

案例导学｜康美银行：以客户为中心

课程介绍：重新回归客户价值

本次案例课程的第一课，探讨的是一个最基础、也最关键的战略问题：企业如何回归差异化的客户价值主张。

过去十多年，很多中国企业都经历了高速增长。在市场空间足够大、机会足够多的阶段，企业往往可以依靠资源投入、规模扩张和粗放增长实现从 0 到 1、从小到大的发展。但当行业逐步成熟，竞争日益激烈，企业之间的产品、服务、渠道和经营方式也越来越趋同，所谓“内卷”就随之出现。

本质上，同质化竞争就是“卷”，差异化竞争才可能“赢”。当企业无法再简单依靠更多资源投入来获得增长时，就必须重新回答一个战略问题：我们到底为哪类客户创造什么独特价值？这种价值为什么值得客户选择我们，而不是选择别人？这正是本案例希望带领大家一起思考的核心问题。

案例简介：康美银行如何反其道而行之

康美银行是一个经典的哈佛商学院案例。它讲述的是一家美国银行如何在高度成熟的银行业中，找到一条与传统银行不同的竞争路径。

一般银行往往认为，吸引客户存款最重要的是提供更高的存款利率。但康美银行却反其道而行之。它发现，并不是所有客户都最在意利息。对于某些客户而言，便利性、服务体验、网点可获得性和日常交易效率，可能比利率更加重要。因此，康美银行没有选择用更高利率参与同质化竞争，而是选择提供更好的客户服务、更便利的银行体验，同时接受较低的存款利率。看似“不符合常规”的选择，恰恰吸引了一批愿意为便利和服务买单的忠诚客户。

这个案例虽然发生在二十多年前，但它所揭示的商业逻辑在今天依然非常现实。无论是银行业务中的客户存款，还是平安正在推动的企康服务，背后都存在同样的问题：客户真正看重的是什么？我们的差异化价值到底是什么？如果我们说不清楚，就很容易陷入和所有竞争对手一样的同质化竞争。

版权所有 © 2026 北京哈商教育科技有限公司。未经北京哈商教育科技有限公司许可，不可数字化存档、影印，或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

为什么选择这个案例：用经典案例照见当下问题

在案例教学中，我们既会选择最新的案例，也会选择经典案例。对于一些关于战略、客户价值和组织能力的底层问题，经典案例往往更有穿透力。因为它们能够帮助我们暂时从眼前复杂的业务细节中抽离出来，回到商业最本质的问题。

我们之所以把康美银行作为第一堂案例课，是因为它足够经典，也足够通俗易懂。它用一个非常清晰的故事说明：真正有效的战略，不是比别人做得更多，也不是在所有方面都追求最好，而是清楚地选择一类客户、一种价值主张，并围绕这种价值主张建立相应的经营体系。

因此，大家在阅读这个案例时，不需要过多关注康美银行今天的发展状态，也不需要简单比较康美银行和中国银行业、和平安业务模式之间的差异。更重要的是思考：在当时那个决策情境下，康美银行为什么做出这样的选择？这个选择背后的客户洞察、战略判断和组织取舍，对我们今天有什么启发？

课前准备建议：不要找答案，而要形成判断

请大家在课前仔细阅读案例，并认真思考案例问题。需要特别提醒的是，案例讨论的重点不是在材料中寻找“标准答案”，而是训练大家形成自己的判断。

1. 康美银行真正选择服务的是哪类客户？这些客户最看重的价值是什么？
2. 康美银行为什么敢于采取“低利率、高服务”的模式？它的判断依据是什么？
3. 如果你是康美银行的负责人，你是否会支持这样的战略选择？为什么？
4. 这个案例对今天平安思考客户价值、差异化竞争和业务破局有什么启发？

请大家带着自己的判断进入课堂。课堂讨论中，我们更关注的不是结论本身，而是你如何思考问题、如何形成判断、如何说明自己的决策逻辑。真正重要的是：如果你处在康美银行当时的位置，你会如何选择？你为什么会这样选择？这背后的依据是什么？

请在 2026 年 6 月 14 日（周日）中午 12:00 前在哈佛管理导师学习平台提交案例思考题作业。

版权所有 © 2026 北京哈商教育科技有限公司。未经北京哈商教育科技有限公司许可，不可数字化存档、影印，或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。

HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

9-608-C01

2006 年 10 月 3 日修订

弗朗西斯·弗雷（FRANCES FREI）

康美银行：以客户为中心

> *成长为大银行最难的，是不要变成传统意义上的大银行。*
>
> *——道格拉斯·保罗斯，首席财务官*

介绍

黛博拉·雅各贝利（Deborah Jacovelli）从办公桌上抬起头来，看到一群人跑过她的办公室，他们有的装扮成一只大南瓜，有的装扮成一条大麦町犬，还有的装扮成戴面具的十字军战士。这一天是 2002 年的万圣节，一个阴雨连绵的日子，但康美大学照常营业——这所大学是康美银行（Commerce Bank）设在新泽西州（New Jersey）切瑞西尔（Cherry Hill）的培训中心，而员工们则还是带着与以往一样的热情融入了节日的气氛中。作为康美大学的主任，雅各贝利已经目睹了众多创新方法的发展历程，许多创新方法都旨在使公司员工充满活力。万圣节这一天，员工们身着节日服装，还装饰和布置了办公室。这在一般银行中并不常见，但在康美银行却不足为奇。雅各贝利注意到在她办公室外面已经有人用披肩装饰了那个巨大的“C”字母（康美银行的标识）。

经哈佛商学院许可，由美国翻译协会会员时和平全文翻译。此译文的准确性由译者负责。

此译文的版权（2010）归 the President and Fellows of Harvard College 所有。

原文题为 “Commerce Bank”（9-603-080），版权 2002，归 the President and Fellows of Harvard College 所有。此案例由教授 Frances X. Frei 和研究助理 Corey Hajim 撰写，其目的是作为课堂讨论的基础，而不是说明对某一管理问题的处理是否有效。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

要实现康美银行承诺的高质量客户服务，只有依靠那些与众不同的员工。银行的首要目的是让客户满意。为了进一步落实对客户的承诺，为客户提供 WOW！服务（即优质服务），雅各贝利和她的同事实施了一种内部激励和企业文化培训体系，包括进行奖励、表彰、报酬，以及强化培训和教育。“我们希望客户每次光顾我们的银行时都能感到我们的服务超越他们的期望值。”康美银行的总裁兼首席执行官沃侬·W·希尔（Vernon W. Hill）坚持说。康美银行称其支行为“商店”，在运营方式上，它不寻求与邻近的其他银行作比较，而是参照诸如星巴克（Starbucks）、家得宝（Home Depot）之类的零售公司。“星巴克是如何让你付 6 美元买一杯咖啡的？”希尔沉思道：“是它的零售体验，我们关心的就是这个，而且这使我们获益匪浅。有些批评家说我们的股价在银行业中相对较高，但如果你看看其他主要零售银行，比较一下我们的多种银行业务，就会发现我们的股价其实过低。”自 1990 年以来，康美银行的股价已增长了 20 倍（**附表 1 和 2** 表明了公司的财务状况）。

