



秦季章：零售转型如何破解 获客难题？



文/秦季章

客户获取与客户经营如同一枚硬币的两面，很难截然分开。一方面，获取客户的同时实际上也是在经营客户，因为银行总是要通过给客户的产品与服务来获客，而将产品和服务提供给客户正是经营客户的应有之义；另一方面，客户经营对于获客也不可或缺，客户经营好了，不仅能促进获客——最有效的方式是 MGM (Member Get Member, 客户转介客户)，更重要的是能成就获客的意义——不能通过经营好客户为银行创造价值，获客就没有意义。



尽管客户获取与经营在本质上如此密不可分，但银行在组织管理上是有所区分和侧重的。本文探讨获客问题。

任何进行零售转型的银行，首先必须解决获客问题，迅速大量地增加各层级客户。随着市场竞争的加剧，获客越来越不容易，首先必须在全行上下形成一个共识：破解获客难题，应当也只有举全行之力，而不能单靠

零售条线自身力量。银行业内有一句广为传播的话：零售业务批发做。这主要指的是零售获客，即通过批量方式提高获客效率与效果。批量获客需要依赖银行的公司业务资源，而且各家银行零售转型之初，零售条线自身的力量都相对薄弱，所以，单凭其一己之力，很难实现获客的高目标。

那么，如何举全行之力获客呢？以下是一些被实践证明行之有效的的方式方法：

1 公私联动获客

公私联动获客是指银行利用公司包括机构业务资源拓展工资代发，批量获取个人客户。这是零售获客的首选方式，一方面是见效快，因为签约一家优质企业或机构的工资代发，一次性就能获取数百数千乃至数万个客户，这比路边摆摊、商场驻点、等客上门或进企陌拜等方式零星获客的效率无疑要高得多；另一方面是质量高，因为工资是绝大多数人收入的主要来源，抓住了工资代发就抓住了客户资金的源头，尤其是员工工资高的企业代发能带来大量的高价值高端客户。

抓好公私联动获客，应把握以下要点：

第一，明确目标任务及考核激励，对总分支行公司条线的管理者及公司客户经理下达代发企业数及个人客户数计划，明确相应的考核与激励机制，充分调动公司条线的积极性。

第二，成为真正的“一把手工程”，从总行到分行及支行的一把手都

高度重视，经常关心和督促业务进展，及时协调解决联动中存在的问题，更重要的是时时处处以身作则，凡是见公司或机构客户必然营销工资代发。

第三，实施严密的过程管理，利用微信群等通道及时通报相关数据，树立先进典型并萃取推广先进经验，营造比学赶帮超的氛围。

第四，零售条线协同配合到位，精心打磨代发客户服务与经营体系，给公司条线提供有力的竞争利器，给企业一个选择本银行代发的有说服力的理由。

应当看到，与过去不少银行不看重代发业务的情况大不相同，如今几乎所有的银行都十分重视代发业务，要求公司贷款等资源与企业代发挂钩，代发业务的竞争日益激烈。尤其优质企业与机构代发，各家银行都在争抢。中小银行信贷投放有限，其他资源也少，在优质代发客户的竞争中处于劣势。怎么办呢？由易到难，开始以抓人数少、金额小、频次少的代发为主，推动代发业务常态化开展。当然，面对优质企事业单位代发，也要敢于拼刺刀，调动所有资源，不遗余力突破。

案例分享：招行 A 分行的代发攻坚战

招行各分行公私联动抓代发的惯常做法，是在对支行的平衡计分卡考核中——招行采用多年的考核工具，对代发给予一定权重。由于需要考核的指标众多，代发能争取到的权重超过 10%就算高的了。至于和奖金挂钩，应该算是间接的了——根据总的平衡计分卡得分将绩效奖金分配到支行，

再由支行分配到个人。

A 分行研究认为：由于代发业务考核权重不高，一些支行出于扬长避短的策略，可能放松甚至放弃，考核的“大棒”作用打了折扣；绩效奖金到支行，没有到个人，而且做多少业务到底能拿多少奖金并不明确，激励的“胡萝卜”作用也打了折扣。

A 分行决定对症下药，切分固定的绩效奖金对相关人员严格考核激励，支行行长 8 万、支行分管公司和零售的副行长 5 万、对公客户经理 2 万年年终奖，与代发工资完成情况直接挂钩。真金白银且针对个人，激发了代发主力的战斗激情和意志。

真实的战斗是残酷的。优质企业代发已经被瓜分，而 A 分行过去多年信贷投放的重点又转向“两小”，对大企业的筹码更是有限。必须面对现实，竭尽全力去拼抢，因为大企业代发是获取优质代发客户效率最高的方式。A 分行发扬拼刺刀精神，组织对大型优质代发企业的持续营销，并有所斩获。

