

全球市值第一大银行的秘密
两任董事长亲自著述

金融
新概念
丛书



[美]理查德·柯瓦希维茨 [美]约翰·斯图尔特·汤普森 著 王健 译

富国之道

富国银行董事长写给股东的信

巴菲特撰文推荐

他最有价值的投资之一就是买了富国银行的股票

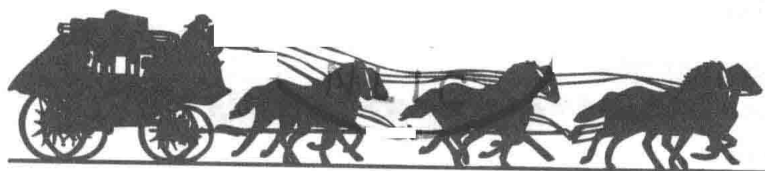
THE GREAT JOURNEY OF
WELLS FARGO

 广东旅游出版社

富国之道

富国银行董事长写给股东的信

[美] 理查德·柯瓦希维奇 [美] 约翰·斯坦普◎著 王礼◎译



THE GREAT JOURNEY OF
WELLS FARGO



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (C I P) 数据

富国之道 : 富国银行董事长写给股东的信 / (美)柯瓦希维奇, (美) 斯坦普著 ; 王礼译. — 广州 : 广东旅游出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5570-0274-9

I. ①富… II. ①柯… ②斯… ③王… III. ①银行管理—经验—美国
IV. ①F837.121

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第283704号

出 版 人: 刘志松
策划编辑: 陈晓芬
责任编辑: 陈晓芬
版式设计: 冼志良
责任技编: 刘振华
封面设计: 回归线视觉传达

富国之道

Fuguo Zhi Dao

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路483号华南农业大学 公共管理学院14号楼3楼)

邮 编: 510642

电 话: 020-87348243

网 址: www.tourpress.cn

印 刷: 深圳市希望印务有限公司

(深圳市坂田吉华路505号大丹工业园A栋二楼)

开 本: 889mm×1280mm 16开

字 数: 177千字

印 张: 15

版 次: 2016年4月第1版

印 次: 2016年4月第1次印刷

定 价: 45.00元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

编者序 /02

译者序 /05

2006 年：我们如何定义下一阶段的成功 /3

2007 年：推动团队成长 /23

2008 年：合作共赢 /47

2009 年：和你在一起，我们可以走得更远 /67

2010 年：富国银行的价值观是怎样炼成的 /91

2011 年：与客户站在一起 /115

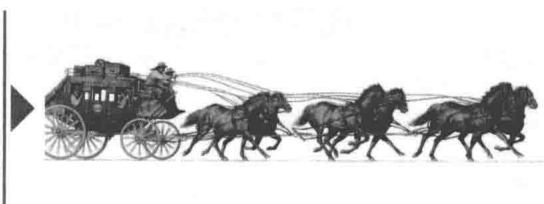
2012 年：新的机遇，不变的愿景 /141

2013 年：在富国银行，每一次沟通都是重要的 /161

2014 年：正确的人、正确的市场和正确的商业模式 /181

2015 年：文化至上 /201

2006 年



“我们的愿景是满足客户的所有金融需求，帮助他们获得财务成功，这个愿景已经坚持 20 年。”

2006 年：我们如何定义下一阶段的成功

富国银行的愿景是满足客户的所有金融需求，帮助他们获得财务成功，这个愿景我们坚持了 20 年。但仅有愿景是远远不够的，你必须有一个实现愿景的计划和—个久经考验、能够帮助你在任何经济周期中屹立不倒的商业模式，你必须以高效益、高效率的路径来执行计划。坦诚来说，所有愿景的实现都与执行力密切相关。要想获得成功，领导者需要建立、分享这一愿景，并不停地就这一愿景与他人进行交流与沟通，只有这样，才能激励员工拥抱、信奉和遵循这一愿景，并把它作为一种日常的行为指导，最终投射到每一天的工作上，贯彻在每一次与客户打交道的过程中。



