

中国证券行业职业经理人案例丛书

客户经理案例

KEHU JINGLI ANLI

主编 朱利 吴晓求

 中国人民大学出版社

中国证券行业职业经理人案例丛书


客户经理案例

KEHU JINGLI ANLI

主编 朱利 吴晓求



B1280741

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户经理案例/朱利, 吴晓求主编.
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(中国证券行业职业经理人案例丛书)

ISBN 7-300-04965-6/F·1501

- I. 客…
- II. ①朱… ②吴…
- III. 证券交易-市场营销学-案例
- IV. F830.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 083894 号

中国证券行业职业经理人案例丛书

客户经理案例

主编 朱利 吴晓求

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/32 版 次 2003 年 10 月第 1 版

印 张 7.625 插页 1 印 次 2003 年 10 月第 1 次印刷

字 数 202 000 定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

中国证券行业职业经理人案例丛书

主 编 朱 利 中国银河证券有限责任公司总裁
吴晓求 中国人民大学研究生院副院长、
金融与证券研究所所长、博士生导师

中国证券行业职业经理人案例丛书之《客户经理案例》

主 编 朱 利 吴晓求
副主编 刘澎湃 左小蕾 赵锡军 陈 静 欧欒平
总执笔 张天白 李凤云 吴 江
编 委 张天白 李凤云 吴 江 方 芳 李 雯
李永森 梁亚楼 赵宏宇 钟 俊 许 荣
李 悦 操仲春 吴 珊 钱诗弘 庄新一
李 娟 梁桂英



序言（一）

11年前，我从德国学习回来后被派到中国证监会参加筹备工作。20世纪80年代后期开始，“证券市场”、“证券公司”、“股票”、“期货”等字眼走进了中国人的生活，中国金融业的历史又有了新的起点。十余年来，中国的证券业，经历了多少暴风骤雨，闯过多少急流险滩，但是这艘航船仍乘风破浪，在弯弯曲曲的航道上留下了不可磨灭的航行标记。今天的中国证券市场已经发展成为有上千家上市公司挂牌交易，有占GDP 45%的近五万亿元市值，并活跃着数千万投资者的市场。中国内地股市已成为仅次于日本和中国香港的亚洲第三大股票市场。但是应该承认，中国证券市场还是一个年轻的市场，还是一个不成熟的市场，我们还有很多事情要做。

三年前，我和我的同事受命组建中国银河证券有限责任公司。三年来，伴随着证券市场一系列制度的改革和创新，竞争格局日益深化。特别是我国加入世贸组织后，证券市场对外开放加速，外国机构投资者已经兵临城下。银河证券从诞生的那一天开始，就遭遇了最严峻的生态环境。银河证券没有其他选择，只能努力地学习，努力地探索，努力地开拓，努力地创新。通过实践，我们正在认识现代金融企业文化的真谛，正在经历着证券公司最深刻的变革。银河证券正在随着证券市场的变化而不断积累，不断进步，不断成长。

客户经理制度是中国证券业全面改革应对挑战的新课题之一，也是银河证券努力求得真谛的目标之一。如何培养职业客户经理，如何通过客户经理制度的建立改变传统经纪业务的经营模式，提升金融服务业的专业水平，是很大的挑战。中国银河证券与中国人民



大学金融与证券研究所合作编写的“中国证券行业职业经理人案例丛书”，仅仅在填补培养客户经理教材的空白方面做了一点工作。我们还需要积累更多的经验，同时也希望更多的同行多多加以指教，让我们共同为中国证券市场的建设和发展添砖加瓦。

中国的证券市场要大踏步前进，年轻的证券公司要谋求发展，肩负使命，山高路远，我们随时准备从零开始。

是为序。

2003年6月



序言（二）

中国的资本市场正面临着市场化与国际化的双重考验。

市场化的必由之路是进行深刻的市场结构转型和彻底的制度变革，通过对股权流动性结构、投资者结构、资金供给结构、投资产品结构以及产业结构的实质转型，发展竞争机制，提高市场的流动性和持续发展能力，通过对资本市场的发行制度、交易制度和退出机制等一系列的制度变革来保持市场的透明度，提高市场的服务质量和运作效率。只有对市场进行结构性的调整并对与其相关联的制度基础进行必要的改革，才是中国资本市场健康发展的根本所在。

