

陈育明 张珂 / 著

Research on Brand Driving Bank Management:
Based on Brand Value & Bank Growth View

品牌驱动式银行管理

——基于品牌价值和银行持续成长的战略选择

 复旦大学出版社

品牌驱动式银行管理

——基于品牌价值和持续成长的战略选择

Research on Brand Driving Bank Management:
Based on Brand Value and Bank Growth View

陈育明 张 珂 著

復旦大學 出版社

内 容 提 要

在全球化经济和金融市场全面开放乃至走向混业经营的背景下,银行企业如何立业走强,是关系我国国民经济走向的重大课题。本书从品牌价值和持续成长的角度来思索银行作为企业的盈利模式及其经营管理的驱动机制,是基于银行理论推演和实证分析而构思的。

本书系统地从 SCP 角度讨论了银行核心竞争力的内涵,依据市场、企业和客户三者之间的博弈分析,独具慧眼地把银行的核心竞争力定义为银行品牌价值的差异,完整地把市场外部竞争、市场客户需求和企业内部能力有机融合为银行可被认知的、并具有市场影响力的盈利资产——品牌价值。作者同时通过对银行“品牌—绩效”模型的价值获取机制的理论推演和实证分析,确立了品牌价值差异最大化的战略观,给出了具有实施意义的分析工具和研究成果,对银行和其他金融从业人员都有一定的参考价值。

序 言

在全球化经济和技术进步的推动下,金融业混业经营已经成为一个不可逆转的大趋势。面对开放的市场,银行所谓的“脱媒”压力也不再是制度壁垒所能够承受的。因此,我们必须重新思索银行存在的理由,才能发现百年银行持续成长的驱动力量。值此中国银行业产权重组、战略式兼并收购大浪潮开始之机,我很高兴能看到这样一本深度审视银行企业生存和发展的研究文献。

在计划经济时代,中国无所谓真正意义上的商业银行。随着金融开发步伐的加快,在加入 WTO 后的我国银行业面对的竞争对手已经是成熟的外资银行。此时的银行已不得不自己主动投身到市场的竞争当中,真正面对客户的需求,重新调整自己的服务和盈利模式,通过精细化的管理切实铸就自己特有的核心竞争力。

然而,我们很少有人从市场和管理的互动角度去解读银行企业的核心竞争力,准确地给出银行持续成长的动力。令人欣慰的是,作者关于“品牌驱动式银行管理”的研究不仅系统、严密地论证了银行持续成长的动力,而且给出了具体实施的策略模型。使我们坚信百年银行的驱动力量在于银行的品牌价值,客户选择银行、依赖银行的

基本依据正是他们对银行品牌价值的认同度。难能可贵的是,作者在深入剖析这种品牌价值、提出品牌价值差异最大化观点的基础上,还通过模型将抽象的银行品牌价值演绎为可以操作的管理策略,给出了银行品牌价值差异化战略的绩效管理系统及其实施策略。

文章关于银行管理的研究完全脱离了传统的内部管理的角度,建立了彻底的以市场为导向、以客户为中心的“刺激-反应”式的基于市场、客户和能力博弈均衡的管理模型。它从市场的角度揭示了银行核心竞争力的内涵——品牌价值差异,同时也揭示了一种客户发现机制——品牌价值曲线。使银行企业清楚地知道如何把握市场,并将市场的信息转化为可以盈利的产品或服务,这就是现代商业银行生存之道。

有感于作者全面系统的研究和洞悉本质的成果,我相信本书的出版能够为中国银行业的发展带来拂面的春风。欣然作序也是殷切地希望这个探索的成果能够真正成为现实。

苏勇

2008 年 6 月

Abstract

In the modern financial system, bank is a special financial service institution that manages currency, deliver money and credit functions, and makes profit through size-based business operation. The mission of bank in the environment of open competition is to meet the needs of market concerning treasure management. Its capability to create value determines its advantage in competition for survival. With the development of civilization and economical technology, branding becomes an inevitable trend in the relationship between bank and customers. To shareholders and business managers, the difference in the brand value drives the growth of bank value. To customers, the brand value difference(BVD) affects customers' trading behavior. In addition, the integration of bank value chain develops to bank value differentiation mode from internal capability mode or external market mode. It is evident that the bank's value-creating capability is equivalent to its capability to produce BVD. In this study, we measure bank's value-creating capability through the difference in customers' recognition of brand value, adjusting for the impact of propaganda noise. In addition, we propose the hypothesis that brand value recognition is positively correlated with bank performance.

