

# 银行客户 分割营销

客户分割 精确营销 创新思维 实战模式

范云峰 张长建 著

YIN HANG KE HU  
FEN GE YING XIAO

任何一家银行，即使其实力再雄厚，资源再充足，也无法满足所有客户的需求。在银行业竞争越激烈，为了寻找利润空间，银行需要进行客户分割。通过客户分割营销，银行才能突出竞争优势，实现顾客满意。

# 银行客户分割营销

YIN HANG KE HU  
FEN GE YING XIAO

张长建  
范云峰 著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户分割营销 / 范云峰, 张长建著. —北京: 中华工商联合出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5158-0197-1

I. ①银… II. ①范… ②张… III. ①商业银行-市场营销学  
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 099709 号

## 银行客户分割营销

---

作 者: 范云峰 张长建

特约策划: 郑春蕾

责任编辑: 于建廷 效慧辉

装帧设计: 水玉银文化

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红 王素娟

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京东方智库文化传播有限公司

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

版 次: 2012 年 8 月第 1 版

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 15.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0197-1

定 价: 39.80 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-62239845

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

### 客户分割 精确营销

市场经济在发展，供求关系在发展，营销自然也在发展。如今做营销如同打靶，先要知道靶场（目标市场）在哪里，再找到靶子（目标客户），然后还要研究靶心（产品需求）。否则“满天飞”，耗费资源，未必成功。有人这样形容市场营销：20世纪80年代打固定靶，20世纪90年代打移动靶，现在是打飞靶，未来是打虚靶（看不见的市场）。分割营销就是打靶，营销在发展，就是靶子在发展，靶子越来越难打，打好越来越难打的靶子，就是分割营销所要研究和解决的问题。

玩转营销要先玩转客户，玩转客户要先玩转分割营销。

有一次在海滨城市讲课，晚上朋友们请我去一家鱼头餐馆吃鱼头，这家餐馆把鱼分割得很细。鱼不仅分成鱼头、鱼身和鱼尾来做，鱼头还要分成五步来吃。吃的时候要先吃鱼嘴，因为鱼嘴最漂亮也最爽滑；接下来要吃鱼眼，鱼眼有清肝明目、增强视力的功效；第三步吃鱼脑，鱼脑可以使人变得聪明；第四步吃鱼翅，寓意展翅高飞；最后一步吃鱼骨，吸食龙骨中

的脑髓，别有一番风味。他们还根据客户的饮食偏好提供鱼嘴、鱼眼、鱼翅、全鱼等各种菜式。

于是，我边吃边分析这家餐馆的经营谋略。首先，做鱼头就有别于无数家海鲜馆，从店名就开始了营销的差异化。第二，有些食客吃东西讲究新奇，鱼头馆较好地满足了这些食客的心理和嗜好。第三，如果仅就整条鱼的价格而言，餐馆里的标价一般是38元一斤，但把鱼头、鱼身、鱼尾分割来做，鱼头卖到68元一斤，鱼尾卖到48元一斤，而鱼身呢，仍是38元一斤。也就是说，同一条鱼，分割来做比整条鱼来做售价超过了两倍。进而我想到卖鸡以前都是整只在卖，俗称“白条鸡”，但不知道从什么时候起，市场上的“白条鸡”就不常见了。取而代之的是鸡胸、鸡腿、鸡翅、鸡爪、鸡肝、鸡心、鸡胃、鸡头。由于分割的太细，分割鸡售价大大超过了整只鸡售价的事实被掩盖了。

鱼的分段，鸡的分割，都是营销分割的标本性模型。它们通过分割营销突出了差异化，增加了卖点，提升了利润空间，实现了顾客满意。

同样，在银行业竞争越来越激烈的今天，为了寻找利润的空间，银行也需要进行客户分割，进行精确营销。因为任何一家银行，即使其实力再雄厚，资源再充足，也无法满足所有客户的需求。随着市场的发展，客户的消费观念也发生了很大变化，由最初的简单需求到相同需求继而发展到现在的差异化需求、个性化需求。如果银行仍旧是简单地提供大众化的产品，根本就无法满足客户需要，就像餐馆一样，如果仍旧推出全鱼和全鸡，很难让客户吃得满意。银行要找到适合自己发展的目标客户群体，这需要百里挑一，而“挑”就是分割。那么银行应该如何进行客户分割，找到目标客户群体呢？这一直是众多银行营销人员颇为头疼和关心的问题。《银行客户分割营销》针对这些问题，以客户分割的角度来剖析银行营销。

