

银行实务培训
系列丛书

银行销售实务

YINHANG SHIWU PEIXUN XILIE CONGSHU · YINHANG XIAOSHOU SHIWU

瞿 林 吴福生 俞津波 姚 捷 编著

上海大学出版社

银行实务培训系列丛书

银行销售实务

瞿 林 吴福生 俞津波 姚 捷 编著

上海大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

银行销售实务/瞿林等编著. —上海: 上海大学出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5671-0938-4

I. ①银… II. ①瞿… III. ①银行业务 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 190662 号

责任编辑 庄际虹 封面设计 倪天辰

银行销售实务

瞿 林 吴福生 俞津波 姚 捷 编著

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.shangdapress.com> 发行热线 021-66135112)

出版人: 郭纯生

*

南京展望文化发展有限公司排版

江苏德埔印务有限公司印刷 各地新华书店经销

开本 787×960 1/16 印张 10 字数 173

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1~3 100

ISBN 978-7-5671-0938-4/F·117 定价: 25.00 元

“银行实务培训系列丛书”编委会

主 任 谭 红 沈 瑶

委 员 李 利 李 樱 苏海明 苗俊华

罗 晓 聂永有

执行主编 罗 晓 朱立芬

前 言

为上海“两个中心”建设培养优秀人才的目标是交通银行上海市分行和上海大学进行全面战略合作的动力。自 2007 年开始合作,到 2011 年交通银行上海市分行成为上海市市属本科高校校外实习重点建设基地,到 2013 年成为教育部高校校外实习重点建设基地的合作过程中,交通银行不仅为大学生提供了实习的机会,还专门为上海大学学生开设了“银行会计实务”、“银行销售实务”、“银行信贷实务”和“银行票据实务”等金融实务系列课程,受到了学生的欢迎。在共同探索金融人才培养新模式的合作中,我们充分发挥各自的长处,形成金融教学理论与实践结合的独特优势,为上海大学学生成长提供了一个舞台。本教材是我们合作中逐步形成的成果之一,随着合作的深入,我们还将开发更多的课程、编写更多的教材,供学生学习使用。

“银行实务培训系列丛书”是根据商业银行经营管理理论和我国银行工作的实际现状编写而成的实务性教材,其目的在于让学生更好地了解银行的业务、工作流程、服务规范,增强学生的职业素养和专业知识的储备,为他们将来择业或从事银行业的工作提供一些帮助。

本套教材分别从商业银行的会计、销售、票据、授信等主要业务着手,用通俗易懂的语言,深入浅出地阐述了银行主要业务的基本常识和业务流程。教材中有很多内容是交通银行员工的智慧和多年经验的积累,具有很高的实用参考价值,是高校金融专业学生和初入银行工作的人员了解、研究商业银行业务的入门教材。

当然,本套教材所囊括的知识点也是有限的,所涉及的内容还不够深入和全面。无论是作为一名合格的银行工作人员还是金融专业的合格学生,仅仅学习本套教材所涉及的内容是远远不够的,还必须付出更多的时间和精力去学习、去实践、去探索商业银行经营和管理,不断地总结和提炼,增加自己的知识储备,提升业务能力水平,修炼自身的职业素养,使自己在激烈的竞争环境中占有一席之地。

在编委会的指导下,由应敏、徐群编著,李樱审阅了《银行会计实务》;瞿林、吴福生、俞津波、姚捷编著,李利审阅了《银行销售实务》;陈建华编著,苏海明审阅了《银行信贷实务》;林平、于芳、任彦编著,李樱、苏海明审阅了《银行票据实务》等教材。罗晓、朱立芬同志负责教材的整体策划和组织实施。在编写过程中还得到了上海大学的鼎力支持和郭纯生、陈信华、桂永评、宋晓颖同志的热心帮助,在此我们表示由衷的感谢。

