

2022 赢战开门红——旺季营销辅导方案

落模式·强管控·提产能

讲师：陈方晖

一、赢战开门红的五大抓手

如何解决开门红的痛点？我们认为应该从营销氛围的营造、整体管控体系的构建实行、以客户为中心的一行一策的营销方案的设计、能兵善战的队伍打造、有效的奖惩机制的制订是其中的关键点

➤ 抓手1 全员营销的氛围营造

“兵之先行，士气为上”在开门红营销活动期间，会员目标一致，上下一心的氛围，决定了整个开门红营销活动的成败关键

➤ 抓手2 全局有效的管控体系

方案制订好以后，关键在于管理、把控、督导；如何有效地对方案实施的过程进行管控，以控制整体节奏、对一线营销过程进行督导，以提高一线营销水平，是整个开门红重要的关键

➤ 抓手3 一行一策的营销模式制定

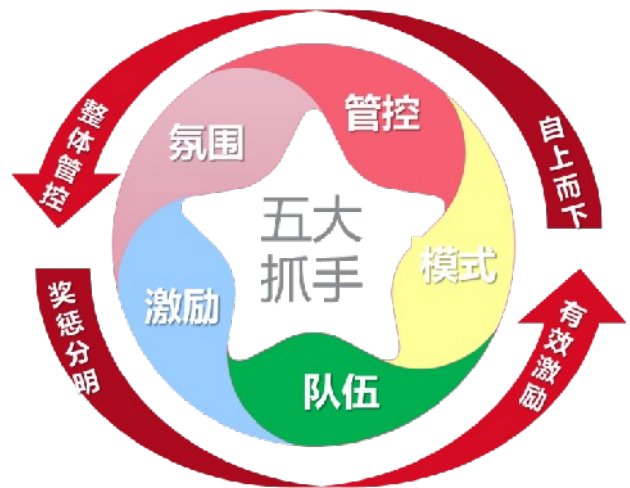
何以以客户为中心？客户在哪，营销在哪，在总的营销基线的基础之上，各作战单位应能结合实际，因地制宜，制订符合自身市场特点的营销方案

