

数字化银行——线上线下整合营销，平台化营销与服务

课程背景：

过去，银行竞争基本靠铺网点、铺人员的“跑马圈地”模式。但未来，随着客户成熟度上升、金融科技的广泛应用，银行业竞争日益复杂化，这就要求银行服务进行全方位变革。而作为银行最基本获客渠道、成本中心和服务场所的线下网点，也成为各家银行竞争的前沿阵地。

数字化时代，银行网点普遍面临“高成本、低流量”挑战，如何重塑线下网点、通过转型提升产能？如何进行线上线下一体化运营？这些成为银行业领导者们需要迫切解答的问题。通过做大营销团队、做强营销能力、构建销售管理能力数字化、提升网点运营效率、构建网点产能科学评价体系，提升网点价值创造效率，是中小银行未来持续发展的重要课题。

未来五大趋势下网点仍将是银行渠道战略的核心要素，具有举足轻重的地位。

- 一、客户的差异化渠道偏好
- 二、复杂业务的理想渠道
- 三、全渠道战略的核心要素
- 四、线上线下不断融合
- 五、金融和非金融生态不断融合

未来银行网点必须加快自身的数字化转型。但是，仅仅改造网点硬件是不够的，网点运营、营销和服务模式也必须数字化和智能化。银行必须在银行网点规模化应用全渠道大数据营销、数字化销售管理等工具，并通过线上线下有力结合为客户在网点打造物理渠道、虚拟渠道和数字渠道的无缝体验。当然，为了实现智能网点模式的落地，银行必须整合线上线下数据，提升网点之间资源调配的灵活性，提升网点人员综合能力，唯有此才能成功。

本课程阐述的线上线下联动数字化营销模式，借助线上渠道的引流能力，把握线下网点面对面营销机会，打破终端壁垒，将线上客户的价值最大化，利用裂变传播的助力营销，实现线上客户规模和客户活跃的指数型增长以及线下网点客户价值的提升。同时银行必须双管齐下：做到物理渠道“硬实力转型”和运营、营销和服务模式“软实力转型”并重，从而在数字化时代制胜未来。

本课程不谈技术，只谈在线上、线下一体化营销的方法与应用

课程收益：

- 了解建立客户行为数据，助力线上客群、产品和触点差异化识别；
- 建立线上、线下运营平台，实现产品、客群、交互触点的行为量化数据采集和运营体系，发力线下优势精准挖掘线下渠道场景和交互触点
- 学习线上与线下链路打通的方法、搭建场景的定义和落地效果监测工具，建立行之有效的运营体系
- 线上、线下一体化运营，实现银行营销精准化、场景化、个性化
- 帮助行员能够对系统化、全方位的提供营销内容，建立客户圈层或行业链营销
- 帮助行员顺应互联网对金融零售模式的改变，扎实客户基础，满足目标客户需求

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：银行零售/个金条线的管理人员，理财经理/客户经理等重点营销岗位人员

课程方式：讲师讲授+案例分析+研讨互动+行动学习

课程大纲

第一讲：认知：线上、线下一体化经营，对提升网点产能及综合竞争力的重要性

一、数字化客户管理，实现银行营销精准化、场景化、个性化

案例分享（影片）：数字化网点长得是什么样子？

1. 银行在客户管理面临必须改变

- 1) 缺乏客户筛选意识、无客户梳理环节
- 2) 缺乏高效的数字化体系，客户管理效率低
- 3) 线上线下客户信息分离，无法有效打通全渠道链路
- 4) 客户分析不全面，客户粘性不足

2. 银行客群管理的痛点

- 1) 谁是客户？客户是谁？谁的客户？
- 2) 渠道分布不均，客群覆盖面窄
- 3) 场景关联度不高，客群渗透率不足
- 4) 产品、服务同质化，客群匹配度不高
- 5) 用户分析不全面，客群粘性不高

二、中小银行网点缘何产能低下

1. 网点定位尚未随着数字化发展而更新

2. 网点经营模式依然传统，未能利用大数据精准营销及相关工具帮助销售团队提升产能
3. 网点运营模式需优化
4. 缺乏评估网点运营表现的科学评价体系，无法评估哪些业务领域表现不佳
5. 网点与其他线上渠道相对割裂，全渠道一体化服务尚未打通

