

基于业务目标的小微信贷客户经理营销行动计划方案

一、商业银行小微客户经理信贷营销中常常遇到的问题

(一) 不知道如何精准找到客户

在目前商业银行支行网点的客户经理中，普遍存在问题之一就是难以精准找到信贷客户。常用方法为陌生外拓、客户转介，但这种方法只是找到了需要融资的人，并不能精准找到符合我行信贷产品的客户，如某个客户经理走访 30 个成功 1 个，打电话 100 个成功 1 个；效率比较低下。

(二) 传统小微信贷营销模式效果不佳

传统的陌生客户外拓、电话营销方式效率低、效果不佳，在客户经理人员力量有限的情况下，时间成本太大。

(三) 有工具不会使用：商业银行自有系统中的存量睡眠客户

- 1、系统中客户名单的精准度不高：涉及到如何建立精准客户模型的方法，但是任何模型都不可能绝对精准；
- 2、电话营销客户成功率极低：禁止电话营销；
- 3、未作分级差异化营销，直接电话营销；
- 4、因系统存量客户名单销售效率低，导致对系统名单不信任，回归传统营销方式上来，触达率不高；
- 5、新的非存量潜在小微客户藏身的场景无法精准找到，需要进行量化的小微信贷营销方法来精准锁定；

(四) 产品问题

- 1、客户经理对我行产品熟知度仍然不够，主要表现在：目标客户不明确、产品底层逻辑不清晰、产品特色卖点没有重点突出、客户异议难以解答等问题；
- 2、客户经理对其他竞争对手的小微信贷产品的五要素、申请准入条件、风险行为偏好等不了解，导致在营销客户过程中经常因为不了解竞品而无法和客户沟通；

(五) 心态问题

心态问题主要表现在三个方面：1、因害怕风险而不敢营销，拒绝营销；（因不了解而害怕）2、因为单笔额度小，不愿意营销；3、营销不营销无所谓的消极心态。

(六) 士气问题

从商业银行目前的小微信贷业务发展和经营管理情况看，存在一部分支行网点团队士气不高，完成任务为主，少数支行对小微信贷业务产品、所辖市场情况具有悲观心态。

(七) 商业银行同行业分析

- (1) 调研分析同业竞争机构的小微信贷产品类型和特点
- (2) 调研分析同业竞争机构的小微信贷产品准入申请条件
- (3) 调研分析同业竞争机构的小微信贷产品风险偏好
- (4) 调研分析同业竞争机构的小微信贷产品客群偏好

(5) 调研分析同业竞争机构不同小微信贷产品拓展营销方式

(6) 调研分析同业竞争机构人员以及网点的分布

综上所述，调研中发现的问题主要集中在三个方面：1、缺乏业务营销拓展的方法、策略、技巧和能力，不会干；2、缺乏对信贷业务深刻的理解，缺乏较高的风险识别、风险防范、风险化解、风险管理、风险处置的能力，也就是对于风险的畏惧，导致不敢干；3、总觉得客户太小没什么意思，同时由于组织设定的业务考核制度等问题，客户经理不想干。可以概括为不会干、不敢干、不想干的三个具体问题；

二、项目目标设定

1、发挥我行存量客户的数据能量，实施信贷销售，提升客户经理信贷销售能力，重建一套可销售不同产品、可持续增加效能的信贷营销模式。

2、通过课程讲授和实战辅导以及信贷营销模式的导入，可以提升客户经理以下的几种能力：

- 敢于到真实的市场上区营销开发客户的拓展营销能力
- 见到不同客户，营销开发客户时的高超的交流沟通能力
- 对于已经营销成功的客户关系管理与后期的维护能力
- 具备在信贷产品营销过程中进行数字化营销模式建模和分析的能力
- 由于银行信贷业务的特殊性，不仅有以上的营销能力，更具备足够的风险识别和风险防范能力

3、通过精准分析小微信贷客群的十类场景，来进行新客户的营销挖掘。

三、项目思路

1、根据银行现有网点数量、片区分布、人员结构、业务发展现状、各类系统资源，建立双线并行的运营模式；

2、根据线上数据建模、线下客户尝试与拓展、客户分级、客户触达方式等，为银行在传统的线下信贷产品销售方法之外，植入新的数字化营销手段，形成新的营销模式；

3、根据客户经理基本技能现状，颠覆同业常用营销方法，为客户经理植入新的营销方法、营销技能、营销思维，建立全新客户成交模式。

5、既有现有获客渠道，实施存量客户数据建模挖掘、新客户营销场景分类、线上线下相结合的三类拓客营销方法。

四、项目内容设计

(一) 新运营模式

- 1、生产线式运营
- 2、流水线式销售
- 3、场景设置成交

(二) 新营销模式

- 1、寻找目标客户
- 2、了解目标客户
- 3、触达目标客户
- 4、达成既定交易

(三) 新思维模式

- 1、大数据思维模式
- 2、行为心理分析思维
- 3、建模式客户筛选思维
- 4、交叉营销思维

(四) 新成交模式

- 1、创造新场景、寻找既有场景
- 2、依托场景进行营销
- 3、使用营销工具

五、解决方案及导入流程设计

- 1、项目启动会议
- 2、课程培训
 - (1) 客户经理基本技能与知识完善
 - (2) 信贷新拓客模式讲解
 - (3) 项目流程及要求
- 3、信贷客户名单深度精准
- 4、建立二条生产线模式：人员分工协作
- 5、信贷客户名单深度精准：CRM系统、信贷系统等
- 6、线上触达客户：电话话术（禁止电话营销）
- 7、外拓营销卡制作
- 8、外拓营销准备
- 9、线上触达客户实施：邀约面访数量>10个/人均
- 10、老师辅导实施，其中电话话术一对一辅导
- 11、当日复盘
- 12、营销技巧、营销话术：针对当日发现的问题，进行针对性培训
- 13、设置营销场景
- 14、电话话术编制：以邀约到网点为主，或者上门拜访客户
- 15、场景化营销准备：工具、人员分工、产品、场景营销卡、话术等
- 16、场景化定向销售：营销工具使用、定向销售流程
- 17、后期固化方案