

美国银行营销技巧

银行分(支)行销售

YinHang Fen(Zhi)Hang XiaoShou

张西萍 / 编著

美国银行营销



经济科学出版社
Economic Science Press

美国银行营销技巧

银行分(支)行销售

张西萍 编著

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 袁 激

责任校对:徐领弟 张长松

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

银行分(支)行销售/张西萍编著. -- 北京:经济科学出版社, 2010. 11

(美国银行营销技巧)

ISBN 978-7-5141-0148-5

I. ①银… II. ①张… III. ①银行—市场营销学—研究—美国 IV. ①F837.122

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第228107号

银行分(支)行销售

张西萍 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲28号 邮编:100142

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

710×1000 16开 10.5印张 170000字

2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5141-0148-5 定价:52.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

只有将产品和服务销售出去,并从这种销售中获取足够多的利润,银行才能保证自己的生存。从这一点来看,银行同传统的制造公司并没有什么不同。在全球化背景下,整个社会都面临着日新月异的变化,变革无所不在,银行分支机构也不例外。对银行分支机构来讲,这种变革主要体现在销售和营销职能及技巧上。竞争日益激烈,同时银行的产品同质化现象又比较严重,在这种情况下,各银行之间的市场争夺很大一部分取决于销售和营销努力的成功与否。

银行要从根本上转变自己的思维方式,而不只是行为方式。思维方式的转变能带来长期效果,而改变行为方式只有短期影响。转变思维方式要求银行建立一种有效的销售文化,这种销售文化强调说服式推销而不是强行推销,它颠覆了人们对销售人员的传统定位,销售成为一种亲切的、让人感到舒服的过程,不再使人有压迫感。在这种销售文化下,银行会制定合理的激励薪酬计划,同时又会努力营造销售人员对银行的归属感,从物质和精神两个方面获得销售人员的认同和忠诚。“沟通”是该销售文化下所强调的一种营销手段,任何沟通都是双向的,银行的销售沟通以实现双赢为目的,以获得客户的信任为前提。有了沟通,销售就成为一种有人情味的、让人感到温暖的过程,不再使人产生抵触心理。

建立销售文化是银行实现成功销售的前提,除此之外,本书还具体阐述了一些行之有效的销售技巧,比如制定有效的动态销售模型,创建有效的销售路径,交叉销售技巧,如何设计销售过程中的“开放式问题”,如何解读和传达有意义的“肢体语言”,以及如何识别市场中的“权力结构”等问题。销售文化的建立和销售技巧的推广离不开强有力的银行领导者及管理者,本书就银行的“领导”及“管理”职能作了区分,并就如何实现二者间的最优平衡提出了建议。销售的完成离不开客户的合作,本书在阐述中有意识地区分了个人客户和企业客户。为成功达成销售,银

行必须充分了解这些客户及其需求,成为客户的“知心”金融服务供应商。书中借鉴了不少国外银行的成功经验和实际案例,阅读本书可使银行从业人员少走很多弯路,少经历一些不必要的痛苦和挫折。

编 者

2010 年 11 月

目 录

第1章 如何管理今天的零售分行	(1)
分行经理	(4)
分行简析	(11)
小结	(15)
第2章 有关变革的研究:从社会到银行分支机构	(16)
小结	(25)
第3章 销售的严格定义	(26)
销售过程	(30)
小结	(32)
第4章 如何获得小型企业客户	(34)
市场分析	(35)
权力结构	(38)
小结	(39)
第5章 营销沟通	(41)
信任和舒适	(42)
双赢推销	(45)
交流分析理论	(46)
小结	(62)

第6章 如何提出客户愿意回答的问题	(63)
基于客户需求上的推销	(63)
提问概述	(65)
提问的过程	(66)
直接问题与开放式问题	(66)
结构性问题	(71)
小结	(74)
第7章 建立销售模型	(75)
销售过程	(77)
准备	(78)
介绍	(83)
销售	(84)
后续工作	(86)
小结	(87)
第8章 如何在分行里进行交叉销售	(88)
小结	(98)
第9章 更深入地了解银行的产品	(99)
产品及服务	(99)
如何获得产品信息	(99)
服务于小企业的银行产品及服务	(100)
小结	(106)
第10章 小型企业如何赚钱	(107)
判断小型企业的盈利潜力	(110)
案例研究	(111)
小结	(124)
第11章 销售活动及内部员工管理	(126)
销售业绩的衡量	(126)

