

美国银行营销技巧

银行市场营销

YinHang ShiChang YingXiao

舒新国 / 编

美国银行营销技巧

MeiGuo YinHang YingXiao JiQiao



经济科学出版社
Economic Science Press

美国银行营销技巧

银行市场营销

舒新国 编

经济科学出版社

责任编辑:王长廷 刘 莎

责任校对:杨晓莹

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

银行市场营销/舒新国编. -- 北京:经济科学出版社, 2010. 12

(美国银行营销技巧)

ISBN 978-7-5141-0078-5

I. ①银… II. ①舒… III. ①银行—市场营销学—研究—美国 IV. ①F837.122

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 215666 号

银行市场营销

舒新国 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

总编部电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

710×1000 16 开 11.75 印张 240000 字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0078-5 定价:58.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

由于中国银行业发展的现实,市场上很少有专门探讨银行市场营销问题的书籍。本套丛书的推出弥补了这一空白。《银行市场营销》作为丛书中的一本,不仅从宏观与战略的角度阐述了银行市场营销工作的计划问题,同时又从具体细微之处讲述了计划的制定步骤与细节,以及银行市场营销部门的人力资源配置。对于中国银行业来讲,真正能系统、有计划地开展市场营销工作,虽说是一件很要紧的任务,然而实则也是一件不容易的事。本书的目的即在于改变这一现状。

全书分上、下两篇,上篇具体阐述银行市场营销计划的制定,下篇说明了市场营销职能的组织结构与人力资源配置。因此整本书从谁(相关责任人)、什么(做什么事,其职责与任务)及如何(怎样有效地制定并履行市场营销计划)三个角度全面地阐述了市场营销计划的制定及人员配置问题。相应地,从市场营销的对应面,即接受方来讲,全书也有这样的三个层面:谁(目标客户群与目标市场)、什么(目标客户及市场的需求,满足这一需求银行需要推出什么产品及服务),以及如何(推出相关产品及服务中所采取的策略)。这种逻辑架构使全书层次清晰,一目了然,成为银行在开展市场营销工作时真正的“全能”型指导手册。

上篇从一个较大的背景展开分析,层层细化。先是银行及其他金融机构自身生存及发展的目标,目标的实现要以差异优势为基础,即基于差异优势的竞争。随后细化到机构的最基本策划单位战略业务单元(SBU),并介绍了BCG矩阵。然后进一步细化到具体的产品/市场分析,包括产品/市场矩阵(P/M)、产品/市场目标及最后的产品/市场营销计划。这种逻辑安排既符合读者的思维习惯,同时也是现实中开展市场营销计划工作时有用的参考步骤。

下篇具体讲解各种资产规模银行的市场营销职能的组织结构与人力资源配置。既包括银行市场营销部门组织结构图,也包括相关人员的职位描述。值得注意的是,整套丛书的宗旨在于向美国的优秀银行学习,因此本书对市场营销职能的组织及人力资源配置的描述也以这些银行为模板,其组织结构及相关职位的设置值得我们学习,特别是对以上市为目标的相关银行而言。组织结构的合理安排及

人力资源的合理配置实际上在于解决机构中最重要的“人”的问题,从而实现人员精减、结构优化及效率的大幅提升。从这些银行职位招聘中对人员的要求和职位说明中,国内银行所需要学习的地方实在很多。

总之,本书是为金融机构的营销人员量身打造的,这是区别于其他营销书籍最显著的一个特点。金融服务机构的营销人员所面临的任務事实上有别于消费品行业的营销人员。从许多方面来看,它也更加困难。本书不仅适合初入门的营销策划人员,对于有经验的策划人员而言也是一个有益的回顾和系统总结。营销策划是一种需要不断学习和发展的技能,同时对于中国银行业来讲,它也是一种越来越重要的技能,因此本书的推出具有很大的现实意义。

