

银行客户管理

利润中心 地位优先 精准服务 维护忠诚 范云峰 王建国 著

客户是银行唯一的利润来源，银行必须依靠客户才能生存。在激烈的市场竞争中，脱颖而出的银行是那些以客户为中心的银行。客户管理营销是银行的一种竞争战略，其贯穿于银行的每一个部门和经营环节。银行通过分析客户差异，把握客户需求特征和行为爱好，积累和共享客户资源，有目标地为客户提供各种服务，培养客户的长期忠诚，从而使银行更好地围绕客户来有效管理自己的经营活动，以实现客户价值最大化和银行利润最大化之间的平衡。

YIN HANG KE HU GUAN LI



中华工商联合出版社



YIN HANG KE HU GUAN LI

银行客户管理

范云峰 王建国 著

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户管理 / 范云峰, 王建国著. —北京: 中华工商联合出版社, 2012.11
ISBN 978-7-5158-0317-3

I. ①银… II. ①范…②王… III. ①银行业务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 201192 号

银行客户管理

作 者: 范云峰 王建国

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 11 月第 1 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 16.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0317-3

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

客户是银行唯一的利润中心，银行要依靠客户来生存。在激烈的市场竞争中，脱颖而出的银行是那些以客户为中心的银行。没有客户，银行的一切活动将无从谈起。因而各家银行都在不断地开发客户，以求生存与发展。

尽管越来越多的银行开始意识到客户原来是如此重要，但“猴子掰玉米”的故事讲了几百年，我们又能悟出点什么呢？银行每天都将自己的主要精力放在了新客户的开发上，而疏于对老客户的管理，结果客户队伍的建设并没有像银行想象的那样景气。只开发不管理或疏于管理，这是国内很多银行的一大弊病，对于银行的发展来说就是缘木求鱼。

当然这并不是叫银行一味地守“江山”，而不去打“江山”，只是告诫银行管理者们仅有开发新客户的技能是不够的，银行还必须下大力气去留住老客户。守住老客户才可以为银行创造更多的财富。

所以让银行所有员工都意识到建立客户忠诚的重要性，并让员工从内心深处树立培养客户忠诚的理念是银行经营管理者的首要任务。银行应时刻注意细节，纵使细微的接打电话也应该认真对待，时时处处为客户着想。要明白，客户对不满意事情的印象往往比令他高度满意的事情的印象要深刻得多。银行的任何

YIN HANG KE HU
GUAN LI
| 前 言 |

一个环节出了问题，都可能带来客户管理的危机。

银行的生存与发展源于客户，客户的开发已成为银行运转的生命线，重视客户开发是银行生存之本。

客户管理是银行的一种竞争战略，贯穿于银行每个部门和整个经营环节。银行通过现代信息技术分析客户差异，把握客户需求特征和行为爱好，积累和共享客户资源，有目标地为客户提供各种服务，培养客户的忠诚度，从而使银行更好地围绕客户行为来管理自己的经营活动以实现客户价值最大化和银行利润最大化之间的平衡。

本书共七章，主要是围绕银行客户管理的整个过程来展开，首先从银行客户的总体概念出发来展示银行客户管理的发展、银行客户管理的基础、内容，从整体上来把握。然后进入银行客户管理的前期准备：客户关系识别、客户差异分析，为之后客户管理的实质打下坚实的基础。银行客户管理的核心内容是银行与客户建立亲密的关系，使客户满意并对银行产生忠诚，同时为了防止客户经理的离去带走银行的客户，银行还需要建立客户数据库，而客户数据库是银行进行市场营销的秘籍。

总体来说，图文并茂、通俗易懂、故事诱人、实战性高、借鉴性强是本书的最大特点，是国内银行销售人员及银行管理者的贴身工具书。

在本书写作过程中，助理徐鹏燕在文字整理、图片制作等方面做了大量的工作，河南省营销协会、银行相关人士也给予了全力的支持，在此一并表示感谢，限于作者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足，恳请读者予以批评指正。我的电子邮箱是：yfyx100@163.com，微博是：weibo.com/fyf777。

