

基金 业务的 螺旋闭环

银行基金业务宝典

戴鹏杰 潘珂◎著

**FUND MARKETING
HANDBOOK IN BANKING SERVICE**

一本书解惑银行基金业务如何长期稳定发展

基金 业务的 螺旋闭环

银行基金业务宝典

戴鹏杰 潘珂◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

基金业务的螺旋闭环：银行基金业务宝典 / 戴鹏杰，
潘珂著. — 北京：经济日报出版社，2019. 1

ISBN 978 - 7 - 5196 - 0443 - 1

I. ①基… II. ①戴… ②潘… III. ①商业银行 - 基金 - 销售 - 研究 - 中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 289241 号

基金业务的螺旋闭环——银行基金业务宝典

作 者	戴鹏杰 潘 珂
责任编辑	高 远
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710
邮政编码	100054
电 话	010 - 63584556 (编辑部) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本	710 × 1000 mm 1/16
印 张	13. 75
字 数	140 千字
版 次	2019 年 3 月第一版
印 次	2019 年 3 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0443 - 1
定 价	50. 00 元

作者简介

戴鹏杰

★中国科学院统计学博士

★中国人民大学 MBA 讲师

★金智东博（北京）教育科技股份有限公司首席咨询顾问

★精于基金研究与基金业务发展战略研究，著有多篇相关研究领域论文

潘珂

★国际金融理财师 CFP 持证人

★ RFP 美国注册财务策划师

★ 2013 年福布斯中国理财师 50 强

★数次参与 FM96.6 中国经济之声的全球投资评论

★曾就职于苏格兰皇家银行、渣打银行，拥有十数年外资银行从业经验；具有系统、丰富的综合理财规划、顾问式营销、银行服务礼仪素养和培训实践经历

序 言

随着社会财富的不断增加，家庭可投资资产数量与日俱增，普通家庭的投资需求与投资热情在不断被唤醒。基金是一种适应人群非常广泛的投资方式，也是普通家庭投资的良好选择，而基金公司作为基金产品的提供者，其销售渠道则多数依赖于传统银行。

围绕“基金投资”，基金公司、传统银行、基金投资者能够形成首尾相连的稳定三角，基金公司负责提供产品并管理资产，传统银行负责产品销售与客户服务，而基金投资者则提供资金并得到服务与收益。如果基金公司能够稳定盈利，整个链条都会滚滚向前——传统银行依靠渠道优势与客户覆盖度，不断向更多客户推广基金，而基金投资者在收益的刺激下不断增加投资金额。但很可惜，市场是多变的，特别是股权类基金的波动幅度非常大，基金业绩必然是变化的。因此，基金业务就陷入了怪圈，市场好，基金销售明显增加，基金投资者愿意投入更多资金；而市场差，基金销售一片惨淡，基金投资者谈基色变。从第一支开放式公募基金问世后，传统银行陆续开始基金代销业务，十几年来，这个怪圈犹如魔咒一般，一直无法打开。

市场波动呈周期性，长期看震荡上扬，同期社会财富也在增长，投资者教育也在进行，但股权类基金规模，并没有同步增长，故，基金业务目前的发展态势不能仅仅用一句“市场涨跌”来解释。怪圈如何打破？银行和基金公司都是积极的，如果有更多投资者愿意投资，且长期不间断，则“稳定三角”形成。

投资者如何引导与发展呢？目前最常见的方式，是运用各种宣传媒体的力量，不断宣导资产配置思想与长期投资思想，让大众能够接受并愿意实

践，进行长期投资。无论理论、理念还是逻辑，这种方式肯定是正确的，但为什么多年的宣导后，效果并不明显？本质的原因，这种高度的投资思想，是反人性的。“人是短视的动物”，虽然这样的判断不好听，却是事实，人们很难为了远大的目标而抛却短期的诱惑，例如，多数人都认为肥胖不好，但当一桌美食在眼前时，能够坚持目标的人只是少数。长期投资思路只有小部分投资者能坚持，多数都是大涨时红眼杀入，下跌后黯然离场，并立誓再也不投资。从投资的时机而言，在市场下跌后入市，总有更大的概率赚钱，只是在这种时刻，理论的宣传总是敌不过现实的恐惧。

