

东岳泰山,自古以来以巍峨高大和稳固雄伟著称,“岱宗夫如何,齐鲁青未了”。如今在这片孕育了儒家文化的齐鲁大地,建行山东省分行在激烈的市场竞争中摆脱传统思想束缚,以“开放包容、务实拼搏”的姿态拥抱竞争,犹如泰山一般矗然而峙,高瞻远瞩,其“蓝”未了。

近年来,建行山东省分行结合总行“综合化、多功能、集约化”和“三大一高”的战略定位,以“需求驱动创新、创新驱动发展”为主线,凭借敏锐创新,深化转型,在激烈的金融竞争中砥砺前行,谱写了一篇篇倾透“建行蓝”的宏伟篇章。

# 创新,谱就最美“建行蓝”

## ——建行山东省分行转型创新驱动发展纪实

### >>加大创新力度 以变应变

近年来,在机构和信贷资源不占优的情况下,全行一般性存款、对公存款新增居当地四行第一;对公存款余额先后超越农行、工行,居当地四行第一;中间业务收入增量、增速均居当地四行第一;资产质量、多项战略业务指标等均居当地四行第一……

“创新是驱动全行有质量、

可持续发展的持久动力。只有满足市场和客户不断变化的需求,加大创新力度,提供个性化的产品和服务,才有可能构建起差异化的竞争优势,巩固市场地位,实现对同业的全面赶超。”这是分行党委今年召开的第一个全行性会议中提出的发展战略,会议的内容是研究全行创新体制机制建设问题。在此次会议上,

### >>小突破成就大创新 创新驱动发展

“投行是创新的主力军,是维护客户、拓展客户的主要手段。”投资银行业务部总经理曾庆敏这样说。近年大型客户的贷款需求不断减少,分行投行部顺应客户需求,今年以来为总行级战略客户山东黄金和山东能源分别发行15亿元永续债和80亿元中票,为总行级重点客户兖矿集团发行10亿元私募债等新投行产品,创新成为维护大型客户的重要手段,也成为全行收入的一个主要增长点。

针对私人银行客户和公司客户日渐旺盛的理财需求,投行部上半年推出了网银专享理财产品5期16.78亿元,私人银行定制化产品7期22.84亿元,公司机构客户定制化产品4期30亿元,较好地维护了客户。曾庆敏倡导在投行条线建立了微信群,借用新媒体传播新产品知识,鼓励大家交流产品创意,畅谈创新体会,目前投行条线创新氛围越来越

越浓,创意不断涌现。

“其实,创新并不是悬乎的东西。简单地讲,就是继承前人,又不因循守旧;借鉴他人,又有所独创。”投资银行部巩震是2010年入行的博士生,曾因利用行为心理学知识提出的一个创意而获得总行金点子产品创新活动的奖励。在他看来,创新就是要主动思考研究并付诸实施,在过去基础上能够有一点点的突破,都可能成就一个伟大的创新。

“建行山东省分行是总行确定的转板财务顾问业务试点行,‘转板通’一站式财务顾问新产品试点成功有助于确立我行在境外上市公司退市转板这一业务领域的优势地位”,“转板通”创意提出者分行投行部尹昱对创新有着一种异乎寻常的热情和执着。

“国际业务受政策影响比较大,市场瞬息万变,这对我们来说既是严峻挑战,也是孕育成功的机会。”面对激烈的同业竞争,

分行成立了创新管理委员会。

“长远看,银行间的竞争实质是创新能力的竞争。随着利率市场化的推进与互联网金融的快速发展,传统银行业务已经面临巨大挑战,倒逼商业银行加快向非传统融资业务、非利差厚利型业务和渠道分销模式的转变。”产品创新与管理部总经理段作民向记者介绍,内外部环境变化了,唱响创新主旋律成为分行持续发展的必然选择。如今创

国际业务部将“人无我有、人有我优、人优我特”作为制胜秘诀。分行国际业务条线无论是获奖人数、项目数量还是创意成效,都是揽胜最多的部门之一。

近年来,面对市场的不断调整和外汇的政策限制,分行先后推出了远期信用证买方付息贴现、汇权盈组合、转贷盈、委托付款、出口应收账款风险参与(出口协议融资)等创新厚利产品,在满足客户需求的同时,带动了分行业务的快速发展。去年,分行实现创新收益4.7亿元,占全行中间业务收益的10.7%。其中,仅国际业务部牵头创新的“换币远期信用证买方付息贴现”组合产品,就实现中间业务收入1.36亿元。

分行的创新范围不仅仅限于新兴战略性业务。在传统的信用卡业务中,鲁通龙卡成为以私促公相互互动,打造“大交通”惠民理念而创新发行的联名IC信用卡。该项目获得了2012年度产品创新一等奖。目前,鲁通龙卡已成为信用卡业务的“顶梁柱”。

