

硕士学位论文

**CX 银行中小企业信贷营销策略
优化研究**

**Research on marketing strategies optimization
for SME Credit of bank of CX**

学科专业 MBA

专业领域 市场营销

作者姓名

指导教师

中南大学

2021 年 10 月

中图分类号 F27
UDC 005

学校代码 10533
学位类别 专业学位

硕士学位论文

CX 银行中小企业信贷营销策略优化研究

Research on marketing strategies optimization
for SME Credit of bank of CX

作者姓名

学科专业

MBA

专业领域

市场营销

研究方向

市场营销

二级培养单

商学院

位

指导教师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

CX 银行中小企业信贷营销策略优化研究

摘要：银行业躺着赚钱的时代早就过去了，以前客户经理只需要在网点坐着，就有做不完的业务，银行只会挑选优质大型企业客户进行贷款投放，并不重视中小企业贷款市场的开拓。但是随着银行同业竞争越发白热化，近年来随着银行政策的放宽，甚至还出现许多跨界而来的竞争者。银行客户经理的“好日子”一去不复返，信贷市场营销难度越来越大。营销转型已经不是银行业锦上添花的选择，而是未来生死攸关的必要转变。如何才能在这场银行业转型的浪潮中引领群雄，这是作者一直思考的问题，也是本文写作的出发点。

银行业普遍都面临政策风险、行业风险、同业竞争加剧、人力成本提高、地推效果越来越差、手机银行 APP 不能获客等等。对于 CX 银行而言，还面临着产品风险、贷款集中度高、贷款利率定价高、产品同质化、广告转化客户效果不理想、员工与消费者缺乏互动等诸多问题。本文从外部的宏观和行业环境以及企业内部环境分析找到这些问题之后，用 STP 营销战略和 7Ps 营销策略对所有发现的问题逐个进行了分析和优化，比如贷款利率高的问题在 7Ps 的价格策略中详细进行了剖析，阐明了观点。同业竞争加剧在 STP 的目标市场分析部分进行了优化等等。最后本文提出了保障措施，确保方案顺利进行，比如人力资源保障就是要克服人力成本提升的问题，风险控制保障就是要应对政策风险和产品风险的问题。本文通过优化，使 CX 银行具备批量获客能力、老客户愿意转介新客户、节约银行的获客成本、节省人力成本，实现降本增效。

关键字：银行转型；批量获客；降本增效

Research on marketing strategies optimization for SME Credit of bank of CX

Abstract: the era of making money in the banking industry has long passed. In the past, customer managers only needed to sit in the outlets and have endless business. Banks only selected high-quality large enterprise customers for loan delivery, and did not pay attention to the development of the loan market for small and medium-sized enterprises. However, with the increasingly fierce competition among banks and the relaxation of banking policies in recent years, there are even many cross-border competitors. The "good days" of bank account managers are gone, and credit marketing is becoming more and more difficult. Marketing transformation is no longer a icing on the cake choice for the banking industry, but a necessary transformation that is vital in the future. How to lead the group in this wave of banking transformation is not only the problem the author has been thinking about, but also the starting point of this paper.

The banking industry is generally faced with policy risks, industry risks, intensified horizontal competition, increased labor costs, worse and worse local promotion effect, and the mobile banking app can not obtain customers. For Cx bank, it also faces many problems, such as product risk, high loan concentration, high loan interest rate pricing, product homogenization, unsatisfactory effect of advertising transformation of customers, lack of interaction between employees and consumers and so on. After finding these problems from the analysis of the external macro and industry environment and the internal environment of the enterprise, this paper analyzes and optimizes all the found problems one by one with STP marketing strategy and 7PS marketing strategy. For example, the problem of high loan interest rate is analyzed in detail in 7PS price strategy, and expounds the point of view. Due to the intensification of horizontal competition, it has been optimized in the target market analysis part of STP, etc. Finally, this paper puts forward safeguard measures to ensure the smooth progress of the scheme. For example, human resource guarantee is to overcome the problem of increasing human cost, and risk control guarantee is to deal with policy risk and product risk. Through

optimization, this paper makes CX bank have the ability to obtain customers in batch, old customers are willing to refer new customers, save the cost of obtaining customers, save labor cost, and realize cost reduction and efficiency increase.

Keywords: Bank transformation; Obtain customers in batches; Cost reduction and efficiency increase

目录

1 绪论.....	8
1.1 研究背景与意义.....	8
1.1.1 背景.....	8
1.1.2 意义.....	8
1.2 研究方法.....	9
1.3 技术路线.....	9
2 相关理论与文献综述.....	11
2.1 相关理论.....	11
2.1.1 PEST 分析模型	11
2.1.2 7Ps 营销理论.....	11
2.1.3 STP 营销战略.....	11
2.2 文献综述.....	11
2.2.1 中小企业信贷.....	11
2.2.2 民营银行.....	12
2.2.3 互联网金融生态.....	12
3 CX 银行中小企业信贷营销环境分析.....	14
3.1 CX 银行中小企业信贷基本情况	14
3.1.1 CX 银行简介	14
3.1.2 CX 银行中小企业信贷经营现状	14
3.2 CX 银行中小企业信贷外部营销环境 PEST 分析.....	16
3.2.1 政治环境分析.....	16
3.2.2 经济环境分析.....	17
3.2.3 社会环境分析.....	18
3.2.4 技术环境分析.....	19
3.2.5 行业环境分析.....	19
3.2.6 外部营销环境有利和不利因素分析.....	20
3.3 CX 银行中小企业信贷内部营销环境 7Ps 分析	20
3.3.1 产品分析.....	20
3.3.2 价格分析.....	23

3.3.3 渠道分析.....	23
3.3.4 促销分析.....	24
3.3.5 员工与消费者分析.....	25
3.3.6 服务过程分析.....	25
3.3.7 有形展示分析.....	26
3.3.8 内部营销环境现状和问题分析.....	26
3.4 本章小结.....	26
4 CX 银行中小企业信贷营销策略优化.....	28
4.1 营销策略优化的原则与思路.....	28
4.1.1 优化原则.....	28
4.1.2 优化思路.....	28
4.2 CX 银行中小企业信贷 STP 策略	29
4.2.1 市场细分.....	29
4.2.2 目标市场.....	30
4.2.3 市场定位.....	31
4.3 CX 银行中小企业信贷营销优化策略	32
4.3.1 产品优化.....	32
4.3.2 价格优化.....	33
4.3.3 渠道优化.....	34
4.3.4 促销优化.....	35
4.3.5 员工与消费者管理优化.....	36
4.3.6 服务过程优化.....	37
4.3.7 有形展示优化.....	37
4.4 本章小结.....	38
5 CX 银行中小企业信贷营销的保障措施.....	39
5.1 品牌保障.....	39
5.2 人力资源保障.....	39
5.3 金融科技保障.....	39
5.4 风险控制保障.....	39
6 总结与展望.....	41
6.1 总结.....	41
6.2 展望.....	41
参考文献.....	42

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 背景

中小企业信贷业务在全球范围内都是一个难题。中小企业数量庞大，贷款风险相对大企业较高，银行客户经理营销的获客成本较高。在过去，银行的竞争并不激烈，银行只需要放款给大型企业就能获得稳定且较高的收益，对于中小企业信贷这块市场并不重视。而如今，银行业在竞争加剧和国家监管导向的压力下，开始重视中小企业信贷市场，但是在实际营销中却依然遇到诸多困难。

银行业经历过社会的种种变革，依然屹立不倒，有它生存的智慧。也许很多人认为银行业是一个比较保守的行业，其实恰好相反，银行业一直紧跟着社会变革的步伐。银行业的盈利水平相比其他行业，一直处于领先水平，这就是最好的证明。之所以给人这样的错觉，是因为银行业不同于其他行业，只管把产品卖出去就行。银行业不但要把贷款放出去，更重要的是能够收回来。当竞争足够激烈，银行不能够躺着赚钱的时候，它们也会适应新的变化和挑战。转型是痛苦的，但是也会伴随着成长。

中小企业信贷市场之所以难做，主要是在过去了解客户的成本太高，难度较大。这是因为银行了解客户的办法主要是靠银行流水和人行征信系统。流水是很容易作假的，而目前的征信系统只能显示客户过去的贷款记录，对于没有贷款记录的客户几乎一无所知。不过，现在科技发展的速度非常快，要想了解一个人的还款能力和还款意愿情况，变得容易起来。大数据的应用让收集、处理客户数据变得非常简便，通过对客户衣食住行、互联网行为等数据的收集，通过合适的算法和模型，对客户进行打分，银行再根据风险偏好，选择相应的分值作为准入条件，一切并没有想象中的那么困难，这就是独立于人行征信系统之外的大数据系统。大数据系统今后对于信贷自动决策的作用将会越来越大。

1.1.2 意义

科技进步，政策开放，使国有银行、城商行、农商行、民营银行、外资银行、小贷公司、消费金融公司甚至还有跨界而来的互联网公司同台共舞。当我们打开百度地图搜索附近，输入关键词“银行”时，得到的结果是 3 公里内有近 100 家银行时，我想如果你作为银行从业者，应该能够感受到来自同业竞争的压力。过去银行业也许会觉得中小企业信贷市场不尽人意，但是现在比起这个，更让人

焦虑的是来自营销方面的压力。大家都知道蛋糕在哪里，也知道每个人都想吃这块蛋糕。在社会层面，我们要尊老爱幼，尽量让大家都能吃上一口蛋糕。但是在市场营销层面，往往是能者多得，数量极少的企业占据市场份额的绝大部分，这就是市场的残酷，一个更真实，弱肉强食的世界。

本文创作的意义不仅仅是解决 CX 银行营销中面临的实际问题。本文用通俗易懂的语言，让非金融从业者也能快速了解银行中小企业信贷营销的现状和趋势。同时也提供了一种解决营销问题的方法：遇到问题—分析问题—解决问题。首先分析自身的基本情况，并与同业对比，找找差距。其次，分析外部环境，这部分的分析不能只看好的方面，有利和不利的条件都要尽可能详细的考虑进去。最后分析内部环境，这部分的分析至少要考虑三个因素：现状、问题、问题的成因。通过这样全面的分析之后，我们就能找到企业自身的问题，并结合机会和不利因素，才能有针对性的解决问题。

1.2 研究方法

1、文献归纳法

本文在写作过程中对“民营银行”、“中小企业信贷”、“小微企业信贷”、“银行信贷营销策略”、“银行中小企业营销策略”等关键词进行了大量检索，参考了前人留下的文献和相关书籍，并通过阅读、分析、总结、整理、归纳，吸取前人的经验和教训，为本文更深入、全面的研究埋下伏笔。

2、访谈法

作者利用在 CX 银行工作的便利，通过对企业高层的深入访谈，收集了 CX 银行中小企业信贷业务的实际经营数据，较全面、深刻的了解了该行中小企业信贷营销中的现状和问题。

3、定量分析法

通过前期大量文献知识的积累和高层访谈，作者掌握了 CX 银行中小企业信贷营销中的大量数据，并且通过相同数据，不同来源之间的相互比对，相互印证分析数据的可信度，通过图、表的表现形式，提升论文的真实性和可读性。

