

商

业银行中间业务营销 实战案例

SHANGYE YINHANG ZHONGJIAN YEWU
YINGXIAO SHIZHAN ANLI

主编 刘定福 副主编 胡敏

作为一种产品和服务，商业银行业务营销是银行实现其经营目标、市场定位基础上，充分发挥自身优势，对商业银行业务特色的形成、营销竞争力的提高至关重要。

要通过市场来检验和认可。随着中间业务的快速发展，中间业务的市场营销也变得日益重要。商业银行如何在既定

主要采取差异化的发展策略，立足于银行自身的比较优势，从传统的、单一的银行产品服务向现代日益多样化的规模定制转变，进而为客户提供更加个性化的金融解决方案以及高质量的金融服务。在国内，近年来各家商业银行为稳定和吸引客户，抢占客户市场，开发了名目繁多且各具特色的中间业务产品，并发挥了各自的比较优势，积极有效地开展业务营销，培育了各自的客户群，对促进商业银行业务转型、提高核心竞争力发挥了积极作用。但总体来讲，由于金融产品的同质化趋向严重，目前，国内商业银行在中间业务发展上，还存在品牌效应不突出、市场竞争不规范、营销理念不先进、创新意识不强等问题，亟待研究和解决。面对日益激烈的竞争形势，各家商业银行除了要适应市场需求，不断加快产品创新、技术创新外，市场营销的创新也变得越来越重要，尤其是新型中间业务

的创新与推广已经成为银行提高市场竞争力的关键。

为了帮助商业银行业务人员搞好中间业务产品营销，不断提高业务营销水平，我们从长期的中间业务管理和中间业务营销实践中，搜集整理了大量的中间业务营销实战案例，将其中一些颇具特色的成功案例加以整理、分析，编撰成册，希望对各家商业银行中间业务营销有所借鉴和启迪。

全书共收编各类大小中间业务营销实战案例百余个，并按业务性质进行分类整理，共分成十大类，包括：结算及现金管

湖南大学出版社

营销案例、对公理财产品营销案例、个人理财产品营销案例、代理保险业务营销案例、银行卡业务营销案例、国际业务营销案例、担保承诺业务营销案例、

SHANGYE YINHANG
ZHONGJIAN YEWU
YINGXIAO SHIZHAN ANLI

展现营销实战经典

揭示竞争制胜秘诀

本书是一本商业银行中间业务典型产品营销案例研析的全新力作。

全书切合当今国内商业银行大力发展中间业务这一热点和主题，站在中间业务发展前沿，把握中间业务最新动态，通过对50多个中间业务典型营销案例的具体介绍和精要研析，使读者在轻松掌握营销制胜秘诀的同时，又能获得中间业务营销创新的诸多启迪。全书覆盖面广、实务性突出、可操作性强，对商业银行中间业务营销具有较高的学习和参考价值。

ISBN 978-7-81113-670-8



9 787811 136708 >

责任编辑：刘旺 装帧设计：吴颖辉

定价：39.80元

商

业银行中间业务营销 实战案例

主编 刘定福 副主编 胡敏

参编人员 刘让金 徐劲松 熊伟

湖南大学出版社

湖南大学出版社
PDG

内 容 简 介

全书共收编各类大小中间业务营销实战案例 50 余个,并按业务性质进行归类整理,共分成十大类。分别为:现金管理业务营销案例、国际业务营销案例、投资银行业务营销案例、担保承诺业务营销案例、对公理财产品营销案例、个人理财产品营销案例、代理保险业务营销案例、银行卡业务营销案例、电子银行业务营销案例、综合业务营销案例等。

该书覆盖面广、可读性强、实务性突出。对所选案例均进行了介绍、分析,以揭示其启示意义,对商业银行中间业务营销实践工作具有较强的指导性与启发性。

该书适合商业银行业务人员,特别是一线业务人员营销参考学习之用,亦可作为各类银行中间业务培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行中间业务营销实战案例/刘定福主编.

