

招商银行

二十年探索

二十年辉煌

20年的创新与成长,20年的激情与绽放,20年的成就与梦想……20年的宝贵时光能成就怎样的发展奇迹?

20年前的招商银行,偏居深圳蛇口一隅,是个只有1亿元资本金、1个营业网点、36名员工,十足的区域性小银行。但20年后,招商银行却成长为总资产近万亿、机构网点500余家、员工2万余人,具有较强规模和实力的全国性商业银行。在2006年度英国《银行家》杂志世界1000家大银行的排名中,招行的资产总额位居第114位。同时,招行的人均效益、股本回报率、资产利润率、不良资产率和资本充足率等重要经营指标也均居国内银行业前列,得到了社会各界和监管当局的高度认可。人们不禁心生疑惑:是怎样的魔力使招行仅用短短20年就实现了如此跨越式的发展,交出一份如此令人赞叹的答卷?

高瞻远瞩的战略眼光,敢为天下先的创新精神,一如既往的优质服务,坚持不懈的体制探索,以人为本的企业文化,“达者独善天下”的社会责任感,招行人以“做中国金融银行业改革的探索者、先行者和领头羊”的气魄谱写了这20年辉煌的篇章。

体制先行 始发市场化

1987年4月8日,招行在中国改革开放的试验田——深圳蛇口悄然诞生。作为中国第一家企业法人持股的股份制商业银行,招行与当时的银行同业不同,落地伊始就没有政府的厚爱与呵护。与生俱来的市场化背景,成为招行磨炼自我生存发展本领的独特注脚,成就了招行锐意创新,屡开先河的气魄和胆略。

成立之初,招行的发展目标定位为建立一家规范的现代商业银行。因此,招行一开始就借鉴国外企业和香港银行业的通行做法,组建了董事会和监事会,这在当时国内企业中是不多见的。之后,经过1989年、1994年、1996年以及1999年四次增资扩股,招行的现代企业制

度框架日渐成熟;经过2002年A股发行上市,招行的股权结构更趋合理,市场约束力量增强;2006年H股的成功上市使得招行董事会的结构得到了进一步优化。

战略探索 冲击高端化

“凡事预则立,不预则废”。正如招商银行行长马蔚华所言:“我们做事情,比别人早看三五年,比别人做得快一点,好一点,这就是我们的经验。”决策层高瞻远瞩的战略眼光一直为招行的发展指明方向。

建行以来,招行积极适应快速变化的经营环境。成立之初,根据地处蛇口工业区、外向型企业多的特点,依托招商局的强大后盾,招行将外汇业务作为突破口,于1989年在全国首先开办离岸金融业务,外汇业务成为发展初期的重要支柱;90年代中期以来,招行在国内股份制银行中率先大力发展储蓄业务,凭借一卡通这个先进产品,逐步形成了零售银行业务的比较优势,把握了市场先机;进入二十一世纪,面对“入世”带来的机遇与挑战,招行制定和实施了业务网络化、资本市场化和发展国际化“三步走”的发展战略;5年前,招行坚持大力发展信用卡业务,成功取得了国内市场的领导地位;3年前,招行又在国内同业中率先提出并实施经营战略调整,加快发展零售业务和中间业务,在资产增速放缓、资本消耗减少的情况下,实现了利润的大幅增长。2006年,招行又率先提出“十变”的战略导向,新的盈利模式和发展模式加速形成。H股上市后,招行又根据新形势的发展要求,动员全行力量,编制新的中期发展战略规划,对未来几年招行发展的战略目标、战略重点以及战略举措等进行了深入思考和规划。

“这些成功的例子表明,要在竞争中取胜,我们必须在战略上比别人更有前瞻性、更有执行力,如果在同一起点上做同样的事情,我们不一定有优势。”马蔚华如此分析道。



招商银行总部大厦

产品创新 成长多元化

创新是银行发展的灵魂,20年来,招行秉承“因势而变”的经营理念,立足于市场和客户需求,率先开发了一系列深受客户欢迎并极具成长性的金融产品与金融服务。目前,招行在零售银行、信用卡等一些业务领域已经占据了先发优势,并已取得不菲的成绩。

1995年7月,招行推出集本外币、定活期储蓄于一体,基于客户号管理的银行卡——一卡通,被誉为我国银行业在个人理财方面的一个创举。至今累计发卡量已接近4000万张,居全国银行卡首位。一卡通为招行整个零售银行业务逐步形成比较优势打下了良好的客户、声誉、技术等基础。招行的许多业务都是在一卡通的基础上发展起来的。

