

马蔚华 和招行的十五年

是招商银行成就了马蔚华，还是马蔚华成就了招商银行？在马蔚华看来，这是相辅相成的，15年招商银行行长生涯，他给自己打了一个合格分。

文 | 本刊访谈主笔 马力

1987年，招商银行从深圳蛇口一隅的一家区域性小银行起家，最初只有1个营业网点、34名员工，如今一跃成为全国第六大银行，发展成“亚太区最佳零售银行”。1999年，已届天命之年的马蔚华赶赴深圳蛇口，导演了招行“网络化、资本市场化、国际化”三出大戏，与危机赛跑过的他，被誉为“最具创新意识的银行家”、“中国最好的银行家”。

“是招行成就了马蔚华，还是马蔚华成就了招行？我只能说是相辅相成的。因为我是行长，而且一干就是15年，大家很容易把我跟招行联系在一起。看着她的成长，就像个小孩，把她一点点养大，全部的感情都倾注在她身上。招行的荣誉我肯定要享受，另一方面也要承担压力。”马蔚华对本刊记者说道。

原中国银监会主席刘明康这样评价马蔚华，“是改革开放成就了马蔚华这一代银行家，他们有内生动力和外部的熏陶，使得他们可以改变一个旧世界，铸就了企业家精神”。

改革开放四十年，再看马蔚华和招行的十五年故事更有意义。1986年，邓小平要求“金融改革的步子要迈大一些”，强调“要把银行真正办成银行”，招商银行成为第一块改革试验田。

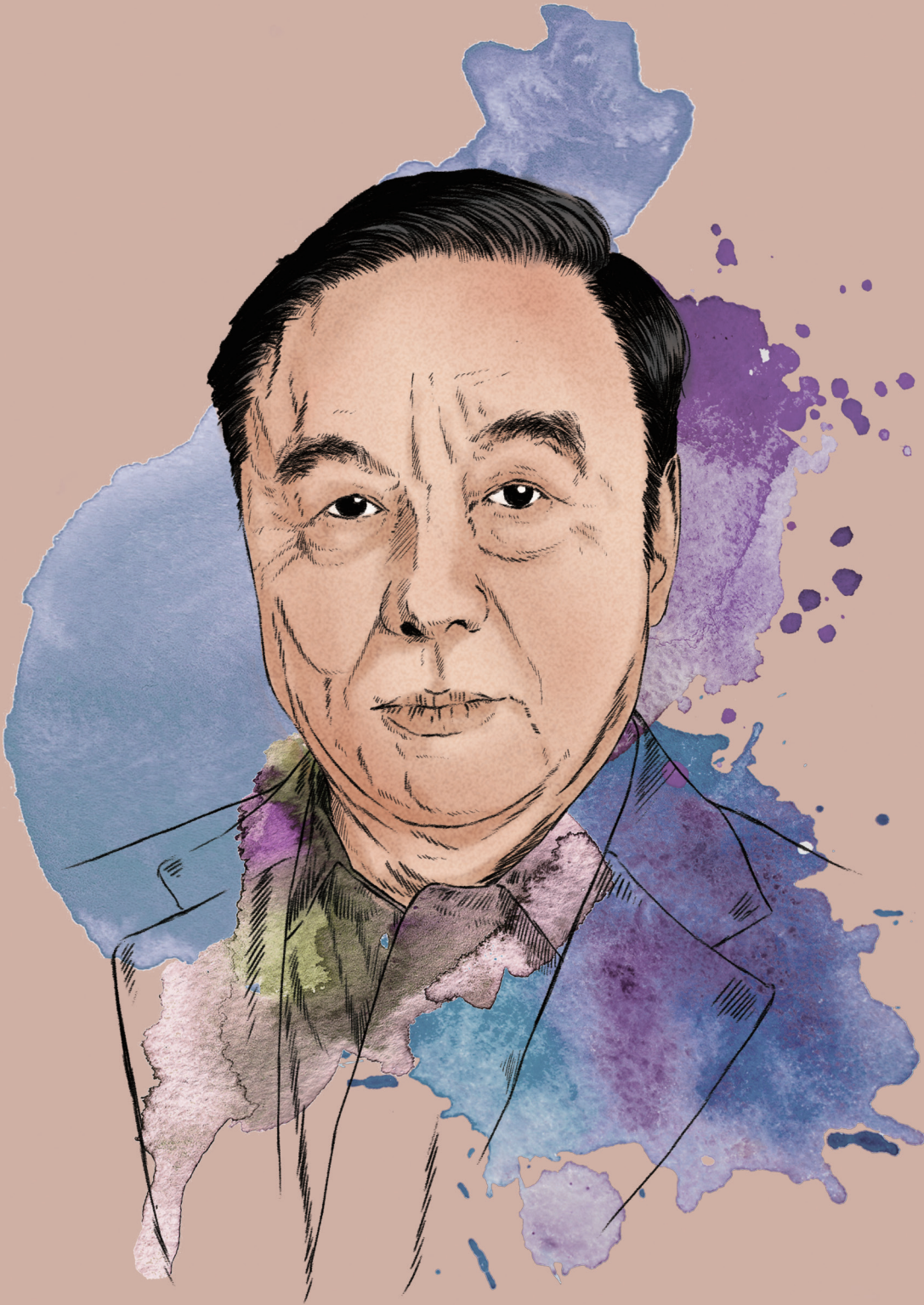
1988年，39岁的马蔚华刚刚进入中国人民银行担任总行行长秘书，随后，他又先后担任央行办公厅副主任等职务，这也是他踏入银行界的重要起点。而试遍“士、农、工、商”各种人生角色的马蔚华，唯“银行家”这一段定格的时间最长、最为刻骨铭心。