国际化的进程是与市场化的进程相伴随的，通过国际化的进程可以大大推进中国资本市场的市场化步伐，也只有实现真正意义的市场化，在投资理念、市场结构、运作规则、经营模式、监管思路等每一个环节、每一个层面实现和国际市场的对接，按照国际规则来运行，才能够提升中国资本市场的国际竞争力。

当然，整个市场全面地转型必然会触及很多积淀已久的问题，许多深层次的矛盾会凸现出来。这是一个十分艰难的过程，因为需要在很短的时间内解决十几年来遗留的问题，迅速找到突破困境的办法。而且，由于中国证券市场的特殊性，可以供我们借鉴和参照的经验并不多，从这个意义上说，这场变革需要这个市场所有参与者的努力和智慧，还需要自我扬弃的勇气和胆识。

在过去的一年里，这双重的考验对于中国的证券公司来说尤为严峻。在市场化与国际化的环境中，获得垄断利润的政策保护和制度特权已不复存在，以往的市场优越者的地位也受到了挑战，传统的投资理念与经营方式已经不能给证券公司带来更多的生存自信，



而提高服务品质、保持存续和发展的内力又必须付出高昂的代价。在证券监管机构陆续出台了一系列旨在进一步规范证券行业的经营行为的规则之后，一些严重违规经营的证券公司或被停业整顿，或被实施托管，大浪淘沙的态势比预想中来得还要迅猛；而那些期望通过增资扩股来实现规模扩张的券商也终于发现那并不是整合资源、壮大实力的奇药良方；当浮动佣金制度彻底打破了证券公司长期以来赖以生存的经营模式的时候，券商们意识到危机真的已经来临，生存与发展的压力来自于市场化的竞争，因此，必须通过管理优化、成本控制、深度营销等一系列符合市场规律的措施来适应新的市场竞争格局，必须通过有效的资源重组而不是规模重组来实现跨越式发展，必须提高风险控制能力和金融创新能力来保持企业持续的竞争力。2002年末，中信证券公司成为国内首家上市的券商，在灰暗中浮沉一年的证券行业又一次看到了一抹希望的曙光，对于整个证券业来说，它启示了一条通过证券市场拓展融资渠道，促进资本扩张，优化资本结构，提高竞争实力的新思路。同样是在去年，《外资参股证券公司设立规则》和《外资参股基金管理公司设立规则》相继颁布，外资券商获准直接买卖B股，首家中外合资基金管理公司获准筹建，首家中外合资证券公司获准成立，就在撰写此文之际，第一批QFII也已经获准进入中国证券市场，这一切都标志着中国证券市场的对外开放已经开始，与国际接轨的进程进入了实质性阶段。合作者来了，竞争者来了，随之而来的是新的投资理念、新的盈利模式和新的运行机制，市场留给中国券商观望、彷徨的时间已经不多。中国证券市场发展到今天，中国的证券公司从来没有像现在这样深刻地感受到危机，也从来没有像现在这样充满着蓬勃发展的渴望。

也就在这样一个时刻，“中国证券行业职业经理人案例丛书”的首卷付梓出版了。作为这套案例的主编，我们希望借此记录下中国证券市场从业人员的真知灼见，也希望向伴随中国证券市场一同成长的职业经理人给予更多的关注与鼓励。中国证券市场是一个高



速发展的市场，其发展实践既体现了成熟证券市场的一般性，也充分表现出中国市场的特殊性。中国资本市场特有的历史背景和发展路径使得这个市场的参与者必须用发展的眼光看待所面临的困境，必须用自己的智慧去解决发展中的特殊问题，其中的创见和探索、经验与教训，对于中国资本市场来说无疑都具有原创的价值。

