

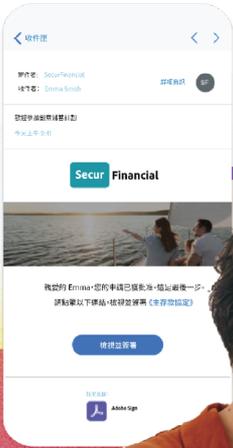


研究合作夥伴



產業觀點

# 如何在金融服務業中大規模實現個人化



已建立行動帳戶



您可以在行動裝置上使用我們的行動應用程式檢視並簽署協定



首次購買者

主要潛在客戶  
**Shawna Smith**  
主管

電子郵件  
shawna.smith@townsend.com

公司  
Townsend

銷售機會評分  
0.3





# 這份報告適合我看嗎？

Adobe 委託 Incisiv 對金融服務業的個人化狀況進行評估。這項研究旨在瞭解企業如何：



開始他們的個人化之旅。



評估其目前的成熟度。



發掘他們所期望的理想狀態。



綜合擴展個人化所需的能力。

Incisiv 進行了廣泛的意見調查並採訪了一些高管，收集重要的見解，同時還建立了一個框架來清楚說明品牌如何擴展個人化。

如果您關注以下一個或多個方面，會發現本報告特別有價值：

- 瞭解貴公司在產業中的地位
- 制定貴組織的個人化策略和議程
- 瞭解擴展個人化的正確營運模式
- 構建業務案例以擴展個人化

深入瞭解 → → →

# 關於本報告

Incisiv 面向金融服務業的高級管理人員開展了意見調查，以瞭解他們企業的個人化成熟度、能力、遇到的挑戰和理想的狀態。

x **523**   
受訪者總數

**63%**

來自年收入超過  
100 億美元的公司

**59%**

為副總裁或以上級別

## 多個產業

**41%**

銀行

**24%**

保險

**20%**

財富與  
資產管理

**14%**

支付

## 全球

**51%**

美國

**26%**

歐洲

**12%**

亞太地區

**11%**

拉美地區

# 關於本研究

 x **523**  
份定量意見調查

 x **12**  
次定量訪談

我們向企業高管詢問了他們企業的個人化歷程，包括三個核心階段——一開始的狀況、目前的狀況以及理想的狀態。



我們的重點是在他們歷程的每個階段挖掘以下方面的資訊：

- 成熟度
- 滿意度
- 策略
- 資金
- 領導力
- 挑戰
- 執行模式
- 治理
- 能力
- 通道
- KPI
- 影響

## 高管觀點



一直以來，個人化行動方案都是零零星星的，關注的是個別使用案例，而且往往由個別部門或 IT 團隊牽頭，導致體驗支離破碎、互不關聯。

如今，金融服務公司主要使用基本或區段層級的個人化技術來量身打造客戶體驗。然而，為了滿足客戶日益增長的期望，他們的理想目標是採取 1:1 或微區段型策略，以便進行細緻入微且有針對性的互動。

這種轉變既不容易，也無法快速實現。

在與 Incisiv 研究公司合作開展的本次意見調查中，我們希望探討大型金融服務企業如何加快個人化行動方案的步伐。這需要制定和支援超越部門界限的無縫個人化策略，並且企業必須優先投資於技術、數據整合和人才培養，同時確立明確的領導角色。

