银行存款值得注意的现象

作者： Vishy Cvsa, Rebecca Ott-Wadhawan, Alexandru Degeratu
来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002.4

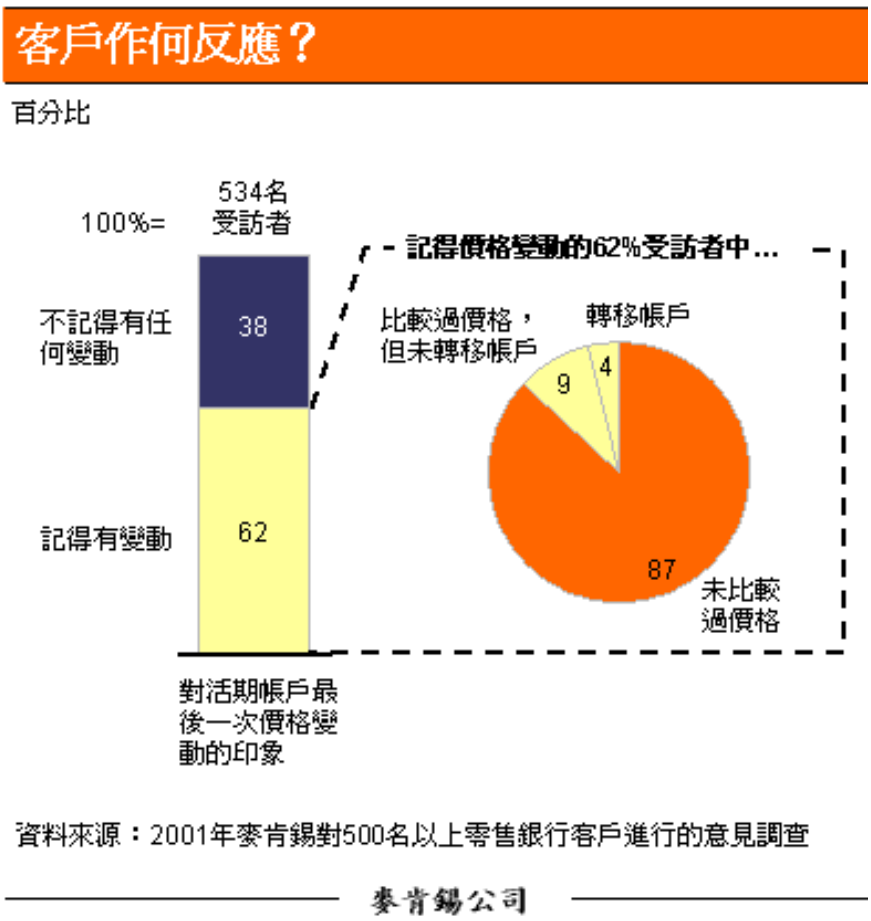
消费者对零售存款产品价格变动的容忍度其实颇高，不尽符合业界传言，他们有时甚至未曾注意到价格有所变动

许多银行认为他们的客户对于个人存款产品的手续费与利率变动十分敏感。但最近的研究显示，客户实际上对于价格变动的容忍度还挺高的。对银行来说，这是好消息：如果零售产品的订价有更大的弹性空间，客户又不会转而投向别的银行，零售金融业务的获利就能增长5-7%。

我们在 2001 年针对美国东南部与中西部的银行客户进行了一项调查，目的是了解他们对于支票（活期存款）与定存帐户价格变动的反应。调查结果发现，少有客户会因这些产品的价格调升而真的更换往来银行。

