

广发银行信用卡中心战略落地管理能力提升课程

主讲：张光禄老师

【课程背景】

随着全球疫情的持续，国家金融监管机构新政的不断出台，都对银行的盈利渠道有着不小的影响。

随着各家银行的财报新鲜出炉，各行的信用卡收入让大家眼前一亮，招商银行银行信用卡利润甚至超总营收的四分之一，这也让各家银行纷纷重视信用卡业务的发展。

【课程收益】

老师将带领现场学员从宏观经济分析、行业深度分析、市场细分定位、核心战略制定、应对策略制定、卡中心各部门之间高效配合、一线团队的高效落地执行进行全过程进行深度讲解、现场演练、经验萃取，最终实现思想和行为的高度统一，业绩的高效产出。

【课程对象】 广发银行信用卡中心全体人员及其他相关需求者

【课程时长】 2.5 天集中授课+2 次指导（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分 制定信用卡战略发展目标及应对战术策略（搭建执行解码（9 小时））

一、信用卡的核心底层逻辑

1. 只有真正的想明白，才能真正的去执行
2. 信用卡到底是什么（战略定位）
3. 信用卡的核心底层逻辑
4. 信用卡的利润到底有多高
5. 细数信用卡的利润来源
6. 你真的会计算信用卡分期手续费吗？

现场互动：带领学员按小组进行讨论，并按小组展示你心中的信用卡

现场互动：带领学员进行现场测算，并按小组进行现场展示

二、重新认识信用卡的价值与远景

1. 从宏观经济发展角度看银行信用卡的发展前景
2. 通过数据看当前国内信用卡市场发展现状
例：招行信用卡年收入 867 亿，信用卡贷款余额同比增 12.55%，信用卡收入超总收入的四分之一
3. 通过多维度视角看国内信用卡市场发展前景
 - 1) 经济周期对信用卡业务发展的深远影响
 - 2) 人口数量和结构都发生了巨大的变化
 - 3) 城镇化率的数据变化影响着整体市场
 - 4) 全民收入变化对信用卡市场的深远影响例：疫情期间信用卡需求猛增背后的核心逻辑
4. 银行业协会多次针对信用卡产品进行发文，规范市场有序健康发展
5. 运用爆品营销策略打造互联网思维下的引流产品
 - 1) 什么是爆品思维
 - 2) 基于数智化时代的经营思维

例：老师带队设计的四川邮政全品类数智化闭环的经营策略

3) 快速打造经营业绩的 OMO 模型

例：美团迅速崛起的秘密武器

4) 互联网全闭环打造（种草、长草、拔草）

例：浦发银行信用卡中心运用游戏热度，发行联名信用卡，并通过游戏网红直播，发放专属皮肤礼品的策略，实现 2 小时发卡 10 万+的好成绩

三、信用卡营销的战略战术制定

1. 信用卡业务战略制定的核心

- 1) 所有的行为都是为了提高客户体验
- 2) 所有的数据都是为了实现品牌增值
- 3) 所有的目的都是为了实现利润增收

2. 我们要定什么样的战略目标

例：阿里巴巴的战略目标调整对整体企业和行业的影响

3. 开始制定我们的信用卡营销的战略目标 **(重点)**

- 1) 信用卡业务要考虑的核心战略
- 2) 制定信用卡核心战略目标
现场互动：带领现场学员按小组进行初步战略目标的设定
- 3) 从数据价值角度看信用卡战略目标制定
- 4) 从提高客户体验感，创造客户的忠诚度和贡献度角度去思考
- 5) 从银行盈利角度看信用卡战略目标制定

现场互动：带领现场学员按小组再次进行战略目标的设定

4. 从战略目标看多维度指标来保障战略目标的达成

5. 加速战略落地的各类参与者

- 1) 运用 TOC 灵魂三问，找到我们的行动方向
- 2) 达成目标我们需要做什么、怎么做、谁来做
- 3) 外部参与者
- 4) 内部参与者
- 5) 根据当前设定的战略目标确定内部参与者

6. 内部各部门高效配合策略

- 1) 分析我们达成目标所需要的流程类型：A 型、V 型、I 型、混合型
- 2) 执行过程中的 DBR 策略和 SDBR 策略
- 3) 小鸟啾啾的工作模式
- 4) 规避学生症候群效应

