

亚洲金融业的「量身订制」之路

作者：Mike Sherman, Marjon Wanders

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

亚洲银行再不学习如何提供客制化服务满足客户个别需求，将面临客户流失的危机

亚洲新兴经济体的个人金融服务市场已渐趋成熟，意味着客户对金融机构的产品和服务要求越来越高，而当地的本国银行有能力满足这些需求吗？到目前为止，尽管大多数本国银行提供的仍是「一体适用」的服务，但还抵挡得住外商银行和提供信用卡、投资等专门服务公司的攻势——由 95% 的亚洲客户往来的主要银行仍是本国银行即可见一斑。

然而，亚洲新兴国家的银行过去光靠提供所有客户一成不变的服务，业务即可蒸蒸日上的荣景已经不再，越来越多的消费者希望获得符合个人特殊需要的理财服务，特别是较能获利的金融产品，而具备足够技能以维持市场领先地位的本国银行又屈指可数。为了持久抗战，这些银行必须效法已开发经济体的金融机构，发展出独特的方式管理个别客户、客群、产品和通路。

亚洲茁壮的商机

尽管经历了亚洲金融危机和全球景气不振，亚洲的个人金融服务市场仍颇为看好。首先，金融产品的持有数已经增加：每名高收入消费者平均持有的金融产品数虽不及美国的一半，但已从 1998 年的 2.7 个增加到 2001 年的 3.2 个，这些产品的资产余额也有所增长。一般而言，民众借款的意愿提高，期望投资能获得更高的报酬，特别是出现了为退休做理财规划的需求。此外，消费者的成熟度比起 1998 年亦有长足进步，对风险、报酬以及多元资产配置的重要性有更深入的认识。上述种种变化，使某些金融机构有机会将客户自获利较低的交易活动和存款产品，移往更有利可图的金融产品，如信用卡、寿险和股票等。

以信用卡为例，整个亚洲区信用卡的使用情形呈稳定成长；2001 年，台湾 62% 的家庭有使用信用卡的习惯，1998 年则仅有 44%。其中有一半的持卡人并未每月付清消费金额，这些让银行有利可图的「循环信用者」刷卡消费的金额更是定期缴清者的三倍之多。此外，鉴于许多消费者对便利性或品牌吸引力的重视高过价格，聪明的行销人员已视这类消费者为目标族群。以香港 Aeon 推出的联名卡为例（如以粉领上班族为目标客群的「Hello Kitty」信用卡），30 分钟即可核卡完成，尽管利率较其它业者推出的产品来得高，依然大受欢迎。

愈来愈多人体会到把钱存在低收益的基本储蓄帐户，无法因应未来的需求。在中国，这类帐户占个人家庭资产负债的比例，随着消费者逐渐将资金移作证券投资并多加利用借贷，已自 1999 年的 86% 降至 2000 年的 78%。现金存款的消退情形亦可见于印尼、马来西亚和南韩，不

过亚洲市场这方面仍大有可为：在 2000 年，美国仅有 13%的家庭将资产存在低收益的帐户。同时，有兴趣进行理财规划的个人比例也大幅攀升——自 1998 年的 44%上扬至 2001 年的 57%，其中大多数尚未接受专业咨询服务，对银行来说又是一大商机。

自基本的客群区隔着手

如果市场成长前景如此看好，亚洲银行又有什么值得担心的？主要原因是客户忠诚度摇摆不定，特别是高收入客户。曾于 2001 年开户的消费者，其中一半以上不是在主要往来银行开户——显示客户满意度下降。还有另一项坏消息冲击主要往来银行：他们的产品强项往往是利润率较低的；举例来说，亚洲消费者的主要往来银行就囊括了 94%的当地货币储蓄帐户，但获利较高的信用卡业务仅占 50%，抵押贷款为 33%，无担保信用贷款为 25%，退休金、寿险和共同基金等业务加起来则连 15%都不到。