—长沙:湖南大学出版社,2009.8

ISBN 978-7-81113-670-8

I. 商... II. 刘... III. 商业银行—银行业务—市场营销学—案例
IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 148682 号

商业银行中间业务营销实战案例

Shangye Yinhang Zhongjian Yewu Yingxiao Shizhan Anli

主 编:刘定福

责任编辑:刘 旺

装帧设计:吴颖辉

出版发行:湖南大学出版社

社 址:湖南·长沙·岳麓山 邮 编:410082

电 话:0731-88822559 (发行部), 88821174 (编辑室), 88821006 (出版部)

传 真:0731-88649312 (发行部), 88822264 (总编室)

电子邮箱:liuwangfriend66@126.com

网 址: <http://press.hnu.cn>

印 装:长沙理工大印刷厂

开本:710×1000 16 开

印张:18.75

字数:347 千

版次:2009 年 10 月第 1 版

印次:2009 年 10 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-81113-670-8/F·226

定价:39.80 元

版权所有,盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错,请与发行部联系

前 言

商业银行的经营，包括资产业务、负债业务和中间业务。所谓中间业务，是指商业银行在资产业务和负债业务的基础上，利用技术、信息、机构网络、资金和信誉等方面的优势，不运用或较少运用自己的资财，以中间人和代理人的身份替客户办理收付、咨询、代理、担保、租赁和其他委托事项，提供各类金融服务并收取一定费用的经营活动。在传统业务中，无论是吸收存款所形成的负债业务，还是发放贷款所形成的资产业务，银行都是作为信用活动的一方参与活动；在中间业务中，银行不再直接作为信用活动的一方，而是扮演中介或代理的角色，实行有偿服务。

在国际金融发展史上，商业银行中间业务已有 160 多年的历史。进入 20 世纪 80 年代以来，随着金融创新的快速发展和商业银行的经营转型，中间业务得到了迅猛发展，已成为商业银行新的利润增长点和竞争制高点。在许多国家和地区，商业银行中间业务的范围越来越广，其触角已伸入到公众生活的方方面面，银行几乎成为包罗万象的“金融百货公司”。中间业务在现代商业银行经营中的地位举足轻重，已成为现代商业银行核心竞争力的重要标志。

国内商业银行中间业务的发展大约从 1999 年开始起步。2000 年各大商业银行抓中间业务的呼声逐步高涨，发展逐步提速。2001 年 6 月，中国人民银行正式出台了《商业银行中间业务暂行规定》及实施细则，对商业银行开办中间业务的要求、适用审批和备案的中间业务品种、审批的手续和期限以及要求的法律文件、违规行为的界定与处罚等作了详细规定。它的颁布实施标志着国内商业银行发展中间业务的大幕正式拉开，国内商业银行中间业务从此出现了飞速发展的局面，伴随着各种新的中间业务品种的不断推出，中间业务发展规模和收入水平呈大幅上升之势。

作为一种产品和服务，中间业务的价值最终要通过市场来检验和认可。随着中间业务的快速发展，中间业务的市场营销也变得日益重要。商业银行如何

在既定的战略目标和市场定位基础上,充分发挥自身的资源优势,有效地选择科学合理的中间业务营销策略,对商业银行经营特色的形成、核心竞争力的提高至关重要。从国际经验来看,商业银行中间业务的市场营销主要采取差异化的发展策略,立足于银行自身的比较优势,从传统的、单一的银行产品服务向现代的、日益多样化的规模定制转变,进而为客户提供更加个性化的金融解决方案以及高附加值的金融服务。在国内,近年来各家商业银行为了稳定和吸引客户,抢占客户市场,开发了种类丰富且各具特色的中间业务产品,并发挥各自的优势,积极有效地开展业务营销,培育壮大了各自的客户群,对促进商业银行经营转型、提高核心竞争力发挥了积极作用。但总体来讲,由于金融产品的同质化趋向严重,目前,国内商业银行在中间业务发展上,还存在品牌效应不突出、市场竞争不规范、营销理念不先进、创新意识不强等问题,亟待研究和解决。面对日益激烈的竞争形势,各家商业银行除了要适应市场需求,不断加快产品创新、技术创新外,市场营销的创新也变得越来越重要,尤其是新型高端中间业务产品的开发和市场拓展已经成为商业银行提高市场竞争力的关键。

