

第 6 章

客户的分级

本章重点

- 为什么要对客户分级
- 如何对客户分级
- 如何管理各级客户

客户细分是按照一定的标准(年龄、性别、收入、职业、地区等)将企业的现有客户划分为不同的客户群，同属一个细分群的客户特征彼此相似。

这种细分方法虽然简单易行，但难以直接反映客户对企业的价值和客户关系的阶段，难以指导企业保持客户关系和实施有效的客户关系管理，当然也难以提高客户，特别是最有价值客户的满意度和忠诚度。

客户的分级是企业依据客户对企业的不同价值和重要程度，将客户区分为不同的层级，从而为企业的资源分配提供依据。

6.1 为什么要对客户分级

6.1.1 不同的客户带来的价值不同

经验表明，每个客户能给企业创造的收益是不同的，对企业来讲，有一些客户就是比另一些客户更有价值。

据国外的一份统计资料证明，23%的成年男性消费了啤酒总量的 81%，16%的家庭消费了蛋糕总量的 62%，17%的家庭购买了 79%的即溶咖啡。也就是说，大约 20%的客户消费了产品总量的 80%左右，其余 80%客户的消费量只占该产品总量的 20%。

1897 年，意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托发现经济及社会生活中无所不在的二八法则，即关键的少数和次要的多数，比率约为 2:8，也就是说，80%的结果往往源于 20%的原因，这就是帕累托定律。对于企业来说，就是企业 80%的收益总是来自于 20%的高贡献度的客户，即少量的客户为企业创造了大量的利润，其余 80%的客户是微利、无利，甚至是负利润的。

根据美国学者雷奇汉的研究，企业从 10%最重要的客户那里获得的利润，往往比企业从 10%最次要的客户那里获得的利润多 5~10 倍，甚至更多。

Woolf Brian 曾针对某个超市的连锁店进行过调查，通过收集该店 15 000 名客户年度消费额的数据，他发现在最上面 20%的客户(黄金客户)年保持率为 96%，销售额占到了整个销售额的近 84%。

Meridien Research 研究机构指出，一个企业的客户群中，前 20%的客户产生约 150%的利润，而后 30%的客户消耗了 50%的利润——“他们一般是喜欢买便宜货的人，或被特别优惠的计划所吸引，而当企业开始试图从他们身上赚钱时他们便离去”。

以上的研究结果虽然不尽相同，但是都表明了一个真理，那就是——客户有大小，贡献有差异。每个客户带来的价值是不同的，有的客户提供的价值可能比其他客户高 10 倍、100 倍，甚至更多，而有的客户则不能给企业带来多少利润甚至还会吞噬其他客户带来的利润。

例如，美国大通银行根据客户的不同贡献将其所有的客户分为五级。

- 蓝色客户：每年能为银行提供 500 万美元的综合效益或 300 万美元的中间业务收入。
- 绿色客户：每年能为银行提供 300 万美元的综合效益或 100 万美元的中间业务收入。
- 红色客户：需求比较单一，赢利少，但却是银行的忠诚客户。
- 转移客户：需求复杂，却不能给银行带来很大利润。
- 清退客户：基本上不能给银行带来利润，甚至亏损。

6.1.2 企业必须根据客户的不同价值分配不同的资源

尽管每个客户的重要性不容低估，但是由于不同的客户实际为企业创造的价值不同，而企业的资源又有限，因此把企业资源平均分配到每个客户上的做法既不经济也不切合实际，也就是说，企业没有必要为所有的客户提供同样卓越的产品或服务，否则，往往“事倍功半”，造成企业资源的浪费。

然而，现实中很多企业却使其所有的客户一律平等，一视同仁，无论是大客户，还是小客户，无论是能带来赢利的客户，还是根本无法带来赢利、甚至造成亏损的客户都平等对待。

小客户享受大客户的待遇，小客户自然没有意见，而大客户就会心理不平衡，轻则满腹牢骚，意见、怨言一大堆，重则不满，甚至叛离——“此处不留爷，自有留爷处”——如果这个时候竞争对手乘虚而入，为这些最能赢利的大客户提供更多的实惠，就可以轻而易举地将他们“挖”走。

让带来价值少、甚至不带来价值的小客户享受与带来高价值的大客户同样的待遇，还会在一定的程度上造成企业资源的浪费，导致企业成本的增加，利润的降低。

虽然，大客户和小客户之间并没有绝对的界限，大客户可以变成小客户，小客户也可以变成大客户，但这并不能给我们以“眉毛胡子一把抓”的理由。因为那样做不但大客户不会满意，小客户也不愿意成为大客户——对企业贡献再大也不过如此！最终导致大客户(好客户)的叛离，毕竟买方市场下大客户(好客户)的选择面很宽。

例如，IBM 公司原先的服务宗旨是向所有的客户提供服务，坚信他们都有可能成为 IBM 大宗产品和 IBM 主机的购买者，所以即便是小客户也提供专家销售力量

且上门服务，即便是赢利能力差的客户也为其免费修理旧机器，IBM 公司因此赢得了很高的美誉度，然而这是以牺牲利润为代价的……

后来 IBM 开始意识到，在短期内产生极佳效果的“令所有客户满意”的策略在长期并不可行，于是，20 世纪 90 年代以后，IBM 公司果断地区别对待不同层级的客户，降低服务小客户的成本，并且向非赢利客户适当地收取维修费，从而使公司利润大幅上扬。

又如，美国电话电报公司(AT&T)采用高新科技手段，将不同层次的客户分配给各个彼此独立的服务中心，分别为他们提供不同的服务并收取不同的费用，但客户对其中的差别一无所知。当客户呼叫客户服务中心时，客户服务中心能迅速甄别出客户类型，根据客户给企业带来的价值不同，这些自动系统能迅速地把客户呼叫转接到不同的服务中心。

AT&T 公司对不同类型客户的服务标准(如不同客户呼叫对应的服务时间长度)不一样，对于带来高赢利的客户，客户呼叫的服务时间没有限制，唯一的目标是满足客户的需要。然而，对于带来低赢利的客户，目标是使客户呼叫的服务时间最短，降低成本，尽量保持从该类型客户得到的赢利。为了不使低赢利客户感到他们被仓促挂线，公司专门对与该类型客户打交道的服务代表进行培训，从而使这些客户感觉享受到的仍然是高水准的服务。



案例

区别对待不同客户

知名的旅行社集团托马斯库克根据交易纪录，将客户分成 A、B、C 三级，并针对不同级别给予不同待遇。例如，消费金额最低的 C 级客户如果提出很费时的服务要求(例如行程规划)，就必须预付 25 美元作为订金，而 A 级和 B 级客户则无须预付订金。其负责人解释说：“过滤掉随口问问或三心二意的客户，我们才能把大部分时间放在服务前两级的客户上面。”