同时，A 分行也清醒地认识到，大企业不容易抢过来，不能把宝全押在大企业上，必须将目光瞄向中小企业。于是，要求干部员工不放过任何线索和资源，不嫌企业员工人数少，各显神通抓代发。有授信的客户当然是首选，毕竟有谈判筹码，分行授信审批部帮助把关，原则上要求授信较多的客户必须将代发落在本行。

新增代发企业代发人数不多，少的才十来人，会不会拉低代发质量？当然比不上大型优质企业代发，但有总比没有好，更重要的是营销代发的意识增强了，实战增多了，假以时日，队伍的能力一定能够提升，自然会去争取高质量代发业务——毕竟能更快地完成任务，更多地得到奖励。果不其然，一段时间以后，户均代发人数与金额即开始上升，逐步达到之前的水平，并缩小了与系统内对标行的差距。

特别值得一提的是，A 分行实施的公司客户发展策略——门当户对的战略客户，对于零售获客也起到了巨大作用。鉴于中小银行受资金实力及授信集中度等限制，并不能牵头满足大型企业的需求，因而大型企业很难成为中小银行实质上的战略合作伙伴，A 分行决定寻找一批有成长性的中小企业作为真正的战略客户，全力扶持其长大，将这些客户作为公司业务最基础的客群。一年多时间，拓展了近 800 户，要求所有客户的工资代发都落在分行，随着这些客户的快速成长，代发人数迅速增加，从几十人到几百人的不在少数，还有的增加到上千数千人，有效地助力了分行的代发获客。

2 全员营销获客

全员营销获客是指银行利用员工的人脉资源营销“缘故”客户，主要获取中高端客户。零售转型之初，零售条线的营销力量一般比较薄弱，动员组织非零售营销条线的广大员工开展全员营销，是获取中高端客户的必要与主要方式。

全员营销的关键点在于：其一，各级管理者应带头拓展私人银行与准私人银行客户。普通客户经理接触这些客户的机会及营销这些客户的能力一开始是有限的，而管理者尤其是中高层管理者由于社会地位和可调动资源等便利，能接触到更多的高端客户，并对其有更大的影响力与说服力。管理者的自觉性至关重要，应当使他们懂得，其地位和资源是依附于银行的，用来为银行获客是理所当然的，这是责任而不是负担。

其二，明确任务及考核激励机制。以总分行部门及支行为单元，依据管理者及非零售营销条线员工的人数下达各层级客户全员营销任务，考核宜到机构、不宜到个人，毕竟银行实行专业化分工，获客并不是其他岗位员工（管理者除外）的分内事。奖金应有吸引力，主要兑现到个人。

其三，零售主管业务部门应做好辅助支持与过程管理。一般由财富管理部负责，应梳理产品、话术、流程、服务等细节，并广泛宣导培训，及时解答员工营销过程中的疑问，必要时协助或陪同营销。对全员营销而来的客户，零售客户经理做好后续对接服务并与营销员工共享信息十分重要，确保客户和员工都有良好体验，从来促进全员营销的广泛开展。还应加强组织推动，如定期统计和通报相关数据、萃取和推广最佳实践案例、召开专门动员督导会议、营造“一把手工程”氛围等。

案例分享：招行 A 分行的获客“一把手”工程

“老大难，老大难”，“老大”重视就不难，这应该算是中国式管理的一个鲜明特点。对 A 分行来说，客群跨越式增长是“老大难”问题，理

所当然应作为支行“一把手”工程。具体怎么做呢？

首先，明确目标。针对“及格线”（经测算为有效户 3 万户）以下支行，设立有效户 5000 户、8000 户、1 万户、1.5 万户、2 万户、2.5 万户、3 万户等门槛，要求每个支行每年至少跨越一道门槛，鼓励多跨越几道——额外配置费用及奖金；对“及格”线以上的支行，也一行一策，如法炮制。

其次，落实责任。要求支行行长对获客指标负全责，作为其首要任务，增加考核权重，并实行评优晋升一票否决。考核是最大的指挥棒，由于实行了比较严格的考核，支行行长对获客的重视程度空前提高，认真组织全员营销包括公私联动获客。

再次，多元激励。运用考核之外的手段，激励支行行长全力以赴投身获客工程。这并不亚于考核的作用，某种程度上比考核还更起作用。事实上，越是优秀的管理者，越是注重挖掘 KPI 和奖金之外的激励手段——手段越多，管理越有效。

督导激励。上级尤其一把手直接、较真、密集地督导，犹如管理中“看不同的工”——能够成为推动工作的阳土工具。八二一 抑工命口甘至命用却

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48520

