

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

金融营销学

李 晖 主编

张宏铭 李婉真 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书在概述金融营销基本原理的基础上,着重介绍了金融营销环境分析、金融市场细分与竞争战略、金融营销品牌及其定位、金融营销产品策略、金融营销定价策略、金融促销策略、金融营销渠道策略、金融客户关系管理策略。

为适应高校转型发展需求,本书设定知识目标与能力目标,重点突出能力训练;在结构安排上突出案例,专设“导入案例”,结合国内外实际案例,充分反映金融营销领域的发展动态和金融营销的开拓性成果;在每章设置“知识框架”“课后思考”等环节,鼓励学生自主学习,将课堂知识与课外思考联系在一起,提高学生学习和创新能力。

本书可作为高等院校金融学、经济学、管理专业本科或专科学生的专业课教材,也可作为金融学专业研究生进修的参考书,还适合金融营销从业人员阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

金融营销学 / 李晖主编. —北京:清华大学出版社, 2020.8

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

ISBN 978-7-302-55326-7

I. ①金… II. ①李… III. ①金融市场—市场营销学—高等学校—教材 IV. ①F830.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 062027 号

责任编辑:施 猛

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15.25 字 数:352 千字

版 次:2020 年 8 月第 1 版 印 次:2020 年 8 月第 1 次印刷

定 价:45.00 元

产品编号:083781-01

前 言

互联网金融时代，金融市场需求差异化日益突出，金融产品日益丰富，金融市场竞争日趋激烈。了解金融市场需求的变化趋势及其规律性，把握竞争者的动向，研究应对金融市场变化的营销战略和策略，日渐受到业内人士的重视。

“金融营销学”是以金融学、营销学为基础，与管理学、经济学和社会学相互渗透的一门学科，是市场经济科学中的重点和热点。金融营销的理念、理论、方法和策略不仅适用于市场当中的金融企业，还被政府部门和其他社会机构广泛采用。

本书在概述金融营销基本原理的基础上，着重介绍了金融营销环境分析、金融市场细分与竞争战略、金融营销品牌及其定位、金融营销产品策略、金融营销定价策略、金融促销策略、金融营销渠道策略、金融客户关系管理。本书引入大量案例，将理论知识立体、形象地展现，使学生了解金融营销问题研究的现状，掌握观察和分析金融营销问题的正确方法，为以后职业的可持续发展奠定了良好的基础。

本书体例完备，内容丰富，具有以下几个特点。首先，适应高校转型发展需求，强调金融营销能力培养。每章设定知识目标与能力目标，突出能力训练，并结合学生的知识接受能力，注重金融营销方法与改革。其次，在结构上突出案例。每章专设“导入案例”，结合国内外实际案例，充分反映金融营销领域的发展动态和金融营销的开拓性成果。同时，将理论与具体实践有机结合，集理论性、趣味性、可读性和可操作性于一体。最后，在内容上重视自学。每章设置“知识框架”“课后思考”等环节，鼓励学生自主学习，将课堂知识与课外思考联系在一起，提高学生学习和创新能力。

本书是沈阳市重点建设专业的成果，得到了沈阳大学的全力支持。特别感谢清华大学出版社领导、编辑对本书的重视和帮助！在编写本书过程中，编者参阅了大量的相关教材和专著，并汲取了相关成果，在此向有关作者表示衷心的感谢！同时，由于编者能力有限，书中难免存在不足之处，敬祈专家学者及广大读者多提宝贵意见。反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

编者

2019年12月

目 录

第一章 ● 金融营销学概论	1
第一节 金融营销的概念	3
一、市场营销的基本内容	3
二、金融营销的含义	6
三、以客户需求为中心的金融营销内涵	8
第二节 金融营销的构成要素与特点	13
一、金融营销的构成要素	13
二、金融营销的特点	16
第三节 金融营销的发展历程	18
一、金融营销的产生	18
二、金融营销的发展阶段	19
第四节 我国金融营销的现状与对策	21
一、我国金融营销的发展现状	21
二、我国金融营销发展的对策	23
第二章 ● 金融营销环境分析	27
第一节 金融营销环境概述	29
一、金融营销环境的概念与分类	29
二、金融营销环境的特点	30
三、金融营销环境与金融营销的关系	31
第二节 金融营销的宏观环境	33
一、政治法律环境	34
二、经济环境	36
三、社会环境	38
四、技术环境	41
第三节 金融营销的微观环境	43
一、客户	43
二、竞争对手	44

三、公众	46
四、内部环境	47
第四节 金融营销环境的市场分析	49
一、市场机会分析	49
二、市场威胁分析	51
三、综合市场环境分析	52
第三章 ● 金融市场细分与竞争战略	54
第一节 金融市场细分	56
一、金融市场细分概述	56
二、金融市场细分的原则	58
三、金融市场细分的标准	58
第二节 金融营销目标市场	66
一、目标市场的含义	66
二、确定目标市场的操作程序	67
三、目标市场的选择标准	67
四、目标市场的选择策略	69
第三节 金融市场竞争战略	72
一、金融市场竞争战略的含义	72
二、金融市场基本竞争战略	72
三、金融市场竞争定位战略	75
第四章 ● 金融营销品牌及其定位	83
第一节 金融营销品牌概述	87
一、品牌的含义	87
二、金融营销品牌的含义	88
三、金融营销品牌的作用	88
四、金融营销品牌的特征	89
第二节 金融营销品牌策略	91
一、金融营销品牌构建	91
二、金融营销品牌积累	94
三、金融营销品牌推广	96
第三节 金融营销品牌定位	98
一、金融营销品牌定位的概念	98
二、金融营销品牌定位的分类	100
三、金融营销品牌定位的主要方法	102
第五章 ● 金融营销产品策略	105
第一节 金融营销产品	107
一、金融产品概述	107

二、金融产品的分类	113
第二节 金融营销产品组合策略	115
一、金融营销产品组合概述	115
二、金融机构常用的产品组合策略	121
第三节 金融产品的生命周期策略	124
一、金融产品的生命周期	124
二、金融产品生命周期中各阶段的营销策略	126
第六章 金融营销定价策略	130
第一节 金融营销定价概述	132
一、金融产品价格构成	133
二、金融产品定价原则	135
三、金融产品定价影响因素	137
第二节 金融营销定价程序和方法	138
一、金融产品定价程序	138
二、金融产品定价方法	139
第三节 金融营销定价的实施策略	142
一、高价定价策略	142
二、渗透定价策略	143
三、折扣定价策略	143
四、认知价值定价策略	145
五、关系定价策略	146
第四节 金融营销定价调整	148
一、价格调整策略	148
二、价格调整应注意的问题	149
第七章 金融促销策略	152
第一节 金融促销概述	154
一、金融促销的含义	154
二、金融促销的形式	154
三、金融促销的作用	154
四、金融促销的影响因素	155
五、金融促销的实施策略	156
第二节 金融产品人员促销	158
一、金融产品人员促销概述	158
二、金融促销人员必备的技能	161
三、金融人员促销的实施策略	162
四、金融促销人员的监管	163
第三节 金融产品广告促销	164

一、金融产品广告促销概述	164
二、金融广告的种类	166
三、金融广告的实施策略	167
第四节 金融产品其他促销形式	172
一、金融产品营业推广	172
二、金融产品公关促销	173
三、金融产品直接营销	176
第八章 ● 金融营销渠道策略	180
第一节 金融营销渠道概述	182
一、金融营销渠道的含义	182
二、金融营销渠道的特点与功能	182
三、金融营销渠道的类型	183
第二节 金融产品分销渠道的选择	188
一、直接分销渠道和间接分销渠道的选择	188
二、网点位置的选择	189
三、销售中间商的选择	190
第三节 金融产品分销渠道的建设	191
一、设计金融产品分销渠道	191
二、评估金融产品分销渠道	195
三、发现并解决金融分销渠道冲突	197
四、金融产品分销渠道的管理	198
第四节 金融营销渠道的实施策略	201
一、金融网络营销	201
二、金融社区营销	205
三、金融低柜营销	206
第九章 ● 金融客户关系管理策略	208
第一节 金融客户关系管理概述	210
一、客户关系管理的基本内容	210
二、金融客户关系管理的内涵和运行模式	214
三、基于大数据的金融客户关系管理	217
第二节 金融大数据营销的发展概况	220
一、金融大数据营销的现状	220
二、大数据在我国金融机构中的应用	221
三、我国金融大数据应用存在的问题	226
四、大数据时代金融业的机遇	228
参考文献	231

第三章

金融市场细分与竞争战略

知识目标

1. 了解金融市场细分的原则和策略。
2. 了解目标市场定位的基本内容。
3. 掌握金融市场竞争战略的内容。

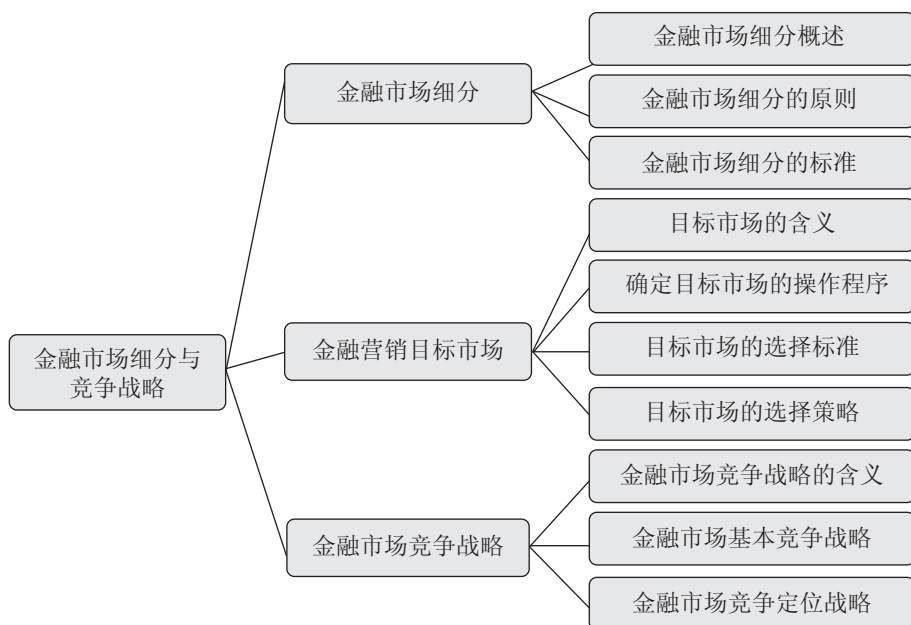
能力目标

1. 培养独立完成金融市场竞争策略制定的能力。
2. 培养分析金融机构实际市场细分与目标市场选择的能力。

关键词

市场竞争战略 市场细分 目标市场

本章知识框架



本章导言

在竞争激烈的金融市场，公司的营销部门需要从整体上把握企业营销战略，选择恰当的市场定位。我国的金融机构自2000年之后才开始出现较为系统的营销战略规划，而后随着股份制银行的兴起、基金和券商的发展，金融系统各部门开始注重品牌塑造和产品差异化，市场定位的重要性逐渐显现，从而逐渐形成了较为完整的营销战略和定位的决策流程。而随着2008年全球金融危机的爆发以及互联网金融的飞速发展，金融机构在营销战略制定上从风险控制和创新力度上都有了新的加强与突破，从而呈现了不同于传统企业营销战略的特点。本章将从市场细分、目标市场和竞争战略三个角度进行详细介绍。

