

普  
华  
经  
管

吕巍 阮红 著

# 银行零售客户 价值提升与管理

ENHANCING CUSTOMER VALUE in the  
RETAIL BANKING SECTOR

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 银行零售客户 价值提升与管理

吕 巍 阮 红 著

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

银行零售客户价值提升与管理 / 吕巍, 阮红著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-115-15820-8

I. 银… II. ①吕…②阮… III. 商业银行—零售—银行业务—研究  
IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 016418 号

### 内 容 提 要

本书以商业银行零售业务和零售客户为研究主体, 以商业银行客户终身价值的挖掘与提升为研究对象, 形成了商业银行零售客户终身价值的评价体系及商业银行提升客户管理水平、增强竞争能力的策略体系。

本书在客户终身价值的完整性、评估方法和模型的普遍适用性及管理体系的重塑三方面有所突破, 为提高银行服务的深度和广度、实现银行的规模经济和范围经济、开辟银行的新利润来源、实现银行业的可持续发展提供了有价值的理论与可操作性方案。

本书既可作为金融专业高年级本科生、研究生的教材, 也适合银行从业人员以及研究银行管理的相关人士阅读。

### 银行零售客户价值提升与管理

◆ 著 吕 巍 阮 红

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 17.25

2007 年 3 月第 1 版

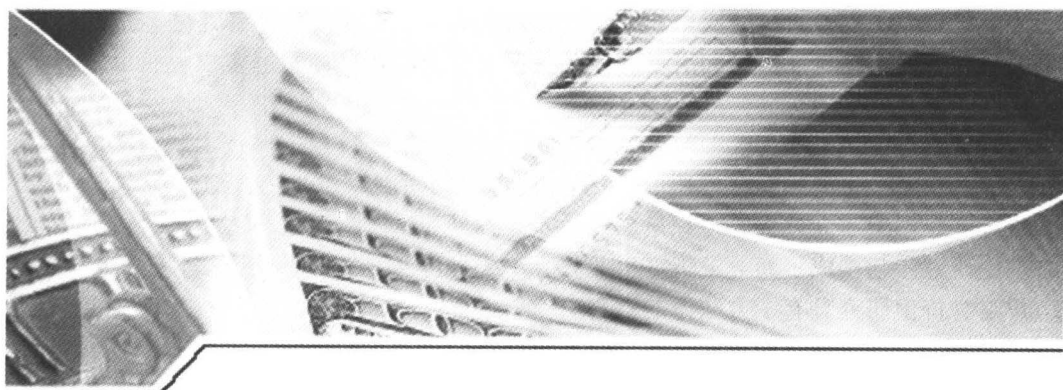
字数: 330 千字

2007 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-15820-8/F

定价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



## 前 言

经济的全球化和我国加入世界贸易组织使中国银行业在市场竞争中面临着巨大的机遇和挑战。随着中国经济的飞速发展，居民个人和家庭逐渐成为社会财富的主体，零售业务将成为中国商业银行改革的主战场；中国商业银行只有将市场营销理念从“产品导向”迅速转变到“以客户为中心”上来，合理进行战略资源配置，对客户实现差异化营销和服务，才能应对全新的挑战。而“以客户为中心”这一经营理念的落实，需要中国商业银行充分地认识和洞察客户，深刻认识客户终身价值，建立科学的评价体系，并以此为核心建立切实可行的管理体系；需要中国商业银行着手整合内外资源，增强以客户为中心的收益与成本并重的精细化经营观念，并在实际工作中认真落实，为中国现代化建设提供优质高效的金融服务。

本书在综合前人研究成果的基础上，对商业银行零售业务客户终身价值的构成和零售银行业务管理体系进行了深入研究，通过对商业银行零售客户终身价值给出一个全面、科学的定义，形成了商业银行零售客户终身价值的评价体系；通过对商业银行零售客户的终身价值管理体系的研究，给出了商业银行提升客户管理水平、增强竞争能力的策略体系。我们试图在以下三方面实现突破。

第一，对客户终身价值的完整性研究。本书比较系统和全面地研究了构成客户终身价值的显性价值、潜在价值和成长价值三个要素，对影响三种价值的各类因素进行了深入分析，建立了商业银行零售客户终身价值的概念模型，并进一步构建了客户潜在价值和成长价值两个可操作

