

金融
新概念
丛书

银行网点 四季营销指南

《零售银行》编辑部 编著

助力银行网点突破各季节的营销困局
改变网点业绩的商业案例
为银行创造价值的营销之道



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读·悦行·悦享人生

银行网点 四季营销指南

助力网点突破时点营销困局

《零售银行》编辑部 编著

图书在版编目(CIP)数据

银行网点四季营销指南 / 《零售银行》编辑部编著. —广州: 广东旅游出版社, 2017. 1

ISBN 978-7-5570-0577-1

I. ①银… II. ①零… III. ①商业银行—市场营销学—指南 IV. ①F830.33-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第234769号

出 版 人: 刘志松
策划编辑: 陈晓芬
责任编辑: 陈晓芬
封面设计: 冼志良
责任校对: 李瑞苑
责任技编: 刘振华

银行网点四季营销指南

Yinhang Wangdian Siji Yingxiao Zhinan

广东旅游出版社出版发行

(广州市越秀区环市东路338号银政大厦西楼12楼)

邮 编: 510180

电 话: 020-87348243

网 址: www.tourpress.cn

印 刷: 广州汉鼎印务有限公司印刷

(广州市黄埔区茅岗路268号A109)

开 本: 889mm×1280mm 16开

字 数: 177千字

印 张: 17.25

印 次: 2017年1月第1版第1次印刷

定 价: 45.00元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

由时点到周期， 零售业务的永续之路

众所周知，银行零售业务的经营与发展是一项长期而系统的工程，但由于银行各个时点经营压力的客观存在，导致很多一线网点的管理者颇有些“精神分裂”。虽然他们心里知道很多业绩和目标的完成是建立在短期业绩冲刺的基础之上，不一定可以长期持续下去，但真到了自己被业绩的重担压到喘不过气来的时候，又无法不采取各种运动式的营销活动来完成任务。

然而，经过20余年的快速发展，中国银行业零售业务的产品从简单到丰富，客户分层与管理从无到有，服务渠道从单一到多元，进步不可谓不大。但可以肯定的是，坐拥13亿客户、50%国民储蓄率和专有牌照等优势的中国银行业，已经很难再靠这种固有的运动式的业务逻辑、指令式的管理逻辑、费率比拼式的竞争逻辑来适应当下这个日新月异的市场。

我们认为，中国银行业零售业务的经营已逐步陷入产品同质化、客户经营简单粗放和反应速度缓慢的困境，银行必须逐步转变经营理念，通过建立起自己在零售业务领域的核心能力，才能完成银行的零售业务转型。

作为中国发行量最大、影响力最强、口碑最佳的专注于银行零售业务

的营销管理媒体平台，《零售银行》编辑出版《银行网点四季营销指南》的目的，不仅在于帮助银行应对一时一地的营销任务，还希望通过客群经营、交叉销售、行员管理、一线主管提升等方式，实现网点营销由时点冲刺向周期营销的转变，并逐步找到属于自己的零售业务经营的永续之路。

具体来说，《银行网点四季营销指南》一书的主要内容是由《零售银行》2015年广受好评的“四季营销特刊”专题策划组成的。当时，我们策划这样的“四季营销特刊”，主要是因为我们通过分析和总结大量的读者反馈，明确了吸储问题已经成为各大银行普遍面临的难题之一。尤其在岁末年初，银行为了以良好的业绩结束全年的工作，并打好新年的开门红战役，往往会投入很大的资源来推动相关营销任务的进行。作为服务于中国最广泛零售业务从业人员的专业媒体，《零售银行》自然有义务为读者提供相关的指导内容。

但是，《零售银行》也希望银行零售业务的开展不是只停留于年末年初的两次任务式冲刺上，而是必须建立起长久的客户经营理念。所以，除了帮助银行应对时点性的营销需求之外，我们也特地在“四季营销特刊”中以大量的篇幅讲述了客群营销和交叉销售的重要性。

强调这一点，主要是因为客户本身行为模式的变化，已经使得银行过去赖以生存的竞争理念被全面推翻。

过去，银行可以从机构自身和内部管理的特性出发，来决定如何获取和服务客户。如今，银行必须习惯以客户需求为出发点，因为客户的选择已逐步多样化，客户在不同金融机构和平台之间转换的成本也几乎为零。

过去，银行可以通过网点的接触和客户经理的跟进来理解、营销客户，虽然这样与客户仅保持低频次的互动，但仍能获得较高的回报。如今，银行必须通过全渠道的互动营销，才能服务到日渐挑剔的客户，才能获得全面、立体而实时的客户数据，才不会被其他金融机构甩在身后。

