

 最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers



Customer Relationship Management in Banks

零售银行客户关系管理

李国峰 编著

本书不仅对零售银行客户关系管理与营销的相关概念及基本策略进行了系统的阐述，而且就零售银行客户的行为动机、偏好与需求分析，营销市场的细分、定位与演进，提高与客户沟通的技能，将谈判能力提升为营销能力，提升与客户合作的价值，有效解决分歧和避免冲突等问题进行了深入的探讨。

最佳零售银行缔造方法

零售银行 客户关系管理

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行客户关系管理 / 李国峰编著. —北京:
企业管理出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 759 - 8

I. ①零… II. ①李… 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 (2011) 第 009869 号

书 名: 零售银行客户关系管理

作 者: 李国峰

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 759 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱: bjtf@vip.sohu.com

印 刷: 北京智利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 208 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

伴随着网络化、信息时代的到来，电子商务的快速发展以及经济全球化与客户需求多样化的呈现，传统的基于产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）的“4P”营销理论逐渐为基于客户关系经营理念所产生的客户问题解决（Customer Solution）、客户成本（Customer Cost）、便利性（Convenience）和沟通（Communication）为基础的“4C”现代营销理论所取代，越来越多的企业意识到与客户建立并保持良好的关系，是在激烈的市场竞争中克敌制胜、增强自身核心竞争力的关键所在。客户关系管理与营销，随之成为人们关注的主要问题。为了使零售银行员工领悟客户关系管理与营销的真谛，将先进的现代营销理论有的放矢运用到零售银行业务营销实践中去，有效提升零售银行的营销能力，我在多年潜心研究的基础上，撰写了国内第一本《零售银行客户关系管理》。

本书不仅对零售银行客户关系管理与营销的相关概念及基本策略进行了系统的阐述，而且就零售银行客户的行为动机、偏好与需求分析，营销市场的细分、定位与演进，提高与客户沟通的技能，将谈判能力提升为营销能力，提升与客户合作的价值，有效解决分歧和避免冲突等问题进行了深入的探讨。本书各章的基本内容如下：

第一章，客户关系管理概论。着重从零售银行发展与竞争的高度，对零售银行客户关系管理的意义与作用进行了简要分析与阐述；对诸如“客户关系管理”、“客户获得”、“客户保留”、“客户叛离”、“客户满意”、“客户忠诚度”、“客户价值”等基本概念进行了诠释，同时提出要将客户关系管理重点放在关注客户的体验与行为上，并对美洲银行、花

旗银行、汇丰银行、巴克莱银行、梅隆银行等现代化国际知名零售银行的客户关系管理应用情况进行了扼要介绍。

第二章，客户关系管理的目标与内容。着重分析和阐明了商业银行客户关系管理的对象、目标与基本内容，对客户关系管理的基本功能、客户关系管理流程及客户关系管理各环节的主要目标进行了系统的描述分析。

第三章，客户关系营销概论。从零售银行客户关系营销所面临的经济全球化、技术创新、政府管制放松、客户需求多样化、市场竞争加剧等的挑战分析入手，客观地分析和描述了零售银行客户关系营销理念及其策略演变过程，界定了“销售”、“推销”、“营销”、“交易营销”、“关系营销”、“直接营销”、“直销”、“整合营销”、“关联营销”、“品牌营销”与“体验营销”等的基本含义，详细描述了商业银行客户关系营销的5个基本特点，并就零售银行客户关系营销目标的确定及AIDAS法则进行了诠释。

第四章，客户关系营销策略。着重从现代营销理论的核心内容（即帮助客户解决问题、有效降低客户成本、加强与客户沟通、为客户交易提供便利）入手，以留住最适合你的客户、建立良好的客户关系、关注和创新金融产品、制定合理的金融服务价格为主要内容，详细研究和探讨了零售银行客户关系营销策略问题。

第五章，动机、偏好与需求分析。着重从客户的目的性、动机、需求及其与行为之间的关系分析入手，以马斯洛的需求层次理论、荣格“性意综”理论等心理学理论为基础，对客户的个性、偏好、需求特性及其行为特征进行了深入研究和探讨，明确揭示了个人生命周期和家庭生命周期对客户金融需求的影响，为分析和把握客户金融需求提供了方法论指导。