范云峰

2012年6月于北京

YIN HANG KE HU
GUAN LI
| 目 录 |

第 01 章

银行客户管理总述

开篇故事 王靖的客户关系管理 / 003

第一节 银行客户管理内涵 / 005

第二节 银行客户管理内容 / 012

第三节 银行客户管理基础 / 016

小 结 / 027

第 02 章

银行客户管理筹备

开篇故事 失去后才知珍贵 / 031

第一节 识别银行客户关系 / 033

第二节 银行客户差异分析 / 043

第三节 客户 ABC 分类 / 049

第四节 大客户管理 / 061

第五节 客户信用及盈利能力分析 / 068

小 结 / 082

第 03 章

银行客户关系建立

开篇故事 关系决定成败 / 085

第一节 银行客户关系建立基础 / 087

第二节 银行客户关系建立策略 / 097

小 结 / 111

第 04 章

银行客户分类管理策略

开篇故事 某银行分行大客户分类分级管理办法 / 115

第一节 银行基本客户管理策略 / 117

第二节 银行关键客户管理策略 / 126

第三节 银行贵宾客户管理策略 / 131

第四节 银行重点客户管理策略 / 133

第五节 银行客户价值管理策略 / 136

小 结 / 139

第 05 章

银行客户满意管理

开篇故事 信用卡销卡之路 / 143

第一节 银行客户满意概述 / 145

第二节 银行客户满意管理策略 / 155

第三节 银行客户不满意管理策略 / 163

第四节 客户投诉管理策略 / 176

小 结 / 185

第 06 章

银行客户忠诚管理

开篇故事 某行客户忠诚管理 / 189

第一节 客户忠诚相关概念 / 191

第二节 确立银行客户忠诚管理机制 / 200

第三节 银行客户忠诚管理策略 / 211

小 结 / 215

第 07 章

银行客户数据库管理

开篇故事 某银行数据库营销 / 219

第一节 建立客户数据库 / 221

第二节 应用客户数据库 / 236

第三节 管理客户数据库 / 239

第四节 客户数据库的巩固与完善 / 242

小 结 / 246

参考文献 249



YIN HANG KE HU GUAN LI

第 01 章

银行客户管理总述

一言以概之，所思向谁去

王靖的客户关系管理

王靖是某银行郑州支行的一名客户经理，专门负责客户理财业务。王靖所在的理财中心，她个人完成的业务量占据了该中心的一半以上，到和她接触之时，王靖告诉我们，和她联系的客户在一千个左右，涉及资金上亿。问她的成功之道，她说：“要善于进行客户的管理。客户不是开发了就万事大吉，关键是维系客户关系。让客户一有理财需要想到的就是你，这种关系的维护怎么才能进行下去，那就是个人专业的知识和周到的服务从而赢得客户的信任。因为只有建立了信任，才能谈到业务量的拓展。”谈到信任，王靖的话匣子打开了，她说信任带来价值，是拓展业务的密码武器。

2011年的理财产品火爆，销售量很大，但现今不同，理财产品市场状况不佳，怎么才能给客户提供有效的服务呢？王靖转变思路，顺势而变，在研究货币市场的运转和投资情况的基础上，她向客户推荐的几款产品都取得了不错的收益。

王靖说，在她和客户谈合作的时候，她会完全地告知风险。银行理财本就属于一种投资，有投资就会有风险，不能因为一己私利就坑

害客户，进而可能流失更多的客户。她说曾经有一个客户，在她的努力下，做了改行的黄金投资，但由于那一阶段黄金价格下降，客户受到了一些损失，但客户却没有丝毫的抱怨情绪。因为，在进行这项投资前，她已经和该客户进行充分的沟通，黄金作为一种避险性质的投资，不能只看一时价格的变化，要从长远的角度来看待。另外，王靖一般都根据客户的风险承受程度和投资意愿推荐合适的投资产品组合。

在争取客户、维护客户方面，王靖付出了很多努力。王靖曾经在客户急需帮助的情况下自己开车到客户住处，这种服务，让客户很是感动，临走时客户说了句令她至今印象深刻的话：“就是你了，以后有理财方面的业务就找你了。”这位客户现在已经是王靖的老客户了，通过他做成的业务高达上千万。

一位澳籍华人由于没有中国身份证，在办理信用卡时遇到了麻烦，而更为困难的是，当王靖接触到这位客户时，他第二天要飞到澳洲。情况紧急，王靖请示领导，特事特办，她开车到客户家中，拿相关文件，由于抄近道，还受到罚款100元，扣5分的处罚。客户被王靖的周到服务打动了，在办理了信用卡后，这位客户把其他方面的资金也都转移到王靖这里来了。

王靖总结说，客户关系管理的成败主要取决于两方面，一是软环境，就是高层领导的支持，二就是人的因素——经营理念的转变。客户是你事业的命脉，是他们成就了你的事业，你要做的就是尽可能地满足客户的需要，同时在客户管理方面，对不同客户提供不同服务，对客户实现交叉销售。

