

金三角丛书



编 著：商世文 肖瑞林 曹萍等

商业银行 差异化营销



上海译文出版社

编 著：商世文 肖瑞林 曹萍等

商业银行

差异化营销



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业银行差异化营销/商世文等编著. —上海:上海译文出版社,
2003.3

(金三角丛书)

ISBN 7-5327-3018-2

I.商... II.商... III.商业银行—市场营销学 IV.F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081850 号

商业银行差异化营销

商世文 肖瑞林 曹萍等编著

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路 193 号

易文网: www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.25 插页 2 字数 152,000

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数:0,001-3,100 册

ISBN7-5327-3018-2/F·142

定价:12.00 元

金三角丛书编委会

主编：戴国强 汪保健

编委会成员：戴国强 汪保健 丁 健

龚浩成 陆世敏

总 序

龚 浩 成

我们已经进入 21 世纪,这将是人类社会金融经济大发展的时代。自从货币出现、金融形成,至今已有数千年的历史,而发展最快的是近几十年的事。特别是自 1961 年花旗银行率先进行金融创新以来,国际金融业出现了翻天覆地的变化,新的金融业务、新的金融工具、新的金融机构、新的金融市场层出不穷。我国自改革开放以来,短短十几年,金融业便从原来中国人民银行一统天下的状况,发展到今天银行、保险、证券业齐头并进,金融体系比较完整、金融市场参与主体多样化的局面。我国金融业的这些变化,不仅确定了金融在现代经济中的核心地位,提高了社会资金的使用效益,还极大地改变了人们的观念和认识,我国百姓的金融意识空前提高。可以预见,在新世纪,我国的金融将会出现更加迅速发展的势头。

随着信息技术的发展,市场信息的传递速度加快,金融市场上的信息透明度改善。借助于信息技术,我国经济主体的理财技术也有了明显改善,他们对金融经济的关注与参与程度也越来越高涨。人们纷纷进入金融市场,或者通过金融中介机构,或者自己直接操作,从事股票、债券的投资活动。这又促进了金融证券化的形成与发展。这一变化,要求人们更加注重对金融市场和利率变化

的分析,注重对宏观与微观经济信息、市场变化的规律及市场主体的心理与行为分析。与此相应的变化是,我国经济主体对掌握有关金融理论和金融知识的需求也越来越迫切了。

基于现实的需要,上海译文出版社的编辑们和中国银行上海分行及上海财经大学的研究人员通过一年多的努力,合力策划和编写了这套丛书,以飨读者,这实在是值得祝贺的。在我看来,这套丛书内容丰富,能满足不同读者的需求,丛书不仅介绍了银行、保险、证券等一般业务及其交易方式,介绍了基金、再保险、金融衍生品等较新的业务及其交易方式,还介绍了房地产投资、外汇投资等的基本知识和如何预测经济周期的基本方法。该丛书语言简练,深入浅出,通俗易懂,能满足中等以上文化水平的读者求知需要,这对普及金融理论和金融知识是大有裨益的。故书成之际,丛书的编写者邀我作序,遂欣然命笔。

2003 年元月于上海

前 言

从上个世纪二三十年代的“跑街先生”到如今手提便携式电脑登门造访的酷哥、酷妹,不同年代的银行都选择了具有共同特征的行为:走出森严银行大厦,不顾风吹雨打也要接近客户,我国银行对营销的重视不言而喻。

起初,面对残酷市场竞争,银行通过挥舞营销利剑尚能长袖善舞,随着营销渗透到社会生活的每个角落,旧的神奇消失了,但新的神奇——差异化营销横空出世。差异化营销通过建立自己与竞争对手之间的差异来维持一种竞争均衡,最终由消费者用货币选票进行淘汰。

作为市场演进的一种形态,由一般营销走向差异化营销是竞争的深化和拓宽,只不过不像价格竞争那样直接和表面化罢了。推行差异化战略要求企业具备更娴熟的营销技能,有足够的实力影响和调节市场需求。

作者编写本书的目的是希望通过深入浅出、循序渐进、系统清晰的描述商业银行差异化营销,激发有志者的兴趣与热情,提供一种与时俱进的思维方式。

本书基本上由中国银行上海市分行调研室编写。其中,第一章由夏亮同志编写,第二章由陈斌艳同志编写,第三章由童丽同志编写,第四章由王雅萍、吴炜同志编写,第五章由曹萍同志编写,全书由汪保健、商世文、肖瑞林等审定。由于学识和水