This hypothesis is proved through theory and real cases. Firstly, we describe bank's value-creating capability via theoretical analysis of brand recognition. The bank performance is analyzed with respect to liquidity, safety, profitability, and development poten-

tial, including 4 parts or 13 indexes. Among them, the bank recognition could be obtained by a survey that included recognition, satisfaction, credibility, and loyalty. The bank performance could be obtained through a survey of the 13 indexes and EVA data(or Raroc data). Moreover, correlation analyses are conducted using the above data. The results of analysis support the hypothesis aforementioned. Finally, in order to further understand the method to boost the brand value of bank, a case study of 3 banks is carried out (based on the contrast against other 10 banks). A balance score approach and value chain approach are used to summarize the performance management model based on brand value, with emphasis on achieving BVD with respect to customer management, resources allocation, process integration, and organization regeneration.

Bank brand include product brand and corporate brand, which is the border between finance institution and customer which compete and cooperative. Because creating market imagine and promoting client value, brand is the core of management of finance organization. However, brand building is the complex system project, forming on the interact of name and content, and need the model to impel. Hence, the article, beginning with the general brand theory and the practical of finance business, define the nature of bank brand firstly, and then construct the model of finance brand building through a pile of case study. The research open the new view on bank management, sighting into the action of finance brand and the difference between general brand and bank brand.

This paper consists of eight chapters. The introduction section proposes the hypothesis of correlation between brand recognition and performance. Chapter 2 discusses the brand effect and presented the definition of brand value. Chapter 3 discusses the method of evaluating bank performance. It addresses how to measure bank

value by accounting and non-accounting approaches. Chapter 4 provides a theoretical proof of the correlation hypothesis. Chapter 6 addresses the correlation hypothesis through survey studies and case studies. Chapters 7 & 8 deal with issues of implementing the brand driving model. It establishes the creating model and performance management model with respect to BVD. In addition, it provides solutions to handle brand crisis, conditions of model application, as well as the limitations of this study.

目 录

第一章 导论:关注银行持续成长的系统思考	1
第一节 对银行存在和成长理由的重新认识	4
第二节 银行持续成长的关键在于银行的竞争优势	11
第三节 银行持续竞争优势的本质	22
第四节 竞争优势的实现路径:关注品牌和绩效	35
第五节 本书的研究课题、研究框架和研究方法	48
第二章 银行品牌价值体系与品牌价值驱动效应	55
第一节 银行“品牌-绩效”模型的理论基础	58
第二节 银行品牌与品牌价值体系	71
第三节 银行品牌价值主张与品牌认知	87
第四节 基于品牌认知的驱动分析	95
第五节 银行品牌认知的测量方法	110
第六节 基于品牌驱动效应的银行管理模式	121
第三章 基于品牌价值驱动的银行绩效评估	129
第一节 正确认识银行的绩效	131
第二节 各种银行绩效评估方法的比较	143
第三节 基于银行创值能力的绩效评估体系	150
第四节 银行品牌价值的绩效驱动分析	160
第五节 基于品牌价值驱动的银行绩效管理模式	167
第四章 品牌认知与银行绩效相关的理论分析	175
第一节 基于品牌的银行价值链分析	176

第二节	银行品牌价值效应的两面	180
第三节	品牌信用函数与目的理性模型	187
第四节	品牌认知与绩效正相关的经济学分析	194
第五节	品牌价值驱动的实证模型及其关键变量	200
第五章	品牌认知与银行绩效相关的实证分析	203
第一节	银行“认知-绩效”相关的实证方法	204
第二节	样本选择与问卷设计	209
第三节	品牌认知的数据分析	213
第四节	银行绩效的数据分析	219
第五节	品牌认知与银行总体绩效的相关性分析	227
第六节	品牌认知与银行单项指标的相关性分析	230
第六章	品牌认知与银行绩效相关的案例分析	241
第一节	案例研究方法 with 案例设计	242
第二节	差异的品牌策略造就差异的品牌价值体系	244
第三节	差异的品牌价值体系换取差异的品牌认知	259
第四节	差异的品牌认知导致差异的银行绩效	270
第五节	品牌价值活动的重要性	279
第七章	基于品牌价值差异的绩效管理	282
第一节	银行产品、服务、文化和核心能力的品牌化	283
第二节	基于品牌价值曲线的客户发现机制	294
第三节	构建体验式的界面管理	305
第四节	基于品牌价值差异的平衡计分管理系统	310
第五节	基于企业文化的品牌价值差异策略	317
第六节	品牌价值差异驱动下的银行管理模型	325
第八章	品牌驱动模型的实施	332
第一节	品牌驱动整合的基本策略	333

