



金融服务行业的供应商更换

B2B International 公司白皮书

作者：Paul Hague

中国
北京市
朝阳区
建国门外大街丙 24 号
京泰大厦 11 层 1111 室

电话 86 10 6515 6642

传真 86 10 6515 6643

邮箱: beijing@b2binternational.com

网址: www.b2binternational.com.cn



是什么让客户更换供应商？

是什么才能真正让客户更换供应商？究竟什么可以改变人们的判断或行为？这些问题对任何市场商人来说都是至关重要的，金融服务行业尤其如此。这是因为在金融服务市场中，决策的制定通常受到多个复杂因素的影响，包括感性和理性因素，也包括事实和无知因素。本白皮书提供在金融市场中促使客户更换供应商的看法，并探讨形成这些决策的驱动力。

为了解读“是什么让客户更换供应商”，首先要知道在我们的目标受众中，存在具有不同需求的客户群组。正所谓“穿衣戴帽，各有所好”。当然，这需要我们事先对市场有充分的了解，并知道如何根据不同需求来划分客户群组。

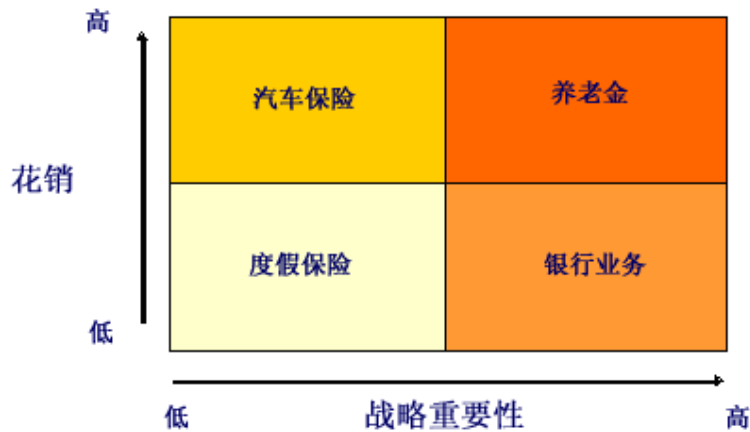
了解客户的不同需求可以帮助我们找出“购买者”更换供应商的影响因素。换句话说，对于那些根据安全性制定购买决策的人，我们可以提供值得信赖的知名品牌促使其转向新的供应商，而那些追求最优价格的客户，往往对金融优势非常敏感。然而，这些只是粗浅的观点，实际情况并非这么简单。

购买者行为细分

为了弄清金融服务市场中购买行为的驱动因素，让我们来了解一下四个经典细分市场。多数阅读本白皮书的人，可能都需要与能够提供某一特定财务服务的公司合作，而不是出于娱乐的目的。这些实用产品可能位于以下图表中的某一象限内（见图1）。

左下角的“度假保险”象限表示低价值产品，这些产品不属于客户的远期战略目标。左上角的“汽车保险”象限表示年度开销可能很大的产品，这些产品有大量知名供应商可供选择，并且客户也不会把他们列为战略伙伴来维护其关系。

图1 **战略供应商矩阵**



矩阵右下角的“银行业务”象限是一个有趣的分组，在这里，供应商可能不会在购物篮中占主导地位，但是他们对客户的日后成功却有着很大的战略作用。

最后，是右上角象限中的“养老金”分组。该象限通常包括多个服务供应商，他们的服务对于客户来说是重要的战略产品，并且客户也需要为其支付一笔数额不菲的费用。

每一象限中，“购买者”的行为都可能千差万别。度假保险购买者比较特殊。当然，客户绝对不想对自己够买的保险失望，而且他们一定会从值得信赖的供应商处购买。但是坦白地说，他们可能对要够买的保险知之甚少，可能也不会计较从哪家保险公司购买。很大程度上，他们从哪家购买保险可能取决于保险公司的推销和办理保险业务是否便捷。

