

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 甘肃银行个人长尾客户服务质量提升策略研究

研究生姓名: 王婧

指导教师姓名、职称: 郭学军 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年3月2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： 王玲 签字日期： 2023.06.13
导师签名： 郭远军 签字日期： 2023.06.13

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： 王玲 签字日期： 2023.06.13
导师签名： 郭远军 签字日期： 2023.06.13

Research on the strategy of improving the service quality of individual long-tail customers of Bank of Gansu

Candidate : WANG JING

Supervisor: GUO XUEJUN

摘 要

在传统的银行经营管理中，一直以来“二八定律”都被视作其经营决策的重要依据，即 80%的利润来自 20%的重要客户，诸多银行都将 VIP 大客户作为其个人业务拓展的主攻方向，投入大量的精力成本去维护与大客户之间的合作关系。甘肃银行作为甘肃省属唯一且具有代表性的商业银行，在其初创时期更是将吸纳大客户作为企业发展壮大的重要抓手，但是随着近年来互联网金融的逐步成熟和外部金融环境的不断多样化，潜在的大客户数量急剧减少，且关系更难维系，使得甘肃银行的个人业务落入了严重的发展瓶颈，很显然“大客户至上”已不能再作为支撑甘肃银行未来可持续发展的主导思路。因此，在甘肃银行迈向第二个十年的重要时期，重塑个人业务组成结构、提升个人业务服务质量亟待调整与落实。

综上，本文运用长尾理论，即众多的尾部非重要客户（长尾客户）仍然具有创造利润的潜力。采用文献研究法、案例分析法及问卷调查法，首先对当前甘肃银行个人业务发展现状与个人客户服务质量等问题进行了详细研究与分析；其次，根据长尾基本原理，对 80%的长尾客户进行分类管理与集中服务；最后，通过对长尾客户的需求分析，在降低经营成本的同时，提出实现个人客户服务质量提升的相关建议措施，以期为甘肃银行未来健康可持续发展提供帮助，同时能够为其他银行个人客户业务方面提供可以借鉴的经验。

关键词：长尾理论；长尾客户；客户服务质量；甘肃银行

Abstract

In the traditional banking management, the "28 Laws" has always been regarded as an important basis for its business decisions, that is, 80% of the profits come from 20% of the key customers. Many banks take VIP key customers as their main direction of personal business development, and invest a lot of energy and cost to maintain the cooperative relationship with key customers. As the only and representative commercial bank in Gansu Province, Bank of Gansu, in its initial stage, took the absorption of key customers as an important starting point for the development and expansion of enterprises. However, with the gradual maturity of Internet finance and the continuous diversification of the external financial environment in recent years, the number of potential key customers has decreased sharply, and the relationship is more difficult to maintain, making the personal business of Bank of Gansu fall into a serious development bottleneck. It is obvious that "big customer first" can no longer be the leading idea to support Bank of Gansu's sustainable development in the future. Therefore, in the important period when Bank of Gansu is moving towards the second decade, it is urgent to adjust and implement the restructuring of personal business composition and improve the quality of personal business services.

To sum up, this paper uses the long tail theory, that is, many tail non-important customers (small customers) still have the potential to create profits. Using the method of literature research and case analysis, firstly, the current situation of personal business development and personal customer

service quality of Bank of Gansu were studied and analyzed in detail; Secondly, according to the basic principle of long tail, 80% of long tail customers are classified and managed and centralized; Finally, based on the analysis of the needs of long-tail customers, while reducing the operating costs, we put forward relevant suggestions and measures to improve the service quality of individual customers, with a view to providing help for the healthy and sustainable development of Gan Bank in the future, and at the same time, we can provide experience that can be used for reference for other banks' individual customer business.

Keywords: The long tail theory; Long tail customer; Individual customer service quality; Bank of Gansu

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状分析	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
1.2.3 文献评述	5
1.3 研究内容和框架	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究框架	7
1.4 研究方法	8
1.4.1 文献研究法	8
1.4.2 案例分析法	8
1.4.3 问卷调查法	8
2 相关理论	9
2.1 长尾理论	9
2.1.1 长尾理论的概念	9
2.1.2 长尾客群基本特征	10
2.1.3 长尾理论与长尾客户的关系	10
2.2 二八定律	10
2.2.1 二八定律的起源	10
2.2.2 二八定律与长尾理论的关系	11
3 甘肃银行个人客户现状及长尾客户现状分析	11
3.1 甘肃银行简介	11
3.2 个人客户介绍	13
3.3 个人长尾客户业务现状分析	15
3.3.1 产品覆盖情况分析	16
3.3.2 客户生命周期情况分析	18
3.3.3 客户忠诚度分析	19
3.4 个人长尾客户服务现状分析	20
3.4.1 客户服务环境	21
3.4.2 客户服务效率	23
3.4.3 客户服务质量	24
3.4.4 客户服务产品	26
3.4.5 客户服务渠道	27
3.5 个人长尾客户服务存在问题	29
3.5.1 服务环境存在局限性	29
3.5.2 服务效率低下	30

3.5.3 服务质量欠缺.....	30
3.5.4 服务产品有限.....	31
3.5.5 服务渠道单一.....	31
3.6 个人长尾客户服务问题的原因分析.....	31
3.6.1 缺乏细致分析.....	31
3.6.2 相关绩效考核不完善.....	32
3.6.3 对流失客户没有给予及时关注及回访.....	32
3.6.4 个性化需求挖掘不充分.....	33
3.6.5 渠道建设操作性有待提升.....	33
4 个人长尾客户服务质量提升策略.....	35
4.1 锁定目标客户群体.....	35
4.1.1 存量促活创新.....	35
4.1.2 服务流程创新.....	38
4.1.3 忠诚度提升方案设计.....	39
4.1.4 价值贡献提升方案设计.....	39
4.2 搭建客户关系管理系统分析平台.....	40
4.2.1 资产价值贡献数据筛选.....	40
4.2.2 产品覆盖度数据筛选.....	40
4.2.3 流失客户数据筛选.....	41
4.3 提升长尾客户服务质量，优化现有服务策略.....	41
4.3.1 以客户需求为导向制定差异化产品策略.....	41
4.3.2 以客户细分为核心制定阶梯化价格策略.....	41
4.3.3 以服务内容和营销渠道为焦点制定电商群体用户营销策略.....	43
4.3.4 以客户体验为核心高效互动制定多样化营销沟通策略.....	44
4.4 加强考核机制管理.....	44
5 个人长尾客户服务质量提升策略保障措施.....	46
5.1 数据保障.....	46
5.2 人力保障.....	47
5.3 组织保障.....	48
5.4 渠道保障.....	48
5.5 资金保障.....	49
6 结论和展望.....	50
6.1 研究结论.....	50
6.2 研究展望.....	51
参考文献.....	52
后 记.....	57
附 录 调查问卷.....	58

1 绪 论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

近年来随着利率市场化以及互联网金融的不断推进，数字化金融时代已经来临，整个金融机构之间的竞争已趋于空前白热化，而作为金融机构的“排头兵”，传统商业银行的服务模式无疑正遭受着极大的挑战。纵观银行传统经营模式，“二八定律”在实际的银行工作中起到重要作用与数据验证（即银行 80% 的利润来自 20% 的重要客户），但互联网金融的飞速发展，使得“二八定律”的作用逐渐减弱，取而代之的是人们对“长尾理论”的重视与思考。例如支付宝、微信的迅速崛起以及在人们生活中的普及程度，很好地验证了长尾理论的价值所在（即众多的尾部非重要客户仍然具有创造利润的潜力）。“长尾理论”最初是由美国 Wired 杂志主编 Chris Anderson 提出的，该理论认为由于规模效益导致成本降低，正态分布曲线“尾部”所产生的总体效益甚至会超过“头部”。于是，在互联网技术飞速发展的今天，商业银行之间的竞争已不在局限与头部客户的角逐，更多的竞争目标转向长期被银行忽视的庞大长尾客户群体，因此充分挖掘长尾客户潜在价值，提升长尾客户价值贡献，培育长尾客户竞争优势，对于商业银行而言既是机遇，更是挑战。那么，如何更好的将“长尾理论”有效地应用到城市商业银行客户服务质量提升领域，在降低客户维护成本的同时，提升客户价值贡献，对城市商业银行未来的发展有着至关重要的作用。

“智能+金融”的银行模式已逐渐融入到我们的生活中，数字时代的来临，互联网金融的崛起，数字化的生活方式，让我国银行业也面临着巨大的挑战，在数字化的新时代为更多的客户提供优质的金融服务，使用银行庞大的信息系统与客户建立关联关系，是当下商业银行转型的关键所在。为了降低成本、降低风险、稳定收益，零售业务是当下各家城市商业银行经营转型的战略重点。在金融科技高速发展的今天，产品的同质化现象明显，那么零售业务的转型方向中，借助“长尾理论”提升个人长尾客户服务质量将作为接下来的一项重要工作。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

商业银行以往经营中更多情况下关注服务于“二八定律”中 20%的头部客户群体，而 80%的低效客户长期处于被忽视的状态。随着科学技术的飞速发展，80%的尾部客户所蕴含的潜在价值逐渐引起诸多银行的关注。互联网金融的突飞猛进更是佐证了长尾客户的价值所在。但是，长尾客户的规模效应要得到充分的挖掘并非易事，一方面城市商业银行存在客户基础薄弱、产品同质化等严重的问题，另一方面本来大客户的维护工作就很艰难，而小客户的挖潜能力又十分不足。在这样内忧外患的情况下，如何提升长尾客户服务质量，进而提升客户资产价值，是需要深入思考与探索的问题。本文通过对大量关于“长尾理论”在商业银行客户服务及城市商业银行发展现状、城市商业银行客户服务质量方面的相关文献研究以及深入分析，期望能进一步将“长尾理论”与城市商业银行实际发展相结合，更好地提升城市商业银行个人客户服务质量，为城市商业银行个人客户服务质量提升提供理论依据。具体理论应用方面，着眼于本地快速发展的城市商业银行，研究其个人客户服务质量提升策略，从理论分析城市商业银行个人客户服务现状及存在的问题。基于“长尾理论”视角，重新进行客户分层，并针对长尾客户优化客户服务流程，提升客户服务体验，进而实现长尾客户精准营销，建立规范有效的长尾客户服务优化流程，不仅能够为城市商业银行个人客户服务质量提升提供优化策略，也能为其他金融机构客户服务工作提供具有一定参考价值的实践依据。

(2) 现实意义

甘肃银行自 2011 年 11 月成立至今不过十多年，虽然是省委省政府直属的地方性商业银行，但是在超常规跨越式的发展后，自身所面临的一系列问题也逐步突显出来。其中，最为突出的问题就是客户基础不扎实、产品市场竞争力不足。甘肃银行目前实际客户资产分布情况符合“二八定律”，即 20%的客户贡献了 80%的资产，而这种现象导致甘肃银行运营成本较高，但 80%的客户由于资产贡献较低而长时间处于被忽视状态。因此，本文在“长尾理论”视角下，重新审视和挖掘 80%的长尾客户，对甘肃银行个人客户服务质量提升策略进行创新研究。通过互联网技术分析小客群客户需求，在一定程度上实现客户结构的多样化，通过提

升客户服务体验，深挖“小客户群”潜力，以此来提升长尾客户服务质量。同时要考虑如何在降低成本的情况下，提升长尾客户资产占比，改善甘肃银行个人客户服务质量，对甘肃银行未来个人客户服务有实际指导意义。

此外，传统商业银行客户资产贡献普遍符合“二八定律”，为了维护 20% 的高端客户，无形中提高了商业银行的整体运营成本，而一旦有客户进行资产转移，对银行的影响也是很严重的。通过本文的研究，可以给其他商业银行在个人客户服务方面给予一定参考价值，在关注高端客户的同时，重视“长尾客户”服务质量提升工作，对银行未来的发展具有实际的指导意义。

1.2 国内外研究现状分析

1.2.1 国外研究现状

国外研究方面，“长尾理论”最初是由美国 Wired 杂志主编 Chris Anderson 于 2004 年提出的，主要用来描述诸如亚马逊和 Netflix 之类网站的商业和经济模式。Chris 认为如果把足够多的非热门产品组合到一起，实际上就可以形成一个堪与热门市场相匹敌的大市场。只要存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品共同占据的市场份额就可以和那些数量不多的热卖品所占据的市场份额相匹敌甚至更大。

这里所说的长尾市场，也被称之为“利基市场”。利基是英文名词“Niche”的音译，被用来形容大市场中的缝隙市场。菲利普·科特勒在《营销管理》中给利基下的定义为：利基是更窄地确定某些群体，这是一个小市场并且它的需要没有被服务好，或者说“有获取利益的基础”。通过对市场的细分，企业集中力量于某个特定的目标市场，或严格针对一个细分市场，或重点经营一个产品和服务，创造出产品和服务优势。

在之前人们普遍关注的是 20% 的头部客户所带来的价值，而习惯性地忽略了 80% 的尾部市场，但在互联网飞速发展的今天，事实证明 80% 的尾部市场的总体价值甚至会超过 20% 头部客户的价值总和。

瑞克·弗格森(Rick Ferguson)和凯里·哈维卡(Kelly Hlavinka)(2006)发现通过特殊的市场法则(长尾原理)。公司不仅能保留原有的顾客,而且能捕获新的顾客,特别是那部分不在头部的 80%顾客将成为利润的主要来源。

克里斯托弗·洛夫洛克和约亨·沃茨(2014)认为在竞争市场上,一个服务组织取得成功的关键就在服务利润链。因此,服务利润链需要不同部门间形成有效的配合,主要包含营销门、运营部门及人力资源管理部门,只有有效的团队配合,才能为企业带来更客观的利润。

K. 道格拉斯·霍夫曼和约翰·E. G. 彼得森(2004)认为电子服务功能可以有效客户服务传统营销这所面临的诸多问题,因此电子服务更适合现在的营销者。

瓦拉瑞尔 A. 泽丝曼尔和玛丽·乔·比特纳(2002)认为服务质量的提升可以降低存量客户的营销成本。因为存量客户已经完成了活客阶段,因此只要做好服务质量提升工作,对于存量客户而言,所花费的营销成本相较于拓展一个新客户而言要低得多。

1.2.2 国内研究现状

国内研究方面,卜华白(2005)认为“二八定律”之所以受到挑战,主要因为现代商业运营模式的改变。一方面全新的互联网新模式,具有个性化的个体代替了原有大众化的定制;另一方面传统的商业模式已经无法继续支撑现阶段的商业运营了,因此“长尾理论”应运而生。

吴以伦(2007)认为由长尾理论衍生出的长尾经济,更多代表的是差异性、个性化、创意性,而不仅仅是简单内外部结合的范围经济。余博(2007)认为因互联网技术的崛起,原本被忽视的 99%的大众产品都有了被销售的机会,而这就是长尾理论带来的长尾效应。张京宏和沈宗南(2007)则认为长尾理论的优势在于成本最低、质量最高、边际成本效益突出,而背后的保障就在于网络化和电子数据的管理。熊凯和刘泉宏(2013)认为企业在竞争过程中,必须重视客户的服务及产品需求,通过服务创新达到客户不同的个性化、多元化及差异化需求,以此来提升和优化客户服务体验,塑造企业服务品牌。韦福祥(2009)认为企业资源整合可以提升服务营销过程中的竞争力,而需要整合的资源涵盖企业的方方面面,包含企业人员、企业系统、信息技术,以及详细周密的营销规划等等。杨丽华和邓

德胜（2009）认为在服务营销过程中，数据库及互联网是必不可少的工具。由于中国服务业发展迅猛，因此服务营销领域及相关的研究方法会引起众多学者的关注。

1.2.3 文献评述

现阶段，国内外有关“长尾理论”的研究视角较多，学者从多角度融合新观点对“长尾理论”进行研究综述。核心观点在于随着互联网技术及大数据的广泛应用，只要数据量及渠道足够大，其尾部创造的价值超过头部价值，“长尾理论”也因此广泛应用于网上销售渠道。

通过查阅大量文献，“长尾理论”与“二八定律”是有着密切联系的。“二八定律”在商业银行中的应用是比较普遍的，但随着信息技术和金融科技的发展，银行体系内庞大的小额客户受到更多的关注，而“长尾理论”可以应用于城市商业银行更好挖掘这部分客户的潜在价值。本文通过从多角度讨论长尾理论在城市商业银行个人客户服务质量提升方面的运用，长尾理论对应城市商业银行中的长尾客户，在“二八定律”面临严峻挑战的今天，关注到传统的服务模式在关注 20% 的高端客户时，不能忽略 80% 的客户所蕴含的价值，其大量高端客户维护运营成本不利于现代城市商业银行的长远发展。在此背景下，基于长尾理论视角，应该把更多地注意力放在 80% 的长尾客户上，重新审视和分析 80% 的潜在客户，在数字化金融时代的背景下，对客户进行细分，以客户为中心挖掘其隐性需求，通过提升客户服务体验，获得客户认可与依赖，进而提升客户忠诚度。通过长期的经营，提升个人客户服务质量，降低运营成本，对城市商业银行未来发展起到至关重要的作用，给城市商业银行未来个人客户服务模式提供新策略。