由于我们能力所限、经验不足,教材中一定会有诸多的缺陷,在此恳请各位专家学者、同事和读者给予批评指正。

“银行实务培训系列丛书”编委会

2013年3月

目 录

第一章 客户接触	001
第一节 客户细分与挖掘目标客户	002
第二节 银行职员所应具备的素质	009
第三节 识别潜在目标客户	016
第四节 寻找潜在客户	018
第五节 客户接触的技巧与策略	021
第二章 发掘需求	027
第一节 何谓需求	029
第二节 客户需求的两个层次	030
第三节 为什么要发掘需求	032
第四节 如何发掘客户需求	033
第三章 推介产品	047
第一节 销售前的准备	047
第二节 如何顺利地把产品介绍给客户	058
第三节 推介产品时应避免的几大误区	072
第四章 应对反对意见	075
第一节 客户异议	076
第二节 客户产生反对意见的原因	078
第三节 减少反对意见出现的机会	079
第四节 处理客户异议的正确态度	082
第五节 处理客户异议的程序和步骤	085
第六节 处理客户异议的常见方法	088
第七节 应对客户的常见异议	099

第五章 销售促成	105
第一节 识别客户购买信号	105
第二节 适时提出成交建议	111
第三节 促成交易的策略及案例	114
第六章 客户关系的管理与维护	123
第一节 概述	125
第二节 客户关系维护方式的特点和优势	131
第三节 危机处理也是一种客户关系的维护	139
第四节 维护客户关系需要遵守的原则	142
第五节 不同市场角色的客户关系管理维护对策	146
第六节 在客户关系维护中发挥客户经理的作用	147
第七节 建立现代银行顾问式客户关系维护的机制	150

客户接触

开篇案例

日本的泡泡糖市场,多年来一直被劳特公司所垄断,其他企业想要打入泡泡糖市场似乎已无可能。而在1991年,小小的江崎糖业公司一下子就夺走了劳特公司的三分之一的市场,成了日本当年经济生活中一条轰动性的新闻。

在市场细分上,江崎公司通过调查发现,劳特公司生产的泡泡糖销售对象以儿童为主,对成年人重视不够(其实成年人喜欢泡泡糖的也不少,而且越来越多),于是江崎公司在产品品种上一改劳特公司只有单一的果味型产品,针对泡泡糖市场细分的结果,生产出不同口味、不同形状的产品,扩大了消费群体。在拆食、定价等方面江崎公司也都从消费者角度出发,给消费者带来便利,加之以强大的广告攻势,其产品的竞争优势不言而喻。

在目标市场方面,江崎公司决定以成人泡泡糖市场为目标市场,并且制定了相应的市场营销策略。江崎公司推出功能性泡泡糖四大产品:司机用泡泡糖,使用高浓度薄荷和天然牛黄,以强烈的刺激消除司机的困倦;交际用泡泡糖,可清洁口腔,祛除口臭;体育用泡泡糖,内含多种维生素,有益于消除疲劳;轻松型泡泡糖,通过添加叶绿素,可以改变人的不良情绪。在泡泡糖的形状方面,推出了卡片形、圆球型和动物型。为了吸引客户,还采用了只需一只手就可以拆开的糖纸新包装,精心设计了产品造型,并将价格定为50日元和100日元两种,避免了找零钱的麻烦。

对于21世纪的银行业来说,最重要的不是规模概念,而是客户概念;谁掌握了客户需求,谁就掌握了市场和未来,谁就掌握了财富的源泉。

第一节 客户细分与挖掘目标客户

当前,银行业普遍认同一个“二八定律”,即银行 80% 的利润来自 20% 的客户。如何寻找这 20% 的客户,并为他们提供更好的服务? 答案是: 投入一定的人力和财力,模拟和预测客户需求,分析客户贡献度和忠诚度,并建立数据库,通过数据分析和处理,找出这 20% 的优质客户。

