

银行对公客户分层管理和客户经营

张光禄老师

课程背景：

近年来，随着我国金融业的迅猛发展，各商业银行间竞争压力持续加大。在竞争激烈的市场面前，客户成为了商业银行最重要的资源。商业银行越来越意识到客户资源是竞争的制胜法宝。同时“一切以客户为中心”的思想也深入了每位营销人员的心中。那么，如何才能在这场客户的争夺大战中赢得客户、留住客户，并建立起可持续发展的多赢客户关系便成为了商业银行急需解决的重要问题。

课程收益：

通过老师的讲解，对客户分层管理和客户经营两个板块有全新的认知，通过学习和现场演练，让每个学员都能按照自己当下的经营状态和经营目标设定一套适合自己的客户分层管理模型，以及相对应的客户经营体系。

课程受众：

银行支行长、银行对公主任、银行对公客户经理及相关需求者

课程时长：

1~2天（6小时/天）

课程大纲：

一、影响对公业务发展的问题

1. 当下的经济形势对各企业的影响

例：经过对中央经济会议的解读和非金融企业上市公司的财报分析看经济对企业的影响

2. 外部市场环境对企业经营利润的影响

3. 产业链中企业上下游的成本变化对企业经营利润的影响

例：从国家实时商业电价市场化看发电产业成本提升对电力企业的核心影响

4. 企业内部经营对企业经营利润的影响

二、客户永远是你最大的资产

1. 当下客户经理遇到的难题

(1) 你是否也拥有这些问题？

为什么你比别人更努力但业绩依然不理想？

为什么我的客户在我进行营销的时候总跟我要返佣？

为什么我天天给客户送礼，他还是离我远去？

为什么总有人在抱怨“我的优质客户量不够，我的客户结构不健康？”

