



2012年中国国际银行会议
CHINA INTERNATIONAL BANKING CONVENTION 2012
12th April 2012, The Westin Beijing Financial Street

对任何企业都不可回避的重要决策

中国国际银行年会（2012）

2012年4月12日

中国，北京

大家早上好！非常高兴，也非常荣幸能再次回到北京并与大家一起共飨 2012 年度中国国际银行年会。

谢谢本次盛会的东道主——亚洲银行家对我的邀请，更谢谢他们迄今为止，在银行业面临重重挑战和机遇时，在亚洲和世界各地所做出的卓越贡献。

在 1970 年代，作为肯纳玩具（Kenner Toy Products）的副总裁，我经常往来于美国和亚洲各地。肯纳玩具是通用磨坊公司的分公司之一，在那时也是美国第三大的公司，后来逐步成了通用磨坊旗下国际玩具业的总部。到 1980 年代，我成为了花旗银行国际消费者银行部门的负责人，每年都有 6 至 10 周的时间不断穿梭于亚洲各地。

但是，我和我的妻子玛丽乔（Mary Jo）再次来到中国北京却已经过去了整整 20 年。噢，我的天呀，变化实在太大了！这些变化太惊人了、太不可思议了，坦率地讲，简直超出了我的想象！你们过去二十年来在经济方面所取得的成就、繁荣和增长，世人称羨！事实上，对广大人民群众而言，在如此短的时间里所实现的经济增长和人民生活水平的显著提高，创造了世界历史的奇迹。令世人惊叹于中国奇迹的，当数北京奥运会莫属了。多么壮观、多么巨大的成功！在世界范围内完美地展示出了中国傲视群国的领袖地位！

作为银行家，在座各位都应该为这些成就感到非常自豪，因为众所周知，任何一个国家的经济成功和繁荣，都离不开强有力的、充满活力的银行业的支持。恭喜你们，你们做得太棒了！！

今天给我的作业，是和大家谈谈“客户忠诚度。”为此，我们必须首先问问我们自己一个对任何企业都十分重要的问题。这个问题是如此重要，以至于如果回答不正确，或回答得不甚完美时，都可能影响到这些企业在行业中究竟是处于领先地位，还是只能居于平庸；甚至在某些最坏的情况下，错误的回答可能导致生意的失败。然而，令人惊讶的是，如此重要的一个问题，却少有人问。其实，这只是非常简单和基础的问题。你能想到这是一个什么问题吗？

我坚信，无论在哪个行业，只要想成为这个行业的引领者，就必须首先正确地回答正面这个最简单而基本问题：“我们究竟从事的是什么行业？”我们做的是物流、交通运输、航空运输、卡车运输、抑或是铁路运输？其实，这几个答案之间是非常不同的，你们同意吗？再比如，我们究竟做的是碳酸汽水、可乐还是非酒精饮料？再比如，我们是商品或服务的零售商，或者我们只是在网络上销售产品与服务？

我要讲的是，对上面问题的回答不同，我们对客户焦点的关注、对机遇的把握、想要获得成功所必需的技能等，都会有很大的不同。

想一想，最近一次反省自己所处的行业是什么时候的事了？如果很长一段时间没反省过了，那么我建议大家尽快补上这一课，越快越好！在座各位，你们有多少人自认为从事的是银行业呢？请举手。看起来绝大多数都自认为所从事的是银行业。您可能已经注意到了，我没有举手。正因为在场诸位都自认为是做银行的，我才建议你不妨考虑一家其他选择。

虽然，在规模上，富国银行只是许多竞争对手的一半大小，但除中国以外的银行中，我们仍然是当前公认的全球最有价值的金融机构。然而，二十五年前，我们甚至还没能进入世界百强。

虽然我们取得这一成功的原因很多，但其中最重要的，就是 25 年前，作为 Norwest Corporation 在 1998 年收购富国银行时问我们自己的问题。那时，我们所问的问题是：“我们是在做银行业务吗？”我们的答案是：“不，我们所处的是一个业务更加广泛且增长迅速的金融服务行业。”这是我们有史以来最重要的决定。

