

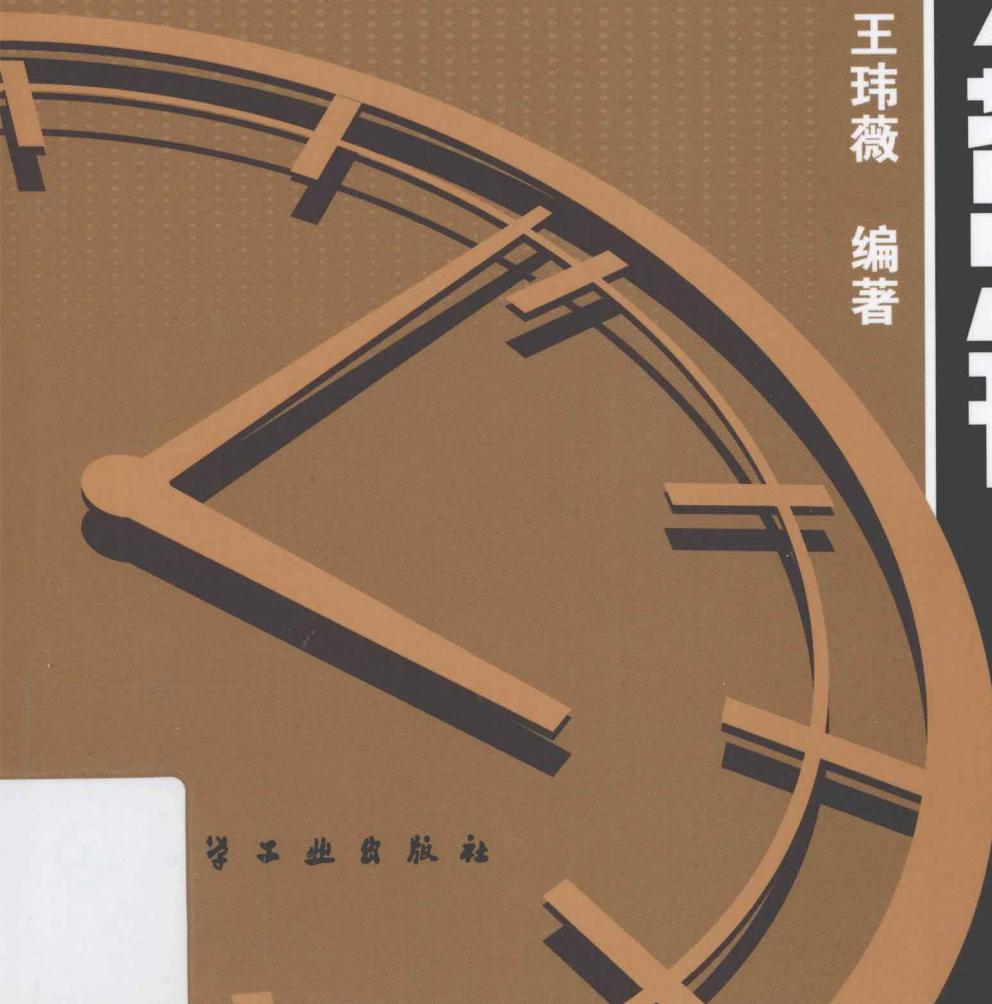
ONG FUMU YINGXIAO

JINRONG FUWU YINGXIAO 金融服务营销

韩宗英

王玮薇

编著



学工业出版社



JINRONG FUWU YINGXIAO

金融服务营销

韩宗英

王玮薇

编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书的作者首次提出了金融产品和服务的双重性的理论，即金融产品与产品相同与不同，金融服务业与服务业的相同与不同。据此，整个书的编写构架如下：第一部分为金融服务营销的特点及内容（金融产品的两重属性，金融服务业的两重属性）；第二部分为金融服务营销的战略分析（市场调研、市场细分、市场定位）；第三部分为金融服务营销的策略分析（侧重产品营销：产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略）；第四部分为服务营销（侧重服务营销：客户关系管理、客户满意度）；第五部分为金融服务营销的实战演练（案例分析、实战演练）。

本书具有前瞻性、适用性的特点，可作为从事金融管理实际工作的同志和金融学专业的大学生工作和学习之用，也可作为金融类高校的教师参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

