

银行产品营销技巧丛书

银行公司业务

营销技巧

马蔚华◎主编

赖丹声◎副主编



清华大学出版社

银行产品营销技巧丛书

银行公司业务 营销技巧

马蔚华 主编

赖丹声 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

随着银行市场化进程的加快,新产品推出的速度也大大加快了,特别是各种理财产品层出不穷,传统的银行对公业务也在不断的创新之中。这是银行对公业务人员需要面对的新课题。

目前银行间的竞争越来越激烈,同一城市的不同银行甚至同一城市同一银行的不同网点之间,都存在着争存款、争客户的现象,甚至坐在柜台内办理对公业务的工作人员,也需要完成指标存款和中间业务销售指标。市场竞争的残酷性,决定了银行客户经理把握营销机遇的能力也必须与时俱进。

机会从来眷顾那些已找到正确方向并已做好准备的人,优秀的银行客户经理深谙此道。为帮助客户经理实现角色转变,从而在市场上更好地实现自己的人生价值,本书从银行对公业务的特性出发,结合实际案例,阐述银行营销和服务之道,相信能给广大的银行营销经理们以有益的启示。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

银行公司业务营销技巧/马蔚华主编.——北京:清华大学出版社,2008.2

ISBN 978-7-302-16278-0

I. 银… II. 马… III. 银行业务—市场营销学 IV.F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157395 号

责任编辑:张立红 张 颖

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

责任校对:邱 丽

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×240 印 张:15.75 字 数:249 千字

版 次:2008 年 2 月第 1 版 印 次:2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:35.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:026034-01

□ 作者简介

马蔚华，招商银行董事兼行长，董事会执行委员会成员。吉林大学经济系本科毕业，西南财经大学经济学博士，美国南加州大学荣誉博士，高级经济师。1982年至1985年，在辽宁省计委工作，历任副处长、副秘书长；1985年至1986年，在中共辽宁省委办公厅工作；1986年至1988年，在中共安徽省委办公厅工作；1988年至1990年，任中国人民银行办公厅副主任；1990年至1992年，任中国人民银行计划资金司副司长；1992年至1998年，任中国人民银行海南省分行行长兼国家外汇管理局海南分局局长；1999年3月至今任招商银行行长，兼任中国金融学会常务理事、中国企业家协会副会长，吉林大学、西南财经大学、云南大学、中国人民银行研究生部兼职教授等。

赖丹声，营销和管理学专家，MBA。师从中国营销学理论奠基人之一的李景泰教授和著名管理学家陈炳富教授。曾任政府秘书，并在国企、外企从事过产品质量、市场营销和项目投资等方面的管理工作。曾任《金融早报营销传播周刊》主编、编辑部主任和记者部主任。现任深圳市九颂文化发展有限公司董事长，担任多家银行和企业的营销和管理顾问。中央电视台特约撰稿人。主要学术著作：《投资热点丛书》、《寿险营销新思维》、《温柔一刀》、《期货投资指南》和《把梳子卖给和尚》等，发表过大量的财经评论文章。

迎接新挑战，提升我国商业银行持续盈利能力¹

最近中国已经有 8 家上市银行公布了年报，就我们自身来讲已经跃上了一个很高的台阶。据英国《银行家》2006 年的数据，过去三年我们上榜银行税前利润增长一直持续在 35% 以上，招商银行的表现可能更好一点，这时候全球银行业平均水平已经下降到 18.6%。公布业绩之后，在全球投资银行分析师大会上，他们给我提了一个几乎带有共性的问题，就是你对你的预测、你对中国银行业的预测。

刚才我说我们的税前利润增长过去三年一直持续在 35% 以上，但是我们应该清醒地看到，我们的平均资产回报率和平均股本回报率与国际上大银行的差距还是很大。决定未来能不能盈利，我觉得有三个问题，一个是大的经济环境，中国经济会不会持续增长，会不会出现大的周期性的波动，当然也包括资本市场。第二个是金融监管的制度和政策，能不能给我们提供一个不断盈利的环境和空间，当然这也包括社会消费意识的改变。第三个就是银行本身，你的管理能力、你的创新水平、你的员工能不能适应经营环境的发展。

经过二十多年的改革，中国的银行在商业化的进程中，应该说迈进了大大的一步。特别是我们的国有银行，在四年前的改革之初，可以说这是一场输不起的改革，只准成功，不准失败。当时总理开座谈会征求意见的时候，