过去，银行可以用绝对权威、专业的身份来面对客户，满足客户的需求。如今，银行不仅要在专业能力和品牌建设上进行彻底的变革，还需要

理解和满足客户在金融功能之外的多层次需求，将银行零售业务的服务业特性真正展现出来。

所有的这些变化都在告诉银行：零售业务的竞争格局已经改变，零售业务经营的永续之道绝对不是靠每年一度的时点冲刺来达成的，而是一项系统而持续的周期性工程。

另外，银行零售业务的转型事关整个组织中的每一个人，每一次转型的成功背后都需要通过大量的动员和培训，以此确保员工对转型的背景、目标、方式的理解，让每一位员工都能建立起对转型的预期，并真正全身心地投入到转型的持续工作中来。但《零售银行》也建议，最好能在一线员工中树立所谓的“意见领袖”，通过对他们的重点培养和改造，加深其在转型过程中的参与度，为更广泛的员工形成相应的示范效应。

这就是为什么《银行网点四季营销指南》的第五章和第六章，将关注的重点放在一线客户经理和网点主管身上。在我们看来，这两个岗位是确保银行一线网点转型目标实现的关键角色。所以，他们的苦恼是什么？如何解决他们工作中遇到的各类难题？这都是我们需要着重解决的问题。

总之，零售业务的转型是一项系统而具体的、融合了传统与创新的持续性工作。希望《银行网点四季营销指南》一书的出版，不仅能为您解决最头疼的营销难题，也能为您提供更有深度且系统的零售业务管理思路，列举更多具体而个性的零售业务营销案例，帮助您更好地应对零售业务的转型挑战。



编者序 由时点到周期，零售业务的永续之路 /VI

第一章 开门红宝典：35 个问题搞定旺季营销 /1

- 一、如何激励行员投入旺季营销中 /3
- 二、如何快速训练客户经理学会卖基金 /5
- 三、如何确定网点各岗位每日销售活动量 /6
- 四、如何利用旺季营销促成客户关注本行微信 /7
- 五、旺季营销活动实施有哪些注意事项 /10
- 六、如何策划高端客户沙龙活动 /12
- 七、有哪些成功的春节活动策划与案例 /15
- 八、怎样组织一次元宵节营销活动 /18
- 九、如何围绕情人节策划营销活动 /19
- 十、如何利用“三八节”策划营销活动 /22
- 十一、儿童活动策划都有哪些好点子 /24
- 十二、如何策划一次家庭主题的营销活动 /26
- 十三、电话邀约要注意什么 /28
- 十四、客户没有按照邀约的时间来网点，该怎么办 /29

- 十五、如何给客户亲笔写一封新年感谢信 /31
- 十六、如何让睡眠客户“醒来” /32
- 十七、网点揽存有哪些好用的工具 /33
- 十八、陌生电话开发分为哪几步 /35
- 十九、如何运用理财金字塔与客户沟通家庭资产配置 /37
- 二十、怎样巧用话术稳步“截流” /38
- 二十一、如何增加产品的吸引力 /45
- 二十二、客户觉得产品的手续费贵怎么办 /47
- 二十三、对过于追求理财产品收益的客户，如何进行一句话营销并转介 /49
- 二十四、怎样在关键时刻促成交易 /50
- 二十五、支行营销人员如何有效结对子营销代发工资客群 /56
- 二十六、对于要将资金转去他行买理财产品的客户，该如何营销和转介 /57
- 二十七、面对资金流动比较频繁的客户，该如何营销和转介 /59
- 二十八、如何营销指数型基金 /60
- 二十九、对经常炒股的客户该如何营销和转介 /62
- 三十、VIP 客户临时支取大额现金时，大堂经理应该怎么办 /64
- 三十一、客户说“我不需要你推荐的产品”，怎么办 /65
- 三十二、如何巧推代发薪业务 /67
- 三十三、柜台如何转介绍开展联动营销 /69
- 三十四、如何开口让客户转介绍客户 /71
- 三十五、新春佳节与客户沟通如何使用吉祥话 /73

第二章 客群营销大揭秘 /77

- 一、代发工资客群的四大类别 /79
- 二、获取工资代发业务的三种渠道 /82
- 三、三步做好代发工资业务营销 /83
- 四、怎样定位代发工资业务目标客户 /84
- 五、量身订制工资代发业务方案有诀窍 /87
- 六、找准需求凸显工资代发业务的优势与卖点 /88
- 七、工资代发是服务企业高管的良机 /91
- 八、跨条线协助拿下代发工资业务 /93
- 九、陈述方案时必须重视的小技巧 /95
- 十、代发业务做得好交叉销售不用愁 /96
- 十一、持续产品营销提升客户贡献度 /98
- 十二、金融社保卡的“卖点” /102
- 十三、获取金融社保卡客户的五大方式 /103
- 十四、金融社保卡的基本营销流程 /105
- 十五、四大分类营销企事业客户金融社保卡 /106
- 十六、个人或离退休参保客户的金融社保卡营销方式 /107
- 十七、金融社保卡客户也要做好产品交叉营销 /109
- 十八、金融社保卡客户产品交叉营销的三大场景 /110
- 十九、外拓营销，获取金融社保卡客户 /111
- 二十、住房按揭客群的基本特征 /112
- 二十一、一手房住房按揭客户的营销要点 /114

