



银行

YINHANG
DAKEHU XIAOSHOU

大客户销售

· 业绩倍增系列 ·

孙军正 许华民 冯民科◎著

银行 YINHANG DAKEHU XIAOSHOU 大客户销售

孙军正 许华民 冯民科◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

银行大客户销售 / 孙军正, 许华民, 冯民科著. —北京: 中国财富出版社, 2017. 1

(名师智业联盟)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6365 - 5

I. ①银… II. ①孙… ②许… ③冯… III. ①银行业务 - 销售管理 IV. ①F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 321941 号

策划编辑 姜莉君 责任编辑 单元花
责任印制 方朋远 责任校对 孙会香 孙丽丽 张营营 责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6365 - 5/F · 2703

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 13.75 彩 页 4 印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 201 千字 定 价 42.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

“要像其他成功人士一样，用头脑和双手为自己创造出巨额财富！”许多银行都曾将这句话当成励志感言，并激励银行的客户经理们能够在平凡的世界中创造出奇迹。

成功不是偶然，业绩的倍增同样需要积累式的爆发。就像有人说过一句话：“成功的人不是赢在起跑线上，而是胜利在转折点上。”当然一个人的成功只会给银行带来量变，而一个团队的成功则会给银行带来质变。因此，我们在长期的经营实践中会发现：业绩倍增靠团队，团队精神靠文化，文化内涵靠执行，执行方针靠策略。

古人云：“酒好不怕巷子深，花香自有蝶飞来。”这句话虽然不错，但是想要让客户乖乖送上门已经是不可能的了。买方市场之下，银行如何才能做到业绩倍增呢？靠团队？靠服务？靠需求？靠产品？面对有限资源，除了突破传统营销方式外，还需要懂得如何运作，挖掘客户需求、切准客户的脉搏，把产品做成服务，用服务体现价值。

银行业绩倍增并不能凭借一句话、一篇文章甚至一本书，而是需要银行经理们通过不断的尝试、探求、挖掘、跟进，甚至把客户当成朋友、家人，踏踏实实地做好每一件事，还要制定完善的营销策略和执行方针。除此之外，还应该坚持自己的“初心”，初心未变，理想才不会偏离航道。

这本书或许是一本略显“枯燥”的工具书，每一节都与客户有关，甚



至每一句话都在让你接近客户，让客户成为你的嘉宾。虽然有一些功利，了解这些却会让你少走弯路，营销也会变得更有目的性。

就像一句著名的营销格言所说：营销的目的是比竞争者更好地满足目标顾客的需求，而营销的制胜点比竞争者更清楚自己的顾客是谁，这也是营销的基础……在这个“赢销为王”的时代，我们想要创造更多的财富，就应该从基础做起。

在此，作者还要感谢出版社的编辑以及银行同人对本书的鼎力支持。因为每一个细节都决定了本书的出版质量，每一个细节也都决定了本书的实际价值。

作者

2016年10月

理论篇

银行大客户销售 “内功心法”

第一章 大客户销售，银行业绩主力军	3
银行大客户销售认知	3
区隔策略下的大客户销售	13
第二章 银行大客户心理需求分析	21
大客户购买动因分析	21
大客户深层心理需求分析	26
第三章 银行大客户销售技巧	36
大客户决策的影响因素	36
大客户销售的策略谋划	48
大客户销售技巧归纳	57




第四章 银行大客户公关策略	63
银行大客户关系“两手抓”	63
构建大客户关系的基本行动	67
大客户公关的四层修炼	77

实战篇

银行大客户销售 “剑术”

第五章 锁定客户，洞见销售机会	89
掌握大客户的决策流程	89
认准大客户决策的关键角色	94
客户分析的“起承转合”	103
第六章 创建关系，赢取客户信赖	113
根据客户性格选择沟通策略	113
客户关系发展的四阶段	118
第七章 挖掘需求，找准客户命脉	128
大客户需求开发	128
用提问法了解客户需求	133
更进一步确定客户需求	140