第六章，营销市场的细分、定位与演进。主要从零售银行精细化管理发展趋势出发，探讨了零售银行营销市场细分的作用、原则、方法与内容，研究了营销目标市场的5种模式及其选择标准与定位策略，以及营销目标市场的演进路径问题。

第七章，提高与客户沟通的技能。沟通是把组织中的成员联系起来以实现共同目标的手段。有效沟通对于零售银行客户关系营销而言具有特殊的意义。本章不仅就加强零售银行与客户沟通的必要性问题进行了诠释，而且从有效倾听、充分发挥会议作用、与客户建立坦诚信任的合作关系、适时创新和变革沟通模式等方面，就零售银行与客户间的有效沟通方法论问题进行了深入分析和探讨，为加强零售银行与客户间的有效沟通、建立和发展良好的客户关系奠定了基础。

第八章，将谈判技巧演变为营销能力。谈判既是零售银行能力的综合体现，又是实施零售银行客户关系营销的基础性工作。为此，本章着重分析了零售银行与客户间谈判的交易—关系问题，就如何从谈判态度上把握谈判的主动权、学会制定和调整谈判策略问题进行了诠释，为读者提升谈判能力提供了系统性指引。

第九章，提升与客户合作的价值。本章从关注客户角色转换入手，探讨了客户作用演进与角色转换及零售银行核心竞争力演进问题，并对将客户能力提升为零售银行竞争优势、与客户重建个性化体验、尊重客户和为客户创造价值、使零售银行的金融服务趋于完美等基本问题有针对性地进行了阐述和分析，为零售银行开展与客户间的良好合作提供了卓有成效的指导。

第十章，有效解决分歧和避免冲突。意在指导读者在合理诊断和有效管理分歧的基础上，合理利用分歧的积极作用，摒弃分歧的消极作用，及时化解零售银行与客户之间、零售银行内部营销团队中成员之间的分歧，将分歧消灭在萌芽状态，并对四类特殊客户的分歧化解与冲突避免问题进行了探讨，其目的在于有效防范和控制客户叛离与流失，促进零售银行客户关系的发展。

同时，作者还以“零售银行客户关系管理要点”及“零售银行客户关系营销的基本技巧”，对本书的主要内容进行了全面归纳和总结，对客户关系管理与营销的指导原则及流程进行了详尽描述，力求增强本书的系统性、权威性和实用性。

目 录

第一章 客户关系管理概论	1
一、客户关系管理与营销是零售银行开展理财业务的基础	1
二、与客户关系管理相关的几个基本概念	4
三、客户关系管理与营销的作用.....	15
四、关注客户的体验与行为.....	18
五、客户关系管理理论在零售银行的具体应用.....	22
第二章 客户关系管理的目标与内容	27
一、客户关系管理的对象.....	27
二、客户关系管理的目标.....	30
三、客户关系管理的基本内容.....	33
四、客户关系管理系统及其功能.....	40
五、客户关系发展的过程.....	43
第三章 客户关系营销概论	48
一、零售银行营销面临的挑战与营销理念的演变.	49
二、客户关系营销中的几个基本概念.....	51
三、客户关系营销的基本特点.....	59
四、客户关系营销目标的确定.....	62
五、客户关系营销的 AIDAS 法则	64

第四章 客户关系营销策略	66
一、留住最适合你的客户	67
二、建立良好的客户关系	70
三、关注和创新金融产品	78
四、制定合理的金融服务价格	86
第五章 动机、偏好与需求分析	93
一、需求层次与行为动机	94
二、个性、偏好与行为特征分析	98
三、生命周期与客户需求分析	109
第六章 营销市场的细分、定位与演进	117
一、营销市场的细分	117
二、目标营销市场的选择	130
三、营销市场的定位问题	134
四、营销市场的演进	136
第七章 提高与客户沟通的技能	139
一、加强与客户沟通的必要性	139
二、有效沟通从倾听开始	141
三、充分发挥会议的作用	148
四、建立坦诚、信任的合作关系	151
五、适时创新和变革沟通模式	154
六、中国人际沟通的行为特征与方法	156
第八章 将谈判技巧演变为营销能力	159
一、谈判是零售银行能力的综合体现	160