我们赞赏这种创造，更期待通过忠实的记载传递这样一种精神。

2003年6月



编者按语

客户经理制的诞生是证券市场发展的一个里程碑，它标志着客户进入了券商的视野，而只有证券市场的市场化发展到一定阶段，打破了垄断以后，券商才会有动力、有意识去研究顾客，以求比竞争对手更好地满足顾客的需求，赢得顾客的忠诚。

客户经理制本质上是一个价值创造体系，其核心是为客户创造价值。公司经营策略的制定、资源的配置、核心能力的培育、产品或服务的设计、业务流程的再造、文化的培育等都围绕着顾客的价值创造进行。而这个价值创造体系始于顾客，终于顾客。客户经理作为公司价值创造的起点，首先要开发客户、了解客户的需求、分析客户的价值，将客户的信息及时、准确、完整地传递给产品或服务开发部门，并最终将公司所创造的产品或服务直接传递给顾客。所以，客户经理在整个价值创造体系中起着至关重要的作用。客户经理的素质、能力直接决定着价值创造体系的质量，并最终决定着公司的竞争力。

作为一名客户经理，到底需要什么素质、能力？应具备的职业技能是什么？需要什么样的知识体系的支撑？其职业生涯的前景如何？如何对自己的职业生涯进行合理定位？如何进行有意识的修炼以获得职业的成功？这些都是客户经理应该经常思索的问题。

正像证券行业是个年轻的、充满活力的行业一样，证券从业人员也是一支由年轻人组成的队伍，他们充满热情、对成功充满着渴望。我们期待着他们获得成功。我们不仅仅希望在他们成功之后为之鼓掌、喝彩，更希望能在他们的奋斗之路上点上一盏灯，送上一些必要的给养，为他们加油鼓劲。



我们选编的这本《客户经理案例》是年轻的客户经理们在对客户经理制知识进行系统学习之后，根据他们亲身的经历或发生在他们身边的事情写出的案例，这些案例真实地记录了客户经理们充满艰辛的、不断探索的成长历程。应该说，这些案例没有令人唏嘘的惊人之举，文笔还嫌稚嫩，体会也尚欠深刻，但是，它们却可以为我们搭建一个共同探讨的、开放的平台，让我们共同思考解决问题之道。

读这本案例，就像是在一个阳光明媚、云淡风轻的冬日，来自四面八方的挚诚好友围坐在一起，慢慢地品着茶，啜饮着咖啡，谈着各自周围发生的一切，轻声慢语，娓娓道来，有的在诉说对职业成功的渴望，有的在发出对职业艰辛的感慨，更多的是在探求问题的解决之道……大家都在真诚地、坦荡地、毫无顾忌地向朋友们诉说工作中的烦恼，毫无掩饰地与朋友共享工作中的经验。在这里，躁动的心似乎也变得宁静了，大家静静地感受着市场律动的脉搏，思考着自己职业生涯的设计。

而我们，就像这个聚会的组织者。我们期望，朋友们对成功的渴望会带给你激励，唤起你的职业荣耀之感；朋友们对自己职业生涯的设计，会令你重新思考自己的职业定位，判断自己的素质、技能是否能适应职业的发展；朋友们所谈的服务理念会令你豁然开朗，犹如拨云见日；朋友们细细道来的对问题的分析方法，在不经意间会留在你的记忆中，使你通过日后的习练，工作更得心应手；而朋友们对客户问题的解决之道会给你更多的启示，会使你对久萦于怀而一直找不到答案的问题恍然若悟……

我们期待的，仅此而已。

2003年6月



目 录

第一篇 职业理想与职业素养	1
第一章 树立职业理想	1
确定职业理想.....	1
寻找榜样和竞争对手.....	6
客户经理的素养	10
第二章 提高自身修养	17
自我修炼法则	17
创造自己的制胜法宝	30
转变经营理念是根本	44
第二篇 开发客户	48
第三章 发现客户	48
客户信息的来源	48
如何运用客户信息资源	59
第四章 了解客户	71
一见钟情的秘诀	71
客户是一本书	80
第五章 获得客户的信赖	96
沟通技巧	96
维系关系的方法.....	108
第三篇 服务客户	122
第六章 服务理念	122



