

Bank customer stratification management strategy: refined operation to maximize value

Yimei Zhou

China Export-Import Bank, Beijing, 100000, China

Abstract

The maturation of financial markets and diversified client demands have significantly intensified competition and transformation pressures in the banking sector. Traditional extensive customer management models can no longer address emerging challenges such as complex modern client structures. As a cornerstone of refined operations, customer stratification strategies have become essential for banks to achieve value realization and optimal resource allocation. This paper systematically examines stratification management frameworks through theoretical analysis, exploring their roles in value extraction and resource alignment. Supported by domestic and international case studies, it discusses implementation key points, technical support mechanisms, and evaluation methodologies. Research findings demonstrate that scientific stratification enhances profitability and competitiveness, serving as a critical foundation for sustainable digital transformation. Finally, the paper identifies operational challenges and provides actionable recommendations to inform refined management practices in the banking industry.

Keywords

bank customer stratification; refined operation; customer value; resource allocation; risk management

银行客户分层经营策略：精细化运营实现价值最大化

周亦楣

中国进出口银行，中国·北京 100000

摘要

金融市场成熟、客户需求多元，使银行业竞争与转型压力剧增。传统粗放型客户经营模式，已无法应对现代客户结构复杂等新情况。客户分层经营策略作为精细化运营关键，成为银行实现客户价值与资源优化配置的核心途径。本文基于相关理论，梳理分层管理模式，剖析其在挖掘价值、匹配资源等方面的作用。借助国内外案例，探讨实施要点、技术支撑与评估方法。研究表明，科学分层利于提升银行盈利与竞争力，是数字化转型可持续经营的关键。最后指出挑战并给出建议，为银行业精细化管理提供参考。

关键词

银行客户分层；精细化运营；客户价值；资源配置；风险管理

1 引言

当前，银行业正处于多重转型叠加、外部竞争加剧和客户需求深刻变化的新阶段。一方面，经济结构调整和科技进步推动了金融服务场景和客户群体的多样化；另一方面，金融脱媒趋势和金融科技的快速发展，使客户流动性增强，金融产品和服务趋于同质化。银行传统的“产品为中心”向“客户为中心”转变，迫切需要更加精准和高效的客户管理与服务体系。以往的“大一统”粗放经营方式难以区分不同客户的需求和价值，容易导致高价值客户流失、资源浪费和经营风险累积，影响银行长远发展。

客户分层经营是指银行基于客户特征、贡献度和行为

数据，对客户进行科学细分和分级管理，通过有针对性的产品、服务和资源配置，实现客户价值的持续挖掘与最大化。精细化的客户分层不仅有助于提升客户满意度和忠诚度，更能优化资源投入、降低服务成本、强化风险管控，成为现代银行业提升盈利能力、核心竞争力与可持续经营水平的必由之路。本文结合国内外银行客户分层经营的理论与实践，系统分析其实现机制、关键策略与创新路径，旨在为银行业精细化转型和高质量发展提供理论依据和操作指南。

2 银行客户分层经营的理论基础与发展现状

2.1 银行客户分层经营的理论基础

银行客户分层经营理念起源于市场细分和客户关系管理（CRM）理论，核心在于以客户为中心，依据客户在银行业务中的价值贡献、行为偏好、生命周期阶段等多维度指标，将客户进行科学分层管理。常用的客户分层理论包括

【作者简介】周亦楣（1984-），女，中国重庆人，本科，中级经济师，从事国际经济与贸易研究。

帕累托法则（即 20/80 原则，认为 20% 的核心客户贡献了 80% 的业务价值）、RFM 模型（通过最近一次消费、消费频率、消费金额三项指标评估客户活跃度和价值）、客户生命周期价值（CLV）模型（衡量客户在整个生命周期内为银行带来的综合收益）、客户利润贡献度分层等。通过这些理论工具，银行可以系统性地识别高价值客户、成长型客户和一般客户，进行精准画像和标签管理，有效实施差异化营销和资源投放。在实际经营中，高价值客户可享受专属理财、个性化信贷等高端服务，成长型客户重点培育和激励，普通客户则以标准化产品为主，从而实现资源的最优配置与客户价值的持续提升。客户分层管理不仅提升了银行的经营效率和客户满意度，也是银行向精细化、智能化服务升级的重要基础。