致我们的所有者：

2005 年的不俗业绩又一次证明，富国银行拥有一支所有金融机构中最优秀、最专业、最热心、最能坚守承诺和道德标准的，始终坚持“客户第一”的团队。20 年来，在富国银行的愿景和价值观的指引下，我们坚持一以贯之的商业模式，坚持业务的多元化发展，坚持稳健的风险管理，并因此一次又一次地获得了领先同业的杰出业绩。我们的收入、每股收益均实现了两位数的增长，这个业绩不仅表现在 2005 年，甚至过去的 5 年、10 年、15 年、20 年都是这样。在过去的 5 年，我们的整体股权回报高出标准普尔 500 指数^①两倍，这简直让人惊叹！

表 1-1 富国银行连续 20 年两位数的年均复合增长率

年数	每股收益	富国银行股权回报	标准普尔 500 股权回报
5	14%	10%	5%
10	11%	13%	17%
15	12%	12%	21%
20	14%	12%	21%

过去 20 年中，美国的金融机构经历了多个经济周期和不同的经济环境——利率有高有低、经济有盛有衰、失业率有升有降，收益率曲线千差万别（有的陡增、有的平缓、有的甚至反向）。但富国银行在风吹浪打中仍然稳如磐石。我们的团队始终稳定地刷新经营纪录，这一点令人难以置信！没有人能够精确预计 2006 年和其他任何一个年份的经济发展状况，但要想保持两位数的增长，我们就必须继续奉行已经坚持 20 年的首要战略：满足所有客户的金融需求，帮助他们获得财务成功，并且通过交叉销售，赢得客户 100% 的资产份额。

2005 年，富国银行取得了以下成绩：

- 收入增长 10%，再一次保持两位数增长，而支出增长成功控制在个位数。

我们把收入增长视为评判行业成功最重要的标准；

- 分摊到每股的净收益达到创纪录的 4.5 美元，增长 10%。尽管由于 2005 年 10 月前《联邦破产法》的政策调整，导致我们每股成本增加了 0.07 美元；

- 净利润达到创纪录的 77 亿美元，增长 9%；

- 2005 年 11 月 25 日，我们的股票价格再创新高，收于每股 64.34 美元；

- 2005 年年底，我们的股票总价值达到 1050 亿美元，使我们再次位居美国最有价值 20 强企业之列；

- 我们的信贷质量保持优良，不良贷款率接近历史低点；

- 《财富》杂志评选富国银行为“最值得尊敬的大型银行”，《巴伦周刊》把我们列为“世界上最值得尊敬的金融机构”，我们还是美国银行业中唯一获评最高信用等级“AAA”的银行；

- 社区银行利润达到 55.3 亿美元，刷新历史纪录，较上年增长 13%，收入增长 9%；

- 消费金融方面，我们向客户卖出了 1600 万个产品（我们称为“解决方案”），包括支票、储蓄、借记卡、贷款等，较上年增长 15%；

- 我们向小企业发放的单笔金额在 10 万美元以下的贷款余额增长了 18%，连续三年位居美国最大的小企业贷款首位。过去 10 年里，我们向非裔、亚裔、拉丁裔美国人和美国妇女管理的小企业发放了 260 亿美元贷款，超出了我们公开宣示的目标；

- 我们的交叉销售连续 7 年刷新历史纪录，平均每位零售银行客户持有



4.8 个富国银行产品，平均每位公司银行客户持有 5.7 个富国银行产品，平均每位中型企业客户持有 7 个富国银行产品（2 年前约为 5 个）。实际上，我们有超过 1/5 的网点能做到平均每位客户持有 8 个富国银行产品；

- 公司银行净利润连续 7 年刷新历史纪录，2005 年达到 17.3 亿美元，贷款实现两位数增长；

- 我们的公司银行业务真正实现了从美国东海岸到西海岸的跨越，在全国范围内开设了 600 个办事处。在美国东部，我们有 175 个办事处开展了商业银行、商业地产、公司金融、资产租赁和设备融资等业务。我们在亚特兰大、波士顿、克里夫兰、哈特福德（隶属于康涅狄格州）、印第安纳波利斯、纽约和坦帕等地市场都吸引了新的商业客户；

