

今日新利 第25期
SINGLEE TODAY

新年快乐

HAPPY
NEW YEAR

【福到万家】

锦绣新利

洋春回大地百花争艳

新利集团

福

新利集团

一元复始万象更新

新利集团

2015 NO.1

CONTENTS



03
喜讯
内部简讯



06
员工园地



05
年会专辑



10
行业新闻

喜讯

新利软件发盈喜 料去年盈亏平衡

来源：新浪财经 2015-01-19 08:47:49

1月19日消息，据财华社报道，新利软件(08076-HK)发盈喜，预期截至2014年12月底止年度录得大约盈亏平衡，较截至2013年12月底止年度录得亏损净额约1,820万元人民币显著改善，主要是年度入增加，及实施各项有效节流方案，令管理和分销及销售费用减少所致。

内部
简讯

华奕天启邱柏森老师杭州新利软件《高效沟通与激情奉献》课程圆满

2015年2月3日至4日，北京华奕天启管理咨询领导力、执行力首席专家邱柏森老师，受杭州新利软件集团邀请，为公司50多位中高

层管理人员进行了为期两天的《高效沟通与激情奉献》课程培训，取得圆满成功。

此次课程中，邱柏森老师将高效沟通环节分为：沟通的定义与意义、内部沟通的障碍、高效沟通的三个环节、不同对象与形式的沟通、跨部门沟通，这五个部分来讲解。涵盖了沟通技巧、企业内的人际关系与沟通、平级沟通、上下级沟通、团队合作与跨部门沟通等等内容，还特别设置了很多情景模式，让学员亲身感受，使得知识的传授事半功倍。

在激情奉献板块中，邱柏森老师讲解了如何调动员工激情，乐于奉献，舍小我，为实现公司目标，奉献自身能力，更好的为客户服务，创造公司价值。

导师：邱柏森



国内实战派经营管理专家，十年大型企业集团工作经历，在多家大型企业集团历任市场部经理、培训经理、培训总监、副总经理等职务。

曾担任某国内知名IT品牌公司培训总监时主抓了该企业中层领导干部的培养体系并担任领导管理等课程的培训工作，培养训练了公司的干部梯队。

培训心得

本周在越发抓狂的年底会议中看到了人是OK的！也感受到改变的无穷无尽。我把这周叫做总结季！

同事在述职中把工作中产生的不满情绪表达出来，焦点向外很多。他讲述时我注意用眼神与他多交流。没有被他情绪带入事件中，在他的规划描述后发问到2015年时你希望团队是什么样子？那个时候的你会是什么样子？你真的希望到时候是那个样子吗？现在的困难与达到你心中的样子差距多大？怎么做能达到？引发的力量让同事停顿了好久。👉👉👉应该是他有个不是很清晰的目标，甚至不敢把目标清晰起来给自己。告诉他想好前两个问题后再接下去想，用笔把这些记录下来。这样的模式让我又远离了马大姐，接近了马教练。关键是不那么累了，以前累的是不去倾听，就压制他情绪，然后开始讲该如何。。。他没有抽离出情绪，什么被说的更委屈，事倍功半效果很差。人到中年大家都很累，聊天中朋友抱怨自己的另一半，几个家庭都把自己遇到的问题说了些。聆听到不满是因为有期望，背后则是双方价值观契合度的高低，双方包容与相互支持对方成长的意愿度、能力。由此引发思考自己在家庭中被包容了很多，其实能做的还有很多。为家庭美好我能发生更多更好的改变。在不接纳自己时就无法发挥正能量。教练自己，成就他人！！

最后提前预祝先生与同学们新春快乐！





年会
专辑

2014 年度优秀团队：销售部 支付产品

2014 年优秀员工

商户服务部湖州办事处：朱天威

商户服务部义乌办事处：杨凌峰

商户服务部嘉兴办事处：张强

资金产品部：申照腊、李杰

研发部：徐市民

技术部：李祖权

行政部：杨越、王琼、陆赛花

支付产品部：冯龙、武小龙

员工
天地

2014 年感谢有你!



