

随着中国银行业的快速发展，银行需要根据市场需求来组织经营活动，银行与企业之间横向经济联系的广度和深度逐步加强，诸如商品交易、业务合作、资金融通等活动日益频繁。这些活动的进行，都有赖于通过谈判达成一致协议。银行与客户的谈判毫无悬念地进入了银行的日常商务活动中。本书围绕银行客户谈判进行整体设计，运用大量专业化的理论知识、启发性的故事、实战性的案例和图表，图文并茂地展现银行客户谈判的全貌。

# 银行客户谈判

YIN HANG  
KE HU TAN PAN

范云峰 张长建◎著



中华工商联合出版社

YIN HANG  
KE HU TAN PAN

# 银行客户谈判

范云峰 张长建◎著

## 图书在版编目 (CIP) 数据

银行客户谈判 / 范云峰, 张长建著. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.1  
ISBN 978-7-5158-0372-2

I. ①银… II. ①范…②张… III. ①银行业务-商务谈判  
IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 263589 号

## 银行客户谈判

---

作 者: 范云峰 张长建

特约策划: 郑春蕾

责任编辑: 付德华 关山美

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: 280 千字

印 张: 16.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0372-2

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

## 谈判走进银行营销

最近几年，银行营销以迅雷不及掩耳之势发展并壮大，势头猛进。正如一位资深银行专家所言：“如今在银行，不懂营销不行，不懂银行营销更不行。”银行营销正如火如荼地进行着。而银行营销就意味着合作与竞争，合作与竞争的起点必先于谈判开始。

在现代商业活动中，谈判是交易的前奏曲，也是营销的主旋律。从事商业经营活动，除了谈判你别无选择。随着银行的快速发展，银行需要根据市场需求来组织生产与经营活动，银行与企业之间横向经济联系的广度和深度逐步加强，诸如商品交易、业务合作、资金融通等活动日益频繁。这些活动的进行，都有赖于通过谈判达成一致协议。现在，几乎所有的银行行长、银行客户经理每天都周旋在谈判当中，银行与客户的谈判毫无悬念地进入了银行的日常商务活动中。

这里所说的银行客户谈判营销意指银行在涉及经济活动主体经济利益的各项事

YIN HANG  
KE HU TAN PAN  
前 言

务，诸如产品交易、业务代理、渠道外包、债务清偿、经济纠纷等客户营销活动中，对所发生的商务关系而进行的沟通和协调的过程。从字面上理解，银行客户谈判营销可以分为“谈”和“判”。谈，就是银行与客户谈话，即言语的交流和沟通。并通过沟通得到信息，然后进入“判”的阶段，即银行综合所有信息进行判断，得出相应的结果，选择最佳方案进行决策，达成共识。这种谈判双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通和协调的过程，就是谈判了。

谈判在银行商务活动中扮演着越来越重要的角色，这就要求现代银行的经营者与管理者，要想使其经营卓有成效、快速发展，必须学习并掌握谈判的知识和技能。而银行客户经理作为银行谈判的主要参与者，他们的素质和能力直接关系着银行业务的发展。但银行客户经理在谈判中的表现并不尽如人意，目前，中国的银行业务运营状况也是“营销过剩，谈判不足”，这是中国银行客户谈判中面临的主要问题。我从所接触到的银行行长、银行客户经理那里了解到：他们感觉关于指导银行谈判的专业书籍、资料似乎少了些，市面上很难找到，这触发了我写本书的意愿。我归纳总结多年来在银行专业领域的经验和感受，提炼出研究成果，写下这本书。我们以银行客户经理为切入点，意欲将谈判营销理论运用到银行营销当中，深入浅出地展现银行谈判的一般原则和规律，期望能为银行客户经理们提供一些指导性的意见。

本书围绕银行客户谈判进行整体的设计，运用大量专业化的理论知识、启发性的故事、实战性的案例和图表，图文并茂地展现银行客户谈判的全貌。它的主要特色是注重实用性、实效性、实操性、实战性，尽量考虑银行客户经理的实际需要，运用中外银行案例以及其他相关的案例来展现银行客户谈判所涉及的内容和技巧。