由于康美银行鼓励客户光顾其支行，或者说是商店，它希望即使是在该支行业务繁忙的情况下，客户也会对其在银行的经历感到满意。不少竞争银行正开始照搬康美银行的某些额外服务特色项目，例如，在周末及夜晚提供业务服务，这种情况迫使康美银行不敢懈怠，始终保持领先一步。现在，客户在银行排队等待时已经可以喝喝咖啡、看看报纸了，而银行还在考虑在支行大厅增加娱乐设施。2002年提出的“娱乐式零售”，是康美银行让客户感到WOW的最新尝试，其目的在于“改善氛围”。部分实验性的做法包括在银行向客户赠送免费热狗，安排吉他手和杂耍师的表演，还随处可见脚穿溜冰鞋、装扮成巨大“C”字母的员工。对银行来说，鼓励员工穿节日服装虽然并非完全不可接受，但雅各贝利还是对这一最新项目表示了关注。她想知道客户在光顾支行时是否真的想获得娱乐体验。即使该项目仅在星期五实施，如果不同支行的执行情况出现差异，是否会影响到客户服务的一致性呢？雅各贝利担心银行的零售体验推广最终会不会过度？

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

银行业

产品

零售银行提供存款和借贷两种产品，这些产品被广泛看作商品。利用存款产品，客户可以将钱存入银行机构，从而获准进入付款系统（通过电子转账和电子支票），获得存款利息及使用银行服务基础设施（支行、自动取款机、呼叫中心和互联网）的权利。虽然并非每笔存款都与现行的交易相关，但是与借贷产品相比，存款产品更倾向于以交易为导向。举例来说，就选择存单而言，客户会选择“定期”存款账户，即同意在一段固定时间内以更高的利率把钱存入银行，而不选择典型的“活期”存款账户。

银行通常有十多种支票账户，各有不同的规定和特色，主要体现在免交服务费的最低余额、存取通道、免费填写的支票以及透支保障等方面。

2001 年，银行业放贷几乎占其存款基本额的 90%。此外，1998 至 2001 年期间，存款和借贷的增长接近 20%（见**附表 4a** 银行业合并资产负债表）。大型机构往往通过兼并和收购来实现高于平均水平的增长。

银行业有两种重要发展趋势。第一种是推进产品的“交叉销售”——即提高每个客户所使用的产品数量。虽然银行业并未正式跟踪此类数字，但平均来讲，客户在一家银行一般使用 1.5-2.5 个产品。大多数公司的交叉销售目标要远远高于这个水平。第二种趋势是更加重视来自客户支付的交易服务费和功能使用费的收入。从 1998 至 2001 年，费用收入（也称为非利息收入）的增长率为 27%，比 11% 的利息收入增长率要高得多（**附表 4**）。

服务

银行常常利用人口统计资料（如年龄、收入和地理位置）来帮助划分客户群。最近，许多银行已经开始计算个人客户利润率，从一定程度上帮助银行决定如何区分向不同客户提供的服务。长期以来，银行业的客户满意度非常低，而较小型的信用合作社的客户满意度却非常高（**附表 5**）。

零售银行每年可能会流失高达三分之一的客户。即使是绩效最佳的银行也会损失 15%。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

从目前看来，客户流失率最大的情况发生在客户与银行建立存贷关系的第一年。对银行业的一份调查研究表明，流失的客户中有 34% 表示他们离开银行是因为对银行收取不合理服务费和意外费用、银行服务质量低劣以及出现差错表示不满。另有 34% 的客户离开银行是由于地理位置的变动，主要是因为他们不在现有银行支行的业务范围之内。15% 的客户离开银行是因为他们在其他银行能获得更多便利，比如更长的营业时间。

分布

客户选择银行的原因各不相同，但往往是因为当地支行离社区较近，客户进出方便。针对这种情况，银行创立了庞大的支行网络。所以，即使银行的数量在降低，但支行的数量仍在增长（见**附表 3b**）。许多支行在银行兼并中易主，它们或者成为兼并后实体的一部分，或者由于冗余而被转手卖给另一家银行。

银行还建立了大型的自动取款机网络。客户可以免费使用本行的自动取款机，如果是使用其他银行的自动取款机则需交一笔网络外交易服务费，有时需要交两笔：一笔交给自动取款机所属银行，另一笔则交给客户的存款银行。最初，自动取款机被看作成本中心，但由于它能带来费用收入，便也逐渐被看作是利润中心了。

此外，几乎每个银行都有呼叫中心，每周 7 天、每天 24 小时开通，并且还设语音应答系统（VRU），因此，客户可以通过电话完成日益增加的交易，而不必咨询客服专员。到了 2002 年，互联网银行业务已经普遍存在，其向客户提供余额查询、账户转账、电子付账等业务，客户每月只需支付 5 美元的服务费即可。

电子渠道帮助银行降低了边际成本，因此，大多数银行积极鼓励客户将交易从全方位服务渠道转向自助服务。银行大力宣传电子渠道的可靠性及便利性，对使用电子渠道的客户实行金钱奖励，而偶尔会对使用较贵渠道的客户实行收费（例如，到银行柜台前交易需收费 3 美元）。

员工

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

零售银行选择一线员工时，常常考虑其完成重复性工作的能力、与客户交往的能力，以及是否愿意接受相对较低的薪金。员工培训主要包括学习银行的具体政策、业务流程，以及十余种在银行中可随时获取的存款和借贷产品的各种特点。银行兼并后，学习这些产品的特点变得尤其重要，因为此时来自兼并前一方银行的客户常常被迫使用兼并后银行的新产品，而新产品的特性是他们所不熟悉的。在银行业，遵循作业流程、了解具体产品的特点至关重要。衡量员工绩效的关键指标是处理的电话服务量和完成的交易量。

康美银行故事

希尔于 1973 年创立康美银行时，便下定决心要与众不同。“这个世界不需要又一个‘雷同’的银行，”他提出自己的观点，“我没有资金，没有品牌，所以我不得不寻求与众不同的创业途径。”他在南新泽西州创立了一家社区银行，资产达 150 万美元，继而，在没有收购其他银行的情况下，将业务逐渐扩展到了宾夕法尼亚、特拉华和纽约。

希尔建立了一套零售银行连锁模式，营业时间在周一至周五为早上 7:30 至晚上 20:00，周六和周日营业时间有所调整。如果支行位于繁忙地带，服务窗口可能要营业到午夜，或者更精确地说是凌晨零点过 10 分，因为公司有一条“10 分钟规则”，明确规定支行应该提前 10 分钟开始营业，推迟 10 分钟结束营业。

