

中外管理故事与哲理丛书
THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS



宁波银行
BANK OF NINGBO

宁波银行的 故事与哲理

《中外管理》杂志 编著



THE STORIES AND PHILOSOPHY OF BANK OF NINGBO

· 生动的管理实践案例 精辟的点评 风趣的漫画 ·



经济日报出版社

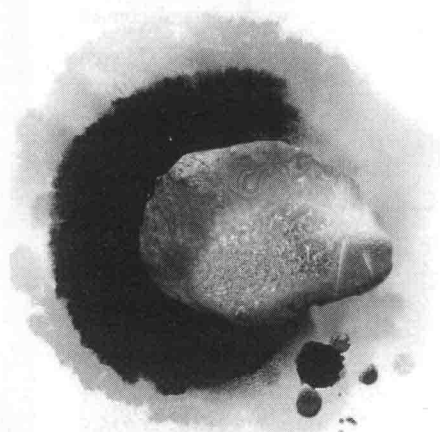
中外管理故事与哲理丛书
THE CHINESE AND FOREIGN MANAGEMENT
STORIES AND PHILOSOPHY BOOKS



宁波银行
BANK OF NINGBO

宁波银行的 故事与哲理

《中外管理》杂志 编著



THE STORIES AND PHILOSOPHY OF BANK OF NINGBO

· 生动的管理实践案例 精辟的点评 风趣的漫画 ·



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

宁波银行的故事与哲理 / 《中外管理》杂志编著

..-- 北京: 经济日报出版社, 2014.11

ISBN 978-7-80257-726-8

I. ①宁… II. ①中… III. ①商业银行 - 经济发展 - 研究 - 宁波市 IV. ①F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第247774号

宁波银行的故事与哲理

编 著	《中外管理》杂志
责任编辑	颜贺华
责任校对	肖小琴 徐晓燕 郑 玮
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街65号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567960 (编辑部) 63516959 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本	1/16
印 张	16
字 数	220千字
版 次	2014年11月第一版
印 次	2014年11月第一次印刷
印 数	1 ~ 10200册
书 号	ISBN 978-7-80257-726-8
定 价	38.00元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

企业家应学会用讲
故事的办法向职工传递
自己的经营理念以达到
「上下同欲者胜」的目的。

为《中外管理故事与哲理丛书》题

袁宝华



中国企业联合会名誉会长 袁宝华 题词

故事中有理念
理念引导企业发展。
陈锦华

中国企业联合会名誉会长 陈锦华 题词

<中外管理> 是一本指导思想

讲述一个故事，

说明一个道理，

传达一项

对管理有用的思想，价值。

杨沛霆

2019.8.18

《中外管理》杂志出版人 杨沛霆 题词

前言

宁波银行的华丽蝶变

有所为，有所不为

宁波市城市合作银行（宁波市商业银行前身）成立于1997年4月10日，由原宁波市17家城市合作社组建而成。成立之初，历史包袱较重，亏损高达16亿元，不良贷款率超过40%。1998年6月，经监管部门批准，宁波城市合作银行更名为宁波市商业银行。

2000年，宁波市商业银行迎来一位年轻的主帅：陆华裕。

上任伊始，陆华裕果断提出：主动向中小企业靠拢。宁波地区市场经济活跃，中小企业发展迅猛，对数量众多而规模不大的中小企业，大

银行无暇顾及。宁波市商业银行以中小企业为目标，开辟和自己业务规模门当户对的基础客户群，很快便积累起一大批稳定的中小企业客户，营业额和利润稳步上升。

“放弃中小企业以外的客户，这也意味要放弃很多经济诱惑，这其实是个很痛苦的过程。”陆华裕接受记者采访时说。

然而，正是这一个理性的选择，让宁波市商业银行避开市场的“红海竞争”，畅游于“蓝海”，并逐步形成自己别具一格的客户战略与服务特色。

“引资”、“引智”

在国有企业改制的过程中，许多地方为让新公司轻装上阵，进行政策扶持：剥离亏损和不良资产。这笔钱最终要政府、要全社会“买单”。宁波市商业银行没有依靠政策扶持，而是凭借自己的努力，成功卸下“历史包袱”，“脱贫致富”。

