

# 《商业银行小微信贷业务营销创新与风险控制》

时长：18 课时

讲师：仪青涛

## 【课程背景】

小微金融是各类商业银行战略方向，但就实践情况看，相当一部分商业银行发展情况并不理想，或者面临增长乏力或者正经历高不良率的苦恼，亦或小微企业综合贡献度偏低。创新是小微金融的核心，直接关系到运营成本能否降低、效率能否提升、风险是否可控、体验（客户与客户经理）能否提高。何为成功的小微金融的创新呢？：

- 1.客户群设定是否清晰（客户界定标准）
- 2.客户满意度是否高（产品导向标准）
- 3.客户经理应用满意度是否高（客户经理体验标准）
- 4.风险是否易于控制（风险控制标准）

本课程系讲师多年小微理论研究，具有多年产品设计实践经验，在筹建且一直担任某银行总行小微部门负责人的岗位上对国内各类银行小微业务运营长期跟踪的成果。通过小微产品设计策略与实践及典型案例分析，为商业银行小微业务产品设计提供理念性指导并为克服当前营销困境提供有价值的指导。

## 【课程目标】

- 1.通过小微产品设计策略的讲授，为商业银行小微产品设计提供策略指导；
- 2.通过标准化场景及产品设计的案例，为商业银行产品设计提供有

效参考；

3.为有效获客及提高客户综合贡献度，提供有价值的指导；

4.通过商业银行小微企业信贷业务全流程的分析，剖析各环节的风险点识别方法；

5.通过对贷前交叉检验技术的实践案例的分析，使学员掌握交叉检验的方法和技巧。

**【授课形式】**结构型知识讲授+典型案例研习+互动型研讨

**【授课对象】**商业银行高级管理人员、小微条线中高级管理人员、小微专营机构、小微支行有培养价值员工。

## **第一模块 宏观经济与小微金融监管政策及同业实践**

### **第一部分 经济周期与宏观经济**

#### 一、关于经济周期理论

1.康波周期

2.朱洛夫周期

3.基钦周期

#### 二、当前我国经济所处周期

#### 三、金融实践与启示

### **第二部分 关于监管政策解读**

#### 一、政策背景

- 1.外部风险
- 2.内部风险
- 3.操作风险
- 4.黑天鹅与灰犀牛

## 二、小微信贷监管核心

- 1.信贷用途
- 2.合规管理
- 4.违规收费

## 三、小微企业政策梳理及对商业银行考核导向

- 1.政策梳理
- 2.考核口径变化
- 3.免征增值税范围
- 4.融资费用

## 第三部分 小微金融思维导论与同业实践

- 一、良好的小微金融
- 二、小微金融几个版权观点分享
- 三、小微金融战略定义解析
  - 1.一般银行定义
  - 2.问题与困惑
  - 3.小微金融的战略视角
- 四、主要商业银行小微金融发展比较

