

让品牌转型 助推银行转型

■ 招商银行行长 马蔚华

大力发展财富管理业务,满足高端客户投资理财需求的同时,契合客户追求高品位生活的心理诉求,努力塑造与之匹配的高雅的品牌形象。

在新的历史时期,特别是在新的监管条件下,银行业正在转为更加重视金融资本,普遍的关注中小企业,特别重视非逆差收入,更加注意自己的服务,希望通过转型来赢得市场。银行战略转型,品牌也需要转型。我和大家分享一下招行近年来在品牌建设上努力进行三个转型的认识与实践。

品牌定位向个性化转型

为了避免品牌的同质化倾向,招行将品牌定位与客户定位紧密结合,面向不同的客户群,努力打造个性化的品牌形象。

一是针对高端客户突出高雅的品牌定位。富裕人群是银行青睐的目标客户,也是银行品牌建设的目标受众。招行在国内同业中率先进行客户细分,10年前就着手打造专门针对高端客户的服务体系与“金葵花”品牌。在大力发展财富管理业务,满足高端客户投资理财需求的同时,契合客户追求高品位生活的心理诉求,努力塑造与之匹配的高雅的品牌形象。为此,选择高雅艺术作为品牌传播的主线,经过多年一以贯之的努力,在客户心目中,招行成为了一个有品位的银行,金葵花成为了高雅的象征。越来越多的人认为,作为一个有品位的人,就要有这样的银行打交道。

二是针对城市白领突出便捷的品牌定位。在高速运转的现代生活中,时间已成为城市白领阶层最稀缺的资源之一。为满足城市白领的这一需求,招行在本世纪之初即实施“水泥+鼠标”的战略,在努力增加物理网点的同时,大力发展包括网上银行、电话银行、自助银行在内的电子银行渠道。到目前,招行电子银行综合柜面替代零售业务超过85%,公司业务接近50%。这不仅缓解了股份制银行网点少的劣势,而且适应了城市白领的新需求。近年来,招行抓住 iPhone 手机风靡全球、城市白领争相抢购的时机,实施“鼠标+拇指”的策略,率先推出了 iPhone 版手机银行,为客户提供了涵盖金融资讯、自助转账、投资管理等等常用的金融服务以及网上购买电影票、预订影院座位、特惠商户、手机商城等增值服务。

三是针对年轻人突出时尚的品牌定位。在今天这样一个以年轻人为主导的新消费时代,银行的品牌定位必须植入时尚元素,才可能受到欢迎。为此,招行开发了一系列适合年轻人的时尚产品,仅信用卡就设计了多啦 A 梦、Hello Kitty、樱桃小丸子、蜡笔小新等粉丝卡,迅雷、凡客、魔兽等网络卡以及针对 30 岁以下高学历年轻人的 Young K 卡。其中,Hello Kitty 目前流通卡已超过 175 万,单月刷卡总额超过 26 亿人民币;持卡人中 84% 年龄在 22—35 岁之间,75% 为女性,预借现金使用率为平均水平的 1.2 倍,循环本金占比超过平均水平 11 个百分点,达到 59%。招行的许多品牌活动也力求时尚,贴近年轻人的心态,赢得年轻人的喜爱。

品牌传播向立体化转型

在信息爆炸、信息泛滥的新媒体时代,受众的注意力十分分散,单一依靠广告的传统品牌传播模式,效果大打折扣,必须向整合传播转型,品牌传播才能实现投入产出的最大化。在整合传播的实践中,招行近年来着重从以下方面进行了有益的尝试:

一是网络传播。网络营销具有传统媒体不可比拟的无穷的想象空间,无限的探索潜力。招行大胆尝试,不断将搜索引擎营销、SNS 社会化网络营销、网络视频互动营销、IM 即时通讯营销、



马蔚华

BBS 论坛口碑营销、微博营销、APP 无线营销等网络营销方式应用到品牌、业务、产品的传播推广中,收到了比较好的效果。在营销中,招行脱颖而出,短短一年多时间仅总行就拥有了超过 60 万的粉丝,在金融企业中名列第一,被梅花网、艾瑞资讯等机构授予“最佳微博营销奖”等荣誉。