金融服务营销/韩宗英, 王玮薇编著. —北京: 化学工业出版社, 2012.9

ISBN 978-7-122-15094-3

I. ①金… II. ①韩…②王… III. ①金融市场-市场营销学-研究 IV. ①F830.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 188069 号

责任编辑: 蔡洪伟 于 卉
责任校对: 王素芹

文字编辑: 王 可
装帧设计: 王晓宇

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 16 $\frac{3}{4}$ 字数 405 千字 2012 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

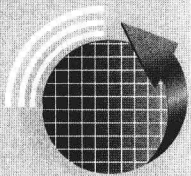
购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 35.00 元

版权所有 违者必究



■ 前 言 ■

在充满着机遇与挑战的 21 世纪，人类社会进入了以信息革命和经济全球化为特征的知识经济时代，世界经济和中国经济都已经和将要发生重大的变化，金融改革和发展也进入了一个崭新的历史阶段。入世后，新观念、新事物、新知识扑面而来，金融市场进一步对外开放，外资银行的数量不断增加，国内银行同业竞争也不断加剧，金融市场格局发生了很大变化，金融新职能、管理新体制、银行新产品、服务新方式一拥而上，金融业面对从未有过的严峻形势，如何成功开展营销，成为我们研究的一个重要课题。

金融服务营销，顾名思义是市场营销学和金融学知识交叉的跨学科理论体系(尽管还十分不成熟)，严格来讲，是市场营销理论及方法向金融行业的延伸和运用。在目前的初级水平，它还暂时未涉及与金融学最核心部分的交融，相关的金融学知识主要是金融市场特征及产品描述；其次更多涉及应用金融学、商业银行经营与管理等理论知识，属于金融机构经营管理微观操作层面。因此，金融营销的理论体系是以市场营销理论为框架，对金融企业市场活动进行研究，为金融企业的市场开发、发展提供有效的战略和策略方案的知识体系。尽管金融营销是一门学科交叉的知识体系，但只要系统学习过市场营销知识，同时有一定金融基础知识或实践经验者都能理解和掌握。另一方面，因为新知识体系中的一些基本概念是否精准还有待进一步讨论研究，希望有兴趣的同仁积极参与理论建设，提出自己的意见和看法，为学科理论进步和发展共同出力。

本书的作者首次提出了金融产品和服务的双重性的理论即金融产品与产品的相同与不同，金融服务业与服务业的相同与不同。据此，整个书的编写构架如下：第一部分为金融服务营销的特点及内容(金融产品的两重属性，金融服务业的两重属性)；第二部分为金融服务营销的战略分析(市场调研、市场细分、市场定位)；第三部分为金融服务营销的策略分析(侧重产品营销：产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略)；第四部分为服务营销(侧重服务营销：客户关系管理、客户满意度)；第五部分为金融服务营销的实战演练(案例分析、实战演练)。

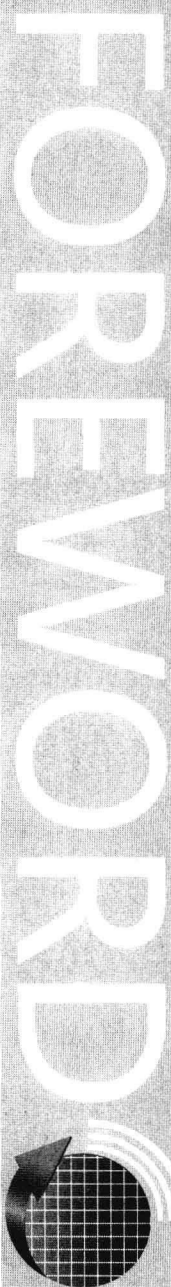
本书具有前瞻性、适用性的特点,可作为从事金融管理实际工作的同志和金融学专业的大学生工作和学习之用,也可作为金融类高校的教师参考书。本书语言活泼生动,文笔特色鲜明,一改传统营销学教材生涩枯燥的缺点和不足,为广大读者打开了一扇系统了解现代金融服务营销理论与实务的窗口,尤其使广大读者能结合金融业实际营销工作将所学到的理论知识加以灵活运用,共同为推动中国金融业的改革与发展发挥积极作用。

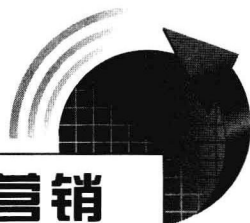
本书由辽宁金融职业学院韩宗英教授和伯克利加利福尼亚大学(University of California, Berkeley)王玮薇共同编著。

