



银行营销经典·3

总策划：赖丹声 常青

银行客户经理 营销技巧

徐诺金 赖丹声 主编
郭晓冰 编著

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

九颂银行营销经典/徐诺金,赖丹声主编. - 珠海:珠海出版社,2004.2

ISBN 7-80689-164-1

I.九... II.①徐...②赖... III.银行-市场营销学 IV.F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114787 号

九颂银行营销经典

徐诺金 赖丹声 主编

E-mail: Songsnine@263.net

责任编辑:罗立群 潘杜鹃

终审:潘自强

装帧设计:深圳市魔岛企业形象设计公司

电话:0755-25851926

出版发行:珠海出版社

电话:0756-2639345 邮政编码:519002

邮购:珠海出版社图书邮购部

电话:0756-2639346 邮政编码:519002

地址:珠海市银桦路 566 号报业大厦三层

印刷:深圳市彩帝印刷实业有限公司

开本:850×1168mm 1/16

印张:118.625 字数:1357千字

版次:2004年2月第1版

2004年2月第1次印刷

ISBN 7-80689-164-1/F·38

E-mail: fxb@zhcbs.com

网址:www.zhcbs.com

定价:398.00元

珠海图书版权所有,侵权必究。

珠海版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

《九颂银行营销经典》编委会名单

(排名不分先后,以姓氏笔划为序)

丛书顾问

马 经 (中国人民银行广州分行行长)

马蔚华 (中国招商银行行长)

何 如 (深圳发展银行行长)

李景泰 (著名营销学家、南开大学教授)

张光华 (广东发展银行行长)

侯外林 (中国证监会广州证管办副主任)

姚建军 (广州市商业银行行长)

郭万达 (教授、博士生导师、“全球脑库论坛”总策划)

曾康霖 (教授、博士生导师)

董文标 (中国民生银行行长)

丛书主编

徐诺金 (博士、研究员、中国人民银行东莞中心支行行长)

赖丹声 (MBA、九颂营销传播有限公司董事长、总经理)

丛书副主编

杨春福 郭晓冰

特邀编委

叶少航 陈云岗 陈历健 陈 靖 金大同 林卫东 魏伟红

常务编委

邓杰伦 卢锦根 刘全军 赵传博

丛书总策划

赖丹声 常 青

策 划

叶恩科 李飞骏 徐 强 戴建忠

美术设计

胡 皓

发行总监

郑少鹏 程志华

《九颂银行营销经典丛书》序

中国招商银行行长 马蔚华

从自然界到人类社会，竞争无处不在，无时不有。为了在竞争中取胜，从自然界的物种到人类社会的个体和社会组织，都在学习和运用各种不同的技巧，以使自己区别于同类。

以自然界的孔雀为例，为使自己在异性面前较其它更具有吸引力，雌性孔雀之间就存在着总是力求把自己的屏怒放得更美丽的竞争。这种竞争是温柔的，也是美丽的。

猴子、狮子为争夺王位的竞争就没有这么温柔和美丽。相反，是残酷的搏斗，是你死我活的较量。

人类社会的竞争也是这样，既有温柔式的、美丽式的，也有残酷的、血腥的。尽管人类社会的竞争方式在朝着公平合理的方式发展，竞争的结果只有一个：非胜即败。

自从我离开行政领导岗位走向竞争的商业银行领导岗位的第一天开始，我就时刻在提醒自己：商场如战场。没有运筹帷幄的智慧，就不能决胜于竞争的高海之中。

于是，我迫使自己迅速转换角色，深入钻研商业银行的运营知识，确立自己的经营战略，并组织起招商银行的经营团队。屈指数来，至今已有了整整五个年头。

五年来，我们从“穿州过省、一卡通行”到“大学生电脑节”，从“金葵花”、“点金理财”到“一卡双币”，不断认识营销、扩大营销、提升营销。现在看来，我的努力是成功的。现在的招商银行品牌比过去更响亮，更具有品牌价值。

从我自己的实践中，我深深感到在商业银行的经营战略中银行营销战略的重要。可以说，招商银行的成功，在相当程度中也体现为它的营销的成功。

更可喜的是，在招商银行营销成功的同时，我们的许多商业银行也在重视和发展自己的营销。除工、农、中、建四大国有银行外，相当多的中小商业银行也都在自己的营销方面打出了品牌，取得了成功。

