



一卡通

1990年代，国内银行开启了信息化进程，其中一个举措是纸质存折的电子化。招行并不是最早的试水者，但走了一条与众不同的道路。

存折是按账户开立的，一个账户一个存折，而账户有本币、外币、活期、定期等类别，因此，一个客户开不同类别的账户，需要多个存折。最初，其他银行都简单地将存折电子化，延续存折的账户号管理模式，一个存折一张卡，有多个存折的客户需持多张卡。对客户而言，这样当然不够方便。

能不能只需一张卡？招行站在方便客户的角度做了一个创新，用客户号管理取代账

户号管理，即一个客户对应一个客户号，一个客户号对应一张卡，客户不再需要持多张卡。同时，在卡片上搭载缴费、支付等各种功能，并因此命名为“一卡通”——一卡通行，走遍天下。

1995年，“一卡通”正式发卡。由于当时用卡环境不完善，客户接受度不高，“一卡通”最初几年发卡量并不理想。而且，银行卡不像存折一样白纸黑字，一些客户尤其是老年客户总担心钱在不在、少没少，频繁到网点柜面查询，占用了招行本来就不多的网点资源。为此，招行创新了银行业第一个电话银行——95555，让客户自己打电话“查钱”，既方便客户，又解放网点。

“一卡通”发卡受阻，激发了思想活跃的招行人的传统思维：会不会是卡面不太吉利？当时卡面图案是熊猫，贵为国宝级珍稀动物，虽然珍贵，但是稀少！决定换卡面，还不想花钱，便到网上搜，搜到了心仪之物葵花：图片多，形象美，寓意好，向阳多籽。从此，“一卡通”没有改“头”，却换了“面”。

银行卡毕竟代表着趋势，而招行“一卡通”首开客户号发卡模式，更是优势明显，几年后发卡量即开始爆发式增长。葵花换熊猫，跟着沾光，在民间传说中分了一份功劳。

“一卡通”在中国银行卡发展史上具有里程碑意义，国内银行最后都采用了它的客户号管理模式。“一卡通”对于招行零售转型的意义更是怎么评估都不过分，它不可或缺的作用在于为招行获得了大量年轻客群。年轻人赶时髦，乐于尝试“一卡通”这样的新产品，招行客群中年轻人占比因此远高于同业；年轻人有“钱”途，逐步成为社会财富中坚，招行客群中有钱人的占比也因此远高于同业。差异化的优质客群，正是招行零售转型得天独厚的条件。



信用卡

2002年12月2日，招行在北京嘉里中心召开了正式发行信用卡的新闻发布会。如今回头看，信用卡的意义不止于完善了零售产品线和培育了盈利增长点。

从战略层面检视，招行发展信用卡的路径堪称完美，管理层作出和实施了一系列正确的决策：



理性对待国外知名咨询机构看衰大陆信用卡的声音，认定大陆也能像香港、台湾、新加坡等市场一样，注重储蓄的传统，能和透支消费的趋势相容，招行应当也能够做好信用卡。



放弃自主探索信用卡经营模式和自主研发信用卡IT系统，决定利用国际先进银行的

成熟经验与系统，减少试错时间与成本，与国际接轨，跨越式发展。



对当时顶礼膜拜的花旗银行提出的品牌、数据等方面的苛刻合作条件说“不”，最终选择在台湾市场胜过花旗银行的台湾中国信托商业银行做老师。



信用卡中心管理层各级一把手都由台湾人担任，自己人做副手，从组织管理上保证了学习不走样，后来对方应监管原因中断合作后，又以高薪留住台湾人才。



将信用卡总部设在上海，实行人财物独立的类事业部体制，成立总行相关部门负责人组成的理事会代表总行进行管理，以减少各部门的直接干预，实现效率与控制的良性平衡。



初期依靠分行渠道发卡展业，同步建立DS（直销）队伍，几年后DS成为主力，减轻了分行负担，同时坚持线上平台“掌上生活”与手机银行分开发展，实现O2O闭环经营。



经营策略始终与时俱进，洋为中用，循环息、分期、刷卡、商城等营销创意叠出，审慎把控风险，崇尚科技赋能，畅通与分行渠道的协同机制.....

