

公司银行业务管理丛书

丛书总主编：黎玖高

# 公司银行业务：客户关系管理

GONGSI YINHANG YE WU

郑孝和 / 主编

GongSi YinHang YeWu

KeHu GuanXi GuanLi



经济科学出版社  
Economic Science Press

公司银行业务管理丛书

丛书总主编：黎玖高

公司银行业务：  
客户关系管理

郑孝和 主编

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 刘 莎

责任校对:王肖楠

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

### 图书在版编目(CIP)数据

公司银行业务:客户关系管理/郑孝和主编. -- 北京:经济科学出版社, 2010. 5

(公司银行业务管理丛书)

ISBN 978-7-5058-9332-0

I. ①公… II. ①郑… III. ①商业银行—银行业务  
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 083900 号

### 公司银行业务:客户关系管理

郑孝和 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

编辑室电话:88191336 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

787×1092 16 开 15.25 印张 290000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5058-9332-0 定价:62.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 前 言

客户关系管理在银行业中是一个老生常谈的问题,许多银行都设立了自己的客户关系经理。关键在于,目前无论是对客户关系管理策略的探讨,还是在银行中建立专门的客户关系管理职能,所触及的大多只是问题的表面。而对真正的核心,比如客户关系管理的实质,有效的客户关系管理模型,客户关系管理战略的持续改进,客户关系管理团队的建设等问题,却考虑得不够。本书专门针对银行的关系管理问题,鞭辟入里地分析了客户关系管理的方方面面。

客户关系管理包含两个密不可分的要素,一个是对客户的管理,这是客户关系管理的核心,也是本书的重点,另一个就是对客户关系管理团队的管理,这两方面的管理是一个整体,缺一不可。在讲解对客户的管理时,本书立足于以客户为中心这一理念,从客户关系管理的实质讲起,到各种管理模型,最后讲到了如何吸引理想的潜在客户以及如何维持与客户间的长久合作关系。这一部分包含很多富有启发意义的探讨,比如知识管理、客户关系管理最佳实务、银行组织的价值链分析、客户价值链分析、流程观和系统观、客户细分(矩阵)、大客户计划、全球客户管理等。该部分既从宏观层面讲到了客户关系管理的整体布局,又提供了微观上的具体操作指导。

在讲解对客户关系管理团队的管理时,本书讲到了团队工作的重要性,团队中的人际关系,管理者的教练角色和激励作用,以及人员的招聘、培训和绩效管理。作为客户关系管理职能的执行人,客户关系管理团队在银行和客户间起着纽带的作用,他们向外传递银行的形象,对这一团队的管理是银行的一个重要增值点。

毋庸置疑,今天的中国银行业处于一个很紧要的关头。随着银行业的上市和外资银行的抢滩布点,业界人士对中国银行业的发展提出了种种战略关注,其中不乏某些担忧。然而,维系银行生存的最终是客户的业务。面对此局势,客户关系管理应成为银行业一个具有全局意义的战略领域。本书覆盖了客户关系管理的各种前沿模型,对客户关系管理中可能碰到的各种问题给出了具体的解决方案,该书是银行客户关系管理领域的一本全面、实用的指南。

**郑孝和**

2010年5月于北京

# 目 录

<b>第 1 章 客户关系管理的重要性</b> .....	(1)
1.1 本章概述 .....	(1)
1.2 客户关系管理的原动力 .....	(1)
1.3 金融服务产品的营销 .....	(4)
1.4 客户关系管理的经济意义 .....	(5)
1.5 选择正确的客户群 .....	(6)
1.6 对关系的理解 .....	(8)
1.7 竞争优势和独特性 .....	(9)
<b>第 2 章 客户关系管理系统</b> .....	(13)
2.1 本章概述 .....	(13)
2.2 客户关系管理的定义 .....	(13)
2.3 客户关系管理系统的起源 .....	(15)
2.4 客户关系管理系统的构成 .....	(17)
2.5 知识管理 .....	(21)
<b>第 3 章 业务、营销和组合计划</b> .....	(22)
3.1 本章概述 .....	(22)
3.2 股东价值 .....	(22)
3.3 平衡计分卡 .....	(23)
3.4 战略性视角 .....	(25)
3.5 制定营销战略 .....	(27)
3.6 战略意图 .....	(32)
3.7 组合规划模型 .....	(33)
3.8 营销组合 .....	(38)

