



吴海涛 聂建国 肖济道 姚德全 编
中南工业大学出版社

世界 金融管理经典案例

前言

冷战结束以后,和平与发展成为时代主题,国际竞争中政治、军事因素的分量相对下降,而经济、科技因素的重要性迅速上升。特别是90年代以来,以金融自由化、国际化、证券化为重要特征的经济全球化进程不断加快,世界各国尤其是发达国家之间在作为一国经济核心的金融领域展开了愈演愈烈的竞争,国际金融风险愈来愈大。90年代中后期,国际金融动荡加剧,相继发生了墨西哥金融危机、东南亚金融危机及俄罗斯、巴西金融危机。各国银行纷纷调整和修正经营管理思想和方法,着力加强对金融风险的防范和管理,在确保传统市场的同时,积极开拓新的市场。我国金融界,特别是几家国有独资商业银行,在深化金融改革和促进金融业发展的过程中,既背负着沉重的包袱,需要下大力气化解历史形成的资产风险,又面临着融入金融国际化的时代潮流,要规避金融自由化所带来的各种新的风险。在这个关键时候,学习和借鉴发达国家和地区金融经营管理比较成功的经验,无疑是一种积极的做

法。

我国经过 20 年的改革开放,目前整个经济体制处在由计划经济向市场经济转变的极其关键的时期,银行体制改革与发展同样处于向商业化过渡和增强自身竞争力的极其重要的阶段。在前段的改革中,我国各家国有商业银行以及近几年来建立的商业银行根据自身的业务特点和发展情况,逐步建立了较为健全的经营管理制度,较好地促进了银行业务的稳健发展。但勿庸讳言,我国银行经营管理中还存在一些严重的矛盾和问题。诸如国有专业银行商业化进程缓慢,自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的经营机制尚未真正建立,政策性业务较难摆脱;不良资产增多,负债率过高,资金供给任务繁重;管理水平比较落后,员工素质相对低下;大多数银行及其工作人员法制意识淡薄,风险意识不强,等等。这些问题的产生,除了外部环境,如体制因素之外,主要是与我国银行经营管理者非市场化的经营管理思想有着直接关系。我国部分银行经营管理者存在着重发展、轻管理,重业务、轻监管,重数量、轻质量,重规模、轻效益的思想倾向,因而在经营活动中普遍存在着盲目地铺摊子、扩规模,却忽视管理、轻视效益的粗放式经营现象。这种情况与我国现有企业改革日益深化和世界银行业市场日益激烈的竞争是很不相适应的。为此,在全球经济金融一体化程度不断加深的今天,我国银行必须在加快和深化自身改革的同时,积极参与国际金融领域的交流与合作,在现有的基础上,认真借鉴和学习国际上先进的银行经营管理经验和方法,建立更为科学的经营机制和有效的内控制度,提高经营管理效率,不断增强防

范国际金融风险的能力。

江泽民同志指出：“创新意识对于我们 21 世纪的发展至关重要，……创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。”这充分表明，创新对于即将来临的知识经济时代，极为重要，它关系到一个国家、一个民族能不能在剧烈的国际经济金融竞争中快速发展自己，关系到 21 世纪的各个经济主体能否有自身的一席之地。创新涉及人类的各种活动，包括制度创新、体制创新、管理创新、观念创新、知识创新、技术创新等。在某种意义上，一个现代化的社会，是崇尚创新的社会；一个成功的企业或组织，必须时时刻刻进行创新。就金融企业而言，当前的经营环境较为严酷，欲在竞争中求得生存与发展，必须追求卓越，不断创新，尤其是经营管理创新。国外一些经济专家认为：企业成功与否越来越取决于组织与管理的结构及整个企业活动的协调，他们强调企业能够获得成功要具备两个基本因素：“一个有效的组织机构和一个富有经验的专业性的管理。”与昔日相比，我国金融机构的效率得到了提高，金融管理创新也有了一定程度的发展，但总体上说，创新品种较少、层次不高。在人类社会即将进入 21 世纪千年变革的时刻，在世界经济从工业经济迈向知识经济的时代，我们应以中外金融在历史上卓越而成功的管理知识，以知识化的人力资源的素质提高为载体，建立我国金融业能充分发挥人才智力潜能的“知识管理”模式，从而实现我国金融业跨世纪的发展。

