

银领家

YinHangJia MaWeiHua
黄志刚 ◎ 编著

他为传统的金融业插上互联网翅膀。
他与格林斯潘和沃伦·巴菲特一起被评为最受欢迎的金融界人士之一。
他被誉为“兼备学者气质与企业家精神的商界领袖”。
他以过人的胆识和翩翩的风度在资本的刀尖上且歌且舞。

马蔚华

创新年代系列
CHUANGXIN NIANDAI



银家

YinHangJia MaWeiHua

黄志刚 ◎ 编著

马蔚华

现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

银行家马蔚华/黄志刚编著. —北京: 现代出版社, 2009. 1

(创新年代系列)

ISBN 978 - 7 - 80244 - 096 - 8

I. 银… II. 黄… III. 马蔚华—传记 IV. K825. 34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 177563 号

作 者: 黄志刚

责任编辑: 张桂玲

图片提供: CFP

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010 - 64267325 010 - 64245264 (兼传真)

网 址: www.xiandaibook.com

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 三河腾飞印务有限公司

开 本: 720 × 1040 1/16

印 张: 18.5

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80244 - 096 - 8

定 价: 37.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

作者序

银行家马蔚华

贝尔斯登被收购了，雷曼兄弟破产了。作为一个经济学人，我知道这意味着什么。还记得在2006年，我代表某地方政府投资公司竞购一个不良资产包，听说雷曼兄弟公司也要参加，当时觉得非常兴奋、非常庆幸。雷曼兄弟作为华尔街的骄子，我能够有机会和他们就同一个投资项目近身一搏，就像一个业余篮球爱好者在正式篮球比赛中能够和乔丹、科比真刀真枪地比试一番，实在觉得非常幸运。然而，造化弄人，两年不到，雷曼兄弟居然破产了。真的不可思议！

一场奶粉危机——曾经的奶粉销量冠军三鹿轰然倒下，民族品牌的骄傲——伊利也陷入难以自拔的困境。蒙牛的牛根生在5年内从被伊利扫地出门到白手起家直至超过伊利，跑出了火箭速度，简直是神话般的人物，但是现在也正面临被投资人抛弃的窘境，牛根生整天焦头烂额，坐立不安。

这些银行和企业，正值光芒四射、风头正劲之时，却在没有什么征兆的情况下深陷泥潭，颓然倒地。这时，我们发现，银行家、企业家，这些时代精英，其实时刻面临常人所想象不到的艰难，有时甚至难以自保。

感叹企业的波折，感叹人生的无常！

有人说，银行家是刀尖上的领舞者，读者对此可能并不赞同。银行家、业界领袖，高高在上，俯视众生，哪里会碰到刀，更不会被刀扎了，不过是笔者企图勉力制造一个噱头，危言耸听。这回我们可以理解了。金

融危机来了。以你不敢想象的速度和规模席卷全球。华尔街一片腥风血雨，超一流的高手一个一个倒下，就连高盛这样的江湖大佬都感到恐惧和无助。

我们在这里写马蔚华，试图讲述一个银行家的成长历程和经营思维，试图说明银行家周围绝不像你想象的那样全是光环。银行会被挤兑，银行家也会缺钱。成功的银行家就是要学会如何在风险和收益的刀尖上进退有据，长袖善舞。

黄志刚

2008年11月于中央财经大学

目录 Contents

作者序 银行家马蔚华 001

第一章 最具资本市场影响力的领袖——马蔚华 001

他给中国银行业带来的冲击，犹如一道耀眼的闪电，劈开了一个时代的帷幕。英国《银行家》杂志评选的“2004 年度希望之星”，他是唯一一位获此殊荣的中国银行家，他的名字和格林斯潘、沃伦·巴菲特等人排在一起。在 2006 年世界 1000 强银行排名中，招行以 909.49 亿美元的资产总额跻身全球大银行第 114 名。公司卓越的业绩是对马蔚华“商业领袖”称谓的最好解读。

