

# 银行客户经理 营销实战

全能  
一本通

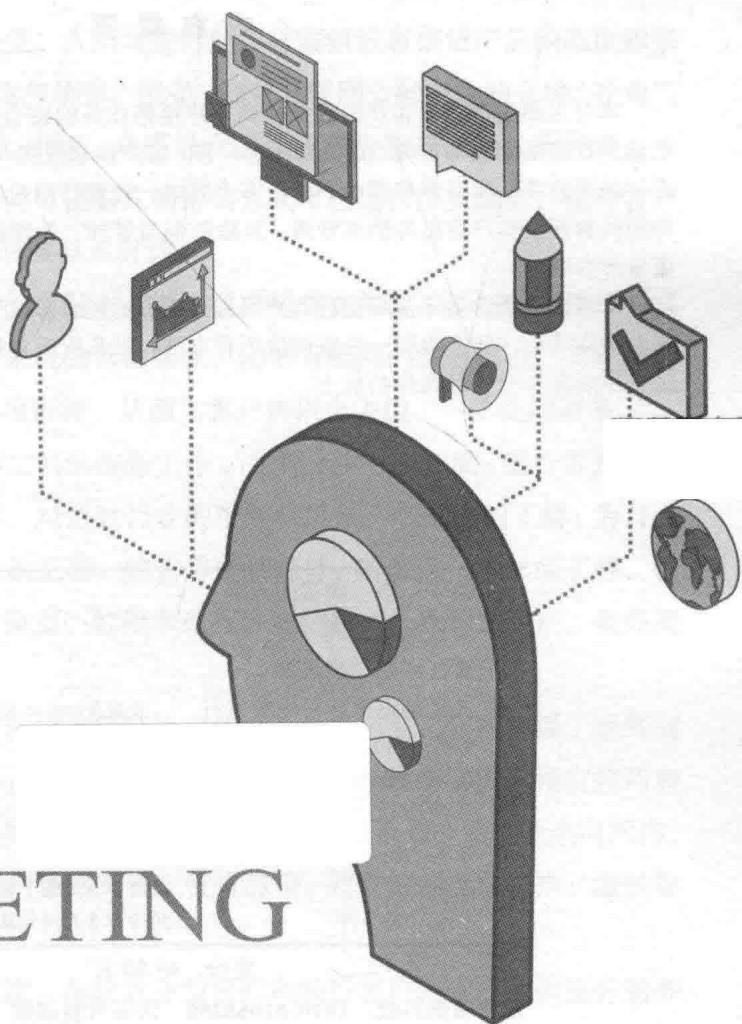


凌晨四点半◎编著

# BANK MARKETING

# 银行客户经理 营销实战

全能  
一本通



凌晨四点半◎编著

BANK  
MARKETING

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

银行客户经理营销实战全能一本通 / 凌晨四点半编  
著. — 北京: 人民邮电出版社, 2018. 8  
ISBN 978-7-115-48150-4

I. ①银… II. ①凌… III. ①商业银行—市场营销学  
IV. ①F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第054887号

## 内 容 提 要

本书主要围绕银行客户经理如何向客户推销业务的核心主旨展开介绍,包括银行客户经理进行市场调查与研究、定位目标客户群、客户信息收集与选择、与客户进行业务谈判、进行场外公关、激活客户需求、解决客户顾虑、处理客户拒绝、客户投诉处理方案、自我与团队管理、客户信息与档案管理、风险防范与管理、处理银行坏账以及提供一站式金融服务等内容。

本书作者结合多年从事银行客户经理的工作经验,以实际案例向大家讲授营销技巧。读者在阅读后,能够学到一些营销技巧和方法,以及应对各种意外事件的处理方法,可以进一步加强自身实际操作的能力。

