

# 基于客户潜在价值的 零售信贷贷后保持成本控制

陈兵(博士)

(上海浦东发展银行总行 上海 200001)

**【摘要】**客户关系的维系是有成本的,经营水平较高的银行通常能够以较低的保留成本获得较好的客户关系。本文从客户保持因素及客户价值主张出发,通过对零售信贷客户保持成本的因素分析,提出零售信贷客户贷后成本控制策略。

**【关键词】**客户潜在价值 贷后保持成本 贷后成本控制

## 一、客户保持因素及客户总价值模型

以市场为导向提高客户价值就是创造和保持超额客户价值的过程。因此,在零售银行竞争战略形成过程中,哪些因素对形成客户竞争优势有利就成为银行首先需要考虑的因素。在已赢得客户的情况下,分析何种因素将影响零售信贷客户的价值以及潜在客户的挖掘问题,有利于银行以低成本获得零售信贷客户。考虑到客户保持因素对银行服务差异化的影响以及这些因素在市场中对客户价值增加的作用,可以将银行服务差异化定义为如下函数:

$$D=f(s,a,h,b)$$

其中: $D$ 表示零售银行服务的差异化; $s$ 表示零售银行服务特征; $a$ 表示零售银行为客户提供的建议以及知识上的帮助; $h$ 表示银行的支持,它与服务的质量有关,如零售银行员工在提供信贷服务的过程中的态度、行为、亲和力等; $b$ 表示零售银行的品牌、形象、地位、商标以及银行组织的可信度等。

从波特的战略理论可知,客户价值提升往往是通过较低的价格而不是产品差异化实现的。由此,我们可以将上式归纳为:

$$V=f(s,p)$$

其中: $V$ 表示零售银行交易的价值主张; $s$ 表示零售银行信贷服务的差异化; $p$ 表示客户感知的零售信贷服务供给的总价格,这一指标与客户对零售信贷产品的满意度、所愿意支付的货币价值或非货币价值的总数相关。Zeithaml(1988)在提出客户感知的零售信贷服务供给总价格时认为,被感知的价格包括货币因素和非货币因素,非货币因素包括时间成本、搜寻成本等。在其他条件相同的情况下,较大的服务差异化将提高客户对交易评价的价值主张,同时也使得客户能够以较低的价格获得银行提供的信贷产品。

在仅考虑零售银行服务因素的情况下,零售信贷的价值来源于客户与银行某一部门之间的持续关系。因此,零售信贷客户保留的总价值主张又能以下式表示:

$$V=f(s,p,v)$$

其中: $V$ 表示零售银行交易的价值主张; $s$ 表示零售银行信

贷服务差异化; $p$ 表示客户感知的零售信贷服务供给的总价格; $v$ 表示客户关系价值。

从上式可知,客户关系要素是客户价值的重要组成部分,这是因为金融服务产品具有复杂性和不确定性,客户对金融产品的接受和认可有一个过程,零售银行通过与客户建立长期业务往来关系可以缓解或消除客户认知上的困难、增加客户对新产品的购买。通常银行与客户之间关系持续的时间越长,客户对零售信贷产品的价值主张越高。

## 二、零售信贷客户保持成本因素分析

**1. 客户忠诚度。**忠诚的客户不仅能增加商业价值,而且能够降低银行的客户保持成本。忠诚是一个超出客户重复购买的概念,除了重复购买行为外,它往往还包括客户的态度和对商品本质特征的承诺。按照上述思路,我们可以将客户忠诚分为以下两类:①迟钝反应的忠诚,即客户购买某一品牌的商品仅仅是因为无需花费较大的搜寻成本,一旦有更为便利的其他商品,客户将毫不犹豫地转向其他品牌;②有意识的忠诚,即从客户重复购买行为中反映了客户重复购买同一品牌是有意识的决策行为,这一购买行为同时伴随着潜在的积极态度以及对该品牌较高程度的认可。

对于既有的迟钝反应的忠诚客户,零售银行面临的是如何将他们转变为有意识的忠诚客户的问题。基于传统的客户态度,可以将客户的重复购买行为划分为三个阶段:①在竞争品牌中对所购买商品具有较好的评价;②对品牌所具有的特征有特殊的偏好;③与其他商品相比,忠诚的消费者对品牌商品具有较强的购买意图。

相对于迟钝反应的忠诚客户在重复购买商品过程中的被动反应而言,有意识的忠诚客户在商品购买过程中则是积极主动的。在零售银行中,银行与客户之间关系持续的时间长短是反映客户忠诚度的一个重要指标。

**2. 服务质量和客户感受质量。**客户保持的重要因素包括零售银行的服务质量以及与之相对应的客户感受质量。从服务的全过程来看,零售银行的服务质量包括服务态度、服务行为、对客户的关系、为客户解决问题的意愿、友好的态度、所提

供的服务时间和地点是否适合、可靠性和可信赖性等。

服务质量与客户感受质量是相关的。客户感受质量与客户满意度十分相似,许多学者从形成方式的角度来区分这两个概念。Anderson等(1994)认为,满意度的评价是基于客户事先消费的经验,同时客户满意度也依赖于价格;客户感知的质量可以在没有消费商品或不了解商品价格的前提下产生。Anderson提出,在可运用信息很少的环境下,或在产品质量评价较为困难的前提下,价格可以作为感知品质的替代性评价指标。

