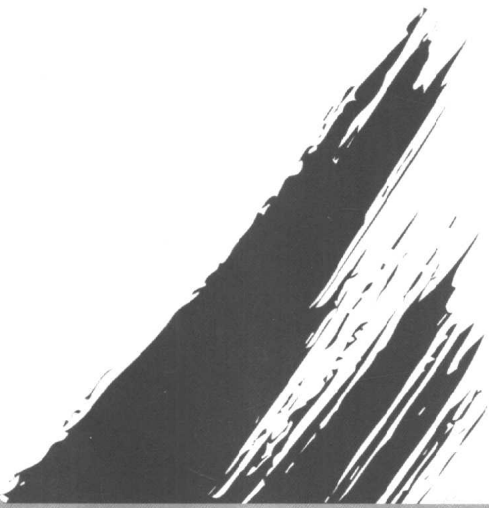


孙国辉 王海妹 编著

商业银行战略营销

山东人民出版社

新
分
规
划
控
制



孙国辉 王海妹 编著

商业银行战略营销

山东人民出版社



分析
规划
控制

图书在版编目(CIP)数据

商业银行战略营销:分析、规划、控制/孙国辉,王海妹编著. - 济南:山东人民出版社,2003.8

ISBN 7-209-03279-7

I. 商... II. ①孙...②王... 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(2003)第 065687 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 东营市新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 2 插页 330 千字

2003 年 8 月第 1 版

2003 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-4000 定价:22.00 元

前 言

追溯历史,营销理论已存在一个世纪,现代营销理论也有半个世纪的历史。这一漫长的理论发展过程,也是实业界对其应用的实践过程。不可否认,现在看来,中国银行业与西方银行业的差距,主要体现在对现代营销理论认识和运用的差距上:不具备营销观念、不能充分理解营销的含义、没有充分认识营销的地位、没有掌握开展营销的程序等等。

在银行业开放的今天,面对外资银行的强大竞争,中国商业银行究竟怎样开展营销?固然要首先具备营销观念,要掌握营销的准确含义及其一般原理,但这可从一般的市场营销学书中获取。本书是从战略营销的角度为银行业提供一个开展营销规划及其实践的程序和框架体系:

- (除第一篇概论外)第二篇阐述了战略营销及其规划的第一步:从环境、行业和潜在客户三个层面上所进行的市场分析;

- 第三篇阐述了战略营销及其规划的第二步:确定以目标客户选择和市场定位为中心的市场战略;

- 第四篇阐述了战略营销及其规划的第三步:制定以有效设计银行产品、价格、渠道和宣传的4P决策为中心的营销策略;

- 第五篇阐述了战略营销及其规划的第四步:以有效设计银行营销组织架构、实施客户经理制和内部营销为重要内容的营销全面实施与控制。

之所以有如此定位和安排,是基于这样一个事实:近几年来中国

2 商业银行战略营销

银行业对营销的认识及实践还停留在战术营销上,对如何进行战略营销规划,如何全面开展营销活动还不甚了解或做得不够。

本书既不是完全务实的操作手册,也不是固定原理框架的教材,也有别于一般研究性的专著。它具备战略操作的务实性、一般原理的创新性、战略实务的探索性的特点。相信这一著作对中国商业银行的营销实践有指导意义。

本书是中央财经大学教授孙国辉博士和王海妹女士通力合作的结果,参与本书写作的人员有安文才、和曜刚、李丽、贾力博等。

在本书写作过程中,我们参阅了大量的国内外优秀论著,从我国商业银行中获取了大量的一手资料和二手资料。在此,我们对相关专家、银行及人员表示衷心感谢!

书中难免有不妥甚至错误之处,敬请各位专家和读者提出宝贵意见。

孙国辉

王海妹

2003年5月于北京

目 录

前 言	(1)
-----	-----

第一篇 概 论

第 1 章 商业银行营销概论	(3)
§ 1 商业银行营销的特殊性	(3)
§ 2 中国商业银行营销现状	(6)
§ 3 商业银行战略营销规划	(11)

第二篇 市场分析

第 2 章 商业银行营销环境分析	(21)
§ 1 人口环境分析	(21)
§ 2 经济环境分析	(29)
§ 3 政治法律环境分析	(39)
§ 4 文化自然环境分析	(46)
§ 5 科学技术环境分析	(50)
第 3 章 商业银行行业状况分析	(54)
§ 1 商业银行行业基本状况	(54)
§ 2 银行业与保险业、证券业的混合经营现状	(77)

第4章 商业银行客户及行为分析	(82)
§1 个人客户及行为分析	(82)
§2 机构客户及行为分析	(109)
第5章 商业银行市场调研技术	(117)
§1 商业银行市场调研规划	(117)
§2 商业银行市场调查方法	(130)
§3 商业银行调研报告撰写	(137)

