

当代中国著名企业家丛书

张力升◎著

一定得快人一步，多想想三年以后的事。银行行长要有战略头脑，否则你就会失去市场。银行失去了市场意味着失去客户，失掉机会，而这种发展机会很可能就不会再有了。如果银行出现了问题，那将影响到普通人的利益，甚至会威胁到社会的稳定，引起社会动荡，作为银行家，就必须确保银行的诚信，就好像保护自己的生命一样。

中国需要好银行

张力升◎张力升



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

张力升◎著

中国需要好银行

马蔚华与招商银行



中央编译出版社

CCTP Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

中国需要好银行:马蔚华与招商银行/张力升
著. - 北京:中央编译出版社,2009.9
ISBN 978-7-5117-0004-9

I. 中… II. 张… III. 商业银行-企业管理-经验-中国
IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 155231 号

中国需要好银行:马蔚华与招商银行

张力升 著

出版人:和 龔

策划编辑:冯 章

责任编辑:冯 章

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509236 66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

http:cctpbook.com

E-mail:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:15

版 次:2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:45.60 元

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

序

中国需要国际银行家



对于生于改革开放前的人们来说，银行曾经与招行的生活关系不大。在全民低工资低消费的年代，那只是个偶尔把自己不多的积蓄送进去，日积月累有朝一日取出来买电视等“奢侈品”的“公家单位”，谁会对这个满是铁栅栏的地方感兴趣呢？

感谢多年来的经济发展，今天我们已经有幸享受与发达国家类似的生活方式：不用现金改划卡，消费靠信用，购物分期付款，有了余钱买理财产品。如今的普通百姓已经越来越对身边的银行产生了兴趣：哪家人少不排队，哪家服务好，哪家卖的理财产品好，连退休的老人们都耳熟能详。看看大清早银行门外排长队等待买国债的人群，以及各类消费场所里潇洒的刷卡一族……银行正在改变我们的时代和生活。

金融是经济活动的血液，说银行是把血液输送到各处的血管并不为过。作为主要的金融机构之一，银行提供的借贷、融资、国际结算等服务在经济活动的运行中起着极其重要的作用。历史上的西班牙王国在美洲殖民地掠夺了大量的财富，结果却因为金融体系混乱而无法转化为生产力，最终衰落。

在充满新闻焦点的 2008 年，中国人通过电视屏幕认识了华尔街金融风暴的威力，看到一家家曾经呼风唤雨的金融机构轰然倒下。人们关心的共同话题是：金融危机对中国有何影响？对中国的银行有何影响？一旦中国的银行在风暴中倒下，毫无疑问整个国家的发展就将受到重大影响，这意味着普通人的积蓄和劳动所得不再安全。在这个多事之秋，我们必须学会关注银行，关注那些对于非专业人士来说复杂的金融问题。

美国经济学家熊彼特认为，企业家活动是社会发展的主要动力。危机当前，很多国外民众则认为，正是银行家们的贪婪无度才把全球拖入了这场金融灾难。在西方，这些昔日光环笼罩的人已经被视为指责的对象。而在银行制度尚未完全市场化的中国，银行家的角色还在形成之中。在金融危机的考验面前，中国的准银行家们正面对大考。

作为阴霾中的一抹亮色，我们有必要关注一家正在不断取得进步的银行：招商银行，和它的掌舵者行长马蔚华。在这位被誉为“中国的国际化银行家”的领导下，这家曾经偏处一隅的小银行已经成长为全国第六位的实力派，以其一卡通、信用卡等产品和优质服务带动和提升着中国银行业的经营水平，也改变着千千万万民众的生活和消费习惯。

高质量的银行服务是推动中国经济发展的重要因素，而具有国际眼光的银行家更是促进民族进步、产业升级不可多得的财富。中国经济已经坚定地融入全球经济循环之中，“走出去”的中国企业迫切需要高水平的金融服务以支撑自身的发展进步。放眼全球，长袖善舞不仅仅是华尔街的角色，也应当是中国银行家的抱负。我们有理由相信，马蔚华和招商银行正在改变着我们的生活，同样，也改变着这个民族和国家。