导入案例

案例3-1 邮储银行打造差异化“三农”，精准金融服务

2019年是中华人民共和国成立70周年，是决胜全面建成小康社会第一个百年奋斗目标的关键之年。在打赢脱贫攻坚战和实施乡村振兴战略的重要历史交汇期，邮储银行凭借成立之初便确立的服务“三农”定位以及遍布城乡的网点优势，走出了一条差异化金融精准服务“三农”之路，这在陕西省“三农”金融业务开展中得到充分体现。

近年来，随着陕西省现代农业的快速发展，国家和地方政府出台了越来越多的扶持政策，邮储银行陕西省分行在产品与机制上结合地域优势不断创新，有效利用平台的资源共享以及风险分担，打造出“三农”业务转型升级新模式。

在产品方面，邮储银行陕西省分行结合“三农”金融业务特点及区域优势行业、特色产业推出了“智农贷”“果品仓储贷”“小额极速贷”“核桃贷”“香菇贷”“茶叶贷”新型农业经营主体贷款、烟农(烟草)贷款等一系列涉农专项贷款创新产品，基本实现了“三农”金融服务领域全覆盖。

以陕西省商洛市商州区杨斜镇星火村从事核桃购销20余年的老王为例，在接触邮储银行之前，其一直存在融资困扰，想扩大经营规模，但无法找到合适的保证人、抵押物。2016年邮储银行商洛市工农路支行开始对商州区辖内的核桃收购已成规模的乡镇入户进行“核桃贷”宣传，老王抱着试一试的态度向工作人员提交了贷款申请材料，令他意外的是，几天后贷款便到账了。2016年至今，老王在邮储银行工农路支行办理核桃贷款累计90余万元，其收购业务已经拓展到新疆等地，从年收购量两吨发展至年收购量五六十吨，年营业收入在2018年近200万元。

在机制方面，邮储银行陕西省分行与陕西农担公司开展合作，通过在全省各县区开展“银担”和“政银担”的方式，重点支持新型农业经营主体的发展，同时与陕西农担公司共同开发出“邮农宝”产品，进一步提升双方的合作效率。开展信用村建设工作，重点选择优势特色产业明显的县区和村镇，开展标准化信用村的建设，对信用村、信用户进行授牌和颁证，并对普通农户实行差异化金融服务政策。

数据显示，截至2019年一季度末，邮储银行陕西省分行与陕西农担公司合作已累计发放贷款超过5亿元，成为全省与陕西农担公司合作业务量最大的金融机构；与县级以上政府部门

搭建平台226个，2019年共发放“政银”合作类贷款24.35亿元，贷款余额达到39.95亿元。

此外，邮储银行陕西省分行与西北农林科技大学建立合作关系，通过开展“融资+融智+产业”的方式支持全省使用西北农林科技大学农业技术的农业合作社以及农业产业化龙头企业，这样，不仅能够有效支持新型农业经营主体的发展，同时能够有效对先进的现代农业技术进行推广和应用。

资料来源：http://www.sohu.com/a/316539598_556390。

第一节 金融市场细分

一、金融市场细分概述

(一) 金融市场细分的概念

“市场”一词可以根据研究的角度有不同的定义。本来，“市场”一词是指买方和卖方聚集在一起交换货物的场所，经济学家用“市场”泛指交易某类产品的买方与卖方的集合，市场营销却认为卖方组成行业，买方组成市场。美国营销学之父科特勒认为，市场是指产品的现实和潜在的购买者。

市场细分(Partitioning)是指按照客户的需要、爱好及对金融产品的购买动机、购买行为、购买能力等方面的差异性和相似性，运用系统方法把整个市场划分为若干个子市场。市场细分是营销学中一个极为重要的基本概念，同时也是极为重要的营销策略和营销工具，它适用于任何行业、任何企业的营销活动。因此，金融市场细分的定义实际上也就是市场细分的定义。

市场细分是商品经济发展到一定阶段的产物。剖析西方商品经济发展的历史，可见市场细分的产生经历了“大量市场营销—产品差异市场营销—目标市场营销”三个阶段。

(二) 金融市场细分的客观依据

市场细分的客观依据是消费者需求的差异，而不是产品品种、产品系列的差异，这是因为市场是需要某种商品的消费者的集合。市场细分是有一定客观条件约束的：一是客户需求的差异性，因为无论是零售业务市场还是批发业务市场，客户对银行产品和服务需求的差异性始终是存在的，这种差异性的存在正是市场细分的基础；二是客户需求的相似性，以个人客户为例，居住环境、文化背景、年龄基本相同的客户，对产品和服务的需求存在着一致性或相似性，因为这种相似性的存在，才导致了市场的出现，当然这决不意味着根据需求差异可以将整体市场无限制地分解成数不清的细分市场。因为从营销角度来说，这种做法违反规模经济原则。

(三) 金融市场细分的目的

市场细分的目的是进行市场研究,使金融机构针对不同子市场的特殊但又相对同质的需求和偏好,采取一定的营销组合策略和营销工具,以满足不同客户群的需要。属于同一细分市场的客户,他们的需求和欲望具有相似性;属于不同细分市场的客户对同一产品的需要和欲望存在明显的差别。可见,市场细分的核心是区别不同客户群的需求差别。相同的金融客户予以归类,组成若干个金融市场活动。

(四) 金融市场细分的作用

(1) 便于发现市场机会,开拓新市场,更好地满足社会各阶层对金融产品的需要。通过市场细分,金融机构能够根据竞争者的市场占有情况分析市场未被充分满足的程度;也能够根据市场上的现状和已经上市的产品,在比较中寻求新的市场机会,开拓新的市场,夺取市场优势地位。

(2) 金融市场细分是制定营销组合策略的基础。在实际应用中,金融机构制定市场营销组合策略主要有两种途径:一是从市场细分到营销组合策略;二是从营销策略组合到市场细分。无论选择哪种途径,金融机构都要根据特定的细分市场,开发和提供不同种类的产品和服务。

金融机构通过细分后的子市场能轻易了解客户的需求,可以根据自己的经营思想、方针及技术和营销力量,确定自己的服务对象(即目标市场),制定特殊的营销策略。同时,金融机构能及时得到细分市场的反馈信息,一旦客户的需求发生变化,可迅速改变营销策略,制定相应的对策,以适应市场需求,提高金融机构的应变能力和竞争力。不同的细分市场对金融产品的需求存在差异性,金融机构只有针对特定的细分市场,才能更好地提供符合客户要求的金融产品。

(3) 有利于发挥企业自身优势,提高经济效益。企业可能在特定领域具有某一方面的优势,在进行市场细分之后,就可以选择一个能充分发挥自身优势的细分市场来满足客户需求,做到企业内部资源的优化配置,以最小的投入获取最大的产出。

案例3-2 美国大通银行的市场细分

美国大通银行已经成功地将它的消费金融服务业务瞄准了中间商,而不是终端用户,其在买车融资和学生贷款业务上名列全美第一。美国大通银行曼哈顿公司通过非分支机构的方式经营着75%的消费服务业务,而像美国国家银行和芝加哥第一银行等竞争对手却在通过建立广泛的分支机构的方法来形成自己的网络。美国大通银行采取的是一种比较巧妙且有利可图的战略。

美国大通银行通过其最新的电脑系统已经成功地获得了7000多个汽车中间商,该系统可以在3分钟内核准客户的贷款业务。学院和大学的财务主管会向需要贷款的学生提出建议,如同房地产经纪人为其客户寻找抵押贷款一样。美国大通银行成长的一个关键因素是集中精力开发那些提供产品和服务的中间商,而将个人融资业务留给那些成本较高的分支机构去做。

今天，美国大通银行是汽车贷款、学生贷款的第一大供应商，是第三大抵押服务的创始人和服务商。它正不断地加大技术投入来保持并提升目前的地位，同时正寻找其他可以为中间商提供服务的新领域。

资料来源：<http://www.xyf050729.com/pinpaicelue/200810/12-139.html>

二、金融市场细分的原则

由于市场细分的标准多种多样，金融机构在对其客户群进行细分的过程中有多种选择。但是，并不是所有的细分标准对金融机构的市场细分都有用。市场细分的实施应有利于制定最佳营销战略，能够取得最好的经济效益，有利于满足客户差异性的要求，有利于营销活动的具体操作。因此，金融机构进行市场细分时应遵循以下几个原则。

(一) 可测度

可测度，即所选择的细分变量，如细分市场的规模、效益及可能带来的业务量的增加，是可以被具体测量的，各考核指标是可以量化的。指标量化也是市场分析的基础。

(二) 可进入性

可进入性，即市场细分后，金融机构能通过合理的市场营销组合战略打入细分市场。如果细分后的目标市场不能进入，不管细分的市场多么有吸引力，金融机构也只能“临渊羡鱼”，从而也失去了对其细分的意义。

(三) 差异性

差异性，即每个细分市场的差别是明显的，市场细分的标准必须能让金融机构明确地划分客户市场与市场范围，每个细分市场应对不同的营销活动有不同的反应。

(四) 经济性

经济性，即所选定的细分市场的营销成本是合理的，市场规模是合适的，并且金融机构在这一市场是必须是有利可图、可以盈利的。

三、金融市场细分的标准

市场细分的标准是指影响客户需求差异性的诸多因素，主要包括客户因素、环境因素、时间因素、区域因素等。对金融机构而言，通常根据不同类型客户的需求差异对市场进行细分。从总体上说，金融机构市场细分主要集中在个人客户和机构(企业)客户市场上。

(一) 个人客户市场细分标准

个人客户是相对于机构客户而言的，这里的个人即自然人。影响个人客户需求差异性

的因素错综复杂,在不同时期、不同区域、不同社会经济环境下,区分的标准和重点不尽相同。但从总体上讲,人口标准、地理标准、心理标准和行为标准是个人客户市场细分的主要依据。

1. 人口标准

人口标准是指根据人口统计项目来细分市场。它之所以成为市场细分标准,是因为客户的金融交易欲望、对金融产品的爱好、使用金融产品的频率与人口统计项目有直接的因果关系。人口统计项目比其他任何标准都容易掌握,可操作性强,因而根据人口因素对个人客户市场细分成为金融机构常用的一种市场细分方法。金融机构可以根据客户的年龄、性别、收入、社会地位或受教育程度、家庭生命周期等具体因素来细分市场。

