

做一名超级客户经理

---

伟海客户经理手册

# 客户开发与服务

上海伟海投资咨询公司  
上海市西凌家宅路 111 弄 3 号 106  
电话 (021) 5351 2091 • 传真 (021) 6312 0736  
<http://www.weihai.com.cn>

# 目录

单元一 做一名成功的客户经理	1	吸引客户的内容	31
第 1 章 为什么要做客户经理	2	深入进行	33
什么是客户经理	2	章节要点	37
最具潜力的职业选择	4	行动计划	38
对于做客户经理的常见问题	6	辅助表格	39
章节要点	9	单元三 如何打动客户	41
第 2 章 如何做好客户经理	10	第 5 章 如何对客户进行评估	42
不能单纯依赖投资分析能力	10	说服客户的基本原理	42
专业化是成功的关键	10	对客户进行评估	42
客户经理的基本素质	11	确定说服客户策略	46
章节要点	16	提开放式问题	46
行动计划	17	学会倾听	49
辅助表格	18	章节要点	51
单元二 如何开始接触客户	19	第 6 章 如何说服客户	52
第 3 章 如何发现客户	20	对我有什么好处	52
谁是你的客户	20	不同类型客户的偏好	52
发现客户的渠道	21	提高你的说服力	56
确立客户的基本条件	22	运用辅助工具	58
从熟悉的人中发现客户	22	与客户发展合作伙伴关系	59
要求推荐客户	23	经常寻求客户确认	59
举行讲座	24	避免容易引起误解与疑问的字眼	60
利用互联网	25	章节要点	61
章节要点	27	行动计划	62
第 4 章 如何做一个良好的开场白	28	辅助表格	63
接触客户的目的	28	单元四 如何促使客户行动	70
不同的客户决策身份	28	第 7 章 如何克服客户障碍	71
良好的第一印象	29	正确认识障碍	71
良好的开场白	29	产生障碍的原因	73

应对障碍的技巧	74	第 10 章 如何提高专业服务能力	97
性格冲突	77	提供全方位的投资理财服务	97
章节要点	78	分析客户的投资需要	97
第 8 章 如何结束客户接触	79	了解客户的风险承受能力	98
以行动承诺结束客户接触	79	确立有针对性的投资计划	100
让客户分步行动	79	证券投资的方法	100
结束客户接触的步骤	80	准备推荐的股票	102
在结束时发现机会	81	向客户推荐股票	102
事后跟踪	82	章节要点	106
章节要点	84	第 11 章 如何发展合作伙伴关系	107
行动计划	85	赢得客户信任	107
辅助表格	86	加强客户交流	109
单元五 发展属于你的终身客户	90	发展个人友谊	112
第 9 章 如何积累终身客户	91	章节要点	114
拥有长期眼光	91	行动计划	115
对客户应有选择	92	辅助表格	116
典型的客户类型	93		
客户的投入产出分析	94		
章节要点	96		

## 单元一：做一名成功的客户经理

很多人都说你运气好。学校毕业后各种工作也换了好多份，但没多久就碰上证券公司招人，很顺利地就进了证券公司，到现在也已经有六、七年了。在这几年中，虽然股市行情也有起伏，市场也有不好的时候，但一般这种情况很快就会过去。大多数时候，工资、资金收入都相当不错，是你许多同学、朋友羡慕的对象。当然，和一些在外资企业工作的同学比起来，你赚的钱并不是最多的。可是，看看他们经常要加班到凌晨二、三点，你还有什么可抱怨的呢？况且，听听消息，做做股票，这两年自己在股市里也赚了一些钱。

可是，最近一段时间以来，形势好像有点不大对劲。由于股市行情不好，公司的效益不佳，今年以来，工资、奖金比去年大幅缩水。不过，这还不是最主要的，毕竟过去也有收入缩水的情况。最要命的是，听说公司将要裁员。如果给公司炒鱿鱼的话，现在工作这么难找，自己能做什么呢？自己刚贷款买的房子的按揭怎么办呢？

不过，公司现在正在推行客户经理制度，鼓励大家去做客户经理，你觉得这也许是一条出路。可是，你也很担心，自己没有什么特别的社会关系，股票投资也不是特别精通，到哪里去拉客户？能拉到客户吗？如果现在不去做客户经理，至少还能够混一段时间。如果自己主动去做客户经理，结果没做好，首先就被公司裁员，那不是自己撞到枪口上去了吗？

对于目前证券公司中的员工来说，这可能是很多人都在考虑的问题。在这一单元中，我们首先就是要研究这样几个问题：

- ④ 什么是客户经理；
- ④ 为什么要做客户经理；
- ④ 怎么样做客户经理在；
- ④ 哪些人能够做好客户经理。

# 第1章 为什么要做客户经理

## 什么是客户经理

在考虑是不是要做客户经理之前,你首先必须了解什么是客户经理。在很多人心目中,客户经理就是为客户进行股票买卖操作的证券经纪人。这样一种观念有其正确的一面,但并不全面。客户经理确实就是我们平常所说的证券经纪人,但在不同的证券公司中,尽管大家可能都叫客户经理,但其服务内容、工作形式却可能会有很大的不同。

## 客户经理的类型

在一些证券公司中,并没有客户经理,有的是“客户代表”、“经纪人”,或是“投资顾问”等。但这些只不过是名称上的区别罢了,他们所做的可能是完全相同的工作。从工作方式与提供的服务来区分的话,客户经理可以分为销售型、服务型与全面型这样三种类型。

**销售型客户经理:**仅负责客户开发,而不负责客户服务工作。通常可以根据客户的交易量或资金量提取奖金。

**服务型客户经理:**负责为客户提供服务,但不需要进行客户开发工作。通常领取固定工资。

**全面型客户经理:**不仅要自己去开发客户,而且要负责为这些客户提供服务。通常是以客户的佣金收入分成为主要收入来源。

从职业选择的角度讲,这几种类型的客户经理各有其利弊。销售型客户经理对专业知识的要求相对不高,但由于可以奖金提成,却可能取得相当高的收入。但其缺点在于与客户缺乏联系,对客户缺乏控制能力,难以发展属于自己的客户。如果无法开发出新客户的话,他们的收入可能比较低。而服务型客户经理则正好相反。他们不需要花功夫去开发客户,收入也比较稳定。但由于他们缺乏开发新客户的能力,自主性与收入空间也就比较有限。全面型的客户经理由于不仅能够开发新客户,而且能够通过自己的服务抓住客户,这使得他们的自身价值能够得到最大体现,取得最大的事业发展机会。但要具备这些能力,可能需要艰苦的学习与实践。

客户经理类型与特点			
类型	工作内容	优点	缺点
销售型	只负责客户开发而不管客户服务。	收入潜力大,专业知识水平要求不高。	收入不稳定,对客户缺乏控制。

服务型	只负责客户服务而不管开发客户。	收入稳定，对客户有一定影响力。	潜力有限。
全面型	既开发客户又服务客户。	收入潜力大，对客户有影响力，自主性强。	收入不稳定，能力要求全面。

## 客户经理的发展

由于我们的证券市场是从营业部柜台起步，客户经理概念的引进只是最近几年的事情。但从世界证券市场的发展来看，可以说证券市场是随着客户经理的出现而出现的。

当时的客户经理被称为经纪人，他们是真正的全面型客户经理。这些经纪人基本上就是一些个体户商人，充当着证券发行机构与投资者之间、投资者与投资者之间的中间人的角色。他们必须能够发现愿意通过他们进行证券买卖的投资者，向他们提供证券买卖的信息，为他们进行证券买卖的操作。

随着证券市场的发展，逐渐出现了证券经纪公司，由一系列的工作人员来从事原来由经纪人一个人来完成的工作。一部分人专门负责与投资打交道，开发新的客户，接受客户的买卖委托；一部分人专门通过证券交易所或其他证券经纪公司，执行这些买卖委托；另一部分人则专门负责与发行证券的公司打交道；还有另外的一些人则可能从事其他的一些辅助工作。

在这些证券经纪公司中，尽管为客户提供信息、进行证券买卖的工作是由公司中许多人共同协作来完成的，但负责与客户打交道的人员仍然起着至关重要的作用。因为证券经纪公司的所有服务内容，都是通过这些人员来提供给客户的，证券公司也依赖于这些人来开发新的客户。客户所说的经纪人，也就是指的这些直接与客户打交道的人员，而这些经纪人仍然是属于全面型的客户经理。因为他们不仅要开发新的客户，而且要为所开发的客户提供服务。

随着证券市场的进一步发展，证券公司也出现了新的经营模式，一些公司不再有传统的全面型的经纪人。这些公司不再为客户提供全面的、一对一的服务，而是仅提供交易跑道及其他一些有限的服务，以低廉的价格来吸引客户。这些公司也可能不再依靠经纪人来开发新客户，而是通过大众媒体的广告来吸引客户自己上门。当然，这些证券公司中仍然会有与客户打交道的人员，比如接受客户咨询的服务人员，或者是负责开发客户的销售人员。尽管这些人员所提供的服务内容与工作方式与传统的经纪人已经有很大的不同，客户仍然习惯性地把他们称为股票经纪人。因此，我们现在所说的经纪人，可以分成全面型、销售型、服务型这样几种类型。

与此同时，尽管绝大多数投资者仍然是习惯于使用“经纪人”这一名称，但越来越多的证券公司却把他们的这些员工称为“客户经理”或其他的一些名称。这主要是由于相对经纪人这一名称，客户经理等新的名称，更准确地体现了这一工作与客户交流、

为客户服务的性质。

## 最具潜力的职业选择

尽管客户经理可以有很多种类型，但从事业发展的前景来看，全面型的客户经理可以说是最具潜力的职业选择。这部工作手册的核心，也是讨论如何做一名成功的全面型的客户经理。

## 证券行业发展的必然趋势

随着证券市场的开放、浮动佣金制的实施、券商竞争的加剧，证券行业的利润空间会越来越小。为了自身的生存与发展，证券公司必然要采取措施压缩人员成本、提高创收能力。实际上，目前已经有许多公司在实施降薪与裁员，相信许多从业人员已有切身体会。而且，以现有的技术手段，当前证券公司中的许多工作岗位，包括电脑、财会、柜台，甚至营业部管理人员，仍然有很大的压缩空间。

但另一方面，目前国内证券公司中真正具有市场开发能力、能够为公司增加收入的员工，其实是非常缺乏的。证券公司对于既能够开发新客户，又能够为这些客户提供服务的客户经理，需求是非常巨大的。在大多数国外证券公司中，人数最多的就是客户经理。因此，对于今天证券公司中的许多员工来说，今后要么是改做客户经理，要么就只有离开证券行业。

## 高收入

不可否认，现在国内很多证券公司，推行客户经理制度仍然是安置多余人员的无奈选择。这使得一些从事客户经理工作的员工有一种低人一等的感觉。实际上，在成熟的证券市场中，客户经理始终是证券公司的主力，也是全社会收入最高的职业之一。就是在目前的国内市场上，成功的客户经理的收入也是非常可观的。