**3. 银行形象。**与零售银行服务相关的另外一个重要因素是银行形象。虽然在客户眼里银行形象能够用于增加特殊的服务价值,但实际上零售银行通常将银行形象理解为整个银行的形象而不仅仅是银行所提供服务的形象。银行形象是与客户相联系的特征,它体现了某一银行的特殊属性。银行的形象包括零售银行地位、零售银行品牌、银行视觉特征等方面。银行地位表示银行过去行为所产生的一系列特征的总和。

**4. 客户满意度。**客户满意度是零售信贷客户保持因素的一个重要方面。Oliver(1993)认为,客户满意度是消费商品时客户感受和体验的态度以及形成的价值判断。Halsted(1994)认为,客户满意度是一种情感的反应,这种反应是在客户消费商品后集中于商品的绩效而进行的比较。

从上述学者的定义中,我们不难看出客户满意度包含三个基本成分:①客户对所消费商品产生的心理反映的类型。客户对消费零售信贷商品的评价是以其效力为标准的,客户对某一品牌爱好的强烈程度通常是变化的。②客户满意度。其是客户兴趣的核心,这一成分通常是与以客户消费经验、购买相关的特征以及与产品相关的标准为基础的评价相联系的。③做出评价决策的时间。这一时间既可能是在消费之前也可能是在消费之后。总之,客户满意度是影响客户忠诚度的直接影响因素。

**5. 客户转换成本。**转换成本是指客户由忠诚于某一种品牌转向忠诚于另一种品牌的费用或所面临的困难。转换成本通常包括客户转换品牌所面临的技术、财务、心理方面的障碍。当客户转换品牌的成本较高时,转换品牌就可能存在一定的风险和开支,同时评价并选择新品牌的产品也需要花费一定的精力,此时就存在客户忠于某一品牌并重复购买该品牌商品的可能性。然而,如果客户忠诚的类型属于有意识的忠诚,那么转换成本与客户忠诚的关系就变得不太确定。

综上所述,我们可将客户保持因素分为积极的客户保持因素和消极的客户保持因素两个方面。积极的客户保持因素是零售银行必须有意识地挖掘客户潜在价值的因素。在这一过程中,银行必须积极主动并且有意识地挖掘客户的潜力,并在既有零售业务的基础上,增加客户的价值。积极的客户保持因素包括银行为挖掘客户的潜力而增加的客户剩余价值部分,以及良好的银行形象产生的客户心理依附作用两个方面。消极的客户保持因素是指零售银行在与客户的业务往来中经常会发生的成本,如客户在接受银行提供的贷款服务中所面临的沉没成本、交易成本、机会成本、转移成本等。其中,转移

成本(也称转换成本)和交易成本较重要。

### 三、零售银行客户保持因素与信贷成本控制策略

影响客户忠诚度的因素主要有客户满意度、客户转换成本和客户感知品质、品牌形象、银行在市场中的地位、银行的市场战略导向等。

Wernerfelt(1991)、Selnes(1993)和Klemperer(1995)分析了客户感知品质、客户满意度以及转换成本对客户忠诚度的影响,认为当客户的转换成本和客户满意度同时起作用时,客户的品牌忠诚度将在相当大的程度上提高。同时,产品的竞争者也将体会到,在争取客户时零售银行争取忠诚客户要比争取转换客户更难。Asuncion Beerli、Josefa D.Martin和Agustin Quintana(2001)分析了零售信贷市场上客户忠诚的影响因素,他们通过调查,运用结构方程模型得出了零售信贷市场上客户忠诚度与客户感知品质、客户转换成本、客户满意度的关系图。

除了Asuncion Beerli、Josefa D.Martin等人研究的上述三个方面外,我们仍需要进一步分析品牌形象、商业银行市场地位以及银行的市场战略导向等因素对客户忠诚度的影响。在金融市场竞争环境下,银行竞争优势的获得取决于银行取得较高的价值增值以及其在公众心目中的良好形象,而关键在于其为客户提供的质量较高的服务。

由于银行信贷产品具有不可触摸的特性,影响客户忠诚度的因素除上述三个外,还包括客户的心理、智力、认知能力等。因此,银行应加强对上述因素的研究,从而提高其自身的市场竞争力。

从上述零售信贷客户的保持因素的分析中我们可以得出一些结论:客户满意度对客户忠诚度的影响大大超过了客户转换成本,这表明零售银行应该在获得客户满意方面多努力,而不是设置较高的客户转换障碍。这是因为,一方面,客户忠诚度首先是基于客户满意的,其次才取决于其他方面,客户转换成本在银行吸引新客户的过程中可能会存在不利影响,同时客户转换成本受外部的影响也将会逐渐变小。转换成本与客户忠诚度之间直接的正相关关系也表明,银行也可以采取措施适当地增加客户的转换成本,如实施更受客户欢迎的客户忠诚度计划,这样同时也能提高客户的满意度。如果银行需要建立以客户为中心的忠诚度计划,就要建立以客户为核心的银行客户关系模式,分析在什么样的条件下有助于银行与客户建立良好的关系,以及在银行经营的特殊环境中探讨有助于形成良好客户关系的影响因素。另一方面,由于客户服务质量与客户满意度存在着明显的直接关系,在此情形下,银行就不应该忽视质量的重要性,而通过改善服务质量来满足客户的需求也是银行获得忠诚客户的一个重要措施。

#### 主要参考文献

1. 粟勤.消费信贷.北京:中国审计出版社,2001
2. 赵萍.中国零售银行的理论与实践.北京:中国社会科学出版社,2004
3. 虞月君等.国外商业银行零售业务经营战略.北京:中国金融出版社,2003