

银行网点厅堂一体化营销升级方案

张光禄老师

培训背景：

一家小小的银行网点的发展，在助力国家经济发展、塑造银行自身品牌价值方面都占有举足轻重的战略地位，拓展新增业务量、加大实际交易量、这些都是增加银行中间收入的核心方式。同时，这也对我们的实际经营者提出了更高的要求，如何能在全球疫情的新常态下面对全新的挑战？如何能在竞争激烈的市场中更多的抢占自己的份额？如何提升品牌在客户心中的地位？这一切都是摆在每位银行人面前的一大挑战。

本方案从原浦发银行销冠、营销中心区域经理的营销实战经验出发，帮助管理者和营销人员掌握营销的核心方法和技巧，从而提升全员的业绩增量，同时给学员提供一系列的使用营销工具，让学员能够达到“拿来即用，一用即会”的效果，同时课程还会考虑到大家的心里健康对业绩增速的影响，设计一系列的解决方案，来更好的解决学员在实际营销中遇到的心理问题，平衡好营销心态，保障达成平稳的营销业绩。

培训收益：

通过本次培训辅导，让全员得到思想的统一、同时在精神面貌、服务意识、服务水平、营销意识、营销策划能力、营销实战能力、客户线上引流、客户批量成交、团队合作精神、问题分析解决能力等方面得到全方位的提升。

培训对象：

网点全体工作人员

培训方式：

本次培训采取集训模式进行，并在全过程中以小组 PK 的形式来进行，此形式不但能增进团队间的相互合作、良性竞争、提高团队凝聚力，还能在过程中通过多维度、更全面的观察所有成员的具体表现，为未来选拔合格领导人做提前的储备。

培训时长：

4 天（6 小时/天）

课程大纲：

第一部分 《银行网点厅堂人力模式优化——让你的网点效能冲出重围业绩长红》

一、整体金融市场的趋势分析

1、从宏观经济形势看未来金融市场的未来

- (1) 经济周期对整体金融市场的深远影响
- (2) 我国城镇化率不断攀高对金融市场的深远影响
- (3) 十四五后，国家大战略下对整体市场的深远影响

2、让我们一起来通过数据看当下的金融市场

- (1) 《中国国家资产负债表 2020》
- (2) 《中国银行业理财市场半年报告（2021 年上）》

(3) 未来市场对金融从业者的要求越来越高

城镇化进程加速了从增量向存量的转变

当前市场已由原来的跑马圈地进入了精耕细作

我们只有变得更专业才能服务好我们的客户——做一个更懂客户的客户经理

我们只有让网点人员效能发挥到极致才能更高效的为客户提供服务

二、客户永远是你最大的资产（网点绩效的有效产出）

1. 当下网点人员遇到的难题

(1) 你是否也拥有这些问题？

为什么网点进店客户数量越来越少？

为什么你比别人更努力但业绩依然不理想？

为什么网点内人人都各执其责但效能依旧不理想？

为什么我的客户在我进行营销的时候总跟我要返佣？

为什么我天天给客户送礼，他还是离我远去？

为什么总有人在抱怨“我的优质客户量不够，我的客户结构不健康？”

