

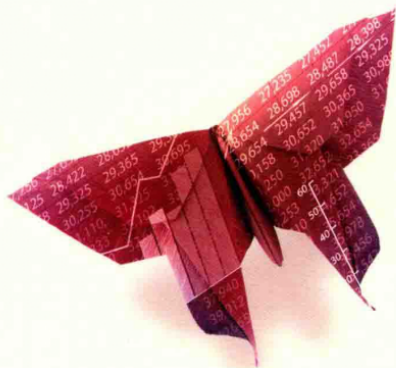
# 信贷的 思维 与洞见

客户经理进阶10讲

崔宏 / 著

全面解读

信贷实务的理念、方法、逻辑与框架



图书在版编目(CIP)数据

信贷的思维与洞见:客户经理进阶10讲/崔宏著

—北京:中信出版社,2021.9

ISBN 978-7-5217-3451-5

I. ①信… II. ①崔… III. ①信贷管理—基本知识  
IV. ①F830.51

中国版本图书馆CIP数据核字(2021)第162423号

信贷的思维与洞见——客户经理进阶10讲

著者: 崔宏

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 三河市科茂嘉荣印务有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:20.25 字数:224千字

版次:2021年9月第1版

印次:2021年9月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5217-3451-5

定价:79.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

撰写本书的想法，形成于我的另一本书《财务报表阅读与信贷分析实务》（第2版）修订工作完成时。那时正值2020年年初疫情期间，居家办公，时间相对充裕。由于上一本书侧重于信贷业务中的财务分析内容，我在写完之后总有些意犹未尽。

因为工作的关系，为一线对公客户经理努力开拓业务，戮力完成总行下达的指标任务，为经营机构的健康发展夯基础、赢未来，是我进入银行以来的主要工作任务。或者说，我本人也是一名大公司客户经理，我深知他们的喜怒哀乐，理解他们的冷暖甘苦，也曾与他们一起迷茫过、抱怨过，背负过山穷水尽的压力，品尝过柳暗花明的喜悦。

以客户为中心、以市场为导向、以效益为目标，可以说客户经理在信贷工作中担纲主角。客户经理是银行业务对外的代表，是与客户沟通的桥梁，是产品创新的源泉，是银行竞争力的前台塑造者，是银行战略决策的落地执行者，是银行风险控制的第一道防线。对银行而言，他们至关重要。他们服务的客户各种各样，需求千变万化，银行的产品则种类繁多、推陈出新，导致客

户经理需要掌握的专业技能也同样呈现出多样性和综合性。更不用说，很多银行或经营机构优势并不那么明显，改革转型又过于频繁，要在夹缝中求生存，要在学习中谋发展。想做一名合格的客户经理，实属不易。

要想穿越市场、涉过险滩，只有提高本领、持续精进，才能化茧成蝶，百炼成钢。于是，学习培训也成了基层客户经理的一项重要工作。但当前的商业银行在跑步发展的道路上遗失了师徒制的优良传统，加之客户经理流动性大、新人多，他们中有不少人并没有经历过完整的经济或信贷周期的警示和磨炼，招来就用成为多数银行的通行做法。单位的岗位资格培训也多为碎片化、封闭式、流程办法产品化的，缺乏开放性的理论探讨和方法论。图书市场上的教材五花八门，但入门的多，进阶的少。置身其中，与他们朝夕相处，我知道他们的所思所想。做成业务，躲避风险，不被问责，既是他们的基础需求，又是客户经理的最高境界。区别只在于是侥幸还是理性，是一时一事还是贯穿整个职业生涯。只有理念、方法、逻辑、框架支撑起的大厦，才能为客户经理遮风挡雨，刻画攀登高峰的路线图。

所以，从客户经理的感受和视角出发，我选择了10个主题，汇成此书。在这10讲内容中，每一讲都包含了广博的内容，写作时根据逻辑或实用价值做了取舍，力求精简而不失重点，力挖深度而不求广度。有时兴趣所致，便撇开结构约束，于一点处自由发挥，目的在于为广大对公客户经理提供一种分析问题的方法论和逻辑视角，权作一家之见，不争特定环境下的是非与对错。此外，各家银行面临的资源约束不同，客户经理资质又存在巨大差异，兼听则明，偏信则暗，且与大家共勉。歌德说过，凡是值