(1) 按年龄划分,可将个人客户市场划分为青年客户(20~30岁)市场、中年客户(30~40岁)市场和老年客户(50岁以上)市场。

青年客户市场的客户群富有朝气,关心社会问题和环境问题;他们向往更高的生活质量,但也面临着失业的威胁;他们缺少物质基础,经济收入有限;他们喜欢购买价格低廉的商品,并对快餐、啤酒、电脑等产品有兴趣。就金融产品而言,他们更喜欢包装奇特、新颖、额小、期短的短线产品。

中年客户市场的客户群的价值观念和生活方式已走向成熟和稳定,他们是社会的中坚力量;他们有家室,并拥有自己的住房,收入和消费都处于最高峰;他们对银行产品的需求更讲究实际和实惠。中年客户是各金融机构重点争取的对象。

老年客户市场的客户群是一个稳定的、平缓的客户群,他们存款的动机只是为了安度晚年,金融机构的品牌和声誉是该群体的主要选择标准。老年客户市场受证券、直接融资及利率等因素的影响较小。随着人口老年化趋势的推进,这一客户群体将逐步扩大,是银行不可忽视的一个市场。

(2) 按性别不同,个人客户市场也可进一步划分。不同性别对金融产品和服务的需求也是不尽相同的。随着经济的发展和社会的进步,妇女的地位越来越高,她们在家庭财务开支上起着相当重要的作用,由此需要银行在咨询、投资、贷款、抵押等方面,为其提供所需的各种服务。在这一细分市场上,国外的一些金融机构做了很好的尝试,我国也有金融机构(如建行深圳分行的女子银行)做出了自己的探索。但是总的说来,这一市场并没有引起各金融企业足够的重视。

(3) 按收入不同,个人客户可划分为高、中、低三个不同的收入阶层。不同收入阶层的客户在金融服务需求上的差异显著。例如,低收入阶层的客户较多地利用商业银行的消费信贷,是商业银行发放零售贷款的主要对象;而高收入阶层则热衷于高风险的投资性银行产品,商业银行可有针对性地为其提供各种投资性的储蓄服务和投资咨询服务,甚至提供证券经纪人方面的综合服务。

(4) 按社会地位或受教育程度来细分个人客户市场。社会地位较高或受教育程度较高的个人客户倾向于超前消费,是使用信用卡的主要群体。为此,商业银行可为其开办信用卡授信贷款业务,为其编制特殊的业务操作程序。

(5) 按个人客户所处家庭生命周期的不同,可将个人客户市场划分为6种类型:未成年

人客户群体、独立生活未婚客户群体、新婚无子女客户群体、子女未独立家庭客户群体、子女已独立家庭客户群体、老年人客户群体。由于处于不同家庭生命周期的客户群体所承担的社会义务、家庭负担等具有较大的差别，其消费来源、消费目标以及储蓄的方式和目的也各不相同，金融机构为他们提供产品和服务的侧重点也有所不同。

案例3-3 加拿大皇家银行的精准客户细分

加拿大皇家银行(Royal Bank of Canada, RBC)，总部位于多伦多，拥有超过1200万的客户、210万在线客户和58 000名雇员，是加拿大目前资产规模最大的银行，同时也是北美洲地区提供多元化财务金融产品服务的金融机构之一。该银行的主要业务包括个人和商业的银行服务、资产管理业务、保险业务、企业组织及融资业务，以及投资银行等业务，服务客户和分支机构遍布全球。

精准的客户细分，说来容易做到难，但RBC可能就是少数真正做到这一点的银行之一，其客户细分人群甚至包括了退休的老人以及未来执业的医生。

如果银行选择客户像孩子们在球场上凑伙挑边一样，那么18~35岁年龄段的客户可能会是最后被选中的人群。因为这些人的收入在其人生阶段相对较低，个人收支的账单盈余不多，并且大部分还有高额学生贷款尚未偿还。总之，这个年轻客户群体实际上不是大多数银行垂青的客户类型。

然而在RBC，领导层认识到，这些身无分文的年轻人很可能以后会变成富有的、给银行带来利润增长点的客户。于是RBC的分析师仔细分析了这些年轻客户的数据资料，进一步细分了这类未来收入有着快速增长强劲潜力的人群。他们的数据分析师把目标锁定在医学院或牙科学校在读学生，以及那些实习医师人群身上——他们一旦成为银行的客户，那么未来就会给银行带来巨大利润，这部分人群在RBC看来有着巨大的回报潜力。于是2004年银行发起了一个融资产品计划，通过助学贷款、为新开业的从业者提供医疗设备贷款，以及为他们的第一个诊所提供发起贷款等，满足处于借贷状况的年轻医学从业者个人及职业发展融资需求。一年之内，RBC针对这类用户群体所定制业务的市场份额从2%快速上升到了18%，而且，现在这类客户群平均每位客户给银行带来的收入是公司整体平均水平的3.7倍。RBC金融集团的副总裁兼CIO Martin Lipper说：“银行为这些年轻职业从业者提供资金帮助的良好意愿开始赢得来自客户的回报和嘉奖，这些努力使客户流失率不断降低。”

资料来源：<http://www.dnclick.com/daynews/detail.asp?id=658>。

2. 地理标准

地理标准是指金融机构根据客户所处的地理位置来细分市场。它之所以能成为市场细分标准，是因为处在不同地理位置的客户有不同的需求和爱好，地理位置差异也影响着企业的营销工作的进展和成本，而且地理位置资料比较容易收集与分析。

金融机构可以根据国别、地理位置、区域发展、城市规模等因素来细分个人客户市场。比如，根据地理位置可将国内的客户细分为沿海地区客户群、中部内地客户群、西部边少地区客户群。这些地区个人客户的金融意识有明显差异，呈由东向西逐步减弱态势，

客户对金融产品与服务需求的强度也是由东向西逐渐减弱。

金融机构还可以根据地理标准在不同的地区销售不同的产品，或在某一地区销售某种产品而在另一地区不销售那种产品。同样，金融机构也可根据地理标准选择开设新分行的位置。由于金融机构很清楚不能在任何地方都开设分支机构，必须谨慎地分配有限的资源来满足经营目的。新开的分支机构设在最有前途的市场区域就体现了这一想法。

3. 心理标准

心理标准是指根据客户的生活方式(人们对工作、消费、业余爱好的态度)、个性、价值观念等因素来细分市场。它之所以成为市场细分标准，是因为消费需求差异不仅由人口统计项目所致，还会受到心理因素影响。随着商品经济的逐步发展，心理因素对客户需求的影响将越来越大，它更能解释人们难以理解的超出常理的购买行为。

金融机构可以根据客户的个性、生活方式等因素来细分个人客户市场。以银行业为例，个性保守型的客户选择银行产品时总是注重安全、可靠、风险小的品种，对收益大、风险高的金融产品往往不是很关心甚至拒绝接受。激进型客户的行为恰恰与其相反，他们注重收益大、风险高的投资产品。

随着我国经济发展水平的提高和对外开放程度的加深，居民的收入水平和消费观念发生了很大的变化，这给按心理因素细分市场提供了很好的可区分度，也使得这一细分标准在我国商业银行的个人客户市场上具备了可实际操作的空间。

4. 行为标准

行为标准是指根据客户的购买时期、地点、所追求的利益、使用频率、对某种品牌的忠诚度等因素来细分市场。它之所以成为市场细分标准，是因为这些因素反映的消费需求差异容易被企业掌握，而且能明确地帮助企业规划可行的营销方案。

金融机构可以根据客户参与金融交易的目的、对金融产品的忠诚度、对金融产品的使用程度、购买金融产品的频率等因素细分个人客户市场。比如，按参与金融交易的目的划分，个人客户可分为利益型客户群、方便型客户群、安全型客户群、身份型客户群。利益型客户较看重金融产品所能带来的实际收益，诸如利息率的高低；方便型客户在购买金融产品时看重服务态度和质量；安全型客户则多选择信誉好、实力强、经营稳健的金融机构及其产品为购买对象，以保证财产安全；身份型客户则会到著名金融机构购买能体现其社会地位与身份的金融产品。

需要指出的是，由于不同的市场细分方法之间相互交叉渗透，因此，不可能使用唯一的标准用以确定商业银行的目标市场范围。而且，在营销实践中，由不同的标准细分出的市场也可能是相互渗透，甚至是重叠的。因此，对于任何一家金融机构来说，采取单一的市场细分标准都是不全面的，金融营销应该以多重标准来细分市场，这也能最大限度地避免市场空隙的存在。即使是在一定的标准下进行的市场细分，也可以在这一标准下进行进一步的细分。因此，在初步市场细分后再细分市场将有利于商业银行更准确地找到有利可图的市场。

同时，无论是单一标准的市场细分还是多标准的市场细分，均是建立在这些因素不受外界诸因素冲击的基础上进行的静态市场细分，而21世纪的今天，随着投资渠道的不断增多，以及个人客户对经济、金融环境的灵敏度日渐提高，客户资产投资、资产增值意识也

日益增强。因此，更多地参与股市投资、购房保值增值投资等资产多元化现象必将形成对静态细分市场的影响和冲击。因而，在静态市场细分的基础上，金融机构必须进一步分析外界因素对个人客户行为的影响，形成新的、动态的市场细分。

案例3-4 金融业应用大数据开展金融服务

大数据时代的到来，使得金融数据呈现爆炸式增长，波士顿咨询公司曾有报告指出，银行业每创收100万美元，平均就会产生820GB的数据。庞大的数据体系所蕴含的价值也在不断体现，金融业对数据的依赖越发加强，众多的金融环节都需要通过对数据的收集和分析才能完成。

1. 大数据在客户管理方面的应用

如果金融机构能够与客户直接交流，那么许多产品和服务能够容易地得到改善。社交媒体平台就是极好的交流平台，银行只需从信息洪流中过滤出这些有价值的信息，就可以发现改善的机会。

第一，改善产品，提升服务。

传统市场研究工具不仅花费时间和成本，其调查结果也不精确，因为样本群体相当有限，而大数据下的情感分析工具可以利用社交媒体网络及日志中的巨量通信数据，帮助及时改善产品和服务。

例如，巴克莱银行自从发布了新的移动银行应用程序后，便能够从实时社交媒体分析中挖掘出可操作的见解。这个应用程序原本不允许18岁以下的年轻客户转账或收款。这个限制引发了来自青少年以及他们父母的负面评论，原因是父母无法转账给子女。在数据揭示了这个问题后，巴克莱银行及时改善了它的应用程序，添加了16到17岁的客户的使用权。

第二，降低客户流失率。

预测哪个客户会流失应该成为一个组织客户导向战略的关键部分，因为获取一个新客户的成本远比留住一个现有客户要高得多。当一个组织以一种全面的方式了解客户时，留住客户就容易多了，而大数据分析就是这种全面的方式。它能轻易获取不利于项目开展的指标，例如取消自动付款、在客户电话或是社交媒体上的抱怨。通过分析这些不同的指标，潜在的客户流失能在“为时已晚”前被识别。例如，捷克斯洛伐克的第一家私人银行塔特拉银行(见图3-1)通过使用预测模型达到了减少30%信用卡客户流失率的目标。



