

硕士学位论文

**GX 证券湖南分公司客户关系管理
优化研究**

**Research on Optimization of customer relationship
management of GX securities Hunan Branch**

学科专业： 工商管理（MBA）

专业领域： 财务与投资管理

作者姓名：

指导老师：

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码_10533_____

UDC _____

学位类别_专业学位_____

硕士学位论文

GX 证券湖南分公司客户关系管理 优化研究

**Research on Optimization of customer relationship
management of GX securities Hunan Branch**

作 者 姓 名

学 科 专 业

工商管理

专 业 领 域

财务与投资管理

研 究 方 向

企业管理

二级培养单位

商学院

指 导 教 师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

GX 证券湖南分公司客户关系管理优化研究

摘要：我国经济建设快速发展，取得巨大成就，人民群众积累了大量的财富。随着证券行业经纪业务佣金下滑，企业利润大幅下降，传统金融证券行业正面临着转型的考验。在这样的背景下，越来越多的证券公司把“以客户为中心”的财富管理转型作为公司未来经纪业务发展战略，并寻求新形势下通过客户关系管理获得市场优势。因此，如何通过有效的客户关系管理提高企业的核心竞争力，已成为证券公司所面临的首要问题。

本文以 GX 证券湖南分公司为研究对象，通过实地调研和分析，结合大量文献阅读、参考客户关系管理有关的基础理论，发现 GX 证券湖南分公司现阶段客户关系管理存在客户分类与服务模糊、服务单一且低效率、系统智能化程度不够、客户满意度欠佳四个方面的问题。据此，本文通过客户分类分级精细化管理、客户服务产品组合差异化、客户服务系统智能化、客户满意度调查高效化四项举措，优化客户关系管理体系。希望通过方案优化，提升 GX 证券湖南分公司客户满意度与忠诚度，减少客户流失，从而增强公司的营销服务能力与竞争力。

本次研究有助于提升分公司客户体验，获得客户认同，实现客户终身价值，对 GX 证券湖南分公司客户关系管理全面性、科学性、实用性有重大参考意义。

关键词：GX 证券湖南分公司 客户关系管理 客户生命周期 精细化 差异化 智能化 高效化

Research on Optimization of customer relationship management of GX securities Hunan Branch

Abstract: China's economic construction has developed rapidly and made great achievements, and the people have accumulated a lot of wealth. With the decline of brokerage commission in the securities industry and the sharp decline of enterprise profits, the traditional securities finance industry is facing the test of transformation. In this context, more and more securities companies take the "customer-centric" wealth management transformation as the company's future brokerage business development strategy, and seek to obtain market advantages through customer relationship management under the new situation. Therefore, how to improve the comprehensive ability and core competitiveness of marketing services through effective customer relationship management has become the primary problem faced by securities companies.

This paper takes GX securities Hunan Branch as the research object. Through field research and analysis, combined with a large number of literature reading and referring to the basic theory of customer relationship management, this paper finds, analyzes and solves problems. Through the research on the current customer relationship management of GX securities Hunan Branch, it is found that there are four problems: fuzzy customer classification and service, single and inefficient service, insufficient system intelligence and poor customer satisfaction. Therefore, this paper optimizes customer relationship management through four measures: customer classification and grading fine management, customer service product portfolio differentiation, intelligent customer service system and efficient customer satisfaction survey. It is hoped that through scheme optimization, GX securities Hunan branch can improve customer satisfaction and loyalty, reduce customer loss, and enhance the company's marketing service ability and core competitiveness.

This research helps to improve the branch's customer experience, obtain customer recognition and realize customer lifetime value. It is of great reference significance to the comprehensiveness, scientificity and practicability of GX securities Hunan Branch's customer relationship management.

Key words: GX securities Hunan branch ; customer relationship management ; customer life cycle ; customer lifetime value ; Refinement; differentiation; intelligence; efficiency

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 客户关系的研究与发展.....	2
1.2.2 客户关系管理的研究与发展.....	2
1.3 研究内容与方法.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	4
第 2 章 基本概念界定与理论基础.....	5
2.1 基本概念界定.....	5
2.2 理论基础.....	5
第 3 章 GX 证券湖南分公司客户关系管理现状分析.....	7
3.1 GX 证券湖南分公司概况.....	7
3.1.1 分公司现状.....	7
3.1.2 分公司业务发展现状.....	8
3.2 GX 证券湖南分公司客户关系管理现状.....	8
3.2.1 体制设计与体系建设现状.....	8
3.2.2 组织设置与岗位职能现状.....	9
3.2.3 客户结构与客户服务现状.....	10
3.2.4 客户满意度调查与访谈现状.....	10
3.3 GX 证券湖南分公司客户关系管理存在的问题.....	11
3.3.1 客户分类与服务模糊.....	11
3.3.2 单一服务低效率.....	12
3.3.3 系统自能化服务不够.....	13
3.3.4 客户满意度效果欠佳.....	14
3.4 GX 证券湖南分公司客户关系管理问题的原因分析.....	15
3.4.1 客户分类服务精细化管理未到位.....	15
3.4.2 客户服务产品化未落到实处.....	16

3.4.3 客户服务系统不够智能化.....	17
3.4.4 客户满意度调查与反馈机制未有效形成.....	18
第 4 章 GX 证券湖南分公司客户关系管理优化方案设计.....	20
4.1 客户关系管理优化设计思路.....	20
4.1.1 指导思想.....	20
4.1.2 主要原则.....	20
4.2 客户分类服务管理精细化方案.....	21
4.2.1 运用生命周期进行客户细分.....	21
4.2.2 运用终身价值进行客户细分.....	23
4.2.3 运用 STP 理论进行客户细分.....	26
4.3 客户服务产品组合差异化方案.....	27
4.3.1 投资建议产品.....	27
4.3.2 金融理财产品.....	29
4.3.3 交易系统产品.....	30
4.3.4 差异化客户服务.....	31
4.4 客户服务系统实现智能化方案.....	34
4.4.1 基础服务智能化.....	34
4.4.2 投资理财产品服务智能化.....	36
4.4.3 流失预警智能化.....	36
4.5 客户满意度调查实现高效化方案.....	37
4.5.1 客户满意度问卷内容优化.....	37
4.5.2 客户满意度问卷形式优化.....	38
第 5 章 GX 证券湖南分公司客户关系管理优化方案的实施保障及预期效果.....	40
5.1 优化方案实施保障.....	40
5.1.1 制度保障.....	40
5.1.2 组织保障.....	41
5.1.3 技术保障.....	42
5.1.4 资金保障.....	42
5.2 优化方案实施预期效果.....	43
5.2.1 公司客户关系融洽.....	43
5.2.2 公司核心竞争力增强.....	43
5.2.3 公司营销服务能力提升.....	43
5.2.4 客户满意度更佳.....	44
第 6 章 结论.....	45

参考文献.....	46
附录 GX 证券湖南分公司客户满意度问卷调查.....	49
致谢.....	错误！未定义书签。

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

我国经济建设快速发展,取得巨大成就,人民群众积累了大量的财富。经济发展的今天,证券行业面临着如何从“企业为中心”到“客户为中心”的转变。

2012年至2020年,连续8年国内证券市场投资者结构发生了变化,证券投资难度加大。国内投资者结构:个人投资者占比40%、产业资本(产业集团与集团投资公司)占比34.6%、专业机构投资者(公募、私募、证券、保险、信托)占比16.30%、政府持股(国资委、中央汇金、财政部)占比8.3%、境外合格投资者(DFII)占比0.9%。

2012年底证券市场的平均佣金费率保持在0.8%左右,到2020年底券商经纪业务平均佣金费率已下降到0.3%左右,而市场日均交易量从4000亿增加到9000亿,虽然看视市场佣金收入维持平衡的状态,实则是个人投资者佣金加速下滑,而机构投资者成交量快速提升,传统经纪业务类证券公司利润大幅消减。加之2016年,国家放开证券市场1人3户的政策,同时放开互联网开户和销户的政策,对于传统经纪业务证券公司而言,真是雪上加霜,公司客户显性与隐性流失日益增多。

2018年人民银行联合银保监会、证监会以及外汇管理局发文,要求规范金融机构的资产管理业务。文件指导思想就是要达到降低银行理财存款、杜绝理财产品保本和保收益承诺、倒逼资产管理类机构健康发展、保护中小投资者投资权益、普及投资教育工作。

在这样的背景下,越来越多的证券公司把“以客户为中心”的财富管理转型作为公司未来经纪业务发展战略,并寻求通过新形势下通过客户关系管理获得市场优势。因此,如何通过有效的客户关系管理提高企业的营销服务的综合能力与企业的核心竞争力,已成为证券公司所面临的首要问题。

1.1.2 研究意义

国内证券行业竞争格局已初步出现,证券经纪业务薄利已趋势化,企业面临着诸多方面的发展需求。如何通过实施有效的客户关系管理,确保企业持续良性发展;如何通过优化业务流程、优化产品服务、引进新的技术、调整组织运作方式等措施,确保客户不流失且持续稳定的成为利润单元,具有一定的思考价值。

(1) 完善客户关系管理系统研究。

企业的第一要务是客户，客户关系管理主要是在企业与客户之间架起一座桥梁。以客户为中心的思路，通过把握客户在不同阶段的不同需求，从需求出发，完善制度建设、组织建设、流程优化、系统优化等一系列的组织行为推进，从而整合企业资源，实现企业与客户共赢的局面。

(2) 探讨客户精细化管理，提供差异化服务。

证券市场是一个多层次、多样化的资本市场，依据客户风险承受能力的不同，需要提供不同风险的投资组合，以满足客户投资的需求。本文将通过研究不同投资风险承受能力、不同投资风险组合，对客户群体进行精细化的分类分级的研究，向客户提供差异化服务，优化客户关系管理。

(3) 开拓客户智能化信息平台，提高服务效率。

一个数字化的、实时的、交互式的交流信息平台，是网络时代企业与客户之间的沟通桥梁。智能化信息平台要尽可能简化并能充分协调各种业务功能，实现与客户视频沟通、电话沟通、微信沟通、短信沟通、智能互动等多种渠道，为客户提供便捷服务的过程。

(4) 梳理客户服务流程，为优化方案提供支持。

客户关系建设着手服务流程再造，从客户挑选与开发、资料收集与整理、客户分级与分级、客户营销与服务、客户满意与忠诚度、客户关系破裂与恢复等进行全线条梳理，为分公司接下来的战略方针提供参考与建议。

1.2 文献综述

经大量阅读后梳理发现，客户关系管理伴随着企业持续经营发展，可以分为客户关系的研究与发展、客户关系管理的研究与发展两个层次。

1.2.1 客户关系的研究与发展

70年代后期，学界对客户关系的研究逐渐成为关注的焦点。John Arndt 研究表明，公司更愿意与客户建立长期关系，而非单一交易。Berry 曾就关系营销方面进行深入探讨，认为关系营销更能吸引、保持强化的顾问关系。

由于互联网运用不断发展与升级，互联网用户相对传统用户而言，可以通过互联网数据在不同企业之间比较产品、价格、服务，从而做出更明智的选择。因此，如何与客户建立更加有效、稳固的客户关系尤为重要。互联网时代下客户关系的研究与发展对传统营销模式提出了挑战。

1.2.2 客户关系管理的研究与发展

客户关系管理英文简称 CRM，始于 20 世纪 80 年代，是在客户服务、活动管理、商业模式的多重推动下产生的，它主要包括服务管理与销售管理两大模块。

(1) 服务管理，是保证顾客获得高质量服务，进而从新顾客转变成忠诚的老顾客，是企业首要任务，需要通过信息系统、合作伙伴、员工、产品服务等多渠道运行实现。客户分类、客户沟通、服务流程、服务产品、服务工具等是推进服务管理的具体措施，如何将各项服务内容落到实处，是企业商业模式基本内容。

(2) 销售管理，是细分客户群体，并有针对性地开展销售动作，推动客户交易。企业通过销售计划的组织、客户和员工管理、活动量管理、订购和报价管理、合同管理、佣金和激励管理等多渠道运行实现。关系营销、一对一营销、精准营销、情感营销等是推进营销管理的不同方式，如何将各类营销举措有效运用到客户关系管理一直以来是业界孜孜不倦努力的方向，被津津乐道。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本论文以国内外 CRM 理论为基础，以 GX 证券湖南分公司 CRM 现状为分析对象，结合实际情况，看到问题、分析问题、解决问题。全文分为六个章节，全文结构框架如图 1-1 所示。

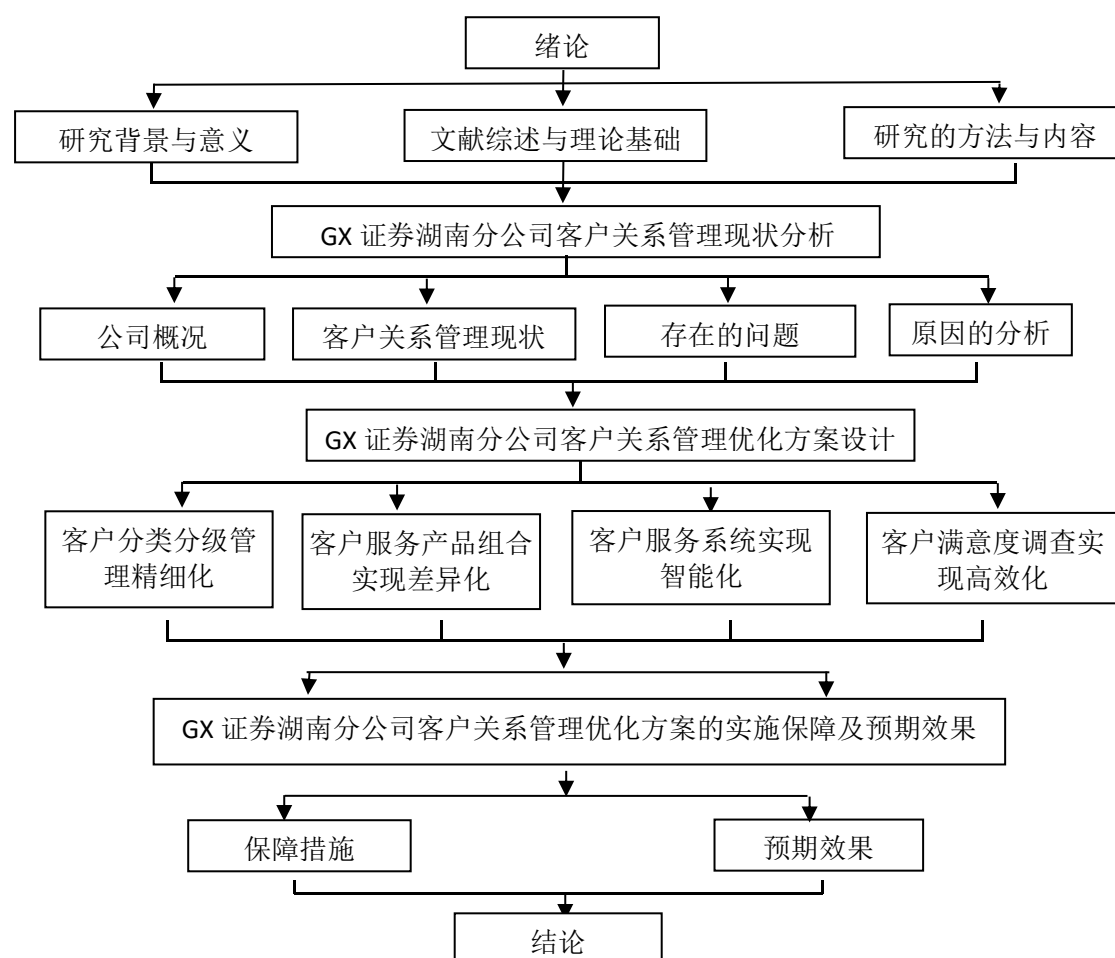


图 1-1 论文结构框架图

1.3.2 研究方法

本文遵循理论学习,通过理论与实际相结合,探究 GX 证券湖南分公司 CRM 存在的问题,并提出具体的优化方案。全文采用四种研究方法。

(1) 田野调查法。

通过收集、调查行业、公司的实践数据,通过横向、纵向数据对比,通过深入 GX 证券湖南分公司的数据调研,结合客户特征,制定客户分类分级、差异化服务等策略,优化客户关系管理。