第八章 展示价值，争取销售机会	146
卓越方案的设计与展示	146
展示环节的答辩策略	156
第九章 赢得承诺，签署销售协议	161
简单承诺的赢得步骤	161
开展一场成功的商务谈判	168
第十章 客情维护，终极服务销售	183
良好客情关系的销售效应	183
关系冲突的平缓处理	192
客情关系的推进策略	202



理论篇

**银行大客户销售
“内功心法”**

第一章 大客户销售，银行业绩主力军

世界上有一个“二八规律”，80%的财富来自20%的财富拥有者。事实上，一个银行或者公司的80%的业务量来自大客户，可见大客户才是银行业绩的主力军。

银行大客户销售认知

银行大客户是银行业绩的主力军，如果只有小客户而没有大客户，恐怕这家银行就要“倒霉”了。想要在这方面有所突破，首先应该了解什么是银行大客户。

1. 什么是银行大客户销售

世界上的财富并不是人手一份、每一份数量都相等，而是绝大多数的财富掌握在少数人或者财团手里。据有关统计，世界80%的财富集中在20%的人的手里，40%的财富竟然集中在1%的人手中。财富好像一个金字塔，虽然这样的“金字塔”并不是什么好事，但却是现实存在的。

不管是银行还是公司，总有几个大合作伙伴，这些合作伙伴通常占了整个银行或公司的销售额的半数以上。比如某地区一家银行，90%的营业额来自当地的纳税大户。由此可以看出，银行大客户就是这些规模大、利



税高、业绩好的集团公司或者财富拥有者。银行针对这些大客户制定的特别销售服务，就是银行大客户销售。

概念容易定义，关键在于如何定位大客户。所谓大客户，也就是重点客户、VIP（贵宾）客户、关键客户等。它不仅体现“大”，而且体现在“重要”上。如果客户群是银行的“血管”，那么大客户就是银行的“主动脉”。如果一家银行没有大客户，那么这家银行就要面临严重贫血的危险。那么银行销售经理如何筛选“大客户”呢？

第一，大客户一定要“大”。

通常一个拥有几千人甚至上万人的公司是一家大公司，这样的公司不仅员工众多，而且资产大、利税高，往往是一个区域内的企业“明星”。除此之外，这样的大公司拥有一定的资源优势，比如产能、技术、政策扶持等。这样的大公司抗击市场风险的能力比较强，属于“树大根深”型企业。

第二，大客户一定要“优秀”。

“大胖子”也很“大”，但是这种“大”是不健康的，甚至是病态的。现在国内有许多这样的“大胖子”，看上去很“大”，实际却“虚”得很。这里说的“虚”是“赘余”多，消耗大，甚至是“拖油瓶”。

这样的大客户虽然有规模，但是常常因经营不善陷入了恶性循环，甚至有的大公司完全靠政策在“喘气”，完全处于一个“病怏怏”的状态。这个“大客户”通常扮演一种“扒皮大户”的角色，与这样的“假大户”合作会产生大量的不良资产。真正的大客户一定要“优秀”，业绩好、竞争力强、有创新力，甚至是地方经济的风向标。

第三，大客户一定要“忠诚”。

有钱人很多，但是他是他，你是你，两者之间不会凭空发生任何交集。有钱人并不在乎你，他和你之间也谈不上“忠诚”二字。如果一个大客户与银行存在一种的“忠诚关系”，就像夫妻一样，你忠于他，他就会

相信你，找你存钱，找你借钱，甚至什么样的事情都会找你去做。那些忠诚度不够的大客户，常常因为一点利益而与你产生摩擦，这就值得银行客户经理们去思索。

目前，各大银行都极为重视大客户的销售工作。与大客户建立业务关系，是实现银行收益稳定增长、提高市场占有率的重要方式。因此这就需要各个银行组建一支有战斗力、敢于攻坚的销售队伍，优化营销策略，推陈出新银行产品，为大客户提供高质量、高标准的配套服务。各大银行为做好大客户销售常常会在以下几个方面蓄力。