平有限,会有一些不妥之处,衷心希望广大读者提出批评和修改意见。

编 者

2002.4

目 录

第一章 差异化和银行差异化	1
第一节 差异化的概念	1
第二节 有“差异”才有“市场” ——从差异化发展战略到差异化营销策略	7
第三节 银行差异化的基本策略	26
第二章 实施差异化营销的条件	39
第一节 战略计划的拟定	39
第二节 建立以客户为中心的营销机制	50
第三节 科技在差异化营销中的作用	59
第四节 人力资源的管理和开发	64
第三章 商业银行差异化营销案例分析	71
第一节 商业银行差异化营销的特点	71
第二节 花旗银行差异化营销	83
第三节 汇丰银行客户结构调整	89
第四节 大通银行和渣打银行经营领域的重新定位	96
第四章 银行零售业务差异化营销	101
第一节 国际银行零售业务的发展	101
第二节 国内银行零售业务的发展	111
第三节 零售业务差异化营销的基本思路	126

第四节	零售业务差异化营销策略	132
第五章	商业银行公司业务差异化营销	146
第一节	银行公司业务概述	146
第二节	商业银行公司业务差异化营销	158
第三节	国内商业银行公司业务差异化营销实施步骤	167
第四节	国内商业银行公司业务差异化营销策略	181
参考文献		191

第一章 差异化和银行差异化

第一节 差异化的概念

一、企业经营目标与经营战略

办企业搞经营总要有个目标,古语说:凡事预则立,不预则废。明确的目标对企业经营主要有以下几方面作用:

1. 经营目标反映了企业所追求的价值,是企业生存和发展的意义所在。衡量企业各方面活动有无价值均以此为标准。

2. 经营目标为企业各方面活动指明了基本方向,是企业所有活动的归宿和依据,对企业如何有选择、有针对性地部署各种资源,发挥企业优势具有指导、统帅作用。

3. 经营目标是企业获得长期、稳定、协调发展的必要条件。企业在反复权衡内部条件和外部环境,并在科学预测和把握外部环境发展趋势基础上确定的经营目标,不仅能使企业在相当时期和范围内适应外部环境大势,而且能使经营活动保持稳定性和连续性。

所以企业经营目标是企业经营思想的具体化,而经营战略则是企业为实现经营目标,通过对企业的外部环境和内部条件的分析而作出的中长期、全局性重大决策,是中长期企业活动的基本蓝

图,它解决了企业与市场的结合问题。经营战略的特征是:

1. 经营战略是根据企业总体发展需要而制定的,追求的是企业的总体效果。

2. 经营战略阐述企业与市场及外部环境相联系的方针;战略的重点是面对市场及外部环境,企业如何有效经营,而并非是企业内部如何管理的问题。

3. 经营战略着重于统筹规划,以谋求企业生存和长期发展,而不局限于企业短期利益。

4. 经营战略注重与现实的衔接,是涉及企业经营活动的行动设计,而不是简单的口号和概念。

5. 经营战略既包括企业对财和物的配置,又包括对企业内部组织活动的设计。经营战略设计最重要的内容就是人。

经营战略大致可以分为两块:企业战略和事业战略。

企业战略是企业为确保长期竞争优势而作的基本战略选择,是凌驾于企业内部各个事业领域独立的事业战略之上的战略方针。企业的事业范围一经确定,在这个范围内企业如何经营就必须遵循既定的方针——企业战略;企业战略又决定了企业在哪些事业领域以怎样的事业组合参与竞争和在不同的事业领域间如何分配资源等重大问题;企业战略还规定了其与竞争者竞争的基本方针,目的是使企业经营活动能抢占先机,占据同业竞争的有利地位,从而赢得竞争。可见企业战略是企业经营环境管理的最基础性工作,从小零售店铺到大企业集团,无不需要企业战略。

当然企业在确定战略时要受到其内部人力、资金等资源的制约,因为企业资源总是有限的,所以一个企业要想在每个事业领域都采取最优战略是不现实的,即使是大企业也是如此。这样企业就必须进行战略选择。另一方面,企业经营的多个事业之间并非完全独立的,不同事业之间往往有相乘效果。不论是技术、商标品牌、市场网络,还是从业经验,都可以在不同的事业之间相互转移和共享。