- 我们募集了 3660 亿美元资金用于抵押贷款的发放，这在整个行业的年度排名中位列第二，富国银行一直也是美国最大的零售抵押贷款发起者。我们拥有美国第二大抵押贷款服务组合，资产总额达到 9890 亿美元，较上年增长 23%。房地产市场保持强劲增长，即使新的房地产建设持续滞后于新家庭组建步伐；

- 2006 年年底，我们的国家房屋净值贷款达到 720 亿美元，且资产质量继续保持优良，连续四年位居全国房屋净值贷款榜首；

- 富国金融——我们的消费金融公司，应收账款平均增长 25%；

- Watchfire GomezPro 把富国银行评定为美国网络银行的第一名，《全球金融》杂志从六个维度评定富国银行官网为最佳网站，包括“最佳企业/机构网络银行”。凭借创新产品“商业电子化办公室”，我们被信息技术权威杂志《信息技术总监》列为 100 家“勇敢赢家”之一。“商业电子化办公室”已被我们 3/4 的商业客户在外汇贷款支付中用到。

以下为 Watchfire GomezPro 评选出的十大顶尖消费者网络银行：

1. 富国银行
2. 花旗银行
3. 美洲银行
4. 电子银行
5. 亨廷顿银行
6. 奥马哈第一国家银行
7. 汇丰银行
8. 美国银行
9. 美国大通银行
10. 美联银行

来源：Watchfire GomezPro, 3Q05

- 为了成为客户办理汇款业务的首选金融机构，我们把服务网络从墨西哥、印度和菲律宾，延伸到萨尔瓦多和危地马拉。我们使用“领馆身份证”^②作为一种识别方式，帮助墨西哥公民开立了超过 60 万个账户。我们是美国第一家推动使用领馆身份证作为身份识别方式的银行，通过这一途径，我们帮助客户从高风险的现金经济转向安全可靠的现代金融服务体系；

- 在洛杉矶和橙县，我们正在推出一个试点项目，向那些有国税局出具的个人纳税证明编号，但没有社保编号的纳税在职人员发放抵押贷款。如果试点成功，我们将向其他 23 个州的社区银行网点推广这款抵押贷款产品；

- 公司季度分红增长比例超过 8%，达到每股 52 美分，连续 18 年增加季度分红，从 1988 年以来，我们已是第 23 次增加股息。我们是美国 13 家大的股息支付企业之一，同时位居“股息成功者”之列。“股息成功者”



是指连续 10 年股息不断增长的上市公司，在美国 1 万家上市公司中，不到 3% 的企业能获此殊荣。如果你在 1986 年投资 1 万美元购买富国银行的前身——西北银行的股票，加上分红股息，到 2005 年年底投资价值将达到 43.5 万美元；

- 我们总体经营和管理的资产增长了 6%，达到 8800 亿美元。新的富国优势基金（由“富国基金”和“强势基金”合并而成），是美国第十八共同基金公司，管理着 1080 亿美元资产和 120 只基金，涵盖几乎所有的资产类别和投资方式；

- 我们对外宣告，将把环保责任融入业务实践，并许下 10 点承诺。这包括未来 5 年内，通过贷款、投资和其他金融举措向可持续林业、可再生能源、水资源管理、废物管理、“绿色之家”开发建设和能源效率提高等环境友好型企业提供总额超过 10 亿美元的扶助资金。

我们为这些耀眼的业绩感到无比自豪！不管你们相信与否，我们还可以做得更好。在近年的年报中，我们告诉大家，我们在商业银行和投资业务方面的持续增长速度并没有充分发挥出潜力，现在我很高兴地向大家报告，我们在这方面取得重大进展。

小企业银行

仅仅在 2 年前，我们的小企业银行客户（年收入在 2000 万元以下的企业），平均只持有 2.7 个富国银行产品。同时，只有不到 1/4 的小企业银行客户和我们有零售业务的往来，不到 1/10 的客户愿意在富国银行开展投