对证券公司来说，最根本的竞争力就在于人。要想赢得客户，扩大市场，最终还是要靠人的工作。如果你能够为公司带来新的客户，又能够抓住客户，公司当然愿意在你身上花钱。在国外证券公司的全部成本构成中，支付给员工的工资、奖金，始终是最主要的部分。而目前国内证券公司中，对大客户的返佣比例很多要达到60%以上。如果你能够吸引足够的客户的话，这些返佣中的很大部分就可以成为你的收入。

从未来的发展前景来看，金融服务行业可以说是中国发展潜力最大的行业之一。在今后的五至十年中，中国的个人投资理财顾问行业可以达到每年数十亿元的市场规模。无论以什么标准来说，这都是一个非常庞大的市场。更重要的是，这一市场还刚刚处于起步阶段，真正着力于这一市场开发的客户经理还不多。对于目前及时介入这一市

场的客户经理来说，其领先优势将是非常明显的。我们大家都还记得保险经纪业刚起步的时候吧？最早从事这一行业的人，其收入已经是非常优厚了。

## 独立性强

我们在进行客户经理培训时，经常会向学员问这样一个问题：如果你有钱的话，最希望做的是什么事情？相当一部分人都回答说要开办自己的公司，自己做老板。其实，做老板并不一定赚钱。但很多人宁可少赚钱也要自己做老板，因为这样就可以不必看别人的眼色行事，可以有最大的独立自主性。而作为客户经理，可以说就是拥有了自己的事业，做自己的老板。

对客户经理来说，其收入的高低，并不依赖于职位的高低、是否得到老板的尝试，而是完全取决于其所拥有的客户的价值。因此，拥有了客户，或者说是拥有获得客户的能力，就是拥有了最宝贵的资产，拥有了自己的本钱，而不需要看老板的眼色了。反过来可能倒是老板要看你的脸色，把你伺候好，因为否则的话，你就可能把客户带到竞争对手那里去了。

## 能力要求不高

与其他一些收入高但专业性很强的职业不同，客户经理对个人能力并没有特别的要求，几乎每个人都能做好。这并不是说做客户经理很容易，只是客户经理的困难与智力、个性等先天条件无关，与学历、社会关系等后天因素也没关系，而是体现在它要求客户经理必须有持之以恒、坚持不懈的精神。因此，如果做不好客户经理的话，99%以上都不是因为能力不行，而是没有真正地想做好。

就我们的经验来说，高智商、高学历的人往往反而做不好客户经理。这不是说脑子好、学问多会对做客户经理造成伤害。只是有这些条件的人往往会希望做一些能力要求更高、更有挑战性的工作，而不是一些简单的重复劳动。而对客户经理来说，其工作中相当大的一部分就是一些看似简单、重复性的工作。

当然，这并不是说所有的人都应该去做客户经理。对许多人来说，从事其他的工作可能更能实现自身价值，满足人生追求，他们就不应该做客户经理。然而，对于一些希望取得更高的收入，获得更大的人生自由，愿意与人交往而又愿意刻苦努力的人来说，客户经理这一职业则是提供了一条前所未有的发展道路。

## 对于做客户经理的常见问题

中国目前对于客户经理制度还没有明确的法律规范,开展客户经理业务是否会有法律障碍?

做客户经理,为客户提供个性化的服务,从任何方面来说都不可能与现有的法律法规相抵触。一些人将客户经理服务混淆于全权委托服务,而错误地得出客户经理不合法的结论。客户经理只是为客户提供投资咨询建议,使客户的证券投资更方便、更有效,最终的投资决策与交易的委托与确认,都是由客户自己来完成,因此根本不存在全权委托的问题。

中国人习惯于自己投资,能够接受客户经理这种服务形式吗?

设想一下,假如你现在有几十万资金想买房子,你是不是希望有一位精通房地产投资的专业人士,向你介绍一下买房子所需要注意的问题?推荐一些适合的楼盘?为你办理相关的手续?如果你对他的服务感觉满意的话,你会不会愿意支付一定的佣金?就我所知,很多人都会愿意。证券投资也是一样,如果你能够为客户提供相应的服务的话,无论是中国人还是外国人,都会愿意接受这种形式。当然,这并不是说所有的人都会需要客户经理的服务。无论是在中国还是在国外,都有不少投资者更愿意自己进行投资,而不需要客户经理的帮助。但是,同样的也有大量的投资者需要客户经理的服务,而且也愿意为此承担一定的费用。

我们公司缺乏良好的机制,我怎么能做好客户经理呢?

当我们在 A 公司进行培训时,他们的员工会说,我们公司的机制不行,你看人家 B 公司、C 公司,我们怎么和人家比?而当我们在 B 公司时,他们的员工又会说,我们公司的机制不行,你看人家 A 公司、C 公司。而到 C 公司又会有同样的情况发生。总之自己公司的机制总是不如人家。现实的情况是,公司的机制没有一家是完美的。相对来说,大家的情况其实是非常接近的。但在同样的机制环境下,不同人的表现却是很不相同。如果一味地埋怨公司机制不好自己却不努力的话,当机制改善、机会来临时,你也是无法抓住的。

公司的分配制度不到位,客户经理做得再好,对我有什么好处?

那么你为什么公司向公司提出来要求增加你的收入提成呢?如果公司不同意的话,你为什么不转到其他公司去呢?如果你手里确实掌握着相当数量的客户的话,我相信只要你的要求合理,公司一定会同意你的要求。我想根本问题还是在于你自己目前并不真正掌握属于自己的客户资源。所以,先不要谈什么分配制度,做好客户经理,其实是在积累自己的资源。等你手里有了客户,好处自然会来。

### 公司分配太多的其他工作，我怎么有时间去接触客户？

如果公司不给你其他的工作，让你专职做客户经理，但同时取消你的底薪，收入完全根据客户的佣金提成，你能够适应吗？现在你还有其他的工作，至少还有稳定的收入，你正好利用这一时间进行尝试，看看自己是不是适合做客户经理。只要你愿意，时间一定是可以找到的，更何况还有业余时间可以利用。等你在客户开发上有了一点成效后，自己也有了信心，公司也看到了效果，你再要求减少其他的工作量，花更多的时间在接触客户上，相信没有哪家公司会反对的。否则的话，其他工作又不做，客户开发又没什么成效，工资却照拿，又有几家公司会愿意呢？

### 我没有特别的社会关系，怎么去开发客户？

社会关系是发展出来的，许多成功的客户经理都是从毫无社会关系开始的。掌握适当的技巧，加上自己的努力，任何人都能够开发出新的客户。我们的这本手册会帮助你克服这一困难。

### 目前市场环境还不成熟，现在做客户经理是不是太早？

当年美国友邦保险公司刚刚进入中国市场时，对于上门推销的保险经纪人，中国人从来没有接触过，在认识上确实经历了一个过程。但是，当年最早的一批保险经纪人，现在都已经有了出色的成绩。现在再做保险经纪人的话，虽然市场认识度提高了，但难度也提高了。同样的，现在做客户经理确实是比较早，但正是因为这样才有优势。

### 现在公司里还混得下去，何必去自讨苦吃呢？

所谓“人无远虑，必有近忧”。看看当年许多国有企业的职工，一些人早早地主动离开，自找出路。当时很多的同事都笑他们傻，自找苦吃。但现在再回头看看是谁傻？自认为还混得下去的人最终仍然不得不面对下岗的命运，而那些被认为自讨苦吃的人却已经有了自己的事业。如果你承认做客户经理是必然趋势的话，何必要等到最后一刻，变得被动呢？现在做一方面有领先优势，另一方面公司从树立榜样的角度出发，通常也会有比较好的支持。

### 你所说的很多都是国外的情况，在中国适用吗？

确实，在这本手册中的不少内容是借鉴了国外或其他行业的经验，但我们相信这些内容中的绝大部分在中国的证券行业是适用的，而且我们确实也看到了许多成功的案例。我们并不否认由于各个地区、各种客户的不同，我们所说的一些内容可能并不完全适用。但这只有在你去实践了之后才能知道，而不是由你自己凭空想象所能判断的。除非你已经经过了一段时间的实践，否则你现在还没有根据说是不是适合。历史的经验教训显示，无论是国家、社会、企业还是个人，如果简单地以“情况不同”而拒绝学习外来经验的外，最终会被历史淘汰。

我也知道这些道理，但总觉得面子上下不来，怎么办？

确实，每个人都有自尊心，没有人会喜欢被人拒绝。而对客户经理来说，被人拒绝是家常便饭。但问题是，如果在事业上始终没有发展，整天要看老板的眼色，总是要为钱不够花而犯愁，难道就不丢面子吗？现在做客户经理可能很辛苦，经常还要吃闭门羹，压力确实较大。但三五年之后，当你拥有了自己忠实的客户群，在公司内地位稳定，收入可观，还不断有新客户慕名而来时，你还会觉得面子上下不来吗？

样本案例为请购复单

## 章节要点

- ✎ 在不同的时期、不同的公司，同样是称作客户经理或证券经纪人，但所实际从事的工作可能会有很大的不同。根据客户经理的工作方式与提供的服务，可以分为销售型、服务型与全面型三种类型。
- ✎ 销售型的客户经理只负责开发客户而不负责客户的服务；服务型的客户经理只负责客户服务而不管客户开发；全面型的客户经理则既要自己开发客户，又要负责为这些客户提供服务。就职业选择而言，这三种类型的客户经理各有利弊，但全面型的客户经理最能体现自己的价值。
- ✎ 对于大多数的证券从业人员来说，向客户经理转变将是证券市场发展的必然要求。如果无法做好客户经理的话，很有可能就会被市场所淘汰。但同时，客户经理这一职业也是为个人事业发展提供了前所未有的机会。它对于个人的天份、个性、学历、能力等没有特别的要求。只要肯努力，任何人都可以成为成功的客户经理，取得其他职业所难以提供的高收入与独立性。
- ✎ 目前做客户经理确实会面临各种困难，但最大的困难还是战胜自己。如果你没有去做过尝试、没有经过努力的话，你就永远不知道自己是否能够成功。相反，如果现在就能够有意识地向客户经理方向努力的话，相对别人你就能够获得领先优势。

## 第2章 如何做好客户经理

怎么样才能做好客户经理？你可能会说，只要能够为客户赚钱，还怕做不好客户经理？此话不假。但是，有多少人能够保证一定为客户赚钱呢？就算赚钱，又有谁能保证赚的钱一定比其他客户经理多呢？即使你能保证，甚至一直以来也确实做到了这一点，又如何让客户相信你今后仍然能够做到这一点呢？

### 不能单纯依赖投资分析能力

证券市场有其自身的规律：高风险、高回报，低风险、低回报。专业的投资知识与分析能力能够帮助我们取得合理的投资回报，但无法使我们摆脱这种规律的限制。也就是说，专业知识能够使我们避免高风险、低回报的投资对象，但无法使我们的投资在变得低风险的同时又获得高回报。

