



关于提升我行对年轻客户群体¹

吸引力的初步思考

要 点

金融研究总监：

詹向阳

城市金融研究所所长：

周月秋

银行业研究团队：

樊志刚 胡婕 金昱 杨飞 王雅娟

执笔：胡婕

Yangfei_csjr@icbc.com.cn

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供我行内部参阅，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

- 随着云计算、移动技术、社交媒体等的快速发展，人们，尤其是学习、接受能力更强的年轻客户，对于银行本身的期待已经发生显著变化：银行不再是某个具体的地点，银行服务也不再为银行所专有。
- 从全球经验看，年轻客户一直是银行沟通最少的客户群体，同时也是提供产品和服务最少的一部分客户。而传统金融服务对年轻客户群体吸引力下降是一个全球性趋势。
- 年轻客户发展潜力大，成为各行重点拓展的目标客户。深刻把握年轻群体对金融服务需求的特殊性非常必要。主要包括：年轻客户成为最先远离物理网点的客户群体；年轻客户对金融服务同样讲求个性与趣味；重视余额理财与超前消费；客户体验要求高，忠诚度相对较低等。
- 总体而言，我行对年轻客户吸引力不大。我们应进一步认清拓展、服务年轻客户的战略意义；增强客户粘性，整合渠道功能，打造和客户亲密接触的“天天银行”；充分认识社交媒体的作用，尽快整合进营销服务体系；从校园起步培育工行粉丝，注重明星示范效应；对内建设年轻文化，满足对外营销年轻市场的需要。

¹ 目前对于年轻客户的界定尚缺乏统一标准。本报告中提及的“年轻客户”特指年龄在 18-35 岁之间的处于成长期的青年群体。

一、传统金融服务对年轻客户吸引力下降是全球趋势

近年来随着云计算、移动技术、社交媒体等的快速发展，人们开始能够通过更多渠道、更为高效低成本、更多选择地享受金融服务。客户的金融消费习惯发生了改变，金融消费体验不断改善。尤其是学习能力更强、接受新事物更快的年轻客户，更是在此过程中受到启蒙，资产管理意识增强，同时对金融服务品质提出了更高要求。至此，年轻客户对于银行本身的期待已经发生了变化：银行不再是某个具体的地点，而银行服务也不再为银行所专有。

从全球经验看，年轻客户是银行沟通最少的客户群体，同时也是提供产品和服务最少的一部分客户。他们感觉银行离自己的生活很遥远，去银行办理业务是不得已而为之。随着互联网金融等新金融模式的发展，年轻客户群体与银行的距离被进一步拉大。传统金融服务对年轻客户群体吸引力下降是一个全球性的趋势。根据凯捷咨询公司（Capgemini）的统计，从全球来看，年轻客户接受银行服务的活跃度呈现出下降趋势，而年轻客户在很多市场上都占到 1/4-1/3 的比重，是绝不可忽视的群体。

年轻客户对银行服务不满的原因有很多。比如他们几乎每天都会多次使用社交媒体，所以希望银行能够在社交媒体平台上提供金融服务。土耳其有一家银行（Deniz）推出了 Facebook 银行，客户可以在 Facebook 上登录账户，进行转账支付、申请贷款和信用卡等。但目前大多数银行出于信息安全等因素考虑，并没有积极去适应这种需求。凯捷在报告中提到，调查样本中 89% 的客户都拥有社交账号，但只有不到 1% 的人能够通过社交账号进行银行业务操作。年轻客户的不满为一些非银行机构跨界提供金融服务提供了机遇，直接构成了对包括银行在内的传统金融机构的冲击与挑战。

二、年轻客户群体对金融服务需求的特殊性

1. 年轻客户成为最先远离物理网点的客户群体

年轻客户学习能力强、接受新事物快，喜欢尝试新的渠道，比如前文提到的社交媒体等。与安全性相比，其更注重服务的便捷性，对客户体验的要求较高。随着各类新渠道的兴起，年轻客户去网点办理业务的频率不断降低。这一现象在



