

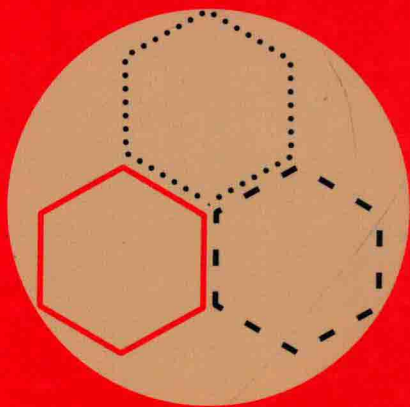
玩转社区 银行营销

社区型银行网点业绩 提升宝典

宗学哲 李睿康◎著

真实案例——看得懂 学得会 用得上

营业面积23平方米、开业两年多、一个正式工+两个派遣员工，
AUM（零售资产）竟然接近10亿元！中间业务收入1000万！



当代世界出版社

THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

玩转社区 银行营销

社区型银行网点业绩
提升宝典

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

玩转社区银行营销 / 宗学哲, 李睿康著. —北京: 当代世界出版社, 2016.11
ISBN 978-7-5090-1151-5

I. ①玩… II. ①宗… ②李… III. ①社区-银行-市场营销学
IV. ① F830.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 274173 号

玩转社区银行营销

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: 北京普瑞德印刷厂
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
印 张: 20.25
字 数: 250 千字
版 次: 2017 年 2 月第 1 版
印 次: 2017 年 2 月第 1 次
书 号: ISBN 978-7-5090-1151-5
定 价: 49.80 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!

序

2013年11月，这个城市的初冬阴冷潮湿，接连几天都看不到太阳。但是此时我们的内心正有一轮红日冉冉升起，它带来的温暖驱走了所有寒意。

总行社区银行战略正式落地，我们的社区银行即将诞生。

社区银行是新事物，与新事物伴生的往往是疑问与争议。什么是社区银行？社区银行什么样？社区银行怎么经营？利润点在哪里？怎么盈利？……前方的路不清楚，注定不会是坦途，但我们还是想试一试，一来网点轻型化、便捷化是大势所趋，一个不大的网点、几个工作人员、一些智能设备就可以为周边5公里甚至更远的区域提供金融服务，是真正的低成本、高效率；二来，那时所在的支行经过几年高速发展，增长开

始放缓，亟需新的增长点、生力军来带动资产规模持续扩大。

社区银行选择了我们，我们也选择了社区银行。

从事多年的银行零售工作，我有这样一个体会：一个网点业绩好坏，选点位置占 50%，团队建设占 25%，考核机制占 25%。也就是一个网点能不能成功，有 50% 在开业的时候就已经定了。所以，选址，太重要了。接下来的一个月里，我和我的搭档邹涛行长下了班就分头带着地图、笔记本开始考察，支行周边 10 公里范围内的大街小巷，叫得上名、叫不上名的里弄小路都留下了我们的足迹，期间长期霸占微信运动的圈内冠军、鞋子磨破了两双，有朋友私下里对我说：“您真有毅力，能坚持锻炼身体，天天走这么多步呢！”

功夫没有白费的，选址从开始的 10 个，筛选优化到 5 个、4 个、3 个……最终，我们确定了两家待开业社区银行的地址——一处位于老城住宅密集区，常住人口非常多，又恰在丁字路口且位置突出，十分显眼，是典型的社区型银行；还有一处，位于知名商圈核心地带，人流量很大，但却在角落里，不显眼，而且由于商家规划设计的原因，内部空间十分狭小，除去自助设备间，实际面积也就二十几平方米……