一、招行一小步，中国银行业一大步 003

二、招商银行首席营销官 005

三、1000亿元的成绩单 008

四、刀尖上的领舞者 011

五、“九字真经”，变中领跑 014

六、招商银行的名片 017

七、19岁上市：上演一场完美风暴 020

第二章 跌宕起伏的人生历程 025

属牛的马蔚华，与共和国同龄。1949 年这一特殊的出生年份，使马蔚华亲历与目睹了 20 世纪后半叶中国的巨大转变。在成为招商银行的掌门人之前，马蔚华的轨迹可以说是标准的政府官员，但当他来到一所股份制商业银行当行长的时候，却成为了中国金融界的一匹“黑马”。

一、上山下乡，“百炼成钢” 027

二、恢复高考，从铁路工人到天之骄子 029

三、惊心动魄，经历中国历史上的第一例银行倒闭案 031

第三章 人主招商银行：“我是来锦上添花的。” 033

马蔚华曾经说过，招行已经做得很好了，我是来锦上添花的。如今，他已经把一颗颗“金葵花籽”，播种成了炫目的金黄。

- 一、两份“隆重”的“见面礼” 035
- 二、质量是发展的第一前提 039
- 三、灵光闪现，在网上跑马圈地 043
- 四、招商银行信用卡，3年成就的老大 054
- 五、不当流星，要当恒星 066

第四章 科技兴行：最具活力的发展战略 071

在金融界，马蔚华被认为是最具创新意识的银行家，他时常在IT圈人士聚集的互联网大会等活动上出现，畅谈银行信息化。招商银行也因为对信息技术的敏感和善用，彻底贯彻“科技兴行”的战略。在这场新的角逐战中，马蔚华和他所带领的招行恰如他自己所说，“是不断游弋的鱼，在大风大浪中拼搏的鱼，不惧风浪自由应对。”

- 一、静水流深，科技是沉默的冰山 073
- 二、先知先觉，信息化是马蔚华的武器 083
- 三、魔鬼就在细节里 090

第五章 因您而变：“客户是太阳”的经营策略 093

对于“因您而变”，马蔚华如此诠释：“客户是太阳，招商银行就是向日葵。向日葵是迎着太阳转动的，招商银行要做到的是‘因您而变’，永远以满足客户需求为根本。抓住阳光的方向，向日葵才能长久保持鲜艳；顺应客户的需求而变化，招商银行才能取得长足发展。”

“因您而变”，这四字犹如一柄吹毛断发的快刀，在对手如林、强敌如云的金融江湖，为马蔚华杀出了一片江山。

- 一、专业：提供一切所能提供的服务 095
- 二、惊喜：个性化服务，从满意到“满溢” 103
- 三、感动：用情服务，超出客户的预期值 110
- 四、“向日葵文化” 122

第六章 不是变革，而是颠覆：彻底“洗脑”的管理理念 127

马蔚华这样解释着他心中的“颠覆”——“一般的变革需要过程，而且这个过程会有反复、会较慢，时间一长，员工可能会对变革反应迟钝，甚至抵触。现在，招商银行时间紧迫，我们必须在最短的时间内，把过去的东西彻底摧毁、不遗留，才能做到‘破’字当头，立在其中。”

这种“破坏性创造”的管理理念，使马蔚华当选为“正在影响中国管理的10大职业经理人”之一。

- 一、影响着中国管理的经理人 129
- 二、“挖招商银行的人是不用考试的” 142
- 三、马蔚华的颠覆逻辑 155
- 四、“十变”：开启新未来 161

第七章 A股+H股，在资本市场上演完美风暴 165

马蔚华曾说过，“商业银行和资本市场是互为消长、密切相关的。商业银行离不开资本市场，资本市场也离不开商业银行，招商银行的发展得益于资本市场。”可以说在招商银行缔造的无数神话中，资本市场上的成功堪称最为完美。招商银行发展到今天，历经无数风云，而其在融资过程中，更是风云际会，波澜壮阔。作为股改后第一家以A+H形式上市的中国企业，招商银行的上市过程在外界看来是顺水又顺风，而事实上，整个历程却是辗转反复，一波三折，这些波折虽然已成往昔，但对马蔚华和招商银行人来说，却永远是刻骨铭心的难忘情节。