	以服务获得忠诚·····	122
	营销锦囊·····	128
	大服务的理念·····	150
第七章	挖掘客户的潜在价值·····	154
	发现新的市场机会·····	154
	为客户提供个性化的服务·····	158
	把低价值客户培养成高价值客户·····	166
	把“蛋糕”做大·····	169
第八章	如何成为解决问题的高手·····	173
	发现问题是好的开始·····	173
	调和异议与分歧·····	179
	解决客户投诉的方式与方法·····	184
	在逆境与挫折中的生存法则·····	190
第四篇	客户经理的职业生涯规划·····	199
第九章	客户经理的不同角色·····	199
第十章	客户经理的管理·····	206
第十一章	通向明天的路·····	213
第十二章	成功者的经验·····	220

第一章 树立职业理想

确定职业理想

聘用那些有明确目的的人——那些想在一生中有所作为的人，那些愿意为实现他们的目标而努力工作的人。

——哈罗德·吉尼

一、职业生涯规划

人的一生是自觉不自觉地在一一定的职业理想中度过的。所谓职业理想，是人们为实现某种社会理想，依据社会分工的需要和个人所具有的劳动力素质条件来选择职业或专业，并追求在自己所选定的职业中努力奋斗做出应有的贡献，实现人生价值。它是择业者个人对在社会中所处的地位、作用的追求和向往。

人的一生，职业生涯很短暂，职业生涯要很好地规划，国外把职业生涯分为几个阶段：

1. 见习、学徒阶段（28岁以前）：在这个阶段人应该尝试各种行业和工作以选定终生从事的职业。
2. 职业发展时期（28岁~40岁）：个人应该在已经选定的行业里，发奋努力争取事业的辉煌。
3. 个人创业阶段：（40岁以后）：个人应该凭借职业发展阶段



的职业经验、资金的积累，勇于开拓自己的事业。

树立职业目标关系重大，只有有了目标才能更有收获，因为人的大脑是一个网络激活系统，各种信息积累在大脑中，树立的职业目标还要不断强化，使网络激活系统知道并随时提醒自己加快实现目标的速度。

要确定职业理想，需要解决两个方面的问题：

第一，树立正确的理想。所谓理想是人们在一定时间、一定范围内认定的有实现可能的奋斗目标，是对未来社会、生活的向往和追求，是用以指导、激励自身行动的一种观念、信念等的心理表现，是人生奋斗目标的心理表现。在市场经济中，择业者还要不要树立一个正确的理想？有人说，只要赚钱就行，还要什么理想。这种看法是不对的，至少显得目光短浅。实际上，即使在市场经济条件下，一个人也是应该有一个长远而又切实可行的奋斗目标的。在市场经济条件下，没有钱固然不能生存和发展，但人总不能光为钱而活着。况且，钱也不会自动飞进自己腰包，又不能靠违法犯罪去捞钱，而要靠自己的劳动换来，只有靠提供能满足社会需要的劳动才能换来。因此，只有树立了正确的理想，才能指引自己努力提高劳动力素质水平，以便为社会提供更多、更高水平的劳动。这样，个人才能获得更多的劳动收入。

第二，正确地确定职业定向。人们的理想，在不同历史时期，其具体内容和实现方式是不同的。在经济建设时期，只有确定了正确的职业定向，选择一个具体的职业，在这个行业中勤奋努力，兢兢业业，不断开拓进取，才能实现自己的职业理想。所谓职业定向，是指对职业方向的确定，即决定自己将来究竟从事什么职业。职业定向包括确定选择什么专业学习、确定选择什么职业两个主要过程。