性模型。运用本书研究的成果和结论，可以系统性地指导银行准确评估客户终身价值，通过客户显性价值和潜在价值寻找现有高价值客户，通过客户成长价值寻找未来高价值客户。

第二，评估方法和模型的普遍适用性。本书采用了数据挖掘技术和方法，建立了客户潜在价值和客户成长价值评估模型。在本书中，数据挖掘工具、数据分析方法、模型建立过程等不只是单纯的研究工具和手段，而是与客户终身价值的理论研究一起构成了商业银行零售业务客户终身价值评估的系统方法，从而使客户终身价值研究具有了方法论的意义。

第三，管理体系的重塑。本书以客户终身价值为核心重塑了零售业务管理体系，融入了客户终身价值的核心理念，动态地、可评估地、可操作地发展了客户管理理论和实践，为中国商业银行零售业务管理体系的再造和提升提供了思路和方案，对提高商业银行零售业务管理水平和经营效益、提高商业银行零售业务的核心竞争能力，具有重要的现实意义。

在全球经济自由化和贸易全球化的时代背景下，本书以商业银行零售业务和零售客户为研究主体，以商业银行客户终身价值的挖掘与提升为研究对象，期望能为提高银行服务的深度和广度，实现银行的规模经济和范围经济，开辟银行的新利润来源，实现银行业的可持续发展添砖加瓦。

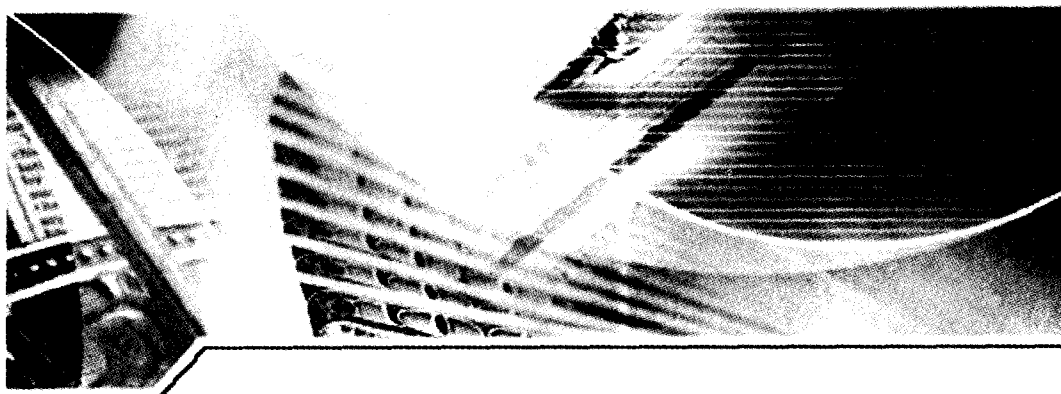
本书写作历时整整一年，期间曾多次修改。这其中凝聚了不少师友的智慧 and 劳动，在成书之际，著者衷心感谢为本书的出版贡献心力的各位同仁。

首先感谢复旦大学管理学院的芮明杰教授给予本书的指导；感谢我们的朋友宣晓华先生、徐卫华小姐，还有娄建勋、邓一鸣、陈阜东、吕彦儒、李玉峰、王雷等先生给予的无私帮助。台湾金融研修院的陈泰隆先生、中国人民银行的洪葭管研究员及上海金融研究所资料室的朋友们。他们为我们提供了大量的参考资料并提出了许多具有启示性的建议，这里一并感谢。

囿于作者研究水平有限，书中必定还有许多不尽如人意的地方，敬请读者批评指正。

吕巍 阮红

2006年10月于上海西郊



# 目 录

第 1 章 绪论 .....	1
1.1 本书的创新点 .....	1
1.2 进一步的研究 .....	2
第 2 章 客户终身价值分析为商业银行零售业务导航 .....	5
2.1 中国商业银行零售业务潜力巨大 .....	5
2.1.1 定义商业银行零售业务和零售客户 .....	5
2.1.2 商业银行零售业务将成为银行改革的主战场 .....	6
2.1.3 中国商业银行零售业务发展面对的机遇和挑战 .....	6
2.2 对客户终身价值的深入研究是快速应对当前挑战的 必由之路 .....	11
2.2.1 客户终身价值研究是零售业务发展的现实需要 .....	12
2.2.2 加强客户终身价值理论研究是实际应用的需要 .....	13
2.3 本书研究课题的提出及其分析框架 .....	16
2.3.1 研究课题的提出及相关定义 .....	16
2.3.2 客户终身价值的研究意义 .....	17
2.3.3 本书的研究方法、分析框架和研究特点 .....	19
第 3 章 国内外商业银行零售业务及其零售客户的发展 .....	23
3.1 零售业务及其零售客户的进一步界定 .....	23

