
“对公营销 MOK FVC 路径图”疑难问答手册

一、什么是“对公营销 MOK FVC 路径图”？

“对公营销 MOK FVC 路径图”又叫对公营销信息管理与决策推进系统，是基于对公营销过程管控的一套实操模型，专注于对公营销过程中的模块化、系统化和数字化，让碎片化营销手段得以高度升华，形成一条客户经理自我成长的通路和渠道，并且通过对客户经理的反复训练形成自己内化的营销习惯，从而提升营销业绩。其内容由六大模块构成：

评估营销行为 — Marketing behavior， 分析竞争机会 — Opportunity Analysis
打通决策流程 — Key Decision-Making Process 制作金融方案 — Financial Solutions
明确价值定位 — Value Proposition 锁定竞争战术 — Competitive Tactics

二、实施“对公营销 MOK FVC 路径图”的意义和价值

➤ “对公营销 MOK FVC 路径图”解决银行人才培养三个层级九个核心问题

第一层拷问：对公主管行长

- 1、对公客户经理队伍营销能力参差不齐，这种情况究竟怎么来解决？
- 2、营销核心对公大客户全靠行长，导致领导经常心力憔悴，怎么办？
- 3、缺乏能够识别客户经理营销行为的管理路径，这个局究竟怎么破？

第二层拷问：对公客户经理：

- 1、营销对公客户抓不住关键节点，业务推动繁琐和疲劳，如何解决？
- 2、对公客户使用层和决策层信息不透明，失去营销方向，如何破局？
- 3、对公营销中没有一套系统而实战打法，缺乏核心战力，如何解决？

第三层拷问：人力资源主管：

- 1、对公培训和辅导总是千篇一律，既不落地，也不系统，更不接地气。
- 2、大部分对公辅导走形式，走过场，表面化，没有深入骨髓内化提升。
- 3、由于对公业务的特殊性，缺少针对对公客户经理能力进阶培养体系。

➤ 通过“对公营销 MOK FVC 路径图”在银行内部建设三大对公营销能力

第一种能力：建立数据化对公营销获客模式

公司业务从粗放的无序的营销模式，向精细化的行业专长化的精确营销模式转型，需要强大而准确的信息支持。公司银行使用数据对现有及外部客户进行更准确和深入分析，可以有效协助营销达成，也就是实现基于数据分析的“定向打击”式的营销拓展模式，提升客户转化的成功率及营销活动整体效率。

第二种能力：营销工具精准化和营销行为统一

数字化转型的最明显变化之一在于客户经理营销模式的转变。数字化的发展提供了大量的和传统时期不同的营销工具。这些工具用好了可以大大提升营销效率，减少营销成本，因此开发基于数字化基础的营销管理模型是对公营销的核心挑战。

第三种能力：建立销售预测与营销分析系统

过去的营销模式对客户的评估、预测和管理大多停留在感性认知基础之上，急需建立一套科学的，完整的客户评估分析系统，让客户经理的营销行为有据可依，有迹可循，这套系统就是基于数字化的营销管理模型，同时对于对公行长的业务管理也有着极大的推动作用。

三、实施“对公营销 MOK FVC 路径图”执行步骤和周期是怎样的？

项目实施分四个阶段（见下图），**3+2.5+2+1**的方式，执行时长**8.5**天，执行周期**2**个月。



备注：第一阶段（3天）和第二阶段（2.5天）之间要相隔1个星期时间，用于问题点梳理、案例定制，编写，知识点设定以及模拟准备。第二阶段（2.5天）和第三阶段（2天）可以合并起来执行（4.5天）也可以单独执行，没有间隔时间限制。第三阶段（2天）和第四阶段（1天）间隔15—20天

