

摘要

随着我国经济的持续发展，居民财富的不断积累，富裕程度不断提升，高净值人群不断涌现。国内富裕人群、高净值人群、亿元资产的超高净值人群数量的也在持续增长。众所周知，高净值人群为银行创造的收益极高，掌握着银行的发展命脉。同时高净值客户的需求逐渐多元化、个性化，银行等机构必须紧跟节奏，朝着多元化、数字化、专业化、规范化的趋势发展。L 银行作为一家中小型股份制商业银行，正处于转型发展的关键时期，高净值业务对于其长远发展十分有益。基于此，商业银行对于高净值客户的客户关系管理显得，对于财富管理业务的蓬勃发展有着非同寻常的意义。

本文以 L 银行的 N 分行为研究对象，结合客户关系管理相关国内外文献，依托客户关系管理以及 IDIC 理论模型，从 N 分行目前的高净值客户识别、分类、互动、定制化四个方面，探索该银行同高净值客户的关系管理现状。并通过问卷调查，发现本行在高净值客户的关系中存在的问题。具体来讲，出现了客户识别能力有待提升、客户细分不科学、客户互动交流相对匮乏、客户定制化环节缺乏深耕等问题。深刻剖析问题以及结合高净值客户关系管理现状，并从客户识别、客户细分、客户互动、客户定制化四方面提出相应的改进策略，以此优化 L 银行的 N 分行对高净值客户的管理水平。L 银行 N 分行作为中小股份制银行的分行代表，对于同行业的高净值客户关系管理研究有着一定的借鉴意义。

关键词：L 银行 N 分行；高净值客户；客户关系管理；IDIC

Abstract

With the continuous development of China's economy, the wealth of residents continues to accumulate, the level of wealth continues to improve, and high net worth people continue to emerge. The number of domestic wealthy people, high net worth people, and ultra-high net worth people with assets of 100 million yuan is also continuing to grow. As we all know, high net worth individuals create extremely high profits for banks and hold the lifeblood of the development of banks. At the same time, the demand of high net worth customers is gradually diversified and personalized, and banks and other institutions must keep up with the pace and develop towards the trend of diversification, digitalization, specialization and standardization. As a small and medium-sized joint-stock commercial bank, Bank L is in a critical period of transformation and development, and high net worth business is very beneficial to its long-term development. Based on this, the customer relationship management of commercial banks for high net worth customers is particularly important, which has extraordinary significance for the vigorous development of wealth management business.

This paper takes N Branch of Bank L as the research object, combines relevant domestic and foreign literature on customer relationship management, and relies on customer relationship management and IDIC theoretical model to explore the current situation of relationship management between N Branch and high net worth customers from four aspects: identification, classification, interaction and customization. And through the questionnaire survey, the bank found the problems in the relationship of high net worth customers. Specifically, customer identification appears. The ability needs to be improved, the customer segmentation is not scientific, the customer interaction and communication is relatively scarce, and the customer customization link is lack of deep cultivation. This paper deeply analyzes the problems and combines the current situation of high net worth customer relationship management,

and puts forward the improvement strategy of high net worth customer relationship management. And put forward corresponding improvement strategies from four aspects: customer identification, customer segmentation, customer interaction and customer customization, To optimize the management level of Bank L's N branch for high net worth customers. As a representative branch of small and medium-sized joint-stock banks, L Bank N branch has certain reference significance for the research of high net worth customer relationship management in the same industry.

Key words: L bank N branch; high net worth clients; customer relationship management; IDIC

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	2
第二节 国内外相关研究动态及文献综述	3
一、国外相关研究动态	3
二、国内相关研究动态	4
三、文献综述	7
第三节 研究内容与方法	8
一、研究内容	8
二、研究方法	9
三、技术路线	10
第二章 相关概念和理论概述	11
第一节 相关概念	11
高净值客户	11
第二节 理论概述	13
一、客户关系管理理论	13
二、关系营销理论	13
三、IDIC 理论模型	14
第三章 L 银行 N 分行高净值客户关系管理现状分析	16
第一节 L 银行 N 分行发展概况	16
一、基本情况介绍	16
二、业务及组织架构	17
第二节 L 银行 N 分行高净值客户关系管理现状	18
一、高净值客户识别现状	18
二、高净值客户分类现状	19
三、高净值客户互动现状	24
四、高净值客户定制化现状	25