得思考的事情，没有不是被人思考过的，我们做的只是试图重新加以思考而已。

这 10 讲内容，虽都是信贷人员，特别是客户经理关心的话题，但具体内容基本相互独立，内在联系不大，不是类似于“贷前一贷中一贷后”完整流程的知识点讲解，更不是客户经理的入门培训教材，我将其定位于一个优秀的客户经理或者信贷专家应该知道和掌握的内容。读者完全可凭借个人喜好，挑选自己感兴趣的内容来读。若其中有部分内容能引起大家的共鸣，哪怕一丝启迪，则倍感荣幸。

在写作风格上，我尽量保持轻松平实的可读性，避免过于学术化，引用的文献和资料也不出现在正文或脚注里，而统一列于书后的参考文献中，这里也一并对相关作者致以诚挚的谢意。

期待在客户经理的精进与进阶之路上，我们有缘得见，一路同行。我深知，知识无涯，实践无限，即使经历和思考再多，也难免坐井观天，缺陷和不足在所难免，欢迎广大读者批评指正。

写完前言，抬头看表，指针尚未指向子时。今天是个特别的日子——1 月 12 日。25 年前的今天，一家独具特色的银行诞生，我有幸半程加入，加入半程。心怀感恩，责任坚守。谨以此书，作为生日贺礼，献给我深深爱着的这片土地、激情燃烧的岁月以及为之不懈奋斗的人们。祝愿她永葆青春，永放异彩，早日实现伟大梦想！

崔宏

2021 年 1 月 12 日午夜

于友谊宾馆嘉宾楼

前 言 // V

第 1 讲 客户经理就是经理客户

探寻“客户”与“经理”的本义 // 004

关于客户 // 004

如何经理? // 008

与时俱进, 拓展“经理”“客户”的边界 // 022

第 2 讲 什么客户才是好客户

何谓授信 // 030

好客户的标准 // 031

相信不盲信 // 059

### 第3讲 洞悉企业财务舞弊

- 企业财务舞弊的几种类型 // 069
- 无中生有型财务舞弊的逻辑与模式 // 078
- 典型模式财务造假过程的简化示例 // 088

### 第4讲 信贷财务分析的正确姿势

- 信贷财务分析的141框架 // 112
- 信贷财务分析的核心技术 // 118
- 信贷财务分析的切入点 // 129
- 遵守信贷财务分析三大纪律 // 134
- 把握信贷财务分析六大关系 // 140

### 第5讲 存款不是拉来的

- 吸储揽存乱象 // 152
- 重回存款立行 // 156
- 股份制银行增存的基础障碍 // 159
- 稳存增存的八大应对策略 // 160
- 一个拉存款的小故事 // 172

### 第6讲 债券承销悠着点儿

- “地沟油”之说 // 178

债券违约常态化 // 182

案例警示 // 186

做个讲武德的银行人 // 199

## 第7讲 当铺思想要不要?

中国传统钱业更倾向于信用贷款 // 204

抵押贷款比信用贷款风险高 // 207

不能一押了之 // 214

来自历史与现实的启示 // 218

## 第8讲 遭遇黑天鹅的时候

疫情影响下的公司授信业务远程作业与风险应对 // 226

防范客户道德风险，精准提供差异服务 // 233

## 第9讲 为内部营销正名

回归内部营销本意，树立“员工是客户”理念 // 246

内部营销为外部营销提供支持，责任主体在银行 // 249

寻找内部营销与外部营销的共同点，实现三种转变 // 253

改变不了环境，就改变自己 // 256

呼吁与退出，客户经理的两种选择 // 260

以考核与问责为抓手，促进实施内部营销 // 264

## 第10讲 尽职免责与问责抗辩

定义描述：尽职免责讨论的逻辑基础 // 272

问责的法理基础：过错归责原则及其构成要件 // 274

要义剖析：尽职认定困难的理论与实务根源 // 279

观念之辩：几种问责实务做法的反思 // 284

客户经理的问责抗辩 // 288

后 记 // 303

主要参考文献 // 307

## 第1讲

# 客户经理就是经理客户

---

真正影响银行持续成功的重心，不是银行的战略目标，也不是运营管理的流程，而是专注于客户价值创造的力量。因此，银行经营成功的要诀在于“客户，客户，客户”。



本书的主题是客户经理的进阶之路，所以开篇我们围绕客户经理的职能，讲讲客户经理是干什么的。这个话题听起来老生常谈，但对这个问题进行过深入思考的客户经理还真的不多。审视自己时，总觉得有点儿朦胧，这就是所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