本书共分为八章，内容包括银行客户分割的含义、特点、依据、意义、方法、步骤，银行目标客户选择的标准，银行客户定位、银行定位和银行产品定位，以及银行在客户分割基础上的营销策略等。

这本精心研究银行客户分割营销的专著，通过通俗的故事，科学的理论分析，给出了引人感悟、耐人寻味的启示。尽管书中各章节的厚重不一，有的观点没有展开深刻阐述，但对于从事银行业的银行行长、客户经理、柜员等工作人员，大专院校中从事金融、营销研究的教学工作者，以及相关专业的在校学生，都有较高的参考价值。

本书在写作过程中得到了很多人的关心和支持，在此特别感谢刘英、陈廷玉、王瑞巍、曹阳、徐鹏燕、任占峰等人在文字整理、图片制作过程中所做的大量工作，特别感谢北京范云峰营销管理公司、郑州云峰策划有限公司、银行营销网、河南省营销协会全体员工所给予的帮助和支持。

思维突破与方法突围，成就银行分割。

第一章

银行客户  
分割基础

开篇故事：客户分割 战无不胜 // 003

第一节 认识银行客户分割营销 // 005

第二节 银行客户分割营销的作用和意义 // 010

第三节 银行客户分割的条件和依据 // 015

第四节 银行客户分割营销的方法 // 020

第五节 银行客户分割营销的步骤 // 026

小 结 // 029

第二章

银行客户分割  
的变量元素

开篇故事：“候鸟”套餐 // 033

第一节 银行客户分割的人口变量元素 // 034

第二节 银行客户分割的行业变量元素 // 039

第三节 银行客户分割的心理变量元素 // 042

第四节 银行客户分割的文化变量元素 // 046

第五节 银行客户分割的行为变量元素 // 049

第六节 银行客户分割的地理变量元素 // 053

小 结 // 055

## 第三章

银行客户分割  
营销调研

开篇故事：调研，银行进行客户分割的前奏曲 // 059

第一节 银行客户分割营销调研概述 // 061

第二节 银行客户分割营销调研内容 // 068

第三节 银行客户分割营销的调研方法 // 072

第四节 银行客户分割调研程序 // 089

小 结 // 101

## 第四章

银行客户分割营销  
目标客户选择

开篇故事：弃大拓小 巧中取胜 // 105

第一节 认识银行客户分割目标客户 // 109

第二节 影响银行目标客户选择的因素 // 111

第三节 目标客户的选择标准 // 115

第四节 银行目标客户选择模式 // 119

第五节 银行客户分割市场覆盖策略 // 124

