

## 摘要

近些年来，互联网金融、移动支付、微信支付、支付宝等飞速发展，利率自由化也进一步推进，互联网行业巨头、非银行类金融机构及通信企业纷纷开始涉足金融领域，给银行业的发展带来的竞争压力日益激烈。伴随着中国老龄化程度的加深，针对老年客户的银行产品和服务，成为各金融机构日常金融业务争夺的一个新的制高点。在新的市场环境下，银行需要探索新的客户关系管理模式和优化策略，来应对我国人口老龄化日趋严重给银行业零售工作带来的巨大挑战。

JS 银行属于国有股份制银行，自成立以来市场地位一直比较稳定，而且具有一定的垄断性质，过度依赖于现有存量客户，致使其客户关系管理中存在对老年客户关系管理观念落后、管理不规范、客户识别能力弱等问题，使老年客户资源不断流失，客户忠诚度下降速度加快。与同业相比较，JS 银行在客户关系管理维护方面的差距日益显现。本文以 JS 银行 XT 分行为例，通过文献分析、案例研究及问卷调查，并运用相关学科理论，结合笔者在银行多年的实际工作经验，对 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理的实际情况进行研究分析，发现其中存在的问题，结合银行实际情况找到更深层次的影响因素：一是思想意识和角色认知欠缺；二是老年客户分类不够精准；三是客户信息系统化管理不足；四是差异化客户管理实施不到位。

根据 JS 银行 XT 分行的现实情况，对其客户关系管理存在的问题进行深入细致分析，提出 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理的优化原则和目标，以及优化老年客户管理的系列策略，包括：（1）强化员工将老年客户需求放在首位的角色认知；（2）采用分层分群维护制度加强信息化工具的应用，提升老年客户服务能力，通过多元化、精细精准化营销，着力改善老年客户体验；（3）引入科学信息技术系统，运用金融科技助力银行数字化运用和经营能力的提高，优化老年客户关系管理；（4）提高老年客户关系客户经理的专业性水平等等。最后针对优化目标及提升策略提出了相应的保障措施，促进老年客户群给银行带来更高的综合贡献率，为 JS 银行 XT 分行打造一个有力有效的老年客户服务模式，助力银行持续健康发展。

关键词：客户关系管理；老年客户；商业银行；管理优化

## **Abstract**

In recent years, Internet finance, mobile payment, WeChat payment, Alipay, etc. have developed rapidly, and the liberalization of interest rates has also been further promoted. Internet industry giants, non-bank financial institutions and telecommunications companies have begun to set foot in the financial field, bringing great benefits to the development of the banking industry. increasing competitive pressure. With the deepening of China's aging, banking products and services for elderly customers have become a new commanding height for financial institutions to compete for their daily financial business. In the new market environment, banks need to explore new customer relationship management models and optimization strategies to cope with the enormous challenges brought by the aging population in my country to the retail banking industry.

JS Bank is a state-owned joint-stock bank. Since its establishment, its market position has been relatively stable, and it has a certain monopoly nature. It is overly dependent on existing stock customers, resulting in its customer relationship management. Problems such as weak customer identification ability have led to the continuous loss of elderly customer resources, and the decline of customer loyalty has accelerated. Compared with its peers, JS Bank's gap in customer relationship management and maintenance is increasingly apparent. Taking the XT branch of JS Bank as an example, through literature analysis, case studies and questionnaire surveys, and using relevant discipline theories, combined with the author's many years of practical work experience in the bank, this paper studies and analyzes the actual situation of the elderly customer relationship management in the XT branch of JS Bank. , found the existing problems, and found the deeper influencing factors based on the actual situation of the bank: first, lack of ideology and role cognition; second, the classification of elderly customers is not accurate enough; third, the systematic management of customer information is insufficient; fourth, the implementation of differentiated customer management is not in place.

According to the actual situation of JS Bank XT branch, it conducts an in-depth and detailed analysis of the problems existing in its customer relationship management, and proposes the optimization principles and goals of the elderly customer relationship management of JS Bank XT branch, as well as a series of strategies to optimize the elderly customer management, including: (1) Strengthen

employees' role cognition of putting the needs of elderly customers first; (2) Adopt a hierarchical and grouped maintenance system to strengthen the application of information tools, improve elderly customer service capabilities, and focus on improving elderly customers through diversified, refined and precise marketing; (3) Introduce scientific information technology systems, use financial technology to help banks improve their digital application and operational capabilities, and optimize elderly customer relationship management; (4) Improve the professional level of senior customer relationship account managers, etc. Finally, corresponding safeguard measures are put forward in view of the optimization goals and improvement strategies, to promote the elderly customer base to bring a higher comprehensive contribution rate to the bank, to create a powerful and effective elderly customer service model for JS Bank XT Branch, and to help the bank develop sustainably and healthily.

Key Words: customer relationship management; the elderly customers; commercial banks; management optimization

# 目录

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 第 1 章 绪论.....                     | 1  |
| 1.1 研究背景、目的及意义.....               | 1  |
| 1.1.1 研究背景.....                   | 1  |
| 1.1.2 研究目的及意义.....                | 3  |
| 1.2 国内外研究进展.....                  | 4  |
| 1.2.1 国外研究现状.....                 | 4  |
| 1.2.2 国内研究现状.....                 | 5  |
| 1.2.3 简要评述.....                   | 6  |
| 1.3 研究内容和研究方法.....                | 7  |
| 1.3.1 主要研究内容.....                 | 7  |
| 1.3.2 研究方法.....                   | 8  |
| 第 2 章 相关概念及理论基础.....              | 9  |
| 2.1 相关概念.....                     | 9  |
| 2.1.1 老年客户.....                   | 9  |
| 2.1.2 客户关系管理.....                 | 11 |
| 2.1.3 客户流失.....                   | 11 |
| 2.2 相关研究理论基础.....                 | 12 |
| 2.2.1 储蓄周期及客户生命周期理论.....          | 12 |
| 2.2.2 客户细分理论和客户关系管理理论.....        | 13 |
| 2.2.3 服务营销和客户满意度.....             | 15 |
| 2.2.4 客户价值理论.....                 | 16 |
| 第 3 章 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理的现状..... | 18 |
| 3.1 JS 银行 XT 分行的基本情况介绍.....       | 18 |
| 3.1.1 JS 银行 XT 分行经营概况.....        | 18 |
| 3.1.2 与老年客户相关银行业务和金融服务介绍.....     | 21 |
| 3.2 老年客户关系管理现状.....               | 22 |
| 3.2.1 老年客户结构.....                 | 22 |
| 3.2.2 老年客户关系维护管理.....             | 23 |
| 3.2.3 老年客户关系管理技术水平.....           | 24 |
| 3.3 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理的调研.....   | 24 |
| 3.3.1 调研实施.....                   | 24 |
| 3.3.2 调查问卷的检验.....                | 26 |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| 3.3.3 调查问卷结果.....                           | 28        |
| <b>第四章 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理的问题及原因分析.....</b> | <b>31</b> |
| 4.1 老年客户关系管理存在的问题.....                      | 31        |
| 4.1.1 思想意识和角色认知欠缺.....                      | 31        |
| 4.1.2 老年客户分类不够精准.....                       | 32        |
| 4.1.3 客户信息系统化管理不足.....                      | 32        |
| 4.1.4 差异化客户管理实施不到位.....                     | 33        |
| 4.2 老年客户关系管理存在问题的原因.....                    | 34        |
| 4.2.1 经营管理方式存在一定的局限性.....                   | 34        |
| 4.2.2 现阶段的管理机制不完善.....                      | 35        |
| 4.2.3 老年客户关系管理信息化建设力度不够.....                | 36        |
| 4.2.4 老年客户关系管理培训力度不够.....                   | 37        |
| <b>第 5 章 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理优化策略.....</b>   | <b>38</b> |
| 5.1 强化员工老年客户服务的思想意识和角色认知.....               | 38        |
| 5.2 采用分层分群维护制度.....                         | 39        |
| 5.2.1 对老年客户进行细分.....                        | 39        |
| 5.2.2 完善客户管理相关制度.....                       | 40        |
| 5.2.3 提供充足的资金支持.....                        | 41        |
| 5.2.4 实行差异化管理.....                          | 42        |
| 5.3 引入科学信息技术系统.....                         | 45        |
| 5.3.1 运用大数据系统.....                          | 45        |
| 5.3.2 创建客户信息数据库信息系统.....                    | 46        |
| 5.4 提高专属客户经理的综合素质.....                      | 47        |
| 5.4.1 加强对客户经理的考绩.....                       | 47        |
| 5.4.2 加强老年客户关系管理高素质人才的培养.....               | 48        |
| 5.4.3 完善老年群体管理内部构架.....                     | 48        |
| 5.5 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理策略优化保障措施.....        | 49        |
| 5.5.1 组织保障.....                             | 49        |
| 5.5.2 文化保障.....                             | 50        |
| 5.5.3 管理保障.....                             | 50        |
| 5.5.4 制度保障.....                             | 51        |
| <b>结论与展望.....</b>                           | <b>52</b> |
| <b>参考文献.....</b>                            | <b>54</b> |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 致谢.....                           | 57 |
| 附录 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理现状调查问卷..... | 58 |

# 第1章 绪论

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

近些年来，尤其是最近几年，我国的老年人口已接近26000万人，占据了老年人口全球总数量的百分之二十五左右，达到了超老龄化水平。原因是在社会飞速发展的前提下，经济快速增长，医疗技术得到了极大提高，人们的平均寿命明显延长；另外，上世纪末我国强制推行的计划生育和人口普查等政策，使近几十年来我国年轻的接班人数量急剧减少，从而导致我国人口老龄化问题日趋严重。

