

中资商业银行营销管理的现状与改善之策

山东大学威海分校商学院 梁文玲

[摘要] 营销管理是市场经济条件下竞争性微观主体的核心管理职能之一,自九十年代中期中国银行业渐进市场化进程开启至今,中资商业银行营销管理从理念意识到实践手段仍不能适应银行业对外对内开放的竞争要求,这一现状必然危及银行业全面开放后中资银行的竞争地位。鉴此,本文作者在简要指出中资银行营销管理现状的基础上,提出了提升中资商业银行营销管理水平可操作性对策。

[关键词] 中资商业银行 营销管理 改善

营销管理是市场经济条件下竞争性微观主体的核心管理职能之一,商业银行也不例外。自从一九五八年全美银行业联合会议上首次提出银行应该运用市场营销的观念以来,在西方发达国家,市场营销越来越成为商业银行谋求竞争优势的不可或缺的重要工具。

获得持续竞争优势的源泉。中小企业的技术特点决定了在技术创新上必须发挥灵活性和创造性。首先,多方面筹集资金加大技术投入。研究和开发是技术创新的源泉,是技术创新的一个重要组成部分,也是企业持续进行技术创新的基本保证。国际上一般认为:研究和开发的资金占销售收入1%的企业难以生存,占2%的企业可以维持,占5%的企业才有竞争力。因此对集群来说,必须多方面筹集资金来增加对科技的投入,可以利用国家加大对技术改造的贴息贷款,可以设立集群内中小企业开发基金,还可以通过从证券市场上筹集资金等途径来促进中小企业的技术创新。其次,走开放式合作创新之路。一方面,技术创新从投入到产出有一个很长的周期,需要投入的人力、物力和时间很多,耗费相当惊人。另一方面,技术创新的成功率非常低,有很大的风险性。由此可见,没有雄厚的人才、资金实力等优势的企业则可以采用开放式的合作创新之路。实行自主创新与模仿创新、引进创新相结合,技术创新与技术改造相结合,进行跨单位、跨部门、跨地区,甚至跨国界的合作研究,形成企业与科研机构、大专院校建立密切的合作关系。采用开放式的合作创新则可实现资源共享、优势互补、分散风险,缩短开发周期。再者,采取“以市场为导向”的技术创新途径。即围绕市场的需求,把用户需求和意见作为创新源。中小企业难以像人才集中、资金雄厚的大公司那样从事基础研究,大型使用实用技术和尖端技术的研究,但可根据自身的实际抓住用户的需求和意见。经济一体化的今天,消费者的收入水平、消费观念、消费习惯等发生了明显的改变,他们变得越来越精明、挑剔和老练,他们会在产品中发现许多不足,同时也会提出许多合理建议。据研究,技术创新的构思约50%源于用户的要求和建议,因此中小企业只要注重消费者的需求和意见,致力于开发有市场需求,投资少、见效快的项目,技术创新的成功率会大大提高。

3. 促进中小企业的集群式跨国经营还需政府提供恰当的公共政策。首先,对中小企业企业集群式对外投资的管理制度,需要进一步健全和完善。目前我国对中小企业的对外投资活动采取的是审批制存在着一系列问题,如审批过细,加大交易成本;审批手续繁琐,贻误最佳投资时机;审批投资限额过于严格,限制企业投资决策权;对中小企业的对外投资按国有企业的管理办法层层报批,不利于投资活动顺畅进行等。为此,对中小企业产业集群式对外投资的管理制度,需要进一步健全和完善,主要内容包括:建立系统的企业海外投资的法律、法规;简化对外投资的审批环节,增加审批的透明度,提高工作效率;放宽对中小企业对外投资的额度限制和外汇管制;创立相应机制,使产业集群中的中小企业、地方政府和非政府组织之间进行对话,以提高企业间在共同营销、共同设计、共同培训等方面的合作效率。其次,要加快和完善国内金融服务体系的建设,为中小企业对外投资提供优惠贷款、担保及保险等更多的服务;鼓励国内的商业银行、保险公司到我国中小跨国公司比较多的国家与地区开设分行,帮助投资者处理日常的金融业务以及融资问题;将商业银行纳入海外投资的管理过程,由相关的商业银行部门负责审批项目的风险,并进行可行性评估,改变商业银行对中小企业的“惜贷”现象;允许带资承包项目,积极探索BOT、TOT、ABS等新兴融资方式;利用中央外贸发展基金贷款贴息的支持,加大资金方面的扶持力度。第三,政府有关部门应当健全信息咨询和社会服务体系,为中小企业获取技术、市场、人才、信息提供便利。中小企业要对外投资,特别是要进行产业集群式的投资,所需信息包罗万象,既包括宏观上的国外经济发展趋势、产业总体规划、有关法律法规、政府投资政策、金融外汇市场状况、海关政策、税收政策等,也包括微观上的产品供需状况、价格市场周期、合作伙伴资信、行业市场准入、人员进出情况等。