然而，目标与现实存在着相当的距离。当前尽管人们对我国银行体制改革的艰巨性和经济金融国际化条件下银行业竞争的残

酷性已有所认识,尽管人们对国际金融风险的重视程度已有所提高,但如何深化银行体制改革,如何转变经营管理观念以增强竞争力,如何运用风险管理手段使金融风险得到有效控制,这些在我国银行界尚未引起足够的注意。鉴于此,我们编写了《世界金融管理经典案例》一书,并且欲通过本书提醒业内人士要面对新形势的严峻挑战,迅速加快银行体制改革,转变经营观念,增强风险意识,而且以先进的国家或地区银行经营管理的典型案例告诉我国银行界如何学会这些,以切实推动银行作出富有积极成效的改革并增强自身竞争力。要学习和借鉴发达国家和地区银行的先进管理经验有很多方面,其中主要有五点:一是银行要转变经营管理观念,明确银行是经营货币的企业,努力适应市场,在市场中正确定位,根据市场需要,主动积极开展业务;二是建设一支具有广博知识、通晓中外银行经营管理思想、善于分析市场等基本素质的人才队伍,这是提高银行经营管理水平的根本保证;三是加快以银行电子化手段为主要内容的基础设施建设;四是尽快开发出开拓市场的新产品,不断加强营销工作;五是增强金融法制意识和风险意识,切实提高防范各种金融风险的能力。金融管理及其创新是一个历史范畴,贯穿于整个世界金融发展的历史进程中;金融管理及创新同时又具有历史阶段性,在不同的历史时期,金融管理的外部环境不尽相同,内部条件千差万别,因此,本书所述经典案例虽然对我国金融业的改革和发展具有极为重要的借鉴价值,但也应注意对别人的成功经验要采取批判吸收的科学态度,对那些不符合社会主义本质和不适合我国国情的经验,当然不能盲目照抄过来,盲目

抄搬只会适得其反。我国各家银行如果要在国内、国际金融市场竞争中取胜,就必须借鉴人家成功的经验和吸取失败的教训,结合自己的情况和特点,探索一套适合自己的经营管理思想和方法,只有这样,才能在激烈的竞争中立于不败之地。这正是《世界金融管理经典案例》编写出版的真正意蕴所在。

纵观全书,体系合理,内容丰富,所收集的经典案例具有较强的研究和借鉴价值。此外,本书以浅显、通俗的语言,对世界各主要银行的先进管理思想、经验和技术作出介绍,读来易懂。因此,它不仅对银行经营管理者,而且也对银行一般员工、有志于从事银行管理教学与研究的人员具有一定的参考价值。

编 者

1999年4月于长沙

目 录

案例 1 欧美商业银行营销战略及案例分析	(1)
案例 2 欧美商业银行竞争中的战略联盟	(10)
案例 3 花旗银行市场细分战略	(15)
案例 4 美国商业银行定向促销策略	(18)
案例 5 卢森堡、北爱尔兰银行开拓儿童客户市场策略	(23)
案例 6 荷兰商业银行市场定位战略	(27)
案例 7 美国瓦科维亚银行的客户组合管理	(35)
案例 8 花旗银行如何巩固日本市场	(42)
案例 9 多元化经营——美国华盛顿互助储蓄银行在逆境中 发展	(46)
案例 10 美国波特切斯特乡村银行以小博大的成功之路 ...	(51)
案例 11 欧美金融家在不确定条件下的金融决策	(56)
案例 12 综合服务——花旗银行在日本成功的秘诀	(63)
案例 13 德国银行以中小企业为主体的融资服务	(69)
案例 14 花旗银行帮助麦道克摆脱债务危机	(73)
案例 15 国内外银行家庭金融服务	(79)
案例 16 瑞士银行(SBC)的矩阵型利润管理	(83)
案例 17 美国大陆利诺银行的流动性危机	(88)
案例 18 美国美林公司并购策划业务的发展战略	(92)
案例 19 美国大西方银行收购大西洋储蓄银行的方案研究	