图3-1 塔特拉银行标志

2. 通过不同的渠道提供高质量的服务

通过正确的渠道发送正确的信息就跟正确的信息本身一样重要。大数据分析可以精确查找客户使用的渠道以及他们使用这些渠道的方式。这种知识可以形成战略优势，以最符

合成本效益的方式和最大化市场营销预算来达到特定目标细分。客户使用渠道的方式也会突出显示需要银行集中资源的领域，比如哪个渠道是用来抱怨的，或者哪些渠道是用来做研究的。

总部位于新加坡的华侨银行拥有超过590亿英镑的资产。该银行识别出一个显著的细分市场正在转移到在线渠道，同时预计这些渠道将随着技术的快速进步而成长。华侨银行的一个核心原则是把高质量的服务通过所选择的渠道传递出去，以符合客户的期望。

3. 大数据在精准营销方面的应用

第一，识别客户。

通过数据的收集与分析，金融机构能了解每个客户的个人档案，以发送个性化的市场营销信息，提高客户的参与度、安全感和忠诚度。

市场营销信息里的个性化能被用来实现很多目标。这些小技巧可以简单到在信息的开头加上客户的名字以显得更为友好，或者加入只有组织知道的客户细节信息来避免欺诈性营销。更有雄心的银行将在信息里加入个性化的内容，这些内容会直接让客户感兴趣，提高参与度。

HDFC银行(见图3-2)利用客户生命周期活动来促进信用卡的激活。HDFC通过大数据获取客户的生命周期活动，发送个性化的消息，进行有针对性的促销实现。结果客户在信用卡的激活次数上有了显著的提高，降低了每次获得每个客户的成本。



图3-2 HDFC银行标志

客户使用或不使用一个产品的方式可以是如何调整市场营销信息的一个信号。了解客户在产品周期中所处的位置可以对所使用的市场营销传播方式有显著的影响。例如，在获取阶段的客户比坚定的老客户更容易受到市场营销和产品研发消息的影响；一个即将流失的客户相比于一个忠诚的客户会是挽留促销更好的候选人。大数据有助于确定客户处在产品生命周期的哪个阶段，有助于相应地调整市场营销方向。

第二，确定客户所处的产品周期。

例如，奥地利银行(见图3-3)就利用对产品生命周期的了解来留住客户。当一个客户显示出取消与某个产品的关联的特定行为时，该银行的职员检测到这个信号，就会采取相应的行动来做出更新。



图3-3 奥地利银行标志

第三，开发特定产品。

根据个人客户信用卡的使用习惯，金融机构可以容易地把客户分组，制订更为个性化的忠诚度促销计划。例如，金融机构通过大数据中客户支付频率和支付习惯准确判断出客户的生活方式，划分个人客户的细分市场(如跟随潮流的客户、家庭导向的客户或面向

旅行的客户)。市场营销团队再与垂直合作伙伴设计出针对目标客户真正所求的忠诚度计划。例如，家庭导向的客户也许更看注超市和加油站的回扣。

美国银行(见图3-4)正在通过其Bankamer ideals忠诚度计划，采用有针对性的市场营销方案来增加客户的信用卡使用率。这个Bankamer ideals忠诚度计划包括量身定制的以客户为中心的奖励和选择性的慈善捐赠。



图3-4 美国银行标志

资料来源：http://www.sohu.com/a/112351663_398736.

(二) 机构客户市场细分标准

机构客户也称企业客户，是金融机构批发金融产品和金融业务的主要对象。就我国金融机构的现状而言，信贷业务、中间业务的主要客户为机构客户，其业务量占九成之多；而机构客户的存款对于金融机构而言，其筹资成本较储蓄成本要低，因而优良的机构客户已成为金融机构竞相追逐的对象。重视机构客户市场细分的研究，为机构客户提供所需的特色服务，是维系机构客户、建立良好关系的基础。

影响机构客户市场细分的标准主要包括产业类别、客户规模、客户性质、信用等级等。

1. 产业类别

产业类别是指第一产业、第二产业、第三产业。随着产业结构优化调整，第一、第二产业产值在GDP中的比重呈逐年下降态势，这两类企业数量占企业总数的比例也逐年减少；第三产业产值在GDP中的比重逐年上升，这类企业的数量占企业总数的比例也逐年提高。不同的产业类别还可以进一步细分，例如依据产业功能可将第一产业和第二产业合并为物质生产部门，将第三产业分为网络部门和知识、服务生产部门。此外，按生命周期不同，产业类别可划分为朝阳产业和夕阳产业；按生产要素的密集程度不同，产业类别可划分为劳动密集型产业、资本(资金)密集型产业、技术(知识)密集型产业等。

2. 客户规模

通过客户年度营业额、总产值、固定资产总值、资本总额、资产规模、职工人数等因素评估机构客户规模，根据其规模大小，可将机构客户细分为大型企业、中型企业与小型企业。

不同规模的企业对商业银行提供的产品和服务的要求是不同的，因而金融机构应针对不同规模的企业制定不同的营销策略。一般而言，大型和特大型企业或企业集团是一国国民经济的重要支撑者和贡献者，是政府的重点主抓对象，而且这类企业对资金的需求十分庞大，对金融机构扩展自身市场份额有很大的作用，因此，这类企业也理所当然地成为各金融机构争相夺取的重点客户。

此外，随着市场竞争的日趋激烈，蓬勃发展的中、小私营企业对金融机构的融资需求也在不断增加。例如在我国一些私营经济发达的地区，商业银行的大部分贷款产品被私营

企业所消化，银行的营销活动也主要针对中小私营企业来开展。相对而言，小型企业的资金运行特点是额度小、需求急、周转快，商业银行应该针对这些特点，修改并完善其信贷管理制度，以顺应中小企业的这种需求。

案例3-5 广发银行创新小企业金融服务模式

通常，小微企业主找银行贷款时，银行往往先派客户经理上门，客户经理调查收集材料后报风险管理部门，风险经理再进行审查、审批，最后同意或否决企业的贷款需求，整个流程一般历时一到两个月。广发银行推出小微企业服务模式，首创小企业“六专”服务体系，单独制定针对小企业授信业务的审批流程，实行客户经理与风险经理“平行作业”，确保3天内完成审批，最大限度地提高小企业贷款的审批效率。

2013年9月，广发银行启动了小企业金融中心“信贷工厂”模式试点工作，按照“风险前移、平行作业”的原则改革小微金融服务模式。风险条线与业务条线共同参与制定目标市场规划、授信方案、授信政策；在客户营销过程中，风险经理与客户经理同时参与前期对企业的贷前调查。

广发银行在试点“小企业金融中心”设置了“3+1+1”团队服务小微企业，岗位包括3个客户经理、1个客户经理助理和1个风险经理。广发银行有关负责人表示，客户经理主要负责小企业客户的营销和管理工作，风险经理负责小企业业务尽职调查、平行作业和项目风险评审等工作。“平行作业”模式促进了风险关口前移，提高了小微金融营销与审批效率，进一步打造出专业、高效的小企业授信业务作业模式。由于内部结构和业务流程进一步优化，形成前、中、后职能清晰，分工明确的小企业业务运行机制，大大提升了审批效率，确保3天内完成小企业贷款审批。

针对中小企业“短、小、频、急”的融资需求及独特的风险特征，广发银行2013年实施了“103工程”信贷工厂试点方案，进一步优化审批机制，创新风险管控手段，建立了一套适应中小企业特征的专业、高效配套机制，帮助中小企业快速回笼资金。“103工程”信贷工厂改革措施通过优化内部结构和业务流程，有效提高了广发银行服务小微企业的效率。在“信贷工厂”模式下，广发银行小企业信贷业务实现了3天完成审批，及时满足了小微企业的融资需求。

为了满足小微企业多样化的金融服务需求，更好地服务小微企业，广发银行还对产品体系进行了持续创新，推出并根据市场需求升级了“快融通”“市场贷”“盈利贷”“财智顾问”等中小企业特色产品，客户对此反响良好。

广发银行还改革优化了小企业专项业务审批流程，在总行设立了小企业授信管理部，统筹全行小企业授信风险政策管理。在分行设立了小企业评审官职位，并给予小企业评审官充分授权，按照属地化原则，要求绝大部分小企业项目在分行权限内审批。目前，一个小企业项目从客户经理调查、审批至放款的全流程可以在12天内完成。

资料来源：<http://www.cgbchina.com.cn/Info/16815919>。

3. 客户性质

根据客户性质,可将机构客户分为工商(含交通、建筑业)企业客户群、政府机构客户群、中介机构客户群等。不同性质的客户对资金供应及需求、对金融产品与服务的需求是不尽相同的。以工商企业客户群与政府机构客户群来比较,在经济转轨中,工商企业客户群一方面由于历史包袱沉重,另一方面由于产业结构调整困难大、时间长、资金短缺,需要金融机构提供信贷资金予以支持,是资金需求者;政府机构客户群资金相对富余,是资金提供者。可见,两者对金融产品与服务有不同的需求。

4. 信用等级

按照信用等级细分企业是金融机构判别客户质量的重要标准之一,信用等级是一家企业的总体市场评价。

通常,衡量企业信用等级的评定标准包括企业经营状况、资金周转状况、存货周转状况、资产质量、资产规模、行业领域、市场潜在风险等方面。金融机构与企业客户的沟通较多,对企业情况的了解较其他机构有得天独厚的优势,从而对机构客户,特别是现有机客户客户的信誉等级的评价,有相当便利的条件。

国外对企业的信用评定有成熟的做法,有优秀的信用评级机构,如美国标准普尔公司、穆迪投资服务公司等。借鉴这些公司的做法,我国金融机构在对其企业客户进行信用评定时,也可采用分类等级排列法。一般而言,信用等级高的企业是各商业银行的优质客户,是金融营销的重点对象。同时,这类企业对金融产品和服务也提出了较普通客户更高的要求,如在服务效率上,要求减少环节、简化手续;在产品品种上,除信贷支持外,更要求银行提供结算网络、企业银行、投资银行、国际结算等新的服务品种;在服务质量上,更关注高科技含量、附加值、售后服务、产品的升级换代等利益。对这类客户,金融机构应及时了解企业需求,为其提供更大的授信额度、更便捷的信用方式和更高附加值的产品。相比之下,对于信用等级低的企业,金融机构不得不投入更多的精力和成本,当成本太高时,就应果断放弃此类客户。目前,我国企业的信用等级评价体系尚未真正建立,金融机构只能在借鉴国外现行做法的基础上,综合我国现实状况,摸索出适合自己的客户信用等级评价方法。

第二节 金融营销目标市场

一、目标市场的含义

目标市场(Goal Market),是指金融机构为满足现实或潜在的客户需求,在市场细分基础上确定的将要进入并重点开展营销活动的特定的细分市场。

在目标市场中,金融营销活动的目的是要满足特定的需求。这个目标市场可以是一个

细分市场，也可以是多个细分市场。

目标市场与市场细分是两个不同的概念，两者既有联系又存在较大的区别。前已述及，市场细分是按照一定标准划分客户群体的过程，而目标市场是根据市场细分标准所选择的正在攻克或准备攻克的细分市场。金融机构选择目标市场，是在市场细分的基础上进行的，可以说，市场细分是目标市场确定的前提和基础，而选择适合自身的目标市场则是市场细分的目的。

