

《新时期网点经营管理与产能提升策略》

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

【课程时间】 1-2 天

【课程对象】 支行行长、网点主任等

【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：网点产能提升前提 – 银行发展趋势及营销趋势的转变

一、新经济时代银行发展趋势

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；美国安快银行

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：某银行的营销“办不办都可以”

二、新经济时代银行营销发展趋势：三大转变

1.转变一：传统营销-新媒体营销

◇ 营销策略：增加关注量、活跃度

(1) 信息互动式营销策略

(2) 意见领袖型营销策略

(3) 病毒式营销策略

➤ 案例：**银行“漂流瓶”

2.转变二：单体营销-批量营销

➤ 案例：**银行小微客户经理信贷产品的批量营销

3.转变三：随机营销-定向营销

➤ 案例：**银行精准客群营销

三、新经济时代银行营销发展趋势：五大趋势

1. 趋势1：平台化：

➤ 案例分享：**银行成功之道-经营客户还是经营平台

2. 趋势2：精细化：

➤ 案例分享：**银行批量理财产品销售技能提升

3. 趋势3：新媒体化

➤ 案例分享：存量客户关系升级之法宝

4. 趋势4：社区化

➤ 案例分享：存量

5. 趋势5：沙龙化

- 案例：持续沙龙对存量客户的巨大贡献

四、新经济时代做好营销的前提-思维的转变

- 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：网点产能提升基础 – 营业现场服务营销管理

(一) 从银行网点服务与营销转型的四个核心点看服务

1. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 – 以客户为中心的网点布局及设施

- 案例分享：中信银行以客户为导向的“变革”
- 案例分享：美国银行以客户为导向的“服务”

2. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 – 客户体验之客户到底要什么？

(1) 客户需求分析

- 案例分享：解决投诉时的称呼“张老板”
- 案例分享：加拿大“皇家”银行的选址

(2) 网点提升客户体验的“八个关键环节”

3. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 – 个性化产品

- 案例分享：花旗银行“环球银行服务”

4. 银行网点服务与营销转型的四个核心点 – 营销活动参与化

- 案例分享：某银行的“厅堂链式营销”

(二) 网点营销经营与管理

1. 网点绩效稳定增长成功的关键因素

- (1) 数字管理
- (2) 活动管理
- (3) 三会经营

2. 精细化经营：客户细分、动作分解

3. 厅堂内视觉营销

- (1) 让客户愿意来

- (2) 让客户愿意买
- (3) 让员工愿意卖
- (4) 厅堂动线合理布局

4. 营销工具的实施要点：简洁明了+提高效率

- (1) 客户看得明白
- (2) 员工讲的清楚
- (3) 优势明确、内容合规

5. 通过“三会”打通七经八脉

6. 网点营销人员学会用数据说话与分析

- 案例分享：某银行的营销管理

第三单元：网点产能提升方法 - 行外吸金保金实战

◆ 网点吸金保金成功的关键因素

一、心态与信心

- 1. 营销人员销售成功的 4Q 修炼=IQ+EQ+AQ+LQ
- 2. 销售过程中，自信心是成功的第一步

二、专业知识

- 1. 人民币理财业务
 - (1) 理财产品结构
 - (2) 理财产品风险分析
- 2. 基金
 - (1) 基金与各种产品的优劣势比较
 - (2) 基金定投的特点及配置意义
- 3. 保险
 - (1) 保险的重要性
 - (2) 各种保险的配置
- 4. 贵金属
 - (1) 贵金属与各种产品的优劣势比较
 - (2) 贵金属的特点与配置意义

三、吸金保金的重要性与话术

1. 银行转型面临的三座大山
2. 中收与存款之间的关系
3. 网点客户的主要压力来源：客户、产品、维护
4. 吸金套路与话术分享
 - (1) 活期账户升级只吸金
 - (2) 定期存款升级吸金
 - (3) 行外储蓄客户的转化吸金
 - (4) 定期资金的承接-“问、留、少、回”
 - (5) 理财产品转化吸金.....

第四单元：网点产能提升基石 – 存量客户与资产配置

一．存量客户三大抓手

- (一) 第一步：客户信息梳理
- (二) 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
- (三) 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

三．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

(三) 资产配置的定義与类别

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

(四) 资产配置的意義与重要性

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

(五) 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

(六) 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

第五单元：网点产能提升策略 – 社群开发与外拓营销

一、社群营销

1. 建立分层社群
 - (1) 客户分级
 - (2) 社群分类
2. 引流精准客户

(1) 线上渠道引流

- ◇ 个人微信号（朋友圈、群转发）
- 案例分享：二维码让营销更有趣
- 案例分享：粉丝社群营销策略
- 案例分享：朋友圈社群营销策略
- ◇ 微信公众号
- 案例分享

(2) 线下场景引流

- ◇ 网点引流场景搭建：摆台引流、岗位引流、厅堂微沙
- ◇ 外拓引流场景搭建：陌生拜访、外拓主题活动

3. 增值用户服务

1. 圈层服务：小型微课、新闻播报、线下优惠
2. 分类服务：主题探讨、线下沙龙
3. 情感链接：群内游戏、共同帮扶

二、异业联盟

1. 异业联盟需求分析：银行、商户、客户
2. 联盟商户定位：

(1) 联盟核心

(2) 选择商户标准

(3) 合作方式

3. 联盟产品策略

4. 洽谈流程

三、外拓营销

1. 外拓营销价值-传播、关注、转换

2. 外拓营销策略

(1) 抢占渠道

(2) 整合外拓资源

(3) 基于产品外拓

(4) 党政机关外拓

3. 外拓营销流程

- (1) 外拓准备
- (2) 战区划分
- (3) 活动动员
- (4) 物料准备

➤ 案例分享：九大类主题营销活动策划

第六单元：网点产能提升技能 – 顾问式营销

一、顾问式营销的特点

重实践、重事实、重科学

➤ 案例分享：一位安装工的话引发的思考

一、顾问式营销技能提升 – 情商修炼与高效沟通

1. 有效沟通的前提-高情商

2. 修炼你的情商，提高沟通能力

3. 高效沟通六步法

(1) 事前准备 – SWOT 分析与行动计划制定

◆客户是什么类型的？如何与他/她沟通更有效

(2) 了解需求 – 三步：有效提问、积极聆听与提问、确定理解

◆学会换位思考：他行VIP 如何变成我行VIP

➤ 案例分享：一次句话听出来的40万理财客户

(3) 表达观点 – 销售黄金法则：FABE 运用

(4) 处理障碍 – 五种情况如何处理

(5) 达成协议 – 学会感谢与赞美

(6) 共同实施 – 发现变化及时沟通

➤ 案例分享：一次存量客户开发带来的行外资金800万