二、从谈判态度上把握谈判的主动权	163
三、学会制定和调整谈判策略	165
 第九章 提升与客户合作的价值	173
一、关注客户角色的转换	173
二、将客户能力提升为竞争优势	176
三、与客户重建个性化体验	179
四、尊重客户和为客户创造价值	183
五、使零售银行的金融服务趋于完美	186
 第十章 有效解决分歧和避免冲突	192
一、分歧的意义	192
二、分歧的诊断与有效管理	194
三、有效解决分歧的基本方法	202
四、组织内分歧的消除与冲突的避免	206
五、与客户间分歧的消除和冲突的避免	208
 总 结	213
一、零售银行客户关系管理要点	213
二、零售银行客户关系营销基本技巧	224

第一章 客户关系管理概论

自由市场竞争的精灵就是客户，是他们决定着谁输谁赢。而且最终，客户将是最大的赢家。

——美国航空公司 CEO，Donald J. Carty

尽管在 20 世纪初客户的概念就已经诞生，企业家们耗费了近百年的时间才真正领会到了客户的含义与重要性。随着金融市场中买卖双方角色的逆转和客户关系地位的不断扩展，私人银行业务发展优势的不断呈现与经营效益的不断提高，越来越多的零售银行日趋迎合客户的需求，乐意以优质的服务、合理的价格、创新的产品、先进的渠道，为具有不同价值的客户提供个性化、差异化、全方位的金融服务，以换取由现金和持续性业务体现的价值，实现零售银行经营效益的提高和核心竞争力的增强。于是，自 20 世纪 90 年代起，围绕客户需求、客户成本、便利性、沟通为基础的“4C”现代营销策略日渐替代以产品成本、价格、渠道、促销为内容的传统“4P”销售策略而成为客户关系管理的主要内涵，“以客户为中心”业已成为国内外零售银行共同经营理念，客户关系管理的概念便应运而生。

一、客户关系管理与营销是零售银行开展理财业务的基础

第二次世界大战以后，特别是 20 世纪 60 年代以来，随着社会物质财富在个人客户间分配差距的扩大和个人客户对存款、贷款及投资等金融业务便利性需求的增强，欧美地区零售银行和私人银行业务得到了迅猛

发展,银行的经营管理模式与经营理念实行了前所未有的转变。花旗银行、荷兰银行等国际知名银行,纷纷针对拥有高额净财富的个体(High-networthclient,即目前所称的“高价值个人客户”),提供专属且隐秘的金融服务,根据个人客户的特写需求量身定做金融服务解决方案,依靠个人客户经理实行“一对一”的差异化服务,提高个人客户特别是高价值客户的满意度与忠诚度,其目的在于透过全球性的财务咨询及投资顾问,达到保存财富和创造财富的目的。于是,在1969年,国际财务规划协会便提出了“关注客户理财目标 and 需求,比关注单一产品推销更重要”的服务理念。

银行理财业务开始于20世纪80年代初期,最早由美国的花旗银行、大通银行、美洲银行等大型国际知名银行开办,随后迅速扩展到欧洲及中国香港、台湾等地区的银行。2001年我国加入WTO以后,外资银行的大举进入和经济全球化、资本流动国际化的综合影响,从而使得个人理财业务在我国大陆的国家控股商业银行和股份制商业银行间得到了急剧发展。显然,银行理财业务既是个人银行业务产品多样化、零售化与个人客户金融服务需求个性化、差异化及理财业务广泛化的客观结果;又是银行应对日趋激烈的市场竞争与银行业务经营体系转型挑战,培育和造就高价值贵宾客户群体,增强个人银行业务发展核心竞争力的必然选择。

与银行传统的业务经营体系不同,银行理财业务,既不是一个单一的银行产品,又不是一项功能简单的银行服务,而是由客户、客户经理、产品、渠道、平台及科技支撑系统六大要素组成的个人银行服务体系(详见图1-1)。

在银行理财业务体系中,尽管每一要素功能不同,相应地其作用方式与地位存在差异,且6个要素缺一不可,共同作用、互相促进方能健全和完善银行的理财业务体系,提升银行理财业务的服务水平,塑造具有核心竞争力的银行经营品牌。但是,在银行理财业务体系中,客户关系管理是开展理财业务的基础。这主要是因为:

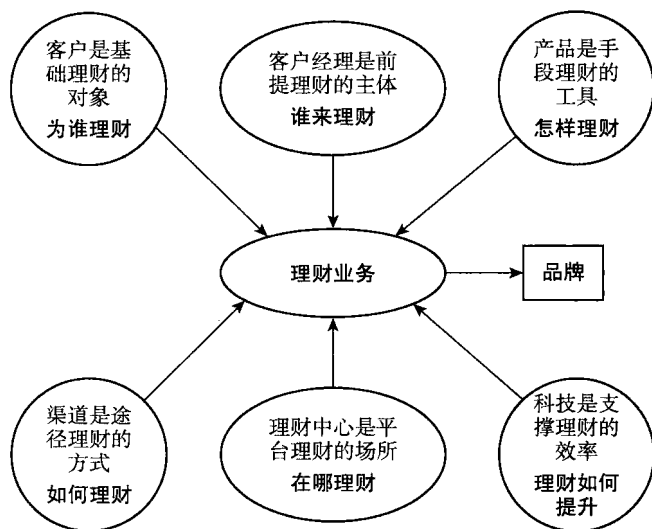


图 1-1 银行理财业务体系的基本构成

其一，在银行理财业务体系中，客户经理队伍建设、产品创新、渠道整合、理财中心建设及科技支持系统（包括理财业务处理系统、优质客户管理系统及客户经理专家支持系统等）的开发应用等都是以客户需求为核心进行的。关注的共同问题则是把正确的产品用正确的渠道和方式营销给正确的（即有价值的）客户。

其二，在银行理财业务体系中，客户关系管理往往比产品的创新更重要。以银行和客户间长期的诚信与良好合作为基础的，是以客户对银行的满意度和忠诚度为前提的，是以客户与银行良性互动为条件的，是其他银行所无法模仿的。

其三，没有客户关系作基础的产品与服务创新，只能是无源之水、无本之木。因为银行开展产品与服务创新的目的，是为了迎合客户的需求，满足客户日益变化的金融服务的需求，借此将客户的价值转化为银行的核心竞争力，提高银行的经营效益。诚然，如果缺乏必要的客户关系，银行的产品与服务创新只能是无的放矢，最终难以满足客户的需要，导致客户需求与银行产品和服务创新“脱节”和“两张皮”，相应地难以

实现银行与客户合作“双赢”。

其四，银行为客户提供的理财服务必须是永恒的、高效的、安全的、快捷的和个性化的。只有这样，银行的理财服务才可以随客户尤其是高价值的客户的需求而动；才可以增强银行对客户的吸引力，有效提高客户的忠诚度和满意度；才可以提升品牌的品牌价值与核心竞争力；才可以达到既可以留住老客户，又可以拓展新客户，培育和造就银行高价值的客户群体。

二、与客户关系管理相关的几个基本概念

自20世纪初客户的概念诞生开始至20世纪90年代初，不仅包括制造商、供应商和服务商在内的企业家们尚未真正领会和理解其中的含义，而且客户自身也曾经历了从糟糕对待到充分满足的过程。自20世纪90年代初始，随着全球市场经济的高度发展，过去的买方市场日趋朝着卖方市场的方向发展，买卖两方的角色发生了根本性逆转，制造商、供应商和服务商们才开始日渐关注起客户关系的建立与维护和管理，并将客户看做是一个具有鲜明需求差异的个体而非被动适应企业家们经营管理行为的群体。相应地，在西方，作为人们生存与发展不可或缺的服务行业的银行机构将客户关系管理的理念全面导入自己的经营管理领域，客户关系管理策略的重要性日益凸现。

（一）客户关系管理

目前，关于客户关系管理（英文为 Customer Relationship Management，简称 CRM）的定义很多，不同行业不同的人从不同角度会有不同的理解，并力图从不同的侧面反映客户关系管理的特点。在《CRM 理念、方法与整体解决方案》一书中，给出了3个有代表性的定义^①：

定义一：客户关系管理是企业的一项商业策略，它按照客户的分割情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为，实施以客户为中心的业务流程，并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度。

定义二：客户关系管理是企业在营销、销售和服务业务范围内，对现实的和潜在的客户关系以及业务伙伴关系进行多渠道管理的一系列过程和技术。

定义三：客户关系管理是一种以客户为中心的经营策略，它利用日新月异的现代通信技术，通过对业务过程的重新组合，从而增强企业的客户保持能力和客户认知能力，最终达到客户收益最大化的目的。客户关系管理包括一个组织机构判断、选择、争取、发展和保持其客户所要实施的全部过程。