如果对客户评判还只停留在静止、片面、主观的水平上,不能对客户做出动态、全面、客观的评价和准确、高效的选择,就会导致对客户的服务只能是大众化的,而非个性化的。如果不能通过电子化手段、产品创新和技术含量高的金融品种千方百计地挖掘优良客户,能够创造 80% 利润的客户就会流失。因此,新形势下的客户发展策略首要的一点就是要细分客户,对优质客户实行差别化服务。

一、客户细分

(一) 按客户价值细分

对于银行来说,客户价值的计算应当基于账户的基础之上,其输入结果应当存储在数据仓库中,以便进行进一步的分析和营销活动安排。

客户价值细分理论选择了“客户当前价值”和“客户增值价值”两个维度指标,每个维度分高、低两级,由此可将整个客户群分成四组。其中,客户当前价值是假定客户保持现行购买模式和维持现有交易规模,客户未来可望为银行创造的利润总和的现值,它是对客户未来利润的一个基本估计。客户增值价值是指客户在增

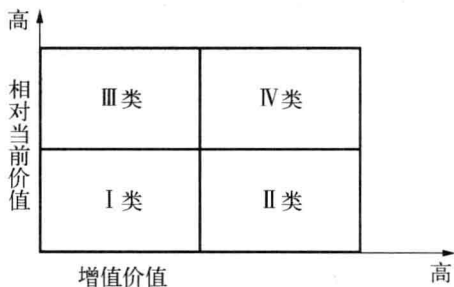


图 1

加购买条件下,未来可望为银行增加的利润总和的现值,即增益价值。它取决于客户增量购买、交叉性购买和推荐新客户的可能性和多少。细分的结果采用一个矩阵表示,称为客户相对价值矩阵,如图 1 所示。

1. I 类客户

该类客户是没有吸引力的客户,该

类客户的当前价值和增值潜力都很低,甚至是负利润。这类客户通常是银行的负担,一般不宜投入较多的资源去维持这类客户。当然,如果这类客户的当前价值不高是由于过高的服务成本和营销成本造成的,那么可以通过寻求降低成本的途径来提高客户的价值,使无利可图的客户成为有价值客户。在银行能力有富余时,只要边际客户收益大于边际客户成本,就可以采取维持策略。

2. II类客户

该类客户虽然当前价值不高但有很高的增值潜力,如双方都有合作意愿,但还处于考察对方期间的情形。可以预计,如果再造与这些客户的关系的话,在未来这些客户将有能力为银行创造可观的利润。对这类客户,银行应当投入适当的资源,促进客户关系从低级阶段向高级阶段发展,提高客户对银行的忠诚度,从而不断获得客户的增量购买、交叉购买和新客户推荐。

3. III类客户

该类客户有很高的相对当前价值,但增值潜力不大。他们可能是客户关系已进入定期的忠诚客户,对银行来说是十分重要的客户,他们为银行提供非常稳定的利润。因此银行应投入足够的资源,千方百计地保持与这类客户的关系,决不能让他们转向竞争对手。当然,要与这类客户保持长期稳定的关系,银行必须持续不断地向他们提供超期望价值,让他们始终坚信本银行是他们最好的服务商。

4. IV类客户

该类客户既有很高的当前价值,又有巨大的增值潜力,是最有价值的客户。这类客户一般具有较高的忠诚度,这类客户是银行获得持续利润的基石,银行要将主要资源投入到保持和发展与这些客户的关系上,针对每个这一类型的客户设计和实施一对一的客户策略,持续不断地向他们提供超期望价值的服务,力图长期保持双赢关系。

在客户价值细分理论的基础上,国内商业银行目前主要利用客户的收入、存款、教育程度等人口统计信息进行客户价值细分。但是作者认为,这只是进行商业银行客户细分的第一步,可以通过这些客户信息区分出主要基于客户收益的高端客户、低端客户。但这是远远不够的,识别出不同客户的不同收益情况,只能让我们分辨出客户的利润,却无法识别出客户的不同需求,因此,接下来应当对客户进行经济生命周期的价值计算,并作为特征抽取变量,和客户价值变量一起进行聚类分析。

