

□ 陶婷芳

## 商业银行营销现状透视及对策研究

### 一、商业银行营销现状

#### 1. 商业银行经营概况

改革开放以来,随着经济、金融体制改革的不断深化,我国的商业银行应运而生。这几年来,经过不断努力和发 展,我国商业银行已有相当大的规模,除原四大国有专业银行正在向商业银行转轨外,全国各商业银行的资产总额已占全国银行资产总额的 20%左右。

从我国商业银行的性质分类,则能分成 5 个层次:即(1)国有商业银行,包括中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行、中国银行;(2)各部延伸的商业银行,包括招商银行、光大银行等;(3)地方商业银行,包括广东发展银行、福建兴业银行、浦东发展银行等;(4)由城市信用合作社改变的商业银行,即城市合作银行(上海已改称为“上海银行”);(5)股份制商业银行,如交通银行,民生银行等。

当前,商业银行面临日趋激烈的竞争压力。近年来,随着四大国有专业银行向商业银行转轨步伐不断加快,新建商业银行数量的不断增加和外资银行的陆续进入,使整个商业银行群体在经营中所面临的竞争压力越来越大。分析竞争各方,各有优势,如四大国有商业银行凭借其雄厚的业务基础、众多的营业网点和强大的资金实力,占据着市场的半壁江山;新型的商业银行起点高、来势猛、业务机制灵活,包袱相对较轻,其竞争咄咄逼

人;外资银行经营管理水平较高,在资金、人才和信息上有较大的优势。各家商业银行正在使出各自的招数扩大自己的市场份额,其竞争形势如同硝烟弥漫的战场激烈而“残酷”。在这样激烈的竞争态势下,各家商业银行都纷纷认识到唯有尽快转变经营观念和业务发展策略,才有自己的立足之地。因此,“营销”作为竞争新策略正日益受到商业银行的青睐,营销的概念、策略也不断被商业银行所采纳、运用,逐步渗透到其经营活动中去,从而形成了新一轮竞争的特色。

#### 2. 商业银行的市场定位

(1)无论在存、贷款业务中,还是在提供中间业务服务上,各类商业银行的市场定位都已打破原有专业分工的格局,由单一为圈内客户服务转向为以产业政策为导向,以经济发展为脉络的主要骨干企业、高效优质企业服务。(2)在服务对象上,各家商业银行又以客户类别(公司或自然人)、信用资质(信用等级)及资金投向作为市场细分的依据及选择定位的主要原则。

#### 3. 商业银行的市场营销策略

(1)在存款业务中,以提供多样化服务品种和提高服务质量为主要营销策略。

许多商业银行在对公(机构)存款业务中,主要采用提供多种服务品种来吸引企业,如有的采取代发退休工资、代发企业工资的

形式抓企业存款；有的采用发信用卡的形式吸引存款。也有些商业银行通过改变服务态度，提高服务质量来取胜，如浦发银行送单进厂、服务上门；中行率先推出微笑服务，也取得了成效。

在对私人（个人）存款业务中，商业银行则更多的以提供多样化储蓄品种、存贷结合（开展小额抵押贷款）、信用卡等方式来吸引储户。如中行深圳市分行，将各种产品进行包装组合，形成独具特色的“三折”（活期储蓄存折、定期一本通、活期一本通），“二卡”（长城信用卡、长城提款卡），“一电话”（电话银行服务）的经营方式吸引了众多的私人客户。对于一些特殊的个人，商业银行还提供个人支票、个人理财服务等多种服务形式。据有关资料介绍，中行深圳市分行在1996年5月成立国内第一家私人理财中心至今，已有稳定客户150余人，各项存款1.1亿元。

此外，商业银行硬件的更新（自动出纳机（ATM）的投放，销货终端机（POS）的使用）和经营方式的改变（自助银行的建立）也成了吸引储户有力的营销手段。

（2）在贷款业务中，以转变信贷机制，提供配套服务为营销特色。

在商业银行竞争日趋激烈的背景下，一个经营情况良好的企业选择银行的条件：不是单纯看其经济实力能否提供贷款，而更多的追求是看其能否提供满足自身经营活动所需的综合性服务。如简化贷款手续、提供理财咨询、代理操作中间业务等。若银行能为它提供配套服务，企业就会首选于它。因此，转变信贷机制，提供配套服务，已成为各家商业银行出新招、树特点、立形象以示与众不同的有效营销策略。如浦发银行在为浦东机场项目服务的过程中，就提供了一系列服务：参与银团贷款，融资32亿元；充当企业理财顾问，帮其搜集信息，为其制定理财方案；为配合机场工程的需要，还专设一个支行对口服务，并为其配备了刷卡设备和联网业务；考虑到机场

