

金融商道

金融人員關係行銷與談判術



輝偉昇 著

好的業務不是在解決自己的業績問題，而是客戶的風險問題！

業績贏了只會變成全民公敵，客戶贏才是重點。

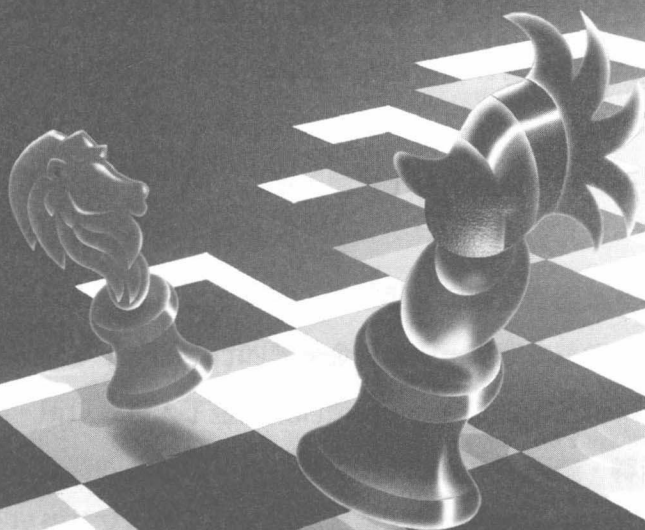
口是·客戶總喜歡加麵加湯不加價，

能夠不用正面攻城，讓客戶自己開城門歡迎你，

才是真正的藝術！

金融商道

金融人員關係行銷與談判術



輝偉昇 著

好的業務不是在解決自己的業績問題，而是客戶的風險問題！

業績贏了只會變成全民公敵，客戶贏才是重點。

只是，客戶總喜歡加麵加湯不加價，

能夠不用正面攻城，讓客戶自己開城門歡迎你，

才是真正的藝術！

國家圖書館出版品預行編目資料

金融商道：金融人員關係行銷與談判術

輝偉昇著 -- 初版. -- 臺北市

臺灣金融研訓院, 2013.06

面：公分. -- (經營管理系列, 41)

ISBN 978-986-5943-36-3 (平裝)

1.金融業 2.金融行銷 3.商業談判

561

102008488

金融商道：金融人員關係行銷與談判術

作 者：輝偉昇

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)33653562、563

印 刷：元東印刷包裝有限公司

初 版：2013 年 6 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-36-3 (平裝)



金融商道： 金融人員關係行銷與談判術

記得自己大學時主修人力資源管理，對於會計及財務報表兩門課可以說是修得一無是處。四個學期的會計課平均成績是 60 分，財務報表更是看到頭就痛，早早就選擇退選。大學畢業時就許下宏願，這輩子絕對不進金融業，再也不想跟會計及財務報表扯上關係。

但說來有趣，自己愈想逃，偏偏就一定碰到。因為在唸研究所期間拿了一間銀行的獎學金，被迫一定要到該銀行服務兩年。所以我投入了金融業的懷抱，一投就投了七年。不同的是，此時的金融業不再是過往的金飯碗、鐵飯碗，轉而變成全民皆兵又高度內需的傳統產業。想要生存下去，不能只有懂得金融商品，還要懂得關係行銷與談判術，這樣才能將自己變成可以獵人頭的「賽德克巴萊」，但此時才發現金融單位似乎比較喜歡當挖角獵人，不太喜歡教裡面的人打獵，也因此一堆金融業務人員因為打不到獵物，曬死在灘上，這或許可以解釋為何金融業務流動率這麼高的主因。

這本書與市面上的金融書有很大的不同，寫法不是用結構式的大陸法，而是用案例式的判例法來寫。寫這本書時其



實很像在寫自己的回憶錄，主題定下後，就讓我想起很多以前與客戶往來的故事，每篇案例除了人名換了外，幾乎都是真實發生的事情。看完後會有一種感覺：以前書本教的主要是大原則及方向，實際在操作的時候，就是會卡卡的，而這本書就是在告訴你，這些卡卡的原因是什麼，畢竟很少人會被同一顆石頭絆倒，所以多懂一點就少跌倒一點。

