

## 深圳发展银行的市场细分案例解析



**深圳发展银行**  
SHENZHEN DEVELOPMENT BANK CO., LTD.

### 【企业背景】

1987年12月28日，深圳发展银行宣告成立。这是中国金融体制改革的重大突破，也是中国资本市场发育的重要开端。

成立18年来，深圳发展银行以“敢为天下先”的精神，锐意进取、不断创新，由最初的6家农村信用社，成长为在18个经济中心城市拥有230多家分支机构的全国性股份制商业银行，自身规模不断扩大，综合实力日益增强。

2004年，深圳发展银行成功引进国际战略投资者，从而成为国内首家外资作为第一大股东的中资股份制商业银行。战略投资者的成功引入，将国际先进的管理技术与本土经验有效结合，在经营理念、风险管理、财务管理、市场开拓等各个领域为深发展注入了新的活力。

坚持“业务发展专业化”的道路，深圳发展银行公司业务在保持传统优势的同时，致力于为客户提供量身定制的优质金融服务，以一系列业内领先的创新产品，赢得了良好的品牌声誉。

自成立以来，深发展为国家培养了大批金融专业人才，目前拥有员工7000余人，其中具有大专以上学历的超过90%。良好的职业素养、出色的专业技能，凝聚成一支充满生机、协同作战的优秀团队，成为深发展事业的坚强柱石。

随着综合实力的全面提升，深圳发展银行在深圳、北京、上海、天津、重庆、广州、珠海、佛山、海口、杭州、南京、宁波、温州、大连、济南、青岛、成都、昆明等经济中心城市设立了分支机构，在香港、北京设立了代表处。今天的深发展，已经基本形成了覆盖华东、华北、西南、华南的全国性战略布局，机构与业务网络日臻完善。

### 【前言】

提及市场细分，不能不说宝洁（P&G）公司。宝洁的市场细分战略无疑是成功的，以其在中国的洗发水市场为例，它先后推出了飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣、伊卡璐等多个品牌的产品，每种产品都有其独特的市场定位：

飘柔突出柔顺，潘婷倡导护理、海飞丝强调去屑、沙宣引领时尚、伊卡璐渲染环保等等。通过市场细分，每个产品都在细分的目标市场内最大限度地满足了目标客户的需求，其洗发水产品的整体市场份额也得以最大化。

宝洁的成功经验给了银行产品营销有益的启示：市场细分的过程既是银行为其产品确定最大程度满足客户需求的有效市场的过程，也是银行对其产品细分、创新、定位和整合的过程。通过细分市场，确定产品的有效市场，使产品最大限度地满足客户需求；通过细分产品，确定产品的定位差异，使产品在目标市场的竞争优势最大化。对银行而言，同样是融资需求，客户所处行业不同、发展阶段不同、风险控制点不同、贷款用途不同、还款来源不同等等，银行所提供的产品也应有所差异。这样，银行产品才会更加贴近市场，才能更具有竞争力。

### 【案例背景】

2002年，深圳发展银行在全辖范围内大力推广“对公业务八大产品”，即：企业财务顾问、出口信用保险融资、福费廷、保理业务、动产及货权质押授信业务、离岸业务、商票保贴业务、透支账户，使广大一线客户经理在业务开拓过程中能够有效地把握客户需求，有的放矢地营销产品。从而，在一定程度上扭转了以往银行营销中一成不变地与客户就事论事谈贷款利率和额度的被动营销局面。事实上，“八大产品”的成功正是市场细分前提下银行产品细分、创新、定位和整合的结果。现以动产及货权质押授信业务为例作以剖析。

### 【案例内容】

2000年9月，有客户找到深圳发展银行某分行申请授信融资。这家公司以经营有色金属原材料为主，是该地区铝型材生产厂家的重要供货商。由于是贸易企业，尽管每年销售额很大，利润情况也很好，但自身负债比例较高，也没有不动产向银行抵押，一时又难以找到符合银行要求的企业担保。一般情况下，大多数银行会拒绝企业的融资要求。这时，深圳发展银行意识到：可否用客户手中的铝锭做银行贷款的抵押品呢？

用企业手中的铝锭质押，银行马上又面对押品的质量认定、存放、监管等一系列问题。另外，如果到期客户不赎货，银行是否能在最短时间内将货物变现，以便将银行与客户的损失都保持在最小水平呢？再者，对客户来说，所抵押物资为在销售商品，只有实现销售才能有钱偿还银行借款。货物质押给银行，企业又如何进行销售呢？

