

动态视角的客户细分与价值提升策略

随着中国金融业开放与创新进程的加快，各家商业银行都认识到了客户的重要性，纷纷制定了一系列行之有效的客户管理与营销策略，希望通过规范化、科学化、条理化的方式指导与约束客户经理的行为，实现客户规模与效益的双提升。在这个进程中，一些带有普遍性的客户细分与评价模型经过多个银行的业务实践，已经逐渐成为了事实上的行业标准，也是各家银行争相仿效的对象。

但是从某种程度上来说，遵循统一的标准对商业银行来说，可以节省很大的工作量，便于业务的快速推进；不过这也就意味着对于那些业务不够领先，在市场上处于追赶者地位的银行来说（尤其是部分城商行、农商行与农信社），无法找到自己的业务切入点与突破点，始终无法在面对面的竞争中寻得先机。因此本文试图通过对当前被普遍采用的客户细分模型进行分析，指出其中存在的问题，从而帮助商业银行建立起一套客观科学的客户细分与价值提升体系，即 Dynamic Customer Target Strategy。

一、当前的业务现状——差异化客户细分体系

传统意义上的客户细分体系，是依据客户相对于银行的综合贡献度进行划分，结合客户的历史贡献与预期贡献对客户进行价值评定，并针对不同等级与细分的客户群体执行差别化与差异化的营销管理策略。其中最常用的指标是基于 EVA 值的客户综合贡献度。

下面是零售客户细分的典型示例：

序号	细分标准	细分结果
1	综合财务贡献度（EVA）	大众客户、普通客户、重要客户、贵宾客户、私人银行客户
2	自然人属性	白领、公务员、国企职工、退休、无业、个体工商户、etc
3	风险承受能力	保守型、均衡型、稳健型、激进型、etc

下面是对公客户细分的典型示例：

序号	细分标准	细分结果
----	------	------

1	规模行业人数	大企业、中小企业、小微企业、联营实体、个体工商户、etc
2	企业经营性质	集团客户、机构客户、同业客户、投行客户、托管客户、etc
3	业务使用情况	贸易融资、供应链、集团、石化金融、汽车金融、etc

银行使用上述标准对客户进行初步细分后，即可以针对不同类型的客户提供差异化的服务策略。

下面是针对零售客户的各种细分措施所采取的差异化服务策略。

序号	细分标准	细分结果	差异化分层服务策略
1	综合财务贡献度 (EVA)	大众客户、普通客户、重要客户、贵宾客户、私人银行客户	俱乐部与专属团队为主的定点配置
2	自然人属性	白领、公务员、国企职工、退休、无业、个体工商户、etc	无有效的分层服务策略
3	风险承受能力	保守型、均衡型、稳健型、激进型、etc	不同风险偏好的理财产品配置组合

下面是针对对公客户的各种细分措施所采取的差异化服务策略。

序号	细分标准	细分结果	差异化分层服务策略
1	规模行业人数	大企业、中小企业、小微企业、联营实体、个体工商户、etc	信贷总量控制与名单制管理相结合
2	企业经营性质	集团客户、机构客户、同业客户、投行客户、托管客户、etc	业务指标控制与名单制管理相结合
3	业务使用情况	贸易融资、供应链、集团、石化金融、汽车金融、etc	基于行业与业务形态的条线化管理与指标控制模式

银行使用上述标准对客户进行初步细分后，在实际业务过程中，可以执行不同的营销策略与营销计划的组合，从而实现差别化的营销。

下面是针对零售客户的各种细分措施所采取的差别化营销策略。

序号	细分标准	细分结果	差异化分层服务策略
1	综合财务贡献度 (EVA)	大众客户、普通客户、重要客户、贵宾客户、私人银行客户	俱乐部与专属团队为主的定点配置 俱乐部、贵宾专线、专属理财中心、大堂营销

2	自然人属性	白领、公务员、国企职工、退休、无业、个体工商户、etc	无有效的分层服务策略	广撒网式的大众化营销
3	风险承受能力	保守型、均衡型、稳健型、激进型、etc	不同风险偏好的理财产品配置组合	结合风险测评的“产品匹配性建议”

