

摘 要

随着社会主义市场经济体制的建立、完善和发展,银行逐步走向市场化,银行之间的竞争加剧。特别是我国加入 WTO 后,外资银行将陆续进入我国市场,和我国银行一同参与竞争,对我国银行业提出挑战。服务作为银行提高竞争力的主要手段,银行服务业态的创新成为当前银行取得竞争优势的一个突破口。

本文第一章概述了研究的背景和意义,并对战略管理理论进行回顾,对总成本战略、差异化战略、集中差异化战略、价值创新战略、价值链、竞争对手分析模型等理论方法进行了论述。

第二章先就业态内涵与构成进行解释,对业态变迁、业态理论及相关模式、业态创新等进行论述,并据此分析国内银行服务业态的内涵与构成、发展现状,较为详尽地说明了国内银行传统服务业态、新型服务业态和创新型服务业态种类及发展。同时,以美国银行服务业态为例,分析了其发展现状,并就美国银行服务业态优势进行阐述。在本章最后,分析了加入 WTO 后国内银行服务业态面临的挑战。

第三章重点分析了银行服务业态创新战略的构成。首先阐明价值取向定义、基本特征,其次,分析了当前银行服务业态的价值取向,运用价值链分析银行服务,并结合价值创新战略,提出了银行服务业态价值创新的主要途径。同时,应用竞争对手分析模型,从竞争对手分析模型中的优势分析及现行战略这一角度入手进行简要论述,并据此提出相关措施。最后,阐明银行只有在创新服务业态的价值取向上以顾客价值为导向,为顾客提供超越竞争对手的价值,才能在激烈的市场竞争中获取持续发展的竞争优势。

第四章在前三章的基础上,分析银行服务业态创新战略实施问题。主要包括银行服务业态创新面临的现实环境,管理体制创新和运行机制创新,员工队伍建设创新,银行服务营销策略创新,传统业态更新升级和新型业态的创新等。

关键词: 银行 服务业态 创新

ABSTRACT

Along with the establishment of the system of socialist market economy , perfect and develop , bank move towards market step by step melt , bank between compete aggravate . After our entering WTO especially the rear bank of foreign capital will enter the market of our country successively, participate in competition together with the bank of our country, put forward challenge for the bank field of our country. Serve as bank raising the major means of competition ability, bank service field form create become current bank get a breach of competitive advantage.

Chapter one of this text has summed up the background and meaning studied, and review the strategic management theory. Melt for the discrepancy and strategy of total drilling cost, it is strategic that strategy and concentration discrepancy melt , value innovation strategy, value chain and competitor analysis model etc. theory method discuss.

Chapter two of this text get job first form intension with form explain , for field form changes, field form theory and related pattern, field form innovation etc. discuss , and analyze domestic bank service field form accordingly intension with form and develop present situation, relatively have explained domestic bank traditional service field thoroughly form, new service field form and innovation type service field form kind and development. At the same time, have analyzed it with American bank service field form as example to develop present situation, and elaborate for American bank service field form advantage, . in final, have analyzed join WTO rear domestic bank service field form is faced with challenge.

Chapter three focal point have analyzed the component of innovation strategy of the bank service field form. First, expound value orientation definition and basic feature, secondly, have analyzed current bank service field form worth orientation, serve field form with value chain analysis bank, combine value innovation strategy , have put forward bank service field form value create major channel. At the same time, application competitor analysis model is from the advantage analysis in competitor analysis model and current strategic this angle

start with carry out brief exposition, and put forward related measure accordingly. Expound bank finally, only on the value orientation of innovation service field form, offer with customer value as lead, for customer to surmount the value of competitor, then can get the competitive advantage of continued development in intense market competition.

Based on 3th Chapter, in 4th Chapter, the writer analysis bank service field form innovation strategic enforcement problem. include bank service field form innovation mainly is faced with realistic environment, management system innovation and operation machine-made innovation, employee troops construction innovation and bank service sale tactful innovation, traditional field form update upgrading and the innovation etc. of new field form.

Key Words: Bank Service field form Innovation

第一章 绪论

作为社会资金的中介和桥梁,银行在经济发展中一直发挥着重要作用。随着我国社会主义市场经济体制的建立、完善和发展,银行之间的竞争不断加剧。特别是我国加入 WTO,外资银行将陆续进入我国市场,和我国银行一同参与竞争,对我国银行业提出极大挑战。服务作为银行提高竞争力的主要手段,国内银行不断推陈出新,创新服务业态。本文将运用战略管理有关理论,同时,结合我国银行服务业态的发展,对我国银行服务业态创新战略进行研究。

第一节 研究的背景和意义

银行作为服务性行业,其主要内容主要表现为服务业态,面对同业竞争日益激烈的现实,银行要想保持服务竞争优势,只有从服务业态上进行不断创新。战略管理理论的发展和创新无疑为银行服务业态创新提供了切实可行的思路和方法。

一、研究背景

银行作为经济主体的中介,提供支付手段或支付系统以方便各类商品和劳务的交换,同时,作为间接的融资渠道,动员储蓄或筹集资源,实现经济资源在时间、空间和不同经济主体之间的转移。在我国社会主义现代化建设时期,银行为我国经济建设筹集资金,为企业和国家作出决策提供正确依据,对国民经济各部门和企业的生产活动进行监督和管理发挥了巨大作用。尤其是随着社会主义市场经济建立、完善和发展,银行的作用日益显著。

由于受计划经济的影响以及传统体制的束缚,我国的银行业也存在着诸多弊端。如经营业务品种缺乏,经营模式僵化,尤其是在为顾客服务方面,银行对客户的信息收集不齐全、不及时,未充分了解客户的真正需求,服务的渠道和方式单一,服务产品缺乏创新。与国外银行相比,我国的银行仍停留在传统的中介职能定位上,严重缺乏实现现代金融业功能的品种和工具。之所以如此,一是僵化的管理体制遏制了人们的创新;二是终极产权不清、形式上的法人治理结构,加大了企业短期行为比重;三是单一的金融服务品种和低层面的金融服务质量,屏蔽了市场需求的信号;四是监管的滞后和着力点的错位,误导从业人员创新功能的转移。

目前,虽然国内一些银行在服务设施、服务品种创新方面采取了一些措施,但对于广

大顾客日益丰富多样化需求而言，显然是杯水车薪。尤其是我国已加入 WTO，开放银行业一直是世人关注的焦点。中国加入 WTO 后两年后，将允许外资银行向国内企业开展人民币业务，五年后，则允许向国内居民提供人民币业务。由于中国政府对来华开展经营活动的外资银行均有严格的限制，因此，来华开展经营活动的外资银行都具有雄厚的实力，尤其在服务方面，他们的服务方式，服务产品创新能力更为突出。中国银行业面对外资银行的严峻考验，应该如何尽快提高自身的竞争力？和外资银行相比，我们的竞争优势又是什么？等等系列问题摆在我们国内银行经营者们的面前。显然，如果仍然沿用以前的经营模式，仍按旧有的服务方式对待顾客，国内银行的经营恐怕只能面临被外资银行挤出市场的危险。

面对国内外银行业竞争的加剧，国内银行除体制改革、资产优化等方面加大力度，进一步加强之外，笔者认为，国内银行更不能忽视服务的改善，即要不断加强对银行服务业态的创新。在此背景下，笔者运用战略管理相关理论对我国银行服务业态现状进行深入剖析，并提出了相应对策。

二、研究意义

1. 市场对银行服务需求的需要

近年来，随着我国居民的可支配收入不断增加，居民个人的金融资产正高速增长，而中央人民银行近几年不断推出的几次降息和住房货币化等措施也增强了居民的金融意识。居民已不再满足于储蓄存款这个以往单一的投资渠道，而是开始要求银行提供灵活多样的金融工具和服务，满足其投资、防范风险和保值增值的需要，并且充当家庭理财的顾问和智囊。此外，企业对银行提出的服务也日益增加，除了传统的融资授信、资金结算等服务，信息服务、理财服务、咨询服务等一系列的服务需求不断产生，市场上对金融产品的需求呈现多样化格局。这些对银行服务及服务产品提出了更高的要求，本文通过对银行服务业态分析，提出银行服务业态创新发展战略，从而满足市场对银行服务需求的更高要求。

2. 提升银行服务竞争力，进而提高银行整体抗风险的能力

随着国内银行业竞争的日益加剧，特别是面临着外资银行的严峻挑战，对国内银行服务业态创新进行研究，一方面，有利于提高国内银行的服务水平，扩大银行的服务范围，改善银行的服务质量及经营能力，促进国内银行的市场化程度；另一方面，有助于国内各银行增强自身的竞争能力。本文对国内银行服务业态创新进行研究，从不同角度对银行的

服务业态进行分析，并提出自己的见解。

第二节 文献综述、理论方法应用

随着经济全球化的发展，特别是科学技术的不断进步，企业的战略管理理论也在实践中不断丰富和发展，其科学的方法和理论依据为银行服务业态创新研究提供了有力的支撑。

一、企业战略管理理论演变及发展趋势

企业战略管理理论于 20 世纪 50 年代起源于西方，它基于这样一种认识，即企业应连续不断地注视内部及外部的事件与趋势，以便必要时及时作出调整，因此它是研究企业如何动态地适应内外环境变化的理论。企业战略管理理论的发展大致经历了三个阶段。

1. 经典战略管理理论阶段

以安德鲁斯和安索夫为代表人物的经典战略管理理论是建立在对企业内部条件和外部环境系统分析的基础上的。它分析了企业组织的优势、劣势和环境给企业所提供的机会、威胁(即 SWOT 分析法)，并在此基础上确定企业如何制定战略。经典战略管理理论为企业战略的制定提供了一整套基本的思路和程序，特别是 SWOT 分析法的运用充分体现了组织内外部关系对战略形成的重要性。

此理论在二十世纪六七十年代掀起了多元化发展的高潮，但经典的战略理论也有很大的局限性。首先，其重点是分析和推理，隐含的前提是企业高层管理者可以对未来环境进行可靠的预测，制定合理的战略并加以贯彻执行，这一前提与经营环境相对稳定的特点相适应。但随着经济的日益发展，经营环境的不确定性越来越强，只运用该理论已很难随环境变化及时地作出战略决策。其次，经典的战略理论只是方向性和框架性的，SWOT 法也没有给出分析优势、劣势、机会、威胁的具体方法，因此显得有些空洞、抽象，可操作性不强。

2. 以定位为基础的战略管理理论阶段

在整个 20 世纪 80 年代，波特的著作《竞争战略》、《竞争优势》对战略管理的理论和实践产生了深远的影响，形成了以定位为基础的战略管理理论。在《竞争战略》一书中，波特运用了产业组织理论中的产业分析方法，提出了五种竞争力量模型。他认为，特定产

业的竞争性质由五种力量决定：现有的竞争者，潜在的竞争者，替代产品的威胁，供应商的议价力量，购买者的议价力量。这五种力量的综合作用随产业的不同而不同，随产业的变化而变化，结果就使不同产业或同一产业的不同发展时期具有不同的利润水平。因此，如何通过五种竞争力量的分析确定合适的定位就成了企业取得优良业绩的关键。在此基础上，波特提出了企业在特定产业中的竞争通用战略，即总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略，这是企业所获得的竞争优势的三个基点。

波特的战略理论也有其局限性。首先，在产业分析中，波特忽略了企业内部条件的差异，认为竞争战略在很大程度上依赖于对高利润产业的正确选择，因此往往诱导企业进入自身并不熟悉的领域或采取无关多元化战略。而事实上，同一产业内企业间的利润差异并不比产业间的利润差异小。其次，波特的价值链分析虽然提供了寻找竞争优势的有效方法，但并没有指出如何根据重要性原则确定企业的核心竞争优势。

3. 20 世纪 90 年代以后的战略管理理论

20 世纪 90 年代以后，不少通过多元化经营形成的大企业开始出现问题，多元化的热潮也开始消退。其原因主要是随着全球经济一体化进程的加速，企业经营环境的不确定性日益增大。产业边界日益模糊，产业结构的稳定性日益下降，以恰当定位获得竞争优势变得越来越难以持续。在这种严重的挑战面前，企业战略管理的理论研究出现了新趋势：一是竞争优势的理论重点开始由以定位为基础转向以资源为基础的竞争优势观，并出现了核心能力理论；二是强调战略形成中的学习观，认为惟一可持续的竞争优势就是比对手更快的学习能力，其形成的方法是建立学习型组织。三是采用全新的视角。20 世纪 90 年代以前的战略理论都比较偏重讨论竞争和竞争优势，但进入 20 世纪 90 年代以后，随着环境的日益动态化，创新和创造未来日益成为企业战略管理研究的重点。在此背景下，超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点。

(1) 核心能力理论

1990 年，普扣哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表《公司的核心能力》一文，1994 年两人又合著《竞争大未来》，正式提出了核心能力理论，构成了 20 世纪 90 年代西方最热门的企业战略理论。他们认为，一个公司可以获得超出市场平均水平的利润，原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心能力，因此，企业要获得竞争优势，就必须寻找最有价值的核心能力。而核心能力是企业长期积累而形成的一种独特能力，难以模仿复

制或超越,并具有持久性,是企业长期利润的源泉。在核心能力理论的指引下,战略联盟、供应链管理等战略方法被普遍认同和采用。这些方法是在运用波特价值链分析并确定企业竞争优势的基础上,进一步找到核心竞争优势即核心能力,在经营管理的过程中充分利用核心能力以保证企业的长期生存和持久发展。

(2)学习型组织理论

彼得·圣吉 1990 年的著作《第五项修炼》从组织的角度对战略管理理论进行了阐释。作者认为,战略管理的最终目的是动态适应环境的变化,而组织学习就是适应环境变化的有效方法,对于企业的成败兴衰具有举足轻重的影响,尤其是在已经到来的信息社会和知识经济时代,组织学习变得特别重要。作者也具体提出了成为学习型组织所必须具备的五项修炼:自我超越、改善心智模式、建立共同愿望、团队学习和系统思考。其中,系统思考贯穿于其他四项修炼的全过程,它整合其他四项修炼而成一体。对组织来讲,单独进行某项修炼并不难,但这并没有多少意义,必须把这五项修炼结合在一起进行,才有可能建成一个学习型的组织。

(3)有关超越竞争的战略管理理论

有关超越竞争的战略管理理论较多,以莫尔 1996 年提出的企业生态系统合作演化理论为例。该理论认为,在当今产业界日益融合的情况下,企业不应把自己看作是单个的企业,而应把自己当作一个企业生态系统的成员,这个经济系统的成员包括供应商、生产者、竞争者和其他利益相关者。在企业生态系统中,企业战略的制定与传统战略有很大不同:战略制定的基本单位不再是企业或产业,而是合作演化的生态系统;企业业绩不仅是企业内部管理好坏和行业平均利润的函数,而且还是企业在生态系统中联盟和网络关系管理好坏的函数;个别企业的成长不再是考虑的重点,整个经济网络的发展和公司在其中的地位成为考虑的重点;合作不再局限于直接的供应商和顾客,而是扩展到所有可以被纳入整个生态系统范围内的企业;竞争不再被看作主要在公司与公司之间进行,而是主要在企业生态系统之间以及在系统内取得领导和中心地位上进行竞争。该理论的一个贡献是超越了 20 世纪 90 年代以前的战略管理理论偏重竞争而忽视合作的缺陷,给出了在产业融合环境下理解企业经营的整体生态系统的基本框架以及企业如何在其中发展并取得领导地位的战略管理方法。

二、本文主要应用的战略管理理论

本文主要应用波特为代表的以定位为基础的战略管理理论, 并以其理论贯穿文章始末, 体现了以定位为基础的战略管理理论思想。

1. 总成本领先战略

成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施, 在经验的基础上全力以赴降低成本, 抓紧成本与管理费用的控制, 以及最大限度地减少研究、开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标, 就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视, 但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。企业运行成本较低, 意味着当别的企业在竞争过程中已失去利润时, 该企业依然可以获得利润。^[1]

赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势。诸如与原材料供应方面的良好联系等, 或许也可能要求产品的设计要便于制造生产, 易于保持一个较宽的相关产品线以分散固定成本, 以及为建立起批量而对所有主要顾客群进行服务。^[2]

总成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位, 所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位, 而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

对比分析竞争对手价值链是确定成本领先的基本工具。成本领先主要是指企业与竞争对手比较具有的相对优势。如果企业所进行价值活动的累计成本(总成本)低于竞争对手的成本, 它就具有成本优势; 如果低于所有竞争对手的成本, 它才能称得上具有了成本领先地位。这种情况下企业价值创造活动的各个环节所组成的链条就称为成本领先条件下的价值链。

识别竞争对手的价值链以及它们怎样进行价值创造活动是确定竞争对手成本的第一步。在实践中企业常常可以通过获得公开数据以及直接测评竞争对手的某些价值创造的活动成本来勾画出竞争对手的大致成本状况, 对于那些无法直接获得的竞争对手成本环节, 企业可以采用将自己和竞争对手进行比较的方法来估测自己与竞争对手成本的差异。

如果企业基本上了解与竞争对手的成本差异, 要想获得成本优势通常有两种主要方法, 一种是在企业价值创造的每一个环节上实行有力的成本控制手段; 另一种是重新构建新的成本更低的价值链, 即可以用新的效力更高的方式来设计、制造、分销其产品。不管

^[1] Michael E.Porter 著, 陈小悦译,《竞争战略》, 华夏出版社, 1997 年版, P34

^[2] Michael E.Porter 著, 陈小悦译,《竞争战略》, 华夏出版社, 1997 年版, P35

采用哪种方法实现成本领先战略，都离不开下面几点措施。

(1)实现规模经济

根据西方经济学原理，在达到一定规模之前，产量越大，单位平均成本越低。因而，实现成本领先，通常应选择那些同质化程度高、技术成熟、标准化的产品规模化生产。随着规模的扩大，有形成本会降低，无形成本也会降低，如学习曲线下移。

(2)做好供应商营销

所谓供应商营销，也就是与上游供应商如原材料、能源、零配件，协作厂家建立起长期稳定的亲密合作关系，以便获得廉价、稳定的上游资源，并能影响和控制供应商，对竞争者建立起资源性壁垒。过去，我们很多企业“大而全，小而全”，强调自我配套。今天，则强调专业化分工，最终产品制造商按比较经济原则组织外部配套，比如跨国公司都建立起全球采购体系。

要做好供应商营销，企业还需要积极适应“全球化”潮流，在全球范围内比较和挑选供应商也会带来供货经济性，B to B 电子商务的发展为全球采购打下了基础。建立有产权和资本纽带联系的垂直供应渠道只能加强对供应商的实际控制，而建立采购比价系统，增大采购透明度，以及库存及采购的计算机模型化管理则可从内部管理环节降低采购成本。

(3)塑造企业成本文化

一般来说，追求成本领先的企业应着力塑造一种注重细节，精打细算，讲究节俭，严格管理，以成本为中心的企业文化。不但要抓外部成本，也要抓内部成本；不但要把握好战略性成本，也要控制好作业成本；不但要注重短期成本，更要注重长期成本；不但要讲企业成本，更不能忽视顾客成本。要使“降低成本”成为企业文化的核心，一切行动和措施都应体现这个核心；一切矛盾和冲突的解决都应服从于这个核心。“邯钢模式”或称“邯钢经验”一段时间曾广为推行，很重要的一点是其形成了一种文化，这种文化润物细无声，得到了员工的高度认同。从国际竞争的角度看，我国相当多的企业在较长一段时间内还只能在成本领域寻求优势，因此，培植企业成本文化尤其重要。

(4)生产技术创新

“创新”是一条永远不变的市场竞争法则，降低成本最有效的办法是生产技术创新。一场技术革新和革命会大幅度降低成本，生产组织效率的提高也会带来成本的降低。

(5)打好“价格战”

每每一提起价格战,不少人就感到恐慌,似乎价格战是什么不祥之物。其实,究其本质,价格战不外是成本领先战略的外在表现而已。发动价格战的一定是具有成本领先优势的企业,在它还未形成“垄断”,占领绝对优势之前,它决不会满足于把自己的“成本领先”优势束之高阁。的确,当和竞争对手同样的价格时,成本较低的企业可以获得较高的利润率,但是,那并不代表它可以获得绝对较高的利润量,因为它的市场份额不一定比对手大,还可能不如对手。要真正超过竞争对手,除了在差异化等方面努力外,“价格战”的确是一把开拓市场的利器。但是“价格战”也不是随随便便成功的,长虹 1999 年的降价未能收到预期效果即是一例。打价格战也要选好时机,衡量自己的产品是否适合价格战,还要考虑价格战会对自己企业产生什么影响等等。

值得强调的一点是,我国企业以往依靠廉价的劳动力、土地资源建立起来的成本优势是不持久的。从世界范围来看,当初日本企业与欧美企业竞争靠的是劳动力、成本低廉,但这一竞争优势很快被东南亚“四小龙”所取代,“四小龙”在劳动密集型产品上的成本优势继而又被中国大陆所取代,因为后者较前者劳动力和土地成本更低。有鉴于此,只有建立在规模经济、供应商营销、管理与文化、生产技术创新等基础上的成本领先才是企业可持久的竞争优势。