客户到支行开支票账户时，会得到热情、友好的接待。他们可以从四种不同的支票账户（**附表 6**）中选择一种，之后，康美银行会照例赠送客户一份开户礼品。

自 1996 年以来，康美银行存款的年均增长率超过 30%。仅在 2001 年一年，康美银行的存款就增长了近 40%（**附表 2**），同时储户增长了 20%。而 2001 年全美国银行业的累计存款增长也不过 5%（**附表 4**）。回顾康美银行的做法时，希尔做了如下描述：

> *其他银行想方设法减少客户在支行进行交易，因为支行是一种高成本的交易方式。他们想推动客户进行在线交易。而我们却完全摈弃这种做*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

法。在美国，你找不到一家零售公司能迫使客户到他们不愿去的地方做交易并获得成功。但这些银行却背道而驰，强制实行电子交易方式，结果他们彻底失败了。我们的操作模式是：我们知道您将使用所有的交易方式，所以我们在您选择的任何一种交易方式上提供最佳服务。结果，我们不仅拥有全国最高的存款增长率，而且我们的在线使用率也达到了34%，甚至高于美国富国银行（Wells Fargo）。

我不必每天向你推销产品。一旦你在康美银行开了户，我就可以利用你的存款余额赚钱。大银行认为客户只耗费成本，而不带来收入，我并不这样认为。

你找不出任何一家零售公司在网点数量不断下降的情况下还能幸存下来，然而其他银行却认为他们在不断把客户撵出支行后，还能维持业务。我觉得这很难理解。我们有些支行每月有 10 万客户光顾；平均起来，光顾支行的客户达 4 万人。这比平均每月光顾麦当劳的 2.5 万顾客还要多。

增长

对康美银行而言，纽约市代表了巨大的商机。“每个人都会告诉你纽约是全国银行数目最多的市场，甚至已经拥挤不堪，”希尔说，“可是，我却认为这个市场的银行数目根本不能满足需求，因为纽约的存款额仅为 5000 亿美元。”康美银行进入纽约这一新市场时并非悄无声息，相反，每家支行的促销成本都高达 50 万美元，是其通常促销成本的 5 倍，促销方式包括直接信函邮寄、地铁和电话亭张贴广告，还包括在街头商贩的帮助下，赠送了 1 万只用印有康美银行标志的餐巾纸包裹的热狗。康美银行在瞬间获得了成功。虽然促销的成本高出在其他任何地区支行的 4 倍，但康美银行纽约支行只用了通常情况下一半的时间就实现了收支平衡。

希尔坚持认为业务应该继续保持有机增长。“在这个国家，没人能通过兼并和收购建立起一流的零售公司，”他强调，“你只能从零开始，建立一个一流的零售银行。虽然兼并和收购在本质上的确能降低成本，不过企业文化融合以及品牌稀释将最终导致

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

企业失败。在这个国家，即使是大银行的兼并也以失败而告终。”在希尔看来，“建立一家银行比整合一家银行容易得多。”

康美银行花费了 18 年时间才使存款额达到 10 亿美元，不过它现在仅每个季度的存款额就已超过这个数字。康美银行期望最终存款额达到 1000 亿美元，而且从华盛顿到波士顿的支行总数能达到 1000 所。康美银行的成功不仅仅局限于存款额的增长，该银行的净收入从 1998 年至 2001 年也翻了一番，相比之下，整个行业的增长仅为 20%。康美银行的首席财务官道格拉斯·保罗斯（Doug Pauls）回顾了他初来董事会时看到的财务预测：“我的本行是会计，因此骨子里有一点保守。1994 年我来到这儿看到当时的财务预测时，我认为这是一份十分激进的预测。不过我还是庆幸我们实施了这个最初的计划，因为我们现在已经完全攻克难关，实现心中所愿了。”

债务和信用

存款

“我们相信银行的价值不在于其贷款基础，”希尔解释道，“而在于其存款基础， 我们称之为核心存款。储户存款并非出于利率原因。在每个市场上，我们支付的利率通常都是最低的。”康美银行的存款利率通常比其竞争对手低 0.5个百分点。

康美银行对其个人业务的关注在银行业是不同寻常的。康美银行一半以上的存款来自其个人业务，而大多数银行的个人业务只占总业务的近三分之一。希尔表示：

> *其他银行已经放弃存款增长的希望了，因为他们认为要推动存款增长，就不得不支付最高的存款利率。80 年代末、90 年代初，大银行就认定，促进储户存款的聚积和增长过于麻烦。因此，一方面，他们开始投资批发市场，另一方面，他们开始降低零售网络的成本。*

保罗斯又补充说：“当有人问沃侬他是否关心竞争时，他说他并非真的在意，因为他们在打一场空间战，而我们却在赢得支行层面上的地面战争。我们不能对此掉以轻心。支行层面上的存款增长是我们一切业务的根本所在。”

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

毫无疑问，支行网络服务的时间越长，其成本就越高，这已体现在银行的费用比率上。“低费用比率意味着存款减少，而不是增长，”希尔强调说，“看看费用比率低的那些家伙，他们每天都在缩减其业务投资。”在征求客户的意见后，希尔承诺对支行进行投资来提供客户需要的服务。“我们问客户，‘您为何要开一个新账户？’”希尔回忆道，“3% 的人说他们想得到最高的利率；62% 的人说他们选择银行时通常是考虑到诸如服务和便利等的因素。那么好吧，既然竞争对手现在要争夺这 3% 的客户，我们就决定争取那 62% 的客户。”

康美银行想方设法省钱，但并不依靠节省改善其收益状况；相反，节约的钱会返回给客户。希尔描述了他们采取的一个战略：

> *沃尔玛（Wal-Mart）每次打败一家供应商，达成一笔好交易后，他们并不把这笔额外的收入占为己有，来增加自己的利润；而是用来改善对客户的价值主张。今年我们换了一家取款机供应商，节省了上百万的费用，我们反过来又把节省的费用用在了客户身上。我们本可以把这笔钱算做我们增加的利润，但现在我们却决定取消整个公司的存取款卡和支票卡的交易费用。我们不收取卡费，也不收取交易费，如果你在纽约使用了其他银行的取款机，他们会收取 1.5 美元的费用，而我们则把这 1.5 美元返还给你。这是一流零售银行的所作所为。你利用竞争优势加强你的实力，而不是赚更多的钱。*

贷款

康美银行将贷款权分配到各个支行，由支行直接为客户提供贷款服务，同时支行还有权贷记银行存款。然而，整个银行业的情况却并非如此。法利斯（Falese）描述了更典型的银行贷款结构：