“长尾理论”之所以可以应用于现代城市商业银行的发展，一方面取决于银行庞大的客户群体支撑，另一方面取决于现代科学技术的快速发展。有效运用“长尾理论”，可以进一步发现长尾客户蕴藏的潜在价值，发现个人客户服务中存在的问题，给出相应的解决方案和对策，对城市商业银行未来发展具有较好的参考价值 and 借鉴意义。

1.3 研究内容和框架

1.3.1 研究内容

本文以甘肃银行个人长尾客户为研究对象，基于长尾理论视角，通过综合分析提供一套针对于长尾客户服务质量提升的策略。围绕这一目的，论文的研究内容如下：

第一章是绪论。这一章作为本文的概括浓缩，首先提出研究背景和意义，其次通过文献综述，明确研究内容及框架，最后简述了全文使用的研究方法。

第二章是相关理论介绍。这一章重点介绍了长尾理论的概念及长尾客群的基本特征，还有长尾理论与长尾客户的关系。对“二八定律的起源”及“二八定律与长尾理论的关系”做了简要说明。这一章主要为后面的研究内容及服务质量提升策略提供理论和思路借鉴。

第三章是对甘肃银行个人客户现状及长尾客户现状分析。这一章会对甘肃银行和甘肃银行个人客户、个人长尾客户业务现状及个人长尾客户服务现状进行介绍。从个人长尾客户服务现状中会引出客户服务中存在的问题，并对产生这些问题的原因进行对照分析。通过对个人长尾客户服务现状及问题的分析，能够为后文第四章的个人长尾客户服务质量提升策略提供依据。

第四章是个人长尾客户服务质量提升策略。结合第二章的相关理论及第三章的分析结果，提出甘肃银行个人长尾客户服务质量提升策略。第四章是本文的重中之重。这一章将根据第三章的数据分析结果，从存量促活创新、服务流程创新、忠诚度提升、以及客户价值贡献提升等四个方面重点阐述如何提升甘肃银行个人长尾客户服务质量。

第五章是个人长尾客户服务提升策略保障措施。针对第四章提出的个人长尾客户服务质量提升策略，进一步论述如何将这些提升策略落地，并且需要哪些方面的保障和支持。这一章对本文而言是不可或缺的章节，因为该章能够将第四章提出的个人长尾客户服务质量提升策略细化和具体化。

第六章是结论和展望。这一章将对全文进行总结，并指出论文的不足，以及本文的未来研究方向。

1.3.2 研究框架

本次研究的主要框架如图 1.1 所示：

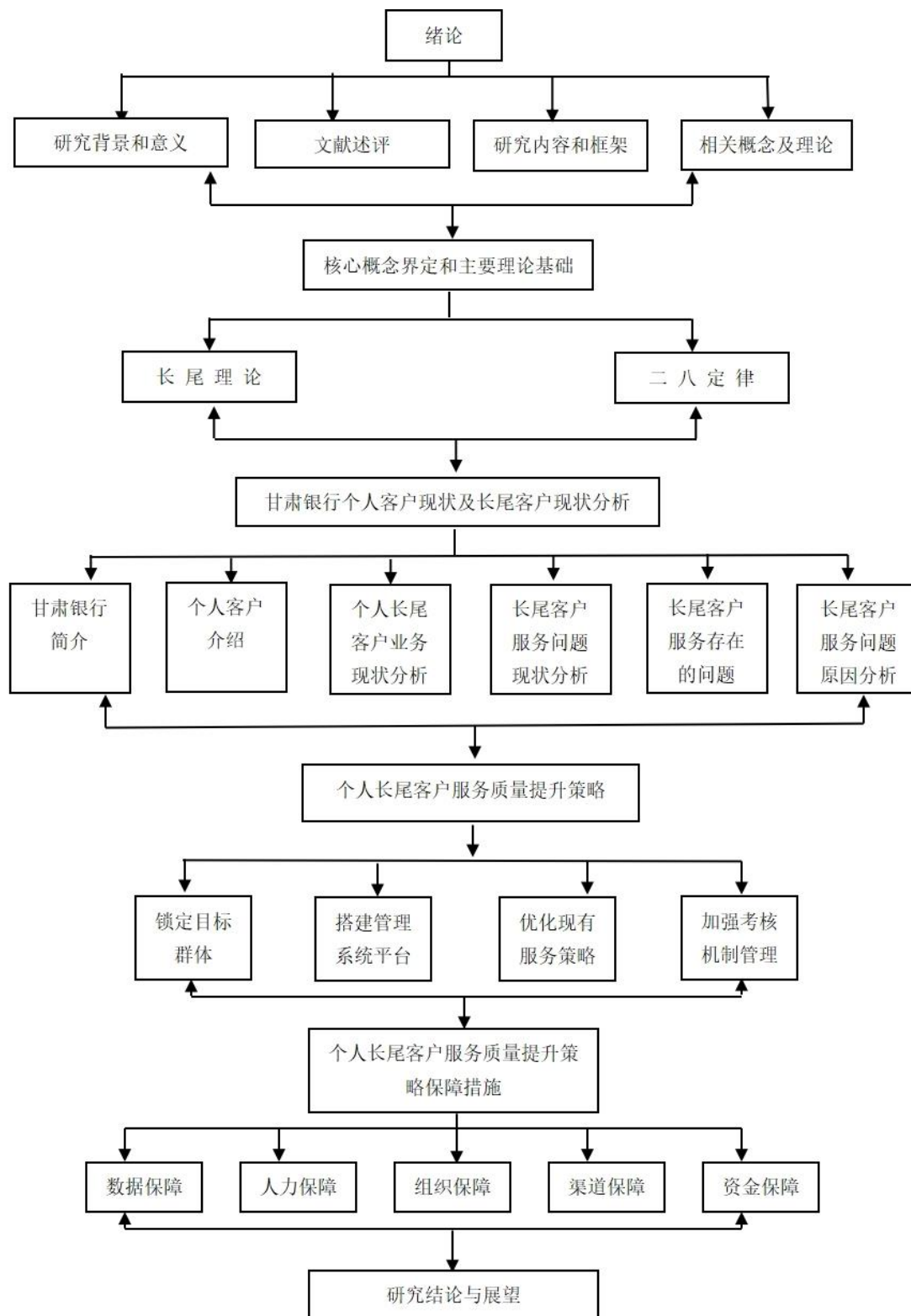


图 1.1 研究框架图

1.4 研究方法

1.4.1 文献研究法

文献研究法主要通过分析与研究方向相近或相关的文献资料，再通过收集、整理、归纳来获取相关信息。本文利用书籍、互联网、业内文件、导师提供的资料等形式对所需资料进行详细阅读整理，并对收集的资料归纳分析，对研究方向形成全面系统的研究认知。

通过中国知网、兰州财经大学图书馆以及调阅与研究主题相近或相关的期刊论文及学术研究成果，分析整理相关文献，梳理思路，提升自身理论知识与研究能力，以此确保论文的数据来源真实有效，研究成果具有切实可行的指导意义。

1.4.2 案例分析法

本人任职于甘肃银行，从事个人客户经理岗位，对甘肃银行个人客户服务情况十分熟悉，同时，立足本职岗位，本文以甘肃银行个人长尾客户为研究对象，研究了甘肃银行目前所处的内外部营销环境、个人长尾客户服务现状及存在的问题，结合长尾理论为甘肃银行个人长尾客户服务质量提升提供优化策略。

1.4.3 问卷调查法

为了研究甘肃银行个人长尾客户服务现状及改进方向，通过收集数据进行统计分析，主要调查客户当前资产情况、产品选择偏好、服务感受等信息，调查问卷的调查内容经过精心设计，主要邀请资产 5 万元以下的个人长尾客户客户及家属匿名填写问卷，并进行数据汇总分析，以便对甘肃银行个人长尾客户服务质量提升策略提供参考数据。

2 相关理论

2.1 长尾理论

2.1.1 长尾理论的概念

“长尾理论”这一概念最早由美国 Wired 杂志主编 Chris Anderson 提出，该理论认为由于规模效益导致成本降低，正态分布曲线“尾部”所产生的总体效益甚至会超过“头部”。这里的长尾有两个特点：一是份额占比少，这是因为由于市场占比少，在传统市场中利润贡献少，因此无法引起市场的重视；二是数量庞大，虽然单独客户利润贡献少，但这部分客户由于数量庞大，因此当所有不被重视的庞大客户群体所贡献的少量利润价值累加起来，竟然在网络上可以形成比头部市场还大的市场价值贡献。

长尾客群是指市场上单位资产占比较低，但整体数量十分庞大的客户群体，对于客户分布曲线而言，20%的客户就是头部客户，而曲线尾部 80%的客户就是长尾客群。如图 2.1 所示。

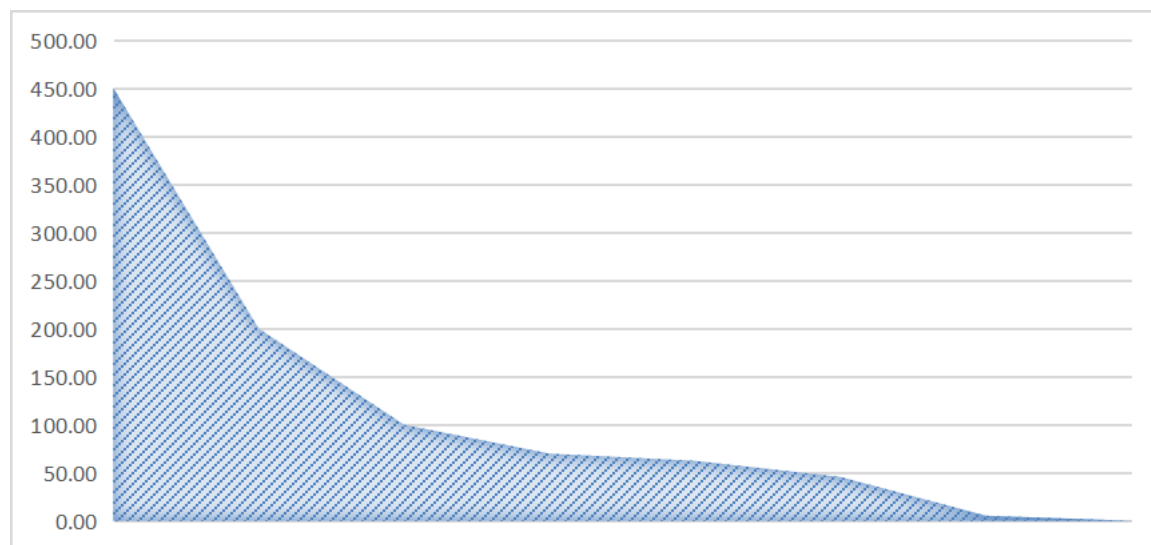


图 2.1 长尾客群

2.1.2 长尾客群基本特征

长尾客群的主要特征有两方面：一是数量极其庞大，二是资产贡献十分低下。除此之外，长尾客户还具有客户分散、需求多样等特征，由于资产贡献不如“头部客户”，但数量又极其庞大，因此维护起来十分困难。

2.1.3 长尾理论与长尾客户的关系

虽然“长尾理论”最初只是在电子商务领域中应用，但在当下互联网技术快速发展的今天，长尾理论对于银行个人客户未来可持续发展同样适用。

第一，长尾理论的中心思想在于80%的利基市场所蕴含的潜在价值不容小觑，而银行80%的长尾客户潜在价值与此相契合。

第二，长尾理论的中心理念在于满足消费需求的个性化与差异化，与此同时还要最大程度地降低企业生产、销售、经营成本。而银行在以“客户为中心”的今天，同样要深入挖掘并满足个人长尾客户个性化需求，这与长尾理论不谋而合。

第三，基于长尾理论的相关概念以及长尾客群的基本特征，长尾理论广泛应用于网络商店、互联网及信息娱乐业，近年来商业银行因客户数量庞大，加之互联网金融的快速崛起，长尾理论在商业银行的发展中也被广泛应用，比较成功的案例招商银行零售业务中信用卡业务，通过客户细分，锁定年轻客群，通过前期的各项活动，吸引客户办理招商银行信用卡及借记卡，而大量的信用卡及借记卡客户为其提供了庞大的长尾客群，通过为客户提供配套的服务，在降低客户运营成本的同时，提高了企业利润。因此，研究如何提升个人长尾客户服务质量，对未来银行可持续发展是有现实意义的。

2.2 二八定律

2.2.1 二八定律的起源

二八定律的起源是因为资源的严重稀缺。19世纪是工业时代主导的世纪，人们主要通过体力劳动获取财富，但是对于资产阶级而言，获取财富的方式并不同于普通民众，因此出现了20%的人占有社会财富80%的现象，不仅如此，在人

们生活的其他方面也存在许多这种现象。意大利经济学家帕累托将这种不平衡关系定义为“二八定律”。由于传统的商业银行 80%的利润同样来源于 20%的客户，因此“二八定律”一直以来被视作金融决策的重要依据。

2.2.2 二八定律与长尾理论的关系

二八定律的假设是“资源稀缺”，自 19 世纪提出至今已跨越了两个世纪。事物在发展中是不断变化的。而二八定律对于目前商业银行来说，也在发生着悄无声息的变化。二八定律与长尾理论的关系如表 2.1 所示。

表 2.1 二八定律与长尾理论的关系

比较项目	二八定律	长尾理论
提出时间	1897 年	2004 年
经济假设	资源稀缺	富饶经济
目标客户	20%头部客户	80%尾部客户
信息技术	较为落后	飞速发展
服务需求	大众化需求	个性化需求

资料来源：文献资料整理

通过上表可知，二八定律更适合当时的市场经济情况，由于资源稀缺，只能关注到 20%能带来更多利润的头部客户。但随着科学技术的飞速发展以及市场利率化的不断推进，“二八定律”已逐渐出现被淡化的情况，80%的尾部客户所创造的价值同样值得关注。这便是长尾理论的价值所在。

3 甘肃银行个人客户现状及长尾客户现状分析

3.1 甘肃银行简介

甘肃银行成立于 2011 年 11 月 19 日，是甘肃省委省政府直属的国有城商行，并于 2018 年 1 月 18 日在香港联交所主板上市（股票代码 02139），也是我国西北地区首家上市的城市商业银行。截至 2020 年 9 月末，甘肃银行共有员工 4190 人，下辖营业网点 210 家，覆盖甘肃省内 14 个市州及县域，资产规模达到 3316

亿元。根据《甘肃银行股份有限公司 2022 年度报告》显示，甘肃银行近五年资产总额呈稳步上升趋势，如图 3.1 和表 3.1 所示。

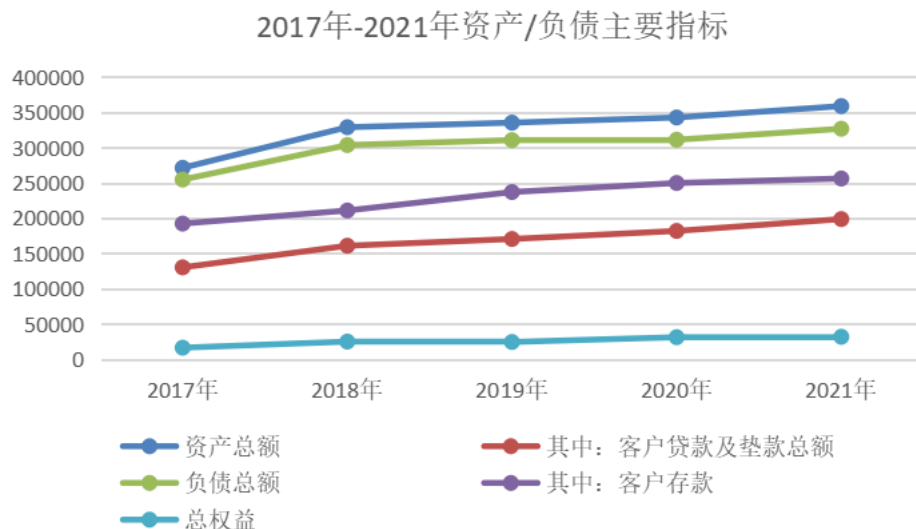


图 3.1 甘肃银行 2017 年-2021 年资产/负责主要指标

表 3.1 2017 年-2021 资产核心指标

单位: 亿元

资产/负债核心指标	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
资产总额	2711.47	3286.22	3350.44	3423.63	3585.04
其中: 客户贷款及垫款总额	1302.83.6	1608.85	1704.49	1818.25	1985.95
负债总额	2545.34.6	3033.74	3103.55	3108.99	3264.48
其中: 客户存款	1922.30.6	2107.23	2368.68	2496.77	2559.87
总权益	166.13.0	252.47	246.89	314.64	320.56

资料来源: 内部数据

根据甘肃银行股份有限公司 2022 年度报告数据显示，甘肃银行负债总额的绝大部分来源于客户存款。截止 2020 年末，客户存款 2496.77 亿元，占负债总额的 80.4%，而客户存款的主要来源主要有四个方面：公司存款、零售存款、保证金存款及其他存款，具体数据如表 3.2 所示。

表 3.2 甘肃银行股份有限公司 2020 年末客户存款统计表 单位：亿元

客户存款分类	金额	占比
公司活期存款	57145.2	22.3%
公司定期存款	20101.6	7.9%
公司存款小计	77246.8	30.2%
零售活期存款	35183.9	13.7%
零售定期存款	129059.5	50.4%
零售存款小计	164243.4	64.2%
保证金存款	10108.2	3.9%
其他	4389.5	1.7%
客户存款总额	255987.9	100.0%