第四章 L 银行 N 分行高净值客户关系管理存在的问题分析	32
第一节 L 银行 N 分行高净值客户关系管理问卷调查	32
一、调查问卷设计	32
二、调查问卷发放与回收	33
三、调查问卷结果分析	34
第二节 L 银行 N 分行高净值客户关系管理诊断问题分析	43
一、客户识别能力有待提升	43
二、客户细分不科学	44
三、客户互动交流相对匮乏	45
四、客户定制化环节缺乏深耕	46
第五章 L 银行 N 分行高净值客户关系管理改进策略	49
第一节 客户识别策略	49
一、完善高净值客户数据库	49
二、优化 CRM 系统功能	51
第二节 客户细分策略	52
一、建立高净值客户画像	52
二、高净值客户的精细化管理	55
三、搭建圈层	55
第三节 客户互动策略	56
一、提高员工沟通质量	56
二、深化渠道协同	57
三、善用社交媒体	57
四、丰富客户活动形式	58
第四节 客户定制化策略	58
一、加快产品定制化步伐	58
二、优化定制化服务质量	59
三、加强财富管理团队的建设	61
第六章 结论与展望	63
第一节 研究结论	63
第二节 展望	63

第一章 绪论

第一节 研究背景及意义

一、研究背景

当前，我国经济依然呈现出强大的韧性，居民财富稳步增长。随着居民财富的不断增长，高净值人群不断涌现，居民的闲置资金越来越多，财富管理空间广阔，根据胡润报告，中国高净值家庭拥有的总财富在过去三年内增长105.13%至164万亿元。根据二八法则，20%的高净值客户创造着80%的收益。随着财富的增多，高净值客户需要专业的机构提供资产配置建议，并且满足某些个性化需求，这对专业机构提出了更高要求。众多金融机构积极布局这一蓝海市场，重视高净值客群。都希望抢占更多的市场份额，通过优化产品和服务来增加对高净值客户的吸引力，提升自己的竞争力。

银行作为金融实体中重要的组成部分，是综合服务最全面的机构。但是对于商业银行来说，高净值客户市场的竞争还是会面临各种压力。既有来自同业机构的压力，还要面临各种证券基金公司、信托公司、财富管理公司等非银行机构的压力，以及互联网金融的冲击。

一些非银行机构迅速崛起发展，对银行的高净值客户市场形成较大压力。证券、基金机构通过投行业务接触更多的商业大佬。并且其高净值客户股市投资经验丰富，长期扎根二级市场。因此在配置资产时，对产品的和风险的接受程度都高。目前，财富管理公司是后起新秀，加快发力，近年来取得较快发展。产品种类齐全，可供选择范围多。保险机构占据时代红利，由于2023年末，我国60岁及以上人口占比达到21.2%，人口逼近3亿，国家对养老金融非常重视，大力推进商业养老保险建设。所以老年高净值人群，对其投资大。这些非银行机构都加加快渗透高净值客户市场，加速挖掘高净值客户。同时伴随国内资管新规打破刚兑，全面净值化的要求，商业银行还要保障客户的财产安全，应对流动性和信用风险等压力。高净值客户作为银行发展的核心资源，在这种情况下，如何防止高净值客户流失，并且继续拓展新的高净值客户，同高净值客户

的客户关系管理自然起到至关重要的作用。

随着银行的数字化转型，以及经营理念的转变，L银行的高净值客户成为该行的重点关注对象。由于L银行作为地方商业银行，相较于国有五大行和一些大型股份制银行实力欠缺，客户基础薄弱。N分行作为一个地方一级分行，私人银行部门成立时间较晚，高净值业务不成熟。所在的省份高净值家庭不断增多，但是本行的高净值客户资产规模放缓并且有逐步流失迹象。深究其现状，对于高净值客户的管理，存在明显劣势。由于总行设置的考核压力较大，营销人员将重点放在外来获客、拓客上，对于存量客户管理工作存在疏忽。同时在高净值业务方面，为高净值客户提供的金融产品和服务仍比较单一，缺乏个性化定制方案，长此以往会造成高净值客户满意度和忠诚度的下降。因此，本次研究就是围绕目前的现状展开，分析L银行N分行对于高净值客户的管理存在的诸多问题，提出建设性的改进意见，以期望优化本行对于高净值客户关系管理，提升L银行N分行的竞争力。

