



银行营销实训系列

营销基础述要

宋炳方 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



银行营销实训系列

营销基础述要

宋炳方 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销基础述要/宋炳方著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3356 - 4

I. ①营… II. ①宋… III. ①银行业务—市场营销学 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 206866 号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 谭 伟 王 琰
责任印制: 黄章平
责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 北京银祥印刷厂
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 18.5
字 数: 258 千字
版 次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3356 - 4
定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

关于本丛书的几点说明

一、本丛书以银行营销人员为主要阅读对象，以可操作性和时间性为着力点，围绕“如何做营销”（营销方法）和“用什么做营销”（银行产品）两大主题组织内容，基本涵盖了银行营销人员开展业务所需的主要方面。

二、本丛书的部分内容以我曾公开出版过的著作为底本，纳入丛书时，做了相应的修改与完善。

三、本丛书参考了众多金融类和非金融类图书，并得到了众多金融同业人士的帮助与指点，在此深表谢意。不当之处，亦敬希谅解。

四、本丛书利用业余时间完成，时间较紧，加之水平有限，肯定仍有不甚完善之处，今后如有机会将再加以认真修订。

五、为广大银行营销人员提供更多、更有价值的帮助，是作者多年以来的心愿，希望本丛书的出版能达到该目标。

六、本丛书各册内容简介如下：

1. 《营销方法新说》：本书基于中国历史文化传统，立足于中国当前社会现实，提出了一种用来指导银行营销人员如何开展营销工作的新框架，并分析了这一营销框架的运作基础。本书还提供了指导“个人”开展营销工作的具体策略。

2. 《营销基础述要》：本书尽可能详细地介绍了银行营销人员应该掌握的基础内容，包括：客户经理制度、学习方法、素质提升方法、银行产品分类、营销工作规则、金融学及管理学等基础知识。

3. 《营销能力训练》：本书对银行营销人员营销技能类别及内容、作为营销技能提升重要途径的案例整理与观摩分别进行了介绍，并附大量试题提供读者自测使用。

4. 《营销流程与技巧》：尽管银行营销人员的营销工作是高度个性化的，但了解营销工作的一般流程仍非常必要。本书将客户营销流程概括为确定客户拓展战略、搜寻和确定目标客户、拜访客户、围绕目标客户调研、识别客户风险等八个依次进行的环节，并对每个环节中应该掌握的工作技巧进行了介绍。

5. 《授信与融资》：本书在介绍授信知识及其操作要求的基础上，对流动资金贷款、法人账户透支、固定资产贷款、项目贷款、银团贷款、并购贷款、杠杆贷款、信贷资产转让等常见的融资产品进行了介绍。此外，本书还专门分析了房地产融资这一银行当前非常重要的业务品种，并对银行如何向政府平台公司、普通高等院校、船舶制造企业、文化创意企业和中小企业等具有一定特殊性的客户提供融资服务进行了介绍。

6. 《票据融资》：本书在介绍商业汇票理论知识的基础上，对普通商业汇票贴现、买方与协议付息票据贴现、无追索权贴现、承兑后代理贴现、承兑与无追索权贴现组合、商业汇票转贴现与再贴现等票据融资具体业务品种进行了重点介绍。

7. 《供应链融资》：本书首先介绍了供应链及供应链融资的基础知识，然后分权利融资、传统贸易融资和新型贸易融资三部分对特别适合于向中、小企业提供的融资品种进行了介绍。

8. 《信用金融》：本书主要介绍了承兑、开证、保函、承诺与代理五大类信用金融业务。

9. 《智慧金融》：智慧金融与融资、信用金融相辅相成，构成了完整的银行业各体系。本书重点介绍了财智管理、顾问咨询和同业合作三大类智慧金融业务。

前 言

银行营销人员面对的服务对象非常多，不仅类型不同，而且性格特征也有区别。虽不能要求银行营销人员“见人说人话，见鬼说鬼话”，但起码要“在哪山就要唱哪歌”，要针对客户的不同情况采取不同的工作方式。

