

银行网点营销系列

银行网点营销实战

片区管理，明确层级分工 片区开发，挖掘潜在客户
片区活动，提升网点产能 片区营销，拉动业绩增长

主动走出去
把网点周边的客户请进来
实现业绩的持续增长

徐 军◎著

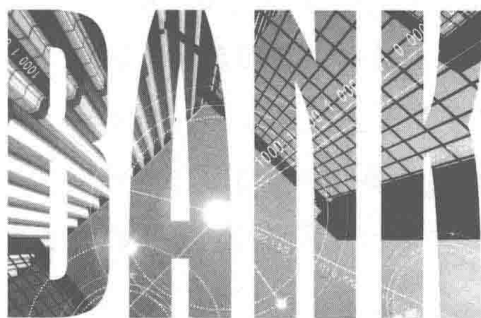


中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

银行网点营销系列

银行网点 营销实战

徐军◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

银行网点营销实战/徐军著.

北京: 中国经济出版社, 2018.3

ISBN 978-7-5136-5016-8

I. ①银… II. ①徐… 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 (2017) 第 302326 号

策划编辑 牛慧珍

责任编辑 贾轶杰

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京柏力行彩印有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14.75

字 数 186 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

PREFACE

>> 序言

自 2012 年正式从事银行业片区开发咨询辅导以来，我一直希望能够把自己实际经验汇总，写一本真正适合银行零售客户经理们的在片区开发（外拓营销）中可操作性强的执行手册。

银行网点的片区开发（外拓营销）是现代银行在转型过程中走出去获客的必然途径与手段，也是各银行开展业务的前沿阵地，是各商业银行经营管理的重要内容。银行经营网点的营销水平与能力在很大程度上影响了商业银行的总体经营绩效，换言之，总行各方面的经营指标大多都需要通过基层网点来完成。因此，提高商业银行经营网点的营销能力具有重要的意义。那如何提高银行网点片区开发营销的实战能力呢？本书就是最实用的工具性手册。

本书从片区开发及管理制度、片区排查、片区开发计划与管控、片区渠道开发与营销、片区开发的客户管理、片区开发活动与执行等几个方面，对网点片区开发营销进行实战解读，是真正意义上的“实战手册”，将帮助您学习片区开发的思路与模式，掌握片区开发流程与技巧，学会客户的跟进与维护技巧等。

俗话说“吃水不忘挖井人”，此书之所以能够出版发行，我得感谢在我生命中对我帮助最大、最重要的八位贵人，如果没有他们的教诲、



付出、指导、信任与帮助，也没有我今天的发展与成就。他们分别是我的父亲、母亲，他们不但给予了我生命，还教导我从小培养不屈不挠、勇于拼搏的精神；我的妻子曹娟女士，这些年如果没有她对我事业的支持、对家庭的付出，我就不可能把心思完全投入到银行辅导与培训的工作上；我的兄弟职业培训师郭乾平先生，如果没有他在 2008 年最初对我的引导，我就不会在内心种下成为一名培训师的种子；我的导师深圳市卓越成长管理顾问有限公司的卞维林先生，是他真正把我引入银行咨询的道路，教会了我最基本的方法论，虽然在卓越成长只待过短短 2 年多时间，但却是我人生最大的转折点；我的朋友桂林银行南宁分行社区旅游金融部总经理吴成龙先生，是他对我的信任让我于 2014 年初就开始涉足社区银行咨询辅导，并且让我的理论体系逐步完善；我的贵人桂林银行行长助理邓明慧女士，是她让我在银行咨询辅导的实践中得到快速的成长与提升；我的老板深圳宝安桂银村镇银行董事长朱继军先生，是他让我浴火重生，把我带入了银行经营管理的实际工作中，让我从理论真正走入实践，并且如明灯一样一直引领着我探索前行的方向。

这一路走来，为我提供帮助的人真的太多太多了，我无法一一列举，感谢所有支持我帮助过我的朋友们！谢谢你们！因为你们让我的生活更精彩！！

徐军

2017 年 12 月 12 日于深圳

PREFACE

>> 前言

目前，国内银行业的竞争异常激烈，银行之间争夺客户资源已经进入白热化阶段，银行网点（支行）作为市场业务终端处在旋涡之中。银行网点（支行）在运营中经常面临如下问题：一是网点（支行）的客户到访量严重不足；二是网点（支行）低效客户太多，大量占用网点（支行）服务资源；三是网点（支行）客户结构及来源不合理，流星客户多。这些问题产生的原因都是网点（支行）未重视基础客户群的开发，未建立起能支撑本网点（支行）业务发展的客户群。

