

外拓营销与两扫五进

第一部分：外拓营销概述

第一章 外拓营销总论

课堂培训+实战辅导+总结点评

一、什么是银行外拓营销

外拓，顾名思义，外部拓展，主动营销。通过主动走出去，直接面向客户营销，通过“陌拜”、“路演”“宣讲会”等方式，以金融服务进商区、进社区、进机关、进园区、进农区”，对外部开展增量获客、存量维护的营销方式。

不同地方对外拓营销叫法不同，有点地方叫“两扫五进”；有的地方叫“五个挺进”，有的地方叫“深耕四区”不论怎么称呼，最终的目的就是获客。

外拓营销是众多有效开拓客户方法中的一种方法，也可以说是最简单最笨的一种方法，但同时也是最有效的一种方法。

二、为什么要进行外拓营销

(一) 农商行面临严峻挑战

1. 金融脱媒：直接融资增多，更企业通过发行股票、债券募集资金

2. 利率市场化。存款成本在增加，贷款客户议价成分增多，利差在缩小。

3. 市场竞争的加剧：银行越来越来，民营银行兴起；国有大银行、股份制银行网点向县域及农村延伸。

4. 客户购买金融产品，多家银行比较。

一是讲方便；

二是讲成本；

三是讲感情。

(二) 农商行发展现状

1. 优势

(1) 经营自主，贷款审批速度快。

农商行以市县为单位统一法人，贷款权限按资本金比例控制，比大型银行的市级、省级分行权限还要大。而且审批链条短，办贷效率高。

(2) 网点遍布城乡，具有“熟人经济”优势

(3) 本土银行，获政府支持。 一是农商行法人，总

部注册在当地。二是农商行税收上缴地方政府。三是组织的资金主要用于支持本地经济发展，更容易得到政府的资金支持和政策倾斜。

2.不足：

- (1) 品牌不如他行**
- (2) 资本、资金实力弱小**
- (3) 网络科技落后**
- (4) 信息不够灵敏**
- (5) 高端人才不足**

结论经：农商行属于地方性、区域性银行，资本实力、资金实力、监管约束，不允许将资金投向全国性大企业、大项目，只能面向县域经济、面向中小企业、面向“三农”寻找客户，只能把市场定位在农区、商区、园区、社区和机构客户区方面。

(三) 农商行金融营销存在的问题

1. 习惯等客上门，借款人求银行。但很多主动求银行贷款的人却不符合条件

2 . 很多老客户在其他银行的争夺下，面临流失的可能。

3 . 许多新客户对银行产品和服务不够了解。

三、外拓营销意义

(一) 改进服务：变坐商为行商。

(二) 提升业绩：集中组织营销，集中人力、物力、财力，在短时间内，业绩会有较大突破。

(三) 拓展合作空间：加强银行与客户交流，彼此增进了解，加强合作。

(四) 联络感情：增进银行与客户感情，维护老客户，发掘潜在客户

(五) 提升技能：探索营销方法和规律，提高客户经理营销技能。

四、外拓营销主要任务

(一) 建立客户档案。

(二) 现场营销业务产品。

(三) 签订意向性协议。为以后销售产品做好前期准备。

(四) 收集客户需求。为创新产品和服务，提供第一手资料。

(五) 建立和巩固业务合作关系。有效稳住老客户，吸引新客户。

(六) 了解辖区内同业渗入情况，为制定竞争策略收集信息。

五、外拓营销分类

(一) 集中外拓营销

集中组织营销由总行及支行统一组织策划。主要根据特定目标市场，确立营销模式和营销产品。

集中外拓营销，以**收集办理业务资料**和**业务合作意向**为前提，短期以建立良好关系为目的，长期以提升业务指标数据为目的。

1．总行集中组织外拓营销

2．支行集中组织外拓营销

各支行网点，根据实际情况，参照总行集中营销模式，自主决定集中外拓营销方式、营销对象和营销产品。

各支行集中组织外拓营销，每月不低于2次，并按照集中营销的记录和跟进要求，于每月底向总行业务管理部报送信息登记表和其他资料。各网点要做好内外勤人员的合理搭配，尽量实现双人外访，以保证外拓营销质量。

