



银行营销实训系列

营销流程与技巧

宋炳方 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



银行营销实训系列

营销流程与技巧

宋炳方 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销流程与技巧/宋炳方著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3336 - 6

I. ①营… II. ①宋… III. ①营销 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 201391 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: 张 青

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: 20.25
字 数: 321 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 - 3336 - 6
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，提出了一种用来知道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。本书还提供了知道“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、摆放客户、围绕目标客户调研、识别关系维护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、开征、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

读过党史的人都知道，党在发展过程中曾有反对经验主义和教条主义这一说。一些在与国民党进行武装斗争、建设革命根据地过程中成长起来的革命者往往从狭隘的个人经验出发来从事革命工作，而一些从国外留学归来、对中国国情不十分了解的革命者往往从书本、教条和理论出发来从事革命工作。两者都不利于中国革命的进步，甚至对革命事业造成了严重的损害。为此，我们党对经验主义和教条主义开展了严肃的批判。之后，党的事业便突飞猛进，很快就打败了国民党反动派，建立了中华人民共和国。

我们党反对经验主义和教条主义这段历史对我们从事银行营销工作有很大的启示。银行营销人员也容易犯经验主义和教条主义的错误。经验主义错误主要体现在一些老员工身上，他们认为自己有一定的营销业绩，个人营销经验足够了，用不着什么营销理论作指导；教条主义错误则主要体现在一些新入行员工或高学历员工身上，他们自认为受到科班教育，理论知识丰富，考虑问题及从事具体营销工作爱从“本本”、“理论”出发。两者造成的后果都很严重，前者往往使得营销业绩止步不前，后者可能连营销业绩也做不出来。所以，我们做银行营销的，也应反对经验主义和教条主义。具体来说，主要就是既要懂得营销理论，善于用营销理论分析营销实践问题，并学会用营销理论来指导营销实践，又要善于总结经验，充分发挥营销经验在银行营销工作中的作用。

本书从营销实践中总结出客户营销工作应该遵循的一些带有规律性的东西，用这些带有规律性的东西来指导我们的营销实践。实际上，只有在遵循这些带有规律性的东西的基础上，我们的营销工作才能做到事半功倍。在本书中，我提出了银行营销人员开展业务应该遵循和使用的基本程序，它仅是对客户营销实践的一般性概括和总结，并不会妨碍银行营销人员在工作中的创造性。在营销实践中，银行营销人员有时可能越过基本流程的某一环节，有时又必须重复某个环节。一般而言，客户营销的业务流程主要由以下环节构成：①确定客户发展战略；②搜寻和选定目标客户；③拜访客户；④围绕客户进行调研；⑤识别客户风险；⑥评估客户价值；⑦与客户建立合作关系；⑧客户关系的维护。围绕流程的不同环节，本书还提供了一些具体的操作技巧，供银行营销人员揣摩运用。

对于不同的银行营销人员而言，营销方式方法不尽相同。营销不同的客户时，不同营销人员的营销方式、方法也会不一样。换句话讲，客户营销是个高度个性化的事情，不可能千篇一律。如果千篇一律，营销工作是不会取得好成效的，所以，各位银行营销人员尤其是新入行的营销人员在运用本书构建的框架进行营销工作时，一定要发挥主观能动性，要善于个性化地从事银行营销工作。

目 录

第一章 确定客户发展战略	1
第一节 竞争环境与内部条件分析	3
一、竞争环境分析	3
二、内部条件分析	9
第二节 客户拓展战略及其制定	11
一、银行与竞争环境的平衡	11
二、客户拓展战略及其种类	12
三、在银行与竞争环境的平衡中确定客户拓展战略	14
第二章 搜寻和选定目标客户	21
第一节 银行客户的分类	23
一、工商企业类客户	24
二、机关团体类客户	30
三、金融同业类客户	31
四、银行客户的细分	32
第二节 搜寻目标客户的方法	34
一、逐户确定法	34
二、客户自我推介法	34
三、资料查阅法	35
四、连锁寻找法	35
五、中介介绍法	36

六、群体介绍法	37
第三节 目标客户的确定	38
第三章 拜访客户	45
第一节 拜访客户前的准备工作	47
一、制定拜访计划	47
二、做好拜访预约	48
第二节 实地拜访客户	58
一、正式洽谈前的工作	58
二、拜访的基本程序	60
三、拜访总结	67
第三节 提高拜访的效果	73
一、客户经理应该克服的访谈禁忌	73
二、进行语言交流	74
三、运用身体语言	86
四、分发资料	88
五、了解客户需求	89
六、处理客户异议	90
七、应对客户拒绝	97
八、拒绝提供某项服务的技巧	99
九、面对商谈僵局的处理技巧	99
十、同时与多个客户进行洽谈和联合拜访的技巧	101
十一、拜访过程中的现场讲解	102
十二、拜访过程中需注意的其他事项	103
十三、同客户就餐时的注意事项	104
第四章 围绕客户进行调研	107
第一节 客户调研的原则与内容	109
一、客户调研的方法论原则	109

