

分类号 F832.7
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 华龙证券财富中心客户关系管理优化研究

研究生姓名: 陆阳琦

指导教师姓名、职称: 管新帅 教授

学科、专业名称: 工商管理 (MBA)

研究方向: 企业管理

提交日期: 2021年9月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 陆阳琦 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 管延川 签字日期： 2021.12.8

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 陆阳琦 签字日期： 2021.12.8

导师签名： 管延川 签字日期： 2021.12.8

Research on Corporate Governance of Southeast Asian Corporations

Candidate : Yangqi Lu

Supervisor: Xinshuai Guan

摘 要

当前，随着我国金融制度的深化改革，证券行业的竞争程度日趋激烈，为了抢夺存量市场争夺客户，各证券公司均着眼于客户关系管理，引入客户关系管理方法，优化企业的客户关系管理。而作为直面客户的财富中心，在当前经济高质量发展的趋势下，需要改变传统经济业务模式的经营思路，从原来的“以资金为中心”思维转变为“以客户为中心”思维。客户作为财富中心最宝贵的战略资源，需要证券公司实行客户关系管理，并不断优化相关制度建设，提升高价值客户的服务体验。同时，应充分利用客户系统平台数据，深度挖掘分析客户实际需求，通过为客户提供差异化、个性化的服务，满足客户需求，以此提升客户的满意度与忠诚度，强化客户黏性，减少客户流失，为证券公司财富中心创造稳定的收入。

财富中心是当前客户关系管理的重要部门，对于证券公司的可持续发展有着重要的作用。本研究以华龙证券为例，通过对相关研究现状进行总结分析，对企业财富中心客户关系管理进行基本介绍，以调查问卷的形式系统调研当前企业财富中心客户关系管理存在的问题，结合实际深入分析其原因，并针对性提出对策建议。具体结论如下：当前研究企业客户关系管理存在着财富中心客户分类不合理、产品不符合客户需求、客户关系管理系统利用不充分以及客户开发与维护无竞争优势等问题；其引因包括认知与理念不到位、支持与保障不健全、培训体系不够完善以及管理系统不够先进等。在深入分析以上问题原因的基础上，本次研究针对以上问题提出了合理进行客户分类、以客户需求为导向设计产品、建立健全客户关系管理信息系统、培养客户开发与维护竞争等对策措施。

关键词：财富中心 客户关系管理 财富管理 优化

Abstract

At present, with the deepening reform of my country's financial system, the degree of competition in the securities industry has become increasingly fierce. In order to compete for customers in the stock market, various securities companies are focusing on customer relationship management, introducing customer relationship management methods, and optimizing corporate customer relationship management. As a wealth center that faces customers directly, under the current trend of high-quality economic development, it is necessary to change the business thinking of traditional economic business models from the original "fund-centric" thinking to "customer-centric" thinking. As the most valuable strategic resource of wealth centers, customers need securities companies to implement customer relationship management and continuously optimize the construction of related systems to enhance the service experience of high-value customers. At the same time, it should make full use of the customer system platform data, in-depth mining and analysis of the actual needs of customers, by providing customers with differentiated and personalized services to meet customer needs, so as to enhance customer satisfaction and loyalty, strengthen customer stickiness, and reduce The loss of customers creates stable income for the wealth center of securities companies.

The wealth center is an important department of current customer relationship management and plays an important role in the sustainable development of securities companies. This study takes Hualong Securities as an example, through a summary and analysis of relevant research status, a basic introduction to customer relationship management in corporate wealth centers, a systematic survey of current corporate wealth center customer relationship management problems in the form of questionnaires, and an in-depth analysis based on actual conditions. The reasons are and countermeasures are proposed. The specific conclusions are as follows: The current research on corporate customer relationship management has problems such as unreasonable classification of wealth center customers, products that do not meet customer needs, insufficient utilization of customer relationship management systems, and lack of competitive advantage in customer development and maintenance; the causes include cognition and The concept is not in place, the support and guarantee are not perfect, the training system is not perfect, and the management system is not advanced enough. On the basis of in-depth analysis of the causes of the above problems, this research puts forward countermeasures such as reasonable customer classification, customer demand-oriented design products, establishment and improvement of customer relationship management information systems, cultivation of customer development and

maintenance of competition.

Key Words: wealth center; customer relationship management; wealth management; optimize

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 客户关系管理研究述评.....	3
1.2.1 研究现状.....	3
1.2.2 研究述评.....	8
1.3 研究内容及方法.....	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究方法.....	10
2 相关理论基础	12
2.1 客户关系管理概述.....	12
2.2 客户关系管理相关理论.....	12
2.2.1 关系营销理论.....	13
2.2.2 客户价值理论.....	13
2.2.3 客户满意度理论.....	13
2.2.4 客户生命周期理论.....	13
2.3 数据库营销.....	14
3 华龙证券财富中心客户关系管理存在问题分析	15
3.1 华龙证券基本情况.....	15
3.2 客户关系管理现状调查.....	15
3.2.1 客户关系管理研究设计.....	16
3.2.2 客户关系管理调查实施.....	17
3.3 客户关系管理存在问题及原因.....	17
3.3.1 存在的问题.....	17

3.3.2 原因分析.....	24
4 华龙证券财富中心客户关系管理优化的路径.....	27
4.1 客户关系管理优化原则.....	27
4.2 合理进行客户分类.....	27
4.2.1 严守核心客户.....	28
4.2.2 强化重点客户.....	28
4.2.3 管理普通客户.....	29
4.3 强化自身的产品竞争力.....	29
4.3.1 以客户需求为导向设计产品.....	29
4.3.2 建立产品特点.....	30
4.4 建立健全客户关系管理信息系统.....	30
4.4.1 数据库技术支持.....	31
4.4.2 数据库共享应用.....	32
4.5 培养客户开发与维护竞争新优势.....	32
4.5.1 客户业务流程优化.....	33
4.5.2 树立品牌形象.....	33
5. 财富中心客户关系管理优化策略的实施保障.....	35
5.1 组织保障.....	35
5.2 制度保障.....	35
5.3 人力资源保障.....	36
6. 结论与展望.....	38
6.1 研究结论.....	38
6.2 展望.....	40
参考文献.....	40
附录.....	44

后 记..... 47

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

自改革开放以来，我国市场经济得到了飞速的发展，各类产业成为推动市场经济发展的重要组成部分。企业作为产业发展的重要主体，其发展能力是对于产业及经济有着重要的推动作用。伴随着经济的增长，金融作为产业发展的重要影响要素，成为市场经济发展的活跃版块，对于解决企业发展问题、推动产业升级起到了重要的促进作用。自上世纪 80 年代开始，我国政府及国内部分企业开始通过发行国债、企业债券以及股票的形式从社会上募集资金，用以促进国家及企业的稳定发展，这种投融资的形式促使我国现代证券市场的形成，证券逐步发展成为金融行业的支柱企业，并对资本市场产生了重要的影响。证券市场形成初期，我国政府逐渐对证券市场进行整体掌控，在发展过程中，部分机构从最初的银行体系中剥离出来，专项从事证券业务，至此现代中国证券公司开始出现。经过了 30 多年的发展，我国证券行业逐渐发展壮大，到目前为止，已经有接近 140 家证券企业。

与此同时，自中国加入 WTO 以来，我国国内居民的私人财富也实现了加速增长，人们对金融产品和服务的需求也日渐增大，这进一步促进了证券行业的快速发展；财富管理是面向居民个人理财业务的企业业务部门，逐渐兴起的财富管理业务，在一方面可以为证券公司产生巨额中间业务收入，另一方面还可以帮助证券公司开发更多高端顾客，从而可以为证券公司带来多渠道的利润来源、帮助银行朝着服务型机构转型，同时还可以缓冲利率市场化带来的巨大影响。财富管理中心在中国的发展不过十年，但是发展的速度十分迅猛，到目前为止，已经由最初的 3 家银行涉足该业务，到现在数百家证券公司和银行都建设了财富管理中心，其中不乏四大国有银行、各大外资、股份制、城市商业银行等，也不乏中信证券、中信建投证券以及华泰联合证券等证券行业巨头，全国各类金融机构成立的财富（管理）中心已达数千个，所形成的财富管理市场规模十分庞大，结构也相当复杂。

随着我国证券市场的全面放开，国外资本及互联网金融的加入，促使我国证券行业进入了创新发展的新时代。但是不难发现，中国金融业财富管理市场的规模，以及各大证券机构的服务水平和经营能力并不在同一个水平上。当前，在证券行业市场度不断提高以及互联网金融等证券形式的影响下，证券行业呈现出平均佣金不断下降的趋势，同时，随着资产管理新时代的全面带来，中国财富管理市场的生态体系正经历着深刻的变化，来自互联网金融、传统金融机构转型以及第三方独立财富管理企业的竞争正愈演愈烈。因此，证券经营机构开始从传统经纪业务佣金为主的盈利模式正向全面财务管理与综合金融服务商角色转型，对于整个券商行业来说创新成为行业发展的主旋律，而设立财富中心、优化财富管理的服务体系成为当前证券企业发展的重要内容。

华龙证券成立于 2001 年，在经历企业完善管理体系、企业债券重组以及快速发展的过程中，在 2016 年实现了新三板挂牌，当前资本规模处于行业前列。但近年来，华龙证券客户流失问题较为严重，客户开拓工作难度剧增，究其原因，一方面是由于市场竞争的加剧，另一方面则因为客户关系管理中存在问题导致，如对客户有效需求的了解不足、客户关系管理系统有待改进、对客户价值评价缺乏科学性和系统性等，面对激烈的市场竞争和客户流失问题的加剧，华龙证券在创新和升级产品的同时，提升客户服务关系的管理水平显得至关重要，证券产品及流程同质化严重的当下，以服务营销挖掘潜在客户、维护现有客户并进一步提升客户价值，维持稳固持久的客户关系尤为重要。因此，本研究针对华龙证券财富中心客户关系管理存在问题的基础上，结合内外部环境，提出相应的优化策略，以改善其客户关系管理现状。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

总的来看，我国财富管理业务发展相对较慢，伴随着城镇化的发展进程，我国居民的主要财富积累与房地产进行了深度的绑定，近年来，随着国家对于房地产的强管控，部分拥有一定财富积累，并以房地产为主要财富管理方式的人群开始转向

券商的财富管理业务。当前，金融市场环境快速变化，随着财富管理业务转型的全面展开，金融机构陆续开始实施财富中心项目，在行业高度竞争的态势下，如何跟随市场变化脚步，保持业务的专业性以及良好的客户黏性是证券公司面临的重要问题。因此，利用客户关系管理理论指导实践工作，发现证券公司财富中心在客户关系管理方面存在的问题，并系统的提出相应的优化策略，不仅是提高客户黏性的有效手段，更是在当前市场环境下，提高客户关系管理相关人员从业能力的重要工作。同时，可以进一步丰富当前我国金融发展背景下的客户关系管理理论内容。

（2）现实意义

有效的客户关系管理,将对于企业的工作开展及企业发展有着重要的现实意义。一是可以建立起与客户长期稳定的合作关系。有效的客户关系管理可以加强客户黏性,防止客户流失带来的业务和收入的损失,同时良好的客户关系管理可以进一步强化企业口碑,并可以实现客户自发性的宣传推广,带动其圈层中的优质客户,减少企业的优质客户获客成本。二是可以形成稳定的财富中心运营团队,证券企业财富中心的销售队伍存在着流失性较大的问题,过去粗放的发展模式导致了行业人员的高流动性,而良好的客户关系管理措施,可以稳定现有的客户数量,保障人员的基本收入,并在不断的精细化运营过程中通过良好的客户关系运营开发获取新的客户,以此增加员工收入,形成收入激励下的员工忠诚度。因此,良好的客户关系管理举措可以促进财富中心实际运营过程中客户与员工两个关键要素形成忠诚度,对于证券企业的发展有着重要的实践意义。

1.2 客户关系管理研究述评

1.2.1 研究现状

财富管理最早起源于瑞士,发展至今已有 300 多年的历史。18 世纪末,随着瑞士财富管理业务的发展,整个欧洲逐渐兴起了财富管理服务,并逐渐发展成熟。二战以后,美国经济发展迅速,作为国际流通货币,美元货币市场空前繁荣,美国国民对于理财的需求呈现出膨胀式增长,美国开始兴起面向私人的金融理财业务,财

