

# 零售银行数字化服务体验优化路径研究—以某股份制银行为例

张静雅

广发银行商丘分行，河南商丘，中国

**【摘要】**本研究聚焦于零售银行数字化转型背景下服务体验的优化问题，以国内某股份制商业银行为分析样本，旨在探索其系统性提升路径。通过理论维度梳理与实践障碍解析，研究指出体验优化需超越单一技术升级，其核心在于转向以用户旅程为中心的全渠道服务逻辑重构，并依托技术中台实现智能化与柔性化支撑。最终结论认为，银行必须建立一套嵌入组织肌理的持续反馈与迭代管理机制，将体验管理从项目性行动转化为常态化战略能力，从而在确保安全信任的基础上，构建差异化的可持续竞争优势。

**【关键词】**数字化服务体验；零售银行；优化路径；技术中台；体验管理

## 1. 引言

随着金融科技迅猛发展，零售银行数字化转型已成为行业变革的核心驱动力。在这一进程中，服务体验的优化不仅是技术应用的延伸，更是银行构建差异化竞争优势、深化客户关系的关键路径。本文以某股份制银行为具体观察对象，旨在通过理论梳理与逻辑推演，系统探讨其数字化服务体验的优化方向与实践可能。研究试图在脱离具体数据与案例的前提下，从理论层面解析服务体验构成要素、现存障碍及其改进机制，以期为同类机构提供一种具有参考价值的概念框架与策略思路。

## 2. 零售银行数字化服务体验的理论内涵与构成维度

### 2.1 数字化服务体验的概念界定与演进脉络

零售银行数字化服务体验的概念，并非单纯将传统服务流程移植到线上，而是指客户在与银行数字渠道及产品互动过程中所形成的一种综合性、主观性认知与感受总和。其演进脉络深刻反映了技术革新与金融逻辑的融合进程。早期阶段，数字化体验往往等同于基础功能的在线化，例如账户查询与转账，其核心价值在于突破时空限制提供便利。随着移动互联网与数据技术的普及，体验的焦点开始从“功能实现”转向“流程流畅”与“界面友好”，强调交互设计的直观性与效率。而当前阶段，在人工智能与大数据驱动下，数字化服务体验的内涵进一步深化，它追求的是基于深度理解的个性化、情境化服务，以及贯穿用户全生命周期的价值共鸣。这一演进脉络清晰地表明，数字化服务体验已从一种辅助性的渠道补充，演变为塑造银

行核心价值主张与客户关系的关键载体，其定义也从工具理性层面，逐步扩展到涵盖情感连接与价值共创的更为丰富的范畴。

### 2.2 影响服务体验的核心维度识别与解析

影响零售银行数字化服务体验的核心维度是一个多层次的复合体系，主要可从功能性、情感性与社会性三个层面进行解析。功能性维度是体验的基石，它直接关乎服务的有效性与可靠性，具体包括数字渠道的稳定与安全、交易流程的简洁与高效、产品功能的完备与易用性，以及问题解决的及时与准确性。这一维度满足的是客户对服务最基本、最直接的效用期待。在功能性之上，情感性维度则触及用户体验中的感受与情绪反馈，它通过交互界面的美学设计、个性化推荐的精准程度、沟通语言的亲和力以及超越预期的细微服务关怀来塑造。该维度决定了客户在完成金融交易之余，是否获得了尊重、愉悦乃至惊喜的心理感受。更进一步，社会性维度将体验置于更广阔的背景中，它涉及客户通过使用某银行的数字服务所感知到的品牌形象、社会认同与归属感。例如，银行在数字化服务中体现的社会责任、创新引领形象或是社群互动特性，都能强化客户的身份认同。这三个维度并非孤立存在，而是相互交织、共同作用，功能性缺陷会直接摧毁情感与社会认同的基础，而卓越的情感与社会性体验又能反哺功能价值的实现，共同构成客户对银行数字化服务的整体评价。

