对公业务扩户提质“四锁营销”营销（重在无贷户）

课程背景：

总行、分行考核是支行对公业务发展的指挥棒，随着大客户营销，资源消耗，垒大户的营销效益降低，各大银行开始真正认识到基础客户/账户管理和建设几位重要，银行对公营销回归本源扩户提质，以拓新账户为基础深入营销系列业务的业务路径是支行和客户经理持续或者高绩效的保障。

对公客户对银行的满意度不高，同业竞争加剧、存量优质客户流失严重同时新增乏力，表现在缺思路、方法、技能等；对公业务营销思维观念定势与落后、人员综合素质与要求有差异，导致营销人员产能与预期不符。本课程将从锁定商机转化、锁定关系建设、锁定差异方案、锁定关键节奏四个方面倍增扩户提质，实现技能、管理、业绩目标。

课程收益：

- 理解转型价值，理解扩户提质的考核意义，让对公营销人员对未来营销充满信心；
- 大量情景，场景环节让负责人，客户经理，账户经理避免被说教，轻松学习技巧
- 掌握企业经营发展各阶段需求分析的思路与关键技巧；
- 掌握对公新客户拓展渠道开发的实战技能；
- 掌握存量<无贷户及低效户>“提质”的整体思路及执行策略；
- 掌握对公产品营销、金融服务方案设计与呈现技巧；
- 理解并掌握商务谈判的策略、原则和技巧，运用对公客户销售中的关键人策略与沟通技巧，提升营销成功率。

课程时间：2 天，6 小时/天
课程对象：行长、对公业务条线管理者、网点负责人及客户经理
课程方式：知识点讲解+案例分析+小组研讨+情景演练

课程大纲

破冰游戏：把不可能变成真

1）命中注定红桃六，原来套路这么深
2）战胜不可能—团队编年史
3）认清苦难走向成功—电影短片《死亡爬行》

第一讲：对公业务的挑战与机遇

一、对公业务发展困境

1. 过去的 2020 年各大银行都在做哪些调整？
2. 对公扩户提质提到多家战略高度的原因
3. 支行对公业务经营利润如何最大化
4. 2020 年总行、分行对公扩户提质考核意图：不是一场运动是迟到的变革

二、支行对公业务如何取得好业绩

1. 扩户提质，账户管理 VS 垒大户，抓大放小
2. 支行创利要算账，要快速赢得客户和业绩，就需要锁定目标，路径，产品和节奏
3. 对公营销周期长，商机在哪里？客户关系如何搭建，有没有方案，如何高效跟踪？

小结：支行客户建设不是歪道超车，是厚积薄发，每家支行都有不一样的客户想拿高绩效就要从客户建设着手，客户建设也是其他各项业绩产出的飞轮，带动明显，效果显著。

第二讲：以客户为中心锁定商机转化

一、银行对公业务营销 CRST 模式

1. CRST 模式：支行在人少、资源缺乏时商机要准确，关系渗透要迅速，设计并完善企业解决方案，恰当跟踪。
2. 哪些才是有用的线索，哪些才是真正的商机？

案例：某行客户经理 6 个月里报了 5 笔贷款不是被否就是耽误时机客户很恼火，自己很受伤，到底什么原因？

3. 三种经典客户关系你达到了么？这几层关系到底如何建立？

案例：某行支行长拜访木雕企业董事长闹出的乌龙事

4. 单个产品 VS 解决方案，全盘落地 VS 溪水长流

案例 1：网点柜台开公户到提供溪水长流的账户服务结算（代发）、理财和存贷

案例 2：从一笔流贷到结算系统，从结算系统数据出发设计解决方案

5. 四种客户跟踪手段帮客户经理迅速拿下客户关系和业务

案例：

1）某银行对公客户与资产数据事例与分析，发现客户触达跟进需求进而进账 3000 万

2）某行客户经理帮客户梳理行业信息，招标信息成功营销客户保险 200 万，企业存款 500 万

3）某商会负责人："我们成立 11 年了，一级支行的领导还是第一次来访，荣幸。"