> *在富利银行（Fleet）内，如果医疗保健借贷部门有了存款收入，它会将其贷记到自己部门的账上，但支行需要为该客户提供服务。富利银行的支行经理痛恨医疗保健借贷部门经理，因为支行要为客户服务，却无权贷记这笔存款。但在康美银行，支行经理却欢迎医疗保健部的银行同事，因为支行可以收取和贷记客户存款。这个小小的调整完全改变了银*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

行的灵活性。

康美银行的贷款与存款比率显著低于行业平均数，并且每笔贷款都是经过慎重考虑后决定的。“我们在银行利差上赚钱不多，我们不能冒信贷风险，”法利斯解释说：

“客户的偿还能力至关重要，我们庆幸没有接手某些贷款业务，现在看来我们的决定是明智的。”保罗斯又说道：“我们对待信贷和信贷质量比对待[竞争]更加严格。在其他地方能获得批准的交易，在这儿可能得不到批准。”康美银行的大多数信贷集中在商业房地产项目、房屋抵押、以及消费贷款方面。

康美银行鼓励贷款客户在康美银行开户存款。对法利斯而言，这是政策。他解释说：

> *多数其他银行追求贷款业务。我的态度是，没有存款就没有贷款。我们将贷款权分散至支行，这样，有时候你不得不亲自来支行签署材料。贷款专员同时也是支行经理，在为你办理贷款时可以鼓励你将存款交托我们管理。我的工作是确保达成良性贷款，获得应得回报，且同时赢得核心存款。*

不仅是客户，还是狂热支持者

“我们不仅要满足客户需求，而且还要将他们彻底征服，”康美银行最知名的员工培训师约翰·曼宁（John Manning）评论说，“如果你和我们的客户交谈，你会发现，他们不仅是喜欢我们，而是热爱我们。”希尔证实说：“客户买我们的产品，因为他们信任我们的品牌。”保罗斯补充道：

> *我要出去吃午饭，在附近一家温迪（Wendy's）快餐店排队等候，站在我前面的某个人看到我身上带着康美银行的徽章，于是他开始谈论康美银行如何了不起。要知道，客户走进银行时有人认识他们，给予他们热情的接待，客户喜欢这种体验；他们对我们极其满意，甚至连他们自己也难以相信。我们在一则广告中使用了真实的客户，连广告拍摄的执导人员也不由惊叹，这些客户如此渴望诉说关于我们的故事，倾诉他们对*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

我们银行的感受。

康美银行支行采用落地窗，并配有宽敞停车场，整体设计令人感到亲切（见**附表 7**）。各个支行的建筑风格也保持了高度的一致性。“我们对建筑模型中的每一个螺丝都了如指掌，”希尔说。多数支行是完全重新建造的，耗资 100 万美元。它们几乎毫无例外地铺有同样的白砖外墙、黑色金属屋顶、同样黑白相间的大理石、同样简洁、无繁复附加服务的支票账户和储蓄账户、同样的棒棒糖和狗食饼干。“这使客户的生活变得更加便捷，”高级营销经理约翰·库宁汉姆（John Cunningham）如是说，“不论客户光顾我们的哪家支行，他们都知道如何进行交易。”

对康美银行来说，支行设立的地点与支行的外观同样重要。希尔找到了一隅繁华但不过分拥挤的地段，这里的居住区和商业区搭配非常恰当。最后，作为费城（Philadelphia）郊区 45 家汉堡王（Burger Kings）业主之一的希尔下定了决心购下此地，他坚持说他做出此决定更多的是出于胆量，而不是因为人口调查的数据。不过，支行设立的地点通常是选择在竞争对手的“后院”。如果一家竞争对手关门，邻近的康美银行支行的员工就将得到 5000 美元的奖励。在不到 18 个月时间内，康美银行支行往往就实现了收支相抵。而对一般银行而言，平均需要三年时间。

康美银行逐步推广了几个以客户为中心的项目，“延长工作时间，在周末提供服务的做法始于[新泽西]海岸，”保罗斯回忆说，“之后，我们意识到这一做法可以在所有的支行中使用。”希尔解释说，“我的竞争对手认为我们这一做法的目的是为了让人们在周日光顾银行。如果没人在周日光顾银行，我们的初衷仍然是成功的，因为它向客户传达了这样一个信息：我们随时等候您的光临。” 阴雨天，银行员工经常打着康美银行的伞，护送客户上车。公司每月送出 30 万支笔，并在免下车服务窗口送出狗饼干和红色康美银行棒棒糖。在这些东西上投资，希尔毫不后悔：

> *如果你像零售商一样思考，那么你会不断地想出办法来改善客户在银行的体验。举例来说，我们在康美银行取款机上安装了电话，以便客户在需要时拨打呼叫中心。又比如，康美银行在其网站上增加了“查询”功能，客户存款后的第二天可看到存款支票的正反面图像。再比如，我们在银行大厅设立的鲜红色的便士兑换机。*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

当希尔得知其他银行已经开始拒绝接收大量硬币，或在接收硬币时向客户收费的情况后，他看到了机遇。

> *我们说，“我们将花 1000 万美元收取您的硬币。”便士兑换机不仅仅提供了便利，真正吸引人的或带来回报的是它的乐趣。孩子们喜欢用它，收集了好多硬币的人需要用它。当有人捧着装满硬币的咖啡罐走到机器前时，在出纳柜台前排队等待的人们禁不住都要回头张望。便士兑换机以其细微的方式把银行变成了一个更有趣、更吸引人的地方。就这样，银行的客流量增大了。*

2001 年，康美银行的便士兑换机处理了 75 万笔交易，交易额达 7170 万美元。机器吞币后吐出收条，客户可到任何柜台出纳处将收条兑换成纸币。此项业务对参与项目的商家，以及客户或非客户都不收费。法利斯称其为“营销 101”：“如果有客户光临，这项业务就将继续开展下去。”

卡罗尔·罗宾斯（Carole Robbins）是康美银行的一名新客户，她是曼哈顿（Manhattan）的一位会议规划员。到 2001 年为止，她对她原来的银行几乎百分之百满意，但这是在花旗银行并购该银行之前了。罗宾斯站在第 55 大街第六大道的新康美银行支行里，把目光扫向对面的花旗银行，自问道：“为什么我要从对面那家‘刻薄’银行转到这里？”。当时正是上午 8 点 15 分，罗宾斯已经料理完了当天的业务，“如果我像他们对待我那样对待客户，我肯定早就失业了。”事实上，兼并是康美银行的重要存款增长来源——当其他银行相互兼并之后，康美银行的存款额开始急剧增长（见**附表 8**）。

“[康美银行] 像是回到过去：一家采用老派服务方式的银行，”罗宾斯继续说，“这里的服务态度与其他地方有所不同，就像我们现在都感觉得到的一样。不过到底如何还是要靠时间来证明。正如所有饭店在刚开张时都能招来顾客一样。”

WOW!

