



金融专业群核心课程教材

商业银行服务营销

SHANGYE YINHANG FUWU YINGXIAO

徐海洁 编著

 中国金融出版社



商业银行服务营销

SHANGYE YINHANG FUWU YINGXIAO

徐海洁 编著



中国金融出版社

责任编辑：张 铁

责任校对：李俊英

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行服务营销 (Shangyeyinhang Fuwu Yingxiao) / 徐海洁编
著. —北京：中国金融出版社，2008. 8

国家示范性高职院校重点建设教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4773 - 4

I. 商… II. 徐… III. 商业银行—银行业务—市场营销学—
高等学校：技术学校—教材 IV. F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 123714 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 北京华正印刷有限公司

尺寸 170 毫米 × 228 毫米

印张 17

字数 264 千

·版次 2008 年 8 月第 1 版

印次 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5000

定价 27.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4773 - 4/F.4333

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

前 言

21 世纪的金融时代是以知识经济为载体,以金融全球化、金融自由化、金融电子化和网络银行、电子货币为标志的时代。作为经济架构中最活跃的要素,商业银行的业务和体制也发生了深刻而巨大的变革,银行的服务方式和服务内容将发生巨大变化。只有真正做到“以客户为中心”,树立起服务营销的观念,银行才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

随着金融服务网络化、人性化的特征日益明显,银行业务扩张能力将首先取决于客户网络的发展能力,其次通过人性化服务建立与客户的长期合作关系,因而商业银行对代表未来银行服务人性化的客户经理、大堂经理、柜面营销人员在内的服务营销人才产生较大的需求,但目前尚无关于商业银行服务营销的比较规范科学、注重能力培养的教材。为满足高职高专金融财经专业教学以及金融机构从业人员培训的需要,由长期从事金融及银行业务经营教学的教师和从事银行客户经理工作的从业人员编写了本书。

本书以工作任务为中心组织课程内容,以商业银行外部营销为主体,以内部营销为基础,突出互动营销来设计项目内容,涵盖了商业银行服务营销岗位所必需的基本知识、基本能力、基本技巧等。课程内容突出对学生职业能力的训练,让学生在完成具体项目的过程中来构建相关理论知识并发展职业能力。理论知识的选取紧紧围绕工作任务完成的需要来进行,同时又充分考虑了高等职业教育对理论知识的需要。

本书在编写过程中大量参考和借鉴了国内外一些商业银行在服务营销中的经验,力求做到内容紧贴实际,结构新颖独特。本书以项目学习和案例分析为主,全力推行“从实践中来,到实践中去”的编排模式。本书适

用于高职高专金融专业学生学习使用，也可作为财经类其他专业本科、专科学生以及金融机构从业人员培训用书。

本书内容共分十大项目，分别是商业银行客户服务、商业银行营销准备、商业银行营销能力、商业银行营销技巧、商业银行客户维护、商业银行消费者管理、商业银行顾客资产管理、商业银行客户关系管理、商业银行客户风险管理和商业银行内部营销，包含 36 项业务活动及多个活动载体内容。

本书在编写过程中，编者参考了大量的相关资料和论著，并吸收了其中的一些研究成果，在此，谨向所有文献的作者致谢。此外，中信银行杭州风起支行高级理财师丁志毅，浙商银行高级客户经理邓林俊昌参与了本书的编写，他们为本书的出版提供了不少的帮助，在此表示衷心感谢！本书涉及的内容较多，范围较广，加上编写时间较短和水平有限，书中难免有错误和疏漏之处，恳请读者批评斧正。

编 者

2008 年 5 月 28 日

杭 州

目 录

1	绪论
4	项目一 商业银行客户服务
5	任务一 认识银行服务
5	活动一 银行服务特点
8	活动二 银行服务应对策略
11	任务二 评价银行服务
11	活动一 体验式服务
15	活动二 银行优质服务
18	活动三 银行服务质量调研
20	活动四 服务补救
23	项目二 商业银行营销准备
24	任务一 银行营销调研
38	任务二 寻找蓝海
39	活动一 市场细分
43	活动二 目标市场选择
45	活动三 市场定位
47	活动四 树立银行形象
52	任务三 银行营销组合
52	活动一 金融产品开发
55	活动二 定价策略