看过现代京剧《沙家浜》的人，大都记得阿庆嫂的一段经典唱腔：“相逢开口笑，过后不思量，来的都是客，全凭嘴一张”。从这段唱腔中我们可以看出阿庆嫂做生意的精明。如果我们把这段话略微改编成“相逢开口笑，过后常总结，来去全是客，要凭能力强”，并把它用在我们银行营销人员身上，那么，则有很强的指导意义：之所以第一句没改，是因为“笑”在大多数情况下总比“哭”好，没有客户喜欢老哭丧着脸的银行营销人员，何况中国人还有“抬手不打笑面人”的古训；把“过后不思量”改为“过后常总结”，是因为银行营销人员面对的客户与乡村小店面对的客户不同，银行营销人员面对的客户往往具有精明、专业、老到、知识层次高等特点，特别是随着社会的进步，整个社会的人员素质、水准也在不断提升，如果银行营销人员老停留在“微笑服务”阶段，则恐怕就无法适应客户的需要了，因此需要不断总结，吸取教训，发扬经验；把“来的全是客”改为“来去都是客”，是因为现在银行已不是“坐商”而是“行商”了，银行面对的市场早已由“卖方市场”发展成“买方市场”了，银行营销人员要想营销到优质客户，就不能再坐等客户上门，而是要主动走出

去开展营销活动；“全凭嘴一张”改为“要凭能力强”，原因有二：一是现在的营销活动不光需要营销人员能动听地讲解银行业务，动听地与客户进行交流，更需要踏踏实实的产品提供和勤快热情的周到服务，即不仅要凭借“嘴”，而且要凭借“手”、“脚”、“关系”等诸多因素；二是现在的营销活动不仅要求银行营销人员具有渊博的知识，更要具有让客户满意的工作技能，即综合服务能力要强。

引用阿庆嫂的一段唱腔，目的是说明银行营销人员只有具备了高素质、高水平与高能力，才能适应这一工作职位的需要，才能在这一职位上做出较好的业绩。而要达到如此的从业要求，最基本的一点是银行营销人员要具有渊博的学识，起码能与客户“平等”地对话，而不能当客户谈论某个话题时，银行营销人员根本不懂，只有洗耳恭听。

本书尽可能地收集了银行营销人员需要掌握的一些知识要点，但难免挂一漏万。再说，一本书不可能穷尽银行营销人员所需要的全部知识，哪怕是基础知识。因此，大量需要掌握的知识，还要靠银行营销人员找来相关图书进行阅读。当然，获得营销所需的知识，并不只是读书一条途径。借用《红楼梦》上的一句话：“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，知识无处不在，无时不在，关键看你用不用心，尽不尽力。只要我们抓住一切可以学习的机会，向一切值得学习的人学习，我们的知识就不愁不丰富。

目 录

第一章 了解自己	1
第一节 工作性质	3
第二节 工作职责	6
第三节 工作理念	9
第四节 工作方法	13
第五节 薪酬管理	20
第六节 等级评定	23
第七节 国外银行的客户经理管理	28
第二章 掌握方法	31
第一节 基本学习方法	33
第二节 选择和阅读图书	36
第三章 提升素养	83
第一节 基本素质	85
第二节 礼仪规范	96
第四章 知识储备	107
第一节 经济学知识	109
第二节 法律学知识	131
第三节 管理学知识	138

第四节	会计学知识	172
第五节	统计学知识	176
第六节	金融学知识	182
第五章	熟悉产品	237
第一节	公司业务品种简介	239
第二节	零售业务品种简介	252
第三节	供应链融资产品概览	256
第六章	通晓规则	263
第一节	强制性规则	265
第二节	自律性规则	280
后 记		286

第一章

了解自己

作为商业银行从事市场营销工作的主力队伍，客户经理首先要对自己所从事的这个职业有所了解。“知己知彼，百战不殆”，客户经理首先把自己及自己所从事的职业琢磨透了，做好客户营销工作就有了 50% 的把握。

第一节 工作性质

一、客户经理制度

客户经理制度是我国银行业在向市场经济转轨过程中通过向西方先进国家银行业学习后而着力推行的一种制度，旨在通过引入此种制度，培育一支专门的客户经理队伍，提升竞争实力，以适应日益激烈化的外部环境。推行客户经理制度，是一项复杂的系统工程，绝不是简单成立一个公司业务部或私人业务部就能解决问题的，它需要的是银行整个业务流程的再造和职责权限的重新划分。本章没有详尽介绍客户经理制度的来龙去脉，而是围绕客户经理队伍的建立，着重介绍了客户经理的管理及客户经理应该掌握的一些知识与技能。

客户经理制度不应被理解成一个客户经理管理办法，而应理解为银行内部关于客户拓展的一整套规范，甚至包括理念上的东西。银行制定并印发“《客户经理管理办法》”后，下一步的关键是贯彻落实，真正建立起以客户营销部门为核心的银行经营体系。另外需要说明的是，客户经理制不可能在银行内部孤立地推行，推行客户经理制需要银行全面地改革，需要计划财务、会计核算、人事管理等多方面的配合。在一定意义上讲，推行客户经理制是银行的一次再造。