[参考文献]

- [1] 魏后凯. 对产业集群与竞争力关系的考察[J]. 经济管理, 2003, (6): 4 - 11.
- [2] 李勇, 史占中, 屠梅曾. 企业群竞争力的影响因素与竞争力的提升[J]. 经济管理, 2003, (6): 12 - 17.
- [3] 罗海成. 中小企业集聚组织形式的经济学解释[J]. 理论经纬, 2003, (2): 35 - 37.
- [4] 徐康宁. 开放经济下的产业集群及其竞争力[J]. 中国工业经济, 2001, (11): 22 - 27.
- [5] 魏守华等. 产业集群内中小企业间接融资特点[J]. 财经研究, 2002, (9): 53 - 60

但在中国,银行营销的现状却不容乐观。虽然《商业银行法》颁布后,多数银行在其运营管理中一定程度上引入了市场营销理念,也开始尝试运用市场营销学的理论与策略开展银行的经营管理活动,但与发达国家相比,我国银行业开展营销管理的时间太短,经验积累远远不够,营销管理在提升银行竞争力中的作用和潜能尚未发挥出来。具体表现为:还没有真正确立以客户为导向的营销理念,商业银行与客户的关系仍未完全摆正,只有满足客户需求才能实现企业目标的观念还没有深入人心;缺乏科学的营销规划和系统的营销管理,在组织体系安排、业务环节协调多个方面无法保证营销工作的完成;经营同质化导致银行间低水平无序竞争;营销手段的应用水平还亟待提高。总之,目前中资银行在营销管理的计划性、系统性、整合性、科学性方面还远远不能适应银行业开放竞争的要求。为此,全面提高中资银行的营销管理水平,按照营销管理的要求制定系统科学的营销战略与策略,是应对银行业开放竞争的必要之举。

企业的营销管理从本质上讲就是企业适应市场环境并对环境变化做出反应的动态过程。在当前,开放竞争是中资银行面对的最重要的环境特征,也是中资银行制定营销战略与策略的出发点。针对上述营销管理现状,中资银行应从以下几方面加以改善。

一、真正贯彻客户导向的营销思想

现代企业营销管理的核心是需求管理,需求即客户需求。在一个竞争激烈的市场上,企业必须从以自身和产品为中心转向以客户需求为中心,银行作为经营货币的特殊企业,无疑也受此原则的限制。从实践层面看,客户是商业银行的重要资源之一,随着金融领域的进一步开放,商业银行的竞争环境更加复杂,在这种情况下,谁拥有优质稳定的客户资源谁就处于竞争主动。中资银行在体制、技术、管理、全球网络等诸多方面的劣势恐怕在短期内不易突破,但正视竞争压力,转变经营理念,真正以服务客户需求为营销工作的重心以便维持客户资源这应该不难做到。中资银行当前最需要克服的问题是将营销思想虚化,讲的多、做得少。为了让营销思想真正落实,至少应重视以下工作:一是明确以客户为中心不是口号而是行动。银行必须明确,客户的金融服务需求从来都是具体的而不是抽象的,要赢得顾客满意,就必须做好每一件承诺的服务。二是将市场调研与客户分析作为做好营销工作的基础。在传统的银行卖方市场上,由于金融产品的短缺状态,即使粗放经营亦可生存,因而银行不习惯主动地了解客户需求,而当前变化了的市场供求关系要求银行必须认识到自己只有扮演好服务的角色,才能吸引客户,这就要求银行充分了解客户需求,准确把握在本银行业务覆盖的区域内哪些是现实客户?哪些是潜在客户?哪些是优质客户?不同客户当前的需求是什么?被满足的程度如何?客户需求变动的趋势是什么?本行如何适应这种动态的需求变化?这是营销管理的基础。三是贯彻客户导向理念的目标是与客户建立长期互惠的良性合作关系,建立企业稳定的客户群。建立与客户良性互动关系,就必须将营销活动的重心从专注于一次交易转变为长期关系的培育,从关注企业获利最大化转变为客户价值最大化,从关注新顾客的增加转变为关注老顾客的维护和保留,并通过有效的客户细分确定有价值的关系客户群,为之提供专业化和个性化的金融服务,这也是关系营销的本质。