富管理中心开始在美国日渐兴起。Rojet (1992) 对欧洲财富管理业务的发展和运营进行了研究, 并针对行业的激烈竞争程度提出了财富管理产品的开发思路^[1]。Jorhnk (1993) 针对私人银行的财务管理业务进行了研究, 并针对理财产品的创新和定价、产品营销策略以及业务评估等方面进行了系统的阐释。Yacineet 等 (2001) 提出, 商业银行在财富管理业务的定位上要向“客户至上”转变, 并提出了 3A (Anywhere, Anytime, Anyhow) 的经营理念^[2]。Robert 等 (2010) 提出, 产品的定价机制应关注产品对于客户的吸引力, 合理的定价原则可以引导客户体验商业银行开发的财富管理产品。同时, 他还提出了综合性理财的理念, 即将不同的产品绑定到一个综合性账户, 这将根据账户中的总资产来确定优惠利率, 同时可以降低客户在办理理财业务时的手续费^[3]。Kevin 等 (2002) 以花旗银行和汇丰银行为研究对象, 并指出两大银行成功开拓财务管理业务的关键在于对于品牌的建设和管理, 当然, 这与社会居民个人财富积累的增加及金融市场的日渐成熟是分不开的^[4]。

陆红军 (2006) 在其课题研究中, 对中国、美国、日本等国家作出银行财富管理比较, 指出在新社会环境下, 商业银行需加强财务管理理念推广程度。叶鹏 (2009) 指出财务管理理论得到逐步完善, 但银行财务管理过程中仍面临不少问题, 需结合财务管理架构作出应对^[5]。施峥嵘 (2017) 认为国内商业银行现阶段对财务管理业务开展关注不多, 但随着时代发展, 商业银行需推动业务转型, 将财务管理业务作为主要业务, 并结合实践经验提出相应的改进对策。李培培 (2020) 强调证券公司在经营管理中需从整体角度出发, 分别从产品研发、管理体系完善、员工培训、风险规避、目标市场定位等多个角度提升自身经营水平^[7]。李嘉宝 (2020) 在研究中指出随着科学技术不断进步, 金融行业科技元素也逐渐增多, 这就需要金融单位在财务管理过程中引入大数据技术、人工智能技术等, 为目标客户提供更为精准、收益率更高的投资组合^[8]。喻晓平 (2020) 认为近年来企业纷纷引入大数据技术, 通过信息化平台打造的方式充分获知客户群体个性化偏好, 如在产品设计和优化过程中需重视如何尽可能降低客户群体选购产品的时间, 从而增强客户满意度^[12]。刘百慧 (2020) 在其所发表的文章中指出证券公司需结合时代环境变化, 紧跟行业透明度提升的潮流, 以客户需要为导向, 关注如何巩固老客户^[13]。贾楠 (2020) 指出证

券公司需注重如何扩大自身资源覆盖面，通过优化资源配置的方式，创新业务组合和战略规划^[14]。丁建强等（2020）从多个研究方向出发，强调客户对证券公司财务管理业务推广的重点，证券公司需要关注如何提高客户群体满意度，从整体角度而言，客户满意度越高，在后阶段购买时会优先关注该证券公司的产品或服务^[15]。张德飞（2020）强调证券公司需要从客户层面、产品层面、制度层面出发，对如何达成财富管理目标进行分析，并形成具有可执行性的改善之路^[16]。

随着市场经济体制逐渐完善，我国第三方财务管理市场也获得快速发展，但在此过程中也存在不少问题，这也使得学术界研究人员对此进行关注和探讨。张同胜（2020）指出金融理财产品能够提高金融单位业务交叉与融合，但从当前市场监管角度而言，仍面临多头监管、监管盲区的情况，因此需推广功能监管的概念，确保理财业务能够处于合适的监管环境中^[17]。吴晓灵（2020）在研究中指出证券公司具备混业经营的特点，因此在立法层面尚未形成完善的监管体系，所出现的主要问题包括监管意识淡薄、监管法规可实施性不强、监管主体不明确、监管项目模糊、缺少匹配措施等，这些均需在后阶段加以解决^[18]。葛联迎（2019）在研究中指出证券公司在长期发展过程中需注重人才队伍建设，并强调人才匮乏会对证券公司市场竞争力提升形成负面影响^[19]。

Malma（2015）运用案例研究法，对欧洲证券公司如何开展客户关系管理作出分析，以客户忠诚度有关理论为基础，引入 SWOT 分析法，指出证券公司留住已有客户能够比挖掘新客户获得更多成本效益，随后提出健全证券公司客户关系管理机制的建议。XIE（2015）在研究中指出证券市场信息化建设所涉及的内容较多，不仅能够推动证券公司实现产品创新，也能够改进证券公司客户互动效果，并认为在打造关系管理系统时，需覆盖客户管理、客户服务等多个板块。Ramendra（2016）在其文章中基于客户组合理论，从成本角度、客户角度出发，形成与公司价值有关的矩阵模型，根据客户特点，将全部客户分成 A、B、C、D 四个等级，并探讨不同组合的客户群体对公司获利能力的影响，随后分析企业整体经营与价值客户之间的关联。Paulssen（2016）对金融服务商对应客户进行探讨，指出关系规范是一项具有隐含特征的行为，能够推动商业、非商业关系建设，并结合实证分析，论述企业发

展与客户关系之间的关联。Opas（2017）在研究中以东南亚地区证券行业为研究对象，对证券公司客户群体黏度如何提升进行分析，指出市场投资方通常更倾向于与公司营销人员保持忠诚度，不少投资者会由于营销人员跳槽而随之将合作关系带到其他证券公司，因此证券公司需在管理过程中加以改进，拉近与投资者群体之间的关系，使得投资者个性化需要得到满足，对证券公司也能够形成更多信任感，从而使得投资者对于证券公司本身能够提升忠诚度^[6]。Shih（2017）在研究中指出，客户关系管理所涉及的内容较多，需要证券公司从服务质量、信息收集、客户意向等多个维度加强建设，可结合论坛、社交工具等与客户进行交流，以手机 App 的形式完成宣传，从而进一步证券公司巩固顾客忠诚度，这使得证券公司能够获得的经济利润逐渐增多，且产品和服务多元化建设也能够有效推进。Xu（2017）在研究中认为，证券公司不仅需要注重员工满意度，也需要关注客户满意度，从而确保公司获利水平得到提升，随后结合数据统计，指出员工满意度提升、客户满意度提升均可以提高证券公司获利水平。员工群体保持较高满意度，可以在工作中更为积极主动，其岗位绩效也随之提升，并能够促进客户满意度提高，从而使得证券公司能够凭借客户优势提高自身市场竞争力。

武飞（2011）在研究中以北京证券客户为研究对象，分别从多个方向对证券公司客户营销模式作出梳理，认为在新经济形势下，证券公司营销模式需要得到创新，确保自身客户关系管理能力得到提高^[20]。彭晓洁等（2015）综合运用多种研究方法，基于客户关系管理理论，指出不同证券投资者的投资倾向存在不同，因此证券机构需要实施差异化战略，对不同金融业务作出分级管理，从风险控制、产品流动性、投资收益比等角度出发为客户提供具有针对性的投资组合^[21]。潘向东（2015）在研究中指出随着“互联网+”理念不断普及，证券公司需要紧跟时代发展需要，全面了解客户群体需求偏好，并根据社会发展预测顾客未来需求，从而通过提前应对的方式了解客户投资倾向，从而为其提供针对性服务，也可在数据价值挖掘之后，降低信息不对称造成的影响，从而提升金融服务透明度^[22]。国内研究人员李晴（2016）在研究过程中指出，投顾服务能够提高证券公司客户关系管理效果，同时可以为金融市场进一步发展提供推动力，因此证券公司需引入先进理念，积极加强智能投顾

监督管理效果，首先需对客户信息做出梳理，设定不同业务的投资者准入门槛，通过试点方式积累经验，随后对投资者群体进行教育，使得投资者能够意识到智能投顾业务仅是一种辅助服务，这也有助于更好保障投资者权益^[23]。

孙娟娟（2017）在研究中认为，金融机构需要向客户带来差异化需求服务，从内部管理角度出发，强调提高服务质量的重要性，并努力提升品牌价值，从而借助服务优势，提升客户交易舒适度，最终形成竞争优势^[24]。张楠（2017）认为近年来互联网金融市场不断发展，证券公司需要转变过往的客户服务模式，通过创新发展的方式提高客户服务效果，这就需要证券公司充分发挥大数据技术优势，在网络技术和数据库软件的支持下，打造顾客信息数据库，对潜在顾客的相关资料也作出整合，在数据库筛选之后获知顾客消费偏好、购买方向，并根据证券产品销售情况作出信息推送或服务调整，这也可以降低证券公司员工工作时间和工作压力^[25]。陆岷峰等（2018）以券商财务管理为切入点，对如何提升券商客户关系管理效果作出分析，认为当前国内券商普遍存在业务同质化的情况，因此券商需以可持续发展目标为导向，首先需要梳理客户资料信息，按照客户资产规模、风险承受水平作出客户等级划分，并以此作为金融服务提供的参考，其次需要创新业务模式，采取员工在职培训的方式打造出色的员工队伍^[26]。

肖函（2019）在研究中认为，互联网金融理念得到推广，这也使得券商陷入佣金战，因此证券公司需要强化自主经营意识，并结合自身业务特点，全面实施差异化战略，规避由于佣金价格战而造成服务质量下降的情况，此外行业监管部门也需要加强监督管理效率，通过精准监管、分类接管等途径提高监管合理性^[27]。朱有为（2020）在其文章中指出，证券公司近年来推动数字化财富管理，并注重如何改善自身客户服务模式，在引入人本化交流理念之后，逐步采取下述方式提高客户关系管理效果。一是，需要基于大数据技术，掌握客户群体潜在投资需要；二是，注重维护客户利益，打造符合客户需求的投资组合；三是，为客户带来自主决策参考服务，使得客户能够享受更好的投资体验^[28]。国内研究人员张同胜（2020）在其研究中认为，发达国家证券市场中的机构单位主要分为综合性金融单位、中等金融服务单位、小型理财单位三种，这使得市场投资者能够根据自身需要选择合作的机构，

随后结合国内证券市场发展现状，指出国内证券公司需要充分获知客户风险偏好特点，通过精准推送等方式使得客户能够强化投资风险理念，同时需要为客户群体带来一系列增值服务，从而丰富证券公司获利渠道^[32]。宋慧琳（2020）认为证券公司需要加强客户关系管理质量，采取合理的引导方式，使得客户降低非理性投资，或通过金融知识宣传、风险理念推广的途径，鼓励客户关注中长期投资，尽可能提高投资科学性，此外证券公司也可采取提供辅助服务的方式，为客户提供满足其风险偏好、金融知识储备的针对性投资策略^[33]。

1.2.2 研究述评

财富管理方面。国外相关研究起步较早，在新世纪之初已经开始关注品牌建设和服务质量了，而中国证券行业跨入高净值客户财富管理领域的时间很晚，开展业务的规模有限，使得相关研究文献很少。那么广义上的财富管理工具包含较多的工具内容，常见的包括各类银行存款、各类债券、股票、投资基金、房地产、养老保险、黄金、外汇、期货、收藏等内容。不同的工具在风险程度等方面具有着不同的特点^[35]。对于证券来说，狭义上的证券产品主要包括包括产权市场产品如股票，债权市场产品如债券，衍生市场产品如股票期货、期权、利率期货等。研究的不足之处在于不具备实务经验，不能从详细的案例开展深层次的分析，有关研究大部分是针对理论探讨，很少深入到证券企业总体实地考察、分析问题提出对策。

客户管理关系方面。国内外学者对客户关系管理的重要性均有着相同的看法，并认同当前围绕客户为中心的服务理念才能适应当前产业环境的变化。研究的不足之处在于，近年来随着相关政治政策、市场环境、行业环境的变化，针对证券公司客户关系管理的研究，需要更为细节化、实践化的研究，所以本研究有着更为广泛的现实实践意义，也能为相关的证券公司的财富管理中心以及其他金融机构的客户关系管理提供借鉴。

