



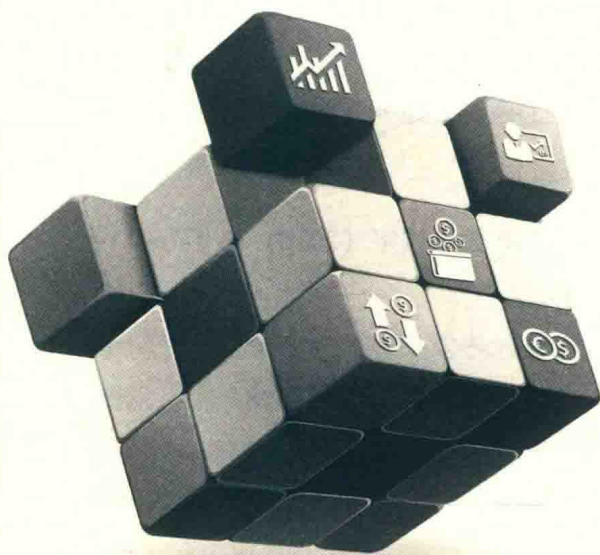
互联网时代 银行存量客户的 价值挖掘技巧

孙军正 孙鹏程 ◎ 著

深挖存量客户，提高银行市场占有率，
实现客户价值新突破，全面增强核心竞争力！



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



互联网时代 银行存量客户的 价值挖掘技巧

孙军正 孙鹏程 © 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网时代银行存量客户的价值挖掘技巧/孙军正, 孙鹏程著. —北京:
中国财富出版社, 2018. 6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6628 - 1

I. ①互… II. ①孙…②孙… III. ①商业银行—市场营销学
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 077601 号

策划编辑 谢晓绚

责任编辑 张冬梅 周 畅

责任印制 梁 凡

责任校对 孙会香 卓闪闪

责任发行 董 倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 321 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6628 - 1/F · 2874

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2018 年 8 月第 1 版

印 张 12.25 印 次 2018 年 8 月第 1 次印刷

字 数 176 千字 定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



孙军正

中国银行业最佳导师

中国最具专业性品牌讲师

中国执行力十强讲师

注册企业咨询顾问、培训师

孙军正老师专注银行 20 余年；出版著作 50 余本。孙老师亲自研发的开门红 1245 整体解决方案已成功导入 300 多家银行，使客户的团队执行力提升了 200%，业绩获得了 150% 以上突破。

孙老师的培训课程具有深刻、震撼、激情、实战的特点，因能达到“现场学习，现场训练，现场结果”的效果，培训满意度在 98% 以上。

孙老师长期担任中国工商银行、中国银行、招商银行等多家银行管理顾问，他还是北京大学、清华大学、浙江大学等多所高校特聘教授。

孙老师丰富的跨行业工商管理经验、深厚的专业知识底蕴给银行带来的不仅是创造价值、提高生产力的课程，更是前瞻性、全局性的管理思维和战略价值的突破。

联系方式

手机：15712968501

微信：sunjunzheng2013

QQ：1310915526

常驻地址：北京



(孙军正微信)

前 言

随着金融市场竞争的加剧，银行单项业务竞争的营销方式已经不能满足存量客户对金融的需求，也不能适应多元化发展的金融市场。为了全面满足存量客户的需求，挖掘存量客户的价值，银行需要改变传统的经营理念，借助互联网的力量，采用“互联网+”的营销模式，挖掘存量客户价值。

挖掘存量客户的价值，实现银行业绩的再次提升。对于商业银行来说更应如此。唯有借助互联网的力量，才能发挥出银行产品和服务的优势，为存量客户提供更多综合性的金融产品和服务，才能赢得客户的支持，从而盘活存量客户。

对于传统银行来说，如果再把目光锁定到存量客户身上，其业绩必然会失去保障。对于银行的基层网点来说，更是如此。目前银行的发展形势是：谁掌握了存量客户的需求，谁满足了存量客户的需求，谁让存量客户满意，谁就拥有了致富的“金矿”。当前，随着互联网金融带来的冲击，银行已经进入了“微利”时代，因此存量客户价值的挖掘成了银行最主要的工作。因为挖掘存量客户价值，比开发一个新的客户节约成本，并且存量客户会比新客户为银行带来的价值更多。

然而，现在很多银行还采取传统的存量客户管理方式，导致盘活的存量客户数量并不理想。马云曾经说过：只有旧思想，没有旧时代。因此，像银行这样的传统企业，更应该借助互联网的力量，改变传统思维，利用



