

中国旗舰企业管理丛书
主编 熊金福 匡仲诺

刘建军 编著

招行变术



ZHAOHANG
BIANSHU



深圳出版发行集团公司
通 天 出 版 社
Shenzhen Publishing and Distribution Group
Tiantian Publishing House



中国旗舰企业管理丛书

招行变术

刘建军 编著

主编：熊金福 匡仲潇

编委：安迪 王玲 王珊 王茂 王书晶 王海潮
李永江 李国新 李宗坪 李春兰 朱仲华 刘珍
刘静 张野 张玉枝 张燕 石保庆 张晓光
陈波 陈映娜 秦广 高淑芬 田伟 匡仲潇
郝惠文 罗伟钊 段青民 徐航 曹岷 侯焱文
鞠晴江 杨中菊 谭永胜 聂灿辉 熊金福



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

招行变术/刘建军编著. —深圳: 海天出版社, 2008. 5

(中国旗舰企业管理丛书)

ISBN 978-7-80747-174-5

I. 招… II. 刘… III. 商业银行—经济管理—经验—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第006324号

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com) 电话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn) 电话: 0755-83460341

责任技编: 蔡梅琴

封面设计: 黄 华

装帧设计: 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

出版发行: 海天出版社

地 址: 深圳市彩田南路海天大厦518033

网 址: <http://www.htph.com.cn>

邮购电话: 0755-83460397

印 刷: 湖南省地质测绘印刷厂

经 销: 海天出版社

版 次: 2008年5月第1版

印 次: 2008年5月第1次印刷

开 本: 778mm×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 250千

印 数: 6000册

总 定 价: 248.00元 (共8册, 本册31.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题, 请随时向承印厂调换。

序言

“度”的力量

“中国旗舰企业管理”系列丛书是专门为我国正在崛起的一批知名优秀企业而编写的。当本系列丛书即将完稿时，我们发现这些企业蕴藏着一个共同点——“度”。

华侨城集团是“驰骋南北东西”，其“度”是——宽度。

万科集团是“山高人为峰”，其“度”是——高度。

中国平安集团是“参与国内外一起竞争”，其“度”是——进度。

招商银行是“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

中兴通讯是“从卓越到跨越”，其“度”是——跨度。

中信集团是“坐镇京城，布局全国，走向海外”，其“度”是——强度。

大亚湾核电基地是“和平利用核能”，其“度”是——亮度。

富士康集团是在深圳崛起的中国乃至世界“代工之王”，其“度”是——深度。

上述名企“度”这个共同点的发现，使我们找到了“中国旗舰企业管理”系列丛书的一根纽带，一个灵魂。

细细想来，社会生活中出现的种种，无不与“度”有关。

“度”，是一个自然科学的概念，温度、速度、湿度、光度……同时，“度”也是一个社会科学的概念，一个哲学概念。

“度”，在哲学家的眼里是一个充满智慧的文字。哲学家说：掌握“度”的概念及原理，就等于有了一把认识世界的钥匙。

《说文》中说：“度，法制也。”《孟子》云：“度然后知长短。”《管子兵法》上说：“和合故能谐。”有规则、有尺度，才能成方圆，才能实现和谐。因此，要达到和谐，“度”的把握非常重要。

事物的发展是不以人的意志为转移的，它有其自身的内在规律，具有一定的“度”，我们正确把握了“度”，顺应了客观规律，实事求是，就可以把事情办好，假如我们对事物的度视而不见，单凭主观臆断，就会把事情办糟。

经济发展，有其自身固有的度，掌握了这个“度”，经济就会健康发展，否则就会适得其反，造成停滞和后退。

“度”在生命的行进过程中，是一种道路。“度”是浮标，是迷雾中的灯。认识自己的人，才有清晰的“度”。

任何事情没有绝对的量，只有一个度。世事皆有度，失度就会失误。度的奥妙在于把握得准，处理得当则事半功倍；反之，则事倍功半，甚至事与愿违。

认识度，是为了把握事物变化的客观规律，不犯或少犯错误。在机会未到、条件不成熟时，硬要跨越阶段，必然受到惩罚，因为过犹不及，物极必反。反之，如果条件具备，已近瓜熟蒂落，却当断不断，又会贻误发展时机。因此，精确地把握好度，是保证事业持续健康发展的必要条件。

