



银行营销经典 · 2

总策划：赖丹声 常青

# 中国实战兵法 银行营销战

徐诺金 赖丹声 主编  
熊允俊 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，多家银行共同为市场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

二00四年二月于广州

## 作者自序

# 银行走进营销时代

“也许，你对战争毫无兴趣，但是，战争却对你兴趣甚浓。”前苏联领导人托洛斯基的一番话，用来描绘目前中国银行业处境似乎很恰当。因为，一场银行营销战的硝烟已在神州大地上弥漫。

“今天的营销市场的本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。”美国营销大师里斯和克劳特在《营销战》一书中得出结论：市场营销就是战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

当WTO的鼙鼓声已在神州大地上敲响，当金融多元化、金融电子化和金融全球化三柄利剑仿佛在一夜之间齐悬头顶，中国银行业已经闻到了战争的气息——外资银行已是大军压境，而中资银行却只是刚从计划经济的樊笼中走出，不少还是踩着“以产品为中心”的慢节拍，走在市场经济“客户就是上帝”的快车道上。

在WTO的游戏规则下，外资银行并非来的都是客。他们的实力和雄心让中资银行倍感压力。因为，外资银行将以更为广泛的产品选择，更为优惠的服务价格，更为便捷的服务平台，以及更为有效的市场推广手段，与中资银行展开一场争夺优质客户的竞争，并进而谋求最丰厚的利润。

这是一场艰苦的进攻战与防御战。战争双方都有王牌。速度是这场战争中非常重要的因素。谁先发制人，谁就能抢占战略制高点。

面对优质客户“奶酪”逐渐流失的危机，面对竞争对手带来的一些全能银行和全球银行的杀气，应战，是中资银行想以基业常青的姿态生存的最佳抉择。

这是一场不请自来的战争。二十年来改革开放的成功，已令中国经济在世界经济舞台上扮演着越来越重要的角色——世界工厂、世界最有潜力的市场甚至是世界经济新的火车头。

世界银行公布的数据显示，1980年到2000年期间，中国经济增长对世界GDP增长的贡献率为14%，仅次于美国（20.7%），排名第二。而位列第三的日本，其贡献率只有中国的一半，仅为7%。

进入21世纪之后，中国经济更是一枝独秀，成为世界经济增长的新动力。想分享中国经济增长成果的跨国企业如鲫鱼过江般涌入中国。与之在全球结伴而行的外资银行，早已对中国市场摩拳擦掌，他们最想听到的便是中国银行业的大门快速开启的声音。

这是一场力量悬殊不对称的战争。用一个简单的数据来说，2002年末，我国境内金融机构人民币账面盈利达385亿元，比上年增加245亿元。这是中国经济一枝独秀的好年景，国内金融机构经营效益自然是好上加好。但是，385亿元的盈利额，却比不上花旗集团一家公司的收益。

作为美国最大金融公司的花旗集团，2002年在经历美国经济衰退和安然丑闻事件后，纯收入仍达到152.8亿美元。而且，在花旗集团早已完成全能银行和全球银行的定位之后，中国银行仍面临分业经营还是混业经营的困境，银行营销管理刚刚起步，对国际市场的风浪更是未识水有多深，浪有多高。

这是一场不得不战的战争。截至2003年7月末，外资银行在华营业性机构达到184家。其中，外国银行分行151家，外资法人机构16家，代表处211家。在华外资银行资产总额为379.65亿美元，其中人民币资产总额495.97亿元，与中资银行的资产总额相比不到2%，但是，这些外资银行一旦可以在中国市场放开手脚，他们的在华市场份额很可能是直线飙升。