.....	(101)
案例 20 美国肖尼国民银行改善准备金缺口的方案分析	(114)
案例 21 花旗银行抢占日本的市场补缺竞争战略	(124)
案例 22 “双城记”——美国波士顿商业银行不动产贷款形 成风险	(127)
案例 23 美国储贷业的灾难	(129)
案例 24 日本银行提高金融竞争力的最新策略	(138)
案例 25 欧美商业银行经营理念的发展变化	(144)
案例 26 处在信息化最前列的欧美金融服务业	(151)
案例 27 美国第一东南金融服务公司的风险管理	(159)
案例 28 欧美金融服务业的快速重组	(172)
案例 29 美国银行通过信息网络吸引客户	(179)
案例 30 欧美网上银行的竞争策略	(184)
案例 31 新加坡大华银行集团的独到经营理念	(194)
案例 32 欧美银行并购后的激励机制分析	(201)
案例 33 国外商业银行在台湾的经营战略	(206)
案例 34 产业投资基金——日本银行最新的业务拓展目标	(212)
案例 35 美国四家商业银行成本管理的成功范例	(219)
案例 36 美国马奎特银行的全面质量管理	(225)
案例 37 美国埃特纳生产和财产保险公司的全方位满意管理	(231)
案例 38 澳大利亚 Westpac 银行如何在美国定位	(237)

案例 39	美国美洲银行的人力资源开发	(240)
案例 40	英国巴克莱银行 BOOT 建设方式中财务顾问的工作 程序分析	(245)
案例 41	欧美商业银行内控管理的新发展	(254)
案例 42	澳大利亚银行的业务开拓与创新	(259)
案例 43	美国大通曼哈顿银行的员工培训	(264)
案例 44	九十年代美国经理人员培训的新发展	(271)
案例 45	曼谷银行的快速成长	(276)
案例 46	德意志银行的管理变革和业务创新	(280)
案例 47	日本住友银行在逆境中求生存发展	(285)
案例 48	汇丰银行在亚洲市场的竞争战略	(289)
案例 49	欧美银行之间的艰难竞争	(293)
案例 50	汇丰银行如何控股恒生银行	(298)
案例 51	渣打银行反收购争夺战	(301)
案例 52	美国著名金融兼并收购案例分析	(305)
案例 53	美国所罗门公司反兼并案例分析	(313)
案例 54	花旗银行兼并旅行者金融公司	(322)
案例 55	MCI——世界电信购并案始末	(325)
案例 56	工程化:世界金融业发展的重要趋势	(337)
主要参考文献		(343)
后 记		(345)



欧美商业银行 营销战略及案例分析

一、欧美商业银行营销的 五个阶段

多年以前，银行家们根本不关心也不理解市场营销。他们当时并没有检查帐目、储蓄存款、贷款、提供保险箱等业务。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：他自己背靠窗户，坐在一张宽大的办公桌后面，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的顾客脸上。这就是银行采用市场营销之前的真实写照。银行市场营销的五个发展阶段是：

第一，市场营销是广告、促销和宣传。市场营销初入银行界时，是一种

“广告和促销”的概念。当时,各银行所面临的储蓄竞争加剧,有一些银行开始大做广告和促销,它们通过赠送雨伞、收音机和其他“诱饵”来吸引新的顾客开户。竞争者也被迫采取同样的方式,聘请广告代理商和促销专家。

第二,市场营销是微笑和友好气氛。银行认识到,吸引顾客到银行来容易,但要把他们变成忠诚于银行的顾客却很难。这些银行开始设计取悦顾客的活动。银行家们开始微笑了。他们拆除了接待员前的铁栅栏,银行内部重新设计,产生温暖、友好的效果;甚至银行的外部建筑也开始变化。竞争者们也很快跟了上来,他们也开始采取同样的友好训练和设施改造。很快地所有银行都变得友善起来,友善也不再是顾客选择银行的决定性因素了。

