

中国金融文化系列丛书

ZHONGXIAOSHANGYEYINHANG
JINRONGFUWUXINMOSHI

主编 何世红 金 岩
执行 中国金融网

中小商业银行金融服务新模式

——包头市商业银行现象解读

甘肃人民出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

中小商业银行金融服务新模式

何世红　金岩　主编

甘肃人民出版社

图书在版编目（CIP）数据

中小商业银行金融服务新模式 / 何世红，金岩主编.
兰州：甘肃人民出版社，2006.12
ISBN 7-226-03543-X

Ⅰ.中... Ⅱ.①何...②金... Ⅲ.商业银行-银行业务-研究-中国 Ⅳ.F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第149938号

责任编辑：梁宝毓
封面设计：中飞时代

中小商业银行金融服务新模式

何世红 金岩 主编

甘肃人民出版社出版发行
（730030 兰州市南滨河东路520号）
廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷
开本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 14.75 字数 200千
2006年12月第1版 2006年12月第1次印刷
印数：1~5 000
ISBN 7-226-03543-X 定价：28.00元

前 言

世界形势浩浩荡荡，历史车轮一路向前。新事物取代旧事物，是造化的选择，也是哲学的永恒。

中小城市商业银行的服务模式也概莫能外。随着社会生产力的进步，人们生活方式发生了巨大的变化，金融服务的客户要求也在不断提高。因此，中小城市商业银行（简称“城商行”）如果想在市场立足，就必须改革旧有的服务模式，构建符合各层次顾客需要的金融服务新模式。包头市商业银行作为中小城商行的佼佼者，在改革服务模式上有着独到的做法。

在金融业，“以客户为中心”的服务理念宣讲了很多年，但像包头市商业银行那样，真正能把客户服务做好的中小城商行却并不多。确实，构建金融服务新模式是对原有金融服务的发展，在某些环节甚至是彻底地颠覆。这确实是一个很痛苦的过程——我们中小城商行需要变革体制、调整人员、转变观念……但是，中小城商行要生存就一定要改革服务模式。没有新的服务模式，中小城商行的广大客户就会流失，中小城商行最终就要死亡。

这并非危言耸听，在很多大城市，外资银行不仅是虎

视眈眈，而且已经开始了行动。在某些商场、超市，花旗银行已经立起了自己的ATM终端，只等金融开放的大限一到，就将开始与包括中小城商行在内的中资银行进行“抢滩登陆”的战斗。可以预见，这一仗，必然是狼烟四起，非杀个天昏地暗不可。所谓" 得民心者得天下"，在如此惨烈的战局中，中小城商行如果在金融服务上棋输一着，就是根本上的失利，连一点反扑的机会也没有。当然，中小城商行也有与生俱来的优势，例如：熟悉中国国情，与政府联系密切，更具品牌亲和力等。只要中小城商行在客户服务上狠抓内功，创造出客户满意的金融服务模式，那么外资银行也无可奈何。

在即将爆发的抢夺市场的金融大战中，最终的胜败只悬于一线：客户服务。

我国的中小城商行要想站稳脚跟，必须开辟出自己独具特色的金融服务新模式，把客户紧紧吸引在自身周围。如此，中小城商行则生存无虞，天下可定。

包头市商业银行清醒地看到了这一严峻形势，在客户服务上真抓实干，做出了很多成绩：

2004年，在全国城市商业银行论坛会上，综合经济指标排名第16位。

2001年到2004年，包头市商业银行连续四年被中国人民银行评为全国102家城市商业银行一类行之列。

2005年，包头市商业银行综合竞争力进入中国商业银行50强。

2006年，包头市商业银行行长李镇西当选2005中国城商行年度人物。

2006年，《银行家》杂志对中国中小城市商业银行综合排名中，包头市商业银行列第4位。

……

本书参考包头市商业银行的具体实践和经验教训，站在中小城市商业银行的立场上，分析了金融服务新模式的前因后果、内涵外延，希望

需要全本请访问 www.ertongbook.com

能够对中小城市商业银行的发展有所裨益。限于编者的认识和能力，本书对金融新模式的各种论述难免有所疏漏。我们希望本书的出版对中小城市商业银行构建金融服务新模式能起到参考作用。为了提高我国中小商业银行的服务水平，若有各界人士献计献策，则实为中小商业银行之福，广大金融客户之幸。

