

新形势下银行零售业务转型及零售管理提升

课程背景：

在银行已从增量竞争转入存量博弈，互联网金融与大数据时代来临的新时期，零售转型已成为银行系统的高频词汇，银行零售业务转型应何去何从？如何打造零售业务的核心竞争力？科技如何赋能零售？产品渠道客户如何融合？这些问题的设计与执行成为零售转型成败的关键。

本课程将从零售转型的自上而下推动、自下而上反馈，包含零售业务竞争态势分析，零售客户流程设计、零售团队管理等多层面内容，结合大量实践案例进行融合分析。

课程收益：

- ▲了解新时期下零售业务转型的特点，提升转型认识，掌握转型关键步骤；
- ▲掌握最新市场资讯和零售业务竞争态势，提炼转型思路的方法；
- ▲构建涵盖零售管理、客户管理、体系建设的零售业务全方位体系；
- ▲解读分析最前沿的优秀成功案例，掌握零售团队管理方法；
- ▲认识互联网金融对零售业务的影响，掌握应对措施；
- ▲掌握客户管理流程及客户提升工具及方法。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：金融机构零售业务各级管理者+支行长

课程方式：课程讲授+案例分析+有效互动

课程大纲

导入：银行存贷利差的困境如何破局

第一讲：如何认识零售业务转型

一、存贷利差缩窄，银行C端市场战略地位凸显

1. 不做零售业务明天没饭吃，明天已至
2. 消费占经济主导地位，对银行经营的影响
3. 零售客户风险分散性及盈利持续性

二、银行传统战略盲点

讨论：决定零售业务的核心竞争力

1. 资产定价能力
2. 财富管理能力

三、银行的零售业务特点及表现

1. 投入大/见效慢
2. 是最有管理含量的板块
3. 是最有价值提升的板块

案例分析：AUM 如何盈利

第二讲：零售业务发展趋势分析

一、银行间竞争态势

1. 招商银行零售战略优势明显，品牌护城河形成
2. 平安银行渠道融合策略，数据共享，疯狂生长
3. 建设银行科技赋能零售，打造场景营销

二、大金融领域的白热化竞争

1. 第三方理财机构的兴起
 2. 各类资管机构的财富管理
- 讨论：总结三个层面的客户管理问题
3. 高净值客户面临的竞争
 4. 中端客群的经营盲点
 5. 基层客户的服务缺失

三、零售业务为什么是长期战略

1. 零售业务是长期主义的胜利

互动：复利与复利思维的奇迹

2. 银行品牌的溢价表现分析

讨论：零售业务表现优秀的银行的品牌溢价及估值表现

3. 零售管理的三要素

1) 品牌——决定认知

2) 团队——决定合力

3) 流程——决定效率

第三讲：互联网金融对零售业务的影响

一、互联网金融的影响表现

1. 支付——全盘失守

2. 理财——长尾流失

3. 信贷——资金输送

案例分析：P2P的兴亡，信用中介与信息中介的错位

二、线上金融发展的利弊分析

1. 线上信贷业务客户端的流失

2. 线上理财是否可行

3. 智能化服务体验的重要性

讨论：智能化体验的表现及影响

三、金融科技的引领案例

案例分析：招商银行智能定投

1. 用户思维与产品思维

2. 细分领域的科技应用场景打造

3. 科技体验决定服务体验

四、互联网金融的参与与应对

讨论：客户资金表现与银行资产运用

1. 零售业务回归本源

2. 塑造专业价值

3. 线下获客与线上体验的融合

第四讲：打造以客户为中心的零售生态体系

一、以客户为中心的零售组织架构和管理模式

讨论：指标管理与客户管理的不同表现

案例分析：某银行零售转型闭环生态链

1. 理念宣导——统一认知

2. 品牌设计——个性认知

3. 网点改造——硬件投入

4. 网点创赢——角色定位

5. 产能飞跃——销售提升

6. 财富管理——客户流转
7. 私行体系——专业配置
8. 客户提升——客户培育
9. 交叉销售——长期绑定
10. APP 打造——用户维护

二、具有生命力和进化力的零售生态体系

1. 自上而下战略设计和执行导引
2. 自下而上需求反馈和流程打磨

三、交叉销售策略

案例分析：某银行交叉销售战略

1. 零售业务社区经营之道
2. 复杂产品配置率
3. 电子产品覆盖率

第五讲：梳理和建立零售客户管理流程

一、零售生产力和生产关系

1. 零售生产力：产品、渠道、人员
2. 零售生产关系：客户组织与客户管理

二、客户获取与建立客户维护流程

1. 猎人与农夫
2. 营业网点客户流转
3. 客户挖掘与提升

案例分析：客户分层管理与鱼塘理论

三、理财经理的角色定位

1. 真正的客户管理者
2. 客户管理质量与产品销售指标

讨论：如何重塑理财经理专业价值

四、财富管理与私人银行

1. 理财经理
2. 理财顾问
3. 私人银行客户经理
4. 投资顾问

案例分析：某银行的客户渠道融合策略

第六讲：用人性管理打造狼性团队

一、营销目标管理

1. 团队目标的弹性设置
2. 团队目标与员工目标的一致性
3. 团队日常管理

二、考核与激励

1. 管理的标准化流程打造
2. 团队激励目标的一致性
3. 个人英雄主义与团队致胜
4. 结果指标与过程管理

讨论：零售管理人员的领导力和管理力

5. 表扬与激励

6. 每日分析与销售复盘
7. 绩效谈话
8. 过程关注

三、专业能力提升及培训

1. 客户经理：综合需求挖掘与客户谈判能力
2. 理财经理：客户管理能力与复杂产品销售
3. 大堂经理：现场服务与流程管理

四、零售团队管理者

1. 市场分析与销售策略
2. 营销案例收集与教练力
3. 目标达成与团队氛围营造
4. 狼性营销与人性管理
5. 管理的松与透、严与紧的结合