第二节	品牌领导战略的陷阱	345
第三节	品牌危机的应对策略	348
第四节	推行品牌领导模式的策略准备	350
第五节	维护以品牌为核心的互动界面	355
后记		358
参考文献		359

第一章 导论：关注银行持续成长的系统思考

商业银行成长的环境十分特殊。在世界各国的经济制度和金融制度中,商业银行都被设定为特许经营货币资金的经济组织,是整个经济体系中资金运转所不可或缺的心脏。由于银行^①的稳定直接影响金融秩序和社会安定,各国的银行一直都享有特殊的政府保护。依仗着法律赋予的存贷款特权、监管当局设定的准入壁垒、国家的信用支持、央行最后付款人的后盾以及“严厉”的价格管制^②等垄断优势,银行就可以轻易地获取高额的垄断利润,所有的风险和高额的成本都可以通过央行对法定利差的调整全部转嫁给社会。显然,这种垄断体制下造成的福利损失、效率低下、显失公平和经济腐败等现象并不是文明进步的社会经济制度所能允许的,巨大的倒逼压力也是任何中央银行和国家政府都难以承受的。

令人欣慰的是,随着技术环境和经济环境的变化,银行传统的盈利模式和产业市场格局已经无法继续。在金融经济制度全球化、自由化和核心化的主流趋势下^③,市场化竞争成为银行持续成长的基本环境,银行的企业属性得到了市场的还原和制度的肯定,银行的经济职能发生了巨大的转变,银行命运的决定权也从政府或制度转向

① 银行:专指商业银行,不包括中央银行和政策性银行;同时也专指银行企业,不是银行产业。

② 严厉:在竞争的市场经济中,严厉是一种保护。参见《银行管理学》(黄宪、赵征、代军勋,2004)。

③ 趋势:金融制度的变迁趋势多种多样,但归结起来就是经营领域、经营手段的开放和市场的细分。参见《金融制度变迁》和《Bank Management》(Timothy W. Koch & S. Scott MacDonald,2003)。

了市场,“回归市场、直面竞争”成为当今银行企业的管理主题,“在开放竞争的市場中研究銀行持續成長的對策”成為銀行家的基本使命。^①

然而,關於銀行競爭成長的系統研究十分缺乏,觸及銀行存續發展根基的外部性研究更是鳳毛麟角。事實上,由於銀行競爭理論和競爭經驗的缺失,在加入WTO後的開放競爭格局中,中國銀行業整體和銀行企業的市场競爭力都處於劣勢地位,銀行企業在市場的成长中顯得舉步維艱或者手足無措。因此,本書把關注的基點放在了銀行與客戶互動的市場交易,從外部市場在競爭優勢方面的約束探討了銀行內在的行為模式^②。導論運用貨幣銀行、金融產業組織、企業成長、競爭優勢、行為科學和利益相關者等相關理論,重新审视了銀行存在和成長的經濟學基礎,從交易的驅動源泉上定義了銀行的市場職能,從而明確地把銀行企業持續成長的研究基點確定為競爭優勢。這種系統的歸納隱含着一個結論:通過解剖品牌價值與競爭優勢的關係,可以求得銀行企業持續成長的行為模式。

在新經濟體系中,銀行面臨着技術進步和制度開放的雙重“脫媒”;儘管市場仍然依賴銀行的貨幣支付職能和信用職能,但是銀行成長的空間必須拓展為整個財富管理市場;銀行企業的市场使命是滿足客戶對財富管理的價值需求,決定銀行能否持續成長的關鍵則在於銀行是否具備競爭所需的持續競爭優勢;而競爭就是爭取優質客戶的競爭,優勢就是與對手相比的相對優勢,能力就是提供財富管理服務的價值創造能力,因此,銀行競爭優勢的本質是銀行通過財富管理爭取客戶的價值創造優勢。注意到品牌在客戶交易行為和銀行管理行為中的驅動作用,導論提出了“以品牌為核心,創建競爭優勢”的管理構想,試圖通過品牌和競爭優勢之間的內在聯系為銀行的持續成長建立有效的管理模型。系統的推理可以概括為圖1.1,其內在

