

分类号 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# MBA 学位论文

论文题目 民生银行兰州分行客户关系管理研究

研究生姓名: 苑重惠

指导教师姓名、职称: 王春国、副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 市场营销

提交日期: 2023.03.01

## 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科研成果。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：董金钰 签字日期：2023.6.12

导师签名：王彦刚 签字日期：2023.6.12

## 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，\_\_\_\_\_（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：董金钰 签字日期：2023.6.12

导师签名：王彦刚 签字日期：2023.6.12

---

# **Research on Customer Relationship Management of Lanzhou Branch of China Minsheng Bank**

**Candidate : Yuan Chonghui**

**Supervisor: Wang Chunguo**

## 摘 要

银行是金融行业的主要组成部分，在整个社会经济中占据重要地位。随着银行业竞争日益激烈，买方市场已经形成，客户成为主导。在这种情况下，银行不再盲目扩张，而是积极争取市场中的客户，以保护当前的收益。优质客户对银行的发展至关重要，这也是银行竞争客户愈发强烈的重要原因。要提升银行的利润，就必须考虑如何管理客户关系。对于当前的银行发展来说，客户是一种新兴资源，也是银行未来发展的重要基础。

本文的研究对象是民生银行兰州分行，旨在论述和研究其客户关系管理，以提升其客户关系管理水平。首先，文章介绍了本研究的背景和意义，并综述了国内外相关文献，同时提出了本文要解决的主要问题。其次，阐述了民生银行兰州分行的基本情况，分析了客户的现状，并通过绩效考核的方式说明了当前的客户关系管理情况。本文采用了问卷调查的方式对相关客户和员工进行了调查。调查结果显示，民生银行兰州分行的客户关系管理存在一些主要问题，包括与客户之间的营销关系不够深入、各项产品和服务同质化严重，以及大数据化的战略目标模糊等。造成这些问题的原因主要包括缺乏差异化的产品和服务、客户关系管理理念和目标不明确、缺乏对客户信息的充分挖掘支持，以及客户关系管理中大数据化战略目标的模糊性。最后，基于以上分析，本文提出了民生银行兰州分行客户关系管理的优化对策，包括加快产品和服务创新、实现多元化营销模式、基于数据深挖客户信息，以及明确大数据在提升客户关系管理系统中的战略目标等四个方面。

本文通过深入分析民生银行兰州分行客户关系管理的现状和存在的问题，进一步提出了客户关系管理优化的研究对策，有助于提升民生银行兰州分行的客户关系管理能力。同时，这些对策也对其他股份制商业银行提升客户关系管理具有借鉴意义。

**关键词：**商业银行 客户关系管理 优化对策

## Abstract

Banks are a major component of the financial industry and hold an important position in the overall socio-economic landscape. With increasing competition in the banking industry, a buyer's market has emerged, with customers taking the lead. In this scenario, banks no longer engage in blind expansion but actively seek to attract customers in order to safeguard their current earnings. High-quality customers are crucial for the development of banks, which is why competition for customers has become increasingly intense. To increase bank profits, it is necessary to consider how to manage customer relationships. For the current development of banks, customers are not only a new resource but also an important foundation for future growth.

This study focuses on the customer relationship management of the Industrial Bank Lanzhou Branch, aiming to discuss and research ways to enhance its customer relationship management capabilities. Firstly, the article introduces the background and significance of this research, provides an overview of relevant domestic and international literature, and outlines the main issues that this article aims to address. Secondly, it describes the basic situation of the Industrial Bank Lanzhou Branch, analyzes the current status of its customers, and explains the state of customer relationship management through performance assessment. The

study employs a questionnaire survey to gather feedback from relevant customers and employees. The survey results reveal several key issues in the customer relationship management of the Industrial Bank Lanzhou Branch, including insufficient depth in marketing relationships with customers, significant homogeneity in products and services, and a lack of clarity in the strategic objectives of utilizing big data. The causes of these problems primarily lie in the lack of differentiated products and services, unclear concepts and goals in customer relationship management, inadequate support for mining customer information, and ambiguity in the strategic objectives of employing big data in customer relationship management. Lastly, based on the aforementioned analysis, this article proposes optimization strategies for customer relationship management at the Industrial Bank Lanzhou Branch.

These strategies encompass accelerating product and service innovation, implementing diversified marketing models, leveraging data to explore customer information, and defining strategic objectives for utilizing big data to enhance the customer relationship management system. Through in-depth analysis of the current state and existing problems in customer relationship management at the Industrial Bank Lanzhou Branch, this study provides research-based strategies to enhance the bank's customer relationship management capabilities. Furthermore, these strategies have implications for improving customer relationship

management in other joint-stock commercial banks.

**Keywords:** Commercial banks, Customer relationship management, Optimization measures

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	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 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 研究现状述评.....	5
1.3 研究内容及方法.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	6
1.4 技术路线图.....	6
<b>2 概念界定与理论基础</b> .....	8
2.1 相关概念.....	8
2.1.1 客户关系管理概念.....	8
2.1.2 商业银行客户关系管理内容.....	9
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 关系营销理论.....	10
2.2.2 客户生命周期理论.....	11
2.2.3 客户终身价值理论.....	12
<b>3 民生银行兰州分行客户关系管理现状</b> .....	14
3.1 民生银行兰州分行简介.....	14
3.2 客户现状.....	14
3.2.1 客户结构.....	14
3.2.2 贷款客户行业分布.....	16
3.2.3 客户贷款期限情况.....	17
3.2.4 客户对公存款情况.....	17

3.3 客户关系管理现状.....	18
3.3.1 服务渠道.....	18
3.3.2 客户关系维护.....	19
3.3.3 客户投诉和疑难问题处理.....	20
3.3.4 客户关系管理成效评价.....	21
<b>4 民生银行兰州分行客户关系管理问题及原因.....</b>	<b>22</b>
4.1 问卷设计、回收与基本信息情况.....	22
4.1.1 调查问卷的设计、发放与回收.....	22
4.1.2 被调查样本基本信息分析.....	22
4.2 民生银行兰州分行客户关系管理存在的问题.....	25
4.2.1 客户满意度和忠诚度较低.....	25
4.2.2 客户营销活动浮于表面.....	28
4.2.3 客户信息挖掘缺失.....	29
4.2.4 客户关系管理与大数据缺乏有机结合.....	31
4.3 民生银行兰州分行客户关系管理问题的成因.....	32
4.3.1 产品和服务缺乏差异化.....	32
4.3.2 客户关系管理目标不明确.....	33
4.3.3 缺乏客户信息发掘.....	34
4.3.4 客户关系管理大数据化策略模糊.....	35
<b>5 民生银行兰州分行客户关系管理改进措施.....</b>	<b>37</b>
5.1 加快特色产品创新和提升个性化服务.....	37
5.2 实施多元化营销模式.....	38
5.2.1 创新产品设计提升客户体验感.....	38
5.2.2 客户营销管理优化.....	39
5.2.3 建立多渠道客户沟通方式.....	40
5.3 深挖客户数据信息.....	41
5.3.1 客户需求调查.....	41
5.3.2 客户价值分析.....	42
5.3.3 建立客户信息表.....	45

5.3.4 建立客户数据库 .....	46
5.4 利用大数据提升客户关系管理系统 .....	48
5.4.1 提升客户关系管理系统的总体目标 .....	48
5.4.2 细化大数据提升的具体业务目标 .....	48
<b>6 结论及展望 .....</b>	<b>50</b>
6.1 研究结论 .....	50
6.2 不足及展望 .....	50
<b>参考文献 .....</b>	<b>52</b>
<b>附 录 .....</b>	<b>56</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>59</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

随着市场经济的不断发展，参与市场的主体越来越多，销售渠道也在不断拓展，消费者有更多的选择机会，这进一步加剧了市场竞争的激烈程度。当消费者选择服务时，他们往往会进行多方面的比较，不仅关注服务的质量和性价比，还注重服务的特色。随着利率市场管制力度逐渐减弱，银行业的市场化程度也不断加深，许多商业银行面临巨大的转型和竞争压力，因此纷纷开始各种形式的改革，建立以顾客为导向的发展机制，将满足客户需求作为服务的基本内容。因此，商业银行要想实现有效发展，必须深入了解客户群体，了解他们的需求，并为他们提供有针对性的服务，通过满足老客户的需求来发现新客户的潜力。在个性化银行服务方面，西方发达国家已经进行了大量实践，并取得了许多成功经验，比如花旗银行等。这些银行通过专门的部门全面管理客户关系，能够根据客户需求提供有针对性的服务。

客户关系管理（CRM）已成为现代企业管理的重要组成部分之一。以客户为中心是 CRM 的核心理念，许多服务行业非常重视并将其作为企业管理的核心内容，贯彻到企业管理的各个环节。银行业也高度重视客户关系管理，并深入分析客户的实际需求，这是制定有效产品和服务的重要前提，可以使客户对银行形成良好的口碑，并将客户资源转化为实际价值。在客户关系管理过程中，需要深入挖掘客户成本和价值，确保客户价值能够持续存在。随着市场竞争的进一步加剧，客户成为银行竞争的关键。商业银行只有深入分析客户需求、了解客户诉求并为其提供个性化服务，才能赢得客户认可，建立稳定的合作关系，并在互惠互利的基础上实现共赢。

本文选择民生银行兰州分行作为具体研究对象，结合相关理论，深入分析该分行的客户关系管理现状，探讨存在的问题及其原因，并提出具体的解决对策，旨在为该分行以及其他商业银行提高客户关系管理能力提供借鉴。

## 1.1.2 研究意义

### (1) 理论意义

针对我国商业银行客户关系管理,此方面的研究起步比较晚,至今没有形成完善的理论体系。随着社会的不断发展,人民群众生活水平和质量的不断提升,对服务的个性化需求越来越强烈。因此任何企业和组织都必须重视客户关系维护,要结合此需求,为其提供针对性服务。本文选取了商业银行作为具体的研究对象,结合具体理论研究成果,根据当前银行在客户关系管理方面面临的各类问题,深入剖析银行业发展的具体情况,然后探索此方面管理的普遍措施,为各类型商业银行解决此方面问题提供借鉴。

### (2) 现实意义

商业银行发展之关键在于客户关系维护,因此此类机构客户关系管理质量和水平如何,已经成为社会各界普遍关注的焦点。本文选取了民生银行兰州分行作为具体研究对象,根据相关理论深入分析该分行客户关系管理现状,探讨其中所存在的问题及原因,然后结合该分行发展的实际情况,提出了具体的解决对策,希望能够为该分行以及其他商业银行此方面管理能力的提升提供借鉴。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

针对客户关系管理,国外学者对此进行了广泛研究,得出了大量的研究成果,但是针对这一概念,学术界至今没有形成定论,大多数学者普遍认为,此方面管理实质上就是以客户为中心的一种管理模式,管理的目标就是为了满足客户需求,赢得客户认同。20世纪90年代,接触管理理论内容更加丰富,范围逐渐延伸,各种服务活动也成为接受管理的内容,比如回访客户、接受客户建议等等。

Hurwitz group (2015) 对客户关系管理的内涵进行了深入分析,认为此方面管理包括业务流程的优化、为客户提供更优质的产品和服务等等,从而赢得客户的认同和满意,实现企业产品和服务的有效销售,拓宽企业的盈利空间,增强企业竞争优势; Donpeppers (2017) 分析了客户关系管理的侧重点在于客户份额,

而且叶子方面的管理就是会结合客户需求,为客户提供个性化的服务方式,对客户进行专业化管理; Barness (2018) 分析了客户关系管理的特点,认为此方面管理,关键是要深入到真实的客户需求,可以通过有效产品和服务来满足客户心中所想。不同客户的期望和需求各不相同,即便是同一个客户,不同时期的需求也存在着显著差异。同时强调了此方面管理的重点在于对客户情感隐私等进行管理。Cartwright (2019) 强调了客户关系管理的目的就是能够让客户获得更好的服务体验,赢得客户满意,和客户之间建立起友好合作关系。从企业的视角来看,维护老客户的成本相对较低,挖掘新客户的成本和难度都比较高。该学者在研究中还提出了此方面管理的十大法则。

Michael (2020) 分析了客户关系管理的具体内容,包括对客户关系进行分析,然后在此基础上对此进行科学管理; Lawrence (2020) 提出,要尽可能多地搜集客户资料,了解客户习惯和偏好等等,然后为客户制定出切实可行的服务方案,提供针对性的服务来赢得客户的认同,这就是客户关系管理的主要内容。同时此方面管理也强调了要对潜在客户进行挖掘。客户关系管理是一种主动的营销方式,是在传统营销模式基础上所进行的创新; Pauline (2021) 认为,企业之所以能够生存发展,就是因为拥有大量的客户群体,而客户是企业发展之关键,所以要建立起以客户为核心的服务理念,积极主动的和客户进行沟通交流,了解他们诉求,为其提供个性化的服务,赢得客户的满意和认同; Galimi (2022) 认为客户关系管理的重点在于 6 个方面,包括建立信息仓库、信息分析和客户互动等等。

针对国外客户关系管理,学术界从不同角度对此进行了分析,形成了相对比较完善的理论体系,有的学者也选取了私人银行作为研究对象,分析此类银行客户关系管理方面的相关问题,但很少有学者结合银行业务对其进行分析,基于此。本文认为应该根据银行业务开展情况,来看看银行当前客户关系管理状况,以便丰富和完善此方面的研究内容。

### 1.2.2 国内研究现状

针对客户关系管理,国内此方面已经起步比较晚,形成的理论文献资料并不多。不过也有部分学者研究视角为现代化技术的应用,由此来梳理多个视域下客

户关系管理的方式，包括企业、客户和竞争对手等等，认为只有提高自身的客户关系管理能力，才能增进自身竞争优势。

樊治平（2016）选取了多家商业银行的作为研究对象，最后分析此类银行客户关系管理方面的问题，分析的结果表明，银行要转变传统服务思想，要建立起以客户为中心的服务理念，了解客户需求，为他们提供针对性比较强的金融产品和服务，才能实现产品和服务有效销售，赢得客户认同，从而确保商业银行发展目标的顺利实现；杨永恒（2017）分析了客户关系管理的内涵，因为这个概念不包含三个方面内容，一是客户价值，强调了客户是企业发展至关键，能够为企业带来源源不断的价值；二是关系的价值，和客户之间建立起良好关系，也能够创造出更多价值，最后是技术手段，强调了维护客户关系要采取科学合理的技术。王广宇（2018）认为客户关系管理实际上就是企业经营管理的重要内容之一。李国峰（2019）分析了当前银行客户关系管理的特点，利用银行要深入了解客户的需求，分析他们的行为动机，然后对客户群体进行细分，结合客户群体的各种问题提供针对性的服务，开展针对性的营销，才能提高自身的综合竞争优势；张军（2020）选取了花旗银行作为具体的研究对象，对该银行市场营销成功案例进行了全面分析，了解了当前商业银行的营销现状，分析了营销过程存在的问题，例如缺乏营销意识、创新的服务能力比较薄弱等等，并提出了具体的解决对策，例如构建完善的营销环境、完善此方面的法律法规等等。

郭浩达（2017）认为，商业银行当前面临的竞争越来越激烈，要想增强自身的竞争优势，就必须明确自身在市场中的促进，坚持以客户为导向的服务理念，了解客户需求，为他们提供针对性服务。客户的满意度，作为衡量自身服务质量高低的主要依据，如果客户不满意，需要不断的改进自身的服务质量，苏朝晖（2018）从不同的角度分析了客户关系管理方面的相关问题，包括客户选择、细分和维护等等，强调了商业银行要成以下几方面的优化自身的服务质量，一是坚持客户至上，二是构建完善的客户经济管理系统，三是加强贷后管理与监督，四是重视人才团队建设。王冠（2020）选取了商业银行 VIP 客户作为管理对象，分析了商业银行对此类客户的实际情况，其中存在的问题体现在服务质量不高、经常遭到投诉，导致使用客户很容易流失，而解决上述问题的关键在于：一是需要优化管理模式，二是要针对新老客户采取不同的管理策略；刘英（2021）分析了