资料来源：邵景波，宁淑慧. 基于金字塔模型的客户关系资产管理. 中国软科学，2005(4)

6.1.3 不同价值的客户有不同的需求，企业应该分别满足

由于每个客户为企业带来的价值不同，他们对企业的需求和预期待遇也就会有差别。一般来说，为企业创造主要利润、为企业带来较大价值的关键客户期望能得到有别于普通客户的待遇，如更贴心的产品或服务以及更优惠的条件等。企业如果能区分出这部分利润贡献大的客户，然后为他们提供有针对性的服务，他们就有可能成为企业的忠诚客户，从而持续不断地为企业创造更多的利润。

例如，航空公司将客舱分为：头等舱、公务舱、经济舱，每种客舱对应的客户都有不同的需求，这些需求在同一客舱内非常相似，可以视为一个群体，而不同客舱的客户需求差别非常大。

航空公司通过不同的营销组合，如机票价格的差异、服务的差异来区别对待不同客舱的乘客。这样做的结果是，在从伦敦飞往纽约的同一个航班上，对于同样 7 个小时的飞行，乘客所付的费用可以从 200 英镑到 6 000 英镑不等。而这样大的差价，乘客并没有意见，相反，各得其乐，因为他们的需求不同。

又如，花旗银行把客户市场细分为不同的类别，然后使用有针对性的服务方式，如对大众市场提供各种低成本电子银行，对高收入阶层则提供多种私人银行业务。



案例

不同级别，不同服务

美国第六大银行 First Union 的客户服务中心采用了一套新型数据库系统——“Einstein”系统，这套系统能在电脑屏幕上用颜色对客户进行分级进行区别。例如，红色标注的是不能为银行带来赢利的客户，对他们不需要给予特殊的服务，利率不得降低，透支也不准通融；绿色标注的是能为银行带来高赢利的客户，需多方取悦，并给予额外的服务。

英国巴克莱银行也十分重视对客户群的细分，并有一套划分客户的办法，主要标准就是看给银行带来利润的大小，同时注意潜在的重点客户，即能给银行带来潜在利润的客户。巴克莱银行将客户共分为四级，相应地，将服务分为四个层次——一是基本的、必不可少的服务；二是一般服务，即在基本服务基础上增加一些不是对所有客户都提供的服务，如电话银行；三是高级服务，包括一些可以不提供但提供

了能使客户很高兴的服务；四是全面服务，包括一些客户本身都没有想到的、为客户特定提供的服务。

资料来源：邵景波，宁淑慧. 基于金字塔模型的客户关系资产管理. 中国软科学，2005(4)

6.1.4 客户分级是有效进行客户沟通、实现客户满意的前提

有效的客户沟通应当根据客户的不同采取不同的沟通策略，如果客户的重要性和价值不同，就应当根据客户的重要性的价值的不同采取不同的沟通策略。因此，区分不同客户的重要性的价值是有效进行客户沟通的前提。

实现客户满意也要根据客户的不同采取不同的策略，因为不同客户的满意标准是不一样的。所以，实现客户满意的前提是要区分客户的满意标准，这就要区分客户之间的差别。

处于顶端的约 20%的客户为企业创造了大部分(70%~90%)的收入和利润，支撑着企业的运营，已经成为众多竞争者锁定的稀缺资源。如果企业能够找出这些带来丰厚利润的、最有价值的客户，并且把更多的资源用在为他们提供优质的产品和服务上，就能够提高他们的满意度。否则，一旦竞争对手对他们发起糖衣炮弹式的进攻时，企业就可能失去他们。

因此，企业应该对客户进行分级，然后才能根据不同级别的客户实施不同的客户满意策略。

总之，不同价值的客户应该“分开抓”，而不是“一把抓”，合理区分客户之间的差异是非常必要的，企业不能将资源和努力平均分摊给每一个客户，而必须依据客户对企业的不同价值和重要程度，将客户区分为不同的层级，从而为企业的资源分配提供依据，这样才能牢牢地抓住最有价值的客户。同时，对客户实行分级管理是有效管理客户关系的前提，也是提高客户关系管理效率的关键，更是对客户实施有效激励的基础。企业也只有对客户进行分级管理，才能强化与高价值客户的关系，降低为低价值客户服务的成本，也才能更好地在实现客户的利益最大化的同时实现企业利润的最大化。

6.2 如何分级

企业根据客户给企业创造的利润和价值的大小按由小到大的顺序“垒”起来，就可以得到一个“客户金字塔”模型，给企业创造利润和价值最大的客户位于客户金字塔模型的顶部，给企业创造利润和价值最小的客户位于客户金字塔模型的底部，如图 6-1 所示。我们将客户金字塔模型进行三层级划分，这三层是：关键客户、普通客户和小客户。

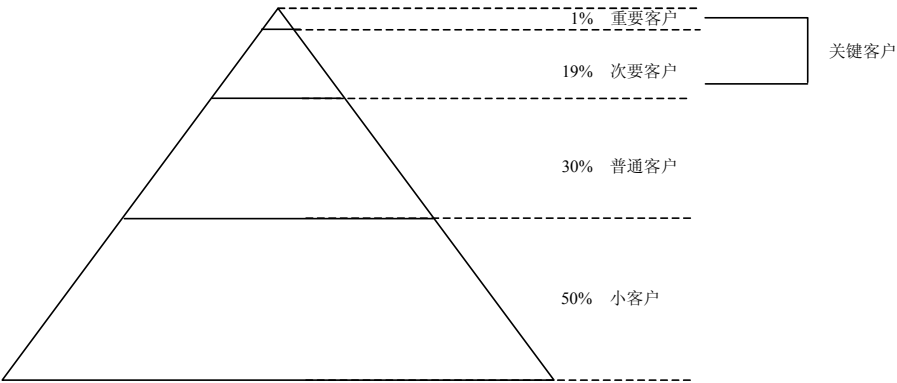


图 6-1 客户分级

6.2.1 关键客户

关键客户是企业的核心客户，一般占企业客户总数的 20%，企业 80% 的利润靠他们贡献，是企业的重点保护对象。关键客户由重要客户和次要客户构成。

1. 重要客户

重要客户是客户金字塔中最高层的客户，是能够给企业带来最大价值的前 1% 的客户。

重要客户往往是产品的重度用户，他们对企业忠诚，是企业客户资产中最稳定的部分，他们为企业创造了绝大部分和长期的利润，而企业却只需支付较低的服务成本；他们对价格不敏感，也乐意试用新产品，还可帮助企业介绍客户，为企业节