包头市商业银行各级领导、中国金融网对本书的出版发行给予了大力支持，使本书得以顺利完成，在此向他们表示衷心的感谢！本书引用了大量的有关资料，无法一一列举作者姓名，在此向他们表示衷心的感谢。

中国金融文化系列丛书编委会

总 策 划

何世红

总 执 行

中国金融网（www.zgjrw.com）

资讯支持

亚洲财讯

专家指导委员会主任委员

吴晓灵 史纪良 吴小平 唐双宁 屠光绍 姜建清 李连仲
夏 斌 汤 敏 夏保罗 刘张君 张建国 马蔚华 朱云来
林毅夫 马明哲 胡祖六 陈东升 刘纪鹏 郝演苏 郭 友
何世红

专家指导委员会委员

巴曙松 王国刚 易宪容 黄 明 傅建华 严晓燕 魏 杰
李治文 党均章 邱云章 李镇西 李敏实 胡 坚 贺 强
何 平 陈炎兵 曹凤岐 刘宇飞 陈栋生 吕随启 张亦春
王元龙 朱忠明 刘建军 刘锡良 刘曼红 沈伟基 樊志刚
丁建臣 孙祁祥 刘心愉 许施智 赵永海 陈忠阳 周春生
黄泽民 江曙霞

主 编

何世红 金 岩

编 委

水 皮 杨庆斌 田俊荣 边 琪 马方业 武仙鹤 甘哲斌
王卫平 林 俊 刘 鑫 魏丽峰 孙 铭 杨光明 王 炜
王子恢 陈 杰 李峻岭 王 智 苏培科 唐清建 王 旭
谢登科 郭永刚 吴雨珊 何彦清 刘 龙 张晓丹 季 炜
马 翠 周 庆

目 录

第一章　应运而生：中小城市商业银行风生水起 …… 001
第一节　我国银行业的历史 …… 002
第二节　中国银行业的传统格局 …… 005
一、中国工商银行 …… 005
二、中国银行 …… 006
三、中国建设银行 …… 007
四、中国农业银行 …… 008
第三节　中小城市商业银行概况 …… 009
一、中小城市商业银行诞生始末 …… 009
二、中小城市商业银行的优势 …… 010
第四节　中小城市商业银行的发展之路 …… 012
一、市场定位 …… 012
二、营销整合 …… 015
三、引进外资 …… 018

第二章　正本清源：中小城市商业银行金融服务的基本内涵 … 020
第一节　商业银行金融服务概述 …… 021
一、金融服务的概念 …… 021
二、金融服务的特点 …… 022

三、金融服务的趋势 …… 024
四、金融服务对国家的贡献 …… 025
第二节 反思中小城市商业银行传统金融服务理念 …… 027
一、重表面，轻内涵 …… 028
二、重金融服务开发，轻顾客需求 …… 029
三、重外部顾客，轻内部顾客 …… 030
四、重新客户，轻老客户 …… 032
五、重顾客满意，轻顾客忠诚 …… 032
第三节 中小城市商业银行需要实行差别服务 …… 034
一、只有银行还在墨守“一视同仁”的陈规 …… 034
二、“看人下菜碟”是银行生存和发展的需要 …… 035
三、差别服务离我们已为时不远 …… 036
第四节 金融超市：21世纪的金融服务 …… 037
一、何谓“金融超市” …… 038
二、金融超市的形成 …… 038
三、我国金融超市的雏形 …… 039
四、金融超市的发展及其对我国金融业的影响 …… 041

