

# 全力扶持中小企實現雙贏



## 銀行轉型 勢在必行

### 招行行長馬蔚華：

外有歐美經濟危機，內有宏觀調控，今年成為內地銀行極具挑戰的一年。招商銀行（03968）行長馬蔚華接受本報專訪時指出，在中央年初制定的宏調目標未完成前，預期下半年調控措施將會持續。面對今年開始的經濟結構調整，招行正積極進行第二次轉型。他表示，招行將大力推動創新成長型企業業務，於三年內在全國每年尋找1000家有潛質中小企，提供金融服務，協助其快速成長。

本報記者 邵淑芬 鄭旭榮

中國銀行業過去三十多年隨着內地經濟高速增长，馬蔚華坦言，要再延續過去的高速增長並不容易。他指出，無論是內地經濟或銀行的增長方式，已到了一個轉折點，現時經濟注重質量、結構和效益，銀行業也得適應。他表示：「銀行已不能像過去那樣，靠過高地消耗資本，過高的信貸增長，以維持發展速度」。

### 二次轉型鍛煉定價能力

除要適應經濟環境的轉變，利率市場化亦是內地銀行未來要面對的問題。他指出，利率市場化是對商業銀行的一個考驗，一旦利率市場化，利差縮小，就看銀行能否繼續發展及保持盈利。此外，還有就是脫媒。所謂脫媒，就是交易雙方跳過中間人直接交易。

馬蔚華指出，過去銀行間接融資一統天下，但現在也受到很多挑戰，比如說資本市場，有股市債市，更有各種各樣的股權投資。而在支付領域上，銀行業亦受到挑戰。他表示，現時第三方支付每年增長百分之百，金額達一萬多億，新科技的出現，為金融業帶來新的需求及發展，銀行亦必須考慮。

面對外部及內部環境轉變，銀行已不可能延續以前傳統的經營模式，必須轉型創新。他強調，招行早於兩年前已完成第一次轉型，就是結構調整。「我們零售佔35%，中小企業接近50%，還有非利差收入佔20%。招行並從去年開始第二次轉型，主要是降低資本消耗，提高定價能力，然後降低成本，做到風險可控，提高資本回報率。」馬蔚華說道。

至於轉型的核心內容，就是要進一步

發展中小企業，發展非利差收入，節約資本。過往銀行支持中小企，一向是響應政府號召。但他指出，現在做中小企業，已是和銀行切身利益結合在一起，因為中小企業業務可節約資本之餘，並可提高定價能力。雖然中小企業風險較大，但他認為，面對未來利率市場化，銀行不能不去鍛煉自己的風險定價能力。他指出，「如果你老是繞着風險走，專門做低風險的大企業、大客戶，利率就要下浮。雖然不良率會不斷下降，但收益率也會不斷下降，更重要的是失去了一個應對風險定價的機會。」

### 「千鷹展翼」客戶群翻番

為針對創新成長型中小企業，招行於2010年全面啟動「千鷹展翼計劃」。「千鷹展翼計劃」是於三年內，在全國每年尋找1000家有創新成長特質的中小企業，運用包括融資和投行業務諮詢在內綜合化金融服務，使其獲得更快速的增長，實現客戶與招行的共同成長。2011年上半年，「千鷹展翼」客戶群達到1431戶，較年初增長超100%。

對於目前中國銀行業的國際化問題，馬蔚華認為，國際化是一種趨勢，因為銀行是服務業，客戶都走出去了，銀行亦要走出去，但首先要將中國市場服務好。他直言，中國銀行和國外銀行的差距並不在產品和服務，而是在國際化的管理水平上。「中國銀行業參與國際化才剛剛開始，我們還有很多陌生的地方，故不能跑得太快，要量力，一邊適應這個趨勢，一邊累積經驗，這樣才能夠逐漸地擴大國際化的步伐。」馬蔚華總結道。