2. 差别化战略

差别化战略是将产品或公司提供的产品或服务差别化,树立一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有许多方式:设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。例如履带拖拉机公司不仅以商业网络和优良的零配件供应服务著称,而且以其优质耐用的产品质量享有盛誉。^[1]

如果差别化战略成功地实施了,它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略,因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量,虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为,推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差别化战略往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价,有时即便全产业范围

^[1] Michael E.Porter 著,陈小悦译,《竞争战略》,华夏出版社,1997 年版, P36

的顾问都了解公司的独特优点，也并不是所有顾问都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

3. 集中差异化战略

集中差异化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，集中差异化战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业范围内实现其目标，集中差异化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是：公司业务的集中化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。但集中差异化战略常常意味着限制了可以获取的整个市场份额。集中差异化战略必然地包含利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。^[1]

波特认为，这三种战略是每一个公司必须明确的，因为徘徊其间，公司会处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率、缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略，在更加有限的范围内建立起差别或低成本优势，更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的，所以它必须作出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦企业处于徘徊状况，摆脱这种令人不快状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相继采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。

4. 价值链分析

(1) 价值链的内涵

每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动都可以用价值链表示出来。一个企业的价值链和它所从事的单个活动的方式反映了其历史、战略、推行战略的途径以及这些活动的根本效益^[2]。

价值链分析的基础是价值，而不是成本。它是由各种价值活动构成的，即由基本增值

^[1] Michael E.Porter 著，陈小悦译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年版，P37-38

^[2] Michael E.Porter 著，陈小悦译，《竞争优势》，华夏出版社，1997 年版，P40

活动和辅助性增值活动构成。企业的价值链体现在价值系统更广泛的一连串活动之中，一条基本价值链可以进行再分解，如作为基本增值活动的市场销售就可再分为营销管理、广告、销售队伍管理、销售业务、技术文献、促销等活动。价值链的各环节之间是相互关联、相互影响的，在同一产业中，不同的企业具有不同的价值链，对于同一个企业而言，在不同的发展时期，会有不同的价值链。正确地理解价值链的内涵是进行价值链管理的有效基础，进行价值链管理就要摒弃关于价值链管理的传统观念与误区。

(2) 价值链管理与竞争优势的协同效应

自迈克尔·波特提出价值链概念并把对其管理作为企业在竞争中获取竞争优势的重要战略以来，理论界和企业界基本上对其形成共识：认为价值链理论的核心是，在一个企业众多的“价值活动”中，并不是每一个环节都创造价值。企业所创造的价值，实际上来自企业价值链的某些特定的价值活动，这些真正创造价值的战略活动，就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势，尤其是能够保持长期的优势，说到底，是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势，而行业的垄断优势来自于该行业的某些特定行业的垄断优势。对此，笔者持赞同态度，但也有自己的另外一些看法。笔者认为，价值链管理的核心是使企业形成竞争优势，但竞争优势的来源是企业内部的协同效应，亦即企业内部协同。协同效应被分解的各项战略活动实现有机整合，促使企业成本降低，创新能力增强，竞争优势的模仿性难度加大，从而使企业长期处于竞争优势。

所谓协同效应，是指企业在战略管理的支配下，企业内部实现整体性协调后，由企业内部各活动的功能结合而成的企业整体性功能，它远远超出企业各战略活动的功能之和。企业整体协调后所产生的整体功能的增强，称之为协同效应，可以简单地表示为“ $1+1>2$ ”，即公司的整体价值大于各部分的价值之和。正是这种隐性的、不易被识别的价值增值，为企业带来了竞争优势。企业的采购、生产、营销以及人力资源管理的协调统一，各分支机构在资源上的共享、资金上的互补、人员的合理流动等等，都使成本降低。另一方面，各项战略活动的协调互补可以使一项新的管理经验得以不断推广和创新，也能够使一项新的技术应用于相关或相似的活动中去，从而使产品不断创新，还可以使有相似顾客的业务单元实现同时增加销售量。这种无形的协同使一种创新不断推广，从而产生更多的创新。

协同使企业长期具有竞争优势，取决于两个因素：一是协同的作用机制。企业的各项价值创造活动是相互联系的，只有它们互相协调，步调一致，才能使成本不断降低，创新不断出现，使企业处于长期竞争优势。

在现代企业中,各部门是处于平等地位的,各部门应在平等的基础上,为实现企业的整体利益最大化,相互协调活动,创造整体的竞争优势。如果把企业看作一个系统,它还必须和系统以外的环境不断进行物质、能量和信息的交换,不断调整自己以保持整个系统自身平衡。迈克尔·波特认为,企业竞争优势的获取与保持,不仅取决于它对价值链的管理,而且取决于对整个价值系统的适应。

二是协同效应的不同模仿性。企业处于竞争优势的持久性由战略模仿的困难性所决定。协同造成的竞争优势来源的模糊性使竞争对手不知如何模仿。“ $1+1>2$ ”这个式子不是简单的加和,式子中多出的部分即为协同效应产生的竞争优势。企业是由特定的环境、组织管理模式、生产技术等各个方面组成的有机统一体,各因素之间有形的及无形的协调让竞争对手难以识别。青岛海尔集团之所以不断取得成功,原因之一在于其独特的管理模式,即海尔管理模式=日本管理(团队意识和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓。^[1]然而海尔的管理绝对不是这三者的简单相加,而三者各占多大比例以及怎样融合在一起是很难被量化的,这就是协同的魅力所在。正因为协同效应的存在,使竞争对手面对已阐明的经验却束手无策。价值链管理能产生协同效应,而协同使企业获得竞争优势,给竞争对手增加了竞争难度。

(3)价值链管理的发展趋势

①价值链管理的分解与整合

在科学技术发展突飞猛进的今天,消费者的需求日益多样化,这就要求社会分工更加细化,致使价值链的增值环节变得越来越多,结构也更复杂。一种产品的服务所形成的价值链过程已很少能由一家企业来完成,除非企业具有非常充分的资金和十分全面的能力。于是价值链就开始分解,一些新的企业加入了价值链,并在某个环节建立起新的竞争优势。这种竞争优势表现为在该环节上具有成熟、精湛的技术和较低的成本。他们的进入使一些大而全、小而全的企业在竞争中处于劣势,迫使它们不得不放弃某些价值环节,从自己的比较优势出发,选择若干环节培育并增强其竞争能力,重新确立自己的优势地位。价值链的不断分解,使市场上出现了许多相对独立的具有一定比较优势的增值环节。这些原本属于某个价值链的环节一旦独立出来,就未必只对应于某个特定的价值链,它也有可能加入到其他相关的价值链中去。于是出现了新的市场机会——价值链的整合。即可以设计一个新的价值链,通过市场选择最优的环节,把它们联结起来,创造出一个价值链。在生产能

^[1] 自梁,海尔管理有三方面极具研究价值,《车间管理》,2004年第2期,P24

力相对过剩，市场竞争激烈的情况下，这种整合的机会也越来越多。

由以上分析可见，价值链的分解与整合已成为价值链管理的必然趋势。几家甚至多家企业在一个完整的价值链中，各自选取能发挥自己最大比较优势的环节，携手合作，共同完成价值链的全过程，从而最大程度地降低最终产品成本，实现更高的增值效益。企业经营的核心，是用最小的投入获取最大的收益，价值链的分解与整合管理能保证企业获得最大的投入产出比。

②价值链管理的虚拟化

价值链的虚拟管理就是对没有一个实体企业为依托，而是由不同的价值链的战略活动环节构成的虚拟企业的价值活动的协同管理，以达竞争优势最大化。显然，它在一定程度上突破了波特的价值链管理范畴。随着科技的进步，电子网络技术的发展及在此基础上虚拟企业的出现、虚拟经营的兴起和发展，价值链的管理必将涌现出虚拟化发展趋势。

③价值链管理的供应链管理化趋势

供给链的概念产生于发达国家工业化走向成熟的阶段，随着工业经济向知识经济转变，信息化出现，供给链这种适宜形式的本身随同信息化过程呈现业务同步化，供给链从动态上逐渐流程整合，同步化开始向着宽度方面拓展主体关系。

供应链管理就是指对供给链系统进行计划、协调、控制和优化的各种活动和过程。供给链的管理一方面能拓宽企业实际可以利用的资源范围；另一方面，它使得企业能够在保持核心能力的同时，通过将原来属于企业边界内的环节交由外部协作伙伴完成，以更低成本拥有必要的辅助功能。此外，环境风险也被相应分摊，从而有助于企业降低成本并充分利用现有能力。对于处于从属地位的企业而言，供给链首先有助于增强它们抵御风险的能力，同时也为它们带来更多的战略调整机会：既可能走进一步专业化的道路，也更利于向协作伙伴学习，从而获得更广泛的知识，分享相关的技术能力等。总之，通过分析我们不难得出结论，供给链管理必将是价值链管理的演化方向。

5. 价值创新战略分析

(1)价值创新的内涵

价值创新是指企业自己的价值链与竞争对手不同，另辟蹊径，与众不同，绕开竞争，达到无竞争境界，实现超额价值，是超竞争理念的具体化。在这里，企业既要不直接对抗，

又要创造超额价值,所以,最好的办法是将目光更多地关注在顾客身上,即创新顾客价值,它是一种从技术活动的角度来分析创新的方法。

(2)价值曲线

由顾客感知到的产品属性而形成的曲线。

(3)价值创新的基本特征

价值创新不是瞄准某个既定的细分市场,而是在这个市场上更好地满足顾客的需求,它是在广阔范围内识别顾客需求,最大限度地利用顾客的共同点,进而实现重新划分市场的创新活动。

价值创新的目标是努力超越现有产品或服务的价值标准,使新产品或服务的价值曲线明显不同于以往产品或服务的价值曲线,因此,具有激变型创新的特点。价值创新的成功是以顾客最终接受这组独特的价值标准为标志。^[1]

6. 竞争对手分析模型

在波特的《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析模型,从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析,可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。在企业常用的目标体系中,分析竞争对手的目标多是财务目标。这里,我们不仅要了解它的财务目标,还要了解它的其他方面的目标,比如对社会的责任、对环境保护、对技术领先等方面的目标设定。同时,目标是分层次的,要了解总公司的目标,还要了解各个事业单位的目标,甚至于各职能部门相应的目标。

现行战略的分析,表明竞争对手目前正在做什么,和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略,对其尽心分析,以便本企业作出有效及时的回应。

竞争实力的分析,可以找出本企业与竞争对手的差距,找出企业在市场竞争中的优势和劣势,从而更好的改进自身的工作。

分析竞争对手对自身和产业的假设,可以很清楚地看到竞争对手对自身的战略定位,对行业未来发展前景的预测。竞争对手对自身和对产业的假设有的是正确的,有的是不正确的,通过掌握这些假设,可以从中找到发展的契机,从而使本企业在竞争中处

① 王重三、王茂平著,《战略管理》,南开大学出版社,2003年版,P188

于有利的地位。

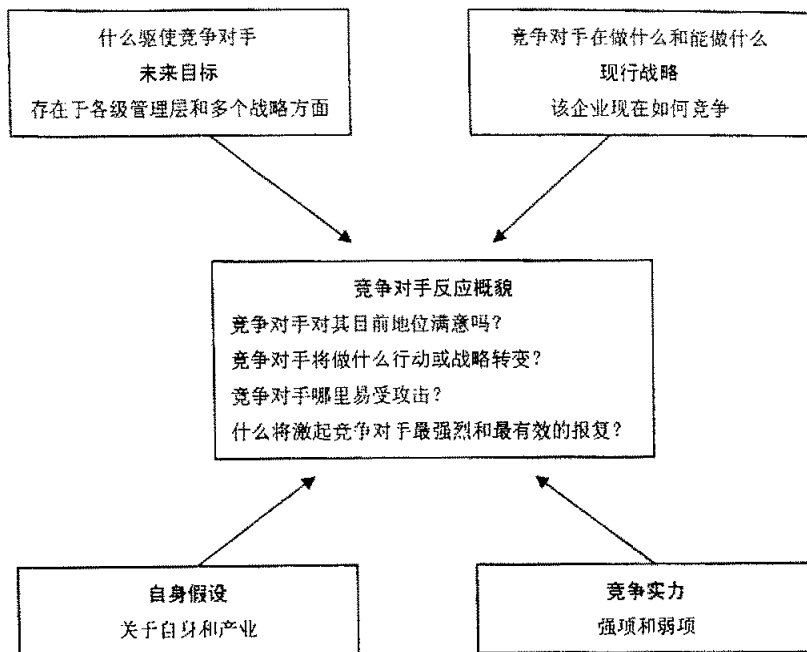


图 1-1 竞争对手的分析

资料来源: Michael E.Porter 著, 陈小悦译,《竞争战略》, 华夏出版社, 1997 年版, P49

第二章 银行服务业态的发展

随着金融全球化的发展,银行服务作为最直接的竞争手段,越来越得到银行业界的普遍认同,并不断赋予银行服务以新的内容。银行服务业态在不断的丰富和创新中得到发展。

第一节 业态、业态变迁和业态创新

业态起源于零售业,经过多年的发展,在不同的领域有不同的内涵,并在各自的领域演变自己的历史。

一、业态内涵及构成

“业态”一词,源于日本,指“零售组织形态”,20世纪90年代译传到中国,意指“销售组织形式”、“销售组织方式”,或“企业形态”、“商店形态”。在引入初期,对于“业态”的理解,五花八门,鱼目混珠,随着改革的不断深化,开放力度日益加大,“业态”这一概念更加明确,现在通常指由零售、环境、服务等要素组合的经营形态,如百货商店、超级市场、便利店等。业态有别于业种和业制。业种是以经营商品的种类来区分企业的所属,通俗地说,业种指卖什么,业态指怎么卖;业制是指由零售业产权关系所确定安排的经营制度,如单店制、连锁制、特许经营制等^[1]。业制与业态的有机整合就构成零售经营方式。任何零售业态都具有自身的竞争优势,对不同竞争的研究对于业态变迁与创新至关重要。

二、业态变迁

“变迁”其实是制度经济学的概念,它是对构成制度的框架、准则和实施的组合所作的边际调整。通俗而言,就是两种制度的替代、交易或转换,其假设前提是将制度视为一种商品。从业态角度出发,笔者认为业态变迁是指对构成业态的商品、环境、服务等要素组合所作的边际调整。业态变迁的重要原因在于市场空间的扩大、技术进步、群体偏好的变化,等等。

三、业态理论及相关模式

业态一词缘于零售组织形态,其相关理论的发展和演进也基于零售业,因此,零售业理论的发展对业态理论的发展研究也具有同样的借鉴意义。

^[1] 陈祝平、黄盛,我国零售业制和业态的多样化及发展对策,《上海商业》,2000年第1期, P15-16

1. “零售之轮”理论及相关模式

1958年美国哈佛商学院零售学权威梅乐科尔姆·P·麦克奈尔(Malcolm·P·Macnair)教授提出了“零售之轮”假说,1960年霍兰德(S·C·Hollander)等人对其作了进一步诠释与阐述,这一假说超越了零售发展阶段论,成为解释零售业态变迁的著名理论。麦克奈尔把零售业态的变迁作为新型业态的持续导入过程来把握,他认为,新型零售业态的变迁有着一个周期性的像一个旋转的车轮一样的发展路径。新的业态最初均奉行“低成本、低毛利、低价格”的经营政策。一旦成功,必然会引起许多人争相效仿,结果会引起同种业态企业之间的竞争,低成本、低价格不再具有优势,这样便会促使新业态企业改善设施,美化外观,提供诸如免费送货、免费加工、赠券等服务。于是费用支出增加,必然导致企业提高销售价格,最后,就会和它所替代的旧业态一样,转入高费用、高价格、高毛利的境地。此时,又有新的革新者以低成本、低毛利、低价格为特色的零售业态问世,于是零售之轮转动。^[1]

18世纪至19世纪中叶,西方国家零售业的组织形式主要以杂货店为主。自1852年A·布西哥在法国巴黎创办“邦·马尔谢”(Bon Marche)商店至今,零售业态不断创新,数度变迁,先后经历了百货商店、连锁商店、超级市场三次重大变革。在这150年中,世界零售业态的变迁与创新基本遵循了“零售之轮”模式,“低成本、低毛利、低价格”的竞争优势始终驱动着“零售之轮”,新型零售业态不断替代旧的零售业态。美国19世纪中期以后出现的新业态,如百货店、邮购店、连锁店、超级市场、折扣商店,还有日本的超级市场以及英国的食品零售业态等,都是按照这一假说发展起来的。

2. “新零售之轮”理论及其相关模式

世界零售业的发展一方面具有普遍性,另一方面又具有一定特殊性。事实上,美国的郊外购物中心,日本的百货店和方便店,以及许多发展中国家的超级市场并不是以“低成本、低毛利、低价格”导入的,相反却以高成本、高价格导入,而且,没有很快被新的低成本、低价格业态所替代。这一现象便无法用“零售之轮”理论来解释,1996年日本的中西正雄提出了“新零售之轮”理论^[2]。这一理论的关键在于中西正雄教授引入了“技术边界线”的概念,他指出任何业态的价格、服务水平组合,都与当时的流通、管理技术水平相适应,为了达到一定服务水平而相对应的最低价格水平即为技术边界线。理论认为业态

^[1] 王超,《零售学》,北京,中国对外经济贸易出版社,1998年,P9

^[2] 中西正雄,零售之轮在转动,《商学研究》,1996年第10期,P43

变迁及创新的动力是技术革新优势,其发展模式可概括为:新型业态因技术优势突破原有技术边界线,获得高收益。高收益刺激其他企业效仿新型业态,导致业态内竞争加剧,其结果形成新的技术边界线,收益下降。新技术边界线上下扩张消除与旧技术边界线的不连续性,技术优势逐渐消失,新型业态的成长在某处停止,业态间竞争激化。新、旧业态费用结构差距消失,零售业出现利润平均化趋势,新的技术革新动机产生。新的技术革新再次催生新型业态的产生。

“新零售之轮”理论揭示了“低成本、低毛利、低价格”不是业态变迁与创新的唯一原动力。任何层面上的竞争优势,都有可能催化新业态的产生,但只有具备新技术革新优势的新型业态才能成为主流业态。

3. “手风琴张合”理论及其相关模式

该理论认为,经营范围(品种规格)的差异是导致业态变迁的原动力,它与购买动机的相关度大于价格水平对购买动机的影响。随着经营范围的变化,零售业态不断创新,其发展轨迹如下:早期的杂货店粗放经营,品种繁多,尔后,随着专业店的兴起,杂货店的综合化优势不复存在,专业商店由于专业优势使其销售额大大超过杂货店;随着经营品种的改变,专业店的专业化优势又逐渐消失,而由若干个专业店聚焦而成的百货店、超级市场、折扣商店则集专业化和综合化于一身,富于竞争力;但是新品种的大量涌入,加上营业场地的限制,百货店、超级市场的竞争优势又开始减退,并被超综合化的产业政策街和购物中心所取代。美国等西方发达国家零售业态的变迁大略经历了五个阶段:(1)杂货店阶段(综合化);(2)专业店阶段(专业化);(3)百货店阶段(综合化);(4)方便店阶段(专业化);(5)商业街阶段(综合化)。零售业态呈综合化——专业化——综合化的循环路径发展,其轨迹好像手风琴的张合形状,故称“手风琴张合”理论。该理论仅从销售规模的侧面描述了零售业态的发展模式,没有从其内在生存优势的角度分析发展机制,相对于“零售之轮”和“新零售之轮”理论更欠普遍性。

四、业态创新

业态创新是指以全新的业态要素组合替代原有的业态要素组合。其原动力在于业态创新的纯收益。在市场经济条件下,业态创新之所以成为企业参与市场竞争的工具,关键在于业态的变化能起到适应市场需求的作用。在经济全球化趋势的影响下,一方面,世界正在出现消费口味与意愿考虑不周的现象,但另一方面,多样化、差异化的消费需求又不断

刺激着业态的推陈出新、蓬勃发展。没有一种业态是一成不变,当某个人、企业甚至政府部门发现一种业态出现不均衡并且预期创新业态的纯收益为正值时,创新主体将遵循利润最大化原则,对预期收益为正值几种创新方案予以选择,从而导致创新业态的出现。

第二节 我国银行服务业态的内涵与构成、发展现状

我国银行服务业态已从最简单的柜台服务发展成为多种业态并举,并不断进行创新。中国加入 WTO 为银行服务业态带来机遇的同时,也将使银行服务业态面临严峻挑战。

一、银行服务业态内涵与构成

1. 银行服务业态内涵

由“业态”原义,笔者将银行服务业态理解为银行部门在提供服务过程中形成的由零售、环境、服务内容、服务方式等要素组合的经营形态。

2. 银行服务业态构成

根据对银行服务业态定义的理解,笔者认为银行服务业态应当包括银行、服务对象、服务工具、服务内容等因素。服务对象包括顾客(储户、企业等)、服务工具包括计算机、单据、相关软件等,服务内容包括服务的具体服务流程等。

3. 我国银行服务业态演变

改革开放前,我国银行机构处于高度集中的计划经济体制,银行服务业态单一,服务设施落后,服务方式单调。改革开放以来,随着社会主义市场经济体制的建立、完善和发展,特别是我国加入 WTO,银行服务竞争加剧,银行的服务方式多样,服务业态不断创新。

