

# 银行 客户经理的 销售 关键对话

从专业到精英的  
成就路径

苏卫宏 著

渣打银行、中国银行、招商银行、交通银行等  
都在学习的销售课程



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 银行 客户经理的 销售 关键对话

苏卫宏 著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 ( CIP ) 数据

银行客户经理的销售关键对话 / 苏卫宏著. —北京: 北京联合出版公司, 2016.2

ISBN 978-7-5502-6395-6

I. ①银… II. ①苏… III. ①商业银行—市场营销学 IV. ①F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2015 ) 第244103号

银行客户经理的销售关键对话

作 者: 苏卫宏

选题策划: 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 郭建国

封面设计: 水玉银文化

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 193 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 14.75 印张

2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-6395-6

定价: 45.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

## 银行与金融业竞争现状

### 1.我为什么要写这本书

2010年8月离开渣打银行之后，我投身于银行的外训和咨询市场，在合作伙伴的推荐之下，分别给各地区的工、农、中、建、交、招商、浦发、民生、光大、中信、广发、邮储、农商行（农信社）以及一些地方银行，如平顶山银行、廊坊银行等做过数百场培训和部分咨询项目，也曾给新兴金融领域里的P2P公司，宜信和冠群等进行过一线干部的轮训。

在这个过程中，我真切地感受到金融市场的勃勃生机：外资行在积极开点抢客户；股份制行锐意创新；国有大行仍在日复一日地推动着转型；农信社和地方性银行为自己单一的模式担心；新兴的金融公司则野火燎原般地从银行的客户群中抓走有钱的人们……

这些变革直接展现在每一场培训中不同状态的学员身上：在四川，我见过87年出生、积极进取的年轻支行长；在内蒙，也见过再有几年就要退休，只求安稳的老行长。有的学员年龄不大，已经学会了行业的世故油滑；有的学员年逾六旬，却还葆有天真、充满热忱；有的学员培训时如饥似渴；有的学员则因为被培训得太

多，权当听课为看戏……形形色色的银行，形形色色的学员，正是这个时代金融行业的缩影。

在从银行内部培训经理到外培训师的角色转变中，我从事过体系化的银行内训，也参与过碎片化的外训（基于某个点的课程进行大量重复）。在此过程中，深深感受到银行（新兴金融企业）间培训管理工作的差异：例行公事的培训（例行公事的花钱）依然大量存在；而同一银行，不同地区，追求接地气和创新的培训管理者也崭露头角。有的银行崇尚高大上，培训师必须满嘴都是名词方被认可；有的银行则要求培训一定要具体到本地客户可以听懂的话术才行；更多的银行，培训外包，不停地引入外界的培训加辅导，然后患了“鸡血上瘾症”，欲罢不能……总结为一句话：**一线领导对一线培训的认知水准决定着会发生什么。**

基于这样的生态，培训市场的乙方，快速出现大量的“导师”和“专家”。无论是否曾在银行工作过，是否深入理解银行的行业特质，加以市场化包装的“导师”（专家）们，面对年轻的管理者或客户经理，激情澎湃地讲课并传授“经验”。对此，没有人愿意去较真（或者也没有人有能力较真）。在喧闹过后，所讲授和辅导的内容，是否符合银行的行业特质？是否合规？谁又能够说哪些内容是对或者是错呢？这样充满混沌、也充满机会的市场，或许会至少继续五年。

所以，我产生了想法，写一本书，总结自己十多年来的经历和体会，和银行一线的客户经理与销售管理者们交流。如果银行一线的培训管理者们愿意花时间阅读，也会多少帮到您，让您的工作更接地气。

## 2. 你为什么要看这本书

2008年金融危机过后，我当时所在的渣打银行，更加重视一线人员的素质，通过一套卓有成效的培训体系，从2009年至今，培养了大量的一线

理财顾问（PFC）和理财经理（CRM）。其中一些学员现在已经成了独当一面的中层管理者，甚至高管。成为管理者的他们如今常谈到一个共同的难题——如何找到合适的人：合适的一线客户经理。

找到合适的人不容易，有资源、有学历、有沟通能力、有情商、有合规习惯，在这个快速发展的市场上，用漏斗一筛，寥寥无几。所以，在找寻之外更加重要的是如何培养、开发现有的人员。一个合格的一线客户经理，该有什么样的素质？包含哪几个方面？为什么是这几个方面？又该怎么将这几个方面的素养切实培养到人们的动作习惯中？就是这几个问题！

