

# 中小银行营销转型发展策略

课程背景：

步入 2018 年，中小银行的发展进入了更加困难的阶段，外部环境竞争加剧，自身又存在着公司治理等方面的问题。存贷款业务双双面临增长缓慢甚至负增长的问题，乡村金融业务的传统优势在城市化的进程中不在明显。中小银行的抗风险能力普遍较弱，未来的业务发展方向在哪值得所有经营者思考。主讲老师经过连续 8 年对 150 多家中小银行的咨询辅导，思考梳理出一条适合中小银行业务发展的路径，从业务到管理，可以帮助各家银行在短时间内提升业绩。

课程时间：1-2 天

培训对象：中小银行董事长、行长、部门负责人和支行行长

教学方式：课堂讲授+案例研讨

课程内容：

## 第一部分 中小银行经营环境分析

### 一、银行业严峻的外部挑战

金融脱媒

利率市场化

宏观经济新常态

市场竞争的加剧

客户需求的变化

互联网金融的冲击

### 二、中小银行经营困难体现

存款成本逐年提高，利率、礼品、手续费、营销成本高

贷款客户被分流，尤其在小额贷款方面

不良贷款问题突出，消化需要漫长的过程

电子银行渠道优势不明显，活跃率低，手机银行、**ATM**、扫码付

利润增速明显放缓甚至负增长，企业发展陷入困境

### 三、中小银行自身的内部管理问题

高层思想不统一，关键领导不懂业务经营，战略频繁调整

各部室本位意识和官僚作风严重，内耗及其严重

各支行负责人敬业精神和工作能力差异较大

很多银行员工年龄结构不合理，中间出现断层

总行只是压指标，对支行支持不到位

### 四、转型提升之路

巩固原有存量客户资源--服务和产品上维护好客户

创新存贷款营销方法--网格化管理、营销活动

加强内部管理--从理念到技能提升人力资源潜能

## 第二部分 区域金融市场的发展机遇

### 一、紧跟地方经济发展步伐

当地地方政府资源必须全力争取--财政账户、项目、扶贫

城市化进程中的房地产市场和动迁项目

中国消费升级中的消费金融市场

新旧动能转换过程中的优质项目

有资源的银行提高当地其他金融机构的进入门槛

## 二、做大做强零售银行业务

中小银行中迅速做大的小贷模式：张家港农商行、药都银行

中小银行天然具有社区银行的属性和优势

零售业务银行尽快补充完善产品线

充分发挥点多面广人员本地化的优势

## 三、深耕乡村金融，巩固优势

借助双基联动模式，巩固和强化乡村优势

采用网格化管理模式，逐户建档，整村授信

短期发展可以借助农金员模式，长期依靠自身营销力量

村组老年客户作为重要的存款来源

村组的年轻客户作为战略重点来培育

## 第三部分 存量客户的维护巩固策略

### 一、存量客户的分类和差异化营销

存款类客户的分类和维护渠道（防流失和提升）

贷款类客户的交叉营销

结算类客户的交叉营销

总分行共同维护联络机制

### 二、存量客户的差异化服务体系建立

金卡和白金卡客户的金融服务体系

高端客户的客户的非金融服务体系

存量客户的积分换购活动

### 三、存量客户的维护经营 TWS 方法

客户分类与分配原则

客户联络的三种方法

客户不同阶段营销话术

### 第四部分 存贷款业务的发展策略

#### 一、存款利率定价策略，不仅仅考虑利率

品牌 利率 礼品 服务

支行灵活利率策略

不同期限的利率差异化制定

大额存单的利率制定

#### 二、存款有礼活动

进门有礼

存款有礼

达标礼上礼

晒单有礼

幸运大抽奖

讨论：完成一个存款营销方案指定

#### 三、电子银行业务

扫码支付的风口市场如何迅速铺开

手机银行业务的使用率提升策略

电子银行业务与其他业务的联动营销

#### 四、贷款业务的推广

利用大数据开发秒贷

房贷业务

商户贷款业务

农户贷款业务

白领贷款业务

案例：某行小贷中心发展路径

#### 第五部分 银行营销管理模式探索

##### 一、营销过程管理精细化

总行管理部门专业化

营销节奏把握精准

市场活动多样化

强力督导、狠抓执行

支行外拓营销常态化

##### 四、营销管理采用金融网格化

片区划分网格化

网格建设特色化

课程总结和课堂交流