信用卡对招行零售业务发展与转型的作用，除了业务本身，更重要的是打开了招行利用国际先进经验与优秀人才实现零售业务跨越式发展的大门。零售转型中，私人银行与财富管理业务，正是沿着这条路径通向了成功。

2

山海关外的

旗帜



服务首先体现在细节上，沈阳分行细致入微地为客户提供良好的服务体验：

营业厅宽敞明亮、干净整洁，洗手间向五星级酒店看齐，雨雪天派人在门口刷鞋，以免泥水弄脏地面，行长似有洁癖，不厌其烦地亲自检查督促，身高够不着的地方带着手套摸。

员工站立服务、微笑服务，遇到客户无理取闹，也要保持笑容，设法平复客户情绪，决不能与客户对立、给客户脸色，办业务还像平时一样耐心细致，受的委屈内部安慰排解。

网点摆上鲜花、牛奶、咖啡，一时传为美谈，一度出现不少人一早带着油条来吃早餐的现象，员工担心全沈阳的人都来喝牛奶，负担不起，行长明鉴：“中国人好面

子，不会老白喝！”

小巧的木制笔架插上新笔，取代了乱糟糟的填单台、脏兮兮的细线、半个笔帽的破笔，有客户随手顺走，员工又担心成本，行长指示：“多做点，印上logo，当做送客户的小礼品。”

批量制作印有logo的红雨伞，下雨时主动送给路人，雨天的沈阳常现一道风景——大街小巷一片红，都是招行的流动广告，醒目的红雨伞后来传到了全国各地，至今还在使用。

细节服务吸引来了客户，但要留住客户，还得靠专业服务。沈阳分行通过大练兵、大比武、一帮一等方式，持之以恒地提升员工的操作技能、专业能力与综合素质，日积月累、年复一年，练就了一支专业水平过硬的优秀员工队伍，让客户体验到在其他银行还没有的温情与专业并重的优质服务。

客户满意度归根结底取决于员工。一个员工让一个客户一次服务满意并不难，难的是日复一日面对成千上万个客户，日复一日处理数十上百笔业务。如何让员工克服容易滋生的服务疲劳症？沈阳分行的办法是物质激励和精神激励双管齐下，在根据业务数量和服务质量实行差异化绩效奖金制度的同时，教育引导员工树立正确的服务价值观。行长常说：“客户是我们的衣食父母，他们是来给我们送工资奖金的，不是来添麻烦的；要把客户当上帝，上帝永远是对的，我们任何情况下都不能冒犯上帝……”

正因为内心有了真正认同的价值观，沈阳分行的每个员工每天对每个客户的每次服务，都追求做到让客户满意、惊喜乃至感动。后来很多同业学招行的服务，有一个形象的说法，同样一句“欢迎光临”，给客户的感受却不一样，招行的“秘诀”就在这里。就银行服务而言，网点环境与言行规范易于模仿，但打造一支有价值观的员工队伍要艰难得多。

沈阳分行通过以优质服务为核心发展零售业务，迅速异军突起，不仅存款上了量，而且稳定性强。榜样的力量远大于总行的号召。原来各分行或多或少嫌弃零售“苦累细慢”，都不愿意做零售，现在纷纷组团来沈阳分行取经。此后，招行全行都开始做零售，理所当然复制了沈阳分行的优质服务模式，逐渐形成良好的服务口碑。

山海关外这面服务旗帜高高飘扬，指引招行率先捡起边缘化的零售业务，使得招行在零售转型前拥有一个体系相对完整、体量相对较大的零售业务基础。而且，许多同业都学习沈阳分行的服务经验，不仅引领招行而且引领整个银行业迈向了优质服务的新阶段。

3

金葵花

静静绽放

招行零售转型最大的“大招”是中高端客群的细分。如果没有客群细分，就没有财富管理 and 私人银行，也就没有零售转型。

客群细分的理念和尝试始于零售转型前。最早的源头应该是北京分行提出在网点设立VIP服务区，这是一个由一封投诉信引发的新想法。清华大学的一位老师在招行网点办业务，排队1个多小时，内心不满，回去后给分行写信抱怨：“我办的是几万元的存款业务，而我前面的人才几百、几千，很多行业都设了VIP服务通道，为什么你们就不能学学呢？”

北京分行的领导很敏锐，立即向总行申请在网点增设VIP服务区。可是，申请被直接否了——刚装修的网点又要改造，成本呢？情急之下，找到我这个“不管部”的人来协调，经向管理层汇报后得到批准——招行管理层鼓励创新的文化使然。招行的客户分层服务就这样幸运地迈出了第一步，又一次领先同业。

一段小插曲。十几年后，上述举手之劳让我离开了招行后还受过益。跨界到了招商仁和人寿筹建和分管银保业务，有求于招行，恰好这位领导荣升到总行。我去拜访求助，他回忆起这件我已经淡忘了的往事，并宣传我是对招行的零售做过历史贡献的人，支持仁和理所当然。不禁感动、感激、感慨！