> *我们需要请您忘记您在其他银行的工作方式。*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

——沃侬·希尔（Vernon W. Hill），首席执行官

在康美银行，优质服务有一个名字：WOW！这个项目是在 1994 年由 9 位员工合作策划的。雅各贝利解释说：

> *当时我们需要创建一个理论框架，训练员工如何为客户服务，结果我们制定了“SMART 原则”（**附表 9**）。接着，我们决定想办法衡量服务对外部客户和内部客户的影响。现在，这个项目被称为“努力实现 WOW！”——我们用这个术语代表流程改善。所有部门都有各自必须遵守的质保指标。员工实现或超越目标时，便会庆祝一番。*

对能够向内部或外部客户提供 WOW！的员工，康美银行都会给予带有 WOW！标记的小标签，小巧的红色字母“C”以示奖励，通过这些奖品可以换取康美银行汗衫、体恤衫、咖啡杯和收音机之类的商品。自 1997 年以来，康美银行每年进行颁奖，奖励本年度在各类客户服务中表现突出的员工（**附表 10**）。第一年的庆祝形式是在当地的一家乡村俱乐部举行的一次午宴。2003 年，即银行 30 周年纪念时，康美银行安排所有员工汇聚于曼哈顿的无线电城音乐厅（Radio City Music Hall）。康美银行的员工就是演员，WOW！奖就像是他们的奥斯卡金像奖；员工们不时穿插音乐表演进行庆祝。该年度零售业务最有吸引力的一个奖项授予了一位支行经理，奖励是允许他使用保时捷博斯特（Porsche Boxster）汽车一年。

WOW！不仅仅是聚会和奖励，它还是康美银行大学的培训过程中不可缺少的组成部分，康美银行大学有员工 41 名，是提供全日制教育和培训的机构。一门名为“传统”的课程向所有新员工着重介绍了康美银行的文化，该课程的特点是“部分时间做游戏，部分时间进行培训，部分时间讲授常识。”员工将学习如何微笑、握手，以及如何招待客户。“微笑要露齿，”曼宁坚持说，接着又补充道，“语音信箱绝对不能代表 WOW！”。银行零售部副总裁丹尼斯·狄佛罗里奥（Dennis DiFlorio）对员工说：“到这里来，不要仅为了找工作，到这里来要当领袖，要有激情。”希尔向员工传输他的理念：“从许多方面来看，你进入了一个狂热的服务团体。诺德斯特姆公司（Nordstrom）拥有诺德斯人（Nordies），（注：诺德斯特姆公司是美国著名的零售连锁店之一，以其顾客导向的营销方法而闻名。该公司的员工都有共同的特点：积极上进、胸怀大志、而且大公无私。被称为诺德斯人。）而康美银行拥有“WOW！

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

团队。”

康美银行需要狂热的员工，这些员工需要能够从提供优秀服务中感受到极大的快乐。狂热得有点儿疯狂并无大碍。“我们喜欢雇用有点疯狂、有服务激情的人，”曼宁对一屋子的银行工作人员说，“你们都是这样有点疯狂、有服务激情的人，而且你们有责任出去寻找更多这样的人。”银行对新员工反复强调招聘的重要性，新员工会拿到一叠卡片，将它们分发给能够提供优秀服务的任何人，不论他们是其他银行员工，还是饭店、零售店或加油站的员工，都是发卡对象。

银行每周都有诸如红色星期五这样的活动，这使得银行气氛变得轻松、愉快。每到周五这天，所有员工都身着红色服装，WOW！巡查队会前往支行为员工拍照。甚至客户也会参加进来。“这听起来好像很幼稚，”曼宁说，“但人们喜欢和 C 先生（康美银行的吉祥物）照相。”

康美银行有两个吉祥物。C 先生人见人爱，是一个戴着白手套的巨大红色字母。他是个活标志，代表着康美银行的金色拱门。康美银行的第二个吉祥物叫“嗡嗡”，是一只快快乐乐、和真人一样大小的蜜蜂。他的存在是为了确保员工在支行内都像快乐而不停忙碌的小蜜蜂一样工作。此外，银行内部还有一位员工从未谋面的极度神秘的人物：WOW 先生，他一直忙于回复信件和颁发奖励。

康美银行大学是 WOW！内部培训项目的发起者。除了培训新员工，该大学还负责为现有员工授课，从兼职出纳到高层经理都有机会进行学习。圆满完成学业的人员通常可以获得股票期权奖励。该大学还是未来员工的培训基地。康美银行大学与德雷克塞尔大学（Drexel University）合作，邀请高中生参加商业营地活动，这是一个为期 10 天的免费项目，概括性地介绍商业知识以及康美银行的战略。

神秘购物也称为 WOW！购物，是绩效评测的重要组成部分。康美大学的 5 名教员管理着一支神秘购物者团队，购物者有 100 名，每年他们会神秘购物 1.4 万次。

神秘购物团队发给每位购物者一张卡片，卡上罗列了一些问题和评分事项，购物者光顾支行时就据此给支行评分。除了评估支行的整体状况，购物者还要检查员工的行为规范是否符合康美银行的要求。比如在握手后，员工是否会使用康美银行的标准接待用语：“您好，我叫……我可以为您效劳吗？”此时，如果员工说的是“能”而不是

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

“可以”；如果客户服务代表没有陪同购物者来到客户服务办公桌或没有向购物者提供正确的银行说明手册；如果员工态度看上去不真诚，那么该支行的评分就很低。

因为银行根据购物结果来给员工加薪，所以从 WOW！购物反馈回来的信息都被输入内部数据库，供支行经理们查阅。不同区域的支行各自组织了联盟，借此互相竞争，都想获得最佳客户服务的美誉。神秘购物计划还延伸到了其他银行，康美银行派神秘购物团队到竞争对手的支行开立新账户，并检验其客户服务情况。

WOW！项目渗透到了银行的各个方面。“封杀愚蠢规则”就是其中一个众所周知的计划。这个计划规定，能够针对某一愚蠢规则提出相应可选方案的员工可获得 50 美元的奖励。

康美银行还为那些不愿使用自动语音应答系统，而喜欢人工电话服务的客户提供了方便。并且，客服专员遵守的着装规定也比一般的呼叫中心要严格得多。“我们期望 WOW！服务渗透到业务的方方面面，” 培训发展部副总监托马斯· 迪萨巴蒂纳（Thomas DiSabatina）如此解释说，“你永远无法知道谁会拨打我们的呼叫中心，股东、媒体，甚至希尔先生。我们希望客服代表能够代表 WOW！服务。这同时也强调了他们的职责所在，也就是说，他们有责任向那些支持我们的狂热客户们提供最好的服务。”

康美银行将银行业务车漆成了红蓝两色，并饰有银行的标识，这被看作是银行的免费广告。“如果你问其他银行，”希尔解释说，“他们会告诉你，他们没有将银行业务车漆成惹眼的颜色是因为他们怕遭到抢劫。这真是荒唐可笑，因为车里装的是支票，不是现金，况且，1945 年至今尚未发生一起抢劫案。”在纽约，康美银行的一些银行业务车还会空车行驶。WOW！计划无所不在。

