

 最佳零售银行缔造方法丛书

Best Practices for Retail Bankers



Marketing Financial Services to Affluent Clients

零售银行富人客户开发

沈跃骅 编著

在富人客户开发问题上，传统的80/20规则已不再适用，很多时候仅仅最大的5个客户就占了一名顾问全部业务的95%。财富的集中从社会学意义上讲也许并不是一件好事，但从银行的角度来看，占据经济蛋糕最顶层的少数富人对银行的业务开展却有特别的意义。本书专门针对零售银行的富人客户开发问题，阐述了在获得和维护富人客户的过程中，理财顾问（财富顾问）可以采纳的一系列行之有效的对策。

最佳零售银行缔造方法

零售银行 富人客户开发

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

零售银行富人客户开发 / 沈跃骅编著. —北京:
企业管理出版社, 2011. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 758 - 1

I. ①零… II. ①沈… III. ①商业银行—销售管理
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 009872 号

书 名: 零售银行富人客户开发

作 者: 沈跃骅

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 758 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 68701292 发行部 68467871

电子信箱: bjtf@vip.sohu.com

印 刷: 北京智利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 11.5 印张 143 千字

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前

言

在富人客户开发问题上,传统的 80/20 规则已不再适用,很多时候仅仅最大的 5 个客户就占了一名顾问全部业务的 95%。财富的集中从社会学意义上讲也许并不是一件好事,但从银行的角度来看,占据经济蛋糕最顶层的少数富人对银行的业务开展却有特别的意义。

银行也许已意识到了这些富人客户的重要性,它们可能也基于良好的意愿采取了一些行动,但这些行动的效果如何呢?这些举措打动了客户的心吗?银行是否真正地聆听过富人客户的心声?银行又是否认真地了解过富人客户?本书专门针对零售银行的富人客户开发问题,阐述了在获得和维护富人客户的过程中,理财顾问(财富顾问)可以采纳的一系列行之有效的举措。

要获得富人客户,首先就要了解他们。谁是今天的富人客户?他们最关心什么?他们有什么忧虑?他们有哪些愿望?要想获得富人客户的资产,第一步是赢得他们的“心”,真正地打动他们。其次,在富人客户开发过程中还要进行有目的的筛选和甄别,找出对银行最为重要的超级富人客户,本书介绍了一个 11 步筛选程序。另外,富人客户开发还要借助各种外部力量,比如组建团队、利用最新的技术资源,甚至可以让现有的客户成为自己的“宣传大使”,不花一分钱或花最少的钱实现显著的业务成果。最后,本书让一些成

功的财富管理人士现身说法,讲述了富人客户开发中已得到实践检验的最佳实务,并给出了成功开发富人客户的五步流程、衡量成功的三个标准,同时对一些关键问题作了解答。

目前国内市场在富人客户开发方面尚缺乏一套成熟的做法和系统化的业务操作,本书旨在借鉴美国的经验,读者从中一定能获得不少财富管理灵感。阅读时不要拘泥于具体的财富数字,重点关注本书的分析方法和财富管理技巧。



第1章

谁是今天的富人客户	(1)
通向财富之路	(3)
富人客户的顾虑	(6)
富人客户的心态	(7)
富人客户的愿望	(10)
隐性的考虑	(14)
敲开企业主的门	(17)
应该询问客户的一些问题	(19)

第2章

投资顾问抑或财富顾问	(21)
不断改变的行业性质	(22)
迈向财富管理	(27)
不断增强的竞争压力	(29)
你现在的客户很容易被其他顾问抢走	(34)
你的客户想要什么	(37)
什么是你的正确选择	(38)

第3章

“服务”的新定义	(41)
回顾、修整、提高:个案分析	(43)
其他联系方式	(56)
11步分析程序	(58)

第4章

当一个人的力量不够时	(60)
应问客户的一些问题	(60)
分析你的角色	(63)
团队有什么意义	(64)
两个团队的故事	(66)
客户组建的团队	(70)
到团队之外去	(72)
你该如何行动	(82)

第5章

成功获取代管理资产	(84)
获取代管理资产	(84)
资产获取阶段1:客户评估	(92)
资产获取阶段2:找准机会	(99)
资产获取阶段3:要钱	(101)
资产获取的关键:客户会谈	(105)
你不可能赢得所有客户	(113)

第 6 章

选择财富管理技术工具	(117)
财富管理技术的发展	(117)
财富管理技术对理财业务的影响	(119)
财富管理技术的现状	(121)

第 7 章

优秀财富顾问的最佳实践	(127)
退休规划	(128)
财富管理的先见之明	(129)
与客户的交流沟通	(132)
传统价值 + 现代技术 = 小心!	(134)
重点: 管理账户	(137)
全方位管理	(138)
扩大服务范围	(140)
对客户的深入洞见	(142)
遗产规划	(143)
从佣金制转向收费制的成功	(145)