4、案例分析法

本文在银行营销管理相关理论及数据分析的基础上，以 CX 银行为实际案例，结合内、外部环境、CX 银行营销现状分析，透过现象发现问题本质，然后从实际出发对问题一一解决，确保方案的可实施性、有针对性。

1.3 技术路线

本文技术路线图如下所示：

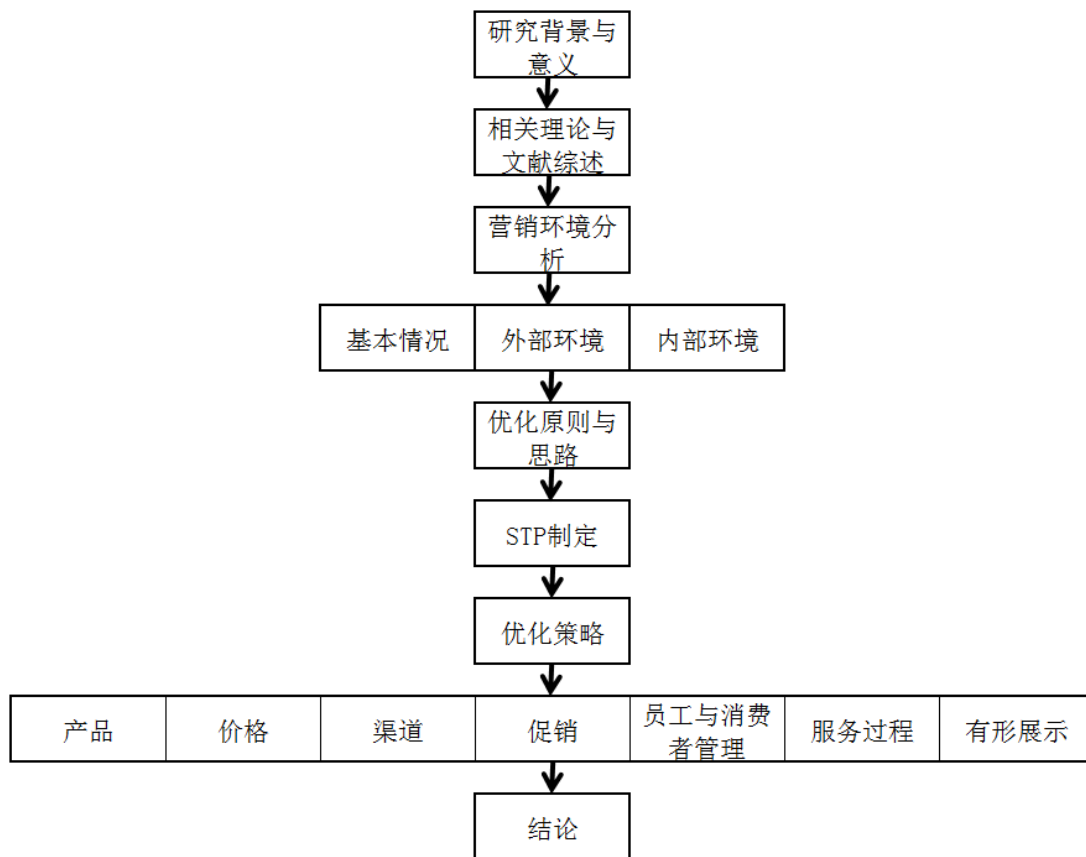


图 1-1 技术路线图

2 相关理论与文献综述

2.1 相关理论

2.1.1 PEST 分析模型

概念:这是一种对宏观环境和外部环境进行分析的方法,是从政治、经济、社会和技术这四个方面进行分析,从而了解企业的情况。

特征:能够帮助组织、企业、行业来分析相对关键的影响因素,从而确定市场营销的大方向。

2.1.2 7Ps 营销理论

概念:布姆斯在 1981 年基于 4Ps 的基础之上,提出了 7Ps 营销理论。除了 4Ps 的产品、促销、价格、渠道之外,额外再增加三个以英文 P 开头的策略,即:人、服务过程和有形展示。

特征:除了 4Ps 重视产品本身之外,把员工和消费者在营销活动中的重要性也考虑进去了,理论更加完善。

2.1.3 STP 营销战略

概念:市场细分、目标市场、市场定位这三个英文单词的首字母的组成了“STP”。该营销战略体现了营销过程中重要的三个要素。

特征:现在的细分市场更趋向于从消费者的角度来划分。目标市场的确定需要综合考虑细分市场和企业自身的经营理念。市场定位一旦确定就可以通过集中企业有限的资源迅速占领市场。

2.2 文献综述

2.2.1 中小企业信贷

概念:从银行角度来看,如果企业满足国家中小企业的划分标准,用途是补充企业流动资金,并且金额低于 1000 万,我们一般可以认为是中小企业信贷。

特征:中小微企业信贷一直普遍存在融资难、利率高、贷款金额少、贷款流程缓等问题^[1]。这是因为银行对于中小企业可以利用的数据少^[2],所以银行对中小企业的经营情况缺乏了解^[3],加之中小企业本身的市场风险就比较高^[4],这是困难的根源^[5]。

2.2.2 民营银行

概念:从注册资本的角度来看,全部由民营资本控股,无国有资本的银行就是民营银行。截至 2021 年 10 月,中国共有 19 家民营银行。

特征:第一,民营银行的前 3 大股东的持股合计一般会超过 50%。第二,设立民营银行的门槛包括:最近 3 年连续盈利,净资产在总资产 30%以上、权益性投资不超过净资产 50%。第三,一般民营银行具有金融科技背景,能通过场景、流量获客。第四,民营银行成立的目的是普惠金融。第五,民营银行初期的发展由于没有物理网点,较为受限,需要依赖股东企业的资源。

2.2.3 互联网金融生态

概念:互联网生态就是以互联网技术为基础^[6]、用户价值为导向^[7],通过跨界进行产业链整合^[8],扩展用户关系圈,打破工业化时代产业边界的界定^[9]和颠覆传统的银行经营生态模式^[10],实现链圈式的生态体系^[11]。

特征:互联网金融生态系统的主体包括生态主体、环境、模式三个方面^[12]。主体涵盖了互联网金融下的消费者、传统金融机构和互联网金融企业等^[13];它包括法律制度环境、监管环境还有信用环境及系统环境^[14];它的运营模式,是主体和主体之间或者主体与环境之间的媒介^[15],在媒介的相互作用之下,能够保持这个生态的活力^[16]。

互联网金融生态是存在风险性,普惠性,创新性,系统性的^[17]。构建互联网金融生态的外部环境有^[18]:经济、制度、法律、信用^[19];内部环境有:思维导向、模式创新、竞争融合^[20]。

具体的构建一般有四个步骤^[21]:第一步,将互联网和金融相结合^[22]。第二步,由点到线^[23]。第三步,由线到面^[24]。第四步,生态系统成型^[25]。完善的生态系统,可以实现会员价值最大化^[26]。

生态圈运行机理主要有四个方面^[27]:聚合效应^[28],聚合资源并圈内共享,提高资源的使用效率^[29],使整体效益大于个体效益^[30];无中介效应^[31],生态系统是环环相扣、互联互通的,这可以使上下游的企业能够直接联系,缩减中间环节,提升效率^[32];反馈效应^[33],圈内的信息传播速度更快,圈内企业可对最新的市场动态更快做出反应^[34],市场需求的变化,做出恰当的决策^[35];互通效应^[36],由于圈内用户资源共享,各主体互助互通,用户忠诚度高。

比如蚂蚁金服从一个支付工具逐步发展成具有信贷、理财、保险、信用等综合业务平台,它将企业自身的数据、服务、技术^[37]开放提供给其他金融机构^[38],构建了以互联网^[39]、大数据^[40]及云计算^[41]等技术为主导的征信^[42]和风控体系^[43]。金融机构间的相互合作^[44],实现了各方资源的整合^[45],传统金融机构的短板^[46]

得以加长。现如今，蚂蚁金服的生态圈包括^[47]个人、商户、征信、海外金融^[48]等业务，以中小企业为主要服务群体^[49]。利用技术优势^[50]开展建立独立于人行之外，新的征信体系^[51]。借助其用户导流优势^[52]，开展国际性的金融业务^[53]。从风险防范、平台绩效、价值管理、进化能力四个维度构建了新的客户指标体系^[54]。

3 CX 银行中小企业信贷营销环境分析

3.1 CX 银行中小企业信贷基本情况

3.1.1 CX 银行简介

我国银行业一直是国有资本主导。2013 年，我国政策层面允许由民营企业开办银行。湖南省三一集团、汉森制药等 10 家省内知名企业积极响应，2016 年 12 月 26 日，正式成立了 CX 银行。注册资本 30 亿，注册地长沙。

CX 银行历史沿革如表 3-1 所示：

时间	事件
2013年9月	湖南省政府向国务院提出申请，支持三一集团成立民营银行。
2013年3月12日	三一集团牵头成立筹备组，负责CX银行筹建具体事宜。
2015年10月	湖南省银监局组织召开CX银行股东尽职调查座谈会。
2016年7月26日	银监会正式出批复，同意三一集团等企业在长沙市筹建CX银行。
2016年12月26日	CX银行成立

表 3-1 CX 银行历史沿革表

3.1.2 CX 银行中小企业信贷经营现状

CX 银行成立以来，资产规模增长较快。2017 年至 2019 年，CX 银行总资产从 73 亿增长到 515 亿；营业收入及净利润也呈现快速增长，营收从 2 亿增长到 12 亿，净利润从 0.4 亿增长到 3 亿。CX 银行经营数据如下表所示：

项目	2019年（12月）	2018年	2017年
总资产	515	315	73
总负债	481	283	43
所有者权益	34	31	30
营业收入	12	6	2
利润总额	3	2	0.53
净利润	3	1.53	0.4

表 3-2 CX 银行经营数据表

接下来，我们再对同行业竞争对手的经营数据进行对比，通过横向、纵向的对比，更容易发现问题和差距。我们在民营银行中选取 2019 年经营状况较好的 8 家银行经营数据对比如下：

	存款规模	贷款规模	资产规模同比增长	资本充足率	不良率	拨备覆盖率	营业收入	净利润
微众银行	2371亿	1586亿	32%	13%	1.2%	444%	148亿	39亿
网商银行	788亿	700亿	45%	16%	1.3%	305%	66亿	12亿
新网银行	267亿	323亿	22%	15%	0.6%	514%	26亿	11亿
CX银行	369亿	217亿	63%	11%	0.6%	367%	12亿	3亿
富民银行	289亿	279亿	22%	12%	0.3%	539%	10亿	2亿
苏宁银行	436亿	297亿	97%	12%	0.9%	283%	10亿	0.8亿
亿联银行	250亿	197亿	133%	11%	1.2%	211%	9亿	1.5亿
蓝海银行	225亿	152亿	61%	13%	0.5%	517%	6亿	1.5亿