各位同仁:

先向大家通报 2014 年业绩, 开票额: 5425 万, 毛利: 4189 万, 2014 年销售毛利增长 38%, 初步测算 2014 年可以完成集团扭亏为盈的指标, 公司 2015 年 2 月底前, 销售部回款, 财务部审计是两件保证盈利的重点。

首先感谢助总以上的兄弟们, 2014 年我为了帮你们攒钱, 一直没有给你们处理报销, 还要你们到处出差, 背负任务。

其次感谢销售部的兄弟姐妹们, 在如此激烈的竞争环境下, 没有屠龙刀, 没有倚天剑, 你们取得可喜的成绩, 摧城拔寨, 功不可没。可能你们觉得我偏向技术部, 一直在产品售价上难为你们。其实我们是一条线的, 总经理报告上销售指标是重点, 营销也是我核心工作。为什么不降价, 如果只靠低价取胜, 我们成什么了, 我们的技术那么不值钱吗, 素质那么差吗?或许销售要想想办法, 或许在宣讲自己产品的时候可以

忽悠一下, 或许自己该好好学学, 不要什么都要技术出面, 降低一下成本, 或许, 或许还有别的办法。总之希望你们 2015 年办法比困难多, 赚的比花的多!!

再次感谢技术部、产品部兄弟姐妹们, 我来自技术部, 也做过产品经理, 确实跟你们有自然的亲近, 毕竟干了 10 多年码农, 了解大家的疾苦。销售部跑下一个单子, 技术要完成一个单子, 有些项目销售部花一周搞定一个项目, 技术部要花半年做完。我相信今晚一定有人在加班, 在值班, 我们很辛苦, 但是要想想如何能轻松点, 如何能不四处冒火, 如何能提升产品质量, 降低成本, 让售价更有竞争力, 给销售以支撑, 给公司以利润。2015 年盈利你们是最重要的一份力量, 科学技术就是生产力, 更何况我们是 IT 公司。

最后感谢所有的后台岗位, 2014 年我们搬到自己的办公室, 结束了租房漂泊的生活, 终于有自己的地了。位置有点偏, 辛苦你们了。公司这个大家庭靠后台部门把大家聚拢在一起, 希望 2015 年你们感受着前线的痛苦, 幸福着前线的快乐!!

在 2015 年来临之际, 大家一起祝福新利好运!

也祝愿所有同仁新年快乐!



公司年会杭州之行

公司年会 2 月 6 日在杭州举行。王琼说你必须要来，我也想借这个机会看看领导和同事们，看看公司新购置的办公楼。

在网上浏览了一下 2 月 5 日到杭州的特价机票 310 元，比火车要省 200 多元，只是首都机场早上 7 点半起飞，机场大巴 5 点钟第一班车在我家不远处经过，赶这班飞机没问题，只是自己要比比较辛苦不能耽误了 5 点钟的机场大巴，克服一下吧北京这边已经不能为公司创造效益了，我唯一能做的就是尽量节省费用。回程周六下午我所在的北京民族合唱团拜会我们声部有任务，看好早上 8 点半的高铁，下午 1 点半到北京，合唱团的活动也不会耽误。行程就这样确定下来。



5 日早上 5 点半到机场，黎明前就登机了

10 点钟到杭州，机场大巴停在西湖附近，顺便湖边一游。深冬里的西湖阳光灿烂，微风吹动着水面波光粼粼，我徜徉在湖边，断桥、雷峰塔下那凄美动人的传奇故事仿佛就在不远处。



下午来到公司。新购置的办公室宽敞明亮，经过了十几年的奋斗漂泊，公司终于在杭州有了属于自己的办公场所。





年会会场—公司每年一度召开年度大会，总结表彰过去，规划新的一年，员工从全国各地赶来，欢聚在一起吹响向新的目标进军的号角。

“2015 拼搏铸就辉煌”，这是今年年会的主题，新利有着辉煌过去，是中国第一家在海外上市的金融软件企业，十多年前杭州市的副市长就曾赞誉我们熊董事长为软件行业一期黄埔校长，因为那时候的互联网、金融支付软件行业还处于发展中的萌芽状态，是新兴产业，艺术家出身的董事长顺应历史变革的潮流，致力于民族软件的发展，推动金融软件的进步，带出一支高素质的员工队伍，产品创造多个项目的第一，打出新利的一片天地，当时从新利出去的很多人或者自己创业，或者是成为软件企业的技术骨干、高层管理人员，就像当年的黄埔军校，副市长对董事长说：你不就是校长吗？董事长调侃着那时候参加市里会议排位，马云在他后面比较远的位置，董事长犀利的话语点拨着在场的每个人的心，我们曾有过令人赞叹的辉煌，我们新利是用真诚的职业道德，是用良心去做事！良心、道德最重要，同时要开源、要节流，要有科学的管理，市场是残酷的，没有过硬的产品和服务那会有你的市场！可喜的是，新的年轻的领导团队经过两年的努力，今年已经取得令人满意的成绩，我们深知这成绩的来之不易。