(2) 文献研究法。

大量阅读国内外有关客户关系管理、财富管理、企业管理等文献并进行了总结、归纳、梳理,通过深入研究、分析,通过对不同时代、不同阶段的客户关系管理的思考,借鉴理论思想作为分公司 CRM 的研究理论基础。

(3) 案例分析法。

本人多年一直从事客户关系管理的实践工作,经历了 GX 证券湖南分公司在各个发展阶段所面临客户关系全面管理中遇到的实际问题,通过再次具体分析,针对问题运用理论与实践相结合的方法,寻找出更适合其发展的路径。

(4) 问卷调查法。

本文针对所处不同阶段的客户,分别设计了潜在客户、新客户、老客户、流失客户的满意度问卷调查。通过广泛而深入的问卷调查,分析并总结客户满意结果,从而为优化业务流程、改进客户服务,提升服务质量起到有效支持。

第 2 章 基本概念界定与理论基础

2.1 基本概念界定

客户关系管理是一种基于市场营销、客户服务、信息技术的概念和策略，它是研究客户关系建设、维护、挽救的学科。它将管理的视野从企业内部扩展到企业外部，成为企业管理、经营发展的一个新型领域。客户关系管理能够协助企业获得大量的、优质的、忠实的客户。

2.2 理论基础

过去，企业以成本与利润作为核心。如今，企业越来越意识到以客户为中心的重要性。一方面仔细研究顾客信息及潜在价值，另一方面通过多点接触、借助市场调研与研究、客户满意度调查等手段，获取顾客的忠诚。

(1) 客户生命周期理论。

Dwyer 于 1987 年发表文章说明买卖关系具有生命周期特征，提出了客户关系生命周期的概念。他指出企业与顾客建立商业关系到完全终止关系的整个过程，是顾客关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了在不同阶段顾客关系的特点。对证券公司来说，客户生命周期指从市场营销出发、潜在客户响应、成为新客户开设证券账户、客户资金转入、投资理财组合使用、客户资金转出、客户转销户的全过程。证券公司针对不同阶段的客户，需要提供不同的服务措施。

在客户生命周期中，客户关系要经历考察期、形成期、稳定期、退化期。怎样才能使稳定期的时间更长久而延缓退化期的到来，是企业客户关系管理的关键。具体如图 2-1 所示。

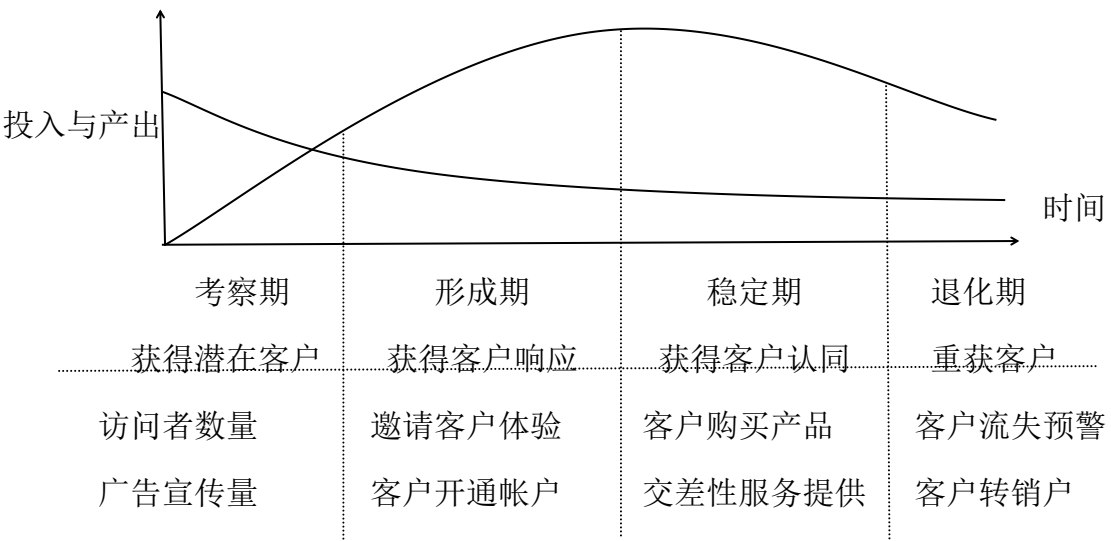


图 2-1 证券行业客户生命周期示意图

（2）客户终身价值理论。

客户终身价值（简称 CLV）的研究起源于当今市场营销思想中的客户关系理论系统。客户关系被认为是一种投资，获得一个客户就像是获得一个新的资产，它在未来能够带来利润。然而，关系需要费用去维护，因此未来全部的收入和费用都需要进行估算以评估客户终身价值。

客户终身价值定量研究模型包括：净现值、客户流失、折现率、客户成本、客户保持率、移概率等 CLV 模型。相对于国外的研究，国内的 CLV 研究主要集中在定性的分析上，缺乏定量分析和研究。总之，客户终身价值的研究还是一个全新的课题，还有许多问题有待解决。在理论和实践中，能否有效融合，有待进一步的完善和拓展。

（3）STP（Segmenting、Targeting、Positioning）理论。

STP 理论分别是市场细分(Segmenting)、目标市场(Targeting)、市场定位

(Positioning)。自美国市场营销学家温德尔·史密斯首次提出这一概念后，菲利浦·科特勒进一步发展和完善，最终形成了 STP 理论。STP 理论是战略营销的核心内容，通过 SPT 分析，可能帮助 GX 证券湖南分公司锁定客群，拓展市场，在激烈的市场竞争中占据主动地位。

①市场细分是将所有的客户看作一个整体，依据客户的需求、期望、风险级别、购买力、购买习惯、心理行为等方面的差异，分为若干消费市场的过程。证券公司客群根据主体性质不同，可以分为机构客户与零售客户。机构客户根据客户投融资需求不同，分为一级市场客群、二级市场客群、三级市场客群；零售客户根据客户风险承受能力不同，分为高风险客群、较高风险客群、中风险客群、较低风险客群、低风险客群。根据客群资金规模不等，又可细分为一星级、二星级、三星级、四星级、五星级不同客群。

②目标市场通过运用市场营销策略，满足目标市场的需求。在目标市场经过细分后，应以相应的产品和服务满足一个或多个市场的需求。

③市场定位是指企业根据目标市场同类产品的竞争状况，注重顾客对这类产品的某一特性或特征，塑造出独特而鲜明的个性，并将之传达给顾客，获得顾客的认同和认可。

第 3 章 GX 证券湖南分公司客户关系管理现状分析

3.1 GX 证券湖南分公司概况

3.1.1 分公司现状

GX 证券股份有限公司是深圳的一家综合类的大型证券公司，于 2014 年 12 月在深圳证券交易所首次公开发行上市。2020 年 9 月底，公司注册资本 96 亿余元，员工 12000 余人，拥有 57 家分公司、190 余家证券营业部，公司多项经营指标在国内同类证券行业排名前十名的位置。

GX 证券湖南分公司是 GX 证券在全国范围内设立的独立分支机构之一，于 2002 年成立。截至 2020 年底，GX 证券湖南分公司下辖 7 个营业部，分别是分公司直属营业部、长沙营业部、星沙营业部、衡阳营业部、湘潭营业部、岳阳营业部、株洲营业部。成立至今，秉承公司“规范、稳健、开拓、创新”的经营理念，通过专业且细致的服务，赢得了湖南本土众多投资者的信赖与支持。GX 证券湖南分公司组织结构框架见图 3-1 所示。

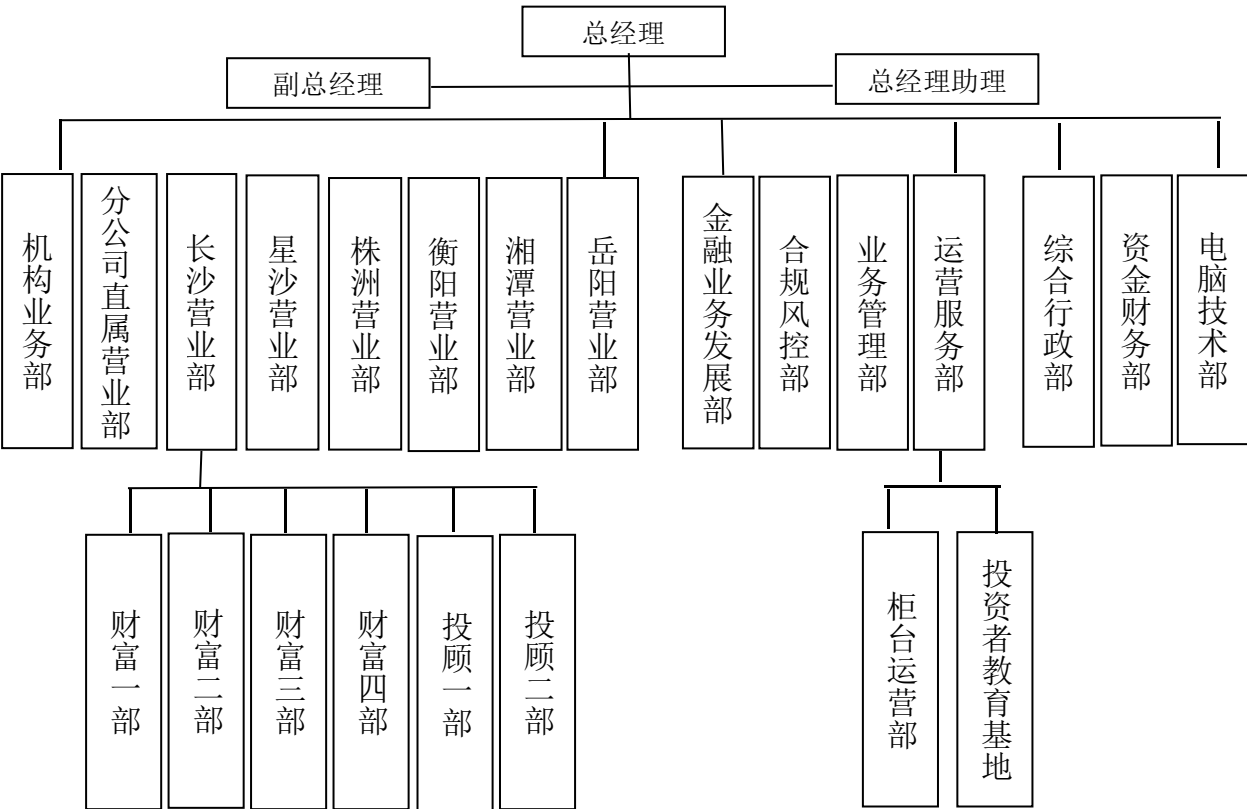


图 3-1 GX 证券湖南分公司组织框架图

3.1.2 分公司业务发展现状

GX 证券湖南分公司经营范围包含：经纪业务、投资咨询业务、投行业务、资管业务、基金业务、期货与期权业务、创投业务、香港业务、融资融券等。

分公司下辖营业部以线下实体经营方式展业，拥有员工近 200 余人，专注于传统经纪业务市场营销与客户服务。经过在湖南市场近 20 年的发展，2020 年底，分公司积累客户规模 22 万余户、累计托管客户资产近 1200 亿元，分公司市场占有率在湖南辖区排名前 5 名，被湖南证监局、湖南证券业协会评定为“先进集体”。

3.2 GX 证券湖南分公司客户关系管理现状

伴随着国内证券行业竞争的加剧，客户资源的争夺异常激烈，特别是高端客户的争夺已经进入白日化，GX 证券湖南分公司 2020 年累计受理了 780 余位客户申请转销户。其中，已成功申请转销户的客户资金流失 6960 万元，其中高端客户资金流失就高达 5850 万元；未成功申请转销户但可能客户因 1 人 3 户政策直接在其他券商新开立证券帐户造成隐性资金流失 37965 万元。据分公司数据统计，2020 年针对分公司的资产流失客户进行了全面客户关系挽回服务，挽回资金占流失资金的 25%，因此有效的客户关系管理是分公司的首要任务。

3.2.1 体制设计与体系建设现状

分公司为了加强客户体验，减少客户流失，提高全体员工的服务意识，提升客户满意度，建立了客户关系全面管理体系，并进行了相应的制度规范。

客户关系管理构建三个基础：第一层是经纪开发关系，由直接开发人员向客户提供开户信息收集、证券开户、证券交易、软件服务、后续各项业务持续开发、代销金融产品销售等基础服务；第二层是投资顾问服务关系，由在中国证券业协会注册备案登记的投资顾问，向客户提供证券、基金、期货、期权等各类市场的咨询建议服务；第三层是公共服务关系，由客服专员提供投资者教育、客户满意度调查、客户投诉处理、客户流失处理等公共客户关系协调服务。

为了体系建设与完善，分公司颁布了《2020 年分公司经纪业务管理办法》、《2020 年分公司客户帐户规范管理办法》、《2020 年分公司客户分配与分级服务管理办法》、《2020 年分公司投资顾问管理细则》、《2020 年分公司客户流失管理办法》、《2020 年分公司客户投诉管理办法》等。分公司出台的多项制度设计，明确了公司经纪业务市场开拓与客户拓展、客户分级分类、客户资源分配、客户服务标准、客户流失预警、客户投诉处理等方面的管理细则，旨在营造

多层次服务，减少客户流失，提升客户的满意程度。

此外，分公司还颁布了《2020年分公司前台薪酬与绩效考核管理办法》、《2020年分公司中后台薪酬与绩效考核管理办法》强调分公司全面落实客户关系管理，从客户开发、持续服务、产品销售、业务开发、投资建议、客户流失、客户投诉、客户满意度等方面，纳入前中后台员工薪酬与绩效考核管理。

3.2.2 组织设置与岗位职能现状

分公司以客户为中心的财富管理转型经营战略，组织设置前中后台全方位为客户提供服务支撑。前台全面负责公司在湖南市场的拓展，公司品牌宣传，零售及机构客户的开发与服务；中台全面负责为前台团队提供相关的业务支持、运营支持、合规风控支持；后台全面负责为前台团队提供人力支持、财力支持、信息技术支持。

营业部是分公司管辖下的独立法人机构，主要从事市场营销与客户服务工作，设有财富顾问、投资顾问二个职位。以长沙营业部为例，财富顾问40名、投资顾问20名、额外配备办公室、运行服务岗、合规风控岗。在这些岗位中，财富顾问以银行、户外、互联网等渠道为主要营销渠道拓展新客户，同时通过电话、微信、视频、电子邮件等方式为存量客户提供服务。投资顾问以电话营销、社区营销、会议营销为主要营销渠道拓展新客户，同时通过电话、微信、课堂、视频直播等方式为存量客户提供服务。财富顾问从事经纪开发关系服务，投资顾问从事投资顾问服务关系。

机构业务部是分公司机构客户开发与维护的职能部门，设机构业务顾问岗。各营业部根据自身机构业务管辖及触达的范围组建机构业务团队。机构业务部以上市公司、投资公司、非上市公司为主要对象，谋求新客户开发与存量客户服务。

运行服务部是分公司客户帐户管理、客户关系维护的职能部门，设柜员岗、客服专岗、投教专岗。其中，柜员岗主要负责处理客户帐户信息与业务办理；客服专岗主要负责各客户接待、回访、挽留、投诉等客户公共关系处理；投教专岗主要负责分公司官微宣传与推广、投资者教育基地活动策划与组织、外部公益性投教活动的开展等公共关系建设，主要对前台客户营销服务提供支持。

合规风控部是分公司各类业务合规风控管理的职能部门，设反洗钱专岗、合规风控专岗。其中，反洗钱专岗主要负责落实中国人民银行反洗钱工作；合规风控专岗主要负责落实中国证监会、中国证券协会、公司、分公司的各类风险监控。

