

# 《对公客户经理营销全流程》

——陈方晖

## 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。

本课程陈方晖老师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) 公私联动找寻客户（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
- 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. 财政资金管理体制改革前后对比：传统财政资金管理体制——财政资金管理体制改

革

**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：**高校资金管理体制改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