56	活动三 营销渠道
58	活动四 促销策略
60	任务四 为成功打造一张关系网
63	任务五 准备一个美好的未来
63	活动一 设立你的目标
64	活动二 准备一个好心态
65	活动三 设计自我介绍
66	活动四 置备你的工具
67	活动五 摸清客户的“底”
69	项目三 商业银行营销能力
69	任务一 修炼沟通能力
70	活动一 认识沟通
76	活动二 营销沟通策略
80	活动三 把话说好
83	活动四 学会倾听
85	活动五 善于提问
87	任务二 拓展目标客户
87	活动一 目标客户拓展方法
94	活动二 分析竞争对手
100	任务三 电话约访
104	任务四 访问客户
105	活动一 客户访问十大要素
112	活动二 挖掘客户需求
118	任务五 营销新产品
123	项目四 商业银行营销技巧
123	任务一 应对不同类型客户
127	任务二 寻找切入点
130	任务三 应对客户拒绝

134	任务四 帮助客户作决定
137	任务五 跟踪客户
141	任务六 让客户转介绍
143	项目五 商业银行客户维护
144	任务一 认识客户关系维护
144	活动一 客户关系维护内容
149	活动二 让客户离不开你
153	任务二 培育忠诚客户
154	活动一 提供个性化服务
157	活动二 超越客户期望
159	活动三 积极应对客户投诉
165	任务三 与愤怒的客户达成一致
168	任务四 顾客满意度调查
174	项目六 商业银行消费者管理
175	任务一 管理消费者参与
180	任务二 管理消费者等待
186	任务三 管理不合作顾客
190	项目七 商业银行顾客资产管理
191	任务一 顾客资产模型
194	任务二 公司客户价值分析与评价
195	活动一 法人评价
197	活动二 市场评价
199	活动三 财务评价
206	活动四 综合评价公司价值
209	任务三 顾客终生价值
209	活动一 认识顾客终生价值
212	活动二 “DWYER 方法” 计算客户终生价值

215	项目八 商业银行客户关系管理
216	任务一 CRM 及流程
216	活动一 认识 CRM
218	活动二 CRM 流程
224	任务二 运用 CRM 营销
224	活动一 一辈子盯着客户
225	活动二 客户忠诚度管理
226	活动三 降低客户的风险
227	活动四 交叉业务
228	项目九 商业银行客户风险管理
229	任务一 识别客户风险
229	活动一 客户风险类型
236	活动二 客户风险的特点
239	活动三 客户风险识别
244	任务二 管理客户风险
244	活动一 客户风险防范
246	活动二 客户风险处理
248	项目十 商业银行内部营销
249	任务一 实施内部营销
254	任务二 践行以人为本
254	活动一 员工第一，客户第二
257	活动二 建设高效的团队
259	活动三 银行企业文化
262	参考文献

绪 论

XULUN

银行引入服务营销是从 1977 年花旗银行副总裁列尼·休斯坦克写了一篇《从产品营销中解脱出来》的文章开始的。其后，花旗银行率先对服务在银行营销中的应用进行了实践，并且在营销中屡创佳绩。

现代西方商业银行与客户关系的形成经过了三个“中心”的转变，即以银行为中心—以产品为中心—以客户为中心。进入 20 世纪 90 年代中期以后，客户的金融服务需求日益多样化，选择性也明显增强，银行间的竞争进一步加剧。这时银行再仅提供单一的产品和服务，已很难满足客户多样化的需求。此外，金融产品的可复制性，使银行很难凭借某种金融产品获得长久的竞争优势，但金融服务的个性化却能为银行获得长久的客户。这都促使越来越多的银行致力于提升服务质量，从以银行或产品为中心转向以客户为中心。