与此同时，客户经理的现状如何呢？

培训师是第三方的中立者，课程结束之后，学员常会向我咨询各种问题。

年轻的学员带着羡慕的眼光告诉我，希望自己未来也可以像我一样，不少人的潜台词是不想做现在的工作了。为什么不想做呢？领导不给力、客户太油滑、个人性格可能不适合等，这样的原因听多了后，我知道，问题背后更多的是情绪波动，正如十年前的我自己，躁动不安。我会认真地交流想法，聊天中，部分人的情绪波动就过去了，但也是暂时的；个别人，后续还有联系，于是，我也曾幸运地在之后几年中，看着一些人完成从大堂经理到理财经理甚至网点负责人的快速蜕变。

年纪大的学员，则多是沉默，偶尔叹息自己年龄已老，他们感到自己被某种东西束缚着，看不到明天，也找不到乐趣。

无论何种年龄，何种问题，客户经理的渴求更多是在技能之外，是要解开一些心理上的结。

这个结就是：我到底该成为什么样的客户经理？

答案是什么呢？你需要成为一个有明天的客户经理！什么样的客户经理会有灿烂的明天？客户和自己都喜欢的你，充满活力的你，才可以！

或许你会说：“怎么做到？我真的觉得现在的工作让我很烦恼！很多

东西我左右不了……”

在这本书里，你能够找到一些答案，你会在案例主人公的身上看到很多自己的影子，看到一些或细致或崭新的做法。当你学会分析主人公面对的问题、使用这些方法时，就开始打开了一扇门，打开门，是一把钥匙，这把钥匙就是客户经理工作和生活的规律。把握规律，会工作、会生活，原本看似枯燥的明天，就开始灿烂多彩了！

让我们开始吧！

序 银行与金融业竞争现状 / v

第一章 主导权不在我，选择权在我  
——银行员工常见思想问题及化解方法

一、你在银行是哪一类客户经理 / 002

了解国有大行、股份制银行、外资银行里客户经理的异同 / 003

不同银行里客户经理的薪酬 / 005

你不能选择岗位，但可以选择主动 / 007

二、银行客户经理的能力平衡轮 / 008

专业（知识） / 009

互动（能力） / 009

合规（习惯） / 010

秩序（效率） / 010

三、你的未来在哪里 / 012

机遇、挑战与思维模式 / 014

作者的经历，与读者的故事 / 017



## 第二章 电话约访

——如何激活休眠客户

### 一、银行客户现状盘点 / 022

银行之间抢客户的大战 / 023

两种休眠客户 / 025

### 二、电话约访——休眠客户激活的4个步骤 / 028

第1步：客户筛选 / 028

第2步：短信破冰 / 030

第3步：电话邀约 / 031

第4步：短信提醒 / 033

### 三、休眠客户激活的3个常见问题 / 034

问题1：不敢打电话 / 035

问题2：不会打电话 / 039

问题3：不愿打电话 / 046

## 第三章 销售面谈

——顾问式销售沟通

### 一、销售状态 / 052

### 二、销售前的3种准备 / 067

无形准备 / 068

有形准备：两个清单、一个档案 / 073

状态准备——预演 / 075

### 三、顾问式销售沟通流程 / 078

引起兴趣 / 078

探寻需求 / 092

满足需求 / 108

处理反对问题 / 121

促成交易 / 141

## 第四章 客户分类与客户关系管理

——掌握客户的规律

### 一、出不了业绩是什么原因 / 162

### 二、客户关系管理的两个要点 / 165

盘点客户：先做客户分层 / 166

联络客户：两条路线 / 171

## 第五章 客户经理的自我管理

——“自我管理”是“客户关系管理”的基础

### 一、客户经理的自我管理 / 182

来源于过去的能量 / 188

来源于将来的能量 / 188

来源于现在的能量 / 189

## 二、客户经理的自我转变 / 191

第1步：梳理头绪 / 191

第2步：设定目标 / 192

第3步：情绪管理 / 192

第4步：时间格式化 / 192

第5步：记录与计划 / 193

第6步：月底总结 / 194

## 三、案例分析：客户经理的失单 / 197

### || 延伸阅读 || 社区银行的困惑与新意 / 199

——同样的人做出不一样的工作

### 理财沙龙的设计与实施 / 214

——《零售银行》专栏精选

The page features a large, faint dotted circle in the center. To its left, a solid dark grey circle contains the text '第一章'. Several other solid circles of varying shades of grey are scattered around the page, including one in the top right, one in the bottom right, and one in the bottom left. A thin white circle is also present in the upper right quadrant.