人口老龄化的加剧使我国在经济、社会、生活等各方各面发生了巨大变化。在商业银行发展方面表现明显，商业银行零售金融业盈利下滑，规模缩小，影响极其巨大。对于年轻客户群体来说，他们的消费能力比较高，追求时尚，其消费欲望也因此相对比较高，家庭成员总的负债率比较高，喜欢冒险，所以，他们更倾向于中高风险投资，而不是存款储蓄。这个年龄段的客户群体对银行的零售业务没有表现出浓厚的兴趣，而老年人的表现明显不同，在银行不断推进网络化、投资方式变化的形势下，老年人十分谨慎，不太愿意尝试新的金融业务类型，对新型销售模式相比较而言不太感兴趣，导致目前商业银行个人业务被逐步压缩，销售市场的范围不断变窄，商业银行目前的零售业务服务不断实行特色定制化提升。虽然有部分银行已经推出了专门适合老年人个性化需求的金融业务服务，来满足老年客户群体的客观消费需求，然而，有些商业银行在零售业务产品种类及数量方面，服务质量和策略等方面还有待改进，还不能充分满足老年客户不断变化的客观需求。在当代市场环境下，商业银行极其有必要推出新的金融业务服务模式，优化客户关系管理策略。从《2021年国家统计局年鉴》可以看到，国内老年人口的数量日趋上涨。截止二零二一年，中国的人口总数达到了14亿多，据人保部预测，预计到二零二二年末，我国将全面进入“老年社会”，政府将积极采取措施，完善服务体系，建立养老金制度，以期待能控制和解决老龄化问题。

在国民经济飞速发展的环境下，老年人的退休工资也大幅度增长，已退休的老年人对与之相关的社会需求像医疗、保健、养老等，需求度大大增加，于是就有了老年消费金融市场的崛起，为老年人实现以资产保值和增值为目的的愿望。传统商业银行将对老年人的服务重点转向金融业务，紧跟国家政策，利

用相关的资源，金融体制的改革由此得到了快速积极的推进，大大增强商业银行应对庞大的老年客户群体外部市场造成的竞争压力，优化老年人的金融服务工作的资源投入和经营手段，加大力度满足对老年人群体对金融业务市场的资源需求，为老年人开拓了一个更具发展潜力的消费金融市场。结合银行自身具有的竞争优势，开发适合满足老年客户需求的营销策略，逐步构建营销导向型营销模式。XT区域很多商业银行的零售业务由于老年人的加速增多而渐渐失去发展的动力，行业也越来越不景气。传统的金融零售业务不仅没有使银行的基本业务市场得到明显的发展，在某些方面还表现出无法继续维持。所以，商业银行能否找到以后的发展方向和创新点很令人担忧。基于这种现实情况考虑，本文将提高探讨分析JS银行XT分行老年客户关系管理策略的优化实施方案，提升新形势下金融企业零售业务发展速度，不断提升零售业务的服务效率和服务质量。

在当前社会形势下，国内经济需要高速高效发展，由于严重的人口老龄化，使经济发展严重受阻，养老金现有规模无法与老年人的实际需求规模相匹配。我国60岁以上的老年人一般身体情况还非常好，财富积累速度比较快，积累财富和金融投资的意愿较强，资产稳定。但根据生命发展规律，老年人不可避免地会进入到生命的衰退期时，身体状况变差，老年人的医疗费用开始急速增加。随着老年人医疗需求加大和通货膨胀复利急速增长，年迈的老年客户群体在生命周期的最后阶段，对医疗保健投资的需求也日益强烈。一般而言，60至70岁老年人群的消费水平几乎没有很大的差异。此阶段的老年人身体状况良好，有足够的空闲时间，有一定的储蓄能力，可以配置一定的资产进行投资。但是，随着老年人年龄的增长，健康指数会变低，以及通货膨胀等外部压力不断变大，由此产生的综合效应导致老年人口的金融消费水平迅速上升，特别是在生命周期结束时，医疗保健开支正在成为老年人最大的经济负担。因此，虽然老年人退休后收入较低，但是生活成本也相对较低，所以老年人对医疗保健和退休后的生活保障投资大幅增加。鉴于这种情况，我们可以看到老年人一方面希望金融资产能确保安全，另一方面也更希望实现价值保值增值。

JS银行XT分行从建立至今，在行业中拥有很好口碑，优质的品牌效应使JS银行建立起了较好的客户营销维护体系和合理的组织架构，收获了大量忠诚的老年客户资源，充实和积累了优质的客户资源，为JS银行的老年客户群体关系维护和管理提供了非常好的基础，增强了JS银行的市场竞争力。但是，由于老年客户市场规模不断变大，大量金融机构都看好老年客户市场前景，在XT区域展开了激烈的资源竞争。因为压缩了老年客户市场的拓展，很大程度地制约了老年客户群体的价值贡献度的提升，同时JS银行XT分行还面临者市场环境中已

知未知的多方竞争压力。XT分行的老年客户关系管理系统尚不完善，现有的老年客户市场潜力和价值尚未得到充分挖掘，针对老年客户的产品和服务市场发展空间很大，我们要抢占市场先机，做好客户服务，提升老年客户关系维护和管理的方式方法。据统计，老年客户为JS银行XT分行已经贡献了六百多万元的利润，相当于总利润的10%，这种现状足以表明老年人这个客户群体使我们必须要引起高度关注的优质潜在客户，管理好这群客户，将极大的促进商业银行业务的发展。基于上述情况分析研究JS银行XT分行的目前存在的老年客户关系面临的问题，提出了切实可行的改进建议，以帮助JS银行XT分行有效提高老年客户关系管理的市场竞争力。

### 1.1.2 研究目的及意义

当前，就客户关系管理问题国内外都进行了很多研究，但是大多是研究业务层面，有关客户管理的策略没有产生很强的实际效果，本文将对JS银行XT分行对老年客户关系现状进行调研，对存在的问题加以分析，结合研究结果和现有学者专家研究的课题观点，通过科学分析，深入调查和分析原因，从根源深处找到切实符合JS银行XT分行发展的量身定制的科学客户关系管理模式，并且提出改进措施。主要体现在两个方面：

#### (1) 宏观方面

一方面，创新客户关系研究。全世界的这方面专家学者对于客户关系的问题进行了相当多的研究，并且产生了各种各样的理论。但是，针对老年客户关系管理问题在商业银行零售业务影响方面的研究，从客观上来说，还不是相当多，针对具体领域、具体地区的定向研究那更是凤毛麟角。本文对JS银行XT分行老年客户关系的管理维护现状进行分析，为JS银行XT分行优化老年客户关系管理提供改进策略，得到更为具体的结论，从新的视角来丰富已有的理论体系。

另一方面，对客户关系的应用范围进行了扩充。本文就JS银行XT分行客户关系问题进行研究，增加了客户关系管理理论在金融领域方面的应用，有助于推进金融企业营销和整合的发展。

#### (2) 微观方面

首先，从细节方面重点调研JS银行XT分行在客户关系方面的实际问题，就问题本身寻找解决方案和优化方案，改善服务质量。其次，针对JS银行XT分行老年客户关系管理目前的现状开展深入研究，找到其中存在的不足，实施专项优化与提升，以此切实提高老年客户群体对银行机构业务的满意度。最后对该银行老年客户关系管理进行优化，提出可行性优化方案，可以大大提高银行对老年客户金融服务的效率，提升银行的业绩。因此，JS银行XT分行要对原有的

客户管理模式进行适当的调整，争取更大的老年客户市场，实现银行的长远发展。

通过研究JS银行XT分行老年客户关系管理的具体情况，尤其是在其客户关系管理现有模式上，存在一定不足，老年客户对JS银行XT分行零售业务产品的情况并不是很关注，JS银行要因地制宜，量身定制优化策略，为今后发展打好基础。

## 1.2 国内外研究进展

### 1.2.1 国外研究现状

客户关系管理，是美国发展客户关系管理的主要方向，在1990年Gartner研究集团首次提出来的，是使企业与客户沟通交流合作更加高效舒适，效果更好，同时还能使最大化地提高企业给客户带来的效益，也使企业能够长效发展<sup>[1]</sup>。客户关系管理总的来说是企业经营而生，目的是使客户的价值贡献达到最长时间的延续，同时使客户利益最大化。Gartner研究集团重点指出，为了刺激企业活力，在目前这种经济形势下，企业更应及时调整发展思路，特别重视客户资源的开发和维护。

Philip Kotler（营销学之父）（2000）提出，需要采用一套科学有效的分类标准对这个企业的客户群体和市场进行精准细化的分类，才能很快地高效率争取到客户市场，才可能增强竞争实力<sup>[2]</sup>。Manrai, KA Saeed（2007）在研究商业银行的客户的满意度的调查中发现，一个客户选择哪家银行，是否会从一家银行流失到另一家银行时，客户主要考虑和看中的时这家商业银行是否具有个性化服务和产品优势<sup>[3]</sup>。Dwyer等专家认为一个企业如何应对不同年龄阶段的需求不一样的客户群体，认真思考怎样才能雪中送炭式的解决客户的相关问题和需求。Winder对客户关系在系统中需要构建的结构框架进行了归纳。Katherine Nlemon（2012）表明，能够及时捕捉客户维护中客户的动态变化并加以有效运用，并且很好地衔接客户管理与企业经营发展，不仅能够增强对客户资源有效整合，提升客户忠诚和满意<sup>[4]</sup>。学者Khodakarami Famoosh（2014）指出，企业客户群体的知识量能够推动企业的客户关系管理及维护，至此，开始启动客户金融知识的教育和普及，提升学术界对客户知识管理方面的研究投入也不断加大，推动企业的维护管理工作<sup>[5]</sup>。Microslava Triznovaa（2015）就制约客户关系的重要因素进行了一系列的研究，发现客户关系管理有效性与企业内部员工的专业素质和综合服务有着密切关联<sup>[6]</sup>。Hassana Ran Saifollah（2015）对已有的维护管理的具体事例进行剖析，得出在客户关系中我们要关

注客户满意度，并分析了这两者间的相互作用和影响，同时对客户关系提升提出了自己的独特见解，有力的推动了客户关系理论的研究<sup>[7]</sup>。Plakoyiannaki Emmanuella（2016）从企业内部工作人员层面来分析怎样处理与客户的关系，维护好客户，最终发现企业员工与客户进行积极的正面的沟通 and 交流，更容易获取客户对员工的信任度，也能够更有效地促进交易的达成<sup>[8]</sup>。Ara U Zeynep 于2016年重点研究了B2B实例，利用真实数据，研究分析客户满意对企业业绩指标的影响，探索企业业绩指标的影响因素，在提出相应的提升改善措施和方案<sup>[9]</sup>。Jakson（2017）基于企业自身的客户服务效率和质量对其客户服务满意的影响，最后发现，只要客户预期效果和满意程度有一次没有得到满足，客户的购买欲望就会大打折扣<sup>[10]</sup>。总之，国外研究人员的研究结果表明，老年客户关系管理在制定银行业经营业务战略中有重大作用。研究人员通过研究分析老年客户关系管理问题的多个方面及其关键的影响原因，尝试建立满足企业管理发展需求的客户关系管理的结构框架。