影响智慧银行发展的相关因素，认为优化客户关系管理流程，赢得高价值客户认同，是实现智慧银行发展的关键。该学者认为可以结合人工智能技术，对客户需进行深入分析，然后对其关系进行针对性管理，这样能够有效地提高管理质量与效率。

### 1.2.3 研究现状述评

国外银行业发展的历史悠久，管理能力非常高，特别是在客户关系管理方面，已经进行了理论和实践探索，取得了相对比较成熟的经验，并且形成了完整的理论系统。国外此方面的研究主要是结合营销理论对此进行分析，了解此方面管理的内涵、特点和实现策略。认为应该对客户信息进行充分收集、识别与分析，从中提炼出有价值的内容，然后结合分析结果对客户采取针对性的服务措施，从而赢得客户的满意和忠诚，才能取得预期的管理效果。对国外成功案例进行分析，能够从中吸取经验和教训，为我国商业银行客户关系管理提供借鉴。我国商业银行客户关系管理起步比较晚，当前的研究主要是借助于国外经验、根据实际国情完成相应成果的汇总，根据商业银行实际管理成效，总结相关发展道路的可行性。客户关系管理和维护需要一个长期过程，过程相对比较复杂，当前我国商业银行在此方面还没有形成完善的经验，没有找到切实可行的路径，学术界在此方面的研究停留在现状、理论和实践研究方面，随着研究内容的进一步拓展，研究成果的不断推出，能够为我国商业银行此方面管理能力的发展提供借鉴。

## 1.3 研究内容及方法

### 1.3.1 研究内容

本文在研究内容上分为如下 6 个部分：

第一部分，绪论。通过对本文相关研究的实际情况汇总分析，明确研究现状，指出本文的研究内容和研究方法。

第二部分，概念界定与理论基础。将本文研究重点客户关系管理的定义和外延全面梳理，以商业银行为对象，论证具体的管理内容，并提出关系营销理论、客户生命周期理论、客户终身价值理论，这是本文在整个研究过程中秉持的重要

理论依据。

第三部分，民生银行兰州分行客户关系管理现状。首先介绍了民生银行兰州分行的基本情况，然后分析了客户当前情况，出发点为客户关系管理绩效考评，指出客户关系管理现状。

第四部分，民生银行兰州分行客户关系管理问题及原因。本章采用问卷调查法对民生银行兰州分行客户关系管理进行调查分析，发现民生银行兰州分行客户关系管理存在主要问题，与客户间的营销关系并不深入，各项产品和服务同质化严重、大数据化的战略目标模糊的问题。而造成这些问题的成因是缺乏丰富的差异化产品和服务、客户关系管理理念和目标模棱两可、客户信息发掘的支持缺乏和客户关系管理大数据化的战略目标模糊。

第五部分，民生银行兰州分行客户关系管理优化对策。为了提升民生银行兰州分行客户关系管理能力，可以从四个方面着手推进，具体为加快产品和服务创新、实现多元化营销模式、基于数据深挖客户信息和明确大数据提升客户关系管理系统的战略目标。

第六部分，结论与展望。总结全文，指出本文的不足，以及以后研究的方向。

### 1.3.2 研究方法

(1) 文献分析法。对和客户关系管理有关的国内外理论文献进行了全面梳理和总结，明确了当前研究现状，分析了其中所存在的问题，能够为本论文的研究提供理论方面的依据。

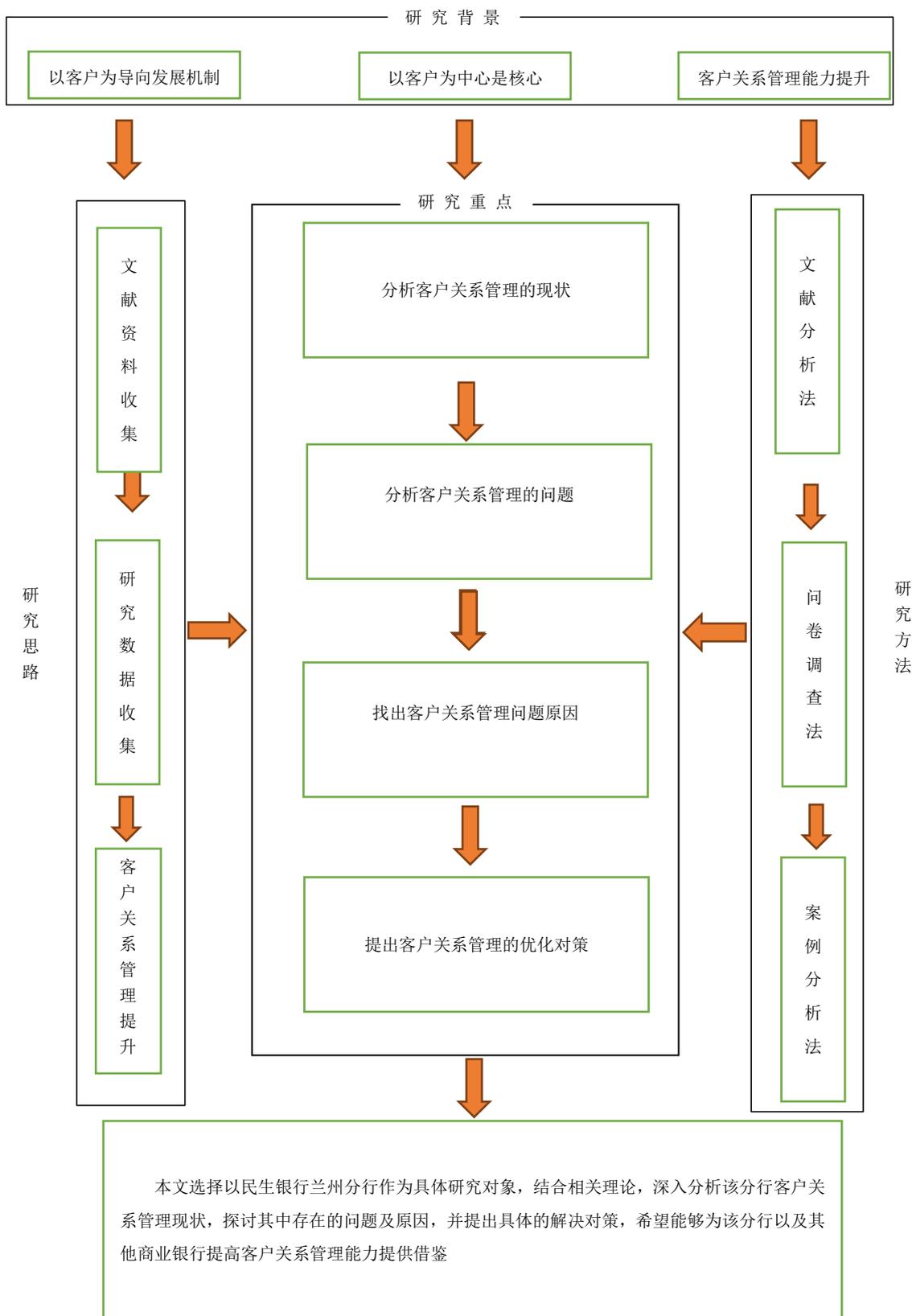
(2) 问卷调查法。结合本论文研究的内容设置调查问卷，通过问卷调查收集相关数据，阅读与各种工具对数据进行分析，了解问题之所在，结合实际情况提出具体的解决对策。

(3) 案例分析法。选取了民生银行兰州分行作为具体的研究案例，收集相关资料，并对其进行全面分析，来了解该分行在客户关系管理方面的现状、出现的问题及原因，然后结合相关理论，提出具体的解决对策。

## 1.4 技术路线图

本文选取了民生银行兰州分行作为具体的研究案例，结合关系营销等方面的

理论, 深入分析该银行客户关系管理当前存在的问题, 并对成果和不足进行梳理, 探索可以合理解决现在问题的有效方式。本文的技术路线如图 1.1。



## 2 概念界定与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 客户关系管理概念

20 世纪初，学术界提出了客户概念，认为企业生存和发展至关键因素之一就是客户，现代企业要重视客户管理。这一观点提出之后得到了企业界的普遍认同，很多企业都开始对客户管理重视起来。市场营销理论在不断推进和发展，客户关系管理已经成为现代企业管理的重要内容之一。1990 年，美国部分企业就开始了客户关系管理。随着信息技术的不断发展，经营管理理论的不断丰富，逐渐形成了相对比较成熟和完善的客户关系管理理论体系（Padmavathy, 2020）。针对客户关系管理，很多研究机构从不同的角度对此进行了分析，提出了各种各样的观点，但其本质是一致的，普遍认为此方面管理就是借助于信息技术收集客户信息，然后根据相关流程，对信息资源进行整合和分析，筛选出有用内容进行针对性管理。

客户关系管理理论普遍地应用于商业银行管理当中，并且取得了显著成效，很多商业银行对此都非常重视，要想了解此方面的管理状况，首先要分析商业银行之内涵。

（1）对于商业银行而言，发展之关键在于客户，客户关系管理是其重要管理内容之一。这方面管理不仅是对现有客户资源进行管理，了解现有客户资源的需求，而且还是从经营哲学的角度对客户关系进行分析，从战略发展的角度对其进行管理。所以各大商业银行已经把客户关系管理融入到市场管理工作当中，把赢得客户的满意和认同作为业务发展的核心（李瑛琦，2021）。

（2）实现客户、银行、员工价值统一，是商业银行此方面管理之内容。商业银行运作的产品是资本，利润主要来源于客户，客户的忠诚度、满意度等直接影响到银行的盈利能力。银行在对客户进行管理的过程中要充分挖掘客户和银行价值，同时也要挖掘员工价值。因为员工是直接给客户服务者，是客户和银行之间的桥梁，在维护客户关系方面，发挥着不可替代的作用，所以在客户关系管理当中，也要充分发挥员工作用，挖掘员工价值，才能增强这方面的管理能力。

(3) 关注客户行为和情感因素, 才能了解客户的诉求, 才能对其进行科学化管理, 这是实现客户关系建立的重要前提。由于任何一种关系都是双向互动, 要保证银行和客户间可以实现有效沟通, 才能形成长期稳定的关系。

综上所述, 银行客户关系管理指的是以科学管理方法, 来应对当前愈发多元的客户管理需求, 获得市场支持和认同, 从而提高自身市场竞争优势的过程。

### 2.1.2 商业银行客户关系管理内容

客户关系管理属于系统化的管理过程, 商业银行只有采取科学方法对此进行管理, 才能够维护现有客户, 挖掘新客户, 增强客户团队的稳定性, 总体管理内容上来看, 主要体现在:

(1) 客户信息管理。商业银行各方面管理的首要工作, 商业银行要通过多个渠道来收集客户信息, 然后对信息进行深入分析, 展开针对性的管理。国内也有很多大型商业银行都非常重视客户信息管理, 建立了完善的管理体系, 能够多渠道地收集信息, 收集的信息越多, 越有利于商业银行此方面的管理(黄金睿, 2019)。

(2) 营销管理。借助于这项理论能将客户关系实现科学梳理, 对商业银行工作人员来说, 秉持该理论可以将客户群体的实际情况, 有更深层次的了解, 也能够收集更多的客户信息, 通过信息分析能够制定行之有效的营销策略, 通过多种形式的市场营销, 能够增强自身在市场上的影响力, 提高市场份额。商业银行当前的营销渠道更加多样, 电话和网络营销所占比重, 正在不断提高。

(3) 销售管理。产品销售是商业银行发展的关键, 商业银行通过对客户群体进行画像的方式, 将实际市场需求渠道进一步开拓, 这有利于产品和服务的优化, 通过精准营销实现产品的有效销售, 从而增强商业银行的销售能力。

(4) 客户服务。客户管理呼叫中心, 对当前很多商业银行普遍采取的一种对客户的管理模式, 能够随时随地了解客户需求, 帮助客户解决问题。利用信息化技术能够收集更多的客户信息, 能够分析客户服务中所存在的各种问题, 能够通过优化服务方式帮助客户解决问题, 赢得客户满意。

综上所述, 商业银行客户关系管理内容非常丰富, 要对其中关键环节服务质量进行优化, 才能赢得客户的支持和认同, 才能提升商业银行此方面的管理能力,

增强其核心竞争优势。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 关系营销理论

Berry (1973) 在多年研究的过程中, 提出了关系营销概念, 这一概念提出之后, 得到了学术界的普遍认同, 很多学者对此进行了研究, 20 世纪八九十年代, 关系营销理论得到了快速发展, 这是一种在买卖双方之间建立起的、以营销活动为基准的关系模式。双方或多方在多年交往过程中形成了一定的情感, 有了信任关系, 能够更好地进行沟通交流, 能够在互惠互利的过程中实现共赢。关系营销在我国有着悠久的发展历史, 人际关系一直以来是中国人开展各种活动的基础, 这种关系也逐渐在市场经济中体现, 并且带有浓厚的历史文化。关系营销强调了与合作伙伴之间建立起良好关系, 在相互信任的基础上进行合作。良好的合作关系如同润滑油一般, 能够让合作双方在每一个环节都能够真诚合作, 能够在互惠互利的基础上实现共赢。

关系营销之关键在于客户资源的挖掘与开发, 拥有更多客户建立起良好合作关系, 才能开展这方面的营销。当前的关系营销理论相对比较完善, 但大多数理论都来自国外, 文化背景不同, 导致很多理论在我国难以使用, 影响了国内关系营销理论的有效发展。银行业在市场经济体制之下实现了快速发展, 和合作伙伴之间需要建立起良好关系, 才能实现双方共赢, 因此商业银行对关系营销的需求更加旺盛, 只有采取科学合理的关系营销策略, 才能够赢得合作伙伴的信任和支持, 双方合作关系才能构建起来并长久维系下去。对客户价值的深入发掘, 是促成有效合作的关键, 也可以促进商业银行的可持续发展。关系营销需要银行投入更多的人力物力, 财力, 维护客户关系, 赢得客户信任, 从而降低成本, 提高自身的运营效率。商业银行关系营销事实上就是通过各种营销方式来赢得客户认同, 提高客户对商业银行的忠诚度与满意度, 一般情况下需要运用市场营销等方面的理论和方法, 对合作伙伴实施全方位服务, 开展产品和情感等方面的营销, 用真诚用利益换取客户的信任, 从而建立起良好的合作关系。关系营销之关键, 就在于可以根据客户不同特征, 选择最适合的营销方式, 既能够以真诚打动客户, 还

可以让客户对银行产生信任，并在此基础上挖掘新客户，加大对新老客户的服务力度，形成互惠互利的合作关系。

表 2.1 关系营销与客户关系管理对比

	关系营销	客户关系管理
定义	企业为建立、发展、维系与改善客户关系而开展的营销活动	企业为建立与维系客户关系而进行涉及市场活动的持续过程
投入	销售人员、关系资本、信息等	客户关系工具、资源等
产出	客户关系、忠诚度等	客户良好关系带来企业利益最大化
研究重点	如何建立营销关系为企业带来收益	企业如何管理客户关系、与客户互动及带来企业绩效

数据来源：手工整理

## 2.2.2 客户生命周期理论

客户关系维护的过程中要重视客户生命周期管理，由企业战略发展来看，客户是实现其战略目标不可缺少的力量，根据客户生命周期理论对其进行管理，能够把管理过程融入到业务开展过程当中（雷晨光和陈运娟，2020）。客户关系生命周期理论强调了客户关系管理有一个生命周期，贯穿于业务关系开始到结束，随着业务的不断推进，客户关系也呈现出动态发展的状况。客户生命周期从整体上看分为以下 4 个阶段：