案例分享与讨论：花大钱建设的网点怎么就烂尾了？

三、网点转型后遇到的困局

1. 客流量丢失
2. 智能化设备利用率低
3. 设备功能交叉流程繁琐
4. 缺少了客户场景下的功能匹配
5. 设备数量配置缺乏依据
6. 厅堂营销效率低
7. 制度与资源匹配不到位

四、网点转型的突破路径

1. 明晰设备定位
2. 理性配备智能机具
3. 根据客户动线优化设备功能
4. 建立完整的厅堂服务标准
5. 重新制定管理与考核机制

五、银行在面对营销的实际情况

1. 客户体验差强人意
2. 营销内容缺乏持续吸引
3. 创建营销活动效率低，不灵活
4. 许多营销活动不可持续且成本高
5. 线上线下融合不自然，难吸引客户
6. 未充分运用商户资源去营销

六、银行在网点转型营销的目标

1. 突破营销瓶颈，提高营销水平和效率
2. 充分发挥岗位人才的营销职能
3. 开辟营销新模式，提升客户服务水平

4. 拓宽获客渠道，加快网点转型

讨论：是客人的要求高了？还是我们没有跟上时代的脚步做改变？

第二讲：触达：打造一个新型态的线上线下一体化营销

一、如何打造一个新型态的线上线下一体化营销转型模式

1. 两端一点

- 1) 线下打造社交场所端
- 2) 线上建设社交平台端
- 3) 数字化管理(点)

2. 四个转型

- 1) 网点-功能转型
- 2) 设备-应用转型
- 3) 行员-服务转型
- 4) 行长-管理方式转型

3. 五个策略

- 1) 线上社交平台
- 2) 线上数字化管理
- 3) 线下交互式营销
- 4) 线下标准化服务
- 5) 线下社交场所

视频案例(影片)：新型态的智能网点案例参考

讨论：我个人对影片中的网点有什么看法？他能否符合我们当地的需求？

二、客群经营：制定新型态营销链，打造获客流水线

1. 传统的线上、线下一体化营销

1) 优点：

- a "手机银行、网上银行、物理网点"三个方向互为延伸，互为补充
- b 线上线下一体化的实施方案以简化客户的服务程序，极大提高客户服务的便捷性
- c 可以建立统一的客户服务渠道，让客户在线上线下渠道体验一致性，提高金融服务的质量

2) 缺点：

- a 客户逐渐习惯线上渠道，网点进店率日益减少

- b 银行与客户的关系逐渐疏离，客户黏性变低
- c 传统营销效果客户体验差强人意
- d 营销内容缺乏持续吸引
- e 创建营销活动效率低，不灵活

2. 新型态的线上线下一体化营销：解决“获客难、活客难、留客难”

1) 线上

- a 改变单一服务主体，为消费者提供服务的形式
- b 为小微商户，提供了线上化、数字化的平台
- c 为商家与消费者，建立触达平台
- d 实现社区商圈规模化，建立 " 银行+商户+客户 " 的数字化生态场景
- e 深耕场景，实现数字化、精准化营销
- f 为银行积累用户数据，实现精准化营销
- g 打造分行管控、支行组织、网点落实的客户流水线，维护及拓展

2) 线下

- a 网点建设需要重点解决的 3 个问题
- b 如何升级改造物理网点、盘活银行网点的资产价值
- c 网点智能化怎么做

3. 运用大数据何推进银行的客群管理

- 1) 连通银行内外部数据，打破数据孤岛
- 2) 实时追踪、分析客户数据
- 3) 精细化定义标签属性
- 4) 建立精准的客户画像

讨论：我就是个区域性银行，客户年龄偏大，太高大上的网点我们的客户不知道怎么用？

案例分享：花旗银行台中分行刚开业时的客户反应

第三讲：留存：线上、线下一体化营销活动相互引流客户

一、连结银行、商家、客户

- 1. 借助线上+与社区网点结合的方式，搭建以社区网点为轴心的 O2O 生态圈
- 2. 通过联结 B 端商户和 C 端客户，实现线上、线下多端联动
- 3. 通过线上新媒体传播、线下网点活动转化，为平台用户搭建各种生活场景