### 1.2.2 国内研究现状

长期以来，中国学者和专家以及商界领袖就现代客户关系体系也进行了深入探索研究，一步一步地构建出一种符合国内金融市场行情和发展环境的企业客户关系的管理模式，而且设想出许多有效的改进方案，促进了客户关系管理的完善。

2014年吴坤认为，银行应注重提升客户管理系统的简洁便利和功能齐全，以确保客户管理的系统结构是良好的，客户的相关信息是安全的可靠的<sup>[11]</sup>。李怀祖在2015年时提出了，客户关系由于会受到外部环境恶化的影响，而企业的发展作用也很重要，企业需要制定科学有效的客户关系，使其管理在企业的可控范围内，带来对企业发展会帮助带来效益的可靠忠诚的粉丝客户<sup>[12]</sup>。李君在对真实案例分析的基础上，站在中小企业客户的角度，于2016年针对小微企业的客户群体进行研究分析，着重分析了客户忠诚度方面对企业客户关系的影响，同时在此基础上，提出了为满足不同客户的个性化管理需求目的的解决方案<sup>[13]</sup>。唐敏通过构建客户满意度研究模型，并对其效果进行分析，在2016年提出了在客户满意度方面企业该如何提升的相关理论<sup>[14]</sup>。潘栅杉(2017)研究发现，银行等金融机构的零售业务在所有业务中最具有提升和市场活力的，企业与客户是直接面对交流的，可以说如果没有客户就没有企业的存在<sup>[15]</sup>。杨建丽(2018)认为客户关系管理在商业银行的长期规划中至关重要，就客户维护方面存在的问题，提出了有效解决方案<sup>[16]</sup>。邓伟在2019年研究时发现，客户关系是影响市场发展的决定性因素之一，与客户直接如果能够建立一种互惠共赢的关系，那将

会是企业发展客户资源的有力保障<sup>[17]</sup>。刘嘉毅(2019)通过研究发现,企业做好了客户关系管理,营销人员能够及时了解客户需求,改进产品,建立长期的客户服务管理机制,取得客户信任,就能扩大企业产品的受众范围<sup>[18]</sup>。王伟栋(2020)研究指出,企业在其经营管理过程中,必须要与客户构建一种长期良好的合作关系,有了良好的客企关系,企业发展十分有利<sup>[19]</sup>。陈小军、吉富星(2021)坚持认为客户关系使企业管理中很重要的组成内容,好的客户关系对企业发展很有利,是当前企业需要首先攻克的难关<sup>[20]</sup>。胡欣(2021)研究发现,随着市场环境的变化,企业治理理念从起初的以产值为目标向追求客户满意度为宗旨转变<sup>[21]</sup>。吴建燕(2021)认为,优化只有维护好现有的客户,这样可以提升国有商业银行的营销业绩<sup>[22]</sup>。周薇(2021)在研究中讨论了品牌建设中的CRM原理,发现有效的客户关系可以帮助实现企业的品牌和价值效益达到最大<sup>[23]</sup>。杨建军(2017)对商业银行中老年客户群体的营销策略做了深入研究,他提出了有效的营销手段和策略,帮助银行实现老年客户营销效果得到提升,为银行老年客户群体的资金吸纳提供帮助,从而助力银行持久的发展<sup>[24]</sup>。

在新时代背景下,尤其在人口严重老龄化背景下,陈丹、梁海(2019)深入探讨了银行零售服务发展的未来趋势,针对目前中国老年人顾客的数量增长快、价值贡献度也较高,老年人顾客群体将会是银行客户经营的一个重心客群,对老年人顾客群体的关怀力度应不断增加投入,认真处理老年人顾客群体存在的痛点问题<sup>[25]</sup>。胡蝶2017年在研究新的发展机遇下银行该怎样优化零售产品营销方式时,将老年化因素做了着重标记和研究,在营销银行的产品时,品种要进一步丰富,选择空间要扩大,优化策略,要进一步对老年客户群体整合客户资源<sup>[26]</sup>。矫丽(2017)提出要关注老年人的身体情况,根据实际情况推荐老年客户理财业务,想更好的推进零售业务的发展,需要不断地提升产品的品种质量,进行调整和创新<sup>[27]</sup>。赵艳丰、赵青2017年认为银行要提升业务的针对性和灵活性,更好的迎合优化消费者的需求<sup>[28]</sup>。林华、李瑞华(2020)指出了现在阶段建设智慧养老信息平台中的现状和问题,建议企业筛选相应的客户群体,改进客群关系<sup>[29]</sup>。张峻、苏本雷(2021)选取近年来对老年客户群体的诸多文章进行了研究,认为飞速发展的互联网金融会极大的促进和激发老年人的金融需求。因此对老年客户群体金融需求有效分析迫在眉睫<sup>[30]</sup>。

### 1.2.3 简要评述

综上所述,国内外对于人口老龄化背景下银行零售业务发展方面的研究都较多,且形成了比较完善的理论体系,很多学者都提出了一系列有针对性的理论观点。但从客观上来讲,目前已有的研究尚存在很多不足。就国外研究而言,

国外学者的研究大多是从宏观方面进行分析，对于人口老龄化背景下银行老年客户的关系管理方面展开的研究，对理论研究起了一定的参考作用，但实际操作中的指导性还有待提高。就国内的研究情况来看，基于当前我国商业银行零售业务的发展现状国内学者进行了相关研究，而且开展的研究具有一定针对性，而本文将以此为切入点，研究老年客户关系管理的优化策略，提出一些自己的见解，希望对实际工作有实效性的指导作用。

### 1.3 研究内容和研究方法

#### 1.3.1 主要研究内容

本文由六个方面的内容组成：第一部分主要是介绍对本这篇综述文章研究所采用的研究方式，选择这个课题开展的研究工作的主要目的依据与重要意义，并简要介绍总结了目前国内相关学者与专家们在客户关系方面的研究工作方面已经取得的主要成果，以此结论为研究基础，展开了创新与分析；第二部分主要对相关概念体系与相关基础理论知识加以简要介绍，为今后进一步深入地研究奠定理论基础；第三部分分析JS银行XT分行目前老年客户关系管理的实际情况，并通过采用问卷调查来了解发现JS银行XT分行在老年客户关系的管理等方面存在的问题；第四部分讲的是JS银行XT分行老年客户管理中存在的不足及产生的这些问题的原因进行分析；第五部分内容重点是依据第四章出现的问题给出改进意见；最后是结论与展望，概括总结本文的要点，并为未来的发展提供新的研究方向。本文研究的技术路线如图1.1所示。

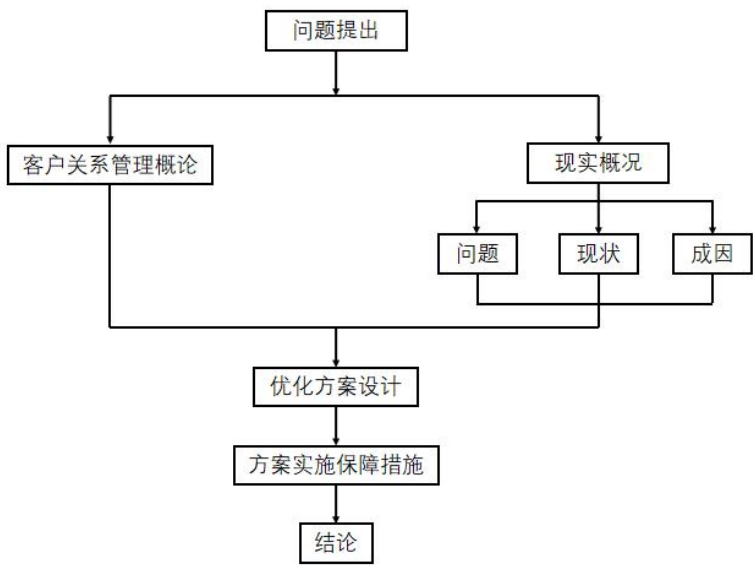


图 1.1 论文研究的技术路线

### 1.3.2 研究方法

本文以JS银行XT分行老年客户关系管理作为实际案例来研究，使实际研究有据可循。本文主要采用以下研究方法：

文献分析法。通过对国内外相关研究文献结果的学习，根据JS银行XT分行目前的企业客户管理现状，提供了合理科学的一系列改进方案，使管理理论与银行的具体实践达到深度融合。

调查研究法。通过对老年人问卷调查，获得真实数据，考察了解银行老年客户的有关信息，研究银行老年客户关系的管理问题。

案例分析法。作者通过对JS银行XT分行的业务服务体系中的相关与老年客户相关的管理案例，总结了常见问题并查找原因，然后得出了具有实际价值的建议结论，便于对JS银行XT分行老年客户关系中存在的问题进行有的放矢的解决，提升客户关系管理能力。

## 第2章 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 老年客户

老年客户带给银行的资本价值贡献是暗藏的,他们拥有数量不是很大的、比较零碎的、金额增长速度缓慢的资本,他们迫切希望所拥有的原始资本能够安全增值,他们对新产品的认可度和接受程度不是很强。他们的资金主要是用来购买低风险理财产品和存款,所以做好这群人的个人存款零售工作,在银行存款增长方面的作用不应被低估。做好这群老年客户的客户关系管理也会使银行长期地可持续发展,向前迈出重要一步。

人们对“老年人”这个名字的理解,根据国家、民族、地区及文化背景的差异,认知并不是一致的。世界卫生组织将60周岁以上的人定义为老年人,中国的年龄划分标准与世界卫生组织相同,一些西方国家对老年人的定义为64周岁以上的人,日本则将70周岁老人定义为老年人。虽然划分标准不一,但是目前老年人的定义主要通过年龄进行划分。“年龄大”是老年人主要特征之一,随着时间流转这个群体的人逐渐从职场中退出,表现为社会活动显著减少,消费方向转变等。因此,本文沿用国际标准,以60岁以上老年人为对象,对该群体的生活服务需求中的金融需求展开研究近年来,老年人口逐年快速增加,已经形成了庞大的规模群体。随着年纪不断增长,老年人要求资金财产的保值增值能力也越来越强烈。通过对这些老年客户群体更进一步的做好深层次的维护和高效的金融服务工作,商业银行就能够更好的做到成本效益更高、高度更加稳定的财富来源。所以,在国内金融市场,挖掘老年客户群体在金融市场方面的潜力,效益是非常巨大的。所以,对老年客户群体进行有效的维护对未来金融行业的发展有很大的推进作用。