全书围绕银行客户谈判展开，共分八章。第一章主要介绍了银行客

户谈判营销的一些基本概况，开门见山地把我们引入银行客户谈判的世界当中，展现银行谈判的特点与重要性。第二至六章从银行客户谈判的谈前准备、策略筹划、团队组建、开局技巧、临阵交锋、合同达成、履约行动、合作评估来探讨银行客户谈判过程中的相关问题。第七、第八章从整体上来阐释银行客户谈判过程中所涉及的谈判语言和谈判策略，以此来展现银行客户谈判中一般的语言要求和策略建议。

在此书完成之际，感谢我的助手徐鹏燕，她为此书的写作做了很多工作。范云峰营销管理网、河南省营销协会也投入了大量的心血，同时感谢有关银行相关人士的支持。正是由于他们对我的支持和帮助，才使此书得以顺利完成。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，欢迎与我联系沟通。我的电子邮件是：yfyx100@163.com，网址是：www.yfyx.org。

银行客户比肩行，有谈有判论双赢。

003

范云峰

2012年10月

YIN HANG  
KE HU TAN PAN

目 录

**第一章 银行客户谈判营销概述**

**第二章**

**故事** 请客应该谁埋单 // 002

第一节 银行客户谈判营销的概况 // 005

第二节 银行客户谈判营销构成要素 // 010

第三节 银行客户谈判营销原则 // 016

第四节 银行客户谈判营销模式 // 020

第五节 银行客户谈判营销分类 // 023

第六节 银行客户谈判营销难点 // 027

**小结** // 035

**第二章 银行客户谈判营销筹划**

**第二章**

**故事** 有备无患 // 038

第一节 银行客户谈判营销信息调查 // 039

第二节 银行客户谈判营销目标 // 045

第三节 银行客户谈判营销计划 // 048

第四节 银行客户模拟谈判 // 056

**小结** // 060

**第三章 银行客户谈判营销团队**

**第三章**

**故事** 谈判团队 // 062

第一节 银行客户谈判团队组成 // 064

第二节 银行客户谈判营销团队规模 // 069

第三节 银行客户谈判营销人员选择 // 072

**小结** // 080

## 第四章

## 银行客户谈判营销开局

**开篇故事** 不要轻易说“不” // 082

第一节 银行客户谈判营销开局接触 // 083

第二节 银行客户谈判营销开局目标 // 089

第三节 银行客户谈判营销开局气氛 // 099

第四节 银行客户谈判营销开局接招 // 103

**小结** // 106

## 第五章

## 银行客户谈判营销磋商

**开篇故事** 一张桌两把勺 // 108

第一节 银行客户谈判营销磋商程序 // 109

第二节 银行客户谈判营销价格磋商 // 115

第三节 银行客户谈判营销让步磋商 // 129

第四节 银行客户谈判营销磋商结果 // 134

**小结** // 141

## 第六章

## 银行客户谈判签约

**开篇故事** 凡尔赛宫中的“合约谈判人” // 144

第一节 银行客户谈判签约的重要性 // 145

第二节 银行客户谈判签约合同 // 148

第三节 银行客户谈判合同履行与变更 // 157

第四节 银行客户谈判合同纠纷 // 163

**小结** // 169

第七章

银行客户谈判营销策略

**开篇故事** 看谁更精明 // 172

第一节 银行客户谈判营销策略价值 // 174

第二节 银行客户谈判营销策略选择 // 181

第三节 银行客户谈判营销技巧 // 193

**小结** // 207

第八章

银行客户谈判营销语言

**开篇故事** 周总理妙语巧答 // 210

第一节 银行客户谈判营销语言特征 // 211

第二节 银行客户谈判营销语言分类 // 219

第三节 银行客户谈判营销语言技巧 // 224

第四节 银行客户谈判营销的非言语性语言 // 237

**小结** // 250

参考书目 ..... 252

YIN HANG  
KE HU TAN PAN

第一章

# 银行客户谈判营销概述

## 请客应该谁埋单

天底下的确没有免费的午餐。长期以来，都是“银行请客银行埋单”，而近年来却频频出现“银行请客客户埋单”的现象。如此一来，银行与客户就谁“埋单”的问题争吵不休——诸如票单收费出现“恶炒风潮”、刷卡消费收费出现“罢刷热潮”、查询收费出现“声讨浪潮”、小额账户收费出现“诉讼高潮”……银行与客户陷入旷日持久的商务收费谈判之中。我们从查询收费来看看银行与客户在谈判营销旋涡中是如何挣扎的。

1. 从谈判营销主题看：发起人甲方为银行，乙方为信用卡客户。工、农、中、建、交五家银行从2006年6月1日联手推出银行卡跨行查询每次收费0.3元的商务约定。银行与客户关于银行卡跨行查询收费定价存在争议。