二、客户调研计划的制定	109
三、确定调研内容	110
第二节 客户调查表格的设计与使用	116
一、设计调查表应注意的事项	116
二、常用的客户调查表格	116
三、调研资料的整理	125
第五章 识别客户风险	131
第一节 客户风险的类型	133
一、外部风险	133
二、内部风险	136
第二节 客户风险的识别与评估	140
一、客户风险的识别	140
二、客户风险的评估	141
三、客户风险中机会的把握	143
第六章 评估客户价值	145
第一节 工商企业类客户的价值评价	147
一、法人评价的主要内容	147
二、市场评价的基本内容	148
三、财务评价	149
四、企业价值的综合评价	158
五、地区评价与行业评价	162
第二节 金融同业类客户的价值评价	171
第三节 项目的价值评价	175
一、项目价值评价的主要内容	175
二、项目价值评价的主要参数	185
三、测算主要指标的未来数值	186
四、项目价值的综合评价	188

第七章 与客户建立合作关系	191
第一节 谈判前的准备工作	193
一、明确合作领域	193
二、向客户推介合作领域	194
三、搞好拟推介产品的定价与综合收益测算工作	202
四、设计作业方案	204
第二节 与客户进行商务谈判	210
一、为谈判做准备	210
二、谈判的基本过程	212
三、谈判过程中的注意事项	212
第三节 协议文本的起草与签署	217
一、协议文本的基本构成要素	217
二、起草协议文本的注意事项	217
三、协议文本示例	218
四、签署金融合作协议	235
第四节 合作事项的具体运作	237
一、客户经理协调银行内部部门组织实施方案	237
二、客户经理协调银行外部机构组织实施方案	238
三、向客户索取开展业务必需的有关材料	238
四、提高产品服务效率	239
五、向客户提交服务成果	240
六、正式建立合作关系	270
七、合作关系的定期评价	270
第八章 客户关系的维护	275
第一节 维护客户关系的基本方法	277
一、追踪制度	277
二、电话或邮件维护	277
三、温情追踪	278

四、产品跟进	278
五、扩大销售	278
六、维护拜访	278
七、机制维护	279
八、差别维护	279
九、超值维护	279
十、招待宴请客户	280
十一、联谊活动	281
十二、安排客户参观自己所服务的银行	281
第二节 强化同客户的合作关系	282
一、完善制度	282
二、发现不良征兆	283
三、掌握银行同客户的业务往来情况	284
四、提高客户对银行服务的满意度	285
五、恰当处理客户的抱怨	285
六、强化同客户的合作关系	288
七、经常检查自己的行为	289
八、维护客户关系的其他技巧	290
第三节 加强客户风险的管理	291
一、信贷客户风险主要是信用风险	291
二、管理客户风险的基本原则	291
三、客户风险的处理策略	292
四、建立客户风险管理机制	294
五、识别客户风险预警信号	295
第四节 重视对客户关系的管理	303
一、客户关系管理档案内容设计的出发点	304
二、客户关系管理档案的种类	304
三、客户经理在客户关系档案建立过程中的职责	306
四、客户关系档案的保管	307
后 记	309

第一章

确定客户发展战略

战略，简单地说就是把银行能够做什么（银行的优势与劣势）与可能做什么（环境的机遇与威胁）画上等号。对银行的客户发展战略而言，可理解为是着眼于长远、适应银行内外形势而做的关于客户营销工作的指导性发展规划，它指明在竞争环境中客户拓展工作的生存态势、营销方针和发展方向，进而决定了银行及其客户经理最重要的工作内容与竞争方式。在银行竞争已达白热化的今天，大凡能够取得成功的公司，在事关银行客户拓展方向的综合决策方面，总有着相对一贯而又适应变化的战略规划。

第一节 竞争环境与内部条件分析

一、竞争环境分析

(一) 竞争环境的一般分析

商业银行的竞争环境是指影响商业银行发展的各种外部因素,根据不同标准可进行不同的分类。根据影响程度,可以分为强环境和弱环境;根据存在的空间状态,可以分为近环境和远环境;根据表现形态,可以分为潜在环境和显在环境;根据与银行经营的紧密程度,可以分为直接环境和间接环境。