我是用這樣的方式寫這本書的：

Part 1：要當金融業務，先懂金融業的關係藍海！

當自己變成職業的職能講師後，看到金融業務人員的學習歷程，真的頭都昏了。因為當金融機構轉變成業績導向的組織後，卻只著重在培養業務人員多樣的金融產品能力，而沒有發展一個優秀業務人員該有的學習模式。這樣的結果造成業務人員不斷地流動，因為跳槽是最好的升遷管道。留在原單位的反而被培養成優秀的助理人選，所以要當金融業務，必須要先懂金融業的關係藍海，否則就會上演經典歷史劇「投名狀」！

Part 2：KYC (Know your customer)－你究竟多懂你的客戶？

因為金融業的主要商品是「錢」，所以業務工作其實是徵授信合一的。在把商品賣出去的同時，必須認真地思考倒帳的風險。因為倒帳的風險其實比很多行業都高，而且倒一



次可能就要花很多年的收益來補。而降低這個風險的關鍵就在 KYC (Know your customer)，懂一點可以強身，懂多點往往可以百毒不侵。

Part 3：全民皆兵的金融業－做什麼位置都一樣，都得開發業務！

當跑業務變成必然的趨勢，那陌生開發的技巧就會變成必需的職能。明明是必需的職能，偏偏金融機構偏好用挖角的，而不是用培養的。當然有這方面職能的金融業務多半不會教你，因為這是他們的求生能力。所以大家真的應該要慶幸我離開了金融業，轉投入教育訓練這個領域，不然這些技巧很可能都變成我個人的私房秘笈，傳子不傳賢，想要謀生就要靠自己去磨了。

Part 4：金融業務談判，賺多賺少端看你怎麼談

其實我很喜歡寫談判的東西，因為客戶開發完了，關係建好了，關鍵就是在資源跟資訊的交換，而怎麼交換，就是談判。談判其實可以分成理性者及非理性的談判。理性的談判主要是假定雙方都理性、都在謀求自己利益的極大化，也因此可以推演一定的決策賽局。非理性則變化較多，因為跟瘋子打交道，往往沒有規則可言。優秀的金融業務不會放過可以賺錢的機會，同時仍保有與客戶良好的關係，所以談判



不只是技術，更是一種藝術。

Part 5：客戶想帶走～關鍵是關係經營得有多深

金融業務想要活得好，關鍵是客戶要能帶得走。但想把客戶帶走完全不能強迫，必須要讓客戶心甘情願地跟你走。而這就是一個優秀業務與普通業務最大的差距。深耕客戶關係是帶走的關鍵，但怎麼深耕？靠的是不斷地與客戶寫故事，不斷地與客戶建立牢不可破的關係。

Part 6：金融業關係行銷與談判的精髓與核心價值

金融業關係行銷與談判其實有很多潛規則，表面上看起來是對的東西，其實水底下是波濤洶湧。潛規則的特點是不會有人跟你講，但你沒想到就會有人修理你，而且被修理完可能還不知道為什麼。前面五個 Part 談觀念、談作法，最後一個 Part，我留下來談最關鍵的五個精髓。瞭解其中的道理，事到臨頭可能可以救自己一命，也可以救別人一命。

這本書已經是我寫的第三本書，想書名其實想得非常久。因為這本書雖然客群主要是鎖定在金融業務人員，但又談關係、又講談判，想要定一個簡單又清楚的書名反而變得很困難。後來無意間在書架上看到研究所指導教授在中國出版了一本「中國商道」。轉念一想，發現「金融商道」這四個字其實涵蓋了全書多數的概念及內容，就決定把這本書定



名為：金融商道－金融人員關係行銷與談判術。研訓院出版中心建議我可以用這樣的寫法寫一系列「金融商道」的書，但我想書是一種經驗的傳承，還是等我有夠多的故事，再接著寫吧！