在这个时期，中国的银行业正在进行着从传统的计划经济走向市场经济，从封闭的民族经济走向开放的全球经济的双重转轨。在这个转轨中，中国的银行业不仅面临着相互之间越来越激烈的竞争，而且面临着久历沙场的、手段老练、成熟的外来银行的竞争。在这种竞争中，营销作为竞争的产物，也成了解决竞争的有力工具。

可以说，中国的银行业正处在一个营销的地位和作用越来越突出，营销需要大力推广和应用的阶段。

在这个时候，九颂营销传播公司策划出版《九颂银行营

销经典丛书》，我认为真是“好雨知时节，当春乃发生”。我们银行的营销实践，正是需要进行营销的理论总结和理论指导的时候，九颂推出这套书好，必将对我们的银行营销产生积极的作用。他们邀请我出任这套丛书的顾问，并请我结合自己的实践写几句话。我很乐意地接受了他们的邀请，同时从内心上支持他们的努力。

我本人也希望把自己在招商银行的实践介绍给同行，并期待与同行展开交流，以进一步促进我国银行业营销的理论繁荣和实践发展，以更快更好地促进我国的银行业在市场化 and 全球化的进程中壮大起来，走向世界。

在此，我也愿意把这套书推荐给大家。

二〇〇四年二月于深圳

主编的话

用一种全新的思维重视营销

银行也需要营销吗？银行营销是什么？银行营销什么？银行怎样营销？这些市场经济的最基本问题本不应成为问题，但对尚未完全从传统的计划经济中走出来，又正经受市场经济和全球化进程双重考验的中国银行业来说，又确实是一个十分生疏，甚至还未引起足够重视的问题。而问题又往往不因我们生疏和忽视而消失，相反，它总是伴随着市场化和全球化的进程而日显重要，不断直接和间接地作用到我们的银行身上。可以说，在市场经济和全球化的发展过程中，不会营销，甚至根本就忽视营销的银行必然会走向失败。

为什么？原因有三点：第一，银行也是企业。它也像其它工商企业一样，是通过为市场生产“适销对路”的产品和服务，从社会取得收入而维持自己的生存和发展。银行的利润高低直接受着收入的大小及其稳定性的影响。这与过去我们把银行看成机关，不讲收入、不讲利润的情况不同。第二，现在向公众提供产品和服务的银行不是一家，而是多家。不但有国内的银行，还有国外的银行。据统计，至2003年10月底，我国现有银行类金融机构共36941家，其中国有独资商业银行4家、政策性银行3家、股份制商业银行11家、资产管理公司4家、城市商业银行112家、外资银行营业机构182家、外资银行代表处209家、城市信用社731家、农村信用社35544家、农村商业银行3家、信托投资

公司 52 家、财务公司 74 家、金融租赁公司 12 家。这些银行之间存在着竞争，这种竞争不仅存在于国内金融机构之间，而且在国内金融机构与国外金融机构之间也存在。这与过去独此一家、别无分店的垄断形势不同。第三，多家银行共同为市场提供上千种产品和服务。如何使客户从这上千种产品中选中自己的产品和服务，这中间要靠品牌和信誉，要靠顾客对自己产品的了解。这与过去皇帝的女儿不愁嫁、卖方主宰市场的情况不同。

显然，现在我们的银行面对的是一个竞争的市场，挑剔的客户。我们要在竞争的市场中取胜，要使挑剔的客户满意，我们就必须重视我们的产品和服务，加强对产品和服务的营销。营销是竞争的产物，也是竞争的工具，它的产生与发展就是为了解决竞争，解决自己与竞争对手的差异性，使自己从同类中脱颖而出。你作为一个银行家要使自己立于不败之地，就必须重视营销、运用营销这个工具，把自己的产品和服务推销出去。

但是，营销不只是简单而单纯地出售产品。有一句营销的经典定义：营销的目的就是使销售成为不必要。但现实中，我们往往把营销等同销售，要么忽视营销，还是坚守等客上门，皇帝的女儿不愁嫁的老一套；要么是误解营销，认为营销就是广告宣传，就是上门推销，就是请客吃饭。