表 3-3 民营银行 2019 年经营数据表

银行业对比中小企业信贷的营销情况，主要是参考“贷款规模”这项指标，我们通过折线图可以很直观的进行对比。

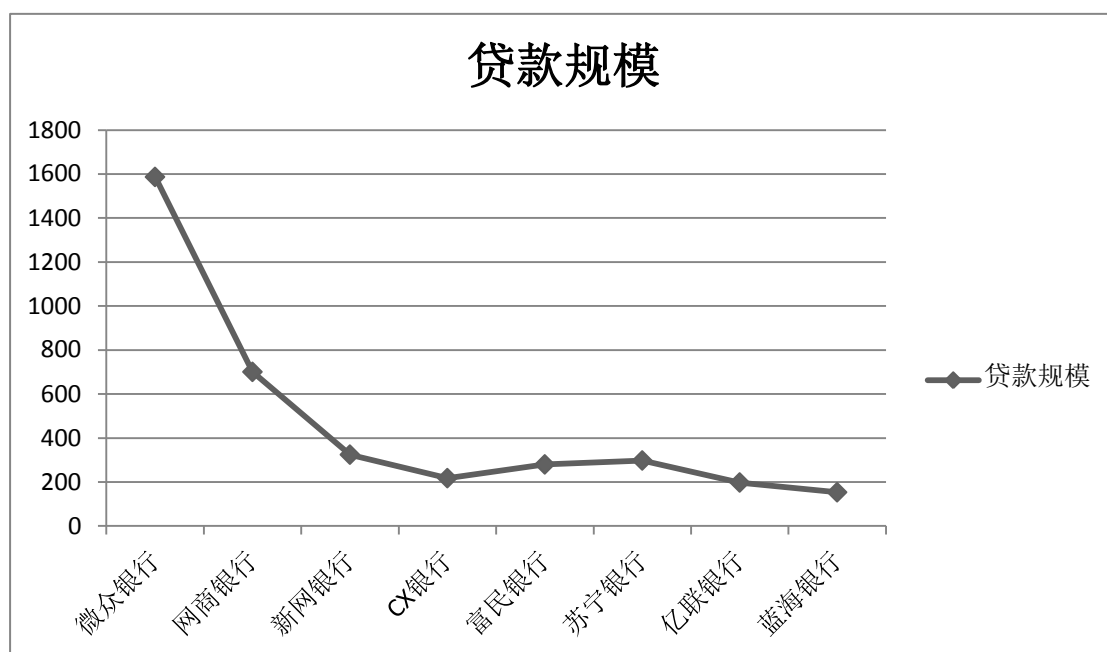


图 3-1 贷款规模对比图

从折线图可以看出，民营银行的市场营销呈现严重的两极分化。微众银行、网商银行的贷款规模远超其他银行。毫无疑问，它们都是有互联网基因的银行。微众银行有微信、QQ 等获客途径，网商银行有支付宝、淘宝。其他依托实体产业，无互联网企业作为股东的民营银行贷款规模相对来说都较低，与头部民营银行有很大的差距。

3.2 CX 银行中小企业信贷外部营销环境 PEST 分析

3.2.1 政治环境分析

第一，近年来，政策引导着银行降低中小企业的贷款成本和难度，实际中也取得了不错的成绩：2021 年 7 月，中国中小微贷款余额为 18 万亿，同比增长 29%；支持中小企业 3895 万户，同比增长 30%；平均利率 4.93%，较去年下降 0.16%。

第二，近年来，监管政策趋严，自 2017 年至 2019 年，银保监会做出的行政处罚决定共计 11700 份，罚款合计 59 亿人民币，甚至比之前 10 年处罚的总和还要多。

重要政策	影响
2018年3月，银保监会合并	现代金融监管框架形成

2018年4月，银行大额风险管理办法	贷款集中度风险规则实施
2019年1月，普惠贷款定向降准的覆盖面扩大：从500万元，调整为1000万元。	中小企业贷款少的问题缓解
2019 年 6 月，信贷结构调整会议	降低了中小企业贷款的门槛，同时对银行提出了更高的要求。
2020年2月，“再贷款”、“再贴现”等政策工具新增5000亿额度，利率2.5%。	引导银行解决中小企业贷款利率高问题
2020年4月，下调银行的存款准备金率至0.35%。	降低存款准备金，意味着银行有更多的钱用于贷款投放
2020年6月，金融系统需要给各类企业让利1.5万亿。	降低中小企业融资成本
2021年9月，要求贷款平均利率在5.5%左右	要求银行降低小微企业融资成本
2021年9月，国有银行、外资银行、民营银行在政策上一视同仁	民营银行能和传统大行公平竞争，同时来自外资银行竞争的威胁也加剧了

表 3-4 近年来的重要政策

利好条件：第一，可以利用再贷款、再贴现等政策工具，从政策银行获得成本 2.5%的资金,放贷款利率最高可以执行 5.5%，还有 3%的息差，这对 CX 银行来说是比较可观的利差，对于揽储成本高昂的 CX 银行是很好的机遇。第二，降低存款准备金率，让 CX 银行有更多的资金可以用于投放中小企业信贷。

不利条件：第一，监管趋严，如果 CX 银行内部风险控制不到位、报送案件信息不及时或者银行集中度过高可能导致银保监会的罚款，还会带来声誉上的损失。第二，外资银行与国内银行政策一视同仁，加剧了同业竞争。

3.2.2 经济环境分析

第一，实体经济低增长。近 20 年，全球经济平均增长率从 3%降至 2.5%这样。我国经济年均增长率由接近 10%，放缓到 7%左右，接下来的几年里可能放缓到 6%或者更低。

第二，金融市场波动性加剧，市场风险加大。我国的外汇市场、债券市场、股票市场在利率、价格、汇率和指数等方面近年来出现了较大的波动。这可能会

给信贷市场带来市场风险。

第三，全球经济中心东移。2008 年，发达国家 GDP 总量是全球的 69% 左右，2018 年，该比例已经降至 60% 左右，有专家进行过预测，到 2024 年，可能降至 56%。从这个趋势来看，发展中国家的 GDP 总量占比越来越大，值得一提的是中国近年来的经济发展取得了不错的成绩。2019 年，财富 500 强排名中国企业数量首次超过了美国。这期间，中国家庭财富总和增长较快，由 2000 年 3.7 万亿美元，到 2018 年 52 万亿美元，增长了 14 倍。可以预见，未来中国会为全球第一大消费市场，消费会带动生产，中小企业信贷的市场还有很大空间。

利好条件：虽然中国也处于全球经济衰退的浪潮中，但是仍然远高于全球平均水平，经济的快速发展，也将带来广阔的市场。

不利条件：市场风险日益严峻，把控中小企业信贷风险显得越来越重要，难度也越来越大。

3.2.3 社会环境分析

民营经济在我国经济有很重要的地位。2018 年的数据统计：民营经济税收占比、GDP 占比、科技创新占比、就业率占比、企业数量占比分别达到了 5、6、7、8、9 成。重要的经济地位并没有给中小微企业带来相对应的社会地位。银行在贷款投放方面对中小企业本能的有所排斥。即使中小企业信贷现在正朝好的方向发展，但是实际工作中，中小企业要获得银行信贷支持远没有想象中的那么简单。数据显示，2020 年 6 月，我们国家的中小企业信贷余额较 2020 年 1 月增长了 18% 左右，户数增长了 251 万户。但是仍然有 40% 左右的中小企业贷款需求无法满足。归结原因，主要是以下三个方面：

第一，银行传统的风险管理偏好更看重个体的风险，而不是组合的风险。中小企业数量庞大，单个逾期的风险较高，但是组合风险要小很多。银行重新开发风险模型和贷款的流程成本比较高。

第二，中小企业的财务制度不规范，银行要核实它们的经营、财务数据是否造假时间成本很高，难度很大。而且中小企业一般没有抵押物。

第三，中小企业信贷客户地理位置比较分散，单个客户的贷款金额很小，银行客户经理要获客，其实并不容易，如果要形成规模效应，只能多招人，因此人力成本很高。

利好条件：大量的中小企业无法获得信贷支持，这也意味着市场还有很大的潜力可以挖掘。

不利条件：风险大、需要开发成本、获客难。

3.2.4 技术环境分析

消费者的行为和心态已经随着移动互联网的发展而发生了改变。在移动互联网普及以前,人们衣食住行各方面都需要耗费大量的时间在繁琐的流程上,比如:出门需要备零钱,景点和餐厅总是需要排队,哪怕下着雨也只能在路边等出租车。这个时期,银行的网点基本全靠人力服务,哪怕银行有规范化的服务和微笑服务,但是对于客户而已,不需要排队,早点把业务办完才是最好的服务。不过现在一切都变了,银行的自助柜员机已经很大程度的普及,手机银行 APP 的功能已经越来越完善,足不出户办理银行业务已经常态化了。

利好条件:移动互联网的普及和新技术的出现对于仅一家实体网点的民营银行来说,创造了爆发式增长的可能性。头部的民营银行如前海微众银行、网商银行也确实实现了爆发式增长。

不利条件:人力成本和移动设备的搭建需要投入大量的金钱。投资于当下,收获于未来的项目对以盈利为目的的民营银行实行起来有很多阻力和难度。

3.2.5 行业环境分析

从 2021 年第三季度银行业的经营数据来看,有以下特点:

一、规模增长较快。商业银行积极相应国家政策和落实各项政策工具,取得了初步成效。银行资产同比增速 9%。

二、资产质量总体保持稳定。商业银行不良贷款率仅为 1.7%。从行业方面分析,运输业、住宿和餐饮业因为受疫情冲击较大,而房地产业因为处于深度改革和调整的过程中,资产质量可能会面临较大的压力。

三、资本充足情况良好。2021 年,银行核心一级资本充足率 10.5%、资本充足率 14.5%,总体情况良好。2021 年三季度银行业的详细经营数据如表 3-6 所示。

指标		2017	2018	2019	2020	2021
规模	资产(万亿元)	196	210	239	275	290
	负债(万亿元)	182	193	220	244	265
	资产同比增长(%)	8	6	9	10	9
	负债同比增长(%)	8	6	9	11	9
盈利	净利润(万亿元)	1.7	1.8	2	1.9	1.5
	ROA(%)	0.9	0.9	0.9	0.7	0.7
	ROE(%)	12.5	11.7	10.9	9.4	9.5

风险	净息差（%）	2.1	2.1	2.2	2.1	2.0
	成本收入（%）	31.5	30.8	31.6	31.2	28.7
	不良贷款率（%）	1.7	1.8	1.8	1.8	1.7
	拨备覆盖率（%）	181	186	186	184	187
	资本充足率（%）	13.6	14.2	14.6	14.7	14.5
	核心一级资本充足率（%）	10.7	11.0	10.9	10.7	10.5

表 3-5 2021 年三季度银行经营数据

利好条件：良好的行业经营环境，保证了中小企业信贷的顺利开展。

不利条件：运输、住宿和餐饮等行业在疫情中受冲击最大，房地产行业受国家调控影响。这些行业需要谨慎进入。

3.2.6 外部营销环境有利和不利因素分析

通过以上政治、经济、社会、技术和行业 5 个方面的综合分析，提炼，我们可以得出以下结论：

利好条件：第一，可以利用再贷款、再贴现、降低存款准备金率等政策工具，降低 CX 银行的成本。第二，中小企业信贷市场需求增加。第三，科技的嬗变可能为银行带来业务的爆发式增长。

