

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 基于知识转移的兰州银行营销能力提升研究

研究生姓名: 张国荣

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2022年9月30

## 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张同军 签字日期： 2022年12月16日

导师签名： 王春国 签字日期： 2022年12月16日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张同军 签字日期： 2022.12.16

导师签名： 王春国 签字日期： 2022.12.16

# **Research on the Marketing Ability Improvement of Lanzhou Bank Based on Knowledge Transfer**

**Candidate : Zhang Guorong**

**Supervisor: Wang Chunguo**

## 摘要

随着经济社会的快速发展进入到知识经济阶段，传统的企业管理模式和管理观念越来越不能控制和解释部分企业的兴衰，知识管理逐渐成为这个时代组织生存与发展实现跃迁的重要能力之一。商业银行作为现代金融架构的主体，提升营销能力对于提升商业银行核心竞争力至关重要。信息技术的快速发展对人们的生活方式和消费行为有着巨大影响，网络金融的出现给商业银行的发展带来巨大挑战。同时，商业银行属于高度集中的知识型行业，如何通过知识管理来解决商业银行营销能力提升的难题是当前研究的重点。兰州银行作为西北规模最大的地方性城商行，面对诸多压力，营销能力的提升显得更加迫切。

为了保证本研究的科学性与严谨性，本文做了大量的基础性研究工作，首先对商业银行营销能力提升的研究背景进行介绍；其次，对已有研究进行回顾，以寻求理论支撑；再次，对兰州银行知识转移和营销能力提升的现状从营销探索和营销开发两个方面给予总结。在此基础上，对商业银行知识转移与营销能力提升的影响机理进行剖析，引入营销探索和营销开发作为营销能力提升的衡量指标，引入知识的吸收、外化、整合、内化作为知识转移的衡量指标，构建知识转移和营销能力提升的关系模型，并对营销能力方面存在的问题和原因进行了梳理，进一步以积极主动的知识管理为抓手，从市场感知、知识提炼、策略改进、市场学习、知识更新、策略重构六个方面提出促进兰州银行营销能力提升的对策以及相关保障措施；最后本文针对研究的创新与不足做出相应的解答与回应，并对未来的研究方向给出自己的见解，以期为后续研究提供思路。

本文从知识转移的角度研究兰州银行营销能力的提升问题，探讨知识转移与营销能力之间的内在关系，以期为我国其他城商行提供借鉴与参考，不仅如此，对其他金融机构提升营销能力也具有一定的应用价值和现实意义。

**关键词：**知识转移 商业银行 营销能力 营销能力形成机理

## Abstract

With the rapid development of economy and society entering the stage of knowledge economy, the traditional enterprise management mode and management concept can more and more not control and explain the rise and fall of some enterprises, and knowledge management has gradually become one of the important abilities for the survival and development of organizations in this era. As the main body of modern financial structure, it is crucial to enhance their marketing ability to enhance the core competitiveness of commercial banks. The rapid development of information technology has a huge impact on people's lifestyle and consumption behavior, and the emergence of network finance brings great challenges to the development of commercial banks. At the same time, commercial banks belong to a highly concentrated knowledge-based industry. How to solve the problem of improving commercial banks' marketing ability through knowledge management is the focus of current research. As a local city commercial bank, facing a lot of pressure, the improvement of marketing ability is more urgent.

In order to ensure the scientificity and rigor of this research, this paper does a lot of basic research work, first introduces the research background of commercial bank marketing ability improvement; secondly, review the existing research to seek theoretical support; again, summarize the current situation of knowledge transfer and marketing ability improvement of Lanzhou Bank from marketing exploration and marketing development. on this basis, To analyze the influence mechanism of knowledge transfer and marketing ability improvement of commercial banks, Introduce marketing exploration and marketing development as a measure of marketing capacity improvement, Introducing the absorption, externalization, integration, and internalization of knowledge as measures of knowledge transfer, Building a relational model for knowledge transfer and marketing capacity improvement, Furthermore, we propose the

relevant research hypothesis, To verify the proposed hypothesis, It aims to clarify the strength degree and related mechanism of knowledge transfer and marketing ability improvement; Further with active knowledge management as the starting point, Put forward the countermeasures to promote the marketing ability improvement of Lanzhou Bank from six aspects: market perception, knowledge refining, strategy improvement, market learning, knowledge update and strategy reconstruction; Finally, this paper makes corresponding answers and responses to the innovation and deficiency of research, And to give their own insights on the future research directions, In order to provide ideas for the subsequent research.

This paper studies the improvement of marketing ability of Lanzhou Bank from the perspective of knowledge transfer, and discusses the internal relationship between knowledge transfer and marketing ability, in order to provide reference and reference for other city commercial banks in China. Moreover, it also has certain application value and practical significance for the improvement of marketing ability of other financial institutions.

**Key words:** knowledge transfer; commercial bank; marketing ability; marketing ability formation mechanism

# 目录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 关于知识与知识管理的相关研究	2
1.3.2 关于知识转移的相关研究	4
1.3.3 关于营销能力的研究	5
1.3.4 关于知识管理与营销能力之间关系的研究	6
1.3.5 研究评述	7
1.4 研究内容	7
1.5 研究方法	8
<b>2 相关基础理论</b>	<b>9</b>
2.1 知识转移理论	9
2.1.1 内涵	9
2.1.2 知识转移的原因	9
2.1.3 知识转移模型	10
2.2 营销能力理论	11
2.2.1 双元营销能力含义	11
2.2.2 双元营销能力的维度	12
2.2.3 商业银行营销能力	12
2.3 知识转移视角研究商业银行营销能力的提升适用性	13
2.3.1 知识转移是推动商业银行高质量发展的必要前提	13
2.3.2 知识转移是大数据时代银行营销创新的必备条件	13
2.3.3 知识转移是优化营销模式提高运营效率的必然选择	14

<b>3 基于知识转移的兰州银行营销能力情况分析 .....</b>	<b>15</b>
3.1 兰州银行概况 .....	15
3.1.1 兰州银行简介 .....	15
3.1.2 组织架构 .....	15
3.1.3 近三年主要财务指标 .....	16
3.2 兰州银行知识转移现状 .....	18
3.2.1 知识吸收 .....	18
3.2.2 知识外化 .....	18
3.2.3 知识整合 .....	19
3.2.4 知识内化 .....	19
3.3 兰州银行营销现状 .....	20
3.3.1 营销探索现状 .....	20
3.3.2 营销开发现状 .....	21
3.4 基于知识转移的兰州银行营销能力实证分析 .....	23
3.4.1 商业银行知识转移与营销知识的联系 .....	23
3.4.2 商业知识转移与营销能力提升的影响机理 .....	23
3.4.3 模型构建及研究假设 .....	24
3.4.4 知识转移与营销能力提升的研究模型假设 .....	23
3.4.5 实证设计 .....	29
3.4.6 实证检验 .....	33
3.5 结论 .....	42
<b>4 基于知识转移的兰州银行营销能力问题与原因分析 .....</b>	<b>43</b>
4.1 存在的问题分析 .....	43
4.1.1 吸收知识与市场感知能力较差 .....	43
4.1.2 员工知识转化与提炼能力较差 .....	43
4.1.3 银行整体学习氛围较差 .....	44
4.1.4 缺乏行业内的深入交流与合作 .....	44
4.1.5 缺乏完善的激励和知识更新机制 .....	45
4.1.6 缺乏知识的精细化管理 .....	45

4.2 存在问题的原因分析 .....	45
<b>5 兰州银行营销能力提升对策 .....</b>	<b>47</b>
5.1 全力获吸收部知识，提升市场感知能力 .....	47
5.1.1 完善营销体系 .....	48
5.1.2 利用平台经济优势，紧抓产业链，批量获客 .....	48
5.1.3 强化同业合作 .....	49
5.2 加快员工知识转化，提升知识提炼能力 .....	49
5.3 全力构建学习银行，提升策略改进能力 .....	51
5.4 广泛深入同业交流，提升市场学习能力 .....	52
5.5 形成相关激励机制，提升知识更新能力 .....	54
5.6 实行知识精细管理，提升策略重构能力 .....	55
5.7 基于知识转移的兰州银行市场营销保障措施 .....	57
5.7.1 营销组织保障 .....	57
5.7.2 风控保障 .....	58
5.7.3 信息化保障 .....	59
5.7.4 考核激励保障 .....	60
<b>6 研究总结与展望 .....</b>	<b>62</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>63</b>
<b>附录 .....</b>	<b>68</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>70</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

随着经济社会进入到知识经济时代，传统的企业管理模式和管理观念越来越不能控制和解释部分企业的兴衰，知识管理逐渐成为知识经济时代组织生存与发展实现跃迁的能力之一。经济合作与发展组织（OECD）在 1996 年发表了《知识经济报告》，认为以知识为本位的经济即将全面改变全球经济发展形态，知识管理已成为经济发展的主要驱动力。随着信息科技技术的发展、大数据的进一步普及，全球的就业及投资将明显转向知识密集型企业。中国正处于经济迅速发展时期，经济水平正在接近发达国家，在发达国家中知识型企业已经成为中坚力量，知识型人才已成为最大的就业力量。银行业作为金融行业一个高度集中的知识型行业，其中充斥着大量的知识资本，知识管理成为银行业竞争的关键性因素。

近年来随着大数据技术的迅猛发展及疫情的影响，人们的生活模式和消费行为发生了巨大的改变，互联网金融的出现颠覆了传统金融行业，也推动了银行营销的变革。自 2013 年以来，“余额宝”等“宝宝类”理财产品、花呗等网络信用贷款、民生银行等线上直销银行及民营银行的出现，改变了金融活动方式，包括其市场参与者、业务形式、营销策略都发生了巨大的改变。同时在面对监管压力愈严、疫情影响、经济下行等压力，营销能力作为银行获得经济效益的核心手段，如何提升银行营销能力值得深入研究。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

1. 促进银行营销能力提升。商业银行属于特殊的服务行业，在高度重视服务、产品的同时，必须以客户需求为导向，银行的营销能力就显得更加重要；同时商业银行又属于知识高度集中的行业，营销能力提升对商业银行的盈利能力提升和高质量发展尤为关键，在营销过程中，知识的转移是提升普遍营销能力的关键，知识管理对于商业银行势在必行。

2. 梳理银行知识转移机理。本文研究的主要目的在于理清知识转移与营销能力提

升之间的作用机理，从而通过积极的知识管理促进商业银行营销能力的提升。

## 1.2.2 研究意义

### 1.2.2.1 现实意义

#### 1. 为客户创造价值

近年来，我国经济发展稳中有进，金融作为经济发展的支撑，对我国经济的发展至关重要。在金融架构中，商业银行占据主导地位，在经济发展的各个方面，也是国民生活中不可或缺的一部分。同时，伴随经济发展，各类市场主体的金融需求呈现多元化发展，提升商业银行营销能力对于满足客户的个性化需求有着至关重要的作用。

#### 2. 促进商业银行营销能力提升，实现高质量发展

随着金融市场的开放、监管压力愈严、疫情影响、不良凸显的压力，对商业银行来说是一个巨大的挑战。如何快速响应市场变化、实现银行高质量发展，提升银行营销能力对提升商业银行竞争力至关重要。在知识经济时代，知识已经成为推动经济社会前进的关键力量，商业银行又是高度集中的知识型行业，特别是知识转移，使得新知识的快速产生并得以流转，进而提升商业银行的营销能力。

### 1.2.2.2 理论意义

#### 1. 丰富了知识转移理论的内涵

在研究知识转移的过程和营销能力提升时，论文主要从商业银行展开的。深入分析了商业银行知识转移与营销能力的内在联系，并研究两者不同阶段的作用机理，并从知识转移的角度提出了相应优化措施，进一步丰富了知识转移的内涵。

#### 2. 拓展了营销理论的范畴

从知识转移的视角出发，选取营销理论中的双元营销为理论基础，结合商业银行营销能力提升进行研究，厘清了知识转移与商业银行营销能力提升的关系及强弱程度，并以此为依据，提出了优化措施，为商业银行营销能力提升提供新的发展思路 and 方向，为银行管理提供了前瞻性。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 关于知识与知识管理的相关研究

### 1. 知识的内涵

Davenport 等 (1998) 在《中国大百科全书·教育》中指出: 所谓知识, 就其反映的内容而言是客观事物属性与联系的反映, 是客观世界在人头脑中的主观映像; 就它的反映活动形式而言, 有时表现为主体对事物的感性直觉或表现, 属于感性知识, 有时表现为关于事物的概念或规律, 属于理性知识。有学者将知识定义为, 是一种包含了结构化的理念、价值观、语言环境、专家想法和直觉等维度的动态混合体。Fahey & Prusa (1998) 也有类似的观点: 认为知识并不存在于人们之中, 知识来源于人们不断地探索, 最终形成知识的状态; Huber (1991) 和 Nonaka (1994) 提出: 知识是一种可以不断增强个体能力的理念; 更有学者进一步认为知识不仅影响个体未来行为能力, 通过学习知识, 个体可以对不同信息进行筛选, 做出对自己有利的决定。由此可以认为知识是个体不断认知进而提升个体能力的过程。

### 2. 知识分类

知识分类主要是从其呈现程度和储存的载体两个角度进行分类的。

呈现程度: 隐性知识和显性知识。Polanyi 在其著作《The Tacit Dimension》最早提出这一分类, 日本学者 Nonaka (1994) 进一步解释了这两个维度, 指出隐性知识和显性知识是相对的, 其中, 隐性知识是指属于个人, 只能理解, 难以记录、编码或表达的知识, 构成要素包括经验、理念、判断力、价值观、假设、各种信仰等; 显性知识是指可以用文字等或其他标识物 (Symbol) 能清楚表达出来的知识, 如书本等。随后学者 Tiwana (2001) 根据显性知识和隐性知识不同特征进行了详细的区分。

储存载体: 个体知识和组织知识。Leonard-Barton (1995) 将知识分为包含在员工个体中的个别知识和包含在组织整体中的组织整体知识。员工个体知识是指员工自己的知识, 包含技能、经历、行为、自律、对价值的看法等; 组织知识是指内含于组织实体系统中的知识。Collins & Blacker (1993) 按照储存载体将组织知识分为: 个体型知识、组织型知识。

### 3. 知识管理

知识管理 (Knowledge Management, KM) 的理念源于 20 世纪 80 年代, 其概念于 1986 年首次在联合国国际劳工大会上提出。斯威比 (Karl-Eriksveiby) 教授在其著作《知识管理》中首次使用知识管理这个名词, 并定义了知识型组织这一知识经济时代最重要的企业组织形态。《国家知识标准》(GB/T23703.2-2010) 指出知识管理是对

知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理的活动。卡拉·欧戴尔认为，知识管理活动是指知识管理的专业人员所做的能够支撑整个知识管理项目的运行方式。代碧波（2018）认为将知识管理转化为科技成果是知识发挥价值最直接的体现，知识管理体系的建立需要考虑组织的经营类型和产品服务特点。程强等（2021）指出，知识管理的应用应该更加关注有用性和可用性，特别要重视知识管理与各类成果转化相结合。

### 1.3.2 关于知识转移的相关研究

Teece（1977）指出，知识转移作为知识管理的重要组成部分，是一个动态学习的过程，是高势能的主体向低势能的主体流转知识的过程，但合作创新的知识是双向转移的。Hubert（1992）认为知识转移就是知识发出和接受两者之间来回的发送与不间断接收的过程。也有学者认为知识转移的过程是一个不确定的过程，因为组织不知道个人知识的获取程度以及知识的需求方向和转移方向。EI Sawy 等（1998）认为知识的流转和吸收决定了知识转移是否成功，其中吸收是不可控的因素，因为新知识的出现需要经过一个创新的过程，这个过程由知识接受者的水平高低来决定。冯帆等（2008）指出，知识转移是一个繁杂重复过程，受到诸多不确定因素影响。其中，知识的可编译性与知识转移的难易程度负相关，知识作用的可观察性越高，知识转移越成功。钱丽萍等（2010）指出渠道关系持续时间对制造商强制性影响战略与零售商知识转移间关系的调节作用，当渠道关系持续时间较短的时候，制造商强制性影响战略的使用会增加零售商向制造商转移的市场知识；但是当渠道关系持续时间较长的时候，制造商强制性影响战略的使用会减少零售商向制造商转移的市场知识。包凤耐等（2015）指出企业间信任、承诺、专用性投资等企业关系资本对知识在转移具有正向影响。吴玉浩（2021）认为在技术标准联盟的知识转移过程中，企业不仅可以更新自身知识库的战略性知识存量、提高知识利用效率，不断创造新的技术标准知识，还可向其他联盟成员学习来弥补自身的缺陷与不足，缩小联盟成员之间的知识差距，强化自身的核心知识能力。房雅婷（2022）指出，随着社会的发展，企业进入到双循环模式，发送企业知识存量、接收企业知识存量以及转移知识量均呈现增长趋势，且增长速率不断提高；知识转移关系网络密度和“双循环”政策支持力度对知识转移活动具有推动作用；过高或过低的转移媒介均会对知识转移产生阻碍作用。张萍（2022）认为，伴随着经

济的全球化，企业面临着来自瞬息万变的市场的激烈竞争，知识转移是确保企业具备竞争优势的核心手段。刘洋（2022）等指出，企业间通过知识转移，获取其合作伙伴的知识和经验，扩大了自己的知识存量。企业所获取的新知识，被认为是企业变化、产品创新和绩效提高的重要驱动力。通过构建企业间及第三方科研机构选择下知识转移的三方演化博弈模型，并复制动态方程，从动态视角下分析三方的演化稳定策略。研究结果表明：在协同创新发展的推动下，企业以及科研机构选择（转移，接收，参与）的演化稳定策略。基于研究结论提出：企业需要加强自身的知识储备，增强相互的协同程度，提高转移效率；政府需要合理控制企业间转移的相关成本，鼓励企业间进行协同创新，以促进经济增长。

### 1.3.3 关于营销能力的研究

#### 1. 营销能力的概念

1973年，King在其著作中提出了营销能力的概念，指出企业营销资产和能力对企业的重要性。随后有学者把市场营销能力看作一种整合过程，旨在运用集体的知识、技能和资源来解决市场相关问题。我国学者王卫红（1998）将营销能力定义为组织认知和拓展市场、整合运用营销策略、进行运营管理活动等的一种综合能力。市场营销能力应当称为一种动态的营销能力，它是一种组织生产价值和转移价值，从而应对市场变动的不确定过程。刘占亮（2010）指出，营销能力是组织以客户为导向，通过整体运用知识等资源使客户有用信息由输入转变为输出的一个增值过程。郭丽雅（2019）认为要不断的提高整个市场营销能力，才能够促进公司的绩效提升。

#### 2. 营销能力的影响因素

Vorhies等（1999）指出，应从营销调研、议价、渠道拓展、推广、营销管理等多个方面对营销能力进行研究。李清（2012）认为，在新时代商业环境中，影响营销能力的因素众多。从业绩竞争力、战略竞争力、策略竞争力和执行竞争力等方面研究营销竞争力，研究发现营销策略和营销战略对整体营销竞争力的影响较大，且各方面竞争力之间存在显著的相关性；刘群红（2021）提出营销战略、营销组织能力、品牌和营销传播能力、创意产业竞争力、顾客关系价值等五个方面是营销能力的影响因素，建立包括营销文化、营销战略、营销策略、营销实施保障和营销绩效5个2级指标，营销文化建设、现代营销观念、营销环境分析等多个三级指标来评价营销能力；丰红

辉（2013）建立了多层次的评价指标体系，其中包含营销理念、识别价值能力、创造价值能力和传递价值能力、企业文化、企业管理水平、组织结构及配合能力、营销职能的重视程度、产品设计能力等指标；周涛通过确定影响企业营销能力的知识、环境、资源、能力与绩效构成要素，构建了企业营销能力系统评价体系。Hoolley 等（1999）指出营销能力是分层次、分等级的，最上层、最高等级、最核心的是文化营销，中间层次、中间等级的是战略营销，低层次、低等级的是操作营销。杜若滨（2020）对环境、消费者、心理、行为四项影响市场细分原则的因素进行了深入研究。结合市场营销组合的内涵、特征、策略，分析其影响因素。陈兆利（2021）指出，商业银行的核心竞争力包含产品营销等 4 个要素，并结合对商业银行运营实践的调查，将商业银行营销能力概括为市场细分和定位、客户画像、形象塑造四个维度。

