

商业银行 市场营销策略

赵 辉 丁玉岚 陈玉平 著

银行定位战略——打造差异化优势
银行定价策略——打造超值凝聚力

 中国金融出版社

商业银行市场营销策略

赵 辉 丁玉岚 陈玉平 著

 中国金融出版社

责任编辑：刘 平

责任校对：潘 洁

责任印制：丁淮宾

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行市场营销策略/赵辉, 丁玉岚, 陈玉平
著. —北京: 中国金融出版社, 2003.5

ISBN 7-5049-3070-9

I. 商… II. ①赵…②丁…③陈… 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 039352 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部: 66081679 读者服务部: 66070833 82672183

http: //www. chinafph. com

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 10.25

字数 264 千

版次 2003 年 6 月第 1 版

印次 2003 年 6 月第 1 次印刷

定价 20.00 元

如出现印装错误请与出版部调换

目 录

引子 从打造金融品牌说起	1
第一章 走下希腊神殿的商业银行——银行市场营销 历史沿革	6
一、西方银行市场营销的演变过程	7
二、银行市场营销的基本理论与模式	11
三、银行市场营销体系基本架构	18
四、我国银行市场营销的发展	22
第二章 把握客户关系——打造忠诚客户	28
一、如何看待客户	29
二、如何沟通客户	39
三、如何保持客户	54
四、保持客户的服务抢救措施	67
第三章 创新银行产品和服务——打造核心竞争力	76
一、银行产品和服务	77
二、什么是好的银行产品和服务	83
三、银行产品设计与销售要考虑的基本因素	88
四、我国银行的产品开发策略	94

第四章 银行定位战略——打造差异化优势	106
一、市场覆盖战略和“差异化”营销	107
二、市场细分是实施差异化战略的前提	120
三、我国银行市场定位策略	133
第五章 银行定价策略——打造超值凝聚力	153
一、银行产品服务价格	155
二、影响产品定价的基本因素	157
三、银行顾客价值让渡策略的实施	160
四、银行产品定价的基本方法	169
五、重视价格竞争的替代策略，推行适应利率市场化 的产品创新	173
六、辩证看待中间业务收费定价的问题	177
第六章 银行机构和业务流程再造——打造效率型营销 运作模式	180
一、流程再造理论和银行流程再造	181
二、分行设置及虚拟银行化：分销模式渠道再造	191
三、银行以客户为中心的前台运作系统再造	199
四、以客户为中心的前后台运作系统整合与协调	203
五、建立业务流程分析制度	215
第七章 完善客户经理制——打造学习型市场营销组织	219
一、“学习型组织”理论对构造银行营销组织的作用	220
二、客户经理制在国内外银行的运作	224
三、建立健全我国银行客户经理制体系	231
四、银行客户经理营销的基本方法	239

第八章 银行个人金融理财服务——打造高端忠诚客户群	246
一、我国银行个人理财业务兴起的背景	248
二、个人理财服务的基本类型	251
三、西方个人理财行销及我国银行个人理财状况	256
四、大力推广个人理财服务，扩展服务内涵	260
第九章 从无形到有形——打造优质品牌银行	266
一、品牌和品牌资产	267
二、我国银行业的品牌竞争	272
三、实现从品牌向名牌的跨越	279
四、银行品牌定位需注意的问题	290
第十章 以建立客户关系为核心的新金融竞争时代： 我国银行营销战略未来趋势展望和思考	293
一、21 世纪国外银行的营销战略分析	295
二、我国银行营销变革的六大发展趋势	299
三、发挥客户关系管理在银行营销中的作用	313
后 记	319

引 子

从打造金融品牌说起

古代著名的城市雅典，是一所流传千古的城市，弥尔顿在《复乐园》里说：雅典是希腊的眼睛，是艺术和雄辩的母亲。

另一所古代名城罗马，被誉为万国之后，天下无双。维吉尔在《牧歌集》里赞颂道：“他昂首于万城之上，犹如垂柳丛中的松柏。”