二、以建立在科学细分与定位基础上的精细化营销取代粗放经营

银行建立稳定客户群的前提是使自己的金融产品与服务与客户需求完美结合,这里的客户需求是指具体客户的具体需求,而非笼统意义上的银行客户的普遍需求,做到这一点,银行就需变粗放营销为精细营销。精细营销的有效性取决于银行市场细分与定位的科学性,对商业银行而言,市场细分是优化资源配置、提高顾客满意度、提升竞争效率的重要工具,而建立在有效细分基础上的市场定位,则是在商业银行卖方密度大大提高的情况下,银行谋求差异化竞争优势的有效手段,也是银行制定营销策略的基础。不同的银行客户对银行业务的需求是不同的,这种差异体现在银行产品的档次、利率、费率、服务方式等方方面面。需求差异是由于银行的个人客户在年龄、性别、职业、收入、文化程度上千差万别,同时,公司客户在企业规模、产品特征、业务特点、经营状况、风险程度等方面也存在许多差异,造成其对银行业务的差异化需求。银行客户的多元化、个性化需求,决定了无论一个多大规模与实力的银行都无法满足所有用户的需求,而只能服务于一部分客户,这就要求商业银行进行市场细分,从而确定自己的目标客户群,特别是支撑银行发展的优质客户,以便为客户提供更有针对性的甚至是量身定制的服务。

三、强化金融整体产品意识

服务是用于出售或同产品联在一起进行出售的活动、利益或满足,它具有无形性的特征,它由两部分组成,一是核心产品,即服务产品的基本效用,也即客户对一种服务预期的利益,二是附加产品,即客户在服务过程中得到的感受,核心产品满足客户对一种服务的基本需求,而附加产品则是便利了服务产品的消费,提高了客户价值和利益。若使用双因素理论,核心产品只是保健因素,它只能让客户没有不满意,附加产品是激励因素,它能让人满意。从实践来看,服务的核心产品较少变化,同类服务企业之间的竞争多围绕附加产品进行。所有的服务都包含附加成份,通过对各类服务的分析,附加服务可归纳为八个类别,即信息服务、演示与试用、保管服务、咨询服务、招待服务、例外服务、订单处理、付款与结算,由上述内容与服务共同构成服务之花,其中核心服务是花心,其他附加服务是花瓣,在一个设计良好、管理出色的服务企业中,花心和花瓣都应很鲜艳。

就银行金融服务而言,同样存在着金融产品的服务之花,商业银行应根据金融客户对银行服务的需求,

确定出银行产品的服务之花的构成,进而着意了解花心与花瓣对客户满足程度。从当前看,中资银行在附加服务方面做得还很不到位,比如例外服务,这是在常规服务之外追加的服务,包括服务传递之前的特殊要求、处理特殊的沟通(投诉、表扬)、解决问题(消费中出现的因意外或失误造成的问题)、补偿(对不满意服务进行的补偿)等,一个服务好的企业,它应在例外的服务上也做好相应的准备,或者有相应的机制作保障,以便出现问题时能有效应对。在这方面,中资银行做得也不到位,尤其是对一些服务纠纷不能有效化解,经常造成服务现场供求双方对立的场面与氛围,非常不利于企业形象的树立。就竞争而言,商业银行应经常自问:本企业目前的服务之花开得如何?核心产品能否满足客户要求?客户要求的附加服务要素是否能够提供?如能提供,我们在质量和价值方面与竞争对手、与客户的期望有什么差距?如不能提供,要了解客户是否迫切需要这一服务、对手提供的情况如何?如需要,就必须找出自己差距的原因并尽快赶上去。