在美国，无论在当时抑或是今天，人们似乎都一直认为银行业所从事的，就是吸收公众和企业的存款并向他们发放贷款的工作，且这是一个非常成熟的行业，其增长速度会低于国内生产总值增长速度，或最多持平。一直以来，由于受到保险公司、经纪公司、工业企业、对冲基金、科技企业、专业金融公司、资产管理公司、互联网公司的竞争，传统的银行业一直面临脱媒化问题的困扰。

如果这一切到目前还没有发生在你身上，那么，我相信它必将在未来的某个时候发生在你的身上，所以请做好必要准备，并希望你们能成功应对这一不可避免的挑战。

25年前，我们企业的愿景发生了改变，再仅仅是他们的银行业务需求，而是变成了满足所有客户全方位的金融需求，并通过我们的专家咨询和一流的服务，帮助客户取得财务上的成功。

使命的改变，让我们意识到，要满足广大客户的金融需求，并为客户提供利益最大化的产品，唯一的办法就是成为一个基础广泛的金融服务公司，其服务范围必须远远高于传统的银行。此外，我们还意识到，如果我们不这样做，我们那些非银行的竞争对手将涉足银行业务，并会抢走我们的客户。

我们客户需要储蓄，也同样需要进行投资，所以他们也需要涉足股票、共同基金、寿险、年金保险等领域，而不只是像储蓄账户和存单这类银行产品。我们的企业客户需要进入资本市场发行股票、债券、进行风险对冲、获得财务咨询等服务，而不只是局限于银行贷款和资金管理这些银行产品。因此，除了银行业务以外，我们还必须涉足保险、投资银行、证券经纪、资产管理、抵押贷款、消费服务和其他专业融资服务、商户和支付处理、租赁和其他业务领域。美国的金融服务业规模已经达到3万亿美元以上，比狭义银行业规模整整大出5倍而且增长迅速。领先的银行在某些州所占的份额往往已经达到了20%至30%。这样高的市场份额之下，其增长空间已经十分有限。然而，与总的金融服务市场相比，这些份额只有约5%，因此，如果从全方位的金融服务公司角度来看，其增长空间其实还是十分广阔的。

这里所说的，不仅仅是支票账户和贷款——而是我们客户全部的金融需求，这是关于整个“钱包”的问题。请注意，这之间的差别是非常、非常显著而且重要的。

正是得益于这个早期的正确决策，即要成为多样化金融服务提供商的决策，不仅使我们在许多市场上成了最大的银行，而且成了银行业中最大的保险经纪商和全球第五大保险机构。同时，我们也是美国最大的住房抵押贷款提供商和抵押贷款服务商、债券管理商和受托机构、全美最大的二手车贷款机构、全美第三大的股票经纪服务网络和第四大的财富管理机构。

有8个理由让我相信基础广泛的金融服务、专注于交叉销售的经营模式优于任何其他商业模式……当然，前提是，要能成功地执行。一个执行良好的综合金融服务模式，能带给我们：

- 1) 在成本高昂却相对固定的分支机构和业务渠道中，提供更多的服务，获得更多的收入，并能够随时、随地满足我们客户多种多样的金融需求：例如通过商店、自动柜员机、互联网、电话，包括手机等提供多样化的服务。
- 2) 为客户提供一站式购物便利，以便他们能轻松地转账、存款、投资和贷款，并获得其他各种各样的金融需求，从简单的对账单到通过互联网可以享受到的大量服务。
- 3) 给客户更好的服务，客户也就会给我们更多的业务。
- 4) 减少收入的波动性。虽然各金融服务部门都有周期性，但整个行业的周期性却并不明显。如果只是一家资产管理公司，一旦股市下跌，收入必然会减少。然而，如果是一家有各种金融服务的银行，客户从股市里转移出来的资金会存入您所在的银行，增加您的存款。和许多其他行业不同，社会上的钱从来只是在

