

对公客户经理营销全流程

课程背景：

贷款、存款是对公业务的永恒话题，也是令人头疼的难题，伴随着经济周期和国家政策的变化，对公客户和各项业务的营销技巧也在不断翻新，为了完成业绩增长的目标，客户经理动用了各种关系，但仅仅靠关系营销很难保证业绩的持续增长。

本课程基于对公客户经理营销贷款、存款、机构类客户三大重点，通过分解拓户与金融服务方案制作的步骤以及增存八大策略，从财政、卫生、教育等重点机构类客户分析机构类客户的营销技巧，全面梳理对公客户经理营销全流程，掌握客户需求和银行服务需求产生、变化、发展的规律，利用产品组合来实现拓户、增贷、揽存的业绩目标，最终实现银行业绩的稳定增长。

课程收益：

- 掌握对公存款的营销技巧；
- 熟练运用开展信贷业务的基本技巧；
- 掌握关系营销与招投标的策略；
- 了解财政、教育、医院等机构类客户需求，掌握资金进出形式与流向；
- 能够参与多种拓客场景演练，掌握按客户需求设计并制作金融服务方案的技能；
- 掌握对公存款产生、变化的规律，能够利用产品组合来揽存、留存甚至创造存款。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：对公客户经理、综合客户经理、网点主任

课程方式：讲授、分组讨论、案例分析、现场演练

课程大纲

导入：银行对公业务宏观环境分析

- 就业将成为政策制定的主要目标
- 监管变化意味着对公的主要目标是一大一小
- 疫情后零售与对公关系的再思考

第一讲：信贷业务营销与金融服务方案设计

一、对公客户经理角色定位

1. 常见对公营销的5种方法
2. 对公营销变化及各家银行转型应对
3. 从营销案例看对公业务营销的关键点
4. 从营销考核看客户经理优秀的关键（效率、渠道、风控）

二、寻找客户的三大方向

1. 有贷户续贷

- 1) 维护有贷户的制度：周、月、季度
- 2) 如何让客户续贷

案例：当客户提出要去利率更低的银行贷款时我们怎么办？

2. 存量户转化

- 1) 优质结算类、代发类、缴税类、高粘性、睡眠户
- 2) 开展生意会拓展客户
- 3) 现有客户转介绍（交易频繁、交易数额大、近期新增交易）
- 4) 通过银承和贴现找寻客户

5) 私公联动找寻客户 (使用移动互联网快速发现公私联动机会)

3. 外部客群拓展

1) 银证合作客群 (税务贷款、政府采购贷款、街道村委推荐客户)

2) 产业链客群 (医院行业的商票快贴案例)

3) 商圈客群 (线下商圈、商会、协会等)

——商圈特色产品: POS 贷、租金贷

4) 互联网平台客群 (企查查等软件的使用)

第二讲: 客户需求挖掘与金融服务方案设计

一、客户需求挖掘的三重点

1. 及时性——哪些渠道可以了解客户的变化? 如何发展企业内部的向导? 如何通过向导收集资料、收集哪些客户资料?