7. 各处室及一线团队的关键目标设定

8. 通过深度分析重新建立各部门全新执行标准

四、一切的目标达成都是源于市场的精准定位

1. 制定核心战略目标要考虑的必要因素

(1) 我们手中的核心资源

(2) 市场中潜在的机会

- ① 有没有机会
- ② 有多大机会
- ③ 我们能否把握这个机会

例：某投行通过项目地人口、消费、文化等进行深度的数据分析所作出的投资决策

2. 一切脱离了市场实际需求的目标都是虚假的目标

例：浦发银行曾经制定过的表面真实实则虚假的目标

3. 市场中的客户到底需要什么样的产品

4. 信用卡营销中必不可少的考虑因素就是风控

5. 重新设定我们的客户画像

五、通过多维营销实现信用卡业务的核心战略布局

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

深度分析：浦发销冠如何运用核心盈利公式异军突起，弯道超车，直至达成既定目标

3. 营销中的 STV 三角形模型

4. 一切营销的底层基础

(1) 菲利普科特勒提出的营销 4P 理论

(2) 阿里巴巴提出的 3P 理论

5. 营销的核心目的

(1) 加大潜在客户的推广面

(2) 为潜在客户传达产品价值

(3) 为自己的销售动作做持续的铺垫

6. 通过 3P 理论深度剖析反观自我

(1) 从两个维度看营销中的“人”

(2) 我们到底有什么“货”？

深度分析我行信用卡产品的优缺点及核心卖点

现场互动：带领现场学员进行我行信用卡产品的深度分析

(3) 4 大维度看我们既熟悉又陌生的信用卡销售渠道在营销中的相应应用“场景”打造

① 线上

1) 通过线上场景化的搭建实现 7×24 小时的全时段信用卡申请

例：平安银行线上数字化转型实现全时段高效信用卡业务拓展

2) 社群运营加速客户触达率，完美保障从信用卡发卡到客户活跃度的打造

例：招商银行信用卡通过社群营销进行推送所属城市片区商圈的优惠信息，完美实现客户转介绍和客户活跃度指标

② 线下

厅堂营销、沙龙营销、写字楼设点营销、商超设点营销、合作商户设点营销、纯膜拜推广（扫楼、扫街、扫商户）、客户转介绍、商务团办等

③ 内部资源

内部数据库信息、网点厅堂自上客户等

④ 外部拓展

现场演练：按小组进行加入成本和效率的两个维度下分析可运用的外部拓展方式

例：老师通过外部资源拓展，和网约车平台旗下运营公司合作，仅通过半年时间，

便完成全年核心对公开发指标，同时完成 10 亿+揽存业务，双卡联动营销 4 万+

（工资卡发放、信用卡发放），完成对公渠道合作商户开发 100+，开发专属个贷产品 3 个，开发专属理财产品 3 个，并通过裂变营销拓展，持续为银行拓展个贷及理财客户 10 万+。

现场演练：带领现场学员按小组进行我们当下营销三要素的深度剖析

7. 8大营销方法助力你的目标达成
 - (1) 深度剖析信用卡推广中常用的8大营销方式
 - (2) 重点打造信用卡互联网营销的生态闭环
互联网OMO模式+社群营销+爆品营销+自媒体直播+线上线下论坛沙龙+门店营销+家庭聚会
8. 加速实现你的远大目标达成 **(重点)**
 - (1) 运用瓶颈突破5步法实现绩效大幅提升
 - (2) 找出实现目标的核心障碍
 - (3) 分析实现目标的核心障碍背后的归因
 - (4) 找出执行中的潜在冲突点
 - (5) 解决潜在冲突的核心法则
 - (6) 使用用尽原则加速目标达成
例：华日家具是如何在短短一个季度完成全年两倍的销售业绩的？
9. 设定好的员工激励政策
 - (1) 所有的人类行为都受两种力量的牵引
 - (2) 好的员工激励可以让你的业绩大增，反之亦然
例：浦发银行北京信用卡中心的激励政策优化，在仅有近120人的有效人力下，实现全年发卡量超22万张的超优业绩。
 - (3) 深度分析员工到底要的是什么
现场互动：按小组进行员工需求分析
10. 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
 - (1) 处处发力等于白费力气
 - (2) 找出你不满意的现状
 - (3) 构建你的现况分析图并找出核心冲突点
 - (4) 突破瓶颈，决胜市场
现场演练：按小组画出你的现况图并找出最少三个核心冲突点