人力资源

随着银行的迅速发展，人员配备成了一种长期挑战。银行持续的成功取决于雇用合适的员工，使其融入康美银行的企业文化，并对其进行培训。举例来说，在曼哈顿，康美银行为40 个职位面试了2000 人。“那些态度冷漠的人不适合此项工作。” 曼宁说。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

法利斯称他招聘的原则是，在内部，注重员工对工作的投入，在外部，注重员工对客户服务的投入：

> *我们很善于招聘人才，并留住人才。过去 10 年中，我只发现一名高层经理不能胜任工作，而且我们在四个月后就发现了这个问题。我会执行季度、半年度和年度审核，会询问哪些措施可行，哪些措施不可行，业务量如何，以及你喜欢哪些措施？康美银行以外的许多银行由于过多地实行权力下放，以至于失去了与客户的联络，失去了专业技能，失去了与外界的联系。他们很少访问客户，并理所当然地认为企业的发展就像打高尔夫球一样容易。实际上他们并没有投入到自己的工作中去。*

法利斯还密切关注劳动力市场，四处寻觅人才。他还考虑招聘有经验但只能做兼职的人才。“招聘兼职人员是个不错的主意。有的退休人员有 30 年的工作经验，”他坚持说，“要知道，在当地市场，工作经验是无法取代的。经验让你知晓谁是当地的企业家，这些企业家在优胜劣汰的竞争中成功地生存了下来。”法利斯通过与即将被录用的员工进行面谈来了解竞争对手的组织情况，并记录下诸如谁在哪里工作等信息。他表示：“兼并后成立的银行为我们提供了一个人才库。我们专注于市场，而且我们知道各个市场领域中哪些是更优秀的企业。我熟悉所有竞争对手的组织结构。我知道他们的贷款专员；我知道他们的秘书、行政助理、文书专员、运营人员，以及支行经理。”

娱乐式零售

2002 年，为了改善客户在各支行排队等候的体验，康美银行倡议实行娱乐式零售计划，该计划鼓励支行经理提出各种奇思妙想，甚至可以提出疯狂荒谬的想法，以便为星期五下午光顾支行的客户创造娱乐体验。“我们想让客户期待发生惊喜的事情，并微笑着离开银行，”雅各贝利解释说。康美银行需要新的创意来保持其在竞争中的领先地位。“我们又需要一个便士兑换机了。”保罗斯评论说。

不少竞争对手也开始采用康美银行的基本服务项目，他们通过广告宣传和营销活动强调人性化的客户服务。总部位于西雅图的华盛顿互惠银行（Washington Mutual）最

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

近在纽约开设了一家零售银行，他们称之为“非银行”，其提供漫游、儿童乐园及无柜台办公服务。ING 是一家总部位于荷兰的银行/金融服务机构，它在美国的支行几乎为零，最近它在曼哈顿市中心开设了一家咖啡馆式支行，在这里，客户可以坐在桌边享受支行提供的意大利浓缩咖啡和存款账户服务，同时还能免费使用支行提供的互联网终端。甚至美国银行（Bank of America）也开始在营业厅内安装了电视，为排队等候的客户提供娱乐体验。

由于有些竞争银行提供更优惠的利率，因此，如果康美银行想保持领先地位，就必须确保其价值主张在客户心中一目了然。康美银行关注的是服务竞争，而非价格竞争。它为客户支付的存款利率较低，是为了更好地改善客户服务。现在的问题是，康美银行的客户服务能在多大程度上区别于其他银行呢？雅各贝利回忆起她与一位朋友的电话交谈，这位朋友抱怨说，虽然银行指派员工招待客户并向客户赠送促销钢笔，但她更希望该员工在柜台后面帮助加速完成繁忙的业务。另一名客户则抱怨说：“招待人员太多了，他们站在一旁，无所事事。”雅各贝利想知道，客户到银行时，是否真的想享受娱乐。

有些支行在娱乐式零售方面遇到了其他问题。雅各贝利想起了她出差途中接到的一个电话，那是关于一起最近发生的不幸事件，她说：“支行经理在支行安排了一个热狗车摊和一名杂耍员，这些都是经过批准的市场营销活动。当时热狗零售商离开去厕所，而推车恰巧在那时着了火。杂耍员设法帮忙，结果火烧到了他身上。当晚，当地新闻媒体对此事纷纷报道，情况糟透了。”

对在放权情况下实施的所有项目，雅各贝利都非常关注实施过程中的品牌形象。银行努力确保所有支行具有相同的外观和风格，银行秉持一条原则，尽可能地从头建立一个全新的支行，从而能够掌控支行环境。娱乐式零售计划鼓励支行经理在本地执行中发挥创造力。雅各贝利这样描述：

> *支行经理比任何人更了解客户，应该鼓励他们做任何能满足客户需要的事情。然而，经验告诉我们，对人员完全放任自由实际上十分危险。银行中有些人认为，只要通过合适的培训和引导，我们就可以取得娱乐式零售成功。有些人则认为，娱乐式零售并不是我们注意力和资源的最佳使用方式，并认为我们应该坚持执行我们现在的服务模式。这对我们而*

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

言至关重要，因为现有的服务模式就是以客户服务为中心，我们的总体成功也取决于客户服务。归根结底，康美银行是一家银行，一个品牌，我们的成功在于提供优于其他竞争银行的客户服务。问题是，在我们完成使命的过程中，娱乐式零售将起到什么作用。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附录

附表 1a：康美银行损益表（年度截至 12 月 31 日；单位：千美元）

	2001/12/31	2000/12/31	1999/12/31	1998/12/31
利息收入总计	624,986	522,941	392,980	296,765
利息费用总计	218,754	219,976	141,855	116,711
利息收入净额	406,232	302,965	251,125	180,054
贷款和租赁损失备抵	26,384	13,931	9,175	5,865
非利息收入总计	197,894	155,527	96,831	73,837
薪金和员工福利	*197,658*	*145,557*	*110,136*	*80,592*
房产和设备	*89,747*	*71,313*	*52,433*	*39,110*
额外非利息费用	*137,069*	*107,600*	*74,582*	*51,718*
非利息费用总计	424,474	324,470	237,151	171,420
税前营业收入净额	153,268	120,091	101,630	76,606
证券收益（损失）	1,439	3,213	1,943	2,934
适用收入所得税	49,695	40,064	34,127	27,308
非常项目前收入	105,021	83,240	69,446	52,232
非常收益一净额	0	0	0	0
净收入	**105,012**	**83,240**	**69,446**	**52,232**