不利因素：第一，风险控制：监管趋严，要规范经营，避免罚款和声誉风险。第二，市场风险增加，谨慎进入运输、住宿、餐饮和房地产行业。第三，同业竞争加剧。第四，人员成本逐渐提升。第五，地推获客难。

3.3 CX 银行中小企业信贷内部营销环境 7Ps 分析

3.3.1 产品分析

现状：CX 银行的中小企业信贷产品主要是以下三款：

一、“抵押快贷”

这是房屋抵押贷款业务，这款产品几乎所有银行都有，属于严重同质化产品，即借款人有一年以上营业执照，流水测算收入能够两倍覆盖还款金额，贷款金额是住宅的七成。其他细节，每个银行可能有细微差别，比如最长授信年限、利率、借款人年龄，征信要求等。

	最长授信年限	利率	借款人年龄	征信要求
CX 银行	15 年	9% 起	18-60 周岁	连续逾期不超过 6 个月

光大银行	10年	6%起	25-60周岁	连续逾期不超过3个月
中信银行	3年	5.3%起	18-70周岁	连续逾期不超过3个月
长沙银行	3年	6.86%起	18-60周岁	连续逾期不超过3个月
平安银行	10年	5.35%起	18-65周岁	连续逾期不超过3个月
工商银行	1年	4.5%起	18-65周岁	连续逾期不超过3个月
邮储银行	10年	5.8%起	18-65周岁	连续逾期不超过3个月
交通银行	5年	4.6%起	20-65周岁	连续逾期不超过3个月

表 3-6 银行产品要素对比

二、“税壹贷”

依托国家税务局数据，对于连续纳税两年，经营正常的商户，发放最高 200 万的信用贷款。该产品也属于严重同质化产品。与“抵押快贷”设计的逻辑一样，利率高于同业，目标客群是次级客户。区别于“抵押快贷”是房产抵押，这是信用类的产品，除此之外，善乏可呈。

三、“惠农贷”

该产品是与湖南省知名企业隆平高科联合开发完成的，属于定制类产品。隆平高科往年都需要给上下游企业赊账，现在由银行贷款给农户和经销商，因此隆平高科现金流得到了改善；CX 银行也能批量获得客户，并实现风险转移；农户和经销商原本单个申请很难获得银行贷款，但是现在通过批量申请获得了贷款，解决了资金短缺问题。这是三赢的局面。具体操作是：首先通过线下贷款流程给隆平高科进行授信。然后由隆平高科作为担保，推荐其供应链上下游中小企业白名单给 CX 银行。再由 CX 银行对公客户经理将名单导入系统，最后由 CX 银行后台系统线上审批。该产品实现了对核心企业上下游经销商线上批量放款。业务流程图如下所示：

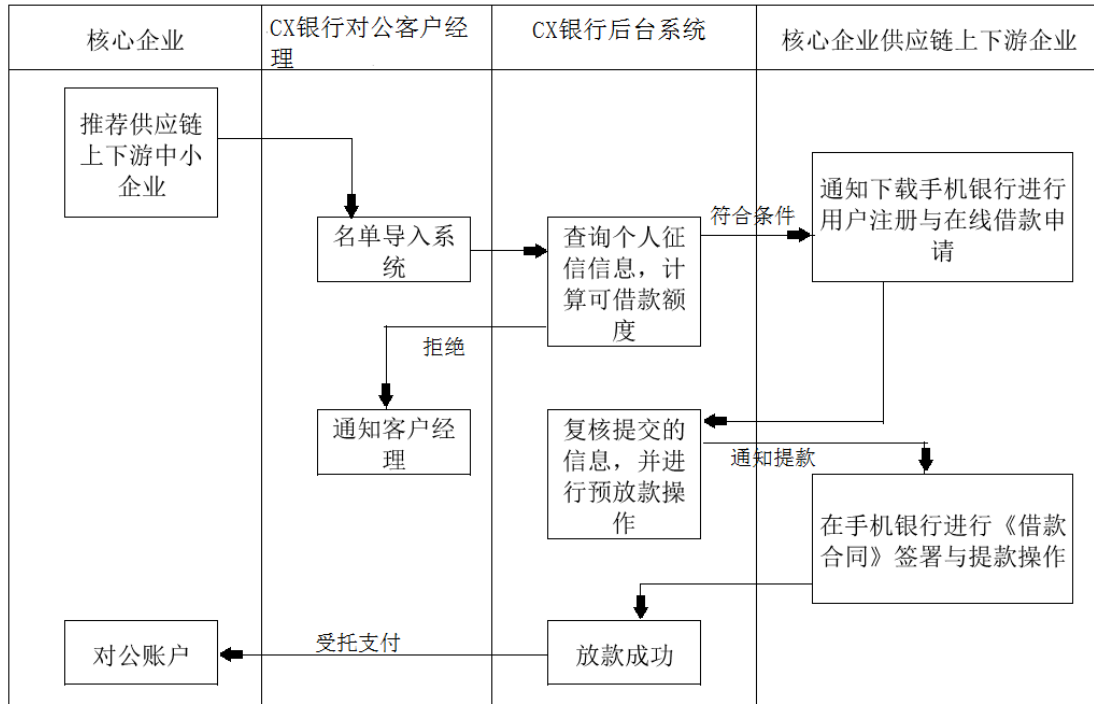


图 3-2 “惠农贷”业务流程图

该产品由隆平高科提供白名单推荐和担保，CX 银行审批、放款。最终 CX 银行实现了批量营销和风险转移。这是营销过程中把 to C 业务的转化为 to B 业务的思路，实践中取得不错的效果。产品从研发到上线仅用了 43 天。单笔贷款全流程时间均值较传统模式提升 95%。服务了隆平高科 289 个下游经销商和农户经销商，通过在线供应链融资 1.69 亿元，户均获得贷款 58.48 万元。CX 银行采用同样的逻辑，复制了其他的知名企业，如克明面业、大汉物流等。近期还推出了“三一链贷”，顾名思义就是以自己的大股东三一集团为核心企业，贷款给中下游的中小企业。由于模式与“惠农贷”区别不大，就不单独陈述了。

问题：

- 1、产品同质化严重，同业竞争激烈，能够获得的客户数减少。
- 2、贷款利率远高于同业，客户需求减少，产品竞争力减弱。征信要求低于同业，可能会带来隐藏风险。

3、将 to C 业务转化为 to B 业务的营销方式，虽然可以降低获客成本，提升营销效率，但是存在较大的隐藏风险。该模式下，由于涉及第三方企业推荐，如果第三方企业盲目扩张，可能会给 CX 银行带来经济和声誉的损失。并且过于依赖核心企业和股东企业，会导致贷款集中度过高，触犯监管红线。2018 年 CX 银行单笔最高贷款和前十贷款金额合计占总资本的比例分别是 8.98% 和 79.93%；2019 年，降至 7.73% 和 60.41%。根据监管要求，银行前十贷款金额合计应小于等于 50%。CX 银行为了避免处罚，应该加快整改。CX 银行之所以造成这种现

象就是过分依赖对核心企业授信。不过从数据上可以看出，CX 银行已经在努力控制和降低贷款集中度了，已经呈下降趋势了。

成因：

1、为了应对中小企业实力弱、财务报表不规范的特点，CX 银行在产品设计上通过房产抵押、采信税务数据、核心企业担保三个方法来应对：如果发生风险，变卖房产可以挽回贷款损失；直接绕开容易作假的财务报表，取信更可靠的税务数据；通过核心企业担保，转移风险给核心企业。

2、CX 银行因受“一行一店”的政策影响，只能靠远高于同业的存款利息去吸引储户。高昂的揽储成本，导致贷款利率明显高于其他银行，因此不得已在授信年限和征信条件上放松要求，吸引次级客户。不过这也可能导致贷款风险提升。按照以往经验，一笔 1 亿的逾期贷款，需要 50 亿正常贷款一年的净收入去弥补。

3、由于地推获客的效率有限，要想实现规模的快速增长就必须利用好银行自身具备的股东资源和客户经理自身的资源。不用这些资源发展不起来，太过依赖就会违反监管的规定。

3.3.2 价格分析

现状：前面产品部分我们提到过，CX 银行贷款利率远高于同业。

问题：CX 银行基本不存在任何价格策略，对所有客户一视同仁的定价策略，且高于行业。势必会严重影响市场占有率。

成因：因为 CX 银行揽储成本较高，给客户的活期利率一般在 4%，除去企业人员和绩效奖励等各项开支，贷款利率定价在 7% 左右才能勉强维持账面平衡，财务经过核算企业的其他成本，至少要保持 2% 左右的利差，才可以做到盈利。如果单一贷款价格如果低于 9%，可能面临做的越多，亏的越多的窘境。

3.3.3 渠道分析

现状：

1、仅一家实体网点。

2、股东及湖南知名企业做为核心企业，发展企业所在上下游的中小企业。
股东企业：三一集团、汉森制药等。已授信的湖南知名企业：湾田国际商贸城、唐人神、岳塘商贸城、大汉电商、正邦集团、绝味食品、金浩、融创、隆平高科、克明面业等。

3、资源型客户经理。资源型客户经理一般分为以下几类：第一，其他银行的资深客户经理或行长跳槽。通过把原来在其他银行贷款的客户直接带到 CX 银行，可以快速扩大贷款规模。第二，利用家庭背景，进行关系营销，实现短期业

务的快速增长。

4、非资源型客户经理。非资源型客户经理以地推为主。逐户上门走访，挨家挨户拜访，寻找营销目标，留下客户联系方式。

问题：

1、仅存的一家线下网点，几乎无任何自主上门客户。

2、过分依赖核心企业，不但集中度高，不符合监管要求。而且一旦面临市场风险，某个产业整体行情不好的时候，可能会造成大规模逾期。

3、资源型客户经理并不容易获取，一旦跳槽到其他银行，会给银行短期带来较大损失。长远来看，不能保证银行业务的持续增长。

4、陌生拜访可能大概率见不到企业负责人，扫街获客的营销方式效率太低，获客的时间成本太高。如果单个客户经理效率低下，要想形成规模效益就必须招聘更多的营销人员，人力成本只会更高。

成因：

一般来说银行为了应对中小企业地理位置分散、数量庞大的特点，通常的做法是招聘更多的客户经理或者多开网点。CX 银行无法多开网点，因此只能多招人。CX 银行无法提供任何资源给普通客户经理，除了地推并没有更好的解决方案。只能过于依赖资源型客户经理、股东资源、知名企业。

3.3.4 促销分析

现状：

1、利用当下最热门的 app（抖音、微博、微信公众号）发布金融小知识，生活小常识，增加银行的曝光度，从而提升知名度。

2、各类广告：高铁广告、五一路大屏广告、电视广告、高速公路广告等等。

3、2018 年 12 月 21 日 CX 银行总部大楼正式开工，预计 2022 年完工，设计者是贝建中先生，其设计经验丰富，参与设计了华盛顿国家美术馆，法国巴黎卢浮宫，北京银行总行大楼，工商银行总行大楼等建筑。