建成后此处会形成良好的外部环境，引发房地产兴旺，极有可能变成高级住宅区的情况，该行从现在起就着手对开发商、外商、现有住户提供一系列优质服务，从而牢牢地抓住了这个项目，使该行经营又上一层楼。

#### 4. 商业银行市场营销的特点

（1）与普通企业的营销活动相比，商业银行营销更受宏观环境因素的制约。

普通企业的营销活动只要避免不正当竞争，不触犯法律，所受到的其它限制相对较少，宏观环境比较宽松；而商业银行营销活动则要受到货币信贷政策、金融业务制度以及金融监管等的限制，宏观环境比较严格。

（2）营销对象的地位特殊。

普通企业的营销对象（客户）一般是单一的买方；而商业银行营销对象有可能是双重的，某一客户既可以作为资金和信用服务的买方，同时又可能成为资金的卖方。这种营销对象的双重性必然形成营销策略的双重性。

（3）营销产品具有相互联动的特点。

普通企业产品的关键因素是质量和价格；而商业银行产品的关键因素则是“包装”，即商业银行所能提供的配套服务内容。商业银行产品的这种联动性特点使银行机构的总体协调就显得更加重要。

（4）营销渠道短而直接。

普通企业产品营销渠道的环节一般比较多，企业一般与批发商打交道，不直接面向最终消费者；而商业银行产品的营销渠道短而直接，一般都直接面向客户。因此，设立直接的经营机构、营业网点是商业银行扩大业务，占领市场通常采用的分销渠道策略。这一特点，也使得银行从业人员的素质好坏会直接影响到银行的企业形象。

（5）营销创新的独占性非常有限，竞争周期加快。

普通企业的产品和技术创新的独占性程度由于存在法律保护而比较强；相反，商业银行的金融产品和信用服务的创新因没有法律

保护(金融产品专利法还未出台)其独占性非常有限,商业银行之间可以相互模仿、采用,从而缩短了产品周期,加剧了竞争。所以一家商业银行若要长期维持其产品和服务特色上的优势,就需要不断创新。

## 二、商业银行市场营销中存在的问题及成因分析

### 1. 商业银行营销中存在的主要问题

金融体制经过一系列的改革与发展,迫使商业银行的业务经营直接面对竞争程度日益加剧的金融市场环境,这是促使商业银行树立营销观念的动因,同时也是商业银行制定营销策略的现实基础。近年来,商业银行业务经过演变与发展,已经初步形成了与市场相竞争的业务拓展方法,但同时也反映出与营销观念,营销管理不相适应的问题:

(1)对市场营销认识普遍不全面,营销行为有偏差。

问题主要集中在两方面:一是有些国有商业银行还不适应新形势,对市场营销认识不足,表现为还没有真正确立“以顾客需求为中心”的营销观念,在经营中仍带有较深的计划经济的痕迹,处处还以老大自居,不愿作更深入的市场调研,不愿开拓新业务,常常埋怨其它同行抢了自己的市场份额;在经营机制上,则墨守陈规,不愿进一步加大改革力度,以适应市场需要;在经营策略上虽也借用了营销概念,但往往又把营销错当作推销,只有在推销产品时才零星地使用广告、宣传公关策略。二是有些商业银行对营销策略颇有“研究”,新招频出,但在业务中违规操作不断出现,如有的商业银行为争存款,出现了给储户送礼品、赠券等违规行为。