从“度”的意义上看，“中国旗舰企业管理”系列丛中八大名企各自的“风度”特点，从另一个角度给了我们新的启示。

我国的知名企业数以千计，他们的发展是各有千秋。我们选择介绍的这八大企业，也许不是我国企业界最好的，但他们的风度却是别有风味的，值得所有企业和企业家回味和考究。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

招行变术

——招商银行打造“百年招行”解析

.....
世界上的任何事物每时每刻都处在不断地变化之中，变是绝对的。变是一种活力，变则通，变则进，变则利。

“因势而变”——强调招行必须根据政治、经济、社会、技术等内外部环境的变化和要求改变自己，适应市场。

“因您而变”——是招行的自我定位，是一个目标追求，还是一种思想方法。体现了招行根据客户需求提供产品和服务，并永远贯彻始终。

“因势而变，因您而变”，招商银行深知变的哲理，深知变的奥妙，以变求胜，以变统揽全局，着力打造招行百年。



名企风度榜

招商银行：“因您而变”的服务，其“度”是——热度。

招商银行成立于1987年4月8日，是我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行，总行设在深圳。

招商银行于2002年3月成功地发行了15亿普通股，4月9日在上交所挂牌，是当时国内总股本和流通盘最大的上市银行，也是国内第一家采用国际会计准则上市的公司。目前在境内30多个大中城市、香港设有分行，网点总数400多家，在美国设立了代表处，并与世界90多个国家和地区的1100多家银行建立了代理行关系。目前，招商银行总资产逾7000亿元，在英国《银行家》杂志“世界1000家大银行”的最新排名中，资产总额居前150位。

经过20年的发展，招商银行已从当初偏居深圳蛇口一隅的区域性小银行，发展成为了一家具有一定规模与实力的全国性商业银行，初步形成了立足深圳、辐射全国、面向海外的机构体系和业务网络。

招商银行坚持“科技兴行”的发展战略和“因您而变”的经营服务理念，打造了“一卡通”、“一网通”等知名金融品牌。近年来连续被《银行家》、《环球金融》、《欧洲货币》以及《亚洲金融》等国际权威金融杂志授予“世界25家最佳资本利润率银行”、“亚洲最佳股本回报率银行”、“中国本土最佳商业银行”等殊荣。

目 录

第一章 转型之变

1.1 因势而变，实现转型	2
1.2 从结算中心到现代银行的转型	5
1.3 从传统银行到股份制银行的转型	7
1.4 推动“十变”领跑转型	11
1.5 从前20年到下一个10年的转型	13
1.6 领跑转型的优势	18
附 招商银行“十变”的内容与解读	21

第二章 创新之变

2.1 创新成就招行	24
2.2 技术创新	27
2.3 金融创新	42
2.4 营销创新	46
2.5 服务创新	49
附 招商银行开发成功国内业界第一个实用的 数据仓库系统	53

第三章 理念之变

3.1 “因您而变”的服务理念	58
3.2 从“向日葵”品牌标识到“金葵花”理财理念 ..	67
3.3 全新的管理理念	76
3.4 富有特色的管理制度	85

第四章 业务之变

4.1 招行业务战略定位	88
4.2 零售业务重中之重	90
4.3 细分客户细致服务	94
4.4 “财富账户”服务平台	99
4.5 对公业务差异竞争台	101
4.6 国际业务跨越式增长	103
附 招商银行实现跨越式发展的研究报告	108

第五章 品牌之变

5.1 品牌传承	118
5.2 品牌策略	135
5.3 品牌优势	137
附 招商银行信用卡案例分析： 网络营销创新三要素	141

第六章 文化之变

6.1 层次文化	149
6.2 愿景文化	150
6.3 核心文化	152
6.4 理念文化	154
6.5 精神文化	158
6.6 作风文化	159
6.7 家园文化	160
6.8 风险文化	161
6.9 管理文化	163
6.10 责任文化	164