二、研究意义

目前银行的经营理念已经从产品至上转化为客户至上，高净值客户作为银行最重要的资产，通过科学精细化的客户关系管理将有效地提高客户忠诚度，提升银行的利润率，从而转化出更大的价值。如何有效地进行客户关系的维护，满足客户需求，使客户满意是扩大客户资源的关键，这就需要对客户信息进行识别分类，形成精准的高净值客户画像，充分与客户互动，提供本文定制化服务。本文以L银行N分行为研究对象，在相关文献以及理论的基础上，分析当前其客户关系管理的现状以及存在的问题，针对L银行N分行面临的客户关系管理问题，结合IDIC模型制定相应的解决方案，提高客户关系管理效率，帮助其在客户资源的争夺中赢得优势，为分行高质量发展注入活力。该银行分行在中小股份制银行中着一定的代表性，研究高净值客户关系管理这一课题对其他的金融网点具有借鉴性的意义。

第二节 国内外相关研究动态及文献综述

一、国外相关研究动态

商业银行的客户关系管理（Customer Relationship Management）是指银行需要树立“以客户为中心”的经营理念，对客户资料信息进行识别和深入挖掘，将客户细分，通过交流获取意见反馈，了解客户的个性化需求。以此为导向设计有针对性的产品，从而不断增强客户满意度与忠诚度，提高银行竞争力的管理方法和技术手段。对于银行业来说，客户关系管理最终目标是获取更多的优质的客户资源以此提升银行综合价值。客户关系管理不断渗透到银行的方方面面，尤其是发展理念、管理机制、运营模式以及对 CRM 系统的重视程度不断加深。

从时间的纵轴上看，上世纪 70 年代客户关系管理出现。并且自上世纪 80 年代以来，客户关系管理理论被了解、熟知、运用。尤其是基于银行业的客户关系管理理论研究大多参照西方科学营销理论，融合自身实际经验以及本地经济发展状况，形成了契合我国金融业发展的管理理念。在当今银行业的激烈竞争中，银行客户关系管理的重要性日益凸显。一个科学健全的客户关系管理体系能够帮助银行有效地管理与维护客户，从而提高客户的满意度、忠诚度和价值，提升银行的竞争优势。随着本世纪客户关系管理在企业中的不断应用与实践，在大数据的新时代背景下，全新的客户关系管理被赋予了新的发展内涵，各行各业的学者不断提出了新的见解，共同推进客户关系管理的不断发展与实际运用。

国际上很多学者，对客户关系管理的问题作出了研究，也有很多有价值的成果。D Saravanan（2022）提出英国劳埃德银行非常注重客户关系管理，并实施战略通过不同的方法来加强客户关系管理。不是将目光聚焦在所有客户上，他们更注重高净值客户。不仅加强员工培训，提高与客户沟通交流的能力。还通过向客户提供 VIP 服务提升客户的忠诚度，并且通过社交媒体来营销银行的新产品。Özdemir Sümeyye（2022）提出目前银行间竞争激烈，广泛使用技术进行服务创新可以满足和挽留客户。并且包括战略要素和技术要素在内的客户关系管理(CRM)和创新能力对客户满意度和银行财务绩效呈现积极的正向影响。

Kaondera Prosper Raphael (2023) 指出可以通过数字化转型加强银行客户关系管理，两者呈现正相关，并提出了指导银行部门内部数字化转型进程发展的措施。Pushpender Kumar (2021) 指出客户体验感和客户满意度都对银行的客户关系管理起到重要作用。提出不断优化电子银行客户体验感有助于提升客户的满意度，进而影响到银行的客户关系管理。Mohammad Taghipour (2020) 指出银行客户关系管理失败的原因之一是没有建立合适的客户管理评价体系。其中银行的组织机制是最重要的因素，其次文化和技术创新。Calmejane Claire (2021) 提出随着市场的变化，客户体验越来越重要，银行与金融客户应该深度融合，应该与 FinTech 合作，为客户提供良好的客户体验，这样有助于银行关系管理的提升。