面对市场需求，经该行分析后，决定延伸原有业务流程，将其扩展至铝锭仓储、运输以及授信客户上下游业

务合作伙伴等整个业务链，通过借款人自有动产（铝锭）质押方式向其融资。

这项业务的成功，使深发人对有类似需求的潜在客户进行了广泛的深入调研。结果，一个新的细分市场展现在深发人面前：企业参与物流交易频繁，是商品流通中的一个环节；企业流动资金相对紧张、规模不太、财务报表有虚假成份或相对较差；企业货物价值波动较小、存储稳定且相对可控。孤立地审核这些企业，它们均无法满足银行正常的放贷要求，但这些企业的销售收入均为其自有或采购物资在向其下游企业销售过程中实现。

深发人意识到：企业物资和资金的双向流通是银企合作的有效切入点。于是，在将融资企业上下游业务伙伴一并纳入银行信贷业务流程，以企业法人自有动产或货权为质押，以贷款、承兑、商票保贴、国际贸易融资等多种融资形式发放，用于满足企业物流或生产领域配套流动资金需求的“动产及货权质押授信融资业务”应运而生。

随着该项业务的不断深入开展，动产及货权质押授信业务的范围由有色金属逐步扩大到钢铁、建材、石油、化工、家电等十几个行业，甚至连电信公司的电话储值卡都可以拿到银行来融资，银行的目标市场得到充分细化。同时，其业务形式也不断丰富，在仓单质押基础上，逐渐发展出提单质押、提货权质押、未来货权质押等系列品种，针对汽车经销商还专门开发了合格证监管融资，产品定位也得以充分细分。从而，深圳发展银行建立起了一套完整的动产及货权质押授信业务（简称货押业务）体系。

### 影响与效果

深发展在国内较早建立了货权质押业务中心、票据业务处理中心等专业化集中作业处理平台。在能源等相关企业，深发展率先引入产业链金融理念，并为众多企业量身定做了“CPS—以票据业务为核心的企业短期融资解决方案”，得到客户的广泛认可。经过多年的探索和积累，深发展在贸易融资业务领域独占鳌头，凭借科学、便捷的业务处理流程，拥有了一批稳定、优质的客户群体。2005年，深发展正式确立了“定位中小企业，打造贸易融资领域专业品牌”的发展战略。2006年，深发展在全国率先推出“供应链金融”品牌，引起市场强烈反响。同时，深发展国际业务、离岸业务稳健发展，市场份额与品牌知名度不断提高。2005年，深圳发展银行国内首家获得离岸网银业务资格，为公司客户搭建起跨时空、全方位的银行服务体系。专家态度、专业素质，高效率、高附加值，正成为深发展系列公司产品品牌的显著特征。

经过多年的积淀，2005年，深发展开始了向零售业务的全面转型之旅。财富管理中心、个人贷款中心、汽车融资中心、信用卡中心、客户服务中心，构建了深发展零售银行全方位的产品和服务体系。

## 【案例分析】

首先以保洁公司为例，介绍了市场细分的重要性，一方面，通过细分市场，确定产品的有效市场，使产品最大限度地满足客户需求；通过细分产品，确定产品的定位差异，使产品在目标市场的竞争优势最大化。深发通过对一个特殊的案例进行深入研究，进而拉出了一大批类似的客户，针对不同的客户又采取特殊的策略和产品，使得深发最终建立了一套完整的动产及货权质押授信业务（简称货押业务）体系。

## 迪铭营销咨询有限公司

### 北京总部

地址：北京市朝阳区朝阳路住邦 2000 一号楼东区 1208 室 邮编：100025  
电话：86-10-65500000、65500009  
传真：86-10-65500123  
EMail: contact@dmclick.com

### 深圳分公司

地址：深圳市福田区民田路新华保险大厦 819 室 邮编：518026  
电话：86-0755-61327777  
传真：86-0755-61309777  
Mail: contact@dmclick.com

### 上海分公司

地址：上海市徐汇区漕溪北路 88 号圣爱大厦 2309 室 邮编：200030  
电话：86-021-64688699  
传真：86-021-64683006  
EMail: contact@dmclick.com

### 广州分公司

地址：广州市天河区龙口东路 36 号龙口科技大厦 205 室 邮编：510635  
电话：86-20-28856999  
传真：86-20-28856988  
EMail: contact@dmclick.com