小 结 // 126

## 第五章

银行客户分割  
营销市场定位

开篇故事：紧抓最有价值含量的“奶油层” // 129

第一节 银行客户分割营销市场定位概述 // 131

第二节 银行客户分割营销市场定位策略 // 135

小 结 // 148

第六章

银行客户分割  
营销客户定位

开篇故事：长岛信托明确“自己人”定位，重获  
竞争优势和新发展 // 151

第一节 银行客户分割营销客户定位 // 153

第二节 银行客户分割定位策略 // 166

小 结 // 170

第七章

银行客户分割  
产品定位

开篇故事：领先一变 海阔天空 // 173

第一节 银行客户分割产品定位概况 // 174

第二节 银行客户分割营销产品定位策略 // 182

小 结 // 195

第八章

银行客户分割  
营销策略

开篇故事：银行客户分割营销策略应用典范 // 199

第一节 银行客户渠道分割营销策略 // 200

第二节 银行产品分割营销策略 // 212

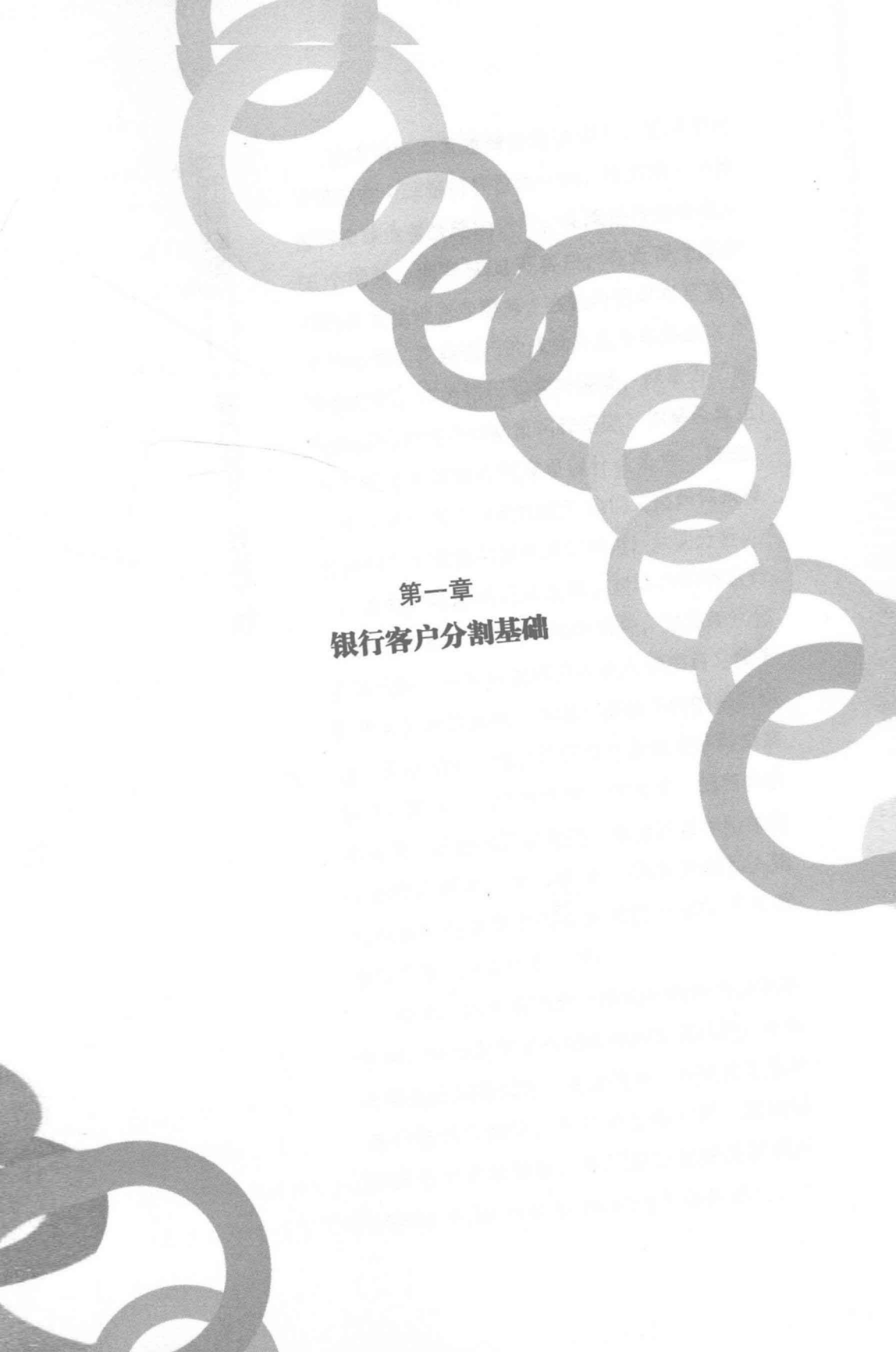
第三节 银行客户人员分销策略 // 216

第四节 银行客户市场分销策略 // 222

第五节 银行客户公关分销策略 // 228

小 结 // 232

参考书目 // 234

A decorative graphic consisting of a series of interlocking circles, resembling a chain or a spiral, rendered in a light gray color. The circles are arranged in a diagonal line from the top left towards the bottom right, with some circles overlapping others.

## 第一章 银行客户分割基础



花旗银行以其雄厚的经济实力，灵活的营销策略在全球银行界首屈一指。作为唯一一家推行全球业务战略的银行，花旗银行业务遍及 56 个国家，拥有 5000 万客户，在近百个国家和地区为当地企业服务，在银行界享有至高无上的盛誉。花旗银行的成功来自于成熟的客户分割战略。作为银行和客户经理，你是否了解花旗银行的客户分割策略和基础？你是否真正去了解过花旗银行究竟是以什么条件、基础、标准来进行客户分割的呢？他们又是如何来操作的呢？下面我们就来共同探讨，共同分析。

