

### 城人物简介

连柏林, 高级经济师, 现任招商银行行长助理, 招商银行上海分行行长、党委书记。

### 企业介绍

招商银行成立于1987年4月8日, 总行设在深圳, 是一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。2002年, 招行在上海证券交易所上市; 2006年, 在香港联合交易所上市。

招行已发展成为资本净额超过2500亿元、机构网点800余家、员工5万人的中国第六大商业银行, 跻身全球前100大银行之列, 并逐渐形成了经营特色和优势。招商银行坚持“科技兴行”的发展战略和“因您而变”的经营理念, 打造了“一卡通”、“一网通”、“金葵花理财”、“点金理财”、招商银行信用卡、“财富账户”、“手机银行”等知名金融品牌。

招行上海分行成立于1991年4月29日, 是招商银行的第一家异地分行, 目前设有1家私人银行中心、2家财富管理中心、62家营业网点、48家离行式自助银行, 形成了遍布上海市区主要商业区和社区的网点布局。上海分行目前各项业务在国内异地来沪的股份制商业银行中名列前茅。



招商银行上海分行行长连柏林(左)热情接待客户 召行摄

# 没有太阳照耀, 葵花就不能生长

## ——招商银行行长助理、上海分行行长连柏林访谈录

### 共同问题

您对上海建设国际金融中心蓝图有何期待、建议? 当前哪些问题需要尽快解决?

答: 上海国际金融中心建设的工作重心仍然在于要进一步发挥上海对金融市场参与主体和各类金融资源的集聚效应, 吸引更多的金融机构、金融市场和金融人才, 以拓宽金融市场的广度和深度。为达到这个目的, 重点是要做好政策支持和环境营造。具体有以下两方面:

一是要对金融机构的网点建设、人才引进等给予更多的关注和支持。首先要进一步鼓励优秀的商业银行和

其他金融机构将总部迁入上海或在上海设立高级别的管理总部、功能性中心, 可以考虑在税收、住房、户籍、管理人员家属就业、入学等方面出台相应的优惠政策, 以增强对金融机构和金融人才的吸引力。对搬迁或设立过程中出现的问题, 希望市委市政府能够全力协调。其次, 适度放松对商业银行机构建设的监管要求, 鼓励银行增设网点, 特别是允许设立更多的专业化网点或微型网点, 以进一步增强商业银行的服务能力。

二是要进一步解放思想, 大力推动创新。早在几年

前, 时任市长韩正同志就提出要以市场体系建设为核心, 以争取金融先行先试和营造金融发展环境为重点, 全力打造国际金融中心, 在完善金融市场层次和机构、推进金融工具和产品创新、优化市场参与主体结构、加大金融对外开放、深化金融改革以及创新金融监管方式等6个方面争取“先行先试”。这个方向十分正确, 因为金融作为服务业, 只有不断推进产品创新与服务创新, 才能持续提升竞争力, 金融机构有竞争力了, 上海才能更有吸引力。

### 服务好是衡量银行竞争力标志

问: 当初招行依靠服务脱颖而出。在竞争日益激烈的今天, 怎样在服务上更上一层楼?

答: 我认为, 银行业是一种为社会提供融资、支付、信息资讯和风险管理等金融服务的服务性行业。银行之间的竞争, 实质上就是服务水平的竞争。服务质量的好坏、服务效率的高低, 是衡量一家银行竞争能力和生存发展能力的重要标志。现在, 我们在思考, 传统的服务措施同质化日趋明显, 未来的银行服务怎么做, 才有竞争力?

我认为, 在愈加激烈的金融服务竞争大

潮中, 需要从细节入手, 对所有可能与客户接触的界面和接触点进行全面优化, 强调“用心、细心、放心”的“三心”服务, 来确保每一瞬间的满意, 每一服务领域的满意, 从而提升对整个招商银行的满意度。

每一个细节都可能成为感动客户的亮点: 天冷了, 细心的员工在冰冷的不锈钢把手上缠上了精细的绒线; 天热了, 为了大堂温度始终保持27℃, 营业网点把仅能负载的空调全部安装在大堂, 柜台内员工汗流浃背的滋味只有自己知道; 雨雪时, 大堂经理递上的一张纸巾、一句“当心别着凉”擦去的

不仅是雨水, 更是一份家的温暖; 在排队时, 指导客户使用手机银行“查询网点排队人数”, 可以选择性地错峰办理业务; 双休日、节假日, 365天全天候营业, 柜面员工天天加班加点、延时下班、放弃无数个节假日专心致志为客户服务……

服务或许没有惊天动地的大事, 但是在细微之处体现了招行员工的“用心”“细心”“放心”。“招行的员工很辛苦”, 这在业界是出了名的。上海招行一线员工, 平均每天要接待近10多万客户, 解答38万次咨询, 送上46万次问候。

### 金融创新与服务创新积极实践者

问: 创新, 是现在提得最多的一个词。网上银行、手机银行等新渠道日趋普及, 科技创新为客户带来哪些实实在在的便利?