为了帮助商业银行业务人员搞好中间业务产品营销,不断提高业务营销水平,我们从长期的中间业务管理和中间业务营销实践中,搜集整理了大量的中间业务营销实战案例,将其中一些颇具特色的成功案例加以整理、分析,编撰成册,希冀对各家商业银行中间业务营销有所借鉴和启迪。

全书共收编各类大小中间业务营销实战案例 50 余个,并按业务性质进行归类整理,共分成十大类,包括:现金管理业务营销案例、国际业务营销案例、投资银行业务营销案例、担保承诺业务营销案例、对公理财产品营销案例、个人理财产品营销案例、代理保险业务营销案例、银行卡业务营销案例、电子银行业务营销案例、综合业务营销案例等等。每一个案例均分为“案例介绍”、“案例分析”和“案例启示”三个部分,试图从具体案例介绍入手,通过对案例营销过程及营销得失的研究分析,揭示出中间业务营销中具有指导意义的一些规律,也算是对搞好商业银行中间业务营销的一种有益探索和尝试。

从内容上看,本书有以下几个特点:

一是覆盖面广。所选案例基本涵盖了各家商业银行在目前监管条件下所能开办的所有中间业务类别。

二是可读性强。作为一本案例选编,全书不作空洞理论说教,从生动新颖的事例入手,结构层次清晰,语言简洁流畅,篇幅长短适中,轻松阅之,饶有兴味。

三是实务性突出。由于所选案例全部来自业务营销第一线,内容真实可

信，可操作性强，对营销实践工作具有一定的指导性和启发性。

四是形式新颖。书中没有停留在对案例的简单介绍上，而是在案例介绍的基础上，对每个案例进行深入分析，并阐明其启示意义，使整个案例显得更加饱满、厚实和完整。

基于上述内容和特点，本书适合作为商业银行业务人员、特别是一线业务人员营销参考学习之用，亦可作为各类银行中间业务培训之辅助教材。

由于中间业务处于快速发展之中，各类创新业务产品不断推出，加之作者精力及水平有限，本书难免存在疏漏和不足之处，敬请读者批评指正。

作 者

二〇〇九年八月



目 次

part 1

现金管理业务营销案例

- 01 以现金管理业务成功营销 M 医药集团公司案例 / 003
- 02 以现金管理业务成功营销优质系统客户案例 / 012
- 03 以现金管理业务成功营销同业客户案例 / 018
- 04 以现金管理业务成功营销外资企业客户案例 / 022

part 2

国际业务营销案例

- 01 成功向 ZY 集团营销“付汇理财宝”组合产品案例 / 029
- 02 以利率掉期风险管理业务成功竞争优质大客户案例 / 037
- 03 以买方远期信用证带动多项产品和服务营销案例 / 041
- 04 成功营销大额进口代付业务，获取高额中间业务收入案例 / 047
- 05 成功向外资企业营销出口发票融资业务案例 / 052
- 06 以贸易融资业务盘活存量客户，促进中间业务发展案例 / 056
- 07 以海外代付竞争优质客户，推动中间业务快速发展案例 / 061
- 08 以“集群式”营销贸易融资产品，深度拓展中间业务增收渠道案例 / 067
- 09 成功营销买断型出口双保理业务，获取多项中间业务收益案

例 / 074

- 10 以国际贸易融资产品组合，成功营销 HL 钢铁集团客户案例 / 079

part 3

投资银行业务营销案例

- 01 以并购重组顾问盘活不良资产，拓展中间业务增收渠道案例 / 087
- 02 为 AAA 集团提供财务管理顾问服务，实现银企双赢案例 / 092
- 03 提供融资顾问服务，成功协助 YP 控股实现境外上市案 / 099
- 04 为 HT 高速提供财务顾问服务，获取中间业务收入 3700 多万元案例 / 109
- 05 为 DX 集团代理短期融资券承销，单笔实现中间业务收入 1500 万元案例 / 113
- 06 一笔间接银团业务获取 4800 万元中间业务收入案例 / 118
- 07 境内外机构联动，成功营销 ZF 股份 25 亿银团贷款案例 / 123