有鉴于此,企业事业范围的选择,必须要结合市场与技术两方面因素来考虑;事业范围的扩大战略就包括技术范围的扩大和市场范围的扩大。虽然企业不断扩大技术范围和不断提高被市场接受的程度两者皆不可偏废,但在任何时候,在既定的市场范围和技术范围相交的领域内,企业不断探寻赢得竞争更有效的战略则是永恒不变的天条。

二、市场竞争与竞争优势垄断

现代市场经济是竞争的经济。市场竞争有好处,但也有局限性。竞争是企业发展的动力。受价值规律的支配,企业经营者为了获取更多利益,必然相互竞争,此过程可不断增强企业活力,提升满足市场需求的能力,最终达成社会生产率的更大提高。反之,无竞争的绝对稳定状态是非理想的状态:对企业而言,无竞争状态下的企业因缺乏必要的优胜劣汰机制,会逐步演变为一个事业机关,丧失企业本性。对社会而言,无竞争就无法实现资源合理配置,会使经济发展迟缓、僵化,中国改革开放前几十年的实践已经证明这一点。市场竞争又不是万能的,过度的市场竞争会加剧市场不确定性,导致社会经济生活混乱无序、资源浪费和机会主义行为的出现等后果。特别是直接的、两败俱伤式的竞争,对竞争的任何一方都有害无益:会使资本收益率降到竞争平衡收益水平以下,一部分企业由于亏损严重而被迫退出市场;另一部分企业虽然获胜,但由于在竞争中花费太多,收益水平下降,而元气大伤。

可见,无竞争和过度竞争都不是理想状态。对企业而言,最理想的状态是减轻或避免过于激烈的市场竞争,同时又使企业获得发展和盈余,增进社会福利。虽然从根本上来说这种愿望不太现实,但它反映了市场竞争中企业应遵循的基本导向。企业竞争战略从根本上来讲是如何找到竞争与非竞争均衡点的问题。企业发

展既需要一定的持续性和稳定性,又要不断调整自身以适应变化了的环境,这样在一定程度和一定范围内的竞争环境中,企业才能健康发展,社会经济福利才能不断增长。现实经济生活中企业往往通过回避直接竞争、寻求优势和差异化的方式参与竞争,以谋求自身的更大发展和更多收益。可以说这种回避直接竞争的非竞争式的竞争战略正成为现代企业竞争的基本手段。

这里,需要特别强调的是,非竞争战略不是单纯地回避竞争或消除竞争,而是一种积极地回避直接竞争,避免两败俱伤,通过形成和强化自身优势而获取竞争成功的战略。

为了避免直接竞争,企业可以采取多种方法,但万变不离其宗,从根本上讲,企业要通过某种竞争要素的垄断来保持优势,排除竞争,从而获得超额利润。这样市场就变成了避免企业间直接交锋的场所。

具体来说,企业主要可通过三种基本思路来实现对某种竞争要素的垄断:一是创造缓和的竞争状态;二是寻找市场空隙;三是实行差异化。这三种基本手段之间不仅不相互排斥,而且可相互结合运用。

(一)创造缓和的竞争状态。市场竞争激烈程度主要由参与竞争的企业数量多寡及其所采取的竞争行为的激烈程度来决定,所以要创造缓和的竞争状态,就要从限制竞争企业的数量,减少竞争对手间的敌对行动着手。

利用进入障碍来缓和竞争的方法,对于开拓新市场的企业来说较为有效;但对于发展传统市场业务的企业而言,则意义不大。

企业间有意识地通过联合与协作来限制竞争,虽是减少竞争对手间敌对行为,实现竞争缓和的一种典型做法,但这同时也蕴含着危险:首先,这种竞争战略可能会失去顾客和同业的理解与信赖,这对企业来说自然是不理想的;其次,这种方法还会使企业丧失竞争意识,长此以往,一旦环境变化,养得娇弱的企业会不堪一击。

(二)寻找市场空隙。这种思路与上一种思路不同,是企业向未开发的或未得到充分重视的局部市场或只有少数企业进入的市场发展。这种寻求市场空隙的战略思路以企业利润为目标,如果没有一定的企业家精神是很难实行的。必须具备两个条件:

①发现竞争对手不能发现的需求,因此信息差异化积累十分必要。

②革新或破坏旧的市场秩序。对于市场空隙可能许多人都会注意到,但真正有能力打破旧的市场秩序、建立新秩序的人却很少。

(三)差异化思路。市场机制的最终发展方向就是竞争。由缓和竞争或寻找市场空隙达到的非竞争状态,不可能长久保持下去,最终还会被竞争所代替,要想在市场上长期垄断某种要素几乎是不可能的。因此如何维持对关键要素的垄断,就是差异化所要解决的问题。