四、“对公营销 MOK FVC 路径图”为什么要在银行建立模型管控力？

实操模型是打造对公客户经理信息管理和决策推进体系的核心，模型管控能力的建设是一项基础能力建设。伴随着数据资源的不断增加和业务分析需求的不断丰富，分析模型也会越来越多，对于模型本身的数字化管理能力要求也会越来越强。因此，银行需要体系化、规范化管理模型的开发、启用、评估和内化。模型的真实推行，离不开营销团队的密切配合，需要银行具备对于营销过程的整体管理能力。以“对公营销 MOK FVC 路径图”为关键管理载体，打造银行金融销售管理的机制建设和平台建设，是保障落地的至关重要的“最后一公里”。

- ✓ 模型管控 — 可以解放行长时间和精力，让手下客户经理都具有单独运作和掌控项目能力
- ✓ 模型管控 — 可以协助主管行长管理核心对公营销项目，并随时掌握客户经理的营销动态
- ✓ 模型管控 — 可以建立一条高效化的营销技能通道，解决对公客户经理营销能力参差不齐问题
- ✓ 模型管控 — 可以让对公客户经理营销工作有迹可循，有法可依，不在迷茫于项目运作中

五、“对公营销 MOK FVC 路径图”执行后都会输出哪些实操模型？

该套“对公营销 MOK FVC 路径图”系统模型，每个营销模块解决不同的实战问题，内容设计高度实战化：理念输出、模块定位、动作分解、模型固化、习惯输出等形成一整套完整的实操打法，让复杂的对公营销不再望而却步。六个模块内容形成六个各自独立而又互相关联的实操单元模型，每个单元模型可单独操作，也可以连贯应用，连贯应用会效果倍增，各个单元实操模型均为客户经理每时每刻都面对的，而又迷茫的问题痛点。

对公营销核心定位	对公客户经理行为定位模型 三种类型客户关系推动模型	评估业务竞争机会	对公竞争机会分析量化模型
----------	------------------------------	----------	--------------

理清项目决策流程	客户决策过程关键点布局模型 客户关键人核心动机应用模型 对公客户影响力构建实操模型 客户决策关键人亚群体抓取图 客户决策人关键动机锁定模型 七大决策关键人核心信息抓取	金融方案制作呈现	金融方案定制信息支撑模型 对公客户金融分析四模块图谱 客户金融方案制作八步骤模型
确定项目竞争定位	金融方案价值定位量化模型 价值定位具体化呈现话术模板 价值定位层次化三阶段模板	选择业务竞争战术	竞争战术应用阶段分析模型、 竞争战术应用动态指导变化表
对公客户经理能力进阶关键节点测试	对公客户竞争营销实战抽样案例模版 对公客户经理基本营销技能现状测评 对公客户经理深度营销技能现状测评 对公客户经理日常行动计划成果测试		
对公客户经理对公营销口诀口袋书	口袋书将对公营销信息管理与决策推进系统几大模块全部用口诀的方式模块呈现，通俗易懂，重点突出，随学随用，随做随查，真正做到动作分解，是客户经理藏在口袋中的秘密法宝。		
实战案例思路梳理项目推进成果输出	通过对对公客户协同拜访，重点跟进和现场辅导，以及深入应用，项目末尾会出现一些关键对公项目推进名单，项目前后实施状态会形成鲜明对比。		