省开发新客户的成本；他们不但有很高的当前价值，而且有巨大的增值潜力，其业务总量在不断增大，未来在增量销售、交叉销售等方面仍有潜力可挖。

重要客户是最有吸引力的一类客户，可以说，企业拥有重要客户的多少，决定了其在市场上的竞争地位。

2. 次要客户

次要客户是除重要客户以外给企业带来最大价值的前 20%的客户，一般占客户总数的 19%。

次要客户，也许是企业产品或服务的大量使用者，也许是中度使用者，但是他们对价格的敏感度比较高，因而为企业创造的利润和价值没有重要客户那么高；他们也没有重要客户那么忠诚，为了降低风险他们会同时与多家同类型的企业保持长期关系；他们也在真诚、积极地为本企业介绍新客户，但在增量销售、交叉销售方面可能已经没有什么潜力可供进一步挖掘。

6.2.2 普通客户

普通客户是除重要客户与次要客户之外的为企业创造最大价值的前 50%的客户，一般占客户总数的 30%。

普通客户包含的客户数量较大，但他们的购买力、忠诚度、能够带来的价值却远比不上重要客户与次要客户，不值得企业去特殊对待。

6.2.3 小客户

小客户是客户金字塔中最底层的客户，指除了上述三种客户外，剩下的后 50%的客户。

小客户的购买量不多，忠诚度也很低，偶尔购买，却经常延期支付甚至不付款；他们还经常提出苛刻的服务要求，消耗企业的资源；他们有时是问题客户，会向他人抱怨，破坏企业的形象。

客户数量金字塔和利润金字塔对应关系

图 6-2 是“客户数量金字塔”和“客户利润提供能力倒金字塔”，体现了客户

类型、数量分布和创造利润能力之间的关系。

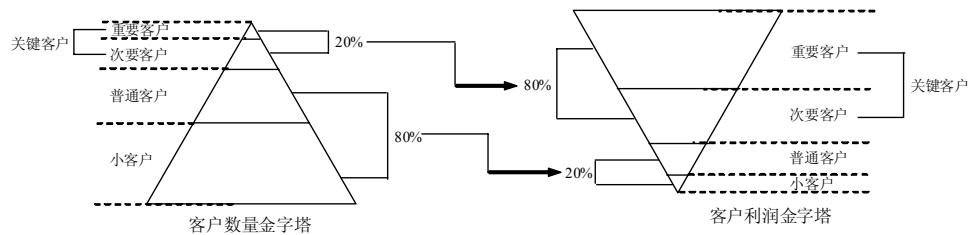


图 6-2 客户数量金字塔和利润金字塔对应关系示意图

“客户金字塔”包含着重要的思想，那就是企业应为对本企业的利润贡献最大的关键客户，尤其是重要客户提供最优质的服务，配置最强大的资源，并加强与这类客户的关系，从而使企业的赢利能力最大化。

6.3 如何管理各级客户

客户分级管理是指企业在依据客户带来利润和价值的多少对客户进行分级的基础上，依据客户级别高低的不同设计不同的客户服务和关怀项目——不是对所有客户都平等对待，而是区别对待不同贡献的客户，将重点放在为企业提供 80% 利润的关键客户上，为他们提供上乘的服务，给他们特殊的礼遇和关照，努力提高他们的满意度，从而维系他们对企业的忠诚；同时，积极提升各级客户在客户金字塔中的级别，放弃劣质客户，从而使企业资源与客户价值得到有效的平衡。

6.3.1 关键客户的管理

关键客户是所创造的利润占整个企业总利润很大比例(约 80%)的客户，是企业利润的基石，是企业可持续发展的最重要的保障之一。关键客户的管理在企业管理中处于重要的地位，关键客户管理的成功与否，对整个企业的经营业绩具有决定性的作用。

一般来说，企业花了很大的代价才使与关键客户的关系进入稳定、良好的状态，然而竞争对手，总是瞄准这些客户并伺机发动“进攻”或“招安”，而一旦失去关

键客户就会使企业的生产经营受到很大伤害。因此，企业只有维护好与关键客户持久、良好的关系，才能保证企业持续稳定地发展。

关键客户管理又是一种投资管理，它直接影响着企业未来的发展。牢牢地抓住关键客户这个龙头，才能以点带面、以大带小，才能使企业保持竞争优势及对竞争对手的顽强抵御力，才能在市场竞争日益激烈的今天，屹立潮头，稳操胜券！

关键客户管理的目标是提高关键客户的忠诚度，并且在“保持关系”的基础上，进一步提升关键客户给企业带来的价值。为此，要做到以下三方面的工作。

1. 集中优势资源服务于关键客户

由于关键客户对企业的价值贡献最大，因而对服务的要求也比较高，但是目前有些企业没有为关键客户提供特殊服务，而让关键客户与小客户享受同等待遇，以至于关键客户的不满情绪不断地增长。

为了进一步提高企业的赢利水平，按帕累托定律的反向操作就是：要为20%的客户花上80%的努力。即企业要将有限的资源用在前20%的最有价值的客户上，用在能为企业创造80%利润的关键客户上——好钢用在“刀刃”上！

为此，企业应该保证足够的投入，集中优势“兵力”，优先配置最多最好的资源，加大对关键客户的服务力度，采取倾斜政策加强对关键客户的营销工作，并提供“优质、优先、优惠”的个性化服务，从而提高关键客户的满意度和忠诚度。

除了为关键客户优先安排生产、提供能令其满意的产品外，还要主动提供售前、售中、售后的全程、全面、高档次的服务，包括专门定制的服务，以及针对性、个性化、一对一、精细化的服务，甚至可以邀请关键客户参与企业产品或服务的研发、决策，从而更好地满足关键客户的需要。

企业还要准确预测关键客户的需求，把服务想到他们的前面，领先一步为他们提供能为其带来最大效益的全套方案，持续不断地向他们提供超预期的价值，给关键客户更多的惊喜。例如，当出现供货紧张的情况时，要优先保证关键客户的需要，从而提高关键客户的满意度，使他们坚信本企业是他们最好的供应商或服务商。

另外，企业还要增加给关键客户的财务利益，为他们提供优惠的价格和折扣，以及为关键客户提供灵活的支付条件和安全便利的支付方式，并且适当放宽付款时间限制，甚至允许关键客户一定时间的赊账，目的是奖励关键客户的忠诚，提高其流失成本。

此外,还可实行VIP制,创建VIP客户服务通道,从而更好地为关键客户服务,这对拓展和巩固企业与关键客户的关系,提高关键客户的忠诚度,可以起到很好的作用。

但是,对于有些关键客户来说,他们并不看重优惠,而看重企业带给他们的超值服务以及良好的企业形象,他们更需要的是表明其地位和身份的“特别关心”。如在机场的贵宾候机室里找到“贵族”的感觉,优先免费使用时尚的WAP无线上网业务等,都会使关键客户觉得自己与众不同,有一种优越感。



案例

宝洁与沃尔玛的合作实现了双赢

宝洁与沃尔玛的合作堪称是企业与关键客户合作的典范。1977年,沃尔玛公司成为宝洁公司的主要零售商,两家公司的高层主管经过会晤,提出双方的主要目标和关注的焦点始终应该是:不断改进工作,提供良好的服务和丰富优质的商品,保证客户满意。

