

对公营销 MOK FVC 实操路径图 — 公司客户信息管理与决策推进辅导

— 打造对公客户长效业绩增长通道 —

在新形势下，尤其是在疫情和国际形势的双重影响下，宏观经济从“高速增长期”过渡到“中速增长期”，提高发展的平衡性和可持续性成为重中之重。经济新常态对各行业的发展都提出了新的挑战，金融业的形势同样严峻。如何适应新形势、新趋势，增强实力，占据金融生态系统高地，是每一家金融机构都亟需思考的问题。因此公司业务对银行整体的作用将转变成“发动机”式全面推动。具体来说，就是以公司业务及相应产品为敲门砖，与核心客户开创并建立关系，然后在此基础上进行交叉销售与价值链拓展。基于此基础上，苏建超老师特别研发了“对公营销 MOK FVC 路径图”又名“公司客户信息管理与决策推进系统”为对公客户经理的成长建立系统化培养方案。

一、《对公营销 MOK FVC 实操路径图》解答三层关键拷问

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。

如果贵行存在以上三层关键拷问，那么恭喜您“对公营销 MOK FVC 路径图”正是为您量身定做

二、商业银行“对公营销 MOK FVC 路径图”模块内容释义

MOK FVC 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



三、商业银行“对公营销 MOK FVC 路径图”四大核心模块



第一步：路线图谱设计

各家银行在制定对公辅导方案的时候必须充分考量自身的特点，价值定位设计方案，并重点关注以下两个方面：**整体路线图**：（包括辅导主题的具体目标、时间表、负责人以及细分的步骤。整体路线图一旦建立，就不能随意地更改）**高层介入与支持**：公司业务辅导必然是一个由上至下的推动过程，重中之重就是确保管理层思想的统一和对辅导的强力支持。是确保整体路线图按时间表推进的基础保障。

第二步：实现短期速赢

对公营销决策周期较长，参与人员较多，因此对公辅导很难在短期看到具体化的效益出现，因此要从以下方面来着手：对新客户的获取与新业务的营销推进进展体现，对客户经理营销能力大幅提升的体现，对行领导管理客户经理以及对公业务的模型和管理依据上体现，同时注重三大能力建设的提升

第三步：三大能力建设

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。这与近年来蓬勃发展的大数据恰恰不谋而合。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。

第四步：试点检视内化

第一点：选择试点，建立样板

要想将对公营销辅导面扩大，并持续地推进下去，就要选择试点支行或者分行进行样板执行，这样才能提振其他待辅导行的积极性和欲望，让他们看到辅导的成果，这样上下就会积极对待。

第二点：行内活化，大赛推进

营销技能的学习和深化需要环境和推动，利用营销大赛的方式提振全员学习氛围，促进对公营销技能转化成生产力，激发客户经理的营销斗志。让大家在大赛准备，参与，观摩，点评等环节潜移默化中吸收和内化。

第三点：口诀速查，查缺补漏

习惯的养成是一个长期的过程，为促进技能转化，特设计了《对公营销技能口诀速查卡片》该速查卡片以营销关键问题点为中心设计，内容有遇到的问题，解决思路，注意事项等模块，卡片设计成随手记事本模式，很小，方便随身携带，随用随查，直到内化成习惯。

四、商业银行“对公营销 MOK FVC 路径图”执行实施关键点

对公营销信息管理与决策推进系统，是一条客户经理营销技能快速成长的通道，也是指导客户经理科学拿单的技能升华，不但能对日常营销问题进行诊断，也能解决客户经理能力参差不齐的问题，系统技能应用并不是一蹴而就就能快速成功，它需要一个循序渐进的学习和深化过程，最重要的是让系统内容真正的指导日常营销工作，切切实实成为营销的抓手和发动机，经过深入训练之后真正内化为客户经理的个人习惯，这也是所有对公业务管理者都在追求和思考的问题，因此我们设计了五步走的推进方案，项目实施采取 **3+2.5+2+1+n** 的方式，执行时长 **8.5+长效固化**，执行周期 **1—2年**。