考察期，这一时期的主要任务就是了解客户需求，企业和客户之间还处于比较陌生的状态，彼此并没有建立起信任关系，但是在利益方面具有一致之处，双方开始接触并了解，在此过程中逐渐建立起了关系。

形成期，随着双方接触的增多，相互了解程度的加大，在共同利益的作用之下，形成了信任关系，合作力度也是进一步提升。

稳定期，随着双方吸引力的加大，合作的内容更多，能够创造出更多价值，从而实现双方互惠互利。双方已经有一定程度的信任，关系更加密切，合作的范围更广，能够为双方带来更多利益。但这一时期双方关系并非一直稳定，受到内外部环境等因素的影响，也会影响到双方关系，比如客户对企业产品的服务不满

意,或者找到了性价比更高的其他企业,在这种情况下,客户就有可能舍弃企业,选择和其他企业合作,从而导致客户和企业之间的关系逐渐冷淡。

衰退期,这一阶段双方之间已经失去了信任关系,没有了合作动机,而企业要么果断放弃客户,要么重新开展市场营销来留住客户,选择哪一策略关键在于客户能够为企业带来多大利益,当利益大于维护成本时,企业就应该通过新的营销策略同时和客户建立起合作关系,当利益小于成本时,那么企业就应该果断放弃客户。

### 2.2.3 客户终身价值理论

客户价值是客户当下和将来可以向企业输送的价值。对于企业而言,客户的价值就在于维系其生存发展,这就引出了著名的客户终身价值理论,该理论认为可以根据时间标准,将客户价值进行分类,一是历史阶段客户价值,另一个是当前阶段客户价值,最后是客户的未来价值。对客户价值进行评价,是由客户资料收集、终身价值定义计算、客户投资与利润分析、客户分组和营销战略制定多个环节组成。

商业银行客户从整体上看分为个人和公司客户。商业银行通常能够了解到更多的个人客户的相关信息,比如家庭住址和基本信息等等,要想了解公司客户信息,商业银行也要付出更多成本,了解的信息通常和企业决策之间具有一定的相关性,包括企业营业执照、开户行信息等等。获取信息越多,银行对客户了解程度就越深,对客户生命周期价值预测就越准确。

客户生命周期价值并非一成不变的,比如受到客户初始收益、可变成本、购买频率等因素影响,要想对客户终身价值进行计算,关键是要了解影响终身价值的相关因素,并确定贴现率。一般情况下针对客户投资与利润,商业银行会根据交易成本等因素对此进行计算。商业银行拥有众多客户,也会按照相关标准对客户进行分组,然后不同等级不同小组的客户实施针对性管理,分类管理更有利于实现客户的终身价值。

客户价值结构从整体上看可以分为两个维度,一是时间周期维度,在这一时期强调了公司要积极地和客户进行共同交流,增进彼此信任程度,可以通过互相满足对方需求的方式,打造良好的合作关系,既稳定又安全,这样,企业才能够

获得更多的客户价值。二是客户份额维度，强调了客户为获得产品或服务而支出的成本，从银行的角度来看，要重视对现有客户价值的挖掘，同时也要通过多个渠道去挖掘潜在客户价值。当前针对客户终身价值，评价方法多样，其中最常用的方法包括：一是客户事件预测法，这种方法适用于能够对客户相关事件进行有效预测的基础上，分析客户关系维护的成本和收益，然后有每一位客户分摊，从而构建出最终的利润和费用预测表，利用预测表对客户终身价值进行评价。另一种方法是 DWYER 法，该方法主要适用于计算暂时和永久流失型客户价值，在实施评价过程中，要考虑到客户实际情况，以全方位视角来看待客户，进行全面估算。

## 3 民生银行兰州分行客户关系管理现状

### 3.1 民生银行兰州分行简介

2014 年，民生银行兰州分行正式成立，该分行成立之初，就明确了要扎根于甘肃区域，为当地社会经济的发展提供金融方面的支持。在多年发展过程中，在分行取得了显著成效，围绕着甘肃省经济发展需要，快速推进业务。

该分行在成立之初就明确了诚信、规范经营的理念，在日常经营过程中一直秉承着这一理念，不断地优化营业环境，放大员工队伍的综合实力，加大业务创新，希望能够更好地为当地客户提供服务。以客户为中心、客户第一一直是该分行的服务理念，该分行也在用自己的实际行动践行着这一理念。

该分行为了更好地对客户关系进行管理，设置了专门的客户关系管理部，并配备了专业人员，该部门的主要职责体现在：（1）客户调研与开发。强调了该部门要对现有客户及时地进行回访和调查，了解这些客户的真正诉求。（2）客户信息管理，强调了该部门要针对每一个现有客户建立起客户档案，多途径地收集客户资料，对资料进行汇总和归档管理，搜集的资料越多，对客户了解程度就越高；（3）客户关系维护管理，该部门要结合客户关系管理，通过多方管理制度的建立，遵照制度来进行客户关系的维护，强化交流和沟通效应，和客户之间建立起良好的合作关系；（4）客户投诉管理，该部门负责对客户投诉进行全面管理，及时地帮助他们解决问题，化解客户的不满情绪。

随着民生银行兰州分行规模的不断扩大，客户群体数量越来越多，客户关系管理部门的重要性得到了进一步提升，该部门在常年客户关系管理的过程中，积累了大量的理论和实践经验，也增强了此方面的管理能力，形成了具有特色的客户关系管理模式。

### 3.2 客户现状

#### 3.2.1 客户结构

民生银行兰州分行在多年的发展过程中赢得了大量客户的认同，客户群体，

规模庞大，并且呈现出快速增长的态势，但该银行客户结构相对比较僵化，优化的速度比较缓慢，当前客户群体增长速度比较快的主要是账户在 5 万元以下的客户。据相关数据显示，2020 年，该分行 79.01% 的客户存款余额这一指标，在分行存款中所占比重，只有 0.13%；92.29% 的对公存款这一指标，所占比重只有 2.24%，此类客户数量只有 980 个。2021 年，千万以上的客户存款余额、数量分别同比增长了 36.21%、191 户。

表 3.1 三年对公存款客户情况表（单位：亿元）

指标	2019			2020			2021		
	数量	占比	余额	数量	占比	余额	数量	占比	余额
5 万元以下	14790	73.76%	0.67	24132	76.10%	0.89	34520	79.01%	1.32
5 万-100 万	3112	15.52%	12.2	4831	15.23%	13.1	6300	14.42%	16.35
100 万-1000 万	1361	6.79%	55.7	1798	5.67%	57.8	1890	4.33%	59.85
1000 万以上	789	3.93%	681.1	950	3.00%	853.2	980	2.24%	927.7
合计	20052	100.00%	749.67	31711	100.00%	924.99	43690	100.00%	1005.22

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

民生银行兰州分行 2018 年调整了贷款政策，加大了贷款投放速度，但是因为外部环境不理想，可以看到明显下降的存款沉淀率。特别是对公贷款，经过一年的努力并没有实现存款增加，但是在投入上已经增加 367.09 亿元，根据数据来看，存款降低 22.29 亿元，并未达到年初的预期目标。根据表 3.3 可以看出，从 2019~2021 年，对公贷款余额这一指标持续增加，而存款余额这一指标持续下滑，沉淀率也越来越低。

表 3.2 近三年贷款客户存款沉淀情况表（单位：亿元）

指标	2019	2020	2021
对公贷款余额	485.35	712.87	852.56
贷款客户存款余额	156.25	135.18	132.77
沉淀率	32.19%	18.96%	15.57%

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

存款期限方面：2019~2021 年间，单位活期存款占比持续增加，已经可以达到同行业水平均值，在调查中发现，该分行三年来存款付息成本虽然持续下降，

但和同行业相比,仍然处于较高水平。同时该分行日常结算客户所占比重比较低,拥有的客户群体规模有限,和同行业平均水平相比,定期存款相对比较高,具体如下表 3.3 所示。

**表 3.3 近三年单位活期存款占比情况表 (单位: %)**

指标	2019	2020	2021
民生银行兰州分行	45.31%	51.59%	56.27%
同行平均占比	58.52%	57.22%	63.45%
光大银行兰州分行	67.89%	67.31%	74.60%

数据来源:民生银行兰州分行相关数据整理所得

综上所述,根据本文梳理民生银行兰州分行的实际情况,我们发现当前的主要问题在于,客户基础比较薄弱,缺乏大客户,小客户的忠诚度比较低,导致客户结构不合理,从 2019~2021 年,该分行贷款客户的存款利率比较低,会导致银行贷款风险持续增加。

### 3.2.2 贷款客户行业分布

根据表 3.4 可以看出贷款客户,行业分类状况,其中农林牧渔业、制造业和批发零售业贷款余额所占比重比较高,位于该分行的前三位。可以非常清楚地看出,前三位的新增行业主要有批发零售业、建筑业和房地产业。

**表 3.4 贷款行业分类情况表 (单位: 亿元)**

排序	行业门类	余额	余额占比	新增	新增占比	增幅	较年初占比
1	农林牧渔业	101.49	21.73%	6.57	8.22%	7%	2.79%
2	制造业	74.75	16.01%	4.78	5.98%	7%	2.07%
3	批发和零售业	69.95	14.98%	21.56	26.99%	45%	2.48%
4	建筑业	59.64	12.77%	15.22	19.05%	34%	1.30%
5	房地产业	59.29	12.70%	10.62	13.29%	22%	0.12%
6	采矿业	14.77	6.34%	5.36	6.71%	22%	0.08%
7	文体和娱乐业	12.11	3.16%	3.99	4.99%	37%	0.38%
8	租赁商务服务业	11.89	2.59%	0.47	0.59%	4%	0.41%
9	水利、环境和公	10.60	2.54%	0.03	0.04%	0%	0.52%

	共设施管理业						
10	水暖电及燃气及生产和供应业	59.64	2.27%	3.59	4.49%	51%	0.46%
11	金融业	12.01	1.29%	6.00	7.51%	100%	1.28%

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

### 3.2.3 客户贷款期限情况

表 3.5 可以看出，民生银行兰州分行短期贷款余额这一指标所占比重为 39.48%，同比下降了 3.22%。具体余额和新增余额分别为 465.31 亿元、6.82 亿元。中长期贷款余额这一指标所占比重为 37.26%，同比增长了 1.66%，具体余额和新增余额两个指标分别为 439.12 亿元、56.86 亿元。贴现余额这一指标所占比重为 15.61%，同比增长了 1.77%，新增余额两个指标分别为 184 亿元、35.38 亿元。

表 3.5 贷款期限结构情况表（单位：亿元）

项目	余额	上年末	较上年末	增幅	本期占比	上年末占比	占比变化
贴现	184.00	148.62	35.38	23.81%	15.61%	13.84%	1.77%
短期贷款	465.31	458.49	6.82	1.49%	39.48%	42.70%	3.22%
中长期贷款	439.12	382.26	56.86	14.87%	37.26%	35.60%	1.66%
贷款合计	1178.67	1073.82	104.85	9.76%	100.00%	100.00%	

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

### 3.2.4 客户对公存款情况

根据表 3.6 可以看出，从 2019~2021 年，民生银行兰州分行对公存款增幅这一指标在逐渐下滑，但是和同行业平均增幅相比，依然处于较高水平。比如和 2019 年相比，2021 年的这一指标增长了 4.03%，相比于 2020 年，同比增长为 7.22%。

表 3.6 近三年对公存款同业占比情况表（单位：亿元）

指标	2019	2020	2021
年末余额	760.57	1023.95	1179.44
当年新增额	294.20	257.90	155.49

年末占比	10.77%	11.18%	13.83
当年增幅	63.08%	33.91%	15.19%
同业平均增幅	17.72%	19.94%	5.77%
同业新增占比	27.70%	24.51%	31.73%

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

受内外部经济等因素的影响，很多商业银行业务存在着普遍下滑的现象，对公存款已经成为商业银行的重要业务之一，在维护业务稳定方面作用非常显著。民生银行兰州分行对此非常重视，但是在客户关系管理方面做得不到位，忽略了客户信息的重要性，搜集的信息有限，不能够了解客户真正诉求，无法为客户提供针对性服务。

### 3.3 客户关系管理现状

民生银行兰州分行也非常重视客户关系管理，本文从以下 4 个维度对此进行介绍。

#### 3.3.1 服务渠道

民生银行兰州分行为客户服务的渠道多样，客户也可以根据自己的偏好选择合适的服务类型，该分行的客户服务渠道主要包括：

**柜台服务。**该分行服务于兰州地区，在周边共设置了 10 多个营业网点，通过营业网点能够面对面地为用户提供服务，能够更好地了解用户需求，服务更具有针对性。虽然信息技术快速发展，网络技术在各领域得到了广泛应用，但是柜台服务仍然有着自身优势，能够了解客户诉求，也能够为客户快速办理各项国内国际业务，和客户实现零距离接触，能够帮助客户解决更多问题，也能够增进客户对银行的信任度，增进两者之间的信任关系。

**电子银行服务。**该分行积极引入网络技术，搭建了电子银行服务平台，能够为客户提供各种形式的电子银行服务，用户只要登录平台轻轻一点就能够办理各项业务，例如汇款转账等等，能够为用户提供更多的便捷，安全快捷是此类渠道的特点，深受年轻客户群体的欢迎，未来发展空间巨大。

**自助银行服务。**是银行的网点或者其他地方设置的自动化设备，能够 24 小

时为客户提供简单的银行业务服务，流程非常简单，操作非常便捷，能够最大程度上减少客户等待时间，比如，ATM 取款机等等。该渠道最显著的特征就是有机器设备直接为客户服务，不受时间的限制，客户只要到指定地点，按照设备提示进行操作，就能够完成相关业务。随着自助服务设备功能的不断完善，银行很多简单业务都可以通过自助设备快速完成，比如消费明细查询和生活缴费等等，并且不受时间限制，为客户提供 24 小时服务，而自助银行服务也能够为银行带来相关利润。

其他服务渠道。是该分行的辅助服务渠道，能够补充上述三种渠道之不足，比如可以根据团体型客户需求，为这些客户提供批量服务。针对特殊客户群体，可以为其提供上门服务，比如出行不便者或者数量庞大的产品型客户。为特殊群体提供上门服务，既能够表现出银行的社会责任感，也能够更好地赢得客户认同，还有利于银行品牌形象的塑造。安全型客户数量多，业务规模大，为其提供批量服务、上门服务等等，能够维持银行的业务量，降低服务成本，提高服务效率，也能够让银行拥有更多的客户资源。

### 3.3.2 客户关系维护

民生银行兰州分行主要通过以下几种营销方式来维护客户关系：

客户营销。该分行设置了客户关系管理系统，搜集了大量客户信息，并对客户进行了分类，把客户分为不同层级，结合各层级的特点，为客户提供针对性的产品和服务，并且开展个性化营销。该分行的营销主要分为两个类型，一是对新客户的营销，另一个是对老客户的重复和深入营销。营销人员每天都要对客户状况进行调查，以跟踪管理的方式维护客户，将客户实际消费情况、资产应用情况全面了解，通过对客户诉求的分析，常用的营销方式就是短信和电话营销，关键时刻也会采取上门拜访营销。

客户维护。维护的主要对象就是该分行已经购买产品服务的用户，此类客户已经体验了产品和服务，对此已经产生一定的体会，并且相关产品和服务即将到期，客户经理就要及时地和客户进行沟通交流，提醒客户去办业务。另外在节假日时要及时地送上问候，或者开展各种回馈客户活动，邀请和鼓励客户参与。客户关系维护关键是要主动和客户进行沟通交流，拉近两者之间的距离，增进彼此