(2) 目前的市场情况已经发生了改变

客户个性化需求日益强烈

中高端客户争夺日趋激烈

精细化服务营销能力有待提升

服务营销需要深度协同

(3) 你没有为客户创造价值

你是独一无二的个体，想为客户创造价值，首先让自己拥有价值

(4) 你的营销缺乏经营思维

简单粗暴的营销方式已经不能适应当下的市场环境

用企业经营的思维做客户经营你将拥有一个全新的世界

所有的行为都要为了“**提高有效产出**”这个目的而采取行动

(5) 你努力的方向出现了问题

三大维度塑造核心业绩公式

例：浦发销冠运用核心业绩公式实现业绩突破，仅仅三个月时间便夺得业绩第一

(6) 重新审视我们的营销方法是否满足客户需求

2. 在竞争异常激烈的当下什么才是你最重要的事儿？

同样是客户经理，为什么有人月销 2000 万？而有人月销不到 200 万？

核心瓶颈突破 5 步法助你找到你的核心问题并且解决它

三、运用瓶颈突破理论进行网点人员效能突破

1. 什么是瓶颈突破理论

(1) TOC 的起源

(2) 瓶颈突破理论的基本假设

① 系统的固有简单性

② 系统应该是和谐的，不存在冲突

(3) 瓶颈突破让你的业绩持续高速增长

案例：阿迪达斯中国 4 年净利润提升 400% 的核心方法

(4) 瓶颈突破理论灵魂三问

(5) 瓶颈突破五步法

(6) 六大图表形成 TOC 的引导技术（GROW 模型）

(7) 运用六大图表实现业绩长虹

2. 不要掉进部分最优的陷阱

(1) 认清目标和现状的差距

(2) 对症疗法不能解决问题

(3) 聚集在一起的不好的现象

(4) 寻找不小心犯错的人

(5) 从部分最优转向全体最优

案例：通过工行某网点的现况分析找出背后真正的归因

3. 让大家都能接受的对立消除法

- (1) 改变是什么
- (2) 面对改变的六种抵抗心里
- (3) 改变与不改变的对立
- (4) 消除对立的突破口
- (5) 简单而有效的对立消除法

现场演练：小组伙伴间相互找出一个冲突并且解决它

4. 从关联逻辑处看大局的现状把握法

- (1) 寻找问题根源
- (2) 从关联逻辑认识问题
- (3) 将复杂的现象简单化
- (4) 制作现状图的方法
- (5) 确认现状图逻辑性的方式
- (6) 消除各部门的核心对立

现场演练：按小组画出基于小组共性问题的现状图，并检查其逻辑性

5. 制造逆转的未来构想法

- (1) 反转不好的现象
- (2) 创造美好的未来
- (3) 切断消极的分支

6. 集中处理中间目标的目标达成法

- (1) 想出简单跨越障碍的方法
- (2) 深度剖析目标运作公式（目标三角形理论）
- (3) 隐藏的障碍慢慢浮现出来
- (4) 将精力集中于完成中间目标的前提条件

重点分享案例：华日家具仅用一个季度完成 2 亿营收的绩效改善法

7. 锻炼预判能力的行动顺序决定法

- (1) 迈出第一步的勇气
- (2) 用现状、需求、行动的三个提问方式绘制

8. 使用全体最优将一切联系在一起的战略战术实践法

- (1) 拥有崇高的理想
- (2) 建立远大目标图
- (3) 稳定才能带来成长
- (4) 保证战略战术表里一致
- (5) 将管理层和基层连在一起的战略战术图
- (6) 实现终极理想

现场演练：通过网点人员绩效贡献度策略的调整，突破网点盈利能力

第二部分 《全新互联网闭环营销模式和销售障碍突破助力银行网点综合绩效提升》

一、三大行为造就业绩达成：营销、销售、服务

二、运用互联网营销新闭环打通网点营销之痛

1. 营销和销售的核心区别
2. 决定企业业绩的核心 3 大要素

3. 营销中的 STV 三角形模型
4. 一切营销的底层基础
 - a. 菲利普科特勒提出的营销 4P 理论
 - b. 阿里巴巴提出的 3P 理论
5. 营销的核心目的
 - 达成领导下达的既定指标
 - 为潜在客户传达产品价值
 - 为自己的销售动作做铺垫
6. 8 大营销方法助力你的目标达成

重点：打造互联网营销的生态闭环

互联网 OMO 模式+自媒体直播+爆品营销+门店营销+社群营销+线上线下论坛沙龙+家庭聚会
7. 开始制定你的营销策略

现场演练：按小组尝试着制定出你的营销策略

三、唤醒你心中的巨人

1. 建立正确且清晰的销售战略目标
 - (1) 什么才是你的正确目标
 - (2) 如何建立你的正确目标
 - 激发全体员工的工作积极性
 - 带领全员设定核心业务发展目标和人生规划目标，并列个人 10 大目标
 - (3) 不断突破自我，成为行业精英

