常驻上海。联系方式：scully.cui@bain.com。

张蕾 是贝恩公司董事经理，常驻北京。联系方式：lei.zhang@bain.com。

报告作者特别感谢贝恩公司各位专家的指导和输入，如Henrik Naujoks、梁霭中、Harshveer Singh、李思瀚、Priscilla Dell’Orto、Bao-Viet Le、Jeff Tijssen、Ryan Garner和赵雯婷博士。感谢参与本次报告撰写的咨询顾问：任磊、陈蕴杰和左忆远。此外，辛海燕、陈东轩和蒋文菁所做的复杂数据分析与建模工作，使报告增色不少。一并感谢何萍、孙嫫和市场部其他同事在本报告编纂和发行过程中给予的大力支持。

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中国本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