本地银行若想提高这类高获利产品的市占率，就必须具备更高明的行销技能。具体来说，这些金融机构应利用客群区隔找出不同潜在客户群的特性，随后决定服务哪些客群能达到最佳服务品质和最高的利润。长久以来，客群区隔一直是已开发国家的银行行销工具箱其中一项工具：例如北美或欧洲的金融机构，动辄大手笔投资能够处理许多客群细分和客户关系的昂贵系统，已是十分普遍的现象。亚洲新兴市场的某些银行，发现一体适用的服务再也变不出新花样后，已经开始针对特定客群推出量身订制的服务。就目前而言，要开发以客户为导向的服务方式，第一步先做到基本的客群区隔已然足够。只要亚洲的市场区隔仍未明朗化，竞争也不若已开发市场激烈，本国银行就没有必要急于采用已开发国家业者使用的最新工具。综合个人对理财的态度，再以一般统计资料作为筛选标准，我们将亚洲多数新兴市场中高收入的消费者，分为四大类。

需求简单型

需求简单型的消费者，顾名思义，对现代金融商品的复杂性有些反感，希望有人将其简化。他们需要的是基本储蓄型产品、一站购足、面对面的接触以及低风险。这个类型的消费者通常年纪较长，教育程度较低，多半为收入不丰的蓝领阶级，相较于其它类型，需求简单者最不常使用银行服务，对价格也最不敏感。本地银行自然成为这个族群的第一选择，原因是提供的产品恰如所需。若硬要他们接受高风险产品或理财多样化的观念，并不符合经济效益，甚至，有可能因此把这类客户赶跑了。

寻求建议型

寻求建议型的消费者也偏爱一站购足，但和需求简单型不同的是，他们对专业建议、较为复杂的产品和服务接受度较高。他们喜欢和销售人员面对面沟通，但也不排斥使用远程通路服务，如转帐和查询余额。在四大类型的消费者中，寻求建议型拥有的产品数最多，最有意愿付费获得理财建议，对使用外商银行的态度也最为开放。这个族群对价格最敏感，交易次数最多，因此服务他们的成本也最高。这类型的消费者多为教育程度良好、收入颇丰的男性专业人士。通常，分行林立、历史悠久、服务一流的国际性银行会是这类消费者的选择。

自主规划型

自主规划型的消费者通常自认比信息供应者更清楚如何解读信息，他们比较需要的是取得信息的管道，而非建议。因此，他们最能接受远程销售服务（包括网际网络在内），并不要求一定要由真人服务。这个族群通常为教育程度高、收入中上的白领阶级，经常使用银行服务，投资组合较为复杂，以投资为导向，愿意接受合理的风险。整体而言，他们对目前和多家金融机构同时往来的关系感到满意；他们喜欢货比三家，但比的是信息和专业观点，而非价格。这类客户自然形成产品专卖机构的市场，例如同时运用远程通路和零售分行服务客户的富达投资集团（Fidelity）。

货比三家型

货比三家型的消费者在多家银行都开有户头，并不重视专业理财建议。这个族群可供投资的金额较少，对现金的需求较大，因此他们的需求在于简单的交易产品和信用额度。他们也喜欢面对面接受销售人员的协助，但多倚赖自动柜员机或电话使用银行服务。尽管货比三家型的消费者需求不多，他们和需求简单型的不同之处在于，他们多数不满意目前和往来银行的关系：他们仍四处搜寻最低的利率，同时在这几家机构开立帐户。这类消费者多为对货比三家乐在其中的家庭主妇，她们视该过程为对家计的贡献。由于她们忠诚度不高，又偏好基本型产品，要赚到她们的钱自然是一大挑战——除非金融机构的品牌能获得她们高度认同，尤其是信用卡。

选择合适的业务系统

许多亚洲银行应该会认同他们的客户包括了上述四大客群，那么，应以哪一个客群作为目标？又该如何服务目标客群呢？答案将因每家银行对客群相对吸引力的看法以及有无能力开发既能获利又能满足最有吸引力客群需求的产品而异。各家银行不仅应分析所有客群的需求和服务所有客群的经济效益，同时更应分析自身目前技能、资产的优势以及未来发展的能力——而这一切都和竞争对手的技能和资产息息相关。