此后,宝洁公司安排了一个战略性的客户管理小组与沃尔玛总部的工作人员一起工作,双方共同制订出长期遵守的合约。宝洁还向沃尔玛透露了各类产品的成本价,保证沃尔玛有稳定的货源,并享受尽可能低的价格;沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向宝洁传达。双方还共同讨论了运用计算机交换每日信息的方法,宝洁每天将各类产品的价格信息和货源信息通过计算机传给沃尔玛,而沃尔玛每天也通过计算机把连锁店的销售和存货信息传给宝洁。

宝洁与沃尔玛的这种合作关系让宝洁更加高效地管理存货,因而节约了约300亿美元的资金,而且毛利大约增加了11%。另一方面,这种合作关系也使沃尔玛能自行调整各商店的商品构成,做到价格低廉,种类丰富,从而使其客户受益。

资料来源:李伟.“宝洁—沃尔玛模式”看渠道创新合作策略.现代家电,2004(10)

2. 通过沟通和感情交流,密切双方的关系

(1) 有计划地拜访关键客户

一般来说,有着良好业绩的企业营销主管每年大约有1/3的时间是在拜访客户中度过的,其中关键客户正是他们拜访的主要对象。对关键客户的定期拜访,有利

于熟悉关键客户的经营动态，并且能够及时发现问题和有效解决问题，有利于与关键客户搞好关系。

在与客户的沟通中，要考虑客户给企业带来价值的不同进行“分级沟通”，即针对客户的不同级别实施不同级别的沟通——如对重要客户，每个月打一次电话，每季度拜访一次；对次要客户，每季度打一次电话，每半年拜访一次；对普通客户，每半年打一次电话，每年拜访一次；对小客户，则每年打一次电话或者根本不必打电话和拜访。

(2) 经常性地征求关键客户的意见

企业高层经常性地征求关键客户的意见将有助于增加关键客户的信任度。例如，每年组织一次企业高层与关键客户之间的座谈会，听取关键客户对企业的产品、服务、营销、产品开发等方面的意见和建议，以及对企业下一步的发展计划进行研讨等，这些都有益于企业与关键客户建立长期、稳定的战略合作伙伴关系。为了随时了解关键客户的意见和问题，企业应适当增加与其沟通的次数和时间，并且提高沟通的有效性。

(3) 及时、有效地处理关键客户的投诉或者抱怨

客户的问题体现了客户的需求，无论是投诉或者抱怨，都是寻求答案的标志。处理投诉或者抱怨是企业向关键客户提供售后服务的必不可少的环节之一，企业要积极建立有效的机制，优先、认真、迅速、有效及专业地处理关键客户的投诉或者抱怨。

(4) 充分利用多种手段与关键客户沟通

企业要充分利用包括网络在内的各种手段与关键客户建立快速、双向的沟通渠道，不断地、主动地与关键客户进行有效沟通，真正地了解他们的需求，甚至了解他们的客户的需求或能影响他们购买决策的群体的偏好，只有这样才能密切与关键客户的关系，促使关键客户成为企业的忠诚客户。

企业应利用一切机会，例如，关键客户开业周年庆典，或者关键客户获得特别荣誉之时，或者关键客户有重大商业举措的时候，表示祝贺与支持，这些都能加强企业与关键客户之间的感情。

此外，当关键客户有困难时，如果企业能够及时伸出援手，这也能提升关键客户对企业的感情。

3. 成立为关键客户服务的专门机构

目前,许多企业对关键客户都比较重视,经常由管理高层亲自出面处理与这些客户的关系,但是这样势必分散高层管理者的精力。如果企业成立一个专门服务于关键客户的机构,便可一举两得——一方面可使企业高层不会因为频繁处理与关键客户的关系分散精力,而能够集中精力考虑企业的战略和重大决策;另一方面也有利于企业对关键客户的管理系统化、规范化。

为关键客户服务的机构要负责联系关键客户,一般来说,要给重要的关键客户安排一名优秀的客户经理并长期固定地为其服务,规模较小的关键客户可以几个客户安排一个客户经理。例如,英国巴克莱银行为其重要的个人客户(收入或金融资产5万英镑以上)设立了要客经理,为特大户(收入或金融资产在25万英镑以上)设立了私人银行部。该行在全英设立了42个与分行并行的要客中心,700多名要客经理,每人配一名助理,每个要客经理大约负责为300名要客提供全面的服务。

关键客户服务机构还要为企业高层提供准确的关键客户信息,包括获取关键客户相关人员的个人资料,并协调技术、生产、企划、销售、运输等部门,根据关键客户的不同要求设计不同的产品和服务方案。

关键客户服务机构还要利用客户数据库分析每位关键客户的交易历史,注意了解关键客户的需求和采购情况,及时与关键客户就市场趋势、合理的库存量进行商讨。在销售旺季到来之前,要协调好生产及运输等部门,保证在旺季对关键客户的供应,避免出现因缺货而导致关键客户的不满。

关键客户服务机构还要关心关键客户的利益得失,把服务做在前面,并且注意竞争对手对他们所抛的“媚眼”,千方百计地保持关键客户,决不能让他们转向竞争对手。

此外,关键客户服务机构要关注关键客户的动态,并强化对关键客户的跟踪管理,对出现衰退和困难的关键客户要进行深入分析,必要时伸出援手。当然,也要密切注意其经营状况、财务状况、人事状况的异常动向等,以避免出现倒账的风险。

对关键客户的服务与管理是一项涉及部门多、要求非常细的工作,只有调动企业的一切积极因素,创造客户导向特别是关键客户导向的组织文化,才能做好这项工作。



案例

招商银行走到高端客户背后

颐和园文昌院里，几株金色的桂花树幽雅开放，百年皇家之地此时熙熙攘攘，招商银行北京分行在这里为它们的高端客户——“金葵花”客户举办招待活动。看上去，这似乎是一个很老套的营销活动：很多单位此时都在举办类似的活动，招商银行年年也为“金葵花”客户举办这种活动。

不过，这次有点不同，与这些高端客户同时到来的还有其家庭成员，并为他们专门设计了相关活动，比如为女人准备的化妆礼品，孩子们喜欢的毛绒玩具。这让此次招待活动变得很轻松。差别仅此而已吗？招商银行北京分行行长助理刘加隆并不这样认为。“这次活动折射出的是招商银行高端客户整体营销思路的改变，我们把营销的重点之一转向了客户的家庭，对中资银行来说，这还是第一次；更重要的是，我们不再把营销的重点放在丰富产品的低级层次上，开始导入全新的价值理念，让高端客户去认同我们的价值观。”刘加隆说。