应该怎么做？在实践中引导与陪伴。投资心态是一种历练，不是靠言语就能领悟，需要一次又一次的经历，无论是赚钱还是亏损，经历得多了，自然能够体会。同时，在投资经历中，如果能够小有利润，自然可以激励自己不断地尝试。银行客户经理引导并陪伴客户从对未知事物的“无端恐惧”，到经历过后的“不过如此”，这种引导帮助更多的普通投资者认识投资的世界，了解其中的兴奋与痛苦，了解其中的起起落落，才能不被牛市的疯狂所蒙蔽，也减少被熊市的绝望而惊退，并且不断开拓投资者的眼界与心态，从更高的维度看待投资市场，有能力持续站在市场里。

当越来越多的普通家庭有财力投资，市场才能更加繁荣，当越来越多的进阶投资者有能力进入市场时，市场才能更加理性。当这样的过程不断推进时，基金业务才能大踏步向前。这种引导与陪伴，是传统银行的优势与责任，因为传统银行与普通投资者有更多的接触、更多的信任，同样也肩负起投资者教育的重任。事物总是螺旋上升的，事物从起点到终点，看似回到了起点，却是更高层次的起点。

普通投资者的进阶就是一次又一次的投资经历，也是一次又一次的螺旋上升。当我们从基金业发展的角度来看，会发现之前数十年的基金发展模式是在单腿走路，一直向前猛冲，却缺少了形成发展的螺旋闭环。本书从传统银行基金业务发展的基本逻辑，讲述了两条银行代理基金业务发展的完整而行之有效的道路，适合银行零售条线管理者与营销者的学习与实践。

本书一共七篇，可分为四个部分：第一部分由第一、二篇组成，从基金业务发展的角度，分析目前困境及原因；第二部分由第三、四、五篇组

成，详述银行代理基金业务发展的第一条路，适合精英团队执行；第三部分是第六篇，详述第二条路，适合所有银行网点执行；第四部分是第七篇，从基金业务发展的时间维度，描述了各阶段的困难与解决方案。

由于笔者水平有限，书中难免有诸多谬误，望读者不吝指正，万分感激。

戴鹏杰

目 录

第一篇 银行业务发展的螺旋闭环·····	1
第 1 章 银行业务发展的逻辑重构 ·····	3
第 2 章 闭环的连接处是螺旋上升的关键节点 ·····	7
第 3 章 基金代理业务的正确“打开方式” ·····	10
第二篇 银行代理基金业务的困难与原因·····	13
第 1 章 基金业务发展困惑之管理层问题 ·····	15
第 2 章 基金业务发展困惑之员工问题 ·····	22
第 3 章 基金业务发展困惑之客户问题 ·····	26
第 4 章 基金业务发展困惑之市场问题 ·····	32
第 5 章 基金业务发展困惑之基金投资观点错误 ·····	37
第 6 章 银行基金营销模式转变 ·····	47
第三篇 银行基金业务开展的八字功法·····	53
第 1 章 内功心法——“少赚多次” ·····	55
第 2 章 外功心法——“团队进出” ·····	61
第 3 章 基金代销链中的利益立场 ·····	71
第 4 章 银行应该怎样选择合适的基金公司深入合作？ ·····	75

第5章 如何有效降低客户的基金单次投资收益率预期	78
第6章 依据什么进行基金的买卖点投资操作	81

第四篇 基金亏损、基金诊断与长期维护..... 87

第1章 重获基金亏损客户的第一步：重新认识基金诊断	89
第2章 基金诊断的流程与要点	106
第3章 基金售后工作与长期追踪要点	114
第4章 银行营销人员对待基金业务的心态	120

第五篇 资产配置与基金组合.....127

第1章 资产配置的三重境界	129
第2章 如何说服客户相信并接受资产配置?	136
第3章 91% 的投资收益来自资产配置?	141
第4章 调整资产配置比例的规则一：经济周期来判断市场大趋势	145
第5章 调整资产配置比例的规则二：深入研究技术分析方法，判断 中期趋势	152
第6章 调整资产配置比例的规则三：广泛研究基金产品，判断更优 质的基金	157

第六篇 基金定投是最好的开始与持续.....159

第1章 基金定投业务中的常见误解	161
第2章 基金定投业务的正确“打开方式”	164
第3章 基金定投发展模式的两个支撑条件	170
第4章 基金定投为什么可以大概率赚钱?	173
第5章 基金定投的基金筛选	176
第6章 基金定投如何止盈?	181

第 7 章 定投是真正让财富整体快速增长的法宝	184
第七篇 基金业务的共赢繁荣发展.....	189
第 1 章 银行、基金公司、客户的共赢发展	191
第 2 章 银行基金业务发展的两条路径与统一	194
第 3 章 银行基金业务开展的层次与路径设计	198