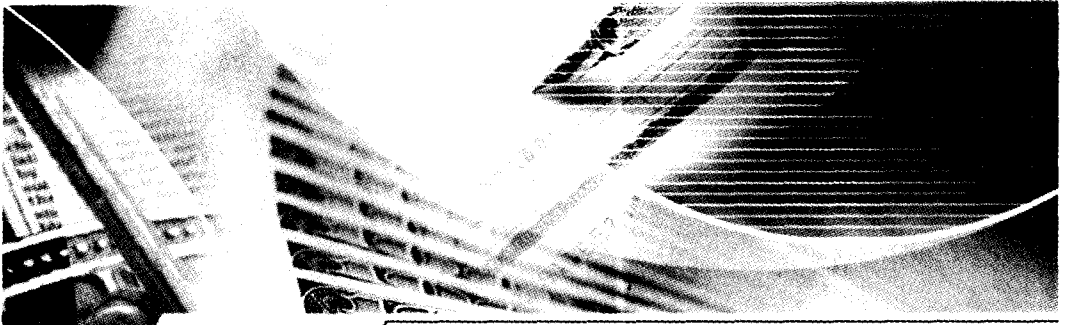
3.1.1	商业银行零售业务	23
3.1.2	商业银行零售客户	25
3.2	发达国家零售业务及其零售客户的发展过程	27
3.2.1	发达国家零售业务的发展	27
3.2.2	发达国家零售银行客户与零售银行业务发展的相互促进	33
3.3	中国商业银行零售客户及零售业务发展现状	34
3.3.1	中国商业银行零售客户的发展现状	35
3.3.2	中国商业银行零售业务的发展现状	42
3.4	通过对比分析提出中国商业银行应对对策	48
3.4.1	经营理念的转变	49
3.4.2	客户价值关注的转变	52
3.4.3	管理体系核心的转变	53
<b>第4章</b>	<b>银行零售客户终身价值及其业务管理体系理论基础</b>	<b>55</b>
4.1	客户终身价值研究的回顾	56
4.1.1	客户终身价值研究的起源	56
4.1.2	已有客户终身价值的定义及计算模型	58
4.1.3	客户终身价值理念的实际应用历程	66
4.1.4	商业银行零售客户终身价值研究及应用	69
4.2	商业银行零售客户终身价值研究和零售业务管理体系的不足	75
4.2.1	商业银行零售客户终身价值研究的不足	75
4.2.2	商业银行零售业务管理体系的不足	77
<b>第5章</b>	<b>商业银行客户终身价值概念体系</b>	<b>81</b>
5.1	商业银行零售客户终身价值	81
5.1.1	商业银行零售客户终身价值的定义	81
5.1.2	商业银行零售客户终身价值的构成	82
5.2	各因素对于客户终身价值的影响分析	84
5.2.1	影响商业银行零售客户终身价值的基本因素	84
5.2.2	个人自然因素对于客户终身价值的影响	90
5.2.3	微观环境因素对于客户终身价值的影响	95
5.2.4	宏观社会因素对于客户终身价值的影响	99