附表 1b：康美银行员工和支行

	2001	2000	1999	1998
员工	5,329	4,228	3,407	2,424
支行	185	150	120	88

资料来源：（美国）联邦存款保险公司（FDIC）网站，http://www.fdic.gov/，2003 年 2 月 23 日更新

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 2a：康美银行资产负债表（年度截至 12 月 31 日；单位：千美元）

	2001	2000	1999	1998
存款机构现金和应付款	584,850	486,994	431,173	313,919
证券	5,212,214	3,497,522	2,828,777	2,394,476
贷款和租赁净额	4,652,015	3,712,051	2,978,017	1,943,052
银行房产和固定资产	410,451	321,261	229,917	151,877
其他所有资产	1,411,636	843,176	263,444	175,826
资产总额	12,271,166	8,861,004	6,731,328	4,979,150
存款总额	10,228,610	7,437,270	5,674,937	4,501,544
其他借贷基金	90	9,638	205,453	26,004
股权资本	700,747	537,343	385,404	321,434
其他负债总额	1,341,719	876,753	465,534	130,168
负债和资本总额	12,271,166	8,861,004	6,731,328	4,979,150

附表 2b：康美银行存款和借贷信息（年度截至 12 月 31 日；单位：千美元）

	2001	2000	1999	1998
有息存款	9,221,383	6,753,279	4,652,945	3,578,041
贷款损失备抵	66,981	48,680	38,381	26,409
非当期贷款和租赁	17,616	14,749	9,921	7,749

资料来源：（美国）联邦存款保险公司（FDIC）网站，http://www.fdic.gov/，2003 年 2 月 23 日更新

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 3a：商业银行业合并损益表（年度截至 12 月 31 日；单位：百万美元）

	2001/12/31	2000/12/31	1999/12/31	1998/12/31
利息收入总计	402,853	428,448	367,291	362,016
利息费用总计	187,696	224,488	175,149	179,265
净利息收入	215,157	203,960	192,141	182,752
贷款和租赁损失备抵	43,420	30,013	21,817	22,215
非利息收入总计	157,049	153,370	*144,373*	123,642
薪金和员工福利	*92,630*	*88,567*	*85,451*	*79,101*
房产和设备	*27,570*	*26,781*	*25,795*	*24,155*
额外非利息费用	*102,097*	*100,763*	92,967	*90,877*
非利息费用总计	222,297	216,111	204,213	194,133
税前营业收入净额	106,488	111,206	110,485	90,046
证券收益（损失）	4,478	-2,283	180	3,131
适用收入所得税	36,741	37,946	39,343	31,931
非常项目前收入	74,226	70,977	71,322	61,245
非常收益一净额	-248	-32	169	507
收入净额	73,978	70,945	71,491	61,752

附表 3b：员工和支行数量

	2001	2000	1999	1998
员工总数（全职）	1,701,721	1,670,861	1,657,602	1,626,978
支行总数	65,654	64,079	63,684	61,957
机构总数	8,080	8,315	8,579	8,773

资料来源：（美国）联邦存款保险公司（FDIC）网站，http://www.fdic.gov/，2003 年 2 月 23 日更新

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 4a：行业统计数据：商业银行业合并负债表（年度截至 12 月 31 日；单位：百万美元）

	2001	2000	1999	1998
存款机构现金和应付款	390,965	369,919	366,456	356,704
证券	1,179,694	1,078,983	1,046,530	979,855
贷款和租赁净额	3,823,167	3,755,371	3,432,892	3,181,025
银行房产和固定资产	76,757	75,795	73,743	71,308
其他所有资产	1,098,491	964,543	815,539	853,640
资产总额	**6,569,074**	**6,244,610**	**5,735,160**	**5,442,531**
存款总额	4,391,610	4,179,634	3,831,104	3,681,428
其他借贷基金	567,743	570,657	555,318	416,696
股权资本	597,137	530,721	479,731	462,142
其他负债总额	1,012,584	963,598	869,006	882,264
负债和资本总额	**6,569,074**	**6,244,610**	**5,735,160**	**5,442,531**

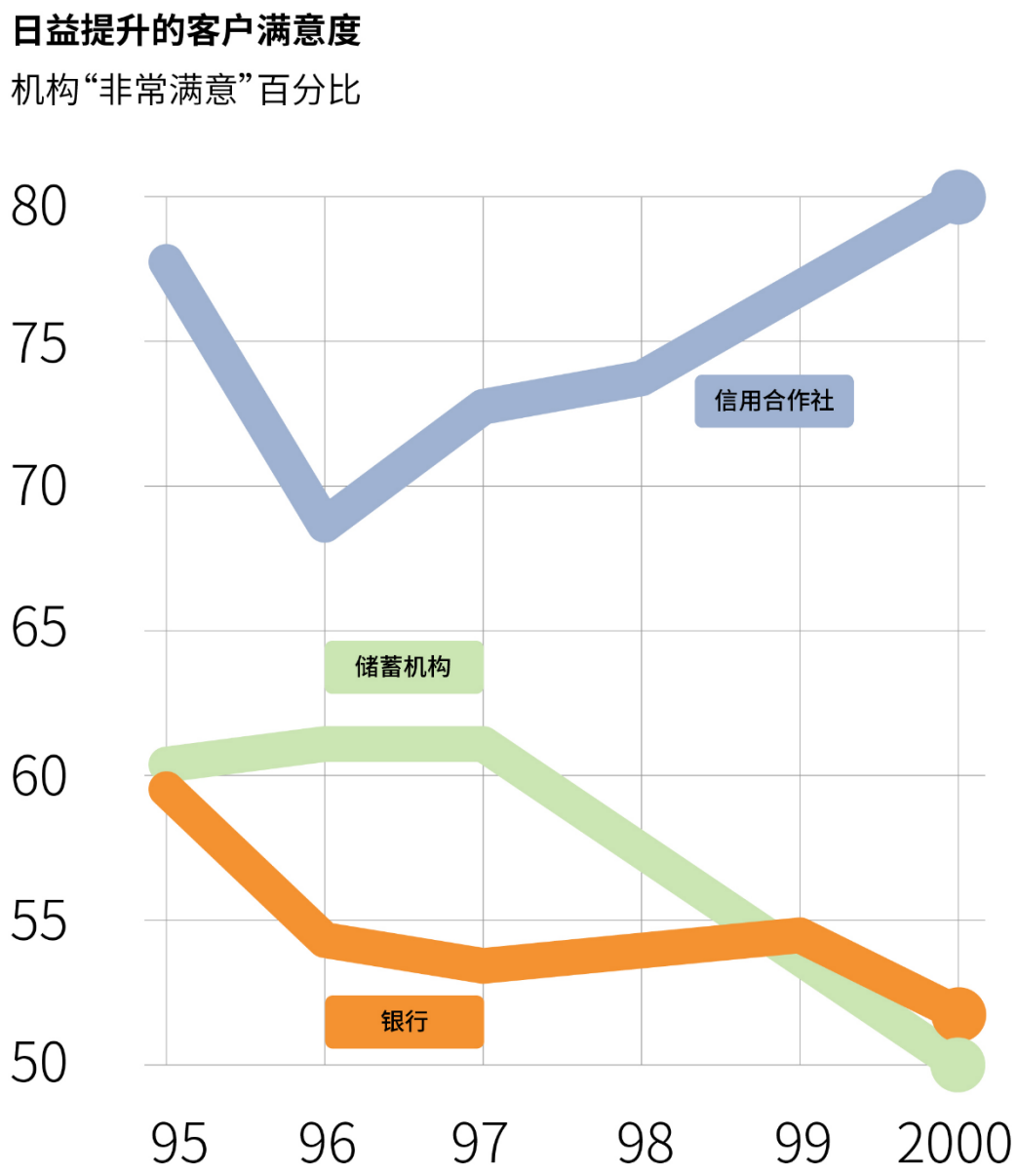
附表 4b：行业统计数据：商业银行业合并存款和借贷信息（年度截至 12 月 31 日；单位：百万美元）