2. 从谈判营销影响看：击掌赞之，厉声责之。一时间，银行服务收费引起轩然大波。银行与客户谈判营销规模之大、金额之高、时间之长、影响之广属历史罕见。“银行卡进入‘吃钱’年代了！过两天，进银行要收门票；再过四天，见到银行职员要赔上笑脸；再过十天，路过银行大门，要交过路费；再过十五天，看一眼银行，要交观赏费……”这些都是流传于网上的调侃之语。

3. 从谈判营销利益看：据银联当期统计，全国共有银行借记卡9.2亿张，如果每张借记卡每月跨行查询一次，一年下来将有33亿元进入银联和各大银行的账户；另有媒体算过一笔账，0.3元收费波及全国5.5亿张银行卡，如果按每月每张卡查询一次估算，消费者每年将为此支付19.8亿元。不管如何计算，肯定是一笔不菲的利益之争。

4. 从谈判营销空间看：既有真实空间，也有虚拟空间。有的客户直接找银行理论，有的到银行去闹，有的找银行索回所扣费用。同时谈判也是一条看不见的“战线”，如互联网、媒体，相互传递需求信息，达成

契约。据统计,先后有数百家媒体、数十家政府部门、无法估计的持卡客户、多家银行等在不同地点通过不同方式加入其中。

5.从谈判营销结果看:这是一个无言的结局。已收费的大银行多数愿意作出让步,允许持卡人每月有3次的免费查询。而未收费的中小银行并不愿意蹚收费这潭“浑水”。多数银行人士认为,“解决方案”不能简单“一刀切”,每家发卡行应根据市场细分情况,作出不同的决定。根据多数已收费的银行反映,“允许持卡人每月免费跨行查询3次”成为普遍化的“调整方案”。

6.从谈判营销策略看,银行方打四张牌。

第一张牌,联手结盟。2006年5月9日交通银行投出第一块“问路石”之后,对此一度态度暧昧的工、农、中、建这四大银行终于明确表态:6月1日起开始收取跨行查询费,境内跨行查询每笔手续费0.3元人民币。上述表明,国内四大银行巨头加上中国银联,联手应对银行卡客户交费的谈判局面形成。

第二张牌,证据说服。银行是按照有关规定收费,有法可依;银行业内人士表示,从长远看,收费是一种趋势;银行并不单纯是为了收钱,而是推广和引导一种新的消费模式;银行收费是为了更好地改进服务,为客户提供超值产品。中国银联副总裁曾向媒体表示,银行和银联此次收取0.3元跨行查询费是成本核算的结果,是和国际惯例接轨,也是欧美银行曾经经历过的趋势。中国银联现收取的跨行查询费,与Visa等境外银行卡组织收取的0.5至1元的费用相比并不高。与世界其他国家的银行相比,中国银行的核服务价格(11欧元)依然是处于最低的水平,而世界平均水平为90欧元,最高水平为205欧元(意大利)。

第三张牌,未置可否。银联跨行查询收费首次被诉,四家被告尚未与客户有任何接触。对银行卡跨行查询量减少10%,中国银联称在可承受限度之内;业内人士称:跨行查询收费可能微调但不会流产。

第四张牌,互踢皮球。四家银行公开讲,根据中国银联收费通知行事;中国银联说我们对各家银行收取成本费,各家银行可以根据自身情

况酌情处理；监管部门称，收费调整权归发卡行，跨行查询收费属于市场行为，监管部门不适宜出台指令性的文件加以干涉。于是，持卡人期待各方对跨行查询收费出台统一解决方案的愿望落空。

而客户方也打出四张牌。

第一张牌，走进质疑。跨行收费的法律依据在哪里？银行是否存在单方毁约行为？跨行收费为什么银行说了算？0.3元收费标准是如何核算出来的？银行是否涉嫌价格垄断和操纵价格？银行服务这么差好意思收费吗？银行收三毛钱得罪每个客户值吗？

第二张牌，拒绝接受。开收跨行查询费用不久，全国ATM的跨行查询量减少了10%左右；有不少客户销卡，发起“抵制银行卡”运动；有的客户干脆到免费的小型银行办理业务；还有的客户持卡不用。