新已成为山东省分行重要的日常工作元素。

“每个创新项目都要盯住进展,早投入才能早见效。”2014年上半年,产品创新项目已完成39项,其中已向总行备案16项;提出产品创新创意1659条,居全国建行第2位。2013年,分行在创新转型金点子征集活动中共提出“金点子”1228条,完成创新转型项目37项。当年实现创新收益4.7亿元,占全行中间业务收益的8.1%。

该卡是系统内第一张具有ETC功能的储值式IC信用卡,填补了建行IC信用卡行业应用的空白。除了具有“先交费,后通行”的功能外,还有免费洗车、加油返现、免费道路救援等增值功能。截至目前,分行累计发卡已达30万张,卡均收入突破1000元,产品综合收益远高于其他信用卡产品,并锁定了一批优质的私家车主客户资源。

创新要有前瞻性和对市场的敏感性,鲁信院线龙卡是分行针对“80后”、“90后”年轻高消费群体量身定制的创新产品,也是系统内首张与文化传媒行业合作发行的联名信用卡。该产品更多地提供在线服务,很好地满足了年轻人的关注热点,受到市场热捧。截至5月底,鲁信院线龙卡发卡突破12万张。鲁信院线龙卡持卡人平均年龄26岁,是建行未来3至5年发展的生力军客户,目前正在开展针对性的深度挖掘,为业务发展提供持续动力。

### >>创新源于客户需求 转型创造价值

对于投行业务来说,创新的意义不亚于生命线。由于没有固定的运作模式和操作流程可以遵循或复制,投行业务只能依托创新拓展生存空间。“如果满足不了客户需求,我们就创造、整合和引导客户需求,进而推出相应的产品和服务,从更高层次提升客户服务的层次和内涵。”建行泰安分行行长张岱山认为,创新源自于客户需求,落脚于客户价值与银行价值的有机统一。

2013年末,投行业务作为未来银行繁荣兴盛的重要动力和源泉,已经成为泰安分行最大的中间业务收入来源。泰山燃气集团有限公司在分行授信额度为12000万元,空余经营周转类额度为5000万元。公司向泰山港华燃气公司提供

天然气原材料,而后者采购资金存在缺口。如何既提高上游公司的授信使用效率,又满足下游公司的综合筹资需求,同时又为建行创造盈利空间?建行泰安分行转变观念,创新思维,以供应链融资作为核心突破口,通过核心公司调剂授信额度给上下游供应链使用,购所需原材料,并提供不可撤销连带责任担保,实现“三赢”局面,为分行创造利息收入300万元。

“这实际上是金融创新与定价机制的有机结合。竞价谈判的初衷是为分行争取更多的利益,后来我们发现,这种体现对客户尊重的方式,更能赢得客户的尊重。”分行计划财务部白淑玲认为,创新定价机制的作用不容小视。在泰安分行,2A级以上客户49

户,25户做了投行产品,占比高达53%,单靠投行产品带来的收入,占到全部中间业务收入的83%。

外呼营销是建行山东省分行近年来寻求突破传统业务模式,提升95533直接创造价值的的能力,探索95533从单一服务渠道向销售渠道和交易渠道转型的有益尝试。

分行在95533客户服务中心基础上,借助技术手段整合电话服务、柜面系统,创新管理、业务及服务方式,创电话柜员服务渠道,推出电话银行营销中心,探索电话外呼营销模式。目前,客户可以通过95533电话柜员购买保险、做信用卡账单分期业务,开启零售业务发展新模式。

在电销保险方面,分行两年半时间实现年化承保1863.40万元,中间业务收入913.07万元,

人均创收19万元。2014年上半年年化承保383.35万元,中间业务收入186.37万元。

建行山东省分行电子银行部总经理刘军政把电子银行业务定义为“一个创新平台,一个销售平台和一个宣传平台”。

分行创新开发“校园E路通”创新项目,以电子银行商户的形式解决中小学学费收缴的问题,并借助“校园E路通”项目抢占市场份额;此外,分行借助电子银行业务,布局社区金融,先后启动物业、暖气、燃气、智慧社区等民生类项目,逐步为客户搭建基于“我的生活”的体验平台。

“客户的业务发展到哪里,我们的服务就可以延伸到哪里。”建行淄博分行电子银行部经理李明强强调,电子银行已成为跟进企业服务的有力助手。

### >>应对互联网金融冲击 靠创新激发活力

为应对互联网金融的冲击,分行今年进一步提出在渠道布设、客户竞争和产品创新三方面把握先机。

以技术为驱动,创新渠道模式,打造五位一体的网络覆盖。重点构建物理网点、自助设备、电子银行、远程平台和营销团队五位一体的渠道网络体系。在物理渠道方面,差别化搭建分级物理营销网络,逐步形成以网点为母渠道,不同类型自助渠道为二级渠道,多种类POS等直接投放于客户端的三级渠道网络。在电子渠道方面,通过产品种类创新、功能挖掘,提升电子渠道服务的广度与深度,将电子银行拓展为支付结算交易主渠道,加强线上线下融合、无缝对接。在远程平台建设方面,通过后台远程视频,实