第三,市场营销是细分和创新。银行开始寻找新的竞争工具,它们将市场进行细分,并开发新产品满足目标细分市场。例如,新加坡联合海外银行在参与当地竞争时推出“女士卡”;新加坡发展银行以学生为对象推出了极具吸引力的“梦幻卡”。金融服务是很容易模仿的,特殊的优点也是短期的。但只要银行能不断投资于创新,它就能在竞争中处于前列。香港银行就是一个很好的银行领袖的例子,它以不断地创新银行的零售产品为手段,获得了迅速地发展。

第四,市场营销是定位。当所有银行都开展广告、微笑、细分市场和创新活动时,情况又如何呢?显然它们看起来很相似。银行又被迫寻找新的竞争基础。它们开始认识到:没有任何一家银行可以提供所有的金融产品,也没有任何一家银行可以成为所有顾客的最佳选择。它们必须选择自己的“产品”,研究所面临的机遇并在市场上定位。

市场定位高于形象塑造。形象塑造所追求的是在顾客心目中形成一个巨大、友好、高效的印象。形象塑造常需要一个人格化、独特化的标志,如新加坡波斯银行的标志是钥匙;马来西亚银行的

标志是老虎。但顾客也许会认为,各银行除了选择的标志不同之外,其他方面是基本类似的。而市场定位则是把自己和竞争者真正区分开来,成为某细分市场所偏爱的银行。市场定位的目的是帮助顾客了解各银行间的真正区别,以便让顾客能选择最能使自己满意的银行。

第五,市场营销是营销分析、计划和控制。这是高层次的银行市场营销观念。问题的关键是银行是否具有市场营销分析、计划、执行和控制的有效系统。有一家大银行,它在广告、友好、细分市场、创新和市场定位方面都已很成熟,但没有营销计划和控制的有效系统。每一财政年度之初,每个商业贷款职员提出的营业目标一般都比上年提高 10%,他们同时要求把费用也提高 10%,但却不同意提交理由和计划。高层管理人员对完成目标的职员很满意。有一位贷款职员在职时被认为业绩出色,他退休后由一名年轻人取代,这个年轻人在上任当年就将贷款额提高了 50%。该银行此时方翻然悔悟:他们缺乏市场营销研究,没有预测变化的市场潜力,没有市场营销计划和科学的定额,也没有激励机制。

二、欧美商业银行通用的营销战略及案例

西方各商业银行在选择营销战略时往往考虑自身在市场中的竞争地位和在金融业中的经营行为,根据上述两种情况可将商业银行分为四类:市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者。下面分别分析上述四类商业银行的营销战略选择和特点。

(一)市场领导者战略

处于市场领导者地位的商业银行一般被认为是市场领袖,占有极大的市场份额,控制和影响其他商业银行的行为;在市场上从多个方面表现出“第一号”的形象和地位,如资产规模最大、经营品

种最多、金融产品创新迅速以及机构网点分布最广,等等。市场领导者采取的主要营销战略有:

1. 实施多样化战略,把银行办成一个全能银行。市场领导者除了从事传统的商业银行业务外,还兼营其他金融业务,如投资银行业务、抵押银行业务和保险业务等,甚至还从事一些非金融性质的业务,如租赁业务、电子计算机服务和投资咨询等。西方银行家在经营多样化的同时,不断进行金融产品创新,开发和利用新技术,从而为客户提供全方位的金融服务。如美国花旗银行一向被认为是成功实施多样化经营和不断创新的银行,历年来一直在美国市场上保持“第一号”的形象。其经营业务可归为三种:①批发银行业务,主要是向美国和世界各国政府、企业、金融机构及其他机构提供金融服务,近年来还为这些团体客户提供利率、货币交易、合并与收购、租赁等服务,并为石油、石油产品和石化工业提供电子化交易、信息和其他服务;②零售银行业务,主要向个人客户提供存贷款、银行支票、信用卡、保险和投资管理等服务。在这个市场上花旗银行不断推出新金融服务,如1986年,为年薪超过1万美元的客户推出“花旗统一帐户”(把支票、信用卡和支票帐户合并在一起),受到客户的普遍欢迎;1987年又为这些客户提供“支票,如现金服务”(客户将支票交银行后,不必等票兑现,就可以自由运用资金);③投资银行业务,主要向企业、证券发行和交易机构以及拥有巨额资产的个人等提供融资、投资管理、证券发行、资金汇兑、合并和收购等服务。

