

# THE CULTURE RETURN OF FINANCING

## 理财的文化回归

文\_王冬松 责任编辑\_郭婷婷

文化是一个企业的内在的灵魂，是实践活动中最活跃的能动力量。文化的主要功能是构建群体理念和行为习惯，文化的力量高于制度规范，自觉高于服从，习惯高于强制，从众高于独行。文化层面的东西，对发展理财业务起到了一个决定性的作用。

### 建设和谐理财文化的重要性

这一场金融海啸给我们带来的是震撼、疑惑，更多的是思考。研究分析这场金融危机的起因有很多，个人认为，其中一个重要原因就是国外银行的企业文化出了问题。金融海啸过后，沙滩上一片狼藉。我们看到原来高高在上的五大投行几乎全军覆没，还有一些商业银行在痛苦呻吟，这与其文化有一定的关系，他们研发和销售那些杠杆几十倍乃至几百倍的衍生产品，很难说关注了客户的利益和风险，也很难说关注了企业的社会责任。中国银行业个人理财业务从无到有，已发展了十几年，主要参考和借鉴了国外银行的模式，学习他们的理念、经营方式和服务模式，曾经对花旗、汇丰、雷曼兄弟、美林等机构是何等敬仰，以至于一个外资银行普通的客户经理可以在中国各大银行巡回讲课，他的每一句话都被我们年轻的客户经理视为真理，应该说国外银行的理财文化对我们的影响一度是很大的。2009年4月18日，美国《纽约时报》刊登了一篇关于山西票号的文章，从稳健审慎的经营原则，诚信为先的商业伦理，恪尽职守的职业操守三方面把中国山西票号与美国AIG集团作了比较，希望美国金融业向山西票号取经，回归金融传统、履行审慎原则、遵循商业伦理。这对我们是一个启示，现在回过头来看，其实中国优秀的儒商文化传统中的兼容并蓄，也是要发扬光大传统商业文化中的精华，中国银行业的理财业务要融合东西方优秀的商业文化思想和理念，更要寻找自己的精神家园，塑造具有中国特色的金融理财文化。

与客户一起成长，与企业一起成长，  
与社会一起成长，文化一旦回归，  
理财创造的财富则远远超出了金钱的范畴。

### 和谐理财文化的内涵

以中国工商银行为例，必须在工商银行企业文化的总体框架下构建和谐的理财文化，和谐理财文化的内涵就是通过开展理财业务，创造客户的价值，企业和股东的价值，员工的价值，社会的价值，最终达到四者关系的和谐统一，即开展理财业务，并不是仅仅为了提高中间业务的收入，改善盈利结构，还有一个很重要的目标就是让客户受益，让员工成长，让企业持续发展，让整个社会更加祥和。

和谐理财文化的内容主要包括“以客户为中心的思想”和“诚信、稳健、团队、创新”。

1. 以客户为中心。要求在服务流程制定、产品设计、服务和营销活动过程中，始终把服务客户放在第一位，关注客户的利益，提升客户的价值。很多客户经理都在寻找好的营销技巧，其实，最好的技巧就是“要做客户，不要单做业务，做客户天长地久”，这句话说起来容易，但是做起来是有难度的。因为现在各个行的考核指标是刚性的，有时客户经理经常会处于一种矛盾的心态。在发展理财业务初级阶段经常会碰到这些问题，客户经理往往是发什么产品就卖什么产品，见到谁就给谁推荐这种产品，而不是看客户是否适合和需要。经过这十几年的教育培训，在个人理财业务方面，国内商业银行已经有了长足进步。客户开始感到银行是真正在为他的利益考虑，这样的客户是很难离开银行的，这就是天地长久的概念，与过去以产品为导向相比，是一个质的飞跃。

以客户为中心的经营思想不仅是许多国外优秀银行的经营理念，更是中国传统儒商文化的核心价值观念。明清徽商和晋商讲究见利思义，不发不义之财，在义利相通观的影响下，先义后利，以义制利作为商人经营的哲学基础。比如说1930年蒋阎冯中原大战后，晋钞大幅度贬值，约25元晋钞才能兑换1元新币，当时山西有一个比较著名的票号叫“大德通”，如果对存款户以晋钞付出可以发一笔横财，但是“大德通”没有这样做，并且不惜动用历年公积金，不让存款户吃晋钞贬值之亏，当时中国的金融法制、法律法规都不健全和规范，在这种情况下，完全是一种精神和理念在支配他的行为，这是非常难能可贵的。再来看这场金融海啸中没有经受住考验的金融企业，说到底还是一个文化问题，问题出在其文化即企业利益的最大化，销售人员利益的最大化。这场危机也让国内的客户对外资银行有了新认识。

2. 诚信、稳健的经营思想。在产品的设计，服务流程、客户维护和营销过程中，应该处处体现诚信、稳健的思想。近年来，国内商业银行重点对客户经理的营销行为进行了规范，要求其介绍理财产品时一定要实事求是，进行必要的风险提示。现在遇到客户第一次购买风险度较高的产品，首先会给客户做一个风险测评，然后做一个资产配置。规定几种情况下高风险产品是不卖的，比如遇到年龄在60岁以上的客户、风险测评为低风险承受能力的客户，就不会向他们推荐高风险理财产品。对符合销售对象的客户会耐心解释这些产品的风险。

现在提倡给客户销售最适合的产品来做资产配置，满足不同客户的不同需求，这种诚信、严谨的理财文化也是中国传统儒商文化的延续。当年山西商人会馆中，敬奉关羽，把关羽当做义利观的精神偶像，诚信不欺，利以义制，是徽商和晋商经营活动中严格遵循的一个信条，古人尚且如此，现代人更应该遵守诚信，相对于一单业务，一个产品，更注重客户利益。目前工商银行销售的信托融资性产品，都严格按照监管部门的要求，在产品说明书上注明不

保本，许多客户非常疑惑，同样类型的产品其他银行都写保本，为什么工商银行就写着不保本呢？因为工商银行深知，工商银行不仅要成为全球最盈利的银行，也要成为全球最受人尊敬的银行，如果丢掉了诚信和严谨，就会失去尊严和尊敬。

3. 团队协作和创新进取精神。通过团队精神的培育和发扬，不断提升客户经理综合素质，营造爱岗敬业，团结互助的良好氛围。工商银行在整个团队管理当中，更注重合作精神，不靠个人，靠组织和团队。分析徽商和晋商的成功之道，无不与其锲而不舍的创新精神，以众帮众的团队精神有关。在队伍建设上，更多是依靠组织力量，包括强大的电子软件系统，丰富的资信系统，完备的业务线和产品线。多层次的理财专家团队为一线员工提供全方位的支持，使每位员工通过工商银行这个组织大平台，把自己的聪明才干发挥到极至。

理财业务，特别是财富管理业务需要用创新的理念来架构组织管理体系、探索建立服务和营销模式、研制开发各种理财产品。所以创新进取精神是一个团队的生命力，因此要培育一批勤于思考、勇于创新、朝气蓬勃的业务骨干。

把客户、诚信、稳健、团队、创新这十个字深深植入员工的思想意识里，体现在行为举止上，融入到每一项服务和业务的流程细节中，以此来塑造具有中国特色的和谐理财文化，实现客户、员工、企业和股东、社会的大和谐。与客户一起成长，与企业一起成长，与社会一起成长，文化一旦回归，理财创造的财富则远远超出了金钱的范畴。•本文整理自“2009中国财富管理的机遇与策略”论坛演讲稿 MCB