



顾旋 刘都 刘炜 著

中国商业银行营销管理

社会科学文献出版社

中国商业银行 营销管理

顾旋 刘都 刘炜

社会科学文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国商业银行营销管理/顾旋,刘都,刘炜著. - 北京:社会科学文献出版社,2000.7

ISBN 7-80149-330-3

I. 中… II. ①顾… ②刘… ③刘… III. 商业银行-银行业务-经济管理-中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 21285 号

中国商业银行营销管理



著 者: 顾 旋 刘 都 刘 炜

责任编辑: 胡恩中 魏 军

责任校对: 徐登里

责任印制: 同 非

出版发行: 社会科学文献出版社

(北京建国门内大街5号 电话 65139963 邮编 100732)

网址: <http://www.ssdph.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷: 北京四季青印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 9.75

字 数: 235 千字

版 次: 2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80149-330-3/F·095

定价: 17.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

市场营销理论应用于工商业至今已有近百年的历史，但它被应用于西方金融企业却只是近 20 年的事。

随着金融体制改革的逐步深化，四大专业银行垄断我国金融市场的局面已经成为历史。一方面，由于经济发展的需要和顾客对金融商品需求的多样化，证券公司、保险公司、信托投资公司等各种非银行金融机构开始抢占更多的金融市场的份额，金融市场竞争日趋激烈。另一方面，实力雄厚，管理先进的外资金融机构也对我国金融市场虎视眈眈。上海、深圳已有 28 家外资银行被批准允许开展人民币业务。至今为止，驻华的外资金融机构已达 191 家，总资产达 360 亿美元。另一场更激烈的竞争已悄然拉开序幕。

银行业所面临的金融环境可用内忧外患来形容。无疑，贯彻自主经营、自负盈亏、自担风险、自求发展、自我约束、自求平衡的原则，彻底进行银行商业化是我国商业银行生存发展的必由之路。但面对激烈的竞争，刚刚走出垄断的我国商业银行在如何成功地进行自主经营方面还缺乏理论指导和实践经验。

金融企业不同于一般工商企业，但它同样面对市场，面向顾客，以盈利为目标。因此，树立营销观念，推行行之有效的营销管理是金融企业提高竞争力的出路所在。西方国家在 20 年以前就开始将现代营销理论运用于商业银行经营管理，并且取得了显著的效果。我国的银行还只是刚刚涉足这一领域，鲜有这方面的

讨论。

银行的营销涉及面广，内容繁多。本书从微观角度出发讨论银行的营销管理，并着重研究了我国商业银行的营销管理。全文共八章，以营销的理论为指导，首先从理论上对银行和营销的基本理论进行阐述和界定。从第二章起转入对我国商业银行营销管理的研究。营销的战略取决于各主体的市场地位，战略的选择限制了战术的组合，正确的战略允许平庸的战术，而完善的战术不能弥补战略的错误，做正确的事比正确地做事更重要，错误战略的结果是整个银行系统性地犯错误。从第二章和第三章起，将基于这样的认识，对我国商业银行的经营环境、战略进行了分析。第四章和第五章主要阐述了商业银行的营销要素的组合，银行业不同于一般的制造业，传统的 4P 组合不能涵盖银行业的要求，商业银行的营销要素应该加上另外三个要素，即人员、有形展示以及过程。商业银行的营销管理最终将取决于银行组织的有效性和人力资源的管理。第六、七两章主要论述了我国商业银行人力资源管理和以市场为导向的营销组织的建立，并着重论述了我国客户经理制的建立。最后一章针对当前信息技术的发展所带来的巨变论述了商业银行的再造和营销对策。本书借鉴了西方金融企业的营销实践，并在此基础上提出一些自己的看法与观点。本书实务性较强，贯穿了一些案例，希望能起到启示作用。

由于时间紧迫和我们的能力所限，本书一定有不足之处，希望得到有关专家和广大读者的批评指正。

著 者

2000 年 5 月

ABSTRACT

It has been nearly one hundred years since the introduction of the theory of marketing while marketing has not been involved in modern financial sectors in the west until two decades ago. The commercial banks in our countries, however, are lacking in the theoretical guidance and practical experience as well. So understandably, directed by the vanguard theory of marketing, this book begins with the clear explanation and definition of fundamental theories of banking and marketing. Then the second chapter comes to the discussion of the marketing management on our commercial banks. Generally speaking, the strategy of marketing ultimately is determined by the commercial banks in the markets in question, and in addition, the choice of strategy can tell about the combination of different practices. In terms of the relationship between the above two, the positive strategy allows for mediocre practices, while successful practices can't compensate the mistakes caused by the strategy, as makes it more important to do the right things rather than to do things right. Consequently, defective strategy will lead to the whole banking system's committing systematic blunder. As to the second and third chapter, based on the conclusion previously drawn, they make analyze to the strategy and business environment of our commercial banks. Well the fourth and fifth chapter majority