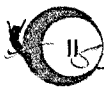
1. 中国招商银行行长马蔚华在 2007 中国金融市场论坛的发言

我坐在下面听这句话还有点担心，信心不足。但是四年过去了，改革确实取得了令人瞩目的结果，得到了资本市场的热捧。但是我们也注意到，在过去盈利的背景下，比如说我们在过去这么多年一直保持两位数 GDP 的增长，平均 9.6% 的居民财富的急剧积累，连续五年 30% 以上工业企业利润增长率，以及两万多亿不良资产的剥离，还有 600 多亿美元的注资，这是整个银行外部大的环境。在未来是不是还有这么多有利因素呢？

我们所处的环境正在发生变化。这个变化使我们越来越感受到银行过去的经营有相当多的不足。

第一，金融体制和制度的环境正在发生一个质的变化。这个质的变化、这个环境的变化会直接地挤压传统银行的盈利空间，这是必须面对的问题。现在直接融资的迅速发展，利率市场化的加快，汇率自由化的推进，这些使我们国内商业银行传统的业务范围受到严重地挤压。两年前我国资本市场市值是 2 万多亿元，经过两年多时间的发展已经突破 14 万亿元。我国债券市场在 2006 年发行债券 550 亿元，包括企业债和短期融资债。直接资本市场的迅速发展，必然要减少在整个社会融资量中银行贷款的份额。这个我们深有体会，企业发短期融资债救活贷款。特别是大企业，在利率市场化的情况下，盈利越来越主动，压得低，低到不能干的时候就发债券。所以，现在银行贷款 90% 左右仍然是批发性贷款，利息收入的来源将近 90% 是利差收入，但中小企业的比例比起大企业还是很小的。这样一种体制在直接融资迅速兴起、在利润化市场进程加快的同时，它还能存活多长时间？还有多大的空间呢？我们不禁想到美国 20 世纪 80 年代和我们现在所处的这个阶段有很大的雷同。那时候，有相当多的美国商业银行没有适应这样一种形势，还是保留传统的业务模式，结果 1600 多家银行出了问题，290 家银行倒闭，而花旗银行却努力去创新，突破了当时分业管理的法案，借助资本市场、寻求非利息收入的空间。我想这是给我们的一种教训和一种启发。

第二，现在企业和个人的需求正在发生前所未有的变化，我们过去那种单纯的信贷业务已经远远无法适应了。过去我们觉得中国的消费观念和西方的消费观念有很大的差异，现在的情况对我们是一种很大的冲击。五年前我们搞信用卡的时候，我认为八年能盈利就不错了，所以当时我做了一个八年



盈利的预计。结果，可能三年就改变了原来的那种情况，四年就已经盈利了。而且在盈利的结构里，我们看到40%来自于透支利息，而在提供透支利息的人群中，有一部分是有钱人，有一部分是年轻人。过去中国人不会让自己有18%的透支利息，但是现在这部分人群的比例在不断地增大，也就是说，中国的消费观念在迅速地和西方的消费观念接近。什么原因呢？我觉得互联网起了很大的作用。同时，消费观念的变化，使我们原来的金融服务已经非常不适应了。再一个就是银行竞争的变化，由于信息化对人们生活的影响越来越大，表现在银行的竞争能力上，昨天的产品可能今天就被模仿了，也就是说，银行得到优势和失去优势的时间越来越短，可能你费很大劲才得到的产品，明天人家就克隆了，而且比你的还要好。

第三，经济周期性和规律性与以前不同。如今，困扰我们已久的问题是流动性。曾几何时，我们为外汇少而发愁，现在我们为外汇多而苦恼。流动性问题是全球的问题，但在中国的表现非常突出。在流动性过剩的情况下，我们商业银行的经营发展遇到很多新的问题。市场利率的走低，宏观调控给我们金融带来的影响，资本市场对商业银行运营的影响，这些都是我们过去没有遇到过的。面对这些变化，如果我们还用过去商业银行那种传统的观念，在迅速变化的情况下，我们就无法面对了。