## 五、小微金融的商业可持续问题

- 1.什么是商业可持续
- 2.商业可持续发展的目标体系
- 3.面临的困难与突破

## 六、同业实践情况

## 七、无还本续贷解析

- 1.流动性管理替代风险管理
- 2.借新还旧的合规操作
- 3.风险因素

## 第四部分 小微信贷技术及小微金融管理模式

### 一、小微信贷技术的历史、实践与发展趋势

- 1.德国 IPC 技术
- 2.评分卡模式
- 3.大数据模式
- 4 信贷工厂模式
- 5.同业小微金融发展状况及技术实践

### 二、小微金融的几种发展模式

- 1.类事业部模式
- 2.专业支行模式
- 3.分级管理模式
- 4.实践案例及评析

## 第五部分 股份制银行与城商行小微信贷实践

### 一、管理模式

- 1.团队管理
- 2.制度体系建设
- 3.考核管理
- 4.渠道管理

### 二、实践效果

## 第二模块：营销思路开拓

### 第一部分 小微金融营销与创新

#### 一、什么是小微产品

- 1.客户界定标准
- 2.产品导向标准
- 3.客户经理体验标准
- 4.风险控制标准

#### 二、如何进行营销设计

##### 1.标准化思维

- ① 标准就是效率
- ② 标准就能降成本
- ③ 标准就能提高满意度

##### 2.问题导向思维

- ① 客户需求是什么

② 客户经理需求是什么

③ 管理的需求是什么

④ 新产品解决哪些问题

三、营销创新的源泉

1. 银行的优势与不足

2. 大金融学习

① 融资租赁的思路与方法

② 互联网金融思维运用

3. 产品效率监控

4. 风险实践验证

四、小微信贷标准化业务效能提升实践案例

1. 效率提升类

2. 客户便利类

3. 额度提升类

4. 收益提升类

五、大数据背景下小微金融创新策略选择

1. 营销导向

2. 创新视野

3. 创新工作新思维

**第二部分 线下小微金融营销与创新实践与案例**

一、客群在哪里

## （一）大数据线索

- 1.存量资源
- 2.数据中介
- 3.媒介资源
- 4.典型客群：电动车 B 类、C 类端；商超的核心数据-烟草

## （二）客户爆炸

- 1.客户数据利用
- 2.客户资源利用
- 3.发掘典型客户价值：物流客户

## 二、怎样实现精准营销

### （一）客群归纳

- 1.盈利模式
- 2.客户特性
- 3.数据整理

### （二）营销实践

- 1.失败的可能情形
- 2.营销步骤

## 三、标准数据场景案例

- 1.商超类
- 2.按揭房产类
- 3.电商类

## 四、非标准场景批量营销案例

- 1.基建行业供应商
- 2.高科技园区批量开发
- 3.医院供应商集群
- 4.\*\*电池下游经销商

### 第三部分 线上小微信贷场景化营销创新过程

#### 一、标准场景中的小微客群

##### (一) 标准场景设置

- 1.客群特点
- 2.核心数据
- 3.核心风控措施

##### (二) 标准场景营销案例

- 1.某国有行标准场景产品
- 2.住房按揭客户场景
- 3.烟草零售商户

#### 二、非标准场景中的小微客群

##### (一) 非标场景中客户画像

##### (二) 非标场景分类

- 1.供应链模式
- 2.类专业市场模式
- 3.第三方合作模式

#### 三、供应链小微线上场景设计案例解析

1.背景

2.业务流程

3.实践案例

① 养殖户（股份制银行）

② 加盟商（城商行）

③ 设备按揭（股份制银行）

四、第三方合作模式场景

1.背景

2.数据范围

3.实践案例

① 营运车保险（股份制银行、农商行）

② 美容整形分期（股份制银行）

五、类专业市场场景

1.背景

2.操作流程

3.实践案例

① 租金贷新运用（股份制银行、城商行）

② 租房分期（股份制银行）

### **第三模块：获客与客户挖掘**

#### **第一部分 存量客户挖潜与粘度提升**

一、客户流失的原因

- 1.市场波动
- 2.行业竞争
- 3.匹配产品单一
- 4.诚信问题
- 5.沟通不畅

## 二、存量客户的需求挖掘

- 1.针对特定交易的信贷
- 2.供应链思维在小企业的运用
- 3.交叉销售
- 4.综合收益

## 三、存量差异化服务

- 1.二八定律
- 2.提升“二”的价值含量

## 第二部分 网点生态圈业务拓展与行内资源挖掘实践

### 一、KYC

- 1.客群梳理与分类
