



银行营销经典·5

总策划：赖丹声 常青

金融帝国战略 花旗模式

徐诺金 赖丹声 主编
索 芳 编著

珠海出版社

图书在版编目(CIP)数据

九颂银行营销经典/徐诺金,赖丹声主编. - 珠海:珠海出版社,2004.2

ISBN 7 - 80689 - 164 - 1

I .九... II .①徐...②赖... III .银行 - 市场营销学 IV .F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114787 号

九颂银行营销经典

徐诺金 赖丹声 主编

E - mail: Songsnine@263.net

责任编辑:罗立群 潘杜鹃

终审:潘自强

装帧设计:深圳市魔岛企业形象设计公司

电 话:0755 - 25851926

出版发行:珠海出版社

电 话:0756 - 2639345 邮政编码:519002

邮 购:珠海出版社图书邮购部

电 话:0756 - 2639346 邮政编码:519002

地 址:珠海市银桦路 566 号报业大厦三层

印 刷:深圳市彩帝印刷实业有限公司

开 本:850 × 1168mm 1/16

印 张:118.625 字数:1357 千字

版 次:2004 年 2 月第 1 版

2004 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80689 - 164 - 1/F·38

E - mail: fxb@zhcbs.com

网址:www.zhcbs.com

定价:398.00 元

珠海图书版权所有,侵权必究。

珠海版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

《九颂银行营销经典》编委会名单

(排名不分先后,以姓氏笔划为序)

丛书顾问

- 马 经 (中国人民银行广州分行行长)
- 马蔚华 (中国招商银行行长)
- 何 如 (深圳发展银行行长)
- 李景泰 (著名营销学家、南开大学教授)
- 张光华 (广东发展银行行长)
- 侯外林 (中国证监会广州证管办副主任)
- 姚建军 (广州市商业银行行长)
- 郭万达 (教授、博士生导师、“全球脑库论坛”总策划)
- 曾康霖 (教授、博士生导师)
- 董文标 (中国民生银行行长)

丛书主编

- 徐诺金 (博士、研究员、中国人民银行东莞中心支行行长)
- 赖丹声 (MBA、九颂营销传播有限公司董事长、总经理)

丛书副主编

- 杨春福 郭晓冰

特邀编委

- 叶少航 陈云岗 陈历健 陈 靖 金大同 林卫东 魏伟红

常务编委

- 邓杰伦 卢锦根 刘全军 赵传博

丛书总策划

- 赖丹声 常 青

策 划

- 叶恩科 李飞骏 徐 强 戴建忠

美术设计

- 胡 皓

发行总监

- 郑少鹏 程志华

《九颂银行营销经典丛书》序

中国招商银行行长 马蔚华

从自然界到人类社会，竞争无处不在，无时不有。为了在竞争中取胜，从自然界的物种到人类社会的个体和社会组织，都在学习和运用各种不同的技巧，以使自己区别于同类。

以自然界的孔雀为例，为使自己在异性面前较其它更具有吸引力，雌性孔雀之间就存在着总是力求把自己的屏怒放得更美丽的竞争。这种竞争是温柔的，也是美丽的。

猴子、狮子为争夺王位的竞争就没有这么温柔和美丽。相反，是残酷的搏斗，是你死我活的较量。

人类社会的竞争也是这样，既有温柔式的、美丽式的，也有残酷的、血腥的。尽管人类社会在朝着公平合理的竞争方式发展，竞争的结果只有一个：非胜即败。

自从我离开行政领导岗位走向竞争的商业银行领导岗位的第一天开始，我就时刻在提醒自己：商场如战场。没有运筹帷幄的智慧，就不能决胜于竞争的商海之中。

于是，我迫使自己迅速转换角色，深入钻研商业银行的运营知识，确立自己的经营战略，并组织起招商银行的经营团队。屈指数来，至今已有了整整五个年头。

五年来，我们从“穿州过省、一卡通行”到“大学生电脑节”，从“金葵花”、“点金理财”到“一卡双币”，不断认识营销、扩大营销、提升营销。现在看来，我的努力是成功的。现在的招商银行品牌比过去更响亮，更具有品牌价值。

