

# 小微普惠之客户经理综合营销能力训练

## 课程背景：

零售信贷客户经理，主要是负责小微/个体工商户经营贷，代发，收单及个人存款，理财等业务为主，目前客户经理能走出去主动营销，但面临以下三个问题：

- 个贷客户尤其是经营贷客户相当大的比例来自渠道推荐，导致部分客户经理逐渐对渠道产生依赖，沦为贷款渠道公司的信贷操作员，失去挖掘客户，维护客户的意愿和能力；
- 营销思路和营销技巧需要提升，面对小微客户缺乏系统立体营销方式，目前主要停留在资金价格，办理速度，客户关系三个方面，在客户营销触达，宣传渗透，客群梳理，产品组合、营销话术，小微企业或个体商户综合服务方面缺乏技能技巧；
- 客户流失严重，小微贷客户流失比较大，核心原因在于缺乏客户维护抓手，导致客户向价格更低的银行流动，或提前还款。

本课程将教会客户经理有效拓展客户的方法，能高效与客户沟通，做好客户维护、合理管控客户流失，达成目标业绩。

## 课程收益：

- 打造客户经理的个人 IP，提升企业品牌形象与声誉；
- 掌握有效拓展客户的方法，建立坚不可摧的客户关系；
- 掌握与客户高效沟通方法，提高客户的信任度；
- 掌握一套客户维护及有效管控客户流失的方法；
- 拓展客户营销范围，提升客户营销成功率；
- 挖掘出营销线索，根据任务对客户进行精准营销。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**零售信贷客户经理

**课程方式：**讲解+案例+沙盘+讨论+游戏+角色扮演

## 课程大纲

### 第一讲：建立牢不可破的客户关系

#### 一、理解哪些才是建立客户关系的基础——找到真正的营销高手

##### 1. 寻找符合条件的客户（领悟，开智的起点）

- 1) 建立客户关系—沟通，目的表达
- 2) 留下客户信息—客户 KYC
- 3) 分析解读客户—客户价值挖掘

##### 2. 协同任务的四项原则和营销目标统一

**案例分享：**作为客户经理中的 TS（真正营销高手）要具备四项技巧

#### 二、打破渠道垄断，建立客户可信赖的客户经理 IP

##### 1. 在客户面前扮演的人设

- 1) 有助于你们初次见面他就能记住你，愿意聊天
- 2) 有助于你推荐什么产品他都能接受
- 3) 有助于他长期持续的贡献价值和转介客户

**案例分析：**渣打银行客户经理如何一步步攻克客户，成为客户财富管家

## **2. 客户拒绝可能会拒绝的东西**

- 1) 产品、服务，品牌，还是我们自己
- 2) 客户拒绝你推荐的贷款，代发，理财，保险……在于你的表现行为

**案例分析：**中信银行理财经理如何一步步把投诉客户成功的营销成信用卡客户

**场景沙盘：**理财经理之前给你的一位老客户推荐的基金亏损了，被投诉了，作为这个小企业主的客户经理面对客户要提前还款，并移走所有业务，你会如何处理，怎么谈，是产品补救，降息挽留还是上门道歉，是让理财经理澄清理由，还是……

## **3. 客户关系瞬间突破的六大场景**

- 1) 向客户索要，增加信任

**案例分析：**招商银行客户经理如何通过向老客户索要一张明信片获得客户 100 万理财和经典情景

- 2) 获得客户认可的照片墙

**案例分析：**兴业银行客户经理建立客户墙，把客户体验和情感秀给客户看，获得客户喜爱，足不出户获得大量 MGM 客户

- 3) 加客户微信，发展成粉丝客户

……

**案例分析：**南京银行小微支行长张霞如何通过微信倍增客户

**小组讨论：**举一反三，看看还有那些场景可以用来突破客户关系

**共同分享：**学员小组分享，老师给出六大关系突破场景

## **4. 展示更有效的展示你的想法或产品**

- 1) 客户能听得懂你在说什么吗，什么是省钱，什么是方便，快捷
- 2) 客户怎么看待你专业的讲解

**案例分析：**中行、兴业、浙商银行的产品宣传对比

## **第二讲：客户梳理建立有成效的联合作战模式**

### **一、目标客户梳理**

1. 收单商户分层梳理及营销策略
2. 代发薪小微企业主
3. 按揭客户收入证明中有经营入账（POS 入账的客户）
4. 园区小微企业群和管委会
5. 协会商会企业群营销
6. 街道居委会推荐营销（街道办有融资考核任务）
7. 工商局小微企业扶持（帮扶活动）

8. 税务局税管员工程
9. 信息源工程（保险公司，与保险公司合作帮助保单质押客户抵押房产再授信）
10. 同业合作

## 二、以客户需求为主的联合作战

1. 小微企业/商铺主的公私账户周转和账期产品配置
2. 通过客户营销其工作单位的金融服务方案和协同营销
3. 小微企业主家庭资产配置或储蓄

**案例分析：**西安银行公私联动营销撬动新增存款 2 个亿，授信 20 亿

## 三、以业务流程为主的联合作战

1. 基于开对公户的联合作战
2. 基于账单查询的联合作战
3. 基于小企业报税的联合作战

**案例分析：**某商业银行一家中心支行通过 小微企业主 避税，会计服务创新服务新增小微户 5000 家，新增个贷 7000 万

## 四、团队融合协同作战游戏——完成诸葛亮总经理的任务

**角色扮演：**完成任务书上的唯一任务（领悟，开智的起点）

- 1) 诸葛亮总经理的协同能力
  - 2) 客户经理关羽的职责
  - 3) 暴脾气的客户经理张飞
  - 4) 理财经理老黄忠的忠告
1. 协同任务的四项原则和营销目标统一