业务管理部、金融业务发展部是分公司各类业务开发与服务的职能部门，设

产品经理岗、金融同业岗，主要对前台客户的营销服务工作提供支持。负责前台业绩的考核、产品引进、各类营销激励政策的制定等。

综合行政部、资金财务部、电脑技术部是分公司后台职能部门，设人事岗、行政岗、会计岗、出纳岗、运维岗、工程师岗主要对前台的客户营销服务工作提供人力、财力、技术的支持。

3.2.3 客户结构与客户服务现状

按公司客户分组口径统计，2020 年末，湖南分公司客户结构大致由以下五类构成：一类是普通客户，客户规模 20.2 万户，主要以零售客户为主，根据客户总资产规模的大小，客户佣金费率从 2‰至 0.2‰不等；二类是签约投资顾问服务产品的客户约 0.2 万余户，该部分客户资产规模不等，佣金费率维持在 1‰至 3‰之间，是对投资顾问服务依赖程度较高的客户群体；三类是金融杠杆类客户约 0.5 万余户，该部分客户以融资融券业务开展为主，客户风险偏好较高；四类是股权激励限售股托管客户约 0.2 万余户，主要是上市公司股东与高管客户，以股权激励限售股性质为主；五是机构客户约 250 户左右，主要以上市公司、集团公司、企业为主的法人机构投资者，该部分客户除了首次公开发行（IPO）股份托管之外，还有二级市场证券投资需求。

分公司采用客户关系全面管理，客户全分配的服务模式提供财富管理服务，目前零售客户由投资顾问、财富顾问提供服务；机构客户由机构业务顾问提供服务。此外，首先针对于 50 万以上高净值客户，分公司指定并分派给投资顾问提供投资建议服务，每位投资顾问名下分配服务客户不超过 400 人；其次针对于 50 万以下普通客户，分指定并分派给财富顾问提供基础服务，每位财富顾问名下分配服务客户不超过 800 人；最后针对于机构客户由机构业务顾问提供服务，每位机构业务顾问名下分配服务的客户不超过 40 家。

因为分公司人力有限，而客户规模庞大，在客户关系全分配的服务模式下，保证各服务岗位的资源配置合理、资源价值最大化、成本控制合理、客户满意程度达到最佳状态，是分公司管理的难点，是分公司经营战略制订的关键。

3.2.4 客户满意度调查与访谈现状

分公司客户满意度调查的主要对象是零售客户，以电话回访的形式进行问卷调查，询问客户对我司的服务是否满意。目前参加问卷的客户主要是可以正常与我司建立互动关系的客群，另有部分客户与我司未建立互动关系的客群不在问卷调查范围内。2020 年分公司客户满意度调查如表 3-1 所示。

表 3-1 分公司 2020 年客户满意度调查明细表

问卷调查	调查内容	结果
Q1: 服务人员近期是否积极主动与您保持联络?	经常联系	84.62%
	偶尔联系	13.85%
	很少联系	1.54%
	无联系	0%
Q2: 服务人员是否提供了专业的投资建议? 对您的投资是否有参考价值	有提示有参考价值	60%
	有提示有部分参考价值	26.15%
	有部分或个别提示无参考价值	4.62%
	不予评价	1.54%
Q3: 服务人员能根据您的特点, 建议您适当的配置与风险承受能力一致的理财产品, 是否向您承诺收益?	无提示无参考价值	7.69%
	有承诺收益	0%
	未承诺收益	72.31%
	未推荐产品	23.08%
Q4: 您的帐户是否有投资顾问帮助您委托下单?	不予评价	4.62%
	是	0%
Q5: 您身边有亲友要做股票投资, 您是否愿意介绍给服务人员?	否	100%
	愿意	70.77%
	不予评价	23.08%
	不愿意	6.15%
Q6: 您对服务人员整体评价?	满意	83.08%
	比较满意	4.62%
	一般	10.77%
	不满意、不予评价	1.54%
Q7: 是否有好的建议与意见?	服务需求	4.62%
	个股咨询需求	3.08%
	交易软件需求	1.54%
	手续费需求	1.54%
	其他需求	7.69%
	无需求	81.54%

3.3 GX 证券湖南分公司客户关系管理存在的问题

3.3.1 客户分类与服务模糊

科学且合理的客户分类是客户关系管理的基础, 分公司每年都会根据前一年的客户净资产、净收入两个指标, 给客户进行评级。随后与上一年度客户级别相比较, 本年度符合来晋级标准的立即晋级; 未达到晋级标准的, 保留一年观察期, 下一年度评定时仍未达到晋级标准, 则进行相应级别的下调。

表 3-2 分公司客户分级分类明细表

分类	分级	细分标准
零售客户	一星	净资产 1 万 (含) 以下或净收入 1 万以下
	二星	净资产 20 万 (含) 以下或净收入 1 万以上
	三星	净资产 100 万 (含) 以下或净收入 10 万以上
	四星	净资产 300 万 (含) 以下或净收入 30 万以上
	五星	净资产 300 万以上或净收入 50 万以上
机构客户	铂金	净资产 1 亿 (含) 以下或净收入 100 万 (含) 以下
	钻石	净资产 5 亿 (含) 以下或净收入 300 万 (含) 以下
	尊荣	净资产 5 亿以上或净收入 300 万以上

不同星级客户由财富顾问、投资顾问、机构业务顾问通过使用公司鑫助手、企业微信、投教课堂、直播视频等渠道或平台，向客户提供不同的服务。另外，分公司针对服务频度、产品配置覆盖率、高端业务覆盖率进行明确的要求。

（1）服务频率要求。

三星客户两个月覆盖一次、四星及以上客户每月覆盖一次。所提供的服务不限于基础服务（交易软件的安装和使用指导、证券市场基本知识及交易规则的普及、证券业务介绍和推介等）、投顾服务（投资咨询服务、投资建议服务、资产配置建议等）、个性化服务（企业行调研活动、高端路演活动、子女假期定制实习计划等）。

（2）产品配置覆盖率要求。

按季度，产品配置资产在 5000 元以下的客户，覆盖率占有效客户达 5%以上；产品配置资产 5000 元以上的客户，覆盖率占有效客户达 25%以上。产品配置不限于公募基金、私募基金、资产管理理财产品、货币理财产品、专项定制产品等。

（3）高端业务覆盖率要求。

高端业务包括融资融券业务、科创板业务、港股通业务、新三板业务等，该类业务开通时客户总资产大于 50 万，单项高端业务开通率达 50%以上。

当前分公司客户细分的依据是年末客户净资产、净收入两个指标，但从客户终身价值理论分析，净资产代表客户的潜在价值，净收入代表客户的历史价值，而实际客户在不断变化的证券市场中，客户投资需求具有不确定性，需要及时调节，所以该分类的标准存在片面性。此外，分公司对于服务覆盖率、产品覆盖率、高端业务覆盖率等均提出了更高的要求，但是客户需求却参差不齐，以客户为导向的财富管理战略转型还有待进一步完善。

3.3.2 单一服务低效率

证券公司提供服务不应该是单一服务，而应该是一揽子服务，具体表现为信息收集与整理、信息加工与传递、产品与服务的多样化、沟通交流互动场景密集、沟通渠道便捷等。现阶段，分公司提供的客户服务产品单一、服务内容单一、服务渠道单一，在帮助客户做出更优投资决策过程中均有待改进，效率均有待提高。

（1）服务产品单一。

目前，分公司能够代理证券经纪业务买卖交易、期货业务的买卖交易、期权衍生品的买卖交易、香港业务的买卖交易、投资理财产品的买卖交易、债券业务的买卖交易等。但从实际向客户提供的投资品种来看，还是非常单一的。除可在证券市场、期货市场进行全股票交易外，金融产品代销品种单一，不能满足客户多样化的投资需求。此外，对于除证券外的其他投资品种，受牌照与业务范围等

诸多限制，无法提供多元投资品种，以满足客户全方位的投资需求。

（2）服务内容单一。

随着互联网快速发展，各类投资信息大量推送，客户随处可通过互联网获取相关信息。怎样在众多信息中整合关键信息，然后通过企业加工处理作为投资建议，是企业最想解决的问题。当前，GX 证券湖南分公司通过全国统一外呼 CC 平台，开展咨询服务、简易业务自助服务、短信通知服务，提供基础服务；通过投资顾问与财富顾问人工服务，提供市场判断、股票分析、投资建议服务；通过金太阳平台，向客户提供软件交易平台服务、业务权限自动申请开通服务等，服务内容仅限于与投资有关的服务等，无法提供多元的服务内容。

（3）服务渠道单一。

金太阳平台的正常使用需要投资者下载软件后，必须以签约专属投顾业务为前提，传递的范围与内容受限制。公司企业微信号，必须是分公司客户且开通公司证券资金帐户，并进行手机绑定为前提，才能阅读公司提供相关资讯内容。另外，影响客户的资金帐户产生交易的行为与购买理财产品动机的方式，依然是依赖财富顾问、投资顾问通过电话沟通或面见沟通方式为主来推进营销服务。由于员工管理的半径有限，因此分公司在分配客户数量与质量时也进行了一定控制，每个岗位对接的分配客户不超过上限，以确保每位客户能获得服务人员的有效覆盖。拿 2020 年投资顾问有效客户服务为例进行数据测算，每位投资顾问每天可提供深度提供投资咨询建议及资产配置建议的上限为 20 人次，则每月能深度联系沟通交流不超过 400 人次，其中有一部分客户是需要反复沟通中解决问题，也就意味着可能还有一部分的客户是无法被提供服务并解决问题。因此，这种服务模式必然随分公司客户规模的增加，传统团队规模也将随之增加，从而导致人力成本过高与服务效率过低之间的困境。

3.3.3 系统自能化服务不够

国内互联网快速发展，证券公司互联网业务雨后春笋般的推进，GX 证券湖南分公司作为线下传统实体券商，在互联网的冲击下显得捉襟见肘。

（1）证券开户服务系统半自能化。

证券开户服务是证券公司抢占客户的先机，也是公司为客户提供服务体验的第一场景。GX 证券湖南分公司因为没有组建互联网线上团队推进互联网业务，不仅没有享受到互联网发展的红利，反而被互联网发展为主的券商所侵蚀。目前还只能通过员工一对一推送员工个人信息的二维码进行金太阳手机证券开户服务。如果因客户遗漏或遗忘扫员工二维码进行了自主手机端或电脑 PC 端证券开

户，公司系统就很快就被分流到 GX 证券其他分公司的互联网团队。此外，就算是通过员工推荐的二维码证券开户完成后，客户还需要主动将开户信息结果反馈给员工，由员工通过内部服务流程向公司申请后端开户审核，经审核成功后才能激活帐户，供客户正常使用。目前运用的这套证券开户系统半自动化的业务流程，受到客户与员工的抱怨。

（2）持续服务系统半自动化。

持之以恒的不懈服务是证券公司维护客户的关键，也是提升客户满意度和忠诚度的关键。分公司目前向客户提供持续服务的系统为精细化管理平台。目前该平台除了记录客户的各类信息，如帐户信息、实时数据、客户服务、业务预约、帐户分析、客户关系、回访记录等，该平台还有员工月度绩效考核、渠道跟踪、合规展业、学苑分享、各类报表、综合运用、考勤打卡等功能。然而该平台虽然功能还算强大，但是目前只支持短信服务功能，其他形式的服务功能暂不支持。在互联网时代，客户早已习惯以图片、视频、直播为传播的媒介，通过简单、可视、快捷的方式进行信息传递，而不再欣赏复杂的、耗时的文字信息。因此公司如果需要向客户提供上述智能化、多样化的服务，必须借道微信、抖音等平台，通过单项添加客户的信息以及客户下载相关的手机 APP 后才能实现，这与公司服务智能化建设相差尚远。

3.3.4 客户满意度效果欠佳

客户满意度最佳状态是分公司客户关系建设的终极目标，如何让客户满意度提升需要分公司拿出具体的经营举措。客户满意度调查就是公司提升服务质量的重要信息收集的途径。它既能反映分公司当前服务质量的问题，又能收集客户需求的问题。

分公司满意度调查现阶段由运行服务部发起，具体落实是每个月对两类客群进行问卷调查，一类为分公司星级客户、一类为分公司资金流失客户。星级客户满意度调查，通过致电回访，按月定量抽样，投资顾问定量抽样 20 个/人、财富顾问定量抽样 10 个/人，进行满意度调查。抽样调查成功的客户系当月有员工服务留痕，抽样调查原则按不同星级客户比例进行随机抽样，一年之中不重复抽样。资金流失的客户满意度调查，通过致电回访，每月对已办理转销户的所有客户进行流失原因调查。一般来说，这是企业对客户进行的最后一次回访。

满意度调查问卷的设计遵循简单便捷的原则，设计 7 项调查内容，其中 6 项为评价类内容、1 项为建议类内容。运行服务部每月初将调查结果和客户反馈的问题，收集整理并公布，督促财富顾问、财富顾问提升服务质量，改善服务措

施。问卷调查整体内容过于简单与浅显。对行调查中反应出业务流程的问题，发起分公司内部业务优化流程，流转至预先设计的各环节处理，直至问题得到解决。与此同时，调查中对于那些明确表达不满意的客户，运行服务部会持续跟踪，协助客户解决问题，甚至调整客户服务关系，直至客户表示满意为止。尽管以上调查结果均与投资顾问、财富顾问的绩效评估相联系，从制度上要求并督促相关服务人员重视客户服务，提升客户满意度，但由于调查覆盖面有限，调查深度不够，实际流于形式，存在较多诟病。

3.4 GX 证券湖南分公司客户关系管理问题的原因分析

3.4.1 客户分类服务精细化管理未到位

人们的投资理财意识日益增强，投资需求呈现多样化，倒逼我们证券公司必须以客户为中心，根据客户需求和风险承受能力的不同，提供差异化的客户服务。当前，分公司采取将客户总资产、净收入两项为客户分类指标，实际参考价值非常有限。

（1）缺乏以动态视角看待客户价值

根据客户分类，将上一年末客户总资产、净收入确定下一年客户分类分级，这是在一个相对静态环境中处理问题，数据实时性受限。市场变幻莫测，客户投资策略也是适时不断调整，再加上客户对于市场投资风险承受能力的差异，对提供的服务能否满足客户需求，提出了更高的要求和挑战。但是，在基本制度与薪酬考核相对固定的要求下，服务人员仍按原客户的分类分级的标准提供标准化的服务，可能会造成服务不到位、服务跟不上，导致客户资金转移甚至客户流失。也或者由于资产转入后不能在一开始就得到分公司对等级别的服务，反而会降低客户心理预期，导致客户不满意而进行资金再次转出。

（2）差异化服务体现不够清晰。

在差异化服务提供方面，分公司当前针对不同等级的客户的差异化服务具体体现在：一是服务的频率不同；二是资产配置覆盖率要求不同；三是高端业务覆盖率要求不同。客户差异化并没有在服务过程中进行明确的要求与标准化界定，而只从服务结果和业务开发结果上进行明确的要求。与此同时，很可能因服务人员综合素质不同，导致客户关系融洽的客户提供更多服务、客户关系一般的客户甚至不提供服务而带来服务不均衡，而降低一部分客户服务效果，降低一部分客户的满意度。

总体而言，不管是客户细分，还是提供差异化服务，尽管分公司已提出并着手由传统粗放管理向精细化先进管理再迈进，但是进展缓慢，仍有提升空间。

3.4.2 客户服务产品化未落到实处

2005 年, GX 证券率先推出市场首支证券服务类产品“金色阳光”, 拉开了券商服务产品化的序幕。公司设计并整合了金色阳光证券帐户的服务内容: 证券帐户诊断、股票池推荐、股民培训学校打造、金色阳光品牌服务等。但遗憾的是, GX 证券并没有将金色阳光品牌做大做强, 而是将其裂变成为一系列小型单点服务产品。GX 证券湖南分公司在金色阳光证券品牌服务过程了做了许多尝试和努力, 经过多次产品定位、内容设计、实践推广, 最终才形成今天成熟的 3 个服务产品, 周策略服务、模拟基金产品、投资教育课堂。

