

银行卓越客户经理的营销成长之路

张光禄老师

课程背景：

国际正在经历一场前所未有的大变局，这对全球经济、贸易都带来了巨大的影响。这一切也影响着我国金融体系，并对各家银行的战略目标达成造成了巨大的挑战。提高基层客户经理的全面营销能力，可以让我们提升全体营销水平，从而实现我行各类经营指标的达成率。

课程收益：

老师从银行客户经理绩效达成角度出发，根据营销中销售绩效达成三要素进行详细分析，倒推出达成绩效、超越绩效所需要的全操作流程，在每个步骤进行详细的展开，让学员能够真正把每一个细节吃透，并通过现场练习学会运用，最终实现营销绩效的大幅提升。

课程时长：

2天/3天/3天2夜训练营（6小时/天）

课程大纲：

一、我们干的到底是一件什么样的工作？

1. 我们的工作银行业发展中的战略意义及深远影响
2. 市场需求深度分析
3. 市场面临的机遇与挑战
4. 我国城镇化率指标攀升对整体市场的影响
5. 你和财富之间仅差这一步

二、我们当下的营销现状分析

1. 我们对自己的绩效达成率满意吗？
每天都和前台巧周旋，时不时还躲保安
天天扫楼扫到腿抽筋，绩效没见咋增长
日日摆楼摆摊摆商超，摆的自己心发毛
领导任务指标追的紧，客户开发挺苦恼
2. 你是在做一件事情、一份工作还是一份事业？
(1)单纯的认为自己只是在从事简单的推销工作
(2)每天只想着眼前的业绩指标如何达成
(3)客户销售只是简单的买卖行为
3. 为什么我们很努力还是没能达到我们想要的结果？
(1)市场格局发生了翻天覆地的变化
(2)核心销售业绩达成公式分享

三、把自己塑造成为一位卓越的客户经理

1. 营销与销售的核心区别
2. 运用营销中达成绩效的三大核心要素实现我们的一切梦想
3. 提升你的潜在客户数量，客来，可大量的来
4. 获客能力的多维度多层次提升
 - (1) 都有哪些属于客户获取呢
 - 一切都因立场不同，而有不同的定义
 - (2) 决定获客成败的多种因素
 - 你要建立正确的获客意识
 - 主动，主动，再主动

例：浦发销冠洗个车加个油都能成功的加到潜客的微信

- 专业胜任是成功获客的核心关键
 - 1) 你的名单不是你的客户
 - 2) 潜客身边的客户经理众多，购买产品时为什么选择你
 - 3) 潜客购买产品时会发出 5 大购买决策
 - 4) 细数你能带给潜在客户的核心价值
 - 5) 不断学习不断精进，让你的客户源源不断
- 在客户经营中你要传递给潜客的 5 大核心价值
- (3) 主动获客和被动获客
 - 1) 二者的核心区别
 - 2) 通过 3P 营销理论看二者的不同获客场景
- (4) 主动获客的方法
 - 私域获客和公域获客的区别
 - 1) 明确你的私域流量
 - 2) 什么才是你的公域流量
 - 私域获客方法和技巧
 - 1) 缘故法
 - 2) 客户转介绍
 - ◇ 非成交客户推介法
 - ◇ 已成交客户转介绍
 - ◇ 核心老客户转介绍
 - 3) 学绘制你的私域流量网格图
 - 公域获客方法
 - 1) 纯陌生的上门拜访
 - 2) 通过各类关系建立的半陌生拜访
 - 3) 通过举办沙龙、论坛进行的营销获客
 - 4) 通过互联网进行的个人 IP 打造数字化获客法
 - a. 朋友圈营销
 - b. 社群营销
 - c. 短视频营销
 - d. 直播营销
 - e. 企业 APP 营销
- (5) 老客户转介绍的意义
 - 1) 开拓新客户的成本是维护老客户的 7 倍
 - 2) 看似无用的唠家常实际是在进行深度的 KYC
 - 3) 通过老客户转介绍让我们产生平稳绩效
 - 4) 通过老客户转介绍让我们实现降本增效
- (6) 老客户转介绍的技巧
 - 1) 客户为什么要帮你介绍他的亲朋好友给你
 - 2) 要不断地增加你在客户心中的价值和地位
 - 3) 运用梯度量表思维阶段性实现客户满意度等级要求
 - 4) 永远站在对方的立场为他着想
 - 5) 永远不离嘴的真诚赞美
 - 6) 善用你的眼神，此时无声胜有声