在集中控制與部門自主之間實現平衡，可以為在監管環境中實施個人化提供急需的靈活性。



### Chris Young

資深總監  
金融服務產業策略  
與行銷部

第 1 章

# 產業現狀：金融服務業 中的個人化





### 高管的話

看看他們在生活中使用的技術就知道了。我們的客戶對我們提出了更高的要求，若再繼續提供糟糕的應用程式體驗，我們終會付出代價。

數位部高級副總裁（美國銀行）



洞察 1

## 只有約三分之一的業內公司能實現深度個人化。

在當今以客戶為中心的環境中，個人化至關重要，因為客戶要求所有產業都能提供無縫且量身定制的體驗，包括金融服務等受監管產業。

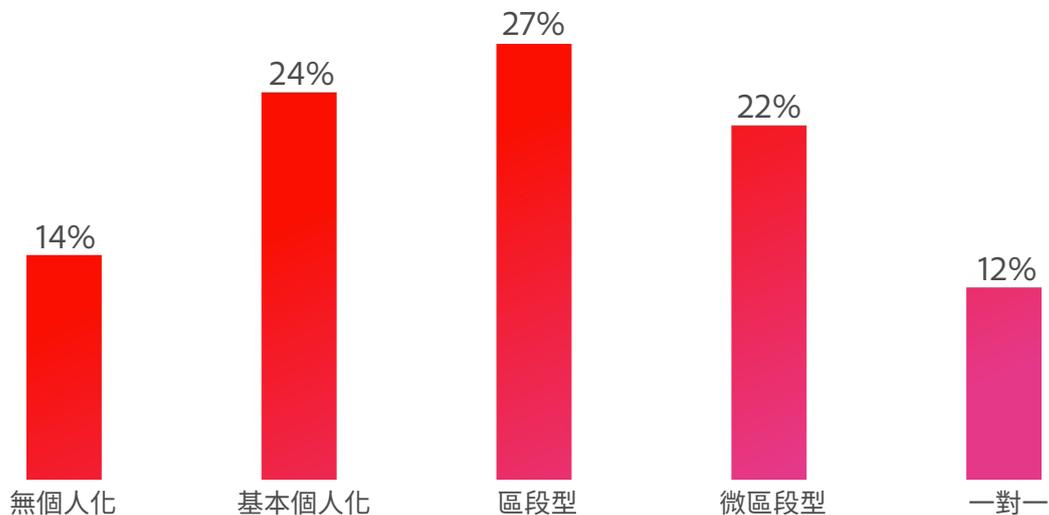
很大一部分業內公司 (73%) 已經採用了某種程度的個人化，這表明人們對個人化的重要性有了廣泛的認識。

略低於三分之一 (27%) 的業內公司提供區段層級的個人化，這表明許多業內公司已經在基本個人化的基礎上有所發展。

進階個人化技術，如微區段型方法和一對一方法，則不太常見，採用率分別為 22% 和 12%。

企業必須優先採用進階個人化技術，以提升客戶相關性。

### 目前的個人化成熟度





### 高管的話

一對一是夢寐以求的狀態。我們希望整個客戶歷程都能如此。但我們很務實，認識到微區段對於我們目前的使用案例來說已經足夠好了。

行銷部副總裁 (美國銀行)



洞察 2

## 企業希望提供微區段或更高層級的個人化。

目前的個人化成熟度與理想的個人化成熟度之間存在著很大差距。

大多數企業 (91%) 希望在客戶區段或更高層級實現個人化體驗，其中微區段是個人化的最高理想層級 (39%)。

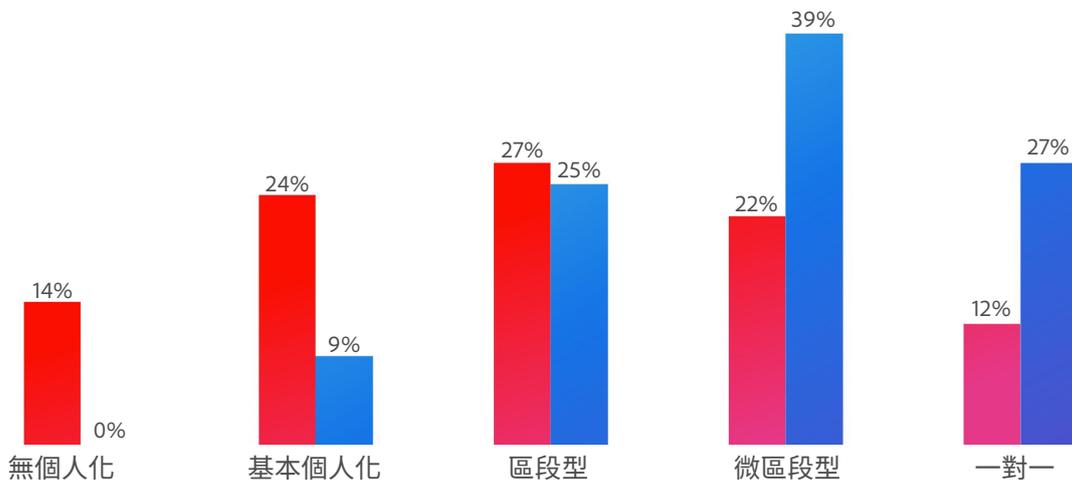
雖然一對一個人化是個人化的烏托邦願景，但由於資源限制、收益遞減和數據隱私等因素，它可能不是每家金融服務公司的理想水準。