“‘金葵花’是2002年招商银行推出的专门针对高端客户的产品。”招行的一位负责人说。现在，“金葵花”已经成为招商银行的重要“财源”，以北京分行为例，不到1%的客户带来的是50%左右的存款，因此招商银行——这家营销倾向非常强的商业银行，对高端客户的营销非常重视。2003年7月18日，“金葵花”获得了中国首届杰出营销大奖，其投入的精力和财力由此可见一斑。

不但招商银行如此，其他各商业银行对高端客户及其营销也都非常重视，谁都明白高端客户背后的重大意义。如今各商业银行都有专门针对高端客户的产品，诸如工商银行的理财金账户、农行的金钥匙、民生的钻石卡。各家的营销都是各显其能，各家针对高端客户的营销，目前都处在完善产品、服务以及推广品牌等正规“阵地”上，直接表现是各大银行都在努力延伸并大力宣传推广自己的高端产品链条和各项服务。如各商业银行竞相推出的人民币、外汇业务，工行的免排队、民生钻石卡的机场服务等。

招商银行在产品和服务的完善上也是不遗余力的，招商银行的产品链条是中资商业银行中比较全的，而且业务排在前三名。在服务上，招商银行也一直走在前列。现在各家银行的营销手法趋同，基本上都是在以上几个方面做文章，给人眼花缭乱

的感觉。不过这种眼花缭乱给人的感觉虽乱,但并不是真的乱,真正乱的是一些银行违反国家监管政策争夺客户,最典型的的就是价格战。“为争夺客户,有的不断降低服务价格,有的则给出一些违反政策的或不切实际的高额回报。如果招商银行参加这种恶性竞争,将对我们造成很大的伤害。”招行的一位负责人说。

除此之外,在品牌建设中,招商银行似乎也走到了大幅提高的尽头,“我们始终是在重复以前的动作:宣传推广产品和服务”。与国外银行相比,品牌建设中没有导入属于自己的理念,这是国内中资银行品牌建设的通病。“在强大的竞争压力和品牌建设压力之下,招商银行的营销思路开始转变”。

怎么变呢?方向来自招商银行今年年初的一项调查。经过调查,发现金葵花客户虽然各有特点,但却有几个共性,他们的年龄处在30~45岁之间,这个年龄段的人是上有老下有小,所以普遍对家庭和子女教育有着强烈的关心。第二个特点是对健康的重视,这种重视甚至超越了财富和工作。同时,这些人对理财非常重视,对金融产品的价格并不敏感。

“看到这份调查报告,我们眼前一亮。”于是招商银行针对客户对家庭和子女教育重视的特点,形成了一套全新的高端客户营销方案。“在这个方案中,我们设计了专门针对家庭的活动,而且选择了中秋节这个对中国家庭有着特殊意义的节日。这次活动取得了非常好的效果,标志就是客户的感动。”很多客户打电话给招商银行的客户经理表达了自己的感动,因为这些人虽然家庭观念较强,但由于工作很忙,他们和家人聚少离多。家人的欢笑使客户对招商银行的产品和服务很满意,同时也能极大地稳定客户,毕竟这种力量是最强大的。

据介绍,今后招商银行还将开展一系列的相关活动。“我们正在积极与有关环保组织、野生动物保护组织接触,在今年还要举办相关活动,这些活动也将有利于提升我们的品牌形象。”之所以选择这些活动,是因为招商银行想导入一定的价值观念,如环保观念、家庭稳定的观念。“只有客户真正认同我们的观念,我们的客户资源才能稳定。”调查显示,招商银行客户资源的学历水平相对较高,对大多数问题都有自己的观点和理念,他们对理念认同有着更多的重视。如果在这个环节上招商银行能够取得成果,无疑招商银行将在争夺高端客户上具有更强的竞争力。

资料来源:边长勇.招商银行——走到高端客户背后.当代经理人,2005(1)

应该意识到,企业与客户之间的关系是动态的,企业识别关键客户也应该是一

个动态的过程。一方面现有的关键客户可能因为自身的原因或企业的原因而流失，另一方面又会有新的关键客户与企业建立关系。因此，企业应对关键客户的动向做出及时反应，既要避免现有关键客户的流失，又要及时对新出现的关键客户采取积极的行动。

6.3.2 普通客户的管理

根据普通客户给企业创造的利润和价值，对于普通客户的管理，主要强调提升级别和控制成本两个方面。

1. 针对有升级潜力的普通客户，努力培养其成为关键客户

对于有潜力升级为关键客户的普通客户，企业可以通过引领、创造、增加普通客户的需求，来提高他们的贡献度。

企业若能让普通客户购买得更多，就能获得更多的利润，为此，企业要设计鼓励普通客户消费的项目，如常客奖励计划，及对一次性或累计购买达到一定标准的客户给予相应级别的奖励，或者让其参加相应级别的抽奖活动等，以鼓励普通客户购买更多的产品或服务。

例如，影音租售连锁店 Blockbuster 运用“放长线钓大鱼”策略，让客户以约10美元的会费获得各种租片优惠，包括每月租五张送一张、每周一到周三租一张送一张等，从而刺激了更多的消费，也提升了客户的层级。

企业还可根据普通客户的需要扩充相关的产品线，或者为普通客户提供“一条龙”服务，以充分满足他们的潜在需求，这样就可以增加普通客户的购买量，提升他们的层级，使企业进一步获利。

例如，美国时装零售业巨头丽姿·克莱朋通过扩充产品线，涵盖了上班服、休闲服、超大号服装及设计师服装等系列，有效地增加了客户的购买量，从而实现了客户层级的提升。

企业还可以鼓励普通客户购买更高价值的产品或者服务，如饭店鼓励客户吃更贵的菜等，来提升普通客户创造的价值。

此外，为了使普通客户能够顺利地升级为关键客户，企业还有必要伸出援手，以壮大普通客户的实力，进而增加对企业的需求和贡献。

例如，企业可以成为普通客户的经营管理顾问，帮助他们评估机会、威胁、优势与劣势，制定现在与未来的市场发展规划，包括经营定位、网点布局、价格策略、促销策略等，同时，通过咨询、培训、指导，以传、帮、带等方式帮助普通客户提高经营管理水平。

总之，对于有升级潜力的普通客户，企业要制订周密、可行的升级计划，通过自己的一系列努力，使普通客户为企业创造更多的价值。



案例

Home Depot 通过“一条龙”服务提升了客户的层级

美国家居装修用品巨人家得宝，锁定两大潜力客户群——想要大举翻修住家的传统客户和住宅小区与连锁旅馆的专业维护人员。为此，刻意在卖场内增加“设计博览区”，展示了运用各种五金、建材与电器组成的新颖厨房、浴室，系列产品装修的高档样品房。

这些设计中心为客户提供他们可能会需要的一切产品和服务，包括装修设计服务和装修用品。此外，还提供技术指导、员工培训、管理咨询等附加服务。

由于家得宝为客户提供了“一条龙”服务，增加了客户对企业的需要，也因此增强了客户与企业的关系，伴随着客户级别的提升，企业的利润也提升了。

资料来源：邵景波，宁淑慧. 基于金字塔模型的客户关系资产管理. 中国软科学, 2005(4)