客户愿意到银行网点（支行）办理业务，通常是因为他工作或者生活在网点（支行）附近。重视及抓好网点（支行）周边约2千米范围内的客户，会为网点（支行）业务开展提供坚实的基础。要做到这一点，就必须对网点（支行）周边的客户实施片区开发。只有通过系统分析片区市场的潜力，有效规划片区客户开发计划，组织系统的营销活动，才能全面提升网点（支行）的市场知名度和影响力，增强银行在当地的品牌竞争力；获取更多的优质客户资源，提升网点（支行）产能；改善网点（支行）客户结构，对网点（支行）现有资源进行合理优化；建立网点（支行）业绩持续增长的模式。

片区开发要获得一定的成效，就必须依据片区开发相关需要，从分



行（总行）、网点（支行）、人（队伍）层面制订出相关的支撑计划，以确保片区开发工作的展开及相关活动方案的有效实施。而目前在商业银行系统内，普遍认为片区开发应该是网点（支行）要做的事情，与分行（总行）没有直接关系，最终导致在片区开发中存在以下问题：一是责任不明确。分行（总行）或者网点（支行）不知道自己应该在片区开发中起到怎样的作用，导致片区开发成了网点（支行）客户经理自己的事情，与分行（总行）或者网点（支行）没有任何关系。二是目标不具体。网点（支行）层面在进行周边市场开发时，多数凭着自己的经验或者感觉随机开展一些客户拜访、路演、扫楼、扫街等工作，对网点（支行）周边不同客户群的开发没有一套系统的计划，导致做了很多事情但没有效果。三是活动不系统。目前多数网点（支行）在开展活动的时候都是为了活动而活动，没有系统的计划，也没有考虑到活动的效果以及最终目的，对网点（支行）的产能提升毫无贡献值。四是产能导向不清晰。银行网点（支行）在外拓销售的过程中为了完成某些任务指标而盲目地开展活动，对这些活动是否能够给网点（支行）带来产能提升没有明确的认识。

针对目前银行网点（支行）片区开发所存在的问题，应该采取以下解决措施：一是确定分行（总行）、网点（支行）等各层级的具体职责；二是针对潜力目标客户群制订“一点一策”的开发计划；三是通过系统的片区开发流程，实施片区开发活动；四是明确网点（支行）产能提升的导向，增加网点（支行）的到访量，优化客户结构，拉动客户资产转移。

基于对上述情况的认识，本书从以下几个方面展开：片区开发及管理制度，强调加强片区管理，如组织建设、资源配置、目标进程及网点（支行）负责人和客户经理的工作安排等，以确保片区开发工作的展开及相关活动方案的有效实施；片区开发之片区排查，指出首先对片区进行划分，然后进行片区排查；片区开发计划与管控，建议银行制订详尽

的片区开发计划，同时要对片区开发目标进行内部管控，片区客户经理也要采取科学合理的方式移交开发成果，以形成高效的厅堂联动；片区渠道开发与营销，全面讨论了企业客户、商贸客户和社区客户的开发与营销；片区开发的客户管理，主要讨论客户跟进与客户维护工作；片区开发活动与执行，介绍了片区开发的执行内容，重点对片区开发活动流程的各个节点进行说明；附件一章展示的资料具有很强的实用性，可以作为工具用于实战操作。

本书是真正意义上的“实战手册”，将帮助您懂得什么才是真正意义上的片区市场开发，学习片区开发的思路与模式，掌握片区开发的流程与技巧，学会客户的跟进与维护技巧等。书中运用了大量的营销情景实战演练、案例分析，使理论与实践更好地结合在一起，是银行片区客户经理实施片区开发与营销不可或缺的一本实战宝典！

第一章 片区开发及管理制度 / 1

银行网点（支行）片区开发是为了全面提升网点（支行）在片区的品牌影响力，增加网点（支行）的到访量，最终提高区域市场占有率。片区开发要获得一定的成效就必须加强片区管理，要依据片区开发的相关需要，从分行（总行）、网点（支行）、人（队伍）的层面制订出相关的支撑计划，如组织建设、资源配置、目标进程及网点（支行）负责人和客户经理的工作安排等，以确保片区开发工作的展开及相关活动方案的有效实施。

