

浅谈我国国有商业银行的信贷营销策略

郑 芸 朱海洋

(上海交通大学,上海 200030)

摘 要 信贷营销是商业银行市场营销的重要组成部分,但信贷营销的观念在我国尚属初级阶段,分析了我国国有商业银行开展信贷营销的必要性,并根据国有商业银行的实际情况提出了开展信贷营销的策略。

关键词 国有商业银行 信贷营销 策略

中图分类号 F832.33

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)02-150-03

信贷营销是商业银行市场营销的重要组成部分,它是商业银行为满足客户需求,通过市场调查和分析,选择目标市场,综合运用贷款品种、价格、利率、结算、服务、推销等手段,以实现利润最大化的一种信贷经营活动。对于信贷业务收入占全部经营收入80%以上的我国国有商业银行而言,加强信贷营销、开拓信贷市场是其生存和发展的必要前提。

1 我国国有商业银行开展信贷营销的必要性

在我国,开展信贷营销对于国有商业银行的必要性和紧迫性,目前主要体现在以下几方面:

(1) 信贷营销是国有商业银行开拓信贷市场的需要。首先,从信贷市场总量看,国有商业银行贷款需求的绝对数量在增长,但增幅趋缓。据中国人民银行统计,2001年我国国有商业银行贷款增加6412亿元,同比少增1498亿元,增长9.4%,比上年末下降了9.6个百分点。其次,从信贷需求结构看,有效信贷需求的市场规模在变小,增长速度在放慢。随着我国资本市场的日益成熟,企业筹融资渠道增加,经营好的企业可以通过申请发行股票、债券等直接融资手段从资本市场获取一定资金;经营一般的企业可通过内部职工集资取得一部分资金;而经营差的企业因其信用状况差、资产负债率太高,不符

合贷款条件,又无法取得贷款,贷款有效需求的增长速度有所降低。最后,从信贷市场份额来看,国有商业银行要面对股份制、中小型商业银行以及外资银行的激烈竞争,其市场份额有逐步降低的趋势。这就迫使银行改变经营方式,开展信贷营销,走出门去寻找新客户,拓展信贷业务,这是新时期国有商业银行发展的必然选择。

(2) 信贷营销是国有商业银行提高信贷资产质量的需要。1997年东南亚金融危机爆发,其产生的主要原因是大量不良贷款的形成,导致银行资金周转不灵,支付发生危机,并使经济发展遭受重创。因此,贷款质量的好坏直接关系到银行的生存与发展。从目前我国国有商业银行的信贷资产运行质量上看,不良贷款的状况十分严峻。2001年底,4家国有商业银行的不良贷款率为25.36%,到2002年4月,不良贷款比例虽下降为24.54%,但仍远远高于中国人民银行规定的15%的最高界限。国有商业银行在处理不良贷款的同时,可以通过信贷营销间接降低不良贷款比例。因为信贷营销的对象通常是实力强、信誉高、效益好的优质客户,对其发放贷款而形成的部分资产质量可得到有效保证。这样,在资产总量不断增加的情况下,不良贷款的绝对数不增加或增加很少,整个银行的不良资产占比就会下降。同时,在保证增量贷款质量好的基础上,再大力盘活存量贷款,则国有商业银行的信贷资产质量有

望提高。

(3) 信贷营销是国有商业银行适应同业竞争的需要。随着我国金融体制改革的不断深化,金融同业竞争加剧。国有商业银行除了要与国内银行竞争外,还面临着与外资银行的激烈竞争。我国已于2001年11月11日加入WTO,按协定外资银行将逐步进入我国设立分支机构,并享受国民待遇。由于外资银行资金雄厚,营运资产质量较高,必然会通过增加贷款投入树立自己的形象,扩大影响,并以此为突破口,同国有商业银行展开竞争,抢夺市场份额。外资银行在竞争的切入点上,无疑会选择以国内产品有前景、社会影响力大、风险相对较小、出口创汇能力强的优质客户为主要对象,这是因为他们不仅能使银行资金获利找到可靠的载体,而且还会为银行带来存款、结算等相关业务,增加利润源。另一方面,由于国有商业银行相对外资银行资金实力小、服务效率差,国内有些经济效益好的企业,在利益驱动下,会主动寻找外资银行为其服务。国有商业银行要想在激烈的市场中立于不败之地,就必须强化服务手段,提高服务效率,以吸引更多的优质客户。而贷款营销正是为争取更多优质客户而采取的积极有效的经营策略。