波西银行:分行经理	(141)
小结	(145)
第12章 销售人员的激励报酬	(147)
小结	(151)
第13章 领导及管理技能	(152)
小结	(156)
参考文献	(158)

第 1 章

如何管理今天的零售分行

下面是一个真实故事。

15 年前德怀特先生在华盛顿特区的一家银行工作,这家分行的经理是每天都能听见她气喘吁吁的那种类型的人。她总是低声说话,就连惊讶时的“哎呀”听起来就像是耳语。她总是这样,出纳员或客户服务代表们与她谈话时,必须离她很近才能听清楚。她走路总是风风火火的,头发和衣服因为走得太快而飘在身后。开始时,德怀特先生非常敬畏这个人。

“这是一个非常忙碌的分行经理。”德怀特这样想。

德怀特当时是这家分行的一名咨询顾问,努力为该分行的“销售理念”定位。分行经理理所当然地认为分行中的所有人员都必须对分行有所贡献,特别是咨询顾问。

“你以前从来没有在一家银行真正地工作过。”她一字一顿地讲,脸和鼻子正对着德怀特。

“实际上我以前在银行工作过。我……”

她打断了德怀特的话:“我指的是像我这样的分行。我们这里人员十分不足!每年,总行总会提出一些创新性的战略或计划并且希望我能够实现这些计划。”

“如果在这里同我们一起工作的话,你必须要尽职。”

“哦,我会的,”德怀特顺从并且认真地点着头说,“我将会做好每一件事,我不会打破贵分行的规矩。”

“好的,”她蛮横地说道,“这种损害已经造成了,我们不得不更加努力地工作来弥补。我会让你去做贷款申请工作,你知道该如何去做好这项工作吗?”

“你是指从客户的手中收取贷款申请表格吗?”

“当然。”

“好的,如果你让我从这项工作做起我将非常愿意接受。”

“好吧。”她深深地吸了口气并且转了转眼珠说。

两个星期后,德怀特开始记录分行经理所做的工作,甚至开始偷听经理电话交

谈的内容。德怀特尤其想知道这位经理是如何努力使各项工作不断取得进步的。“我希望我永远不要成为一名分行经理,”德怀特自思自忖,“那么多的工作,那么大的责任。”

星期一:打开保险柜,吩咐玛丽向 ATM 机里放入现金。走进她的办公室开始打电话,笑了很多次,听到她说;“不,他真的没有那样说。”然后笑得更欢了。看到德怀特在看她,让德怀特给她倒杯咖啡。Cremora 牌的,放三块糖,搅匀。格里告诉德怀特,经理正在处理一份维护申请。一个客户进来同她谈了 45 分钟。接了两次电话。告诉玛丽帮她照看分行的工作,她必须同一个政府官员会面。她在午饭后回来,接待了两位客户,很明显是她的朋友。告诉格里从跟踪单中取出一份保险信用报告。收拾她的办公室,能看出来她好像丢了什么东西,正在找它。接了她女儿的一个电话,给她的丈夫打了一个电话。这天的最后,检查了“平衡表”,离开时把她办公室的灯关了。

唷!

有一次,在一天快下班时,德怀特问她:“这是一个忙碌的分行吗?”

“你的意思是你看不出来吗?”她回答时有些歇斯底里。

“是的,”德怀特笨拙地、结结巴巴地说,“这个分行看上去是比较忙碌,但它有必要这样吗?”

“当然了,这是一个忙碌的分行。”

“哦,”德怀特冒昧地、小心翼翼地说,“我们这里基本上一个月能有多少笔交易?”

“我现在怎么能知道这些呢?你难道让我每天都站在出纳员身后一笔一笔地计数吗?”

“不是,我只是以为总行可能会通知你这些数字。”

“他们没有,感谢上帝他们没有告诉我,因为我根本没有时间去看这些数字。”

“你的意思是你不能确定你有多忙或者说你能赚多少钱?”

