

提高客户忠诚度,提升商业银行关系营销质量

蔡 铮

(厦门大学 金融系,福建 厦门 361005)

关键词: 提高客户忠诚度;提升;商业银行;关系营销

摘要: 市场经济体制改革的不断深入,国有商业银行为外部主要呈现出以下新特点:政策分流日益严重,如国家刺激消费、拉动需求的政策,对社会资金产生较强的吸引力;存贷款利率持续维持低水平状态,增加了存款的流动性,加剧了存款分流。

中图分类号: F832.33

文献标识码: A

文章编号: 1672-4755(2005)04-0104-02

随着市场经济体制改革的不断深入,国有商业银行为外部主要呈现出以下新特点:一是政策分流日益严重。如国家刺激消费、拉动需求的政策,对社会资金产生较强的吸引力;存贷款利率持续维持低水平状态,增加了存款的流动性,加剧了存款分流。二是竞争主体日益增多。除工、农、中、建四大国有商业银行,新成立的商业银行、外资银行、非银行金融机构如雨后春笋,原有的市场占有率被重新分配,同业竞争更加激烈。三是竞争客体日趋成熟。近几年,金融竞争正处在由盲目向理智转变的过程中,作为竞争对象的企事业单位客户也在竞争中逐渐成熟起来,由被动接受银行转变为择优选择银行,他们对金融服务的要求越来越高,因此关系营销乃至系统的客户关系管理 CRM (Customer Relationship Management),也就自然被提上了国有商业银行的议事日程。

一、关系营销与银行经营管理体制改革

以扁平化管理为核心内容的机构改革,其实质是加强客户关系营销。扁平化管理除了压缩管理层次,更重要的内涵是实行专业化管理、集中营销,其实质就是使银行的管理层能够近距离地接触客户,银行的业务开展能够尽可能地满足客户需求。因此,扁平化管理的基本思路不是集权或者分权的问题,而应该是促使银行的管理工作更有利于客户服务,也就是我们所说的加强客户关系营销。现行业务营销模式中存在的主要问题是改革的着重点。在考核机制上,银行在核定考核任务时,通常以上年度的任务完成情况为依据,再加上一定比例的增长任务来确定。这种方式缺点是极明显的:一些实在没办法完成任务的单位,只能采取消极态度;一些超额完成任务的单位,害怕加大明年的考核任务从而也消极对待。在分配机制上,客户经理的收入单一地和数量化的业绩指标挂钩给银行带来了许多潜在的危险,比如客户经理的道德风险问题。实施客户关系管理、搞好关系营销是如何解决和弥补上

述问题的关键。营销管理工作出现的最大转变是考核中心从业绩指标考核转变为对客户价值的考核,真正体现以客户为中心。这种转变可以说是质的飞跃。我们常说以客户为中心,以市场为导向,但真正落实到工作中却往往还是以自己为中心。以客户价值为考核对象,我们下考核任务就变得不再那么重要了。为银行创造多少价值就享受多少收入,何必过分强调任务数;以客户价值为考核对象,银行客户经理的作用和魄力将更加显现,客户经理不再被仅仅当成销售机器看待;以客户价值为考核对象,我们对费用的控制将变得有效多了。

二、银行关系营销的关键在于提高优质老客户的忠诚度

第一,建立员工忠诚度。客户忠诚度的培育与维护很关键的一点是员工忠诚度的培育,员工如果不满意单位的所作所为,就不会有激情和活力投入到工作中去,甚至可能不会对其工作尽职尽责,尤其是银行这类由其员工直接面对客户提供服务的企业。只有忠诚的员工才能带来忠诚的客户,很难想象一个员工经常跳槽的公司能够培养高度的客户忠诚度,因为客户希望能够从熟悉的销售人员那儿购买产品,和你的员工之间形成一种默契的关系,而不愿意和他打交道的人在经常变化着,这会给客户带来一种不稳定感和不信任感。所以先让你的员工满意,建立一个强有力的销售和服务团队,这样才能留住你的客户。

第二,注重 80/20 原则。简单地说,银行 80% 的收入是由 20% 的客户创造的,而其他 80% 的客户只能带来 20% 的收入。那么不同的客户对银行的贡献是不一样的,有些客户可以给银行带来长期丰厚的价值,有些客户则只是短期交易关系,所以银行关系营销也必须学会区别对待不同的客户。我们知道培养客户忠诚是需要付出成本的,所以银行必须要分析投入产出比,对那些能够和我们长期合作的高价值型的客户应该给予

收稿日期: 2005-05-17

作者简介: 蔡铮(1978—),福建福州人,硕士,主要研究方向为金融管理。

更多的关注和帮助, 而对于一般性的客户则适当减少维护成本。这类客户也可分为两类, 一类是可以继续挖掘潜力, 培养成重点客户, 而另一类则视情况而定。这样做可以有效分配资源, 避免资源浪费。显然, 这项原则指明了银行关系营销的重点在于提高优质老客户的忠诚度。