之间的信任，提升客户对银行的黏度。客户关系维护不仅仅要为客户提供产品与服务，而且还要帮助客户解决各种问题，特别是在了解到客户资产配置需求之后，要为其提供专业化建议。

客户流失挽留。任何银行的客户群体总在不断流动当中，该分行要关注客户层级分类的变化，一旦发现客户有流动的趋向，就要及时发出预警，通过上下联动，采取合理措施，对流失原因进行分析，制定出切实可行的挽回策略。客户有流动意向会体现在细枝末节上，例如交易量减少，或者储存金融资产下滑等等，该分行要及时对客户存储资产变化状况进行了解，然后主动和客户进行沟通交流，分析客户流失深层次原因，应提出具体的解决对策，这样才能够重新赢得客户信任，达到留住客户的目的，

### 3.3.3 客户投诉和疑难问题处理

银行业为客户提供的产品相对比较特殊，客户关系管理过程难免会遇到各种问题，特别是投诉事件，会影响到分行之形象，此类事件处理主要是根据事件的严重和紧急程度，分别采取不同措施进行防控，另一方面就是要完善此方面的处理流程。

针对一般投诉事件，个人金融部门对有可能出现的此类事件进行全面分析，按照投诉事项将其分为若干类型，可以根据投诉的内容直接把客户转到被投诉网点，网点负责人收到相关信息之后，要及时地对投诉事项进行处理，处理过程要妥善按照相关流程进行。并把处理结果形成报告提交给个人金融部门，客户关系管理员工也要在事件结束之后定期对客户进行回访，了解客户的态度，判断客户对处理措施的满意度等等。

严重群体事件，此类事件通常属于特大突发事件，发生此类事件的网点要第一时间向个人金融部报告事件的过程，支行管理部也要在第一时间对此类事件进行处理，结合客户诉求和实际情况，出台可行性应对方案，按照相关程序对方案进行审批，然后相关工作人员及时进行处理。同时做好客户安抚工作，要尽快处理问题，否则会引发舆论风险。

### 3.3.4 客户关系管理成效评价

民生银行兰州分行在客户关系管理过程中建立了完善的考评体系，一部对员工在客户关系管理中的状况进行客观评价，绩效考核结果和员工的薪酬、伊利等挂钩，能够充分调动员工积极性和主动性，比如对表现优秀的员工进行物质和精神等方面的激励，既能够形成员工间的竞争关系，也能够挖掘员工潜能，让员工更好地为客户服务。该分行的考评方式主要有：

树立考核对象。该分行在考评时，把网点行长、客户经理和大堂经理等工作人员作为重点考核对象，通过考核来判断他们履职情况，分析分行总体管理能力。

考核项目。该分行考核条目比较多，主要是从五大方面对相关人员进行客户关系管理状况进行考核，比如个人贵宾客户签约率、渗透率和产品覆盖率等等。根据上述考核结果就能够判断银行贵宾客户数量变化情况，了解到银行产品的使用状况，也能够分析出客户关系管理的质量。

## 4 民生银行兰州分行客户关系管理问题及原因

### 4.1 问卷设计、回收与基本信息情况

#### 4.1.1 调查问卷的设计、发放与回收

笔者五年以来一直在民生银行兰州分行工作,对该分行的业务流程非常了解,并且已经积累了一定的工作经验,为本论文研究提供了有利条件。首先,在日常工作中,笔者频繁地接触了很多客户,和客户沟通交流的过程中,能够了解客户真实想法,对于该分行客户关系管理状况有一定程度的了解,有利于发现其中所存在的问题。其次,笔者也亲自参与到客户关系管理当中,经常和员工以及客户进行沟通交流,对于该分行此方面管理现状有一定程度的了解,也能够发现其中存在的问题及原因。本次研究过程中,得到了公司管理层和员工层的鼎力支持,和很多领导以及员工进行了面对面沟通,被访谈对象配合度非常高,因此收集了大量资料和数据。为分析该分行客户关系管理中所存在的问题及原因,本研究采取了问卷调查法,结合实际情况设计问卷,并随机选择客户和员工作为被调查对象,通过填写问卷来收集相关资料,然后通过资料分析来了解客户内心真实想法,分析银行在此方面管理中的不足。

本次问卷共设计了 20 个题目,其中涉及个人信息(4 个题项)、客户(8 个题项)和员工(8 个题项)三类题目。

此次发放和回收问卷分别为 350 份和 326 份,其中有效问卷为 314 份,有效率达到 96.31%。通过合理的问卷和严格的样本筛选,实现了研究目标、提高数据质量以及确保研究结果的可靠性和可行性的重要性。

#### 4.1.2 被调查样本基本信息分析

##### (1) 被调查客户基本信息分析

被调查客户基本情况如表 4.1。

表 4.1 被调查客户基本信息

调查维度	变量	人数	占比
性别	男	100	42.92%
	女	133	57.08%
年龄	25 岁及以下	28	12.02%
	26-35 岁	49	21.03%
	36-45 岁	83	35.62%
	46-55 岁	50	21.46%
	55 岁以上	23	9.87%
学历	硕士及以上	17	7.30%
	本科	149	63.95%
	大专	46	19.74%
	中专或高中及以下	21	9.01%
职业	教师	10	4.29%
	公务员	37	15.88%
	企业职工	61	26.18%
	个体工商户	47	20.17%
	学生	20	8.58%
	临时工	14	6.01%
	退休人员	36	15.45%
	其他	8	3.43%

数据来源：调查问卷结果

被调查客户共 233 人，基本情况分布如下。

性别：男性 100 人，占比为 42.92%，女性 133 人，占比为 57.08%。

年龄：有 12.02% 的被调查者年龄在 25 岁以下，数量共有 28 人。被调查者主要是外出务工青年和大学生，此类群体在银行办理的业务主要是信用卡和出国金融业务，因为大学生没有稳定收入来源，很多时候无法办理信用卡业务。在调查中发现，很多大学生表示能够理解银行的这一行为，没有产生负面情绪。有

21.02%的被调查者年龄为 26.35 岁，有 36.62%的被调查者年龄为 36.45 岁，有 21.46%的被调查者，年龄为 46.55 岁，有 9.87%的被调查者年龄在 55 岁以上，具体数量分别为 49 人、83 人、50 人和 17 人。55 岁以上的客户重视理财业务，他们不仅关注产品收益，而且还关注产品的稳定性。因为是银行的老客户，和业务经理之间熟悉度非常高，经常会来到营业网点，和客户经理进行沟通交流。客户经理在沟通交流的过程中也能够更好地了解客户信息，了解客户家庭和财产的实际情况，能够进一步巩固客户关系。结合样本调查数据来看，客户在选择银行业务时，大多数是青年人和中年人，老年人数量相对比较少，说明了中青年人财富积累能力非常强，而中年人对财富管理的目标就实现财富的增值和保值，也是银行主要的客户群体。

学历：调查中发现有 7.3%的被调查者为硕士研究生学历，具体数量为 17 人，他们有的在周边医院和学校任职，有的在科研机构任职，办理的业务涉及出国金融和理财产品等等。问卷调查的过程中发现，各类人员工作相对比较忙碌，对银行理财产品的收益关注度不高，关注的重点在于服务渠道和流程的便捷程度。有 63.95%的被调查对象拥有本科学历，具体人数有 149 人，这部分群体有的是周边商户，有的在金融机构工作，对金融产品的服务有适当了解，特别是对银行所提供的产品和服务，这些人员还能够指出其中的优势和不足，并提出一定的建议。有 19.74%的被调查对象为大专学历，有 9.09%的被调查对象为中专或高中以下学历，具体数额分别为 46 人和 21 的人，此类人群的年龄普遍比较大，对产品和服务的了解程度比较深，对产品收益关注度比较高，并且倾向于服务的细节。

职业分布：有 4.29%的被调查者职业为教师，共有 10 名，办理的业务大多数是出国进行，也有一部分业务涉及理财。有 15.88%被调查者职业为公务员、有 26.08%的被调查职业为普通职工，有 8.58%的被调查者职业为学生，数量分别为 37 人、61 人和 20 人。学生前往银行主要是为了办理激活业务，也有的是为了办理密码的业务，一般通过自助渠道就能够获得此方面的服务。有 6.01%的被调查者表示自己是临时工，有 20.17%的被调查者表示自己是个体工商户，具体数额分别有 14 人和 47 人。根据上述数据可以看出该银行的客户职业主要是企业职工，年龄主要在 30~55 岁之间，大多数是办理贷款和理财业务，也有的有其他方面的综合服务。另外有 15.45%的被调查者是退休人员，具体有 36 人，此类

人群是到营业网点办理业务的主要人群，他们对产品的稳定性，安全性要求比较高。

## （2）被调查员工基本信息分析

被调查员工基本信息如表 4.2。

**表 4.2 被调查员工基本情况**

调查维度	变量	人数	占比
性别	男	36	44.44%
	女	45	55.56%
年龄	25 岁及以下	9	11.11%
	26-35 岁	36	44.44%
	36-45 岁	18	22.22%
	46-55 岁	13	16.05%
	55 岁以上	5	6.17%
学历	硕士及以上	11	13.58%
	本科	59	72.84%
	大专	9	11.11%
	中专或高中及以下	2	2.47%

数据来源：调查问卷数据

从表 4.2 可以看出，民生银行兰州分行员工中，男性员工占比 44.44%，女性员工占比 55.56%，性别比例相对均衡。年龄方面，主要集中在 26-45 岁之间的员工，占比 66.66%。学历方面，本科学历的员工占比最高，达到 72.84%，其次是大专学历（11.11%），硕士及以上学历占比为 13.58%。综合分析可知，该银行员工的性别比例较为均衡，年龄主要集中在中年阶段，学历以本科为主。

## 4.2 民生银行兰州分行客户关系管理存在的问题

根据对民生银行兰州分行问卷调查的结果可以发现，该分行在客户关系管理方面存在着以下问题：

### 4.2.1 客户满意度和忠诚度较低

根据图 4.1 可以看出，针对客户对该分行产品质量和服务能力满意度的调查，

有 73.07% 的被调查者表示满意，说明了该分行的服务得到了大多数客户的认同。也有 26.93% 的客户表示不满意，有 4.29% 的被调查者表示非常不满意，有 9.01% 的客户表示非常满意，有 16.31% 的客户表示比较满意，说明了，也有一部分客户对在分行的服务认可度比较低，该分行在此方面还存在的不足，有进一步提升的空间。

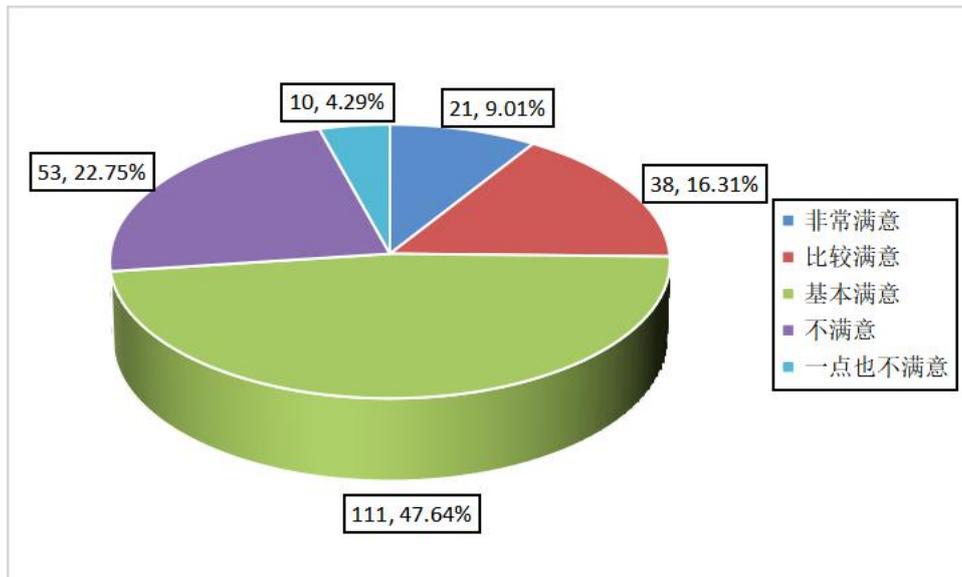


图 4.1 客户对民生银行兰州分行产品及服务的满意度

数据来源：调查问卷数据绘制

根据图 4.2 可以看出，针对客户是否留意并向亲友推广该分行推出的新的金融产品的服务的调查，有 9.87% 的客户表示有此方面的行为，有 57.51% 的客户要是没有经常这样做，有 21.03% 的客户表示从来没有这样做。说明了客户对该分行的忠诚度比较低，到网点只是为了办理日常业务，也没有和网点工作人员进行深层次的沟通交流，彼此之间也没有形成信任关系，一旦其他竞争者产品和服务具有一定的吸引力，就很容易把这些客户拉走。

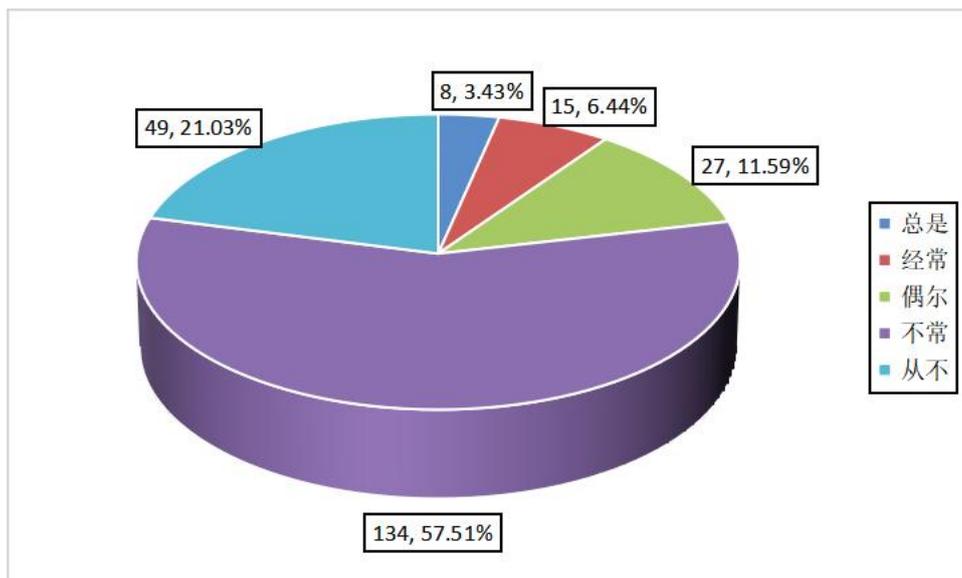


图 4.2 客户对民生银行兰州分行产品的留意和主动推广情况

数据来源：调查问卷数据绘制

在调查中发现，金融市场竞争非常激烈，各大银行都面临着产品和服务严重同质化等方面的问题，民生银行兰州分行也因为产品和服务没有特色，无法吸引客户，面临着客户流失的困境。面对客户流失，员工没有对客户真正的需求进行深入分析，也没有提供有效的服务方案进行挽留。另外该分行没有建立起完善的考评机制，没有对客户关系管理状况进行有效评估，也无法发挥考评机制的导向作用。笔者对该分行客户承接变动情况进行了全面梳理，发现该分行近年来贵宾客户净增长这一指标持续上涨，但普通客户流失率比较高，影响了该分行客户群体的稳定性。