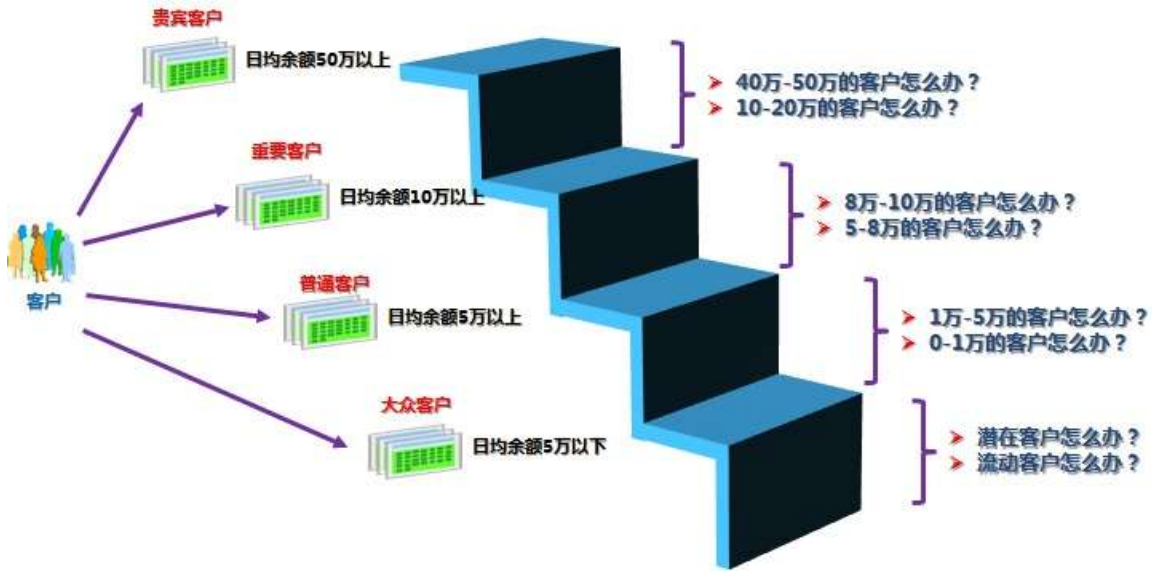
下面是针对对公客户的各种细分措施所采取的差别化营销策略。

序号	细分标准	细分结果	差异化分层服务策略	
1	规模行业人数	大企业、中小企业、小微企业、联营实体、个体工商户、etc	信贷总量控制与名单制管理相结合	一户一策、客户升级、公私联动、产品批发
2	企业经营性质	集团客户、机构客户、同业客户、投行客户、托管客户、etc	业务指标控制与名单制管理相结合	总量控制、关系营销、甲乙配对、总对总授权
3	业务使用情况	贸易融资、供应链、集团、石化金融、汽车金融、etc	基于行业与业务形态的条线化管理与指标控制模式	行业分项控制、名单制管理、信用增级

上述例子是被很多银行所采用的标准的细分驱动的客户差异化营销与服务策略，从内容与实践效果来看，已经能很好地满足当前的客户管理需要。不过，如果放在整个金融行业变革的大背景下，有效地管理与利用当前的客户已经不能适应竞争需要，如何能够发掘与争夺潜在客户，如何实现客户价值最大化的基础上最小限度地控制客户流失，才是商业银行持续发展的根本，而上述的这些细分策略不能够解决这些问题，势必要寻找一条其他的道路。

二、业务现状困境分析——静态眼光的“客户分层悬崖”

现有的客户细分策略表面上看，能够对客户进行较好的划分，对各类客户的特征都有相对应的归类，但是深入分析就会发现，这种基于静态视角的客户细分策略存在着无法解决的“囚徒困境”，下面我们以最常用的按照综合贡献度划分的客户细分模型举例：



从上图可以很明白地看到，对于客户资产分别达到5万、10万、50万的客户，模型能够将其对应到相应的等级，但对于资产不达标但处于边缘临界状态的客户，模型并不能够准确识别客户的价值，（例如：资产处于40万与50万之间的客户；以及资产处于10万与20万之间的客户）这部分客户将会全部落入附加价值较小的下一等级；但是我们知道，40万-50万区间的客户，与10万-20万区间的客户，其中蕴含的潜在价值是不同的，这样就可能造成部分潜在高价值的流失。由此，在不同等级之间就形成了一个“分层悬崖”，处于悬崖上的边缘客户将会面临极大的流失风险，而银行却没有好的手段进行挽留。