2.2 银行客户分层经营的主要模式

目前，银行客户分层已形成多样化、精细化的管理模式。首先，最为常见的是基于客户资产规模进行分层，将客户划分为贵宾客户、普通客户、小微客户等，不同层级享有差异化的金融服务与资源配置。其次，银行还依据客户的产品使用情况和交易活跃度进行分层，如理财客户、借记卡客户、贷款客户等，通过监测客户在各类产品线的活跃程度，精准把握其金融需求。再次，根据客户生命周期和行为特征，银行可将客户细分为新客户、活跃客户、沉睡客户、流失预警客户等，实现对客户生命周期各阶段的有针对性管理。此外，部分银行结合客户风险偏好、忠诚度、消费习惯等多维指标，构建立体化的客户画像，采用多维度动态分层模式，提升客户识别与服务的智能化水平。随着大数据、人工智能等科技手段的不断发展，智能分层、实时动态调整客户层级正在数字银行和智慧银行建设中加快应用，为银行实现精准营销、风险管理和客户价值提升提供了有力支撑。

2.3 国内外银行客户分层经营的发展现状

自 20 世纪 90 年代以来，国际银行业率先将客户分层理念融入精细化管理实践，并取得显著成效。以美国花旗银行、摩根大通等为代表的国际大型银行，借助大数据和智能分析技术，对客户进行资产、行为、偏好等多维度的动态分层管理，实现服务定价、资源配置和风险管理的高度个性化和精准化。他们通过灵活分层，为不同客户群体量身定制金融产品和专属服务，打造“千人千面”的客户体验，显著提升了客户黏性与价值贡献。近年来，国内银行也纷纷加快客户分层经营体系的建设，如中国工商银行、招商银行、平安银行等均建立了完善的客户分层和分群策略，结合科技赋能，通过大数据挖掘、产品创新、权益叠加和专属服务，实现对高净值客户、潜力客户和一般客户的差异化管理。客户分层经营不仅提升了资源配置效率和风险控制能力，还助力银行在激烈的金融科技竞争中打造核心竞争力，成为中国银行业提升客户满意度、增强客户黏性和实现高质量发展的重要驱动力。

3 银行客户分层经营的关键路径与实施要点

3.1 科学的客户分层标准与模型构建

构建科学的客户分层体系，是实现精细化运营的前提。银行应基于客户贡献度、资产规模、交易活跃度、产品偏好、生命周期阶段、风险偏好等多维指标，结合 RFM 模型、CLV 模型等主流方法，形成可量化、可操作的分层标准。分层过程中，需兼顾客户动态变化和业务发展需要，定期开展客户分层数据的动态维护和模型优化，避免“标签固化”和客户画像失真。分层标准还应结合银行自身战略定位、市场特征与监管要求，保持灵活性和前瞻性。

3.2 分层经营下的资源配置与差异化服务体系

在客户分层基础上，银行需科学配置资源，实施分级服务与权益管理。对于高价值客户，应投入更多优质资源，配备专业理财经理、提供定制化理财、信贷及增值服务，并通过专属活动、优先通道、专享优惠等方式提升客户体验和忠诚度。对于潜力客户和新兴客户群体，银行可通过数字化运营、产品引导和权益培育，激发客户活跃度和产品渗透率。对于低价值客户或沉睡客户，可采用批量运营、自动化服务、低成本维护等策略，优化资源投入产出比。分层经营不仅体现在服务内容差异化，更体现在客户关系管理、营销策略和风险管控的全流程精细化。

3.3 客户分层与风险管理的深度融合

客户分层有助于银行精细化风险管控。高价值客户虽带来更多利润，但也可能存在信用风险和道德风险，需要加强客户身份识别、交易监控和风险预警。对于中低价值客户，通过批量化风控、自动化审批等手段，实现风险控制的标准化和智能化。银行应基于客户分层，设定差异化的风险敞口和授信政策，完善客户准入、贷后管理和风险追溯体系，确保风险与收益的动态平衡。同时，客户分层数据也是防范洗钱、反欺诈等合规管理的重要基础。

4 银行客户分层经营的价值提升机制与创新应用

在客户分层经营体系下，银行能够实现客户价值的持续挖掘和运营效率的显著提升。其核心机制体现在以下几个方面：

4.1 价值识别与深度挖掘

通过分层经营，银行可以精准识别客户的资产贡献度、消费能力和潜在需求，有效锁定高价值客户群体，针对性开发金融产品和服务，提升客户黏性和复购率。针对新兴客户和成长型客户，银行可以通过数据分析与产品创新，提前布局，培育未来高价值客户资源，实现客户价值的动态升级。