从我自己的实践中，我深深感到在商业银行的经营战略中银行营销战略的重要。可以说，招商银行的成功，在相当程度中也体现为它的营销的成功。

更可喜的是，在招商银行营销成功的同时，我们的许多商业银行也在重视和发展自己的营销。除工、农、中、建四大国有银行外，相当多的中小商业银行也都在自己的营销方面打出了品牌，取得了成功。

在这个时期，中国的银行业正在进行着从传统的计划经济走向市场经济，从封闭的民族经济走向开放的全球经济的双重转轨。在这个转轨中，中国的银行业不仅面临着相互之间越来越激烈的竞争，而且面临着久历沙场的、手段老练、成熟的外来银行的竞争。在这种竞争中，营销作为竞争的产物，也成了解决竞争的有力工具。

可以说，中国的银行业正处在一个营销的地位和作用越来越突出，营销需要大力推广和应用的阶段。

在这个时候，九颂营销传播公司策划出版《九颂银行营

销经典丛书》，我认为真是“好雨知时节，当春乃发生”。我们银行的营销实践，正是需要进行营销的理论总结和理论指导的时候，九颂推出这套书好，必将对我们的银行营销产生积极的作用。他们邀请我出任这套丛书的顾问，并请我结合自己的实践写几句话。我很乐意地接受了他们的邀请，同时从内心上支持他们的努力。

我本人也希望把自己在招商银行的实践介绍给同行，并期待与同行展开交流，以进一步促进我国银行业营销的理论繁荣和实践发展，以更快更好地促进我国的银行业在市场化 and 全球化的进程中壮大起来，走向世界。

在此，我也愿意把这套书推荐给大家。

二〇〇四年二月于深圳

主编的话

用一种全新的思维重视营销

银行也需要营销吗？银行营销是什么？银行营销什么？银行怎样营销？这些市场经济的最基本问题本不应成为问题，但对尚未完全从传统的计划经济中走出来，又正经受市场经济和全球化进程双重考验的中国银行业来说，又确实是一个十分生疏，甚至还未引起足够重视的问题。而问题又往往不因我们生疏和忽视而消失，相反，它总是伴随着市场化和全球化的进程而日显重要，不断直接和间接地作用到我们的银行身上。可以说，在市场经济和全球化的发展过程中，不会营销，甚至根本就忽视营销的银行必然会走向失败。

为什么？原因有三点：第一，银行也是企业。它也像其它工商企业一样，是通过为市场生产“适销对路”的产品和服务，从社会取得收入而维持自己的生存和发展。银行的利润高低直接受着收入的大小及其稳定性的影响。这与过去我们把银行看成机关，不讲收入、不讲利润的情况不同。第二，现在向公众提供产品和服务的银行不是一家，而是多家。不但有国内的银行，还有国外的银行。据统计，至2003年10月底，我国现有银行类金融机构共36941家，其中国有独资商业银行4家、政策性银行3家、股份制商业银行11家、资产管理公司4家、城市商业银行112家、外资银行营业机构182家、外资银行代表处209家、城市信用社731家、农村信用社35544家、农村商业银行3家、信托投资

公司 52 家、财务公司 74 家、金融租赁公司 12 家。这些银行之间存在着竞争，这种竞争不仅存在于国内金融机构之间，而且在国内金融机构与国外金融机构之间也存在。这与过去独此一家、别无分店的垄断形势不同。第三，多家银行共同为客户提供上千种产品和服务。如何使客户从这上千种产品中选中自己的产品和服务，这中间要靠品牌和信誉，要靠顾客对自己产品的了解。这与过去皇帝的女儿不愁嫁、卖方主宰市场的情况不同。