2. 针对没有升级潜力的普通客户，减少服务，降低成本

针对没有升级潜力的普通客户，企业可以采取“维持”战略，在人力、财力、物力等方面，不增加投入，甚至减少促销努力，以降低交易成本，还可以要求普通客户以现款支付甚至提前预付。

另外，还可以缩减对普通客户的服务时间、服务项目、服务内容，甚至不提供任何附加服务。

例如，航空公司用豪华轿车接送能带来高额利润的关键客户，而普通客户则没有此等待遇。

6.3.3 小客户的管理

1. 针对有升级潜力的小客户，要努力培养其成为普通客户甚至关键客户

企业应该给予有升级潜力的小客户更多的关心和照顾，帮助其成长，挖掘其升级的潜力，从而将其培养成为普通客户甚至关键客户，那么伴随着小客户的成长，企业利润就可以不断得到提升。

例如，目前还是赔钱客户的大学生，可能在就业后会成为好客户，招商银行就看到了这一点。招商银行的信用卡业务部一直把在校大学生作为业务推广的重点对象之一，尽管他们当前的消费能力有限，信贷消费的愿望不强烈，盈利的空间非常小，但招商银行还是频繁进驻大学校园进行大规模的宣传促销活动，运用各种优惠手段刺激大学生开卡，并承诺每年只要进行六次刷卡消费，无论金额大小，都可以免除信用卡的年费，甚至还推出了各种时尚、炫彩版本的信用卡，赢得广大年轻顾客群体的青睐。

通过前期的开发和维护，当大学生毕业以后紧随而来的购房、购车、结婚、生子、教育等大额消费需要分期付款和超前消费时，招商银行巨大的利润空间开始显现。

2. 针对没有升级潜力的小客户，可提高服务价格、降低服务成本

对于没有升级潜力的小客户，有些企业的做法是“坚决剔除”，不再与他们联系和交易，但是，事实上这种做法都过于极端，不可取。

这是因为开发一个新客户的成本相当于维护5~6个老客户的成本，因此，企业必须珍惜现有的每一个客户，慎重对待每一个客户。

客户在自己手里的时候，企业往往不珍惜，虽然一些小客户给企业带来的利润很少甚至根本没有利润，但是他们仍然为企业创造和形成了规模优势，在降低企业成本方面功不可没。况且，小客户多可以聚沙成塔，集腋成裘，保持一定数量的低价值客户是企业实现规模经济的重要保证，是企业保住市场份额、保持成本优势、遏制竞争对手的重要手段。

然而，企业一旦放弃这些低价值的小客户，听任其流失到竞争对手那边，就可能使企业失去成本优势，同时可能壮大了竞争对手的客户队伍和规模，而一旦竞

争对手由于客户多了、生产服务规模大了，成本得以下降了，就会对企业不利。

除此之外，如果企业直接、生硬地把小客户“扫地出门”或“拒之门外”，这样做可能会引发小客户对企业的不良口碑，对企业不满的小客户可能会向其他客户或者亲戚朋友表达他们的不满，使企业遭遇“口水”之害，从而给企业形象造成不良的影响。

另外，被“裁减”的小客户还可能投诉企业，而且媒体、行业协会等社会力量也有介入的可能性，弄不好企业就会背上“歧视消费者”这个“黑锅”。

所以，针对没有升级潜力的小客户，企业不能简单地把他们淘汰，但可以采取提高服务价格、降低服务成本的办法来“榨取”小客户的价值。

首先，向小客户收取以前属于免费服务的费用。这样就会增加企业的收入，从而壮大普通客户的行列，或者还可以向小客户推销高利润的产品，从而使其变成有利可图的客户。例如，香港汇丰银行对存款不足 5 000 港元的储户每月征收 40 港元的服务费，这样储户要么增加存款达到 5 000 港元，要么自行退出。

其次，降低为小客户服务的成本。

一是适当限制为小客户提供的服务内容和范围，压缩、减少为小客户服务的时间。

例如，从原来的天天服务改为每周一天提供服务，从而降低成本、节约企业的资源。

又如，美国进步保险公司是一家专营摩托车保险等高风险业务的公司，该公司发现并非所有的摩托车驾驶员风险都高——一般来说，年轻车手比年龄大的车手风险高，为此，该公司对年轻车手的定价便较高，对年龄大的车手定价较低。该公司还发现，许多驾车疯狂的车手往往光顾街头路边的保险代理处，为了避开这类顾客，公司鼓励自己的代理人把办事处设在僻静的写字楼里，远离交通动脉，同时，公司通过直邮广告，主动争取那些年龄较大的摩托车手的业务。

二是运用更经济、更省钱的方式提供服务，如从原来面对面的直接销售方式转为电话销售或由经销商销售，这样不仅保证了销售收入，也减少了成本，提高了利润水平。

例如，银行通过减少分支机构的数量，以及用 ATM 机代替柜员和银行职工，从而降低服务成本。

当然，处于客户金字塔较低层次的小客户察觉到自己所受的待遇不如较高层的

客户时有可能被激怒。为了避免出现这种不愉快的局面，企业可把为不同级别客户提供的服务从时间上或空间上分割开来。

例如，在飞机和客轮上，不同层次的客户因票价不同而分别处于不同等级的舱位，分别接受不同等级的服务，彼此互不干扰。企业分别提高他们的感知，这样就能够使头等舱客户、商务舱客户和经济舱客户各得其所。



案例

管理你的低价值客户

多数人都这样的经历：在银行的营业厅里，百无聊赖地等着扩音器机械的声音叫出自己的号码，而这样的等待通常会消耗掉最少一个小时的时间，同时永远有人能理直气壮地插队——因为他是VIP客户。

在如何区别对待不同价值的客户上，很多公司现在开始冷淡低价值客户。如当航班发生延误时，美国大陆航空公司(Continental Airlines)只会向高价值客户发送邮件表示道歉，并为他们提供常客里程累计作为赔偿。在拉斯维加斯著名的哈拉斯(Harrah's)赌场酒店，房间费用根据客户(赌客)的价值而从免费到199美元/晚不等。

但是沃顿商学院教授的最新研究警示说，淘汰低价值客户实际上可能会损害公司利润，而尝试提高这些客户的价值可能会产生反作用，因为这确会迫使公司投入无谓的资金。在某种程度上，如果你因为淘汰低价值客户而让自己的客户基础暴露，竞争对手可能会沉重打击你，甚至钻你的漏洞，让这些人变成他的客户。

美国银行就是依靠为传统银行眼中的“低价值客户”提供服务而迅速崛起。这些人没有太多的钱，也不需要太多服务，却被迫在大银行中浪费了太多排队时间，所以当ING Direct开始为他们量身打造服务时，这些占美国社会绝大多数的人群立即倒戈相向。