(1)传统服务业态

1978 年以前,我国银行机构处于高度集中的计划经济体制。各银行都无条件地承担宏观平衡的任务,吸收存款、发放贷款、制定和开办哪些服务项目均由中央统一规定,银行没有自主的权力。银行经营不需要担心资产的安全性,流动性,更不计盈利。当时国内虽有几家银行并存,但各有分工,互不侵犯,银行没有竞争力。因此,也无须考虑如何改善服务,提高经济效益,更谈不上服务竞争和服务业态的创新。

①服务业态单一,业态内流转环节少

银行办理的主要是存取款、划拨等简单的业务,储户或客户到银行办理存取款等,先排队等候,然后,填取单子,银行工作人员受理。银行提供的服务只是和客户简单的相关业务往来,且服务地点只局限于柜台。银行服务业态单一,业态内流转环节少。

②服务业态组成要素简单

简单的业务流程和业务内容,使旧有的银行服务业态组成要素只包括银行员工、客户、交易单据等,业态组成要素简单。

(2)新型服务业态

改革开放以后,金融体制的改革把商业银行推向了市场。我国银行的经营管理出现了一定程度的企业化经营的倾向,开始注意经营作风、改善服务态度,注重提高服务质量。特别是党的十四届三中全会后,金融改革成为整个经济体制改革的重要组成部分,金融改革的政策和措施纷纷出台和落实。在金融改革大潮的推动下,银行被推向市场,它的经营活动要受到价值和市场法则的约束,按照利益原则选择贷款客户。那些资金不良、经营不好、没有还债能力的企业,将得不到银行的贷款。此外,银行的大量资金来源是个人和企业存款,这些资金必然具有使用有偿性、安全性、增值性的特征,从而要求银行自主经营,以利益动因谋求自我发展,于是银行业出现了不少新型的服务业态。

①ATM(Automatic Teller Machine)服务

一般称为自动柜员机服务。自动柜员机于八十年代末引入我国,在我国已有十多年的发展历史。自动柜员机的引入大大提高了银行对客户的服务能力,而且作为银行对客户服务的—种新型的服务业态,满足了顾客随时随地取款要求。之后,各大专业银行开始把ATM作为扩大规模、提高服务能力、抢占市场的有效工具,因此,ATM在我国各地得到快速发展。至2002年,我国已安装自动柜员机4.3万台^[1]。

银行信用卡服务。为了方便顾客支付,及时为顾客提供服务,各银行相继发放银行卡,银行卡作为—项理想的支付结算工具,被广大消费者认识和接受。银行卡的种类也日益增加,如中国银行的长城卡、农业银行的金穗信用卡、工商银行的牡丹卡、建设银行的龙卡、上海浦东发展银行的东方卡、交通银行的太平洋卡、中信银行的中信卡、招商银行的万事达卡、民生银行的民生银行卡、华夏银行的华夏储蓄卡。这些银行信用卡作为—种银行对

^[1] 戴相龙,我国金融事业13年来实现了历史性跨越,中国互联网新闻中心
<http://www.china.cn/chinese/2002/Scp/205147.htm>

顾客服务的新型业态，大大提高了银行的服务能力。

随着市场的需求多样化及信用卡技术的不断提高，每家银行的信用卡种类不断丰富，信用卡功能不断加强。到目前为止，如中国建设银行发放了龙卡储蓄卡、龙卡信用卡、龙卡 IC 卡、公积金的汇储凭证卡、税务(收费)专用卡、生肖储蓄卡、白玉兰卡等，品种达 7 种之多，满足了顾客的不同层次的需要。同时，随着信息技术的不断升级，银行之间联网、银行和证券、银行和相关投资公司、银行和保险之间进行联网，一些银行和其他部门的业务往来，也通过信用卡来完成，这些都增强了银行的服务竞争力。

②提供咨询服务

顾客需求的不断提高以及银行竞争的加剧，促使银行的服务更加细致周到，服务层次不断提升，服务形式不断丰富。现在许多银行为客户提供咨询服务，一改过去的只办业务甚至拖延办理业务的做法，而是主动接近客户，为顾客提供咨询，并根据顾客的需要为其进行分析，为顾客提供决策依据，并创造价值。

目前，大多数银行在营业大厅都设有咨询台，当顾客有什么问题需要咨询时，就会有专门的工作人员为其提供相关信息。如顾客有理财方面的需要，企业有投资方面的需求，银行就会有专业人员为其提供相关服务。这些新的服务业态的出现，丰富了银行的服务内容，满足了客户更深层次需求的同时，也增强了银行的服务竞争实力，提高了客户对银行的忠诚度。

(3)创新型服务业态

入世后，外资银行纷纷进入我国市场，带来了全新的服务理念、服务方式，提供了丰富的金融服务产品，给中资银行造成了不小的冲击。这些都促使国内银行重新审视经营策略，通过对服务业态的创新，提高服务竞争力，从而增强银行综合实力，进而与外资银行展开竞争。

①自助银行

伴随着银行卡的普及和功能的不断完善，单一的 ATM 已经不能满足人们自助理财的需要，随之而来的是 24 小时自助银行的出现。这种全新的经营模式和理财方式得到社会的认可，尤其是崇尚科技和时尚的年轻一代。自助银行的出现，彻底打破了沿袭多年的柜台式银行渠道一统天下的局面，为银行服务带来全新的气象。

目前自助银行可以实现的功能有：存取款、查询、改密码、存折补登、缴费充值卡、兑换外币、夜间存包(贵重物品或大额现金)、银行信息查询、外汇和基金的买卖查询、对公账户查询、银证转账等，几乎涵盖了所有的个人理财业务。

自助银行是集计算机、网络、机电一体化于一体的高科技金融产品服务业态，它依托于强大的网络功能，发达的计算机系统，精密的机电设备，人性化的设计理念，科学的CI设计，雅致的内部装潢。自助银行已成为各银行主打的品牌形象和宣传窗口，是银行科技含量和科技化应用程度最直接的体现。

②电话银行

Call Center——电话银行，也称为客户服务中心，是一种完全虚拟的服务方式。依托于电信和计算机系统的电话银行使客户足不出户就可以完成所需要的理财服务。电话银行是采用计算机集成技术，可以提供几乎全部的银行服务，主要包括查询、存款、转账、消费信贷、购买保险、基金和外汇买卖及查询、转账和投诉等等。电话银行的使用拉近了银行和客户的关系，更好的体现了银行主动贴近客户的形象。

③网上银行

随着互联网技术的飞速发展，网上银行成为银行拓展业务的又一个全新领域。它基于Internet技术，使客户可以很方便地在任何时候对其关心的银行相关信息进行了解，也可以随时操作网上提供的银行服务。网上银行通过互联网向客户提供每周7天，每天24小时的不间断服务，向社会展示了代表世界最新潮流的银行服务新概念。在方便客户的同时，前沿科技与传统产业完美结合也提升了银行的整体实力。

④手机银行

手机银行又称为移动银行，是一种在移动通信网络上进行的电子商务活动。用户利用移动电话网，通过移动电话可以办理所提供银行业务的同时，银行的信息管理系统利用短信息等方式及时地给客户传递账户相关信息的全方位提醒服务，真正的实现了“身边的银行”。

⑤企业(家庭)银行

这种服务方式主要是面向企业和一些大客户。银行通过电信网络的多种接入设备，如

电话、电脑、电视等，向客户提供在办公室、家中和其他任何地方，方便、快捷地办理银行业务的服务体系。尤其是一些企业的财务人员，不必跑到银行柜面就可以随时进行企业账户资金的查询、转账、历史交易信息查询、交纳各种税费。

第三节 美国银行服务业态

美国银行业发展历史悠久，而且美国银行基本上属于私人银行，随着经济的不断发展，美国银行业发展日益强大，其服务形式也日益丰富。上个世纪 80 年代中期开始，全球实行了金融自由化，美国银行业也逐步向全球渗透。为了增强竞争优势，美国银行业不断对传统银行服务业态进行创新，以进一步提高核心能力。

一、美国银行服务业态发展历史

1. 传统银行服务业态

早期的美国银行以店铺的形式经营，其服务业态较为单纯，只是注重了顾客来到店铺进行事务处理的功能。店铺办理的主要是信贷业务，客户到银行办理存取款，银行为其服务，且服务地点只局限于柜台，服务业态单一化。

2. 美国银行服务业态发展

(1) 增值型服务业态

银行除了开展传统的信贷业务外，还提供交叉服务，为客户提供特殊的投资和贷款政策，提供优惠的新金融产品价格，并提供相关的服务工具(如免费的个人电脑银行等)。许多银行发行“银行担保卡”(Bank Guarantee Card)，这种卡片颁发给已在银行开立账户至少一年，并且信誉良好的客户，它可以担保 100 美元或 100 美元以上的支票，等于是兑现支票的第 2 份证件。

(2) 不同的客户群，不同的服务业态

由于客户群不同，给银行带来的利益不同，因此，针对不同的客户群，银行提供不同的服务业态。例如，对一些信用等级高、无需向银行贷款的企业提供存款箱(Lock Boxes)服务，承诺在其信用等级下降时，给予贷款，对信用等级低的企业则直接给予贷款服务。对于大客户，安排的金融产品和服务会更多、更好。

二、美国银行服务业态发展现状

在积极提升店铺服务功能的同时,美国银行业积极利用信息技术发展的成果,开拓并大力发展了许多运用最新信息技术的非店铺服务业态,这种新型服务业态主要包括:ATM、电话银行、PC 银行和网络银行。

1. ATM

(1)ATM 美国化学银行于 1969 年 9 月在其长岛分行首先使用了美国第一台 ATM,其后发展很快。ATM 的引入开创了银行客户自助服务的先河,引起了银行服务手段的革命。^[1]

多功能化是 ATM 发展的新趋势,存款的存取、查询余额等是 ATM 最初的基本功能。90 年代中期以来,ATM 又开展出开设账户、申请贷款等新的功能。花旗银行还利用 ATM 来提供证券市场的信息;舰队金融公司的 ATM 可以进行基金 MMF 的解约及资金提现;美洲银行旗下的一家子银行更利用 ATM 来销售邮票及公共汽车票。

(2)ATM 演变

①无人银行

ATM 的发展使“无人银行”应用而生,无人银行依靠自动取款机(CD)、自动存款机(AD)和自动柜员机(ATM),可以办理存贷款、转账业务、提现业务及信用卡业务。

②Video Kiosk

是将 ATM 及计算机与录像带及通话装置连通起来;使顾客可以远距离同银行职员一边对话一边进行交易的装置。它可以更加有效地应对如投资审查、投资类商品销售、保险产品销售等需要相应销售资格的业务。利用 Video Kiosk 顾客可以在计算机屏幕上很方便地选择所需要的服务,当需要选择不同的商品时,只要变更相应的电话号码,就可以同相应的承办职员接通。当顾客选好了商品,同意了合同条款,当时就可以打印合同,并当场签字成效。Video Kiosk 大大提高了银行的专业知识和技能的应用水平,降低了银行的学习成本,在银行的个人贷款类业务、投资类商品销售业务中,更能显示出它的效率。

2. 电话银行

最初的电话银行只是在银行与顾客之间联通程控交换机、电脑等设备,由银行业务员

① 冯远英,美国银行业服务渠道发展战略,《城市金融论坛》,2000 年第 9 期, P54

为顾客提供远距离的存取款等简单的金融服务,一些复杂的转账、贷款等银行业务仍需要顾客到银行店铺来办理。目前,美国的电话银行已经发展到第三代,全面采用计算机电话集成技术(CU),在程控交换计算机、银行数据库之间形成智能链接,构成可以互相转换的“神经”网络,设置有自动语音应答系统,可以承担相当多的银行业务。美国银行业的电话银行主要有以下服务内容:流动性存款余额确认,普通账户与结算性账户之间的资金转移,确认支付出的支票是否已被转账,停止已支付出的支票的转账,账户进款确认,在与银行确定的信用额度内批示向自己的存款账户进款,要求发给月度对账单,询问存贷款利率,确认信用卡余额,申请开设存款账户,个人资料的变更,信用卡的挂失。批示由自己的存款账户向他人的存款账户的资金转账,各种贷款的申请手续等。

电话银行的发展更好地体现了银行主动贴近顾客的形象,能够更加有针对性地销售适合顾客需要的金融商品与服务,它使银行职员可以从前台转向幕后,为银行延长营业时间,提供全天候服务创造了条件。不仅使银行的服务更贴近顾客,而且使每一个营业职员的能力得到更加充分的发挥,能够为顾客提供及时、细致的服务。

3. PC 银行

PC 银行又称家庭银行或企业银行,它是计算机网络技术发展在银行业务中的一种应用。PC 银行是指银行的客户利用家庭或企业的微型计算机、数据处理终端设备,通过网络直接连通银行的计算机设备,由客户发出指令来办理资金转账、资金支付等金融活动的银行经营服务业态。PC 银行大大缩短了家庭、企业与银行之间的距离,将银行提供业务的界面搬到家庭与企业内,由客户自行处理,实现时间上不间断地服务。既提高了银行的服务的方便性,又使银行节约了成本。

PC 银行主要提供以下服务内容:存款账户交易、支票业务、证券业务、保险销售、贷款业务、信用卡业务,要求发给月度对账单等。PC 银行可以办理家庭财务管理、金融资产管理、借款管理以及所得税管理,而这些是电话银行不易办理的业务。在美国,家庭利用计算机管理金融资产以及进行所得税管理很普遍,银行可以通过 PC 银行向顾客提供相应的专用软件,直接为客户的家庭理财提供服务。

4. 网络银行

1995 的 10 月,世界第一家网络银行——美国安全网络开业。从此以后,网络银行在美国迅速发展起来,现在一家商业银行是否拥有网络银行服务手段,已成为衡量银行能力及

服务能力的一个重要标志。网络银行主要服务功能包括：(1)发布信息及信息查询。主要的信息有：银行业务介绍、服务内容、各种金融市场行情(利率、汇率)等。信息查询则可以使客户通过电子邮件来进行相关信息的查询。(2)提供在线交易。即银行通过 Internet 向客户提供存贷款业务、支付转账等在线金融服务。网络银行有两种：一种是专门提供在线交易只存在于 Internet 上的银行，一种是银行发展网上在线交易服务的网络银行。

网络银行是一种全新的银行服务业态，银行的营业大厅、营业柜台消失了，顾客只要有一部与 Internet 连接的电脑，就可以在任何时间、任何地点办理银行业务。从而使银行可以更广泛更便捷地接触客户，大大提高了银行服务于客户的工作效率，提升了银行的服务竞争力。

5. 客户服务中心(Cityservice)

花旗银行是一家典型的多元化金融集团，早在 20 世纪 60 年代，花旗银行就制定了从单一的金融中介发展成能够提供全方位金融服务的多元化金融集团战略。客户服务中心(Cityservice)是美国花旗银行近年来推出的一种全新服务业态，它是以客户为中心，全方位的服务意识。客户服务中心是银行与客户的一个友好界面，此时，客户所面对的窗口便是客户服务中心(Cityservice)。它可以使客户查询每项产品、提出质疑，只要有疑问，在任何地点、任何时候都可以与客户服务中心联系。客户服务中心在规定时间内将负责向各专业部门查询，核实每笔交易，提供相关数据及交易现实情况。在投资理财、金融讯息方面，客户服务中心将提供技术援助及专家的咨询服务。这样一个全方位深入系统的服务，客户只需要拨打一个电话，就可以得到完整、准确和及时的答复。

花旗银行推出的客户服务中心(Cityservice)是一人非常典型的系统化网络化的全面服务业态，只有银行内部高度协调统一的动作，才能够支持客户服务中心的窗口。更具新意的是，客户服务中心不仅通过各部门员工的密切配合，创造使客户满意的服务，更重要的是建立了一个客户参与到整个银行服务中来的新概念。它是一种双向交流的新模式，即通过客户服务中心的窗口，银行各部门可以倾听和收集到来自各方面客户的声音和信息。它能使银行把握好产品和服务的定位，使客户对银行产生归属感和认同感。

三、美国银行服务业态优势分析

1. 业态科技含量高

美国作为世界经济大国，其雄厚的经济基础能够保证对技术创新的投入，科技水平一

直走在世界的前列。作为财大气粗的各银行对其服务所需要的投入更是在所不惜，特别是 Internet 的深入开发和应用，使服务业态创新的手段不断创新，服务业态科技含量高，能够较迅捷、准确地为客户提供全面服务。

2. 银行服务业态全面化

随着各国对银行业管制的放松，银行传统业务利润率的降低，顾客金融需求的多样化，非银行金融机构的竞争以及与银行业务的交叉，美国银行提供的银行服务业态正向全面化方向发展。当前，美国的银行普遍开始向“全能银行”(Universal Bank)转型，正逐步成为“金融百货公司”，为客户提供的银行服务日益多样，并凭借其雄厚的资金实力、灵活的机制以及强大的创新能力来使客户需求得到更好的满足。

3. 银行服务业态电子化

随着科学技术的发展，传统的以人为主的服务业态正逐渐被计算机、Internet 等高科技所代替，电子网络已成为美国银行服务业态发展的必然趋势。这些将极大地提高银行服务的运营效率，从而更快、更周到地为客户服务。

4. 银行服务业态定位细分化

近年来，美国银行不断地对目标顾客进行细分，以便把合适的任务、以合适的价格、提供给合适的客户。银行正逐步在公司顾客与个人顾客两大类中进行市场细分，确立可以为之服务的细分市场。在企业及机构客户中，通过细分，确立选择向中小工商企业、大型二商业、跨国公司提供特定的服务业态；在个人细分市场上，则根据市场研究，提供与竞争者有别的零售服务业态，比如向大众市场提供有特色的大众化服务业态；对富有的高收入阶层，为其提供昂贵的更加个性化的服务业态。

第四节 加入 WTO 我国银行服务业态面临的挑战

我国已于 2001 年 12 月加入 WTO，根据相关协议，外资银行机构将陆续进入中国国内市场，这将给中国银行业带来广泛影响。一方面，中国银行业可以更好地吸收外国银行先进的管理方式，借此机会寻求更快速的改革和发展。另一方面，国外银行由于实力雄厚，经营模式先进，管理方式科学，其进入中国市场对中国银行业，尤其给中国银行服务方面带来挑战。

一、准入市场机制和规则

中国对银行服务的主要内容均作出了承诺,取消了国民待遇限制,对市场准入的限制也主要体现在商业存在方面。市场准入限制主要有:对本币业务实行地域限制,但承诺逐步取消,直至入世5年后,取消所有地域限制;对本币业务实行客户限制,入世2年后,允许外国金融机构向中国企业提供服务,入世5年后,允许外国金融机构向所有中国客户提供服务;对营业许可作出限制,将谨慎性作为中国金融服务部门进行经营的批准标准(即不含经济需求测试或营业许可的数量限制),入世5年后,将取消现在的限制所有权、经营及外国金融机构的任何非审慎性措施,包括关于内部分支机构和营业许可的措施。设立金融机构的条件为:允许提出申请前一年年末总资产超过100亿美元的外国金融机构在中国设立外国独资银行或外国独资财务公司;允许提出申请前一年年末总资产超过200亿美元的外国金融机构在中国设立外国银行分行;允许提出申请前一年年末总资产超过100亿美元的外国金融机构在中国设立中外合资银行或中外合资财务公司;允许在中国营业3年、且三申请前连续2年盈利的外国金融机构在中国从事本币业务。

二、传统业态劣势分析

长期以来,我国银行以自我为中心,它主要考虑的是领导的看法,不会重视客户的感受,所以银行在服务过程中对客户感受的考虑就少。在这种理念指导下,“只会导致服务‘武化’(即由一个人或几个人形成一种硬性规定),而不会形成‘文化’(即在多元化的基础上形成服务共识)”^[1]。目前,我国银行服务业态虽然出现一些新的形式,但主要内容仍以存贷款业务为主,尤其是四大国有商业银行,服务收入的绝大部分来源于传统服务业态创造的收入,而对中间业务发展较少,缺乏创新性。

1. 运行质量缺乏保证

作为传统服务业态,主要是指柜台服务。银行基本上都能做到微笑服务,友好服务,但在顾客眼里看银行服务时,不仅仅是前台的服务态度是否规范,还包括服务网点的便捷性、前台监控设施的完备性、咨询问题时得到答案的及时性和确定性、辅助设备的运行稳定性等。现实是,有很多顾客是很无奈的:顾客期望到了银行马上把钱存上,可实际要排上30分钟的队;顾客期望一米线内没有人,可是实际上他却能看见别人在数钱;有新的服务项目,可是没有人告诉顾客那个项目怎么用;顾客期望银行是自己的理财顾问,可是银

^[1] 袁岳,给你块糖吃!国内银行儿科营销现状,《中国经营报》,2002.11.11

行关心的却是怎么向顾客推销它的产品；顾客期望银行是新技术的专家，可是银行的电脑或者设备却总是出问题；银行上班的时候顾客没有时间，顾客有时间的时候银行却关门了；银行在营销产品时服务比较周到、不厌其烦，甚至主动上门服务，可往往成了客户或者帮助客户解决问题时就不那么积极了。