其实，营销的目的是为了建立能够区别于竞争对手的品牌。营销的艺术就是建立品牌的艺术。什么是品牌？品牌是一种产品的独特个性，是一种产品的功能品质与其价值内涵的完美结合。品牌的成长要经历从功能认可到价值认可的升华过程。这个过程大体可划分为产品阶段、概念化品牌阶

段、公司理念阶段、品牌文化阶段和品牌精神阶段。在产品阶段，营销的只是一种功能化产品，它缺乏更深的价值。在概念化品牌阶段，情感价值是主要的营销特征。在公司理念阶段，各种不同的品牌在公司理念的统一下相互结合，形成了与公司理念相依的可靠度和信任度。在品牌文化阶段，营销变成了文化的竞争，品牌文化意味着一个品牌已经获得了强有力的市场地位，致使消费者已经意识到该品牌与它所代表的功能的一致性与等同性。在品牌精神阶段，消费者已经把品牌看成一种信仰和追求，他们依赖它。品牌的价值与消费者的价值变成了一种相互认可、相互提升价值的关系。你以“我”为荣，我以“你”为贵。

我们的银行营销的目的也是为了创立品牌，也是为了借助品牌彰显自己的个性，最终把自己变成客户的一种追求，使客户以“我”为荣，以“我”为尊。

怎样才能达到这种境界呢？学会营销！《银行营销经典丛书》就是一套告诉你如何把自己的产品和服务从功能性产品变成精神化品牌的丛书。它精选国内外著名银行成功的经典案例，运用现代营销理论深入浅出地予以介绍和评述，使您从中获得营销的智慧。本丛书准备推出多个系列。本系列共5本，它们分别是：《银行营销学原理与案例》、《银行客户经理营销技巧》、《花旗模式》、《银行营销战》、《全球著名银行营销谋略》。相信本丛书一定会助您成功。

徐诺金

二〇〇四年二月于广州

作者自序

营销是一种胸怀

在我国，“银行营销”是一个新名词，短短几年，这个名词改变了很多人的命运。有的人转型较快，已经凭着感觉和经验开始了“银行营销”的实践，并得到了“银行营销”的第一桶金。还有大部分人要么驻足观望，要么面对市场不知从何下手。于是“银行营销”成了银行员工职位、收益甚至前途的一次重新洗牌，一些不起眼的员工竟然成了高级客户经理，他们的业绩一上再上，他们的收益一涨再涨，他们的职位一升再升。原来曾是你的手下，现在却成了你的顶头上司。这个变化让很多人不适应，但现实终究是现实，如果不想被淘汰，你就只有抓住机会，迎头赶上。为了帮助更多的银行人员尽快转变观念，找准切入点，免遭淘汰之苦，我从那些成功和失败的营销故事中选出一些典型，编著了这本书。希望这些浅显实用的案例，可以给银行人树个样板提个醒儿，让大家少走一些弯路，多增一份勇气，获得更大更好的营销业绩。

为了编著本书，除了工作中积累的一部分实践经验外，我还当了一回特殊的客户经理——采访我的同行。这种“营销活动”不同于往常的业务攻关，因为我要面对的客户是银行的客户经理，但其难度却不亚于银行的业务营销，这是我当初没有想到的。着手采访时正值“非典”时期，原定的采访计划无法

继续，只好跟选定的客户经理电话联系，这无疑增加了采访的难度。同时在我接触到的客户经理中，有相当多的人不愿意把他们的故事写进书里，越是出色的客户经理，调子越低。采访时，有的客户经理兴致勃勃地讲完他们的故事后，一听要我写书，顿时打了折扣，叮嘱我最好不要用真实的名字，包括银行、企业和个人。这与他们在营销市场上纵横驰骋的作风大相径庭，让我始料不及。于是我只好对大部分故事作了艺术处理，但是这种普遍存在的现象却引起了我的好奇：究竟是什么原因让他们如此顾虑？