我们来和“汽车保险”购买者作一个比较。该象限中的产品可能需要花费大量的金额，但它可能不是远期发展的关键因素，所以也就不需要对供应商保持较高的忠诚度。事实上，很多人都更换过保险供应商，他们也知道更换供应商很容易。在该象限中，货比三家再决定购买很正常，所以产品总是承受着价格压力。价格是使客户更换供应商的最有效动力。其实，该产品象限中也充满着机遇，聪明的商人会探求到客户的需求，并提供相应的服务，进而形成“锁定”。当然，在该象限中，有些人会完全依靠价格来购买产品，但是也有相当一部分人更喜欢多支付一点点，购买值得信任的保险。



银行服务象限中的公司通常会被认为是专业公司。就长期来看，公司在银行服务方面的开支数额很大，可是分摊到每个月，数额就很小了。但是，锁定的好处在于能够增加公司对供应商的忠诚度。在该象限中，与供应商的关系可能很重要。

最后，那些在战略产品和服务上花费巨资的公司，通常不会转而购买其他供应商的产品和服务。如果要更换供应商，则会首先对更换的结果深思熟虑。事实上，客户与养老金顾问之间的关系可能要胜过与养老金公司之间的关系。

在探讨转而购买其他金融服务类型的行为时，会涉及到哪些因素？我们注意到的第一个问题就是，感性和理性因素都会不同程度地影响他们的决策。我们所面临的问题是，这些金融服务的购买者发现，感性作用对购买行为的影响很难界定。

权衡更换供应商行为的影响因素

市场研究人员试图从不同的级别上权衡这些影响。当让客户简单地描述为什么要选择某家金融服务公司或者更换供应商时，通常的回答都是处于最明显的“潜意识”级别。这不足为奇，既然是潜意识，我们可以大体猜到答案是什么。“我会选择价廉物美的产品”。

研究人员可能会根据此答案进一步向客户询问提示性问题，让客户尝试列举一些其他答案。在客户的追忆过程中，可能就会找出新的因素。提示性问题有各种提问方法。例如，您可以让受访者对这些因素进行排名、以 5 或 10 分为满分进行打分或者对超过 6 个因素进行分数分摊，以找出哪个因素的影响最大。

图2 可以帮助弄清客户需求的简单的分数分摊问题

现在，我想对影响您度假保险决策的因素进行衡量。假设您总共有 100 分，需要对度假保险供应商的问题进行打分。您会如何将分数分摊给如下问题：

项目	评分
快速理赔	
全额理赔	
索赔便捷	
能够在线索赔	
索赔没有折扣	
政策容易理解	
值得信赖的知名保险公司	
总计 (总分必须为 100)	100

联合分析等更加精密的工具可以显示不同项目之间的厉害关系——尽管无法确保正确评估感性因素。

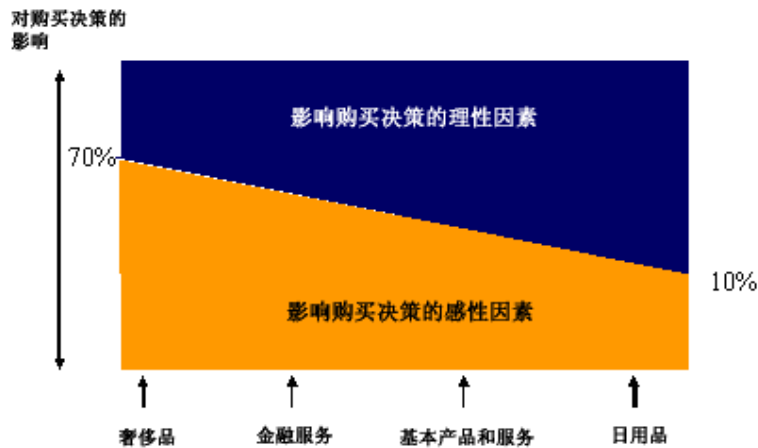
分数分摊和分数联合采用结构化的市场研究会谈方式，以期找出促成购买行为的推动力。仅凭它们本身，我们无法深入了解购买者的行为方式以及更换供应商的原因。因此，我们要求助于定性研究。在此，我们必须深入探究心理学，才能弄清购买者更换供应商的原因。

