

YIN HANG
KE HU KAI FA

银行客户开发

范云峰 杨琪◎著

银行的生存与发展源于客户的数量，

客户开发已成为银行运营发展的生命线，重视实施客户开发乃银行生存之本。

现代银行业已经进入一个以客户为中心、以营销为整体的时代，

毫无疑问，开发客户成为了银行的头等大事，

银行销售人员成为完成这一重要业务的先锋。由于他们直接与客户接触，

其一言一行都直接体现了银行的整体形象，

他们整体素质和技能的高低、专业知识的
深浅都直接关系到银行客户开发的成败。



中华工商联合出版社



YIN HANG
KE HU KAI FA

银行客户开发

范云峰 杨琪◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户开发 / 范云峰, 杨琪著. —北京: 中华工商联合出版社,
2013.1

ISBN 978-7-5158-0353-1

I. ①银… II. ①范… ②杨… III. ①银行业务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 248366 号

银行客户开发

作 者: 范云峰 杨 琪

特约策划: 郑春蕾

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

装帧设计: 水玉银文化

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红 王素娟

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京东方智库文化传播有限公司

印 刷: 三河市祥达印装厂

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 300 千字

印 张: 17.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0353-1

定 价: 39.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-62239845

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

银行客户开发既是一门科学，又是一门艺术。

随着银行的转型改制，银行也进入了主动营销的阶段。在激烈的市场竞争中，脱颖而出的银行是那些以客户为中心的银行，因为他们已经深刻地认识到人才竞争也罢，品牌竞争也好，归根结底都是对客户的争夺。管理学大师彼得·德鲁克曾说过，任何一个公司的首要任务都是“创造客户”。没有客户，银行的一切活动将无从谈起。

今天，银行已经进入了一个以客户为中心、以营销为主体的时代，毫无疑问，开发客户成为了银行的头等大事，银行销售人员成了完成这一大事的先锋，由于他们直接与客户接触，他们的一言一行都直接体现了银行的整体形象，他们整体品质和技能的高低、专业知识的多少都直接关系到银行客户开发的成败。

银行营销的兴起和发展时间较短，但走了很多营销理论界大师的老路：多思“大”事，少思“小”事。在研究领域和方向上呈现出对宏观问题研究多，而对微观具体操作研究甚少的现象，特别是对银行销售人员的研究更少。

作为一个银行营销实践者，我很清楚，不去研究银行销售人员，不去研究我们的客户等这些细微的“元素”，银行就无法长久生存下去，更谈不

上发展壮大，特别是在这样一个“以业绩论英雄、成王败寇”的竞争环境里，涓涓细流才是汪洋之源，粒粒微尘才是山脉之基。“不积细流，无以成江河”，“积土成山，风雨兴焉”，“犹川谷之于江海也”等古语就说明了这个道理。大事做不来，小事又不做，此乃人生之忌。

为此，我们从小处着眼，从银行销售人员着手，结合十余年来在银行培训、策划过程中整理的教案、文案，以及对市场一线人员的数千次“拜师请教”，并参考诸多同道的大作，整理出了《银行客户开发》这本书。本书共分八章，主要阐述了银行客户开发的整个过程和需要的技巧。内容主要包括银行客户开发的准备工作、如何评估客户、怎样与客户进行沟通和洽谈、如何诱导客户成交，以及银行客户开发的渠道和银行客户开发人员在开发过程中实用的销售礼仪。

总体来说，图文并茂，通俗易懂，故事诱人，实战性、借鉴性强是本书的最大特点，可称得上国内银行销售人员及银行管理者的贴身工具书。

银行的生存与发展源于客户的数量，客户开发已成为银行运营的生命线，重视客户开发乃银行生存之本。

在写作本书过程中，我的助理徐鹏燕在文字整理、图片制作等方面做了大量的工作，河南省营销协会、有关银行相关人士也给予了全力的支持，在此一并表示感谢，限于作者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足之处，恳请读者予以批评指正。另外，为服务本书读者，读者若遇本书不理解之处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎与我们联系沟通。

