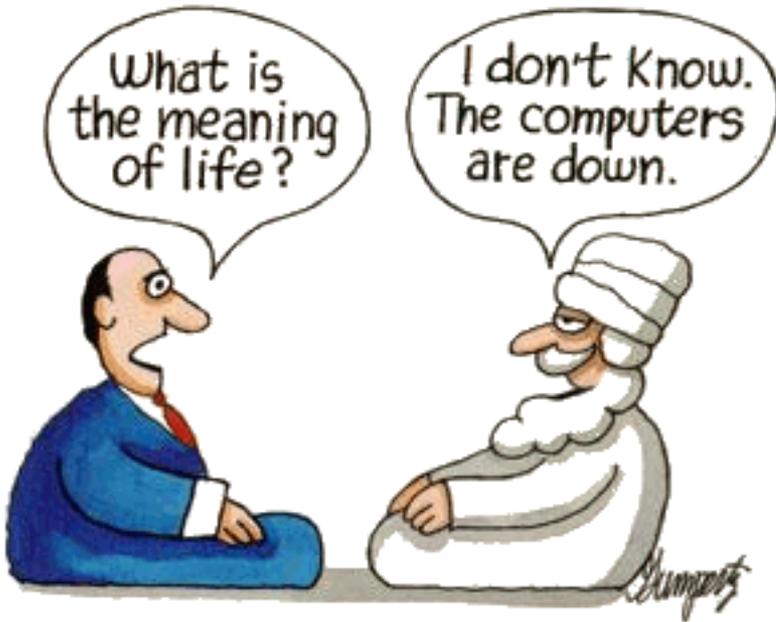


# 银行对公营销管理 与 销售团队管理实务



# 关于此次课程...



- 创建一个学习与交流的环境
- 没有正确与错误的问题
- 没有正确与错误的回答
- 积极参与
- 学习的同时, 享受乐趣 😊

# 第一章

## 银行竞争态势与未来发展展望



# 解读2016年银监会会议文件：

着力整合银行资金支持供给侧结构性改革

## 同业在做什么？

- 国际同业在做什么
- 国内同业在做什么

互联网+金融行业发展：

马云们下一步想干什么？

新思维 / 新玩法 / 新趋势 / 新应用

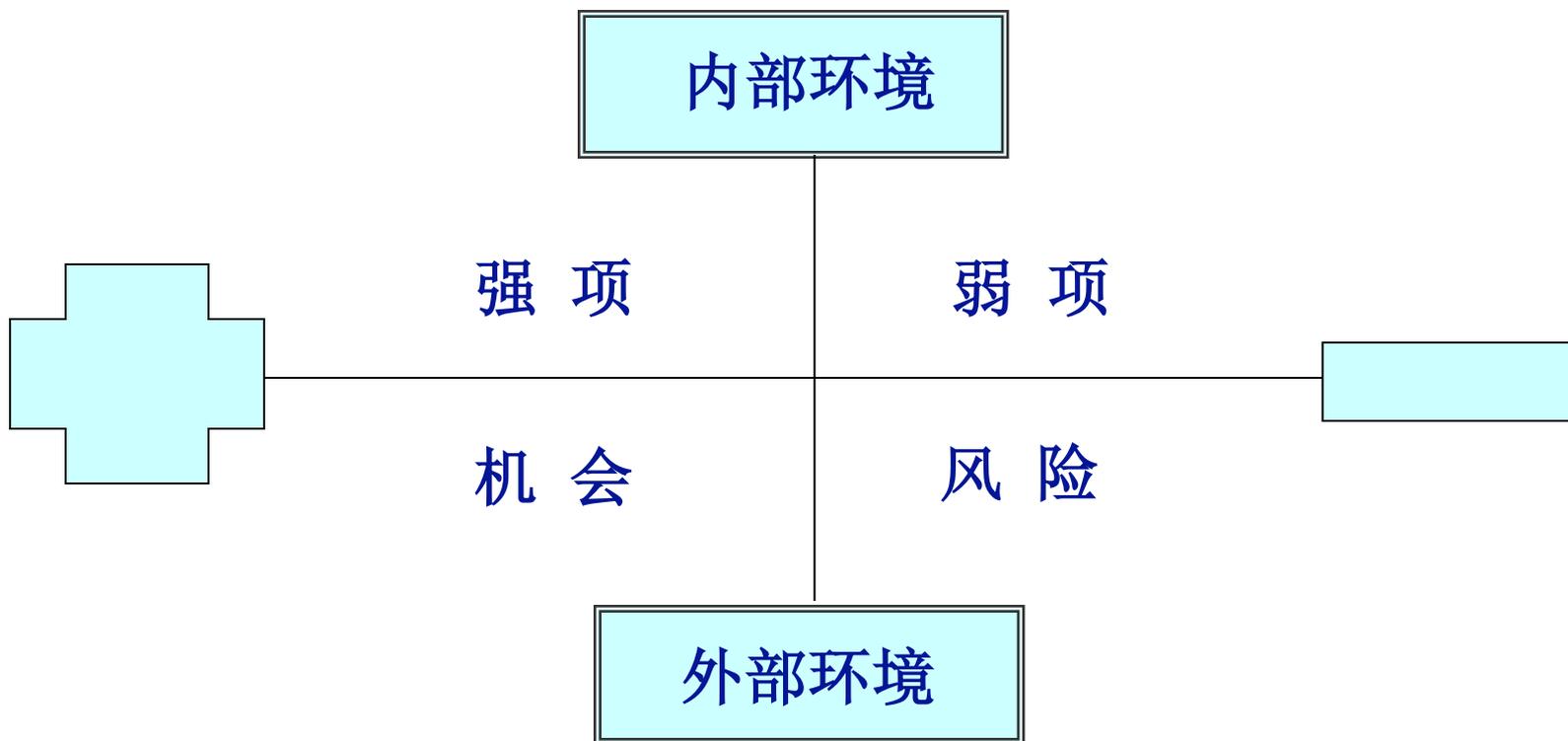
## 第二章

# 银行年度营销战略计划



# SWOT分析

(强项、弱项、机会、风险)



