

## 我国商业银行实施客户关系管理的策略探讨

文/周赵宏

作为一种旨在改善金融企业与客户之间关系的新型管理体制，客户关系管理(CRM)在国外金融领域的应用正迅速发展。本文在介绍客户关系管理基础上，着重分析我国商业银行实施客户关系管理应面对的问题和策略。客户是当今企业最重要的资源之一，他们的选择在很大程度上决定了企业的命运。在竞争呈白热化状态的银行业，尤其能够体验到客户之珍贵。客户关系管理(CRM)系统对于客户信息的整合集中管理正是充分体现将客户作为企业重要资源的管理思想，安全契合了我国商业银行向“以客户为中心”运营模式的转变，因而理所当然地成为银行信息化建设中的重要一环。

CRM是20世纪90年代末期才出现的一种新的管理概念，作为一个能为企业创造价值的概念，由最早提出ERP的GARTNER GROUP提出，并定义为：所谓的客户关系管理(CRM)就是为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。CRM作为一种改善企业与客户之间关系的新型管理体制，主要通过将企业内部资源进行有效的整合，对企业涉及到客户的各个领域进行全面的集成管理，使企业以更低的成本和更高的效率最大化地满足客户需求，并通过与客户建立良好的学习型关系来发掘并长期保持能给企业带来最大价值的客户群体。CRM就是一种帮助银行区别并超越竞争对手，投资建立客户档案，培育银行忠诚客户，通过一对一创新产品更新换代和服务，赢得优质客户，维持互动客户关系，并最终提高银行的核心竞争力的营销策略。

世界大型商业银行自上世纪80年代中期建立了资本金分配方法，实现了按不同机构、部门、业务的风险收益状况分配资本金并进行分类考核；90年代初期开始推行作业成本法，实现了按业务、部门、机构的分类成本效益核算；90年代中期开始建立客户关系管理系统，实现了客户信息一体化管理，改变了过去以市场占有率为市场营销的目标战略，提出了以客户贡献率、客户财产占有率、客户终身价值等为目标的一系列商业银行营销新理念；90年代末期开始利用人口地理统计理论、数据挖掘及商业智能方法逐步实现金融产品和金融服务的交叉销售、提升销售和优质客户挽留等系列营销策略。

客户关系管理是1999年才进入我国市场，我国商业银行经过多年的改革发展，已经基本具备了实施CRM的条件：以客户为中心的业务流程和组织结构初步形成，银行业务的信息化与网络化基本完成，构建数据仓库整合客户信息的能力已经具备，多渠道的客户交互服务系统正在不断完善。但这并不意味着CRM就能在国内商业银行成功实施，与国外商业银行相比，我们仍有不少差距，存在诸多不利因素，面临着诸多的问题。

### 一、我国商业银行实施CRM所面临的主要问题

(一)经营理念方面，国内商业银行仍以“银行导向”为主，距离CRM所要求的真正的“客户导向”仍然相距甚远。虽然CRM系统以先进的信息技术为基础，但客户关系管理的实施是一项很大的工程，绝非有先进的技术和软件系统就可以成功的。是否真正意识到银行要向“以客户为中心”的模式转变，观念的转变是成功实施客户关系管理的前提。

(二)信息管理方面，传统的商业银行客户的信息主要来源于客户同银行交易的各个部门，各个部门由于工作性质不同，而对客户提供的信息要求不一，造成各个部门之间信息不统一且各成体系，不能为银行决策分析提供有效的完整的客户信息基础。

而且各级银行的数据库中虽然积累了大量的客户信息，但缺乏一套行之有效的数据挖掘系统进行信息分析，使银行很难将客户信息统一起来，也很难从中分析出正确、有效的信息，从而不能为银行的管理层提供正确的决策支持，对银行本身提升竞争能力和赢利能力都是极为不利的。更为严重的是，银行往往会因此而失去全面了解客户、进而向客户提供周到服务的机会。

(三)经营管理体制及组织机构方面，目前我国商业银行普遍存在的管理层次多、职责不清、效率低下的组织结构方式。无法满足银行实现以客户为中心的经营理念，造成只能重叠、信息失真、市场反映慢、决策能力低、风险控制弱、信息横向流通不畅等问题，最终导致竞争力下降的恶果。

### 二、我国商业银行实施CRM的策略分析

尽管我国商业银行实施CRM尚有不少困难与障碍，但国际银行业的发展趋势与国内商业银行所面临的形式要求我们必须尽快树立“以客户为中心”的经营理念，全面实施CRM战略。鉴于我国商业银行实施CRM的基本条件和具体困难，提出以下解决方案。

(一)从树立“以客户为中心”的经营理念入手，逐步推进CRM的实施。目前国内掀起了CRM

的研究和开发的热潮，但许多银行只是企图盲目地将国外成型的CRM软件产品进行简单汉化后得到迅速应用。这种急功近利的做法，脱离了国内商业银行的实际情况，更忽略了CRM重要的管理思想和方法，这样的CRM注定要失败。CRM不仅仅是营销、销售、售后服务过程的简单自动化，而是“以客户为中心”经营理念的具体体现，是新的市场条件下管理思想的创新。只有真正地转变观念，把客户当成银行经营的重要资源和财富，立足于与客户建立长期的良好关系，才能为整个CRM的建设及实施提供正确的战略方向。

然后从管理层开始确立以客户为中心的经营理念，塑造企业文化，重组管理体制，优化业务经营流程，在大多数员工均认可与接受以客户为中心的思想的基础上，结合最新的IT技术，根据业务发展的需要开发应用管理软件——客户关系管理系统，更好地实现银行针对不同客户采取个性化的差别服务。