## 宏調大方向不會輕易改變

目前各界對於中國的宏觀調控走向極為關心，有不少市場人士猜測下半年將逐漸放鬆，但招商銀行行長馬蔚華在接受本報記者專訪時分析稱，下半年中央宏觀調控大的方向不會改變，理由是年初制定的政策目標還需要通過進一步的調控來實現，包括將今年CPI（消費者物價指數）水平控制在4%之內。

來自國家統計局的數據顯示，中國前7個月的CPI同比漲幅為5.5%，月度CPI增幅更屢創新高，其中七月份達到6.5%。為抑制通脹，中國央行從去年十月以來共加息5次，並自去年初以來，12次上調存款準備金率。

但隨着歐美債務危機越演越烈，加上近幾個月來的中國經濟增速開始放緩，有學者擔心如果調控力度不放鬆的話，經濟有可能出現硬着陸。

對此，馬蔚華指出，中央年初制定

的政策目標，除了控制通脹外，還要把過快的經濟增長速度降下來，能夠比較好地完成經濟結構調整，實現經濟增長方式的轉變及經濟質量的提高。

馬蔚華直言：「現在才剛開始，我覺得任重道遠。所以，我覺得大的環境沒有發生大的變化，宏觀政策是不會輕易地改變。」

近來中國官方也開始陸續釋放堅持有宏調基本取向不變的信號。其中，國家發改委主任張平近日表示，價格總水平仍可能高位運行是目前影響經濟穩定運行的重要不利因素之一。下一步要毫不放鬆地加強價格管理，促進物價總水平基本穩定。

同時又表示，要堅持房地產市場調控決心不動搖、方向不改變、力度不放鬆，不折不扣地將各項調控政策落到實處。



「經濟失衡是世界經濟動盪的根本原因。」



「有人提議給巴菲特增發，我不知道有這事，但光給巴菲特增發也不好。」

「我們把客戶比作太陽，自己是向日葵，葵花圍繞太陽轉，沒有太陽，向日葵就枯萎了。」

「如果老是繞着風險走，雖然不良率會不斷下降，但更重要的是失去了一個應對風險定價的機會。」



馬蔚華說：「過去銀行間接融資一統天下，但現在也受到很多挑戰。」

## 做任何事情都要心無旁騖 ——馬蔚華專訪問答摘要

招商銀行行長馬蔚華接受本報訪問時，剖析了歐美債務危機、內地經濟結構調整對經濟發展所產生的深遠影響，這些看法對投資者極具價值。更難得的是，馬亦毫無吝嗇地分享了招行成為內地最佳零售銀行的經驗，值得讀者細細品味。以下為是次訪談的部分內容：

記者（以下簡稱記）：招行於上個月提出供股的時候，有股東提建向股神巴菲特作定向增發，雖然招行已正式否認該消息，不過我們還是很想知道您的看法。

馬蔚華（以下簡稱馬）：上市公司招股，必須找到一個更利於所有股東的方式，因為上市公司所有股東，不分大小，都是股東，所以融資方案應該最大限度地讓他們都滿意。有人提議給巴菲特增發，我不知道有這事，但光給巴菲特增發也不好。

記：除了七月公布的供股集資計劃外，短期內不會再有集資計劃吧？

馬：一個銀行不能不斷地融資，對市場、對股東、對我們都不是好事。我們轉型也是為了節約資本，堅持可持續發展。

記：內銀股從去年以來表現不太好，投資者主要擔心四萬億刺激計劃帶來的後遺症，還有地方債的影響。您的看法如何？

馬：銀行股表現不好有多種原因的，政府（地方債）平台只是原因之一，銀行補充資本金，達到巴塞爾協議III的規定，這也是一個原因，大家都在等待銀行融資完了，第三個主要原因是大的經濟形勢，從國際形勢到國內，國際上動盪不安，國內還宏觀調控。特別是銀行和宏觀調控是緊密連在一起的，大家看法比較謹慎，所以導致銀行股表現不好。