(1) 销售策略人性化

这一点需要银行跳出传统框架，采用更加人性化的销售策略。传统的销售模式过于教条、古板、不灵活，甚至居高一等，给客户造成一种压力。许多银行已经意识到这个问题，把服务放在第一位。人性化的销售策略更加灵活，而且更能满足大客户的情感需求。

(2) 重视大客户信息资料收集

就像股民炒股一样，想要在股市上赚钱，首要应该对上市公司有所了解，比如这个公司的效益、人员变动、未来市场动态、潜力等，这些方面直接决定这个公司的市场占有率和股票的未来走向。重视大客户的信息资料收集，银行的做法与股民炒股的原理如出一辙。在拜访大客户的同时还能了解到其需求，并据此制订合作计划，为之付诸行动。

(3) 加大日常公关与维护

日常公关必不可少，因为每一个大客户都有自己的性格和脾气。如何让两者之间的关系稳定，就需要银行长期稳定的随访、沟通。只有合伙双方保持良好的桥梁关系，才能实现双方互动、利益共享。

(4) 培养选拔优秀的销售人员

提供服务的是人，进行大客户销售的同样是人，所以销售人才的选拔至关重要。现如今，许多银行提高了选人标准，从学历、从业经历、专业



背景、获奖荣誉等多方面考核，优中择优。对选拔出来的销售人员进行专业细致的岗前培训，从而提高销售团队的素质。

2. 大客户销售与常规销售的差异

不管是银行还是企业，都有大客户和普通客户。大客户数量少，但是销售额占的比例大，普通客户数量多，但是销售额占的比例小。在这里需要强调一下：并不是让大家重视大客户而忽略小客户，而是大小客户一起抓，芝麻西瓜同等重要。

俗话说，客户是上帝。大客户是上帝，普通客户也是上帝。银行对大小客户在提供的服务、处理业务的态度上要一视同仁。但是大客户与普通客户往往有着不同的需求，客户经理们应该找到大客户销售与常规客户销售的差异，从而才能把销售工作做好。

小张是一名银行普通客户，他与银行的关系仅仅是个人存款和理财而已。这样的业务关系简单而直接，需求也是显而易见的。针对小张这样的普通客户，通常提供相对简单的服务即可。小张在某大型国企工作，这个大型国企不仅是地方明星企业，还是当地的纳税大户，与此同时也是这家银行的大客户之一。通常情况下，大公司与银行的业务并非简单的存款理财，其中还包括贷款、融资、发放工资、出具汇票等业务，业务复杂，业务量也非常大。针对这样的业务，就需要银行销售人员用更加科学的方式方法去处理。

大客户并非是一个简单的“个体”，而是由一个群体组成的。每一个群体又有自己的需求，每一种需求各不相同。银行针对大客户，首先要了解大客户的“多种”需求，并根据这些需求设计或定制银行产品。

某外企是银行的大客户，它需要银行提供多种不同的服务。首



先，它需要处理“外汇”业务，其中包括外汇兑换、跨境支付等；其次，它也有存款、取款、普通转账的业务；最后，更重要的是这家公司还在扩大规模，融资、贷款的需求非常强烈。因此这家银行必须为它提供并制订营销计划，全面满足它的各种需求。一旦需求无法满足，它就会转向其他银行，而这家银行就会丢失这笔重要“生意”。

差异化销售策略并非只是针对大客户制定不同类型的“产品”，而是应该做到相关服务的“差异化”。一流的银行做服务，二流的银行做产品，三流的银行靠关系……这就需要银行在销售策略上分清主次，又要尽量全面涵盖“服务、产品和产品定价、关系”三个方面。

（1）服务的差异化

银行业与其他行业不同，其产品的种类和价格通常受国家管控，发展策略相对滞后和缓慢，这就需要银行从实际出发，在“服务方面”多做文章。

服务是一个非常大的概念，有银行的整体服务和个人的人性化、个性化服务。不管如何，“服务”二字最终要落实到银行销售人员身上。针对大客户，银行在满足不同的服务需求的同时，还要增加一些有特色的服务，比如“阳光快车道”等，以应对客户的“特殊需求”。