---

◆ 编 著 凌晨四点半

责任编辑 刘 尉

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

2018年8月第1版

字数: 220千字

2018年8月河北第1次印刷

---

定价: 49.80元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

## 前 言

随着思想观念的转变，人们对银行的各种理财或者信贷产品的态度越来越开放，接受能力也在逐步增强。但是，随着互联网金融企业的大肆“挖角”，比如阿里小贷、余额宝、P2P、众筹等众多新业务形态的出现，传统银行业受到冲击。除此之外，简单粗暴式的推销方式早已退出历史舞台，银行客户经理要想提升业务量，还要从长计议。

在机遇与挑战并存的情况下，银行客户经理要想把工作做得出色，不仅要有较强的公关能力和系统的营销策略，还要有强烈的服务意识，并且能够积极调动商业银行的各项资源，从而为客户提供全方位、一体化的服务。

本书首先强调谈判之前的准备工作，主要分为三个方面：银行客户经理要正确认识自己的工作，对所处行业的市场状况做一个准确的了解；为自己的销售铺路，客户定位越准确，销售难度就越低；随着进一步加深了解，银行客户经理要通过各种渠道，收集和选择客户信息，获取精准客户，提高销售业绩。

其次，书中从如何谈判才更容易成功这个角度出发，详细解说了谈判细节，同样分为三个部分：银行客户经理上门谈判时，需要掌握的相应技巧和策略，使读者通过阅读后对谈判有一个正确的认识；重点介绍在业余时间内，银行客户经理如何与客户增强交流，促进感情；列举挖掘潜在客户、激活客户对产品的需求的方法。

再次，站在客户角度，向读者介绍银行和银行客户经理应如何提升服务质量，增强客户满意度。第一，针对客户的顾虑，银行客户经理正确认识客户顾虑的源泉，并着手解决。第二，判断客户拒绝产品的真假性质，做好处

理的准备工作的。第三，面对客户的投诉时，教会读者正确的处理方法，既不会无端受委屈，也不会影响正常的工作。

最后，本书针对银行行业以及客户经理的管理问题做出详细的解说，并列举了目前做得较好的银行一站式金融服务模式案例。第一，介绍了如何提升自我，让团队的整体素养得到提升。第二，把目光聚焦在挖掘客户更深层次的信息上，向读者叙述在客户的信息和档案上如何整理出“大文章”。第三，银行客户经理在进行业务推销时，应该对客户进行风险评定，列举评定的方法。第四，坏账是每个银行都在担忧的问题，这一部分针对银行坏账做出相应的分析，并叙述了处理的方法。

要想做一名优秀的银行客户经理，就要从打好业务基础开始，真诚地对待客户，合理地运用技巧，一步步塑造自己的职业素养，勇于迎接新的挑战。

编者

2018年1月

## 第 1 章 市场调查与研究

- 1.1 经营环境调查 ..... 001
  - 1.1.1 政策、法律环境调查 ..... 001
  - 1.1.2 行业发展状况、趋势、规则调查 ..... 003
  - 1.1.3 宏观经济状况调查 ..... 004
- 1.2 客户情况调查 ..... 006
  - 1.2.1 客户选择银行的依据 ..... 006
  - 1.2.2 客户资产管理是否有理财或贷款 ..... 007
  - 1.2.3 客户迫切的需求是什么 ..... 008
  - 1.2.4 客户对银行的期望与建议 ..... 010
- 1.3 竞争对手分析 ..... 011
  - 1.3.1 识别主要和潜在竞争者 ..... 011
  - 1.3.2 分析竞争者的竞品与行动 ..... 012
  - 1.3.3 与竞品进行优劣势对比 ..... 014

## 第 2 章 定位目标客户群

- 2.1 从需求出发圈定客户 ..... 016
  - 2.1.1 你所在的银行主打哪些产品 ..... 016
  - 2.1.2 产品解决的需求是理财还是贷款 ..... 018
  - 2.1.3 哪些人群有理财或贷款需求 ..... 018

2.2	从客户属性出发定性客户	020
2.2.1	客户的性别与年龄段	020
2.2.2	客户的工作及消费行为	021
2.2.3	客户的兴趣爱好	022
2.3	从市场细分出发锁定客户	023
2.3.1	客户为什么选择你的产品而不是其他同类产品	024
2.3.2	客户要求的服务有哪些	025
2.3.3	客户的购买能力和潜力有多大	026
2.4	高级理财经理是如何定位目标客户的	027
2.4.1	根据收益与风险划分产品	027
2.4.2	根据风险承受能力与收益追求划分客户	029
2.4.3	结合家庭生命周期匹配目标客户群	030