首先，花旗银行从战略上对客户群体进行分割。花旗银行针对不同的客户，采取差别化营销战略。一是依据客户的收入和消费习惯不同作为分割的基础，为客户提供不同的服务组合。在这期间，他们还积极地发展多品种交易客户，不仅为其提供贷款、信用卡、消费款项的服务，还提供投资信托、年金以及保险类商品的综合服务。在全球 30 个国家开展私人银行业务的花旗集团仅在亚洲就为 6000 多位富豪管理着近 600 亿美元资产。

其次，以市场拓展的微观环境作为分割的基础，精心制定了市场拓展的发展战略，业务拓展明显取得成效。花旗的客户战略首先是对客户群进行细分，在公司业务方面，采取特别服务的市场体制，专门设立全球关联银行（Globe Relationship Banking）业务部门，为

全球跨国公司及其子公司提供各种商务结算服务。如在其选定的享受特别服务的 220 家大公司中，有三分之一的企业来自亚太地区的日、韩等国。在零售业务方面，花旗银行把目标瞄准了亚洲新兴的中产阶级，认为随着他们财富的增加，他们对个人金融服务的需求也会增加。例如在台湾地区，花旗把具有较高收入的中层管理人员作为自己的特殊顾客，为他们提供支票账户、周转卡、晚餐卡以及特别服务花旗金卡等一揽子金融服务。

花旗银行的分割策略为它带来了巨大的效益，这一策略的成功运用使它在日本银行市场取得了成功。日本的主银行体制和银企相互持股政策，日本企业非常忠实本国的银行，这曾让大多数外国银行在日本的经营都比较困难。然而花旗银行却成功地利用了微观的分割，在日本市场上占有了一席之地。他们利用这一分割基础，使得近几年在日本的地位、效益明显好于以前。2005 年，花旗在包括日本的亚洲市场内的私人银行业务收入达 4.4 亿美元，是除美国本土市场外该业务收入最高的地区。

花旗银行的成功显示客户分割营销已经走入到了银行业，并逐步成为银行营销的一个重要模式。随着金融市场逐步开放，银行业面临着巨大的压力和挑战。当各个公司着力于在全球各个角落塑造客户价值、维护客户并由此获取利润的时候，一种崭新的营销模式——客户分割营

销，开始在市场上显山露水，并以几何级数迅速发展，能否在竞争激烈的金融产品市场上站稳脚取决于银行分割市场的能力。为了帮助大家更快地了解和掌握它，本章开篇阐述了银行客户分割营销的含义以及掌握这一营销工具的意义、方法和步骤。

## 第一节 认识银行客户分割营销

### 银行客户分割营销的相关概念

首先，我们先了解什么是分割？分割，从字面上解释就是把整体或有联系的东西分开。而运用到市场营销学中，则是市场细分的一个延伸。企业看到消费者需求的不同，为了在市场上取得更大的发展空间，而提出了“市场细分”的概念。市场细分是根据消费者的消费习惯、需求差异等标准进行划分的。但是，顾客要远比这复杂得多。在了解客户不断变化的需求后，通过分割让市场达到最大的优质化。让同一个分割市场达到最大的同质化，不同的分割市场达到最大异质化。

#### 市场分割

市场分割就是同质产品在不同市场的流通产生的障碍及差异的分市场。它的核心是让同一个分割市场达到最大的同质化，不同的分割市场达到最大异质化。市场分割最初出现是在产品市场上，产品在各市场间的流通障碍形成了产品市场分割，市场分割反过来导致同质产品在不同市场的差异。这一概念是我们根据美国市场学家温德尔·史密斯提出来的市场细分概念和现代营销学之父菲利普·科特勒提出的市场区隔概念，结合中国本土市场情况提出来的。

## 客户分割

所谓客户分割就是按照客户欲望与需求把一个总的目标客户群体划分为若干个具有共同特征的分目标客户群体的过程。

在市场经济发展的今天，人们的闲暇时间增多，消费能力增强，相应的需求也越来越多，人们需求的个性化、多样化以及差异化越来越大。任何一个企业，即使其资源再雄厚，也无法满足所有客户的需求。在买方市场全面形成的今天，卖方市场竞争日趋激烈，企业要想获得有利的营销机会就必须注意研究客户分割，找出未满足的市场需求。企业根据自身的优势资源条件，在生产、营销活动方面选择力所能及的适合自己经营的目标客户群体，这就必须要进行客户分割。但必须指出的是，客户分割不是根据产品品种、产品系列来进行的，同样银行产品的分割也不能作为客户分割的依据，而应该从客户的角度出发，根据客户分割的理论基础及客户的需求动机、购买行为的多元性和差异性来分割，在此基础上制订正确的目标客户群体进入策略。

