

银行营销首席实战专家

银行营销

银行营销 客户为本 营销银行 适者生存

市场永不停息的变化，银行永无休止地变革。中国银行业面临转型市场而不同于西方成熟市场。中国地域辽阔，人口众多，市场不规范，体制机制差异较大，银行正面临着来自不断变化的压力。在现代市场经济中，任何一项产品和服务，任何一个取得成功的银行，都有自己的营销模式，这是银行价值和银行文化中不可或缺的组成部分。

范云峰 张长建◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

銀行營銷

唐玉潤 

范云峰 张长建 著



中國經濟出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目(CIP)数据

银行营销/范云峰,张长建著. —北京:中国经济出版社,2006.4

ISBN 7-5017-7434-X

I. 银… II. ①范… ②张… III. 商业银行——市场营销学 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020553 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:苗 青(电话:010-68359423)

责任印制:常 毅

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印张:20 字数:317千字

版 次:2006年4月第1版

印次:2006年4月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7434-X/F·5990

定价:52.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

玩勢如行先致勝管

勢如轉盤勢就

勢如轉盤

丙戌春張長建句抗雲峯書



银行营销 营销银行

传道解惑寻常事，为君谈唤驱迷沙……

2005年5月，我们应邀为潍坊市商业银行培训，陈瑞源副行长在培训结束时现场赠诗一首。在培训期间，该行史跃峰行长与我们就营销理论和银行内部客户管理方法进行了交流，表达了银行行长和客户经理们对营销理论和实践的迫切需求，同时对我们的课程给予肯定并表示满意。诸如此类的培训，使我们深刻地感受到商业性银行营销理论研究与实践总结的重要性。

在中国，保险成就了一批营销培训高手，编著很多营销教材，经常组织营销培训，银行却不然。我们在外出培训时，结识不少的银行人士，在与他们沟通中，常常听到他们抱怨：书市上很难找到我们需要的银行营销实战指导书。我们也经常读到多家银行行长工作报告，提到“营销”一词频率很高，可站在专业角度看，大多是营销口号。怎样解读银行营销、构建银行营销、做好银行营销？其实，在业界和学术界尚处于“真空地带”，可以说是一个空白。

大学金融专业学生问我们：“老师，银行现在最需要的是那一类人才？”我们回答：“银行目前需求最大的是营销人员。”银行不断在招聘客户经理，我们也被请去当招聘顾问，可学金融专业的大学毕业生、研究生，当被问及：“你学过银行营销吗？”绝大多数学生却无言以对。每次我们培训开课之前，先请“学过银行营销和读过银行营销书的学员举手”，结果举手的总是寥寥无几。可见，无论在大学还是在业界，学习市场营销基础理论的为数不少，但研究和探索作为市场营销的重要分支——银行营销的并不多见。在银行市场化越来越充分的情势下，但凡从事银行工作的人士不可改变地要与市场、客户、产品等打交道，正如一位资深银行专家所说：“如今在银行，不懂营销不行，不懂银行营销更不行。不是看市场有多大机会，关键看谁会抓住机会开发多大市场。不是看市场有多高效率，关键看谁会提升效率赢得多少市场。”这些专家、学子为我们动议此书给予了很多启发和鼓励。

市场永不停息地变化,银行永无休止地变革。中国银行业面临转型市场而不同于西方成熟市场。中国地域辽阔,人口众多,市场不规范,体制机制差异较大,银行正面临着来自不断变化的压力。在现代市场经济中,任何一项产品和服务,任何一个取得成功的银行,都有自己的营销模式,这是银行价值和银行文化中不可或缺的组成部分。在营销上,有人这样比喻:世界 500 强是博士生,跨国公司研究生,中国本土企业是大学生,中国的商业银行像是中学生。在 20 世纪 90 年代前,中国银行业似乎对“市场营销”的概念还较陌生。当时的银行是“坐商”,开发出产品等客户上门,后来银行逐渐以客户为中心,变为“行商”。现在又碰上“银行脱媒时代”,非银行的金融领域竞争加剧。与一般工商企业比,我国银行业营销还处于起步阶段,急需提速,期待升级,从而实现与国内市场互动,与国际市场互联。中国银行业营销现状和未来,引起我们关注银行营销的浓厚兴趣,也为我们著成此书倍增信心。

我们围绕银行营销板块进行整体构思和设计,运用大量专业性理论、启发性故事、实战性案例和操作性图表,从营销视角考察银行,从银行视角考察营销,从市场视角考察银行营销,囊括银行营销战略、策略、角色、组织、产品、客户、渠道、竞争等诸多银行营销元素,把功力放在银行营销亟待研究和解决的方向性和实战性问题上,将近几年以至未来有关前瞻性的市场营销与银行转型等方面的理念与操作嵌入其中,力图使之成为“银行营销首席实战专家”。本书共十章四十一节,三十二万字。主要内容提示:

(1) 银行营销战略方面,包括银行商业模式转型两大战略路径、五大战略方向、催生银行营销六大要素、四大新型银行营销组合理念、银行营销四个发展历程、四大理论框架、五个特点、五大现实难题、六项市场定位策略、六项目标市场选择标准、八种需求分析、九大发展趋势。

(2) 银行角色营销方面,包括银行营销人员的一种情商、两面性格、四种血型、八种分类、十项减压训练方法、十项能力轮胎模型:行长是第一营销员的三个理由、行长板台也是银行柜台的八种表现,行长成为营销高手的四项要求;客户经理的六个作用、五种认知误区、四项技能要求、五种激励方式;银行柜员 MAN 客户八类判断标准、八种营销方法、积累人脉关系十种诀窍、向客户应送的十件“礼物”。

(3) 银行营销组织架构方面,包括银行组织架构三个发展阶段、营销组织五种形态演变、四种可选模式、三级职责设计、四种营销资源配置、银行



客户经理制八种内涵注释和四大发展趋势、银行营销团队存在的三个缘由、六大类型、四项建设。

(4)银行产品营销方面,包括银行产品五个特点、八大分类、四个生命周期、十个定价策略、十条品牌建设途径、西方银行产品开发八大流程。

(5)银行客户营销方面,包括基本客户、VIP客户、KAM客户、ABC客户、价值客户等五种客户分类管理策略、二十三种客户开发策略、十八种客户性格应对策略、十一种接近客户策略、十六种客户交易谈判策略。

(6)银行市场竞争方面,包括银行竞争的三次浪潮、五种联盟、三大族系、五种力量、四种处位争胜策略、四种核心竞争力创新途径。

(7)银行营销渠道方面,包括银行营销渠道四个特点、五项作用、三大分类、三种冲突管理、四种选择策略、八个组合策略。

(8)银行服务营销方面,包括银行服务营销三大分类、五个特点、三种服务展示模式、十大发展趋向。

我们在本书写作过程中,一方面,查阅大量的市场营销与银行著述;另一方面,分别向银行人士、社会专家、高校相关专业在校生等征求意见。再一方面,归纳总结自己多年来在市场营销和银行专业等领域的研究与实践成果。特别感谢恩师——著名书画艺术家唐玉润先生为本书题写书名;十分感谢曹阳、陈廷玉、曾庆斌、申圆圆、陈海霞、杨善勇在文字整理、图片制作过程中所做的大量工作;真诚感谢清华大学、交通银行总行培训中心、交通银行郑州分行、华中科技大学EMBA导师和学员等所提供的思路和建议;特别感谢中国当代营销网、北京范云峰营销管理有限公司、郑州云峰策划有限公司、河南省营销协会全体员工等给予的帮助和支持。

玩转银行先玩转营销,玩不转营销就玩不转银行。

网址:<http://www.chinayx.org>

E-mail:yfyx100@163.com

电话:010-83131245 0371-63857557

传真:010-83131246

手机:13911737678

作者

2006年4月 北京

目录

前 言 1

第一章 银行营销管理概论

开篇故事

3

第一节 从营销视角考察银行

4

第二节 从银行视角考察营销

7

第三节 从市场视角考察银行营销

15

第二章 银行营销战略

开篇故事 铁桶法则

21

第一节 银行营销战略理论基础

22

第二节 银行营销战略导向

32

第三节 银行市场营销环境

35

第四节 银行营销市场定位

41

第五节 银行营销市场细分

49

开篇故事	西游“真经”
第一节	银行营销组织架构
第二节	银行营销流程变革
第三节	银行客户经理制
第四节	银行营销团队

开篇故事	花旗银行人事密牌室
第一节	银行全员营销
第二节	银行行长营销
第三节	银行经理营销
第四节	银行柜员营销

开篇故事	“傻子”修渠
第一节	银行营销渠道特点
第二节	银行营销渠道作用
第三节	银行营销渠道类型
第四节	银行营销渠道策略选择
第五节	银行营销渠道建设

开篇故事	动物办学
第一节	银行市场竞争历程
第二节	银行市场竞争力量
第三节	银行市场竞争地位
第四节	银行核心竞争力

第三章 银行营销组织

59
61
70
80
84

第四章 银行营销角色管理

91
92
96
107
116

第五章 银行营销渠道

125
126
128
130
134
139

第六章 银行市场竞争策略

153
155
158
164
171



第七章 银行产品营销

开篇故事	香港汇丰银行信用卡	185
第一节	银行产品概述	187
第二节	银行新产品开发	194
第三节	银行产品的十个定价策略	208
第四节	银行产品品牌建设	212

第八章 银行服务营销

开篇故事	沃尔玛服务营销打天下	221
第一节	银行服务营销概述	223
第二节	银行服务营销展示模式	230
第三节	银行柜面服务营销	237
第四节	银行营销服务满意度管理	244

