

《存量客户价值提升》

韩梓一

【课程背景】

银行业的竞争进入了多元立体式的竞争，利率市场化、存款保险制度、互联网金融、民营银行、社区银行、P2P等国家制度的不断推出，加之新型竞争对手的不断出现，客户体验要求越来越高，传统的银行服务营销方式已经不能适应银行的今后发展，银行不同岗位人员对于以客户为中心的变化而变化，银行服务每年都在提升，客户的不满意度反而在不断增加，产品销售难度越来越大，客户的流失也越来越多。究其原因，还是没有能很好的走到客户的前面去引导客户，而是一味的跟在客户的后面不断去应对。

今天，多数银行在营销环节重点是不断去开拓新客户，但困难大，时间长，且成功率不高。老客户正在不断的流失，如何将系统中的存量客户更好的开发，通过“发现需求、引导需求、创造需求”，将客户在我行现有的资产重新配置，通过交叉销售让客户的产品更加丰富，使客户的资产规模不断提高，是本课程将解决的问题。

课程借鉴国外银行交叉营销的方法，以实际案例及话术为导向来研发而成，本课程最大亮点是实战性强，可操作性强，效果提升明显。

【课程收益】

- 1.掌握新竞争环境下如何改变营销思维
- 2.掌握存量客户管理效率提升 – 客户分层管理
- 3.掌握存量客户价值提升 – 交叉销售管理
- 4.掌握存量客户提升长效机制 – 客户关系维护
- 5.掌握如何识别与判断客户类型
- 6.掌握与客户达成共识的五步黄金法则

【培训对象】：支行行长/网点主任/客户经理/理财经理

【培训时间】 1天

【授课方式】

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景测验—Test 影音资料—Video 教练提问—Question

【课程大纲】

第一单元：存量客户价值提升 – 营销思维的改变

1. 新常态下银行网点营销转型

(1) 金融本质：是产品还是服务

➤ 案例分享：**月银行理财产品分析

(2) 金融发展：是分业还是混业

➤ 案例分享：中国旗袍银行 – 茶馆、书吧、咖啡厅；

(3) 营销界定：是科学还是艺术

(4) 营销趋势：是被动还是主动

➤ 案例分享：某银行的客户经理“您想买什么”？

2. 交叉营销的前提是 – 转变思维

(1) 服务胜于营销

(2) 服务与营销的新思维

➤ 案例分享：思维的重要性

3. 什么是互联网时代营销思维？

➤ 案例分享：“兴业银行的用户思维”及“建设银行和光大银行的客户思维”

4. 网点员工工作中应有的思维

(1) 柜员要变成超市的“收银员”

➤ 案例分享：KFC\M 的收银员

(2) 客户/理财（产品）/大堂经理：“客户思维”+“设计思维”+“产品思维”

第二单元：存量客户价值提升 – 客户分层管理

一. 存量客户三大抓手

◆ 第一步：客户信息梳理

◆ 第二步：针对梳理客户及重点走访计划进行 10 分钟/户精准走访

◆ 第三步：通过厅堂套路+活动，做好“永动机”发力

二. 存量客户分级的必要性和重要性

(一) 不同的客户带来的价值不同

❖ 案例分享：大通银行的五级客户

(二) 客户如何进行分级？

1. 重要客户：是能够给企业带来最大价值的前 1% 的客户
2. 主要客户：一般占总数的 19%
3. 一般客户：一般占客户总数的 30%
4. 小客户：剩下的后 50% 的客户。

