

CSM

主编 / 梅霖 金思宇
中圣国脉管理咨询

15

百家企业文化工程丛书



招商银行

编著 / 李茸 冯涛 贺春临

因您而变

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词 / 基业长青的文化 / 理念的秉持 / 故事的传承

企业文化个案权威研究



CSM

主编 / 梅霖 金思宇
中圣国脉管理咨询

百家企业文化工程丛书

15

招商银行

因您而变

编著 / 李 瑾 贺春临

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

招商银行：因您而变/李茸等编著.
北京：中国人民大学出版社，2005
(百家企业文化工程丛书/梅霖，金思宇主编)
ISBN 7-300-06717-4

- I. 招…
- II. 李…
- III. 商业银行-企业文化-中国
- IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 081691 号

百家企业文化工程丛书 ⑮

主编 梅霖 金思宇

招商银行：因您而变

编著 李茸 冯涛 贺春临

出版发行	中国人民大学出版社
社 址	北京中关村大街 31 号
电 话	010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部) 010-82501766(邮购部) 010-62514148(门市部) 010-62515195(发行公司) 010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)
经 销	新华书店
印 刷	北京华联印刷有限公司
开 本	889×1194 毫米 1/32
印 张	7 插页 3
字 数	144 000
版 次	2005 年 8 月第 1 版
印 次	2005 年 8 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”；南方李锦记的核心价值观是“务实诚信，思利及人”；招商银行的经营理念是“因势而变，因您而变”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所周知，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。企业愿景表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希

望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。**本然**，就是顺乎人的本性；**自然**，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；**超然**，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程。其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业

长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是游民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则相匹配。从某个角度说，“游民+制度=员工”。制度是让想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错的人不愿意犯错。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身区域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，把西方的科学精神、法治精神、创新文化、个性弘扬等等融合到中国企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑

造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同且执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一点，并致力于为此做出持久的贡献。“百家企业文化工程丛书”正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化的内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界500强企业和中国著名企业中选择100家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化、理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢中圣国脉所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，

从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

“百家企业文化工程丛书”编委会

目 录

第一章 招商银行回眸	1
解读招银之“道”	1
招商银行领导人	32
招商银行大事记	47
第二章 招商银行的企业文化	57
招商银行企业文化发展脉络	57
招商银行企业文化精神层	62
招商银行企业文化制度层和行为层	73
第三章 招商银行企业文化故事	97
故事 1 逼出来的行长	97
故事 2 居功至伟的成名作——“一卡通”	101
故事 3 运筹帷幄 蓝筹出海	107
故事 4 信用卡大战	112
故事 5 客户就是上帝	117
故事 6 招商银行大家庭	120
故事 7 人心齐，泰山移	124



故事 8	没有毕业证的新员工	128
故事 9	将风险扼杀在摇篮里	132
故事 10	失而复得的贷款	135
故事 11	招行人在纽约	141
故事 12	群雄逐鹿	146
故事 13	组合营销的威力	149
故事 14	从一个帖子想到的	153
故事 15	香港路演	156
故事 16	好马也吃回头草	158
故事 17	假币风波	161
故事 18	小心，别把印油抹到手上	163
故事 19	避开银广厦陷阱	166
故事 20	云南人民的好儿子——臧金贵	171
故事 21	金融超市与“灯塔”工作室	174
故事 22	抢占高校市场	178
故事 23	爱的奉献	181

第四章 中圣国脉文化点评 185

服务·创新·稳健

——成就招商银行的三把文化利剑 185

主题链接 201

马蔚华谈创新、谈风险、谈竞争优势 201

资本约束：中国商业银行的发展关口 207

资本困境：资本约束下中国商业银行

面临的严峻考验 211



第一章 招商银行回眸

客户像太阳，招商银行像葵花，招商银行因您的需求而变。

——马蔚华

CSM

百家企业文化工程丛书

解读招银之“道”

