

资管新规下的银行营销指南

银行网点转型 成功营销案例

让您躺着睡觉也进钱

宗学哲 李睿康◎著

严格意义上说，这不是一本书
是一本银行人的管理和营销笔记
除了数据就是案例

看就懂 — 学就会 — 用就灵

银行人的一线实战精华倾囊分享



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

银行网点转型 成功营销案例

让您躺着睡觉也进钱

宗学哲 李睿康◎著



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

银行网点转型成功营销案例: 让您躺着睡觉也进钱 / 宗学哲, 李睿康著. —北京:
当代世界出版社, 2018.10
ISBN 978-7-5090-1412-7

I. ①银… II. ①宗… ②李… III. ①商业银行-市场营销学 IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 155331 号

银行网点转型成功营销案例: 让您躺着睡觉也进钱

作 者: 宗学哲 李睿康
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址: <http://www.worldpress.org.cn>
编务电话: (010) 83908456
发行电话: (010) 83908409
(010) 83908377
(010) 83908423 (邮购)
(010) 83908410 (传真)

经 销: 新华书店
印 刷: 三河市腾飞印务有限公司
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
印 张: 16.25
字 数: 220 千字
版 次: 2018 年 10 月第 1 版
印 次: 2018 年 10 月第 1 次
书 号: ISBN 978-7-5090-1412-7
定 价: 58.00 元



如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。
版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

宗学哲：现任某全国性股份制银行总行财富管理导师，一级分行零售部总经理。27 年银行零售业务管理和营销经验，曾任浙商银行总行私人银行部私银顾问、某全国性股份制银行分行财富中心主任、支行行长等职，著有《玩转社区银行营销》《银行理财经理营销实战宝典》《银行行长不告诉你的理财经》《三十之后靠钱赚钱》《家庭理财枕边书》等七部银行理财及营销畅销书。



李睿康：某股份制银行社区银行行长，在理财营销上有独到见解，个人营销和管理理财资产 7 亿元，多次荣获总分行“十佳客户经理”等称号，著有《玩转社区银行营销》《银行理财经理营销实战宝典》等多部银行营销畅销书。



严格意义上说
这不是一本书
更像是一本银行人的管理和营销笔记
——除了数据就是案例

尽管作者的文采谈不上飞扬
但真实案例却能给我们带来启示
对业绩提升更有实际指导意义

用一个读者的话说
两位作者均是银行在职人员
且在自己的岗位上做出了一流业绩
书中的内容可以说——

看就懂
学就会
用就灵
寥寥几个字
便是对作者和本书最大的褒奖



序 言

2018年6月30日，晴，银行上半年小结。

这本来是银行人给这半年画上圆满句号，为新的下半年许下美好愿景的轻松美好、恬然淡定的一天。不停的忙碌、不断的付出，不管是什么，都会在这一天化成一个数字，写进半年总结，去期待新的一天将带给我们的，不一定崭新却一定是悬念迭出的新憧憬。

朋友圈里的银行形势

这样的一天，什么都可以想，又什么都可以不想。可那天一早，我还是习惯性地打开微信，看看圈里的朋友在半年的门槛上都作何感想。看着看着，就发现不对头了——“银行大裁员，你往哪里去？”“时代变了，银行还是铁饭碗吗？”“恐怖！我在银行工作”……朋友圈里满是这样的标题，文章引经据典、指点江山，似乎都能直指要害、直捣病根，什么微信断了银行的后路，什么支付宝抄了银行的财路，又是什么各类支付公司、财富公司、投资公司、P2P公司堵住了银行的退路啊……乍听那意思，银行人的未来是一天比一天黯淡了。总体来说，看这些文章的意思，银行每况愈下、朝不保夕，就应该举着扩音喇叭到银行门口去喊：“在银行工作的弟兄们，不要无谓地抵抗了，赶紧

投降吧！”

银行真的如他们所说的那样走下坡路了吗？

过去一年，我身边有很多人从同事变成了同行，或从同事变成了对手，还有的从同事变成了其他行业的朋友。有人打趣说，现在一个月听不着谁的音信，八成这个人已经不干了，再一打听，嘿，他真不干了！离职潮，潮虽不大，却撩拨着每一个仍在银行路上摸索着的人的心，而当离开的人“衣锦还乡”似的炫耀当初的明智，当离开的人传来“薪水是原来X倍”的骇人听闻的真假消息，留下的人心中很难不生出一道或者几道涟漪。可见的，面对经济转型、不良率飙升、新旧动能转换未完待续、互联网新业态剧烈冲击等几重因素，银行的利润不断萎缩，但顶在银行员工肩上的任务、压在背上的业绩、揣在怀里的目标却丝毫没有轻松的意思。