然后她就称德怀特为“自作聪明的人”。

但德怀特认为自己问心无愧。三天后分行经理解雇了德怀特,该经理向上司报告说德怀特破坏了她分行的规矩。

毕竟,那是 15 年以前的事情了。

在今天的银行,分行经理这个角色已经在许多方面发生了变化。我们不妨追溯到 30 年前,回顾一下当时的分行经理这个角色。

分行经理的职责相当于其所在银行的首席执行官,他们具有这个职能是因为在 30 年前大部分银行的零售业务是分散的,这就意味着所有的日常文书工作和账

面数据都在分行保存。想一想吧,一堆一堆装满文件的箱子里全是银行客户的信息。在地下室,它们被用浅褐色的硬纸板有序地编组存放着。其中许多资料的内容是手写的。一些文件为了方便查看而被堆放在出纳员柜台后面。一位40年前的分行经理曾经告诉我说当时他们可以从保存在出纳员柜台后面的箱子里找出那些被认为是经常惠顾的顾客的资料。那些存放不经常惠顾分行的顾客信息的箱子被保存在地下室里,并做好标记备查。

这是美国40年前的真事。在这个国家的许多银行还保留着过去这种人工编档的系统。现在,由于在许多国家的银行里还没有实行中央集权的管理模式,分行仍然实行这种人工系统。

举个例子,在爱尔兰,从运作的角度说,还有许多家银行都是分权管理的。在客户服务部门柜台的下面和出纳员柜台的后面还存有许多装有客户信息的资料箱。

在爱尔兰的分行经理们仍然像首席执行官一样。他们的报酬要比美国银行分行经理们的高,这是因为每家分行都有一些额外的业务,因此规模和人员数量都要大些。这些分行也履行在社区的贷款职能,偶尔,他们还会招聘人员(不会解雇职员)。在爱尔兰这个失业率大约为18%的国家里,招聘人员没有什么难的。在美国马萨诸塞州,这里的失业率只有4%,聘用人员就是一件很重要的事情了。所以,马萨诸塞州的银行对聘用人员采取中央集权制,但低失业率仍然造成银行业入门级别的人力资源的衰竭(本书稍后会解释这点)。

美国人认为零售银行的这种分权管理模式是过时的,但是真的如此吗?不同的国家有不同的文化。爱尔兰人的成长历程与美国人的不同,不比美国人的好,也不比美国人的坏,只是不同而已。在爱尔兰,这种分权管理模式的运行导致了一个高度储蓄导向型的社会,美国则是一个消费型的社会,在这个消费导向的社会中,人们可以用支票或其他支付工具来购买商品,如宝马轿车、名牌牛仔裤、天梭石头手表(Tissot Rock Watches)、铜制的花园装饰品等。以爱尔兰为例,零售银行只提供基本的存款服务,随着时间的推移,它们应该也会尝试着提供可转让支付命令活期存款账户(NOW Accounts),但是市场还没有为此做好准备。爱尔兰的银行提供支票活期账户(Checking Accounts),但只占分行新开账户的10%。在美国,支票活期账户占到新开账户的28%。建房互助协会(相当于美国的中小金融联合会或提供抵押借款的公司)甚至都不提供支票活期账户。直到1990年,建房互助协会才开始提供支票活期账户和其他传统的为消费者服务的银行业务。爱尔兰银行的迅速转变令人震惊。

这说明了什么呢?首先,银行如同其他公司一样都要按照客户的需求来运作。

随着科技的发展和管理技能的提升,商业实践也在不断变化。由于计算机巨大的信息处理能力,银行成本节余的一大领域就是业务运作的集约化。爱尔兰的银行最终也对其业务采取了中央集权的模式。欧洲其他地区的零售分行经理也面临着同爱尔兰一样的困境:高报酬,极高的业务处理权限;高失业率,经济的发展和不断变化的客户消费习惯。

美国的分行经理是在一个高度集权化的环境中工作的。在机构设置上,美国的分行要比英国和欧洲其他地区的分行小一些,美国的分行经理们不像在国际性银行中那样有太大的责任。同样,他们的管理任务也相对较少。