第九章 银行客户营销

开篇故事	新加坡只有阳光	251
第一节	银行客户开发策略	252
第二节	银行客户接近和应对策略	263
第三节	银行客户交易策略	274

第十章 银行客户分类管理策略

第一节	银行基本客户管理策略	282
第二节	银行关键客户管理策略	289
第三节	银行贵宾客户管理策略	294
第四节	银行重点客户管理策略	297
第五节	银行客户价值管理策略	299

参考书目	304
------	-----

第1章

银行营销概论

本章学习要点

银行战略转型的方向和路径

银行营销的发展阶段和发展的十种趋势

银行营销及其五个特点

银行营销管理与框架

现代银行营销是一个为客户提供金融服务,满足客户对金融产品消费需求的服务性行业。借得进、贷得出、收得回,蕴含着深刻的营销学问。



开篇故事

在现代管理之父——彼得·德鲁克“1358”管理思想框架中这样描述:

“1”就是管理的定义——管理就是界定企业的使命,并激励和组织人力资源去实现这个使命,界定使命是企业家的任务,而激励与组织人力资源是领导力的范畴,二者的结合就是管理。

“3”就是管理的三大任务——实现组织的特定目的和使命;使工作富有成效、员工具有成就感;处理对社会的影响与承担社会责任。

“5”就是管理者的五项工作——设定目标、组织、激励与沟通、评估绩效、培养人才(包括自己)。

“8”就是设立企业目标的八大领域——市场营销、创新、人力资源、财力资源、实物资源、生产力、社会责任和利润需求。



开篇故事

其中居于八大领域第一位的是“市场营销”，而目前银行较为薄弱的环节正是市场营销。中国银行业正在实施战略转型，推进市场化改革。因此，搭建市场营销管理框架成为银行面临的重要而迫切的任务。

第一节 从营销视角考察银行

一、银行产生与发展

据语言学家考证，古法语词“banque”和意大利语“banca”在早期被用来描述“板凳”或“桌子”，后被演绎为“bank”。早期的银行家是货币兑换商，通常是在某个店铺里，坐在板凳上或桌旁帮助客户进行货币兑换，或者向那些需要资金的商人贴现票据，以赚取手续费。历史上银行曾提供的服务包括：货币兑换；贴现商业票据和发放商业贷款；储蓄存款服务；尊重物品保管。可见，银行开始就是以“商人”身份出现，银行经商本身就是在从事营销活动。

现代银行是一个为客户提供金融服务，满足客户对金融产品消费需求的服务性行业。如果没有存钱的人，银行就得关门；如果没有借钱的人，银行也得关门；如果太多的人借钱不还，银行更得关门。所以，借得进、贷得出、收得回，这本身蕴含的正是营销学问。

中国银行业面临一种尴尬局面：银行不敢发放贷款，大量的现金存在银行金库和账册里面。需要钱的人借不到钱，骗了钱的人还可以再骗。这更是

营销管理需要解决的难题之一。

中国市场经济启动,社会经济结构和金融服务需求发生巨变,中国市场与中国营销正在成为全球商界关注的焦点。正如现代营销之父菲利普·科特勒讲,在未来若干年,中国不仅成为世界“生产车间”,还会成为世界“研发车间”,现在唯一需要做的就是成为世界“营销车间”。

中国市场化过程,先是在流通领域的市场化,再是在生产资料领域的市场化,现是在服务领域的市场化。从中国银行业演变看,先是计划保护性抑制,再是变革中发展,现在是开放中市场觉醒。银行作为服务领域代表,无疑会成为第三批市场化的领衔主演。

市场永不停息的变化,银行永无休止地变革。中国银行业面临转型市场而不同于西方成熟市场。中国地域辽阔,人口众多,市场不规范,体制机制差异较大,银行正面临着来自不断变化的压力。在现代市场经济中,任何一项产品和服务,任何一个取得成功的银行,都有自己的营销模式,这是银行价值和银行文化中不可或缺的组成部分。银行需要与中国市场互动,与国际市场互动,用聪明、智慧、情感、远见、经历等赢得市场机会,用市场知识创新推进中国银行业转型。

二、全球银行业重大事件成为推动力量

20 世纪 80 年代以来,世界银行业发生颠覆性变化;进入 21 世纪,中国银行业呈现颠覆性变化趋势。

20 世纪 70—80 年代,全球银行业发生的重大事件主要有:巴克莱银行发行了第一张信用卡、波兰无力承担偿债义务,从而促使西方银行从其他东欧国家撤回资金等。我们可以认为此间世界银行业变化不大。