基于以上研究的现状，本研究以华龙证券财富中心为主要的研究对象，在对相关理论进行探索的基础上，结合华龙证券财富中心客户关系管理的现状以及实际调研情况，提出相应的对策及建议，以期为我国证券行业的客户关系管理提供一定的

参考借鉴。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

文章共包含 6 个部分。具体章节如下：

第一章，绪论。对课题的研究背景及目的意义进行阐述，对客户关系管理相关现状进行相应的研究，并介绍了研究内容、研究方法；

第二章，相关理论基础。对客户关系管理的概念进行介绍，并针对本研究的客户关系管理理论进行了阐述；

第三章，华龙证券财富中心客户关系管理存在的问题分析。通过设计调查问卷对企业的财富中心客户关系管理存在问题进行调研，同时对调研结果进行统计分析，深入挖掘其产生的原因；

第四章，华龙证券财富中心客户关系管理优化的路径。针对第三章中提出的问题，系统的提出相应的优化策略；

第五章，华龙证券财富中心客户关系管理优化策略的实施保障。针对第四章提出的优化策略，在组织、制度及人力资源三个方面提出保障措施；

第六章，结论与展望。如图 1-1 所示。

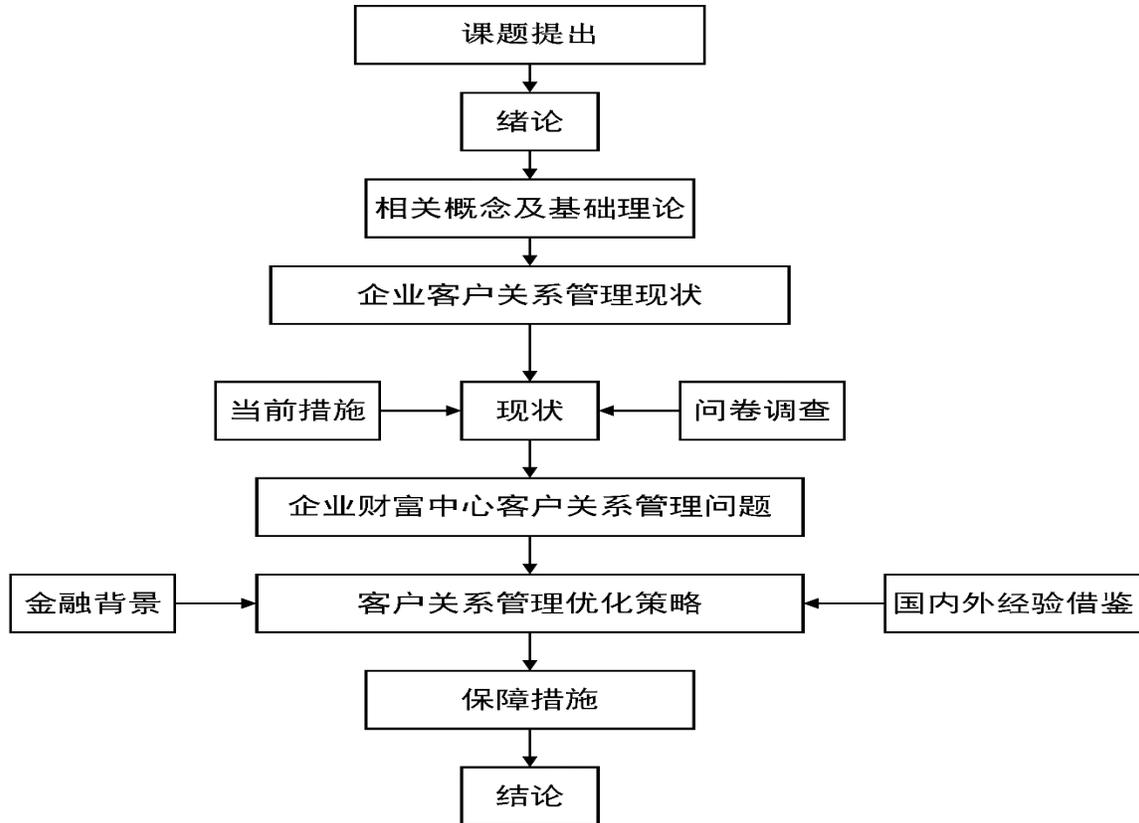


图 1-1 研究框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献分析法

根据论文的研究课题，查阅相关的文献资料，对财富管理及客户关系管理及其相关领域的研究现状及发展趋势进行全面的、正确的理解。本研究通过相关书籍、走访有关部门，查阅相关网站（如中国知网、各大新闻网站和政府官网等）等多个渠道获取相关文献及数据资料，并对所得的资料进行整理分析，从而全面的了解财富管理与客户关系管理的研究进展，从文献材料和基础数据方面为文章的基本论点提供基础材料支撑。

(2) 调查问卷法

问卷法是国内外社会调查中较为广泛使用的一种方法。问卷是指为统计和调查所用的、以设问的方式表述问题的表格。本文采用问卷调查法的方式对华龙证券财富中心客户关系管理相关人员进行针对性的调研，从而搜集到可靠的资料挖掘出其

现状问题。

（3）统计分析法

数据分析法是指通过一定的数学及统计方法对相关数据进行分析，提取有用信息并形成对结论支撑的数据所进行的详细研究及总结的过程。本研究通过对调研问卷信息进行统计整理，在此基础上深入挖掘数据进行统计分析，以支撑企业财富中心客户关系管理优化的深入分析。

（4）案例分析法

案例分析法主要是借助已有的实际案例，通过分析问题，透过现象看本质，从而对需求解决问题的方法。是一种通过个别的实例来寻找共同性的科学方法。本研究对于案例分析法的应用主要是以华龙证券财富中心为例，分析其现状问题，从而探索其问题产生的主要原因，提出具体的对策^[36]。

2 相关理论基础

2.1 客户关系管理概述

客户管理是客户关系管理（CRM）的简称，是指通过对客户深入分析加强客户联系，提升客户满意度，进而实现提升企业竞争力的一种方式^[38]。客户关系管理是围绕客户服务过程中全生命周期的相关信息的采集，客户管理的核心是对客户价值的管理，并通过新媒体及互联网技术等对客户进行整合营销，以客户为中心，在不断与客户的交流互动中，满足客户的个性化需求，以此实现对不同价值客户的忠诚度及保有率的提升，从而提升企业整体的持续盈利能力。

对于企业来说，在商业模式中最重要的内容之一就是客户关系管理，通过对客户的划分来有效配置企业资源，以客户为中心重点经营客户关系，打造优质的服务前提下的相关业务流程，以创造客户价值实现企业营收。IBM 认为，客户关系管理可以分为流程管理、关系管理及接入管理，代表着企业获取识别、维系及挑选发展客户的整个过程^[39]。对于企业来说，在不断的调整经营战略及转型的过程中，始终面临着客户关系管理，因而客户关系管理理论始终贯穿着企业不同阶段的发展。尤其对于销售类企业来说，对企业的销售、市场及服务等部门及相关人员提供全面且个性化的客户资料非常重要，并通过一定的工具强化客户的跟踪服务、信息分析，是建立企业在行业中的核心竞争之一，也是通过信息共享提高企业经营效率降低经营成本的有效手段。

2.2 客户关系管理相关理论

客户服务理论的建立源于服务营销理论。经过多年发展，营销理论也从产品营销理念转变为服务营销理念，是营销实务与理论的跨越发展，虽然产品是赢得消费者信任和忠诚度的根本，但在产品品种多样、竞争激烈且消费者需求的差异化越来越突出的当下，服务开始成为各供应方赢得市场和需求的又一竞争点^[41]。客户关系管理的相关理论主要包括关系营销理论、客户价值理论、客户满意度理论与客户周

期理论等，具体如下。

2.2.1 关系营销理论

关系营销理论是指将影响活动视为企业与客户之间互动的过程，核心是建立企业与客户之间良好的关系，具体过程包括建立关系、保持关系、增进关系。整个过程是企业从吸引客户到留住客户与升级客户关系的过程，这对证券公司财富中心的客户开发、留存及升级有着直接的指导意义。

2.2.2 客户价值理论

客户价值理论包括让渡价值及终生价值两个方面。让渡价值是指客户购买产品或服务所获得的全部利益，包括产品或服务价值、人员及形象价值等，再扣除客户购买商品或服务的总成本，包括货币成本、体力及精神成本等，所得结果就是客户获得的实际让渡价值^[42]。终生价值是指随着时间的推移，企业从客户身上获得的收益总和减去获得客户及销售产品或服务所付出的总成本，所得的现金量折算成现值。客户终生价值是衡量企业客户关系管理的重要维度，客户终身价值的组成和影响因素是证券公司客户关系管理要重点考量的问题。

2.2.3 客户满意度理论

客户满意度理论是指客户在对产品的效果或结果进行感知后，与其期望值进行对比后所形成的心理状态的理论。客户满意度是对客户心理状态的一种测度，证券企业应建立良好的沟通要求尽可能在其他利益相关者可接受范围内创造更高的客户满意度。

2.2.4 客户生命周期理论

客户生命周期理论是指客户从开始了解企业产品或服务，或是企业开始开发某潜在客户，一直到该客户与企业的业务关系或相关合作终止，整个中间过程即为企业的客户生命周期，通常来说，虽然企业的产品生命周期的演变直接影响着客户生

命周期，但企业应该重点关注影响客户生命周期的主要因素，以客户生命周期内不同阶段的实际需求为中心，推动产品和服务的演变，延长客户生命周期。

2.3 数据库营销

数据库营销是指企业通过信息采集系统形成的数据库资源，以客户维护过程中形成的各类数据为基础，进行数据的挖掘、处理及分析，以此形成不同类别的客户并采取不同的策略满足不同类别客户的差异需求。数据库营销的优势在于客户的购买力、购买欲望及交流过程等相关价值信息可以实现内部员工间的共享，可以提高客户关系管理的效率，并实现精准营销与服务，增加客户的体验感，最终实现企业与客户双赢的目标。

3 华龙证券财富中心客户关系管理存在问题分析

3.1 华龙证券基本情况

2001 年，根据信托与证券分业经营监管要求，在剥离甘肃信托、兰州信托、天水信托、白银信托证券资产的基础上，引进酒钢集团、电投集团等股东，由甘肃省人民政府组织筹建设立了华龙证券，成立时注册资本为 5.06 亿元。华龙证券是唯一一家注册地在甘肃的全牌照证券经营机构，2003 年 5 月，省委省政府及时调整公司主要负责人，并于 2006 年由省政府国资委注资 4 亿元、债权人债转股重组华龙证券。对公司法人治理结构、内控机制、业务运作、风险管理等方面进行了全面检查整改，规范经营，清偿债务，彻底化解风险。2014 年，为扩大资本规模，推动公司持续健康发展，华龙证券启动股份改制，净资产折股整体变更设立股份有限公司，2016 年初实现新三板挂牌。同年底，顺利实施增资扩股，吸引山东国投、浙江永利、甘肃公航旅、甘肃国投等 33 家省内外知名大型企业成为股东，募集资金 96.22 亿元，资本规模跃升行业前列，综合实力和品牌影响力有效提升。2020 年以来，华龙证券以上市券商为标杆，对公司组织架构、业务模式、运营管理等方面进行全面调整及优化，努力提高经营业绩和资本回报率，有效实现国有资产的保值增值和股东价值提升。

3.2 客户关系管理现状调查

目前，华龙证券财富中心对于客户的管理通常在每月初的前五个工作日对客户上月日均资产情况进行计算，在每月第五个工作日内对客户级别进行确认与更新。同时，在对客户级别的确认与更新过程中，财富中心遵循 12 个月以内只升不降的原则，满 12 个月后将根据客户的日均资产情况进行客户的分级调整。这一原则主要针对财富中心的老客户，对于新客户来说，财富中心将新客户的级别在账号设立之初进行统一设置，不同的级别匹配着不同的系统产品与服务。同时，当新用户调整级别升级后，财富中心将根据资源总体情况，将各类服务人员以及部分基础性金融服务与相对应的高端生活服务等进行再匹配，形成财富中心服务资源基础上的不同