part 4

担保承诺业务营销案例

- 01 成功向优质客户连续营销多笔保理业务，提高中间业务收入案例 / 133
- 02 巧用供应链，成功拓展国内保理业务带动多项中间业务产品营销案例 / 137
- 03 成功为 ZG 集团发行 10 亿元企业债券，提供担保及财务顾问服务案例 / 143
- 04 成功为上市公司发行可转债，提供担保及财务顾问服务案例 / 151
- 05 巧识欺诈，成功拒付保函索赔案例 / 160

part

5

对公理财产品营销案例

- 01 巧识网银优质客户，成功营销高额法人理财产品案例 / 167
- 02 成功向信用联社营销法人理财产品，实现同业合作新突破案例 / 170
- 03 以法人理财吸引对公客户，实现产品组合营销案例三则 / 173

part

6

个人理财产品营销案例

- 01 一名个人理财产品营销状元的成功之道 / 179
- 02 将 5 万元普通客户发展成 1300 万元优质高端客户营销案例 / 185
- 03 利用个人客户关系管理系统，成功营销优质理财客户案例二则 / 190
- 04 成功营销大额实物黄金案例二则 / 195
- 05 营销基金未提示风险，导致客户利益受损投诉银行案例 / 199
- 06 客户误解基金定投业务，引发对银行服务不满案例 / 202

part

7

代理保险业务营销案例

- 01 成功营销大额代理保险产品案例二则 / 207
- 02 营销不当引发代理保险业务风险案例三则 / 211

part

8

银行卡业务营销案例

- 01 FZ 银行在无网点异地成功拓展信用卡业务营销案例 / 219
- 02 捕捉一条信息，成功批量营销 2000 多个银行卡客户案例 / 222

part 9

电子银行业务营销案例

- 01 成功向农村信用联社集团客户营销网上银行业务案例 / 229
- 02 利用网上银行优势，与农业发展银行合作共创多赢案例 / 235
- 03 巧用“小数字”，成功营销电子银行产品案例 / 240

part 10

综合业务营销案例

- 01 成功向 H 烟草总公司营销企业年金业务案例 / 245
- 02 以捆绑营销带动对公及个人中间业务快速发展案例 / 253
- 03 以优质中间业务产品成功快速营销他行客户案例 / 258
- 04 以“嵌入”式营销贸易融资产品，提高客户中间业务贡献度案例 / 262
- 05 内外贸易融资一体化营销，推动中间业务快速发展案例 / 269
- 06 一则结构化融资方案带来 1000 多万元中间业务收入案例 / 275
- 07 办理委托贷款业务，银行收费不成反成被告案例 / 280
- 08 银行代保管不善，客户珍贵物品受损引发纠纷的案例 / 285

参考文献

后 记

p a r t

1

现金管理业务

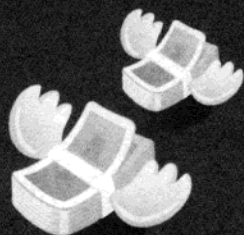
营销案例

以现金管理业务成功营销M医药集团公司案例

以现金管理业务成功营销优质系统客户案例

以现金管理业务成功营销同业客户案例

以现金管理业务成功营销外资企业客户案例



SHANGYE YINHANG
ZHONGJIAN YEWU
YINGXIAO SHIZHAN ANLI



01 以现金管理业务 成功营销 M 医药集团公司案例

案例介绍

一、客户概况

A 商业银行 KL 分行（以下简称“AK 分行”）的优质客户 M 医药集团有限公司（以下简称“M 医药集团”）是国内大型医药企业之一，拥有 24 家控股子公司，140 多个销售办事处遍布全国各大中心城市，现有注册资金 37 亿元，员工 21 206 人，集团总部、控股公司及其他关联公司在 A 商业银行相关分支机构的存款合计超过 40 亿元。M 医药集团的战略目标是，在未来三年内，完成上游供应商、集团加工基地、下游经销商之间一体化整合，建立物流、资金流、信息流同一操作平台，发展成为“在国内具有领导力、在国际具有影响力”的创新型世界级医药强势企业。在振兴老工业基地的历史机遇中，M 医药集团以突破传统观念、加速新型工业化进程为目标，实行了财务改革，在资金管理方面加强结构和渠道控制，于 2005 年初成立了企业结算中心，实行集团财务集中管理，AK 分行已通过集团账户等产品协助其完成部分资金集中工作。