附 录

附录1：招商银行发展大事记	170
附录2：招商银行荣誉榜	202
附录3：招商银行组织架构	221
主要参考文献	222

第一章

转型之变

【章记】

“颠覆”一切旧思维，推进招行的“战略转型之役”。

——马蔚华

1.1 因势而变，实现转型

“因势而变，因您而变”，是招商银行的立行宣言。因为善“变”，招行二十年变“大”了，变“新”了，变“高”了，变“热”了。“变”，贯穿了招行的历史，“变”融入了招行的精髓。二十年的招行，谱写的是一首改革与创新的变奏曲。

“因势而变”的实践，给了招行人更多的思考，更深的感悟。在变化的形势下，“要么转型，要么破产”，这是招行行长马蔚华读博西迪和查兰新著《转型》一文中发出的感言。

马蔚华在文中说：

“当前，全球商业环境已经发生了质的变化，过去的做法和熟悉的管理办法已经不再灵验，但许多管理者仍沉溺于以往的思维方式和商业智慧，没有意识到自身危机的来临。

“如何面对现实，以主动调整，如何因势而变，以实现转型，这是当前中国商业银行必须思考和回答的现实问题。

“在这个变革快如闪电、形势瞬息万变、竞争激烈、价格下滑、利润被压缩的时代，新的游戏规则得以产生，过去的做法和熟悉的管理办法需要重新审视，要求我们大幅度调转过去的航向。而决定着成败的工具、做法和行为可以总结为一句话：要么转型，要么破产。

“转型的动力是什么呢？关键是在于‘要深刻认识世界的真实面目’，面对现实，一切从变化的客观环境出发，而不能从我们的主观愿望出发。

“现代企业管理的理论和实践表明，勇于面对现实进行变革，是企业和管理者走向可持续成功的基本法则。当前，国内商业银行已经进入了一个由外资银



招商银行行长马蔚华

行加盟引发的、与国际接轨的全球化竞争时代。同时，经济体系中的产业结构、企业的融资结构、居民的消费结构、社会的财富结构以及银行业的市场结构等都正在发生着重大而深刻的变化，各种风险和矛盾相互交织，国内银行业正处于一个错综复杂、变幻莫测的经营环境之中。面对这样的现实，如果不能审时度势，及时地进行自身经营结构和发展模式的调整，就难以增强国内银行业的国际竞争能力。

“构建新的商业模式，对国内商业银行而言，就是要重塑一种新的发展模式，即实现由传统的外延扩张型发展模式向内涵集约型发展模式的转变，走一条较低资本消耗、较高经营效益的发展新路子。只有重塑这样的发展模式，国内银行业才能实现当前的外部现实、内部活动与所要追求的财务目标三者之间的平衡匹配与有机融合。

“为此，我们需要着力进行以下四个层次的转变：一是思想认识的转变，强化资本观念，坚决抛弃片面追求规模，克服“速度情结”和“规模偏好”，坚持理性发展，反对盲目非理性竞争；二是考核体系的转变，加快改变传统的账面利润考核方式，设计科学合理的新的财务指标体系，逐步建立与国际接轨的风险资本约束机制；三是管理方式的转变，改变传统的那种凭经验决策、靠感觉判断的粗放管理方式，加快开发和全面应用现代商业银行的管理技术，提升管理的科学化、现代化水平；四是经营结构的转变，积极稳妥地进行银行的资产结构、负债结构、客户结构以及收入结构的调整。

中国金融改革与发展呼唤一大批具备良好素质的管理人才和专业人才。国内银行业加速变革转型，同样需要改变领导作风，提高领导素质，努力锻造一支适应现代商业银行发展要求的新型管理队伍。”

1.2 从结算中心到现代银行的转型

深圳特区是我国改革开放的前沿，在这里，创造了许多举世瞩目的成就，让世人都为这个昔日偏僻的小渔村翻天覆地的变化而惊叹。在深圳成长起来的许多企业，都发展为国际性的大型企业，和世界先进水平的国际公司竞争。招商银行就是其中杰出的代表。人们从深圳高速下深南大道，看到的第一幢高楼就是招商银行大厦。