用户级别的匹配服务，提升用户体验。具体来看，财富中心针对不同级别用户的递进性服务内容与频率如下：

表 3-1 不同级别客户服务方式及频率一览表

客户级别	短信	邮件	电话	面访
普通客户	每天			
黄金客户	每天	根据客户需求	1 次/月	1 次/季
铂金客户	每天	根据客户需求	3 次/月	1 次/月
钻石客户	每天	根据客户需求	根据客户需求	根据客户需求

财富中心客户关系管理会设有定时服务，根据客户级别与需求实际情况定时进行沟通，除此以外，财富中心还设有关键时刻服务，即从服务的角度将员工与用户的接触分为很多关键性环节，当出现客户大额资金出入、客户购买股票涨停或跌停以及客户金融理财产品分红到期时，员工通过企业的 CRM 系统提示主动联系客户，并进行深入沟通了解客户的即时需求。

3.2.1 客户关系管理研究设计

(1) 问卷设计的原则

目的性原则。问卷设计的主要目的是提供决策所需的信息，从而满足决策者的信息需求。因而问卷设计应充分根据调研主题，尽量从被调查者获取较多相关调研信息，从实际出发，问题设计目的明确、重点突出。

逻辑性原则。一份成功的调查问卷应按照一定的逻辑顺序构建符合被调查的逻辑思维程序进行设计。一般包括基本信息，针对性调查信息以及其他信息等构成。应保证先易后难、先简后繁以及先具体后抽象的设计原则，确保所得信息资料的方便调查。

便于处理原则。问卷的调查内容不应过多且应便于处理，在问卷信息进行采集后，应方便数据的处理与分析，并能够对实际问题产生直接的反应，并要保证调查数据的正确性与实用性。

(2) 问卷设计的过程

为保障调研过程可以有效反馈出华龙证券财富中心客户关系管理存在的问题，因而调研问卷内容的设计尤为重要，本研究依据目的性原则、逻辑性原则以及便于处理原则，在充分结合国内外相关研究的基础上，结合华龙证券财富中心客户关系管理实际，在导师与客户关系管理专家的支持下，分别针对财富中心理财客户及财富中心投资顾问进行问卷的设计，以满足实际调研需求。

3.2.2 客户关系管理调查实施

本研究所使用的数据来自于 2021 年 5 月~7 月针对华龙证券财富中心理财客户及财富中心投资顾问进行网络调研。其中，客户调研部分，调查问卷的发放覆盖当前华龙证券不同理财类别的客户群体；问卷的具体内容包括 4 个部分，具体为：①基本情况调查；②理财情况调查；③投资情况调查。本次调查共发放问卷 70 份，采用无记名问卷调研的形式确保调研数据的真实有效，本次调研共回收 70 份，其中有效问卷 62 份。企业投资顾问调研部分内容主要为理财客户关系管理调查，共发放 20 份调研问卷，有效回收 20 份。

3.3 客户关系管理存在问题及原因

3.3.1 存在的问题

通过调查和分析发现，华龙证券财富中心在客户关系管理工作中确实存在着一定的问题。问题主要集中在四方面，一是对客户的分类尚不够合理；二是产品的推出与客户的需求存在一定的偏差；三是对客户关系管理系统的运用没有发挥到极致；四是在新客户的开发和老客户的维护方面优势不够明显。

(1) 客户分类不合理

本项调研内容单独针对华龙证券财富中心工作人员进行调研，共调研 20 人，为保障调研结果符合实际，被调研人员均为相对较为资深员工。根据调研结果发现，华龙证券财富中心在对客户分类上问题比较明显。从调研结果来看，调查对象中没有认为客户分类非常合理的员工，认为一般的共有 6 人，占比为 30%，而认为不合

理的共有 14 人，占比为 70%，是主要的占比群体。由此可见，从员工的工作实际来看，华龙证券财富中心的客户分类确实存在不合理的问题，客户的分类是客户经理工作和管理的重要基础，多数营销策略和手段都是建立在客户分类的基础之上，应重点改善。具体数据见表 3-2。

表 3-2 客户分类合理性统计表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
非常合理	0	0
一般	6	30
不合理	14	70
合计	20	100.0

结合实际来看，目前华龙证券财富中心对客户所进行的初步分类，是基于每一个客户的归类都是源于客户的既有资产总额、月平均交易量以及客户对财富中心的利润贡献。这种从客户单方面出发的分类，尽管在客观上看能够在一定程度上区分客户价值，但是对于客户的实际价值体现，这种分析还是存在一定的缺陷。作为一个证券公司，不能只是从交易量的角度去衡量一个客户的价值，从某种意义上来看，客户的交易量对公司的贡献度与客户的价值并不是成正比的。客户价值的复杂性是难以直接计算的，交易量的多少只是客户价值的一部分，是显性的。客户的很大一部分价值是看不见的、是隐性的，这部分价值是无法通过计算而得出。另外，财富中心也在对不同类型的客户群体提供不同的服务，这种差别化服务的提供目前也只是根据客户在财富中心的资金总量，财富中心目前还没有采用更有针对性的销售策略或者手段来服务不同类型的客户。尽管一部分的客户的总交易量想对较大，但实际上对于财富中心来说收益不高，零润贡献度较小。与之相反，一部分客户虽然资金总量相对较小，但是这部分客户对利润的贡献却很高。所以，“资金总量大，利润贡献小”和“资金总量小，利润贡献大”两种类型的客户，那个更值得去投入时间和人员成本，这个选择题必须解决。可以看出，如何去发现并实现客户的价值，实际上是客户关系维护过程中的一个关键点，同时也是客户分类的落脚点。同时要保持与这类客户之间的一种长期稳定的关系，这种关系超出了交易本身，只有这样才能保证企业的长久竞争力和盈利能力。针对不同类型的客户，都要经历这种从客户价值

较低的阶段向价值较高阶段的过渡，这个过程很难避免。对于那些已经凸显价值的客户，要为其量身定制服务，从财富中心的整体利益出发，因地制宜的制定营销策略。总的来说，现在阶段的客户分类的出发点还是围绕在客户的资产总量和交易量上面，对于贡献度、交易水平以及购买力等因素的考虑欠佳，没有客观的剖析价值影响因素，很难发掘客户的价值。客户分类是否合理，直接影响着营销策略和服务方案，也决定着公司的日常管理决策和营销手段。没有一个科学合理的分类和定位，就无法采取切实可行的客户维护手段，在这种环境下，客户的服务质量就会面临着很大的挑战。不科学的分类致使每一项决策都会造成相当一部分客户的不满，这样就会导致客户需求和服务之间的矛盾，从而对华龙证券财富中心盈利目标的实现造成不利的影响。

（2）产品不符合客户需求

在对产品是否符合客户需求的调研时发现，华龙证券财富中心的产品并没有完全符合客户需求。从调研结果来看，其中认为产品非常符合客户需求的有 5 人，占总调查群体的 8.06%，认为基本符合的共有 11 人，占比为 17.74%，而认为产品一般和比较不符合的不符合客户需求分别为 25 人和 17 人，二者合计占比为 67.74%，是主要的客户分布群体，认为不符合的有 4 人。由此可见，从客观上看华龙证券财富中心的产品对于客户需求的整体把握程度并不高，这与前文提到的客户分类不合理也有一定的关系，产品的设计应该是优先满足客户的需求，需要重点进行系统提升。具体数据见表 3-3。

表 3-3 产品与需求的符合度统计表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
非常符合	5	8.06
比较符合	11	17.74
一般	25	40.32
比较不符合	17	27.42
不符合	4	6.45
合计	62	100

针对财富中心投顾为客户提供产品的调研中发现，认为华龙证券提供的产品专

用适用性很强的共有 9 人，占总调查群体的 14.52%；认为有一定适用性的一般的共有 27 人，占总调查群体的 43.55%，占比为 43.55%，是主要的客户群；认为专业适用性一般的共有 22 人，占比为 35.48%，占比同样较高。可见华龙证券财富中心产品的适用性总体能匹配到客户的部分需求，但仍有较大的优化空间。

表 3-4 产品专业适用性统计表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
专业适用性很强	9	14.52
有一定的适用性	27	43.55
专业适用性一般	22	35.48
不专业不适用	4	6.45
合计	62	100

结合表 3-3 和 3-4 来看，有一定数量客户对华龙证券财富中心提供的部分产品并不是很感兴趣，甚至表达出不满意的迹象。这个问题主要体现在以下几个方面：一是在财富中心的产品初选阶段，作为主要负责的产品经理多数情况下很难结合实际，通常只是从产品本身出发，仅仅考虑产品当前状态下的优劣，比如短期的盈利状况等，没有切身地从客户的角度出发，只是非常机械的选择了一个感觉很好的产品，并认为这就是客户想要的。二是从客户的角度上看，事实上客户的需要并不是如此的简单，仅仅是觉得好而已，客户的认同感也不仅仅是直接建立在觉得产品还好的基础之上。对于一个产品而言，是好还是坏可能在不同的客户心中，答案是不一样的，因为每个客户的出发点不同、判别能力不同等等很多因素。三是工作人员和服务人员对客户需求的了解是很有限的，并没有真正的去了解客户需求。只是在言语交谈中比较片面的了解了少部分客户的少部分想法，但是这是非常局限的这部分客户的需要并不能替代所有的客户。因此，公司推出的产品，对于客户而言也是很局限的，这种被动的选择产品就很难满足客户需求。

（3）客户关系管理系统利用不充分

在对客户关系管理系统使用频率的调研时发现，华龙证券财富中心在管理系统的利用上不够充分，使用频率偏低。从投顾的调研结果来看，使用客户信息管理系统频率较高的有 6 人，占总调查群体的 30%，使用频率一般的有 12 人，占比为 60%，

使用频率较低或者几乎不用的共有 2 人，占比为 59%。由此可见，华龙证券财富中心对于客户关系管理系统使用频率相对一般，一方面是一部分员工确实对系统的功能了解不够，不能熟练使用，另一方面是管理系统的功能无法满足使用需求，二者共同导致了利用上的不充分。具体数据见表 3-5。

表 3-5 管理系统使用频率统计表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
较高	6	30.00
一般	12	60.00
较低	2	59.00
合计	20	100

结合实际来看，华龙证券财富中心现阶段的后台信息技术尚不足以支持当前的客户量，而且对于客户关系管理系统的综合利用也不够充分，其服务客户的作用还没有充分的显现出来。客户的信息对于财富中心来说是一个宝贵的资源，而且是现成的且容易获取。因此，华龙证券财富中心应该大力发掘这些客户信息资源，充分的利用关系管理系统，实现对客户关系的统筹管理。在这个大数据时代，要借助自身的性质优势，发挥数据支撑下的能动作用，最大限度的利用客户关系管理系统，实现对客户的科学精细管理。从本次的调查结果可以看出，对于华龙证券这样的企业，实现精细的客户关系管理至关重要。华龙证券财富中心虽然有一整套相对完备的客户管理数据库，但是缺乏相对科学有效的分析和时间，客户提出来的一些要求在短时间内很难得到有效的回应。常见的问题大致包含以下几个方面：问题反映机制缺乏有效联动，经常是客户的问题长时间得不到反馈。客户关系管理系统没有及时发挥作用。如果对应的客户经理已经离职，那么他管理下的客户信息很难得到及时有效的维护和更新，这样就会导致信息传递是受到阻碍，客户所需要的服务或者需求经常滞后。通过对问卷结果的分析可以看出，华龙证券财富中心在客户关系管理数据库的建立和应用方面确实还有一定的不足，客户的信息资源是不可多得的。对这些信息的充分分析和利用，对一个公司的决策和成长而言是非常重要的，显然华龙证券财富中心在这方面还是比较薄弱的，有待进一步提高。