现场演练：重新定义目标，并带领现场学员进行目标设定
2. 找到当前与目标之间的差距
3. 找到达成目标的核心障碍
 - 带领全员对自己当下的业务现况进行罗列，并进行深度分析
 - 将岗位工作进行重新梳理，设定出工作效率提升目标
4. 设计突破核心障碍的所有路径和方法
5. 如何让你的效能最大化
 - (1) 网点效能如何快速提升
 - (2) 如何发挥大家的个体潜能
 - (3) 如何设计好的效能提升方案

现场演练：带领现场学员进行网点效能提升方案的制定
6. 销售瓶颈突围，加速达成目标
 - (1) 清晰的市场定位是你销售的真正开始
 - ① 通过市场分析全面了解市场环境及需求
 - ② 通过优势资源找出你的细分市场阵地
 - ③ 你选定的市场就是你未来的主战场
 - (2) 一切的销售都是基于人的销售
 - ① 和人打交道，你就要懂人性
 - ② 任何人只愿意和两类人发出购买决定
 - ③ 从过往的卖方市场向未来的买方市场进行转变
 - ④ 想要完成你的销售目标，就要从了解你的客户开始
 - ⑤ 现代客户既拥有同质化的需求，又拥有个性化的需求
 - (3) 你的客户到底是谁？
 - ① 你要找的核心客户是谁？
 - ② 建立清晰的客户画像
 - ③ 对你的客户进行深度 KYC 分析

④ 收集一切与客户服务相关的信息
当前除了信用卡及贷款类产品外，我们初识客户时的信息都少得可怜
例：浦发销冠通过了解客户的家庭成员信息，为其提供额外的增值服务获得客户的高度认同，并为其进行大量的转介绍，最终实现月度绩效倍增。

⑤ 分析你手中客户的真实潜在需求
客户跟你说的需求大多数是表象需求
深挖客户的真实潜在需求，助你制定全方位的产品配置策略
例：北京兴业银行理财经理通过深挖客户的真实潜在需求，为客户制定一套完整的解决方案，在获得客户认同的同时，提高了自己的业绩达成率。

⑥ 客户一定要进行分层管理

(4) 你真的了解你的产品吗？

- ① SWOT 问题分析法运用
- ② 深度分析自己所经营的产品
- ③ 深度分析所处市场对标竞品

现场练习：运用 SWOT 分析法分析你现在所销售的一款产品，同时分析一款竞品

(5) 客户做出购买决策时考虑的的 5 大因素及我们要提前准备的相应策略

(6) 为你的客户定制专属的解决方案

- ① 永远向着为解决客户的核心需求出发
- ② 提供客观中立的解决方案更容易捕获客户的心
- ③ 你卖的永远不是你的产品，而是通过产品给客户带来的好处

(7) 销售你的思想过程中常常会遇到的 6 层抗拒

- 第 0 层抗拒 没有沟通线
- 第 1 层抗拒 对方不认同你提出的问题
- 第 2 层抗拒 对方不认同你提出的解决方向
- 第 3 层抗拒 对方不认同你提出的解决方案
- 第 4 层抗拒 对方认为你提出的解决方案存在负面分支
- 第 5 层抗拒 对方认为你提出的解决方案存在执行障碍
- 第 6 层抗拒 对方有莫名的恐惧感，犹豫不决

(8) 解决销售思想的 6 层抗拒的 8 步训练方法

- 第 1 步 建立沟通线
- 第 2 步 挖掘需求
- 第 3 步 达成共识
- 第 4 步 展示方案
- 第 5 步 要求承诺
- 第 6 步 处理障碍
- 第 7 步 达成销售
- 第 8 步 销售复盘

现场演练：按小组现场设计一个你给客户提供的解决方案

(9) 在时间面前人人平等

- ① 我们都在和时间抢效率
华尔街名言：别谈感情太伤钱
- ② 6 大维度快速过滤你的目标客户
购买意愿度、是否符合购买条件、购买决策、购买金额、购买数量、购买时间