因此，举例来说，一家产品范围狭窄，具备分行网络提供基本服务的银行，为需求简单或货比三家型的顾客服务就较为得心应手；然而，有能力开发较为复杂产品或代售产品（如共同基金）的银行，即可运用小规模的分行网络、远程通路，以及针对寻求建议型客户提供面对面服务，以寻求建议型和自主规划型客户作为目标客群。银行可根据单一或更多客群需求，调整产品内容，端视银行本身的能力能否配合追求成长的企图心。针对这类银行，我们发现有三种营运模式可供参考。

聚焦经营

聚焦经营，意即银行以主要客群为中心，提供这群客户所需的产品，不为这群客户所喜的产品则作有限的投资。若某家银行根据既有技能和资产，认定服务需求简单型客户是获利最高的最佳方案，那么该银行仅需简单的后台作业处理这类客户偏好的基本金融产品，以及低成本的分行网络，供客户存款、提款和缴费即可。相对的，若某家银行决定以服务自主规划型的客户为重心，那么后台作业必须要能提供多种产品选择、完整的产品信息，以及更先进的

前台作业负责传递信息。

聚焦经营的方式听起来简单明了，实际上做起来并不容易，因为采取这种方式的银行必须重整前台作业团队来配合选定的客群。要服务寻求建议型的客户，银行必须具备训练有素、娴熟产品知识的前台员工，然而，由他们来服务需求简单型客户不仅不符合经济效益，甚至可能招致反感，因为需求简单型客户偏好使用自动化的简易分行，只须配置一至二名销售人员处理基本交易活动即可。要求银行改变训练方式，教导员工服务客户时要有差别待遇的做法，恰和多年来金融业奉行的圭臬反其道而行，然而如此一来，银行即可因扬弃过去产品内容不需要的部分，进而达到节省成本的目标。

南非标旗银行（Standard Bank of South Africa）即成功运用聚焦经营的手法，以都会区低收入客户为目标——这个利基市场似乎与我们区分出的需求简单型最为接近——提供基本的储蓄帐户、签帐卡和小额信贷等服务。该银行另外也提供非传统但获利颇丰的产品，如丧葬保险和行动电话通话费预付契约等较吸引低收入客户的产品。

该银行的分行和 ATM 作业流程的设计也以效率、简易为重点：客户可在短时间内完成开户、核卡等手续；ATM 的屏幕更加入图像说明。分行则皆设立在人潮密集的地区，例如主要街道和购物中心，每家分行通常设置有二座 ATM，并有二至三名人员教导顾客如何使用相关设备。像这样一家简易分行可处理 8000 至 10000 个帐户，由于所需人员较少，ATM 的使用增加，因此成本较传统分行少了 30%至 40%。标旗银行在前五年（1994 到 1999）吸引了 250 万名顾客，最近则以每个月增加 5 万名的速度成长。尽管这些顾客的存款余额较低，但平均来看，净值贡献度仍呈正面成长。该银行成功的原因绝大部分在于以某一客群为重点，并提供这些顾客基本、简单，而且符合他们所需的服务。以货比三家型客户为行销目标的 Aeon 信用卡业务，在香港亦采取类似的方式，马来西亚的 Expatriate Financial Services 则以寻求建议型的消费者为目标。

「一制两牌」

采取「一制两牌」做法的银行，目标在于以共享的后台作业服务某个范围的客群，利用各种销售通路——分行、ATM 和在分行外活动的销售业务员——以每一客群的需求为依据，调整服务方式。新加坡发展银行集团（DBS）就是这个模式的最佳例子。1998 年，DBS 买下 POSB（前身是储蓄银行，Post Office Savings Bank），也一并接收了广大的客户群；近 90%的新加坡人和 POSB 都有往来。目前，DBS 同时保有两套分行网络和 ATM，一个仍维持 POSB 这个居一般银行业务龙头地位的百年老店名称，另一个则以 DBS 的品牌，提供范围广泛的服务和产品，配合网络和语音理财服务，试图招徕寻求建议型和自主规划型的顾客。DBS 和 POSB 的产品都经由同一个服务中心处理。