我行已有所体现。根据江苏分行最近一份报告²数据，年轻客户，尤其是资产在 5 万元以下的年轻客户是被网点分流的主体。大致出于以下原因：一方面是年轻客户办理的多为存取款、理财等相对简单的金融业务，这两类业务的分流率最高；另一方面就如上文所讲，年轻客户对渠道快捷性的要求较高，倾向于选择最便利的新渠道。

年轻客户减少对网点渠道的使用，使得银行难以通过网点人员的交互式服务，了解客户需求与交易目的，不利于和客户建立紧密关系。对于我行而言，网点优势在服务年轻群体方面的发挥大打折扣，有劲使不出。

2. 年轻客户对金融服务同样讲求个性与趣味

年轻人追求彰显个性与自我表达。在金融产品和服务上，年轻客户同样希望要“酷”。千人一面、千篇一律肯定酷不起来，因此网银设计、手机 APP 应用、微信银行等，都需要根据客户使用习惯，进行个性化设计。金融产品也如此。其中以银行卡设计最为常见。有些银行的卡面设计前卫大胆，异形卡造型多样，其中不少还支持 DIY。实用的功能固然重要，但年轻客户对形式感、仪式感、设计感、参与感的重视，也应当成为设计金融产品时考虑的重要元素。

面对年轻客户的服务，一本正经端坐柜台两边是“out”的模式。在这个全民娱乐的时代，即便是专业性很强的金融服务也需要增添一些时尚的欢乐元素。2013 年一些基金公司陆续在天猫上开设旗舰店，“店小二”和客户在交流基金买卖时的用语，已经非常网络化，令客户感到亲切有趣。专业性与充满趣味二者之间并不矛盾。毋论好坏，必须承认这是一个客观存在的趋势，即年轻群体倾向于用一种更为轻松的方式去解读世界，一本正经的宣教没人愿意听和信。在专业性很强的金融服务中，糅杂符合年轻客户交流和理解习惯的风格，是获取客户认同感的有效手段。

3. 余额理财与超前消费

年轻客户尚处于财富积累的起步阶段，金融资产有限，但经受了这几年的金融启蒙，理财意识较好，对余额理财、点滴式积累的产品需求强烈。从余额宝数据看，截至 2013 年 11 月末 42% 的资金来源于 26-32 岁的用户。从我行江苏省分

² 《关于江苏分行网点业务量变化情况的调查与思考》，江苏省分行行长黄纪宪。

行披露的数据看，一季度有 20.3 万户个人客户购买余额宝，其中 20-40 岁客户占了 82.3%，资产 5 万元以下客户占了 75.9%。

年轻一代对于生活品质有着不同于父辈的更高要求，已经接受了透支消费、快乐生活的理念。加之其处于成家立业的特殊阶段，购房、购车、旅行、育儿等各项消费需求都非常旺盛，为金融服务的介入提供了很大市场。

4. 客户体验要求高，而忠诚度相对较低

目前，以互联网企业为代表的公司在提供服务方面，倾向于追求极致的客户体验，各种服务创新层出不穷。习惯于此的年轻客户，对金融服务的客户体验也开始提出更高要求。他们获得各类资讯、信息的能力较强，对新事物好奇、敏感度高，所以一旦出现更高效、更新颖的服务创新模式，无论是否为金融机构所推出，他们都乐于尝试。这些对客户体验要求较高的年轻客户，对缺乏效率的传统服务模式容忍度较低，从而对金融品牌的忠诚度相对较低。

此外，由于金融资产少、购买产品少，他们在转换金融服务机构时的成本也相对较低。即便代发工资在某行，也会想方设法把资金转出。对于年轻客户而言，增加其客户粘性，似乎更为困难。

三、新形势下我行如何提升对年轻客户的吸引力

（一）我行对于年轻客户吸引力不大

从整体形象看，我行给客户的印象是稳健有余而活力不足，传统有余而创新不足。不少客户的第一印象：工行是主要为中老年人服务的。尤其是集中发放养老金的日子，工行网点里满是排队的老年客户。当下比较流行所谓“客户画像”，即根据客户的购买习惯、浏览记录等，以一定语言或形象对客户进行描述。如果反过来客户给银行画像，工行可能是一位庄重严肃、循规蹈矩的中年人，甚至中老年人。这种形象对于“不走寻常路”的年轻客户而言，是缺乏吸引力的。在整体风格的主导下，我行从渠道功能到产品体系，从营销手法到设计理念，均缺乏针对年轻客户群体的考虑。

