

 最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers

Enhancing Profits and Profitability for Bankers

零售银行利润倍增金律

张敬坤 编著

业务领先银行和其他银行的最大区别在于前者往往强烈地希望去满足其客户的需求、梦想及目标。而其他银行往往只是关注内部的数字、系统和鸡毛蒜皮的琐事。

■最佳零售银行缔造方法丛书■

零售银行 利润倍增金律

张敬坤 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行利润倍增金律 / 张敬坤编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 492 - 4

I. ①零… II. ①张… III. ①商业银行—利润—研究
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 066598 号

书 名: 零售银行利润倍增金律

作 者: 张敬坤

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 492 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68701292

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.25 印张 200 千字

版 次: 2010 年 5 月 第 1 版 2010 年 5 月 第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

《零售银行利润倍增金律》一书并不是面向全体人群。对本职工作骄傲自满的人不必成为本书的读者，优秀的工作者从不满足于现状；本书同样不适于那些给自己的工作业绩找各种借口开脱责任的人，提升业绩不能有任何借口。

该书面对的是具有上进心的以及希望变得有上进心的银行业者，读者对象是那些立志成为银行业优秀人才的个人。

通过对国内外数百家银行案例的分析与研究，你就会发现业绩领先银行和一般银行之间的差别是显而易见且大同小异的。

业绩领先银行和其他银行的最大区别在于前者往往强烈地希望去满足其客户的需求、梦想及目标。而其他银行往往只是关注内部的数字、系统和鸡毛蒜皮的琐事。

业绩领先银行不断地给自己制定更远的目标并紧锣密鼓地执行其计划；然而，一般的银行却逐渐营造出另一种文化氛围，在这种氛围下，种种借口受到包庇，公司的损失也越来越大。

业绩领先银行也会花时间来欢庆其胜利成果，但在完成下一个突破性发展目标之前绝不允许白白浪费时间。而其他的银行则往往自鸣得意，高枕无忧。

越来越多的调查数据显示，单方面地追求成长或者盈利并不是一件困难的事情，但若持续实现这两项目标则需非凡的领导

力、洞察力和执行力。毋庸置疑，在业绩领先银行与一般的银行之间存在着一定的差距。优秀的银行拥有与众不同的价值观系统。与日常业务相比，它们更侧重于自身的改革。

- 业绩领先银行十分关注其客户的成功。它们清楚仅仅让客户满意是远远不够的。满意的客户也会因为更优惠的利率而选择离开。若要达到最终的成功，就必须关注客户的成功。

普通银行则从自身而不是客户的角度去考虑“客户满意度”。它们实际上并不了解它们的客户以及是什么原因使客户徘徊于不同的银行之间。它们很少关注客户所取得的成果。

- 业绩领先银行与众不同。无论是它们的交付系统、新增客户类型、销售产品种类或者是对其客户服务的独到见解……它们都拥有着不同的定位，并使客户对此类信息心知肚明。

普通银行只能观察并模仿其竞争者的做法，它们的筹码只有一个：价格。这样是无法赢得竞争的。

- 业绩领先银行清楚银行业打的是心理战。成功的商人往往更关注于对工作的激情。它们只雇用肩负“上帝的使命”的员工。银行业务可以学习，但激情是学不到的。

业绩一般的金融机构领导人往往将银行业看作智力竞赛。虽然智力是不可或缺的因素，但这并不能从根本上赢得竞争。

- 业绩领先银行非常重视员工的价值。正如美国西南航空公司一样，业绩领先银行高薪雇用最优秀的员工；不断地对员工进行培训；与员工一起兴高采烈地欢庆胜利；创造一种娱乐式的工作氛围；并抱有一种“认真完成工作”的态度，以一颗童心在娱乐中完成本职工作并且严谨地、不断地提高工作人员的能力，只有这样才能创造出伟大的业绩。