要以这种方式吸引众多客群，银行也许有必要效法 DBS 进行收购。但是，若收购者以一般耳熟能详的作业合并方式掌握综效，可能造成错误的决策：一制两牌的成功取决于两家银行的优势是否能获得进一步加强，而非模糊了二者之间相异的特色。可行的方式之一，是成立各自独立、拥有自己品牌的事业单位，如总部位于里斯本的葡萄牙商业银行 BCP（Banco Comercial Portugues），该银行迄今已成立共十个品牌，每个品牌都以不同的客群为目标；例如 NovaRede 就是以大众客群为目标，提供基本的银行交易服务，Banco7 则针对高收入顾

客设立直接销售通路。一般而言，尽管共享的后台作业有助于达成某种程度的经济规模，但因涉及了进行购并或成立新公司所需的额外支出，一制两牌模式要比聚焦经营模式成本来得高。

大伞下的品牌

对银行而言，最困难的销售方式就是以同样的前台和后台作业，同时服务许多客群。要取得成功，银行必须在产品和服务品牌建设方面具备世界级的技能，确保产品在每一个客群都有明显的区分，而这样的技能在个人金融业务又是极为罕见的，因此，几乎没有几家银行能成功做到这一点。有意朝这个方向发展的银行必须投入大量资金，不仅要开发产品和服务，同时还要研究如何加强行销手法的沟通方式，以确保不同品牌能成功吸引特色各异的客群，而不致落得混淆视听的下场。此外，分行员工必须受过完备的训练，有能力辨识客户所属的客群，从而将他们引导至适当的销售通路。

「一体适用」型的银行若想采用这种行销方式，最容易一不小心就走偏方向。最糟的情况是，销售人员无法辨识顾客所属的客群，又将本来就定位不清的产品卖给不需要的顾客。假设一名需求简单型的顾客，因为看到银行「我把共同基金变简单了！」的广告标语而走入分行，第一线的行员若未能明白客群的区别，而将这名顾客引导至投资理财顾问接受服务，则是浪费大家的时间和金钱。

不过，一旦这个大伞模式成功运作，规模带来的效应很快能转为获利：银行可用同一个实体分行服务若干类型的顾客，透过单一的后台作业处理顾客购买的产品。花旗银行就是在亚洲和其它地区采取这个经营模式的一个例子，尽管所有客群仍然沿用「Citi」的名称和蓝色商标，但是每一个客群都有一个副牌；例如「CitiGold」销售通路就是专为资产超过 10 万美金的顾客所设计。虽说花旗银行这项策略是在客观环境下不得不然的措施——1980 年代早期，亚洲各国政府对外商银行设立分行的家数有法令限制——但也相当成功：2001 年，Citibank Asia 在消费金融、资产管理和个人银行业务方面，比 Citibanking North America 的净利高出 7 亿美元之多。

亚洲银行脱离「一体适用」模式的第一步，可能是先朝聚焦经营这条路发展，因为转型较为容易。接下来会如何发展呢？眼见 DBS「一制两牌」或花旗银行「大伞模式」如此成功，某些银行可能因此而蠢蠢欲动，然而，除非他们聚焦经营的技能已经十分纯熟，否则仍应三思而后行。

亚洲新兴市场的本国银行，不应再以一视同仁的方式服务客户；平等的服务往往意味着品质低落的服务，这种服务方式不仅成本高、没有效率，还可能将忠诚度日渐薄弱的顾客送进一旁虎视眈眈竞争同业欢迎的臂弯中。亚洲银行的当务之急，在于进行市场区隔，确定最有把握服务的客群，采用适当的经营模式，方为生存之道。