商业银行服务营销的理念核心就是客户中心论。所谓商业银行服务营销，是以服务为导向，以客户为中心，运用与服务产品特征相适应的营销手段，将金融服务提供给客户并最终谋求盈利的一种企业经营管理活动。

概括地说，商业银行服务营销具有以下特征：

1. 以关系为核心。随着营销学理论和实践的发展，服务学者逐渐注重研究如何创造企业与客户之间的长久关系，而非仅仅引导创造消费。因此，以提高顾客忠诚度为出发点，以顾客关系为管理对象的营销理念得以

产生。随后,营销学者指出:服务营销的关键则在于客户满意度管理。这直接导致了顾客关系管理(Customer Relationship Management, CRM)及CRM 计算机系统在服务营销实践中的迅速发展。

2. 以服务为导向。服务营销过程管理的内容包括服务消费的心理研究、市场细分、目标市场的选择、营销策略组合。1948 年营销学者詹姆斯·克立顿(James Culliton)在《营销成本管理》一书中提出了营销组合,后来学者布姆斯(Booms)和毕纳(Bitner)将之扩充为“产品、定价、渠道、促销、人员、有形展示、过程”七个部分。与传统的银行营销相比,该组合揭示了员工在服务中的重要作用,强调了商业银行的营销环境,并突出了服务的全过程。

3. 以内部营销为基础。Berry(1981)是最早正式使用“内部营销”一词的学者,他给内部营销下的定义是:“内部营销是指将雇员当做顾客,将工作当做产品,在满足内部顾客需要的同时实现组织目标”。1981 年克里斯汀·葛朗儒斯(Christian Gronroos)也指出:只有内部客户得到满意,才能向外部客户提供高质量的服务。内部营销的管理过程包括态度管理、沟通管理以及管理工具的合理运用。

4. 互动营销是关键。服务营销的过程存在着企业和员工之间的内部营销、员工和客户之间的互动营销以及客户和企业之间的外部营销的三元组合(如图1所示)。互动营销是服务企业所特有的,并且是最为关键的营销环节,对客户的忠诚度以及其能否与企业保持良好的关系有着极为重要的作用。

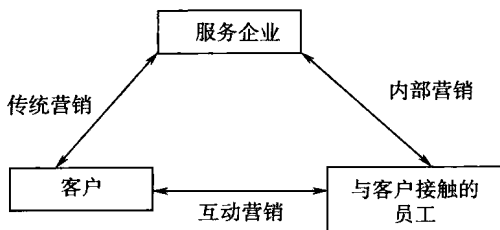


图1 服务营销的三元组合

互动营销的作用主要表现在,与服务提供者直接发生联系并且产生互动。服务提供者的态度行为直接影响客户对服务产品的质量评价和满意程度,在一定程度上也会影响客户的态度和行为,并反作用于员工自身,对

其服务表现产生强化或者削弱作用。因此，服务的生产和消费过程同时又是服务提供者与客户发生互动的过程，在这个过程中时刻存在着重要的营销机会。

表 1 商业银行服务营销与商业银行市场营销的比较

	商业银行服务营销	商业银行市场营销
营销核心	金融服务	金融产品
营销理念	以服务为导向 金融产品即金融服务	以客户（需求）为导向 金融服务是重要的营销手段
营销目标	金融产品售出过程中的客户体验	金融产品的一次性成功售出
营销组合	7P（产品、价格、分销、促销、有形展示、人员、服务过程）	4P（产品、价格、分销、促销）
营销基础	内部营销 + 外部营销	外部营销
营销过程	重视与客户的交流和沟通过程 研究质量的过程控制	强调满足消费者需求，不涉及客户管理 强调产品全面质量管理