3．特定客户后续跟进营销

在总行及支行集中组织营销结束后，相关支行及客户经理根据集中组织营销结果，对有业务办理意向的特定目标客户，进行后续跟进，直到业务办理完毕。这是集中营销的持续和补充。

集中组织营销，必须与后续特定客户跟进营销相结合。集中组织营销的作用真正发挥，在于后续跟进。

(1) 集中组织营销结束后，营销小组应与相关支行及客户经理办好交接。

(2) 相关支行及客户经理对集中营销小组移交客户情况，再次进行分析评估，制定跟进营销方案。

(3) 实施跟进服务。记录每次跟进营销的结果和下一步处理事项，最终达成产品营销或业务合作的目标。

(4) 定期向集中营销组织单位，上报跟进情况。业务管理部门应根据集中营销材料，持续监督后续跟进服务进度，直至跟进终止。

(二) 自主外拓营销

客户经理自发走出去、深入客户进行营销

1. 登门营销

2. 陌生拜访

六、外拓营销注意事项

(一) 针对商区、社区、园区、农区、机关等不同的客户群体，制定不同的营销对策。

在每次集中外拓时，不可能全面铺开，可突出其中一区，一般来说，对商区集中外拓效果较好，其次是农区。

(二) 人员组成和分组是整个项目中关键。

如果分组与人员搭配不到位，会大大影响营销项目开展效果。人员组成建议：柜员、零售客户经理、对公客户经理、支行或网点负责人 4 人组成一个小组。

柜员参与很重要。柜员通过几天的项目参与，回到支行或网点后服务意识，营销意识倍增，以后客户千他们维

护。

在辅导的过程中曾经有一位柜员在进商圈的外拓过程中出现了这样的情形，当小组其他成员都进去开发一个结算客户的时候，她在门口不进去，问她原因，支支吾吾的说，她曾经和这位客户吵过架。指导老师告诉她，因为吵过架才更应该进去，这也是银行赢回客户的很好机会，经过反复沟通最终进到商户店里。商户见到这位柜员进去后，起身指着这位柜员姑娘说，我认识你，当初在你们银行与你发生不愉快，是当天我家里有急事，当时情绪太好，真不好意思。听到客户说这样的话，银行柜员小姑娘也连忙表示歉意，一阵寒暄后客户说真是不打不相识，最终办理了几项业务。

(三) 合理构建产品组合。

外拓活动开展就如上战场打仗一样，方案是战略、产品是战术，战略战术完美结合才能见奇效。外拓必须实行交叉营销，多种产品进行组合。如贷款产品、存款产品、电子银行产品、信用卡产品等。在营销中，可以突出营销一种或两种产品。

第二章 集中外拓营销

一、集中外拓营销组织架构

(一) “外拓营销”领导小组

组长由总行董事长或行长或分管业务班子成员担任，成员由相关部门负责人担任。领导小组办公室可设在业务管理部。

主要职责：

- 1．制定外拓营销方案
- 2．费用签报
- 3．宣传资料样本
- 4．人员安排：抽调、分组、调度
- 5．安排好集中培训老师及外拓指导老师
- 6．集中组织培训
- 7．监督营销过程

外拓办监督各外拓小组的营销行为、营销进度和营销效果，搜集各小组营销数据，确立营销积分，评判考核结果。要对各个环节做到公平公正、事实求是的监督，严格执行考核制度，通报工作懈怠的小组成员。

