

现代商业银行 战略管理与营销管理

王先玉·著

中国金融出版社

现代商业银行 战略管理与营销管理

王先玉 著

中国金融出版社

责任编辑:赵天朗
责任校对:吕 莉
责任印制:郝云山

图书在版编目(CIP)数据

现代商业银行战略管理与营销管理/王先玉著. - 北京:中国金融出版社,1999

ISBN 7-5049-2158-0

I. 现…

II. 王…

III. ①商业银行-经济管理 ②商业银行-银行业务-业务管理

IV. F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 45037 号

出版: **中国金融出版社**

发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 丰华印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 8.25

字数 215 千字

版次 1999 年 10 月第 1 版

印次 2000 年 4 月第 2 次印刷

印数 2001-4000

定价 16.50 元

如出现印装错误请与印刷装订厂调换

序

古人曰：诗言志。其实，书也言志。安徽财贸学院王先玉副教授以其对中国商业银行未来发展美好前景的热切期盼和对深化商业银行改革与发展，把我国商业银行办成真正的商业银行强烈的使命感，倾注了多年的心血，从理论与实践结合上对现代商业银行战略管理和营销管理问题进行潜心的研究和探索，写出了力作《现代商业银行战略管理与营销管理》一书。

当今世界处处充满挑战。知识经济已见端倪，金融全球化、信息化、网络化的发展在加速，面对即将到来的 21 世纪更加严峻的挑战，中国的商业银行只有抓住机遇、迎接挑战，在竞争中求生存、求发展，才能跻身于世界商业银行的前列。近年来，西方国家的商业银行出现了一波又一波兼并浪潮，涌现出了一个又一个的“金融航空母舰”，并以最先进的科学技术武装起来，配备一流的高级金融人才，为客户提供现代化的服务，在世界经济一体化大市场的激烈竞争中占据一个又一个有利战略位置。那么，中国的商业银行之舟，在这万舰竞渡、惊涛骇浪的激流中，如何驶向胜利的彼岸？

我们要充分肯定，在党的十一届三中全会以后，尤其是最近几年来，我国商业银行的改革发展取得了重大成绩。但是，也必须清醒地看到银行经营管理中存在的问题，诸如：不良贷款比例较高；资金周转速度减慢；经济效益下降；自我发展能力不足；经济案件不断发生；等等。目前我国商业银行管理中存在的这些问题是多年聚集起来的，是国民经济深层次问题的综合反映，要通过深化改

革加以解决。我们要从迎接国际金融新挑战和顺利迈进 21 世纪的战略高度,大胆地深入研究和探索商业银行经营管理问题,尽快提高管理水平,特别是如何把几家国有商业银行办成具有国际经营管理水平的大银行,是摆在我们理论与实际工作者面前的一个重大课题。

《现代商业银行战略管理与营销管理》一书的作者,一方面长期在财经高等院校从事硕士研究生、本科生、银行干部培训的《银行管理》课程的教学和科研工作;另一方面,还在银行具体业务岗位上从事过领导和管理工作,有着较丰富的实践经验。因此,该书作者以其对银行管理现状的了解及其敏锐的理论思考,使得该书具有如下鲜明的特色:

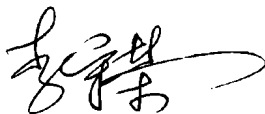
一是对我国商业银行面临的国际商业银行激烈竞争的形势进行了深入的分析,从而使我们易于从战略的高度来认识和研究商业银行由于自身的优势与劣势所面临的发展机遇和风险,提出研究对策。

二是针对我国商业银行管理中存在的问题,对商业银行管理者必须掌握战略管理和营销管理两大体系作了比较系统的阐述。作者提出并强调商业银行的竞争战略、特色战略、科技战略、人才战略、质量战略、名牌战略、顾客战略、营销战略等内容,都具有一定的理论和实践价值。该书不仅适合财经院校教学之用,而且是银行干部培训的好教材。

三是作者对我国商业银行实行战略管理必要性的分析、对商业银行战略管理特性与阶段的归纳、对战略管理的组织与人才保证的探讨、对银行营销服务管理与顾客管理的研究等等,都具有较

高的创新性、较强的实践性和一定的超前性。在我国专门研究商业银行战略管理与营销管理的著作目前尚不多见的情况下,该书把这两部分既独立成篇,又有机结合加以深入研究,进行了有益的探索。这对提高我国商业银行管理这门学科的研究水平,将起到“抛砖引玉”的良好功效。

现代商业银行的管理是一门大学问,有待于更多的学者和专家们深入研究,以创建富有中国特色的现代商业银行管理学体系。该书作者为此进行尝试的勇气和辛劳值得鼓励,并希望作者继续潜心研究,以更新更丰硕的学术成果奉献给读者。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely the author's name.