### 2.3 体验优化在零售银行战略中的定位与价值

在零售银行的整体战略图谱中，数字化服务体验的优化已从边缘性的支持任务跃升

为驱动业务增长与构筑竞争壁垒的核心战略支点。其战略定位体现为，它是以客户为中心战略理念最直接的落地呈现与价值传导机制，是连接银行内部技术能力、产品创新与外部市场客户感知的关键枢纽。从价值创造的角度审视，体验优化首先直接作用于客户层面的价值获取。通过提供无缝、智能且富有人情味的数字化交互，银行能够显著提升客户满意度与忠诚度，增加客户粘性，从而促进交叉销售与价值深挖，降低客户流失风险。其次，在银行运营层面，卓越的数字化体验往往意味着流程的自动化、决策的智能化与服务标准化，这能有效降低运营成本、提升服务效率，并减少因人为因素导致的误差与风险。最后，在市场竞争层面，在金融产品高度同质化的今天，难以被简单模仿的卓越服务体验成为银行实现品牌差异化、摆脱价格竞争泥潭的最有力武器。它构建了一种以情感连接和习惯依赖为基础的软性壁垒，使得竞争对手即便复制了功能，也难以复制整体的体验生态与客户关系。因此，体验优化绝非仅是技术或渠道部门的战术任务，而是一项关乎银行长期生存与发展、需要全行资源协同的战略性投资。

### 3.当前数字化服务体验面临的主要挑战与制约因素

#### 3.1 渠道协同不足与体验断裂现象探因

渠道协同不足所引发的客户体验断裂，是当前零售银行数字化服务中一个普遍且顽固的症结。其表象在于，客户在手机银行、网上银行、线下智能终端乃至客服热线等不同触点间切换时，常常面临信息不连贯、流程不互通与服务标准不统一的困扰，一次完整的金融旅程被切割成数个孤立的片段。深入探析其成因，首先源于银行内部传统的组织架构与考核机制。不同渠道往往分属不同的业务部门管理，形成了事实上的“渠道竖井”，各部门基于自身绩效目标进行运营，缺乏以客户旅程为中心的统一规划和数据共享机制。其次，技术层面的异构系统与封闭架构是协同的物理障碍。历史遗留的各类核心系统、渠道平台及第三方合作接口，在没有经过充分的中台化改造与数据治理的情况下，难以实现客户身份、偏好、交易历史的实时无缝同步与流程衔接。最后，服务设计理念的滞后也是关键因素。许多银行的服务流程仍是从自身业务管理便利性出发，而非基于对客户跨渠道行为逻辑的深入洞察进行

逆向重构。这种由内而外的设计思维，必然导致客户在试图自主组合使用渠道时遭遇预料之外的阻隔与重复操作，体验的流畅性与一致性因而大打折扣，严重削弱了数字化本应带来的便利优势。

#### 3.2 产品同质化与个性化服务能力欠缺

在零售银行数字化的竞逐场上，产品与服务的同质化倾向与日益强烈的个性化需求之间，构成了一个显著的矛盾。表面上看，各家银行推出的数字金融产品功能列表上日趋相似，从支付、理财到信贷，基础框架大同小异。然而，更深层次的问题在于个性化服务能力的结构性欠缺。这种欠缺首先体现在数据应用的肤浅化。尽管银行坐拥海量客户数据，但多数仍停留在基于简单规则和静态标签的粗放式营销，缺乏对客户生命周期、实时意图与复杂场景的深度建模与洞察能力，导致所谓的“个性化推荐”往往流于泛化，无法触及客户真实且瞬变的金融需求。其次，产品模块化与配置灵活性不足。银行的数字产品多是以标准化、打包好的形式推出，后台系统难以支持根据客户独特画像进行产品要素、费率规则、服务流程的快速、动态组合与配置，这使得从“千人一面”到“千人千面”的转变缺乏技术底座的支持。最后，组织文化与创新机制的僵化也制约了突破同质化的可能。严密的合规风控要求与层级化的决策流程，虽保障了稳健，但也可能抑制了基于客户细微体验痛点的快速迭代与创造性解决方案的涌现。因此，个性化能力的欠缺不仅是技术问题，更是对银行数据治理水平、架构敏捷性以及创新包容度的综合拷问。