市场部是一个勇于吃苦能打硬仗的优秀团队，2014 他们在惨烈的市场竞争中为公司拿到了 5000 多万元的销售业绩。

技术部是精英聚集的集体，承载着公司产品研发创新及正常运载的使命。



年轻的领导班子用歌声表达开创未来的信念和决心。



幸运的这位，居然连续三年被抽中大奖，当摇号机叫停的刹那他走出来，顿时全场欢声雷动了，这是大家捉弄他，让他做表演，他诙谐幽默的表达着激动的心情。



晚会的最后环节评选最佳笑容奖，看谁笑得最灿烂，拍照者和被拍者都可以得奖，大家摆出最美的笑容相互拍照，我的这张照片也拿去参评了，那 100 多张笑脸个个都洋溢着青春美丽充满自信的光芒（只要年龄比我小我都认为他们是青春妙龄），不过我感觉我的这张照片的笑也是绝非一般的，这是我在新利的最后一次年会，感谢新利给了我 12 年职业生涯的舞台，我微笑着祝福你们，祝福新利，祝福我尊敬的领导和同事们，祝你们好运，祝你们事业顺利，生活幸福，微笑着去迎接机遇和挑战！



——冯国英

2015-2-6

行业
资讯

移动支付时代
智能 POS 行业趋势分析及技术实践

来源：移动支付网 作者：程唐平 2015-2-2 14:42:46

一、移动支付环境

高德纳预测 2014 年全球移动支付交易额达 3252 亿美元，相比 2013 年增长 38%。



表八、移动支付各类技术交易额（单位：百万美元）

	2012	2013	2014	2015
SMS	93,972	108,906	168,732	211,178
移动网页	58,019	86,110	126,474	177,518
USSD	10,229	15,408	21,850	29,198
NFC	2,920	4,886	8,161	13,220
总计	163,139	235,350	325,207	431,116

NFC (Near Field Communications) : 近场无线通信
 SMS (Short Message Service) : 短信服务
 USSD (Unstructured Supplementary Service Data) : 非结构化补充数据业务
 资料来源: Gartner (2013年5月)

著名调查机构 Juniper Research 调查显示 2014 年的全球移动支付总金额将上涨 40%，达到 5070 亿美元。通过移动设备进行实物购买的趋势越来越明显，在某些领域，通过平板电脑的交易量已经开始超过 PC 端。报告还发现，通过智能手机的消费正在逐步增长，特别是在零售业当中，产品搜索和支付都将在移动设备当中完成。



Yankee Group 发布的研究数据显示，至 2014 年全球移动支付的交易规模将高达 9840 亿美元，智能终端比例的不断提升，NFC 逐步成为终端制造产品出厂的标配，越来越多的商业环境开始推广随身便捷的支付场景，以及消费者通过移动设备进行支付的习惯日趋成熟，将助力移动支付在全球范围内开始普及和发展。



视线放大至全球，对于 2014 年全球移动支付交易额，国际上不同的权威机构预测从 3 千亿美元至近万亿美元不等，但结论一致，全球移动支付正在迅猛发展。

在中国，2014 年第三季度移动支付交易额超过 2 万亿人民币，一至三季度总和超 5 万亿人民币，移动支付发展速度领先全球。

2013Q3-2014Q3中国第三方支付市场移动支付交易规模



中国的移动支付现况是，移动支付 O2O 快速融合，多种支付方式并存。大致趋势特征体现在三个方面：产业链全面互联网化、跨产业链融合、交易双方利益。其中，安全贯穿始终。

产业链全面互联网化，支付产业链中的支付与收单环节已处在互联网化热潮发展;跨产业链融合，比如社交网络、库存管理、精准营销、LBS 服务、数据分析等各应用行业深度融合;挖掘收付双方利益，移动支付为消费者带来更便捷与更多优惠和折扣、为商户带来更多引流。

移动支付的发展，商户积极拥抱移动互联网，商户需要能够满足商户深度定制业务、能够与消费者互动、能够帮助商户 O2O 运营的智能 POS 终端。

二、智能 POS 行业趋势

受理环境持续改善，截止 2014 年第三季度末，银行卡跨行支付系统联网商户 1091.1 万户，联网 POS 机具 1466.6 万台，ATM58.37 万台，较第二季度末分别增加 98.07 万户、108.48 万台、和 2.30 万台。

移动 POS 正成为市场发展趋势，BYOD+相关软件与 SMARTPOS 是两个可能的方案。平板 POS 预计在零售市场将会很流行，尤其是餐饮业。功能体现在：POS、销售辅助终端、自助服务等。