2. 深入度——以贷款需求为例, 看客户需求深入度的影响

3. 全面性——从资金管理需求、采购需求、销售需求看精准产品匹配

二、用四个问题来诊断客户需求

1. 状况型提问

2. 困难型提问

3. 影响型提问

4. 解决型提问

三、影响客户选择银行的标准

1. 针对已经有选择标准的客户如何做

案例: 某县财政局存款招投标项目

2. 针对无选择标准的客户如何做

1) 帮助客户制定选择标准, 突出我行优势

四、设计金融服务四步法

第一步: 鉴别客户的基本特征

第二步: 分析客户需求, 确定营销目标

第三步: 解决问题

第四步: 制作金融服务方案

五、制作的原则

1. 金融服务内容模板讲解

案例: 某机电设备公司授信方案

案例: 某酒店服务方案

案例: 某高速营销项目

案例: 某烟草集团全面金融服务方案

六、拜访客户与产品营销

1. 拜访前的准备工作

1) 充分的自身准备

2) 提前了解企业

3) 方案设计

2. 如何凸显专业、精干的形象

3. 如何从行业切入与客户的沟通

1) 有技巧的赞美客户拉近和客户的距离

2) 获取企业信息、资金出入信息、账户信息、与他行合作、下一步发展方向的细节话术

4. 从采购和销售情况引导贷款需求

1) 贷款需求分析

a 缺多少资金？ b 什么时候缺？ c 还的起吗？

2) 收入、利润、现金流的初步测算

5. 如何看透客户对贷款要素的关注点从而推荐合适产品

6. 如何介绍产品——针对客户需求，用数据对比，用案例证明方案磋商与打破僵局

七、常见异议处理与谈判技巧

1. 6种常见异议的处理场景

1) “我考虑考虑”——找到客户顾虑点

2) “利率太高了”——多家银行综合成本分析

3) “期限太短了”——利率下降通道下的综合成本分析

4) “我了解过你们行的产品”——探询当时未办理的原因

5) “我不需要贷款”——分析客户经营中可能出现的资金缺口

6) “我贷了款，担心自己还不上”——分析造成经营情况不佳的具体原因

2. 谈判技巧

1) 谈判开局——定疆界

2) 谈判中场——阵地战

3) 谈判终局——捏分寸

八、财务报表分析

1. 报表解读

1) 报表假在什么项目？

2) 如何识别？

3) 要求客户提供什么资料？

4) 如何对客户报表进行挤水分？

2. 分析方法

1) 银行贷款须掌控的基本财务指标

2) 现金流量表分析

案例：总量不变结构变

3) 现金流收付时间

案例：延迟支付货款和其他款项

4) 经营活动现金流直接造假识别

案例：荡着小船发现现金流造假

第三讲：对公存款增存八大策略

一、存款业务的重要性和形势分析

1. 对公存款的地位与常见策略——以贷引存与大户拉动

2. 对公存款营销面临形势

1) 贷款利率市场化——大客户存款下降

2) 全国降杠杆、稳杠杆——去杠杆与信贷派生存款

3) 特朗普的八个条件——中美贸易争端与产品创造存款

二、对公存款拓展策略

策略一：增存 1.0 模式：信贷揽存

分析：房产开发与销售全链条的存款营销关键点

案例：上海某租赁公司贷款项目

1) 如何平衡信贷风险与存款收入

案例：某国企旅游景区信贷项目与投行发债业务

案例：某钢贸公司票据业务项目

2) 如何从他行手中夺取保证金存款

案例：某贸易公司票据业务项目

3) 如何帮助客户获取更多利润、节省资金

策略二：增存 2.0 模式：结算留存+截留流失

数据展示：招行、交行等通过对结算账户的维护实现存款持续上升

讨论：如何维护客户结算业务？

演练：有流水无留存客户如何营销？一般户中的潜力客户如何营销？

演练：如何营销客户代发工资实现存款上升？客户流失如何挽留？

策略三：增存 3.0 模式：产品创新

1) 建行试点产品：通过结算评价存量户授信从而提升存款

2) 存款理财产品

a 归档计息类存款——贸易型企业

b 结构性存款——房地产企业

c 大额存单——政府机构

讨论：从某行负债产品要素对照表看我行产品

案例：中信银行昆明分行 2 亿元区块链“国内信用证+福费廷”贸易融资业务

讨论：为什么人民币升值趋势下存款业务相对好做？

3) 付款汇利达产品介绍

案例：汽车零部件公司“国内融信达”产品营销

策略四：增存 4.0 模式：建渠引流+支持两端

讨论：公司客户的资金来源有哪些？相应的资金入口是什么？

讨论：公司降低采购成本，银行都可以帮助什么？

讨论：公司扩大销售，银行都可以做什么？

策略五：增存 5.0 模式：企业财报调整

案例：某企业期望在当地股权流转中心上市，财报中流动负债过高，如何调整？

策略六：增存 6.0 模式：现金管理

1) 零余额账户管

2) “收支两条线”