對許多公司來說，實現微區段型個人化或可在自訂和資源配置之間取得適當的平衡。隨著企業從微區段型個人化轉變為一對一個人化，增量效益只能有時證明從無個人化到基本個人化，再到區段型個人化，然後再到微區段型個人化以及一對一個人化付出的額外成本和努力是值得的。

### 目前與理想的個人化成熟度

目前

理想





### 高管的話

我們是一家大公司，我們之間步調不一致。  
我們必須依靠員工不遺餘力地支持我們的工作。

行銷部高級副總裁 (美國保險公司)



洞察 3

## 大多數企業都不具備實現目標所需的人才和流程。

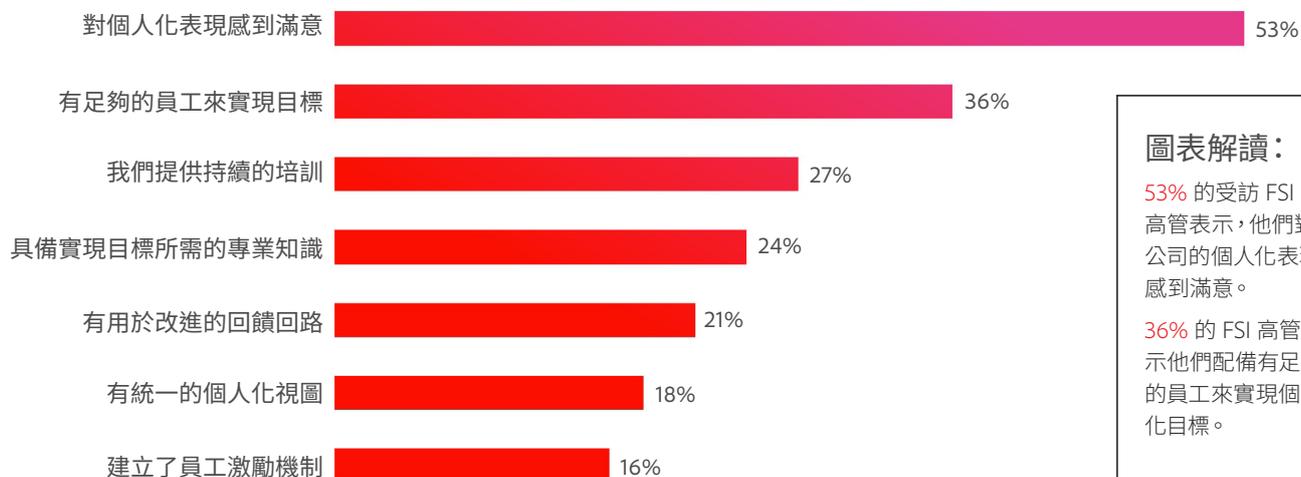
雖然約有一半的金融服務公司對其個人化表現表示滿意，但數據顯示，在人才、流程和數據治理方面，滿意度較低。

略高於三分之一的企業 (36%) 認為他們擁有足夠的員工來實現個人化目標，不到四分之一的企業 (24%) 認為他們具備必要的專業知識，這表明企業在技能和人員配備方面存在缺口。