# 经营指标分解

<b>G</b> oal 文字目标	我们向哪里去,需要完成什么?
<b>O</b> bjective 数值目标	我们必须达到什么数值目标?
<b>S</b> trategy 策略	我们如何实现目标?
<b>M</b> easurements 衡量	采取什么衡量标准?
<b>A</b> ctions 行动	采取什么具体行动?
<b>R</b> esources 资源	需要什么资源? (人/财/物)
<b>T</b> ime 时间	时间表/里程碑。

## 第三章

# 大客户策反与关系营销技巧

## 金融产品营销就是...

**选定目标客户**

**了解客户需求**

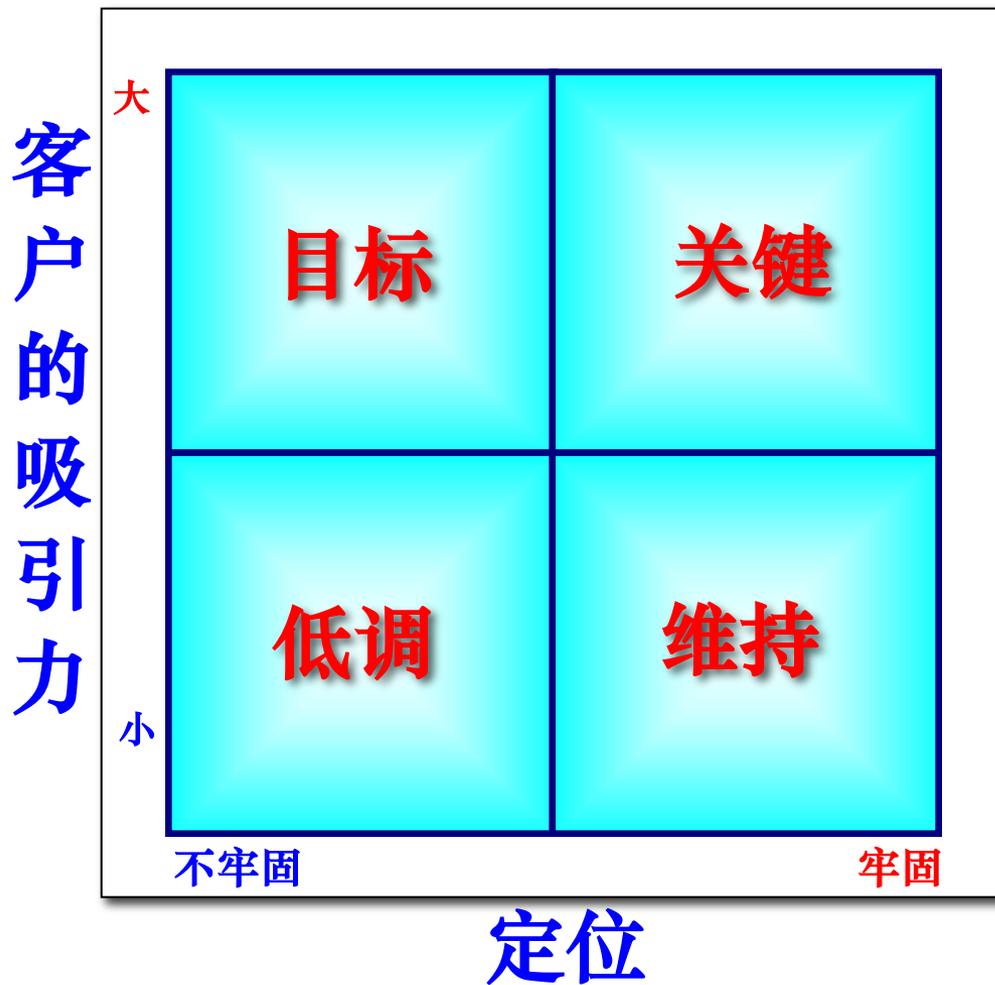
**建立客户需求**

**满足客户需求**

**发展长期关系**

**的过程**

# 战略关注水平



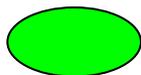
# 开发重要客户：权威

 权威	强影响力	弱影响力
职权高		
职权低		

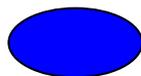
# 对我们公司的态度



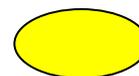
盟友



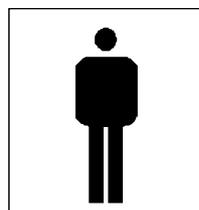
中立者



支持者(内线)