8 . 每天组织集中通报会：评估营销效果、统计营销数据

9 . 实施目标考核。外拓结束，组织召开表彰会议。

(二) 外拓营销后勤支持小组

组长由分管后勤的分管领导担任，后勤支持小组办公室设在办公室。

主要职责：

- 1 . 人员食宿
- 2 . 集中培训会场安排
- 3 . 交通工具
- 4 . 营销礼品采购与分配
- 5 . 宣传资料

(三) 外拓营销若干工作小组

“外拓营销”工作小组，由部门负责人、支行行长（含主持工作的支行副行长）、分理处主任、会计主管、电子银行协管员、客户经理和部分信贷员组成。

主要职责：负责外拓营销的具体实施工作，完成外拓营销任务。

二、集中外拓营销实施步骤

(一) 准备阶段

由领导小组办公室和后勤支持小组，根据各自职责，提前做好外拓营销相关准备工作。

1．制定外拓营销方案及费用签报。提交行办公会审议决策。

2．制着宣传资料，准备精美小礼品。

后勤支持小组根据外拓办公室列出**物料清单及营销礼品**，由在培训前完成准备工作。

3．安排好交通工具、打印设备等工具

4．联系人员食宿、集中培训会场安排

5．安排好集中培训老师及外拓指导老师

6．下发通知，抽调人员，并进行分组

依据各支行网点、部室基本情况，在保证各项基础业务工作正常运行的前提下，在培训前，确立最终人员分组名单，确定好大组长和组员（3人一小组，10人左右一大组，可根据参训人员多少调整），打印好分组片区通讯录。

(二) 实施阶段

1. 召开培训即誓师大会
2. 建立外拓营销微信群，搭建交流平台
3. 外拓小组，深入各区进行外拓

客户答谢标准

(1) 活动期间，每上门拜访一位客户，即送小礼品一份。

(2) 活动期间，客户办理 5 万元以上（含 5 万元）定期存款，或成功开通并使用手机银行、网上银行、银行卡、短信通知，即送精美礼品一份。

(3) 活动期间，商户成功办理本行 POS 机安装，即送高档礼品一份。

4. 外拓办公室安排人员，深入各小组进行督办，帮助解决外拓中存在的困难和问题。

5. 每天集中组织召开通报会

各外拓营销小组要认真总结外拓营销过程中的各种问题和建议，根据每天统一在固定的时间、固定的地点分享

营销经验、提出改进建议、确定后续工作重点，并统计有关营销数据。

6 . 召开外拓总结考核兑现会

三、集中外拓营销基本要求

(一) 服从安排

每个外拓小组都要服从外拓办统一安排。

严禁弄虚作假、敷衍充数。

(二) 规范行动

外拓营销过程中必须规范着装，佩戴工号牌、绶带，携带名片、记录表、笔、Logo 手提袋等物品。

(三) 严肃纪律

1 . 培训纪律

(1) 参加培训人员统一着装。

(2) 不得迟到、早退。特殊情况直接向领导小组组长请假，擅自缺席，按旷工处理。

(3) 会场保持安静。不得大声喧哗、随意走动、乱丢垃圾、禁止吸烟，通讯工具保持关闭或静音状态。

(4) 认真听课。注意力集中，做好笔记，不得做与培训无关的事。

2. 外拓纪律

(1) 严禁迟到、早退

(2) 严禁营销过程中擅自离岗

(3) 严禁消极怠慢

(四) 严格考核

1. 考核原则

基金保证，团队挂钩，依分计奖

2. 设立激励基金

将外拓人员本次培训及外拓下乡补助集中，预计每人200元，单位在本次培训费中匹配200元，平均每人大约400元用于奖励。

3. 依分计奖

外拓办公室采取正向加分和负向减分的积分原则，统计每组汇总得分和总得分情况，计发奖金，每组奖金= $(\text{总奖金额}/\text{总分数}) * \text{各组分数}$