記：現在銀行股估值都很便宜，比如招行今年預期市盈率不到十倍。

馬：但你比較一下，招行的A股和H股還有很大的價差，說明不同的市場，不同投資者，看法還是有不同的。（註：以昨日收市價計，招行A股和H股的收市價分別為11.77元人民幣（約14.36港元）、15.58港元，A股較H股折讓7.8%。）

記：歐美債務危機，導致全球金融系統處於一種不穩定的狀態，您覺得歐美銀行業最困難的時候過去了沒有？

馬：我覺得這個世界風雲變幻，一波未平一波又起，你不能指望這次風浪過後就會平息，經歷過08年的金融危機之後，誰也沒有想到，今後還有這麼多的餘波，而且還挺大。所以國際經濟就是這樣子的，對我們來說，要有應對比較複雜局面的一種思想準備。世界經濟不可能是風平浪靜的，因為大的問題是，世界經濟並沒有真正走出危機，實體經濟並未真正地完全恢復，最根本的原因是全球的失業率，特別是西方國家有比較高的失業率。所以市場仍處於低迷狀態，實體經濟沒有完全恢復。這樣就注定金融市場肯定會有動盪。

記：歐美現在碰到的經濟問題是周期性的還是結構性的？

馬：我覺得最大的問題是結構性的問題。因為經濟失衡是世界經濟動盪的根本原因，經濟失衡當然有很多表現。

記：招行發展很成功，成為一個很好的品牌，請問行長有沒有一些管理上的經驗可以分享的？

馬：在過去的十幾年，我們管理層應該說，苦辣酸甜，五味俱全，在這樣一種經濟發展過程中，這樣一個機制、體制的轉變，改革、變革的過程中，任何事情都不會都很容易的，做金融服務業本身就要面對很多矛盾的。所以在一路探索中，大家都有共同感覺，就是你想要做一件事，你要心無旁騖，這很重要。銀行是服務業，我們從管理層到員工，大家必須把客戶當做一個神聖的上帝，就是真正地以客戶為中心，然後你的產品、服務、管理，追求的東西，圍繞這樣一點，聚焦到這一點上來，所以我們這幾年，從我自己到管理層，到我們的員工，我們都是努力地實踐這樣一個以客戶為中心的理念，叫因您而變，葵花向太陽。只要心無旁騖地做到這一點，應該還是有成效的，所以做任何事，都要盯住一點，而且這一點是核心，然後去努力，矢志不渝，心無旁騖，就能做好。

### 採訪花絮

#### 自豪：處處葵花向太陽

在招商銀行的總部大樓裡，記者所見，從走廊到大廳，從會客室到工作間，到處都有葵花的身影，包括各色向日葵油畫、各種向日葵照片，以及向日葵石雕等，真乃無處不葵花。對此，馬蔚華自豪地介紹說：「招行所有的網點都有葵花，所有的員工都知道它的含義。」

馬蔚華解釋道：「我們把客戶比作太陽，自己是向日葵，葵花圍繞太陽轉，沒有太陽，向日葵就枯萎了。」他強調，招行從管理層到員工，大家都把客戶當做一個神聖的上帝，就是真正地以客戶為中心，努力地去實踐這樣一個理念，讓客戶感到招行確實是隨時隨地、優質地滿足他們的需求。正所謂：「因您而變，葵花向太陽。」

#### 笑言：領教新媒體厲害

除了銀行業面對新科技的挑戰外，馬蔚華笑言，自己亦親身領教新媒體的厲害。話說身兼全國政協委員的馬蔚華今年出席兩會期間，提出社會流動性過剩，是房價高企的原因，但遭媒體斷章取義成「房價上漲因老百姓錢太多」。

結果一言激起千層浪，網上瘋狂轉載，網民罵聲四起。馬行長雖然多番解釋亦無用，百詞莫辯。馬蔚華慨嘆，過去說話要傳多遍才成事實，現時只要網上傳一遍，就已變成真理，新媒體的影響不容忽視。