该项目占地面积 45.49 亩，总建筑面积约 16.4 万平方米，总投资 20.5 亿元。项目对标世界一流建筑进行设计，打造高科技、多元化、新业态的地标性大楼。五栋建筑像帆船挺立，象征扬帆起航，4 栋高楼，1 栋低楼在高处俯瞰形成“3.1”的形状，仿佛打上一个巨大的标签，三一集团。该楼的建成，可能会成为长沙市的网红打卡地，在品牌形象和知名度上起到不错的宣传作用。

问题：

1、实践中，CX 银行在各大 APP 上发布的内容面临除了企业内部员工可能会看看，没消费者看的尴尬处境。0 点赞、0 回复、0 转发更是家常便饭。归其

原因，主要是内容方面过于单调，缺乏与公众生活细节的联系，难以引起消费者情感上的共鸣等问题，其多以谐音标语、文字描述、图片解说等为主的内容传播，缺乏感染力，难以为营销策略提供支持。

2、广告和总部大楼可以一定程度提升 CX 银行的知名度，但是客户转化能力如何，还有待商榷。

成因：

1、银行的活动策划能力跟互联网公司相比，不可同日而语。银行在抓热点，博人眼球，文案策划方面较弱。

2、总部大楼的建设除了宣传，可能还有更深层次的考虑，因为与本文课题无关，所以不作展开。

3.3.5 员工与消费者分析

现状：

1、员工以资源型客户经理为主，消费者对于客户经理信任度较高，服务较为满意（否则客户不能轻易从其他银行挖走），这些客户甚至还会为客户经理转推荐他的亲戚、朋友来贷款。

2、限于自身品牌和资质，需要接受信用次级的客户。

问题：

1、员工营销业务后续乏力、缺乏专业知识、流动性大。

2、我们不排除有些消费者各项资质都非常好，但是总体来看，CX 银行需要承受比传统大行更大的风险，在贷款条件上更加宽松。

成因：受限于知名度，仅 1 家实体网点。

3.3.6 服务过程分析

现状： CX 银行非常重视客户服务体验，贷款都是线上操作，客户经理上门服务。因为除了服务，CX 银行不能提供给客户其他任何的附加价值。

问题：目前 CX 银行的系统做不到自动决策，只是线上录入基本信息，与传统贷款申请，没有本质区别，只能依靠人力。如果一个客户经理需要服务的客户较多，则需要另外安排时间上门办理。服务质量不能得到稳定的保障。

成因：CX 银行非常重视系统开发，也高薪聘请了百度、阿里等知名互联网企业的高管，但限于 CX 银行成立时间较短，银行系统相比其他行业的企业系统，开发难度更大。新的系统开发需要投入大量的金钱、人力和时间。因此，目前 CX 银行的系统有很多需要完善、改进的地方。

3.3.7 有形展示分析

现状：虽然 CX 银行也有手机银行 APP，就像其他银行一样都想把手机银行 APP 作为线上经营的主战场，但是实践中，CX 银行 APP 也像大部分其他银行一样几乎无线上导流和展示产品的能力，主要功能是存量客户的维护。客户想了解最新、具体的产品要素，更多的是打电话直接咨询客户经理。

问题：客户经理电话或上门介绍产品，比较考验客户经理的专业水平和沟通能力，如果语言表达能力较弱，很难打动客户，甚至会引起客户投诉。

成因：手机银行 APP 开发的难度、成本高，同时需要时间来沉淀。另外 CX 银行的股东都是以实体经济为主的民营企业，对于互联网引流和相关资源比较匮乏。这也是很多银行的通病，一般银行的做法是跟头部大型互联网公司合作。CX 银行也一样在积极的寻找“盟友”，进行资源整合。

3.3.8 内部营销环境现状和问题分析

通过对 CX 银行 7Ps 分析、提炼，我们可以得出以下结论：

现状：

1、CX 银行在产品设计上重视抵押、采信税务数据、通过股东和核心企业供应链金融，实现风险转移和批量营销。

2、一视同仁的定价，单一贷款定价 9% 左右。

3、人员问题：大量客户经理地推获客、资源型客户经理占比过高。

4、征信要求低于同业。

5、热门 APP 软广、各类传统广告、建造网红建筑。

6、手机银行 APP 不能导流。

7、仅有一家实体网点。

问题：

1、产品同质化严重。

2、贷款集中度过高。

3、贷款利率远高于同业，客户需求减少，产品竞争力减弱。

4、房产抵押贷款隐藏风险高，房产处置过程并不容易、核心企业可能存在信誉风险。

5、员工营销业务后续乏力、缺乏专业知识、流动性大。

6、获客难，获客成本高。

7、广告的客户转化能力不理想。

3.4 本章小结

本章介绍了 CX 银行基本情况，分析了 CX 银行目前中小企业信贷的经营情况。然后从“PEST”外加“行业”五个方面分析了外部环境，得到了关于发展中小企业信贷有利因素和不利因素。再从 7Ps，7 个方面分析了 CX 银行中小企业信贷的现状、问题及问题的成因。对于分析出来的问题，我们已经一一列举出来了，下一章我们会完整、系统、针对性的解决每一个问题。

4 CX 银行中小企业信贷营销策略优化

4.1 营销策略优化的原则与思路

4.1.1 优化原则

一、客观性原则

CX 银行中小企业信贷营销策略的设计应遵循客观性原则，根据各个方面的分析，先找到实际要解决的问题，再来设计解决方案，不是靠主观的臆想来设计。

二、适用性原则

方案设计应结合公司实际情况，不能完全脱离实际，生搬硬套。

三、动态性原则

CX 银行中小企业信贷营销策略的设计并非一次性的，而是需要根据市场的变化随时做出相应的调整。

四、系统性原则

CX 银行营销策略并非独立模块，而是综合考虑内部环境、外部环境、企业背景和企业问题成因等诸多因素，较为完整、系统的进行设计。

五、经济性原则

方案设计本身既能够改善公司的收益，同时也会消耗公司的成本，不能只单纯的为了追求收益最大化而忽视了公司的成本，脱离实际。营销策略的制定应该通过公司有限的资源，实现收益最大化，合理分配人力、物力、财力和时间等诸多资源。

4.1.2 优化思路

通过内、外部环境的详尽分析，充分考虑 PEST、行业五个方面可能带来的机会和不利因素，结合 CX 银行目前存在的问题，我们提出 CX 银行中小企业信贷营销策略优化方案，如下图所示：

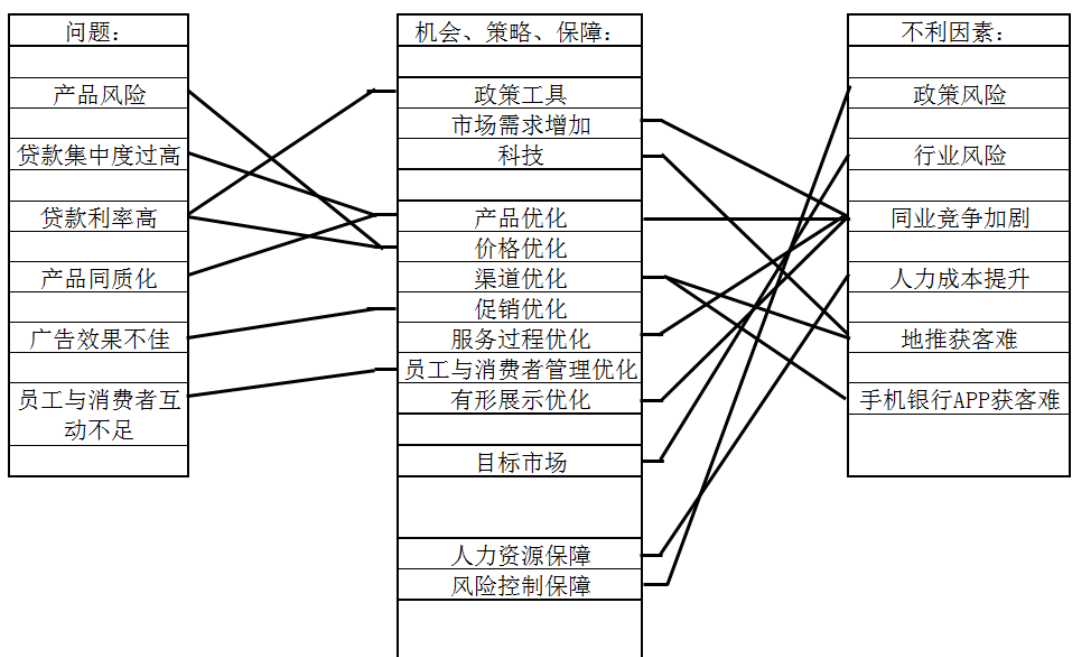
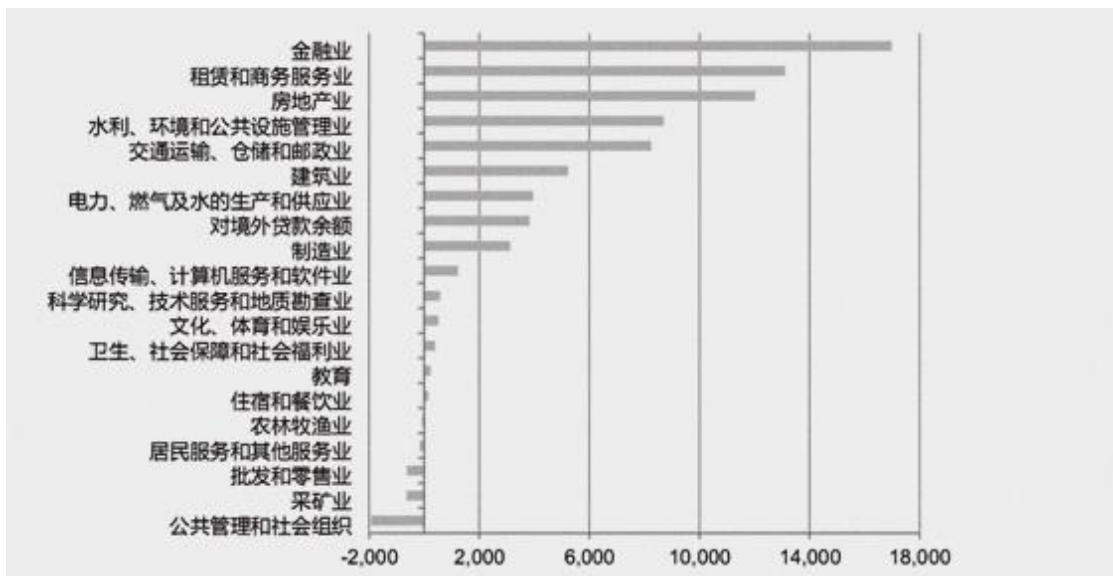