### 第3章 客户信息收集与选择

3.1	陌生拜访寻找客户	033
3.1.1	准备好业务简介等资料	033
3.1.2	与客户交谈拉近关系	034
3.1.3	留下客户的联系方式	035
3.1.4	进行大批量拜访	036
3.2	通过相关第三方寻找客户	037
3.2.1	鼓励现有客户推荐其他客户	037
3.2.2	案例模仿寻找同类客户	038
3.3	通过报纸、广告等媒体收集信息	039
3.3.1	关注行业性报纸、网站、微信公众号	039
3.3.2	养成每天看一个小时新闻的习惯	040
3.3.3	从新闻中发现有用信息	041
3.4	筛选客户的其他方式	042
3.4.1	从朋友圈入手找客户	042
3.4.2	查看行业公开名录	043
3.4.3	通过展会积累客户资源	044

## 第 4 章 与客户进行业务谈判

4.1	谈判前的准备	046
4.1.1	与客户提前预约	046
4.1.2	明确谈判的最终目标	048
4.1.3	给出一个价格底线	049
4.1.4	准备充分的业务资料	050
4.2	四大谈判策略	051
4.2.1	苏格拉底诱导术	052
4.2.2	钳子策略	053
4.2.3	遛马策略	053
4.2.4	黑脸白脸术	055
4.3	四大谈判技巧	057
4.3.1	不直接说出自己的目的	057
4.3.2	进入对抗型谈判	058
4.3.3	给客户留面子	059
4.3.4	不像多米诺骨牌一样让步	060

## 第 5 章 进行场外公关

5.1	巧用非正式沟通	062
5.1.1	选择要接触的目标对象	062
5.1.2	根据对象的作息规律选择时间	063
5.1.3	根据客户喜好选择场合	064
5.2	组织活动让客户 High 起来	065
5.2.1	确定一个趣味性主题	065
5.2.2	策划活动方案	067
5.2.3	向目标客户发出通知	069
5.2.4	案例：民生银行周末“合家欢”活动让客户 “玩 High”	071



## 第6章 激活客户需求

- 6.1 提问法挖掘客户需求 ..... 074
  - 6.1.1 使用四级提问模式 ..... 074
  - 6.1.2 问题要有针对性 ..... 077
  - 6.1.3 善于运用“二选一法则” ..... 079
- 6.2 业务法深化客户需求 ..... 081
  - 6.2.1 确定客户需要解决的问题 ..... 081
  - 6.2.2 说服客户的时间只有15秒 ..... 083
  - 6.2.3 一次只需要推荐一种产品 ..... 085
- 6.3 开发老客户 ..... 087
  - 6.3.1 主动联系老客户 ..... 087
  - 6.3.2 给老客户提供特别优惠 ..... 089
  - 6.3.3 让老客户购买其他产品 ..... 091
  - 6.3.4 用奖励计划培养客户忠诚度 ..... 094

## 第7章 解决客户顾虑

- 7.1 购买理财产品的三大顾虑 ..... 097
  - 7.1.1 担心资金存在安全问题 ..... 098
  - 7.1.2 担心风险大无法控制 ..... 100
  - 7.1.3 感觉各个银行都差不多 ..... 102
- 7.2 购买信贷产品的五大顾虑 ..... 103
  - 7.2.1 利率太高 ..... 104
  - 7.2.2 还款方式麻烦 ..... 104
  - 7.2.3 额度有点少 ..... 106
  - 7.2.4 还款期限短 ..... 106
  - 7.2.5 贷款流程复杂 ..... 107
- 7.3 案例：邮政银行经理说服客户下上百万订单 ..... 108
  - 7.3.1 分析客户财务和非财务状况 ..... 108
  - 7.3.2 根据客户需求设计个性化产品方案 ..... 110
  - 7.3.3 消除客户顾虑促成产品销售 ..... 111