2. 实施成本优势战略。市场领导者控制相当大的市场份额,它可以从技术、人员、信息及市场营销等多方面实现规模经济,从而享有低成本优势;同时市场领导者雄厚的资产以及其他有利的内部条件为其不断设计易于提供的业务种类和巨额投资支出奠定了坚实的基础。西方大银行实施成本优势战略时,往往以系统的观点全面审议和评价与银行经营活动有直接或间接关系的各个方

面,分析各个环节上降低成本的可能性,最终制定出优惠的价格来吸引客户,巩固和发展其市场领导者地位。如巴西银行是巴西金融市场上资产规模最大的银行,占有相当大的市场份额。近年来,由于来自国内外商业银行的竞争不断加剧,该银行毅然决定采取降低成本战略,以成本优势来保持其在巴西市场上的“第一号”形象。为此,巴西银行从以下几方面着手:①大额的投资支出。逐步将先进技术设备用于经营业务,1988 年在全国设立 12 个数据中心,为边远地区和交通不便的分行安装了数据接受装置,从而大大提高了银行经营效率和服务质量。这样,银行产品的单位成本因市场份额增加而降低;②设计易于提供的金融产品(或服务)。主要包括家庭金色支票卡,金色夏天度假计划和金色单位信托基金等;③平衡海外分支机构的设置,缩减管理费用。该银行在综合评价海外网点设置和经营成果后,关闭了亚特兰大、开罗和突尼斯等八地的代表处,使海外机构缩减为 53 家,大大减少了各方面营业支出并降低了总成本。

3. 实施地理扩张战略,勇于开拓海外市场。处于领导者地位的大银行在国内市场上达到一定规模后,继续扩大市场占有率往往得不偿失,而且过大的市场份额可能招致其他银行对其的反垄断起诉。因此,西方大银行都十分注重对海外市场的扩张。据 1991 年 3 月统计,当年银行排序第二位的日本三井太阳神户银行(简称三井银行),其资产额为 4033.91 亿美元。早在 1917 年,三井银行就在上海设立了第一家海外分行,第二次世界大战和日本侵华战争结束后,三井银行又开始重视海外市场的开拓,先后在巴基斯坦、泰国、印度、美国、英国等 30 多个国家和地区设立分行和或办事处。

(二)市场挑战者战略

处于市场挑战者地位的商业银行在银行业中的地位一般次于

市场领导者,其资产规模雄厚,经营效益好,并具有很强的竞争实力。市场挑战者由于不甘心停留在自己已有的竞争地位而经常向市场领导者或其他竞争者发起进攻。它们一般采取的营销战略如下:

1. 降低成本,实施多样化经营,与客户建立良好的关系。银行市场份额的大小在很大程度上取决于银行经营的业务范围、服务价格和服务质量。市场挑战者要想赶上市场领导者,除了向顾客提供全方位的金融服务外,也需要从价格上给客户优惠,并提高服务质量,使客户得到最大的满足。近年来,这类银行把与客户建立良好关系放在重要位置,鼓励经理及以上人员参与各种社交活动,与社会高层人士和重点大户建立良好的人际关系,并配备一支训练有素的外勤人员,了解客户的需求及有关反映,加强与重点客户的联系等等。实施这一战略,不仅巩固了老客户,还可发展一批新客户,最终赢得市场。

2. 发挥本身优势,提供富有特色的金融产品和服务。市场挑战者往往在金融产品(或服务)、技术、服务质量、价格及营销能力等方面表现出明显的特色和优势,为了向市场领导者等发起有效的进攻,挑战者大多充分发挥自身的优势和个性,向客户提供富有特色的服务。如J·P·摩根公司提供的投资银行业务新颖,技术领先,摩根公司一反花旗银行在世界各地建立零售网的战略,而是利用本身优势,与纽约银行家信托一起在世界范围内向大公司提供所有银行服务,获得成功。

3. 寻求银行间的合并战略,配置最佳的发展规模。挑战者通过与其他银行合并来壮大资产实力,扩张营业网点,从而增加市场份额。近年来,西方银行业不断掀起合并风潮,如美国市场上,1991年纽约市的华友银行与汉华银行,北卡国民银行与公民南方沙文银行、美洲银行与太平洋银行相继宣布合并或并购,大大加强了实力。挑战者实施合并战略的主要优点有:①增强资本实力,确