(2) 目前的市场情况已经发生了改变

客户个性化需求日益强烈

中高端客户争夺日趋激烈

精细化服务营销能力有待提升

服务营销需要深度协同

(3) 你没有为客户创造价值

你是独一无二的个体，想为客户创造价值，首先让自己拥有价值

(4) 你的营销缺乏经营思维

简单粗暴的营销方式已经不能适应当下的市场环境

用企业经营的思维做客户经营你将拥有一个全新的世界

所有的行为都要为了“**提高有效产出**”这个目的而采取行动

(5) 你努力的方向可能有所偏差

三大维度塑造核心业绩公式

例：浦发销冠运用核心业绩公式实现业绩突破，仅仅三个月时间便夺得业绩第一

(6) 重新审视我们的营销方法是否满足客户需求

例：浦发销冠使用的基于瓶颈突破理论倒推出的营销策略

(7) 一切的营销行为都应满足目标客户的实际需求

例：你的一切行为都要围绕能否解决并满足客户的实际需求出发

透一位资深对公经理的两种客户经营的行为模式看背后的底层逻辑

2. 在竞争异常激烈的当下什么才是你最重要的事儿？

(1) 同样是客户经理，为什么有人月销 2000 万？而有人月销不到 200 万？

(2) 核心瓶颈突破 5 步法助你找到你的核心问题并且解决它

3. 重新界定你的客户是你的资产还是你的负债？

(1) 客户管理中的资产和负债概念

例：拥有 100 位以上大客户的建行客户经理对自己资产的重新定义

(2) 根据运营成本倒推你的客户管理行为

(3) 什么样的客户是你的资产

(4) 什么样的客户是你的负债

三、一切的销售都是基于人的销售

1. 你销售的任何一个产品都离不开一个重要的要素，那就是人

(1) 和人打交道，你就要懂人性

(2) 任何人只愿意和两类人发出购买决定

(3) 从过往的卖方市场向未来的买方市场进行转变

(4) 想要完成你的销售目标，就要从了解你的客户开始

(5) 现代客户既拥有同质化的需求，又拥有个性化的需求

2. 重新分析你的客户

(1) 收集一切与客户服务相关的信息

当前除了信用卡及贷款类产品外，我们初识客户时的信息都少得可怜

例：浦发销冠通过了解客户的家庭成员信息，为其提供额外的增值服务获得客户的高度认同，并为其进行大量的转介绍，最终实现月度绩效倍增。

(2) 对你的客户进行深度 KYC 分析

(3) 分析你手中客户的真实潜在需求

客户跟你说的需求大多数是表象需求

深挖客户的真实潜在需求，助你制定全方位的产品配置策略

例：北京兴业银行理财经理通过深挖客户的真实潜在需求，为客户制定一套完整的解决方案，在获得客户认同的同时，提高了自己的业绩达成率。

(4) 时间永远是我们营销的最大障碍

用一对多的形式为客户提供服务，撬动你的时间杠杆

通过不同类型的活动实现对不同客群的开发与维护

运用客户分层管理理念实现你的效率倍增

四、做好我们的客户分层管理

1. 做好客户分层管理的核心意义

(1) 更高效的完成我们设定的核心业绩指标

(2) 更能帮助我们的营销人员能够更精准的设计营销方案

- (3) 更能帮助我们不同层级的客户实现价值最大化
- 2. 通过客户分层管理提高客户的四度：
 - (1) 满意度
 - (2) 忠诚度
 - (3) 粘合度
 - (4) 贡献度
- 3. 运用梯度等级的量表思维建立客户分层管理的新标准
 - (1) 每位客户经理的客户分层都是一个根据自己现状的可调变量
 - (2) 梯度等级在客户营销中不同场景下的应用
客户分层分级管理、客户服务等级、客户生命周期等
- 4. 从多维度对你的客户进行更全面更立体的分层
 - (1) 按客户经营全阶段进行深度分析
 - (2) 按客户资产量进行分层——常规划分法
 - (3) 按客户关系进行分层
 - (4) 按成交优先级进行分层——苹果四象限理论
例：工商银行客户经理运用苹果四象限理论对客户进行重新评估排序，突破业绩增长
 - (5) 按客户综合贡献度进行分层
 - (6) 按客户的行为习惯进行分层——数字化转型下的重点分析
 - (7) 按客户的认知层级进行分层
 - (8) 按客户的被网点教育程度进行分层——陪伴客户成长，让他成为你的忠粉
例：不单要选对池塘钓大鱼，也要选对池塘养大鱼，这是你拥有未来的不二法则
- 5. 为不同层级客户提供差异化服务
练习：按小组进行客户分层管理练习，最少用三种方式对你的客户进行分层设置，并提供相应的差异化服务

五、客户经营定江山

- 1. 客户经营你做对了吗？
 - (1) 你现在都是怎样进行客户经营的？
 - (2) 你现在的客户经营效果达到理想状态了吗？
 - (3) 拥有经营思维，让你的业绩翻倍
- 2. 你为什么要做客户经营？
 - (1) 金融市场正在从原有的增量市场向存量市场转变
 - (2) 不做客户经营，你就没有稳定的业绩表现
 - (3) 不做客户经营，你就只是在用你的时间、精力、体能换钱，终有一天你会被自己淘汰出局
- 3. 根据客户经营全阶段的分层管理设计经营策略
重点分析：基于瓶颈突破理论、物理学第一性原则、公开象限理论，设计出不同的客户经营策略。通过深度分析客户经营中的核心目标，分析经营核心需求及经营的底层逻辑，倒推出达成目标的解决方案、营销工具、营销实施方案。
- 4. 做好客户经营的终极目标
 - (1) 从销售业绩公式中寻求答案
例：浦发销冠通过深度分析销售业绩公式，制定调整策略，实现销售业绩增长
 - (2) 从事金融业的核心：只需掌握一个“信”字
 - (3) 让客户成为你的朋友，你的粉丝

- (4) 通过差异化服务提升客户资产管理值
- (5) 通过不断的对客户进行增信，实现全品类营销
- (6) 通过多样化的场景营销实现源源不断地客户转介绍

5. 开始设计你的客户经营策略

- (1) 根据自己现阶段的状态和目标来设计你的客户经营策略
- (2) 审视你当下的产品及服务如何能够满足不同层级的客户需求
- (3) 你的客户到底都要什么？
- (4) 提升差异化服务的种类和质量
- (5) 为不同层级客户提供多元化的产品支持
- (6) 通过不同的营销方式满足不同客群的实际共性需求
- (7) 针对不同的客户群体设定不同的客户经营策略

6. 有效会计产出在客户分层管理和客户经营中的重要作用

- (1) 什么是有效会计产出？
- (2) 如何提高你的“有效会计产出”？
- (3) 不同层级客户的区别对待
- (4) 控制你的所有成本

例：浦发银行营业网点通过调整策略实现超额中收达成率

中国移动营业网点通过调整策略利润率提升 30%

练习：以小组为单位，找出每位伙伴当下最重要的核心经营客户方向并设计经营策略

六、课程总结