而有些普通银行的 CEO 可能会说：“似乎没有人热爱自己的工作。”

- 业绩领先银行会确认对于胜利而言至关重要的因素，并针对这些因素开发各种各样的体系结构。无论是销售、职责分派，还是客户维系体系，他们都十分清楚系统化的工作一定要完成。亚里士多德曾经说过：“我们每一个人都是由自己一再重复的行为所铸造的。”因此，优秀不是一种行为，而是一种习惯。

普通银行也有各种体系，但是它们更看重业务活动。在普通银行中，并不存在销售、服务和市场营销行为的体系。而且，如果它们启用一个体系而员工并不遵守，它们就会找借口将其束之高阁。

- 业绩领先银行清楚自身的价值并一如既往地致力于实现其自身的价值。它们的员工也知道自己所代表的意义。它们不会为了获得近期利益而放弃长期规划，因为它们了解自己。要做就要做到与众不同，正是这种信念激励着它们不断前进。

在美国，60%的美国家庭距离破产只有一步之遥，80%的家庭净资产低于75 000 美金。在中国，更是有大量家庭的财富尚未达到小康水平。如果银行家指导客户正确地进行理财以期日后获益，绝大多数人还是可以实现经济独立的，然而，银行业由于过度重视日常业务而没有指导客户如何正确地理财，最终令客户倍感失望。领先的金融机构一心为客户提供不一样的服务，并使客户的生活因之改变。

普通银行中的领导层没有确切的定位，员工并不清楚指导他们前进的核心价值。它们只是把自己当作另外一个金融机构，进行着同样的工作。

- 业绩领先银行会制定出一套非同寻常的战略规划，并满腔

热情地将其付诸实施。它们会仔细考虑如何才能最优化资源配置以取得最佳成果。战略规划并不是制定给管理者看的一纸空文，而是指导他们日常行为的强有力的准则，决不允许有半点马虎。战略规划清晰地说明了如何工作才能达到预期目标。

很多银行制定的战略规划都比较抽象和空洞。它们有自身的发展目标，也有相应的计策，但就是没有战略规划，以至于只明白战略目标，却不知道如何才能实现。坐享其成永远都是不可能的事情。

- 业绩领先银行十分清楚什么时候应该循循善诱，使员工心甘情愿地为客户提供优质的服务，这并不会创造即期利润，而是长期利润。众所周知，优秀的企业文化将推动利润的增长。

普通银行往往通过重做预算而达到预期的效果。但是，答案并不在于预算。与预算周旋并不会创造更多的利润。普通银行只知其然，而不知其所以然。

- 业绩领先银行为赢得竞争，不断推陈出新，尝试其竞争者未曾听闻的新途径，并付诸实践。它们不断推出新产品、新销售方式以及新定位的营销策略。它们知道，若要赢得市场中的大头，就要鼓励尝试，并允许失败。

普通银行的创造性则十分蹩脚。它们循规蹈矩地做着重复的工作，从未考虑过其工作效果。它们会期待着从其他银行那里获得真知灼见，然而，这显然会事与愿违。

- 业绩领先银行重视现有的客户群。发展一个新客户同增加与老客户的业务量相比，成本将提高7倍。将现有客户的保留率提高2%将减少16%的运营成本。因此，它们并不是业务型的银行。它们将产品销售给客户并不会侵害客户的利益。它们指导客户如何从银行购买产品。它们赢得了诚信，而这种诚信正是客户

制定所有金融决策的出发点。

普通银行则将注意力集中在新客户上，而忽略了现有客户群。它们是业务型银行，为特定的产品进行销售战，创下月信用卡出售数量新高，但销售战一旦结束，营业额又将回到之前的水平。它们将产品销售给客户，同时损害了客户的利益。