项目一

商业银行客户服务

SHANGYEYINHANG KEHU
FUWU

银行业的竞争主要表现为规模竞争、价格竞争和服务竞争三种竞争策略。实践经验表明，规模竞争和价格竞争都缺乏持久性，都容易陷入粗放经营和价格战的陷阱。而服务竞争则体现了银行业的本质，具有旺盛的生命力，是银行参与市场竞争的主要方式，服务质量的好坏、服务效率的高低，是衡量一家银行生存发展能力的重要标志。只有拥有最完美服务的企业，才是客人永远用行动和货币去支持的企业。

任务一 认识银行服务

活动一 银行服务特点



案例引入

服务，要注重每一个细节

柜面服务，处于商业银行与同业竞争的最前沿，是决定成功与否的重要环节。因此，要想在竞争中处于有利地位，搞好服务的关键就在于从细节抓起，从做好每一个细节开始。

做好柜面服务，要注意每一句话。一句话，可能会引起客户的不满；一句话，可能引发一场无谓的争吵；一句话，可能会带来很大的收益。有这样一个例子，在为客户办理取款业务时，由于系统故障一时与主机连接不上，客户又急等钱用，抱怨说“你们这是什么快捷服务”，一柜员顺口说“系统原因，我们也没有办法”，客户本来很急，一听更急了，“我把钱存到这里难道是我的错了？”一顿大吵大闹之后，非要把户清掉，还要投诉。如果这时柜员耐心解释，“对不起，因为系统出现了问题，让您久等了”，客户虽然很急，但也会理解的。在为客户服务时，要注意所说的每一句话，要把握分寸，运用得体，把客户的不满和怨言化解在萌芽之中，让客户满意而去。

做好柜面服务，要注重每一个动作。在为客户办理业务时，如果柜员有时抠鼻子，有时挖耳朵，一是显得不雅观、素质不高；二是很容易引起客户的反感情绪。要举止得体，雅观大方。如在接听客户电话结束时，应在对方挂机后再放下电话，虽然就这么个简短的瞬间，却表现了一个人的

水平和素养；原来有的柜员在办完一笔存款业务时，坐在椅子上，顺手向柜台上一扔，“给！”，如果客户是您，能舒服吗！如果我们办完此笔业务站起来，请客户点清、验清，动作轻，不扔不摔，这样既是对客户的尊重，也显得自己有素养。

做好柜面服务，要注重每一件事情。只要用心去做，要想做好柜面服务并不难。如果能“大事化小，小事化了”，妥善处理好每一件事情，特别是一些琐碎小事，如果处理不好，很容易引起大事。如在处理客户投诉时，尽量不要把时间底线封死，不要轻易地承诺时间，因为你很难判断事情的简单与复杂，要给详细的调查核实留有余地。

做好柜面服务，要区别每一个客户。针对不同的客户，如男的、女的、老的、少的、各行各业的、有工作的、下岗在家的等。针对不同的客户，采取不同的方式，使用不同的话语，要因人而异。作为临柜人员，应当在服务的细节上下工夫，如针对不同的客户群体如何实施量体裁衣式的服务；针对不同年龄、不同身份的客户，如何运用规范得体易于接受的礼貌语言；在便民实施上，如何为客户提供更周到、更适用的服务方式等，通过独具特色的细节服务，充分显示“以人为本”的色彩。

面对客户，如果在100次服务中，仅有一次没有让客户满意，客户往往记住的就是这一次，因此伤害了客户，也就失去了客户，我们的服务效果就是0，这就是服务行业通用的“ $100 - 1 = 0$ ”的服务效应原理。这就要求我们在客户对我们的服务表示不满时，我们应该以宽阔的胸怀和诚挚的态度去对待客户的批评和建议，虚心接受，认真分析，积极改进，从细节管理开始，以细节带动全面，这样才能把我们的服务搞上去。

案例选自钱蕾：《服务，要注重每一个细节》，中国金融网，2006-08-14。

【分析讨论】

1. 在面对面客户服务环境下，客户能看见你的着装……
2. 其他人在银行踊跃买基金的行为会激起你的购买欲望吗？
3. 假如你遇到银行员工和顾客在争吵，你会怎样评价这家银行的服务？
4. 如果员工遇到了“倒霉的一天”的话，会给银行带来怎样的影响？

5. 客户自身的知识、兴趣、态度等个性心理特征, 会直接影响银行服务的质量和效果。

6. 假如某员工接受过世界上所有的培训, 该员工的表现从一次交易到下一次交易还会有所变动吗?

