



最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers



How to Cross-Selling Products and Services in a Bank

零售银行产品交叉销售

王静波 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

最佳零售银行缔造方法

零售银行 产品交叉销售

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行产品交叉销售 / 王静波编著. —北京:
企业管理出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 757 - 4

I. ①零… II. ①王… 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 (2011) 第 009858 号

书 名: 零售银行产品交叉销售

作 者: 王静波

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 757 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱: hjtf@vip.sohu.com

印 刷: 北京智利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 14 印张 175 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前

言

交叉销售是在单项销售的基础上发展起来的一种新的销售模式和技术,是零售银行巩固和发展客户关系、改善和提高综合效益的最佳手段之一。早在 20 世纪 70 年代,交叉销售实务在发达国家的零售银行业中即已得到广泛应用。但对现今的中国零售银行业而言,交叉销售仍是一个新事物,少数银行可能意识到了交叉销售的巨大潜力,并已在销售实务中进行探索和尝试,但大多数银行对交叉销售仍没有什么概念,更谈不上创造性地实施和运用。可以说,交叉销售已经成为我国零售银行业的一个标志性弱项。

与产品的单项销售相比,交叉销售知识和技能要复杂得多,对零售银行及其销售人员的要求也要高得多。实施交叉销售主要涉及四个关键问题。一是交叉销售程序的规范。零售银行需努力实现交叉销售的流程化和标准化,为交叉销售的准备、展开和结束等三个阶段设计好标准的模式,明确相关的具体要求。二是领头产品的确定和交叉销售路径的设计。这要求零售银行根据客户需求的各种可能性,准确把握领头产品和关联产品之间的相关性,成功地设计交叉销售路线。三是交叉销售的业绩评价。为使交叉销售能在银行中得到顺利推行,零售银行有必要建立起完善的交叉销售业绩评价体系。四是销售人员语言和行为能力的培养,要求销售人员娴熟地掌握各种人际交往技巧,强化语言艺术、行为风格、提问技巧等方面的修养,还要学会控制情绪,巧妙地应对客户的不满与发

难等。

为了满足国内零售银行业实施交叉销售的紧迫需要,我们围绕上述四个主要问题进行了系统的考察和研究,并最终出版了反映这些考察和研究成果的著作,以便为国内零售银行成功解决上述问题提供全面的指导。

由于国内零售银行在交叉销售方面尚未形成一套系统的做法,因此本书主要以美国先进银行为背景展开与读者的交流。书中再现了先进银行的真实交叉销售场景,其中的人物对话和案例都是原始销售场景的实况记录。之所以将这些场景都生动地记录下来,是为了给我国的零售银行提供一个鲜活的交叉销售实施范本。书中所引述的领头产品识别、交叉销售路径设计等内容都是美国先进银行的现实操作实务,本书这样安排是为给我国零售银行提供一个现实的参考,使其在实施交叉销售时更感得心应手。书中最后所给出的14个交叉销售激励方案,是美国银行家协会专门提供的交叉销售业绩评价样本,中国零售银行可参考这些样本,建立和完善我们自己的交叉销售激励机制。书中对交叉销售交流技巧、行为风格和提问艺术的讲解,也是根据国外银行培训专家所提供的一手资料和案例编写而成。尽管国内零售银行所面临的经营环境和监管要求与国外并不全然相同,但交叉销售的原理和方法是完全相通的。按此原理和方法实施交叉销售,我国的零售银行在销售业绩和盈利能力上必能实现显著改善。

中国零售银行业的广大销售人员可以通过对本书的学习,全面掌握国际先进的交叉销售相关技巧,并结合本行和所在市场的特殊情况,将这些国际经验予以本土化和个性化。中国零售银行的各级销售管理人员,包括零售银行业务总裁、大地区经理、地区经理和市场经理等也可从本书中获得有用的交叉销售管理经验和方法。从事零售银行交叉销售设计、培训和咨询服务的中介或外包人员则可参考本书,扩大视野,丰富创意,以便推出更好的服务。

目 录

第 1 章

交叉销售:开启成功的金钥匙	(1)
交叉销售的产生	(1)
产品知识程度与销售技术水平	(4)
强行推销与说服式推销	(7)
小 结	(10)

第 2 章

交叉销售的交流技巧	(12)
让别人觉得舒服	(12)
人际交流三要素	(13)
主动发起交流	(15)
三种交流风格	(16)

学会对付愤怒	(19)
小 结	(22)

第 3 章

交叉销售的行为风格	(23)
不同行为的量化	(24)
肢体语言	(26)
语 气	(29)
语 句	(30)
小 结	(34)

第 4 章

交叉销售的提问艺术	(35)
问答的三个级别	(38)
提问强度曲线	(41)
开放式询问和封闭式询问	(45)
小 结	(55)