反对者

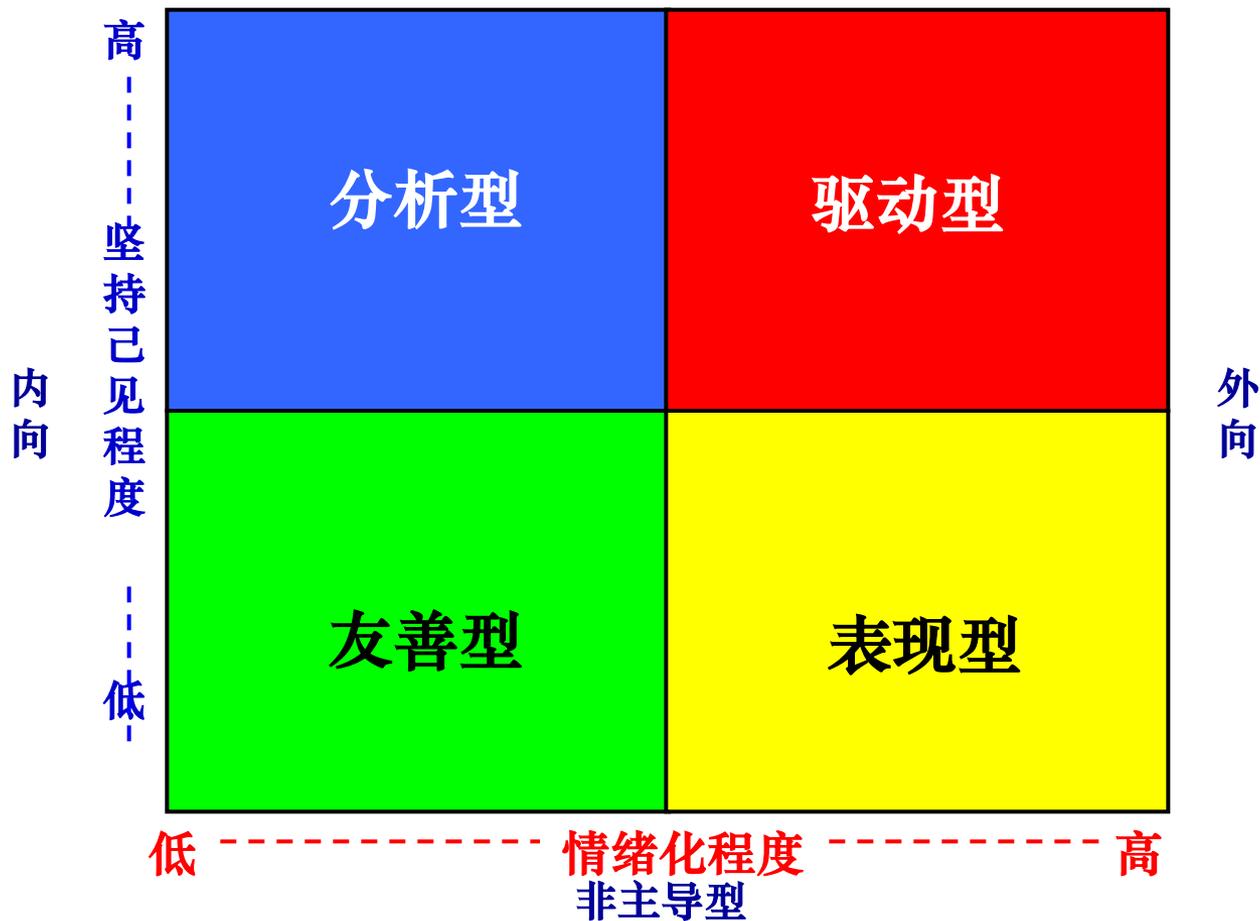


不支持者



# ANALYSIS – Personality (人际)个性

主导型



# 从DMP到DMF(决策因素)

## 机构需求

销量/业务量

成本

利润

安全

形象

理性



## 情感需求

成就感

地位感

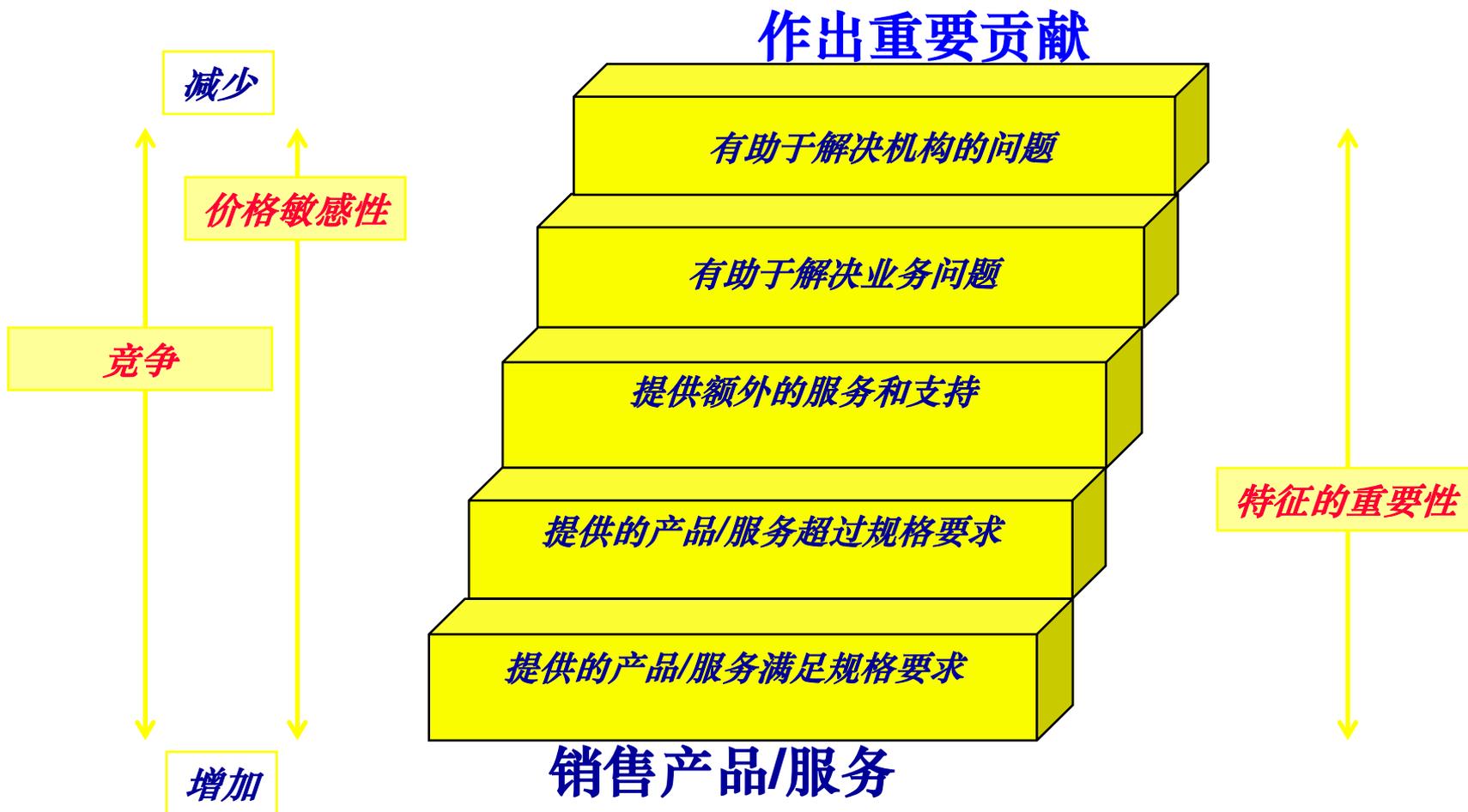
情谊感

安全感