本书吸收借鉴了近年来国内外金融服务营销学科和相关科学研究领域的最新研究成果,特别是得到了化学工业出版社、中国人民银行沈阳分行、辽宁金融职业学院的大力支持。在此,谨向上述各有关单位及专家、同仁们表示衷心的感谢。

由于笔者水平所限,尽管力求周详和严密,其中疏漏依然难免,敬请指正。

编者
2012年6月





目录

CONTENTS

金融服务营销

JINRONG FUWU YINGXIAO

基础篇

第一章 金融服务营销的独特性	2
第一节 金融产品和服务的双重性	3
第二节 国外金融营销的服务特色	7
第三节 我国金融服务市场的发展趋势	11
第二章 金融服务营销的内容	16
第一节 金融服务营销战略的制定	17
第二节 金融服务营销策划的选择	20

战略篇

第三章 市场调研	26
第一节 金融服务营销信息与信息系统	27
第二节 做好市场调研	30
第三节 正确做出市场预测	34
第四章 环境的变化蕴藏商机和威胁	38
第一节 金融营销的宏观环境分析	39
第二节 金融营销的微观环境分析	46
第三节 金融企业营销环境分析的一般方法	52
第五章 展现个性进行市场定位	56
第一节 市场细分切勿随波逐流	56
第二节 选择最具吸引力的目标市场	64
第三节 把营销努力定位在最恰当的客户身上	69

策略篇

第六章 出奇制胜的营销组合策略	74
第一节 让客户得到更大满足的产品策略	75

第二节	金融业价格战中的生存要法	83
第三节	分销渠道策略的选择和拓展与策略联盟	88
第四节	多种形式的促销策略使公众了解金融产品	93

服务篇

第七章	金融企业的关系营销	104
第一节	从交易营销到关系营销的转变	105
第二节	金融企业外部关系营销	111
第三节	金融企业内部关系营销	115
第八章	客户关系管理	120
第一节	客户关系管理在金融业中的运用	121
第二节	客户资源管理	125
第三节	客户经理制度	128
第九章	基于客户满意的金融服务营销	136
第一节	鉴别和赢得客户	137
第二节	培养客户的终身价值	142
第三节	顾客满意度的衡量	146
第十章	信息技术带来的金融服务营销方式的变化	153
第一节	金融业网络营销	154
第二节	金融业网络营销的特点	157
第三节	网络营销的竞争焦点在于留住访问者	162

实战篇

实战一	市场调研——金融产品购买者行为分析	174
实战二	环境分析	177
实战三	市场细分	190
实战四	目标市场选择	194
实战五	市场定位	197
实战六	产品策略	200
实战七	品牌策略	208
实战八	价格策略	214
实战九	促销策略	217
实战十	公共关系	219
实战十一	营业推广	221

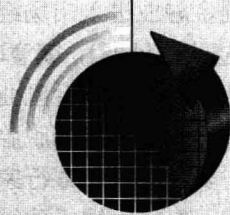
实战十二	广告策略	226
实战十三	电话策略	229
实战十四	渠道策略	232
实战十五	组合策略	235
实战十六	实施 CRM	238
实战十七	客户资源管理	243
实战十八	培养客户的终身价值	250
实战十九	并购	254
实战二十	网络银行	257

参考文献

金融服务营销

JINRONG FUWU YINGXIAO

基础篇



第一章

金融服务营销的独特性



学习目标

1. 了解金融服务营销的定义。
2. 掌握金融服务营销的特点。
3. 了解西方金融业服务营销的特点。
4. 了解我国金融服务市场的发展趋势。

引言

金融营销：呼唤“升级换代”

金融在国民经济甚至在全球范围内的作用越来越重要。2008年美国的次贷危机导致的金融危机席卷全球，使无数人的生活发生了翻天覆地的变化。全球经济一体化再一次得到体现，金融风险的警钟亦再一次响起，振聋发聩，金融的重要性也再一次得到体现。邓小平指出：“金融很重要，是现代经济的核心。金融搞好了，一着棋活，全盘皆活。”这一经典性的评价深刻地揭示了金融在现代经济中的地位和作用。金融适应经济的发展而产生，为经济服务，又反作用于经济，对经济的成长和运行发挥着举足轻重的影响。