针对客户的分类和定级标准，民生银行兰州分行主要从两个方面进行评定，一是客户的综合贡献度，另一个是客户信用评级。首先，该分行实施的两个分类标准大多数情况下会受到技术和人为因素的影响，如客户群体数量众多、从处理平台上搜集的大量数据、客户综合贡献度采取方法不科学等，很难从中挖掘出有价值的信息无法对此进行有效评价。其次，在客户管理工具和方法上，该分行依然存在着不足，虽然该分行强调了以客户需求为核心，也重视服务等方面的创新，但是没有对客户深层次需求进行深度挖掘，也没有对客户未来这需求进行有效预测。当客户需求变化时没能及时洞察，只能被动地接受客户需求，被动地受市场制约，这种状况无法为客户提供优质服务，也无法赢得客户的忠诚和认同。

### 4.2.2 客户营销活动浮于表面

根据图 4.3 可以看出，针对客户对银行服务内容关注度的调查，其中关注度最高的就是业务办理效率，其次是工作人员的服务态度，最后是理财产品的收益。该分行对业务流程进行了明确规定，每一项业务都有固定的流程，当客户到柜台办理业务时，业务人员首先会咨询业务种类，然后按照流程为客户办理相关业务，业务办理效率得到了有效提升，客户对此相对比较满意。理财产品的收益率问题是客户比较看重的，但是此类产品受宏观政策和市场因素的影响，产品收益率之间差异比较高，该分行应该及时对客户进行风险提示，逐步让客户接受不可抗力因素带来的浮动收益。在调查中发现，该分行近年来推出了多款特色理财产品，希望能够满足不同客户群体的需求，从而吸引更多客户的加入，同时也希望能够打造全方位的投资理财体系，提升银行的竞争优势。但是该分行对市场了解不足，对消费者需求认识不到位，推出的产品和消费者需求之间往往存在着偏差，供需不对称的现象，影响了产品的有效销售。因此该分行要充分认识到市场发展状况，为客户提供针对性比较强的优质产品来提升市场竞争力。

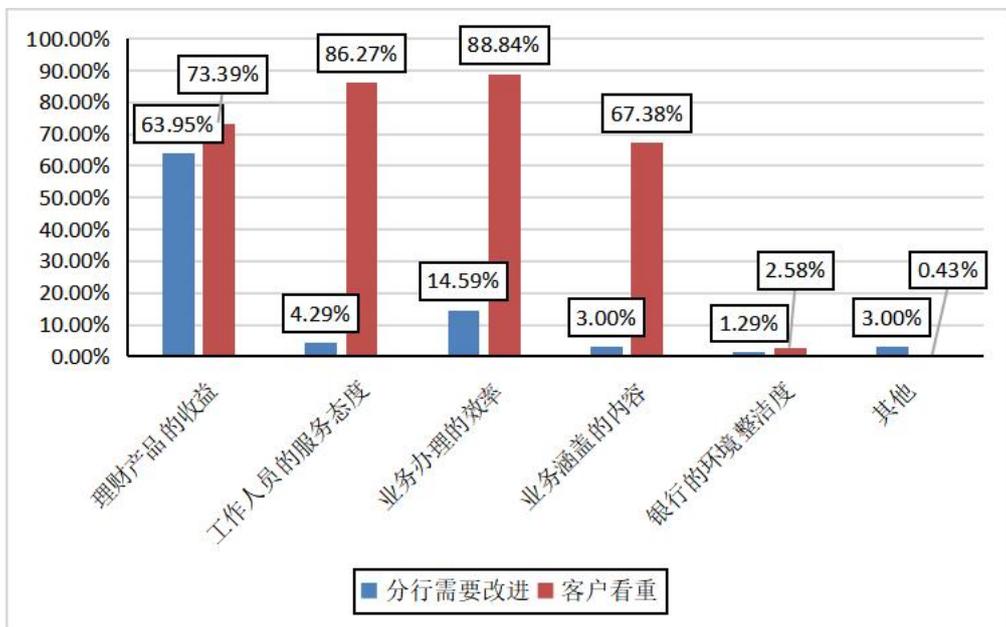


图 4.3 客户看重的银行服务内容及民生银行兰州分行需要改进之处对比

数据来源：调查问卷数据绘制

营销是提升民生银行兰州分行销售能力的关键，该分行的基层网点经常派工

作人员走进社区和单位进行金融知识和银行业务宣传,这种主动外出的营销方式虽然能够起到一定的营销效果,但是收到的效果不是很满意。在调查中发现,该分行一直以来都在按照分行业务流程为客户服务,很多客户在办理业务的过程中没有体验到优质服务,也没有感受到产品的特色。客户进入银行网点之后,客户经理只对客户介绍产品、分析业务,没有对客户真正的需求进行有效沟通,更没有对客户后续情况跟踪调查,未能真正服务到客户的核心需求。另外该分行在产品和服务创新的过程中,速度比较缓慢,周期较长,不能及时满足客户需求。当前该分行客户关系管理主要是依靠一线员工对此进行管理,如果客户经理被调离或者辞职,工作衔接不上,这部分客户就很容易流失,影响了整个银行的客户群体队伍的稳定性。

#### 4.2.3 客户信息挖掘缺失

银行只有和客户之间建立起良好合作关系,才能获得源源不断的发展动力。银行在客户关系维护过程中,首先要满足客户对基础服务的需求,其次还要挖掘客户深层次的需求,只有了解客户深层次需求,为其提供针对性的服务,才能赢得客户认同和满意,才能增进客户队伍的稳定性。根据图 4.4 可以看出,针对该分行对客户信息开发的调查,有 69.14%的被调查者认为开发不足,没有主动收集和输入客户信息,客户信息在很长时间内得不到有效更新,可见该分行没有对客户信息进行系统化、科学化管理。针对该分行现有客户关系管理系统对现实管理支持力度的调查,有 79.01%的被调查者认为支持力度不足,简直形同虚设。

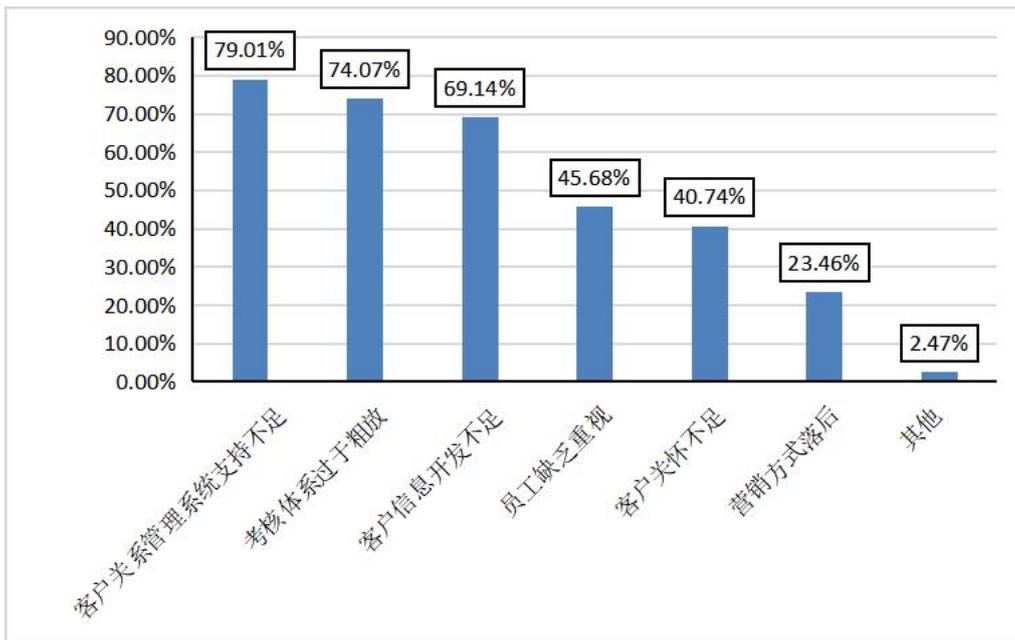


图 4.4 民生银行兰州分行客户关系管理问题调查情况

数据来源：调查问卷数据绘制

针对民生银行兰州分行客户信息开发内容的调查，没有了解客户的忠诚度，也没有深度分析客户的现有和潜在价值，无法了解客户的真正诉求，该分行对客户吸引力不足，无法挖掘潜在客户，甚至会导致现有客户流失。在信息化高度发展的今天，客户有多个渠道去了解银行和银行产品，可选择的范围非常广。银行对客户提供的产品和服务吸引力不强，客户就有可能去寻求其他银行产品，最终导致客户流失。

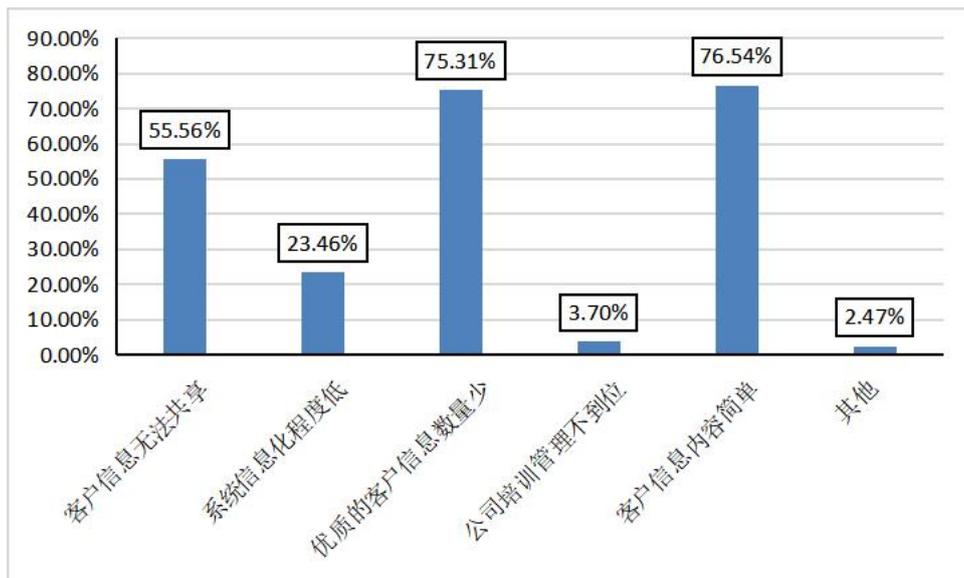


图 4.5 民生银行兰州分行客户关系管理系统问题调查情况

数据来源：调查问卷数据绘制

根据图 4.5 可以看出, 针对该分行客户关系管理系统问题的调查, 认为该系统内容过于简单的被调查者有 76.54%。该分行拥有很多长期客户, 也收录了这些客户的相关信息, 不过收录的信息非常简单, 只有客户的姓名, 家庭住址和工作单位等等, 没有更深层次的信息, 比如客户的家庭和教育背景、收入和理财意愿等等。银行对客户了解只停留于浅层, 无法了解客户真实诉求, 因此也无法为其提供个性化产品和服务。针对该分行对新客户的开发, 75.31%的员工表示开发力度非常薄弱, 除非客户亲自上门, 否则很难挖掘到优质客户。市场在不断变化, 客户的需求也在不断提升, 该分行通过现有的客户信息无法了解到客户真正的需求, 不利于银行核心竞争优势的提升。在新客户挖掘、老客户培养方面, 因为信息量少, 无法采取有效的措施, 也会影响到客户的忠诚度, 客户关系管理质量也得不到有效提升。针对该分行现有客户关系系统功能的调查, 55.56%的客户表示只进行了简单处理, 并没有把所有信息都纳入到数据库中, 数据库不完善, 各部门之间无法实现信息共享, 也无法对客户进行更全面的管埋, 客户价值得不到充分挖掘, 影响了客户的稳定性。

#### 4.2.4 客户关系管理与大数据缺乏有机结合

信息技术不断更新变革, 很多商业银行都积极地引入信息技术, 增强自身信息化管理能力。民生银行兰州分行应该积极地借助于大数据和人工智能等信息技术, 采用科学管理客户关系的有效方式, 在市场上提高银行口碑, 推进有效发展。客户关系管理离不开信息系统的支持, 引入先进的信息技术和设备, 建立完善的客户关系信息管理体系, 是提高客户关系管理的核心硬件。该分行通过信息系统对客户需求进行分析, 有针对性地为其提供差异化服务, 才能够增进客户对银行的满意度, 提高客户群体对银行的忠诚度。但事实上, 该分行大数据的应用能力比较薄弱, 没有把先进技术应用于客户关系管理当中, 难以形成高效的管理系统。

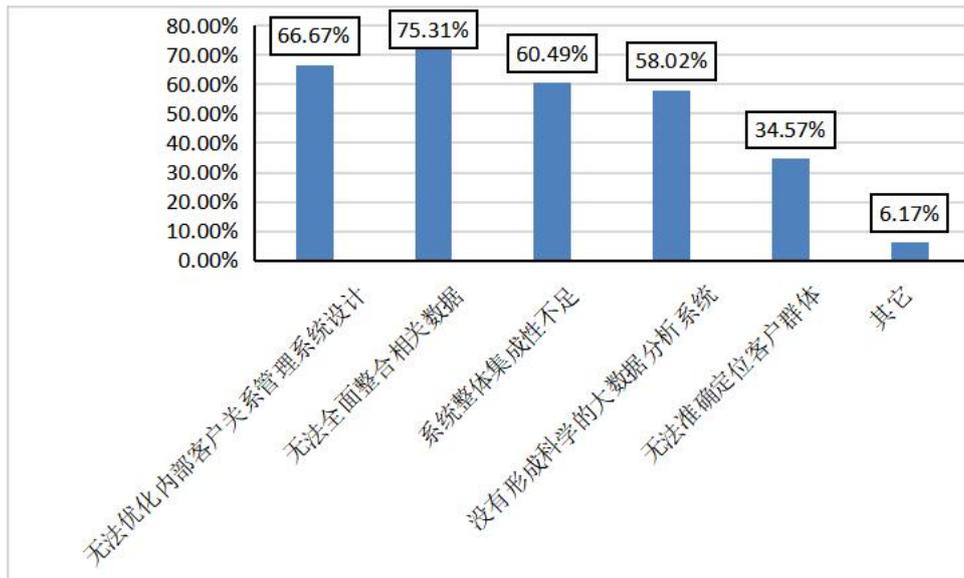


图 4.6 民生银行兰州分行客户关系管理系统与大数据结合情况

数据来源：调查问卷数据绘制

根据图 4.6 可以看出，该分行在客户关系管理方面没引入大数据技术，也没有形成良好的服务模式，在构建信息平台时并未将客户关系管理作为重点，在这方面很少应用到信息技术工具。无法对客户关系进行系统化分析，也影响了此方面管理的实效性。当前该分行在客户关系管理的方法就只是对客户进行分类，后续管理非常薄弱，大数据技术应用不到位，管理层得不到有效信息，影响对各项业务活动做出正确决策。

### 4.3 民生银行兰州分行客户关系管理问题的成因

#### 4.3.1 产品和服务缺乏差异化

随着我国改革开放程度的进一步加深，金融市场竞争更加激烈，市场主体不仅包含各商业银行，而且还包含各投资公司，市场主体数量急剧增加，进一步加剧了市场竞争，各大主体不断地争夺客户资源，抢占市场份额，而实现这一目标的关键在于为客户提供回报率更高的产品。所以市场上出现了很多新型高收益产品，对客户的吸引力非常高，但商业银行没有此类产品，客户很快会把目光转向其他竞争者，商业银行就面临着客户流失的现象。

从商业银行的角度来看，客户需求具有多样性的特征，对银行的贡献度也各

不相同，银行往往会对客户进行分类，然后为其提供差异化产品和服务。民生银行兰州分行在此方面管理已经相对比较成熟，不同层级的客户有不同层级的客户经理为其提供针对性的服务。但是在实践中，针对某一类客户或者某一层级客户，银行为其提供的产品和服务数量非常少，大多数产品都不适合此类用户。而银行一旦推出新产品或新服务，就会全力以赴地推销此类产品和服务，往往把重要客户或者大客户作为营销的主要对象，对小客户重视程度不足容易造成小客户投诉。这种顾此失彼的服务会导致该分行市场份额逐渐萎缩，客户群体数量也会持续下滑。