(1) 周策略服务

周策略服务是分公司投资顾问以周为单位, 向客户提供的投资建议类服务产品。周策略服务内容包括: 上周市场回顾、本周投资策略、重点行业分析、财经要闻解读、技术分析论市、投资标的的推荐六个模块。每个模块均由各模块工作小组负责推荐与审核, 并于每周一 9: 00 点以 PDF 文件及浓缩图片展示, 通过公司邮件、分公司官方微信等渠道传递, 由员工免费向分公司客户提供服务。

(2) 模拟基金产品

模拟基金产品是分公司以自然年度为单位, 通过对投资顾问模拟基金一年来实盘操作结果考核, 选拔业绩最优的模拟基金产品作为本年度重点推广的服务产品。投资顾问通过一年时间构建模拟盘, 并进行投资组合模拟操作, 通过公司金太阳交易软件藏金阁菜单, 上架产品, 实现客户手机 APP 端与电脑 PC 端的订阅。客户订阅后, 金太阳交易软件会及时将投资顾问操作的证券买卖标的、证券买卖时间、证券买卖的仓位、证券买卖的理由, 实时且自动向订阅客户推送的短信服务。目前, 分公司模拟基金产品订阅有两种收费模式, 一类按使用周期一次性付费, 如 2580 元/90 天、4580 元/180 天、6580 元/360 天; 二类按使用后提升佣金费率付费, 如每次使用后, 跟随产品进行了证券标的的买卖, 证券佣金费率在原费率的基础上提升至 3‰。

(3) 投资教育课堂

投资教育课堂是分公司公益性服务产品系列, 也是分公司投教基地主要工作职责之一。目前分公司投教育工作, 通过提供财商教育、投资理论与实操培训, 分别向青少年朋友、青中年朋友、中老年朋友提供投资者教育系列, 重在普及国民教育, 杜绝投资风险, 为社会做公益贡献。投教公益活动定位为非盈利性活动, 更侧重于公司品牌推广。此外, 分公司还大力在社区渠道、金融服务中心渠道、集团企业渠道、校园渠道等大力推广投资教育工作, 并开展投资教育课堂, 实现投资教育全民普及。

纵观分公司推出了系列产品服务, 虽然看视内容丰富, 形式多样, 但实则同

质化显著。周策略以咨询服务为主，一周一次的服务不能有效满足客户实时投资需求，因此不能体现差异化服务。另外模拟基金产品是收费型产品，除了一小部分客户愿意为产品支付费用外，还有一大部分客户是不愿意为产品支付额外费用的。此外，模拟基金产品提供的是短信服务，客户不一定能实时跟踪投资指令，而错过最佳买卖交易时点，导致客户的体验感并不强，客户持续订阅率较低。投资教课堂以公益性活动为主，虽然有利于公司品牌的推广，从事的是投资教育知识普及，距离客户要求的个性化和差异化产品服务还有较大差距。GX 证券湖南分公司为财富管理转型较早的券商之一，虽然早期再开发的量化交易平台、海外投资移民服务、大客户市值管理、专属投资顾问定制化服务等特殊服务与产品上具备先发优势，但后期因为产品服务没有持续集公司整合力量重点打造，在新一轮竞争中产品优势不明显，同质化现象显著。

3.4.3 客户服务系统不够智能化

客户服务系统既是客户信息技术平台，也是客户营销服务流程平台，更是面向客户的经营管理平台。GX 证券湖南分公司最早引入了 CRM 系统，从早期的概念介绍到后来系统实战操作，已基本实现了客户信息记录、客户数据分析、客户简单分类、员工绩效分析、业绩报表体现等。但从系统持续运行现状和未来的发展来看，系统的智能化程度根本无法满足用户需求。

（1）系统功能半自动化。

CRM 系统定位，前期既要做到对财富顾问、投资顾问服务数据支持，后期还要为客户关系管理提供一整套解决问题的方案，系统需要不断持续地长期开发。若系统还长期处于半自动化服务定位，将根本无法改进服务流程，提高服务效率，解决用户实际问题。所以，系统定位既需要有大数据支持功能，也需要有大数据分析功能，还需要有建立客户与员工之间高效互动功能，从而真正实现系统智能化。

（2）系统现状及改进方向。

CRM 系统目前主要解决了客户信息的保存、员工绩效考核、业绩数据报表跟踪等，通过设置特定条件筛选目标客户，然后通过财富顾问、投顾顾问单项服务，向客户提供通知、回访等电话服务。比如，客户身份证有效期到期，服务人员通过数据筛选，对客户进行短信提示或电话通知，以免造成客户因身份证未及时更新而其他业务开展受限；配售股到账、新股中签，财富顾问、投资顾问也需通过数据筛选，对客户进行相应提示，以免造成客户因资金余额不足而错过最优配置期；融资融券业务维持担保品资金不足，财富顾问、投资顾问需要通过数据筛选，对客户进行相关提示，以免造成客户因担保资金不够而被强制平仓等。这

样工作效率没有明显提高,还容易出现因为通知不到位或漏通知、错通知的现状,引发业务风险,导致客户投诉。

CRM 系统应以提供智能服务为目标,对于客户身份信息变化、业务发生变化、资金发生变化等情况,通过技术手段实现监控与数据筛选,自动化处理并提供短信通知服务。另外,鉴于客户风险级别不同,系统应实现智能化提示与风险级别相匹配的服务通知、业务通知、产品通知等。针对于不同投资偏好的客户,实现系统智能化投资建议服务,不仅仅是提供智能提示服务内容,还需要有效选择智能提示时间,提高运行的效率,满足个性化的需求。

3.4.4 客户满意度调查与反馈机制未有效形成

客户满意度调查是拉近企业产品销售、顾客消费行为、顾问关系维护的一项举措。企业在开展满意度回访中往往需要与顾客进行互动交流的同时,完善客户信息,为进一步交叉服务做准备。它不仅能协助企业发现自身的问题,还能真实挖掘客户需求,预测客户需求变动趋势。

针对于 GX 证券湖南分公司开展的客户满意度调查效果不佳,经综合分析主要源自于采集样本不全面、调查问卷内容过于简单、反馈流程未标准化。

(1) 采集样本不全面。

分公司在客户满意度调查中所采集的样本是有财富顾问、投资顾问服务并留痕的客群,对于没有服务且未留痕的客户不在样本采集范围内,也许无服务无留痕的客户就是满意度不高的客户。此外,回访直接挂机的客户并未进行满意度调查,也许正是因为满意度不高而不想建立与公司的互动,也没有列入满意度调查名单。这些客户将来很有可能会成为潜在流失客户,他们并不在采集样本中,他们的意见和建议却十分宝贵。

(2) 调查问卷内容过于简单。

调查问卷内容设计,都是简单满意或不满意,不利于真实挖掘客户的真实想法,实用性不强。有时客户为了应付,都回答满意或一般,根据无法达到满意度调查的效果。另外,问卷内容的设计偏向于了解员工合规展业的行为、有没有违禁做一些非法工作,这些调查都是员工合规展业生存底线的问题,而内容设计较少深层次了解客户需求与诉求,根本达不到满意度调查的真实效果。

(3) 反馈流程未标准化。

满意度调查中客户反馈的服务问题,根据分公司正常的流程处理,一般需要 3-5 个工作日。有些客户会因为自身反馈的服务需求,没有得到及时妥善处理,认为公司重视程度不够,因此对公司及相关员工的服务态度、服务意愿、服务能力提出质疑,不利于提高客户满意度。此外,分公司在处理客户反馈问题时暂时

还没有将问题进行归类与分类，事情的紧急程度并未进行先后排序与划分，员工在处理客户反馈问题而非投诉问题时，对待心态也稍有放松，这样就会造成员工在满意度调查处理中，对于反馈流程无固定标准。

第4章 GX 证券湖南分公司客户关系管理优化方案设计

4.1 客户关系管理优化设计思路

4.1.1 指导思想

客户关系管理优化方案，就是要建立以客户为核心的经营思想，通过客户精细化管理细分、为不同层级的客户提供差异化服务、实现客户服务系统智能化、做有质量的满意度调查与建立反馈机制，从而实现全面客户关系管理。

本次优化方案设计，就是要通过科学分类、改进技术、优化产品、提升满意度等措施，实现分公司经营模式的转变，实现企业、客户、员工共赢的局面。

（1）制定以客户为核心的经营战略。

证券经纪业务佣金费率下降已成为趋势，证券行业利润已被严重挤压，制定以客户为核心的经营战略，才是公司长远发展的根本。企业与客户的关系，从最早期企业通过提供服务满足客户需要，到企业成为客户创造价值链中的一小部分，最后再到企业成为客户创造价值链中的重要一环，企业与客户的关系逐渐变得清晰。唯有确立以客户为核心的经营战略，才能促进企业的发展，实现共赢。

（2）制定客户满意为目标的工作准则。

企业发展的原动力就是客户，以人为本，以客户满意为企业追求的终极目标，才能适应市场的竞争、适应行业的变化。分公司所有制度设计、业务开展、流程规范、薪酬考核、评价体系、系统开发等均需要以客户满意为目标。只有围绕一切以客户满意的工作准则，推进客户关系全面管理，才可持续发展。

4.1.2 主要原则

客户关系全面管理在客户精细化管理、差异化服务、智能化服务、有质量的服务过程中，GX 证券湖南分公司需要建立规范化、标准化、流程化之前，必须遵循以下执行原则，以确保公司方案有效落实，并在未来具备市场竞争力。

（1）统分结合原则。

分公司成立近 20 年以来，客户众多，客户托管资产规模庞大，涉及客户各种业务种类繁多，因此推进 CRM 优化方案是一项系统性工程。不仅涉及到企业战略发展、业务统筹、协同执行、组织管理等工作开展，还涉及需要具备有市场竞争力的服务产品、服务流程、服务团队等。这就需要分公司通过统分结合原则，对客户关系管理进行重新定位与构建。在分公司建立高效的客户关系管理系统时，统筹主要体现在客户关系管理定位、配套组织职能定位、薪酬考核体系定位、资源分配体系定位等；还要细分体现在客户分类分级、产品与服务精细化设计、

CRM 系统智能化建设等方面。

(2) 区分原则。

面临分公司巨大的零售客户基数，在方案优化实施的初期希望全面落实难度大。在二八原则下，项目实施将首先并优先覆盖 20% 的客群所创造价值的客户上，先实现该客户群体的差异化服务，并将公司的资源向核心客群倾斜，争取价值最大化，实现共赢。区分原则作为 CRM 体系的又一项原则，将贯彻于优化方案始终。

(3) 分步原则。

客户关系管理优化不可能一次性将分公司的制度、组织、系统、模式、考核等一步调整到位，整个系统的调整将会在未来逐步消耗企业能量，短期内将会影响企业稳健与持续发展。分步进步、有计划更新迭代，在不影响现有分公司客户服务体系的情况下，逐步推进客户关系全面管理优化方案，才是最稳妥的解决方案。

(4) 可操作原则。

可操作性是客户关系管理优化方案的前提，能为企业经营过程中带来可实操的建设，才是可落地的方案。本次优化方案的设计，本着能操作、能落实的原则，以确保优化方案的正常运行。

4.2 客户分类服务管理精细化方案

4.2.1 运用生命周期进行客户细分

面对众多的客户，GX 证券湖南分公司仅凭客户净资产、净收入两项指标作为分公司客户分类分级的依据，显然是片面的，需要借助客户生命周期理论、客户终身价值理论、STP 理论，通过数据收集与分析，并在此基础上进行精细化分类分级，优化客户关系全面管理。

在具体客户细分前，我们必须清楚客户与企业的关系是从一个陌生到熟悉的过程。建立客户与企业的关系分为四个阶段：第一阶段为考察期的潜在客户，是指尚未与企业有联系，但将来有可能会接触的客群。这段时间内，客户既没有购买、体验过企业的产品与服务，但是将来很有可能购买、体验企业的产品与服务，并成为企业客户。第二阶段为形成期的新客户，是指企业在获得潜在客户信任后，通过向客户提供产品和服务，将潜在客户转变为新客户，满足供需双方的需求，实现创收。第三阶段为稳定期的老客户，此时客户与企业形成了稳定的交易关系，客户对企业提供的产品与服务认同，并持续为企业创收。第四阶段退化期的流失客户，由于客户不认同企业提供的产品与服务，寻找其他品牌公司来替代。针对不同阶段的客户关系，企业需要有不同的经营策略，并提供相应的客户关系管理。

客户在企业的发展中有自然生命周期，一般都会经历萌芽期、成长期、成熟期、衰退期、消亡期几个阶段。以 GX 证券湖南分公司为例，客户从潜在客户成为新客户，在公司开设证券帐户，可被定义为萌芽期；客户逐渐增加资产规模的投入，可被定义为成长期；客户稳定交易并逐步购买投资理财产品，可被定义为成熟期；客户交易频率下降并逐步降低理财产品投资，可被定义为衰退期；客户资金流出并办理转销户，可被定义为消亡期。

处于不同的生命周期，客户需求不一样，大致可以分为基本需求和期望需求两大类。客户满意则是用来衡量客户需求的关键指标，如果客户评价为不满意，基础需求不能保证，可能会加速客户在公司的生命周期提前进入衰退期或消亡期。反之，如果客户评价为满意或非常满意，基础需求得到保证的前提下，甚至期望需求得到满足，客户忠诚度提升，将大大延长客户持续生命周期，同时客户还会转介绍为公司带来新的客户。不同生命周期，客户基础需求和期望需求特征如表 4-1 所示。

表 4-1 不同生命周期客户需求特征

生命周期	基础需求	期望需求
萌芽期	公司品牌	交易成本低廉
成长期	一对一财富顾问服务	一对一投资顾问服务
成熟期	公司提供产品与服务与客户需求匹配	获得资源、实现共赢
衰退期	公司提供产品与服务与客户需求不匹配	获得尊重、超值服务
消亡期	替代所能提供的产品和服务	极端让利、价值无法实现

由上表可以看出，客户在不同阶段所表现出来的需求，既有共性也有差异。萌芽期客户关系初步建立，客户往往会多方比较公司品牌，并选择性价比最高的证券交易公司。通过对交易平台、交易成本、服务体验、市场口碑等多方面考察，寻找并建立合作关系。

成长期客户指在 GX 证券湖南分公司开设证券交易账户，拥有一对一财富顾问服务，20%的客户将会在未来 180 天以内转入资金并进行交易，成为证券公司的有效客户。步入成长期的客户，随着对投资的认识逐渐加深，他迫切需要有专业的投资顾问提供专业服务，给出专业的投资建议。与此同时，他也非常渴望学习投资方面的专业知识，掌握投资技巧。

成熟期客户是客户关系在投入产出时最具性价比优势的群体，客户通过一段时间对公司各种产品、各项服务均有一定的了解，此时客户对公司建立了较强的信任关系。公司了解客户实际需求，并最大限度地提供客户所需；客户也很认可公司，愿意在公司开展各类业务和转介绍客户。在这一阶段，客户满意程度将直

接影响客户为公司创造终身价值。

衰退期客户已进入下行通道生命周期,此时公司提供的基础服务已经不能有效地满足客户需求,并督促客户持续交易和再次购买行为。该一阶段,客户对公司所有的服务和产品都会产生一定的忽视甚至抗拒,客户维护成本将不断上升,而其创造的济效益尚有不不确定性,客户进入流失预警阶段。

消亡期客户分为两类,一类为更换公司重新进入证券交易、一类为退出证券交易,无论是哪类都表示公司提供的服务没有达到令客户满意的状态,导致客户流失或消亡。更换证券交易商,主要是客户通过对券商提供的服务,最终做出的选择;退出证券交易,可能是客户有更好的投资渠道,也或是客户对投资暂时没有更好投资需求。在这一个阶段,需要对不同类型的客户作出战略上让步,维护成本大幅上升。GX 证券湖南分公司针对到营业部现场办理销户或转销户的客户进行分层级接待、维护、公关,但是收效不大。此外,还对资产转移客户进行分级跟踪回访,期望达到客户资金回流的目的,效果并未得到改善。

因此,在为客户提供共性服务与差异化服务之前,首先需要分阶段,根据不同阶段的客户需求,匹配不同阶段的共性服务;其次要在分公司层面上具有战略意义的资源配给,在满足客户共性的需求基础上,提供差异化服务。