7. 汶川大地震以来, 灾区个人最主要的财富即大量房屋建筑被摧毁。据不完全统计, 此次地震涉及的个人房屋按揭贷款损失约 10.5 亿元, 其他贷款损失应在 100 亿元以上。2008 年 5 月 23 日, 中国银监会下发《关于做好四川汶川地震造成的银行业呆账贷款核销工作的紧急通知》。中国银行 5 月 25 日受理了首例个人客户提出无力偿还住房按揭贷款的申请。



知识总结

银行服务的四大特点

银行向消费者提供的所有产品都是服务, 是能为客户解决金融需求的服务手段、服务工具和服务方案。与实物产品相比, 银行服务具有哪些特点呢?

1. 无形性。客户在购买银行服务之前, 不可能看到、听到或感觉到这种服务, 甚至客户在购买到某种服务以后, 也可能没有取得任何实体持有物。由于服务的无形性, 其营销就出现了实体商品营销中通常所没有的一些挑战。这些挑战包括: 服务没有库存、缺乏专利保护、向目标市场展示和传达服务属性的困难性。

2. 不可分离性。表现在以下几个方面:

(1) 服务提供者与所提供的服务在身体上的联系。服务提供者经常与顾客保持接触, 服务提供者就成了有形的暗示, 员工满意和顾客满意直接相关。

(2) 消费者也包括在服务的生产过程中。由于不可分离性, 银行服务是先销售, 然后生产与消费是同时进行的。不可分离性使服务现场成为消费者在评价服务质量时所考虑的有形暗示。顾客在成功地完成服务的过程中经常起着关键的作用。

(3) 其他消费者也包括在服务生产过程中。生产和消费同时发生, 因而经常是几个顾客共享相同的服务感受, 面临的主要问题就是在单个服务环境内如何有效地管理具有不同需求的各个市场面。

3. 变异性。主要包括两个方面：

(1) 同一服务产品品质差异的多变性。银行业主要是以人为中心的产业，不同的服务人员为不同客户提供同一种服务，在服务品质上很难一致。

(2) 不仅不同银行所提供的服务不同，同一银行中不同员工所提供的服务也不同，而且即使同一个服务人员每天所提供的服务也不同。

变异性所引起的主要障碍就是服务的标准化和质量控制特别难以实现。

4. 风险性（风险定义和应对策略详见项目九）。

【思维拓展】

某理财师通过为高层次的顾客提供高质量的服务就能在短时间内变得非常成功。随着这位理财师的良好口碑散布到其他潜在顾客，对这位理财师所提供金融服务的需求就会迅速增长。但当这位理财师雇用新员工、扩张到为新顾客服务时，将会出现怎样的结果？请用银行服务的特点来解释。

活动二 银行服务应对策略

【知识准备】

应对商业银行服务特点的策略主要有：

1. 应对无形性的策略

(1) 提供公众很容易理解的有形的暗示，并且使这种暗示直接与服务所提供的一组利益相联系。

(2) 使用人员信息源。因为服务的消费者缺少评价服务的客观手段，他们经常依靠由朋友、家庭和其他的各种意见左右所传达的主观的评价。

(3) 创造强有力的组织形象。因为无形性和缺少客观的信息源来评价服务，购买服务所感受到的风险通常要比购买商品大得多。

2. 应对不可分离性的策略

(1) 重视对一线员工的选择和培训。员工的感受也是服务感受的一部分，只有快乐的、受到高度激励的员工能让每一个与他接触的人产生更愉快的服务感受。