第一节 片区开发概述 / 3

1. 如何理解“片区” / 3
2. 片区开发的四个目标 / 4
3. 片区开发流程梳理 / 5

第二节 片区开发管理 / 9

1. 片区开发组织建设 / 9
2. 如何配置片区开发资源 / 10
3. 片区目标的制定、沟通与检视 / 14
4. 网点（支行）负责人工作要求与日常管理工作 / 15



5. 客户经理日常工作要求 / 16

第二章 片区开发之片区排查 / 23

片区开发之片区排查是指以网点（支行）为中心，针对网点（支行）周围的社区（农村）、商户、企业客户进行调研与分析，然后根据分析的结果确定网点（支行）阶段性开发的重点项目（如企业、商户、社区、特色项目等）。片区排查首先要对片区进行划分，然后进行片区排查。在片区划分和排查过程中要借助一些相关工具，以有效地开展工作。

第一节 片区开发中的片区划分 / 25

1. 片区划分的目的、原则及步骤 / 25

2. 片区划分工具的使用及说明 / 26

第二节 片区开发中的片区排查 / 28

1. 片区排查的目的和内容 / 28

2. 片区排查的行动流程 / 28

第三节 片区排查的营销实操与使用工具 / 43

第三章 片区开发计划与管控 / 51

片区开发对银行的生存与发展至关重要，为此，银行需要制订详尽的片区开发计划，同时要对片区开发目标进行内部管控，包括对片区开发的每日、每周、每月过程的管理，以及对季度工作、年度工作、目标达成的管理。此外，片区客户经理也要采取科学合理的方式移交开发成果，以形成高效的厅堂联动。

第一节 片区开发获客计划 / 53

1. 分行（总行）年度渠道开发规划表 / 53

2. 分行（总行）月度营销活动计划表 / 55

3. 网点（支行）配套分行（总行）工作安排表 / 57

4. 网点（支行）自主开发计划表 / 57

第二节 片区开发目标内部管控形式 / 59

1. 片区开发每日过程管理形式 / 59
2. 片区开发每周过程管理 / 62
3. 片区开发每月过程管理 / 63
4. 片区开发季度工作管理 / 65
5. 网点（支行）年度工作管理 / 65
6. 网点（支行）片区开发目标达成管理 / 66

第三节 片区客户经理移交开发成果的方式 / 69

1. 代发工资企业客户 / 69
2. 商贸客户 / 69
3. POS 机的客户 / 70
4. 路演获取的客户 / 70
5. 产说会、理财商务活动、特色活动邀约的客户 / 70
6. 片区开发中的散户 / 70

第四章 片区渠道开发与营销 / 71

企业、商家和社区市场是金融业务销售的潜在客户的重要来源渠道。金融业务片区开发的主要策略就是与这三类渠道客户建立合作关系，通过这些渠道有计划、规模化地开发网点（支行）片区的金融业务客户。片区渠道开发的真正目的在于通过一系列的营销活动开发这些渠道中的潜在客户，提高网点（支行）的到访量，从而创造增量客户和增量产能。

第一节 企业客户开发与营销 / 73

1. 企业客户开发的目的 / 73
2. 企业客户开发的市场分析 / 74
3. 企业客户的开发流程 / 74



4. 企业客户开发的检查标准 / 81

5. 企业客户工具及说明 / 81

6. 企业客户的营销切入点 / 84

7. 企业客户的营销策略 / 85

第二节 商贸客户开发与营销 / 93

1. 商贸客户开发的目的 / 93

2. 商贸客户的类型及需求分析 / 93

3. 商贸客户的开发流程 / 94

4. 商贸客户开发的检查标准 / 101

5. 商贸客户工具及说明 / 101

6. 商贸客户的营销切入点 / 103

7. 商贸客户开发之“异业联盟”营销策略 / 104

第三节 社区客户开发与营销 / 110

1. 社区客户开发的目的 / 110

2. 社区客户的市场分析 / 110

3. 社区客户的开发流程 / 113

4. 社区客户开发的检查标准 / 124

5. 社区客户工具及说明 / 124

6. 社区开发的营销切入点 / 127

7. 制定有针对性的客户营销方案 / 127

8. 有效接近客户的 12 种方法 / 131

9. 有效识别 13 类不同客户的技巧及营销策略 / 133

第五章 片区开发的客户管理 / 137

片区开发的客户管理之所以受到国内外企业的高度重视，主要是因为客户管理能有效地降低经营成本、提高经营效益、提升产能。客户管理主要包括客户跟进与客户维护工作，二者具有方向明确和时间连续的