4.2.2 运用终身价值进行客户细分

客户价值细分是建立客户价值评价体系的前提,选择合理、客观、准确、可操作的指标是建立客户价值模型的关键因素。客户价值分为三个阶段:历史价值、现在价值、未来价值。然而,计量价值维度包括有形价值,如客户净收入贡献指标,还包括客户转介绍、公司品牌宣传等无形价值。考虑到客户的历史价值与现在价值均为已产生且可计量的价值,则一并视为当前价值。客户终身价值公式, $CLV=CEV+CPV$ 。

CLV 代表客户终身价值,CEV 代表客户当前价值,CPV 代表客户未来价值。客户当前价值参考指标包括总资产、交易量、佣金费率、周转率、交易净手续费收入、资产配置净收入、保证金收入、利差收入等,这些指标都可以在系统中获取,在客户创收中体现。客户未来价值参考指标包括客户满意度、客户忠诚度、客户风险承受能力、客户投资期望值等,需要通过对客户信息收集、客户行为分析、问卷调查等多种渠道综合评定。

传统客户终身价值理论,把客户的当前价值和未来价值从高到低,将客户分为四个象限,以判断其终身价值。如图 4-1 所示。

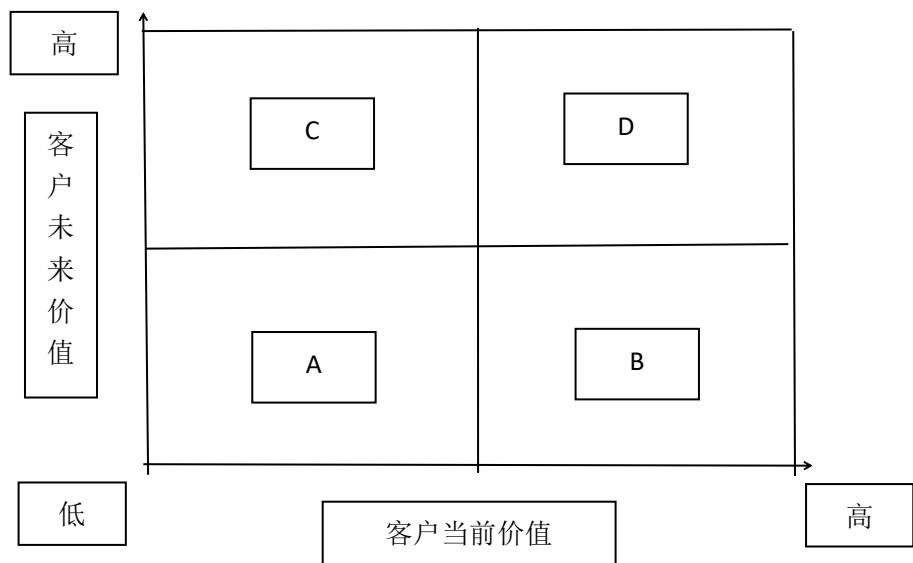


图 4-1 传统客户价值矩阵图

上述四象限客户，A 类客户当前价值低且未来价值低属于普通客户，B 类客户当前价值高但未来价值低属于重要客户，C 类客户当前价值低但未来价值高属于核心客户，D 类客户当前价值高且未来价值高属于高价值核心客户。透过差异矩阵，我们可以清晰理解客户价值，并对客户进行分类。然而这种参考维度过于简单，对于工作实际指导作用有限。在此基础上，结合帕累托最优法则，引入二八法则，将客户的当前价值和未来价值进行从高到低进行排序，优化传统客户价值。如图 4-2 所示。

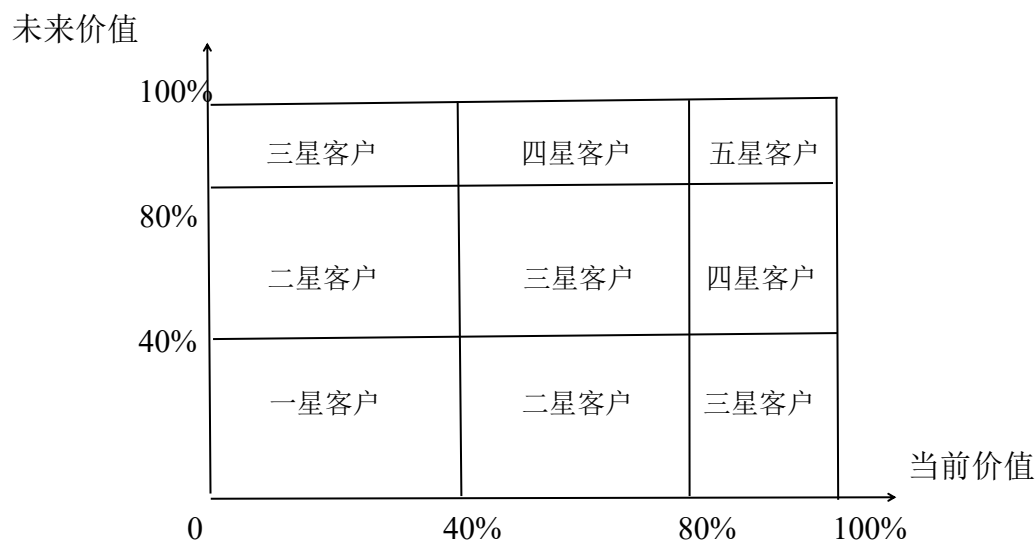


图 4-2 传统客户价值矩阵优化图

- (1) 一星普通客户。
- 一星客户占比 16%，为分公司当前价值低且未来价值低的无利普通客户。在

客户关系管理体系中处于休眠状态,只要边际成本可控,可以采取维持现状策略,以公开的交易软件、服务内容为客户服务。

(2) 二星普通客户。

二星客户占比 32%,为分公司当前价值且未来价值创造均有限的微利普通客户。在客户关系管理体系中,处于对公司了解状态,采取一般关注策略,除了提供一星客户服务外,还提供智能信息提示服务,如账户信息通知、投资理财产品推荐等。

(3) 三星重要客户。

三星客户占比 32%,为分公司当前价值与未来价值均创造贡献的重要客户。

在客户关系管理体系中,处于对公司深度了解状态,可划分为三类。一类是当前价值较高但未来价值较低的客户,尽管未来他们创造价值可能有限,但维持成本低,并可持续产生稳定效益。二类是当前价值适且未来价值均适中的客户,该类客户过去创造价值尚可,但可能因为各种因素未及预期,导致客户资产下降,交易下降,未来价值呈下降趋势。该类客户需要分公司、服务人员关注,分析客户资产减少或交易减少的原因,了解客户需求,并提出超期望的服务与产品,避免客户流失。三类是未来价值客户,尽管该类客户当前价值不大,但是客户资产逐渐增长,客户的投资需求越来越明确,未来有较强的增值空间。对这类客户需要分公司、服务人员给予更多的关注,并投入一定的资源,通过提升客户满意度、激发客户对于服务、产品的需求,从而提高客户信任,将客户逐步培育成为成熟型客户。

(4) 四星核心客户。

四星客户占比 16%,为分公司当前价值与未来价值创造贡献的核心客户。在客户关系管理体系中,处于对公司认同状态,可以划分为二类。一类是从分公司从事金融杠杆业务的融资融券客户。他们具有较强的风险偏好、具备一定的经济实力,能够承受一定的投资风险。二类是当前价值客户未来仍有较大的成长空间,这类客户虽然对我司认同程度较高,但是客户的需求可能没有被充分开发,或客户仍有更多资源等待挖掘,需要向客户投入更多的资源,促使客户创造更大的贡献。

(5) 五星高价值核心客户。

五星客户占比 4%,为分公司当前价值与未来价值创造贡献的高价值核心客户。在客户关系管理中,处于当前价值贡献最大,未来价值贡献还有很大空间,是分公司战略客户。分公司应该在该客户群中投入资源,以提高客户满意度和忠诚度。在此基础上,还应安排最优秀的投资顾问进行个性化服务,为客户提供有价值的投资建议,达到共赢。

研究客户终身价值理论，可以清楚地得到客户画像，分公司四星核心客户、五星高价值核心客户，即为 GX 证券湖南分公司贡献 80%价值的客户，他们占分公司客户规模的 20%，符合帕累托法则，也符合二八法则。与此同时，由于部分客户价值贡献稳定且能效好地接受公司的服务和产品，乐意向周围的朋友推荐公司品牌与转介绍客户，是分公司客户关系全面管理的重点。

4.2.3 运用 STP 理论进行客户细分

获得上述结论后，还需要通过市场细分、市场定位、目标市场进行客户细分，满足客户差异化需求。目前衡量客户当前价值最关键的四个指标：交易净手续费收入、资产配置净收入、保证金收入、利差收入。其中：交易净手续费收入=交易资产×佣金费率×周转率、资产配置净收入=产品资产×基金分仓费率×基金周转率、保证金收入=现金×利差×时间、利差收入=融资融券负债×利差×借款时间。同时，客户细分的目的一定是要符合客户的投资初衷，投资风格、投资预期、投资风险而进行的市场细分。

（1）根据客户投资资金分布进行分析判断，若客户投资于证券交易的资金占总资金 60%以上，说明客户是以证券投资为主，将客户定义为证券交易型客户；若客户投资于产品配置的资金占总资金 60%以上，说明客户是以产品配置为主，将客户定义为产品配置型客户。

（2）针对于证券交易型客户以其持有的证券标的投资周期进行区分，持有证券投资周期 3 年及以上，定义为价值投资证券交易客户；持有证券投资周期 3 个月及以上，定义为低频投资证券交易客户；持有证券投资周期 1 天及以上，定义为高频投资证券交易客户。

（3）针对于产品配置型客户以其持有的投资品种来进行区分，其投资于权益类基金产品资金占总资金 60%以上，定义为权益类产品配置客户；其投资于固定收益类理财产品资金占总资金 60%以上，定义为固定收益类产品配置客户；其投资于基础设施、房地产项目产品资产占总资产 60%以上，定义为 REITS 信托类产品配置客户。按照上述分类方法，核心客户、高价值核心客户细分如表 4-2 所示。

表 4-2 核心客户、高价值核心客户细分表

核心客户类型	市场定位	客户细分
交易型客户	证券投资为主且持有周期长	价值投资证券交易客户
	证券投资为主且持有周期适中	低频投资证券交易客户
	证券投资为主且持有周期短	高频投资证券交易客户
产品配置型客户	权益型基金投资为主	权益类产品配置客户
	金融理财产品投资为主	固定收益类产品配置客户
	公共基础设施产品投资为主	REITS 信托类产品配置客户

实施核心客户、高价值核心客户的细分，不仅可以将客户分类分级处理得更精细化，并找到客户的共同特征，提供差异化的个性服务；还可以筛选出分公司最具价值的客户群体，通过有计划的将公司资源进行倾斜，有助于提高客户的忠诚度和满意度，并产生直接的经济价值。通过精细化的客户细分，能清楚掌握核心客户群体当前价值外，还可以通过数据分析预测客户的未来价值，有助于对潜力的优质的客户进行挖掘，提高在细分领域的争夺能力，提升市场份额。与此同时，分公司积极探索新的市场空间、研发新产品，提供更适应客户需求的服务和产品，帮助分公司创造更大的价值。

4.3 客户服务产品组合差异化方案

服务产品化就是充分考虑到客户不同的需求，分公司将现有的投资理财服务和产品按一次规则和标准，加工制作将其包装成独立的产品，达到可以复制、量化的产品组合，满足客户需求，实现差异化服务。

4.3.1 投资建议产品

投资建议产品是由分公司投资顾问生产并加工后提供给客户，以满足客户投资理财需要的服务产品，供客户投资决策参考。目前市场投资类信息量巨大，渠道提供多，信息质量良莠不齐、信息内容不规范且不合理呈常态。如何将产品做到优质、新颖，并突显与其他产品之间的差异，就显得尤为重要。分公司投资建议产品的打造主要分二类，一类是投资资讯产品，定位于投资信息的准确与快速传播；二类是投资组合产品，定位于投资组合的实操建议，针对两款产品定位，进行重新优化设计。

（1）投资资讯产品。

投资资讯产品是由投资顾问提供的不额外收费的无偿服务产品，通过引导潜在客户、存量客户关注 GX 证券湖南分公司微信公众号、手机绑定金太阳 APP 后，由客户自助订阅。具体服务路径：分公司微信公众号-关注股海导航栏目、金太阳 APP 中订阅鑫投顾资讯服务产品。股海导航栏目由分公司投资顾问团队负责每日更新，以确保产品的准确性、时效性。鑫投顾资讯服务产品由公司投资顾问团队负责不定期的实时更新。同时，根据客户适当性原则，产品风险级别与客户风险级别需要匹配，才能进行推广。如表 4-3 所示。

表 4-3 投资资讯产品明细表

产品定位	产品名称 (服务渠道)	产品简介	风险 级别	适合客群
品牌宣传 客户体验 鑫投顾 提炼精要 投资资讯	股海导航 (微信公众号)	每日收盘后(16:00), 传递市场解读、投教知识	R3	C3 及以上级别的投资理财客户
	鑫.头条 (金太阳 APP)	每日开盘前(6:30), 用文字传递市场经济新闻报道	R3	C3 及以上级别的投资理财客户
	鑫.基金 (金太阳 APP)	每日盘前(9:00), 用文字传递基金市场资讯与市场回顾、基金公司调研	R3	C3 及以上级别的投资理财客户, 适合于基金客户
	鑫.观点 (金太阳 APP)	每日收盘后(15:30), 用文字加语音传递市场观察、政策解读、投资建议	R3	C3 及以上级别的投资理财客户, 适合于证券客户
	鑫.研选 (金太阳 APP)	每日盘中(14:00), 用文字传递热点行业跟踪分析、投资策略	R3	C3 及以上级别的投资理财客户, 适合于证券客户
	鑫.两融 (金太阳 APP)	每日盘中(11:00), 用文字传递市场概览、两融行业变化、投资建议	R4	C4 及以上级别的投资理财客户、适合于融资融券客户
线上课堂 线上互动	鑫.期权 (金太阳 APP)	每日盘前(9:30), 用文字传递前日走势回顾、今日思维	R4	C4 及以上级别的投资理财客户、适合于期货期权客户
	直播间 (金太阳 APP)	每日不定期更新, 由投资顾问现场直播, 内容包括投教干货、投顾解盘、基金热销	R3	C3 及以上级别的投资理财客户

(2) 投资组合产品。

投资组合产品由投资顾问提供的需要额外付费有偿服务产品, 按产品计费方式不同设计, 可以分为提升佣金费率投资组合产品、一次性收费投资组合产品。具体服务路径: 金太阳 APP 藏金阁订阅相关产品。目前公司投资组合产品分为二类: 一类是模拟基金投资组合, 由分公司投资顾问提供, 产品以一次性收费为主; 一类是鑫汇盈投资组合, 由公司投资顾问提供, 产品以提升佣金费率为主。服务渠道以微信、短信进行传递, 供客户投资决策参考。如表 4-4 所示。

表 4-4 投资组合产品明细表

产品定位	产品名称 (服务渠道)	产品简介	风险 级别	适合客群
模拟基金 投资组合 策略服务	潇湘二号 (金太阳 APP)	产品采取一次性收费创收, 通过微信、短信提供服务。产品经理为资深投顾, 以成长股题材为主, 进行波段操作	R4	C4 及以上级别的投资理财客户、适合于证券客户

