

招行25周年 引领中国传统银行蝶变



4月8日,总部位于深圳的招商银行迎来了25周岁生日。25年前的今天,招商银行诞生于蛇口工业区,成为中国境内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。从偏居蛇口、只有1亿元资本金和36名员工的小银行,到资产总额2.79万亿元人民币、机构网点超过800家、员工近5万人的全国性股份制商业银行,25年间,招商银行成就了中国银行业的一段传奇。

在25岁生日到来之际,招行行长马蔚华在招行总部大厦51层的会客室里,面对媒体畅谈招行25年走过的不平凡历程。站在巨幅的金色葵花油画前,年逾60的马蔚华仍然充满激情。在他的领导下,招行正在实施“二次转型”,继续引领中国传统银行蝶变之路。

基因:生于改革,成于创新

作为“特区前的特区”,1984年的招商局蛇口工业区正处处“先行一步”。为了缓解工业区内企业的资金管理需求,在这里成立了全国第一家企业内部结算中心,随后成立了蛇口财务公司。财务公司的成立提高了蛇口工业区的资金利用效率,但是银行服务跟不上,制约了企业快速发展。工业区总指挥袁庚决心利用招商集团在国内外金融商业的经验,创办中国的商业银行。1986年,经人民银行批复成立了招商银行。

回忆起第一次到招商银行时的情景,马蔚华记忆犹新。

1989年,还在人民银行总行工作的马蔚华来深圳考察。“到深圳后,沿着泥泞的道路,花了两个多小时才到蛇口。找了几圈也没找到这家银行,我当时想,这哪叫银行啊?不过,在交流过程中,我看到招行在机制上很有特点,当时就隐隐约约感觉到这家银行的生命力”。马蔚华说。

机缘巧合,10年后,马蔚华成为这家银行的行长。此时的招商银行,网点只有100多个,无论是网点数量、员工人数还是资本规模,招行与几大国有银行相比可谓微不足道。

然而,或许是生在中国改革开放最前沿的蛇口有关,招行天然流淌着创新的血液。作为最早实现全国通存通兑的银行,招行在国内率先实行了四个统一,即布点、规划、设备和管理的统一。在此基础上,1999年,招行推出全国第一张“一卡通”,在一个卡号下,客户可以有多个账户,不仅能做存款凭证,还能做各种各样的消费和支付等。这是中国零售业务个人金融的第一张创新产品,它改变了中国人以存折为主的历史。

“在今天看来,一卡通是个再普通不过的东西,几乎所有的银行都这么做,而在当时,把个人账户集中到一张卡上,是巨大的创新。”马蔚华说。

在此基础上,依托飞速发展的互联网技术,1999年9月26日,招商银行正式宣布推出网上银行计划“一网通”,在国内率先推出了包括企业银行和个人银行服务在内的综合网上金融服务。“一网通”的出现被认为是柜台网点的一次革命,有效弥补了招行物理网点不足的缺陷。通过两次创新,招行“水泥加鼠标”的格局基本成型,零售业务的覆盖面也由此铺向全国。

在推广“一网通”时,马蔚华亲自到北京大学做演讲。开始他担心没人来听,结果来了好多学生,听完了还追着马蔚华要名片。不久,就有一个北大学生通过招行的网上银行给朋友买了一束玫瑰花,这是招商银行的第一笔网上银行业务。

抢到科技方面的优势后,招商银行又开始谋求资本发展之路。

2002年,招行向社会公开发行了15亿A股,实际募集资金107.69亿元,创下了当时上市银行的三个之最:国内总股本最大的上市银行、筹资额和流通盘最大的上市银行、国内第一家采用国际会计准则上市的公司。对招行而言,A股上市不仅是一个融资的过程,更是消化历史包袱、提升管理、与国际接轨的过程。在政府未剥离一分钱不良资产的情况下,依靠自身力量,先后拿出近40亿元核销呆账,增加拨备,使招行发生了脱胎换骨的转变。

2004年,招行向社会成功发行了65亿元可转债,受到众多投资机构的热捧,超额认购倍数达164倍,创下了当时中国可转债发行的多项第一。

2006年,招行在香港联交所发行了24.2亿H股,实际募集资金203.37亿港元。作为股改后第一家以A+H形式上市、第一家上海证券交易所挂牌企业赴香港上市的境内企业,招行的H股发行受到了国际投资者的热烈追捧,成就了内地企业海外IPO的诸多第一。

