

# 硕士学位论文

## 恒海农商银行个人理财业务营销策略优化 研究

Research on marketing strategy optimization of personal  
finance business of Henghai Rural Commercial Bank

学 科 专 业	工商管理（MBA）
研 究 方 向	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 F832  
UDC           

学校代码 10533  
学位类别 学术学位

## 硕士学位论文

### 恒海农商银行个人理财业务营销策略优化研究 Research on marketing strategy optimization of personal finance business of Henghai Rural Commercial Bank

作者姓名：  
学科专业： 工商管理（MBA）  
研究方向： 市场营销  
学院（系、所）： 企管系  
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

# 恒海农商银行个人理财业务营销策略优化研究

**摘要：**随着经济扩张和总量增加，财富积累趋向越发明显，人们开始注重财富生活，商业银行瞄准这一市场进行个人理财产品开发，市场规模日益扩增，而互联网金融所带来的理财产品和模式以其高便捷和高流动受到青睐，如国民产品余额宝等，并给商业银行理财业务带来严重威胁。伴随信息技术融入各个行业及金融改革不断深化，个人理财业务也日益受到农村商业银行重视，并不断对该领域业务进行升级转型，力图掌握理财市场的利润密码。

本文将研究对象放在较具有典型性的恒海农商银行，以该行个人理财业务为主要探讨对象，首先全面阐述了该行内外条件因素及环境格局，并以营销学领域的 4P 理论为主要理论枝干，灵活利用客户满意度调查模式，并对该行历年来营销数据进行梳理，数据年份集中在 2016 到 2019 年间，获得该行个人理财业务较为系统和完整的分析资料，发现该行个人理财业务开局较好，且呈现连续增长趋向，但随着金融改革变动及竞品日益增加，在营销中也出现了若干问题：产品系列和品种单一，亟待丰富，价格分层不明显，渠道信息化滞后，促销人员素质参差，缺乏专业性等。最后，为恒海农商银行后续的营销发展提供若干参考，以打造良好品牌及形象为先，扩充产品品类和系列；针对客户需求提供定制化产品和服务，据此进行分层式定价，探索多元定价模式；积极建立网络理财顾问，促成新营销类型完善；培训员工，强化专业能力，对营销策略进行适应性升级，增加活动内容和频次，如开展积分增值等，以此来抢占市场。

本文研究成果能够对恒海农商银行现阶段施行的个人理财营销策略提供一定优化和改进参考，对其提高产品优势和营销成效具有一定积极意义，同时也为其他同类型银行或机构的营销策略带去一定借鉴。

**关键词：**农商银行；个人理财业务；营销策略；4P

**分类号：**F832

## **Research on marketing strategy optimization of personal finance business of Henghai Rural Commercial Bank**

**Abstract:** With the increase of economic expansion and total, wealth accumulation trend more obvious, people begin to pay attention to the wealth of life, aim at the market for commercial Banks personal financial product development, market is increasingly expanded, and the pattern of financial products and provided by the Internet financial favored for its high convenience and high flow, such as the national product balance treasure, And bring serious threat to commercial bank financial management business. With the integration of information technology into various industries and the deepening of financial reform, rural commercial banks increasingly attach importance to personal finance services, and constantly upgrade and transform the business in this field, trying to master the profit password of the financial market.

This article will research object in the typical constant sea farming commercial bank, the bank's personal finance business as the main study object, first expounded the bank conditions inside and outside factors and environment landscape, and 4 p theory in the field of marketing as the main theoretical branches and flexible use of customer satisfaction survey model, and carding the bank over the years marketing data, The data years are concentrated from 2016 to 2019, and the systematic and complete analysis data of the bank's personal finance services are obtained. It is found that the bank's personal finance services have a good start and show a trend of continuous growth. However, with the changes of financial reform and the increasing number of competing products, there are several problems in marketing: Product series and varieties are single, need to be rich, price stratification is not obvious, channel information lag, promotion personnel quality is uneven, lack of professional. Finally, it provides some references for the follow-up marketing development of Henghai Rural Commercial Bank, and expands product categories and series in order to build a good brand and image; To provide customized products and services according to customer needs, based on tiered pricing, explore multiple pricing models;

Actively establish network financial advisers, promote the improvement of new marketing types; Training staff, strengthening professional ability, adaptive upgrading of marketing strategies, increasing activity content and frequency, such as carrying out value-added points, so as to seize the market.

The research results of this paper can provide certain optimization and improvement reference for henghai Rural Commercial Bank's personal finance marketing strategy at the present stage, which has certain positive significance for henghai Rural Commercial Bank to improve its product advantages and marketing effectiveness, and also bring certain reference for the marketing strategies of other banks or institutions of the same type.

**Keywords:** Rural Commercial Bank; Personal finance services; Marketing strategy; 4P

**Classification:** F832

# 目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 研究评述.....	5
1.3 研究内容及方法.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
2 相关概念及理论基础.....	9
2.1 个人理财产品概述.....	9
2.1.1 个人理财产品概念.....	9
2.1.2 个人理财产品的分类.....	10
2.2 商业银行营销理论.....	10
2.2.1 PEST 分析理论.....	11
2.2.2 营销环境及 SWOT 分析理论.....	11
2.2.3 STP 营销理论.....	12
2.2.4 4P 营销策略理论.....	14
3 恒海农商银行营销环境分析.....	16
3.1 恒海农商银行概述.....	16
3.1.1 恒海农商银行简介.....	23
3.1.2 内部组织架构.....	23
3.2 外部环境分析.....	17
3.2.1 宏观环境分析.....	17
3.2.2 行业环境分析.....	21
3.3 内部环境分析.....	23
3.3.1 个人理财产品研发.....	25
3.3.2 个人理财业务发展概况.....	错误!未定义书签。 6

3.4 SWOT 分析.....	25
3.4.1 优势分析.....	25
3.4.2 劣势分析.....	26
3.4.3 机会分析.....	26
3.4.4 威胁分析.....	28
3.4.5 SWOT 分析.....	28
4 恒海农商银行个人理财业务营销现状及存在的问题分析.....	30
4.1 个人理财业务的营销策略现状.....	30
4.1.1 产品策略.....	30
4.1.2 价格策略.....	32
4.1.3 渠道策略.....	33
4.1.4 促销策略.....	34
4.2 个人理财业务客户满意度调查.....	35
4.2.1 问卷的设计.....	35
4.2.2 问卷的基本信息统计.....	36
4.2.3 客户满意度测量.....	37
4.2.4 客户购买行为分析.....	38
4.3 个人理财业务营销策略存在的问题.....	40
4.3.1 产品种类亟待丰富.....	40
4.3.2 价格单一化倾向明显.....	41
4.3.3 渠道智能化程度低.....	42
4.3.4 促销力度有待提升.....	44
5 恒海农商银行个人理财业务营销策略优化.....	44
5.1 STP 分析.....	44
5.1.1 市场细分.....	44
5.1.2 目标市场选择.....	46
5.1.3 市场定位.....	47
5.2 产品策略优化.....	47
5.2.1 产品差异化策略.....	48
5.2.2 产品组合策略.....	48
5.2.3 产品创新策略.....	49
5.2.4 产品品牌化策略.....	49
5.3 定价策略优化.....	50

5.3.1 差别定价策略.....	50
5.3.2 组合定价策略.....	50
5.3.3 竞争定价策略.....	50
5.4 渠道策略优化.....	51
5.4.1 渠道的选择.....	51
5.4.2 渠道的管理.....	52
5.4.3 渠道的创新.....	53
5.5 促销策略优化.....	54
5.5.1 广告促销.....	54
5.5.2 网络推广.....	55
5.5.3 人员促销.....	56
5.5.4 公共关系策略.....	56
6 恒海农商银行个人理财产品营销策略保障措施.....	58
6.1 提升管理人员素质水平.....	58
6.2 实施精准营销战略.....	58
6.3 优化客户管理机制.....	58
6.4 建立客户信息数据库.....	59
6.5 应对市场和政策新变化.....	59
7 结论与展望.....	60
7.1 研究结论.....	60
7.2 研究展望.....	61
参考文献.....	62
附 录.....	65
致 谢.....	错误!未定义书签。



# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

伴随经济腾飞而来的是居民个人财富的加速积累和增长，由此产生大量个人资产盈余，这不仅让我国现阶段居民金融资产出现较为显著的构成变更，同时也推动了新型理财需求出现，并愈发高涨和迫切。对于处在传统模式下的商业银行而言，其主要盈利路径来自于一般性的存贷利差，但该模式已经面临重大危机，主要原因在于利率市场化加速大背景，以及现阶段直接融资规模及占比日益扩大等，这些都让存贷利差日渐萎缩，同时利率增速也同步下调，使得该类盈利模式已经无法供给银行利润空间所需，传统吸储放贷模式需要进行转型和调整，这既是银行自身利益所向，也是为了满足民众理财需求，以此为出发点，银行积极开拓和发展中间业务，并通过市场动向进行理财产品研发和推广来实现利润增长，这已然成为商业银行发展新方向。当前，我国银行理财规模日益扩大，理财产品品类迅速增加，从 2016 年到 2020 年更是出现突破式发展，银行理财产品不光是在数量上实现了翻倍增长，同时余额也同样出现翻番递增，截止 2020 年末的各项数据统计，其中理财产品余额的同比增速显著，已经达到大约 8.3%，总计规模大约有 32 万亿元，与此同时，理财产品数量已经接近 11 万只，与往年同比相比增长超过 16.8%。此外，也需要注意在 2020 年，整体而言我国执行相对较为稳健和保守的货币政策，上半年偏紧，依据经济形势进行有限度调整，下半年则调整为偏松，整个年度内进行了四次定向降准，使得年度内的市场利率曲线呈现出一定下行趋向，在此一大背景下，银行理财收益也出现同步波动，处在回落状态。总体来说，我国银行理财市场已经走出混乱无序，在 2019 年大调后，从低质向着高质转型，并顺利迈入高增长轨道。

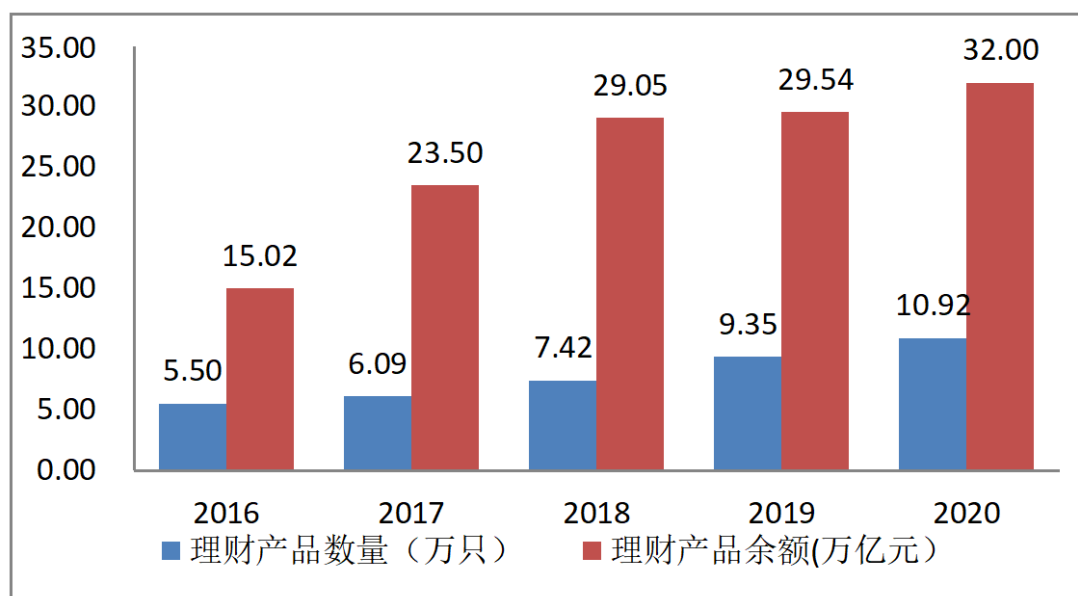


图 1-1 2016 年—2020 年理财市场发展情况

商业银行转型过程中，具有积极影响的因素是理财市场的发展，其所创造的产品营收也越来越多，并成为银行中间业务的支撑性部分，因此，商业银行都在积极探索扩张理财市场的方式和渠道。但纵观当前商业银行理财营销情况，其中不足和漏洞颇多，各个银行在理财产品研发方面高度雷同，产品区分度很小，同质化情况突出，同时理财市场的销售细分尚不清晰，没有明确而有效的产品定位以提供更合理而精准的分类，同时销售方式也有待改进，另外，针对理财市场构建完善的监督机制这一目标有待完成，同时理财人员流动性较强专业性较低。当前全球经济市场存在一定风险，金融行业也不可避免受到影响，即便是国有商业银行，其现状和发展也并非一片坦途。本文对金融理财市场及相关理论进行深入探讨，立足对恒海农商银行当前的理财营销策略及过程的观察，以其中的不足和问题为出发点，来展开个人理财营销相关内容的探讨，并就其营销策略进行论述，意图让恒海农商银行理财营销出现显著的转型和改进，使得其品牌竞争力提升，并在过程中逐步形成独具特色的个人理财业务链。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

由于现代银行发端于国外，因此其相关研究也较早，涉及到银行金融产品领域研究也同样如此，国内较为落后，当前在诸多学者成果累积下，该领域研究进度已极大丰富和拓展，且将营销策略学等内容进行交叉融入，同时又与管理学相结合。本文正是立足于营销学的 4P 理论，以某个具体银行作为案例对象，将该行个人理财业务营销策略作为研究对象，以实践充实理论，冀望对市场营销理论中有关于银行金融相关研究和应用进行一定有益探讨，丰富金融创新内容，病危

银行营销策略制定提供一些有用参考，以带来更大利润空间。

## (2) 实践意义

笔者任职于恒海农商银行多年，工作内容一直是理财业务板块，在实践工作中发现该行营销业务中的一些不足，并已经给该行个人理财业务拓展带来一定阻碍和限制。为此，本文将恒海农商银行作为研究对象，对该行个人理财业务进行深度观察，就其该方面的营销策略展开多方探讨，并提出完善建议，因此具备一定的实践效应和现实作用。本文结论对银行个人理财业务具有一定参考价值，对个人理财业务的路径扩展及营销创新具有一定积极影响，对个人理财业务的盈利路径探索也有一定借鉴，能够让银行个人理财业务得到持续且稳步增长。同时，本文研究也对同类型机构的理财业务具备一定创新价值。

## 1.2 研究现状

自上世纪七十年代以来，随着全球经济发展，使得大众理财观念也出现显著转变，个人理财需求爆发式增长，以此为背景，国内外学者也提出诸多理论，并得到不同程度证实和持续性发展。

### 1.2.1 国外研究现状

Braunstein (2002)、Hogarth (2003) 和 Bell (2005) 在他们的研究中指出，客户具体需求具有重要导向性作用，银行理财人员须以此为依据进行服务供给，以差异化博取客户关注，并提供财务知识普及，与此同时，客户也需要具备一定判别意识，对理财人员给予的规划和指导能够加以识别和判定，并在此基础上进行服从，进而提升理财水平，使得经济状况能够借此得到合理改善。

霍尔曼和诺森布鲁门(2003)的研究集中在理财源头及相关业务范畴的讨论，并对理财行为展开了较为系统和全面的总结，并提供一定合理指导，同时也对理财人员工作内容进行改进，认为可进行组合式销售，将理财业务与信托等相结合，实现客户资产的全流程全方位利用，让资产管理更可靠和更全面。

夸克(2004)主要立足自身理财知识和经验进行相关探讨，他认为客户由于情况不同其财富观也存在显著差别，如个人理财目标、投资风险认识等等，因此银行需要据此进行理财产品设计和推介。

迪万纳(2005)主要是站在客户理财心理视角来开展研究，尤其是涉及到个人理财业务理解方向，他指出客户理财能力提升，有赖于两方面内容，一个是自身理财能力信心，另一个则是对理财人员的信赖，这是因为理财是高风险活动，因此客户需要对其中出现的风险波动具备一定忍耐力和承受力，并具备一定乐观精神和自信意识，这是持续性理财的前提，这也是理财人员营销的必备条件，与

此同时,也要求理财人员具备出色的专业性表现,对不同理财产品的表现谙熟于心,以此获取客户认可。

Campbell(2006)则将研究重心放在对个人理财方式分类上,将之划分为积极类和规范类,前者所指积极理财,通常意味着客户具备理财自主性,且理财意识强烈,能够自行辨别各类银行理财产品并从中择取自己所需,并对理财活动进行规划和施行。后者所指规范理财,指的是客户理财方案和活动主要来自专业理财人员的推介和指导,客户并不具备较强主动性。

Bondareva, Svetlana A(2015)通过对金融市场及产品的预期描绘指出,资产管理方式已经发生较大转变,积极理财将成为主流做法之一,理财观念也将趋向更理性方向。

Jbenthaus, Fneufeld(2015)认为营销模式需要随时而变,金融机构要打破旧式藩篱和固有范式而走向因时制宜之路,才能在金融市场角逐中胜出。金融机构要能够提供更个性化的服务内容,他们广泛搜集和整理了国外金融机构盈余资料,对其中理财产品进行深度分析,指出利润稳定的金融机构一般都具备提供定制化和精确化理财产品的能力,能够抓住客户需求痛点,并快速将需求纳入理财方案设计流程并推出适宜产品。

Halaba(2016)则主要研究理财风险问题,认为主要存在四类风险要素,分别为信用类、流动性相关、利率波动相关及市场类等。且银行风险具备扩散性,单一银行的风险活动可能将波及整个金融体系,因此风险监管和防控需要慎之又慎。

### 1.2.2 国内研究现状

袁斌(2011)在其论著中指出,当前我国理财产品销售困境主要在于产品和服务过于相似,同质情况突出,同时个性化欠缺等。为解决这些问题,商业银行有必要精确描绘理财需求图谱,并划分一定标准来进行客户分层和分类,从而提供更具针对性服务内容和产品项目;理财营销体系优化势在必行,营销模式及渠道需要走向多元多样发展轨道,拥抱互联网技术,发展类似手机银行等新路径;理财人员专业化程度需要加强,理财知识培训提上日程;大力推行组合型理财模式,扩大个性化服务内容和范畴,树立品牌意识。在营销活动中,要充分认识到品牌意义,建立品牌意识,并从各种渠道进行品牌宣传及印象强化。

施纤纤、高峻、文洁、胡俊(2011)等在他们的论著中利用问卷调查法,对当前客户需求差异化展开调研,并得到部分分析结论,客户理财主要目的是让财产得到保值增值,因此客户普遍极为关注理财产品的预期收益,同时对于理财保本情况非常重视。

黄瀚（2015）则主要将研究对象对准高端理财营销团队，认为他们的水平对商业银行发展具有正面效用，并认为客户资源的巩固有赖于长效性客户关系的维系，同时优质的售后服务也能够显著提升客户关注，并获得更多客户回报和资源，同时还需要向客户及时更新相关产品资讯及收益情况，确保客户收益稳定基础上，能够较大挽留客户流失，增加留存。

任海林（2015）则主要站在时代发展角度看待商业银行与电子商务的结合，认为理财产品线上销售将是发展趋向，能够实现客户即时查看和购买。

李勇（2017 年）则主要站在银行机构视角，认为要让基层营业机构加大对个人理财产品营销的投入力度和管理强度，以高效高质的产品和服务吸纳客源。首先，要提升理财人员专业性，对理财知识要了然于心，并做好各项工作预备，同时还要设计相应的绩效奖惩机制；其次，要提升理财人员工作意识，以更热情的面貌进行理财产品宣推，并加大与其他机构的合作力度及范围如商铺或社区等；再次，营销技能培训需要常规化；最后，从客户需求出发，依据其风险性要求提供高匹配的理财规划及产品，让销售走向专业化。

王军舰（2017），周里（2017）他们都指出了互联网金融的巨大潜力，认为其对理财服务及规模具有积极影响，但同时也需要注意到互联网金融的另外一面。

王小立（2018）也在其研究中涉足互联网应用，指出银行需要加大该方面的技术投入和融合，以大数据来展开理财分析，对客户投资偏好和心理倾向进行精确把握，从而实现理财产品定制化供给。

查小金（2019）则主要聚焦于商业银行目前存在的理财产品营销问题，指出其中产品类同现象突出、市场定位失灵、理财人员不足等情况和问题，并给出一定意见。

### 1.2.3 研究评述

前面已经对国内外研究现状有所阐述，其中可知个人理财业务在经过一轮发展后已经显现出重要性，能够对商业银行起到积极推动效用，同时由于市场需求等因素推动，个人理财业务模式也在不断拓展，挖掘出新模式和新类型，从过往单一产品逐步向着综合服务供给迈进。以此为前提，营销活动就凸显出重要性和必要性，立足实际情况展开营销体系建构，来扩大个人理财的市场规模及影响力，并强化客户粘稠度，使得银行综合收益获得相应增加。国内外学者立足不同理论并以不同立场和视角来阐发个人理财业务营销的重要意义，并对该领域的营销策略提出诸多建议和观点，同时也强调其在营销活动中所需要提供的保障性方案和举措。通过对各方面研究现状的归纳，并加强对研究策略总结和梳理，使得本文

后续分析和研究能够立足扎实的理论，由此得到更充实的结论。但也意识到国外内研究并非完美，如互联网大数据技术进步，使得公共社交平台影响力得到放大，让网络客户保有得到显著增加，这些都为营销活动提供了新场景和新空间。本文以恒海农商银行为案例，依托其数据和情况而开展营销策略建构，其中也充分利用社交媒体作为营销方式和工具作为策略结构补充，使得最终营销模式建构能更贴近现实，更具未来性和时代性，也让研究更科学和合理。

## 1.3 研究内容及方法

### 1.3.1 研究内容

本文共有 7 个章节，各章主要研究内容为：

第 1 章，绪论。本章介绍了论文的研究背景、研究意义、国内外相关研究、内容框架、研究方法等。

第 2 章，本章节主要涉及对个人理财产品概念的阐述及相关业务特点的描述，同时还对本文主要应用的市场营销相关理论进行概说，为后续写作打下理论基础。

第 3 章，为了对恒海农商银行所面临内外环境及条件展开论述，以 SWOT 理论为工具进行分析，先是对该行所处宏观及微观环境展开探讨，指出宏观环境涉及到政治经济等各个层面也包括社会 and 科技要素，同时也提出微观环境范围为竞争者、客户及银行自身。其次利用前述探讨结果以 SWOT 理论作为工具对恒海农商银行内外条件和因素进行讨论，并给出该行个人理财业务发展矩阵。

