

# 论个人客户管户体系建设对财富管理工作的意义——基于 MBA 理论与中国农业银行基层分行实践的思考

董琳<sup>1</sup> 张雁东<sup>2</sup>

1 澳门城市大学，中国澳门，999078；

2 中国农业银行朔州市分行，山西朔州，038500；

**摘要：**在社会居民财富管理需求升级与金融行业竞争加剧的背景下，商业银行构建科学的个人客户管户体系成为财富管理工作的关键抓手。本文以 MBA 课程中客户关系管理、精准营销、数据驱动决策等理论为基础，结合在中国农业银行某基层分行管理实践，从理论支撑、实践指导、案例验证、长效赋能等维度，探讨个人客户管户体系对财富管理工作的核心意义，为区域性金融机构财富管理业务高质量发展提供参考。

**关键词：**个人客户；管户体系；财富管理

**DOI：**10.64216/3080-1486.25.10.021

## 1 客户管户体系赋能财富管理的底层逻辑

从 MBA 核心课程的理论框架看，个人客户管户体系的价值首先源于其对“以客户为中心”管理理念的系统化落地。客户关系管理（CRM）理论强调，通过全生命周期的客户信息收集、需求分析与关系维护，可实现客户价值与企业收益的双向提升；精准营销理论则指出，基于客户细分（Segmentation）、目标选择（Targeting）与定位（Positioning）的 STP 模型，能显著提高资源投放效率；而数据驱动决策理论进一步要求，通过结构化数据分析挖掘客户潜在需求，将经验驱动转化为科学决策。从组织行为学视角看，管户体系的实施推动了商业银行从“产品导向”向“客户导向”的组织变革。传统银行组织架构通常按产品线划分，形成“部门墙”，导致客户服务碎片化，而管户体系要求打破部门壁垒，建立以客户为中心的协同机制。

这些理论与商业银行财富管理业务的本质高度契合。财富管理的核心并非单一产品销售，而是基于商业银行个人客户风险偏好、生命周期阶段与财务目标的综合资产配置服务。传统模式下，商业银行基层分行财富管理业务发展经常面临“客户需求模糊-服务同质化-客户黏性低”的恶性循环：客户经理依赖经验判断客户需求，难以覆盖高净值客户的复杂需求（如家族信托、资产规划等）；大众客户因缺乏专属服务逐渐流失，形成“低端客户消耗资源、高端客户服务不足”的结构性矛

盾。管户体系通过理论工具的系统整合，为破解这一矛盾提供了底层逻辑支撑——它不仅是客户信息的“存储库”，更是需求洞察的“分析仪”、服务策略的“导航仪”。

然而，管户体系的实施也面临诸多挑战。首先，数据整合与治理是基础性难题。商业银行客户数据分散在多个业务系统中，存在“数据孤岛”现象。例如某农商行在实施管户体系初期，由于数据标准不统一，导致客户画像失真，影响了服务精准度；后来通过建立企业级数据中台，统一数据标准和口径，才逐步解决了这一问题。其次，人才转型是关键挑战。传统客户经理习惯于产品销售思维，向“财务顾问”角色转变需要系统培训 and 能力提升。某外资银行通过“线上学习+线下辅导+实战演练”的混合式培训模式，培养了一批具备综合金融规划能力的财富顾问，为管户体系落地提供了人才保障。

## 2 客户分层与精准服务的策略优化

管户体系的首要环节是精准分层，其理论基础直接源于 STP 模型中的客户细分（Segmentation）。以中国农业银行某二级分行为例，作为服务乡村振兴领军银行、服务实体经济主力银行，该行所服务的个人客群呈现“金字塔”分布特征：顶端约 5% 的高净值客户（AUM≥500 万元）贡献了约 40% 的财富管理收入，中间层 15% 的中端客户（AUM50 万-500 万元）贡献约 45%，剩余 80% 的大众客户（AUM<50 万）贡献仅 15%。分层之后，管户的核心在于构建动态、立体的客户画像，这完美契合

了客户关系管理（CRM）理论中“全生命周期客户信息收集与需求分析”的要义。该行依托管户系统，整合了来自核心业务系统、信贷系统、信用卡系统、线上渠道（掌银、网银）、外部数据（如征信、部分政务数据）等多源异构数据，打破了“数据孤岛”。传统“一刀切”服务模式难以适配不同客群需求，而管户体系通过“分层-画像-策略”的闭环管理，显著提升了服务精准度。