2001年年底，在深圳的标志性主干道——深南大道上，一座53层高的“博士帽”式的建筑落成，招银大厦成为这个黄金地段的标志性建筑。招商银行也在成立14年后，终于搬进了属于自己的总部办公大楼。

随后的2002年，招商银行还发生了几件“标志性”的事件：在上交所挂牌上市（600036）；总资产超过了3700亿元人民币——这意味着近三年来招商银行在下大力气化解金融风险、优化资产质量的同时，使资产总额比招商银行成立以

来的头 14 年翻了一番，保持了效益、质量、规模的协调发展；首次出现了不良贷款率和不良贷款总额双双下降的好势头；而在几千万国内外客户的口袋里，除了那张“一卡通”外，又多了一张印有葵花标记的国际标准信用卡；获得了北京大学和《经济观察报》联合评选的首届“中国最受尊敬企业”的殊荣（此后这一荣誉连续四年获得）……

一个创办才 18 年的银行，以不足国内银行 0.5% 的从业人员、0.3% 的机构网点支撑了约 1.8% 的资产规模、约 8% 的效益；在《欧洲货币》杂志 1999 年“亚洲最大 100 家银行”的排名中，招商银行股本回报率位居亚洲银行业第一；2000 年被美国《环球金融》杂志评为“中国本土最佳银行”；1997—2000 年连续四年荣膺《银行家》“世界 25 家最佳资本利润率银行”称号……显然，招商银行在业务创新和经营管理上的与众不同已经得到了国内外相当高的评价。

应该说，与工、农、中、建“四大”行相比，招商银行在资产规模上差得还很远，但在应用新技术和开发新业务方面，却一次次走在了前头。而且在国内消费者和企业的眼里，招商银行似乎也远比与同属其一个辈分的其他银行耀眼醒目了许多。

招商银行对自己为什么会取得这样的成绩有两条概念化的理解：一个是依靠招商银行在激烈的市场竞争中逐步形成的先进的经营管理机制——“招银模式”；一个是依靠不断随战略进行调整创新又不断积淀的“招银文化”。

其实，在招商银行发展的 18 年中，从创始之初所制定的战略规划、经营思想、管理风格、服务模式等都一直与

招商银行的企业文化、经营之道互相呼应，彼此影响，从而形成一个不可分割的有机体。

因“试”而生

天下万物生于有，有生于无。

道生一，一生二，二生三，三生万物。

——《道德经》

1986 年秋，蛇口工业区。

中国的改革大潮已经让这个占地 10.8 平方公里的工业区跃跃欲试。

袁庚，这位率先在蛇口打响中国城市经济体制改革第一炮的风云人物，趁当时的中国人民银行行长陈慕华到蛇口考察的机会，向陈慕华提出：愿做中国金融改革的马前卒，在蛇口工业区财务公司的基础上，组建一家完全由企业持股、严格按市场经济规律运作的现代化商业银行。

而袁庚提到的这个蛇口工业区财务公司，当时只是为了消除工业区内部的企业分别到各家银行存款或贷款的时间差和利率差而建立的。他提出的这一设想立刻得到了陈慕华和中国人民银行的大力支持。1987 年 4 月 8 日，招商银行在小小的蛇口工业区财务公司的基础上诞生了。

实际上，招商局在历史上就有办银行、办保险的经历，洋务运动时就曾办过中国历史上的第一家商业银行——中国通商银行（1897 年），第一家保险公司——仁

CSM

百家企业文化工程丛书

和保险公司（1876年）。但在20世纪80年代计划经济体制下，由一家企业将自己的财务公司改为银行，无异于投下了一颗重磅炸弹！

曾担任招商银行行长长达12年的王世桢回忆：“当时，我们一共只有36个人，平均年龄24.3岁，大家挤在一个很小很小的地方。我的办公室只有6平方米，我坐着，别人只能站在那里跟我说话。”王世桢说：“当时真叫做‘一张白纸’，什么也没有，没有经验，没有制度。”