#### 4.3.2 客户关系管理目标不明确

客户关系管理质量的高低取决于银行的全体员工。全体员工需有此方面的管理理念，掌握一定的管理技能，能够充分认识到客户关系管理的重要性，就能够全力以赴地投入到客户管理当中，和客户建立起良好的关系，增进客户对银行的忠诚度。因此银行要把客户关系管理融入到银行的日常运作当中，成为每一个员工的职责，鼓励员工用有效方法管理客户关系，提升这方面的管理能力。随着金融行业的快速发展，市场竞争更加激烈，多获客户是各大商业银行常用的一种竞争手段。针对民生银行兰州分行内部员工在客户关系管理方面的认识和调查，表示非常了解的被调查者只有 1.23%，表示基本了解的被调查者有 40.74%，有 45.68% 的被调查者表示不了解，说明了该分行员工对此方面的管理认识不清，缺少深入认识，没有认识到此方面工作的重要性，没有积极主动地投入到此方面管理当中。

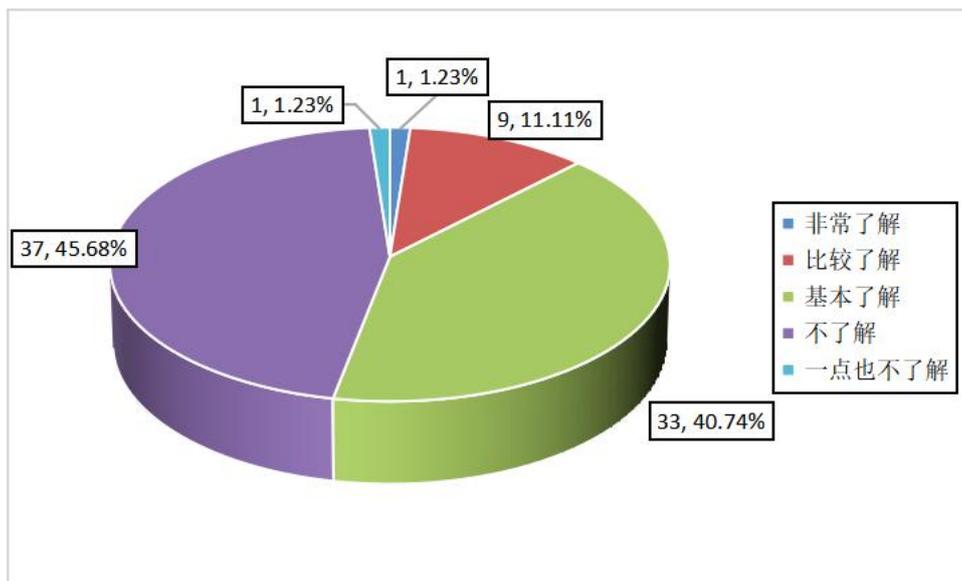


图 4.7 民生银行兰州分行员工对客户关系的认识

数据来源：调查问卷数据绘制

民生银行兰州分行客户关系管理能力一直没有得到有效提升，是因为各部门各岗位员工只在自身的职责范围内开展工作，彼此之间缺乏有效协调，所以团队合作力度较薄弱，难以形成凝聚力，也不利于客户关系管理。很多同业竞争者都非常重视客户关系管理，建立了以客户为中心的管理体系，结合市场需求不断地优化此方面管理模式、完善管理流程，为客户提供个性化的服务，赢得客户的支持和认同。但是该分行在此方面管理存在着不足，很多员工对此认识不清，没有形成以客户为核心对客户关系进行维护的思想，不能够根据市场变化而调整管理策略，也没有根据客户需求优化管理流程，管理理念和管理目标之间存在着偏差，客户关系管理质量较低，难以赢得客户认同。其他同行竞争者纷纷在此方面创新，优化管理方法，更新管理理念，目的就是为了抢夺更多客户，占领更多市场份额。该分行必须更新此方面的思想意识，能够通过管理办法的优化，来鼓励市场客户选择银行，这是实现口碑提升的重要方式。

### 4.3.3 缺乏客户信息发掘

民生银行兰州分行很早就已经引入了 IT 系统，借助于该系统实施客户关系管理，该系统能够充分收集客户信息，并借助于系统功能对信息进行全面整合和分析。但在调查中发现，该系统不够完善，受各种因素影响，在客户信息挖掘方

面, 该系统的支持力度不足: 一是对信息来源和信息分析缺乏重视。该分行信息系统中收录的客户资料非常有限, 没有把客户资产状况和风险偏好等纳入信息系统当中, 系统无法对客户信息进行准确分析, 分析的结果客观性不足。主要因为客户信息是从银行工作人员和客户沟通交流过程中所获取的, 也有来自其他渠道, 信息比较复杂, 并未实现客户信息的全方位挖掘, 即便是保存各类信息也没有实现有效应用。没有建立起完善的数据挖掘系统, 对手中现有的客户信息不能进行有效挖掘。二是客户信息孤岛现象严重。该分行虽然积累了大量的客户信息, 但这些信息保存在不同部门不同系统中, 这对于信息共享而言并未实现预期目标, 客户信息有效整合效应不理想, 各领导层看到的信息比较片面, 无法系统地对客户进行了解, 这种状况也影响了客户关系管理质量的提高。三是客户信息共享性较差。各部门各岗位之间没有建立起通畅的沟通渠道, 信息得不到有效传递。该分行存在客户信息数据不足、难以实现信息共享, 所以服务的针对性不强。

#### 4.3.4 客户关系管理大数据化策略模糊

随着人类社会进入大数据时代, 民生银行兰州分行很早就开始利用大数据对银行进行管理, 并且从战略层面将管理策略制定出来, 将大数据技术灵活应用, 实现与当前发展目标的有效融合。在调查中发现, 该分行主要在扩大业务规模方面能够充分利用大数据技术, 包括业务范围的拓展和增长, 目的是将市场占有率合理提升, 这对于银行发展能力的增强有重要意义。然而由于客户关系管理能力明显缺失, 大数据技术应用不足, 没有在实践中落实以客户为中心的发展理念, 加上认识不清, 重视程度不足, 战略设计偏离实际情况, 严重制约管理系统的优化。

民生银行兰州分行应当与时俱进, 在客户关系管理体系建设中积极引入大数据技术。随着分行数据储存成本的不断提升, 该分行也要充分利用这些数据, 对客户需求进行分析, 为他们提供差异化服务来赢得客户的认同。可以完善分行内部机器设备, 实现软硬件更新, 增强自身非结构化数据存储能力。大数据时代银行运营风险进一步增加, 该分行也在不断提升自身的风险预警能力。和其他同类商业银行相比, 民生银行兰州分行在风险预警和排查过程中, 虽然引入了大数据技术, 但是该技术并没有得到充分应用。从银行实现利润来源的角度来说, 利润

来源于客户，只有满足客户需求，才能实现产品和服务的有效销售，才能为银行带来源源不断的利润，因此利用大数据技术对客户管理进行全方位描述。由此可见，可以通过引入大数据技术，对客户关系进行全方位管理，然而在银行执行过程中，我们发现软硬件资源的配置还处于初级阶段，仍然以人工来操作，无法为银行决策提供准确数据，也无法为客户提供针对性服务，影响了该分行战略目标的实现。

## 5 民生银行兰州分行客户关系管理改进措施

客户关系管理质量的高低直接影响到银行可保留的客户群体是否稳定,对银行未来发展有直接影响,本文结合该分行在此方面管理所存在的问题,提出了具体的解决对策,具体如下:

### 5.1 加快推出特色产品和提升个性化服务

民生银行兰州分行产品和服务同质化非常严重,所推出的产品和服务都没有个性,缺乏核心技术,具有非常高的复制性,推出一款新产品后,很快就会被另一家复制。所以该分行应该对客户进行深层次分析,了解客户的真正诉求,然后为其创造符合基本要求的产品,特别是在服务方面要抓住客户心理,和客户建立起信任合作关系,才能实现产品和服务的有效销售。该分行可以从以下几方面实现产品和服务的创新:一是增强研发产品技术含量。具有一定的特色,在市场上不容易被模仿。竞争对手即便是模仿,也很难在短时间内把产品推向市场。如该行推出的多款代客外汇产品,利用锁定汇率、期权组合、合理避税等方法为客户规避汇率波动带来的风险并赢得满意的收益。在日常业务报价上由专业的老师给予一对一服务,让客户足不出户享受到该行优质的产品和服务。二是确保可以联合有资质第三方,当前对该银行而言,主要合作的是证券、保险、基金等机构,机构专业化程度非常高,该分行在托管产品、基金代销、贵金属交易等特色产品和服务设计时,应该积极地和这些机构合作,借助于对方的优势提高产品的科技含量,并利用第3方机构大量的客户群体,设计双方合作的产品,扩大销售渠道,实现双方的合作共赢。三要开发创新迎合市场及客户喜好的产品,如该行推出的积存金产品,该产品具有灵活申赎、价格波动小、保值增值、资金压力小、买卖手续费低于同行等优势,客户可以积少成多购买,零存整取,利用时间成本换取稳定和较好的收益,深受客户的喜爱,而且同行效仿也会考虑手续费的力度和时间差的原因实现起来比较困难,该行可以用此类创新产品来赢得客户和市场。

民生银行兰州分行一直以来非常关注民生工程,近年来在民生领域设计了多个产品项目,在助力民生发展方面发挥了巨大作用,并且也赢得了很多客户的认

同，增强了自身在客户群体中的知名度。该分行要求各业务部门都要全力以赴地投入到产品和服务创新当中，具体包括：产品部门业务的重点就是在产品和服务方面进行研发，及时地把研发成果转化为产品，利用新产品来获得更多的市场份额。市场业务部门重点是对市场进行分析，运用营销策略实现新产品的销售，为银行创造更多利润。风险业务部门重点是要对市场和银行信息进行充分收集，利用各种工具对收集到的信息进行分析，识别并评估其中的风险，制定出具体的应对措施，最大程度上控制风险。该分行在创新和发展过程中，要根据自身的实际情况，严格按照规章制度和原则开展工作，进一步扩大业务范围、优化业务流程，才能提升自己持续发展能力。随着中国综合实力的进一步增强，居民生活水平得到了大幅度提升，对投资的需求越来越旺盛，该分行要充分认识到这一点，结合市场和客户需求推出更多的产品，扩大金融服务范围，为国家经济发展助力。

## 5.2 实施多元化营销模式

### 5.2.1 创新产品设计提升客户体验感

实现银行业务有效发展之关键在于产品，结合市场和客户需求设计出针对性较强的产品，是实现银行产品销售业绩之基础。民生银行兰州分行要在产品和服务设计方面实现创新，比如为客户提供多种形式的理财产品，不仅仅是人民币理财产品，许多外汇理财产品在市场的收益和风险等级也很贴合客户心理，比如该行推出的美元结构性存款在保本的情况下浮动收益区间远远高于人民币结构性存款，客户只需要在理财经理的指导下择机购汇就可以购买不同期限的产品，享受更专业更方便的服务赢得市场份额。再比如针对年轻客户群体工作忙，资金少的客户为其量身定制基金定投产品，也是在理财经理的指导下开通每月定期定额定投基金，利用波动曲线原理和时间周期实现财产增值。

在赢得客户满意和认同的关键在于客户良好的体验感，银行在服务客户的过程中让客户体验到更专业、更温馨、更贴心的服务才能够实现产品的有效销售。

第一，该分行可以根据现有的客户关系管理系统，搜集更多的客户信息，对信息与数据进行分析来了解客户真正诉求。也可以搭建客户体验平台，鼓励不同类型客户在平台上寻求自己所需产品，比如针对学生可以搭建学生惠平台，

并派专业客户经理上门进行产品讲解及现场操作指导等服务。

第二，该分行要注意品牌形象的塑造。可以通过多种渠道进行品牌宣传，例如广告宣传、网络平台宣传、抖音直播等多渠道展示自身的服务优势，这对于市场客户认可品牌有重要作用。网点设计也要注重形象的宣传，设计和个性化服务要结合起来，对于产品宣传展示区进行合理规划，设计成旗舰型或是专业型网点等。

第三，升级银行的软硬件，特别是各项自助设备都要全面升级改造，进一步优化业务流程，提高设备的可操作性及便捷性，让用户获得更优质的体验。

第四，针对不同客户的需求，特别是战略客户和高净值客户，为他们提供个性化服务，借助于该行优质产品在资产配置方面量身定制方案，在严控风险的前提下实现客户资产收益最大化，确保客户资产在该行稳定运行，同时也能保证客户群体的稳定性。

第五，增强客户黏度，实现资金闭环。可以结合客户资金流向，为客户提供综合性服务，比如代发工资、代收付款和代保管等等，在对公对私账户方面，为其提供线上线下服务，形成资金闭环，这样能够进一步增强客户的黏度。在结算渠道方面，可以结合客户的各项消费产品，打造资金闭环，比如客户日常贷款、还款、消费等等都在同一个闭环内实现。

第六，扩大线上线下宣传渠道，优化促销方式。在促销方式选择方面要选择隐性促销方式，比如刷卡积分兑换好礼等等，利用这种方式既能够保护客户信息，又能够巩固客户关系。另外还要鼓励客户到网点设立的专门客户体验区进行线下体验，不仅能够为客户提供自动化设备，而且还有专门的客户经理为客户提供服务，赠送伴手礼、抽奖等活动，增加客户愉快地服务体验感。鼓励客户平时使用手机银行，足不出户就可以通过手机银行办理业务，既能够降低柜台压力，又能够和客户之间建立起友好关系。

## 5.2.2 优化客户营销管理

### (1) 提升营销机会管理

民生银行兰州分行发展之关键在于客户，要把握营销机会，制定出切实可行的营销策略，通过主动营销来赢得客户认同。主动营销方式优势在于两个方面，首先能够寻求更多客户，其次，能够把分行的工作理念宣传出去，让更多的客户

了解，同时也能够抓住更多业务机会，树立起自身的品牌形象。一方面民生银行兰州分行要全面实施主动营销策略，鼓励更多的业务人员走进社区、工厂、学校等去宣传产品和服务，抓住更多的营销机会，实现产品有效销售。从消费者当中了解更多信息，实现产品和服务的创新。另一方面，该分行要制定出完善的考核激励机制，利用客户关系管理系统，对营销过程和效果进行统计分析，进行全面评价，并对优秀人员进行激励，然后把先进经验分享给其他工作人员。

### (2) 狠抓营销过程管理的有效性

营销过程是否有效会直接影响到产品的销售业绩，民生银行兰州分行要加强对其过程管理，成立专门的营销部门，构建一支实力雄厚的营销服务团队，该部门成员主要是经验丰富的客户经理、产品经理全面负责产品和服务的市场营销。在营销过程中，客户经理通过上门或者电话营销，了解客户需求，根据需求成立专业小组，由专业小组为客户量身制定产品。利用分行考核机制，对专业小组服务状况进行评价，根据评价结果对其进行奖励，充分调动小组成员工作的积极主动性。对营销过程加强管理，客户经理和产品经理相互配合设计出最适合市场需求的产品满足客户需求，也有利于分行客户关系管理的提升。

## 5.2.3 建立多渠道客户沟通方式

### (1) 客户投诉管理

影响客户满意度的重要因素就是客户投诉，银行要加强对客户投诉的管理。针对客户投诉，工作人员要快速响应、妥善处理，及时地和客户进行沟通交流，了解客户不满的原因，第一时间帮助客户解决问题，否则会造成客户流失。在调查中发现，民生银行兰州分行对客户投诉处理渠道单一，流程相对复杂，处理方式通常是银行员工向客户道歉。客户接受道歉之后，还需要拨打客户电话进行撤诉，如果员工在道歉过程中，话语不周，甚至还会激发双方矛盾，员工和客户之间的通话没有记录，双方即便是出现矛盾，银行也无法了解是哪一方的问题，这种状况下会增加银行化解矛盾的成本。民生银行兰州分行应该设置多个投诉渠道，比如电话、社交软件、邮箱和信件、微信公众号投诉模块等等。也可以设置客服电话投诉专线，鼓励客户通过专线投诉更快更好地解决各种问题。民生银行兰州分行对客户投诉进行妥善处理，不仅能够维护客户关系，而且还能认识到自身不