• 业绩领先银行相信兼并为懦夫所为。管理学宗师彼得·德鲁克有一句名言，一心进行兼并的 CEO 实际上并没有开展业务，而是荒废了自己的时间。

普通银行却盲目追求兼并。对于那些不知道如何才能真正成长壮大起来的银行而言，兼并似乎是惟一的发展道路。兼并的成本要远远超出最初支付的价格。不相容的企业文化将大大增加银行的运营成本。

• 业绩领先银行按照自己的节奏发展，而这种节奏是由客户决定的。《华尔街日报》是这样评价唤醒其他银行的美国商业银行的：

“让我们正视这样的现实：几乎没有人喜欢银行。很多人抱怨银行收取的手续费过多，或者排队时间过长、营业时间短甚或出纳员态度恶劣。”

“现在，走进任意一所商业银行公司的分行：开支票不收取任何额外费用；汇票同样免收手续费；周末银行服务从早 7:30 一直到晚 8 点。在分行，周末和节假日都有柜员在工作，甚至周日都会工作几个小时。”

所有的分行都实行统一的服务标准，甚至连地毯的款式都是相同的。他们执行的是标准化服务。他们雇用饱含激情的员工不断地对他们进行培训，使他们熟知自己所代表的价值。对这样的银行来说，无需通过收购和兼并就能发展壮大，基业长青。

普通银行则并不那么关注客户的要求，他们更关心其他银行正在做什么。

- 业绩领先银行更为深刻地体会到诚实的重要性。俗话说，人无完人，我们都需要不断地进步。为了加快进步过程，领导者需要创造一种敢于说真话的环境。吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中研究发现，大企业的管理团队都为自己的经营理念而战，但从不伤害同事的感情。他们的争论侧重于理念，而不是人身攻击。基于此，我还发现金融机构中优秀的领导者往往创造了一种相互学习的氛围，大家都以彼此的成长作为自己追求的目标。他们只雇用“孺子可教”的员工，而不是将别人反馈的意见视为挑衅的独裁分子。

普通银行则在处理问题的过程中往往不能达成一致，彼此之间明争暗斗，没有人坚持自己的立场。相反，他们逃避领导层会议并蓄意破坏研讨结果，各自把玩着卑鄙的游戏，一旦出了问题，就相互推卸责任：“我早就告诉过你，你早干嘛去了！”没有问题能得到恰当的解决，经营每况愈下。

- 业绩领先银行拥有着效忠于自己的理想的领导集体，这些人不停地进行着自我完善。与日常工作相比，他们更注重人格的培养。他们将工作视为快乐之源，只有深入到工作内部，才能不断地体验快乐。

普通银行则忽略人格的培养，培训只是针对技术的学习。对他们来说，人格的发展只不过是一个无关痛痒的奢侈品罢了。

业绩领先银行特征

与普通银行的根本区别：业绩领先银行更为果敢。它们并不

完美，但是敢于向合作人承认自身的失误，集思广益，以图进取。同时，它们还要求员工也这样做，大家都真诚地关心着身边的每一个人，并且十分清楚他们实际上是在打造自己和团队的人格品质。好人终有好报。

居安思危，必有回报

本书旨在让你不要安于现状。要向优秀的领导人学习，他们从不会安于现状。改变可以用一生来完成，但是，没有什么比灵魂深处对自己的不满更能激发人进步的了。我们应该坚信“我们可以做得更好”，这种信念终将带来伟大的业绩。

你可以将这本书的学习内容每周或每月带到领导层集会中与大家分享，并商讨具体措施的实施方案。独到的见解如果不能应用到实际工作中也只能是一纸空文，不会产生任何效果。

以上这些原则是将要提到的七战略的理论基础。这些战略循序渐进地排列，按此顺序学习，无须费力就可以使金融机构获得重大成功。实践证明，即使只采纳一种策略，也可以创造出奇迹，而且产生奇迹的速度可以快得让人难以置信。之所以要提到这些基础性的原则问题，是因为这个基础十分重要，要不断地对其进行充实才能使各种战略达到预期的效果，并持续发展下去。