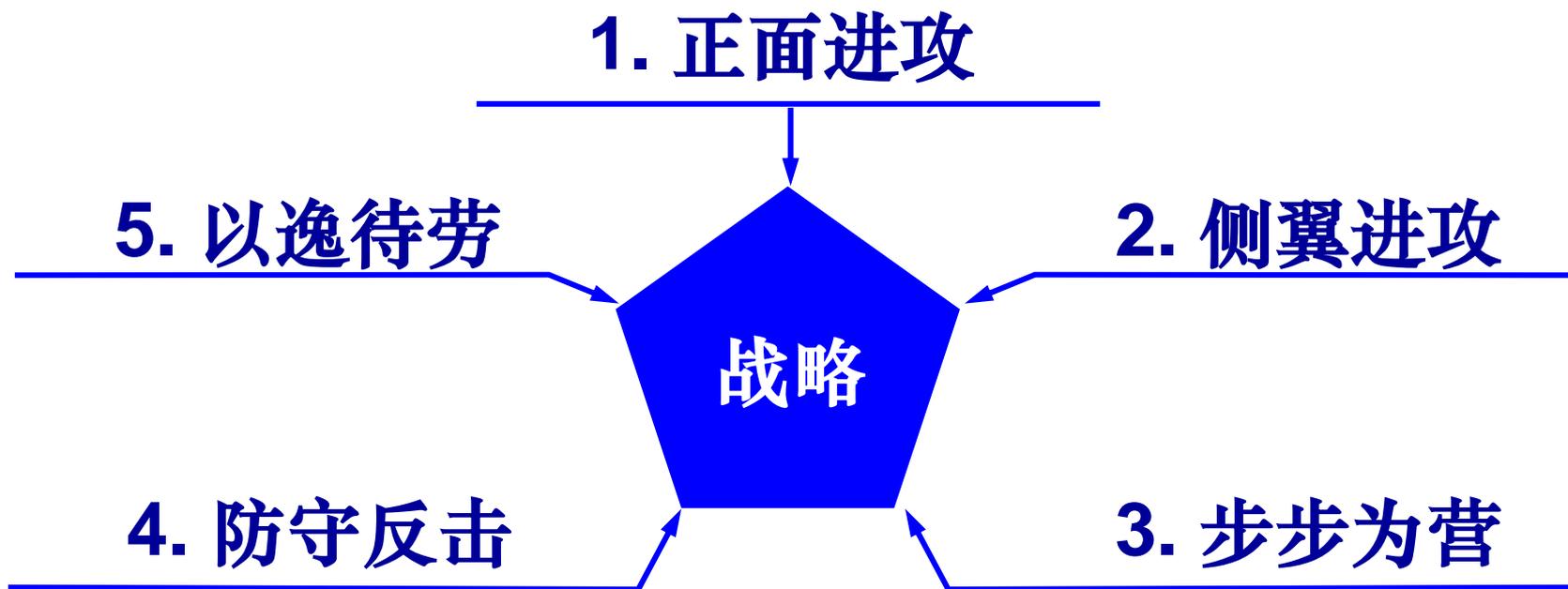
生存感

感性

# 竞争定位



# 关键客户拓展 - 战略



客户引荐客户

**(MGM)**

# 第四章

## 综合金融服务

### 企业高速成长期：

高速发展。规模的复杂性扩张和市场份额扩大是这一阶段的共同主旋律。其金融需求数量增加，种类多样化，日趋复杂。更多地涉及资本市场。对传统商业银行业务需求数量相对减少，对以股权融资、并购重组、上市、企业诊断、财务顾问等为代表的个性化投资银行业务的需求迅速增加。

