

工商银行零售业务发展战略的问题分析

文/杨清明 吴颖华

随着中国居民对个性化金融服务的需求不断增强,个人零售业务已成为国内各银行发展的重点。2003年工商银行为应对激烈的竞争,开始探索能够提升其零售业务能力的“大个金”战略,并在2006年对该战略进行了详尽的表述。研究该战略的优势和不足,可以为工商银行和其他国有商业银行解决零售战略的制定问题提供借鉴意义。

一、工商银行“大个金”发展战略的形成和内容

为迎接应对国内外企业的竞争,2001年工商银行将零售业务发展作重点,开始了业务转型。2003年该行行长的姜建清率先在业内打出了“工行将猛攻个人高端客户市场,着力增强大中城市分支机构竞争能力”的旗号。确定“定位中端,竞争高端,培育潜力客户”的个人业务战略。2006年初,姜建清再次在全行工作会上提出:“工行的长远目标是打造一流的零售银行”。这期间工商银行开始探索并提出了能够提升零售业务能力的“大个金”战略。“大个金”战略的具体执行人,工商银行个人金融业务部总经理陈晓燕对该战略解释为:“在整合工行所有的个人金融资源基础上,‘以客户为中心、以市场为导向、以效益为目标’,逐步消除按部门设置流程以及产品开发、市场营销、经营管理分散的体制弊病,将涉及个人的资产、负债和中间业务纳入统一的经营管理,增强零售业务的协同创新和综合发展能力,最终形成对客户的统一服务平台,为客户提供更加全面的产品和更周到的金融服务。其核心要求是整合,从产品设计到服务营销的各个环节,都朝着以客户为中心的方向转变。根据客户需求来区分和设计产品,使工行的服务向着商品型和高附加值的方向发展。”

二、工商银行“大个金”战略存在的问题分析

根据陈晓燕对“大个金”战略的解释,可以看到该战略对提高工商银行零售业务的运营效率有积极的作用。但对工商银行“打造一流的零售银行”的长远目标、零售业务的可持续发展和竞争优势的确立所发挥的作用是有限的。这是因为该战略的相关内容和实施方法上存在以下问题:

1、战略目标和战略措施与竞争对手趋同,不利于自己的长远发展

从工商银行、建设银行和中国银行的2006年半年报资料可以看到,工行的总资产是中国银行的1.36倍,是建行的1.4倍,但是其净利润和每股盈利不及建行,每股盈利与中行相当,这说明工商银行在总体竞争能力上并不占有优势。涉及个人零售业务手续费的结算与清算、代理佣金、信用承诺和银行卡四个项目,没有一家银行的任何一个项目的占比超过30%,三家银行都存在四项占比比较平均的情况。这说明三家银行在零售业务方面实力相近、竞争激烈,没有谁在特定的项目上具有完全的优势。而工商银行的“大个金”战略目标是“以客户为中心、以市场为导向、以效益为目标”,目标市场是“定位中端,竞争高端,培育潜力客户”,这些内容在很大程度上与其竞争对手趋同。比如中国银行零售业务的大零售战略,即个人需要什么,中行就提供什么;建设银行把市场定位集中于高成长、高盈利、风险可控的业务领域,重点发展中高收入个人客户;中国农业银行2006年提出目标是建设国内最大零售银行;其他中小银行确定的目标也是与此类似。可见,虽然中国零售业务发展较晚,但是其竞争已非常激烈,工商银行的战略与其他银行的战略目标有趋同的状况。

组织生态学理论认为环境是主宰种群命运的绝对力量,生存在相同环境下而彼此条件类似的种群,在面临着相同的环境限制与压力时,自然会采取相似的手段,使彼此的形式趋于相同。经过激烈的竞争之后,具有必要特性的组织得以留存,反之则被淘汰。早期的研究也显示,企业对资源需求的差异化会降低或减轻它们之间的竞争,而且差异化也可以产生它们之间的互补依赖,造成处于非重叠生态位上的企业共生依存。因此,在竞争激烈条件下企业的战略应转移到减少生态位重叠度上来,减少生态位重叠的主要内容是资源需求和市场定位的差异化。然而当国内各银行在零售业务方面的战略趋同时,在微观领域势必会出现重复投资和盲目扩张,加大银行的经营成本,制约了银行的可持续发展。如各银行在进行资源整合中纷纷花巨资建立金融超市,倾其所能争夺高端客户。战略趋同的结果必然导致两败俱伤,不仅浪费社会资源;也不利于产业的健康成长。工商银行“大个金”战略目标和战略措施与竞争对手趋同没有差异化的特点,将大量的资源投入竞争激烈而最终利润较低的领域,很难获得持续的盈利能力和真正的竞争优势,这不利于工商银行的可持续发展。

2、缺乏清晰的市场定位。不利于顾客的认识和资源的配置

从“大个金”战略的是“以客户为中心、以市场为导向、以效益为目标”来看,该目标没有

说明该战略进行资源整合时所针对的目标客户群体。不同的目标客户群体其对个人零售产品的需求不同，对个人的资产、负债和中间业务的产品偏好也就不同，相应的其产品开发的方向和市场营销的手段也就不同，由此在资源配置的方式和组织结构模式也就不同。在没有明确目标客户群体定位的情况下，进行资源的整合其所设计的新型组织模式和业务流程并不一定能适应其真正的目标客户群体，这就造成资源的浪费。