就让我们先从认识自己开始本书的旅程吧。

按惯常思维，先上网搜索一下。网络资料对银行客户经理的定义是这样的：客户经理既是银行与客户关系的代表，又是银行对外业务的代表。客户经理的职责包括：全面了解客户需求并向其营销产品、争揽业务；协调和组织全行各有关部门及机构为客户提供全方位的金融服务；在主动防范金融风险的前提下，建立和保持与客户的长期密切联系。

既然是银行的客户经理，那么我们可以简单地将其理解为银行的客户提供服务的经理。所以，做好客户服务工作是客户经理的“主营业务”。人们常说客户是“上帝”，要想把工作做好，客户经理头脑中想的自然应该是如何服务好“上帝”。基于这样朴

实的理念，我们可以把客户经理简单定义为经理客户的人，就职能或使命而言，客户经理就是经理客户。

## 探寻“客户”与“经理”的本义

《现代汉语词典》中对客户的释义是：（1）旧时指外地迁来的住户。（2）工商企业或经纪人称来往的主顾；客商。对于你的客户，你要照料和保护他的利益。如果只是简单地把产品或服务卖给他，那么他仅是顾客而已。可见，你与客户之间的关系比你与顾客之间的关系更深厚，更紧密。

经理二字，既可做名词，又可做动词。做动词时，经理的释义是使用一定技能去处理和管理，诸如在管理企业中行使经营、行政与监督职能，小心对待，谨慎处理。

结合起来看，客户经理的字面意思就是对客户进行经营管理的人，但在管理过程中，客户经理必须具备相应的技能，要小心谨慎地照料和保护客户的利益。也就是说，客户经理的本质是经理客户。

那么，对于银行而言，客户经理该如何经理客户呢？综上，就是要具备相应的专业技能，在满足客户金融与非金融需求的过程中，小心对待，谨慎处理，既要建立和保持双方的长期密切联系，又要防范个中可能出现的风险，最终实现双赢。

## 关于客户

客户经理要想经理客户，应该先寻找客户，然后服务客户。

大而言之，其实一家银行的发展战略定位基本圈定了客户范围。如某家银行的战略定位是“做民营企业的银行”，其主要的潜在目标客户便是民营企业，具体哪些能变为现实中的客户，则需要根据业务策略与授信政策进一步圈定，最终根据银行和客户经理的能力营销成功的企业，才会转变为真正的客户。

随着中国银行业的转型，“以客户为中心”几乎成了所有商业银行的营销策略或服务理念，这在本质上就是在强调客户的重要性。这个话题看起来是一个“老掉牙”的概念，但也是一个常说常新的话题。为什么要以客户为中心？因为真正影响银行持续成功的重心，不是银行的战略目标，也不是运营管理的流程，而是专注于客户价值创造的力量。借鉴李嘉诚先生说的名言“Location（地段），location，location”，银行（其实其他企业也一样）经营成功的要诀则在于“客户，客户，客户”。

## 变与不变，客户始终是银行经营管理的核心

其实，“以客户为中心”只不过是商业组织中用户导向原则的另一种表述而已。当代著名管理大师彼得·德鲁克说过：“对企业来说，创造客户比创造利润更重要。”1993年10月7日，哈佛大学商学院教授、商业史学家理查德·特德洛教授在英特尔总部发表演讲时指出：“一个优秀的公司之所以遭遇麻烦，有以下三个原因：要么公司脱离客户，要么客户脱离公司，或者两者同时发生。”客户对于企业（包括商业银行）的重要性不言而喻。

从一般意义而言，作为经商之道，“以客户为中心”对商业银行经营者而言至少包含三层含义：客户与客户关系至关重要；市场竞争就是客户竞争；必须调动一切资源服务好客户。只有认

识到客户至上的极端重要性，才算认识到客户对银行的价值和本质。

当然，对客户的服务是一项系统工程，一项需要不断精进的持续工作。虽然银行“以客户为中心”的理念不会变，但只要客户需求在变化，为满足客户需求而进行的自我改变就永远在路上。所以，客户经理对客户业务与管理的了解、对自身能力的提升，也永远在路上。