二是新闻传播。新闻报道一定程度上是不花钱的广告,甚至是花钱都买不到的广告,对于品牌传播与创建的作用不容忽视。招行从总行到分行都很重视新闻宣传,建立了比较有效的管理机制,保证了比较高的媒体曝光率。

三是事件传播。招行从北京奥运会到上海世博会再到深圳大运会,从 A 股、H 股上市到成立 20 周年庆典再到纽约分行在华尔街冬天隆重开业,都比较成功地进行了事件式营销。在奥运营销中,我们预见中国人将用“和”字诠释奥运精神,因而发行了“和”卡,设计了以“和”字为创意的广告片,成立了以“和”命名的慈善基金;“和”的概念巧合奥运开幕式主题,大大增强了传播效果。在大运营销中,我们以“从您开始,因您而变”为主题,组织了大运主题银行卡的发行,大运村的网点服务,开幕式金葵花等招行元素的植入,互动式的户外及现场广告,面向大学生的多种比赛等一系列营销活动,成为大运营销最成功的赞助商之一。

四是公关传播。多年来,招行在这方面付出了坚持不懈的努力,通过积极与政府机构及政府官员进行工作沟通,有选择性地参加有影响力的 NGO 组织、论坛及会议,广泛地与高校的老师和学生以及各行业的意见领袖互动交流等方式,建立和维护了较好的公共关系,传播了正面的品牌形象。

五是持续传播。AC 尼尔森的调查表明,客户对银行品牌和营销信息的认知渠道中,银行自有媒介仅次于电视,列第二位。招行较早地认识到自有媒介的广告价值,充分利用网点、ATM、网络、账单、短信、客户刊物等各种渠道,进行品牌与产品的营销。同时,还积极利用内部电子报纸、纸质刊物等载体,向员工传播品牌信息,使数万员工成为招行品牌的热情宣传员。

品牌体验向一致化转型

当今时代是一个体验经济时

代。品牌体验贯穿客户与品牌接触的各个环节与整个过程,只有让客户获得一致性的品牌体验,品牌传播的效益才能不断叠加累积,并逐渐变成联系客户的情感纽带。为此,招行从以下三方面入手加强品牌一致性管理:

一是提供优质服务。近年来,在客户大量增加、要求不断提高,新员工比重加大、80 后管理趋难的情况下,我们全力以赴维护优质服务这块招牌,构建了服务提供、服务支持、服务监督三位一体的服务体系,并系统性地加强服务标准与培训、服务监测与考核、服务改进与创新、服务知识与文化以及客户投诉管理,使全行服务水平总体上适应不断增长的客户需求而不断提升,从而保持了较高的客户满意度和忠诚度。

二是重视形象管理。品牌需要外在形象来体现,对涉及品牌形象的各个要素与细节进行一致性管理十分必要。经过持续多年的努力,招行打造了“一句话、一朵花、一个人”的统一形象,一句话即“因您而变”的核心广告语,一朵花即作为招行象征的金葵花,一个人即招行的形象代言人郎朗。与此同时,对总行对品牌形象进行统一、规范的管理,并尽可能实行集中采购,力求使客户来到任何网点、见到任何员工都能知道是在招行,并留下良好印象。

三是打造“一个银行”。客户对品牌的一致性体验,需要以“一个银行”经营管理体系作为根本保障。近年来,招行在全行大力倡导和实施“一个银行”的理念,通过持续地进行流程优化与资源整合,建立合理的利益补偿、交叉销售机制以及矩阵式的组织管理架构,以客户为中心,纵向打破总分分支、横向打破业务条线之间的界限,使客户在不同界面和渠道都能获得规范化的服务,客户价值也不断得到挖掘和提升。

通过以上三方面的努力,招行的银行转型与品牌转型良性互动、相得益彰,银行转型不断深化,品牌转型持续推进。曾被英国《金融时报》评为全球企业品牌成长性第一,全球品牌 100 强第 81 位,评估的品牌价值达 87 亿美元,增幅全球第一;在世界品牌实验室发布的最佳中国品牌价值排行榜上,招行近年一直名列前 10 名。

