

以客户视图为导向的商业银行战略客户管理研究

许 辉

中国农业银行股份有限公司周口分行 河南 周口 466000

摘要：近年来，商业银行的经营管理模式逐渐从“以产品为中心”向“以客户为中心”转型，但在转型的过程中，商业银行仍面临着“客户与产品脱节”“客户需求与银行供给脱节”的问题。究其原因，一方面是由于商业银行尚未完全脱离“产品思维”，依然把客户视为实现利润的工具；另一方面是由于缺乏对客户的全方位了解和深入研究，未能对客户进行科学分类和分层管理。基于此，本文通过建立基于客户视图的商业银行战略客户管理体系，希望能够帮助商业银行在战略层面上充分了解自身所服务的目标市场、目标客群、客户群体，实现商业银行与客户之间的良性互动，从而进一步提高商业银行对市场机会的把握和自身业务发展能力。

关键词：客户视图；商业银行；战略客户；管理研究

前言：在“二八法则”的指导下，商业银行的员工开始把战略客户当成自己追捧的目标，然而由于缺乏有效的渠道，这就导致商业银行不能及时有效地收集到自己区域内所有的客户信息。受到科学技术手段等因素的限制，我国商业银行在处理客户服务过程中产生大量数据时，无法有效地对其进行处理，更无法对其进行充分、深度的研究。通过客户视图构建与完善，金融部门就能够充分地认识到公司的组织结构、业务单元、资产配置、投资聚焦、同业合作、财务需求等，同时还可以对战略客户和核心子公司的客户资料进行实时、高效的搜集，弄清顾客的业务特点，对顾客的需要进行深入的挖掘，从而达到对顾客的准确营销。

1 以客户为导向的商业银行战略管理的意义与原则

1.1 以客户为导向的商业银行战略管理的意义

1.1.1 以顾客为导向，顺应时代发展潮流

在二十多年的改革开放中，我国与之相适应的市场结构、供给及与之相适应的经营方式也开始发生根本的变化。然而，作为社会主义市场经济中的行为主体，商业银行除了要建立积极主动、灵活高效的市场竞争与金融服务体系之外，还要不断地健全风险管理机制，唯有如此，才能使商业银行真正成为一家符合市场经济运作规律的金融公司，以高质量、高效率的金融服务，吸引并稳定住高质量的客户，开拓市场资源，使增量结构得到优化，从而减少经营风险，提高银行业务效益与实际实力，确保国家经济资源得到最合理的分配^[1]。由此得知，“以银行客户为中心的营销”理念应该是商业银行开展业务的起点，必须将其和“风险管理”联系在一起，共同作为商业银行改革的两大主线。

1.1.2 以顾客为导向，顺应银行发展趋势

从90年代开始，伴随着我国股票证券市场的快速发展，直接融资的增长开始超过间接融资。原本是银行业最大的盈利渠道——批发业务，开始出现缓慢的发展态势，各大银行开始将注意力转移到个人金融领域，以寻找新的盈利增长点。尽管银行向个体（个人存款）筹集资金的历史已经很长了，但是将个体作为一个整体来进行服务的时间却很短，在消费者金融市场的蓬勃发展下，以客户为中心，用户至上的经营模式必将成为整个商业银行的主流。不难看出，银行的产品和业务已经出现了两极化的情况，所谓的“两极化”是指出现商品型和高附加值型，前者提供稳定、低成本、智能化的服务，而后者则根据客户的具体需求，提供个性化、专业化、智能化的服务。从发展的角度来看，这二者并不是完全对立的，由于信息技术的快速发展，高附加值的服务正不断地转向商品的服务，开始为新兴的、高附加值的服务带来越来越多的发展机会。通过对比分析发现，高附加值服务更难，但是盈利更多，是银行的竞争优势所在，是以客户为导向的银行战略的主体^[2]。

1.2 以客户为导向的商业银行战略管理的原则

1.2.1 完整性原则：在视图的内容方面，要通过客户座谈，系统抽取，开放渠道等多种方式获取客户的信息与资料，对公司进行全面的梳理，确保相关人员能够对公司拥有真实了解。

1.2.2 有效性原则：商业银行应该定期更新并进行动态优化调整视图，对关键负责人的变更工作、调整公司经营规划、加大投资力度、重点业务进度、同业合作异常变动等领域进行关注，针对客户的实际建议需要进行不断地完善^[3]。