delivers the combination of marketing factors done in the commercial banks. Out of the difference between the banking system and other manufacturing sectors, the traditional combination featured as 4p couldn't meet the demand, as makes the additional factors enjoyed by commercial banks: personnel, physical display and process. The marketing management will finally depend on the effectiveness of organizations and human resources. The sixth and seventh chapter majority explores the management of human resources in our commercial banks and the means to establish the market - oriented marketing organizations, among which the set - up of the client manager system is especially discussed. The last chapter tells about the restructure of commercial banks and marketing countermeasure caused by the drastic changes brought by the information technologies.

This book highlights the practical side of the content, with lots of which deriving from the western banks' operations. Hopefully, it will be helpful somehow to the readers. Because of our shortage of time and experiences, this book must have lots of room for improvement, as makes us open to any positive suggestions posed by specialists.

目 录

前 言	1
ABSTRACT	1
 第一章 商业银行市场营销管理的理论分析	1
第一节 商业银行市场营销的定义和观念演变 ...	1
第二节 商业银行市场营销的要素	5
第三节 商业银行市场营销战略的制定	11
第四节 商业银行的营销组织的建立	27
第五节 商业银行营销的控制	36
 第二章 我国商业银行市场营销战略：	
市场分析和竞争力比较	41
第一节 我国商业银行的市场营销的	
发展阶段	41

第二节 我国商业银行市场竞争现状与问题	45
第三节 我国商业银行经营环境分析	54
第四节 四大国有商业银行和其他中小 银行竞争优势分析	66

第三章 我国商业银行市场营销战略:

营销战略的选择	72
第一节 四大国有商业银行市场营销的战略 选择与战术建议	72
第二节 中型商业银行市场营销的战略 选择与战术建议	83
第三节 地区性商业银行市场营销的战略 选择与战术建议	91

第四章 我国商业银行的营销要素组合: (一)

第一节 商业银行服务产品	98
第二节 商业银行有形展示与银行形象	108
第三节 过程管理——金融服务生产与 消费过程的整合	119

第五章 我国商业银行的营销要素组合: (二)

第一节	商业银行服务产品定价	128
第二节	商业银行服务产品销售渠道	147
第三节	商业银行服务产品促销和服务沟通 ...	171
第六章	银行内部营销	204
第一节	内部营销的概念	204
第二节	内部营销的 3 个层次	207
第三节	内部营销的产品	210
第四节	内部营销活动	213
第五节	如何实行有效的内部营销	217
第七章	我国商业银行的市场营销组织	223
第一节	我国商业银行组织现状	223
第二节	几种可供选择的银行营销组织	227
第三节	银行再造与我国的客户经理制	232
第四节	客户经理制的配套措施	243
第五节	花旗银行组织变迁的启示	247
第八章	巨变的时代和把握变革	254
第一节	银行营销观念的 4 个层次	254
第二节	银行营销观念和经营理念的革新	260

第三节	建立学习型的银行组织	269
第四节	把握变革——计算机化的银行 营销方式	279
主要参考书目		293
代后记：外资银行给我们带来什么？		295

第一章 商业银行市场营销 管理的理论分析

市场营销应用于工商企业已经有 100 多年的历史,但是它被应用于现代西方商业银行仅仅是 20 年以前的事。本章从商业银行市场营销的定义和观念演变入手,论述了商业银行市场营销管理的一般理论。

第一节 商业银行市场营销的定义和观念演变

一、商业银行市场营销的定义

市场营销(Marketing)是指识别日前尚未满足的需要与欲望,估量和确定需要量的大小,选择和决定企业服务的目标市场,并决定适当的产品、业务、计划,以便更好地为目标市场服务。这是美国营销学权威菲利普·科特勒在 1984 年第 5 版《营销管理》中对市场营销的定义。这个定义比较具体,基本围绕市场营销战略和战术展开。后来,营销的定义又得以进一步的深入与拓展。在《营销管理》第 7 版中,科特勒把市场营销定义为:市场营销是为了满足任何个人、群体的需要与欲望,创造与上述人交换产品 and 价值的一种社会管理过程。为了正确地把握市场营销的定义,我们至少要认识以下几个问题:①市场营销应以消费者需求为中心。在市场经济条件下,任何企业要在激烈的市场竞争中求得生