互联网思维，适应存量客户的需求，挖掘出存量客户最大的价值。

本书详细讲述了传统银行业应该如何借助互联网的力量，挖掘存量客户价值。阅读此书会对“互联网+”时代下，存量客户的价值挖掘技巧有一个全新的认识，从而帮助银行取得更好的发展。首先，本书讲述了“互联网+”时代下，银行面临着什么样的困境和冲击，银行该如何借助互联网的力量创新、转型；其次，本书从存量客户的基本概念和对银行的重要意义导入，具体讲述了银行存量客户的定位和分类，告知银行应该采取什么样的方式对客户进行分层、分群、分级管理并总结了盘活存量客户的三大核心，让银行更容易掌握其中的技巧；最后，本书讲述的是“互联网+”时代，银行挖掘存量客户的具体方式，包括大数据营销、精准营销、内容营销、体验营销、联动营销、社群营销。本书从具体的理论知识入手，加入了一些真实的银行案例，并且讲了具体的操作步骤。因此，这是一本很实用的书。

无论你是对存量客户价值挖掘技巧完全陌生的读者，还是对其有一定认识的读者，这本书都会教你学会存量客户价值挖掘技巧。

作 者

2018 年 3 月



孙鹏程

电子科技大学博士，中国农业银行资深数据分析师，具备丰富的银行从业经历，在金融科技创新、数据挖掘分析、财务会计管理及科技市场营销方面都有深入的研究。

目 录

第一章 互联网时代，银行营销趋势与布局	1
“互联网 + 金融”对传统银行业的颠覆	3
互联网时代，传统网点 vs 新网点	6
互联网时代客户对银行服务需求的改变	9
“互联网 +”带来的银行营销模式创新	12
互联网时代，银行转型布局趋势	15
互联网时代，银行存量客户“金矿”挖掘	18
第二章 银行存量客户的定位与分类	21
存量客户成银行竞争的关键	23
银行存量客户的识别与定位	25
银行存量客户的分层管理	28
银行存量客户的分群管理	31
银行存量客户的分级管理	34
哪些银行存量客户利于盘活	37
盘活银行存量客户的三大核心	41
第三章 大数据营销：存量客户的价值挖掘	45
互联网时代，银行业的数据优势	47



全方位采集客户金融数据	49
建立银行存量客户价值模型	52
对存量客户进行忠诚度细分	56
善于利用非银行数据	59
利用大数据促进网点营销	62
利用大数据推动产品创新	65
 第四章 精准营销：存量客户的价值提升	69
摸清用户现状，挖掘用户痛点	71
梳理产品体系，优化产品	74
推荐精准产品，给客户正确的产品	77
开展宣传造势，引发客户购买欲望	81
制造饥饿营销，让客户哄抢	84
及时追销，提供更优质的产品和服务	87
深度捆绑，添加增量追售奖品	90
发动优质客户转介绍	93
 第五章 内容营销：攻破存量客户的心理防线	97
内容营销：挖掘银行品牌背后的价值	99
借势热点，或者制造热点	102
满足存量客户炫耀的心理需求	108
幽默的内容人人都爱看、爱传播	111
故事：最易引发传播的内容	113
 第六章 体验营销：让你的存量客户尖叫	117
关注客户体验，塑造“粉丝”客户	119
一对一定制化营销服务	122
提升银行网点服务体验	125

在产品设计中融入体验	128
关注客户消费过程中情感体验	130
塑造银行品牌的文化体验	133
第七章 联动营销：全维度突破存量客户	137
联动营销：为客户提供一揽子金融服务	139
公私联动：挖掘客户深层次需求	142
岗位联动：根据客户需求提供专业服务	145
跨网点联动：全面完善产品体系	148
异业联动：满足客户的非金融需求	150
线上线下联动：全渠道协同打造极致体验	153
第八章 社群营销：存量客户互联网式圈养管理	157
互联网时代，得社群者得天下	159
社群营销的关键点：以好聚之	162
微信：亲密互动增加客户黏性	165
微博：把存量客户变成“粉丝”	168
QQ 社群：年轻存量客户的营销利器	171
银行 App：建立你的自媒体阵地	174
百度社群：品牌营销的重要工具	178
支付宝：不可忽视的社群新贵	181
知乎：知识分享增强信赖感	184
参考文献	188