银行还要营造一个良好的“销售氛围”，拥有有特色的“销售文化”或“服务文化”，充分将文化灌输到服务中。

（2）产品和产品定价的差异化

在条件允许的情况下，银行要对产品和产品定价进行优化。传统行业的产品有不同的规格、标号，每一种产品价格不同、市场占有率不同。除此之外，产品的价格也有“大户批发价”和“小户零售价”之分，银行针对这一区别要进行细致规划。比如针对大、中、小客户提供的存贷款利率的微小差别，银行产品方面有普通银行产品、特殊银行产品、综合银行产



品等，并根据客户购买产品的力度进行适当优惠或者手续减免等。

销售的差异化是一种灵活机智的营销方式，不但可以提高客户的兴趣，还可以使他们在购买银行服务中享受到各种优惠政策，是一件双方共赢的好事。

(3) 关系的差异化

有些银行为了维护客户关系，把一些大客户召集起来，组织免费旅游或者是开一场奢侈的晚会。其实这些方法对维护老客户，让老客户保持忠诚并不十分有效。因为客户一起受邀，不能让他们感觉到自己的独特性，感觉不到银行的优待，也就受之无愧了。如果银行能够采取差异化对待大客户的原则，或许花费不多，效果却很好。比如，可以单独约某大客户看电影，可以给某大客户送上生日礼物……总之，关系的差异化就是让客户感到你对他单独的优待。

3. 银行大客户市场争夺现状

银行作为一个国家的金融象征，一直以来就有着至高无上的财富权。它一方面掌控着国家的经济命脉，另一方面则成了货币的调节器。曾几何时银行因为其垄断地位，逐渐形成一种“霸道”的营销策略，常常为了自己的利益而做出伤害客户的行为。那个时候，银行属于“有限资源”，许多客户没有选择。

如今，银行业高速发展，除国有四大银行外，许多商业银行、合资银行等如雨后春笋般发展起来，银行已经不是那个“香饽饽”。相反，优质的大客户反而成了不可再生的“资源”。为了“资源”，银行与银行之间开始相互博弈、“刺刀见红”般地争夺，在银行营销界还有一句顺口溜：三天不喝酒，存款就搬走；三天不桑拿，业绩往下滑。为了抢夺大客户，各大银行可谓冥思苦想，想尽了一切方式方法。

某民营企业有一个大项目即将投产，这个项目曾是该市的重点工程之一，三期投资超过100亿元，投入生产后年营业额超过50亿元。50亿元是个什么概念呢？该市一年的生产总值才不过几百亿元而已！不过该市却拥有许多银行，营业网点更是不计其数。如果将这一笔巨款投放到这些银行中，每一个银行就分不到多少钱了。

为了争取这个大客户，某银行行长多次跑该公司。该公司老总对行长说：“不妨告诉你实话，你已经是本周内来我公司洽谈业务的第六名银行行长了！”

公司老总的話并没有令银行行长感到意外，现实状况确实如此，僧多肉少。为了谈成这笔生意，银行行长可谓煞费苦心。他先是安排请客，后来又托人送给该公司老总一幅名人字画。当然这些都是次要的，银行的产品服务和优惠政策才是“破冰”关键。后来这位公司老总说：“方案我已经看到了，但是你还得给我时间考虑一下……毕竟这不是一件小事。”

有了该公司老总的“口头允诺”，该银行行长回去之后马上制订了一套方案，这套方案完全是前所未有的。每天银行大客户经理都会去该公司“考勤”，俨然成了该公司的一名办公人员，沏茶、倒水、扫地、拖地。该公司老总的铁石心肠终于被银行的诚意所打动，最后选择了这家银行。

事实上，这样的故事非常多，一家公司的财务部曾经上演过银行客户经理排队的画面。不久之前，某银行副行长还打来电话诉苦道：“今年的绩效考核表下来了，但是这完全是赶鸭子上架嘛，就算把整个区域内的所有增长点都给我，也才能勉强完成任务。”优质资源有限，泡沫却有太多，如果盲目地跟进业务，反而会给银行投资带来风险。

目前全国约有300家银行，这些银行包括政策性银行、国有特大型银