第 4 章，合理利用 4P 理论，站在四个策略视角进行探讨，从产品、价格、渠道和促销等维度展开分析，对该行个人理财产品营销状况进行掌握，并以问卷调查法进行该行的客户对理财类业务满意度调研，同时整理并搜集该行 2016 到 2019 年间的销售资料，将前述分析和资料相结合，对该行营销策略不足予以揭露，并提出一定优化意见。

第 5 章，本章节中对营销策略进行了设计和规划，首先利用 STP 理论展开分析，着重于恒海农商银行的市场定位及目标情况，其次从第四章中得出的营销策略不足进行完善性和针对性改进和补充。最后对营销策略的各项内容进行重要性排序，其中工具为层次分析法。

第 6 章，对前文所给出的个人理财产品营销策略进行细节化和具体化的实施建议，主要从强化管理人员专业背景及素质水平、精准营销的落地和施行、客户管理完善及优化、客户数据库的创设及灵活应对市场和政策动向等方面着手。

第 7 章，回顾全文，总结成果和不足，并对恒海农商银行个人理财产品营销研究提出后续期待。

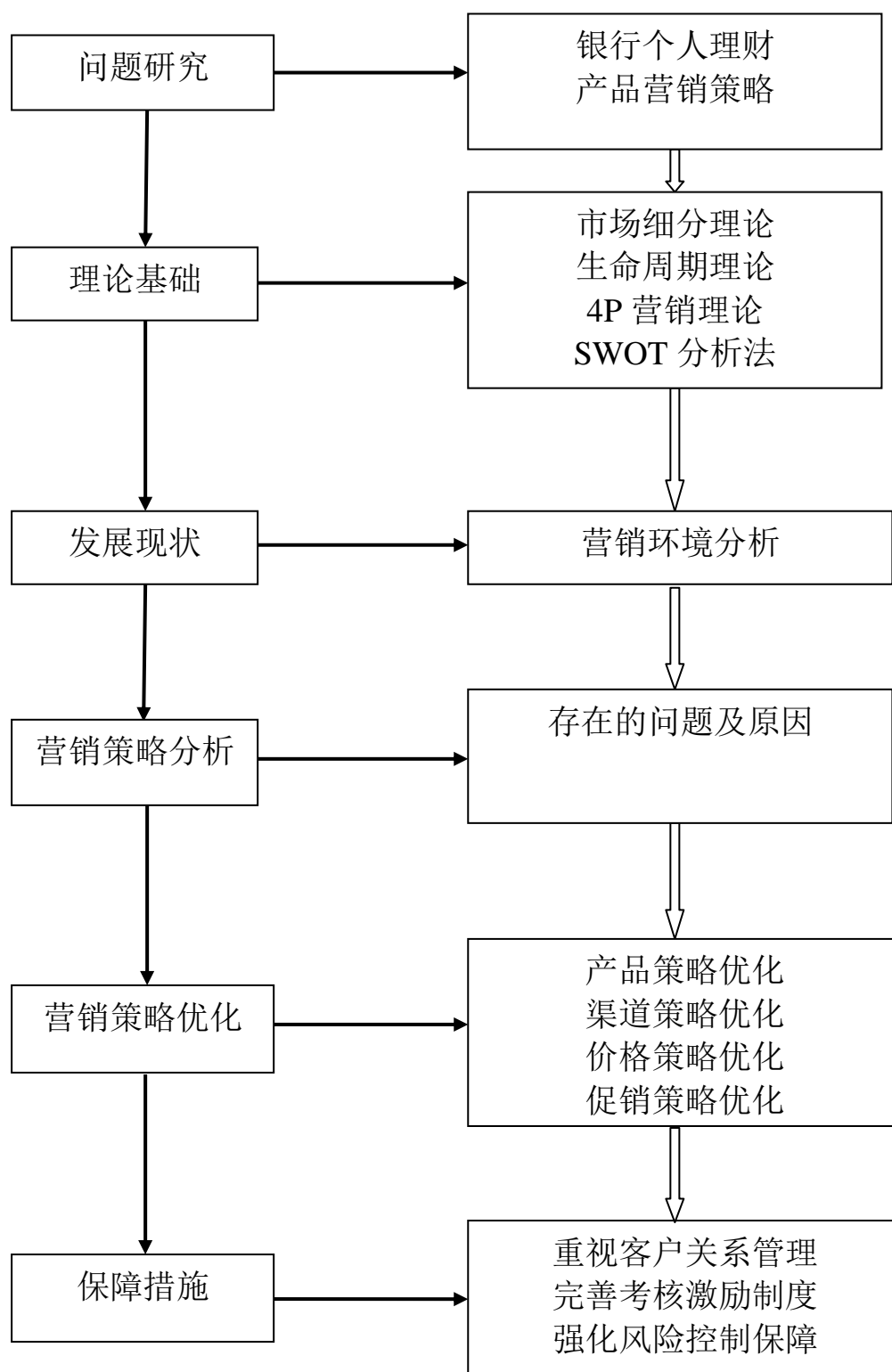


图 1-2 论文框架图

### 1.3.2 研究方法

论文采用的研究方法有：

### （1）文献法

将个人理财产品相关的国内外文件资料进行较为完整的搜集和整理，对国外个人理财发展历程及未来走向形成清晰认识，对个人理财产品发展的不足及银行等机构所作出的应对进行了详细探讨，并将前述资料与恒海农商银行展开全面比对，明确本文研究方向，并为后续研究及理论说明提供牢固根基。

### （2）问卷调查法

本文研究中为了有效获取恒海农商银行各个相关方如管理层、员工和客户等的态度和看法，以发放问卷形式展开调研，对该行个人理财产品当前阶段的营销情况及其中暴露的不足进行分析，并就客户真实需求进行探讨，找出并着重研究其中高价值意见和信息，为论文写作奠定基石。

### （3）系统研究法

在研究中把恒海农商银行当做一个系统性对象展开研究，以整体视角展开观察，从宏观和微观两个层面进行探讨，利用 SWOT 工具对该行的理财营销状况进行全方位研究，并给出客观性述评。



## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 个人理财产品概述

#### 2.1.1 个人理财产品概念

上世纪的瑞士，由于市场需求推动而首先出现个人理财产品，并迅速扩散到欧美及世界其他地区。对于个人理财的概念阐述大致趋同，其中金融百科词典的说明为对一定量的原始金融资源通过不同且多样的工具和方式加以利用，最终实现预期金融目标<sup>[25]</sup>。而对个人理财过程，在历经多年发展后也在不断进行规范和约定，其中美国金融理财师协会也给出了对此的理解：首先就是客户数据及信息的收集，且是越详细越严谨越好，涉及到客户健康、收支等各方面情况，之后利用这些数据和信息进行分析并整合，并与客户理财需求相匹配，进而获得最适用当前情况的综合理财策略，并依据客户理财目标和要求，以及市场波动及客户数据变动等因素进行策略优化和调整<sup>[26]</sup>。

中国银监会颁布《关于印发商业银行个人理财业务管理暂行办法的通知》，其中有部分涉及到对个人理财业务的定义，指出其是经由商业银行运作的，为有需求的客户提供多方式多类型的涉及到投资或理财等方面的活动。

同时专家也对个人理财进行了基于自身理解的阐释，如陈工孟和郑子云两位学者，他们认为：其是一个完整而深入的执行过程，其中内容集中在对客户收支情况、投资喜好及风险倾向等情况的摸排和估量。而在《财务增值管理》中，也给出了相应概念：作为人生中必不可少的财务管理活动，立足阶段性财务目标和需求来设计相应财务规划的过程。

针对个人理财产品范畴的讨论，国内部分学者认为囊括了常见的所有个人理财类型，包括存贷款、保险基金、各种投资理财活动等等活动，甚而涉及到贵重物品代管等情况<sup>[27-28]</sup>，另有部分学者则将范畴概括为各种类型的零售、投资。代理等产品，也包括一些日常客户服务等相关的理财内容。这中间，零售产品指的是金融机构兜售的银行卡、存贷款或代缴等多类型业务，而机构销售的外汇及期权类产品则归属到投资产品，同时债券、保险等类型产品则多数情况下归类到代理产品，而日常客户服务则一般指代金融机构提供的资金管理与结算等相关业务内容<sup>[29]</sup>。在国外，如加拿大会对理财产品进行层次性划分，其出发点是人们不同层次需求，第一类是基本层次，第二类是储蓄层次，第三类是投资层次。第一类层次客户的资金方向一般放在合理支出方面，第二类层次客户的资金方向一般放在养老或教育等刚性开支方面，也会利用短期存储，第三类层次客户的资金方

向一般流向风险更高的理财项目，如股权或基金等，其对资金利用效率和合理。又比如美国，客户理财也大多围绕着人生大事而展开，如教育、结婚、遗产继承等。

由此可见，对于个人理财的概念，不同学者有不同观点和表述，但总结认为个人理财产品无法脱离人们生活实际，与物质和精神需求息息相关，它是建立在个人信息基础之上，并结合个人理财目标而设计，通过对客户的金融状况进行全方位研究进而提供专属理财产品，从而实现客户与金融机构多方共赢的金融活动。

### 2.1.2 个人理财产品的分类

现阶段，商业银行推出的个人理财产品依据其特性可以划分为六大类<sup>[30]</sup>：

#### （1）银行存款类

该类别主要指的是商业银行向大众提供的储蓄类存款服务，且具备各种不同的储蓄类型，以不同利率搭配不同的存取模式如零存整取等，从而为客户选择提供更大空间。

#### （2）银行贷款类

该类别主要指的是银行向大众发送的各类型贷款，有经营类、家居消费类，同时还有部分为质押类，其中经营类贷款项目主要是用于生产经营所需的资金贷款类目，这一部分也包括房产购买类目。家居消费类贷款则主要是用于较大型的家居装饰装修及车位等类目的资金贷款用途。质押贷款，顾名思义就是提供一定质押物以获得一定贷款，通常以用债券或存单。

#### （3）信用卡

该类别本质就是从个人资信出发，由银行及其他金融机构提供一定信用额度，通常是以分期付款方式进行利用，应对的是消费需求如结婚、买房等，能够帮助个人缓解现金不足压力，另外还有部分商业银行响应全球化，推出环球购物信用服务，获得更加消费体验。

#### （4）投资理财

该类别涉及到各种类型具有投资或理财性质的具体产品如基本理财、基金、保险等等。其中基本理财一般来说指的是一些风险系数较低的传统型理财模式，基金则是一种相较于基本理财收益波动更大风险也更高的理财产品。

#### （5）网上银行和个人银行

该类别主要是商业银行迎合信息时代大潮而搭设或建立的互联网理财渠道和模式，如网上银行或银行 APP 等，使得客户能够轻松实现转汇款等业务，同时也能足不出户实现日常各类型缴费交易，极大提高生活便利性和资金流通率。

## 2.2 商业银行营销理论

### 2.2.1 PEST 分析理论

首先需要对 PEST 分析法进行简要说明,其是对企业外部条件进行探讨和研究的一种办法,所谓外部条件也可以叫做宏观环境,通常也可以用一般环境代称,具体而言指的是能够对企业发展具有明显作用和影响的外部条件及力量。主要涉及到政治环境因素,包括国家层面的政经制度,及国家属性并由此延伸出来的政策倾向和方针内容等等,其能够对企业长期发展起到相当重要和显著影响,并是其战略制定及实施的基础前提和外部条件,商业银行在进行大方向战略决策及施行时都会综合衡量政治经济方面所可能的风险和状况,也就是将这些方面的变量纳入考量,这包括税法变化、领域和行业优先及补贴等等。也包括经济环境,这主要包括宏观及微观两个层面,所谓宏观经济是能够对国民经济进行综合反映和衡量的指标体系,包括居民收入等不同指数,而所谓微观经济则一般指的是企业所在地或营销辐射区内的居民消费及收入状况等指标。对商业银行而言,由于行业特殊性,其关注指标类型主要集中在利率波动、证券市场变动、国民经济状况等等方面。

所谓社会文化环境,通常来说包括特定区域内的民俗文化、观念信仰、平均价值等方面,同时也需要注意到文化程度不同的人群具有显著的差异性需求,另外信仰和习俗等也会显著作用于部分事项的判断,而审美认同及价值取向的差异性也会一定程度左右对事物的选择和观点,基于此,商业银行要面对地区社会文化特性进行灵活性和适应性调节,在营销方式上做出改变,并在产品研发上进行靠拢。

所谓科技环境,通常来说包括各方面的科技政策,从资金补贴和扶持到更具体的专利保护,再及技术更迭和开发费用的不断支出等。商业银行需要着重关注互联网等新型技术如云平台及 AI 等,需要进行技术迭代才能获得来自技术的赋能,迎接机遇和挑战。新技术能够广泛而深入影响到客户需求,进而对商业银行运营产生显著影响,并为其利润空间带来足够支撑,从而创造更好的未来,因此银行需要时刻保持对技术环境的积极态度,适时进行营销策略改变。

### 2.2.2 营销环境及 SWOT 分析理论

通过对科特勒的相关观点和理论进行分析,其营销理论认为在供过于求的世界里,也即产品多而客户不足的条件下,成功取决于是否围绕着客户展开,营销环境变化能够显著波及到目标客户,这些因素决定着行业银行的服务构成情况。营销环境所涉及到的不同情况和因素具有现实性和客观性,且相互作用和互为影响,同时也具有动态特性,综合来说,因素作用能够分为间接和直接两类。有必要对营销环境中的不同情况和因素展开完整探索,这有助于企业对自身所处环境

进行深入和周全认识，并据此进行最优化营销方案设计。针对行业银行营销环境的剖分，通常会从宏观及微观两个层面展开。

一般来说，宏观环境分析主要涉及到的方面包括对现阶段社会经济及技术情况的全面探讨，对内外政治情况的详细把握，也包括制度及文化等多方面要素的认识了解，这些要素一般能够对商业银行营销现状起到直接作用，举例来说，当政策扶持某一行业或经济行为时，该领域的银行贷款规模就会扩大，客户资金周转需求也会显著增加；又如当对税率进行调整时，也会显著波及到经济的活跃性，产生连带效应；当地区经济发展向好时，本地客户也会呈现出更高的理财和投资意愿；当地区风气和习俗较为保守且稳定时，本地居民会更倾向于储蓄类理财。由此可见，对于商业银行的业务而言，多数情况下宏观因素存在间接影响，尤其是对业务规模及类别等方面，银行需要对宏观环境展开仔细探讨，对构成要素做到深入了解，如此才能让营销策略更具合理性和科学性。

通常来说，微观环境分析主要涉及到的方面包括银行市场对手、目标客户、社会公众印象及营销中介等，这些因素都能够对商业银行竞争水平具有显著影响，同时与前面所提及的宏观环境不同，该方面因素是起到直接作用的，如其他商业银行对手直接抢占或瓜分了当前已经确定的目标市场，目标客户群同时也具有稀缺性导致竞争压力剧增，中介的营销绩效能够显著关联到商业银行收益率数据表现等。因此微观环境相较来说就更为直接和直观，在制定营销策略时也需要将其纳入首要考量范畴。

SWOT 理论，其首倡者为韦里克教授，经过后续理论延伸和发展后变成企业战略分析工具，能够对企业定位提供更为精确的视角。该理论具有系统性分析表现，从四个维度来探讨商业银行发展中的作用条件和影响因素，并据此实现资源均衡匹配，为决策提供更全面更合理依据。

一般来说企业优势包括多方面内容，如品牌效应、技术支持、良性框架等等；企业劣势也涉及到多方面情况，如品牌虚弱、客户不足、技术薄弱等等；企业机遇一般则包括新技术和新产品的出现、竞争对手退出或失误、市场需求新增等等，通常意味着商业银行可据此获得更高市场占有；企业威胁一般来说包括竞品及替代品蜂拥出现、竞争对手优势强化等，这会导致商业银行市场占有率下滑。

### 2.2.3 STP 营销理论

通常来说 STP 营销理论能够进行要素构成划分，具体可分为市场细分、目标市场及市场定位等三点，这一理论问世后由于其实效性显著而被视为现代营销理论的中枢[33-34]。该理论发展历经三个时期，前期为大量营销阶段，中期为差异营销阶段，而后期位精准营销阶段。所谓大量营销指的是企业对同一产品进行

大规模营销活动，从而摊平生产和营销成本并获取相应的规模收益；所谓差异营销指的是企业针对不同市场及需求提供不同品类产品；所谓精准营销指的是企业有能力进行市场细分，并据此制定对应的营销规划。

### （1）市场细分

上世纪五十年代，美国学者温德尔以独到的视角首先提出市场细分观点，其认为营销人员能够通过数据和资料收集并总结，从而建构消费者购买活动模型，涉及到购买能力、兴趣及行为等情况，从而进行消费者群类识别和划分，进而锚定不同目标市场，这些市场通常是由具有同样购买特性的群体构成。市场细分原理其立足点在于消费者需求异质化，换言之就是从消费者购买活动的异同和多元来进行分门别类的划归。市场细分具有多方面积极效用，能够对更具体更小规模市场提供对应性需求分析，并据此设计更优更适用的营销策略，也能够提升企业资源投入效率和质量。

市场细分的分析要素可以建立在消费者及其心理、消费区域地理及消费行为等诸多方向和内容之上。对消费者细分可以从具体的群体特性出发，如性别、职业、宗教等诸多方向；对心理细分则可以立足于生活方式、性格特质等方向展开；对消费区域地理进行细分，则主要是从城乡区分及地理气候等方向推进；对消费行为分析则主要是从购买时间及阶段、产品忠诚度及利用率等方向进行。

### （2）目标市场

美国学者麦卡锡在研究中首先发现并总结出了目标市场概念，其认为消费者并非附带或被动的，而是一个独特群体，这一概念是市场细分的延伸及产物，换言之就是目标市场需求带来或创造了企业生产和服务的动能。单个企业无法应对整个市场的需求体量，因此需要找准目标市场才能充分投入资金及其他资源，不至于陷入市场盲目性，导致资源等的空耗。

通常来说目标市场选择主要存在着三类策略，分别为无差异、差异及集中性等。所谓无差异市场策略，主要指的是企业瞄准了当前市场中某一领域的普遍或多数需求和共性，以同一性和统一性的产品、价格或包装等来进行生产和销售，不考虑差异化因素，从而塑造并强化一种经典和传统形象，达到吸引客户效应，对商业银行而言，该类策略主要内容为固定储蓄业务，具有广阔市场，深受客户青睐。所谓差异市场策略，主要指的是将市场依据一定的条件进行划分，获得几个子市场，该模式能够更好满足市场需求，能够抢占部分市场并对企业知名度有着积极作用，但是营销支出会上涨，因此多数情况下仅为大企业所采用的。所谓集中性市场策略，主要指的是将目标市场更进一步缩小，仅瞄准一到数个细分领域和市场，强化区域品牌形象并获得区域优势，让企业优势力量集中突破，从而获得产品销路扩张及成本抑制效果。

### （3）市场定位

该理论的首倡者为美国学者艾尔·里斯，他对市场定位的阐述为：从市场上竞品的市场表现出发，立足于客户对该类产品的偏好表现及关注程度等方面因素，企业进行品牌形象的打造和塑形，让客户对此保有良好印象，使得品牌得以打开和抢占市场。

市场定位通常情况下具有三种模式，第一种是避强类定位，第二种是迎头类定位，第三种是重新类定位。第一种指的是面对竞争对手的咄咄逼人，选择隐忍待发，寻找其弱点或不足以获取进攻机会，从而最大程度节省资源和降低风险，这也是多数企业在面对该类情况时乐于采用的方式；第二种正面迎击竞争对手，该方式具有较高风险性；第三种则是对市场前景黯淡的产品依据市场分析及需求探底进行二次定位，寻找其中新的开发点，从而让产品走出困境，实现销售预期。

对于市场定位而言，其根源性目标是让营销方向高度适配产品，只有对产品有着明确市场判定和优势认知，才能找准方向推动企业核心竞争力的发展。

#### 2.2.4 4P 营销策略理论

当营销组合理论甚嚣尘上，此时就让 4P 营销理论有了诞生的土壤。上世纪六十年代，《基础营销》一书中已经详细论述了市场营销的核心影响要素，精炼概述为产品、价格、渠道及促销等若干部分；之后围绕着该理论又有学者进行深入拓展，其中以现代营销学之父菲利普·科特勒成就最高，他的研究推动 4P 理论走向完善。该理论的观点认为企业营销活动就是对各种内外因素和条件的利用过程，其中企业内部的利用因素为可控类，而企业外部的利用因素则为不可控类。企业营销策略一方面需要将内部可控因素糅合在一起构成合理的整体，另一方面又要在外部不可控因素间构建关联，使得其与这个整体趋向相同且相协调。

所谓产品策略，通常来说指的是企业为获取竞争胜利，围绕着产品特性进行一系列营销举措，包括但不限于品牌形象、包装定位及产品周期等方面。以消费者需求为前提，凸显产品竞争优势，在保质保量同时拓展产品内涵与外延，从而得到更高溢价。

所谓价格策略，通常来说指的是结合多方因素，以企业效益最大化为前提而实行的定价及营销方案和规划，其中涉及到客户需求、产品成本及功能、消费能力等多种条件。一般而言，消费者购买行为直接与价格水平相关，但近些年情况也有一定变化，非价格因素比重日益突出，但影响企业市占及市盈的显著要素中价格依然占据重要地位。企业定价要建立在满足市场需求基础上，同时又要以营利为前提，评断市场需求动向，并对产品成本进行估量，综合各方因素进行研究判断，并合理应用价格决策理论，尽最大可能获取更为精准的产品价格预估。企

业定价的合理性，有效保障企业持续性营利。

所谓渠道策略，一般来说指的是对各类型销售节点的管控，其中主要涉及到中间商和经销商，他们的好坏能够很大程度决定产品销售规模，也就是成交量，进而对企业利润带来直接影响。基于此，渠道策略的有效性对企业而言就具有重要意义。

所谓促销策略，通常来说是指营销人员利用各种宣推方式和手段，来达成购买交易的一种销售手段，其能够吸引客户注意并推动其购买行为。企业综合运用促销工具和手段，使得营销效果达到加成或翻倍效果，刺激客户购买欲求。需要注意的是，促销策略不光要关注实际销售结果，也需要重视品牌融入，让企业文化和品牌形象得到巩固和强化。