### 企业平稳发展期：

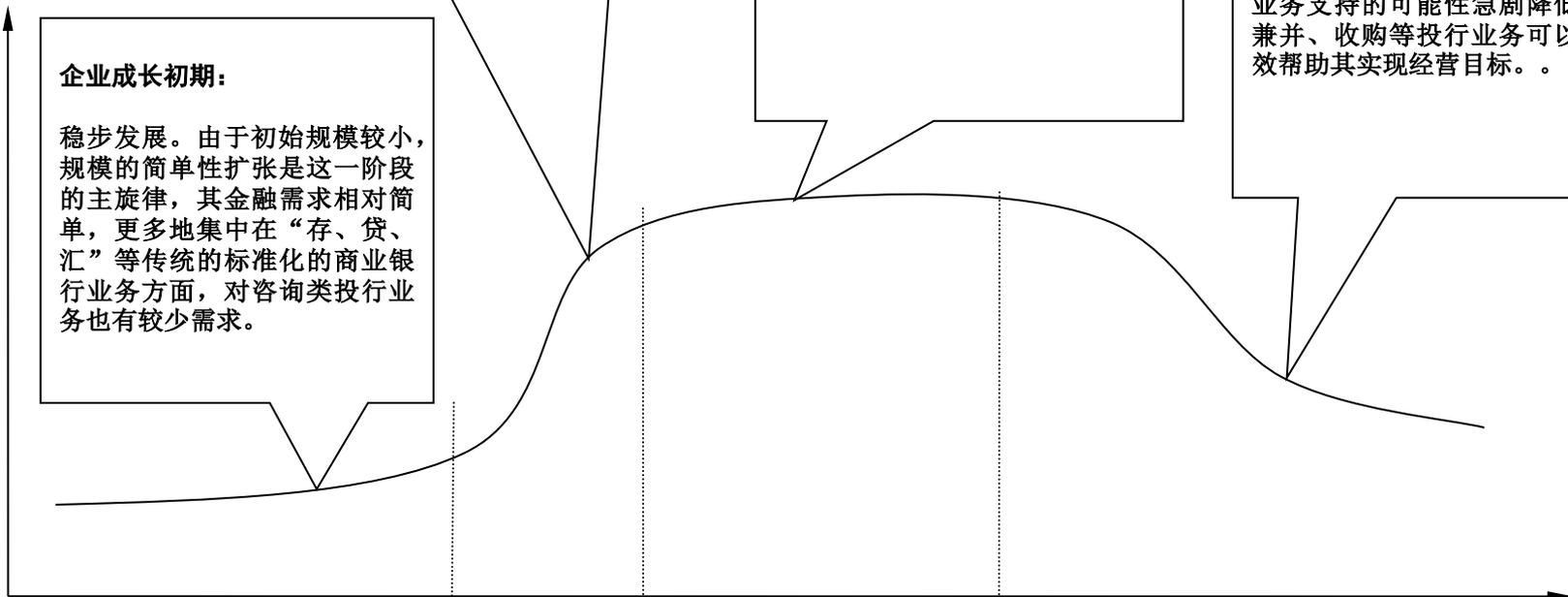
企业的发展进入了一个较为平稳的阶段，产品(服务)层次升级、竞争力提升取代规模扩张成长企业发展的主旋律。对传统商业银行业务和投资银行业务均有较为稳定的需求，其中投行业务更多地向结构融资、资产负债管理、投融资顾问等方向转变。

