

# 【商业银行零售转型与发展】

—讲师：陈方晖

## 课程背景：

受到网络银行冲击和运营成本高的影响，曾经备受银行追捧的物理网点的布局速度正在减缓是事实，但是当前中国银行业一个普遍的转型方向就是零售转型，某种意义上说，发展大零售业务离不开物理网点。没有网点，或者网点太少、覆盖率太低都不太好做零售银行业务

## 好做零售银行业务

无论银行网点是增加还是缩减，银行都在加大对网点的智能化改造升级。

中国银行半年报表示，已有 4112 家网点完成智能化升级改造，未来将持续推动网点智能化建设，以智能柜台投放为契机，促进网点在厅堂管理格局、销售服务理念、风险控制体系等方面转型，推动网点主动适应、积极应对互联网时代金融竞争新常态。

## 课程收益：

- 1.分析新形势下银行网点转型营销新特点
- 2.提高目标制定、分解、活动量管理的方法和技巧
- 3.根据网点特点和客群情况进行差异化营销并进行管理
- 4.网点的增量来源分析，制定相应的营销策略
- 5.针对存量客户进行数据分析，制定相应的营销策略

## 6.针对增量客户需求把脉，制定针对性的客户营销方案

课程时间： 1天，6小时/天

授课方式：

讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练+尖峰对决

授课对象： 零售条线负责人、支行行长、网点主任、客户经理、理财经理

### 课程大纲

#### 第一讲：“银行是弱势群体”——为什么？

- 1) 马云新零售、新制造、新金融、新技术、新资源对银行冲击
- 2) 央行副行长张涛说“允许金融机构有序破产”

#### 第二讲：互联网经济时代银行如何面对

##### 一、经济新常态下引发的客户结构的转型

- 1) 重资产
- 2) 轻资产

##### 二、智能机具化引发人员结构调整

- 1) 压高转岗
- 2) 全员营销
- 3) 全能行员

##### 三、金融脱媒化引发网点结构转型

- 1) 价值中心
- 2) 服务中心
- 3) 营销中心
- 4) 体验中心

##### 四、市场利率化引发的盈利模式的转型

- 1) 产品
- 2) 服务

##### 五、互联网金融引发的服务模式的转型

- 1) 用户思维
- 2) 体验
- 3) 参与
- 4) 习惯

## 六、互联网金融攻城掠地：

- 1) 存
- 2) 贷
- 3) 汇

## 第三讲：未来银行之路

### 一、未来网点转型的四个方向

- 1) 服务对象
- 2) 网点功能
- 3) 网点资源
- 4) 工作标准

### 二、特色银行网点转型的四种模式

- 1) 智慧银行
- 2) 主题银行
- 3) 平台银行
- 4) 社区银行

### 三、未来网点发展趋势分析

- 1) 轻型化
- 2) 智能化
- 3) 互联化
- 4) 体验化

### 四、智能网点打造的必要性

- 1) 业务
- 2) 成本

### 五、优秀网点的五大标准

- 1) 服务品质高
- 2) 团队建设优
- 3) 客户管理好
- 4) 营销业绩佳
- 5) 风险控制严

## 第四讲：传统银行

厅堂营销、外拓营销、社群营销、异业联盟营销

案例：1：母婴店扩充增量客户

2：超市与洗车行异业联盟

3：送春联精准客户外拓

## 第五讲：社区银行

社区营销、老年客户营销、中年客户营销、少年客户营销、

案例：1：广场舞大赛拓客营销

2：少儿书法绘画才艺营销

3：中高端客户沙龙营销

## 第六讲：主题银行

“商店型网点”模式 “店中店网点”模式 “迷你网点”模式

## 第七讲：网点转型业绩为王——1：深挖存量开拓

知识点：1、客户数据分析 2 归档管理 3、短信 4、电话沟通

5、休眠客户激活 6、存量客户提升 3566 模式 7、防流失

## 第八讲：网点转型业绩为王——2：外拓增量策略

知识点：1 对公业务 2 对私业务 3 外拓营销（阵地联动路演沙龙社群）

4 行外吸金引爆联动 5 实战：两扫五进

6 实战：不良贷款清收） 7 特色客群获客

8 厅堂策反客户 9 临时提升客户

## 第九讲：网点转型业绩为王——3：网点营销策略

知识点：1 营造氛围（临街、入口、厅堂、柜面、贵宾区）

2 厅堂营销（对公、对私、大堂经理、客户经理四力提升）

3 柜面营销（战斗力提升）

4 项目思路（1345 模式）

## 第十讲：网点转型业绩为王——4：目标客户群开发

知识点：1 定位与需求（老年 女性 亲子 商贸 代发 务工）

2 需求分析与调研（路径分析 场景分析 特征总结）

3 活动经营策划（体验互动类 知识竞赛类 公益收获类）

（公益共享类 联盟类 个性服务类）

## 第十一讲：网点转型业绩为王——5：产品组合营销

知识点：1 产品组合营销 2 探寻引导顾客需求——spin 技巧

3 产品销售话术提炼（把产品特点转化为客户利益）

## 第十二讲：网点转型业绩为王——6：主题营销互动策划

知识点： 促销沙龙型：优雅女人节      互动娱乐型：春节七天乐元宵节  
节日需求型：浪漫情人节      节日异业联盟：二月二

## 第十三讲：实战演练篇

### 1：存量客户深挖（小组 PK）

激活休眠客户：客户筛选、短信破冰、电话邀约、短信提醒

全套文字写作模版、电话话术——全部教会你，并互动演练实操

### 2：存量客户邀约（小组 PK）

顾问式销售：引起兴趣、探寻需求、满足需求、处理反对意见、现场成交

55387 法则与客户拒绝应对话术——现场角色互换实训

### 3：SPIN 销售法演练

找出客户现有背景的事实！      引发客户说出隐藏的需求！

放大客户需求的迫切程度！      揭示自己产品价值和意义！

分组针对自有客户运用 SPIN 销售法寻找出：S、P、I、N 营销突破亮点

### 4：特色客户群筛选营销（分组 PK）

(1) 企业高管及私营业主客户 (2) 老年客户

(3) 商贸结算户 (4) 女性客户 (5) 农村种养殖户、

带领学员针对各类客户撰写顾问式销售话术——角色互换演练

### 5：增量客户外拓（小组 PK、分组 PK）

实践两扫五进，进行陌生拜访、直至追销、成交。

十大成交法现场运用：（富兰克林、贵宾、冲击波、自残成交法）等

### 6：厅堂与柜面营销（大组 P K）：

话术训练、1345 模式训练、

### 7：电话邀约话术（不同客群）

- 1、潜力客户激活
- 2、中端客户提升
- 3、高端客户防流失
- 4、临界客户提升
- 5、到期客户转化