2. 业态对市场细分不到位，差异化不足

市场作为传统银行服务业态的一大要素，银行的每个细分市场都有不同的需求和特征，各个细分市场中顾客的需求千差万别。要有效地开发每一个细分市场，就必须了解这个市场，按照一种或几种标准进行细分，根据不同的细分市场对传统服务业态进行细分和丰富，针对不同的目标客户来推出新的服务业态，设计产品。少用或放弃无差异市场，多采用差异性市场。因为一家银行不可能在各项业务领域都投放力量去参加竞争。只有与自身的经营目标、资源条件一致，并且比竞争对手具有更大优势的市场机会才是银行的目标市场。但由于服务理念模糊以及种种客观原因，我国银行在市场调研方面做得很不够。没能把市场和客户分析放在应有的位置，也没有形成健全的市场调研、客户分析组织体系和信息网络，对客户、业务、行业及区域等的贡献度分析尚处于粗放阶段，导致对客户、地区等选择标准趋同。大多数银行在市场定位上没有实质性的区别，各家银行面对同样的目标市场，采取同样的竞争策略，推出大致相同的服务业态。对于客户来讲，除了银行名称不一样外，这家银行与那家银行服务相差不大，难以满足差异化需求和个性化服务的需求。

3. 忽视员工的资源潜力

银行传统服务业态的目标之一就是与顾客结成长期的相互依赖关系。发展银行及其产品与顾客之间连续性的交往，提高顾客满意度和忠诚度，巩固市场，促进销售。顾客对于银行的重要性，各家银行都非常清楚，因此，银行都十分重视以客户为中心，以一切为顾客重视的体贴去感动顾客，以优质的服务去换取顾客的满意。然而，一些银行在重视顾客的同时，却忽视了员工对于银行发展的重要性。尤其是在国有商业银行中，传统的“官本位”思想和长期计划经济体制下形成的企业管理“行政化”作风，导致银行内部等级和层次分明，普通员工心理、情感等多层次需要被忽视。员工作为无能动性的资源被投入到经营管理中，成为管理者的对立面，被置于受压抑的制度之下，使得员工工作积极性和创造性无法最大限度地发挥出来，从而使银行员工对顾客的服务也大大折扣。其实，银行员工是银行内部的顾客，同样是银行服务应予以关注的对象。许多国外银行注重开展内部服务就是基于这样的认识。内部服务是外部服务的先决条件，外部服务的成功将取决于内部服

务的成功。因此，银行高层管理人员没有理由在重视为外部顾客提供优质满意服务的同时而忽略对自己员工的关心和激励。

三、新型服务业态面临问题

我国银行推出的新型服务业态，从某种程度上说极大地方便了客户，满足了客户不同层次的需求。但由于技术、服务等方面的原因，新型服务业态也面临一些问题。

1. 重视创新，引导不够

服务业态创新是银行提升服务竞争实力的必经之路。这几年，我国银行为了实现扩大销售、分散风险、增加盈利的要求，不断推出新型服务业态。这些创新型服务业态虽然是在客户需求的基础上进行的，但由于银行未能将业态创新与促销并重，创新和营销脱节，对客户后续引导工作不到位，其中有不少尚在深闺人不知，做了许多，但没有渗透，事倍功半。多项调查结果显示，中国的银行很多创新型服务业态如网上银行、手机银行、电话银行并不为多数人所知，如果顾客对这些服务业态的具体内容都不知道，就更谈不上对银行发展的支持。

2. 业态内涵缺少文化

新型服务业态体现了新技术、新导向的时代潮流，但银行没有把企业理念、企业文化纳入业态的内涵。任何一个成功的企业都有其独特的企业文化，要致力于长远发展，就要用文化的视角去审视竞争之道和管理之道。客户认同了银行的企业文化，自然就会认同银行的产品和服务，从而与银行建立起稳固的合作关系。新时期的银行服务业态更应该注重对自身企业文化的建设。开发、构建富于文化内涵的新型服务业态。从一定意义上讲，品牌其实就是企业形象和文化的代言人，优秀品牌甚至是本行业的代表，它对银行来说，意味着利润。在知识经济时代，在精神需求日益重视，个性化消费呼声日高的背景下，新型服务业态缺欠文化内涵显然不合时宜，也不利于提升银行服务竞争力。

第三章 银行服务业态创新战略的构成

随着经营战略的调整,新型服务理念的建立,以及科学技术水平的提高,银行服务业态创新发展迅速,并呈现价值取向多样化的发展趋势。如何保持服务业态创新的价值取向具有先进性、科学性,同时,不断保持创新活力,是摆在银行管理者和经营实践者面前的一个迫切问题。本章将针对银行服务业态创新战略的构成进行具体论述。

第一节 价值取向的选择

价值取向作为一种价值倾向性,具有多元性等基本特征,而且随着社会环境的发展变化表现出不同的特点。

一、价值取向定义

价值取向是指“在同时存在若干价值方案或意向时,主体从自己的需求及利益出发,选择和倾向于某一方案或意向,以实现自己的价值目标。”^{〔1〕}也就是说,主体在实践活动中根据自身需要来进行选择时所表现出来的一种价值倾向性,是价值观念在实践活动中的体现。在如今国内银行竞争日益激烈的时期,尤其是中国加入 WTO 后,外资银行将陆续进入中国市场。国内银行服务业态走怎样的发展道路,制定什么样的发展战略,就是价值取向的表现

二、价值取向基本特征

1. 多元性

由于主体不同,主体需求及利益各异,面临价值方案或意向的选择时,不同主体就会从不同的需求及利益出发,就会形成不同的意向。即价值取向在内容和表现形式上具有多元性特征。

2. 动态性

由于社会的不断发展,以及各种环境和不同因素总是处于不断的发展变化中,导致价值取向内涵也在不断发生变化。价值取向会随着时间的推移而表现出动态性变化特征。

三、价值取向发展

〔1〕 刘旭东,论教育价值取向,《青海师范大学学报(社会科学版)》,1992 第 2 期,第 94 页

1. 从务虚走向务实——对实效性价值的最大限度追求

市场经济的本质就是社会和自然资源的最佳有效配置，最大限度地追求高效率、高利益是其应有之义。以最少的投入获取最大的产出。并且，市场经济是人类迄今为止被社会实践证明了的最为有效的经济体制和生产方式。我国市场经济体制的建立有效地证明了它大大优于计划经济体制。今天出现的买方市场就是市场经济之功。因此，实用、高效的价值观念是市场经济最基本、最突出的要求。这种要求反映在一般价值哲学意义上，便是对社会功利和效率价值的理解和企求。这同我国传统社会中奉行的“君子喻于义，小人喻于得”的价值观有相当大的距离。如果继续囿于以前那种过分追求或盲目追求“义”而蔑视“利”的价值观念，则不能适应新的历史需要。当然，在市场经济条件下，舍义逐利或舍利逐义都是片面的，应当赋予义和利新的含义。

2. 从平均走向平等——对平等价值规范的要求

这里的平等指公平，而不是平均。毋庸置疑，平等的问题是现代社会面临的最重要、最敏感的共同课题。它的实质是不同利益主体之间的利益关系和机会均等要求。我国实行的是“效率优先、兼顾公平”的分配制度，又由于市场经济本身的竞争机制、开放机制和主体价值取向的多样化，不可避免地产生利益分配公正和机会、竞争均等的要求，而且反映着人们对现代生活的合理化和合法性的要求。它以尊重每一利益主体的独立、平等为前提，在价值分配中寻求合理性的价值尺度。这里需要特别强调的是，市场经济条件下的平等要求并不是人们常常理解的“结果平等”或“利益的平均”，它指的是条件平等，机会的平等，以及合理结果上的平等。

3. 从单一走向多元——对社会价值取向的多样化、新型化的渴求

计划经济体制转向社会主义市场经济体制，带动了社会价值观念的变革。旧的价值观念正在瓦解，新的价值观念尚未形成，整个社会出现了价值观念的失衡、紊乱，甚至短期的价值观念“恶化”现象。这是社会急剧大变动导致的思想、价值领域的激烈交锋所致。市场经济是保护开放、平等、自由和竞争的经济，行为主体的独立和平等自由是其得以存在和运行的前提条件。这一前提必然导致竞争过程和竞争结果上的不同利益纷呈和众多利益关系的相互交错。所以，人们的价值追求目标和价值取向也必然是多元化的，这正是市场经济条件下经济、政治领域自主性、开放性在思想文化领域的反映，也是思想和价值观念充满活力的源泉。

社会转型期的价值取向是新型的、多样的，其内涵超出了我们传统的价值观念系统，具有全新的进取性和挑战性。如竞争观念、功利观念、新型的平等观念等，都给人们的价值观念和心里意识产生了愈来愈深刻的影响，也是导致当前人们价值观念分歧深重的热点问题。只有给社会转型确立正确的价值坐标，转型期的社会价值系统才会顺利、平衡地发展，避免发生失衡。

4. 从模糊走向清晰——对价值观念方向性的要求

价值观念理解了事物和行为的价值，也就指出了价值取向和价值追求的方向。如果在价值观念的引导下理解了某个事物的价值，那么人就把这个事物作为价值活动的目标；如果价值观念解释了某种行为的意义，那么人就用他的现实行动实践这个价值。对价值的理解意味着对行动方向的把握，理解价值并不是为了获取知识，而是为了把握行动的目标。价值包含着“应该怎样”的意思，理解了什么是价值也就明确了应该怎样去做；理解了什么是道德，也就能区别哪些行为是应该的，那些行为是不应该的。由于价值观念中包含着对行动方向的指向，所以具有方向性。

四、银行服务业态价值取向的特征

银行服务业态作为一种各种服务要素的组合，除具有一般价值取向的基本特征外，要素构成的行业特殊性决定了其价值取向的不同特征。

1. 客户价值

无论是银行还是其他的经营企业，客户始终是第一位的。对于银行而言，银行员工业务操作的背后是活生生的客户，客户通过使用银行产品为银行带来业务也为银行创造价值。只重视业务而忽视客户和客户价值，就会忽视产生业务的源泉，也会在业务创造的机制设计上产生缺陷，并最终不利于银行的发展。不同的客户为银行创造的价值有所不同，高端客户对银行提供的需求多而且深，为银行创造的价值也多。所以，重视客户价值要求我们加倍关注能为银行带来高额利润的商端客户。在关注客户价值，就要全面贯彻客户中心主义，以客户满意度作为评价工作的标尺。把客户放在银行组织体系和业务流程图的上方，围绕客户的需求和利益调动所有资源向客户提供全方位、个性化的产品和服务，使客户价值增加，让客户满意。

2. 产品价值

客户价值是基础与终点，而实现产品价值与服务价值是两个重要的手段与工具，尤其产品是客户接受银行服务的前提，也是银行创造价值的开端。因此，要高度重视通过不断开发新的产品为客户提供更优质的服务，主要包括：建设基础平台产品，包括数据库产品、电话与网络产品、零售系统产品等；开发新的重点产品，如外汇期权、个人综合授信额度等；针对不同的目标客户群进行产品的组合包装；改进产品的功能与特性、简化产品的流程与手续；针对特定的大客户或重点客户开发全新的产品。

3. 渠道价值

渠道是客户获得银行产品和服务的载体与通道，为客户提供 3A 式的 24 小时全天候无障碍服务渠道，是银行必须高度重视的课题。在新时期，银行不能单纯地依赖传统物理网络，更要建设和开放电话渠道、网络渠道、关系渠道、营销渠道等等，使客户随时随地享受银行服务。另一方面，银行要充分挖掘和发挥这些渠道的潜在价值，使之不仅成为简单的销售平台，更要成为营销平台、客户管理关系的平台、对外合作平台、技术平台，使渠道在银行价值供应链和利润分配体系中的作用得到更大体现。

4. 员工价值

在传统的银行服务业态中，员工的价值被压抑和束缚在简单的操作、交易与流程控制工作中。员工的智力价值没有得到充分的挖掘与体现，出现了将人作为机器的现象。员工的价值被数化为业务的数量、质量与速度上，而没有让员工从这些劳动密集型、操作型、体力型的工作中解脱出来，从事智力的营销、服务、管理、技术、理财工作。因此，新时期要高度重视员工作为高智力人价值的发挥，重视员工培训、岗位设计、文化传导与以人为本关怀。通过员工素质的提高、员工价值的发挥，更好地服务客户，最终实现客户价值的最大化。

第二节 银行服务的价值链和价值创新

目前，国内银行服务业态创新不断，因银行的实力、背景、服务理念等因素各异，其进行服务业态创新的机制、出发角度、依据原理、使用方法各不相同，导致其服务业态创新的方式、结果大相径庭。但要想保持服务业态创新的连续性和排他性，并给本行带来竞争优势，就应运用科学的方法对银行服务业态创新的主要因素进行综合分析。

一、银行服务的价值链分析

1. 基本价值链

价值链作为构成企业一系列互不相同，但又互相联系的增值活动的总和，无论是生产性行业还是服务性行业，其基本活动都可以用价值链来表示。虽然同一产业内的企业有相似的价值链，但竞争对手的价值链常常有所不同。因此，价值链分析作为分析企业竞争优势资源方面的重要工具，对我们分析银行服务业态具有十分重要的意义。

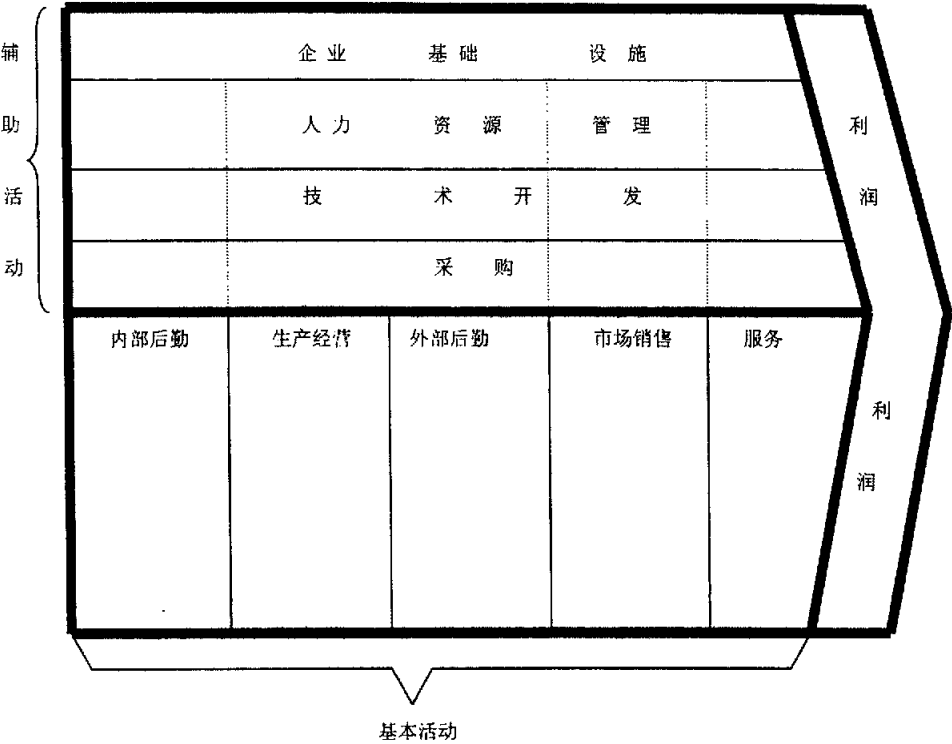


图 3-1：基本价值链

资料来源：Michael E.Porter 著，陈小悦译，《竞争优势》，华夏出版社，1997 年版，P41

2. 传统经济模式下的银行服务价值链

在传统经济模式下，银行的价值链往往侧重于自身，而并不考虑与其业务密切相关的客户、供应商、合作伙伴以及竞争对手。具体的说，就是银行只关注自己在价值链上的定位，即找到正确的产品细分市场，以及正确的附加价值。

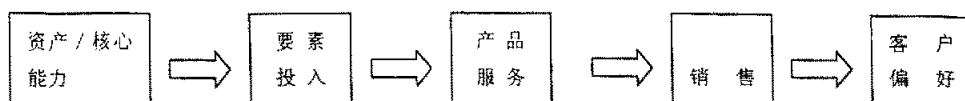


图 3-2 传统银行服务价值链

资料来源：作者整理

3. 新经济模式下的银行服务价值链

新经济模式下，传统银行服务价值定位模式受到前所未有的冲击。成功的银行不仅将附加价值，还必须将增加的价值再投资。换言之，他们的价值链创新已扩展到整个价值系统。在这个价值系统中，客户、合作伙伴、供应商甚至竞争对手一起合作，共同创造价值。而银行最重要的任务，也相应的转变为价值系统创新者，即重新安排价值系统中各角色的位置并协调他们的关系。

4. 银行价值链创新的发展趋势

(1) 以客户为导向改变价值链方向

由于金融体制、服务环境、竞争对手的变化，银行服务价值链经历了不同的发展阶段，价值链条上的每个环节也在发生着根本的变化。

① 银行曾把客户定位于“猎物”

从历史上看，银行一直秉承以产品为中心的思维，“客户”只是一个“猎物”，而不是具有需求、思考和渴望的人。在这种思想支配下，银行的核心问题是尽可能的销售“产品”（比如，出售代理账户、活期存款账户），而不是筹划如何推出为客户创造价值的服务业态。反映在价值链上，价值链开始于银行的核心能力和它的资产，然后转向要求投入、定价，最后才是客户。这种思维与当时的金融环境密切相关。

20 世纪 70 年代，客户的融资选择很少，一般就是银行贷款，所以客户对银行的依赖多于银行对客户的依赖，客户对银行的忠诚度很高，一般不轻易更换关系银行。因此，在与客户关系上，以银行为主，由银行向客户提供产品、价格和时间等，客户只能被动地适应。

② 银行产品专家的出现

到了 80 年代，客户融资选择增加，可以通过不同的方式和渠道筹集资金，银行间的竞争也明显加大，客户不再过度依赖某一家银行，而是转向选择能满足特定需要的银行。银行和客户之间的关系变成互相选择的、不固定的、松散的交易关系，银行的产品专家成为主要跟客户联系的接触点，但只是在有交易的时候。

③新经济模式下的银行价值链

进入 90 年代，特别是 90 年代中后期，客户的金融服务需求日益多样化，选择性也明显增强，银行间的竞争进一步加剧。这时，如果银行仅仅再提供单一的产品和服务，就很难满足客户日益多样化的需求，银行将会丧失市场竞争能力。由此促使越来越多的银行改变过去的以产品为主导的经营战略，而转向以客户为中心。

以客户为中心的思维关注客户的需求和他们所关心的问题，要求尽力去发现可能的方案，这些方案能够最好的满足客户的需求。即这种思维起始于客户，然后转向资产与核心能力。简单的说，就是将传统的价值链完全颠倒过来，客户变成第一个环节，后面的环节均以客户需要来驱使。以客户为导向可以使银行充分了解客户如何购买和使用产品，然后寻找方法来帮助客户克服遇到的困难，从而留住客户，而留住客户是重要的利润驱动所在。



图 3-3 现代银行服务价值链

资料来源：作者整理

(2)通过控制战略环节来解构价值链

价值链理论的基本观点是：并非价值链上的每个环节都能创造价值，价值创造来自于某些特定的活动，即战略环节。企业的竞争优势实际上就是企业在某个特定的战略环节上的优势。因此，银行可以通过价值链管理，只控制那些具有战略意义的、创造利润多的环节，并在这些环节上保持垄断优势，把其他相对次要的、创利不多的环节分解出去，尽量利用市场来减低成本，增加灵活性。

①重新选择客户群

银行是以交易为特征的行业，随着交易量和收入的增加，完成每笔交易的成本并不以

同样的速度增加。因此,在银行业,“相对市场份额”不如开展大额交易业务的能力那样重要。我们可以考察两家银行,A 银行有 100 笔小额交易,B 银行有 10 笔大额交易,两者市场份额相同,但盈利水平肯定大小不一样,B 会是 A 的数倍。因此,就银行业而言,利润集中在大额交易上,控制大额交易的企业将会得到最多的回报,识别这些客户并投资于这些客户将是关键。

②低附加值业务外包

银行业务外包的主旨就是要抓住战略环节,专注于最终体现银行竞争优势的活动,而把其他业已成熟的、标准的、已不能体现领先优势的活动分解出去。具体而言,如果银行价值链中的某个环节对客户的需求有重要贡献,比如使客户的融资方案更合理、融资成本更低、使客户感受到更优质的服务和更灵活的服务手段等。而且,银行又能以合理成本完成这些业务,那么,利用内部资源“自制”当然是理性的选择。而如果银行的价值链中某些环节的成本太高,质量又一般,一些能提供相同环节的外部服务公司又有很高的效率,那么,通过外包,把这些环节分解出去,必定会使经营效率得以大大提高。

从目前银行的价值链分解来看,美国 68%的信用卡业务处理、10%的 ATM 处理均是由外部服务公司来做,美国最大的储蓄账户处理中心也不属于银行,而是属于非银行的信息技术公司。这些处理中心已变成银行的处理车间,而商业银行则成为这些车间的前门店铺。外包已成为美国银行价值链管理的有力措施。^[1]通过业务外包,美国商业银行正在重新审视和确立自己的竞争优势。美国管理学者彼得·德鲁克曾预言:“在 10—15 年之内,任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向高级发展的机会和活动、业务也应该采用外包的形式”