这些变化突出表现在以下三个方面：第一个是我们传统的业务模式怎么改变的问题；第二个是我们的风险管理的能力问题；第三个是在新的环境下，我们的业务能力支持的问题。

业务模式的问题，今天大家已经达成共识了，没有一家银行不会认识到银行转型的重要性。在转型的过程中，过去大家说中国银行同质化这个问题很突出，大家都在做存贷汇，都在做存贷业务。现在大家都在转型，都是面向高端客户，这样不断同质化的驱使，在这种情况下哪家银行比较聪明呢？你要是能采取与众不同的策略，可能就会赢得市场、赢得未来。如果大家都是同样的步骤、同样的业务，那将来很难说竞争的优势问题。现在我们在风险管理的能力方面也面临非常大的挑战。我们在全球路演，和国际理性投资者讨论银行发展问题，他们对我们提出了很多质疑。过去我们叫风险控制，似乎风险偏好越低越好，把不良资产控制得越低越好。有一些银行为了控制



不良资产，利率下浮很低。所以，在这样的情况下，国际投资者就会对你提出质疑，说在一个成熟的市场，一个银行最大的竞争力是你对风险的管理能力。这个风险的管理能力，就是要你在风险和收益之间找到平衡。最大的本事是你不仅要管理风险，而且要经营风险。银行的经营本身就具有其两面性，银行是风险机构，但是没有风险也没有利润。你指望零风险可能就是零利润，怎么才能在这两者之间找到一种平衡呢？这对我们今天的商业银行是非常大的挑战。这样就涉及我们对风险有一个什么样的容忍度？用什么样的风险管理目标、管理方法和制度来实现收益和资产质量有效的一致？

业务支持能力就是你的 IT、产品长信和人才队伍，我觉得这方面我们国内银行业也面临很大的挑战。我们一直强调要引进境外银行先进管理体制。比如，事业部大家都认为不错，但是事业部的背后是什么？事业部的背后是对某一个人、某一个产品、某一个客户他对你银行的贡献，最精确的、最科学的一种计算。西方银行是以每个人的绩效考核决定其薪酬，以此作为激励的动力。我们东方人过去条块分割的体制，多少带有东方的文化色彩，即使绩效机制不太科学，但是大家认同一个人（可能因为感情因素），大家也可能干得很好，但是它不科学。所以，我们研究事业部的背后应该有一个非常科学的 IT 系统。没有科学的 IT 系统，没有一个很好的定价系统，没有在定价系统情况下的绩效考核，作为事业部是不完善的，是表面的。我们现在面对的竞争已是白热化，许多新的业务中国过去没有，也不可能完全通晓这方面的人才队伍。我们现在很多新的业务需要人才，而外资银行进入中国了，可能把你仅有的这些人才也当作争夺的目标，他的策略就是高薪、更高薪。我们现在也体会到了加入 WTO 以后竞争的残酷，招商银行现在也是中外银行争夺人才最主要的目标。现在最苦恼的事，就是别人对人才争夺的力度，争夺力度的背后就是薪酬的力度。

所以在这种情况下，我想解决这个问题，首先，要解决观念的问题，就是要颠覆我们传统的经营理念和管理思维。我们经常说一个人的视野决定意识，意识决定行为，行为决定命运。要想改变命运，我们就要放宽视野。观念问题解决了，我们才能接受新的东西。

其次，就是结构调整。结构调整我们都在加快进行，比如发展零售业务、



发展中间业务、发展中小企业业务。但关键是，一个银行你有什么与众不同的方法发展这些业务呢？与众不同就是创新。如果大家都是同一步骤，无所谓谁走在前面，实际上都在后面。

再次，就是管理能力。管理能力的提升，既要借鉴国外最先进的管理方法、指标体系，但是更重要的是要从我们的国情出发。有许多东西照搬过来不一定管用，要把中国的事吃透，把中国的需求吃透，这样才能够懂得客户、懂得市场。我们与境外银行竞争一个最大的优势，就是我们懂得国内的客户，懂得他们的需求，这是非常非常重要的。所以，我们不能把最大的本事丢掉，一味地照搬境外的管理方法是行不通的，还必须结合国内的实际才能变成优势。当然这个转型还需要制度支持、需要社会环境的支持。