即使有这样那样的困难和不足，但箭已在弦，不得不发，2013 年 12 月底，两家社区银行，启程，开业。

“零售业务行不行，没有客户等于零”。小小的社区银行，拿啥吸引客户啊？是琳琅满目的礼品，是优质高效的服务？都不是，吸引客户，要靠产品，你的高收益理财产品是打开客户顾忌、消除客户疑虑最好的敲门砖。而报纸、电视广告宣传面虽大，成本也高啊，还不如直接把宣传材料递到客户手里、把产品讲到客户心里效果好，我动员支行全体员工利用班前班后的时间帮助社区银行搞营销、做宣传，下功夫把客户底子打好。

一听到下班还要发传单搞营销，很多同事起先并不完全理解，我和邹行长就带头行动，每天早出晚归，专注认真地给公园里的老人、街边

的大娘指着传单讲理财，几个小组之间还比赛，比谁记的电话多、营销成功的客户多……大家也被行长们的劲头儿所感染，也从开始时的应付了事、完成任务转变，渐渐进入角色并渐入佳境，同事间也比赛搞营销，比赛谁记的客户电话多、谁发传单的范围广……

时间长了，我们发现，社区营销和做买卖一样，街上行人南来北往，咱的产品好，还要会吆喝、会打广告！

这就是社区银行获客“四必做”——大门必须敞开来、喇叭必须响起来、大旗必须竖起来、展板必须摆出来。我们把宣传理财产品的大展板摆在门口，用LED全屏显示，重点突出那加粗加黑的5.6%，大叔大妈爱看热闹！不一会儿围了个里三层外三层，广告效应来了，这时候我们的社区员工就开启了“微沙龙”营销：“5.6%，一年稳健高收益就是5.6%，还等啥呀阿姨，快去取钱啊！快买啊！”“好好好，走，转钱去，真好！”客户买理财，很多时候是从众、“随大流”，哪里息高点哪里、哪里人多去哪里……

除了高收益理财，社区银行网点这么小，怎样才能得到客户的认可呢？我们有绝招——把客户当亲人，让客户去替你口口相传！

客户杨阿姨，是社区的一名老客户，这个阿姨可真不简单，她给我们社区营销了31位新客户，合计1500万新资金。一来二去熟悉了，有感情了，有一次跟阿姨聊天的时候，她对我们的社区员工小周说：“我呀有四个儿子，没有女儿，看见小姑娘我就特别喜欢，我要是有你这么个闺女该多好啊！”“那杨阿姨以后您就是我干妈，我给您当干闺女，好吗？”阿姨高兴极了。从此小周在认干妈这条路上一发不可收拾，刘阿姨后来办业务多了也成了她干妈，李阿姨也是她干妈……她跟干妈许诺，咱社区就是您的家，家里缺了油盐酱醋茶就来找我，我都给您包了！干妈们一高兴，出去跟邻居一炫耀，新客户新资金又来了！

有了客户、上了规模，银行，还得有存款，做存款靠的是什么呢？我们靠摆布理财！

银行高收益产品的额度呢，总是很紧俏，但社区有绝招——“销售基本靠网、理财基本靠抢，客户基本靠养”。没发售理财之前，我们就开始打广告，先把客户吸引过来，行里有个“红色星期三”，这一天会集中发行多款高收益产品，从星期四开始我们就预约客户，养客户嘛，让客户提前把钱转过来，逐步培养客户的忠诚度。

有了客户有了规模有了存款，怎么确保客户和资金不流失呢？靠的是合理的销售布局。

销售理财不单单是客户想买什么，要学会去引导客户，帮他树立正确的理财理念。卖理财，有窍门，多卖明年1-4月份开门红到期的理财，这样转年过来，到期理财成了存款的蓄水池，银行业绩会进入良性循环。现在，社区银行“开门红”到期理财规模远远超过了很多家支行，银行存款是怎么涨起来的？靠九资拉动啊，九资涨起来了，理财摆布好，任务还愁完不成吗？

靠着这些技巧，这家营业面积23平方米、开业两年、一个正式工+两个派遣员工的社区银行，AUM（零售资产）竟然接近10亿元！中收1000万！超过了很多成立十多年的大支行。

