

2023 年商业银行对公营销系列课程(组合版本)

内容：银行区域市场分析诊断、目标客户开发、客户 kyc 解析、高效约访及拜访、金融服务方案设计、存贷款专项营销、支行对公业务“一点一策”、产业园及行业协会客群营销、对公营销“过程管理”及内生动力---内训师培养等

课程主题	课程大纲	课时(时)
主题一： 对公存量客户盘点及 区域市场摸底	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对公存量客户盘点的背景 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 疫情、经济形势下行、政策对行业客户的影响； ✓ 对公业务“双结构”的调整 ✓ 对公业务各项指标增长乏力或客户贡献值与预期不符 2. 如何开展存量客户盘点 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 按政策进行界定分类、分析 ✓ 按客户所属行业界定分类、分析 ✓ 按客户贡献值进行界定分类、分析等 3. 存量对公客户现在问题解析 4. 区域市场分析的重要性——明确业务重点方向、核心客群等 5. 区域市场分析——数据收集及分析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 统计局 GDP 数据分析 案例解析：某银行区域市场 GDP 分析，明确“区域+行业”重点行业客群开发定位 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 区域政府产业规划及重点项目 ✓ 三方平台数据(区域对公客户总量、行业属性、客户新增侧重行业、成立时间…d 等) ✓ 税务/科技局等数据分析 ✓ 区域产业联盟协会数据分析等 6. 区域市场现状与存量客户对比分析(匹配、差异、相悖) 7. 分支行对公业务发展规划布局 	3 小时
主题二： 目标客户界定 及新客户开发执行策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对公业务产能持续增长的逻辑——“产能蓄水池”模型解析 2. 对公目标客户如何界定？——对公目标客户八个维度 3. 如何开发及构建目标客户获客渠道？ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 存量价值客户深挖 ✓ 资源型客户深度合作-----案例解析“某股权交易中心” ✓ 产业园区/行业协会精准目标客户开发 ✓ 产品获客—供应链融资等 ✓ 行政事业单位——科技局、招商局、市场监管局等 4. 获客渠道经营管理及维护策略——合作共赢与资源赋能策略 	3 小时
主题三： 对公客户 KYC 及信息分 析与商机研判	<p>反思：了解您的客户吗？十分满分，你给自己打多少分？如果不了解客户，如何才能实现客户贡献值最大化呢？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户信息收集渠道及渠道关键信息解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 天眼查/企查查… ✓ 企业官方网站 ✓ 百度文库/知乎 ✓ 同花顺官网/雪球 ✓ 投资界官网等其他的网站(示例列表) 实操演练：每个小组完成 2 个企业客户信息的收集及分析及呈现解说 2. 企业经营信息与银行产品关联解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 法人关联公司-----新户拓展 ✓ 招投标---保函系列产品、项目贷款等 ✓ 公司缴纳社保人数—代发、消费贷款、信用卡、基金等 ✓ 企业成立时间——周年庆典 3. 商机研判为依据——明确约访及拜访切入点 	3 小时