把营销概念引入金融业，并成为金融业管理体制的一个重要组成部分，是标志着中国金融业进入市场经济轨道的一项大变革。金融营销如果争取不到金融消费者的“选票”（钞票），就意味着“下课”，意味着被无情地淘汰出局！但是我们必须清醒地认识到，我国金融业现行的市场营销，还处于一个初级乃至十分原始的阶段，必然要经历一个痛苦的脱胎换骨过程。

多年以来，银行家们根本不关心和理解市场营销。为了向公众显示银行的重要性和可靠性，银行建筑得宛如希腊神庙。内部刻板严肃，出纳员不苟言笑。某位放款员的办公室是这样的：他自己靠着窗户，坐在一张宽大的办公桌后，而让前来借款的顾客坐在对面的一张小矮凳上。阳光射入，直射在对面忙着解释借款原因的倒霉顾客脸上。这便是银行对待顾客的真实写照。

市场营销，最早是一般工商企业尤其是生产消费品的制造商在经营实践中逐步摸索创造和运用的。应该承认，长期以来处于“朝南坐”地位的我国金融企业，经过多年的改革和开放，随着金融业经营环境的深刻变化，特别是同业竞争的日趋激烈，金融业的经营理念、经营目标和经营行为发生了明显的改变，等客上门、坐堂放贷的时代

过去了，开发市场、主动营销是不可逆转的大趋势。种种迹象表明，而今的我国金融企业已摒弃了“酒香不怕巷子深”的传统观念，不少金融企业已经认识到要想在激烈的竞争中最终赢得胜利，市场营销至关重要，并悄然开始向市场低下了“高贵”的头。

在过去，营销金融服务比现在要容易得多。银行赠给新储户一个暖水瓶，就可以永远地拥有这位客户。保险经纪人基本上不会从他们的公司跳槽到竞争对手那里。证券公司守株待兔就可以获得不菲的利润！今天，金融服务行业竞争日益加剧，销售量和市场份额的增长依靠的是一些基本理念，一个温馨的电话，或是一个便于浏览的网站。不仅竞争在加剧，金融服务本身也发生了结构性变革。那些按地域划分银行，将证券公司与商业银行分开，将保险公司与共同基金公司分开的旧有习惯和法律，已经荡然无存。

第一节 金融产品和服务的双重性

引言

花旗银行引领营销新时代

服务业领域的营销发展相对滞后，将营销思想和工具引入银行服务业，是银行竞争的重要法宝和支撑点，这已成为今天优秀银行的基本做法。花旗银行开辟了一个全新的时代。

1977年，美国花旗银行副总裁写了一篇文章“从产品营销中解放出来”，由此花旗揭开了服务营销研究的序幕。他写道“服务营销的成功需要有新的理论来支撑。如果把产品营销理论只是来个改头换面，就应用到服务领域，营销问题还是难以解决。服务行业中缺少相关营销理论，恐怕与市场营销本身的近视不无关系吧？”这段话足以说明，花旗银行在同行中，甚至在整个服务领域，它的营销领先一步。花旗银行率先从消费品公司的领袖宝洁引入营销经理制，树立起营销理念。

今天我们可以看到银行服务就如普通商品一样琳琅满目，任意选购，且服务至上。花旗自从20世纪70年代正式引入营销，在金融产品创新之基础上，寻找了新的竞争武器，如进行市场细分，为不同的目标市场提供不同的产品，今天，它提供多达500种金融产品给顾客。籍着1997年与旅行者公司的合并，花旗真正成为了一个银行金融百货公司。花旗还为自己定位，树立品牌形象，在90年代的几次品牌评比中，它被列为金融业的榜首。

花旗还是行业内国际化经营的典范，在海外市场，它做到将花旗的服务标准与当地的文化相结合，注意花旗品牌形象的统一性，又注入当地语言文字。银行与旅行者公司的合并，更让它对21世纪行业持续具有重大的影响力。

21世纪的金融时代是以知识经济为载体，以金融全球化、金融自由化、金融电子化和网络银行、电子货币为标志的时代。作为经济架构中最活跃的要素，金融机构的业务和体制也发生了深刻而巨大的变革，金融业的服务方式和服务内容将发生巨大变化。