数据来源：《甘肃银行股份有限公司 2022 年度报告》

通过上表分析可知，甘肃银行客户存款的 64.2% 来源于零售存款，其中零售定期存款占比高达 50.4%。这说明，一方面零售存款已占据了甘肃银行客户存款的主导地位；另一方面，零售定期存款的占比是活期存款的将近 4 倍，存款结构需要继续调整。我们知道零售存款主要来源于个人客户，我们继续对个人客户进行细分研究，有助于制定客户服务质量提升策略，对未来甘肃银行可持续发展提供理论数据支撑。

3.2 个人客户介绍

甘肃银行年报中将个人客户划分为普通客户、理财客户、财富客户以及私行客户。划分标准如表 3.3 所示。

表 3.3 甘肃银行个人客户层级划分标准

客户层级划分	资产规模
普通客户	[0, 5 万)
理财客户	[5 万, 20 万)
财富客户	[20 万, 300 万)
私行客户	[300 万, +∞)

资料来源：《甘肃银行股份有限公司 2022 年度报告》

截止 2020 年末，甘肃银行个人客户已达到 772 万户，资产规模 1691 亿元。

根据客户层级划分，为方便研究，我们将资产 5 万元以下客户划分为普通客户，资产 5 万元以上客户划分为非普通客户。个人客户结构情况如下图 3.2 所示。

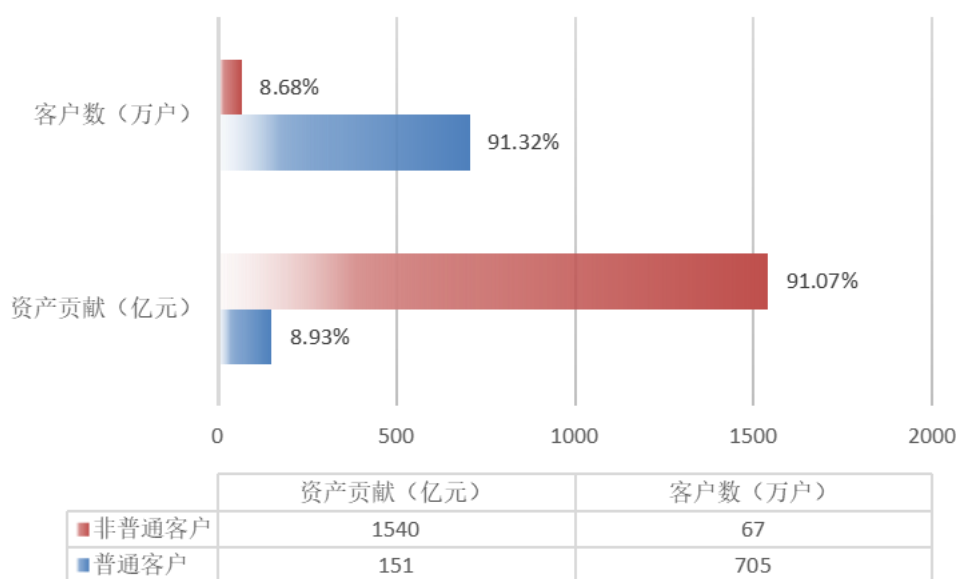


图 3.2 甘肃银行 2020 年末个人客户资产结构

根据表 3.3 及图 3.2 我们看到,8.68%的客户贡献了 91.07%的资产,而 91.32%的客户,资产贡献占比仅为 8.93%。这说明目前甘肃银行个人客户资产结构严重失调、亟待调整。但即便如此,90%以上的客户在长期被忽视而任其自由发展的情况下,资产贡献合计为 151 亿元,占总资产 1691 亿元的 8.93%。由于这部分长尾客户规模庞大,甘肃银行无法通过传统的经营模式对这部分客户展开一对一的金融服务,如何提升长尾客户服务质量,制定合理的策略,是本文要重点研究的问题。

通过调阅甘肃省第七次全国人口普查数据,截止 2020 年末,甘肃省常住人口共 2501.98 万人,其中,0-14 岁人口 485 万人,占比 19.4%;15-59 岁人口 1590 万人,占比 63.57%;60 岁及以上人口 426 万人,占比 17.03%。由此可以看出,15 岁以上有金融服务需求省内人口总量在 2000 万以上,而截止 2020 年末,甘肃银行个人客户总量已达 772 万人,假设甘肃银行为 15 岁以上人口提供金融服务,那么,2020 年末甘肃银行个人客户数占甘肃省 15 岁以上人口总量的 38.6%,换句话说,省内每 100 个人中有 38 人是甘肃银行的客户,甘肃银行自 2011 年成立十年中,为了快速扩大市场份额,采取了超常规跨越式发展,因此,甘肃银行

个人客户总量十分可观，这说明“获客”这一步已经在甘肃银行初创期的十年取得了显著成效，而随之而来的问题也越发突显，甘肃银行因其内外部及市场环境等各方面因素，产生了庞大的长尾客户群体，这造成了个人客户结构的严重不平衡，甘肃银行要想提升长尾客户竞争力的关键，就在于增强活客能力和黏客能力，其本质在于提升长尾客户服务体验，进而高效、快捷地为这部分客户提供所需的个性化产品与服务。那么，在后续章节，我们要讨论和研究的重点问题就是：对长尾客户目前业务情况进行分析研究，同时，对其服务现状进行分析研究，通过发现问题，分析原因，制定服务提升策略，为甘肃银行个人长尾客户提供定制化、个性化、精细化的产品与服务。

3.3 个人长尾客户业务现状分析

甘肃银行长尾客群特征：

1、年日均资产较小，交易量较少，多为小额交易。

甘肃银行个人资产 5 万以下客户占客户总量 91.32%，但日均资产仅占客户资产总量的 8.93%，该部分客户交易特点为交易量较少，且多为小额交易。

2、负债较多，资产较少。

甘肃银行长尾客户均为低价值客户，该部分客户在业务办理初期，有相当一部分客户是为了办理银行贷款业务或办理临时收款账户而开立的账户，因此该部分客户负债较多，但资产较少。部分客户每月仅在账户内转入当月贷款还款资金，而没有其他额外业务。

3、无负债，最大资产余额出现间隔时间较长，交易金额较大，多为大额交易。

部分长尾客户为了收取大额款项临时开立账户，因此会出现交易金额较大的情况，但是因为是临时账户，客户收款后，通常在短时间内将资金全部转出，账户余额几乎为零，待下次收款时，间隔一段时间。这便成为长尾客户的另一种表现形式。

4、近一年日均资产较大，但当前资产余额较小。

部分小微商户将甘肃银行个人账户作为日常资金周转账户，因货款资金结算频繁，通常会收取大额货款后，暂放几日，将货款资金再转付给上游供应商，频

繁的货款收付会导致个人客户账户出现日均资产较大,但当前资产余额较小的情况。

5、资产余额较大,历史最大资产余额峰值出现在近期。

此类长尾客户多为账户突发性资产增加情况。比如客户出售了房屋,收到大额房屋款等。这部分客户需要重点关注,因为客户之前并未在甘肃银行办理经常性业务,突然转入大额资金后,如果没有及时的跟进,很可能会导致大额资金流失。

6、客户数量庞大,资产规模稳定。

该部分客户多为定期储蓄存款客户,且多为中老年客户。该部分客户习惯在甘肃银行办理储蓄存款,金额不大,但客户数量庞大,一般定期到期会,会继续办理转存业务,因此资产规模稳定。

3.3.1 产品覆盖情况分析

甘肃银行个人客户产品有存款服务、理财服务、贷款服务、借记卡、信用卡、电子银行、代理服务(保险、贵金属等)、电商平台等8个类别产品,但客户持有产品量却十分有限。为了更好地进行分析研究,采取问卷调查的研究方法进行数据采集及分析统计。

本次发放问卷300份,研究对象为资产5万元以下长尾客户。通过调查发现,大部分客户对甘肃银行产品并不了解,产品持有量更是少之又少。询问客户了解过的甘肃银行产品有哪些?绝大部分客户只知道甘肃银行的存款及理财业务,部分客户使用过甘肃银行手机银行、网上银行及微信银行,而对其他产品的了解情况明显不足,如图3.3所示。

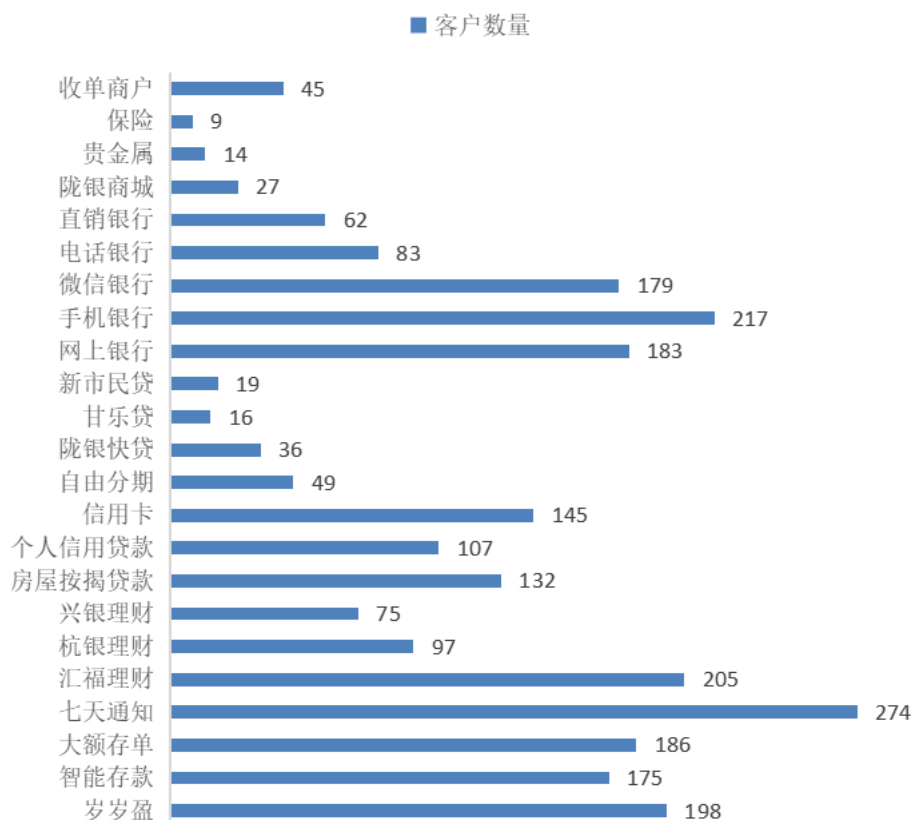


图 3.3 长尾客户对甘肃银行产品了解情况

由此可知，甘肃银行面对个人客户推出的产品还是比较丰富的，但客户对产品的了解程度明显不足，大部分客户所了解的就是存款类、理财类及电子银行类产品，对于甘肃银行的新产品、新业务及代理类业务并不了解。这说明，甘肃银行对长尾客户的宣传工作是十分欠缺的。一方面是产品宣传渠道不足，另一方面对客户需求没有进行深入发掘，导致客户并不了解甘肃银行目前的产品情况，这就直接导致了客户产品覆盖度严重不足。

客户产品持有种类基本聚焦在存款、理财、银行卡等基础业务方面。对于电子银行类、代理类及贷款类业务的持有量明显偏低。如图 3.4 所示。

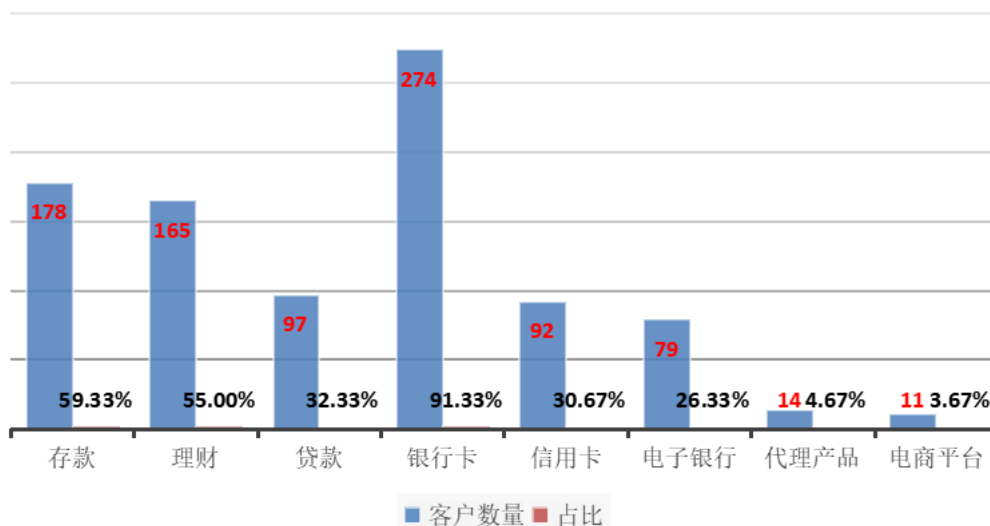


图 3.4 长尾客户持有甘肃银行产品情况

由此可见，长尾客户银行卡持有量达 91.33%，仅有存款及理财产品的持有量均超过 50%。电子银行产品持有量不足 30%，代理产品及电商平台产品的持有量更是不足 5%，这说明，长尾客户对甘肃银行产品持有较少，产品覆盖率不高，产品粘性较弱，在互联网技术高度发展的今天，客户的电子银行产品覆盖率还不足 30%，本来电子渠道就是方便客户办理业务的有效渠道，却因为产品覆盖不足的原因，降低了客户服务体验，还会直接导致客户转换成本较低，一旦客户单一产品到期，由于资产流动性较高，很容易引起客户流失情况的发生。

3.3.2 客户生命周期情况分析

根据客户生命周期理论，在客户的不同生命阶段给企业带来收益贡献是不同的。客户关系水平随着时间的推移，从客户获取到客户流失在不同的阶段营销的重点有所不同，而客户成熟期越长，客户与企业保持着稳定的关系能够为企业带来更大的利润，从而企业的盈利能力越强。因此，甘肃银行要充分利用现代信息技术，以客户数据的管理为核心，通过建立 CRM 系统，即客户关系管理系统对客户进行分析，依据现有的数据分析各个客户的产品使用阶段，自动匹配客户个性化需求，找到合适的营销重点和产品。甘肃银行客户生命周期可分为获取、提升、成熟、衰退、流失等五个阶段，如图 3.5 所示。

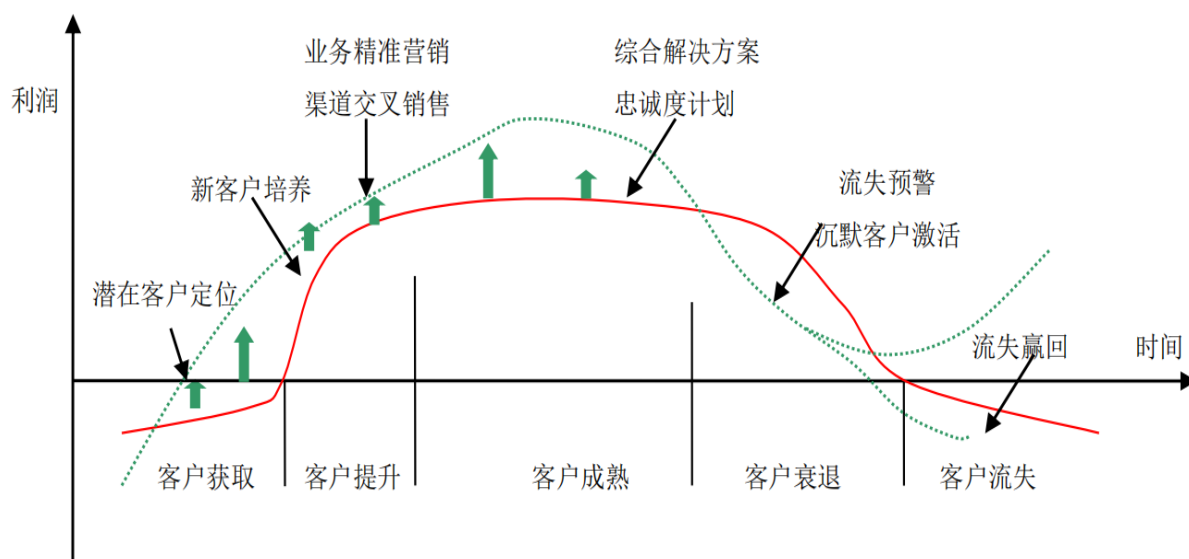


图 3.5 客户生命周期

客户获取期和客户提升期，主要工作为潜在客户定位和新客户的培养；客户衰退期主要工作是沉默客户激活，虽然处在客户生命周期的不同阶段，但其工作内容却惊人的相似。都是要提升客户价值。从图中很明显的看到，这三部分的客户累计占据了总客户数的 50% 以上。基于长尾理论视角，应当重点予以关注，要通过制定详细的个人客户服务质量提升策略，用于提升这部分低价值客户。

甘肃银行通过十年超常规跨越式发展，初步完成了客户获取期，目前 91.32% 的客户贡献资产仅为 8.93%，有大量的沉默客户等待有效激活，这足以说明目前甘肃银行正处在客户衰退期。在此阶段，激活沉默客户，提升客户资产价值贡献是目的，而提升这部分长尾客户服务质量就是我们需要解决的方式方法，并形成优化策略，从而将这些即将流失的沉默客户转化为对甘肃银行有价值的客户群体。