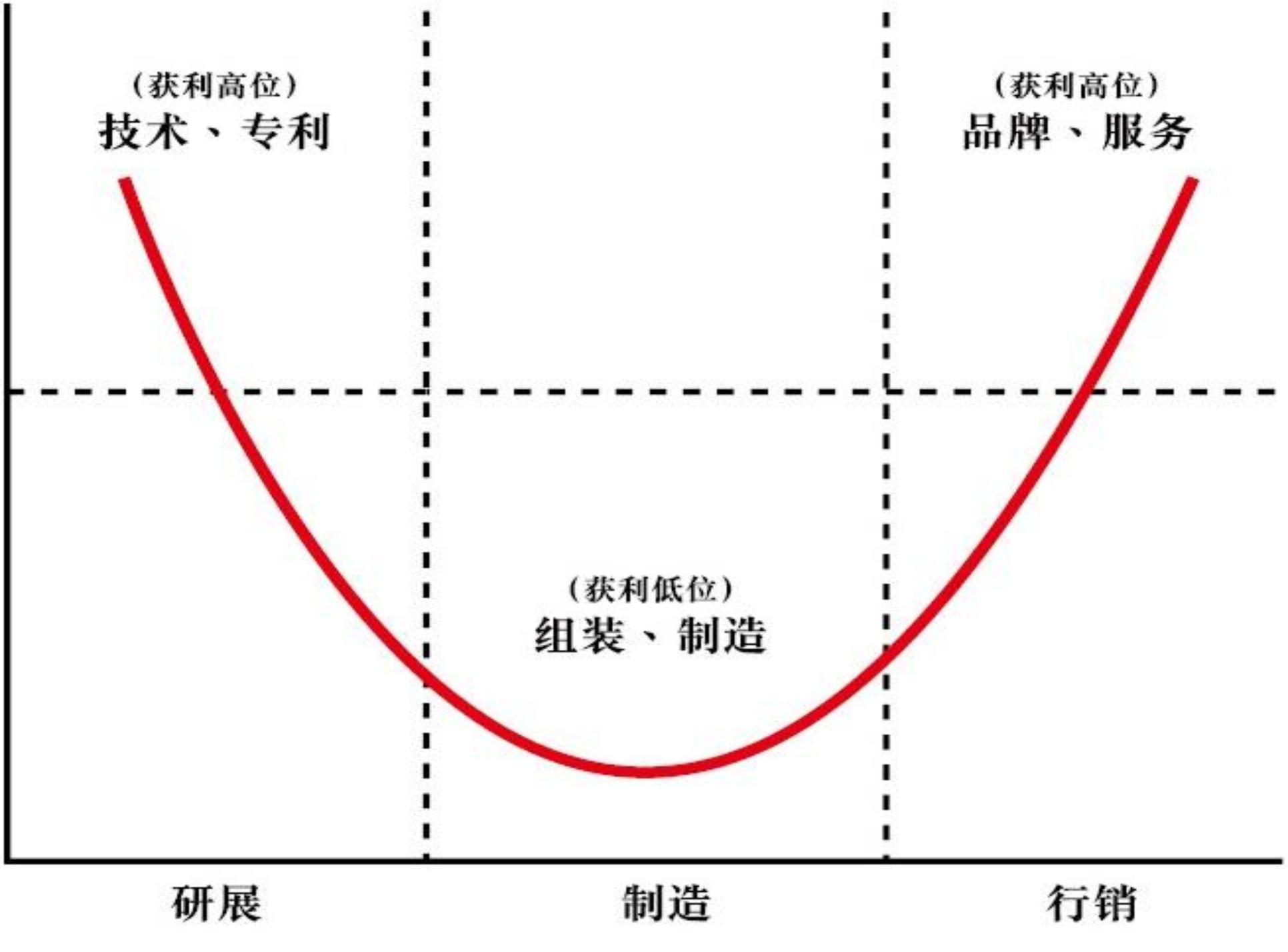
### 企业衰退期：

企业生产衰退、规模萎缩。维持基本的生产，最大限度地保护所有者利益成长这一阶段的主题。对传统商业银行和投行业务的需求都很大，但由于自身条件的恶化，获得传统银行业务支持的可能性急剧降低，兼并、收购等投行业务可以有效帮助其实现经营目标。。

### 企业成长初期：

稳步发展。由于初始规模较小，规模的简单性扩张是这一阶段的主旋律，其金融需求相对简单，更多地集中在“存、贷、汇”等传统的标准化的商业银行业务方面，对咨询类投行业务也有较少需求。





(获利高位)  
技术、专利

(获利高位)  
品牌、服务

(获利低位)  
组装、制造

研发

制造

行销

# 财务指标

- 一. 公司盈利能力指标
- 二. 公司成长能力指标
- 三. 公司营运能力指标
- 四. 公司偿债能力指标
- 五. 公司现金流量指标

# 投资银行业务发展

- 银行间债券市场非金融企业债务融资工具
- 银团贷款
- 信托融资理财
- 并购贷款与并购财务顾问
- 改制上市财务顾问
- 清洁发展机制（CDM）顾问业务

# 并购类型-按行业相关性划分

## 横向并购

- 也称水平并购，是生产同类产品或生产工艺相近的企业之间的并购
- 竞争对手之间的合并
- 效果：实现规模经济，提高行业集中度
- 案例：

2006年7月25日，国内家电连锁行业老大大国美电器以股权加现金方式（即每股永乐股份换0.3247股新国美股份及现金0.1736港元）、总计52.68亿港元的价格全面收购行业排名第三的永乐电器。收购完成后，永乐电器在香港联交所退市，并成为新国美的全资子公司。合并后新国美的门店总数超过800家，远远超过排名第二的苏宁电器。

## 纵向并购

- 也称垂直并购，是产业链上下游企业间的并购
- 合作者之间的合并
- 效果：加强供应链管理，实现供、产、销一体化，降低交易费用
- 案例：
  - 2007年12月，四川长虹以2.34亿元收购华意压缩29.92%的股权，成为新的第一大股东，进入国内冰箱产业链上游。
  - 2008年2月，中国国电集团公司以20.91亿元的价格收购平庄煤业集团51%的股权，成为ST平能的实际控制人。

## 混合并购

- 跨产业并购，且产业领域之间不存在特别的生产技术或其他关联
- 产品扩张型、市场扩张型和纯粹混合型并购
- 效果：分散投资，多元化经营，实现范围经济
- 案例：
  - GE，从电气业务到飞机引擎、广播事业、国防工业、金融服务、医疗设备等
  - 2005年11月，四川长虹以1.45亿元人民币收购美菱电器的20.03%股份，并一举成为美菱电器的第一大股东，成功进入国内冰箱产业。
  - 2007年3月，分众传媒以现金+股权的方式、以2.25亿美元的总价收购好耶的全部股份，进入互联网广告市场。

# 并购的意义-协同效应



# 业务发展策略

## 业务定位

- ❑ 并购贷款是高端信贷产品, 准入门槛高、贷款风险高、外部监管严, 在业务开办初期应严格按照《指引》和《办法》, 择优支持。

## 发展目标

- ❑ 打造银行在并购领域的品牌和竞争优势, 在重点行业取得重点突破。

## 营销目标

- ❑ 重点锁定总行和一级分行直管客户 (包括集团本部和下属子公司)
- ❑ 重点关注电力、能源、钢铁、装备制造、房地产、农业等行业龙头企业和优势企业。对于分行, 可重点营销区内大型集团进行的区域内的整合行为。

## 营销策略

- ❑ 加强客户部门与投行部门的合作, 形成团队优势
- ❑ 客户部门和投行部门应加大主动研究力度
- ❑ 积极实施高层营销策略
- ❑ 可随时与总行投资银行部联系, 判断项目合规性和可行性, 协助设计并购方案
- ❑ 业务介入时机宜早不宜晚