上述3个定义虽然描述的是制造商、供应商及与之相关的服务商所理解的客户关系管理的概念，以利用一整套工具和技术组合（主要是信息技术）全面了解客户的角度，诠释了客户关系管理的内涵就是要从整合优化营销、销售和服务入手，以提高企业经营效益为目标，实现企业经营行为模式由传统的以产品为中心向以客户为中心转变。客户关系管理的经营理念在于根据客户终身利润贡献能力大小，充分调配可用资源，以有效地建立、维护和发展与客户间的长期互利合作关系。因此，客户关系管理的最根本目的在于通过改造企业业务流程，实行企业经营管理由内视型、产品型、同质化向外视型、客户型、个性化转变，使之真正做到以客户为中心，有效地将客户价值转化为企业的核心竞争能力与营销能力、获利能力，以期在充分合理满足客户有效需求的基础上，实现企业经营效益最大化。据此，我们可以定义银行客户关系管理的概念。

银行客户关系管理，是指银行通过富有意义的交流沟通和卓有成效的金融产品与服务，理解并影响客户行为，最终达到提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的，有效培育和拓展高价值客户群体，提高银行的经营效益。它是一个将客户信息转化成积极的客户关系的反复循环的过程。简单地说，就是要求银行在正确的时间，运用正确的渠道，将正确的产品，以正确的价格，营销给正确的客户，取得正确的收益。具体而言，银行客户关系管理的内涵包括：

1. 客户识别：即运用科技支持系统和其他渠道（诸如柜面服务、客

户调查、客户交易反馈,客户业务咨询等),全面了解、分析和识别客户,明确谁是银行的客户;按照精细化管理要求,按客户价值进行客户分层管理,明确谁是银行有价值的客户,便于银行制定合理的客户关系管理策略,把握正确的客户。

2. 需求调研:即要及时、准确、真实地调查、分析和研究不同价值客户的需求偏好及其变动趋势,以利于银行合理选择和确定产品整合与创新,研发目标,实行正确的产品研发策略。

3. 研发产品:依据不同价值客户的不同金融服务需求和一定时期银行的总体经营目标,研发、整合创新银行的服务与产品,将客户正确的需求转换为银行正确的产品。

4. 合理定价:即依据客户的贡献度、忠诚度差异,合理制定银行的产品与服务价格,实行正确的价格,对于忠诚度高、贡献大的客户,不仅要扩大产品与服务优惠范围,而且要提高产品与服务优惠的幅度;反之,则要缩小产品与服务优惠范围,降低优惠幅度;对于负效客户,在基准价格(含基准利率、基准手续费等)基础上,相应提高产品与服务定价。

5. 产品营销:依据不同客户的需求特点,在不同的时间,运用不同的渠道,将其所需要的产品与服务营销给客户。即在正确的时间,运用正确的渠道,实行客户关系营销。这不仅要求银行的营销渠道多样化、营销时间具有灵活性,而且营销策略应具有个性化、差异化。一般而言,对于高价值客户,应通过客户经理(主要是一人一户或多人一户方式)、网银自助终端等方式实行个性化产品和个性化营销服务;对于中等价值的客户,应通过客户经理一人多户、网银、电话银行等方式实行标准化产品、个性化营销服务;而对于大众客户,则主要运用柜面、ATM等方式提供标准化产品和标准化营销服务。

6. 相机沟通:这是做好客户关系管理的前提。客户关系管理是银行一项长期而又经常性的工作,需要客户经理不断地了解和分析客户新的金融服务需求、及时征询客户意见、与客户建立良性互动的长期战略性

合作伙伴关系方能实现。因此，客户关系管理是一个建立、维护和发展客户关系的一个动态过程，相机沟通是实行客户关系管理最基本和最有效的手段，是连接客户需求与银行业务经营管理的桥梁与纽带。

（二）“客户获得”与“客户保留”、“客户叛离”