二、客户经理的工作特点

现代商业银行以客户为中心、以市场为导向的经营管理体系，是由前台营销层、中间业务审批和风险控制层、后台产品层三个层次组成的。前台营销层则由广大客户经理人员组成。银行的中间业务审批和风险控制层由信用管理部和信贷审批委员会构成。后台产品层由支行营业部、营业结算部以及国际业务部等部门构成。银行经营管理体

系的如此构成，避免了从前各业务部门与客户的单线联系，在客户和银行产品部门之间形成了一个独立的作业面，由这个独立的作业面全面负责银行与客户的各种业务往来。

客户经理是银行内部一个特殊的工作群体，是银行深入市场的触角，在银行的市场化经营中占据着异常重要的地位。它在整个银行经营体系中处于最前沿部位，是直接接触客户的人员，也是银行产品进入市场的销售平台。同时，客户经理又是银行与客户之间的桥梁和纽带。银行和客户的所有业务关系都应该经由客户经理，或者说都应让客户经理知情，客户的信息和需求要通过客户经理传达给银行内部有关部门，银行的各种信息也通过客户经理传达给客户，客户经理必须能有效地连接客户和银行内部各个业务部门，使客户感觉到面对客户经理就如同面对整个银行一样。

客户经理是传统银行体制中所没有的。客户经理的产生适应了金融产品越来越多样化及优质客户相对稀缺的现实。金融产品的多样化是随着金融市场的发展和银行创新能力的提高而出现的。在这种情况下，客户既面临更多的选择，又面临更多的困惑，因为能根据自己的经营特点和发展要求进行金融产品组合的客户毕竟是少数，这就需要客户经理这样的专家进行辅导。客户经理承担的就是金融市场上导购员的角色。优质客户的相对稀缺迫使银行必须加大营销工作的力度，银行营销工作的职业化也从一定程度上促进了客户经理的产生。

三、客户经理对银行发展的意义

在我国，客户经理是随着客户经理制度在商业银行中的推行而出现的一个银行内部工作群体。这个群体主要由银行原来的信贷人员、国际业务人员、资产保全人员、柜台人员等直接与客户打交道的人员以及后来专门招聘的人员组成。之所以将原来分散于各个产品部门和各个分支机构的营销资源集中整合起来，目的就是要实现统一营销和营销的一体化、专业化，借以提高市场竞争力。具体来说，专司市场营销的客户经理的出现，有助于开发更多的综合类客户，形成银行的

优质客户群；有助于全面平衡协调客户带给银行的综合收益；有助于提高银行为客户量身定做的能力；有助于形成有序的客户开发与市场拓展局面；有助于提升银行对客户的服务水准；有助于适应金融市场竞争日益白热化的现实。此外，还具有如下两方面的重要意义：

（一）便于为客户提供更加方便、快捷、全面和深入的金融服务

传统银行体制下，银行内部机构按产品分设，如信贷部提供人民币贷款服务，筹资部负责资金筹集，财会部负责储蓄及会计结算等。一个客户要想取得一家银行的所有金融服务，就必须分别向不同的业务部门提出申请。这样就使客户感到很不方便。客户经理出现后，客户只要和客户经理取得了联系，就可通过客户经理向银行申请所有的服务。客户由“一对多”变成“一对一”，当然感到了方便、快捷。银行由一个专门的群体向客户提供服务，也便于使服务更加深入和全面。

（二）便于更加全面、深入的了解客户，对客户的风险监控也更加有效

传统银行体制下，对同一个客户需要由银行的不同部门分别进行了解，每一个部门只关心自己业务领域内的事情，对客户不可能也没有必要进行全面、深入的了解，由此也带来银行风险的加大。客户经理产生后，这个业务群体专门负责客户的开发及风险业务的前期调研工作，从责任上明确了由这个业务群体来负责对客户的了解，因而能更全面、深入地了解客户，降低了银行的业务风险。

第二节 工作职责

客户经理的职责概括起来就是——根据市场竞争的需要和客户拓展工作的要求，积极主动地寻找客户、评价客户，向客户推荐和营销适当的产品，联合后勤、产品及风险控制等部门为客户提供高水准的专业化银行服务，在为银行选择优质客户并向客户提供银行服务的过程中，实现银行收益的最大化。