存和发展,必须深入细致地调查、分析和研究市场上用户和消费者的需要(包括已被满足的需要、尚未满足的需要、潜在的需要以及需要的层次、结构、数量等)。市场营销应从顾客开始,而非生产过程开始。很多世界级的企业的最终评价以顾客满意 CSI (Customer Satisfaction Index)为标准,甚至把利润最大化、股东财富最大化放到了次于它的位置上。②市场营销是一种动态的管理过程。市场营销包括市场调研、营销环境分析、市场细分与选择、产品开发、定价、包装、产品服务、分销、促销等。要使这一流程顺利进行,需要一个有效的机制进行管理。在这个意义上,市场营销截然不同与策划而是一种管理。它是一个过程,包括分析、计划、执行和控制。③市场营销的产品是广义的,不仅指有形的货物、商品,而且指无形的思想观念和服务。④市场营销不同于推销。营销以顾客需求为中心,推销以产品为中心。产品观念会导致“营销近视症”,企业会不适当地把注意力放到产品上,而不是需要上。推销只应是营销的一个环节。营销的目的就是使推销成为多余。

商业银行是经营货币和提供相关服务的金融企业,其业务的特殊性导致了经营的特殊性。市场营销观念仍然适用于银行这样的服务业,这是因为银行同样面对顾客,并以盈利为目的。阿瑟·迈丹(Arthur Meidan, 1984)把商业银行市场营销定义为:把可盈利的银行服务引导流向经选定的用户的管理活动。“可盈利的银行服务”是指商业银行向客户提供的各种服务,包括存款、贷款、代理支付、结算、委托业务等各种有偿服务,它们可以为银行带来直接或间接的收益,这些服务就是商业银行的营销产品;“经选择的客户”表明的是商业银行的目标市场,银行为目标市场中的客户提供服务。这个概念基本上体现了现代营销的核心 STP 营销——即细分(Segmenting)、目标(Targeting)、定位(Positioning),因而这个定义得到了广泛的应用。

二、商业银行市场营销观念的演变

金融企业对市场营销的认识晚于一般工商企业,这是由于资金借贷市场中银行一直面对“卖方市场”所造成的。当时,客户需要银行为它们提供基本的金融服务,银行产品经常出现供不应求的情况。银行主动掌握自己的经营与产品的供应,根本没有必要去推销产品。而客户为了使自己的需要得到满足往往向银行求助。对于银行的这种“朝南坐”的情形,科特勒教授曾作了这样的描述:“主管贷款的银行高级职员面无表情地把借款人安排在大写字台前比自己低得多的椅子上,居高临下,颐指气使。阳光透过窗子照在孤立无援的客户身上,该人正在努力地诉说着他的借款理由,而冰冷的银行大楼宛如希腊神殿。”由此可见,这一阶段,商业银行完全排斥营销活动,无任何“银行营销”意识。当然,这时也就不存在银行营销观念产生的土壤。

但是随着银行业务竞争的逐渐加剧,银行才开始引入市场营销的观念。银行的市场营销观念发展可分为以下几个阶段:

(一) 广告与销售促进阶段

营销进入银行界并不是以“营销观念”为导向的。20世纪50年代末,美国的一些金融企业开始借鉴工商企业的作法,在个别竞争激烈的业务上采用广告与促销手段。它们通过赠送雨伞、收音机等小礼品来吸引更多的顾客。面对日益加剧的竞争,许多对手也纷纷开始效仿,加大了广告和促销的力度。这一时期的手段主要是集中于广告与促销。这时银行家们还是把市场营销管理人员的工作看作是从事创造性活动,设计招贴广告与手册,策划精美的创意,也就是说,他们眼中的市场营销更接近于艺术,而非科学。

(二) “友好服务”阶段

商业银行发现自己靠广告、促销带来的优势很快为效仿所抵消,它们感到除了吸引顾客以外,更重要的是使顾客变得忠诚。因

此,银行开始注意服务,许多商业银行开始对职员进行培训。银行的环境也开始得到改善,很多银行改变了古希腊神殿式的建筑外观,服务柜台前面的栏杆也被移走。这对西方商业银行的影响是迅速而有效的,结果是绝大多数银行都改变了以前冷漠、高高在上的态度,以至于人们难以服务态度来选择银行了。

(三) 金融创新阶段

70年代,许多金融企业开始意识到银行经营的业务的本质是满足客户不断发展的金融方面的需要,于是不断从创新的角度向顾客提供新的金融产品,如信用卡业务、共同基金福费廷(Forfeiting)、货币互换(Currency Swap)、利息互换(Interest Swap)等。应该说,这时银行家已意识到了金融企业与一般商业企业一样,只有不断满足客户的需要才是生存发展之道,这已接近了市场营销的本质。但银行家并未从更深层次上认识到市场营销是一个系统工程,不仅仅是一两次创新,更谈不上如何去营造银行自身的竞争优势。