编 者

2010 年 11 月

机构 SBU 的界定	(24)
产品生命周期	(25)
BCG 矩阵	(28)
方向性政策矩阵	(31)
SUB 增长策略	(34)
现有产品/市场的增长	(35)
通过产品开发实现增长	(37)
通过市场开发实现增长	(38)
通过多样化实现增长	(39)
我们在计划制定程序中身处何处	(39)
第 5 章 产品/市场矩阵	(41)
对银行产品/服务的再思考	(41)
细分市场	(42)
市场细分法	(43)
制定适宜的 P/M 筛选标准	(48)
P/M 筛选的两个案例	(49)
选择目标市场的策略	(53)
我们在计划制定程序中身处何处	(55)
第 6 章 关键产品/市场的分析	(57)
市场要求概述	(57)
竞争力分析	(60)
优势和劣势	(63)
机会分析	(64)
我们在计划制定程序中身处何处	(71)
第 7 章 制定产品/市场目标	(74)
好目标的相关特征	(74)
目标的种类划分	(75)
将目标与形势分析相联系	(75)
我们在计划制定程序中身处何处	(80)

第 8 章 制定产品/市场营销的行动计划	(81)
确定行动计划	(81)
重要的标志性事件	(83)
业绩考评	(83)
分配职责	(83)
直接成本	(83)
一个案例	(84)
第 9 章 预算和预测	(87)
费用	(87)
销售和贡献	(89)
第 10 章 计划的传达与执行	(90)
第 11 章 计划的总结性核对清单	(92)

下篇 市场营销职能的组织 结构与人力资源配置

第 12 章 银行营销部门职员配备与结构调查	(95)
数 据	(95)
分 析	(97)
第 13 章 市场营销部门组织结构图	(99)
第 14 章 营销管理人员职位描述	(109)
营销经理职位描述:资产规模为 1 亿美元的银行	(109)
营销总监职位描述:资产规模为 2 亿美元的银行	(110)
营销主任职位描述:资产规模为 2 亿美元的银行	(112)
营销经理职位描述:资产规模为 2 亿美元的银行	(113)
营销/广告总监职位描述:资产规模为 3 亿美元的银行	(114)

营销总监职位描述:资产规模为3亿美元的银行	(118)
营销经理职位描述:资产规模为3亿美元的银行	(119)
营销主任职位描述:资产规模为3亿美元的银行	(121)
营销副总裁职位描述:资产规模为5亿美元的银行	(123)
副总裁/营销和零售服务总监职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(125)
副总裁/营销总监职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(127)
副总裁/营销总监职位描述:资产规模为9亿美元的银行	(128)
营销总监职位描述:资产规模为15亿美元的银行	(129)
副总裁/营销总监职位描述:资产规模为20亿美元的银行	(131)
第15章 广告经理职位描述	(134)
广告/广告设计/网站经理职位描述:资产规模为9亿美元的银行	(134)
广告经理职位描述:资产规模为15亿美元的银行	(135)
广告经理助理职位描述:资产规模为15亿美元的银行	(136)
广告经理职位描述:资产规模为20亿美元的银行	(138)
第16章 分析师/营销研究员职位描述	(140)
营销分析师职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(140)
高级营销分析师职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(141)
市场研究/系统分析师职位描述:资产规模为15亿美元的银行	(142)
市场研究分析师职位描述:资产规模为20亿美元的银行	(144)
客户关系分析师职位描述:资产规模为20亿美元的银行	(146)
第17章 俱乐部经理职位描述	(149)
俱乐部经理职位描述:资产规模为3亿美元的银行	(149)
俱乐部经理职位描述:资产规模为5亿美元的银行	(150)
第18章 沟通专家职位描述	(153)
市场营销/沟通专家职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(153)
沟通专家职位描述:资产规模为7亿美元的银行	(155)
第19章 投资人关系职位描述	(157)
营销及投资者关系经理职位描述:资产规模为6亿美元的银行	(157)

上 篇

市场营销计划的制定

第 1 章

市场营销计划制定简介

美国前总统艾森豪威尔曾经说过,“计划方案(Plans)算不了什么,而计划制定过程(Planning)却比什么都重要。”基于金融服务业的动态本质,人们不禁要怀疑他说的就是美国众多金融服务机构的市场营销计划。从关于金融机构应完成(实际上永远无法实现)何种使命的毫无意义、傲慢、不切实际的报告,到制定经过充分论证的行动方案的文件,一整套过程都涵盖在市场营销计划之中。

