

# 中小商业银行零售客户忠诚度提升策略研究

武芳菲

(宁夏银行信用卡中心,宁夏 银川 750001)

**摘要:**零售业务是商业银行重要利润来源之一,零售客户忠诚度关系到银行的未来发展,是衡量商业银行运营能力的关键指标,影响着银行的市场占有率。然而,一部分中小商业银行零售客户管理存在问题,很多零售客户对服务质量不满意,忠诚度持续降低,不利于零售业务的转型发展。中小银行应积极针对零售客户忠诚度持续下降的原因,采取应对措施,提升客户忠诚度。因此,本文将针对中小商业银行零售客户忠诚度提升策略展开探讨。

**关键词:**银行客户;中小银行;商业银行;零售业务;客户忠诚度

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.127

## 1 引言

市场经济条件下,零售客户忠诚度直接影响商业银行的盈利能力。零售客户忠诚度越高,银行盈利能力越强,业绩越稳定。若零售客户的忠诚度较低,就会出现客户流失现象,核心竞争力就会被削弱。影响零售客户忠诚度的因素多种多样,目前中小商业银行零售客户忠诚度普遍不高,客户满意度较低,客户新增不足,客户流失问题突出。为进一步提升零售业务客户的忠诚度,中小商业银行应进一步优化产品设计,转变营销模式,提升零售客户满意度,为其提供优质服务,做好零售客户满意度、忠诚度的维护工作。

## 2 商业银行零售业务的特点

### 2.1 客户基数大,需求差异明显

商业银行零售业务是指,为个人、家庭、小微企业提供的金融服务和产品。例如,商业银行向零售客户提供的存款、贷款、支付等服务<sup>[1]</sup>。由于零售业务的服务对象主要是个人或家庭,而每个客户的个人情况、收入情况、工作性质有着较大差异,导致客户对零售业务的需求差异性大。在这种情况下,银行要想提供优质服务,就要根据客户的实际需求,为客户提供差异化服务,不断进行产品创新,拓宽业务范围,从而进一步提升客户体验。

### 2.2 业务量大,交易金额小

零售业务主要面向个人客户,而这些客户资金相对较少,但客户基数庞大<sup>[2]</sup>。因此,零售业务的量大,单笔交易额少,资金交易细碎而庞杂,却是中小商业银行主要收入来源。根据安信证券研究中心发布的数据显示,中小商业银行个人信贷规模占银行总额的90%以上,体量非常大。例如:北京银行4449.17亿元;江苏银行3759.50亿元;上海银行3217.79亿元。此外,个人存款在中小商业银行存款总额中也占有很大比例。如:长沙银行,个人存款占存款总额的31.31%;江苏银行占35.92%。显然,中小商业银行零售业务量庞大。

### 2.3 市场潜力大,竞争激烈

随着人们可支配财富的不断增多,零售业务市场潜力

越来越大。根据相关行业报告数据显示,在2013年-2020年期间,各类银行的零售业务量都保持着增长态势,已成为商业银行利润的新增长点<sup>[3]</sup>。但中小商业银行大多为地方性银行,这些银行不仅要面临上市银行的竞争,还好面临其他股份制银行的挑战。根据相关年报数据显示,商业银行零售业务方面,国有六大行占据了大量市场份额,排名前六位均为国有大行,行业竞争压力巨大。

## 3 中小商业银行提升零售客户忠诚度的必要性

### 3.1 客户忠诚度的内涵

通俗来讲,客户忠诚度是指,客户在未来会持续购买所偏爱的同一企业的产品或服务,不会因营销活动、市场环境变化改变消费决策。因此,相关文献研究中,大部学者将重复购买作为衡量客户忠诚度的重要指标。具体到商业银行零售客户忠诚度,体现在客户对银行的产品或服务较为满意,会持续选择该银行提供的服务,不会轻易选择竞争银行的产品。

### 3.2 影响客户忠诚度的因素

#### 3.2.1 客户满意度

满意指意愿得到满足。客户在购买产品的过程中,消费过程、消费结果符合客户预期结果,客户就会保持较高的满意度。当消费过程、结果不符合客户预期时,客户会产生负面情绪,对服务不满意。虽然满意可能忠诚,也可能不忠诚,但满意却是忠诚的前提条件。客户满意度达到一定程度,才能保持忠诚,满意度略微下降时,客户忠诚度就会急剧下降。