第三篇 市场战略

第6章 商业银行目标市场营销战略	(153)
§1 商业银行的市场细分	(153)
§2 商业银行目标市场选择	(173)
第7章 商业银行市场定位战略	(183)
§1 商业银行市场定位的过程	(184)
§2 商业银行的差异化战略	(189)
§3 商业银行的产品定位战略	(197)
§4 商业银行的形象定位战略(CIS)	(205)

第四篇 营销策略

第8章 商业银行产品策略	(217)
§1 商业银行产品组合决策	(217)
§2 商业银行产品创新及管理	(229)
第9章 商业银行定价策略	(244)
§1 影响商业银行定价的因素	(244)
§2 商业银行的定价策略	(252)
§3 商业银行的价格调整	(264)
第10章 商业银行分销策略	(273)
§1 商业银行分销渠道的类型	(273)
§2 商业银行分销渠道的建设	(277)

§ 3 商业银行分销渠道的管理	(283)
§ 4 商业银行分销渠道的发展	(292)
第 11 章 商业银行促销策略	(299)
§ 1 商业银行促销决策内容	(299)
§ 2 商业银行的广告策略	(305)
§ 3 商业银行的人员推销策略	(313)
§ 4 商业银行的其他促销策略	(324)

第五篇 营销控制

第 12 章 商业银行营销组织	(333)
§ 1 商业银行组织结构的类型与选择	(333)
§ 2 以客户为中心的组织结构	(351)
第 13 章 商业银行客户经理制	(361)
§ 1 商业银行客户经理制的含义与意义	(361)
§ 2 商业银行客户经理制的建立	(367)
§ 3 商业银行客户经理制的实施	(376)
第 14 章 商业银行内部营销	(386)
§ 1 商业银行内部营销的含义与作用	(386)
§ 2 商业银行内部营销的目的与途径	(391)

第一篇 概 论

商业银行营销的特殊性囿于其产品及业务的特殊性;目前中国商业银行只重视战术营销不重视战略营销;战略营销是一个分析、计划、实施与控制的全面管理过程。商业银行开展营销活动,必须从战略管理角度进行市场分析、营销规划以及营销组织与控制。

第 1 章 商业银行营销概论

商业银行营销的特殊性囿于其产品及业务的特殊性;目前中国商业银行只重视战术营销不重视战略营销;战略营销是一个分析、计划、实施与控制的全面管理过程。商业银行开展营销活动,必须从战略管理角度进行市场分析、营销规划以及营销组织与控制。

§ 1 商业银行营销的特殊性

市场营销理论的产生可追溯到 20 世纪初的美国,经过后来几十年的发展,尤其是 50~60 年代的革命式发展,形成了完善的现代市场营销理论。与此同时,美国及西欧各国的包括商业银行在内的各行各业开始普遍重视和应用现代市场营销理论,这主要体现在以下几方面:

- 树立营销观念,以客户需求为中心全面开展经营活动;
- 建立以客户为中心的组织架构,变高耸式为扁平式,突出营销部门的核心地位和营销决策的重要性;
- 全面进行市场分析,包括环境分析、行业和竞争分析、顾客需求和行为分析,此是一切营销决策和活动的开端;
- 善于进行企业定位、市场定位和产品定位,以树立独特形象;
- 借助于产品、价格、分销和促销(4P)进行营销战略决策和战术决策,并借此综合开展营销活动;

·强调营销不仅是一个战术活动过程,更重要的是一个战略管理过程。

但是,由于各行各业的业务特点不同,其营销必然有各自的特殊性。与工商企业相比,商业银行具有很强的业务特点,因而其营销的特殊性也很强。

一、产品的特殊性

商业银行产品的最大特点是其无形性。工商企业所提供产品是有形的实物,而商业银行所提供的产品是无形的服务。因而,顾客在购买之前不能象对有形物品一样用五官感知,不能象对有形物品一样先购买拥有其所有权然后再进行搬运、贮存、消费。可以说,银行服务的生产和提供过程就是顾客对银行服务的消费过程,而在这一过程里,顾客对服务质量的感受会因时、因地、因人而异,而不会象有形物品一样,顾客所接触到的是事先经过技术检验的整齐化一的质量标准。

二、人的高度参与

在商业银行中,一种特定项目的服务过程,就是一种产品,在这一过程中,或在这一产品中,服务的直接提供者和顾客都是其中的组成部分,这一动态化的产品的质量高低以及是否会使顾客满意,取决于服务提供者的服务技术、服务速度、准确有效性、服务态度以及两者的互动效应。这使商业银行营销中的过程质量管理和客户关系管理显得尤为重要。

三、过程质量管理

由于商业银行产品既是动态化的行为过程,服务提供者又是这一动态化产品的重要组成部分,并且这一过程又是顾客直接参与的消费过程。因而对这一过程的质量管理,只能是事先和事中控制,而不能象对有形物品的生产一样进行事后控制,因为有形物品若被生