(2)营销缺乏总体策划与创意,具有一定的盲目性和随机性。

通常一个企业的营销活动要搞得有声有色,营销策划与创意是非常重要的,并且这种策划又必须是围绕着企业总体经营战略目标而展开的一系列营销计划。但是目前商业银

行的营销状况,与这个要求差之千里。主要表现为:(a)商业银行普遍缺乏从长远角度来把握对市场的分析、定位与控制,而是简单地跟随金融市场竞争的潮流被动零散地运用促销、创新等营销手段,这与营销管理需要有精确的市场定位和周密的总体策划的要求格格不入;(b)商业银行在改善服务态度,优化服务质量、提高服务水平等方面作了很多努力。但由于这方面的工作尚未与银行营销的战略目标和营销策略联系起来而缺乏针对性、主动性和创造性;(c)各商业银行虽在不同程度上开展业务创新,主要体现在存款、储蓄的诸多新品种上,但也反映出银行业务创新的思维狭窄,形式单调,发展缓慢;(d)各商业银行虽在不同程度上利用广告等形式进行公关宣传,同时也加强了业务的促销活动,但业务的拓展以公关、促销为基本手段,与营销管理手段的多样化相距甚远;(e)各商业银行虽在渠道设计上利用了高新技术、配备了如ATM机、POS机等硬件,但分销渠道的扩展策略仍以增设营业网点为主要方法,这与银行走向内涵集约式发展的道路是相悖的。

(3)营销发展空间狭小,形式单调,层次较低,直接影响银行展业效果。

众所周知,银行业务是服务业中展业空间最大的一个领域,作为金融中介机构,它既和工商企业携手相牵,又与平民百姓息息相关,所涉及的领域是很广泛的。同时,银行业务又是服务业中最具有技巧的工作,无论负债、资产业务,还是中间业务,均需要有专业知识、操作技巧。

### 2. 问题的成因分析

(1)金融市场体系的不完善是造成经营观念陈旧、经营行为不规范的直接原因。

现阶段国家对商业银行业务活动的行政性管制比较严格,限制了商业银行开展业务的活动空间;银行业务竞争规则和秩序还未真正建立;整个金融市场体系也不完善。因此,银行业的市场机制尚未真正形成。

(2)宏观环境不宽松是营销活动受到抑制的客观原因。

在我国,金融界历来是个禁区,开放程度不高。金融体制改革后,虽有松动,但比起别的行业来监管仍然很严格。随着《中国人民银行法》、《商业银行法》等一系列金融法规的出台,中央银行进一步强化和扩大了对商业银行的监管,使得商业银行展业的空间非常小,再加上营销管理水平不高,于是,在狭小的市场中,营销提升空间有限。

(3)微观条件不成熟是营销无序化的根本原因。

造成当前商业银行营销水平低,竞争无序化的另一个重要原因是银行的微观条件不成熟,其标志是:(a)营销组织体系不健全。到目前为止,不管是国有商业银行还是其他商业银行,在组织机构设置中都还没有设立营销管理这样一个部门来专门负责市场调查、银行的市场定位以及新产品的设计与推广等工作。(b)营销运行体系不完善。正如前面所述的当前商业银行的营销还停留在零散的被动的初级阶段,银行缺乏一整套营销策划计划。同时,内部组织机构和业务运作机制,也未强调营销管理的核心地位,营销运作过程效率必然递减。(c)营销技术不熟练,人员素质不过关。市场营销是一门学问,搞营销工作的人,不仅要懂得营销知识,还要懂心理学、管理学、统计学、会计学,最后还要精通专业知识,更强调职业道德。但目前我国商业银行的现状是:营销是某个职能部门的附带工作,对营销人员没有特殊要求,这就使得营销活动有可能在不规范的情况下进行,营销行为异化、甚至偏差等现象。

### 三、商业银行市场营销的对策建议

1. 深化改革,转变观念,完善法规,规范经营

现阶段,在商业银行的经营中存在两种倾向:一是部分国有商业银行稳健有余,开拓不力;二是部分股份制商业银行锐意进取,规

范不够。产生这种现象的深层次原因是商业银行面对的外部经营环境是一种“准计划经济”,金融的宏观调控仍是以直接的行政性监管为主要特色。在这种宏观条件下,造成的直接后果是商业银行实际上还是一种“准政策性银行”,并不是真正意义上的商业银行。因此,商业银行要想大力发展,与国际接轨,摆在眼前的迫切任务就是要进一步深化金融体制改革。首先,在金融宏观调控手段上,要积极利用经济手段,如通过货币政策来调整商业银行的经营方向,而不是直接以行政命令来进行干预;其次,要尽快制定和进一步完善有关法律、法规。这是完善金融市场体系的法律保证,也是与改革措施相辅相成的重要方面。再次,要通过中国人民银行或银行协会等组织,尽早建立竞争规则和条例,使商业银行在一个公平、合理的外部环境下,参与正当的竞争,同时也能进一步规范商业银行的经营行为,避免耗资耗力,互相残杀。