在营销活动中，金融机构面临很多市场机会，但并非所有的市场机会都对其具有同等的吸引力。从资源利用的角度来看，并不是每个子市场都是金融机构愿意进入或能够进入的。由于主、客观条件的限制，金融机构所开展的营销活动必然限定在一定范围内，其在做出营销决策前必须确定具体的服务对象，即选定目标市场。此外，目标市场的选择与金融机构的经营状态也有很大的关系。如果是新进入市场的金融机构或新产品的拓展，一般是先选择一个细分市场进入，在稳定之后逐渐扩大到多个目标市场；如果是实力较强、经营较稳定的金融机构，可以同时多个目标市场开展营销。

二、确定目标市场的操作程序

为了提高市场细分和选择目标市场的质量，金融机构应该设计一个严格的操作程序并进行严格的控制。这一操作程序包括以下几个步骤。

(1) 确定细分的市场是异质市场，即该市场客户的需求有差异，并且是客户已察觉或认可的差异。

(2) 确定市场细分的依据。细分市场的依据不能太少，否则难以细分或分类较粗；但也不能过多，否则会增加风险和成本。

(3) 市场细分过程，即把总市场按细分依据和标准划分为若干个子市场的过程。

(4) 给予市场命名，了解其市场容量、市场增长的可能性和需求特点。

(5) 分析金融机构自身实力和所处的外部环境状况，为目标市场的选择提供材料依据。

(6) 选择目标市场。按一定的标准和要求，选择和确定一个或几个子市场作为目标市场。

(7) 设计市场营销组合。根据目标市场的需求特点和目标客户的意愿，对产品、价格、营销渠道、促销策略等进行设计。

三、目标市场的选择标准

好的目标市场能够给金融营销创造出良好的环境。金融机构能否进行目标优选，直接关系到营销的成败以及市场占有率。在选择目标市场时，金融机构必须从自身的特点和条件出发，综合考虑以下几个标准。

(一) 目标市场有一定的规模和发展潜力

金融机构拟选择的目标市场应有充足稳定的购买力、畅通的分销渠道，并尽可能地与其整体金融产品的开发、创新方向一致。如果市场规模狭小或者趋于萎缩状态，进入后难以获得发展，那么金融机构在进入这个市场前，要慎重考虑，权衡利弊。

(二) 细分市场结构具有吸引力

细分市场可能具备理想的规模和发展潜力，然而从盈利的观点来看，它未必有吸引力。通常，金融机构从同行业竞争者、潜在的新竞争者、替代产品、客户选择能力和中央银行5个方面考虑细分市场的吸引力。

1. 没有同行业竞争者的威胁

同行业竞争者的威胁，即细分市场内部的参与者构成的威胁。如果某个细分市场已经有了众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者，那么该细分市场将发生价格战、广告争夺战，金融机构要推出新产品参与竞争就必须付出高昂的代价；如果某一细分市场刚刚起步，同业竞争者较少，并且市场处于稳步上升阶段，那么金融机构可考虑将其作为目标市场。

2. 没有潜在的新竞争者的威胁

如果某个细分市场可能吸引争夺市场份额的新的竞争者，并且这个细分市场能够轻易进入，那么该细分市场就没有多大的吸引力；如果这个细分市场有森严的壁垒，那么处于该细分市场内的金融机构可能获得垄断利润。例如，在金融管制放松之前，某些商业银行可以独占储蓄市场；而金融管制放松之后，作为潜在竞争者的其他商业银行纷纷进入该市场，使得市场利润率逐步下降。

3. 没有替代产品的威胁

如果某个细分市场存在替代产品或者潜在替代产品，那么该细分市场就会失去吸引力。因为这类替代产品会限制细分市场的产品价格，也会影响利润的增长。例如商业银行以自动取款支票代替一般性转账支票、以定活两便储蓄代替定期储蓄，这都可能使原来的细分市场趋于萎缩。

随着金融产品的不断创新和涌现，金融机构在某一客户市场的替代产品将进一步增加，这也迫使其进一步进行市场细分，重新确定相关产品的目标客户群。

4. 没有客户选择能力的威胁

如果某个细分市场中，客户的评价与选择服务的能力很强或正在加强，则对试图进入该市场的金融机构来说是不利的。客户有可能联合起来，或者形成有组织的一种控制力量，或者对金融机构的产品或服务的价格和质量讨价还价。但是，如果客户对产品和服务一无所知，没有任何选择能力，同样不利于金融机构的经营。

5. 能得到中央银行(监管当局)的支持

中央银行是金融机构最后的资金融通者，相当于最后的资金供应商。因此，在某一细分市场上，如果金融机构与其关系融洽，并能从中央银行(监管当局)得到资金支持和管理上的配合，那么该金融机构就可以考虑进入该市场。

当然，金融机构也不宜过分看重市场吸引力，特别是应力求避免“多数谬误”，即与竞争者遵循同一思维逻辑，将规模最大、吸引力最大的市场作为目标市场。好的目标市场应是一片未开垦的“处女地”，但同样，开发这种市场的难度要大得多，需要有较强的创新意识和敏锐的市场嗅觉。

(三) 目标市场符合企业目标和能力

某些细分市场虽然有较大吸引力，但不能推动金融机构实现发展目标，甚至分散金融机构的精力，使之无法完成主要目标，对于这样的市场，金融机构应考虑放弃。

另外，金融机构的资源条件要适合在某一细分市场经营，只有选择那些有条件进入、能充分发挥其资源优势的市场作为目标市场，企业才会立于不败之地。

综上所述，金融机构在选择目标市场时，应在综合考虑上述因素的基础上，选择既具备良好的市场盈利前景，又符合自身资源和竞争优势的细分市场作为目标市场。

四、目标市场的选择策略

通过对各个细分市场营销价值的评估和比较，各个细分市场的“前景”已清楚地呈现，金融机构可以进入目标市场选择相应的活动。企业有三种不同的目标市场选择策略，如图3-5所示。

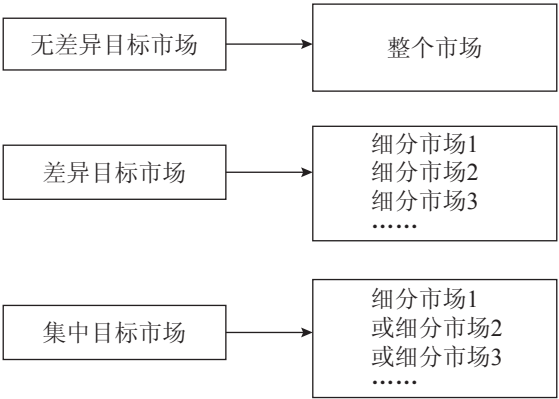


图3-5 目标市场选择策略

(一) 无差异目标市场选择策略

无差异目标市场选择策略是把整个金融市场作为一个大目标，针对个人客户和企业客户的共同需要，制订统一的营销计划，试图尽可能多地开拓金融市场、扩大金融产品销售营销策略。

这种目标市场选择策略往往强调客户的共同需要，而忽视了其差异性。采用这一策略的金融机构，一般实力强大，有广泛而可靠的分销渠道，以及统一的广告宣传方式和内容。在实际操作时，金融机构只需推出单一的产品和标准化服务，设计一种营销组合策略

即可。例如，银行针对客户存款安全性的需要，只要制定安全保障策略，以单一金融产品、单一价格、单一促销方式和单一分销渠道就可予以满足；再如，我国银行发行国库券也是采用这种策略。

采用无差异目标市场选择策略的最大优点是节约成本。这是因为大量同质的销售使得金融产品平均营销成本低，并且不需要进行市场区隔，可节约大量的调研、开发、广告等费用。但是这种金融市场策略也存在许多缺点，对于大多数金融产品是不适用的。随着我国特别是一些发达城市经济的发展，人们对于金融机构和金融产品的观念处于一个剧烈改变的过程之中，更看重个性化的产品和服务；金融市场也同样由于多种原因而不断地进行动态变化，所以一种金融产品长期被所有消费者接受的情况是极少的。当几家同类大规模金融机构都同时采用这一策略时，就会形成异常激烈的竞争。

(二) 差异目标市场选择策略

差异目标市场选择策略是根据消费者不同类型、不同层次的需求特点，把整体市场划分为若干细分市场作为其目标市场，并针对不同的目标市场制定和实施不同的营销组合策略。这种目标市场选择策略能使金融机构多方位或全方位地开展有针对性的营销活动，满足不同客户的需要，不断扩大金融产品的销售。

以美国花旗银行为例，它在根据客户不同情况提供多层次服务方面一直处于领导地位。对于大众市场，花旗银行提供各种低成本的电子服务，如信用卡和邮购分期业务等；对于高收入的客户，它提供广泛的私人银行业务；对于富有的、中上阶层的客户，它提供更加个性化的服务。这样做使花旗银行成为世界最大的金融超市，其差异目标市场策略值得我国银行等金融机构学习和借鉴。

采用差异目标市场策略时，金融产品或服务种类多，针对性强，能满足不同客户的需求，有利于提升市场竞争力。但是，由于金融产品品种多，销售渠道和方式、广告宣传的多样性，营销成本会大大增加。

案例3-6 建行深圳市分行的“特色银行”

1999年底，建行深圳市分行在全国率先创办了第一家特色银行——女子银行，引起社会各界的广泛关注。建行深圳市分行也由此拉开了特色经营的序幕。“女子银行”的正式名称是建行深圳嘉华支行。在这里，从行警到员工，到行长，全为女性，办公区的设置也处处散发着女性的柔美气息。她们把已有的服务整合成理财、个人卡、个人贷款、代收费、女子沙龙5个服务组合，专门为女性提供金融服务。女子银行开办的女子理财沙龙，第一次活动计划120人参加，结果来了160多人，甚至有的女士乘飞机来参加沙龙。

“女子银行”的成功推出，使建行深圳市分行认识到，客户的需求是有差别的，随着金融服务水平的提高，通过更加个性化、差别化的理财服务将是未来金融业务发展的必然趋势。于是深圳市分行又相继推出“科技银行”“汽车银行”“住房银行”“建筑银行”“企业理财银行”等一系列特色银行，在当地乃至全国曾引起强烈反响。

资料来源：<https://www.docin.com/p-1517293896.html>

(三) 集中目标市场选择策略

集中目标市场选择策略是指金融机构既不面向整个金融市场，也不把力量分散到若干个细分市场，而是集中力量进入一个或几个细分市场的营销策略。

无差异目标市场和差异目标市场选择策略以整体金融市场作为金融机构的营销目标，试图满足包括个人和企业在内的所有金融客户的需要；而集中目标市场选择策略从较为微观的角度着手，其目标市场更加具体和细化，这样便于提供高度专业化的金融服务。