### 3. 双元营销理论

双元理论是组织和战略研究中的重要理论，Duncan（1976）在提出构建双元型企业以平衡并协调发展过程中的悖论，认为企业了长期成功需要双元组织结构。March（1991）在《组织学习中的探索与利用》中指出组织中存在两种基础的“适应性流程”，即探索和开发是帮助力组织获取并保持优势的关键因素。随着双元理论的发展，逐渐被引入到营销领域，其中，Kyriakopoulos 和 Moorman（2004）是先行者，指出组织的市场导向可以将营销策略的开发和探索进行有效的整合。其中营销探索指通过新市场知识的应用发展出新的技能、流程和营销能力，营销开发是指提高或重新定义现有的技能、流程、营销能力以及通过现有市场能力带来有价值的产出（Atuahena-Gima, 2005）。基于能力视角的Vorhies（2011）等，则依据组织学习理论认为在营销组织中存在两种基本的适应过程：营销探索和营销开发。国内学者孟佳佳（2014）进一步提炼了营销探索与营销开发的维度及测量。张小三（2014）基于能力观的视角对营销探索与营销开发进行了研究，探讨营销探索、开发与企业绩效的关系中的作用机制。彭正龙等（2015）指出企业必须实现营销职能的双元性。在这过程中，企业能够在更大程度上识别和把握市场机会，获得更高的绩效（柳卸林等，2019）。李巍等（2021）也指出双元营销能力，能够帮助新创企业有效配置市场资源。

#### 1.3.4 关于知识管理与营销能力之间关系的研究

营销能力是以顾客需求为中心的能力，它旨在建立良好的顾客关系，巩固顾客的

忠诚度；其次，营销能力是不断创造与传递顾客价值的动态能力，其得以持续缔造新的顾客价值；最后，营销能力是适应市场环境变化的一种能力，它能够帮助企业在存在高度不确定性的市场环境中精准识别顾客需求及竞争对手行为，便于企业进行预判与决策。Day（1994）提出了营销能力整合学说，即营销能力是企业综合运用知识、技术和资源以满足市场需求，赢得竞争优势的整合过程和能力。鉴于此，市场感知、知识提炼、策略改进影响营销探索能力，市场学习、知识更新、策略重构影响着营销开发能力，通过市场环境获取知识并根据这些知识制定营销计划对商业银行营销能力的提升不可或缺。

Christine 等学者（2004）根据多家企业的跟踪调查，分析了组织的知识转移与组织营销创新绩效之间的内在关系，认为组织知识转移能力越强，营销绩效越显著。因此，通过积极主动知识转移策略，对组织在市场竞争中取得优势尤为重要。

### 1.3.5 研究评述

知识管理对于金融行业至关重要，在于其能给组织和股东带来更多的价值。组织知识的转换是国外知识管理重点研究方向，并获得统一的认同，将知识转化分为创造、存储、共享、应用四个方面，国外的研究起步较早，并取得了一些成果。在知识管理模式中，如何对知识管理的进行定量和定性分析，是我国学者关注的重点。

经过对文献的梳理，目前，营销能力的动态认识论主要存在两种观点：第一种观点侧重于对市场变化的快速反应，强调了营销流程的响应性和效率；第二种观点强调了营销能力的改进和更新。双元理论为我们进一步探查营销能力对动态环境的适应性提供了一个很好的切入点。开发和探索提供了一种对营销能力新的思考方式：企业需要营销能力产生不同的结果才能更好地应对市场变化。双元营销能力关注于通过新知识来开发更为有效的营销能力，对市场环境和顾客需求的变化做出快速反应，从开发和探索的双元视角探查营销能力更能反映动态营销能力的本质。

## 1.4 研究内容

本文系统的分析了兰州银行知识转移的基本现状和存在问题，并对相关问题进行解释，给出合理的建议，结合实证模型，给予论证，具体内容如下：

第一是研究框架，出了论文的研究背景，研究意义，并对国内外相关研究进行了

归纳总结，并进行评述，介绍了研究的内容与方法。同时阐述了知识转移理论、二元营销理论以及知识转移与营销能力之间的关系为后文研究做理论支撑。

第二是现状分析，对兰州银行的基本情况进行了介绍，并对兰州银行的知识转移现状和营销能力现状进行了分析。同时，分析了知识转移对营销能力提升的作用机理。首先分析知识转移与营销能力提升的内在联系，通过对知识转移与营销能力提高的影响维度进行了进一步的分析，最后层层递进，分析了知识转移对营销能力提升的内在作用机理，对知识转移与营销能力提升的维度进行了划分，并构建了知识转移与营销能力之间的关系模型，提出了相应的研究假设；接着设计实证问卷，并进行调查问卷发放和数据的收集，分析了兰州银行知识转移对营销能力提升的具体影响。

第三是问题与对策分析，结合调查与实证，阐述了兰州银行知识转移营销当中存在的主要问题，根据实证研究结果提出促进兰州银行营销能力提升的对策。

## 1.5 研究方法

### 1. 文献研究法

通过对知网等数据库进行检索等方式，寻找与本文研究相关的期刊、论文、书籍、网络信息等资料，并对相关研究进行分析归纳，进而为此次研究提供理论基础；主要是对知识转移理论及营销能力理论进行了整体性的总结剖析，进而为知识转移及营销能力二者维度划分提供依据，并以此构建关系模型。

### 2. 问卷调查法

问卷主要根据国内外学者的研究和兰州银行的具体情况进行设计的，在征求导师的意见之后确定的调查题项。然后论证过程中，通过数理统计分析软件 SPSS23.0 对本研究问卷量表进行信效度分析。

### 3. 实证研究法

研究中构建了知识转移与营销能力提升关系模型，根据设计的问卷以兰州银行为调查对象，采用网络问卷形式获取了 318 份问卷为样本，使用 SPSS23.0 软件进行实证检验。

### 4. 案例研究法

以兰州商业银行为例，结合行业背景和企业现状，整理并分析已收集到的数据，对营销能力存在的问题进行对策分析。

## 2 相关基础理论

### 2.1 知识转移理论

#### 2.1.1 内涵

知识转移循环反复的环境，是与知识创新和使用紧密联系在一起。经济合作发展组织认为，人们的专业知识的流转，就是知识的转移。通过知识的转移，可以构成一个共同的知识传递和吸收知识，从而使人们能够有效地提升个人能力，从而达到竞争优势。所以，知识转移是指知识接收者与知识提供者之间的互动，也可以说是动态学习的过程，是知识势能高的主体将知识转移到知识势能低的主体。Nonaka 结合其特点构建了知识转移的 SECI 模型来的阐释知识转移，主要包含一个动态交互，两种知识形式，三个知识聚合层次，四个知识转移创造过程，该模型指出组织应该有意识地促进知识转移和隐性知识与显性知识的相互影响。

为更深入地理解知识转移，主要从知识转移的模式方面进行阐述。企业知识转移的模式可以分为横向转移模式、纵向转移模式和沉淀转移模式。横向转移模式是指企业在内部员工之间、部门之间、子公司与分公司之间、同外部供应商、客户、竞争对手等之间所进行的知识转移，其最大的特点在于知识接收对象之间处于平等地位。纵向知识转移模式可根据转移的路径分为自上而下（决策者向管理者再向执行者转移）、自下而上（执行者向管理者再向决策者转移）、自中而上而下（管理者发起、决策者认可并向执行者转移）三类。沉淀知识转移是指源自企业内外部的知识转化为管理者和员工的知识，并经过他们的各种活动沉淀下来的模式。

#### 2.1.2 知识转移的原因

知识转移是为了通过知识的流转扩大知识的利用价值并产生新知识的效应。将通过知识的内涵、绩效及组织结构特点三个方面来分析知识转移的原因。

知识的内涵：首先，能量是守恒的，不能够放大和共享，而知识是可以复制的，通过复制实现多次发挥进而实现共享放大。其次不同质知识之间的转移会创造出新的知识，差异性越大产生出新的知识的可能性越高。最后知识的不断转移，能够产生互补的知识，通过不断的良性循环，就会促进知识效应的“指数”性增长。

绩效：一是知识的不转移会造成重复学习和开发的资源浪费，不利于组织绩效；二是知识的不转移会造成已发生的错误，重复发生，会产生更大的损失成本。

组织架构特点：一是组织的全球化使得知识转移的可能性远远大于传统区域性组织；二是专业化的分工使得每个环节更加专业化，组织的成功必须依靠每个环节的成员更高频次地进行知识转移，进而实现共赢。

### 2.1.3 知识转移模型

SECI 知识螺旋模式是野中郁次郎根据知识转移活动的特点提出的，该模型将知识转移活动分为社会化（吸收）（Socialization）、外化（Externalization）、整合（Combination）、内化（Internalization）四种模式，实际上也是个体与组织之间知识转移与应用的 4 个阶段，实现了知识在组织成员之间、成员与组织之间的知识转移，并最终形成创新知识。该学者进一步指出从隐性到隐性的这个阶段是知识转移活动最重要、最关键的阶段，是新知识形成和转移的一个动态递进的过程，如图 2-1 所示。

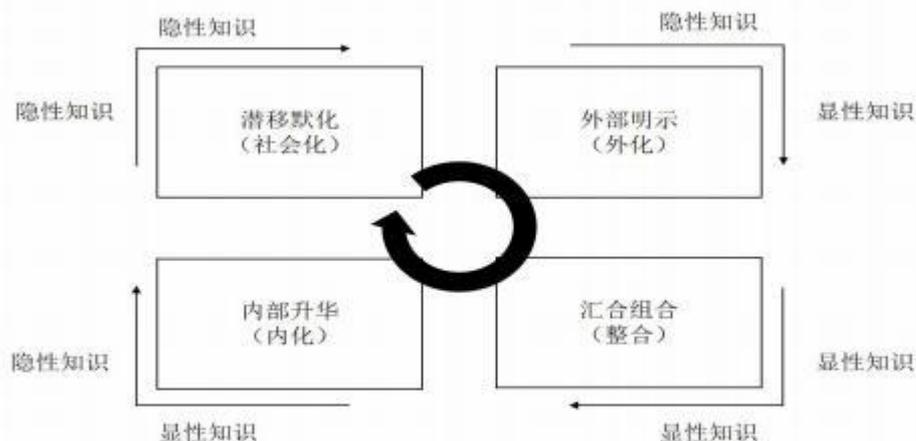


图 2-1 SECI 知识转移模型

其中：社会化是指个体到个体，隐性到隐性，主要强调知识的吸收，比如职场培训、与客户沟通获得的知识等；外化是指个体到团体，隐性到显性，是产生新知识的关键环节，比如会谈、交流、“传帮带”等；整合是指团体到组织，显性到显性，对有价值的知识进行重新组合、总结创新，比如同业交流学习等；内化是指组织到个体，

显性到隐性，是知识存储的过程并应用的过程，比如对流程进行优化等。

在此基础上，野中郁次郎进一步提出了场（Ba）的概念，场是指从组织的角度研究如何创造创新知识的进场。隐性知识与显性知识经过“吸收”“外化”“整合”“内化”4个阶段的转移，进而完成一次螺旋上升。每阶段都有一个“场（Ba）”，分别为“源发场、互动场、网络场和练习场”。

## 2.2 营销能力理论

### 2.2.1 双元营销能力含义

组织要适应当前的动荡和复杂的环境，不但要全面利用现有优势和资源，实施调整以提升整体敏捷性和适应性；更要不断探索，开发新的技能和竞争着力点。组织理论将这两类适应性机制定义为探索（Exploration）和开发（Exploitation）。近些年，有学者将其引入到营销战略领域中来，用来解释如何通过营销探索和营销开发来提升企业竞争优势和适应性。在梳理前人研究的基础上，可以通过战略管理角度、知识管理角度和流程管理角度进一步阐述营销探索和营销开发的内涵。

从战略管理角度看，营销探索是挑战与市场相关的方法的战略，如新的市场细分、新的市场定位和新产品，新渠道等；营销开发是提升和改进现有营销战略有关的技能等，如改进现有市场细分、定位等。

从知识管理角度看，营销探索是通过新的市场知识的应用发展出新的技术、流程和营销策略；营销开发是提高和重构现有的能力、流程、技术、营销能力等，进而赢得竞争优势。

从流程管理角度看，营销探索是在营销活动实施中广泛的市场研究和与客户的接触，以把握新的市场趋势；营销开发是组织中有效的工作，如改进现有的产品和服务、加强现有的产品渠道，赢得竞争优势。

总之，单从某个视角对营销探索和营销开发进行界定会存在一定的局限性，营销能力对一个组织的重要性毋庸置疑，营销探索和营销开发是企业为适应周围各种不确定性进行的一系列营销活动，其中营销探索是指企业获取和更新市场知识进行营销流程和策略重构的过程；营销开发是指企业充分利用现有市场知识，不断提高和改进营销流程和策略的过程。

## 2.2.2 双元营销能力的维度

前面对营销探索和营销开发的内涵进行了详细的阐述，结合 Kyriakopoulos 和 Moorman、Vorhies、Sarkees 等的相关论述，对营销探索和营销开发活动的维度进行划分，其中营销探索与营销开发不是单维概念，而是展现出了多维特点。从对外部环境知识的感应方式、到营销理念的适应与开发、再到以策略为载体的市场反响，营销探索与开发均显示出明显的差异。因此营销探索包括市场感知（及时感应市场环境变化）、知识提炼（提炼现有有知识和技术）和策略改进（改善现有流程和策略整合）。营销开发包括市场学习（从市场环境中发现新机会）、知识更新（开发新知识和技能）和策略重构（流程和策略组合的重构），如图 2-2 所示。

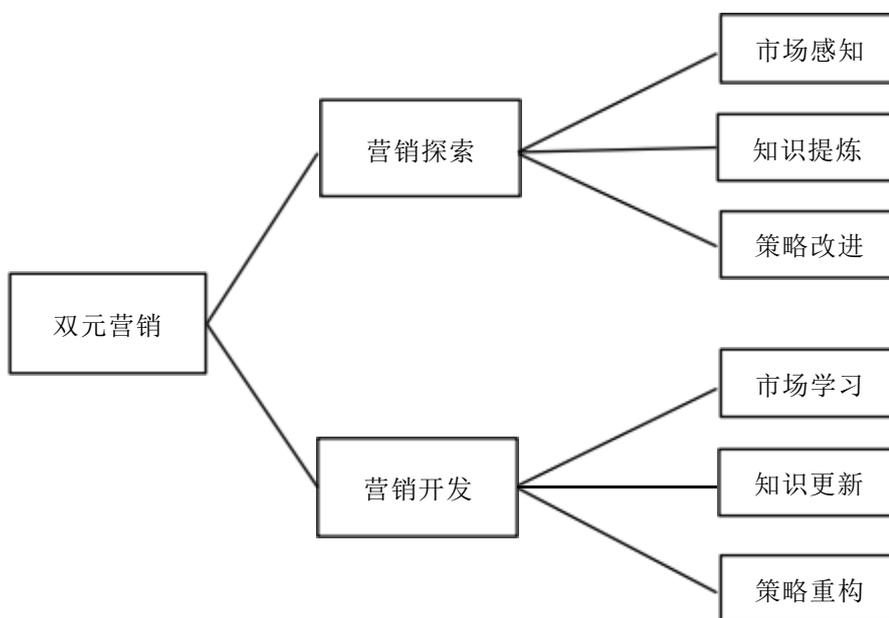


图 2-2 双元营销模型

## 2.2.3 商业银行营销能力

商业银行的营销是一种特殊的营销，是一种专业化的营销，需要具备专业化的营销能力。专业营销能力是指企业营销专员所具有的反映银行服务营销、产品营销、产品定价等具体的营销活动专业营销知识的整合。Vorhies 等将专业营销能力与结构营销能力区别开来，认为以战略活动为主的是专业营销能力，而结构营销能力则是以部署资源为重点的管理能力，结构营销能力是指导专业化营销能力的一种协作作用。探索与营销开发对商业银行营销能力的提高不可或缺，通过从市场环境中搜集信息，并根

据这些信息来制订相应的营销计划。

将专业营销能力与结构营销能力区别开来，认为以战略活动为主的是专业营销能力，而结构营销能力则是以部署资源为重点的管理能力。机构营销能力是指导专业化营销能力的一种协作作用，其探索与营销开发对商业银行营销能力的提高不可或缺，通过从市场环境中搜集信息，并根据这些信息来制订相应的营销计划。

商业银行属于金融服务行业，在注重服务、产品的同时，必须以客户需求为导向，同时商业银行又属于知识密集型行业，营销探索（市场感知、知识提炼、策略改进）和营销开发（市场学习、知识更新、策略重构）提升对商业银行的盈利能力提升至关重要。

## **2.3 知识转移视角研究商业银行营销能力的提升适用性**

### **2.3.1 知识转移是推动商业银行高质量发展的必要前提**

在知识经济时代，商业银行作为高度集中知识型行业，商业银行营销的载体与知识转移的载体均为商业银行员工，决定了知识转移视角研究商业银行营销能力提升的可行性。银行同业间的营销竞争愈演愈烈，以往的营销模式逐渐满足不了市场的迅猛变化，在大数据时代背景下，银行同业间的竞争逐渐转向为对获取知识的角逐。怎样进行知识管理，进而对客户行为信息进行捕捉、整理成为当前营销的又一发力点。因此，在当前阶段，商业银行要主动作为，高度关注客户需求、市场变化等知识的转移，通过主动的知识管理促进营销能力提升，进而实现商业银行的高质量发展。

### **2.3.2 知识转移是大数据时代银行营销创新的必备条件**

计算机技术的不断迭代，改变了以往的金融服务模式，将网络技术深度植入到金融创新中后，新的金融模式就此产生。便捷的网络已经完全浸入到人们的日常生活当中，人们的生活等行为方式发生了彻底变化，以往的纸币支付逐渐被网络支付取代，互联网营销应运而生，发展势头迅猛。在这个阶段，商业银行的营销不再仅仅停留到厅堂，客户的业务需求更加个性化，更加多元化。商业银行对客户信息收集和数据获取的范围和难度无形地增加。因此，大现阶段商业银行的营销创新更依赖于对客户行为的知识管理。借助于大数据信息技术，对客户消费习惯和风险偏好等信息知识的整合利用，能提高大数据的利用程度，进一步做到精准营销。目前兰州银行大数据技术

正在不断完善的过程中，运用还不成熟，通过不同部门（分行、管理行）间的知识共享和整合一定程度上能解决数据整合不统一、数据资源重复利用的问题。

### **2.3.3 知识转移是优化营销模式提高运营效率的必然选择**

伴随时代的发展必然要求商业银行要优化和创新营销模式。在这个过程中，知识转移理论的运用不但能在商业银行创新金融产品、优化营销模式过程中体现风险可控性和知识性，强调营销能力提升过程中的知识管理，对商业银行具有积极作用；而且商业银行知识管理是现阶段的必然选择，通过厘清商业银行知识转移与营销能力提升之间的内在联系，能有机地将知识管理与营销管理相统一，逐步降低商业银行营销成本，进而提高商业银行运营效率。

## 3 基于知识转移的兰州银行营销能力情况分析

### 3.1 兰州银行概况

#### 3.1.1 兰州银行简介

兰州银行成立于 1997 年，由原兰州市 56 家城市信用社合并重组，成立兰州市城市合作银行，2008 年 6 月正式更名为兰州银行，2022 年 1 月 17 日成功在深交所主板上市，成为甘肃省首家 A 股上市银行，股票代码：001227。全行现有员工 4000 余人，下辖总行营业部 1 家、分行、管理行、直属行 26 家、支行 160 家，控股金融租赁公司 1 家，发起设立村镇银行 6 家，营业网点实现省内全覆盖。