只有 21% 的企業建立了回饋回路，這可能會阻礙個人化策略的最佳化。僅有 18% 的企業認為他們能夠全面瞭解其個人化工作，這表明存在潛在的數據管理和協調問題。

最關鍵的是，只有一小部分 (16%) 報告說員工激勵機制與個人化目標相一致，這會影響大型企業的積極性和效率。

### 同意該項陳述的高管百分比



#### 圖表解讀：

53% 的受訪 FSI 高管表示，他們對公司的個人化表現感到滿意。

36% 的 FSI 高管表示他們配備有足夠的員工來實現個人化目標。



### 高管的話

我們花了將近一年的時間才步入正軌。這件事做起來很困難，因為我們必須說服許多利害關係人，讓他們相信這是我們業務的未來。

行銷副總裁（歐洲銀行）



洞察 4

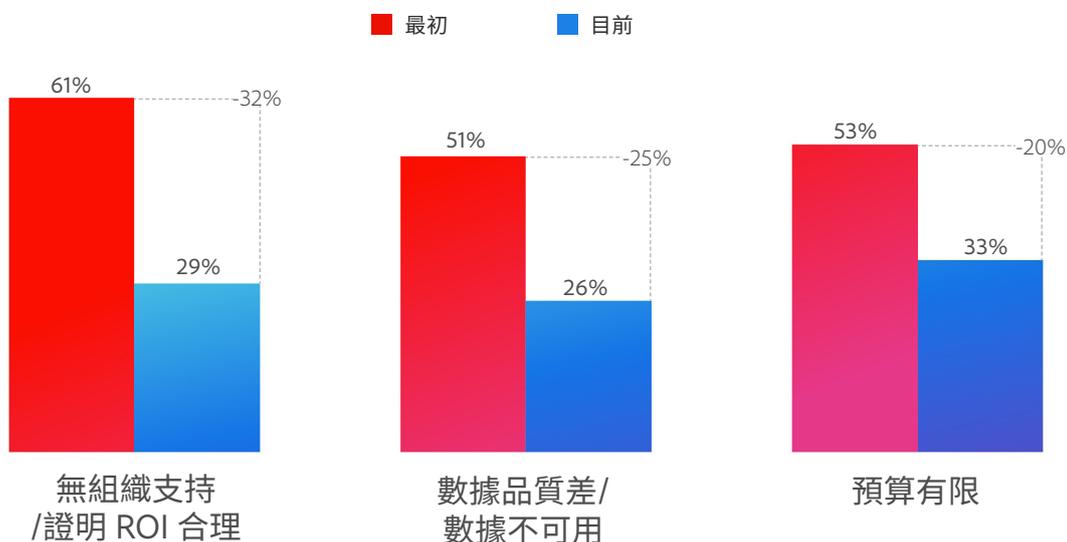
## 企業剛開始踏上他們的旅程時，很難獲得支援和預算。

隨著金融公司在個人化道路上不斷前進，公司面臨的優先事項和障礙也發生了重大變化。起初，61% 的人都在努力爭取組織的支持，並證明投資回報率 (ROI) 的合理性。如今，這一數字已降至 29%，反映出人們對個人化金融服務的好處有了更多的認識和接受度。

51% 的公司在開始時因數據品質差而受阻，但現在只有 26% 的公司報告了

這一問題，這表明數據品質和管理實務有所改善。公司應不斷完善數據流程，確保數據的準確性和可用性，以擴展個人化工作。

最後，53% 的公司最初擔心預算有限，後來這一比例下降到 33%。公司必須在預算分配中優先考慮個人化，並探索更多的資金來源（包括企業支援）以促進業務增長。





### 高管的話

數據，數據，數據，這是我們的當務之急。我們正在投資建設核心數據基礎架構。沒有它，我們就無法真正更上一層樓。

IT 部副總裁 (美國保險公司)