- 二十二、步步为营，获取二手房住房按揭客户 /116
- 二十三、买卖有别二手房住房按揭客户的营销要点 /118
- 二十四、营销二手住房按揭卖方客户的四大节点 /123
- 二十五、住房按揭客户营销中的跨条线营销方案 /126
- 二十六、四大举措持续经营住房按揭客群 /128

第三章 全解交叉销售 /131

- 一、交叉销售的理论与误区 /133
- 二、个人客户交叉销售的工具、流程与技巧 /137
- 三、详解跨条线交叉销售 /150
- 四、综合金融生活服务：交叉销售的未来 /165
- 五、文化至上：交叉销售何以成为银行的成功之钥 /169

第四章 岁末网点吸金术 /175

- 一、业绩冲刺，人气从何而来 /177
- 二、有备无患，锤炼看家本领 /186
- 三、春风化雨，巧妙促成销售 /201
- 四、内外联动，紧固营销阵地 /210

第五章 理财经理的烦恼 /223

- 一、客户习惯比对理财产品收益率高低，该怎么营销 /225
- 二、不知如何做好客户的风险教育 /228

- 三、自我成长与绩效考核的两难 /230
- 四、如何将咨询诉求转化为购买决定 /232
- 五、如何走进客户心中 /234
- 六、客户多次爽约，怎么办 /236
- 七、怎样提高潜力客户的营销成功率 /239
- 八、如何为客户做好资产配置 /241

第六章 夹缝中的网点主管 /245

- 一、人员短缺，网点主管兼顾销售与管理双重压力 /249
- 二、网点业务指标分配以及员工管理方面的压力 /250
- 三、员工业绩指标过重，积极性不够 /252
- 四、上级行指标考核广，部分业务已饱和 /253
- 五、新产品卖点难以突出，营销话术没时间和精力编写 /255
- 六、网点老员工难以管理 /257
- 七、新接任网点主管如何调动员工积极性 /259
- 八、他行存款现金返现，季末揽储困难重重 /262
- 九、行员眼中的网点主管 /264

第一章

开门红宝典

35 个问题搞定旺季营销

如何激励行员投入旺季营销中？旺季营销活动实施有哪些注意事项？如何策划高端客户沙龙？电话邀约应注意什么？如何巧推代发薪业务？如何开口让现有客户转介绍其他客户？如何运用理财金字塔与客户沟通家庭资产配置？对经常炒股的客户，如何进行一句话营销并转介？如何让睡眠客户“醒来”？

每到年末，各行都会陆续出台旺季营销的指导意见，同时各网点也开始了旺季营销动员大会，以期完美收官全年的营销工作，为即将到来的新的一年营造良好的营销氛围。从大量经验来看，每年的春节旺季营销（又称开门红）一直都是银行营销工作的重中之重，开门红这一仗打好了，一整年的营销业绩都会更有底气！

伴随着利率市场化改革的不断深入，银行的揽存大战可谓是愈发激烈。在互联网金融的持续冲击下，银行想要如往常一样获得存款变得十分困难，股市和外部经济环境的变化，也导致资金经常大量进出，对于银行揽存工作来说无异于雪上加霜。

在年底揽存并不顺利的情况下，新年的旺季营销和开门红战略就至关重要。所以，本书第一章就为您带来了春季营销“开门红宝典”，以35个涵盖旺季营销方方面面的具体问题，为您解读旺季营销的组织管理、各重大节假日营销技巧和创意、不同场景的营销话术等一线行员最关心的问题，希望能帮助您达成旺季营销的工作任务，为新年的工作开个好头！

一、如何激励行员投入旺季营销中

每年的旺季营销，都是各家银行全员投入冲业绩、打一场攻坚战的关键时候。对外，银行忙获客、忙活动；对内，银行忙开会、忙竞赛。

年年都有旺季营销，而且业绩指标不断复加，行员激励的手段却还是老一套，长此以往对旺季营销是没有任何促进作用的。那么，旺季营销期间，到底如何激励行员投入营销中呢？要使行员有动力，首先要让他们有明确的目标。