为了解决这个困境，部分银行采取的方式是对每个等级再进行内部细分，例如：大众1级、普通三级、贵宾二级等，但无论区间划分如何精细，悬崖始终存在，边缘客户识别与流失的风险犹在，因此注定了这种细分思路是不可持续的。

综合以上分析可知，造成这种状况的根本原因，就是现有的各种客户细分策略存在的致命缺陷：

1、客户始终处于“非此即彼”的分层状态，只有处于某一细分状态，才能执行对应的差异化服务策略。

2、客户的状态变换过程不被关注，边缘客户的定义不清楚。

三、业务解决与创新之道——动态视角的客户细分与价值提升策略（DCTS）

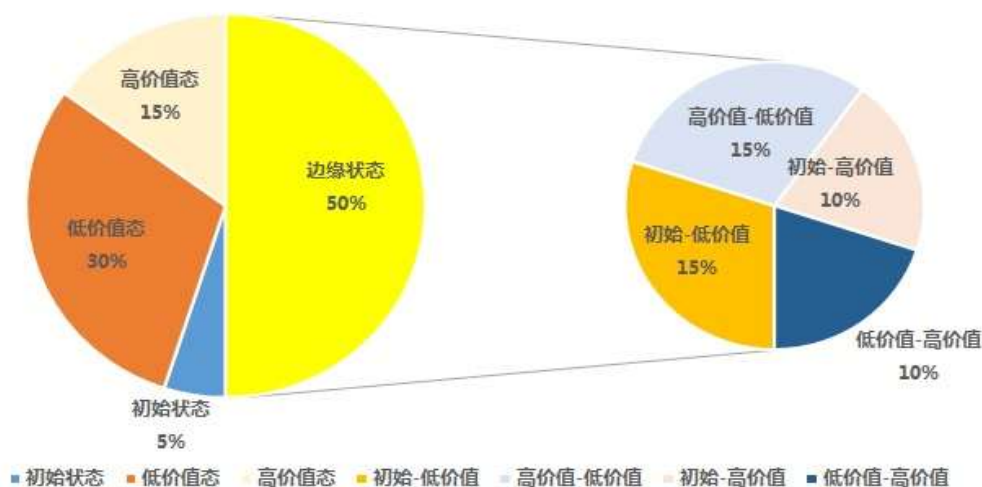
我们提出了一种动态视角的客户细分与价值提升策略 (Dynamic Customer Target Strategy), 希望通过从根本上重构客户细分体系, 来帮助商业银行从全新的角度认识客户与客户蕴含的价值, 从而实现针对客户价值提升的差异化营销与转型策略。

我认为, 不论从什么维度看到的表现形式如何, 客户的生命状态可以划分为, 或者只能划分为如下四种状态, 客户与银行的各种交互往来过程, 就表现为这几种状态之间的互相转换与叠加。



根据波士顿研究院所做过的一项研究表明, 在客户的各种生命状态中, 处于边缘状态的时间超过了 50%, 而这个阶段恰巧是所有的企业客户管理方面忽略的盲区。由此我们可以得出结论, 如何促进客户由低价值态向高价值态的转换, 以及由边缘态向高价值态的转换, 将是商业银行客户管理的新的突破点。在这种情况下, 客户不是一个静态的实体, 而是时刻处于状态转换之中, 商业银行应该尽力消除由于客户细分形成的悬崖困境, 促进客户价值提升转换。下面的图是客户状态转换几率的概率分析图:

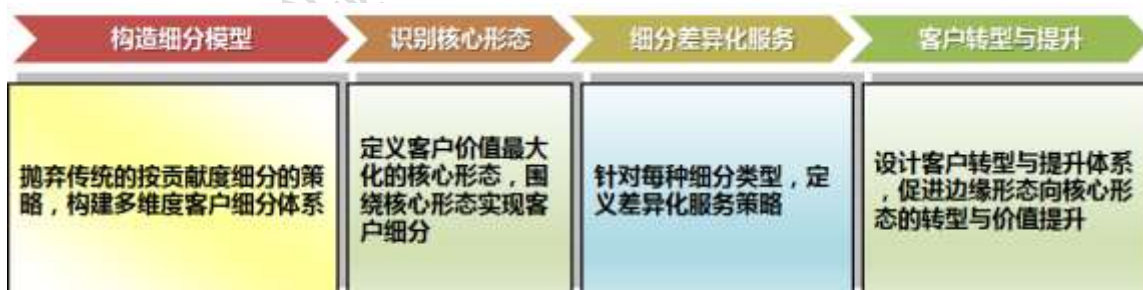
客户生命价值周期转换模型



四、动态视角的客户细分与价值提升策略（DCTS）

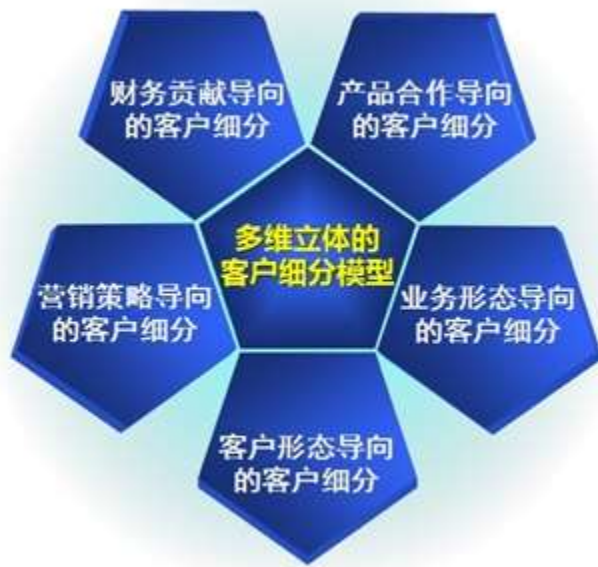
客户始终处于从某种形态向其他形态转换的过程中，银行应当准确识别最有价值的核心形态，然后通过各种营销与服务手段，促使客户完成这种形态的转换，从而实现客户价值最大化。同时，银行也应当采取手段，尽量延缓或者避免客户从核心形态向边缘形态退化的可能性，以保证银行利润最大化与稳定性。

基于此，我们的动态客户细分与价值提升策略（DCTS）主要由以下四个方面的行动策略组成：



1、构建多维度的客户细分模型

DCTS 是基于严格的客户细分基础上的客户转型与提升策略，因此我们首先需要构建多维度的客户细分模型，能够反映客户相对于银行的各种潜在价值，我的模型中除了传统的综合贡献度细分标准之外，主要通过五个方面构建起相对完善的客户细分体系：



下面主要以零售客户细分为例，来对 DCTS 模型的应用进行一个说明。按照上述的五维细分体系，零售客户可以得到如下的细分群体：



2、识别客户核心形态及初始形态

对于客户的高价值、低价值、边缘状态的划分，将是 DCTS 模型的基础，通过科学的划分体系，能够帮助银行明确自己的目标客户定位，并制定相应的营销与客户转型策略。

可以通过如下几个原则来确定各种细分体系中的核心价值状态：



基于以上几种原则，对零售客户细分体系的各种状态识别如下：



3、差异化客户营销服务策略

通过明显差异化的客户营销服务策略，拉开分层客户的服务体验；通过增值的营销服务，绑定高价值状态客户；差异化服务体系的构建，为低价值客户塑造可以望见的增值服务目标。

下面是针对零售客户的差异化分层服务策略示例：

客户细分	营销服务策略	策略模型
私人银行	个性化营销	以客户经理团队为主体的定制化营销
贵宾客户	针对性营销	以理财经理为主体的针对性营销
重要客户	集中式营销	以网点或渠道引导为主的集中式营销
普通客户	大众型营销	以广告或宣讲为主的大众型营销
大众客户	被动式营销	以客户咨询为出发点的被动式营销

客户细分	营销服务策略	策略模型
自然人客户	产品批量营销	以标准产品批量营销为主
经营者客户	公私统一授信	以公私账户联通与统一授信为主
联动型客户	联动交叉营销	以对公客户关系推动零售产品营销

客户细分	营销服务策略	策略模型
独立客户	个人金融模式	以个人统一视图与风险评测为主
家庭客户	家庭金融模式	以家庭统一视图与集成金融管理为主
家族客户	家族信托模式	以家族图谱关系与家族信托为主
关系圈客户	圈式金融模式	以关系圈建立与信用加成为主