洞察 5

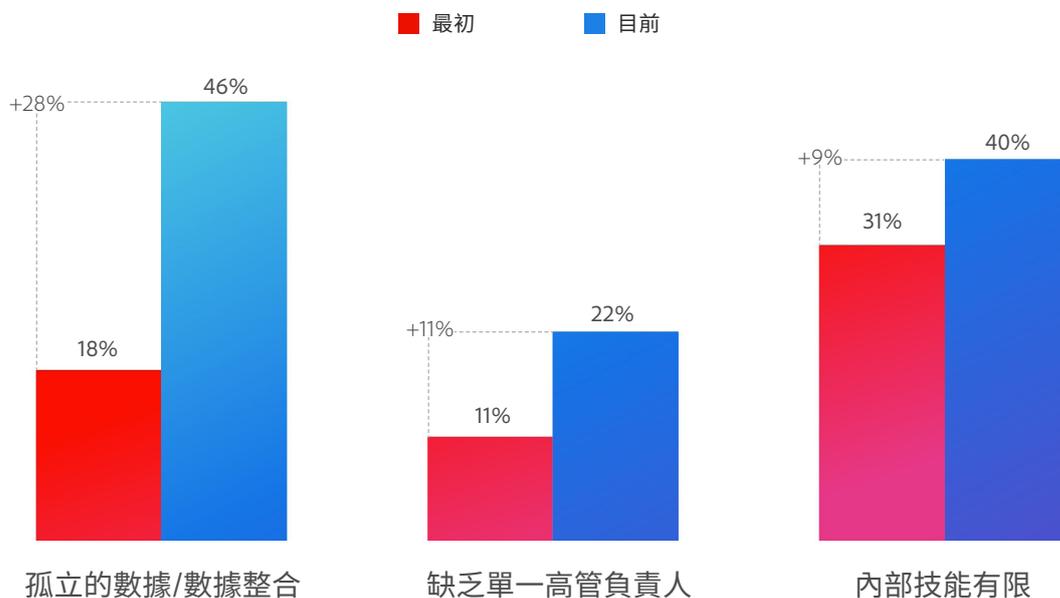
## 在擴展個人化時，需要克服更多數據和人才方面的挑戰。

隨著個人化進程的推進，金融公司面臨著不斷演變的挑戰。

其中一個重大轉變在於數據管理。起初，問題主要出在數據品質上。然而，如今的主要問題已轉向處理孤立的數據 (46%)，這表明需要統一來自多個通道和業務部門的數據。

同樣，專職領導的重要性也得到了認可，從最初的 11% 上升到了 22%。這突出表明，需要提供決定性的指導，以推動和擴展整個組織的個人化行動方案。另一個日益突出的問題是技能差距。如今，40% 的公司承認這是一個問題，而最初只有 31%。

公司必須確立明確的領導角色，並優先投資於數據管理和培訓，以提高其整體成熟度。





### 高管的話

當執行長決定從業內聘請一位數據長來影響整個客戶歷程時，情況一夜之間發生了變化。

業務部副總裁 (美國財富與資產管理)



