

建立市场营销体系，促进国有商业银行的健康快速发展

李晓红

(中国银行成都梨花街支行,四川成都,610000)

摘要 建立国有商业银行市场营销体系是国有商业银行面临激烈的市场竞争和客户强烈的需求所作出的必然选择。本文就如何建立“以客户为中心、以市场为导向、以服务为手段、以防险为主线、以效益为目标”的现代商业银行市场营销体系进行了探讨。

关键词 国有商业银行;营销体系;产品创新;风险管理;人才

随着资本全球化和金融创新的蓬勃发展,尤其是中国加入“WTO”后,国有商业银行将面临优质客户、市场份额、新兴业务和人才资源的激烈竞争,同时,银行科技手段的突飞猛进,也带来了银行交易系统、清算系统、服务系统的日新月异,大银行的资金优势和网点优势逐渐被打破,各家银行的金融产品出现了趋同化。因此,各银行急需更新观念转换机制,在营销理念、金融工具和管理体制上不断推陈出新。建立“以客户为中心、以市场为导向、以服务为手段、以防险为主线、以效益为目标”的现代商业银行市场营销体系不失为一种好的选择。

一、转变观念,调整产品结构,改善资产质量,提高服务水平

1. 遵循盈利性、安全性和流动性相统一的经营原则,顺应国家产业政策,如科技体制改革、教育体制改革、医疗体制改革以及国家对民营经济的扶持政策。各行在加大对这些产业的研究和工作力度的同时,加强与各级地方政府的联系,认真分析当地经济发展重点和各行自身业务优势与业务重点,集中有限的资源,重点支持经济效益好、有增长潜力、对当地经济增长带动明显的项目,以实现银、企双方共同发展。下面仅以加大对民营经济的金融支持力度为例作一分析。

民营经济作为我国国民经济中最具活力的一个亮点,已成为支撑和推动经济增长的重要力量。但西部民营经济的发展却远远落后于全国的平均水平。随着西部大开发的实施和外资的大量进入,民营经济以其独有的贴进市场、自主经营以及灵活的经营机制和较有效益的分配机制等特点,必将迎来一个大的发展时期。沿海一些发达地区民营经济已占到其经济总量的70%以上就是最好的说明。根据笔者掌握的资料,对民营企业的金融支持的力度与国家要求的对民营企业的支持以及民营企业自身发展的资金需求存在着较大的差距。权威资料表明,对个体私营经济的贷款占全国金融机构各项贷款的比重,1996—1998年为0.5%,1999—2000年虽有所增加,也只不过是1.5%。但民营经济在经济中的比重,工业为1/3、商业为2/3。如何尽早地占领这一市场,让那些经营稳健、知名度较高的民营企业成为各行的重点客户,在为其提供全方位的金融服务的同时自身的实力也得到进一步加强,这是国有商业银行发展所面临的一个课题。

2. 转变观念,适应形势,业务重点由支持生产转向支持消费。经过20年的改革与发展,短缺经济基本结束,买方市场初步形成,国家宏观调控的重点由支持供给转变为刺激消费,相应的金融支持的重

收稿日期:2004年2月

作者简介:李晓红,经济师。研究方向为金融与投资。

点也应由生产领域转向消费领域。在新的形势下,国有商业银行的经营要实行重大的战略性转移,着眼点要从企业到企业、生产到生产的圈子中跳出来,转向更广阔的消费领域;思想上要抛弃“有什么卖什么”的旧观念,树立“要什么卖什么”的营销理念;要围绕“消费需求”这个中心,开展金融活动,积极拓展全方位的个人金融业务;要拓宽对消费的理解,不仅有“住”和“行”的,还有教育和医疗的消费等等。

