

服务 财富 转型:现代商业银行的经营之道

——写在招商银行济南分行成立11周年之际

追忆岁月的足迹，你我风雨同行。舒展精彩的华章，你我喜迎共庆。走过11年的招商银行济南分行，用齐鲁文化的墨香在趵突泉畔书写着生动故事。

追寻往昔，自诞生、成长到壮大，11年来，不管是泉城广场上的第一次路演，还是闻名遐迩的全国“百佳”；不管是成立三载即名动全行的“济南现象”，还是在当地股份制同业中竞相称道的“招行精神”，济南分行一直传承着招行优秀的文化基因，坚持“因您而变、因势而变”的发展理念，孜孜不倦，用至善服务、财富创造和顺势转型描绘出了一幅壮美的金融画卷。

招商银行的营业厅，被一杯牛奶、一杯咖啡、一把老年人座椅、一句温暖的问候所惊讶——原来，银行的服务还可以这样！

11年过去了，一提及银行温馨周到的服务，老百姓会习惯而又自然地想到招商银行。尽管银行服务的同质化已经让大家习以为常，但招商银行的“因您而变、因势而变”，依然伴随着用心至善、温馨之美，深入人心。

客户是太阳，招行是葵花。我们始终围绕太阳绽放微笑的脸庞，这就是“因您而变”简洁而博大的内涵。招商银行每一名新成员加入后规范化、程序化的服务培训，服务典型的生动再现，新老之间的服务传承，每天的服务晨夕会，每月的服务分析会，每季度的服务评审会……就这样，服务文化从浅入深，从感性到理性，一点一点成为习惯，成为意识，上升到理念。

时代在发展，需求在改变，思想观念的进步，科技手段的升级，网络信息的创新，金融产品的换代，招商银行的服务一直都在“因势而变”。一是思想观念在变，树立正确的服务价值观，将服务工作与自身事业的追求有机结合；二是服务体系在变，服务管理从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，以客户的实际需求为出发点，创新产品种类和服务手段，满足客户多样化的需求；三是服务手段在变，IT技术的运用是实现服务由浅层次向深层次发展的关键。

2010年，招商银行济南分行的“关爱服务”感人而又生动。优质服务源于发自内心的服务意识，是否真心、用心是服务差距的根本原因。济南分行培育积极、主动的服务文化，促使员工从内心深处体现对服务工作的热爱，而不再是一种外在的要求和约束。员工创造的“家政式”、“顾问式”、“保姆式”、“亲属式”服务的感人故事生动演绎，感动着客户，超越着自己，丰富着招行传承不息的服务文化。

经过连续11年的不懈追求，以及各级党委政府的大力支持，上级监管部门的悉心指导和

广大客户的信任厚爱，金葵花终于在泉城璀璨绽放，并结出累累硕果。继分行营业部在2009年以山东省第一名的身份参选并赢得全国百佳荣誉称号后，济南分行于2010年入选总行服务十佳分行，今年又在总行开展的服务监测中名列前茅。济南分行优质服务得到了社会各界的高度赞扬，多次作为山东省金融业服务标杆单位，为全国各地、系统内外的同行交流服务心得，传授服务经验。

财富： 实现共赢，价值之美

国民经济的发展不断丰富着人们的物质生活，社会文明的进步推动人们的精神追求，信息科技的创新不断拉近人们的时空距离，现时服务的满足加快催生更高层次的需求。智慧创造价值、劳动积累财富，如何抓住机遇，分享经济发展的成果，科学规划和管理财富，成为居民和企业普遍关注的重要话题。从财富的保管、到财富的保值、再到财富的增值，对价值创造的追求和对风险的规避引导着人们对商业银行金融服务需求的变化。在信息不对称加速缩小的时代，在产品高度同质化的今天，在激烈的同业竞争面前，商业银行只有随时掌握和洞察客户需求，持续创造客户价值，才能赢得客户、赢得市场。以客户为中心，为客户提供现金、信用、保险、投资等一揽子的金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行规划，解决财务效率和财务风险问题，满足客户不同风险偏好和价值追求的目的，成为商业银行财富管理核心。

关注您所关注，满足您所需，是招商银行财富管理的重要理念。济南分行的财富管理，已经在服务上、产品上和硬件配置上形成了个性差异的品牌体系。首先是环境一流，“私密、专属和低调奢华”的空间，不仅满足高端客户的内在诉求，也彰显了该行一流环境的品牌定位。其次是尊享服务，通过“螺旋提升四步工作法”，研究并细分客户群，为客户

设计一对一的专享服务，量身定制个性需求的财富管理方案。同时，通过“高尔夫俱乐部”、“健康医疗俱乐部”等增值服务，为客户带来全新体验。还有就是产品丰富，投资理财、财产保障、现金管理等一应俱全，私募股权、信托、阳光私募以及艺术品、红酒等另类投资产品，得到了众多高端客户的青睐。近年来，济南分行的金葵花、钻石和私人银行客户不断发展壮大，客户群体遍布济南，覆盖全省。