无疑，当一个公司淘汰低价值客户的时候，也可能在同时为自己培养了强大的竞争对手。

以银行业为例，在大多数国家，不管是出于缺乏其他交易途径、对网上交易安全性仍抱有顾虑、对面对面交易的普遍偏好，还是因为增值型互动的复杂性，大多数客户仍然希望在营业网点进行很多银行交易活动。而银行营业网点体验中最普遍的现象之一，就是客户在柜台前排队，银行应好好利用其中的机会。客户排长队在

任何时候都不是好事，久而久之，被严重忽视的某些客户就会考虑换家银行排队了。而银行常常认为这需要大量的资金投入与大规模的格局调整，投资回报周期也会很长。相反，银行应以零售思维方式来管理客户来访，应注重较低预算的战术性调整。

即使实际等待时间并没有发生变化，银行也可以运用提供教育和娱乐资讯等简单的低成本方法，利用客户等待时间与客户进行交流，同时提高客户的满意度。研究显示，客户满意度反映的是感知的而非实际的等待时间。如果银行营业网点员工的配备显得很有效率，并能够提供有趣的消遣资讯，排队还是可以接受的。

英国一家专注于提高客户满意度和加大对现有客户交叉销售力度的大型银行确立了三个关键目标：改善客户在营业网点的体验，缩短客户感知的等待时间，并促进银行职员与客户进行更多互动。它引入了两项关键的创新举措：一是针对排队等待的客户的意见收集设备，如产品兴趣和客户满意度调查；二是柜台窗口上方用于产品和服务促销并提供教育、娱乐和本地资讯的屏幕。尽管银行悉心将营销信息控制得较短(持续10~15秒)，但效果却是显著的。在出口处对客户的调查显示，尽管实际排队时间事实上略有延长，但客户对服务水平的满意度却提高了25%。

欧洲一家通过收购大量小型社区金融机构成长起来的大型银行，在积极引导客户通过自助服务渠道进行交易的同时，逐步加大了对现有客户的交叉销售力度。该银行在营业网点配备了使用互动屏幕的数字营销平台，内容不仅包括标准产品信息，而且包括交易渠道转移提示、社区新闻、一般体育和天气资讯以及在线客户满意度调查。该银行同时也鼓励客户与工作人员交流以了解更多信息。调查显示，80%以上的访客注意到了这些屏幕，有将近50%的访客查询相关信息，3%左右的访客向工作人员询问更多信息。该举措事实上使银行每月大约增加了100个潜在客户(询问信息的)，在该银行看来，这是很不错的回报。

所以说，比淘汰低价值客户更好的方法，就是在改善高端客户质量的同时，找到其他成本消耗更低的方法来管理低价值客户，这样才能避免竞争对手挖你的墙脚。要知道，金字塔底部的业务和客户虽然不是公司的主要利润来源，但却是一道屏蔽竞争对手的有效防火墙。

资料来源：沈沂. 管理你的低价值客户. 21世纪商业评论, 2008(5)

3. 坚决淘汰劣质客户

实践证明，并非目前所有的客户关系都值得保留——劣质客户吞噬、蚕食着企

业的利润，与其让他们消耗企业的利润，还不如及早终止与他们的关系，压缩、减少直至终止与他们的业务往来，以减少利润损失，将企业的资源尽快投入到其他客户群体中。

例如，银行对信用状况差、没有发展前途的劣质客户采取停贷、清算等措施淘汰劣质客户。

同时，企业对于赖账的客户，一是“先礼后兵”，动员各种力量对其施加压力；二是要“还以颜色”，直至“对簿公堂”，决不手软。

适时终止与没有价值、负价值或者前景不好的客户的关系，企业才能节省有限的资源去寻找和服务于能够更好地与企业的利润、成长和定位目标相匹配的新客户和老客户。

总之，企业针对不同级别的客户采取分级管理和差异化的激励措施，可以使关键客户自豪地享受企业提供的特殊待遇，并激励他们努力保持这种尊贵地位；同时，刺激有潜力的普通客户向关键客户看齐，鞭策有潜力的小客户向普通客户甚至关键客户看齐，坚决淘汰劣质客户……这样，就可以使企业在成本不变的情况下，产生可观的利润增长——这就是对客户进行分级管理的理想境界。

本章小结

客户的分级是企业依据客户对企业的不同价值和重要程度，将客户区分为不同的层级，从而为企业的资源分配提供依据。

一方面，每个客户能给企业创造的收益是不同的，客户是有大小的，贡献是有差异的，有的客户提供的价值可能比其他客户高10倍、100倍，甚至更多，而有的客户无法给企业带来利润甚至还会吞噬其他客户带来的利润。另一方面，企业的资源是有限的，因此，企业没有必要为所有的客户提供同样卓越的产品或服务，也不能将资源和努力平均分配给每一个客户，而必须根据客户带来的不同价值对客户进行分级，然后依据客户的级别来分配企业的资源。

企业根据客户给企业创造的利润和价值的大小按由小到大的顺序“垒”起来，就可以得到一个“客户金字塔”模型，给企业创造利润和价值最大的客户位于客户金字塔模型的顶部，给企业创造利润和价值最小的客户位于客户金字塔模型的底部。

我们将客户金字塔模型进行三层级划分，这三层是：关键客户、普通客户和小客户，关键客户又可划分为重要客户、次要客户。

重要客户是能够给企业带来最大价值的前 1% 的客户，次要客户是除重要客户以外给企业带来最大价值的前 20% 的客户，一般占客户总数的 19%。普通客户是除重要客户与次要客户之外的为企业创造最大价值的前 50% 的客户，一般占客户总数的 30%。小客户是客户金字塔中最底层的客户，指剩下的后 50% 的客户。

客户分级管理是指企业在依据客户带来利润和价值的多少对客户进行分级的基础上，依据客户级别高低的不同设计不同的客户服务和关怀项目——不是对所有客户都平等对待，而是区别对待不同贡献的客户，将重点放在为企业提供 80% 利润的关键客户上，为他们提供上乘的服务，给他们特殊的礼遇和关照，努力提高他们的满意度，从而维系他们对企业的忠诚；同时，积极提升各级客户在客户金字塔中的级别，放弃不具赢利能力的客户，尤其是劣质客户，避免将大把钱花在不带来利润的客户上，从而使企业资源与客户价值得到有效的平衡。

思 考 题

- (1) 为什么要对客户进行分级？
- (2) 如何对客户分级？
- (3) 如何管理各级客户？
- (4) 什么是客户分级管理的理想境界？

◆ 案例分析

兴业银行家庭理财卡的客户分级

兴业银行于 2005 年推出的“自然人生”家庭理财卡，是国内首套家庭系列理财卡，它利用电子货币综合理财工具和综合性个人金融服务平台，实现了存取款、转账结算、自助融资、代理服务、交易消费、综合理财于一体的多账户、多功能的集中管理服务。