一缕春风融，一泓夏风清，一劲秋风爽，一凛冬风寒。三年前，人们问起社区银行，它是蓝图，是希望，是未来，也是迷茫；今天，我们谈起社区银行，可以骄傲地说，它是宣传队，它是播种机！

欲知更多更丰富更有趣更有用的社区营销技巧，且看这本讲述社区银行故事的《玩转社区银行营销》。纵使社区银行的未来还有许多争议，但我们坚信社区银行的未来，轻网点的趋势是无法改变的。看过此书后，相信你定会有同感。

引 子

金猴贺岁，又逢银行“开门红”。各家银行着手行动比往年要早，为什么呢？日趋激烈的同业竞争是一方面，而更大的压力则来自蓬勃发展的互联网金融。谈到互联网金融，首先想的，可能是支付宝、余额宝，也可能是微信支付、微众银行，还有朋友说是京东白条，是路金所，是蚂蚁金服，甚至是近期高居热搜前列，因涉嫌非法集资被司法部门立案调查的“E租宝”等各种名号的“P2P”。

姑且不论这其中有些鱼龙混杂、鱼目混珠，至少从大面上看也是一派“百花齐放、百家争鸣”景象，而生长互联网金融这片花海的沃土，正是互联网商业，是淘宝、京东们。

2016年“双11”购物狂欢节当天销售额达到骇人听闻的1207亿，恐怖的是其中80%的交易由手机客户端（APP）完成，看得出，智能手机在中国已是相当普及，智能手机与互联网相携手改变我们生活的深度、广度可见一斑。当大家都在朋友圈抱怨现在年轻人的“低头症”是多么不健康、多么浪费时间时，我发现自己已有半个月没碰过笔记本电脑了，上面浅浅的落了一层灰……往前推个两三年，“手机取代电脑”，简直不可想象。你可能也有注意到，在你身边越来越多的人接受了或正在接受通过手机APP购买中意的商品、获得想要的服务，越来越多的老年人——甚至是七八十岁的——习惯于在朋友圈卖萌、刷屏；过春节，看晚会，主持人一句“手机摇一摇，红包从天降”，引得多少人“抽搐”似的摇晃手机，然后，狂喜于摇到了价值1.11元的红包，而那神态、那动作，和前些年“发送短信A+ 答案到106699抽大奖、砸金蛋”一样自然……

当一种商品、劳务从普通的商品和劳务的意义中脱离出来，如牛肉拉面之于兰州人、豆汁儿之于老北京人、乌龙茶之于福建人、啤酒之于青岛人那样，成为一种生活方式，成为生活必需品，它还需要做什么广告，做什么无休止的宣传呢？没见过哪个电视台因为微信、淘宝没付广告费而在节目中特意回避提到它们，它们已经成了生活常用词，我们绕不开、躲不过，而它们要做的只是拉着你不不停地体验，而你则在体验中愈来愈深地依附于由此衍生的生活方式了。

潮流面前，你没有选择，唯一的选择就是被选择。在潮流面前，你没有错，只是你没跟上。

那么淘宝也好，京东也好，腾讯也好，还有各种所谓的“电商平台”也好，放着自己的正经买卖不做，为什么都赶时髦似地打起银行的主意、操起金融的心来了呢？站在银行人的角度看，原因大概有如下几方面。

首先，玩金融，说白了，就是玩钱，财大气粗、一掷千金是基本门槛。有朋友认为我胡说，他们家楼上老张专门搞金融，把钱给他，月息16%，都拿了好几个月了，但那老张家里最值钱的家用电器就是手电筒了，人家也不财大气粗啊！此处，我只想说八个字：珍惜生命，远离赌博。淘宝、京东、苏宁这些在互联网购物狂潮下成长起来的新贵，其势力、影响力远远超过了原来那些买地卖地、炒楼造楼的房地产商，已经在各个角落实现了“一辈新人换旧人”。最明显的，足球，烧钱的游戏，中超里你能想得起、叫得出名儿的球队，早几年前是广州恒大、河南建业、杭州绿城，再早前还有大连实德，一水儿的地产商玩票俱乐部；这个赛季你再看，从超级杯开始，号称史上最贵对决的中超比赛——广州恒大淘宝 VS 江苏苏宁，两队球员身价相加13亿人民币，烧钱不商量。其实，穷人看富人踢球，看他们摔几个跟头、吃几回绊子、打两个滚儿、挨几个矿泉水瓶子，也挺解气的……