<p>主题四： 高效约访及有效拜访实施</p>	<p>小组研讨：对公客户(新客户/长尾客户) 约访中，遇到最大的问题 是什么？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对公客户约访的常见方式，优势与劣势解析 案例解析： 某银行网点管理者存量工程公司企业负责人约访案 例分享及思考 2. 约访及拜访对象分析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 决策领导小组—— 小组构成及人员核心工作职能解析 ✓ 企业法人/老板—— 政策、发展方向 …… ✓ 企业财务负责人—— 成本管控、资金效益、投融资 … 3. 关键人约访话术设计 小组研讨： 某银行参加进出口贸易展销会(指定唯一银行)，客 户经理收集了参会企业 130 家企业法人/市场老总的联系方式， 后续如何开展约访及拜访实施？ 4. 成功约访后，如何准备客户拜访？ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 有效拜访需要提前准备的工作解析 ✓ 拜访过程中突发事件的处理及化解 5. 企业关键人见面“三层意思”表达及 3-5 分钟快速树立自己的品 牌或竞争力 6. 拜访有效实施的八个环节解析 7. 客户拜访过程中关键信息建档—— 即重点客户建档讲解 	<p>3 小时</p>
<p>主题五： 客户多元化需求及金融服 务方案设计与呈现技巧</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业客户的五大核心需求及问题集解析 小组研讨： 依据五大核心需求设计与企业关键人交流的话术 2. 金融服务方案设计的整体思路 企业需求、经营分析、财务报表分析及分析结论、针对需求解决 思路、客户收益、风险把控等 小组研讨与演练： 根据某企业客户需求初步拟定解决客户需求 的金融服务方案 3. 好的金融服务案例所具备的元素 4. 金融服务方案呈现技巧演练 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业关键人分析 ✓ 方案呈现的逻辑结构 ✓ 方案关键元素的呈现—— 数据、资源、案例 … 	<p>3 小时</p>
<p>主题六： 资源整合营销及批量营 销 活动策划</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对公营销需求整合什么资源？如何整合这些资源？ 观点： 银行存量客户之间某种程度上互为供求关系，营销人 员应 该发挥“桥梁”的作用； 小组研讨： 对公客户经理王经理优质存量客户维护的烦恼 —— 没有营销费用的营销策划 2. 对公批量营销的现状解析—— 产品说明会(是否达到活动 预期 效果？) 3. 如何针对客户所属行业及企业经营现状设计产说会主题？ 4. 产说会的形式及流程解析—— 如何抓住参与者的“需 求” 案例解析： 某银行宣讲会材料的案例分享 	<p>3 小时</p>
<p>主题七： 对公客户分层维护及经 营 管理策略</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 银行对公客户分层维护的现状/存在的问题解析 2. 为什么要分层分级进行维护？ 3. 客户维护的依据是什么？ 4. 如何对银行对公客户进行分层分级维护？ 为什么要这样做？ 5. 分层分级各层级维护的实施策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 负债类客户 ✓ 资产类客户 ✓ 大中型企业客户 6. 重点价值客户的经营管理策略 	<p>3 小时</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 对公产品覆盖率及供应链 ✓ 公私联动策略 	
主题八： 对公客户经理职业化塑造	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新形势下银行对公业务发展现状解析 2. 银行对公客户经理客户营销过程中存在的问题解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 产品服务同质化，如何满足企业客户多元化需求 ✓ 产品没有优势 ✓ 其它 3. 银行对公业务深化转型——营销思维观念的转变（四个转变一个回归） 4. 银行对公深化转型下对公/综合客户经理核心职责解读 5. 对公客户经理如何快速提升自己的综合能力 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 学习路径 ✓ 工具关注及运用 	2 小时
主题九： 分支行管理者对公业务发展规划布局“一行一策”制定与业务推进	<ol style="list-style-type: none"> 1. 数据解读发展现状问题——分支行对公业务发展经营数据现状分析（内部数据、外部数据及 SWOT 分析） <ul style="list-style-type: none"> ✓ 存贷款区域市场占比分析 ✓ 存量客户区域市场占比分析 ✓ 存量客户贡献值分析 ✓ 区域市场 GDP 分析——行业发展趋势 ✓ 区域政府主导产业结构及政策分析等 2. 银行对公业务发展经营的逻辑解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 客户基础 ✓ 重点行业与目标客户 ✓ 客户综合贡献值 3. 分支行对公业务“一行一策”制定 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 重点行业与客群定位 ✓ 客户开发及营销策略 ✓ 重点指标设置及考核优化 ✓ 营销团队培养 ✓ 对公营销“过程管理”及管理行营销赋能执行要点 	6 小时
主题十： 区域市场分析及重点行业客户营销	<p>小组研讨：分支行对公关键指标增长为什么乏力或持续下降？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 区域市场分析的重要性 2. 如何开展区域市场分析？ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国家、区域政策研究（产业结构/招商引资）及行业分析 ✓ 区域 GDP 行业增长趋势 ✓ 同业竞争对手的优劣势 3. 区域重点行业客户分析解读及案例 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5G 基建 ✓ 新能源汽车充电桩 ✓ 大数据中心 ✓ 人工智能 ✓ 工业互联网 ✓ 生物医药 ✓ 环保行业（光伏/风电） ✓ 文化体育行业等 4. 行业客户营销策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 高效的单一化需求营销策略 ✓ “开源节流+资源赋能”的营销策略 ✓ 投资银行的客户营销策略等 <p>小组研讨：支行所在区域哪些行业/客户是对公业务发展的重点？</p>	6 小时
主题十一：	小组研讨：在大客户营销与小企业营销的区别是什么？	3 小时