## 3 恒海农商银行营销环境分析

### 3.1 恒海农商银行概述

#### 3.1.1 恒海农商银行简介

恒海农商银行是一家经过股份改制的商业银行，其前身是恒海农村信用合作联社，该社也同样历史悠久，是全国第一家地市级联社。该行自成立以来其业务一直围绕着地区“三农”及中小企业而展开，同时积极服务于地区居民，正式改制挂牌时间为 2012 年 7 月，经过多年发展已经步入良性轨道，名列英国《银行家》杂志所列出的全球千家银行之类，并且已经连续 6 年位列其间。在国家进行农村金融转型探索时，该行也不落人后积极融入，获得发行二级资本债资格，且获牌时间为全国第 4 家，同时作为农村金融机构，也不断进取，在同类型银行中较早获准发行同业存单，同时也是福建省内首家国内利率定制机制成员，之后还取得一系列发行或业务资格。截至 2019 年 6 月底，该行总资产规模已经达到了 1547 亿元，同时也具有较为亮眼的净利润表现，其规模已经达到 6.8 亿元，在福建省农村金融机构中具有较为突出的地位。

当前该行旗下一级支行一共设置了 21 家，营业网点一共建立了 63 家，同时其组织结构中还有直属营业部及专营机构，数量都为 1 家，并有村镇一级银行，一共建立有 3 家，另外还有 1 家金融租赁公司，共计员工人数超千人。

#### 3.1.2 内部组织架构

通常来说，零售银行部其业务范畴会包括个人理财事项，恒海农商银行同样如此，该部门日常运转中需要与总行其他职能部门进行沟通和对接，从而实现与个人理财业务相关的一系列工作事项，包括绩效评定与营销活动等。同时各层级机构或分支下设置的部门也多有关联到个人理财业务的工作内容，图 3-4 进行了详情列出。

（1）零售银行部：该部门全权负责涉及到个人理财业务的机制设计及规章订立，并针对一定监督权限；针对合作公司的前期调研，及合作协议签署时的部分牵头工作内容；销售业务的常规管理工作，同时涉及到合作公司的交流也属于该部门工作范畴；对合作协议等相关文本中涉及到业务方向的核实核对；对销售业务进行机制设计及规章订立；对理财相关营销业务进行行业资格准入和认证及其他等工作事项和内容。

（2）金融市场部：通常来说与理财工作需要经过该部门的审核准入，同时行内理财销售资格也需要经过该部门的认证协助。

（3）科技信息部：一边来说个人理财产品代销软件开发通常都需要该部门



进行,需要个人理财类产品销售过程中的全程录音录像系统的日常维护和支持及其他与个人理财业务相关的技术与运维服务和工作。

(4) 各分行、管辖行及直属支行: 对下属或辖内机构的个人理财业务及相关营销人员进行日常监管; 对辖内录音录像系统进行常规稽查。

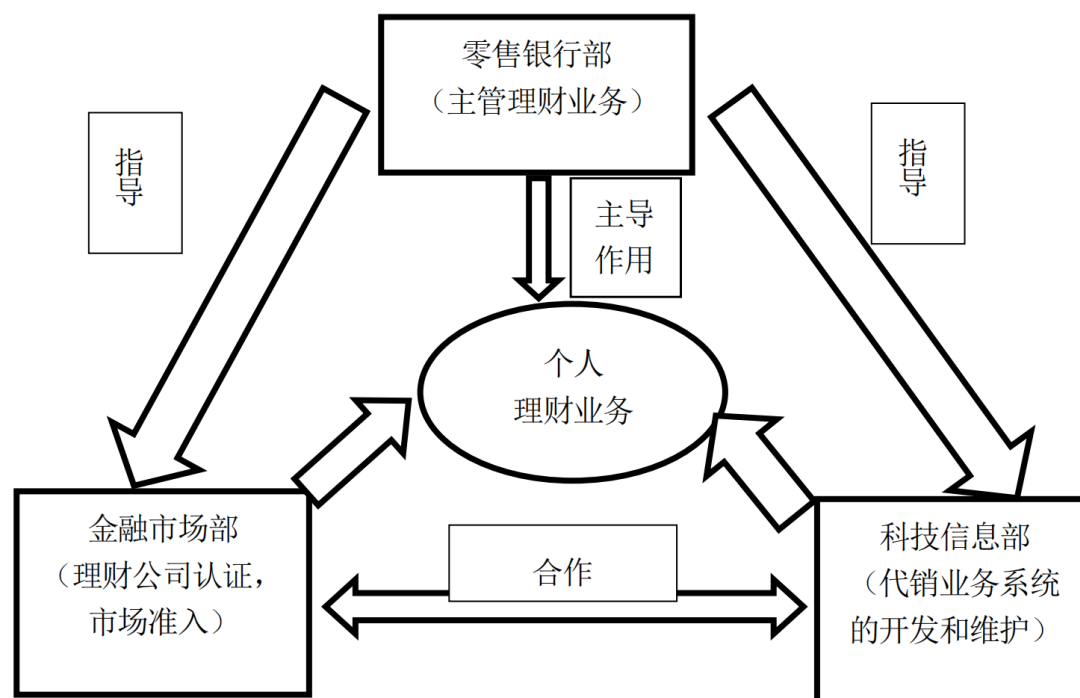


图 3-1 恒海农商银行个人理财业务管理体系

备注: 根据内部机构设置情况自制

从该行个人理财业务机制设计及组织框架来看,注重市场导向效应,同时也关注营销绩效表现,另外也非常具有风险意识,注重防控举措和机制建构:一强调市场导向。具体表现在机制设计中,突出零售业务部地位和作用,在营销业务及活动中全行参与,同时又创建金融市场部,将涉及到理财类产品研发和合作的事项纳入该部门专项处理范畴。二强调风险防控。为了有效抑制预期及潜在风险,创设专门部门来管控该类事项及政策制定,典型代表是科技信息部,该部门既要进行日常运维工作,又要对下级行提供涉及到技术范畴的指导和管理,从多个层面确保个人理财业务风险系数处在可控状态。

## 3.2 外部环境分析

### 3.2.1 宏观环境分析

#### (1) 政治环境

长期以来,政府金融管控一直将注意力放在了商业银行方向。这是因为商业

银行业务能够影响到居民利益的方方面面，直接关系到社会安定，因此，一旦出现越轨或违规或影响较广的情况，政府就会出面管制，以法规文件等为准绳，划定商业银行运营所必须遵守的“红线”。因此，商业银行个人理财业务的开展也必须着重考量政治环境相关情况，尤其是涉及到金融领域的规章建设及法律机制等内容。

本文梳理了与个人理财业务相关的历年来公布和下发的各项制度规定和政策法律，并制成图表，其主要来源是中国银监会官方网站，共计 37 条，以此为依据对商业银行理财业务的宏观制度背景进行一定描述，详情见表 3-1。

表 3-1 商业银行理财业务管理制度情况表

2014 年 8 月	关于进一步做好全国银行业理财信息登记系统运行工作有关事项的通知	银监办发〔2013〕213 号
2014 年 12 月	关于加强影子银行监管有关问题的通知	国办发〔2013〕107 号
2015 年 1 月	关于商业银行理财产品进入银行间债券市场有关事项的通知	银市场〔2014〕1 号
2015 年 4 月	商业银行保理业务管理暂行办法	银监会令〔2014〕第 5 号
2016 年 7 月	关于完善银行理财业务组织管理体系有关事项的通知	银监发〔2014〕35 号
2016 年 5 月	关于规范商业银行代理销售业务的通知	银监办发〔2016〕24 号
2017 年 8 月	关于规范银行业金融机构信贷资产收益权转让业务的通知	银监办发〔2016〕82 号
2018 年 1 月	进一步深化整治银行业市场乱象的通知	银监发〔2018〕4 号
2018 年 4 月	关于银行业风险防控工作的指导意见	银监发〔2017〕6 号
2018 年 7 月	关于规范金融机构资产管理业务的指导意见	银发〔2018〕106 号
2018 年 8 月	关于印发银行业金融机构销售专区录音录像管理暂行规定的通知	银监办发〔2018〕110 号
2018 年 9 月	商业银行理财业务监督管理办法	银保监会令〔2018〕6 号
2018 年 12 月	商业银行理财子公司管理办法	银保监会令〔2018〕7 号

对表 3-1 中所详细列出的各种政策法规的了解和掌握，并与第一章中总结和梳理的学界对理财业务相关的研究方向相结合，能够在一定程度上总结出我国在个人理财业务领域未来的制度建构模式及发展趋向，并对农村商业银行开展该类型业务并制定相应营销策略时所面对的外部条件及环境逐一进行分析：

一是管控程度逐步加强。如果回顾商业银行制度建构历程，会发现其本质就是管控的历史。由上表可知，政策文件都将关注点放在对商业银行理财业务的监管领域，并对其中的风险状况保持持续警惕和关切，且随着时间推移，监管程度呈现逐级强化趋势。从 2018 年起，一系列监管文件出台，如《商业银行理财业务监督管理办法》等等，推动了商业银行个人理财业务发展进入规范化轨道。

二是挑战日益增多。2014 到 2015 年间连续下发多项政策文件，对互联网理财业务发展予以多方向而正式的规范和引导，详情见表 3-1，这也表明自 2014 年开始，互联网金融逐步开始下沉，农村商业银行也开始需要应对冲击，必须转变思路，拓展及升级营销策略既有内容和思路。

## （2）经济环境分析

站在农业银行现状的基础上，利用 PEST 理论展开相关分析，对经济环境内

容进行细分和剖析,认为其涉及到国内经济形式及发展状况、福建省内居民人均收入状况、市场利率状况等三个方向。

以宏观经济视角进行探讨,2019 年我国经济整体表现稳中向好,呈现持续性发现前景。该年度内,国民生产总值同比增幅大约为 6.6%,比预期目标略高,在大型经济体中稳居第一。为了对 2014 年到 2020 年间我国经济发展进行直观描述,以 GDP 及三大产业发展状况进行图表绘制,详情请见图 3-2,在这十年间,我国 GDP 发展一直处在较为平稳增速状态,总计翻了 2.6 倍,同时三大产业增速也表现亮眼,由此可见,我国经济水平及总量在不断进步。

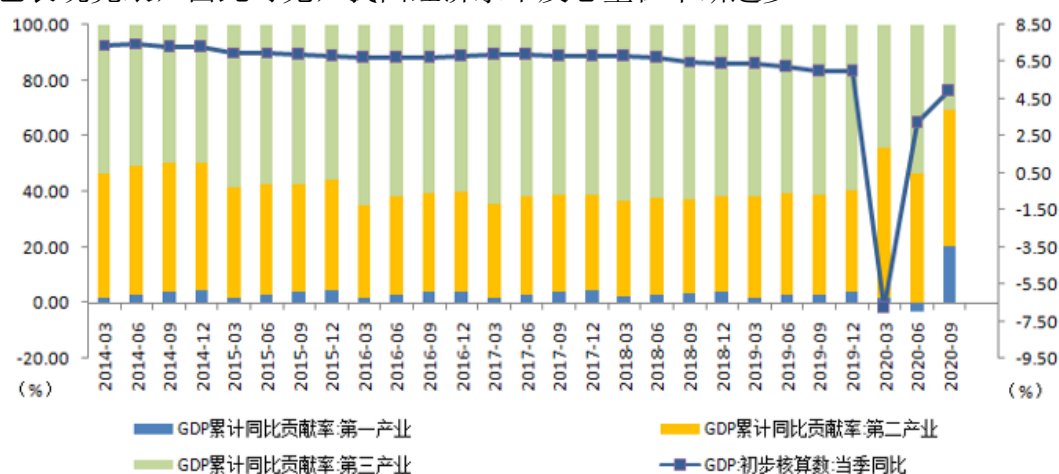


图 3-2 2009-2018 年 GDP 增长趋势图

数据来源：国家统计局官网数据统计

我国财政政策一直奉行的是积极进取的态度,同时货币政策却一贯秉持稳健为先的做法,全国 GDP 一直呈现良性上升势头,福建省内在 GDP 表现上也与前者趋同,2020 年,福建省 GDP 通过权威数据发布可知为 4.39 万亿元左右,增速高于全国平均,约为 4.5%。详情请见图 3-3。

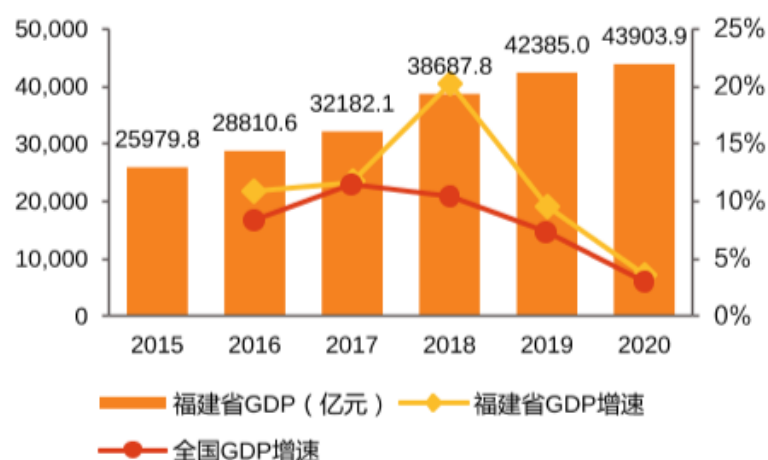


图 3-3 2015-2020 年福建省 GDP 增长趋势图

数据来源：百度新闻数据统计,作者手工整理

近些年,福建省正在不断推进体制及结构双重改革,重点落在供给侧改革之上,保民生促发展,全省经济形势进入持续稳定的良性发展轨道。金融业方面也有一定成绩,福建省社会融资规模出现较大增长,增量已经达到约 157 万亿元,截止 2020 年底,福建省内各项存款余额也已经达到了 6.2 万亿元左右,同比增长约 542 亿元,同时各项贷款余额也已经达到了 6.8 万亿元左右,同比增长约 799 亿元,由此可知,该省金融业发展稳中向好,详情请见图 3-4。

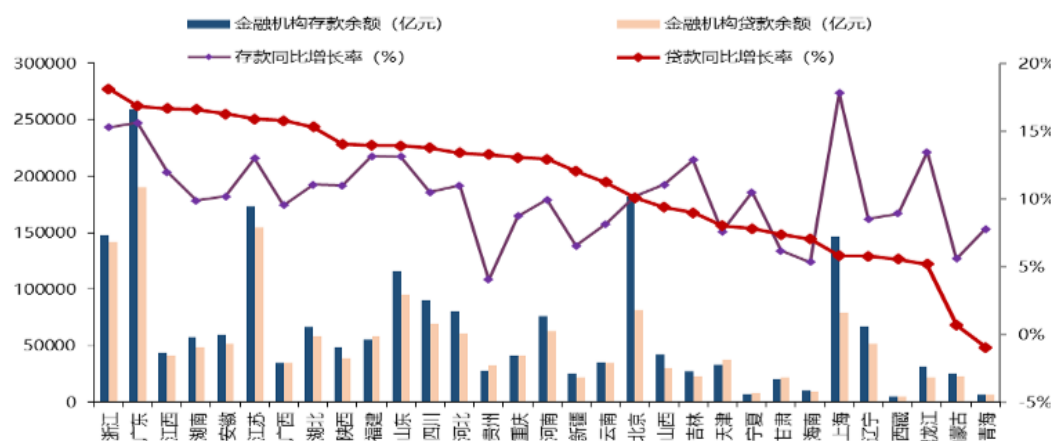


图 3-4 各省 2020 年金融机构本外币存贷款余额统计

数据来源：中国经济网数据统计

为了获取当前居民金融及消费数据,央行在 2018 年进行了多次城镇储户调研,由第四季度调研结果可知,居民具有“更多消费”意愿的比例约占到 28.6%,而选择“更多储蓄”的比例约占到 44.1%,其他人则更乐于进行“更多投资”,该部分占比达到 27.3%。同时针对居民投资进行的调查客户自,投资机构偏好中居于首位的依然是银行、证券等传统金融和理财机构,占比仅 5 成,而选择“基金信托”这一选项的占比接近 2 成,剩下的 17.4%则放在了“股票”这一选项上。可见,总体而言人们具有更多理财诉求和更高投资意愿,同时商业银行在其中占据更大市场,它们所推出的个人理财产品前景可观。

### (3) 社会环境分析

通常来说社会环境,也被认为是文化环境,其与民众日常生活和工作息息相关,并具有区域性特色,同时也存在显著的群体性属性,这是因为一类型的社会文化是在一定地理范围内由当地居民所创造和培育的,因此与居民的群体特性具有显著关联性,如生活习惯、宗教归属等。这也表现在理财习惯和偏好上,理财意义上的社会环境,也就是区域内居民对理财的一般性了解及对理财产品的普遍性认知,这些都会对居民理财习惯和偏好具有显著影响,进而塑造地区理财市场供需模式。基于此,对社会环境展开深入调研和探讨,银行据此对理财产品研发和营销进行调剂和改变就有了现实意义。

现在我国居民消费升级和转变已经日益明显,居民对资产保值增值需求也日

常化和普遍化，从传统的定期储蓄模式已经大面积转向了资产投资模式，同时针对理财产品的需求也多样化和规模化，这意味着个人理财市场大有可为。

#### （4）科技环境分析

信息技术发展带来的就是互联网技术渗透各行各业，银行业务同样如此，业务内容大规模向着线上转移，同时又从网络端进入更贴近时代的移动端，并由此创新出多类型金融渠道，包括手机银行及各种不同功能的移动 APP 等。同时对于业务流程升级改造也在积极推进，利用大数据及 AI 等技术，降低时空对客户的限制，使得理财产品交易能以更便捷方式实现，同时也让结算业务更为方便，这种业务流程优化极大提升客户满意度。另外系统及软件已经实现客户信息智能化处理，使得资产配置成效更佳，业务办理效率显著增强，对客户获取是重大利好。线上理财产品营销彻底摆脱地域局限性，极大拓展客户广度和深度，让市场规模大幅扩张。同时，业务流程的便利化发展也让客户沟通更畅通和便捷，让客户对理财产品了解也更简单，成本更低。目前银行服务评价已经很大程度取决于客户个人理财业务的满意度和体验感，基于此，恒海农商银行需要积极推进心机技术的应用和引进。

### 3.2.2 行业环境分析

对于恒海农商银行而言，行业环境分析具有重要意义，能够指导其业务竞争体系的转向和调整，促进竞争力提升，为了有效展开竞争环境描述及优化，本文尝试用波特五力模型来开展相关分析。

#### （1）供应商的议价能力

通常来说商业银行管理者比较倾向于与已经显现出良好竞争力的单位或项目展开持续和深度合作，对于那些个人理财业务的合作方而言，其市场受欢迎程度取决于项目及资源的预期情况及潜力目标，银行管理者一般都会选择预期更好的项目展开合作，以确保客户与银行的获利目标，并让个人理财业务不确定性得到降低；这也就意味着潜力有限或预估风险较高的单位或项目不太受市场青睐，议价能力也就偏低，由此可见，供应商议价能力一般显著受限于合作单位运营水平和能力，同时也取决于资金增值状况。恒海农商银行为平衡风险一般都选择与议价能力强的供应商建立更为稳固和持续的业务联系。

#### （2）购买者的议价能力

当前福建地区个人理财市场品牌林立，产品众多，因此购买者选择颇多情况下，其议价能力也水涨船高，在进行咨询时，客户经理会与目标客户进行多方面交流，通常会涉及到个人理财业务的方方面面，包括服务与收益等内容，客户会“货比三家”来做出最终的购买决定，而近些年个人理财市场的加速扩张和剧烈



竞争，也使得购买者议价能力还在不断增强，对恒海农商银而言，需要对该领域营销工作建立新规则和新要求，从而获得更多客源。

### （3）新进入者的威胁

由于对个人理财业务的看好，各家商业银行及金融机构都纷纷开拓相关业务，并构建自身关于个人理财的业务体系，并不断推进净值产品研发，截止 2018 年下半年，该类型理财产品相较于上半年数据，在存续数量上出现大幅提升，环比增幅数据为 42.75%。同时，加入净值产品竞争市场的银行也大量增加，上半年统计共计 68 家，到了下半年猛增到了 127 家，涨幅高达 87%。

### （4）替代品的威胁

客户一般都希望通过个人理财业务实现自身财富的保值增值，当前随着市场多样化表现增强，客户投资选择也日益多元，替代品选择多种多样，尤其是证券和期货等理财类型，都给个人理财业务带来一定威胁，截止 2018 年底，恒海农商银行所在地域的市区内共有 70 家小贷公司，所产生出来的贷款余额规模已经累计达到 74 亿元，同比增幅达到了 2.4%；与此同时市内还有大量融资性担保机构，所产生出来的在保责任余额也出现大幅增加，具体规模达到 322.8 亿元。对个人理财业务市占进行描述，近些年表现图见 3-5。

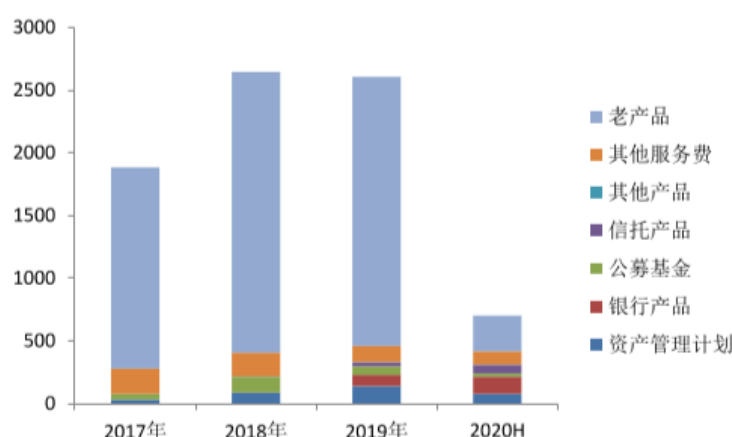


图 3-5 2017 至 2020H 理财业务各行业市场构成情况图

从上图可知，在替代品带来强烈威胁下，商业银行市占率持续下滑，恒海农商银行除此外还需要应对同行业的冲击，这使得该行个人理财业务具备强烈的被替代可能，需要强化特色和稳固优势。

### （5）同业竞争程度

纵观国内市场，个人理财业务竞争正在不断加速，以全国性银行存续情况为例，其中存续数量经过数据统计后约为 2.71 万款，同时规模也已经达到了 18.5 万亿元，占比情况已经达到个人存续总余额的近 8 成；而农商类银行，在存续情况方面具体情况为存续数量经过多年发展后达到了 3.03 万款，同时规模也已经达到了 3.8 万亿元，占比约为 16.1%；其他的农村金融机构，在存续情况表现上