一般说来,老年客户具有如下几方面特点:

(1)一般老年客户谨小慎微,对风险的承受能力偏低

老人家辛苦打拼一辈子好不容易积累下来的资金财富,都是希望不仅能保本还希望能带来资产增值,就需要通过资产配置获取一些收益来面对因为年纪增长所带来的健康、医疗、养老等方面的风险隐患,所以,老年客户在购买金融类产品的时候,表现出非常的小心谨慎,心里很担心资金财产会不会受到损失。他们总是习惯于对自己感兴趣的某项产品或者业务进行反反复复长时间观察、比较,权衡利弊,喜欢对比多家银行,经过全方位比较之后,相信产品能保本并且预期能带来一定的收益后,才会决定选择办理或购买。另一方面,老

年客户也希望能够在—个舒服优质的金融机构得到专业的金融服务。对于银行推出的高风险等级的产品，老年客户对其的认知度比较低，所以他们对这些产品的接受程度也相对较低，而且大多数保险产品都有投保的年龄限制，在实际操作中很多老年客户购买保险产品都超过了保险年龄，就这个层面我们就可以看出，—个好的银行客户经理要学会选择适合客户的，符合老年客户需求的产品来进行营销。

(2)老年客户比较重情义，对自己认可的银行品牌和客户服务的认可度高

老年客户由于经历的事情多，在知识方面见多识广，生活方面经验丰富，情感方面重情重义，大部分老年人在选择和办理某种金融业务的时候，都会更多的考虑到自己的经验判断、身边亲戚朋友对这项产品的满意度评价和自身感受到的金融机构的服务的评价来做出最终决定。老年人对银行品牌的好坏十分看重，同时对能设身处地从他们的角度出发考虑维护其利益的银行客户经理很信赖。在JS银行XT分行，我经常听说老年客户王阿姨每年能带二十来个新顾客。我们都知道，在新的未知客户中，客户带客户产生的新客户是分支行新增客户中忠诚度最高的，这是老年客户群体对JS银行这个品牌国有企业和金牌服务认可的结果。

(3)有些老年客户好贪小利，通过礼品吸引客户效果明显

经常看到若JS银行分支行开展促销活动，那么经受不住礼品诱惑而积极参与活动的大多数人往往都是老年人。各个银行都在采用赠送更多更好的礼品的措施，这逐渐导致客户对礼品的需求欲望不断增长，即使他们收到礼品，他们也会“环顾四周”，不断比较权衡。这也给分行客户的维护工作带来了压力。

(4)老年客户喜欢聚集热闹，社区活动是一个很好的营销机会

很多老年客户多才多艺，喜欢唱歌和跳舞，喜欢聚集热闹，是社区活动的主要参与者。除非活动有一个特定的主题。所以，利用社区活动进行营销，效果很明显。同时，老年客户很喜欢聚在一起热闹，有一个交际的圈子，而且其中有一个很热心的组织者，所以对于商业银行客户关系管理工作，我们可以很好的把握住老年客户的这个从众心理的特点，抓住老人客户那个小圈中那个热心组织的核心人物进行精准维护，成功的做好服务和营销，这样他所在的那个群体整个圈子都可以成为我们银行日后长期的永久的忠实客户，营销成效显著。

(5)老年客户常常有稳定的金融消费观念。

现阶段，老年客户的退休金管理、医疗保健资金和社区服务等方面成为老年客户的最重要的服务需求。相对较多的老年客户在财富保值、生理保健、心理保健等方面也有—定程度的需求。很多老年客户经过长时间的金融投资经历后，在投资意识和金融消费习惯方面有自己的主见，他们喜欢用自己以前的经

历中获得的经验，来评估金融产品的优劣；当然也不介意聆听身边朋友的建议。所以，老年客户的投资、购买习惯一般比较固定，对新的产品选择会反复考虑，犹豫不决，如表2.1所示。

表 2.1 老年客户群体重点需求表

| 序号 | 痛点     | 特点描述                                                                                |
|----|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 养老资金理财 | 1 依赖于社保及退休金进行养老<br>2 偏好于银行理财产品<br>3 对于资产配置感到陌生<br>4 风险识别及判断能力不足<br>5 重视银行品牌，认可后忠诚度高 |
| 2  | 医疗健康   | 1 出入医院频繁<br>2 感觉就诊程序太过复杂繁琐<br>3 重视养生保健，喜购保健品                                        |
| 3  | 社区服务   | 1 担心身边无人照料<br>2 社区照料服务需求度高<br>3 需家政服务及有人照料生活起居                                      |

### 2.1.2 客户关系管理

#### (1) 客户

在商品的交易市场中，客户是指使用金钱或者其他的交易商品，来交易以获得产品和服务，或某个自身需要的商品的利益交换的个人或者团体。客户从某种程度来说就是整个交易链中必不可少的消费者或中间环节的管理者。

#### (2) 客户关系

客户关系是指的企业为了促进实现某一个特定的战略目标而需要与其利益相关方建立的一种友好合作的关系。这种关系在市场交易环境中渐渐体现出差异性、利益性、竞争性的特点

#### (3) 客户关系管理

客户关系管理指的是商家通过采取各种方式手段来管理客户，目的是使客户对商家满意而忠诚于商家，从而增大客户给商家带来的利润贡献价值。

### 2.1.3 客户流失

客户流失的概念最早是由英美管理科学家提出的，意思是商家现在已经拥有的客户今后不再与商家进行交易往来或直接去与别的同行业商家交易的情况。客户流失会由许多原因引起，主要有这些：客户的期望值没有达到、客户的利益受到了损失、客户端需求发生了改变、客户自然消失了。其中前两个原因引起的客户流失，是可以采取措施补救的，后两个原因引起的客户流失是难以控制的。

## 2.2 相关研究理论基础

### 2.2.1 储蓄周期及客户生命周期理论

储蓄周期理论指出，客户储蓄的时间都有某一特定的限制，所以，客户可以灵活地存储资金。美国莫迪里亚尼表示，储蓄周期是根据个人的长远目标确定的。一个人为了使自己一生能够进行自己感觉满意的消费，而把储蓄时间进行合理安排。据此，银行在做出金融消费和储蓄的决策时，要兼顾目前的经营利益和长期的收益。银行如果想实现充分获取客户的价值贡献，就需要有效的客户关系管理来维系客户，使目标得以实现。客户生命周期如图2.1所示。

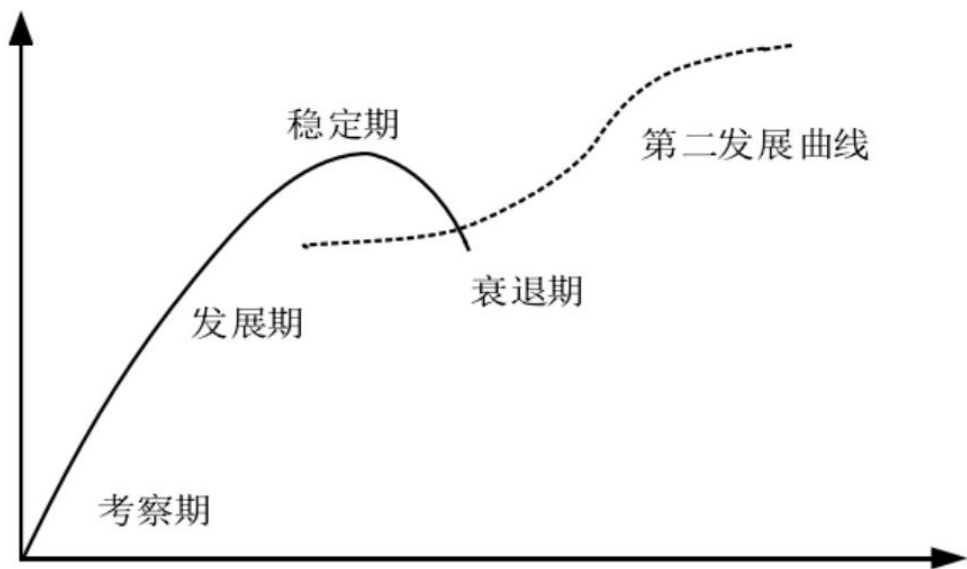


图 2.1 客户生命周期图

做好客户生命周期管理工作，要求业务员要千方百计挖掘新客户、维持好老客户，还要挽留住更多客户，商业银行工作人员管理工作如表2.2所示。

表 2.2 客户生命周期银行管理工作

| 客户生命周期 | 管理工作                                                        |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| 考察期    | 积极挖掘客户资源，获取客户有关信息，<br>并与客户建立紧密的联系                           |
| 发展期    | 业务员通过对客户信息的搜集、分析来挖掘客户对银行的潜在价值，业务员要善于与客户有效沟通，情感交流，增强与客户的友好关系 |
| 稳定期    | 业务员要认真分析客户的实际需求，尽量是客户满意，提高满意度，从而提高成交率                       |
| 退化期    | 业务员要尽量留住客户，再次开发客户关系，与客户进行再次的客户关系发展                          |

业务员挖掘新客户的常用方法有:通过老客户介绍、企业与个人联合行动、搭建平台加大宣传等,这样,可以取得客户的姓名职业等相关的基础客户信息。银行面对的零售老年客户的收入实际上并不是一成不变的,在生命周期内,资金的使用也存在变数。商业银行要根据储蓄周期理论和客户生命周期理论,探索出更加符合自身金融业务服务需要的经营模式,及时调整金融服务内容和方式,做好风险预防和管控。这样才能使商业银行的老年客户业务能够平稳长效的发展。

## 2.2.2 客户细分理论和客户关系管理理论

### (1) 客户细分

客户细分,通常是企业对其想要提供服务或有接触的那部分群体,是商业银行根据既定的分类标准,来精准区别市场中不同类别的客户。然后,企业依据不同级别的客户市场,分别设定有差异的服务机制客户细分流程。通过客户细分,来找到我们创造价值是为谁,我们最重要的客户是谁,没有客户就没有企业。未来更好的满足客户的需求,商业银行将客户进行不同类型的细分,可以分为一个或多个细分客群,这些客群可大可小,然后商业银行必须做出合理的决策,应该服务哪些客群,应该放弃哪些客群,通过深入了解这些服务客群,获取更适应市场发展,更加合理的管理模式。客户细分流程如图2.2所示。