但是雅典城和罗马城的建立不是一蹴而就的，曼佐利在《黄道节》中说：“罗马不是一日之内建成的。”

当代经济社会已经进入品牌经济时代。可口可乐是一个可堪同雅典和罗马的名气相媲美的品牌，已经在世界范围内家喻户晓，深入人心。据说：全世界人们都了解的字母是“OK”，第二就是“可口可乐”。美国可口可乐公司曾自信地宣称：即使公司所有的有形资产一夜之间被烧光，第二天就可以仰仗“可口可乐”这个品牌重获新生。但是可口可乐品牌的建立也经历了数百年来很多代人的惨淡经营。在金融业，久盛不衰的花旗银

行经历了数百年的苦心经营，以“第一位”的定位策略和全方位的金融产品创新，在全球范围内建立起航空母舰式的强大形象，成为金融界的典范。

品牌的魅力是语言无法形容的。建立一个品牌要经过无数年的努力，甚至几代人的努力。毁灭一个品牌却是轻而易举的事。叫我们记忆犹新的南京冠生园这个有悠久历史的食品名牌的毁灭，就是一个明显的例子。一个使用陈年月饼馅的错误，导致了百年品牌的崩溃。记得媒体上提到一句，冠生园的老总在答记者问的时候，最后哭了。多少年的营销努力就这样付之东流。市场经济是残酷的，莫斯科不相信眼泪，市场经济决不会宽恕后悔。

通过多年不懈的努力，我国国有银行的品牌形象已经确立。但是，随着金融改革的深化，我国银行已经步入激烈的市场竞争中，市场经济的深化在促使银行不断地更新观念，国有银行长期在计划经济模式下树立的品牌形象，其内在的支撑体系和运作基础已经完全改变，国有银行在计划经济时期依靠国家强势的信誉建立起来的品牌形象受到了市场竞争的严峻挑战。昔日金碧辉煌的大厦如今已经显得陈旧不堪。如果仍然停留在陈旧的思维中，多少年努力建立的品牌和知名度势必逐渐崩溃，在市场不断深化过程中，以落伍

者的可悲形象出现。特别是加入世界贸易组织后，面对已经到来的来自外资银行的严峻挑战和巨大的竞争压力，打造崭新的品牌形象已经提到了至关重要的位置。所以说，采取有效的市场营销策略，实现国有银行品牌的重建已经迫在眉睫。

在市场机制深化的过程中，各家银行都在进行建立以客户为中心的市场营销模式的探索，科学的市场营销模式已经有了关系银行生存的重要意义。特别是近两年，各家金融机构都在试图寻找如何有效沟通客户，实现品牌重新塑形的秘诀，市场营销手段异彩纷呈，但是效果与我们的努力相距甚远，真正打开市场大门的钥匙在哪里呢？

回首西方银行的市场营销发展过程，经历了漫长的探索，1977年，美国花旗银行副总裁列尼·休斯坦克写了一篇文章《从产品营销中解脱出来》，他写到“服务营销的成功需要有新的理论来支撑。如果把产品营销理论只是来个改头换面，就应用到服务领域，营销问题还是难以解决。服务行业中缺少相关营销理论，恐怕与市场营销本身的近视不无关系吧？”这才真正揭开银行服务型营销的序幕。当前，西方银行已经走进了整合营销的时代，市场营销方式或理念是企业的经营态度、哲学和信念的体现，是企业共同价值观的有机组成部分。随着整合营销时代的到来，金融市场营销的方向应该是通过对金融营销文化的塑造，