也有一定规模，其中存续数量方面已经达到了 2.53 万款，同时规模也已经达到了近 1.2 万亿元，占比约为 5.1%。从竞争格局来看，除了前述各类型银行竞争外，其他类型金融机构和公司，如互联网金融企业，小贷企业等也多少参与并涉足了个人理财市场，2020 年线上理财用户已经破亿，达到 1.5 亿，增幅速度超过了 17.5%，由此可见，网民使用率也已经接近 2 成，行业竞争惨烈。

### 3.3 内部环境分析

#### 3.3.1 个人理财产品研发

从该行内部发行的文件可知，也就是《个人投资类产品销售及信息披露管理程序》，该行个人理财业务有两类型产品，一种是自有类，一种是代销类。

所谓代销业务，通常来说值得是在各级机构的金融监管下，由持有牌照的机构发出委托，而商业银行接受并利用本行渠道进行各类型金融产品代理推销的业务活动。对恒海农商银行而言，其代销金融产品类型多集中在公募基金，且一般来说都是较为稳健的项目，如“易方达行业领先”等，但占比不高，规模也不大。

所谓自有业务，一般指的是由该行自主推出，以该行在银行间债券及货币市场中进行投资的资产作为产品资金来源支撑，对公开发售的产品类型，通常收益率较高。该部分业务也构成了该行个人理财业务主干，也是本文研究重点，对于该行来说，自有产品主要有两个系列，一个是稳健成长系列，一个是快乐享赢系列。前者是封闭式理财类型，主要特征是期限固定，而后者则是开放式理财类型，主要特征是期限浮动。

从实际销售情况来看，该行也是以自有理财业务营销占主流。对 2020 年该行的个人理财存量数据进行梳理，发现自有品类占据销量绝对大头，比例为 98.02%，详情见下图。

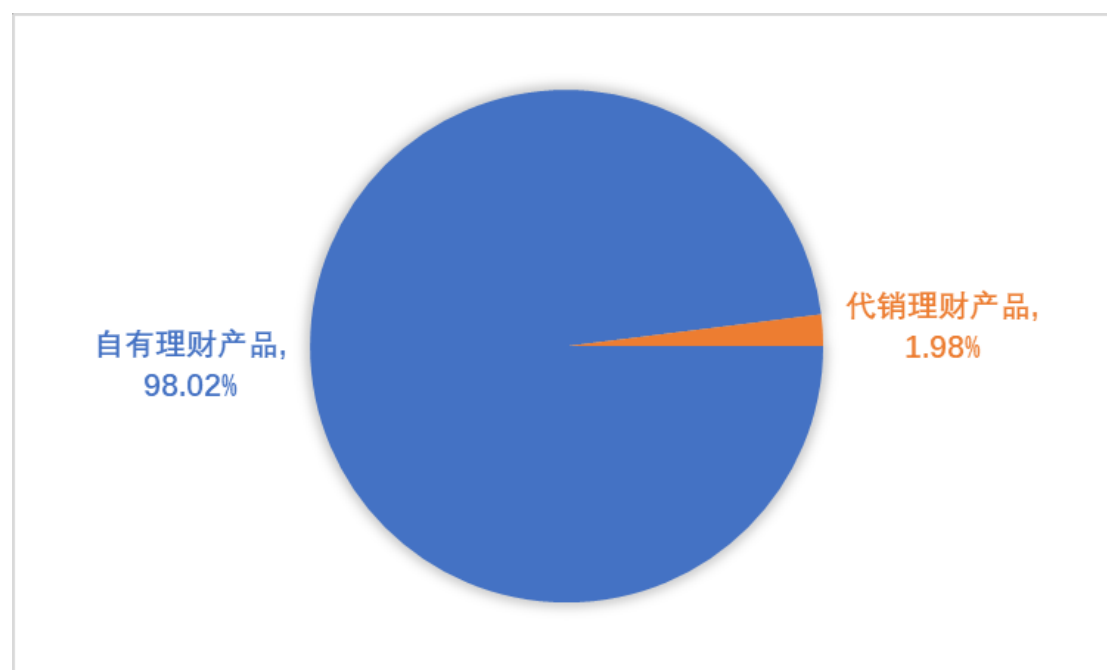


图 3-7 2020 年末恒海农商银行个人理财产品存量情况比例图

### 3.3.2 个人理财业务发展概况

由于该行的理财产品相关业务，其主要管理方和责任方都是由零售银行部担当，因此能够反映该项业务发展情况的指标，通常都将之等同于零售总资产。从恒海农商银行获取的资料可知，截止 2020 年底，该行零售总资产余额一直处在较快增速中，规模已有约 14.2 亿元，近三年来都超额完成预期的绩效任务，详情见表 3-2。

表 3-2 恒海农商银行零售总资产指标完成情况表单位：万元

时间	零售总资产余额	较上年新增	总行新增目标完成率
2018 年末	51988	/	129.97%
2019 年末	85733	33745	161.14%
2020 年末	141674	55941	121.64%

表 3-3 零售总资产各项组成情况表单位：万元

考核指标	2018 年末		2019 年末		2020 年末	
储蓄存款余额	36417	70.05%	49582	57.83%	67527	47.66%
自有理财产品	14872	28.61%	33993	39.65%	72676	51.30%
代销理财产品	699	1.34%	2158	2.52%	1471	1.04%
合计	51988	100%	85733	100%	141674	100%

从恒海农商银行获知的统计数据类目和口径来看，该行零售总资产主要包括三类，一类是储蓄余额，一类是自有理财产品，最后一类为代销类理财产品收益。将这三类数据进行合并统计并加以整理，将年度限制在 2018 年到 2020 年间，制成表格 3-4，从中可见，零售总资产呈现持续上涨趋向，三个类别中表现更好的



是自有理财产品，占比不断提升，截止 2020 年底，该类别已经超过传统储蓄余额类别，成为最大类。因此，自有理财产品重要性日益凸显，其对该行零售业务具有举足轻重的影响。

对该行个人理财产品销售情况进行统计观察，最近四年业绩比对可知，该项业务日均余额总体呈现上升曲线，但增速不快，因此从总销售量来看，出现了下滑趋向，因此需要重视个人理财产品营销，找出其中问题，并进行针对性改善，从而让该项业务恢复良性增长，详情请见图 3-8：

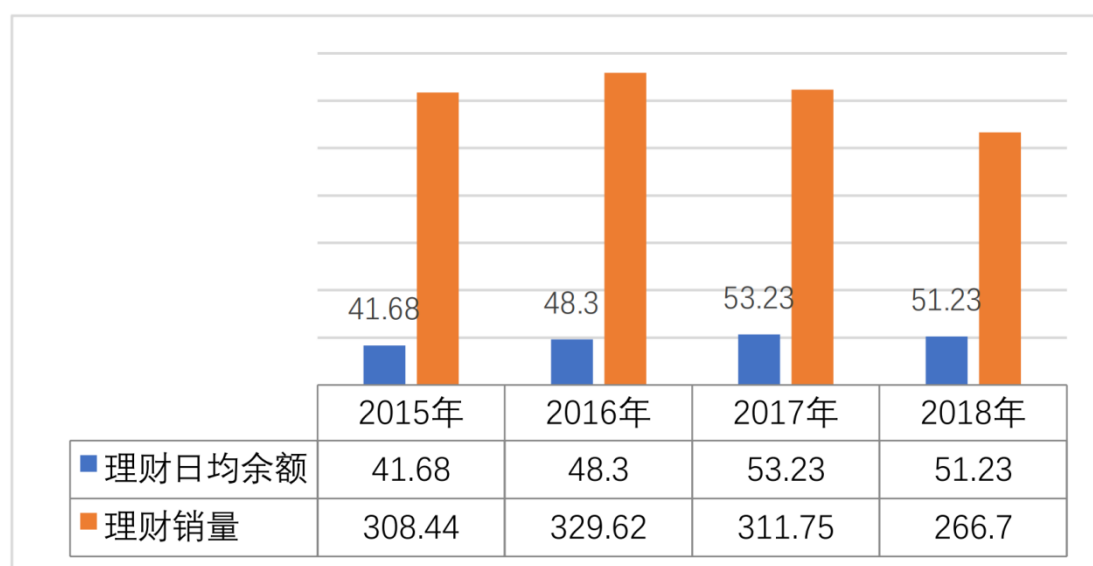


图 3-8 2015-2018 年长春分行个人理财产品销量对比（单位：亿元）

### 3.4 SWOT 分析

所谓 SWOT 分析法实质上就是一种策略工具，能够让企业明确自身优劣势，并基于此展开对机会和威胁的估量和判断。本文正式借助该工具对恒海农商银行进行总体性描述。

#### 3.4.1 优势分析

##### （1）营业布点范围广

从数据来看，恒海农商银行当前共拥有各层级营业网点 63 家，已经基本形成了以 XM 为中心并辐射周边乡镇的网络结构，以“人心为您，成就梦想”为其一贯坚持的理念，并始终牢记并承担经济发展的社会职责，为中小企业提供较为及时且稳定的资金来源，并为地方乡镇企业发展保驾护航。恒海农商银行依据国家发展及整体经济形势进行发展策略设计及调整，从而保障良性发展。

##### （2）农商银行品牌影响力

从口碑及地区影响力来看，恒海农商已经树立起了较为正面且强大的品牌形象，并形成一定地区影响力。其自成立以来，就始终以认真专业形象示人，为地方发展不遗余力，企业价值观正面且积极，以“团结、合规、执行、创新”这四个词为核心，创造较为突出的社会贡献，并在 2019 年获得了地区性的“最具传播力品牌”这一奖项。在产品研发时也始终与地区特色接轨，“税贷通”、“贷动全城”等的推出让其在地区市场中更进一步，为该银行个人理财业务筑牢根基。

### （3）清晰准确地发展战略

自 2019 年以来，为了明确未来发展方向和目标，恒海农商银行发布了一系列富有远见和成效的发展战略，从涉足新旧动能转换大战略，积极提高实体贷款业务范围及规模；到响应乡村振兴，持续关注支农扶贫；重视民营企业，与之齐头并进，塑造良好营商环境；提高对民生金融关注度，并形成以社区家庭为核心的服务模式等。这些战略内容都以客户为导向，让优质金融能够惠及社会各个层面。

## 3.4.2 劣势分析

### （1）市场划分不明确

从实际运作来看，恒海农商银行没有进行精准而明确的客户分类，没有从客户资产规模出发来设计和划分客户层次，限制了经济效益的发挥，另外客户定位也没有独道之处，而是对其他商业银行简单粗暴的模仿，因此产品和服务都呈现显著单调特性，没有相对优势和个性特色，也导致产品同质化过高，客户并非只有该行的购买选择，因此客户稳定性不足，对业务拓展带来较大负面影响。

### （2）考核机制不完善

目前该行存款类及理财类产品间没有构建行之有效的协同性关联，而是分离式管理和营销，没有让资产业务发挥链条式效率。同时也没有在考评内容中添加理财产品销售绩效相关的项目，另外理财产品销售也限定时间和日期，这都对最终销量表现不利。

### （3）产品创新灵活性差

当前阶段，金融市场变换多端，需要更灵活和更及时的策略应对和产品更迭，对此反馈机制更健全的银行胜机更大，恒海农商银行在这些方面存在较大问题，组织层级较多导致沟通不畅，审批流程较繁琐使得创新滞后，新产品面世往往要经过重重验证审查，常有事过境迁的遗憾，创新灵活度不足。

## 3.4.3 机会分析

### （1）居民收入快速增长

从数据来看,我国居民收入实现多年连续且快速增长,2015 年到 2019 年间,居民家庭具有百万资产以上的户数一直保持较高水平年增长势头,虽然由于疫情影响,居民收入水平出现短暂下降,但是由于政府进行了强有力的防疫措施,中国经济又焕发出活力,如图 3-8。多因素影响和刺激下,金融市场也发生显著变化,民众理财意识逐年递增,对财富保值增值的需求日益成为一种大范围需求,财富管理也逐渐成为日常谈论焦点,随之而来就是理财市场的持续性和规模化扩增。

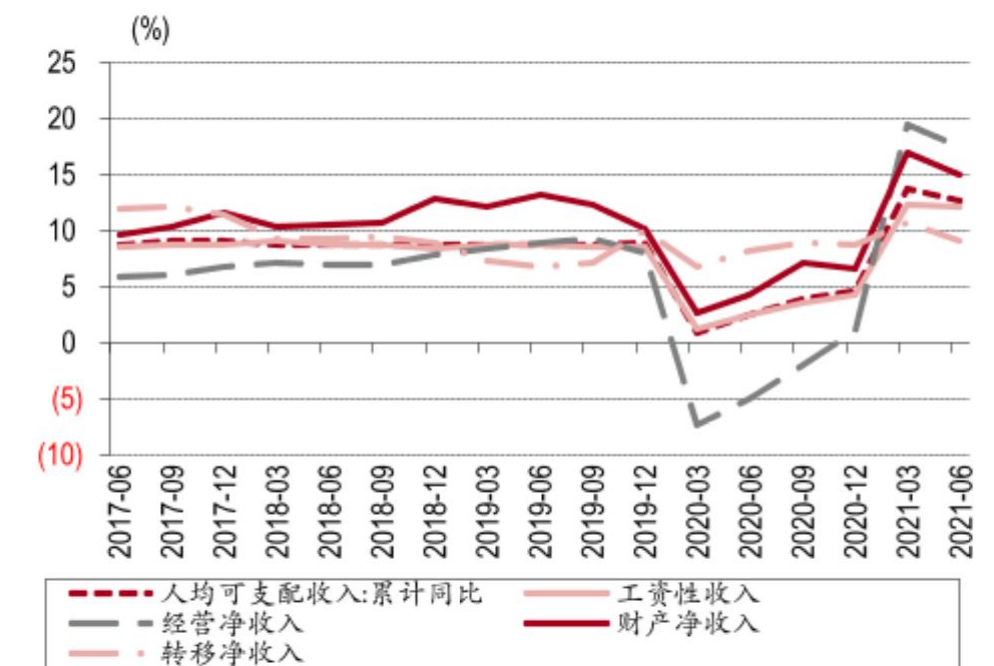


图 3-8 历年居民收入对比

## (2) 农村城镇化发展

需要注意到农村的新情况和新变化,人口流动加速,伴随着农村城镇化和现代化改造,乡村振兴所带来的工业产业园区集中化建设和发展,使得农村社会各个层面都存在着大量的资金需求,同时农村居民本身所具有的住房改造习俗及城镇化后的购买刚需,都让住房贷款需求不断走高。农村城镇化所带来的获利空间和发展机遇也极大吸引了银行的注意,它们也在积极涉足该部分市场,争夺该部分客户,在该方面恒海农商银行依托于其广泛而深入的经营网点具有一定优势,同时该银行提供的丰富贷款产品,并在利率方面具有相对优惠,这些都为其把握机遇创造了条件。

## (3) 政府相关政策支持

“十三五”在 2019 年顺利完成收关,而在 2020 年又在此基础上提出了“小康社会”口号,并颁布并施行了大量积极的经济政策,并取得了良好成效。国家坚决而毫不迟疑地推进供给侧改革,这也同样覆盖了金融行业,并对我国市场经济实现健康运行和良性循环具有积极效用,恒海农商银行正是顺应着改革的春风,

坚持机制改革成果，从本地实际出发，融合多方资源进行业务发展和开拓，并将关注点聚焦于国家之本的农业，积极响应农业供给侧改革政策，充分利用财政部和农业部立足农村一般和普遍情况而推出的强农惠农政策，积极进行支农金融服务和投入，推动地区农业稳步前进。

#### 3.4.4 威胁分析

##### （1）营业网点职能弱化

当前新形势下，传统营业网点的作用已经在逐步削弱，职能也在不断消失和弱化，大量业务转移到网上进行，相较而言，网上办理具有高效便捷的特性，同时还能提供更实时性的资金变动记录，并就此展开数据分析和数据反馈，提高了客户需求分析的精准性和目标性。

##### （2）互联网金融机构参与竞争

目前已经迈入金融市场新型竞争格局，互联网金融机构一夜之间百花开遍，以第三方支付平台为契机和切入点，如余额宝、理财通等，大力培育了民众理财意识，扩增了理财市场规模，并以此网络化运营的特点实现低门槛和高变现，从而让理财产品普及化，网络理财一时成为热门理财方式。

##### （3）商业银行间竞争激烈

从发展现状及趋向来看，国有银行优势已有所遏制，尤其是对金融市场的垄断，其他类型的银行开始全方面发力，如股份制行业银行等，纷纷开始抢滩市场，这些银行虽然规模较小，但其业务模式及内容往往更灵活，且能够依据市场需求进行理财产品研发，同时也能提供手续费和后续服务等方面的优惠。

#### 3.4.5 SWOT 分析

本文利用 SWOT 策略工具，展开对恒海农商银行的全面描述，对其优劣势进行明确识别和了解，对其机会和威胁进行清晰的估量和研究，从这四点进行两两组合，构成了四大战略，也就是 SO、WO、ST、WT，并形成该行个人理财发展矩阵，详情见表 4-1。

从表中可知，恒海农商银行需要强化品牌形象和宣传，以自身既有优势为锚点，以创新为指向，来维系和发展客户，扩大目标客户群，在发展中不断进行机制完善，同时对业务及产品进行品质与效率的双提升，提升企业核心竞争优势，获得可持续发展机会。

表 3-4 恒海农商银行 SWOT 分析

SWOT 分析	<p>优势</p> <p>S1: 网点覆盖广泛</p> <p>S2: 已经形成一定品牌知名度</p> <p>S3: 发展战略具有一惯性和清晰性</p>	<p>劣势</p> <p>W1: 市场分层不充分不精确</p> <p>W2: 考核机制有待优化</p> <p>W3: 创新动能不足, 灵活性欠缺</p>
<p>机会</p> <p>O1: 经济发展, 居民财富增加</p> <p>O2: 城镇化推进</p> <p>O3: 政府政策利好</p>	<p>SO 战略:</p> <p>发挥网点优势效用, 扩大品牌吸引力, 加大渠道宣传力度, 强化公关日程, 树立品牌意识和观念, 并强化相关管理; 维系老客户, 发掘新客源。</p>	<p>WO 战略:</p> <p>优化考核机制, 规范业务流程, 让服务和产品的质量和效率得到全面增强; 强化机制灵活性和产品创新力。</p>
<p>威胁</p> <p>T1: 网点职能面临冲击, 不断弱化</p> <p>T2: 新型竞争者加入, 主要是互联网金融产品及机构</p> <p>T3: 同业竞争白热化</p>	<p>ST 战略:</p> <p>让相对优势具备更强吸引力, 对特定用户需求进行定制化满足; 推进网络化建设; 以自身优势的强化带动核心竞争力增强。</p>	<p>WT 战略:</p> <p>积极与同业交流, 多方借鉴经验, 扬长避短; 构建人才梯队, 加强培养。</p>

## 4 恒海农商银行个人理财业务营销现状及存在的问题分析

### 4.1 个人理财业务的营销策略现状

#### 4.1.1 产品策略

恒海农商银行为客户提供的个人理财产品主要为上文提到的稳健成长理财产品系列和快乐享赢理财产品系列两种，详见下表。

表 4-1 自有个人理财产品列表

产品名称	保本/非保本	封闭/开放	期限	起点金额
稳健成长	非保本	封闭式	90-365 天固定期限	1 万
快乐享赢	非保本	开放式	每天开放，不固定	1 万
			每 7 天开放，不固定	5 万
			每 35 天开放，不固定	5 万

更详细说明：

(1) 稳健成长系列，该系列的特色就是非保本且收益波动，初始金额设定为 1 万元，其投资范围集中在一些安全性和风险性受到严格控制的企业债央票等类型产品，这款产品也是恒海农商银行的得意之作，是最早的个人理财类产品，同时由于其风险低，同时又偏高收益特点而广受投资者欢迎。该系列属于期限固定类型，时间范围在 90 到 365 天之间，属于封闭式产品，这意味着期限内无法自由买卖，发售形式为常年滚动进行，给予了客户更为宽松的期限选择，同时也使得客户能够实现多期限循环，使得资金增值能够连续获得。

(2) 快乐享赢系列，该系列发行于 2017 年，可以认为是一款新型产品。其与稳健成长系列具有显著区别，尤其是投资期限非固定方面。设计了灵活开放周期，并划分为三类，有每天开放类型，有每周开放类型，也有每 35 天开放类型，这意味着客户能够进行更灵活的理财产品买卖操作，使得资金融通更快速更高效。该系列最大优点在于资金流动性保障较高，方便投资者进行资金操作，相对而言的就是收益率相较前者略有不如。

另外，还有一个安心聚富系列，该系列与稳健成长系列同期发行，性质也类似，同样是封闭式理财产品，二者区别在于该系列为保本型。由于 2018 年发布的资管新规，其中明确要求不得进行“保本”等类似业务形式的收益承诺，因此，该系列产品已经下市。

从实际销售数据来看，稳健成长系列始终位居前列，备受个人投资者青睐，

从该行 2019 年上半年的理财产品销售数据可知，客户实际购买理财产品中，约有八成是稳健成长系列产品。

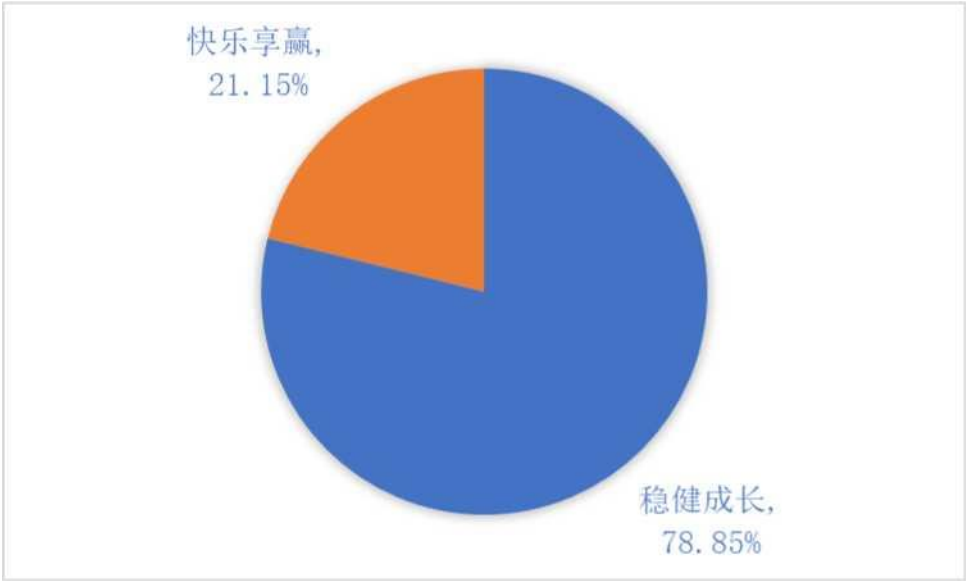


图 4-1 019 年 1-6 月客户购买自有理财产品总规模比例图

下面就此系列理财产品进行更详细的介绍和分析。根据该行理财业务产品说明书介绍制作下表。

表 4-2 “稳健成长（2016）33 期”产品介绍

产品名称	稳健成长（2016）33 期
本金及收益币种	人民币
产品类型	非保本浮动收益型
产品认购规模	1 亿元（最终规模以实际募集规模为准）
产品评级及发行对象	根据我行理财产品内部风险评估，该产品风险等级为较低风险，适合有投资经验 和无投资经验的稳健型、平衡型、成长型、进取型的投资者。
销售渠道	柜台、网上银行、手机银行、微信银行
理财期限	77 天
募集期	2016 年 4 月 8 日 至 2016 年 4 月 13 日
认购登记日	2016 年 4 月 13 日（认购登记日不可撤单）
产品成立日	2016 年 4 月 14 0
产品到期日	2016 年 6 月 30 日