#### 3.2.2 客户信任度

客户信任度是指,客户对某一个企业的产品、服务、品牌的信赖程度与认同度,信任是客户忠诚的先决条件之一。银行业虽然属于服务业,但却具有一定特殊性,涉及到信用、资金、风险等要素<sup>[4]</sup>。为确保资金安全,规避不必要的风险损失,在办理存款业务、贷款业务、转账业务的过程中,客户大多倾向于选择在自己信任的银行办理,并与之保持长期的合作。因此,客户信任不仅是客户保持忠诚的必要条

件,更关系到银行的未来发展前景。

### 3.2.3 转换成本

转换成本是指,客户放弃之前提供产品或服务的银行,转移到竞争银行进行交易或购买产品所付出的成本。客户与银行保持长期合作后,产生的转移成本不光是经济成本,还包括时间、情感、精力等方面的成本,而这些成本通常会成为阻碍或缓冲客户更换银行的因素。转换成本过大时,客户会保持较高的忠诚度,不会轻易更换银行。而转换成本过低,无法对客户产生影响或损失时,客户忠诚度较低,对银行存款利率敏感度高,易更换银行。

## 3.3 中小商业银行提升零售客户忠诚度的必要性

### 3.3.1 有利于中小商业银行的稳定发展

近些年,随着金融环境的变化,我国对金融行业监管愈发严格,企业信贷业务收紧,货币政策回归稳健,促使银行向低成本、低资本消耗发展<sup>①</sup>。因此,新政策环境下,零售业务的重要性越来越突出。零售业务客户规模庞大,收益相对稳定,被业内称为“利润稳定器”。因此,中小银行要想保持稳定发展,实现盈利目标,就要维护好零售客户忠诚度。

### 3.3.2 有利于中小商业银行经营风险的分散

中小商业银行的业务结构单一,经营风险集中,风险抵御能力与控制能力薄弱,一旦遭受风险,易陷入经营困境。而零售业务客户群体主要是个人、家庭,单笔业务金额有限,有利于经营风险的分散。零售业务与宏观经济的关联性较小,在宏观经济环境发生改变时,零售业务受到的影响十分有限,不易造成严重的经济损失。因此,中小商业银行要提升零售客户的忠诚度,通过零售业务给银行带来稳定的收入,分散银行的经营风险、资金风险。

### 3.3.3 有利于中小商业银行竞争力的增强

零售客户忠诚度直接影响中小商业银行的核心竞争力,只有客户保持忠诚,银行才能立于不败之地。忠诚客户会重复购买银行的产品和服务,提高银行营业利润,使银行保持应有市场占有率,节约银行客户开发成本。实际上,开发新客户投入的成本,远比维护忠诚客户要高,提高零售客户忠诚度可帮助中小银行节约更多成本,使银行形成成本优势。另外,客户对银行保持较高的忠诚度,客户流失率就会降低,银行可获得更稳定的客户群体。

## 4 中小商业银行零售客户忠诚度持续下降的原因分析

零售客户忠诚度对中小商业银行经营状态、市场竞争力、经营风险都有着极大的影响。但很大一部分中小商业银行对零售客户忠诚度的维护不到位,导致零售客户的忠诚度持续下降。为对中小商业银行零售客户忠诚度的提升提出合理的建议,本文将预先通过以下几点,深入分析零售客户忠诚度持续下降的原因。

### 4.1 产品设计无法满足客户需求

中小商业银行零售客户忠诚度持续下降的关键原因之一一是产品设计存在缺陷,定价不合理,无法满足客户的需求。目前,许多中小商业银行零售业务设计缺乏创新,目标

定位不清晰,未充分考虑不同客户的差异化需求,仍以传统产品为主,导致客户流失。实际上,随着互联网金融的崛起,各类网络金融平台提供的服务更加丰富,电子金融产品层次不穷。例如,京东金融、蚂蚁金融、百度金融都推出了自己的金融产品,已对传统银行业造成了一定的冲击。在新形势下,行业业态已发生变化,若不进行产品创新,客户难以保持忠诚。