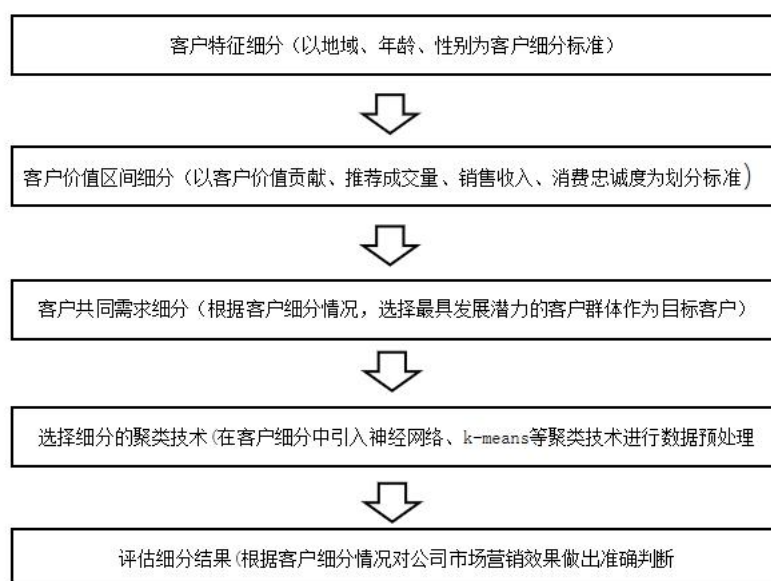


图 2.2 客户细分流程

### (2) 客户关系管理

客户关系管理 (CRM) 就是企业将客户利益和需求放在首位,将具有不同消费需求的客户进行分类维护,通过这些客户群体去吸引越来越多的其他潜在客

户来消费，从而提高企业的业绩和客户价值的管理模式。强大的商业银行在零售客户开发方面，要把客户有关的信息资料进行收集、整合，传输到信息系统里，创建一个数据库。管理好老年客户关系分为六个方面进行：老年客户的获取、对老年客户进行了解、与老年客户沟通、使老年客户的交易便利化、对老年客户持续服务、对老年客户个性化服务。银行对老年客户关系管理，主要是指针对银行的老年客户群体，银行员工使用专业的大数据老年客户关系管理理论，了解客户的风险水平和财富规划需求，通过科学的流程和方法进行客户管理，使他们对银行综合贡献值能够得到保持甚至极大提高。

商家如果能够与客户在业务合作方面，建立并保持一种有效的“个人关系”，让商业银行可以更加快速有效地留住和吸引更多的客户群体，同时，凭借信息共享，业务流程的精简，提升业务办理服务效率，使销售额有效提升，同时使业务运营成本能够降低。那么，在客户关系管理过程中，商业银行通过使用信息技术、互联网技术，增进商家与客户的实时互动，这就是我们所说的客户关系管理模式。通过改进其管理方式，商业银行与客户之间能够实现互动的创新，通过持续的个性化服务，这样无疑就提供了营销服务者源源不断的满意度高的个性化的客户。

客户满意度意味着客户在购买产品时，没有不良情绪和负面体验，客户不会抱怨或投诉。商家为客户提供的服务和产品，客户对其的满意度，绝大部分取决于客户期望从商家那里获得的感知效果。如果企业能够在营销客户的时候能够给客户带来好的体验，那么客户在情感方面将会得到较大的一种满足感，这有可能延长客户与银行之间的合作时间，增大商家的客户保留率。客户保留是商家的东西比如产品或服务让客户后期还是继续购买，体现了客户对商家较高的满意度。根据管理科学家Richard M. 的说法，客户在很长一段时期内愿意不断的消费他们很认可一件商品的一种意愿，并且无论竞争对手使用各种营销措施，这些客户都不会轻易失去。

1987年，Dwyer和其他研究人员提出，人们进行买卖活动，一般具有明显的渐进性地发展的特点。客户关系的特点是具有周期性的。零售企业与客户之间客户关系一般会经历以下五个阶段：意愿期、增长期、稳定期、与客户的持续期以及与客户损失期。客户关系管理流程如图2.3所示。

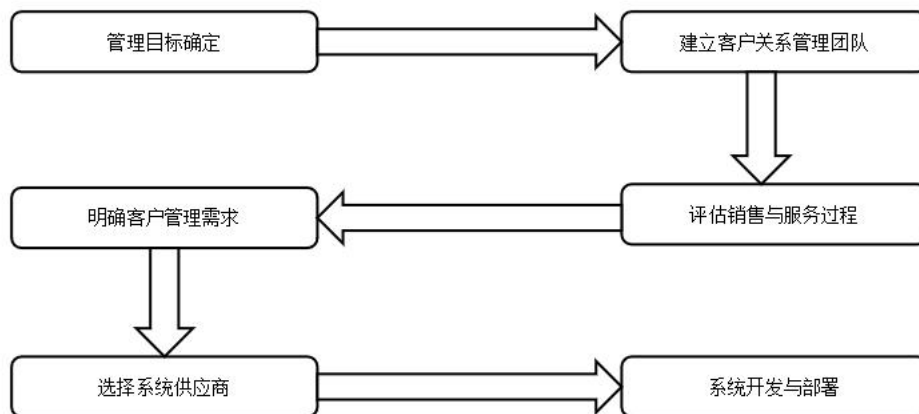


图 2.3 客户关系管理流程

企业要录入客户信息，培养潜在客户，设置合适的销售活动和 workflows，方便把产品营销、客户管理、及其他工作环节有效衔接，提高企业的工作效率。

客户关系管理系统能将潜在客户自动进行分类，或者分配给合适的关系维护人员，提高了客户信息的准确性和安全性；也可以使低效率的手工录入工作自动化，显著降低了人工劳动强度；关系维护人员还可以用语音录入来提交工作报告，并且通过与客户相关联，了解到客户经理与客户间关系管理维护的实际效果，便于制订更好的服务营销策略。

### 2.2.3 服务营销和客户满意度

服务营销主要是用来描述企业为了生存和发展，向顾客销售产品或服务时，必须根据顾客的需求，员工要站在顾客的角度思考，使企业获得更好的效益。

在我国人口老龄化背景下，根据金融市场发展的趋势，商业银行必须加强内部管理，改善服务质量，针对老年客户服务需求，让员工向客户进行服务承诺，用高标准的服务获得老年客户的满意。银行只有通过更好的服务营销，满足老年客户金融服务市场的需求，才能促进银行持续稳定的发展。

由于人的差异性，同种产品或服务，不同的人有不同的心理感受。客户对商业银行为他们提供的产品和服务的实际价值的感知与他们内心的期望值之间的差额大小就可以通过客户的满意度来反映出来。

企业根据客户的满意程度，优化和完善企业客户管理模式，再把制度流程进行进一步优化，使其给外部市场带来积极影响，进一步提高客户满意程度。详细信息如图2.4所示。

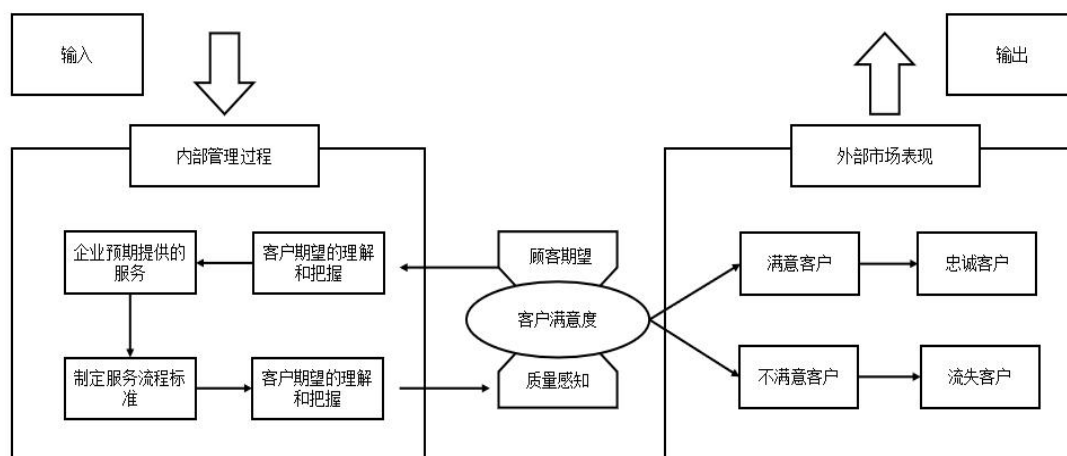


图 2.4 客户满意度流程

## 2.2.4 客户价值理论

### (1) 客户价值

客户价值，是企业从客户消费中企业所能获得的收益。客户价值的创造要有4个服务营销活动：1、把商家的产品或服务充分地介绍给顾客；2、把商家的产品或服务让顾客接受，并产生购买行为；3、激发客户更深层次的购买需求；4、使商家的产品或服务让顾客持续不断地产生购买欲望，顾客不会转化商家交易。因此，商家不仅要重视产品或服务的研发，而且要构建客户价值创造的整体系统。企业只有理解了客户价值，才能懂得企业营销的真谛。