现对前端客户的直接营销服务。在团队建设方面,优先配置网点大堂经理,并建立综合营销团队运作机制,突破物理平台限制。

以需求为驱动,创新客户经营方式,打造分类拓展、分层维护、分区服务的营销模式。分类拓展上,在对个人客户细分为10大类的基础上,按照规模效应和便于批量营销的原则,重点抓好代发客户、商圈客户、社区客户以及县域客户等潜力大的客户群体。分层维护重在突破薄弱环节,对缺乏专人维护的大众和大众富裕客户由产品经理、客户经理、大堂经理,提升电子渠道服务的广度与深度,将电子银行拓展为支付结算交易主渠道,加强线上线下融合、无缝对接。在远程平台建设方面,通过后台远程视频,实

半年,个人有效客户新增,产品覆盖率提升值、金融资产新增均进入系统前三,创历史最好水平。

以机制为驱动,创新产品经营方式,搭建全量资金经营的综合筹资模式。将各项业务发展统一到客户拓展和全量资金经营层面,统筹长期业务可持续发展与短期考核利益最大化,统筹核心存款增长和理财产品适度发行,统筹资金总量增长和个人中收的合理实现。

“互联网金融,开始对我们的冲击非常大。我们化挑战为机遇,通过个性化、差别化服务、客户精准营销,为客户提供综合服务方案等一套组合拳,对冲互联

网金融的标准化服务模式,稳定客户,实现互联网理财资金逐步回流。”在利率市场化、存款理财化和竞争跨界化形势下,分行个人金融部总经理李波对这个变化没有感到意外,反而更有信心。

到今年上半年,分行个人存款余额四行占比两年半时间提升2.15个百分点,日均新增、时点新增稳居四行前二,网均余额和网均新增均居四行首位,时点新增去年首次达到当地四行首位,今年上半年又首次达到系统首位。仅上半年,分行创新推出的“薪酬管家”代工客户综合金融产品,就为分行带来同比新增代发单位2162户,代发额同比新增88亿元。

### 提升综合服务水平 创新驱动转型

“分行将综合服务作为业务转型的总引擎,紧盯客户多元化金融服务需求,推广落实综合金融服务方案,提升客户服务渗透率和产品覆盖面,全面挖掘客户金融价值。”

围绕这一重点,2013年,分行制定了对公客户战略推进实施方案,分别对综合金融服务和核心企业供应链融资提出具体要求,并下发了机构客户、供应链融资、集团客户、对公小额无贷户、国际业务和债务融资客户六类综合金融服务方案模板,要求对二级分行和省分行重点维护客户,逐户制定“一对一”金融服务方案,组建包括产品经理、客户经理和风险经理的分层级团队成员,根据客户经营特点和资金状况,分别明确投行、造价、国际业务、现金管理、养老金等的产品配置和提升覆盖率目标。

结构调整成为分行近三年来业务转型的主旋律。“大资产”、“大负债”的经营意识,推进实施了综合筹资、综合融资的多元化金融服务方式,加快了资产、负债和收入结构调整。

产品创新和系统支持已经成为分行业务转型的助推器。本着间接融资和直接融资并重的原则,分行改变传统单一信贷服务方式,借助银团、债券、理财、信托和融资租赁等多元化渠道满足客户融资需求,逐步由“资金供应者”向“资金组织者”转变。2013年底综合融资余额达6079亿元,新增2538亿元,通过表外和新型融资增加客户资金应用1673亿元,是对公贷款新增的3.47倍。2013年在总行资产池入池金额256亿元,居系统首位。

分行同时树立综合筹资理念,本着客户产品内部转换和资金上下承接的原则,狠抓全量资金,加强跨条线统筹管理,突出抓好结算资金留存沉淀、代发工资营销拓展、财政集团类客户资金划拨承接等工作,发挥好结构性存款、理财和基金等高收益产品调节作用,增强日均负债业务增长和稳定性,逐步实现由抓存款向抓客户全量资金转变。今年上半年,对公存款延续高速增长态势,日均、时点新增历史性夺得同业、系统“四项第一”,实现位次、份额“双提升”。

最终实现依靠存贷息差向息差与扩大中收相结合转变。调整信贷客户结构提升NIM收益水平为基础,加快拓展高附加值业务为重心,发挥信贷资源投入对关键业务的支持拉动作用,将中型客户作为信贷支持重点,统筹增量信贷规模和回收再贷规模配置,按照“降低资本占用、提升综合收益、控制业务风险”的策略,积极稳妥地发展表外业务,持续优化表内信贷、表外业务,投资银行和资产管理收入结构,实现规模、速度、风险和效益均衡发展的目标。3年来,分行对公中间业务快速发展,市场份额和系统贡献度“双提升”。