再就是新生活方式衍生出的新需求——“它们要做的只是拉着你不不停地体验，而你则不停地依附于由此衍生的生活方式”——网上购物、网上交友、网上诊疗、网上……连网上直播自己上厕所都有人点赞了，网上支付衍生出的网上理财、网上借贷有什么不可以呢？

最重要的或许是“占领未来”。

现在说到年轻人，说到大学毕业生，社会似乎没有我们当年上学时那样的包容了，我们读大学时很穷，坐公交车、火车常逃票，司机、乘务员对此一笑了之，绝不纠缠，知道学生不容易、读书苦；最近常看到网上对年轻人的指责，颇多不负责任、不认真、不努力、好吃懒做、一代不如一代云云。年轻人，欲望盛，需求也多，永远是消费主力军，他们上哪儿花钱呢？淘宝、京东；用啥支付呢？支付宝、微信转账；有闲钱咋理财？小、丝有余额宝，有点儿钱的上天天基金网，高富帅有平安陆金所、蚂蚁金服候着；缺钱花了咋办？各种“白条儿”等着他打呢……也

就是说年轻人已经完全融入了互联网时代，接受了互联网时代的生活方式，与他们占有着社会绝大多数财富的父辈相比，除了存银行的定期储蓄、买银行的理财产品，炒股和买基金以外，他们还有余额宝、微信理财、京东理财、陆金所理财等等投资渠道，他们的理财方式更加多样，虽然他们钱不多，但他们可选择的产品太多了。总有一天，也许就是在不远的将来，当他们成为社会中坚，到了占有社会绝大多数财富的年龄，银行对金融的垄断也就彻底完结了。

前段时间，我们行将存款年日均在 1000 元以下的代发工资客户导出，针对这部分人群开展以信用卡、理财产品为主打的专项电话营销。结果让人大跌眼镜，这些 80 后、90 后年轻人几乎异口同声——“你们银行的理财产品起点太高，收益又不如 ×× 网站的活期宝，不买！”

事实上这些所谓的“客户”与银行的关系最多不过是走账，银行没有从服务的提供中获得多少利润，这连冲个存款年日均都费劲儿啊！所谓的“客户”，顶多算是用户而已。

前面提到“2016 年‘双 11’购物狂欢节当天销售额达到骇人听闻的 1207 亿，恐怖的是其中 80% 的交易由手机客户端（APP）完成”。这个“恐怖”是针对银行说的。

互联网商业所衍生出的互联网金融通过针对性地提供多元化、差异化金融服务，在与银行的“抢钱大战”中，得到了年轻客群的认可，获得了未来。而在地域上的“抢滩登陆”也在悄然进行。阿里正在大力推广的“农村淘宝”，考虑了农村用户互联网知识匮乏、互联网意识薄弱的状况，为线上网店开立了线下实体网点，“你不会，我可以教你；你不用，架不住便宜”，据说，效果不错。有专家指出阿里此举“醉翁之意不在酒”，是看到了农村长期被农信社、邮储银行垄断，产品相对匮乏、服务相对落后，但成长潜力、成长空间巨大的金融市场，淘宝先使农民能感受到互联网购物的方便快捷，开淘宝网店做买卖的精准高效，