2010年3月,招行成功完成了约220亿元A+H配股资本募集。这次融资有效提升了招行资本充足率及核心资本充足率水平,为进一步推动招行人可持续发展新阶段奠定了资本基础。

走出去的步伐,招行同样迈得坚实有力。在马蔚华看来,随着国际金融全球化的加速推进,中资银行加快国际化发展已是大势所趋。早在2002年,招行

在国内股份制银行中率先设立了香港分行,正式开始了国际化发展的探索。2008年9月30日,马蔚华从永隆银行原董事长伍步高手中接过将伍氏家族持有的永隆银行53.12%的股权转让给招商银行的受让文件,中国大陆迄今最大、香港近9年来最大的银行控股权收购案例尘埃落定。

招行选择在香港进行国际化试水显然是明智之举。香港是国际金融中心,拥有与发达国家一样成熟的金融体系,香港的银行都是在国际化的环境中充分的市场竞争中成长起来的。招行在内地拥有广泛的机构网络和优良的客户基础,然而在香港却只有一家分行,且只能做批发业务。在这样的背景下,并购在香港拥有比较广泛的分销网络和综合

总结招行的成功,马蔚华说,这首先得益于招行独特的战略:早一点、快一点、好一点。

对这个9个字,马蔚华进一步阐释说,招行要比别人看得早三年到五年,不但看得早,行动也要快,要跟上,而且不做则已,要做就要做得好。正所谓:“不知未来者,无以评判当下;不知世界者,无以理解中国;不知宏观者,无以处理微观。”

2002年初,招行就系统地提出了“因势而变”的理念,即站在银行自身的角度,强调必须根据政治、经济、社会、技术等内外部环境的变化和要求来改变自己,适应市场,以顺应经济、金融全球化趋势,把握时代发展的潮流,实现可持续发展。对变化有预见性并提



化经营牌照齐备的永隆银行,无疑可以取得最大的边际效应。

2008年,招行国际化又迈出了坚实一步。10月8日,招商银行纽约分行正式开业。这也是自1991年美国实行《加强外资银行监管法》以来,第一次批准中资银行在美国设立分支机构。

招行信用卡的发行无疑验证了这一战略的成功。

“中国人的传统观念是攒钱不花钱,而信用卡是靠透支赚钱的”,马蔚华说,中国已经面向世界,中国已经开放市场,由此可以判断,中国信用卡未

前采取行动来应对变化。

随后不久,招行又提出了“因您而变”的理念。所谓“因您而变”,是站在客户角度,从维护客户利益出发,强调要以市场为导向,不断地进行产品和服务创新,以满足客户日益增长的金融服务需求。

招行信用卡的发行无疑验证了这一战略的成功。

“中国人的传统观念是攒钱不花钱,而信用卡是靠透支赚钱的”,马蔚华说,中国已经面向世界,中国已经开放市场,由此可以判断,中国信用卡未



位于深圳的招商银行大厦

来肯定是一个赚钱的工具,所以招行下决心去搞。

在酝酿信用卡业务时,招行曾拒绝了全球老大花旗银行递出的橄榄枝,而选择与一家台湾银行合作,用了一年不到的时间就推出了一张双币、全球通用的信用卡。高峰时,招行信用卡几乎占中国市场的30%,而且4年就实现了盈利目标。如今,招行信用卡发行量已超过3961万张。

就在其他银行也大力推动信用卡发行、追求以量取胜时,招行已然从跑马圈地过渡到精耕细作,开始追求真正流通卡的数量和利息收入,而不再是总量和规模。

“实践证明,中国人的消费观在改变,招商银行就看中了这一点,想得早、做得快,当别人在想这件事的时候,你已经有了规模,有了品牌、有了基础,这时候别人和你竞争,你显然有了把握,这就是战略的意义。”马蔚华说。

将财富管理锁定为招行零售业务的主攻方向,同样验证了招行战略的价值所在。

“因为我们最早的判断是中国在经历两个脱媒,第一个脱媒就是资本性的脱媒,它的意义就是在整个社会融资市场中,银行的间接融资比重越来越小,而直接融资的兴起使银行面临脱媒;另一个叫技术性的脱媒,原来银行就两项功能,一项是社会融资的中介,一项是社会支付的中心,两项主要的业务都受到挑战,前者来自直接金融的挑战,后者来源于社会IT企业的挑战。”