2. 认真研究国际上商业银行的发展经验和途径,努力探索我国商业银行的经营模式,为商业银行的进一步展业寻找新路子

当前我国中央银行不断加强对商业银行的监管力度,如何在现有的金融环境下来进一步拓展商业银行的新业务?这不仅是商业银行经营者们感兴趣的课题,也是进一步研究、提升我国商业银行营销水平的重要课题。

根据国际上商业银行发展的经验和途径来看,目前可为我国商业银行借鉴、采用,寻找展业的新路子有以下三个方面:

(1)以拓展银行中间业务为主要目标,进一步做好商业银行的配套服务工作。

银行中间业务(又称表外业务),是指商业银行以中间人的身份办理的代理、委托、担保等业务,并据此收取一定手续费的经营活动。经营银行中间业务是不动用银行资金的,而是利用银行在技术、信息、资金、机构、人员和信誉上的优势,向客户提供一系列综合服务。因此,它的实质是在保持资产负债表良好

外观的条件下,扩大银行的资金来源和运用,以增加银行的盈利,正因为如此,中间业务、资产业务、负债业务已构成国外商业银行业务的三大支柱。许多国外商业银行都积极开展中间业务,增加利润来源。如德国银行1990年年收入为160亿马克,其中有近100亿马克来自中间业务;又如瑞士银行在1992~1993年间,其中间业务的收益占总利润的70%以上。

我国现阶段商业银行在发展中间业务方面的现状是:一是品种少,主要是代理业务,包括代理收付、代理汇兑等一些传统的中间业务;二是手段落后,无创新,即电脑应用、服务设施和现代化的业务处理技术等方面,还比较落后;三是业务面狭窄。一般正规银行金融机构办理的中间业务占总业务量的比例很低;四是收益率低。不少银行把中间业务作为吸取存款业务的竞争手段之一,作为无偿服务的内容。而在现实生活中,我国在建设社会主义市场经济的过程中,国有企业在转换经营机制和改革中,都需要银行提供多元化、多样化的金融服务。个人在市场经济条件下的投资、理财也需要银行提供各种服务。商业银行若能利用好这样的经济环境,大力拓展银行中间业务,精心设计,提供一揽子综合服务产品,则必能扩大展业空间,并能取得较好的经济收益。

(2)加强对中小企业、私营企业的融资支持,建立新型的银企关系。

长期以来,我国的银行在计划管理环境下形成了根深蒂固的“官商”、“坐商”特性,资金供求的持续失衡更加剧了银行在与中小企业、私营企业交往中的优越感。尤其是一些全国性大银行,在它们的市场定位中,只考虑面向业绩好的大中型国有企业,对这些企业,它们不断地“锦上添花”。而对于中小企业和私营企业,则常常是不屑一顾,更不愿“雪中送炭”。然而,随着经济体制改革的不断深入,随着中央新一轮经济政策的推行和实施,银行

发展与中小企业、私营企业的关系正面临着前所未有的历史变革,其主要表现是企业管理体制正在“抓大扶小”的方针指导下,逐步由集中走向分散,由单一倾向大中型企业向扶植小企业,私营企业并举方向发展。中小企业、私营企业在体制上的灵活优势将不断体现,其社会作用的重要性将日趋明显。如今,许多金融界人士已经意识到:如何发掘具有潜力的中小企业、私营企业作为银行的客户,已是其业务发展的关键所在。许多具有规模优势的大商业银行也认识到:无视中小企业的存在,放弃中小企业这一宝贵的客户资源显然是一种不明智的做法。因此,我们有理由预测:在新的经济形势下,商业银行对于有潜力的中小企业客户的争夺将会成为新的竞争热点。谁在这场竞争中能捷足先登,谁的展业空间就会大大扩展,当前,寻求和建立新型的银企关系已经成为商业银行拓展新业务的当务之急。