毫不奇怪,许多金融机构的市场营销计划仍是一项有待开发的技能,并且总是产生无效计划。金融行业的市场营销顾问对此往往会深有感触,他们经常与新任命的营销总监(同时兼任总出纳和内审人员)以及那些在营销或计划制定方面几乎没有接受过培训的人共事。

金融服务行业实际上是由在高度动态的市场条件下运作的一系列松散的、不可比的进攻型竞争者组成的。由于计划制定体系极不发达,所有金融机构在战略和财务上的生存能力都处于危险之中。

在过去的十年中,金融服务行业的性质发生了根本的变化。它不再是拥有利差和收益保证的、受监管的平静避难所。在这个成熟的行业中:

- 来自于传统和非传统竞争来源的激烈竞争压力现实存在。
- 产品生命周期的获利机会非常短,并且差异优势很容易被抵销。
- 市场份额以及相应的获利基础被快速侵蚀。
- 为了保护系统安全而设计的拙劣监管现实存在,但实际上,这些监管措施往往限制了行业成员的行为而放任行业外的竞争者。

在发展至今的金融服务行业中,工作的安全性只是与单个金融机构满足现有和潜在客户金融服务需求的能力处于同一水平。1991年,单是商业银行就削减了40 000份工作。如今客户不再是“国王”而已成为“独裁者”。他们新被发现的全能源自于金融服务行业过剩的生产力。这些因素以及后面将会解释的其他因素,使金融服务行业的营销计划制定独具特色。这种独特性要求按照这个行业的特点量身定做计划制定体系。

如今的管理工作比以往任何时候更需要一套计划制定体系,以便为下列行为提供明确的、经过深思熟虑的方法:

- 鉴别不断变化的机会以及机构所面临的威胁。
- 将这些机会转变为利润流。
- 转化潜在的威胁。
- 向现有的和潜在的客户id提供超出他们预期水平的服务。

单纯靠运气来获利已不再是可能的选择。机构管理工作面临的威胁来源于非常先进的竞争对手,他们了解先进有效的计划制定体系的价值和益处。

《银行市场营销》被设计成帮助金融服务行业编制市场营销计划的指南,这些计划必须现实、可行且以结果为导向,从而确保机构的长期存续性。本书的隐含方法是以市场为动力、以客户为导向。它将机构运作的各个方面集中在一起,关注于一个单一目标:比你的竞争对手更好地服务于现时和将来的客户。计划制定人员面临的挑战就是详细说明如何使机构有效益并高效率地增长。计划制定事实上是一种资源配置过程。它对决定向哪些机会投入金钱、时间和精力,哪些情况不能保证追加支出和资源配置获得合理的经济效益而言非常重要。

在“正确”的机会得到开发的基础上,机构将不断增长繁荣。错误的行动可能会导致停滞甚至失败。

市场营销计划制定中的普遍问题

任何曾经负责过市场营销计划制定的人都知道在整套程序中许多潜在的缺陷。通过留心这些问题,计划制定人员或计划制定小组在制定和执行计划时就能对关乎存亡的时间、精力和信任有所保留。下面是计划制定过程中经常出现的一些问题。

信息问题

这是许多金融服务机构都面临的一个至关重要的问题。所制定的计划的质量取决于作为计划制定基础的信息的质量。不良的或不充分的信息意味着据此制定的计划仅仅是一种猜测,因此毫无意义。如果你愿意花费时间来详细制定一个计划,必须先确保有充分的信息。

大多数小型机构并没有发达的营销信息系统。因此,计划制定过程不得受制于可获得的信息。这是一个重大的问题。在信息真空状态下,无法进行有

效的计划制定。这就意味着你的机构必须在市场调查上花费金钱。这一点至关重要。只要你开始按本书的指导实施计划制定程序,你就会发现它高度依赖于特定种类的信息。本书将明确指出你所需要的信息。

人的问题

得时仪器公司的帕特里克·哈格蒂(Patrick Hagerty of Texas Instruments)曾经对如何处理人的问题提出了或许是最明智的建议。“必须由实施计划的人制定计划。”

有三个原因使你希望在计划制定过程中纳入其他人:

- (1)正如帕特里克·哈格蒂所暗示的,对计划制定只有少许或根本没有决定权的人拒绝执行计划是很常见的事。要记住,你或许可以制定最巧妙的计划,但如果不能得到正确的执行,还是一文不值。将机构中不同领域的重要人物都纳入计划制定小组之中。如果计划是他们自己努力的结果,他们将很乐意看到计划的正确执行。让他们成为计划的主人!
- (2)纳入其他重要人物能给计划制定过程带来更多信息。他们拥有关于机构运作中不同领域的第一手经验和信息。这只会使计划更为有效。
- (3)整个计划制定过程就是一个教育过程。可能再没有比介入计划制定过程更好的机会能让你了解机构的客户、运作、市场、产品和竞争了。随着对计划制定过程的参与,越来越多的人搞清楚了机构的运作现状以及盈利模式。

当然,太多人参与反而会减缓甚至搞糟计划制定过程。如果你确实决定了要启用计划制定小组,应先确保所有成员都是易管理的。可惜的是,并没有一个明确的经验法则能告诉我们要多少人是合适的。这一点需要运用你自己的判断。

长度问题

整个计划应该有多长?对于确切的长度没有一定之规。不同的计划根据其关注焦点的不同而长度各异。然而,通常使用的标准长度在20~50页之间。必须牢记的一点就是,计划要有足够的长度以便于抓住细节,但又不能太长以至于整个计划得不到重视。一定要在其中加入一个执行概述。如果一个计划没有人读,就毫无用处。

时间选择问题

时间选择问题是说,你必须决定市场营销计划制定工作应多长时间做一次。

这又是一个需要运用判断的问题。对于那些在高度竞争和无序的市场上运作的金融服务机构而言,必须进行频繁的营销计划制定。当然,每年都应对基准计划(Base Plan)进行更新和审核。市场、竞争和其他环境因素等的变化都会使计划更新成为必要。

对于那些在不那么易变和混乱、竞争也相对平和的市场上经营的机构而言,经常审核营销计划也是明智之举。计划可能并不需要更新,但还是应该加以审核以确保管理工作沿着正确的方向进行。计划当中设计的行动方案,可能需要花费数年的时间来完成以及从中获利。你当然不想改变战略,除非有不可控的因素迫使你这么做。基于同样理由,由于计划的执行需要数年之久,并且需要投入大量的时间、金钱和精力,因此你希望确保这是一个运行良好的计划。

市场营销计划制定目标

整个计划制定过程可被分解为四个基本问题:

1. 我们是何种机构?
2. 我们处于何种状况?
3. 我们想达到什么目标?
4. 我们如何实现这个目标?

成功的市场营销策略取决于机构是否拥有准确界定和清晰表达的使命以及相应的目标(我们是何种机构?)。这意味着,无论是现在还是将来你所在的组织打算成为何种金融机构,管理层对此必须有一个明确的概念。缺乏这种洞察力,市场营销计划制定就非常困难。缺乏清晰表达的公司目标,市场营销计划制定也是不可能的。市场营销计划制定应致力于使金融机构成为它希望成为并应该成为的组织(正如在其使命和目标中所表达的那样)。

《银行市场营销》介绍了一种让金融机构得以实现其使命的,以客户为动力、以市场为导向的方法。第2章通过研究金融服务机构当前所面临的各种策略选择开始计划制定过程。这一章将帮助计划制定人员回答:这是何种机构,并且应该成为何种机构。第3章介绍了一种用于评估正在打击金融行业的各种不可控环境变化和趋势的机制。第4章着眼于介绍作为基本计划制定单位的SBU(Strategic Business Units,战略业务单元)的概念,并向每个SBU提出了一些增长选择。第5章向计划制定人员介绍了产品/市场矩阵(Product/Market Matrix, P/M Matrix)的概念。P/M矩阵将收入创造者与收入来源相匹配。这是整个计划制定过程的核心所在,

也是《银行市场营销》独一无二、区别于其他计划制定方法的地方。P/M 矩阵也是本书如此行之有效的原因所在。为了弄清楚如何在市场上最有效地赢得客户,第6章着眼于对优势产品/市场机会的分析。第3章到第6章的目的是为了使计划制定人员能够回答“我们处于何种状况?”的问题。

第7章的精髓在于为每种产品/市场制定了明确的、可达到的和可行的目标。这一章专注于这样一个问题:我们想达到什么目标?