目前,中国商业银行的实力与国际地位大大提升,我们期待未来涌现出具有国际竞争力的优秀银行品牌。

让经济增长 智慧而且人性

■ 阳光保险集团董事长 张维功

金融行业从粗放式管理到品牌创新,同样遵循着这样的路径,它与中国社会经济转型交汇在一起,让我们不得不思考我们要什么样的增长,怎样才能做到又好又快的增长。



张维功

刚刚过去的达沃斯论坛上有一个非常重要的主题,那就是“有质量的增长”。这对于处在后金融危机时代的全球经济增长有很重要的现实意义。中国在很大程度上被誉为世界可持续发展的引擎,这样一个快速增长的新经济体,更应该审视自己的经济质量。温家宝总理在达沃斯论坛上详细谈了什么是“有质量的增长,科技的、绿色的、全面协调的、推进民生的增长,增长的结果应该是为绝大多数人民所共享。我们所追求的不但是经济的增长,而是人的全面发展和社会全面进步。

金融行业从粗放式管理到品牌创新,同样遵循着这样的路径,它与中国社会经济转型交汇在一起,让我们不得不思考我们要什么样的增长,怎样才能做到又好又快的增长。

人文追求是转型时期金融公司的首要问题

阳光保险经历了一个快速成长期,从一个百万元创业的小团队,成长为行业前八的集团公司,展示了一个快公司的完美历程。前五年,我们公司的品牌文化也基本是与“快”联系在一起的。

从去年以来我们正式提出理念和发展的转型,就是要从关注产品变成关注公司的价值,公司转型的两大推力或者核心,第一是以人为本,第二是科技当先。只有自己相信的东西才能让别人感受到。我们也一直认为,品牌不是简单的形象宣传,若干年前在市场竞争不充分的时候,似乎我说什么就是什么,现在不同,应该是客户说什么,感受什么,才是什么。品牌这个东西骗不了人,只有品才可能有牌,只有我们自己相信的东西才能让别人感受到。因此,现代企业的品牌是一个战略,从一开始就是公司整体运作的一个部分,并且具有领导力的部分。

当中国经济以及中国社会开始将民生作为转型的一个基本出发点,就注定了人文追求是每一个转型时期金融公司特别是保险公司首先要考虑的问题。保险公司的本质是为了解决他们可能遇到的危机所做的努力,所以把服务好就是保险公司为转型中的客户所做的第一要务,把客户利益永远放在第一位是树立保险公司品牌的关键。

阳光保险的员正是有了这样的意识,才逐步把行业服务越做越好。我们公司也推出了类似 24 小时报案、赔付、第一时间到达现场等一系列的具体服务细节。做到“三个一工程”对客户关爱,做到每年的“客户服务节”都扎实有效。在服务行业当中,一定是人在中心点的。做品牌,就是为了跟客户维持更长久的关系,要把客服的思想、意识、理念提升到战略的意义。从这个意义上讲,品牌建设是改变思想认识、影响思维观念的大事,要从文化传播的角度去讲,从理念的渗透角度去讲。

品牌非常重要的一点就是要真切。我是反反复复在公司内部强调这个问题,我们有两个特别重要的真切,第一个对员工一定要真切,如果员工感觉到公司高层对员工的关爱是流于表面的,这是非常可怕的。如果说我们为了所谓的品牌做一些仅仅应对或者应付客户的事情,这也是非常可怕的,因为作为一个金融企业,金融企业要向百年老店的目标去迈进,所以在这样的过程中真心比什么都重要、恒心比什么都重要。对客户、员工也是如此。我觉得有些问题非常重要,譬如说公司成立五年的时候,我们提出一个重大的举措,对凡是入司在阳光三年以上的员工,且员工父母达到 60 岁,我们每个月给父母是两百块钱的生活补贴。这个数字不大,但是非常解决问题,特别是许多从农村出来的大学生,其实他们在上大学的过程中家庭付出是非常多的,近乎是意外的一种经济的支持。那么小孩子大学毕业以后,其实经济、生活也并不富裕。所以我们帮助解决父母养老这样一个很现实的问题,对这个家庭,对于我们的员工,思想稳定都是非常好的。员工极度欢迎,我也收到大量员工父母非常感动和感激的信,但是我们没有对外宣传一封。这些东西从内部来讲,要把员工的事情做好,也是为社会解决问题。我们真切的给那些天天为公司努力的员工解决一些非常现实的问题。