纵观世界各国的发展，服务和创新已成为经济发展的重要主题，服务产业的营销管理研究也成为传统市场营销的重要分支。毋庸置疑，金融作为国家的宏观调控工具，在一个国家的经济发展中起着至关重要的作用。金融作为典型和特殊的服务行业在经济的发展中不仅要为个人消费者以及各行各业提供资金支持和服务，还要为整个国民经济的发展提供大量的就业岗位。而从事资金经营获利所导致的风险性、安全性以及流动性等特点使得金融企业具有与一般服务企业不同的特殊性，因此对于金融这一特殊的服务行业的营销问题的研究就显得格外重要。



一、金融机构及其业务

（一）金融机构

简单来说，金融就是资金的融通。金融是货币流通和信用活动以及与之相联系的经济活动的总称，广义的金融泛指一切与信用货币的发行、保管、兑换、结算、融通有关的经济活动，甚至包括金银的买卖，狭义的金融专指信用货币的融通。

金融机构就是融通资金的机构，金融业包括银行和非银行金融机构。银行是以吸收存款作为主要资金来源，以发放贷款为主要资金运用的信用机构，银行的基本职能是充当信用中介，充当支付中介，进行信用创造和调节经济。因此，商业银行和中央银行是真正的银行。非银行金融机构主要包括开发银行、证券公司、保险公司、信用合作社、储蓄银行、信托公司及其他专业银行、财务公司等。

近年来，金融机构的类型呈现出多样化的趋势。多样化的金融机构根据自身的核心优势，从实现规模经济和范围经济的内在要求确定自己的业务范围，并根据交易成本的约束来选择内部分工与外部分工的模式与程度。与传统金融业的分业经营格局下的金融机构相比，今天的金融机构已经很难做出明确的分类。金融业被银行、证券、保险、信托、信息咨询等传统行业区分的局面正在消失。

（二）金融机构的业务

金融服务是指金融机构运用货币交易手段融通有价物品，向金融活动参与者和顾客提供的共同受益、获得满足的活动。按照世界贸易组织附件的内容，金融服务的提供者除了银行、保险公司，还包括各类信托机构、证券公司等。从本质上讲，金融机构提供的产品就是服务。

一般情况下，金融机构主要提供以下几类服务。

- ① 存、取现金。
- ② 资金安全性服务。如保管箱、中远期结算汇等安全的货币存取业务。
- ③ 货币转移服务。如结算、支付、薪水代发等业务。
- ④ 授信、延期支付服务。如贷款、承兑、担保等业务。
- ⑤ 金融顾问、代客理财服务。
- ⑥ 投资、证券、保险业务。

时至今日，金融业已经发展成为服务行业中一个非常重要的组成部分，无论是银行，还是保险公司，抑或是基金公司，他们所提供的都不只是单纯的金融产品，金融服务的质

量早已成为金融机构吸引客户的关键要素。因此，为顾客提供满意的服务体验，已经成为金融机构所追求的更高境界。

要做到高质量的金融服务，先得熟悉金融服务的特点，下面具体分析金融服务的主要特点。



二、金融产品具有有形和无形双重属性

1. 金融产品也是产品

金融产品具有产品的属性。

许多金融产品的生产能够与其消费分离。如银行产品随着市场的渗透逐渐向着标准化方向发展，同时银行业务推广技术也在逐步发展，银行营销的策略多集中在银行的有形特征产品，如支票、信用卡、账单的设计等方面。

和普通商品一样，消费者不必非要出现在银行才能够使用活期存款账户。活期存款账户也是在其销售和随后使用之前被“生产”出来的。

金融产品能够批量生产和批量营销，比如保险单、学校的储蓄账户，或是债券交易商使用的数据分析系统。批量生产使得批量促销和降低成本成为可能。

2. 金融产品与产品不同

金融产品不完全像普通产品。普通产品都是一样的，例如，每瓶红牌伏特加（Stolichnaya Vodka）的味道和外观大体上没有什么不同，对这一点产品营销商们有足够的信心。但是在金融行业，由于各部门职员为客户提供的服务千差万别，那么客户对同一部门的服务也就会产生不同的感受。客户买同一种股票、买完全一样的保险产品得到的预期也是不同的。因此，金融产品并不是消费品，金融产业以独特的方式进行运作，其营销任务也相应地复杂得多。

金融产品具有以下特征。

（1）无形性

服务与商品最根本的不同在于服务的无形性。商品是“一个物体，一台设备，一个东西”，而服务是“一种行为，一种性能，一种努力”。因此服务是无法触摸的：它们不能被看到、感觉、品尝或者接触，而有形的商品则可以。因此，如果服务很难从精神上加以领会，也就难以进行评价。