第一章

## 主导权不在我，选择权在我

——银行员工常见思想问题及化解方法

## 一、你在银行是哪一类客户经理

在不同的银行，客户经理的工作是有区别的。

### 案例 小王的波澜起伏

小王财务管理专业研究生毕业后正式进入银行，职位是理财专员。头一个月，她很高兴，因为这是家知名银行，很多人想进都进不来；到了第三个月，她发现自己作为一个研究生，每天干的活就是站在大厅里接待客人，于是有点情绪波动：怎么会这样子？是不是有点专业不对口？但无论怎样，先转正再说，她告诫自己。

入职六个月，小王顺利转正，职位还是理财专员，工作依然是每天站在大厅接待客人，只是销售任务更重了。领导开始有意无意地提醒：别老把自己当研究生了。小王心里的问题依旧：是不是有点专业不太对口？而且她发现，自己这个学财务管理的硕士和另外一位同事小李做的是一样的事，但小李是本科生，而且学的是营销。小王想：“我这学财务管理的干的不是营销的事儿吗？这有啥价值呢？”

又过了六个月，小王入职一年，因为银行发展速度太快，同时有同事离职，小王转为客户经理。除了业绩压力更大，多了一些资产高的客户外，小王感觉一切照旧，很枯燥！毕业一周年聚会上，她看到当初进了投行的同学赚得比自己多得多，而进入四大行的一个个也很有范儿……小王

不禁开始有一点心事，因为就在前不久，另一家银行给她打了电话，待遇要高很多。

历经纠结，请教了父母和信得过的朋友后，小王决定放弃新机会，留下来。转眼又一年过去了，已经毕业两年的她，对银行的里里外外都熟了，心态也平和了不少，但她觉得自己28岁的年纪有点早衰：一方面每天都很忙，却总是围着一摊事转；另一方面，因为腾不出空，还没找对象，眼看要成剩女，也令人着急……

“就这样忙忙碌碌却又一潭死水般地生活着，到底奔头儿在哪儿呢？”小王有时候这样想。

---

小王的奔头儿在哪儿呢？

## 了解国有大行、股份制银行、外资银行里客户经理的异同

银行客户经理泛指在银行做销售业务的人。不同银行的客户经理的职责现在有很大不同，主要分以下几种：

**客户经理或低柜经理：**主要负责初级金卡（客户行内资产5万~10万元）以上、金卡（30万~50万元）以下的个人客户。客户经理除了维护客户，还要负责外拓、开发，所负责的各种产品都有指标要求。

**理财经理：**专门负责维护金卡及金卡以上级别个人客户。

**私人银行客户经理：**管理和服务更高端的私人银行客户（资产达到650万元人民币或以上）。

**贷款客户经理：**主要负责个人贷款产品的营销与管理，同时负责存款等其他工作。

**中小企业客户经理：**主要负责中小企业客户的金融服务，包括融资、资金管理、投资等。

对公客户经理：服务对象为大型企事业单位。

不少地区的银行客户经理，虽然有名义上的区分，但对公、对私的事情都在做，甚至负责大堂。不过，责权正在逐步明晰。

小王属于第一类——“客户经理”。因为刚入职，她是从理财专员开始做，主要维护5万元级别的客户，有时还要和大堂经理一起照顾大堂。

以上是内资银行的分类方法。

2006年底，外资银行零售业务本地化，带来的“条线业务和销售经营结合”的新理念，也越来越被推崇。例如，直销人员（hunter）团队和理财经理（farmer）团队的区分、后台电话服务团队与营销团队的设立。这些做法适用于激烈的竞争环境且效果显著，因此被一些股份制银行借鉴，进而引起大行们的关注。

外资银行的直销人员团队是专门为外拓客户设定的，根据不同的产品线，设置不同的直销团队，但主要有三种：针对个人无抵押消费贷款的团队（person loan），针对中小企业无抵押贷款的团队（SME），理财方面也有专门的团队（WM）。不同的产品部开发产品，直销团队的工作就是销售这个产品。理财端的直销队伍相对复杂，直销人员只能将客户请进来，交给理财经理精耕细作，自己本身不能和客户讲产品。