有一次，我想把一个比较典型的成功营销案例写进来，营销这个项目的银行与我供职的银行是同一系统，我想，这次采访自家人应该是没有障碍的了吧。可是，曲曲折折找到人，千里迢迢打过电话去，这位客户经理竟象查户口一样详细询问了这本书的编著情况，然后拒绝。我太看好这个营销故事，所以尽管如此还是力争：凡涉及到商业秘密的资料可以不告诉我，这样可以吗？他犹豫着。可谁知在这节骨眼儿上，我犯了一个错误：为了增强说服力，我提到了他们当地另外一家商业银行对本书的参与，他听到这一信息后，不再有丝毫的犹豫，断然拒绝了我的要求，而且不再给我任何机会。我觉得很惋惜，那是一个非常成功、非常具有代表性的营销案例，反映了该行敏锐的市场洞察力和较好的团队精神。而且这个项目已经过去了一段时间，其他银行也陆续开展了同样的业务。因此，除了业务的操作程序外，已经没有什么秘密而言。

通过这件事，我忽然解开了那个曾经困扰我好长一段时间的问题，是越来越激烈的竞争让客户经理们关上了自己的心，他们害怕被别人模仿，害怕自己的经验被别人借鉴和使用。我又想

起在媒体上看到的一条信息，花旗银行竟然与中国银行签订合作协议，向中国银行提供培训等一系列的援助项目。不管出于什么目的，这毕竟是在帮助一个竞争对手，那该是一种怎样的开阔和自信。

记得在一次培训课上，培训师讲到了起源于日本的“空杯理论”，意指要净化自己的内心才能获得更多的东西。然而我对于“空杯理论”却有另外一种理解：创新，就象一眼泉，一个人只有把自己的创新与别人进行交流，才能有更新的创意流出。否则的话，泉眼就会堵住，思维就会枯竭。在银行营销中，当然也存在商业秘密，但是在商业秘密之外的适当交流会让营销的思路更宽。一个人的力量和视野是有限的，尤其在国内银行营销刚刚起步的时候，增进交流对人对己无疑会大有裨益。清朝的自闭毁了一个强盛的王朝，我想，这个教训应该是每一代国人都无法忘记的。

当然，在我的采访中，并非所有的客户经理都如此，广东发展银行惠州分行惠城支行的官新娇行长就是另一方面的典型。她已经年近半百，但从第一次看到她，我就忽略了年龄的概念，我的心里就有一种感动。她的身上不仅有一股敬业的激情，还有一副宽阔的襟怀。我曾经跟踪过她的一个项目，还记得当时听了我的意图，她充满信心地说：“好，我同意！我相信这个项目一定能够成功。”但是后来，项目因非主观因素而流产，支行的存款因此下降了数千万元！她的无奈，她的痛心，让我不忍去面对。后来又一次去采访，我陪着她流泪了。我很清楚在当月存款余额与上月持平的表象下，是付出相当大的努力填补数千万元的“窟窿”，而她却因为没能使存款保持上升而痛苦，于是就有了书中那篇感人的“台风营销”故事。

记得当我为了这篇文章入书而征求她的意见时，她大有“行不改名坐不改姓”的侠气，让我从这位看似弱小的南国女性身上体会到银行客户经理中难得的豁达。在此，我也想通过这种方式向她表示感谢和敬佩！

同时也感谢王晓光、姚中笑、张爱勤、杨智勇、黄秀勤、于其冰、常向东、霍燕等领导、同学和朋友，他们对我的支持和帮助，使我得以顺利完成此书。此生淡泊，惟珍惜朋友之间的交往，常有忘却时间概念的畅谈，思维的碰撞产生了很多想法。我喜欢把这些新的想法告诉朋友，也从他们那里得到了很多启迪，这种交流是我创新和创作的重要源泉，也让我感受到了永远的真情。我一直以为，如果不是因为“非典”带来的不便，一定会有更多的客户经理敞开心扉。我也相信，今后会有更多的银行客户经理，愿意把背后的东西拿到前台来，进行资源共享。毕竟在高度信息化的社会里，已无恒久的秘密而言，生活中的每一天都在发生着巨大的变化。今天还是保险柜里的机密，明天可能就是废纸一张了。那么我们何不趁着还没到期的时候，拿出来换一张友情卡呢？

写到这里，不由地想起两个著名的故事。

一个是关于分配的问题：有一只苹果和一只橘子，两个人来分，怎么也分不均，智者将苹果和橘子分别切成均等的两份，两个人便同时拥有了苹果和橘子。其实营销首先是一种胸怀，如果我们都拿着一个完整的水果不放，大家就只能尝到一种水果的滋味了。