4、客户转型与提升行动计划

20%的低价值客户具备转型为高价值客户的潜力，称之为“边缘客户”；通过高价值客户服务体验下沉，可以吸引边缘客户，称之为“体验下沉”；通过客户营销流程的设计，实现客户状态的跃迁，称之为“客户提升”。

DCTS 策略的核心，就是通过设计相应的营销计划与行动策略，促使客户由低价值向高价值、边缘状态向高价值态的转换，并延缓由高价值向低价值态的转换过程。下面以零售客户举例，给出三种针对不同客户细分模型的客户转型策略：

示例一：基于综合贡献度的客户转型策略：



- 基于综合贡献度的客户转型策略**
- > 大众客户积累计划
 - > 普通客户提升计划
 - > 重要客户升级计划
 - > 私人银行特殊通道计划

- 边缘客户转化模型**
- > 大众客户 → 普通客户
 - > 普通客户 → 重要客户
 - > 重要客户 → 贵宾客户
 - > 大众客户 → 私人银行客户

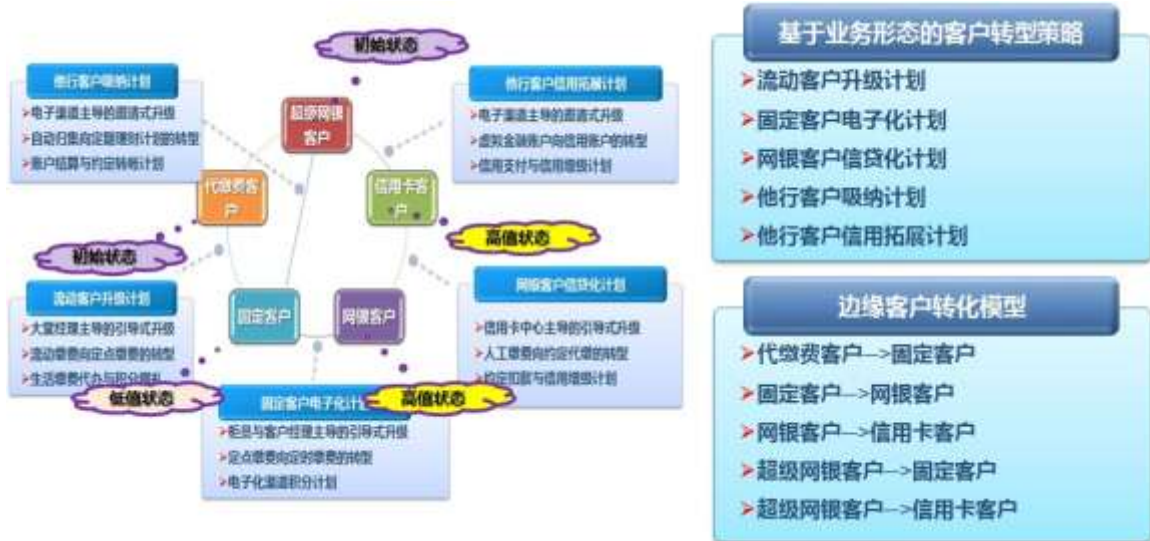
示例二：基于产品形态的客户转型策略：



- 基于产品形态的客户转型策略**
- > 存款客户理财替代计划
 - > 理财客户渠道拓展计划
 - > 网银客户信贷延展计划
 - > 存款客户信用服务计划
 - > 授信客户信用升级计划

- 边缘客户转化模型**
- > 存款客户 → 理财客户
 - > 理财客户 → 网银客户
 - > 网银客户 → 授信客户
 - > 授信客户 → 信用卡客户
 - > 存款客户 → 信用卡客户

示例三：基于业务形态的客户转型策略：



下面再以对公客户举例，给出针对不同客户细分模型的客户转型策略：

示例四：基于经营周期的客户转型策略：



三、总结

从客户转型的过程挖掘潜在的销售机会，从客户转型的过程获取额外的利润收益，用动态的眼光看待客户以及客户与银行的关系，是商业银行的业务突破之道。

商业银行，与客户共同成长，共同转型。