1.2.3 实用性原则：在对客户拥有整体了解与全面

认识之后,需要确定客户、制定工作方案,跟踪商业过程,促进商业落实。整体视图就是列举最有潜力和可扩展的客户清单,通过此视图,有助于各个商业银行对客户进行深入分析与了解,进而推动银行业务的健康发展,至于那些无效和低效的信息,可以简单地标注出来,不需要太多的说明。

2 以客户视图为导向的商业银行战略客户管理对策

2.1 战略客户视图建立

由于战略客户规模大,层次多,股权结构比较复杂,所以要做到“看得清楚,看得准,抓得住”,建立客户视图,是一种对企业进行深入了解,对企业进行准确营销和积极营销,从而实现企业运营目标的重要方式。

2.1.1 总部视图:总部视图主要用于对战略客户进行全方位的了解,包括:公司高管、有关财政的各部分员工、企业经营状况、与金融公司的搭档状况等。在集团公司业务现状中,包含了以下内容:集团的主营业务部门,公司的实际控制人,集团的最新财务数据,集团的核心资产和核心企业的分布,集团的总体发展规划,主要的投资方向,公司的内部治理过程^[4]。

2.1.2 成员企业视图:成员企业视角就是充分展现处于各个层次阶段的战略客户以及成员企业及其相互间的控制关系,旨在对战略客户中的成员企业进行全面了解,发现并确定关键环节,寻找目标客户、并识别重点的部门,具体内容可以包括如下部分:第一,对存量客户与潜在拓展客户和战略客户,可以使用不同颜色的水彩笔进行标记,以便于相关人员进行区分与辨认。第二,可以在注释中准备各会员企业概况,与银行的合作情况,以及合作的关键信息,以便查阅。

2.1.3 存量客户视图:存量客户视图构建的主要目标,就是对与银行建立过业务联系的成员企业进行梳理,包括客户的名字、客户的级别、所属支行信息、授信实际情况、主营业务情况、是否属于白名单用户、客户的金融需求、银行合作目的、合作思路、需要处理的重点问题等多个领域,以便相关人员可以更明确、更清晰地了解到客户的相关信息,以及受信审批的状态,受信调查报告,受信审批通知书等多项信息,这些信息都需要与存量客户视图相联系^[5]。

2.1.4 目标客户视图:目标客户视图构建的主要原因就是记录目前还没有和商业银行有业务联系,或是商业银行准备扩展的成员企业,详细介绍客户的名称、客户的级别、分支机构、主营业务、经营状况、信贷计划、合作思路、业务安排、需要解决的重大问题等多领域信息,而针对于上市的公司和已经被商业银行认定为战略

客户的企业或个人,则需要在目标客户视图中进行详细的说明^[6]。

2.1.5 重要业务视图:重要业务视图是针对银行面向战略客户及旗下成员企业推出的重点营销活动、重大合作方案等,如签署战略合作协议、上线银财直联、推进集团票据池业务、大额投行业务拓展、金额较大的负债或理财业务营销、协助分行拓展的重大项目等,要主动对各项业务的实际进展、具体安排、需解决的主要问题等在视图进行明确表示。

2.2 客户视图建设程序

2.2.1 信息来源:首先就是客户资料提供信息,包括客户的拜访、登记,商务、业务交流,市场的开发等多种工作流程中所获取的信息和资料,其次就是公开的渠道,例如企业的战略客户或者是成员企业的网站,客户的财务报告记录表,上市公司发布的公告,国资委网站,国家企业信用信息公示系统,法院的官网等多种渠道,最后是由系统提供,分行、业务部门所持有的相关信息、材料等。