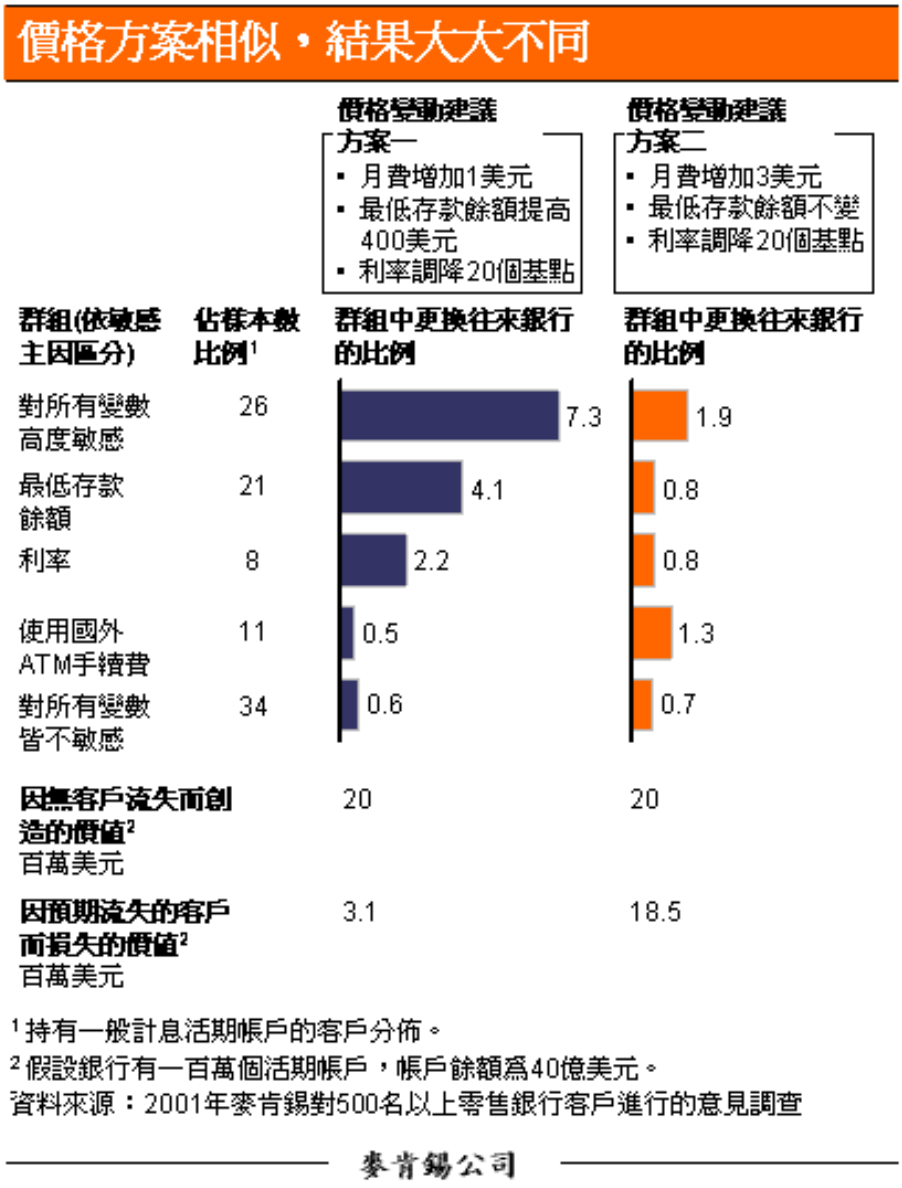
例如，支票帐户的客户出乎意料的「死忠」，他们指出便利性、服务品质以及与行员的关系，是他们不会在价格提高后换银行的原因。这些客户中有三分之一以上甚至不记得上一次价格变动是什么时候；只有 13%的人记得，而且会不厌其烦地比较各家价码，找出最合算的产品。最后，只有 2%的客户转向其它银行开户（见图一）。