而对中资银行来说，在所剩无几的保护期内里迅速“强筋壮骨”，已成为生存的惟一通道。

商战中从来都没有几天内就可学会的“独孤九剑”，也没有战无不胜笑傲天下的“葵花宝典”，中资银行要做的只有一件事：变。

“如果组织内部的变化慢于外部的变化速度，那么失败就在眼前，”GE前总裁韦尔奇如是说。对不想成为慢鱼的中资银行来说，必须创新求变，而且要变得快，变得准。

如果还有以为政府或者国民会是永远的靠山，不顺应时代潮流，继续守着旧的奶酪，其后果会是什么呢？回想二百年的山西平遥的日升昌吧！

即使日升昌一度垄断了清朝的票号，但汇丰银行、花旗银行等洋行的冲击下，几年来就土崩瓦解。中资银行尤其是国有银行会重蹈覆辙吗？

对中外银行已经展开的肉搏战，习惯的说法，是将跨国财团称为“狼”，而把众多尚未彻底从计划经济的“父爱主义”怀抱中脱身的中资银行比喻成“羊”。与狼共舞，羊的命运是什么呢？

“与狼共舞，必须变成狼，如果把自己定位在羊的位置上，命运只有一个，就是被狼吃掉。因为国外大公司到发展中国家的竞争原则就是赢家通吃。中国企业对此不能没有认识。”中国最具国际化意识和营销智慧的企业——海尔集团的总裁杨绵绵说，“要成为狼，就必须对国际竞争的规则熟悉和了解，按照国际惯例来竞争：如果你不敢也不去，不了解国际大公司之间的竞争规则，你就没有成为狼的可能。”

已逝去的2002年，是中国的WTO元年。这一年有一件事让银行业震惊。那就是南京爱立信倒戈事件。金额高达19.9亿元的一笔贷款从中资银行流向了外资银行。

这笔钱是流向了花旗还是汇丰、渣打银行，并不是问题的重点，关键是如今，外资银行已经动手了。他们的营销战，击中了中资银行最薄弱的环节。下一个被他们营销的是谁呢？他们营销的法宝是什么呢？中资银行在震惊之余，开始了思索，开始寻招。

人行南京分行认为，为了应对加入世贸组织的挑战，中资银行进一步加快金融创新已迫在眉睫。2001年，江苏中资银行

的人民币贷款比2000年减少了100多亿元，绝大多数都是被外资银行拿走了。外资银行通过什么方式拿走的？肯定是金融业竞争的结果。在这场接触战中，较量的是金融产品的齐缺、服务质量的优劣乃至利率的高低，外资银行是不是更有战斗力呢？

江苏省内的工行、建行、中行等银行的老总，对外资银行咄咄逼人的竞争态势早已开始觉察。他们说，洋银行早已把我们的大户资源摸得一清二楚，各个攻破。中资银行再不提高核心竞争力，加快改革改组的步伐，将会失去更多的市场份额。爱立信事件正是在这节骨眼上发生的绝好教材，像警钟一样。

对中资银行来说，更新经营理念，树立“以客户为中心”的营销观念，是苦练内功迅速强身健体的一步快棋。

2002年8月21日，中国建设银行行长张恩照亲任10家重点客户的首席客户经理，不仅成为建行职务最高的“首席客户经理”，也成为中国银行业最大的客户经理。

是年底，社保基金理事会挑选社保基金托管行工作到达高潮，进入向社保基金托管行评审委员会做现场陈述阶段。参与竞标的五家银行——工农中建交，其他四家银行都派出了副行长级别的陈述团队，惟独中行是由行长刘明康亲自挂帅，并携两位副行长助阵。

刘明康亲赴考场，结果是基金托管业务并不突出的中行以黑马姿态夺标。

一个正部级官员，身先士卒，在市场最前线进行营销。这对一直是傲视天下的中国金融业巨头来说，堪称从计划经济迈向市场经济“跨越性的一步”。

张恩照和刘明康的姿态转变，似乎意味着中国的银行家们已经开始“狼”性初现。在中国的市场经济海洋，中国银行业，也开始要营销天下了。

几乎在一夜之间，“市场营销”四字，成了2002年中国银行业使用频率最高的词汇。在WTO战鼓的催促下，包括四大国有银行在内的中资银行很快掀起一场“营销战”。纵横联合、外攻内守，一时金戈铁马，气吞万里如虎。

