

银行客户经理必备的案例型营销教科书



| 外 | 拓 | 为 | 王 |

银行外拓营销 实战攻略

精选行业成功范例 提炼扎实有效经验
迅速提升外拓业绩 成就优秀客户经理

李成宇◎著



中华工商联合出版社

|外|拓|为|王|

银行外拓营销 实战攻略

李成宇◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

银行外拓营销实战攻略 / 李成宇著. —北京: 中华工商联合出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5158-1971-6

I. ①银… II. ①李… III. ①商业银行-市场营销学
IV. ①F830.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第075705号

银行外拓营销实战攻略

作 者: 李成宇
策划编辑: 胡小英
责任编辑: 李 健 邵桃炜
封面设计: 久品轩
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市九洲财鑫印刷有限公司
版 次: 2017年6月第1版
印 次: 2017年6月第1次印刷
开 本: 710mm×1020mm 1/16
字 数: 180千字
印 张: 15.75
书 号: ISBN 978-7-5158-1971-6
定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系

联系电话: 010-58302915

作者简介

李成宇

上海财经大学高级工商管理硕士、美国注册财务策划师、瑞士环球财富管理师、资深金融营销顾问。上海财经大学、上海交通大学特邀讲师。

曾长期服务于金融企业，拥有十多年金融营销实务经验，先后担任金融机构客户经理和营销总监。是中国式金融营销探索者，金融行业营销“第三方理论”创新实践者。

曾任交通银行、光大银行、浦发银行、恒丰银行、华夏银行、民生银行零售业务特聘讲师，长期担任广东、湖北、江西、安徽等十几个省份农村金融系统特聘顾问，专注于银行系统营销业绩提升。

联系邮箱: lichengyush@163.com

871398636@qq.com



特约策划：华韵大成·陈龙海
 策划编辑：胡小英
 责任编辑：李 健 邵桃炜
 营销推广：王 静 万春生
 投稿邮箱：kitty7913@163.com
 封面设计：久昂轩

前言 PREFACE

“黄金十年”，这是银行业过去十年高速发展期的写照，十年后，银行业没有等来自己的“白银时代”，拐点却不期而至。受利率市场化提速、“三期叠加”压力增大等因素影响，商业银行普遍面临利润增长乏力和资产质量恶化的压力。银行正在告别高增长、高息差、高利润的“三高”时代，缓步踏入盈利放缓、息差收窄、质量下滑的新时期，银行转型发展既是大势所趋，也是形势所迫。

拐点时刻，我们也有了很多对过去经营模式的反思。在“黄金十年”，很多银行的经营重点就是大客户，对于小客户几乎视而不见；大家比拼的是网点多少，而不是客户满意度如何；各家比拼的是业务规模，而不是精益管理。在营销方面，银行习惯了等客上门，习惯了以我为主，对于主动上门营销、客户的忠诚度管理、不同产品的交叉销售、流失降级客户的关怀挽留等基本的营销动作思考得很少，落地执行得更少。可以说，传统商业银行的不作为造就了互联网金融的迅猛发展，传统银行遭遇到了前所未有的危机。

变革时代，商业银行仍旧大有可为。平安集团马明哲表示：银行的发展，不是上天，就是入地。“上天”就是借助互联网技术发展金融业务，“入地”就是线下社区化的外拓营销。很多银行都开展过外拓营销，但是普遍存在“活动运动化、人员单兵式、产品单一化、效果模糊化”的问题，很多员工都有“不想做、不敢做、不会做”的困惑。

外拓为王，首先从员工的心态转变开始。改变大家以往仅凭熟人做业务的固定思维，让每个人都有主动获客的意愿。有了强烈的外拓营销意愿，再来解决外拓营销能力的问题。通过不同客户群体的差异化策略，运用外拓营销六部曲话术，能够有效提升外拓营销的成功率。最后再来解决常态化的问题，通过科学的团队建设、管理机制和绩效管理，充分发挥员工的潜力，把外拓当成日常性的工作来开展。

外拓营销并不困难，只要坚持“方向准确，愿意付出，坚持不懈”的准则，一定能取得外拓营销的成功。很多弯路我们已经替大家走过，很多有效的做法我们已经做过尝试，希望本书能够为各位精英提供一点帮助，带着成功的外拓背包开拓前行！