1999年6月8日

目 录

上篇 现代商业银行的战略管理

王先玉 张震(中国人民银行淮北市中心支行行长)

第一节 我国商业银行进行战略管理的必要性	(2)
一、我国商业银行战略管理势在必行	(2)
二、四大国有商业银行调整战略的必要性.....	(13)
三、新兴股份制商业银行的战略思考.....	(14)
第二节 现代商业银行战略管理概述	(19)
一、企业战略与企业的战略管理.....	(19)
二、商业银行的战略及战略管理.....	(27)
(一)商业银行的战略的内容与类型.....	(27)
(二)商业银行战略管理的特点及其内容.....	(32)
第三节 商业银行战略管理的阶段	(39)
一、商业银行战略管理阶段的基本划分.....	(39)
二、战略管理各阶段的基本内容.....	(42)
(一)战略分析(准备)阶段.....	(42)
(二)战略制定阶段.....	(49)

(三)战略选择阶段·····	(52)
(四)战略实施阶段·····	(63)
(五)战略评价阶段·····	(69)
第四节 现代商业银行战略管理中几个常用战略方案 ·····	(71)
一、稳健型发展战略·····	(72)
二、扩张型发展战略·····	(74)
三、配合型发展战略·····	(80)
四、特色型发展战略·····	(82)
五、竞争战略·····	(86)
第五节 现代商业银行管理过程中的几个关键战略 ·····	(96)
一、人才战略·····	(96)
二、质量战略·····	(99)
三、文化战略 ·····	(102)
四、顾客满意战略 ·····	(104)
五、科技战略 ·····	(107)
第六节 商业银行战略管理成功的组织与人才保证 ·····	(115)
一、调整组织结构 ·····	(115)
二、建立高效的战略管理系统 ·····	(117)
三、组建战略家领导班子 ·····	(119)
四、战略人才的选配 ·····	(120)
五、奖励 ·····	(128)

下篇 现代商业银行的营销管理

王先玉 黄锐(中国银行阜阳分行行长)

第一节 商业银行营销管理概述	(130)
一、营销	(130)
二、营销管理	(137)
(一)营销管理的涵义	(137)
(二)商业银行营销管理的发展	(138)
(三)营销管理在商业银行管理中的地位	(142)
(四)商业银行的营销管理系统	(145)
三、商业银行的营销法则	(145)
第二节 商业银行的营销管理	(149)
一、环境分析	(150)
二、市场分析	(154)
三、制定营销战略	(170)
四、部署营销策略	(170)
五、完善营销系统	(170)
六、实施营销计划和营销控制	(171)
七、评价营销效益	(172)
第三节 商业银行营销战略的制定	(175)
一、战略因素整合	(175)
二、营销战略制定过程	(177)

三、分析价值链,选择营销模式·····	(179)
四、营销战略要做好的几个重点工作·····	(182)
第四节 商业银行市场营销策略决策·····	(187)
一、产品策略决策·····	(188)
二、品牌策略决策·····	(194)
三、定价决策·····	(198)
四、促销决策·····	(205)
五、营销渠道决策·····	(210)
第五节 商业银行营销服务管理·····	(212)
一、银行服务的特性·····	(214)
二、商业银行营销服务的要素·····	(215)
三、营销服务类型·····	(216)
四、协调营销服务要素的关系·····	(217)
五、提高营销服务质量的途径·····	(220)
第六节 商业银行的顾客管理·····	(233)
一、商业银行顾客管理的基本内容·····	(234)
二、掌握顾客管理技术,优化顾客管理·····	(238)
三、一般顾客管理·····	(241)
四、永远留住顾客·····	(245)
五、忠诚顾客管理·····	(250)