总行地址的变迁

2001年12月2日，招商银行正式将总行迁至招商银行大厦。招商银行大厦楼高53层237.1米，占地面积10366平方米，建筑面积12万平方米。是集金融、贸易、办公于一体的大型公共建筑，著名设计师、美籍华人李名仪设计。招商银行大厦厚重的花岗岩裙房基座和轻盈飘升的塔楼形成鲜明的对比，显示着银行稳固根基上扶摇直上的发展前景。塔楼由方形



招商银行总行大厦

的底盘逐层上升，不断变化，形成一个寓意着如意吉祥的等八边形，再往上又是一个反向的部件，使塔楼返回到方形，表示招商银行的发展最终回归社会服务广大客户的理念。塔楼自下而上渐变渐收的造型，使倾斜的玻璃幕墙塔面交替显现三角形和梯形。塔体玻璃幕墙随着阳光照射角度强度的不同，产生丰富多彩、极富特色的反射效果，蓝天白云映射在玻璃幕墙上，云影楼影相得益彰。

招商银行大厦不仅外表宏伟壮观，它内部的硬件设施也已经完全达到了国际大型金融机构的水准，它先进的硬件设施让参观的英、美等国的银行同仁也感叹不已。但谁又能想到，招商银行这个中国本土的最佳商业银行20年前还只是蛇口工业区的内部结算中心。

1987年，中国改革开放在深圳蛇口如火如荼地进行，为了适应发展形势的需要，当年4月份，全国第一家企业内部结算中心在蛇口问世，由所属企业从内部结算中心开户，中心在银行统一开户。紧接着，在结算中心基础上又成立了财务公司，再在财务公司的基础上成立了招商银行，就这样，我国第一家法人持股的股份制商业银行于1987年4月8日在蛇口诞生了。招商银行成立之初，仅有1亿元资本金、36名员工和1个营业网点。经过几年的发展壮大，招商银行总行1993年由蛇口迁到深圳深纺大厦，1996年又迁往新闻大厦，到2001年，招商银行大厦的建成使用，使招行建立了自己的根据地，完成了企业发展质的飞跃。

总行转型的轨迹

招商银行总行地址的几经变迁，从中看到招行发展壮大的轨迹。

招商银行从成立一开始就借鉴西方商业银行的先进经验，率先建立了“所有权和经营权”相分离的经营管理体制。随着招商银行硬件的国际化，

招行软件也在逐渐迈向国际化。1989年招行升级为区域性商业银行, 1991年之后开始走出深圳, 逐步走向全国。

经过20年的发展, 招商银行从蛇口走向深圳、走向全国, 由一家只有1亿元资本金的区域性小银行, 发展成为总资产近万亿元、机构网点500余家、员工2万余名, 并成功在境内外上市的全国性商业银行。目前已在上海、武汉、北京、广州、沈阳、成都、兰州、西安、南京、杭州、重庆、大连、南昌、长沙、宜昌、黄石、丹东、无锡、宁波、苏州、温州、福州、青岛、天津、济南、昆明、合肥、乌鲁木齐、哈尔滨、郑州和厦门等内地城市设有机构, 拥有营业网点300多个, 与世界上90多个国家1100多家银行建立了业务关系, 形成了立足深圳, 覆盖全国, 面向海外的全国性商业银行业务网络和机构体系。2004~2006年间, 招商银行净利润复合年增长率达到44%, 不良贷款比率从2.88%降到2.12%, 不良贷款覆盖率从101.40%增加到135.6%, 总资产复合年增长率为26.2%。人均效益、股本回报率等重要经营指标位居国内银行业前列。在中国银监会对股份制商业银行的内部评级中, 招商银行连续四年被评为第一。在境内外权威媒体和有关机构组织的各类调查评选中, 招商银行获得中国本土最佳银行、中国最佳零售银行、中国最受尊敬企业、中国最具价值上市公司、中国最佳雇主等多项殊荣, 是中国银行业中公认的最具品牌影响力的银行之一。

1.3 从传统银行到股份制银行的转型

招商银行是我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行, 并借鉴发达国家银行的成功经验, 建立了灵活、高效的经营管理体制。因此,