目 录



第一章 走出国门的民族银行 / 1

小银行具有大影响，并逐步变成大银行，这就是马蔚华的功力。银行正在改变着大众的生活方式，与普通人的联系日益紧密。

- ▶ 杠杆撬动地球：招商银行的辉煌 / 2
- ▶ 赢得尊重的银行家 / 7
- ▶ 矢志不渝，做中国最优秀的银行 / 11
- ▶ 马蔚华启示：银行家如何炼成 / 14

第二章 从知青到银行行长 / 17

金融被称为最复杂的游戏，驾驭游戏的人需要有深厚的阅历和学识积淀。从插队知青到银行家，其间需要的经历和面对的考验常人难以企及。

- ▶ 在政坛：天之骄子的历练 / 18
- ▶ 海南岁月：首次见识金融风暴 / 23
- ▶ 壮士扼腕：关掉银行的人 / 27
- ▶ 震撼！中国首次见识金融风暴 / 32

第三章 由政而商：寻找核心竞争力 / 37

管理落后是中国银行的先天缺陷，曾经的管理者变身为经营者，能否实现顺利转身？摒弃弊端，开启新政，知识改变企业和个人的命运。

- ▶ 改革产物：招商银行的历程 / 38
- ▶ 新官上任：新企业的新气象 / 43
- ▶ 步步为营，降低航速 / 46
- ▶ 因势而变，开辟蓝海 / 50

第四章 创新：技术引领银行变革 / 53

创新改变银行，说服国人花明天的钱，启动中国消费革命。谁能及时反应就能抢跑对手，马蔚华引领富有朝气的招商银行始终走在同行前列。

- ▶ 先知先觉的信息化 / 54
- ▶ 一招制胜，一卡通打败存折 / 59
- ▶ 网上圈地，迎接 E 时代 / 62
- ▶ 如何决断：超前的信用卡？ / 67
- ▶ 选择突破口：校园风暴造就王者 / 73

第五章 服务制胜：贴近寻常百姓 /77

自招商银行始，银行不再是高高在上的存贷机构，而是贴心百姓、造福万家的服务企业。客户是太阳，招行是向日葵，围着客户转是商业银行的生存发展之本。

- ▶ 因客户而变，把握先机 / 78
- ▶ 个性化服务，确定目标客户 / 83
- ▶ 零售业务：隐藏的金矿 / 87
- ▶ 付出终有回报：理财产品热卖的背后 / 95

- ▶ 留住千万富翁：私人银行 / 100

第六章 首席营销官的魅力

/ 103

为了企业发展四处奔走，甘当首席营销官。出众的社交能力和口才是马蔚华个人魅力的来源，让他获得中外人士的一致推崇。

- ▶ 交游广泛，先对上话再谈业务 / 104
- ▶ 为同业鼓与呼：提案最多的人大代表 / 108

第七章 扩张之路，成长的学问

/ 111

资本决定规模，先天弱小的招商银行必须在国内外巨头的压迫下迅速壮大自己。不惜千金引进神秘外援，并购同行增加业务，苦心经营进行扩张。

- ▶ 团队建设：扩充第一步 / 112
- ▶ 布局全国，编织网络 / 117
- ▶ 居安思危，化解风险 / 121
- ▶ 金融控股公司：银行的必由之路 / 127

第八章 如鱼得水，转战资本市场

/ 133

上市是加强管理的催化剂和增加资本的必由之路，马蔚华以卓越管理和优良业绩轻松跨越这一门槛，以此为契机在资本市场纵横捭阖。

- ▶ 公开上市，应对挑战 / 134
- ▶ 艺高胆大：上市标准是最低标准 / 137
- ▶ 债转股风波：银行对阵基金 / 142
- ▶ 击水中流，受追捧的蓝筹股 / 148