一、客户经理的主要职能

客户经理大概是银行中承担职能最多、压力最大的人士，他既要营销客户，又要维护客户；既要进行授信调查，又要搞好授信后管理。具体来讲，包括如下内容：

(1) 调查客户需求，分析市场形势，进行或组织进行金融产品和金融服务的创新活动。

(2) 根据客户需求，与客户探讨业务合作方案，有效地组织客户与银行产品部门之间的业务交流，把客户的需求与银行的产品有机结合起来。

(3) 主动寻找客户，通过各种渠道与客户建立业务联系。

(4) 向客户营销、推介所有银行的产品和服务。客户经理可以与客户洽谈所有的银行产品。

(5) 收集客户的各种信息，包括：财务信息、生产信息、销售信息、管理资源信息、行业和产品市场信息等；对收集到的资料进行整理，以此为基础建立并管理客户档案，保证档案的真实性、完整性和连续性。

(6) 写出关于客户或行业的综合评价报告及风险分析报告，供业务决策及风险控制部门参考。

(7) 根据银企业务合作方案写出业务建议报告和风险控制报告。

(8) 对银行风险控制部门、相关产品作业部门和综合管理部门提出的问题、要求或提供的其他信息，及时作出回答或提交。

(9) 负责做好产品售后服务工作，及时发现双方合作中出现的问題，及时反馈客户的动态信息，对客户的经营状况进行动态监控，并及时提出建议报告。

(10) 一旦银行与客户发生业务关系，客户经理负责客户的日常管理，积极协助产品作业部门为客户提供服务。

(11) 客户经理具有客户调查、客户初步评价、产品方案设计、业务建议和客户管理的职责，但不具有向客户提供何种产品与服务的决策权，该决策权属于银行风险控制部门和业务决策部门。

(12) 研究客户的现实情况和未来发展，发掘客户对银行产品的潜在需求，并根据客户的需求与客户探讨业务合作方案。

(13) 定期拜访客户，维系与客户的良好关系，根据客户现有业务量、未来发展和可能带来的综合业务收益，定期对客户价值做出判断。

(14) 拥有客户调查权和业务建议权，需对提交的各种信息、客户材料、业务建议和工作报告的真实性、有效性负责。

(15) 负责贷款及其他授信业务的前期调查和后期管理，采取必要措施防范、控制和化解业务风险。

(16) 承担并完成规定指标以上的存款、结算、贷款、客户开发、贷款质量和贷款收息等项任务。

(17) 处理或协助相关部门处理与客户有关的业务纠纷。

二、关于客户经理工作职责的五个认识误区

1. 客户经理是万能的

有人认为，客户经理不仅熟悉客户的需求而且可以为客户提供全能的服务，银行的业务可由客户经理全部完成。这对客户经理的要求过于苛刻。客户经理类似于西方银行的关系经理，其重点是寻找客户、访问客户、加强与客户的联系、了解客户的需求、提供产品方案、协

调组织银行的资源为客户提供服务；发生业务关系后，客户经理负责客户的日常管理，产品则由产品部门提供；客户经理有业务建议权，但不具有向客户提供何种产品与服务的决策权，该权利属于银行风险控制部门和业务决策部门。因此，不能认为客户经理是万能的。

2. 客户经理与产品经理混为一谈

当前客户经理是一个热门话题，不少银行的信贷、零售业务、房地产信贷、国际业务、信用卡部等部门都提出要实施客户经理制度。实际上，这是对客户经理的误解。过去银行的部门是按产品设置的，现在应是按客户或者说服务对象来设计，如个人金融部、公司金融部等。办法是将产品部门改组整合为客户部门，在客户部门推行客户经理制度。

3. 客户经理是“驻厂员”制度的现代翻版

“驻厂员”制度是银行在计划经济条件下，为履行行政职能而采取的。驻厂员在提供服务的同时更多的职能是监督。而客户经理不是“信贷员”称呼的改变，而是一种对现有观念及体制的创新。客户经理的工作，就是要增强银行的核心竞争能力，确立比较竞争优势。不能仅停留在推销银行产品阶段，而应根据客户的需求，设计有针对性的服务方案，提供有针对性的差别服务。

4. 客户经理只是“传声筒”

客户经理是银行与客户之间的桥梁，它对外了解客户需求，对内反映客户需求，同时帮助客户了解银行的业务。从这个意义上说是“传声筒”。但客户经理又不仅仅是“传声筒”，客户经理的工作是把潜在的客户变为现实的客户，或者使现实的客户更加巩固。客户经理提出的关于是否提供服务、提供哪些服务等方面的建议很重要，银行风险控制部门作出的决策就是以客户经理提供的意见为基础的。

5. 客户经理能满足客户的各种需求

客户的需求多种多样，有些需求银行限于自己的能力无法提供。另外，即使是能满足的需求，也可能满足的程度较低。因为客户的满意程度取决于客户期望的满意程度与其真实感受的服务之间的差距。客户经理的工作就是尽可能降低这种差距，而不可能完全消除这种差距。