1. 兴业银行家庭理财卡的分级

兴业银行将“自然人生”家庭理财卡分为黑金卡、白金卡、金卡和银卡四个层次。

1.1 黑金卡的申请条件

个人卡，只要在兴业银行的所有个人账户中折合人民币总额达到 100 万元，即可凭借本人有效身份证件向兴业银行任何一个营业网点提出开卡申请，也可申请同卡号换卡，直接成为黑金卡用户。

家庭卡，只要家庭成员日均综合金融资产平均达到 80 万元，即可凭借有效家庭证件和本人身份证件，向兴业银行任何一个营业网点为每个登记的家庭成员申请开立一张黑金卡。如果家庭成员日均综合金融资产平均只达到 25~80 万元之间，但在剔除为其他家庭成员申请白金卡所需 25 万元日均综合金融资产后，剩余综合金融资产仍达到 80 万元，也可以单独申请办理黑金卡。

1.2 白金卡的申请条件

个人卡，只要在兴业银行的所有个人账户中日均综合金融资产折合人民币总额达到 30 万元，即可凭借本人有效身份证件向兴业银行任何一个营业网点提出开卡申请，也可申请同卡号换卡，直接成为白金卡用户。

家庭卡，只要家庭成员日均综合金融资产平均达到 25 万元，即可凭借有效家庭证件和本人身份证件，向兴业银行任何一个营业网点为每个登记的家庭成员申请开立一张白金卡。如果家庭成员日均综合金融资产平均只达到 8~25 万元之间，但在剔除为其他家庭成员申请金卡所需 8 万元日均综合金融资产后，剩余综合金融资产仍达到 25 万元，也可以单独申请办理白金卡。

1.3 金卡的申请条件

个人卡，只要在兴业银行的所有个人账户中日均综合金融资产折合人民币总额达到 10 万元，即可凭借本人有效身份证件向兴业银行任何一个营业网点提出开卡申请，也可申请同卡号换卡，直接成为金卡用户。

家庭卡，只要家庭成员日均综合金融资产平均达到 8 万元，即可凭借有效家庭证件和本人身份证件向兴业银行任何一个营业网点为每个登记的家庭成员申请开立一张金卡。

1.4 银卡的申请条件

只需凭借本人有效身份证件即可向兴业银行任何一个营业网点提出开卡申请。

2. 兴业银行家庭理财卡的分级管理

2.1 黑金卡尊贵礼遇

(1) 家庭理财顾问，专业专属服务

特别配备“一对一”的专属理财顾问，针对个人情况与独特需求提供贴身的理财分析与投资建议，悉心打理财富人生。

(2) 时尚高尔夫行，品味时尚生活

提供订场专线、免果岭费畅打等多项高球增值服务，蓝天绿地、挥洒自信，体验时尚运动、品味悠闲生活。

(3) 机场贵宾服务，彰显尊贵身份

可在北京、上海、广州、深圳、福州等全国主要机场享受易登机特别服务，尽显尊贵身份。

(4) 全国道路救援、全球旅行医疗紧急支援

全球旅行医疗紧急支援以及五星级全国道路救援(每年一次免费拖车)服务，提供出行贴心保障，令差旅全程无忧。

(5) 免费精灵信使，丰富资讯支持

免费提供“精灵信使”短信通知服务，资金变动尽在掌握；还可及时传递最新的证券、外汇、期货等方面的金融信息与市场资讯。

(6) 绿色通道服务，业务全面优惠

兴业银行在营业网点专设了贵宾窗口和贵宾理财区域，到兴业银行办理业务可以享受全面优先和优惠待遇。

(7) 贴心人文关怀，顶级客户联谊会

每逢重大节假日或特殊纪念日，兴业银行将送上诚挚祝福。每年兴业银行均会选择一些顶级家庭开展联谊活动。

(8) 附赠商旅保险，保您全程无忧

兴业银行赠送保额高达110万元的商旅保险，保障出行安全无忧。

(9) 应急支付支持，为您雪中送炭

在国内异地发生理财卡丢失、被盗等意外情况时，只需凭本人有效身份证件即可享受兴业银行特别提供的应急支付服务，以解燃眉之急。

2.2 白金卡尊贵礼遇

(1) 专属客户经理，专业优质服务

特别配备专属客户经理，实施优先、优质、专业的“一对一”投资理财服务。

(2) 时尚高尔夫行，品味时尚生活

提供订场专线、免果岭费畅打等多项高球增值服务，体验时尚运动、品味悠闲

生活。

(3) 机场贵宾服务，彰显尊贵身份

可在北京、上海、广州、深圳、福州等全国主要机场享受易登机特别服务，尽显尊贵身份。

(4) 全球旅行医疗紧急支援

全球旅行医疗紧急支援服务，提供出行贴心保障，令差旅全程无忧。

(5) 免费精灵信使、丰富资讯支持

免费提供“精灵信使”短信通知功能，资金变动尽在掌握；还可及时传递最新的证券、外汇、期货等方面的金融信息与市场资讯。

(6) 绿色通道服务，业务全面优惠

兴业银行在营业网点专设了贵宾窗口和贵宾理财区域，到兴业银行办理业务可以享受全面优先和优惠待遇。

(7) 贴心人文关怀

逢重大节假日或特殊纪念日，奉送诚挚祝福，温馨服务，真情速递。

(8) 附赠商旅保险，保您全程无忧

兴业银行赠送保额高达 50 万元的商旅保险，保障出行安全无忧。

2.3 金卡礼遇

(1) 专属客户经理，优先优质服务

配备专属客户经理，给您优先、优质的“一对一”投资理财服务。

(2) 免费精灵信使，账户变动通知

免费提供“精灵信使”短信通知服务，一旦账户资金发生任何变动，系统将实时为您发送资金变动信息，让您随时随地掌握资金变动情况，理财更清晰。

(3) 业务优先办理，享受优惠服务

兴业银行提供转账汇款、异地通存通兑等规定项目的手续费折扣或免费的贵宾礼遇。

(4) 贴心人文关怀，真情温馨速递

逢重大节假日或特殊纪念日，兴业银行将通过电话、短信或寄送贺卡等方式，传达温馨问候和诚挚祝福。

(5) 各项贴心提醒服务

兴业银行将友情提醒您的贷款还款期、信用卡还款日、预约理财产品、汇款到

账等重要业务的办理时限，以减少不必要的利息损失。

2.4 银卡礼遇

兴业银行对这部分客户只是提供最基本的服务，但是在保证服务是高质且令绝大多数客户满意的基础上的，以避免小客户过多的流失，因为虽然小客户价值低，也要尽力维持不能任其自由的流失到竞争对手那边。

资料来源：兴业银行

案例讨论题：

兴业银行是如何对家庭理财卡的客户进行分级的？起到了什么效果？