如果该战略所指的目标群体是2003年工商银行实行客户结构战略转型时确定的“定位中端、竞争高端、培育潜力客户”，也会出现为整合资源所设计的新型组织模式和业务流程并能适应其真正的目标客户群体、造成资源的浪费的问题。因为“定位中端、竞争高端、培育潜力客户”的目标定位在，定程度上也是模糊的和缺乏针对性。该目标没有明确工商银行的中端、高端和潜力客户划分标准，也没有说明未来的目标客户到底是中端还是高端客户群，这就使资源整合出现方向不明确的问题。如果目标市场定位为中高端客户，其所建立的服务平台和组织架构势必难以给其要“猛攻”的“个人高端客户市场”的客户充分的服务（定价低），而又会使潜力的顾客因服务过度（定价高），难以赢得这些顾客而影响其发展。如果工商银行在进行资源的整合时对内部进行部门和市场划分，“大中城市分支机构”占有高端市场，基层的营业网点服务中端客户，则必需设计两套不同的运营活动模式和相应的资源配置模式。这不仅需要投入更多的资源，也会增加为避免产品设计和营销等活动出现交叉的协调成本。而在信息、网络、产品开发、营业推广等共享活动中产生的成本会导致其中一套系统因成本上升难以有效服务其目标客户。

工商银行同时服务中端和高端客户也容易造成形象和声誉的前后不一致，使客户感到困惑。波特曾指出一家以提供某一种价值而知名的企业，若要提供另一种价值或试图同时推出两种不一致的类品，就会缺乏信誉使客户感到困惑，甚至损坏自己的声誉。因为当企业进行的一系列服务活动服务于某一顾客群时，会使消费者对本企业或本企业产品的产生特定形象认知，在其心目中形成其与众不同或突出的地位。而企业开发的新产品所期望的形象与消费者心目中已形成的固有形象定位不符合时，消费者就会对其新产品的产生疑问和不信任，并且削弱原来产品的形象。因此，企业要想确保新产品被顾客接受，就必须花费大量成本树立新产品的形象，改变目标顾客原有认知，这会导致目标利润减少甚至得不偿失。

以银行卡为例，这几年工商银行发行的银行卡种类繁多。借记卡中有面向普通客户的牡丹灵通卡、面向青年职业人的牡丹灵通卡、e时代和牡丹国际借记卡、面向高端客户的财金账户卡；准贷记卡牡丹信用卡；贷记卡中有为中端客户推出牡丹贷记卡、为最高端客户推出牡丹白金卡和牡丹运通卡，为出国客户推出的牡丹国际信用卡；还有牡丹学生卡、牡丹智能卡、牡丹纪念卡、牡丹联名卡、牡丹彩照卡等专用卡。牡丹系列银行卡有如此多种类，恰恰反映了工商银行想全方位满足所有客户的不同需要的战略，这样的做法看起来是“以客户为中心、以市场为导向”，但确难以实现“以效益为目标”。这是因为在工商银行大量用户最早接触的是服务普通客户的牡丹灵通卡和牡丹信用卡，推出新产品时，会造成客户依旧按原来的定位判断这些新产品，难以产生工商银行希望的认同感。而如此多的牡丹系列卡使潜在的客户需要花费大量的时间比较各卡之间的优劣，这就容易导致新老顾客不会产生使用的新卡欲望。为完成任务向非目标客户推销产品，虽然使银行卡的发行量上去了，但用卡消费金额却不高，得到的手续费自然有限。2005年年末，工商银行卡总发卡量14,522万张，位居全国第一，但其银行卡手续费及其收入占比落后于建设银行和中国银行，这间接说明工商银行在银行卡发放中资源利用率低。

可见，缺乏清晰的市场定位，不仅影响客户对工商银行的认知，还会导致在“大个金”战略实施中的资源配置低效率，不利于工商银行实现“打造一流的零售银行”的长远目标。

三、结论

工商银行的“大个金”战略提出的战略目标和措施与竞争对手趋同的特点，会使得大量的资源投入竞争激烈而最终利润较低的领域，导致银行很难获得持续的盈利能力和竞争优势，这不利于工商银行的可持续发展。由于缺乏清晰的市场定位，在战略实施的过程中不仅会产生资源配置低效率的问题，而且还会造成形象和声誉的前后不一致，使客户感到困惑和拒绝接受新产品，导致银行资源的浪费。因此，工商银行要想通过推进“大个金”战略来提升自己的运营能力，就必须针对“大个金”战略存在的问题进行相应的调整（作者单位：成都理工大学文法学院）

相关链接

- 货币基金两重性的思考
- 公路BOT融资模式的风险分析及防范
- 工商银行零售业务发展战略的问题分析
- 试论我国外资银行法律监管体系的完善
- 对商业银行进行“业务流程再造”的思考
- 浅析国内银行个人理财现状、问题与对策研究
- 世界银行参与中国职教项目采购招标问题研究
- 国资银行行长负责制监督机制存在的问题及对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心