六、“对公营销 MOK FVC 路径图”执行中都会使用哪些操作方式？

协同拜访：协助客户经理一起拜访对公客户。 **个案辅导：**针对个体案例进行一对一辅导

行为测试：针对客户经理的营销行为进行诊断，并提出解决方案

沙盘授课：用沙盘情景模拟的方式进行情景再现和问题点重现授课，并提供解决思路和手段

模型导入：会导入一整套对公营销实操模型，让对公营销过程管控思路清晰、推动有序

定制案例：会将客户经理的实操案例问题点和情节进行重新系统化加工和升华，就是身边的事

案例对标：将核心实操情景案例和营销模型进行完整对标，促进模型化应用和案例深度理解

大赛对抗：采用各组之间模拟对抗赛的方式进行成果对抗，加深理解，强化应用记忆

口诀通关：将对公营销路径图中的几大环节内容编写成实操口诀，朗朗上口，易懂易记

口袋书内化：将口诀制作成客户经理口袋书的方式随身携带，现用现查，现查现记，方便快捷

六、“对公营销 MOK FVC 路径图”中的前三天仅仅是调研吗？

不仅仅是调研，这三天非常关键，时间不仅不长，还有点时间短，这三天主要完成以下事项：

- 1、让客户经理进入路径图系统应用情境，先用模型来进行初步理念导入，提升客户经理的参与度和兴趣

-
- 2、 现场一对一辅导，针对个案进行思路梳理，问题点诊断，解决方案提供，只有受益了才能成为受众
 - 3、 案例定制化，针对拜访中出现的案例以及问题进行系统归纳，并进行编辑升华形成沙盘模拟的定制化案例
 - 4、 真实需求再现，调研时客户经理都在应付，甚至不知道自己问题在哪，通过实际案例跟踪发现问题。

七、“对公营销 MOK FVC 路径图”前三天跟踪 12 个案例够用吗？是不是有点少？

我们在设计项目时，设计了三天跟踪 10-12 个案例，基于以下考虑：在开始下发样板案例抽样模板时会考虑到不同行业的客户跟进，客户经理的不同水平案例跟进，以及对公案例的规模大中小，还有行内本年度核心战略目标等因素，对这 10-12 个案例进行最优化选择和配比，这十多个案例基本能够覆盖客户经理的核心问题，案例不在于多，而在于精，这些案例应该是客户经理是正在做的，比较难拿下的，客户经理困惑较大的案例。对公营销路径图不同于那种单纯的外拓项目，按钮按天出去依次拜访，不进行客户级别、规模和行业区分，我们的 10-12 个客户是又跟踪基点的，是和下一步的沙盘模拟授课、以及营销对抗大赛等内容是连在一起的，他是一个系统化的项目，而不仅仅是单纯的外拓项目。

八、“对公营销 MOK FVC 路径图”为什么没有区分客户经理的级别

事实上我们是有区分的，具体体现在以下方面：

- 1、 前三天跟踪拜访中案例配比上我们会针对初级、中级、和高级的案例进行组合，力求覆盖三级客户经理
- 2、 沙盘模拟授课时，在分组中我们会进行高中低级别搭配，力求达到以老带新的效果
- 3、 在进行案例模拟对抗赛的时候也会充分体现出三级客户经理混合的效果，力求整体提高

为什么三级区分在项目中没有特别明显体现？

事实上我们的项目不同于客户经理成长阶梯项目，我们的目标是为对公客户经理建立一套完整的，实操性强的模型化的营销运作实施通道和客户管理通道，无论是初级、中级和高级客户经理都在轨道上运行，这样可以解决客户经理队伍能力参差不齐的问题，不可能建立三级通道，是不可行的，只不过不同级别对内容的理解和操作深度不同而已，当有一天这些模型节点内化成客户经理的个人习惯时，我们的目的就达到了，但是规则和模型也是动态变化的，模型是死的，但人是活的，具体应用中级别不同还是操作不一样的。

九、“对公营销 MOK FVC 路径图”第二阶段案例沙盘模拟是如何操作的？

不同于道具沙盘，苏建超老师的沙盘更具有**实战性，行业性，及其贴近对公客户经理的工作实际，就是客户经理的营销实战情景再现，在感悟中体验盲区，在讨论中寻找方向，在点评中醒悟操作节点：**

在中国到目前为止一共出现了三种沙盘模式，第一种是第一代沙盘，也就是从国外引进的没有经过本土化的，这种沙盘的特点是纯粹的道具模式，这种沙盘更多是通用性的，适合各行各业，属于通用课程不具备行业性和专业性，内容也是以思维启发为主，第二代沙盘是营销拜访流程模拟沙盘，这种沙盘比较复杂，需要专门的场地来当作客户老总办公室，财务总监办公室，行长办公室，对公业务部等，客户经理团队制定策略模拟现场拜