备注：理财购买限额于 2018 年变更为 10000 元起。

由上表中的稳健成长系列作为案例，能够窥见恒海农商银行在理财产品设计方面的一些典型做法：

一是明确产品功能。从表中可知，该行对产品功能的说明非常清晰，从投资对象的具体指向，到指导收益率的具体数据等，如对该产品性质，是属于自有类理财产品，实行的自主发售。

二是突出产品优势。在该系列理财产品的实操中一般都是在风险性较低的债



券中进行,因此满足了对安全及收益率等多方面要求,目标人群更广泛。

三是购买流程明确。具有高度的便捷性和可操作性。如只要提供身份证原件及具有该行账户,就可以实现多渠道理财产品购买,既可以线上也可以柜台。

四是注重风险提示。在客户购买产品时进行了充分而可靠的风险提示,对于该类型产品可能遭遇的风险类型及后果一一列出。

#### 4.1.2 价格策略

为了研究恒海农商银行现行的定价策略,笔者登录各大银行网站,对 2019 年 11 月份发行的理财产品进行了分析,将期限相近、收益类型相似的银行理财产品进一步整理如下。

表 4-3 各银行理财产品对比情况表

序号	发行银行	产品名称	预期收益率	起点金额			发行日期
				期限(天)	(万元)		
1	渤海银行	混合公募 2019GH32	4.31%	100	1		2019/11/21
2	齐商银行	金达创富 801SD007277	4.25%	98	1		2019/11/6
3	青岛银行	创赢 CY19871	4.20%	98	5		2019/11/22
4	WH 城商行	稳健成长(2019)169 期	4.15%	98	1		2019/11/22
5	中信银行	乐赢稳健轻松投 91 天 A 款 B170A0174	3.90%	91	1		2019/11/25
6	平安银行	和盈滚滚添利 90 天 DLM170090	3.90%	90	1		2019/11/21
7	东营银行	宝丰盈(1901 期 47)98 天 R 款	3.90%	98	5		2019/11/21
8	农业银行	金钥匙·安心得利-灵珑 2019-74 期	3.70%	112	1		2019/11/19
9	建设银行	乾元-共享型 2019-133	3.40%	93	5		2019/11/20

固然这些产品类型五花八门,网站界面也琳琅满目,但对比分析可知,这些产品间具有颇多类同点。从产品丰富度视角进行观察,通常来说国有银行的产品数量和规模要超过全国性商业银行,而后者又远胜过规模更小的农村商业银行;但是如果以预期收益率表现来进行观察,规律又刚好倒过来,也就是国有银行垫底,而农村商业银行则最高。从表可知,恒海农商银行理财产品具有两方面特点,一是其定价居于本地域内同行业的中上游水平,因此对客户有较大吸引力,竞争优势较明显,二是该行在初始金额方面设定门槛不高,一般为 1 万元,因此对本地区内中低端客户具有较大吸纳效应。

另外,恒海农商银行还发行了多种同类型理财产品,在期限及初始金额方面具有一致性,为了吸引不同客户群,在预期收益上进行了不同风险级别设置,换



言之定价存在差异。如 2019 年 11 月推出的稳健成长系列的三期产品，就是如此操作的，它们都是封闭式非保本浮动收益类型，且在期限设计上都采用了 98 天，另外初始金额也一样，都是 1 万元，与此同时，在投资标的方面也完全相同，仅在预期收益率方面存在差异，第 166 期理财产品，设置了专门的新客户预期收益率，具体数据为 4.35%，相较于一般客户，稍微过了 0.2%，这显然是一种新客户优惠活动；而 170 期理财产品，也设置了相对较高的预期收益率水平，达到了 4.25%，也高过了一般客户约为 0.1%，这是为了保有客户资金，目标放在存量高端客户及市民卡客户几个客户类型。由此可见，该行针对不同客户群，设计了更具针对性更有吸引力的收益率策略。

表 4-4 同时期理财产品对比情况表

序号	产品名称	针对客户群	预期收益率
1	稳健成长 166 期	新理财客户	4.35%
2	稳健成长 170 期	高端客户、代发工资客户、市民卡客户	4.25%
3	稳健成长 169 期	普通客户	4.15%

备注：高端客户为该行系统内资产评级为 20 万以上的人群。市民卡为 W 市政府发放的多功能公共服务卡。

值得关注的是，166 期稳健成长系列相较于同区域内的同类型产品，在收益率表现上较为强势，具有很强吸引力，非常受到新客户青睐。

#### 4.1.3 渠道策略

如下图所示，当前恒海农商银行在进行个人理财产品销售时主要存在两类网点和渠道，一种是实体类营业网点，一种是虚拟类电子渠道。

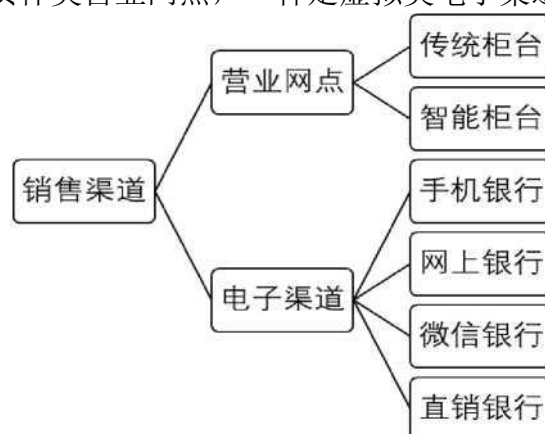


图 4-2 销售渠道示意图

##### （1）营业网点

该类型渠道是传统型的渠道资源，同时也具有最为核心和重要的地位。但是互联网金融带来的冲击，已经严重影响到客户行为，同时也扭转了消费习惯，这

些都让商业银行营业网点模式面临转型和升级,从过往的网点扩增这种粗放式的规模化发展逐步向着转型升级下的质量化发展转变。传统网点厅堂一般有四个功能区组成,现金区、自助区、对公区以及理财室等,其中传统柜台承担着最为重要的营销任务,是营销渠道的重要路径。当前,为了适应网络化趋向,恒海农商银行已经对网点进行一定现代化改造,引进并购置了一批智能程度相当高的自助柜员机,主要是在总行及依稀成立较早的城市网点进行配备。换言之,由于没有实现自助柜台的普及化配备,因此多数情况下营业网点依然延续过往的传统操作模式,客户购买理财产品还是以现场办理和叫号排队方式进行。

## (2) 电子渠道

为了适应互联网金融发展,恒海农商银行也在积极发展和开拓电子渠道,目前已经发展了四种不同类型,分别以手机银行 APP、微信及网上银行以及平台或网站直销银行等。客户可以借助网络实现自由和自助理财产品购买。其中,所谓微信银行通常来说指的是通过该银行所开设的微信公众号,其下设的功能模块“微金融”能够提供一定的理财购买路径,该类型主要针对的是该银行已有的持卡客户。所谓的直销银行通常来说指的是由银行创设的虚拟类的纯网络平台,通过专门的直销 APP 实现,不需要进行实体网点开户等操作,全程网上办理即可实现理财产品购置,该类型没有线下网点,均为线上运作,因此,在该模式下所获得的直销银行客户一般都归属于恒海农商银行总行,相对应的,总行在分派和下达各个分行的业绩目标及考核细则时,对于直销银行客户也并不做过高或过多要求。这也导致多数分行并不注重该业务开发,也影响到一般员工对该业务的营销态度,使得直销银行发展一直较为受限,也因此该银行实际电子渠道多数情况下仅指其他三种类型,也即手机、网上及微信等。

### 4.1.4 促销策略

恒海农商银行为了尽快在福建省站稳脚跟,稳定市场而采用了多种促销方式,从新客专享活动,到开户礼品和积分兑换等活动,从实际效果看,打开了市场,获得较好开局。从调研资料来看,客户对该行举办的一系列答谢活动具有良好印象,且满意度较高,这也符合活动预期。为了推动个人理财业务的开展,该行也不遗余力进行促销方案规划,具体举措为:

(1) 在各个下属网点和分行营造出销售旺景。该行打造了两个营业网点,并以二者为主要营销场景,积极利用 LED 显示屏进行宣推展示,并用大量彩带横幅塑造气氛和强化印象,对过往人群进行宣推。

(2) 充分利用短信平台来进行产品推介和展示。该行建设有自身短信平台,在有需要时可以向客户发送优惠和产品资讯,既拉近客户关系又挖掘客户新需求。

(3) 利用新媒介进行宣传如微信等。一方面通过微信公众号来与客户建立关联,通过理财资讯和活动信息推送及早晚问候等加深联系,另一方面通过员工朋友圈进行信息扩散及新客拓展。

(4) 积极推行“一句话营销”,详细来说就是在网点进行现场业务办理时,由柜员或经理用简短而精炼的话语向客户推介一些理财产品,这些话语尽量浓缩为“一句话”。

(5) 在公共场所或网点附近派发传单。零售银行部会积极开展多类型多场合的传单派发活动,以人员聚集的场所如公园、广场等地,进行理财产品推广和宣传,同时为吸引群众兴趣也进行金融知识科普,从而达到新客获取目标。

(6) 以地方媒体作为宣传阵地。对福建地区较具口碑和传播度的报纸电台等媒体投放理财产品广告,以权威媒体公信力作为理财产品和客户活动的最佳背书,扩大银行的影响力。

(7) 积极进行客户答谢活动。该行高频次开展的促销活动,从实践来看提升了人气,对巩固客户拉来新客具有积极作用,如礼品馈赠、新客优惠等。

## 4.2 个人理财业务客户满意度调查

### 4.2.1 问卷的设计

为了能够对恒海农商银行个人理财产品营销进行全面描述,并就其中的策略问题进行分析,找出其中不足,以该行个人理财产品为主要问题来源,设计了客户满意度问卷。

本次问卷调查的发放模式采用了多渠道进行,既有微信类渠道的电子问卷调查渠道,也有实体网点的纸质问卷调查模式,被调查方为随机选择的该行客户,并不限制购买产品的类别,换言之既有一般理财客户,也包括了进行贷款、储蓄等相关业务的客户。本次调查范围及对象都具有一定代表性。在本地调查活动中共计投放了 200 份问卷,一共获得 185 份有效问卷,回收率表现为 92.5%。

本次问卷的题型及题目内容主要可划分为三类:

第一部分为单选题,该部分内容总计有 6 个题项,主要针对客群特征而展开,包括客户各种基本情况如性别、收入状况、婚姻状态等五个方面,该部分调查只能在选项内择一而定即可。

第二部分为单选题,该部分内容总计有 10 个题项,主要针对该行的存量客户,目的是获取该部分客户的态度和意见。

第三部分为多选题,该部分内容总计有 2 个题项,主要针对的是没有购买或不购买的人群,调查其中原因,并获取他们投资倾向及意愿。

4.2.2 问卷的基本信息统计

由调查结果可知，参与本次问卷调查的女性数量偏多，男女比例较为均衡。

表 4-5 调查对象的性别情况表

性别	数量	占比
男	79	42.70%
女	106	57.30%

表 4-6 调查对象的年龄情况表

年龄	数量	占比
25 岁及以下	3	1.62%
26-35 岁	50	27.03%
36-45 岁	42	22.70%
46-55 岁	36	19.46%
56 岁及以上	54	29.19%

从数据可知，该行理财客户群中具有较大占比的是 56 岁及以上人群，该部分人群的优势在于财富较多，负债较低，针对该部分客户的实际情况可以开展养生及健康等方向的客户活动，以维系和巩固与该部分客户的关系。

表 4-7 调查对象的月收入情况表

月收入	数量	占比
3000 元及以下	3	1.62%
3001-6000 元	86	46.49%
6001-10000 元	73	39.46%
10000-20000 元	21	11.35%
20000 元以上	2	1.08%

从上表数据来看，该行客户月收入大多数人群都集中在第二档，也就是 3001 到 6000 元区间，其次则为 6001 到 10000 元区间，其中占比最小的是高端客户人群，也就是 20000 以上，也需要考虑部分客户出于顾虑并没有据实回答。

表 4-8 调查对象的职业情况表

职业	数量	占比
学生	0	0.00%
政府、事业单位人员	45	24.32%
公司职员	86	46.49%
个体工商户	19	10.27%
已退休	31	16.76%
其他	4	2.16%

由上表调查可知，该行理财客户中，职业为普通员工的占绝对多数，次要占比人群为政府及事业单位人员，其他则是个体及退休者。

表 4-9 调查对象的婚姻情况表

婚姻状况	数量	占比
单身未婚	17	9.19%
已婚，尚未有子女	26	14.05%
已婚，具有未成年子女	99	53.51%
已婚，具有成年子女	43	23.24%

由上表调查可知，该行客户中占绝对多数的是已婚人群，其中又有绝对多数已有子女，因此营销策略可据此进行规划，开展一些亲子类营销策划。

#### 4.2.3 客户满意度测量

本文为了能够对恒海农商银行个人理财业务营销策略展开较为全面而深入的探讨，并找到其中的问题，并从 4P 策略视角进行探索，换言之就是产品、价格、渠道及促销等方向中找到客户感兴趣及能感知的要素和条件来进行问卷和选项设计，构建客户满意度指标体系。

第一，客户对产品的感知：该方面内容包括产品迭代情况、品类丰富情况及私人订制情况等多个层面。

第二，客户对价格的感知：该方面主要集中于预期收益率表现。

第三，客户对渠道的感知：该方面主要集中于当前互联网发展，移动端和线上端的服务供给情况。

第四，客户对促销的感知：该方面主要包括员工态度和精神面貌、理财经理

素质及专业性表现、促销活动满意度及相关资讯获取情况等。

在问卷中，针对客户满意度共有五个不同程度的选项维度，并分别设置对应的分数，其中完全不同意这个维度将分值设置为 1 分，不太同意这个维度将分值设置为 2 分，一般这个维度将分值设置为 3 分，比较同意这个维度将分值设置为 4 分，完全同意这个维度将分值设置为 5 分。通过回收问卷进行统计结果如下。

表 4-10 客户满意度调查得分表

评价指标	完全不同意	不太同意	一般	比较同意	完全同意	平均分
收益率满意	0	0	11	42	76	4.5
服务态度好	0	2	17	29	81	4.47
理财经理专业性	0	1	13	45	70	4.43
移动客户端方便	0	1	19	42	67	4.36
促销活动知悉便利	0	4	25	39	61	4.22
对客户活动满意	0	0	37	28	64	4.21
产品更新速度快	0	5	25	42	57	4.17
产品丰富	5	6	24	57	37	3.89
网点方便及办理速度	4	7	46	27	45	3.79
产品私人订制	7	16	39	29	38	3.58

由上表可知，恒海农商银行各项理财业务内容中，客户打分最高的指标项是收益率水平，均分数据是 4.5，另外还有两项指标打分也较高，一个是员工服务态度，该项得分达到了 4.47，另一个是理财经理专业性，该项得分达到了 4.43，这两个指标项都涉及到客户服务。

对客户打分偏低的指标项展开研究，其中最低的指标项是产品私人订制，该项得分只有 3.58，另外不满意的指标项还有网点方便及办理速度，该项得分也只有 3.79，略高于前者。同时，在产品丰富性这一指标项上也表现不佳，客户满意度分值仅有 3.89。从这些数据可知，该行需要加快产品转型，提高定制化要素含量，强化产品个性化特质，扩充理财产品线，提升服务品质和网点效率。

综上所述，该行理财业务具备一定优势，尤其是在价格方面表现较佳，客户对该方面较为满意，下一步业务拓展方向，需要关注产品和渠道两方面的策略规划。

4.2.4 客户购买行为分析

从统计来看，具有购买理财产品行为的占据着人群多数，共计有 129 人选择该项，占比达到了 69.73%，与之相反的，对理财产品没有购买意向或不购买的共计有 56 人，占比约为三分之一，具体为 30.27%，从该数据来看，理财产品市

场还大有潜力可挖。

在进行问题设计时,对不购买理财产品原因这一问题项设计为多选模式,该项调查结果详情见表 4-7,多数原因集中在资金不足这一选项,可以假定该部分客户在拥有较多资金后会具有购买意向,该部分客户具有潜在挖掘价值,有必要进行日常维护。本次问卷发放,一部分是通过网点及周边投放,一部分是通过银行员工借助网络媒介如 QQ 等向客户进行代发,因此答题者基本锁定为恒海农商银行客户,不过客户类型并非集中在理财类,其他储蓄类、结算类等也不在少数,这些客户普遍对该行信任度都较高。另外,还有部分原因在于对该行理财产品收益预期不满,进行剖析后认为,一是其他银行提供了更具收益率优势的理财竞品,二是客户可能将资金投向了其他收益更高的投资渠道,如股市等,三是客户故意选择,期望银行对此作出回应,提高收益率,诸如此类因素都可能存在。另外,还有部分客户选择最后一项“其他”,除了确实不在选项内外,也有隐私保护意识。

表 4-11 客户不购买银行理财原因情况表

不购买原因	数量	占比
没有闲置资金	39	69.64%
对收益率不满意	18	32.14%
对工作人员不满意	1	1.79%
不信任该行理财业务	0	0.00%
其他原因	12	21.43%
本题有效填写人次	56	/

针对投资渠道的选项,除了理财类之外,多数客户还是更倾向于传统模式,也就是储蓄存款,这部分达到半数以上,另外,还有相当部分人群也选择了股票这种模式。由于互联网金融迅猛发展,出现大量新型理财品类如余额宝等,以门槛低方便等优势获得了大量年轻客户群。

表 4-12 客户投资意向情况表

投资意向	数量	占比
传统储蓄存款	34	60.71%
房地产	8	14.29%
股票	19	33.93%
互联网理财	15	26.79%
珠宝字画等	2	3.57%
其他	7	12.50%
本题有效填写人次	56	/

为了对客户理财意向有更为直观和详细的描述,笔者将被调研者依据年龄层次进行了替代选择划分,详情见图 4-3,其中年龄层次超过 56 岁的,他们理财意



向更倾向于传统类理财项目如银行储蓄，占比超过了 75%，该类型理财项目虽然预期收益偏低，但更符合他们的习惯且风险性更低，因此与该层次人群的需求相匹配。对年龄层次位于 26 到 35 岁区间的，他们理财意向更为多元，各个选项都列入自身选择，由此可知，他们理财知识较丰富，对新产品接受度较高，且选项更具真实性。另外这些选项中值得关注的是涉及互联网平台理财的选项，年龄层次高的这部分人群基本没有选择，而年龄层次低的选择占比却高达约 45.5%，从中可以窥见类似支付宝等线上金融快速融入年轻群体理财生活，但对于其他群体接受度则不高，因为不符合他们对于风险性及习惯性等方面的要求，对于年龄层次高的群体来说，在收益、风险及便利这三点，最受关注的是安全要素。

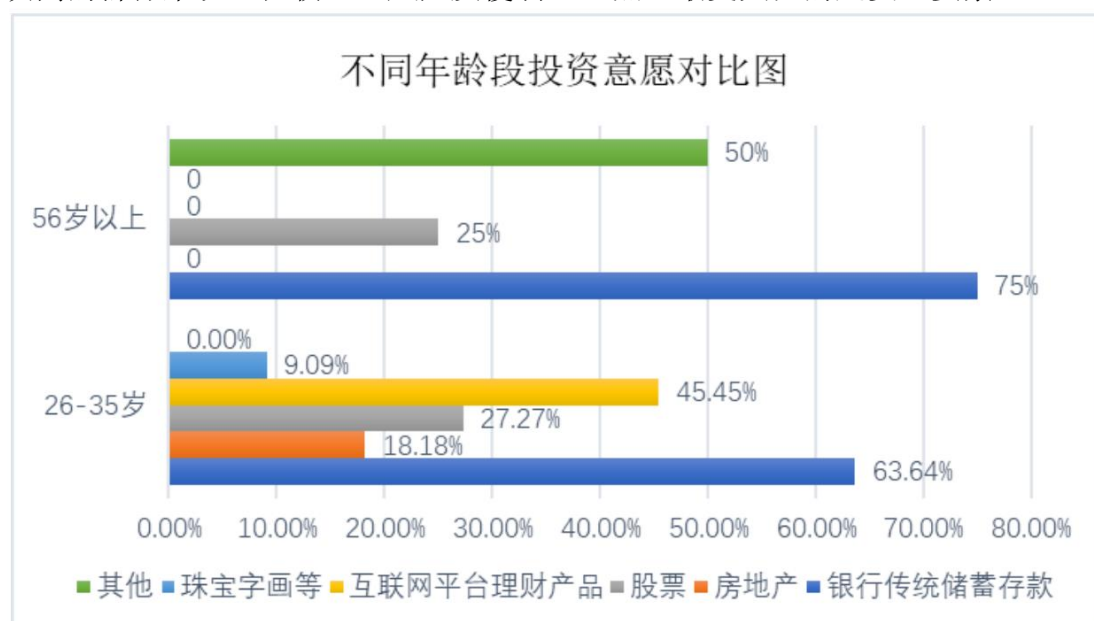


图 4-4 不同年龄段客户投资意愿对比图

### 4.3 个人理财业务营销策略存在的问题

从数据来看，恒海农商银行自推出个人理财业务，就一直发展良好，预期目标和规划也基本实现。为了对该行个人理财营销进行较为全面的描述，笔者收集并整理了 2016 到 2018 年间该行涉及到个人理财业务的营销资料，同时也对该类业务的该行员工进行调研访谈，并寻找机会参与该行多期理财产品营销活动实践，从多视角对该行营销流程的不足和问题进行了探寻。