5.3	商业银行零售客户终身价值概念模型的构建	102
5.3.1	显性价值概念模型	103
5.3.2	潜在价值概念模型	106
5.3.3	成长价值概念模型	107
5.3.4	终身价值概念模型	108
5.4	概念体系的特点和意义	110
5.4.1	概念体系的特点	110
5.4.2	概念体系构建的意义	111
<b>第6章</b>	<b>商业银行零售客户终身价值评估模型</b>	<b>115</b>
6.1	建立可操作意义下的商业银行零售客户终身价值评估模型的必要性	115
6.1.1	概念模型数量化的必要性	115
6.1.2	解决数据不可获取性的途径	117
6.1.3	对于潜在价值和成长价值的关注	119
6.2	数据挖掘技术为评估客户终身价值提供技术支持	122
6.2.1	商业问题及其数据特征	122
6.2.2	数据挖掘技术概要和方法选择	123
6.2.3	建立数据挖掘模型的一般过程	126
6.3	哪类客户具有较高的潜在价值	134
6.3.1	建立客户潜在价值模型的目的	134
6.3.2	建立客户潜在价值模型的基本步骤和关键变量筛选	135
6.3.3	客户潜在价值模型的基本假设	136
6.3.4	建模的主要方法和过程	136
6.3.5	客户潜在价值模型的结果	146
6.3.6	客户潜在价值模型的验证	148
6.4	哪类客户能够在未来对银行有较高的业务贡献	150
6.4.1	建立客户成长价值模型的目的	150
6.4.2	建立客户成长价值模型的关键变量筛选	150
6.4.3	客户成长价值模型的基本假设	151
6.4.4	建模的主要方法和过程	151
6.4.5	客户成长价值模型的结果	152
6.4.6	客户成长价值模型的验证	157



6.5	可操作意义下的商业银行零售客户终身价值评估模型的特点及展望 .....	159
6.5.1	可操作意义下的商业银行零售客户终身价值评估模型的特点 .....	159
6.5.2	客户终身价值评估模型的作用和展望 .....	160
<b>第7章</b>	<b>重塑零售业务管理体系的动因分析 .....</b>	<b>163</b>
7.1	零售业务发展战略的转变是重塑管理体系的内部动力 .....	165
7.1.1	银行变迁模型 .....	165
7.1.2	商业银行业务发展重点的转变 .....	168
7.2	日益成熟的客户及同业竞争是重塑管理体系的外部动力 .....	171
7.2.1	客户市场日益成熟 .....	171
7.2.2	与银行同业及外资零售银行进行竞争的需要 .....	171
7.3	发展“客户体验”方式,推进零售业务的跨越式发展 .....	174
7.3.1	客户主导:零售业务未来的发展趋势 .....	174
7.3.2	服务体验:零售业务发展的精髓所在 .....	176
7.3.3	渠道整合:改善客户体验的必由之路 .....	178
7.4	客户终身价值评估模型是重塑管理体系的基础和保障 .....	180
7.4.1	基于客户终身价值评估模型的客户分类 .....	180
7.4.2	基于客户终身价值评估模型的营销策略 .....	181
7.4.3	基于客户终身价值评估模型的管理体系 .....	186
<b>第8章</b>	<b>以客户终身价值为核心的零售业务管理体系 .....</b>	<b>189</b>
8.1	管理体系的战略层 .....	192
8.1.1	零售业务战略目标的制定 .....	192
8.1.2	核心竞争力的识别与培育 .....	195
8.1.3	业务发展战略途径的选择 .....	200
8.2	管理体系的战术层 .....	206
8.2.1	产品设计 .....	207
8.2.2	价格制定 .....	209
8.2.3	渠道管理 .....	211
8.2.4	整合营销传播 .....	215
8.3	管理体系的执行层 .....	218
8.3.1	组织结构设置 .....	218

8.3.2	人力资源管理 .....	221
8.3.3	业务流程重组 .....	224
8.3.4	风险控制 .....	227
<b>第9章</b>	<b>零售业务管理体系实施的重点、关键及特点 .....</b>	<b>233</b>
9.1	客户生命周期管理 .....	235
9.1.1	客户生命周期管理概述 .....	235
9.1.2	客户生命周期管理提升客户终身价值 .....	237
9.2	客户经理管理 .....	244
9.2.1	客户经理制 .....	244
9.2.2	客户经理执行手册 .....	246
9.3	信息技术是管理体系的重要支撑和保障 .....	248
9.3.1	新系统建设和平台整合 .....	249
9.3.2	客户数据的整合与分析 .....	253
9.4	管理体系实施的关键及特点 .....	255
9.4.1	管理体系的实施原则 .....	255
9.4.2	实施过程中可能遇到的困难及对策 .....	258
9.4.3	管理体系的特点 .....	261
<b>参考文献</b>	.....	<b>263</b>