## 第三讲：客户拓展技巧

### 一、直接客户拓展技巧——六个模块完成直客开发

#### 1. 主动上门拜访（重点）

- 1) 客户拜访的流程
- 2) 客户拜访过程中的魔鬼细节
- 3) 客户心理与行为分析：读懂客户的内心
- 4) 营销终止或失败背后客户心中的干扰因素分析

**案例分析：**猜猜客户的心里话——看看客户是如何忽悠我们的价值二分法，客户如何看待我们的信用价值与专业价值

**小组讨论：**客户需要银行带来什么？

**总结：**我今后该如何识别和排除客户心理的干扰因素

**案例分享：**我们应该在什么时间、地点采用哪些方式拜访客户

**课后演练：**客户经理如何实施客户陌生拜访？如何面对客户刁难？

2. 做社区活动

3. 高效扫商铺

4. 有效做市场推广活动和建立异业联盟

**案例分析：**

- 1) 一场羽毛球比赛网络营销带来的巨大小微客户资源
- 2) 看看这个客户经理是怎么有效切入商户一条街，有效掌握 80% 商户的
- 3) “建立商户联盟之后的多赢局面”

## 5. 有效利用新媒体方法建立营销渠道

- 1) 微信营销的使用方法：微信拓客、微信吸粉
- 2) 利用网络营销挖掘他行客户

## 6. 一线万金-高效的电话营销开拓客户

- 1) 最高效的营销手段
- 2) 电话营销的目的与流程
- 3) 电话营销的话术脚本制作实例
- 4) 解决电话营销过程中的客户刁难问题？

课后演练：客户经理如何实施电话销售？如何面对客户刁难？

## 二、间接客户拓展方法

### 1. 利用自身的社会资源圈（挖掘身边的客户—奔驰圈法则）

- 1) 良好的朋友关系能给你带来优秀的业绩
- 2) 客户经理人脉经营的技巧
- 3) 利用好你身边的贵人

讨论：如何请身边人介绍

游戏：现场推销自己的技巧

### 2. 让客户形成持续的转介绍

- 1) 让你的客户成为你的兼职客户经理
- 2) 客户为什么为你转介绍-良好的客户关系与客户满意度
- 3) 维护良好的客户关系
- 4) 客户转介绍过程中的技巧
- 5) 转介绍客户的有效转化方法

案例分析：看看这个客户经理是怎么通过第三方担保公司挖掘大量客户资源的

## 第四讲：客户管理与流失管控

### 一、存量客户管理

#### 1. 客户信息分析

#### 2. 客户分类

- 1) 分类标准——贡献度与风险度的评判指标（显性与隐性）
- 2) 分类方法——如何找出高贡献度低风险度的优质客户
3. 进行后续跟进与升级持续营销
4. 做好客户维护与关怀

### 五、客户流失管控

1. 日常维护，微信、电销，走访
2. 交叉销售，经营贷产品组合
3. 圈子营销，打破信息孤岛

#### 4. 商圈维护，搭建资源联盟

.....

### 第五讲：如何打动客户促成交易

#### 一、建立好感与把握需求(如何打开话题与客户沟通)

案例分析：场景一：建立好感

1. 目的：有一个切入销售的机会，引发兴趣
2. 技巧：语言技巧、时机场合、服务礼仪
3. 典型场景的介绍与分析

反思：我之前是怎么做客户需求探寻的？

4. 需求探寻行为与销售动机的关系
5. 如何迅速建立客户信任

案例分析：如何使用开放式赞美迅速拉近与小微企业主的距离？

6. 开放式赞美要点分析
7. 顾问式需求探寻流程四步走——变“我们认为客户需要”为“客户自己认为他需要”

案例分析：客户主动需求的陷阱

8. 本环节典型异议处理

话术示例：商铺一条街拜访中让客户第一时间愿意跟你交流的营销开场白

#### 二、产品推荐

反思：我之前是怎么呈现产品的？

1. 金融产品呈现三步曲与最佳效果-SPIN 提问技巧与六步法产品介绍技巧
2. 产品呈现关键技巧
3. 定位、结构化、情景化、双面传递
4. 一句话产品呈现技巧——让文盲也能第一时间听懂我行的产品与政策

话术示例：“网上银行”产品一句话呈现话术

练习：“xx 贷”、“XX 贷”一句话呈现话术设计

#### 三、交易促成

反思：我之前是怎么做成交促成的？

1. 临门一脚应该怎么理解
2. 成交的潜在好时机

成交练习：

- 1) 客户有意向，但是又想再对比对比？
- 2) 客户想办，但表示要跟决策人商量？

行动学习：实战演练+营销计划

实战内容：结合典型小微客户群，以小组为单位，结合营销五步法，进行有效思路与话术设计，分角色演练总结。

【零售信贷真实个人客户背景信息】

1. 导入本类客户面谈要点
2. 学员讨论设计面谈思路
3. 学员现场演练
4. 演练点评与讨论
5. 参考话术提炼

【成交练习】

互动训练，厘清营销关系，找到业务突破口，实现交叉销售，联动销售，营销计划  
师生分享互动，小组研讨制定行为改进计划，营销计划。