圖一



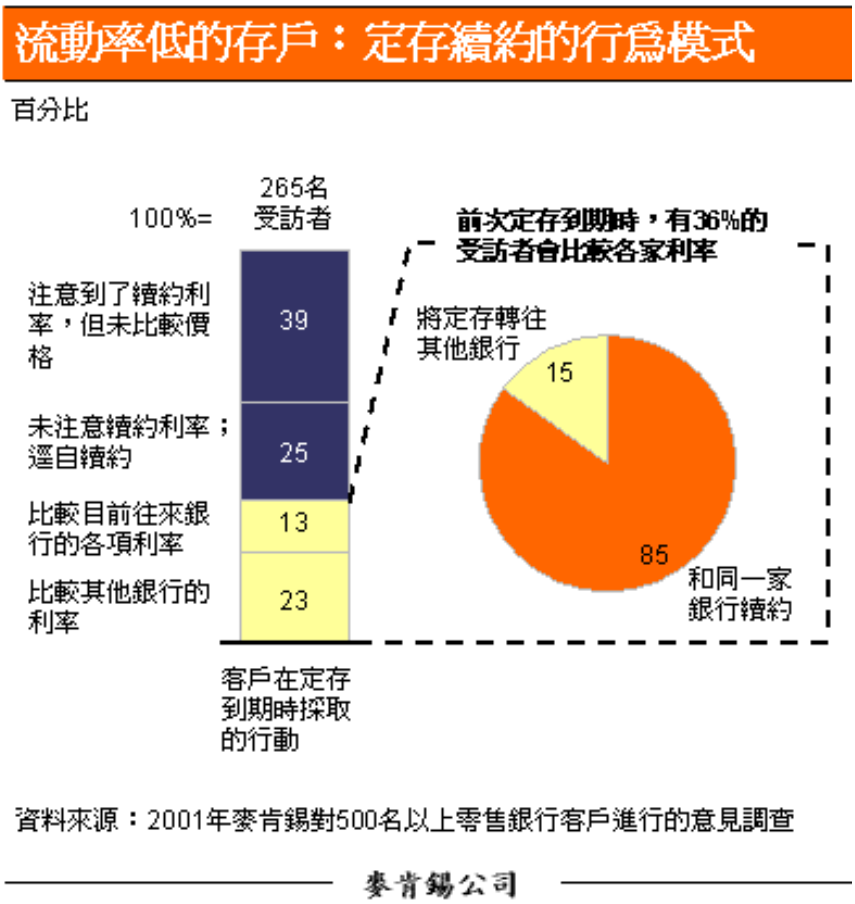
此外，客户也愿意为了其它因素接受价格变动。例如，有些客户对于每月最低余额的变动十分敏感，但对于每月手续费变动的敏感度明显较低。根据客户的敏感度设计价格变动的幅度，可以让银行大幅提高营收，又能使整体的客户流失率维持在不致影响获利的水准。举例来说，当客户面对两种支票帐户的价格变动方案时——一种调高手续费，另一种则提高每月最低余额的门槛——他们的决策模式差异之大，以至于其中一个方案的营收可能是另一个方案的六倍之高（见图二）。

圖二



在选择定存银行时，客户认为利率占其决定因素的 45%。但是续约时，只有三分之一的定存客户会四处询问其它银行的利率，85%的客户选择与原来的银行续约。最后，只有不到 5%的定存客户会将资产转到其它银行（见图三）。

圖三



資料來源：2001年麥肯錫對500名以上零售銀行客戶進行的意見調查

麥肯錫公司

在支票帐户方面，客户换银行的意愿高低反映出对不同手续费结构的喜恶（例如，高余额下限与高额管理费）。但对定存客户而言，他们更换银行的意愿，完全根据其定存的额度与时间长短而定。例如，当定存续约时利率微幅调降（0.25%），而国内银行同业的利率却较高时（比续约后的利率高 0.25%），只有少数的受访者（2-3%）表示会换银行。但是，若他行的利率持续提高，那幺定存额度高、期间长的客户换银行的比例，就较定存额度低、期间较短的客户高出四倍（见图四）。很明显地，在目前的环境下，客户对利率的敏感度有升高的趋势。这样的转变，突显出银行有必要定期进行研究，以预测客户对价格变动的反应。

当然，银行在为产品订价时，除了客户对价格变动的敏感度之外，也必须同时考虑其它因素，包括他们在当地市场的业务目标、每项产品的价值诉求、服务不同客户的获利率、各客群的关系价值等。有些银行虽然在订价策略中会考虑上述因素，但却未能积极进行消费者研究。许多银行认为研究消费者行为的过程困难又旷日费时，但根据我们的经验，一个包含消费者研究的订价计划只需三、四个月即可完成。若银行能更清楚地了解客户对价格的取舍以及敏感度，就更能决定价格变动的最佳组合。