第一篇

银行业务发展的螺旋闭环

part

01

从 2001 年的第一个开放式基金开始，银行就渐渐产生了代理基金业务，在漫长的 17 年中，不同银行走出了不同的道路，但绝大多数银行的代理基金业务是比较边缘化的。为什么会被边缘化？业务的收入占比低，业务发展受市场大势影响巨大，业务推动的难度大，后续产生的问题较多，等等。

那么不同银行解决这些老大难问题的情况如何？在所有银行中，严格来讲，只有招商银行与部分外资银行可以排在第一梯队，全国股份制商业银行与全国四大行排在第二梯队，城商行、农商行在第三梯队。位于第二梯队及以下的银行，在经过十几年的基金业务推动发展之后，依然没有一个稳定繁荣发展的机制与管理方式，不得不说，这里有非常深的内涵与原因。

第1章 银行业务发展的逻辑重构

任何银行业务的发展，都有三方面因素的制约与影响，客户（接受程度）、员工（专业技能）、管理层（管理与推动方式），在业务发展的过程中，三者呈现一种螺旋、交替上升的状态。

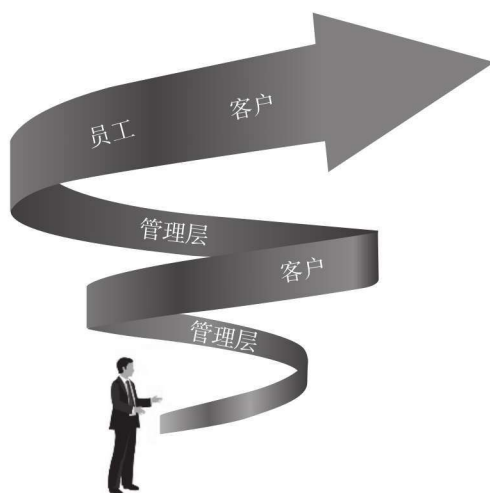


图 1-1 螺旋上升线：管理层、员工、客户

当新业务、新产品诞生时，首先由管理层启动，层层传导到一线员工，员工在经过多次培训与行政业务要求后，开始向熟悉的客户推荐，部分客户基于对一线员工的信任，愿意用部分资金进行初次尝试；如果尝试结果良好，产品按预期对付本息，那么客户对产品产生信任，并愿意用更多的资金投入产品，同时客户的良好反馈对一线员工产生正面影响，并且员工更有信心去营销更多的客户，而管理层在得到基层的良好反馈后，愿意用更多资

源去拓展此项业务；如果第2次、第3次的产品体验依然良好，那么此项新业务、新产品就会以相互促进的方式，呈现螺旋上升的态势。

几乎所有的产品推广，都遵循这种三方螺旋上升的模型。我们以几种常见的银行产品推广历史作为案例进行简单分析。

安全例子：理财产品

在此项产品推出之初，多数大众只认存款与国债，客户接受程度低。那么这个产品是如何快速发展的呢？银行方自上而下地传导。管理层要达成一致，并结合多种推动方式、宣传方式等，让员工了解熟悉产品，并向客户进行介绍与推荐。部分客户抱着对银行员工的信任与对新产品试试看的心态，尝试购买一些，在产品到期并拿到预期收益时，客户的接受程度明显上升，同时，员工在看到产品与预期相符，则营销信心明显上升，营销效果显著增加，并且管理层在看到推动效果明显后，也增强了自身的信心，继续加大力度推动业务向前。在三位一体的螺旋、交替上升后，客户、员工、管理层完全接受了理财产品，并使之成为一个日常产品，而整个客户群体也在这种模式下，逐渐接受了理财产品。虽然部分银行的部分理财产品出现过未达到预期收益的情况，但在绝大部分银行的刚兑政策下，理财产品的推进工作是滚滚向前的。

稍有波折的例子：信用卡

信用卡业务诞生时间很早，但真正的发展是在吹响拉动国内消费号角的近15年。在产品推出之初，信用卡的客户接受度同样很低，因为中国人一直不习惯借钱消费，更提倡量入为出的消费方式。在银行自上而下地推动信用卡业务后，首先由员工接受并学习多种营销知识与技巧，并向熟悉的客户开始推荐，在客户使用体验之后，并在多种信用卡优惠政策刺激之后，慢慢培养出使用习惯，且在多个月成功还款无任何问题时，客户接受度明显上升。而员工在自身体验使用并接收到客户正面反馈后，对产品的认可度提升，并更愿意进行产品推荐推广，而管理层在业务顺利推进的激励下，不断加大产品推广力度，扩大客户范围，从而进入新一轮的螺旋交替上升。信用