实行形象定位，实现市场机制下金融品牌向名牌的跨越，通过品牌凝聚和整合产品与服务，建立起企业强势的核心竞争力。

品牌的建立关键在于能不能适应更多客户日新月异的高层次需求。在买方市场的条件下，你有什么远不如客户能接受你什么重要。

时至今日，国有金融企业的传统观念仍然在左右我国银行的经营行为，随处可见的银行宣传中，仍然能看见“国家银行，信誉保障”的字样，叫人感叹传统观念的束缚力如此顽固。从以往营销的发展看，我国银行的市场营销在很大程度上沿袭着生产企业的市场营销理论和方法，滞后于市场经济的发展，这无异于缘木求鱼。

不久前，一份报刊曾刊登了一篇文章，一些银行为了让顾客耐心排队等候，在营业厅放置了一些糖果。对于银行来讲，这是改善服务、提高客户满意的一种举措。但有客户认为：我们所希望的金融服务不是到银行时能够吃上几颗糖果，而是银行真正优质的服务。这个例子只是揭示了我国银行业服务水平不高的一个侧面，国内银行业与国外银行业的差距主要表现在金融产品和服务的种类上。目前，国外银行的金融产品数量高达万余种，而国内银行目前所能提供的金融产品仅为四百多种。有专家言：我国银行的市场营销如同小儿科，确实不是作秀的语言。

号称全球第一畅销书《谁动了我的奶酪》在我国一纸风行，身为医学博士、全球知名的思想先锋、演说家斯宾塞·约翰逊写的这个寓言故事，题中之意是每个人应该如何面对变化。“如果你不改变，那你就要被淘汰”。

是时候了，银行能不能建立起一套完善有效的市场营销机制，实现金融品牌的重建，直接关系到自身的生存和发展。

运用新型营销方式，围绕着客户这个核心，合理进行市场定位，产品定价，创新金融产品和服务，实施机构和业务流程再造，建立学习型市场营销组织。打造崭新的金融品牌形象，作为银行人，我们责无旁贷，我们别无选择。马克思说过一句值得每个人牢记的话：“最先朝气蓬勃地投入新生活的人，他们的命运是令人羡慕的。”我们在寻找金融企业营销的突破口！而这个突破口终究会被最有创新精神的出击者找到。找出我国银行通往成功品牌的正确道路，有针对性地推行服务型市场营销策略，真正振兴民族金融业，那将会是这个跨越世纪的时代我们全体银行人共同的希望所在。

第一章

走下希腊神殿的商业银行 ——银行市场营销历史沿革

- 市场营销起源于日本。在美国，19 世纪中叶开始出现市场营销。与一般工商企业相比较，西方商业银行市场营销发展比较晚。从 20 世纪 50 年代中后期起，银行营销开始经历广告和促销、友好服务、金融创新、服务定位、系统营销五个阶段，逐渐演变到形象定位的品牌营销模式。
- 市场营销理论发展到现在，较为完整的市场经典营销理论包含十一个 P。这十一个 P 也一直被金融企业营销实践沿用着，由此形成了较为完整的银行市场营销体系的主要构架：分析传导系统、规划决策系统、策略实施系统、人力组织系统、控制评价系统，形成一个连续循环的综合管理过程。
- 加快我国营销理念的转变，树立以客户为中心的经营理念，建立健全以市场为导向、以客户为中心的营销管理体系和有效的营销管理机制，是我国银行在竞争中求得生存与发展的必然选择。

不了解历史，就无以把握现在，更无以知晓未来，美国政治家杰弗逊说过：“历史告诉人们什么是过去，并帮助他们预测未来。”综观商业银行营销发展的历史，经历了广告和促销、友好服务、金融创新、服务定位、系统营销五个阶段，逐渐形成形象定位的品牌营销模式。其发展历程中有许多闪光的营销智慧，是我们可资借鉴的经典。