第 8 章

成为一名成功的财富经理人	(148)
第一步: 确定目标市场	(148)
第二步: 让客户参与	(149)
第三步: 确定客户尚未被满足的需求	(150)
第四步: 制定行动蓝图	(155)
第五步: 制定持续的客户关系发展计划	(156)

第 9 章

衡量成功	(157)
成功标准 1: 额外代管理资产	(157)
成功标准 2: 业务推荐	(159)
成功标准 3: 新业务	(160)

第 10 章

关键问题及其回答	(164)
----------------	-------

第 1 章

谁是今天的富人客户

他们的动机是什么？

不管怎样计算财富,我们都可以很确定地断言:已经有空前数目的美国人进入了一个富有的黄金时期。超过 535 万的美国家庭现在拥有至少 100 万美元的资本净值。这些家庭很富有(要知道一般美国家庭的资本净值除去房产之外不到 15 000 美元),但更令人吃惊的是它们的增长速度(参看图 1.1)。从 1992 年到 1995 年,这类富有家庭的数目从 282 万增加到了 305 万,复合年增长率为 2.6%;而从 1998 年到 2000 年,这类家庭的数目增长得更快,从 468 万增加到了 535 万,复合年增长率达 12.6%。

马克·P·赫利是位于美国得克萨斯州达拉斯市的一家经理人研究公司的总裁兼首席执行官,他称净值在 100 万美元~1 000 万美元之间的家庭为“半富有家庭”。根据他的定义,非常富有的家庭是指那些净值超过 5 000 万美元的家庭。他认为数量达 500 万的半富有家庭是经纪公司、银行、保险公司、独立理财规划师及其他金融服务提供者的主要目标。

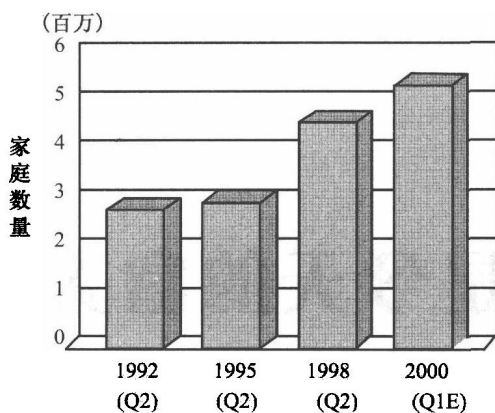


图 1.1 1992 年~2000 年资本净值在 100 万美元以上的美国家庭数目

对于那些眼光高于准富有家庭的财经界人士来说,他们应该注意到,“千万富翁”家庭(净值超过 1 000 万美元)的数目正以一个更快的速度(每年 13.2%)增长。1995 年~2000 年间,这类家庭的数目从约 181 000 增加到 326 500(见图 1.2)。VIP 论坛(位于华盛顿特区,关注富有阶层的一家研究公司)估计,目前千万富翁家庭占全美家庭总数的 0.3%。

还有一些更为让人印象深刻的数据,从 1995 年起,流动财产(不只是净值)超过 1 000 万美元的家庭,其数量的年复合增长率为 17.4%,现在有将近 112 000 个美国家庭属于这一极富有的类别。

不管你认为财富的集中体现的是资本主义的美德、罪恶还是活力,无法否认的事实是,极为富有的少数人构成了全国经济蛋糕的最顶层。

数量超过 500 万的富裕家庭(包括半富有、一般富有、富有和极其富有)构成的目标市场,吸引着成千上万的股票经纪人、投资顾问、理财规划师、会计师以及其他金融中介,他们为争取这些富裕家庭的信任和钱包而展开了十分激烈的竞争。那些了解并能成功服务于美国富有精英的需求的顾问,将在这一富饶的战场上取得最终的胜利。

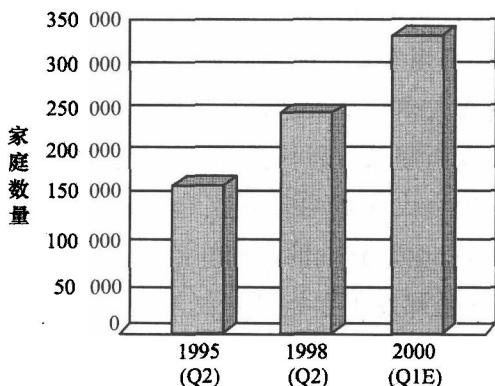


图 1.2 1995 年 ~ 2000 年资本净值超过 1 000 万美元的美国家庭数目

通向财富之路

在弄清楚美国最富有的家庭希望获得什么样的理财建议之前，必须首先了解他们是怎样变富有的。与以前不同，现在的富人大多数是通过自我奋斗而不是通过继承财产变富的。根据《福布斯》杂志的报道，1999 年美国最富裕的 400 人当中，只有 22% 的人是通过继承得到的财产，而在 1984 年这一比例为 32%。