（二）按客户关系的发展周期细分

客户关系的发展可以划分为考察期、成长期、稳定期、退化期四个阶段。考察期是客户关系的孕育期；成长期是客户关系的快速发展期；稳定期是客户关系的成熟期；退化期是客户关系水平发生逆转和倒退的时期。考察期、成长期、稳定期的客户关系水平依次增高，稳定期是供应商期望达到的理想阶段，但客户关系的发展具有不可跳跃性，客户关系必须越过考察期、成长期才能进入稳定期。

具体在经济生命期各阶段上企业的投入收益比见图2：

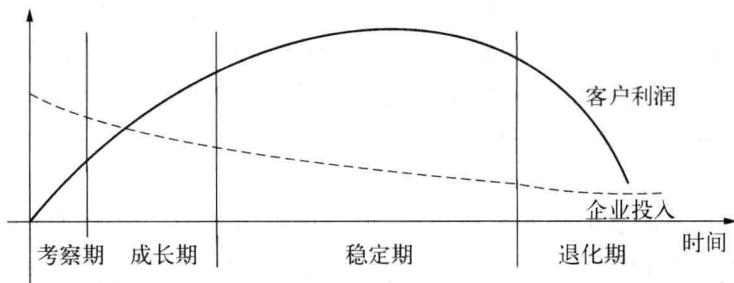


图2

1. 考察期：关系的探索和试验阶段

在这一阶段，双方考察和测试目标的相容性、对方的诚意、对方的绩效，考虑如果建立长期关系双方潜在的职责、权利和义务是什么。双方相互了解不足、不确定性大是考察期的基本特征，评估对方的潜在价值和降低不确定性是这一阶段的中心目标。这一阶段企业与客户开始建立简单的关系，此时客户对企业业务进行了解，这一阶段的客户是潜在客户，企业投入是对所有客户进行试探和调研，以便确定出可开发的潜在客户。此时企业只能获得一些基本的收益，而客户对企业的利润贡献却不大。

2. 成长期：关系的快速发展阶段

双方关系进入这一阶段，表明在考察期双方相互满意，企业与客户之间的了解和信任不断加深。在这一阶段，双方从关系获得的收益日趋增多。在这一阶段，随着双方了解和信任的不断加深，关系日趋成熟，因此双方的交易不断增加。当企业对目标客户开发成功后，客户与企业的业务逐步扩大，此时已进入客户成熟期。企业的投入与开发期相比要小得多，主要是发展投入，目的是进一步融洽与客户的关系，提高客户的满意度、忠诚度，进一步扩大交易量。此时，企业从客户交易中获得收入已经大于投入，开始盈利。但客户尚未产生交叉购买意图及推荐倾向。

3. 稳定期：关系发展的最高阶段

这一期间，双方对彼此提供的价值高度满意，企业与客户的关系处于一种相对稳定的状态，交易数量变动较为温和。在这一阶段，双方或含蓄或明确地对持续长期关系作了保证。这一阶段有如下明显特征：

- (1) 双方对彼此提供的价值高度满意；
- (2) 为能长期维持稳定的关系，双方都作了大量有形和无形的投入；
- (3) 大量的交易。

因此，在这一时期双方的交互依赖水平达到整个关系发展过程中的最高点，双方关系处于一种相对稳定状态。此时企业的投入较少，客户为企业带来了较大的利润。在这一阶段，客户忠诚度增加，开始出现交叉购买及推荐行为。除了获得基本购买收益和增加购买收益外，企业还可以获得交叉销售收益及推荐收益，其中推荐收益表现为新客户开发成本的节约。客户影响力越大，推荐收益越多。