我想只有这样,大家感觉到公司是真实的,长久的去这样做,才使我们的员工在面对每个客户的时候能够真心地去做。员工有这样一种真实的感觉,对企业有这种真实的认识,这是我们做好对客户服务的第一个前提,也是做好品牌由内到外非常重要的前提。对客户也是这样,我们最

近反复在想,即便我们做一件事,一定是真心的,首先思想是相通的,这件事情该不该为客户去做,如果该,要真心地去做,就一定要去做好,不是简单理解公司高层要让我们这么做,而是大家一定要认识到客户的的确确是我们的衣食父母,我们应该这样去做,这是非常重要的。尽管我们在服务之中可能还做得不好,但是真切的态度、追求的方向都是不能变的,这是永恒的。

我觉得做品牌不是为做品牌而做品牌,通过品牌这样一种非常有效的方式,使我们的服务更加规范,使企业和客户的心贴得更近,使我们为客户提供更加便捷的服务,使社会更加和谐。

适应客户需求是树立客户服务品牌的核心问题

金融企业如何做好服务,如何树立起客户服务的品牌,答案只有一个,就是适应不断变化的社会和客户需求。

以 IT 技术创新为基础推出网上车险。转型带来的是发展方式的变化,并且更带来生活方式的变化。比如,IT 技术的创新极大地推动了金融业包括保险业的发展,电子银行网上支付改变了服务模式,缩短了我们与客户之间的距离,促使我们对消费者提供更加快速简洁的服务,加快了我们的新产品向市场投放的速度。对营销环境产生巨大影响的网络技术,也为我们新的营销方式提供了技术条件,企业营销的重心由推销已有产品转变为满足客户需求;由以产品为中心转向以客户为中心。我们的网上车险服务就是基于此做出了巨大的突破。

开发全球第一款虚拟网络世界的保险产品。我们针对虚拟财产的保护所开发的全球首款网络游戏保险,更是这方面的一个尝试。虚拟保险、虚拟财产领域将来是个巨大的领域,网络世界、虚拟世界,也会慢慢地越来越像真实的世界,那里面有许多现实的情感,需要我们金融提供服务,我们开了先河,不仅在国内外,在全球也是开发了第一款虚拟网络世界的保险产品,为这样广大新的客户群体提供了非常好的服务。农业社会关注土地,工业社会关注发明,现代社会我想最有价值的就是信息的传递、识别、判断的过程,认清这一点对金融企业的品牌建设至关重要。

品牌知名度可以通过广告迅速建立,但品牌忠诚度和品牌资产的形成则需要长期不懈的努力,必须有良好的内部治理结构、良好的市场策略,在坚持成本管理的同时,不断提升差异化的服务,要有明确的管理战略,从以业务流程管理为主转向自觉的品牌资产管理。

综上所述,公司的战略重点就是品牌的重点。我们之所以加大对客户思想的强调,是因为那是在我们在品牌建设上重点需要加强的地方。一方面,我们的品牌怎样让客户感受到阳光是一个温暖的,是一个有品质的公司;另一方面,品牌不仅仅是把已有的东西总结呈现出来,更多的还是去调整和纠正、引导所有公司的行为向正确的方向发展。有些不是品牌本身存在的问题,而是公司目前在管理、服务各方面存在的问题。

我们追求这样一种具有正确动机,有节制、健康的成长模式,这符合当前多变的经济环境和社会需要。IBM 要创造智慧的地球,我们说更有人性的才是更智慧的,让我们期待智慧而人性的增长,让优秀品牌成为最有质量的成长力。