中国的商业银行改革能不能取得成功、能不能在资本市场上一路走好，关键在于能不能保持可持续的能力。而这一点我们面临很多挑战和难题，我们希望大家能够解决这些问题。



银行客户经理直面市场竞争

客户经理这一职位，是银行在适应市场变革过程中应运而生的。

从广义的角度而言，凡是在市场一线接触客户的银行员工，如银行各支行员工，都可以称为银行客户经理。这不仅包括银行自己指定的客户经理，还包括各网点的柜台人员，更包括负有管理责任的支行和分行的行长、副行长们。从面对客户这一业务特性而言，他们都可以称为银行的客户经理。他们直面市场竞争，是银行了解客户、客户了解银行的桥梁。欧美等发达国家以及我国香港、台湾等地区的银行客户营销模式就是如此。

目前，我国银行客户经理的主要业务是吸收存款以及销售各种理财产品。随着银行市场化进程的加快，新产品推出的速度也大大加快了，特别是各种理财产品层出不穷，传统的银行对公业务也在不断的创新之中。这是银行对公业务人员需要面对的新课题。

首先，银行客户经理的专业知识和技能需要不断加强。银行客户经理的目标将不仅是以销售为目的，而应该变成真正意义上的金融理财顾问。如果银行客户经理能够成为客户的金融顾问，在市场中无疑将获得主动地位。

其次，目前银行间的竞争越来越激烈，同一城市的不同银行甚至同一城市同一银行的不同网点之间，都存在着争存款、争客户的现象。甚至坐在柜台内办理对公业务的工作人员也需要完成指标存款和中间业务销售指标。市

市场竞争的残酷性,决定了银行客户经理把握营销机遇的能力也必须与时俱进。

市场触角敏锐的客户经理,不仅会主动走出银行大门去寻找客户,更不会放过主动走进银行大门的每一个具有潜在需求的客户。比如一些优秀的网点工作人员,他们会在为客户办理业务的同时与客户充分沟通,在柜台里做着自己的营销。如果赶上客户很少,后面没有排队等候的人,他们也会走出柜台,缩短沟通的空间距离,气氛也非常融洽。相比之下,有的银行人员仍然未能很好地实现角色转变,仍是一派“坐商”作风,坐等客户上门。岂不知,客户其实就在自己的眼皮底下。

客户经理已成为银行最走俏的职位,是银行市场制胜的关键所在。许多人在这个职位上大显身手,享受着丰收的喜悦,却有更多的人无法适应角色转变,在市场上找不到感觉,最后导致压力很大,身心俱疲。

机会从来眷顾那些已找到正确方向并已做好准备的人,优秀的银行客户经理深谙此道。为帮助客户经理实现角色转变,从而在市场上更好地实现自己的人生价值,本书从银行对公业务的特性出发,结合实际案例,阐述银行营销的服务之道,相信能给广大的银行营销经理们以有益的启示。



目 录

第 1 章 存款业务营销	1
第一节 活期存款.....	2
一、人民币活期存款的产品特点和业务要点.....	2
二、外汇活期存款的产品特点和业务要点.....	3
第二节 通知存款.....	8
一、人民币通知存款.....	9
二、外汇 7 天通知存款.....	10
第三节 定期存款.....	12
一、人民币定期存款.....	13
二、外汇定期存款.....	14
第四节 协议存款.....	16
一、协议存款业务的规定.....	16
二、协议存款的利息支付方法.....	17
第五节 人民币保证金存款.....	19
第六节 存款业务营销的综合技巧.....	21
一、确定营销战略.....	21
二、制定营销策略.....	24
三、活用营销手段.....	30
第 2 章 融资业务营销	43
第一节 流动资金贷款.....	44
流动资金贷款的产品特点和业务要点.....	44
第二节 项目贷款.....	50
项目贷款的产品特点和业务要点.....	50

第三节	中方增资贷款	55
	中方增资贷款的产品特点和业务特点	55
第四节	法人账户透支	58
	法人账户透支的产品特点和业务要点	58
第五节	法人按揭贷款	62
	法人按揭贷款的产品特点和业务要点	62
第六节	银团贷款	65
	银团贷款的产品特点和业务要点	66
第七节	出口退税托管贷款	68
一、	出口退税账户托管贷款的产品特点和业务要点	68
二、	防范风险的四项基本原则	69
第八节	融资业务营销的综合技巧	72
一、	如何判断优质客户	72
二、	如何为公司客户“把脉”	73
三、	如何识别“假账”	80
第3章	票据业务营销	89
第一节	银行汇票	90
	银行汇票的产品特点和业务要点	90
第二节	商业承兑汇票	93
	商业承兑汇票的产品特点和业务要点	93
第三节	银行承兑汇票	98
	银行承兑汇票的产品特点和业务要点	98
第四节	支票	105
	支票的产品特点和业务要点	105
第五节	银行本票	109
	银行本票的产品特点和业务要点	109
第六节	票据贴现	112
	票据贴现的产品特点和业务要点	112
第七节	商业承兑汇票保贴	120
	商业承兑汇票保贴的产品特点和业务要点	120
第八节	福费廷业务	123
	福费廷业务的产品特点和业务要点	123