➤ 抓手4 强大的营销队伍能力建设

每个岗位都有自身的岗位特性和优势，最大程度发挥各岗位的自身特性，能自身运用岗位优势来进行营销，取得营销最大化

➤ 抓手5 行之有效的奖惩机制

“胜者，目标为赢”用目标达成吸引力来形成员工的自我驱动的内推动力；奖惩机制需充分体现有效性



二、项目目标

1、全员参与的营销氛围

好的营销业绩需要良好的营销氛围来带动，调动各岗位人员的营销热情，以更好的状态完成营销任务。

2、联动营销的服务模式

以网点为依托，以绩效做保障，发挥网点各岗位优势，以促进网点服务营销链条的识别、营销、维护的最大化，网点建立一套长期有效的联动营销模式。

3、多元化的活动营销场景

以产品维度、客户维度、时间维度为基点，针对不同产品、不同客户、不同时间设计不同的营销方案和运用不同的营销模式。

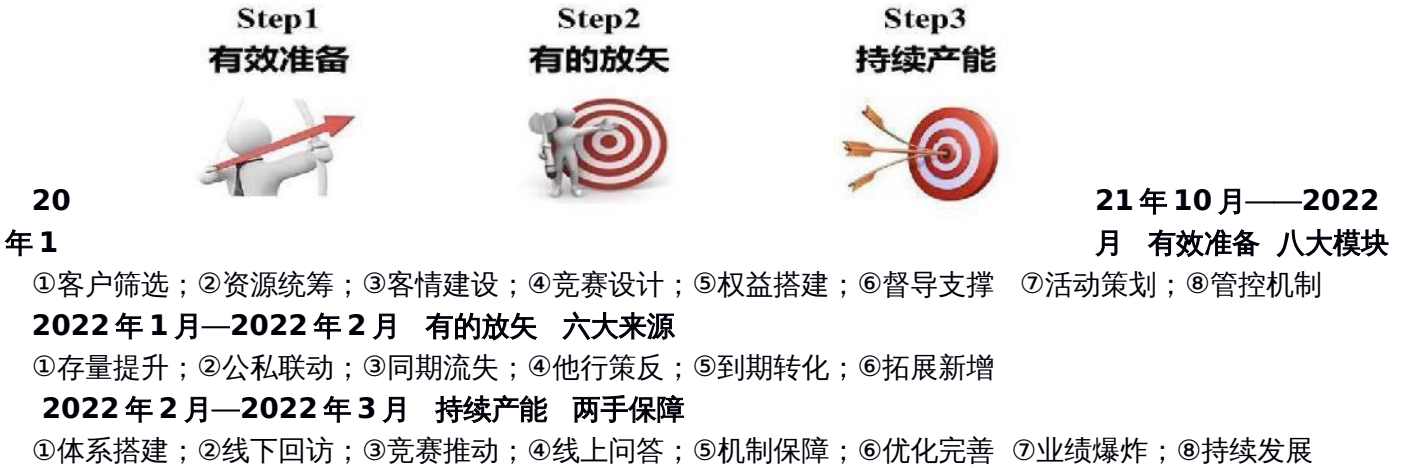
4、持续的营销督导模式

通过对营销督导专员的岗责明确、建立相应工作机制，在优中选优的基础上，结合专项的辅导训练，扎实地推进督导管控工作。

5、狼性的营销队伍

建立多层次多样式的营销PK机制，按阶段按目标出台多种PK内容和模式等指导性文件，鼓励各战区和战队间进行各项PK，形成你追我赶、相互学习、不断顺势演变的营销氛围，在整个营销体系内营造狼性文化。

三、项目思路



四、项目周期设计

共7天:调研设计方案+2天集中授课+5天网点辅导+总结固化

执行日期		内容	成果	时间	人员
11月初	阶段一： 筹备部署阶段	调研、设计方案： ①客户筛选；②资源统筹；③客情建设；④竞赛设计；⑤权益搭建；⑥督导支撑⑦活动策划；⑧管控机制	2020年开门红旺季营销活动实施方案 重点指标单项营销活动方案 全行旺季营销激励考核方案 战区划分方案 旺季营销督导包挂机制 营销氛围营造模板 旺季营销物料清单 项目操作手册	准备	1个主训老师+1个顾问老师
11月中 上旬	阶段二： 动员	启动会	项目动员、行动表态、目标誓师、 挂旗点将	3个小时 (一晚)	1个主训老师+1个顾问老师
	阶段三： 集中授课	集中授课	《2020开门红旺季营销策略及实施内容》	2天	1个主训老师+1个顾问老师
	阶段四： 第一次驻点辅导：营	①营造厅堂、开门红业务氛围	②	2天	1个主训老

	营销辅导： ①存量提升；②公私联动；③同期流失；④他行策反；⑤到期转化；⑥拓展新增	销预热、提升	各岗位服务营销辅导，提升营销能力和行为 ③每日每日业绩发简报、排名④开业务推进会	网点分成两批	师+2个顾问老师
12月份		第二次巡点辅导：营销冲刺、固化提升。	①网点每日业绩数据分析 ②强化督导 ③网点巡检（方案、活动落地执行情况）④看监控 ⑤分析网点出现的问题 ⑥未执行到位的行为现场纠偏⑦召开业务推进会	2天。巡点辅导	1个主训老师+2个顾问老师
2月份	阶段为：总结固化或者某一主题营销	授课、辅导问题分析解决，持续固化	①体系搭建；②线下回访；③竞赛推动；④线上问答；⑤机制保障；⑥优化完善 ⑦业绩爆炸；⑧持续发展	1天	1个主训老师+1个顾问老师
合计：				7天	

五、项目思路

1. 项目整体设计

方案整体设计思为“双线管控”“双线运作”在基于整体的战略布局的层面，深度聚焦目标对开门红进行系统性方案设计；运用多维度的思维指导各作战单位设计有效的营销策略和整体激励机制；从全面战略布局层面、营销作战管控层面进行整个开门红的全局把控；运用内驱动力和外驱动力双管齐下进行整体推动；