(10) 强大的执行力是销售业绩的直接保障

- ① 远离所有的负面情绪和负面磁场
- ② 盯紧你的目标，不要让外因干扰你的行动
- ③ 找到核心发力点，记住，处处发力等于白费力气

- ④ 量大是支付的核心关键
- ⑤ 主动主动再主动，行动行动再行动

四、客户经营定江山

1. 客户经营你做对了吗？

- (1) 你现在都是怎样进行客户经营的？
- (2) 你现在的客户经营效果达到理想状态了吗？
- (3) 拥有经营思维，让你的业绩翻倍

2. 你为什么要做客户经营？

- (1) 金融市场正在从原有的增量市场向存量市场转变
- (2) 不做客户经营，你就没有稳定的业绩表现
- (3) 不做客户经营，你只是在用你的时间、精力、体能换钱，终有一天你会被自己淘汰出局

3. 做好客户经营的终极目标

- (1) 从销售业绩公式中寻求答案
- (2) 从事金融业的核心：只需掌握一个“信”字
- (3) 让客户成为你的朋友，你的粉丝
- (4) 通过差异化服务提升客户资产管理值
- (5) 通过不断的对客户进行增信，实现全品类营销
- (6) 通过多样化的场景营销实现源源不断地客户转介绍

4. 开始设计你的客户经营策略

- (1) 根据自己现阶段的状态和目标来设计你的客户经营策略
- (2) 审视你当下的产品及服务如何能够满足不同层级的客户需求
- (3) 你的客户到底都要什么？
- (4) 提升差异化服务的种类和质量
- (5) 为不同层级客户提供多元化的产品支持
- (6) 通过不同的营销方式满足不同客群的实际共性需求
- (7) 针对不同的客户群体设定不同的客户经营策略

第三部分 《银行网点的多场景创建提升客户服务综合体验及线上引流策略》

一、做好银行网点营销必须要考虑的三个必要因素：“势、市、事”

- 1. 三个“势、市、事”之间的层次关系
- 2. 想要扭转乾坤，你必须顺势而为
 - (1) 为什么很多人非常努力，但还是达不到自己想要的结果
例：雷军创办小米成功背后的核心秘诀
 - (2) 互联网全业态大发展的环境下，个人 IP 打造成为又一重要趋势
例：招商银行的个人 IP 营销策略
- 3. 市场正在发生着巨大的变化
 - (1) 我国城镇化率指标的变化对银行营销的整体影响
例：影响银行业二十年间营销变化背后的逻辑
 - (2) 互联网时代大背景下的银行营销的策略调整
例：浦发银行运用网红策略仅用 2 小时便完成新发信用卡近 20 万张
 - (3) 一切营销行为都是为了达成特定的营销目标而实施的
例：花旗理财经理的营销策略方案的新老对比
- 4. 如何将这件事高效转化和落地执行
个人 IP 打造，在未来的营销中具有全新的战略意义

通过深度分析营销业绩公式，看达成营销成果的底层逻辑

例：浦发银行冠冠运用营销业绩公式通过三个月的时间实现业绩逆袭

二、通过个人 IP 打造突破营销的难点，占领未来市场高地

1. 在当前的银行营销工作中，到底是什么阻碍了你业绩的快速发展

讲解：瓶颈突破五步法理论在突破银行营销绩效的重要作用

现场演练：带领学员进行小组探讨，并列 10 个影响业绩增长的核心原因

2. 从销售流程角度将总结出的问题进行分析，并依权重进行重新的逻辑排序
3. 通过个人 IP 打造的方式来逐一对营销阻碍进行突破
4. 高效解决客户对品牌、网点、客户经理的信任问题
5. 充实公域流量潜在客户数量，为延展营销做好充足的精准客户储备
6. 夯实私域流量的关注度、忠诚度、贡献度

三、开始制定我们的互联网引流营销策略

1. 深度思考在互联网模式下我们到底要达成什么样的目标

例：分享头部主播的经营目标和操作策略（参哥、猴哥、大 LOGO）；

从老师带领某商业银行进行理财师大赛的实施策略看要达成的核心目标

现场演练：以小组为单位共同进行个人 IP 打造的核心目标设计，在组内达成共识，并进行现场分享

2. 分析达成目标所需要的三要素（营销三要素）

- (1) 人：营销人员和潜在客户
- (2) 货：输出的内容、呈现的形式
- (3) 场：传播的渠道

3. 基于自我深度分析下的精准营销策略定位

- (1) 运用量表思维，分析自己当下的营销现状及手中的可用资源
- (2) 对未来经营的市场进行重新定位
- (3) 对未来经营市场中的潜在客户进行重新定位
- (4) 选择出适合自己的细分市场