但是,美国零售银行的人员和服务需求很多。此外,美国许多分行经理们仍要参与银行日常业务的处理工作,他们约花费 80% 的时间在业务操作上。但是,他们的业务操作责任(任务)已经减少了很多。从全球的角度来说,在美国工作的分行经理们的业务操作责任要比在其他国家的分行经理小,并且在小企业业务上的时间花费也更少。

分行经理

为了更为真实地理解分行经理在不断变化的银行业中的角色,我们对其责任做一全面分解。图 1-1 形象地展示了分行经理的责任划分。

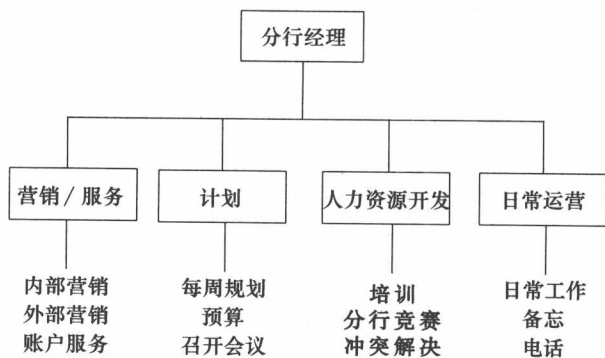


图 1-1 分行经理的职责

简单起见,我们将分行经理的全都职责分为四大类型:营销/服务、计划、人力资源开发,以及日常运营。

下面对这四种类型的职责分别加以界定。

营销/服务。在分行内,有两种不同类型的营销:内部营销和外部营销。

当你在分行的柜台前为来到这里的客户提供一种产品咨询服务,你在成功地向他们销售了这种产品的同时也销售了其他相关产品,这里你做的是交叉营销(Cross-Selling)。这种交叉销售也叫“内部营销”。

外部营销是指你定期离开分行在分行市场区域内为小型企业而进行的营销活动。

计划。经常性或每周、每月所进行的计划制定工作。总部一般认为计划编制工作相当重要,如果你是主要分行网络的一员,计划编制可能会比较繁琐。计划包括预算、分行内部会议、新产品规划、加班等等内容。

人力资源开发。这项职责是指分行经理花时间与员工接触,培训他们,解决员工之间的争执及员工个人的疑问。此外,还包括组织和开展分行竞赛工作。

日常运营。这是指日常业务操作方面的工作,下面这十种工作是美国分行经理们所要做的最普通的日常运营工作:

1. 处理每天的透支事项。
2. 从金库中拿钱放钱。
3. 打开保险柜,往 ATM 机里放钱。
4. 填写工作日志。
5. 校对自动提款机的凭单。
6. 检验旅行支票。
7. 填写基础维护需求表。
8. 打印电话记录。
9. 准备每周的贷款跟踪单。
10. 准备保险信用报告。

这些工作通常还包括接听内线电话,填写备忘录等。

不久前,有关机构对全美分行经理做了一次有关时间分配的调查,调查结果见表 1-1。

表 1-1

分行经理的时间分配

营销/服务	15%
计划	11%
人力资源开发	15%
日常运营	59%

因此,如果你是一家银行的行长,当有人告诉你说你的员工们应该做更多的营销工作时,你就应该看一看你的那些分行经理们正在忙些什么。你将会发现分行

的工作有很大的改善空间,因为你的那些分行经理们把 59% 的时间都花费在分行的日常运营上了。

现在的问题很简单:如果你想把更多的时间花费在营销上,那么,谁来负责你现在的工作呢?