上篇 现代商业银行的战略管理

战略,即作战的谋略。唐朝诗人高适的《高常侍集》中有诗曰:当时无战略,此地即边戍。毛泽东更是明确指出,战略问题是研究战争全局的规律的东西^①。在西方,“战略”一词来源于希腊文的 Strategos,其含义是“将军”,其意义是指指挥军队的艺术和科学,相当于英语中的 Strategy,即战略、战略学、兵法等。德国克劳塞维茨认为,“战略是为了达到战争目的而对战斗的运用”,“战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标,即拟制战争计划,并把达到这一目标的一系列行动与这个目标联系起来,也即拟制各个战局的方案和部署其中的战斗。”战略是事先作好的,任何时候都不能停止工作,要到战场上实施,要不断修改^②。

最早把军事战略思想引入经营的是中国春秋末期的政治家范蠡,以致于他能达到“居官至卿相,居家至千金”的境界。而把战略思想引入现代企业经营的则是美国经济学家 C.I. 巴纳德,他在其 1938 年出版的《经理的职能》一书中认为,企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的多方面因素构成的综合系统,要运用战略思想对企业诸因素及其相互影响进行分析,但是没有形成明晰的战略理论。直到 1962 年美国企业经营史学家钱德勒出版《战略与结构——工业企业史的考证》,1965 年美国学者安索夫(H. Igor

① 《毛泽东选集》第二卷

② [德]克劳塞维茨著/中国人民解放军军事科学院译《战争论》第一卷/商务印书馆 1978.7. 第一版

Ansoff)出版《企业战略》,才使企业战略理论框架得以形成。此后,安索夫1976年发表《从战略计划走向战略管理》、1979年发表《战略管理论》、1984年出版《树立战略管理》,1978年霍弗发表《战略制定》,克里兰和W. R. King发表《战略规划与政策》,Lloyd.L. Byars1984年出版《战略管理》,才逐步把战略管理由理论研究推向实际应用研究。此后,著者蜂起。美国田纳西州立大学金融学教授D. B. 格拉迪、西卡里纳大学金融学教授A. A. 斯宾塞尔等人1985年10月合著出版的《商业银行经营管理》(Commercial Banking and The Financial Services Industry)则明确提出,商业银行必须研究制定适合于自己的战略模型,加强战略和战略计划的管理。美国管理学家S. P. 罗宾斯在其《管理学》(第四版)中指出,一项对企业所有者的调查发现,69%的企业所有者制定战略计划,89%的人认为他们的计划是有效的。

第一节 我国商业银行进行战略管理的必要性

一、我国商业银行战略管理势在必行

目前,国内外许多大商业银行都成立了专门机构研究战略问题,以致人们把当今时代称作“战略制胜”和“智力经营”的时代。可以说,在今后的时代,一个没有战略管理的银行,就没有灵魂,就不能聚合、造就一支优秀的银行劲旅,就没有前途。

随着中共中央十五大、全国金融工作会议和九届人大的召开,我国四大国有商业银行(表1-1,1-2,1-3)和其他商业银行均陆续制定了各自的发展战略和营销战略,反映了国有商业银行的战略意识的觉醒。但是,现代商业银行的战略及其管理是一个理论性和实践性都很强的问题,必须从系统整体上深入研究,尤其要理解商业银行进行战略管理的必要性。