- 一、上市是应对入世挑战的最佳策略 167
- 二、跳着“国标舞”上市 170
- 三、借助上市“东风”轻装上阵 173
- 四、发行H股，再次成为赢家 176
- 五、资本市场的成功来自未雨绸缪 179

第八章 高人一筹，金融危机中全身而退 181

2007年2月，美国次贷危机开始显现，并逐步演变成席卷全球的金融大危机。国外的金融机构一家接一家陷入困境，有的破产，有的被兼并，有的寻求政府注资，国内的几大银行也都蒙受了一定程度的损失。

沧海横流，方显英雄本色。在席卷全球的次贷危机中，招商银行受到的影响甚微，充分展示出马蔚华所领导的管理团队高人一筹的风险预判能力。

- 一、冷静，幸运躲过一劫 183
- 二、警醒，成功逃顶次级债 185

第九章 多元化经营 金融控股集团现雏形 187

“由于目前非银行业务所占比例很小，招商银行只能算是在争取多元化经营的资格，离金融控股集团还非常远。”马蔚华十分谦虚地说。经过两年多的战略部署，马蔚华打造“金融控股集团”的梦想正在变为现实。

- 一、左手基金，右手租赁，试水多元化经营 189
- 二、第一个“吃螃蟹”，收购信诺保险 192
- 三、再下一城，入主西藏信托一举两得 194
- 四、登高远望，开启国际化征程 196

第十章 百年招银：传承与递进的企业文化 201

20年来，在面对日趋激烈的市场竞争、日渐艰难的经营环境、日益凸显的金融风险，招商银行上下齐心协力求生存、求发展的艰苦努力中，企业文化发挥了不可替代的巨大作用。2004年，招商银行荣获“中国企业文化建设十佳单位”，这个荣誉从侧面显示了招行企业文化建设的突出成就。

正是由于有了优秀的企业文化，招商银行才造就了一支优秀的员工队伍。在马蔚华任职招商银行的数年时间里，和几次大的风暴擦肩而过，而面对风暴的马蔚华是冷静而自信的，这让人想起侠之大者，无不笑傲江湖。

- 一、创新，多想想3年以后的事 203
- 二、稳健，让创新有更高的成功率 209
- 三、居安思危，风险文化是马蔚华的“软件” 212
- 四、招商银行树，让每位员工都有归属感 217
- 五、行长在线，和员工的“零距离”交流 222
- 六、达则兼济天下 226
- 七、教育是履行社会责任的重心 228

第十一章 品牌建设：与朗朗一同奏响艺术华章 231

2006年年底，中国传媒界、企业界中最耀眼的品牌盛事——“2006

中国十大卓越·新锐CBO（首席品牌官）评选”，在2006年11月中旬隆重登场，马蔚华荣誉当选。

多年来，在品牌建设这条荆棘与鲜花共生的路上，马蔚华酸甜苦辣地走过来。但他没有想到的是，如今，他俨然已经成了招商银行最强的品牌。

- 一、没有品牌的银行注定悲哀 233
- 二、不愿“傍大款”：马蔚华的自主品牌情结 241
- 三、打造国际品牌 247
- 四、“点点滴滴，造就非凡”：他发动了强大的宣传风暴 257

第十二章 总舵主的个人魅力 271

在记者眼里，他不像马蔚华，倒像马蔚华的秘书；在员工眼里，他是个“铁人”，是招商银行的精神领袖。每个人眼里都有自己的马蔚华，但这个学识渊博、风度翩翩、万众瞩目的银行家，招商银行的总舵主，却在所有人的视线之外，津津有味地过着自己的平民生活。