<b>第 8 章</b>	<b>处理客户拒绝</b>	
8.1	判断真假拒绝	113
8.1.1	不信任：银行、经理和产品收益	113
8.1.2	不需要：潜在需求没有被挖掘	116
8.1.3	不合适：客户想买更好的产品	118
8.1.4	不着急：对产品了解还不够透彻	120
8.2	处理拒绝的五大策略	121
8.2.1	假处理：没钱不要紧，您先了解一下	121
8.2.2	否定法：可能是误传，我们的产品	123
8.2.3	询问法：您是不相信我还是不相信我们的产品呢	124
8.2.4	举例法：我的一个客户	126
8.2.5	转移法：是您老公不同意吗？但您一定比较精明	128
<b>第 9 章</b>	<b>客户投诉处理方案</b>	
9.1	如何面对投诉抱怨的客户	130
9.1.1	先致歉，不与客户正面冲突	130
9.1.2	以平常心看待，不先入为主	132
9.1.3	团队作战，寻求同事帮忙	133
9.2	分析客户投诉抱怨的原因	135
9.2.1	期望值过高	135
9.2.2	服务态度与技巧不好	137
9.2.3	银行管理制度效率低	138
9.2.4	客户自身性格原因	139
9.3	给出解决方案	140
9.3.1	通过合理解释降低客户的期望值	140
9.3.2	尽快帮助用户解决问题	141
<b>第 10 章</b>	<b>自我与团队管理</b>	
10.1	如何进行自我管理	143
10.1.1	SWOT 自我分析	143

10.1.2	通过 SMART 原则设置精确目标	146
10.1.3	做一个工作计划表	149
10.1.4	提高时间利用效率	151
10.1.5	一周一小结, 每月一大结	155
10.2	管控团队的“四把钢钩”	157
10.2.1	管理表单	157
10.2.2	团队例会	159
10.2.3	单独谈话	160
10.2.4	工作观察	162
10.3	优秀客户经理养成记	164
10.3.1	甄别千万元储蓄大户	164
10.3.2	数次拜访客户拿到 1500 万元存款	166
10.4	客户经理品质养成	168
10.4.1	诚实信用, 第一时间告诉客户收益与损失	168
10.4.2	热情周到, 无论钱多少均一视同仁	171
10.4.3	积累知识, 每月都有小进步	173
10.4.4	心态平和, 事多事少一样做	175
10.4.5	情绪稳定, 不将坏情绪带入工作中	177

## 第 11 章 客户信息与档案管理

11.1	客户级别分类管理	180
11.1.1	重点客户: 已购买产品的大型客户	180
11.1.2	目标客户: 有购买意向和消费能力	183
11.1.3	潜在客户: 有消费能力和潜在需求	185
11.1.4	一般客户: 比较难维护的客户	187
11.2	完善客户档案资料	189
11.2.1	记录客户历史资料	190
11.2.2	更新客户消费记录	191
11.3	档案管理工作三大原则	193
11.3.1	随时更新、以变应变	193

11.3.2 抓两头、带中间 .....	195
11.3.3 在分析决策中灵活运用 .....	198

## 第 12 章 风险防范与管理

12.1 个人理财业务的风险管理 .....	200
12.1.1 对客户进行风险评估 .....	200
12.1.2 依据客户的风险等级推荐产品 .....	201
12.1.3 信息披露要实事求是 .....	204
12.1.4 市场变化时对客户进行风险提示 .....	205
12.2 信贷业务的风险防控 .....	206
12.2.1 了解相关法律、法规及公司信贷管理制度 .....	206
12.2.2 贷前深入调查借款人 .....	207
12.2.3 评估抵押物变现能否抵偿贷款本息 .....	208
12.2.4 实行贷款管理责任制 .....	210
12.2.5 贷后定期检查资金使用情况 .....	211