兰州银行坚守本源，坚持审慎稳健的经营理念，秉承“服务地方、服务实体、服务民营、服务居民”的市场定位，充分发挥地方银行独特优势，筑牢业务基础，强化创新转型，积极探索服务实体、服务中小的有效模式，已发展成为一家经营稳健、特色鲜明、结构合理、口碑卓著的现代城商行。截至 2021 年末，兰州银行资产总额 4,003.41 亿元，存款余额 3,056.55 亿元，贷款余额 2,161.86 亿元，存、贷款的新增量在全省的银行业金融机构中全部位居第一。英国《银行家》杂志在 2021 年“全球银行 1000 强”排行榜中，兰州银行位列为 324 位；中国银行业协会“2021 年中国银行业 100 强”排行榜中，兰州银行位列第 66 位、城商行第 36 位；连续十年荣获省长金融奖；连续多年获得 AAA 级主体评级。

未来，兰州银行将锚定建设“受人尊敬的特色精致银行”这一战略目标，紧紧围绕高质量发展和以效益为核心的发展理念，将主要资源和精力用于发展转型和优化结构，注重效益提升，打造价值银行。兰州银行将力争在客户建设、绿色金融、零售转型、数字化建设等重点领域迈出大步伐，在风险防控、管理提升等领域练好内功，在合规稳健发展的同时，实现盈利能力的稳步提升。

#### 3.1.2 组织架构

兰州银行董事会全面贯彻落实监管部门关于公司治理一系列要求，着力提升公司治理水平，维护广大投资者和股东权益。一是健全治理制度，持续优化治理顶层设计，对照最新监管制度，开展公司章程、股东大会、董事会、监事会制度修订。二是董事

勤勉履职，围绕本行发展战略和经营管理重大事项，认真审议决策，体现了高度的责任心和良好的专业素质。三是加强股权和关联交易管理，根据最新监管办法，开展本行股权管理办法、股权质押管理办法、关联交易管理办法的修订，逐步完善对主要股东、关联方的管理体制和机制，将新规落实到日常工作中，具体组织架构图如 3-1：

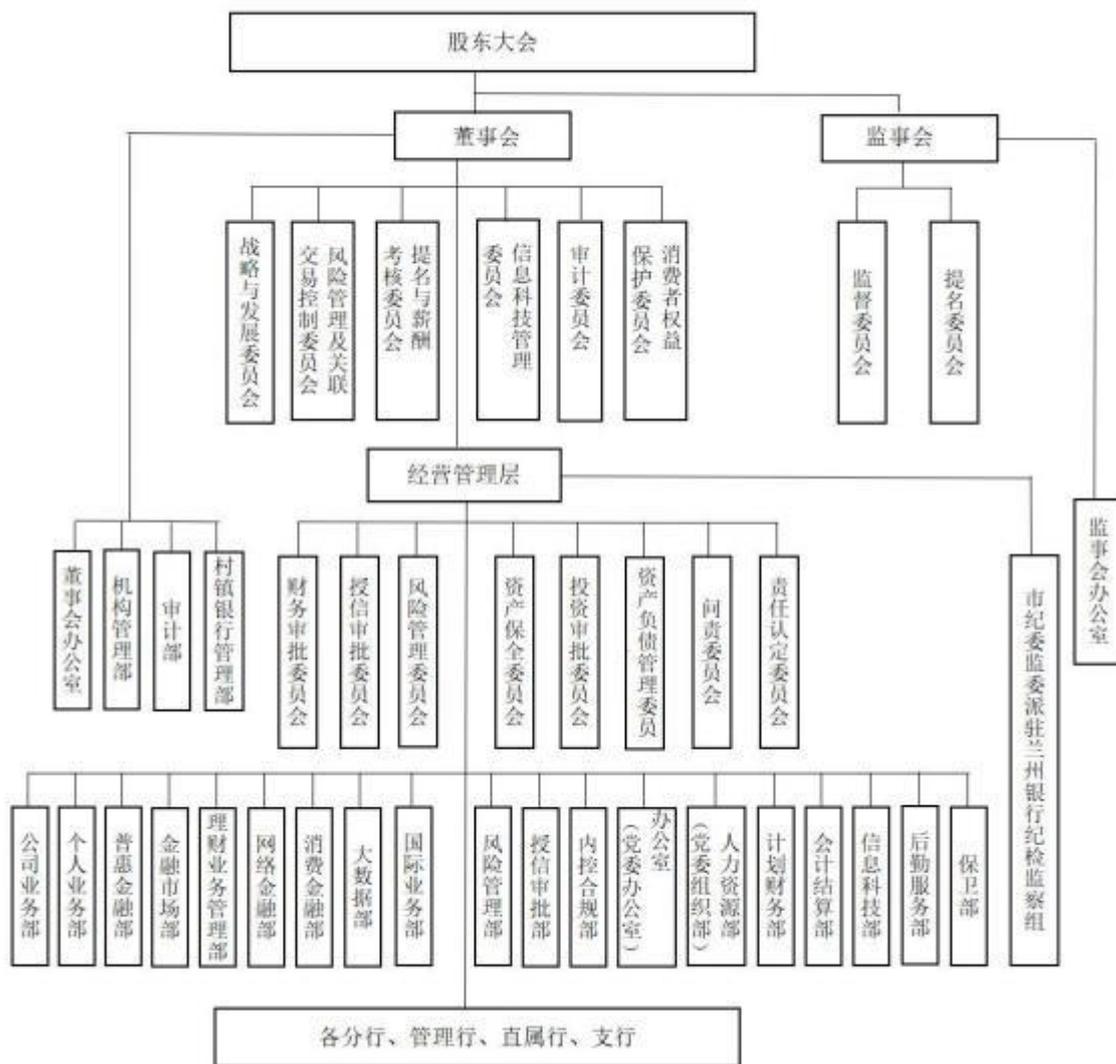


图3-1 兰州银行组织架构

### 3.1.3 近三年主要财务指标

截至 2021 年末，兰州银行实现营业收入 78.36 亿元，较上年同期增加 5.32 亿元，增幅 7.29%；实现净利润 16.03 亿元，较上年同期增加 0.70 亿元，增幅 4.58%；实现归属于母公司股东的扣除非经常性损益的净利润 16.06 亿元，较上年同期增 7.21 亿元，增幅 81.45%，如表 3-1 所示。

表 3-1 2019—2021 年兰州银行主要财务指标

单位：人民币千元

项目	2021	2020	变动	2019
营业收入	7,836,085	7,303,663	7.29%	7,617,739
营业利润	1,562,939	1,576,185	-0.84%	1,677,431
利润总额	1,542,326	1,562,460	-1.29%	1,688,438
净利润	1,602,841	1,532,668	4.58%	1,494,275
归属于母公司股东的净利润	1,566,053	1,492,850	4.90%	1,464,217
归属于母公司股东的扣除经常性损益的净利润	1,605,648	884,922	81.45%	1,097,796
经营活动产生的现金流量净额	12,520,648	-4,663,481	368.48%	-3,671,181
基本每股收益（元/股）	0.26	0.29	-10.34%	0.29
稀释每股收益（元/股）	-	-	-	-
扣除非经常性损益后的基本每股收益（元/股）	0.27	0.17	58.82%	0.21
加权平均净资产收益（%）	5.76	6.86	下降 1.10 个百分点	7.07
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率（%）	5.94	4.07	上升 1.87 个百分点	5.30
项目	2021 年末	2020 年末	变动	2019 年末
资产总额	400,340,571	362,319,222	10.49%	336,682,707
负债总额	371,332,411	334,887,262	10.88%	314,964,128
所有者权益	29,008,160	27,431,959	5.75%	21,718,579
归属于母公司股东的净资产	28,711,661	27,152,247	5.74%	214,626,844
归属于母公司普通股股东的每股净资产（元/股）	4.63	4.32	7.04%	4.19

## 3.2 兰州银行知识转移现状

兰州银行目前知识转移以培训为抓手，通过吸收、外化、整合和内化共同构成的知识转移现状，近年来通过不断创新，目前已建立了分层培训的管理体系。

### 3.2.1 知识吸收

主要通过建立学习平台、同业交流、人才引进和客户沟通等方式进行知识吸收。

1. 建立有 4200 余门课程的在线学习平台，平台中实现了手机与 PC 的同步同时学习，其课程分为业务类、综合类、直播类等 17 个类别的课程。按条线分配为企业文化、业务学习等 11 个类别的内部课程，打造了人人、时时、处处可学的平台，满足员工“缺啥补啥”的个性化学习需求，但也存在课程更新缓慢和边界模糊的问题。

2. 建立课程直播平台，将业务学习通过直播级在线会议的方式完成。在目前疫情反复的情况下，开展网络直播学习，不仅方便了员工，而且对培训的质量和效果都有了提高，影响力得到了扩大，体验度得到了提高，是加速知识吸收的助推剂。

3. 深入开展同业体验交流。长期和同业金融机构合作办学，加强深度广度，加速前沿金融知识的交流和学习，并结合高校专业技术人员的人才培育资源优势；采用“走出去”“请进来”的方法，逐步推进与高管人员在同业之间的学习和交流，取长补短，相互促进。

4. 创新人才引进模式，开展“订单班”人才培养。近几年，探索建立了“订单班”人才引进方式，先后在驻兰多所高校的相关专业专项招聘“储备人才”，突出金融行业特性与应用需求，前置化入行培训，使人才培养工作更加精准，搭建了银行选人新平台，有利于人才带来更丰富、更前沿的知识，更好地去指导实践。

### 3.2.2 知识外化

知识外化是将吸收的知识通过传导、学习、实践等方式进行外化的一个过程。

1. 建立内训师团队。目前建立了严格的内训师资格认证等动态管理的相关制度。通过报名、认证等系列流程，建立了内训师培训体系，目前拥有面授、网课与微课、开发三个内训团队。

2. 建立有效的制度保障。兰州银行近几年为规范培训，注重流程管控，按需建立了与培训相关配套的各类制度，如针新入行员工建立的《试用期员工轮岗培训与考试

管理办法》等，为知识外化提供了保障。

3. 建立在线考试平台，将学、练、考一体化。平台包含练习、考试、竞赛等多项在线考试功能；平台还通过游戏化的思维，开发有 PK 竞赛等游戏化练习模块，通过强趣味性的方式促动全员学习，竞赛体现“比”“超”的学习氛围，让全员可以有目的地进行学习培训，享受学习成长的乐趣，为员工提供多元化的学习场景，有效地促进了知识外化。

4. 进行轮岗交流学习，是促进知识外化的又一绝佳途径。为了打通员工的职业发展路径，打造跨序列发展平台，近几年，兰州银行有序安排各层级各条线人员的“纵横”轮岗交流学习。纵向为分行、管理行、直属行员工到总行各个业务部门进行轮岗学习；横向为各分行、管理行、直属行机构间的经验交流学习。

### 3.2.3 知识整合

为了促进知识整合高效便捷，目前兰州银行建立了课程库、师资库、案例库与试题库，搭建了相对完整的知识库。

1. 课程库。课程库秉承是两个层次的建设思想，向外引入和开发。针对银行的需求，开发出一套针对各序列、各层次业务需求的精品课程，并通过市场调研、条线推荐等方式丰富和完善该方法，进行知识整合。

2. 培训师资库。兰州银行师资库分为两类，一是分初、中、高、特四个层面，通过内部生成内部教师库，内部教师中还包括课程扩展人员；二是利用同业金融机构、知名大学等优质资源，根据培训后的考核反馈意见，在兰州银行外选择一批知名专家、教授和高级管理人员，分初、中、高三个类别，为知识整合提供了人才保障。

3. 案例库。兰州银行以重点条线、重点业务为抓手，充分利用条线培训、专题培训、专题案例研讨、主题案例征集等多种形式，从兰州银行案例库中提取优秀经验，采写案例，有效促进了知识的整合，目前兰州银行案例库分为信贷风险、柜面风险、稽核三大类。

4. 试题库。以解决实际问题为导向，兰州银行为各条线路的日常业务学习和检测，制定了一套业务培训知识库和试题库，开放整合，动态更新，分级分类，管理规范。

### 3.2.4 知识内化

1. 常态化开展读书学习活动。近几年，兰州银行组织开展了分层级的读书实践活动，制定读书学习计划，召开相关讨论会，学习报告会，学习心得交流会，组织主题读书学习系列活动，例如完成一次专题调研活动，演讲比赛，征文比赛，网上学习交流，研究式学习等，进一步实现知识内化。

2. 开展报告会模式学习。自 2010 年以来，兰银行先后以经济金融形势，数据挖掘，投行业务，股权投资，流程管理，三农发展，互联网金融，创新思维，风险防控，个人责任养成等为主题，采取与政府金融办、省救助中心联办、独立承办等多种形式，举办了多场高层次、创新性的专题讲座和兰银大讲堂，实现了现场互动和网上互动。

3. 建立“传帮带”制度。对新入行的员工或轮岗交流到的新岗位的员工安排“一对一”岗位师傅，对业务的核心点、关键风险点等经验进行传授，有利于知识的内化和更新。

### 3.3 兰州银行营销现状

#### 3.3.1 营销探索现状

1. 市场感知。市场感知能力是企业对宏观环境、市场环境、所处商业生态系统以及客户、竞争对手和其他利益相关者等诸多潜在影响的敏锐理解和全面洞察的能力。作为数字化经营管理的领导者，商业银行在现代经济流通环境下，逐渐发展新的商业市场营销模式。随着资本的流通趋向扁平化，交易实现虚拟化，网络分销批量化，传统的业务模式逐步瓦解，新的商业要素重组实现跨界竞争，企业面临的外部环境更加动荡、竞争更加激烈，新的商业要素重组让其在新的业务内得到充分的瓦解。在消费者需求预测和产品开发管理领域应用的大数据技术作为一种趋势和有效工具，为商业银行带来了前所未有的生产管理机会。然而，面对激烈的竞争环境，兰州银行的外部环境识别由于受限于数据量和分析技术，借助大数据实现对企业外部机会的识别和预测，还处于数据收集阶段，因此未能充分利用大数据的预测分析技术，尝试通过大数据的开发应用来寻求发展机会，识别发展风险。同时，兰州银行已经部分掌握了大数据技术，并收集了大量的市场信息，对于如何对收集到的信息进行分析利用、如何对数据潜在价值进行深度挖掘以提升企业对外部环境的敏感度等问题，兰州银行目前仍处于前期探索期。兰州银行市场感知能力发展的困境就是缺乏对外部环境的敏感度，制约了企业快速应对外部环境的能力。

2. 知识提炼。知识提炼能力是企业对市场信息、政策信息等外部知识捕捉后进行提取对本企业各项决策有用信息的能力。

(1) 成立大数据管理中心。由兰州银行总行统一管理。横向上，针对重点业务，每个条线的资料分析都配备了相应的人员负责。要想更贴近一线，更好地服务于营销战线，需要将数据管理人员派驻到各分行、各管理行、各直属行和各重要部门，是十分必要的。

(2) 建立信息共享机制。大数据部门要建立市场营销队伍与其他重要部门间的协调机制，实现大数据信息的共享，除单纯在一线的部门以外。比如，在公司业务部业务信息进入大数据系统后，一线大数据技术人员抓取信息，立即与个人业务部相关人员进行营销展业合作，这样可以更容易地做到精准营销。然后，在营销生产过程中，通过对个性化的需求进行营销，可以及时地反馈给信用卡顾客，从而为提供个性化的需求。这不仅仅是一种强有力的制度，更重要的是建立健全制度机制，建立协作的营销系统。

3. 策略改进。策略改进能力是企业结合已经捕捉和提炼的市场信息等对以往成型的各类策略进行改进并更好地符合市场的需要和提高自身适应性的动态能力。

(1) 兰州银行各项业务的快速发展得益于不断优化既定策略，特别是分布广泛且布局合理的分销网络。兰州银行营业网点数量及布局在兰州地区具有显著优势，此外在省内兰外各地州市设立了分行及县域支行，网点布设布局逐步优化，影响力逐步扩大。作为网点体系的重要补充和延伸，本行还建立了功能齐全、全面渗透的手机银行、VTM 远程视频等电子银行交易渠道体系。凭借网点布局有啥，既可以挖潜和维护老客户、营销和开发新客户，又可以通过获得丰富的反馈提升兰州银行服务质效。

(2) 兰州银行坚持“回归本源”，大力支持中小微企业发展。遵循“线下与线上相结合、便民与惠企相结合、政策制定与落地实施相结合、提升效率与强化效能相结合、一体推进与分级负责相结合”的原则，充分发挥决策链条短、效率高的体制优势，不断提升服务质效。针对中小微企业具体需求设计更加个性化、高效化的金融服务方案和产品，拓展小微企业“首贷”“续贷”力度，丰富各类贷款等产品，实现信贷供给总量稳步增长。

### 3.3.2 营销开发现状

1. 市场学习。当前金融市场技术变化日新月异，互联网金融的出现大大改变金融市场的竞争格局。市场学习能力（Market Learning）是指企业在市场需求变化、技术变化、竞争变化等方面，通过知识、技术、资源等多种功能进行全面的发挥。兰州银行积极推动业务转型，在信贷投放加速增长的同时，实现金融市场业务稳中有进，创新业务不断涌现，中间业务逐渐丰富，推动收入来源更加多元。本行加快扩大对公信贷投放，落地“省列重大”及各地州市重点项目，对公贷款净增 129.7 亿元，增长 10.5%。大力推动供应链融资业务扩容，落地全国首笔中征平台数字证书确权模式应收账款融资业务，全年发放供应链融资 21.5 亿元。深入推进普惠金融发展，紧跟乡村振兴战略，强化银政合作。促进个人贷款快速增长，强化“信用一键贷”“拎包贷”营销，个人贷款净增 122.9 亿元，增长 25.16%。推动金融市场业务稳中有进，金融投资总收入增长 27.9%。全面发力中间业务，手续费及佣金净收入同比增长 70.97%，理财业务步入全面净值化管理新阶段，理财产品规模达到 374.84 亿元，较年初净增 154.54 亿元，理财中收首破 2 亿元关口；基金、保险等代销类业务较快增长。

2. 知识更新。企业具备的核心竞争力，取决于专业知识的更新能力。兰州培训工作紧紧围绕全行战略目标和重点工作推进，以构建“一个体系”，推广“两个平台”，强化“三项支撑”，突出“四种方式”为重点，不断创新人才培养模式，注重培训成果沉淀与应用，发挥科技创新成果在学习培训领域的应用，为员工提供专业的岗位培训和人才培养体系。

持续推进五级人才梯队培养，以创新培训模式和转换培训结果为重点，不断强化条线业务培训和支行的岗位练兵，为全行战略实施和业务发展提供人才支撑，不断营造持续学习、自我锻炼、实践中学习、在提升中学习、在市场中摸爬滚打的学习氛围。

2021 年全年共计举办线下培训 362 场，总行层面组织 37 场，分支机构层面组织 325 场，覆盖全行员工 29,524 人次，累计 66,199.3 学时。全年上线 1,168 门课程，全年累计学习 343,974.03 学时，覆盖各层面员工 1,509,586 人次，人均 77.25 学时。创新搭建党员学习阵地一线上兰银党校，上线 16 个学习主题，累计更新 285 门课程；分层构建新聘管理人员、客户经理、新员工线上学习地图，累计 768.1 学时，人均 43.74 学时，有效开展在线学习工作，着力促进经验智慧萃取沉淀。

3. 策略重构。策略重构是企业不断提升自身学习能力、知识更新能力的基础上，为适应新的市场需求，重新构建符合新的实际情况的策略的能力。兰州银行创新营销

方式，立足科技引领，数字变革快马加鞭。数字化转型进程加快，信贷、数据、信息技术应用创新三大项目群建设有序推动，重构经验策略。电子渠道日趋完善，应用场景不断丰富，发布个人手机银行新版本，为老年客户定制“暖心版”手机银行。百合生活网场景建设不断深化，“直播+电商+金融”一体的新型营销模式功能日益发挥。

### 3.4 基于知识转移的兰州银行营销能力实证分析

#### 3.4.1 商业银行知识转移与营销知识的联系

知识转移涉及到知识的吸收、外化、整合和内化四个过程。企业新知识的产生都要经过这 4 个阶段的螺旋上升过程，商业银行营销新知识的产生也需经过知识转移的同样过程。商业银行作为高度集中的知识型行业，主要通过为客户间提供相关服务和产品的方式实现增值，其完整的营销流程与知识转移的流程紧密相连。因此银行知识转移过程是商业银行营销新知识产生的基础，有效的知识转移会产生知识的创新。银行员工作为银行知识转移过程的主要载体，在知识转移的 4 个流程中起着至关重要的作用。其主要流程如图 3-2 所示：