### (2) 客户价值特征

第一，产品或者服务被客户认知的越多，那么这个企业就会吸引越来越多的客户，就会形成越来越大的客户规模，客户创造的价值就越大。

第二，企业要是产品或服务以价值的形式让客户实实在在感知到它的存在。客户在购买过程中，提出需求，那么，企业就要及时做出反馈，让客户产生购买行为。

第三，要让客户购买产品后，感知到企业比其他竞争对手有更好的产品的效用、企业的服务能力、服务环境、售后反馈等优势。

### (3) 客户价值模型

为了更清楚地描述感知客户价值的创造过程，伍德拉夫研究得出，客户满意度受产品使用情况、预期目标、属性性能等因素密切相关。如下图2.5所示。

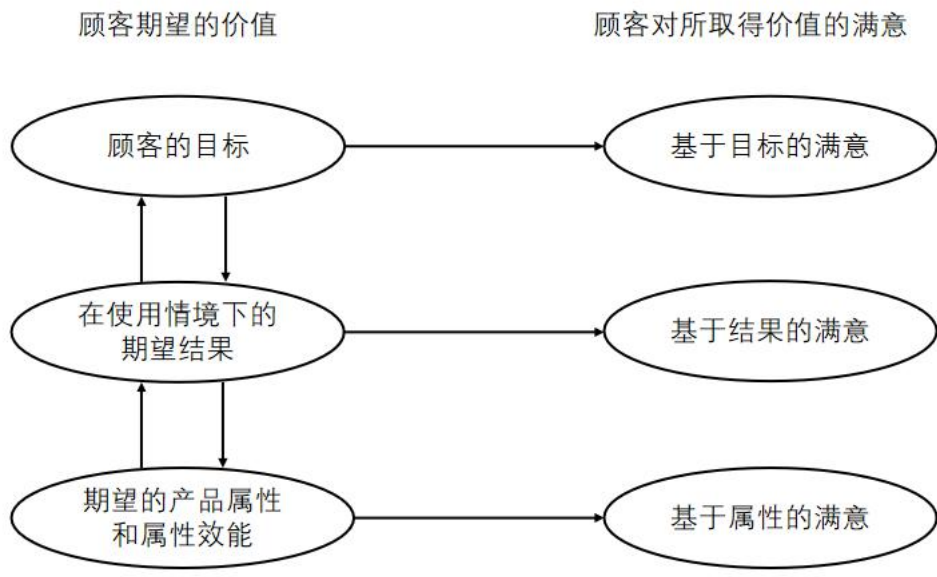


图 2.5 客户价值层次模型

## 第3章 JS银行XT分行老年客户关系管理的现状

### 3.1 JS银行XT分行的基本情况介绍

#### 3.1.1 JS银行XT分行经营概况

JS银行XT分行，成立于1954年，是本地区规模最大、覆盖面最广、范围最广、营销体系最全面的商业银行之一，是中国五大国有商业银行之一。多年来，JS银行XT支行以当地经济发展服务为己任，确立了“诚信、公平、稳定、创新”的核心价值观，在国家投融资体制改革下，JS银行已转变成现代商业银行经营模式经过多年的改革和发展，已经具备了强大的市场竞争实力。金融服务水平很高，JS银行XT分行在整体存款余额和增加方面连续多年在四家银行中排名第一。JS银行XT支行具有国有股制的属性，在库存方面比其他银行具有较大的优势，在区域服务方面拥有更多的分支行和更多的客户。JS银行XT分行开始逐步丰富产品，拓展服务渠道，提升客户维护的力度，大胆应对挑战。

近年来，JS银行XT分行在客户关系维护管理方面都有了一些明显成果，已经开始丰富老年产品和业务，拓展服务渠道，但面临的压力和挑战依旧不容乐观。目前，JS银行XT分行的业务发展已进入新阶段，新推出的业务带来的实际效果不是很理想，零售业务发展的速度难以提升。2018年至2021年四大行个人存款新增比较如图3.1所示：

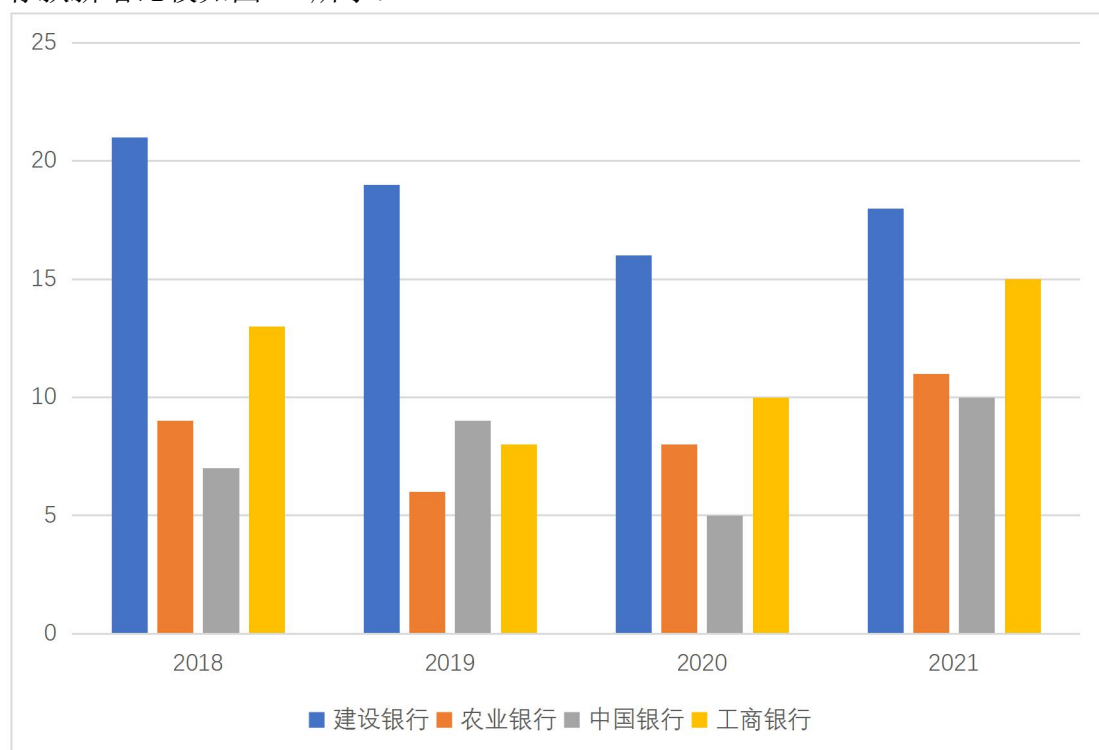


图 3.1 2018-2021 年 XT 区域四大行个人存款余额新增图(单位:亿元)

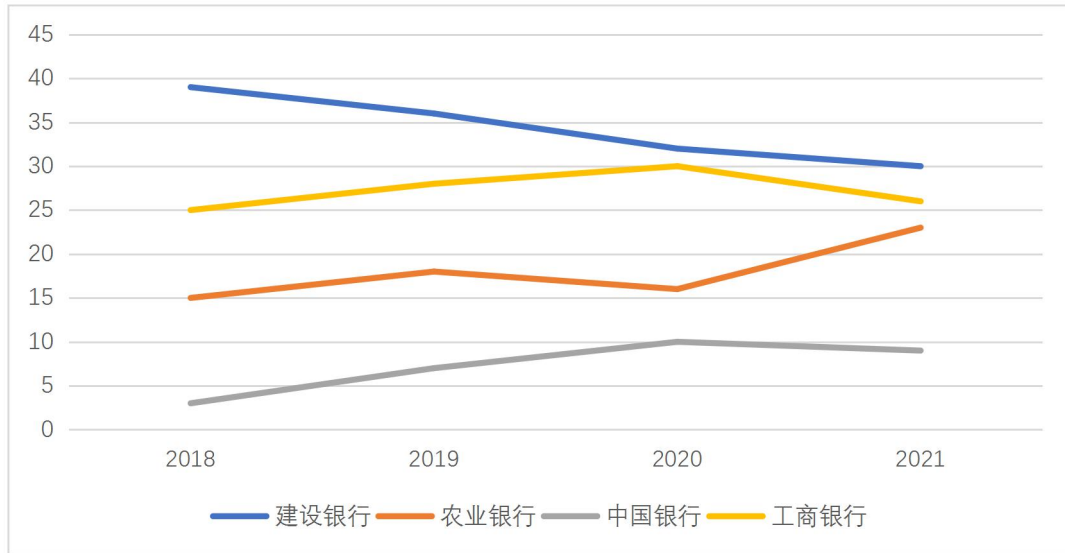


图 3.2 2018 年-2021 年中国四大行 XT 地区新增个人存款占比图

如图3.2所示，虽然JS银行XT分行在本地国有制银行中的新增加的存款和所占的比例仍然位居第一，但同行业领域之间的竞争激烈，工商银行、中国农业银行和中国银行正在努力抢占市场，推出了具有竞争优势的产品，使客户有了更多的选择和比较，可以比以前以更低的成本获得越来越好的收益。近年来，JS银行XT分行在增加个人存款方面面临越来越大的压力，客户维护成本越来越高。JS银行XT支行必须要有最先进、最符合时代潮流的经营模式、过硬的产品和服务，才能够长远发展。

随着信息产业新一轮革命的深入开展，老年客户市场占有率不断变大。老年客户个人投资需求的不断变化，使得老年客户金融产品和服务的打造要求越来越严格。商业银行通过提供质量过硬的产品、服务，使用合适的营销策略，最大化满足老年客户群的财务需求，吸引更多老年客户，最大化获得老年客户带来的利润价值。JS银行XT支行积极响应国家政策，积极应对外部竞争威胁，逐步引入信息管理系统取代人工管理模式，依托强大的组织结构和网络营销体系来控制并完善客户数据。凭借以客户为中心的经营理念、耐心细致的工作态度和专业的服务能力，良好的服务环境，为目标群体客户提供最合适的金融服务。

经过多年的审慎经营和持续发展，JS银行XT分行零售业务品种、产品线不断丰富，目前主要有储蓄业务、贷款业务、中间业务等。细化来分，各类业务项下也包含诸多的子业务，如理财业务、信用卡业务、住房类贷款、消费类贷款、个人经营类贷款、生活缴费等。但是，JS银行XT分行的零售业务仍然以存款业务为主，相关业务的拓展也以此为依托。虽然JS银行XT分行在业务发展过程中已积累了大量客户资源，但真正活跃的客户(即为JS银行创造价值的客户)

的比例并不高。例如，JS银行XT分行共有32351名个人客户，JS银行XT分行根据客户的年龄对活动进行统计分析，如表3.1所示。

表 3.1 JS 银行 XT 分行各年龄段客户资产分布情况（万元）

| 客户年龄    | 人数<br>(人) | 理财余额    | 存款余额    | 基金    | 国债     | 保险    |
|---------|-----------|---------|---------|-------|--------|-------|
| 18-29周岁 | 84736     | 106252  | 334978  | 9485  | 934    | 18675 |
| 30-39周岁 | 43524     | 19539   | 335552  | 28865 | 6567   | 10564 |
| 40-49周岁 | 41368     | 213425  | 800783  | 26234 | 4879   | 8948  |
| 50-59周岁 | 30935     | 354367  | 798764  | 18773 | 26756  | 7572  |
| 60周岁以上  | 27973     | 360786  | 801506  | 14317 | 83051  | 5365  |
| 合计      | 228536    | 1054369 | 3071615 | 97674 | 122187 | 51124 |