## 第 13 章 处理银行坏账

13.1 明确银行坏账三大类型 .....	212
13.1.1 逾期贷款 .....	212
13.1.2 呆滞贷款 .....	214
13.1.3 呆账贷款 .....	215
13.2 常见的坏账处理三大方式 .....	216
13.2.1 卖抵押物或找担保人偿还 .....	216
13.2.2 使用压缩式盘活方法 .....	216
13.2.3 通过 AMC 接收银行不良资产 .....	217

## 第 14 章 提供一站式金融服务

14.1 构建零售金融服务体系 .....	220
14.1.1 开发业务互补型的交叉产品 .....	220
14.1.2 与证券、保险公司进行业务协同 .....	222
14.1.3 招商银行零售金融再谋升级构建“未来银行”新生态 .....	223

14.2 农业银行夏津支行建设“智慧银行”获客户好评 .....	224
14.2.1 自助填单：无纸办公 .....	224
14.2.2 自助银行：业务分流显神威 .....	225
14.2.3 Wi-Fi 全覆盖：现场体验 .....	226
14.2.4 自助开卡：不需排队 .....	227

# 第 1 章

## 市场调查与研究

银行客户经理可以说是银行与客户交流的桥梁，工作主要是以客户为中心，处理客户存贷款、理财及其他中间业务，并负责维护客户关系。银行客户经理在进行正式工作之前，应该对自己的这份工作有一个非常清楚的认识。而认识这个行业最好的办法就是做好调查研究。不仅要对自己所在银行的经营环境进行调查，还需要对客户的情况以及竞争对手进行调查分析，从而对市场有一个全面的了解。

### 1.1 经营环境调查

无论做什么事情，都需要事先做好准备工作，在进行正式的工作之前，应该先对经营环境进行调查研究。一般来说，需要调查的内容包括政策、法律环境，行业发展状况、趋势、规则以及宏观经济状况。下面就讲解具体的内容。

#### 1.1.1 政策、法律环境调查

为了营造一个健康、稳定的经济环境，国家会在一些方面做些限制或者约束，如果违背了国家的相关规定，所有的努力到最后很可能会功亏一篑。例如，美微传媒的创始人朱江曾为了获取创业资金，在淘宝上开展了众筹活动。但是他在对《中华人民共和国证券法》相关规定了解之前就开始着手此活动，最后他虽然成功从 1000 多人手中众筹到了 500 万元，但由于这次众筹活动人数超过 200 人，又没有经过证券监管部门的核准，所以被认定为不合规。美微传媒不得不向所有购买凭证的投资者全额退款。

所以，无论是进行什么样的业务或者开展什么样的服务，都必须先了解国家相关的政策、法律方面的信息，还要了解国家对你开展的业务持什么样的态度，或者相应的管理措施和手段是否对你开展的业务有所影响。

在任何社会制度之下，银行的业务活动都必将受到政治和法律环境的强制和约束。为了能够建立起一个稳定的社会秩序，保证正常的社会竞争以及消费者的权益，政府都十分重视法律、法规的颁布和调整。而每当有一项新的法律、法规要颁布的时候，就很有可能会影响银行业务的开展。



**小提示：**对于银行来说，法律是评判各种营销项目的准则，只有依据法律、法规进行各种活动，才能受到国家有关法律的保护。因此，业务人员在推行业务的时候，必须遵守国家和政府的有关法律、法规。

例如，在银行方面，一般需要了解的法律、法规有《中华人民共和国商业银行法》《中华人民共和国证券法》《中华人民共和国保险法》《中华人民共和国中国人民银行法》《中华人民共和国银行业监督管理法》《中华人民共和国票据法》和《中华人民共和国外汇管理条例》。对于银行客户经理来说，《商业银行理财产品销售管理办法》也是必须要了解的内容。