4）某行如何搞定已经被竞争者服务进 15 年的医院代发

二、根据不同阶段企业金融与非金融需求匹配服务

1. 企业客户对银行的认识："融资与结算"的标签
2. 企业对银行的认识与发展过程中的瓶颈
3. 需求类型——金字塔模型、金融需求与非金融需求
4. 企业经营发展的关键要素解析与排序
5. 战略目标、客户、产品、资金、人才、机制、文化等

小组讨论与演练：如何解析"一位 37 岁男性客户且资产过千万的企业家的需求"

第三讲：对公提质锁定差异方案

一、支行网点拓新提质"四锁营销"

1. 银行扩户现状分析（优势与短板）

2. 银行扩户五种渠道搭建思路及策略

1）存量客户转介

2）代理记账公司

3）商会/协会

4）金融科技公司

……

案例：

1）某支行深挖存量实现新对公新开户指标 130%完成率

2）某分行搭建多种扩户渠道，实现全辖新增开户排名第一

二、对公客户提质实施模型与营销技巧

1. 银行对公存量客户提质模型解析

2. 银行对公产品组合及营销话术

对公存款、对公理财、代发薪、贷款、商票、银票、信用征等

3. 银行如何为企业提供附加价值服务——项目设计与演练

三、对公账户"提质"营销

1. 存款是盯出来的：无贷户 VS 有贷户客户的三种紧盯

2. 深挖账户背后的资金账期，周转周期设计业务组合
案例：某农行税贷企业数据深挖背后 20 家企业 2 亿的日均，5 个私行，100 张信用卡的业绩。
3. 尽调打通上下游结算闭环
案例：某化工尽调——案例小结与观点呈现

第四讲：客户拜访锁定跟踪节奏

一、拜访前准备

1. 通过全面了解企业经营现状，对企业发展周期进行预判
2. 拟定拜访提纲或问卷—如何设计才能有效
3. 企业拜访关键人或决策人分析
4. 对企业所属行业，在国家政策、发展形势、发展瓶颈性问题及优秀做法进行收集熟悉；
5. 拜访时需准备的小礼品及资料—如何选择才能体现用心？
6. 如何与客户预约拜访的时间——提升约见成功率的策略。

二、拜访实施

1. 提前 10-15 分钟到达客户约定地点
2. 店面、写字楼、厂房拜访需关注信息及“锦上添花”策略
3. 拜访过程中商务礼仪注意事项
4. “频道切换和性格密码”——快速锁定拜访关键人性格与对策
5. 拜访交谈中“教练技术”的运用
6. 关键信息求证实施策略（判断客户给到的信息数据有效性）

研讨与分享：第一次拜访工业产业园区/写字楼/商超酒店等客户应与企业主交流什么内容？

三、拜访实施后

1. 拜访实施小结
2. 拜访收集信息备忘录且分析下一阶段拜访或营销的切入点
3. 寻找提供给客户的“非金融产品需求”解决思路或方案
4. 根据该客户整体需求设计“一站式”服务营销方案

案例：某私立学校的金融服务营销方案设计

第五讲：客户服务锁定关系建设

一、企业金融服务方案设计与呈现策略

1. 横向——从产业链的头吃到尾

案例：某医药行业整体产业链金融服务
2. 纵向——展开客户的深度开发

案例：某国企子公司某化工多产品组合
3. 多产品组合融资—金融服务方案增强客户粘合度

案例：某物业公司综合金融服务方案展示
4. 说服呈现技巧与谈判异议的处理

案例：老师与行长的双簧演绎拿下雨露均沾的某国营超市结算存

二、对公客户维护与九宫格管理策略

1. 定期梳理存量客户，制定维护计划
2. 通过拜访等方式全面了解客户经营现状，构建客户档案
3. 资源运用策略——帮客户解决需求
4. 项目制管理客户商机，摒弃散养，三不管
5. 如何有效的开展自我修炼与提升

复盘及交流互动