因此，对于客户经理来说，必需具备专业的投资理财知识与能力，以帮助客户取得合理的投资回报。但如果期望自己能够具有超乎寻常的投资能力，为客户取得超乎寻常的投资回报，则是不切实际的。你只要看一下专业的投资基金的表现就可以知道，即使只是想取得与大盘相一致的投资回报，也是相当不容易的。

### 专业化是成功的关键

如果客户经理难以在投资回报上独树一帜的话，那又能够凭什么来吸引客户呢？我们的答案是：专业化。

你要看病找医生，你会找怎么样的医生？当然是专业化的医生。不是说这样的医生就能够起死回生，任何绝症都能够药到病除，但你觉得放心。如果你要买保险找经纪人，你会找怎么样的保险经纪人？也是专业化的经纪人。不是说这样的经纪人就能够消除你所有的后顾之忧，但你觉得放心。同样的，对投资者来说，客户经理尽管并不能够保证只赚不赔，但专业化的客户经理，同样能使投资者感到放心。

什么是专业化？你也许能很容易地指出谁是专业化的医生、保险经纪、律师，但如果你要你具体说出什么是“专业化”，可能并不容易。而这可以说也是“专业化”的魅力所在：一旦你在客户心目中树立起了专业化的形象，你就很难被替代。客户自己也说不清楚你的优势到底在哪里，竞争对手也就很难下手了。

所谓“专业化”，在我们看来就是：

☞ 在各方面都做得好一点点。

我们把它称为“一点点”理念。虽然它听上去好像很简单，但如果真地能做到这一点的话，无论是个人还是企业，都将在自己的领域内出类拔萃。

比如说麦当劳，我们都知道它是全球最大的连锁快餐店。但它的食物、它的环境、它的促销手段，竞争对手都能学，也都在学，但却始终无法取得同样的成功。其原因就在于，麦当劳的成功不在于它做了别人没有做的事情，而是在于同样的事情，它做得比别人更好。

证券公司也是这样，在当前竞争激烈的市场环境下，要想推出一种独特的服务功能，并长期保持领先优势，是很困难的。你推出电话委托、银证转帐、网上交易，很快别人也能推出。因此，真正的竞争优势不在于你有什么，而在于你是不是能比别人做得更好一点。

对客户经理来说，你无法准确地预测每天的股市会涨还是会跌，你无法保证推荐的股票就一定会涨，你也无法保证你就一定能够帮客户赚钱。没有人能够做到这一点。但是，如果你对市场的理解比别人更深入一点，决策更理智一点，眼光更长远一点，对客户更关心一点，与客户的联系更多一点，待人接物更有技巧一点，那么你就是最成功的客户经理。

## 客户经理的基本素质

客户经理需要在哪些方面做得好一点呢？总地来说，可以概括为四个方面，包括：专业知识、背景知识、个人状态、行动能力。

### 专业知识

专业知识就是作为客户经理所必须掌握的基础知识，是客户经理为客户提供服务的依据。它的范围基本上就是证券从业资格考试所要求掌握的内容，包括：

- ☞☞ 证券市场是如何运作的；
- ☞☞ 证券投资品种的种类及其特点；
- ☞☞ 基本的投资分析方法；
- ☞☞ 证券投资法规；
- ☞☞ 自己公司的情况，等。

这些内容看似简单，但要全面掌握并不容易。你平时可能对证券投资研究得比较多，但对于清算交割你是不是熟悉？对于 A 股情况你可能很精通，但对于 B 股、债券、回购你是不是也同样了解？

有一位参加我们培训的学员就举了这样一个例子。他曾经一直想约见一家企业的老

总，但一直没有成功。有一天，这位老总终于答应见他，于是他非常高兴地去了。谈了一会儿之后，没想到这位老总问起了 B 股投资的情况。这位学员平时对 A 股研究得很多，但对 B 股却从没接触过，于是只能说回去了解了情况后再来向他介绍。但在这之后他就再也没有机会见到这位老总的了。实际上，很有可能这位老总同时也在接触其他的客户经理。如果人家能够很流利地把 B 股投资介绍一番的话，可能就已经把这位客户给争取过去了。

除此之外，一些关于自己公司的基本情况，也是客户经理所容易忽略的专业知识。你公司是哪一年成立的？注册资金是多少？你所在的营业部现在有多少客户？资金多少？有些什么特色服务、优惠政策？这些内容虽然简单，但如果客户问起这些问题的时候你却答不上来，又如何树立你的专业化形象？

### 公司基本情况

对于你所在公司的下面这些方面的情况你了解吗？

#### 公司沿革：

- 公司成立时间
- 公司主要股东
- 注册资本
- 公司股权、股本变化情况

#### 组织结构与管理层：

- 公司主要管理层
- 公司主要业务部门及其负责人

#### 公司业务经营状况：

- 公司最近一年利润、资产状况
- 公司当前营业部数量、开户数、保证金数量
- 承销业务状况
- 二级市场交易量状况

#### 公司的经营目标与经营策略

## 背景知识

背景知识指的是与证券投资直接或间接相关的各类政治、经济与社会知识。对于这些内容，客户经理未必需要深入掌握，但应该有基本的了解。其内容包括：

- 各种财经理论的基本内容；
- 证券投资以外的其他投资机会与特点；
- 国内外重大的政治、经济、社会新闻，等。

作为客户经理，除了 K 线指标、财务数据外，对于美国经济、原油价格、两岸关系

等问题，至少应该能够有所了解。否则，当客户谈起这些内容时，你却什么也说不上来，又怎么能称得上是专业化的客户经理呢？

要了解这些内容，并不需要你成为这些方面的专家，只需要定期地阅读一些相关的报刊杂志，有意识地关注有关的新闻内容与评论文章就可以了。你可能遇到过一些出租车司机，对于国内外各种大事都能发表一大堆意见。他们便是通过收听广播、阅读报纸而成为财经、时事评论专家的，你应该也能做到。

## 个人状态

前面所讲的基本素质都是属于知识的范围，但光有知识是远远不够的。世界上有许多知识丰富的人，却怀才不遇，最终无所建树。要成为一名成功的客户经理，除了具有相应的知识外，还必须具备良好的外部与内部的个人状态。

所谓外部状态就是客户经理个人的外表举止、仪态仪表。对客户来说，客户经理的专业化形象首先是从外部状态开始的。良好的外表举止应该给客户留下整洁、有条理、礼貌、自信、热情、有感染力的印象。你可以根据下面的“外表举止评估表”，自己对自己，或者请同事给自己打一下分。

外表举止评估表		
项目	分数	说明
修饰： 头发、脸部、手部的整洁与修饰	4	指甲可以修饰得更整洁。
服装： 是否整洁、整齐、适当	5	
领带/装饰： 是否整洁、整齐、适当	3	领带太过花哨。
鞋： 是否整洁、整齐、适当	4	有些灰尘。
仪表： 是否充满信心、引人注目	4	
总分：	20	较好，还可进一步提高。
评分方式 很好：5分；较好：4分；稍差：3分；较差：2分；很差：1分。 评分结果 21-25分：很好；16-20分：较好；11-15分：稍差；6-10分：很差；5分：极差。		

内部状态指的是个人内部的情绪与心态，也就是人们常说的“情商”。现代研究发现，

要想在事业、生活上获得成功，调节自身情绪的能力比智力水平更重要。对于客户经理来说，保持良好的内部状态尤其重要。一方面，证券投资充满不确定性，需要有良好的心态才能在投资中取得成功。另一方面，与客户打交道，会面临很多的挫折。如果没有一种乐观向上、坚持不懈的精神，就很难最终取得成功。

根据一些研究显示，成功人士在个性、天份、学历等各方面都会有很大不同，但他们通常会有一些共同的特点，主要包括：

- ✍✍ 目标明确：目标明确的人才能保持工作热情，不会迷失方向。
- ✍✍ 积极向上的思维方式：如果你自己对自己的能力有怀疑的话，你就会过早地放弃。
- ✍✍ 坚持不懈的精神：成功与失败的区别在于成功者多坚持了五分钟。
- ✍✍ 正直的品格：正直的魅力自会赢得别人长期的信任，如果你老是想如何欺瞒别人的话，对自己心理也是一种负担。
- ✍✍ 善于倾听：只有善于倾听、关心别人的人，才会赢得别人的关心、信任。
- ✍✍ 高涨的工作热情：高涨的热情不仅能使你自己保持充沛的精力，还能感染你周围的人。
- ✍✍ 全身心的投入：只有全身心的投入才有足够的决心与精力克服困难，达到目的。

虽然我们现在不大流行说“学习榜样”，但要使自己取得并保持良好的个人状态，这却是一个很有效的方法。从小到大，我们每个人的行为特点的形成，都受到了周围人潜移默化的影响。但遗憾的是，我们很少有意识地去观察、分析那些成功人士的思维、处事方式，更不用说去学习、模仿他们了。

对于别人取得的成功，我们太过容易地就以“天才”或者“运气”来解释，而没有注意观察是不是他们的“个人状态”造就了他们的成功。因此，对于周围那些你所羡慕的人，不要放弃机会与他们接近，注意观察他们是如何来行事的，当面请教他们是如何思考的。取得成功的第一步，就是与成功的人交朋友。而且，大多数成功的人都很乐意帮助愿意学习的人。你不妨试试看对你的经理说：“王经理，我一直很想在事业上有所发展，您认为我应该怎么做？”一定会有不错的结果。

## 行动能力

对于一名成功的客户经理来说，除了必须具备必要的知识与良好的个人状态外，还需要掌握有效的工作方式。这就是客户经理的行动能力。一些人充满热情、努力不懈，却收效甚微；还有一些人思维敏捷、想法很多，却很少落实。这些都是因为缺乏良好的行动能力的原因。

良好的行动能力体现在：

- ✍✍ 计划与准备的能力；
- ✍✍ 执行与实施的能力；

✍️ 总结与提高的能力。

我们的这本手册便是着重于提高客户经理的行动能力。在这本手册里，我们总结了客户经理开发客户、服务客户的基本工作流程，也介绍了不少具体的工作方式与技巧。但是，要真正掌握这些内容，还需要在实践中不断练习。

行为的学习，往往是最困难的。也许你有过这样的经验：明明想好要怎么样做一件事，但到时候却总不能做到。实际上，几乎我们每个人都会有这样的毛病。这是因为，要想学会一种新的行为方式，等于是改变原有的行为方式，这对任何人来说都是不容易的，需要经过相当长的一段时间的努力。根据我们的经验，一名新的客户经理，通常需要经过 3-6 个月时间的不断努力，才能逐渐取得成果。这就像学习骑自行车，需要经过许多次的尝试、失败与努力才能学会。不过，一旦学会之后，几乎可以说终身都不会忘记。