马蔚华进一步阐释道,面临这样两个脱媒,银行怎么办?除了把传统的业务继续推进之外,招行越来越深刻地觉得,银行应该成为全社会财富管理的中心,包括管理公司的财富,当然也有管理社会公民的财富,意识到这一点,招商银行最早地推出了零售业务,包含各个档次的零售业务,形成了“一卡通普通卡、金卡、白金卡、金葵花及私人银行”在内的客户细分体系。

“可能当你和别人都想这件事的时候,你不一定是别人的对手,这就是战略的重要”,马蔚华说,招行的成功,正是因为很多事想得比较早一点。

服务:客户至上 因您而变

在业界,招行已经被视为中国商业银行的标杆之一。无论是治理结构、管理水平还是经营业绩方面,招行都是走在前列的中国银行之一。

然而,对每一位客户而言,最直观、深刻的感受,是招行的服务,正如一位客户评价所说,招行的员工总是让人感觉到阳光、健康。

25年来,招行因服务赢得口碑,因服务提升品牌,因服务创造价值。服务,已经成为招行客户口口相传的金字招牌。

招行的服务文化,始于上世纪80年代末90年代初,当时,国内银行还更像是政府机构,普遍处于“门难进、脸难看、事难办”的阶段,招行沈阳分行在营业网点摆放了鲜花、牛奶,实施了站立服务、微笑服务。牛奶加咖啡引起了很多沈阳市民争相“品尝”,招行也因此赢得了客户的好感和信赖,树立了优质服务的良好形象。

此后,招行不断优化服务流程,改进服务方式,完善服务手段,并形成了“因您而变”的服务理念和“葵花文化”,即以客户为太阳,招行为葵花,

永远围绕客户的需求提供优质的服务。

据零点调查公司的调查显示,近50%的市民最常去的银行是自己认为服务最好的银行,只有33%的市民最常去的银行是自己认为实力最强的银行;AC·尼尔森在2009年的个人金融综合报告中指出,近六成的中国消费者将“便捷易达的服务”列为选择银行的首要标准。

为保证服务质量,招行率先在中资银行中开展了客户满意度测评。从委托第三方所做的调查结果来看,招行的客户满意度在各方面均明显高于亚太地区银行业客户满意度的平均值;而与其他中资银行比较,则更有较大的领先优势。

马蔚华认为,作为一种服务业,银行存在的目的和意义就是要为客户提供优质的金融服务。现代商业银行之间的竞争,实质上是服务水平的竞争,银行的竞争力主要体现为客户服务的能力。

作为一家在市场中摸爬滚打成长起来的商业银行,招行较早地认识到客户服务的重要性。在招行有一个广泛传播的口号叫“因您而变”,这是招行的服务理念,是招行服务工作中始终坚持的原则和导向。所谓“因您而变”,就是以市场为导向,不断地进行产品和服务创新,以满足客户日益增长的金融服务需求。“您”指的是银行的客户,是“变”的依据和目标;“变”指的是银行的生存与发展方式,是“您”认可和满意的途径和手段。与此同时,招行还逐步构建了一个完善的服务管理体系,以零售业务为例,在产品体系上,招行形成了财富管理、个人贷款、储蓄存款、信用卡四大产品框架,仅财富管理产品就包含基金、信托、保险、第三方存管、外汇、私募股权投资、券商集合理财、另类投资产品、海外资产等多种类型;在服务渠道上,形成了“水泥+鼠标+拇指”的服务模式;在客户体系上,包括普卡、金卡、金葵花、钻石卡和私人银行卡,实现了“1+N”服务模式,客户经理背后有一个强大的投资顾问、产品经理团队支持,为客户提供专业的服务;在服务流程上,大力推行“网点创赢”,推行流程化的管理,平均产品销售量提高了160%~180%;在服务管理上,成立了专门的服务监督管理体系,加强服务标准、服务监测、服务培训、投诉管理、服务改进、知识管理、服务考核和服务文化等等。