4.2 服务创新与客户体验优化

分层经营促使银行以客户为中心进行流程再造，推动数字化服务、智能化营销和场景化运营。例如，针对高净值客户，银行可提供财富管理、家族信托、税务筹划等全生命

周期服务；针对中青年客户，推动移动银行、互联网理财、社交金融等创新应用，提升服务的便利性和个性化水平。通过“线上+线下”“产品+服务”一体化经营，打造全渠道、全触点的客户体验闭环。

4.3 成本控制与效能提升

分层经营有助于银行优化资源配置和运营流程，对不同客户采取差异化投入和管理模式，提升资源使用效率。对于低价值客户，通过自动化、标准化运营降低服务成本；对于高价值客户，通过专属团队和精细管理提升单位产出。银行还可通过数据分析，及时调整服务策略和资源分配，实现运营效能的持续提升。

4.4 风险预警与合规管理创新

客户分层为风险识别、预警和合规管理提供了数据支撑。结合人工智能、大数据分析等技术，银行能够对客户行为、交易异常等进行动态监测，实现精准预警和风险防控。同时，分层数据支持反洗钱、反欺诈等合规体系建设，提升银行整体合规水平和风险防控能力。

5 银行客户分层经营策略的实践挑战与优化建议

尽管客户分层经营在提升银行竞争力方面成效显著，但在实际推广中仍面临诸多挑战，需针对性地采取应对措施。

5.1 客户数据质量与整合难题

部分银行客户数据分散于不同业务条线，数据标准不统一，存在数据冗余与缺失问题。这导致客户画像不准确，分层策略缺乏科学性。例如，某银行因客户联系方式缺失，无法精准推送个性化服务，影响客户体验与分层效果。银行应加强数据治理，完善客户数据采集、整合和清洗机制，建设统一的客户信息平台，实现数据标准化和一体化管理，为分层经营提供可靠数据支撑。

5.2 分层模型智能化与动态调整不足

目前，部分银行分层模型依赖静态规则或简单指标，难以适应客户需求快速变化和市场环境动态调整。以消费信贷客户分层为例，传统模型仅依据收入、信用评分等固定指标，无法及时捕捉客户消费习惯、职业变动等新信息，导致分层结果滞后。银行需加大人工智能、机器学习等新技术在客户分层中的应用，提升模型的智能化和自学习能力，实现分层策略的动态优化，精准匹配客户需求。

5.3 服务体系与分层经营协同待加强

分层经营要求服务、营销、产品、风险管理等多环节

协同作业，但实际中存在“分层与服务脱节”“资源分配僵化”“前后台协同不畅”等问题。如某银行虽对客户进行了分层，但高端客户仍享受与普通客户相似的服务，资源未有效倾斜。银行应完善分层经营的全流程管控，优化业务流程和组织架构，建立跨部门协作机制，提升协同效率，真正形成以客户为中心的运营闭环。

5.4 客户隐私保护与合规风险上升

分层经营依赖大量客户敏感数据，面临数据安全、隐私保护与合规监管的多重挑战。近年来，多家银行因数据泄露事件遭受声誉损失和监管处罚。银行应严格遵守相关法律法规，加强数据安全治理，建立客户授权机制，明确数据使用范围和权限，定期进行数据安全审计，防范信息泄露与合规风险。

5.5 人才与创新能力瓶颈

人才与创新能力是实现精细化分层经营的核心保障。当前，银行缺乏既懂业务又懂数据科技的复合型人才，导致分层经营创新不足。银行需加大复合型人才培养力度，开展数据思维、科技素养培训，鼓励员工跨界融合和业务创新，建立激励机制，吸引和留住创新人才，不断探索适应新时代需求的分层经营新模式。

6 结语

银行客户分层经营作为精细化运营的重要路径，不仅是现代银行实现客户价值最大化和资源配置最优的重要手段，更是适应数字化转型、提升核心竞争力和可持续发展的战略选择。通过科学的分层标准、智能的分层模型、差异化的服务体系和高效的风险管理，银行能够更好地满足多元化客户需求，提升客户满意度和忠诚度，增强盈利能力和抗风险能力。在新技术浪潮和市场环境变化下，银行应持续优化客户分层经营体系，加强数据治理与模型创新，完善组织协同与人才培养，切实提升精细化管理水平。未来，客户分层经营将成为银行数字化运营和价值创造的重要支点，为中国银行业高质量发展提供有力支撑和持久动力。

参考文献

- [1] 傅子豪.SX农村商业银行W县分行客户服务体系优化研究[D].西北农林科技大学,2024.
- [2] 宿波.商业银行资产负债管理研究[J].中小企业管理与科技,2024,(17):160-163.
- [3] 葛浩.Z商业银行J分行零售业务服务营销策略研究[D].西安理工大学,2024.