显然，现在我们的银行面对的是一个竞争的市场，挑剔的客户。我们要在竞争的市场中取胜，要使挑剔的客户满意，我们就必须重视我们的产品和服务，加强对产品和服务的营销。营销是竞争的产物，也是竞争的工具，它的产生与发展就是为了解决竞争，解决自己与竞争对手的差异性，使自己从同类中脱颖而出。你作为一个银行家要使自己立于不败之地，就必须重视营销、运用营销这个工具，把自己的产品和服务推销出去。

但是，营销不只是简单而单纯地出售产品。有一句营销的经典定义：营销的目的就是使销售成为不必要。但现实中，我们往往把营销等同销售，要么忽视营销，还是坚守等客上门，皇帝的女儿不愁嫁的老一套；要么是误解营销，认为营销就是广告宣传，就是上门推销，就是请客吃饭。

其实，营销的目的是为了建立能够区别于竞争对手的品牌。营销的艺术就是建立品牌的艺术。什么是品牌？品牌是一种产品的独特个性，是一种产品的功能品质与其价值内涵的完美结合。品牌的成长要经历从功能认可到价值认可的升华过程。这个过程大体可划分为产品阶段、概念化品牌阶

段、公司理念阶段、品牌文化阶段和品牌精神阶段。在产品阶段，营销的只是一种功能化产品，它缺乏更深的价值。在概念化品牌阶段，情感价值是主要的营销特征。在公司理念阶段，各种不同的品牌在公司理念的统一下相互结合，形成了与公司理念相依的可靠度和信任度。在品牌文化阶段，营销变成了文化的竞争，品牌文化意味着一个品牌已经获得了强有力的市场地位，致使消费者已经意识到该品牌与其所代表的功能的一致性与等同性。在品牌精神阶段，消费者已经把品牌看成一种信仰和追求，他们依赖它。品牌的价值与消费者的价值变成了一种相互认可、相互提升价值的关系。你以“我”为荣，我以“你”为贵。

我们的银行营销的目的也是为了创立品牌，也是为了借助品牌彰显自己的个性，最终把自己变成客户的一种追求，使客户以“我”为荣，以“我”为尊。

怎样才能达到这种境界呢？学会营销！《银行营销经典丛书》就是一套告诉你如何把自己的产品和服务从功能性产品变成精神化品牌的丛书。它精选国内外著名银行成功的经典案例，运用现代营销理论深入浅出地予以介绍和评述，使您从中获得营销的智慧。本丛书准备推出多个系列。本系列共5本，它们分别是：《银行营销学原理与案例》、《银行客户经理营销技巧》、《花旗模式》、《银行营销战》、《全球著名银行营销谋略》。相信本丛书一定会助您成功。

徐诺金

二〇〇四年二月于广州

目 录

第1部分 世纪大合并

第一章 花旗发家史	2
第一节 应势而生	2
第二节 商人的银行	5
第三节 艰辛跋涉	8
第四节 迅速壮大	10
第五节 扩张和兼并	12
第二章 金融界的巨人	16
第一节 无所不在的花旗	16
第二节 花旗的撒手锏——金融创新	18
第三节 创新案例——花旗呼叫中心	19
第四节 无可辩驳的王者	23
第三章 合并进行曲	25
第一节 花旗的瓶颈	25
第二节 蔓延美国银行界的合并浪潮	27
【特别档案之一】华友银行与汉华银行合并案	29
【特别档案之二】第一联合银行收购第一富达银行案	31
【特别档案之三】芝加哥第一银行与NBD银行合并案	33
【特别档案之四】华友银行与大通银行合并案	34
第三节 混业诱惑	37
【特别档案之五】美国国会为何要通过 《1998年金融服务业法案》	42
第四节 触角伸向合并禁区	43
第五节 为什么是旅行者	46
【特别档案之六】所罗门与史密斯·邦尼合并的效果	47