网址：www.chinayx.org

E-mail：yfyx100@163.com

范云峰

2012年9月于北京

01 银行客户开发的价值

开篇故事 //003

第一节 银行客户开发的原因 //004

第二节 银行客户开发的对象与原则 //016

第三节 银行客户开发的类型与步骤 //023

小 结 //026

02 银行客户开发准备

开篇故事 //031

第一节 银行客户开发人员 //032

第二节 评估客户 //041

第三节 了解客户 //055

第四节 客户调研 //064

小 结 //074

03 银行客户开发的接近策略

开篇故事 //077

第一节 客户接近的原则 //078

第二节 判断银行客户的类型 //089

第三节 接近客户的策略 //097

小 结 //110

04 银行客户开发中的洽谈

开篇故事 //113

第一节 向客户销售利益 //114

第二节 销售洽谈 //121

小 结 //141

05 客户异议处理策略

开篇故事 //145

第一节 客户异议及处理 //146

第二节 银行客户开发用语 //173

小 结 //179

06 诱导客户成交

开篇故事 //183

第一节 成交的影响因素与原则 //184

第二节 达成交易的基本策略 //189

第三节 “诱惑” 客户成交的策略 //198

第四节 成交的困难 //205

小 结 //208

07 银行客户开发渠道

开篇故事 //211

第一节 银行客户开发渠道的含义 //211

第二节 银行客户开发渠道 //217

小 结 //234

08 实用客户开发礼仪

开篇故事 //237

第一节 客户开发礼仪原则 //238

第二节 基本社交礼仪 //240

小 结 //268

参考文献 //270

YIN HANG KE HU KAI FA

01

银行客户开发的价值

可怜颜色正娇艳，花月正春风

开篇故事

《圣经》里说：摩西率领在埃及为奴的以色列人离开埃及，到了红海。这时，后有追兵，前有海水，他们看起来真的是无路可走了。但是，摩西大胆地把脚踏进海水中，海竟然分开了，露出一条路，让他们安然过去了。

记不清是谁讲过这么一件事：一个瓢泼大雨的夜晚，一个过路人来到野外的一间茅屋前。他又冷又饿，可总害怕推门进去会受到冷遇，也不愿意打扰人家。于是，他就满足于在屋檐下躲雨，心想总比刚才在路上舒服。后来，他昏了过去，被人抱进茅屋。等他醒来之后，茅屋的人问他：“你为什么不进来呢？”他说：“深更半夜的，敲门进来，害怕影响您，惹您讨厌。”“哈哈，其实门就一直是虚掩着的。我也不是这儿的主人，我也是过路的，我怎么会嫌弃你呢？”

《圣经》里所说的摩西在后有追兵前有海水的情形下，大胆地把脚踏进海中海竟然分开了，红海露出了一条路，让他们安然过去了。故事中的过路人却因害怕打扰人家，在屋檐下躲雨，而昏了过去。

让思想冲破恐惧的牢笼，用行动摆脱锁链的束缚。银行要发展就必须跨过“红海”，打开“虚掩的门”，主动地进行客户开发，进行以客户为中心、营销为导向的运作。营销学大师菲利普·科特勒指出：“企业的营销能力有三个层次，最低的层次是反应式营销，即对客户表达出来的需要作出反应；中间层次是预见性营销，即根据环境变化预见客户将要产生的需要，并对此作出反应；最高层次是创造性营销，即通过创造客户未曾要求甚至未曾想象的产品来创造市场。”一个企业的发展前景如何，关键要看它用什么样的心态去看待客户以及怎样去寻找和经营客户。银行也是如此。

银行开发客户不仅需要目标，还需要谋略；不仅需要行动，还需要方法；银行有目标地出发，只是淘汰了路程上的其他诱惑，有谋略地行动，运作中的成本才能变成珍珠。

在十年的营销管理工作中，特别是在银行员工的培训中，我经常问学员这样的问题：我们的工资是谁发的呢？我们的奖金又是谁给的呢？很简单的一个问题，答案却各不相同，有的学员说是老板，有的说是财务部门，还有的说是自己给自己发的工资和奖金。然后我又继续问：老板从哪儿弄来钱给我们发工资呢？财务经理又凭什么给我们发奖金呢？他们的钱又是从什么地方来的呢？

很多学员异口同声地回答：是客户。当然，“老板”也好，“财务部门”也罢，这些答案并没有对错之分，问题是，答案本身暴露出了每个人对市场经营的不同看法，角度的不同体现出营销观念的不同。我常给学员讲一个故事：有一个水塔，有很多下水管，有很多人要用水生活，水龙头就经常开着，如果没有人不断地去续水，那么，不用多久，水塔就会枯竭，大家自然也就没有水吃。同样道理，我们银行的员工若不去开发客户，纵使银行有再大的资产，也会有被损耗完的一天。

第一节

银行客户开发的原因

从银行角度分析

客户是银行生存的源泉

客户是银行生存的源泉，在这个“以客户为中心”的营销时代，这

个观点几乎是人人皆知了。但是为什么客户是银行生存的源泉呢？估计会有很多人只会干巴巴地说这句话，让他说出原因就是很难了。

我们首先来想几个问题：

- 银行为什么要开发产品？
- 银行的产品卖给谁？
- 银行的利润从何而来？
- 银行员工的工资和奖金从哪里来？
- 银行依附于谁生存？

.....