3.3.3 客户忠诚度分析

甘肃银行截止目前并没有建立有效的客户忠诚度管理机制。随着市场利率化的不断推进，当客户出现流失情况时，没有相关政策或文件可以参照。究其原因，一方面在于甘肃银行的所有员工还没有形成“以客户为中心”的服务理念，服务工作还不够细致。另一方面在于甘肃银行对客户满意的理解还不统一，绝大多数

人把客户满意与客户忠诚画上等号，认为只要客户满意就会成为甘肃银行的忠实客户。但是当出现客户流失时，同样简单地认为肯定是因为客户不满意所以流失了，对于客户真实的流失原因并没有采取必要的挽回措施，甚至没有及时回访与跟进维护。提升客户服务体验，有助于提升长尾客户的忠诚度，对后续客户价值贡献提升大有益处。其次，客户忠诚并不是简单的客户满意，我们都希望客户能长久地在甘肃银行办理业务，但是在市场同业竞争异常激烈的今天，关注长尾客户的忠诚度，提升长尾客户服务质量，才是甘肃银行强基固本的关键所在。只有优化了现有的服务策略，提高了个人客户忠诚度，长尾客户价值才会得到有效的提升。

就目前甘肃银行客户忠诚度现状，因为缺乏有效的忠诚度管理机制，导致大部分客户为定期储蓄客户，定期到期后，客户会根据定期利率水平重新选择银行。没有其他有效的产品或服务能够将客户长期锁定，很容易导致客户流失情况发生。因此，为了提升客户忠诚度，一方面要优化现有的服务策略，一方面还要通过增加产品覆盖度等多方面因素，提升长尾客户综合价值贡献，从而有效提升客户忠诚度及客户服务质量。

3.4 个人长尾客户服务现状分析

本次调查问卷显示，受访客户的年龄呈年轻化趋势，15岁-20岁客户4人，20-30岁客户59人，30-40岁客户43人，40-50岁客户96人，50岁-60岁客户78人，60岁以上20人。分析受访客户年龄结构可知，60岁以下客户280户，占到受访客户的90%，而60岁以上的客户占比仅为10%，如图3.6所示。

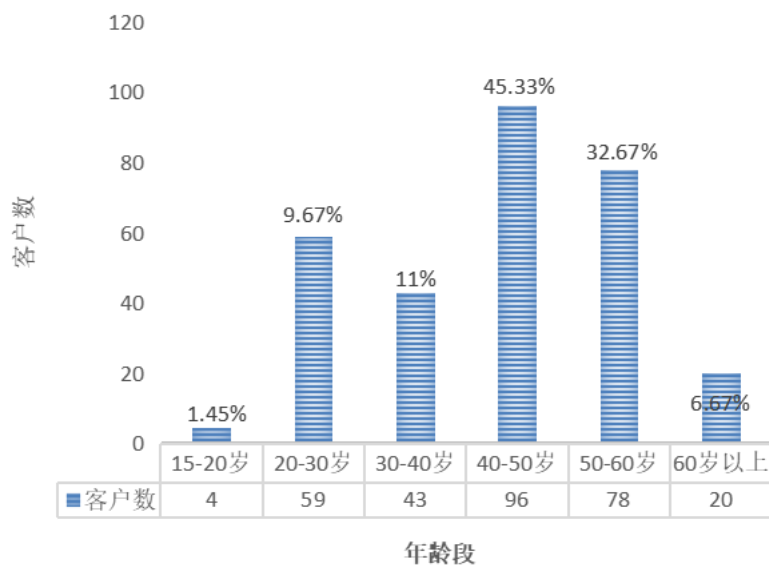


图 3.6 受访客户年龄结构图

因本次研究对象主要为资产 5 万元以下长尾客户，而客户趋于年轻化的趋势，提示我们可以拓宽思路，从以下 5 个方面进行客户服务现状分析。

3.4.1 客户服务环境

甘肃银行网点覆盖甘肃省内 14 个市州及县域，坚持“服务地方经济、服务三农发展、服务中小企业、服务城乡居民”的市场定位，在居民区附近、商圈附近等设立网点，每一家网点配备自助设备，方便客户办理日常业务。

通过调查，认为甘肃银行网点覆盖多的客户 98 人，占比 32.67%；认为网点覆盖一般的客户 166 人，占比 55.33%；认为网点覆盖少的客户 36 人，占比 12%，如图 3.7 所示。

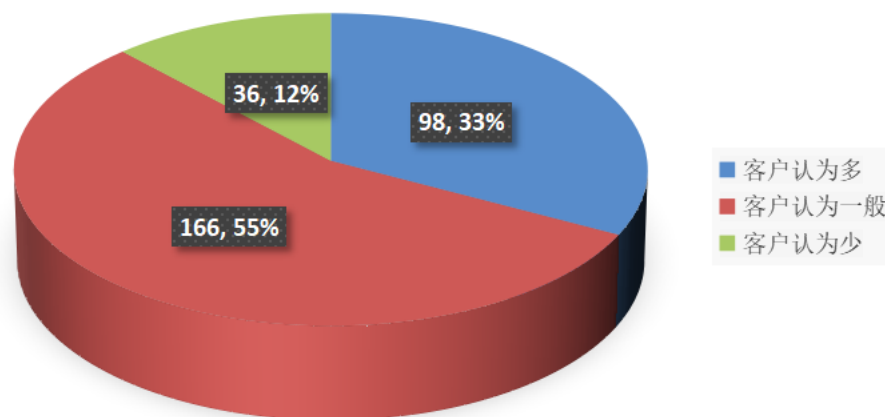


图 3.7 客户认为网点覆盖情况

根据上图可知有 55% 的客户表示一般，既不认为网点覆盖广，也不认为网点覆盖少，很显然，这 55% 的受访客户其实对物理网点的覆盖程度并不关心。主要有两方面原因：一方面客户很少在甘肃银行办理业务；另一方面客户在电子渠道办理相关业务。因此，对于长尾客户而言，物理网点的关注度相对较低，因此网络渠道的建设对于客户来说更为重要。

此外，通过问卷调查统计客户通过什么渠道了解甘肃银行最新产品或活动，统计结果显示，通过网点柜台了解最新信息的客户 27 人，占比 9%；通过宣传折页了解最新信息的客户 32 人，占比 10.67%；通过电子银行了解最新信息的客户 82 人，占比 27.33%；通过亲朋好友介绍了解最新信息的客户 76 人，占比 25.33%；通过微信朋友圈了解最新信息的客户 26 人，占比 8.67%；通过其他渠道了解最新信息的客户 15 人，占比 5%，如图 3.8 所示。

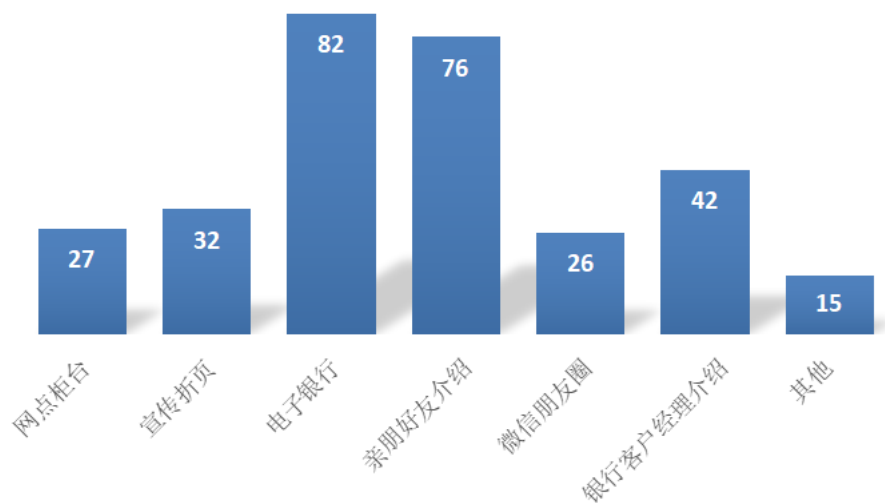


图 3.8 甘肃银行信息了解渠道

通过上图明显看出，通过电子银行渠道及亲朋好友介绍了解甘肃银行最新信息的客户合计 158 户，占比 52.67%，这说明，客户更习惯通过电子银行了解银行最新信息；其次，客户与亲朋好友关系密切，亲朋好友的介绍会增加客户对银行的认可与信任。因此，关注电子银行渠道介绍与客户转介工作，是提升长尾客户服务价值的有力抓手。

3.4.2 客户服务效率

服务效率是银行工作人员为客户办理业务的时效，客户普遍反映在甘肃银行办理业务时排队时间较长，服务效率在客户服务质量提升方便起着十分重要的作用，客户不愿花费大量时间在银行办理业务，服务效率低下，会严重影响客户服务质量提升。通过调查问卷数据显示，业务办理等待时间在 10 分钟以内的 11 人，占比 3.3%，等待时间在 10-20 分钟的 84 人，占比 28%，等待时间在 20-30 分钟的 172 人，占比 57.33%，等待时间在 30 分钟以上的 33 人，占比 11%。等待时间在 20 分钟以上的客户占比超过 68%。充分体现了个人客户服务效率较低下，如图 3.9 所示。

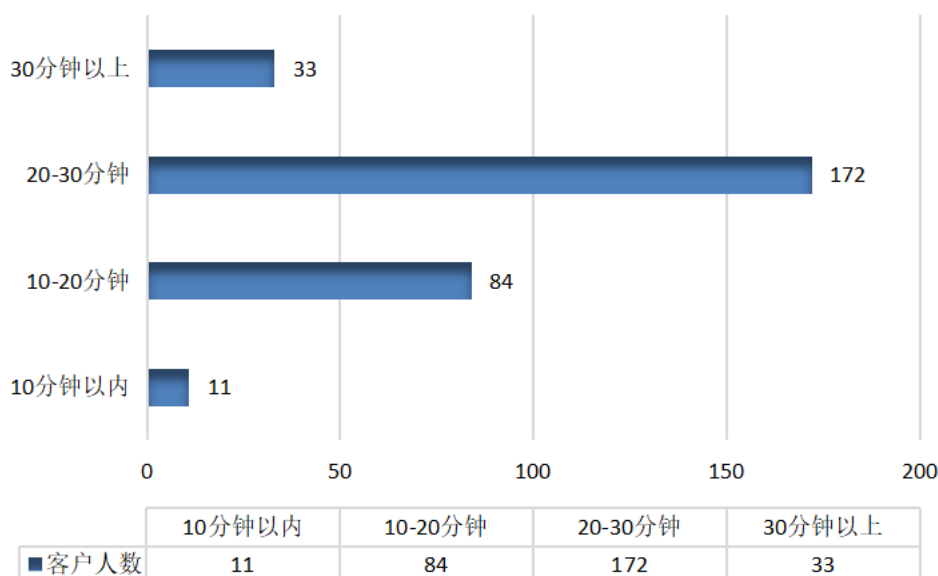


图 3.9 客户办理业务等待时间统计

通过上图数据分析，客户办理业务等待时间主要集中在 10-30 分钟，这说明柜台办理业务的时间较长，客户服务效率是比较低的。较低的服务效率会影响客户服务体验，在接下来的工作中我们需要进一步研究探讨如何提升柜面人员业务办理效率及如何提升客户服务效率的问题。

服务效率除了体现在客户等候办理业务的时间方面，还反映在客户咨询问题时的反馈时效方面。通常情况下，客户会通过厅堂、电话及客户经理微信等方式咨询问题，但是，如果没有及时或在约定时间内给客户进行有效答复，通常会被认为服务效率低下。这会严重影响客户服务体验。客户会认为是不是因为自己资产小而受到歧视，这种不被重视的感觉会导致客户对甘肃银行的服务产生质疑，进而导致客户流失风险增加。关注长尾客户服务效率，对客户服务质量提升工作有至关重要的作用。

3.4.3 客户服务质量

甘肃银行个人长尾客户服务质量水平的提高能增强客户的体验感，当前在大部分银行零售业务纷纷转型的大趋势下，甘肃银行由于成立时间较晚，再加上前十年超常规跨越式发展产生了数量庞大的尾部客户，正所谓“有数量无质量”。因此，甘肃银行于 2020 年制定了五年战略规划实施方案，其中一项重要举措就

是要快速加强零售业务服务质量提升工作。甘肃银行个人客户服务质量水平整体不高，因服务质量欠缺所带来的一系列问题亟待解决，只有解决好这一问题，个人长尾客户服务体验才会提升。解决服务质量的问题一方面是理论支撑，提出解决办法，但更重要的是要结合甘肃银行实际工作，解决长尾客户服务环境问题，提高人员业务技能及综合素质问题，缩短柜台业务办理等待时间问题，增加业务办理渠道问题，提升客户持有甘肃银行产品覆盖率等多种问题，在改变软硬件的同时，提升长尾客户服务体验，进而提升这部分客户的资产价值贡献，改善甘肃银行个人长尾客户服务质量提升的问题已迫在眉睫。

通过调查数据显示，42 名客户经常有专职客户经理联系，63 名客户偶尔有客户经理联系，195 名客户没有专职客户经理联系，如图 3.10 所示。

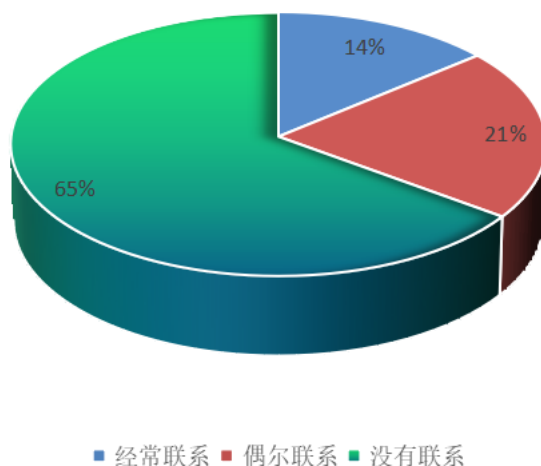


图 3.10 客户经理回访客户频率

由此可知，在受访的客户中有 65% 的客户是没有客户经理联系的，这说明在甘肃银行 5 万元以下的长尾客户就是长期被忽视的客户群，没有客户联系，就没有客户了解，没有客户服务，那么要如何提升客户服务呢？庞大的长尾客户通过一对一提升客户服务质量是不现实也是不可能的。CRM 客户关系管理系统是维护客户的必备工具，通过系统数据筛选，根据客户交易情况或金融服务需求，分组批量发送营销问候短信，是目前工作不到位的具体表现。而长尾客户所需要的正是这种经常性的关注，总有一次营销或服务会触动到客户内心需求的时候，服务的机会也就随之而产生了。

3.4.4 客户服务产品

目前甘肃银行个人业务所包含的内容和范围较为广泛，不仅是存款、理财、贷款等基础业务，还有各种服务类型，同时还包含了部分金融工具等。储蓄业务是甘肃银行的基础业务，面向所有个人客户，包括银行卡、信用卡、电子银行、代理业务等多种产品都属于甘肃银行在售产品。甘肃银行的产品在不断丰富的进程中，都是为了不断提升产品种类以满足当下客户的不同需求，为客户提供金融便利及工作生活便利。但是，产品的升级改造与宣传工作并没有达到完全的契合。产品在升级，宣传工作却跟不上，客户并不知道哪些产品更新了，客户很少自助去探索甘肃银行的各项业务及产品的发展变化，客户还是习惯性的存款、取款、转账，并没有太多的产品持有量来提升客户粘性。因此，在甘肃银行客户产品覆盖率较低的情况下，个人长尾客户的产品覆盖率就更低了。可以说产品覆盖率对客户服务质量提升的影响还是很明显的。要想增加客户粘性，做好客户服务质量提升工作，首先要增加客户产品覆盖率，为后续客户服务质量提升工作打下坚实的基础。

甘肃银行长尾客户对甘肃银行产品的持有量严重不足。通过调查数据显示，持有 1 种产品的客户 33 人，占比 11%；持有 2 种产品的客户 105 人，占比 35%；持有 3 种产品的客户 72 人，占比 24%；持有 4 种产品的客户 49 人，占比 16.33%；持有 5 种产品的客户 24 人，占比 8%；持有 6 种产品的客户 12 人，占比 4%；持有 7 种以上产品的客户仅为 5 人，占比 1.67%；因此，持有 4 种以上产品的客户合计 90 人，占比仅为 30%，如图 3.11 所示。