《商业银行理财产品销售管理办法》第十八条中提到，理财产品销售文件应当包含专页风险揭示书，风险揭示书应当使用通俗易懂的语言，并至少包含以下内容：

- (1) 在醒目位置提示客户，“理财非存款、产品有风险、投资需谨慎”；
- (2) 提示客户，“如影响您风险承受能力的因素发生变化，请及时完成风险承受能力评估”；
- (3) 提示客户注意投资风险，仔细阅读理财产品销售文件，了解理财产品具体情况；
- (4) 本理财产品类型、期限、风险评级结果、适合购买的客户，并配以示例说明最不利投资情形下的投资结果；
- (5) 保证收益理财产品的风险揭示应当至少包含以下表述：“本理财产品有投资风险，只能保证获得合同明确承诺的收益，您应充分认识投资风险，谨慎投资”；

(6) 保本浮动收益理财产品的风险揭示应当至少包含以下表述：“本理财产品有投资风险，只保障理财资金本金，不保证理财收益，您应当充分认识投资风险，谨慎投资”；

(7) 非保本浮动收益理财产品的风险揭示应当至少包含以下内容：“本理财产品不保证本金和收益，并根据理财产品风险评级提示客户可能会因市场变动而蒙受损失的程度，以及需要充分认识投资风险，谨慎投资等内容”。

在当前，银行推行业务活动时的法律环境有以下两个明显的特点。

(1) 管制银行的立法增多，法律体系越来越完善。对于这方面立法，一方面可以保护各大银行之间的公平竞争，制止不公平的行为；另一方面更是为了维护客户的权益。当然，从长期的角度来看，更是为了保护社会的整体利益和长远利益。

(2) 政府机构执法更加严格。政府颁布了相关法律规定，按照规定进行执法，这样才能使法律起到作用。各个国家都会根据自己国家的情况，进行相关的执法工作。而我们需要做的就是知法守法，自觉地用法律来规范自己的行为，并且自觉接受有关部门的监督。

### 1.1.2 行业发展状况、趋势、规则调查

任何人在进入一个新行业后，都需要充分了解该行业的信息，这样才会使你从一个“门外汉”尽快地向内行转变。业务人员应该充分调查自己开展的业务所属行业的发展状况、发展趋势以及行业规则。

例如，从事服装业的人士需要了解服装行业的发展趋势、流行的款式以及颜色、服装的技术发展和国际盛行的服装等情况；从事美容行业，就需要了解本地乃至国际上的流行趋势和先进的技术等内容。



**小提示：**当前，银行营销行业具有复杂多样的特点，诸多的影响因素使得银行市场营销活动变得更加复杂，而且经常会处于一种动态的状态中，不容易把握。

从银行面临的挑战方面来看，如今的房产政策和价格走势会对其有所影



响。银行放贷包括以下（见图 1-1）3 个方面的内容。



图 1-1 银行放贷的 3 个方面

根据大数据显示，银行业的贷款构成中有 30% 会受到房地产政策和价格走势的影响。而随着央行出台二套放贷政策，房价下跌，这对于银行来说会有一定的风险。

随着我国经济实力的不断增强和人民生活水平的不断提高，我国的外汇储备已经十分充沛，但是人民币的升值使我国面临着外汇储备缩水的风险。除了中国人民银行持有的一定外汇储备之外，外汇资产最大的持有者就是工商银行、建设银行和中国银行等商业银行。

随着资本市场的发展，企业在市场化之后，能够采用发行债券等方式进行融资，这在一定程度上引发了“脱媒”（一般是指在进行交易时跳过所有中间人而直接在供需双方间进行）的现象。而商业银行是依赖于传统的存贷汇业务的，这对于它们来说，无疑是一个全方位的挑战。股票、企业债券等成了银行的替代品，给银行分流了一些优质贷款，因此而导致的优质大客户的流失使得银行相对地提高了对陌生企业的贷款比例，信贷方面的风险进一步加大。

当然，目前商业银行的营销发展仍有一些机遇，如进行业务转型、实现了产品的创新、银行的风险管理水平得以提升等。这些机遇可以推动金融监管与国际标准的接轨，利于银行体系的完善，更有利于银行拓展海外的业务。

### 1.1.3 宏观经济状况调查

宏观经济是否景气对老百姓的购买力有着直接的影响，因此，掌握宏观