这几个问题的答案是一致的，都是“客户”。银行开发的所有产品都是为了更好地满足客户需求，因为只有这样才能更好地把这些产品卖给客户，才能从中获取利润，才能给员工发工资和奖金。所以说，银行是依附于客户生存的，如果银行失去了所有的客户，那么只有一条路可走，就是关门大吉。

如果没有客户，银行的一切经营活动将无从谈起，没有客户，银行就失去了生存之根本。银行已经迈入了一个以客户为中心的营销时代。管理学大师彼得·德鲁克说过：“企业的首要任务就是要创造客户。”改制后的国有商业银行也是如此，首要任务就是创造客户。客户是银行的生命源泉，给了客户所需要的产品和服务，银行才能从他们那里得到想要的。德鲁克说：每一位伟大的企业创始人都有一套关于本企业的明确理念，从而指引他的行动和决策，而这套理念却必须以客户为中心。

但是仅仅重视客户还是不够的，我们还必须想办法去接近他们并满足他们的需要，与之建立起一种长期合作的战略伙伴关系。无疑，客户开发工作已经成为银行营销工作的重中之重。

客户的资源价值

客户资源对银行的市场价值（即客户购买银行的产品、服务使银行

的价值得以实现)主要表现在三个方面:

1. 利润来源

银行利润主要来源于产品销售,客户是利润的根本来源,而忠诚客户更是这些来源中最重要的一部分。客户是银行产品的购买者,客户对银行的直接价值主要体现在其消费能力和消费次数上,银行产品是以固定物形式出现的,因此吸引一大批稳定客户的重复性消费对银行的长期经营来讲就是至关重要的。这样的客户就是“忠诚客户”。忠诚客户的重复性消费对银行贡献了多少价值呢?

一个拥有 20 万的客户到银行存 1 年的定期,以定期存款利率为 3.5%,贷款利率为 6.65% 计,即一年能为银行带来利润为 $20 \times (6.65\% - 3.5\%) = 0.63$ 万,20 年的话就能为银行带来至少 12.6 万的纯利润。

除此以外,忠诚客户还有以下几点重要作用:

(1) 新产品与新服务的首推对象

如果客户已经使用银行的一种产品,有一定的消费体验,对这个银行已经有了一定的了解,就比较容易接受该银行的新产品。银行推出一种新产品,在老客户中展开销售的成功率要远远高于新客户。

(2) 老客户扩大需求时首选正在使用的银行

客户对银行了解得越多,当他们需要其他的产品时,如果该银行有类似的产品,他们一般就会优先考虑采用同一银行的产品。我们经常会遇到一些客户,他们本来在银行只有一张借记卡,随着个人资产的增多,他们对银行的产品需求越来越多,他们开始按揭买房,购买基金,而在选购这些产品时,首选一般就是原来所消费的银行。

(3) 规模优势

如果银行的忠诚客户在市场中占据相对较大的份额,那么就会形成规模优势,降低银行的成本。同时这还会为其他银行带来比较高的进入壁垒。另外,规模优势可以带来极大的从众效应,一般客户从众心理都

很强，大量的客户群也会成为其他客户考虑的重要因素。

从众指某人受到他人影响而趋向他人的活动。在零售业中，这种情形是最常见的。比如，有几个人往柜台前一站，或往货摊上一围，或排起长队，常常会有人接踵而来，争相排队，甚至这些人还不知道卖什么也会过来排队。而在银行业，这种从众行为常常在圈子内出现，或是朋友圈，或是事业伙伴圈，或是同事圈，或是亲友圈，只要圈子中有一个人使用了某一银行的贷记卡，这个圈子内的其他人就会蜂拥而上办理这项业务。一旦银行的某个产品成为一种时尚的象征，就会形成规模效应。

（4）品牌优势

曾有人做过这样一个试验：将一瓶普通的威士忌倒入路易十三的空瓶中，让一位专业品酒师品尝，居然获得他的极高赞誉。一件普通的衬衫绣上“梦特娇”这朵小花，就能多卖好几百元。品牌效应有如名人效应，一个品牌的追随者越多，相应它的价值就越高。