輝偉昇 謹識

2013.06





目 錄

自序》金融商道：金融人員關係行銷與談判術

- Part 1 -

要當金融業務，
先懂金融業的關係藍海！

- 01》做金融業務第一件事要懂得低頭、彎腰與屈膝！ / 003
- 02》通過所有 ARM 考試，你就會成為最頂尖的 RM？ / 010
- 03》你只有一項產品～就是幫客戶開戶？ / 016
- 04》天丫！好不容易開發的客戶，竟然要被歸戶！ / 021
- 05》三年升領組，五年升襄理，我想你需要的是戰功！ / 025

- Part 2 -

KYC (Know Your Customer)
你究竟多懂你的客戶？

- 06》台灣究竟有多少中小企業？預估市場有多大？ / 033
- 07》業務經理持股 18%？不當連保人，你不會覺得怪怪的嗎？ / 038

08》知名電腦公司的應收帳款，要不要收呢？	/ 045
09》只騙你一次，但這一次足夠讓你上人評會！	/ 050
10》電子業是傳產！傳產才是高科技產業？	/ 055

- Part 3 -

全民皆兵的金融業

坐什麼位置都一樣，都得開發業務！

11》所有的 ARM 都是 RM，只有我是 RM 的霸主～經理！	/ 063
12》開頭的前三句話，決定了你有沒有接下來的五分鐘！	/ 068
13》我們總是「以為」，最後變成「自以為是」！	/ 073
14》別怕！要你去「搭訕」是在考驗你「掃街」的實力！	/ 078
15》難搞的總機，絕對可以變成最佳的戰友！	/ 085

- Part 4 -

金融業務談判，

賺多賺少端看你怎麼談

16》如果沒有價值，你隨時可能被替代	/ 095
17》客戶高度依賴你；賺死你，但也會累死你	/ 100
18》客戶喜歡殺價，好牌別一口氣全打了！	/ 105
19》你贏了並不是重點，重點是客戶有沒有感覺他贏了！ ...	/ 110
20》翻桌子是我最愛的談判伎倆	/ 115

- Part 5 -

客戶想帶走～

關鍵是關係經營得有多深

- 21》辛苦了！下個月調分行。客戶？通通交給同事丫！..... / 125
- 22》為何客戶肯跟你走，主因是你跟他有很多的故事 / 131
- 23》經理都從台北下來了，我有感受你們的誠意 / 136
- 24》服務要做到：沒有～不會不滿意；有～會非常滿意 / 140
- 25》無私地幫別人，別人也會無私地幫你 / 145

- Part 6 -

金融業關係行銷

與談判的精髓及核心價值

- 26》資產在誰的手上，誰就是關鍵核心人物..... / 153
- 27》愈是光鮮亮麗，愈是詐騙集團！ / 158
- 28》奏摺是全天下最不可相信的東西！ / 163
- 29》客戶就是愛點快樂兒童餐，然後要你升級所有的東西... / 168
- 30》關係，這檔事兒！貴在中和，不爭之爭 / 173

問題集解答

- 》問題集解答 / 178

Part 1

要當金融業務，
先懂金融業的關係藍海！



- 01 -

做金融業務第一件事 要懂得低頭、彎腰與屈膝！

回想我大學畢業那年，金融業一直都是我的第一選擇，當時的金融業被社會大眾稱為是「金飯碗」。除了起薪高、福利好，都坐辦公室外；當時多數銀行甚至還有每月 13% 的行員優惠存款，吃尾牙的時候都是抽汽車、NB，年終獎金也都是 4 至 10 個月在算，加上男行員都是穿西裝打領帶，女行員都是美美的像空姐，所以多數商管學院的畢業生都把金融業當成是首選。

但真實情況是，在我碩士班沒畢業前，金融業我怎麼都進不去。主因在於我大學時學的是行銷與人力資源管理，最弱的是會計、統計、經濟、財務報表分析，簡單地說，基本金融業所需要的專業能力我都修不好，所以在大學畢業後的三年，沒有一家金融業要我，我也有自知之明地不去金融業，甚至心裡有個想法是——這輩子金融業絕對與我無緣了。