各外拓小组成员的外拓营销情况，应与所在网点员工绩效挂钩。

4 . 统一标准

外拓营销考核按照积分，综合评定，制定具体评分标准。各项业务考核条件为：

(1) **客户建档**：以客户身份证号、客户手机号和走访情况备注为必要三要素，其他各要素要求尽量齐全。

(2) **当日完成业务**：需提供客户办理单据复印件等。

其中：借记卡，以开卡成功为准。

(3) 需要一定时日办结产品：**贷款、贷记卡、POS机安装、扫码**等，收集全部相关资料及单据视为成功办理；单据或抵押资料不齐全视为意向。

① 贷记卡：以收齐个人身份证、结算账户复印件+贷款申请书等资料为准。

② **代发工资或其他批量性业务**：以收齐员工、企业信息为准。

(4) **意向预约**业务：需在客户信息调研表上填写，并促成客户签字为准。

第二部分 外拓营销的主要内容与方法路径

两扫：扫街；扫楼

五进：进商区，进社区，进园区，进机关，进农区

第一章 进商区

一、商区在哪里

二、商区主要客户群

三、商区营销重点

（一）集中宣讲金融产品与服务。

（二）重点推介 POS 机安装、扫码付、网上银行、手机银行、借记卡、存款、贷记卡、贷款等产品。

四、商区主要营销方式

（一）扫街扫楼（两扫）

对沿街商户、楼宇商圈、批发市场、物流园、菜市场、商会协会、专业市场及园区管理方等，逐户登门，进行扫荡式营销。

（二）合作营销

1. 与商会、协会合作，营销其成员商户

2. 与大型商场合作，营销商场内个体工商户
3. 与专业市场管理方合作，营销商业步行街及物流园商户

第二章 进社区

一、社区在哪里

社区就在你身边，实体就是一个一个的居民生活小区。

二、社区客户群

三、社区主要金融资源

四、社区金融服务障碍

五、社区主要营销方式

(一) 摆摊营销：在小区门口、人口居住集中区，摆摊宣传金融产品。

(二) 路演营销：在大的居民区，搭台表演节目，宣传金融业务，现场吸引客户购买银行产品，现场签订意向协议。

(三) **沙龙营销**：组织社区居民聚会活动，宣传金融产品，现场签约。

(四) **合作营销**

1. **与房地产开发商合作，营销社区住房按揭贷款客户**

2. **与汽车经销合作，营销汽车按揭贷款客户**

第三章 进园区（工业）

一、园区在哪里

二、工业园区营销注意的问题

三、工业园区营销重点

(一) 优质工业标准化厂房、办公用房及其他优质资产抵押的效益较好重点企业。

1. 政府承建基础设施项目（营销重点）

2. 园区大型国有企业

3. 园区上市公司

4. 开工建设的国家、省级重点项目。

(二) 园区内小微企业

(三) 园区核心企业供应链、上下游客户贷款。

(四) 园区企业代发工资业务。

(五) 园区企业管理人员及本地员工个人消费贷款
(防止个贷企用)

四、工业园区营销方式

(一) 扫厂营销

对园区企业逐个上门访问，了解园区各家企业生产经营情况。

(二) 合作营销

- 1 . 与园区管理方合作，营销园区内小微企业客户。
- 2 . 与园区大型企业合作，营销上下游客户
- 3 . 与园区重点企业合作，营销产业链客户

第四章 进机关

一、政府机关

(一)政银合作对政府与银行的好处

(二) 政银合作的重点

二、学校

(一) 学校贷款好处。

(二) 学校信贷产品

(三) 向学校营销金融产品方法

三、医院

(一) 医院类型。

(二) 医院贷款好处。

(三) 医院贷款产品。

第五章 进农区

一、什么是三农

二、农区目标客户群

三、农区营销方式

(一) 龙头带动 (新型经济体)

(二) 雪中送炭 (精准扶贫)

(三) 网格营销 (普通农户)

(四) 情在春节 (农民工)

(五) 沙龙营销

召开村民会议，进行集中宣讲。