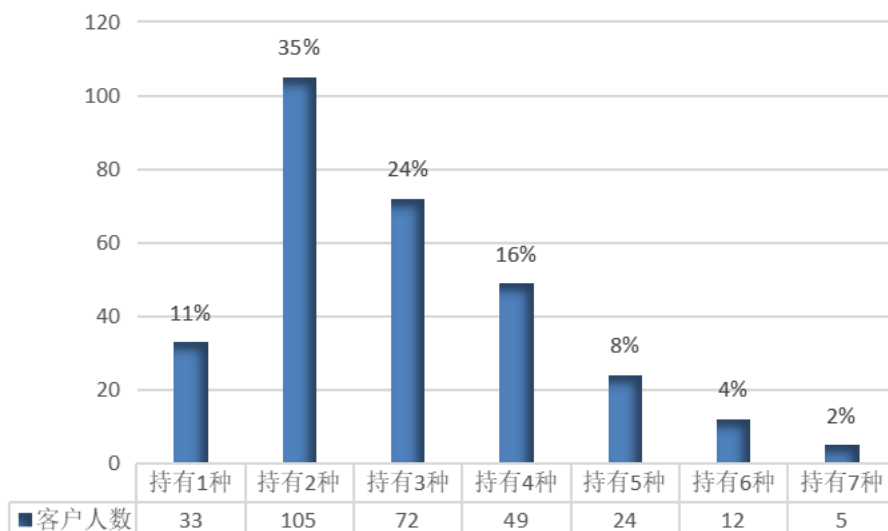


图 3.11 客户持有甘肃银行产品数量统计

这说明，长尾客户之所以很难被唤醒，很重要的一个原因就是产品覆盖度太低，除了基础业务之外，没有其他任何金融产品的交叉渗透。这使得客户资产价值很难提升。要提高客户服务质量，首先要取得客户的认同，让客户认为甘肃银行确实就是甘肃人民自己的银行；其次，提高产品覆盖度，让他习惯在生活中尽量多的场景使用甘肃银行金融产品；最后，通过不断的重复让长尾客户逐步变成“肥尾客户”，客户服务质量在提升的过程中，资产价值贡献也随之提升。

3.4.5 客户服务渠道

通过调查问卷数据显示，有 62 名客户习惯来网点人工柜台办理业务，占比 21%；有 29 名客户习惯在电子银行办理业务，占比 10%，有 198 名客户习惯通过微信、支付宝等互联网公司平台办理日常业务，占比 66%；有 11 名客户选择其他渠道办理业务。在调查客户中，占比超过 66% 的客户已经习惯在微信、支付宝等互联网公司平台办理日常业务，如图 3.12 所示。

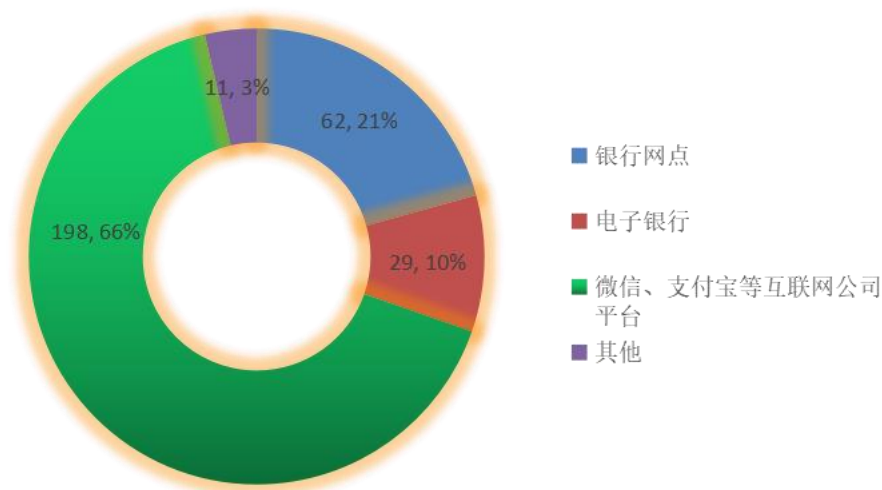


图 3.12 客户办理日常业务渠道

由此可知，超过 66% 的客户习惯日常通过微信、支付宝办理业务，这正是互联网金融发展迅速，对传统商业银行造成的冲击，一方面体现出长尾客户在互联网平台所体现出的价值，人们的生活几乎离不开微信、支付宝等互联网公司平台；另一方面引起我们的高度关注与深入思考，银行应该如何优化服务渠道，为客户提供便捷的线上金融服务，才能满足现阶段年轻客群的金融服务需求！

通过本次调查得知，对甘肃银行服务很满意的客户 79 户，表示满意的客户 148 户，认为一般的客户 56 户，对甘肃银行服务不满意的客户 17 户。因此，长尾客户只有能满足其基本金融需求及服务时，才能对甘肃银行表示满意或很满意。通过调查，对甘肃银行满意及很满意的客户 227 户，占比 75.67%，如图 3.13 所示。

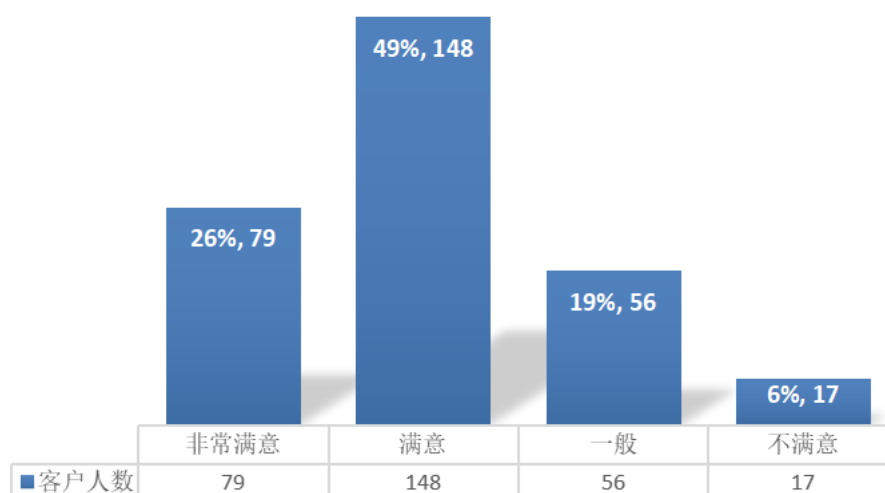


图 3.13 客户满意度评价

之所以有较多的客户选择了满意，是因为在厅堂办理业务时，还是能够面对面的接收到比较高质量的服务。但是，庞大的长尾客户绝不可能通过一对一的服务来提升整体客户服务质量及满意度。通过调查数据可知，因为客户产品服务度较低，大部分客户持有甘肃银行卡，一般仅作为存款储蓄卡或理财卡，而因渠道开通率较低，受访客户中将近 80% 的客户是没有开通电子渠道产品的，那么，客户不开通电子渠道产品，是因为觉得甘肃银行渠道产品不方便，还是其他什么原因造成的？客户是否开通其他银行渠道产品，为什么客户选择其他银行渠道产品而没有选择甘肃银行渠道产品？只有解决了以上一系列问题，才可以真正找到拓展长尾客户开通渠道业务的方式方法，进而为提升客户服务质量做好铺垫工作。

3.5 个人长尾客户服务存在问题

3.5.1 服务环境存在局限性

由前文所述可知，就目前而言甘肃银行为客户提供的服务环境较为单一。甘肃银行在成立初期，为了迅速抢占市场份额，采取了超常规跨越式的发展，通过批量获客的方式，在社区、超市等人员密集场所，通过各种开卡送礼活动吸引客户。这种方式确实在当时来说取得了显著的成效。但是由于客户本身就是为了礼品而开卡，且并没有客户经理的后续跟进营销或服务联系，导致好不容易获取的

客户最终成为睡眠客户且数量极其庞大。这是目前甘肃银行个人长尾客户主要组成部分。截至 2020 年，资产 5 万元以下客户数占比高达 91.32%，这些客户的信息存储占用了甘肃银行的资源，但客户价值贡献却十分有限，而事物的两面性同样说明个人长尾客户的潜在价值巨大，需要通过分析后进行深入挖掘。因为数量庞大的长尾客户是无法通过一对一进行客户服务的，因此在服务环境的问题中，要想办法让客户自己主动来网点或在自助设备上完成服务体验。

3.5.2 服务效率低下

依据甘肃银行标准化服务手册而言，“客户来时有迎声，客户走时有送声，办理业务有效率，递送物品要缓慢”，是整个服务流程标准化的体现。但当客户在厅堂里排起长队的时候，高效的为客户办理业务才是优质服务的体现。但目前的实际情况是，甘肃银行目前信息化技术水平有限，业务处理流程复杂，业务办理等待时间长，使得个人客户服务效率低下，客户体验差。其次员工个人学习能力以及工作经验、业务办理效率，人员服务技能及业务能力有限，因此严重制约了服务效率的提升。

3.5.3 服务质量欠缺

个人长尾客户服务质量主要取决于以下几方面：一方面是银行工作人员缺乏主动服务的意识。一般情况，面对自己熟悉的客户，提供优质服务，但面对资产较低的低效尾部客户，主动服务的意识不强，导致客户服务质量打折。另一方面，银行工作人员缺乏敬业精神。通常情况下，甘肃银行目前客户层级划分以客户资产余额为准，每季度会随时进行调整，但是对于资产 5 万元以下的长尾客户没有进行细分。我们研究的目标就是个人长尾客户，而长尾客户的形成原因也各不相同，客户特征也十分明显。因此服务质量欠缺，并不是能统一解决的问题。要针对不同特征的客户，分析原因，制定不同的客户服务策略，才能有效解决长尾客户服务质量提升的问题。

3.5.4 服务产品有限

面对银行各种个人业务产品，低效的个人客户一般仅覆盖 3 种产品以内。前文调查数据显示，持有 3 种以下产品的客户合计 210 人，占比高达 70%。甘肃银行个人客户服务产品确实有限。一方面客户不喜欢使用甘肃银行产品，同业产品同质化严重，缺乏亮点的产品难以吸引客户迁移。另一方面，客户对我行产品不熟悉，不知道可以在甘肃银行办理相关业务，比如陇银快贷，针对个人客户纯信用贷款，扫描即可免费申请最高额度 20 万的贷款。因为客户不知道甘肃银行的多种产品，因此并不会选择甘肃银行作为其日常金融服务的所属行。此外，由于甘肃银行成立较晚，各项业务产品的拓展有待进一步加强，无法满足客户多元化及个性化的需求。

3.5.5 服务渠道单一

通过前期发放调查问卷收集数据显示，资产 5 万元以下的小额客户，更喜欢到网点办理业务。一方面因为部分受访客户年龄偏大，不会使用电子渠道办理非现金业务，也不敢独自在自助设备办理业务，厅堂工作人员为客户办理业务会让此类客户感觉更安心。另一方面，甘肃银行智能设备配备时间较短，很多客户不会独立使用智能设备。第三，自助设备经常发生故障或吞卡，导致客户十分忌惮在自助设备办理业务。此外甘肃银行电话银行服务渠道单一，虽然在厅堂自助设备区摆放，使用率却十分低下。

3.6 个人长尾客户服务问题的原因分析

3.6.1 缺乏细致分析

甘肃银行庞大的存量客户来源于银行成立初期批量外拓所致。由于个人客户服务跟进没有及时做好，导致大批量客户处于睡眠状态或长期闲置状态，此类客户因服务环境有限，周边没有银行网点等原因，不再使用甘肃银行账户。另外个人客户维护方面，甘肃银行的维护工作缺乏整体作战的团队意识，只靠几个人来维护数量庞大的长尾客户，是不现实、也是不可能的事情。就目前情况来看，甘

肃银行个人客户经理的维护量上限为 800 户，甘肃银行 210 个网点，按每个网点平均 2 名个人客户经理测算，420 名个人客户经理的客户维护量仅为 33.6 万户，仅占个人客户总量的 4.05%。因此庞大的存款客户缺乏专业的团队，没有再次进行客户细致分析，因此无法有效提升此类个人客户服务质量。

3.6.2 相关绩效考核不完善

服务效率低下的主要原因在于绩效考核机制不完善。存量客户相关绩效考核主要从两个方面展开，一方面是存量客户提升考核，另一方面是存量客户流失考核。甘肃银行柜面人员是接触客户最频繁的一线岗位，个人客户经理是维护、挖潜客户的关键岗位，关注一线岗位和关键岗位工作人员绩效考核机制至关重要。优质的窗口服务和专业的个人客户经理都可以直接提升客户服务体验，那么要让窗口人员及关键岗位个人客户经理为客户提供优质服务，前提条件在于员工个人要求是否得到满足。比方说：自己的状况是不是良好？对工作是不是满意？自己跟上级反映的问题有没有得到解决？未来的工作有没有目标？付出的努力有没有得到上级领导的认可以及相应的报酬？一系列问题的根源就在于是否有完善的绩效考核机制，这就需要在绩效考核制定过程中要考虑到多个方面的问题，比如优化工作环境、增加领导对员工的关爱、多与员工进行谈心谈话了解工作八小时以外生活情况、肯定员工的付出与努力、引导员工完成绩效目标增加绩效收入等等，采取相应的措施帮助员工解决各项工作生活中遇到的一系列问题。只有解决的员工的问题，才能让每一位银行员工在一个正向的激励环境下提升工作热情，提升自己的工作技能，每天全身心投入到工作中，对客户提供热情周到的服务，进而提升客户服务体验。

3.6.3 对流失客户没有给予及时关注及回访

个人长尾客户服务质量欠缺的主要原因在于没有有效地关注及联系客户。甘肃银行 CRM 系统为客户关系管理系统，由于客户经理管户数量限制，大部分客户是分配在支行非专职营销岗员工名下，这导致客户资金发生动账后，专职客户经理不能第一时间联系客户。对于大额资金流失客户，到第二天报表系统显示后，才能知道。这就大大降低了流失客户的黄金联系时间。

其次，甘肃银行客户主要为储蓄类客户，且客户年龄结构偏大，大部分客户只有储蓄存款，没有其他产品，产品覆盖度低，导致客户储蓄存款到期后，会迁移至利率更高的其他网点，而提前联系工作不到位，或没有较好的资产配置，都会造成客户流失。日常的关心、问候、节日祝福、客户邀约等工作不到位，庞大的个人客户可能确实无法做到主动问候，但是，定期发送节日问候短信、银行最新产品咨询等批量营销的方式是必不可少的。由于日常维护工作不到位，就会直接导致客户流失。

3.6.4 个性化需求挖掘不充分

个人长尾客户服务产品有限，主要从主观和客户两方面进行分析研究。

1、主观方面：客户没有开立我行产品的意愿。

2、客户方面：我行个人客户服务产品有限，类似于基金、股票、外汇等业务权限尚未开通，无法为客户办理此类业务。

针对以上两个方面，重点分析主观方面原因。客户没有开立我行产品的意愿，一方面客户嫌麻烦，不想操心，懒得学习，对银行工作人员不熟悉，担心自己上当受骗。另一方面，客户不知道我行有此类个人客户服务产品。比如陇盈快贷，个人纯信用贷款业务；或者客户不了解我行业务情况，比如个人理财业务，客户不清楚理财产品风险，从来没有办理过相关业务，也不敢进行尝试，担心本金亏损等。

由于对客户个性化需求挖掘不充分，导致客户服务质量低下。

3.6.5 渠道建设操作性有待提升

甘肃银行渠道建设操作性还有待提升。主要体现在：

1、主体客群以储蓄存款为主，年龄结构偏大，不会使用电子渠道。

针对于中老年客户，甘肃银行开发了“颐年版”手机银行，超大字体易操作，关爱老人暖心定制。但是却限制了部分手机银行功能，页面友好程度有待进一步提升。

2、网点智能机布置时间晚，客户不会自行操作，必须有银行工作人员进行现场指导。

网点智能柜台是方便客户在网点办理业务的渠道终端，目前绝大部分非现金业务是可以在智能柜台办理的。但是，由于银行内部规章制度要求，除了查询业务及活期定期互转业务，还有其他大部分业务需要每笔银行工作人员授权办理。还未能实现远程授权办理。因此，在客户办理业务时，实际并不能实现完全智能化，银行工作人员必须同时陪同办理，不管是对于客户，还是对于银行工作人员而言，智能柜台可操作性都应有进一步提升。

3、电话渠道业务范围有限，大部分业务还是需要到网点办理。

目前电话银行随着手机银行的快速发展，其使用频率有所下降。但是对于未开通手机银行的客户而言，电话银行还是十分便捷的一项业务渠道。但就目前而言，电话渠道更多地仅为查询功能，客户不能通过电话银行办理资金交易类业务，一方面是为了客户资金安全考虑，另一方面是渠道建设有待进一步完善。可视化电话银行与智能柜台可以进行同步完善。

4、外出营销终端不能实现业务全覆盖，业务办理种类单一。

长尾客户提升与拓展是当下一项重点工作，但甘肃银行目前的外出营销终端确实功能有限。要么只能办理银行卡，不能进行银行卡销户；要么只能办理信用卡，而且不能即时发卡；外拓人员无法在一次外拓营销中，为客户配备所有需要办理的业务。外出营销终端的改进，可以为一线工作人员高效的工作提供更为便捷的操作，对于客户服务体验提升也是大有裨益的。

5、网上银行渠道更新滞后，与客户计算机系统不匹配，导致客户系统更新后无法继续使用网上银行。

甘肃银行网上银行业务在手机银行快速发展的今天，已经被手机银行取代了其电子渠道的主导地位。一方面客户更习惯使用手机银行，基本能够满足客户日常非现金交易；另一方面，网上银行渠道的更新速度确实滞后客户计算机系统的更新速度。客户经常出现网上银行无法登录的问题。这对于客户服务体验造成了一定的负面影响。