从2000年开始，宁波市商业银行用不到5年的时间，通过自身经营，终于消化亏损，卸下“历史包袱”。

2004年，宁波银行人凝心共进，加快发展步伐，初步提出银行未来

的“发展愿景”：成为一家令人尊敬、具有良好口碑和核心竞争力的现代商业银行。

实现途径是：将宁波市商业银行打造成拥有先进技术及理念的特色银行，在风险控制和业务结构上向国际银行看齐。

2006年5月，宁波市商业银行引进新加坡华侨银行作为战略投资者，战略合作给宁波市商业银行带来四大收获：

一、增加补充资本的渠道，初步形成以公司银行、零售公司、个人银行、金融市场、信用卡为主导的五大利润中心，实现利润来源的多元化。

二、借助新加坡华侨银行，解决技术来源问题。例如，在新加坡华侨银行的启发下，宁波市商业银行设计开发“信贷审批打分卡”，从此多了一个高效业务营销工具和风险控制工具。

三、解决人才来源问题。银行是一个高智慧的服务行业，需要一个优秀的国际化管理团队。宁波市商业银行通过新加坡华侨银行的渠道介绍，先后聘请多位海外高管。

四、为员工培训提供通道和途径。宁波市商业银行制定“五年百人”计划，即每年派20名员工驻新加坡华侨银行总部学习经营管理，工

作一两年后再带着新经验、新技术回来。

宁波市商业银行与新加坡华侨银行从单纯的股权合作，发展到业务和技术层面上的多种合作，实现真正的“引资”与“引智”。

“忽略财务报表”

控制好不良贷款率，是关乎银行生存的一大核心问题。为控制好不良贷款率，宁波市商业银行在稳健发展业务的同时，不断完善全面风险管理体系，借助外部咨询机构，借鉴国内外先进风险管理经验及应用工具，逐步构建起一套包括信用风险、市场风险、操作风险、道德风险、法律风险、声誉风险等在内，前中后台一体化的风险管理体系。

在谈到不良贷款时，宁波市商业银行有一句口头禅：“忽略财务报表。”为了解客户的真实情况，总结出四大要点：

- 一是知根：知道客户所在的行业的发展规律；
- 二是知底：知道客户目前的家底是多少？银行愿意投多少？风险系数是多少？
- 三是及时了解资金流向，弄清来龙去脉，真正掌握客户的资金干什么去，以后可能会用哪些钱来还贷；

四是防患未然，银行自身要有风险预警机制和防御措施，发现问题及时处置。

为更好控制风险，宁波市商业银行还开发出以“打分卡”主导的专业化风险控制系统。“打分卡”包括一百多项财务指标和非财务指标，能对客户企业的运营状况及客户本人的信用情况进行全方位的评估，有助于从客户准入上控制好业务风险。

这一系列的举措，使得宁波市商业银行的不良贷款率一直控制在1%以下。

“二次革命”

2007年5月8日，“宁波市商业银行”正式更名为“宁波银行”。同年7月19日，宁波银行在深圳证券交易所挂牌上市（股票代码：002142），成为国内首批上市的城市商业银行之一。

2007年5月18日，宁波银行上海分行开业，宁波银行迈出跨区域经营的第一步。从一家单一经营地区的城市商业银行向区域性商业银行发展，是宁波银行战略发展目标的重要组成部分，董事长陆华裕将它形容为“第二次革命”。

继上海分行成功开业后,短时间内,杭州分行、南京分行相继开业,宁波银行初步完成长三角区域的机构布局。

2008年11月20日,宁波银行深圳分行落户于深圳福田区,在珠三角经济圈建立起一个“桥头堡”。

随后,苏州分行、温州分行、无锡分行相继开业,“中心根据地”进一步扩大;北京分行开业,环渤海湾“根据地”初步建成。

一路向前

至2014年6月30日,宁波银行已拥有230家营业机构。2014年宁波银行中报显示,全行总资产5242.29亿元,不良贷款率为0.89%,上半年净利润30.86亿元。

宁波银行优异的业绩,令人瞩目。在英国《银行家》杂志评选的“2014全球1000强银行”排行榜中,宁波银行位居第220位。

这份成绩单,使宁波银行继续跻身于中国银行业资产质量和财务表现最佳的银行之列。

目 录

第一章 宁波银行的管理观 让员工与企业共同成长

“我们的小周长大了！” 002
为员工量身定制成长路线

拿起电话，就要面带微笑 004
服务是立企之本

蜕变 006
用正能量激活员工的进取心

早会上的哲理思考 008
人才需要“敲打”方可“成器”