在大数据时代，商业活动也越来越离不开信息技术的支持，企业开始从传统的

只注重产品质量向客户管理与产品质量并重的方向转变，这也是现如今保持企业活力和持久竞争力的一个重要途径。信息化技术不仅是数字化时代的核心，同时也是客户关系管理中的重要一环，在企业的而生产经营和日常决策中有着举足轻重的地位。通过信息化技术构建科学的 CRM 软件系统，对每一个客户实行全生命周期管理，实时关注客户动态，对每一个客户提出的每个问题，都作出及时反馈，实现动态化管理和定制化服务，真正做到以客户需求为本。在实际的业务流程和运营中，华龙证券公司财富中心信息技术的开发和应用还是比较低下的，到目前为止还没有真正的投入 CRM 软件相关系统的使用。具体体现的两个方面：一是客户管理的人工依赖度较高，还是处在原始人工录入的模式下，数字化管理相对缺乏，在实际工作中由于人为原因导致的错误率较高，工作效率很难达到预期的水准。二是，录入软件和媒介比较落后，通过对客户信息录入人员的调查发现。目前，华龙证券公司财富中心内部所使用的的软件还是局限在传统的办公软件系统对客户信息数据进录入、统计和分析，技术手段过于落后。以上所提到的各个方面都是致使华龙证券公司财富中心使用 CRM 软件系统的绊脚石。

（4）客户开发与维护无竞争优势

在对客户开发与维护竞争优势的调研时发现，华龙证券公司财富中心在客户开发与维护方面缺乏竞争优势。从调研结果来看，其中认为客户开发与维护优势明显的有 4 人，占总调查群体的 6.5%，认为优势一般的共有 8 人，占比为 6.5%，而认为产品无优势共有 54 人，占比为 87.1%，占比比较大。由此可见，华龙证券公司财富中心在客户开发与维护方面确实缺少竞争优势，无论是新客户的开发还是老客户的维护都缺少特色优势。具体数据见表 3-6。

表 3-6 客户开发与维护竞争优势统计表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
优势明显	4	6.5
优势一般	4	6.5
无优势	54	87.1
合计	62	100.0

针对客户对投顾的服务打分的调研来看，对华龙证券公司财富中心投资顾问打

分 1-3 分的共有 4 人，占总调查群体的 6.45%；打 3-5 分的共有 19 人，占总调查群体的 30.65%；打 5-7 分的共有 34 人，占比为 54.84%，占比最高；打 7-10 分的共有 5 人，占比 8.06%。可见华龙证券财富中心投资顾问有超过一半投资顾问的综合客户关系维护能力在 5-7 分之间，仍有提升空间，但近三分之一的打分在 3-5 分之间，应重点进行客户关系维护能力提升。

表 3-7 服务打分情况表

样本特征	数量（份数）	比例（百分比）
1-3	4	6.45
3-5	19	30.65
5-7	34	54.84
7-10	5	8.06
合计	62	100

客户关系的管理和统筹主要有两个出发点，一个是新客户的发掘，一个是老客户的保持与维护，从表 3-6 和表 3-7 来看，客户关系管理总体仍有较大上升空间。结合实际来看，华龙证券公司客户的开户数量基本保持在一个相对浮动较大，而已经开户的客户更换证券公司所占的比例同样占比较高，因此，华龙证券公司财富中心在客户前期开发与后期维护方这两个方面的竞争优势相对不明显，竞争力很低。从了解到的数据情来看，在最近几年，高品质客户的挖掘和管理几乎是空白，定制化的管理制度和营销策略更是面临着诸多挑战。在现阶段的经济形势下，基本上就是较少的客户贡献了较多的利润，对于那些仅存的高品质客户的维护与管理，也只是建立在亲情的基础之上，重点客户的开发始终是一个短板，没有一个高质量的产品和服务能够作为开发与维护的有力武器。

通过对客户经理的交谈也发现，在业务的初期为了拿下客户，无论是产品或者服务都会尽可能的满足客户需求，提供定制化的服务。但是这种热情基本都会在成交之后逐渐冷却，当下一个目标客户出现时，就会把精力和热情转移到其他客户身上。这就会致使原有的客户心理落差变大，不满的情绪暴涨，对这个公司失去耐心和信心。但是，从市场的角度上看，本公司的既有客户在某种意义上来说就是其他公司的潜在客户，如果在这个时间段，对手公司乘虚而入，提供优质的服务，那么

这些既有客户就会随之流失。这种恶性的往复循环不仅消耗了人力、财力成本，也在间接的消耗着公司的企业形象和信誉。

3.3.2 原因分析

(1) 客户关系管理认知与理念不到位

客户关系管理认知的不足和理念的欠缺是客户分类不合理的主要原因，认知的不足导致对客户定位不清，理念的欠缺导致对分类不精。对于华龙证券公司财富中心而言，一个好的管理认知和一个合理的服务理念，对于客户关系的日常管理而言是至关重要的。尤其是在这个充满竞争的市场经济条件下，高强度的服务理念不仅仅是客户关系的管理，还要从客户的角度出发去了解客户、分析客户，并且想方设法为客户的交易行为提供便利，不仅限于政策上的优惠、技术上的更新以及资金上的支持。这种服务意识和服务素养应该是自上而下的从领导者到客户经理再到一线员工，都要严格贯彻执行，强调客户管理对公司收益影响，明确客户关系管理的重要性。要始终保持这种理念认知和服务意识，不断的提供优质的产品和优秀的服务。对于一个企业而言，只有在真正的意识到客户关系管理理念的重要性的前提下，才能科学合理的运用这个理念，以此来提升的公司的综合竞争实力。在实际的调查中发现，华龙证券财富中心已经意识到了这个问题的重要性，并且已经开始将这种理念运用到了实际的工作当中。但是在具体的应用过程中还是存在着一些问题，首先，没有做到灵活应用，只是一概而论，“眉毛胡子一把抓”，没有针对性的来解决问题；其次，对于自己在市场中所处的位置定位不够清晰，这也是证券类行业公司的通病，由于缺少外界数据的支持，大家普遍认为凡是进入到此行业的客户都是自己的精准客户，认识比较模糊。最后，虽然有发现问题的能力，但是分析问题和解决问题的能力不足，没有发挥应有的作用。为了保证公司的长远发展和持久竞争力，就要不断的提升客户关系的管理认知与理念，这种认知要建立在深刻的思考和分析的基础之上，并不是简单地照搬照做，客户管理的管理和应用不仅是影响企业发展的一个重要因素，更是一种战略手段。

(2) 客户关系管理支持与保障不健全

通过实地调查和分析总结能够很明显的发现，华龙证券公司财富中心在客户关系管理方面存在诸多问题的原因主要在于，客户关系管理支持体系不够科学、保障体系不够完善。客户关系管理支持缺少基于公司自身的整合过程，对于老客户信息的维护和管理多数都是依靠引入的外部系统，这种方式很难满足实际工作中各个部门所产生的的各项需求，仅仅能够满足那些比较机械化的日常工作需求，很难实现对客户交易行为的跟踪和差异化服务。华龙证券公司已成立多年，其开展的财富中心在业内的知名度还有一定的提升空间，这与总结的华龙证券财富中心客户关系管理中存在的各类问题也有一定的关系。

客户关系管理工作相对于其他日常工作而言是比较复杂的，如果没有一个相对清晰明确的工作流程指引，以及配套的管理制度、工作制度、保障制度等，很难实现客户关系管理的正常运营。原因在于客户关系管理的复杂性，制度的不健全将会加大工作的难度，尤其是缺少必要的体系支撑。但是，从实地的调查中发现，华龙证券财富中心在这方面还是比较欠缺的，一个相对完善的管理体系并未形成，日常工作中经常会出现“手忙脚乱”情况。对于具体的工作人员而言。没有一个与之对应的考核系统，工作的结果仅仅是从业绩单方面考虑，操作起来比较机械，公平性低。与此同时，在管理层面也没有给出一个明确的保障制度和支撑体系，经常是无章可循，无据可依。这就造成了工作人员在客户关系管理工作中的混乱，直接导致客户对财富中心的满意程度。如果是处在业务推广的初期阶段，客户总量较小，部分客户经理可能会依靠个人的能力来维持住少量客户，但是一旦到了客户总量较多的中后期，由于个人精力有限，很难对每一个客户的需求和问题做到及时反馈，就会暴露诸多问题，也会对公司产生不利的影响。因此，客户关系管理支持与保障不健全也是华龙证券财富中心所面临诸多问题的重要原因。

（3）客户关系管理培训体系不够完善

客户关系管理工作非常复杂，没有一套专业的培训体系和业务流程，是无法完成的，因此客户关系管理培训体系不够完善也是目前诸多问题的重要原因之一。通过实地调查和分析总结能够很明显的发现，有相当一部分投资顾问都是直接上岗的，缺少必要的客户关系管理培训。一些具备一定经验的投资顾问能够在不经过专业培

训的背景下做的足够好，但是大多数投资顾问就很难自行的管理客户关系。从行业的专业性角度看，客户关系管理对于证券公司来说是非常重要的，培训尚且如此，可以看出华龙证券财富中心在对投资顾问的培训是十分缺乏的。另外，在调查中也发现了财富中心在平时的客户关系管理工作中出现问题的主要原因，一是公司管理高层的不重视，没有一个战略性的培训系统框架，比如：一年组织几次培训、什么时间段培训、培训主要针对哪些内容等等。二是中层管理着的培训随意性大。比如：投资经理没有目的的临时开会、没有针对性的集中讨论等等。三是基层投资顾问的不配合。主要是因为由于客观关系管理造成的工作压力，以及培训的不确定性。对于一个证券类公司来说，培训系统的不完善所造成的影响是具有连锁效应的，最直接的影响是投资顾问人员的专业水平问题，而投资顾问将直接面向广大公众客户，直接影响着的客户的关系管理。从而想象到公司的日常运营和发展，不应该把希望都放在招揽新人才的基础上，那样只能解决短期的问题，长久之计还是要完善客户关系管理培训体系。

（4）客户关系管理系统不够先进

客户关系管理系统是一项复杂的系统性工程，需要对客户的详细信息进行充分的分析，没有先进的客户关系管理系统来支持是很难实现的。客户关系管理系统是由多项因素集合而成，相互之间的影响制约错综复杂，其重要性在前文已多次提及，企业在对客户关系管理工作予以足够重视的同时，对其配套的软件系统和相关技术应该予以同样的重视。对于华龙证券财富中心而言客户总量较大，并且随着企业的发展客户的基数会越来越大，管理难度可想而知。由于系统的落后，公司现阶段无论是在是对客户关系的调查获取、数据录入还是统计分析等方面，有相当一部分比例的工作都是依靠投资顾问人工处理。这样的工作方式弊端很明显，一方面是投资顾问工作强度加大，本来可由系统完成的工作却占用了其大量的工作时间，很难把全部精力投入在客户关系管理和维护上。另一方面是人工的操作所产生的错误率势必会高于系统软件，这就会导致客户的不满意度剧增，不仅影响公司形象，更会影响整个企业的预期效益。尽管产生的这些问题的原因并不是有系统直接所致，但是在调查中员工普遍认为客户关系管理系统确实不够先进，很难满足当前的工作需求。

4 华龙证券财富中心客户关系管理优化的路径

4.1 客户关系管理优化原则

(1) 与客户共赢原则。通过客户关系管理实现财富中心与客户的共赢。目前财富中心关注于如何获取最大的市场份额和获得最大的利润。财富中心几乎没有在关心客户需要什么样的产品、如何获得更高的收益，甚至很少去了解客户还需要什么服务，或者是客户在这其中获得了什么利益。因此，这种证券公司与客户之间的关系必然难以持久，客户黏性极低。为此，财富中心要与客户要建立互惠互利，利益共存的原则，努力以客户需求来设计产品，提供客户满意的服务。

(2) 以客户为中心原则。将客户为中心运用于财富中心客户关系管理体系中，摒弃传统思维模式，从各方面优化客户关系管理，以此来完善客户的服务需求，提供有价值的材料，优化维系客户的各项服务流程^[43]。能够充分了解客户的喜好，提供个性化、定制化的服务。通过对客户的风险评级、产品偏好以及为财富中心的贡献程度来提供服务策略。

(3) 关注客户利润价值。华龙证券财富中心投资顾问和客户经理在与客户交流的同时，不断分析研究客户财富中心产品的优劣，以此来掌握客户的价值动向。对客户进行市场细分。尽最大限度将财富中心的资源运用到能带来更大利润的客户群体，及时分析客户动向，充分利用客户关系管理的作用，提升客户利润价值。