- 一、做银行家，不能仅懂银行那点事 273
- 二、与强者为伍 277
- 三、慧心妙舌：媒体前的高低双调 279
- 四、“多吃饭，少睡觉，不锻炼” 281
- 五、“受人所敬，须更敬于人” 283

第一章 最具资本市场影响力的领袖 ——马蔚华

他给中国银行业带来的冲击，犹如一道耀眼的闪电，劈开了一个时代的帷幕。英国《银行家》杂志评选的“2004年度希望之星”，他是唯一一位获此殊荣的中国银行家，他的名字和格林斯潘、沃伦·巴菲特等人排在一起。在2006年世界1000强银行排名中，招行以909.49亿美元的资产总额跻身全球大银行第114名。公司卓越的业绩是对马蔚华“商业领袖”称谓的最好解读。

一、招行一小步，中国银行业一大步

华尔街，当今的世界金融中心，汇集了世界各国最著名的金融机构、最先进的监管体系和最领先的金融产品。能够叩开华尔街的大门，在这里争得一席之地，是全球多少银行的理想。

对中国的银行业而言，虽然有部分中资银行已在美设有非经营性质的代表处，但在美国仅中国银行和交通银行设有营业性质的分行，它们都是在新中国成立前即已获得经营牌照。因此，从严格意义上说，新中国成立以来还没有一家银行的经营机构获准进入美国。特别是1991年美国推出了《加强对外国银行监管法》，大大提高外国银行进入美国运营的门槛，外国银行要想得到进入美国市场的许可，就要在资本充足率、资产质量、风险管理能力、反洗钱措施乃至母国政府的金融监管水平等方面统统达到美国的要求。

这些要求，实际上等于关闭了中资银行在美国新设分行的大门。

为了跨越这一门槛，中国银行业默默奋斗了16年。工行、建行多年来一直希望在美国设立营业性机构，但一直未能如愿。

率先突破困局的，是仅有20年发展史的招商银行。

美国东部时间2007年11月8日，美联储正式对外发布消息，批准招商银行设立纽约分行，从事批发性存款业务、贷款业务、贸易融资业务以及其他银行服务。



招商银行行长马蔚华。

“招行一小步，中国银行业一大步。”这是业内人士对于招行设立纽约分行的评价。

的确，与以往银行自行发布设立分支机构新闻不同，招行纽约分行获批的新闻发布会是在中国银监会举行的，是作为中国银行业监管的一件大事而郑重发布的，这足以表明，招行设立纽约分行不仅仅是招行自身的一个突破，它也打开了对中资银行禁闭已久的美国金融市场的大门，是中国银行业的改革开放在新阶段取得的重大成果，是中国银行业“走出去”的标志性事件。

率领招行迈出这“一小步”的，正是招商银行行长马蔚华。

“招行又走在了国内银行的前面！又是马蔚华！”一位资深的银行业界人士听到招商银行获批设立纽约分行的消息后感慨地说。

二、招商银行首席营销官

他不喜欢别人称他银行家，但著名的英国《银行家》杂志将他和格林斯潘、沃伦·巴菲特等人排在一起，列为全球银行界“2004 年度希望之星”，成为唯一一位入选的中国银行家。

基层员工称他为“精神领袖”，业界公认他是中国最具创新意识的行长。几年以来，由他掌舵的招商银行在国内金融界创造了数十个第一，经营业绩在国内同行中名列前茅，还与世界 60 多个国家和地区的 900 多家银行建立了代理行关系。

相比国内其他银行的行长，招商银行的掌门人——马蔚华可谓声名显赫，在公众面前一直保持着极高的曝光率。他从过政也经过商，丰富的人生经历是他事业成功的有力保证。

马蔚华是典型的进攻型主帅，他认为一个企业最基本的生存之道就是不断地发展，停滞就意味着落后，落后就意味着被淘汰。所以，在每一次做出战略决策之后，他都要身先士卒，自然而然地成为企业的首席“执行”官。他一贯的宗旨是：“老板的时间在哪里，公司的战略就在哪里。”