## 第 1 章

# 绪 论

## 1.1 本书的创新点

本书在综合前人研究的基础之上，对商业银行零售业务客户终身价值的构成和影响因素进行了探讨，建立了概念模型和可操作意义下的评估模型，并对以客户终身价值为核心的商业银行零售业务管理体系进行了深入的研究。与以往有关的研究相比，本书的创新点突出表现在以下三个方面。

### 1. 对商业银行零售客户终身价值进行了全面、动态、科学的研究

本书主要是从商业银行零售客户终身价值的构成和模型建立两个方面进行研究。以往有关客户终身价值构成的研究，较多地关注客户的显性价值。本书比较系统和全面地研究了构成客户终身价值的三个要素：显性价值、潜在价值、成长价值。对影响三种价值的各因素进行了深入分析，建立了商业银行零售客户终身价值的概念模型，并进一步构建了客户潜在价值和成长价值评估的可操作性模型。本书建立的概念模型用全面、动态的眼光科学地看待客户的终身价值，客户显性价值和客户潜在价值分别从显性和隐性的角度来判断现有的价值客户，而客户成长价值是以发展的眼光来寻找未来高价值客户；且可操作模型的构建可以更好地发现潜在高价值客户和未来高价值客户。通过对三种价值的分析与评估，既能发现现有高价值客户，也能关注潜在和未来高价值客户的培育，从而为基于客户终身价值的商业银行零售业务管理奠定坚实的基础。

## 2. 创立了具有普遍适用性的评估客户终身价值的工具与方法

在研究商业银行零售客户终身价值及其构成的三个要素，并在积累大量客户交易数据的基础上，本书采用了数据挖掘技术和分析方法，创立了客户潜在价值和客户成长价值评估模型，价值评估模型成为了客户终身价值研究从理论到实践操作的桥梁。在研究中，数据挖掘工具、数据分析方法、模型建立过程等不只是单纯的研究工具和手段，而是与客户终身价值的理论研究一起构成了商业银行零售业务客户终身价值评估的系统方法，从而使客户终身价值研究具有了方法论的意义。这样，对于商业银行，尤其是对于业务发展和管理水平相似、业务数据来源和结构相近的中国商业银行，可以方便简化地使用模型，将更具有重要的普遍适用性和现实的指导意义。

## 3. 以客户终身价值为核心重塑了商业银行零售业务的管理体系

本书对于以客户终身价值为核心的商业银行零售业务管理体系的研究，对商业银行零售业务在新形势下的发展具有一定的指导意义。商业银行零售业务在以往的管理过程中形成了自己的管理体系，并取得了一定的成果，但是在充满竞争和机遇的环境中已经显出疲态。本书构建的以客户终身价值为核心的管理体系，融入了客户终身价值的核心理念，动态地、可评估地、可操作地发展了客户管理理论和实践，为中国商业银行零售业务管理体系的再造和提升提供了思路和方案。运用本书研究的成果和结论，不仅可以系统地指导银行用具有可操作性的手段和方法有效地评估客户终身价值，而且可以大大促进商业银行零售业务转到以客户终身价值为核心的变革过程，帮助商业银行根据客户终身价值特征进行零售客户的管理，从而提高零售业务管理水平和经营效益，提高商业银行零售业务的核心竞争能力。

## 1.2 进一步的研究

尽管本书在前人研究的基础上对商业银行客户终身价值的构成进行了拓展和深化，建立了客户终身价值的概念模型，通过建立客户终身价值评估模型对实现由理论向现实可操作性的转化进行了有意义的探索，并以客户终身价值为核心重塑了商业银行零售业务管理体系，使客户终身价值的理论落地，对商业银行零售业务的发展具有一定推动和指导意义，但这并不意味着本书对于商业银行零售客

户终身价值及业务管理体系的研究已经非常完善。囿于选题、能力、商业银行零售业务发展现状,要使客户终身价值理论及其评估模型能够有效地指导商业银行零售业务的实际开展,还需要在以下几个方面做进一步研究。