<b>第 4 章 最佳经营实务</b> .....	(42)
4.1 本章概述 .....	(42)
4.2 背景 .....	(42)
4.3 道德准则 .....	(43)
4.4 声誉风险 .....	(45)
4.5 保密性 .....	(45)
4.6 了解你的客户 .....	(46)
4.7 指定的投资业务 .....	(47)
4.8 控制部门 .....	(47)
4.9 数据保护 .....	(47)
<b>第 5 章 银行提供服务的能力</b> .....	(48)
5.1 本章概述 .....	(48)
5.2 银行服务的定义 .....	(48)
5.3 组织结构 .....	(50)
5.4 服务质量 .....	(51)
<b>第 6 章 如何看待银行</b> .....	(60)
6.1 本章概述 .....	(60)
6.2 银行的筒仓式结构 .....	(60)
6.3 价值链分析 .....	(62)
6.4 麦肯锡的 7S 框架 .....	(63)
6.5 EFQM 卓越模型 .....	(65)
6.6 系统思考 .....	(66)
6.7 流程描绘与分析 .....	(67)
<b>第 7 章 制定客户组合计划</b> .....	(71)
7.1 本章概述 .....	(71)
7.2 客户经理的职责 .....	(71)
7.3 进行大宗、复杂的销售 .....	(73)

7.4	业务发展战略	(75)
7.5	目标设定	(76)
7.6	钱包份额	(77)
7.7	客户组合分析	(79)
7.8	客户选择标准	(80)
7.9	收入预测	(81)
7.10	全球客户管理	(82)
<b>第8章</b>	<b>大客户计划</b>	<b>(83)</b>
8.1	本章概述	(83)
8.2	谁是大客户	(83)
8.3	大客户计划的组成要素	(85)
8.4	竞争者分析	(88)
8.5	最佳实务	(89)
<b>第9章</b>	<b>客户推荐网络</b>	<b>(90)</b>
9.1	本章概述	(90)
9.2	获得潜在客户	(90)
9.3	潜在客户获取资源	(91)
9.4	销售漏斗	(92)
9.5	潜在客户资格确认	(94)
9.6	推荐	(95)
9.7	电话约见	(95)
9.8	冷呼出	(96)
<b>第10章</b>	<b>行业和客户描述</b>	<b>(98)</b>
10.1	本章概述	(98)
10.2	行业描述	(98)
10.3	行业类型	(99)
10.4	行业评估	(100)
10.5	客户描述	(101)

10.6	理解并评估客户业务计划 .....	(104)
<b>第 11 章</b>	<b>客户行为和决策单元 .....</b>	<b>(110)</b>
11.1	本章概述 .....	(110)
11.2	购买决策的类型 .....	(110)
11.3	决策过程 .....	(111)
11.4	决策单元(DMU) .....	(113)
11.5	了解关键决策角色 .....	(114)
11.6	其他有用的模型 .....	(116)
11.7	关系的可衡量性 .....	(118)
<b>第 12 章</b>	<b>关系建立和沟通策略 .....</b>	<b>(120)</b>
12.1	本章概述 .....	(120)
12.2	关系周期 .....	(120)
12.3	沟通组合 .....	(123)
12.4	对各类沟通渠道的评价 .....	(123)
12.5	建立接触矩阵 .....	(124)
12.6	客户计划制定会议 .....	(125)
12.7	客户关系团队评定 .....	(126)
12.8	服务质量的影响要素 .....	(126)
12.9	处理客户抱怨 .....	(129)
<b>第 13 章</b>	<b>树立专业化的形象 .....</b>	<b>(131)</b>
13.1	本章概述 .....	(131)
13.2	理解关系的作用 .....	(131)
13.3	核心技能 .....	(132)
13.4	对技能的评价 .....	(135)
13.5	认识你自己 .....	(137)
13.6	沟通风格 .....	(139)
13.7	有效的聆听 .....	(142)
13.8	身体暗示 .....	(143)