对购买决策的影响

在探讨感性因素如何影响购买决策之前，我们先跳出金融服务领域，对大众的思想意识稍加解读。我们来拿买车族为例。我们真的能够讲清为什么将房产换成了 4X4 越野车而送孩子上学吗？当然看到该问题您一定会理性地回答——“从我家到学校之间有一个陡坡，要是下雪天行车很危险”（是的，一年中确实有那么几天会下雪！），或者，“和孩子们呆在车里面我感觉很安全”（是的，虽然可能还不如大多数传统轿车的稳定性）。通常来说，我们更容易从其他人身上找到这种感性作用的影响，但我们自身往往是当局者迷。

金融服务购买者在作决定时，也会受到感性因素的影响。图 3 给出了在我们讨论的产品类型中，感性因素重要性的变化图表——即使是最普通的产品，也存在感性因素的影响，影响程度通常为 10% 或更高。

图3 感性和理性因素对购买决策的影响



通过如上讨论，我们很容易生成一个促使人们更换供应商的因素清单：

在以下情况下，更容易更换供应商：

- 产品缺乏服务支持
- 购买者和销售者之间没有紧密的关系
- 如果不需要测试或资格评估（或很少），产品和服务就很容易更换
- 产品或服务没有强大的品牌支持
- 新的供应商或积极的供应商极力游说购买其他产品或服务的好处，并且市场也因他们的活跃而蒸蒸日上。
- 购买公司已经换过多家供应商，不惧怕再进行更换
- 产品或服务不属于购买公司的战略范围
- 更换其他的产品或服务供应商能够大大节省成本。

防止客户流失

一旦赢得了新客户，我们的目标就应该是确保从现在开始，将客户更换供应商的几率降低到最低。因为，与给现有客户提供产品和服务相比，寻找新客户的成本要高出 10 倍。最后，我们为您提供三种使客户忠诚于您亦或阻止客户更换供应商的重要方法，来最为本白皮书的结语。

建立强大的品牌



强大的品牌是指，在众多品牌中，人们一直坚持使用的品牌。强大的品牌能够极好地帮助创建客户忠诚度并阻止客户更换供应商。获得强大品牌效应的关键，是建立并坚持与市场息息相关、且其他竞争者无法比拟的价值观。

建立互锁关系

强大的品牌远不止对公司名、徽标和价值的声明。在很大程度上，它们需要通过金融服务公司的销售团队和客户之间的关系来加强。对于那些坚持定期回访，在您生日时寄出生日贺卡，并且经常打电话询问是否一切正常的销售人员，您很难推辞。

按照需求细分客户

最后，我们需要对开篇进行总结。总而言之，所有营销活动都与市场细分相关，也就是说，我们需要理解并满足客户的不同需求。理解这一点之后，我们就可以创建不同的客户价值主张，更加体贴地满足客户的需求，而不是笼统地为所有客户提供相同的服务。进而，可以加强与客户合作的默契。

有关我们服务的更多信息，请致电我们的研究执行人员，电话：+44 (0) 161 440 6000。



必图必国际咨询 (北京) 有限公司

中国北京市建国门外大街丙 24 号

京泰大厦 11 层 1111 室

电话: +86 (0)10 6515 6642

传真: +86 (0)10 6515 6643

邮箱: beijing@b2binternational.com

B2B International Ltd

Bramhall House | 14 Ack Lane East

Bramhall | Stockport | Manchester

England | SK7 2BY

tel: +44 (0)161 440 6000

fax: +44 (0)161 440 6006

email: info@b2binternational.com

Registered in England: 3232238



MARKET RESEARCH WITH INTELLIGENCE