洞察 6

## 沒有負責人，就難以推進工作。

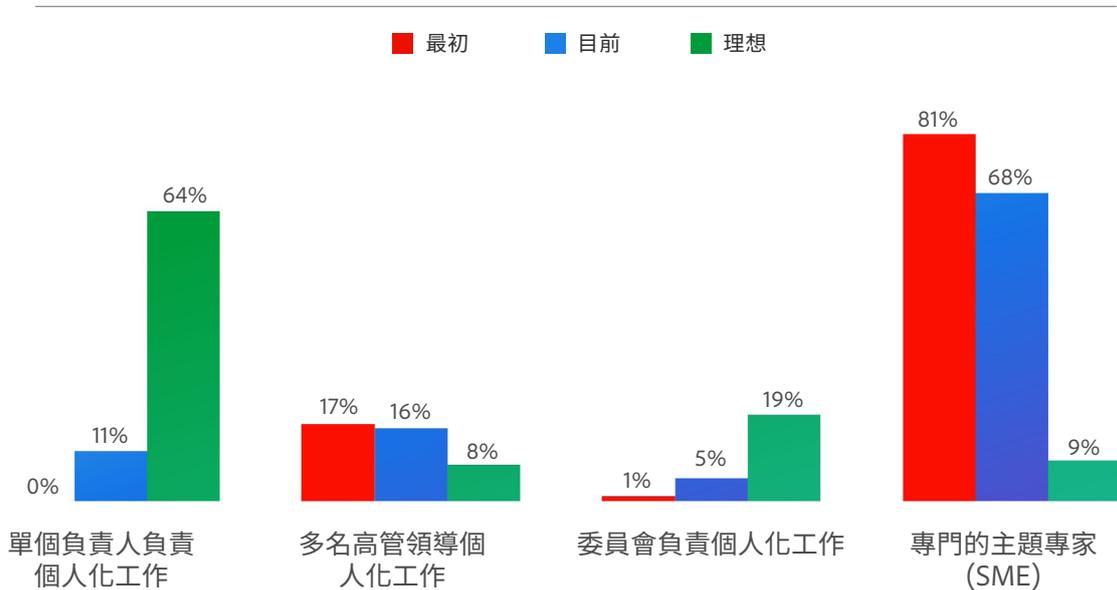
### 從無負責人或多名負責人轉變為單一負責人

起初，大多數組織都沒有專門的人員負責個人化工作 (81%)，而有些組織則由多名高管領導個人化工作 (17%)。在理想情況下，明顯傾向於由單一負責人負責此項工作 (64%)。這種態度上的轉變反映出人們認識到，需要有一個集中化的責任點，並擁有決策權，這樣才能夠採取更加精簡和高效的個人化方法。

### 合作與共識委員會

對負責個人化工作的委員會的偏好明顯增加，從最初的 1% 增加到理想情況下的 19%。這一轉變表明，各組織認識到了跨職能合作以及在不同利害關係人之間達成共識的益處。

委員會可以促進最佳實務、見解和專業知識的共用，有助於在整個組織內推動更具影響力的個人化策略。





### 高管的話

轉變為卓越中心模式後，我們終於可以專注於大局，並從外部聘請設計和數位方面的人才。

數位部副總裁（美國支付）



洞察 7

## 沒有萬能的營運模式，但企業認識到需要加強合作和專業化。

### 從部門推動轉變

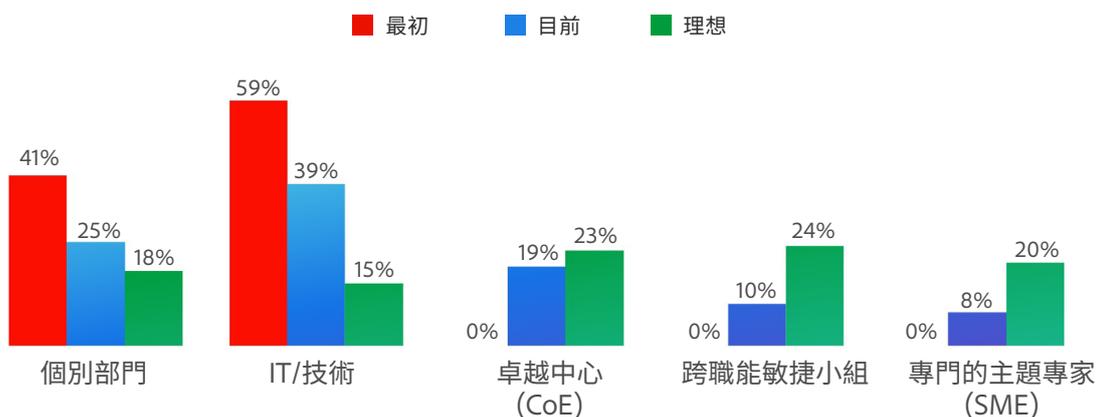
起初，個別部門 (41%) 和 IT/技術部門 (59%) 是個人化工作的主要推動力。然而，目前和理想的情況都顯示出對這些職能部門的依賴程度有所下降，這表明正在向更具協作性和跨職能的方法轉變。

### 擁抱專業化

隨著組織發展成熟，他們越來越認識到專業知識和協作在推動個人化方面的價值。目前和理想的情況都表明，卓越中心 (CoE)、跨職能敏捷小組和主題專家的重要性日益增加，這也凸顯了對更多專業技能的渴望。

### 營運模式沒有萬靈丹

沒有一種營運模式是萬能的。各組織傾向於採用一種平衡、適應性強的個人化方法，將責任分配給不同的角色，以滿足獨特的需求和客戶的要求，而不是採用一刀切的營運模式。





### 高管的話

我們需要在行動應用程式上獲得佳績。這是我們最重要也是最密切的通道。

客戶體驗部副總裁 (美國銀行)