第九章 品牌效应：能否成为百年老店

/ 153

商业银行在中国刚刚兴起，铸就品牌的任务格外艰难。尊重不仅源

于实力和地位，更来自所肩负的社会责任和使命。

- ▶ 品牌，可持续发展的保障 / 154
- ▶ 文化，让员工自觉自愿 / 158
- ▶ 一张卡捐一块钱，履行社会责任 / 161
- ▶ 理财教育公益行：银行家的社会责任 / 165

第十章 练好内功，不惧国际化 / 169

中国银行业全面对外开放，狼来了怎么办？练好本领再打狼。马蔚华率领招商银行双重出击，在海外以成长赢得喝彩，在本土以实力获得空间。

- ▶ 外资来了，中国银行有戏吗？ / 170
- ▶ 国际化从提升管理开始 / 174
- ▶ 收购永隆，国际化的练兵场 / 178
- ▶ 挺进欧美，不仅仅是展示形象 / 182

第十一章 自我颠覆：管理新转型 / 187

优秀的体制和执行能力是实力不出众的招商银行的保障。面对企业壮大后的弊病和外部竞争环境的变化，马蔚华能否实现银行的顺利转型？

- ▶ 领跑的压力：追赶者纷起 / 188
- ▶ 银行的困境：谁还需要银行？ / 191
- ▶ 颠覆式转型：十变求生 / 194
- ▶ 房地产：金矿还是陷阱 / 199
- ▶ 小企业：聚沙成塔的效应 / 202

第十二章 风暴来临，招商银行驶向何方？ / 207

源于美国的金融风暴席卷全球，船长引领航船逆流而上，在危机中寻找机遇。终有一日，中资银行将成为西方企业的救世主。

- ▶ 天翻地覆：华尔街的寒冬 / 208
- ▶ 全身而退：招行躲过一劫 / 213
- ▶ 改朝换代：中资时代何时来临？ / 218
- ▶ 重新洗牌：危机还是机遇？ / 223

第一章

走出国门的民族银行

小银行具有大影响，并逐步变成大银行，这就是马蔚华的功力。银行正在改变着大众的生活方式，与普通人的联系日益紧密。

杠杆撬动地球：招商银行的辉煌

深圳，1979年。

寂寞的海水一如既往地拍打着南海边的礁石。从这个地方沿着陆地再往南，是已经成为亚洲四小龙之一的“东方明珠”香港。与维多利亚湾高楼林立、灯火辉煌的夜景相比，这里仍是一块宁静的土地，显得破败而萧条。但是，来自南中国海的暖湿气流已经把春天的激情与萌动带到了这里，一场改革的潜流正在酝酿之中。

在深圳西部，与香港隔海湾相对的狭长半岛蛇口，此时正在筹建一个工业开发区。筹建方是当时实力有限的中资企业——香港招商局。被誉为“改革开放第一人”的时任招商局副局长袁庚以“大不了回秦城监狱去”的精神锐意改革，很快，2.14平方公里的蛇口工业区正式创建，在这里诞生了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，影响迅速扩展到全中国。可以说，先有蛇口工业区，后有深圳特区。

随着蛇口的开发如火如荼，国内外企业纷纷进驻，企业的资金需求也越来越大。为了更好地为地区的发展服务，1986年8月，中国人民银行发文同意由招商局独资创办一家地区性银行。1987年4月，招商银行挂牌成立。企业办银行，这在当时是“胆大包天”的设想，而主办方“为中国的金融改革探出一条新路”的诉求最终打动了决策层。

这间由蛇口财务公司“转世”而来、创始初衷在于解决内部结算的小

银行，此后经过增资扩股从招商局的独资银行演变为股份制商业银行，并逐步摆脱地区性限制，从蛇口走向全国，在日后 22 年的发展历程中创造了一个又一个辉煌，开创了民族银行业品牌名店的创业之路，引起世人极大的关注。