(4) 信贷营销是国有商业银行提高经营收益的需要。近几年,我国国有商业银行的盈利空间逐渐变小,主要表现在:利率连年下调并逐步走向市场化,使得存贷利差趋于

作者简介:郑芸,上海交通大学安泰管理学院硕士研究生;朱海洋,上海交通大学安泰管理学院副教授,硕导。

收稿日期:2002-08-14

缩小, 国有商业银行失去了原来较高盈利的利率空间; 银行业营业税率和坏帐准备金提取比例的提高, 也相应减少了国有商业银行的盈利; 再加上一些企业由于经营不善, 拖欠银行利息, 甚至逃废银行债务, 直接导致国有商业银行利润的下降。在银行微利时期到来的情况下, 国有商业银行只有搞好信贷营销, 才有可能拓展新的信贷业务, 择优选取客户, 从而确保并提高国有商业银行的经营收益。

(5) 信贷营销是推动国有商业银行经营创新的需要。随着市场经济的发展, 一方面国有商业银行传统的间接融资功能被削弱, 银企关系向松散型、市场化方向转变, 客户对金融产品与服务的需求日趋多样化; 另一方面, 市场化原则成为国有商业银行选择资金买卖对象、提供金融服务、获得最大利润的决策依据。为此, 国有商业银行只有通过开展信贷营销, 加强信贷市场营销环境的分析, 不断开发出适合客户所需的新产品, 推动服务, 才能适应社会的发展。

(6) 信贷营销是国有商业银行塑造良好形象的需要。国有商业银行通过开展信贷营销, 可以更加明确自身的市场定位, 并根据自己的资金实力和服务水平, 开发出代表国有商业银行形象的金融产品和服务, 向社会和客户展示鲜明的服务形象, 以独特的品牌和个性赢得市场竞争的优势。另外, 国有商业银行通过开展信贷营销, 还可培养一支充满朝气、富有时代观念、勇于开拓创新、适应社会发展的金融人才队伍, 为国有商业银行的发展奠定基础。

2 我国国有商业银行信贷营销的策略

信贷营销的观念进入我国是在 20 世纪 90 年代中期, 目前我国国有商业银行开展信贷营销活动还处于初级阶段。根据国有商业银行信贷营销的实际情况, 并充分借鉴西方商业银行进行信贷营销管理的经验, 笔者认为国有商业银行当前亟需做好以下几方面的工作:

(1) 完善中央银行监管体系。在我国信贷营销管理的初级阶段, 计划管理、行政干预等非市场化的政府行为是国有商业银行信贷营销活动不规范的最主要原因。尽管中国人民银行不断改善监管手段, 加强监管力

度, 但仍缺乏系统、完备的监管指标体系和反映灵敏的预警系统, 其特征是央行监管体系中仍包含一定的直接行政性干预, 使得国有商业银行的市场活动空间显得相对狭小, 营销范围有限, 鉴于利益机制, 国有商业银行只能选择非市场化的营销手段, 或利用市场的不完善打“擦边球”, 重眼前利益轻长远发展, 既损害了国有商业银行的企业形象, 又扰乱了信贷营销市场的秩序。因此, 必须深化金融体制改革, 完善市场机制, 变直接调控为间接调控, 变行政干预为杠杆调节, 将央行监管的重点放在防范风险、杜绝违规上, 为国有商业银行信贷营销创造良好的宏观环境。

(2) 树立以客户为中心的信贷营销观念。长期以来, 我国信贷是卖方市场, 坐等上门的信贷观念在国有商业银行中根深蒂固。近两年, 国有商业银行逐步意识到信贷营销在整个银行营销中的支柱地位, 信贷营销观念正在不断得到接受和认同。同时, 为了提高竞争能力和盈利水平, 国有商业银行不断调整其信贷方针和策略, 这在一定程度上标志着信贷营销活动的开始。但从发展历程看, 仅局限于初始阶段, 信贷营销观念未能在更深、更广的范围根植于各项与信贷有关的活动之中。在同业竞争趋于白热化的今天, 国有商业银行必须强化全员的营销意识, 树立以市场为导向、以客户为中心的信贷营销观念, 彻底摒弃计划经济体制下形成的贷款是“皇帝女儿不愁嫁”的思想, 在经营理念上由围绕产品向围绕客户转变, 确立“客户需要什么, 银行就提供什么”的理念, 而不是“银行有什么, 就向客户提供什么”, 变坐等业务上门为派人上门服务, 积极主动地在市场上寻找优质客户, 培育稳定的客户群。