① 銀行的經濟使命是金融制度經濟學討論的焦點,參見《貨幣金融學》(米什金,2002)和《競爭、產權與績效——中國銀行產業組織問題研究》(周小全,2004)。

② 行為模式:在產業經濟中指銀行企業經營管理的所有舉措。參見《金融產業組織理論研究》(楊德勇,2004)。

的逻辑意义是：

(1) 银行业已经进入了全面竞争的时代,银行在新经济体系中的角色回归为企业,银行成长的空间是整个财富管理市场,竞争优势决定着银行命运。

(2) 银行竞争优势是:与竞争对手相比,银行在财富管理服务中所表现出来的、综合能力上的比较优势,其本质是争取客户的能力优势。只有决定客户交易行为取向的竞争优势才是支持银行持续成长的、有效的竞争优势。

(3) 银行竞争优势是外部诉求与内部能力的博弈,是客户导向、竞争对手导向和能力导向三方博弈的均衡。竞争优势源于内部管理活动形成的核心能力,但竞争优势是否有效必须通过客户的交易决策和竞争者的能力标杆来检验。

(4) 品牌是银行与客户互动的媒介,品牌价值成为建立交易关系的基础,品牌知识影响着客户的交易决策,银行的活动只能通过品牌关系才能影响客户的交易决策。银行的竞争优势最终必然集中表现为特定的品牌价值。

(5) 品牌资产是竞争优势的价值度量,对银行的品牌化工作、品牌关系和品牌资产实施有效的管理,就可以建立银行“品牌-绩效”管理模型。

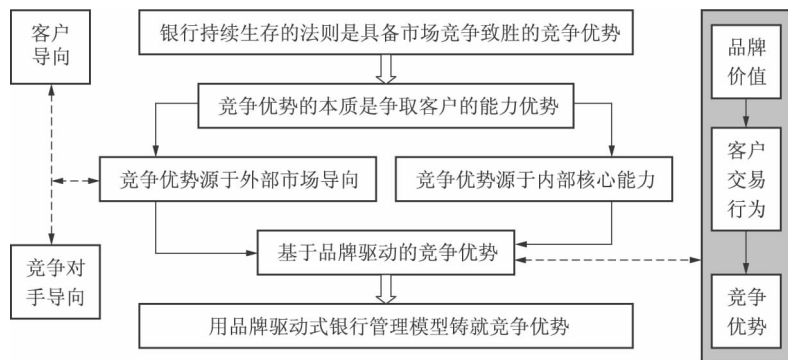


图 1.1 品牌驱动与银行持续成长的内在逻辑

第一节 对银行存在和成长理由的重新认识

在科学技术突飞猛进和经济制度全球化开放的推动下,当今全球金融业和银行的发展进入了全面竞争的时代^①。交易技术和信息技术的发展以及金融管制的放松,使银行业出现了全球化、自由化、核心化的发展趋势;银行企业的扩张和增加、金融同业的混业经营以及非金融机构的积极参与,迫使银行不得不面对竞争,与证券、保险和基金等金融机构抢夺理财业务,与信用卡公司和清算公司等科技企业分享支付结算收益,与专业投资公司、财务公司等非金融机构财团竞争投资贷款业务。日新月异的金融创新迫使银行业陷入了“脱媒”的困境^②,同时丧失了银行资金成本优势和资金收益优势,银行业呈现出规模收缩及盈利下降的危机,以至于比尔·盖茨(Bill Gates, 1995)宣称:“传统银行是群行将灭绝的恐龙。”^③可见,激烈的竞争给传统银行^④带来了巨大的生存危机和发展压力。

一、生存环境的变化无法灭绝银行,但的确改变了银行的经济使命

近二十多年来,在以技术进步为动力的新经济增长过程中,世界银行业和中国银行业的市场竞争格局虽然出现了巨大的变化,银行兼并重组浪潮此起彼伏,但是银行在新经济增长中的地位并没有降低。美国及其他五个工业化国家非金融机构外源资金来源的数据显示(图 1.2),迄今为止:

① 全面竞争是在技术和制度的压力下出现的,源于客户需求变化以及满足客户需求方式的变化,参见《Bank Management》(Timothy W. Koch & S. Scott MacDonald, 2003)和《商业银行竞争力研究》(张向菁,2004)。