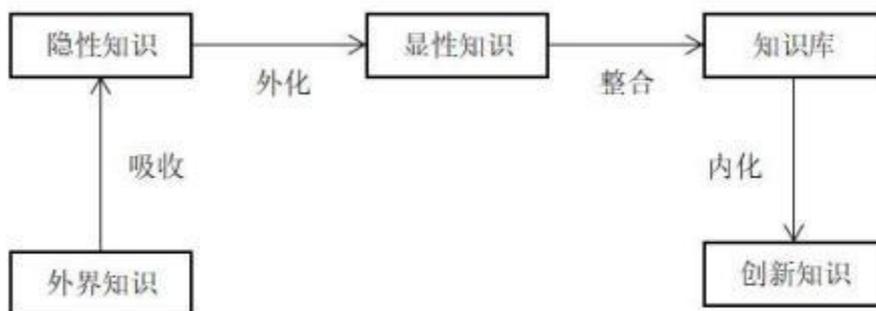


图 3-2 商业银行创新知识产生过程

由此可知，知识创新的过程包含在知识转移的过程里，即银行员工将外部的相关显性知识先全部获取，再经不断梳理并进而外化，进一步在商业银行的知识库进行整合，最后内化为创新知识，并以此创造价值。

#### 3.4.2 商业知识转移与营销能力提升的影响机理

前面理论基础部分，阐述了双元营销模型，这一模型被采用度较高，具有一定的合理性和科学性，是利用 2 个维度 6 个方面来测量一个企业的营销能力程度，因此用

此模型来测量商业银行营销能力情况，同时也把知识转移模型（SECI）结合起来，从而分析二者的作用机理。知识转移是组织进行知识创新的必须过程，如图 4-1 所示，新的知识首先来自于对知识的接受，并通过整合，如此反复，从而产生新的知识，这个过程在理论部分已进行阐释。同理，商业银行的营销能力提升也是产生于银行知识转移的吸收、外化、整合和内化这 4 个阶段。

第一个阶段是知识吸收，是隐性知识到隐性知识的过程，在这个过程中组织个体通过观察、模仿等获得外界知识，有利于组织进行市场感知和市场学习。第二阶段和第三阶段是知识外化和整合的过程，是一个隐性到显性再到显性的过程，组织个体运用一系列方法，如类比、假设等方法将隐性知识显性化，再将显性知识进行汇总处理，进而完成知识整合，在此阶段组织完成知识提炼和更新。第四个阶段是知识内化，是一个显性知识到隐性知识的过程，组织将显性知识变成具体措施付诸行动，帮助组织实现策略改进和重构。具体对应关系如图 3-3 所示：

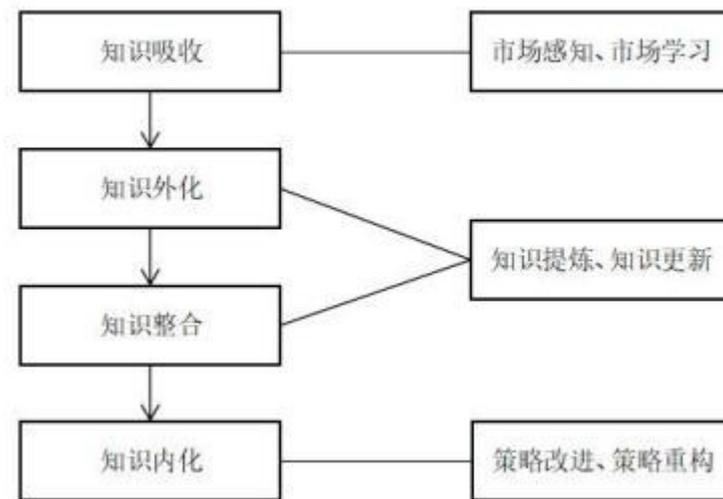


图 3-3 知识转移四个阶段与双元营销对应关系

### 3.4.3 模型构建及研究假设

#### 1. 知识转移的维度划分

知识转移不是一个孤立的环节，更是一个动态学习的过程。基于显性知识和隐性知识相互转化的原理，日本学者 Nonaka 和 Takeuchi（1995）提出了著名的“知识螺旋”（SECI）模型，对组织知识转移的机理进行了系统的分析和诠释，成为知识管理领域中最重要理论之一。该模型指出知识转移包含 4 个阶段：一是吸收，通过实操、模

拟、观察等方式实现个体到个体、隐性到隐性的过程，如组织内部的“传帮带”就是典型的隐性到隐性的转移过程，强调知识捕捉及吸收；二是外化，指把隐性知识通过编译、转码等方式实现个体到组织的知识显性化的过程，其途径有比喻、真理等，强调知识共享；三是整合，是指将各种知识汇总整合起来，实现团体到组织，显性到显性，进而成为对组织有用的显性知识，比如：企业知识手册、知识库等，强调知识的整合；四是内化，是一个显性到隐性的过程，将编译和整合后的知识在组织和个人之间不断转换，实现知识概念化到具体化的过程。组织的知识转移经过这 4 个阶段，可以实现个体之间、个体与组织之间不间断循环递进的知识转移，进而产生新知识，逐步形成了一个不断上升的知识螺旋。

## 2. 营销能力的维度划分

市场营销能力是市场营销过程和效率的体现。Day (1994) 提出了能力整合理论，即营销能力是组织整合利用知识、技能和资源以适应市场不断变化的需求，进而获得竞争优势的整合过程和能力，并在 1997 年强调营销活动的突出性在于解释了“什么包含于核心流程”“营销功能对于这些流程的导向和整合发挥什么样的作用”。最早对于探索和开发活动的概括就是组织学习和吸收知识的过程 (March, 1991)，在市场营销活动中，要依据企业是否依靠现有的知识和技术，或者是不是获取新的知识和技术，来区别探索和开发。为适应市场环境的改变，企业在市场营销活动中显示出不同的适应性过程：探索活动提供了一种新的途径，使得营销策略与已有的营销策略不同，从而探讨了新的营销的资源和能力；对应的市场营销开发活动是企业通过提升企业的应变能力，有效地发挥现有的市场营销资源和能力，从而改善现行的营销战略与过程。结合前文 Kyriakopoulos 和 Moorman (2014) 两位学者在战略层面的营销开发和营销探索进行界定和测量，营销探索和开发体现出了多维度特征。从对洞察外在营销知识的方法、到营销知识的使用与发展、再到以营销策略为载体的市场响应，两种能力都有其显著的差别。因此营销探索包括市场感知（及时感知市场变化）、知识提炼（提炼既有营销知识和技能）和策略改进（改善既有营销流程和策略组合）；营销开发包括市场学习（从市场中学习并洞察新机会）、知识更新（开发新营销知识和技能）和策略重构（新营销流程和策略组合的重构）。

由前所述，市场感知、知识提炼、策略改进影响营销探索能力，市场学习、知识更新、策略重构影响营销开发能力，通过对市场的深度调研获取知识并根据这些知识

制定营销计划对商业银行营销能力的提升不可或缺，关系模型构建如图 3-4 所示：

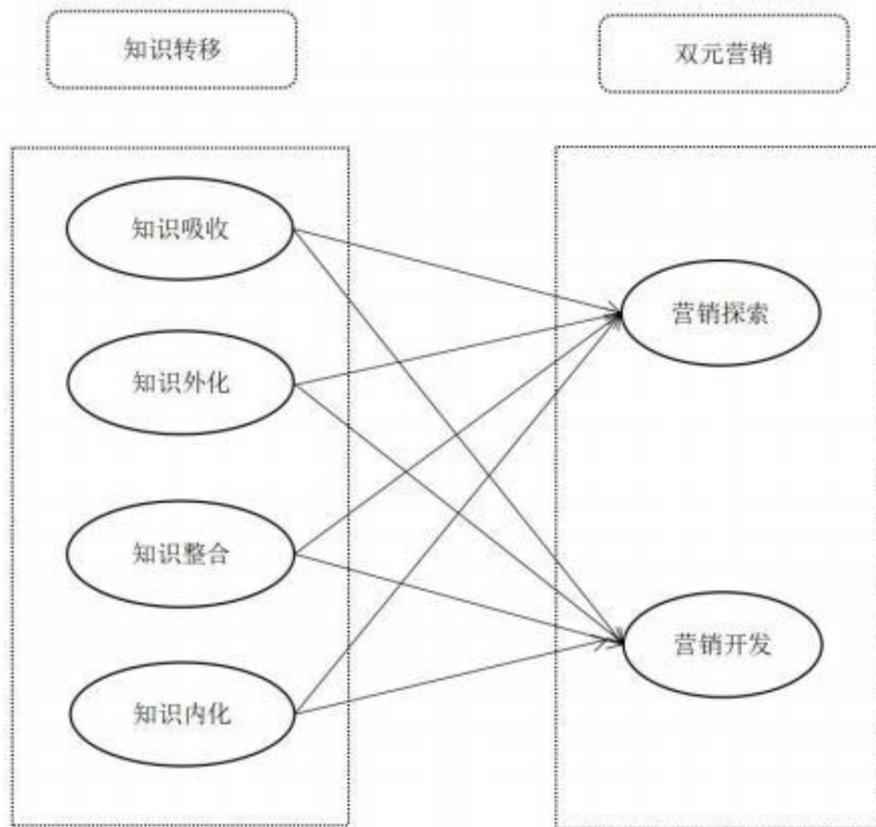


图 3-4 知识转移与双元营销关系模型

### 3.4.4 知识转移与营销能力提升的研究模型假设

#### 1. 知识吸收与双元营销能力

知识吸收是知识转移的起始阶段，是组织对外部环境反映的动态表现。现阶段，随着对组织的产品的需求也越来越高，对相应的服务也越来越高，因为顾客的需求越来越多样化、个性化。同时，同业竞争日趋激烈，因此，组织要具有较高的灵活性，持续收集、了解和满足顾客的需求，并有针对性地采取措施，不断地进行创新，以满足顾客的个性化需要。作为金融市场活动的主体之一，商业银行的客户价值创新活动不可避免地要受到市场环境的约束。业内任何组织必须认识到知识获取对企业实现良好营销业绩的重要作用，才能保证生产效率和服务传递体系的有效性。所以，企业要适时了解和精确洞察与预测其外部市场环境及知识的变化，需要知道大量的市场、技术、政策等相关的知识，并通过随时对服务生产过程中的技术水平和人才技术进行适

当的调整，从而发现组织对环境的改变做出正确的机会和挑战，提出了一种应对方案和合理的选择，而知识获得是企业决策的主要基础。

知识基础观认为，知识是组织最重要的支撑，知识的生产和转移必然包含在科技本身的发展过程中，而决定组织营销绩效的是知识的学习和知识的获取。正如国外学者所指出的一样，获取新知识的能力是企业借以实现竞争优势得极为少数的几项核心战略性资源要素之一（Kogut & Zander, 1992）。组织需要通过一定的渠道获得对自己有价值的知识，比如对客户需求、市场机会、技术发展趋势等进行合理的认知评估。企业创新战略决策的关键因素——知识获取，是企业实现知识转移的重要环节。Christine 等学者（2004）根据多家组织的调查数据，通过对企业的知识吸收与企业营销绩效的关系分析，得出结论：吸收能力越强，营销绩效就越明显。同理，在银行业内部，寻找与同业、客户、伙伴等相关机构的合作开发，并在其之间攫取有利于营销的知识资源，是商业银行通过知识转移获取有价值知识资源在市场竞争中取得优势的关键。因此：

Ha1: 知识吸收正向影响营销探索能力

Ha2: 知识吸收正向影响营销开发能力

## 2. 知识外化与双元营销能力

资源基础理论认为，组织的竞争优势来源于其内部，并通过不断地学习和知识的更新及利用来获取竞争优势（Barney, 2011），在营销研究领域，市场知识对企业的重要作用已经得到相关学者的广泛认同（Lisboa 等, 2013），但市场知识需要得到企业的有效利用和配置才能有助于企业发掘其潜在价值（Morgan 等, 2009）。

翟姝（2022）认为知识共享是指员工之间互相沟通，使知识从个人经验向组织层面扩散的知识。这样，在机构内部，员工通过对机构知识的查询，就能得到解决问题的途径和工具。反过来，通过反馈系统，让更多的员工使用，员工好的方法和实用的工具能够传播到组织知识中去，这样组织的效率就会提高。也有学者认为未来的典型组织以知识为基础，拥有不同知识资源的个体和组织在企业内相互交流、共享，实现了企业成长，由此，内部知识成为组织运营、决策的基础，组织通过对内部知识的管理，挖掘潜力、提升效率和鼓励创新。知识的附着性、不显性和复杂性构成影响知识共享的三要素。组织知识外化是一个重要的影响因素，它反映的是内部的组织结构、知识布局和管理能力。企业知识外化推动市场营销能力提升，两者关联性显著。因此：

Hb1:知识外化正向影响营销探索能力

Hb2:知识外化正向影响营销开发能力

### 3. 知识整合与双元营销能力

知识整合是组织通过新的排列组合、交叉来创造不同来源、不同载体、不同内容、不同形态的知识和自身的资源、能力相结合，并依据自身的需求，在实际工作中对知识进行调节，并将其应用于实际的过程。整合阶段的本质上是把知识的创造过程包括不断学习过程，以及个人、态度、行为等方面的个人、团队、组织的改变。蔡文彬(Tsai, 2001)通过对石化行业和食品业部分企业的知识整合能力和创新绩效进行了相关研究，结果表明，吸收能力越强，越容易利用新的知识来改进业务运行，促进创新发展，获得更具利润回报。克里斯丁(Christine 等., 2004)等指出，组织知识整合能力的提升，不但可以使其获得更多的新知识，还可以提升其解决具体问题的能力，从而使知识不断地推陈出新。国内学者利用资源基础理论，运用实证研究方法，深入剖析了组织知识整合能力和创新与绩效之间的内在联系，认为知识整合能力对企业营销业绩水平的影响会很大(许二明和、张晗, 2008)。因此：

Hc1:知识整合正向影响营销探索能力

Hc2:知识整合正向影响营销开发能力

### 4. 知识内化与双元营销能力

市场营销(Marketing)是企业与市场的关系最密切、直接或间接地获取和利用各类市场相关知识的活动。Walsh (1991)认为知识内化和知识吸收同样重要，知识内化发挥的作用类似于组织记忆和学习曲线中对于知识的积累。内化的知识是企业竞争优势的来源之一，其可提升未来研发的有效性，降低知识激活、转移及转化的成本(Carlile & Rebentisch, 2003)。在知识转移的整个流程中，每个环节对知识的利用都是在知识内化基础上进行的，因此知识内化成为了知识转移过程中不可或缺的一部分，如果知识不能够内化，会使得企业的知识管理流程混乱。实施银行知识管理，可以实现显性知识的系统化，能在较短时间内增进其个体经验和知识内化，提高营销效能。知识整合能力的提高不但可以得到更多的知识，还可以提升解决问题的能力，从而使知识不断地推陈出新。可以帮助管理者进行营销决策、进行业务思考，促进银行营销能力成长。因此：

Hd1:知识内化正向影响营销探索能力

Hd2: 知识内化正向影响营销开发能力

### 3.4.5 实证设计

#### 3.4.5.1 变量选择和测量

##### 1. 变量的选择

本文的研究以问卷调查的形式进行采集，而研究变量均采用自变量、因变量和控制变量等成熟量表，以保证变量的信效度。详细情况如表 3-2 所示。

表3-2 变量选择汇总

变量类型	变量名称
自变量	知识吸收、知识外化、知识整合、知识内化
因变量	探索营销、开发营销
控制变量	性别、年龄、银行层级、岗位、学历、工作年限

##### 2. 变量的测量

本研究的所有调查问卷均采用 Likert5 点量表，1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“不确定”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。参考 Yli-Renketal (2001)、Tsang (2002)、Boer 等 (1999)、Tiwana & Ramesh (2001)、黄文才 (2017) 等研究结果，并从中选出 22 个和实际相符的题项用为测量项目。其中测量知识吸收的 5 个题项为 QA1-QA5，测量知识外化的 6 个题项为 QB1-QB6，测量知识整合的 6 个题项为 QC1-QC6，测量知识内化的 5 个题项为 QD1-QD5。具体量表测量如下所示：

知识吸收。知识吸收的测量项目为 QA1-QA5 的 5 个题项。要求参与者对所在银行机构工作过程中知识吸收的渠道进行打分。其中知识吸收的测量题项如“当一些信息或资料无法获取时，我经常能快速通过所在银行内部网络、数据库系统或互联网等途径获得”，具体如表 3-3 所示。

表3-3 知识吸收测量量表

名称代码	题项内容
QA1	我经常能够从其他个体，获取到工作所需的资料、信息

QA2	我经常能够从领导获取到工作所需的资料、信息
QA3	我经常能够从客户获取相关信息
QA4	面对无法获取的资料、信息，经常可以采用互联网、数据库、内部网络等方式来收集
QA5	我经常能够在外部获取产品服务、开发新知识

(2) 知识外化。知识外化的测量项目为QB1-QB6的6个题项，要求参与者对所在银行机构工作过程中知识外化的方式进行打分。其中知识外化的测量题项如“我经常在各种正式和非正式的场合与其他个体交换彼此的工作经验及新的想法”，具体如表3-4所示。

表3-4 知识外化测量量表

名称代码	题项内容
QB1	在集体讨论期间，经常有他人将有价值的观点表达出来
QB2	在正式场合、非正式场合，我经常与他人交换想法或工作经验
QB3	我经常为他人对不易说明的事做示范
QB4	我经常自愿为他人提供相关资料、信息
QB5	我经常与其他部门个体展开协作、互助
QB6	我经常与其他团队个体、项目、部门展开交流与沟通

(3) 知识整合。知识整合的测量项目为QC1-QC6的6个题项，要求参与者对所在银行机构工作过程中所获取知识的整合进行打分。其中知识整合的测量题项如“我善于理解难以表达的东西并能深入浅出传授给其他个体”，具体如表3-5所示。

表3-5 知识整合测量量表

名称代码	题项内容
QC1	对于他人提供的思想或方法，我经常能够将其运用到工作中
QC2	面对工作中的问题，我经常可以通过部分非专业的知识处理
QC3	我善于理解难以表达的东西，且向他人传授
QC4	在新的工作中，我经常能够运用积累的经验
QC5	在培训期间，我经常能够获得新技术、新方法
QC6	面对新的知识，我能够快速的理解和运用

(4) 知识内化。知识内化测量题项为QD1-QD5的5个题项，要求参与者对所在银行机构工作过程中如何进行知识内化进行打分。其中知识内化的测量题项如“所在银行内部有正式程序用来记录失败的教训”，具体如表3-6所示。

表3-6 知识内化测量量表

名称代码	题项内容
QD1	所在银行具有相对完善健全的内网系统
QD2	我的头脑中保存着大量新的知识
QD3	对于失败的教训，所在银行配备了专业的记录程序
QD4	在储存知识期间，经常采用内部网
QD5	在储存知识期间，经常采用记录管理系统与数据库

(5) 营销探索。测量题项主要来源于 Lisboa 等（2011）、Atuahene-Gima（2005）、Vorhies等（2011）、孟佳佳（2013）等人的研究，并针对实际情况对测量题项进行了增补，选取了QE1-QE9的9个题项，具体如表3-7所示。

表3-7 营销探索测量量表

名称代码	题项内容
QE1	我们采用丰富的渠道，持续监测同业与顾客的变化
QE2	我们感知市场变化的速度更快
QE3	我们擅于快速地从市场变化中识别有用信息
QE4	我们擅于总结提炼既有的营销经验，逐步积累系统化的营销知识
QE5	我们通过营销经验的不断累积，逐步形成如何服务现有市场的一致性认识
QE6	我们擅于迅速精炼出一系列可复制的常规化的营销流程
QE7	我们擅于促进营销流程效率的提升
QE8	我们擅于不断提升现有营销流程的反应速度
QE9	我们擅于不断改善现有营销流程的实施效果