较大的市场份额本身代表着一种品牌形象。客户的舆论宣传对银行的品牌形象也有重大的作用，特别是客户中的舆论领袖起的作用更大。不过，客户的舆论宣传有两种价值取向：一种是客户对银行的产品、服务很满意，就会正面宣传银行的品牌；另一种就是客户不满意银行的产品、服务，对银行进行负面宣传。两方面的影响都非常大。银行只有提供高质量的、令客户满意的服务，树立良好的银行形象，才能获得客户的正面宣传。

2. 信息价值

银行的一切经营行为都是围绕客户进行的，包括新产品开发、服务流程的调整等，因此客户信息对于银行而言有着极其重要的价值。银行掌握到的客户信息将会直接影响银行的经营行为，以及银行对客户消费行为的掌握，这些信息是银行下一阶段经营的依据。

银行可以根据收集到的客户信息研发新产品，提供更优质的服务，大大方便消费者。自然，银行征服日益挑剔的消费者也在情理之中。

杨先生是某银行分行的个人客户，曾多次与该分行发生业务关系，有贷款业务也有结算业务，是该行的优质客户，双方都合作得比较愉快。但是，从去年年底开始，为了加大风险防范的力度，银行在审贷程序上越来越复杂，有时一笔贷款，原来两天就可以搞定，现在两周也不一定能办成，这在一定程度上影响了杨先生资金的正常运转。终于有一次杨先生忍不住向客户经理诉说了他的苦恼。

得知杨先生的情况后，该银行客户经理迅速向行里进行了反馈。该行对此十分重视。经过调查研究发现，这个分行的个人客户比例较高，其中优质客户比例也非常高，他们在银行积累了很高的信用度，与银行的业务交往频繁，尤其是贷款信用度很高。

但近年来银行对个人客户的贷款加强了审查，客户从提出申请到贷款发放要经过一个很长的过程，绝大多数客户对贷款的需求都比较急，这就出现了一系列的银行制度与客户需求之间的矛盾，这在一定程度上影响了银行业务的拓展。

针对这种现象，银行根据自身情况，及时作出了调整。推出了一款新的金融产品——个人授信循环贷款。具体情况是对个人客户的贷款一次授信，可在规定的期间循环使用。但必须是银行信用度较高的客户才可以使用。这个产品一经推出，及时解决了贷款周期长的问题，同时，银行业也拓展了业务，留住了很多老客户。

3. 网络化价值

这是指有一个商业客户使用你的产品和服务，该商业客户的客户为了便于与你的客户进行商业行为，也可能采用你的产品，因此形成了一种网络化的消费行为。这种网络化的消费行为经常会在上游客户和下游客户甚至是行业之间形成。

某地产公司与某银行一直是合作伙伴关系，并且该行的分行机构就租赁的该地产公司的房产门面。双方不管是在银行业务上还是在房地产业务上都合作得不错，该地产公司的许多业务都与该行进行。

某钢材公司最近与该地产公司达成了一笔交易，并且由于双方合作的诚意都非常高，钢材公司信心满满地想与该地产公司进行长期的合作，但钢材公司财务人员很快就向公司领导报告了一个信息，由于该公司进行合作的银行和地产公司合作的银行不同，在进行财务往来时，有很多麻烦，并且由于跨行交易，也会生出很多其他的费用。钢材公司老总一听，马上就开通了与这个银行合作的账户。在几个月的接触交往中他们发现，该银行的服务和办事效率等都比以前合作的银行好，因此该公司在经过考虑后，果断地把公司的相关业务都转移到该银行。

应对银行客户的流失

客户流失后，银行需要开发新客户。客户流失的原因很多，比如，银行的服务达不到客户的要求，或者是银行的产品无法满足客户的需求，或者竞争对手的争夺，甚至是客户地理位置的移动也可能造成客户的流失。客户选择满意银行，银行开发有价值的客户。

在上海居住的一对老年夫妇，他们有四个成年孩子，其中，三个孩子已经从大学毕业，并在大公司中取得了技术职位，另外一个孩子也快要取得硕士学位了。这个家庭已经与某家银行来往了近20年。

这对夫妇并没有将他们全部的银行业务都放在这家银行，因为他们不认为与这家银行存在着必然的关系。他们很少收到这家银行的来信，而且仅有的几封信都是银行尽力向他们兜售一些投资品的，看起来似乎银行认为他们在人生的这个阶段上还有很多钱可以用来投资或做一些退休的规划。

即便如此，他们也没有抱怨，也不打算去改变这种状况。直到两周前，他们的女儿在这家银行的一家支行里进行交易的时候，银行中的一位高级负责人当着其他客户的面对他的女儿说话相当粗鲁和不礼貌。后来，他们的女儿一言不发地离开了，她感到自己受到了银