

# 新常态下对公客户经理的营销技巧提升

## 课程背景：

近几年来，中国经济进入了“调结构稳增长”的新常态，商业银行也面临着互联网金融创新的不断冲击，如何在发展和风险中获得平衡是每一家银行都在思考的问题。对公客户经理作为银行从业人员的重要组成部分，在内外部监管趋严，客户需求减弱，同业竞争剧烈，金融产品同质化的大背景下，应当积极打造独特的视野框架，跳出拼价格、拼抵押率、拼同质产品的低层次营销圈子，前瞻性的提出行业思路建议，用好各种渠道批量获客。

本课程提出了以下思路：从当前严峻的内外部形势入手，充分揭示了客户经理面临的五大困境，银行业目前面临的三大矛盾，剖析了两大类客户的现状，分析了客户经理营销的两大误区，四种错误集合，开创性的提出了营销客户应有的两大视野框架，并从人性出发，提出了营销对公客户的七种思路拓展。

## 课程收益：

- 掌握营销不同客户的人性出发点
- 掌握避免传统营销中的常见误区技巧
- 拓展客户经理营销视野框架
- 对公产品的分门别类重新梳理
- 为不同类型客户提出了营销的主线

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**商业银行对公客户经理、产品经理、团队长、支行行长、对公业务负责人