## 章节要点

- ☞☞ 证券市场的风险性是必然存在的，单纯地依赖于投资分析能力的话，是很难长期地吸引住客户的。因此，具备专业化的形象，是客户经理成功的关键。
- ☞☞ 所谓专业化，就是在各方面都做得好一点点。而这些方面包括专业知识、背景知识、个人状态、行动能力。
- ☞☞ 专业知识包括证券从业人员必须掌握的与证券投资相关的基础知识，以及关于自己所在公司情况的知识。
- ☞☞ 背景知识包括社会、财经、政治的一般知识。客户经理并不需要成为这些方面的专家，但对这些内容应该有所了解。
- ☞☞ 个人状态包括外部状态与内部状态。外部状态就是个人的仪表举止，而内部状态就是个人的情绪与心态。取得良好的个人状态的一个方法就是向成功人士学习。
- ☞☞ 行动能力就是计划与准备的能力，执行与实施的能力，以及总结与提高的能力。我们这本手册的重点就是帮助客户经理提高行动能力。但要真正掌握这些内容则可能需要相当长的一段时间，在实践中不断努力。

## 行动计划

1. 列出目前自己做客户经理感觉最困难的地方。注明这些困难是自己想到的、听别人说的、还是自己经历的。
2. 列出自己计划如何克服这些困难。可以和同事、上司共同讨论。
3. 对照客户经理的四方面基本素质，对自己进行评估打分。非常好是5分，非常欠缺是1分。

专业知识：\_\_分；背景知识：\_\_分；个人状态：\_\_分；行动能力：\_\_分。

4. 在这四方面的基本素质中，自己最欠缺的是什么？计划如何来提高？
5. 根据“外部举止评估表”，对自己的外部状态进行评估。哪些方面应该注意提高？

**外表举止评估表**

客户经理：\_\_\_\_\_

时间：\_\_\_\_\_

项目	分数 (1-5)	说明
修饰： 头发、脸部、手部的整洁与修饰		
服装： 是否整洁、整齐、适当		
领带/装饰： 是否整洁、整齐、适当		
鞋： 是否整洁、整齐、适当		
仪表： 是否充满信心、引人注目		
总分：		
评分方式 很好：5分；较好：4分；稍差：3分；较差：2分；很差：1分。 评分结果 21-25分：很好；16-20分：较好；11-15分：稍差；6-10分：很差；5分：极差。		

## 单元二：如何开始接触客户

经过一番思想斗争，你终于决心去尝试一下客户经理。可是，到哪里去找客户呢？你首先想到的是你周围的熟人。于是，你开始发动家里所有的亲戚，打电话给你所有想得起来的朋友，让他们到你公司来开户做股票。

可是，不久之后，在你所有这些亲戚朋友中，要么是不做股票，要么是实在没有办法来开户，其他都已经给你拉来了。可是，资金量仍然相当有限。接下来该怎么办呢？再到哪里去找客户，尤其是大客户呢？

正在你犯愁的时候，你叔叔给了你一条信息。他有一个同事，孩子都在国外工作。最近他孩子寄了一笔钱给他，大概相当于二百万元人民币，想做一些投资。但他对股票一点都不懂，也许你可以去找他谈谈。

听到这个消息后你很高兴，马上就准备去找他。可是，你又开始犯愁了。怎么样找上门去谈呢？见了面之后应该说些什么呢？怎么样才能给他留下一个好的印象呢？

所谓万事开头难，对于从来没有做过客户经理的人，要他做好这一工作，确实需要有一个学习、适应的过程。其中最难跨出的第一步就是如何发现潜在客户，如果开始接触客户，尤其是那些第一次接触的陌生客户。

在这一单元中，我们将学习：

- ☞ 哪些人可以成为你的客户；
- ☞ 怎样去发现新客户的来源；
- ☞ 如何为接触客户做准备；
- ☞ 如何做一个好的开场白。

## 第3章 如何发现你的客户

对于大多数新的客户经理来说，最大的困惑就是，到底到哪里去找客户。实际上，在这一问题之前，首先要问的是：谁是你的客户？如果能够解决这一问题的话，哪里去找客户的问题可以说也就是解决了一大半了。

### 谁是你的客户

根据潜在客户对证券投资的态度与了解程度，我们可以把客户分成回避型、委托型、咨询型与自主型这样四种类型。

**回避型客户：**对证券市场完全不了解，也未打算投资于证券市场。对这类客户，最大的问题通常是他们认为证券市场风险太大，不适合自己投资。因此，客户经理的工作主要就是要向他们介绍证券投资的特点，并且提出风险程度可接受的投资理财方案。

**委托型客户：**希望参与证券投资，但缺乏时间与相应的专业知识，依赖于专家提供的投资建议。对于这类客户，客户经理要能够为他们提供全面的投资理财服务，提出具体的操作建议，并进行日常的跟踪与调整。对于客户经理来说，这种类型的客户通常来说是最理想的。

**咨询型客户：**积极参与证券投资，自己进行投资分析决策，但同时也希望借鉴客户经理的信息与分析判断。对于这类客户，客户经理必须能够提供丰富的资讯信息以及独到的分析见解。

**自主型客户：**有自己的信息渠道与投资方式，完全自主地进行证券投资，但希望得到其他方面的帮助，比如查询资料、办理手续等。这一类客户在投资决策上不需要、也不相信别人的帮助，但对于任何能够使他们的投资活动更方便、更舒适的服务仍然是需要的。因此，客户经理主要提供类似于私人秘书性质的事务上的帮助。

每一种客户类型都能够成为良好的客户资源，你所希望取得的客户类型很大程度上取决于你个人的特点。但这并不是说一名客户经理只适合一种客户类型，同时拥有几种客户对客户经理来说可能会更有帮助，因为不同的客户类型会各有特点。比如，客户经理对于委托型客户的影响力比较大，而对自主型客户的影响力就要小得多了。但是，从自主型客户那里客户经理却可以吸收到很多有用的信息与分析见解。

不同客户类型特点

客户类型	能力要求	优点	缺点
------	------	----	----

	投资分析	交流沟通	细节服务	赢得信任		
回避型	低	高	中	中	对客户的影响大，对投资分析能力要求不高。	前期教育、开发工作量较大。
委托型	中	中	高	高	对客户影响大。	责任较大，需要提供全面的服务。
咨询型	高	中	中	中	责任较小，不需直接负责。	对投资分析能力要求较高。
自主型	低	中	高	高	对投资分析能力要求不高，有学习机会。	对客户的影响小。

## 发现客户的渠道

当我开始做客户经理的时候，我问经理到哪里去找客户。他拿出一本电话簿对我说：就在这里。你也许有比查电话簿更有效的方法，但成功的客户经理的特征之一，就是要能够随时发现潜在客户。在逛街的时候、在吃饭的时候，都可能发现潜在客户。有一次我在吃饭时，有一位年轻的小姐主动地走过来与我打招呼。但在我有机会惊叹于自己的魅力之前，发现她原来是一家保险公司的经纪人。

你也许觉得冒冒失失地与陌生人打电话、打招呼很不习惯，但任何成功的客户经理都需要有这样的能力。即使你原来就有良好的社会关系，但这些关系总有用完的一天。要想进一步的发展，就必须有能力去与陌生人打交道。

按照成功率来划分的话，获得潜在客户的渠道包括：

- ☞ 熟悉的亲戚朋友；
- ☞ 现有客户、亲戚朋友的推荐；
- ☞ 直接与陌生对象接触。

对于一名新的客户经理来说，从你身边的亲戚朋友开始，可能会是一个比较容易入手的方法。

你也许会说，我的周围都是一些“穷亲戚”、“穷朋友”，那又怎么办呢？但是，你不要忘记，虽然你的亲戚朋友所直接拥有的资金有限，但他们还有自己的社交圈，在他们所熟悉的人中可能会有非常有价值的客户来源。

假设你有 12 位亲戚朋友，而这 12 位亲戚朋友各自又有 12 位其他的亲戚朋友的话，经过 5 层这样的关系，你就能够接触到 271452 人！经过 8 层关系的话，就要包括全

中国的人，9层关系就是全世界的人了！因此，如果你能够有计划地认真去挖掘的话，就一定能发现有价值的潜在客户。

## 确立客户基本条件

在建立你的潜在客户名单之前，首先你先要确定你的客户标准。对于刚开始从事客户经理的人来说，可能只想拉到客户就好，而不管客户是否具备条件。但长期而言，这肯定不是一种良好的工作方法。对你来说，服务一名资金一万的客户与服务一名资金一千万的客户，所付出的时间与精力可能几乎是相同的，但你所得到的回报则有很大的差异。因此，你肯定是希望所拥有的客户至少具备一定的资金量，能够使你所付出的劳动得到合理的回报。

对于客户所需具备的条件，作为一个初步的标准，可以从“目前可供投资资金”与“未来可供投资资金”两个方面来考虑。更详细的客户评估方法将在后面介绍。值得注意的是，这一资金量并不一定是已经投资在证券市场中，而且，也不是说不能达到这一标准的客户就一定不能接受。只是这样的客户不应该占用你太多的时间与精力。

### 客户基本条件

- ✍ 当前可供投资资金不少于：30万；或
- ✍ 未来5年内可供投资资金不少于：50万。

## 从熟悉的人中发现客户

潜在客户可以首先从自己所熟悉的亲戚朋友中寻找。先不要考虑这些人有没有条件与可能成为你的客户，逐一列出你所能够想得到的所有人。然后根据我们下面所列的“待接触潜在客户表”对这些人员进行初步的评估，决定哪些应该首先重点访问，哪些可以暂缓。

### 亲戚朋友线索

- ✍ 直系亲属：父母、兄弟、姐妹
- ✍ 父母系亲属：父母的兄弟姐妹及其子女
- ✍ 同学：小学、中学、大学、参加的其他学习、培训同学
- ✍ 朋友：工作过的单位同事、邻居、结识的其他朋友

在对潜在客户进行初步评估时，你可以根据客户可能用于投资的资金潜力、成功开发这名客户的可能性，以及进行接触的时间紧迫性进行打分评估。对于总分较高的客户可以考虑优先进行接触。

待接触潜在客户表							
姓名	说明	资金	机会	时间	总分	计划访问时间	完成
张友烈	父亲的朋友，现在做股票	2	3	2	10	2002-3-4	☑
刘学朋	中学同学，好朋友	1	3	2	8	2002-3-5	
黄中杰	餐馆老板，现在做股票	3	1	2	8	2002-3-7	
罗新梅	妈妈的同事，不做股票	1	3	1	4		
马立仁	老婆公司老板，正准备投资	3	2	3	15	2002-3-4	☑
方伟	大学同学，关系好	2	3	2	10		
王群	老刘介绍，现在做股票	2	1	2	6		
评分方式 资金潜力：1-3分 1分：客户的资金量可能达不到基本要求，或不清楚； 2分：可能达到或超过基本资金要求； 3分：可能大大超过基本资金要求。 成功机会：1-3分 1分：对成功开发此客户的可能性完全没把握； 2分：有一定的成功把握； 3分：成功的把握很大。 时间性：1-3分 1分：客户目前没有也不准备做证券投资； 2分：客户已经在进行证券投资，或对客户的情况不清楚； 3分：客户正在考虑选择证券公司。 总分=（资金潜力+成功机会）×时间性							

## 要求推荐客户

发现潜在客户的另一途径就是请别人介绍。可以为你提供新客户线索的人，除了前面已经列出来的“亲戚朋友线索”的名单外，还应该加上你现在已经有的客户名单。另外，对于所有你所首次接触的客户，不要忘了在结束时请他们介绍客户线索。