产出来后,经检查不合格,只要不被推向市场,顾客就接触不到,而银行人员只要与顾客就某一服务项目一接触,顾客消费这一服务项目即告开始。在一定程度上,对这一过程不满意不能象有形物品一样“可退可换”,因发生了的即是已经消费了的。所以事先明确业务流程、岗位职责、服务质量标准、服务质量测定指标,以及事中的有效沟通、指挥、检查、督导、激励、培训等过程质量控制,是非常重要的。

四、客户关系管理

目前,虽然各行各业都应重视客户关系管理,但以商业银行为代表的服务性行业似乎应更加重视客户关系管理,这仍然是由服务产品的无形性和人的高度参与这两个特点所决定。客户关系管理的根本是,凡是顾客需要的、易满足不了的、易计较的、易挑刺的,银行都应提供和关注,使顾客不仅满意,而且能够愉悦。因而要全方位地与客户沟通,与客户培养成一种合作关系而不仅仅是一种交换关系;要从客户感受的角度提供具有可感知性、可靠性、保证性、便利性、有效性、快捷性、移情性的服务;要建立健全客户档案或数据库,通过科学分析,预知客户的需求,并满足之;要建立与客户畅通无阻的沟通渠道,及时掌握客户的意见、建议和需求,并有效处理之;等等。

五、有形展示的重要性

与大多数服务性企业一样,商业银行直接接触客户的一级,都是客户购“物”的场所,客户的现场感受,是商业银行所提供的服务的重要组成部分。这主要包括三个方面:一是物质环境,包括门面装潢、店堂设计、色彩搭配、空间布局、器具摆放;二是行为展示,包括服务人员的衣着姿态、面目表情、行为举止、语言态度、工作效率、准确到位等;三是信息展示,包括产品目录、服务项目、市场行情、价格信息、新产品介绍等各种信息手册和展板以及柜台人员咨询和推广宣传等。有形展示具有促销功能,它既能招揽客户,又能维系客户,同时也有助于商业银行统一形象的树立。

六、分销渠道的特殊性

有形物品从生产者手中转移到最终用户手中,大都经过很多中间环节,包括所有权的多次转移和物体的空间流动两方面。而银行向广大的用户提供服务所借助的渠道,往往是自己建立直接接触用户的服务网点,在中间不存在服务所有权的转移和空间上的移动,是银行自己直接面向客户提供服务。随着电子网络系统的发展,除建立物理网点服务客户外,银行可通过电子渠道服务客户,客户可通过电话、手机、电脑直接享受到银行服务,而没有必要亲自出现于物理网点。电子渠道的出现,大大提高了银行的服务效率,提高了对客户的便利性,使营销手段真正由 4P(产品 Product、价格 Price、地点 Place、促销 Promotion)转向了 4C(客户价值 Customer Value、成本 Cost、便利 Convenience、沟通 communication),从而使银行服务真正增大了客户的价值、节约了客户的包括货币成本(价格)、时间成本、体力成本和精力成本在内的综合成本,大大便利了客户,达到了服务过程中的双向沟通。

综上所述,理论界往往将包括商业银行在内的服务性行业的营销手段归纳为 7P,除一般营销理论的 4P 外,还包括人(People)、过程(Process)和有形展示(Physical evidence)3P。其实理论上的归纳毕竟是笼统的,而实际中商业银行的营销充满了很多、很强的差异性,这也正是我们专门探讨商业银行营销的基础和前提。

§ 2 中国商业银行营销现状

与西方国家相比,我国商业银行营销,不管是发展历程,还是发展现状,都存在明显差距。

一、美国商业银行营销的发展历程

以美国为代表的西方商业银行的营销大体经历了以下发展过程：

1. 广告与销售促进阶段。此阶段开始于20世纪50年代,某些银行面对市场竞争日益激烈的局面,开始借鉴工商企业的做法,逐步开展策略性的营销,例如设计招贴广告和宣传手册、向客户赠送小礼品等。

2. 友好服务阶段。此阶段开始于20世纪60年代,某些银行为抵消其他银行对广告和促销方式进行模仿的影响,开始改变银行神殿式建筑外观、柜台栏杆、冷漠态度等,以吸引和维系顾客。

3. 金融创新阶段。此阶段开始于20世纪70年代,某些银行开始意识到,要吸引更多顾客,须提供满足顾客需求的产品,于是,产生了信用卡、货币互换、利息互换等新的业务。

4. 服务定位阶段。20世纪70年代以后,面对竞争的日趋激烈,有些银行从战略的角度开始认识到,一家银行不可能成为全能银行,不可能满足市场上所有客户的所有需求,任何银行都要选择目标市场,发挥自己的优势,拥有自己的特色,在市场中找到自己的位置。银行业开始了战略性定位。