第三章 重中之重：金融服务是中小城市商业银行的生命线 … 046
第一节 锻造新型客户经理，做好金融服务的人才准备 …… 047
一、新颖的招聘 …… 047
二、“一对一”师傅带徒弟 …… 048
三、走街串巷找“朋友” …… 049
四、客户经理为何动力十足 …… 050
第二节 中小城市商业银行要满足客户的需要必须加强金融服务 …… 052
一、提高金融服务任重道远 …… 052

二、通过金融服务不断满足客户需求 …… 054
三、提高金融服务带来勃勃生机 …… 056
第三节 中小城市商业银行要占有市场必须打造金融服务品牌057
一、中小城市商业银行打造品牌服务的意义 …… 057
二、中小城市商业银行树立金融服务品牌的策略 … 060
第四节 为客户提供优质的金融服务 …… 062
一、充分认识和理解服务的内涵 …… 062
二、强化和提高服务意识，是开展优质文明服务的前提 …… 063
三、提高业务技能、营造优美服务环境是提高优质服务的基础 …… 064
四、提高金融电子化水平，完善服务功能，是提高服务质量的关键 …… 065
五、形成全方位监督体系，是优质文明服务落到实处的保证 …… 065
第五节 中小城市商业银行如何加强服务意识建设 …… 066
一、全心全意为人民服务是中小城市商业银行的根本宗旨 … 066
二、树立大服务理念，做好全方位服务 …… 068
三、改变思想观念，加强服务意识 …… 069
四、与国际接轨，把服务视为竞争力 …… 070

第四章 有的放矢：中小城市商业银行金融服务对象分析 … 073
第一节 中小城市商业银行金融服务对象大不同 …… 073
一、中小城市商业银行客户服务现状 …… 074
二、企业对金融服务的需要 …… 076
三、个人对银行服务的需要 …… 076

四、中小城市商业银行的金融服务重点 …… 077
五、中小城市商业银行的金融服务需要市场细分 … 080
第二节 个人金融业务分析 …… 081
一、大力发展个人金融业务正当其时 …… 082
二、发展个人金融业务的策略选择 …… 083
第三节 中小城市商业银行应确立向社区发展的战略 …… 086
一、社区银行的含义 …… 086
二、社区金融服务需求增长迅速 …… 087
三、中小城市商业银行走社区银行之路的优势 …… 087
四、社区金融业务可铸造城市商业银行的核心竞争力 …… 088
第四节 我国中小城市商业银行的公司客户发展策略 … 089
一、实行差异化服务，牢牢抓住现有优质客户 …… 090
二、关注新兴行业和新型企业，不断挖掘新的优质客户 …… 091
三、满足优质客户金融需求，构建新型银企关系 …… 092
四、改革银行内部管理体制，适应优质客户需求 …… 094

第五章 与时俱进：中小城市商业银行金融服务模式创新 …… 096
第一节 新的世纪是金融服务模式创新的时代 …… 097
一、中小城市商业银行面对严峻的挑战与机遇 …… 098
二、网络金融服务模式是金融服务模式创新的
主导方向 …… 099
第二节 中小城市商业银行金融服务模式创新需要注重的方面 … 102
一、服务对象创新是开展服务模式其它方面创新
的基础 …… 103
二、服务内容创新是服务模式创新吸引客户的源泉 …… 105
三、服务工具创新是开展服务模式创新的必要手段 …… 107

需要全本请访问 www.ertongbook.com

四、服务方式创新是提高服务模式效益的有效途径 …… 108
第三节 中小城市商业银行金融服务模式创新与客户至上理念 …… 111
一、金融服务进入“以客户为中心”的时代 …… 111
二、金融服务利润链中的顾客忠诚和顾客满意 …… 112
三、中小城市商业银行贯彻“客户至上”理念任重道远 …… 114
第四节 构建中小城市商业银行金融服务品质个性化模式 …… 116
一、金融服务品质个性化模式构建的概念 …… 117
二、中小城市商业银行构建金融服务品质个性化模式需注重的五个方面 …… 118
三、中小城市商业银行构建金融服务品质个性化模式的措施 … 119