第 5 章

交叉销售过程概述	(57)
----------------	------

第 6 章

交叉销售准备阶段	(61)
售前规划	(62)

第 7 章

交叉销售展开阶段	(82)
介 绍	(83)

需求分析	(84)
需求履行	(85)

第 8 章

交叉销售结束阶段	(87)
后续步骤	(94)
小 结	(97)

第 9 章

交叉销售业绩评价	(98)
销售与订单接收的区别	(98)
评价交叉销售的效率	(101)
小 结	(106)

第 10 章

领头产品和交叉销售	(108)
销售循环	(109)
识别领头产品	(110)
设计领头产品与关联服务	(112)
销售领头产品与关联服务	(121)
个人需要、金融需要和关联产品	(130)
小 结	(131)

第 11 章

交叉销售案例研究	(133)
案例研究 1	(134)
案例研究 2	(140)

案例研究 3	(144)
--------------	-------

附 录

交叉销售激励方案精选	150
方案 1	150
方案 2	157
方案 3	163
方案 4	167
方案 5	173
方案 6	175
方案 7	177
方案 8	184
方案 9	187
方案 10	190
方案 11	193
方案 12	202
方案 13	204
方案 14	211

第 1 章

交叉销售： 开启成功的金钥匙

交叉销售的产生

今天,金融服务领域再也不是 20 年、甚至 10 年前的样子了。近些年来,金融服务以及它们的伴生产品(信托服务)已经急剧膨胀,这极大地影响了银行业。有效销售这些产品,当然,更重要的是交叉销售这些产品,是打开银行业成功之门的“金钥匙”。本书的目的在于告诉你如何得到以及如何使用这些钥匙,以便充分发挥你所在银行的最大优势。所以,让我们从头开始,先粗略地看看信托和金融服务包含的内容。

信托(Fiduciary)这个词直到最近才成为家喻户晓的词汇,但它还是很容易令人迷惑不解。本书将信托服务简单归纳为如下几点:

- 个人财产的保护和控制
- 个人投资的保密
- 税负的最小化

如今,市场上可归类为信托服务的产品包括信托存款、信托贷

款、信托投资、资金信托、财产信托、个人信托、委托贷款、委托投资、代理收付款项、代理资财保管、代理债权债务和代理证券发行。另外,信托公司一般还兼营咨询业务和租赁业务。

金融服务则注重以下几点:

- 资本的保值、增值
- 资产的保护
- 融资渠道

现在再来看金融和信托服务的交叉销售是怎样产生的。让我们先来回顾一下 20 世纪 40 年代后期。当时,西方银行的金融服务由支票活期账户(主要是公司)、储蓄账户和抵押贷款组成。与现在的情况不一样,那时贷款不是普遍的产品;信用卡由“百货公司或加油站”发行;富有阶层通过与经纪商的交易来积累他们的财富。后来,一些私人银行开始开展金融和信托组合服务(主要是匿名的,只有所服务的富人才知道委托人的真实姓名),这种服务延续了一代又一代。

金融服务业务在接下来的两个年代里也一直相当简单。银行开始将其分支机构开设到城市和郊区,并提供诸如烤面包器之类的设备来招徕新的客户,个人支票活期账户(Checking account)逐渐流行,但产品基本保持不变。

之后,20 世纪 70 年代迎来了银行业的巨变、共同基金的降临、以及供应学派经济学的诞生。供应学派经济学实实在在地影响了总体金融服务环境。存单在 20 世纪 70 年代开始兴起,进入 20 世纪 80 年代后则逐渐为股票共同基金和债券共同基金所代替,后两者成为银行稳住客户的手段。进入 20 世纪 90 年代后,传统的零售银行被迫发展更多的投资产品(如共同基金),以便留住现有的客户,并且力求使他们之间的业务关系有利可图。传统的银行客户服务职员已经成为历史。现在的职员必须考虑客户关系(Account relationships)而非产品,否则,客户将离开他们,去寻找更好的客户

关系。

21 世纪,交叉销售金融和信托服务已经成为国际上所有零售银行稳住现有客户和建立银行与客户双赢关系的最好办法。

让我们来剖析一个交叉销售案例:一个 45 岁的企业主管来到银行,开了一个个人支票活期账户。如果是在 10 年前,大部分银行家仅仅把该客户看作“一个支票活期账户”;今天的金融服务销售人员可不一样,银行利益至上的理念深藏心中,以客户的个人需要为基础,将客户看作是多种产品的潜在客户。

接下来的任务是判断客户的需要。交叉销售可能是:

1. ATM 卡
2. 工资直接转存业务(简称直存)
3. 透支保护
4. 支票自动扣款
5. 存单或共同基金
6. 个人退休账户
7. 抵押贷款
8. 保险
9. 分期付款贷款
10. 经纪服务

如果新的客户与其所在的企业相联系,银行还可能提供如下服务:

11. 企业支票
12. 代理工资支付业务
13. 现金管理服务
14. 退休基金管理
15. 商业贷款
16. 会计服务

17. 法律服务

最后,如果客户所在的企业是国际性的,则还可以有更多的交叉销售,比如:

18. 出口商的国外销售公司

19. 离岸管理服务的创造

20. 海外业务的会计服务和法律服务

所有的这些服务都可能是相关的,这取决于客户的需要。但是理论上,一个大公司(或者进出口商)的高级主管,就意味着20个与服务相关的机会。更为重要的是,在这里,我们要学会用对一种产品的需求去创造相关的多种产品的需求。这个概念就叫做交叉销售。

上面所述的20种服务,能够让简简单单的一个个人支票活期账户,为银行带来令人难以想象的数目惊人的利润。

但是,在过去的10~20年间,交叉销售虽然在西方零售银行已经得到运用,并且取得了不同程度的成功和关注。但是在一些银行家心中,始终存在着概念性的障碍,他们认为这样做实际上是在卖其他的产品给客户。

产品知识程度与销售技术水平

销售种类繁多的金融服务产品,要求对许许多多的产品和服务具有相当透彻的理解,还要有对各种各样的事务的认识。也许对所有产品和服务的透彻理解实在是太困难了,或许,这也就是金融服务产业由不同的专业团体组成的原因,诸如:零售银行、信托公司、保险公司、共同基金、公司银行、股票经纪商、法律公司、会计公司等。

某些金融服务极其复杂:养老金管理、国际税收筹划、垃圾债券(价格低但风险大的债券),等等。其他的则比较简单:支票、储蓄,等等。复杂的服务有一部分(如法律服务)是比较容易出售的,也有一些非常简单的服务却很难卖出(如企业支票活期账户)。图1.1用坐标图来说明坐落于不同区间的产品和服务对应的产品知识程度和销售技术水平(销售难度),同时也为我们指出了那些被认为既难以销售又难以理解的产品和服务。

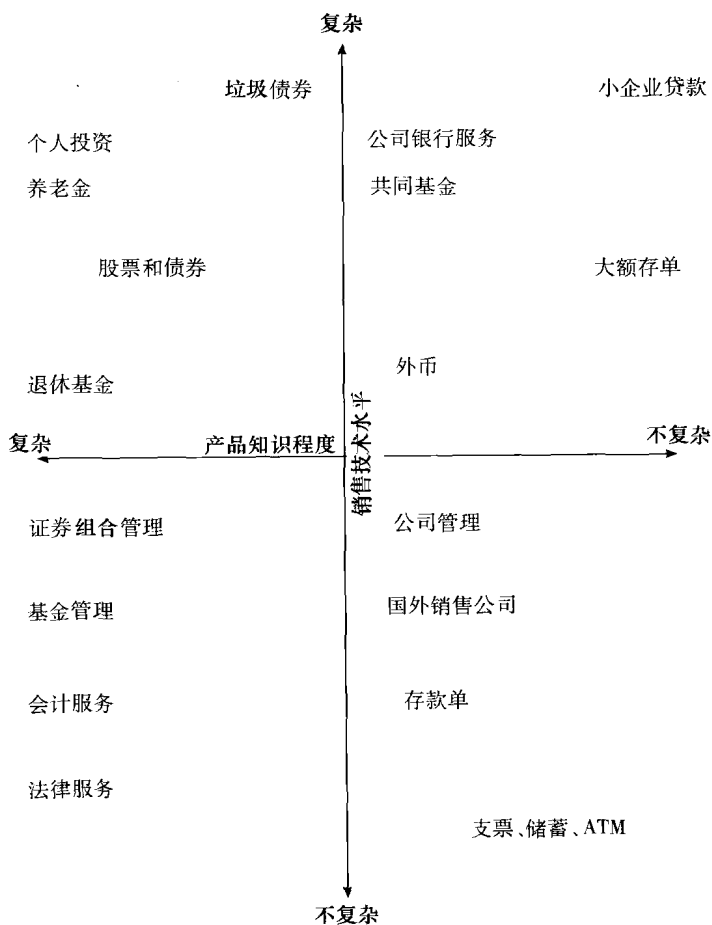


图 1.1 产品知识程度与销售技术水平坐标

让我们来看一篇零售银行人员销售共同基金的对话摘录。

凯特·霍利斯特是一位零售银行销售员,她的办公桌上的电话铃响了:

“您好,我是凯特·霍利斯特,我能帮你什么忙吗?”

“是的,我想购买你的拜占庭基金。我该怎么办?”

“很简单,请问您贵姓?”

“哦,阿诺德·克鲁金戈。”

“克鲁金戈先生,您知道这个基金的近期表现吗?”