采用集中目标市场选择策略的金融机构，不是追求在整体市场上占有较大的份额，而是为了在一个或几个较小的细分市场上取得较高的占有率，甚至居于支配地位。比如中国香港富卫保险公司把所有资源放在赛马比赛的保险项目上，虽然交易量不高，却能够独占这一个细分市场。

一般来说，实力有限的中小金融机构，可以采用集中目标市场策略。由于集中目标市场的营销对象比较集中，金融机构可以集中优势力量，为充分满足这部分客户的需要而努力，取得客户的信任和偏爱，从而提高金融业务量、利润额和投资收益率。并且，随着金融产品分销渠道和广告宣传等的专一化，不仅金融机构的营销成本逐步降低、盈利增加，还提高了金融产品和机构的声誉。但是，这种市场选择策略的目标市场比较狭窄，经营风险大。因此，金融机构往往将经营目标分散于集中目标市场营销策略之中，根据具体情况选择实施。

案例3-7 德国施豪银行专攻住房金融

在德国从事住房金融业务的主要金融机构有四大类型，即信贷银行、储蓄银行、抵押银行和住房储蓄银行。其中，住房储蓄银行是专业办理住房储蓄业务的金融机构，其贷款额占全部住房贷款额的23%左右。

施豪银行成立于1931年，是德国34家住房储蓄银行中最大的一家。每13位德国公民中就有一位是施豪银行的客户，每4个家庭便有1个与施豪银行签订了住房储蓄合同，施豪银行被客户称为最友好的银行。与一般商业银行住房贷款不同，住房储蓄银行的资金是封闭运作的，它只向住房储蓄客户吸存，也只向自己的住房储户放贷，此外不进行任何其他投资，储户的存贷差是它唯一的利润来源。

施豪银行经过70多年的实践积累形成的经营技术及经营管理体制，已成为银行的无形资产，并已在捷克、斯洛伐克、匈牙利等国家通过与当地银行建立合资银行，将其独有的技术诀窍和经营管理体制注入合资银行，在当地开展住房储蓄业务，取得了较好的经营业绩。

资料来源：<http://finance.sina.com.cn/f/20021116/1450279336.shtml>

上述三种目标市场选择策略各有优劣，金融机构应根据自身的资金实力、人力资源、市场地位、管理技术水平及竞争者的营销战略等因素综合考虑，选择一种目标市场战略或多目标市场战略。

在现代金融的营销模式中，大多数金融机构都倾向于大而专、小而精。就整体而言，

采取差异目标市场战略和无差异目标市场战略是通常做法，这主要是出于对经营规模的考虑，即规模经济。但是，在分支机构这一层次，采取集中或无差异的目标市场策略则是一种现实选择，这不仅是资源配置的要求，也是有效竞争的条件。因此，对于某一金融机构来说，考虑自己所处的市场位置是其决定采取何种目标市场战略的前提。在此基础上，选择适合自己的目标市场和进入该市场的策略，是金融机构进行营销组合的重点。

第三节 金融市场竞争战略

一、金融市场竞争战略的含义

金融市场竞争战略是指金融机构通过采取进攻性或防守性行动，在金融产业中占据进退有据的地位，成功地应付五种竞争力量，即供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内的竞争能力，从而为金融机构赢得超常的投资收益的一系列行动。

在对金融业的产业结构分析的基础上，金融机构应该结合自身的资源优势选择适当的竞争战略，并不断变革，以使金融机构的经营能力适应千变万化的外部环境，实现机构资源的最佳配置。因此，契合内外环境的竞争战略的选取是金融机构获得竞争优势的关键。

金融机构的竞争战略不是孤立存在的，它存在于金融机构的战略体系中，与金融机构的经营战略一致。金融机构的经营战略是企业的总体战略，竞争问题则是金融机构经营战略研究的核心问题之一，即研究金融机构如何在行业中竞争，提高其在所处行业或市场中的竞争位置，研究如何发挥金融机构的某种优势或独特功能，以获得、维持和加强竞争优势，实现其提高产品或服务的竞争力、扩大市场占有率和增加利润收入等目的。所以，竞争战略是金融机构经营战略的具体化，是经营战略的重要组成部分。

二、金融市场基本竞争战略

金融机构的核心竞争优势有两种类型：一是低成本，二是差异性。能够实现这两种竞争优势的竞争战略则有三种：成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。这三种基本竞争战略在架构上有着很大的差异，需要不同的资源和技能，这也意味着金融机构在组织安排、控制程序和创新体制上有很大差异。因此，金融机构通常采用其中一种竞争战略。三种基本竞争战略的关键内容如表3-1所示。

表3-1 基本竞争战略对基本技能和资源的要求

基本竞争战略	基本技能与资源	基本组织要求
成本领先战略	持续的资本投资和良好的融资能力；良好的工艺加工技能及对工人严格监督；所设计的产品易于制造；低成本的分销系统	结构分明的组织和责任；以满足严格的定量目标为基础的激励制度；严格的成本控制；经常、详细的控制报告
差异化战略	强大的生产营销能力和市场营销；有创造能力；很强的基础研究能力；在质量或技术上领先的企业声誉；在产业中有悠久的传统或具有从其他业务中得到的独特技能组合；有销售渠道的高度支撑	在研究与开发、产品开发部门之间的密切协作；重视主观评价和激励；吸引高技能工人、科学家和创造性人才
目标集中战略	针对具体战略目标，由上述各项组合构成	

(一) 成本领先战略

成本领先战略是指通过有效途径，使金融机构的全部成本低于竞争对手的成本，以获得同行业平均水平以上的利润。成本领先战略是一种比较传统的竞争战略，但仍然是现代市场营销活动中比较常用的战略。

成本领先战略需要具备以下几项基本条件：高效率的设备；控制间接费用；降低研究开发、服务、销售、广告等方面的成本。这就要求金融机构必须在成本控制上进行大量的管理工作，即不能忽视质量、服务及其他一些领域的工作，尤其要重视与竞争对手有关的降低成本的情况。

成本领先战略是一种重要的竞争战略，但有一定的适用范围。当具备以下市场条件时，采用成本领先战略会更有效力：①市场需求具有较大的价格弹性；②所处行业的企业大多生产标准化产品，从而使价格竞争决定企业的市场地位；③实现产品差异化的途径很少；④多数客户以相同的方式使用产品；⑤客户从一个销售商转向另一个销售商时，不会发生转换成本，因而特别倾向于购买价格最优惠的产品。

成本领先战略能有效防御竞争对手的进攻，企业尽管面临着强大的竞争力量，但因其产品成本低，仍可以在本行业中获得竞争优势。同时，在与潜在进入者的斗争中，那些形成低成本地位的因素常常使企业在规模经济或成本优势方面形成进入障碍，削弱了新进入者对低成本的进入威胁。但这种战略也有一定的缺点，如投资过大，经营模式易于模仿，容易忽视客户对产品差异的兴趣及需求变化，一旦竞争对手发动进攻，缺少回旋余地等。

(二) 差异化战略

差异化战略是指为使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的战略。这种战略的重点是创造独特的产品和服务以及企业形象。实现差异化的途径多种多样，如产品设计、品牌形象、技术特性、销售网络、用户服务等。金融机构采取差异化竞争战略，可以以技术、质量、全面周到的服务等方面所具备的特殊能力为依托，确保其创造的产品差异是竞争对手所无法模仿的，以给金融机构带来持久的竞争优势。

差异化竞争战略对于以下几种情况尤其适用：①企业有多种使产品或服务差异化的途

径，而这些差异化被某些用户视为有价；②客户对产品或服务的需求与用途具有多样性；③同行业内奉行差异化战略的竞争对手不多。

实行差异化战略是利用了顾客对某种特色的偏爱和忠诚，由此可以降低对产品的价格敏感性，使企业避开价格竞争，在特定领域形成独家经营的市场，保持领先。同时，顾客对企业(或产品)的忠诚度形成了强有力的进入障碍，进入者要进入该行业则需花费很大气力去克服这种忠诚度。而在采用差异化战略时，保持产品的差异往往以高成本为代价，而且并非所有的客户都愿意或能够支付产品差异所形成的较高价格，企业有时还要放弃获得较高市场占有率的目标，因为这一战略具有排他性，这与高市场占有率的实现途径是矛盾的。

(三) 目标集中战略

目标集中战略是指企业把经营的重点目标放在某一特定购买者群体，或某种特殊用途的产品，或某一特定地区上，来建立企业的竞争优势及市场地位。由于资源有限，一个企业很难在其产品市场展开全面的竞争，因而需要瞄准一定的重点，以期产生巨大的有效的市场力量。此外，一个企业所具备的不败的竞争优势也只能在产品市场的一定范围内发挥作用。

尽管集中战略往往采取成本领先和差异化这两种变化形式，但三者之间仍存在区别。成本领先和差异化战略是在全行业细分市场的广阔范围内寻求优势，而集中战略却是围绕着一个特定目标服务而建立起来的。

实行集中战略具有以下几个方面的优势：经营目标集中，可以集中企业所有资源开发特定战略目标；熟悉产品的市场、用户及同行业竞争情况，可以全面把握市场，获取竞争优势；由于产品和服务高度专业化，在质量和价格方面可以实现规模效益。集中战略尤其适用于中小商业银行，可以以小补大、以专补缺、以精取胜，在小市场做成大生意，成为“小型巨人”。但以广泛市场为目标的竞争对手很可能将该细分市场纳入其竞争范围、该行业的其他企业也对这一细分市场采用集中战略、替代品出现或消费者偏好发生变化等都会给集中战略带来风险。

要成功地实行以上三种基本竞争战略，需要不同的资源和技巧，需要不同的组织安排和控制程序，需要不同的研究开发系统。因此，金融机构必须考虑自己的优势和劣势，根据自身的特点和能力选择可行的战略。

案例3-8 “助攻”CBA联赛，广发银行体育营销交出“高分答卷”

2019年，CBA联赛首次超越中超，成为年度最具赞助价值的体育赛事。自2017年广发银行成为“CBA联赛官方合作伙伴”(见图3-6)以来，一直与联赛共成长，在改革创新、银保协同和体育金融等方面向社会各界给出了“高分答卷”。



图3-6 广发银行与CBA联赛官方合作标志

1. CBA联赛+广发银行=改革创新

广发银行和体育的结合并非心血来潮，在与CBA联赛结交之前，广发银行在奥运会、亚运会、马拉松等重大体育赛事中均有突出的品牌表现。支持国家重点项目，力挺中国体育事业发展，是广发银行不变的信条。以“建设全国一流商业银行”为愿景的广发银行与CBA联赛的改革创新之路不谋而合时，广发银行发出“以变革，领未来”的宣言。

2. 篮球文化+广发银行=体育金融

广发银行将传播中国篮球文化视为金融企业不可推脱的责任，不断挖掘着“体育+金融”的无限潜力。赞助CBA联赛后接连两个赛季，广发银行以“这一发势不可当”为主题，密集输出高质文化产物，分别以素人视角和球星视角，传递篮球运动老少皆宜、敢打敢拼、不畏输赢、协作共进的精神，传递“进取、发现价值”的品牌价值。