4 个人长尾客户服务质量提升策略

4.1 锁定目标客户群体

4.1.1 存量促活创新

由前文第三章图 3.2 可知,目前甘肃银行个人客户结构十分不合理,截止 2020 年末,资产 5 万元以下长尾客户数量达 705 万,占个人客户总数的 91.32%,但资产占比只有 8.93%,因此,我们将研究目标就锁定在这 91.32%长尾客群。为了更好的分类营销,结合第二章长尾客群特征,采取客户挖潜创新的方式展开分类营销。

1、年日均资产较小,交易量较少,多为小额交易。

这部分长尾客户并不是睡眠客户,只是将甘肃银行账户作为自己的过渡账户。要想提升客户服务质量,首先要以客户为中心,从客户需求入手,为什么他要进行小额交易,他的交易对手都是谁,他是线上交易还是柜面转账?对客户进行分析后,批量发送收单商户服务短信,介绍电子银行便捷产品等。首先,客户可以通过收款码免费进行商户收款,并通过电子银行渠道免费进行跨行转账;其次,客户在甘肃银行的沉淀存款还可以签约智能活期存款业务,获得额外活期存款收益;最后,记录有意向的业务咨询电话,跟进完成客户回访工作,提升客户服务体验,完成客户服务质量提升工作。

2、负债较多,资产较少。

这部分长尾客户多为贷款客户,在甘肃银行办理了贷款以后,仅将甘肃银行账户作为贷款还款账户,而没有其他资产价值贡献。针对这部分客户,同样需要以客户为中心,分析客户特点,满足客户个性化需求。这部分客户通常比较年轻,正处在自己事业的成长期,没有过多的资金沉淀,但是工作相对稳定,比较注重生活品质的提升。首先,我们可以通过批量发送短信的方式,为客户介绍信用卡活动、理财产品等,能够帮助客户省钱的同时,增加小额资金积累生息的方式方法。对于有意向进行业务咨询的客户,做好登记回访工作。其次,我们也可以通过添加客户微信,建立微信群,定期发送信用卡活动,理财产品宣传等,为客户普及金融知识。这部分客户由于工作繁忙,虽然想学习了解金融知识,但是网络

诈骗等原因，也不敢轻易尝试。我们在解决客户问题的同时，帮助客户选择甘肃银行合适的金融产品，在提升客户服务质量的同时，也提升了客户资产价值贡献，将这部分“长尾”逐步转化为“肥尾”。

3、无负债，最大资产余额出现间隔时间较长，交易金额较大，多为大额交易。

这部分长尾客户，因交易金额较大，间隔时间较长，一般多为公司机构负责人或财务人员，部分为个体工商户等人员，大额交易多为货款资金收付。显然，这部分客户将甘肃银行账户作为收款账户，那他们的存款账户应该在哪里呢。我们知道，甘肃银行成立时间较晚，至今不过十多年，但是这部分客户既然选择甘肃银行作为收款账户，无非两方面原因，一方面是给朋友帮忙，在甘肃银行开立的收款账户，平时并不使用，只是偶尔收款时使用；另一方面客户的上下游合作单位制定需要在甘肃银行开户，客户不得不在甘肃银行开立收款账户。对于这部分客户，应当是我们关注的重点长尾客户。第一，要让客户感受到甘肃银行的服务热情，通过电话回访，协助客户查询外来账，让客户认可甘肃银行；第二，采取公私联动的营销方式，这部分客户虽然是个人长尾客户，资产留存量较少，只有通过公私联动的营销方式，在帮助客户解决公司问题后，使其代发工资、收单商户、信用卡、银行卡、电子银行等一系列个人业务产品得到批量拓展。一小部分的长尾客户撬动的，将是数量及规模都不可小觑的业务量，个人服务质量的提升也将发挥出其巨大的价值。

4、近一年日均资产较大，但当前资产余额较小。

这部分长尾客户多为存量流失客户。需要及时的回访，但这部分流失客户也为长尾客户中维护难度比较大的。这部分客户的资产近一年较大，说明之前并不是长尾客户，但是当前资产余额较小，说明客户转出资产。那么，客户转出资产的具体原因是什么，只有通过客户回访的方式可以获得，或者通过客户关系管理系统查询交流明细进行预判。做客户回访工作时，首先，要表示诚挚的歉意，不管因为什么原因，终究是甘肃银行服务工作没有做好，所以要先给客户表示诚挚的歉意，并询问客户是否有哪里不满意，可以提出来，以便甘肃银行及时改进。其次，对于客户的反馈，及时记录。有些客户确实因为资金周转，并非服务问题；这部分客户接到回访电话后会提升服务体验；有些客户确实因为对服务不满，接

到回访电话一般会表示出不满或情绪激动，那么，可以邀约客户到网点进行当面道歉，不管客户是否应允，客户的不满情绪在回访工作后会相应得到缓解，但要想挽回这部分客户，需要进行详细登记并经过后期多次回访邀约后，才有可能挽回一部分客户。因此，因服务不到位而丢失的客户是很难做挽回的，与其后期花费大量时间精力去做挽回，不如提前做好服务工作。对于甘肃银行而言，提升长尾客户服务质量工作极其重要。

5、资产余额较大，历史最大资产余额峰值出现在近期。

这部分客户有一定资产余额，在长尾客户中属于资产余额较大的，而且峰值出现在近期。这说明，客户通过一些渠道了解到甘肃银行的某些产品正好满足他当下的需求，开始考虑在甘肃银行尝试办理一些业务。这部分客户应该是长尾客户中服务价值最容易提升的一部分群体。我们应当重点关注。首先，通过电话回访的方式进行客户认领，添加客户微信，询问客户对甘肃银行产品的了解渠道；其次，询问客户在甘肃银行办理业务的预期；最后，根据客户的实际情况为客户配置合适的产品，并做好登记，定期发送营销维护短信，增加客户粘性。这部分客户比较容易提升服务体验的原因，很重要一方面是他已经通过其他渠道了解过甘肃银行的相关产品后，认为比较符合自己的要求，才转入部分资产，此时，甘肃银行工作人员及时跟进，会极大的满足客户被尊重的内心需求，因此会在后期有很大程度的机会提升资产价值贡献。

6、户数量庞大，资产规模稳定。

这部分数量庞大、资产规模稳定的客户就是我们标准的长尾客户。一般都是办理的定期存款业务，也没有其他产品覆盖或资产流动。首先，这部分客户可以通过批量发送短信的方式，进行节假日的问候，让客户感受到甘肃银行的温度；其次，这部分定期存款客户是比较关注自己定期到期的时间。因此，在客户定期存款到期前发送到期提醒短信，对于客户服务体验来说是比较认可的。对于继续转存的客户，要继续做好客户柜面服务并提升服务效率，对于有意向了解其他产品的客户，及时做好客户登记与反馈工作，这部分客户服务质量提升的关键就在于稳定的收益、高效的业务办理及到期提醒服务。

4.1.2 服务流程创新

甘肃银行目前的主要客户服务方式为网点服务及渠道服务两个方面。网点服务主要依靠网点柜面人员、厅堂智能柜员机以及 ATM 自助设备等。客户通过在网点办理相关业务，其安全性得到了极大的保障，对于中老年客户来说，是最放心的一种金融服务方式。另一部分来网点的客户主要是办理新开户等首次需要在网点才能办理的业务，这部分客户在首次来网点办好银行卡、手机银行等业务后，基本所有的非现金业务都会在电子渠道上完成。因此，甘肃银行服务的第二个主战场就在渠道服务方面。正如前文所说，线上开通电子渠道功能，是更符合当前客户的实际工作需要的，客户可以在手机银行完成绝大多数非现金业务，包括储蓄、理财、转账、支付等日常生活中的金融活动。那么服务流程的优化也应当从网点及渠道两个方面开展服务流程的创新工作。

1、网点服务方面，首先建议增加图书角、休闲区等区域，在客户办理业务的过程中便于客户耐心等待。因为我们研究的目标是长尾客户，这部分客户并不满足现有绿色通道要求，因此，如何在客户等待的过程中，降低客户的不满情绪，是服务流程创新应当考虑的关键因素。其次，长尾客户资产贡献价值低，且大部分客户对甘肃银行产品及服务并不了解，在厅堂内组织厅堂微沙龙活动，通过形式多样的有奖问答，一方面宣传了甘肃银行的特色业务、一方面还安抚了客户的情绪，一举两得。最后，对于在活动中表现出极大兴趣的部分客户，工作人员要及时添加客户微信，做好客户登记，同时，为客户免费开通手机银行、微信银行等线上渠道，便于后期长尾客户的持续开发工作。

2、渠道服务方面。目前渠道服务方面主要从两个维度进行服务创新。一方面通过银行客户关系管理系统优化渠道服务工作。长尾客户的数据通过客户关系管理系统可以进行分类筛选，对于筛选后的客户，跟进客户需求及特征，批量发送问候信息或产品宣传信息，对于有意向回电客户及时登记并做好后续跟进维护工作。另一方面通过个人客户经理微信开展服务创新工作。个人客户经理的微信里添加了很多的客户微信，在做好客户标注的情况下进行有效的划分，对于个人客户经理而言还是有一定难度的。甘肃银行可以通过企业微信设计相应的渠道，通过批量导入、系统筛选的方式帮助客户经理维护客户。长尾客户数量庞大，绝不是通过一对一的方式能够有效提升客户资产价值贡献的，而我们所作的工作，

就是在长尾客户服务过程中，通过再次细分客户，批量营销，制定专属化的产品，引导客户在线上选择适合自己的金融产品。在客户有需要的情况下，能够第一时间想到甘肃银行个人客户经理，以这种双向的方式，让客户找到自己需要的产品和服务，从而提升客户在甘肃银行的服务体验，提升长尾客户的服务质量。

4.1.3 忠诚度提升方案设计

对于银行而言，提高产品和服务质量可以增加客户信任度，进而加强银行品牌形象建设。产品和服务对于银行发展来说至关重要。一方面客户会跟进产品和服务质量的优劣选择是否再次购买；另一方面优质的产品及耐心的服务，可以有效提升客户对银行的信赖。甘肃银行也意识到这个问题，因此在互联网技术飞速发展的情况下，不断丰富产品种类，提升客户满意度考核，从内部建立长尾客户服务机制，制定有效客户提升管理办法，以此来提升客户价值贡献与客户忠诚度。银行是服务行业的领军者，优质的产品高质量的服务可以有效提升银行品牌。甘肃银行的宣传口号是：甘肃人民自己的银行。那么甘肃银行是否真的让客户有主人翁的服务体验呢？甘肃银行在转型发展过程中，的确一改之前跨越式超常规的发展模式，取而代之的是补短板、调结构、促发展、增效益。而甘肃银行也坚定重塑了服务地方经济发展、服务中小微企业发展、服务地方居民的市场定位，引起了社会的普遍关注与认同。甘肃人民自己的银行逐渐深入人心，客户的认可会提升客户的忠诚度，甘肃银行个人长尾客户的服务提升也因此得到有效的促进。

甘肃银行在实现客户价值提升的同时，优化资产结构，优化负债结构，在轻资产、轻资本的转型道路上，多部门联动发展，在长尾客户的服务中，公私联动营销，为客户忠诚度提升提供有力的保障，实现客户与甘肃银行的双赢目标。

4.1.4 价值贡献提升方案设计

提升存量客户价值贡献的一个有效方案就是增加产品覆盖度。我们在前文中分析了客户的各类需求，通过增加客户产品持有数量或接受服务的数量，来提升长尾客户服务质量。一旦客户持有 4 个以上的产品数量，就会极大提高客户粘性。一方面客户持有的产品数量多，可以增加对甘肃银行的使用量，另一方面如果想

去其他银行时，花费的时间及成本较大，因此客户会继续在甘肃银行办理各项业务，比如可以为客户的银行账户再配置一个电子银行产品，给定期储蓄客户配置理财产品及微信银行等，若客户想要销户或转入他行办理相关业务，考虑到等待成本等因素，有可能就放弃了销户或转出的想法，因此挽留了客户，并提升了客户资产价值贡献。甘肃银行还可以通过公私联动营销的方式提升客户资产价值贡献，这需要从客户需求出发，通过一个客户发现他经营的公司是否还有可提升的空间，在充分对客户进行分析后，为客户制定专属详细的营销策略，让客户个人及公司享受专属的优待服务，以此提升客户及其所附加的客户资产价值贡献。

4.2 搭建客户关系管理系统分析平台

4.2.1 资产价值贡献数据筛选

通过目前 CRM 客户关系管理系统平台，筛选存量客户价值贡献，客户从以下几个方面展开：

1、按客户资产情况进行筛选。

通过按资产情况进行筛选，客户分别按客户活期资产、定期资产、总资产进行筛选，根据不同筛选结果，做好客户营销维护工作。

2、按客户层级进行筛选

通过筛选，客户开展长尾客户及边缘客户提升维护。利用客户关系管理系统，可以有效挖潜长尾客户，通过系统筛选的客户包含客户基本信息及联系方式，通过客户回访及数据分析，与客户建立联系，对于潜力客户添加客户微信，进行后续营销。

4.2.2 产品覆盖度数据筛选

通过客户关系管理系统客户筛选客户产品覆盖度情况，查看客户在甘肃银行持有产品数量，根据客户性别、年龄、资产规模等基本情况，联系客户、邀约客户到网点进行客户维护与回访，同时根据客户需求，为客户推荐适合的产品，也可以通过系统发送批量短信，提升客户产品覆盖度。

4.2.3 流失客户数据筛选

客户流失数据可以通过客户关系管理系统数据报表进行查询。通过查询客户保有情况报表、客户迁移报表等，关注层级变化的客户，对于资产流失情况，进行客户回访，确定客户流失原因，必要时邀请客户前来银行网点进行面谈。客户流失原因分析，可以提升银行客户管理水平，客户是因为利率转出、还是客户用款转出，亦或是客户对甘肃银行满意度降低。如果因为利率转出，可以给客户进行资产配置，提高客户综合收益；如果客户用款转出，可以进行交叉营销，推荐客户办理个人贷款业务，解决客户临时资金周转难题；如果客户对银行满意度降低，可以帮助客户解决问题，避免客户负面情绪传播。及时的客户回访及流失客户关注，对客户服务质量提升有至关重要的作用。

4.3 提升长尾客户服务质量，优化现有服务策略

4.3.1 以客户需求为导向制定差异化产品策略

以客户需求设计产品，持续改进服务流程。传统的商业银行由于过多关注了风险与收益，因此忽视了长尾客户服务体验。互联网飞速发展的现代银行，必须以客户需求为导向制定差异化产品，满足客户差异化的需求。一般情况下，产品的制定是统一符合大众化的需求，但是这种模式必须要与时俱进有所调整。例如，甘肃银行福瑞信用卡为了满足客户个性化需求，客户可以自主选择卡面的图片与文字搭配，还可以免费定制后六位卡号，虽然信用卡业务已经发展的比较成熟了，但像这种特色化的信用卡产品还是赢得了一定的市场份额及客户的青睐。以客户为中心的时代就是要充分考虑客户需求，通过信息技术的支撑，为客户提供优质的具有差异化的服务，产品的差异化及服务的差异化，对于提升长尾客户服务质量至关重要。

4.3.2 以客户细分为核心制定阶梯化价格策略

本文所研究的目标客户为资产 5 万元以下的长尾客户群体。而在前文客户挖潜创新章节对于客户分类进行了研究。对于长尾客户的细分是基于长尾客户特征

展开的。那么以客户细分为核心制定阶梯化价格策略，主要通过以下几个方面展开。

1、小额交易客户价格策略制定。这部分客户的主要特征就是年日均资产较小，交易量较少，多为小额交易。激活客户的主要手段就是优惠活动的推送。通过积分赠送、发放优惠券等，引导客户增加客户账户使用频率。

2、贷款客户利率优惠。这部分的主要特征就是负债较多，资产较少。通过引导客户使用甘肃银行账户，进行贷款利息优惠或利率优惠，对于客户而言比较有吸引力。在客户使用甘肃银行产品的过程中，匹配相应的服务，让客户感觉到甘肃银行账户不仅可以作为还款账户，日常工作生活中也有很多金融优惠产品及优质的客户服务。

3、公司单位重要个人客户。这部分客户虽然是个人长尾客户，但是其价值主要在于公私联动业务效应。对于这部分客户的阶梯化价格策略就不能仅仅停留在个人业务方面了。需要成立营销团队，重点分析，通过分析客户所在公司目前的经营情况、员工数量、日常业务合作银行、主营业务、上下游等多方面因素，制定专属的营销方案，通过上门拜访的方式，与个人客户背后的公司单位进行合作洽谈，通过公私联动的方式开展服务企业、服务员工、服务上下游的综合一体化营销模式。

4、存量流失客户。这部分客户因为多方面原因将原有资产流向其他同业或直接流出金融机构。这种情况下，需要通过系统筛选后，初步判断客户流失原因，并对症下药。对于因为服务或产品等流失的客户，通过优于其他客户的阶梯价格策略，通过一对一精准营销，挽回客户。虽然这一项工作对于个人客户经理有极大的考验，但这却是一项直接提升客户价值的最有效的办法。客户服务质量的提升是体现在客户生命周期的全过程中的，任何过程中如果缺少了良好的客户服务，都有可能造成存量客户的流失。因此，提升客户服务质量的工作是一项长期持续不可间断的重要工作。