我认识很多其他银行的支行负责人，现在一见面，就抱怨他们行的员工没有从前有干劲、没有之前有朝气、没有当年创业时那么有闯劲，非得要时不时地开会统一思想、统一认识，非要把话说丑了，大家才肯动一动、跑一跑，稍微放松警惕，又恢复原状，不得已只能常开会鼓舞士气……

这就让我想起个故事。说刘邦经过几年的打拼，有点儿家底也称了王，小农封建思想作祟，想要提前“安得猛士兮守四方”，给六国遗民、各路大小诸侯分封爵位，美其名曰：广布德泽，还满心欢喜，自以为干了件皆大欢喜的好事。张良知道了，跑去对他说：“大王，我请问是谁给您出的主意，这人，该杀！”刘邦吓了一跳，细问缘由，张良又说：“大王，您手下这些将士谋臣，暴霜露、斩荆棘，九死一生，除了图求报效大王您的恩德，不就是想着有朝一日打下江山、坐了天下，跟着您享受荣华富贵吗？您现在把爵位给了别的不相干的人，大家寒心不寒心啊？还认您这个大王吗？”

张良的话，言犹在耳。我们的银行可能由于大多是央企、国企，我们的文化特别重视集体，所以非常喜欢强调“以行为家”，强调“大河有

水小河满”，强调集体主义，强调为集体做贡献，强调服从集体的安排。但作为一家支行的领头人物，我们还要关注员工的切身利益，当然并不是普惠天下，而是要用考核来实现多劳多得，让员工实现能者上庸者下，最终让优秀的员工得到成长。

这两年我外出学习交流，偶遇八零后甚至九零后的年轻银行基层网点领导，对员工表现不满意，认为员工出工不出力，全行就只有他自己一个人在忙，他准备下一步加大考核力度、处罚力度，达不到要求就扣、完不成任务就罚，“乱世”用峻法、用重典，问我对此有什么建议。我听他讲完，后背直冒凉气，心想，他这么做恐怕效果不会太好。经验告诉我，形势不好、市场难跑、营销难搞的时候，最考验的不是员工的能力，而是支行行长的胸怀、眼界和能力。

虽说“仁不掌兵、义不从贾”。但越是困难，越要想办法和大家齐心协力；越艰苦，越要给大家创造好的条件，让大家安心、尽心，鼓起勇气在困境中去磨砺自己，如果一个人是知好歹、懂规则的，相比之下，他也一定会感恩你的所做、珍惜所拥有的环境，更自觉地爱自己的团队。也只有这样，不管以后是要破釜沉舟，还是要卧薪尝胆，支行的员工也才愿意跟着你干、跟着你闯。有人，有队伍，“留得青山在，不怕没柴烧”，只要形势稍有好转，加上策略得当、条件具备，必定可以赢得人心，所谓人心可贵，有了人心何尝不会得到成功？

银行该念的生意经

一个网点想要获得成功，仅有坚强的团队、坚韧不拔的精神、坚不可摧的凝聚力恐怕还不够，更应该具备思路、视野和远见，可对于银行零售人来说，远见和视野是什么呢？

“真正的对手，都在行业之外！”

滴滴没想到的是，原本为他们提供服务、提供客源的对手，已然成

为了他们最大的对手；

移动风光这么多年，没想到最大的对手根本不是联通，而是腾讯；

银行的真正对手，不是彼此，而是支付宝和微信；

出租车行业的真正对手，不是公共交通，也不是黑车，而是滴滴、Uber；

尼康担心最多的是被索尼、佳能等同行打败，没想到打败它的居然是——“前后两千万像素”的智能手机。

.....

这就是跨界“打劫”。跨界的，从来都不是专业的，全部来自另一个领域。他们神出鬼没，常常“来无影，去无踪”！

我特别赞赏这段话，但我并不敢苟同“让银行走下坡路的是微信、支付宝”的观点。

零售是细节里面的生意，小中见大。讲一个让我印象深刻的细节。我去某市学习，当地分行有些网点的LED屏，内容“几十年如一日”。理财收益都已经上升到5%了，大屏还是4%。我好奇啊，进门问银行理财经理，“有这个产品吗？”“没有，那是去年的。”回答得那么从容自在，脸不变色心不跳。“那为什么不改呢？”我问，“那是领导的事啊！我改错了找他找我麻烦怎么办？”我无语。

