

简化服务项目降低成本 网上直接银行大获成功

银行业怪才阿卡迪·库尔曼

加拿大银行家阿卡迪·库尔曼以标新立异著称。他认为银行向客户收取费用甚为荒唐；他坚持客服电话应由真人来接，而不是使用电话录音；他痛斥银行业滥发信用卡，认为那是“消费主义的鸦片”；他甚至每年拒绝数千名客户，只因为他们与自己的经营理念“不合拍”。

这位特立独行的怪才管理的荷兰国际集团直接银行(ING Direct)在短短 10 年间，成长为美国最大的网络银行。



■ 库尔曼站在他的摩托车上

改变传统模式

荷兰国际集团(ING)是荷兰金融服务业翘楚。1997 年，荷兰国际集团准备进军加拿大市场。面临加拿大、美国这样相对成熟的市场，集团大胆决定，改变传统经营模式，开设一家全新概念的网上直接银行。

荷兰国际集团请来当时在加拿大银行业已经小有名气的库尔曼，由他担任网上直接银行总裁兼首席执行官。库尔曼 33 岁时，就已任加拿大皇家银行副总裁，并拥有私人餐厅。

加盟荷兰国际集团后，库尔曼看到了进行一场改革的可能，他希望借此良机，结束人们长久以来对银行业的种种抱怨。

只做网上服务

库尔曼发现，许多大公司在降

低成本和简化服务方面很有一套。美国西南航空公司的航班无需对号入座，并取消公务舱和经济舱的区别，这样既节省乘客时间，也降低飞机滞留机场的费用。瑞典宜家公司出售需由客户自己组装的家具，大幅降低成本。麦当劳以物美价廉的产品和简单服务征服了国际市场。库尔曼认为，同样的经营理念运用于网上直接银行，也一定会成功。

荷兰国际集团直接银行不设实实在在的服务网点，没有自动提款机，不高薪聘请工作人员和财务顾问；纯粹使用网络、电话和电子邮件与客户联络，网上服务不收手续费，没有最低存款要求，只提供简单的存款账户、共同基金和贷款等服务。

由于程序简单，在网上申请一个直接银行账户仅需 5 分钟。这样，省下来的运营成本，就可用于提高利率。它的存款利率高达 4.5%，高于业内平均数。直接银行坚持由真人接听客户电话，而不是自动语音服务。快捷而亲切的客户服务，加上吸引人的存贷利率，网上直接银行吸引了大批客户。

继成功打入加拿大市场后，荷兰国际集团直接银行已把业务拓展到包括美国在内的 8 个国家。

现在，荷兰国际集团直接银行已成为美国最大的网络银行和第 24 大存款银行，拥有 500 多万名客户，并以每月 10 万至 15 万名的数量递增。

据美国金融资讯供应商 SNL Financial 统计，荷兰国际集团直接银行存款总额占美国网络银行存款总额一半以上，超过 450 亿美元。

荷兰国际集团直接银行的成功引起同行的关注，甚至连金融巨头花旗银行和汇丰银行都对它刮目相看，纷纷效仿开设网络银行服务。

面对激烈竞争，库尔曼非但毫无畏惧，反将自己的经营理念公之于众：“我们只问一句，‘客户花钱真正想得到的是什么？’”

挑战“消费主义”

库尔曼认为，他和同事们不只是在经营银行，更是在“改变弥漫于整个银行业的误导行为”。

库尔曼痛斥美国人过度消费的生活方式，指责银行发放信用卡的行为“助长了人们的消费瘾”。他把信用卡比作“消费主义的鸦片”，并拒绝在自己的网上直接银行提供信用卡服务。

“多数银行都在想方设法刺激人们多花钱，而我们却告诉人们怎样更省钱，”库尔曼说。他把网上直接银行的宗旨定为“引导美国人回归储蓄”，公然挑战盛行于美国社会的“消费主义”潮流。

只“为悦己者容”

当其他银行都在竞相争夺客户时，荷兰国际集团直接银行却对那些“不合拍”的客户“关上大门”。每年被拒之门外的客户达数千名。

这些客户因违反银行规定而被取消账户。他们或是由于过多拨打客服电话，或是因为多次要求银行处理他们的“特殊情况”。他们的行为增加了银行的运营费用，不利于银行维持低成本的运营。

但认同直接银行经营理念的大有人在，每年都有大批客户从传统银行“流失”，转投网上直接银行。目前，直接银行每年的账户注销率仅为 3%，低于行业平均水平。张旌

相关链接

增设服务项目 保持简约风格

不过，始终有人质疑，直接银行有限的简单服务能否在激烈的市场竞争中长久生存。的确，直接银行目前面临很大压力，以至于不得不增设服务项目，如开设支票存款账户和网上付款业务等，来挽留原有客户。

对于新推出的服务，直接银行尽可能保持一贯的“简约”风格。今年 3 月，直接银行推出支票服务，为避免交付支票簿的麻烦，几乎所有付款业务都可在网上完成。

但有时仍不可避免要用到纸制支票，比如有的客户需用支票付房租或支付保姆费用。为此，直接银行每月要以这些客户的名义打印和邮寄约 2.5 万张纸制支票。

对于这一服务是否应当收费，库尔曼与员工争执了数周。库尔曼坚持直接银行不应向客户收取任何费用。

令库尔曼尴尬的是，直接银行每推出一项新服务，都在冲击公司创立之初奉行的“简化服务”理念。

以抵押贷款为例，直接银行目前只提供 5 年期和 7 年期两种抵押贷款，而不提供 30 年期服务。库尔曼认为，没有人需要 30 年抵押贷款，因为大部分人会在 7 年内搬家或者转按揭。

但事实上，仍有许多人需要 30 年抵押贷款。今年春季起，直接银行不得不做出妥协，为需要这一服务的客户另找一个委托借贷方。



巨型章鱼遨游蓝天

7月29日，美国加州伯克利，人们准备放飞巨型风筝。有些风筝做成巨大的章鱼形状，100英尺（合30米）长。数千年来到伯克利参加一年一度的风筝节，观看巨型风筝遨游在天空。

编辑 青眼



机器人擂台赛

7月30日，在韩国首都首尔举行的机器人擂台赛上，两个机器人在搏斗。



啤酒罐赛艇会

7月29日，澳大利亚达尔文市举办年度啤酒罐赛艇会，“赛艇”完全用啤酒罐做成，场面十分有趣，精彩纷呈。



漫画 活页 David Horsey [美]



割草机耐力赛

7月28日，英国南部小城普尔博罗夫举办了一年一度的割草机12小时耐力赛。车手必须3人1组，轮流绕着1.3公里的赛道跑上12小时，中途可以停下来加油。



母子情深

7月31日，在荷兰雷嫩的一个动物园里，31岁的猩猩妈妈抱着出生5天的猩猩宝宝。