#### 3.3 安全便捷平衡下的用户信任构建难题

在数字化服务环境中，安全性与便捷性之间的张力，构成了用户信任构建的核心难题。信任是金融交易的基石，但在数字界面，这种信任无法通过面对面的接触和物理凭证来直接建立，必须依赖于复杂的技术机制与交互设计来传递和印证。一方面，银行为保障资金与信息安全，不得不设置多层验证、动态口令、生物识别乃至行为稽核等防护措施，这些措施在提升安全壁垒的同时，往往伴随着操作步骤的增加与即时交互的中断，对服务便捷性造成侵蚀。另一方面，对极致便捷的追求，例如“一键支付”、“刷脸即走”，又可能简化甚至隐匿必要的安全确认环节，引发用户对潜在风险的担忧。这种平

衡困境的深层原因在于，安全是一种隐性的、基于风险规避的“防御性价值”，而便捷是一种显性的、追求效率的“获得性价值”，两者在用户体验的微观层面常常直接冲突。更复杂的是，用户对安全和便捷的感知是主观且动态的，不同场景、不同风险等级的金融交易，用户的容忍度与期望值截然不同。银行若采取“一刀切”的安全策略，要么因过度防护而令用户感到繁琐生厌，要么因防护不足而埋下隐患。因此，构建动态、智能、情境化的风控体系，并将安全控制以自然而然、最少干扰的方式融入用户旅程，成为在数字化空间重建并巩固用户信任的关键挑战，这要求银行在技术理性与用户感知心理学之间找到精妙的结合点。

#### 4.某股份制银行数字化服务体验优化的路径设计

##### 4.1 以用户旅程为主线重构全渠道服务逻辑

优化数字化服务体验的根本起点在于彻底转变设计视角，即从银行内部业务条线的划分转向以用户旅程为主线的服务逻辑重构。这意味着必须超越对单一触点或孤立产品功能的修补，转而系统地描绘并理解客户为实现某个金融目标所经历的全过程、多触点的完整旅程。具体而言，银行需要运用旅程地图等工具，细致勾勒客户从需求认知、信息搜寻、产品比较、决策购买到使用售后乃至再次推荐的全生命周期轨迹，精准识别其中因渠道切换、信息断点或流程冗余而引发的摩擦与情绪低谷。基于此洞察，重构的核心任务在于打破渠道壁垒，构建一个以客户身份为统一标识的服务连续体。在这个连续体中，线上与线下、自助与人工渠道不再彼此割裂，而是根据用户在旅程不同阶段的情境与偏好，智能、平滑地承接与切换服务。例如，一项在手机银行上发起但遇到复杂问题的贷款申请，应能无缝转接至视频客服或预约客户经理线下跟进，且所有交互历史与进程实时同步。这种重构的本质，是将银行内部复杂的组织与系统架构，向用户隐藏起来，为其呈现一个简洁、连贯、可预测的服务界面，使体验的完整性取代渠道的分散性，成为用户感知的首要价值。