有这种想法，试问银行怎么可能不走下坡路？

可见我们的对手从来都不是同行，而是自己的思维方式和习惯。方今之计，唯有跳出银行的条框、放下银行的身段、抛开银行的对比，站在更纯粹的零售商业模式角度去审视银行，剥离与业务无关的既定程序，强化与业绩相联的营销手段，简减与业绩提升相违背且可以简减的规章制度，优化雕琢每一个可能产出效能、产生业绩、带来利润的营销环节，如此，或许银行零售才有重振的希望。

银行零售业务与我们的邻居，以及那些小饭店、小卖部、小发廊、

小文具店相较，并无高低贵贱之分。做银行零售，与贩夫走卒、酒楼茶肆、针头线脑、便利店、小卖部无异，不动脑子、不勤快，在高强度的市场竞争里，一样会死，无非有快慢之分别。

“首先我是做买卖的生意人，然后我才是银行员工；而非我是银行员工，其次我是零售客户经理。”这就是“银行零售”与“零售银行”的区别，也可能是我们这个行业总会回归的本原。

现在讲网点转型，要轻型化、智能化还要人性化。一夜之间大家都在转变思想，我也参加了很多诸如此类的讨论会。大家拿出的方案都万变不离其宗，基本观点是：缩减柜台人员，增加营销人员数量；增加智能化机器数量，减少柜台窗口；打破条线限制，模糊岗位界限，实现全员营销，全方位营销；更加关注用户体验，提升用户黏性，塑造用户口碑。

听上去很美，全员营销，全攻全守，非常有理想感。

转变思想是有的，实事求是呢？理想就怕被现实的阳光照射着。

大桥支行是一家对公大行、零售小行，分管行长手下有两名大堂经理、一位大堂副理和一位大堂经理助理，加上柜员四人。虽然地处城市知名商业区与高端居民区交界地带，门口的小吃一条街延伸出很远，哪怕到午夜仍有车水行人不断，潜在客户素质较高、资质也好，是市里公认有钱人聚居的地段，但零售业务并不突出，开业10年，资产管理规模（AUM）10亿（我们从前谈到过，本书还会提到的那家三个人的小社区银行，开业4年，AUM12亿）。

今年，大桥支行全面网点转型，先期撤一个高柜、增一个低柜，至此，厅堂人员增加到五人，分管行长老马也加入营销团队。厉兵秣马，想要在“开门红”大展身手。按理说人多了，营销力量增强了，应该产出更多效益、挖掘更多客户、带来更多利润才对，可是季度末老马找到我，我以为是报喜，谁知道是哭诉——一季度末，大桥支行AUM增量全行倒数，有效客户增量全行倒数，重点产品销售全行倒数，存款余额全行倒

数……基本上都是倒数。

我细问老马其中原因，怎么到了这步田地。老马沉着脸，没停歇地说了一个小时，又是拍桌子、又是瞪眼睛，痛骂理财经理服务跟不上、客户拢不住，他想要的效果出不来，问题都在员工身上、在执行力上。

真的是这样吗？

老马说，他每天早上都第一个来到行里，将前一天的资金流失情况与当日产品到期明细发到支行微信群，督促理财经理打电话给客户追溯流失原因、提示理财到期承接；营业期间，每每收到个人优质客户关系管理系统（PCRM）的客户资金流失提示短信，他都第一时间发到群内，要求理财经理第一时间跟踪询问客户资金流向；支行一季度成绩惨淡，重要原因是数个私人银行客户流失，流失资金达 2.3 亿元，整个一季度支行新增 AUM 也才不到 1 亿元啊！老马要求理财经理将现存私人银行客户名单导出，要求理财经理每周都要逐个给客户打电话，内容任意，借此沟通感情，我从老马那里摘抄了一小段客户经理维护私行客户的电话记录——

私行客户周四联系情况：今日拨打电话 15 户，其中私行客户 5 户，财富客户 10 位。

私行客户情况如下：

1. 客户应姐，今日早晨已经微信进行女神节祝福，以及理财到期提醒，晚上电话主要进行近日理财推送，和客户日常生活交流，客户为佳固商贸公司老板，本次理财到期购买短期理财，公司流动资金以备使用。

2. 客户葛大哥，客户资金近日无其他变化，性格较好，进行日常沟通，客户此次主要委托我为其儿子介绍对象。（1993 年海归，身高 183cm，海关工作，要求女生相貌端正，性格较好即可，有合适的，麻烦同事向我推荐）