六、现场答疑总结

第二部分 信用卡多场景营销落地助力战略目标达成（推动一线落地（6小时））

一、当下营销现状分析

1. 我们对自己的绩效达成率满意吗？（常用场景化）
 每天都和前台巧周旋，时不时还躲保安
 天天扫楼扫到腿抽筋，绩效没见咋增长
 日日摆楼摆摊摆商超，摆的自己心发毛
 领导任务指标追的紧，客户开发挺苦恼
2. 你是在做一件事情、一份工作还是一份事业？
 - (1) 单纯的认为自己只是在从事简单的推销工作
 - (2) 每天只想着眼前的业绩指标如何达成
 - (3) 客户销售只是简单的买卖行为
3. 为什么我们很努力还是没能达到我们想要的结果？
 - (1) 市场格局发生了翻天覆地的变化
 - (2) 核心销售业绩达成公式分享

二、保障信用卡发卡任务达成的核心

1. 定思维

(1) 想法决定思维，思维决定行为，行为影响成果

(2) 从结果思维转化为成果思维

2. 定目标

(1) 你的目标到底是什么

现场互动：带领现场学员按小组进行当下目标梳理，并以小组形式进行分享

(2) 如何定好你自己的业绩目标

好的目标是推动你前行的无穷动力

例：浦发银行信用卡销冠日访 100 户的核心驱动力

(3) 突破你心中的边界，创造你的销售奇迹

通过对学员进行潜能激发，让学员从内心得到重生

例：浦发银行信用卡销冠的信用卡营销目标设定法

现场演练：分小组定出你的执行目标

3. 定策略

(1) 为什么信用卡营销要制定策略

没有策略，业绩不会持续平稳输出，执行过程难以监管，每日工作浑浑噩噩

(2) 运用成功销售公式，为你带来更好的业绩

例：一个濒临被银行开除的营销人员运用成功销售公式实现信用卡业绩逆袭

(3) 线上线下全应用场景搭建，让你的业绩一飞冲天

① 线下直营创新模式：

陌拜：扫楼、扫街、扫商户

例：招商银行业务人员推销信用卡的核心“软功夫”

创新团办新模式：通过优质老客户进行高效团办转介绍

例：浦发信用卡销冠通过此方法在四大会计师事务所营销，实现最高三小时签单 100 人，并在此企业持续深耕，每日新增客户不低于 15 件，出件周期长达半年的时间。

商超路演、写字楼路演、社区联合路演、合作商户联合路演（影院、餐饮等）

例：1) 北京新世界百货国庆 7 天不打烊，团队 15 人破 1000 件业绩

2) 北京家乐福慈云寺店月度双休 8 天，团队人均 150 件业绩

3) 北京成龙耀莱影城深度合作，推出 1 元观影活动并设展位推广，人均每日签单 30 件

② 线上运营新模式：线上社群运营、线上直播带货、线上客户直推、线上客户转介绍

例：中信营销人员通过社群运营模式，不出三个月便完成全年销售指标

(4) 如何制定属于自己的专属营销策略

例：浦发信用卡销冠的信用卡营销策略

现场演练：带领现场学员进行分组营销策略的定制，并进行小组分享

4. 盯执行

(1) 任务目标分解法

(2) 过程要分级分步执行

设置游戏化执行过程，提高执行兴趣度 **(重点)**

① 探寻所有行为背后的动因

② 拆解客户成交的全流程，找到核心关键点

③游戏化营销的设计

(3)自驱力的打造和应用

5.做考评

(1)用当下产生的结果进行数据分析

(2)绩效改善三步法缩短你和目标的差距

三、营销技巧加速目标达成

1. 充足的售前准备让你的营销事半功倍

(1)挖掘信用卡产品核心卖点

信用卡分期业务卖点挖掘 信用卡积分卖点挖掘

电子支付卖点挖掘 信用卡增值业务卖点挖掘

(2)挖掘潜在客户的核心需求

现场演练：对本行信用卡卖点和客户需求进行小组通关

2. 客户购买商品的5大核心决策及应对方案

3. 信用卡销售过程中常遇到的6大核心障碍

4. 解决信用卡销售6大核心障碍的8大解决步骤

5. 信用卡客户异议处理的3大方法

四、营销心态决定你的营销效果

1. 心态决定执行过程的稳定性

2. 面对大量拒绝，我们该如何减小对我们幼小心灵的伤害

3. 心态自我调节的5大步骤

五、现场答疑总结