美国微软公司总裁比尔·盖茨曾预言：“如果传统商业银行不对电子化作出迅速反应，它将成为21世纪即将灭绝的恐龙。”这并不是最大的恐吓。因为对财大气粗的跨国银行来说，网上投资并不是耗资最大的花费。在全球最受欢迎的网上银行中，花旗银行和摩根大通2002年就挤进前四名。

但比尔·盖茨的预言，对仍未将计划经济色彩擦拭干净的中国银行业来说，却是难以摆脱的达摩克利斯之剑。要想不成为即将灭绝的恐龙，中资银行庞大的身躯，必须学会像羚羊一样跳跃，迅速进行银行再造，向“商业化、现代化、国际化”发展目标迈进。

这是一场与WTO接轨、和时间竞赛的短跑。时间已不到五年。2006年后很多事情都会见分晓。

和巨人同行，是中资银行壮大实力的第一招。

他们加强与外资银行合作，尤其是人民币业务的合作。目前，中资银行和外资银行的合作竞争呈现了新局面：截至2001年末，上海中资银行给外资银行的人民币同业借款余额已达214.7亿元，比年初增长数10亿元；外资银行在市场营销、人才培养、网络资源整合和信用卡等方面，也加大了对中资银行的技术输出。此外，中国银行业还倾向于和外资银行组成银团，共同对大客户或者大型项目提供贷款。而花旗银行入主上海浦发银行等外资银行入股中资银行事件也陆续曝露。

清淤减负，是中资银行彻底擦亮品牌的第二招。

中资银行普遍加大了不良资产清收和核销力度，并加强了风险管理，不良贷款比例正逐步下降，争取到2005年底四家银行不良贷款比例降到15%左右。值得关注的是，外资投行高盛、摩根斯坦利等已开始参与国内银行业不良资产的处理。

完善治理结构，是中资银行强筋壮骨的第三招。

多数中资银行致力于建立有效的公司治理机制，并确立了分“三步走”的战略：第一步，通过公司化改革来确立和改进内部治理机制，把国际会计、审计和风险管理标准引进银行业，确立新的业绩评价标准并据此考核职工绩效；第二步，把四大国有银行转换成股份制银行，引进战略投资人；第三步，分步骤、分批使银行在国内或者海外上市。

上市，是万剑归宗的最后一招，是中资银行毕其功于一役的最大营销。



四大国有商业银行的上市步伐在加快，计划是在6年内全部实现整体上市。国内其他商业银行的上市步伐更是惊人，继第五家上市银行华夏银行后，中信银行、广发银行、光大银行、交通银行以及一些中心城市商业银行等都有上市的计划。

虽然在与外资银行的竞争中，中国银行业在世纪之初仍持续安全运行，但WTO五年的保护期所剩已经不多。

央行货币政策委员会副秘书长易纲因此发出“盛世危言”：一旦取消现有的各类保护性措施，中资银行将会面临被外资银行“边缘化”的危险。

“多少事，从来急；天地转，光阴迫。”现任银监会主席的刘明康，在2002年12月31日时还是中国银行董事长、行长身份，他在中行新年贺词里如是说。并直言——面对艰巨繁重的改革任务，面对日益激烈的市场竞争，中国银行任重而道远。

而在某一次研讨会上，时任中行行长刘明康更为急迫地套用马克·吐温一句名言直言：“对中国银行业而言，如果有一个敌人的话，那不是别人，就是我们自己。”

可以说，中国漫长的WTO谈判，为中资银行争来的5年缓冲期，这让银行稍微可以喘上一口气。要想在WTO的海洋里畅游，中资银行得迅速战胜自己，得真正脱胎换骨。

“改革，我们正在过大关”，经济学家吴敬琏曾在2000年大呼，“再也不能贻误时机！”