“什么也没有”被王世桢当作招商银行最大的优势，充分发挥。“无论是我们创办银行的初衷，还是中央支持我们这个银行的初衷，都是为了探索中国金融改革的路子，试一试，闯一闯，”王世桢说，“如果我们只是把四大国有银行那套搬过来，就达不到这个要求。”

王世桢，招商银行的首任行长，时任招商局的常务副总经理，在香港工作多年的经历影响了其对招商银行的创业思路和管理体系的建立。现在在招商银行深圳管理部工作的一位老员工深有感触地说：“王行长使招商银行一成立，就具有了国际化的服务意识。”现在来看，各个行业都在讲服务，服务这个概念已经很普遍，可是在当时，这么把顾客当回事的企业真不多。

最为难能可贵的是，即使是创办之初，只有招商局一家股东，招商银行仍然按国际惯例组成了董事会，实行严格意义上的董事会领导下的行长负责制，并将之写进了招商银行章程。招商银行董事会办公室的一位经理说，招商局有个好的股权文化：股东回报的基础是企业经营好，而经营好的一个重要条件是增加资本金，新股东的加入虽然

稀释了股权，但提高了竞争力，最终实现多赢。

招商银行成立前后，国务院又先后批准成立了中信实业银行、深圳发展银行、福建兴业银行、广东发展银行，恢复交通银行的内地机构，从而实现了中国银行业的第一次体制变迁。但是除了招商银行之外的这些新生银行的大股东仍然多由政府担当。

1989年5月，招商银行进行了首次股份制改造和扩股增资，新吸纳了当时的中国远洋运输公司、广州海运局等6家股东，形成了有限责任公司性质的股份制商业银行组织架构，成为中国第一家完全由企业法人持股的商业银行。其后，招商银行在1993年和1999年又进行了两次扩股增资，注册资本进一步增加到42亿元，股东增至106家。

深圳与香港只有一江之隔，招商银行对国际化服务的引进也是近水楼台。这种全新的服务彻底改变了中国老百姓对银行的看法。过去，威严肃穆的银行大厅、名目繁多的各式单据、不苟言笑的工作人员、黑压压的等待队伍，就是问个问题，工作人员冷若冰霜爱答不理也是常事。直到招商银行的出现才让客户体验到原来自己是上帝。不说大堂经理笑咪咪地指点迷津，而且不见了长队，还有了舒服的椅子、糖果、咖啡……

在创办之初，招商银行受香港银行业市场化运转的影响，遵循了市场化经营理念，遵循了企业经营规则，同时又具有深厚的民族金融业的烙印。这可能正是招商银行的与众不同之处吧。至今，招商银行仍没有投入到外资参股的热潮中。



因“时”而动

彖曰：艮，止也，时行则行，时止则止，动静不失其时，其道光明。

——《易经》

1993年，招商银行总部从蛇口搬到深圳，去掉了名称前“蛇口”的帽子，正式获准在全国办分行。

一年后招商银行在武汉、广州、沈阳、北京、成都设立了分行，架构起一个全国性商业银行的框架雏形。

这时不得不提到一个叫徐连峰的人，有一家媒体用“对招商银行的成名作——‘一卡通’的贡献功不可没”来形容他。徐连峰是招商银行最早的电脑部总经理。他曾经在中国银行伦敦分行做了六年电脑部经理。他的这段经历对招商银行后来在“一卡通”等产品的开发上起了很关键的作用。

现在以技术领先形象出现的招商银行，在1991年以前还没有自己的微机系统。当时各个网点的微机都不联网，甚至大部分业务还是手工操作。相对国内其他大银行来说，在这一点上招商银行慢了一步。不过，慢了一步也不全是坏事：比如可以对整个系统进行比较好的规划，也可以对系统优中选优。

有着海外经历的徐连峰当时根据自己在国外工作的经