③通过战略联盟整合价值链

20 世纪 90 年代随着金融全球化的发展,金融业的竞争日益激烈,银行业的竞争环境随之发生巨大变化。

一是银行的竞争对手由同业扩大到其它各类金融机构。金融管制的放宽使储蓄银行、信蓄存款协会、信用社、证券商、人身保险公司和某些金融公司纷纷涌入传统的银行经营领域,推出各种新型服务业态与银行进行竞争,银行面临的对手空前增多。

二是银行的竞争范围由传统业务扩展到新兴业务。客户的需要是多方面多层次的,包

林森编译,新经济渗透银行业,人民网 <http://www.people.com.cn/GB/channel2/19/20001214/348747.html>

括信用、收益、成本、安全性等方面,而且还处在不断的发展变化之中,这些迫使银行不断进行金融创新。正是在竞争日趋激烈、风险不断提高的环境中,为保持优势,提高核心竞争力,越来越多的银行选择了战略联盟以整合价值链,保持竞争优势。

整合价值链能够使银行有机会进入原先没有涉足的市场或从未从事的业务领域。通过联盟,每一成员可以集中发展其专门业务及向其他联盟成员提供专业意见,从而更有效地利用资源、减低成本和分享客户基础。美国麦肯锡信息咨询公司的研究表明,在不引起边际交付成本的情况下,银行与银行、非银行金融机构以及非金融企业之间的结盟,可大大增加价值。这是因为与一般的制造企业相比,银行业具有更高比例的共同成本。在一个典型的制造业企业中,诸如零配件、原材料和劳动力等直接成本可能占到产品总成本的80%左右,然而,在银行业中,20%~40%是分销体系和集中的后台业务处理成本,15%~20%是信息数据处理成本。这意味着,从某种程度说,银行实际上只有一个成本,即整个营运系统的成本,而且,这一成本在一定时期内是固定的,并不随着各种业务量的增减而变化。因此,在不引起边际成本的情况下,扩展价值链可有助于银行增加价值。1998年美国花旗银行与旅行者合并组成花旗集团,集商业银行、投资银行、资产管理、信用卡、保险等金融服务为一身,成为世界上最大的金融集团之一。该集团可以向其客户提供包括储蓄、信贷、证券、保险、依托、基金、财务咨询、资产管理等在内的“一条龙”式的多种服务业态^[1]。

④通过信息系统管理价值链

越来越多的企业发现,信息经济要求银行重新协调价值链中的角色关系。考虑一个简单的例子,从银行账户提款,传统的服务流程是,客户到当地银行去取款,出纳员将现金交给客户。随着信息技术的应用,出现了自动取款机这种新型服务业态。现在,相当比例的现金都是通过自动取款机提取。

这不仅是技术的变化,更也不仅是这项业务本身的变化,而是整个价值链系统的变化。在这个价值系统中,银行通过重新安排取款业务创造了新的价值,而相关人员的角色都发生了变化。客户也是供应商(时间、劳动、信息的供应),供应商也是客户(技术需求)。通过为客户和供应商提供工作共享、共同生产的安排,银行获得了更多的价值。

因此,在复杂多样的价值系统中,最有吸引力的价值创造需要客户、供应商、联盟对

李志辉,美国银行业经营与管理模式的变化动因分析,《美国研究》2000年第3期,P51

手等的共同参与,信息革命的到来,更加深了这一趋势。因为它从许多层次上改变了银行的基础设施、金融产品销售和递送渠道。一方面,金融服务与网络技术的结合创造出一个全新的竞争格局,银行业除了面对来自同业间的竞争外,还可能要面对一些小型的技术供应商或通信巨人的挑战;另一方面,银行业竞争方式将发生重大变化,从原有的以强胜弱转变为“以快赢慢,以动制静”。因此,越来越多的银行选择与信息技术公司联手,共同营造信息经济下的银行竞争优势。

二、银行服务的价值创新战略分析

在工业经济时代,土地、地产、资本和劳动力是企业财富最重要的来源,企业战略是竞争导向型,主要特征是对竞争对手行为进行模仿和作出反应,从而比竞争对手更有优势。而在知识经济时代,人力资本、知识储备、技能、信息共享与创意以及创造性地应用这些资源所获得的能力是企业创造财富最重要的源泉。简而言之,企业战略不是聚焦在如何战胜对手,而要聚焦在为顾客创造更大的价值上。价值创新战略完全从顾客感知度的角度考虑企业经营(服务),是一种完全顾客导向型的战略,是一种远离竞争的战略思维逻辑。

1. 价值创新战略产生的驱动因素

(1) 新经济时代的客观要求

在新经济发展的过程中,知识正在日益取得统领诸如实物和金融资产等无形资产的地位。企业市场价值的提高更多地依赖于能够创造新价值的资源,知识和价值的创新理念则被认为是无限的价值品,其作为资本要素主导价值的形成,给企业带来的是新的收益递增效应。在产品价格与供求量构成的供求曲线系列中,其他条件一定时,价值创新战略实施产生的效应一方面使企业长期平均成本曲线向左下方平移,另一方面使用户需求曲线向右上方平移,从而获得使价值创新者长期赢利空间放大和消费者剩余提高的双赢局面。这正是新经济条件下,企业追求价值创新的实质性特征。

(2) 传统战略向价值创新战略的转变

以竞争为核心的传统战略是工业经济时代企业为实现其既定的市场目标,一切以赢得有限资源领域竞争优势为基点来谋划其经营活动的主要特征。传统战略在过去企业竞争中发挥了重大作用。但是,在当前这个多数行业都供大于求的经济状况下,基于竞争的战略不适应发展了。它基本上属于“零和”博弈,并不能创造新的财富。在今天新的经济环境下,一种最好的战略就是刺激经济需求方,它扩大现存市场并创造新的市场。价值创新所

形成的战略是非“零和”博弈，它不但使企业获得可赢利性成长，实现资本快速增值，而且增加了新的就业机会和社会财富。

(3)交易服务模式向关系服务模式的转变

随着服务理论研究和实践活动从交易服务模式过渡到关系模式，企业的服务活动正从目标市场转移到顾客个体价值，服务绩效的评价标准发生了变化，服务目标也随之改变。对于企业来说，基本上可以分为两种顾客：一种是交易顾客，另一种是关系顾客。他们的区别在于他们和企业之间的关系内涵不同，前者和企业发生关系可能就是冲着短期的促销让利而来，他们关注的是便宜的价格；而后者则愿意和企业维持好的关系，并反复购买产品和服务，具有较高的品牌忠诚度。

在当前顾客占据主导的市场中，企业要以最低的成本获取最大的收益，其首要任务就是树立关系导向，注重关系顾客的终身价值，而不是把资源花在一般的流失型顾客身上。因此，就顾客的性质而言，关系服务模式的目标是努力培植并获取关系顾客。这一服务目标能否实现，很大程度上取决于顾客价值创新的程度。

(4)市场驱动到驱动市场的转变

企业有两种发展战略：一是市场驱动；二是驱动市场。市场驱动型企业的运行特征在于，企业从关注市场需求开始，通过仔细的市场调研，明确顾客的要求，针对特定的细分市场，开发相应的产品和服务。

驱动市场型企业表现在两个方面的革命性创新：一是为顾客提供价值上实现非连续性的跳跃式创新；二是企业运行上创新并执行其独特的服务模式。驱动市场型企业在市场上并没有遵循典型的市场驱动模式，如通过市场调研，跟随现有竞争格局来制定战略。

驱动市场型企业常常以不同的方式来认识市场和参与市场竞争。它洞察深层的、潜在的、成长的顾客需求，不强调现在的市场份额，而是去创造新的市场。它为顾客提供全新的产品价值，并由此淘汰与之竞争企业的产品。它通过重新制定游戏规则，改变服务结构和竞争格局。革命性的创新产品概念要赢得市场的接受需要一个过程，这一过程的核心不三于销售产品，而在于诱导顾客，让顾客认识到这一创新的巨大价值，引导顾客如何使用和消费这一创新产品。一旦顾客的潜在需求被启动和激发出来，往往短期内便可创造出相当大的市场。同时，驱动这一市场成长的企业能在顾客心中取得难以动摇的领先地位。

2. 银行服务业态价值创新战略的主要特征

(1) 完全顾客导向型的服务战略

大部分银行倾向于按照既定的市场竞争环境制定本行自身的服务经营战略, 这势必导致产业内各银行的竞争模式趋同。然而价值创新战略改变以往银行的竞争战略思维逻辑, 从被动适应行业竞争规则到主动改变和适应行业竞争规则。无论行业内其他银行采用什么样的服务战略, 价值创新战略都从顾客需求出发, 而不管行业既定的竞争规则。这意味着价值创新战略所追求的目标是产品和服务为顾客所认同, 是一种价值上的认同, 也即对产品和服务的价值感知程度, 进而获得顾客对银行服务的认同。

(2) 战略焦点在于为顾客创造新的消费价值

采用价值创新战略的银行会密切关注竞争的行动, 而不会与竞争对手进行基准比较, 对竞争对手采取的措施作出消极的反应。他们深入分析本行应采取哪些措施, 极大地提高客户的消费价值。他们不会因竞争对手都有某种服务, 也利用自己的资源, 提供这种服务, 为顾客创新的消费价值。他们并不追求竞争优势, 却能获得最大竞争优势。

如 ATM 自动柜员机在全国金融界的不断普及, 许多原来要在银行网点办理的业务现在都可以在 ATM 上自助进行。中国银行针对 ATM 自动柜员机的运行特点及顾客的不同需求, 广泛调研, 利用自己的人才、技术优势, 进行研究和创新。中国银行上海分行于 1996 年在上海虹桥成立中国内地第一家自助银行, 它除了传统的 ATM 自动柜员机的功能外, 突破了银行旧有的“站立+微笑”的柜台式模式, 它不受营业时间的限制, 实现 24 小时全天候不间断的服务。整个过程都由客户自己操作, 为顾客提供了安全、可靠的操作保障。满足了不同客户的特殊需求, 拓展了银行固有的内涵。

(3) 服务特色定位于重视各类顾客

许多银行尽量留住老顾客, 增加老顾客人数。这些银行会进一步细分市场, 提高服务的定制化程度, 满足顾客的特殊需要。价值创新型银行强调各类顾客都重视的服务特色。他们认为: 如果银行能极大的提高顾客的消费价值, 大多数顾客都不会强调自己的特殊要求, 他们尽力争取核心市场, 愿意因此而失去某些老顾客。

(4) 超越于固有的资产和能力

价值创新型银行会充分利用已有的资产和能力, 但他们不会只根据本行目前已有的资

产和能力评估企业的市场机会。他们不仅会深入了解顾客需要哪些消费价值,以及顾客需要的消费价值会发生哪些变化,而且可能采取具体措施,创造新的市场空间。

(5)超越行业固有的产品和服务水准

采用传统竞争战略的银行在本行业公认的产品和服务范围内展开竞争。价值创新型银行考虑本行应如何全面解决顾客面临的一切问题,而不是使顾客权衡利弊,作出某种选择。因此,他们往往会打破行业常规,为顾客提供本行业通常不会供应的产品和服务。如中国光大银行推出的“阳光理财”服务业态,就是针对顾客的理财增值服务需求,在其他银行还没有推出此类服务业态的情况下推出的一种价值创新型服务业态。它是利用银行本身的金融专业优势,通过多种产品和服务渠道,为客户提供更加方便、快捷、安全的理财服务,以及最适合的理财方案及金融产品,帮助客户实现资产保值增值,实现客户与银行的双赢。目前,光大银行细分客户群,针对不同的客户,相继推出了系列理财产品,如阳光理财“A计划”、阳光理财“B计划”、阳光理财“E计划”、阳光信托理财等多种价值创新型服务业态。

3. 银行服务业态价值创新的主要途径

(1)发掘需求,创造机会

基于此,银行必须能够发现“存在”及“隐藏”的顾客需求,并能够创造全新需求,这需要知识和创新的输入。而这种输入来自于银行的每一个员工,要求所有员工都要投入到价值创新战略的实施过程中去,而不仅仅限于传统意义上的“企业家精神”作为创新的唯一动力。

(2)创建有利于创新的组织方式

价值创新是全员参与,那么保证促进银行员工参与到价值创新的过程中,笔者认为首先要集中在组织层面上。即一种方式是建立集中于一个业务或产品自我管理的中小服务单位或团队,而不是以职能或地区为标准的组织,这样能够赋予员工更大的探寻问题和解决方案的自由空间。另一种方式是建立具有不同背景和眼光的企业成员组成的团队,这样能够带来更高水平的创造性能力。

(3)提高客户的信任度

客户信任对于银行非常重要,特别是当客户感知到行业内其他银行也能提供质量相当

的服务时。如果与某一银行关系能够给予客户以安全、可靠、舒适等感受，客户将对该银行产生信任感，进而有助于提高客户对银行的忠诚度，进而能够无形中锁定客户，提升银行服务竞争力。

(4)采用创新的战略逻辑创造新的价值曲线

根据传统的竞争逻辑，行业内的每个企业的价值曲线都遵循着一种基本的形状。竞争者只是力图提高自己的价值水平，而没有对影响顾客价值的因素进行重新组合、创造，以全新方式为顾客创造价值。因此，大多数竞争者不会对价值曲线的基本形状提出挑战。

而基于价值创新战略逻辑的银行则完全不同，他们对影响顾客价值的因素从战略的高度进行思考，大胆地消除一些特点，增加一些特点，以及把一些特点增加或降低前所未有的水平，以创造出一种更优越的价值曲线。

如某些传统的银行往往把有限的资金投入建造较豪华的办公楼，进行豪华装修，置办尖端计算机、打印机等办公设备，安装高级办公软件，从建筑感觉、服务硬件、服务软件等方面进行精密配置。这些无疑对银行的现代化快速服务提供了强有力的“硬”支撑，但对前台员工及其他服务员工业务技能的培训投入不够，员工业务能力普遍较低，对一些办公软件操作不熟练，一些业务操作不规范，对顾客提出的多样化需要不能满足，工作效率非常低下。而对于绝大多数客户最主要是能够及时办理存、提、转款等业务，如此的服务效率只能造成客户的流失，并进一步使银行的综合服务能力下降，银行的服务价值曲线也处于没有竞争力的水平。而A银行却对银行的建筑要求不高，在办公设备的投入上基本保持满足工作需要外，并不做过多投入。相反，A银行在服务员工的综合素质培养上投入很大，及时组织员工培训，提高员工业务水平。客户来A银行办理业务时，得到的是快速、高效、及时而有保障的服务，这无形中增强了客户对A银行的信任。A银行较其他银行具有更高水平的价值曲线，从而，提高了本行的竞争能力。

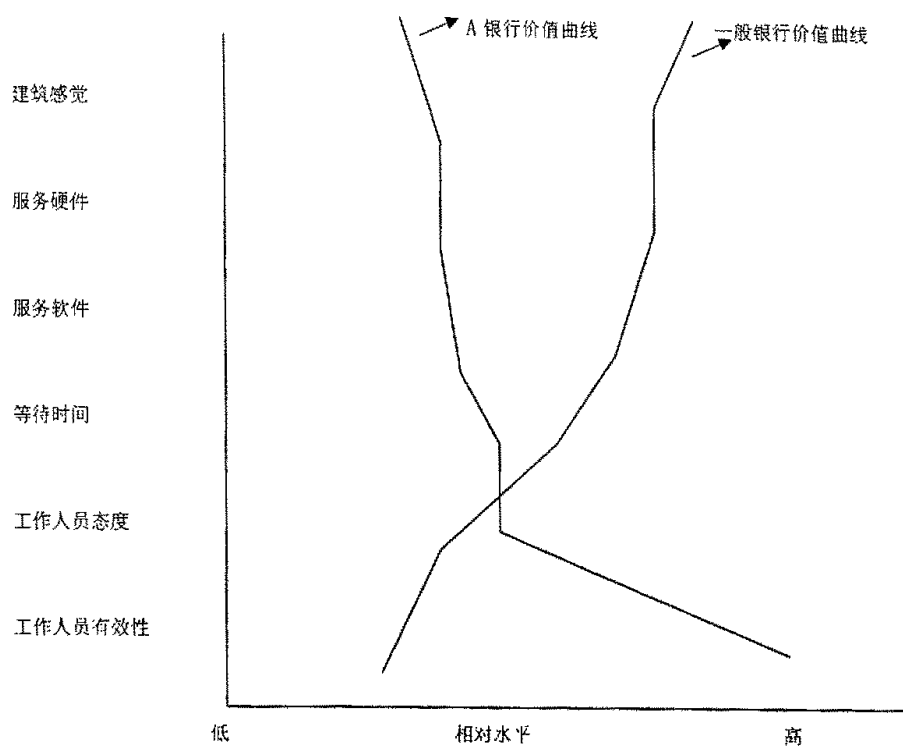


图 3-4 A 银行的创新价值曲线

资料来源：作者

注：服务硬件-----计算机、打印机、监控设备、手写笔等

服务软件-----各行联网、信息提示系统等

等待时间-----排队等候时间

工作人员态度-----和蔼、微笑服务

工作人员有效性-----让客户填单、点钞、验钞、以及必要的提醒等

三、竞争对手分析模型

竞争对手分析模型作为分析竞争对手的基本方法，为企业分析竞争对手提供了一些技巧和线索，使企业在现实与未来的竞争中找准位置，对竞争对手正在和即将采取的行动做好准备。本文试图立足我国整体银行业，以现在的外资银行特别是即将进入我国金融市场

的外资银行作为竞争对手,从竞争对手分析模型中的优势分析及现行战略这一角度入手进行简要分析,并据此提出相关措施。

1. 外资银行优势分析

(1) 机制健全, 经营规范

发达国家的商业银行是在市场经济体制下建立发展起来的,他们按照国际惯例经营管理,且许多通行的国际惯例和先进方法是依据发达国家金融机构的经验及做法发展而来的。外资银行健全的管理体制、丰富的国际竞争经验、科学的决策机制和灵活的经营机制,使其具备较强的风险防范和业务开拓能力,而且,大部分外资银行拥有先进的管理信息系统,能够做到银行业务全球联网,技术基础雄厚。这不仅使外资银行管理层能够对全行业务进行有效的监督和控制,而且也有效提高了整体经营效率。

(2) 实力雄厚, 资产质量优良

外资银行资金实力雄厚,资产质量优良,财务状况良好且网络布局合理。与之相比,国内银行无论在实力还是在资产质量上都远逊于外资银行,如不尽快改善,将成为国内银行进行市场竞争的最大障碍。

(3) 混业经营, 业态丰富

外资银行一般实行混业经营,几乎是“金融百货公司”,同时经营存贷款、保险、证券、信托基金等,而国内由于市场尚不成熟及出于监管的需要,国内银行仍为分业经营。这使外资银行较国内银行拥有更强的优势和发展能力。

(4) 服务理念超前, 创新能力强

银行业属于服务业,服务质量是银行生存和发展的重要因素,外资商业银行十分重视服务理念,塑造服务形象。而且,银行服务业态创新能力很强。我们虽然一直讲究优质服务,但是仍然有许多地方不尽如人意。在服务的手段、品种和创新能力上和外资商业银行有很大差距。

2. 外资银行现行战略及将要采取的战略

加入 WTO 后,外资银行在中国的扩张将会非常迅速,某些外资银行甚至对此已有明确规划。

(1)通过增设少量机构或并购我国现有银行机构方式扩大在我国的总体规模

近几年,外资银行对进入中国市场的热情有增无减,中国在批准外资银行进入方面也加快了速度,这一情况在加入 WTO 后显然会继续下去。美国银行界已有计划要在中国银行市场开放后趁中国国有商业银行尚未醒悟时尽快开拓和占领市场,他们认为以中国国有商业银行目前的经营状况,在中国加入 WTO 后无法阻挡以美资银行为主的外资银行大规模开拓和占领中国市场。美资银行对于在短期内占领存款市场、优质贷款市场、中间业务市场及金融衍生产品市场充满信心。

(2)进军中间业务

国际结算业务一直是外资银行的业务重点,加入 WTO 后外资银行将会进一步争夺这部分业务。目前外资银行已经占有 30%左右的市场份额,在少数外资银行集中的中心城市比例更高,出口结算尤甚。

(3)发展批发业务,零售业务将主要在一些中心城市

零售业务需要机构网点的支持,而外资银行在这方面无法和本地银行相比。因此,在大部分地区零售业务仍将掌握在本地银行手中,但在一些中心城市外资银行仍可能争夺到一些市场。外资银行的业务主体估计会集中在批发业务方面,外资银行的批发业务客户将重点集中在优秀外资大公司、少量优质国内公司。零售业务的主要客户将集中在住房、汽车贷款和国际信用卡方面。外资银行在经营信用卡业务方面,也会对本地区银行形成强有力挑战,尤其是国际卡业务方面估计会占有绝对优势。