资业务。2 年前，我们宣布到 2008 年要实现收入和交叉销售翻番，小企业业务存款、贷款市场份额都有显著的提升。可喜的是，2006 年我们的交叉销售就增长 11%，小企业客户平均持有富国银行产品（解决方案）超过 3 个，小企业银行客户使用在线服务的比例增长 24%，小企业银行存款在 2004 年增长 10% 的基础上，2005 年又增长了 9%。与此同时，通过银行网点、网上银行、直邮、远程咨询以及客户主动要求等方式，我们向小企业贷款客户投放的贷款增长了 17%，信用证（单笔不超过 10 万美元）增长了 18%。

但是，富国银行的小企业客户仍会在其他银行购买金融产品。既然我们相信富国银行能为客户创造更多价值，就没有理由不去赢得客户包括企业业务、个人业务和投资业务在内的所有业务。好消息是，2004 年富国银行连续 3 年在金额 10 万美元以下的小企业贷款中排名第一，占全国市场份额的 15%。我们也是美国欠发达地区小企业贷款的龙头，占全国市场份额的 16%。

以下是美国综合性网上服务经纪公司 10 强榜：

1. 所罗门美邦
2. 富国银行
3. 瑞银
4. 美联银行
5. 美林
6. 派杰
7. 亚历克斯·布朗
8. 爱德华兹
9. 麦当劳投资



10. 爱德华·琼

来源：Watchfire GomezPro, 2005 年 10 月 31 日

零售客户服务

富国银行的零售银行和投资银行业务同样增长迅猛，2005 年第四季度，它们以两位数增长圆满收官。我们通过整合所有银行业务、投资业务和保险业务产品来满足所有客户的财富管理需要，从而夯实了业务发展基础。我们也极大地充实了零售客户服务的专业队伍，现有 700 名私人银行客户经理分布在各银行网点和财富管理办公室，较两年前增长了 150%；另外，我们现有 2500 名注册银行家和财务咨询师，较三年前增长了 85%。2005 年，我们在行业内最先向最忠实客户提供价格优惠或者完全免费的股票和共同基金在线交易服务，Watchfire GomezPro 因此将我们列为美国综合性服务在线中介榜单的第二名。

由此，我们赢得了更多的零售客户。最近 5 年内，我们向零售银行客户发放的贷款保持每年 15%~20% 的增长。最近 2 年内，我们的存款增长了 38%，中介资产增长了 14%。超过 100 万客户开立了“富国综合管理账户”，这个账户把所有客户与富国银行的关系整合在一起，包括支票、存款、抵押贷款、个人贷款、信托和经纪人业务。除此之外，“富国综合管理账户”还提供与储蓄账户和大额存单挂钩的奖励、折扣，让客户享受到有竞争力的货币市场利率、奖金利率，并与自己的账户挂钩，减免每月服务费用，或减免富国 Visa 信用卡费用和与富国贸易账户挂钩的各种费用，在此

基础上，富国银行还可以提供佣金折扣。在这些政策的帮助下，仅仅5个月时间，我们所有的存款和经纪账户余额增加超过40亿美元。

我们的投资管理和信托业务也在迅速增长。富国银行在为客户提供信托和房地产服务等基础性财富管理服务的前提下，还为高净值客户增加了可选择的资产分类，并提供最优类外部资金管理。高净值客户也向我们回馈了更多的服务机会，由此，5个季度后，我们的销售情况创下新纪录。

虽然我们取得了可喜的进步，但我们相信在某些领域可以做得更好，脚步更快。我们的客户投资业务是现在的市场份额的两倍甚至三倍，我们的私人银行客户和个人信托客户将给我们带来更多的投资管理和中介业务。我们应该能满足小企业、中型企业、房地产以及大企业客户管理层的金融需求，也应该成为他们个人投资和理财业务的第一选择。

为更大的发展做准备

我们将继续投资建设新网点和运营中心，满足所有客户的金融需求。

2005 年，我们开立了 47 家抵押业务办理门店、20 家消费金融门店、7 个商业银行业务办事处和 2 个商业地产办事处。我们还完成了 4 家主要的运营设施（达成预期目标的 1/5）建设。