表 1-1 四大国有商业银行的发展战略与营销战略

银行名称	发展战略	营销战略	营销战略重点内容	中央银行三年部署
中国工商银行	科技兴行	二三四字战略	<p>突出大中城市——直辖市、沿海开放城市、省会城市以及经济基础较好的城市；</p> <p>争取优质客户——符合国家产业政策，信用等级在全行统一信用评级标准 A 级以上者为信贷基本客户；有市场、效益好、守信誉的国有大中型企业、国家参资的大型股份制或合资企业、信用等级 AAA 级的中小企业为优秀客户群（1998 年 9 月选定 91 家工商企业，建立首批优良客户群）；</p> <p>扩大国际业务——推进本外币业务一体化、海内外业务联动，提高外汇业务在全行业务的占比，加快海外机构建设；</p> <p>加快服务创新——研究社会资金运动新特点，依托科技优势，开发新业务品种和新领域，创新服务手段。</p>	<p>建立与社会主义市场经济发展相适应的金融组织体系、金融市场体系、金融监管体系；</p> <p>办成真正的商业银行，完善管理体制和经营体制，强化统一法人制度；</p> <p>改革组织机构体系；</p> <p>成立系统党委，对党务工、干部实行集中垂直领导，减少管理层次，省分行与省会城市行合并，适当撤并地县机构，主要在大中城市开展业务；</p> <p>改革资金管理体制，对贷款增量实行指导性计划，逐步推</p>
		二三四战略	<p>一个方向——城市化、国际化、全能化发展方向；</p> <p>两个市场——海内外市场并举；</p> <p>三个领域——公司业务、零售业务、投资银行业务；</p> <p>四个重点——开拓有效益的重点地区（首选京、沪、苏、闽、陕、豫）、重点行业、重点客户、重点产品。（1998 年初）</p>	
		双大营销战略	<p>1. 客户营销战略：大行业——指行业集中度高、企业垄断性强、市场准入难的大行业；大客户——指经济效益好、企业机制新、资金流量大、技术开发能力强、有发展前途、有利于建设银行发挥整体和集团优势的大企业，以及各个行业、经济区域的排头兵企业、贷款或者代理开发银行贷款余额较大、前景较好的国家重点大中型项目法人。战略思想——当年新增流动资金贷款规模的 90% 以上用于“双大客户”；各分行力争成为重点国有企业的主</p>	
中国银行				
中国建设银行				

续表

银行名称	发展战略	营销战略	营销战略重点内容	中央银行三年部署
			<p>办行,扩大基本客户群;把争取上市企业作为实施“双大”战略的新突破点,把投资银行业务与商业银行业务结合起来为上市公司提供服务。</p> <p>2. 客户分类战略:分为大客户与中小客户、机构客户与私人客户,以改善行业结构和客户结构。</p> <p>3. 区域发展战略:优先发展大中城市行,资源逐步向大中城市行倾斜,突出大中城市行在全行业务发展中的主导地位。(1995.10.)</p>	行风险管理 和资产负债 比例管理,实 行“计划指 导,自求平 衡,比例管 理,间接调 控”。
中国农业银行	科技兴行	双优营销战略	<p>战略内涵:以市场为导向,以效益为标准,打破区域、行业、所有制界限,把有生命力的优势产业、优良客户作为支持的重点。</p> <p>优势产业——主要指高科技产业、能源、交通、住宅建设、农业产业化等。</p> <p>优质客户——即指符合下列条件的企业:符合国家颁布、规定的产业、行业标准,有工商行政管理部门颁发的生产经营许可证;遵守国家和银行颁布、制定的有关金融、结算的规章、制度、办法;产业、行业协会公布的市场销售排名前位企业;企业生产、经营的综合指标反映真实、良好,主要负责人具有较高的业务素质及领导能力,领导班子团结、务实、富有开拓精神。其中,按销售收入、实现利税、资产负债率、贷款归行率、贷款占用形态等综合指标分别排序名列前矛的称为“金牌客户”。</p> <p>总行直接掌握的“金牌客户”标准是:销售收入5亿元以上,实现利税6000万元以上,资产负债率70%以下,贷款归行率90%以上。此亦称作农行的客户“金牌战略”。</p>	

资料来源:《国际金融》1998.4.P20;《新金融》1998.2.P5;《中国城市金融》1998.2.P5;《金融时报》1997.1.6//1998.1.20/7.31./8.2./10.1.《中国金融》1998.8.P10

(一)科学技术的高速发展和知识经济时代逼近的挑战,为商业银行管理的现代化提供了难逢的契机。

——现在和未来是科技以十倍速发展(如计算机芯片能力每18个月增加一倍,因特网数据流量每4个月翻一番等)的、具有量子特征(明显的不确定性、跳跃性、波动性)的知识经济时代,跳跃性、波动性和变化越来越大,机遇与风险都会越来越多,但又越难以把握,时代要求商业银行必须从战略上而非战术上进行不断的调整、变革。

