



金天：金融机构如何做好客 群分层分群经营？



文/新浪财经意见领袖专栏作家 金天



客户细分的行业实践

1950 年代中期，客户细分的概念最早由美国学者温德尔史密斯提出。其理论依据主要来自两个方面，一是买方需求的异质性，二是卖方资源的有限性。在多数行业中，一个企业 80% 的利润来自于 20% 的客户，这部分客户由此成为企业需要重点维护的核心人群。与此同时，其余 80% 的“长尾客户”以其可观的基数效应，也能积少成多，为企业创造不容忽视的价值贡献。面对不同人群差异化的特征和需求，企业需要由“粗放式管理”转向“精细化运营”，才能降本增效，激发更加明显的竞争优势。

客户细分在许多行业得到了长期实践。比如在航空业，航司通常根据

旅客消费的多少，将其划分为多个等级，旅客可以通过购买机票获得里程积分或点数积分，并在累积至一定数量上提升客户等级，享受票价折扣、里程兑换等多种权益。在酒店业，除面向最普通客户的门市价格外，还根据目标受众的差异，设计了商务合约价、会议价、会员价、团队价、长包房价、政府优惠价等多个梯度的价格标准。在时尚消费领域，蘑菇街将客户细分为“时尚达人”、“超级达人”、“活跃用户”和“需求大众”，围绕各自人群制定具有明显区分度的核心运营策略。

客群名称	客群定义	平台期望	平台策略
时尚达人	美女，承载品牌形象和对外宣传	树立品牌	签约，给时尚达人固定的收益、形象包装和品牌曝光
超级达人	懂时尚，有欲望来表达自己的，输出优质内容	创造内容	给超级达人分成，帮超级达人宣传提升知名度
活跃客户	喜欢时尚，不一样有能力输出优质内容，但乐于传播分享	传播内容	给活跃用户定期回馈，邀请参加线下活动，寄送小的精美礼物
需求大众	消费内容，找到想要的东西后就会离开	消费内容	全站活动，各类优惠券、折扣、代金券发放引导转化

互联网是应用客户细分较为成熟的行业。从行业特性出发，互联网公司的客户细分最主要是两种思路，一是用户直接购买高等级会员，从而为公司带来最当期和直观的收益，二是用户不断增加使用，创造更多流量积累和转化变现的机会，为公司创造更长期和间接的收益。

这里，我们可以举京东金融的例子。京东金融（现隶属于京东科技）深植于京东生态内部，一方面要通过金融业务（如信贷、支付、财富、保险等）创造收入，一方面要服务好京东用户，促动更多的商城 GMV。从以上诉求出发，京东金融设计了自己的会员成长体系。从新用户到黄金、铂

金、黑金会员，不同等级的用户可以在积分、卡券、礼包等方面享受不同基础权益，激励用户不断增加登录、购买、业务申请行为，密切平台粘性和活性。

主要权益	金融新人	青铜会员	白银会员	黄金会员	铂金会员	黑金会员
新人礼包	✓					
生日礼包		✓	✓	✓	✓	✓
升级礼包		✓	✓	✓	✓	✓
生日兑换		✓	✓	✓	✓	✓
综合意外险		✓	✓	✓	✓	✓
金币专享价			✓	✓	✓	✓
账户安全险				✓		
百万保障险					✓	✓
支付返金币				✓	✓	✓
理财送金币					✓	✓
优先客服					✓	✓
众筹优享价					✓	
支付赠流量					✓	✓
黑金福利券						✓

中国银行业引入客户细分的经营理念已近二十年了。与互联网行业“流量为王”的特性不同，银行业在很长时间内更为看重客户资产长期沉淀带来的存量价值。在今天，主流银行都是以资产规模作为客户分层的最主要标准。比如，建设银行理财金卡 VIP 客户要求一年内月均资产在 20 万以上，或一年内个人贷款月均余额达到 50 万以上、龙卡消费额累计在 5 万以上。理财白金卡 VIP 客户要求金融资产月均资产在 50 万以上，或一年内个人贷款月均余额达到 100 万以上。浦发银行月日均资产在 100 万以上，可成为“浦发卓信”钻石贵宾客户。在 800 万以上，可成为私人银行客户。

上海银行月日均资产在 100 万以上，可成为高端 VIP 客户。达到 800 万以上，可成为私行客户。作为“宇宙行”的工商银行则设计了更为复杂的“七星客户等级”，涵盖了客户价值的方方面面。