5、通过客户转介新增的客户。这部分客户的特点很明显，通过亲朋好友的推荐介绍，对甘肃银行的产品及服务已经有了初步的认可，这部分客户维护的重点，在于客户本人及其甘肃银行的亲朋好友。可以采取客户转介赠送积分的活动，对转介客户及客户本人同时给予一定的阶梯价格优惠活动，让客户转介工作得到

认可，并通过同样的方式为甘肃银行转介更多的客户。这一过程的前提还是在于客户对甘肃银行产品及服务的认可。因此客户服务质量的提升对于客户转介工作至关重要。

6、定期储蓄长尾客户。这部分客户选择在甘肃银行办理定期存款的重要原因在于优惠的储蓄存款利率。在为客户提供优惠的储蓄存款利率的同时，需要引导客户增加甘肃银行其他产品持有量。阶梯价格的优惠政策绝不是长时间的利率优惠政策。甘肃银行在经营过程中，要想提高银行利润，降低成本是关键。而目前甘肃银行所作的一系列工作就是为了降低运营成本，关注长尾客户，也是因为长尾客户的维护成本较头部客户而言是有优势的。但绝不能将这种优势又变成劣势。在长尾客户的维护工作中，银行的转型前期确实需要投入大量的人力、物力、财力来做保障，但是，对于甘肃银行未来长期发展而言，综合成本逐渐摊薄。基于此，随着利率市场化的不断推进，甘肃银行不可能也不能长期以利率导向来锁定客户，更多的要通过提供综合化、个性化及场景化等服务，来提升客户服务体验。因此，对于定期储蓄长尾客户而言，需要逐步来完善客户产品量持有不足的问题，通过阶梯化价格优惠策略，如果客户持有几类产品，可以享受同等的利率优惠等方式，引导客户办理并使用甘肃银行多种产品，以此来提升客户服务质量并增加客户粘性。

4.3.3 以服务内容和营销渠道为焦点制定电商群体用户营销策略

互联网技术的飞速发展促使银行电子设备更新换代。传统的等客上门逐渐演变为主动上门服务。在服务内容和营销渠道方面对于客户而言越来越便捷。通过场景业务的接入，开启了个人长尾客户的批量维护与拓展新时代。将客户手机与生活场景相链接，客户通过手机不仅可以进行便捷的金融服务，还可以完成生活缴费的各个方面，电商群体永无营销，无疑是未来银行发展的新方向。客户在家或在单位，都可以通过手机完成与银行工作人员的有效联系，帮助其解决工作中的金融业务问题，甚至是与金融业务无关的生活问题。金融管家的服务模式不在是个别头部客户的专属模式。逐渐会成为 80% 的长尾客户服务的重要手段。因此，提前锁定服务内容与营销渠道，培养客户使用银行电子产品的习惯，对于提升长尾客户服务质量及价值贡献势在必行。

4.3.4 以客户体验为核心高效互动制定多样化营销沟通策略

甘肃银行为了提升客户服务质量，以满足客户需求为抓手，以探索客户需求为核心，经过调研，当下生活人们更习惯使用微信或支付宝等互联网平台完成生活缴费。因此甘肃银行选择联手阿里云、腾讯云等，借助其云计算基础设施等，全面提升甘肃银行数字化能力。同时，逐步开展人才培养及管理培训等方面的广泛合作，主推甘肃银行数字化转型。

这说明甘肃银行已经意识到行业间的合作对于未来可持续发展的重要性。以客户体验为核心，就是要关注客户的喜好在哪里，从而制定与之相应的营销沟通策略。目前支付宝、微信等互联网公司平台，是每个人每天触达无数次的系统，甘肃银行在其自身所能达到的条件下，与阿里云联手，是机遇更是挑战。一方面甘肃银行的信息技术有限，是否能与阿里云进行技术上的无缝对接需要进一步验证。另一方面，甘肃银行客户群体有限，阿里云是否能为甘肃银行带来新的客户资源也需要进行有效的验证。但是就目前情况来看，甘肃银行在天猫商城有自己的贵金属旗舰店，为甘肃银行中间业务产品起到了一定的推动作用。那么接下来，就是要利用有效的合作渠道，引导长尾客户通过在甘肃银行天猫贵金属旗舰店选择优质的商品，进而提升长尾客户的服务体验，达到企业、客户与甘肃银行的共赢。

4.4 加强考核机制管理

考核方向决定绩效方向，绩效方向指导工作方向。我们的研究目标是如何提升个人长尾客户服务质量，这个服务是自上而下的整体合力，而并非个体的单打独斗，因此有效的银行内部考核机制管理办法，对于提升客户服务质量是极其重要的。这里所说的考核机制管理，应当包含多个方面。

1、对总行条线部门的考核。总行条线部门为下级机构网点提供帮助，是否通过走访调研了解基层工作中的实际困难问题。各部门直接是否有推诿扯皮、不办实事的情况发生。加强考核管理，就是要让总行条线部门服务的基层网点、基层员工参与无记名评价工作，以此作为总行条线部门考核的重要组成部分。

2、对基层网点的考核。基层网点的考核主要集中在厅堂环境是否整洁、客

户服务机具是否正常运行、客户服务设施是否配备齐全、是否有客户满意度评价工具、投诉渠道是否通常等硬件设备及环境方面。硬件设备及服务环境的考核可以保障网点服务的物理环境，让客户愿意到甘肃银行网点办理业务，提高客户服务质量。

3、加强基层网点内部员工考核管理工作。员工的内部考核是一个十分精细且琐碎的工作，不同岗位面对客户服务工作时的工作重点不同，所肩负的客户服务指标也不同。大致可分为柜面人员、个人客户经理、中后台工作人员三个维度。所有人员的考核应当包含服务态度是否端正，银行微笑服务是检测服务态度的基础指标。实际上，微笑服务更多的应当在于员工是否能发自内心的微笑？这就包含了员工考核管理中的十分细致的环节。比如：员工的基本诉求是否得到满足？是否遇到生活工作中的困难需要组织帮忙解决？员工的努力与付出是否得到组织的认可与相应的绩效报酬？在做好了以上员工服务工作的情况下，才能量化员工工作指标、服务指标、以及业务指标等。对于不同维度的员工考核，侧重点也会不同，但对于长尾客户的服务管理过程中，不管是哪个维度的员工，必须统一思想、统一行动、各司其职、形成战斗合力，才能做好这项工作。比如说柜面人员要通过高效的业务技能快速为客户办理好基础业务，提升客户服务体验；个人客户经理要通过客户细分，对不同类别的客户发送批量短信或个别添加微信、电话营销等多种方式联系客户，增加客户粘性，提升客户服务体验与价值贡献；中后台员工要通过配合柜面人员及个人客户经理在公私联动及批量拓展业务时给予帮助与支持，共同做好长尾客户的服务工作。如果长尾客户资产提升，可以根据考核机制对员工进行绩效考核奖励，如果出现客户投诉、客户不满，甚至银行员工培训学习不到位，导致业务办理时间过长，增加客户排队等候时间延长，根据存量客户考核机制的约束措施，对当事人要加强培训教育及监督管理工作。因此，加强考核管理机制，涉及的内容及人员是十分复杂的，需要专门的部门成立专业的团队，经过长时间调研、分析、研究后，制定有效的考核管理机制，为长尾客户的服务工作提供内部保障。

5 个人长尾客户服务质量提升策略保障措施

制定个人长尾客户服务质量提升策略保障措施，其保障目标就是要有效提升客户服务质量，保障原则在于降低银行综合成本，提升客户资产价值贡献，保障的方法通过以下几个方面实现。

5.1 数据保障

个人长尾客户服务提供工作，离不开客户关系管理及报表系统等大数据技术支持。

数据管理、分析及风险管控等环节都需要大数据技术的支撑。目前甘肃银行业务投入了大量的人力、物力、财力来进行数字化转型工作。在金融科技助力下，甘肃银行加速推进数字化转型。与多家互联网公司深入合作，全力推进数字银行、数据平台等项目的规划与建设，无不体现出甘肃银行发力数字化转型的决心。而金融赋能的决心，就是为了提高客户服务体验，进而提升长尾客户服务质量。

数据保障的重要内容是对客户信息质量的管理，监管系统明确提出客户九要素（包括客户姓名、性别、联系方式、证件种类及证件号码、证件有效期、联系地址、职业等）信息要完整准确。对于甘肃银行截止 2020 年末的 772 万户个人客户而言，更多的是要对其中 705 万户长尾客户进行细分管理，而这绝非是人工所能完成的工作量。此时，数据平台的支撑将该项工作简单化，通过系统添加筛选指标，就可以筛选出我们需要的数据，为长尾客户的服务提供数据保障。

数据保障的重要作用在客户数据分析中得到有效应用。甘肃银行希望在最短的时间内对系统筛选的长尾客户配置合适的银行产品，同时，在客户需要的时候，让客户通过渠道系统主动选择相应的产品及个人客户经理服务。那么在一段时间内，哪些客户选择了相应的产品和服务，通过数据可以提供参考价值，在客户服务过程中给予重点关注。

数据保障在风险管控中也十分重要。甘肃银行在面对客户身份识别、数据安全保障等方面与其他商业银行一样，要严格控制相关风险。数据保障中安全性的保障可以通过分析海量数据后，发现可疑数据或潜在风险，并对风险数据进行实时监控，数据保障不光要为甘肃银行提供庞大的数据筛选，还要确保数据的安全性，长尾客户的信息安全对于甘肃银行而言是同样重要且不可出现任何纰漏的数

据。

5.2 人力保障

人力资源作为最具竞争力的要素，人才储备决定了甘肃银行未来的发展能力，甘肃银行个人客户专职营销人员以个人客户经理为主，现有专职营销人员 286 名，营销人员占比仅为 6.8%，营销力量薄弱，为了更好的服务客户，一是要加大人力资源的投入力度，建立合理的晋升机制，形成良好的人才梯队，使员工有期盼，愿意同企业同命运共发展。二是要加强员工培训，打造学习型银行，向员工提供培训机会，提升员工业务能力和综合素养，提高员工对企业文化认可，提高员工满意度。

人力保障还体现在外部招聘与内部培养两个方面。

1、外部招聘。甘肃银行通过校园招聘及社会招聘两个渠道，引进外部优秀人才。由于招聘渠道不同，人员安排也有所不同。校园招聘主要面向高校毕业生，新员工入职后，会进行集体入职培训。之后，不管应聘的是什么岗位，均会分配到基层网点进行跟岗培训，一般培训期 6 个月。培训期结束后，再根据入职应聘岗位开始新工作。因此，基层网点的所有业务对于新入职人员而言都有了大致了解，对于日后具体工作岗位打下良好的基础。社会招聘主要面向同业机构有经验的工作人员，这部分人员到岗后，普遍都有丰富的工作经验，但是由于不同单位的企业文化略有差异，会进行一段时期的融合期，再此过程中，因工作情况相近，开展新业务的效率也会比较高。

2、内部培养。相关部门主要有会计运营条线、个人业务条线、网络金融条线等三大条线。会计运营条线主要负责客户日常业务办理；个人业务条线主要负责客户服务及产品推进；网络金融条线主要负责线上渠道开发维护。甘肃银行会计运营条线的工作人员每天督导一线柜员开展业务技能练习，每月自测一次，每季度竞赛一次，反复的磨练比拼只为提高一线人员业务办理效率，缩短客户业务办理等时间，提升客户服务体验。个人业务条线客户经理必须持有专业的理财经理任职资格证书（如 AFP 金融理财师，CFP 国际金融理财师等），以便为客户提供专业的金融服务。而甘肃银行内部业务开展多样的业务及技能提升培训课程，以保证个人客户经理团队的专业型。网络金融条线会定期在线上渠道推送宣传营

销广告，根据客户需求添加人性化的操作模式。个人客户经理通过网络金融条线提供的线上工具为客户服务提供保障。

5.3 组织保障

建立健全绩效考评体系，通过绩效考核和奖惩制度调动员工积极性，激发员工的主观能动性，从根本上提高工作效率。实行扁平化的营销考核管理，可以重复调度一线营销人员的积极性，合理的营销考核管理与员工绩效工资挂钩，银行员工的绩效与客户营销相匹配，能有效激励以下员工提升客户服务，做好客户维护工作。

建立晋升考核制度。对于在工作中表现突出的员工，从工作态度、工作能力、工作成绩及他人工作评价等多维度进行考核，建立科学合理的晋升考核制度，将合适的人放在合适的岗位，提前制定工作目标及员工职业生涯规划书，提升员工的工作热情及团体凝聚力。

加强对员工的人文关怀，事业的成败，关键在于人，甘肃银行坚持“以人文本，成就你我，同舟共济，携手并进”的人才发展理念，坚持把人才培养作为一项长期工作来抓，给予员工更多关爱，增强员工对企业的认同感和向心力。如：宣传企业文化理念，展示优秀员工事迹，积极开展拓展训练、篮球、羽毛球、乒乓球、登山、摄影等各项文体活动；给困难员工送温暖，从员工生活、学习、工作各方面给与关爱，最大限度激发员工的工作热情。

5.4 渠道保障

传统的柜面服务渠道仍旧是中老年客户服务的主要渠道，通过优质的柜面服务，提升客户服务体验，优化柜面业务办理时长，增加厅堂沙龙等服务，缓解等待客户的心情，保障柜面服务有序开展。

智能化渠道保障客户的日常金融需求。24 小时自助设备的合理布防，能够满足客户小额现金提取的需要。厅堂智能设备的放置，可以有效分流，大大缩短客户业务办理等待时间，提升客户体验。

为了提高营销精准性，为大厅经理配置厅堂 PAD，在客户进入厅堂的第一时间，通过大堂经理的识别，为后续柜面及客户经理精准营销提供切实有效的帮助。

增加客户电子银行签约率,指导客户在手机银行或网上银行开展非现金金融业务交易,电子银行可实现 7*24 小时服务,可以随时随地满足客户大部分非现金金融服务,同时,电子渠道还增加了部分生活缴费等服务,满足客户不同个性化需求。

考虑到客户来网点的频率越来越低,为了持续为客户提供优质服务,添加客户微信,同时协助客户关注甘肃银行微信公众号,在客户遇到疑难问题的时候,第一时间为客户答疑解惑,有助于提升客户服务体验,这也是保障服务质量提升的有效手段之一。

多渠道的服务保障是当下必不可少的,在提升客户综合服务质量的同时,为银行提升进一步客户拓展和精准营销的机会。

5.5 资金保障

任何战略的实施都需要资金的投入,客户满意度提升策略需要配备专业的人才,系统的升级优化,客户维护费用的投入以及产品的创新等,都离不开合理的财务预算和支出,甘肃银行应该调整财务预算,增加专项费用支持零售业务发展,同时增加员工的薪资待遇,通过业绩奖励、月度绩效给与物质上的福利,保障该策略在实践运行中能达到预期的效果。

甘肃银行 2022 年财报显示,2020 年税前利润 4.2 亿元,2021 年同比增长 30.95%,达到 5.5 亿元,良好的发展趋势,为甘肃银行长尾客户的发展也提供了有效的资金保障。

为了有效提升长尾客户服务质量,甘肃银行根据个人业务部门的专项活动划拨专项活动经费。通过活动方案,制定详细的活动计划,分解任务指标,制定员工买单绩效及挂价奖励,同时制定机构奖励及个人奖励,为有效推动个人长尾客户服务质量提升工作,提供资金保障。

6 结论和展望

6.1 研究结论

本文重点解决甘肃银行个人长尾客户服务质量在现阶段如何提升的问题。通过分析当下客户服务中“二八定律”存在的问题，过度关注 20% 的客户，不仅使得客户维护成本较高，一旦出现客户流失对于银行而言损失影响也比较大。另一方面，庞大的客户群体，80% 处于长期被忽视的状态。如何挖掘存量客户，提升存量客户价值，充分利用互联网技术的快速发展，为甘肃银行个人客户服务质量提高提供了有力的保障。通过研究，主要得出以下结论：

（1）由于甘肃银行长期以来过度关注 20% 的头部客户，导致客户维护成本较高，一旦出现客户流失，要填补流失缺口的难度比较大，不利于甘肃银行未来可持续发展。

（2）甘肃银行在初创期拓展了大量的个人客户，由于多种原因，导致 80% 的庞大客户群体处于长期被忽视的状态。而这部分客户因为没有得到有效的关注，客户服务质量严重不足，客户潜力有待挖掘，为了在降低经营成本的情况下，提升客户资产价值贡献，存量客户的维护与挖掘是最有效的方法。因此，甘肃银行个人长尾客户服务质量亟待提升。

（3）由于甘肃银行内部员工综合素质参差不齐，一方面需要统一思想，加强员工技能训练及专业知识培训，提升员工综合业务水平，另一方面，需要优化绩效考核体系，为员工搭建合理的晋升通道，提高员工的工作热情和对客户的服务热情，进而为个人长尾客户服务质量提升提供服务保障。

（4）多渠道联合发力。通过分析甘肃银行个人客户目前发展现状，借助客户关系管理系统，重新进行客户分类。通过分析客户年龄、职业、收入、偏好等基础信息，从客户需求出发，针对不同客户，借助互联网平台，为客户提供差异化的服务。在提升客户服务体验的同时，获得客户认可与信赖，从而提升客户忠诚度。通过添加客户微信，帮助客户在手机端完成日常非现金金融交易，在客户需要帮助的情况下，第一时间为客户提供耐心周到的服务，提升客户服务体验。庞大的长尾客群需要持续的经营，只有获得客户认同，才有可能提升客户价值贡献，因此，面对长期被忽视的 80% 的存量客户，提升个人客户服务质量，需要从