特点，不仅是商业片区开发的成果回收，也体现了“以客户为中心”的服务理念。片区客户跟进和客户维护工作，有利于客户贡献值、客户忠诚度的持续提升，有利于零售业务产能的提升，有利于品牌价值和核心竞争力的提升。

第一节 银行网点（支行）客户管理之道 / 139

1. 网点（支行）客户管理的重要作用 / 139
2. 如何管理不同类型的客户 / 140

第二节 片区客户的跟进 / 144

1. 如何理解客户跟进 / 144
2. 跟进客户的操作细则 / 147
3. 客户跟进的技巧 / 149

第三节 片区客户的维护 / 156

1. 客户维护的六大策略 / 156
2. 客户关系维护的五种主要方式 / 157
3. 不可不知的客户维护技巧 / 159
4. 建立个人客户维护机制 / 159
5. 客户经理的客户营销与维护 / 160

第六章 片区开发活动与执行 / 163

片区开发的活动聚焦网点（支行）能够提升产能，片区开发的有力执行能够收到产能提升的效果，两者互为依托、相辅相成，在结果导向上完全一致。本章主要介绍片区开发的执行内容，包括片区开发的目标、计划、执行、阶段性效果评估及策略优化等，探讨片区开发活动的组织原则，并对片区开发活动流程节点进行说明。

第一节 片区开发的执行内容 / 165

1. 明确片区开发目标 / 165
2. 制订片区开发计划 / 167



3. 片区开发计划的执行 / 169
4. 片区开发阶段性效果评估 / 169
5. 片区开发策略优化及下一阶段计划的制订 / 171

第二节 片区开发活动的原则与流程节点 / 172

1. 片区开发活动的原则 / 172
2. 片区开发活动流程节点说明 / 172
3. 片区开发活动类型：固化活动、关怀活动、节日活动 / 180

第七章 附件 / 185

本章附件有四个，包括两个手册（《片区路演活动操作手册》和《商务活动操作手册》）、两个模板（金融理财沙龙活动方案模板、特惠商户合作协议书模板）。这些附件对于银行网点（支行）片区开发与营销具有很强的实用性，可以作为工具用于实战操作，一定能收到很好的效果。