### 1. 关于客户终身价值评估模型的不断调整和完善

#### (1) 数据的完整性需要不断改善

本书的客户终身价值评估模型仅建立在银行内部的业务资料及客户交易行为数据上,对于客户的个人基本资料(基本信息、财产信息、理财信息等)、其他非本银行业务数据(如客户在其他银行的相关信息)、行业数据及国家经济发展的相关数据等暂时都没有考虑,它们对于客户终身价值的影响有待进一步地研究分析。商业银行本身也应该加强数据的收集、整理和维护工作,完整的数据可以更准确地评估客户终身价值。

#### (2) 因素的完善性需要不断增强

因为客观条件的限制,本书没有选取所有的价值影响因素,随着研究的不断深入,我们可以考虑更多的因素来不断调整和完善客户终身价值评估模型。同时,由于商业银行客户数据的现状,本书对于各指标因素的重要程度没有进一步比较;有理由相信,不同指标的重要程度并不完全相同,因此不同指标对于客户终身价值评估的作用也不尽相同。

#### (3) 模型的精确度需要不断提高

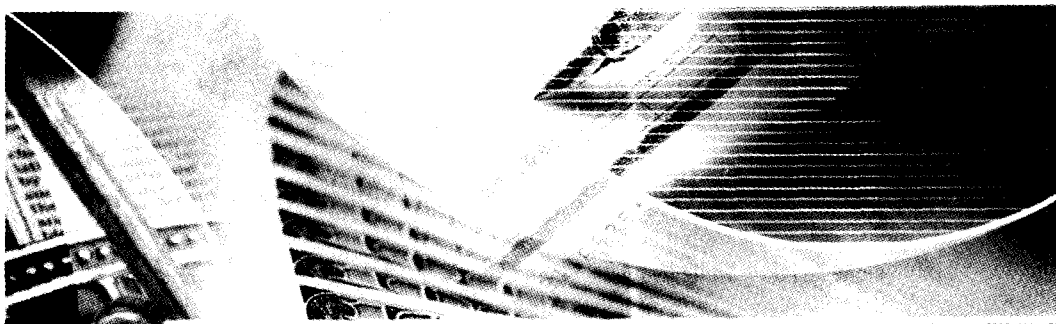
由于计算单个客户的终身价值存在一定的困难,获得的结果的准确性和实用性也有待商榷,因此,本书目前只建立了客户潜在价值评估模型和客户成长价值评估模型,分别对现有客户按照客户终身价值进行分类。随着条件的完善和时机的成熟,可以不断提高模型的精确度,进而对客户终身价值的评估和判断也将更为准确。

### 2. 关于商业银行零售业务管理体系的不断调整和完善

第一,虽然作者对商业银行零售业务有较长时间的实际工作经验,但是本书对以客户终身价值为核心的零售业务管理体系的研究还较多的停留在理论层面上,有待在实践中得到进一步的验证和发展。

第二,本书对于管理体系的探讨,更多的是从经验和理论进行分析和研究,随着宏观环境的变化、金融体系的调整以及其他相关因素的变化,在实践中肯定

会遇到一些不可预测的问题，还需要在今后的实践中不断地验证和调整；管理体系的完善是永无止境的。



## 第 2 章

# 客户终身价值分析为 商业银行零售业务导航

“以客户为中心”的理念已经在国外零售商业银行获得成功应用。新加坡华侨银行（OCBC）2003年由于成功实施CRM被评为亚洲最佳银行。2004年1月9日至10日，在以“驾取全新增长模式，成就零售银行未来”为主题的思科亚太金融系统高层论坛中，来自荷兰银行（ABN Amro）的大中华区副总裁、IT专家 Peter Chapman 先生介绍了该行的全球运营体系，讨论了在地区性的环境中如何运用集团的经验和资源建立维护有效的运营平台，这一平台紧紧围绕以客户为中心，使 ABN Amro 能够持续增长，不断地给股东带来价值。

——新加坡华侨网(<http://www.ocbc.com.cn>)