3) 集团委托贷款

4) 集团统一授信

策略七：增存 7.0 模式：跨界整合

1) 认识法院机构及主要资金构成

2) 法院营销策略：一案一账户体系的建立得以快速获客

案例：交通银行案件管家系统营销

策略八：增存 8.0 模式：寻找蓝海行业

案例：上海某科贸有限公司

第四讲：机构类客户营销策略

一、机构客群经营环境与分类特征

1. 对公存款营销的环境：以贷引存的困境、中美贸易争端带来的机遇期消退

2. 国家整体经济结构解读

1) 中央——“国家资本主义”

2) 地方政府——“公司化”

3) 民间——“私营公司主攻产业链配套和消费相关行业”

3. 机构业务的发展历史和演变

4. 机构业务的特征和属性

5. 机构客群的分类

- 1) 财政社保客群：财政、公积金、社保、土储、房屋维修基金
- 2) 烟草海关客群：烟草、海关
- 3) 政府保险客群：行政事业、社会团体、保险公司
- 4) 文体广电客群：文化传媒、宗教团体、体育、广播电视、新闻出版
- 5) 教育医疗客群：学校、医疗机构
6. 机构业务重点行业及产品路线图（某银行为例）

二、财政机构与财政业务

1. 财政存款的特点
2. 财政存款诱惑很大

3. 财政资金营销的难点

问题一：财政国库管理体制持续深化推进

问题二：盘活存量财政资金及专户清理影响将进一步显现

问题三：市场环境和客户需求发生深刻变化

4. 财政资金管理体制前后对比：传统财政资金管理体制——财政资金管理体制

5. 财政负责部门：预算处、国库处、支付局、综合处、社保处、经建处、企业处、预外处、金融处、教科文处、商贸处、行政政法处

6. 财政账户与支出
7. 财政存款营销重点

三、关系营销

1. 建立内线——及时找到信息
2. 找到关键人——谁是领导最亲近的人
3. 说对话——如何拉近关系
4. 小礼物——送什么礼物，如何送礼物

案例：某分行成功开立水库移民资金财政专户案例

四、招投标营销

1. 树立我行正面形象
- 2. 招投标评分细化指标：存款报价是前提，对地方经济支持指标是关键**
3. 搜集对手报价制定策略
4. 引导招投标评分方向利于我行
5. 预估我行排名
6. 财政专户和资金的四个象限

五、军队业务

两大序列：中国人民解放军、中国人民武装警察

1. 退役军人事务部业务需求
2. 带来的业务机遇及服务切入点

3. 退役军人事务部业务需求

- 1) 服务退役军人事务的金融产品及服务
- 2) 营销重点

4. 主要产品及营销

- 1) 部队银行卡：军人保障卡、退役金专用卡、工资卡辅卡、部队单位公务卡
- 2) “军银互联”现金管理系统
- 3) 退役军人服务局的合作

案例：某分行营销省武警总队获取排他性合作

六、教育行业

教育业务分析：高校资金管理体制变革带来银行竞争格局重新洗牌，升级智慧校园建设持续进行中。

1. 学校上下游资金流转图分析
2. 主攻方向：幼儿园（新增多）、大学（规模大）
3. 客户需求：系统服务、账户管理服务、代收学费、融资服务、抓上下游、个人客户服务

七、卫生医疗行业

卫生医疗行业分析：抓住药品耗材集中采购、取消医用耗材加成等改革窗口期，介入公立医院运行机制和薪酬制度改革。

1. 医院重点资金分类、性质及来源分析
2. 营销策略：项目融资→智慧医院建设→上下游全面开发
3. 主要产品及营销：银医一卡通、智慧 APP