### 要求介绍客户线索

☑☑ 王先生，您觉得还有谁会对我们的服务感兴趣？不用着急，您慢慢想想看。

☞ 王先生，您能不能再推荐三名我可以去联络的人？比如您的同事、亲戚朋友？

## 举行讲座

如果是要接触完全陌生的客户，以讲座的形式进行，可以是一种很有效的方法。来听讲座的人都是确实有兴趣想了解你所讲主题的人，而且你可以一下子接触较多的人。这比你盲目地去一一接触这些潜在客户，效率要高得多。而且，作为讲座的主讲人，你很自然地就会具有一种权威性。

必须注意的是，讲座的目的是为了吸引潜在客户来接受你的服务，而不是让他们现在就得到你的服务。因此，虽然证券公司经常会进行一些大势预测、个股推荐等讲座，但我们并不建议你这样去做。这些内容应该是你为当前客户所提供的服务的一部分，而不是提供给潜在客户的免费服务。而且我们始终强调，客户经理提供给客户的应该是整体的投资理财的解决方案，而不是单纯地对市场涨跌的预测。如果你一开始就以此为吸引客户的重点的话，你与客户的关系就是建立在一个很不牢固的基础上的。你的预测迟早会错，那时候你怎么办？你也许听说过一些股评家被股民责问甚至殴打的故事。可想而知，做这样的讲座可真是有点危险。

那么，你可以进行一些怎样的讲座呢？我们的建议是，你的讲座应该是以介绍投资理财的策略为主。以客户所关心的个人理财问题为主题，会比较有吸引力。比如：

- ☞ 保障子女未来教育的理财计划
- ☞ 你在退休时能有足够的资金养老吗
- ☞ 如何最安全地取得超过银行利息的收益
- ☞ 如何制定个人投资理财计划
- ☞ 股票、房产、外汇，什么是最佳的投资渠道
- ☞ 购买保险与证券投资的比较

你还可以根据市场与客户的情况，想到更多的讲座主题。

你要注意的是，有效的讲座应该：

- ☞ 不是要教育听众，而是要促使听众思考；
- ☞ 不是要给予答案，而是要说明问题；
- ☞ 不是要提供服务，而是要显示可以提供的服务；
- ☞ 不是要标榜能力，而是要展示你的风格与理念。

在举行讲座之前，你应该做好充分的准备，但并没有必要把所有要讲的内容全部都写下来。这样做的结果可能会使你在做讲座时，过度关注于背诵这些内容，而忽略了与听众的交流。因此，比较好的方法是根据自己对所讲内容以及听众特点的理解，列出准备讲的内容的提纲，然后根据现场的情况有所发挥。

### 讲座提纲：保障子女未来教育的理财计划

- ✍✍ 未来教育投资的成本将越来越高。
  - ✍✍ 竞争越来越激烈，一般的普及性教育无法适应需要。
  - ✍✍ 顶尖的教育机构费用因而水涨船高。
  - ✍✍ 国内、国外名校的费用、毕业生平均收入比较。
- ✍✍ 教育基金的理财特点
  - ✍✍ 估算子女教育所需的费用
  - ✍✍ 教育基金的投资周期
  - ✍✍ 不确定因素的估计
- ✍✍ 可供选择的投资方案
  - ✍✍ 储蓄、保险、债券、股票的比较
  - ✍✍ 根据个人情况选择投资方案

在结束讲座的时候，给听众发一些介绍性或实用性的资料，是一个不错的方法。这可以给客户留下关于你的书面资料，增加你的宣传效果。而且，你可以要求听众留下个人信息后，才能得到这些资料。这样你还可以收集到有用的客户信息，使你有机会主动去联系这些客户。

在什么地方举行讲座呢？在自己的公司里进行可能是最方便的了。但其缺点是让你的听众就局限于公司周围。另一个方法就是上门去做讲座。比如，在午休的时候到某家公司里上门去做一个关于个人投资理财的讲座。

无论是在什么地方举行讲座，你都应该保证事先做好相应的宣传工作。比如，给你公司周围的办公楼、居民楼发传单，或者确认你所要去的公司里的员工都收到了相关的电子邮件或通告。你的通告信息应该对你的目标客户有吸引力，而且应该明确你这次讲座的主题，而免得听众的误解，结果浪费大家的时间。

## 利用互联网

网络的发展，为我们增加了更多的接触潜在客户的机会。现在有很多的网站提供免费的个人主页服务，你可以通过这些网站，建立介绍你自己的个人主页。

个人主页的作用很大程度上与前面说的讲座很接近,在其内容上也应该更多地是激发潜在客户接受你服务的欲望,而不是直接通过网络得到你的服务。在网上你可以比较系统地展示你的风格与理念。同时,显示一些成功的客户案例,或者是客户对你的评语,也会很有帮助。

建立个人主页后,如何推广,让别人能发现你的主页,是一个很大的问题。你可以与其他的一些个人网站进行互换链接,也可以参加一些网上的讨论社区,最好是能够发表一些有独特见解的发言,然后在发言中建立一个指向你的网页的链接。

样本案例 请勿复制

## 章节要点

- 根据客户对证券投资的态度与了解程度，可以把潜在客户分为回避型、委托型、咨询型与自主型四种类型。这些客户类型各有特点，所要求的服务的侧重点会有所不同。客户经理可以根据自己的情况，有所选择。
- 潜在客户的来源包括自己所熟悉的亲戚朋友、别人的介绍、自己直接接触。客户经理要具备与陌生人打交道的能力，要善于发挥人际关系网络的威力。
- 对于已经明确的潜在客户，可以根据他们的潜在投资资金规模、成功开发这些客户的可能性与他们选择客户经理的时间性来排序，以安排接触这些客户的时间顺序。
- 通过讲座、个人主页等形式，可以开拓客户经理的接触范围，发现新的客户线索。这些讲座与个人主页的主要作用应该是启发客户思考，展示自己的风格，以激发与你接触的愿望。

## 第4章 如何做一个良好的开场白

所谓万事开头难。如何开始与客户接触，如何与陌生的客户说第一句话，对一名新的客户经理来说，往往是最困难的。而从效果来讲，给客户留下一个良好的第一印象，对于最终成功地开发这名客户，又起着举足轻重的作用。

### 接触客户的目的

在接触客户之前，首先应该明确此次接触客户的目的是什么，通过此次接触要达到什么目标。也许你在拜访潜在客户时，自我感觉很顺利，大家聊得也很开心。但当你离开客户后，回想一下这次访问取得了什么成果时，却可能一点也说不上来。这就是因为事先没有明确接触客户的目的，结果浪费了宝贵的时间与精力。明确了目标后，可以使你集中精力于如何运用适当的策略与辅助手段，使你的接触更有效果。

在客户开发阶段，接触客户的最终目标就是要将潜在客户转化为正式客户，但这中间可能包括一些过渡性的目标：

- ☞ 了解潜在客户的情况；
- ☞ 让潜在客户了解自己与自己的公司；
- ☞ 争取让潜在客户来开户，转化为正式客户；
- ☞ 请潜在客户推荐其他的客户资源；
- ☞ 树立自己的专业化形象。

### 不同的客户决策身份

如果你所接触的潜在客户是个人投资者，而且他/她可以完全由自己决定投资事宜的话，那么你只要找他/她谈就可以用了。但是，在一些情况下，你的潜在客户可能是一家结构复杂的机构，你所接触的是这家机构中身份不同的各种人员。尽管他们都可以称为潜在客户，但他们实际所起的作用是很不相同的。

#### 决策人

这是机构中掌握财权，能够决定资金去向的人。通常是公司的所有者、总经理，但也可能是负责某部门或某一业务的负责人。只要他/她能够全权负责资金的使用与去向，他/她就是这笔资金的决策人。

#### 代理决策人

代理决策人是受到决策人的委托，进行具体选择工作的人员。很多时候客户经理接触

的可能主要就是代理决策人，因此很容易把代理决策人当作了决策人。尽管代理决策人所起的作用很重要，一些情况下可能完全就是充当了决策人的角色，但其决定最终仍然有被决策人否决的可能。因此，尽管你的工作可能主要是与代理决策人接触，但仍然要争取取得与决策人交流的机会，以获取决策人的最终支持。

### 影响决策人

能够对决策人与代理决策人的意见产生影响的各种人员。可能是公司的员工，也可能是家人、朋友。尽管他们对你的最终成功可能并不能产生直接的影响，但仍然能够起到很重要的间接作用，在一些情况下甚至可能起到关键的作用。因此，客户经理同样需要争取取得影响决策人的支持。而且，你最初所能接触到的可能就是这些影响决策人。因此你就要首先争取取得他们的好印象，然后通过他们的介绍，与相应的决策人或代理决策人取得联系。

我们这里所说的不同决策身份，主要是针对机构客户的情况。实际上，即使是个人投资者，也可能会有不同的决策身份。比如在一个家庭中，妻子决定家庭的财政事务。不管你与丈夫谈得如何融洽，最终仍然要取得妻子的支持。因此，客户经理在接触客户之前，对其决策身份要有所判断，并确定相应的接触目标。如果不清楚的话，就要通过与客户的接触，以了解其决策身份。

## 良好的第一印象

对于初次接触的客户，如何留下一个良好的第一印象，是非常重要的。你是否能够成功地开发这位客户，也许在你们开始接触的最初十几秒钟里，就已经有了结果。你可能会说，仅凭第一印象就做出判断，肯定会有很多偏差。但是毫无办法，这就是人的天性，是人类在长期的进化过程中所形成的本能。

当我们的先人生活在原始丛林中，面对陌生的人或野兽时，他们必须在几秒钟内就做出判断，对方是友善的还是敌对的，是能够战胜的还是会被打败的，是应该进攻还是逃跑。判断不当或不及时的话，付出的可能就是生命的代价。今天，尽管这种关乎生死的情况已经很少，但这种第一反应做出判断的能力，却已经进入了我们的基因。对客户经理来说，就是要在第一秒钟里就让客户相信，你是来帮助他/她的朋友，而不是来骗他/她钱的敌人。

如果你是和客户当面接触的话，客户首先注意到的就是你的外表举止。我们已经在第二章客户经理的基本素质中讲到了客户经理所应该具备的外表举止。

## 良好的开场白

看到你的外表后，客户接下来所注意到的就是你说出的话，也就是你的开场白。如果

你是通过电话与客户接触的话，你的开场白就是客户对你全部的第一印象了。很多时候，你与潜在客户的第一次接触都是从电话开始的，因为即使是当面接触，可能也是首先通过电话预约的。

一个好的开场白必须能够：

- 给潜在客户留下一个良好的第一印象；
- 使潜在客户愿意继续听你讲后面的内容。

从结构来讲，开场白可以包括这样几个步骤：

- 确认：确认谈话者的身份，态度要礼貌、热情。
- 问候：向客户问好，表达自己喜悦与兴奋的心情。
- 称赞：对客户做出具体、真诚的称赞，而不要随便奉承。如果做不到，宁可省略。
- 吸引：提出能引发潜在客户兴趣的内容，态度应积极、热情。
- 介绍：对自己与公司做出精炼的介绍，显示自己的自豪与自信。
- 邀请：邀请客户进一步了解情况、采取行动。