总行、分行每年都会制订旺季营销的整体任务指标，最后会分解到每个支行、网点。作为网点负责人，拿到指标后，首先要分析本网点的任务指标，然后根据行员数量及网点的实际情况进行任务分解。通过沟通讨论，把每位参与旺季营销的行员的任务目标以具体的数字确定下来，并设定时间进度。例如，本次旺季营销期间要考核各一级分行零资产客户激活数量、激活率（权重分别为60%、40%），网点领到这个任务后，结合自己网点的实际情况进行任务分解，可能就是客户经理甲要完成100户、产品经理乙要完成120户等，有了具体的目标，行员才知道要做到什么才叫达到目标。有了明确目标后，还要告诉行员，达到目标有什么样的奖励。

有激励才有动力。例如，本次旺季营销期间总行设置了各种奖项，针对个人设置有数个奖项，比如“客户晋级个人奖”，具体考核客户经理名下年初存量客户晋级至金卡级及以上的客户数量、晋级比例（权重分别为60%、40%），网点主管就可以告诉客户经理，如果本次旺季营销期间，他名下的存量客户晋级数量以及比例都达标，就可以拿到一个总行级“客户晋级个人奖”，这是鼓励客户经理前进的方法之一。当然，在行员努力的过程中，还要做好激励的过程管理。三个月时间虽不算长，但冲业绩的每一天都是压力很大的，如何让行员在这样高压力的状况下保持动力，是需要每天营造网点的营销文化氛围的，例如每日召开晨夕会动员、喊口号、给伙伴加油打气。对于在旺季营销过程中取得成绩的行员应给予及时奖励，并在晨夕会中邀请其分享成功经验，现场颁发小礼品。对于旺季营销期间销售无技巧、话术不佳、业绩上不去的行员，网点主管要发现问题并及时辅导，也可以请有经验的同事协助，帮助其提升技能。

总之，网点的主管在旺季营销期间要激励行员，目标、奖励、过程管

理缺一不可，如果持续调动行员的营销积极性，网点的旺季营销一定能获得大丰收！

二、如何快速训练客户经理学会卖基金

最近股市看涨，根据对未来经济形势的判断，接下来一段时间是银行基金销售的旺季。可是很多银行的客户经理习惯销售风险小的理财产品，不喜欢也不愿意卖基金，甚至不会卖基金。那么，有什么办法可以在这样的市场环境下快速训练客户经理学会卖基金呢？

第一步，检视客户经理产品渗透率。网点主管要确认客户经理手中有多少客户，这其中又有多少客户在做基金产品。

第二步，理财产品搭配基金的销售方式销售基金。要让客户经理开口向已成交了理财产品的客户营销基金。假设客户经理每天有5个客户购买理财产品，那就让这5个客户每人购买5000元的基金。不管是让客户帮忙还是运用其他办法，就让客户买5000元或10000元基金。

第三步，以定期检视为由约访客户，创造再次销售的机会。等客户买了5000元或10000元的基金之后，客户经理就需要告诉客户，十天之后给他打电话，约他过来一起交流讨论这只基金的表现或者是投资的方向。因为跟客户提前约好了时间，到指定日期打电话给客户就不会让客户觉得反感，而且成功解决了电话邀约客户来行的问题。

通过这种做法，客户经理从不会销售到被动销售，再到主动约访客户、主动销售，实现了基金销售的良性循环。当然，这期间网点主管在晨会要坚持训练如何销售基金，让行员熟悉产品、会讲产品。

三、如何确定网点各岗位每日销售活动量



图1-1 拓展新客户

如何确认各岗位每日销售活动量标准？比如，应该要求客户经理每天打多少个电话，见多少个客户？要求大堂、柜员每天有多少个开口营销推介？我们来看一下如何确定网点各岗位每日销售活动量以及普遍的参考标准。这里我们可以采用“销售漏斗”的概念进行推导，比如客户经理联系12个客户准备营销基金，除去电话失效、被拒绝等失败情况，其中能成功邀约3个并见面，面谈大概有1/3的比例能成功，即通过最初的12通电话最终能完成1笔基金销售。依此倒推，如果需要成功3笔，则需要见9个客户，为约见到9个客户需要打36通电话。根据此原理再结合目前各家银行实际执行的情况，我们可以参考如下的活动量标准：

对于客户经理来说，一般要求每天拨打电话30通，为避免过度经营少数熟客，能够持续拓展新客户，建议这些电话中至少有10通电话是打给不熟悉或者新开发的客户，通过主动邀约每天至少面谈或拜访3个客户。如果客户经理管理的客户数量较少，则需要采取多种手段补足活动量，例如寻找陌生开发电话名单，如公私、个贷联动交叉营销客户，或走到大厅主动接触来行客户，或举办外拓活动获取新客户联络方式。

对于柜员来说，建议柜员向每个客户递送折页并开口营销，每笔大额