3. 坚持以效益为中心的经营目标,更新经营观念。一是要树立竞争观念,随着全球一体化进程的加快,外资银行逐步进入中国市场,国有商业银行面临的竞争将更加激烈,对此应有足够的认识;二是要树立客户至上的观念,改传统的“以产品为中心”为“以客户为中心”,充分发挥金融在现代经济生活中的地位和作用;三是要树立规范经营观念,按照现代商业银行运行规则,遵守《商业银行法》和国家各项法律法规,积极稳妥地拓展各项业务,特别是要把握信贷资产的合理投放,确保资产质量的提高。要坚决防止旧的不良资产剥离了,新的不良资产又产生的现象,切实做好“贷款三查”^①工作,把防范风险摆在首位。

4. 以服务为手段,确立“银行出售的是服务”的经营理念。“银行出售的是服务”,既是银行深层组织文化建设的需要,又是强化银行服务产品质量管理的需要,也是银行服务产品的定格包装,更是对社会主义精神文明建设的积极呼应。只有确立了银行出售的是服务的经营理念,银行才能围绕客户需求设计自己的产品,通过营销改变自身的服务去适应和满足客户各种各样的需求,从而拥有忠诚的客户群,实现业务的发展并达成自己的经营目标。

二、以防险为主线,完善内控制度,提高管理质量

本着与“市场营销体系”相适应以及针对性、实用性、操作性强的原则,以防险为主线,完善内控制度,提高管理质量。

1. 对各项业务特别是主要业务和交叉管理的业务,进行研究分析,确定关键点、风险点、业务主要环节,修订和完善规章制度;针对一些新业务品种的出现,新的内部经营管理机构的建立,修订完善与之

相适应的制度;在对现有规章制度进行整理的基础上,将一些操作性规章合并到业务流程及操作规程中;将制度性规章进行综合,使规章制度真正形成体系,使之易于操作、监督和执行。

2. 建立岗位责任制,增强责任感、事业心。一是严格岗位分工,切实根据业务运作的实际要求,在科学的定量分析下,因事设岗,因岗定人。二是加强对员工爱岗敬业的职业道德教育,进一步增强其责任感。三是对重要岗位和业务交叉的部门,要建立互相配合、互相监督、互相制约的业务关系,做到既要分清职责,又要发展业务,更要防范业务风险。

3. 建立有机的内控监督体系。如建立以“事中监督→事后监督→检查辅导→内部稽核→稽核监督委员”为组织链的内控监督体系,以便上级行能够及时准确了解下级行的经营管理情况,并督促各级管理者稳健经营,真正把各级行的经营和管理活动控制在授权范围之内。

三、建立“客户经理制”,树立面向市场、面向客户的营销意识

如何在全行树立面向市场、面向客户的营销意识,并切实贯彻到日常经营管理中去呢?以建立“客户经理制”为突破口不失为一种选择。客户经理制是指商业银行的营销人员与客户,特别是重点客户建立一个全面、明确、稳定和长期的服务对应关系。客户经理的工作目标就是全面把握客户的经营情况和业务需求,在控制和防范风险的前提下,组织银行内部有关部门的有关人员,共同设计、实施全方位金融服务。客户经理不仅是银行市场营销的窗口和银企关系的桥梁,而且是银行深入市场的触角,是战略决策和产品创新的源泉,同时也是实现银行整体发展和竞争战略的最终执行者。它改变了过去“以产品为中心”的管理模式,形成“客户经理—支行客户科—分行市场科—客户经理制工作小组”的纵向客户服务系统,以及“市场—审查—综合管理”的横向客户服务系统,为客户提供一条高效、通畅的信贷服务“绿色通道”。客户经理按其服务对象的不同,可分为在各营业网点为客户提供“一站式”快速、优质服务的柜台客户经理;在营业厅进行大堂管理的大堂经理;对零售业务领域重点客户提供优先、高标准服务

^①“贷款三查”指贷前调查、贷中审查、贷后检查。

以及投资理财咨询的家庭理财经理；对企业实行“财务公司式”全方位服务的企业客户经理。当然，要建立真正意义上的“客户经理制”，还需进行一系列的配套改革如内部组织与协调机制、信息网络建设与管理机制、激励与约束机制、研究与开发机制等。

