

《再造熨家-零售转型下的重点客群经营》

【课程背景】

当前重点客群经营难不难？问题多不多？“熨”这个字怎么读，yín。什么是“熨家”？重点客群的经营就是简单的事情重复做，如此就会成专家，同时还要重复的事情创新做，这样才能成为熨家！

老子的《道德经》说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”所以两天课程，讲东西不在多，在精。三个足矣。

【课程对象】

中小银行总行相关领导、部门负责人、支行长、优秀后备干部
国有行市分行相关领导、部门负责人、支行长，优秀后备干部

【课程收益】

- 核心收益 01：通过学习方法论，掌握重点客群建设的意义、对象和要点；
- 核心收益 02：通过提升认识论，看清重点客群建设的问题、方向和角度；
- 核心收益 03：通过体会本体论，领悟重点客群建设的动力、信心和恒心；
- 核心收益 04：通过解读，洞察重点客群五大营销的魅力
- 核心收益 05：通过引领，熟悉重点客群的开拓渠道、接洽路径和了解工具
- 核心收益 06：通过案例，吃透重点客群的需求激发、产品推荐和异议处理
- 核心收益 07：通过示范，提升重点客群的关键促成、售后维护和交叉营销；
- 核心收益 08：通过展示，迭代重点客群的平台建设：电销-网销-面销；
- 核心收益 09：通过创新，了解特色商圈建设项目；
- 核心收益 10：通过预演，展示重点客群建设的管控体系

一、共识篇

1. 学习方法论很重要，重要的方法论就是学会讲三点。

【示范】（1）为什么我们要重视重点客群建设？（2）我们现在有哪些重点客群？（3）当前客群经营的要点是什么：**第一**要扩大客源，从存量到流量到增量，不惧对手，敢于亮剑，直面竞争；**第二**要深耕客源，客户经理不仅要能做存贷款，还要做好其他产品的交叉销售；**第三**要跳出自我，突破格局，可以和各类客户打成一片（例如年轻客户经理能和年长客户交流）。

2. 提升认识论很重要！新冠疫情发生，对我们有什么影响，未来银行的零售有哪些变化？现在重点客群的建设与经营难不难？问题多不多？大家现在都遇上哪些困境？

【课堂讨论】让大家发泄、诉苦，摆问题。常见客群经营问题九宫格：**【客户问题】**：没啥客户，层次太低，年龄太大；**【供给问题】**：产品不行，竞争激烈，各种束缚**【自我问题】**：忙不过来，啥都做过，不知咋弄。

这些问题你怎么看？什么是问题？什么是真问题，什么是假问题，真实和焦虑，绝对与相对。为什么说人与人之间最大的差距就是认知，认知提升金字塔。

【案例】这些营销精英为什么认为这些都不是问题，或者不是自己应该关注的问题，

3. 领悟本体论很关键。为什么只有 20%的支行长和客户经理是精英？**【案例】**这些经理为什么收入这么高？我就是我不一样的烟火，要自信-自豪-自拔。

二、营销篇

1. 什么是营销，什么是新零售，人货场架构的重组，除了产品-礼品-活动营销，我们还需要五大营销：情感+价值+场景+生态+主题。 **【大量案例】**
2. 了解客群（聚焦重点客群）
 - (1) 重点客群的来源与拓展（缘故-转介-陌拜）
 - (2) 重点客群 KYC 的内容和方法
 - (3) 有效接近重点客群的 11 方法 **【场景演练】**
3. 激发客群
 - (1) 需求理论金字塔，发现客户的 24 种需求
 - (2) 挖掘重点客群需求的四步提问法（SPIN） **【话术演练】**
 - (3) 推荐产品的 FABE 法则 **【话术演练】**
4. 引领客群
 - (1) 整合思维与交叉营销要点
 - (2) 异议处理公式：决定=欲望-干扰？ 干扰在哪里？ **【场景演练】**
 - (3) 客户维护的黄金 10 招

三、平台篇

1. 抓好客群经营的电销平台
 - (1) 电销的目的不是直接电话销售，而是邀约见面，所以我们要创建邀约理由，安排邀约计划，落实邀约动作；
 - (2) 电销的套路：电话六句：消除陌生的问候句；过耳不忘的过渡句；攻守自如的开门句；凝神聚气的目的句；超越对手的促进句；主动邀约的结束句。 **【示范】**电话六句录音
 - (3) 电销关键是要养成习惯
2. 抓好客群经营的网销平台
 - (1) 文字型网销
 - (2) 图文型网销
 - (3) 视频型网销
3. 抓好客群经营的面销平台
 - (1) 1 对 1 面销
 - (2) 1 对多面销：**【示范】**“XX 银行 XX 分行乡村资金对接会”项目
定位-价值-模式 要点-资源-计划 前期-中期-后期
 - (3) 提升您的面销影响力：互惠-权威-承诺-从众-稀缺-喜好

四、特色篇（以特色商圈建设为例）

1. 特色商圈建设的“特”在哪里？
 - (1) 推进特：全省（市）联动，统一部署，统一执行
 - (2) 定位特：标杆商圈，做深做透，持续经营
 - (3) 抓手特：银商联盟新生态，走访链接更紧密，活动平台更丰富
 - (4) 配套特：专属商圈营销物料，特色商圈互动场景

案例：某行特色商圈“四步走”建设实践

2. 特色商圈建设的“路”在哪里？12345 整体思路

- (1) 一个方案：制定一个商圈建设专项活动方案
- (2) 二个目标：确定商户数量与质量两大目标
- (3) 三个平台：搭建银行、商户、客户三方服务平台
- (4) 四个商圈：每个支行打造一个特色商圈+三个常规商圈共四个商圈（商区-社区-景区-园区）
- (5) 五化推进：统筹化、标准化、科技化、长期化、结果化

3. 特色商圈建设的“点”在哪里？

- (1) 战略点：成为 A 端商户；尊享 B 端服务；共赢 C 端客户
- (2) 战术点：主题式、整合式、节奏式打造特色商圈
- (3) 分工点：决策层做什么，管理层做什么，执行层做什么
- (4) 节奏点：五级联动-五个阶段-五次触达
- (5) 抓手点：3 表管控-3 单工具-3 端物料-3 类礼品

五、管控篇

1. 重点客群建设-管控原理：

- (1) 人们不会做你要求的事情，只会做你追踪的事情 - 郭士纳；
- (2) 非暴力管控；非现场管控；多层级管控
- (3) 学会引导 案例：某行打造商户“特战队”的做法

2. 重点客群建设-管控系统（追踪-辅导-改进） 案例：某行“再造焚家”项目超级管控图

- (1) R1:Result(结果):结果定义系统；
- (2) R2:Responsibility(责任)：责任系统；
- (3) R3:Review(检查)：业绩跟踪改进系统；
- (4) R4:Reward(激励)：业绩评估系统

3. 重点客群建设-管控要点

- (1) 目标管控：明确化、量化、细化、视觉化
- (2) 过程管控：高效会议，活动量，复盘
- (3) 氛围管控：看板、微信、竞赛 案例：某行“破零气球-抓金抢银-一掷千金”内部竞赛