事实上,许多分行经理们把 80% 的时间花费在日常运营工作上。那些分行经理们发现如果将他们的责任转向参与这种世界范围的调整非常困难。

有许多分行经理,他们将很多时间用于处理银行内部事务和接待客户上。一位十分重视客户的分行经理会花费 30% ~ 40% 的时间和精力为客户们服务:账户服务,开新账户,少量的交叉营销,处理紧急事件。但是他们并没有真正在做营销,并没有将外部营销列在每天的工作日程上。

很明显,现在需要做的工作是重新定义分行的工作任务和责任。

尝试做下面的练习,按照前面介绍的分行职责(图 1-1)写下你的分行中负责各项工作的人的名字,看看是否能更好地分配工作职责。

老实说,当你真正考虑这些时,几乎所有(或部分)日常运营工作都是可以授权的。甚至在一个没有配备经理助理的小型分行,或者在一个既没有配备经理助理又没配备客户服务代表的小型分行,你也可以授权。可问题是,你将授权给谁呢?谁是最合适的人选呢?

许多分行经理们说他们的某些工作被禁止向下授权。而那些从事营销工作的分行经理们则说他们已将许多工作授权了,以便同客户和潜在客户有更多时间交流。

“你如何授权透支报表工作呢?”一位分行经理会问。

“你的助理有没有贷款的权限?”

“路易丝,哦,她的权限是有限的。老实说,我并不信任她来处理这项工作。”

“那么你的客户服务代表呢?”

“只有布伦达有些权限。汤姆没有……感谢上帝!玛丽·埃伦根本不知道这是什么。”

“布伦达能不能准备报表?”

“不会比路易丝做得好。”

“听起来你需要教一教布伦达和路易丝如何准备透支报表了。你知道,制定纪律……一些规则。你需要教会她们。”

“什么时候?”她问道,双手放在髋部,脸上能看出略带愠色。

提问者掉进了一个陷阱。他努力去改变一种存在已久的行为模式。但是因为分行经理只是一个人,她(就像很多人一样)已经养成了非常舒适的生活习惯,于

是,改变就成为对舒适生活习惯的威胁。心理上,她们会保护这些习惯,不是吗?正是因为这种心理上的保护,所以我们无法进行改革。

毫无疑问,上述对话中的那位分行经理能够将编制透支报表的工作部分(或全部)授权给他人。她可以培训路易丝和布伦达,她也可以要求将路易丝和布伦达换成别的有权限、能从事此项工作的人员,又或者她可以建议将路易丝或布伦达辞退。分行经理有权作出选择。事实上,如果你是一位好经理,那么,你应对工作进行认真地分析,好好权衡一下每一项工作,并决定出哪一项工作可以授权,哪一项工作不能授权,必须由你亲自去完成。

你应该知道在每项日常运营工作上你平均花费多少时间,可以利用表1-2来做些计算。当然,取决于具体银行和业务区域的不同,也许还有其他一些比较重要的日常运营工作并没有列出来。

表1-2

计算日常工作的时间分配

日常运营职责	小时/周
1. 处理每天的透支事项	
2. 从金库中拿钱放钱	
3. 打开保险柜,往ATM机里放钱	
4. 填写工作日志	
5. 校对自动提款机的凭单	
6. 检验旅行支票	
7. 填写基础维护需求表	
8. 打印电话记录	
9. 准备每周的贷款跟踪单	
10. 准备保险信用报告	
小时数合计	

所以,把它们列出来,并对它们进行分析。你可以把它们写在黑板上,让你的员工们在下班前坐下来同你一起讨论这些工作。问问他们哪项工作可以让他们去做,结果一定会令你大吃一惊。

实际上,如果你想适应一种营销文化,你必须找出一些时间给客户打营销电话,你还必须抽时间在分行内做交叉营销,必须找时间像营销经理一样来经营你的分行。

如果你确信自己根本没有时间去做营销工作或者管理营销工作,那么,在未来的十年间,在零售银行业不断发展的过程中,你将会经历一场艰难的生存斗争。这对世界各地的分行经理们都是适用的。分行经理的工作角色正在发生着变化。分行的业务正在转变为“运营驱动”与“客户驱动”。当行业的发展由客户推动时,这

个行业的供应商们就必须不断地分析客户的需求,并且告诉客户他们会如何满足其需求,也就是说,成为对客户需求更加敏感的供应商,更注重客户而不是注重产品。

零售银行业正受到巨大的全球经济化浪潮的冲击,我们必须重新审视这一工作。下面是我们在思考过程中需要关注的问题:

当我不做营销时,如何对分行进行管理?