2018年初，秉承“敢为天下先”的精神，广发银行在成为赞助商不久，就迅速与CBA公司携手推出双方战略合作的首个产品——广发CBA联赛联名信用卡(见图3-7)。该卡片兼顾金融功能与球迷需求，是回馈联赛利益相关方的创新载体，标志着消费金融与体育营销融合再上台阶，也是在体育IP改革方面的重要尝试。



图3-7 广发CBA联赛联名信用卡

步入新赛季，CBA联赛各项改革如火如荼，其赞助价值不断攀升。广发银行通过官方媒介资源和外围媒体攻势，传播企业服务理念，并且加大力度集中营销拳头产品。高调打出“相知相伴，全心为您”情感牌，推广秒即贷款产品“E秒贷”，焕新“广发CBA联名信用卡”明星卡板……仅单赛季就促成“E秒贷”累计授信2.5亿元，“广发CBA联名信用卡”发卡逾万张，其赞助效益可见一斑。

年轻化也是广发银行通过传播篮球文化力图主打的品牌特质。在2019年的总决赛上，广发银行用两场精彩展示回馈CBA联赛观众，为2019赛季赞助活动画上句号。

广发银行用两年的成绩证明了体育赞助之路并非平凡之路，也不是仅仅停留在单纯的形象展示和业务营销。与各界合作伙伴并肩奋进，广发银行用“专属定制”的得分秘籍交出“高分答卷”。

资料来源：<http://www.e0734.com/html/2019/0507/877119.html>。

三、金融市场竞争定位战略

竞争定位战略是指金融机构根据其所处竞争位置和竞争态势来制定的竞争战略。按照

商业金融机构在金融市场上所处的竞争地位的不同，金融机构可分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者4种类型，相应的金融市场竞争定位战略也有4种类型。

(一) 市场领导者战略

1. 市场领导者的含义及地位表现

市场领导者是指在相关产品的市场上市场占有率最高的企业。一般来说，处于市场领导者地位的金融机构在行业内或产品市场上被公认为市场领袖。它一般在行业中处于龙头位置，在价格调整、新产品开发、渠道网点和促销力量方面处于主导地位，是市场竞争的导向者，也是其他金融机构挑战、效仿或回避的对象。

金融机构的市场领导者地位往往表现在以下几个方面。

第一，资产规模最大。对于金融机构而言，较大的资产规模可以给公众以安全感和信赖感。

第二，金融产品最先创新。金融产品的最先创新可以吸引更多的客户，保持产品的领先地位。

第三，多样化经营。根据自身经营的金融产品或服务的种类、范围吸引客户。

第四，优良服务。

第五，成本优势。

如德意志银行是德国最大的商业银行，向国内外客户提供全面的银行业务，包括开展国内和国际收付业务；办理各种数额和期限的马克及其他货币存款；向个人、公司、政府和团体提供贷款；开出和处理各种信用证、保函、投标及履约保证书；为国际贸易筹资；从事项目贷款和租赁；经营外汇、金属和证券的买卖；发行和包销债券；从事信托业务等。德意志银行既是一家商业银行，又是投资银行和经纪人，其多样化经营在德国国内客户心目中留下了“第一位”的形象。金融机构实施“第一位”定位策略，其主要目的是向更多的公众宣传自身的优势和市场领导者地位。

2. 市场领导者的营销策略

市场领导者的地位是在竞争中自然形成的，但并不是固定不变的。如果它没有获得法定的特许权，必然会面临竞争者的无情挑战。在激烈的市场竞争中，领导者的地位也会发生变化，如境外竞争者的进入或本行业内具有实力挑战者的进攻等。因此，市场领导者为了维护自己的优势，保持自己的领导地位，通常可采取以下三种策略。

1) 扩大市场需求总量

一般来说，当一种产品的市场需求总量扩大时，受益最大的是处于市场领导地位的企业。市场领导者扩大市场需求量的策略有以下几种。

(1) 开拓新市场。市场领导者只有在现有市场外开拓出新的市场，发掘出新的客户，才能扩大需求总量。市场领导者通常采用以下三种战略开拓市场。

① 市场渗入战略。市场渗入战略是指在现有市场上挖掘和发展潜在客户，使其变成企业的实际客户。

② 开拓海外市场战略。处于领导者地位的商业金融机构，经营到一定程度时，在国

内继续扩大市场已有局限，这时应把目标瞄准其他国家的金融市场。

③ 新市场战略。新市场战略指在现有市场以外，依靠金融产品和服务的创新与及时推出新的金融产品和服务项目来开拓新的市场，吸引新的客户。

(2) 提高市场占有率。一般来说，市场占有率与投资收益率有着密切的关系。美国的一项称为“企业经营战略对利润的影响”的研究表明，市场占有率是影响投资收益率的重要变数之一。市场占有率越高，投资收益率越大。市场占有率高于40%的企业其平均投资收益率相当于市场占有率低于10%企业的3倍。因此，处于市场领导者地位的金融机构可以通过金融产品不断创新、成本优势继续领先、高额的营销费用支出、增加分支机构网点设置等策略，加大促销的强度和密度、适度调整价格等方式，吸引潜在客户，扩大原有市场的占有份额。

然而，有时为提高市场占有率所付出的代价会高于它所获得的收益。企业在提高市场占有率时应考虑以下三个因素：①引起反垄断诉讼的可能性。许多国家为维护市场竞争，制定了反垄断法，当企业的市场占有率超过一定限度时，就有可能受到反垄断诉讼和制裁；②经济成本。当市场份额已达到一定水平时，再提高市场份额付出的边际成本非常高，甚至得不偿失；③企业在争夺市场占有率时所采用的营销组合策略。有些营销手段对提高市场占有率很有效，但却未必能提高利润。只有在下列两种情况下，市场占有率才同收益率成正比：一是单位成本随着市场占有率的提高而下降；二是企业在提供优质产品时，销售价格的提高大大超过为提高质量所投入的成本。

(3) 保持现有的市场份额。处于领导者地位的商业金融机构，除展开进攻、争取更大的市场份额之外，也应采取措施守住原来已有的市场份额，保持市场领导者地位。每一个金融机构都会遭受竞争对手的进攻，竞争对手包括新进入的金融机构、国内的和外国的试图改变自己地位的原有竞争者。

处于领导者地位的商业金融机构面对竞争对手的挑战，可采取三种战略来巩固自身的市场领导者地位：①继续发挥本身的优势，加大市场进入的难度；②对竞争对手的攻击及时做出反应；③减少竞争对手进攻的诱因。

2) 巩固现有市场领导者地位

处于市场领导地位的银行，在努力扩大整个市场规模时，必须注意保护自己现有的业务，防备竞争者的攻击。金融机构可采取以下几种方式来巩固市场领导者地位。

(1) 阵地防御，即在现有自己的市场周围建立防线的静态防御方式，这是保护市场占有率的基本形式。但是，由于阵地防御具有静态、保守、被动的特点，并不能作为市场领导者巩固地位的唯一形式。对于营销者来讲，单纯防守现有的市场或产品，就会患“市场营销近视症”，最终难以抵挡竞争者的进攻，失去领导者的地位。

(2) 侧翼防御，即市场领导者除保卫自己的阵地外，还应建立某些辅助性的基地作为防御阵地，或必要时作为反攻基地。在实际操作中，金融机构特别要注意保卫自己较弱的侧翼，防止对手乘虚而入。这是一种比较主动的防御，措施可以在必要时对竞争者进行反击。

(3) 先发防御，即是在敌方对自己发动进攻之前，先发制人，抢先攻击，这是一种更

为积极的防御策略。市场领导者密切关注竞争者的行为，当竞争者的市场占有率达到某一危险的高度时，就对它发动攻击；或者对市场上的所有竞争者全面攻击，使得对手人人自危。

(4) 反攻防御。当市场领导者遭到对手降价或促销攻势，或改进产品等进攻时，不能只是被动应战，而应发挥自己的长处，主动反攻入侵者的主要市场阵地或弱点。

(5) 运动防御。运动防御要求领导者不仅要积极防守现有阵地，还要扩展可作为未来防御和进攻中心的新阵地，运动防御可以使企业在战略上有较多的回旋余地。运动防御的两种主要方式是市场扩大化和市场多角化。市场扩大化是以消费者的核心需要为出发点来拓宽产品的需求，增加产品的品种、档次和系列，从而满足不同的需求。但是市场扩大化必须有一个适当的限度，否则将发生“市场营销远视症”。市场多角化则是向与本企业不相关联的其他行业扩展，从而扩大经营范围，实行多角化经营。

(6) 收缩防御。市场领导者有时因防御力量过于分散而单薄，不能对所有领域加以防御。此时，最好的行动是实行收缩防御，即放弃某些盈利较低或无前途的市场，把力量集中用于优势的市场阵地。这种收缩防御方式实际上是一种战略调整方式。

3) 综合性竞争

(1) 合作或联合。当竞争对双方都带来一定的不利影响，有可能两败俱伤时，可以同竞争企业谋求合作，或达成一定的协议。随着金融服务业的趋同化和商业银行混业经营趋势的出现，我国银行业与证券业、保险业也在不断寻求深层次互补互利的合作模式。

(2) 并购。对一些小企业和有潜力的小细分市场的经营实行善意并购可以减少竞争威胁，扩大市场份额，同时增强本企业的竞争实力。

(3) 战略联盟。市场领导者可以通过与自己在某一方面有共同利益的企业建立战略联盟，通过加强彼此之间的合作而发挥整体优势，来对付其他竞争者或潜在的竞争者。

如摩根大通银行已经同中国建设银行和交通银行开展战略合作，中国的四大国有独资商业银行已同多家外资银行(包括花旗银行、汇丰银行、渣打银行、美洲银行等)签署了协议，利用中资银行遍布全国的分支网点为这些银行提供人民币资金头寸和清算服务，使外资银行能够为其客户提供有效的人民币结算业务。而在更深层次上，国内四大金融资产管理公司都在积极与外资银行磋商建立合资公司，合作清理和处置不良资产。交通银行已准备向外资金融投资者出让最多30%的股份，同几家著名的外资银行磋商直接参股合作途径。

案例3-9 花旗银行的全球营销战略

花旗银行是花旗集团属下的一家零售银行，其前身是1812年6月16日成立的纽约城市银行(City Bank of New York)。花旗集团在全球一百多个国家拥有约为2亿客户，包括个人、机构、企业和政府部门。花旗银行为其提供广泛的金融产品服务，如储蓄、信贷、证券、保险、依托、基金、财务咨询、资产管理等全能式服务，这是其他金融机构不可比拟的。