马蔚华和招行的命运在1999年交织在一起，此际恰是中国改革开放过程中一段激情燃烧、波澜起伏的岁月。而马蔚华在招行刚刚上任第一周，就遇到了危机。

处理危机，零售银行从此起飞

1999年新年初始，马蔚华在历经央行海南省分行行长，以及受命解决海南发展银行破产清理工作等七年的风风雨雨后，考虑到因其在政府机关、货币政策和金融监管部门都曾任职，可以总结经验去尝试管理商业银行。当招行老行长王世祯“游说”其加盟时，他欣然接受。“但到招行还没正式任行长时，就遇到了两次流动性风险，即‘叫停离岸业务’与‘沈阳分行挤兑风波’，现在想起来都胆颤心惊。”马蔚华回忆道。

1997年亚洲金融危机不可避免地波及国内银行的离岸业务。当时，有消息说央行计划下发



马蔚华

原招商银行董事、行长。1949年6月出生于辽宁锦州，1982年吉林大学经济系本科毕业，1986年获吉林大学经济学硕士学位，1999年获西南财经大学经济学博士学位。1999年至2013年担任招商银行行长，在《财富》2012中国最具影响力的50位商界领袖排行榜中排名第35位。如今，他是南方科技大学理事，深圳高等金融研究院理事会成员。

插画 | 网中鱼

文件叫停商业银行的离岸业务，而招商银行的离岸业务多达 15 亿美元，并出现很多不良，叫停的消息一旦被境外储户知道，发生挤兑，后果将不堪设想。

马蔚华意识到“如果不能解决这个问题，银行就会夭折”，于是火速北上进行沟通，请央行先不要发正式文件，以免走漏风声，最终争取到了缓解的时间。他回到深圳，用各种方法筹措外汇资金以备储户提取，终于，这场危机在他的努力下化解了。

一波未平，一波又起。1999 年 3 月 17 日，在正式上任招行行长的前一日，马蔚华在香港参加董事会会议，招行沈阳分行因社会上传出一则“行长携款潜逃”的谣言，出现人民币挤兑事件。起因是海南发展银行的关闭引起社会对股份制银行的不信任。当时一位沈阳工商局人士去海南出差时误称“马蔚华调任招行是因为原行长出了问题”，因其工商局员工的特殊身份，他提取存款时，亦带动不少人盲从，遂引发沈阳分行的挤兑事件。

“处理流动性风险，我们还是有经验的。当时央行也给我再贷款的支持，当地政府也帮助我们维持秩序，我们唯一的办法就是保证支付，你来提款嘛，我就给你钱，我教育我们的员工，虽然挤兑是一个非常大的灾难，但不要惊慌，要面带笑容。”

经过九天九夜，挤兑危机终于过去。这种处理危机的方式，是马蔚华在央行就任职海发行清算组组长时得来的经验：“在那种情况下，信心比任何东西都重要，即使银行员工心里在流泪，也要微笑着面对所有的储户。”他将这种危机行为总结为“个体的非理性导致集体的非理性”，而如何控制风险和提升质量也成为招行后来重点关注的两个课题。

“银行是什么？银行是个服务型机构，你要想在你的客户里建立信用，首先要叫他喜欢你，

“2001 年中国加入 WTO 以后，我们要和国际上的商业银行竞争，其实开始我还是心里没底的，那时中国的商业银行还很稚嫩，而国际上的银行很多都是百年老店，这叫‘与狼共舞’。”

这一点招行做到了。我们是在中国最早推出人性化服务的，那时候大银行还普遍存在‘门难进、脸难看、事难办’。”危机过后，马蔚华开始思考招行的未来。

2000 年，招商银行开始酝酿零售业务战略。那时，中国金融业共性是：银行同质化竞争，均以批发业务为主，间接融资占社会融资总量 90% 以上，且以大客户及利差收入为主。彼时，五大国有银行雄踞中国银行业，其资历、背景、关系、网点、客户等，任何一项都不会轻易拱手让给招行。