答: 我认为创新是银行发展的灵魂, 也是面对当前经济形势和应对激烈市场竞争的法宝。思考创新要研究世界已经走过的道路, 以及引领变革的技术和未来行业的变化。金融业也是服务业, 我们就是要研究客户对银行需求的变化, 而这种需求往往是随着经济、社会的变革产生的变化。

招商银行自诞生之日起, 就是金融创新和服务创新的积极实践者。上海分行22年来取得的成绩本身就是创新发展的成果, 招

商银行在上海的500多万客户也是创新的体验者、分享者和受益者。1995年, 在国内银行业率先推出了第一张多功能借记卡——“一卡通”, 较好地适应了客户追求方便、快捷的需求, 目前它仍然是国内最受消费者欢迎的银行卡; 1998年, 在国内第一家启动了包括网上个人银行、网上企业银行等在内的成熟的网上银行——“一网通”; 在继续做好传统大众客户服务的同时, 招商银行着力全面提升客户价值, 客户服务不断细化。2002年10月, 招商银行率先提出了客户分层服务的概念, 并在国内建立了首家财富中心, 推出“金葵花”理财品牌及服务体

系, 全方位为客户提升生活质量。近几年来, 陆续推出的“随借随还”、“生意贷”、“市场贷”等系列针对个人经营性贷款和小企业贷款的产品和服务, 带动了个人贷款市场由产品型市场向服务型市场的转变, 近期还引领互联网网络金融推出了手机钱包……通过创新, 也成就了招行自身的快速发展。

今年以来, 我国经济增速放缓, 企业经营形势日趋严峻, 银行经营压力加大。面对外部环境剧变, 招商银行上海分行结合上海市民的金融服务需求和上海区域经济建设需要, 提出了“观念、管理、产品、服务”四个创新。

### 主要观点

招商银行一直把自己比作葵花, 把客户比作太阳。没有太阳的照耀, 葵花就不能生长; 不因市场和客户而变, 招商银行就不能发展, 甚至不能生存。  
当客户渴望人性化服务之时, 招行率

先实行站立服务、微笑服务、面对面服务和上门服务, 树立了优质服务的口碑。  
当中国进入互联网时代、客户渴望便捷安全的现代金融服务之时, 招行大力发展电子银行, 树立了科技领先的形象。

当客户需求呈现多样化之时, 招行率先实施了客户细分与分层服务, 大众客户服务与高端客户服务体系“齐飞”。  
当中国居民财富迅速增长, 渴望资产保值增值之时, 招行打造财富管理业务体系。

问: 请谈谈服务小微企业, 银行未来会有哪些新招数?

答: 当前中国正处于经济转型的历史阶段, 小企业与小微企业(以下简称“两小”企业)金融业务拥有巨大的发展潜力。上海超过40万户的“两小”企业数量庞大, 在生产经营、技术改造、规模扩张过程中对银行的融资需求相当旺盛, 尤其是蓬勃发展的战略性、创新型、科技型的中小企业, 金融服务需求强劲而提供不足。

“两小”企业是我国市场经济体系中最具创新活力的“经济细胞”。近年来, 一系列扶持鼓励政策相继出台, 推动在沪银行业金融机构加强小微金融服务工作, 创造了良好的金融环境。

此外, 中小板、创业板、场外交易、民间金融等多层次金融市场加快发展, 风险投资、天使投资、私募股权基金等新型金融业态方兴未艾, 中小企业私募债、集合债、集合信托融资产品等创新金融产品推陈出新。银行利用不断创新和丰富的多元化金融工具, 面向“两小”企业提供包括融资、现金管理、财务顾问、投资银行等在内的一揽子综合金融服务。

面对机遇挑战并存的“两小”金融市场, 商业银行必须以流程提效率, 从理念、产品、管理、激励等方面开展大胆有益的尝试。以招商银行上海分行为例, 近年来的创新探索成效明显, 截至5月31日, 招商银行上海分行零售小微贷款较年初新增36.24亿元, 较去年同期增长5.04倍之多。

总体来看, “两小”企业金融需求大、市场大、发展空间大, 关键在于银行上下能否形成合力, 一手抓住“两小”企业的需求, 做好结算、资金、理财、信用管理等服务; 一手抓住企业家的需求, 做好家庭财务综合管理。银行间的比拼, 比的是全方位、精细化和便利性, 三方面皆强方能领先同业, 笑傲市场。  
(本报记者 谈璐 整理)

积极满足『两小』企业金融需求