(3)积极启动个人消费信贷,在消费市场上寻求展业新路子。

最近,中国人民银行发出了《关于开展个人消费信贷的指导意见》,宣布所有银行都可以开办消费信贷业务。这一利好消息对于商业银行来讲,无疑像一支报春花,展现了在消费市场上展业的美好前景。连日来,不断有各家商业银行披露自己在消费信贷中的拳头产品,如工商银行上海分行近来已在积极实施住房金融品种创新,在业务品种上连续推出了8项新品种。交通银行上海分行,则在传统信贷业务的基础上,为客户提供个性化理财、消费信贷服务,积极引导市民合理运用手中现有的资金和存款。农业银行上海分行表示要以个人金融服务为突破口,开办“发展教育和购买轿车、农机、农用物资、高档耐用生活消费品及其他对私贷款业务”。各家商业银行在提高金融服务水平方面也屡出新招:工商银行上海分行将在半年内推出代办合同登记、抵押登记、公证登记等一条龙售房服务。

交通银行上海分行正在研究并争取开办个人外汇方面的“保本投资业务”和“外币抵押外币贷款业务”。农业银行上海分行准备开设网上银行、电话银行和网上对私查询系统,个人投资理财服务系统。凡此种种,充分说明了在央行“扩大内需,推动生产”的政策引导下,商业银行只要积极启动消费信贷,提供一系列配套服务,那么,商业银行在消费市场上的展业机会是十分诱人的。

商业银行的业务范围扩大了,其营销活动也必然会发挥更大的作用,提升我国商业银行营销水平也就有了可能性和实际意义。

3. 加强商业银行的自身建设,注重运用高新技术、科学方法来努力塑造一个良好的企业微观经营环境

商业银行能否适应市场需要,满足顾客需求,成为竞争场上的佼佼者,在很大程度上,取决于商业银行的自身条件。若一家商业银行的硬件、软件都过硬,则它必立于不败之地。因此,加强商业银行的自身建设,应成为新一轮竞争中的一项重要措施,也是商业银行开展营销的必要条件。在现阶段,商业银行的自身建设可从以下几个方面着手:(1)加快转换银行内部经营管理机制,促使银行的经营方向要以市场为导向,一切从顾客需求出发规划组织机构。譬如应专门设立营销管理部门,建立以营销管理为核心的业务管理机制。(2)要加强银行经营理念的教育。具体讲,一要设计和确立本银行的经营理念,通过宣传层层落实;二要在银行业务人员中广泛树立营销观念,强调一切工作要从顾客需求出发;三要培养和引进专业营销人员;为推行经营理念和营销管理奠定人员基础。(3)要注重培养复合型人才,增强人才优势。银行间竞争,说到底人才竞争,有了优秀的人才,任何事情都能办好,这已是一个公认的真理。银

行人才要求尤其高,不仅要懂本专业、本行业的知识,还应对国际形势的审视,国内经济的发展具有敏锐的反应。(4)要运用科学方法,规范服务质量。银行服务质量仅靠微笑服务、热情服务来维持是不能长久的,也是不稳定的。真正要提高服务质量,保持长久优势,必须运用科学方法。具体讲有以下几种方法:一是服务技术工业化。银行业的服务技术相当多,要求也高,譬如,金融设备的制造与升级,交易网络的开通、结算速度的提高,都需要技术,一家商业银行的服务技术含量高,其服务质量也相应会提高。所谓服务技术工业化就是指服务技术要标准化。二是服务手段系列化。我们已经看到,商业银行单一的服务手段已不能满足消费者或顾客的需求,要取得竞争优势,使服务手段系列化是聪明之举。三是营销控制信息化。银行开展众多营销活动后,就需要有控制;若失控,轻者,经营无成效;重者,银行资产会受损。因此,在现代企业管理中,许多学者认为控制重于决策。商业银行营销如何控制?一要靠信息,二要靠手段,三要靠方法。

#### 参考文献:

- ①唐吉平:《树立营销观念,开拓银行业务》,《新金融》1996年第6期。
- ②孙宪武、郑永俊:《商业银行新产品开发问题初探》,《新金融》1996年第4期。
- ③《国有商业银行更要搞市场营销》,见《金融时报》1997年8月16日。
- ④杨星:《表外业务:商业银行不可忽视的战略选择》,《财经研究》1997年第5期。
- ⑤奚君羊:《银行商业化的市场定位——重塑与中小企业的关系》,《财经研究》1998年第3期。

(作者系上海财经大学财经研究所副研究员;单位邮编:200433)