——金融业是一个知识产业,是知识经济时代的一个重要支柱。金融业与信息产业、新科学、高新技术的融合已成必然之势。只有从现在起,各家商业银行迅即把人才资源开发纳入战略管理,使银行员工掌握更多的知识经济时代所必须的知识,才会使银行拥有创富制胜的更多机遇。

——信息技术的发展,必将出现一种网络金融环境。如美洲银行(Bank of America)现在每日的清算交易就有80%以上是通过电脑网络完成的。据信息专家预测,在未来几年中,信息与高科技公司将以其信息和高科技优势在网络空间上跨越行业界限、国界,向银行业发起挑战,传统的店堂接柜的传统服务流程将为多媒体、交互式网上银行所取代。美国《经济学家》杂志在分析预测传统银行与未来银行的区别时指出,传统银行的优势在于资产负债比例,未来银行的优势在于信息技术;传统银行的专卖店是物理网络,而未来银行的专卖店则是电话、调制解调器和国际互联网。电子信息技术将决定金融业的前途与命运^①。具有高科技装备优势的银行将成为金融业兼并的发起者,不断地造就更多的全能型超级大银行。同时,将迫使各家银行加快对信息技术的战略性投资。据预测,今后几年内,美国金融业在信息技术上的投资将以每年

^① 《金融时报》1998.8.13.

17.7%的高速度增长,以着眼于下一世纪的全球扩张^①。银行将再也无法仅仅依靠存贷业务和传统服务方式维持生存,而必须以高科技和信息网络为基础向顾客提供特殊的高附加值的全方位的

表 1-2 中国工商银行提出的多项子战略

提出时间	战略名称与内容
80年代末	科技兴行战略:“六五”作准备,“七五”打基础,“八五”上规模,“九五”电子化。
近年	“大储蓄所”和多功能综合网点战略:集中财力,有重点地对地理位置好、人口集中、储源较丰富、存款总量超过亿元的大所(老所)进行改造。
1995年	“百千万人才工程”战略:有计划、有目标、有针对性地地为21世纪的中国工商银行培养不同层次的领导干部和复合型高级业务骨干。
1996年11月	大服务战略:树立“大服务”观念,建“大服务”格局(一线为客户服务,二线为一线服务,领导为员工服务,上级行为下级行服务),全面提高服务水平,以服务作为“立行兴行之本”。

资料来源:(中国金融)1998,7,P8-9

表 1-3 中国建设银行的子战略

战略名称	内 容
客户战略	依托大行业、大企业
区域战略	大中城市行
产品战略	以中长期贷款为特色
人才战略	“三千人工程”,培养后备干部队伍

^① 《参考消息》1998.7.1.

续表

战略名称	内 容
服务战略	以国有大中型企业作为主要服务对象;确立服务观念,改进服务态度,提高服务质量;发挥建设银行集团优势、遍布全国的分支机构网络优势、现代化计算机网络优势、高素质人才优势、雄厚的资金实力优势;为企业提供全方位金融服务。

资料来源:《中国投资管理》1998,1,P9/1998,2,P10

投资理财服务。这必然要通过战略思考和战略管理,有步骤地把银行从单纯的存贷中介机构逐步转变为投资理财中心。

——银行业务对经济的健康运行至关重要,但信息技术的发展使银行本身变的却日益不重要了,正在变成网络上的一个按钮。直接到银行办理业务的顾客越来越少,以至芝加哥第一国民银行对来柜台办理业务的顾客加收每次3美元的人工服务费。银行业不得不为其电子业务的未来作出战略决策。如大通银行、芝加哥第一国民银行与 Intuit 公司和微软公司建立了合伙经营关系,国民银行(Nations Bank)、美国商业银行都收购了软件公司等^①。

——世界银行业正在加强新科学、高技术的应用和提高其层次的同时,加强对各类金融风险的监管和多边监管合作,并以日趋活跃的收购、合并方式实行规模扩张和全能化发展,以求提高竞争力和规模经济效益。

(二)西方发达国家金融业的战略调整图谋深远,中国大商业银行应因变而变。

——西方发达国家正在对银行业进行深谋远虑地战略调整。前美国政治学会会长、哈佛大学战略研究所所长亨庭顿(Samuel

^① [美]弗雷德·R. 戴维著/李克宁译《战略管理》P108/经济科学出版社 1998, 6, 第一版