- 在爱达荷州的西得梅因，可供 1500 名员工办公的抵押贷款和消费信贷中心开业，面积达到 2.5 万平方米。另有两栋合计达 9.3 万平方米的营业点将分别于 2006 年中期和 2007 年开业，这两栋建筑位于 1.6 万平方米的园区内，有足够的空间供下一步扩建；



- 2006 年年末，在爱达荷州的得梅因，一栋面积达 3.3 万平方米的 9 层建筑将按照预期计划完工，它可通过人行天桥连接市中心的富国银行总部，正式竣工后，将会有 1500 名员工在这里办公；

- 在明尼苏达州的明尼阿波利斯，我们花费 1.75 亿美元收购了原霍尼韦尔公司的园区，它靠近明尼阿波利斯市中心。到 2006 年年底以前，它能够将双城地区 12 个抵押贷款业务中心整合到一起，预计将容纳大约 4600 名员工；

- 在明尼苏达州的肖维优，我们在其卫星城的北部郊区建成了一座面积 5574 平方米的新数据中心；

- 在亚利桑那州的钱德勒，一座新的运营、技术和呼叫中心即将建成。它接近凤凰城，是一栋面积约达 1.9 万平方米的四层建筑，这里可以扩建为 7.4 万平方米的办公场所，将作为 2100 名科技运营人才的新家。

高质量的领导力

我们的愿景是满足客户的所有金融需求，帮助他们获得财务成功，这个愿景已经坚持 20 年。但仅有愿景是远远不够的，你必须有一个实现愿景的计划和—一个久经考验的、能够帮助你在任何经济周期中都屹立不倒的商业模式，你必须以高效益、高效率的路径来执行计划。坦诚来说，所有愿景的实现都与执行力密切相关。要想获得成功，领导者需要建立、分享这一愿景，并不停地就这一愿景与他人进行交流与沟通，只有这样，才能激励员工拥抱、信奉和遵循这一愿景，并把它作为一种日常的行为指导，最终投射到每一

天的工作上，贯彻在每一次与客户打交道的过程中。

很幸运的是，富国银行拥有整个金融行业里最优秀的高管团队，这不仅仅是我们自己的认知，也得到了很多行业观察家的首肯。整个高管团队由富国旗下各类企业的首席执行官组成，他们横跨集团业务的各个部分，他们负责任、极具荣誉感。他们和他们的团队年复一年地为富国银行创造了诸位股东们所期待的光辉业绩。他们精诚合作、无私奉献，每一个人都伟大的教练型领导者。

正如那些伟大教练所做的那样，富国银行的高管认识到：成功不仅关乎他们个人的利益，而且关乎团队、客户和富国旗下其他兄弟企业的最大利益。为了帮助富国银行常驻行业领先的位置，并保证总体收入、每股收益年均两位数的增长目标得以实现，他们给自己的团队提供了各种所需的工具、培训和资源。他们帮助富国银行创立愿景和价值观，并与每个客户日复一日地实现我们的愿景；他们引导富国银行走向成功之路，推动富国银行的业绩增长，影响、指导和激励富国银行的每一个团队成员，使 15.3 万名员工理解、支持和践行我们的愿景和价值观。他们以身作则，真诚率直，犯了错误就会从中吸取教训，并承担责任。他们是具有广阔视野的、能站在公司高度和行业高度看问题的蓝图设计师，对新创意持开放态度，知道如何学习和相互学习，并分享好的经验。他们知道如何搭建高效团队，能让员工充满快乐；他们积极适应变化，关心员工，并熟知客户体验。

他们不仅仅是优秀的领导，更是伟大的领导者。这二者的区别在于：一个优秀的领导激励员工，使他们对领导有信心；一个伟大的领导者则激励团队，让他们对自己有信心。他们传授和引领他人成为一名领导者，他们中的绝大多数人都认同富国银行最重要的价值观：“人才是公司的核心