把农民的生活纳入到互联网巨掌并植入新的生活方式，再渐次加上余额宝、支付宝及淘宝推出的理财产品，终极目的只有一个，把传统金融机构“拉空”、“挤走”。

银行在现实的产品营销中喜欢给客户“绑产品”，也就是尽可能多的把不同种类的产品、服务按一定比例配置给用户，让用户真正成为客户。往往客户被捆绑的产品越多，对银行的依赖度就越高，当你的某张银行卡兼具买理财、网上支付、证券三方存管、纸黄金、跨行收款、结售汇、生活缴费等功能于一身，而且你还用惯了这家银行的网银和手机银行，那么有一天突然让你换一张其他银行的银行卡，其实功能、作用相差无几，但你却会相当不适应，甚至排斥。为啥呢？不放心、不顺手、不熟悉呗。从单一的网购平台到商业、金融、物流综合体，互联网寡头们进行的是“绑产品”的过程，更是吞噬传统金融机构尤其是银行业奶酪的过程。

这样说起来，互联网金融时代，传统银行业还真是有那么点儿“山雨欲来风满楼”、“四面楚歌空悲切”的意思了。危机前，怎样突围？大潮下，如何立足？银行未来该通过啥模式、凭借啥渠道跟互联网金融抢客户、抢钱、抢空间？银行业，从基层到高层究竟该秉持什么样的经营思维，是计划经济时代的“认真干好工作、保证不出风险”，还是“勤勤恳恳做生意、老老实实立诚信”？这个命题比较大，需要百家争鸣，故此不多置喙，但是这两年来银行零售业务、特别是社区银行的蓬勃发展，走“金融小卖部”的路子，还是愈发让人意识到，做银行就是做生意，走出“工作思维”，形成“生意思维”，才有可能在未来谋得生存。

什么是做银行应有的“生意思维”呢？以前在支行营销一线，常听到有理财经理这样汇报工作：“行长，最近我销售的重点产品非常好，电子产品指标完成得不错，出国金融业务也很有进展，您看您还有什么指示？您看楼下的理财展板、门口的LED大屏怎样修改，理财折页是否妥当，

咱们去哪里营销宣传啊？……”我一方面很高兴，任务完成得好啊！很重视领导意见啊！但也有说不出来的、也没法说出来感受抑在心底，是什么，我也不知道。

没多久，支行在周边开了两家社区银行，我去社区银行，社区支行店长拿出一本笔记、一张地图，指着地图对我说：“行长，我们考察了周边的市场环境，这里、这里和这里人流量大，我们重点在这些地方发放宣传折页，”说着，他打开笔记本拿出一张折页，“这是我们自己设计的宣传折页样板，不错吧，您看，高收益的重点产品收益率打印得多么大，一目了然，起息日是晚了点，但是我们写的小，拿到折页先关注收益率啦！”这不算完，他又打开笔记本，“您看，我宣传的时候发现对面那个大车站坐233路车的人多，尤其是早上，大爷大妈都挤几站路的公交车去早市抢菜，那个早市可大了，我们打算顺流而上去那里宣传了！行长我们下班就去，就不留您吃饭了！”当晚，社区银行三名员工在夜市发折页宣传到22点。

我豁然开朗——等着领导给意图，执行领导的意图，照着领导下的任务来，顺着领导的意思办，心里念的是“把工作做好”，这是单纯的“干工作”，很好；自主观察市场、自主思考经营方向、自主决定销售侧重，甚至是自主决定业绩分配、自主组建团队，一切以进钱为目的、以聚拢人气为目的、以盈利为目的，这是做生意，是做买卖，可以激发人无限的干劲儿和创造力，可以走向卓越。

如果是干工作，“笑脸服务、亲情待客”就是执行要求，是工作赋予的责任、义务；但如果是做生意，那么鞠躬作揖、笑脸相迎，就是天经地义的本能，毕竟和气生财嘛！如果是做工作，勤恳付出、无私奉献就值得称道，值得评优评先，值得树立为标杆；但如果是做生意，那勤快肯干、敢闯敢打就是求生存的本分，因为勤劳致富呀！