访，这种沙盘操作了一段时间后发现内容有局限性，大多适合初级客户经理，晋升到中高级在操作过程中就觉得太浅显，没有深度的进化，第三代沙盘就是苏建超老师的案例模拟沙盘，这种沙盘将对公客户经理的日常实操案例进行收集，归纳，编辑，知识点设计，整理成具有情节性的，富有悬念的，覆盖实操节点的针对性定制化案例，这种案例分为上、中、下三级，让客户经理团队小组进行小组对抗、实操、讨论和制定策略，演示后进行专家点评，在醒悟中达到实操关键点植入目的，这种案例模拟沙盘具有高度的行业性，专业性，实战性和高度的启悟性，不需要道具，不需要场地。

十、“对公营销 MOK FVC 路径图”第二阶段沙盘案例是定制的吗？

对，是定制的，是基于第一阶段中的三天协同拜访基础之上进行的案例拜访、案例收集，实战跟进，和知识点设计，编辑和升华而来，整个沙盘课程**全程使用银行客户经理身边实战案例，不包括任何跨行业案例，具有高度行业性。比其他老师的辅导项目更加贴近银行营销场景和行业特点，这样学员在接受起来会更加容易，模拟实操和情境竞争的时候启发意义更大，今天学，明天就能用，可以节省消化内容的时间，完全用于一线业绩的提升。**

十一、“对公营销 MOK FVC 路径图”第三阶段营销对抗赛是如何操作的？

对公营销对抗赛是对上一阶段成果的巩固和升华，**第一天为案例对标**，即前面导入的实操模型以案例应用的方式呈现出来，前面是专家教客户经理如何做，现在是让客户经理自己来做，专家进行现场辅导，也就是当一个项目来临的时候做为客户经理如何有系统的，有方向的进行内部模拟分析，需要收集什么信息，怎么评估客户，如何推进决策过程，如何制作金融方案，如何进行项目定位，如何应用战术等等模块。**第二天成果对抗**，将第一天的实操成果以小组展示的方式进行呈现，其他组观摩和点评，评委进行打分，最后决出冠亚季军组。这样可以反复强化，听一百遍都不如自己实操一遍来的充实和深刻。

十二、“对公营销 MOK FVC 路径图”第三阶段营销大赛都会考核那些实操点？

营销大赛会设置专门评委团，由优秀学员、专家和行领导构成，评委打分评估点包括：对公营销路径图内的完整度，理解和应用的深度，团队配合作战能力、PPT制作和应用能力、遵守纪律、项目投入度等综合考核。

十三、“对公营销 MOK FVC 路径图”第四阶段的营销口诀是怎么回事？

对公营销实操模型关键点要想形成客户经理的日常习惯就需要时刻提醒，时刻对标，时刻检查，因此我们将路径图的模块实操节点提炼成朗朗上口的营销口诀，节奏鲜明、易记易懂。

十四、“对公营销 MOK FVC 路径图”第四阶段的营销口袋书是什么？

口袋书就是把营销口诀的所有内容印刷成小的、记录卡片模式的袖珍书，放在口袋之中，遇到困惑拿出来查找

一下，思路会瞬间开阔，没疑问的时候拿出来看一下，加深记忆，多看多记，形成习惯指日可待

十五、“对公营销 MOK FVC 路径图”项目适合那些辅导对象

适合初级、中级，高级对公客户经理、主管行长以及其他岗位的一线对公营销人员

十六、“对公营销 MOK FVC 路径图”针对 300-400 人的对公客户经理如何运作？

为了保证辅导效果，要分班来进行，每个班不超过 60 人，前三天的案例情景再现一对一辅导需保证 6 : 1 的比例，比如 300 个对公客户经理参与的话，要分成 5 个班，每个班的客户经理高中低层次互相组合，那么就会有 50-60 个一对一辅导案例出现，这个比例完全能够达到我们的项目要求。