#### 开场白

客户经理：您好！王总是吗？

客户：是。

客户经理：您就是？真是太好了！早就听说王总房地产投资很有眼光，在大家都不看好的时候大手笔投入XX花园。（不停顿）王总，您知道吗？我们这里也有一些从事房地产投资的客户。去年他们在保证资金安全的情况下却使资金回报率提高了20%以上。您有兴趣进一步了解他们是怎么做的吗？

客户：你是哪里的？

客户经理：哦，忘了告诉您了，我是XX证券公司的客户经理XXX。我们的专长就是为像您这样的客户提供量身定制的投资理财方案。您觉得您会有兴趣吗？

## 吸引客户的内容

要想使你的开场白达到效果，很重要的一点就是你的吸引客户的部分能够真正达到吸引的效果。你可以有四种方法来吸引客户：

### 介绍式

从双方都熟悉的第三者开始你的内容。虽然你并没有承诺或暗示能够给客户带来什么好处，但由于你们有共同认识的朋友，客户马上就会解除对你的戒心，至少会愿意进一步听你讲下去。

#### 介绍式开场白

☞ 您的朋友张 XX 先生告诉我您可能会有兴趣了解投资理财方面的情况，我想和您约个时间当面拜访您一下，您看怎么样？

☞ 张 XX 先生让我来找您，他认为您对我们所提供的服务可能会有兴趣。我想在您方便的时候了解一下我们有什么地方可以帮到您，您看怎么样？

☞ 我是张 XX 先生的朋友。他把您的电话告诉我因为他觉得您会有兴趣了解我们所提供的服务。如果您现在方便的话，我想向您介绍一下我们所提供的服务，您看怎么样？

在大多数情况下，客户接下来会问你是什么公司的，提供什么服务等等。在一些情况下，客户会问你，你们所认识的张先生近况怎么样，或者你是怎么认识张先生的。这时候必然注意，不要假装你和张先生的关系。如果你与张先生确实很熟，那就毫无问题。但如果你们仅是一面之交，就不要把他说成是你的老朋友。客户可能会因为张先生的关系而成为了你的正式客户，但他迟早会发现你与张先生的真实关系，而这时候你所有的信誉就都失去了。

如果你与张先生并不熟悉，你可以这么说：

☞ 我最近一次见到他是在上个星期，当时我们谈了一些关于投资理财方面的问题。他听上去蛮不错的，好像投资股票赚了不少钱。

☞ 我们公司专门为像张先生这样的客户提供个性化的投资理财方案，而我正好是负责张先生的客户经理。

## 类比式

以介绍其他情况相类似的客户的成功经验开始，可以使得潜在客户有切身的感受。这样一种方法有可比性、有吸引力，可以使潜在客户愿意了解别人是怎么做的。

### 类比式开场白

在我们的客户中有许多像您这样工作繁忙的专业人员，通过我们为他们度身定做的投资理财计划，他们发现不必再为自己的财务问题而烦恼了。您会有兴趣了解有关如何让您的资产保值、增值的问题吗？

在去年市场低迷的情况下，我们的客户却取得了平均23%以上的收益。您有兴趣了解他们是怎么做到的吗？

## 释疑式

提出客户心里一直希望得到解答的问题，并承诺提供答案，这对客户来说是非常有吸引力的。但是，这需要你对于初次接触的客户会有些什么疑问，能够有一个正确的判断。

### 释疑式开场白

如何能够保证资金的安全，又能够使资金取得高于银行利率的收益，是许多人都考虑的问题。您是不是也想了解应该怎么做呢？

您是不是想知道为什么在股市如此低迷的情况下，我们却认为是投资股票的最佳时机？

根据我们对过去几年中投资者的收益表现的研究发现，年平均收益率超过50%以上的客户有一些共同的特点。您想了解是哪些特点吗？

## 好处式

直接说出客户可以得到的实惠，使客户了解可以得到的好处，也是一个吸引客户的有效方法。但是，你必须确定，你所说的好处对客户确实是有吸引力。曾经有一位学员告诉我们，有一次他们公司要送一台电脑给客户，但这位客户却说，“我又不会用电脑，要电脑干什么？”

### 好处式开场白

☞ 我们的客户经理可以随时为您提供上门服务，您是不是认为这对您会很有帮助呢？

☞ 现在您可以和基金管理公司一样，从我们一百多名专业的研究人员那里，第一时间得到第一手的资料。您是不是觉得对您的投资会很有用呢？

## 深入进行

现在，可能会出现这样几种情况：

1. 客户说没有兴趣；
2. 客户说先寄些资料来看看；
3. 客户愿意听你进一步介绍情况。

## 没有兴趣

虽然这是你最不愿意碰到的情况，但很多时候也是不可避免的，你总是会遇到一些不感兴趣的客户。这可能是因为你的开场白中的吸引部分，并没有提出真正对客户有吸引力的内容，可能是你确实没什么能够提供给客户的有价值的服务，也可能是客户正好在忙而并没有认真在听你讲话。现在你并不知道实际是属于哪种情况，所以你仍然应该做出努力。如果仍然没有效果的话，那就不要再纠缠了。在你的名单上不是还有其他人要联系吗？

### 没有兴趣

☞ 客户：对这些内容我现在并没有什么兴趣。

☞ 客户经理：是吗？那您觉得在投资理财方面您现在最关心的是什么问题呢？

☞ 客户：我现在没时间考虑投资理财方面的问题。

☞ 客户经理：是这样啊。如果我寄一些这方面的资料给您的话，您会有时间看吗？

☞ 客户：不用了。

☞ 客户经理：您觉得在您所认识的人中谁会有兴趣了解这些问题呢？比如，您的同事？...朋友？...亲戚？

☞ 客户：没有。

☞ 客户经理：那不好意思打扰您了。再见！

### 给客户寄资料

当然，并不是所有时候都会像前面这样不走运的。很多时候客户会要求你先寄一些资料过去。不管客户是真地想多一点了解情况，还是想尽快摆脱你，这至少是一个进步，使你可以有与客户进一步接触的机会。

让你先寄些资料过去，可能是让你快点挂电话的托辞，但更多情况下是因为客户的时间宝贵，他/她希望在自己方便的时候阅读了你的资料后再决定是否进一步的讨论。这时候，不要再与客户过多地纠缠，爽快地答应客户的要求。不要忘了确认客户的通讯方式与通讯地址，然后就挂电话。记住在当天就把资料寄出去。

现在用电子邮件发送资料非常快捷也非常便宜。而且，电子邮件可以建立链接，指向更多的网上信息资料。但是，在初次与客户接触时，除了发送电子邮件外，同样应该以传统形式向客户邮寄资料，因为大多数人在心理上对实物邮件比虚拟邮件仍然要更重视一些。而且，虽然客户有自己的电子邮箱，你也没有把握他/她是否能熟练操作，会不会经常去查看自己的邮箱。当然，如果客户坚持只要电子邮件，那你也没有理由反对。

### 寄资料

☞ 客户：你先寄一些资料过来看看吧！

☞ 客户经理：好的。我想确认一下您的地址是 XX 市 XX 街 X 号 XXX 室 邮编 XXXXXX，XXX 先生收，是吗？

☞ 客户：嗯，你还是给我发个电子邮件吧！

☞ 客户经理：好的，我在寄资料给您的时候同时给您发个电子邮件吧。请您告诉我您的邮件地址吧。

☞ 客户：我的邮件地址是 aaa@aaa.com.cn。

☞ 客户经理：我再重复一下，是 aaa@aaa.com.cn 对吗？

☞ 客户：是的。

☞ 客户经理：那我前面报的您的邮寄地址是不是正确？

☞ 客户：先不用给我寄资料，等我看了你的电子邮件后再说吧。

☞ 客户经理：好的，我会在今天把有关资料发给您。谢谢您给我的时间，过两天我再与您联系。再见！

可以给客户寄些什么资料呢？这可以根据你的目标客户的特点，以及你的营销策略来选择。但至少应该包括这样一些资料：

- ☞ 你的名片
- ☞ 你的说明信
- ☞ 你公司的介绍资料

除此之外，你还可以增加：

- ☞ 特色服务内容的宣传资料
- ☞ 你们公司的研究报告
- ☞ 报纸杂志上介绍你们公司或你个人的文章的复印件

这些资料中很多需要你公司提供。如果你公司并没有准备这些资料的话，你可以在自己的说明信中加以介绍。

#### 与客户初次接触后所寄的介绍信

#### 证券市场可帮助您提高企业的竞争力

王总：您好！

在当前竞争日益激烈的市场环境中，如何利用证券市场提高资金的利用率，已经不是锦上添花、增加企业收益的问题，而是生死存亡、决定企业竞争力的问题。在我们的客户中有许多从事贸易、零售、房地产的企业，他们正是依靠在证券市场上的良好资金管理，获得了在自身行业内的成本优势，保持了竞争力。

不同于股票投资，资金管理要求：

- ☞ 风险小，能最大程度地保证资金安全；
- ☞ 周转灵活，资金可以随时变现，以应付企业运营的需要。

我们的“资金管理计划”便能完全满足这样的需要：

- ☞ 投资于债券等固定收益的投资品种，保证资金的绝对安全；

- ☞ 投资于可流通、周期短的投资品种，可以随时套现；
- ☞ 组合投资与套利，使年均收益超过银行利率。

我相信通过我们为您度身定做的“资金管理计划”，一定能使您企业的竞争力与获利能力得到极大提高。我将在XX月XX日下午X点给您打电话。如果这一时间不方便的话，请让您的秘书与我联系。我的联系方式在名片上已经注明。

祝

商祺

XXX

XXXX年XX月XX日

## 介绍更多信息

如果客户表示有兴趣了解更多信息的话，那说明你的开场白已经达到了预期的效果，可以进入下一阶段了。但这时候，先不要急于一股脑儿地把自己公司的情况、自己的优势全部介绍给客户，因为你还不知道哪些内容真正地能够打动客户。因此，先根据所采用的开场白策略，简单地介绍一下自己公司的情况，然后就是要把重点放在了解客户的情况上。

### 介绍情况

- ☞ 我们是在原来XX证券公司的基础上，合并了XX等几家公司后，于去年新组建的一家股份制的综合类证券公司，注册资金是XX个亿。我们公司的经营策略就是通过专业的客户经理，为客户提供个性化的投资理财服务。王先生，您目前是如何进行投资理财的呢？
- ☞ 债券与回购是经常被人们所忽视的投资品种。通过我们专业推荐的投资组合，可以在保证本金安全的情况下，取得高于银行利率的收益。王先生，目前您每年的投资收益率大概是多少？
- ☞ 根据我们的研究与多年的投资经验，在大家都对市场不看好的情况下，往往是市场机会最大的时候。王先生，你认为投资股票最重要的是什么呢？