#### 4.3.1 产品种类亟待丰富

对于营销行为而言，其中至关重要的关注焦点依然是产品，因此强力品牌建构就具有重要意义，是实现营销的关键环节。前文提及，恒海农商银行在理财产品研发方面涉猎较为狭窄，仅有两个系列产品，其中一个稳健成长系列，该系



列特点在于期限固定，一个是快乐享赢系列，该系列特点在于期限灵活。显然，这两个系列针对不同目标客户群，他们拥有不同资金投资需求，对于资金的投资期限及收益等要求都各不相同，这两个系列及旗下细分品类分别针对不同投资主体及意向客户。从产品策略来看，该银行试图借此来对客户进行深度而细致的划分，从而达到针对性和差异化营销。但也需要注意到，该银行理财产品品类较为匮乏和单一，且同质化显著。从问卷可知，该银行的客户对于定制化和私人化理财服务方面较为不满，这也是当前银行理财的普遍情况，客户对理财市场提出了灵活性理财需求，同时也具有个性化理财诉求，他们希望得到银行的回应。

同样，在理财产品设计中也存在一定缺陷，该行始终困于传统银行制度藩篱和固化思维，无法做到因地制宜，使得品牌设计更具地方性和特出性，并且该行地理位置与大学园区等区域相连，但没有充分利用或忽略了这一优势，没有借此打造具有引领性和招牌性的“拳头”产品。该行个人理财业务陆续发展三年，虽然业务规模扩充较为瞩目，但理财产品品牌塑造不尽人意，没有推出市场营销潜力较大的品类，也没有形成品牌影响力，使得营销效果了了，这些因素都限制了该行个人理财业务后续的冲劲和潜能。

#### 4.3.2 价格单一化倾向明显

营销中心能够直接关联到收益的构成要素就是价格，同时这也是所有要素中最容易改变和调节的部分，另外价格要素水平也反映出了该公司的产品定位和价值表达。对理财产品而言，其价格水平体现在回报率方面。为了有效规范个人理财业务市场，国家对于该项业务的定价进行了较为严格的规范，设置了相应的监管规章，对于预期收益率制定了一定范围，不能采用无限提升模式，这也加大了商业银行的定价难度，如何定价才能既符合监管规章又能最大化竞争优势就成为定价策略的核心难点。从表 3-8 可知，恒海农商银行在定价策略上普遍倾向于底价，换言之就是收益率偏高，因此形成较高客户关注度，但同时定价机制和层次也较为单一，营销手法较为呆板，灵活度欠缺，难以推动意向客户产生实际购买行为。

笔者在进行资料收集时，将 2019 年间上半年该行的内部理财产品销售资料加以梳理和总结，并形成了图 4-5，该图主要以理财单笔交易金额为划分依据，由图可知，单笔额度低于 20 万的占比最高，达到总金额的约为 36.86%，另外该分类的总人次也占比最高，已经远远超过其他分类项，达到 83.47%。通过数据对比可知，该行理财客户群中，多数客户的资金投入低于 20 万，但也应看到，高端客户购买次数虽极低，占比约为 1.3%，但总金额占比却极高，达到了 29.9%，因此，需要额外关注单笔额度超过 100 万的高净值群体，其在该行理财产品销售

中具有突出的争取效用。

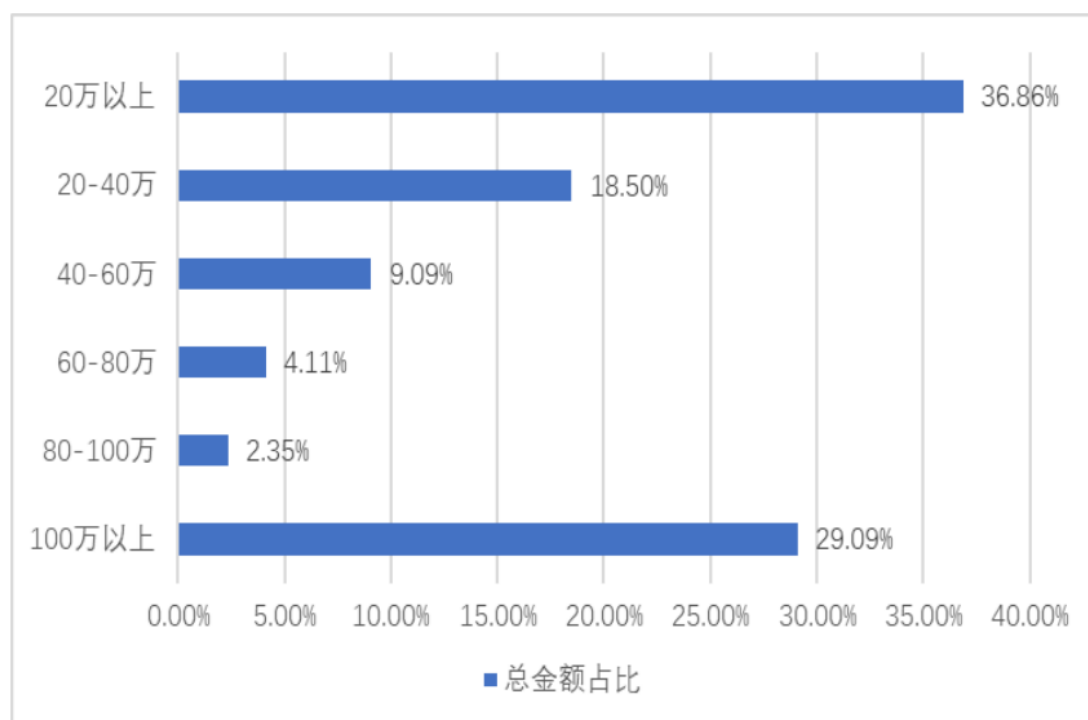


图 4-5 2019 年 1-6 月按单笔理财金额分类的总金额图

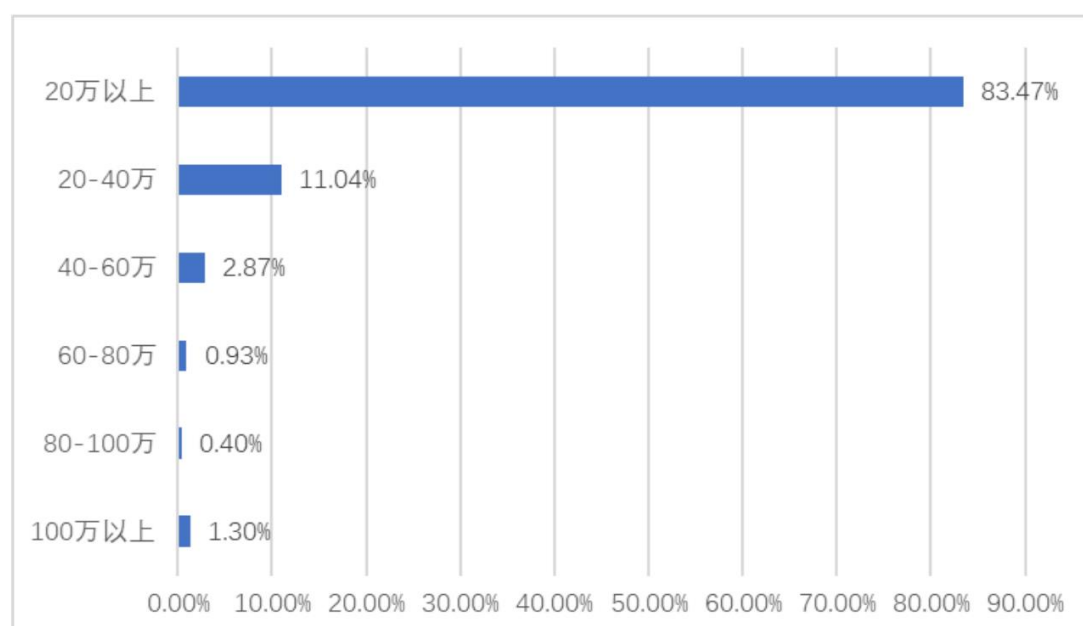


图 4-6 2019 年 1-6 月按单笔理财金额类的购买人次图

对恒海农商银行理财产品展开全面观察，发现其设计存在较大不足，产品定价层次不显，分层性和差异性表现欠缺。对高端客户而言，他们更青睐高初始额高收益类型的投资项目和理财品种。因此，该行需要提升产品层次化程度，对不同层次客户采用随时而变的理财产品定价策略，这样既能创造更高利润空间，也能提升客户体验，对银行发展具有积极反馈效用。

#### 4.3.3 渠道智能化程度低

从实际情况来看，营销目标达成，很大程度取决于渠道的情况。理论而言，恒海农商银行存在着多种渠道，共计有六种，但在实际运作中，却仅有四种发挥着作用，从传统的网点柜台渠道，到互联网时代造就的手机、网上及微信等多种新兴渠道。

笔者获取了恒海农商银行多个年度的个人理财产品营销数据，主要是从2016年到2018年间的各个渠道的营销表现，且以季度进行了划分，制成了一组表格，见图4-4，展示了个人理财业务在这些年度内的产品营销状况和趋向，在对数据进行整理和采纳过程中，摒弃了临时性数据，如对于2017年中并非常规性业务内容的大宗私人定制产品等，笔者以为该类数据并具有参考性，其偶发性会严重破坏数据趋向的正常化和连续化，因此不予纳入。

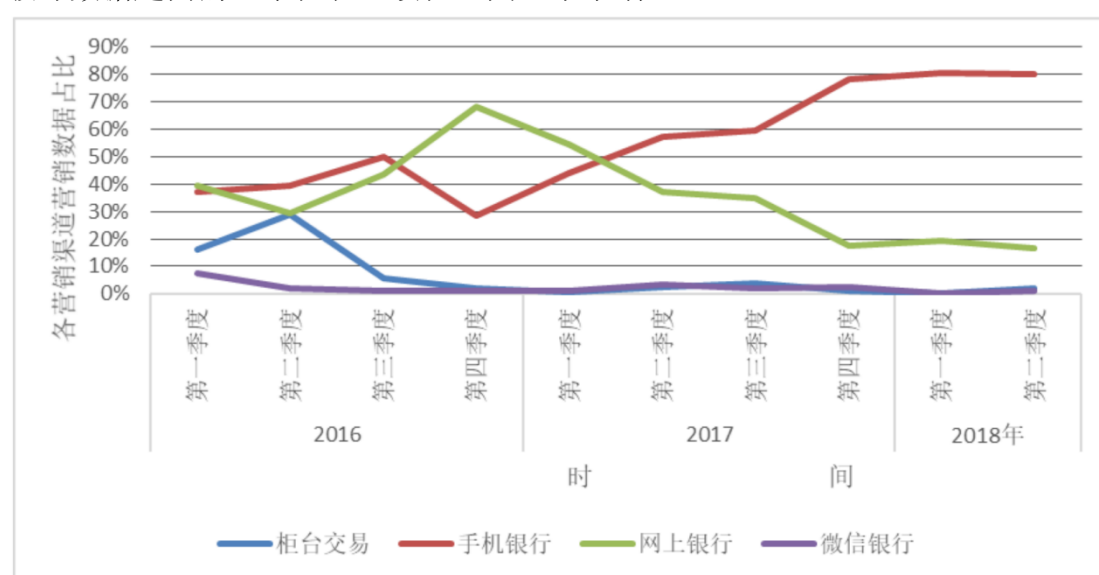


图 4-7 个人理财业务产品营销数据情况走势图

由上图可知，当前恒海农商银行理财产品的购买通道主要集中于手机银行这一类别，该类别渠道利用率高居榜首，达到80%，与之相对应的就是柜台渠道及网银渠道的江河直下，使用率一路下滑，而第四类为微信银行，对该类别还不具有明确的利用率数据展现。由此可见，该银行的理财产品营销渠道在丰富性、智能性和便利性等要素上存在显著不足。

近年来，直面来自余额宝等互联网金融产品带来的波及面极广极深的冲击，恒海农商银行也并非一直消极防御，而是在积极应对，通过微信公众号拓宽理财营销渠道，添设“微金融”模块实现了更方便和快捷的理财渠道开发。另外，微信银行也已经实现了线上全流程操作，但与手机银行相比还有待完善，尤其是在安全性方面，同时也需要进一步强化功能。对微信银行的重视，也意味着恒海农商银行积极拥抱和迎接互联网金融的态度，同时也表达其对个人理财产品营销在未来银行业务中的重要地位具有深刻认识。从上图营销数据可知，虽然该银行一直保持对微信银行的积极开发，但客户利用率却相对不高，需要对此加以重视，

需要转换思路，或推出营销新手段或探讨渠道新模式。

2013年面世的直销银行，由于其运作模式导致其长期类属于银行二级部门，因此较为缺乏互联网金融特性，而是具有传统商业银行属性，并受限于固有体制捆绑，更类似于手机及网上银行的一种新类别或简单延伸。从数据来看，到2018年8月，我国绝大多数银行已经退出直销银行APP，目前已经高达114家，相对来说公众认知度却较低。这些银行中也包括了恒海农商银行，由于直销银行一般归属总行，与二级分行间存在着冲突和竞争，因此在推广积极性方面严重不足，营业网点一般不会主动和积极推荐，导致直销银行发展受限，利用率无法达到预期。

#### 4.3.4 促销力度有待提升

出于强大竞争压力，大多数企业已经意识到促销手段的重要性，能够在一定程度上提升产品销售数量。恒海农商银行自成立以来，也在大力开展各类型促销活动，一般都是通过零售银行部门进行，同时也对全行上下提出参与要求。该种组织和推动模式，难以有效带动基层员工积极性和执行力，对促销不热情不主动，缺乏重视。如针对某类理财业务开展的专项宣推活动中，即便分派了营销任务，多数员工也是采用网点蹲守模式，而非“走出迎客”方式。另外，促销活动往往形式多样和次数频繁，而零售银行部门员工短缺，相关培训不及时或根本不进行，多数情况用微信群通知来进行活动介绍和情况说明，这极大降低促销效果。再者，恒海农商银行受限于编制不足，专职理财经理短缺，仅有1名，且不具备专业背景而是由业务部大堂经理转岗任职，因此存在着较为突出的在岗人员短缺问题，且即便是已在岗员工，也普遍存在从业经验不足等问题。

## 5 恒海农商银行个人理财业务营销策略优化

### 5.1 STP 分析

金融市场白热化竞争大背景下，恒海农商银行想要在激烈的优胜劣汰中幸存并继续发展，获得更高利润空间，就需要对营销体系进行更新升级，如此才能站稳脚跟，取得更有利发展地位。STP理论是建立在对客户需求及购买水平的把握之上，进行差异化和个性化的理财产品及服务研发和设计。该理论能够让该银行对目标客户形成更具体和生动的画像，制定更具前瞻性和合理性的营销规划，进而实现对比优势和竞争力提升。

#### 5.1.1 市场细分

当前,针对个人理财产品销售的实际情况,该银行有以下特点:1)销售过程只关注数量和规模增长缺乏对质量提升的重视;2)不同类型产品间不存在显著的收益率差距,趋同性明显;3)多数产品所针对的客户群高度类同,同样产品经常向不同客户群进行营销;4)无法精确定位客户特性从而进行客户细分,使得客户需求存在真空或漏洞;5)市场定位存在模糊性,不真实不精准。面对激烈市场环境,要破开地方理财市场壁垒,提升当前理财产品的市场份额并改善营销现状,从而为后续理财业务开展打下前锋,尤为需要强调细分市场客户的必要性和有用性,此时对于市场细分理论的重视就具有了现实意义,该理论由市场学家史密斯提炼而出,认为客户需求存在多样化,难以实现对市场需求的全盘满足,需要依据需要用不同因素对市场进行细致性划分,如地理因素、心理及行为因素、文化或个人因素等等,进行客户需求明晰并区分,进而实现归类,从中获得目标客户,并聚焦于此进行运作,使得精准化营销成为可能。从实践来看,市场细分能带来多重利益,一方面能增效降本,另一方面有利于业务开拓,并让自身优势得到创建和发挥,具有更灵活的理财市场适应性。

从恒海农商银行角度出发,对区域内经济状况进行融合,并结合地理特性、区域收入及消费情况、居民年龄等情况来展开市场细分,从而快速明确目标市场内容和情况,实现资源整合,并完成个性化服务供给,具体情况为:

(1)从居民年龄这一层面来开展市场细分。经过数据获取可知,不同年龄段客户具有显著区分,尤其是在消费行为及风险承受等方面,可据此进行客户群细分,主要为18到34岁的青年段、35到49岁的中年段、50到65岁的成熟段及65岁以上的老年段等,其中中年段和成熟段是该银行个人理财产品主要面向人群,且在销售额中占比最高,这是因为这两个阶段的客户一般具有较为稳定的社会地位和收入水平,对自我资产升值具有较高意愿,对理财产品具有较清晰认识和较强烈需求,另外,风险承受力也相对较强,对新型理财理念及产品具有更高接受度。而青年段客户则不管是工作还是收入还处在发展期,相对不稳定且水平较低,因此投资资金较为匮乏,对理财产品具有一定需求但倾向于投资少的类型,他们普遍受教育程度较高,对理财具有独到的理解,风险承受力一般,理财倾向于高风险和高回报类型,而老年段群体则多数为离退休人员,他们收入较为固定且资金储备较多,但由于思维机能退化导致其风险承受力偏低,则思维固化保守,对投资理财较为排斥,也有部分偏好周期短的低风险理财类型。

(2)从地理环境这一层面来开展市场细分。一般来说,不同地理环境会造成人群气质区分及人口稠密度不同,也造成理财需求的差异。恒海农商银行旗下支行和网点遍布区域内城乡,其中城镇客户偏好高回报理财品类,同时他们受教育程度较高对理财交接较多,而县城客户则更为保守,多数以存储类理财为主,

较少主动购买理财产品。

(3) 从收入及消费这一层面来开展市场细分。对个人购买理财产品具有决定性影响的因素即为这一点,恒海农商银行据此对客户群进行了四类划分:年收入超过百万的划分为第一个类型;年收入介于百万与五十万之间的划分为第二个类型;年收入介于五十万与五万之间的划分为第三个类型;年收入低于五万的划分为第四个类型。

首先我们需要看到第一类客户群体特点,他们数量较少,占比仅为 20%,但却占据着绝对多数的金融资产,占比高达 80%,对银行而言,该类客户是激烈追逐和竞争的对象,是贵宾客户类群,通常会由专门的理财经理提供精细化和专业化服务,有专门的理财规划,同时银行方面会非常小心而谨慎维护与该类客户的关系。其次第二类客户就是所谓的中端客户,他们教育水平较高,对理财有自身追求和认识,会根据自身情况和认知不同来进行理财产品选择。再次为第三类客户,他们占比约为 34%,一般都会依据收入水平从理财人员推荐中进行产品选择。最后为第四类客户,他们理财需求不足,收入水平限制了理财消费能力,针对该部分人群会开展理财知识宣传和普及,强化银行形象和口碑。

综上所述,恒海农商银行将主要参与第一类客户的追逐和获取,并同时也重视对第二和第三类客户的开拓和发展,而对第四类客户则主要进行银行口碑宣传并提供一定理财知识科普。

### 5.1.2 目标市场选择

现阶段,由于资源、规模及能力等方面的受限,恒海农商银行无法提供全覆盖的最优质服务,换言之,它们必须依托市场细分原则,审慎而合理的从当前理财产品出发,划分或明确不同目标客户,依据这些群体需求提供对应服务从而获得最高效益,该方面重要性日益凸显,成为银行营销理财产品的第一目标。站在恒海农商银行运营视角,可将其客户群进行划分,分为贵宾、重要及一般等三类客户群类。

通常来说,贵宾客户是人数最小的一个类型,身份多数为企业所有者或高管,还有部分为各类型政府或机构的负责人及官员等,是银行间竞相争夺的焦点,对恒海农商银行来说,贵宾客户的获取或抢夺都具有相当难度,因此向现有贵宾用户提供更稳定更具专业化和特性化的服务内容才是当务之急,并以此为前提吸引和争取其他贵宾用户。从恒海农商银行内部统计来看,当前累积的理财客户年龄一般范围在 35 到 60 岁区间,这部分人群是银行目标市场中最具典型性同时也是最主要的客户群,也就是前文所提及的重要客户,多数情况下都为社会中间阶层,职业分布为企事业单位工作及管理人员,私营机构或企业的资深员工等等,他们

通常具有相对稳定的收入来源和财富基础，具有理财意愿，想要为今后生活加一道保险，对于理财产品的选择方面，他们固然较为关注预期收益，但更为重视其中可能的风险。针对该情况，恒海农商银行可以进行相应品牌的理财产品研发，控制风险的同时尽力确保一定收益获取，并识别和辨析客户冒险偏好，并以此为依据进行客群类群划分，从客户出发进行风险和收益的平衡。一般客户通常来说占比较高，具有较为宽泛的客户范围，人数众多，同时该类型的获客成本和难度都较低，对于资源投入及宣发活动等要求都较少，只要在银行本身业务及服务基础上进行一定提升和改进，形成并保持一定优势或特色，就能实现该类目标市场的开发目标。

由此可见，恒海农商银行在进行策略运营明确目标市场后，已经采取积极行动对消费及储蓄双高的目标客户进行了有效获取。

### 5.1.3 市场定位

在对不同客户进行明确而合理的细分，同时也对目标市场具有清晰认识后，需要从自身个人理财当前的研发和营销现状出发，对自身市场定位展开审慎分析，并据此设计相应的理财营销策略，由此延伸到销售和管理等各个环节和流程，为新市场开拓保驾护航，同时对销售模式变更进行赋能。对于 STP 理论而言，其中尤为关键的内容为市场定位，详细而言就是认清目标市场后，金融机构对自身理财产品和服务的谨慎分析并明确优势的过程。

前面已经论及，恒海农商银行在经过大数据统计和分析后得出自身理财产品营销客户画像，其年龄范围在 35 到 60 岁区间内，又依据客户职业、投资习惯等多样化因素来对客户进行层级和类型划分，从而实现精准定位，从而让销售策略能够依据客户分层画像提供定制化的优势服务。如对商贸往来频繁和活跃的区域，其特色在于客户类型较典型，多为贸易型客户，同时存在大量潜在客户，具有显著挖掘价值；又如在市直单位地区，一般聚集着规模较大的企业，使得区域内居民收入较高，针对该类型客户需要进行高收益理财产品推荐和研发，这部分为重要客户；在其他区域如地级区，一般来说居民收入一般，针对该类型客户特点着重推荐稳健性理财产品，这部分即为一般客户。