马蔚华是一个天才的销售员，最让业内人士叹服的是，他具有那种“几乎什么东西到他手里都能卖得出去”的惊人天赋。而投资者则认为，他“在回答问题、阐述卖点方面技巧一流”。

招商银行是中国第一家提供“网上银行”服务的银行，当年为了推广这个新兴业务，马蔚华像一个“演讲家”一般，不停地穿州过省，四处“布道”，不仅推出了全国理财路演活动，还在48所重点高校举办“首届大学生电脑节”。

2003年8月初，招商银行开始全员营销信用卡活动，马蔚华先是策划了招商银行向大连市的足球俱乐部发放信用卡的活动，还向北京大学 EMBA 学员公开授卡，成功地让信用卡这一项新颖的银行业务初步深入人心。2003年10月，马蔚华又马不停蹄地走访了山东、云南等地的政府机构和十多家大型国有企业，举行了一系列的招商银行信用卡进行营销活动，进一步使招商银行的信用卡业务深入人心。行长亲自出马，为全行上下树立了榜样，招商银行的工作人员士气高涨，很快掀起了一次营销高潮。

2006年8月，招商银行 H 股（3968. HK）在香港挂牌上市前，马蔚华亲自带领团队到欧洲、美国巡回路演，向全球各地投资者直接展示了招商银行优秀的管理素质和团队精神，最大程度地吸引了投资者的关注。半个月后，招商银行 H 股（3968. HK）即将在香港正式挂牌上市，立即创造了一个 IPO 奇迹——招商银行创下 H 股路演 97% 的下单率和 99.7% 的无限价订单，并创下公开发售 266 倍的超额认购倍数。

马蔚华还具有一流的公关能力，擅长巧妙地利用各种机会，推销招商银行和招商银行的产品。为此，他的身影时常出现在 IT 圈人士聚集的互联网大会等活动上，牢牢吸引了大批高端用户。

而最能显示马蔚华超强公关能力的，是招商银行与法国阿尔卡特公司的一次成功合作。

阿尔卡特公司是一家世界级电信巨头，招商银行在很早以前就与阿尔卡特的中国合资公司有过合作。

有一次马蔚华到法国拜访阿尔卡特总部，他突发奇想，要求与该公司的总裁进行一次面对面的交流。出于礼貌，该公司总裁答应了马蔚华的要求，但是他对这家中国“小字辈”银行的领袖非常冷淡。

马蔚华很快发现了这一点，于是渐渐地扩展话题，随着越来越多地涉及到对中国经济的讨论，这位总裁逐渐兴奋起来。尤其是马蔚华对 3G 的



2004年3月6日，十届全国人大二次会议第二次全体会议结束后，英国金融时报记者就关心的中国经济问题采访招商银行行长马蔚华。

独特见解，让这位法国人耳目一新。交谈获得了圆满的成功。交流结束以后，这位法国人甚至冒着小雨亲自送马蔚华上车。

马蔚华对此总结是“面对越来越多的全球客户和伙伴，如果我们只会开门见山地拉存款，促贷款，上来就单刀直入谈合作，可能就没有人感兴趣。”“你要人家接受你，你就要对得上话才行，下一步才是做业务。”

经过无数次的实践、思索和总结，马蔚华为自己制定了一些固定的公关行为。每到一个地方，这些行为都是必不可少的：省里领导会见、分行活动、给员工上课、与媒体见面、与客户吃饭。

这就是马蔚华。用他自己的话说，即使在两会上，也要见缝插针地为招商银行营销一把，好多两会代表可都是招商银行的大客户。自称为招商银行“首席营销官”的马蔚华非常重视身上的责任。他说：“我是这条船上的船长，怎么能对这条船驶向何方不负责？”

正是这位招商银行值得信赖的“船长”，带领招商银行全体员工乘风破浪、出海远航。