(3) 明确信贷目标市场定位。信贷目标市场定位是否准确, 对信贷营销成功与否关系重大, 因为目标市场的基本客户群是银行市场份额的保证, 他们可以确保银行的基本收益, 增加贷款流动性, 降低风险, 还能够获得较稳定的负债和其他业务来源。我国国有商业银行信贷市场常出现定位不准的问题。如近年来, 在国家拉动内需、加快基础建设的宏观政策下, 国有商业银行都将交通、电力、邮电、通讯等产业作为信贷营销的重点领域, 将中国电讯、中石化等垄断性公司

和大中型企业作为争夺的主要对象, 出现了各行定位雷同, 竞争过于激烈甚至无序竞争的问题, 既增加了银行的业务成本, 又导致大量不良贷款的产生。因此, 国有商业银行必须建立科学的市场定位体系。首先, 建立先进的管理信息系统和市场调查网络, 及时、全面地调查、分析诸如国家的产业政策、地区经济发展实际、行业发展趋势、银行同业竞争现状、企业发展状况及资金需求等状况; 其次, 选择地理区域、行业类型、企业规模、盈利、风险等为主要因素, 或将其组合, 进行信贷市场细分; 最后, 通过市场细分寻找到许多市场机会, 并根据自身实力、经营目标及同业竞争等情况选择目标市场的定位。国有商业银行在定位目标市场时, 需以效益为先导, 选择适合自身特点的客户群, 不要一味抢夺大客户, 而更多地应把目光投向市场广阔、潜力巨大的中小企业、私营个体企业、教育、卫生、科研机构和普通消费者, 实施相应的营销策略, 这样才能在市场竞争中保持优势, 掌握主动权。

(4) 加快金融产品和服务创新。现代商业银行的竞争是产品和服务的竞争, 产品和服务是打开市场、占领市场以及赢得客户的关键。国外商业银行都很重视金融产品的创新, 近年来我国国有商业银行对传统信贷业务品种进行了不少革新, 金融产品数量在不断增加, 但与市场需求的多元化相比仍存在很大的滞后性。因此, 加快产品和服务创新迫在眉睫。在产品创新上, 必须善于分析市场的需求与变化, 根据不同客户对产品的个性化需求, 有针对性地及时推出服务品种。最近, 南京市爱立信公司凑齐巨资, 提前偿还了工行、交行 19.9 亿元贷款, 将账户开到了花旗银行上海分行就是因为前者不能满足其个性化金融服务要求而“倒戈”的。为此, 浦发银行杭州分行迅速推出“公司金融 VIP 服务模式”, 首批 50 家浦发银行的“VIP”公司客户, 在以后的金融活动中将享受到浦发银行提供的包括贷款利率及结算费用优惠、服务“绿色通道”等在内的一整套个性化服务。在有关细则里, 浦发银行罗列了综合授信、循环额度授信、信用融资、结算、价格优惠等 7 条对公司 VIP 客户的服务措施, 基本涵盖了客户的金融需求。此外, 该行甚至把在客户有重大活动时赠送花篮、在重要节日向客户寄贺卡这样的“琐事”也明确地列

入了服务细则。这些举措是很值得国有商业银行深思的,其中的有些做法国有商业银行可以直接借鉴和移植。

(5) 发展信贷客户经理制。通过对银行客户按贡献度进行分类分析的结果表明,商业银行的客户群适用于黄金分割定律,即商业银行一般 80% 的利润来自 20% 的重要客户,而且银行只要降低 5% 的客户损失率,就能增加 25%~85% 的利润。因此,建立牢固和稳定的客户关系是构成国有商业银行竞争优势的重要组成部分,这也是国有商业银行推行信贷客户经理制的现实基础和必要性所在。对信贷客户经理的认识目前还存在两方面误区,一是将信贷客户经理等同于信贷产品经理;二是对信贷客户经理的职能范围界定不准。其实我们的客户经理类似于西方的关系经理,信贷客户经理不仅要保证为客户提供一流的信贷服务,更注重深入研究客户的经营战略,为客户发展提供咨询,并密切关注客户的发展方向、资金运动情况,