表 4-4 投资组合产品明细表（续上表）

产品定位	产品名称 (服务渠道)	产品简介	风险 级别	适合客群
模拟基金 投资组合 策略服务	泰牛二号 (金太阳 APP)	产品采取一次性收费创收，通过微信、短信提供服务。产品经理为资深投顾，以指数投资为主，进行波段操作	R3	C3 及以上级别的投资理财客户、适合于证券客户
	乐享价值 1 号 (金太阳 APP)	产品采取提升单次佣金费率创收，通过微信、短信提供服务。产品经理为资深投顾，投资策略为寻找价值洼地，专注长期成长，进行价值投资	R3	C3 及以上级别的投资理财客户、适合于证券客户
鑫汇盈 投资组合 策略服务	优化配置 (金太阳 APP)	产品采取提升单次佣金费率创收，通过微信、短信提供服务。产品经理为资深投顾，从经济周期与产业格局上挑选赛道。趋势投资，波段操作，核心持股不超过 5 只	R3	C3 及以上级别的投资理财客户、适合于证券客户
	钱塘价值 优选组合 (金太阳 APP)	产品采取提升单次佣金费率创收，通过微信、短信提供服务。产品经理为资深投顾，交易未来对核心投资逻辑深入挖掘	R3	C3 及以上级别的投资理财客户、适合于证券客户
股票池 策略服务	优选池子	产品免费，通过微信提供服务。		C3 及以上级别的投
	今日选股 (金太阳 APP)	产品经理为资深投顾，推荐个股理由、逻辑、推荐价格	R3	资理财客户、适合于 证券客户

4.3.2 金融理财产品

除了投资建议类产品外，还有一部分客户属于资产配置型客户，有金融理财产品配置需求。通过客户需求的调查与评级，根据客户风险偏好等级匹配同等风险级别的金融理财产品，优化客户账户配置。GX 证券湖南分公司随着代销金融理财产品的品种日益丰富，在做好产品挑选、风险控制的同时，在产品风险与客户风险相匹配的基础上，保质保量地协助客户做好资产配置，是财富管理转型的必经之路，也是实现客户资产保值增值的必经之路。如表 4-5 所示。

表 4-5 金融理财产品明细表

产品定位	产品名称 (服务渠道)	产品简介	风险 级别	适合客群
固定收益 产品	金天利 (金太阳 APP)	产品投资于银行存款、债券市场等低风险固定收益类集合资产计划，投资周期可供选择，支持智能扫单与人工操作	R2	C2 及以上级别的投资理财客户，适合于存款客户
	债券分级 1 号 (金太阳 APP)	产品投资于中小企业债及股票质押式回购、分级基金优先部分、国债期货等品种，投资周期可供选择，支持智能扫单与人工操作	R2	C2 及以上级别的投资理财客户，适合于债券客户
	公募基金产品 (金太阳 APP)	产品投资于证券、债券、货币、金融衍生品等品种，分为混合型、股票型、指数型、货币型，投资周期灵活，支持单笔投资或基金定投投资	R4	C4 及以上级别的投资理财客户，适合于基金客户
权益投资 产品	私募基金产品 (金太阳 APP)	产品投资于证券、债券、货币、金融衍生品等品种，分为主动投资、量化投资，100 万起购，投资周期 1 年以上	R5	C5 级别的投资理财客户，适合于基金客户
	资产集合 计划产品 (金太阳 APP)	产品定向投资于证券、债券、货币、金融衍生品等品种，40 万起购，投资周期 1 年以上	R5	C5 级别的投资理财客户，适合于基金客户
REITS 信托产品	信托基金产品 (金太阳 APP)	产品投资于基础设施、房地产项目，既有低资产起购也有 100 万起购，投资周期 1 年以上	R5	C5 级别的投资理财客户，适合于基金客户

4.3.3 交易系统产品

随着投资者对交易速度、交易平台、交易程序、交易策略的提出专业升级，继公司 2015 年引进 TS 量化平台，供机构投资者与专业投资者使用后，公司加大了对交易系统在人力、物力、财力的投入，自主开发金太阳交易软件供普通投资者使用。此外，由于市场的衍生品业务、私募产品托管业务、港股与美股经纪业务的市场需要，公司投入巨大的资源，自主开发汇点期权交易系统、鑫管家交易系统、港股与美股行情交易系统等，满足客户跨不同经纪业务市场投资需要。

由于交易系统的自主开发和持续经营是较为专业和复杂，不仅要求公司持续投入并作为战略规划，也要求客户具备一定的专业性，除了能熟练掌握交易系统使用、甚至还需要有程序设计与计算机编程能力。分公司目前在各类交易系统产品的支持能力上受专业限制，缺乏专业的系统工程师与之配套的投资顾问，因此市场开发与客户服务上，可能会丧失一小部分机构客户、专业投资者、高净值

客户的营销服务优势。如表 4-6 所示。

表 4-6 交易系统产品明细表

产品定位	产品名称 (服务渠道)	产品简介	风险 级别	适合客群
普通投资 交易平台	金太阳 (PC 端、APP)	快捷全面行情、稳定与准确的交易功能、智能选股分析、个性化投顾服务支撑、支持证券、融资融券、港股通、金融理财产品一键式交易	R3	C3 及以上级别投资理财客户，适合于证券、基金、融资融券客户
量化投资 交易平台	TradeStation (PC 端)	支持股票、期货期权、港股通全品种交易；高速实时行情，Tick 级历史数据；支持策略自动化交易；可自主开发策略与交易应用场景	R4	C4 及以上级别投资理财客户，适合于量化交易、程序化交易的专业投资者与机构投资者
期权投资 交易平台	汇点 (PC 端)	期权行情报表（全月份报价）；支持当日委托、当日成交查询机制；支持组合策略保证金、合并行权指令申报；支持全品种交易	R4	C4 及以上级别投资理财客户，适合于期货、期权投资者
资产托管 交易平台	鑫管家 (PC 端)	支持私募产品、资管产品的托管、交易、清算、净值公布等一站式服务；支持证券、期货、期权、港股通等全品种交易	R5	C5 级别投资理财客户，适合于机构投资者
港股、美股 交易平台	通达信 (PC 端)	支持港股、美股、沪深股通交易；提供免费港骨矛、美股实时行情；支持认证口令、UKEY 方式	R4	C4 及以上级别投资理财客户，适合于海外市场投资者

4.3.4 差异化客户服务

通过上述对 GX 证券湖南分公司所有的服务产品进行梳理，接下来首先需要将服务产品与客户进行互相匹配，体现分公司客户服务的差别。其次，还需要结合分公司不同星级客户配置专属财富顾问、投资顾问提供人工服务，体现客户服务差异化。最后，分公司还需要通过资源整合，为高净值客户群体提供个性化服务，呈现差异化服务体系。

(1) 服务产品与客户需求匹配，体现差异化。

服务产品的形成与推送，需要综合考虑客户的需求程度、风险级别、服务成本、客户体检感受等多方因素。在客户分类分级、核心客户细分的基础上，将服务产品匹配给不同星级的客户，体现差异化服务，提升客户满意度和忠诚度。另外，鉴于客户适当性管理要求，因产品风险与客户风险不匹配，因产品涉及相关

业务权限与客户实际开通业务权限不匹配，系统都将自动中断匹配，以杜绝风险。

为便于识别客户分类分级，结合核心客户细分类别对应字符标识。如表 4-7 所示。

表 4-7 核心客户细分对应明细表		
核心客户类型	核心客户细分	对应标识
证券交易型客户	价值投资证券交易客户	I
	低频投资证券交易客户	II
	高频投资证券交易客户	III
产品配置型客户	权益类产品配置客户	IV
	固定收益类产品配置客户	V
	REITS 信托类产品配置客户	VI

综合评定考量，投资资讯产品的服务优化，如表 4-8 所示。

表 4-8 投资资讯产品服务优化明细表																
产品名称	一星 客户	二星 客户	三星 客户	四星客户						五星客户						
				I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	
股海导航	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√
鑫.头条		√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√
鑫.基金		√	√					√	√	√				√	√	√
鑫.观点			√	√	√	√					√	√	√			
鑫.研选				√	√	√					√	√	√			
鑫.两融				√	√						√	√				
鑫.期权				√							√					
直播间	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√

综合评定考量，投资组合产品的服务优化，如表 4-9 所示。

表 4-9 投资组合产品服务优化明细表																
产品名称	一星	二星	三星	四星客户						五星客户						
	客户	客户	客户	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	
潇湘二号				√	√	√				√	√	√				
泰牛二号				√	√	√				√	√	√				
乐享价值 1 号			√	√	√	√				√	√	√				
优化配置			√	√	√	√				√	√	√				
钱塘价值				√	√	√	√			√	√	√				
优选组合																
优选池子		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
今日选股																

综合评定考量，金融理财产品的服务优化，如表 4-10 所示。

表 4-10 金融理财产品服务优化明细表

产品名称	一星 客户	二星 客户	三星 客户	四星客户						五星客户					
				I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
金天利		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
债券分级 1 号		√	√	√	√	√				√	√	√			
公募基金产品		√	√	√	√	√				√	√	√			
私募基金产品				√						√					
资产集合 计划产品				√						√					
REITS 信托 基金产品		√	√	√	√	√							√	√	√

综合评定考量，交易系统产品的服务优化，如表 4-11 所示。

表 4-11 交易系统产品服务优化明细表

产品名称	一星 客户	二星 客户	三星 客户	四星客户						五星客户					
				I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
金太阳	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TradeStation				√						√					
汇点				√	√	√				√	√	√			
鑫管家				√						√					
通达信				√	√	√				√	√	√			
港股/美股															

(2) 专属投资顾问人工服务，体现差异化。

互联网服务无处不在，专属投资顾问服务价值弥足珍贵。GX 证券湖南分公司前台投资顾问团队,经过十余年来不断沉淀和历练，是一支经验丰富，具备投资分析能力和风险控制能力，贴近市场的营销服务队伍。结合分公司长期以来对投资顾问模拟基金投资收益率、回撤率、周转率、投资策略课程设计四项关键能力指标考核，将投资顾问设置初级投顾、中级投顾、高级投顾、资深投顾、首席投顾五个层级，打造分公司核心员工的团队。综合评估考量，专属投资顾问人工服务优化，如表 4-12 所示。

表 4-12 专属投资顾问人工服务优化明细表

专属投顾 人工服务	一星 客户	二星 客户	三星 客户	四星客户						五星客户					
				I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
初级投顾		√													
中级投顾			√												
高级投顾							√	√	√	√	√	√			
资深投顾				√	√					√	√				
首席投顾					√					√					

（3）核心客户个性化，体现差异化。

除了上述提供标准化、常态化有差别的服务外，GX 证券湖南公司还需整合公司现有资源，集公司与分公司之力，为核心客户提供个性化服务，满足客户个性化需求，提升客户满意度和忠诚度，实现共赢。

①公司白名单服务。

白名单服务是公司总部向战略客户、机构客户、核心客户提供的国信研究所深度前沿服务，旨在向客户提供第一手的国信研究所的投资研报、视频会议、机构调研活动。该服务由分公司单独向公司推送，纳入公司白名单服务后，可享受国信研究所的深度服务全部内容。白名单服务的客户对象为机构客户、五星高频投资证券交易客户、高净值客户。此外，根据国信研究所每年举办的大型年度投资策略报告会的活动安排，有计划组织一部分客户前往会议地点，直接参与研究所与上市公司会议交流。

②公司股权、债权投融资服务。

股权、债权投融资服务是公司总部向战略客户、机构客户、核心客户提供由国信投资银行事业部、固定收益事业部发起的服务，旨在向客户提供战略投融资服务。该服务由分公司单独向公司投资银行事业部与固定收益事业部进行对接，一对一提出客户需求，为客户搭建全市场投融资项目平台，满足客户个性化投资需要。股权、债权投融资服务的对象为分公司机构客户、五星资产配置型客户、高净值客户。分公司一对一提供投融资信息，协助客户掌握市场投资机会，供客户全方面资本市场投资决策参考。

4.4 客户服务系统实现智能化方案

万物互联互通、信息资讯漫天席卷，需要将有价值的服务准确地、有效地送达客户。为此，建立以客户为中心的精细化管理平台智能服务系统，通过收集客户交易信息、分析客户交易习惯，快速整合客户需求，将与之相匹配的信息、产品、服务直接推荐给客户，从而提高客户粘度。

4.4.1 基础服务智能化

分公司精细化管理平台是一种提供智能化服务的系统，通过收集整理客户有效信息，自动提供有内容、有温度、有质量的服务，提升客户体验感。基础服务智能化从以下三个方面开展。

（1）普通智能服务。

通过客户普通证券交易帐户资金变动，交易流水变动，新股申购、中签、缴款、上市提示，持仓股配售、缴款、分红派息提示，客户信息变更、风险提示、两融负债到期提示等均可通过精细化管理平台 APP 终端与金太阳 APP 终端系统

直接推荐给客户。

通过收集客户浏览投资资讯、投资组合、金融理财产品、直播视频、投教课堂的行为轨迹，可以获取客户的兴趣爱好与投资偏好，通过后端信息整理加工，将客户可能感兴趣的资讯、组合、产品、视频、课程等进行智能推荐，满足客户在同一平台获取匹配度较高、价值量较大的服务。

（2）人机智能服务。

目前分公司向客户提供的各类服务信息、业务信息、产品信息较多，表面上形式与内容丰富，实际上不利于客户注意力集中，导致客户获得信息散而杂。精细化管理平台推出“智能小信”服务后，可以通过用户随机填写关键词，由系统后端自行匹配，最终通过文字呈现客户。尽管智能小信能处理一部分证券交易细则、业务服务流程、软件使用规则、服务产品咨询等，但目前用户使用情况并不友好，通常用户更习惯通过人工服务来咨询并解决问题。一是智能服务缺乏让客户产生完全信任心理与安全感；二是信息的完整性与准确性，需要后端不间断地更新升级，才能保证时效性与准确性。如果将智能小信功能与人工服务进行有效捆绑，当客户提出的问题已经超越智能小信储存的知识库，无法准确、及时地反馈，系统可直接跳转至人工通道，由对接的投资顾问提供在线服务，从而创建一个人机互动场景，这样不仅仅将客户、服务平台、投资顾问全方位融合为一个整体，还将大大提升服务效率。

（3）个性化智能服务。

精细化管理平台可以从客户档案中直接获取客户的基本信息，如生日、性格特征、家庭住址、工作单位、兴趣爱好等；还可以从客户交易数据获取客户的消费的信息，如资产规模、交易频率、投资偏好等；还可以从过往与客户回访过程中获取客户的个性化信息，如毕业院校、身体状况、运动项目、参加社团、子女教育等。

智能场景一：客户生日时点，系统可实现智能推荐服务，表示祝贺。客户职业为医生、教师或特殊职业，系统可实现在特殊时点智能推荐另类服务，与客户共情。智能场景二：通过对客户年龄、家庭背景、兴趣爱好、交易习惯等的分析，系统可实现智能化邀约，邀请客户或家人参加分公司组织的个性化活动，如三八节女性活动、母亲节活动、父亲节活动、中秋客户答谢活动、青少年财商活动、大学生假期训练营活动、投资沙龙、防非防诈骗讲座、红酒品鉴、中医养身、服装穿戴品鉴等其他各类互动活动，为客户及家人提供个性化服务。智能场景三：通过分析客户帐户盈亏情况，系统可实现智能化提供客户帐户诊断书、客户持仓标的深度研究报告与行业研究报告。

4.4.2 投资理财产品服务智能化

客户需求不断变化，完全通过投资顾问一对一的推荐，无法及时真实满足客户对投资理财产品服务的需求。在客户需求不确定性的情况下，面对公司各种产品支持，让投资顾问深感困惑的，并非没有产品提供的烦劳，而是产品较多且不知客户的真实需求，该如何挑选合适的产品与客户需求进行匹配。为了解决这一问题，精细化管理平台在建立产品模型时，精确定位产品适应的客户对象，同时还需要分析客户的购买意愿、购买能力，并通过参数设置后，将合适的产品智能化推荐给客户。这样不但可以有效地为客户解决需求，还能帮助投资顾问识别与产品相对应的客户特征，拓展思路，贴进客户开展更高效服务。

此外，针对于客户的投资偏好和风险承受能力，系统智能推送了匹配的投资理财产品外，还需要关注客户交易帐户整体投资收益率和风险控制率，以避免客户过度集中持有某一类风险或偏好的产品，造成系统性风险。此时投资顾问需要借助其专业投资研究实力，平衡相同类型的产品投资风险，通过系统地、多样地挑选平衡型产品分散风险，并将其智能化推荐给客户。

4.4.3 流失预警智能化

流失预警的先行指标包括客户资产的异动、交易频率下降、帐户损益增加，若不能有效地分析这些数据，完全依靠投资顾问提供按部就班的专业服务，很难反馈客户的真实意愿与服务现状。