### 2.1 客户分层：基于 AUM 与行为数据的动态分类

参考 MBA 客户细分理论，该行以 AUM（管理资产规模）为核心指标，结合客户年龄、职业、交易频率、产品持有种类等行为数据，将客户划分为“私行客户（AUM $\geq$ 600 万）、高端客户（50 万-600 万）、腰部客户（10 万-50 万）、大众客户（ $<10$  万）”四档，并具体细分为 1-9 星级客户，同时建立了季度资产动态监测调整机制。例如，某制造业企业主原属“高端客户”级（AUM300 万），但通过系统监测发现其近半年频繁咨询家族信托与跨境投资服务，且关联企业流水显示资金沉淀潜力，客户经理将其升级为“潜力私行级”重点跟进，最终成功投放尊享 e 贷专属产品并落地 310 万元家族信托业务。

### 2.2 需求洞察：从“经验判断”到“数据画像”

依托中国农业银行 DCRM 系统与分行本地化补充数据（如社保缴纳、公积金、本地房产信息），客户经理可生成包含“风险承受能力（保守/稳健/进取）、生命周期阶段（青年储蓄/中年增值/老年传承）、核心需求（教育金储备/养老规划/资产传承）”的三维画像。例如，针对 35-45 岁的高端客户（多为中小企业主或职场中层），系统分析显示其 70% 以上关注子女教育与家庭保障，据此分行定制“教育金定投+重疾险组合”标准化服务包，2025 年上半年该客群保险类产品渗透率较去年同期提升 22%。

### 2.3 策略匹配：差异化服务的精准落地

根据客户层级与需求差异，该分行实施“分层管户+专属团队”服务模式：私行客户按照“1+1+N”的管户机制，由支行行长、财富顾问、总分行联合成立的服务团队等联合进行线下服务；高端客户建立“1+1+1”团队，由管户人员+研投专家+产品专家开展线下管户；腰部客户通过分行直营客户经理与支行个人客户经理开展线上线下协同管户；大众客户由数字化团队开展整体线上批量经营。截至 2025 年 8 月末，分级管户实施后，

私行客户数量提升 11%，个人折效贵宾客户提升率 8.8%，大众客户升级率 1.78%，AUM 年均增速从 8% 提升至 12%。

## 3 差异化服务撬动价值提升的实证分析

传统模式下，私行财富顾问往往仅依据 AUM 和基础职业信息进行服务，导致服务内容趋同，难以触及客户核心痛点。管户体系的核心优势在于其强大的客户画像构建能力，这直接源于客户关系管理（CRM）理论中“360 度客户视图”的理念。以该行 2025 年重点服务的“私行客群”为例，该群体多为本地特色产业企业主或者高管，传统服务中常被简单归类为“高净值客户”，但实际需求高度个性化。但是基于精准画像，管户体系驱动服务模式发生根本性转变，从“产品导向”升级为“需求导向”的解决方案式服务，其核心是整合资源、协同作战。通过客户管户体系的深度应用，我们完成了从“粗放服务”到“价值深挖”的转型。

### 3.1 需求挖掘：数据交叉验证发现隐性需求

系统分析显示，该客群 60% 以上持有私行专属产品、港股或美股账户，反映有较高的资产配置意愿和跨境资产配置需求；40% 有子女在海外留学，衍生出外汇管理与留学金融需求；但仅 15% 主动提及家族财富传承。进一步通过客户访谈与外部数据（如企业股权结构、家族成员就业情况）交叉验证，发现超半数企业家存在“企业资产与个人资产混同”“二代接班意愿不明确”等潜在风险。

### 3.2 方案定制：跨部门协同提供综合服务

针对上述需求，该行组建“个人财富+普惠金融+国际业务+法律咨询”的跨部门小组：为有跨境需求的客户配置 QDII 基金+外汇避险工具组合，解决资产全球化配置难题；为二代接班问题突出的家庭，联合省分行私行团队设计专属家族信托方案；为企业主本人提供尊享经营 e 贷+专属理财联动服务，降低融资成本的同时提升资金收益。截至 2025 年 8 月，该客群在行内综合金融资产年化收益率高于全行平均水平 1.2 个百分点，带动分行私行客户数新增 31 户，金融资产增长幅度 22.5%。