分析、挖掘客户有效信贷需求,及时提供相应的信贷产品和服务;若银行现有产品无法满足客户需求,则及时与产品开发部门沟通,设计新产品,以密切银行和客户的良好关系。这些都要求信贷客户经理必须具备较高的素质,如强烈的服务意识、浓厚的亲和力、丰富的业务知识、较强的公关协调能力等等。当前,发展信贷客户经理制应做好四方面工作:①加强对信贷客户经理素质、业务和技能的培训,建设一支高素质的信贷客户经理队伍;②合理界定信贷客户经理的职能范围,即市场开拓、产品营销和客户开发;③改革管理体系,实现管理职能由直线型向综合型的转变,增强联动功能,真正构筑服务信贷客户经理的“绿色通道”;④建立科学合理的激励机制,构建起绩效挂钩、奖优罚劣的考核平台,从根本上吸引和稳定优秀的信贷客户经理人才。

(6) 完善信贷营销的组织结构。目前国有商业银行信贷组织结构的设置主要考虑到自身管理方便的需要,管理部门分设过多过细,各自为政,导致管理成本高、协调难、效率低;信贷业务的办理流程复杂,纵向层次多,横向交叉多,过长的决策链致使信息流动缓慢、市场敏感性差。更严重的是,客户多元化、一体性的需求被分割,制约了银行市场的拓展。因此,国有商业银行可以考虑将涉及信贷业务的部门归并、整合为信贷客户经理部(营销部)、信贷产品部和风险控制部。由信贷客户经理负责办理所分管客户的全部信贷业务,开拓市场,巩固双方的关系;由信贷产品部负责提供并及时设计新的信贷产品,满足客户需求;由风险控制部负责信贷风险的管理

与防范。同时总行与分行各部门一一对应,即均设立信贷客户经理部、信贷产品部和风险控制部,横向协作与纵向管理相结合,从而建立以客户为中心的信贷营销组织结构。

需指出的是,国有商业银行在开展信贷营销时应遵循以下原则:

(1) 系统性原则。信贷营销贯穿于国有商业银行经营管理的整个过程,从市场的定位到信息的搜集、资金的筹措、贷款方式和价格的确定等等。

(2) 整体性原则。信贷营销是国有商业银行整体营销的一部分,它与其他产品和服务是相互配合、相互促进的关系,制定信贷营销策略时必须与其他营销战略相协调一致。

(3) 动态性原则。信贷营销的对象不能机械地固定在某些行业或某些项目上,要在科学分析、预测和引导市场的前提下,在竞争中不断调整更新。

(4) 安全性原则。国有商业银行要牢固树立风险防范意识,在信贷营销的各个环节中,自始至终地考虑、研究、落实风险控制和防范措施,以规避风险,确保信贷资产安全、稳健运行。

参考文献

- 1 秦彦君. 信贷营销的指导思想及策略组合[J]. 中国农村金融, 1998(6)
- 2 罗爱华. 试论贷款营销[J]. 中国农村金融, 1998(8)
- 3 劳琼娟. 适应市场发展需求, 积极开展信贷营销[J]. 现代商业银行导刊, 1999(12)
- 4 周晓志, 何伟. 略论我国商业银行的营销观念[J]. 财经理论与实践, 1999(7)
- 5 胡芳. 信贷营销与市场开拓和风险防范双重目标的协调[J]. 金融论坛, 2001(1)
- 6 牛晓东. 如何做好贷款营销[J]. 现代商业银行, 2002(3)

(责任编辑 曙 光)

The Tactics of Credit Marketing by State-Owned Commercial Bank

Abstract: Credit marketing is one important part of marketing in commercial bank. But the conception of credit marketing is in the primary phase in China. The author analyzes the necessity of developing credit marketing and puts forward the tactics and principles according to the true conditions of state-owned commercial bank.

Key words: state-owned commercial bank; credit marketing; tactics