【特别档案之七】美国三大投资银行收入对比	48
第六节 体现花旗效率的合并进程	48
第七节 合并冲击波	52
【特别档案之八】美国花旗银行2000年现金流量表	54
第四章 世纪合并综合症	55
第一节 合并带来的负面因素	55
第二节 一山不容二虎	58
第三节 确立接班人	62
第四节 法律上的麻烦	69

第2部分 混业新花旗

第一章 花旗的业务	74
第一节 合并后的花旗的业务发展	74
第二节 合并前的花旗银行发展中心业务重整	77
【特别档案之一】花旗银行的收入构成	79
第三节 花旗的强项和弱项	79
第二章 走近新花旗	81
第一节 新花旗的业务组织结构	81
【特别档案之二】新花旗的业务组织模式	82
第二节 花旗的零售业务	83
第三节 花旗的批发业务	92
第四节 公司业务与投资银行业务	94
第五节 新兴市场业务	98
第六节 全球投资管理和私人银行业务	101
第七节 花旗的全球业务网络	103
第八节 花旗的网络营销战略	105
第三章 花旗的模式	108
第一节 花旗银行的经营模式	108
第二节 花旗的营销战略	109
第三节 花旗的业务管理	111
【特别档案之三】花旗消费金融集团管理图	113
第四节 花旗的专利武器	113
第五节 花旗的国际战略	115

第六节	花旗的品牌战略	121
第七节	花旗的交叉营销	125
第四章	花旗的理念	132
第一节	花旗的企业观	132
第二节	花旗的客户观	136
第三节	花旗的人才观	139

第 3 部分 花旗掌舵人

第一章	开拓者——穆斯·泰勒	144
第一节	从学徒到“国王”	144
第二节	进军金融业	148
第三节	入主花旗	150
第四节	保守的银行家	152
第五节	在经济危机中成长	155
第二章	天才银行家——詹姆斯·斯蒂尔曼	159
第一节	金融家的梦想	159
第二节	进军投资银行业	164
第三节	走向世界	168
第四节	瞄准代理银行业	169
第五节	资本最为雄厚的银行	173
第三章	承前启后——沃尔特·瑞斯顿	178
第一节	花旗新篇章	178
第二节	重拳出击	181
第三节	挑战规则	184
第四节	中东危机中的机会	186
第五节	开掘拉美“金矿”	200
第六节	管理改革的困境	205
第七节	危机四伏	207
第八节	矛盾重重的花旗高层	216
第九节	瑞斯顿的接班人	228
第四章	敢于赌博的人——约翰·里德	242
第一节	里德的初步举措	242

第二节	信用卡业务大发展	249
第三节	投身社会公益事业	252
第四节	技术创新战略	254
第五节	三年复兴计划	259
第六节	改革组织结构	263
第七节	增强资本实力	267
第八节	黯然离去	271
第五章	金融大鳄——桑福德·维尔	280
第一节	艰难创业	280
第二节	以并购起家	284
第三节	天才管理者	287
第四节	大刀阔斧的作风	289
附录1	花旗年表	293
附录2	花旗数据	297
附录2	花旗中国年表	310

第 1 部分

世纪大合并

1998年4月6日，花旗银行与旅行者集团宣告合并。合并组成的新公司称为“花旗集团”，其商标为旅行者集团的红雨伞。这是美国有史以来最大的一起企业兼并案。合并后的花旗集团的资本总额达到6970亿美元，净收入为500亿美元，营业收入为750亿美元，股东权益为440多亿美元，股票市值超过1400亿美元，拥有遍及100多个国家的1亿多客户，雇员达到161700名，从而成为世界上规模最大的全能金融集团公司。

第一章 花旗发家史

第一节 应势而生

出乎许多人的意料，
如今在金融业呼风唤
雨的花旗，当年不过
是纽约街头的一个小
小的城市商业银行而
已。但也许就是这样
的出身，使得花旗和
摩根这样的“贵族银
行”有了本质的区别，
造就了花旗“金融业
零售之王”的威名。