## 分割客户

客户分割与资源分配是企业一直努力解决的问题，但是到目前为止，空前巨大的客户数据量，使得准确进行市场细分和寻找目标市场变得越来越复杂和难以有效地实施。加拿大皇家银行总裁李普特就曾经指出：“很重要的一点是，我们要理解客户分割不是一年一次或一年两次能得到回报的投资。它要随时间不断改善，随组织理解信息的能力增强而不断改善。”客户分割说到底就是一个“旅程”。因此，我们在这里所强调的客户分割和分割客户是两种截然不同的概念，客户分割强调的是一个动态的营销过程，而分割客户是通过客户分割所达到的目的和结果。

## 银行客户分割

所谓银行客户分割是指银行把整个金融市场的客户按一种或若干种

因素加以区分,使得区分后的客户需求在一个或若干个方面具有相同或相近的特征,以便银行采取特定的营销战略来满足这些客户群的需要,以期顺利实现银行的经营目标。也就是说,银行客户分割是指银行经营者根据银行市场的某些分割变量(即与消费者需求相关的特征因素)把整个目标客户群体划分为若干个不同的分目标客户群体,以利于银行根据自身的资源和能力选择服务对象、确定目标经营市场的过程。

### 银行客户分割营销

银行在对自己的客户进行分割的时候,一方面银行客户分割是把银行目标客户群体划分为若干个分目标客户群体,而无论是个人客户还是企业客户,客户对银行产品和服务的需求总是呈现出一定的差异性,即不同的分目标客户群体表现出不同的需求;另一方面同类客户在居住环境、文化背景、年龄及其消费倾向上表现出对产品和服务的相似性,所以银行客户分割不仅要分割金融产品和服务,还要分割客户,即在对客户需求差异性分割中,把需求相近的客户群体划分为若干个分目标客户群体。

## 正确理解银行客户分割营销

### 正确处理客观与主观的关系

在银行客户分割营销活动中,时隐时现地表现为客观现实的某些表象在人们的头脑中形成的一种主观反应。假如甲银行开发A产品和B服务,并通过广告、人员、渠道等向北京、上海、深圳三城市中资产1亿~5亿元私企老板销售。营销策划推入市场一年后,60%的目标客户成为甲银行A产品和B服务的关注者和使用者。从中可见,银行、产品和服务信息、分销策略,客户个体消费需求、动机、行为,社会政治、经济、文化背景,等等,诸多因素就是影响银行客户分割营销成败的“客

观现实”。而将上述信息放在不同的市场人士身上时对“原物印象”不会是机械复制，而会形成主观反应。所以，银行营销分割与分割营销，即过程与结果往往存在差异。

### 正确处理正面与反面的关系

有人曾经用“销售的第四把斧”来形容客户细分对企业所带来的巨大的经济效益。但是世界上任何事物的产生和发展都必须要有有一个“度”的衡量，对客户细分得过细，就会在一定程度上造成很多资源的浪费，往往会给企业带来不必要的损失。因此，对于银行客户分割营销来说，我们一定要在宏观和微观上把握。

### 正确处理进入和退出的关系

在计划经济向市场经济转轨的过程中，经济的整体布局、产业结构、所有制结构、区域经济结构产生了较大变化，企业之间的兼并、联合、重组、破产将不断增加。每个贷款客户都有其生命周期，我们必须经历成长期的开拓和衰退期的退出两个过程，由于传统的银行客户营销理念已经失效，即使是大力宣传的客户关系营销也不见起色。在这种情况下，精明的银行开始另辟蹊径，只有采用“顾客利益代言”的新方法主动调整客户结构，自觉实施吐旧纳新来提高利润和获取可持续的竞争优势，才能长期保持客户群的生机与活力，才能使银行资本实现增值。因此进入和退出是信贷工作的两个轮子，相辅相成，缺一不可。如今是为顾客利益代言的时代，倘若顾客对你的公司、竞争对手提供的产品与服务，甚至包括你公司的不足之处全都了然于胸，这时你该怎样做呢？网络的兴起使顾客得以获知许多第三方信息，譬如你和竞争对手的产品、定价，对产品与服务曾经心存不满的其他顾客信息等。在网络世界里，人人平等。顾客的力量逐步增强，在这种情况下银行的市场营销人员就要制订出适合自己发展的客户分割营销