第三张牌，舆论施压。全国数百家媒体参与其中报道和评论。据新浪网当时民意调查显示，三万余名受访对象中，九成人反对收取跨行查询费；全国数位权威专家、学者发表不同看法；广东省两名全国人大代表联名向全国人大常委会递交《关于对跨行查询收费需听证的建议》，建议暂停此项收费。很快，全国人大常委会回函称，该建议已转交银监会、发改委、审计署研究办理。

第四张牌，法律诉讼。银行收费一经推出，全国不断发生银行收费法律诉讼案件。2006年7月4日，一则消息传遍全国，上海市民邓维捷状告三大银行及中国银联，索要1.5元跨行查询费用，并要求停止该项收费，上海市徐汇区人民法院正式受理此案。她是全国第一个就跨行查询费与银行方面公开叫板的市民。一个普通市民发起的诉讼，推倒了银行收费的“多米诺骨牌”，引发了“银行收费”的一系列疑问。此事经当地媒体公开后，国内各大网站及其他媒体迅速跟进。连邓维捷自己也说：“没想到这么多媒体、这么多人关注。”

7. 从谈判营销启示看：由于平等交易逐步取代垄断经济，促使银行进入谈判营销时代；在商业运作中，银行与客户谈判远比想象的复杂而深奥；研究银行客户谈判营销策略显得越来越迫切和重要；商务谈判毫无

疑问地成为银行客户营销的有机组成部分；作为银行营销人应该从面到点、从大到小、从内到外了解和掌握商务谈判技巧。

由此可见，近年来，随着银行业务的发展，人们与银行的接触越来越广泛。银行与客户的摩擦不断升级，由此展开的谈判也已经进入了人们的日常生活当中。

## 第一节

# 银行客户谈判营销的概况

## 银行客户谈判营销概念

“世界就是一张巨大的谈判桌。”可以毫不夸张地说，人生就是谈判。谈判不仅是现代社会无时不在、无处不有的现象，而且也是各类组织和公众为实现沟通而采取的协调手段，更是人类生活中不可或缺的社会行为和交往活动。

大而言之，在豪华的圆桌边，与对手唇枪舌剑是谈判。小而言之，在集贸市场上和小商小贩讨价还价也是谈判。商业活动离不开谈判，正如人离不开自己的影子一样。在现代商业活动中，谈判是交易的前奏曲，也是营销的主旋律。

随着银行业的发展，银行也进入营销的阶段。而作为商业营销活动，银行自然也离不开谈判。银行客户谈判营销属于商务谈判和市场营销范畴，意指银行在涉及经济活动主体经济利益的各项事务，诸如产品交易、业务代理、渠道外包、债务清偿、经济纠纷等客户营销活动中，对所发生的商务关系而进行的沟通和协调的过程。对于银行来讲，谈判营销是一个无法回避的现实，它存在于营销活动的各个层面和各个方面。从字面上理解，银行客户谈判营销可以分为“谈”和“判”。谈，就是银行

与客户谈话，即交流和沟通，并通过沟通得到信息，然后进入“判”的阶段，即银行综合所有信息进行判断，得出相应的结果，选择最佳方案进行决策，达成共识。这种谈判双方或多方为实现各自的目的所进行的沟通和协调的过程，就是谈判。对于银行营销人员来说，每一次与客户的沟通都可以看成是谈判，只是更多的情况下，这种谈判没有书面协议而已。

## 银行客户谈判营销特征

银行客户谈判营销具有以下几个主要特征。

### 指向性

银行与客户之间发生商务谈判行为，参与谈判主体是谈判银行，谈判客体是谈判客户，也就是说，是银行针对客户的商务谈判。

### 商务性

商业中有营销，营销中有谈判，谈判中有营销，即银行在与客户谈判中带有浓厚的商业色彩，同时也是银行在营销过程中的必经环节。

银行李经理最近心情很好，因为对甲客户业务营销取得了意外成功。之前，他由于与甲客户合作的事情被闹得彻夜失眠，大伤脑筋，决意最后一搏。一天，他上午7点出家门去见甲客户，他先到财务部就前段银行柜面服务不周道歉，接着在客户门口蹲点守候3小时，终于见到了公司CEO。李经理像是抓住了救命稻草，动用三寸不烂之舌，使出浑身解数，终于感动了公司CEO，并约定改日就双方合作事宜进行深度谈判。在后来的一个月时间里，李经理在银行与甲客户之间进行了相关事宜的谈判。

