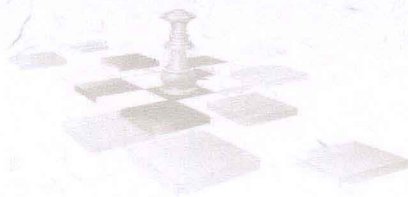


COMMERCIAL BANK
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

BANK

商业银行 客户关系管理



安贺新 苏朝晖 | 编著



清华大学出版社

商业银行 客户关系管理

安贺新 苏朝晖 编著

清华大学出版社

内 容 简 介

在市场经济条件下,客户是商业银行财富的来源。客户关系管理是商业银行营销人员基础性的核心工作。本书主要根据商业银行客户管理工作的实际开展顺序安排每章内容,包括寻找和开拓客户、建立客户数据库、评价和选择客户、分析和满足客户的需求、客户服务管理、客户满意和客户忠诚管理、客户风险管理等内容。

本书结构清晰,理论与实务兼具,可读性强,适合银行从业人员及金融机构管理人员参考阅读,也适合高校金融管理相关专业师生作为教学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商业银行客户关系管理 / 安贺新, 苏朝晖 编著. —北京: 清华大学出版社, 2013.10

ISBN 978-7-302-33576-4

I. ①商… II. ①安… ②苏… 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(2013)第 203869 号

责任编辑:崔 伟 马遥遥

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:成凤进

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62796865

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169mm×239mm 印 张:18 字 数:343千字

版 次:2013年10月第1版 印 次:2013年10月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:38.00元



前言

中国加入WTO后，银行市场不断开放，各类银行与非银行金融机构如雨后春笋般在中国大地涌现。银行之间的竞争日趋激烈，而银行之间的竞争实质上是对客户的争夺。那么，如何拓展客户，如何维护客户，如何实现客户的忠诚等一系列有关客户的问题就摆在银行经营者的面前。《商业银行客户关系管理》一书可谓是应时之需。纵观目前图书市场，商业银行营销以及客户关系管理类的书虽然不少，但很少有专门阐述商业银行客户关系管理的图书。笔者近些年一直在为各商业银行进行中高层管理人员金融营销与客户关系管理的培训，深知其对客户关系管理知识的渴求，一直想为商业银行实务界的朋友们奉上贴合银行客户关系管理实践的图书，以期对商业银行客户关系管理工作有一定的贡献。

在市场经济条件下，客户是商业银行的衣食父母，是商业银行财富的来源。因此，现代银行经营必须以市场为导向，以客户为中心。目前，各家商业银行都在“跑马圈地”，对客户进行细分管理，展开对客户、对市场的激烈争夺。但是，客户关系管理是一门科学，具有其内在的规律性。本书正是要引导读者正视银行与客户的关系，按照一定的规律去发现客户、开拓客户、分析和评价客户、对客户分级管理、实施客户满意策略，最终实现客户忠诚。

众所周知，客户关系管理是商业银行营销人员基础性的核心工作。本书主要根据商业银行客户关系管理工作的实际开展顺序安排每章内容，包括寻找和开拓客户、建立客户数据库、评价和选择客户、分析和满足客户的需求、客户服务管理、客户满意和客户忠诚管理、客户风险管理等内容。由于本书内容系统、全面、务实，非常适合作为商业银行各层级人员的自学和培训用书，同时也适合作为高等院校金融类、经济管理类专业教学参考资料。

本书由中央财经大学商学院安贺新教授和华侨大学工商管理学院苏朝晖教授编著，参与本书写作的人员有张宏彦、梁枫、郑秀云、闫丹文、乔飞、汪榕、苏梅青、郑陶。

在本书的编写过程中，我们参阅了大量的国内外优秀论著，从我国商业银行中获取了大量的一手资料和二手资料。在此，我们对相关专家、银行及人员

II | 商业银行客户关系管理

表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，书中难免有不妥甚至错误之处，敬请各位专家和读者提出宝贵意见。

安贺新 苏朝晖

2013年6月



目录

第一章 商业银行客户关系管理概述

第一节	商业银行客户关系管理的内涵及意义	3
	一、商业银行客户关系管理的内涵	3
	二、商业银行客户关系管理的意义	4
	三、商业银行实施客户关系管理的必然性	8
第二节	商业银行客户关系管理的实施条件及运作流程	11
	一、商业银行客户关系管理实施的条件	11
	二、商业银行客户关系管理的运作流程	13
第三节	我国商业银行客户关系管理存在的问题及相应的对策	16
	一、我国商业银行客户关系管理存在的问题	16
	二、改善我国商业银行客户关系管理的措施	18