一、西方银行市场营销的演变过程

（一）市场营销的起源

美国著名的管理学家彼得·德鲁克认为，市场营销起源于日本，1650年，日本三井家族的一个成员在东京开办了世界第一家百货商店，实行“保证满意，否则原款退还”的市场营销策略。在美国，19世纪中叶开始出现市场营销，美国国际收割机公司的创建人赛勒斯·麦考密克在收割机销售中创造了市场研究、定价政策、服务推销、维修服务和分期付款、信贷等多种营销手段。市场营销逐渐成为市场经营活动的重要组成部分。

（二）银行市场营销的出现与发展

与一般工商企业相比较，西方银行市场营销的起源和发展比较晚。

在20世纪50年代中期以前，银行还完全处于卖方市场，主动掌握自己的经营与产品的供应。银行长期处于朝南坐的地位，没有动力也没有意识通过市场营销推销自己的产品和服务。

美国著名的管理学专家科特勒教授这样描述：“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。”这是当时银行和客户关系的真实写照。

（三）西方银行营销发展阶段

20 世纪 50 年代中后期，银行间竞争不断加剧，逐渐打破长期的银行垄断局面。处于经营困难中的一些银行逐步认识到银行也需要开展市场营销争取业务，于是在个别比较激烈的业务上开始采用广告和促销手段，在此基础上，形成对银行营销意义的基本认识。

1958 年建立的全美银行协会（ABA）提出了银行市场营销观念。认为营销就是应该通过宣传把更多的客户吸引到银行来，以促进产品销售，银行营销的作用逐渐体现出来。

美国著名的市场营销学家菲利普·科特勒在《营销管理：分析、计划、执行和控制》中，提出了西方银行市场营销发展经历了五个阶段：

1. 第一阶段——广告和促销观念阶段（20 世纪 50 年代后期）

这是银行营销的起始阶段，银行营销是以广告和促销观念导入的，银行通过增加传媒广告和赠送雨伞等小礼品吸引客户。这个时期，银行营销与真正意义的营销还有很大的差距，银行市场营销还只被简单认为是“广告与公共关系”的代名词，但这是现代银行市场营销体系观念的发展起点，影响十分深远。直至现在银行还是把广告宣传作为主要的营销手段。

2. 第二阶段——友好服务阶段（20 世纪 60 年代中后期）

银行的广告宣传为银行带来许多客户，但竞争者的广告宣传却又使客户流失。通过分析，银行发现，在广告宣传的同时，员工较好的态度、良好的服务环境也是吸引客户的重要因素，因此微笑服务、创造温馨环境等举措应运而生。银行开始推行友好服务培训和设施的改进，使银行服务水平大幅度提高，对吸引客户

起到了重要作用。但随着银行业整体服务水平的提高,客户的需求层次也不断地发展,服务态度不再是客户选择银行的首要条件,客户的需求开始着眼于金融产品功能。客户需求的变化使银行市场营销进入了新的阶段。

3. 第三阶段——金融创新阶段(20世纪60年代后期)

到20世纪60年代末,随着资本市场的迅速发展,直接融资比重的加大,出现了资金严重脱媒现象,影响到银行生存。一些银行从实践中感觉到,银行经营的本质是满足客户不断发展的金融需求,要保持原有客户不流失,寻求新客户,就必须通过创新金融产品,满足客户需求的变化。这一时期,银行为了保持客户,努力绕开金融管制,大力实施金融产品创新。为客户提供便利服务和利息回报,从而达到凝聚客户的目的。

这一时期,最值得一提的方面是存款产品创新迭起,被称为银行零售革命,影响深远。

20世纪60年代后期西方银行存款产品创新的概况和影响

长期以来,在西方国家,银行是一个带有垄断色彩的组织。萨缪尔森在其名著《经济学》里说,银行“是惟一能够提供银行货币的组织——银行货币实质可用支票提取的活期存款。而这种存款可以作为交换媒介,银行在经济上的重要性即在于此。”由于美国1933年银行法(格拉斯-斯蒂格尔法)规定:禁止对活期存款支付利息,并对定期存款规定了利率上限(Q条例),使银行能够保持较低的资金成本。银行在西方数百年久盛不衰的原因大概也在于此。