客户为什么购买我们银行的产品和服务，而不购买其他银行的，这是银行管理者必须回答的问题，也是银行客户管理首先要解决的问题。银行已经走进了营销时代，客户是银行存在和发展的基础。毫不夸张地

说，现代企业的命运在客户手中，客户是银行利润的最终决定者。银行在营销的过程中，不仅要重视前期的开发，也要重视后期的管理。越来越多的营销实践证明，银行成功的关键在于重视客户的需求，提供满足客户需求的产品和服务，有效地管理客户，并确保客户获得较高的满意度，以增加其重复购买的几率，从而通过维持长期的客户关系来营造一种最新、最前沿的竞争优势。只有科学合理的客户管理，银行才能拥有更多忠诚的客户，才能财源滚滚。

过去，许多银行主观认为，只要拥有高质量的产品或服务，就能够吸引大量的客户群体，所谓“酒香不怕巷子深”，“皇帝女儿不愁嫁”，“只要有了好的捕鼠器，就不愁抓不到老鼠”。不幸的是，这种神话已经被逐渐打破。随着银行营销的发展，银行客户的需求变得越来越挑剔，他们不仅要求高质量的产品和服务，而且要求银行拥有快捷的反应速度，能够全面满足他们的需求。而银行如何才能做到这些，出路就在于客户管理。

第一节

银行客户管理内涵

客户管理是市场营销的主要内容之一，客户管理的指导思想就是对客户进行系统化的研究，以改进企业的服务水平，提高客户的忠诚度，并由此为企业带来更多的利润。客户管理主要以维持现有市场为出发点，把营销侧重点放在现有客户身上，满足现有客户要求，培养忠诚的客户群，从而达到低营销成本、高营销效率的目的，同时在此基础上扩展市场，开发新客户，最终实现客户价值的最大化和银行价值的最大化。

银行客户管理的概念

银行客户管理的含义

银行客户管理营销，即客户关系管理的简称，是指银行经营者在现代信息技术的基础上收集和分析客户信息，把握客户需求特征和行为偏好，积累和共享客户知识，有针对性地为客户提供产品或服务，发展和管理与客户之间的关系，从而培养客户的长期忠诚度，以实现客户价值最大化和银行收益最大化之间的平衡的一种银行总体战略。银行客户管理的核心是客户价值管理，通过银行所掌握的客户信息，提供满足不同价值客户的个性化需求。

理解银行客户管理的 5 大关键点

1. 银行客户管理本身不是目的，它的最终目的在于通过客户管理，降低销售和服务成本，产生更多有价值的客户和收入，创造更高的利润，保持长期的增长。它的目标是：一方面为客户提供快速、周到的优质服务来吸引和维持更多的客户；另一方面通过对业务流程全面、细致、科学的管理来减低银行的成本。

2. 银行客户管理不是一个简单的概念或者方案，它是银行的一种战略，贯穿于银行每一个部门和经营环节，其目的在于理解、预测、管理银行现有和潜在的客户。

越来越多的银行管理人员意识到客户管理不仅仅是营销部门和服务部门的责任，而是贯穿整个组织、跨越不同职能部门之间的一个根本性经营战略。它涉及银行战略、组织和技术等方面的变革，以使银行更好地围绕客户行为来有效的管理和经营。

3. 信息技术的引入，使得客户知识的积累和共享更为有效，一些新技术（如知识发现技术、数据仓库技术、数据挖掘技术等）有效地促进

了数据获取、客户细分和模式挖掘。

4. 客户关系管理始于对客户行为和特性的深入分析，以取得对客户及其偏好、愿望和需求的完整认可，然后应用这些知识去制定营销战略、编制营销计划和发动营销活动。同样，管理客户也意味着与客户之间互动接触。

5. 银行客户管理的目的是实现客户价值最大化和银行收益最大化之间的平衡。事实上客户价值最大化和银行收益最大化是一对矛盾统一体。坚持以客户为中心、为客户创造价值是任何客户关系管理战略必须具备的理论基石。而银行是以盈利为中心的组织，追求利润最大化是银行存在和发展的宗旨。客户价值最大化意味着穷尽银行的资源和能力去全面满足所有客户的需求，这样做必然会增加银行的成本，降低银行的利润。不过，为客户创造的价值越多，越能增强客户的满意度，提高客户的忠诚度，从而实现客户挽留，有利于客户为银行创造价值，最大化银行收益。