4.2 合理进行客户分类

合理进行客户分类是优化财富中心客户关系管理的首要基础。目前华龙证券财富中心对客户所进行的初步分类仍存在的问题，主要是基于每一个客户的归类都是源于客户的既有资产总额、月平均交易量以及客户对财富中心的利润贡献，缺乏一定的合理性。科学合理的分类是华龙证券财富中心后期客户管理与维护的基础，一个高效的日常工作必须是建立在合理的分类基础之上。分类的合理性的优点主要体现在两个方面：一是价值体现。有利于客户经理和销售顾问有差别的为客户

提供服务，因人而异，因地制宜，避免低效的沟通和服务，最大限度的发掘客户价值，提高公司利润；二是效率提升。科学合理的分类对工作效率的提升是非常显著的，不仅能够节约人力成本、财力成本，还能够减缓工作人员的信息管理压力，一些机械化的工作可以批量处理。基层人员可以节省更多的时间对接其他客户，管理人员可以节省更多时间来进行统筹协调工作，从而提升整体的工作效率。通常可以分为核心客户、重点客户和普通客户三类。针对每一类客户可进行进一步分级，做到客户分类分级动态管理，实时监督。

4.2.1 严守核心客户

核心客户是华龙证券财富中心利润贡献度最大的客户，而且相对比较稳定，也就是那些比较忠诚的老客户，从华龙证券财富中心的老客户来看，其大致可分为两类：一类的资产总量高，尽管交易次数比较少，但是资金基数大，每一笔交易都能给公司带来可观的利润。另一种是资金总量一般，但是交易比较频繁且相对理性，同样也是能够给公司带来稳定的利润。客户分类管理中最关键的就是准确识别这些核心客户，然后提供定制化的服务，确保这些核心客户的稳定性和忠诚度。因此，华龙证券财富中心应从以下几个方面加强对核心客户的管理：一是要形成“点对点”的服务理念，确保每一个核心客户都有专属的需求提出渠道和人员，对于那些贡献极大的客户甚至都可以形成一个小组或者一个部门与之对应；二是要把握好客户的需求，也就是投资方向，特殊的客户要特殊对待，集中优势资源集中解决关键问题，及时满足客户需求；三是要保持良性联系，这种联系既要建立在业务之上，又要超出业务范围，客户经理不但要赢得客户的专业信任，更要与客户成为朋友，及时主动的去了解客户的需求和投资方向。此类客户多为风险承受能力强，投资能力强，可挖掘的价值大。在服务中，多夸奖客户的投资能力，以增加成本获得更高收益对客户进行深层次地交流，增强客户的投资信心。

4.2.2 强化重点客户

从华龙证券财富中心的重点客户来看，根据贡献的大小可分为两类：一类那些

具有一定潜力的重点客户，通过客户经理和销售顾问引导和帮助，逐渐发展为核心客户，这部分客户也同样需要定制化的服务。另一类是潜在价值比较小的客户，由于自身的原因或者环境的原因，在短时间很难转变为核心客户。但他们对公司的贡献还是明显优于普通客户，已有一定的基础。对于这部分客户仍要做好日常的管理和维护，不可懈怠。此类客户投资相对理智，因此，华龙证券财富中心应更加细致以及因地制宜的分析客户投资属性来判断需要哪些服务，找到与客户的话题，及时向客户传递重要信息，拉近客户距离，与客户保持黏性，防范此类客户的流失。

4.2.3 管理普通客户

普通客户对于华龙证券财富中心财富管理规模的贡献度远不如核心客户和重点客户，但是普通客户却是人数最多的一个群体，华龙证券财富中心客户关系管理工作的很大一部分工作都集中在普通客户上。做好普通客户关系管理工作是一个公司是否能够保持竞争力的重要一环，因为无论是核心客户还是重点客户，都要逐渐地从普通客户这个群体中去发掘。另外，普通客户也是最容易流失的一部分资源，他们对公司的忠诚度不够高，管理好普通客户也是公司未来发展的持久动力。在华龙证券财富中心客户群体中，这类客户基础较大，投资专业度相对来说较低，在服务上应加强专业的投资指导，通过邀请客户参与投资报告会和专项培训课程，从根本上转变客户低专业纯投机的现状，已达到满足此类客户改变投资绩效的需求。

4.3 强化自身的产品竞争力

4.3.1 以客户需求为导向设计产品

以客户需求为导向设计产品是优化财富中心客户关系管理的直接目的。当前，华龙证券财富中心存在提供的部分产品吸引力不足的问题，主要体现在财富中心的产品初选阶段，实际需求的结合性较小，通常只是从产品本身出发，对客户需求的考虑较少，总的来看当前在产品竞争力方面仍需进一步提升。客户的需求同时也是研发产品和提供服务的目标，符合需求的设计产品，才是好的产品，符合需求的

服务，才是优质的服务。因此，对于华龙证券财富中心而言，如何把客户需求融合到产品设计中就变得非常关键。产品的设计和研发要充分吸纳客户的实际需求，并不是所见即所得，要结合实际情况进行深入分析，目的是为了让客户在交易中更便捷、更舒适、更容易获利。产品的整个设计过程都要坚持客户利益优先、坚持客户需求优先、坚持以客户为中心，与此同时还要重点考虑产品的便捷性、可靠性以及盈利能力，诸多因素综合考虑，通过分析来最大限度的满足客户的需求，真正的做到以客户需求为导向设计产品。

4.3.2 建立产品特色

产品竞争力是华龙证券财富中心客户关系管理的底层逻辑与基础保障，因而建立自身的产品特色，如何真正的了解客户需求就变得尤为重要。根据 IDIC 模型理论，良好的沟通和联系是了解客户内心需求的一个便捷的渠道，通过交流来了解客户的真实诉求。在这个过程中要不断整合和归纳客户的建议和意见，企业对产品的设计也要保持一个动态的过程，根据客户的需求及时作出必要的调整，确保产品的设计始终与客户的需求保持一致，自始至终的满足客户需求。对于前文提到的核心客户，他们的诉求应该作为产品设计的首要基础，集中资源挖掘核心客户的需求，将其转化到产品的设计工作中。另外，由于客户的多样化、需求的复杂性，在挖掘客户需求的过程中一定要抓中主要需求，发掘重点需求。华龙证券财富中心应根据客户的综合性需求，设计不同的产品，以此来满足市场细分不同客户的内在需要。具体来说，面对核心客户，应提供高端产品，这类客户对于复杂的结构性产品的接受度高，并且能够承担高风险高收益。面对重点客户，应提供稳健型固定收益产品，这类客户灵活性高，投资能力较平稳，此类产品能够更贴合他们的满足度。面对普通客户，应以操作方便并且易于推介的短期产品为主，这类客户的资金流向较分散，因此短期的产品能够满足他们短期收益需求。

4.4 建立健全客户关系管理信息系统

建立健全客户关系管理信息系统是优化华龙证券财富中心客户关系管理技术支

撑。结合投资顾问的使用情况来看，目前的客户关系管理信息系统存在着一定的问题，现阶段的后台信息技术尚不足以支持当前的客户量，而且对于客户关系管理系统的综合利用也不够充分，其服务客户的作用还没有充分的显现出来。在大数据时代，客户信息对于证券类企业，尤其是华龙证券公司财富中心来说至关重要，而客户关系的管理是企业保持持久竞争力的关键所在。客户信息的管理就是企业提供产品和服务以及生产经营决策的重要依据，也是未来发展方向和战略决策的基础，通过健全客户关系管理信息系统掌握客户需求，分析客户需求，从而根据客户需求改善产品和服务，保证客户满意度和忠诚度。这样才能使企业所掌握的客户信息资源最大限度的发挥作用，完成从信息到利润的转变，使信息资源变成利润来源。

4.4.1 数据库技术支撑

一个健全的客户关系管理系统离不开数据库技术的支撑，信息技术引用和发展有助于华龙证券财富中心的客户关系管理系统向科学性、客观性以及准确性贴近。结合实际来看，健全客户关系管理信息系统最基础的一环就是要确保客户信息来源的可靠性和准确性，然后就是要保证数据的质量，信息的管理不仅限于存储信息，还要实时对这些信息进行动态化管理，及时更新信息，做到分类管理、动态更新。无论是内部渠道还是外部渠道，在获取客户资源时要对客户信息进行甄别，确保信息的质量，不能盲目收集；另外，华龙证券财富中心还需要对已有的数据进行梳理分类，利用统计学原理从不同的角度进行数据处理和分析，包括不同类型和介质的数据之间的转换，对一些非常规数据和不符合要求的数据要定期清理，避免数据冗余，同时也要将有价值的数据进行分类整理，不断的完善数据、健全数据管理系统。最后将整合分析后的数据导入数据库，对数据进行深度分析，挖掘潜在价值。在形成了数据的采集，分类、整理。存储、分析等一系列的流程之后，在后续的处理大量数据和精准分析的工作就会变得更加高效便捷，可以有效促进投资顾问开发新客户，促进业务人员通过系统录入客户定期将各部门的客户、商机数量进行统计汇总，推动华龙证券财富中心挖掘新客户、新承揽机会。

4.4.2 数据库共享应用

对于华龙证券财富中心来说客户关系管理信息系统要完善，不只是局限于数据的收集、整理、存储、分析等过程，还包括系统对数据共享和应用等过程，没有共享和应用，数据就无法流动，就无法对投资顾问的实际业务开展提供有效支撑。同时，客户关系管理信息系统涉及多个部门应用，从管理部门到营销部门到财富中心，如果数据没有一个有效的共享和应用机制，企业日常管理横向上就缺乏联动协作，纵向上也会缺少沟通，管理者和基层工作人员无法及时共享客户信息，管理系统很难发挥作用。因此，华龙证券财富中心要想解决现阶段所面临问题，完善客户关系管理信息系统，不仅要实现数据管理，更要实现数据共享。只有这样才能使客户关系管理信息系统真正的发挥其数据管理和分析的优势，发挥客户信息潜在价值，将所掌握的数据转化为可供公司决策和业务开展的依据发挥其功能作用，使其成为公司日常管理和决策的一个重要依据。通过财富中心客户关系管理系统实现项目信息、关键人、过程留痕以及收入管理等，将合规和风险控制嵌入到系统流程中，做到事中合规，避免事后处置，提供多维度的报表数据、统计分析和多角色的门户设置。合规和风险控制需要做到敏感业务类型监控、签署合规承诺函、系统准入控制等。统计分析需要实现、客户分析、项目分析、协同分析等。

4.5 培养客户开发与维护竞争新优势

培养客户开发与维护是华龙证券财富中心保持竞争新优势的持久动力。作为一个证券类公司，客户的开发与维护基本上就决定了公司的未来发展。华龙证券财富中心在客户前期开发与后期维护这两个方面的竞争优势很不明显，竞争力很低。对华龙证券财富中心来说，如何来保证在市场大环境下的竞争优势，主要包括三个方面。新客户的开发，对于那些传统的纸质发放的数字媒体投放依然是新客户开发的主要渠道。值得关注的是，在自媒体时代，由于门槛低下，互联网上充斥着大量虚假信息很容易对证券公司的广告和宣传造成负面影响。在调查中也发现了类似的问题，虽然是潜在客户多，但是潜在的竞争对手也多。

4.5.1 客户业务流程优化

华龙证券财富中心实施客户关系管理时，要根据客户需要和业务流程优化的需要，针对不同客户的需要，将原隶属于不同职能部门的业务进行重新梳理，按照有利于增加客户价值和财富收益的要求进行流程重组。通过流程再造，提高财富投入的有效性，增加客户满意度。在进行业务流程再造时，需要对客户进行定性与定量分析，从财富中心与客户的价值角度入手，对现行营销策略和业务流程进行辨识、梳理、评估，然后做出整合和再造，从而将财富中心内部的流程理顺、理通，并加以重新组合优化，这才是以客户为中心的流程再造，而不是传统的治标不治本问题。对流程的整合再造，提高财富中心的服务效率和质量，提高客户的满意度和忠诚度，针对不同的客户采取不同的服务需求，准备多种服务流程和应对之策。对于内部支持服务，要为客户提供金融产品和服务的效率、成本、收益来进行分析，通过革新技术手段，减少服务环节，从而增加客户的满意度和提高其服务体验，避免客户不满的情况出现，形成财富中心内部对客户服务的快速反应式流程，提高整体服务和运行效率。