## 业务运作

- ❑ 客户部门和投行部门摸索开展并购贷款调查的工作方式
- ❑ 加强培训, 提高尽职调查报告和投行专业意见的水平

案例应用：

某银行旺季营销公私联动案例研讨

## 第五章

# 营销团队管理与高绩效管理实务

一. 商业银行营销团队概述

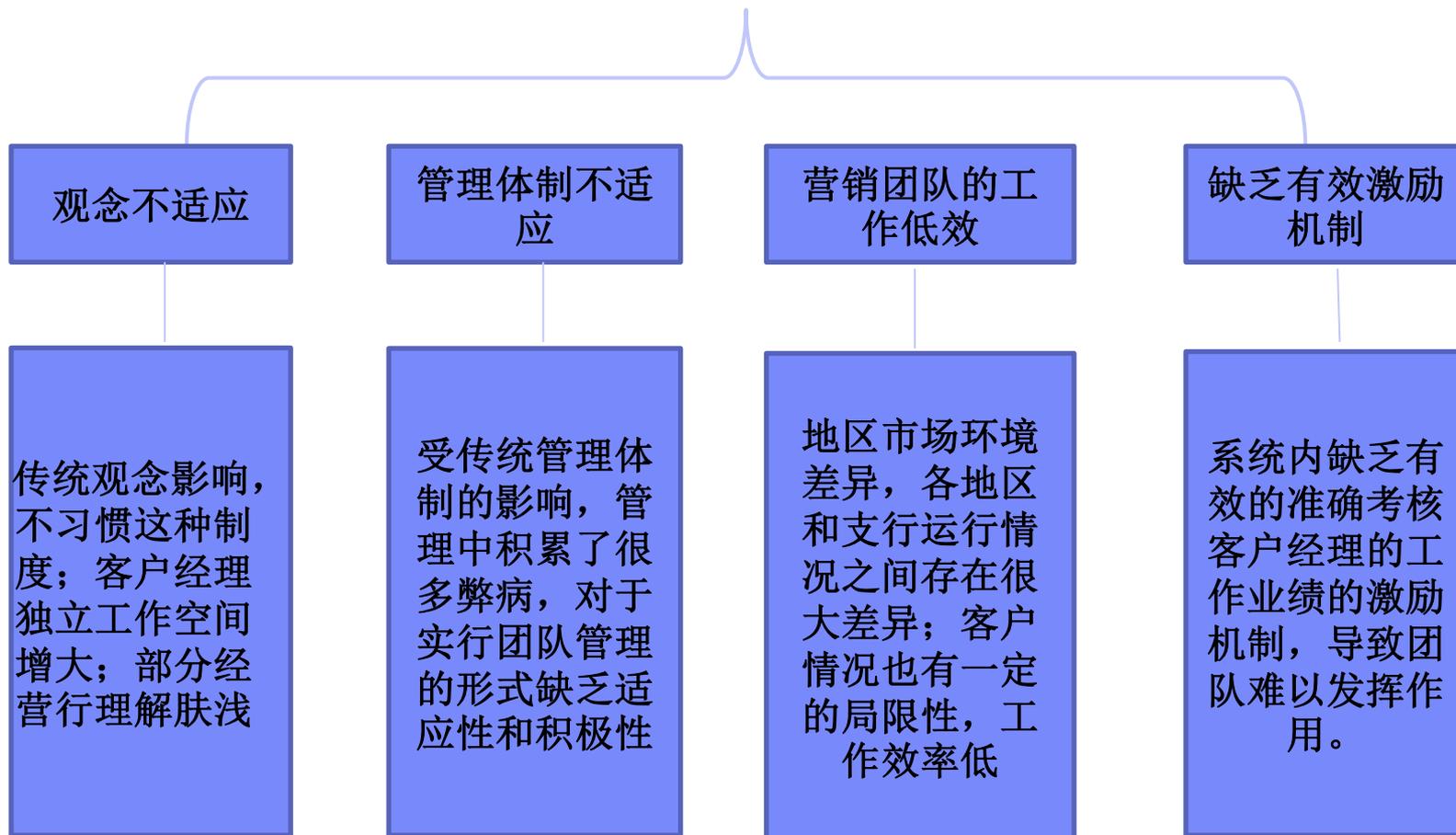


二. 商业银行营销团队的建设比较



三. 我国商业银行营销团队建设的建议

# 我国商业银行营销团队建设中存在的问题



# 商业银行营销团队概述

## 一、营销团队的概念

**团队：**就是由多人组成，在各自分工的基础上，为着一个共同的目标而相互协作以追求整体利益的组织或集体。

**商业银行营销团队：**指在商业银行在推行客户经理制的过程中出现的客户经理的作业管理形式和市场拓展的管理形式，即以团队的形式将不同分行或同一分行、不同级别或同一级别、不同岗位或同一岗位的员工或客户经理，按照特定的工作目标划分为若干个工作小组，或组成特殊的工作小组，进行客户开发以及日常的工作管理。