## 2.1 中国商业银行零售业务潜力巨大

### 2.1.1 定义商业银行零售业务和零售客户

依照《中华人民共和国商业银行法》的规定，商业银行是指吸收公众存款、发放贷款、办理结算以及其他中间业务等的金融企业。

本书研究的商业银行零售业务可定义为：商业银行向个人及家庭提供的金融服务以及相关金融产品。商业银行零售业务客户是指使用商业银行所提供的金融服务以及相关金融产品。

### 2.1.2 商业银行零售业务将成为银行改革的主战场

当前，在发达国家和地区的商业银行中，零售银行业务的比重通常都在50%以上，零售业务已经成为商业银行利润的主要增长点。因为零售银行业务涉及居民的生活、消费、投资等方方面面，与证券、保险、基金等多个金融市场有着非常强的交叉性和互补性，业务创新的空间广阔。同时，零售业务具有服务对象分散、单笔业务金额有限、业务规模庞大等特点。在同样的经营规模下，零售业务可以更好地分散风险，实现质量、效益和规模的协调发展。此外，伴随中国经济长期持续快速成长，中国的富裕群体已形成并呈现稳步上升势头。据国家统计局调查，预计到2010年，中国将有25%的城市家庭步入中产阶级，这些将是零售银行业务的主要客户。并且在宏观经济发生变化时，业务的收益与经济波动关联度较低，收益比较稳定。

因此，中国商业银行零售银行业务的重要性将会与日俱增，零售银行业务将成为最具活力和最具发展潜力的领域之一。中信实业银行副行长刘志强说：“零售银行业务作为全行的战略安排，发展速度一定快于公司业务，所占比例将逐年提高……10年后个人金融业务将成为中国银行业盈利的主体。”

由此可见，面对金融市场的全面开放，商业银行零售业务无疑有着巨大的潜力，是中国银行业改革的重中之重。

### 2.1.3 中国商业银行零售业务发展面对的机遇和挑战

中国商业银行是在改革开放的初期，随着计划经济向市场经济转化的过程中发展起来的。1986年，第一家全国性、股份制商业银行——交通银行应运而生，标志着金融体制改革实质性启动。此后，四大专业银行走上向商业银行转轨的道路，中小商业银行也如雨后春笋般地涌现出来。

中国商业银行零售业务兴起的时间并不长，但却面临着巨大的机遇和挑战。



## 1. 机遇

### (1) 个人融资业务发展迅速

我国的经济持续快速发展,经济实力迅速上升,人民生活水平普遍提高,同时中国庞大人口基础上的巨大客户资源,为商业银行零售业务的发展提供了沃土,使其出现了快速增长的势头。据粗略统计,我国社会中个人金融资产已逾7万亿元<sup>①</sup>,人们的消费、投资、理财的观念和行为方式正发生着翻天覆地的变化,个人金融服务的需求已从获得利息并保障安全的储蓄存款发展到支付、结算、外汇买卖、临时透支、贷款融资、经营投资和综合理财等全方位、多层次的服务,迫切需要有相应的金融产品和服务。这种巨大的客户资源和旺盛的客户需求也给商业银行在个人金融服务领域的运作提供了无限的商机。以消费信贷业务为例,我国目前的消费总额中,消费信贷所占比重不足1%,而西方发达国家的这一比重通常都高于20%<sup>②</sup>。随着我国经济的发展,个人消费水平和金融意识的普遍提高,个人消费信贷的市场潜力是巨大的。



专栏2-1

### 开放加速银行业改革,零售业务成为焦点

#### 5年的过渡期是中国商业银行改革的契机

“5年的过渡期,受制度限制,主流外资银行在中国市场并未投入过多资源大规模地开发市场,只是试试水。今年年底,才是中外银行竞争展开的时候,而竞争的焦点将是人民币零售业务。”国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松说。日前,他在南京的“中外名家系列讲座”的演讲席上告诫,中国入世即将满5年,中国银行业的心态已从过去盲目恐慌发展到如今盲目乐观,2006年才是中国金融市场真正大变局的起步之年,年底外资银行才开始真正“亮剑”,与中国银行展开较量。

#### 零售业务是银行业改革的焦点

2006年底,中国入世5年保护期满,金融市场将全面开放,因此今年年底银行业将会产生众多变局,中外银行的竞争局面将正式展开。巴曙松认为2001年底刚开放时,国内到处是“狼来了”的惊呼,银行业开始出现盲目的恐慌情绪;然而几年的发展,外资相对保持平稳,中资发展却明显加快,相比之下外资业务不被人们看好,一些金

① 北京大军经济观察研究中心网站。

② 苏颖,加入世界贸易组织对金融业的影响与对策,国际金融,2003年6月。