成功取决于以下三点

运气、努力和技能。

运气是把握不住的。

努力是绝对的，没有执行的决心永远成就不了大事业。

而此书则主要讲解非同寻常的技能。

《零售银行利润倍增金律》一书将详细讲解原理、程序以及各种系统，以使读者从生存的边缘走向繁荣。

衷心祝愿读者在阅读此书后能够取得事业和生活上的成功，希望你的收获远非金钱所能衡量：在内心深处真正地感到你的生命使这个世界更加美好。

愿你喜欢这本书。

目 录

第 1 章 打造超一流的客户服务	(1)
仅“让客户满意”远远不够	(2)
附：样表	(17)
本章小结	(23)
第 2 章 伟大成就之宏伟蓝图	(26)
过时的经营模式只能获得过时的结果	(27)
仅仅使用科学是远远不够的，还要讲求艺术	(30)
愿景宣言	(33)
构建愿景宣言	(35)
本章小结	(39)
第 3 章 成为银行业的领头羊	(42)
市场定位	(42)
学习案例：激发思考	(44)
认知改变感觉	(47)
本章小结	(53)

第4章 制定卓越的战略使收益最大化	(56)
更改发展战略	(56)
什么才是真正意义上的发展战略	(57)
本章小结	(63)
第5章 成功的市场营销, 高额的投资回报	(66)
高效和无效的市场营销战略	(69)
战略一: 将主要的营销资金投资于现有客户	(72)
战略二: 制造舆论	(73)
战略三: 清晰定位利基市场	(76)
战略四: 针对影响中心建立正规的介绍人机制	(79)
战略五: 理念的革命	(83)
战略六: 直邮意义重大	(86)
战略七: 改变发展战略	(100)
本章小结	(103)
第6章 突破高利润销售障碍	(105)
如何突破传统的“订单接收”习惯	(105)
你的解决方案	(107)
销售系统	(110)
能带来高利润的价格询问流程步骤	(113)
有效的交叉销售系统	(122)
跟踪与贯彻	(125)
销售管理	(126)
本章小结	(130)
第7章 突破自我, 成就非凡、高绩效人士	(132)
创建高绩效员工团队	(132)
价值观1: “无借口”领导	(133)

价值观 2：正面解决冲突	(136)
价值观 3：有趣的庆典	(141)
价值观 4：紧迫感	(142)
价值观 5：更深层真相	(143)
价值观 6：高期望值	(145)
第一部分：招聘最适合的员工	(146)
第二部分：面试	(150)
第三部分：雇用	(153)
第四部分：培训	(155)
有效奖励	(158)
释放低绩效员工的未来	(159)
本章小结	(161)
附录 利润成长营销计划	(164)
制定营销计划	(164)
开发市场营销战略	(166)
独特的销售主张 (USP)	(178)
101 种市场营销工具	(181)
一页纸营销计划	(185)
营销计划其他必要组成部分	(186)
小结	(196)

第 1 章

打造超一流的客户服务

通过关注客户的成功来创造利润。

客户服务是增长的基础。如果没有被客户视为一流的服务，所有的销售和营销努力以及卓越的战略构想都将付之东流，在这些方面高昂的投入只能带来微不足道的回报。

维系客户以及主动从客户处查纳雅言是每个金融机构首先要学习的本领。

虽然大多数银行管理人员自认为提供的服务无懈可击，但美国一次全国客户调查结果显示银行与客户在对服务的理解问题上存在着巨大的分歧。在美国的一份地方报纸上，曾有过一篇文章，其中包括一大型地方银行十分糟糕的数据报告：半数客户在开户半年的时间内都会终结账户。正是这家银行将天文数字的资金投入广告事业，用以宣传其杰出的客户服务！这正好验证了流传在美国南部的一句谚语：“这条狗不会打猎！”