### 满足性

常言道：“无事不登三宝殿。”我们可以观察和体验到，银行与客户

谈判的奥妙就在于满足双方的需求。唇枪舌剑、你死我活是为了需求；满面春风、携手共进也是为了需求；巧设疑阵、暗渡陈仓还是为了需求；开诚布公、坦率直陈更是为了需求；委曲求全、言辞卑微正是为了需求；义无反顾、慷慨激昂都是为了需求。需求，是银行谈判的魔方；需求，是银行谈判运作的答案；需求，是银行谈判的目的。银行客户谈判就是使双方的需求得到满足。

## 双赢性

银行客户谈判的结果应“均是赢家”。谈判不是对弈，非分出胜负不可，谈判更不能以胜败论英雄。现代谈判学认为，谈判是交往双方为最终取得互惠协议而作的努力。因此，一场成功的谈判每一方都应是胜者。也就是说，谈判的最终协议必须对每一方都有利。否则，如果其结果是“一家欢乐一家愁”，那么这场谈判肯定不会成功。

有一次，一家银行与一家公司在场业务合作谈判中陷入僵局。一天晚上，恰好这家公司谈判组长过生日，双方谈判人员提议为组长举办生日酒会。银行行长买来生日蛋糕，等大家唱罢“祝你生日快乐”后，提议由公司谈判组长把摆在桌面上的一块生日蛋糕切成6份，分给6个人，但蛋糕盒里还必须留有1份。面对这样的怪题，组长绞尽脑汁也无法分成。大家七嘴八舌，献计献策，不一会儿，找到了解决办法：把切成的6份蛋糕先拿出5份分给5人，剩下的1份连蛋糕盒一起分给第6个人。第二天，谈判继续进行，开局首先讨论的是昨天分蛋糕故事的启发是什么？大家得出一致结论是：谈判总收益就像一块生日“蛋糕”，也许双方都需要讨价还价，但最终应该找到合理的办法分给大家。想通以后，该银行当天就找到了使双方均可接受的方案，谈判成功。

## 沟通性

银行与客户谈判的工具是思维——语言链。谈判的双方都需要阐述

自己的想法和意见,也需要听取对方的想法和意见,然后进行反复磋商,争取达成一致。这就必须通过双方之间的信息传递和反馈来实现。在银行客户谈判中,甲方首先在思想中产生了一个希望把自己的观点传达给乙方的想法,这叫思维层面的活动。然后,需要选择恰当的词语和组成合适的语句或其他符号,把一定的想法或意见表达出来,这叫语言层面的活动。当一个人采用语言形式去表达自己的想法或意见时,由于语言形式可以是有声的口头形式,也可以是无声的文字形式,这就要使声带、舌头、嘴唇、手臂等生理器官进行活动,这是生理层面的活动。通过声带、舌头、嘴唇的活动而发出的有声语言,就要形成一定的声波;通过手臂的活动而构成的文字,就形成一定光波,这是物理层面的活动。正是这种物理层面的活动,把声波或光波传达给乙方,刺激了乙方的耳朵或眼睛等生理器官,引起了乙方的生理层面的活动。生理层面的活动结果是把信息输送到大脑,大脑再把它们转换成为一定的语言层面的活动。最后,乙方又进行思维层面的活动,理解一定的语言和语句或其他符号所表示的思维内容,从而接收到甲方发出来的信息。然后,乙方又将自己的观点传达给甲方。通过银行谈判,双方的这种信息的传达达到沟通,进而使谈判顺利进行。如图 1-1 所示。

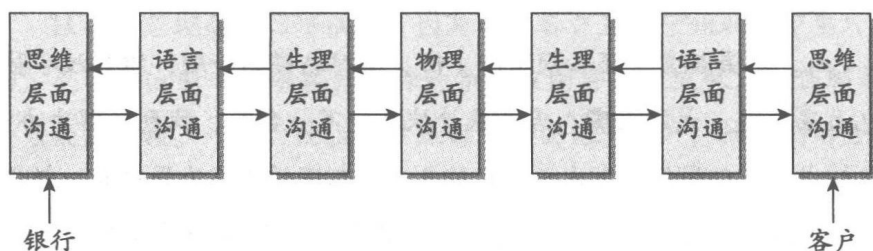


图 1-1 银行客户谈判营销沟通工具链图

## 银行客户谈判营销作用

现在,银行根据市场需求来组织生产与经营活动,银行与企业之间横向经济联系的广度和深度逐步加强,诸如商品交易、业务合作、资金