卡业务中，虽然也有一些问题，例如部分客户由于还款不及时造成损失，部分客户成为老赖不还款，等等，但整个社会对信用卡的接受度是不断上升的，信用卡业务也是趋势上升。

有过挫折的例子：保险

保险业务一直是保险公司与银行渠道并行的过程，由于历史原因，保险公司的经营方式、客户服务模式以及保险从业人员的整体素养不高，造成了整个社会对于保险的观念比较负面，客户接受度不高。和理财产品和信用卡的推广类似，在银行管理层的推动与各种激励下，员工开始向客户推荐保险产品，但在 2012 年之前，趸交型理财型保险产品几乎没有，其他保险产品的体验反馈周期很长（期交类产品一般 3 年或 5 年以上，长险可以在 15 年以上），且在反馈周期中，出现了许多不和谐的声音，例如某某保险公司的某某保险产品没有达到当初承诺的收益率、某某保险产品出现理赔困难等等，这使得螺旋交替上升的闭环无法实现，所以保险产品的营销推动只能靠讲道理（资产配置、风险防范等）与给激励（高额的营销刺激），但业务发展很难大幅、稳步上升。在趸交型理财型保险产品出现后，客户的体验反馈周期一下子缩短到了一年，且由于在保单的现金价值中注明了到期收益率，客户的接受度、员工的营销信心、管理层的推动坚决性都得到了极大的增强，实现了螺旋交替上升的闭环，保险业务出现了跨越式大发展的黄金时期。但这些理财型的产品毕竟不是保险的本源，在出现金融风险苗头的情况下，监管部门及时压缩了这类产品，但同时也导致银行保险业务重新回到了原先的轨道上。

从以上三个例子可以看出，一项银行业务的推动过程中，一定要客户、员工、管理层三者对产品的认可度螺旋、交替上升，而这种发展闭环的发生必须有体验、反馈闭环的产生，即要关注产品从购买到结束的整个周期。这个体验反馈周期的时间长短，决定了业务发展的速度，而体验反馈的效果（正面或负面），决定了业务发展的顺利程度。同样，继续罗列其他银行业务，从体验反馈周期的时间与效果两个维度来观察解析业务发展的情况（如表 1-1）。

表 1-1 银行产品的体验反馈情况

业务名称	体验反馈周期的长短	体验反馈的效果	业务发展速度	业务发展顺利程度
存款	可短可长	正面、稳定	较快	非常顺利
电子银行	短	正面、稳定	快	非常顺利
黄金交易	可短可长	正负面兼有	有爆发，有下滑	较不顺利
实物黄金	长	正面	整体慢	较顺利

几乎对所有的银行业务都可以列出这样的表格，也可以从中看到相似的规律。发展迅速而顺利的业务，基本都有“客户体验周期短、产品体验反馈正面稳定”的特征，而发展缓慢的业务，则至少其中之一存在问题。

第2章 闭环的连接处是螺旋上升的关键节点

在业务发展的螺旋上升闭环中，每一部分的良好反馈都会推动下一阶段的前行，如果每一部分都能正常连接，则闭环不断滚动向上，但其中一环被打断，则闭环崩溃。

三者的相互连接中，一共有三处关键连接点，即管理层与员工的连接推动、员工对客户连接推动以及客户反馈对管理层、员工的影响，而此三处连接点只要有任何一处不通，则业务发展都会受到极大的影响，甚至是倒退。

连接点 1：管理层与员工的连接推动

此连接点的断裂，多数是由于管理层的业务推动力出现衰退。

管理层对于银行业务的发展是整个链条中最先知先觉者，但多数银行的零售条线业务的指标非常繁杂，而领导层对于业务发展的思路是会调整的，即某些业务在某些特定的时间段内会被提升到非常高的地位，各种考核督导、各种精神物质的奖励，会不计成本地向这些业务倾斜，从而让业务以非正常速度、爆炸式增长。但随着领导层注意力的转移，业务的推动力会以几何倍速下降，造成一线员工减少或停止原有业务，去推动、追求新的产品业务发展。可能一段时间后，领导层的注意力又回到了此项业务，资源倾斜、考核督导等方式重新开始，业务又进入新一轮快速增长。

重点业务、重点产品肯定会随着领导层的战略方向进行调整，但这种