## 4 数字化工具与组织协同的配套保障

个人客户管户体系的效能发挥，离不开数字化工具支撑与组织机制保障。在数字化时代，管户体系正与金融科技深度融合，展现出新的活力。根据麦肯锡研究，

领先银行通过将人工智能、大数据分析技术应用于管户体系,可实现客户需求预测准确率提升40%,服务响应速度提高60%。某城商行引入机器学习算法,构建了客户行为预测模型,能够提前识别客户潜在需求并主动推送个性化服务方案,当系统监测到客户有大额资金流入时,会自动触发理财建议;当客户子女即将入学时,会推送教育金规划方案。这种“预判式服务”模式使该行客户转化率提升35%,充分体现了数据驱动决策理论的实际应用价值。

随着开放银行理念的普及和监管科技的发展,管户体系将进一步向“生态化”方向发展。商业银行将不再局限于自身产品和服务,而是通过API接口连接各类金融和非金融服务提供商,构建以客户为中心的金融生态圈。在这一趋势下,管户体系将演变为“客户生活场景的连接器”,不仅管理客户的金融资产,更深度融入客户生活的方方面面,实现从“金融服务提供商”到“生活服务整合者”的角色转变,为客户创造更大价值,也为商业银行开辟新的增长空间。从MBA组织行为学视角看,有效的管户体系需解决“技术-人员-流程”的协同问题。

#### 4.1 数字化工具：从“数据孤岛”到“智能中枢”

该行致力于打通客户管理系统与核心业务系统、业绩智系统、外部数据接口(如征信、税务等),构建客户标签库,能够精准识别包括“投资偏好”“风险事件预警”等动态标签。例如,当系统监测到某客户近期频繁查询大额存单利率且赎回理财产品时,自动触发“资金流动性需求”预警,客户经理可第一时间跟进提供短期高流动性产品。

#### 4.2 组织协同：从“条线分割”到“敏捷联动”

针对传统模式下“个人金融部-公司业务部-普惠金融部”各自为政的问题,该行建立“财富管理联席会议”机制,每月共享高净值客户的企业经营、融资需求与家庭资产信息,推动“对公+零售”协同服务。例如,某小微企业主申请经营贷时,对公客户经理同步将客户信息推送至个人金融部,后续为其配置了“贷款优惠利率+企业年金+家庭保险”的综合方案,既解决了企业融资难题,又锁定了个人长期金融需求。

#### 4.3 人才培育：从“经验导向”到“专业赋能”

结合MBA课程中的领导力与团队管理理论指导,该行在日常工作中重点加强客户经理的“专业能力+服务意识”双提升。一方面引入外部认证培训(如CFP、CFA),要求财富顾问持证上岗;另一方面推行“老带新”导师制,由资深客户经理分享客户需求洞察经验。目前,该行财富管理团队中本科及以上学历占比85%,岗位资格持证人员比例从2022年的55%提升至目前的90%。

在财富管理行业从“卖方销售”向“买方投顾”转型的关键期,个人客户管户体系,作为融合了先进管理理论、实践智慧与数字技术的系统工程,已然成为商业银行在财富管理“买方投顾”转型浪潮中破浪前行的核心引擎。个人客户管户体系通过理论指导(CRM、精准营销等)、实践优化(分层服务、需求洞察)、案例验证(差异化价值挖掘)与长效保障(数字化工具、组织协同),成为商业银行提升客户黏性、挖掘客户价值的核心抓手。展望未来,AI大模型与隐私计算等技术的深度赋能,将推动管户体系向“智能化决策”与“生态化服务”的更高维度跃迁。这不仅意味着服务效率、精准度和客户体验的指数级提升,更将重塑区域性金融机构的竞争格局——使其能够突破地域和资源限制,通过构建开放、智能、安全的客户服务生态,在财富管理的高质量发展赛道上,实现弯道超车,赢得未来。管户体系的持续进化,将是商业银行践行普惠金融、服务实体经济、实现自身可持续发展的关键所在。

#### 参考文献

- [1] 菲利普·科特勒.《营销管理》(第16版)[M].中信出版社,2022.
- [2] 中国农业银行.《私人银行客户需求洞察报告(2024)》[R].2024.
- [3] 王永贵.《客户关系管理》(第3版)[M].清华大学出版社,2007.

作者简介:董琳(2001-),女,汉族,山西阳泉人,硕士研究生在读,研究方向:工商管理,澳门城市大学。张雁东(1984-),男,汉族,山西朔州人,硕士研究生,经济师,中国农业银行朔州市分行。