



秦季章：零售转型如何构建客户经营体系？



文/秦季章

广义地说，银行的一切活动都可以称为经营，管理也是围绕经营展开的；而银行经营的核心是客户经营，因为这是银行取得收益的最主要来源。因此，零售客户经营不仅与获客密不可分，与其它经营要素也密切关联。探讨零售客户经营，涉及面颇广，可以说零售转型新逻辑十个方面都与此有关，或者说都以此为根本目的。

银行构建零售客户经营体系，总体分两个层面，一个是中高端客户，多数银行定义为 AUM（Asset Under Management，管理客户资产）为 5 万以上的客户；另一个是大众客户，即 AUM5 万以下的客户。本文从比较宏观的层面，分别勾画两个层面客户经营体系的框架。



中高端客户经营的主要目标是增加财富中收，这是对银行最有价值的

收入和盈利来源。中高端客户经营需要建立完整的体系，即财富管理体系，包括设置专门的组织架构、组建专职队伍、进行客户分层、引进各类产品、开展资产配置等等。中高端客户经营体系庞大而复杂，关键在客户分层、分户管户、集中经营三大支柱。

不同客群的特点与需求不同，越高端差异越明显。对客户合理分层，是改善客户体验和贡献的必由之路。零售标杆银行的中高端客户一般细分为 AUM5 万-50 万、50 万-500 万、500 万-1000 万、1000 万-5000 万、5000 万以上等层级，每个层级差异化配置队伍、产品、渠道等资源，使得服务的精细化与专业化程度得以大幅提高。一般针对 AUM5 万-50 万、50 万-500 万、500 万以上的客群，分别建立素质要求不同的理财经理队伍和含金量不一的增值服务体系。

中小银行零售转型之初，中高端客户的数量与质量差距较大，可以适当简化或调整客户分层层级，如有的银行细分 AUM20 万、30 万、100 万、200 万等客群，500 万以上的客群则不再细分。一些中小银行客户分层后，资源和服务没有太大变化，差异化不够，失去了客户分层的固有意义，因而对于客户经营的作用有限。其中原因主要是成本考量，针对不同层级客户组建专职队伍、组织客户活动、构建增值服务体系，都意味着增加投入——许多中小银行原来在这些方面的投入相当欠缺。这类似于“先有鸡还是先有蛋”的问题，零售标杆银行的实践是先投入后产出。当然，中高端客户经营的难度大，不少银行投入之后产出不及预期。

也有银行试图从其他维度细分客群，如职业、年龄、学历、性别、区域、来源乃至爱好等，认为可以更好地体现客群的共同特征，有利于据此提高客群经营成效。这样复杂的客户分层有一定价值，但只有借助金融科技才能大面积实现。时至今日，几乎所有银行的财富管理体系仍然遵循 AUM 客户分层的逻辑，AUM 之外的客群细分，主要还是作为客户标签辅助促进经营，尚未有银行作为客户分层的主体。

中高端客户分层之后，每一个层级的客户由对应层级的专职财富客户经理分户管户，是零售转型的必要条件。这不仅是实现一对一服务客户的必然要求，更重要的是改善队伍管理与经营效益的必然要求。受人力资源制约，不少中小银行实行兼职管户及跨层级管户，这与零售转型背道而驰。其中道理显而易见，兼职导致精力不足，跨层导致专业不足，因此，不能很好地服务客户，客户体验和客户贡献比分层专职管户的银行差得多。

专职分层分户管户后，需要关注客户数量与质量，这从根本上决定着客户经理的产能。分给客户经理的客户就像分给农民的土地，如果差别过大，产出必定悬殊，不利于整个队伍的管理与成长；而且，客户数量和 AUM 多的客户经理，其产出的绝对量可能够高，但 AUM 的回报率可能并不高，实际上降低了对银行的整体价值贡献，某种意义上是银行客户资源的浪费，通俗地讲，就是客户经理占便宜而银行吃亏。所以，应明确基本的管户标准：一个客户经理，50 万以下客户管 1500 户左右，50-500 万客户管 500 户左右，500 万以上客户管 200 户左右。有的机构客户经理可管的客户数