马蔚华根据当时中国银行业的情况判断：以后中国银行业发展必然重视零售业务，开始走自己的道路。“他们休息的时候我们营业，他们排队我们叫号。我记得当时在沈阳分行发放牛奶的时候，在当地社会引起轰动，说银行还有这么好的事啊！开始支行行长有点紧张，说大家都白去喝牛奶怎么办？我说，中国人都是讲究脸面的，白喝一次行，白喝两次、三次就不好意思了，就要办点业务了。”

“这套东西很快被人学会，你送牛奶，送咖啡，人家送果汁呀，你送个雨伞，人家送比雨伞更贵重的东西，这个时候必须要寻找核心竞争力！”马蔚华思考。

何为招行的核心优势呢？马蔚华敏锐地捕捉到信息技术革命带来的契机。履新不久，马蔚华与管理层经过深思熟虑之后，在董事会支持下，提出了“三步走”战略：业务网络化、资本市场化、发展国际化。

这被称为招行的“一次转型”，为招行带来了多年业绩的高速增长，随后被其他银行效仿。马蔚华强调，招行做零售业务，离不开两个轮子：在国内率先推出的“一卡通”和第一个网上银行服务体系“一网通”，这帮助招商银行逐步建立了零售业务的先发优势。

凭借互联网的优势，招行构建了“水泥 +



鼠标”的业务服务网络。由于招行的业务网点少，很多低端客户又不愿意通过网上进行交易，都去了一些大银行网点。招行便通过网络银行筛选了一大批高端客户，使其连续几年资本回报率都达到全球最高。

招行在实现业务网络化的同时，也顺利完成了第二步战略——资本市场化。2002年4月9日，招商银行在深交所挂牌上市。2006年9月22日，招商银行在香港联交所挂牌上市。“三步走”战略的前两步已经实现，摆在马蔚华面前的，是如何走好第三步——发展国际化。

二次转型，把银行真正办成银行

“2001年中国加入WTO以后，我们要和国际上的商业银行竞争，其实开始我还是心里没底的，那时中国的商业银行还很稚嫩，而国际上的银行很多都是百年老店，这叫‘与狼共舞’，比如信用卡业务的开发，就一波三折。”马蔚华回忆说。

当时有一家权威的国际咨询机构在《经济日报》发表文章，说中国搞人民币的信用卡是没有

前途的，因为中国人传统上喜欢储蓄，不喜欢消费，特别是不愿意透支。但在马蔚华看来，中国人为什么不能有信用卡？我们台湾地区的不是中国人吗？不都在使用信用卡？这个消费习惯一定可以培养。

但国内老百姓还没有形成借贷消费的习惯，个人资信体系也尚未建立，要发展信用卡面临不少难题。正当马蔚华为开展信用卡业务一筹莫展时，时任花旗银行董事长桑迪·韦尔主动向马蔚华伸出了橄榄枝，提出要招行合作发行联名卡。马蔚华回忆说：“他一直是我崇拜的偶像，因为我到商业银行读的第一本书就是《花旗帝国》，花旗帝国的主人公就是桑迪·韦尔，他是一个真正的银行家。我当时只是一家只有3000亿元人民币规模的小银行的行长，听说桑迪·韦尔跟我谈合作，我非常激动。”

但是，在两人交谈过程中，马蔚华感到：“其一，桑迪·韦尔是看中了招行在中国的营销能力，如果与花旗合作，很多东西就会被人家控制；其二，如果跟花旗合作成功了，国人会认为，招行为什么成功？是因为有花旗！我不愿意被这



么说。”考虑再三，尽管桑迪·韦尔是偶像，马蔚华还是婉言拒绝了与花旗银行的合作。

2001年，招商银行聘请了在台湾信用卡市场颇有实力的中国信托商业银行作为顾问，开始了信用卡业务的推进。2002年12月1日，招行正式推出了国内第一张国际标准双币信用卡。六年后，招行信用卡累计发卡超过3000万张，成为国内的领先者。马蔚华原本计划信用卡业务到2010年前实现盈利，但现实中到2007年就完成了这个目标。令他喜出望外的是，其中40%的盈利构成是利息收入。也就是说，中国人也会透支了。

是谁在透支呢？有钱人，年轻人。为什么？当年弗里德曼的全球畅销书《世界是平的》给了马蔚华一个满意的答案：在一个信息化、网络化、全球化的社会，世界是平的，纽约的事，上海瞬间得知；巴黎的事，北京很快就学到了。年轻人的世界和咨询报告里写的是不同的，他们的消费观正在发生巨大变化。