(4)外资银行将通过吸引国内银行人才的方式争揽业务

银行业的竞争归根到底是人才的竞争。目前,国内银行在人事制度工资待遇方面存在一定的问题,外资银行将通过其灵活的人事及工资制度吸引国内银行的优秀人才。而优秀人才又与有关的业务发展密切相关,人才的流失意味着业务的相应流失。

3. 国内银行应采取的主要措施

(1)加快组织机构调整

要按照经济区划的原则调整现有机构,对一些亏损的机构要大胆地关、停、并、转、迁,减少机构的层次,合并重复设置的机构。对银行部门进行改革,建立以客户为导向的部门设置。对总行、分支行的权力、职责进行合理调整等。通过对组织机构的调整,实现

一个对内能够灵活调度，对外能够充分反映市场的组织体系。

(2) 努力提高服务质量和水平，稳定和发展优质客户

针对“入世”后外资银行的冲击和内资银行的竞争形势，笔者认为应在不断改进传统业务服务手段、提高其服务质量的基础上，探索中间业务，逐步丰富服务品种。应尽快建立和完善客户经理制，为客户提供更全面的优质服务，重点稳定住现有国内企业、积极服务三资企业、大胆联络跨国公司。以现有市场份额求生存，以开拓新市场求发展。

(3) 加快人事体制改革，建立有效的考核激励机制

有效的激励机制是促进业务发展的首要内部动力。目前，国内银行人事体制及考核激励机制存在诸多问题，难以充分调动大家的工作积极性、主动性和创造性，人才流失很严重。从目前的情况看，国内银行由于人员比较多，利润比较少，大幅度提高工资及奖金的可能性不大。国内银行吸引人才的途径将主要集中在两个方面：一是晋升，二是福利待遇。为稳定人才队伍，国内银行需要加快人事体制改革，为优秀人才脱颖而出创造一个有利的环境；同时，在福利待遇（如住房）方面对优秀人才适当倾斜。

(4) 强化科技，从根本上改善服务手段，提高竞争力

科技手段落后对银行业务发展的制约是有目共睹的。科技创新既包括将科技引入传统业务领域，达到以科技代替人的目的，也包括金融产品的创新，从而创造新的业务增长点。如加快发展 ATM 机、自助银行和网上银行服务等。

(5) 加强与外资银行的竞争与合作

外资银行给我们带来冲击的同时，也为我们提供了学习和提高的机会。我们不能只看到外资银行竞争的一面，更要看到合作的一面，加强与外资银行的交流。在了解竞争对手，学习其先进的操作方法和管理经验的同时，也可以在业务上寻求切实的合作机会。1999 年 10 月 20 日，中国银行与英国汇丰银行、渣打银行在伦敦分别签署了总额达 30 亿元的备用信贷协议，正是这种合作的重要表现。加入 WTO 后，外资银行在我国将会进一步发展，国内银行必须学会“与狼共舞”。

(6) 加强国内银行间的协作，有计划有步骤地开拓海外市场

在与外资银行的竞争方面，国内银行应加强协作；同时，有计划、有步骤地开拓海外市场，避免国内银行自己出现相互竞争，本来已经很有限的业务又大量流入外资银行的情

况。

第三节 培育银行的核心竞争力

服务能力是银行的主要竞争力，顾客价值的识别能力是构成银行服务能力的重要因素。面对市场竞争更加激烈的 21 世纪，特别是外资银行的即将涌入，顾客对于银行提供的服务期望越来越高。银行只有在创新服务业态的价值取向上以顾客价值为导向，为顾客提供超越竞争对手的价值，才能在激烈的市场竞争中获取持续发展的竞争优势。因此，银行要增强核心竞争力，必须实现顾客所看重的顾客价值。

一、顾客价值的主要特征

1. 顾客价值的个性化

顾客价值作为一种程度上的心理感受，带有很大的主观成分。由于顾客在生活经历、生活环境以及知识水平等方面的不同，不同的顾客对同一产品或服务的感知得利或感知得失的评价与权衡是不相同的，而且对顾客价值的认识还依赖于顾客所选取的参照物（对象）。

2. 顾客价值的动态性

正因为顾客价值是个性的，所以，顾客对产品或服务所感知到的价值有可能随时改变。顾客在购买产品或服务的初始动机与购买刚使用后所确认价值的标准可能不一样，后者又与长期使用后的确认价值的标准有所不同。正是由于时间的推移，环境的变化对顾客所产生的对事物评价标准以及期望的变化，产生了顾客价值的变化。

3. 影响顾客价值因素的多样性

顾客价值是顾客对产品或服务的感知利得与感知利失的综合评判与权衡，产品或者服务的质量以及价格因素等将对顾客价值产生影响。在不同的环境中，根据顾客的偏好，这几方面的因素将以不同的程度对顾客价值产生影响。

二、顾客价值对于企业竞争和发展的重要性

顾客是需求的主体，从根本上说，顾客购买的并非产品或服务本身，而是随之而来的用处。顾客需求是由于特定的生理或心理的缺失状态所致，产品或服务作为“有用的东西”能够消除顾客的缺失状态，能够满足顾客的一定需求。产品或服务的这种对顾客具有的有

用性，即为价值。

1. 顾客价值是企业存在的基础

从企业角度看，企业的一切经营活动都是围绕如何满足顾客或消费者的需求而进行的，因此，企业的生存基础就在于能否为顾客创造出他们需要且感到满意的价值，即创造并传递有效的顾客价值。所以，企业的首要任务就是“创造顾客”，考虑顾客需要什么，顾客认为什么有“价值”，这才是决定意义的，这也决定着一个企业做什么，是否能发展。

2. 顾客价值是企业发展的关键

从企业间竞争互动关系来看，企业间的竞争可以说是顾客竞争，即顾客份额与顾客知识之争，深入到价值层面来看，也就是企业为顾客创造价值的能力之间的较量。

优异的顾客价值往往可以导致顾客更大程度的投入、更强烈的合作意愿和满意度的增加，从而使企业获得更有价值、更深入的顾客价值驱动因素的信息，并增强其交付优异顾客价值的能力。因此顾客价值也是影响企业长远发展的关键性变量。

正确认识顾客价值，就是为了使企业始终把顾客需求放在第一位，在企业战略规划、产品或服务的设计、价值创新和传递过程中始终坚持顾客价值导向。因此，企业拥有的唯一的真正战略武器就是创造并传递优异的顾客价值，通过提供优异的顾客价值，赢得顾客满意和顾客忠诚。

三、基于顾客价值导向的银行服务业态创新价值取向的战略实施

1. 识别顾客，获取顾客信息

由于银行的资源、精力、时间等各方面的原因，不可能使银行满足每一个顾客的需求。而顾客本身由于受知识水平、经济能力、消费观念等影响，不可能对银行推出的每一种服务业态都有个性化的要求。因此，市场上的顾客很自然地分为两大类：被动型顾客与主动型顾客。被动型顾客是指没有强烈的个性化要求，能够接受银行统一服务模式设计的产品，他们在市场现有的服务产品中对质量、服务等方面进行比较后，选购自己认为能够实现价值最大化的服务产品。目前，应该说市场上被动型顾客还是占大多数。针对这一类型顾客，银行必须站在顾客角度，根据目前人们的消费习惯、消费水平以及科学技术的发展不断地创造出新型服务业态，以满足他们的需要。比如，银行卡既节省了顾客交易的时间，方便了顾客，又提高了银行服务的有效性，充分反映了银行对顾客价值的态度。

主动型顾客是指顾客对服务产品有强烈的个性化需求，他们不仅能够作出具有独特需求的选择，而且他们渴望选择。因此，银行不能按对待被动型顾客那样说服他们去接受已经设计并推出的新型服务业态，而应该是千方百计地满足顾客的个性化需求，最好的办法就是与顾客全面接触，了解这类顾客的特殊需求。如针对当前年轻人的时尚消费观念，中信实业银行通过对这类顾客调查研究，了解了他们的消费方式和对银行服务的个性化要求。在此基础上，该银行推出了中信 Star 信用卡，此卡是面向社会发行的先消费、后还款，融信用、取款、还款、转账、消费于一体，安全可靠，方便快捷的多功能银行卡，是符合国际标准的贷记卡。中信信用卡赋予持卡人真正的银行信用，使持卡人特别是年轻人获得全新的用卡观念和银行服务。主动型顾客目前在顾客中虽然是少数，但他们却代表着顾客消费的方向。随着人们教育程度的提高，科学技术越来越融进人们的生活，主动型顾客会越来越多，银行在创新服务业态方面要及时掌握动向，抓住机会。

2. 树立全方位客户满意理念

人是构成市场服务的根本要素，是银行服务活动的最终对象。让顾客满意，顾客才会让你满意。根据《美国营销策略谋划》的研究结果：91%的顾客会避开服务质量低的公司，其中 80%的顾客会另找其他方面差不多，但服务更好的企业，20%的人宁愿为此多花钱。美国哈佛商业杂志 1991 年发表的一份研究报告显示，“再次光临的顾客可为公司带来 25%-85% 的利润，而吸引它们再次光临的因素首先是服务质量的好坏，其次是产品本身，最后才是价格。”因此，做好服务工作，以真诚和温情打动消费者的心，培养“永久顾客”，刺激重复购买，才是谋求企业长远利益的上策。相反，不满意的顾客将带来高成本。调查表明，企业失去的客户有 68%是因为对服务质量的不满意。第 1 位投诉的用户背后有 26 位同样不满但却保持沉默的用户，而他们会把自己的感受告拆 8 至 16 个人。所以，走掉一位老顾客的损失是要争到 10 多位新客户才能弥补的，不满意的顾客会带来高成本。换句话说，良好的服务所节省的最大成本就是挽回老顾客投入的成本。

美国花旗银行树立“客户满意中心论”，构建了“全方位客户满意”的客户导向型银行服务新理念：只有使客户满意，才能最有效的实现利润目标。它认为现代银行所提供的不仅仅在于具体的金融商品和服务，而且更重要的是“客户满意”服务理念这一抽象的商品。这是从产品导向到客户导向，从产品观念到提供优质金融服务的观念的具体表现。

3. 培养以学习能力为基础的产业洞察力

一是要识别和了解目标市场顾客的期望价值,通过培养产业洞察力,超越现有的服务和市场,寻找顾客一直重视的价值领域,并在这些领域建立优势服务技能;二是要突破现有的市场束缚;三是超越顾客导向,引导顾客朝他们愿意但是又不自知的方向,接受银行为他们准备的全新服务。

4. 培养迅速将新观念、新技术融入服务产品的资源整合能力

银行在识别和了解目标顾客的期望价值后,必须整合银行现有的有形资源、无形资源及社会资源来保障顾客价值的实现或顾客价值的提升。银行资源的整合主要从以下几个方面入手:

(1)组织资源的整合

改造银行的管理组织体系,引入扁平化的管理方式,达到层次少、信息传递快、管理幅度大及控制相对宽松的目的。

(2)人力资源的整合

银行应通过人力资源的整合,选拔与培养有敏锐的市场意识及有强烈顾客意识的员工队伍。同时,银行也要以人为本,因为只有善待员工,才能善待顾客。

(3)银行资源与社会资源的整合

银行间组成互补联盟,发挥各自的优势,可以更好地实现顾客价值。如银行利用社会信用体系,可以建立顾客档案,从而可以降低银行经营风险,同时,也可以供更优质的服务。

5. 培养能适应顾客价值的变化、不断创新的能力

创新是生产要素的重新组合。开发新产品和对已有产品的改进都属于创新。就银行服务业态创新而言,就是要开发出新的服务业态如电话银行等,或改进原有服务业态,如ATM的出现就是对原有传统取款服务业态的改进。这就要求银行内部建立学习型组织,银行必须不断学习,全体员工经常思考,使每个人的潜能得到最大发挥。同时,要积极借鉴外资银行先进的管理经验,学习他们科学的管理方法和创新方式。另一方面,银行创新远不止技术方面的创新,还包括组织的、管理的创新、价值创新,这些创新的综合结果就是银行的核心能力——创新能力。创新能力在顾客价值方面的作用就是把顾客的潜在需求或者所期望的需求变成现实的需求。围绕顾客价值构建创新能力的过程是由顾客消费流程分

析、创新机会识别、创新资源分析、价值创新实施等环节组成的，而且是一个不断演进的过程。

第四章 银行服务业态创新战略的实施问题

银行之间竞争的加剧,尤其是中国加入 WTO 后外资银行的进入,迫使国内各家银行对银行的主要产品——服务进行优化和改进,不断创新出具有本行特色的服务业态。然而,由于我国现行的金融体制等方面的原因,银行服务业态的创新又面临着一些不可逾越的障碍。因此,银行在推陈出新的同时,应正视所处的现实环境。只有如此,才能使本行的服务业态创新更具有竞争力。

第一节 银行服务业态创新面临的现实环境

我国的银行从开始到现在,经历了一系列改革过程,束缚银行发展和创新的不利因素得到抑制。但由于我国经济体制、历史的以及银行本身的原因,造成了我国银行运行环境得不到根本改善,银行服务业态的创新不得不面临一些现实问题。

一、产权制度改革滞后

我国银行尤其是国有商业银行基本上为国有独资银行,政府仍行使一部分所有者权力,政府干预银行和政企不分现象不同程度的存在。还远未形成真正的自主经营、自负盈亏、自我发展的机制。产权主体虚置,产权不明晰,权责不明确,法人治理结构不健全,在较大程度上限制了我国银行的经营活力。

二、组织结构不合理

从纵向看,目前我国银行大多还是按行政级别设置纵向管理机构,不仅管理层次多,并且每个管理层次具有一定的管理决策职能。由于管理层次和幅度较小,不同管理区间的政策执行难以统一,造成了政策传导环节增多、信息失真或丢失,对市场的反应和决策能力下降。从横向看,管理层次的机构设置基本上按业务品种划分,每个部门都有对下指导和考核等职能。并且在经营过程中,各个部门必须直接面对市场,而且每增加一项业务,就要增加一个管理部门,造成管理部门多且职能交错。银行内部资源难以充分利用,在激烈的市场竞争中难以形成与其规模相匹配的竞争力。

三、人力资源管理机制存在弊端

1. 人事管理体制较陈旧

目前,我国的银行人力资源管理部门大多仍为原有人事部门的延续,对人力资源管理

往往囿于传统的行政管理，未能真正发挥应有的职能作用，对人力资源开发运用的意识淡薄，人力资源进退机制不明确，激励和约束机制不合理，严重影响了人力资源效能的发挥。

2. 绩效考核作用不明显

目前银行的绩效考核不能完全体现员工的业绩和真正实力，职务晋升中时有掺杂人为因素，抑制和挫伤了员工在银行中实现自我价值的积极性，使丰富的人力资源宝藏被虚假现象掩盖。

3. 培训机制和用人机制不尽合理

由于受资金限制以及部分决策人员观念问题等制约，造成培训机制和用人机制不尽合理，造成中间知识断层，人才流失现象加剧。

四、营销手段和方式落后

1. 整体营销战略不明确

多年的经营垄断使得我国银行特别是国有商业银行没有形成真正的竞争观念，造成了营销意识淡薄，缺乏长远的、超前的整体营销战略。至今尚未建立能够把现有银行产品推介给客户，把客户需求或潜在需求物化为现实银行产品和银行服务的营销体制。

2. 营销品牌不强

在以银行产品为中心的经营模式下，银行的对外营销根据金融产品的不同对外进行分割，而且，在营销过程中只是侧重于对产品功能的推介，忽略了对整体金融品牌的宣传，营销效果不明显。

3. 实行无差别营销

银行的营销还处于粗放经营状态，还未建立包括客户信息系统、客户信息定性定量分析模式等在内的科学的客户信息管理体系。对大客户、中小客户、个人客户基本上实行无差别营销服务，对优质客户的潜在需求和价格的弹性需求没有明确的规定，没有形成对大客户和优质客户强大的竞争优势。

五、经营难度增加和经营效益低下

由于银行业竞争主体不断增加，传统银行在市场占有率方面的垄断地位被打破，传统的存贷款业务份额相对萎缩，新业务的市场占有率更是处于弱势状态。尤其是随着竞争的

加剧,各银行对优质客户及高收益业务品种的依赖程度增强,加之银行原的包袱较重,改革的成本也随之增加。银行收入来源比较单一,主要依靠贷款利息收入,而随着存贷款利差的缩小及传统业务经营难度的增加,使银行的盈利能力逐步下降。

六、金融创新动力不足

由于我国银行原来一直是垄断经营,普遍存在市场化程度低的状况,缺乏完善的信用制度和独立的资产评估机构;金融产品的利率由中央银行确定,难以准确反映和体现金融市场上需求和供给的均衡水平;没有树立市场条件下的信用、平等、服务、竞争等经营理念 and 满足需求、创造需求的营销意识,造成了银行金融创新动力不足。同时,电子化水平较低,计算机网络技术和网络安全可靠性不高等问题,均在一定程度上制约了金融创新的深化。

第二节 管理体制创新和运行机制创新

现实环境制约了银行服务业态创新的发展,成为银行提升综合竞争力的不利因素,只有就现实问题出发,从根本上发现症结所在,才能促进我国银行业的顺利发展。这就要求从银行的管理体制和运行机制等方面进行创新。

一、加快实施产权制度改革

在按照现代企业制度的要求规范法人治理结构的基础上,逐步健全科学的经营管理体制和规范的业务运行机制。银行应逐步改组为国家控股、国内企业、居民和外国资本入股的股份制商业银行,并依照资本市场的运作要求将国家控股的股份制商业银行改为上市公司。逐步完善其自主经营、自负盈亏、产权明晰、管理科学的经营体制,以增强其经营活力和抗风险能力。

二、纵向减少管理层次

应根据精简效能的原则整合设计管理格局,缩短客户需求到管理决策的距离,使市场的变化与需求及时反馈到最高决策层,避免管理环节多且重叠造成管理真空的发生。一是可按总行、分行、支行三个层次构架设置组织体系。分行设置机构的模式,根据经济规模和资源优势原则设立分行机构,切实体现经营集约化的管理效能。二是同一城市的分行辖内机构应实施扁平化管理,压缩管理层次,拓宽业务服务面。对设置支行也不可单一模式,应根据不同服务环境的需求,本着效益优先原则设立机构,如单项业务专业支行、综合业

务支行等。三是支行设置可按照其经营情况和水平确定不同的管理级别,对规模发展快,效益增长大,管理科学的支行可给予分行级的管理职能,即加大其自主经营的力度和拓展业务的自主权,充分体现市场竞争条件下资源优化配置的合理性。

三、横向调整内部结构

银行的内部机构设置应强化业务部门,缩减业务支持部门,逐步实现主辅业分离,并充分体现面向客户、服务客户的原则。在对原有部门进行整合的基础上,按照业务研发、内部管理和市场营销的大框架设置内部机构。业务研发部门负责市场调研、业务规划、客户需求分析、研究开发新业务品种等;内部管理部门主要负责财务核算、资金营运、内部审计、技术保障等;市场营销部门主要负责推行客户经理制,向客户营销金融产品,将客户需求反馈到业务研发部门。

四、制定完善有效的考评体系

要按照现代银行支行规则,健全各级行的考核评价体系,摒弃过去行政手段管理和考核的做法。将原来“以人定责”管理习惯转变为“以岗定人”的考评机制。如管理能力指标体系对高级管理岗位综合能力进行评定,业务拓展指标体系对行长经营能力进行考评的系统等,考核评价职能的实施在于制度的规范,而不靠人为因素的作用。要通过不断细化和合理有效的管理体制,使管理体制在实践中日臻完善。

第三节 员工队伍建设创新

银行管理体制和运行机制的创新关键在人,即银行员工。只有创造各种条件,树立以人为本的经营理念,提高银行员工综合素质,才能保证服务业态创新有旺盛的生命力,从而才能保持银行持久的服务竞争力。

一、综合素质

1. 职业道德素质和政治素质

作为银行工作人员,每个人都应具备良好的职业道德素质和较好的政治素质,这也是我们不被贪欲所诱惑、不被财物所腐蚀的保证,更是搞好本职工作、树立行业新形象的前提条件。以往的事实证明,没有良好的职业道德,没有较高的政治素质,就会给行业内部制造事故和案件,对外败坏行业风气,损害行业形象。既给国家带来财产损失,又会毁了个人前程。做好这点,并非是理论教育所能全部解决的,主要通过思想觉悟的逐步锻炼与

提高。除了组织管理与检查,更要靠员工的廉洁自律,洁身自好。良好的职业道德和较高的政治素质,意味着从服务观念到服务行动的贯彻实施。“服务”是我们行业的性质和特点决定的,因此,要和气热情而周到的服务;也意味着工作要有责任心,没有强烈的责任心,在很多事情上,我们将会服务不到位,会枉费精力和财力。只有具备了这两点并能体现在工作中,我们才不致为利所趋,为欲所动,才能搞好服务。

2. 强烈的事业心和敬业精神

就今天的银行来讲,银行员工表现出来的事业心和敬业意识较为淡薄,表现在组织上没有大力提倡,舆论宣传与引导也缺乏力度。因此,培养员工的整体素质,树立强烈的事业心,培养应有的敬业精神,很有必要。对于每一个银行员工来说,没有事业心和进取精神,不从大处着眼,不为自己未来发展的前景作明确的设计,每天只满足于本职工作的完成,将很难有创新,并造成银行的整体业务水平得不到快速提高。要重事业,淡名利,热爱本职工作,多做贡献,以行为家,积极为本行的发展尽职尽责。