足，可以通过优化产品和调整服务策略等方法来解决这方面问题。

## (2) 设置客户服务中心

民生银行兰州分行应该设立客户服务中心为客户提供专业性服务，现代化的客服中心应配备资深专业人员，提高为客户服务的专业化程度。此类人员上岗之前要统一培训。客户服务中心要和分行其他管理平台实现信息共享，工作人员只要登录平台，就能够获得充分的客户信息，在服务客户过程中能够了解客户情况，采取针对性的策略为客户服务。服务中心的业务模块要进一步细分，比如客户投诉、投资理财顾问、业务优先办理、金融常见问题解答等等，在为客户服务之前进行筛选，然后由具体业务负责人员对客户 provide 针对性服务，既能够优化客户服务体验，又能够提高服务质量和效率。

## 5.3 深挖客户数据信息

### 5.3.1 客户需求调查

进行客户关系管理之关键在于了解客户需求，民生银行兰州分行要从多渠道了解客户信息，挖掘深层次信息，比如客户收入、消费偏好等等，然后对客户真正的需求进行分析，结合分析结果，对客户群体进行分层分类。该分行客户的真实需求是针对性产品和差异化服务、回答咨询问题专业、服务高效、服务热情周到、服务渠道便捷。

对公客户和高净值私人客户是该分行的主要客户群体，需要了解他们真实需求，为其量身定制专业高品质的服务方案，才能赢得此类客户的认同。根据表 5.1 可以看出该分行客户的实际需求，为其提供个性化方案可以从渠道建设、数据系统建设等方面进行。

表 5.1 民生银行兰州分行客户需求

客户分类	实际需求
中小微客户	渠道便捷 计量准确 服务热情周到 为中小微客户融资业务的开展提供绿色通道

	为中小微客户提供财务管理方面的建议
对公战略客户	符合银行需求的产品与服务 专门、优质的服务 长期的合作伙伴关系 一定程度上了解客户信息，为财务管理提供建议 提供相关的增值服务及附加服务

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

根据上表可以看出，客户身份不同，在实际对产品和服务的要求上各不相同，该分行要对此进行分析，了解其差异，提供针对性服务，比如中小微企业客户对于该行的需求主要体现在融资。对公战略各方面的需求不仅仅为了融资，还为了最大程度上控制融资成本、投资回报等需求。兰州分行就要结合不同客户需求，为其提供针对性的产品和服务，满足客户需求的过程中，增强客户对银行的满意度。

### 5.3.2 客户价值分析

#### (1) 客户细分

经营策略差别化具有一定的优势。客户消费偏好和习惯有一定的相似性，属于同一类细分客户群体，不同细分群体需求各不相同，可以把客户分为若干个细分群体，民生银行兰州分行可以通过客户数据库对不同群体客户进行管理分类，结合相关标准对其进行客户细分，然后锁定目标客户群体，为其量身定制产品和服务，提供针对性服务，也能够实现分行内部资源的合理分配，实现业务流程优化，提高日常工作运作效率，增强自身在客户群体中的影响力，从而赢得特定客户群体的认同。

表 5.2 客户群需求特点及竞争情况

客户细分	需求特点	竞争情况
中小型企业	需求比较单一，主要是为了融资，业务集中体现在贷款和结算。	此类型企业贷款门槛相对比较高，通常选择的是地方性银行，也有的选择股份制银行。
中型企业	对贷款业务和中间业务需求比较旺	有的选择地方性和股份制银行，也有的

	盛，融资需求并不强烈。	选择国有银行的分支机构
大型企业	融资需求比较强烈，单笔融资额度相对比较高。	有的选择国有银行进行融资，有的选择威尔兹银行进行融资，也有的和本地的股份制以及城市银行之间关系比较密切，已经形成了良好的合作关系。
超大企业	融资需求非常旺盛，并且单笔数额巨大，对金融产品类型、服务质量等要求高，更倾向于长期贷款。	一般和国有大型企业、外资企业、国家银行建立起合作关系

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

### (2) 确定目标价值客户

商业银行赢得客户认同的关键在于要实现客户资产价值的最大化，首先要对客户进行全面评估，然后按照相关比例为其分配资源，实现产品的有效销售。民生银行兰州分行首先要借助于各种工具和方法对目标客户价值进行分析，结合自身实际情况锁定目标客户群体，然后为目标客户群体创造出最大资产价值，才能赢得此类群体的认同，才能够实现分行的有效发展。

### (3) 基于客户价值的客户细分

对客户价值进行评价之关键在于建立精准评估系统，由此实现有效的客户状态分析，对价值进行评价，然后为其分配相关资源，尽可能地实现客户价值最大化。另外还要对客户资产的价值进行深度挖掘，为客户创造出更多价值，从而形成良好的客户关系。针对客户价值评价，具体步骤如下：

首先，根据评估体系对此进行评估。结合客户的财务和信用价值，对其进行细分，也可以根据忠诚和战略价值来判断潜在客户价值。

具体如图 5.2 所示：

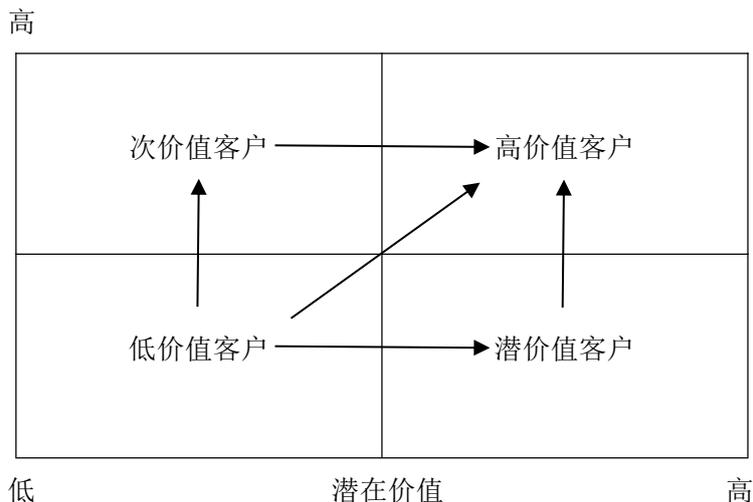


图 5.2 基于客户价值的客户细分

数据来源：民生银行兰州分行相关数据整理所得

图 5.2 结构说明，以客户价值作为细分客户的重要基础，能够把客户分为以下几个类型，包括低价值、潜价值、次价值和高价值客户群体。

其次，确定目标客户价值。可以根据各银行对客户价值的预测结果，制定出切实可行的客户关系发展策略，对不同客户群体实施不同策略，只有如此才能确保客户价值最大化。确定了某客户群体具有较高价值，分行可以利用自身的资源发展此类客户，但如果自身资源有限，应该以维护已有客户作为发展的重点，针对潜在客户不能盲目开发。

最后，分行要确定目标客户。对于分行来说，最能够为银行带来利润的就是高价值客户，银行要重视此类客户关系维护，在资源配置方面要优先考虑此类群体。接下来也能够为银行带来利润的是次价值客户，银行在维持当下业务的过程中要结合此类客户需求，挖掘其潜能。

针对银行的潜在价值客户，未来潜在价值比较高，虽然当前不能够为银行创造利润，但是未来能够成为银行盈利之源泉。所以要对此为客户进行重点挖掘，为其提供更多资源，调动其积极性，让潜在客户转化为真实客户。针对低价值客户，无论是当前价值还是未来价值，均处于较低水平，服务此类用户还要付出更高成本，因此分行要根据实际情况对于此类客户采取针对性服务。比如新客户，要为其提供更多资源，挖掘其潜能。衰退期客户，要结合成本效益原则，选择维护客户关系还是放弃。对质量差、信用低的部分客户，可以及时清理（如表 5.3）。

表 5.3 基于客户价值的分行客户群管理策略

	采取策略	目标	难度	潜在收益来源
高价值客户	保护	重点保持良好的关系	低	稳定持续的收入
次价值客户	保持培育	保持关系开发潜能	中	当前丰厚的收入
潜价值客户	开发	深入发展合作关系	中	更高的钱包份额
低价值客户	获取	重点建立关系	高	成为新客户

数据来源：手工整理

### 5.3.3 建立客户信息表

现代社会是知识爆炸的时代，在市场营销方面相关策略愈发多元，增强商业银行营销能力之关键在于优化营销策略，拓宽营销渠道，开展多种形式的营销来让不同客户获得理想的服务和产品。积极探索深层次信息，分行可以设计客户信息表，多渠道地收集客户基本情况，了解客户基本信息、消费偏好、收入水平等等。基本信息要详细，资产信息要能够体现出客户的收入和存贷款、房产车辆信息等等（如表 5.4）。

表 5.4 民生银行兰州分行客户信息表设计依据

	客户信息表
客户基本情况	基本信息、资产信息、风险偏好、用卡习惯
其中：客户基本信息	姓名、性别、出生年月日、手机号、家庭住址、家庭成员、工作单位
客户资产信息	收入信息、存款信息、理财信息、负责信息、房产信息、车辆信息

数据来源：手工整理

对客户信息的全面收集，需要多个部门相互配合。该银行当前的信息收集比较分散没有形成全行信息共享，无法对客户信息进行有效汇总，不利于客户关系管理。该行可以借助于客户关系管理系统，把这些信息整合在同一个系统当中，对客户信息进行统一管理，能够更好地了解客户消费偏好。

柜员和客户经理等和客户面对面接触，应该多渠道收集客户信息，并把这些信息录入到客户关系管理系统当中，特别是基本信息，包括客户年龄，工作职位，实际收入等等，可以结合信息的特点对其进行分类，上传到系统的不同模块中，如表 5.5 所示。

建立客户信息数据库，录入全面的客户信息，数据库还能够对各类信息做初步分析，这是实现关系管理的重要参照。

**表 5.5 民生银行兰州分行客户分类标签体系**

	标签体系
客户基本属性	人口统计信息、位置信息、生活信息、自定义信息
客户关联关系	生活关联信息、社交网络信息、金融关联信息
客户兴趣偏好	金融产品偏好、非金融产品偏好、行业内渠道偏好、非行业内渠道偏好
用户价值信息	用户自身价值、用户对我行贡献
用户风险信息	用户风险评价、黑名单信息
客户兴趣偏好	近期需求、营销活动信息

数据来源：手工整理

### 5.3.4 建立客户数据库

客户数据库容纳了所有客户的相关信息，包括现有和潜在客户，也包括可接近的客户等等，信息创建方为结合特定的营销目标，来申请客户相关信息，并把信息上传到系统当中，通过系统分析来设计产品和服务，然后通过市场营销实现产品和服务的有效销售。商业银行建立客户数据信息库，目的就是为了收集和了解客户信息，分析客户需求，挖掘客户潜能，为银行创造更多价值。所以要对客户信息进行分类、整理和储存，利用数据库能够更好地开展客户信息管理工作，也能够为银行客户关系管理提供硬件支持。民生银行兰州分行要想更好地为客户服务，就要结合自身实际情况构建客户数据库，并对其进行动态化分析与管理，能够随时随地了解客户真实情况，对客户的需求进行全面预测，然后为其提供针对性的服务，在满足客户需求的基础上，增进客户对银行的黏合度。完善的客户数据库能够进一步挖掘潜在客户，也能够充分调动客户群体的潜能，为银行创造更多价值。根据图 5.3 可以看出该数据库的建设流程。

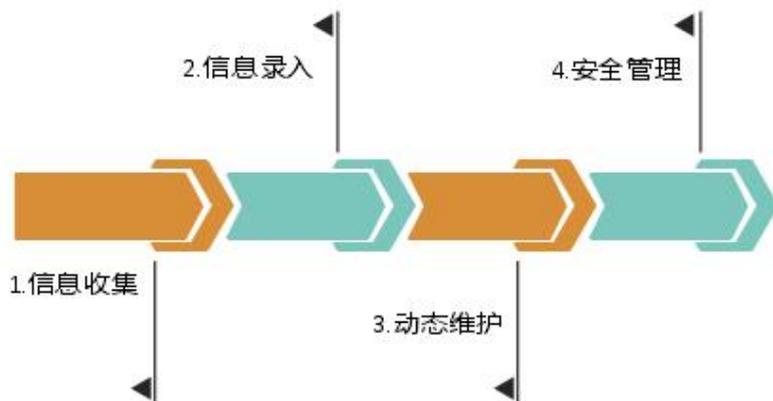


图 5.3 民生银行兰州分行客户信息数据库创建流程图

数据来源：手工绘制

### （1）客户信息的收集

商业银行收集客户信息的渠道是多样的，可以通过柜面和网上渠道进行收集，也可以通过电话、手机银行和信用卡中心等搜集相关数据。民生银行兰州分行通过多个渠道的数据来源细分，可以将客户实际情况合理掌握，包括资产数额、投资偏好等等。也可以通过第三方平台收集相关数据，收集的数据越多，越能够了解到客户的真实情况，能够为该分行的客户营销提供更多借鉴，提高营销的有效性。客户信息数据库建设过程中需要各部门各岗位的鼎力配合，建设完成之后，也要实现信息共享，这样才能够提高信息的实效性，满足不同部门对信息的需求，提高银行客户关系管理能力。

### （2）客户信息的动态化维护

客户信息表是搜集和了解客户信息的主要工具，民生银行兰州分行要对其进行动态管理，及时更新并完善其内容，特别是对客户资产和风险偏好等，要作为重点分析对象。可以利用客户信息表中的相关数据对此进行分析，结合分析结果，开展针对性的客户关系管理。

### （3）筑牢个人信息安全防护网

信息安全是客户信息管理之关键，网络黑客利用技术盗取银行客户信息，是造成信息泄露的关键因素之一，该分行要具备信息安全意识，要引入先进技术防止黑客入侵，确保客户信息安全，民生银行兰州分行要重视此方面的管理，要多渠道的确保客户信息安全，采取全员学习《个人信息保护法》，开展专项整治健全个人信息保护机制等多项措施，以实际行动践行“以客户为中心”的经营理念，切实筑牢个人信息安全防护网。

## 5.4 利用大数据提升客户关系管理系统

### 5.4.1 提升客户关系管理系统的总体目标

民生银行兰州分行要充分认识到大数据时代客户关系管理的重要性，了解此方面管理的特点，转变思想观念，建立起完善的管理制度，包括构建内部管理平台与机制，利用制度等落实以客户为中心的理念。在优化内部管理制度的过程中，要充分利用大数据技术对内部资源进行充分挖掘，完善客户关系管理系统，明确此方面的管理目标，提高管理的有效性和针对性，促进银行的稳健发展。

### 5.4.2 细化大数据提升的具体业务目标

客户关系管理目标，是各部门开展此方面管理工作的主要依据。民生银行兰州分行要结合自身实际情况确定目标，目标要明确，具有激励作用，能够对各部门各岗位人员工作开展起到导向作用。该分行客户关系管理内容比较庞杂，明确业务目标能够为各部门工作开展指明方向。

#### （1）创新管理理念与模式

客户关系管理目标在设定过程中，首先要改变观念，实现管理模式创新。民生银行兰州分行在应用信息方面，要考虑到大数据技术优势，可以借助于此方面的管理系统对客户群体进行细分，然后锁定细分人群，能够以针对性服务来满足客户群体的需求。确立相应目标之后，要求全体员工都要充分了解目标，积极为实现目标而奋斗，特别是在客户关系管理方面，要围绕着发展目标，实现管理策略的创新。