13.9	维持一场谈话 .....	(145)
13.10	谈话技巧 .....	(145)
13.11	信念和假设 .....	(146)
<b>第 14 章</b>	<b>陈述的技巧</b> .....	<b>(149)</b>
14.1	本章概述 .....	(149)
14.2	作陈述 .....	(149)
14.3	撰写报告 .....	(154)
14.4	撰写文章 .....	(157)
14.5	撰写信件的注意事项 .....	(159)
<b>第 15 章</b>	<b>以客户为中心的解决方案</b> .....	<b>(160)</b>
15.1	本章概述 .....	(160)
15.2	信任关系的建立 .....	(161)
15.3	顾问式的思维方式 .....	(161)
15.4	搭桥作用 .....	(165)
15.5	确立会见目标 .....	(166)
15.6	友好关系的建立 .....	(167)
15.7	理解客户需求 .....	(168)
15.8	提出解决方案 .....	(169)
15.9	达成共识 .....	(171)
15.10	协商谈判 .....	(172)
15.11	获得客户的承诺 .....	(175)
15.12	正式给出解决方案 .....	(176)
15.13	时间管理 .....	(178)
<b>第 16 章</b>	<b>团队工作</b> .....	<b>(181)</b>
16.1	本章概述 .....	(181)
16.2	银行的组织结构 .....	(181)
16.3	销售队伍管理 .....	(182)
16.4	销售经理的特征 .....	(184)

6	公司银行业务:客户关系管理	
16.5	领导	(185)
16.6	团队的动力和行为	(189)
16.7	提高会议效率	(193)
<b>第 17 章</b>	<b>管理、激励团队</b>	<b>(198)</b>
17.1	本章概述	(198)
17.2	人际关系	(198)
17.3	教练	(201)
17.4	激励	(204)
<b>第 18 章</b>	<b>招聘、培训和绩效管理</b>	<b>(207)</b>
18.1	本章概述	(207)
18.2	人员招聘	(207)
18.3	培训	(211)
18.4	绩效管理	(213)
18.5	薪酬支付	(219)
18.6	销售队伍自动化	(221)
<b>第 19 章</b>	<b>展望</b>	<b>(224)</b>
19.1	本章概述	(224)
19.2	客户关系管理的主要组成部分	(224)
19.3	客户期望	(225)
19.4	团队领袖	(226)
19.5	将银行看作一个整体	(226)
<b>附录</b>	<b>客户关系管理样表</b>	<b>(227)</b>
<b>参考文献</b>		<b>(232)</b>

# 第 1 章

## 客户关系管理的重要性

### 1.1 本章概述

本章主要介绍以下几方面内容:客户关系管理(CRM)的原动力及经济意义,客户关系的构成要素,如何利用客户关系保持企业的竞争优势和独特性,以及如何对服务性产品进行营销(见图 1.1)。

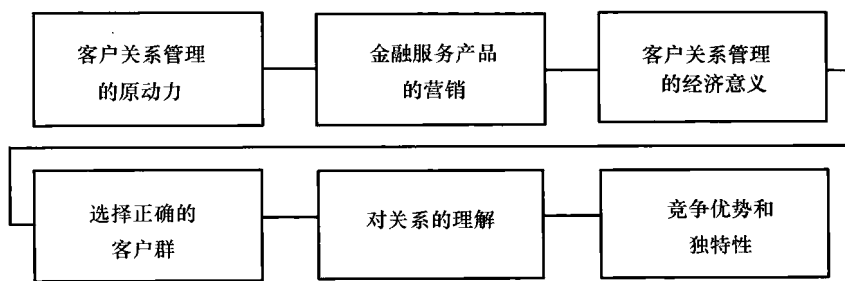


图 1.1 本章概述

### 1.2 客户关系管理的原动力

#### 1.2.1 市场环境

“全球变暖”使整个地球上的气候更加变幻莫测,也可以说更加丰富多样,狂

风暴雨越来越多了,舒适宜人的天气越来越少了。今天银行所面临的市场环境就像全球气候一样,波动性不断增大,变数越来越多,不可预测的风险超过了潜在的回报。结果,许多银行处于一种“被困心态”,觉得自己面临危机但又无能为力,客户有时也感到无所适从。但是,正如彼得·德鲁克(Peter Drucker)所说:

“商业活动的唯一目的就是:发展新的客户。正是客户决定了企业应该从事什么样的商业活动。对企业来说,单从其自身的角度出发来进行生产没有任何意义,这不利于企业的长远发展,也不可能成功。客户要买的东西以及客户认为有价值的东西对企业来说才是最具有决定意义的,它决定了我们应该经营什么类型的企业,生产什么样的产品,以及我们是否会获得成功。”

在这样的市场环境下,银行与其客户面临以下几个问题:

- 利益相关方的期望值不断提高(如客户、员工、股东以及社会公众)。
- 银行业内外的产业整合。
- 由于较容易获取信息和相关知识,主导权由银行转向了客户。
- 透明度的不断增加使传统的市场、利润以及经营模式面临越来越大的挑战(客户能明了企业的盈利模式)。
- 由于公司客户贷款的减少以及银行的脱媒(Disintermediate),使得银行收取的服务费也随之减少。
- 银行需要在一个波动性越来越大的市场环境中进行风险管理。
- 网络技术的发展,以及在技术的支持下,银行与其客户合作进行的产品传递和服务提供,比如外包、适时传递和多方服务传递。
- 培训员工,使之能够适应外部监管越来越多的工作环境。

意识到这些挑战不仅可以使银行管理者保持清醒的头脑,也可以促使银行不断改进技术,重新确定业务领域,不断革新,保持在行业中的领先地位。这样银行就具有经营上的灵活性,有能力应对复杂多变的环境,同时也有助于连接银行和客户的客户经理开展工作。

所以,银行需要重新评估自己的业务模式(见图 1.2)。

· 传统银行	· 现代银行
◇ 注重传统的银行技能	◇ 以营销为主导,注重关系管理和品牌战略
◇ 根据级别和职能划分权限	◇ 根据客户对银行的价值制定不同的价格
◇ 以等级和职能为基础的组织结构	◇ 将决策权下放到一线
◇ 在多个方面进行关系管理	◇ 灵活的、以团队为基础的组织结构
◇ 以产品和/或销售渠道的管理为主	◇ 全方位的客户关系管理
	◇ 按客户和客户细分进行利润评估及管理

图 1.2 银行:风格的转变

## 1.2.2 战略性的需要

如今,成功的银行都清楚地知道自己是哪种类型的银行,能提供什么样的产品或服务,以及想吸引和服务于哪一类客户群。那种向所有客户提供所有类型服务的经营模式已经一去不复返了。这种战略性的观念非常重要,它给银行提供了经营活动的评估标准。并且,随着市场环境和客户需求的不断变化,这一标准也要进行相应的调整,更不要说像政府变更、汇率波动、石油危机以及“9·11”事件这种具有震撼性的外部冲击了。

现在,越来越多的银行都很注重以下三个方面的内容:与客户保持密切的联系,同类产品中的领先地位,以及杰出的经营管理。

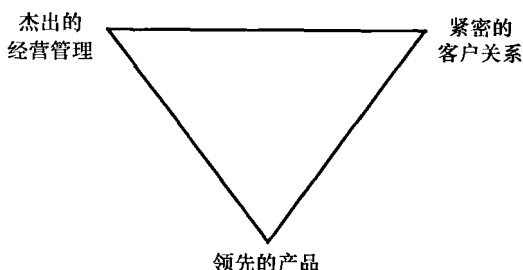


图 1.3 竞争优势的来源

通常的做法是,鼓励银行选择其中一个方面作为突破口,从而使自己具有该方面的竞争优势。不这样做的风险很明显,正如迈克尔·波特所说,将会使银行“在中游位置停滞不前”。与客户保持密切关系是客户关系管理的核心所在。对商业银行来说,拥有具有领先地位的产品(至少不会比竞争对手的产品差)是一个先决条件。此外,几乎所有的银行都一直在努力减少固定资产的投入和变动经营成本的开销。

很重要的一点是,银行可以自主选择特定市场与客户群以及相应的产品。有的银行已经决定不参与某些业务领域的竞争,比如,公司银行业务、投资银行业务或全球业务。这样的决定是在股东利益与经济价值最大化的原则下作出的。但是,对历史与传统较悠久的银行来讲就很难作出这样的决定。对于新的进入者,比如第一直接银行(First Direct)这样的电话银行和网络银行,它们没有企业文化方面的包袱,也没有像全能银行那么高的固定成本,所以,对于它们来说,选择目标市场和客户就相对比较轻松。