银行开展客户管理的原因

计划经济年代，银行由国家完全控制，都是凭借国家调配而运行的，财大气粗，不愁客源的银行，根本没有客户管理意识，对客户的管理就更谈不上，当时银行还没有市场营销这一概念，但随着我国金融业的发展，客户管理营销在银行业应用越来越广泛，近些年发展速度更是惊人。简单地讲，银行客户管理营销的蓬勃发展主要得益于以下三个方面：

市场竞争

在竞争日趋激烈的市场上，银行产品的同质化日益严重，金融业产品的特点不足以差别化银行的竞争优势的。随着市场和信息沟通渠道的

日趋饱和，银行对客户的争夺空前白热化，客户也渴求与银行之间建立一种新的、不同于传统销售模式的主客关系。市场研究表明，客户希望与银行发展更亲密的关系，如果银行提供的产品或服务令他们感到满意，即使产品或服务的价格高一些，他们也愿意支付。然而，银行必须看到，随着客户所购买产品的类型及其在客户生命周期中所处阶段的不同，客户希望与银行建立的关系类型也有所不同。此外，随着信息技术尤其是网络技术的发展，客户对信息的获得也更加方便，在购买商品或服务时，他们可以很容易地发现更多的选择。

的确，在当今快速发展和高度竞争的市场环境中，产品不断更新换代，新产品层出不穷，单纯依靠产品已很难拥有持久的竞争优势；而忠诚的客户关系却具有相对的稳定性，能够消除环境变化给银行带来的冲击，因此许多银行开始将客户管理营销作为一项长期的战略任务，以寻求新的差别化竞争优势。银行也不再只是把客户看作是创造利润的机器；他们开始希望与每个客户都保持一种更亲密的、更个性化的关系。图 1-1 阐明了银行经营重点从产品向关系的转移。

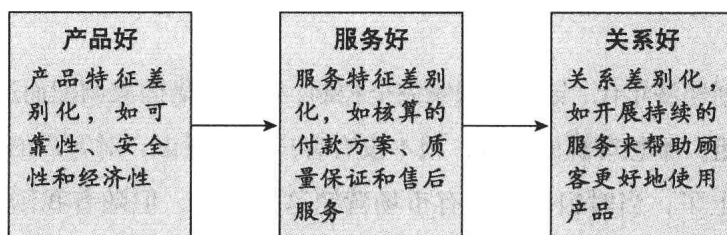


图 1-1 产品中心型营销向关系中心型营销的转化

此外，在当今市场上，客户与银行客户经理之间存在更多的接触点和互动点，如电话、传真、邮件、网页、电子邮件等。客户可以利用的信息比以前要多得多，这就使银行与客户之间的接触更加复杂化。客户接触的复杂化也促使银行不得不从整体的角度来考虑对客户关系的管理，例如，针对客户需求特性设计各种接触渠道，以最大化地利用各种

渠道优势，如互联网、复杂的电话自动化应答系统等等。采用这些渠道，银行能更方便地接触客户群体，而且这些新渠道能够很方便地整合到新的业务流程中去。随着这些能力的不断开发和积累，必将为银行带来巨大的经济效益。

技术发展

从设计技术、生产技术、销售技术到信息技术，以及现代数据库管理技术，银行都在想尽办法来应用新的科学方法以实现特色战略和成本战略的有效管理，为客户提供更为快速和优质的服务，进而减少老客户的流失，保证银行的正常运转和发展。

在众多技术中，信息技术的进步是实现客户管理营销的关键，使构筑“一对一”关系成为可能。运用现代数据库技术，银行可以根据客户的个人资料、购买历史等信息来预测客户的未来行为，并据此采取相应的措施来满足客户的需求，从而更好地发展客户关系。同时，技术进步增强了生产的柔性，使得银行能够个性化地设计、生产产品和服务，满足单个客户而不是群体客户的需求。事实上，这些技术的出现已经引发了新的营销变革，在这场变革中，选择权转移到了客户手中。

在信息时代成功的银行必须能够智能化地运用客户，提供使客户满意的服务方案，实现有效的客户挽留，从而构筑与客户的长期关系。因此，理解并管理与客户之间的密切关系也就成为银行成功与否的关键。数据库仓库技术是将银行所有数据实行集中存放的技术，任何有数据需求的员工都可以方便地访问数据仓库，获得自己所需要的数据。但是，数据必须转化成信息和知识，并以适当的形式呈现出来，否则，数据没有任何价值。

建模技术和数据挖掘技术等出现，很好地实现了从数据到信息的转换，同时这些技术还能根据客户的历史信息，预测客户未来的可能行