3. 客户宋姐，此客户比较喜欢鲜花，今早已经为其订购女神节鲜花送到公司，客户非常高兴，近日会有资金转入买理财。

4. 客户王姐，近日客户家里公司用钱，然后客户称本月或下月会有资金转回。

5. 客户田先生夫妇，夫妻二人表示对银行本次举办的精油皂活动很喜欢，后续有好的活动希望继续参与，资金上他行到期会继续支持。

财富客户主要是进行理财沟通和疑问解答，目的是提升我行资金，增加客户黏性。

老马说，他觉得自己做得很细致了，为什么效果不好呢？

我问了老马几个问题，请他如实回答：

1. 每天一大早将前一天的资金流失情况发微信群，真的是天天坚持吗？
2. 每天在接待客户、维护客户、营销客户的客户经理是一个人，还是所有人？真正创造效益、带来利润的，是几个人，还是所有人？
3. 这些规定、计划、措施都是你们领导制定的吗？
4. 你们的获客手段是什么？
5. 你们以销售什么产品为主？

老马的回答如下：

1. 我天天坚持，我不遗余力，这都是他们的活儿啊，我一个人干了三年。
2. 其实真正在做的只有一个人，小新，因为她证照齐全而且在岗时间长，客户都认识。其他的四个人，有一个理财经理小松平时忙工作、下班就走人，多的活不干；大堂经理小佳每天要出去营销信用卡，基本不在；大堂助理小月不能销售理财，因此绩效基本为零，以处理厅堂事务、协助理财经理为主，营销上……还有一个小刘，刚从柜台出来，平时操作低柜，厅堂的业务基本不懂，营销能力，哎，小男孩说话细声细气，有点儿腼腆。

3. 措施都是我们领导定的，他们能执行好就谢天谢地了，还指望他们动脑子，不重罚他们就不错了！

4. 获客，我们，唔……主要是打电话维护老客户。

5. 销售产品，主要是卖自营理财，收益低一些，但是客户放心，我们也放心，都放心。

银行的新希望

看病要“望、闻、问、切”，给网点业绩看病也一样，听完老马的回答，他们支行业绩不振、客户流失的原因，我基本找到了。

1. 一日之计在于晨，早晨是人一天当中最有活力、最兴奋的时候，适合讲一些轻松、愉快的事情，说一些身边的好人好事，谈一谈过去一天大家取得的成绩。晨会就是鼓劲会，夕会才是总结会。试想，大家一个个正摩拳擦掌准备大干一场呢，群里发来了昨日资金流失情况，“呦！昨天咱进了不少，还出了这么多，完了，昨天白干了！”消极的心理暗示消磨的是员工的积极性，老马很辛苦，每天早上七点半，资金流失群里见。事实上，可能适得其反，弊大于利。

2. 查资金流失这样的工作，并不是分管行长的工作。零售分管行长要做的是啥？嘘寒问暖、端茶倒水、心理按摩、大政方针，是司务长兼指挥官，至于去落实防止客户流失的措施，那都是理财经理和大堂经理的工作。根据老马说的，他的理财经理主要是销售理财、协助客户填写单据，大堂经理助理主要是引导客户去柜台或去理财经理办公室，几乎没有营销功能和营销意愿，新人都出来三个月了还不能正常营销，面上看，能产生效益的就是小新和外拓办信用卡的小佳，也就是说加上老马的5+1组合，实际效果是5+1小于等于3。就好比打篮球，对方5人，我方也5人，但是对方5人协同有效、配合完美，我们这边是2带3，怎么和人家打呀？要知道，大桥支行周边可都是银行，少说也有十几家！竞争如此残酷，不协同配合，人尽其用，哪行？

3. 前面我们谈到，“我是做买卖的生意人，然后我才是银行员工；而非我是银行员工，其次我是零售客户经理”，客户经理不是在给银行上班，

是自己给自己做生意呢！要养活自己就一定会自觉地想方设法去做营销，当一个网点的营销策略、客户维护机制、厅堂动线设置要靠分管领导亲自制定，那么基本可以判定这个网点的零售客户经理效率十分低下，网点管理效能也十分低下。

4. 老马他们厅堂机器一天的叫号量是 70 左右，加上柜员 4 人，他们九个人每天接待 70 个客户，平均每人不到 10 个。没有对比就没有伤害，我之前所在的一家零售大行，目前 AUM 有 50 亿，当年每到一季度理财集中到期，平均叫号量都在 500 个以上，最多的一次，下了班我问柜台当天叫了多少号，柜台的小柜员累得趴在桌子上向我伸出手，做了一个“8”的手势，800 个！而那时理财经理、大堂经理加柜员才 8 个人。没有客户哪有业务量，没有业务量哪有业绩？我问老马他们平时有没有去发传单宣传，老马说，现在发也来不及，不如不发。