该五大步骤不但有紧密结合营销拜访的业务推进，更有系统化、模块化的理论和工具的导入，同时更有基于客户经理实际工作的案例模拟呈现，也有让模块技能系统化的营销大赛推进，还有基于行动式学习为抓手的口袋书行动分解，最后还有客户经理的应用感受呈现和样板案例的分享。

第一阶段：行为再现、定向辅导、案例定制（协同拜访3天）			
第一天			
行为再现 定向辅导 案例定制	上午	领导关注点（访谈行长、对公副行长） 跟随拜访并辅导第1个对公业务客户	1、通过对银行领导访谈沟通确认本次辅导核心关键点； 2、清晰客户经理自我定位、职业规划
	下午	跟随并拜访2个对公业务客户 行为辅导及思路梳理（面谈及问诊）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解真实问题点，找到辅导中心点； 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动态、自我点评，顾问提供个性化建议。 3、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导，找到症结，提供建议，推动下一步项目操作
第二天			
行为再现 定向辅导 案例定制	上午	跟随并拜访2个对公业务客户 行为辅导及思路梳理（面谈及问诊）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解真实问题点，找到辅导中心点； 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动态、自我点评，顾问提供个性化建议。
	下午	跟随并拜访2个对公业务客户 行为辅导及思路梳理（面谈及问诊）	3、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导，找到症结，提供建议，推动下一步项目操作
第三天			

行为再现 定向辅导 案例定制	上午	跟随并拜访2个对公业务客户 行为辅导及思路梳理（面谈及问诊）	1、针对模板案例进行现场拜访观摩和情况记录，了解 真实问题点，找到辅导中心点； 2、通过行为再现，了解客户经理营销过程中心理动 态、自我点评，顾问提供个性化建议。 3、通过现场对客户经理拜访情况进行深入实操辅导， 找到症结，提供建议，推动下一步项目操作
	下午	跟随并拜访2个对公业务客户 行为辅导及思路梳理（面谈及问诊）	
备注	1、第一阶段采用协同拜访、案例问诊和面谈的方式进行，完全深入到客户经理工作实际之中去，不耽误客户经理日常工作。 2、第一阶段和第二阶段之间要至少相隔2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 3、由于实际收集到实战案例不系统，碎片化，需要专家对案例进行重新编辑和知识点设计，形成系统化的、具有可读性悬念的、情景化的重现。		

第二阶段：沙盘推演、案例精解、模型导入（沙盘授课 2.5 天）

教学程序与环节	主体内容		教学模式
对公行为检测	讲师介绍		演讲
	课程规则		
	团队建设		互动进行
	测试：对公客户经理行为定位检测		问答互动
— 中场休息 —			
机会分析	对公客户经理小张困局	剧情1：销售任务下达后	情景模拟案例研讨
		小组分析与讨论	
		案例解析 — 找寻客户四步法	讲授

		对公客户经理小袁困局	剧情2：成功机率有多大	情景模拟案例研讨
			小组研讨与展示	
			案例解析—机会评估量化法	讲授
午餐，午休				
课程主体	决策推进	天向公司金融业务竞争	上集：天向金融招标	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—客户关系推进表	讲授
— 中场休息 —				
课程主体	决策推进	天向公司金融业务竞争	中集：天向金融招标	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—决策流程六步曲	讲授
晚餐，休息				
课程主体	决策推进	天向公司金融业务竞争	下集：天向金融招标	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	

			案例解析—决策流程六步曲	讲授
— 中场休息 —				
课程 主体	方案定制	育人公司金融需求对接	剧情介绍：不该出现的失误	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—产品适配分析表	讲授
		育人公司金融需求对接	剧情介绍：王总监的困惑	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—产品呈现五步法	讲授
午餐，午休				
课程 主体	竞争定位	A集团：柳暗花明又一村	剧情 1：柳暗花明又一村	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—三维定位模型	讲授
	竞争定位	A集团：柳暗花明又一村	剧情 2：柳暗花明又一村	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—8大竞争战术	讲授