顾客在购买金融产品之前，一般是无法看见、听见、品尝、触摸、嗅闻服务的，顾客在购买产品之后也只是获得了一种消费经历。如前往银行办理资金结算业务的顾客，只有到服务结束才能完全感知服务质量。

（2）不可分割性

由于服务是过程化的或者是被体验的，从而导致了其不可分割性，服务是消费者与供应者合作产生的一种效果。

金融服务的不可分割性即顾客服务消费与金融机构服务生产的不可分割性。只有顾客亲自到服务场所或金融机构员工到顾客家中与顾客接触，顾客才能接受与体验服务，生产与消费基本上是同时进行的。如办理现金存款业务的顾客，需要把现金带到营业网点并按规定填写存款凭条，服务人员经过清点现金、审核单据、签发存单等程序后将存单交给顾客，整个服务过程才结束。

(3) 差异性

金融服务的差异性是指金融服务质量具有不稳定性和变化性。不同的金融机构工作人员给顾客提供的服务不尽相同,不同顾客对同一工作人员提供的服务也具有不同的感知。这导致了两个后果,从金融机构的角度来看,它提出了如何处理非标准化的问题;从客户的角度来看,它增加了购买金融产品的不确定性。

(4) 易逝性

金融服务的易逝性是指金融服务在空间上不能被转移,在时间上不能被储存,顾客购买后一般不能退换。金融服务能力不能储存,并且在空间上转移也较为困难。

(5) 互动性

金融服务不仅仅是一次性的买卖,而是在长时间内一系列的双向交易,它具有互动性。如对账、处理账务、拜访分支机构、使用自动提款机等。这种互动的交互方式使得金融机构能够收集到关于消费者账户余额、账户使用、储蓄和贷款行为、信用卡购买、储蓄频率等有价值的信息。

金融产品的市场营销与金融服务是一个不可分割的有机整体,具有不可分离性和基本统一性。因此现代金融企业的主要业务就是其产品的营销与服务。



三、金融服务具有传递与分离两重属性

(一) 金融服务业与服务行业具有相同性

金融机构提供的产品其本质就是服务。

股票、债券、活期存款账户可以被“生产”出来,但不可触知。不像面对一辆轿车,你是无法用双眼或双手触摸活期账户或是检查其外观的。没有物理存在。尽管在金融世界中经常使用“产品”这一词汇,金融服务“产品”并不是完全意义上的产品,因为它们是无形的。如个人投资理财业务,需要专业人员提供咨询顾问等专门针对性服务。

无形的东西具有某些共同的特征。

(二) 金融服务业与服务行业具有差异性

金融服务业也不完全像服务业。金融业是服务业的一种,因此服务营销所具有的特征,对于金融业而言也同样具有。金融服务营销是服务营销的一个分支,其关系就好像胎儿与母体的关系一样,胎儿既传承了与母体相同的DNA,又同时具有自己的特征。

不同的人做同一道菜,做的味道会不一样,每个设计师都有自己的风格,同样的材质由不同人设计搭配会出现不同的效果。

而相对于其他种类的服务行业而言,在客户看来,同一行业的不同金融机构所提供的服务是同质的,利率、汇率都一样,在哪里办理业务的机会成本基本上都是相同的,他们选择金融机构的标准是基于便利原则。

因此,金融服务业的分支机构数量就需要庞大的销售网络,像中国银行,它的分支机构遍及海内外,在国内,从总行到各省的分行,到城市的各大支行,再到支行下辖的营业网点,一级一级呈金字塔式分布。银联的出现、证券公司和保险公司的跨地区客户服务、POS终端销售系统、ATM自动提款机、自助银行、网上银行的普及,都是为了满足客户对金融服务随时随地的要求。因此,金融服务营销不仅比其他服务行业需要更多的网点支

持，而且还需要更广泛的科技应用，以此来构成强大的客户服务系统。

立足于特征的本身，把握共性找出个性，才能采取相应的营销策略。



四、金融机构营销与普通企业营销的比较

与普通企业的营销活动相比，金融机构的营销具有以下的特点。

1. 宏观环境比较严格

普通企业的营销活动只需避免不正当竞争，不触犯法律，所受到的其他限制相对较少，宏观环境比较宽松；而商业银行营销活动则受到货币信贷政策、金融业务制度以及金融监管等的限制，宏观环境比较严格。