保银行在激烈的竞争中继续壮大并改善竞争地位；②节约成本。华友银行与汉华银行，北卡国民银行与公民南方沙文银行、美洲银行与太平洋银行间合并后分别节省成本为 6.5 亿美元、3.5 亿美元和 10 亿美元；③有利于调整资产和改善资本结构，提高经营效益。此外，对美国的银行来说，合并有利于跨州经营和分散风险等优点。

(三)市场追随者战略

处于市场追随者地位的商业银行一般拥有中等的资产规模，分支机构数量不多，没有能力向市场领导者和挑战者发起进攻。因此，它们在营销战略上主要采取追随和模仿战略。这是由于金融产品与一般商品相比，前者比较容易模仿，大银行经常使用的营销手法，如降价、采购先进设备及扩大营销费用支出等，容易为追随者效仿。追随者选择的模仿战略可分两种：

1. 全面模仿战略。指市场追随者在营销组合各个方面全面模仿市场领导者和某些挑战者的行为，如领导者（或挑战者）向市场提供自动柜员机设备，推出每日 24 小时服务，追随者也向自己的目标市场迅速推出自动柜员机，进行全天服务，从而防止自己原有的客户转向。这一战略要求追随者时刻注视银行业的变化，并能对环境变动做出及时有效的反应，成功的追随者可能成为某一地区的创新者，而吸引更多的客户，提高市场占有率。

2. 部分模仿战略。市场追随者在有显著利润的领域追随、模仿领导者和挑战者，而在其他领域中则坚持走自己的路。例如，美国尼亚加拉银行是一家具有中等规模的银行，70 年代初开始瞄准市场上几家大银行（如花旗银行和纽约银行等）的经营动向，在这些大银行相继推出自动柜员机、通过电话建立帐户的新型服务之同时，也在自己的目标市场上采取类似的举措，使自己的市场占有率稳步上升，从 70 年代初期的 0.9% 上升为 1979 年的 2.3%，并

继续保持增长势头。

(四)市场补缺者战略

处于市场补缺者地位的商业银行一般是资产规模很小,提供的金融产品(或服务)品种不多,多集中于一个和数个细分市场进行经营的银行。补缺者主要选择集中经营的营销战略,该战略的关键是银行能够挖掘和抓住市场机会,并选择合适的目标市场;小银行集中内部所有资源,以目标市场为核心开展有效经营活动。西方小银行集中经营战略而取得成功的例子已屡见不鲜。美国硅谷银行就是一个典型例子。美国硅谷在 80 年代以其密集的计算机公司而闻名于世,80 年代中期,有 2600 多家与生产计算机有关的大中型企业,包括英特尔、苹果和 IBM 等公司,当时共有 350 多家银行在硅谷为这些企业提供金融服务,如美洲银行、巴黎国民银行、标准渣打银行等大银行的分支机构,它们主要向大型计算机公司提供服务,而对中小企业则兴趣不大。硅谷银行创立于 1983 年,注册资本仅 500 万美元。面对硅谷现状,硅谷银行决定避开大银行的目标市场,选择那些新的、发展速度较快、被其他银行认为风险太大而不愿意服务的中小企业为目标市场。一旦明确了目标市场,硅谷银行集中精力,采取一系列营销活动来实现其经营目标和满足客户需求,主要包括:①注重经济、有效的广告宣传。由于目标市场是当地的中小企业,因此硅谷银行只选择当地的报纸及经济类杂志宣传银行的服务特点和服务范围等;②开展各式各样的公共关系活动。组织各种研讨会、别开生面的每月一次“计算机午餐会”以及大型鸡尾酒会等活动,邀请中小企业的主管参加,与他们建立良好的关系;③创造条件。把中小型计算机公司的高层主管拉进银行董事会,加深银行与目标市场的联系;④提供多样化服务。硅谷银行除了提供一些基本的银行产品和服务外,还向客户提供会计、法律、投资咨询等系列化配套服务。硅谷银行实施集