现在大多数财富掌握在拥有私人公司的企业主手中。事实上，最近普林斯事务所对富人的一项调查发现：64% 的高净值投资者都拥有自己的公司，另有 13% 的人是通过运作自己的私人事业而获得财富的专业人士，大概 10% 的人通过投资致富，而继承所得的财产只占被调查总财产的 7%。虽然公司高层管理人员的高薪及股票期权令人注目，但这些人只占富有阶层的很小一部分。

托马斯·J·斯坦利和威廉·D·丹高在他们的畅销书《邻居是百万富翁》中简单地介绍了今天的大多数富人：企业主及自我雇佣的专业人士。这两位作者说，除去退休的人，超过三分之二的富有

家庭中有成员是自我雇佣的企业主。自我雇佣者成为百万富翁的机会是那些受雇于他人之人的4倍多。两位作者同时也破解了高科技神话,指出现在大多数富人的致富之路都与比尔·盖茨不同。确实,硅谷和那些众所周知的高科技IPO已经造就了成千上万的新百万富翁。但是,现在大多数的富裕家庭都是靠干洗、房屋修理、养马等非常寻常的行业赚到钱的。斯坦利和丹高的主要观点是,资本积累(即致富)一般都发生在中等到高等收入的企业主以及自我雇佣的专业人士身上,这些人的一个共同特点是生活俭朴。简单地说,一个开着崭新的奔驰汽车的外科医生很可能还不如一个开着买了5年的奔驰车的人富有(说不定后者的公司还为那个外科医生清洁候诊室)。

因此,理财服务提供者典型的富人客户很可能是独立的企业主或自我雇佣的专业人士。

对理财顾问的启示

理财顾问要想把服务提供给独立的企业主,就需要了解这些人如何看待他们的财富以及他们取得财富的途径。对大多数企业主来说,他们的事业就是他们的热情所在,就是他们的生命。大多数公司都是一些小型私人公司,它们对所有者及其家庭之外的任何人来说都没什么价值。据估计,那些能造就富人的典型小公司的年销售额在50万美元~200万美元之间。大多数企业主都要经过多年的时间才能最终建立起稳固的事业。需要提醒理财顾问的是,这些公司大多数是干洗店、机械修理店以及房屋修理公司;它们很少吸引注意力,很少在公众面前曝光,也很少立足于一些极为前沿的创意。这些公司的发展主要是基于其所有者对资产的娴熟管理以及对成本和负债的严密监控,逐年积累起收入和财富。企业所有者主要依靠增加销售及控制费用来实现盈利。然而,很少有企业主仅依靠销

售获得成功；成功主要依赖于对利润的管理，利润决定了企业生存的根本。

由于企业主不从账面价值的角度考虑问题，所以把目标定位于企业主的理财顾问也应该像小企业主那样思考。在考虑每个企业主的资产时，同时也要考虑相应的负债情况。比如，企业本身就是一笔资产，但是如果其所有者找不到买主，企业就没有任何价值。这是为什么企业承继规划问题一向是企业主关心的头等大事。能够指导客户解决企业承继困境（这是一个理财问题，也是一个心理问题）的理财顾问将受到推崇。

同时还要考虑企业主的其他资产负债问题。比如，理财顾问通常总是强调自己在提高投资者资产规模方面的价值，但对企业主来说，通过精明的资产管理最大化资产价值还不如减少资产税重要。一味地考虑资产而忽视负债，这样的资产规划有可能把企业暴露在极高的税收负债危险下，甚至威胁到企业本身的存在。

类似地，企业所有者的伤残可能威胁到企业以及他本人甚至是其家庭的财富。然而，许多理财顾问都由于自己的专业背景而对这种危险性视而不见。股票经纪人和投资顾问大多只关心资产和投资问题；保险业人士则专注于债务以及如何将死亡、残疾及疾病发生的可能性降到最低，他们往往很容易忽略会计恒等式的资产方。大多数富人客户会全面考虑其资产负债表的资产与负债两方面（参见下面的简单列表说明），他们需要有人帮忙处理其全面的财富状况（包括资产与负债）。

企业主的资产负债表

<u>资产</u>	<u>负债</u>
公司	承继
不动产	不动产税
投资	收入及资本利得税
流动资产	伤残
退休收入	长期护理费用

富人客户的顾虑

最近一项调查表明,企业主最关心的问题是遗产规划、税务筹划及财富规划。除此之外,富有的企业主还担心什么呢? 调查结果表明,他们共同关心的问题确实可以理解并且非常实际。