第六章 运筹帷幄：中小城市商业银行践行金融服务新模式的策略 …… 122
第一节 中小城市商业银行金融服务的管理 …… 123
一、中小城市商业银行金融服务信息化管理 …… 123
二、中小城市商业银行金融服务内部管理控制 …… 124
三、中小城市商业银行金融服务管理的内部稽核 … 126
第二节 中小城市商业银行金融服务营销的特征与策略运用 …… 127
一、中小城市商业银行金融服务营销的特征 …… 128
二、中小城市商业银行金融服务营销的策略运用 … 131
第三节 中小城市商业银行金融服务的人力资源培养 … 133
一、人力资源的概念 …… 133
二、中小城市商业银行金融服务人力资源培养的对策 … 134
第四节 中小城市商业银行金融服务的风险控制 …… 137
一、中小城市商业银行金融服务面临的风险 …… 138
二、锁定第一还款来源：风控关口前移 …… 139

三、建立健全中小城市商业银行金融服务风险控制制度应遵循的原则 …… 142
四、加强中小城市商业银行金融服务风险管理，促进中小城商行改革与发展 …… 143

第七章　网聚天下：网络银行与电子银行 …… 147
第一节　电子银行及其在我国的发展 …… 147
一、什么是电子银行 …… 148
二、我国电子银行正处于发展阶段 …… 149
三、中小城市商业银行电子银行业务发展现状 …… 150
第二节　网络银行及其优势 …… 151
一、什么是网络银行 …… 152
二、网络银行的优势 …… 153
第三节　发展网络银行：优化中小城市商业银行服务 … 155
一、网络银行的发展趋势 …… 156
二、发展网络银行有助于改善中小城市商业银行经营 … 157
三、中小城市商业银行网络银行深层次发展战略分析 … 158
第四节　加快中小城市商业银行电子银行发展的思考与建议 …… 161
一、我国电子银行市场呈现五大特点 …… 161
二、中小城市商业银行电子银行业务发展中普遍存在的问题 … 163
三、加快中小城市商业银行电子银行发展的建议 … 165
第五节　中小城市商业银行网络银行和电子银行的监管 … 168
一、网络银行和电子银行的发展对中小城市商业银行金融监管体制的冲击 …… 168
二、中小城市商业银行网络银行和电子银行发展的监管对策 …… 170

第八章 波澜再起：中小城市商业银行金融服务收费之争 …… 174
第一节 商业银行服务进入收费时代 …… 175
一、金融服务收费是必然趋势 …… 175
二、金融服务收费有个适应过程 …… 177
三、金融服务收费是最终选择 …… 178
第二节 理性思考中小城市商业银行金融服务收费 …… 179
一、中小城市商业银行是否具备了收费的资本 …… 179
二、收费是否将激发价格战或形成价格联盟 …… 180
三、收费是否可以加快同国际接轨的步伐及提高效率 …… 181
四、如何实现收费后中小城市商业银行受益、客户受惠的双赢局面 …… 181
第三节 中小城市商业银行服务收费竞争问题分析 …… 182
一、中国银行业中介服务市场的特征及其基本假定 …… 183
二、垄断竞争下银行业服务收费分析 …… 184
三、中小城市商业银行金融服务收费竞争策略 …… 186
第四节 中小城市商业银行金融服务定价的策略 …… 187
一、中小城市商业银行金融服务定价现状及原因 … 187
二、国外商业银行金融服务定价策略 …… 188
三、对中小城市商业银行金融服务定价策略的几点建议 …… 191
第五节 中小城市商业银行金融服务差别定价方法 …… 192
一、金融服务成本导向定价法的局限性 …… 192
二、中小城市商业银行金融服务差别定价的思路和条件 194
三、金融服务差别定价与金融服务模式创新的互动关系 …… 196