李成宇

2017年1月

联系邮箱：lichengyush@163.com

微信号：lichengyush



目录 CONTENTS

前言 / 001

Part 1 认识银行外拓 营销

第 1 章 新时代银行外拓营销的四大变革趋势 / 3

常态之变：银行新常态下的营销转型 / 4

形势之变：银行面临的新形势新挑战 / 8

转型之变：银行深度转型路径 / 12

趋势之变：银行发展外拓营销的趋势 / 16

第 2 章 走出银行外拓营销误区 / 23

银行外拓营销常见的误区一：观念落伍 坐以待“币” / 24

银行外拓营销常见的误区二：领导不力 不能持续 / 27

银行外拓营销常见的误区三：单兵作战 缺乏联动 / 31

银行外拓营销常见的误区四：粗暴销售 一味蛮干 / 36

目录 CONTENTS

Part 2 银行外拓分片区 精准营销策略

第 3 章 外拓营销实施常见五大问题分析 / 43

如何实现精准外拓? / 44

如何抓住黄金营销时间? / 52

如何提高外拓营销成功率? / 61

如何在他行区域开展高难度外拓? / 68

如何在走访建档后持续营销? / 73

第 4 章 陌生片区开发六大战术攻略 / 81

以熟客带生客,以老户带新户 / 82

摆摊设点模式,摆出自己的特色 / 87

“一对一”“陌拜”为王,地面推进 / 93

“一对多”模式加快拓展速度 / 101

O2O线上线下完美结合 / 108

细分市场,批量营销 / 115

第 5 章 不同外拓片区的差异化营销策略 / 123

商贸片区外拓营销策略 / 124

居民社区外拓营销策略 / 130

农村片区外拓营销策略 / 136

外出务工人员外拓营销策略 / 141

企业、机关、事业单位外拓营销策略 / 145

第6章 银行外拓营销开展话术六部曲 / 153

成功的外拓60%来自前期准备 / 154

外拓营销话术六部曲之寒暄导入 / 159

外拓营销话术六部曲之建立亲和感 / 162

外拓营销话术六部曲之需求挖掘引导 / 169

外拓营销话术六部曲之产品呈现 / 174

外拓营销话术六部曲之异议处理 / 180

外拓营销话术六部曲之促成合作 / 186



Part 3 将外拓营销 进行到底——机制 建立 团队打造

第7章 突破原有壁垒——银行外拓营销的产能突破 / 193

定向：有效锁定目标客户群体 / 194

规划：整体规划全年外拓营销活动 / 198

建设：做好“四化”建设，方能成功突围 / 203

跟进：持续化跟进，增加客户黏性 / 210

第8章 打造精锐外拓团队 / 213

培养员工凝聚力，打造一流外拓团队 / 214

团队成长需要个人心理素质的提升 / 217

打造狼性外拓营销团队 / 220

创建合理的外拓营销激励机制 / 224



目录 CONTENTS

Part 4 银行外拓营销 案例分析



第9章 银行外拓营销实战案例集锦 / 231

案例一：家门口的“平安好邻居” / 232

案例二：A银行开展外务工户专项营销 / 234

案例三：X银行釜底抽薪专项外拓营销 / 236

案例四：“鲜特汇”玩转农村电商 / 238

案例五：网格化管理模式助推外拓落地 / 239

案例六：亲子活动让外拓营销丰富多彩 / 241

Part 1

认识银行外拓营销

新时代下，银行正面临着前所未有的变革，如客户之变、产品之变、渠道之变、竞争之变。在这样的情况下，银行必须积极应对新的挑战，积极探索银行外拓营销。只有这样，银行才能提升品牌知名度和美誉度，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，成为金融市场上的佼佼者。

第1章

新时代银行外拓营销的四大变革趋势



新时代下，银行正面临着四大变革，即常态之变、形势之变、转型之变、趋势之变。在这种情况下，银行必须积极面对当前形势，开展创新性外拓营销。只有这样，银行才能抵御互联网金融的巨大冲击；只有这样，银行才能在金融领域激流勇进，并有机会站上未来趋势的巅峰。

常态之变：银行新常态下的营销转型

当前，全球银行业正在经历一次前所未有的变化，其他的新兴力量正在挑战银行业的地位。客户行为正在发生一系列变化，无论是公司客户还是个人客户的要求都变得更高：更加趋于综合化、更加倾向于跨部门开展业务。然而，科技正在改变着银行与客户之间的关系以及银行对竞争优势的定义。可以说，当前银行正处于发展的“新常态”时期，在这个时期，银行唯有进行转型，才有更加宽广的发展前景。