退休计划。这是一个复杂的问题。事实表明富人客户最希望在55岁退休。但是,这么早就退休会在财务方面产生巨大影响。如果客户还有子女需要支持或者还有父母需要照顾或赡养时,情况更是如此。

资产保护。企业主由于经营企业而普遍承受着风险。企业主可能被那些不道德的人或爱打官司的人视作法律诉讼或欺诈的对象。比如,私人诊所医生经常为昂贵的医疗事故保险费叫苦不迭,但是又不得不买;同样,建筑公司面临着违反环境保护法案以及工伤事故(雇员伤亡或财物被毁)的风险。如果一家小企业没有购买足够的保险,那么罚款或法律诉讼有可能使其破产。

残疾收入保护。由于所有小企业最重要的资产就是企业主本人,所以残疾收入保护至关重要。不管是什么事故或疾病,只要影响到企业主全力以赴经营公司的能力,都将是一个沉重的打击。

子女的成功。可能会让不那么有钱的人感到奇怪的是,富有的

企业主总是为子女的成功而忧心忡忡。他们希望自己的下一代成为负责任并能独立的人,有足够的金钱,生活安逸但不被金钱所害。他们担心已经成人的子女是否会在大学毕业或找到第一份工作之后回到家来寻求经济或心理上的帮助。就像《纽约时报》最近的报道指出的那样,富人很担心“归巢一族”,所以他们的理财顾问也应该考虑到这一点。

健康护理。这是所有客户的担心,富有的企业主也不例外。后文将更详细地讨论这个问题,但请记住,企业主希望对意外事件做好准备。他们有一种不安全感,作为理财顾问,你有机会帮助他们处理并且解决他们在健康护理方面的担心。

老人护理。双亲及年老亲戚的护理是富人客户身边的又一颗定时炸弹。现在,大约有四分之一的美国家庭需要照顾年老的亲戚或朋友。寿命的延长加上医疗技术的进步和生活水平的提高,正使得老年人口急剧增加,婴儿潮一代的衰老还将加重人口的老龄化趋势。对现在的客户来说,问题不是自我照顾的花费,而是他们有可能得花钱照顾他们年老的父母或其他亲戚。这种可能性,再加上客户的亲属或其他所爱的人有可能需要他们的照顾,有可能对客户黄金时期的事业规划产生不利影响。即使很有钱的客户也担心这种对老人的护理问题,因为这一问题无法预测和量化,并且有可能极其昂贵,非常麻烦。

慈善捐赠。随着财富的增长,慈善捐赠也增多了,这种慷慨反映了富人对参与社区事务和回报社会的兴趣。

富人客户的心态

有些富人客户通过继承而获得财富,有些管理人员通过职位的晋升和获得股票期权而达到财富的顶峰,而富有的企业主与这两者

的心态都不同。企业主之所以倾向投资于自己的企业,是因为他们认为自已充分了解了其中的风险。他们不认为这种投资过于冒险,或者用理财规划师比较常用的话来讲“过于集中于一种资产类别”。事实上,很多企业主倒是认为股市的风险太大。比如有一个企业主客户曾说:“我了解我自己的企业,既然如此,我为什么要投资于那些我不熟悉的公司,并成为无数无关紧要的股东之一呢?”

一位匹兹堡的理财顾问,听到他的客户(其中很多人是成功的房地产投资商或开发商)说现在投资房地产比投资股市更合适,对此他毫无办法。他抱怨道:“对于这种情况你能怎么办?”房地产业对富有的投资者有很大吸引力,因为这种投资有看得见摸得着的财富放在那里,并且享受通货膨胀保护及潜在的税收减免,如按揭利息、房屋折旧及其他一些费用所带来的税收减免。还记得在20世纪80年代初期要劝说富有的投资者入股房地产有限合伙制公司是多么容易吗?管理恰当的话,房地产业可能是富人客户理想的投资领域。事实上,房地产确实是美国富有投资者最普遍的商业投资兴趣所在,房地产代理商及开发商的人数占到美国富有企业主总人数的15%左右。另外,富人对房地产投资的青睐再一次说明了他们考虑问题时的资产负债表视角:房地产是可以产生收入的资产,与之对应的则是按揭贷款和相关费用。理财顾问在跟富人客户合作时可能也应该采用这种资产负债表的思考方式。

小企业主还有一些特有的处理和看待风险的方式。“企业主杠铃”就是一种很多富人客户尝试用来平衡投资风险的方法:企业主可能会将一部分资产投资到风险极大的产品上,比如私募股本和风险投资,同时将另一部分投资到绝对安全并且流动性极强的短期市政债券上。风险一般的证券投资,比如绩优股,则完全不在这种极危险和极安全的投资组合之内。很多富有的杠铃型投资者都持有这样的信念:任何人都可以炒股。虽然风险投资和私募股本对“普通”投资者来说可能显得风险很大,但小企业主在估量这些产品的风险