(三) 如何实现对客户的分级管理？

1. 关键客户管理法

- (1) 成立关键客户服务的专门机构
- (2) 集中优势资源服务于关键客户
- (3) 通过沟通和感情交流，密切关注双方的关系

2. 普通客户管理法

- (1) 针对有提升潜力的普通客户，努力培养其成为关键客户
- (2) 针对没有升级潜力的普通客户，减少服务，降低成本

3. 小客户管理法

- (1) 判断有没有升级的可能
- (2) 是不是非淘汰不可
- (3) 有礼貌的淘汰

(四) 银行客户分级的经验启示及问题分析

(五) 提升客户价值

第三单元：存量客户价值提升 – 资产配置

一．资产配置的基本概述

(一) 金融市场的发展

1. 资管新规：理财产品保本吗？
2. 二级市场：基金销售太难了！
3. 保险转型：时间太久了！
4. 庞氏骗局：血淋淋的教训！

(二) 金融资产的特质

1. 三大属性：流动性、收益性、安全性

- ◆ 不存在：保本+高收益+随时支取
- ◆ 最好的：合理搭配

2. 大类资产的风险与收益数据对比分析

二 . 资产配置的定义与类别

1. 资产配置就是按需把鸡蛋放在不同篮子里的过程。

2. 根据风险分为五种类型：

- ◆ 固定收益类资产
- ◆ 权益类资产
- ◆ 现金类资产
- ◆ 不动产类资产
- ◆ 其它类资产

三 . 资产配置的意义与重要性

1. 资产配置需解决的基本问题

- ◆ 需求满足
- ◆ 风险偏好
- ◆ 科学分配
- ◆ 专业支持

2. 资产配置应该具备的四大核心能力

- ◆ 金融产品分析和研究的能力
- ◆ 构建资产组合的能力
- ◆ 抓住交易机会的能力
- ◆ 完成资产配置的能力

3. 资产配置的重要性

- ◆ 实现理财规划目标，如养老、购房、购车
- ◆ 让不断积累的财富保持购买力
- ◆ 获得一些额外的增值

四 . 资产配置的基本原则

1. 资产配置的基础

- (1) 生命周期与财富生命周期

(2) 美林投资时钟

(3) 标准普尔家庭资产象限

- ◆ 第 1 个账户：要花的钱，一般占家庭资产的 10%
- ◆ 第 2 个账户：保命的钱，关键时刻以小博大，一般占家庭资产的 20%
- ◆ 第 3 个账户：生钱的钱，一般占家庭资产的 30%
- ◆ 第 4 个账户：保本增值的钱，一般占家庭资产的 40%

2. 资产配置的基本逻辑

(1) 家庭资产配置金字塔

(2) 诺贝尔奖的资产配置模型

五. 资产配置流程“五步曲”

➤ **第一步：了解客户的需求**

◇ 什么是客户的需求？目的+对象+动作

1. 客户（高净值）的几种需求

- ◆ 客户的金融需求
- ◆ 客户的差异化需求
- ◆ 客户的个性化需求

2. 你真的了解客户吗？

- ◆ 你确定客户只有那么多钱？
- ◆ 你确定客户甘于存款利率？
- ◆ 你确定客户一点风险不能承受？
- ◆ 你确定客户真的不需要理财/保险/黄金/基金……

3. 运用 KYC 探寻客户的需求

(1) KYC 的意义

- ◆ 与客户建立对等和信任关系，需要 KYC 信息
- ◆ 足够和准确的 KYC 信息，资产配置需要
- ◆ 客户需求导向的精准销售，需要 KYC 信息
- ◆ 资产检视需要及时最新的 KYC 信息

(2) KYC 的内容

- ◆ 过去：了解过往投资经历预判客户风险偏好和风险态度

- ◆ 现在：根据客户当下的资产状况、家庭构成等信息，预判危机点
- ◆ 未来：了解客户对未来生活的规划和资金长远安排

(3) KYC 的目的：KYC=倾听+询问

(4) KYC 的秘籍：

- ◆ 家庭情况：家庭结构、小孩情况、收入情况.....
- ◆ 兴趣爱好：运动、旅行、着装、随身物品.....
- ◆ 银行情况：银行来往资金、账户级别.....
- ◆ 投资情况：过往经历、对投资市场的了解和理解程度.....
- ◆ 养老保障及教育规划情况：如何看待中国的养老体制？.....
- ◆ 客户类型：易发脾气型、挑剔型.....

➤ 第二步：分析客户财务状况

◇ 分析客户财务状况：工具

1. 家庭资产负债表
2. 家庭现金流量表

➤ 第三步：评估风险承受能力与态度

1. 风险承受能力：由你当下的经济基础决定

- ◆ 年龄、就业状况、家庭负担
- ◆ 置业状况、投资经验、投资知识

2. 风险承受态度：由你此刻对风险的认知确定

- ◆ 首要考虑因素
- ◆ 过去投资绩效
- ◆ 亏损心理状态
- ◆ 未来回避投资市场
- ◆ 目前主要投资市场

➤ 第四步：确定客户的投资风格

1. 五种客户投资风格

- ◆ 保守型：不想承担任何风险，理财目的就是保值。
- ◆ 稳健型：害怕风险，但又希望保本的基础上有一定的收益。
- ◆ 平衡型：综合考虑风险与收益，风险承受能力适中，可承担一定的市场波

动风险。

- ◆ 积极型：倾向于高风险产品，希望通过承担较高的风险获取超额回报。
- ◆ 激进型：热衷于投资高风险高收益，为了博取高回报，能够承受本金的巨大损失。

2. 投资风险矩阵

➤ 第五步：制定专属资产配置方案

1. 老年客户的资产配置方案
2. 30岁上班族的资产配置方案

第四单元：存量客户价值提升 – 提高销售面谈技巧

1. 与客户达成共识的前提 – 了解客户类型与消费心理分析

- 测试：DISC
- ✓ 客户基本性格类型分析 – 几种不同客户分析
- ✓ SPIN-顾问式销售

2. 成功营销五步法

第一步：见面有好感 – 破冰

- (1) 致命的第一印象
- (2) 打招呼的技巧

第二步：引导来沟通 – 了解需求

- (1) 有效沟通的前提 – 修炼你的情商
- (2) 与客户有效的沟通：“望、问、闻、切”
- (3) 学会观察识别客户

- 案例分享：“渣打”银行识别贵宾客户

第三步：引导去了解 – 产品推介

- (1) 产品推介的价值：5与50%的关系
- (2) 如何给客户推介适合的产品方案
- (3) FABE沟通法则

第四步：引导给信任 – 解决异议

1. 客户为什么会有异议？

- 案例分享：张经理的“主观臆断”让客户不满意

2.处理客户异议的原则：换位思考、认何观点.....

3.处理异议的方法：

(1) 投资回报理论

(2) “沉重代价”法

(3) “声东击西”法

➤ 案例分享：“VIP”卡年费如何转移客户的注意力

第五步：引导去成交 - 达成协议

◆ 营销成功的“3+1”小技巧