(6) 营销开发。测量题项主要来源于Atuahene-Gima（2005）、Kyriakopoulos和Moorman（2004）、Vorhies等（2011）、孟佳佳（2013）等人的研究，并针对实际情况对测量题项进行了增补，选取了QF1-QF9的9个题项，具体如表3-8所示。

表3-8 营销开发测量量表

名称代码	题项内容
QF1	我们主动跨越行业边界，从更广阔的市场中学习
QF2	我们主动调研相关行业发展与宏观政策，进而挖掘市场机会、 顾客需求
QF3	我们在更新市场的基本假设期间，擅于采用新兴技术
QF4	我们积极学习合作伙伴、行业标杆、竞争对手的营销优势、知 识及经验
QF5	我们持续关注与学习新的营销技能或知识（例如新的产品/服务 交付方法、新平台、新技术、新产品推广方式等）
QF6	我们通过多种方式（例如进行市场实验或从开放式的营销平台 中）不断挖掘新的营销知识或技能
QF7	我们擅于持续开发与现有营销策略非常不同的新方法
QF8	我国经常会运用部分新颖、有风险的营销策略
QF9	我们擅于采用重构营销策略的方式，将与现有流程不同的产出 进行传递

(7) 因为研究对象为银行员工，为排除统计变量对研究结果产生影响，结合之前学者研究选取性别、年龄、所属银行机构层次、岗位、学历、工作年限为控制变量。其中，性别定义为虚拟变量：1表示男性，2表示女性；年龄分为五个等级：1表示20岁以下，2表示20-29岁，3表示30-39岁，4表示40-49岁，5表示49岁以上；受教育程度被分为六个等级：1表示初中，2表示高中，3表示职业专科，4表示本科，5表示硕士，6表示博士及以上；银行层级被分为三个等级，分别为：1表示总行，2表示分行（管理好），3表示支行；工作年限分为五个等级：1表示1—4年，2表示5—8年，3表示9—12年，4表示13—16年，5表示16年以上。

3. 形成问卷，详见附录：兰州银行知识转移与营销能力关系调查问卷。

### 3.4.5.2 数据收集分析与样本选择

#### 1. 数据收集

此次调研范围主要集中在甘肃省内兰州市和其他地州市等地，被试者范围包括兰州银行管理者至基层员工，通过网络问卷（问卷星）、微信朋友圈等途径共发放调查

问卷400份，回收339份，回收率为84.75%，去除填写不完整等无效问卷后，最终获得298份有效问卷。

具体操作程序如下：第一，选取兰州银行不同机构的员工，确保每个机构有一位联系人，并向其说明本次调查研究目的、内容以及程序。第二，本次研究采用网络问卷的方式展开，为避免出现调研对象故意隐瞒的现象，联系人告知调研对象依个人情况如实填写，承诺所有问卷均匿名回收，仅作参考使用。

## 2. 样本特征

本研究对参与本研究的银行员工进行了基本的统计学描述，主要从所占数量与百分比两个方面进行描述，具体结果如表3-9所示。

表3-9 样本描述性统计分析

统计项	分类	频率	百分比
性别	男	152	47.65%
	女	167	52.35%
年龄	20岁以下	23	7.21%
	20-29岁	125	39.18%
	30-39岁	119	37.3%
	40-49岁	41	12.85%
	49岁以上	11	3.45%
银行层级	总行	22	6.9%
	分行（管理行）	154	48.28%
	支行	143	44.83%
学历	初中	3	0.94%
	高中	3	0.94%
	职业专科	43	13.48%
	本科	210	65.83%
	硕士	60	18.80%
工作年限	1-4年	126	39.5%
	5-8年	146	45.77%
	9-12年	34	10.66%
	13-16年	9	2.82%
	16年以上	4	1.25%

## 3.4.6 实证检验

### 3.4.6.1 相关数据分析

本章遵循实验研究的一般范式展开数据分析与假设检验。首先，通过数理统计分析软件SPSS23.0对本研究问卷量表进行信效度分析，如可靠性分析、探索性因子分析

(EFA)；其次，借助SPSS23.0软件，对自变量进行主成分分析及因子分析，确定成分得分系数；再次，借助SPSSAU网页版，运用熵值法对两个因变量营销探索和营销开发进行权重确定，然后借助Excel对两个因变量进行加权处理，以此实现对因变量的量化衡量；最后，利用SPSS23.0软件进行多元线性回归，对所有变量进行描述性统计分析、相关性分析以及回归分析以验证本研究所提假设。考虑到问卷的合理性及有效性，本研究从样本中剔除了20岁以下被试者所做的问卷调查，最后以298份有效样本进行数据分析。

### 1. 量表信效度分析

对所收集数据进行信效度检验对于验证研究假设的可靠性具有重要意义，通过对数据的信效度分析，可以确保假设验证研究结论的可信赖性，即问卷反映现实情况的程度。本文主要采用克朗巴哈 (Cronbach' s  $\alpha$ ) 信度系数评估检验各变量量表的信度，其中， $\alpha$  系数需介于0至1之间，一般认为 $\alpha$  系数值需大于0.70，低于0.60为不能接受；0.8以上的信度系数则代表变量的信度较好。而就效度检验而言，基于问卷调查的实证研究中的效度通常包括内容效度与结构效度，其中内容效度反应变量题项是否反映该变量真正概念，本研究中，各变量量表均采用国外成熟量表，且已被国内外研究多次引用与验证，具备良好的内容效度；而结构效度则体现各变量量表结构的合理性与稳定性，包括收敛效度和区别效度。在此本研究通过探索性和验证性因子分析展开对研究变量的结构效度的分析。

#### (1) 量表信度分析

信度指量表工具所测得结果的稳定性及一致性，克朗巴哈信度系数是最常用的内部一致性信度检验方法，本研究中，克朗巴哈信度系数大于0.70作为可接受的信度标准。

如表4-9所示，利用SPSS23.0统计软件分析各变量的克朗巴哈信度系数，从表中可以看出，若删除其中任一题项，其克朗巴哈信度系数略有下降，说明本研究各变量的信度良好。同时，为进一步确保各变量题项的信度，研究还运用SPSS23.0统计软件分析测算各题项的修正后的项与总计相关性 (CITC)，结果显示，所有题项的CITC值都大于0.4，Cronbach' s  $\alpha$  介于标准0.7-0.98之间，表明变量量表具有良好信度。具体可见表3-10及表3-11。

表3-10 所有变量克隆巴哈信度系数信度分析

Cronbach' s $\alpha$	项数
0.953	40

表3-11 所有变量克隆巴哈信度系数信度分析

题项	删除项后的标度平均值	删除项后的标度方差	修正后的项与总计相关性	删除项后的克隆巴哈Alpha
QA1	134.79	702.502	0.549	0.952
QA2	134.77	704.111	0.528	0.952
QA3	134.73	703.167	0.549	0.952
QA4	134.76	707.053	0.508	0.952
QA5	134.84	705.065	0.519	0.952
QB1	134.68	705.633	0.534	0.952
QB2	134.70	708.136	0.505	0.952
QB3	134.75	709.583	0.473	0.953
QB4	134.67	712.247	0.427	0.953
QB5	134.51	710.742	0.491	0.952
QB6	134.66	707.868	0.515	0.952
QC1	134.67	704.794	0.550	0.952
QC2	134.70	703.562	0.564	0.952
QC3	134.70	703.886	0.540	0.952
QC4	134.64	703.261	0.586	0.952
QC5	134.59	704.364	0.560	0.952
QC6	134.65	703.102	0.556	0.952
QD1	134.69	705.063	0.545	0.952
QD2	134.70	709.859	0.475	0.953
QD3	134.81	703.457	0.545	0.952
QD4	134.71	708.428	0.490	0.952
QD5	134.74	703.244	0.550	0.952
QE1	134.69	699.978	0.635	0.951
QE2	134.71	696.994	0.676	0.951
QE3	134.71	701.512	0.620	0.952
QE4	134.65	697.844	0.669	0.951
QE5	134.73	700.182	0.636	0.951
QE6	134.74	698.214	0.644	0.951
QE7	134.69	699.452	0.638	0.951
QE8	134.71	697.627	0.639	0.951
QE9	134.74	699.898	0.624	0.952
QF1	134.60	693.816	0.805	0.950
QF2	134.53	701.186	0.688	0.951
QF3	134.59	703.966	0.623	0.952

QF4	134.47	706.135	0.631	0.952
QF5	134.51	702.924	0.654	0.951
QF6	134.57	704.421	0.622	0.952
QF7	134.53	704.512	0.622	0.952
QF8	134.71	701.512	0.620	0.950
QF9	134.65	697.844	0.669	0.951

## (2) 量表效度分析

如表3-12所示，对问卷总体进行探索性因子分析，结果显示，KMO值为0.940，Bartlett球形度检验近似卡方值为9230.124（df=703，p=0.00），表明问卷量表具有较好的结构效度，证明变量可进行进一步的回归分析。

表3-12 KMO和巴特莱特检验

KMO取样適切性量数		0.940
巴特利莱球形度检验	近似卡方	9230.124
	自由度	703
	显著性	0.000

## 2. 因子分析

利用SPSS，经过旋转后，共提取4个有效因子（累计解释方差量为73.893%），各题项在不同因子上的载荷量均大于0.5，且无交叉载荷情况，旋转成分矩阵因子载荷越大说明相关性越强，解释效果较好，研究结果见表3-13。

表3-13 旋转后的成分矩阵<sup>a</sup>

	成分			
	1	2	3	4
QA1	0.121	0.173	0.139	0.842
QA2	0.154	0.165	0.082	0.807
QA3	0.134	0.128	0.156	0.823
QA4	0.122	0.109	0.135	0.855
QA5	0.134	0.160	0.114	0.814
QB1	0.134	0.817	0.133	0.126
QB2	0.172	0.830	0.028	0.186
QB3	0.093	0.810	0.126	0.089
QB4	0.119	0.816	0.024	0.079
QB5	0.082	0.810	0.049	0.185

QB6	0.207	0.803	0.055	0.126
QC1	0.825	0.201	0.103	0.099
QC2	0.834	0.121	0.157	0.152
QC3	0.837	0.107	0.191	0.094
QC4	0.843	0.144	0.144	0.145
QC5	0.824	0.114	0.189	0.132
QC6	0.841	0.158	0.121	0.134
QD1	0.225	0.063	0.806	0.165
QD2	0.137	0.029	0.834	0.091
QD3	0.185	0.076	0.841	0.128
QD4	0.128	0.075	0.861	0.095
QD5	0.127	0.139	0.837	0.148

由表4-12可得出银行知识转移体系因子分析模型。

$$QA1=0.121FAC1+0.173FAC2+0.139FAC3+0.842FAC4$$

$$QA2=0.154FAC1+0.165FAC2+0.082FAC3+0.807FAC4$$

.....

$$QD5=0.127FAC1+0.139FAC2+0.837FAC3+0.148FAC4$$

由因子分析模型可知，第一个主因子FAC1主要由QC1-QC6决定，这6个题项在主因子FAC1上的载荷均在0.8以上，它代表着银行的知识整合能力是银行知识转移体系中的重要方面。第二个主因子FAC2主要由QB1-QB6决定，这6个题项在主因子FAC2上的载荷均在0.8以上，它代表着银行知识转移体系当中的知识外化能力。第三个主因子FAC3主要由QD1-QD5决定，这5个题项在主因子FAC3上的载荷均在0.8以上，它代表着银行知识转移体系中的第二个方面——知识内化能力。第四个主因子FAC4主要由QA1-QA5决定，这5个题项在主因子FAC3上的载荷均在0.8以上，它代表着银行的知识获取能力是银行知识转移体系中的重要方面。

### 3. 变量描述性统计分析

该部分主要是对自变量（知识转移相关影响因素）、因变量（双元营销）的描述性统计分析。各变量的均值（Mean）、标准差（SD）如表3-14所示。

表3-14 变量描述性统计

题项	平均值	标准偏差	题项	平均值	标准偏差
QA1	3.52	1.274	QD3	3.51	1.253
QA2	3.55	1.268	QD4	3.60	1.202
QA3	3.58	1.253	QD5	3.58	1.248

QA4	3.56	1.211	QE1	3.62	1.186
QA5	3.48	1.256	QE2	3.60	1.199
QB1	3.64	1.204	QE3	3.60	1.168
QB2	3.61	1.179	QE4	3.66	1.187
QB3	3.57	1.199	QE5	3.58	1.179
QB4	3.64	1.207	QE6	3.58	1.221
QB5	3.81	1.117	QE7	3.62	1.195
QB6	3.65	1.168	QE8	3.60	1.246
QC1	3.64	1.198	QE9	3.58	1.207
QC2	3.61	1.210	QF1	3.71	1.090
QC3	3.61	1.248	QF2	3.78	1.068
QC4	3.67	1.177	QF3	3.72	1.092
QC5	3.73	1.193	QF4	3.85	1.017
QC6	3.66	1.240	QF5	3.81	1.071
QD1	3.62	1.200	QF6	3.75	1.080
QD2	3.61	1.185	QF7	3.78	1.078

#### 4. 因变量的量化处理

##### (1) 熵值法确定权重

熵在信息论中是一种度量，它测量的是不确定因素。信息量越大，表明其不确定性越小、熵越小。根据熵的特性，我们可以通过对一个事件的随机性和无序程度的计算，也可以通过某一指标离散程度越大、对综合评价影响越大等指标的值来判断其离散程度。因此，各指标的权重可以利用信息熵这一工具，根据各种指标的变异程度计算出来，从而为综合评价多个指标提供依据。本研究借助SPSSAU网页版，利用熵值法来确定因变量18个题项(QE1-QE9, QF1-QF9)的权重，如表3-15、表3-16所示。

表3-15 熵值法计算营销探索题项权重结果汇总

营销探索量表一项	信息熵值e	信息效用值d	权重系数We
QE1	0.9892	0.0108	10.81%
QE2	0.9889	0.0111	11.07%
QE3	0.9896	0.0104	10.35%
QE4	0.9894	0.0106	10.65%
QE5	0.9892	0.0108	10.81%
QE6	0.9882	0.0118	11.76%
QE7	0.9890	0.0110	11.00%

QE8	0.9878	0.0122	12.15%
QE9	0.9886	0.0114	11.39%

表3-16 熵值法计算营销开发题项权重结果汇总

营销开发量表一项	信息熵值e	信息效用值d	权重系数Wf
QF1	0.9915	0.0085	15.26%
QF2	0.9922	0.0078	14.04%
QF3	0.9915	0.0085	15.31%
QF4	0.9931	0.0069	12.38%
QF5	0.9921	0.0079	14.20%
QF6	0.9919	0.0081	14.52%
QF7	0.9920	0.0080	14.30%
QF8	0.9924	0.0077	14.14%
QF9	0.9921	0.0081	14.10%

## (2) 加权处理因变量

借助Excel，依据熵值法所得权重分别对两个因变量进行加权处理，对因变量进行赋值，得到两个因变量取值Y1，Y2。加权所用公式如下所示：

$$Y1=QE1*We1+QE2*We2+\dots+QE9*We9$$

$$Y2=QF1*Wf1+QF2*Wf2+\dots+QF9*Wf9$$

其中，因变量营销探索取值为Y1，营销开发取值为Y2，各题项的打分数值以QEm，QFn（m=1,2...9, n=1,2...9）表示，各题项的权重分别以Wem，Wfn（m=1,2...9, n=1,2...9）表示。

### 3.4.6.2 模型假设检验

#### 1. 假设检验

由于本研究影响因变量的因素并非一个，而是多个，因此进行多元回归分析，建立因变量Y1，Y2与各自变量之间的多元线性回归模型。

$$Yi=b0+b1x1+\dots+bkxk+e$$

其中，b0为常数项，b1, b2...bk为回归系数，e为随机误差。

本文研究假设检验结果如表3-17，表3-18，表3-19，表3-20所示。本研究对自变量和调节变量做去中心化处理后，再逐步加入回归方程，以防止产生多重共线性问题。表3-17，表3-18验证模型1，由表可知，拟合优度R方为0.252，知识转移能够解释营销探索能力的25.2%，实际情况中可以接受；回归方程模型1的标准化Beta系数均大于0，表示知识转移正向影响营销探索能力，所对应的概率P值为0，回归方程通过显著性检验，说明知识转移的四个因素与营销探索能力之间存在显著的正相关关系。

表3-17 模型1摘要

模型	R	R方	调整后R方	标准估算的误差	德宾-沃森
1	0.502 <sup>a</sup>	0.252	0.242	0.90996	1.872

表3-18 模型1系数

模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准误差	Beta			容差	VIF
1	(常量)	3.605	0.053		68.397	0.000		
	REGR factor score 1 for analysis 3	0.227	0.053	0.217	4.295	0.000	1.000	1.000
	REGR factor score 2 for analysis 3	0.236	0.053	0.226	4.470	0.000	1.000	1.000
	REGR factor score 3 for analysis 3	0.289	0.053	0.276	5.473	0.000	1.000	1.000
	REGR factor score 4 for analysis 3	0.291	0.053	0.279	5.519	0.000	1.000	1.000

表3-19 模型2摘要

模型	R	R方	调整后R方	标准估算的误差	德宾-沃森
2	0.700 <sup>a</sup>	0.490	0.484	0.63492	2.032

表3-20 模型2系数<sup>a</sup>

模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准误差	Beta			容差	VIF
1	(常量)	3.769	0.037		102.463	0.000		

REGR factor score 1 for analysis 3	0.312	0.037	0.353	8.463	0.000	1.000	1.000
REGR factor score 2 for analysis 3	0.286	0.037	0.323	7.750	0.000	1.000	1.000
REGR factor score 3 for analysis 3	0.359	0.037	0.407	9.752	0.000	1.000	1.000
REGR factor score 4 for analysis 3	0.274	0.037	0.310	7.435	0.000	1.000	1.000

表3-19, 表3-20验证模型2, 由表可知, 拟合优度R方为0.490, 知识转移能够解释营销开发能力的49.0%, 实际情况中可以接受; 回归方程模型2的标准化Beta系数均大于0, 表示知识转移正向影响营销开发能力, 所对应的概率P值为0, 回归方程通过显著性检验, 说明知识转移的四个因素与营销开发能力之间存在显著的正相关关系。

## 2. 结果讨论

遵循实证研究范式, 本研究对知识转移—二元营销概念模型进行实证检验。本研究共提出8个假设, 本章节针对所有假设进行数据分析检验, 本研究中的8条假设均得到支持, 具体如表3-21所示, 为本研究全部假设汇总。

表3-21 研究假设汇总

研究假设	假设内容	检验结果
Ha1	知识吸收正向影响营销探索能力	支持
Hb1	知识外化正向影响营销探索能力	支持
Hc1	知识整合正向影响营销探索能力	支持
Hd1	知识内化正向影响营销探索能力	支持
Ha2	知识吸收正向影响营销开发能力	支持
Hb2	知识外化正向影响营销开发能力	支持
Hc2	知识整合正向影响营销开发能力	支持
Hd2	知识内化正向影响营销开发能力	支持

总体来看, 实证研究的结果比较贴近实际, 也与前文关于知识转移对商业银行营销能力提升机理的研究结论相吻合, 进一步确定知识转移对商业银行营销能力提升的影响更大, 通过分析不同计量变量的影响系数, 从而有的放矢地采取相应措施。

### 3.5 结论

通过选取知识转移作为自变量，知识转移的四个维度作为测量变量；选取营销探索和营销开发作为因变量衡量营销能力提升；然后根据不同的测量变量设计量表，并采用克隆巴哈信度系数检验量表的信度，采用探索性因子分析检验量表的效度。结果显示量表的质量较好，从而进一步地构建二者关系模型进行假设的检验。在假设检验过程中，通过相关性分析检验了测量变量间的关系，通过影响分析检验了潜变量之间的关系，并分析了不同变量对营销能力的影响程度。最终实证结果验证了全部假设，并对实证结果进行了分析。

## 4 基于知识转移的兰州银行营销能力问题与原因分析

前文分析了兰州银行知识转移对营销能力提升的作用机理，通过实证验证了知识转移对营销能力提升有显著的正向影响。本章根据实证结果分析，结合其目前知识转移和营销能力的现状，系统分析其存在的主要问题，并对问题的原因进行概述。