（二）如何提升对年轻客户的吸引力

整体风格的转变不是一朝一夕能够实现的，它需要战略思维的调整、理念的



更新，也不可避免地会带来观念的冲突与文化的碰撞。新形势的发展给我们拓展客户基础提出了严峻挑战，但同时也带来了实现转变的大好契机与动力。

以下几个观点供参考。

● 认清拓展、服务年轻客户的战略意义，客观看待现实困难

年轻客户由于具有客户体验要求高、品牌忠诚度低、金融资产较少等特征，致使银行在拓展这一群体时存在一些困难和疑虑，比如花的心思多，创新投入多，潜在风险大，但当期收获少等。如果缺乏对拓展年轻客户群体战略重要性的认识与长远规划，则容易导致拓展工作浮于表面，或浅尝辄止。这就是为什么目前认识到年轻群体价值的金融机构多，但统筹规划、积极行动的少。

要从战略高度认识，那些发展潜力大、成长性好的年轻客户是我们未来发展的支点，是“大零售”战略中的重要一环。甚至有更为极端的观点认为，对于银行而言，如何把握住年轻客户群体，是比巴塞尔协议合规更大的挑战。对于拓展年轻客户过程中的困难也要有客观的认识，年轻客户对于金融服务体验的高要求、和银行之间活跃积极的互动，将成为推动银行不断创新的动力与源泉。银行应以此为契机，培育全行提升客户体验的理念。

前文已提到，拓展源头性业务固然重要，但如果客户体验不佳，即便把源头拿到，也留不住客户。其实我行客户基础庞大、品牌可信度高，在当前经济形势前景不明、人心动荡之际，在吸引客户方面是有显著优势的，关键看能否顺应着客户需求趋势、紧密结合优势，进行改变。

● 保持传统与创新服务年轻客户并不冲突，新渠道应用可以成为我行打造新形象的大好契机

创新服务年轻客户、打造新的形象并不意味着抛弃所有好的传统。我行可以在保持传统的基础上，借助新渠道的应用，打造出一个专门面向年轻客户的新形象。这方面的一个突出案例是新加坡华侨银行 (OCBC Bank)，它是一家很有传统的百年老店，于 2011 年 5 月推出一个品牌 “Frank by OCBC”，目标客户是年龄介于 18 到 28 岁的学生及年轻上班族，旨在于一年半内吸引新加坡一半的年轻客户。FRANK 这个名字来源于英文短语 “坦率地讲” (Frankly Speaking)，其品牌战略的五大核心价值观是：诚实、真诚、可信赖、聪明和时尚，通过将 FRANK

品牌和年轻一代的热情和爱表达的特性联系起来，OCBC 为年轻客户量身定做了一整套的银行服务和产品以满足需求。

鉴于年轻客户在网络上消磨大量时间，我们可以针对这一特点，在移动应用、社交媒体等新渠道的建设中，展示出不同于传统渠道的服务风格，彻底改变银行与年轻人的沟通模式。目前各行对于新渠道的运用都处于起步、探索阶段，没有谁已经具备了绝对优势。对我行而言，新渠道的应用可以成为打造时尚形象、获取年轻客户好感的大好契机。

● 增强客户粘性，打造和客户亲密接触的“天天银行”

银行现在仍基本上是“坐商”，客户有金融需求时来找银行，银行再提供相应的产品与服务。随着金融脱媒趋势的加速推进，客户，尤其是年轻客户与银行的距离不断拉远，银行有必要将对客户需求的探查前移，更为积极地介入到客户各项需求中去。

这里提出一个新的概念：打造一家每天都和客户接触的“天天银行”。这个概念强调的是，银行不再被动等待客户有金融需求时才介入，而是广泛通过手机、网络、社交媒体等，提前介入到年轻客户的购房、购车、结婚、旅游、日常消费等各项需求中去，变“坐商”为“行商”。这里所说的“行商”不是以前那种漫无目的的扫楼、扫街，而是在大数据分析的基础上，为客户提供针对性建议。惟此如此，才能不断增强客户粘性与品牌认可度。