正是始终秉承“因您而变”的服务理念,招行的优质服务得到了社会各界的广泛认可。在境内外权威媒体与机构组织的评选活动中,招行获得了“中国最佳银行”、“中国最佳零售银行”、“中国最佳私人银行”、“中国最佳股份制银行”、“中国最受尊敬企业”等多项殊荣。据AC·尼尔森公司发布的调查报告显示,近年来招行的客户满意度总体保持稳定并且领先国内同业。2011年,招行共有12家网点入选“中国银行业文明规范服务百佳示范单位”,入选率居同业首位。

马蔚华说,服务对于招行已上升到文化层面。“招行把客户比作太阳,而招行则是葵花。没有太阳的照耀,葵花就不能生长;没有客户的支持,招行就无法发展”。

转型:引领传统银行蝶变

在年轻的招商银行员工眼里,年已六旬的马蔚华比他们的精力还要充沛,此时的马蔚华,仍然在为招行的“二次转型”殚精竭虑。

早在2004年,马蔚华曾带领招行成功启动过一次重大转型,其重点是调整业务结构。当时,中国银行业的同质化经营问题严重,客户几乎都是大企业,中小企业

鲜有人问津,零售银行业务发展严重滞后,利差收入占比高达90%以上。马蔚华为招行圈定了以“发展零售业务、中小企业业务和中间业务”为目标的第一次战略转型,致力于调整资产结构、负债结构、客户结构与收入结构。

此次转型取得了显著成效,截至2010年末,招商银行储蓄存款占自营存款的比重超过36%,零售贷款占自营贷款的比重超过35%,中小企业贷款占对公贷款的比重接近50%,非利息净收入占营业净收入的比重接近20%。第一次转型的成功实施,使招商银行形成了自身的业务结构与经营特色,开始步入了效益、质量、规模协调发展的良性轨道。

8年前以优化结构为特征的这次转型被称为招行的“一次转型”,而现在的“二次转型”则是为了提升效益、节约成本。

实际上,时至今日,中国的商业银行在客户选择上还习惯于“抓大放小”,这往往会降低其资本回报率。而且,对低风险业务的偏爱,导致商业银行的风险定价能力难以提高,无法有效提升风险管理能力。

在马蔚华看来,一家优秀的银行能够在风险和收益之间实现平衡,能够在一定的风险容忍度下追求收益的最大化,并能够通过收益来覆盖风险。同时,在新的监管框架下,商业银行受到的资本约束更加严格,必然要求单位资本占用能够产生更高的回报。

正是基于这种逻辑和背景,招商银行于2010年开始实施二次转型,旨在降低资本占用,提高风险定价能力,节约成本,提高资本收益率。经过一年多艰苦努力,招商银行二次转型取得了积极进展,资本回报率、费用效率、贷款定价水平、价值客户占比与员工效能等均呈现出持续向好的发展态势。

在21世纪以来,国际国内金融格局经历着前所未有的重大变化,商业经营环境的不确定性越来越强。在这种背景下,商业银行纷纷启动了经营战略转型,期望实现从传统的以“高资本占用、高速资产扩张”为特征的外延型规模扩张到“低资本占用、高资本回报”的内涵型质量增长的根本转变。目前,商业银行的经营战略转型初显成效,但是,与国际先进银行相比,中国商业银行的经营战略转型还处于起步阶段。深入推进经营战略转型,仍然是未来一段时间中国银行业改革的重要内容。

“对招行来说,这次转型的主要目标是提升管理,无论是资本的管理,还是成本的管理,风险的管理,都将使整体管理水平有一个飞跃”,马蔚华说,这是招行的又一个关口,这一关甚至比第一次转型还要难且更重要。

马蔚华欣慰的是,不久前发布的招行2011年年报数据显示,去年招行共实现净利润361.29亿元,较上年同比增长40.2%,更引人瞩目的,是2011年,招行零售银行业务盈利占比显著提升,信用卡精细化管理运营日渐深入,非利息收入持续较快增长,财富管理业务潜力可挖,中小企业业务快速发展,这充分显示,招行的“二次转型”战略正在稳步推进。

站在25周年的节点上展望,马蔚华表示,虽然经济形势和市场环境依然复杂多变,货币政策和监管规则将对银行业的经营提出更高的要求。但面对挑战,招行将持续深化二次转型,彻底转变传统的外延粗放型经营方式,大力巩固零售银行领先优势,突出批发银行发展重点,持续改进资产负债管理和资本管理,全面提升风险管理水平,致力将招行发展成为具有国际竞争力的中国最佳商业银行。