二、业务需求

在没有实施由 AK 分行提供的现金管理服务方案前，M 医药集团对其所属的大多数投资单位及配套企业的资金管理非常松散，监控力度不够，管理效率不高。其财务管理的主要特点为：在管理链条上，成员单位众多，资金管理分散，缺乏统一宏观调控；在管理内容上，未形成有效的资金管理模式，监督力度不够；在管理手段上，缺乏统一的信息平台，信息不对称，信息质量难以保证。因此，客户最主要的需求体现为加强财务管理，理顺物流、资金流、信息流渠道，降低财务成本，提高同业竞争力。

2007年初,在国内医药行业重新洗牌、竞争压力加剧的情况下,M医药集团决定借助金融创新手段,加快改革步伐,拓展总部集中控制范围,建立新的资金管理模式,全面理顺内部管理流程,提高管理效率。为此,集团总部引入招标机制,对各家合作银行提出了新的需求,其具体需求如下:

1. 建立合理的账户体系,构建资金集中控制结构和流通渠道。归集直属办事处资金,对其收款和费用支出实行分离管理,销售收入按日反馈带有药品种类和经销商代码的个性化对账信息;对控股公司建立资金融通关系;对无资金控制权的参股公司及时掌握账户信息。

2. 简化财务手续,提高工作效率。实现收款快速入账;对固定支付项目集中付款,提供切实可行的支付手段,降低财务成本,提高资金使用效率。

3. 提供融资支持。提供灵活的、具有价格竞争力的短期融资,降低资金费用,将零售费用占用率由现在的20%压缩到16%以下。

4. 系统互联。建立银行系统互联,并在互联基础上搭建跨银行资金管理平台,实现总部对账户信息的同步共享,提高系统自动化、集约化水平。

5. 其他需求。包括为公司大量的票据业务提供综合化服务,提高未到期票据的可控性,有效利用票据资金;在有效控制风险、确保资金流动性的前提下,实现存量资金收益最大化;提供企业年金服务。

三、营销思路

为了满足M医药集团资金管理需求,AK分行拟凭借其强大的网络和技术优势,为M医药集团提供收款、付款、账户管理、投资、融资、理财、规避风险等一系列综合化服务,在保证资金安全性、流动性、效益性的基础上,协助其构建财务控制优势和渠道优势,进而确立同业竞争优势。为此,结合M医药集团的资金营运及财务管理特点,AK分行确定了如下总体营销思路:

(一) 构建以集团账户架构为基础的财务管理平台,实现集团财务集中管理
对集团现有账户进行梳理,先期将140家总部直属办事处纳入集团账户管理,为其构建收支两条线账户结构。另外24家子公司与总部间建立委贷式资金池,为子公司下设销售网点仅保留收款专户(三级账户),用于向子公司账户归集销售款,使集团总部控制资金能力增强,便于集中管理资金,实现内部融资,降低财务成本。

(二) 建立集团总部与A商业银行系统互联,实现现金管理高度自动化

建立系统互联后,总部财务人员直接通过财务系统或ERP系统的界面享受账户查询、信息下载、转账支付、收款、代发工资及资金集中管理等服务,并可根据需要在该系统中启用更多的个性化功能。

(三) 为集团提供整体融资支持,并整合物流、资金流、信息流,提供贸易融资服务

为该集团提供长、短期及临时性融资支持,在常规融资业务基础上,根据集团特点为其建立以集团为核心,以信用证为主要支付手段的一体化融资、结算服务流程,提供贸易融资服务;对集团总部及分支机构的大量商业票据提供灵活的托管、拆分、贴现等综合服务。