4. 由平台用户转化为银行客户，为银行获客吸新活存、增加网点结算资金和利润贡献

二、营销活动

1. 线上

- 1) 微信、AR 寻宝、商城... 作为获客的渠道
- 2) 为商家引流增加结算户的商家黏性

2. 线下

3. 线上、线下一体化营销

- 1) 培育网点成为客户来逛来体验的物理场所
- 2) 增加客户到网点以及特定商家的频次

案例分享：通过好玩、有趣的 AR 游戏互动形式，为消费者送上福利礼包的同时提升购物体验，以一场充满科技感的互动营销收获了一大波流量

三、推动银行“金融+非金融”生态的全域运营

1. 金融服务—价值和利润的来源
2. 非金融服务—形成差异化的竞争优势

四、建粉丝池塘

1. 将粉丝变成潜在客户
2. 粉丝池塘的平台活动运营
3. 粉丝池的运营：增粉-活跃-互动
4. 考核：如何完成年度粉丝池的客户增长及月活跃客户任务

案例分享：如何增粉、活跃、及客户互动

四、结合客户权益体系强化客户连结

1. AR 营销为商户的私域流量引流与银行私域流量相结合，扩大银行的客户来源
2. 为商家引流的同时可以换取商家的反馈(补贴)
3. 裂变权益补贴可以带给客户激励，同时达成
 - 1) 客户增长
 - 2) 商户增长
 - 3) 交易量增长
 - 4) 交易额增长
 - 5) 品牌形象好感度增加

五、用团队服务留住客户

1. 线上：借助各种媒介，拓宽与客户之间联系以实现批量式、高精度、高转化获客
2. 线下：建立厅堂联动营销机制、营销技能提升、网点绩效管控体系

第四讲：变现：线上线下一体化营销，增加客户的互动和黏性，提高营销效率和业绩增长

一、打造线上、线下一体化经营，提升网点产能及综合竞争力

1. 重塑线下网点定位：从提供交易与服务的场所转型为客户社交场所优点
2. 优化网点经营模式：做大营销团队、做强营销能力以及构建销售管理能力
3. 提升网点运营效率：简单业务线上化，提升网点价值创造效率
4. 打造线上、线下一体化经营：利用科技及远程服务赋能网点销售

二、构建银行的流量经营体系

1. 单纯依赖第三方引流，难以创造价值
2. 将本地地缘优势发展到线上平台
3. 新亮点要达到规模化效益
4. 构建互联网运营能力激发线上客户活跃度
5. 构建支撑生态业务发展的敏捷体系

三、构建银行的特色经营体系

1. 聚焦优势产业和区域特色
2. 设计合作共赢的模式
3. 打造有针对性的线上化产品和服务
4. 加强用户到银行客户的链路转化
5. 绑定银行的服务

四、引入数字权益吸引新一代消费群体

1. 连接线上线下，为用户带来更多乐趣和新鲜感
2. 以数字折价+红包+真实权益组合成多种玩法，为用户带来更多附加价值
3. 可分享、可转送，用户可以在社交平台满足其分享欲，充满自豪感

五、数字权益创新品牌活动新玩法

1. 品牌活动主题，发布数字权益，提升品牌自然流量
2. 数字权益的创新方式，贯穿线上线下，带来持续的关注热度
3. 品牌新的流量入口，吸引新用户的同时，增加用户黏性，累积忠实用户
4. 多重玩法，既刺激了用户参与热情，实现实体产品的消费转化

六、线上、线下客户权益活动新玩法

1. 发行数字权益——新潮玩法吸引用户
2. 线上领取、签到、抢购等方式得到权益后到指定线下地点消费——引流到指定位置
3. 客户在银行的交易行为所产生的权益可在线上转换成其他数字权益使用——流量互换
4. 结合银行数字权益、第三方权益，将 BBC，GBC 的私域流量做整合

案例分享：在行业里有什么是线上、线下一体化经营，提升网点产能及综合竞争力参考标的？

实战训练（微工作坊）：打造一个有当地特色的线上线下一体化营销的方案

小组讨论并制作 PPT 阐述方案

1. 如何优化银行系统
2. 搭建什么平台
3. 怎么丰富平台的内容
4. 如何结合商家的私域流量？
5. 如何企划一个三方共赢的活动？
4. 怎么实现客群的转化及沉淀
5. 如何维护线上平台的客户持续关注
6. 物理网点该如何改造（包含客户的接待与等待）
7. 物理网点的服务与营销话术变革
8. 物理网点如何承接线上引流来的客户（手段及方法）

.....

互动与交流

1. 如何倾听客户的需求以留住客户
2. 探询客户需求的提问逻辑

.....

老师点评&辅导

课程收尾

1. 回顾课程，提示重点
2. 答疑与互动