附件一：路演活动操作手册 / 187

附件二：商务活动操作手册 / 196

附件三：金融理财沙龙活动方案模板 / 205

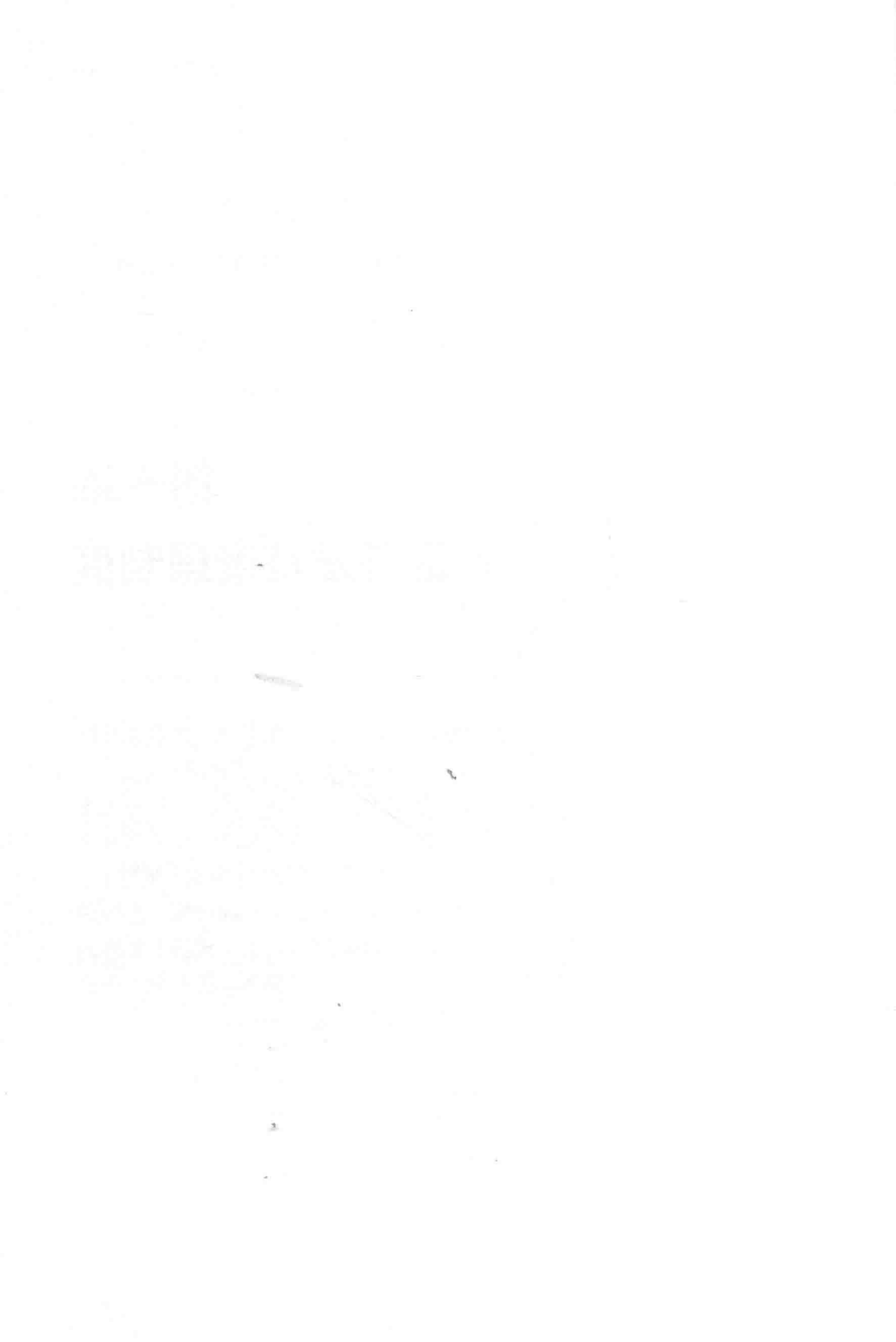
附件四：特惠商户合作协议书模板 / 212

后记 / 217

第一章

片区开发及管理制度

银行网点（支行）片区开发是为了全面提升网点（支行）在片区的品牌影响力，增加网点（支行）的到访量，最终提高区域市场占有率。片区开发要获得一定的成效就必须加强片区管理，要依据片区开发的相关需要，从分行（总行）、网点（支行）、人（队伍）的层面制订出相关的支撑计划，如组织建设、资源配置、目标进程及网点（支行）负责人和客户经理的工作安排等，以确保片区开发工作的展开及相关活动方案的有效实施。



第一节 片区开发概述

银行片区开发是为了有效支撑网点（支行）的业务发展，系统分析片区市场的潜力，对片区进行有效规划，制订客户开发计划，组织系统的营销活动，开发网点（支行）附近片区的企业、商家和社区，实现“三联动”（银企联动、银商联动和银区联动），全面提升网点（支行）在片区的品牌影响力，增加网点（支行）的到访量，最终提高区域市场占有率。

1. 如何理解“片区”

片区开发是指银行通过系统分析片区的市场潜力，有效规划片区客户的开发计划，组织系列营销活动，提升品牌影响力，增加网点（支行）的到访量，提升网点（支行）的产能，实现业务可持续发展。作为拓展业务的地域空间，“片区”有狭义和广义之分，如图1-1所示。

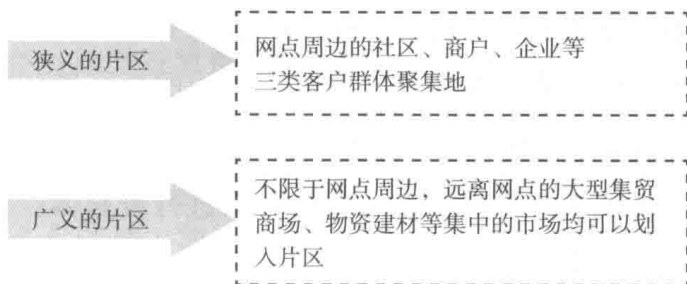


图1-1 银行片区开发之“片区”的含义