

《2023年商业银行普惠金融小微企业信贷投放营销策略暨依靠数据分析优质小微企业客群》

课程背景：

1、中国的中小微企业以及个体工商户，越来越成为国家经济结构中非常重要的部分；国家统计局的数字：目前有3000万中小微企业，7000万个体工商户；这些小微企业和个体经营实体占据市场主体的90%，贡献了全国80%的就业，70%的发明专利，60%的GDP，50%的税收；疫情形势下大多数实体小微企业和个体工商户都受到了很大的冲击，承担着巨大的经营压力，同时对其上下游的中小微企业造成了现金流紧张的情况也很普遍；有一个调研数据：受疫情影响，34%的中小微企业现金流只能维持一个月，33%的小微企业现金流仅能维持两个月，30%的小微企业基本确定2020年营业额下降幅度超过50%；在这样的突发性事件下，区域性商业银行能提供哪些有针对性的信贷产品和服务，帮助小微企业和个体工商户经济实体走过这段困境；同时我们这些小微企业和个体工商户在诸多优惠政策下，如何精准的匹配银行服务产品，如何创新小微企业金融服务产品，值得我们去关注；

2、商业银行在疫情反复不断的形势下，都在反思：接下来国内银行机构的发展趋势朝哪个方向努力？需要我们具备怎样的战略眼光和实际发展规划？中国商业银行几十年以来粗放式发展的改变，从哪里进行变革？我们在课程中会通过国内众多商业银行的案例进行分析，应该会有一些可供我们借鉴的经验和方法；

3、国家对于绿色金融、绿色信贷的投放，是接下来的“十四五”发展战略中金融服务和信贷服务重点投放的领域；国家正在研究通过优惠利率、绿色专项再贷款等支持工具，激励金融机构商业银行为碳减排提供资金支持。作为商业银行重点发展的普惠金融，也要成为绿色普惠金融；使得银行信贷产品和服务能够真正服务到绿色金融实践中去。

4、基于以上形势，通过：

(1) 国家2022年二十大后颁布的新的银行监管政策以及即将出台的业务的梳理分析；

(2) 分析国内各种类型的商业银行开展小微金融的案例，看看银行机构小微企业金融服务发展的前瞻性的意义；

(3) 通过国内一部分商业银行服务实体中小微企业信贷风险实务案例的分享，希望能够对我们接下来如何更好得为中小企业提供信贷服务有所启发与收获；

(4) 通过对小微金融资产规模增加、成本控制、全流程风险合规、条线人员能力提升、营销服务、客群分析何行业分析几个维度来进行创新分析。

课程时间：一天/两天

授课对象：信贷业务部门/风险控制部门

授课方法：讲授+案例分享

课程大纲：

第一部分：新形势下商业银行小微企业业务发展形势分析与应对策略

一、形势分析：

(一) 2023 宏观经济分析，小微企业金融业务相关：

1. 无论经济上行复苏，还是经济下行衰退，货币信贷资金对于中小微企业经营实际情况永远是稀缺资源！
2. 随着疫情防控的反复，经济形势会有相应的复苏，广大的中小微企业会催生新的行业 and 新的商业模式。
3. 商业银行迎来监管更加严格的时代，对于在开展小微企业金融服务过程中可能产生的监管风险的评估与防范，将成为商业银行需要重点关注的领域。
4. 国民经济领域，对于实体类和民生类的经济实体的支持，无论是政策，制度，还是金融工具，都会迎来前所未有的新的高潮和局面。
5. 乡村振兴，工业反哺农业将成为小微信贷普惠金融领域的一个重要的课题。
6. 金融创新，商业银行改革，直接影响普通老百姓的日常生活很多方面，暂时性的限制信贷资金流入房地产相关领域就是很典型的一个例子。
7. 无论实体中小微企业还是商业银行金融机构，会重新审视并关注自身对于风险防范、风险经营、风险管理、风险处置、风险化解的能力。

(二) 商业银行开展小微金融业务的监管形势与政策

1、服务实体经济的小微企业，关注涉及民生类小微企业经济；依然是接下来十年商业银行的重要工作

1.1 疫情前后的政策：

- 2021 年《商业银行小微企业授信监管评价管理办法》解读，对于商业银行继续如何开展小微企业授信做出了明确的监管评价指标
- 2020 年 5 月《商业银行互联网贷款管理暂行办法》落地来看 2021 年商业银行小微信贷业务发展的趋势
- 2021 年 2 月 20 日《进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》来看中小商业银行受到的影响：三项限制与独立风控的难题
- 《乡村振兴金融机构考核评估管理办法》，对于商业银行开展乡村振兴的业务监管评估：定量考核分析占比 75%，定性考核分析占比 25%
- 2022 年 11 月 11 日，银保监会《银行业监督管理法（修订草案征求意见稿）》向社会公开征求意见由 6 章 52 条到 6 章 92 条，内容由 6000 多字到 14000 多字，到底增加了哪些内容？哪些内容接下来对我们的业务有重大影响
- 2022 年 11 月，银发 2022 年 254 号文，《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》16 条，金融对房地产的方向，从限制转向了支持