5. 战略营销管理阶段。20世纪80年代后,银行业开始以客户为中心,从战略高度,对整体业务或某一业务进行全面规划、系统营销,加强对市场营销的分析、计划、执行与控制等一系列管理工作。

6. 电子银行发展阶段。20世纪90年代以后,随着计算机通讯技术的发展,因特网在银行领域得到了广泛地应用,营销理念在全新的营销技术下得到了更有效地贯彻。

二、我国商业银行营销的演变过程

我国银行业营销的演变过程与政府对银行制度和体系的改革步伐是完全相吻合的,大体包括以下几个阶段:

1. 无市场营销阶段。主要是指 1978 年以前的“大一统”阶段。

2. 市场分割阶段。1979 年之后,陆续建立了农、中、建、工四大国有银行,对市场进行了人为的行政性分割。此一阶段仍不存在市场竞争,因而也无市场营销可言。

3. 改善服务与促销竞争阶段。1984 年之后,中国的银行制度和体系进行了突破性的改革,商业银行与中央银行职能开始分离,四大国有商业银行出现“工行下乡,农行进城,建行脱土,中行上岸”的局面,再加上交通、中信、招商、广发、深发等股份制银行相继产生,中国银行业的竞争局面产生。正是在此一背景下,商业银行开始重视了服务的改善和零星的促销宣传活动。

4. 金融创新阶段。1992 年后,中国银行业开始了进一步的制度创新,国有四大银行真正被推向了市场,商业银行开始重视产品创新和服务创新,中国银行业进入了激烈的竞争局面。

5. 重视营销阶段。我国加入 WTO 之前,以国有四大银行为代表的商业银行,面对外资银行的压力,开始重视营销问题,其具体表现是,树立客户观念,改造组织架构,实施客户经理制,增强服务意识、重视广告宣传等。

三、我国商业银行营销所存在的问题

从我国国有商业银行营销的发展轨迹来看,与西方国家的银行相比,我国的银行营销至少落后 20 年,至今还没有进入战略定位和营销管理阶段,营销手段缺乏系统性和战略性。具体来讲,表现在以下几方面:

1. 热衷于盲目布点,没有战略规划。我国的国有商业银行由于历史的原因,网点建设不进行市场评估,某些地区网点过多、过密,一方面局部竞争过于激烈,而另一方面各网点低产、低效、低服务水准。商业银行建设服务网点,纯属一种市场行为,在建设过程中,既要考虑到自身财力,又要考虑银行的市场发展战略;同时在具体网点选址上,还要考虑周边环境,潜在客户的层次与规模,其他银行的网点情

况等。如果忽视这些,必然导致盲目发展,投入产出率低下。

2. 热衷于外包装,不重视自身的形象经营。商业银行是企业,重视建设物理形象或外在形象是非常必要的。但考究的门面,精美的店堂,需要与之相吻合的服务。进行市场拓展,网点建设,实质上也是一种连锁经营,只强调硬件建设,不重视软件完善,不重视服务的统一化和标准化,既是一种战术上的失误,也是一种战略上的失误。形象经营需要全方位地开展工作,不仅要重视视觉识别,还要在统一理念指导下的行为规范化,包括决策行为、管理行为、服务行为、创新行为、竞争行为等。

3. 重视传统业务市场,创新意识差。我国银行传统业务市场潜力巨大,但传统业务品种单一,操作简单,投入力量不多,所以成为银行竞争的焦点,只要搞关系,就能将客户拉过来,就可以把存款拉过来,这样银行只重视关系投入、感情投入,不重视赖以长期发展的客户为中心的服务水平的提高,没有创新意识,缺乏发展眼光,盲目竞争。

4. 在金融产品创新的同时,忽视引导客户消费。近几年,面对竞争日益激烈的局面,各家商业银行纷纷进行金融创新,尤其电子银行产品层出不穷。然而,面对琳琅满目的新产品,消费者却无从选择或不知所措。虽然这些产品是在方便客户的基础上开发的,但并没有得到客户的普遍认可、接受和喜欢。例如,中国工商银行推出的95588电子银行业务,为消费者提供了众多的便利,但多数消费者还是习惯到零售点排长队。所以面对如此顽固的消费习俗,银行须重视金融产品创新后的耐心、详细和长期的推介工作,将重点放在引导客户消费上。

5. 重视市场竞争,忽视自身定位。面对国内几十家股份制银行和加入WTO后的外国银行的竞争,近几年来,各家国有商业银行使出浑身解数,从经营种类多样化、经营方法科学化、经营手段现代化等方面积极参与市场竞争。但与大量投入相比,各家商业银行并未形成理想的竞争优势,经营雷同、追随模仿、没有特色、正面竞争的现