第4章 结算业务营销	133
第一节 国内结算	134
一、汇兑的产品特点和业务要点.....	134
二、托收承付的产品特点和业务要点.....	136
三、委托收款的产品特点和业务要点.....	138
四、贷记的产品特点和业务要点.....	140
五、定期借记的产品特点和业务要点.....	140
六、联行汇划清算系统和同城联网系统的产品特点和业务要点.....	141
七、异地通存通兑业务的产品特点和业务要点.....	142
八、中国现代化支付系统.....	144
第二节 国际结算	149
一、汇出汇款的产品特点和业务要点.....	149
二、汇入汇款的产品特点和业务要点.....	150
三、出口托收的产品特点和业务要点.....	151
第5章 信用证业务营销	165
第一节 国内信用证	166
一、国内信用证的产品特点和业务要点.....	166
二、国内信用证议付的产品特点和业务要点.....	168
第二节 进口信用证开证	172
进口信用证的产品特点和业务要点.....	172
第三节 来证通知	182
来证通知的产品特点和业务要点.....	182
第四节 提货担保	184
提货担保的产品特点和业务要点.....	184
第五节 进口押汇	186
进口押汇的产品特点和业务要点.....	186
第六节 出口押汇	190
出口押汇的产品特点和业务要点.....	190
第七节 出口议付	194
出口议付的产品特点和业务要点.....	194
第八节 打包贷款	197
打包贷款的产品特点和业务要点.....	197

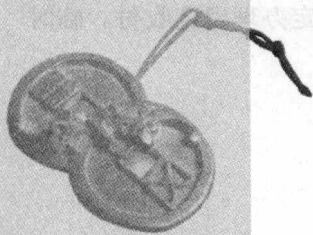
第 6 章 保理业务营销	205
第一节 国内保理	206
一、国内保理业务的产品特点和业务要点.....	206
二、国内保理营销要点.....	208
第二节 国际保理	212
国际保理的产品特点和业务要点.....	212
后记	237



第 1 章

存款业务营销

马克思曾经说过，对于银行来说，具有最重要意义的始终是存款。商业银行经营的基本目标就是组织和吸收存款，再把这些资金运用出去，通过利差获取经营利润。随着现代金融的飞速发展，银行业务虽然已经超出了传统的存贷范围，不断向多功能型方向演变，但存款始终是银行的基础性业务，对于保障银行资金流动性和金融稳定具有重要的意义。对公存款是商业银行最廉价的资金来源之一。



第一节 活期存款

一、人民币活期存款的产品特点和业务要点

活期存款是指不规定存款期限，可以随时存取的存款。

企业开立人民币活期存款账户后，可以随时以各种方式提取存款，如开出支票、汇票等。

人民币活期存款按季结息，并按计息日公布的活期利率计算。

1. 活期存款账户

人民币活期存款账户分为基本存款账户、一般存款账户、专用存款账户和临时存款账户。

(1) 基本存款账户

基本存款账户是企事业单位的主要存款账户，是办理日常转账结算、工资、奖金和现金收付的账户。

(2) 一般存款账户

一般存款账户是企事业单位开立基本存款账户后，根据资金管理需要，选择在其他银行开立的存款账户，主要办理转账结算和现金缴存，不能办理现金支取。

(3) 专用存款账户

专用存款账户是企事业单位因基本建设、更新改造或办理信托、代理、政策性房地产开发、信用卡等特定用途所开立的账户。请注意，企事业单位的销货款不能进入该账户，该账户一般不能支取现金。

(4) 临时存款账户

临时存款账户是企事业单位为临时经济活动或通过应解汇款及汇票解入的款项需要所开立的账户，主要办理转账结算和按规定办理现金收付。临时存款账户原则上不使用支票结算。