- 7) 永远不要有过多的要求
 - 8) 永远不要想用销售技巧赢得客户，因为傻子不在你的名单内
- (7) 7大综合获客闭环，为你的获客加速，心中念获客，客户自然来！

互联网 OMO 模式+社群营销+自媒体直播+线上线下论坛沙龙+厅堂营销+家庭聚会+爆品营销

5. 通过客户分层分级管理、精准营销、沟通技巧来提升营销中的客户转化率

6. 运用销售漏斗将引流来的客户进行客群分层分级管理

- (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

7. 运用精准营销加速绩效转化

- (1) 精准营销的功能与意义
- (2) 四大步骤实现精准营销落地
 - ① 看当下
 - ② 找对标
 - ③ 定策略---营销 5 定江山
 - ④ 盯执行
- (3) 掌握精准营销落地的十大全流程
 - ① 建立清晰的客户画像
 - ② 客户的名单管理

- ③ 客户的身份识别---精准营销的前提，客户无差别对待
- ④ 开始客户接触
- ⑤ 客户的深度需求挖掘
- ⑥ 开始设计初步解决方案内容
- ⑦ 相对应产品的匹配
- ⑧ 基于客户需求的解决方案展示
- ⑨ 客户对解决方案提出的异议处理
- ⑩ 关于客户逼定

8. 通过瓶颈分析法找到当下的最薄弱环节进行绩效突破

- (1) 瓶颈突破理论
- (2) 瓶颈突破的灵魂三问
- (3) 通过瓶颈突破五步法找到我们当下的最薄弱环节
- (4) 找到突破最薄弱环节的改善方法
- (5) 突破瓶颈，让你的绩效长红

9. 即将失传的商务沟通技巧

(1) 沟通的定义：是人与人之间、人与群体之间信息、思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。

- (2) 沟通的重要性
- (3) 沟通技巧测试
- (4) 沟通形式的表现力：
 - 体态：55%
 - 类语言 38%
 - 语言（即说出或写出的话语）7%

(5) 掌控客户的核心沟通方法

- ① 如何同频同率
 - 外在形象特点赞美
 - 语音、语调、语速
 - 肢体语言
 - 共同爱好/共同经历
- ② 快速同频同率
- ③ 如何先跟后带
- ④ 高效沟通六式

倾听 / 共情 / 同频 / 释义 / 反馈 / 共识

- ⑤ 沟通中注意声音

实战训练：互动问题呈现

(6) 客户心理需求分析

- ① 客户的三种需求
 - 业务咨询办理
 - 倾诉发泄
 - 尊重认同

角色扮演：你喜欢什么样的服务？

- ② 客户抱怨的三种心理分析

求发泄的心理 / 求尊重的心理 / 求补偿的心理

案例分析：马斯洛的需要层次理论

③ 超越客户满意的三大策略

- 提高服务品质
- 降低客户期望值
- 精神情感层面满足

实战训练：超越客户满意的方法

(7) 高效沟通艺术

A. 沟通的技巧-听

① 沟通的关键——积极聆听

② 聆听的五个层次

③ 倾听的技巧

- 理清信息：鼓励、重复字句—说出感受
- 适时反馈：重整内容--用自己的话总结大意
- 表达感受--深入了解,捕捉对方的感受，情感支持
- 巧妙地表达自己的意见—适时引导
- 注意身体语言

实战演练：同理心训练

④ 移情换位

⑤ 听懂：倾听的四个层次

- 第一层：我听懂对方
- 第二层：让对方知道我听懂了
- 第三层：让对方听懂我
- 第四层：确认对方听懂了

B. 沟通的技巧-说

① “说”的5W2H法则

- 为什么说 (Why to say)
- 什么时候说 (When to say)
- 在哪里说 (Where to say)
- 对谁说 (Whom to say)
- 说什么 (What to say)
- 怎么说 (How to say)
- 说多少 (How much to say)

实战演练：你该怎么说？

② 说服他人的心理学技术

- 登门槛效应
- 留面子效应
- 过度理由效应
- 禁果逆反
- 妙用“群体动力”

