

# 商业银行对公客户经理公司存款

## ——产品设计技巧实战技能培训

### 课程背景：

存款业务绝对是商业银行最重要的业务之一，也是支行行长、客户经理们最头疼的难题。为了存款增长，他们动用各种关系，千方百计，起早贪黑，但每个人的关系是有限的，仅仅靠关系营销很难保证存款持续增长。实际上公司存款不是工地上的“砖头”，被各家银行搬来搬去。存款更像流动中的水，不停地在运动过程中，不停地在变换“形状”与“容器”。商业银行对公客户经理一定要研究公司存款的产生、运动、变化、静止、创造的规律，利用产品组合来揽存、留存甚至创造存款。该课程从实战出发，围绕上述问题，为存款增长提供了一个较好的解决方案。

### 课程收益：

- 了解对公存款增长是一个立体工程，尤其是对城商行、农商行而言，加大科技、费用投入会起来事半功倍的效果
- 掌握选择客户的思路 and 具体技术，及时发现存款风口行业与“富矿”客户
- 掌握从信贷揽存、结算留存等一系列结算性存款增长措施
- 掌握利用现金管理平台、跨界整合等产品与科技手段，构建存款增长的“蓄水池”
- 掌握从企业上下游出发，通过控制资金的出入口、支持企业的采购、销售，从而留住存款的产品组合
- 掌握产品创造的基本原理及风控措施，根据市场及政策条件，能够灵活运用产品组合创造存款

### 课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：银行支行行长、公司业务部门负责人、对公客户经理、产品经理

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+现场测试

### 课程大纲

第一讲：公司存款发展模式与要素解析

## 一、以往我们对公存款发展的模式

1. 授信保证金带动
2. 大户带动

## 二、存款也要实现新旧动能转换

1. 工业化红利耗尽与大客户存款下降
2. 去杠杆与信贷派生存款
3. 中美贸易战与产品创造存款

## 三、公司存款发展要素解析

### 1. 客户：发展公司存款的基础

- 1) 没有稳定客户的存款增长是空中楼阁
- 2) 公司客户演变史
- 3) 以战略眼光选客户

### 2. 授信：发展公司存款的“王牌武器”

- 1) 公司授信对存款的巨大拉动作用
- 2) 公司授信的局限性

案例：“银行承兑汇票+贴现”为什么引起监管高度重视？

### 3. 支付结算：让资金在建好的渠道里运动

讨论：都说金融民工整天在搬砖，存款是水还是砖？

- 1) 存款是水，结算是渠
- 2) 支付结算要“打通”“互联”
- 3) 从盯帐户存款到盯收付款
- 4) 支付结算的方向：跨界整合

### 4. 以迂为直：支持企业发展就是最好的揽存

- 1) 支持客户关心的，存款自然来
- 2) 企业客户最关心的是
- 3) 事业单位最关心的是
- 4) 从关注财务到关注经营管理全链条

### 5. 发展公司存款是一个系列工程

讨论：公司存款上不去只是公司板块干部员工的责任吗？

- 1) 公司存款增长五要素
- 2) 科技直接甩开竞争对手

案例：建行在下一盘很大的棋

- 3) 营销本质上是利益交换

案例：地方债与社保存款增长

## 第二讲：公司存款目标客户定位策略

### 一、客户定位策略

#### 1. 中观分析

- 1) 分析存量找问题定方向

案例分析：对某分行的公司存款结构“体检”

- 2) 分析增量看方向抓机遇

讨论：如何从人民银行月度报表中发现对公存款的发展机遇

#### 2. 客户分析

- 1) 以“吞吐能力”为标准寻找
- 2) 发现对公存款的“风口”