流失预警智能服务，能够帮助投资顾问及时了解客户的实际需求，并进行有针对性的客户回访。这样将分公司精细化管理平台和人工服务叠加服务，能够挽救客户关系，提升客户的忠诚度。当精细化管理平台发出黄色警示，客户资产有大额转出的异动，财富顾问看到黄色警示后，尽快通过电话、微信或其他方式与客户沟通，了解客户资产转出的真实原因，并针对性地加大服务力度，争取客户资金回流；当客户交易频率明显下降，精细化管理平台发出黄色警示，财富顾问收到黄色警示后，尽快通过电话、微信或其他方式，了解客户交易频率下降的原因，到底是投资风格发生变化还是对交易成本过高有降低成本的诉求，协助客户找到问题症结，合理处理问题，杜绝客户流失；当客户交易账户亏盈利或损失达到一定的阈值，精细化管理平台在实现智能推荐持仓个股的研究报告书、客户帐户诊断报告书外，将黄色警示投资顾问，提醒投资顾问协助对客户账户进行跟踪回访，向客户提供专业化的投资建议服务，从而实现投资顾问价值，避免客户流失。

此外，精细化管理平台还能实现通过新股申购数量确定客户是否在除了 GX 证券湖南分公司之外，仍有多余资金存放在其他证券公司，如有类似情形，精细化管理平台将黄色警示，提示财富顾问或投资顾问主动联系客户，了解客户的真

实现状，试图弥补不足之处及时补救，争取客户资金最大限度的回笼。

4.5 客户满意度调查实现高效化方案

GX 证券湖南分公司过往开展的客户满意度调查停留在内容过于简单，形式比较单一的现状。生命周期理论明确不同阶段客户的需求不同，服务内容也应不同，因此客户满意度问卷设计内容也应有所不同。另外，前期分公司主要通过电话的形式进行一对一的问与答，不利于真实的满意度反馈。综上所述，对满意度调查的内容、形式进行优化，就显得尤为重要。

4.5.1 客户满意度问卷内容优化

不同阶段的客户，满意度调查问卷的内容应采取不同。对于萌芽期客户的问卷调查，因客户暂时没有在我司开设账户，主要通过公司品牌宣传、客户转介绍、互联网信息触达等途径了解公司，还是一名潜在客户，此时满意度问卷设计应以客户真实信息收集、客户未来需求挖掘以及客户对公司第一印象反馈为主。

进入成长期的客户，已经在 GX 证券湖南分公司新开设账户，此时满意度问卷内容应以交易软件使用便捷性、交易规则知识普及、证券投资理财产品种、客户风险承受能力、投资风险偏好等进行信息收集、需求挖掘、培养客户理性投资的交易习惯。通过客户满意度调查引导，一方面优化服务内容，另一方面引导客户快速进入成熟期，做好准备与铺垫。成长期客户时间界定，要根据客户过往是否有投资经验进行判断，如过往有投资经验，那么他在我司的成长周期一般应控在 360 天内；如过往无投资经验，那么他在我司的成长周期一般应控在 1080 天内。

进入成熟期的客户，此时满意度问卷内容以我司提供的交易平台、业务种类、投资理财产品种类、投资顾问服务等是否能满足客户需求。另外，客户是否期望我司提供其他增值类服务，以协助客户实现最优的投资回报。这一阶段，满意度调查问卷内容需要在专业性、资源整合上进行优化与设计。对于成熟期客户时间界定，我们希望他持续时间越长久越好。

进入衰退期与消亡期的客户，满意度问卷调查内容主要针对客户投资经历进行总结与回顾，与此同时，客户对分公司提供的服务提出建议或意见，并希望寻找到客户资产异动、转销户意向的根源，有针对性的进行客户挽留。此时客户满意度调查的难度加大，但此时客户反馈的意见或建议最真实有效。

上述针对不同生命周期的潜在客户、新客户、老客户、流失客户的满意度问卷内容设计，详见附录 A。总之，不同阶段客户需求不一样，企业需要解决的问题就不一样。针对不同阶段的客户进行不同内容的问卷调查与问卷设计，是企业营销服务提质的闭环，有助于分公司处理和协调好客户关系，提供强有力的支撑。

4.5.2 客户满意度问卷形式优化

客户满意度调查既是对财富顾问、投资顾问的服务效果评估、也是对运行服务部工作的量化考核，更是牵涉到 GX 证券湖南分公司组织架构、流程设计的经营策略。抽样的比例、抽样的品种、抽样的群体，抽样的渠道均需要周全的考虑，合理的安排，再借用信息化的平台予以实施。

（1）高端业务现场办理满意度调查信息化。

虽然互联网发展加速了非现场业务办理的普及，但是根据监管制度要求，涉及高端业务权限申请，必须现场采集影像、现场留痕、现场审核、现场办理，如融资融券、期权、股份转让、股票质押式回购、大宗交易等高端业务。行运服务部柜员岗为高端业务办理提供现场服务的岗位，面对客户的第一窗口，客户满意度调查更加重要。分公司在柜台现场设置服务评价设备，通过系统信息自动采集高端业务办理的时长指标、客户高端业务材料上传的完整性指标、业务审核流程时点指标等，进行系统自动评分，作为对柜员、审核岗满意度调查的客观评价。另外，还引入客户为业务办理过程中主动评价，对员工服务态度、服务能力进行打分，作为运行服务部综合服务现场满意度调查的综合评分，纳入分公司季度优秀部门服务评优。通过现场各环节设计，有利于维护高端业务客户关系，给客户以尊重感，提升高净值客户满意度，显示对高端业务客户的重视。

（2）互联网非现场业务办理满意度调查信息化。

通过非现场为客户提供服务的平台，主要包括全国统一外呼 CC 系统、金太阳证券交易终端、精细化管理平台。针对非现场业务办理，也引入满意度调查。

全国统一外呼 CC 系统是解决客户来电咨询、来电查询的通信信息平台，运行服务部客服专员座席在为客户提供非现场业务解答、业务办理、服务流程处理时，通地友好的回复，解决客户问题，引导客户进行满意度调查，提升服务质量。目前，IVR 语音功能被植入到全国统一外呼 CC 系统中，每一次座席与客户通话结束，通过业务办理时间、业务办理流畅性指标和业务办理一站式处理指标，系统信息自动采集打分，作为客观评价。此外，业务办理结束后系统自动跳转至客户评价窗口，希望通过客户对本次服务内容、服务水平、服务态度等进行满意度评价。对客户明确表示“一般”、“不满意”评价，后台需要重新回检，对于话务中存在的问题进行一一核实，并由客服专员再次致电协助客户解决问题，直至客户评价“满意”。

金太阳交易终端是解决客户交易的平台，客户通过自主交易，实现投资理财的过程。但是常常客户在交易过程中，会经常将遇到各种交易规则、交易品种、业务品种等咨询的需求，智能小信就是直接处理客户普通化、大众化问题的功能。当前，客户通过智能小线在线客服窗口，可以高较地处理客户提出的一般问题，

当问题解决后，在线客服将跳转至客户满意度评价。对于客户明确表示“一般”、“不满意”评价，系统后端将发送给财富顾问或投资顾问进行一对一跟踪处理，直至评价“满意”。

（3）精细化管理平台满意度调查信息化。

精细化管理平台是承载客户服务与营销的平台，大量客户通过精细化管理平台和财富顾问、投资顾问进行一对一，仅依靠系统采集的样本数据进行满意度调查还不够。按照帕累托法则，对分公司三星、四星、五星重要客户、核心客户、高价值核心客户满意度调查至关重要，其核心价值是整体关注分公司重要客户的满意度。尽管系统能实现自动抽样与调查，但人工进行的满意度调查是必要补充。

人工进行满意度调查与系统自动筛查的满意度调查最大的不同之处在于，回访并非通过系统自动筛选后并按提供的标准化的内容进行满意度调查回访，而是财富顾问、投资顾问人工在服务过程中，按三星、四星、五星的客户基数，以每月一定的比例，加上每月重点工作、主题活动的因素，有计划的组织客户进行满意度调查回访。这样的安排，既能实现满意度调查的效果，也能实现关键主题活动深入到分公司核心客群，更能引导客户对于及时信息、热点信息的把握和完全参与感。

总之，优化后客户满意度调查会更科学、更合理，为分公司建立和完善客户服务体系提供更有经济效益的参考建议。

第5章 GX 证券湖南分公司客户关系管理优化方案的实施保障及预期效果

GX 证券湖南分公司原有的客户关系管理体系运行已长达 10 年之久, 存在诸多问题, 已不适应现阶段分公司发展战略的需要。本次客户关系管理体系优化, 将从更深的层次调整、改善、重塑分公司的客户关系全面管理, 不可避免地会遇到各个方面的困难和阻碍, 并可能对分公司短期发展造成一定冲击。在优化过程中, 如果不能及时有效地进行公司内部上下沟通与疏导, 就可能会引发管理层面、员工层面的抵制情绪或行为。此外, 由于优化方案因引入了信息化、智能化因素, 在更新迭代的过程中, 除了可能会出现分公司人力成本、资金成本、时间成本、沟通成本的增加外, 还可能会引起客户的不适应, 需要进行客户安抚与劝慰。所以, 客户关系管理优化方案的实施需要有分公司具体的保障措施, 才能达到优化预期效果。

5.1 优化方案实施保障

为确证客户关系管理优化方案的顺利实施, 面对上述种种困难和阻碍, 分公司从制度保障、组织保障、技术保障、资金保障四个维度给予全面支持。

5.1.1 制度保障

分公司在践行客户关系全面管理优化方案实施过程中, 需要对原有制度进行改进和完善, 并建立一套与新体系相配套的规章制度。

(1) 薪酬绩效管理制度。

优化方案建立以客户为中心的原则上, 提高客户关系全面管理的效率, 薪酬绩效评估是新体系快速推进的最佳管理举措之一。对于前台的财富顾问、投资顾问来说, 以往的薪酬绩效评估强调的都是结果, 导致员工为了结果不计后果地向客户提供营销服务行为, 最终引发的结果是客户反感, 甚至提前结束客户生命周期。而新体系, 强调以客户为中心, 在对客户的分类、分级、精细化管理的前提下, 对客户投资风险和产品风险进行了明确的界定和区分, 实现产品与服务的差异化, 对客户为最终实现超预期投资回报率增设投资顾问专业过程指导, 这不仅是对结果进行考核, 也是对过程进行了考核, 新的薪酬绩效考核更科学、更合理。

(2) 客户管理制度。

优化方案需要对客户分类分级、客户资源分配制度、客户证券帐户信息管理细则、客户营销服务标准化行为规范、客户适当性管理制度、客户流失与预警服务细则、客户满意度调查监督管理细则、客户投诉管理细则等进行重新修订。经

过系统且合理的调整和规范，实施新的业务流程。

（3）人才管理制度。

优化方案对员工队伍提出了更高的要求，只有员工在服务意识、服务水平、专业能力等方面不断提高，才能达到新体系的期望和要求。分公司人力资源部门在引进人才时，需要挑选综合素质高、服务意识强、专业能力过硬的人才加盟到前台财富顾问、投资顾问职位。此外，对于后续培训体系建设，还需要采取外训加内训相结合的方式进行。根据外部培训岗位技能需要，对专业对口的外训公司进行技能拓展和能力提升系列课程培训，内部培训主要是关于业务知识、服务流程、案例分析等系列课程培训。与此同时，分公司还需要建立一支内部讲师队伍，能够较流利地传达更准确的投资理念，较为专业的表达投资策略，为投资者教育基地输送人才。对优秀的员工，分公司应建立内部激励机制，给予更多外派学习交流、进修、继续深造的机会。

5.1.2 组织保障

制度先行的前提和基础是强有力的组织支持。在分公司新的客户关系管理实施过程中，主要从管理层、员工层面实施组织保障。

（1）管理层认同。

对金融行业来说，客户才是企业的衣食父母，优化方案是企业建立以客户为中心财富管理转型战略的具体落实的措施。公司管理层级必须从思想上高度统一，并充分认识到公司战略势在必行。也许在事物发展过程中，分公司管理层会面临诸多的困惑，在面对分公司大规模投入市场、渠道、系统后见效缓慢，可能会对公司战略方向是否精准感到质疑；也可能面对下属意志不坚定或能力不具备，可能会面临大规模离职现状的不理解；还可能遇到客户不习惯调整后服务内容和工具，而在短期内无法适应新体系的服务担忧。身为分公司管理者，不仅要坚定不移执行公司战略目标、要帮助下属员工形成符合公司要求的行为与观念、还要面对客户提出的问题进行快速协调，妥善处理客户关系全面管理。

（2）员工层认同。

对于所有公司员工在本次优化方案落实过程中，既要看到机遇，也要看到挑战。新体系要求员工以动态且发展的眼光区别对待每一位客户服务，高效地运用精细化管理平台，并将它作为桥梁，需要做更多的探索和实践。与此同时，运用好公司的服务产品，并确保在客户投资风险承受能力的范围内，实现超越客户预期的投资收益率。这需要我们全体员工保持积极、专业、高水准，以更加勤奋努力的新姿态，迎接新挑战，进行自我革新。

5.1.3 技术保障

技术是优化方案实施的杠杆解，它为分公司客户关系全面管理提供技术支持。

（1）系统开发技术保障。

尽管公司已开发和提供了跨市场的各种交易软件、服务软件，但那还只是框架，还有许多具体的功能菜单、场景设计、数据分析等需要分公司工程师进行再开发、优化、完善。此外，除了公司提供的系统外，还有部分补充性客户服务技术平台需要分公司直接外购并在此基础上增设菜单、窗口，以作为公司客户服务系统之外的有力补充。如企业微信平台的运营与持续开发、投资者教育基地潜在客户的信息平台的开发等，均需要花费时间与精力，来确保相关系统功能能够有效地应用到客户关系全面管理实践工作中。

（2）分析服务技术保障。

拥有高效与全面的客服系统外，还需要对大数据信息进行分析与再开发，因此对于工程师来说，除具备硬件开发能力外，也需要很好地理解所处行业，了解客户服务场景，结合公司、客户、员工的需求，能够对客户信息进行加工处理，逐步实现从客户细分、到精准客户画像，从产品找客户、到从客户找产品，从员工主动找客户、到客户主动找员工进行系统的分析与运用，协助分公司提升工作效率，改进业务流程。

5.1.4 资金保障

对于券商而言，经营成本以固定成本投入为主、人力成本占比较大，结合本次优化的客户关系管理，分公司资金财务部门需要提前做好的成本预算。

（1）固定成本投入。

在公司层面，除了公司自主研发的系统 and 平台外，由于需要采购成熟的系统和终端，需要进行大量的固定成本投入。就分公司层面而言，需要对电脑设备、通讯设备、视频终端以及直播平台、微信平台等进行配置，需要一定的成本投入。此外，由于人力扩张，还需固定行政办公设施成本投入。

（2）人力成本投入。

公司层面上，因为客户交易软件、员工服务软件、智能化系统推送等，需要花费大量资金引进专业的软件开发工程师进行自主开发和研发，在此期间人工研发成本投入比例非常高而且非常必要。对于分公司层面，由于公司软件终端落地以及有及各种大数据信息的开发需要，花费一定的资金来引进专业的软件开发工程师完成终端工作，期间需要投入一定的人工研发成本。此外，分公司还需要加大对投资顾问的成本投入，通过系列内训和外训来提升投资顾问的专业能力；随着能力普遍提高，工作绩效提升，员工薪酬绩效工资提升，人力成本增加。与此同

时，分公司层面还需要针对客户关系管理优化，以适应新岗位招聘新人力，进行人力成本投入。

5.2 优化方案实施预期效果

5.2.1 公司客户关系融洽

通过优化方案的全面构思，客户关系全面管理优化后能够获取更多、更全面的客户数据，通过分公司大数据分析，为员工服务与客户投资决策提供依据。多维度、多层次精细化客户分类分级，为财富顾问、投资顾问的营销服务提供依据。此外，侧重于为核心客户提供有价值的服务，促进核心客户对公司的认同。在对产品和服务进行风险评级的同时，根据客户适当性原则，将服务与风险相匹配，有助于建立可持续的客户关系。