现汇集在花旗集团下的主要有花旗银行、旅行者人寿、养老保险、美邦、Citi-

financial、Banamex和Primerica。英国《银行家》杂志对世界前1000家银行2018年各项指标排名中，花旗集团排名第八。花旗集团目前是全球公认的最成功的金融服务集团之一，不仅是因其在全球金融服务业盈利与成长速度最高的企业中连续占据领先地位，更由于它是世界上全球化程度最高的金融服务连锁公司。每位客户到任何一个花旗集团的营业点都可得到储蓄、信贷、证券、保险、信托、基金、财务咨询、资产管理等全能式的金融服务，平均每位客户的产品数在全球同行企业中排名第一，因此花旗集团的客户关系服务网络是花旗不可估量的一种资源，花旗集团前CEO桑迪·维尔就曾骄傲地说过：“这个网络是我们唯一拥有的真正有竞争力的优势，不管你到世界任何一个地方，你都可能找到一家花旗银行的机构为你服务。”

资料来源：<https://baike.so.com/doc/3726583-3915606.html>。

(二) 市场挑战者战略

1. 市场挑战者的含义及挑战对象

市场挑战者是指在行业中仅次于市场领导者，位居第二、第三及随后位次的企业。

市场挑战者为达到提高市场份额的目标，往往对其他企业发起攻击。因战略目标不同，市场挑战者的攻击对象有以下三种。

(1) 攻击市场领导者。这一战略风险很大，但是潜在的收益可能很高。为取得进攻的成功，挑战者要认真调查研究顾客的需要及其不满之处，而这些恰恰就是市场领导者的弱点和失误。

(2) 攻击实力相当者。挑战者可对与自己势均力敌的企业发起攻击，最好选择其中经营不善、存在危机的企业作为攻击对象。

(3) 攻击区域性小型企业。一些经营不善、财务困难的地方性小型企业，可作为攻击对象。

2. 市场挑战者的营销策略

在确定了战略目标和进攻对象之后，市场挑战者要考虑进攻的策略问题，其主要原则是集中优势力量于关键的时刻和地区。总体来说，挑战者可选择以下5种战略。

(1) 正面进攻。正面进攻就是集中力量向对手的主要市场阵地发动攻击，打击的目标是敌人的强项而不是弱点。这样，胜负便取决于谁的实力更强，谁的耐力更持久。进攻者必须要在产品、广告、价格等主要方面大大领先对手，才有可能成功。正面进攻的另一种措施是通过在研究开发方面大量投资，降低生产成本，从而在低价格上向竞争对手发动进攻，低价是持续实行正面进攻策略的可靠基础。

(2) 侧翼进攻。侧翼进攻就是集中优势力量攻击对手的弱点，有时也可正面佯攻，实攻攻击其侧翼或背面，采取声东击西的策略。

侧翼进攻可分为两种情况：一种是地理性侧翼进攻，即在全国或全世界寻找对手相对薄弱的地区发动攻击；另一种是细分性侧翼进攻，即寻找市场领导企业尚未很好满足的细分市场，在这些小市场上迅速占据有利位置。

(3) 围墙进攻。围墙进攻是一种全方位、大规模的进攻策略，即在几个战线发动全面

攻击，迫使对手在正面、侧翼和后方同时全面防御，进攻者可向市场提供竞争者能供应的一切，甚至比对方还多，使客户无法拒绝进攻者提供的产品或服务。如果挑战者拥有优于对手的资源，则围墙进攻这种策略较为有效。

(4) 迂回进攻。这是一种间接的进攻策略，它避开对手的现有阵地，攻击较容易进入的市场。迂回进攻的具体策略有三种：一是发展无关的产品，实行产品多元化经营；二是以现有产品进入新市场，实现市场多元化；三是通过技术创新和产品开发，以替换现有产品。

(5) 游击进攻。游击进攻主要适用于规模较小、力量较弱的企业。游击进攻的目的在于通过向对方不同地区发动小规模、间断性的攻击来骚扰对方，使之疲于奔命，最终巩固永久性据点。游击进攻可采取多种方法，例如选择性降价、影响对手的供应市场、突袭式促销活动等。应予以指出的是，尽管游击进攻可能比正面围堵或侧翼进攻节省开支，但如果想要打倒对手，光靠游击战不可能达到目的，还需要发动更强大的攻势。

综上所述，市场挑战者的进攻策略是多样的。一个挑战者不可能同时运用所有这些策略，但也很难单靠某一种策略取得成功。通常，挑战者设计出一套策略组合，通过整体策略来改善自己的市场地位。但是，并非所有居于次要地位的企业都可以充当挑战者，如果没有充分把握，企业不应贸然进攻领先者。

(三) 市场追随者战略

1. 市场追随者的含义与作用

顾名思义，市场追随者与挑战者不同，它不是向市场领导者发动进攻，而是跟随在领导者之后，自觉维持共处局面。大多数仅次于市场领导者的企业喜欢追随而不是向市场领导者发起挑战。

美国市场学学者李维特教授认为，有时产品模仿与产品创新一样，同样对企业有利。由于金融行业中产品和服务的差异性很小，而价格敏感度却很高，很容易爆发价格竞争，最终导致两败俱伤。因此，行业中的企业通常形成一种默契，彼此自觉地不互相争夺客户，不以短期市场占有率为目标，以免引起对手的报复。这种效仿领导者为市场提供类似产品或服务的市场跟随战略，使得追随者的行业市场占有率相对稳定。这种自觉并存的状态在资本密集且产品同异性高的金融行业中是很普遍的现象。

2. 市场追随者的营销策略

追随并不等于没有策略。市场追随者必须懂得如何维持现有客户，并争取一定数量的新顾客；必须设法给自己的目标市场带来某些特有的利益，如地点、服务、融资等；还必须尽力降低成本并保持较高的产品质量和服务质量。追随并不等于被动挨打，或是单纯模仿领导者，追随者必须找到一条不会招致竞争者报复的成长途径。具体来说，追随策略可分为以下三类。

(1) 紧密跟随。这是指跟随者尽可能地在各个细分市场和营销组合领域仿效领导者。追随者对领导者的模仿应及时，模仿的结果尽可能与领导者相接近，例如领导者引进自动存取款机(ATM)，方便了客户，延长了营业时间，追随者则必须迅速在自己的细分市场上

提供自动存取款机或改善服务，以方便客户，否则追随者已有的客户就有可能转向领导者；又如领导者推出一种新型财务咨询服务，在市场上初获成功，这时追随者应及时向现有细分市场提供类似的财务咨询服务，巩固现有的客户关系，防止客户转移。

处于追随者地位的金融机构必须做到密切注视领导者的一举一动，对领导者经营的变动做出及时、灵活的反应；高层管理人员具有敏锐的观察力和长远的目光，能主动地细分市场和集中目标市场，注重盈利而不是追求过高的市场份额。

(2) 有距离的跟随。这是指跟随者在目标市场、产品创新、价格水平和分销渠道等方面都追随领导者，但仍与领导者保持若干差异。

(3) 有选择的跟随。这是指跟随者在某些方面紧随领导者，而在另一些方面又加以改进或改变，发展自己的独创性，但同时避免直接竞争。这类跟随者很可能发展成为挑战者。

(四) 市场补缺者战略

市场补缺者是避开竞争者而选择空缺市场加以占领的金融机构。市场补缺者竞争战略是那些资产规模小、竞争实力较弱的小金融机构所采取的战略。这类金融机构基于自身的条件，往往避免同领导者和挑战者的冲突，充分利用大金融机构忽视和放弃的市场来开发新的金融产品或服务，起到拾遗补缺的作用。

实施这种战略的途径是专业化经营。金融机构的专业化经营使其有可能开辟自己的特殊市场。这类市场的规模不大，通常是大金融机构不愿意从事的业务领域，但对于小金融机构来说，这些市场不但能带来稳定的利润，而且风险较小。所以，小金融机构通常可以利用这些被大金融机构忽视的特殊市场，以避免与大金融机构碰撞。

对市场补缺者来说，这些小市场必须有足够的市场潜力和购买力，利润有增长的潜力，而对主要竞争者不具有吸引力。同时，金融机构还要具有占有此市场的能力，凭借已有的信誉足以对抗竞争者。作为市场补缺者要完成三个任务，即创造补缺市场、扩大补缺市场、保护补缺市场。需要注意的是，多种补缺市场比单一补缺市场更能降低风险，增加保险系数。

案例3-10 外资银行避实就虚，舍贫取富

2003年，国内金融界连续有两起影响较大的优质客户流失事件，一则是上海浦东发展银行杭州分行的一位老客户“庆丰印染”在象征性地保留了100万美元贷款后，转投到上海的汇丰银行；另一则是江苏省南京市的爱立信公司凑齐巨资，提前偿还了中国工商银行、交通银行19亿元和9亿元贷款，将账户开到了花旗银行上海分行。

据称，爱立信事件的焦点集中在是否办理无追索权应收账款转让业务上，由于国内保险公司无法对银行买断的应收账款提供债权保险(国际惯例应由保险公司与银行共同分担此项业务的权利和风险)，因而中资银行无法满足爱立信公司的要求。于是，爱立信公司就转投承诺提供买断性服务的外资银行。

外资银行避开传统业务，不打“阵地战”——“庆丰印染和爱立信事件”回答了加

入世贸组织之后中资银行的猜测。外资银行的作战“心理”很明显：在中国，至少四大商业银行的规模都比较大，员工少则20多万人，多则60多万人；网点少则六七千个，多则两三万个，而且都具有全国范围的计算机网络化的支付清算系统。因此，外资银行进入中国后，并不容易在这种运作规模上同中国的银行体系竞争，即使它们有雄厚的资本，也未必会到各个城市去布点。它们要选择更有利的支点和滩头位置，更多考虑的是资本的使用效益。此次“庆丰印染和爱立信事件”表明，外资银行从一个目前许多中资银行由于种种原因还不能开展或者不愿开展的业务顺利切入，几乎如入无人之境。此举客观上给中国银行业出了个不大不小的难题，因为业务创新始终是我们的“软肋”。汇丰和花旗银行的高门槛客户政策显露出外资银行已把服务目标锁定在高端客户上。

资料来源：<http://www.doc88.com/p-6406682002684.html>.

本章提要

1. 金融市场细分要遵循可测性、可进入性、差异性和经济性原则。金融市场细分的标准根据客户的不同分为个人客户和机构客户两种。
2. 在细分市场选择中，企业有三种不同策略可以运用：无差异目标市场策略、差异目标市场策略和集中目标市场策略。
3. 金融机构的核心竞争优势有两种类型：低成本和差异性。能够实现这两种竞争优势的竞争战略则有三种：成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。
4. 竞争定位战略是指商业金融机构根据其所处的竞争位置和竞争态势来制定竞争战略。按照商业金融机构在金融市场上所处的竞争地位的不同，金融机构可分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者4种类型。

本章复习思考题

1. 阐述个人客户和机构客户细分标准的差异。你能想到的银行中，哪些银行个人客户的营销策略最有特点？分析其策略与其他银行的不同。
2. 简述金融机构主要使用的几种市场细分策略。以你最熟悉的一个当地银行为例，试分析其市场细分方面的营销策略。
3. 回顾关于竞争战略的知识，试分析一家新的民营银行进入市场后，应该采用什么样的竞争战略。