转移或流动，并没有减少。这些钱随着经济周期和客户的生命周期而流动。在大金融服务的商业模式下，一旦突破银行这一狭小的范畴，不管我们无法控制的宏观经济如何变动，也无论客户如何转移他们的资金，我们将仍然可以留住这些钱，并保持收入的持续增长。

- 5) 它也能减少盈利的波动性。如果所提供的产品线过于狭窄、甚至只能提供单线产品，即使经济转向不利时，公司也不得不继续原来的业务，因为对这样的公司而言，别无选择。所以，即使你知道经济正在转向、借款人的财务杠杆也越来越高时，你却还不得不继续放款、担负越来越高的风险。相反，如果是一家服务领域广泛的金融服务公司，你就可以适时阻止这些问题加剧，因为你可以将资源转移到那些能从经济转向中获益的领域。
- 6) 需要了解的另一个非常重要的情况是：客户所使用的业务越多、所使用的渠道越多，也就忠诚。如果客户只使用了两个或更少的产品，他们的平均保留期不到 2.5 年。这意味着，两年半前，客户从前门进来，两年半后，则是从后门悄悄溜走。这还没有考虑这些特殊的客户所导致的其他成本。如果他们使用了 8 种以上的产品，则其平均保留时间可以达到 3 倍以上；如果是网上客户，则超过 80% 的客户的保留期将达到四倍以上。

把自己局限一家银行，只能提供客户想要、想用、想买的四分之一的产品和服务，你怎么可能指望客户忠诚于你？在这种情况下，客户必须要面对多个产品和服务的提供商，必须同时对他们保持忠诚。这就是为什么同时从五家以上的机构获得产品和服务的消费者，几乎看不出什么忠诚度的原因。他们也是迫于无奈，不是吗？他们也可能希望要忠诚，但他们的金融服务商们使这一切都变得不可能，因为这些服务商提供的产品和服务范围实在太窄了。

如果想要 5 倍以上的客户忠诚度，并获得 8 倍以上的赢利能力，服务渠道的多样性将至关重要。这些令人难以置信的赢利能力，正是富国银行 20 年来在权益回报率和资产回报率都能在行业中遥遥领先的原因。

如果不采用大金融服务模式、不注重交叉销售，我实在看不出如何才能够获得如此高的赢利能力和客户忠诚度。

- 7) 节约成本。与向一个新客户销售同样产品相比，向现有客户销售额外产品的成本大约只有其 10%
- 8) 与交叉销售相结合的金融服务模式，可以有效提高整个机构的收入，因为任何单一服务方式，永远不可能获得客户 100% 的业务，所以，交叉销售总是有机会扩大其销售。通过交叉销售增加整个机构的收入，大概是富国银行最有特色的技能：我们的客户中，每个家庭平均销售的产品已有 6.3 种；另有约三分之一的家庭，销售的产品达到或超过了 8 种。在同业中，这一点我们是做得最好的。

我们的批发客户，每个客户使用的产品约为 7 种。而我们中间市场的商业银行部群，平均每个客户消费的产品则已经接近 10 种。

有效的交叉销售，能使客户的利润贡献呈几何级数增加。一般银行向每个客户销售的产品数量平均在 2.5 种左右。如果可以向每个客户销售 8 种左右的产品或服务，则同一客户的利润贡献将增加 8 倍以上.....一个巨大的利润杠杆！你有兴趣让您的客户的利润贡献达到 8 倍

以上吗？顺便说一下，每个商家和消费者，向各个供应商那里购买的金融产品和服务平均约为 14 种。

整体上收入的两位数增长，是获得两位数利润增长的基础和前提。

由于大多数单一产品线的公司要么已经不再了、要么已经被兼并了，或者已经陷于困境不能自拔，所以越灭菌越多的公司正转向于交叉销售和扩大自己的产品线。“我们在这一领域领先了 20 年，”约翰尼（Johnny）最近讲，“我很高兴我们能这样做。”