	2001	2000	1999	1998
有息存款	3,505,277	3,423,073	3,127,704	2,961,347
贷款损失备抵	72,314	64,145	58,767	57,261
非当期贷款和租赁	54,905	42,942	33,002	31,253

资料来源：（美国）联邦存款保险公司（FDIC）网站，http://www.fdic.gov/，2003 年 2 月 23 日更新

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 5：客户满意度对比



资料来源：摘自《美国银行家》（American Banker）/2000 年盖洛普消费者调查（Gallup Consumer Survey）2000 年对银行客户进行的调查显示，选择信用合作社作为主要理财机构的客户对服务表示“非常满意”的约为 79%；零售银行客户的这个比例为 53%；而储蓄贷款机构和其他储蓄机构客户的这个比例为 51%。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 6：康美银行支票产品说明

对于支票账户客户，不论其存款余额多少，康美银行免收第一年的月服务费。这还包括免费提供第一次支票服务。

客户可在任何自动取款机上提款，并可在任何允许使用 Visa 卡的地方购物。交易金额将立刻从支票账户中扣除， 并在每月交易收据中有详细记录。

为避免透支，任何康美银行的支票账户都可以与现金储蓄底线捆绑。康美银行提供四种支票账户：

标准支票账户

- 最低存款额达到 100 美元则不收月服务费用。

50 岁成员俱乐部

- 对于年龄在 50 岁以上的客户，只要最低存款额达到 100 美元，开设有息支票账户、免费支票、汇票、公证服务和旅行支票时免交账户保管费。

储户支票账户

- 无最低存款额限制，最初的 8 份支票免收每月 3 美元的手续费。

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 7a：普通支行



一周营业 7 天的银行支行

资料来源：公司网站

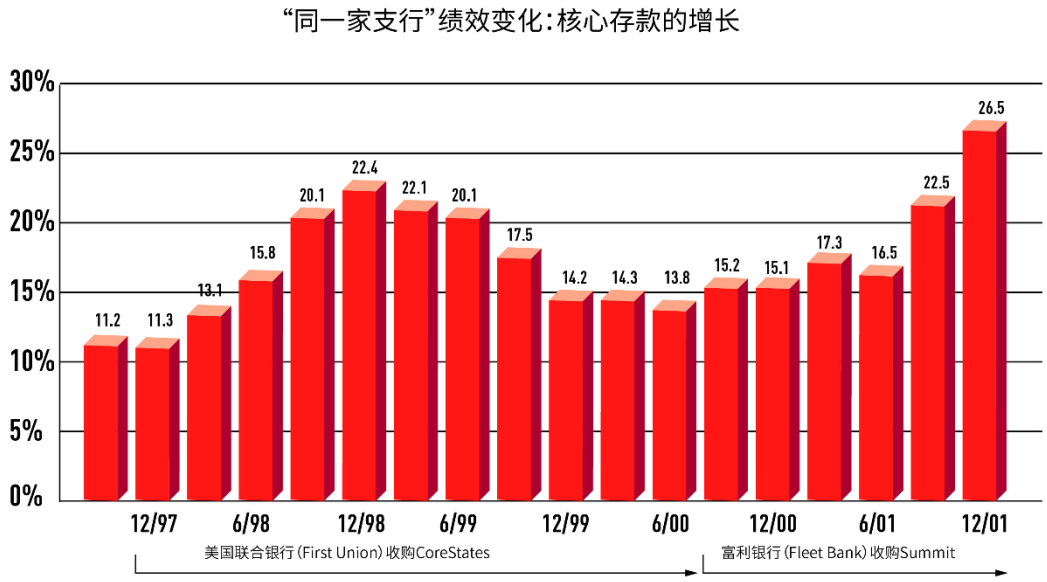
附表 7b：支行开业



资料来源：公司网站

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 8：兼并对存款增长的影响



资料来源：公司网站

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 9：SMART 原则

对客户说“是”！

- 不要被银行政策所束缚。出现与政策有冲突的情况时，要向主管汇报。
- 禁止使用下列用语：

  “不行……”

  “我们不能那样做。”“我不知道。”

  “对不起，您必须……”

让每位客户感受到特别的氛围！

- 态度友好、积极！
- 礼貌地称呼客户的姓名。
- 微笑！

永远遵守对客户的承诺！

- 把客户的问题当成自己的问题——为他们解决问题。不要在企业内“踢皮球”。
- 如果你不能纠正根本性的问题，那么妥善处理这些问题带来的麻烦。

改正错误

- 犯错乃人之常情，改过则难能可贵。

站在客户的角度考虑问题！

- 永远超越客户的期望！

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有

附表 10：2001 年度 WOW！项目奖励

奖励	提名标准
年度最佳零售支行	核心存款增长、存款增长总额、客户贷款增长、WOW购物、亏损总额、员工流动率
年度最佳新秀	核心存款增长、存款增长总额、客户货款增长、WOW 购物、亏损总额、员工流动率
年度最佳经理助理	现金项目、员工流动率、WOW 购物
年度最佳出纳组长	普通现金与信用卡现金、不规范出纳服务、WOW 购物/免下车窗口服务竞争、支票兑现违规、取款机运营时间
年度最佳全职出纳	不规范出纳服务、WOW 购物
年度最佳兼职出纳	不规范出纳服务、WOW 购物
年度最佳客户服务代表	流程违规、WOW 购物

其他奖励包括：最佳办事员配合奖、最佳非办事员配合奖、最佳地区借贷员奖、最佳中间市场借贷员奖、最佳客户借贷员奖、最佳专业借贷员奖、最佳销售代表奖、最佳客户服务代表奖、最佳配合奖、最佳机构绩效奖、最佳零售绩效奖和年度最佳指导员奖。

资料来源：公司文档

版权 © 2026 归哈佛商业出版所有