二、国内相关研究动态

(一) 商业银行客户关系管理方面的相关研究

我国在商业银行客户管理关系相关研究起步晚，目前国内学者对商业银行客户关系管理的内容大多停留在思想层面，提出以客户为中心的核心战略，转变组织思想和运营模式。但也有一些学者为商业银行客户关系管理提出了具体可行的策略，为商业银行的客户关系管理做出一些指引。

在商业银行客户关系管理内涵层面，李林一 (2021) 指出在整个金融体系中，银行的主导地位始终无可撼动，但是随着市场化的逐渐加深，买方市场逐渐形成，银行必须进行改革，提升对客户管理的重视，制定客户关系管理战略，以加深客户对银行的依赖。薛楠 (2023) 指出商业银行的发展与客户的关系越来越紧密，健全商业银行与客户关系管理的服务体系已经迫在眉睫。传统的客户盈利体系已经难以满足现代银行的发展需要，打造新的客户关系管理模式已经成为商业银行新的发展方向。于潇和高天 (2023) 指出客户关系管理是现阶段金融市场激烈竞争下商业银行获得长期稳定发展的必由之路，为了增加现有客户粘性，识别吸引更多客户，各商业银行需采取多种措施提升客户满意度水平。黄晶晶 (2022) 指出只有从严格意义上做好客户关系管理工作，才可以保证产品定位及市场决策的针对性、实时性及有效性，及时与准确满足不断变化的客户需求，掌握客户的潜在需求，从综合层面上保证客户服务的优质性，提

高他们对商业银行的忠诚度，最终有效扩大自身在金融市场中的份额，充分发挥其竞争优势。可见，客户关系管理对于商业银行的重要性不言而喻，做好客户的关系管理不仅可以提高客户的粘性及忠诚度，还可以提升商业银行在金融业的竞争优势，拥有更多的话语权。

在商业银行客户关系管理的应用层面，薛楠（2023）指出对商业银行来说，传统的与客户互动的方式已经已然被淘汰，只有通过整合对现有资源进行整合，运用先进的科学技术和方法，建立系统化的客户管理模式，完善商业银行的客户服务体系，最终才能实现“以客户为主体”的服务模式。通过对银行内部客户进行细分，才能够精确化分辨出内部的优质客户，从而加强对优质客户关系培养，强化服务的质量和水平。客户细分有利于寻找潜力大、价值高的客户群体，才有助于实现银行经济利益最大化。张爽和何佳讯（2020）指出目前客户关系管理更多的是尽可能了解客户，现在客户关系管理要以客户的真实需求为切入点，并且将交易应用到客户日常的生活的方方面面，让客户主动了解产品和服务。这将促使银行建立数字化交互平台，倒逼银行进行价值创新，通过价值创新促使银行完成客户关系管理的转型升级。卢吉剧（2023）指出更多的商业银行运用数据挖掘的方式在营销和客户关系管理的过程中。基于互联网信息技术的客户关系管理系统，可以帮助银行在市场上庞大的数据库当中进行充分的筛选和挖掘，及时发现一些有用的客户需求信息和行为信息，并针对性地制定营销决策。叶梦源（2023）指出在银行高质量发展、高水准运营阶段，增强银行客户关系管理都十分必要。银行客户关系管理问题集中表现在管理理念、管理技术、管理流程三大方面。按照“具体问题具体分析，针对性解决”的基本思路，依托客户关系管理理念，运用先进数字技术，明确客户中心地位，做好理念更新、客户数据分析以及流程再造等工作，提升我国银行的服务水平。侯翠翠和孟凡丽（2023）运用 RFM 模型，通过对客户最近一次消费（R）、消费频率（F）、消费金额（M）3 个维度的分析，对商业银行个人客户进行价值分层，帮助其实现精准营销。利用 RFM 模型将商业银行个人客户分为重要价值客户、重要保持客户、重要发展客户等 8 个类别，根据不同类别的客户指出客户特征与营销侧重点，优化了客户关系管理系统，为个人客户细分提供有力的数据支撑。张敏（2022）CRM 系统可以根据客户画像、客户偏好以及客户类型，学习客户特征

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/497201055026010011>