● 充分认识社交媒体的作用，尽快整合进入营销服务体系

社交媒体是人们彼此之间用来分享意见、见解、经验和观点的工具和平台，现阶段主要包括社交网站、微博、微信、博客、论坛、播客等等。年轻群体对于社交媒体的依赖性与日俱增。据腾讯一季报，截至 2014 年一季度末，微信与 wechat 的合并月活跃账户已经逼近 4 亿。而且与发达国家相比，发展中经济体社交媒体使用者的增速更加惊人。据凯捷预测，发展中经济体的社交媒体渗透率（使用互联网人群中使用社交媒体人的比例）将于 2014 年超过美国、西欧。主要原因：一是这些国家经济增长迅速，基础设施正逐步完善；二是这些国家年轻群体的比例更高，而年轻人更倾向于使用新的社交工具。

年轻客户目前对于金融服务的一个主要诉求便是通过社交媒体登陆银行账



号，获取金融产品服务资讯，做业务并反馈意见，和金融机构进行互动等。比如微信银行。银行要在注意声誉风险、客户信息安全、合规风险等的基础上，重视并做好对社交媒体的应用。具体而言，一是为客户办理银行业务打造更为便捷而安全的途径。二是通过社交媒体对客户进行不间断的观察、数据分析以及互动，及时探查客户需求，主动介入，提出解决方案，作客户的“天天银行”。三是客户使用社交媒体，有利于正向扩大品牌效用，同时也存在对银行不利言论迅速扩大的风险。银行通过对社交媒体的观测，发现不利苗头，及时采取适当举措改善客户关系，避免声誉危机。比如有客户在微信上抱怨使用信用卡时出现了问题，银行可以直接联系客户，主动为其解决问题，变消极为积极；有客户在社交媒体上抱怨客服电话使用繁琐，就可简化流程，提升客户体验。四是积极展示银行自身的社区活动、社会责任等，进行声誉管理。通过在社交媒体上的积极互动，银行必然能够增加客户的支持和忠诚度。

● 从校园起步培育工行粉丝，注重明星示范效应

在拓展客户基础时，要认准重点目标客户。年轻客户里有一类人群值得重点关注，即大学生群体，我行应从校园开始为工行培育忠实粉丝。

对于大学阶段潜力客户的拓展，不应仅局限于发放一些校园卡和助学贷款，而要有系统性的金融普及和营销活动，在未来潜在客户中树立良好形象。尤其是重点校园的网点，要讲求一些设计感与时尚感。要知道有不少人对我行的不良印象，就是当年在校园里又旧又小的网点中排队办业务时留下的。建议在一些重点校园内布设部分智能网点，或者像苹果店那样的开放性网点。客户走进银行，可以自由地浏览、触摸和咨询产品问题，并且讨论他们的银行需求。这样对于包括大学生在内的年轻客户而言，来银行办理业务将成为一种体验，而非负担。

眼下粉丝经济越来越引人关注。比如罗永浩的锤子手机，没有特别过人之处，定价不菲，仅凭罗的个人魅力，上线一周就被预定了 7 万台。还有各类影视明星，其穿戴、用品一般是年轻人潮流的风向标，示范效应不容忽视。国内很多明星都使用招行的信用卡，这本身就是一种非常有效的宣传。我行信用卡已开始尝试在微信中进行各种时尚的推介，其中包括利用流行韩剧主角作产品宣传，在营销推介方面实现了一定突破，进行了有益探索。

● **对外营销年轻市场需要对内年轻文化的支撑**

创新力强、适应性强、能够吸引年轻客户的机构，它的内部也必然是蓬勃向上，充满朝气的。内部企业文化的年轻化是对外转变形象、作风的基础。这种企业文化的年轻化体现在以下诸多方面：流程的高效、协作的顺畅、创新的激情、较高的包容性和幽默感等。对外形象的塑造与对内文化的转变都需要一个持久的过程和系统的安排。