② 脱媒:是指银行的职能被替代,是在技术进步和制度开放下产生的。参见《货币金融学》(米什金,2002)。

③ 对传统银行的挑战来自于技术对货币和信用职能的改变,参见《大银行家》和《货币市场》(马丁·迈耶)。

④ 传统银行:与现代银行相对应,无准确定义,通常指忽略信息技术,仍然以信贷业务为经营核心的银行。

1. 在众多引导资金由非生产性用途转至生产性用途的金融中介或金融渠道中,银行仍是工商业外源资金的最重要来源。

2. 在创造货币过程中,银行贷款创造的支票账户存款仍是货币供应的主要组成部分。

在财政政策逐步淡出的情况下,推动中国经济高速增长的资金来源和主要力量,正是来自于银行货币政策的积极支持。^①

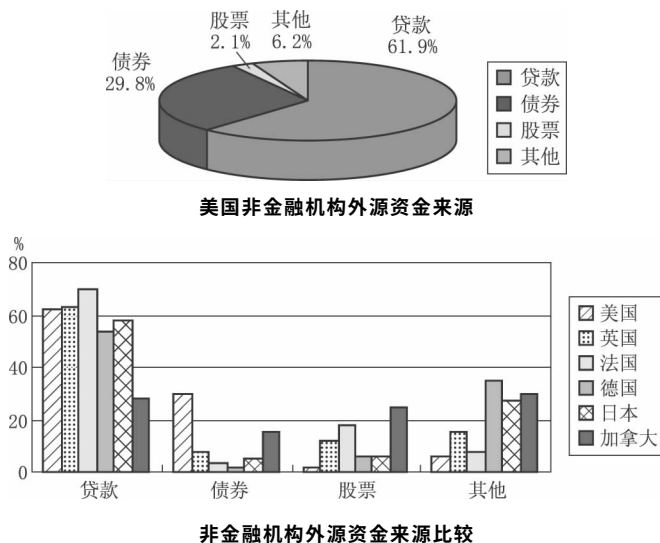


图 1.2 非金融机构外源资金来源的构成

资料来源:Frederic S. Mishkin 著《货币银行学》。

事实上,不仅银行没有失去魅力,而且有越来越多的企业在向银行业渗透,他们正在努力从金融创新的缝隙中寻找商业契机。Ebay 公司的盈利模式就是一个典型的例子。作为全球著名的电子商务公司,Ebay 网络的核心业务是提供在线拍卖,但是出人意料的是,其主要的盈利来源却是与银行一样的金融业务。虽然 Ebay 致力于以拍卖交易

^① 宏观货币信贷政策改变了资金的放大投向和放大倍率,同时调控着产业发展方向。

记录为基础数据,收集建立个人征信体系,为客户搭建拍卖交易平台,但是 Ebay 网提供拍卖的主要目的并不在于拍卖收费,组织拍卖的作用是为了利用拍卖交易平台吸引和集聚大量的客户资源,然后利用网络交易沉淀下来的资金开展买方信贷等银行业务。在电子支付的创新下,类似 Ebay 利用技术“脱媒”效仿银行获利的企业是数不胜数的。

美国著名金融评论家和观察家马丁·迈耶(Mayer, M., 1999),在《大银行家》中,通过大量的历史现象和理论分析,深刻指出:

1. 虽然金融产业全球化、全能化、电子化和自由化的发展趋势完全改变了当今银行的业务重心、盈利模式和经营方式,但是银行赖以生存的信用中介职能和支付中介职能并没有改变,银行这个金融中介仍然是经济社会不可或缺的经济组织;

2. 当然,竞争总是适者生存和优胜劣汰的,经济社会和技术背景既然已经发生变革,银行就必须适应社会进步的需要,利用技术进步和金融管制放松的契机,全面进行业务创新和组织再造。

可见,马丁在否定“恐龙危机说”的同时也告诫我们:电子技术改变了的货币体系、信用体系和金融制度体系,银行只有思变才能生存和发展。未来的银行必须是能够适应需求变化,为客户提供理财服务的管家和专家。^①

对银行的存在性问题,经济学家米什金(Mishkin, 1996)用信息经济学理论也进行了论证。他认为,银行是处理金融信息的经济组织,金融市场交易需要银行等金融中介。资金交易的实质是金融信息的交易,由于资金供需双方存在着信息不对称,在资金交易过程中发生了交易费用,如信息搜寻费用、信息处理费用等。为了降低交易费用和交易风险,经济交易系统中产生了银行。也就是说,在以信息为核心的知识经济社会中,银行除了必须具备支付职能和信用职能外,还必须在竞争中能够利用规模经济和范围经济效应来降低资金交易成本,能够利用专业的信息处理能力来消除逆向选择和道德风

^① 货币制度的变革和金融产品的创新改变了需求和满足需求的方式,因此也改变了银行的盈利模式。