2. 营销产品相互联动

普通企业产品的关键因素是质量和价格；而金融机构产品的关键因素则是所能提供的配套服务内容。金融机构产品的这种联动性特点使金融机构的总体协调显得尤为重要。

3. 营销渠道短而直接

普通企业产品渠道的环节一般比较多，与中间商联系较多，不直接面向最终消费者；而金融机构产品的营销渠道短而直接，一般都直接面向客户。因此，设立直接的经营机构、营业网点是金融机构以往扩大业务、占领市场通常采用的分销渠道策略。这一特点，也使得金融机构从业人员的素质直接影响到银行的形象。

4. 营销创新的独占性非常有限，竞争周期加快

普通企业的产品和技术创新的独占性程度由于存在法律保护而比较强。相反，金融产品和信用服务的创新因没有法律保护（金融产品专利法尚未出台）其独占性非常有限，金融机构之间可以相互模仿、采用，从而缩短了产品的市场生命周期，加剧了竞争。所以一家金融机构若要长期维持其产品和服务特色的优势，就需要不断创新。

第二节

国外金融营销的服务特色

引言

由蜜蜂采花蜜所想到的

在自然界的生态循环现象中，花籍着色彩与芳香吸引蜜蜂来采取花蜜，从而使花粉得以传播，这可以说是自然界最直接的对双方有利、使双方满意的“互助交易”行为。市场经济中交换是满足需求的最基本方式，是营销活动产生的基础。传统的市场营销注重交易行为的发生，只要产品销售出去就算完结，而现代市场营销强调交换，不仅注重交易前期的信息传导、交易中的商品介绍和价格协商、交易后的销售服务，而且强调公司和产品形象的塑造、企业文化宣传等。营销要跟上市场变化的形势，稍一迟疑，就有可能折戟沉沙。

物理学家牛顿说过，我取得成就是因为我站在巨人的肩膀上！前人的指点，会

让我们少走弯路，缩短时间，更快地达到成功的彼岸。我们要懂得去借鉴别人好的东西，并在此基础上把它发扬光大，取得更大的成就。

随着我国金融业对外开放步伐的加快，外资金融企业以其高效的经营、优质的服务和丰富的经验向我国金融企业提出了严峻的挑战。加深认识金融市场需求的变化趋势及其规律性，借鉴成功的营销经验，研究应对金融市场变化的营销策略和战略，正日渐受到我国金融企业的重视。

与工商企业的市场营销相比，金融服务因其无形性、生产与消费的不可分离性、易逝性等特点而更具有挑战性。金融服务营销已不仅仅是金融企业开展竞争的一种手段，更是贯穿金融企业经营管理的崭新战略理念，渗透至战略管理、流程再造、产品创新、渠道创新、财务管理乃至人力资源管理等方面。实践证明，高效、有力且富于社会责任感的市场营销，已经成为金融企业在竞争中胜出不可或缺的利器，更是推动我国金融服务业健康、持续、稳定发展的有效助力。学习、分析外资金融机构的服务特色，对于提升金融业的服务质量是有帮助的。



一、新的服务理念

经济决定金融，金融业的生存与发展来自经济主体中的微观客户，客户是企业特别是以提供服务为主的金融企业的源泉与基础，金融竞争的实质就是客户的争夺，没有客户的加入与信任金融业将成为无本之木和无源之水。

1. 强调“以客户为中心”的理念

以花旗为例，花旗银行企业文化中的最优之处就是把提高服务质量和以客户为中心作为银行的长期策略。花旗银行在它的经营中能够牢固确立以客户为中心的战略，把与顾客的长期稳定关系作为银行的重要目标，尤其是作为主要营销目标。同时，把客户的需求作为企业改革的一个重要原则，强调结构的变化要与文化的变化相一致。

在 20 世纪 70 年代以前，花旗银行注重的是机构与产品的发展，而并非完全是服务。但随着金融业尤其是银行业竞争的日益激烈，花旗银行转而把服务于客户作为银行的中心战略，把消费品营销的原则应用于银行营销。

1993 年年初花旗在全球有效地实施了“以顾客为重点的管理”计划，了解顾客的需求，改善银行的服务，将客户至上作为超越制度的文化深入全球的花旗机构和员工的意识之中。