除了打造零售客户财富管理的特色品牌之外，招商银行济南分行对公客户的财富管理亦可谓亮点纷呈。济南分行深入把握企业在营运资金管理、贸易融资、投资理财、利率汇率风险管理等各个方面的需求，真正为企业解决所急之需。

在流动性趋紧的形势下，驻鲁某大型企业流动资金出现难题，发行票据融资是其切实有效的解困渠道。济南分行积极协助企业，30天即完成发债全部工作，顺利解决了企业的资金困局。据统计，仅今年上半年，济南分行就为企业筹集资金约50亿元。在信贷趋紧的情况下，融资租赁也为企业拓宽了融资渠道，先后为多家企业办理了融资租赁业务。除此以外，济南分行利用国际化联动平台和创新型的金融产品，为企业提供全球化金融服务。今年上半年，通过为企业办理内保外贷和开立预付款保函、履约保函、投标保函以及人民币信用证等业务，缓解了企业的资金压力。

转型： 因势而变，创新之美

2009年，国际金融危机肆虐全球，给各国经济和金融体系带来严重冲击。从经济运行到宏观调控，从资本约束到监管政策，从直接融资到利率市场化，从客户需求到同业竞争，商业银行所处的经营环境已经发生深刻变化。为了更好地顺应经营管理中出现的瓶颈，形成和巩固自身的竞争优势，促进自身的可持续发展，

招商银行提出了“二次转型”的战略指导思想。

要转型就得变革，要变革就得创新。济南分行观念转得快，步伐也动得快。“五项创新”扎实而有效地向前推进。一是创新发展模式，开发金融产品组合，打通间接融资市场和直接融资市场的通道，量身定制个性化、差异化金融服务方案，满足客户财务效率和风险规避的需求。二是创新信息整合平台，解决信息化时代的信息不对称问题，为管理决策提供科学依据。三是创新绩效评价机制，通过作业过程的细分量化，围绕价值创造评价业绩贡献。四是创新风险管理，运用系统化方式，加快流程银行建设，提高风险管理的全面性。五是创新学习型组织，加大培养力度，壮大复合型员工队伍，实现人员素质的快速提升。

2011年，只是招商银行济南分行又一个十年的开始。济南分行深刻地体会到，二次转型是一项复杂的长期工程。特别是在当前宏观环境复杂多变的形势下，推进二次转型来不得半点松懈。济南分行要由传统的高资源投入、高资本消耗、低经营效益、追求规模导向的外延粗放型发展模式，转变为以追求经济利润最大化为核心、低资源投入、低资本消耗、高经营效益的内涵集约型发展模式，真正实现以经济利润最大化为核心的效益、质量、规模的协调发展。明天的思路已经清晰，济南分行坚定不移地在二次转型的道路上前行。

“历尽天华成此景，人间万事出艰辛”。招商银行济南分行将继续发挥品牌优势和山东省的区位优势，坚定不移地推进二次转型，持续提升服务，加快产品创新，坚持稳健经营，实现与当地经济的共同发展，让金葵花在齐鲁大地上绽放得更加绚烂。

服务： 用心至善，温馨之美

11年前，随着国民经济的发展和社会进步，老百姓的眼界逐渐开阔，权益意识也逐渐增强，“门难进、脸难看”的银行服务让大家越来越不顺眼。

2000年10月，济南百姓新奇地看到，一朵朵金葵花飘进了泉城：“济南新来了招商银行”的消息在大伙间迅速传播开来。他们走进



中共山东省委主办
引领经济政治文化走向 影响最有影响力的人群

中国新闻荣获一等奖篇目

1. 大众日报·通讯·《这个头，带得好！》
2. 大众日报·摄影·《警民接力大营救》
3. 大众日报·消息·《冤州：2亿吨大煤田不挖了》
4. 大众日报·消息·《诸城农民追道3公里社区服务圈》
5. 大众日报·评论·《不是所有弯道都是超越好时机》
6. 大众日报·新闻名专栏·《周末人物》

国内统一刊号: CN37-0001 邮发代号: 23-1 年定价348元 各地邮局均可订阅

山东第一权威、主流、高端强势大报

- 大众日报创刊于1939年1月1日，是我国报业史上连续出版时间最长的党报。
- 大众日报坚持“新闻强报，特色立报”的办报理念，树立“以人为本”的新闻观、价值观，办报水平和媒体影响力不断提高，发行量位居全国省级党报第二位。
- 2005年以来，大众日报连续6年6次荣获中国新闻奖一等奖，由此实现了消息、通讯、评论、摄影和专栏等各类新闻体裁的“大满贯”，创造了令业界瞩目的“大众日报现象”。