### 二、寻找客户措施

## 1. 抬头看天

案例：不舍得 500 万美元，朝鲜战场牺牲数十万人

案例：某支行与济南西区合作公司存款猛增

## 2. 广泛搜集信息

案例：某省分行搜集行政事业存款信息作法

## 3. 拓宽营销渠道

案例：如何营销新设企业

## 第三讲：增存 1.0 模式：信贷揽存+结算留存

### 一、信贷揽存

讨论：如果选择一家企业提供短期授信 1000 万元，从增加存款的角度，你会选择什么样的企业？

1. 授信对象按揽存能力排列——商贸类企业、房地产企业

讨论：如果给一家企业短期授信 1000 万元，从增加存款的角度，你会选择什么样的授信产品？

2. 授信产品按揽存能力排列——银行承兑汇票、信用证、贸易融资、贷款

讨论：如果给一家企业短期授信 1000 万元，从增加存款的角度，你会选择什么样的授信用途？

3. 授信用途按揽存能力排列——销售、采购、非特定

### 二、结算留存

讨论：如果 A 公司是我行一家授信客户，要增加 A 公司的对公存款，我们有哪些产品可供选择？

1. 以授信为抓手提要求

2. 开通系列结算产品

3. 减费让利

## 现场测试

## 第四讲：增存 2.0 模式：产品创造存款

### 一、产品创造存款原理

1. 产品创造存款定义

案例：我所经历过的 2008 年票据滚动贴现业务

### 2. 基本模式

1) 存款组合产品+信贷组合产品

2) 存款组合收益 $\geq$ 信贷组合成本

### 3. 叙作条件

1) 背景要真实

2) 客户配合做

3) 监管能通过

### 二、产品分类解析

#### 1. 网红产品 1：全额质押开立银承+贴现

##### 1) 原因

a 操作简单

b 效果突出

c 机会常有

案例：当前人民银行高度关注票据猛增

##### 2) 变通产品

- a 替代产品：国内信用证+福费廷
- b 变通之道：开票（证）与融资分开

## 2. 网红产品 2：付款汇利达

1) 付款汇利达定义

2) 原理

### 3) 优势

a 金额巨大，效果突出

b 变化较多，创造性强

案例：某铜业有限公司叙做 1970 万美元错币种付款汇利达业务解析

讨论：为什么人民币升值那几年，银行的日子特别好过？

## 3. 网红产品 3：全额质押开立融资性保函+境外融资

### 1) 原理

a 融资性保函可变成额度切分

b 境外融资

### 2) 优势

a 简单粗暴

b 金额巨大

### 3) 劣势

a 背景存疑，涉嫌逃汇

b 监管重点

## 4. 小众产品 1：出口汇利达

1) 定义

2) 原理

3) 适用客户

5. 小众产品 2：出口商贴+全额定期外币存款

案例：富士康公司这样做出口商贴业务为哪般？

6. 小众产品 3：全额质押黄金租赁

案例：某铜业公司的全额质押黄金租赁业务

## 第五讲：增存 3.0 模式：建渠引流+支持两端

引言：留住存款就要关注客户的资金进出，一个办法是让客户用我们行的支付结算产品划转资金，为客户搭建起资金流动的高速公路；另一个办法是关注两端，关注客户资金的来源与运用，特别是支持客户销售与采购。

### 一、抓住客户资金入口

讨论：公司客户的资金来源有哪些？相应的资金入口是什么？

#### 1. 销售资金入口

1) 终端客户为个人：智能 POS、中银智慧付.....

讨论：微信、支付宝在不断开疆拓土，商业银行如何作为？

案例：中国银行的云缴费平台

2) 终端客户为单位：对公网银、票据池.....