2. 重视品牌建设

花旗银行还认识到，以客户为中心的金融战略关键是要有吸引客户的品牌。它们认为：实施品牌战略的最大优势在于不必完全在价格上展开竞争，卓越的品牌具有购买简单方便、保证质量一致、鼓励重复购买、增加市场份额、提高附加价值等积极作用，效应难以估量，作用难以替代。为此，花旗银行对组织结构进行了调整，把传统的以地区和产品为中心的组织结构改组到以客户为中心的组织结构，试图在全世界建立高效、方便与高质量的品牌。

为了实施品牌战略，花旗把闻名全球的飞利浦公司作为银行学习的典型，目标是把花旗银行的业务创立成与 Marlboro（万宝路）一样公众认同的品牌。为此，花旗聘请了飞利浦公司的前 CEO 负责品牌战略的实施，经过潜心的品牌探索，花旗获得了成功。目前

花旗银行业务市场覆盖全球 100 多个国家的 1 亿多客户，服务品牌享誉世界，花旗已成为一只长期积蓄而成的无价品牌，“花旗”两字代表的是一种世界级的金融服务标准，是一个与众不同的品牌效应。它的成功就是创建了卓越的品牌形象——Citibank，在世界各地的分支机构都是按同样高的服务标准接待每一位花旗的客户，规范而又独特的品牌服务吸引了世界上众多的知名大企业、大财团以及全球居民，成为了全球金融业的标兵。

3. 我国金融业的借鉴

理念决定成败，思想决定成功。进入 21 世纪的中国金融业已经失去以往垄断时期的优势，且金融服务具有与工商企业所不同的“产品同质性”特征，在我国的金融市场上，不仅机构多了、品种多了，而且同一种产品不只是一家机构单独向市场提供，其他同业也可以同样提供。特别是随着科技的发展，金融主体的多元化，作为客户的企业与居民可以选择的金融机构、金融产品、金融工具以及金融服务非常丰富。金融企业要在竞争中取胜必须无论何时何地都要以客户为中心，要把满足客户的需要作为经营活动的出发点与落脚点，在为客户提供“全方位、高质量、零缺陷”优质金融服务获取利益的同时求得自身的利益，实现双方的共同发展。

当今金融业的服务方式、服务内容已经丰富多彩，变化万千。环境导致的金融竞争必然空前激烈难以想象，客户选择什么样的金融企业为自己服务主要取决于金融企业的知名度和对该机构的信任度。在竞争市场化的环境下，要想使客户在选择金融服务时选择自己，使自己在众多竞争者中脱颖而出，就必须以鲜明的个性特征深深根植于客户心目中，成为客户忠诚与偏好的品牌，即以优质的品牌吸引和锁定客户。然而，中国的金融业长期以来缺乏的就是知名的服务品牌，金融服务过度同质化，知识产权一片贫乏。21 世纪的金融业将进入品牌的火拼时代，谁拥有优质的金融品牌，谁就将在竞争中制胜、在竞争中获利。因此，实施全新的以品牌为载体的客户导向战略义不容辞，非常迫切。客户导向战略就是以市场为目标、以客户为中心、以品牌为手段、全力服务客户的经营方针。而且无论是传统式的网点机构，还是信息化的网络机构，都要能及时方便地为客户提供个别化、特殊化、品牌化的产品，不仅要“大而全”，而且更要“专而特”、“强而精”。



二、新的服务方式

外资金融机构更注重个性化服务，提倡差异化服务。

外资金融机构的服务都非常个性化，可以根据客户的具体要求或不同情况提供相应的服务项目。如花旗银行的口号是：代替统一服务的是那种能满足每一个单独客户需求的服务。汇丰银行的同一项业务就有不同的品种提供给客户选择，如理财户口有“运筹理财户口”、“卓越理财户口”、“万用户口”、“商业理财”等，置业计划就有“居者有其屋”、“夹心阶层”、“租者置其屋”等，银行工作人员在详细了解顾客的愿望和需求之后，会向客户推荐最合适的服务，也可以特别制订相关的投资、基金、外汇买卖等方面的理财方案，使每一个客户都能在金融机构得到贴身的个性化服务。

此外，外资金融机构通过客户信息管理系统对客户产生的效益进行分析，鉴别客户的价值，确定重点服务的客户群体，对不同的客户实行差异化服务。对优质客户尽可能给予价格优惠并用尽招数挽留他们，如银行对中高收入阶层提供支票账户、周转卡、优先服务金卡等，凡持金卡者，无论何时何地任何一家分行都无须排队等候服务，随到随办理。