- **内驱**：通过目标分解、责任到人、责任包挂等多种方式，结合有效的激励手段，在管控过程中充分发挥自身的优势，不断总结分析，持续完善，形成项目推进的内生驱动力；
- **外推**：以产品维度、客户维度、时间维度为基点，针对不同产品、不同客户、不同时间设计不同的营销方案和运用不同的营销模式，结合各网点现状，通过实战辅导和过程督导，实现外推动力的可持续性；
- **营销整体战略布局**：高屋建瓴，按照金字塔模式形成具体的开门红战略布局架构，建立自上而下全行参与的高效营销作战管理系统，自总行领导班子至一线员工，建立集作战指挥、战事督导、战事支撑的三级管理系统，确保整体管理高效有序。
- **营销作战过程管控**：总行层面建立整体营销PK机制，出台PK内容和模式等指导性文件，鼓励各战区和战队间进行各项PK，营造整体狼性文化和全员营销氛围，分阶段设计推进工作关键环节，结合实战辅导，实现关键工作的落地，通过管控关键节点，建立阶段工作成果汇报机制，定期开展经营总结会议，阶段问题具体分析并出具相应的解决方案。

2. 战赢12315工程保障项目成功执行

在整体项目设计过程中，将以 1 次调研、2 套体系设计、3 大客户群体营销策略制订、1 支督导队伍建设、5

大阶段推进的 12315 工程来保障项目圆满实施。

1次系统调研

12315 赢战工程 **2套赢战体系设计**
3大客户群体营销策略制订

1支内部营销督导队伍建设

5大阶段项目推进

➤ **1 次系统调研**

从 3 个层面 9 个纬度 6 种方法；在管理层面、执行层面、客户层面三个层面对整体开门红的过往得失、目标聚焦、整体活动方案设计、营销激励情况、营销过程、营销管控、营销氛围、客户需求、员工需求九个纬度采用数据分析法、文案研究法、座谈会、面谈法、问卷调查法、观察法六大调研方法对整体自上而下由内到外进行系统调研分析；

➤ **2 套赢战系统设计**

基于调研结论的基础上，协助银行设计出《2022 开门红营销活动》系统方案、《2022 开门红活动管控》系统方案；其中包括宣传方案、营销活动方案、技术支持方案、营销激励方案、过程管控方案等执行方案

➤ **3 大客户群体营销策略制订**

运用“一行一策”的方式，指导各作战区对本区域的流量客户、增量客户、存量客户情况从客户的消费行为进行分析，从产品的纬度、客户的纬度、时间的纬度制订客户营销活动方案。

➤ **1 支内部营销督导队伍建设**

从督导队伍的工作机制制订、督导队伍的选拔培训、再到督导队伍的能力辅导和工作管控，协助银行建立一支营销督导队伍，对开门红营销活动进行落地管控。

➤ **5 个阶段项目落地推进**

对整个开门红活动进行“筹备阶段”、“动员阶段”、“培训阶段”、“辅导阶段”、“总结阶段”5 个阶段的划分，保障整体活动有序推进。

六、方案落地流程

1. 项目落地推进规划

项目整体推进划分为“筹备阶段”、“动员阶段”、“培训阶段”、“辅导阶段”、“总结阶段”五个阶段，推运五大实施流程：做好过程管理，从组织到实施，实现效果全面落地全程贯穿；

阶段一：调研准备阶段（建议时间 2021 年 12 月 10 日左右）

1)、调研阶段

实地调研方式一：岗位访谈法			
说明	1) 通过各岗位了解网点现状，包括网点的业务流程、各类型客户规模及特点、内外部环境、人员配置及管理； 2) 设定相关场景进行模拟，了解各岗位服务营销现状，从而针对网点的差异化，以便有的放矢的制定培训辅导方案；		
岗位	网点负责人	客户经理	大堂人员和柜员
岗位访谈主要项目	(1) 网点人员情况，各岗位人数、年资、工作内容和时间安排； (2) 网点日均流量、月周日的高低峰时段； (3) 网点客户资源情况，周边客户群、主要客户类型、存量客户数及资产规模、网点客户关系、网	(1) 存量客户资源情况，客户数、资金规模、产品配置、主要客户类型、几类典型客户群； (2) 业务开展状况，主要工作内容、工作时间安排、过往销售业绩、产品的销	(1) 流量客户资源情况，日均流量、客户来网点主要办理业务类型、几类典型客户群； (2) 厅堂各岗位的主要工作内容、大堂经理/高柜的闲/忙时间、低柜的工作时间安排； (3) 现有营销服务流程，厅堂联