第九章　放眼国际：国外先进的金融服务模式 …… 198
第一节　全球背景下商业银行金融服务模式的
现状与发展趋势 …… 199
一、国外商业银行金融服务的发展现状 …… 200
二、国外商业银行的金融服务发展趋势 …… 204
第二节　美国、日本商业银行金融服务模式 …… 207
一、美国、日本等发达国家的商业银行的
金融服务营销模式 …… 207
二、美国社区银行带给我国中小城市商业银行的启示 … 210
第三节　加拿大商业银行的金融服务 …… 212
一、加拿大商业银行金融服务国际化战略的历史发展 …… 212
二、最近几十年以来加拿大商业银行的国际化
金融服务战略 …… 215
三、加拿大商业银行金融服务国际化战略的启示 …… 217

第一章

应运而生：中小城市商业银行风生水起

中小城市商业银行的诞生及发展是我国金融体制改革史上的重要篇章。十几年来，在我国金融体制改革逐步深入的背景下，中小商业银行不断锐意创新，迅猛发展。目前，中小城市商业银行已经成为我国商业银行体系中一支富有活力的生力军，成为银行业乃至国民经济发展不可缺少的重要组成部分。

同大多数城市商业银行背景一样，1998年12月，包头市商业银行在全市17家城市信用社基础上组建成立，全行总资产仅为5亿元，存款4.6亿元，贷款2.6亿元，不良贷款为2亿元，亏损465万元。包头市商业银行成立之初规模小、底子薄、管理弱、抗风险能力差。人才与观念、思路与创新、经验与理念无法和国有四大银行相比较。几年来，包头市商业银行从高管人员抓起，积极转变思想观念，采取“走出去、请近来”的方式，带领全行干部员工，坚持不断学习，开阔视野，掌握新知识，学习新业务。与此同时，在工作中，包头市商业银行高管人员坚持从自身做起，以身作则，教育、引导和鼓励全行员工尽职尽责开展工作，并通过高管人员每年向全行员工进行述职的方式接受员工的监督，成为包

头市商业银行员工考核领导干部是否尽职履行“善管义务”的一道亮丽的风景。

2001年~2004年间，包头市商业银行连续四年被总行和银监会评为全国城市商业银行一类行；2005年3月，被《银行家》杂志评为中国银行业综合竞争实力前50强。截至2005年年底，全行拥有53个营业机构，员工894人，总资产218亿元，各项存款余额为190亿元，在包头市各家银行中存款规模名列第一。

第一节　我国银行业的历史

谁不知道过去，谁就无法创造未来。在我们探讨中小商业银行金融服务新模式之前，在我们总结包头市商业银行成功经验之前，不妨先回顾一下我国银行业的历史。

中国最早的银行业，始自1823年雷履泰先生创办全国第一家票号——日升昌。雷履泰先生此举将我国只做存放业务的账局银钱业，向前大大推进了一步，创建了专营存汇款和拆借资金业务的“票号”。“票号”之名取意于经营汇票，因晋商创办经营，故亦叫“山西票号”。在此之前，虽唐代就有汇票“飞钱”。宋、元、明、清民间也有汇兑，但作为汇兑制度和专营汇兑的信用机构，至此开始形成。道光二十九年（1849年），雷履泰去世以后，“日升昌”竞争力日衰，“票号”的霸主地位随之失去。辛亥革命后，因信用危机，“日升昌”于民国二年（1913年）停业清理，民国十四年（1925年）改组为“日升昌”钱庄。

清末的国家银行是大清银行和交通银行，北洋政府的国家银行是中国银行和交通银行，国民政府的国家银行是中央银行、中国银行、交通银行和中国农民银行。大清银行是中国第一家国家银行。1912年，南京临时政府在上海大清银行商股基础上组建了中国银行。袁世凯当政以后，在北京成立中国银行并作为中国银行总行，上海中国银行为分行，

需要全本请访问 www.ertongbook.com