正如招商银行的服务理念与广告语“因您而变”，“以客户为中心”绝不深奥，人人皆可读之，但领悟之难不在于文字，而在于意境。正因为这样，如何践行“以客户为中心”其实在银行业界并没有形成共识，或在实践中还存在相当模糊的认识。同时，这一理念也不仅仅是客户经理的微观行为准则，也是今天银行战略与数字化转型的本质所在。

## 正本溯源，以什么样的客户为中心

这是一个看似很小、可能会被忽略的问题：以什么样的客户为中心？进一步的追问是：是不是银行的所有业务对象都是银行的客户，进而都应作为中心？这显然不能一概而论。

对客户与顾客的定义清晰表明，二者存在本质区别。我们需要的是客户，而不是顾客。当然，二者也可以相互转化：虽是顾客，但若建立起长久的深入合作信任关系，顾客则可以变为客户；若不精心经营客户，则客户也可能被埋没或退化为顾客。

明晰客户与顾客的区别，可以打开一扇银行客户关系管理的天窗。

银行和业务对象的关系分为两类。一类仅办理简单的产品

或服务，他们对银行的需求仅仅是一般性的基础需求，如存一笔钱、缴一笔费、汇一次款等，金额不是很大，关系不是很密切，业务不是很稳定，有时银行提供这类服务或产品的收益可能不足以弥补成本，这类业务对象是顾客。另一类则与银行开展多元化业务合作，或满足其融资需求，或保护其交易安全，或帮助其财产增值，这类业务金额通常较大，关系更加密切，业务更加稳定，也为银行创造了更大的收益，无疑这些业务的对象才是真正的客户。所以，“以客户为中心”就是以后者为中心，而不是以前者为中心。因为任何一家银行的经营规模和服务能力都是有限的，而且还需要以赢利为目标，所以不可能对所有的业务对象都做出无差别处理。如有的商业银行提出的客户分层经营，甚至为某类战略合作客户提供金融“管家”服务，就是“以客户为中心”的具体体现和实施。

但是区别顾客与客户的用意也绝不是嫌弃顾客，而是在银行客户分层管理策略下善待顾客。顾客是在变化的，今天的顾客明天可能就是客户，此银行的顾客可能就是彼银行的客户，因此银行需要不断经营顾客，将其培养成客户。虽然管理学上的二八定律把客户分成了不同的等级，商业银行也把部分业务对象作为业务的中心，但对于其他业务对象也绝不会弃之不理，同样也为其提供个性化的服务。银行要做的应该是创造出不同类型的产品、渠道、系统，分流分层完善服务，稳固顾客群和客户基础。否则，如果众多中小储户离开银行，那么带给银行的可能是倒闭的灾难。

说到底，“以客户为中心”在某种意义上就是以“客户价值”为中心。这里的客户价值有三种含义：第一，银行能为客户提供

的价值（这是客户需要银行的原因）；第二，客户能为银行提供的价值（衡量了客户对于银行的相对重要性，是银行进行差异化服务和差异化决策的重要标准）；第三，银行和客户互为价值感受主体和价值感受客体的交互价值（见图 1-1）。

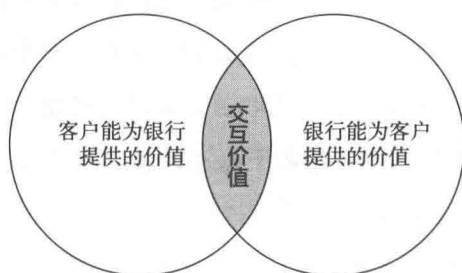


图 1-1 客户价值示意图

所以，在商业银行对客户进行分层的情况下，客户经理要清晰地知道自己的客户是谁，在我们的能力和精力所及的条件下，去转化提升更多的客户。当然，对于那些失去了价值，甚至有不良记录的客户，应该尽量予以退出，解除合作关系。

## 如何经理？

客户经理要经营好、管理好、服务好、照顾好客户，具体的方法有很多。对于如何经营客户、如何挖掘需求等细节问题，这里不再展开论述，这既是一家银行的战略战术问题，又是客户经理的基础技能问题，还是客户经理的技巧问题。但仅仅任由客户经理在一线驰骋，绝对不能经理好客户。这里主要还是想站在银行的视角，为了促使客户经理更好地经理客户，从为客户经理提