	点几类典型客户群； (4)网点服务营销情况，过往业绩、各类产品销售、各岗位营销状况、营销流程； (5)网点晨夕会的具体召开情况； (6)网点的管理，目前的绩效考核、奖惩机制、与各岗位面谈与内容； (7)目前的经营困境与营销瓶颈、希望得到哪些方面的帮助和提升。	售状况、客户维护与开发情况； (3)营销技能，工具、话术的运用及效果、客户的反馈情况； (4)协作营销情况； (5)考核指标及完成情况； (6)目前的营销瓶颈、希望得到哪些方面的帮助和提升。	动，开口营销、客户转介； (4)工具、话术的运用及效果、客户反馈情况； (5)希望得到哪些方面的帮助和提升。
实地调研方式二：现场观察法			
说明	采用现场观察形式，通过观察各岗位在网点实际面对客户的情况以及客户的反馈，包括网点的内外部环境、人力和时间的资源配置、业务流程、从最基本的服务礼仪到客户体验等，从而充分了解网点现状，针对不同网点的差异化现状，制定后期培训辅导方案。		
模块	环境观察	人员观察	
现场观察项目	(1)网点地理位置、人流 量情况 (2)网点内部格局、硬件 设施 (3)网点展示柜的摆放、 公告栏的张贴、产品的展 示	(1)服务礼仪规范 (2)大堂经理对客户的引导与分流 (3)高柜对临柜客户的开口营销 (4)大堂经理/高柜对流量客户的识别与转介 (5)客户经理/低柜与客户的面谈、对转介客户的承接 (6)网点晨夕会召开的形式与内容、针对网点各岗位的工作指导 (7)现有营销工具/话术的运用、客户的反馈	
记录方式	文字、拍照	文字、取样	

2)、方案设计部署

项目调研结束后，项目组组织相关咨询顾问协助银行，设计旺季营销总体活动方案和各项管理机制，为项目的预期成果奠定基础，资料主要有：

- ①2022年开门红旺季营销活动实施方案
- ②重点指标单项营销活动方案
- ③全行旺季营销激励考核方案
- ④战区划分方案
- ⑤旺季营销督导包挂机制
- ⑥营销氛围营造模板
- ⑦旺季营销物料清单
- ⑧项目操作手册

阶段二：启动大会（2-3小时，建议在培训开始前一天晚上全员参与）

全员宣导，目标誓师，吹响战斗的号角



阶段三：集中培训阶段（2天，建议在10月中旬）

1、集中培训：结合2022银行旺季营销活动方案部署的内容，从营销理念上协助全行上下，统一目标、统一频道、统一思想，从营销策划、实战上，提升全员营销技能。

《2022开门红旺季营销策略及实施内容》课程参考大纲

(本大纲的内容较多，具体会根据实际情况做调整，选择重点讲解)

单元	内容
第一单元 当前银行开门红痛点	1.存贷款业务难做 2.中高端客户流失 3.过分依赖与礼品回馈 4.员工积极性不高 5.新生代客群缺失
第二单元 传统客户维护模式的困惑	1.节日及纪念日回访 节日活动的趋同性、客户的戒备心理 2.厅堂维护 <ul style="list-style-type: none"> ● 科技快速发展带来的维护方式转变、科技不足的厅堂维护 3.赠品促销 <ul style="list-style-type: none"> ● 给赠品顾客来，给的多顾客来、赠品增加营销成本 4.沙龙等传统维护 <ul style="list-style-type: none"> ● 不给赠品客户不买，领完赠品客户就走 ● 沙龙想起来就做，缺乏系统性，做完没效果
第三单元 破解传统营销困局之一	1.内部阵地——网点 引流顾客来网点的设计——便民服务 <ul style="list-style-type: none"> ● 引来顾客的产品——招徕产品 ● 网点视觉营销系统打造 ● 网点等候营销 ● 网点联动营销与交叉营销体系 2.外部阵地——外围文宣点 <ul style="list-style-type: none"> ● 特约商户、贷款户、目标客户出没区域、客户集中区域 3.点外展位拦截营销 4.网点外发放广告效果差的原因分析及应对方式 5.场景化营销构建：创造客户感动、娱乐式营销体验
第四单元 破解传统客户维护与营销困局之二	1.一个他行活动带来的启发与讨论 2.营销活动的策划依据 <ul style="list-style-type: none"> ● 让顾客需求跟我们服务发生关系 ● 基本思路：实时、时事、客群、联盟、公益 3.互联网时代新思维： 4.活动策划的二十四字方针
第五单元 旺季期间网点促销活动策划	1.开门红促销活动组合策划及实施 <ul style="list-style-type: none"> ● 双十一疯狂购物节活动策划 ● 传统风俗型：腊八节活动策划 ● 春节需求型：小年夜活动策划 ● 春节需求型：除夕夜活动策划 ● 互动娱乐型：春节七天乐活动策划 ● 春节需求型：元宵节活动策划 ● 节日需求型：浪漫情人节活动策划 ● 节日异业联盟：二月二、龙抬头活动策划 ● 促销沙龙型：优雅女人节活动策划