(二) 以数据仓库和业务信息系统为基础推动客户关系管理系统的研发。银行业是信息密集型行业，所有的业务信息全部都是以数字为载体存储在外。首先必须要动态搜集、及时捕捉信息，更新来自各渠道的客户信息，然后将通过以上渠道搜集的信息和资源整合成一套同意的客户数据库，并将这一体系渗透到日常经营管理的各个部门和方面。通过信息系统这一平台，实现银行运营效率的全面提高，实现不同渠道、金融企业内不同部门以及不同环节的客户信息资源共享。

数据仓库是支持管理决策过程的、面向主题的、集成的、动态的、连续的数据集合。可以从容量庞大的业务处理型数据库中抽取数据，清理、转换为新的存储格式，而且在商业银行信息管理工作中具有极为重要的作用。它根据决策目标，将存储于数据库中的决策分析所必需的、历史的、分散的、详细的数据，经处理转换成集中统一的、随时可以用的信息。数据仓库技术最大的优势就在于它的集成性、面向主题和数据挖掘能力。例如美国美洲银行成功实施的数据仓库型CRM系统。1997年，美洲银行在行内设置100多处数据仓库型客户关系管理系统的利用终端，1500名职员有权使用这些终端，他们每天平均检索3000件以上的信息，面向全行数千职员提出各种报告。该系统成功应用的原因是将数据仓库技术运用于CRM研发，不仅提高了系统的稳定性与时效性，而且提升了各类信息的综合利用率。

在CRM实施中应注重将数据仓库与综合业务处理系统、管理信息系统结合，以建立统一的中央数据库，同时加强建设基于TCP/IP协议的开放型银行内部网络（Intranet），实现其与Intranet的有机结合，带动客户和业务信息系统，及与CRM客户关系管理子系统的建设。

(三) 改革经营管理体制，建立适应CRM的银行内部组织结构。CRM作为高度信息化、市场化条件下的产物，要求银行内部组织结构必须严格遵循以市场为导向、以客户为中心的原则，尽快摒弃以产品为原则、强调上下对口的官僚组织体系，全面推行扁平化管理，建立包括市场部门、业务支持和管理部门以及保障服务部门三个层面的组织机构，集中于统一的信息技术平台，按授权管理原则，实现信息共享和业务流程的无缝衔接，全面提高部门间协同工作的能力和效率。

(四) 应分阶段实施客户关系管理系统。对国内商业银行的调查显示，银行对于实施客户关系挂念最关心的还是成本问题，包括购买的成本、使用的成本、后续支持的成本等。建立数据库，维护好客户信息数据库，做到客户服务系统的无缝集成，都需要IT方面一定水平的建设、发展与维护，需要不小的资金和人力投入。对此，银行可以先确定关键的初步CRM需求，从而在花费相对较小的情况下使银行跃入CRM阶段，并以此作为长期发展战略的一部分。国外银行业的时间经验表明，即使开始实施客户关系管理的范围并不是很大，其效果也会显著推动银行开始以一种集成化的全局性眼光来与客户打交道，并给银行带来切实的巨大收益，比如金融产品更新换代的交叉销售大大增加，客户满意度提高，忠诚度增加，游离程度降低，交易成本降低，服务效率提高等，足以证明当初的必要投入是物有所值的。随着业务发展的需要，银行还可以逐步升级系统。

(五) 依靠自身力量与专业服务相结合建立CRM系统。商业银行可以根据自身的情况采取不同的建立CRM系统的策略。对于四家国有大型商业银行而言，其分支机构遍布全国，资金、人才和技术实力雄厚，可以考虑较多依靠自身技术力量建立自己的数据库和以此为基础的CRM系统。采取这样一来的策略可以“量体裁衣”，建立最适合本行应用的CRM系统。而对于一些区域性股份制商业银行而言，则可以考虑主要采用“外包”模式，依托专业的数据库厂商和管理软件开发商，购买现成的CRM完全解决方案，并结合本行情况作适当的调整。值得注意的是，虽然购买现成的CRM完全解决方案的初期成倍可能比完全依靠自身技术力量建设开发成本要高，但如果考虑到建设开发可能失败风险，情况就不一样了。因为现代数据库技术含量很高，基于数据库的CRM产品尤其如此，开发失败的风险应该说是很高的。依托专业的数据库厂商和管理软件开发商建立CRM系统则可将开发风险由他们承担，并且通过与他们建立长期合作关系，银行还可得到他们持续的技术支持和专家服务。而且，建设CRM系统需要的不仅是纯技术人才，更需要既精通技术，又懂银行业务的复合型人才，在这一点上，银行未必比专业的数据库厂商和管理软件开发商更有优势，因为专业厂商不仅有着雄厚的技术力量，其研发部门也是由具有多年经验的业务专家组成，加上部门间长期合作开发的经验，其运作可能比银行的开发项目组更有效。但无论如何，银行在建设开发CRM系统中都不应忽视利用社会化的专业服务，这或许是银行在新世纪又一个需要改变的观念（本文为湖南省教育厅



相关链接

保险在社会资金融通中的宏观效率分析  
中国资本市场步入新时代  
信贷质量与金融生态文化圈  
农村金融功能缺失及其政策建议  
对完善商业银行内部控制的思考  
我国银行业增量不良资产防范探析  
我国商业银行金融制度创新的必要性  
浅析公允价值计量对我国银行业的影响  
我国商业银行实施客户关系管理的策略探讨

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心