四、推行产品创新管理，用产品创新构筑国有商业银行市场营销体系的核心竞争力

随着经济和社会的发展，人类需求不断得到满足并向高级发展，这就使得银行销售的现有金融产品和服务呈现出导入、成长、鼎盛和衰落的生命周期，根据边际效用递减的规律，银行唯有不断创新、不断推出新品，才能创造出较高的边际效用，产生更大的边际效益。各家银行金融产品和服务的趋同性，也迫使现有银行进行有计划、有步骤的产品创新管理。因此，笔者建议，各行应推行产品创新管理，建立自己的产品创新体系。产品创新管理涉及到企业核心能力和长远竞争力，因此对银行管理者而言，它既是与银行日常管理并行不悖的两大基本职责之一，又是积累有形资产和无形资产的有效途径。

构建产品创新管理体系的主要步骤是：

1. 根据各行发展战略制定产品创新谋略，以便指明创新方向、创新层次和创新重点。

2. 按照产品创新谋略激发和征集创新点子。这一阶段的工作尤其需要得到银行管理层的支持和利益各方的配合。建议成立由员工自己组织的专门的“创新委员会”，凡是致力于此项工作的员工都可加入，一方面收集信息，另一方面也为他们提供一个展示才华的舞台。

3. 定期召开“创新委员会”例会，对收集到的信息、点子、创意进行汇总、分类，从中筛选出既有新意又有一定的可操作性的建议（大约10%）提交创新管理团队。

4. 创新管理团队由来自营销、财务、科技等各部门的“创新委员会”的会员以及有关部门的专家组成，他们在对建议进行再次评估、反复测算，对选定的具体的产品创新项目（大约3%）达成一致意见后，做出粗略的创新方案，正式向上级有关部门申请成立。对经有关部门研究同意后成立的创新管理团队，采用矩阵式管理。

5. 创新管理团队应同时展开技术开发、市场开

发和经济可行性开发三大管理工作流程，要在提炼出来的产品构思能形成外在形象、内在技术和提供好处三者之间的统一的基础上，与有关部门签定统一的新品协议，才能投入新品技术开发。

6. 创新管理团队在对技术开发出来的样品进行市场测试和营销规划后，才能将新品投放市场。

7. 对投放的新品进行跟踪，不断予以完善。

五、人才的选拔与培养

选拔和培养一批年富力强，想干事、能干事的员工到管理岗位、营销岗位，给予其相应职责权限，是建立国有商业银行市场营销体系关键的一环。笔者认为可从以下两方面入手：

1. 全面引入竞争机制，配合综合测试下的末位淘汰制和干部交流制，建立一整套公开、公平、公正的标准化的业务人才选拔体系。如客户经理制下可按照“柜台客户经理→大堂经理→家庭理财客户经理→公司理财经理”；内控监督体系下可按照“事中监督→事后监督→检查辅导→内部稽核→稽核监督委员”；产品创新体系下可按照“创新委员会会员→创新团队成员→创新团队项目负责人”分别建立选拔体系，促使每一梯队的员工在注重加强自身业务学习的同时，努力更新观念，补充新知识，向更高、更全面的知识领域、业务领域进军。

2. 采取有效措施，把国有商业银行的发展与每位员工的切身利益紧紧地连在一起，创造出富有生机的内部环境。一是共同愿景，将银行的目标与人才的期望结合在一起，满足人才的事业发展期望；二是价值分享，通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享来满足人才的多元化需求；三是人才资本增值服务，通过提供持续的培训，提升人才资本价值；四是支持与援助，通过建立支持求助系统，为人才完成个人与组织发展目标提供条件；五是授权赋能，授权人才主动工作，并承担更多的责任。

近年来，国有商业银行纷纷确立了“1~3年的努力→股份制上市→国际大银行”的奋斗目标，走企业化、股份制、优胜劣汰、自负盈亏之路，这标志着国有商业银行将逐渐摆脱计划经济的束缚，融入市场经济的滚滚潮流中。笔者相信，随着市场营销体系的逐步建立和进一步完善，国有商业银行必将步入快速健康发展的轨道，为经济发展提供更加完善的金融保障！