### 4.1 存在的问题分析

#### 4.1.1 吸收知识与市场感知能力较弱

从相关的实证可以看出，兰州银行知识吸收与市场感知对于其市场营销能力的提升具有重要意义。但是从目前的实际情况看，兰州银行相关部门以及人员的知识吸收能力和市场感知能力较差。具体表现为三个方面：

第一是相关部门和人员缺乏对于外部市场的认知，无法建立与科研机构、企业以及其他组织的相关合作，外部知识渗透无法实现，并且也难以融入到市场营销的调整到当中。根据本文的走访调查，在走访的30名员工当中，有超过半数的员工表示自己并不愿意外部资源参与到内部竞争当中，目前仍然没有建立较为系统、完善的外部融合与学习机制。

第二是相关部门和人员缺乏对于市场的敏感度，现有的市场营销能力和知识，无法结合外部环境的变化实现迁移，市场感知能力整体较差。尤其是对于客户资源的感知，难以了解客户实际需求，也无法通过现有知识体系或者结构，建立STP分析和营销策略分析系统。在相关的走访的当中，有超过60%的参与调查人员表示自己无法对外部市场进行精准定位和分析，无法实现银行产品的营销归类，及时采取合理措施。

第三是并未建立完善的信息化沟通机制。目前的银行对于知识吸收主要源自于内部培训和学习，在培训和学习当中，并未建立完善的衔接机制，形成良好的互动和沟通。不同部门、不同员工知识的知识迁移水平较差，无法满足实际需求。从上文的实证当中可以看出，知识迁移以及知识应用能力对于营销能力的提升至关重要，因此，在未来的发展当中，需要重视这一点。

#### 4.1.2 员工知识转化与提炼能力较弱

对于市场营销以及客户感知而言，员工的知识转化以及提炼能力，对于兰州银行的营销至关重要。但是从目前的市场营销以及知识转移情况看，兰州银行员工的知识转化能力和提炼能力仍然处于较低水平。首先是知识转化能力，无法将产品营销和产品营销战略的执行系统地结合在一起，在为客户介绍和拓展产品的过程中，难以了解产品的基本内容，无法精准表达产品的差异性和优势。作为职业的客户经理，缺乏一定的客户管理知识、从业资质等。在相关的调查当中，有超过60%的参与调查者表示自己主要是经济学专业，在进行产品营销的过程中，无法抓住营销的核心点，导致客户流失。此外，在对市场信息的提炼当中，往往抓不住重点。超过80%的员工认为自己无法准确地对市场表达进行系统描述，市场营销的具体流程、步骤和概念并不清晰。

### 4.1.3 银行整体学习氛围不足

信息经济时代，银行的整体学习能力对于其未来发展至关重要，因此，需要进一步优化学习氛围，提升学习效果。但是从目前的实际情况看，兰州银行的整体学习氛围仍然较差，需要进一步进行完善和改革。

第一是缺乏学习文化塑造，相关人员观念陈旧，无法形成良好的学习理念，对于外部市场认知不清晰，银行内容也并未建立基于行政部门、管理部门、支部等协同机制和客户走访机制。

第二是并未建立完善的学习激励机制，也没有根据市场营销能力进行综合测评，进行有效的评价考核。员工的个体能力、特色以及学习素质无法深入挖掘，没有形成较为系统地学习型组织。

第三是学习方式较为滞后，目前主要采用的是网络学习和线下培训相结合的方式，所有的学习模式都是整体性的，而非个性化。导致员工的学习兴趣不浓厚，组织建设无法深入进行。银行也并未根据员工需求，为员工提供足够的软硬件设施。

### 4.1.4 缺乏行业内的深入交流与合作

目前的市场营销当中，在只是在转移过程中，缺乏行业内的合作与交流。营销方式仍然以传统的大堂经理介绍或客户经理宣传为主，没有真正树立以“客户价值，客户需求和外部市场沟通”为中心的营销理念。缺乏对市场客户的深入研究，忽视客户的重要性，尤其是注重客户对银行产生的当前利益和直接利益，忽视其长远和综合的

利益，失去了培养客户忠诚度的机会；往往重视单个客户，而忽视整体客户群体；往往重视客户的规模而轻效益等。忽视了银行和企业营销过程中利益相互的原则。竞争手段单一，很多时候还是靠“拉关系”来推销产品。

第二是缺乏科学的合作选择机制，兰州银行在进行知识转移和营销能力提升过程中，应当在全面考察市场因素的基础上，完成市场目标制定，而后选择合适的市场营销战略开展相应活动。在以往发展过程中，由于兰州银行很多策略的执行都是不计成本、不计投入的，所以并没有取得良好竞争优势。而在市场定位信息获取过程中，该行掌握的部分信息并不准确，导致市场在区域划分过程中就已经开始存在问题，无法实现银行的经济宏观调控作用，导致市场营销活动无法实现最初目标。

#### 4.1.5 缺乏完善的激励和知识更新机制

激励机制是完善市场营销能力的重要手段，也是推动知识更新的关键要素。但是从目前兰州银行的实际看，其并未形成完善的激励和知识更新机制。

第一是员工在培训流于形式，相关的培训过程中，对于知识的接受，仅仅是以项目的形式展示出来。但是在培训考核和应用当中，缺乏闭环反馈机制，员工无法通过培训获得更多的物质和精神满足，导致问题重重。第二是并未设置完善的奖励机制，在学习当中对于物质的投入较少。第三是并未利用信息技术来存储知识并进行知识转移。缺乏基于信息化应用的考评更新机制，相关的知识学习内容，无法实现长期的跟踪考察。

#### 4.1.6 缺乏知识的精细化管理

精细化管理是流程细化与知识管理的结合体，在兰州银行市场营销当中，并未对相关的营销知识作进一步的细化，并做好管理工作。相关数据管理人员应定期跟踪客户信息和客户数据挖掘的采集过程，主要负责监督数据采集策略的实施和采集内容的质量，但是整体责任划分混乱，无法达到知识内化的要求。

### 4.2 存在问题的原因分析

兰州银行知识转移背景下的存在的营销能力方面的问题，其原因是多样的。在未来的发展中，可以结合具体原因，建立优化保障措施。本文对相关原因分析如下：

第一是缺乏完善的营销组织保障，现有的兰州银行市场营销和知识转移应用过程中，并未建立专业的营销组织体系和相关的人员。银行营销人员以及各个部门在进行业务处理过程中，无法形成明确分工，不同知识转移能力的员工无法发挥各自的特点，不同知识转移能力的部门也无法实现相互配合和协同。

第二是缺乏完善的风险控制保障，在知识转移过程中，面对可能存在的网络风险、信息风险以及系统性金融风险，缺乏应对机制。在市场营销的过程中，不同产品的品质风险控制能力也相对较差，没有专业人员进行优化评估和改进，导致问题突出。在营销业务信用识别当中，由于相关人员缺乏风险识别能力，使得识别效果较差。

第三是缺乏完善的信息化保障，在知识转移营销能力提升过程中，信息化水平决定着营销网络构建的科学性以及知识转移的内化效果。但是从目前看，兰州银行的整体信息化水平较差，对于客户的分类模糊，使得相关工作无法顺利开展，在知识转移过程中，难以实现与自身能力的结合和应用。

第四是缺乏完善的绩效保障。没有针对现有的知识转移能力提升和营销能力提升，建立系统化的考核表和激励表，明确具体考核的制度、内容、指标、流程等等，建立应用机制，并且将结果应用于薪酬发放。如此一来，直接导致很多员工对于知识转移和营销能力提升不重视。

## 5 兰州银行营销能力提升对策

前文分析了兰州银行知识转移对营销能力提升的作用机理以及存在的相关问题，通过实证验证了知识转移对营销能力提升有显著的正向影响。本章根据实证结果分析并结合存在问题，进一步以积极主动的知识管理为抓手，从市场感知、知识提炼、策略改进、市场学习、知识更新、策略重构六个方面提出促进兰州银行营销能力提升的对策。

### 5.1 全力获吸收外部知识，提升市场感知能力

信息技术的飞速发展和疫情的反复，使人们的支付和消费习惯发生了巨大变化。银行应注重主动获取外部知识的能力，提高对市场的感知能力，加强对客户的开发、开发和管理。

兰州银行要发展新客户，留住老客户，就必须为客户提供更好的服务。利用数据挖掘技术来适应客户的个性化需求，是商业银行提高营销和服务质量的重要前提。在商业银行激烈的竞争环境下，商业银行应尽可能利用新技术对传统金融业务流程进行优化和整合。商业银行始终把客户利益放在首位，积极搭建信息资源共享和信息资源整合的平台，从而充分挖掘客户信息，利用客户信息，以便提供更好的金融专业服务，吸引更多的客户去银行，而不是通过互联网办理业务。目前，商业银行客户开发和维护意识薄弱，不能及时为客户提供独家咨询和服务，造成老客户无法维护的局面。科学、合理、完整的制度是实现工作目标的基础。银行必须对销售信息、存款信息、知识、服务、绩效评价、统计报表、产品等信息制定严格合理的制度，以加强管理，提供强有力的系统支持和新技术支持，从而加强银行的数据挖掘和处理能力，并增强为客户提供专业化、差异化服务的能力，让银行突破传统服务理念局限，进而改善客户管理关系和客户管理水平，提高客户满意度和忠诚度，使商业银行的服务能够更好地开发客户、维护客户、增强核心竞争力。

不仅是商业银行，而且在信息传播迅速的时代，现代企业的竞争本质上是知识、技术和信息的竞争。运用知识和信息的能力对企业的竞争力至关重要。商业银行的管理者必须认识到，在商业银行发展创新的过程中，从外部获取新知识，从内部消化吸收应用的过程，将是银行发展经营的重要组成部分。外部知识是指组织从外部(企业、

政府、大学、科研机构以及组织以外的其他合作组织)获取知识。与内部知识的获取相比,外部知识的获取具有涵盖数据量大、范围广的优点,也存在分类筛选重、专业点针对性差的缺点。然而,随着互联网技术的发展,外部知识获取的缺陷所带来的影响正在逐渐减弱。外部知识搜索深度的增加,不仅可以提高商业银行有效识别有价值的客户信息和知识资源的能力和对获取的知识的深度理解能力,而且可以提高商业银行外部知识搜索的可预测性。

市场感知是指企业能够对宏观环境、市场环境、所处的商业生态系统以及客户、竞争对手和其他利益相关者等诸多潜在影响有敏锐的感知和全面的洞察力。吸收能力是指企业可以从外在的伙伴使用者获取新的信息和知识,并通过消化和应用,最终转变为企业竞争优势的一种能力。市场感知对企业的学习吸收能力有显著影响,而学习吸收能力对企业绩效有直接的正向影响。这种关系使得市场感知能力通过提高学习吸收能力间接影响企业绩效。对商业银行竞争优势影响重要的是感知能力,感知能力能够更快地在合适的时机、更快的时间、更好地开发商业银行竞争优势的优质金融产品或服务,并最终奠定基础。对影响自身发展和客户需求变化的内外部环境,通过市场感知能力的发展,能够更准确地感知并及时做出反应。

### 5.1.1 完善营销体系

公司业务部和支行的营销渠道没有充分划分清楚,经常会出现互相不知情的情况下争抢同一优质客户的情况,而且为客户涉及的产品方案不统一,不利于与客户的谈判,也有损银行的形象。基于这一情况应该对公司营销队伍进行重新整合梳理,培养出专营的营销团队并在考核上给予政策。建议从支行和公司业务部中选取专业素质较高、市场资源丰富的人员直接并入公司业务部,并在公司业务部内按不同类别设立营销团队,按照优势资源实行专营,例如:机构银行团队、交易银行团队、中小企业团队等。制定统一的标准,给予其业务权限,支行利用网点的优势集中精力开发零售市场,如果有优质的公司类目标客户可以通过合作的形式共同开发客户,这样有利于服务专业化,更有利于业务的开展和提升风险控制水平。

### 5.1.2 利用平台经济优势,紧抓产业链,批量获客

平台经济是经济全球化、IT 技术的发展和互联网革命的产物，作为市场经济主体的重要组成部分，商业银行也应紧抓机遇，利用自身的资源优势与电子商务平台的合作和依托于核心厂商的产业链将是未来发展的导向。通过与市场平台的合作，充分了解平台内企业客户的购销数据，提高信息的透明度，保证银行对授信风险判断的准确率，充分掌握客户的物流、资金流和信息流，优化流程控制的手段，从而解决产业链金融中的许多瓶颈问题，依托于大型核心厂商的 ERP 系统银企直连，开发其上下游产业链，能够及时掌握真实的采购销售数据，控制其资金流向，切实到资金体内循环，在实现贷款利息收入的同时派生大量的结算存款，同时也是批量获客的主要渠道。

### 5.1.3 强化同业合作

在充分市场竞争的格局下，同业合作是大势所趋，跨地域、跨机构之间的业务合作逐渐增多，银行的服务半径也在逐渐加大，如在授信业务方面，加强与国家政策性银行开展合作，如在棚户区改造、PPP 项目等政府项目方面，通过银团贷款、产业基金等方式参与授信合作，政策性银行对存款的需求很小，基本上没有存款目标考核，营业机构稀少，兰州银行也可通过授信的合作获取大量的公司存款。同业合作也包括非银行金融机构客户，包括证券、保险、资管、基金等机构，在托管业务、授信业务、金融市场业务等方面展开合作。

## 5.2 加快员工知识转化，提升知识提炼能力

客户能感受到更真实的感受是商业银行网点和互联网金融最大的区别，所以对于商业银行网点来说，经理、柜员和保安都是非常重要的。从目前的商业银行网点来看，营销人员存在很大的不足：首先，营销人员的比例不符合目前的情况。据调查，现在有很大一部分银行人员编制不达标，很多岗位空缺。其次，营销员的专业能力参差不齐，这也是最重要的。作为职业客户经理、理财师，一定要有职业的从业资质。目前，不少商业银行采用的是两种用人模式，一种是 CFP、AFP 等职业资格，这两种职业资格是行业公认的。拿到这样资格的人，相对来说专业能力比较高，但是人数比较少。另一种是各行根据自己的情况自行组织的岗位考试，但这种形式多是流于形式，并无实际意义。它不能真正达到选拔员工，留下职业素质高的员工的目的。此外，很多银行柜员工作很懒，而且缺乏专业能力，态度恶劣，还有很多“闲人”。因此，对

于商业银行来说，要提高员工的专业能力，提高员工的专业知识储备，端正工作态度。

在加强银行员工职业素质建设中，要对员工的价值观，人生观，文化素质，技术素质，思想素质，创新素质，道德规范，沟通能力，行为规范，团队精神和独特的艺术素质进行全面有效的培训，从而根据自身企业的特点，打造积极向上的企业文化，形成自己的核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中保持强大而持久的竞争力。员工知识吸收能力的提高，实际上是职业能力的提高，是服务态度的转变。

为加快知识转化，提高员工的业务素质，进而提升知识提炼能力，我们可以通过各种方式组织员工开展培训学习活动，提高员工的知识和业务技能，特别是提高员工的政治思想、法律法规、金融业务等。员工专业技能的提高，有利于商业银行服务水平和质量的提高。一是改变原来的传统训练方式，即创新训练方式。在培训体系中，除课堂脱产培训外，可采用岗位培训、自学、经验交流会、作风示范、在线学习、网络论坛、“名师带徒”等灵活的培训形式和手段。还可以把员工“送”到其他知名商业银行，参加就业式的在职培训，让他们学到其他银行做得好的东西，改善自身的不足。只要能提高员工的能力和素质，就可以视为培训。二是创新培训载体。在目前的疫情下，走出去并不是很方便，因此网络沟通变得尤为重要。积极组织职工在网络学院开展网上课程学习，通过网上调度开展学习知识竞赛，促进学习效果提高，更好地补充干部职工的专业知识。网络学院的实践和考试功能广泛应用于新员工的行测、抽样考核、转正等各种考试和测试中。充分利用互联网培训的优势，利用互联网学院平台，利用这种平台和载体，积极开展互联网的培训，提高培训的覆盖面，提高培训的时效性，从而达到对从业人员进行培训的目的。三是加强教学指导，提高新员工的培训效果，针对不同的人才采取不同的专业培训方式。加强对新员工的指导和教学。新员工入职后，商业银行应积极配备教学指导教师进行一对一指导，切实提高新员工的知识储备和技能水平。

此外，对于兰州银行的公司业务，应以客户经理为纽带，搭建好稳固的银企信息服务平台，为客户提供具有专业化、特色化的金融产品及服务。在掌握客户的信息后，了解相关的竞争对手情况和北京分行可能介入的业务机会，如能争取的目标客户的移动商务业务、结算业务、员工个人金融业务、财务顾问业务等，既帮助兰州银行了解客户各关联方的资信与资金实力，也可通过这些基础服务逐步打动客户，以达到促销

的目的。根据客户的偏好，向客户提供最符合客户需求的金融产品和服务，并在适合的创新产品投产后，及时向客户营销新产品，引起客户的购买欲望。同时，兰州银行应积极参与政府等有关部门组织举办的各类会议、调研等活动，掌握当地最新经济举措及政策导向，在符合政策与法规的前提下，通过提供综合营销服务，与相关机构或部门达成意向性合作协议，在深化银政合作的基础上，逐步拓宽银税、银保、银证合作渠道。同时对接机构客户、协会、商会等社会团体，了解市场动态，并及时向经营单位发布营销信息，为营销人员提供综合营销的信息资源支持。通过举办客户联谊会、产品推介会、服务座谈会等形式，主动延伸营销服务触角，有效实现产品对接与客户对接。

### 5.3 全力构建学习银行，提升策略改进能力

在知识变革的大数据时代，商业银行受到云金融的冲击，同业竞争加剧。建设学习型银行已成为实施科技兴行战略、提升核心竞争力、促进业务快速发展的重要举措。未来占据主导地位的企业，必然是加强各级员工学习能力的企业—学习型组织。为此，商业银行迫切需要建立由领导带头“促学习”的学习型银行，完善“常态学习”的制度，开展“鼓励学习”活动，利用网络“创新学习”。

1. 打造学习文化。一是改变观念。采用走出去，请进来，鼓励全员参加学历教育，职业资格考试等形式，强化全员理论学习和市场技术知识学习观念，开展专家培训和专业骨干授课，开阔眼界，增长才干。建立学习方案与举措，组织相关的学习行为，以分行、管理行、支部、党支部为学习支点，在所有的职工都会产生强烈的学习环境。要强化走访、沟通、与客户座谈，及时了解顾客的需求动态，做到有问必问，有档必循，无缝对接。借助学习的方法和形式，不断提升学习效果，顺应网络发展的趋势，适应新常态。商业银行应将学习能力的重心从“工作绩效”转变为“工作创造”，通过学习能力提升，对营销能力提出创新成果和合理建议。其次，从注重“学历”转变为注重“学力”。建立学习型银行不是为了招聘高学历人员，而是为了加强现有员工学习能力的提升，注重员工的学习动力、学习耐力和学习理解。最后，从注重“知识”转变为注重“行为”，不仅要为员工提供知识，还要通过改变员工思想和行为习惯，提高员工工作业绩，让银行与员工共同成长等途径，形成一个学习型组织。

2. 建立学习激励制度。为员工提供良好的评价考核机制，会促进员工的积极性和工作劲头。商业银行要积极组织开展专业知识技能认证考试和技能竞赛，将绩效考核与学习成果挂钩，激发员工的学习潜能。此外，要建立独特的考核机制，学习型组织不仅要求员工学习能力的提高，还要创新学习能力的考核机制，把学习的理念落实到各个方面。比如，每年发放学习笔记本，将学习任务分配给员工的，各支行将对学习笔记本进行抽查，分行、管理行每年对部分支行进行抽查，进行考核。此外，以竞赛促学习，通过开展“开门红”等各类营销竞赛，并让营销冠军分享经验，不断改进营销策略。