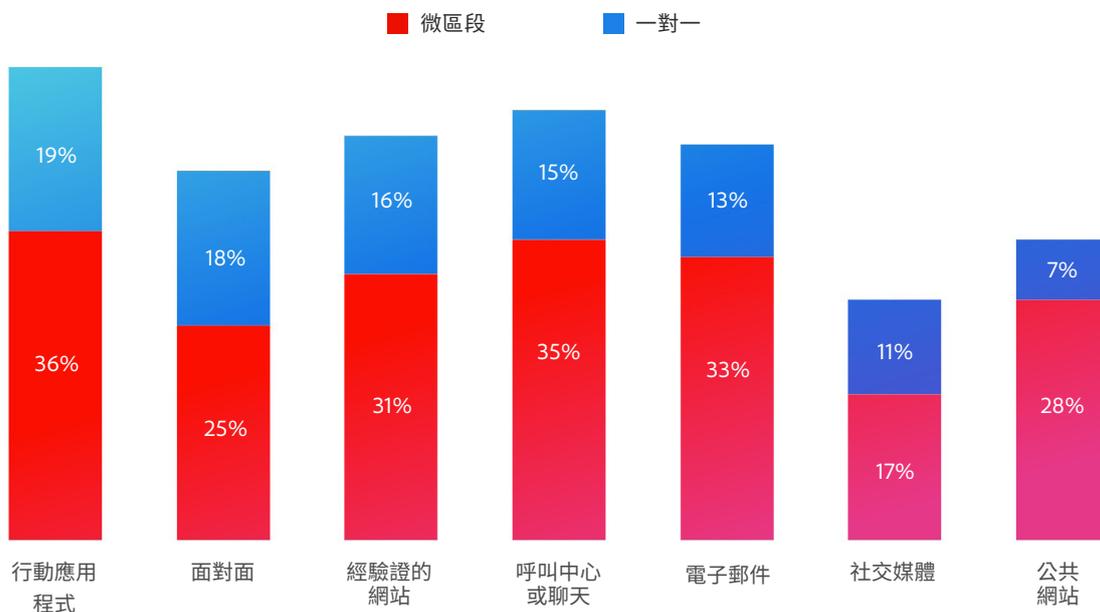
洞察 8

## 理想的個人化程度因通道而異。

### 高客戶使用頻率帶來更多個人化需求

不同的通道具有不同的個人化潛力，「一刀切」的方法可能無法達到預期效果。這是我們一直在討論的個人化成熟度廣泛演變的一部分，在這一演變中，企業在轉向更加專業化、更具策略性和更加務實的方法，以滿足客戶對個人化的期望。

客戶使用頻率高的通道，如行動應用程式和呼叫中心，在塑造客戶體驗方面舉足輕重。因此，這些通道表現出對進階個人化策略的更大渴望，包括一對一和微區段方法。客戶對這些平台的高度依賴意味著，在塑造個人化體驗過程中的任何失敗都可能嚴重影響客戶滿意度和忠誠度。





### 高管的話

啟用新的區段模式後，我們的點進率有了明顯提高。

行銷部副總裁 (美國銀行)