大多数业绩领先银行在自己的银行中都坚持不使用“销售”这个词。这个词只限于管理者内部使用，而在员工面前则绝对避免提及。他们知道银行的目的在于“销售”，而是要指导员工无微不至地去关心客户，那么客户就会主动地从该银行购买所需的一切。他们的员工了解如何获取客户的信任，从而使客户一旦有金融需求，第一个咨询的就是他们。这样一来，客户就感觉得到了庇护，获得了忠告以及相应的帮助，并在所有金融

事务上都能得到恰当的提醒，他们当然也就不会跑向别的银行。

仅“让客户满意”远远不够

你可以竭力使客户满意，但客户一旦发现自己更有利的利率，仍将弃你而去。只有一种做法可以留住客户，那就是让客户感到你所做的一切都是为了使他们获得成功。

业绩领先银行的管理人员都知道优秀的服务能够创造销售。好的服务是靠事实来说话的：（1）客户从不弃你而去，客户永远忠实于你并保持业务往来；（2）无论是现在还是将来他们都将业务交给你；（3）同时他们还会向其他人宣传你。

为了说明该战略，为了不使读者产生对号入座的联想，我们引用一位美国朋友与某银行打交道的真实故事。

与某银行打交道的真实故事

故事发生在美国明尼阿波利斯市。一个周一的早晨，一位美国人刚刚将其金融服务公司从其它州搬到此地，上周一一直忙于筹建新的办公环境。现在，他需要新找一家银行。

初来乍到，对当地的银行及其声誉一无所知，他选择了离办公室最近的一家银行。当时他觉得，银行离办公室近所带来的便利足以弥补其它方面的小小差异。

他上午8:02到达银行，此时，他是那家银行唯一一个潜在的顾客或客户。居然没有标志显示哪里是新账户开户区域。他只好走到最近的柜员台前，或许从那里可以获得指点。

他走到台前，亲眼目睹了所谓的“头皮灾”。所有人都低着头，而他所能看到的就只有头皮，没有人愿意进行眼神交流。

他站在台前，站了一段时间，没人理他，年轻的女柜员一直在整理文件，压根儿就没注意到他的存在。对于她而言，他完全不存在。由于公司搬迁，时间对他来说非同寻常地宝贵和有限。因此，他决定主动引起她的注意。

他说：“你好。”（暂停了许久）“小姐，你好。能否告诉我在哪里办理公司开户手续？”他很清楚地问道。

她看都没看他一眼，说道：“对不起，我只是个出纳员而已。”

他说：“没关系，但你能不能告诉我在哪里办理公司支票账户的开户手续呢？”

他又问了一遍，强压住心中的不满。

“你必须去那边桌子的登记簿上签到，排队等着。”她头也不抬地回答。

现在，这种滑稽场面几乎惹人发笑。他努力板着脸不让自己笑出声来。排队等着？到目前为止，他仍然是这个银行中唯一的客户，或者唯一潜在的客户。他，作为一个客户，没有“必须”要做的事情，这就是为什么上帝发明了竞争。

终于，他要跟事实妥协了，这不是他要去的银行，但是受到好奇心的驱使，他决定继续等一会儿，看看这儿能糟糕到什么程度。

签到后，他“排队等着”。员工们大笑着客户是多么无知，八卦着其他同事，来消磨时间，还抱怨着讨厌的工作环境。没错，他们的一言一行都被他（他们潜在的客户）听得真真切切、一览无余。在这里工作的确让人讨厌，他们还真说对了！

在这种地方绝不能工作或者开立账户。

又等了五分钟，一个青年妇女终于关闭了她的“明尼阿波利斯论坛”，走到“登记簿”前，划掉他的名字，大声叫了我朋友的名字。

当时他就吓呆了，前后左右扫了一眼，还是得出相同的结论：在整个银行中，他是唯一一个看上去像客户的人！

他决定把这个游戏继续下去，于是他走到桌前。

“你想做什么？”办理开户的职员问道。