应对互联网电商巨头的冲击，曾经以做售后闻名的家电巨头海尔，从原来封闭组织转变为平台型，在组织结构上变成了平台和小微——小

微成为快速配置资源的主体，平台为小微提供快速配置资源的支撑。“海尔的员工创客化。企业和员工结束原来的雇佣关系，现在每个人都是创业者，企业与创业者是共创共赢的关系。”同样，面对互联网金融的冲击，“小、快、灵”的社区银行，在空间上更接近目标客群，在经营上更有灵活性，与海尔的小微异曲同工，都是把“员工”变成“创客”，把上班赚工资改造成做生意谋绩效，突出重围、杀出一条新路来。

经过两三年来的努力，也经历了荆棘坎坷，虽然发展水平参差不齐，但总体看来社区银行还是在顽强生长，并且真的打开了商业银行零售业务增资创效的新天地。在A市，市民只要提到社区银行，首先想到的就是我们行的社区银行；想要就近在社区存定期、买理财、缴费，首先就会想到上我们的社区银行来，我相信“现在我们做的好，还有信心未来做得更好！”

有人会问，你的自信从哪来呢？来源于我们的基层人员，那些银行“创客”们敢拼敢闯的激情与干劲儿，来源于零售条线兄弟姐妹几年如一日的勤恳耕耘、悉心维护，更来源于同事们在实践中摸索出的一整套融进了“生意思维”的社区银行吸引客户、维系客户、发掘客户的实战营销手段、营销秘诀，“拿来就可以用，用了就有效果！”，它就好像是社区银行开启成功之门的钥匙，钥匙在手，路子清晰，心里自然踏实。

还有很多社区银行人正在破解如何经营、如何维护客户、如何营销产品、如何做大规模、如何盈利、如何扩展业务的问题的路上蜗行摸索、筚路蓝缕，我们找到了钥匙、发现了秘诀当然不敢独享，本书将通过“案例——实战心得——名师点拨”的方式从以上角度逐个分解、逐层剖析与社区银行经营相关的要素，力图用最通俗的语言、最鲜活的故事、最直接的感受、最实用的技巧助你读懂社区银行的“生意经”，让你爱上社区银行！

我已经等不及了，你呢？

PS: 此文写罢，下楼到早市买菜，发现没带现金，回去拿嫌麻烦，便试着问菜贩：“有微信没有？微信付你吧，没带现金……”“给你，扫扫吧，”说着递给我一张二维码，“支付宝也可以，你选吧！”我拿着二维码，站在十年未变的嘈杂的市场里，却感到了时代的变化。

目 录

第一部分 获客

第一章 发传单这件小事

- 005 | 传单事小，勤劳事大
- 006 | 发传单，不简单
- 007 | 笑谈“发传单无用论”
- 009 | 发传单，是个技术活
- 012 | 发传单不是作秀
- 012 | 心急吃不了热豆腐
- 015 | 发传单，还需要好身体
- 016 | 把传单发到报纸上

第二章 扮“亮”你的小社区

- 019 | LED 屏威力大，吸引眼球要靠它
- 021 | 小喇叭，打开就“洗脑”，属它效果好
- 023 | 妙用理财展板

第三章 获客，要打组合拳

- 025 | 走出去就有新天地

027 | 批量获客有门道

030 | 线上获客浅谈

031 | 用人气聚拢人气

第二部分 产品营销

第四章 卖啥产品？ | 042

第五章 产品美不美，全靠一张嘴

045 | 一句丑话

048 | 怎样把低的说成高的？

第六章 还有几点要注意 | 055

第七章 玩转信用卡，中收使劲儿拿

060 | 小卡片，高回报

062 | 怎样把卡办出去

066 | 你的信用卡好，谁用谁知道

第八章 社区银行这样做个贷

069 | 个贷，打造专业团队是第一步

071 | 快捷高效，成功的保证

072 | 个贷生意的核心是“人”