但說也奇怪，當我研究所畢業後，金融業面臨了很巨大的轉型，常常有朋友請我幫忙辦信用卡，沒事就接到電話要我辦信貸、房貸或是購買理財商品，走到街上發現所有金融



機構的分行加起來可能比便利商店還要多，連到銀行櫃台存款，櫃檯小姐都還會順便問我一下要不要買保險。最神奇的是，金融業竟然接納我這種金融專業能力弱到不行的人，錄用的理由是：「行銷溝通能力強，產品端專業知識雖不足，但可日後進修彌補。」就這樣，我進入了當年夢寐以求、人人稱羨的金融業。

進去第一個發現就是行員優惠存款的利率變少了，而且是愈來愈少。老闆跟我們說金融業現在已經沒有這麼好了，進入「全民皆兵」的時代。每個行員一年都要拉一定數額的信用卡、客戶存款、信貸甚至房貸。那種感覺有點像今天要去打獵，而我的專長是打獅子、老虎，為此我領到一把槍。但真的要去打獵的時候，老闆們跟我們說，現在沒有獅子、老虎可打了，我們需要打地鼠、打黑鮪魚，而且規定每個人要打幾隻。大夥們看著自己手上的槍，問老闆說：「槍好像沒有辦法打地鼠耶！」老闆想了想，也對。給了我一把圓鋤，然後說：「你現在有圓鋤了，別人都沒有，所以你打地鼠的 KPI，從 5 隻變成 20 隻。」此語一出，在場沒有任何一個同事敢去接圓鋤。畢竟一把圓鋤要抓 20 隻地鼠啊！

我每次舉這個例子跟同事以及金融業的學生說的時候，所有人都哈哈大笑。他們說這個例子好貼切啊！因為他們明明是做房貸的業務或是企金的業務，但每天被逼的去拉信用卡、去拉信用放款、賣基金、保險，有段時間還賣連動債。



尤其是專業領域差很遠的產品，例如對放款業務人員來說，財富商品真的又多又複雜，我自己也曾經賣過一次連動債，一賣還賣了 20 萬美金。但老實說，我根本不太清楚怎麼贖回、何時可以贖回，只知道這個連動債連接好幾個海外的大公司，然後我賣掉了可以領多少獎金。金融海嘯發生時，我真的非常慶幸我的客戶沒有被打到。但此時金融業的文化就是這樣：「業績就是一切。」不管黑貓、白貓能賺錢的就是好貓。所以我們都學著用步槍去打地鼠，或著用步槍去水中打黑鮪魚。「你的價值在那裡？」變成我們的順口溜，因為我們每天都在被問這個問題，而我們也這樣問別人。

不走入民間，無法寫出贏得人心的企劃案！

雖說局面如此，但金融業還是人人稱羨的行業，跟我年紀差不多的同事幾乎都來自於名校 MBA，簡報筆幾乎都是隨身攜帶。但最大的問題是，MBA 多半都沒有實戰經驗，但多半都在做市場策略規劃的工作，而且名校的 MBA 都有一個特點，有種潛在的自尊心，對於自己規劃的東西禁不起批評，常常在會議的場合裡「強辯」，在「強辯」贏了之後，業務單位就被迫領了步槍去打地鼠與黑鮪魚，然後就開始接到一大堆慘不忍睹的戰報與業務單位的抱怨。這時我才明白，為何組織溝通的課這麼熱門，因為真的很難溝通啊！



我個人雖然也是 PM 出身，但在沒進入金融業前，也在業務單位混了好些日子。所以每次有專案執行時，最喜歡跟著業務同仁到處拜訪。這時才發現過去人人稱羨的金融業，因為不斷地「拓展業務」，讓一般消費者聽到是某某銀行要來，宛如接到詐騙電話般，避之唯恐不及。此時我才發覺坐在辦公室不食人間煙火，怎麼可能寫得出消費者所需要的產品。

我曾經寫過一個專案，在組織內部被評為少見的成功案例。但當實際執行的時候，卻碰到一大堆的怪事。例如擔保品的位置奇差無比、房地產所有權人不願意當連帶保證、擔保品估不到額度等怪現象，導致這個專案最後慘澹收場。其根本原因在於我也是在辦公室寫企劃案，吃米不知米價，才遭此下場。