二、客户经理的自我认知+营销意识和营销思维改变

1. 零售信贷业务发展思维观念的转变

- 2.零售信贷业务发展职业技能的转变
- 3.零售信贷业务发展营销策略的转变
- 4.零售信贷业务发展风险防控策略的转变
- 5.零售信贷业务发展客户关系维护的转变
- 6.零售信贷业务发展零售信贷全流程合规的转变
- 7.零售信贷发展对于监管政策的观念转变
- 8.客户经理角色认知由营销到客户价值合作的转变

三、关于客户经理职业素养

(一) 优秀的信贷客户经理养成分为四个阶段：

- 1.思路理念观念转变
- 2.知识的积累
- 3.技能的磨练
- 4.形成优秀的信贷工作习惯和信贷文化

(二) 具体内容：

1.正确的信贷观念：

- 努力扩张信贷资产规模：抓营销
- 全力保障信贷资产质量：抓风险
- 对于营销：信贷业务全流程营销理念
- 对于风险：信贷业务全流程风险理念
- 信贷工作：认识到信贷岗位的职业价值和行业价值的沉淀

2.关于信贷知识积累：

- 本专业本行业的：对自己行业了解多少？
- 金融常识性的、生活常识性的：
- 其他专业行业领域的；
- 冷门行业领域的；
- 关于兴趣：努力在这个过程中寻找的兴趣点和兴奋点非常重要

3.信贷业务技能磨练：

- 沟通技能
- 观人技能

- 察事技能
- 营销开拓技能
- 风险识别技能
- 分析总结技能
- 角色转换技能

4.形成习惯和文化：客户经理日常工作四部曲

优秀的信贷客户经理：

K (知识)	A (态度)	S (技巧)	H (习惯)
零售信贷业务知识; 辖区内社区分布、 市场商圈分布、各 行业资金需求淡旺 季; 办公系统及常用软 件; 我行风险合规及业 务流程; 基础管理知识; 为开展营销积累各 种谈资;	健康向上正向反馈; 使命必达; 重视集体荣誉; 责任心、团队榜 样; 执行力; 团队的凝聚力。	客户沟通及促成技巧; 客户筛选及评估; 内部沟通协调; 大客户沟通; 批量客户营销沟通能 力; 谈判能力; 发掘市场新的金融服 务需求的能力。	与客户及潜在客 户保持良好沟通; 时间管理; 客户关系管理; 坚持辖区内循环 拓展; 自我控制追踪业 务动态; 及时分享业务经 验。

第二部分：商业银行小微金融业务服务的短板

一、小微企业服务成本高

- 1、分散零售客户的成本与传统信贷业务模式的矛盾
- 2、小微企业客户少、短、频、快的特点
 - 营销成本高
 - 调查成本高
 - 贷后管理成本高

二、对小微企业客户风险评估能力不足

- 1、现有的信用评价体制：客户的硬信息
 - 1.1 财务报表
 - 1.2 有价值抵质押物
 - 1.3 资产丰厚的担保人

2、实际情况是：小微企业没有这些

2.1 缺乏可抵质押物

2.2 没有规范报表

2.3 没有担保人

三、客户开发方式不到位

1、小微企业客户开发“人海战术”

2、小微企业客户开发“跑马圈地”

3、小微企业客户开发“客户的逐利性”

4、小微企业关系经营：没有永远的朋友和敌人，只有永远的利益和价值

四、小微金融服务：同业竞争非常激烈

1、小微金融产品同质化严重

2、小微金融服务参差不齐

3、专业的小微金融服务人员能力有待提升

3.1 小微金融产品专业

3.2 小微金融产品营销专业

3.3 小微金融业务风险能力专业

3.4 人情世故专业

第三部分：商业银行小微金融创新的四个维度

一、小微金融产品创新

1、关于小微金融产品中信贷产品五要素分析

2、小微企业客户生意经营的特点

➢ 小微信贷产品的担保方式设计创新

➢ 小微信贷产品的上下游关联性创新

➢ 小微企业零售化的创新

二、小微金融服务的界面创新

1、建立好的小微客户界面的重要性

1.1 提升客户主动接受小微金融产品服务的意识

1.2 提高小微客户界面主动互动

1.3 提升小微客户界面体验的便捷

1.4 增加粘性

2、小微金融服务中互联网技术的应用

2.1 银行移动终端

2.2 线上线下智能结合

2.3 小微金融领域数据积累的重要性

三、小微金融服务的组织创新

1、小微金融组织：专业、高效、灵活

2、小微金融组织决策点尽可能前移

3、小微金融服务：部门银行-流程银行

4、小微金融服务之一：信贷工厂与信贷员两种模式分析

四、小微金融服务的技术创新

1、小微金融产品营销技术

2、小微金融服务风险技术

3、小微金融服务的科技技术

五、小微金融创新注意事项

- 1、小微企业金融服务的需求及服务的体验放在金融创新首位
- 2、重视新技术在创新和丰富小微金融服务工具领域的重要性
- 3、注重以上四个维度以及不同经济发展地区对小微金融创新的作用与相关影响