三、差异化发展的基本概念

(一)何谓差异化发展

所谓差异化发展,是企业在确立经营目标满足顾客需求的过程中,确定在战略层面或经营层面的某些领域、方面、环节发挥自身比较优势,形成与竞争对手的差异,赢得市场的经营战略或策略。

企业的战略选择、产品质量(包括设计、性能、服务等)、定价、促销、分销渠道乃至企业形象等都可能成为差异化的内容。顾客需求的满足是一个漫长而多样化的过程,在这个过程中进行正确决策以吸引顾客选择本企业区别于其他竞争者的产品和服务。也许差异化能带给顾客的价值只有一点,但就是这一点是本企业所独有的东西。从此角度看,“只有本企业能提供这种价值”,也就是对某种要素的垄断。所以差异化就是追求对某种要素实行垄断的一种有效方式。

（二）差异化发展与企业比较优势

差异化发展是回避直接竞争的一种基本思路,实施差异化最主要的问题是确定企业在哪些方面或把哪些要素差异化。一般而言,选择差异化需要从三个方面来综合考虑,即:① 顾客的需求是什么;② 竞争对手是谁;③ 能否保持、并充分体现自身的比较优势。前两点决定了企业在市场中的竞争状态,而第三点须深入分析、研究企业经营资源和经营能力。差异化不是一种短期手段,而是需要长期使用、适时强化,才能不断战胜对手。所以差异化发展的关键还是要紧紧把握、长期保持和充分发挥企业的比较竞争优势。

（三）实施差异化发展的基本方法

顾客是感觉企业间差异、识别企业优势的主体,所以企业实行差异化发展必须立足于顾客需求,把满足顾客需求作为差异化的出发点。

顾客的需求是多方面的,是一组需求。这种需求组合可概括为基本需求和社会需求,就基本需求而言,大凡包括:(1)价格;(2)产品(性能、质量、设计、外观、连带性服务等);(3)服务(支付条件、售后服务等);(4)形象(社会对产品和企业的认识)。

基本需求组合会因顾客特性的差异而不同,即使在同一需求组合中,顾客关心的焦点也会不一样。如高薪阶层注重的是商品的品质,而一般消费者更关心的却是商品的性价比。

如果企业把满足顾客多方面的需求作为差异化的起点,即在需求组合的所有部分都实行差异化,那么这样的差异化策略是很难成功的,因为它会导致企业资源分散,削弱企业实力。所以差异化必须围绕需求组合中顾客需求最集中的部分进行。若把需求组合中顾客最敏感的部分称为核心需求,那么企业实行差异化发展的要点,就是要把顾客的核心需求作为差异化的重点。例如,企业如果认为价格是需求组合中顾客最关心的因素,就可以在价格上实行差异化,这就是价格差异化;也可以围绕商品本身实行差异

化,那就是商品差异化(具体包括性能差异化、质量差异化、设计差异化等多种形式)。企业围绕服务和形象实行差异化,也会取得同样的效果。

以顾客核心需求为中心实施差异化容易取得成功,具体情况有两种:

(1) 把市场上的顾客按核心需求的不同分为若干不同的顾客群。企业选择某个顾客群,寻找核心需求进行差异化,而竞争者又以其他顾客群的核心需求进行差异化,泾渭分明,同业之间不至于有大的正面冲突。在日本汽车市场上,丰田公司与本田公司实行差异化战略就是一个范例。丰田公司将服务作为差异化的切入点,为此建立了强有力的销售网和服务网;本田公司则将产品本身、特别是设计和技术性能作为差异化的标的,努力树立良好的企业形象。由于两家公司实行差异化所面对的顾客群不同,在汽车市场的业务拓展中都取得了成功。

(2) 企业在满足顾客需要方面具有其他竞争者所无法抗衡的优势。在这种情况下,顾客的购买兴趣完全被吸引到自己身上。这种优势的存在实际上也可以说是企业加深了顾客核心需求的差异化程度。

第二节 有“差异”才有“市场”

——从差异化发展战略到差异化营销策略

从卖方市场到买方市场的转变,使得那种以生产者为中心的企业经营理念、思维方式发生了根本性的变革。在各种利益的驱动下,企业经营者尽情发挥,把“顾客为上帝”的信条变成了消费