“幸好他不在” 011
对新员工扶一把、推一把

“凤尾”变“龙头” 013
让员工成为“自我教育”的主人

装订好财务凭证也不容易 016
要养成不轻视小事的习惯

青涩团队的可喜变化 018
员工成长是企业发展的源动力

老总的“小题大做” 020
有什么样的领导就会有什么样的员工

晨会上的分享 022
从失误中也能挖掘出积极价值

“名医送健康”活动之后 024
总结是管理与业务升级的重要手段

小会议室的“头脑风暴” 026
群策群力，引爆团队潜能

向员工讨主意 028
参与感是政策执行到位的关键

15天，销售1亿2千万 030
聚焦目标，将员工拧成一股绳

年度最佳营销团队 032
员工也是“上帝”

食堂怎么能搞好？ 035
将人性化管理落到实处

第二章 宁波银行的营销观 坚守“主阵地”

塞车也有惊喜 038
营销无处不在

一句话的点破 040
营销是一个发现和满足需求的过程

零的突破 042
找准业务的切入点

服务创造客户 044
急客户所急，想客户所想

为客户下“及时雨” 046
利用产品为客户解决困难

“丑小鸭”的惊人变化 048
好机会可能藏在对手弃之不顾的地方

大生意变小赢来的机会 051
灵活地调整营销策略

一笔“失而复得”的业务 054
客户永远是上帝

一堂特殊的理财课 056
价格竞争并非唯一的出路

1000枚硬币的效用 058
从小处打开客户的心理突破口

搜集零币大行动 061
为客户提供一点实在的帮助

“怎么看不到那个小姑娘了？” 064
将“生脸”混成“熟脸”，营销
就成功了一半

帮客户算笔账 066
客户的需求可以“教育”

春节前的走访 068
零距离服务，走进客户心里去

五次拜访 070
碰壁不是营销的结束，恰恰是营销的开始

负气而去的女顾客 072
营销是一个凭耐心和毅力胜出的游戏

成功的背后是坚持 074
对目标客户要长期跟踪、做足功课

“你们行吗？” 076
机会属于有准备的人

第三章 宁波银行的服务观 为顾客创造价值和感动

营业大厅的温馨时刻 080
以待客的心情接待顾客

难忘的姐妹情缘	082	一次上门，收单八十	100
优秀服务人员都是可敬的慈善家		将服务做到让顾客受宠若惊	
让老人们享受家的温暖	084	至关重要的一句话	102
设身处地为客户着想		真心实意地善待每一位客户	
一个特殊客人的感动	086	一面锦旗的故事	104
服务的真谛是帮助		千方百计为客户解决难题	
“搀扶”的力量	088	义务“出差”	106
将真善像良种一样播撒在顾客心田		最棒的服务没有分内与分外	
深鞠一躬的退休老教师	090	为了一句承诺	108
以善言善行感动客户		真诚是服务的灵魂	
四小时的聆听	093	你讲话实在，我信得过	110
把每一次投诉看成改善服务的机会		先做人，后做事	
不经意的结缘	096	追几条街，硬把客户追回来	112
微笑是触动客户的第一道“风景”		不轻易错过一个客户	
贴心的“理财顾问”	098	下了班，也要陪客户一起等	114
超越传统服务，提供超值享受		每一份付出都有相应的价值	

把差价让给客户	116	爱管“闲事”的保安	130
业务机会比一时收获更有价值		工作有分工，服务无边界	
“360° +1” 服务	118	跳出现象找问题	132
给自己一个服务客户的机会		出现问题，多问几个为什么	
一个“不可能” 完成的任务	120	奋斗在别人看不见的时候	134
高效服务来自于高效协作		真正推动企业的是一大群默默工作的人	
集体会战	122	三天三夜的坚守	136
超常付出，制造超级感动		危机时刻最能检验员工的品质	
除夕前，日行千里把卡送	125	没有任何借口	138
解决问题于无形		特殊困难产生特殊的服务价值	
		一次成功的转岗	140
		改变思维方式是成功转岗关键	
		黄经理的笔记本	142
		“高效”来自于日常工作中的点滴积累	
		一视同仁	144
		培养全局观念，追求整体效益	
第四章 宁波银行的文化观			
让文化成为核心竞争力			
不能让老人们失望	128		
一旦做出承诺，就要信守不渝			