第二章 客户数据管理与客户评价

第一节	客户数据信息管理	27
	一、收集客户信息	27
	二、建立客户数据库	31
第二节	客户分类与客户选择	34
	一、客户分类	34
	二、客户分析	37
	三、客户选择	41

第三章 商业银行客户的需求分析

第一节	商业银行客户需求的概念及特点	51
	一、商业银行客户需求的概念	51
	二、商业银行客户需求的特点	52
第二节	商业银行客户市场细分及需求信息采集方法	56
	一、商业银行客户市场细分	56
	二、商业银行客户需求信息的采集方法	60

第三节	商业银行满足客户需求方面存在的问题及相应对策	62
一、	商业银行在满足客户需求方面存在的问题	62
二、	有效满足商业银行客户需求的对策	65

第四章 商业银行客户的开发

第一节	营销导向的开发	73
一、	有吸引力的服务	73
二、	便利的消费渠道	80
三、	收费要恰当	81
四、	促销活动要有成效	85
第二节	推销导向的开发	90
一、	如何寻找客户	90
二、	如何说服客户	97
三、	客户经理(客服代表)制	103

第五章 商业银行客户服务的管理

第一节	商业银行客户服务的质量管理	111
一、	客户服务质量的内涵及影响因素	111
二、	实施服务的标准化以稳定服务质量	112
三、	增强服务的可靠性	118
四、	增强服务的响应性	121
五、	增强服务的移情性	127
第二节	商业银行客户服务的人员管理	128
一、	商业银行客户服务人员的素质要求	128
二、	商业银行客户服务人员的招聘与培训管理	129
三、	商业银行客户服务人员的激励管理	131
四、	商业银行客户服务人员的压力管理	134

第六章 商业银行客户满意管理

第一节	客户满意的概念与意义	141
一、	客户满意的概念	141
二、	客户满意度的衡量	141
三、	客户满意的意义	143

第二节	影响客户满意的因素	144
	一、客户期望	144
	二、客户感知价值	147
第三节	如何让客户满意	151
	一、把握客户期望	152
	二、让客户感知价值超越客户期望	153

第七章 商业银行客户忠诚管理

第一节	客户忠诚的含义与意义	173
	一、客户忠诚的含义	173
	二、客户忠诚度的衡量	173
	三、客户忠诚的意义	175
第二节	影响客户忠诚的因素	180
	一、客户满意的程度	180
	二、客户因忠诚能够获得多少利益	184
	三、客户的信任和情感因素	184
	四、客户的转换成本	185
	五、其他因素	186
第三节	实现客户忠诚的策略	186
	一、努力实现客户完全满意	186
	二、奖励客户的忠诚	186
	三、增加客户对银行的信任与感情	189
	四、提高客户的转换成本	191
	五、加强与客户的结构性联系	192
	六、提高服务的独特性与不可替代性	193
	七、加强内部管理, 为维护客户关系提供坚实的保障	194
	八、建立客户组织, 稳定客户队伍	196
	九、以自己的忠诚换取客户的忠诚	197

第八章 商业银行客户流失的管理

第一节	客户流失的原因	201
	一、银行自身的原因	201

	二、客户自身的原因	204
第二节	如何看待客户的流失	205
	一、客户流失的负面影响	205
	二、客户流失的益处	206
	三、有些客户流失是不可避免的	206
	四、流失的客户有被挽回的可能	206
	五、挽回流失客户的重要性	207
第三节	区别对待不同的流失客户	207
	一、对“关键客户”的流失要极力挽回	208
	二、对“普通客户”的流失要尽力挽回	208
	三、对“小客户”的流失可见机行事	208
	四、彻底放弃根本不值得挽留的“劣质客户”	208
第四节	挽回流失客户的策略	210
	一、调查原因，亡羊补牢	210
	二、加强与流失客户的沟通	210
	三、“对症下药”，争取挽回	211
	四、总结教训，防患未然	212
第五节	实施服务补救	212
	一、服务补救的意义	212
	二、服务补救的实施	212