所谓“客户获得”，是指银行依靠符合客户需求的优质高效的金融服务和收益相对较高而风险相对较低的金融产品，运用客户易于接受和乐于接受的营销方式，让客户认识、选择和接受银行金融服务的过程。它既是银行实施客户关系管理的基础，又是客户与银行间建立良性互动战略合作伙伴关系的基石。因此，客户获得的目的在于使银行明确了解和把握谁是自己的客户，以便于银行合理制定客户保留策略，依靠提升客户满意度与忠诚度，培育和造就高价值的客户群体。银行员工拓展、客户推荐、广告宣传吸引等都是银行获得客户的方式与途径。

所谓“客户保留”，是指银行运用优质高效的服务、产品与渠道，为获得的客户提供符合其需求的金融服务，取得客户信任，以确保客户与银行长期进行业务合作的过程。其目的在于降低客户获得成本。“客户保留”既是对“客户获得”的深化，又是客户关系发展与管理的最基本部分。图1-2，充分体现了“客户获得”与“客户保留”的内在关系以及两者实现方式的差异。无疑，在客户关系管理中，“客户获得”是基础，“客户保留”是关键，“客户获得”不等于“客户保留”。

为了与客户建立长期稳定的合作关系，银行必须从业务经营与发展的长远、未来和长期出发，留住现有客户。客户保留的经济价值已得到国内外银行的广泛认同。有研究表明，留住老客户比赢得新客户的代价低得多，实际上两种行为的成本相差5倍，即银行用于拓展1个新客户的花费可以用来维护和保留5个老客户甚至更多，而这些客户也正是银行未来利润增长点。因此，与银行提高市场占有率、实现业务经营规模经济及其他与银行竞争优势相关的变数比较而言，提高客户保留率，对于银行的利润增长具有更好的正面效应。因为高客户保留率，不仅有利于降低银行的直接经营成本（拓展新客户的成本），而且有利于银行将客户

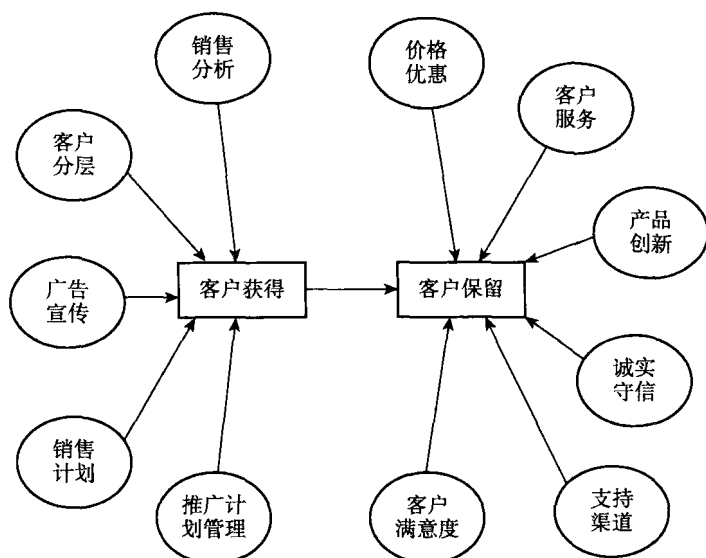


图 1-2 “客户获得”与“客户保留”的联系和差异

能力优势转化为竞争优势，全面增强其核心竞争力。

与“客户保留”相对应的一个概念，则是“客户叛离”^②。所谓“客户叛离”，是指客户因不满银行的服务、产品、价格、渠道，或因环境、客户习惯与客户需求发生变化，或因其他银行竞争，而引起的客户背离与银行签订的合同和交易的行为。“客户叛离”的最直接后果则是导致客户流失。贝恩（Bain，1990）及其合作者研究认为，企业一般每年要流失 15~20% 的客户；在任何行业，仅仅降低 5% 的客户叛离率就有可能将利润从 25% 提高到 80%。因为客户叛离行为不是单一的，具有连锁反应。它不仅仅是损失了银行当前产品与服务的销售，也不仅仅是某个客户自身的流失，而是有叛离行为的客户在他一生中不再与其被叛离的银行进行合作和交易，甚至该客户的叛离行为会对其周围相关的其他客户（诸如家人、亲戚、朋友、同事、同学等）产生不合作影响。

图 1-3 概括地反映了客户选择留下来或离开的基本理由。不难看出，“客户保留”与“客户叛离”表面上体现为客户对银行交易行为的态度，事实上是客户对银行就客户情感状态变动所产生的响应程度的一种