1999 年初，马蔚华走马上任招行行长，在他领导下，到 2009 年 3 月底，招商银行已经成为国内第六大银行，总资产超过 1.8 万亿元，在国内外拥有 40 家分行、600 多个机构、3 万多员工，在上海和香港股市同时上市，也是第一家采用国际会计标准上市的公司。在英国《金融时报》2008 年世界 500 强中居第 103 位，跻身中国企业 8 强。人均净利润达到 57 万元人民币，居于同业前茅。

招商银行不仅是国内第一家新体制的银行，而且是一家不断创新的银行。招商银行在国内第一家实现 ATM 全国通兑和 POS 机刷卡消费全国联网，也是第一家推出“24 小时银行”服务的银行。这在当时引起了主管部门的不满：中国没有名叫“24 小时”的银行，必须去掉这个字眼。随着越来越多的同行竞相推出相同业务，这次风波才告过去。

1999 年，招商银行率先在国内推出网上银行，走进全国数十所大学推广“一网通”业务。推广的效果非常好，不久就有学生在情人节从网上给女朋友买玫瑰花，这在当时互联网尚未完全普及的情况下引起了巨大的轰动。在最传统、最沉稳的行业里倡导并采用信息技术，不仅使人们足不出户就能享受金融服务，还使一个小银行领风气之先，成为互联网时代的技术领先型银行。

同时，招商银行的“一卡通”业务也迅速成名，抢占了国内金融服务领域的制高点。“一卡通”集定活期、多储种、多币种、多功能于一卡，还能给手机充值，作为一个知名金融品牌迅速得到了认同。

2002 年，招商银行用国内银行业 1.5% 的资产、0.3% 的员工和 0.1% 的管理机构，创造了 8% 的利润，资本利润率不仅高居国内榜首，而且也登上了国外媒体“世界 25 家最佳资本利润率银行”的排行榜。在此形势下招商银行趁热打铁，不仅成功实现上市，而且在国内率先推出“一卡

双币”，全球通用的真正信用卡。仅仅用了3年的时间，招商银行信用卡已经占领了全国1/3的市场份额，发卡数量和卡均消费同时位列国内第一。

中国人习惯于量入为出，但是信用卡在很大程度上改变了这一习惯，极大地带动了国内的消费。配合信用卡的发行，招商银行与有关企业合作推出了一系列的服务项目。以“分期付款”业务为例，消费者可以划招行卡购买笔记本电脑、数码相机等产品，提前享受产品的优越性能，每月分期还款，获得了实实在在的利益。在2008年震惊世人的汶川大地震后，招行信用卡的用户只要发送短信就可以从自己的户头捐款，方便了赈灾行为。

对于客户来说，招商银行是个总能推出新服务、总是全心全意为你服务的合作伙伴，这种口碑使得很多客户乐于与之合作，也总能吸引媒体的眼球。2006年8月，招商银行给华谊公司投拍、冯小刚导演的电影《集结号》无担保贷款5000万元，开了银行独自承担风险、投资娱乐业的先河。

2008年10月，在金融风暴愈演愈烈，西方银行大批倒闭的背景下，招商银行却在纽约开设了新分行，进军国际市场。这是17年以来美国向中资银行颁布的第一张银行执照，也是招商银行国际化战略的重要一环。招行国际化金融服务平台随之而成。

马蔚华做事风格务实而低调，富于口才和耐心，坚韧而不失强硬。在国内每到一家分行，他都要拜会当地的党政领导、走访大客户，还要到基层网点走走看看。在国外他频繁拜会政商名流，宣传自身企业，破除偏见，赢得理解和认同。为了纽约分行的开设，他对华尔街和美国政府进行了长达数年的游说，挨家挨户地去沟通谈判。奥巴马政府的新财长盖特纳称他为“和巴菲特一样重要的人”。

马蔚华的高明之处就在于富于创新和变革精神，在关键时刻能“因势而变”，出其不意地转化劣势，变弱为强。想当年，在他接任行长的第一个月时间里，两件不同寻常的“见面礼”就接踵而至：央行叫停国内银行的离岸业务，直接影响与香港联系密切的招商银行业务；受谣言影响，沈阳分行发生大规模挤兑。而外界对这位从政出身、从央行空降而来的新行