### 4.2 市场营销方式和渠道存在问题

银行的营销大多以忠诚客户为对象,通过营销促进客户重复购买产品和服务,但很多的中小商业银行的营销方式和渠道存在问题。21世纪是信息时代,人们获取信息的方式以网络为主,一部分中小商业银行却仍以电话营销、厅堂营销、短信营销、社区营销为主,不论是效果上,还是效率上都无法满足需求。而且这样的营销方式,青年客户的接受度较低,难以赢得青年零售客户的认同,无法对客户决策产生影响,自然无法提高忠诚度。

### 4.3 品牌宣传不到位

品牌代表银行的形象,可以为银行带来更多的附加价值,为银行创造商业利益的同时,还可满足客户对品牌的忠诚和社会心理诉求,刺激和引导客户的购买行为。客户眼中品牌是银行形象识别的符号,代表银行给客户的承诺。做好品牌宣传,提高客户对品牌的认同度、信任度,便可增强客户忠诚度。然而,部分中小商业银行忽视品牌价值,忽视客户需求,品牌宣传不到位,缺乏品牌价值提升手段,没有建立品牌管理机制,没有明确清晰的品牌战略,只是在做表面文章。由于品牌塑造不成功,无法令零售客户产生认同感。

### 4.4 服务模式跟不上形势

在信息时代背景下,手机银行、移动支付横行,人们对在线服务的需求越来越大。尤其是在突发事件后,人们减少出行,更多的是使用在线支付、网络转账,从而满足非接触式业务办理需求。因此,中小商业银行线上线下服务融合,走数字化、信息化路线已成为必然趋势。但由于中小商业银行在早期投入过多人力、物力、财力布局实体网点,忽视了在线服务系统建设,服务跟不上形势,线上服务不成熟,线上线下服务融合的程度低。

### 4.5 工作人员服务意识淡薄

零售客户办理业务大多会到营业网点办理,网点人员服务质量直接影响客户的满意度。若客户满意度较低,就难以保持较高的忠诚度。通过相关调查发现,很多零售客户对中小商业银行网点人员的服务质量不满意,认为服务水平有待提高,零售客户满意度低,已成为中小商业银行发展的一大阻力。而造成这一现象的原因是,一些网点工作人员的服务意识差,服务态度僵硬,甚至经常与客户发生矛盾,有的员工态度傲慢,零售客户咨询业务时常得不到积极的回复。这不仅损害了银行形象,更降低了客户满意度,造成了客户流失。

## 5 中小商业银行提高零售客户忠诚度的策略

### 5.1 进一步优化产品设计

产品和服务是银行可持续发展的命脉,产品不符合客户的预期,客户就难以保持忠诚。因此,中小商业银行应细化客户需求,优化产品设计,加强产品创新,为不同的零售客户,提供差异化服务,从而保持产品竞争力。从客户需求来看,对产品的显性需求是:产品种类多、利率高、剪安全性强、购买流程简单、回款及时、售后服务完整;服务方面的显性需求是:服务热情、主动、问题解决效率高。客户产品方面的隐性需求是:个性化产品,产品具有独特性、新颖性;服务方面的隐性需求是:工作人员形象、素质、态度。因此,为给客户提提供满意服务,提升客户忠诚度,可根据客户需求,结合客户的资产规模、年龄段、职业背景来定制服务。例如,以职业背景为切入点,为企事业单位人员推荐负债类、信用卡类产品;向商业服务从业者推荐 POS 收单类产品;向个体工商推荐资产类、保险类产品。

### 5.2 丰富市场营销渠道和方式

做好市场营销工作,才能留住客户,提升客户忠诚度,帮助银行突破业绩瓶颈。一方面,要革新营销模式,借助网络社交软件进行市场营销,尽快建立非物理营销渠道,客户使用省心更安心。例如,利用微博、微信公众号,进行产品宣传,使更多零售客户了解产品的特性,从而选择银行的产品,提升客户忠诚度。这样的网络营销模式,成本低、传播范围广,非常适合中小商业银行。另一方面,要采取短视频营销。根据人民日报调查数据显示,当代年轻人会花大量时间观看短视频,休闲时间都会刷抖音、快手、头条等。短视频营销的时代已到来,短视频营销正在成为新的营销风口,就连老品牌麦当劳也在尝试短视频营销。因此,中小商业银行应加强对短视频的利用,进行产品短视频营销,借助短视频的表达力,让客户更真切地感受到产品,加深客户对零售产品的印象,增加客户的信任。

