

王舍晶 厚积薄发 零售塑形

与河南经济共成长

王舍晶是兴业银行郑州分行的老员工,更是参与了郑州分行筹备的人员之一。而他在河南的5年工作实践,同时也是经历和见证了兴业银行与河南经济共同成长的过程。

2004年,初来郑州的王舍晶正赶上郑东新区建设的高潮。但彼时的郑东新区留给王舍晶的并不是今日的印象。

“2004年分行筹备时,我陪同总行的一位领导来考察。当时面对郑东新区的沙盘时,总行领导心里一直打着问号。可当2007年,他受邀再来郑州参加中博会时,郑东新区的宏伟壮观让他大为震惊。让我开着车拉着他绕着东区接连转了两圈,连说河南的发展太快了。”回顾当初的情景,王舍晶笑着对记者说。

“目前已率先在郑东新区开设了两家支行,走在同行的前面。我们十分看好郑东新区的发展前景。”

与地方经济共发展,历来是兴业银行的立行原则。进驻河南后,“立足河南、根植河南、支持河南、服务河南”自然成为兴业银行郑州分行的行动指南。

“截至2009年6月底,兴业银行郑州分行存款余额达到209亿元。4年多来持续加大有效信贷投入,累计投放贷款1526亿元,成为了河南省经济发展的一支生力军。”兴业银行郑州分行提供的一组数据似乎更能说明问题。

“在郑州所有的股份制商业银行中,兴业银行的存贷比是最高的。不但将吸收的本地存款用于放贷,更是从外地调集资金支持河南地方经济发展,变成了实实在在为河南经济发展‘输血’。”王舍晶的话掷地有声。

零售业务塑形

与王舍晶重新交换名片时,他的职务已经由兴业银行郑州分行综合部负责人转变为兴业银行郑州分行零售事业部副总监。职务的变化,带来的是思维和观念的变革。

“郑州分行零售事业部在今年上半年才成立。这种全新的零售业务发展模式首先要在体制上创造优势,以打造兴业银行全新的零售业务发展优势。”王舍晶告诉记者说。

据介绍,所谓“事业部制”,是指在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形式。兴业银行郑州分行零售事业部总监由分行副行长司斌兼任,“也就是说,这是一个比其他部门要高半格的机构。”这样,便于统一管理、组织、设计、规划零售业务的发展方向、战略取向以及策略方针。

记者获知,王舍晶所在的零售事业部下辖零售信贷中心、财富管理中心、零售产品营销中心、信用卡渠道管理部、综合管理部等5个部门,再加上支行零售条线,基本上占据了兴业银行郑州分行的“半壁江山”。

“建立这种体制是要有效地整合资源,并以产品线为主、以客户为中心、以市场为导向来整合配置资源,包括人力资源、财务资源以及各项渠道资源,以发挥资源的最大优势。”王舍晶表示。

目前兴业银行郑州分行零售事业部制已经初具规模,而经过近半年的运行,带来的业绩是惊人的——“截至目前,我们已经完成全年的主要目标任务,而到年底则有望实现业务量翻一番的目标。”王舍晶的自信之情溢于言表。



与王舍晶相约时,他刚“空降”到零售事业部任副总监不久。作为兴业银行郑州分行的第一批员工,王舍晶戏称自己这是第二次“空降”——第一次是由福州总行派来筹建郑州分行,而这一次是由行政部门“空降”到业务部门。

尽管已经多年未在业务部门一线打拼,但这位从兴业银行最基层支行一步步成长起来的老金融人,却对零售业务有着独特的认知和思考。

“做零售业务最要不得的就是急功近利。面对千差万别的零售客户群体,最为关键的就是需要静下心来一步一个脚印地脚踏实地地培育市场。”

晚报记者 来从严 刘卫清/文 晚报首席记者 贾俊生/图



特色提升品牌

作为入驻郑州较晚的一家股份制商业银行,兴业银行在品牌口碑和业务领域都要稍逊于其他商业银行。但兴业银行却厚积薄发,快速用特色业务塑造了兴业良好的品牌形象。

2007年,兴业银行在全国率先代理上海黄金交易所个人实物黄金业务,个人客户可通过网银和柜台向上海金交所购买实物黄金。此举也开了一个商业银行理财业务的先河——银行可以从更多的渠道来帮助客户配置资产。2009年,兴业银行又在全国首家推出黄金现货延期交收业务,再次领跑市场。

“黄金业务是目前郑州分行的一个特色业务。”王舍晶介绍说,自2007年首推以来,目前客户数量已经达到8000多户,年交易额达到15亿元,已经成为分行中间业务的一项主要收入来源。