另一个是狼和羊的故事：小河的两岸分别住着两群羊，这

岸的羊繁殖力、奔跑速度和生存能力明显低于对岸。动物学家研究后发现，这是由于对岸同时还生活着一群狼，是生存的压力提高了羊的生存能力。其实我们也完全没有必要用“闭关锁国”的办法稳定自己的地盘。对付竞争和模仿的最好武器应该是：把你的经验给别人，把创新的压力留给自己！

郭晓冰

二〇〇四年二月于北京

目 录

第 1 大技巧

众里寻他千百度——发现客户的技巧	2
一、我的客户在哪里	2
二、搜集客户源的技巧	4
三、分类和筛选客户的技巧	8
[银行营销精彩片断欣赏 1] 民生银行的客户方略	10
[银行营销精彩片断欣赏 2] “拣”来的客户	12
[银行营销精彩片断欣赏 3] “挖”来的客户	13
[银行营销精彩片断欣赏 4] “学”来的客户	14
[银行营销精彩片断欣赏 5] “抢”来的客户	18
[银行营销警示录 1] 客户走了	20
[银行营销警示录 2] 我是客户	21
[银行营销警示录 3] 营销中的盲点	24
[银行营销警示录 4] 从西边升起的太阳	26
[银行营销警示录 5] 你试了没有	28
[营销杂谈 1] 开心营销	29
[营销杂谈 2] 从“储蓄”、“零售”到“个人业务”	33
[营销杂谈 3] 爱顾客就是爱自己	35

第2 大技巧

犹抱琵琶半遮面——第一次与客户沟通的技巧	38
一、第一次与客户沟通的方式和策略	38
二、面对面接触技巧	43
[银行营销精彩片断欣赏1] 同步攻略	48
[银行营销精彩片断欣赏2] 中庸之道显神通	50
[银行营销精彩片断欣赏3] 烟蒂情结	53
[银行营销精彩片断欣赏4] 客户的“客户”	55
[银行营销精彩片断欣赏5] “台风”营销	57
[银行营销警示录1] 不合时宜的铃声	59
[银行营销警示录2] 欲速则不达	61
[银行营销警示录3] 不知己，焉能取胜	64
[银行营销警示录4] 出师未捷身先“失”	67
[银行营销警示录5] 戏言也应有忌	69
[营销杂谈1] 销售了无痕	70
[营销杂谈2] 谁是今晚的幸运之星	72
[营销杂谈3] 把顾客当作主人	75

第3 大技巧

冰冻三尺非一日之寒——建立长期客户关系的技巧	78
一、保持沟通与交流连续性的技巧	78
二、与客户建立学习型关系的技巧	79
三、培养成长型客户的技巧	80
[银行营销精彩片断欣赏1] 谁在伴我成长	85
[银行营销精彩片断欣赏2] “健康”的客户关系	87

[银行营销精彩片段欣赏 3]
 交行启动“小巨人”企业培育计划 91

[银行营销精彩片段欣赏 4] 千家企业成长计划 92

[银行营销精彩片段欣赏 5] 我为什么选择招商银行 93

[银行营销警示录 1] 从行长到“保姆” 95

[银行营销警示录 2] 清户！为什么？ 97

[银行营销警示录 3] 与成功擦肩而过 99

[银行营销警示录 4] 你让我的钱增值了吗？ 103

[银行营销警示录 5] 海尔，让你欢喜让你忧 105

[营销杂谈 1] 拿什么奉献给你，我的客户 106

[营销杂谈 2] 占领空间 108

[营销杂谈 3] 对大客户的关心和供奉 109

第4 大技巧

一言一行总关情——语言营销的技巧 112

 一、文字语言营销技巧 112

 二、肢体语言营销技巧 114

[银行营销精彩片段欣赏 1] 价值百万美元的“笑脸” 115

[银行营销精彩片段欣赏 2] 君子之态 117

[银行营销精彩片段欣赏 3] 小银行的营销“辩辞” 120

[银行营销精彩片段欣赏 4] 一句话营销 122

[银行营销精彩片段欣赏 5] 两角钱效应 124

[银行营销警示录 1] 此时无声胜有声 126

[银行营销警示录 2] “热情”的冷遇 128

[银行营销警示录 3] 形似而神离 129

[银行营销警示录 4] “实话实说”的烦恼 130

[银行营销警示录 5] 让人误解的手势 132

[营销杂谈 1] 富兰克林缔结法 133