

中国银行加强顾客导向

作者: Mike Sherman, David A. von Emloh, Wenjie Zhang

来源: 《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 2

面对市场开放, 中国银行须加强了解顾客, 否则领导地位将岌岌可危

中国最近加入世界贸易组织 (WTO, 简称世贸) 的举动, 对于蓬勃发展的消费金融服务市场而言, 正是外商与本土业者拓展业务的大好时机。但在大捞一笔之前, 面对最能创造利润的客户之需求, 正在改写整个产业竞争态势的当儿, 他们得先克服一些障碍。最近调查的确显示, 消费者偏好的改变, 比起世贸要求的法规改革, 产生的影响可能更为立即、迫切。

尽管部分产品市场将对外商开放, 但是竞争的公平程度将不会如大多数人所预期的, 例如: 外商银行在 2007 年前, 都将无法开办人民币存款业务, 此将使其资金能力受限, 无法大力发展房贷和车贷等高获利潜力的产品。然而向来业务发展并未着力于特定目标客群的本土银行, 也要更加精明掌握客户, 否则将有丧失领导地位之虞。此中涉及庞大利益, 因为中国的金融服务市场处女地广大, 例如: 中国的信用卡普及率只有 1%, 而台湾已达 62%。

几年来的经济起飞, 家庭所得上扬, 使得这些市场成为兵家必争之地。现在中国市场约有三千万户城市家庭属中高收入——年所得高于 4,300 美元者——正是许多金融产品的目标顾客。中高收入客群数目, 正以每两年约成长一倍的速度急剧增加。不仅如此, 高达 4%, 即 120 万户的中高收入家庭, 手中握有 10 万美元以上的存款。事实上, 此一富裕客群的存款, 占总消费金融存款额的 50% 强, 对整个中国银行业的利润贡献, 超过一半以上。

此外, 中国消费者对贷款与投资的兴致正日渐高昂。麦肯锡 2001 年针对城市中高收入消费者所做的消费金融服务态度调查显示: 认为除了房贷以外, 其余贷款是不智之举的比例为 38%, 低于一年前的 52%。与其它亚洲市场相较, 中国消费者也更愿意承受风险: 只有 39% 受访者喜欢银行存款甚于证券投资 (亚洲平均为 63%), 而有 38% 的中高收入户实际持有股票, 为亚洲当中最高者。与证券、保险和其它投资产品业者合作的银行, 正是这种冒险风气的最大受益者。

不过, 收入较高的顾客, 忠诚度也显得较低, 他们会不断寻求更好的产品与服务。高达 73% 的受访者——远超出亚洲平均的 56%——都认同四处比较金融产品的价格是值得的。这些高收入客户开立新帐户的比例, 是亚洲消费者平均数的两倍。

然而这类的中国顾客不见得是到原有银行开立帐户。一家排名前四大的中国老银行, 自 1999 年以来, 已经流失了约 20% 主要往来的最佳顾客。在政府的法令规定之下, 中国的银行产品与利率大同小异, 所以这类的顾客流失率, 意味着客户对既有服务水准相当不满。许多高收

入的中国客户确实已从大型银行出走，投入顾客导向的新银行怀抱。

消费者态度与行为出现这样的变化，对于老字号的大型行库实属恶兆临头；至于想从成长的中国市场中分一杯羹的业者，则需真正了解机会所在。他们需要找出最能创造利润的产品，及在最短时间之内，确认出哪些高利润产品可开放给新的本土业者与外商机构加入竞争。从信用卡着手，显然是个不错的选择——在 16% 的利率规定之下，业者可以妥善控管风险，获取丰厚报酬。

至于中国的本土银行业者，则需采取数项行动因应国际竞争。首先，他们需要升级顾客数据库与信息管理系统；加强分行或产品线绩效的评估；找出最佳顾客，并追踪不同客群的获利能力。接着，他们需迅速区隔客群，针对最具吸引力的客群，提供更与众不同、品质更高的产品。如果中国的本土业者无法做到这几项，那么，竞争业者将乐得挑走最能创造利润的顾客。