直销团队的任务非常明确，就是抢客户。这是因为外资银行初入中国，在客户资源上一穷二白，所以，只有在营销队伍上独辟蹊径，力求用最大的主动性换得市场。事实上，这些直销人员也真的激活了本行的零售业务，随着人员流动，更是间接影响了整个行业。

理财经理团队的任务，是在直销团队将新客户拉进来后，稳定他们。像农民在土地上种不同的作物一样，理财经理们用零售银行的不同产品对客户进行包裹，内在的理念是：资产配置。银行业相关研究表明：当一个客户拥有两个本银行的产品时，流失率达50%；拥有四个产品时，基本上就扎根了，想改变会很困难。所以，理财经理团队就是做这件事的：提升

产品覆盖率和客户资产总量。

随着竞争压力的增大，理财端的直销人员和理财经理之间的界限也越来越模糊。直销人员虽然只负责将客户请到银行，不能讲产品，但能够将客户请来，也不能对专业知识一知半解，特别是他们职业发展的下一步就是理财经理；理财经理因为有业绩考核压力，也不能完全停留在对现有客户的维护、开发上，也要通过电话或周末活动等手段拓展客户。这样，两个团队相互带动，业务开展得更火热。

那谁给小王打的电话，说有更好的岗位与薪资呢？

就是某外资银行，希望她能去做理财经理。招聘经理说，在这里能够得到很强的锻炼，让你更加职业化，因此小王最开始动了心：外资银行的那种范儿和传说中的高薪都让她感到莫名的吸引。

小王特别想了解自己能拿到多少钱。

## 不同银行里客户经理的薪酬

“在外资银行干，挣钱一定很多吧？”小王问我，很多人对此也非常感兴趣。

关于薪酬，现在网络很发达，很多网站上都有晒薪资的页面，不同岗位的工资大致都可以查到。但是，平心而论，无论什么岗位，银行一线挣的一定都是辛苦钱。2008年时，某外资银行个贷端的直销团队销售人员的底薪是2000~5000元，外加佣金和奖金（细则不列举），而当时一线城市的房租就要800元/月，还是合租，可想生活压力多大。并且，收入和绩效直接挂钩，钱虽然不多，也需要快速出业绩才能拿到。试用期三个月，两个月没完成指标，就可能被考核掉。为了督促大家，许多团队规定每日的电话数量必须达到300个，而且是有效电话，有效的标准是接通。300个有效电话，每个40秒，合计就是200分钟，即3小时20分钟，因此，要完成指



标，必须有高效率的团队管理和自我管理，我曾见过某个团队，吃饭、上厕所都有时间标准。

小王了解到这些信息后，顿时打了退堂鼓，她觉得太辛苦了，自己每天打20个电话都觉得有点多。但是她也很好奇：“这么苦，为什么大家还要在那干呢？”

实际上很简单，外资银行的利益分配比较公平，考核机制比较透明，优胜劣汰、适者生存，更适合年轻人打拼。虽然工作压力很大，但年轻人精力旺盛，正是在团队中学东西的时候，钱和经历都是宝贵的收益。

有一个理财经理学员，家庭背景很好。他过去在一个股份制的私人银行，收入不错，但还是选择了离职来外资银行。我们都很好奇，问他为什么，他说在那边每天就是睡觉，早上睡到中午，然后吃午饭，之后接着午睡……有时，领导还会很关切地询问睡得好不好。惊诧之余，我们提醒他：“你不知道吗，外资银行压力很大，考核很残酷。”他说：“我知道，就是想试试，我实在睡不下去了！”这个小伙子很精神，他说不想把自己的宝贵时间都睡过去，虽然他多少有点夸张，但是我相信他的选择是年轻人的本能——希望折腾、希望成长。成长从来不会在安逸的环境下产生。

小王听了这个故事，又蠢蠢欲动，赶紧问：“后来呢，他怎么样了？”事实上，不到一年，他离开了。

后来，我在各地的内资银行又见过不少年轻学员，很优秀，家庭背景也很好，并因此进入银行这片毕业生心中的乐土。但进入银行后，他们又普遍感到好难受：事情多、钱不够花、气氛沉闷、人际关系复杂……所以，有的人在动心眼，想离开去创业，但又不敢……总之，比较纠结。

我特别理解这种心情，10多年前，我也是这样，读MBA、做保险代理人，也是一通折腾。回顾过去，我的体会是：人最宝贵的是什么呢？就是年轻的时光。年轻最害怕什么？是耽误。什么会让人耽误？就是纠结不清！

是不是只有一走了之或留在原地纠结不清这两条路呢？