或者

当我不做管理时,如何开展营销工作?

这些正是问题所在,它是关于优先考虑哪个工作的问题。你是完全销售导向型的吗?营销理念是否已经完全渗透到你的管理风格当中了?

“你经常和员工一起召开营销会议吗?那些出纳员们、经理助理(们)、客户服务代表(们)都参加会议吗?”

“每个员工都经常参加吗?”

应该至少每周一次,每次不少于30分钟。

每周你用多少个小时走出办公室来拜访分行的潜在客户,保持同现有客户的关系,等等?

你会说,“花的时间不少。”

“到底有多少呢?”

调查显示:一个真正重视营销工作的大型银行的零售分行每周都会让分行经理走出办公室一天半的时间。这就意味着分行经理会有一天半时间用在建立客户关系网、进行营销和培养客户感情上。美国康涅狄格州一家银行的分行经理每周有两天的时间不在办公室,主要在做按揭贷款的营销工作以及与房地产经纪人打交道。

在这种情况下,分行经理需要配备一套高效率的后备系统。即当分行经理不在办公室的时候,由谁来管理分行?

我要如何授权?

我如何抽出时间决定如何授权?

为了授权,我要培训谁呢?

为了授权,我如何抽出时间做培训工作?

何时决定抽出时间来决定我将如何授权?

现在就行动!如果你在办公室,查一查你的日程表。后天如何?只要一个小

时。在下班前……不要找任何借口。你需要同你的员工们一同将要授权的工作写下来并且共同讨论这些问题。这是开始的第一步。

毫无疑问,每个分行在规模、布局 and 人员等方面都有很大的差别。这时,你可能会提出,“这方法肯定不适合我”。可能有些不适合,但基本原则是一样的。所以让我们来讨论一下不同类型的分行吧。

许多分行经理们十分了解他们的分行,但是也有许多分行经理不太了解他们的分行。这些都直接取决于银行的高级管理层。有些管理层希望他们的分行经理们多了解一些分行的情况,而有些管理层则不希望他们的分行经理对分行了解得太多。

但不管怎样你至少应了解一下有关分行的一些经验性规则,比如在资金、人员和地理位置方面的一些经验规则。很多人可能会觉得这些规则都老一套了,但也有很多人对此闻所未闻。

如果你正坐在分行里阅读这本书并且恰巧在仔细地研究这段文字,那么,请检查一下你的营业大厅并巡视一下你的出纳人员吧。如果你的分行是由你及4名出纳员构成,那么,你管理的分行可能是一个资产在1 500万美元上下的分行。这不是一家大型分行,但这并不意味着它不重要,它的重要性取决于在3英里的范围内你的分行是如何与其他分行展开竞争的。如果在同一个营销区域内有3家其他的银行,并且它们的规模都一样,那么你的分行就是(1)重要的,(2)有竞争力的。图1-2些经常想知道他们的分行有多大与/或他们应当有多少员工的分行经理们而设计的。“我们真的十分繁忙吗?”(“如同我的每一位员工告诉我的那样。”)

图1-2是对美国的分行进行随机抽样得到的,并且在图上标出了(1)存款总额;(2)员工总人数;(3)训练有素的销售人员总数。我们发现每个分行都有一个最高效的雇员水平。在图中,阴影区域显示了最高效雇员组合。标出你的分行的存款额与雇员人数。或者,如果你不知道你分行的存款额,数一下雇员人数,垂直向上与对角线相交,然后在水平向左与Y轴相交的交点显示的存款额应该接近于你分行的存款额。

这会提供一些关于分行的信息。结果可能不会完全精确,取决于分行是在大都市还是在农村。图1-2与分行利润关系不大,因为大多数银行还是根据存款额而不是销售额来分析它们分行的结构。然而,现在越来越多的银行都将分行看作其利润中心,并且计量销售额与费用开支,这样分行经理就可以了解到各项要素对利润的影响。这意味着分行正在慢慢地转变成零售点。

一些更为积极的零售银行通过衡量分行的ROE(净资产收益率)来评定分行业绩。净资产收益率是税后利润与平均净资产的比值。许多传统银行则通过衡量