长也保持着关注：他能否适应新的商业环境，从官员转型为金融企业家呢？

所谓离岸业务是指银行“两头在外”，在境外吸收外币存款放贷的金融活动。1999年由于受亚洲金融危机影响，加上银行内部经营管理的问题，造成离岸资产质量极差，不良贷款率很大，央行不得不叫停国内银行的离岸业务。当时招商银行的离岸存款多达12亿美元，一旦境外储户得知离岸业务被停，一起涌来挤兑，后果将不堪设想。马蔚华亲自进京，请央行先不要发正式文件，以免走漏风声。他自己回到深圳千方百计组织外汇资金以备储户提取。当手头的外汇增加到足以支付时，这场潜在的危机才得以化解。

第二件事就是招行沈阳分行的挤兑。银行最大的风险就是挤兑，这意味着公众对银行不信任，如果所有的客户都一齐涌来，再好的银行也会倒闭。由于海南发展银行被关闭的负面影响，导致了沈阳分行发生大规模的挤兑事件，每天3-5亿元人民币的存款被提取。那一天招商银行董事会正好在香港开会任命马蔚华当行长，马蔚华只能在香港用电话遥控，两天之内紧急调拨了17亿元资金去沈阳满足提取，以示招行并不存在信誉危机。挤兑风潮经过十几天最后才平息下来，一触即发的金融风潮终于没有变为现实。

在招商银行似乎步入风平浪静的航道之时，马蔚华依然在思考着明天将要面对的问题。一个现实的问题就是，随着中国金融改革的深入和市场化进程，银行不再是国内企业唯一的资金来源。企业可以通过上市、发行债券等方式来融资，那么银行的明天将会如何？业务转型已经成为银行迫切需要解决的问题。2005年，招商银行在国内率先开始战略调整，着力发展零售和中介业务，改变了国内银行以贷款业务为主，利润主要来源于存贷款利息差的状况。随着金融危机的来临，这一转型的意义和价值显得更为明显。招行，在马蔚华领导下创造了中国银行业的无数个第一，成为了行业的“吃螃蟹者”。

古希腊科学家阿基米德说过，给他一根足够长的杠杆，他就能撬动整

个地球。马蔚华不是杠杆，因为我们不能抹杀数万名招行员工和管理者，以及前人所付出的心血和努力。但是，他可以说是那个关键的支点。因为他，招商银行实现了在良好基础上的起跑和加速，并因此改变和影响了中国银行业乃至整个中国社会。

赢得尊重的银行家

什么是银行家？这个概念论述起来可以单独写上一本书，这里姑且简化为经营商业银行的人，职业经理人也算。商业银行的概念是指吸收公众存款、发放贷款和办理结算为其基本业务的银行。在一般人的心目中，银行家就意味着数学超级拔尖，对金钱无比洞察，神通极其广大的一类人。金钱是人人渴望的，“开银行的人”自然是比别人更为有钱和聪明了，但未必比别人更值得尊重。

有一句西方谚语说：“银行家是晴天第一个主动把伞借给你的人，也是雨天第一个找你把伞收回来的人”。在西方人们也时常对银行家有所不满，热衷于批评银行家的贪婪。在19世纪末的美国，有一位超级富豪至今仍然被人们当作银行家的象征，就是奢侈张狂、傲慢、冷漠、贪婪的J. P. 摩根，在战争、经济危机频发的年代，他以投机起家，以投资传世，创造了许许多多瞬间完美转身的奇迹。现实银行家的代表则是华尔街的高管们，他们最拿手的就是把千奇百怪形形色色的各种财务工具加以变换组合，把巨额收益给自己，把风险留给老百姓，从而取得财富增长的最大效应。

对于眼下这场席卷了全球的金融风暴，很多受害国的社会愤怒情绪被引爆起来，无一例外地把矛头对准了危机的始作俑者——银行家们，他们已经成为贪得无厌的象征，尤其是那些搞垮了银行和经济而后又拿着高额