四、以金融创新作为改善营销管理的切实之举

产品创新是企业吸引客户并保持动态竞争力的基础,中资银行在这一领域一直处于劣势。发展的方向有两个:中间业务与个人理财业务。

关于中间业务。中国银行业开放后,中间业务作为外资银行最明显的竞争优势必将成为它们与中资银行争夺市场份额的利器。目前,我国商业银行开展的中间业务项目约260余种,其中有较为成熟的老项目,如汇兑业务、结算业务,也有发展不太成熟的新业务,如部分代理和担保业务。由于业务开展时间短,特别是相关制度制约,现在,相当一部分中间业务的投入市场并非是银行将其作为新的利润增长点,而仅仅是将其作为争夺市场份额的手段,这显然无法达到发展中间业务以提升竞争力的初衷。虽然由于严格的分业经营制度,中资银行在开拓中间业务方面明显受到制约,如金融期货、期权、利率货币互换等与证券业务联系紧密的业务无法开展,中资银行只能提供一些附加值较低的中间业务(代收水电费、代收话费、代发工资等),因而对客户特别是优质客户的吸引力远不如外资银行,但这并不等于说,在目前状况之下,中资银行在中间业务上就无所作为,中资银行应在现有的政策框架内积极拓展中间业务市场,应努力做好:研究中间业务战略规划;健全中间业务管理考核体系;加快中间业务产品创新和考核力度;进行全员营销;加快相关人才培养。此外,还要特别关注以下两方面趋势:即金融体制改革深化和混业经营合法化可能出现的金融产品创新。

关于个人理财业务。个人理财服务是商业银行在经营中按客户划分市场,对居民个人或家庭提供的金融产品和理财服务的总称,它是商业银行通过对个人金融资产的重组与再利用而使其保值增值的新型业务。目前,我国民间拥有的金融资产已超过10万亿元,包括居民储蓄、国债、股票、企业债券、个人外汇储备等。随着个人拥有的金融资产的迅速增长,城乡居民对理财服务提出了明确的要求,为商业银行提供了新的市场空间。个人理财服务不仅有着广阔的市场需求,也是商业银行的重要利润来源,在发达国家,个人理财业务几乎深入到每个家庭,现在,中资银行均对此有了清醒认识。目前,中资银行已积极介入这一市场领域。但与有着很长个人金融服务史、熟悉市场细分、产品开发、风险控制的外资银行相比还有很大差距。从积极应对竞争的角度出发,中资银行既要潜心研究客户心理,追踪客户消费过程,发现客户对产品的价值诉求重点,并尽可能实现对客户需求的快速反应,又要加快研究外资银行成熟的业务品种,在制度允许的范围内进行产品创新。

五、提升中资银行促销管理的专业化水准

由于中资商业银行是国内服务产业中垄断经营程度最高的产业部门之一,数十年严重供不应求的资金卖方市场态势使银行业成为最不擅长促销的产业部门之一,为此,在银行业打破垄断进入开放竞争的新的市场环境下,运用有效的沟通策略来向目标市场传递银行信息、引起顾客兴趣、扩大市场份额,应成为商业银行进行市场竞争的重要手段。然而,纵观中资银行目前的促销现状,还很难与一般竞争性企业相比,总行做得多一些,基层银行对促销工作的重视不够,偶尔为之,做法也很粗糙,较常见的是店堂产品说明书、宣传横幅、街头广告等,对促销效果也少有追踪评价。必须看到,金融产品是信息含量大且复杂的无形产品,如果没有必要的推广,客户对新产品的风险判断较高,自主消费新产品的惰性是很大的。针对中资银行促销管理的现状,提出以下建议:一是各级银行应将促销工作作为营销管理的重要一环,建立相应的工作流程,对促销目标、沟通设计、促销预算、促销组合、效果评估等主要工作要有专业化的管理。只有有明确的促销规划,才可以克服实践中存在的促销目标不明确、手段雷同、不计效果攀比促销费用等问题。二是银行促销可尝试传统手段之外的新方式,如外资银行普遍重视的网络、呼叫中心、客服中心等,这些新形式更强调与客户的互动与交流,促销对象针对性强,效果更直接。三是必须明确,营销组合最讲求系统性效果,促销只是营销组合的一个要素,有效促销效果取得的前提是明确的市场细分和产品定位,产品诉求清晰,促销工作就事半功倍了。

[参考资料]

[1] 马龙龙,李智. 服务营销与管理[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社,2002.

[2] [美] 克里斯托夫·洛夫洛克,路雄文译. 服务营销[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001.

[3] 戴国强. 商业银行经营学[M]. 北京:高等教育出版社,2003,5