4. 退化期：关系发展过程中关系水平逆转的阶段

关系的退化并不总是发生在稳定期后的第四阶段，实际上，在任何一个阶段，关系都可能退化。可能引起关系退化的原因很多，如一方或双方经历了一些不满意事件、需求发生变化等。退化期的主要特征有：交易量下降：一方或双方正在考虑结束关系。当客户与企业的业务交易量逐渐下降或急剧下降时，说明客户关系已进入衰退期。此时，银行有两种选择，一种是加大对客户的投入，重新恢复与客户的关系，进行客户关系的二次开发；另一种做法便是不再做过多的投入，渐渐放弃这些客户。一般说来，由于关系的连续性和惯性作用，交易数量的减少是逐步发生的。在这一阶段的企业平均收益可近似地看成为基本购买收益。客户关系的发展要经历不同的阶段，每一阶段代表不同的客户关系水平。我们可以用交易额和利润代表客户关系水平，从而描绘典型客户经济生命期的变化趋势，客户利润随客户保持时间长度的增加而提高。经济生命期理论是一个十分有用的工具，将其引入客户关系的研究可以清晰地洞察客户关系发展的动态特征。

随着客户经济生命期阶段的发展，形成了关于客户利润的一般变化趋势：客户利润随经济生命期阶段的发展而不断提高，考察期最小，形成期次小，稳定期最大，退化期快速降低。图2描述了一个典型客户利润的变化趋势：在考察期总体很小且上升缓慢，形成期以较快速度增长，稳定期继续增长但增速减慢，退化期快速下降，整个客户利润曲线呈倒“u”型。

(三) 按客户生命周期的细分

对银行客户进行生命周期的划分可以让我们从年龄的角度来评估客户的金融

财务需求;通过对客户生命阶段中的每一个重大事件的研究,银行可以为客户量身定制金融服务;而且这种客户生命阶段细分办法可以和其他的人口统计学方法和财务数据结合起来,以产生出更详尽的客户需求状态细分。以客户经济生命周期理论为基础,在国外先进银行的实践和目前领先数据挖掘技术提供商对银行客户细分研究结果的基础上,针对目前我国商业银行客户的现状,模拟出了我国银行客户生命周期阶段的划分和每个阶段的银行收益情况,如图3所示:

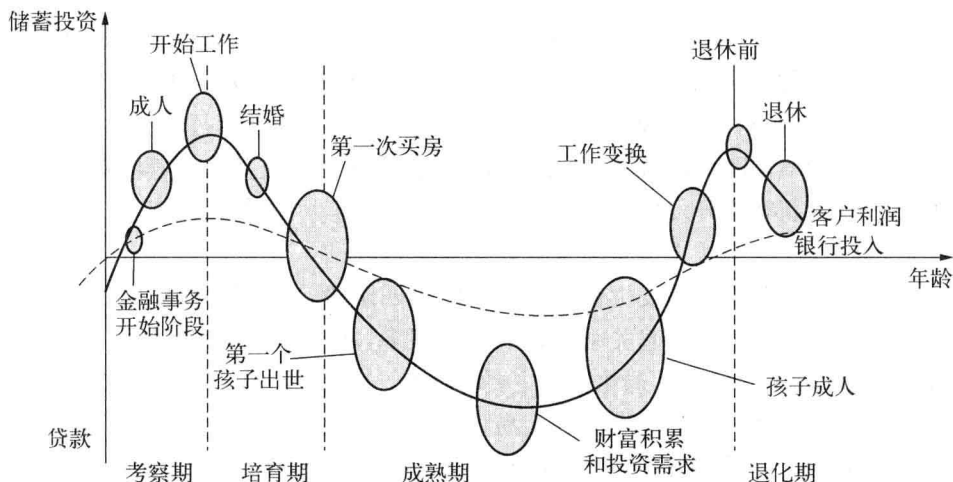


图3

每一个客户在金融方面的需求都是由客户当前的生命阶段触发的,而在这些阶段中,各个大的生命事件导致了客户不同的理财状况,从而导致了不同的收益。进行了客户生命阶段细分以后,可以对客户当前的需求状况进行阐述。生命周期阶段可以划分为四个阶段:

- (1) 年龄在20—27岁之间的客户,最重要的生命事件是工作;
- (2) 年龄在25—35岁之间的客户,最重要的生命事件是买下首套房子;
- (3) 年龄大于35岁的客户,最重要的是生命质量。

依据这三个最重要的生命事件,把客户和商业银行的关系所处的生命阶段分为:考察期、成长期、成熟期和退化期。

1. 第一阶段(考察期)

从客户的金融事务开始点一直到客户开始工作为止的时期。很多的潜在客户就是在这个阶段产生的,所以,这个阶段里银行对客户进行考察和衡量,以及为将

来的合作进行一定的铺垫是很重要的。这一阶段的潜在客户主要是在校学生,目前很多银行在大学生校园开展了信用卡推广等活动,就是想要培育未来的忠诚客户。

2. 第二阶段(培育期)

从客户开始工作一直到第一次买房的时期。此时客户和银行之间已经通过考察期的往来建立了一定的相互信任,此阶段的客户已经开始为银行创造效益,而且买房的需求是一个很好的营销机遇。

3. 第三阶段(成熟期)

从客户第一次买房到客户退休的时期,客户在这一阶段里无论是年龄还是金融需求方面都比较成熟,而且相对而言处于财富的积累状态。此时客户的需求状况是所有阶段中最为复杂的,营销机遇也是最多的。

4. 第四阶段(退化期)

从客户退休到生命阶段终止之时。此时客户的金融需求处于下降的趋势和状态,客户和银行之间的关系已经经历了三个时期的考验,但是这个时期的客户对于理财服务等其他增值服务已经没有旺盛的需求,只有少量的存贷款业务。图3只是典型客户生命阶段划分,而并非所有的客户都能遵从该图的判定,因此,这只是一个指导原则。例如,其中还会有一些特殊情况,离婚、从未结婚的客户等等。

二、挖掘目标客户

要想识别高端客户,在与客户接触的过程中,必须深入了解客户的各种信息,真正懂得客户的需求和消费模式,特别是那些为银行带来主要利润的“金牌客户”。对客户的信息了解越多,银行就越能敏锐地发现一些潜在的业务,为客户提供更多更好的服务。掌握了客户信息就意味着控制了客户关系,银行的经营优劣已不再是简单地体现在“微笑服务”上,而是侧重于服务的便利、高效、准确及如何运用先进的计算机网络技术,跟踪、预测银行客户的发展动向,最大限度地挖掘客户信息的潜在价值,并利用这些信息来改进银行的服务,提高竞争力。为了更好的为客户服务,吸引更多的客户,银行把数据库作为客户信息贮存工具。数据库是近年发展起来的一种数据存储管理技术,它能够把零散的、无序的、历史的、当前的数据集中起来,从中挖掘出为银行创造利润的“金牌客户”,能够把运作数据转化成商业信息,能够在客户还未意识到自己的某种需求之前,准确预测并提供相应的服务,能够通过计算利润、管理和分析风险,进行市场分析,并不断对数据信息进行更新,并形成新的统计信息和事物档案。据美国西部一家银行测算,以“深度效益”为指导

的促销,1美元能带来10美元的回报。

(一) 建立客户档案

识别客户的过程其实就是建立客户档案的过程。客户档案一般应包括三部分内容:第一部分是客户原始记录:有关客户的基础性资料,往往也是银行获得的第一手资料,具体内容包括客户代码、名称、地址、邮政编码、联系人、电话、银行账号、存款种类、消费记录、付款信用记录等。第二部分是统计分析资料:主要是通过对客户调查分析或向信息咨询业购买的第二手资料,包括客户对银行的态度、评价与存在的问题、信用情况、与其他竞争者的交易情况、需求特征和潜力等。第三部分是银行投入记录:银行与客户进行联系的时间、地点、方式和费用开支、曾给予哪些优惠、提供服务的记录、合作与支持行动、为争取和保持每个客户所做的其他努力和费用。