- 2.客群共性分析
- 3.差异化分析

### 二、营销方案

- 1.营销目标
- 2.营销内容

3.谁去营销

4.怎样去营销

5.宣传的作用与方法

6.如何评估

三、目标营销技巧

1.规范客户拜访礼仪

2.营销切入点

3.客户的心理分析

四、拒绝客户处理

五、行内资源的有效利用

1.公零联动的意义

2.怎样进行联动

3.公零联动的案例实践

4.存量挖潜

### **第三部分 交叉销售在获客与客户维护中的运用**

一、交叉销售认知

1.总有一款产品适合客户

2.优势产品打开需求

3.使用产品越多越离不开你

4.客户习惯需要培养

二、交叉销售情景

1.品牌推广

2.场景推广

3.客户拜访

4.贷后情景

三、交叉销售场景练习

## 第四部分 优势谈判技巧在营销中的运用

一、优势销售谈判的原则、要素及合作策略

1.优势谈判的基本原则、关键要素

2.以双赢为目标的合作策略

3.优势谈判过程 VS 常规谈判流程

4.优势谈判的价值态势分析

5.商业银行客户经理角色定位

6.客户经理的专业修炼

7.课堂测试：销售谈判情境模拟测试

二、优势销售谈判的专业沟通技巧

1.塑造成功谈判者的专业形象

2.客户信息收集、整理与分析

3.“关系”对销售谈判的重要性

4.如何赢得客户的信任

5.“望闻问切”的专业销售沟通技能 –

三、优势销售谈判流程与技巧

- 1.开局技巧
- 2.谈判中期技巧
- 3.谈判终局技巧

## 第四模块：小企业金融风险预警与管理

### 第一部分 无处不在的信贷风险

#### 一、外部风险因素

- 1.宏观经济环境导致信贷风险
- 2.区域性因素导致信贷风险
- 3.行业因素导致信贷风险
- 4.渠道风险导致信贷风险
- 5.过度授信

#### 二、内部风险因素

- 1.资本实力弱
- 2.市场地位弱
- 3.治理结构不规范

#### 三、操作风险因素

- 1.信息不对称
- 2.抵押物崇拜
- 3.道德风险

#### 四、信贷纪律

- 1.贷款用途

2.首付问题

3.客户风险控制问题

五、高风险信贷业务的特征

## **第二部分 客户准入的风险控制**

一、对客群的认识

二、对信贷产品的理解

1.产品要义

2.实质性风险控制

三、客户分析方法的运用

1.小微企业特性

2.三个层面分析

3.目标市场中最重要 C

4.客户分析步骤

## **第三部分 信息收集与软信息交叉检验**

一、信息收集

1.信息来源

2.信息质量

二、软信息交叉检验

1.年龄与经营

2.家庭与经营

3.经营场所匹配度

4. 征信记录与信用

三、担保（抵押人）软信息检验

四、案例分析

#### **第四部分 担保合法性风险的识别与控制**

一、不动产抵押的基本要求

1. 一个核心

2. 两个关键点

3. 确保押品三性

二、不能办理抵押的房产

三、房产价值评估的风险控制

1. 合法原则

2. 最高最佳使用原则

3. 替代原则

4. 估价时点原则

#### **第五部分 信贷财务分析及交叉检验技术运用**

一、信贷业务中财务报表分析原则

1. 5C 原则

2. 财报分析原则

二、财务成果平衡公式及其运用

1. 税金与销售收入

2. 管理、销售、财务三项费用

3. 固定成本与可变成本

4. 费用与营业额

三、现金流量表的意义与分析

1. 现金流量表的运用

2. 矩阵图分析

四、财务信息交叉检验的原则

五、小企业财务报表识别与财务数据交叉检验

1. “数据收集”与“眼见为实”

2. “量入为出”与“相互制衡”

3. 资本积累与表内权益

六、销售收入交叉检验方法

1. 客户口述检验法

2. 账本检验法

3. 提成检验法

4. 流水检验法

5. 进销存检验法

七、毛利检验方法

**第六部分 贷后管理过程中的风险控制**

一、贷后管理的原则

1. 重要性原则

2. 实质大于形式原则

## 二、贷后管理的内容

- 1.信贷审批条件的落实
- 2.信贷资金跟踪检查
- 3.信贷风险监管与预警
- 4.贷款本息回收
- 5.不良信贷资产管理
- 6.信贷档案管理

## 三、贷后管理中风险预警信贷识别与处置

- 1.不好联系
- 2.不提供资料
- 3.不配合检查
- 4.现金流异常
- 5.外部评价异常
- 6.出现不稳定因素
- 7.主营业务出现问题
- 8.担保弱化
- 9.资金链紧张
- 10.管理混乱