“若干年后，桑迪·韦尔也退休了，在纽约，有一次朗朗音乐会，我遇到他，老朋友了，我逗他，我说当初我拒绝和你合作联名卡，你当时会不会认为这个小伙子不识抬举，会不会对我有很大意见？桑迪·韦尔说，你想错了，正是因为那次你拒绝我，我觉得你有自己的想法，因此我很喜欢你。”马蔚华大笑。招行信用卡也被誉为国际信用卡发展史上的一个奇迹，被哈佛大学编写成MBA教学案例。

“我们的‘向日葵文化’是什么呢？客户是太阳，‘更无柳絮因风起，惟有葵花向日倾’。”在招行的十五年里，马蔚华提出“因您而变”的创新理念，事实上是从“以产品为中心”到“以客户为中心”，开创了中国银行史的新进程。而之所以能够不断创新，马蔚华说，是因为“招行的出身并非国有”，所以只能到市场上靠自己的服务吸引存款，靠创新来赢得客户的青睐。

“鸟在笼中，关羽不能张飞；人处世上，八戒还须悟空”。这是马蔚华颇为喜爱的一副对联。“不能把自己的翅膀关在笼子里，这是‘关羽不能张飞’。至于‘八戒’，我们理解为‘制度’。但光有‘八戒’还不行，招行还要重视文化。”马蔚华说。

如果说，第一次零售转型最终修得正果，招行二次转型则较前一次耗时费功。马蔚华直言，二次转型本质上是一场管理变革。其具体目标是：降低资本消耗；提高贷款定价能力；控制财务成本；增加价值客户和确保风险可控。管理提升是一个很复杂的精细化管理过程。这是一场革命，对传统习惯的革命，必须要动用雷霆手段，自上而下地推动，要让招行人有紧迫感，二次转型不是锦上添花的问题，而是事关生存的问题。

因为前瞻性布局，成功转型，加之未雨绸缪，2008年金融全球危机爆发时，未受冲击的招行按计划在美国开设分行，成为1991年美国实行《加强外资银行监管法》以来第一家在美国设立分支机构的银行。也是在这场金融危机中，招行成功收购了永隆银行。

设纽约分行，中国银行家闯荡华尔街

全长不到500米的华尔街，历经二百余年历史，是美国崛起的象征。如今，华尔街已经是美国经济的代名词，这里聚集了数以万计的金融明星和数以亿计的金融资产，中资银行要迈向国际舞台，华尔街是重要一站。

马蔚华形容纽约是海外市场“最难搞的目标”。招商银行花了十年时间在美国设立分行，步骤是从代表处升级为分行。为了在美国设立代表处，马蔚华通过朋友认识了时任纽约联储主席盖特纳。

在这之后，马蔚华和盖特纳成为朋友，每次去纽约都拜访盖特纳。由于招行美国代表处迟

他评价自己：“及格吧。大部分人都满意，还有很多挑战，没有让大家完全满意。”

批不下来，有一次马蔚华问盖特纳，问题到底出在哪儿？盖特纳说：“其实你们招商银行没有问题，主要是中国的监管体系有问题。”

可事实上，当时很多美国的金融机构都积极来中国建立分支机构。既然中国的监管体系有问题，美国人为什么还要来？这令马蔚华深深感觉到博弈的味道。

十年的风雨历程，梦想与现实一次次被拉近，又一次次被阻隔。招行纽约分行终于获批，随后就进入了紧张的筹备阶段，没有刻意选择过开业时间，不料，纽约分行开业之时竟与华尔街百年不遇的金融风暴撞到了一起。

也许是好事多磨，在寒冬中开业的纽约分行被赋予了更深的意义。招商银行行长马蔚华在纽约分行开业典礼上表示：“今天是一个值得纪念又异乎寻常的日子，纽约分行在华尔街的寒冬中诞生，用纽约市市长彭博的话说，‘我们为寒冷的华尔街带来了暖意’。”

2013年5月，即将65岁的马蔚华从招商银行行长的位置上卸任。马蔚华在招行15年，招行总资产翻了超过35倍，净利润增长年均超过40%，不良率占到千分之六。今天的马蔚华听闻招行的好消息，如信用卡消费、私人银行总量，包括其利润贡献等在全国银行名列前茅时，仍会抑制不住地激动。他评价自己：“及格吧。大部分人都满意，还有很多挑战，没有让大家完全满意。”

如今，70岁的马蔚华出现在公众视野时，伴随更多的头衔是：壹基金理事长、深圳国际公益学院董事会主席。他有了一个新的工作领域——慈善，这让他心态更年轻并饱含激情和活力。

改革开放40年来，高考、北上南下、创新变革、从事慈善公益……马蔚华的命运轨迹一次次被改写；其也是中国改革开放历程中，一个大写的企业家群像缩影。☐