在这一目标下，我们的策略就是以客户为中心，而不是产品为中心。如果你的产品线仅限于传统的银行业、只能满足客户四分之一的金融需求时，怎么可能做到真正以客户为中心呢？

结果是，我们的大多数竞争对手仍然采用的以产品为中心的策略，他们专注于将产品和服务卖给任何一个需要的人。例如，抵押贷款公司、信用卡公司、经营存款和贷款的银行、股票经纪商、基金公司和保险公司等都是这样的。

我们执行的是以客户为中心的策略。我们的客户一般分为三个部分：首先是消费者，包括高端市场和大众市场；其次是小企业，即那些销售额低于 2000 万美元的企业；第三是销售额大于 2000 万美元的大型企业。我们专注于这些客户，而不是产品本身，目标是为他们提供所需要的所有金融产品。我们采取了以下一些措施来实现这一目标：进行非中心化变革、组建小银行以满足大众市场和小企业的需求、为高端客户提供私人银行的财富管理服务，以及为大型企业提供批发性银行服务等。

无论经济在增长或衰退，我们的策略都没有改变。这一策略事关如何获得客户更多的业务、事关我们在客户钱包中所占的份额、事关如何说服客户把他们已经给了别人的业务，转过来给我们。

我们并不要求客户购买什么新东西，或者在他们现在正在使用的商品或服务的基础上购买更多的东西。我们只是要求他们把他们已经给了其他公司的业务转给我们，仅此而已。

在这一策略下，经济按 4% 或 0.4% 的速度增长有什么区别呢？在一个缓慢增长的经济体中，增速要达到 10% 是很困难的。然而，我们交叉销售的利润增速却可以超过 80%，这就是说服那些当前正在从别人那里获得产品与服务的客户，把业务转到我们这里，从我们这里购买；而不是简单地把命运托付给宏观经济是否增长。如果你仅仅是家银行、或保险公司、或经纪商、或资产管理机构……一切就大不一样了。这时候，你的命运将取决于经济能否增长。

在客户中心策略下，最重要的产品就是特殊服务，增值的关键就是财务咨询。竞争优势就在于谁能提供这些特殊服务，并能提供可信的财务咨询，帮助客户在财务上取得成功。

我们的文化是：这是一家非常去中心化的公司，我们上百家企业和他们的管理团队将直接为其自身的损益、商业策略、业务增长与成败承担全部的责任。然而，重要的是，对他们的考核和要求中，很大一部分取决于他们与其他部门之间的交叉销售情况，因为，我们的目标是要 100% 地满足我们客户各种各样的金融服务需求，也就是要挖掘出客户 100% 的潜力。

在这种策略下，我们的工作人员将随时与客户保持紧密联系，一旦竞争性的威胁和经济状况有所改变时，都能快速响应并迅速做出必要的反应。

相关的员工都直接向他们小组的负责人报告工作，这些负责人就是他们小组的首席执行官（CEO），负责小组的战略规划、寻求合作伙伴、风险监管、并购、方案选择管理和业务连续性管理。这些小组

或团体都非常大，一般由多达 20 个独立的公司组成，如果把这些公司组合成一家，大部分都应当是财富 200 强的公司。我自己，则是一个管理着 4-6 个 CEO 的 CEO，这 4-6 个人都直接向我汇报工作。

我们不是靠命令和控制，而是靠文化对这 100 个不同企业以及 4-6 个小组进行管理的。对文化，我们的定义是，不需要别人告诉你做什么，就知道该做什么，就称为有文化。各小组的负责人和我自己，都更像教练而不是老板，任务是协助他们进行决策、进行文化传播、并选择最好的人员。今天上午，可能没有时间详细讨论我们的文化，但在“远见和富国银行的价值”这本小册子中，已经做了很好的说明，包括：我们的基本情况、我们的信念、我们的愿景、价值观、所坚持的伦理道德、企业目标、企业战略和经营理念等。大约 20 年前，我们第一次发表了这本小册子，从那时开始，大约每两年会更新一次。我们会向所有的新成员分发这一小册子；对现有的团队成员，我们会及时更新这本小册子；对任何可能会收购的对象，我们也会与他们共享这本小册子。我们只会收购那些认同富国银行文化理念的公司。如果大家有兴趣，我带了几份关于我们愿景和价值观的小册子，可供大家参考。