(四) 金融服务定位阶段

当所有商业银行都注重广告促销、微笑和创新时,它们又回到了竞争起点,这时银行家们开始认识到竞争优势应是一个企业自身独有的,不易被其他企业模仿复制的特殊优势。它们发现没有一家银行可成为全能银行,能满足所有客户的要求。于是,一些管理先进的金融企业开始在本行业中寻找适合自己的子市场,把自己与其它银行区分开来。这一时期,许多金融企业纷纷确立自己的形象与服务重点,或定位于大客户、大公司,或定位于中小企业,或注意国际金融业务的开拓。如果说在前3个阶段银行的市场营销还停留在战术层次上,那么定位阶段则表明银行的市场营销已经进入到了战略竞争阶段。

(五) 营销管理阶段

随着金融市场竞争的日趋激烈,前沿的营销理论开始被

运用于商业银行经营管理。最先进的商业银行发现,如果一个商业银行在广告、服务、创新、定位等方面都很完善,但整体却缺乏一个健全的计划和控制的制度,那么银行只能获得短期的成功。长期的成功是建立在制度、组织和人力资源上的。因此,它们开始从制度入手,进行一整套的营销分析、计划、执行、控制,使营销成为管理导向的,而非战术导向或是策划导向的活动。这时,银行的营销已经接近营销的本质了。

第二节 商业银行市场营销的要素

一、银行经营的特殊性

商业银行市场营销是市场营销理论在商业银行经营领域的延伸,所以其本质与工商企业市场营销是一样的,但业务的特殊性也决定了商业银行的营销有它自己的特点。

(一) 银行产品同质性

这决定了银行营销中企业形象的重要性。各种商业银行之间的服务是无差异的,一家银行办理的某种业务到另一种家银行也完全能办到;一家银行提供的服务,另一家也可以模仿。因此,任何一家银行都可以为客户提供同一种产品与服务,其功能没有质的区别。一家银行率先创出一个新的品种与新的服务,它并不具备垄断权与专利权。因此,其产品服务竞争的进入壁垒很低。1960年,美国花旗银行开办了具有创新意义的大额可转让定期存单业务,它是由定期存款单和转帐支票发展而来,有机结合了两者的优点:既有较高的利息收入,又保持了资金的流动性。1961年,它在美国的业务量即达10亿美元。此后各商业银行纷纷仿效,到1982年来发行总额更达1320亿美元,成为各类公司、政府机构和个人的主要投资对象。我国于1989年引入该项业务,如今在南方

沿海地区已成为小型企业尤其是私营企业与个体户欢迎的存款方式之一。上述特点使得银行在市场营销工作中必须注意两点:①商业银行服务的同质性,使得客户选择具有随意性,银行为了吸引客户,必须着重加强树立自己的形象,安全、方便、服务优质是起码的要求,反映到营销手段上就是必须注重员工素质、广告与公共关系。②服务不具有专利权,相反意味着银行率先创新的重要性,了解客户需求迅速进行创新,不仅可以占领市场,获得超额利润,更重要的是对银行的创新形象的宣传。

(二)银行服务的不可分性

商业银行的服务是银行与客户直接发生联系,银行经营过程就是顾客的消费过程,两者在时间与空间上不可分割,接受了银行的产品就要接受银行的服务,企业从银行获得了贷款,就是获得了融资产品,但这种产品必须通过银行服务才能使用,这种服务包括:计划转帐、提款、帐户管理、货币交换、咨询服务等。而且企业的贷款业务也是企业存款业务,这种不可分性要求商业银行的营销管理是一个系统工程,渗透到业务的各个环节,每一环的影响都很大。产品、价格、分销、促销、人员、形象、过程等要素的均衡发展尤其重要。

(三)银行产品的无形性

这个特点限制了银行销售渠道的选择。银行营销产品的无形性是它与一般商品最重要的差异之一。商业银行提供的服务并无实物形状,因此其销售方式与一般有形产品不同,有关产品贮藏、运输、库存管理对银行人员不适用。银行产品的销售一般都使用直接销售的渠道。因此,分行地点、人员素质、服务过程、在银行的市场营销中占有重要位置。

(四)银行经营的安全性

银行经营管理必须遵循3个原则:安全性、盈利性、流动性。银行经营涉及范围广大的企业和居民,银行破产的影响要远大于