3. 创建多种学习方式。网络普及在今天的信息时代，针对商业银行的发展目标，推动了更多元化学习模式和多层次的学习模式创新。一是创建精细的学习模式。对于所有员工来说，营销能力的程度是不同的。专门从事营销业务的人员比其他岗位的人员强。现在的学习型企业坚持多种技能、不压身的理念，它要求每个员工都有营销能力。因此，员工学习能力的培养不能坚持“一锅炖”的学习模式，而应更多地针对商业银行内部营销人员不同特点和需求，加强专业技能培训和在职培训，开展分层次、专业、并围绕企业经营难点开展需求式精细化培训，提高培训质量。二是打造从“输血”到“造血”的学习模式。要从以往对员工的“灌输型”培训转变为“需求型”培训。在培训内容上，按照“实用、管用”和“缺什么、需要什么、要学什么”的原则，开展基础理论知识、安全教育知识、营销知识、专业技术、技能培训和内控管理有计划、法律知识等多层次、多形式的教育培训和劳动竞赛活动。同时，结合商业银行发展需求和员工个人职业规划，开展开发性培训，提升员工和企业发展后劲。三是开展业务演练的学习模式。灵活利用各种培训方法，丰富培训方式，激活培训气氛，增强培训效果，如集中授课，案例讲授，问题研讨，实地演练，轮岗实习，技能比武，网络教育等，建立一支高素质的员工队伍。

4. 为了提高员工的学习效率，工作和学习要两手抓，两手都要硬。网络教育已成为学习银行建立的重要设施保障。所以，为员工提供了一个很好地学习软件设备，必须充分利用远程网络教育平台，拓展员工学习培训覆盖。员工可以通过在线大学提高营销能力，利用在线考试平台检验学习效果。

## 5.4 广泛深入同业交流，提升市场学习能力

金融市场的竞争格局日新月异。互联网金融的出现颠覆了传统金融业。网上理财业务平台和网上银行的出现，改变了传统金融活动的方式。由此可见，随着未来科学技术的不断深入，金融市场竞争的程度和激烈程度将空前激烈。商业银行应转变保守观念和经营思路，在服务上不断创新，以开放的心态迎接变革的时代。

对于整个银行业来说，“先做大蛋糕，做大蛋糕”的道理不难理解，加强同业沟通有助于实现理念的创新，在企业的战略决策中，管理的理念往往是至关重要的，要想跟上时代的发展，占据更大的市场份额，将落后的思维与商业模式抛弃，将先进的商业思想、竞争思想引进起来，是十分必要的。并不断挑战自我超越，为了在日益激烈的市场竞争中获得生存空间，能够不断发展壮大，加强银行间交流有助于实现银行产品营销的创新。在互联网时代，营销渠道很多，在法律允许的范围内，与银行进行合作营销，可以实现合作共赢。加强同业往来有助于实现管理创新，通过与银行的深入交流，可以借鉴优秀同业的管理经验。如通过层层签订任务书，细化岗位流程，狠抓任务落实，将人力资源向管理部门和一线倾斜，明确岗位职责和岗位目标，合理设置开放窗口等，积极推进岗位精细化管理。此外，在银保监会的统一监管下，不同银行在业务推进过程中可能会遇到类似的问题和瓶颈。虽然区域经济发展存在不平衡，但这些存在的问题具有共性和联系。通过讨论交流，集思广益，进一步开阔视野，拓展解决问题的思路。加强行业间交流，有助于实现服务创新。银行从事金融产品服务。他们秉承“客户至上”的服务理念，为客户提供配套、组合的金融服务，以高品质、多样化、特色化、个性化的服务为手段，满足不同客户的多层次需求。加强同业交流，有利于实现文化创新。在商业银行产品同质化的背景下，企业文化的重要性不置可否。银行的企业文化是否兼容，也将成为客户考虑的因素。通过交流，深入研究优秀的同业企业文化实施方案，实现企业文化的创新。

商业银行需要越来越重视同业之间的学习和交流。纵观很多案例，大部分银行都是通过同业对标寻找差距，针对差距做出改进措施，即对标优秀同业。当前，行业多元化发展不断深化，经营思路不断拓宽，多方参与，部门协同，推动数据对标向全要素对标转型成为大趋势，在这个时代的大趋势下，通过不断深入的同业交流来对标管理优秀的同业，实现自身转型的步伐。建立与优秀同业深度合作的长效机制，学习先进经验，提高资金业务创收能力，促进资金业务稳健可持续发展，推动银行高质量转型发展。具体措施如下：开拓创新，转变观念，加快发展缺业务；明确的目标、周密规

划、网点改造速度、优化组合、细化流程、能推动全行服务水平的提高；加大职工教育力度，加大职工培训力度，能增强职工获取知识的自觉性，促进业务水平的提高；健全工作制度，健全管理机制，让全体工作人员的工作热情高涨；强化领导、强化管理、提高执行力、狠抓落实，强化管理与市场营销的协调配合，强化整体联动。更要积极加强与同业的交流合作，形成“在竞争中合作、在合作中竞争”的良性竞争模式。通过不断深入的同业学习和交流，商业银行可以收集不断更新的知识与信息，有利于解读不断变化的外部市场环境，提高自身应对市场环境变化的适应性，并能够根据市场变化为客户创造所需的价值，这将有助于银行提高营销能力。市场学习能力是企业面对市场相对需求、技术变革、竞争变化等市场环境，综合运用知识、技术和资源的能力。当商业银行通过同业交流提高了知识、技术和资源后，其市场学习能力自然会随着这些能力的增强而增强。推一及百，从而在整个银行间市场创造一个健康的竞争模式。

## 5.5 形成相关激励机制，提升知识更新能力

由于网络金融行业和我国银行业的快速发展，随着消费水平的提高，银行的客户需求也朝着多元化的方向发展，商业银行的竞争压力越来越大。对于不可控的外部环境，加强商业银行内部管理，整合开发内部资源是提升竞争力和成功的途径。商业银行是高度集中的知识型行业。因此，商业银行应认识到知识的重要性，形成知识转移的激励机制，提高知识更新能力。

商业银行所涉及的知识包括市场知识、技术知识和管理知识。银行服务中存在的大多数知识属于隐性知识。因此，只能通过员工之间的面对面交流和沟通来揭示。因此，银行建立的知识转移的激励机制应该是员工与员工之间、员工与银行之间的内部转移机制，从而将无形的知识转化为显性知识。日本学者野中与竹内(1995)根据显性知识与隐性知识相互转化的原理，提出了著名的“知识螺旋”(SECI)模型，系统地梳理和解释了组织内知识转移的机理，成为该领域最重要的理论之一。SECI模型认为，知识转移过程包括四种模式：吸收、外化、整合和内化。要形成知识转移的激励机制，需要大量的资源投入。通过培训计划、激励机制、信息技术等措施，形成知识转移的激励机制。

1. 员工参加培训。对于知识的接受，商业银行可以为员工提供系统的培训项目，

培养员工独立思考和解决困难的能力，培养批判性思维和创新思维，还可以举办一些小组培训，加强员工之间的交流。一旦具备了这些能力，他们就可以在解决问题和沟通的过程中创造新的知识。在商业银行组织的培训中，最好结合工作中遇到的实际问题，让自己在培训中学到的东西真正用得上。在这个过程中，首要的问题是员工接受知识的能力。接受知识能力较强的人容易吸收和消化所转移的知识，而接受能力较弱的员工则会影响转移的效果。因此，商业银行可以根据这方面进行培训设计。

2. 设立奖励机制。学习知识是一个积累过程，需要投入人力、物力和大量精力，在知识转移过程中需要同样的备用，这两者都需要投入资源。由于知识的垄断和控制，拥有知识的人往往不愿意将自己的知识传授给他人。他们担心传授后不会得到任何回报。建立奖励机制正好可以弥补传授者的顾虑。

通过绩效、职级、物质或精神奖励等方式提供激励，提高员工分享知识资源、贡献情报信息的积极性。因此，商业银行应建立激励机制，鼓励员工积极分享自身经验。

3. 利用信息技术来存储知识并进行知识转移。随着信息时代的到来，信息技术的应用逐渐成熟。在商业银行的系统中，信息技术在数据管理和数据收集方面发挥着重要作用。信息技术可以对银行工作中所需的知识进行纯村庄和核扩散，并且可以加快知识的转移并提高转移过程的准确性。利用信息化手段在商业银行内部建立知识传输系统，在商业银行竞争如此激烈的情况下，对于商业银行竞争力的提升，所起到的作用是无可比拟的。商业银行日益增加的竞争压力已成为不可逆转的趋势。因此，商业银行要转型，就必须创新。对外起步之路受阻。因此，商业银行必须充分结合自身的优势和特点。抓住机遇，潜移默化地传递知识，不断提高员工的专业知识能力，因为员工的职业素养是商业银行的核心竞争力之一。银行在建立知识转移机制的过程中，要注意过程中可能出现的挫折，及时解决障碍，合理运用措施，提高银行的竞争力。

## 5.6 实行知识精细管理，提升策略重构能力

精细化管理不但是时代发展的需要，更是许多企业从机会主义发展走向战略规划的重要途径。当我国许多商业银行同台竞争时，商业银行的管理者必须对知识的精细化管理理念有清晰的认识。细化不是简单的制度化、任务指数化，也不是人们泛泛而谈的细节管理，是简单系统的叠加。只有同时做到注重细节、立足专业、科学量化三

个原则，才能实施精细化管理。知识管理是行为主体对知识本身以及知识的创造过程、应用过程、传承过程的规划和管理。流程细化与知识管理相辅相成。它们的有机结合，将人们从重复的、难忘的、机械的工作中解放出来，让宝贵的人力资源被用于更灵活的工作中。应用数字技术和工具，实现对知识、业务流程和岗位工作实施的精细化管理。现有商业银行的业务处理形式仅依靠终端调配和人工催收。这种方法对于知识和数据的获取和整合是远远不够的，也不足以满足客户数据集约化和知识管理的需求。

因此，商业银行的技术改进需要在核心业务系统的改进设计中进一步加强和扩大与其他业务系统的交叉链接。数据的多维性和多样化加剧了提炼高价值数据的难度。本行相关数据管理人员应定期跟踪客户信息和客户数据挖掘的采集过程，监督数据采集策略的实施和采集内容的质量。在实现有针对性的关联数据精细归档的同时，还需要进一步实现知识发现的基本功能，在数据采集完成后可以按计划自动执行。在知识经济时代，只有建立精细化的知识管理体系，升级研发流程体系，优化人力资源管理结构，合理设计标准流程定义，细化产品资源和任务，注重产品项目量化指标的制定和检验，依托信息化平台，促进知识共享，使精细化管理落到实处。商业银行要想长远发展，不仅要实行精细化管理，还要从单位精细化走向系统精细化，实现软件项目的流程改进，保持商业银行科技管理的核心竞争力。要使知识精细化管理运行到位，提高对基层员工精细化管理的认识，这就要求商业银行高层管理人员加大对员工的宣传，培训和灌输，从而使精细化管理理念深入基层员工，提高相关员工对知识精细化管理的认同感，能够积极投入到知识精细化管理工作中，让他们真正认识到精细化管理促进银行长远发展，有效手段让自己受益，促使员工自觉学习精细化管理知识，运用精细化管理知识，参与精细化管理，细化知识处理，科学量化，切实提高全行知识管理水平。同时，管理层还应分析研究银行的流程环节。知识精细化管理的操作体系要根据全行特点，做到数量负责、制度刚性、工作考核、行为规范，制定符合实际、便于操作的标准体系和有效的运行机制。

在当今的商业环境中，机遇与危机并存。商业银行会受到其重构策略能力的影响，以应对不断变化的经营环境做出及时的响应决策。必要时，银行需要发展策略重构能力。强大的策略重构能力意味着企业可以持续吸收和运用新的元素，甚至可以重塑新的决策结构，形成更有价值的创新资源。在宏观条件下，通过敏锐地捕获市场动

态信息，识别外部高价值知识，及时在已有的决策结构中融入新的知识，企业具有高度重建能力，能够准确把握市场动态，及时调整企业知识管理策略，提升企业组织创新知识内部化能力，从而推动知识与策略的循环往复。关于商业银行的策略重构，银行人力资源的重建也很重要。多渠道经营策略的实施，也将意味着大量从事经营性、事务性、机械性工作的基层工作人员伴随着简单、重复性交易业务向非分支渠道的分流和中后台业务处理的集约化将得到解放。同时，对于理财经理、客户经理等能够为客户提供复杂理财投资建议和强大营销能力的复合型专业人才的需求将大幅增加。

提高策略重构能力，也是提高商业银行应对风险和及时决策的能力。各地的分支行是商业银行金融业务的主要实施主体，也是面向广泛客户的主要机构。因此，银行的策略不仅要有横向的考虑，还要有纵向的执行能力。在实践中，必须保证银行策略的重构能够在分支机构中实施，这也是银行策略重构能力的一部分。

## 5.7 基于知识转移的兰州银行市场营销保障措施

营销是一项综合性的复杂活动，营销目标在实现过程中，会受到多因素的影响，为了确保营销策略能够有效实施，达到预期的营销目标，兰州银行可以通过在营销组织、风险管理、绩效考核机制和管理信息系统方面进行强化控制，来提供营销策略的必要保障。

### 5.7.1 营销组织保障

营销组织是营销策略的执行者，关乎营销策略执行的实施效率和最终结果，为了能够使兰州银行知识转移营销策略能够切实有效地执行，需要兰州银行营销业务的营销组织机构要稳定和高效，营销组织的制度要明确和完善。

兰州银行的营销组织可以分为前端、中台和后台三部分，其中，前端主要为营销一线人员—客户经理，直接面对市场，接触市场，进行营销活动，是业务开展的排头兵；中台为运营支撑部等业务办理机构，负责包括公司账户开户等具体业务办理；后台为各类业务的管理机构，负责制定营销方案、营销人员管理和营销战略研究等。这种三段式的营销组织机构，在营销实施过程中往往会出现一些不可避免的问题，包括市场信息传递不及时、特殊业务申请流程繁冗、新兴业务推广乏力等等，运行效率较低，兰州银行总行和北京分行目前正在推进分层经营的机构改革，要将三段式组织架构进行扁平化和集约化，打破三段式组织机构的界限，前端人员可以直接将营销成果

和市场信息反映给后台，后台可以直接将营销要求和指引发送给前端，这样可以大大的提升营销组织运行效率，提升营销组织内部合力。

### 5.7.2 风控保障

在国家金融安全第四十次集体学习会议上，习近平总书记肯定了维护国家金融安全对经济社会的重要性，并提出了关于坚决守住不发生系统性金融风险的底线思维。党的十八大再次强调了管控金融风险的必要性。在知识转移过程中，经常由于系统性问题导致的营销机制受到干扰，因此兰州银行作为股份制商业银行，必须高度重视自身风险的管控。

1. 完善知识转移产品创新风险的管理和控制。现阶段金融行业快速发展，商业银行的相关业务不断创新，兰州银行在进行创新业务时，需要坚持把业务的安全性放在首位，不仅要防患于未然，同时也不能全盘否定可能出现的风险。首先，该行自身要通过采取调查研究、产品创意、收益和风险安排等方式，在业务发展的四个时期，分别是产品的投入期，成长期，成熟期以及衰退期，都做好相关“事前检测、事中管理、事后处理”的准备，发现业务的风险关键点，并找出业务风险的特点，制定出具有针对性的风险管理制度，从源头上避免风险的产生。除此之外，在业务创新的过程中，分行的监管部门不仅要做好业务的引导工作，也要做好业务监督工作。既要将过去“主要依文件、依领导讲话监管”的业务监管方式进行改进，又要实时地了解业务的创新进程与市场的最新信息，调查市场中存在的潜在需求，对其接受业务创新的满意程度进行合理评估，不断促进兰州银行的业务创新，推动其持续稳定发展。

2. 完善信用风险的管理与控制。近几年来，全球经济开始逐渐回升，我国经济结构调整进程不断加快，经济发展总体上不景气，持续下行，给企业的经营和发展带来了较大的压力，促使企业偿还贷款的能力不断降低，提升企业整体的信用风险。为了解决以上问题，兰州银行为了强化知识转移能力，采取了多种措施，如完善信贷管理，加强监督导向，调整客户结构等，来促进企业资产质量的持续稳定发展。这些措施主要分成三部分，一是兰州银行在办理信贷业务时坚持以防控风险为第一原则，始终重视风险底线，监管部门对于风险提示精神用心落实，对于政府的政策文件以及相关规章制度认真贯彻和践行，在处理正常类贷款时，根据实际情况提取一定比例的一般准备；在处理不良贷款业务时，根据实际损失程度来计提专项准备。对于同一贷款人的贷款余额有规范的标准和严格的控制，要求不能超过银行资本余额的十分之一，以此来对授信集中度所产生的风险进行有效防范。二是兰州银行从现阶段的经济发

形势出发，坚持首都经济以及金融服务实体经济相关理念。对金融行业的变化以及市场的发展都进行合理客观地分析，认真贯彻国家政策，落实区域规划，推动监管指引。在制定信贷客户选择措施时坚持谨慎性原则，对客户结构进行合理有序的调整，对于信贷资源的使用，坚持以新产业为首要投入对象，如文化产业，绿色产业，科技产业等，除此之外，不断推动存量客户的有序退出，如高杠杆，产能过剩等。三是在信贷审批机制与授信管理机制方面，兰州银行也不断进行完善，关于贷款客户信用评级以及信贷风险预警体系也得到不断的健全，并且不断优化升级内部的评级系统，不断健全信用风险模型，不断完善债项的制度建设与评级体系，促进信用风险压力测试体系建设不断健全，非零售内部的评级体系建设工作也顺利完成，并不断稳定发展，促进贷款客户信用评级效率的不断提高，也提升评级体系的精确度，很大程度上增加了信用风险的识别能力。

3. 完善操作风险的管理和控制。现阶段的监管政策越发严格，针对银行在知识转移过程中操作风险的管理和控制措施也提出更高的要求，兰州银行通过建设三条防线来构建管理体系，来加强操作风险的管控，对内控的全流程管理框架也进行合理的规范。第一条防线主要是由各个业务部门所构成，第二条防线则是由总分行中用来管理操作风险的专业职能部门组成，第三条防线则是审计部门。除此之外，在实施操作风险标准项目的过程中，兰州银行不断整合内控建设，研究操作风险，加强规范化管理。并且充分使用三大工具，分别是在事前时识别和评估操作风险，在事中时监测关键风险的指标，在事后时及时收集损失的数据，整个流程都在加强操作风险的识别与检测。

### 5.7.3 信息化保障

1. 建立高效的系统来管理客户信息。现阶段科学技术水平快速发展，为银行的发展提供了技术支持，到如今银行也有着独特的信息系统，在激烈的市场竞争中，商业银行都不断对信息系统进行投入来提升竞争力。为促进市场营销活动的顺利开展，兰州银行需要对信息系统进行完善，实时地更新，来适应时代的发展。站在市场营销的角度来说，根据市场需求来调整目标客户群是非常必要的，客户群可分为两类，一类是“巩固类”的客户，一类是“发展类”的客户，这便对信息系统的要求比较高，需要高效强大的系统来提供支持。同时，建设信息系统也是有效促进市场营销的重要组成部分。兰州银行认真调查和研究核心的业务系统建设，并从市场营销的需求出发，从设计方面整合各个系统，包括资产负债管理系统，客户关系管理系统，财务管理系

统，人力资源管理系统等，提供强有力的支持和系统保障来推动业务市场营销的发展。

2. 完善客户动态管理。兰州银行在寻找、分析和确定本地的中高端客户时，主要是通过营销的旺季和存在优质特约特惠商户的企业进行合作，如高级会所，旅游公司，商业俱乐部等。同时把整体银行的财富管理作为中心试点，抓住理财中心推广这一契机，完善营销方式，扩大潜在客户，激发市场金融需求，推动客户升级成为贵宾客户。同时及时地按照相关要求清理存在的睡眠客户，存量低效的客户，如对其收取管理等用等。客户信息的管理方式采取动态管理，培养客户终生价值的观念，并与“积享人生”想法相结合，推出综合性的金融服务计划，在纵向上根据不同年龄段的目标客户不同金融需求，在横向上将交叉营销和产品组合相结合，与客户发展成为朋友，进一步了解客户，同时关注现有客户的金融需求变化，挖掘和发现潜在客户，促进客户综合贡献度的提高。除此之外，学会发挥客户贡献度积分管理系统的作用，从组织营销活动的过程中，给予各个层次的贵宾客户相应的回馈以及奖励。在进行营销工作的决策与分析时，兰州银行通过营销信息系统来提供相关的基础数据，推动市场营销工作的高效推行和顺利开展。