我国银行正处在内外交困的严峻形势下，给银行业带来了更多的挑战，使得银行呈现出新常态，具体表现为以下几个方面（如图1所示）：

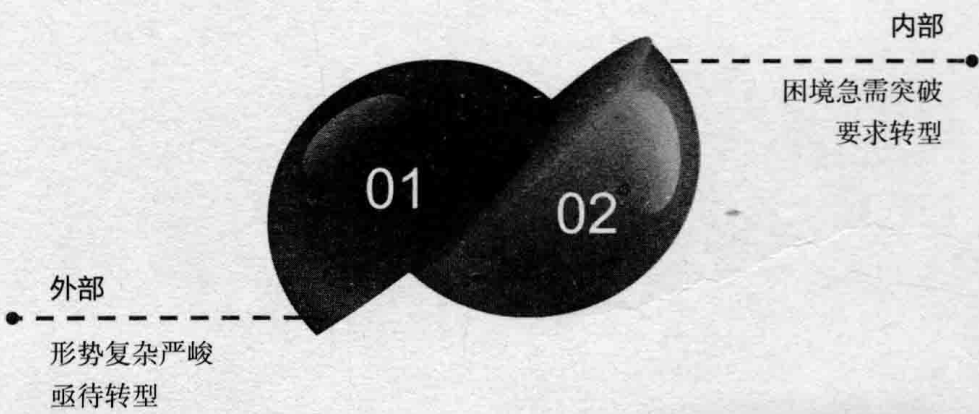


图1 银行新常态

1. 外部形势复杂严峻，亟待转型

(1) 新常态经济出现

当前，我国的经济运行正从高增长、高投入、高出口、高污染、高能耗的“旧常态”向“新常态”方向转变。在“新常态”时期，我国经济处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期政策消化期、新的改革攻坚期。在“新常态”时期，经济发展的主要特点为：增长速度“下台阶”，效益增长“上台阶”，增长动力实现转换，经济结构实现再平衡。经济的发展决定金融的发展。在新常态下，经济对金融也产生了重大的影响，其影响主要表现在：第一，经济速度减缓使得客户群体发生了改变，业务发展受到了一定的影响；第二，产业结构的调整使得风险控制发生了改变，同时资产质量也受到严重的影响；第三，推进利率市场化赢利空间发生了改变，使得经营成果受到一定的影响。

(2) 同行业竞争不断加剧

经济调整减速降温，使得业务规模逐渐缩水。在市场总量相对萎缩的情况下，银行业在同行业中的竞争必然加剧。主要表现为：一是竞争激烈程度加剧。为了在夹缝中求生存，不论是银行业之间的竞争形式还是竞争内容都比过去更加激烈。二是竞争范围更加宽广。在过去，竞争主要是对存贷款的竞争和优质客户的竞争，而现在竞争渠道进一步转向了科技力量的竞争。

(3) 客户需求的变化

如今，客户的消费行为发生了巨大的变化，并深刻影响着银行业的经营。这些变化表现为：一是客户结构发生了变化，个性化、差异性需求日益凸显。例如，对于中老年客户来讲，传统的银行服务方式更加符合其多年来的个人习惯。而对于年轻客户来讲，便捷性、易用性的服务则更加受到他们的青睐，因为年轻人希望在金融服务方面的选择上具有更多的自主权；二是客户的金融需求发生了变化，金融消费多元化的倾向日益凸显。传统的仅能满足用户存取款的业务服务已经与当前客户多元化的需求不相匹配，创新产

品的服务体验已经成为客户关注的新焦点；三是客户对银行服务的要求正在发生改变，银行亟待改进原有的服务体系。

（4）互联网金融的冲击

互联网金融作为一种新型的金融模式严重影响和冲击了银行业的发展，主要体现在：一方面，模式创新，虚拟模式打破了传统壁垒；另一方面，产品和服务创新，创新的服务体验将众多的客户从传统银行业挖走。当前诸多客户从传统的银行客户转向了移动支付，如微信支付、支付宝、余额宝等。互联网金融从资产、负债、中间业务各个层面深刻地影响着传统银行业。

2. 内部困境急需突破，要求转型

（1）客户基础薄弱，营销实力有待加强

在过去，银行大多是作为储蓄所而存在的，通常下设有分行、支行，银行的人员结构、经营规模、业务范围等是与之匹配的。与此同时，银行各部门之间相对孤立，做存款就只顾存款、做贷款就只顾贷款，各部门之间没有很好地协调合作与调度，不能全方位地满足客户的不同需求。这样就容易导致部分客户因体验满意度不高而选择放弃，进而选择其他替代产品，这样银行的客户基础就愈加薄弱。

（2）业务结构单一，创新能力欠缺

以往银行主要的业务放在了对大客户的营销以及存款和贷款业务上，并且这些业务通常是由上级支行完成的。对于所有的银行网点来讲，并没有真正地将业务开展起来。这样就导致银行业务网点的结构比较单一，不能够全方位地满足不同客户的不同业务需求，综合营销能力不足，对于营销的创新也存在一定的难度。

（3）员工技能缺乏，经营能力有待提升

在一次外拓中，一位快退休的客户经理说，他从业26年了，今天第一次外拓。作为老客户经理，却不具备新的营销技能。经理、员工经营技能的高低决定了银行业务能否高效开展。在银行业，员工年龄段存在断档问题，员