(四) 运用综合化理财手段,寻求资金保值、增值

对归集到账户内的近4亿元存量资金进行综合理财服务,在满足企业对外支付、保证资金安全的基础上,实现资金效益最大化,对外币资金提供汇率工具。

(五) 搭建跨银行现金管理平台,争揽现金管理独家承办行地位

通过本行“全球现金管理平台”,打通跨行间信息壁垒,实时获取各银行账户及交易信息,增强现金可见度,加强现金控制。

四、服务方案

根据M医药集团的金融需求及上述业务营销思路,AK分行制定了一套完善的现金管理服务方案。包括账户管理、银企互联、收款服务、付款服务、融资服务、票据托管服务、跨行现金管理平台服务、投资理财服务、企业年金服务及应急灾备等,其主要内容如下:

(一) 账户管理方案

根据M医药集团下属单位的不同情况,在集团账户架构下,采取收、支两条线和委贷资金池两种账户管理模式:

1. 收、支两条线账户管理。对于M医药集团各地直属销售办事处,采取收、支两条线的资金控制模式,收、支专户通过银企互联实现资金自动归集、下拨。收入账户设定资金归集场次为每日一次归集,账户余额为零。支出账户按集团总部为各办事处设定的留底额度,按旬系统自动下拨。

2. 委贷资金池账户管理。全资子公司、控股子公司采取委贷式资金池账户模式,日终以委托贷款方式将账户余额统一上划至集团资金池主账户。子公司资金短缺时,可以随时通过委托贷款方式向主账户借入资金,实现内部融资。系统自动处理账务、分派利息、提供对账信息,并协助企业完成税款计算缴纳工作。

3. 为子公司下设在各地的销售网点保留销售收入专户,其对应上级账户为子公司账户,该账户设置为三级账户,日终资金通过银企互联全部上划至子公司账户。

4. 对 M 医药集团的参股公司, 通过为总公司建立的跨银行现金管理平台对其实现余额、交易明细的实时查询, 随时掌握参股公司的资金活动情况。(该方案由跨银行现金管理服务方案解决。)

(二) 银企互联方案

将 M 医药集团 ERP 系统与 A 商业银行电子银行平台无缝对接, 实现客户系统与银行电子银行服务平台信息的自由、安全交换, 提高资金使用效率和集约化管理水平。

1. 账户信息管理。通过银企互联系统, 客户可以进行账户查询, 并且可以根据客户的个性化要求, 在指定时间, 为其提供指定格式和内容的账户明细、对账单及应收、应付账款进程跟踪。银行营业网点在受理集团收款业务时, 在摘要栏录入销售网点提供的药品种类代码和经销商代码信息, 集团总部订制三级账户个性化对账单, 能够按日反馈带有药品种类和经销商代码的个性化对账信息。

2. 账户监管。根据客户实际需要, 能指定收入、支出账户的收支方向及综合收付款功能, 同时还能够实现指定账户单笔支付额度的控制、累计支付额度控制, 以及账户的组合授权支付额度控制。

3. 账务处理。银企互联系统账务处理功能可以实现集团内资金归集、下拨和批量对外支付。其中财务室功能可以满足对各地员工的工资、福利费发放, 各类费用报销, 可实现账户预约支付服务。

4. 内部控制。集团内部每个操作员证书都按要求设置支付指令的支付限额, 包括单笔支付限额和当日累计限额等。

(三) 收款服务方案

基于对 M 医药集团应收账款情况的深入分析, AK 分行为其设计了综合收款服务方案, 为其提供多样化、全功能的收款产品组合, 加快资金回流速度。

1. 常规结算产品。日常收款环节以支票、银行本票、汇票、电汇、委托收款、国内信用证等传统结算产品为主, 为客户提供及时、快捷、方便的结算服务。

2. “直接借记”服务。对于收取分支机构水电费等业务, 按总部与银行签订的三方协议, 由财务人员在银企互联系统中设定扣款信息, 直接从相关账户(限于 A 商业银行系统内账户)扣收资金, 协助该集团方便快捷地实现大范围的分散收款。

3. “即时通”服务。对于未在银行开立账户的异地销售网点, 通过即时通办理现金存入、转账存入业务, 将销售收入上划集团总部。

4. “支票直通车”服务。对于人民币结算业务频繁并大量使用支票的批发