图 4-1 优化思路

4.2 CX 银行中小企业信贷 STP 策略

4.2.1 市场细分

中小企业信贷市场按照行业来划分，可以大致分为金融业、租赁和服务业、房地产业等 20 个种类。从中国整体的信贷市场来看，金融业、租赁商服、公共设施等传统行业，依然占据了主导。而科研、电子、医疗、文娱、教育等新兴行业，贷款发放较少。归结原因，这些行业普遍缺乏抵押物，企业存活时间短，经营的业务与传统业务在理念和方式上有很大的差别。银行的传统风控系统不能直接作用于新兴行业，这需要银行重新调整授信政策，研究这类行业贷款发放的授信指引。



4-2 金融机构各行业 2020 年新增贷款投放

4.2.2 目标市场

CX 银行的企业战略和民营银行的属性，决定它必须依靠股东所在行业的影响力和对行业的熟悉，这样有利于控制风险和营销。

企业名称	占股比例	所在行业
三一集团有限公司	18%	高新技术产业
湖南汉森制药股份有限公司	15%	生物制品的研发
湖南三一智能控制设备有限公司	12%	工业自动控制系统装置
湖南同发投资有限公司	9.8%	投资基础设施建设
湖南省中欣房地产开发集团有限公司	9.8%	房地产开发经营
湖南安培电力带电作业有限公司	9.8%	电力供应、电力设施
湖南安鑫物流有限公司	8.3%	普通货物运输
长沙澄海实业有限公司	7%	液化石油气
湖南省八环建筑工程有限公司	5.2%	城市基础设施建设
长沙嘉斯通能源科技有限公司	5.1%	新能源的技术开发

表 4-1 CX 银行股东概况

我们结合湖南省重点发展的行业有：
 高端装备制造：工程机械、轨道交通装备、航空航天 2、汽车：节能与新能

源汽车 3、新一代信息技术：移动互联网、基础电子 4、新材料：金属新材料、新型复合材料 5、生物：生物农业 6、食品 7、现代物流：商贸物流 8、节能环保 9、现代金融 10、研发设计 11、文化创意

因此目标市场我们选择高端装备、新材料、城镇化市场、大健康、现代服务等行业。

值得一提的是，谨慎进入房地产、运输、餐饮和住宿等行业。

4.2.3 市场定位

CX 银行的市场定位是产业链专业型银行。这是企业战略层面既定方案，也是高度符合民营银行属性定位的，我们根据实事求是原则，不应该随意变更。

我们选取 11 家民营银行对比市场定位、主要股东、发展特色，如下表所示：

银行	定位	主要股东	发展特色
深圳前海微众银行	小微企业客户、个人消费者	腾讯、百业源投资等	消费金融
上海华瑞银行	科技创新、小微	均瑶集团、美邦服饰等	特定区域存贷款
温州民商银行	小区居民、中小微	正泰集团、华峰氨纶等	特定区域存贷款
天津金城银行	小微企业和实体经济	天津华北集团等	对园区、核心企业开展营销获取客户
浙江网商银行	个人创业者、小微网商	蚂蚁金服、复星集团等	小存小贷
重庆富民银行	小微企业	瀚华金控、宗申集团等	扶微助创、实体互联
新网银行	互联网特色银行	新希望集团、小米等	传统业务、互联网业务
CX三湘银行	产业链专业型银行	三一集团等	核心企业供应链
安徽新安银行	安徽金融服务体系完善的补充者	安徽南翔集团、合肥华泰集团等	供应链金融、消费金融
福建华通银行	科技金融企业	永辉超市、阳光控股	创新支付、供应链金融

湖北众邦银 行	互联网化的物流与科 技为主营业务	卓尔控股、武汉当代科 技产业集团等	传统业务、互联网业务
------------	---------------------	----------------------	------------

表 4-2 民营银行市场定位对比

我们从上表可以看出除了 3 家互联网银行微众银行、网商银行、新网银行依托互联网发展小额贷款，其他的线下银行大部分都依托供应链，只是不同的银行股东资源不同，发展的供应链行业有所区别。前面我们也提到过互联网银行的营业规模远优于传统银行，这些互联网民营银行之所以可以短时间内做到这么好的市场成绩，是因为这些银行本身就有大型互联网公司如腾讯、阿里巴巴、小米等企业作为股东，它们在互联网行业经营多年，有丰富的经验和成熟的运营模式。

互联网相对传统银行来说，渠道更加有效率，客户导流更加容易，并且由于这些企业前期就积累了大量客户实际经营、消费的数据更利于设计适应的风控模型。

4.3 CX 银行中小企业信贷营销优化策略

4.3.1 产品优化

需解决的问题：1、贷款集中度过高：不依赖股东及知名企业是行不通的，我们可以充分利用民营银行的灵活性特点，通过互联网导流，实现批量获客营销。2、产品同质化：中小企业信贷本身就是标准化的产品，基本属性：贷款年限、抵押成数、利率、年龄等要素具体参数可能有细微区别，但是本质上不会出现更多的创新。要产品创新只能从商业模式入手。3、同业竞争加剧：产品创新，加上市场份额增加带来的机会可以较大程度上缓解同业竞争的压力。

方案设计：

我们可以根据 CX 银行本身的资源禀赋设计一款导流、批量获客、自动决策的产品：产品最核心的逻辑链是：创造场景、流量导入、数据分析、人行征信查询、授信。

现如今，金融科技比较成熟了，通过嫁接场景和流量导入对互联网企业和银行业来说都不是难点，我们会在下面“有形展示”部分详细说明如何创设场景，“渠道”部分详细介绍如何导入流量。征信是人民银行提供的，也不需要额外的付出。最难的点在于大数据的处理、分析、决策这些能力，这将会是银行未来的核心竞争力。具体应该这样做：

1、CX 银行内部首先打通客户各项数据的互联互通。银行在给客户办理业务的过程中必然会带来大量的数据沉淀。于是我们有了全面整理、分析这些数据资产的基础。现在社会基础变量有超过两千个，中间变量超过两万个，关键变量超过 30 个。我们以客户社会变量为基础，来设计相应的算法让客户的一切行为

和现象转变为可量化的数据。这样我们就可以做到客户的精准画像。

2、提高 CX 银行实时风控的能力。第一，在客户群体的选择上风控前置，先做优质客户群。通过筛选符合条件的客户群，并将这个群体规模做大来分散风险。第二，把可量化的客户数据导入 CX 银行的评分系统，通过算法打分，就能根据分值判断客户风险。

在现阶段，短期内完全实现大数据整合处理，实时风控是有一定困难的，但是这是必须要做的事情。我们可以一边研发自己的系统，一边先采用备用应急方案。目前大数据分析的平台和市场已经比较成熟了，甚至不需要银行自己开发，直接与相关的大数据分析、评分企业签订战略合作，直接使用就行了。

4.3.2 价格优化

需解决的问题：贷款利率高、产品隐藏风险大。在前面的分析中，我们提到过，贷款定价 9%，是 CX 银行目前能维持正常运转的最低利率，这是由 CX 银行高息揽储造成的必然结果，产品高的定价导致客户选择上，主要是征信存在问题的次级客户为主，牺牲客户征信来换取高定价的策略，必然不能持久。

方案设计：

1、降低揽储成本。我们多次强调过，贷款的高定价，本质就是揽储成本过高，所以我们必须想办法降低存款利率获得更高的利差。存款立行基本是银行业公认的，但是这也是很多营销人员最头痛的难题，特别是个人储蓄存款的揽储难度远远高于贷款。银行业还流传了这样一句话，一人在银行全家帮揽储。这些常规的方法是最有效，最基础的。不过，除此之外，我们也可以想一些更好玩的方法。比如说，以客户上月在我行的日均存款为依据，给客户一定的积分，积分可用于购物；通过 ETC 业务绑定客户，让客户形成在我行用卡的习惯；通过用 CX 银行的储蓄卡购物，随机返现金红包。每个客户的红包看起来是随机的，但是银行每个月的红包总额度是确认的。总之只要成本可控，能够吸引存款，可以多思考一些有趣、好玩的方法。

2、充分利用政策工具。根据对政策的解读，我们知道，给符合普惠口径的中小企业发放利率低于 5.5% 的贷款，我们可以从政策银行拿到成本仅为 2.5% 的资金，这就可以意味可以创造 3% 左右的利差，比定价 9%，实际只赚取 2% 左右利差的模式更为有利。

3、采用“养客户”策略，对老客户发放的贷款额度逐步提升，培养客户的忠诚度、依赖性、诚信意识。对于银行而言，信誉好的客户风险金补偿少，价格给予一定优惠是完全可行的。

4、贷款的性价比不仅仅是贷款利息，货币是有时间价值的。贷款办理速度

快也是一种性价比高的体现。优化贷款流程，也是一种不错的方案。

5、充分考虑客户的综合贡献，比如客户是 CX 银行的代发工资客户或者储蓄、理财客户给予一定的利率优惠。通过客户在其他业务方面给 CX 银行带来的利润，来补充贷款利率的成本。

4.3.3 渠道优化

需解决的问题：1、地推获客困难：这是客观事实，无法改变，只能通过其他渠道来导流。2、由于目前 CX 银行手机银行 APP 基本上不具备获客能力，CX 银行作为仅一家实体网点的民营银行，必须优化手机银行 APP 的获客能力，才能在数字化时代中立足。所以手机银行 APP 的设计上，必须满足至少两个条件：第一，足够有吸引力，给客户每天必须登录的理由。第二，向互联网企业一样，从其他大流量 APP 上精准导流。

方案设计：

CX 银行手机银行 APP 的导流分为两个方面，外部导流：嫁接互联网大流量的平台，精准的导流和内部导流：在手机 APP 上的设计，应该更好玩，更简单，能够引导新客户参与，能够让存量客户有分享的欲望。外部导流就类似于广告投入，找到性价比高的平台进行合作。而内部导流可以采取以下的策略：

1、手机银行 APP 营销模式上的创新。可以尝试加入类似拼多多的营销模式。以旧带新，客户申请完贷款以后，可以分享贷款链接给他的亲朋好友，然后给所有人都发放优惠券，点击的人越多，获得的优惠力度越大。生意人的朋友往往都是生意人，通过这样的方式可以批量的进行获客。“减息券”营销模式如图 4-3 所示：