如表所示，60岁以上老年客户占比12.24%，主要投资方向集中在存款活动、金融资产及国库券产品，分别占26.09%、34.21%及67.97%。50至60岁的中年及高龄客户对存款、资产管理及国库券的购买偏好亦较强，投资率分别为26%、33.61%、33.61%及21.89%。50岁至60岁的客户很快就变成余款理财、存款储蓄等个人金融产品购买的主力军。他们的金融服务需求特点就是资本安全增值，就是他们增加资产价值的意愿非常高。

零售业务作为商业银行一个核心业务，在商业银行是非常值得重视的发展业务，一直是商业银行非常重要的发展内容，为个人或家庭提供金融服务。从目标业绩来看，单家公司参与商业银行零售活动的数量相对较小，这是因为零售活动的服务对象多为经济实力较弱的个人或家庭。同时，商业银行的零售活动类型也在增加，客户群也变得越来越多样化，甚至在整个社会中也是如此。在广大受众面前，对于不同的客户，由于职业、地位、经济实力、个性和受教育程度存在差异，所以，银行需要推出多样化的金融服务，满足工作中的实际需要。来适应不同客户的金融需求。此外，由于生活水平提高，客户金融需求也已经开始从传统的存款储蓄向增值投资转化，因此，现在或将来老年客户个性化金融需求产品无疑要加大开发。由此看来，银行金融业务服务的运作方式要求日益多样化。

老年客户的金融业务服务需求比较独特。从实际表现来看，目前，老年客户对于银行的零售业务服务需求，较为集中表现在存款储蓄业务方面，同时转账提款也是相当多的业务内容。一些老年人也非常喜欢风险较低的理财产品，也非常重视购房、买养老保险等活动。此外，中介机构的一些金融服务业务，如：支付水电费等其他与老年人生活密切相关的业务，也是重要的零售业务。如今，一些老年人的认知能力不断提高，一些原本只能接受普通定期存款的老

年人也可以接受结构性存款，一些只能接受存款的老年客户也认可保本理财管理，接受股权保护基金，甚至接受部分债务混合型基金。还有一些老年客户愿意尝试买养老保险服务，对贷款、信用卡等业务缺乏兴趣和热情。银行员工必须因人而异，采用合适的营销策略，圆满完成老年客户的各种各样的金融业务服务工作，使银行业绩提升。

### 3.1.2 与老年客户相关银行业务和金融服务介绍

(1) 传统银行业务服务方式:代发工资、现金存取、国库券、生活日常缴费等。

(2) 智能化服务方式:当前是处于信息化时代，银行金融业务智能化处理高速发展，一些老年人慢慢改变了传统的金融活动的体验方式，愿意去尝试用ATM自助银行取款机和使用手机银行来办理简单的交易。对这些喜欢智能设备的老年客户，银行有专职工作者为老年客户简化线上工作流程，为老年客户解决在运用智能技术方面遇到的问题，同时，还要给老年客户普及防范金融诈骗知识。

(3) 投资产品:基金、理财、贵金属。部分老年人有意愿利用暂时不要用的资金去购买风险等级偏低的比如等级为R2的金融理财产品，来实现资产或者财富增加的目的。JS银行XT分行已经推出实时申赎、一元起购、随进随出的低风险理财产品，并发行了很多贵重的金银材质吊坠、投资金条、带星座的首饰、有纪念意义的纪念币纪念钞等多种产品，这些都是老年客户真正拥有安心消费的产品和服务，他们为自己的孩子们、孙辈们送上自己独特的祝福和爱，送上礼券，留下纪念和美好回忆，这些产品的推出，使老年顾客的消费需求得到有效满足。此外，一些老年客户的资金积累雄厚，投资方面经验丰富，对股票、债券等风险产品表现出明显的偏好。如表3.2所示。

表 3.2 2021 年 JS 银行 XT 银行零售业务占比年龄结构表

| 年龄结构 | 20岁以下 | 20-30岁 | 30-40岁 | 40-50岁 | 50-60岁 | 60岁及以上 |
|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 存款增量 | 1.2%  | 8.7%   | 21%    | 23.7%  | 24.5%  | 20.9%  |
| 定期存款 | 0.4%  | 3.2%   | 4.5%   | 21.3%  | 26.9%  | 43.7%  |
| 贷款   | 0.2%  | 10.1%  | 18.4%  | 32.5%  | 30%    | 8.8%   |
| 网上银行 | 17.5% | 42.4%  | 28.6%  | 9.2%   | 1.6%   | 1%     |
| 手机银行 | 18.5% | 42.5%  | 26.5%  | 10.3%  | 0.9%   | 0.3%   |

总的来说，目前的老年客户是JS银行XT分行的重要客户，一方面，老年客户基本上完成了原始的资本积累，他们存款贡献大；另一方面，在投资理财上，老年客户对低风险的理财产品购买多。还有，老年客户数量多，人多力量大，老年客户是JS银行XT分行零售业务利润的重要创造者。然而，目前，JS银行XT

分行的零售业务尚未有针对老年客户的金融服务需求而制定的合理的产品和营销方案，还未充分开拓老年客户市场。

总之，JS银行XT分行老年客户数量在增加，老年客户群体的需求也在发生变化，然而，JS银行XT分行还没有系统地进行产品运营的巨大变革，仍然采用传统的业务和营销运营模式。所以，JS银行XT分行的零售业务在向老年客户拓展营销方面尚未得到进一步改善，这应是JS银行XT分行未来发展的改革大趋势。

### 3.2 老年客户关系管理现状

#### 3.2.1 老年客户结构

目前，JS银行XT分行老年客户数占总客户数的12%，这表明老年客户还没有形成大规模的客户资源服务体系，老年客户方面还有足够的贡献利润可以挖掘。本文将JS银行XT分行的老年客户分为增长、休眠、维持、新建和退化五大类型，具体情况如图3.3所示。

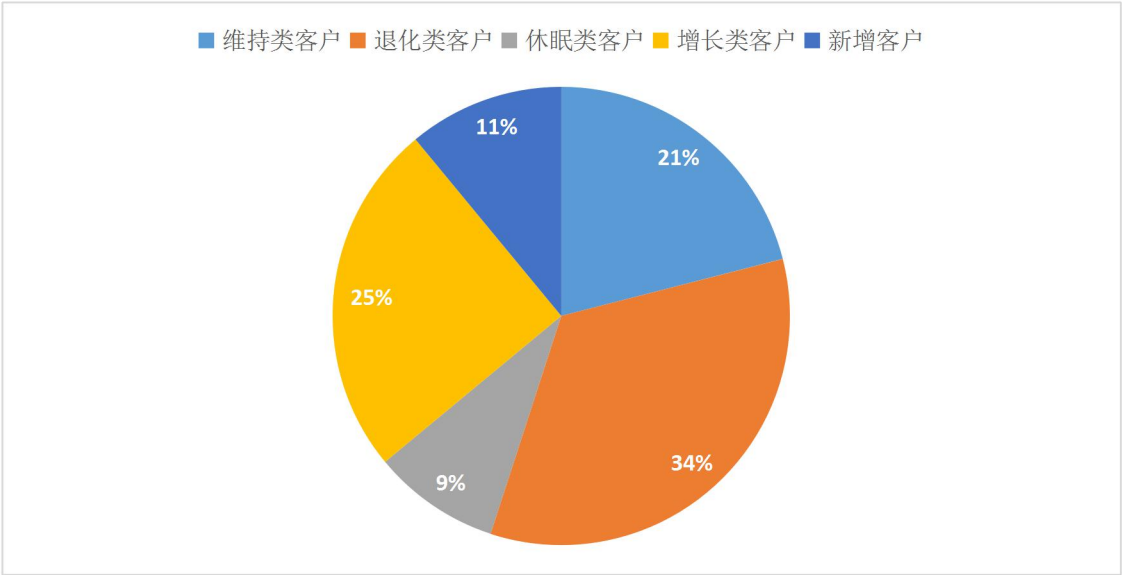


图 3.3 JS 银行 XT 分行老年客户结构

表 3.3 JS 银行 XT 分行老年客户办理业务品种分布占比

| 业务类型             | 存款 | 持卡 | 理财 | 国债 | 保险 | 基金 | 贵金属 | 其他 |
|------------------|----|----|----|----|----|----|-----|----|
| XT分行各业务占比（%）     | 78 | 57 | 76 | 62 | 5  | 21 | 6   | 4  |
| 行内标杆CS分行各业务占比（%） | 61 | 50 | 58 | 45 | 49 | 37 | 28  | 21 |

从表3.3可以看出，存款、取款、储蓄银行卡、理财、国债等这些传统产品是我国商业银行老年客户金融服务中最主要的传统业务类型，在办理业务种类中分别占78%、57%、76%和62%。据调查，老年客户对服务环境的印象不好，对产品不满意，意向客户就会与其他银行进行比较，并转向其他银行办理业务。

所以，研究如何解决客户关系所面临的问题及现有看过关系管理模式应是当前分行的工作重心。密切监测大额转账，特别是同名跨行转账或持有他行高端银行卡的客户，利用企业微信中客管家平台或数据直播厅实时监控并追踪。再者就是分支行大额资金流出挽留、信用卡及贷款客户资金承接以及提升代发客户资金留存率。

老年客户的金融业务服务需求存在差异性，在管理银行客户关系的方法上也存在差异性。从今以后，机会就变得越来越公平，一个人或一个企业要想成功，必须依靠其所能创造的价值，因此，银行业未来要能稳定持续发展，就必须想法设法把更多的老年客户引进来，通过对老年客户搞好特色服务使他们满意，留住他们，持续不断地为银行创造财富。JS银行XT分行非常有必要根据老年客户的金融服务需求，结合其业务发展形势，全面优化经营方式，以适应未来的发展。

### 3.2.2 老年客户关系维护管理

#### （1）老年客户服务现状

目前，JS银行XT分行在自助银行的支持下，构建了多种服务平台。银行为老年客户群体提供的服务包括工资支付、存款储蓄、理财、生活费用支付、养老金支付、贵金属等零售活动。老年客户特别喜欢在住处附近的分支行享受银行金融业务服务，JS银行XT分行就在社区为老年人提供更贴近和全面的服务。