由上可知，所谓市场定位，追根究底其目的是围绕着客户需求，融合自身优势，利用特色服务树立品牌形象和强化品牌认同，从差异性获得竞争动能，让产品更符合客户需求，从竞争中突围出来，获得更高市占率。

## 5.2 产品策略优化

对个人理财业务来说，塑造其竞争力的核心要素在于产品，因此，个人理财

营销中最基本的内容就是关乎产品的战略，对于理财产品营销而言，产品战略的有效合理是保障其成功的关键。

5.2.1 产品差异化策略

对恒海农商银行个人理财业务状况进行纵观，其产品通常是由总行推出并发布，营销模式也采用的垂直购买，且该类型产品开发简单，品类单一，这种业务形式优点在于成本与管理可控可降，且风险处在可接受范围，但市场形势和竞争格局的变换，使得传统营销逐渐落伍，需要打造差异化产品战略。通常来说，产品差异化指的是立足不同倾向和特质的客户，如收入及风险承担等，结合产品特点进行最佳化推荐。为了获得客户需求一线数据，恒海农商银行可以用问卷调研等模式进行市场摸排，从而为理财研发部门带来扎实的数据或资料，并提供部分建议，使得理财产品研究更贴近需求更个性化，提高市占率。对客户而言，不同出身、收入、职业等状况会形成不同需求，因此理财产品研发需要真切面对不同周期人群，详情请见图 5-1。在产品设计中，需要立足客户需求对系列化产品进行精准分类，针对不同客户群而进行针对性设置，尤其在起始投资额及收益率这两个至关重要的环节，并与不同风险标的进行多样化组合，使其与客户偏好形成高正向相关。从实践来看，尽管该行在营销战略上略有胜场，但竞争对手或在进步或进行复制，因此也需要不断创新模式，强化理财产品更新换代频次，以维系和扩大客户群。

5.2.2 产品组合策略

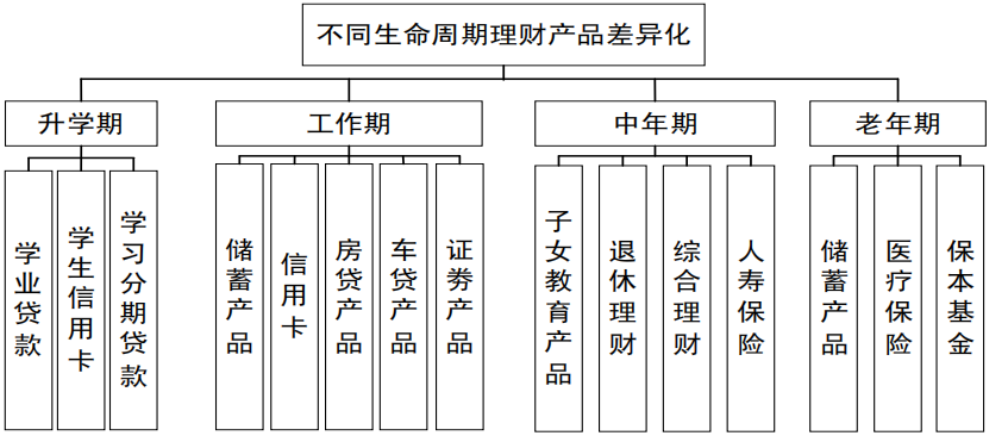


图 5-1 不同周期理财产品差异化

通常来说银行理财具有两方面内容，一方面是有形产品，另一方面则是无形服务。客户购买理财出于不同需要和目的，有些是寻求未来保障，有些是风险转移。基于此，恒海农商银行应切实从客户诉求出发进行定制化服务，并设计相应的产品营销方案，单一产品的出色无法带来银行整体竞争提升，也无法应对客户



多样化诉求，此时组合型理财产品就显现出优越性。所谓产品组合，指的是为全方位满足客户需求而进行理财产品的多样化和多元化搭配和组合，使得其更符合要求，也更具适应性，这也是银行理财营销的一类重要手段。恒海农商银行有必要进行组合型理财的开发和强化，提升产品品质，从而有效拓展营销路径和范围，从而获得市场和竞争力双赢局面。对客户来说，一直对高流动的短期理财产品更为青睐，这类产品既能对资金使用不造成过大妨碍，又能达到一定增值目标，因此可以对富民荷花理财产品进行针对性升级，在收益率及初始额两方面进行调整以适配低收入群体理财诉求。另外，银行还可与其他行业展开组合产品联合出品如保险或基金业等。

### 5.2.3 产品创新策略

时代进步推动理财产品研发的突破和创新，其中因为：

- （1）市场优胜劣汰加剧，产品更新迭代无法跟上时代浪潮将会被市场快速抛弃；
- （2）产品固有周期使得新旧交替更为必然；
- （3）新技术和新生活都在不断催生新需求；
- （4）科技进步及互联网加速迭代，也在逼迫各行各业加快创造和加大创新，银行业也同样如此。

对恒海农商银行整体产品线进行观察，其中特色理财产品相对缺乏，研发能力不足，也就无法从客户投资偏好入手展开新模式和新品类的创新。因此，该行需要加速创建理财产品研发机构，搭设专业研发团队，尽快对既有理财品类进行转型升级，从而为客户提供更新鲜更值得信赖的理财体验，有如下举措：

- （1）从对理财产品风险偏好统计来看，多数客户偏好低风险类型，使得银行所推出的产品也多数集中于低风险类型，而对高收益高风险类型较为忽视，部分有需求客户转而购置高端实物资产，针对该情况对部分固定期限类理财产品可进行定制化加赠设计，如起购金额 50 万，且期限为 180 天就可以加赠部分实物资产，如收益较为稳固的茅台白酒等，吸引客户注意，加大投资概率。
- （2）针对净值型理财产品展开深度研发并创新，可将房价房租的未来发展趋向纳入产品开发考量，进行房地产信托投资产品实验性研发，将房地产升值部分进行分红式发放返回，房租收入也可类同处理，该类型产品收益高且具备长效性，是一种理想型的净值理财产品。

### 5.2.4 产品品牌化策略

尽管恒海农商银行积极进取，在理财业务方面具有一定优势且为客户所看重，

这固然对品牌和形象塑造有利，也带动新客户获取，但总体而言与大银行差距还是较为明显，尤其在品牌印象及传播度等方面。近些年，该行为了业务拓展而不断扩充下设分行数量和规模，却没有同步关注银行品牌的强化和推广，伴随网络金融兴盛，线下网点营销模式已经遭受重创，使得该行发展受阻。对此，恒海农商银行应积极扭转既往发展模式，强调品牌塑造和宣推。应加大客户调研，寻找需求痛点，精确定位银行后续发展路标。也需要积极比照竞争对手，映照自身优势，同时需要走多品牌路线，进行专业化品牌分类管理，使得品牌多点开花以应对可能的品牌信任危机，使得银行发展可持续。

### 5.3 定价策略优化

对客户而言，最直观最重要影响因素始终在于价格，理财产品价格波动与客户购买行为及购买量直接相关，因此理财产品执行何种定价策略将会对银行市占率带来显著作用。

#### 5.3.1 差别定价策略

现阶段，理财市场规模日益扩大，且同时存在着理财客户群体的层次性变化，不同情况、不同层次客户群体具备不同需求内容，因此在定价策略上也不能一概而论，而应适当差别化对待，如基于客户细分所进行的定价模式、基于产品功能执行的定价策略，又如从市场需求季节性波动而设计的定价机制等。恒海农商银行在定价策略制定时，也会对客户进行简单划分，一类为中高端，一类为普通，前者对于价格变动不敏感，对于增值服务需求较多要求较高，如机场贵宾待遇等服务就较具有吸引力。后者则具有价格敏感性，收入条件一般是的他们对于部分优惠服务更感兴趣，如免手续费等，可采用类似办法吸引更多该类客户。

#### 5.3.2 组合定价策略

所谓组合定价，详细来说就是将不同类型理财产品进行一站式销售，以固定组合方式投放市场，并在购买合同中约定较多优惠，通过薄利多销来获取利润。恒海农商银行需要以客户视角考虑风险问题，对理财产品进行分级管理，实现价格浮动，从而抢占市场价格权。此外，产品价格也需要进一步细化，依据客户群分别设计价格方案，并据此设计营销路线。

#### 5.3.3 竞争定价策略

一般而言，银行理财产品定价受到多维度和多层次因素影响，包括成本、竞

争等方面,从实际情况来看,面对产品严重同质化的情况,以及竞争对手大量增加及竞争环境高度紧张的背景,银行理财产品定价需要顾及的因素也就更为复杂,既需要权衡自身优势和条件,也需要综合竞争对手情况及其产品策略,最终往往还是走低价路线以尽量保持或抢占市场。这使得竞争定价法越发受到重视。通常来说,竞争定价并非立足于成本,而是针对竞品的价格进行对应性的调节,同时该调节也并非绝对,也要综合考虑银行利润状况来最终决定。在维持一定利润基础上,就会尽量保持竞争报价,避免市场份额被夺取或抢占,但是一旦无法保证一定利润空间,银行迫于正常运营所需,就会放弃利用竞争报价。由于银行规模大小不同,使得不同银行具有不同的竞争定价模式,主要有主动型及跟随型两类。一般来说,规模较大实力较强的银行,会对竞品和自身产品进行分析,对前者进行等级划定,对后者进行优势阐释,进而主动竞争定价,这里的典型代表为四大国有银行。而一些规模较小的银行,为了降低风险会采用跟随型竞争定价策略,也就是依据竞品价格来划定自身产品价格。部分情况下,银行会采用多模式和多类型营销策略混搭应用,使得理财产品能够获得更高定价,该做法对银行利润有积极作用。

## 5.4 渠道策略优化

银行构建与客户间的关系纽带依靠的是渠道,这也同样是营销人员工作时的工具和手段,对于银行而言,是决定其价值创造的根基所在。因此,渠道具有多重意义,既能够直接影响到营销成本,又与银行品牌具有显著关联。

### 5.4.1 渠道的选择

针对个人理财产品,其所搭设和构建的营销渠道,通常来说指的是理财产品的运营全流程,也就是从银行立项到客户购买的一整个过程经历。对恒海农商银行而言,在该业务领域的营销渠道主要有两类,具体见图 5-1,一个是自主性质营销,另一个是代理性质营销。前者在银行与客户间不设置或不经第三方而建立直接的理财产品买卖关系,后者则是通过专业代理机构介入银行和客户间,银行与机构方是代理和委托关系,客户只能通过机构方进行理财产品购买。这两种渠道各有胜场,比对情况可见表 5-1。但是不管哪类渠道,都应建立在客户基础上,以客户为重,达成渠道互通协作,实现服务链条并通并联,形成一条线服务模式,实现更高质服务。

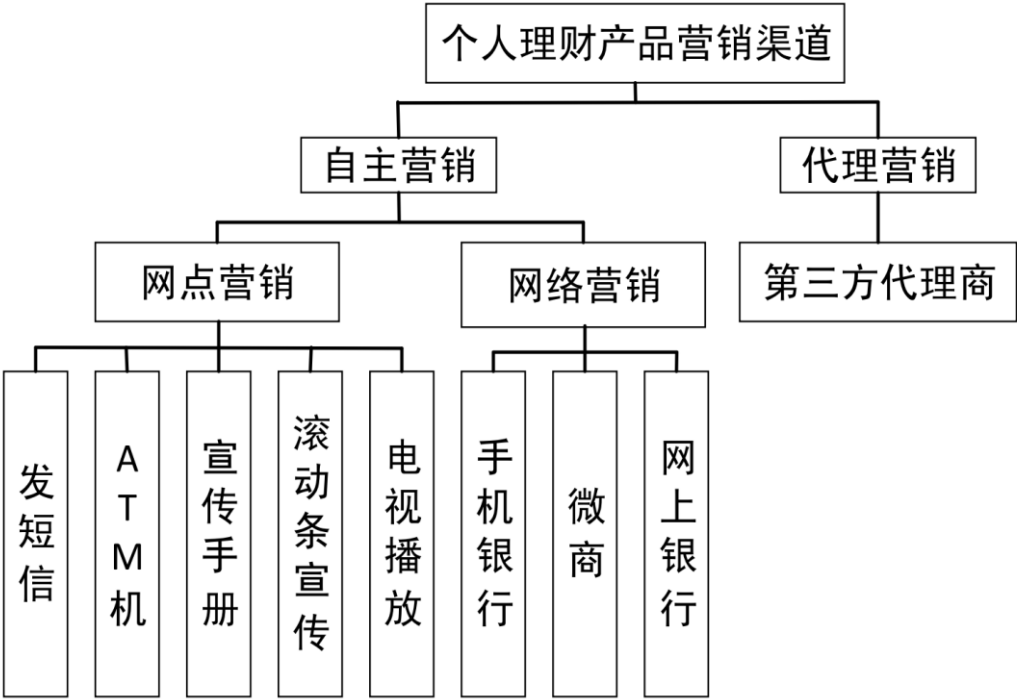


图 5-2 恒海农商银行个人理财产品渠道

表 5-1 理财产品自销与代销的比较

营销类型	自主营销	代理营销
营销主题	恒海农商银行	代理或中介
优势	营销全程由银行自身组织和进行，便于把握客户需求，瞄准购买偏好，团队式运营具备高忠诚优势。便于银行集中资源，同时有利于营销优势的效率化利用。	
劣势	招聘和培训人才是个长期过程，周期长效率不高，代理或中介素质参差，利润分容易导致银行资源分散，存在浪费现象。薄，同时存在监管难的情况。	

5.4.2 渠道的管理

理财产品想要获得良好营销业绩，恒海农商银行需要强化和升级营销渠道，主要有以下举措：

（1）合理布置网点。虽然该行在网点铺设方面已经较为完善，覆盖较为广泛，但网点布局存在不尽如人意之处，部分网点设置并非基于周边详细调查结果，没有对周边居民层级和消费有着明确掌握，对区域经济潜力也缺乏前景预估，因此，需要结合城市及区域发展愿景和规划来进行网点布局优化，部分表现不佳的网点该撤则撤，从而腾出资源和空间发展新网点，实现最佳利益格局。

（2）加强网络营销。需要更为重视线上渠道的开发和维护，如微信银行及

APP 等,在理财产品推介时需要加入多样化和多元化咨询和服务内容,从单一介绍进行功能和内容升级,与客户需求接轨,提升服务品质。

(3) 打造高水平营销团队。构建以理财经理为关键节点的营销团队,对营销和服务流程进行规范化和标准化设计,加强新产品和新服务的跟进式培训,切实提升服务效率和质量。

(4) 加速网点电子化进度。从长期来看,理财市场将趋向于自助银行模式,需要在网点增设相关服务区域如自主业务区或咨询业务区等,并进行人工服务替代,急速推进电子化和智能化进程。

### 5.4.3 渠道的创新

现阶段,恒海农商银行在开展理财产品业务时,主要模式依然以传统渠道占比最高,但互联网技术发展提供了更多样化的营销新手段和新方式,当前网络营销体系建构已经成为银行们关注重点,也成为抢占市场的主要工具。恒海农商银行同样进行了渠道方面的新开发,主要内容有:

(1) 开展理财顾问模式。且将该模式进行分级设置,一级顾问的服务对象集中在高端客户群,为他们提供专业和专享服务,强化与高端客户的密切和持续沟通,培养和巩固客户关系。二级顾问也叫批量型顾问,其实质就是通常所说的普通理财模式,一般针对的是普通客户群,为他们提供咨询和答疑等服务,建立客户信任。

(2) 开设专营店和旗舰店。这可以线上线下同时进行,在电商平台上设置更全面更具代表性的官方旗舰店,店内客服提供多样化的理财产品解惑和答疑服务,从而吸引和推动客户线上购买,这既能节约成本,扩大客户群,又能为客户提供更高效服务,节约客户精力。而理财专营店则一般开设在人流集中场所,并且周边区域在经济发展上具有一定相对优势,能够为客户提供更专业和合理的理财服务。

(3) 增加移动客户端。目前 APP 已然成为各个行业公司或机构的刚需,APP 研发热一直不退,恒海农商银行也有必要加入其中,设计专属 APP,并进行广泛宣传,为客户提供理财知识了解和理财产品购买的便捷窗口。

(4) 重视对营销场景的营造。推出具有特色的主打产品,优化布置橱窗,尤其是网点临街的橱窗,确保客户能够形成对产品信息详细了解。当客户进入营业网点时,先将客户导引到咨询台,之后再将客户导引到大厅,再导引到办理业务的柜面。在客户可以看到的视线范围内,摆放一些热门产品的宣传海报。基于主动出击的原则,凸显出产品的卖点,满足客户对产品信息的需求,让客户可

以全方位了解产品，此外，还可以在网点建设一些服务场景，为客户提供便利服务，具体包括爱心区、休闲区等等。通过这种方式，优化服务质量，提升服务水平，增强客户满意度。同时银行还可以通过举办主题沙龙的方式，给客户id提供做手工的机会。例如在“三八节”当天，银行可以邀请热爱手工和插花的客户，前来参加插花活动。在活动中，银行可以安排专业人士，为客户讲解花艺相关知识，同时向客户推荐一些理财产品。在轻松愉悦的环境下，客户对理财产品的接受度能够提升。因而举办各种主题活动，有助于增加理财产品的销量。在金融科技时代，银行应该关注时代热点话题，创新营销模式，注重对场景化营销模式的应用，借助以客户需求相适应的场景，激发客户良好的心理状态，让客户产生购买理财产品意愿。在互联网时代背景下，银行应该同时重视对线上、线下营销渠道的建立，并且加快建设线上银行，将部分线下客户引流到线上，实现线上、线下营销活动的同步进行，构造出全新的营销模式。

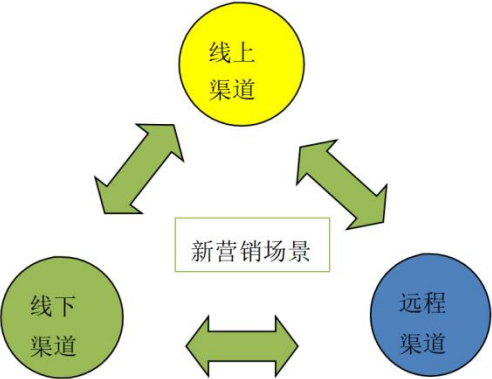


图 5-3 新营销场景创建

5.5 促销策略优化

银行竞相提升产品质量和服务水平，归根结底是为了争夺客户，而为了实现这一目标，促销就是一项重要工具，通过促销能够快速而高效的进行理财产品信息散发，并推动客户购买意愿，使得销售立显成效，随着信息时代来临，促销方式和手段也日益多样化，目前恒海农商银行主要利用了四种不同促销模式，分别为广告类、人员类、网络类及公共关系类等。

5.5.1 广告促销

当前时代中广告现象渗入生活的每一丝缝隙，作为一种促销手段和方式，更是无孔不入，是最常见也是最基础的工具。在技术推动下，广告宣传方式也日益繁多多样，从传统报纸、手册、杂质等方式，到电视等电子屏幕类方式，再到当前的手机等。广告宣传既是对产品的推广，也关乎到品牌塑造，是打开销路扩充

客户的重要手段，但是流量为王时代，实体广告宣传促销成本也不断攀高，鉴于此，恒海农商银行也无法进行大规模实体广告投入，因此将目光转移到网络渠道宣传领域，以微信或微博等自媒体形式来进行理财产品宣推，取得了较理想效果。同时也在关注度较高的法定节假日进行多渠道宣传，如五一或寒暑假等。为了打造品牌形象而建立理财专营店，将其置于人流量最多的区域，在店内以海报及传单等形式开展理财产品宣推。

### 5.5.2 数字化网络推广

当前我国银行已经彻底融入信息网络时代，线上理财推广习以为常，网络推广的低成本及跨时空优势，使得该种推广模式备受青睐。恒海农商银行也积极参与，建立网络平台，该平台具备信息交流、推广等多方面功能，使得理财及活动等信息能够快速传递到客户手中，实现高速度和大范围客户交流。

从目前经营状况来看，恒海农商银行已经建立了 OCRM 个人客户营销系统。在整个系统内部，包含了客户的各项信息，如个人资料、客户持有的理财产品等等。围绕客户营销系统中的信息进行综合分析，就能够初步判断客户对理财产品的偏好。基于此，为客户推荐相应的产品，为他们提供个性化的服务，增强客户的愉悦体验。同时银行可以结合客户购买理财产品的实际情况，对客户进行分类。从恒海农商银行现有的客户资源状况来看，该银行按照客户资产将客户分为多种类型，具体包括私人客户、钻石卡客户、普通客户等等。其中，等级越高的客户，意味着购买的银行理财产品越多，贡献越大。因此，各网点应该做好大客户资源维护工作。在节假日、客户生日等特殊时间点，网点可以安排人员登门送礼物、送祝福等等，以真诚打动客户，以此稳定客户资源。恒海农商银行为客户经理打造了营销宝 APP 这一专用软件。该软件投入使用，为客户带来诸多便利。线上 APP 让客户使用掌上银行就可以向客户经理咨询理财产品信息。而客户经理依托线上 APP，可以随时向客户进行产品宣传。浏览过“营销宝”的客户，会留下足迹，此时，客户经理就可以根据这些信息，分析和了解客户偏好，然后给客户推荐与之需求、喜好相适应的理财产品，做好精准营销。当客户选中了某款理财产品时，就可以通过“营销宝”与客户经理进行线上沟通，并且一键购买，整个流程操作简单、便捷。数字化工具在营销环节的应用，可以帮助客户经理挖掘更多的客户资源。