1811年的美国纽约，一个发展新银行的机会应运而生。
纽约最大银行——美国银行分支机构特许证的丧失，更激
起了商人们投资新银行的热情。提议建立纽约城市银行（花旗
银行的前身，纽约城市银行后改名为国民城市银行）的请愿，
正是在这时被上交给纽约州议会的。

这些请愿者是纽约的商人。

那时，纽约凭借其有利于进行远洋和内陆贸易的地理位
置，而一举成为美国最重要的港口之一。这一点也正是它的对
手费城、波士顿、巴尔的摩所不能媲美的。

优越的环境为纽约的商人们提供了前所未有的机遇。

然而，纽约商业资金的短缺却成了它与其他城市竞争的绊
脚石。于是，建立纽约城市银行也就成了迫在眉睫的事情。

美国银行的日趋崩溃，使得新银行建立的前景更加明朗。

为了加强政府对金融业的宏观控制和促进工商业的发展，美国国会于 1791 年在第一任财政部长亚历山大·哈密尔顿的要求下，成立了美国银行。

作为惟一一家联邦政府许可的银行，它可以收取政府的存款，而且它所发行的纸币也可以在全国范围内流通。到了 1805 年，美国银行已在纽约、巴尔的摩、波士顿、查理斯敦等地建立了分行。

跟其他银行相比，美国银行有着种种特权。

相反，州际银行在这些方面却受着种种限制。更重要的是，美国银行对州际银行的纸币流通进行了限制（除非它们的纸币可以兑换成硬币，否则美国银行拒绝接收）。

然而，由于美国银行的资金储备输往国外，而英美又处在战争的边缘，所以美国银行的力量曾一度衰竭。

1810 年，为了建立健康的货币机制，当美国银行的特权又重新在国会上拿来讨论时，却引发了长期以来有关银行管理的争论。1811 年 2 月 21 日，参议会上副总统克林顿反对重组美国银行的一票，也就宣告了这项计划的破产。

1811 年，美国银行的解体，标志着“洲际银行”时代。

从此，美国银行业进入了州际银行的新时代。

美国银行的解体，对于纽约城市银行的组织者来说，是一个莫大的喜讯。

因为这一方面减少了他们在扩展纽约银行贷款市场的强劲对手，另一方面又彻底消除了原有的对新兴银行发放纸币的限制。

通过发行纸币，州际银行可以以低利息从政府借款，然后再以高利息贷给商人，从中获取利润。

为了建立银行，组织者们必须从纽约州立法机关获得允许，因为1804年后只有经过特殊合并的银行才能具有发行纸币的特权。但由此而引发的谁将获得此项特权的问题，也挑起了纽约政界的分歧。

纽约城市银行的组织者是总统麦迪逊的拥护者，而他们的请愿则交到了由克林顿控制的共和党立法机关，这也就注定了1811年3月2日请愿以失败而告终的命运。

这种僵持的局面，一直延续到了1812年1月——立法机关重新集会之时。一时间，与克林顿结盟的商人和联邦制拥护者，都争先恐后地申请银行特权，而且还有人提议建立美洲银行以继承原美国银行在纽约的业务，但这是与历史潮流相违背的，自然遭到共和党和其他力量的强烈反对。

塞缪尔·奥斯古德——共和党的高级政治家，与麦迪逊、克林顿的各自派别都有着千丝万缕的联系。

1748年，出生于马萨诸塞州的奥斯古德，曾参加过美国的独立战争，战争后他又相继担任美国财政部委员、第一任国家宣传部长、纽约港口的高级海员等要职。

身处政界的奥斯古德在银行业也有些建树。早期时候，他曾是北美银行的董事长、马萨诸塞银行的财务经理。另外，他还参与过曼哈顿银行的建立并担任其董事。

奥斯古德把获得银行特许权看成是新银行建立的转机，他相继会见了麦迪逊派别成员，并决定同时与克林顿派别合作。每个派别都可以提出六个成员成为银行董事，而他自己