案例：浙商银行“涌金票据池”在盾安集团的实践

#### 2. 融资资金入口

1) 针对 IPO 及增发、中票、短融、超短融

案例：XX 分行主承济宁兖州煤业股份有限公司发行短期融资券 50 亿元

2) 针对银团贷款、政策性银行贷款

案例：XX 分行代理国发行棚改贷款资金存款大增

## 二、支持客户扩大销售

### 1. 核心企业提供信用支持

案例：中国重汽提货单质押项下的经销商融资

### 2. 核心企业提供数据支持

案例：平安银行与海尔日日顺平台合作的“采购自由贷”

### 3. 银行保函助企业达成交易

案例：预付款保函带动 XX 工程咨询院存款大幅增长

## 三、控制客户资金出口

### 1. 采购支付

#### 1) 营销收款企业开户，形成体内循环

案例：XX 支行顺藤摸瓜营销工程分包商

#### 2) 利用产品延缓企业支付资金

##### a 利用银行承兑汇票、国内证

讨论：如果收款企业接受银行承兑汇票，如何做大银承保证金？

如果收款企业只要现金，如何改造银行承兑汇票以满足收款方要求？

##### b 利用付款组合套利型产品

讨论：进口付汇——付款汇利达

讨论：国内付款——全额质押票据融资组合

### 2. 投资支付

#### 1) 存款类产品：提高利率报价

#### 2) 类存款类产品

案例：企业对理财产品的这些需求，你知道吗？

## 四、支持客户采购融资

### 1. 降低企业采购融资成本：利用银行承兑汇票/国内

案例：XX 集团的银行承兑汇票+买方付息+代理贴现业务

### 2. 支持企业顺利采购：利用国际信用证

案例：某纸浆贸易商银行控制货权项下开立即期信用证

## 第六讲：增存 4.0 模式：建立平台+跨界整合

### 一、建立平台：现金管理

#### 1. 现金管理是升维打击

##### 1) 现金管理是客户到一定规模的必然选择

##### 2) 现金管理平台高于其它一切产品

讨论：现金管理是池，其它产品是渠

##### 3) 自己不整合，就要被别人整合

案例：XX 银行电力存款的前世今生

#### 2. 现金管理主要功能

##### 1) 流动性管理

##### 2) 分户核算

##### 3) 跨行资金管理

##### 4) 跨境资金管理

#### 3. 现金管理目标客户

##### 1) 集团类企业

案例：国内大型新能源电池制造商的现金管理业务及收益贡献

##### 2) 连锁类企业

案例：某国内家居制造销售企业的现金管理业务及收益贡献

### 3) 行政事业类客户

**案例：**某行政事业客户按监管要求，其财政专户开户银行必须由现有的 8 家减少到 5 家，银行如何解决？

### 4) 其它客户

## 二、跨界整合：层层深入

#### 1. 智慧法院：以案款核算管理介入

**案例：**XX 分行以智慧法院产品成功营销中级法院

#### 2. 智慧医院：医院管理+收费结算并重

**案例：**XX 支行营销当地妇幼保健院

#### 3. 十二学平台：学校管理服务为主，金融服务为辅

**案例：**东方双语学校中银十二学营销案例

## 三、平台升级：工银聚模式解析

### 第七讲：房地产行业全产业链存款解析

#### 1. 土地出让招标资金存放业务机会分析

**案例：**XX 分行营销土地出让资金的做法

#### 2. 建设期预售前开发资金监管业务机会分析

**案例：**XX 分行“中银住建通”产品营销经验

#### 3. 建设期预售资金监管业务机会分析

**案例：**XX 支行房地产预售资金监管带来存款猛增

#### 4. 住宅专项维修资金监管业务机会分析

**案例：**XX 支行成功营销东昌府区住宅专项维修资金

#### 5. 二手房资金监管业务机会分析

**案例：**某分行二手房资金监管营销经验

### 第八讲：机构客户营销策略深度剖析

#### 一、机构客户营销特点

1. 目标客户少，竞争银行多

2. 客户需求少，银行优惠多

3. 进入机会少，营销周期长

4. 关系最重要，创新能助力

#### 二、发展机构客户策略

##### 1. 建立营销体系

**案例：**某省分行营销行政事业单位的做法

##### 2. 实现各个突破

**视频：**《大染坊》片段

3. 坚持不懈地付出是对公存款争揽的终极产品

**视频：**《乔家大院》片段