工商银行客户分级标准表

标准

指标 星级	金融资产		个人负债			中间业务		
	短期资产	中长期资产	个人住房按揭	其他个人贷款	利息卡透支	投资理财类	卡消费	结算类
七星客户	600万	800万	800万	400万	400万	400万	200万	400万
	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上	以上
六星客户	75万~	100万~	100万~	50万~	50万~	50万~	25万~	50万~
	600万	800万	800万	400万	400万	400万	200万	400万
五星客户	15万~	20万~	20万~	10万~	10万~	10万~	5万~	10万~
	75万	100万	100万	50万	50万	50万	25万	50万
四星客户	4万~	5万~	5万~	2.5万~	2.5万~	2.5万~	1.25万~	2.5万~
	15万	20万	20万	10万	10万	10万	5万	10万
三星客户	0.4万~	0.5万~	0.5万~	0.25万~	0.25万~	0.25万~	0.125万~	0.25万~
	4万	5万	5万	2.5万	2.5万	2.5万	1.25万	2.5万
准星客户	0~	0~	0~	0~	0~	0~	0~	0~
	0.4万~	0.5万~	0.5万~	0.25万~	0.25万~	0.25万~	0.125万~	0.25万~

银行客户细分案例

招商银行是较早开始探索客户细分的银行之一。2002 年，招行率先推出金葵花卡，后来又先后推出钻石卡、私人银行卡等。在此方面，招行的客群经营走过了怎样的发展历程，又形成了哪些值得学习的领先实践呢？

我们可以将这些年来招行的客户细分大体归结为以下三种思路：

第一种思路，是以 AUM（可管理总资产）为中心的客户分层体系。

如前所述，招行的零售客户中，AUM5 万以下的客户为普卡客户（大众客户），5 万至 50 万之间的客户为金卡客户，50 万至 500 万之间的客户为金葵花客户（金卡与金葵花客户合称为财富客户），500 万至 1000 万之间的客户为钻石卡客户，1000 万以上的客户为私人银行客户。不同资产段的客户经营重点存在差异，比如，为大众客户提供的主要是快捷结算、综合理财等最基础的银行服务，为金卡客户提供的是“入门级”的专业理财服务，为金葵花以上客户提供的是成熟的专业理财服务（1 对 1），为私钻客户提供的则是“顶级”的专业理财服务（1+N），等等。从现在看，很多银行都已经具有类似的分层管理设计，但这里我们特别提到招行，是因为其在以下几方面值得注意：

首先，招行最早开始以 AUM 而不是以储蓄存款作为客户分层的主要标准。存款是相对简单、单一的产品，如果以存款为中心，谈不到客户经营。并且，如果以存款作为主要分层标准，只能在一定程度上反映其对银行价值贡献的差异（假定存款是银行利润贡献最高的产品），无法有效反映中高端客户在金融需求方面的差异。把 AUM 摆在中心位置，实际就是以客户为中心（而非以银行为中心），全面覆盖客户的金融服务需求，根据不同资产端客户的需求差异，提供与之匹配的产品和服务，这才是客户分层的意义所在。

其次，招行的客户分层以具有明显区分度的产品和服务体系作为有力支撑。客户分层并不只是一种形式，银行需要有动作，客户需要有感知，

且这种感知不能仅满足一部分客户的体验需求，而以另一部分客户的体验为代价。比如，招行在为高端客户提供更专属、更私密服务的同时，为大众客户提供的是更便捷、更有科技感的服务，这不是因为大众客户“不值得”专属服务，而是因为“不需要”，高效、友好的手机银行已经可以满足大众客户的使用需求，远程银行客户经理也可以满足金卡客户的人际交互需求，这些年轻客户基本不会到访网点、也几乎不会基于客户经理面对面的沟通作出投资决策，所以就不需要一对一、甚至 1+N 的服务支撑。

再次，招行的客户分层是动态、发展的，而不是静态、僵化的。比如，AUM 不足 5 万、但超过 3 万的客户，可作为临界金卡客户去经营。AUM 不足 50 万、但超过 20 万的客户，可作为临界金葵花客户去经营，等等。这样设置的目的，就是不断推动客户资产的向上提升。客户资产如何提升呢？无非三类，一是自身工作、成长带来财富积累，二是出现了资产的跨行迁移，三是通过购买银行销售的产品实现增值。投射在银行端，需要的完成是三件事，一是找到更有成长潜力的客户，二是密切客户关系（留存更多行内资产，吸引更多行外资产），三是强化自身的财富管理专业能力。

对于中高端客户而言 银行直接获取新户是越来越难的 即使通过阶段性

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42927