(二) 分类收集客户的相关信息

1. 客户分为个人客户和企业客户

(1) 个人客户:主要包括客户的姓名、年龄、教育程度、财富水平、特殊习惯、对风险的心理承受能力、联系方式、具体地址、潜在需求、个人好恶、家庭年均收入、性格特点以及是否具有购买决策权等。

(2) 企业客户:首先要了解包括企业全称、成立时间、职工人数、企业类型、详细地址、邮编及传真电话、网站地址、法定代表人、主营业务、兼营业务等基本信息。另外了解你的客户,还要与客户零距离接触,要非常清楚客户的经营特点、商务规律,了解客户在行业内的地位,了解客户管理层的从业背景、社会资源。必须花大力气认真研究客户所在的行业,真正弄清客户是做什么的,靠什么赚钱。

2. 收集客户信息

怎样收集客户信息呢?在着手对客户进行信息的收集时,作为理财专业人员必须取得客户的信任,同客户很好地沟通,得到客户的配合。考虑客户的正常心理,最初出于谨慎和自我保护意识,可能会对自己的相关信息有所保留。理财师对此不要强行追问,只要取得客户的信任,客户自然会与理财师很好地配合。

在选择信息收集方法时,与客户面谈是收集信息的基本要素。理财师在面谈前要做好各种准备,如准备好问题清单(各种问题的清单、人生大事表等)、需要使用的工具、思考与客户采取怎样的交流方式便于对方接受、选择好面谈的对象等。

在面谈的场所上,由于涉及客户的个人隐私问题,最好是单独交流,所以尽可能在客户的家中进行。在面谈中要注意客户对各种问题有什么样的反应,口气要

便于与客户沟通,将需要确认的问题把握好,同时,最好使用问题清单,保证需要了解的信息不会遗漏。如果离客户远,不能面对面交谈,则可以采用网络、电话、书信等方式沟通。

对于客户信息(数据)的出处,理财师也要很好掌握。通过面谈得到的信息,可完整把握客户剩余的储蓄金额、保障的内容、支出的数额等。通过函证得到的信息包括:待征所得税的清单、房产税通知书、确认申报书、保险证券、存款清单、交易报告书、贷款计算书等。这里需要说明的是,有关数据信息必须制作成书面材料。

在把握客户的现状(数据信息的整理)时,首先要对客户的收入和支出进行了解:

(1) 客户数据信息收集的前提:掌握客户收入的实际金额,绝对不要用大致或者估计的数据,要区分好经常性的收入与支出及非经常性的收入与支出。

(2) 有关客户收入信息的收集:收集客户的收入、支出数据有两种方法:一种是收入和支出同等对待,同时收集有关客户有多少收入和多少支出的数据;另一种是重视支出的方法,以支出为主要收集对象,对收入则简单处理。

我们通常将支出划分为经常性支出和非经常性支出。经常性支出具有确定性,主要包括基本生活费用、居住(及与住房有关的)费用、子女教育费用、保险费用及其他相对固定的支出。非经常性支出具有不确定性,往往事先预料不到。

第二节 银行职员所应具备的素质

一、专业知识与技能

理财是一门学问。要在投资理财的实践中,掌握好投资工具,把握市场脉搏,对抗市场风险,赢得可观的收益,都是要有条件的。其中的一些条件还是必备的,那就是理财专业知识。

理财师必须掌握全面、丰富的知识,不仅要求十分熟悉本行业的各项产品和服务,而且对个人理财所涉及的其他金融领域,如证券、保险都要有比较深入的了解,对关联领域的知识,如税务、法律也需有基本的素养,对国内外政治局势,经济走势