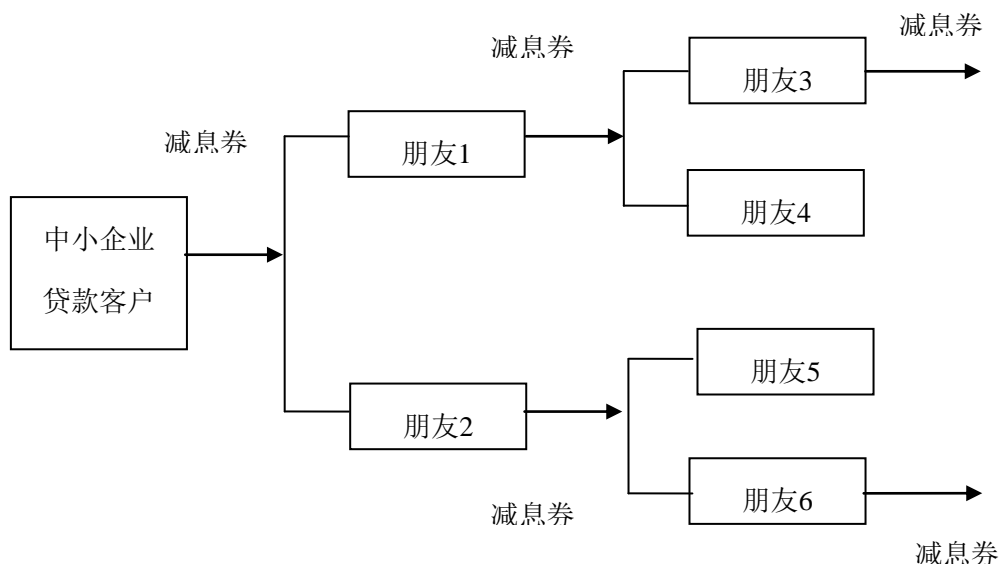


图 4-3 “减息券”营销模式图

2、手机银行 APP 内容方面的创新。内容创作要贴近客户群体，不一定要是非常高大上的内容，更重要的是接地气，是客户感兴趣的，想看的。而不是仅仅是 CX 银行单方面的输出内容，内容可以进行互动。也可以通过设置各种好玩的小游戏，胜者可以获得相应的贷款优惠券，从而增加产品新鲜感和趣味性。

4.3.4 促销优化

需解决的问题：广告效果不佳，客户转化率低。在线上获客、导流方面的传统银行必须向互联网企业学习。

方案设计：

1、线下活动吸粉。我们需要对营销信息精心的进行包装才能让人记住、理解并执行。外在的方面要能给人感官的刺激，内在的方面又有实用的价值。感官刺激就是要营销形式比较新颖、场景的布置要精美、关键的信息要不断的重复。实用价值就是，与受众利益息息相关，他才会愿意记住。

比如可以这样操作：通过经营单位和合作渠道组织多种多样的客户活动。我们在策划活动时要有目标和计划，主要是以“送福利”的形式上门，活动要符合受众身份、喜好，活动的内容要丰富多彩，气氛的把握上要轻松愉快，再把营销元素融入其中，再设计好的环节中反复出现。如果我们是营销商会，可以请他们爬山、钓鱼、唱歌。营销园区和写字楼里面的企业可以安排盲人按摩师傅上门服务、手机贴膜服务。并且由于湖南人爱吃槟榔，请医疗机构上门给员工做口腔健康检查也是不错的选择。总之能够让客户感受到贴心服务的方案都是可以执行的。然后我们在服务中，穿插营销内容，这样更容易让人记住营销内容。我们的目的是通过客户活动快速获取粉丝。同时我们可以向总行申请对优质的行业商会

和园区给予一定的利率优惠，让他们既有面子又有实惠。

2、定期更新爆款文章或者可以跟主流的新媒体公众号、互联网企业、微博大 V、抖音营销号等既能快速传播又能达到精准投放的线上渠道进行合作，进行客户引流。当能够触动客户的广告结束，马上跳出二维码，仅通过扫码就能测出客户能够贷款的额度，对于额度需求不高的客户，可以直接提款使用。

3、增强客户体验。客户如果关注了 CX 银行的微信公众号，或者引流广告，至少说明他们对产品或者服务有一定的兴趣，本身也有一定的需求，这需要我们银行第一时间跟进，比如在线上测过额度的客户，规定必须要在 3 天之内完成回访工作。

4.3.5 员工与消费者管理优化

需解决的问题：员工与消费者互动不足。客户上门申请贷款，贷款按流程办理结束，就再也没有跟客户进行互动了，这意味着跟客户的关系也就结束了。拓展一个新客户的成本远远高于老客户推荐客户。所以存量的客户资源必须要提高利用效率。

方案设计：CX 银行的营销模式不应当仅仅是单方面的向客户灌输内容，日常与客户多交流、沟通不仅仅可以加强联系，也可以随时保持对客户行业和企业经营的了解，不但有利于营销也有利于风险控制，营销产品的过程中要充分了解客户感受和意见的反馈，并且重视客户提出的意见，进行分析、整合之后，着重解决客户高频次提出的问题，让客户体验感更强。通过这种双向的信息传导，银行不但在开发产品时更符合市场需求，而且由于消费者也能参与其中，从而增加了贷款营销的成功率和客户转介绍客户的意愿。

作者在实际工作中，发现最有价值的老客户往往有这些特征：第一，公司的高层领导或者与部门保持密切联络的岗位。第二，外向，喜欢与人打交道，善于观察倾听，表达精准细腻的人。第三，所在生活、工作圈子里发言频率高且有实质性内容，并能得到其他成员积极响应的人。第四，朋友圈里社交信息、业余生活丰富多彩，社交面广，获得的“点赞”、“评论”数量多的人。我们要找到他们并借助他们的力量，通过借力打力来提升营销效率。一般来说这些人可以简单分为这三类，分别是：“联系员”、“内行”、“推销员”。“联系员”简单来说就是社交能力很强的人。如果 CX 银行的客户经理认识很多“联系员”，那么他产品推销出去的可能性就会大的多。“内行”是指，有些人并不是被动接受外界的信息，而是乐于研究信息，并且把它散布出去，愿意与人分享的人。CX 银行的客户经理如果懂得利用“内行”，就可以利用他们“翻译”营销信息，这样做更容易被客户理解，营销效果自然会更好。“推销员”是指很喜欢在人群中传

播信息，并且喜欢说服别人相信他的人。他们作为某个人际关系网中的“内部人”，传播的信息会更加容易被他的伙伴接受。

4.3.6 服务过程优化

需解决的问题：同业竞争加剧。除了市场需求增加和产品优惠对同业竞争的缓冲，服务过程也能很大程度上缓解竞争压力。因为人类是有情感需求的，好的服务和便捷的体验，会赢得客户的信赖。

方案设计：规范化的服务和微笑服务当然是非常重要的，但是服务优化的内核远远超出了这个范畴。我们要了解客户需要什么，给客户最需要的才是最好的服务。客户来银行办理贷款是要解决融资需求，而不是单单看漂亮的柜员或者客户经理对他笑，这些规范化的服务，会让客户觉得这个银行很专业，赢得客户好感，锦上添花，但是不是最重要的。客户需要的是办理速度快、贷款价格低、手续简单、额度能够满足经营需要等等。银行的“数字化”转型就是不错的解决方案。

不少银行所谈及的“数字化”转型基本是在原有的业务流程、模式和组织架构不变的情况下，通过 IT 技术来局部优化，业务办理的效率确实提升了不少，但并没有做出实质性的改变，这些改变只能说对业务做了优化，不能称得上是转型。只有在产品、商业模式、收入来源和服务方面进行业务流程和组织架构再造、产品重构、企业文化重塑，这样才算得上是“数字化转型”。几乎所有的银行都提到过“以客户为中心”。但是“以客户为中心”不仅仅是简单进行客户反馈的收集，提升银行的自身服务，更重要的是利用数字化技术抓住客户每时每刻变化的核心需求，在这个基础上来进行创新，才能够打造 CX 银行的核心竞争力。通过将科技元素融入整个贷款业务的全流程、全领域，才能让客户享受极致的体验。

4.3.7 有形展示优化

需解决的问题：有形展示也能缓和同业竞争压力，并且在产品设计上为“创造场景”方面提供支持。

方案设计：我们银行展示自己产品主要是靠广告、微信、公众号、手机银行 APP 等等。但是只利用银行自身这些用户接口还远远不够。合作共赢是这个时代的主题之一，银行可以与互联网公司进行跨界合作来搭建获客的新场景。银行通过与优势领域各不相同的互联网公司合作，不但可以细分目标客户群，而且获得新场景，进行批量的获客营销。这种的跨界合作的方式可以让银行获客的渠道和接入口大大增加且分散，让客户更精准，风险更加分散。目前，国有大行工商银行、农业银行、中国银行、建设银行分别与京东金融、百度、腾讯、阿里巴巴，开展了“一对一”的战略合作，这对于银行展示自身的产品有很大的作用。这种

跨界合作的达成也表明金融科技的异军突起让以前势不两立的金融阵营握手言和，开始谋求共同发展。CX 银行完全可以与蚂蚁金服、京东金融进行合作，以后这样的跨界合作模式可能会成为一种普遍现象。

4.4 本章小结

本章在上一章分析得到 CX 银行营销策略存在各种问题的基础上，通过 STP、7Ps 理论从 10 个维度，全面、系统、一一对应的阐述了解决方案。在产品方面提出了创新，避免了产品同质化。从宏观的市场需求、产品的优化、服务过程优化、有形展示优化多个维护缓和了同业竞争加剧的问题等等。

5 CX 银行中小企业信贷营销的保障措施

5.1 品牌保障

品牌建设对银行来说是至关重要的，很少有新客户愿意把钱存进一家完全陌生的，从未听说过的银行。因为银行没有经营的实体，依靠的就是品牌建立起来的信誉和影响力。品牌体系的建设上要做到，宣传片和宣传册的制作要有温度，传递的品牌价值要有内涵。具体做法就是利用各种传播媒介，从信息的内容方面、视觉效果方面和文化内涵方面，能够吸引目标客群的兴趣和注意力，再通过热点事件和各类新媒体进行传播，达到品牌提升的目的。

5.2 人力资源保障

CX 银行应当建立完善的人力资源评估和考核体系，按需设岗、以岗定薪、按绩取酬，人力资源管理的完善才能促进业务持续、稳定和良性的发展。

CX 银行首先应该积极寻找金融科技、产品研发和资产管理方面的关键性人才，配置完备的客户经理团队。在人才管理方面，增强客户经理处理业务的灵活性，可以建立刚性约束和信任授权相结合的人员管理办法，信任授权可以强化员工个人的责任意识、创造性，刚性约束可以对员工行为的底线进行有效管控。在人员分工和职责划分方面，要尽可能合理、明确。重视业绩考评。员工的职业发展路径方面，员工发展通道要多样且可以顺畅晋升，这样就能够促进、激活员工的活力和潜力。CX 银行还应该定期做好相应的培训，让员工能够及时适应变化的市场和对企业文化的认同。在员工福利方面，尽可能多样化，让员工有获得感和满足感。

5.3 金融科技保障

CX 银行应当建立并持续完善自身的金融科技能力，在应用的开发、运营和维护方面，核心业务的技术开发和各部门客户数据资源的对接要实时、协同、互联互通，提升解决方案和运营能力的整体性、系统性和全流程性。保障网络、基础设施和数据的安全性，使生产系统能够持续、安全、稳定和高效的运行。

加强前沿技术的开发、应用模式的创新，通过运用新技术、新模式完善应用的开发和服务，实现 CX 银行特色业务和新产品的创新，打造爆款拳头产品，尽可能避免同业竞争的内卷。