第九章 商业银行客户风险管理

第一节	商业银行客户风险的类型	225
	一、客户自身风险	225
	二、客户道德风险	232
	三、客户结构风险	233
第二节	商业银行客户风险的管理	234
	一、商业银行客户风险的识别	234
	二、商业银行客户风险的控制	238

第十章 商业银行客户关系管理制度的建设

第一节 商业银行客户经理制的组织体系设计	245
一、商业银行客户经理制的产生与意义	245
二、构建商业银行客户经理制的制度条件	247
三、商业银行客户经理制的组织模式	248
四、商业银行客户经理的管理	251
五、从客户经理制到关系经理制的发展趋势	259
第二节 商业银行客户关系管理技术支持体系	261
一、CRM的内涵及其在银行业的应用	261
二、商业银行CRM系统的实施	264
参考文献	275

| 第一章 |

商业银行客户关系管理概述

进入21世纪以来，商业银行之间的竞争愈发加剧，特别是随着我国入世保护期的结束，外资银行已经在国内享受国民待遇，国内商业银行开始面临越来越严峻的形势。因此，对国内商业银行来说，迅速找准突破口，改变传统的经营理念和发展模式迫在眉睫。那么，如何把握发展机遇，如何挖掘客户、留住客户已经成为我国商业银行提高竞争力所必须面临的课题。

客户关系管理作为一种先进的经营理念和方法，能够科学地指导商业银行树立以客户为中心的发展思路，根据客户的不同需求来设计符合他们的产品，力图达到客户满意，从而实现客户忠诚，最终能促使银行与客户之间建立一种长期稳定的合作关系，为银行的长远发展奠定基础。

本章主要从以下几个方面对商业银行客户关系管理进行概述，包括其内涵、开展的必要性、目前存在的问题以及相应的解决措施等。

第一节 商业银行客户关系管理的内涵及意义

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)作为现代管理科学与先进信息技术结合的产物,自20世纪90年代以来被各国商业银行广泛采用,并取得了良好的效果。那么客户关系管理为何受到如此青睐?又能给商业银行带来哪些利益?这正是本节将要探讨的内容。

一、 商业银行客户关系管理的内涵

商业银行客户关系管理是指银行树立“以客户为中心”的发展理念,在收集客户信息资料的基础上,对客户信息资料进行深入分析,了解客户的个性化需求,并采取针对性措施设计符合其要求的产品,力求提高客户满意度和忠诚度,最终提高银行竞争力的一种经营理念、管理方法和技术手段。它是一种旨在改善银行和客户之间关系的新型管理机制,主要实施于银行的市场营销、销售、服务和技术支持等与客户相关的领域,使客户时刻感觉到银行的存在,便于银行随时了解客户的需求变化,力图达到“一对一”营销。具体来说,商业银行客户关系管理包括以下三个层次。

1. 商业银行CRM是一种经营管理理念

CRM作为一种理念和思想,触及商业银行所有独立的职能部门和各项工作流程,可以完全与银行的企业文化以及员工的价值观相融合。在这种理念的指导下,商业银行将建立全新的以客户为中心的商业模式,整合行内的有效资源集中为客户服务,最终实现客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利这一系列目标。^①

2. 商业银行CRM是一种技术手段

商业银行CRM是指商业银行在市场调研、产品开发、销售、服务等与客户有关的全部业务流程中所运用的先进的信息技术、硬件系统和优化的解决方案的统称。随着信息技术的快速发展,CRM作为现代管理科学与先进信息技术结合的产物已经越发凸显它的优势所在,也必将在日后商业银行的长远发展中发挥重要作用。

^① 郝渊晓. 商业银行营销管理学[M]. 北京: 科学出版社, 2004.

实例1-1

客户关系管理的运用在西方商业银行已经取得了很大的成功。例如，澳大利亚的国民银行每天将所收集的客戶信息录入数据库，利用开发分析系统，对客户的交易情况进行管理，并将分析结果提交营销部门，用于保留客户、发现客户和产品创新。目前我国商业银行已开始实施客户关系管理，如招商银行已推出“一卡通”全国联网、“企业银行”及电子汇总系统等，工商银行已建立了客户信息系统(CIS)及管理信息系统(MIS)等，一股CRM建设浪潮正在国内银行业掀起。

(资料来源：任颖. 我国商业银行客户关系管理现状与对策[J]. 合作经济与科技. 2012(04).)