### 1.3 金融服务产品的营销

一般认为,金融服务产品的营销相对于汽车、电器或者我们在超市看到的日常用品的营销来说更困难一些。这是因为金融服务产品具有以下特点(见表 1.1):

表 1.1 金融服务产品的特点

- 
1. 服务是易逝的,仅存在于消费的当时,它们没有持久的物质形态,可能只有记忆和承诺留下。
  2. 服务主要由人来完成,无法离开它的提供者。服务提供者给客户留下的印象构成客户对公司总体看法的重要组成部分。
  3. 服务只能在客户需要的时候提供,它是不能储存的。无法为将来的需求提前生产和储存服务。
  4. 服务的提供从本质上说属于“一次性”的生产过程,很难达到统一标准,或像产品生产那样实施质量控制。
  5. 大多数服务的生产/消费过程都是无法被监测的,它的成功有赖于服务提供者的个人行为。
  6. 服务的生产过程同样也受到客户的影响,既有间接的方式(通过比较鉴别作出选择),也有直接的方式(客户参与并促成最终产品的提供)。的确,在有些情况下,如餐馆或酒吧,客户才是成功的关键因素,而非食品和饮料,正是已有的客户构成对潜在客户的吸引。
  7. 从前面六点,我们可以看出,正是文化造就了服务的理念,这里的文化包括公司的内部文化和外部文化,它决定了我们的工作和管理方式。
- 

#### 1. 没有固定形态

服务是看不见、摸不着,也无法被演示的。客户购买一项服务,但看不到任何实体形态,比如一份远期外汇合约。

#### 2. 不可分割性

服务的交付和消费是同时进行的,而实物商品都有一个生产、交付和消费的过程,比如超市里的牛奶。

#### 3. 不一致性

许多服务的提供者在提供服务时都面临保持服务一致性的困难。这是因为服务需要人的参与,只有机器才能保持完全一致。对于服务来说,虽然做不到完全一致,但连续的系统还是存在的,比如说,一端是麦当劳,另一端是律师,二者虽然差异很大,但在他们之间却存在着一系列有序且紧密相连的事物。

#### 4. 不可储存性

服务是不能被储存的。服务行业的生产力就是各个员工,如何将所拥有的资源和多变的客户需求进行匹配是一项挑战,比如,在交通高峰期对运输需求和公交运力的匹配。

金融服务产品的营销还有另外一些特点,比如风险性、复杂性,此外还需要掌握大量的信息。许多银行在提供产品的时候还会陷入细节和法律术语的误区,“混乱营销”这个词就是用来描述这种状况的。这使银行手中掌握了一定的权力,但随着信息的公开性以及产品可比性的提高,这种权力将逐渐被弱化。在任何市场行使这种权力都很危险,尤其是在客户占主导地位的公司银行市场上,危险更是显而易见。

服务性公司成功的关键因素在于公司文化,本书稍后还会再谈论这个问题。

### 1.4 客户关系管理的经济意义

从本质上讲,银行的营销和销售行为有两个主要目标:发展新客户、留住老客户,尤其是对银行有价值的客户。如果以此为出发点来考查银行的经营行为,客户关系管理的经济意义便得到彰显。传统上认为发展新客户的价值相当于向老客户销售的价值的15倍,因此对留住客户的经济意义尚有很大的争议。

留住老客户的好处有:

- 银行所提供的服务比较容易获得现有客户的回应,从某种意义上说,现有客户已经购买了银行的品牌。
- 在银行推出新产品的时候,现有客户很有可能再次成为银行的主顾。
- 客户所购买的银行产品越多,他对银行的满意度和忠诚度也会越高,二者正相关。
- 客户购买的产品越多,他越不会转向竞争对手。
- 相对于新客户,老客户更有可能给银行提出改进建议。
- 通过长期观察,银行会了解到客户喜欢什么样的产品,这样银行就有可能降低提供服务的成本,特别是同时还能更好地满足客户需求。
- 如果客户选择了某家银行,那么在同等条件下,他们更有可能向别人推荐该银行,这样就降低了发展新客户的成本。
- 研究表明,留住客户和留住员工之间正相关,留住老客户可以鼓舞员工士气。