现在,凯特·霍利斯特可以以姓名来称呼客户,而且,通过以问题对问题的方式来回答客户的第一个问题,她已经在谈话中占据了主动。

“绝对的,最近6个月我一直观察它,而且读了 *Money* 杂志最近刊登的一篇文章。我想,去年它的总回报率大约是11%。”

“我将告诉您准确的情况。”

(我们能够听到她打开计算机的声音)“11.87%。”

“对了,和我正要找的差不多。”

“这么高的回报率就是您要找的?”(很明显,她想确认他的金融需要)

“你说对了,我就是对赚钱感兴趣。”

“您将把这个作为长期投资吗,克鲁金戈先生?”(她现在正在让客户弄清楚自己的目的)

“是的……要知道,我已经五十九岁半了。”

“这么说,这是一个退休计划了?”

“有点吧。我只是想把钱存起来,以便到时能够使用。”

“在您工作的地方,您有没有一个退休计划?”

她现在意识到,这位客户对退休计划的认识可能还不够,不能作出一个完全正确的决定。

“没有,这就是我之所以要把钱存起来的原因。”

“那么,您对个人退休账户熟悉吗?”

“噢,是的,过去的五年,我一直往我的退休账户里存钱。”

“克鲁金戈先生,听起来您对您的退休计划好像很在行?”

“这个拜占庭基金是一个退休基金吗?”

“其实不是。能不能告诉我,今年您已经往您的个人退休账户里存钱了吗?”

“是的,我为自己和玛丽都分别存了2 000块钱。”

“玛丽是您的妻子?”

“没错,我们都尽可能把能存的钱都存起来。”

“我之所以要问您夫妇俩是否已经把钱存进个人退休账户,原因在于拜占庭基金可能不是您所要找的东西。”

“你是说你们还能做得比11%更好?”

对于一个零售人员来说,这个对话很有意思。它让零售银行家认识到产品知识的重要性,不仅仅是零售银行提供的产品知识,而且包括共同基金和经纪商提供的产品知识。

所以,在销售共同基金上,很多小型零售银行都与投资公司结成联盟,让投资公司派出一个投资专家驻在银行,由零售银行销售员将投资客户介绍给这个专家。较大型的零售银行则倾向于培训自己的零售员工,使之能够销售共同基金等新投资产品。

强行推销与说服式推销

谁是强行推销者,谁又是说服式推销者?多数汽车销售人员是强行推销者,同样的还有分时共享公寓销售人员、上门推销百科全书以及吸尘器的推销员。房地产经纪入、家庭顾问中心、股票经纪人、人寿保险公司以及金融机构,则倾向于说服式推销。

强行推销和说服式推销的主要区别在于重点(或者工作强度最大的集合点)的位置不同。图 1.2 说明销售程序不同阶段上二者的强度差别。

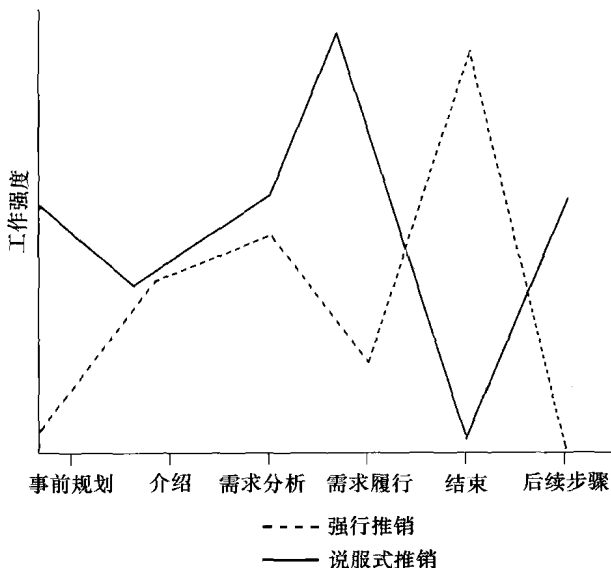


图 1.2 强行推销与说服式推销的工作重点

该销售程序包括六个步骤：事前规划、介绍、需求分析、需求履行、结束和后续步骤。这六个步骤位于 X 轴，对应的工作强度标于 Y 轴。工作强度用某个人花在销售过程中的某一部分的时间来定义，它也表明了我们关注这一部分的程度。

我们先来分析虚线，它表明强行推销程序的工作强度。在强行推销的开始，最重要的心理因素是紧张。强行推销者先自我介绍，与在场的每个人握手，亲切地叫着他们的名字。优秀的强行推销者总在吹牛说他们一定能卖掉什么东西。他们没必要知道很多关于产品的知识，他们只要掌握局面、控制进度。这就是为什么虚线从较低的工作强度水平出发。介绍作为需求分析概念的简化管理解，对