#### （2）强化客户数据分析

为客户提供服务、增强客户关系管理能力关键在于强化客户数据分析。民生银行兰州分行要借助于各种工具和方法对此进行深入分析，得出相对比较客观的结果，能够为银行内部决策提供借鉴。在发展战略目标确定的过程中可以利用大数据技术对相关问题进行分析。现代银行发展过程中离不开大数据技术的支撑，能够提高管理层决策的准确性。该分行在客户关系管理过程中也要积极地利用大数据技术，对各种资源进行有效整合，构建完善的客户关系管理体系。同时，在

强化数据管理的过程中，提高数据的真实性、提升风险管理能力。

### （3）搭建专业化的数据平台

专业化的数据平台更有利于大数据技术的充分应用，也能够提高内部控制的有效性。民生银行兰州分行要结合自身实际情况搭建专业数据平台，引入先进技术，增强自身的管理能力。专业化的数据平台能够实现内部资源共享，能够满足客户差异化需求，能够确保发展目标的顺利实现。该分行要对自身资源进行全面整合，基于客户关系管理搭建完善的系统平台，利用平台对客户资源进行挖掘，在控制成本的基础上增强分行的发展能力。

## 6 结论及展望

### 6.1 研究结论

随着时代的不断发展，信息技术在各领域得到了广泛应用，首先，金融市场竞争更加激烈，而商业银行间竞争的关键就是客户资源的争夺。当前商业银行产品和服务普遍存在着同质化现象，缺少个性化特点，难以满足客户需求，众多商业银行在产品和服务创新的过程中，加大有效关系管理，为全方位实现客户关系升级提供帮助。其次，对多元化客户需求全面掌握，有能力应对要求越来越高，商业银行如何满足客户需求？如何进行客户关系管理？是众多商业银行所必须考虑的问题。本文选取了民生银行兰州分行作为具体研究对象，分析该分行在客户关系管理方面的问题，得出以下结论：

(1) 该分行客户关系管理存在问题。比如满意度低、营销活动针对性不强、客户信息挖掘不到位、大数据技术应用欠缺等等。

(2) 该分行客户关系管理存在问题的原因。包括产品和服务差异化力度不足、此方面管理理念模糊、大数据化战略目标不明确、客户信息不完善等等。

(3) 该分行客户关系管理优化对策。包括加快产品和服务创新、实现多元化营销、挖掘，对已有客户信息采用大数据管理的方式，提高对有效数据的挖掘效应。

本文根据客户关系管理理论，结合该银行在实际运营过程中所存在的问题，提出了具体的优化对策，希望能够提升该分行此方面的管理能力，也希望能够为其他股份制商业银行此方面的管理提供借鉴。该分行在客户关系管理方面需要一个不断发展的过程，对此进行深层次研究，能够提高该分行此方面管理质量，增进该分行的核心竞争力。

### 6.2 不足及展望

当前各大银行之间的竞争，关键在于客户资源的竞争。本文深入分析了民生银行兰州分行客户关系管理现状，探讨了其中所存在的问题及原因，并提出了具体的优化措施。受到本文研究内容的限制，本文虽然提出了相关结论，但仍然

存在着不足之处，具体体现在：

一是样本的代表性问题。本文选取了民生银行兰州分行作为研究案例，受到信息获取渠道的限制，虽然本文提供了一些案例数据和信息，但是内容相对比较有限，资料不完善，不能全面地反映情况，得出的结论难免存在着偏差。希望能够在未来研究过程中搜集到更多的信息和数据，提高分析的客观性。

二是建议的实际效果问题。论文所提出的解决对策、优化建议需要在实践中落实，而落实则需要一个过程，短时间内很难见效。本论文虽然提出了优化策略，具有一定的理论价值，但还没有在实践中检验，需要在实践中检验，才能判断其成效。

## 参考文献

- [1] 吴珏. A 商业银行客户关系管理改善研究[D]. 吉林大学, 2022
- [2] 汤文. 普惠金融背景下银行客户关系管理研究[D]. 扬州大学, 2022
- [3] 关鑫. 客户关系管理中客户互动内容和驱动因素的探讨[J]. 中国管理信息化, 2022, (02): 110-112.
- [4] 陈小军, 吉富星. 客户关系管理、内部控制与企业并购绩效测度综合评价——基于多元线性回归模型分析[J]. 管理评论, 2021, (08): 256-262.
- [5] 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, (02): 98-112.
- [6] 陶冶宇. 企业客户管理中客户互动内容和驱动因素的探讨[J]. 经营与管理, 2021, (02): 93-96.
- [7] 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.
- [8] 农业银行无锡滨湖支行课题组, 蔡红锌. 金融科技大发展时代商业银行客户关系新探[J]. 现代金融, 2021, (01): 40-42.
- [9] 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, (02): 98-112.
- [10] 李阳. JX 银行 X 分行个人客户关系管理优化研究[D]. 上海外国语大学, 2020.
- [11] 林海仪. 客户关系管理在企业市场营销中的价值思考[J]. 中国商论, 2020, (07): 65-66
- [12] 贺璞贞. 人工智能在商业银行客户关系管理中的应用[D]. 上海财经大学, 2020.
- [13] 高鑫. 商业银行对公客户关系管理研究[D]. 天津财经大学, 2020.
- [14] 陈树亮. X 银行（江西）客户关系维护策略研究[D]. 江西财经大学, 2019.
- [15] 姜雨芳. 银行客户关系管理存在的问题及完善对策[J]. 现代营销: 经营版, 2019, (01): 21-25.
- [16] 田辉. 商业银行高端客户关系的有效管理[J]. 现代经济信息, 2019, (23): 271.
- [17] 谢蔓. 客户关系管理系统在银行中的应用探讨[J]. 时代金融, 2022, (34): 53-55.
- [18] 杨建丽. 商业银行客户关系管理现状问题及措施探讨[J]. 科技视界

- 2021,(26):35-36.
- [19]聂铭硕,魏晓光,王子涵.基于智慧银行体系的客户关系管理机制研究[J].无线互联科技,2020,(08):115-116.
- [20]杨全坟.商业银行大客户管理中的关系营销[J].纳税,2022,(09):133-134.
- [21]张亚莹.银行客户关系管理的演变[J].中国国际财经(中英文),2021,(05):238-239.
- [22]陈炎孜.银行高端客户开发与维护[J].现代经济信息,2020,(04):301-303.
- [23]李小庆.银行智慧客户关系管理的构建[J].金融科技时代,2019,(04):21-25.
- [24]高澄蕙.商业银行客户关系开发与维护策略研究[J].商场现代化,2018,(08):105-106.
- [25]田睿.大数据背景下商业银行客户管理策略研究[J].环渤海经济瞭望,2017,(12):36.
- [26]许圣.商业银行客户关系管理的实施策略研究[J].财经界,2017,(08):137-138.
- [27]张婷婷、张波.新时代商业银行客户关系管理研究[J].金融理论与教学,2018,(06):36-39.
- [28]蒋殿海.商业银行大客户关系管理的现状及发展[J].今日财富,2019,(07):21-22.
- [29]刘春宇,阴米雪,王俊倩.客户关系管理在我国商业银行的战略分析[J].陕西农经,2022,(10):94-95.
- [30]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,2020,(10):160:161.
- [31]魏嫣宁.客户关系管理在商业银行的应用[J].商场现代化,2019,(23):84-85.
- [32]徐蓉荣.银行客户关系管理探讨[J].合作经济与科技,2019,(2):24-25.
- [33]贺朝志.商业银行客户关系管理的实施策略研究[J].现代商业,2020,(17):10-13.
- [34]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,2021,(70):115-118.
- [35]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,2020,(07):165-167.
- [36]雷晨光,陈运娟.大数据时代下商业银行客户关系管理思维变革[J].金融与经济,2020,(04):63-65.

- [37]黄金睿. 中小商业银行分析型客户关系管理应用研究[J]. 管理现代化,2019,(06):28-30.
- [38]李瑛琦.商业银行刻画客户关系管理研究[J].商业经济, 2021,(9):117-118.
- [39]Azizzadeh F, Bahraini H, Sfestani R S.The Relations of Organization Structure and Customer Relationship Management in Ansar Bank of Urnia[J]. Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science,2022,(1):1-10.
- [40]Gartner Group.Align Financial Services Analytics to Capture Wallet Share[J]. New York,2002,10(28-29).
- [41]Hyung-SuKim,Young-Gul Kim,Chan-WookPark.Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM:A case study of a retail bank in Korea[J].Decision Support Systems,2009,48(2): 411-419.
- [42]KhodakaramiF,Chan Y E.Exploring the role of customer relationship management(CRM)systems in customer knowledge creation[J]. Information&Management,2019,(1):27-42.
- [43]Kim M,Park J E,DubinskyAJ,etal.Frequency of CRM implementation activities: a Management Research Review,2019,(1-2):121-133.
- [44]Klie,Leonard.Bank Emerges from the Ashes with Salesforce CRM[J].Customer Relationship Management,2021,(12):340-353.
- [45]Law,Agnes K.Y.,Ennew,Christine T.Adoption of Customer Relationship Management in the Service Sector and Its Impact on Performance. [J].Journal of Relationship Marketing,2020,(12): 301-330.
- [46]Lee,Sang-Yoon,Tongzon,Jose L.Port e-Transformation,customer satisfaction and competitiveness.[J].Maritime Policy&Management,2020,(07): 630-643.
- [47]Padmavathy C,Blaji M S,Sivakumar V J.Measuring Effectiveness of Customer Relationship Management in Indian Retail Banks[J].International Journal of Bank Marketing,2020,(4):246-266.
- [48]SantouridisI. Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes:A Customer Life-cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank[J]. Procedia Economics and Finance,2019,(19): 304-313.
- [49]Thakur,Ramendra.Customer portfolio management(CPM)for improved customer

relationship management(CRM):Are your customers platinum,gold,silver,or bronze?[J].Journal of Business Research,2019,(10): 4095-4102.

[50]Vella J,CaruanaA.Encouraging CRM systems usage:a study among bank managers[J].Management Research Review,2020,(1-2):121-133.

[51]Zeithaml V A,Lemon K N,Rust R T. Driving customer equity:How customer lifetime value is reshaping corporate strategy[M].New York:Simon and Schuster,2020.

## 附 录

### 民生银行兰州分行客户关系管理调查问卷

亲爱的朋友：

感谢您在百忙之中抽出时间参与本次问卷调查。这次调查是民生银行兰州分行推行的关于客户关系管理为主要内容的调查，请您先选择填写身份，本次问卷分为客户和员工两个部分。在确定您的身份以后，可以根据实际情况来进行填写，这次问卷调查属于匿名性质，不会向您询问任何隐私信息，全部数据信息只用于本次论文写作，只用于数据统计分析，不会将此答案应用到其他领域。再次感谢您的支持。

#### 一、基本信息

- 1.性别：（男  女 ）
- 2.年龄：●18-25 岁 ●26-30 岁 ●31-35 岁 ●36-40 岁 ●41 岁以上
- 3.学历水平：（初中及以下  中专技校、高中  大专  本科及以上 ）
- 4.月收入情况：（低于 3000 元  3000-6000 元  6000-10000 元  高于 10000 元 ）

#### 二、兰州分行满意度调研（客户填写，员工勿填）

- 1.您在网上办理的主要业务是什么？（  ）  
A、个人业务 B.公司业务 C.其他业务
- 2.您在办理业务时选择我行是因为什么？（  ）[可多选]  
A、产品及服务正是我需要的 B.服务人员态度好专业性强  
C、办理业务非常顺利 D.及时为我交问题处理好  
E、业务环境干净整洁，使人身心舒畅 F.其他
- 3.您在本行主要办理的业务有哪些？（  ）[可多选]  
A、存款储蓄 B.理财产品 C.转账汇款 D.医保  
E、住房公积金 F.水电费缴纳 G.其他
- 4.您在接受银行产品和服务后，对银行是否满意？（  ）  
A、非常满意 B.比较满意 C.基本满意 D.比较不满意 E.非常不满意
- 5.您认为银行相关工作人员，在为您办理业务时，是否能让您感到满意？（  ）  
A、非常满意，服务得体、能力专业  
B、比较满意，可以主动为我处理相关问题  
C、基本满意，在我提出要求时可以为办理相关问题  
D、比较不满意，打扰我操作业务办理

- E、非常不满意，专业性差，态度不良，很难解决问题
- 6.您对银行服务主要看重的项目有哪些？（ ）[可多选]
- A、理财产品的收益情况      B.工作人员的服务态度  
C、业务办理的效率          D.业务涵盖的内容  
E、银行的环境整洁度        F.其他
- 7.您对当前银行发展，有哪些认为需要改进的地方？（ ）[可多选]
- A、理财产品的收益情况      B.工作人员的服务态度  
C、业务办理的效率          D.业务涵盖的内容  
E、银行的环境整洁度        F.其他
- 8.您对当前银行推出的各类金融服务和产品，是否会向周围人主动宣传？（ ）
- A、总是    B.经常    C.偶尔    D.不常    E.从不

### 三、兰州分行客户关系管理调研（员工填写，客户勿填）

- 1.您对本行当前客户关系管理的看法如何？（ ）
- A、非常有用    B.比较有用    C.基本有用    D.比较没用    E.非常没用
- 2.您对当前本行客户关系管理的系统建构，是否认为属于健全模式？（ ）
- A、非常健全    B.比较健全    C.基本健全    D.不是很健全    E.非常不健全
- 3.您是否对客户关系管理的认知足够全面？（ ）
- A、非常了解    B.比较了解    C.基本了解    D.比较不了解    E.非常不了解
- 4.您对客户关系管理的参与意愿是什么程度？（ ）
- A、总是参与    B.经常参与    C.偶尔参与    D.不常参与    E.从不参与
- 5.你认为当前本行在客户关系管理方面，存在的问题有哪些？（ ）[可多选]
- A、客户关系管理理念    B.客户关系拓展渠道  
C、客户关系管理技术    D.客户关系管理方法
- 6.您认为本行客户关系管理主要不足有哪些？（ ）[可多选]
- A、客户关怀不足    B.员工缺乏重视    C.营销方式落后  
D、客户关系管理系统支持不足    E.客户信息开发不足  
F、考核体系过于粗放    G.其他\_\_\_\_\_
- 7.您认为本行当前实施的客户关系管理，对实践活动是否有正面作用？（ ）
- A、非常有用    B.比较有用    C.基本有用    D.比较没用    E.非常没用
- 8.您认为本行客户关系管理系统建构的缺点有哪些？（ ）[可多选]

- A、客户有效信息共享难度大，跨部门合作制度不科学
- B、系统整体存在低信息化状态，还是以人工维护为主要方式
- C、开发新客户动力不足，缺少优质客户相关信息
- D、对于各个岗位培训管理欠缺，培训效果不明朗
- E、保存客户信息过于表面，对深层信息挖掘不畅
- F.其他\_\_\_\_\_

## 后 记

光阴似箭，日月如梭，三年的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。

首先感谢班主任和各位老师克服疫情线上认真地授课及课后作业的辅导，每门课程尽力做到教学严谨，内容丰富，案例分析生动贴切，受益匪浅。

其次感谢指导我论文开题、撰写的导师，从初稿到完整的文章一次次批注了高湛精细的指导意见，让我从选题到答辩少走了弯路，特别感谢各位评委教授的悉心指导意见，给我论文的完成提供了清晰的思路。

最后我怀着感恩的心向我的母校、老师以及我现场调研和资料收集提供帮助的民生银行兰州分行同事，深深地鞠躬，感谢谆谆教诲和无私帮助之恩！