- 如果银行认识到留住客户的意义,它们就会投资于早期的预警程序,对将要离开的客户及时采取补救措施。
- 新客户可能会对银行的服务总体上不满,这样就增加了服务的成本。

所以,如何让客户喜欢自己,这对银行来说非常具有挑战性。其中的一个难点就是要预测客户在什么时候需要银行的金融产品。成为一个客户喜欢的银行,意味着这家银行处于领先地位,并且更可能获得来自客户的新业务。

通常,银行在压力下不得不采取一些短期行为,这样可以迅速看到效果,以迎合市场和股东。银行的这种做法可能会受到指责。以这种方式来留住客户,使银行偏离了获取市场份额的宗旨,而趋向于改善“钱包份额”。这意味着客户在某一特定产品或服务上的投入增多了。所以,相对于利润指标而言,客户保留率可能会是一个更好的衡量银行业绩的指标。

客户关系管理的核心是银行需要一种全新的经营哲学,具体要点如表 1.2 所示:

表 1.2 交易型银行与关系型银行

交易型银行	关系型银行
注重销售额	注重客户保留
注重产品的性能	注重产品给客户带来的利益
销售周期短	销售周期长
客户服务程度低	客户服务程度高
被动与客户接触	主动与客户接触
质量来自于产品	质量来自于人
交易的动机是利润	注重客户生命周期价值
单向的产品介绍	双向的人际沟通
满足于仅提供产品	需要双方相互信任
营销 = 销售	营销 = 充分利用银行的各种资源来满足客户需求

可以看出,以上两种经营方式是相互排斥的,但后面我们会看到,有的客户所需要的仅仅是交易型的关系。但是,问题的关键并不在于银行做了什么,而在于银行如何去做,任何具有战略意义的交易活动都必须把客户放在第一位。

## 1.5 选择正确的客户群

我们知道,银行不可能对所有的客户提供所有类型的服务,而只能集中精力服



务于它所选定的客户群。

当然,在选择客户群时也会遇到一些问题。一些银行在实现获取市场份额这一目标的同时,忽略了现有业务的质量和盈利能力,这种现象属于“关注销售额”,而仅以盈利能力为目标则被称为“关注利润”。如果从纯商业化的角度来界定客户群就会更直接一些,即那些能带来短期利润或者有潜力带来长期利润的客户。

许多银行都加强了对客户数据库的分析,根据客户给银行创造利润的能力对其进行分类。既考虑客户现在给银行带来的收入流,又考虑他将来可能给银行创造的收入流。当然,能够带来当期利润的客户可以直接增加银行的当期收入。这样就出现了“生命周期价值”(Lifetime Value)的概念。它需要预测客户将来的购买行为给银行带来的现金流,并将这一系列现金流折合为现值,这些现值的总和就叫做客户生命周期价值。反过来,又可以把预测的结果同将来的实际情况进行比较,从而进一步对数据库进行分析。

这样就引出了组合管理的概念,根据客户生命周期价值对其进行分类,并以此为基础来指导银行的营销行为和资源投入(要知道资源本身是有成本的,也是有限的)。组合管理可以应用于客户、市场、行业部门及地理区划等领域中。

帕累托法则中提到,企业80%的收入是由20%的客户创造的。在银行业中,这种关系更加明显,95%的收入是由5%的客户创造的,他们是银行的一级客户(见图1.4)。

#### 谁是正确的客户群

- 他们对银行的产品或服务是否满意?
- 他们是否经常使用银行的产品或服务?
- 他们是否拥有银行的多种产品?
- 他们能否给银行带来新业务?
- 他们是稳定的客户吗?
- 他们是高额借款者吗?
- 是他们创造了银行最大一部分的收入来源吗?

图 1.4 谁是正确的客户群

我们知道,用历史预测未来并不可靠。所以,在今天这个充满竞争的市场中,生命周期价值这一概念难免过于理想化,如果对它太过依赖也比较危险。但它确实给我们提供了一种分析客户的方法,并且说明了维持客户关系的必要性。很明显,客户给银行带来利润的持续期越长,银行的总利润就会越大。

生命周期价值这种方法还会不断完善,就目前而言,在使用这一标准指导银行