

银行普惠金融发展思路

与对公客户经理营销技巧提升

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，如何做好普惠金融发展并提升客户经理营销能力是每一家银行都在思考的问题。本课程从当前经济背景出发，对普惠金融发展的传统思路做出深刻分析，并对目前方兴未艾的各种创新思路进行了探讨，提出了别具一格的普惠金融发展思路。同时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：

- 为银行扩展普惠金融产品提供了新思路
- 增加客户经理从政府批量获客的方法
- 拓展客户经理营销视野框架
- 提升客户经理内部协调沟通技巧
- 增加了客户经理营销的针对性和有效性

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：普惠金融的起源及内涵

1. 普惠金融的认知
2. 普惠金融理解的误区
- 3. 普惠金融的三大内涵**
 - 1) 金融服务空白点的覆盖率
 - 2) 金融服务深度的渗透性
 - 3) 金融消费者保护问题
- 4. 对普惠金融的反思**
 - 1) 如何保持普惠金融的可持续性——平衡社会效益和商业效益
 - 2) 如何评价普惠金融的实效性——除了融资额增加还应关注覆盖面的扩大
 - 3) 如何抑制普惠金融中的非道德性——保护银行的同时也避免客户的非理性
 - 4) 如何解决普惠金融中的鱼和渔——提供融资只是起点，帮助成长才是使命

第一讲：传统普惠金融的设计思路

一、基于第三方增信的思路

1. 科技贷——地方政府风险分担机制
2. 担保公司介入——名单准入为先，业务合作在后
3. 保险公司介入——信保融资、专利权融资
4. 联保联贷——商会商圈批量

案例：信保融资合作的兴起到衰落

二、核心企业的供应链

1. 上游企业保理
2. 下游企业保兑仓
3. 商业承兑汇票的运用

总结：银行供应链产品的运用远远落后于市场

案例：微众银行的供应链下游业务

三、普惠金融思路设计中客户的四大痛点

1. 利率高低
2. 政策稳定与否
3. 快捷
4. 方便

核心：资料清晰简单且快捷答复

第二讲：当前热门的普惠金融设计

一、风靡一时的税贷

1. 税贷出台的背景
2. 税贷的三大特点

二、浅尝辄止的流水贷

1. 流水贷的三大核心
2. 流水贷的两大不足

三、足值抵押下的创新-个人经营贷/工业厂房按揭

1. 核心——拉长期限
2. 目的——避免政策波动和过桥成本

四、无还本续贷和二押贷

1. 解决过桥难的问题
2. 房产增值下的私公联动

第三讲：创新的普惠金融思路

一、大数据应用下的出口小微企业线上融资

1. 核心：海关物流数据与收款资金流数据作为授信基础
2. 特点：信用、线上、小额

3. 风险控制

- 1) 大数据解决物流资金流的交叉验证——解决生产经营真实性问题
- 2) 短期且依赖真实交易背景——解决资金用途问题
- 3) 小额、多笔或政府兜底——解决抵押物的问题
- 4) 线上审批线上提款——解决人力占用的问题
- 5) 客户经理全程介入少——解决缺少独立思考和道德风险的问题
- 6) 单笔提款与结算回笼挂钩——解决贷后管理空洞乏力的问题

二、政府参与背后的外贸代理企业供应链方案

核心：政府兜底+出口信用保险+应收账款线上确认+商业承兑汇票

特点：政府驱动、多方参与

1. 外贸代理企业的三大特点
2. 外贸代理企业利润来源的三大渠道
3. 外贸代理企业的业务流程
4. 外贸代理企业的授信难点
5. 政府参与的动力

案例：阿里巴巴一达通的先进经验

第四讲：当前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

第五讲：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“压力三大”

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

第五讲：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

第六讲：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

话术分享：与小微企业主的谈心

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：TCL 金控的成功之路

第七讲：对公客户经理的获客渠道建设及沟通技巧

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

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——学校食堂问题

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

二、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

案例：NRA 账户存款质押境内融资

三、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

案例：两种沟通方式的对比