

25年因您而变 招商银行铸就辉煌

因您而变，共铸辉煌。到2012年4月8日，招行已经整整走过了25年的发展历程。25年来，招行凭借持续的金融创新、优质的客户服务、稳健的经营风格和良好的经营业绩，现已成为中国境内极具品牌影响力的商业银行之一。

站在新的起点，招行正以二次转型为契机，努力打造最具国际竞争力的商业银行，为客户提供更好的服务，为投资者提供最好的回报，再次书写中国金融发展史上的辉煌。

25年铸就辉煌

25年春华秋实，招行从1亿元资本金、1个营业网点、30几名员工起步，现在已经发展成为在上海和香港两地上市的全中国第六大、全球60大商业银行，资产总额近2.8万亿元，资本净额超过2000亿元，机构网点近900家，员工近5万人。

25年来，招行的经营特色日益凸显，竞争优势不断提升。在零售银行方面，招行打造了一卡通、一网通、信用卡、金葵花理财、私人银行等受到客户喜爱的产品与品牌，零售存款、贷款、利润占比都明显领先业内水平。在批发银行方面，招行大力发展中小企业业务，成立了小贷中心，推出了千鹰展翼计划，中小企业贷款余额占比达54%。在中间业务方面，财富管理、POS消费等零售中间业务以及资产托管、投资银行、公司理财、现金管理、

企业年金等新兴批发中间业务，均居股份制银行领军地位。在服务渠道方面，招行在加快发展物理网点的同时，构建了网上银行、自助银行、远程银行、手机银行、网络互动银行等电子服务渠道，零售、对公柜面业务的替代率分别达到88%和47%，遥遥领先国内同业。在国际化综合化经营方面，招行形成了包括永隆银行、香港分行、招银国际、纽约分行、离岸金融在内的跨境平台，以及包括租赁、投行、保险、基金在内的综合化平台。

招行始终视管理为发展的半径，视理念为管理的灵魂。为推动全行干部员工颠覆传统的思想观念，招行总结提炼了“因您而变”、“因势而变”、“一三五”、“十变”、“管理变革”等一系列先进理念。与此同时，招行积极学习借鉴国际先进的管理方法与手段，争取成为了首批实施新资本协议的唯一股份制银行，推广使



用了管理会计、管理驾驶舱等精细化管理工具，引进开发了现代商业银行管理信息系统430余个，建立健

全了覆盖各业务、各岗位、各环节的制度体系，在管理变革和管理国际化的道路上坚持不懈地探索前行。

开创以客户为中心新时代

回顾招行25年的发展历程，有三方面的宝贵历史经验值得汲取和坚持：第一，以客户为中心不断提升经营管理水平；第二，以市场为导向前瞻性地制定和实施科学发展战略；第三，以员工为根本精心培育积极向上的优秀企业文化。银行作为服务业，只有在经营管理中真正践行以客户为中心，才能生存和发展。招行始终坚持因您而变的理念，银监会前主席刘明康在任时评价，招行的因您而变开创了中国银行业从以产品为中心向以客户为中心转变的新时代。当国内某些银行还处于“门难进、脸难看、事难办”的阶段、客户渴望人性化服务之时，招行率先实行站立服务、微笑服务、面对面服务和上门服务，在营业网点摆上鲜花牛奶、提供便利设施，主动推出储蓄夜市等便民服务，树立了优质服务的口碑。当中国开始进入互联网时代、客户渴望便捷安全的全天候现代金融服务之时，招行按照“水泥+鼠标+拇指”的模式，大力发展面向个人与企业的电子银行，树立了科技领先的形象。当银行产品与业务极大丰富、客户渴望差异化个性化服务之时，招行在国内率先实施了客户细分与分层服务，在保持大众客户服务质量的基础上，先后推出了金葵花客户、钻石客户、私人银行客户等高端客户服务体系，成为了高端客户最青睐的银行。当中国居民财富迅速增长、客户渴望资产保值增值之时，招行倾力打造了完整的财富管理业务体系，以专业的队伍、稳健的理念赢得了客户的信赖，被媒体评价为财富管理时代的先锋。