第一章

互联网时代，银行营销 趋势与布局

互联网时代，对传统的银行业来说，是挑战也是机遇。随着互联网的发展，“互联网+金融”对传统的银行业带来了很大的冲击。在这个新的时代，客户的需求已经开始呈现多样化、个性化，对银行的产品和服务的需求自然也改变了。因此，在互联网时代，银行只有不断创新，才能满足当下存量客户的需求，只有不断为客户提供满意的产品和服务，才能从客户那里挖掘出更多的价值。

“互联网 + 金融” 对传统银行业的颠覆

随着互联网的迅速发展，我们迎来了互联网时代，这也是互联网颠覆传统行业的时代。早在 2008 年，马云就说：“如果银行不改变，我们就改变银行。”相信很多人都还记得马云这句话。而如今，传统的银行也确实受到了“互联网 + 金融”的冲击，也因此迎来了巨大的挑战。

所谓的“互联网 + 金融”，就是传统的金融行业与互联网精神相结合的新兴领域。“互联网 + 金融”是将互联网“平等、开放、协作、分享”的精神渗透到传统金融行业中，并对人类金融模式产生根本性的影响。所有具备互联网精神的金融业务都称为互联网金融。互联网金融与传统金融的区别不仅仅在于金融业务所采取的媒介不同，更重要的在于金融参与者深谙互联网“平等、开放、协作、分享”精神的精髓。传统的金融行业可以通过移动互联网使得金融业务操作性更好、参与度更高、中间成本更低、更便捷。

近年来，由于“互联网 + 金融”领域蓬勃发展，导致银行内部竞争加剧。在互联网时代，传统的银行模式难以发挥出应有的效用，银行必须采取更加符合互联网时代用户思维与习惯的营销模式，来挖掘银行存量客户的价值。所以说，在互联网时代，“互联网 + 金融”给传统银行业带来了很大的冲击。

随着“互联网 + 金融”相关产品和服务的持续落地，越来越多的业界人士开始重新审视“互联网 + 金融”这一概念。“互联网金融的核心和本



质还是金融”这句话在业界越来越被认可，对于这种说法大家似乎达成了共识。事实上，这个声音背后的潜台词是：互联网颠覆不了金融。

然而，一个不容忽视的现实问题是：越来越多的互联网企业开始涉足金融服务，并且越来越多的互联网金融服务公司正在快速吞噬传统的金融市场，传统金融机构的生存压力正在快速增加。以银行、保险、证券为代表的传统金融，尤其是传统银行业，在互联网时代受到很大的冲击。所以，“互联网金融的核心和本质还是金融”，只是对传统金融保守派自我安慰的一针镇静剂罢了！

当然，从金融服务的本质来讲，这个结论并没有错。但是从实际业务运营上来看，这个结论并没有什么太大的意义。因为，这个结论已经不能描述现在复杂和精彩的金融市场。互联网时代，对传统的银行业来说，“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代”。互联网给传统银行业带来的冲击是前所未有的，给传统银行带来的新机遇也是前所未有的。所以，在研究“互联网+金融”时，与其纠结这些无关紧要的概念，不如深入学习、了解互联网金融给传统银行业带来的颠覆，并将这种模式运用到相关的业务实践中。就目前“互联网+金融”的发展趋势看，其给传统银行业带来的颠覆主要体现在以下几个方面。

1. 超越边界

这里所说的边界，既包括地域边界，也包括时间边界，还包括人群边界。首先是地域边界。传统的银行业，其服务地点有很大的局限性，通常情况下只能服务于所在网点周边地区的人群。而互联网金融是直接面向所有人的，它的覆盖面比较广。其次是时间边界。传统银行营业网点办公时间是朝九晚五，而互联网金融可以随时提交业务请求。最后是人群边界。传统银行更多地关注大企业、大客户，而互联网金融更强调普惠，服务门槛直接降到百元级，几乎是没有任何门槛的。

总而言之，互联网金融正在超越传统金融的服务边界，其终极目标是任何人在任何时间、任何地点、任何联网设备上都能够享受到及时、优质的金融服务。对于金融服务机构来说，超越边界的一大好处就是用户数的爆发式增长和挖掘客户价值最大化。以余额宝为例，据天弘基金的年报数据显示，截至2014年年底余额宝开户数为1.84亿户，而到了2015年一季度预估的开户数为2.27亿户。也许很多人对这个数据没有概念，那么换句话说，这些数据等于当时4家招商银行或者20家北京银行的客户量，这样是不是能更深刻地让人感受到互联网金融的巨大能力？