3. 升级及优化管理信息系统。围绕“以客户为中心”的理念不断对业务操作系统进行功能优化与升级，满足客户对产品、效益、效率等的多元化需求，为营销策略的推进提供技术支撑，保障公司业务营销工作的顺利、高效、持续开展。在风险管理框架下，有效精简系统录入与审批的流程与节点，提升客户服务质量与效率，保障对核心数据的及时采集，为营销分析与决策提供精准的基础数据。

#### 5.7.4 考核激励保障

绩效考核是一种导向作用较强的管理与激励机制，需要持续优化和完善。应根据自身经营管理能力、人员配备、市场环境等因素，合理确定业务发展目标。立足当前、着眼长远，强化风险成本意识和资本约束意识，引导公司业务实现持续、健康、快速发展。

1. 科学制定绩效考核办法。指标设计上突出和细化业务转型、价值创造、资本控制等战略导向。强调考核的一体化，统一标准、统一权重，强化考核导一致性与分支行差异性方面相结合，构建与经营实际相结合的考核体系。

2. 完善奖惩机制。除绩效考核外，设立专项奖励基金，不仅有业绩奖励，还有创新奖励、特殊贡献奖励等等，鼓励全体员工共同努力，积聚发展合力。

3. 推进荣誉机制建设，以营销业绩和业务能力为双重评判标准，评选优秀客户经理、产品经理，公示业绩，推广经验；评选优秀分支行及营销团队；组织优秀客户经理、优秀总经理域外同业交流培训；提升荣誉感与幸福感。

## 6 研究总结与展望

随着大数据时代的到来，知识开始成为经济发展的重要支持，提升企业营销能力成为企业竞争的重要战略。商业银行作为重资产行业，营销能力对促进商业银行战略目标的实现至关重要。同时，商业银行属于知识密集型行业，在知识经济时代，知识管理至关重要。本文从知识转移的角度研究了商业银行营销能力的提升问题，探讨了知识转移与营销能力之间的内在关系，旨在研究如何通过对商业银行积极有效的知识管理来提升营销能力。

本文构建了基于知识转移的营销能力提升影响机理模型，扩展了营销能力提升的影响机理，将知识转移理论与营销能力理论相结合，研究视角新颖；在对策研究中，从个体层面分析了知识转移的影响因素，结合知识转移构建了新的激励机制；对如何积极进行知识转移从制度、管理等6个方面进行深入论述。

通过研究主要得出以下结论：

1. 商业银行的营销能力已经有了长足的进步，在互联网时代的背景下还有很大的发展潜力，本文提供了从知识迁移的角度对商业银行历史营销能力进行研究的空间。理论分析得出，商业银行知识转移主要通过两个方面影响营销能力的提高，一是探索，二是开发。

2. 商业银行知识转移主要由吸收、外化、整合、内化四个维度构成。通过研究结果表明，知识转移与营销能力提升之间存在显著关系。进一步分析，知识转移的四个维度与营销能力两个维度显著相关。

本文对知识转移与市场营销能力的关系，从定性和定量两个角度进行了研究，还存在以下不足之处：

1. 本文的研究仅在于一家城市商业银行，对于国有商业银行、股份制商业银行、农商行等是否有借鉴意义仍需进一步研究。

2. 在研究商业银行知识转移对营销能力提升作用机理时引入了二元营销理论。市场营销能力有多种衡量指标，今后的研究可以构建衡量市场营销能力的其他方面的指标，并进行实证研究。同时，在实证研究过程中，并没有对数据进行多组分析，原因在于篇幅的限制和数据的收集，对商业银行营销能力的影响因素可以在今后的研究中进一步进行分析。

## 参考文献

- [ 1] Atuahene-Gima K. Resolving the Capability: Rigidity Paradox in new Product Innovation [J]. *Journal of Marketing*. 2005, 69(4): 61-83.
- [2] Barney J. B. ,Kethen Jr D. J. ,Wright M. .The Future of Resource-Based Theory Revitalization or Decline[J]. *Journal of management*, 2011,37(5): 1299- 1315.
- [3] Christensen C M, Bower J L. Customer power, strategic investment, and the failure leading firms [J]. *Strategic management journal*. 1996, 17(3): 197-218.
- [4] Carlile P R, Reberich E S. Into the black box: The knowledge transformation cycle[J]. *Management Science*, 2003, 49(9): 1180- 1195.
- [5] Christian S, Maximilian F, Sascha A, Johannes H. Understanding the Impact of Relationship Disruptions[J]. *Journal of Marketing*. 2019, 84( 1): 1-22.
- [6] Davenport, T. H. and Prusak,L. *Working Knowledge*[M]. Harvard Business School Press, 1998.
- [7] Davenport, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C. Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, Winter, 1998, 5(2): 43-57.
- [8] Duncan R B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.[J]. *The management of organization*. 1976, 3(2): 167- 188.
- [9] Danneels E. The Dynamics of Product innovation and Firm Competence[J]. *Strategic Management Journal*. 2002, 23( 12): 1095- 1121.
- [ 10]Fahey,L. and Prusak,L. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management[J]. *California Management Review*, 1998, 17(4): 265-276.
- [ 11]Huber,G.. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures* [J]. *Organization Science*, 1991, 2(4): 88- 115.
- [ 12] Jacob S, Wayne D. The Moderating Effect of Buying Impulsivity on the Dynamics of Unplanned Purchasing Motivations[J]. *Journal of Marketing Research*, 2020, 57(3): 548-564
- [ 13]Kyriakopoulos K, Moorman C. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation[J]. *International Journal of Research in Marketing*. 2004, 21(3): 219-240.
- [ 14] Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance [J]. Wenpin Tsai. *The Academy of Management Journal* . 2001, 3(5): 57-91.

- [ 15]Kogut B, Zander U, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology[J]. *Organization Science*, 1992, 10(3): 383-397.
- [ 16] Leonard-Barton, D. *Wellsprings of knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- [ 17] Lisboa Ana, Skarmetas Dionysis, Lages Carmen. Export market exploitation and exploration and performance: Linear, moderated complementary and non-linear effect[J]. *International Marketing Review*, 2013, 30(3): 211-223.
- [ 18] Teece D J. Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how[J]. *The Economic Journal*, 1977, 27(3) 87-242.
- [ 19] Tuomi,I. Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory [C]. *Proceedings of the Thirty-Second Hawaii International Conference on Systems Sciences*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA. 1999.
- [20]March J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning [J]. *Organization Science*. 1991, 2( 1): 71-87.
- [ 21]Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation[J]. *Organization Science*, 1994 (2):14-37.
- [ 22]Nonaka,I. and Takeuchi,H. ,*The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Press, Boston. 1995.
- [23]Nonaka,I.,*The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, 1991, 10( 11):96-104.
- [24]Polanyi, M. , *The Tacit Dimension*, Routledge& Kegan Paul, London, 1996.
- [25] Sarkees, Matthew, John Hulland, Jhon Prescott. Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation[J]. *Journal of Strategic Marketing*. 2010, 18(2): 165- 184.
- [26][24]Takeuchi, H. , *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*. www. Sveiby.com, 1998: 1- 11.
- [27] *The Capabilities of Market-Driven Organizations* [J]. *Journal of Marketing*. 1994 (4): 61-87.
- [28]Vorhies D W, Orr L M, Busch C D. Improving customer focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploitation and exploration[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011, 39(5): 736-756.

- [29] Watson, R. T. *Data Management: Databases and Organizations*(2nd ed.)[M]. John Wiley, New York. 1999.
- [30] Walsh, J. P. and Ungson, G. R. *Organizational Memory*[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 2(1): 57-91.
- [31] Walsh J, Ungson G. *Organizational memory*[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(1):57-91.
- [32] Zahra, S. Hayton, J. *The Effect of International Venturing on Firm Performance: The Moderating Influence of Absorptive Capacity*[J]. *Journal of Business Venturing*, 2008. 23(2): 195-220.
- [33] Amrit Tiwana. *知识管理精要*. 北京:电子工业出版社, 2002.
- [34] 卡拉. 欧戴尔, 辛迪. 休伯特, 胡瀚涛等译. *知识管理如何改变商业模式*[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [35] 包凤耐, 彭正银. *网络能力视角下企业关系资本对知识转移的影响研究*[J]. *南开管理评论*, 2015(18), 95-101.
- [36] 程强, 崔代宇, 刘怡伶. *我国知识管理研究进展与热点分析—基于CiteSpace V的可视化视角*[J]. *图书馆工作与研究*, 2021(10):74-82.
- [37] 陈兆利, 张绍光. *我国商业银行隐性知识转化对核心竞争力的促进机理研究—基于四大股份制商业银行支行层面的数据检验*[J]. *常州工学院学报*, 2021(12):63-71.
- [38] 陈晓芳, 黄文才. *商业银行内部知识转化与个体服务创新行为关系实证研究*[J]. *吉林大学社会科学学报*, 2017(1):64-74.
- [39] 陈戟. *基于AHP法的时代电气公司营销能力体系构建评价*[J]. *企业技术开发*, 2009, (7):99-100.
- [40] 代碧波. *企业ERP实施中知识管理三维绩效协调度综合评价实证研究*[J]. *哈尔滨商业大学学报(社会科学版)*, 2018(1):58-66.
- [41] 冯帆, 廖飞. *知识的属性、粘度与知识转移*[J]. *科技进步与对策*, 2008(8):182-185.
- [42] 丰红辉. *房地产开发企业营销竞争力研究*[D]. 杭州:浙江工业大学, 2013.
- [43] 韩德昌, 韩永强. *营销能力理论研究进展评析及未来趋势展望*[J]. *外国经济与管理*. 2010, (6):62-58.
- [44] 黄文才. *基于内部知识转化的商业银行服务创新形成理论与实证研究*[D]. 武汉:武汉理工大学, 2017.

- [45] 焦豪. 双元型组织竞争优势的构建路径: 基于动态能力理论的实证研究[J]. 管理世界, 2011(11): 76-91.
- [46] 基于模糊综合评价方法的创意地产营销能力评价研究[D]. 南昌: 江西师范大学, 2013.
- [47] 罗盛强, 姜嫵. 管理学问卷调查研究方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2014.
- [48] 李晗潇. 兰州银行员工培训积分管理方案构建研究[D]. 兰州: 兰州大学, 2020.
- [49] 李清. 轮胎企业的营销竞争力研究[D]. 上海: 东华大学, 2012.
- [50] 李奉书, 徐莹婕, 杜鹏程, 徐建中. 数字经济时代下联盟管理能力对企业颠覆性技术创新的影响——知识流动的中介作用与知识重构能力的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(04): 80-89.
- [51] 柳卸林, 刘雨田. 开发和探索二元性与我国光伏企业追赶的关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2019(8): 33-56.
- [52] 李巍, 孙可可, 明荷汶等. 新创企业双元营销能力驱动市场效能的路径研究[J]. 重庆理工大学学报(社会科学), 2021(11): 81-93.
- [53] 李巍, 丁超. 商业模式创新驱动市场效能的机制研究——营销动态能力的调节效应[J]. 商业经济与管理, 2017(4): 70-79.
- [54] 孟佳佳. 双元营销能力对企业绩效的影响研究[D]. 大连: 大连理工大学, 2013.
- [55] 彭正龙, 何培旭, 李泽. 双元营销能力平衡、战略地位优势与新创高技术服务企业绩效[J]. 管理科学, 2015(3): 115-129.
- [56] 彭新敏, 孙元. 联盟成员组织学习平衡模式实证研究综述与展望[J]. 外国经济与管理, 2011(10): 26-32.
- [57] 邱玉霞, 袁方玉, 石海瑞. 模式创新与动态能力联动: 互联网平台企业竞争优势形成机理[J]. 经济问题, 2021(10): 68-94.
- [58] 钱丽萍, 刘益, 喻子达, 陶蕾. 制造商影响战略的使用与零售商的知识转移——渠道关系持续时间的调节影响[J]. 管理世界, 2010(02): 93-105.
- [59] 翟姝. 基于营销队伍高质量发展的共享型知识资源平台构建研究[J]. 现代商业, 2022(8): 43-45.
- [60] 王润良, 郭秀敏, 郑晓齐. 知识管理的维度与策略[J]. 中国软科学, 2001(6): 105-119.

- [61]王月辉,王佳宁.组织学习与气氛、动态营销能力及其营销创新绩效关系——基于280个企业样本的数据检验[J].中国软科学增刊.2012(7),280-291.
- [62]吴玉浩,姜红.数字化转型背景下技术标准联盟治理研究——基于知识转移视角[J].技术经济与管理研究.2021(11):20-24.
- [63]袁云云.中国组织文化情境下知识复杂性对组织内知识隐藏行为的影响研究[D].阜阳:阜阳师范大学,2021.
- [64]张小三.网络嵌入性与企业绩效:营销探索与利用能力的中介作用[D].厦门:厦门大学,2014.
- [65]张秋红,刘赛.基于AHP的旅游企业市场营销能力评价[J].企业经济,2010(1):101-103.
- [66]赵璐然,邹戈胤.基于SECI模型的银行网点转型知识萃取技术与知识管理应用研究[J].中小企业管理与科技,2017(7):184-188.

## 附录

### 兰州银行知识转移与营销能力关系调查问卷

尊敬的先生 / 女士：您好

本调查问卷主要用于了解兰州银行知识转移与营销能力提升的基本情况，基本情况，本问卷的调研内容仅用于论文学术研究，且所有选项都无正确、错误之分，因此期望您能够根据实际情况对问卷内容如实填写，非常感谢您能够在百忙之中抽出宝贵时间配合本次调查问卷的填写，最后祝您身体健康、万事如意！

一、个人基本信息（请您根据自身情况，在空白处填写或在选项上打“√”）

1. 您所在的银行名称为：

2. 您的性别：

男 女

3. 您的年龄：

小于 20 岁  20 岁-29 岁  30 岁-39 岁  40 岁-49 岁  49 岁以上

4. 您所处的银行处于哪个层级：

支行 分行 总行

5. 您的岗位是：

6. 您的工作年限：

1 年—4 年  5 年—8 年  9 年—12 年  13 年—16 年  16 年以上

7. 您的学历是：

初中 高中 职业专科 本科 硕士 博士及以上

二、相关调查题项（请结合您的真实感受、具体状况，在对应的数字上打“√”）

本问卷运用 5 分制，其中 1、2、3、4、5 分别对应着“完全不同意”“不同意”“不确定”“同意”“完全同意”

知识转移量表	分值
QA1、我经常能够从其他个体，获取到工作所需的资料、信息	1 2 3 4 5
QA2、我经常能够从领导获取到工作所需的资料、信息	1 2 3 4 5
QA3、我经常能够从客户获取相关信息	1 2 3 4 5
QA4、面对无法获取的资料、信息，经常可以采用互联网、数据库、内部网络等方式来收集	1 2 3 4 5
QA5、我经常能够在外部获取产品服务、开发新知识	1 2 3 4 5
QB1、在集体讨论期间，经常有他人将有价值的观点表达出来	1 2 3 4 5
QB2、在正式场合、非正式场合，我经常与他人交换想法或工作经验	1 2 3 4 5

QB3、我经常为他人对不易说明的事做示范	1	2	3	4	5
QB4、我经常自愿为他人提供相关资料、信息	1	2	3	4	5
QB5、我经常与其他部门个体展开协作、互助	1	2	3	4	5
QB6、我经常与其他团队个体、项目、部门展开交流与沟通	1	2	3	4	5
QC1、对于他人提供的思想或方法，我经常能够将其运用到工作中	1	2	3	4	5
QC2、面对工作中的问题，我经常可以通过部分非专业的知识处理	1	2	3	4	5
QC3、我善于理解难以表达的东西，且向他人传授	1	2	3	4	5
QC4、在新的工作中，我经常能够运用积累的经验	1	2	3	4	5
QC5、在培训期间，我经常能够获得新技术、新方法	1	2	3	4	5
QC6、面对新的知识，我能够快速理解和运用	1	2	3	4	5
QD1、所在银行具有相对完善健全的内网系统	1	2	3	4	5
QD2、我的头脑中保存着大量新的知识	1	2	3	4	5
QD3、对于失败的教训，所在银行配备了专业的记录程序	1	2	3	4	5
QD4、在储存知识期间，经常采用内部网	1	2	3	4	5
QD5、在储存知识期间，经常采用记录管理系统与数据库	1	2	3	4	5

营销探索量表	分值				
QE1、我们采用丰富的渠道，持续监测同业与顾客的变化	1	2	3	4	5
QE2、我们感知市场变化的速度更快	1	2	3	4	5
QE3、我们擅于快速地从市场变化中识别有用信息	1	2	3	4	5
QE4、我们擅于总结提炼既有的营销经验，逐步积累系统化的营销知识	1	2	3	4	5
QE5、我们通过营销经验的不断累积，逐步形成如何服务现有市场的一致性认识	1	2	3	4	5
QE6、我们擅于迅速精炼出一系列可复制的常规化的营销流程	1	2	3	4	5
QE7、我们擅于促进营销流程效率的提升	1	2	3	4	5
QE8、我们擅于不断提升现有营销流程的反应速度	1	2	3	4	5
QE9、我们擅于不断改善现有营销流程的实施效果	1	2	3	4	5
营销开发索量表	分值				
QF1、我们主动跨越行业边界，从更广阔的市场中学习	1	2	3	4	5
QF2、我们主动调研相关行业发展与宏观政策，进而挖掘市场机会、顾客需求	1	2	3	4	5
QF3、我们在更新市场的基本假设期间，擅于采用新兴技术	1	2	3	4	5
QF4、我们积极学习合作伙伴、行业标杆、竞争对手的营销优势、知识及经验	1	2	3	4	5
QF5、我们持续关注与学习新的营销技能或知识（例如新的产品/服务交付方法、新平台、新技术、新产品推广方式等）	1	2	3	4	5
QF6、我们通过多种方式（例如进行市场实验或从开放式的营销平台中）不断挖掘新的营销知识或技能	1	2	3	4	5
QF7、我们擅于持续开发与现有营销策略非常不同的新方法	1	2	3	4	5
QF8、我国经常会运用部分新颖、有风险的营销策略	1	2	3	4	5
QF9、我们擅于采用重构营销策略的方式，将与现有流程不同的产出进行传递	1	2	3	4	5

## 致谢

转眼间，三年的研究生求学生活即将结束，站在毕业的门槛上，回首往昔，奋斗和辛劳成为丝丝的记忆，甜美与欢笑也都尘埃落定。第一次踏入财经大学时，还是一个懵懂的憧憬大学生活的少年，那时的财经大学还叫兰州商学院，转眼间四年本科，九年工作，又三年硕士，母校见证了我从青春到成熟的蜕变。这三年是一种积累，它给我带来太多的感动、感悟乃至成长。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、支持、帮助我的师长，亲友呈上我最诚挚的感谢与最美好的祝愿。

首先，感谢母校的包容和栽培。其次，也是最主要感谢的是 MBA 生涯中一导师在学习、工作及生活上给我的孜孜教诲、精心培养和悉心关怀。师恩似海，王春国教授那严谨的治学精神，深厚广博的学术造诣，孜孜不倦地开拓进取精神，宽广的胸怀和坦荡的人格都深深感染着我。在此，对王教授表示由衷的谢意。最后，还要感谢在我求学生涯中，无私传道授业的各位老师及在百忙之中对我论文提出宝贵修改意见的各位评审专家。

此外还要感谢一路相伴的同学，大家从祖国的四面八方来到金城兰州，有着不同的生活习惯，但是相同的是，我们学习中相互鼓励，工作上相互帮助。现在大家就要各奔前程，难忘一起走过的岁月，大家珍重！同时，尤其要感谢这三年来一直无条件为我默默付出的家人，你们的支持是我最坚强的后盾。另外，论文在写作过程中，参考了诸多学者和专家的研究成果，在此一并表示衷心的感谢！

张国荣

2022 年 9 月 30 日