最后，请允许我再问大家一个问题：

我们业务中最重要的指标是什么？这里有很多选择，例如：权益收益率、资产收益率、净利差、效率比、收入、贷款、存款、总资产、存贷比、信贷损失等，随便你们叫，或者增加都可以。如果你不得不选择一个唯一的指标来评估一家金融服务公司究竟干得好不好，这个指标将是什么呢？有没有人愿意猜一猜？

如果要问过去的 40 多年中学到了什么的话，那就是：最底层问题的解决办法，同样适合于最顶层。要持续保持利润增长的唯一办法，就是要持续保持整个机构的收入增长、风险调整的收入增长。如果有客户能给你更多的业务，正如前面我谈到的机构增长所证明的情况时，就表明你大多数的做法是正确的，你必然已经具备了有竞争力的产品，客户也必将忠实地陪伴你很长一段时间。你必须提供良好的服务、必须有能了解客户需求的优秀人才、还必须能对产品和服务准确定价，所使用的技术也必须具有竞争能力。如果您所在机构的利润增长能够远远超过行业平均水平，你也就有资金在人员、技术、新产品、更多的业务线和品牌方面进行投资……而所有这些投入，又将有助于收入更快地增长。

反过来也是如此：如果整个机构的收入不能获得增长，那您所面临的问题是十分严重的！

削减成本并不能长久维持，甚至可能会减少未来的收入。从长期看，多数情况下金融工程的效应都是消极而不是积极的。

如果您认为收入是关键指标，那么每个人，包括你和你的 CEO，都必须以身作则。你必须真正做到以客户为中心、和你的员工一起拨打销售电话，并且做到言行一致。在我 40 年的职业生涯中，平均每天我会打两个客户电话或拜访两个客户。直到今天，我仍然在这样做！直到进入斯坦福大学商学院前，我还根本不知道，这原来被认为是非常重要的。

收购那些无助于收入成长的公司，永远不会是什么好的投资。

在我看来，收入增长是如此重要，除非收购后企业的收入增长能高于未合并前两家公司收入增长的总和，就不能进行收购。让我再说一遍，成功合并的最终目标，是并购后的收入能增长得更快。

这是从机构整体层面考虑的风险调整后的收入增长。年复一年，亦复如此。

由于大多数银行未必认同这一观念，所以大多数银行无法从整体上获得收入的增长。

直到金融危机发生之前，富国银行收入两位数的增长已经持续了二十多年，确切地讲，是每年 12% 的复合增长率，这是行业平均水平的两倍。

这一切没有什么可惊奇的，同样在这 20 年中，我们的年复合年增长率超过了 17%。鉴于收入和纯利润年均两位数的增长，二十年来我们总的股东回报，每年按 21% 的年均复合增长率在增长也就不奇怪了。这是同期标准普尔增长率的两倍。我们公司的市值，也从 1986 年 Norwest 的区区 800 万美元，增长到了现在的 1400 亿美元，折算为年均复合增长率达到了 25%，而这一切都源自于收入的增长。今天，我们的市值已经超过了 1700 亿美元，除中国以外，我们已经是全球市值最高的银行。

事实上，决定成为一家开展交叉销售的、业务更为广泛的金融服务公司，以 100% 满足客户的各种金融服务需求，并以此显著提升客户忠诚度和客户的利润贡献度，强调以收入增长为重点，再加上审慎的风险管理，所有这些，就是我们所做出过的最重要的决定，也是我们成功的原因。

希望今天上午为诸位提供了一些关于商业模式方面值得思考的一些东西：以客户为中心的经营策略、一种文化——一旦成功执行就能在行业内从收入增长、盈利能力、客户忠诚度和股东价值增值等方面都遥遥领先的文化。

祝各位将来取得更大的成就！

非常感谢。