4. 一切从客户需求出发，根据客户的需求进行动因分析

- (1) 打造个人 IP，先问自己，你能给潜在客户创造什么样的价值？
- (2) 永远为客户的每一步行为买单

5. 个人 IP 打造的策略制定

通过营销的整体目标、营销三要素、营销定位、客户画像定位、客户分层管理等进行综合考量，并进行属于自己的个人 IP 打造策略。

例：重温田忌赛马的故事为你的营销策略带来全新的思路

你要清晰的知道，你的一切行为都是为了达成某一特定目标而实施的，这个世界将人分为三六九等，我们也将客户分为不同的等级，但越是靠下的客户等级，越得不到更多的物质供给，更别说是精神供给了。所以，你要想清楚，你此生到底要怎样度过，你是将运用你不断进阶的专业知识和专业技能去服务头部的重点大客户，让他们认可你的价值？还是去通过帮助众多的中小微客户，去用心的了解他们、帮助他们、成就他们，以此为奋斗目标？给别人一个机会，也是给自己的一次救赎（机会）。一定要根据你当下的现况和影响力来设计你的营销策略，你到底要得到什么样的结果，服务什么样的客户，通过何种方式来进行实现。

现场演练：带领现场学员通过小组讨论形式进行策略定制，并将形成共识的方案进行展示

6. 个人 IP 打造的内容策划你应该怎么做？

- (1) 建立你自己的核心人设
- (2) 找到一个细分/垂直领域
- (3) 勇敢的给自己贴上一个标签
- (4) 为你发布作品的内容进行整体设计
- (5) 作品内容呈现的两种方式：软文类和视频类
- (6) 撰写出阅读量、点赞量、完播率高的内容创作方法
- (7) 优秀文案（脚本）写作的撰写技巧

例：老师通过对研究院内研究院撰写的一篇文章进行重新调整，阅读量翻了 5 倍，将此文章拍成视频进行传播，点赞量、完播率、新增粉丝量都有了大幅的提升

7. 落地高效执行

- (1) 大胆前行，摒弃顾虑
- (2) 视频拍摄所需基础物料
- (3) 视频拍摄时的心理调整
- (4) 视频后期的编排和剪辑
- (5) 积累网感，提升驾驭媒体的能力
- (6) 不断尝试，找到自己的阵地
- (7) 持续不断的这个领域的内容营销

**现场演练：带领现场学员将当下热度最高的经济事件进行改编，成为自己的营销文章
带领现场学员将自己修改后的文章进行短视频拍摄和剪辑，并进行展示点**

评

四、智能化厅堂客户体验场景打造

1. 重新认识智能化厅堂的战略意义

- (1) 智能化厅堂将成为未来的主流趋势
- (2) 智能化厅堂将助力提高客户服务水平
- (3) 智能化厅堂将助力提高网点综合运营效率
- (4) 智能化厅堂的数据收集和数据分析助力精准营销

思考：智能化真的能让我们拥有更高的效率吗？

2. 智能化厅堂管理能力决定客户服务等级

- (1) 智能化厅堂管理都要管什么？
- (2) 智能化厅堂中都会有哪些参与人员？
- (3) 如何衡量客户的服务等级？
- (4) 客户来网点都是来干什么的？

例：(1)航空公司一次优质服务体验

(2)某家商业银行的一次负面服务体验

现场演练：按小组制定智能化厅堂客户服务等级评级标准

3. 智能化厅堂营销

- (1) 当下厅堂营销方案你真的满意吗？
- (2) 厅堂微沙龙和常规沙龙活动如何才能更高效？
- (3) 找出核心营销突破点
- (4) 5 大步骤实现营销突破

现场练习：按小组寻找出当前网点的营销瓶颈，并设计出解决方案

五、通过举办各类会议及沙龙活动加持业绩转化

1. 会前主题选定

2. 会议的精准邀约
3. 会议的会前会、会中会、会后各环节的团队配合
4. 会后的跟进与追单