5.4 风险控制保障

对于银行而言，控制风险是最为基础和核心的内容。银行的生意本来就是经营风险的生意。CX 银行应该通过建立适应的风险管理体系应对不断变化的市场环境。现阶段的努力方向是通过导入客户数据，然后由人工智能对 CX 银行的贷款审批算法规则进行计算，最后设计出适合客户的贷款方案。整个过程要实现无人工干预、实时审批、秒贷。

风险管理的战略、政策、体系、工具、文化各方面的落实上，要确保 CX 银行能够在决策、执行、监督等方面有效运转，这样就可以实行全面、全程、全员的风险管理模式。具体做法主要是四方面的工作：

一是风险识别。在外部宏观环境和内部经营环境中及时识别出可能给 CX 银行带来风险的因素，即：全面收集客户内部信息和外部信息，然后通过算法模型和工具，对单一中小企业客户、集团客户、贷款企业的担保人或担保机构及抵质押物等方面进行风险识别。

二是风险评估。CX 银行要建立健全的风险策略工具和行之有效的风险评估系统，具备评估单个交易和资产组合风险的能力，使用统一、规范的计算方法，对风险发生的概率进行测算和量化。

三是风险监测。跟据贷款客户的情况和 CX 银行自身的风险偏好，设置各项监测指标，对客户的风险状况进行动态、持续的跟踪和分析，通过监测连续、及时、准确、充分的客户风险情况，做到及时发现和防范风险。

四是风险控制。对于超过预警指标的风险状况，必须采用有效手段和措施，进行适当干预和控制。对于超过风险限额的业务，必须及时调整 CX 银行的市场营销策略进行限制。积极通过资产证券化等工具进行风险转移。根据不同类型的风险、风险的损失程度、损失频率来划分重大事件和一般事件，不同的案件采用不同的措施和方案。此外 CX 银行还需要建立合适的管理程序和应急机制，对于突发案件要及时采取紧急预案。

6 总结与展望

6.1 总结

本文研究内容是中小企业信贷营销，研究对象是 CX 银行。首先通过中小企业信贷、民营企业相关理论的基本概念和特征介绍，让读者对中小企业信贷和民营银行的发展历程和现有研究进展有了粗略的认知。通过对未来银行业的发展趋势分析，让读者看见未来银行业的出路。

本文分别对 CX 银行中小企业信贷外部环境从 PEST 还有行业分析 5 个不同维度进行分析，然后通过 7Ps 从 7 个方面分析 CX 银行的内部环境。这样我们很清楚的知道，“机会”有：政策工具、市场需求增加、科技嬗变。不利因素有：政策风险、行业风险、同业竞争加剧、人力成本提升、地推获客难、手机银行 APP 获客难。问题有：产品风险、贷款集中度过高、贷款利率高、产品同质化、广告效果不佳、员工与消费者互动不足。然后我们利用机会、策略和保障全面、系统、条例清晰的逐个解决了 CX 银行面临的问题和不利因素，最终达到了营销策略优化的目的，实现了经营、收入的改善。

6.2 展望

写银行业的营销策略优化相比其他行业来说，其实难度更大。银行业的设立、经营、风险把控具有较高门槛，这使银行本身的经营和管理相比其他行业要规范、完善得多。在原本完善的经营上再提出优化，是一件不容易的事情。另外有些外人看来银行营销中存在的“不合理”情况，实际是受制于该银行的实际风险管理能力和资源禀赋，很难在短期内改变。如果不仔细辨别就把其他银行一些“先进”的营销经验生搬硬套，可能使文章纸上谈兵，毫无可读性和借鉴价值。本文秉承实事求是的原则，对 CX 银行各个方面和角度进行了详尽的分析，并提出了解决方案。但是实践中的情况远远比想象中的复杂，任何策略的提出都需要时间的检验并不断完善。

参考文献

- [1]余文凯.信息不对称、金融科技与中小微企业融资[J].金融市场研究,2021(01):43-50.
- [2]朱惠健,黄金木.中国信用贷款发展的现状及对策研究[J].清华金融评论,2017(10):69-72.
- [3]Yuko Nikaido,Jesim Pais,Mandira Sarma.What hinders and what enhances small enterprises' access to formal credit in India[J].Review of Development Finance,2015(1):43-52.
- [4]Stiglitz, Weiss. Credit Rationing in Market with Imperfect Information[J]. The American Economic Review,1981,71(3):393-410.
- [5]Akerlof. The market for "lemons":quality uncertainty and the market mechanism[J]. The Quarterly Journal of Economics,1970,84:488-500.
- [6]林毅夫,孙希芳.信息、非正规金融与中小企业融资[J].经济研究,2005(07):35-44.
- [7]陈丽.信用体系建设中公共信用信息的共享机制研究[D].中共浙江省委党校,2018.
- [8]张明.基于政府视角的中小微企业融资途径研究[J].对外经贸,2020(08):123-125.
- [9]Churchill, Frankiewicz.运作小额信贷[M].人民出版社,2012.
- [10]唐文.轻营销[M].机械工业出版社,2015.
- [11]钟婷芳.金融产品创新与银行营销模式的变革分析[J].现代商贸工业,2020(12):100.
- [12]罗伯特.战略管理一竞争与全球化(概念)(原书第10版)(MTQA教材精品译丛)[M].机械工业出版社,2014.
- [13]陈乾坤.商业银行对科技型中小企业的信贷模式研究.山西财政税务专科学校学报,2014,(2):19-22.
- [14]匡美龄.市场营销在我国商业银行中的应用[J].中国市场,2020(7):131.
- [15]黄志凌.大数据思维与数据挖掘能力正成为大型商业银行的核心竞争力[J].征信,2016,34(06):1-7.
- [16]韩忠雪,林声东.智慧银行——大数据背景下商业银行的战略选择[J].海南金融,2016(01):80-83.
- [17]徐峻峰.大数据技术下的小微金融服务与产品创新[J].武汉金融,2017(05):9-12.
- [18]肖远企.金融的本质与未来[J].金融监管研究,2018(05):1-13.
- [19]Chris Skinner.Technology:Shaping Tomorrow-The Long Tail of Banking[J].The Banker,2007(1):1.
- [20]布莱特.金.银行3.0:移动互联时代的银行转型之道[M].广东经济出版社,2016.
- [21]Rasheed R, Siddiqui S H. Attitude for Inclusive Finance: Influence of Owner-Managers' and Firms' Characteristics on SMEs Financial Decision Making[J]. Journal of Economic and Administrative Sciences, 2018(1):26-40.
- [22]丹.斯科特.颠覆银行:互联网金融的下一站「M].中信出版社,2016.

- [23] Augusto de la Torre, Soledad, Sergio L. Schmukler. Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending[J]. Journal of Banking and Finance, 2010(9): 2280-2284.
- [24] 财经专栏. 金融科技助力上半年商业银行获客量大幅提升[J]. 中国商界, 2019(10): 90.
- [25] 陆岷峰, 沈黎怡. 互联网金融生态系统: 运行机制、缺陷与优化[J]. 南方金融, 2017(01): 98-103.
- [26] 陆岷峰, 虞鹏飞. 互联网金融生态系统建设与运用研究——基于仿生学原理在互联网金融发展中的应用[J]. 互联网金融, 2017(01): 03-09.
- [27] 徐芷怡. 互联网金融生态系统的构建研究——以乐天为例[J]. 时代金融, 2018(09): 41.
- [28] 葛丽媛. 互联网时代企业生态圈战略协同研究——基于乐视生态圈危机[J]. 管理研究, 2018(05): 23-24.
- [29] 廉薇, 边慧, 苏向辉和曹鹏程. 蚂蚁金服: 从支付宝到新金融生态圈[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2017.
- [30] 马云高. 蚂蚁金服: “互联网+”助推全球普惠金融[J]. 商学院, 2017(09): 54-57.
- [31] 张正, 王孚瑶, 张玉明. 云创新与互联网金融生态系统构建——以阿里金融云为例[J]. 经济与管理研究, 2017(03): 53-60.
- [32] 刘曦子, 陈进, 王彦博. 互联网金融生态圈构建研究——基于商业生态系统视角[J]. 财政金融, 2017(04): 53-57.
- [33] Eiliv Vition, Amirhassan. Monadjemi. Effective Factor on Adoption of Customer in the Internet Banking Services, case Study: Iran[A], 2011: 5.
- [34] 刘书艳. 体验式营销在商业银行中的应用研究[J]. 山西财政税务专科学校学报, 2014, 16(5): 67-70.
- [35] Allen N. Berger, Lamont K. Black. Bank size, lending technologies, and small business finance[J]. Journal of Banking and Finance. 2010(3): 724-735.
- [36] 胡朝举. 商业银行市场营销体制依赖及理论模型——基于不同体制条件下的我国商业银行市场营销研究[J]. 技术经济与管理研究, 2011(9): 65-69.
- [37] 赵家慧. 商业银行的营销渠道创新[J]. 商业文化, 2020(5): 68-69.
- [38] 胡青. 互联网思维与零售银行获客经营[J]. 金融科技时代, 2017(8): 21-26.
- [39] 范志勇. 我国商业银行营销创新的探索与思考[J]. 黑龙江金融, 2018(10): 12-13.
- [40] 郭仁芳. 大数据背景下商业银行的营销策略创新研究[J]. 时代金融, 2018(17): 112-114.
- [41] 罗晋颖. 浅谈我国数字金融的发展[J]. 科技经济导刊, 2019(27): 207-208.
- [42] 刘思阳. 互联网金融背景下的银行营销策略分析[J]. 辽宁广播电视大学学报, 2018(2): 76-77.
- [43] 史宁, 焦一宁, 张可佳. 我国商业银行营销环境及策略研究[J]. 商业经济, 2018(6): 153-156.
- [44] 张磊. 我国国有商业银行市场营销存在的问题与对策[J]. 财经界(学术版), 2019(15): 13-14.
- [45] 姚博. 数字金融与银行间市场的传染关联性分析[J]. 金融理论探索, 2018(6): 25-35.
- [46] 杨君. 商业银行在互联网金融背景下的经营策略[J]. 时代金融, 2015(8): 73.
- [47] 陈月; 王晶; 刘湘云. 数字金融背景下商业银行营销策略分析[J]. 金融科技时

代, 2020 (6): 48-54.

[48] Christina Donnelly,Geoff Simmons,Gillian Armstrong.etc.Marketing planning and digital customer loyalty data in small business[J].Marketing Intelligence & Planning,2012(5):515-534.

[49] 刘姣姣 . 疫情过后对银行零售业务的浅思 [J]. 中小企业管理与科技 (中旬刊), 2020(1):146-147.

[50] 张国欣 . 探索零售银行数字化转型之路 [N]. 山西经济日报, 2020-03- [51] 胡杨 . 零售银行业务危与机并存 [N]. 中国银行保险报, 2020-04-23.

[52]贺朝志。关于银行获客与盈利的渠道及趋势研究[J].现代营销, 2018 (2): 28.

[53]项益鸣; 刘敏雅。互联网+"时代的银行获客新路径[J].现代商业银行, 2018(4): 36-38.

[54]惠若虚。大数据时代我国商业银行营销策略分析[J].中国管理信息化, 2020 (9): 130-131.