不够，可适当分配部分下层级甚至上层级的客户，但也应有上限规定。

客户经理分户管户之后，必须转变经营观念与行为。原来不严格分户管户，客户经理营销客户更趋向于碰运气、薅羊毛，不愿精耕细作，不利于实现客户与银行价值最大化。应让客户经理树立长期服务和经营客户的观念，首先下功夫做好客户的关系营销，即在分户管户范围内，将生客变熟客，将熟客变朋友。不少人有一个模糊认识，认为与客户培养情感的关系营销无关紧要，对客户销售产品的专业营销包打天下。实际上，这是在为不愿开展关系营销找借口，对队伍和业绩的成长是有害的。客户经理对客户的关系营销，与其生活中的人际交往有很大的差异：后者可以根据相互是否有好感而有所取舍，前者却不能局限于此，不管是否相互喜欢，都必须和客户建立并维护良好的关系。而且，要真正做好客户关系营销，需要持续投入时间、精力乃至费用，比一次性销售产品难度大得多。无疑，这些都不在客户经理的舒适区范围之内，并不是客户经理心甘情愿做的事。然而，“做生意先交朋友”的万能营销法则，同样适应于银行业，关系营销和专业营销同样重要，越是在专业营销能力薄弱阶段，越是要靠关系营销来弥补。因此，应在加强客户经理专业技能训练的同时，通过有效管理与教育引导，让客户经理充分认识到关系营销的意义，并艰苦细致、持之以恒地用心践行。

对高端客户集中经营，是零售转型十分重要的举措，要想零售转型成功，就要将高端客户集中到财私中心（财富中心与私人银行中心）经营。

网点的环境与条件有限,客户经理素质参差不齐,网点分散经营高端客户,不利于提高客户体验和经营成效。

将高端客户集中到财私中心经营的银行,经营成效明显高于那些财私中心辅助网点经营而非直接经营的银行。零售标杆银行财私中心业务与盈利贡献在财富管理条线占三分之一以上,而其客户经理占比约十分之一;客户经理财富中收平均年产能超过 500 万,超过 1000 万的也不在少数,顶尖的甚至超过 3000 万。因此,应建设高品位财私中心,招聘高素质客户经理,将高端客户集中起来服务与经营;集中率不可能做到 100%,可逐步提高,如第一年 70%左右,第三年 90%左右。

真正做到高端客户集中经营的银行并不多,不少银行走过“回头路”。主要原因是网点和客户经理自觉不自觉地受客户资源私有化潜意识的支配,不愿意输送高端客户给财私中心。为此,一方面应讲清道理和明确规矩:客户是银行的客户,不是哪一个人的客户,谁有权力将客户资源私有化?如果离开了银行,以个人名义谁能营销来客户?高端客户集中经营,对客户和银行都有利,谁有理由不执行?另一方面应设计好利益分配机制,高端客户所有业绩可以双算给网点,这等于网点不花钱雇人做业务,网点负责人明白这个道理之后一般容易接受;个人计价的绩效可以在 3、5 年期限内按一定比例分配给原有的客户经理或营销人员,期间如岗位调整则取消,这意味着多银行需要付出一些成本,但由于初期客户和业务规模小,是可以承受的,与集中经营将来能增加的收入相比更是值得。

打造好了客户分层、分户管户、集中经营三大支柱，中高端客户经营即财富管理体系的主体框架就基本搭建起来了。当然，这个体系要高效运转，还涉及组织、队伍、产品、业务、渠道、科技、管理等诸多要素，这些在后文相应部分将分别论及。



大众客户经营的主要目标是提升客户的 AUM，成为提升中高端客户源源不断的“蓄水池”。零售标杆银行一般将日均 AUM1000 元以上的客户界定为有效客户，这是因为经验数据表明，日均 AUM1000 元以下的客

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_48993