1999年9月,招行又在国内首家全面启动了包括网上企业银行、网上个人银行等在内的网上银行——网通,满足了客户足不出户就能享受银行服务的需求。

2002年10月,招行在国内率先推出面向高端客户的金葵花理财产品。目前招行的“金葵花理财”服务和

“金葵花”高端品牌的影响已深入人心。

2002年12月,招行在国内率先推出一卡双币国际标准信用卡,目前累计发卡1000多万张,占据了国内双币种信用卡市场超过三分之一的份额。

2003年3月,招行又发力塑造批发业务的品牌形象,在国内推出第一个公司业务品牌——点金理财,以全面、团队、亲和、专业的服务特色,为客户提供全面的、点餐式的公司银行业务;2004年11月,招行率先推出了国内第一个面向个人财富管理的金融产品——财富账户,被媒体誉为开创了国内银行零售业务的“3G时代”。

2005年,又成功开发出了外币现金池产品这一面向集团型企业外币资金集中管理的现金管理类产品,是目前国内最有效率、技术水平最高的现金管理方式。

风格稳健 经营审慎化

银行属于高风险行业,从本质上说,银行是通过经营风险实现盈利和发展的。这一行业属性,决定了稳健经营和风险管理是商业银行的生命线。

在建行初期,招行的业

务也发展较快,业绩较为突出。但由于种种局限性,招行在这一时期的风险管理相对滞后,积累了较多的不良资产。但从1999年开始,招行以争取上市为契机,先后拿出了巨额资金冲销呆坏账和增加拨备。近年来,招行从大力培育风险文化、完善制度基础、加大清收力度、健全组织体系、引入经济资本配置机制、强化内控合规建设等方面入手,全面加强了信用风险、市场风险和操作风险管理。经过坚持不懈地努力,招行不但资产质量实现了很大好转,而且效益和规模也获得了同步增长,步入了协调发展的轨道。

由于招行每发生的一笔坏账都需要用自己的利润去核销,全行员工都体会到了“切肤之痛”,从而形成了招行独特的、贯穿全行上下的风险文化。

管理创新 迈向国际化

作为一家在改革中诞生的新型银行,招行一开始就按照现代商业银行的原则,在管理上进行大胆探索。从1993年开始,在国内银行中较早实行了资产负债比例管理,取消贷款限额约束。1994年以后,围绕转换总行职能、理顺管理框架,逐步形成了一级法人、多级经营体制,明确划分总分行职责,建立了分支机构管理和考核体系。

1996年起,为全面提高基础管理水平,在国内银行中第一家引进ISO9000质量管理体系,成功地在全行推行了储蓄、会计业务质量认证。2002年A股上市后,招行积极营造管理文化,强调管理决定发展。

2004年以来,招行加快推进管理国际化进程,管理理念不断走向系统和成熟,为全行的持续健康发展指明了方向。管理体系的完善与管理水平的提升,有效促进了招行各项业务的发展。

招行在着力于制度建设的同时,也始终高度重视营造良性的文化氛围。经过20年的积累和沉淀,招行从最初的拼搏文化、奉献文化逐步扩展到服务文化、创新文化、风险文化、管理文化。2003年,招行聘请北京大学

企业管理案例研究中心为顾问,对招行文化进行了系统的诊断与梳理。2004年,招行又成立了企业文化中心,加大了对企业文化创建工作的推动力度,并组织开展了3届企业文化节。

履行责任 体现人性化

20年间,招行成长于社会,也时刻不忘“回报社会”的承诺,不忘作为一个企业对于社会的责任。招行先后被中国红十字会总会、民政部授予“中国红十字博爱奖章”和“爱心捐助奖”,并连续4年荣获“中国最受尊敬企业”称号。2005年12月1日,招商银行荣获“中国最佳企业公民行为”奖。

2006年,招商银行发起并全程参与了“大学生公益行”等大型公益活动。5月,招行联合中国企业社会责任联盟、云南省教育厅等单位联合主办“天使之翼——百万助学活动”,捐赠200万元资助失学儿童重返校园。

招商银行积极参与公益事业,将“企业公民”的理念延伸至扶贫、教育、环境保护、公共卫生等众多领域。截至到2006年,累计捐款捐物5800多万元,员工捐款达到1800多万元。

2007年4月,招商银行正式携手中国青少年发展基金会,成立希望工程“我和我的2008”招商银行专项慈善基金。作为慈善基金的发起方,招商银行向社会郑重承诺,从2007年3月27日奥运倒计时500天开始到2008年6月1日截至,每发一张信用卡,招商银行将捐出1元钱,每成功完成一笔信用卡消费交易,招商银行将捐出1分钱。

为支持我国公益事业的发展,招商银行又与中国儿童少年基金会开展“金葵花儿童成长”项目,并在中国儿童少年基金会下设立“金葵花儿童成长基金”。联合国儿童基金会国际亲善大使、世界著名青年钢琴家、招商银行形象代言人郎朗出任该基金的亲善大使。同时,在招行20年行庆之际,以全国13个大城市的慈善音乐会巡演为平台,拉开了筹募资金的序幕。刘卫清 樊振宁