3. 商业银行CRM是一种运营机制

商业银行通过贯彻CRM的管理思想，运用CRM技术手段，在实际运营过程中，通过对客户信息资料的收集、分析，根据分析结果采取针对性营销，为优质客户设计符合他们需要的产品，并做好销售和服务工作，在整个运营过程中始终以客户为中心，如此往复循环，这种新型运营机制必将有利于商业银行的长远发展。

可见，商业银行客户关系管理是以现有信息技术为实现手段，围绕“以客户为中心”的理念收集、研究和使用的各种客户信息，以便建立积极的客户关系，更好地满足客户需求，提高客户满意度和忠诚度，增加客户对银行价值的一门艺术和科学。

二、 商业银行客户关系管理的意义

国际货币基金组织(IMF)总裁特别顾问朱民博士说过，“国内银行业的经营体制20年前以产品为中心，10年前以市场为中心，现在以客户为中心，未来将会以客户信息为中心”。

商业银行通过实施有效的客户关系管理有助于指导其在与客户有关的业务流程中始终坚持“以客户为中心”的理念，从而能够获得客户信任，促使银行与客户建立持久稳定的关系，最终能为银行带来诸如经济效益、品牌形象、客户忠诚度等方面的改善与提升，这也正是众多商业银行垂青CRM的关键原因。

具体来说, 商业银行实施客户关系管理具有以下意义。

(一) CRM有助于商业银行了解自身的经营状况

商业银行若想在激烈的市场竞争中保持优势, 既要时刻洞悉对手的经营态势, 又要对自己的经营状况有精确的把握与了解, 正所谓“知己知彼, 百战不殆”。

CRM利用其强大的数据库软件系统能为商业银行提供及时、准确的信息, 包括资产数量及分布、信贷额度、产品开发、客户信用风险、客户满意度及投诉情况等, 从而有利于商业银行在对自身情况充分了解的基础上积极应对市场变化, 做出利益最大化的决策, 并提高决策效率。

最早把CRM引入银行业的是花旗银行, CRM的实施使花旗银行从“以产品为中心”转向“以客户为中心”的模式, 通过CRM系统, 花旗银行能准确地说出谁是他们盈利最多的客户, 并能在10分钟之内讲清楚重要的客户使用了多少种银行产品, 正是基于这种对自身经营情况的准确了解, 花旗银行在发展过程中游刃有余, 更能在同业中鹤立鸡群。^①

(二) CRM能够帮助银行做好客户分类, 进而增加银行利润

CRM依靠其强大的技术支持, 通过利用数据库系统对银行客户的所有交易信息进行整合, 可以分析出所有客户对银行的利润贡献度及增长潜力。未来银行业的竞争, 不能仅以增加客户数量为目的, 而应该通过客户价值细分, 针对不同客户群体进行市场定位, 实施“一对一”式的营销服务。银行可以依据数据库提供的信息资料, 按照客户的价值或贡献度将其划分为优质客户、普通客户、限制客户和潜在客户。

优质客户是指那些经营稳定、业绩好、与银行关系密切, 能够为银行带来超过平均水平利润的客户。商业银行内部存在着显著的“二八”原则, 即商业银行80%的利润来源于20%客户的创造。麦肯锡公司的相关调查显示, 在中国的商业银行, 这个“二八”原则的分布可能更加极端, 只有4%的客户为银行带来80%的收益。因此, 优质客户的比重虽然不大, 但能够为银行带来丰厚的利润。

限制客户是指经营业绩下滑、与银行关系日渐恶化, 显示出使银行遭受损失的迹象或使银行正在遭受损失的客户。

^① 赖丹声. 银行营销实战原理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.