洞察 9

## 沿著成熟度曲線向上移動可產生指數級的影響。

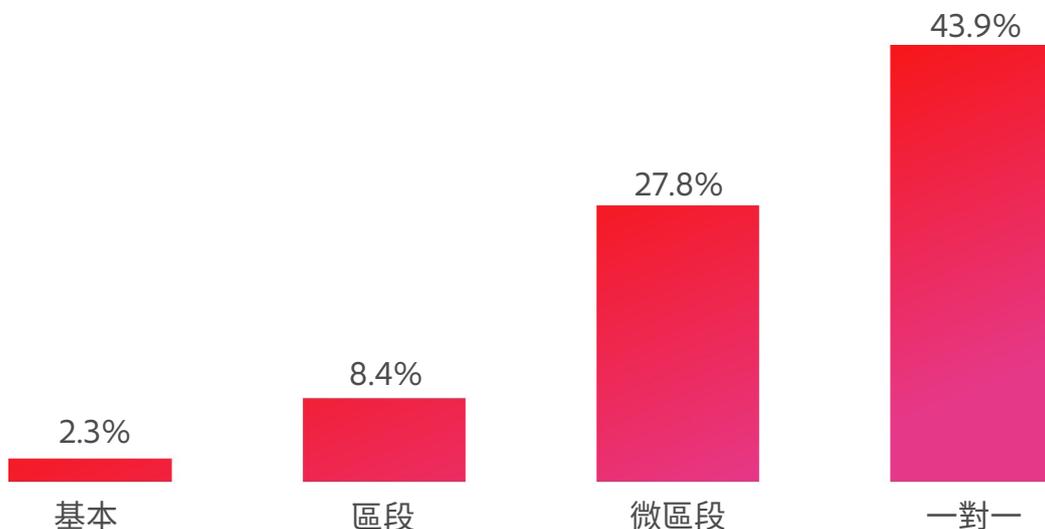
隨著公司對個人化策略進行微調，其轉化率也會顯著提高。

基本個人化可提高 2.3% 的轉化率。然而，若是過渡到區段層級個人化，轉化率可翻三倍多，達到 8.4%。真正的轉變發生在微區段階段，轉化率可大幅躍升至 27.8% (3.3 倍)。

然而，歷程並沒有就此結束。實現一對一個人化的飛躍可以將轉化率推高到驚人的 43.9%，這凸顯了金融服務業個人化客戶互動的巨大潛力。

有志於在以客戶為中心的時代取得領先地位的企業，絕不能忽視進階個人化的力量。

### 預計對轉化率的影響



**圖表解讀：**  
本圖表顯示了企業達到不同個人化水準時產生的影響（例如，當公司在客戶歷程中實現一對一個人化時，預計會看到 43.9% 的轉化率增長）。

第 2 章

# 個人化手冊： 營運模式的演變



# 支援個人化的營運模式隨著成熟度的提高而發展演變

這一框架展示了個人化營運模式的演變過程。它為企業提供了一個路線圖，幫助它們從零散、孤立的個人化方法轉向具有凝聚力的綜合模式。它揭示了不同的階段——分散化、集中化和聯合化，每個階段都代表著個人化策略設計和實施方式的重大轉變。對於努力提高個人化成熟度和改善客戶體驗的企業而言，瞭解這些階段至關重要。





## 主要建議



### 確立明確的領導角色。

企業必須在組織內部明確個人化領導角色。明確的負責人和問責制將會加快個人化成熟度的步伐。



### 調整激勵機制。

要使個人化得到蓬勃發展，企業必須確保其內部激勵機制與個人化目標保持一致。如果不保持一致，團隊往往會專注於最佳化各自的具體領域，而常常忽視總體目標。保持一致還能培養一種目標一致、共同成功的企業文化。



### 投資於人才。

隨著個人化工作的擴展，對專業技能的需求也越來越明顯。企業應優先投資於培訓和人才培養，確保擁有內部專業知識來推動個人化行動方案，適應不斷變化的客戶期望。



### 打好堅實的數據基礎。

金融服務公司必須投資建立強大的數據基礎架構，有效整合來自多個接觸點的孤立數據。這種統一的客戶視圖是成功實施個人化策略的重要前提。此外，適當的數據治理和嚴格的品質措施也同樣重要。



### 調整營運模式。

正確的模式既要有統一的策略和治理，又要有應對動態市場條件的靈活性，並且能夠平衡對於這兩方面的需求。企業必須隨時準備調整其運作方式——無論是集中化、分散化還是聯合化，以確保有效保持這種平衡。



Incisiv 是一家點對點高管網路和產業洞察公司，面向正在經歷數位顛覆的消費產業高管提供服務。

Incisiv 為整個消費和技術產業的客戶提供精心策劃的高管學習、數位成熟度基準以及規範性轉型見解。

 [incisiv.com](https://www.incisiv.com)



我們支持每個人創造有影響力的數位體驗。數十年來，我們的創意產品幫助客戶打造世界上最好的品牌。但客戶體驗不只是一個精心設計的應用程式、廣告或網頁。

我們全面的客戶體驗產品和服務組合可幫助企業將每一次客戶互動都放在具體的情境中，立即瞭解每個客戶的需求，然後快速設計和提供數位體驗，建立客戶忠誠度並推動企業成功。

 [business.adobe.com](https://business.adobe.com)

### **ADOBE 如何提供協助**

瞭解您的金融服務組織可以如何實現大規模個人化。瞭解在客戶歷程的每一步取得成功所需的工具。

<https://business.adobe.com/solutions/industries/financial-services.html>



×