2、督导队伍建设（项目实施全程现场跟学）

分管领导牵头，业务部、各支行安排人员担任“转型大使”职务，负责项目推进工作、管理工作，在项目执行期提出建议、在项目巩固期独立辅导，相关人员培养不再单独授课，采取网点现场跟学的形式展开。



阶段四：网点辅导阶段（5天）

现场辅导采取网点现场驻点指导方式进行，通过现场观察、拍照、摄像等，找到问题，针对性提出改进建议，通过一对一辅导、小班培训、现场纠偏、情景模拟训练等方式，对现场管理人员及网点员工进行辅导、培训。

辅导安排：分为二个阶段 **预热阶段 3天**与**冲刺阶段 2天**

①预热阶段（10月中下旬——元旦前）3天

网点，分为2个批次，每个批次5个网点，每个批次辅导3天

辅导形式：1个导师，2个顾问老师，白天5个网点轮回现场指导，晚上聚集在一起进行晚间主题内容授课。

预热阶段：①营造厅堂、开门红业务氛围 ②各岗位服务营销辅导，提升营销能力和行为 ③每日每日业绩发简报、排名④开业务推进会

第一天：厅堂氛围营造，流量客户营销提升

序	模块内容	对象	白天辅导内容	晚课重点内容
1	营销晨会实施	全体员工	1. 确保晨会按照标准执行 2. 确保晨会有激励士气的作用	1.厅堂、柜面营销转介，岗位联动话术通关； 2、以客户经理为对象，就存量客户盘活五步曲内容进行针对性辅导
2	开门红网点营销氛围布置到位	网点负责人	厅堂氛围布置（临街、入口、等候区、柜面）	
3	厅堂服务销售流程辅导	大堂经理	1. 确定大堂三人组人员，做好客户识别与分流，使用转介卡； 2.根据本网点实际客群和厅堂营销活动筛选适合大堂经理营销话术、监督执行开口率 3.辅导执行厅堂微沙	
4	柜面服务销售流程辅导	柜员	1.柜面营销及促成情况辅导、纠偏 2.柜面人员开口率、转介卡的使用情况的统计	
5	存量客户梳理	客户经理	1. 本网点存量客户梳理，分岗管户 2. 三大工具（每日计划联络表、客户索引表、中高端客户信息表）使用辅导	

第二天：存量客户盘活，外拓（异业联盟）活动实施

序	模块内容	对象	白天辅导内容	晚课重点内容
1	存量客户盘活流程辅导	大堂经理	1、潜力客户名单梳理 2、客户分析 3、电话、微信邀约 4、面对面销售辅导，发现并解决问题	1、电话邀约、社群客户维护技演练 3、外拓活动实施流程与效果分析
2	旺季营销厅堂活动执行、目标达成督导	网点负责人	1. 网点每日三巡查厅堂活动营销执行情况督导 2. 各岗位目标执行情况督导	
3	厅堂服务流程固化	大堂经理	1. 客户识别、转介流程 2. 旺季厅堂活动开口率做到 100% 3. 意向客户跟进	
4	柜面服务流程固化	柜员	1. 柜面一句话营销 2. 意向客户转介绍	
5	外拓活动实施	行长、经理、柜员	1. 外拓活动物料准备、人员分工 2. 进社区、商区、企业，批量营销和宣传	