得益于良好的服务口碑、创新的金融产品、出色的经营业绩、清晰的品牌定位、领先的传播策略，招行成为一个在国内外拥有广泛知名度和美誉度的中国民族银行业的响亮品牌。

在银监会对商业银行的综合评级中，招行多年来一直名列前茅。同时荣膺英国《金融时报》、《欧洲货币》、《亚洲银行家》、《财资》(The Asset)等权威媒体授予的“最佳商业银行”、“最佳零售银行”“中国区最佳私人银行”、“中国最佳

品牌形象不断提升

托管专业银行”多项殊荣。在英国《金融时报》发布的全球银行市净率排行榜中，招行在全球市值最大的50家银行中，市净率排名第一。在英国《银行家》(The Banker)杂志发布的2011年“全球1000家大银行”排名中，位居第60位。

多年来，招行获得了一个又一个荣誉奖项，仅去年一年就达169项，其中不乏权威机构授予

的全球之最、中国之冠的桂冠；在各种品牌价值、品牌资产排行榜上，招行屡屡超过规模排名居前的同业，并曾登上全球企业品牌资产增幅首位；招行的“一句话、一朵花、一个人”广为人知，奥运、世博、大运营广受好评。

在履行社会责任方面，招行十余年如一日对永仁、武定开展定点帮扶，员工个人捐款捐物建

设了30所希望小学，结对子捐助贫困学生1.1万余名；招行对国内历次重大灾害都力所能及地积极赈济，并与多个慈善组织合作多渠道募集资金开展各类公益项目，被誉为“美德换美誉、真心换真情”的优秀企业公民。

秉承与生俱来的市场化的基因，招行逐步形成了以服务文化、创新文化、风险文化、奉献文化、人本文化、自省文化等为主要内容的独特企业文化，为招行与时俱进推进改革与发展提供了强大的不竭动力。



以市场为导向定战略

要做到以客户为中心，就必须研究和了解客户的需求，这就要求银行及时跟上社会、经济、科技的发展变化，切实以市场为导向。进入新世纪以来，招行实行了三步走和两次转型的战略，使招行步入了效益、质量、规模协调发展的新的历史阶段。通过业务网络化，招行打造了一网通的品种，构建了强大的电子银行渠道与服务体系；招行以800余家网点服务了超过5000万客户，而客户满意度保持同业领先，正是业务网络化有效弥补了物理网点不足的结果。通过资本市场化，不仅满足了快速发展的资本需求，而且使招行提升了管理，开始了与国际接轨的进程；特别是A股、H股上市，开创了资本市场多个“之最”，大大提升了招行在国内外的影响力与品牌形象。通过发展国际化，招行跨境香港、进驻纽

约、并购永隆、登陆伦敦、迈入台北、志向狮城，初步打造了跨境经营的平台；与此同时，作为战略重点的管理国际化也取得了阶段性成果。通过一次转型，招行加快了零售业务、中间业务和中小企业业务的发展，初步形成了自身的经营特色，经营效益明显提升，零售优势得以确立；2004至2009年5年间，净利润、股东权益年复合增长率分别超过42%和134%，不良率下降了2个百分点，资产规模增长了3.4倍。通过二次转型，招行开启了外延粗放型增长向内涵集约型增长模式转变的历史进程，资本消耗、贷款定价、成本费用、价值客户、风险水平等方面的指标持续向好，支撑效率改善的管理变革全面启动。招行认为，始终努力做到“早一点、快一点、好一点”，在战略上保持领先，才能立于不败之地。

以人为本谋发展

员工是招行最宝贵的财富，企业文化是招行的核心竞争力，只有始终坚持以人为本，将员工的物质利益、职业生涯与精神诉求作为改进管理、创建文化的出发点，才能最大限度地调动员工的积极性、能动性，进而为招行的创新、改革与发展提供最根本的保障。

回顾过去25年招行取得了辉煌成就，展望未来，招行将深入推进正在进行的转型与管理变革，开创比服务、比质量、比效益的可持续发展的新道路，努力把招行打造成为具有国际竞争力的中国最好的商业银行，为中国的金融改革、为中国的经济社会发展做出新的更大贡献。