一个项目带动一大片、一个项目能吃好几年的项目获客手段也有，但是这样的实例恐怕一个手就能数过来。在我的经验里，大多数网点的零售业务还是要靠人，靠手拉肩扛，靠每一天点点滴滴的付出，靠经年累月、功成不必在我的努力才见成效，传单之不发，惑之不解，获客之不成，为之奈何？

问渠那得清如许，为有源头活水来。存量客户做得再好，没有增量，也是死水一潭。

5. 拉动 AUM 靠产品还是靠服务？这是一个争论了很长时间的问题，我个人认为还是要靠产品，确切地说要靠好产品，毕竟客户与银行关系的核心是实现资产的保值增值，银行的特长就是实现资产保值增值。银行最核心的服务就是实现资产保值增值。那什么是好产品呢？收益高、风险低，期限合适，符合客户要求的就是好产品。不管是自营理财、代销保险、基金、券商资产管理计划、信托还是基金，只要是总分行产品准入严格，产品历史业绩稳定的固收产品，都是我们获客的手段，“高收益是对客户最好的回报”。说白了，就是打价格战，先把客户吸引进来。总而言之，就是

让客户对理财产品有全面的了解之后，为客户充分考虑了各种因素的制约，让他认为你是最专业的，想下次见面就不再是难事了。

客户到银行来，不仅是存钱办业务，更核心的目的是资产保值增值，就像我们到理发店去的目的不仅是理发，更是美发，你最喜欢的理发店最吸引你的是什么？肯定不是外部的富丽堂皇，一定是理发师精湛的理发技艺，他为你做出的作品就是比别人做的更适合你，久了，他还经常给你变换花样：设计一下发型，让你更加自信。久而久之，去他们店找他理发成了一种习惯。我们理财师也一样，时常给客户搭配不同种类的产品，换换花样，一方面让客户知道你家银行产品丰富、种类齐全，不单调、不枯燥；另一方面，也满足了客户的猎奇心，增加了神秘感。我们常听说谈恋爱要保持新鲜感，其实不光是谈恋爱，任何关系都要讲新鲜感，有了新鲜感才有神秘感。

马路边上变戏法的艺人都知道，一个戏法不能反复变，观众看多了就产生了视觉疲劳，可是理财经理中就有很多人不知道。老马家的私人银行客户，保险都有配置，信托却几乎无配置，“卖保险卖出 1000 万很难，可是卖信托卖出 1000 万，很简单，卖得出保险，卖不动信托，不合理啊！”

最后，我想说，银行零售业务是人的银行零售业务，要以人为本，而以人为本，首先要让人发展、让人成长，让人看到希望，什么是成长和发展？如何看到希望？不管你是在国有银行、国有股份制银行还是其他商业银行，如果是一个年轻人，请不要安乐于朝九晚五，也不要寄望于“金饭碗”的遐想，要知道，在中国最偏僻乡镇的最偏僻村落的最偏僻小卖部，都可以使用微信扫码付款了。而那里，没有银行的用户。

2018 年 6 月 30 日于青岛



目 录

第一章 业绩一流网点的经营秘籍

- 002 网点转型变化多
- 003 转型中的社区银行
- 004 影响网点业绩的三个要素
- 005 网点业绩提升“八必做”
- 007 巧用宣传品和礼品
- 009 好的大屏幕，能顶半个行长
- 010 发的是宣传材料，拼的是支行文化
- 011 大数据里有大文章
- 013 跟着招行学资产配置
- 013 怎样战胜隔壁的对手
- 016 财经晨会：少喊口号，多学本领

016 零售营销：一不创新就落后

第二章 优秀社区银行的经营之道

- 020 社区银行方兴未艾
- 022 社区银行经营，特色为先
- 023 社区银行行不行，没有客户等于零
- 026 创新和完善之路任重道远
- 027 社区银行实战转型面面观
- 028 社区银行店长小徐的营销手记
- 032 兴旺分行社区银行五年实战经验分析
- 038 社区银行的五年总结
- 039 社区银行的选址秘籍
- 042 个贷是社区银行营销的法宝
- 047 老东镇社区银行辅导纪实
- 053 张向阳“下乡”记
- 060 写给社区银行店长们的几句心里话

第三章 银行网点转型，首先转的是观念

- 066 机器新不如模式新，模式新不如观念新
- 069 相同的模式披上不同的外套，有啥不一样？
- 071 最好的产品营销就是激发客户需求
- 073 不同年龄客户的营销策略
- 075 客户是最好的老师，客户是最好的营销员