3. 业务素质

对银行员工来讲,光有良好的举止言谈和外表,但对岗位业务不熟,操作速度慢、差错多,仍然是力不从心,无法使客户满意,行为规范也难以落到实处。应着重加强对员工综合能力的培养,使之不仅能谙熟本岗位的业务操作,还要熟悉其它业务的各项政策和操作程序;不仅能独立完成本岗位任务,还能在客户提出各种问题以及遇到矛盾时,表现较强的应变能力和协调能力。

(1)有重点地推荐优秀人员进行培养

对一些德才兼备、年富力强、思想敏锐、经验丰富、富有开拓精神的优秀年轻行长或业务骨干,可以分期分批进行脱产培训。使之成为熟悉现代金融业务,懂得国际金融惯例,掌握现代电子技术应用的企业家、银行家,让他们承担起跨世纪的银行经营与管理的重任。

(2)有目的地选送专业岗位人员进修

为解决基层行高技能操作人员匮乏的问题,应从现代专业技术岗位上推荐一批接受能力强,有上进心的年轻骨干人员,进行委培学习,突出计算机专业等知识的培训。

(3)有计划地组织一般人员进行岗位培训

岗位培训是一种强化性、应急性、适应性培训,时间短,见效快。对此,应有计划地、

经常性地组织一般员工按照不同类别、不同岗位、不同职称,分别采取岗位轮训、集中培训等形式,重点培训基础理论知识和基本技能操作,使之熟悉银行的基本理论知识与实务以及相关法律知识。更要不断学习新知识,如 WTO 规则等相关知识,能够做到与时俱进。同时,做好对员工多种技能的培训,如业务交流培训(使员工学会如何与客户更好的打交道),销售能力培训(使员工明白如何帮助客户了解并选择业务),怎样打电话培训(学会礼貌用语)等。逐步建立一支业务娴熟、技术过硬的银行职工队伍。但在岗位培训过程中,应改进和克服以往存在的时间短、内容多、学员消化不良、形式单调、单纯灌输理论、缺少同工作实践相结合的弊端。

(4)建立等级激励 促进岗位培训

促进全员素质的提高,改变用工制度,实行全员合同制,推行持证上岗,等级聘任的管理办法,来激发职工居安思危、珍惜工作,加强学习。上级行应科学合理地设置每个支行的人员编制、工作岗位及岗位等级,核定各岗位每个级别员工的工作标准和达到该标准所应获得的劳动报酬。对员工进行分类考试,颁发达标证书,未达标人员进行自费进修。各行根据持证员工工作能力大小,确定与能力相适应的工作,聘任与之相适应的职位级别,按劳取酬,计发工资。刺激员工不断学习,增强能力,做好工作中的每一环节,进而提高优质服务水平。

美国的商业银行把员工培训与员工个人的晋级、职务提升、奖金紧密挂钩,极大地调动了员工主动参加培训的积极性。美国商业银行的员工每人每年都要填写《员工鉴定表》,其中,是否参加过培训是重要一栏。如果接受过培训,将来就有提资晋职的机会。同时还规定,凡无正当理由多次拒绝参加培训者,银行予以解雇。以此调动全体员工参加培训的积极性^[1]。美国商业银行的这种做法很值得我们借鉴。

二、忠诚度培养

服务作为银行的唯一产品,银行同业竞争实际上就是服务竞争。要想提高银行服务竞争力,就要进行人才的组合、互补与协调,实现人才管理的和谐,从而促进整个管理的和谐。中国传统思想注重人与自然、人与人之间、人与社会的和谐。“天时不如地利,地利不如人和”,和谐融洽的人际关系有利于增强组织的凝聚力和战斗力,有利于人才创造力的发挥。新经济时代的人才拥有专门知识,物质待遇固然重要,和谐的工作环境对于他们

^[1] 马文祥,美国商业银行的员工培训,《现代商业银行》,2002年第9期,P46

具有更大的吸引力，他们希望能在一个和谐的环境中实现自己的理想和信念。因此，注重培养员工的忠诚度，创造人才生存的内在环境，让组织充满归属感的凝聚力和团队精神。让人才在和谐的工作环境中体验到工作的乐趣，这样才能确保人才的认同和忠诚，使人才感受到自己是组织的主人，而不只是依令行事的雇工，人才的积极性和自主意识才能充分发挥。以人为本，培养和吸引人才，是建立良好公司治理机制的内容之一，也是银行提供优质银行服务的根本。如何提高员工的忠诚度也成为当前银行积极探索的重要议题。

1. 服务利润链理论

服务营销学者们经过长期多年的研究，总结出了“服务利润链”的规律。“服务利润链”的规律表明，企业的获利能力主要是由顾客忠诚度决定的；顾客满意度是由所获得的价值大小决定的；价值大小最终要靠工作富有效率对公司忠诚的员工来创造；而员工对公司的忠诚取决于其对公司是否满意；满意与否主要应视企业内部是否给予了高质量的内在服务。因此，企业提高服务质量的关键是为员工提供完善良好的内部服务。惟其如此，企业所制定的服务措施才能够得到真正的落实，从而使那些与顾客接触的员工工作更加积极主动，富于创造性地为顾客服务。

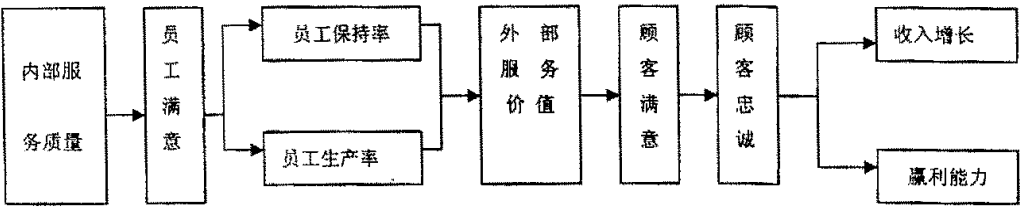


图 4-1 服务利润链

资料来源：詹姆斯·赫斯克特等著，牛海鹏等译，《服务利润链》，华夏出版社，2001 年 1 月

2. 银行服务利润链理论实证分析

服务利润链理论同样适用于银行。银行服务利润链是一种利润、顾客、员工和银行四者强相关关系的链条，它贯彻了银行服务的精神实质。银行服务的最终目标是促进银行利润的增长。银行服务利润链理论认为：在利润、顾客忠诚、顾客满意及员工工作效率之间存在着直接相关的联系，主要表现在以下几个方面。

(1)顾客忠诚度是银行获利能力的决定性因素

近 20 年来，国际金融的发展证明，顾客忠诚度对利润的影响较市场份额更为举足轻重。忠诚顾客的多少在很大程度上决定了市场份额的“质量”。在激烈的市场竞争中，银

行只追求市场份额的“规模”是远远不够的，而市场份额的“质量”，即顾客忠诚度，才真正代表利润的含金量。美国的一些学者的调查发现，忠诚顾客每增加 50%，所产生的利润增幅可达 25%至 85%^[1]。银行应将顾客忠诚度作为营销管理的首要任务。为此，要密切关注顾客的流失率，有资料表明，吸引一个新顾客所耗费的成本大概相当于保持一个现有顾客的 5 倍。

(2) 顾客满意度的提高能促进顾客忠诚度的提高

顾客的忠诚度来源于他们对银行的满意。银行只有令顾客满意，才能获得顾客忠诚，减少顾客流失。顾客满意度是顾客对质量和预期质量进行主观比较的结果。因为顾客的预期服务存在着满意和渴望这两种水平，所以对服务质量的主观评价也有两个方面：体验服务与满意的服务之间的差距，即服务合格度；体验服务与渴望的服务之间的差距，即服务优秀度。银行只有保证做服务合格度，力求达到服务优秀度，才能够使顾客满意，才能够保持顾客的忠诚。

(3) 顾客满意度由顾客让渡价值决定

顾客让渡价值是顾客总价值与顾客总成本之差。顾客总价值是指顾客购买某一产品或服务所获得的一组利益，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。顾客总成本是顾客为购买某一产品或服务所耗费的必要成本，包括货币成本、精神成本和体力成本等。由于顾客在办理银行业务时，总希望把有关精力、时间等成本降至最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足。因此，顾客所获让渡价值越大，其满意度也就会越高。顾客总是选择让渡价值最大的银行作为忠诚对象。那么，如何才能提高总价值呢？

(4) 高价值来源于银行员工的高工作效率

价值最终是由员工创造的。员工的工作是价值产生的必然途径，而员工的工作效率无疑直接决定了他们所创造价值的高低。但银行必须避免那种一味追求提高工作效率而降低服务质量的行为。那么，如何才能推动员工工作的优质高效呢？

(5) 员工高忠诚度是高工作效率的保证

忠诚的员工对银行的未来充满信心，为能成为银行的一员而感到自豪。他们十分关心

谢玲玲：内部营销与提高银行服务竞争力，《市场研究》，2003 年第 12 期，P18

银行的经营发展情况,自觉担当工作责任,努力工作,其工作效率自然相应提高。员工的高忠诚度是银行的一种内在动力,较其他任何外在动因更能使高效率工作得以长期保持和发展下去。那么,员工的忠诚度又如何产生呢?

(6)员工的忠诚度取决于对银行的满意

正如顾客忠诚度取决于他们对服务满意度一样,员工的忠诚度同样取决于员工对银行的满意度。员工对银行不满意,就会缺乏忠诚,就会给银行造成如人才流失,工作效率低下,导致顾客满意度降低等难以估量的损失。那么,如何才能使员工感到满意呢?

(7)银行内部营销能力是决定员工满意与否的主要因素

银行内部营销指银行必须有效的训练和激励其与顾客接触的员工,以及所有支持服务的人员共同合作以提供顾客的满意。事实上,内部营销必须超越外部营销,在员工准备提供优质服务之前,就先宣传本行服务的优良是没有意义的。正如马斯洛需求层次理论所言,员工在满足了基本的生理、安全和社会需求之后,就会追求自尊和自我价值的实现。银行业管理者通过开展内部营销,对员工的更高层次需求给予满足,员工就会热爱工作且对本行感到骄傲,就能全心全意为顾客服务。满意的顾客将对银行保持忠诚,而且与忠诚的顾客打交道将使员工更加满意,如是形成良性循环。

构建银行服务利润链,要系统管理银行、员工、顾客与利润四者的关系,使之向有利于利润增长的方向进行运转,形成“服务---利润”的良性循环,增长银行服务竞争力,促进银行获利最大化。同时,在构筑银行利润链时,应该从银行内部营销的角度出发,帮助管理层在制定服务营销战略时,改进各个环节的工作,以提高服务质量和顾客的忠诚度,最终拉开与竞争者的差距,增强服务竞争力。

3. 培养员工忠诚度的主要措施

(1)为员工创造良好的工作条件

良好的工作条件能帮助员工高效率的完成工作。比如,很多银行为员工配备先进的办公设备,使用高级办公软件、联通互联网等,使员工的工作量相应减轻。同时,也大大提高了工作质量。另外,有些银行还为客户经理配备汽车等,以便使他们能快速接触客户和掌握客户的各种资料,从而有助于提供最好的、令顾客满意的服务。

(2)创造优秀的企业文化

企业文化是银行内部营销的核心,曾经有两句流传甚广的格言,其一是“你希望员工怎样对待顾客,你就怎样对待员工”,其二是“如果你不直接服务于客户,那么你就在为那些直接服务于客户的职员提供服务”。这两句格言揭示了两个原则:对人的尊重和树立集体主义观念。围绕着这两点,内部营销常常被用来对银行员工推销服务理念与正确的价值观,把员工当作企业发展动力的真正源泉,在企业内部营造一种尊重人、信任人、理解人的氛围。因此,一流的企业往往借助内部营销,使“顾客至上”的观念深入人心,理所当然地视之为自己的职责。例如日本住友银行,其企业文化为:注重“信用、扎实、推崇进取”的企业精神,“为客户着想”的企业价值观,“量才使用,能力主义”的人才观。其中“为顾客着想”的企业文化使住友银行成为一个为客户着想的组织,能迅速适应和满足所有顾客的不同需求。

第四节 银行服务营销策略创新

银行服务营销是指银行以金融市场为导向,利用自己的资源优势,通过运用各种营销手段,把可盈利的银行金融产品和金融服务销售给客户,以满足客户的需求并实现银行盈利最大化为目标的一系列活动的。它通过研究确定客户的金融需要,规划新的服务或改善原有服务,来满足不同客户的需求^[1]。随着我国经济、金融体制改革的不断深化,服务营销观念在银行日益激烈的竞争中不断传播和渗透,冲击和改变了传统的思维方式和经营理念,给现代银行的改革和发展带来活力。

一、银行品牌营销

在产品日益同质化,产品之间的差别越来越小的今天,决定消费者购买的关键因素已经从产品因素转向品牌。企业的竞争正由单纯的产品竞争转向品牌竞争,各知名企业的品牌价值日益突出,品牌的竞争力已经得到了广泛的认可。

在世界金融市场一体化的趋势下,金融服务本身的差异日益缩小,不同银行金融服务的差异将主要通过银行服务的品牌和银行形象得以体现。在银行领域日益激烈的竞争环境下,银行的品牌形象直接反映了竞争能力的强弱。随着国内各银行的市场化深入,国内外银行竞争的全面展开,国内银行的竞争必然转向银行品牌之间的竞争,加强国内商业银行的品牌建设已是必然之路。

1. 银行形象识别

^[1] 彭雷清,《银行业市场营销》,广东经济出版社,2002年5月,P25

为了增强市场竞争力,目前,国内多家银行相继构筑了自己的企业识别系统,力图树立新的企业形象。中国工商银行在 1997 年推出的新企业识别系统,以红色行徽、黑色行名为标志,寓意热诚服务、奋发向上的经营理念,诚信可靠的企业特色。整体给人们以简明、有力、深沉的印象。中国农业银行由行徽和行名标识构筑了统一的视觉形象,其中行徽图案为圆形,由中国古钱和麦穗构成,古钱寓意货币、银行。麦穗寓意农业,构成了农业银行的名称要素,整个图案呈外圆内方,象征中国农业银行作为国有商业银行经营的规范化。中国银行在银行形象的树立上更进了一步。中国银行委托专业创新公司,首开了策划实施 CI 的先例,通过在香港凤凰台播放的“竹林篇”、“麦田篇”、“江河篇”等系列化广告,表达出了中行的丰富底蕴^[1]。

2. 银行卡品牌

各银行之间的品牌竞争其实自银行卡产生以来就已经开始。20 世纪 80 年代中期我国第一张银行卡——中国银行长城卡问世。其后,银行卡的发展如雨后春笋,牡丹卡、龙卡、金穗卡、一卡通先后出现。如今我国已有 20 多家银行卡,卡总量超过 1 亿张。各银行原本旨在引进服务业态,提高服务水平的银行卡,逐渐成为各银行展开竞争的手段之一。随着银行卡品牌逐渐成为各银行的象征,各品牌银行之间的竞争实际上体现了各银行之间的品牌竞争。

3. 服务品牌建设

银行服务品牌就是指银行以品牌化的形式推出某项服务,或是将已有的服务品牌化。1996 年,湖北十堰农业银行首先创建了自己的金融服务品牌——36588,即一年 365 天早 8 点到晚 8 点的“全天候”工作法,并将“36588”正式注册。1998 年,在最能引导金融企业创新潮流的上海,建设银行上海市分行别出心裁地推出了国内个人住房信贷领域的第一个金融服务品牌——“乐得家”。“乐得家”除了有鲜明的品牌标志和广告语外,还对品牌的定义、内涵、特色和内容进行了详尽的规范^[2]。

二、以客户为中心的营销理念

1. 以客户为中心的客观性和必然性

长期以来,我国银行对客户资源缺乏足够的重视,银行等客上门,由客户适应银行,

^[1] 杜登彬, 银行品牌大战进入“火拼时代”, 中国经济时报 2002.11.30

^[2] 杜登彬, 银行品牌大战进入“火拼时代”, 中国经济时报, 2002.11.30

而不是围绕客户，提供全面满足客户需要的产品。从这个意义上说，现有银行经营理念无法适应日新月异的金融市场的变化，无法满足客户多方面的需求，从而影响了银行竞争力的提高。

近几年，国内银行开始重视客户作用，并在国内银行间开始了争夺优质客户的激烈竞争，但客户管理理念仍然停留在原始阶段，不能科学地认识客户资源的重要性。以静态标准衡量客户优劣，对于客户的认识依赖于客户所处的行业，对于成长性行业内的企业大家一轰而上，不做客观分析，想尽办法争夺客户资源。而对于非成长性行业或进入成熟期甚至衰退期的企业，则避之惟恐不及，不能主动满足其金融服务的要求。事实上，即使在夕阳产业或非成长性行业内部，仍然有企业通过技术改造、加强管理，提高素质，在新的经营环境下快速成长。因此，对于各行业的企业不能机械地以“夕阳”或“朝阳”来进行简单分类，而应该进行客观分析，推行客户关系管理，建立全新的经营理念。为此，银行应实现由“产品中心主义”向“客户中心主义”的转变，形成“以客户为中心”的新的经营理念。

2. 以客户为中心的服务营销措施

(1) 转变银行客户、银行信誉观念

客户是银行提供产品或服务的接受者。对银行来说，客户永远是最重要的，银行的每一项业务，都必须依赖客户，失去客户，银行就失去市场。以客户为中心的观念既不同于过去我国银行把客户放在经营路径中最后一环的做法，也不同于提出“客户第一”思想，而是把客户放在经营管理的“中心”位置上，达到使客户满意的目的。

从银行业的未来发展趋势看，地理位置的优越将不再是银行业务兴衰的必要条件，资产、资本的多少也将不再成为衡量银行好坏的最主要指标，分支机构、从业人员也不再是越多越好。以富丽堂皇的高楼大厦作为银行信誉象征，以铺摊设点、增加银行人员、与客户面对面的接触服务经营理念将被以高科技、高安全性，更方便快捷，不受时间地域限制的不直接见面的服务所取代。决定商业银行竞争成败的关键可能在于银行电子化程度的高低和拥有信息量的多少，尤其是运用相关信息为客户提供全面服务的能力。

(2) 围绕客户需要设计业务流程

随着金融竞争加剧，金融产品综合性和复杂性日益提高。客户在面对选择不断增多的时候，银行更需要有人情味地去理解体谅客户，客户也需要度身定制个性化的服务，传统

的业务流程越来越难以满足市场的需要。根据银行业务流程再造的要求,要从根本上重新思考和设计现有的业务流程。根据客户类别,将分散在各个职能部门的工作,按照最有利于顾客价值创造的运营流程重新组装,从而建立以顾客为中心的流程组织,以期在成本、质量、客户满意和对市场的反映方面有较大突破。

(3)开展客户关系管理(CRM)

客户关系管理是一种倡导以客户为中心的管理思想和方法,是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制,其实施软件为 CRM。CRM 实施于客户的营销、服务等与客户相关的领域,其目标是一方面提供更快捷和优质的服务以吸引和保持更多的客户,另一方面通过对客户及服务流程的全面管理来提高运作效率,降低运营成本。

CRM 既是一种概念,也是一套管理软件和技术。利用 CRM 系统,银行收集、跟踪和分析每位客户的信息,掌握每位客户的不同需求,从而实现一对一对针对性的营销。在电子商务环境中,CRM 具有在银行与客户之间通过 WEB 进行协作的能力,可通过 WEB 在内的多种渠道来跟踪与管理客户进行的交易与交流。在最大程度提高客户满意度的同时,还能观察和分析客户行为对银行收益的影响,使银行与客户的关系得到优化。CRM 可以帮助我们集中管理客户信息,增进对客户了解和互动,还可以有效辅助银行服务,并可提供多角度的决策分析。

(4)实行客户经理制

客户经理是银行在内部培训和聘用一批专业的金融产品营销人员,通过他们向客户全面营销银行的所有金融产品和服务。全面负责客户的所有金融事务,从而形成介于银行内部作业、管理体系和银行客户之间的桥梁和纽带,并制定适合经理人员努力拓展的市场。客户经理制是银行服务理念 and 制度的创新,实质上是尊重客户、以客户为中心,主动全方位服务的观念。是对外以市场为导向、以客户为中心,对内以客户经理为服务中心和营销前台,“一线为客户服务,机关为一线服务”、全行联动的、适合市场竞争的机制。推行客户经理制有利于提高适应市场和客户需求变化的能力,有利于提高与其它银行竞争的能力,有利于提高银行经营管理效率。

三、营销市场化

除了要做好目标市场的研究定位、开展主动营销等工作以外,当前,主要环节是要创新定价模式,促进银行的营销市场化。

价格是市场营销组合的核心,银行在加强新业务品种开发以及营销体系、营销队伍、营销文化建设的同时,也必须改革传统的产品定价模式,从关系定价和竞争定价方法向依据客户价值定价方法转变。即在制定产品价格时,除了考虑目标市场、竞争对手、产品组合、产品生命周期和产品成本等因素外,必须引入客户对银行的贡献度。依据客户对银行的贡献程度来决定某个产品对某个目标客户的价格。考虑到目前国内存款利率由人民银行制定,贷款利率也只能在人民银行的规定范围浮动,银行还只能在贷款利率浮动幅度内,以及针对属于中间业务和表外业务的服务项目,依据客户贡献制定合理价格。