但是,事物总是有两个方面的。恰恰是由于活期存款不付息的规定,导致了具有趋利性的资金开始脱离银行体系转向直接融资,这种资金脱媒现象愈演愈烈,大企业直接利用银行服

务的趋向在下降，一些企业绕过作为融资媒介的银行直接进行借贷款项，出现“脱媒化”现象。商业银行之间以及与其他金融机构之间竞争更加激烈，迫使银行为了生存开始了存款产品创新的历程。而法律限制的放松为创新提供了条件。

“创新”一词是美籍奥地利经济学家熊彼特 1912 年在《经济发展理论》中提出，所谓创新，就是新组合。发展就是不断实现新组合。存款产品创新是不断开发新的存款功能，实行新的组合。

美国金融存款产品的创新在 20 世纪 60 年代后期是令人眼花缭乱的，但最著名的是两个例子，一个是 1972 年美国马萨诸塞州储蓄贷款协会创建的可转让支付命令，一种类似活期支票账户的存款，并不是银行本身的创新，这种存款打破了银行对支票存款账户的垄断，也是对活期存款不付息制度的一次重大冲击，被称作美国近年来最重要的金融改革之一。主要特点是使用支付命令并按账户平均余额支付利息。这种账户最初只有储蓄银行才可开办，到 1980 年美国新银行法才允许全国金融业开办这种账户。

另一个例子是美国花旗银行 1960 年在定期存款领域里首创的可转让大额定期存单 (CDs)，不记名，金额固定，金额最低起点是 10 万美元，到期前随时可以在市场上转让 (市场上交易单位最低为 100 美元)，利率是固定和浮动两种。这种存单兼有获取利息收入和活期存款便利两种好处。对减轻银行资金向证券市场流失的趋势起到了很大作用。这种形式很快就推广开来，这一阶段，电话转账制度和自动转账制度 (TTS 和 AIS)、货币市场存款户 (MMDA)、大额可转让定期存单 (CDs)、共同基金 (MF) 及透支便利、货币互换 (Currency Swap) 和利息互换 (Interest Swap) 等新型金融工具纷纷出现。从而使银行在激烈的竞争中重新凝聚了客户，

保持了稳定。因此，归根到底，产品创新是银行生存的根本，也是市场营销的生命力所在。

4. 第四阶段——服务定位阶段（20 世纪 70 年代）

当所有银行都在注重广告、微笑服务和产品创新时，由于金融产品同质性强，在法律方面又缺乏专利权的有效保护，一家银行率先推出新的服务措施不久，就会被其他银行迅速模仿，从而失去产品市场优势。所以银行逐渐认识到：银行的竞争优势应该是自身独特的，不易被其他银行模仿的特殊优势。要想从众多银行中突出出来，必须根据自身的条件，选择合适的经营对象，也就是要把精力、资源主要集中在某一市场以发挥优势。这就是许多有眼光的银行推行特色服务和差别服务的开端，实现从产品开发到产品区分的转变。服务定位使银行营销进入战略竞争阶段。

5. 第五阶段——系统营销阶段（20 世纪 80 年代以后）

随着营销的发展，许多银行认识到，银行市场营销的成功不是取决于简单的宣传、服务、创新和定位，而是一个有机融合不断互动的管理过程，每个后一阶段都不是对前一个阶段的否定，只有实现有机整合，形成核心竞争力，才能形成无可替代的市场优势。这就需要对经营环境不断进行分析、预测，制定营销目标、营销战略、营销计划，并在营销过程中不断进行营销控制和营销调整。同时，以品牌构造为核心的银行再造工程也迅速兴起，把银行营销推到一个新的阶段。银行市场营销进入一个崭新的时代。

二、银行市场营销的基本理论与模式

（一）市场营销的基本含义

美国市场营销者学会（AMA）对市场营销所下的定义是：营