20 世纪 80—90 年代,全球银行业发生的重大事件主要有:①墨西哥债务危机引发资本从阿根廷、巴西和委内瑞拉等其他拉美国家撤走;②美国扩大美国存款与贷款协会的权力,使爆发存贷危机成为可能。外国银行在美资产开始急速扩张,以此为开端,这些资产从 1984 年的 800 亿美元增长到 1990 年的 2090 亿美元,美国联邦法院对全国范围自动提款机网络予以立法。美国存贷危机爆发,导致美国“金融机构改革、恢复与强化法”的出

台,该法为美国银行引入了一种新的监管体制;③伦敦交易所向新竞争者开放,同时引入一种新的自动化业务系统。“住房协会法”使英国的住房协会有权力转变为职能健全的银行;④华尔街爆发金融危机,股市跌至创记录的低点。伦敦股票交易所经历了相似的命运,全球各国的货币管理机构加大了货币供应量,以防出现全球范围的萧条;⑤东欧社会主义国家巨变导致西方银行的大规模入侵;⑥英格兰银行被迫关闭信用与商业国际银行英国分行,从而披露了世界历史上前所未有的银行业欺诈行为;⑦苏联的解体导致在前苏联加盟共和国出现新的货币;⑧美国 90% 的交易通过电子方式完成。英国引入电子化的“智能卡”以取代现金;⑨泰国货币的贬值引发地区性危机,导致亚洲货币和股市在第二年持续暴跌,并在亚洲引发一轮经济危机。俄罗斯卢布贬值,国际贷款无法偿还;⑩在英国,推出了市场上首家网络银行(EGG);⑪花旗银行与投资银行巨头旅行者集团首次合并组建了花旗银行集团。美国 Gramm - Leach - Bliley 法案签署,使美国许多银行活动解禁,促进了金融市场上非银行机构的发展;⑫欧洲单一货币成为数十个欧洲国家的货币。由此可见,这个时期全球银行业发生了翻天覆地的变化,对中国银行业产生了一定程度影响,并为中国银行业未来变革提供了实证和信心。

21 世纪最近五年,美国发生“9·11”事件、中国加入世界贸易组织、安然公司破产等,对银行业产生多重影响。中国银行业纷纷引进包括花旗、汇丰等在内的世界大银行战略投资者。外国银行涌向中国,盯上中国高达 1.5 万亿美元的个人财富市场。人口老龄化趋势和社会保障体系的薄弱需要先进的金融产品来满足中国百姓的需求,西方银行正是想在这方面有所作为,中国金融业已经在亚洲占据统治地位。45% 的家庭储蓄和每年递增 20% 的信贷交易,证明了它的规模和活力。专家估计,照此,西方人即将持有中国金融机构市值总额的 1/6。

三、中国银行业战略转型路径

中国经济从传统的集权计划经济向现代市场经济转型过程的一个重要组成部分是基础经济体转变为真正的企业。这种基础经济体转型的基本途

径有三条：一是发展私有企业；二是国家资本从一般竞争性领域退出；三是改造传统的国有单位。银行作为其中的一个基础经济体也正面临转型。

匈牙利经济学家科奈尔提出的 A 战略和 B 战略值得银行在转型中借鉴。A 战略称有机发展战略，把最重要的任务确定为创造有利条件，使私有部门得以由下而上的生长起来；B 战略称加速私有化战略，则把最重要的任务确定为尽可能快地通过股份制改造国有企业。著名经济学家吴敬琏认为，20 世纪 80 年代初以来，中国改革的实际进展确似沿着科奈尔战略 A 路径行进的；以此推理，我们认为，中国银行业改革：先是采取的 A 战略路径，不断地培育众多股份制银行，现在重点是通过 B 战略路径，引进战略投资者改造国有银行以及其他银行。

中国银行业战略转型具体包括：以混业经营为重心的业务方向转变；以法人治理为轴心的组织架构完善；以客户导向为中心的业务流程再造；以风险防范为核心的内控体系建设；以人本激励为向心的银行文化整合。

上述表明，进入 20 世纪 90 年代以后，金融机构数量增加，金融业务范围不断扩大，竞争日趋激烈。市场经济点燃了银行营销圣火，中国银行业呼唤商业战略家的诞生，整个系统都需要用市场思维掌控，从营销角度运作：

- 战略转型成为导入银行营销管理的内生压力；
- 激烈竞争成为银行重现营销管理的直接诱因；
- 客户需求成为推动银行营销管理的外在动力；
- 科技发展为银行采用营销管理提供了手段支撑；
- 金融管制放松为银行营销管理提供了环境保证；
- 产品创新辈出为银行营销管理提供了基本工具。

第二节 从银行视角考察营销

从世界跨国公司的管理转型看，一战后，重点是生产管理；二战后，重点是财务管理；20 世纪 70 年后，重点是以市场为导向的营销管理。

在营销管理领域，20 世纪初，企业是营销主体，企业营销主要限于流通