2.2.2 构建方式:目前为止,“定期”和“及时”两种方式已在国内各大商业银行中被广泛应用,并通过此两种模式来构建客户动态视图^[7]。一是以目标为导向,整体视图建设就是要对银行战略客户进行充分认识,找出所需要的客户目标,并制定相应工作计划,跟踪业务进程、推动业务切实落实。视图应该是帮助商业银行理解战略客户和促进商业银行业务发展的主要材料,对于不太重要的信息,就不需要过多的记录,只需要简单的说明即可。二是全面统筹,战略客户整体视图主要包含许多方面,如总部、成员企业、具体业务、特定人员等各个层面,由于许多信息资料都比较难以获得,若是仅仅依靠一个部门或者一个人很难建立起完整而准确地视图,这个时候就需要总行、分行、支行三级联动,紧密协作,以便获得更加准确的数据。三是具有良好的实用性,因为不同的战略客户在经营特点、内部管理、业务要求等方面都存在着很大的差异性,这些差异性的出现将会导致所有商业银行所得到的资讯都是不一样的,在实践中,业务小组可以根据企业特点进行适当的修改,而不要采用一刀切或者是照搬模式。四是循序渐进,由于客户关系业务基础和信息来源等多种因素的制约,在构建整体视图的初始阶段,客户信息不全、层级不清楚、成员企业不够完整,目标客户不明朗等多种因素限制,将会使整体视图构建不够顺利。五大视图的建设应该是逐渐积累、循序渐进的过程,业务小组可以在平时的工作中对客户多加关注,并对客户进行深入分析与了

解,积极地收集与客户相关的信息和资料,对客户的总体看法进行优化与完善^[8]。

2.3 整体视图应用评价

2.3.1 视图应用:对于商业银行来说,整体视图是一种非常有用的方法,其具体的运用方式有:首先,要对客户的总体状况有一个比较全面的认识,一张完备而又高效的战略客户整体视图,要包含客户的业务板块,投资方向,成员企业关系,财务信息,人员职责,内部流程,同业合作,商业银行业务情况等等。二是要确定目标客户,商业银行要对其成员企业进行详尽的梳理,在对其数据进行细致的分析后,可以综合确定银行的目标客户,并根据此逐个挖掘出可能的客户,主动挖掘商机。三是业务管理,成员企业视图能够清楚地显示其在公司的分布情况,因此能够根据相关信息来识别主要的业务部门,并对其进行引导与监督,保证其能成功地进行客户扩展工作,而对于现有的存量和目标客户视图,则需要对其进行全年或阶段性的工作规划管理。四是要确定工作重心,有关人士能够对商业银行现有的存量客户进行全面梳理,包括各大业务部门,有没有在战略客户的核心部分,了解它在行业内的地位,明确下一步工作的重点。同时引导各个商业银行把自身的信贷资源、金融资源和人力资源配置到重要项目和关键工作上,从而达到资源的最大化使用。

2.3.2 工作后评价:在整体视图的构建与应用上,各大商业银行需要对各支行的业务主管进行工作后评价,并将其用于对各支行的业务主管进行考评。一是评价视图的构建,评价视图的完整性、有效性、时效性和合理性;二是评价各个视图的使用情况,例如,从成员企业角度出发,对各个业务部门的目标客户进行综合划

分;在已有的老客户基础上,指导各分支机构进行市场开发;根据公司总体情况,逐级推进客户拜访,内部协调,授信上报,财务服务方案的制定,业务执行等工作;明确其有没有做好基本的管理工作,比如定期对战略客户或者公司的资料进行动态的更新。

结束语:综上所述,在改革开放不断深化的今天,国有商业银行的改革已经开始步入攻坚期,在此背景下,相关部门与人员就需要在正确指引下,认真地总结改革经验,根据国际金融的发展趋势和工作重心,适时地在商业银行中引入以顾客为导向的发展策略,尽早地在全球经济的发展与变迁中站稳脚跟。

参考文献

- [1]姜永盛,周伟.以客户视图为导向的商业银行战略客户管理研究[J].现代管理科学,2023,(10):79-81.
- [2]招商银行南京分行课题组,费实.大数据对商业银行综合经营能力提升的研究[J].金融会计,2022,(08):35-42.
- [3]姜永盛,周伟.以客户视图为导向的商业银行战略客户管理研究[J].现代管理科学,2018(10):79-81.
- [4]黄丁聪.商业银行第三方数据样本验证方法研究[J].中国金融电脑,2016(11):56-58.
- [5]韩扬.基于会计技术效率改进的商业银行精细化管理——评《我国商业银行管理会计体系与精细化管理实践》[J].商业经济研究,2023(10):125-127.
- [6]金鹏.融入全面风险管理的商业银行气候风险管理框架构建[J].武汉金融,2023(5):14-20.
- [7]王琳."双碳"目标下商业银行服务战略客户机遇和对策[J].财讯,2023(12):89-91.
- [8]李卓君.农村商业银行全面预算管理问题及对策研究——以S农商银行为例[J].商场现代化,2023(1):162-164.