第三, 了解客户所处的阶段。一个忠诚的客户的形成会经历六个阶段, 首先是对我行的产品和服务持怀疑态度, 持币待购阶段; 接着对我行产品有一定了解, 可能会接受我行产品, 处于犹豫不决阶段; 第三阶段, 我行的产品成为客户的第一选择阶段, 客户对产品和银行有了一定的信任度; 第四, 进入购后体验满意, 重复购买阶段; 第五, 成为我行的客户, 与银行形成了相对稳定的合作关系的阶段; 第六阶段, 成为银行产品的拥护者和宣传者, 与我行建立了长期的伙伴关系。要了解我们的客户, 使之成为忠诚客户, 首先就应了解客户处在六阶段中的哪一个阶段, 针对不同阶段的客户制定出不同的策略来促使客户最终进入六阶段的最后阶段。

第四, 先提供服务, 再开始推销产品。今天的客户是聪明和见多识广的, 甚至是挑剔的, 他们讨厌强迫式的推销方式。他们所期望的交易应该是银行能够尽可能让他们感到愉快和满足。如果他们曾经在和一些服务提供者交易中得到了比较好的服务体验, 他们会要求其他人也这么做, 如果做不到的话, 那么客户可能会感到不满, 甚至离开。因为客户会这么想, 别人能做到的, 为什么你们不能? 这点对于产品和服务具有高度同质性与相似性的商业银行而言, 体会尤其深刻, 也是造成银行间同业竞争日趋激烈的原因之一。

第五, 主动寻找客户抱怨。对于大多数企业而言, 只有 10% 的客户能够明确的向企业宣泄出他们的不满和抱怨, 对于这些意见, 企业只要能够妥善处理, 便能留住客户, 毕竟挑货人才是买货人。可对于其他的 90% 的抱怨, 客户并没有主动地向公司提出, 而是以其他方式表达出来了, 比如说延迟付款; 向其他的客户说公司的坏话; 在网上发布不利于公司的消息。企业应该在这些反面消息泛滥以前加以阻止, 最好的方法是: 设置更多的更方便的渠道接受客户的抱怨, 并对客户的抱怨给予及时有效的反馈。

第六, 清楚客户心中的价值定义。忠诚的密码是价值, 交接你的客户价值体验并准确地加以定义, 然后在你的产品中体现出来就能够建立强有力的客户忠诚。但这决非易事, 因为客户对价值的定义在经常变化着, 所以企业必须投资于客户忠诚调研, 从客户那儿发掘出他们所看重的价值。不同的客户对企业的要求是不同的, 有的客户认为, 节约了交易时间, 就是提供了高价值的服务, 那么企业就应该简化交易程序, 节省客户的交易成本。举个例子: 招商银行, 储蓄卡加磁只需 2 分钟左右, 而中国银行提供同样的服务时间却长

的多, 对于后者而言, 就会失去惜时如金的商人客户。

第七, 赢回失去的客户。有数据显示, 企业成功地向一个曾经的客户销售商品的可能性是向一个新客户销售的两倍。然而对于大多数企业而言, 他们忽略了去争取失去的客户的工作, 所以平均每年每个企业都有 20% 到 40% 的客户流失, 而这些客户曾为公司做出了很多贡献。因此对于企业来说, 重新赢得这些客户, 尤其是高价值客户是一项艰巨也是一项重要的任务, 可以说赢回失去的客户是培养客户忠诚的保险。

第八, 实施动态客户关系管理。客户管理是一个动态的过程, 因为客户的情况是不断变化的。譬如假若老客户发生重大人事变动或发生重大体制变革, 则该客户相对银行而言, 就相当于一个新客户, 对原有业务关系来说, 容易发生重大的改变。因为没有谁能肯定客户的每个新决策者或在新体制下都有共同的决策和经营思路。因此客户关系管理要特别注重动态管理的原则, 随时了解客户的新体制情况, 新经营思路和新业务需求并有针对性的加以解决。

第九, 充分挖掘老客户的潜在价值。作为国民经济金融中枢的商业银行, 在与客户特别是老客户的密切交往中, 积累了大量的数据信息, 包括对顾客的服务历史, 对顾客的销售历史, 针对顾客的销售和收入, 关于顾客的人口统计学资料 and 生活方式的数据。通过这些众多的信息资源综合起来建立起一个完整的客户背景并进行科学研究分析, 可以发现或培养老客户多种潜在的对金融产品的消费倾向, 银行可以充分的整合资源, 为其提供金融服务。

三、银行核心竞争力的提高离不开优质的关系营销

传统商业银行的两大基本功能是资金媒介和支付结算。这两种功能的同质性很强, 致使银行传统的产品和服务易被模仿。由于“金融产品无专利”, 银行很难像制造业那样因某种专利而获得长期竞争优势。随着技术的发展和金融服务方式的变化, 以及金融市场开放程度的提高, 银行的传统经营方式已被大大突破, 银行有效经营的地理范围也大幅拓宽, 银行业的竞争日趋激烈。在这一背景下, 核心竞争力成为银行业生存和发展的关键因素。从国际著名银行的发展来看, 核心竞争力的关键在于树立以客户为中心的经营理念, 银行能够针对客户的具体需要, 为客户提供一揽子解决方案。这个方案可能选择和利用银行现有的产品和服务 (或以此为基础做适当修改), 也可能是一种重新组合和创新, 其核心就体现为关系营销。国有商业银行应积极提高优质老客户的忠诚度, 提升关系营销的质量水平, 从而达到与优质老客户不再仅仅是一种简单的交易关系, 而是建立一种长期的全程式、合作化、互动型的伙伴关系, 以提高自身核心竞争力, 在激烈的同业竞争中立于不败之地。

责任编辑 姚宇