从长远看,随着金融自由化的发展,利率市场化会逐步成熟。一旦允许展开价格竞争,银行为避免重蹈竞争定价模式的误区,必须加快依客户价值、贡献度进行产品定位的研究、开发和试点工作。值得注意的是,近年来,国内证券市场发展,原来银行的一些优质客户转向从公开市场和非银行金融机构进行直接融资,加之外资银行的冲击,必然使国内银行减少一些大额高质量的客户。这种趋势要求商业银行在对目标客户定位时要具有灵活性,要对一些金额小的中小型客户及过去从未涉及的客户,进行重新评价和定位。采取适当的营销策略,扩大市场份额,使自身在竞争中处于不败之地。

第五节 传统业态更新升级和新型业态的创新

银行要想保持竞争优势,管理体制创新和运行机制创新只是手段,加强内部员工队伍建设创新及营销策略的创新也只是措施。更重要的是树立不断创新意识,运用先进技术和科学理论,积极创新。要立足于传统服务业态,又要对传统服务业态进行更新升级,同时,着眼于新型业态的发展,又要对新型服务业态进行不断创新。

一、传统服务业态更新升级

1. 技术手段网络化

信息技术的发展和广泛应用,在近年来的银行服务方面发挥了不可替代的作用,提高了银行对客户的服务水平,增强了银行的服务竞争力。但由于各地经济发展不均衡等原因,造成了各地银行实际盈利水平不等,从而影响了不同银行对本行硬件和软件设施的投入。国内大部分地区的银行业,传统服务业态只限于柜台服务,而且,业态的更新只局限于外部硬件设施的更新,而对本行进行服务所需要的一些计算机服务软件尤其是网络的应用上还非常落后。传统型服务业态的实施还主要依靠人来完成,势必造成工作效率低下等局面,弱化了银行服务竞争力的提升。

因此,需要进一步高度重视信息技术的创新和应用,加快银行电子化和网络化的建设,切实提高现代科技尤其是网络对传统银行服务业态的改造和升级。银行借助电子化和网络化手段,从多方面改善管理创新业务,是银行发展的战略方向。远期看,银行技术手段网络化发展应包括三个层次:客户综合服务网络、银行内部通讯网络、全球银行间的网络互联。要千方百计加大金融科技的投入,更新银行的计算机网络,重视业务品种的创新和信息的技术运用两者结合,努力实现银行传统服务业态的业务电子化和管理的电子化。要规范管理,统一开发标准,促进银行之间基础设施的共享,减少开发应用各自为政、重复劳动、互不兼容的浪费和混乱现象,集中有限的人力、财力,提高技术开发应用的档次。同时,要积极创造条件,发展各银行参股的专业性信息技术服务公司,如信用卡公司、ATM 业务中心、财务处理中心、数据交换中心、数据仓库和客户信息系统等,以节约技术开发投入,减少管理层次,提高银行资源的使用,提升银行传统服务业态整体竞争力。

2. 金融产品多样化

银行是提供金融产品的企业,其综合信息网络和强大的信息处理能力使提供多样化的产品成为可能。传统发展缓慢的存款、贷款业务并非银行今后从事的主要业务,诸如投资银行业务等智能密集化程度较高的业务将会是未来银行经营中体现其竞争优势和实现利润的关键领域。

目前,美国最先进的银行可以提供近 200 多种金融产品,一般银行也可提供近 120 多种金融产品。通过银行综合信息网络的发展,使新的金融服务产品不断涌现。传统银行的服务模式在增加金融服务产品时面临着投入大、周期长、需要人员多等问题,这些因素有的时候成为拓展业务的瓶颈。利用网上银行,可以大大缓解这些矛盾,利用当前先进的神经网络技术和软件技术,当业务部门提出需求后,开发成熟的通用业务模式系统只需要修改一些参数,然后加入相应的文档和流程规范,一个业务品种就可以在网上推出了。所有相关的宣传、功能归类对于以 Internet 为基础的网上银行来说,都不是什么太大的问题。而且,通过目前已经很成熟的网络用户统计,我们可以准确地知道各项业务品种的用户访问和使用量,从而为以后新品种的开发带来传统商业银行模式很难及时提供的数据。传统的模式中,开发完一个新的业务品种,有关文件的下达、人员的培训、宣传资料的编写印制、客户问卷的调查等繁复工作,这一切因为网络银行变得更轻松了。

3. 银行服务个性化

(1)利用高科技实现服务个性化

要利用现代网络等高科技手段,对传统银行服务业态更新和升级,从而使银行服务个性化。如利用电话服务中心,辅之以先进的客户管理软件,客户的基本资料与银行往来的历史资料都可以在操作员的电脑面前一目了然。通过实时切换,即使用户在 Internet 上,也能够得到电话服务中心服务人员的及时帮助。除了电话服务中心外,现在已经有一些新的技术初露端倪。假如你可以使用 WAP 接收机浏览银行为你定制的商品目录,推荐给的商品都是根据你的品位度身定做的,选中商品后,银行的网络会告诉你和这次消费相关的数据,包括本月总的收入和支出情况,预期要支付的账单金额等。最后你确定定单的话,银行会将你的款项从你的账户上扣除,如果金额不够,银行会根据你的资信为你准备透支款,然后速递公司将你的商品送到你家里的同时,付款金额也立刻转到客户的账户中。当你到家的时候,所订购的商品已经到家里了。这是电子商务中企业对个人的一种模式,这一切运转的流畅,离不开各种渠道的配合。资金流在其中的作用不可低估,想到没有网上银行,很难想象资金可以如此快速、安全地不同企业之间地流转。

(2)根据客户的不同需求实现服务个性化

通过每一次用户在网上银行进行的业务,以及用户在网上通过信用卡、电子货币进行的交易,银行的电脑系统可以了解到用户的需求和爱好。这样,通过个性化的网络设计,就可以最大程度地满足客户的需求。比如当电脑系统发现,某一位到网上银行进行大多数交易的都是查询余额,那么当下一次用户登录的时候,就会发现不用在进行选择,对他而言,首页就是查询余额。并且当余额有比较大的变动时,用户会自动收到有关的通知。这就是网上银行带给我们的个性化服务(Personalized Service)。

个性化服务要借助信息技术,对不同客户群采取不同的服务手段。生产型的客户需要及时提供流动资金周转、技术改造资金配套,贸易型客户需要给予贸易融资便利,年轻人要有投资和创业计划,退休老人需要养老金保险和理财计划等等。提供个性化服务的基本原则是:既要正视客户的独特性,又要考虑与其他银行的差异性;既要重视老客户的利益,又要考虑新客户的利益;要让客户在个性化服务中不断增值,实现银行、客户双赢。

二、新型服务业态的创新

1. 银行联盟国际化

要大力促进银行之间、银行与非银行机构、银行与大型企业集团之间的战略联盟、合

并和兼并。随着市场经济的逐渐发育,迎合金融自由化和国际化的潮流,以多元化混业经营为特色的超级银行将在竞争中处于有利地位。为增强国内银行的竞争力,为新型服务业态创新创造更加良好的环境,笔者认为国内银行应该向以下几个方面发展:要有意识地促进国有商业银行之间、国有商业银行与新兴股份制商业银行之间地联盟、合并和兼并,造就能与国际大银行抗衡的银行集团;要加快企业与银行集团之间联盟、兼并,促进银行的股份制改造,尽快补足银行的资本金;中央银行应放宽分业经营的限制,促进银行与证券、保险、投资银行的联合与并购,培养中国的综合性金融集团和专业人才;利用银行与专业性服务公司的合作,将部分低附加值、标准化的银行业务外包,如银行的后勤、人事、保卫等委托社会专业公司办理,使银行集中精力专注于最有价值的核心业务;考虑以战略联盟、合并和兼并有效手段,加快与世界大银行的合作,加快国内银行的国际化进程。

2. 丰富业态内涵文化

新型服务业态的创新应把企业理念、企业文化渗透到业态的内涵中。要建立以人为本的企业文化,同时要体现本行的企业文化特色,把握时代脉搏,与时俱进。要将企业的文化内涵和经营理念渗透到本行新型服务业态的创新中去,业态创新中体现本行的企业文化。如招商银行新近推出的新型服务业态“一卡通”,反映了其“因您而变”的经营理念。上海浦东发展银行的“东方信用卡”是其十几年来一贯秉承的“笃守诚信、创造卓越”的企业文化的具体体现。中国建设银行“中国建设银行,建设现代生活”的经营理念下形成的“保管箱”服务,中国光大银行的“个人网上银行”、“阳光理财”是“精品银行”理念的直接体现等等。同时,新型服务业态的创新应随着银行经营理念的不断调整而更加完善和丰富。只有这样,才能使新型服务业态的内涵更加丰富,新型服务业态的创新才会有不竭的动力,从而才能保证银行具有服务竞争优势,在市场经济的博弈及同外资银行的竞争中立于不败之地。

结 束 语

服务作为银行产品的主要表现形式,从某种意义上讲,银行之间的竞争主要表现为服务竞争。因此,服务业态创新是银行保持竞争优势的源动力。当前,随着银行业竞争激烈的不断加剧,在日益发展的科学技术的促进下,国内银行服务业态呈现多样化的格局。但是,由于体制等因素,银行服务业态创新发展环境需进一步优化。特别是当某家银行推出一种新型服务业态时,其他银行往往紧随其后如法炮制,而不从理论上探讨服务业态创新。因此,国内银行服务业态创新缺乏有效的理论支撑。本文应用战略管理中相关理论和方法对国内银行服务业态创新进行了初步探讨和研究,主要包括:

1. 运用业态学相关理论进行研究

把业态学相关理论同银行服务业态创新进行结合,论述了目前国内银行服务业态及创新现状,国外银行服务业态发展概况,指出了外资银行的进入给国内银行服务业态创新带来的挑战。

2. 价值链分析银行服务业态创新

价值链是分析企业竞争优势资源方面的重要工具,对于分析银行服务业态创新同样具有实际意义。银行要想保持服务业态创新的连续性和排他性,并给本行带来竞争优势,就要对价值链活动中的每一个环节进行增值分析。文中结合银行服务价值链,指出了银行取得竞争优势对价值链相应环节应采取的措施。

3. 银行服务业态创新价值取向研究

银行服务业态创新保持活力,重要的是价值取向具有先进性、科学性。文中对银行服务业态创新价值取向进行了较为详尽的论述,并在最后指出银行只有在创新服务业态的价值取向上以顾客价值为导向,为顾客提供超越竞争对手的价值,才能在激烈的市场竞争中获取持续发展的竞争优势。

当然,由于自己水平有限,本论文有许多不足之处,主要有:

1. 定量分析缺乏,定性分析较多

由于知识有限,笔者并没有结合有关数据运用诸如数学模型等工具对问题进行深入分析。定量分析缺乏,定性分析较多,因此,并不能使所阐述问题更具科学性,缺乏较强的

说服力。

2. 理论和实例结合的不够深入

在本篇论文中，笔者主要分析了银行服务业态创新战略问题。文中只是就所了解的部分银行服务业态创新进行研究，并未反映整个银行业的服务业态创新现状。因此，感觉还远不能将这个问题分析透彻。

为使研究更有意义，笔者有兴趣在本文的基础上继续进行研究，主要是对我国银行服务业态创新发展进行更加深入细致的探讨，以期对银行业的发展提供有益的借鉴。

参考文献

中文文献

- 【1】迈克尔·波特著,陈小说译,《竞争战略》北京,华夏出版社,1997年。
- 【2】迈克尔·波特著,陈小说译,《国家竞争优势》,北京,华夏出版社,2002年。
- 【3】迈克尔·波特著,陈小说译,《竞争优势》,北京,华夏出版社,1997年。
- 【4】安德斯·古斯塔夫松、迈克尔·约翰逊,刘耀荣译,《服务竞争优势》,北京,中国劳动社会保障出版社,2004年。
- 【5】孙明贵,《业态管理学原理》,北京,北京大学出版社,2004年。
- 【6】理查德·麦特斯、凯瑟琳·金·麦特斯、麦得莱恩·帕尔曼,金马译,《服务运营管理》,北京,清华大学出版社,2004年。
- 【7】徐康宁,《现代企业竞争战略》,南京,南京大学出版社,2001年。
- 【8】陈幼其,《企业战略管理案例》,上海,立信会计出版社,2001年。
- 【9】邹昭晞,《企业战略分析》,北京,经济管理出版社,2001年。
- 【10】王迎军、柳茂平,《战略管理》,天津,南开大学出版社,2003年。
- 【11】波士顿顾问公司,《公司战略透视—波士顿顾问公司管理新视野》,上海,上海远东出版社,1999年。
- 【12】谢康、陈涛,《网络银行竞争战略》,广州,广东人民出版社,2001年。
- 【13】盖瑞·哈默尔,《启动革命》,台湾,天下远见出版公司,2000年。
- 【14】罗伯特·巴泽尔、布拉德利·盖尔,吴冠之译,《战略与绩效—PIMS 原则》,北京,华夏出版社,2000年。
- 【15】Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson 著,吕巍译,《战略管理:竞争与全球化(概念)》(原书第4版),北京,机械工业出版社,2002年。
- 【16】陈阳编著,《竞争博弈》,北京,中国经济出版社,2001年。
- 【17】彼得·圣吉《第五项修炼》,台湾,天下远见出版公司,2004年。
- 【18】王超,《零售学》,北京,中国对外经济贸易出版社,1998年。
- 【19】冯奎,《学习型组织——未来企业的成功模式》,广州,广东经济出版社,2000年。
- 【20】蓝海林著,《迈向世界级企业——中国企业战略管理研究》,北京,企业管理出版社,2001年。
- 【21】加里·哈梅尔、C.K. 普拉哈拉德著,王振西主译,《竞争大未来》,北京,昆仑出版

社, 1998 年。

【22】杨圣明,《服务贸易——中国与世界》,北京,民主与建设出版社,1999 年。

【23】白仲尧,《服务经济论》,北京,东方出版社,1991 年。

【24】刘辉煌,《金融服务贸易自由化论纲——兼论中国金融服务业的对外开放》,长沙,湖南人民出版社,2001 年。

【25】杨蕙馨,《企业的进入退出与产业组织政策》,2000 年,上海三联书店与上海人民出版社。

【26】G. J. 施蒂格勒,《产业组织与政府管制》,上海,上海人民出版社,1996 年。

【27】菲普斯等,《营销客户管理》,北京,经济管理出版社,2005 年。

【28】陈乐天,《企业创新与金融分析》,上海,立信会计出版社,1999 年。

【29】郑海航,黄津孚《中国企业管理直面 WTO 挑战》,北京,经济管理出版社会,2003 年。

【30】薛求知,《跨国银行管理》,上海,复旦大学出版社,2002 年。

【31】谭诺,《新世纪中小商业银行:生存与发展》,北京,经济管理出版社,2001 年。

【32】谢康,《中国与 WTO: 规则、挑战与应战》,广州,广东人民出版社,2001 年。

【33】詹姆斯·赫斯克特等著,牛海鹏等译,《服务利润链》,北京,华夏出版社,2001 年。

【34】彭雷清 《银行业市场营销》 广东经济出版社 2002 年 5 月。

【35】徐昕、赵震翔,“西方网上银行的发展战略及启示”,《外国经济与管理》2000 年 6 月,第 22 卷第 6 期,第 29—34 页。

【36】刘林森,“美国网上银行何以制胜”,《现代商业银行》,2000 年第 12 期,第 39—40 页。

【37】潘显高、邹玉明,“银行应实行差异化战略”,《济南金融》,2002 年第 7 期,第 48—49 页。

【38】刘春红、陈辉胜,“世界网络银行的未来趋势”,《浙江金融》,2002 年第 6 期,第 45 页。

【39】崔满红,“金融资源理论研究”,《城市金融论坛》,1999 年第 5 期,第 10—15 页。

【40】白钦先,“论金融可持续发展”,《国际金融研究》,1998 年第 5 期,第 28—32 页。

【41】张长全,“关于我国商业银行金融创新的几点思考”,《财贸研究》,2002 年第 1 期,第 77—79 页。

【42】徐力,“现代银行电子化发展趋势及其影响”,《城市金融论坛》,1998 年 10 月,第

58-59 页。

【43】王益,“中国银行业竞争力分析”,《管理现代化》,1998 年第 10 期,第 4-13 页。

【44】于良春、鞠源,“中国银行竞争的机构扩张、工具创新与产权改革”,《经济研究》,2001 年第 8 期,第 25-32 页。

【45】刘伟、黄桂田,“中国银行业改革的侧重点:产权结构还是市场结构”,《经济研究》,2002 年第 8 期,第 3-12 页。

【46】张桥云,“中国银行业面对 WTO 冲击的错误观点评析和应对之策”,《河南金融管理干部学院学报》,2000 年第 3 期,第 28-31 页。

【47】自豪,“海尔管理有三方面极具研究价值”,《车间管理》 2004 年第 2 期,第 24 页。

【48】陈祝平、黄盛,“我国零售业制和业态的多样化及发展对策”,《上海商业》,2000 年第 1 期,第 15-16 页。

【49】中西正雄,“零售之轮在转吗?”,《商学研究》,1996 年第 5 期,第 43 页。

【50】姜瑶英,“美国银行业服务渠道发展战略”,《城市金融论坛》,2000 年第 9 期,第 54 页。

【51】袁岳,“给你块糖吃!国内银行儿科营销现状”,《中国经营报》,2002 年 11 月 11 日。

【52】刘旭东,“论教育价值取向”,《青海师范大学学报(社会科学版)》,1992 年第 2 期,第 94 页。

【53】李志辉,“美国银行业经营与管理模式的变化动因分析”,《美国研究》 2000 年第 3 期,第 51 页。

【54】马文祥,“美国商业银行的员工培训”,《现代商业银行》, 2002 年第 9 期,第 46 页。

【55】傅玲玲,“内部营销与提高银行服务竞争力”,《市场研究》,2003 年第 12 期,第 18 页。

【56】杜登彬,“银行品牌大战进入‘火拼时代’”,《中国经济时报》,2002 年 11 月 30 日。

【57】戴相龙:我国金融事业 13 年来实现了历史性跨越 中国互联网新闻中心,
<http://www.china.cn/chinese/2002/Sep/205147.htm>。

【58】林森编译,新经济渗透银行业,人民网, <http://www.people.com.cn/GB/channel2/19/20001214/348747.html>。

英文文献

【59】Richard J·Sullivan,How Has the Adoption of Internet Banking Affected Performance and Risk in Banks? Financial industry Perspectives 2000

【60】Chandana R Unnithan, Paula M·C·Swatman, eBusiness adaptation-a comparison of Australian and Indian experience in Internet banking
http://www.deakin.edu.au/mis/research/working_papers_2001/2001_working_papers.htm

【61】Walter I. Global competition in Financial Services. Cambridge, Mass:Ballinger Publish Company,1989

【62】Jansen M. The International Financial Services: Issues and Lessons for Developing Countries. Boston, Mass: Kluwer Academic Press,2000

【63】Matto A. Financial Services and the WTO: Liberation in the Developing and Transition Economics. In: Paper presented at the Measuring Impediments to Trade in Services Workshop. Canberra: Productivity Commission,1999

【64】Richard A. D' Aveni, Robert Gunter, *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: The Free Press, 1994

【65】Ming-Jer Chen, Competitor analysis and inter-firm rivalry: toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 1996, Vol.21, No.1

致 谢

转眼之间，两年的研究生学习马上就要结束了。两年来，我较为系统、全面的学习了有关经济、管理方面最新的理论知识。在思考、解决问题的能力方面有了较大进步，所有这一切都将使我终生受益。谨向关心、培育和教导过我的所有老师致以最深的谢意！

在论文即将完成之际，首先感谢我的导师王迎军教授。这篇论文的写作，从选题、构思、撰写到完成，都得到了王老师细致入微的指导。没有王老师的教育和帮助，我的这篇硕士论文不可能顺利完成，我的两年研究生学习也不可能取得现有的成绩。同时，王老师严谨的治学态度和躬身垂范的敬业精神是我终身学习的榜样。在今后，我将不断地激励自己积极进取，以有所为而无愧于王老师的谆谆教导和殷切希望。

在论文预答辩过程中，黄福广老师、刘志远老师提出了宝贵的修改意见，在此表示衷心的感谢。

感谢为我们能顺利完成学业付出辛勤汗水的 MBA 中心张老师、吴老师及其他负责 MBA 教学管理的全体老师，他们的敬业精神和出色的组织管理能力令人钦佩。

感谢我的领导和同事们在我学习期间给予我的大力支持和鼓励，我将运用所学知识努力工作，不辜负他们的期望。

借此机会，我要深深感谢我的妻子和儿子，是他们无尽的关心、理解和支持激励我不断进取，得以顺利完成学业。

由于本人能力有限，论文中肯定会有许多错误和疏漏之处，敬请各位老师和同学赐教。

孟庆哲

二〇〇五年四月三十日