



# 秦季章：零售转型为什么要以客户为王？



文/秦季章





零售转型 /

**客户为王**

树高千尺，根深在沃土。地面下的树根扎得深而广，才能吸取更多的养分，将地面上的大树滋养得枝繁叶茂。客户犹如零售之树的树根，只有客户基础扎实，才能支撑零售业务像茂盛的树木一样欣欣向荣。常有人说，有什么样的客户，就有什么样的银行。确实，客户的特征、数量、质量及增长情况，决定了一家银行的经营状况和经营业绩。很多行业强调“渠道为王”，对银行业来说，渠道也很关键，但最关键的还是客户，是“客户为王”。零售转型新逻辑，“客户为王”位列第一。

所谓“客户为王”，就是强调零售转型的第一要务，是大量获取并经营好客户。那么，零售转型为什么要把获客和客户经营放在首位呢？可以从三个众所周知的“效应”来加深理解。



规模效应又称规模经济，简单理解是因规模增大带来经济效益提高，但由于规模过大可能反而产生“规模不经济”，所以，经济学意义上的规

模效应更多是指根据边际成本递减推导出的盈亏平衡点。

高度依赖规模效应，这是零售业务的一个鲜明特性。从投入端看，因为零售转型需要庞大的人财物投入，这些成本最终要分摊到客户头上，只有客户规模足够大，成本才能摊薄到可能盈利的水平；从产出端看，零售业务不像公司和投行业务，很难依靠少数客户赚足够多的钱，从每个客户身上赚的钱并不多，需要足够多的客户才能赚到足够多的钱。

以物理网点为例。物理网点占用银行成本最多，而且可以视为沉默成本，因为购买或租赁网点、装修网点、布放设备设施，以及运营、大堂及客户经理等人员配备所付出的费用，不能或很难收回或减少。成本既然难以节省，那只能尽量增收。而银行归根结底是从客户那里赚钱，这就要求一个网点必须尽可能服务更多的客户，依靠更多的客户创收。从一些标杆银行的经验看，单就零售业务来说，一个 20 人左右的网点，有效客户（一般以日均 AUM1000 元以上为标准）3 万户以上为“脱贫”线，5 万户以上为“小康”线，8 万户以上为“富裕”线。所以，一个网点如果客户总数少、到店客户少，网点行长及员工首先应该意识到，自己虽然天天努力工作，但天天在拖银行的后腿，必须竭尽全力尽快地大量增加客户，才能走出困境。

再以客户经理为例。一个客户经理管理多少客户，直接决定其产能，正如种植面积决定粮食产量一样。譬如，一名理财客户经理管理 50 万 AUM 以上的客户数量一般达到 500 户以上，才可能创造 100 万以上的财富中收，

管户数量过少，产能不可能高，就像种的地少，即使是能手良田也比不过广种薄收。那些产能低的客户经理，首先应该关注和解决的同样是客户数量不足的问题，否则，不得要领。不少管理者和员工正是因为没有认识到这一点，或者认识到了没有付出足够的努力，业绩提升缓慢。

还有金融科技。依托金融科技开发的线上渠道、产品与系统，客户数包括用户数多多益善。如大数据的基础是足够大的数据量——所谓“海量”，而零售可用的大数据的源头是客户，来自客户属性、标签、画像、视图、行为、交易等各种信息。再如手机银行，作为线上服务主渠道，如果客户数过少，必然限制其迭代投入——哪家银行愿意做亏本生意？同时，很难积累数字化经营所必需的各种交易与行为数据。

总之，同样一个物理网点服务几千或几万客户，同样一个客户经理分管几百或几千客户，同样一个线上平台经营几万或几百万客户，后者增加的边际成本是微小的，可谓微不足道，但增加的产出是巨大的，可达数倍数十倍，边际贡献十分明显。客户规模效应事关零售业务的生存和发展，没有客户规模效应，零售转型寸步难行。尤其客户规模小或“客户老、老客户”的银行，必须把全力拓展新客户，快速扩大客户规模，同时深度经营好新老客户作为零售转型的起点。



## 二八效应

二八效应也称帕累托法则，源自意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托于1906年提出的关于意大利社会财富分配的研究结论，即20%的人口掌握了80%的社会财富。这个结论对大多数国家的社会财富分配情况都成立，后来被应用到不同领域，并被证明其在大部分情况下都是正确的。

人们熟知的“二八效应”，在零售客群中尤为突出，80%的AUM来自不到20%的客户。在零售标杆银行，最高层级的私人银行（AUM起点600万-1000万不等）客户数量占比才千分之几，而其AUM贡献在30%

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_48116](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48116)