## 章节要点

- 与客户接触时，留给客户的第一印象非常重要。在接触客户之前，应该首先确立接触客户的目的，这样才不会浪费时间与精力，才会使你的客户接触更有效。接触客户的目的可能包括：了解客户的情况、让客户了解自己、树立自己的专业化形象、让客户采取行动。
- 在客户开发过程中，客户经理所接触的人员可能具有不同的决策角色，包括：决策人、代理决策人、影响决策人。不同的决策角度所考虑的问题会有所不同，所起的作用更是不一样。客户经理必须能够判断所面对的人的决策角色，以采取适当的策略。
- 一个好的开场白可以给客户留下一个良好的第一印象，使客户愿意继续听你后面所讲的内容。开场白的过程可以包括：确认谈话者的身份、问候客户、对客户做出适当的赞美、提出吸引客户的内容、介绍自己、邀请客户进一步了解情况。
- 吸引客户可以采用介绍式、类比式、释疑式与好处式这四种形式。如果客户表示没有兴趣的话，可以提出先寄一些资料，还可以请他/她介绍别人谁会有兴趣。如果客户有兴趣进一步了解情况的话，可以先简要地介绍一下自己，然后应该把注意力集中在更多地了解客户的情况上。

## 行动计划

1. 对自己能力特点的评估（低、中、高）：  
投资分析\_\_\_\_；交流沟通\_\_\_\_；细节服务\_\_\_\_；赢得信任\_\_\_\_。
2. 选择适合自己的客户类型，确定目标客户的最低资金额。
3. 根据亲戚朋友线索列出可以接触的潜在客户。
4. 根据“待接触客户表”安排客户访问时间。
5. 根据“客户接触准备表”进行接触客户的准备。
6. 列出可以提供给客户的资料，准备这些资料。
7. 准备一个主题讲座。
8. 在网上建立一个个人主页。



客户接触准备表			
客户经理：_____		时间：_____	
客户姓名		联系方式	
联系地址			
基本情况：			
接触方式	面谈	电话	接触地点
接触目的：			
开场白：			

## 单元三：如何打动客户

经过一番准备之后，你满怀信心地去见了你叔叔的那位同事。由于是你叔叔介绍的缘故，对方很客气。你对他介绍了你公司的情况，也谈了你对当前股市投资的一些看法。看上去他挺有兴趣，也很想多了解一些情况。

可是，谈着谈着，你却觉得越来越别扭。看来他对证券投资一点都不懂，连一些最基本的概念，比如怎么样买卖股票都不了解。所以，你介绍的很多你公司的优质服务内容，他一点都不明白，也就很难对他起作用了。对于他所提出的问题，你也很想给他一个良好的解答，可是你却经常会觉得不知该从何说起，因为一些基本的常识你都需要从头对他解释。

因此，虽然他仍然很客气，也很认真地听你讲，但总觉得双方难以有良好的交流。你也不知道你所说的内容他是不是有兴趣听，或者听得明白。你心里很着急，心里想着：当客户愿意听我讲的时候，我应该说些什么？怎么说？怎么样才能打动他们？

在很多人看来，客户经理就要能够巧舌如簧，说得客户为之心动。但实际上，我们所知道的一些非常出色的客户经理，可能与你想象中的客户经理形象有很大的区别。你会发现他们说并不很多，甚至怀疑他们是不是有点木讷。但实际上，他们开发客户的成功率、保持客户的能力，却是比很多能言善辩的人都要强。

在这一单元中，我们要学习这样一些内容：

- ☞ 说服客户的基本原理；
- ☞ 如何对客户进行评估；
- ☞ 如何让客户多说话；
- ☞ 如何掌握良好的倾听技巧；
- ☞ 如何针对不同的客户说明好处；
- ☞ 如何提高你的说服能力。

## 第5章 如何对客户进行评估

### 说服客户的基本原理

说服力是一种非常重要、非常有用的能力。但许多人把“说服”与“辩论”混淆起来，错把辩论胜利当成了说服成功。但实际上，说服力的基本法则是：

☞ 没有人能说服别人，只有自己才能说服自己。

你的目的不是要赢得辩论会的冠军，而是要让客户采取行动——到你公司来开户，或者是不要采取行动——不要转到别的公司去。你也许能够把对方说得哑口无言，全全世界的人都说你有道理。但如果客户心里不服气，就是不照你说的话做，你又能怎么样呢？反过来，虽然你口头上承认自己是错了，客户也相信自己是对的，但只要他/她行动的结果符合你的愿望，你的说服工作不就是成功了吗？

因此，说服的技巧，不在于你的口才有多好，而在于你是否能够打动客户的心。要能够做到这一点，你首先必须能够了解客户心里在想些什么，你才能够对症下药。这就是我们所说的对客户进行评估的过程。

### 对客户进行评估

对客户进行评估，不仅是要了解客户有哪些特点，我们可以怎样来打动他/她。更重要的是，我们还要了解这名客户是否可能被我们打动，是不是值得我们花功夫去努力。毕竟，并不是所有的潜在客户都能成为我们的正式客户，也不是所有的潜在客户都值得成为我们的正式客户。

实际上，如果你在一名本来就没有机会的客户身上花费太多时间精力的话，不仅是浪费了自己宝贵的时间资源，对自己与公司团队的信心与士气也会有不利的影响。

对客户进行评估，可以事先从侧面进行调查，也可以在与客户进行接触时观察分析，或者直接向客户提问。但一些客户对于别人的提问会很敏感，因此在向客户提问时要注意：

☞ 说明提问的目的是为了更好地为客户服务；

☞ 注意客户的感受，注意提问的技巧。

## 对客户进行价值评估

对客户进行评估，我们的目的主要是为了了解：

1. 这一客户是否值得开发；
2. 这一客户是否有开发成功的可能；
3. 这一客户应该如何进行开发。

因此我们首先要对客户进行“价值评估”，了解这一客户是否值得开发。如果这一客户所能够给我们带来的可能收益，无法抵偿我们提供服务所付出的成本的话，这样的客户肯定是不值得开发的。在我们确定了这一潜在客户确实是我们所希望取得的目标客户的基础上，我们再进行“机会评估”来研究这一客户是否有开发成功的可能。最后，对于那些我们确实能满足其服务需要的客户，我们要进行“策略评估”，确定运用什么策略进行开发。

客户价值评估表			
客户	黄俊、刘丽夫妇	时间	2002-3-2
可供投资资金是否>50万？		20/20	
<i>当前股票市值30万，另外还有价值30万的定期外汇存单。</i>			
是否有较长的投资周期？		8/10	
<i>近期没有明确的资金需要，但在今后五年内可能会考虑买房子。</i>			
是否忙于其他事务而愿意在投资理财上寻求专家帮助？		8/10	
<i>黄先生在外资电脑公司工作，工作很忙，经常出差，没时间顾及。</i>			
<i>刘女士在一家国有控股大公司，工作不算太忙，比较关心投资理财，但并不准备自己花太多时间。</i>			
是否愿意为得到的服务支付合理的费用？		10/10	
<i>主要考虑服务，价格不是主要因素。</i>			
是否容易沟通？		8/10	
<i>两夫妇看上去都很客气、容易相处，但黄先生似乎要求比较高。</i>			
		总分	54
结论	<i>接受：30-60； 备案：10-29； 放弃：0-9。</i>		

1. 客户可供投资的资金有多少。这些资金不仅包括目前已经或准备投入证券市场的

资金，还应该包括其他潜在的资金来源，比如银行存款、未来收入等。而你所期望达到的最低资金量，则可以根据你所处的市场环境以及你自身的特点来确定。在你还没有什么客户的时候，可以降低你的客户资金要求。随着客户量的增加，再逐渐提高这一门槛。

2. 客户的投资周期有多长。如果客户的投资目标是长期性的，并不需要在短期内动用投资资金，其价值就要超过那些在短期内需要抽回投资资金的客户。
3. 如果客户本身就是全身心地进行证券投资，你所能提供给他/她的服务内容与价值就相对较小。相反，如果客户忙于其他的事务，他/她就会更愿意寻求你的帮助，对你所提供的服务的价值也比较容易认可。
4. 如果客户对于价格因素非常敏感，你就较难从他/她那里为你所提供的服务取得合理的报酬。相反，更注重服务质量的客户，对你来说就更有价值。
5. 一些客户比较容易沟通，做事情也比较负责任，对于你所提出的问题与要求比较愿意配合。另外一些客户可能很难相处，他/她给你带来的麻烦可能要超过能够给你带来收入。

客户的“价值评估”是在你与客户首次接触后应该做的。根据评估的结果，你可以决定这一客户是值得开发，还是应该放弃，或者是过一段时间后再联系。当然，这并不是说第一次评估后，价值评估的过程就结束了。随着你对客户情况了解的增加，你可能会发现原来对客户评估并不准确，这时候你应该根据新掌握的信息对客户重新进行评估。

## 机会评估

在“价值评估”的基础上，我们要对客户进行“机会评估”。你可以在“客户机会评估表”中，对客户五个方面的情况进行打分。如果对客户某一方面机会的评估是肯定的，你就打+1分；如果是不确定，就打0分；如果是否定的，就打-1分。然后把这五个方面的得分相加，得到一个总分，可以作为你是否继续努力开发这一客户的依据。如果总分是大于或等于零的话，你应该继续努力；如果总分是小于零的话，你就可能要考虑放弃这一客户了。

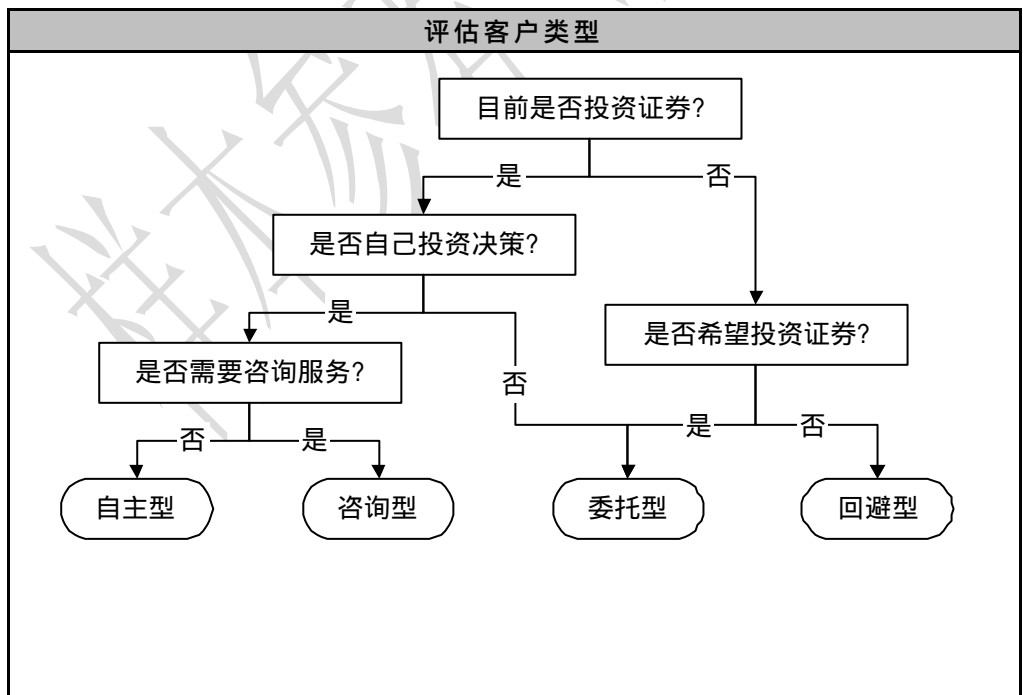
客户机会评估表		
要点	得分	说明
投资意愿： 是否正在或准备投资证券？ 是否愿意了解证券投资？		
市场预期：		