一般而言,影响银行客户拓展战略制定的环境因素主要包括:

1. 经济形势

宏观经济形势、区域经济形势和行业经济形势是银行经营的主要外部环境。经济处于快速发展时期,银行的扩展欲望也非常强烈;经济处于调整时期,一般也是银行信贷紧缩的时期。对银行来讲,其主要客户所在区域、行业的竞争状况、发展水平、结构特点对其战略的制定更为重要。判断经济形势时,经济增长速度、物价上涨速度、进出口贸易额、社会总投资额、消费水平、市场前景等指标也较重要。

2. 政府管制

在我国,银行业是政府管制相对较多的行业,且处在金融分业监管的大框架下,因此,银行的客户拓展战略必须置于这一大环境的约束之下。具体到一家银行,受资本充足率高低的影响,其业务开展范围、能够准入的市场领域都会受到程度不同的影响。扩展一步讲,社会稳定程度、政府的施政纲领与政策导向、政府官员的办事作风、司法建设进度与成效、政府机构运作方式等,也影响着银

行的经营。

3. 市场经济发展水平

市场经济发展程度高,也要求银行必须以市场的手段来解决市场中遇到的问题;而在市场经济处于初步发展阶段时,银行客户战略的制定往往要考虑更多的非市场因素。

4. 金融市场发育状况

银行活动的重要领域包括产业市场和金融市场。金融市场的成熟程度与波动程度决定了银行在这个市场中生存的难易程度。如果金融市场上交易工具完备、运行机制完善、交易规则科学、交易行为透明,则银行在其中运行的能动性 with 效果就会显著增强。

5. 社会与文化环境

客户分布与构成、消费习惯、文化习俗、主流价值观等构成了银行经营的社会文化环境。比如思想较为保守、风险意识较弱的地方,接受银行新产品的阻力就会较大;而开拓意识强的地区,对新事物的接受能力就较强。

6. 经济发展趋势

企业只是经济大环境中的一员,对经济发展趋势往往无能为力,因而必须考虑经济发展趋势对自己的影响。当考虑长期经济趋势时,应关注产品生命周期,也就是说,当考虑经济发展趋势和行业走向时,应判断自己的产品处于产品生命周期的哪个阶段。如果希望企业发展壮大,就应使自己的产品尽可能踏上高速发展的节拍。

7. 所在行业状况

行业是一个企业最直接的竞争环境,应分析影响出入该行业的障碍主要有哪些,行业规模大小,行业利润水平,行业生命周期,谁在控制该行业的分销渠道,你所在的企业能否成为行业前三名,行业的盈利能力等情况。

(二) 竞争对手分析

银行的竞争对手有直接和间接以及显在和潜在之分。就直接竞争对手来讲,主要是其他银行,尤其是那些在资产规模、客户范围、产

品门类等方面大致相当的银行；就间接竞争对手来讲，主要是指那些有可能从银行手中分流客户的竞争对手。例如，证券公司推出一项理财产品往往会分流走一部分银行资金，有新股上市往往也会暂时分流一部分银行资金。就显在竞争对手来讲，主要指那些现实中业已存在、对本银行市场行为产生直接威胁的竞争对手；就潜在竞争对手来讲，主要指那些目前对本银行尚未构成直接威胁，但未来有可能产生影响的竞争对手。例如，一家实力明显不如本行的银行在被某家大银行兼并后会实力大增、某家区域性银行在获得监管部门同意后可在全国范围内扩张。

对竞争对手进行分析的目的在于做到“知己知彼”，借以判断本银行推出某项市场举措后竞争对手可能作出的反应、反应的方式、激烈程度、应对举措。分析可主要从对竞争对手的未来目标、对市场的认识、经营历史、现行战略与竞争能力等方面进行。

1. 哪些能成为自己的竞争对手？

市场中有很多企业，能成为自己竞争对手的企业有哪些？这需要着重回答以下问题：

- (1) 哪些企业是本行业的龙头企业？
- (2) 国内、国外有哪些和自己企业类似（资产、人数、销售额等）的企业？
- (3) 在竞争对手公司中对自己构成战略威胁的人物是谁？
- (4) 哪些是区域性或地方性竞争对手？
- (5) 现有竞争对手中哪些可能走向合并？
- (6) 现在的供应商和销售商中哪些可能走向合并？
- (7) 竞争对手的主要财务数据是什么？
- (8) 竞争对手对它们自己在行业中的地位满意吗？
- (9) 如果对自己的地位不满意，竞争对手可能会采取哪些战略行动？
- (10) 你认为自己公司的何种行动会引起竞争对手的激烈反应？
- (11) 竞争对手最大的优势和劣势各是什么？