### 5.3 加强品牌宣传与塑造

品牌影响力关系到客户信任,影响着客户忠诚度,中小商业银行加强品牌宣传与塑造至关重要。品牌宣传与塑造是一个系统的工程,品牌知名度、品牌个性是品牌塑造的核心内容。为了增强品牌的认知度,要明确品牌定位,从而通过品牌准确表达自身的特殊性,利用品牌个性来吸引零售业务客户。为确保品牌定位的准确性,更好的赢得客户认可,品牌定位要基于目标客户群体,考虑客户需求,塑造与客户需求一致的品牌个性。而且要注重客户感知,及时收集客户反馈的信息,并根据客户需求变化,及时调整品牌个性,确保品牌个性符合需求,使客户有需求时能第一时间想到品牌形象,从而提升品牌的价值。

### 5.4 构建线上线下结合服务模式

现如今网络已高度普及,货币开始走向无纸化,人们对网络银行的接受度越来越高,开展线上服务已成为必然趋势。一方面,中小商业银行要尽快完善在线服务系统,可结合线下业务流程,开发手机 APP,简化业务办理流程,为零

售客户提供在线转账、网上银行、在线理财、在线支付功能,提供更多的在线自主服务,从而减少客户等待时间,提高服务的便利性,提高业务办理的效率。另一方面,要建设在线沟通系统,接受客户的意见反馈,更加高效的为客户解决问题。沟通不畅,客户问题得不到及时解决,势必影响客户忠诚度。因此,中小商业银行要构建流畅的在线沟通通道,安排专职在线客服,接受客户的意见反馈,使客户感受到重视。尤其是接受到客户投诉后,在线客服要及时回复,先处理客户心情,在处理事情时,切忌让客户等太久。而且要让客户了解到事情处理的进度,尽快告知客户处理的结果,从而消除客户的不满情绪。问题处理完成后,要将相关资料进行登记、归档,以便于后续查询,防止同类问题的再度发生,逐步提高零售业务服务质量。

### 5.5 提高网点工作人员服务意识

网点工作人员是连接客户与银行的桥梁,其服务直接代表银行,关系到客户满意度。而服务是银行生存之本,服务质量是影响竞争力的关键因素之一。零售客户对网点人员的服务不满意,就会造成客户忠诚度下降。中小商业银行要提高网点工作人员服务意识,提升服务质量,为零售客户提供满意的服务。一方面,要培养网点工作人员服务意识,开展岗位培训,提升员工专业素养、职业能力,深化优质服务理念,提高服务的主动性。另一方面,要建立严谨的岗位考核制度,将服务态度、专业技能纳入考核范围,通过对员工“德、能、勤、绩”的考核,对其进行星级评定,为不同星级的员工设置不同的奖励和薪资标准,实行“挂星上岗、以岗定酬、星薪挂钩”的奖惩模式,从而激发员工的服务热情。

## 6 结束语

忠诚度一直以来都是客户维护工作的重点内容,直接关系到银行的未来发展状态。因此,中小商业银行应针对零售客户忠诚度下降的原因,采取相应改善措施,进一步优化产品设计,丰富营销渠道和方式,加强品牌宣传与塑造,并构建符合时代的服务模式,提高营业网点人员服务意识,从而为零售客户提供满意服务,提升客户忠诚度。

### 参考文献

- [1]李博.现代商业银行客户忠诚度及其影响因素的分析[J].大众科技,2021,23(03):155-157.
- [2]金文钊.商业银行服务质量对客户忠诚度的影响[J].商场现代化,2021(21):89-91.
- [3]徐书宇.金融科技对我国商业银行零售业务的影响研究[J].现代商业,2021(21):179-181.
- [4]杨彬.客户满意度与忠诚度在商业银行经营管理中的应用分析[J].时代金融,2021(20):75-76.
- [5]古上.我国零售银行客户服务的挑战和应对措施[J].时代金融,2021(20):204+208.

作者简介:武芳菲(1981,3-),女,宁夏银川人,工商管理硕士,中级经济师,研究方向:金融。