4.5.2 树立品牌形象

如何利发挥自身优势来吸引客户才是关键。首先要树立自己的品牌形象，华龙证券财富中心在这方面虽然有一定的基础优势，但市场竞争激烈，应该继续强化，提升品牌的价值和竞争力。从品牌树立的角度来看，首先，华龙证券财富中心应将品牌形象和企业愿景与经营理念结合起来，或者说把企业形成的愿景和经营理念反应在品牌形象上。其次，要树立员工品牌意识，也就是说，投资顾问与客户在沟通过程中，一言一行均代表了华龙证券财富中心，员工明白塑造品牌形象的重要意义，以此产生责任感和使命感。第三，公司内部的全员员工参与品牌形象的塑造之外，动员社会公众的力量。企业的客户服务要能打动客户，使公众关注品牌形象，“华龙”品牌形象牢固树立在客户心目中，产生深远的影响。其次是要有产品特色，不能随波逐流，别人有什么产品，我们就做什么产品。相反，那些客户所需要的、别人没有的产品和服务，才是我们应该努力做到的。最后就是客户的维护，已有的客

户资源要保持住，通过客户管理管理系统，分析客户需求，了解客户投资动向。对于新客户，要尽快与其建立畅通的沟通渠道，及时解决其问题和需求。要形成对客户多角度多层次的全面管理，对客户的投资偏好、客户风险偏好及承受能力属性。华龙证券应通过市场细分创新产品，根据自身优缺点确定市场各自的目标市场，实行差异化客户投资策略。针对不同的客户群体，华龙证券可以开发多样化的理财产品，让客户增加自主选择的机会，以客户导向为依据，更好地为客户提供服务。通过对客户投资行为进行分析，华龙证券应有针对性得满足客户的需求，在服务上，更多的向客户提供及时的讯息推送服务，并提供更多的技术支持，最有效地实现客户新开发以及维护市场竞争新优势。

5.财富中心客户关系管理优化策略的实施保障

5.1 组织保障

华龙证券财富中心目前涉及的业务范围相对较广，日常工作和运营管理需要衔接各个部门，组织协调和统筹十分重要。一个科学合理的组织保障制度能够保障公司的日常运营和管理。对于华龙证券公司财富中心来说，为提高工作效率和组织效率，组织保障可以从以下几个方面开展：

建立多部门横向对接机制。客户关系管理工作是一项复杂的工作，工作量大，工作性质复杂。对于投资顾问和客户经理仅仅是从产品推广的角度出发，对于每一个客户无法面面俱到。建议多部门的横向对接机制，有利于不同部门之间的分工协作，使各个部门对应的主要工作内容、业务流程、业务规范等相对明晰，从业务开展的角度上看更加便捷明了。

建立职责分工机制。自上而下的明确职责分工，做到每一个客户都有对应的投资顾问，每一个任务都有相应的工作负责人。在工作中出现任何的纰漏和差错，都有人可问，有据可查。人力资源部门应做好人员联系方式的采集工作，并在系统中进行动态更新，一旦发现问题，就可以及时找到负责人。

实现信息共享。信息共享包括两个层面的信息，一是企业内部信息，另一个是客户关系信息。对于企业内部信息而言，建立的信息共享机制的必要性在于实行透明化管理，无论是工作任务的调度还是奖惩措施的执行，都要在公司内部公开，保证公平、公正。对于客户信息，实现信息共享的必要性在于多部门共同参与和利用客户信息数据，从管理的角度、产品设计的角度以及公司决策的角度，都是基于一套客户信息数据，提高工作准确性的效率。

5.2 制度保障

华龙证券财富中心现有的制度虽然能够满足一定时期的要求，但是未来在激烈的竞争之中立足，还缺少强有力的制度保障，主要包括以下三个方面。

岗位晋升制度。职位的提拔和岗位晋升是对一个投资顾问人员工作最大的肯定，

同时也是其自我价值得以实现的最佳方式。对于一线的投资服务人员来说的工作量大，任务繁重。与其他行业不同，财富中心的投资顾问人员需要频繁的与客户沟通，很多工作关系都是建立在交流的基础上，有些交流是面对面的，有些交流是线上的。一线的客户服务人员基数庞大，这就导致职位非常有限，很难保证每一个投资服务人员都有晋升机会。在个别情况下，晋升的阻碍大部分还掺杂着人为的因素。一个良性的岗位晋升制度，不仅能够保持员工的工作积极性，也能够为公司源源不断的吸引人才。

薪资待遇制度。薪资待遇制度的优劣在一定程度上决定了进取心的强弱，待遇机制的不健全很容易变成基层工作人员的压力源，从而使其获得的公平感降低，丧失进取心。相反，一个好的待遇机制不仅能够激起基层员工的工作斗志，也能够使其更好与客户沟通，了解客户需求。一个科学合理的薪资待遇制度的建立必须考虑一下几个方面：一是要充分考虑工作岗位，不同的工作岗位决定了不同的工作内容和付出，应做到按劳分配；二是要充分考虑地域差异，不同地域的生活水平、消费水平不尽相同，待遇的确定要因地制宜；三是要有奖惩机制，不能一视同仁，搞平均主义。

考勤制度。考勤制度的本意是在于规范化管理，这种规范化管理也不能一概而论。对于财富中心的工作人员来说，有一部分的投资顾问经常需要登门拜访和回访的工作。单纯的依靠出勤率的来完成考核不能达规范化管理的目的、建立合理的考勤制度可以从以下几个方面：一是考勤方式，不能仅限于传统的指纹打卡、刷脸打卡，对于经常需要拜访客户的人员可实行远程打卡。二是考勤的内容，不能仅限于是否出勤，也应该适当考虑出勤当天的工作内容。另外，对一些特定岗位的工作人员，应该灵活的调整考勤制度。

5.3 人力资源保障

人力资源是华龙证券财富中心未来发展的核心，一批高端的人力资源对财富中心的发展来说是至关重要的。因此，人力资源保障的目标在于培养高水准人才队伍团队，提高客户经理、投资顾问人员的专业技术能力和沟通能力。

首先是优化培训管理制度。财富中心优化培训管理制度，加强员工培训，同时，将培训制度与考核激励制度相结合，从而更好提升培训效果。丰富培训方式，对于人员的培训不仅限于授课式线下培训，可以组织员工参加线上培训，可由经验丰富的客户经理传授经验，也可以通过互联网学习网络优质资源。将培训与考核激励挂钩。为了保证培训工作的成效，验证培训效果，可通过培训内容组织考核测试，对于那些能够熟练掌握的员工给予一定的奖励，同时对未通过考试的员工，在月末或年末考核给予一定的处罚。培养学习氛围，激发员工自主学习的兴趣，如在财富管理学院丰富线上培训课程，从业务到产品，从工作技能到营业部管理，涵盖多层次、多元化的培训内容，采用积分兑换学习奖品方式，多学多奖励，从而激励员工自主学习。

其次是丰富员工培训内容。在复杂多变的数字化时代，证券行业的一系列业务都在不断的创新的发展，如 2019 年科创板设立、新三板分层改革，2020 年的创业板注册制改革等等，这些变革不仅需要投资顾问和客户服务人员需要专业的技术素养，更是考验着一线人员对实事政策的解读能力。因此，培训内容要做到与时俱进，一方面可以为投资者提供与市场、政策相一致的信息和咨询；另一方面，对产品培训内容进行时时更新，及时上新的最新业务培训内容，剔除不适宜的旧培训内容，真正做到业务变、内容变。

最后是人才队伍建设。证券类公司的人员需求是非常大的，对于华龙证券公司财富中心来说，目前的工作任务所需要的人员数量远远没有达到，基层人员不足，客观关系管理工作面临挑战，客户经理较少，多数客户经理已经身兼多职。因此，财富中心目前迫切需要招揽一批高端人才，扩大人才队伍建设。另外，人才的队伍的建设不是短期的工作，是一项长期的工程，无论是从眼下的“活多人少”窘境来考虑，还是从公司未来的发展的角度来考虑，人才队伍的建设，人力资源的保障，都是至关重要的。

6. 结论与展望

6.1 研究结论

本研究以华龙证券为例，通过对客户关系管理相关研究现状进行总结分析，并对企业财富中心客户关系管理进行了基本介绍，通过调查问卷的形式系统调研当前企业财富中心客户关系管理存在的问题，并结合实际深入分析其原因，针对性提出对策建议。具体结论如下：

(1) 从问卷调查结果来看，当前调研企业财富中心客户关系管理存在的问题，从根本上看还是缺乏对客户管理更深层次的认知，当前的客户关系管理仍停留在过去传统管理方式和资源分配方式的模式中，导致出现了客户分类不合理、产品不符合客户需求、客户关系管理系统利用不充分以及客户开发与维护无竞争优势等问题，既没有利用好客户关系管理系统对于产业的数据支撑作用，也没有深度去进行“一对一”的客户需求深入挖掘，最终导致客户关系管理流于形式；

(2) 结合调研结果统计的问题，经深入分析其引因，总结为以下几个方面：一是客户关系管理认知与理念不到位，整个财富中心的客户关系管理架构者缺乏系统的、深入认识，在当前产业环境快速变化的过程中，应迅速从产业思维、企业思维转向客户思维；二是客户关系管理支持与保障体系不健全，其客户关系管理系统和日常工作体系缺乏先进理念下的管理制度、工作制度以及保障制度等方面的支持；三是客户关系管理培训体系不够完善，通过实地调查和分析总结能够很明显的发现，有相当一部分投资顾问都是直接上岗的，缺少必要的客户关系管理培训。一些具备一定经验的投资顾问能够在不经过专业培训的背景下做的足够好，但是大多数投资顾问就很难自行的管理客户关系，这直接导致了专业性不足，难以形成对客户需求的的有效匹配；四是客户关系管理系统不够先进，华龙证券公司财富中心客户总量较大，公司现阶段无论是在是对客户关系的调查获取、数据录入还是统计分析等方面，有相当一部分比例的工作都是依靠投资顾问人工处理，这降低了工作的效率，更进一步导致部分数据未能实现线上共享白白流失。

(3) 针对当前财富中心客户关系管理实际来看，以客户为中心是当前主要需要

解决的问题，是解决当前问题的关键要素。需要对从业人员进行系统的认知培训与新发展趋势下价值观的树立，当前的客户关系管理观念仍然停留在传统观念上，对于红利时代的惯性思维仍然是主流思想，缺乏对于管理系统的深度开发与使用以及对于行业发展趋势的深入研判与思维转变，仍需从顶层设计下手全面做好组织工作，跟上金融环境及产业环境的快速变化；

(4) 在深入分析以上问题原因的基础上，本文针对以上问题提出了合理进行客户分类、以客户需求为导向设计产品、建立健全客户关系管理信息系统以及培养客户开发与维护竞争新优势四个方面，并从组织保障、制度保障、人力资源保障等方面提出了相应的保障措施，系统构架了当前财富中心客户关系管理系统的解决思路。

6.2 展望

论文通过研究客户关系管理理论和其核心思想，结合华龙证券财富中心当前客户关系管理现状及存在问题，将客户关系管理的相关理论引入到财富中心客户关系管理的优化策略中，通过客户有效的分级分类及差异化服务，提出了华龙证券财富中心客户关系管理的优化方案，虽然取得了一些成果，也仍存在一些值得深入探讨和研究的不足之处需要不断完善。一是对于客户关系管理的理论研究，鉴于本人能力有限，对客户管理的相关理论研究仍需不断加强认识，充分论证；二是本研究在客户关系管理体系的构建仍需在实践中不断进行完善，理论的提出需要经过实践的检验才能验证理论的有效性，并在实践中不断打磨理论体系，最终形成对实践的有效指导。因此，在实践的过程中，后续研究仍需结合实践情况，继续加强企业客户关系管理理论应用的完善。

参考文献

- [1]Upadhyay Shikha. Sales Force Development: A Predictor of Customer Relationship Management[J]. Training & Development Journal,2021,2(9):12-16.
- [2]Guerola-Navarro Vicente,Gil-Gomez Hermenegildo,Oltra-Badenes Raul,Sendra -García Javier. Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review[J]. Journal of Business Research,2021:26-29.
- [3]Youn Seounmi,Jin S. Venus. “In A.I. we trust?” The effects of parasocial interaction and technopian versus luddite ideological views on chatbot-based customer relationship management in the emerging “feeling economy”[J]. Computers in Human Behavior,2021:36-39.
- [4]Randhir Roopchund. Towards a conceptual framework for customer relationship management for public universities in Mauritius[J]. International Journal of Electronic Customer Relationship Management,2021,137(1):66-68.
- [5]Urrutia Angélica,Rojo Fabiola,Nicolas Dra. Carolina,Ahumada Roberto,Leon Castro Ernesto,Blanco Mesa Fabio,Alfaro Garcia Victor,Gil Lafuente Anna M.,Merigo Jose M.. Applying data mining on customer relationship management system to discover forgotten effects[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems,2021,51-54.
- [6]Adnan Ahmad Zaelani,Rahayu Agus,Hendrayati Heny,Yusuf Ramayani. The Role of Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) In Improving Service Quality[J]. Journal of Physics: Conference Series,2021,1764(1).
- [7]Electronic Customer Relationship Management and Company Performance: Exploring the Product Innovativeness Development[J]. Journal of Relationship Marketing,2021,20(5)36-42.
- [8]De Pablos Heredero Carmen,Gallego Gomez Cristina,Montes Botella Luis José. The Impact of Customer Relationship Management Systems on Dynamic Capabilities at Firms: An Application to the Banking Industry[J]. Journal of Global Information Management (JGIM),2021,107:102-105.