客户需求挖掘、客户价值分析、电子渠道支持等多维度优化个人客户服务策略，并为优化后的策略提供具体实施保障。

6.2 研究展望

本文对甘肃银行个人长尾客户服务质量提升策略进行了探讨研究，为甘肃银行个人业务未来可持续发展提供了一些可供参考的理论依据，由于时间和精力等因素的限制，论文还存在着很多的不足之处，未来还需要进一步学习与研究。

甘肃银行个人长尾客户服务质量提升策略研究，目前只是理论层面的研究，在实际工作中是否实用、能否有效指导工作，还需要进一步的验证。为了有效提升甘肃银行个人客户服务工作，还有其它问题（如，客户关系管理策略需要改进，不同类型客户的需求和偏好需要充分调研、员工流动频繁等）需要研究探索，因此，在未来的工作中，还需要不断地观察、学习、探讨与研究有关方面的文献资料及实际案例。此外，未来还可以探讨基于长尾理论视角下甘肃银行个人客户营销策略优化、零售产品的市场开发等问题，希望通过多方面研究，可以为甘肃银行及其他银行未来的发展贡献自己的微薄之力。

参考文献

- [1]A. Fleming,S.M. Howden. Ambiguity: A new way of thinking about responses to climate change[J]. Science of the Total Environment,2016,571(C).
- [2]Bernard J. Jansen. Chris Anderson The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less or More 2006 Hyperion New York 1-4013-0237-8 \$24.95[J]. Information Processing and Management,2006,43(4).
- [3]Chris Anderson.The Long Tail[J].Wired,2004,12(10):170-177.
- [4]Pickett Josey. Threshold concepts in physical education: a design thinking approach[J]. Sport, Education and Society,2021,26(9).
- [5]Davila Federico,Plant Roel,Jacobs Brent. Biodiversity revisited through systems thinking[J]. Environmental Conservation,2021,48(1).
- [6]Zimmer Luc,Bordet Régis. Neuropsychopharmacology, a challenge for the understanding of the thinking brain and its future therapies[J]. Therapies,2021,76(2).
- [7]Priscilla S. Markwood. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More.[J]. Learned Publishing,2010,23(3).
- [8]Davies, Kevin. Collaboration and the Long Tail of Disease[J]. Bio - IT World,2009,8(2).
- [9]Kelly Hlavinka,Leopoldo Gomez. The total package: loyalty marketing in the world of consumer packaged goods (CPG)[J]. Journal of Consumer Marketing,2007,24(1).
- [10]Rick Ferguson,Kelly Hlavinka. The long tail of loyalty: how personalized dialogue and customized rewards will change marketing forever[J]. Journal of Consumer Marketing,2006,23(6).
- [11]John R. Graham. Herding among Investment Newsletters: Theory and Evidence[J]. The Journal of Finance,1999,54(1).
- [12]Jeffrey Zwiebel. Dynamic Capital Structure under Managerial Entrenchment[J]. The American Economic Review,1996,86(5).
- [13]Canice Prendergast,Lars Stole. Impetuous Youngsters and Jaded Old-Timers:

- Acquiring a Reputation for Learning[J]. Journal of Political Economy,1996,104(6).
- [14]McNichols Maureen,Trueman Brett. Public disclosure, private information collection, and short-term trading[J]. Journal of Accounting and Economics,1994,17(1-2).
- [15][美]克里斯·安德森. 乔江涛译. 长尾理论[M]. 北京, 中信出版社, 2006: 12.
- [16]克里斯托弗·洛夫洛克, 约亨·沃茨. 服务营销(第8版)[M]. 中国人民大学出版社, 2018: 4.
- [17]菲利普·科特勒. 市场营销原理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013: 256-270.
- [18]叶梦源. 关于银行客户关系管理的优化策略[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(02): 112-114.
- [19]王晶. 基于长尾理论的农产品数字营销体系构建研究[J]. 上海商业, 2023(01): 65-67.
- [20]李卓. 城市商业银行场景金融发展模式研究[J]. 北方金融, 2023(01): 96-101. DOI:10.16459/j.cnki.15-1370/f.2023.01.010.
- [21]李杏, 高登云, 尹敬东. 数字金融是否改善了居民收入结构? ——基于“长尾”理论的视角[J]. 江苏社会科学, 2022(06): 118-127+243.
- [22]范玮琛. 长尾理论视角下商业银行个人客户拓展及服务[J]. 福建金融, 2022(05): 73-76.
- [23]陈曦, 郭庆宇. 基于 SWOT 的城市商业银行差异化发展战略研究[J]. 江苏商论, 2022(05): 94-96.
- [24]苟博一, 何雪, 吴念菲. 个人长尾客群潜力分析与营销服务策略研究——以工商银行贵州分行为例[J]. 现代金融导刊, 2021(11): 58-60.
- [25]王可. 零售业务客群特征与行为风险的变化趋势[J]. 现代金融导刊, 2021(06): 44-47.
- [26]张东. 甘肃银行总行营业部零售客户忠诚度提升策略研究[D]. 兰州大学, 2021.
- [27]余芮. 我国城市商业银行发展现状及问题研究[J]. 科技经济市场, 2021(04): 143-144.

- [28] 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.
- [29] 周子寒, 王颖. 互联网背景下金融科技助力城商银行发掘长尾市场[J]. 经济研究导刊, 2020(36):55-57.
- [30] 武佳琪, 张成虎, 杨景涛. 城市商业银行竞争力的评价与实证[J]. 统计与决策, 2020, 36(11):154-157.
- [31] 宋文高. 基于长尾理论的工商银行 Y 分行客户拓展策略研究[D]. 南昌大学, 2020.
- [32] 荆雅格. 浅析我国城市商业银行发展现状及未来发展方向[J]. 商场现代化, 2020(06):110-111.
- [33] 陈一洪. 城市商业银行零售业务现状、瓶颈及突破路径[J]. 南方金融, 2019(07):89-97.
- [34] 施政. 互联网金融时代商业银行客户服务管理水平的提升策略[J]. 今日财富, 2019(13):21-22.
- [35] 李卫利. 以金融科技赋能提升商业银行长尾客户价值的思考[J]. 产业与科技论坛, 2019, 18(10):205-206.
- [36] 吕拴军, 王双宁, 孔丽丽. 传统商业银行“长尾客户”增长状态研究——基于马氏链模型实证分析[J]. 华北金融, 2019(04):35-44.
- [37] 陈剑锐. 从二八定律到长尾至上:Fintech时代商业银行的演化路径[J]. 银行家, 2019(01):71-73.
- [38] 郑璐. 商业银行“长尾”零售客户营销策略浅探——以中国工商银行 A 支行为例[J]. 福建金融, 2018(12):69-72.
- [39] 夏秋馨. 基于长尾理论视角的零售业务转型思考[J]. 中国市场, 2018(36):121-122.
- [40] 周琛. 商业银行如何提升个人客户综合服务能力[J]. 现代营销(经营版), 2018(10):135.
- [41] 皎亮. 银行“长尾客户”资产配置行为——基于“有管户”与“无管户”分类的实证研究[J]. 金融论坛, 2018, 23(05):40-53.
- [42] 王薇. 基于长尾效应的网络营销策略探讨[J]. 企业改革与管

- 理, 2018(01):97-98.
- [43] 李晓雪. 浅析直销银行的发展问题与“长尾客群”[J]. 中外企业家, 2018(01):10.
- [44] 朱琰. 从长尾理论视角下透视商业银行应对互联网金融发展策略[J]. 山东商业职业技术学院学报, 2017, 17(05):9-11.
- [45] 付洁. 当前状态下如何拓展个人客户业务[J]. 时代金融, 2017(26):129-130.
- [46] 陈一洪. 城市商业银行零售业务: 主要挑战与转型战略[J]. 南方金融, 2017(06):81-89.
- [47] 李宁, 韦颜秋, 王梦楠. “互联网+”背景下商业银行拓展长尾市场的探讨[J]. 南方金融, 2016(12):92-96.
- [48] 高露. 基于客户特征分群的银行客户流失探究[J]. 财经界, 2016(18):346.
- [49] 杨素娟. 长尾视角下互联网金融盛行原因及商业银行策略分析[J]. 经济论坛, 2016(05):65-67.
- [50] 刘勇. 从长尾理论视角透视互联网金融[J]. 财会月刊, 2016(11):99-102.
- [51] 麦晓飞. 基于长尾理论的民生广州分行中低端客户服务营销体系设计[D]. 兰州大学, 2016.
- [52] 王娜. 我国商业银行零售客户营销服务现状及策略研究[J]. 企业改革与管理, 2015(11):83-84.
- [53] 冼国明, 石庆芳. 互联网金融: 城商行的挑战与机遇[J]. 现代管理科学, 2014(04):99-101.
- [54] 乔龙威. 我国网上银行发展策略研究——基于长尾理论视角[J]. 广西财经学院学报, 2013, 26(03):43-47.
- [55] 陈一洪. 城市商业银行转型及发展趋势探析——基于负债及资产结构变化的视角[J]. 江汉学术, 2013, 32(03):35-40.
- [56] 周泳呈, 孙磊. 基于长尾理论视角的中小商业银行业务拓展探析[J]. 四川文理学院学报, 2012, 22(06):120-124.
- [57] 谢凯. “长尾”理论在商业银行零售业务中的应用——以农业银行苏州姑苏支行为例[J]. 现代金融, 2012(07):14-15.
- [58] 张华. 长尾理论在商业银行客户关系管理中的应用探讨[J]. 海南金

- 融, 2012(03):67-69.
- [59] 张华. 长尾理论在农业银行客户关系管理中的应用[J]. 现代金融, 2012(02):6-7.
- [60] 时小依. 长尾理论在城市商业银行营销策略中的运用[J]. 中国商界(上半月), 2010(11):198+196.
- [61] 莫露茜. 浅析客户关系管理逻辑中的“二八定律”和“长尾理论”[J]. 工业技术经济, 2009, 28(06):92-93.
- [62] 唐海军. 长尾理论经济学原理探析[J]. 现代管理科学, 2009(01):62-64.
- [63] 张秀娟. 在市场营销中“4P”“4C”“4S”战略的综合运用[J]. 甘肃科技纵横, 2007(06):97+105.
- [64] 卜华白. “长尾理论”及其对互联网商业运营模式的构筑启示[J]. 商场现代化, 2005(23):66-67.

后 记

能够有幸再次踏入校园，对我而言真是一件幸事。自从本科毕业后，想要考研的脚步从未停歇。从 2009 年一直到 2020 年，终于圆了自己的考研梦，至今还难以忘怀拿到录取通知书时溢于言表的喜悦心情。

感谢母校，感谢导师，感谢在我身后默默支持我的家人和朋友，正是因为有了你们的帮助，我才能心无旁骛地再次走进校园，完成学业。三年的时光转瞬即逝，在这期间，工作的强度没有因此降低，学习的节奏没有放缓，而老师的鼓励，同事朋友及家人们的大力支持，让我完成了研究生的所有学习课程及各项考核。虽然在职读研有点辛苦，但与此获得的幸福感和成就感相比，一切都是值得的。

通过参加研究生课程学习，聆听到兰州财大诸位优秀老师的讲课，得到各位老师的耐心教导，对我的工作、生活都起到了莫大的帮助。在工作中，我看懂了与自己业务相关的指导文件，可以准确判断接下来的工作重点与工作方向，原来看似复杂的事情变得简单了，原来不理解的问题都迎刃而解了，业务指标根据时间进度能够有计划的完成。通过学习，跟同事们的关系也相处的更加融洽了。同事们的信任使我在工作中可以同大家一同商议我们的工作计划，让我觉得工作不再是一件枯燥乏味的事情，而真正成为能够展现自我的职场舞台。

非常感谢我的导师，在论文初期给予我耐心的指导。在选定论文主题时帮助我一个一个的分析，最终确定最适合我的论文主题。虽然我工作繁忙，导师还是会尽力安排我与其他同学一起参与交流讨论，在与他人的交流讨论中发现问题，改进写作方法。在论文修改过程中，通过导师细致耐心的讲解，给予了我极大的帮助。导师严谨的治学态度和悉心的教学指导，让我受益匪浅。

三年的学习不仅让我丰富了理论知识，在实际工作中也给予了我理论指导，让我在工作和生活中都有了更高的站位与不一样的视角，这对于我而言都是意外的收获。最后，希望每一个有梦想的人都不要放弃，坚持就会有希望！

王 婧
2023 年 6 月
兰州财经大学

附 录 调 查 问 卷

尊敬的客户：

甘肃银行成立至今，离不开广大客户的支持与信赖！为了更好地为您提供各项金融服务，特邀您填写本次问卷调查，您的宝贵意见建议，就是我们工作改进的方向和前进的动力。本次问卷调查均为匿名方式填写，您所填写的任何信息，仅作为本次内部调研及工作改进依据使用，不会对外部泄露您的任何信息，请您放心填写。再次感谢您对我们工作的支持，祝您生活愉快，一切安好，谢谢！

1、请问您的性别？（ ）

A、男 B、女

2、请问您的年龄？（ ）

A、20 岁以下 B、20-30 岁 C、30-40 岁 D、40-50 岁 E、50 岁以上

3、请问你的家庭年收入？（ ）

A、5 万元以下 B、5-20 万 C、20-50 万 D、50-100 万元 E、100 万元以上

4、请问您的职业？（ ）

A、公务员或事业单位 B、中层管理者 C、一般职员 D、个体 E、退休

5、您的受教育程度？（ ）

A、高中及以下 B、大专 C、本科 D、研究生及以上

6、您在本行资产余额？（ ）

A、1 万元以下 B、1 万元-5 万元 C、5 万-20 万元 D、20 万元以上

7、日常消费，您喜欢使用以下哪项支付方式？（ ）

A、现金 C、银行卡 B、微信、支付宝等第三方支付

8、您喜欢在哪个渠道办理金融业务（存款、理财、贷款等）？（ ）

A、银行网点 B、电子银行（网银或手机银行）
C、微信、支付宝等互联网公司平台 D、其他

9、您了解过甘肃银行的产品有？（可多选）（ ）

A、岁岁盈 B、智能存款 C、大额存单 D、七天通知
E、汇福理财 F、陇银快贷 G、甘乐贷 H、网上银行
I、手机银行 J、微信银行 K、电话银行 L、直销银行

M、电商平台 N、贵金属 O、保险 P、陇银商城 Q、收单商户

- 10、您在甘肃银行有以下哪些产品？（可多选）（ ）
- A、存款 B、理财 C、贷款 D、银行卡
- E、信用卡 F、贵金属 G、保险 H、网上银行
- I、手机银行 J、微信银行 K、电话银行 L、直销银行 M、电商平台
- 11、您认为甘肃银行哪些活动比较吸引您？（可多选）（ ）
- A、手续费减免 B、信用卡优惠商户 C、积分兑好礼
- D、实物礼品 E、其他_____
- 12、您认为甘肃银行在甘肃省内的品牌知名度怎么样？（ ）
- A、知名度高 B、知名度一般 C、知名度小
- 13、您是通过哪种渠道了解到甘肃银行最新产品或活动的？（可多选）（ ）
- A、银行网点 B 宣传折页 C、电子银行 D、亲朋好友介绍
- E、微信朋友圈 F、银行客户经理介绍 G、其他
- 14、您在甘肃银行经常办理的业务类型有哪些？（可多选）（ ）
- A、存取款业务 B、理财类业务（理财、保险、贵金属等）
- C、贷款业务 D、支付结算 E、其他
- 15、您在甘肃银行办理业务时，主要考虑的因素有哪些？（可多选）（ ）
- A、甘肃银行服务质量和服务态度好 B、甘肃银行品牌形象和经营实力强
- C、甘肃银行网点多 D、甘肃银行手续费低、利率优惠
- 16、您觉得的甘肃银行的产品是否能满足您的日常需求？（ ）
- A、能 B、一般 C、不能
- 17、您在甘肃银行网点办理业务等候时间一般多久？（ ）
- A、10 分钟以内 B、10-20 分钟 C、20-30 分钟 D、30 分钟以上
- 18、您认为甘肃银行网点服务还存在哪些问题？（可多选）（ ）
- A、服务窗口太少，排队等候时间太长 B、网点工作人员服务态度不好
- C、普通客户与 VIP 客户区别对待 D、业务办理流程繁琐
- E、银行网点缺乏业务咨询、指引服务 F、银行大厅便民设施不足
- G、产品宣传不实，误导客户

-
- 19、您建议甘肃银行采取哪种服务方式更好？（ ）
- A、电话、短信服务 B、厅堂服务 C、上门服务
D、亲友转介 E、微信服务
- 20、您对甘肃银行产品及服务整体满意度评价怎么样？（ ）
- A、很满意 B、满意 C、一般 D、不满意
- 21、是否有甘肃银行专职客户经理与您联系？（ ）
- A、经常联系 B、偶尔联系 C、没有联系
- 22、您对甘肃银行产品及服务整体不满意度的原因主要是？（ ）
- A、产品单一或宣传不足 B、产品利率逐年呈下降趋势
C、优惠活动较少 D、服务态度不好

再次感谢您在百忙中协助我们完成本次问卷调查工作！