对风险与收益是否有明确的预期？ 预期是否合理？		
服务预期： 对服务内容是否有明确的预期？ 我们是否能满足其预期？		
竞争优势： 是否已接触其他券商？ 我们是否有优势？		
决策人： 所接触的是否是决策人？ 是否有机会接触或影响决策人？		
总分		

### 策略评估

如果客户能够通过“机会评估”，你就需要对客户进行“策略评估”。所谓策略评估实际上是对客户基本情况的了解，以了解客户的特点、喜好，从而有的放矢，提出有针对性、有吸引力的解决方案。

前面我们已经讲过，根据潜在客户对证券投资的态度，可以把客户分为回避型、委托型、咨询型与自主型四种类型。在进行策略评估时，我们可以研究目前的潜在客户是属于哪一种类型。



虽然在程序上，你应该是先对客户进行“价值评估”，再进行“机会评估”，最后才进行“策略评估”，但是，如果你拿着一份“客户价值评估表”跑到潜在客户那里，对他说“我要看看你是不是够格成为我的客户”，显然不是一个好的方法。因此，在与客户接触时，带上一份“客户情况调查表”，向客户说明，希望了解一些基本情况以更好地为客户服务。等你回来之后，再根据你搜集到的情况，对客户进行“价值评估”与“机会评估”。

## 确定说服客户策略

如果在与客户的初次接触过程中，你就感觉这是一名值得开发的客户，而且自己也感觉很有信心，你当然可以不放弃机会，马上就争取说服客户来开户。在大多数情况下，你不妨把真正说服客户的努力放到下一次的接触。到目前为止，你已经了解了很多客户的情况，客户也有很多的了解你的机会。你需要对所搜集到的客户信息好好消化一下，确定以怎样的策略去说服客户，应该准备一些什么支持材料。具体如何做，我们会在下一章中讨论。

### 结束初次接触

☞ 很感谢您与我谈了这么多内容。我想我需要花些时间研究一下您的情况，以确定对您来说最佳的投资理财方案。对我们公司的情况您还有什么需要了解的吗？

☞ 暂时没有。

☞ 那好吧。下个星期一上午10点左右我会给您打电话。在这之前如果您想了解任何情况的话，可以打我的手机号码XXXXXXXXX。好不好？再见！

## 提开放式问题

了解客户情况，最直接的方法当然是向客户提问，让客户多介绍自己的情况。实际上，在与客户的交流过程中，尤其是在与客户接触的开始阶段，让客户多讲话是非常重要的。这不仅能够让你更多地了解客户的问题、想法，有利于你对客户正确地进行评估，帮助你向客户提出有吸引力的服务方案，而且，让客户多讲话，就是让客户更多地参与你们的交流，消除隔阂，使他/她对你产生兴趣。

可是，如何才能让客户多说话呢？你可能会发现，一些客户对你提出的问题三言两语就答完了。无论你跟他说什么他都以“没兴趣”、“不需要”来打发，让你实在不知道该如何进行下去。这时候该怎么办呢？

在日常生活中不知道你有没有这样的体验：当你与一些人相处时，你会不自觉地滔滔不绝地讲话，而与另一些人相处时，即使你绞尽脑汁也很难引起话题。你可能认为这完全是因为性格的原因。其实性格只占了一部分原因，更大的部分是交流技巧。这个技巧就是提“开放式问题”。

缺乏经验的客户经理在与客户交往时，经常会提一些“封闭式”问题，使客户难以有多开口讲话的机会。相反，善于交流的客户经理则是经常会提一些“开放式”问题。那么，什么是封闭式问题与开放式问题呢？

☞ 封闭式问题：可以用“是”或“否”等肯定或否定的答案来回答的问题。

☞ 开放式问题：无法用“是”或“否”等肯定或否定的答案来回答的问题。

“你有没有做股票？”是一个封闭式问题，而“你对做股票有什么看法？”就是一个开放式问题。“您是不是准备增加股票投资？”是一个封闭式问题，“您认为什么情况下会是增加股票投资的较好时机？”就是一个开放式问题。当你提出开放式问题时，有更多的机会引起客户的兴趣，让客户多讲话，而不是在“是/否”、“有/没有”之后就没事可讲了。

## 开放式问题的类型

提开放式问题也有多种方法，我们这里提出六种方法。

### 关于法

就某一问题请客户提出他/她的观点与看法。

☞ 对于股票投资中的风险您是怎么看的？

### 反问法

对于客户提出的观点以反问的形式请他/她进一步加以说明。

☞ 您认为现在不适合投资股票？为什么呢？

### 假设法

假设某种情况的发生，然后请客户对可能产生的结果发表看法。

☞ 假如现在就推出指数期货的话，您认为对市场会有什么影响？

## 请教法

以请教问题的形式，请客户提出他/她的看法。

*对于市场接下来会怎么走，大家的观点差异很大。以您的经验来看，您认为会怎么样呢？*

## 沉默法

在很多情况下，不说话，仅仅是以疑惑的表情与眼神看着对方，就能够达到让对方主动地进一步做出解释的效果。

*..... ?*

## 认定法

认定客户某一方面的特点，然后请他/她发表观点。

*您是房地产方面的专家，您认为今年房地产行业会有好的发展吗？*

## 开放式问题应该注意的问题

开放式问题不能简单地以“是”或“否”来做回答，可能需要客户花一些时间考虑如何回答。因此在提开放式问题时，应该注意一次只能提一个问题。在所提出的第一个问题没有得到回答前，不要提新的问题。否则的话，客户可能还没想好如何来回答你的第一个问题，就又被你的第二个问题给打断了。

另外需要注意的是，除非是你特意设计，否则，在提出的问题目中不应该隐含未经确认的假设。比如：

*您认为怎样的市盈率水平是比较合理的？*

*您认为现在市场的走势已经进入了第几浪？*

也许你提出这些问题时并没有觉得有什么不妥，但实际上这些问题是假设了客户了解“市盈率”、“波浪”这些概念，而且也认同这些分析方法。如果客户并非你所假设的那样，他/她就可能会觉得不知如何回答，也就失去了提开放式问题的目的。

为了能够更多地了解客户信息、鼓励客户说话，在接触客户之前，事先准备好一些问题，会是一个比较好的方法。

## 学会倾听

要想更多地鼓励客户参与，了解更多的信息，在善于提问的同时，还要善于倾听。客户经理常犯的错误之一就是说得太多，听得太少。在与客户接触的初始阶段，你应该记住这样一个原则：

✍ 在整个接触过程中，客户经理说话的时间不应该超过 40%。

大多数缺乏经验的客户经理都做不到这一点。即使已经知道应该多听客户讲话，而一旦与客户接触，就本能地开始滔滔不绝地讲话，好像不开口就会有生命危险一样。如果你有这个毛病的话，在每次接触客户之前都要提醒自己，自己少说话，多听客户讲话。如果你初次接触客户时，一半以上的时间都能够让对方说话的话，你的客户开发工作就已经成功了一大半。

## 倾听技巧

良好的倾听技巧包括思想状态与外表举止等各个方面。首先在思想上要保持警觉，把客户所说的每一句话、每一个字，都当作打开成功之门不可缺少的密码的一部分，绝不放过。

人的大脑往往会有惯性思维的倾向。当你觉得客户所说的话你以前已经听到过，你知道客户想说些什么的时候，你可能会很轻易地把这名客户归入到你头脑中已有的模式中去，而不去注意听他/她接下来所说的话，忽略了他/她的不同之处。因此，你要经常地提醒自己，不要过早地对客户的情况下结论，而是应该仔细、耐心地听完他/她所讲的所有的话。

认真倾听，不仅有助于你了解客户，而且也是显示了你客户的尊重。如果你是客户，一名客户经理对你所说的每一句话都仔细倾听，而另一名客户经理对你说的话则是漫不经心，你会愿意与谁讲话？

一名善于倾听的客户经理应该做到：

✍ 姿势：身体稍微前倾，保持警觉的身体姿势。

✍ 耳：认真听客户讲的话，尤其是注意客户没有讲的话。

✍ 头脑：思考客户为什么这么说，或为什么不这么说。

✍ 眼睛：保持与客户的视线接触。

☞ 头：经常点头，显示你在认真倾听。

☞ 手：适当地笔记，显示你在认真倾听，同时帮助你以后回忆客户的讲话内容。

☞ 口：经常提问，确认自己的理解正确；同时，当话题过份偏离主题的时候，控制谈话进程。

如果你能够有意识地从这些方面提高你的倾听技巧的话，你会发现，大多数人都出乎意料地愿意讲话。毕竟，这个世界上想讲话的人是太多了，而愿意听别人讲话的人则是太少了。

样本案例 谈判与复数

## 章节要点

- 说服与辩论不同，你的最终目的是要客户采取你所希望的行动，而不是证明谁是对的、谁是错的。而要让客户采取你所希望的行动，就要让客户自己相信，他/她这样做的结果对自己是有好处的。
- 要想说服客户首先要了解客户所希望得到的是什么，这样才能够针对客户的需要，提出你的好处来打动对方。这就是对客户进行评估的过程。而且，你还必须通过评估了解哪些是有机会、值得开发的客户，哪些是不值得开发的客户。
- 对客户评估可以分为三个阶段。价值评估是了解客户的价值有多少，是不是值得开发。机会评估是了解客户的需求是什么，有没有成功开发客户的机会。而策略评估则是了解客户是属于哪种类型，应该采取什么策略来开发。
- 为了充分了解客户的情况，鼓励客户参与，应该通过提开放式问题的方法，让客户多开口说话。所谓开放式问题就是无法用“是”或“否”等肯定或否定的答案来回答的问题。开放式问题可以用关于法、反问法、假设法、请教法、沉默法、认定法等几种方法来提出。
- 对客户经理来说，倾听的技巧很重要。在接触客户的初期阶段，应该努力让客户多说话，而自己则是仔细倾听。在倾听的时候应该包括警觉的姿势，仔细听客户说的话，尤其是注意没有说出来的话。与客户保持适当的视线接触，经常点头表示理解，并做适当的记录。经常提问以确定你的理解正确，控制谈话的进程。

若想了解如何订购本手册，请访问：

[www.weihai.com.cn/products/handbook](http://www.weihai.com.cn/products/handbook)

若想了解更多我们所提供的产品服务，请访问：

[www.weihai.com.cn/products](http://www.weihai.com.cn/products)