**课程方式：**现场互动+案例解析+情景模拟

## 课程大纲

**导入：**当前对公客户经理面临的困境？

### 一、对公客户越来越难营销

#### 1. 整体需求的减少

- 1) 经济下行制造业需求的减弱
- 2) 政策调控下房地产业务的萎缩
- 3) 政府债务清理造成间接融资减少

#### 2. 金融行业产能过剩

- 1) 同业竞争激烈
- 2) 银行产品的同质化
- 3) 银行产品的后知后觉

### 二、客户经理考核“压力山大”

1. 存款是立行之本
2. 利润是收入来源
3. 客户是万事之基础

### 三、内部矛盾与外部监管双重挤压

#### 1. 内部矛盾越来越激化

**案例：**营销条线与审批条线的矛盾

**案例：**营销条线与会计条线的矛盾

**案例：**营销条线内部（产品经理与客户经理的矛盾）

#### 2. 外部监管越来越严格

- 1) 2017年：三违反、三套利、四不当
- 2) 2018年：整治市场乱象
- 3) 2019年：LPR改革、资管新规

案例：假结构性存款、变相高息存款、保本理财退出历史舞台

#### 四、本位主义思维下的客户经理工作强度翻倍增加

1. 为了免责宁可错杀三千——不可使一人漏网的审批条线
2. 为了合规宁可折腾客户——绝不变通的会计条线
3. 为了作秀宁可表面功夫——假装很用力的中后台

总结：案头工作越来越多、出门营销越来越少

### 第一讲：困境背后的国际国内形势和国家政策导向

#### 一、国际国内形势

1. 国际形势——全球宽松、贸易争端不断（外需被压制）
2. 国内形势——经济下行，尚未见底（内需不足）

#### 二、国内经济问题的两个关键

1. 信心比黄金更重要
2. 人口比摩天大楼更重要

#### 三、国家对银行的政策导向

1. 回归本源，支持制造业
2. 突出普惠金融，扶持中小企业
3. 压降银行业的暴利
4. 打击资金空转和套利行为

### 第二讲：客户经理考核目标以及营销误区

#### 一、考核目标背后的难处

1. 存款——小企业没闲钱、大企业做理财
2. 利润——传统利差收窄、中收科目监管严
3. 客户数——小企业不断退出、大企业连带效应不足

总结：考核的核心是-客户合作的深度和广度

#### 二、实现考核目标的总省支行手段

1. 总行——愿景法
2. 省行——奖惩法
3. 支行——投机法

举例：猪如何上树的启示

#### 三、两类企业客户的现状

1. 小微企业不规范——银行不想做也不能做
2. 中大企业竞争多——银行赔本做也没机会做

#### 四、营销常见的两个极端和四个错误集合

1. 两个极端——只谈关系、只谈产品
2. 四个错误集合——不区分对象、不考虑时机、以弱攻强、不能坚持

情景模拟：企业三降一高的过分要求

### 第三讲：营销客户应有的视野框架

#### 一、小微企业经营正规化

1. 政府政策引导
2. 银行授信要求及价格驱动

### 3. 企业自身发展壮大的要求

- 1) 融资更易
- 2) 融资更便宜
- 3) 经营进入良性循环

### 4. 小微企业正规化对客户经理的意义

- 1) 授信难度降低
- 2) 综合贡献度提升
- 3) 产品运用更丰富
- 4) 授信风险降低

## 二、中大企业的供应链化

### 1. 具备基本条件

- 1) 有相当数量上下游客户
- 2) 这部分客户需要融资且无抵押
- 3) 采购和销售量大，但利润越来越少

### 2. 产业金融的发展路径展示

- 1) 从现金结算转银承
- 2) 从银承转商承
- 3) 从依赖银行到成立金控，线上化

案例展示：TCL 金控的成功之路

## 第四讲：对公客户经理的获客渠道建设

### 一、对公客户经理获客渠道

1. 传统单点式获客
2. 批量获客渠道——政府、商会、中介

### 二、政府部门获客的思路拓展

思路一：把银行柜台作为政府部门工作网点的延伸

思路二：用好政府部门的大数据作为授信的参照物

思路三：生活缴费电子化解决收费部门难题

思路四：将政府部门员工转化为我所用

### 三、政府不同部门的创新营销产品

1. 电力局——电费保函
2. 海关——关税保函
3. 住建——农民工工资发放平台
4. 外汇局——送监管上门打消政策顾虑
5. 科技局——科技贷款
6. 环保局——绿色贷款
7. 人行——应收账款融资服务平台
8. 教育局——智慧校园

核心：运用银行产品解决政府的 KPI 问题

### 四、批量获客渠道——商会

1. 商会活动的参与和赞助——推荐我行产品的时机
2. 会长副会长单位的对公授信合作——获得口碑
3. 商会成员老板的私人银行业务——由个人到企业

### 4. 商会营销的产品运用

- 1) 私人银行/家族信托业务/代发工资业务——零售出发
- 2) 厂房按揭/经营贷/税务贷——授信主干

3) 小微专用理财/线上支付工具——结算为辅

## 五、批量获客渠道——中介

1. 代理记账机构——寻找失去的客户
2. 信息科技公司——承办会议
3. 会计师事务所——寻找现有客户
4. 外贸代理公司——挑选上游切入

案例：外贸代理企业上游集群营销的案例

## 第五讲 对公客户经理的沟通技巧

### 一、对公客户经理对内的三大沟通技巧

技巧一：换位思考

技巧二：借力思维

技巧三：有理有据

案例：说服审批部门的一则典型案例-NRA 账户存款质押境内融资

### 二、对客户沟通中的差异化安排

1. 对人员分级差异化

#### 2. 对行业分类差异化

- 1) 小微制造业：正规化问题
- 2) 中大型制造业：主业做强、行业扩张问题
- 3) 房地产：融资难的问题，资产负债率的问题
- 4) 政府：增加 GDP，保就业

### 三、产品介绍的四大技巧

1. 不要用太多的专业术语
2. 不要夸大产品的优势，切忌无中生有
3. 观察客户反应，如果不感兴趣，立刻停止
4. 可突出我行优势，但不要恶意攻击竞争对手

### 四、异议处理的技巧

#### 1. 正确对待客户提出的异议

- 1) 真实的产品缺陷要勇敢承认，积极回应
- 2) 无厘头的挑刺要能看穿，但不要当面揭穿

#### 2. 异议的处理手法

- 1) 以优补劣
- 2) 除疑去误

## 第六讲：新客户上门营销的步骤和促成业务落地的技巧

### 一、新客户上门营销的步骤

#### 1. 查——上门前的准备

#### 2. 问——面对面交流

- 1) 个人：上学、买房、买车
- 2) 企业：用工、报销、食堂

#### 3. 为客户销售产品

- 1) 行内采购使用客户产品（买手机配存款？买酒配存款？）
- 2) 帮客户的产品上行内的网上商城
4. 推介客户经营上可能用得上的非银行产品
5. 不要害怕介绍客户的某些业务给其他银行
6. 后续反馈客户针对性方案

**现场互动：新客户拜访模拟**

## **二、促进业务落地的技巧**

1. 营销进度的把握
2. 对客户提出明确的时间要求
3. 营销层次的不断提升

## **第七讲：营销中的脑洞大开**

### **一、客户日常系统建设**

1. 费用报销
2. 采购供应链管理
3. 合同管理
4. 智慧食堂

**核心：**银行投入资金为企业做系统改造，换取其他业务

**案例：**智慧医院成功案例

### **二、如何维护对公客户的营销关系**

**案例分析：**搞定财务总监还是搞定老板？

**案例分析：**为什么客户牛哄哄的不愿意见我们？

**总结：**找共鸣、拉近距离、为客户着想，不要急于宣传自己的产品