潜在客户是指那些经营业绩较好，同时对银行产品和服务表现出高度兴趣的客户。^① 依据国外商业银行的经验，在100个客户中，25个客户是有利润的客户，45个客户有边际利润，30个客户是亏损客户。因此，对于商业银行来说，应充分利用CRM系统的数据整合和分析功能，找出本行的优质客户进行重点营销，同时逐渐摒弃限制客户，发展潜在客户，最终将使银行利润迈上一个新的台阶。

(三) CRM能够帮助银行更好地了解客户需求，把握客户需求的动态性变化

随着社会经济的不断发展，居民的收入不断增加，再加上金融改革的不断深入，使得人们产生了越来越多的金融需求和服务需求。特别是就银行业来说，人们已经不再被动地接受其推销的产品和服务，而是开始根据自己的个人情况进行选择性消费，买方市场已经初步形成。因此，对于商业银行来说，了解客户需求并及时把握住其需求的动态性变化是为客户提供优质服务的前提。银行利用数据仓库技术，能够对客户交易的频率、次数、使用产品的种类以及相应的服务反馈进行科学准确的评估与预测，在判定其为优质客户的基础上可以分析出其需求变化，然后将该重要信息传递到银行的市场调研、产品研发、产品销售以及客户服务等部门，最大限度地了解每一目标客户消费的行为规律，设计出满足客户需求的产品和服务，实现“在适当的时候，以适当的渠道，把适当的产品提供给适当的客户”，最终提高商业银行的市场拓展能力。

实例1-2

渣打银行是一家总部设在伦敦、历史悠久的英国银行，在维多利亚女皇的特许下(即“渣打”这个字的英文原义)于1853年建立。渣打银行在国际银行业界根深蒂固，在亚洲、中东等全球最具活力的高增长市场耕耘多年，最懂得这些市场的客户理财需求。作为金融服务的巨擎，渣打银行拥有最高的信用评级和160年的银行经营史。长期以来，渣打银行一直不惜重金打造私人银行业务。渣打私人银行可为资产在100万元美金以上的客户提供量身订制的各种金融服务及理财方案，与此同时，客户还可以享受到屡获殊荣的商业银行提供的产品和服务。

① 韩建东. 国有商业银行客户关系管理研究[J]. 河北金融, 2011(07).

渣打私人银行认为，客户的需求各有不同，所以在为客户服务之前，渣打会认真了解客户的个人情况，务求为其量身定制妥帖方案。他们的目标是建立一种超乎财务范畴的合作，唯有真正的了解，才有真正的合作。假如客户是企业主，渣打的服务宗旨是：无论客户想改善公司的现金流量，抑或借助人脉关系开拓市场，渣打都能助客户一臂之力。渣打拥有丰富的经验帮助客户应对全球市场带给企业主的独特挑战，并提供给客户面面俱到的解决方案；假如客户是财富继承人，渣打的服务宗旨是：帮助客户透彻地了解财富管理的方方面面，如遗产规划、投资管理和财务规划等，他们将替客户分担继承财富所带来的责任；假如客户是公司高管，渣打的服务宗旨是：渣打深知对于公司高管来说时间尤其珍贵，因此，他们将其量身定制贴身方案，解除客户的后顾之忧，从而使得客户能放心将家庭理财的重任托付于渣打，全身心投入工作。总之，渣打银行会根据客户的不同特点和需求，为其设计独一无二的个性化金融产品，让其真正享受到周到、细致、尊贵的服务。

(资料来源：渣打私人银行网站. <http://www.privatebank.standardchartered.com/managing-your-wealth/investments/alternative-investments/gb/index.html>)

(四) CRM有助于商业银行提高客户满意度

现代银行业的竞争和发展已开始突破传统业务的框架，进入一个“以客户为中心”的变革时代，注重收集客户信息，并进行充分的数据挖掘、分析，设计出高附加值、个性化的金融产品和服务已成为现代商业银行经营的核心。CRM为银行提供了一个收集、分析和利用客户信息的系统，通过这个系统，商业银行能为每一个客户建立一套科学的个性化服务档案，从而能准确把握客户的需求变化和消费特点，为其设计出相应的个性化产品并提供优质服务。同时CRM也为商业银行提供了一套新的管理理念和经营模式，在该理念和模式的指导下，商业银行从“以产品为中心”转向“以客户为中心”的发展模式，注重对客户的关怀，更注重对客户关系的培养。因此，通过CRM，银行客户群体的满意度将得到极大的提高。

(五) CRM能够大幅降低商业银行的服务成本

银行在向客户提供产品之前以及销售产品之后都会与客户进行多次的沟通联系即客户服务，传统的客户服务方式主要以柜面服务或其他面对面服务方式为主，这无疑加大了银行的服务成本。CRM拓宽了银行与客户的联系渠道，呼