客户经理制作为一种舶来品，体现了现代证券公司的经营理念，这种以市场为导向，以客户为中心，通过运用现代营销技术，整合组织内外资源所建立的优质、高效、快捷、便利的服务创新制



度，是一种全新的经营模式。随着佣金下调以及 QFII 的全面进入，客户资源成了各大券商必争的“蛋糕”，客户经理制度的推出迫在眉睫。

二、案例

转型的困惑

2002年9月的一天下午，天气特别闷热，令本来就冷清的大户室里更是寥无几人。在一间冷气开得十足的大办公室里，客户经理大伟正在接听总经理的电话，电话里传来总经理熟悉而亲切的声音：“大伟吧？到我办公室来一下。”放下电话，大伟的心情有些紧张，他能预感到总经理找他谈话的内容。他对着玻璃理了理头发，拉了拉领带，走进了总经理办公室。一阵简单的寒暄后，总经理合上手头的资料说：“今后我们工作的重点是：加强现有客户的管理服务；稳固现有客户，大力开发新客户。我们证券公司目前正面临着向市场经济彻底转型的问题，全员营销势在必行。你针对我部的现有状况，写一份客户经理的实行方案给我。”

走出总经理办公室，大伟的心情有些复杂。一方面他盼望有这么一次锻炼的机会，以考验自己参加客户经理培训班四个月的学习效果；另一方面也感到有些压力，出色完成好总经理安排的工作是对自己工作能力和综合素质的一大挑战。

当天晚上回到家，大伟让妻子煮了一壶咖啡，每次开夜车他都习惯让空气里弥漫着咖啡的香味。在这种氛围里能让他的思维更加敏捷。

他首先想到公司的现状。这些年来，由于改革开放进程中的政策保护以及行业壁垒，证券行业的收入待遇和社会地位都比其他行业显得优越。大部分员工已经习惯于以往的经营模式，守株待兔，坐享其成。在历经了2001年以来的大挫，以及2002年4月的浮动佣金制度改革之后，同事们或多或少感受到了行业变化和政策变



化带来的震动。证券行业传来的亏损累累、兼并重组、减员降薪的消息使大家感觉到危机。对于营业部实行客户经理制，同事们普遍都存在着恐惧感，大都认为客户经理跟保险公司拉保单的营销员没什么区别。同事们看到的只是较低的底薪和非固定的佣金，以及开展工作的难度，还有下岗的可能。因此实行客户经理制必定要受到一部分人的反对，遭到层层阻力。

其次，他又想到了一家他熟悉的强劲竞争对手。它是国内成立较早的知名券商之一，有着较高的知名度并占领了一定的市场份额，拥有股份制公司特有的机制和管理理念。并且该营业部是新搬迁过来的，有豪华气派的装修和新开业的一系列优惠活动，这对他所在的营业部有很大的冲击。

公司营业部所在的省会城市，已拥有十多家国内知名券商，各大券商之间的竞争也已进入白热化阶段。针对营业部的现状，如何做好转型工作，从传统的坐商变为行商，从等客上门变为主动上门，直到全员营销的转变，是目前工作的重中之重。

在对现状进行了深入分析后，大伟总结出必须从以下几点做起：

1. 确立发展大市场的战略目标。大力发展网上交易服务，把经纪业务向县区拓展，扩大新市场。构造虚实结合的营业部创新模式，提高市场占有率。

2. 改进网上交易服务，建立、健全客户服务网和客户资料信息库，加强客户关系管理，细分客户类别，为客户提供个性化的服务，培养客户的忠诚度。

3. 开展亲情服务，建立大中客户个人档案、证券投资操作档案，由客户经理保管。并对客户的投资品种提出可操作性的方案，通过邮寄或电话提供给客户。定期对客户进行回访，了解客户最新需求和意见、建议，据此提高服务质量。了解客户的个人家庭档案，在其本人或家人的生日或其家庭有嫁娶及子女上大学等大事时，派人参加并赠送礼物，联络与客户之间的感情。