<p>对公业务“三级联动”营销及“过程管控”执行</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 银行各层级客户营销现状解析与短板解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大客户营销联动性及深度不够 ✓ 重点客户政策解读及资源赋能不足 ✓ 银行科技力量投入不足（数据分析商机获取及风险预警） 2. 银行对公深化转型营销中，总行/省分行----地市行----支行网点三级核心职责优化解读 3. 银行对公客户“三级联动”营销模型及工具解析 4. 对公营销“过程管理”模型解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管什么？ ✓ 如何开展过程管理？—客户、营销行为及结果 ✓ “过程管理”实施过程中运用的工具 <p>案例分享：某支行对公产能提升——联动营销及营销过程管理操作</p>	
<p>主题十二： 产业园区/行业协会客户开发营销技能与策略</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 如何确定目标园区/行业？ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 区域政府产业结构导向 ✓ 银行对公业务重点经营客群 2. 园区/行业协会整体经营情况摸底 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 需要了解那些经营数据？ ✓ 通过什么方式获取数据？ ✓ 如何分析这些数据？ 3. 园区营销计划制定与工作安排 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人员分工 ✓ 营销行为指标如何量化 4. 园区客户走访实施推进及走访过程中常见营销场景解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日、周客户走访汇总、复盘及分析 ✓ 客户拜访营销技能讲解——拜访实施流程、客户需求引导、金融服务方案设计、客户异议处理等 ✓ 陌生走访营销客户典型场景问题解析(见不到关键人、关键人谈资、产品价格没有优化、已经有稳定的做银行等) 5. 园区意向客户转化策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 时效性 ✓ 专业化 ✓ 解决客户需求，提升客户综合价值 6. 园区客户综合营销及重点客户建档 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主题沙龙营销执行策略 ✓ 客户建档要求及表格解析 <p>分享：银行重点客户建档的案例</p> 7. 园区营销阶段性成果评估及园区重点行业户深耕 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 投入与产出分析 ✓ 园区重点客户所属行业深耕及区域市场复制营销 	<p>6 小时</p>
<p>主题十三： 对公存、贷款营销策略</p>	<p>观点：银行存贷款指标完成，不是拉来的，而是根据客户经营发展现状设计出来的。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 银行存贷款营销现状解析 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 客户基数少且客户了解不够 ✓ 对产品了解不足——尤其是产品之间的搭配 ✓ 营销人员的综合技能 ✓ 管理行的赋能支撑不足 2. 银行存贷款营销的本质——开源节流、发展基础 3. 营销存贷款客户的开发 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 哪些客户是银行存贷款的目标客户？ ✓ 如何获客？ ✓ 如何实施目标客户在银行开立账户？(存贷款实施第一环) 	<p>6 小时</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 4. 对公客户经营需求解析——客户营销中最重要的一环——企业五大核心需求解析 5. 银行对公存贷产品如何呈现？ <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企业关键决策人关注什么？ ✓ 好的案例胜过一张“巧嘴” ✓ 数据演算 6. 对公存款营销策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 资金源头营销策略 ✓ “以贷引存”的营销策略等 7. 对公贷款营销策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 开源节流的营销策略 ✓ 供应链金融的营销策略等 	
<p style="text-align: center;">主题十四： 银行对公业务之科技型 企业客户(高新、专精特 新 等)营销策略</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 银行对科技型企业的贷款政策解析（银行案例产品） 反思/小组研讨：某银行区域市场“专精特新”客户贷款利率0.93%，营销成果没有达到目标，为什么？（或针对我行对该类客户推出的产品营销存在问题进行思考） 2. 科技型企业（高新、专精特新）的定义解读及营销切入策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 关键人切入 ✓ 企业决策小组切入 3. 科技型企业营销策略 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 银行产品体系优势策略 ✓ 银企战略合作策略等 <p>案例 1：某智能科技企业营销分享 案例 2：某体育科技有限公司营销案例分享 案例 3：……</p>	3 小时
<p style="text-align: center;">主题十五： 对公业务内生动力打造</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 银行内训师在对公业务发展中的作用及意义 2. 对公内训师的角色定位及核心职责 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 角色定位：银行对公业务发展及推动的加速器 ✓ 内训师五大核心职责解析 3. 银行对公内训师综合技能提升（每个能力项专题讲解） <ul style="list-style-type: none"> ✓ 对公业务产品营销解读及业务操作能力 ✓ 区域市场分析及一点一策对公业务发展策略制定能力 ✓ 存量客户梳理及分析能力 ✓ 新客户渠道获客能力 ✓ 企业经营信息收集分析及商机研判能力 ✓ 高效的电话约访能力 ✓ 客户需求引导及多元化需求金融服务方案设计能力 ✓ 客户谈判及异议处理能力 ✓ 客户资源整合营销能力 ✓ 对公客户营销执行“过程管理”能力及赋能 4. 内训师成长“e 站”(自我学习成长路劲) <ul style="list-style-type: none"> ✓ 必须掌握的营销工具 ✓ 如何向行业客户学习成长 ✓ 内训师自我品牌打造策略 5. 内训师成长计划制定辅导 	12 小时

备注说明：

1. 上述十五个主题包含了管理者（主题 9、主题 11、）、对公客户经理综合能力的课程（除管理者主题外）；
2. 上表中的课时是最低要求，授课方式主要以集中讲授、案例分析、小组研讨与情景呈现等；
3. 针对客户提出需求(客户需求约越细化，培训越针对性，如上课对象是谁？初级/中级/高级经理还是条线管理者？主要解决什么问题及目前的现状是什么？课程的预期是什么？)
4. 上表中没有涉及的课程内容需要定制化开发/重新优化课纲，欢迎交流沟通。