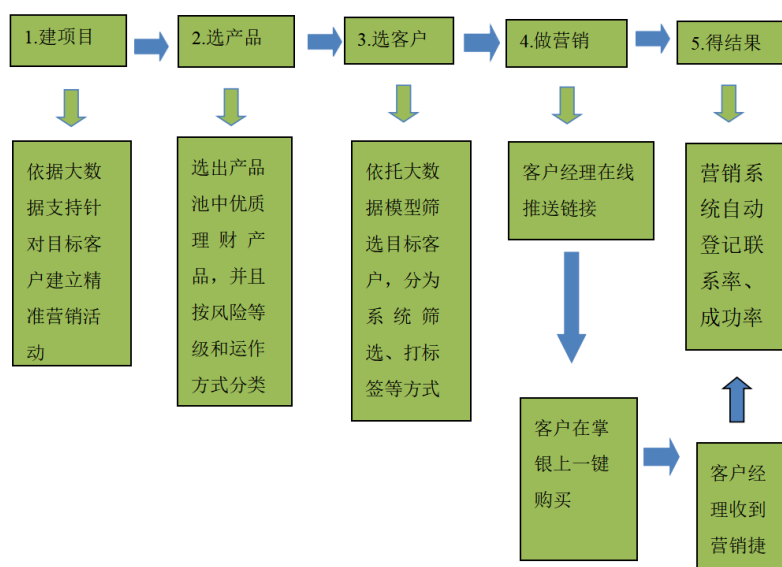


图 5-4 数字化营销闭环流程图

### 5.5.3 人员促销

从实际效果来看，人员促销依然具有无可比拟的优势，效果依然最为突出，该方式让营销人员直面客户，不仅能抓住客户所需，并能进行及时而正面沟通，获取客户信任，为客户推荐最合心意的理财规划和产品方案。恒海农商银行在该方面表现一般，促销人员素质参差不齐，有些无法准确把握客户目的和意向，无法创造良好效益。为改善这一情况，有必要加强人员培训，规范化服务环节和具体流程。推销并非简单的话语交流，想要获得预期推销效果，是一整套推销机制运作结果，需要大量资源注入，因此无法面向所有客户，通常该模式更适合高净值的贵宾客户。

### 5.5.4 公共关系策略

所谓公共关系营销，其概念详细而言就是为了维系和巩固客户关系，以获得更大客户群为最终目标而展开的营销行为。从实际情况来看，恒海农商银行没有高度重视客户关系维护，同时在长效性关系构建方面也较为不足，基于此，恒海农商银行有必要在联络方式上加以改进，设计出不同事件的专用沟通举措，详情请见图 5-3。



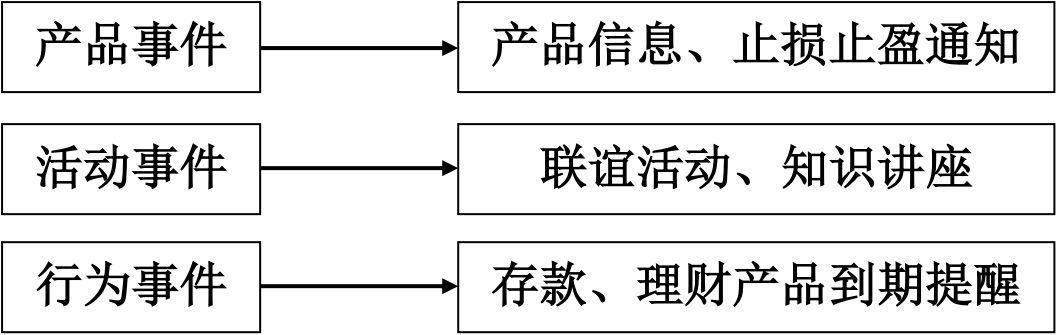


图 5-3 公共关系联络方式

## 6 恒海农商银行个人理财产品营销策略保障措施

### 6.1 提升管理人员素质水平

管理人员在银行系统中具有显著而重要作用，是具体决策的实行者，也是各项工作的领头羊，同时也是各项任务的主推力，是银行系统中的中坚构成。管理人员的素质高低，管理队伍的能力强弱，将直接影响到银行发展及未来。对恒海农商银行现阶段的管理状况进行调查，其中管理人员问题主要有以下几点：（1）管理及领导能力欠缺，无法跟上新形势变化，工作能力较为落后；（2）担当能力和担当观念都不足，工作作风方面向虚不向实；（3）大局观薄弱，思想境界有待增强。分析原因主要由于管理人员素质不高导致。目前“两规”政策促进并推动了理财方式和内容转型，也使得相关业务要求同步上调，导致专业管理人才缺口更大，针对该情况，恒海农商银行应加大管理人员招募和提拔，并明确考核和培训机制，让管理制度更趋严谨和合理。

### 6.2 实施精准营销战略

通常来说，精准营销战略涉及到三个层面内容，分别是人员精准分工、活动精准策划、工具灵活配置等。所谓的人员精准分工，一般来说指的是团队成员进行合理搭配和分工协作，这是获得理财业绩的重要前提和保障，单个成员无法带来良好成果，只有精准分工，让成员各司其职，并积极发动和鼓舞工作积极性，对商机进行合理且优化分配，才能让行动得到更大成效。所谓的活动精准策划，一般来说是建立在客户数据库基础上，融合产品精准定位，从而提供特性化营销方案，并对营销结果进行成效考核。所谓的工具灵活配置，主要是指沟通方式的灵活多样，营销沟通能够通过电话、微信及主动上门等多方式实现，而这又需要与客户类型进行适配。

### 6.3 优化客户管理机制

对于银行而言，其竞争核心在于客户获取，这也是银行发展所系。恒海农商银行既要重视对当前客户数量的维持及扩展，同时也要关注对既有客户关系的维护，积极进行管理，与客户间努力达成长效性和持续性的业务关联。

现阶段，传统客户管理模式亟待进行更新升级，这就意味着以客户经理为核心的模式适用性降低，需要引入新型管理系统，以应用量化及数据分析为基础的智能模式将具有更大发展潜力。依托数据软件能够实现高预见高弹性的客户画

像及模型，为营销人员精准化营销带来更便利更详细的资料和条件，让营销人员能够对客户实现快速而精准分类，对潜在客户发现，易开发类型客户发掘，及既有客户流失水平等。营销人员可利用软件来实现产品定制化和最优化组合。

对于客户管理系统而言，其中重要内容就是维系客户合作关系，恒海农商银行在该方面采用了多项举措，主要为情感维系、优惠维系及回赠维系等方式，情感维系主要是通过对稳定客户进行定期回访的机制来实现，而优惠维系则主要针对部分高消费客户，提供更具吸引力的优惠条件来实现，回馈维系则主要是以礼物形式进行，三类维系方式灵活运用来实现长效性客户关联。

## 6.4 建立客户信息数据库

为了有效提升理财产品营销效率，可以采用的方式有创建并完善客户信息数据库。恒海农商银行能够基于已有客户信息来进行数据库搭建，其中对于客户信息进行了细致列出，如姓名、年龄、工作及收入等基本情况，也包括更深入的投资倾向及理财现状等，这包括各类型理财及投资情况，收支及信用状况等，从而精准获取客户画像，识别其中潜力客户群体，并依据画像得出客户需求并据此进行理财产品推荐和供给。另外，对客户进行分类信息设置，并进行信息及时更新，依据信息波动和变化提供理财产品，有效提升营销效率。

## 6.5 应对市场和政策新变化

前文已经详细阐述了个人理财产品营销环境，并在之后所列出的 SWOT 分析中就已经相当明确而肯定的提到市场变化及政策波动能够显著作用于金融业，并且标准越发严格，门槛越发卡紧。恒海农商银行必须对此种情况提供有效应对措施，一方面大力引入新理念和新技术，另一方面也需要对理财产品研发进行革新性创造。从调查来看，该银行的理财产品已经暴露了其落后性，已经与客户需求失衡，并与居民生活水平不相匹配，因为丧失大部分市场竞争力，具体而言就是投资产品严重同质化，甚至更为落后，在投资起始额度等方面毫无亮点，无法吸引客户目光。恒海农商银行需要打破此一僵局，就需要发掘自身优势，进行新领域新机遇的抓取和开拓，从而实现理财投资效益提升。从市场需求分析来看，恒海农商银行可能的目标客户群具有较为一致性产品特性需求，如周期短、手续方便简单、起始额度偏低等。因此，该银行也进行了针对性产品创新设计，如“周周利”等新理财品类，又如依托智 e 手机银行 APP 而设计的产品“利利多”等，实现了新客的获取。

## 7 结论与展望

### 7.1 研究结论

相较而言，恒海农商银行成立和起步都落后于其他同类型银行，规范制定及制度设计都存在不足，使得实施过程具有一定风险性及不确定性，带来的结果就是无法创造较高且稳定的经济效益，而市场环境和竞争场景却日趋复杂激烈，这对恒海农商银行提出更高经营要求，其个人理财产品需要与时俱进，立足客户需求进行深挖和创新。本文以该银行个人理财产品营销为研究切入点，利用多种商业营销原理及观点进行探讨，有以下成果：

（1）对恒海农商银行进行简要介绍，着重关注其个人理财产品状况，及其所施行的主要营销策略情况，并展开同行业比较分析，找出其中在理财发行方面、风险管理方面、产品线研发方面、收益方面及信息公开方面等具有相对优势的其他银行。对个人理财领域进行全面分析并关注其现状和未来，以这些资料和分析为前提，利用多种手段和方式对恒海农商银行进行调研访谈，同时也进行信息搜集，对该银行理财产品存在的营销问题进行提炼和总结，如定价或促销等方面，同时对客户需求趋向进行探讨和归纳。

（2）针对恒海农商银行现阶段的发展状况，将其面对的环境要素划分为宏观和微观两部分，前者的观察视角主要集中在政治、经济、社会 and 科技等若干层面，而后的观察视角主要出自自身、市场对手和客户等若干方面，并得到若干结论，首先政策层面，需要注意到理财业务面临着日益规范和严格的市场规制和要求，产品亟待升级或转型；其次经济层面，经济规模和收入水平同步增长，让理财产品需求也水涨船高；再次社会层面，城镇扩张让理财产品具备更广阔的市场潜力；最后科技层面，信息网络等技术让服务细化成为可能，客户体验将大为强化。之后，又以 SWOT 理论对该银行进行全面论述，为其理财业务发展及产品研发提供更明确和可靠的策略指引。

（3）合理利用 STP 理论对该银行展开研究，重点是其理财业务方向，以地区环境，包括地理及人口等方面、心理、人文及个人属性等多维度多层面来对市场进行细分，从而区分客户群体，主要分成贵宾、重要和一般等类型。将目标客户群体进行明确化，尤其是收入范围在 10 到 80 万区间内人群，进行四重目标营销营销侧恶略，从产品、定价、渠道和促销等角度进行开展创制，极大降低盲目性带来的负面影响。

（4）为了提高恒海农商银行理财业务发展水平，积极推进其个人理财业务的营销升级和转型，并提出若干意见，如提升管理者素质、精确化营销覆盖、客

户管理改造升级、银行内部客户数据库搭设与完善、市场适应性转变等。

## 7.2 研究展望

本文站在前人的基础上进行再探讨并得到一定成果和结论,但碍于自身学识及条件等因素限制,仍存在值得改进之处:

(1) 本文是建立在大量文件资料基础智商,并为获取一线资料让对恒海农商银行客户及员工进行了一定调研,但也认识到影响其发展的因素错综复杂,其内外环境及条件并非一成不变,因此论文在具体性和专业性方面并非完美,而是存在若干不足。

(2) 在论文中对理财产品进行了一定探讨,并力图实现理论与实践的相融,从容找出恒海农商银行在实际运营中其理财产品营销的漏洞和缺点,并给予一定参考建议,但是否具有实效性还有待实践检验。

## 参考文献

- [1] 王健, 盛积良, 庄新田. 基金销售市场双边道德风险, 理财经理过度自信与投资者利益保护[J]. 管理工程学报, 2016, 30(002):133-141.
- [2] 杨扬. 文化坐标中的社交营销——以“微信红包”大战为例[J]. 青年记者, 2018, 000(009):85-86.
- [3] 高平, 黄文雄, 凌鸿. 互联网理财产品可投资剩余时间的饥饿效应——基于 L 互联网金融平台投资行为数据的实证研究[J]. 技术经济, 2018, 037(001):106-111.
- [4] 张晓晖. 品牌形象营销中的情感诠释——以金融企业微电影广告为例[J]. 出版广角, 2018, No.322(16):72-74.
- [5] 李瑞雪, 李可萃. 智能投顾投资者适当性管理问题研究——从销售导向走向客户导向[J]. 价格理论与实践, 2019, No.425(11):111-114.
- [6] 段喜生. 中小商业银行理财业务转型及过渡期安排研究——基于设立理财子公司视角[J]. 金融理论与实践, 2020, No.494(09):67-71.
- [7] 罗娟、胡世麟、李澄川. 金融知识与家庭投资型金融排斥——基于 CHFS 数据的实证研究[J]. 金融与经济, 2020, No.519(10):20-28.
- [8] 支宝才, 开云, 王汇川. 大数据驱动零售银行精益化营销[J]. 银行家, 2016(5):116-118.
- [9] 杨祎林, 熊学萍. 哪些心理因素影响了投资者对互联网金融理财产品的购买意愿?——来自平顶山市的调查[J]. 金融与经济, 2018, 000(005):29-35.
- [10] 邓建鹏. 邓建鹏:探究互联网金融和银行的相互关系[J]. 银行家, 2016(8):38-39.
- [11] 邓建鹏. 探究互联网金融和银行的相互关系[J]. 银行家, 2016, 08(No.178):40-41.
- [12] 佚名. ★海南银行与厦门银行签署战略合作协议[J]. 南方金融, 2016(12):102-102.
- [13] 张小荣. 高校金融素质教育难题[J]. 中国金融, 2016, 000(023):96-96.
- [14] 顾亦明. 中小银行开展新零售业务的要点[J]. 银行家, 2018, 000(007):112-113.
- [15] 邹雄. 银行营销平台新探索——银行 Wi-Fi:下一个 O2O 入口[J]. 银行家, 2017, 000(006):114-115.
- [16] 沈冰. 基于 Pearson 模型的政府性资金支出及银行营销策略研究——以陕西省为例[J]. 农村金融研究, 2020, No.481(04):74-82.
- [17] 王旭辉, 杨林岩. 中小银行小微企业信贷产品营销策略——以恒海农商银行为例[J]. 银行家, 2016, 000(002):38-40.
- [18] 王彦博, 周学春, 王茜. FinTech 时代商业银行零售客户标签体系建设与数字化营销应用[J]. 银行家, 2018, No.195(01):88-91.
- [19] 冯静生, 杨良广. 数字化转型背景下商业银行的零售客户营销[J]. 银行家, 2020,

- No.223(02):113-115.
- [20] 黎娟, Li, Juan,等. 互联网金融与商业银行零售业务营销服务转型创新[J]. 改革与战略, 2017, 06(No.469):96-98.
- [21] 孙涛,王汉宸. 无人银行时代创新营销模式构想[J]. 山西财经大学学报, 2020, v.42(S2):44-47.
- [22] 李健. 互联网金融 2.0 时代商业银行应用大数据部署数字化营销的策略研究[J]. 现代管理科学, 2017, 000(009):33-35.
- [23] 陶嵘. New Marketing Methods of CZBank in the Selling Season% "00 后"银行零售旺季营销新做法[J]. 银行家, 2018, 000(004):64-65.
- [24] 支宝才, 开云, 王汇川. 大数据驱动零售银行精益化营销[J]. 银行家, 2016, 05(5):116-118.
- [25] 文 余. 某银行网络金融服务营销策略研究[J]. 经济学, 2018, 1(3).
- [26] Hullam G , Jones D , Millinghoffer A , et al. P.286 Omega-3 fatty acids and tryptophan dietary intakes as modifiable lifestyle factors of depression: a UK biobank based study[J]. European Neuropsychopharmacology, 2020, 40.
- [27] Mitchao D P , Schellenberg M , Matsushima K , et al. Isolated Pulmonary Contusion: A Retrospective Analysis from the National Trauma Data Bank[J]. Journal of the American College of Surgeons, 2020, 231(4).
- [28] Rota P A , M Steven O , Monroe S S , et al. Characterization of a novel coronavirus associated with severe acute respiratory syndrome[J]. Science (New York, N.Y.), 2020, 2003 年 300 卷 5624 期(5624):1394-9 页.
- [29] Djs A , Tmt A , Maw B , et al. Do Roots Bind Soil? Comparing the Physical and Biological Role of Plant Roots in Fluvial Streambank Erosion: A Mini-JET Study[J]. Geomorphology, 2020.
- [30] Kuo V , Lehmkuhl B K , Lennon J T . Resuscitation of the microbial seed bank alters plant-soil interactions[J]. Molecular Ecology, 2021, 30.
- [31] Blath J , Buzzoni E , Koskela J , et al. Statistical tools for seed bank detection[J]. Theoretical Population Biology, 2020, 132.
- [32] Rosgen D L , Keane T D , Geenen D . 'Evaluating the BANCS Streambank Erosion Framework on the Northern Gulf of Mexico Coastal Plain' by Mitchell McMillan, Johan Liebens, and Chris Metcalf[J]. Journal of the American Water Resources Association, 2019, 55(1):274-280.
- [33] White S N . Evaluation of herbicides for hair fescue (*Festuca filiformis*) management and potential seedbank reduction in lowbush blueberry[J]. Weed Technology, 2019, 33(6):840-846.

- [34] Miraki A , Saeedi-Sourck H , Marchetti N , et al. Spectral Domain Spline Graph Filter Bank[J]. IEEE Signal Processing Letters, 2021, PP(99):1-1.
- [35] Fan J , Huang H , Yu G , et al. River Channel Forms in Relation to Bank Steepness: A Theoretical Investigation Using a Variational Analytical Method[J]. Water, 2020, 12(5):1250.
- [36] Fukuyama H , Hashimoto A , Matousek R , et al. Analyzing bank "black boxes": A two-stage Nerlovian profit inefficiency model[J]. Expert Systems with Applications, 2021, 183(1):115405.
- [37] Ymk A , Hkc A , Hmk A , et al. Protective efficacy of vaccines of the Korea national antigen bank against the homologous H5Nx clade 2.3.2.1 and clade 2.3.4.4 highly pathogenic avian influenza viruses[J]. Vaccine, 2020, 38(3):663-672.
- [38] Bankar S B , Meshram N S , Nandanwar A K , et al. Synthesis and Characterization of Nanocrystalline  $\text{Ca}_2\text{Cu}_2\text{Fe}_{(12-x)}\text{Al}_x\text{O}_{22}$  Y-Type Hexaferrites by the Sol-Gel Combustion Method[J]. Integrated Ferroelectrics, 2020, 212(1):25-30.
- [39] Sandefur J . World Bank grants for global vaccination — w 恒海 so slow?[J]. Nature, 2021, 594(7864):475-475.
- [40] Sydney-Hilton E , Vila-Lopez N . Are marketing strategies correlated with financial outputs? A longitudinal study[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2019, ahead-of-print(ahead-of-print).
- [41] Jing Z A , Ftm A , Sgs B . The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence[J]. Industrial Marketing Management, 2019, 83:31-41.
- [42] Bornemann T , Hattula C , Hattula S . Successive product generations: financial implications of industry release rhythm alignment[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2020, 48(6):1174-1191.
- [43] Ratajczak-Mrozek M , Fonfara K , Hauke-Lopes A . Conflict handling in small firms' foreign business relationships[J]. The Journal of Business & Industrial Marketing, 2019, 34(1):240-252.
- [44] Yim S , Bae Y H , Lim H , et al. The Role of Marketing Capability in Linking CSR to Corporate Financial Performance: When CSR Gives Positive Signals to Stakeholders[J]. European Journal of Marketing, 2019, 53(7):1333-1354.
- [45] Hang T N , Hui F . Antecedents and Financial Impacts of Building Brand Love[J]. International Journal of Research in Marketing, 2020.
- [46] 张伟. 李兴华:基层银行应大力维护并拓展公司类客户[J]. 农村金融研究, 2019.
- [47] 蔡强. 商业银行资产管理业务板块统筹发展研究[J]. 新金融, 2019(9).



## 附 录

### 恒海农商银行客户满意度调查问卷

1. 您的性别是( )。 [单选题]  
A.男            B.女
2. 您的年龄( )。 [单选题]  
A.25 岁及以下      B.26—35 岁      C.36—45 岁      D.46—55 岁  
E.56 岁及以上
3. 您的月收入( )。 [单选题]  
A.3000 元及以下    B.3001-6000 元    C.6001-10000 元    D.10000-20000 元  
E.20000 元以上
4. 您的职业( )。 [单选题]  
A.学生                      B.政府、事业单位人员  
C.公司职员                  D.个体工商户  
E.已退休                      F.其他
5. 您的婚姻状况是( )。 [单选题]  
A.单身未婚                  B.已婚，尚未有子女  
C.已婚，具有未成年子女    D.已婚，具有成年子女
6. 请问您是否购买过 W 城市商业银行淄博分行的个人理财产品 ( )。(如果选择否，则直接跳到最后 2 题) [单选题]  
A.是            B.否
7. 该银行的个人理财产品种类丰富，便于您选择适合自己的产品。( ) [单选题]  
A.完全不同意    B.不太同意    C.一般    D.比较同意    E.完全同意
8. 银行理财产品更新速度快，能够满足您的需求。( ) [单选题]  
A.完全不同意    B.不太同意    C.一般    D.比较同意    E.完全同意
9. 该银行能为您提供独特的私人定制的理财产品和服务。( ) [单选题]  
A.完全不同意    B.不太同意    C.一般    D.比较同意    E.完全同意

10. 该银行的理财产品能达到令您满意的收益率。( ) [单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

11. 该银行营业网点的相关配套设施便利完善, 办理业务时方便快捷。

( ) [单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

12. 该银行的手机银行、网上银行等移动客户端易于操作、服务方便。( )

[单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

13. 在办理业务过程中, 银行人员的服务态度良好, 能耐心解答您的问题。

( ) [单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

14. 该银行的理财顾问熟悉本职工作, 在个人理财业务方面具有较高的专业素养。( ) [单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

15. 您能充分知晓该银行的客户促销活动。( ) [单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

16. 总体来说, 您对该银行举办的各类讲座和答谢活动等感到满意。( )

[单选题]

A.完全不同意 B.不太同意 C.一般 D.比较同意 E.完全同意

17. 若您不购买该银行理财产品, 请问主要原因是 ( )。 [多选题]

A.没有足够的闲置资金

B.对银行理财产品的收益率不满意

C.对银行工作人员的服务不满意

D.不信任该银行的个人理财产品和服务

E.其他 \_\_\_\_\_

18. 若不购买银行的个人理财产品, 您目前的投资理财的意愿偏向于( )。

[多选题]

A.银行传统储蓄存款

B.房地产

C.股票

D.微信、支付宝等互联网平台理财产品

E.黄金、珠宝、字画等

F.其他 \_\_\_\_\_