考虑到老年客户数量不断快速增加，JS银行XT分行已开始关注人性化服务，如：配备老花镜、放大镜、放大设备字体、对智慧柜员机优化操作界面、指导老年客户操作智能手机、为老年客户讲解理财知识等，建造了无障碍通道，方便老年人办理业务，使老人享受到舒适的服务环境。但是，老年客户的金融业务服务方面还存在一些问题：一方面，由于老年客户的年龄、身体因素导致业务员办理老年客户业务的速度较慢，平均处理速度介于每笔交易15分钟和20分钟，引起老年客户不满意。另外，有些老年客户行动不方便，需要一些额外的服务，比如：网点要配备移动便捷式办公设备，方便业务员上门服务等，这将占用银行更多成本；此外，银行有些产品比如保险产品，老年客户有点难以接受，致使业务员的营销工作较难开展。从业绩角度来看，JS银行XT分行目前针对老年客户的零售业务主要集中在养老金领取和支付上；其次，理财也是JS银行XT分行老年客户的重要零售活动。

可以说，目前，JS银行XT支行虽然对老年顾客提供了一定程度的帮助和服务，但从细节上看，自助服务设施还不能方便被老年客户使用，另外，银行员工对老年客户的身心状态和学业水平还缺乏充分考虑。从这个角度来看，目前

JS银行XT分行为老年客户提供的服务内容有待进一步优化。

## (2) 老年客户管理运作流程

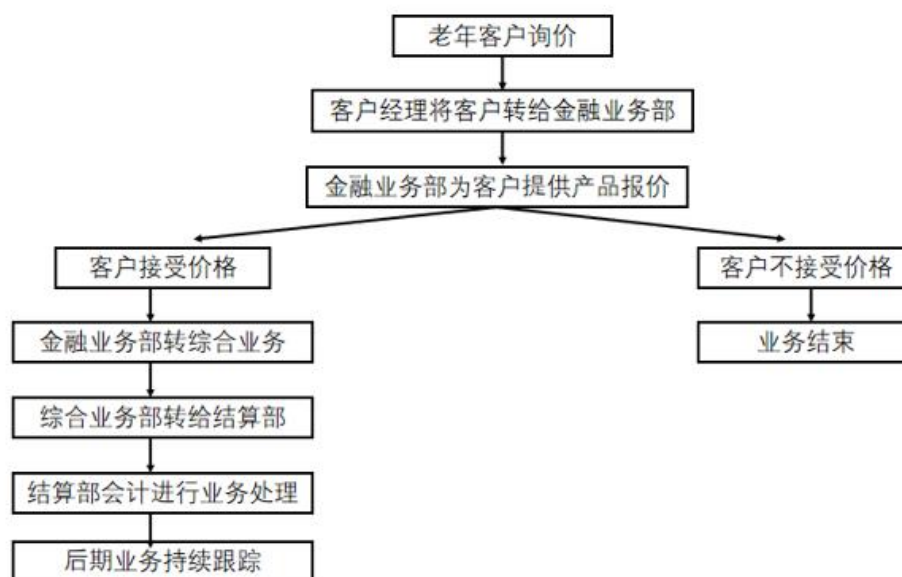


图 3.4 JS 银行 XT 分行客户关系管理运作流程（面向老年客户）

### 3.2.3 老年客户关系管理技术水平

为缩小客户与客户经理之间沟通的距离，JS银行XT分行充分利用新闻媒体、电子邮件、短信等渠道联系客户，通过系统精准营销商机，向客户推荐营销优质产品，及相关的业务政策，全程积极实施24小时客服互动。为了提高沟通效率，JS银行XT分行在开放接入系统中设置了内部信息传输功能。总之，JS银行XT分行通过运用新一代系统的强大功能，建立了突破银行与客户之间信息分离的内外沟通机制，但客户信息的自动流动尚未实现，客户需求的挖掘功能尚未开发，客户管理水平相对较低。

## 3.3 JS银行XT分行老年客户关系管理的调研

以真实掌握JS银行XT分行老年客户关系管理现状为目的，研究员建立了一个由多个银行老年客户管理员组成的调研小组和多个老年客户进行座谈；还以问卷调查形式进行内部调研。最后，本文通过调研得到的结果进行分析，探讨了老年人客户关系管理的有效的方式、工具，并进行总结。

### 3.3.1 调研实施

#### (1) 座谈讨论

为了更好的了解JS银行XT分行老年客户关系管理存在的问题，为后续问卷

调查的设计提供依据。笔者就JS银行XT分行目前老年客户关系管理情况和老年客户对业务办理的体验感受情况，利用老年客户在办理业务等待的时间，对60名老经常来办业务的老年客户展开访谈调研工作，分多次进行，并与分行客户营销的主管领导交流探讨目前该行老年客户关系中管理维护存在的问题，全面探究JS银行XT分行老年客户关系管理的缺陷，真实了解JS银行XT分行老年客户对银行的业务服务感受，在访谈中聆听老年客户的需求和建议，以便更好地发现目前JS银行XT分行老年客户关系管理中存在的问题，从而设计调查问卷提纲，列出访谈问题。

### (2) 内部调研

本文借鉴国内2014年苏朝晖、2010年于松、2003年张兰霞和吴国华、2016年牛立彬以及2013年王广宇等专家学者的研究成果。根据目前JS银行XT分行老年客户客户关系管理现状，并参考访谈中JS银行XT分行内部工作人员提出的观点，结合讨论结果，从客户服务和客户关系的角度组织了问卷调查，该调研发出问卷调查表合计280份，实际收到的问卷调查份数为271，有效的问卷回收率是96.78%。

表 3.4 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理调研内容情况

| 序号 | 分类            | 研究问题                           |
|----|---------------|--------------------------------|
| 1  | 服务观念          | 能否贯彻落实以老年客户为中心的服务理念            |
| 2  |               | JS 银行 XT 分行内部高效配合以提高老年客户满意度    |
| 3  |               | JS 银行 XT 分行采用最优策略以保障老年客户利益最大化  |
| 4  |               | JS 银行 XT 分行能够认识到老年客户关系是一种战略资源  |
| 5  | 科学分类管理机制      | JS 银行 XT 分行建立科学机制对重点老年客户进行评估   |
| 6  |               | JS 银行 XT 分行形成科学的标准对老年客户进行分类管理  |
| 7  |               | JS 银行 XT 分行具备完善的老年客户信息反馈机制     |
| 8  | 具备先进完善的信息技术   | JS 银行 XT 分行建立了完善的老年客户信息化系统     |
| 9  |               | JS 银行 XT 分行采用先进的数据分析手段挖掘老年客户需求 |
| 10 |               | JS 银行 XT 分行运用信息技术资源符合高质量要求     |
| 11 | 主动服务意识 and 能力 | JS 银行 XT 分行具备良好的老年客户服务意识       |
| 12 |               | JS 银行 XT 分行具备良好的老年客户服务能力       |
| 13 | 日常服务和关系维护     | JS 银行 XT 分行大堂人员会积极询问引导客户       |
| 14 |               | JS 银行 XT 分行柜员主动热情提供服务          |
| 15 |               | JS 银行 XT 分行根据客户情况不断调整服务和产品     |
| 16 | 客户忠诚度         | 配有专业的客户经理提供银行服务                |
| 17 |               | 在未来一段时间，我仍然会经常光顾该银行            |
| 18 |               | 如果可以重新选择，我还是会一如既往选择这家银行        |

如表3.4所示，本次调查问卷共十八题，调查内容包括：第一部分（第1-4

题)调研XT分行为老年客户的服务的思想意识;第二部分(第5-7题)考察XT分行是否具备科学的分类管理机制。第三部分从(第8-10题)调研的重点是在老年客户关系管理方面是否具有先进的信息管理技术;第四部分(第11-12题)主要从员工的角度考察其服务意识和服务能力;第五部分(第13-15题)从老年客户日常服务的感受出发,调研分行老年客户服务质量;第六部分(第16-18题)从老年客户忠诚度了解XT分行老年客户关系管理实效。调查各选项统计如表3.5所示。

表 3.5 JS 银行 XT 分行老年客户关系管理问卷调查各选项统计表

| 题号 | A 选项 (%) | B 选项 (%) | C 选项 (%) | D 选项 (%) | E 选项 (%) |
|----|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | 10.5     | 20.1     | 36.4     | 17.1     | 15.9     |
| 2  | 17.5     | 21.9     | 18.9     | 16.8     | 24.9     |
| 3  | 8.8      | 37.6     | 18.7     | 21.7     | 13.2     |
| 4  | 3.1      | 23.2     | 41.3     | 25.6     | 6.8      |
| 5  | 5.9      | 29.2     | 22.8     | 21.3     | 20.8     |
| 6  | 4.5      | 22.8     | 22.5     | 31.8     | 18.4     |
| 7  | 2.8      | 31.3     | 35.1     | 11.2     | 19.6     |
| 8  | 5.9      | 32.4     | 36.2     | 10.6     | 14.9     |
| 9  | 6.3      | 31.3     | 38.6     | 14.7     | 9.1      |
| 10 | 8.5      | 34.5     | 38.2     | 9.4      | 9.4      |
| 11 | 5.7      | 32.1     | 32.4     | 19.1     | 10.7     |
| 12 | 5.8      | 33.4     | 48.1     | 9.9      | 3.2      |
| 13 | 6.1      | 35.7     | 20.4     | 15.9     | 21.9     |
| 14 | 3.6      | 29.4     | 31.2     | 21.6     | 14.2     |
| 15 | 4.9      | 40.5     | 27.9     | 33.7     | 26.7     |
| 16 | 1.3      | 21.9     | 4.8      | 43.2     | 28.8     |
| 17 | 3.4      | 19.4     | 12.3     | 31.7     | 33.2     |
| 18 | 5.1      | 20.6     | 37.5     | 21.3     | 15.5     |

### 3.3.2 调查问卷的检验

基于问卷的完整性、准确性和简洁性原则,针对JS银行XT分行优化老年客户管理关系研究,设计了18个问题。每个问题有五个选项,分值设定分别是A选项为5分,B选项为4分,C选项为3分,D选项为2分和E选项为1分,表3-5载有关于调查表数据的统计数字。

首先,可靠性测试。可靠性测试主要是是用于检测调查问卷中实际调查结果是否可靠、是否稳定,根据现有研究,克朗巴赫系数法最常用。通俗的说,就像我们称体重,用同一个称连续称10次,最后每次称的结果都几乎一样,那就说明信度好。这个系数越高,证明研究结果越真实越可靠,尤其当得到的克朗巴赫系数 $\alpha > 0.8$ ,那么研究结果的可信度就更加好,如果 $\alpha > 0.7$ ,这意味着调查结果可靠性一般;如果克朗巴赫系数小于0.61,这意味着调查结果的可靠性

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/805040013203011041>