2. 重建规则

互联网的力量是不可估量的，每进入一个行业，就会颠覆一个行业。为什么它有如此强大的力量？因为互联网企业并不按常理出牌，它敢于冒险，善于重建规则和生态。这就是我们经常听到的跨界打劫和破坏性创新。这两个词背后的逻辑很简单：通过互联网创新重塑产业链，再重建利于自己的游戏规则，倒逼既有企业服从新的行业规则。

金融行业属于一个强监管的行业，重建行业规则的难度要远远高于其他行业。然而，互联网却再一次展示出了自己强大的力量。以蚂蚁金服为例，其在短短几年内，就已经完成了全牌照的布局。这就是所谓的先创新，再规划，最后倒逼监管层发牌。这正是前面提到的重建规则的能力。

3. 盈收后置

现如今，互联网企业核心的生存法则之一是：先圈人，后赚钱。为了圈人，一些互联网企业可以说是不惜血本，各种烧钱圈人大战的案例屡见不鲜。互联网企业也将这种玩法带到了金融领域，让传统的银行有些措手



不及。余额宝、微信钱包都是在很短的时间内就做到了上亿用户，这对传统银行来说望尘莫及。所以说，互联网改变的不仅是金融服务的实现形式，还改变了金融行业的盈收模式。

总而言之，虽然说互联网金融的核心和本质还是金融，但是我们绝对不能忽视“互联网+金融”给传统银行业带来的颠覆意义。未来的银行，不懂金融会死，不懂互联网一定会死得更快、更惨。

互联网时代，传统网点 vs 新网点

传统银行网点开立账户有条件限制，成本高、效率低，随着以支付、理财为主的互联网金融业务的快速渗透，传统的银行网点经营面临越来越严峻的冲击。因此，在互联网时代，传统的银行网点只有进行变革，才能满足人们对便捷服务的需求，为客户提供更加有吸引力的服务体验。

网点是银行极小的经营单位，是银行进行客户细分、需求对接、产品投送的前沿阵地，其服务水平和效能，展示出一家银行的经营理念、服务品质、管理水平和企业文化等。然而，互联网金融的迅速发展重新定义了金融，终将迫使传统银行网点转型。

1. 传统网点存在的弊端

传统的银行网点是存款业务的主要拓展渠道和增长点，网点越多，低成本存款和客户就越多。随着“互联网+金融”的快速发展，以支付、理财为主的互联网金融业务正以极快的速度渗透到我们的日常生活中。传统方式下，开立账户成本高、效率低，使得网点经营受到冲击，交易量持续下降。

2. 传统网点转型升级

办业务不需要人工服务，客户可全程自主在线操控；再也不需要填写一张张单据，只需要现场核实身份，扫描身份信息，审核确认无误后就可办理业务，极大地提高了效率，这是智能网点带给顾客的体验。

随着互联网技术的发展和应用，银行的传统网点受到了冲击，并开始积极进行科技转型和升级，智能化的自助机取代了之前传统操作模式中的人工服务。这样一来，不仅简化了业务流程，也极大地减少了柜台人员的工作量，提高了业务办理效率。据悉，工商银行遂宁分行在犀牛广场分理处打造了“自主+理财”的智能网点。该网点配备了自助终端机、自助回单打印机、产品领取机等14台自助设备，可以办理多数业务。顾客不用花费大量的时间排队等候，只需要在大堂经理的引导下，便可轻松、快速地完成操作。使用自助设备办理业务，究竟比在柜台办理业务方便在哪里？

客户张女士去银行办一张储蓄卡，刚走进银行，大堂经理就上前询问其需求。得知张女士的需求后，大堂经理把她带到了一台智能设备前。张女士在设备上插入身份证，机器就自动扫描信息。张女士按照设备上的提示，在大堂经理的引导下，一一填写完成设备上需填写的内容，设置密码提交后，智能设备机立即打印出一张银行储蓄卡。整个过程，花了不到3分钟就完成了。张女士感叹：“现在真是方便多了！”

以前想要办一张储蓄卡，需要填写单据，然后取号排队，到窗口让工作人员办理。而现在这种智能化的新网点，让服务变得更加快捷，大大提升了办事效率，也提升了顾客的体验感。据测算，智能化网点新增客户比传统的网点高出一倍。网点向智能化迈进，已经成为各大银行的发展趋势。