	— 中场休息 —			
课程 主体	选择战术	雷雨过后	剧情 1：北联公司金融争夺战	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—12 大竞争战术	讲授
	晚餐，休息			
课程 主体	选择战术	雷雨过后	剧情 2：北联公司金融争夺战	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—战术与谈判延伸	讲授
	— 中场休息 —			
课程 主体	过程管控	经历之痛	剧情介绍：一个精英客户经理自白	情景模拟案例研讨
			小组分析与讨论	
			案例解析—对公营销量化管理之术	讲授
课程 结束	总结、评估、颁奖			

第三阶段：模型应用、实操辅导、大赛对抗（室内对抗赛 2 天）		
第一天上午	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ××公司五步法案例应用辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 对第二阶段讲授过的营销模型工具和内容进行系统化案例应用实操和

第一天下午	➤ ××公司五步法案例应用辅导	现场辅导，让学员“自己做，我辅导”
第二天上午	➤ ××公司步法成果对抗大赛	➤ 对案例模拟成果以小组竞争的模式进行成果再现对抗大赛，通过现场展示，主题答辩，讲师点评，小组互评的方式加强印象，深化应用。
第二天下午	➤ ××公司五步法成果对抗大赛	
第三阶段内容说明与思路		
<p>1、 对公营销 MOK FVC 路径图-案例模拟大赛评委由行领导，专家和优秀学员构成，并就实操成果进行现场打分，最后评定出冠军组，亚军组和季军组，以及优秀学员。</p> <p>2、 对公营销 MOK FVC 路径图-案例模拟大赛考核评分点涉及到对公营销信息管理与决策推进系统六大模块内容完整性，理解深度，团队配合，PPT 制作、客户需求挖掘等关键核心点，还原对公营销整个实操过程。</p> <p>3、 苏建超老师将全程跟进，进行现场实操辅导和大赛评委内容点评。</p>		

第四阶段：实操交流、个案展示、口诀通关（节点通关 1 天）

案例展示（0.5 天）：每组选取两个现实工作中优秀实操案例进行现场分享与展示，并制作成 PPT，同时应用五步法过程进行分析，实现样板案例引领作用。

口诀通关（0.5 天）：针对“对公营销 MOK FVC 路径图”几大模块内容口诀进行个人通关，个人通关采取一对一问答发挥模式来进行，成绩将记入培训考核手册

专家参与（全程）：两天的时间苏老师将全程参与进行问诊和点评

备注：本部分将导入《对公营销实操口诀》口袋书，并进行部分释义和问诊

第五阶段：网点跟进、个案督导、行动学习（长效跟进 n+天）

网点跟进（每个网点 1-2 天）：线下进行，根据银行所在区域的网点数量以及具体需求进行辅导时长设定，同时针对网点疑难对公案例进行协同拜访，促进模型和案例的高效对接以及客户经理的行为内化培养。

个案督导（每月 1 次）：线上进行，要想长效固化，保持高竞争力并不是一蹴而就的，专家针对客户经理工作中的疑难案例进行长效跟进，实施个案督导，周期可以是 1—2 年，专注扮演客户经理私人顾问的角色，长期提供营销技术支持。

行动学习（根据需要）：线上和线下结合，专家会根据客户经理日常表现出来的问题阶段性设定具体的讨论和研发主题，并通过跟进措施进行行为固化，让客户经理在实战中成长为专家级营销精英

备注：本部分针对客户经理的营销难题进行长效固化模块，形成银行持久的竞争力

五、商业银行“对公营销 MOK FVC 路径图”打造模型管控能力

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。模型的真正推行，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”。



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 MOK FVC 路径图模型输出表

<p>对公营销核心定位</p>	<p>对公客户经理行为定位模型 三种类型客户关系推动模型</p>	<p>评估业务竞争机会</p>	<p>对公竞争机会分析量化模型</p>
<p>理清项目决策流程</p>	<p>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</p>	<p>金融方案制作呈现</p>	<p>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</p>
<p>确定项目竞争定位</p>	<p>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</p>	<p>选择业务竞争战术</p>	<p>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</p>
<p>对公客户经理能力进阶关键节点测试</p>	<p>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</p>		
<p>对公客户经理对公营销口诀口袋书</p>	<p>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。</p>		
<p>实战案例思路梳理项目推进成果输出</p>	<p>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。</p>		