商业银行营销团队的形式和作用

商业银行营销团队的形式

(1) 客户经理作业小组

(2) 客户部门团队

(3) 客户服务小组

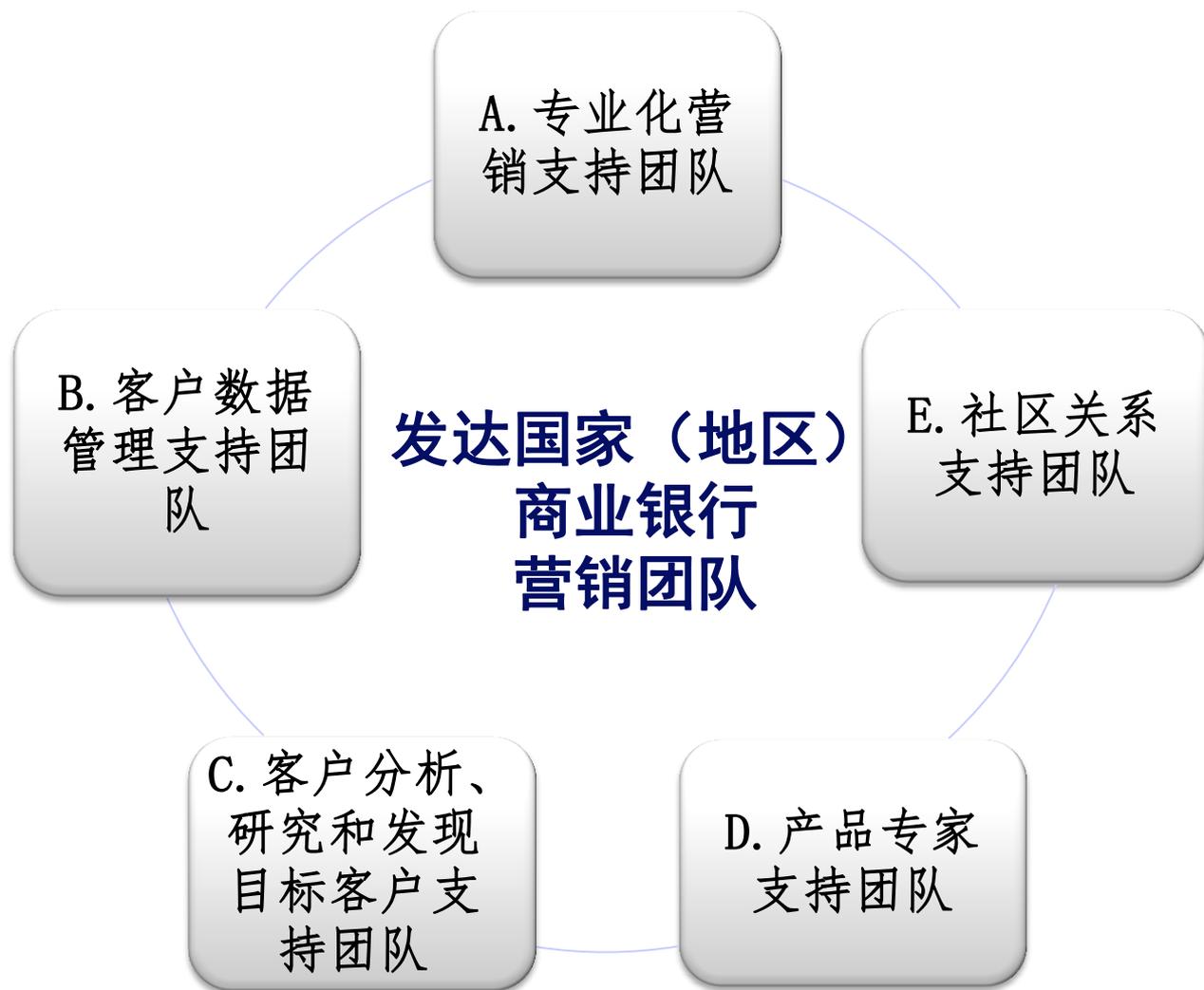
(4) 高级营销团队

商业银行营销团队的作用

(1) 实现客户所看重的价值

(2) 营销团队能为商业银行打开多种产品市场提供支持，对银行一系列产品或服务的竞争力都有促进作用

# 商业银行营销团队的建设比较



## 我国商业银行营销团队的建设

### A.我国商业银行营销团队的几种形式

#### 客户经理小组

三个以上的客户经理和其他人员、集思广益、博采众长、优势互补、团队协作，有些角色可以兼任

职责为：牵头人为高级客户经理，负责总指挥和重大决策；关系经理负责客户的日常接触；方案设计人员有较强的业务技能负责设计具体的产品组合方案；当不能完成一些专业服务时，可寻求专家的有偿服务

#### 客户服务小组

客户服务小组是一种综合营销的基本组织模式，为满足客户的金融需求，有多个部门，工作内容包括：客户拓展；了解客户需求；客户调查等到

# 我国商业银行营销团队的建设的建议

## 区别对待 团队中每 一个成员

有人认为区别对待的做法会严重影响到团队精神，其实不然，可以通过区别对待团队中的每一个人而建立起一支强有力的团队，成功的团队来自于区别对待，即保留最好的，剔除最弱的，而且力争提高标准。

## 拥有富有 团队精神的 员工

团队管理的关键在于商业银行能否拥有富有团队精神的员工，因此，许多公司在招聘新员工时把是否具有“团队精神”作为一条重要的评价标准，一个员工的团队精神可以通过他的工作行为表现出来，

## 唤起一种 可贵的团 队精神

在群策群力的团队氛围中，或许每个员工对各自的团队有着深深的依恋，大家参与管理的同时，也分享着共创的业绩，作为具有商业银行组织生命力细胞的团队虽然有着相对的独立性，但是始终依附找个大氛围生存的。

# 风很大，一起上

我认出风暴而激动如大海。

我舒展开来又蜷缩回去，

我挣脱自身， 独自

置身于伟大的风暴中。

—— 里尔克《旗帜》

**您想了解更多课程信息，  
欢迎进入BTC公众平台。**