第四部分 关于小微金融营销服务服务模式创新的一点实务分享

一、疫情形势下商业银行如何更好的服务小微企业零售客户

(一) 疫情下与疫情后，银行小微企业客户服务依然是重中之重

- 1、疫情作为突发事件：对银行小微业务的冲击如何
- 2、疫情作为突发事件：零售小微企业客户的经营与信贷需求习惯改变是什么

什么

- 3、银行小微信贷业务的发展：被革命与主动更新

二、银行小微客户经理业务营销拓展的思维方式转变非常重要

- 1、变营销为合作
- 2、看似危，实则有机
 - 与客户继续加温
 - 正是营销获客的好机会
 - 正视每一次事件发生所带来的机遇：

三、小微企业客户需求特征

- 1、小微客户需求的对象性
- 2、小微客户需求的多样性
- 3、小微客户需求的层次性
- 4、小微客户需求的可变性
- 5、小微客户需求的发展性

四、客群需求分析及营销策略

1、按照小微企业客户规模的分类方式

- 1) 小企业客户群体
- 2) 微型企业客户群体
- 3) 个体工商户客户群体

2、按照风险承受能力方式分类

- 1) 高风险承受能力客户群体
- 2) 一定风险承受能力客户群体 (有经验和无经验)
- 3) 低风险承受能力客户群体

第五部分 中小微企业客户新营销策略

一、小微企业普惠金融数据化综合金融服务策略

1、综合金融服务的概念

目前信贷业务客户综合金融服务内容：贷款、信用卡、存款、理财、支付结算、保险、交易支付、电商服务、分期消费等；信贷营销可能作为载体存在，与其他金融服务相互作为服务客户的工具，来增加客户的体验度和粘性；来进行新客户的开拓与营销。

2、综合金融服务的核心是什么

- 一是尽可能获得更多的有效的交叉客户体验数据
- 二是无限制无限次的增加客户与银行的粘性度
- 三是真正意义上培养客户享受综合金融服务意识
- 四是真正培养客户的经营能力和第一赚钱能力，持续发展的能力

3、综合金融服务开展必须积累的几大数据：（个人信贷客户）

- 数据一：个人消费风险收益对比数据
- 数据二：个人投融资行为数据
- 数据三：个人家庭消费行为数据
- 数据四：个人职业稳定性和行业风险数据
- 数据五：个人生产生活成本结构数据
- 数据六：个人软信息数据
- 数据七：其他数据

4、综合金融服务开展必须积累的几大数据：（小微企业客户）

- 数据一：小微企业的风险收益对比数据
- 数据二：小微企业的生产经营上下游供应链数据
- 数据三：小微企业采购模式数据和结算模式数据
- 数据四：小微企业销售稳定性和行业风险数据
- 数据五：小微企业成本结构数据

数据六：小微企业经营者个人软信息数据

数据七：小微企业经营积累的客户消费行为数据

二、营销前的调研工作（以下列举了一部分客户，来说明为甄选优质的客户做准备）

（一）调研当地个体工商户类型以及所占的比例和数量（不同从业类别、年龄等）

（二）调研当地小微企业客户类型的数量和占比分别：（这里涉及一个小微信贷客户经理容易忽略的事项：不关注银行各个部门的业务联动营销，保险公司都有寿险产险联动营销，为什么我们不呢？）

1、调研信贷客户：便于进行客户交叉营销分析（基本可分为批发零售、生产加工、餐饮服务、其他服务、涉农生产加工等等）

2、树立联动营销意识

3、整合公、私销售渠道，可以考虑小微客户经理兼职联动营销人员

4、整合营销产品：符合小微企业客户综合金融服务需求的满足

5、具备制定个性化的联动营销服务方案

6、确保联动营销的售后服务

7、建立联动营销激励措施，培养复合型的联动营销骨干人才团队

8、持续的小微心底啊业务产品和服务的创新

（三）营销前调研同业竞争机构：

1、营销前调研同业竞争机构的小微信贷产品类型和特点

三、小微企业信贷分行业数据化精准营销分析

1、银行小微企业信贷产品差异化营销的必要性

1.1 根据小微企业信贷产品的五要素设计满足不同准入的需求

1.2 根据不同行业进行差异化信贷产品的设计

1.2.1 批发零售流通行业（短期营运投入和企业毛利率的侧重考察）

1.2.2 涉及民生的服务型行业（淡旺季的侧重考察）

1.2.3 生产加工制造行业（应收账款和应付账款账龄的侧重考察）

1.2.4 关于行业企业政策和行业风险的考量

2、没有不好的小微金融产品，只有适合不舍客户的小微金融产品

2.1 是否能够将合适的小微金融产品和服务匹配给合适的小微企业客户