第三天：重点客群 沙龙活动营销

序	模块内容	对象	白天辅导内容	晚课重点内容
1	主题沙龙召开	客户经理	1. 沙龙前客户接待、签到 2. 协同客户经理执行沙龙过程中产品讲解	1.主题沙龙活动总结 2、重点客户群体的

			3. 辅导活动中的跟进技巧	营销策略
2	旺季营销厅堂活动执行、目标达成督导	网点负责人	1.网点每日三巡查厅堂活动营销执行督导 2.各岗位目标执行情况督导	
3	厅堂服务流程固化	大堂经理	1.客户识别、转介流程 2.旺季厅堂活动开口率做到 100% 3.意向客户跟进	
4	柜面服务流程固化	柜员	1.柜面一句话营销 2.意向客户转介绍	
5	外拓活动实施	客户经理	持续实施进企业、社区、商区，批量营销或活动宣传	

②冲刺阶段 2天

网点，一个批次进行巡点辅导

辅导形式：1个导师，2个顾问老师，白天各网点轮流现场指导，晚上聚集在一起进行晚间主题内容授课。

冲刺阶段：①网点每日业绩数据分析 ②强化督导 ③网点巡检（方案、活动落地执行情况）④看监控 ⑤分析网点出现的问题 ⑥未执行到位的行为现场纠偏⑦召开业务推进会

重点实施内容一：强化网点基础服务流程

网点环境、职业形象各岗位关键服务流程（柜员、大堂经理、客户经理、网点负责人）

重点实施内容二：网点物理布局优化

— 客户动线分析设计 — 网点物理分区调整 — 营销陈列优化

重点实施内容三：梳理营销流程与存量客户维护

— 岗位联动转介流程 — 厅堂营销六步法 — 存量客户盘活技巧

重点实施内容四：优化绩效管理带动联动营销体系的建立

为了引导网点做好厅堂营销工作，建立岗位联动机制，充分调动全行员工的协同工作积极性，项目中我们采取“积分奖励”的方案，按销售产品进行积分换算，项目过程中及最后总结按积分累计进行奖励。做绩效管理的尝试。

重点实施内容五：开展沙龙活动、外拓活动，提升网点外排号营销能力

依据客户分层、分类，定期开展不同主题沙龙活动，吸引流量客户、巩固增量客户、维护存量客户。

阶段五：跟踪固化总结阶段（春节后实施）

➤ 培训总结：

项目结束后，项目组汇总制作各网点总结 PPT；顾问师与网点负责人共同制定后期每周主题营销产品、内部激励制度和流程，形成文件资料。

项目交付验收成果：

- 1) 网点旺季营销汇报材料（包括照片、视频等资料）
- 2) 网点旺季营销固化流程及操作手册
- 3) 网点营销手册、产品销售话术及手册
- 4) 针对网点的激励约束机制、岗位职责分工、管理制度和管理工具
- 5) 网点旺季营销现场辅导整体方案
- 6) 针对网点提“一行一策”的网点旺季现场辅导方案。

➤ 后续跟进：

提供全面的跟踪固化方案与流程。通过现场评估方式综合评估网点层面存在的问题，在进行数据分析和案例整合后，集中研讨确定纠偏形式，针对网点的共性短板问题进行集中培训，网点的个性重点问题由顾问师进入网点进

行现场纠偏。

七、开门红营销“重点主题”专项辅导内容

以下内容在授课，辅导的过程中结合当地实际情况都会讲到，具体会根据实际需要设计针对性的活动方案。并选取其中

(一) 主题活动

一个主题辅导 2-4 天，根据银行实际，设计主题营销活动。

- 1、场景异业联盟主题
- 2、公私联动主题
- 3、代发活动主题
- 4、老年客户主题
- 5、农民返乡主题
- 6、少儿压岁钱主题
- 7、社区营造主题

(二) 场景化营销

一个场景辅导 2-5 天，根据银行地域特色，打造银行专属营销场景。

- 1、整村授信场景
- 2、商贸集会场景
- 3、秋收冬种场景
- 4、儿童教育场景
- 5、婚姻嫁娶场景
- 6、节日消费场