##### 4.2 依托技术中台推动服务智能化与柔性化

要实现以用户旅程为中心的体验，离不开强大而灵活的技术中台作为底层支撑。技术中台在此扮演着“能力枢纽”与“创新引擎”的双重角色。它通过将各业务板块共通的客

户洞察、产品组件、风控模型、交易流程等能力进行沉淀、标准化与解耦，形成可被前端各类应用场景灵活调用的共享服务。这种架构为服务智能化提供了可能。基于中台聚合的统一数据资产，人工智能与机器学习模型能够获得更全面、实时的养料，从而在客户识别、需求预测、智能投顾、风险定价等方面实现更深度的精准服务，使交互从被动响应转向主动预见。与此同时，中台更支撑了服务的柔性化。当产品、营销或流程需要为特定客户群体甚至单个客户进行快速定制或调整时，前端业务单元无需从零开始或协调多个后台系统，只需像组装乐高积木一样，组合调用中台已有的标准化能力模块。这极大地缩短了创新周期，使得银行能够以较低的边际成本，快速响应市场变化与个性化需求，将“千人千面”的服务从理念转化为可持续运营的现实。因此，中台建设并非单纯的技术项目，它是将银行刚性、封闭的工业时代IT体系，重塑为能够支撑数字化时代敏捷、智能服务体验的弹性基础设施的关键转型。

##### 4.3 构建持续反馈迭代的体验管理长效机制

卓越的数字化服务体验并非一劳永逸的设计成果，而是一个需要持续监测、反馈与优化的动态过程。因此，建立一套嵌入组织运营常态的体验管理长效机制至关重要。这套机制首先意味着系统化的体验度量。银行需超越传统的客户满意度调查，构建一套结合客观行为数据与主观感受数据的综合指标体系，实时捕捉用户在关键旅程节点上的完成率、耗时、退出率以及情感反馈，将模糊的“体验”概念转化为可量化、可分析的管理对象。其次，机制的核心在于建立高效的闭环反馈与行动流程。体验数据必须能够及时、通畅地流转至产品、技术、运营乃至前台服务团队，并触发明确的根因分析与改进任务。这要求打破部门墙，成立常态化的跨职能体验优化小组，负责从数据洞察到改进方案落地全过程的推动与协同。更为关键的是，这种机制需要一种与之匹配的组织文化与激励导向。银行应将用户体验指标纳入相关部门的核心考核体系，倡导“以用户为中心”的试错文化与快速迭代精神，鼓励一线员工主动反馈体验痛点。只有当体验的持续优化成为组织内在的、制度化的追求，而非偶然的项目式运动时，银行才能在不断变化的客户期望与技术环境中，保持其数字化服务生命的鲜活与竞争力。

## 5. 结论

本研究通过对零售银行数字化服务体验的理论维度、现实挑战及优化路径进行系统性探讨,指出体验优化并非单一技术升级,而是涉及战略定位、渠道整合、流程再造与组织协同的系统工程。以某股份制银行为例的分析显示,其未来需进一步围绕用户中心理念,强化技术能力与服务设计的深度融合,并在动态迭代中构建可持续的体验竞争优势。这一探索虽未援引具体运营数据,但仍从逻辑层面为同类银行提供了可资借鉴的改进视角与发展启示,也为后续实证研究奠定了必要的概念基础。

## 参考文献

- [1]陈财生.兰州银行零售业务数字化转型优化研究[D].兰州财经大学,2025.
- [2]魏严明.数字化背景下LZ银行客服中心服务质量提升研究[D].兰州财经大学,2025.
- [3]王宇虹.数字化零售银行客户与业务匹配发展策略[J].大众投资指南,2025,(12):68-70.
- [4]周承.零售银行数字化转型的现状与思考[J].现代商业银行,2025,(07):38-41.
- [5]刘琳琳.YC银行零售业务数字化转型战略研究[D].山东财经大学,2024.
- [6]赵璐瑶.中信银行零售业务数字化转型策略及成效研究[D].河北金融学院,2024.
- [7]李浩源.BH银行零售业务数字化转型策略优化研究[D].商务部国际贸易经济合作研究院,2024.
- [8]王旅.数字化背景下X银行Y支行服务营销策略优化研究[D].浙江工商大学,2024.
- [9]双世欢.数字化转型过程中J银行Z分行客户体验优化研究[D].山西财经大学,2024.
- [10]何大勇,谭彦,万姣蓉,等.零售银行业务的智能全渠道转型发展[J].新金融,2024,(03):27-30.
- [11]杨宇轩,李大同,任钰峰,等.数字化零售银行客户与业务匹配发展研究[J].全国流通经济,2024,(02):185-188.