现场练习：如何劝说小李？

③ 高效沟通的六大要点

④ 如何与上司沟通

实用分享：让领导喜欢你的7个技巧

⑤ 如何与下属沟通

案例分析：销售冠军的烦恼

⑥ 如何跨部门与同事沟通

实战演练：如何寻求同事协助？

⑦ 如何与客户沟通

角色扮演：如何从客户那获得更多信息

⑧ 人际沟通的三条法则

- 黄金法则：——你期望别人怎么对待你，你就怎么对待别人！
- 白金法则：——别人期望你怎么对待他，你就怎么对待他！
- 钻石法则：——给别人超出他期望的东西！

C. 沟通的技巧-问

① 发问的六大好处

- 挖掘信息
- 引导对方
- 控制交谈
- 鼓励参与
- 了解对方理解程度
- 建立良好形象

② 提问的技术

③ 封闭式提问

④ 开放式提问

AB角练习：提问技巧

⑤ 提问的五大策略

- 礼节性提问掌控气氛
- 好奇心提问激发兴趣
- 渗透性提问了解更多的信息
- 影响性提问可以建立信任
- 提问后沉默将压力抛给对方

互动游戏：提问猜扑克牌

D. 沟通的技巧-看

① 非言语性沟通技巧

- 语气语调
- 目光接触
- 面部表情
- 身体姿势和手势
- 身体距离

② 用心察看

③ 注意积极的信号

思索式点头 / 身体朝向你 / 抚摩下巴 / 眼睛频繁的接触 / 放松的姿势 / 张开双手 / 附和声

④ 留心消极的信号

远离你 / 快速点头 / 有限目光接触 / 身体背对你 / 握紧拳头 / 烦躁脚底打拍子 / 来回踱步

⑤ 如何情绪察觉

情景模拟：因误解客户疏远你怎么办？

10. 运用客户经营和优质的客户服务提升营销三要素中的客单价指标

(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

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。

(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) 做好客户经营的终极目标

- ① 从事金融业的核心：只需掌握一个“信”字
- ② 让客户成为你的朋友，你的粉丝
- ③ 通过差异化服务提升客户资产管理值
- ④ 通过不断的对客户进行增信，实现全品类营销
- ⑤ 通过多样化的场景营销实现源源不断地客户转介绍

(4) 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

(5) 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

四、高效的销售突破为你的绩效插上梦想的翅膀

1. 建立正确且清晰的战略目标

- (1) 什么才是你的正确目标
- (2) 如何建立你的正确目标
- (3) 不断突破自我，成为行业精英

2. 找到当前与目标之间的差距

3. 找到达成目标的核心障碍

4. 运用瓶颈突破理论进行核心障碍突破

- ① 瓶颈突破的灵魂三问
- ② 通过瓶颈突破五步法找到我们当下的最薄弱环节

5. 快速突破，达成目标

(1) 客户做出购买决策时考虑的的 5 大因素

(2) 为你的客户定制专属的解决方案

- ① 永远向着为解决客户的核心需求出发
- ② 提供客观中立的解决方案更容易捕获客户的心
- ③ 你卖的永远不是你的产品，而是通过产品给客户带来的好处

(3) 销售过程中常常会遇到的 6 层抗拒

第 0 层抗拒 没有沟通线

第 1 层抗拒 对方不认同你提出的问题

第 2 层抗拒 对方不认同你提出的解决方向

第 3 层抗拒 对方不认同你提出的解决方案

第 4 层抗拒 对方认为你提出的解决方案存在负面分支

第 5 层抗拒 对方认为你提出的解决方案存在执行障碍

第 6 层抗拒 对方有莫名的恐惧感，犹豫不决

(4) 解决销售 6 层抗拒的 8 步训练方法

第 1 步 建立沟通线

第 2 步 挖掘需求

第 3 步 达成共识

第 4 步 展示方案

第 5 步 要求承诺

第 6 步 处理障碍

第 7 步 达成销售

第 8 步 销售复盘

现场演练：按小组现场设计一个你给客户提供的解决方案

(5) 在时间面前人人平等

① 我们都在和时间抢效率

② 6 大维度快速过滤你的目标客户

购买意愿度、是否符合购买条件、购买决策、购买金额、购买数量、购买时间

(6) 强大的执行力是销售业绩的直接保障

➤ 人之所以不行动有两大核心原因

对事物的认知层面不够、经过大脑计算后觉得做这件事情的动力不够

➤ 远离所有的负面情绪和负面磁场

➤ 盯紧你的目标，不要让外因干扰你的行动

➤ 找到核心发力点，记住，处处发力等于白费力气

➤ 量大是支付的核心关键

➤ 主动主动再主动，行动行动再行动