- [9]Liangxiong Li. Exploring the Design of Hospital Customer Relationship Management System[J]. Scientific and Social Research,2020,6(5):85-90.
- [10]Wen Yu Chiang. Using a data-driven marketing strategy on customer relationship management: an empirical case of urban coffee shops in Taiwan[J]. British Food Journal,2020,107:102-105.
- [11]A.Dhanalakshmi,XuHui,Roopini.R,R.Supriya.Technological Advancements in E-Commerce and Customer Relationship Management[J]. International Journal of Engineering and Management Research,2020,6(5):85-90.
- [12]曾雪云,郝宁华,时准.小微企业如何提升信息沟通绩效——基于社会化客户关系管理能力与社交媒体可见度的研究[J].经济理论与经济管理,2021,41(02):98-112.
- [13]魏国文.客户关系管理在医院服务运营中的应用[J].科技经济导刊,2021,29(07):247-248.
- [14]宋冉.大数据金融在商业银行客户关系管理中的应用[J].金融科技时代,2021(02):34-38.
- [15]王子情,姜新.客户关系管理优化研究——以京东为例[J].今日财富(中国知识产权),2021(02):95-96.
- [16]陶冶宇.企业客户关系管理现状分析与提升路径研究[J].经营与管理,2021(02):93-96.
- [17]张潜.客户关系管理在企业市场营销中的价值思考[J].北京印刷学院学报,2021,29(01):38-40.
- [18]安娜.现代企业客户关系管理分析[J].中国管理信息化,2021,24(01):151-152.
- [19]张君玲.客户关系管理在企业市场营销中的作用初探[J].现代营销(经营版),2021(01):80-81.
- [20]谷任,谢春清,张俊.商业银行财富管理业务创新的障碍与破解——基于北上广深四个一线城市的调查[J].南方金融,2017(05):76-83.
- [21]刘学方,潘丽丽,孙世重.商业银行客户满意度与忠诚度关系实证演技[J].价格理论

与实践,2015(04):110-112.

[22]路健,王立坤,李晓玉.数据挖掘技术在客户关系管理信息系统中的应用研究[J].中国管理信息化,2020,23(24):103-104.

[23]冷霞.实施客户关系管理系统不断提升企业竞争力[J].中国商论,2020(23):129-130.

[24]卢友东,汪义军.市场营销专业《客户关系管理》课程思政教学建设探索[J].农村经济与科技,2020,31(22):263-265.

[25]梁彩平.企业客户关系管理优化调研[J].质量与市场,2020(21):81-83.

[26]韩丹阳.客户关系管理在企业市场营销中的价值与运用探析[J].现代营销(经营版),2020(11):162-163.

[27]朱华.MTT 公司客户关系管理研究[J].营销界,2020(43):142-143.

[28]方红星,张勇.供应商/客户关系型交易、盈余管理与审计师决策[J].会计研究,2016(01):79-86+96.

[29]李丽莎.客户关系管理的多元研究视角分析——客户关系管理文献述评[J].改革与战略,2012,28(04):216-218.

[30]瞿艳平.国内外客户关系管理理论研究述评与展望[J].财经论丛,2011(03):111-116.

[31]陈明亮.客户关系管理基础理论体系框架探讨[J].管理工程学报,2006(04):36-41.

[32]王永贵,董大海.客户关系管理的研究现状、不足和未来展望[J].中国流通经济,2004(06):53-57.

[33]齐佳音,韩新民,李怀祖.客户关系管理的管理学探讨[J].管理工程学报,2002(03):31-34.

[34]杨永恒,王永贵,钟旭东.客户关系管理的内涵、驱动因素及成长维度[J].南开管理评论,2002(02):48-52.

[35]孟醒,申曙光.证券公司财富管理业务的竞争优势、战略目标与转型路径[J].南方金融,2018(04):90-98.

[36]石淑媛.H 证券公司 F 营业部客户关系管理策略研究[D].山东大学,2020.

- [37]喻晓平.证券公司财富管理转型:动因、路径与对策[J].甘肃金融,2020(07):18-23.
- [38]翁翌.H 期货公司客户关系管理研究[D].西安:陕西师范大学, 2017.
- [39]魏彬.大营销背景下的证券投资业务管理策略探析[J].价值工程, 2018, 37(32): 44~45.
- [40]任文杰.电子商务环境中客户关系管理误区探析[J].产业创新研究, 2018(01): 113~116.
- [41]白亚青.网络背景下客户关系管理理论发展的研究[J].中国管理信息化, 2018, 21(07): 82~83.
- [42]陈志刚,李斐然,尤瑞.大数据背景下的商业银行个人客户关系管理探讨[J].统计与决策, 2016(07): 165~167.
- [43]周胜婷.科学评价客户价值,提升客户关系管理的效率[J].经济研究参考, 2016(70): 115~118.
- [44]廖成林,皮清.市场开发对客户维护的损害效应——客户关系视角下的研究[J].金融论坛, 2015, 20(05): 54~61.
- [45]李扬帆,格佛海.客户关系管理系统与企业运营绩效的关系——基于美国和中国上市公司的对比分析[J].技术经济, 2015, 34(08): 84~93.
- [46]邱吉福,王园.基于客户生命周期理论的证券业客户细分实证研究[J].上海管理科学,2013,35(02):50-56.
- [47]周艳利,温思雅,廖歆欣.我国证券公司发展私人银行业务探析[J].新金融,2018(07)51-56.
- [48]陈默,孙露.金融机构财富管理问题研究——基于客户关系管理的视角[J].现代管理科学, 2019(01): 9~11.
- [49]李锦茹.互联网金融时代商业银行客户关系管理面临的挑战与对策[J].金融经济, 2017(10): 160~161.

附录

华龙证券财富中心客户关系管理情况调查问卷

尊敬的被调查者，您好！

我们正进行“华龙证券财富中心客户关系管理情况”课题的问卷调查，希望能得到您的支持与配合。

问卷选项没有对错之分，您只需要根据自身情况如实填写，在对应的条目后面打√即可。问卷采用不记名的方式填写，所有的信息仅作为研究使用，且会严格保密，完成问卷大概需要 5-10 分钟。

您的宝贵意见对我们的研究非常重要，非常感谢您能参与此次问卷调查！

一、基本情况调查

1.您的性别

A 男 B 女

2.您的年龄

A 18-25 B 26-35 C 36-45 D 46-60 E 60 以上

3.您的最高学历

A 大专 B 本科 C 硕士 D 博士 E 其他

4.您的婚姻状况

A 未婚 B 已婚未育 C 已婚已育

5.您的工作单位性质

A 民营 B 国有 C 外资 D 政府、事业单位 E 其他

6.您的职位

A 个体户 B 基层员工 C 中层管理者 D 高层管理者 E 其他

7.您目前从事行业

A 金融行业 B 软件行业 C 消费品行业 D 服装纺织行业 E 教育培训行业 F 汽车及零配件行业 G 法律行业 H 医疗及卫生行业 I 其他

8.您目前的年收入

- () A 10 万以下 B 10-20 万 C 20-30 万 D 30-40 万 E 40 万以上

二、理财情况调查

9.您对投资或财富管理的了解程度:

- () A 不了解 B 略懂 C 非常了解 D 专业人士

10. 您目前的投资经验

- () A 无 B 1 年以内 C 1-5 年 D 6-10 年 E 10 年以上

11. 您认为自己的风险偏好属于

- () A 追求高风险,高收益 B 追求中等风险, 中等收益 C 追求低风险, 保值增值

12. 目前您的资产主要交给谁打理:

- () A 自己或家人 B 委托理财机构 C 其他

13. 您最需要的理财服务依次是 (可多选)

- () A 子女教育 B 家族企业产权梳理 C 财富传承 D 财富成长 增值服务 (健康管理、旅游等) E 其他 (请注明)

14.在管理与运用资产时, 您最重视谁的建议

- () A 自己独立决定 B 家人、亲戚、朋友 C 工作或生意上伙伴 D 专业机构 (银行、券商、保险等) E 其他 (请注明)

15.目前您在哪种理财机构的理财服务

- () A 银行私人银行 B 证券公司私人理财服务 C 保险公司私人理财服务 D 第三方机构私人理财服务 E 其他 (请注明)

16. 您了解并使用该理财机构的渠道

- () A 家人、亲戚、朋友推荐 B 家人、亲戚、朋友在该理财机构工作 C 通过媒体了解 D 参加过该理财机构客户经理拜访、讲座或活动 E 其他渠道

三、投资情况调查

17. 您的投资资金来源

() A 经营收入 B 工资收入 C 个人储蓄 D 遗产继承 E 其他

18. 目前, 您的投资最大的方面

() A 基金 B 股票 C 债券 D 房地产 E 银行理财产品 F 黄金 / 外汇

四、理财客户关系管理调查

19. 您的专属客户经理与您联系的频次

() A 一周多次 B 一个月保证一次 C 半年联系一次 D 基本不联系

20. 您认为本行都为您提供了哪些服务

() A 丰富的产品 B 合理的理财规划 C 增值服务 D 理财讲座/培训 E 优质
高效便捷的服务 F 其他

20. 在今后的一段时间里, 您希望证券财富中心能在哪些方面为您提供服务?

() A 理财规划 B 理财产品 C 信贷融资 D 法律咨询 E 税务咨询 F 家
族企业产权梳理 G 丰富的增值服务 H 财富传承 I 理财讲座 / 培训
J 其他

21. 您觉得证券财富中心客户关系管理有什么存在的问题? (可多选)

() A 客户分类不合理 B 产品不符合客户需求 C 客户关系管理系统利用不
充分 D 客户开发与维护无竞争优势 E 其他

22. 您觉得证券财富中心客户关系管理存在问题的原因有哪些 (可多选)

() A 客户关系管理认知与理念不到位 B 客户关系管理支持与保障不健全 C
客户关系管理培训体系不够完善 D 客户关系管理系统不够先进 E 其他

23. 您觉得证券财富中心客户关系管理优化路径有哪些? (可多选)

() A 客户关系管理优化的路径 B 建立健全客户关系管理信息系统 C 培养客
户开发与维护竞争新优势 D 其他

后 记

经过长时间的努力，我完成了论文的写作。从开始定论文题目到论文文章的完成，每一步对我来说都是极大的挑战。首先感谢我的论文指导老师管新帅老师，管新帅老师对我的论文研究做出了指导性的意见，在论文撰写过程中给予我很多帮助，提出很多有效的修改意见，投入了很多的心血和精力。管新帅老师对我的帮忙和关怀表示诚挚的感谢。同时，感谢所有给 MBA 授课的老师们的所有同学们，大家在研究生学习中共同度过了一段完美难忘的时光。

最后，感谢我的家人，朋友以及所有帮助我的人。衷心感谢在百忙之中评阅论文和参加答辩的各位专家、教授！

作者：陆阳琦
2021 年 9 月