本篇的剩余部分则致力于回答计划制定问题:我们如何实现这个目标?第8章依次介绍了:制定 P/M 策略的细节,如何将有效的营销组合结合在一起以实现

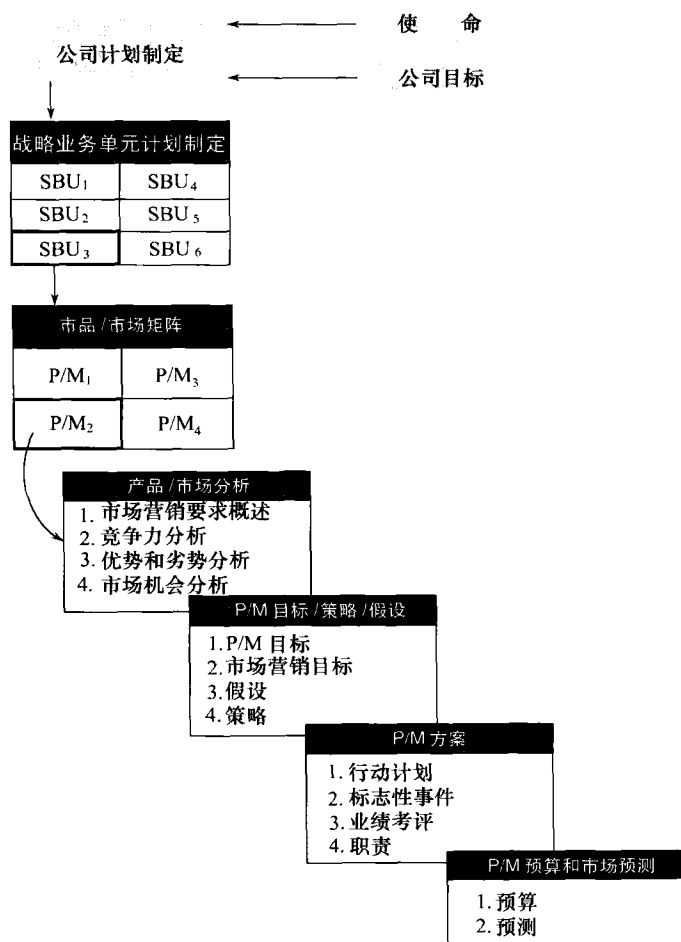


图 1-1 市场营销计划制定程序

那些目标,以及如何制定市场营销的行动计划。预算和预测在第9章研究。计划的传达与执行是第10章的主题,而第11章为计划制定人员提供了一份关于整个计划制定过程的清单。

图1-1详细描绘了编制市场营销计划的所有步骤。最开始是评估,什么样的机构才能在未来几年内进行有效竞争,以及你所在机构正面临的环境特征。正式的计划制定程序第一步是关注构成营销计划基础的特定SBU。然后,SBU被分解为产品/市场要素,这些才是计划制定的真正舞台。每一个你认为有增长可能的产品/市场都有转变成特定营销计划的可能。在每一个产品/市场中,你都能确定目标,并编制具体的营销组合计划。接着这些又转化成具体分配日期、职责和成本的行动方案。最后对每一个产品/市场机会进行预测和预算。此外,考虑到那些新接触营销和计划制定的人员,本书还包括对一些重要营销概念的解释。即使是很有经验的营销和计划制定人员也会发现这种回顾很有帮助。

本书独有的一个特点就是在不同章节插入了各种软件表格。这一设计有两个用途。首先,它们可以输入计算机,在编制营销计划时可作为计算机工作表格使用。其次,对于那些不太习惯使用计算机的计划制定人员来说,可将之输入计算机先打印出来,然后手工填写。不管哪种方法,计划制定人员都会发现这些矩阵和表格在进行计划编制所必需的各种分析时,是有用的工具。它们也是本书所独有的特色。

一言以蔽之,计划制定是一种技能。随着这种技能的不断进步,你将会发现你的计划越来越详细,越来越明确。第一年的计划与以后年度的计划相比多少显得有些简单。继续下去。《银行市场营销手册》将帮助你成为最有效的计划制定人员,并成为所在机构管理层中极为重要和有价值的成员。