实施优化方案后，客户可获得更便捷的服务方式、更专业的服务内容、更符合自身风险承受能力的产品、更细致周到的满意度回访，从而拉长客户在分公司的生命周期，贡献客户终身价值。

5.2.2 公司核心竞争力增强

公司核心竞争力将不再只是一种单纯营销能力的体现，而是新客户能够持续增涨、老客户能够持续保有的能力体现。客户的资源就是企业战略资源的实力体现，具备竞争力的企业将更容易收获更大的市场份额。

在萌芽期注重客户体验管理，在成长期与成熟期集精细管理、客户关怀、专业服务于一体，在衰退期与消亡期关注客户满意度反馈，通过一系列的管理工作举措，认真对待客户全生命周期。这将大幅提升客户服务核心竞争力，提升公司整体的核心竞争力。

5.2.3 公司营销服务能力提升

过往证券公司一味强调营销结果，强调企业创收，将直接导致金融风险加大，带来客户亏损。甚至企业认为，过度强调服务就是忽视营销，会造成企业利润下降。但实际上，客户才是企业发展的基础，是企业利润的直接来源，客户关系如果不能持久，那就需要花费更大的成本来做新增，得不偿失。所以在新形式下市场竞争格局已经逐步形成，即服务就是再营销。

优化后的方案，对前台财富顾问、投资顾问的服务能力、服务水平都进行了更高的要求，既要有客户营销服务的能力，又要有资产配置的能力，还要有投资建议的能力，最终实现客户、公司、员工三赢的局面。显然相较之前，公司对员工营销服务能力是有明显提升。

5.2.4 客户满意度更佳

通过对满意度内容与形式的优化,能够精准掌握不同生命周期的客户满意度现状,并及时提出改进措施,更有利于提升客户满意度,降低客户流失率。通过对预警客户满意度回访流程设计,不断改善客户流失与服务产品的融合,将对客户的被动管理转变为主动管理,更有利于提升客户满意度,降低客户流失率。

第6章 结论

国内经济快速发展且经济加大对外开放,我国证券行业已经进入白热化的竞争阶段,券商经纪业务低佣费率经营模式将面临困境。与此同时,各券商提供的产品同质化、服务无差别化而导致的客户流失日益明显。证券公司主动将企业发展战略调整为以客户为中心的财富管理转型,通过设置多场景客户参与体验过程、设置有差别的服务和产品、设置不同周期的满意度调查,优化客户关系,提升客户价值。

本文通过对 GX 证券湖南分公司的研究,查阅国内外关于客户关系管理文献、财富管理文献等,分析分公司客户关系全面管理现状,提出存在的问题、提出具体解决问题的方案。本文结合客户周期理论、STP 理论等,具体提出客户精细化分类分级、服务产品组合实现差异化服务、信息平台服务智能化、引入高效的客户满意度调查与反馈等进行客户关系优化。期望通过方案的优化,最终形成客户关系管理闭环。经研究,结论如下:

(1) 在证券行业迅速发展的今天,低佣收费经营模式是市场不可逆的发展趋势,以美国、日本资本市场发展为例,财富管理取代低佣费率是证券经纪商战略发展的必经路程。面对国内以零售客户为主流参与的证券投资群体,只有坚定客户关系全面管理与财富管理转型的战略,才是企业可持续发展的出路。

(2) 在优化方案设计中,公司要摒弃把短期利益作为主要经营目标的战略,要构建以客户为中心财富管理转型的长期发展战略。以人为本,以客户为本、以员工为主,将客户需求与员工的发展有机的融合到一起,优化客户服务、优化系统服务、优化管理,结合分公司经营现状,逐步实施、循序渐进推行。

(3) 针对于优化方案中指出的不足之处,并提出优化建议。优化的内容包括:运用客户生命周期理论、终身价值理论、STP 理论对客户进行精细化分类分级,借助服务产品组合实现差异化服务,设计精细化管理平台服务智能化,引入高效化的满意度调查与反馈,提升公司服务质量,提升客户忠诚度与满意度。

(4) 指出优化方案在实施过程中,会遇到一定的阻碍,需要公司强有力的运行保障措施包括制度保障、组织保障、技术保障、资金保障等方面的有力支持,作为方案落地的坚实后盾。最终希望通过一系列举措,实现分公司客户关系的优化提升,实现企业、客户、员工共赢的局面。

总之,该方案的设计是在 GX 证券湖南分公司现有的业务基础上进行的,随着时间的推移、市场环境的变化,方案也需要不断的修改和完善,以便于让 GX 证券湖南分公司客户关系管理体系更全面、更科学、更实用。

参考文献

- [1] 陈默、孙露：金融机构财富管理问题研究---基于客户关系视角，现代管理科学学刊，2019 年第 1 期
- [2] 王瑶：客户关系管理基础理论体系框架，合作经济与科技学刊，2020 年 7 月 4 日
- [3] 旷晓斌：新时期中小企业客户关系管理对策研究，专题 SPECIAL TOPIC
- [4] 李白：客户生命周期与客户关系管理分析，产业与科技论坛，2020 年第 19 卷第 2 期
- [5] 杨建平：大数据时代客户关系管理在零售企业的应用，科技经济导刊，2020，28（05）
- [6] 王瑶：客户关系管理基础理论体系框架，合作经济与科技，202006054
- [7] 王海兵、夏雪、陈树桢：客户集中度、盈余管理与审计定价，财务月刊，2020 年 6 月
- [8] 牛艳晓、宋胜磊：社会化客户关系管理的探究，经济管理，2020 年 10 期（4 月上旬）
- [9] 范力、朱丹、徐青、张昊：证券公司优秀服务体系的构建研究，金融纵横，2020 年 04 期（专稿）
- [10] 田辉：刍议商业银行高端客户关系有效管理，金融天地
- [11] 梅健、许伟平、李谦、熊德斌：基于客户关系管理的市场营销分析，经营之道
- [12] 王海林、王晓旭：国外企业业务关系网络研究综述--基于知识图谱的分析，财务管理研究，2020 年第 2 期
- [13] 南洋：资管新规下中国私人银行的机遇与挑战，海南金融，2018 年 12 期
- [14] 杨星宸：基于大数据的企业客户关系解决方案，科技资讯，2020 年 NO08
- [15] 张慧：大数据时代 CRM 向信息化、智能化的转型发展，信息通讯，2020 年第 03 期
- [16] 冯志强：保险公司客户关系管理优化策略探讨--基于客户价值识别的视角，金融纵横，2020 年 03 期
- [17] 林海仪：客户关系管理在企业市场营销中的价值思考，营销策略，2020 年 4 月
- [18] 惠杨：商业银行大客户管理中的关系营销，管理理念，2020 年 04 期

- [19]周思浓、耿聪：商业银行中高端客户维护与拓展问题研究，华北金融，2020 年第 4 期
- [20]王伟栋：分析客户关系管理在企业市场营销中的价值，中国市场，2020 年第 13 期
- [21]王增武、宣晓影、覃婧：日本财富管理业发展及其对我国的启示建议，银行家，2019 年 07 期
- [22]孟庆江：智能投顾在新型财富管理中的理论与实务研究，金融管理研究，2018 年 01 期
- [23]邓淑斌：回归本源 提升财富管理专业能力--谦议国内券商财富管理业务推进之路径，创新与发展：中国证券业 2018 年论文集（下册）
- [24]孙莹：浅析海外领先私人银行发展模式，银行家，2019 年 03 期
- [25]王增武：高净值客户群体行为特殊分析及其启示，银行家，2018 年 01 月
- [26]韩宇冰：我国私人银行业务发展分析，中国市场，20120 年第 13 期
- [27]华泰证券课题组：证券公司数字化财富管理发展模式与路径研究，中证协 2019 年度优秀课题选编
- [28]农银大学武汉培训学院课题组：高净值客户需求变化趋势与私人银行转型发展研究，农银学刊，2019 年第 2 期
- [29]苏秋云：财富管理业务分类及风险探析，经济师，2020 年第 1 期
- [30]刘斌、雷勇：数据挖掘在证券公司 CRM 系统中的应用研究，信息技术与信息化，2015 年第 7 期
- [31]王纵虎、刘速、杨文军：数据挖掘在客户全生命周期管理中的应用研究，微型电脑应用，2016 年第 32 卷第 6 期
- [32]高远：客户价值、市场细分与客户关系管理的关系，时代金融，2017 年第 08 期中旬刊
- [33]姜胜：战略一致性：项目集的生死线，项目管理评论，2017 年 3-4 月总第 11 期
- [34]苏家怡：以客户为核心的客户经理绩效考核体系，时代金融，2014 年第 12 期下旬刊
- [35]高强：共同夯实银行发展根基--对客户、客户关系、客户经理队伍建设的若干思考，中国金融家，2012 年第 8 期
- [36]徐洪灿：基于沉没成本效应的双渠道营销定价策略探讨，商业经济研究，2020 年 12 期
- [37]克里斯·安德森，长尾理论[M].北京：中信出版社，2009
- [38]中国标准化研究院顾问满意度测评中心，清华大学中国企业研究中心，2018

- 年中国顾客满意度手册，北京：中国标准出版社，2018，29-31
- [39]Chang H.H.,Wang Y.H,The impact of e-service quality,customer satisfaction and loyalty on e-marketing:moderating effect of perceived value.Total Quality Management,2016,25(4):423-443
- [40]K.smilth.Getting payback from CRM.webcast on CRM Guru,2014,24(11);56-74

附录 GX 证券湖南分公司客户满意度问卷调查

一、潜在客户问卷调查

尊敬的客户，您好。我是 GX 证券湖南分公司财富顾问/投资顾问 XXX，方便给您做一次投资理财的问卷调查吗？耽误您 2 分钟！谢谢！

1、请问现阶段您是否在进行投资理财？

A、有 B、没有（原因）_____

2、您目前的主要投资品种有哪些？

A、证券理财 B、基金理财 C、银行理财 D、信托理财 E、其他

3、您近 1 年的投资回报情况？

A、赢利 B、亏损 C、涨跌幅不大

4、您对目前投资回报率是否满意？

A、满意 B、一般 C、不满意

5、您目前在哪些机构进行了投资理财？

A、证券公司 B、基金公司 C、银行 D、支付宝 E、其他_____

6、您所在的机构向您提供了哪些服务？

A、投资理财产品推荐 B、邀请您参加投资理财课程学习

C、关注您的风险级别，有服务人员经常与您沟通投资中存在的问题

D、没有服务 E、其他服务_____

7、您是否了解 GX 证券湖南分公司？

A、不了解 B、从朋友那里有了解 C、从互联网有了解

8、GX 证券湖南分公司经常会组织一些投资理财活动，您是否愿意参加？

A、投资策略报告会 B、投资理财产品推荐会 C、亲子教育财商活动

D、上市公司调研活动 E、其他_____ F、您的联系方式_____

二、新开户客户问卷调查

尊敬的客户，您好。我是 GX 证券湖南分公司财富顾问/投资顾问 XXX，方便给您做一次投资理财的问卷调查吗？耽误您 2 分钟！谢谢！

1、您在我司开立的证券交易帐户是否本人操作？

A、是 B、不是（提醒客户不要将自己账户交给他人操作，杜绝风险）

2、您在开立证券帐户过程中是否满意？

A、开通顺畅 B、开通不顺畅（原因）

C、激活顺畅 D、激活不顺畅（原因）

3、您是否已下载金太阳交易软件并订阅专属投顾服务？

A、金太阳已下载 B、金太阳未下载（原因并指导）

C、专属投资顾问服务已订阅 D、专属投资顾问服务未订阅（原因并指导）

4、您的风险测评是否已更新？风险评估结果是否符合您的预期？

A、风险测评已更新 B、风险测评未更新（原因并指导）

C、风测结果符合预期 D、风测结果不符合预期（原因）

5、您近期有参加我司组织投资理财活动的需求吗？

A、投资策略报告会 B、投资理财产品推荐会 C、亲子教育财商活动

D、上述活动选择线上或线下 E、没有（原因）

6、您的投资经验如何？

A、有限。除银行存款外，无其他投资经验

B、一般。除银行存款外，有接触并购买过银行理财产品、基金产品

C、一般。除银行存款外，参与证券投资交易，但是缺乏专业性

D、丰富。参与证券投资交易，能自己进行趋势判断与个股选择

E、非常丰富。参与证券、期货、融资融券等品种投资，能独立决策

7、您可以接受的单项品种最长投资期限是？

- A、超短期投资，T+0 B、短期投资，3 个月内
B、中短期投资，1 年以内 D、中期投资，3 年以内
C、中长期投资，5 年以内 E、长期投资，5 年以上

8、您的投资预期是？

- A、本金安全，不能承诺风险 B、年化收益率 6%左右，风险可控
C、年化收益率 10%以上，可以承受一定风险
D、年化收益率 20%以上，可以承受风险

9、最近 180 天以内，您计划投资的规模是多大？

- A、1 万以上 B、10 万以上 C、50 万以上 D、100 万以上 E、300 万以上

10、您是否需要订阅投资资讯服务？

- A、关注 GX 证券湖南分公司公众号股海导航栏目
B、关注金太阳鑫投顾服务，订阅鑫头条资讯产品
C、关注金太阳鑫投顾服务、订阅鑫观点资讯产品

11、您对我司的提供的产品服务或财富顾问服务有何意见或建议？

三、老客户问卷调查

尊敬的客户，您好。我是 GX 证券湖南分公司财富顾问/投资顾问 XXX，方便给您做一次投资理财的问卷调查吗？耽误您 2 分钟！谢谢！

1、投资顾问近 1 个月内是否与您有互动？

A、有 B、没有（最近 1 次沟通的内容您是否记得？）

2、公司投资资讯产品是否能满足您的投资需求？

A、基本满足 B、不能满足（具体需求）

3、您的投资偏好属于哪种类型？

A、固定收益投资品种，如现金理财、货币基金、债券、固定收益产品

B、A 项所列品种、权益类投资品种，如证券、股票型基金

C、B 项所列品种、杠杆类投资品种，如融资融券

D、C 项所列品种、衍生品类投资品种，如期货、期权

E、D 项所列品种、私募另类投资品种，如私募基金、信托产品、Reits 基金

4、目前您经常使用的交易软件有？需要解决的问题是？

A、金太阳交易软件 B、TradeStation 量化交易平台 C、汇点期权交易平台

D、通达信港股、美股交易平台 E、其他（存在的问题）

5、投资顾问向您提供的服务有哪些？

A、投资资讯服务 B、投资建议服务 C、投资理财产品

D、一对一的风险提示 E、投资组合推荐 F、邀请参加直播会议

6、您对目前提供服务的投资顾问专业能力是否满意？

A、满意 B、一般 C、不满意或不予评价（原因）

7、您的风险承诺能力是否与您的投资收益率相匹配？

A、匹配 B、不匹配（原因）

8、您对我司提供的服务或产品是否满意？你有何具体的需求？

A、满意 B、一般 C、不满意（原因）_____

D、具体需求是_____

9、您认为国信证券与其他券商或金融机构相比，优势与不足？

A、优势_____

B、不足_____

10、您希望公司对您有何种资源配给？

11、如果您身边有朋友需要投资，您会首推 GX 证券湖南分公司吗？

A、愿意 B、不愿意（原因）_____

12、您对我司的提供的产品服务或投资顾问服务有何意见或建议？

四、预警客户问卷调查

尊敬的客户，您好。我是 GX 证券湖南分公司财富顾问/投资顾问 XXX，方便给您做一次投资理财的问卷调查吗？耽误您 2 分钟！谢谢！

1、系统观察到您在我司交易帐户中的资金在持续转出，您本人是否清楚？

A、清楚（原因）_____ B、不清楚（分析问题）_____

2、您对我司提供的服务或产品是否满意？

A、满意 B、一般或不满意（原因）_____

3、您对投资顾问专业能力评价是否满意？

A、满意 B、一般或不满意（原因）_____

4、您的资产转移是准备往哪里投资？

A、券商 B、银行 C、房地产 D、实体 E、其他_____

5、您对我司的提供的产品服务或投资顾问服务有何意见或建议？