“兴业通”则成为郑州分行开拓零售业务

的另一个“杀手锏”。王舍晶告诉记者,“兴业通”业务是兴业银行向个体私营业主提供以个人支付结算服务为基础,配套个人信贷、个人理财、贵宾增值服务等多层次、全方位个人金融服务的业务。可以提供个体私营业主支付结算、个人经营性贷款、个人理财、见证业务和贵宾增值服务等其他服务。目前郑州分行的兴业通发展迅速,交易量已经在总行名列前茅。

王舍晶说,零售是一个系统工程,要改善客户体验、创造差异化的服务,而且让客户把这种体验津津乐道地传播出去,需要大量的基础工作。真正零售的增长,一般时间周期是3~5年。“做零售业务,面临的是急功近利还是培育市场的双重选择。培育市场是需要一个过程的,前期的客户积累将会直接决定后期的业务爆发时机。因此兴业银行必须要抢抓先机,厚积薄发,实现跨越。”

个性化服务战略

目前,国内商业银行已经摆脱了粗放式竞争的格局,尤其在零售业务领域的竞争中,单纯地提供理财产品已经不能满足客户的理财需求,周到的理财方案与针对性服务才能获得客户的长久信赖。对此,王舍晶有着独到的认知和做法。

作为零售业务的重要一部分,个贷业务成为最为关注的重点。在大力扩张传统个贷业务的同时,王舍晶又将目光瞄向了另一个潜在市场——单位员工团购房领域。“通过调查我们发现,凡是团购房的单位,一般都是效益比较好的企业。这些单位无论是自身经营还是员工个人,都是有着巨大财富需求的人。因此,我们正在逐步切入这个市场,为这些企业和员工提供个性化的金融服务,开辟零售业务新的‘蓝海’。”

时下,个性化服务已经渗入到银行零售业务的方方面面。作为人们日常生活中最常

用到的支付工具与理财工具,银行卡千篇一律的面貌也正在被改变。兴业银行先后推出的“自然人生”家庭理财卡、兴业银行GOLF白金信用卡、兴业银行加菲猫信用卡等,无一不透露出个性化服务的内涵。

在信用卡领域,与多家商业银行以发卡量为考核目标的“跑马圈地”式不同,兴业银行对于信用卡的考核是稳扎稳打,把考核重点放在用卡上。“仅仅是把卡发出去并不一定会产生利润,但如果卡被用了,那一定会产生利润。”王舍晶说。

“商业银行零售业务面对的客户是千差万别的。而这些客户在市场上的选择是多种多样的,因此,只有商业银行能够及时提供可以满足客户需求的个性化服务,才能够稳定客户资源,在培育忠诚客户的同时,提升银行的品牌形象和影响力。”王舍晶的话语中透露着独特的思维。

高端对话

特色发展 服务制胜

记者:在郑州金融界,您属于由总行派来的“空降派”。您对中原的金融业发展有什么样的认识呢?

王舍晶:近几年来,河南经济建设飞速发展,经济总量占据全国第五位。经济的长足发展反过来会促进金融业的快速发展。近几年来进驻河南的金融机构不断增加,显然看中的都是快速发展的河南经济的市场潜力。特别是郑东新区的建设,更是吸引和聚集金融机构的核心。目前,兴业银行郑州分行是为数不多的在郑东新区设立两家支行的金融机构。河南金融业曾经创造了令人骄傲的“郑州现象”,这在全国金融界都是有着巨大影响力的。相信随着河南经济建设的快速发展,中原金融业一定会创造新的辉煌。

记者:伴随着商业银行战略转型,各家银行在零售业务领域的竞争日趋激烈。在这样的背景下,兴业银行如何打造自己的核心竞争力?

王舍晶:作为一家上市公司,兴业银行零售业务未来发展的空间非常大。为适合零售业务发展的需要,打造兴业银行的核心竞争力,兴业银行采取矩阵模式的管理框架,形成既有水平方向以分行为单位的“块块”管理,又有垂直方向以业务条线为核心的“条条”管理。通过流程再造,实现业务和职能的集中,从而提高核心竞争力。未来,兴业银行在零售业务的发展方向和产品功能上,将重点是以按揭贷款为主,以信用卡、自然人理财卡、财富管理作为旗舰产品,争取在这些领域取得新的突破。

记者:兴业银行尽管进驻郑州较晚,但发展却很迅速。在零售业务同质化的今天,兴业银行在服务方面有何特色?

王舍晶:对于商业银行来说,有了丰富的产品线是不够的,更需要的是优质、规范、专业的服务和快捷高效的业务处理能力,这也是核心竞争力中最为关键的部分。对此,兴业银行响亮提出了“向流程要效率,向零售要利润”的目标。举例来说,在各家商业银行零售贷款政策基本一致的经营环境下,业务处理效率恰恰是服务能力的一个集中体现,兴业银行减少个贷业务环节,提升效率,有效提高了市场竞争力。类似的服务还有很多。这一系列特色的服务,扩大的知名度和影响力,有效地提升了兴业银行的品牌形象,促进了业务的发展。