融合性方案正在发生，比如数字标牌和支付的融合，比如自助查询终端和支付融合等。零售商和行业系统集成商正对融合性方案越来越关注。

同时，未来商超的演变趋势，也将影响着 POS 行业趋势。

新国都创新产品线总监程唐平对智能 POS 终端的发展趋势分为三个类别：

(一)、云 POS：定制操作系统的智能 POS



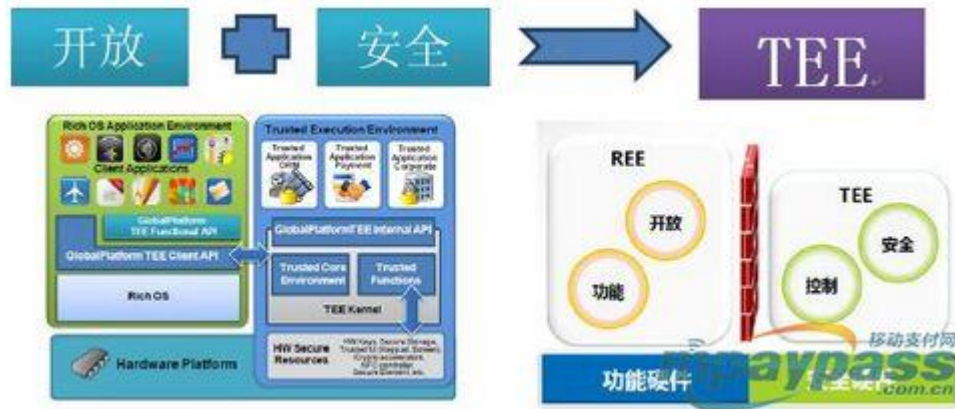
(二)、MPOS：PAD 或智能手机+独立分离的支付模式

(三)、TEEIPOS：兼顾开放、智能、便捷、安全而实现先进性



三、技术实践

TEE(Trusted Execution Environment) 可信执行环境, 一项新兴不久的移动安全技术。



该技术解决方案的原理在于，在智能终端主操作系统(如安卓、IOS)之外，构建一个独立的操作系统，专门处理各种安全相关的敏感信息，并隔绝恶意软件，从而保障用户信息和资金安全。

TEEI 智能终端安全解决方案，是中国银联通过多年对金融安全领域技术的持续探索和研究，基于对移动支付与智能终端发展需求的解析，所提出的能够更好的实现智能终端开放性和安全性平衡的一种平台型技术。

新都创新产品线总监唐平认为：在原有安全基础上，POS 必须具备开放、智能、便捷的先进性特征。并对具备以上特征的智能 POS 定义为：开放智能终端,一种基于开放操作系统平台，以支付技术和支付功能为基础与依托，扩大到支持整个交易流程，进而和商户的经营过程相关，挖掘交易数据，为商户提供更智能更精准的商业信息服务，快速高效解决客户各种深度定制化业务需求的智能终端。





招

行行长田惠宇内部会议讲同业： 市场空间打开了，发展同业正当其时

招商银行行长田惠宇内部讲话：

今天参加同业金融条线会议，同志们的情感感染了我，让我对今年同业业务的发展充满信心，这份信心也来自以下几个方面：

首先，“同业元年”后红利贴现。去年是招商银行的“同业元年”，同业条线作为一个独立的方面军建制是第一年。经过一年小试牛刀，我们找到了方法、路径、感觉，也找到了自信，向市场展示了肌肉，同业条线为全行做出这么大的贡献，充分说明招行是完全可以做好同业业务的。同时，在这么短的时间取得如此亮丽的业绩，证明我们有一支非常好的队伍，有一支短时间就能迅速集结并攻坚克难的队伍。

更重要的是，市场空间打开了，发展同业正当其时。当前，外界更多地看到监管政策对同业业务的限制，而我更多看到的是机会。最大的机会就是利率市场化。利率市场化后，同业业务就有了更多的用武之地。大家看看国际上的银行，只要在市场化的环境下，它们的同业业务占银行资产负债表的比例是多少？占收入的比例是多少？我们做了 20

多年银行，其实近几年才开始真正做金融。过去只会拉存款、放贷款，那是金融吗？工业企业产品没有市场化定价的机制，能说是市场经济吗？那是计划经济。同样，金融企业的产品——资金的价格不放开，能说它是金融吗？那是财政。现在，我们大力发展同业业务，就是站在正确的风口上。

总的来看，现在出台的一系列政策，都是在引导同业业务朝正确的方向发展。千万不能理解为不让做非标了，同业业务就被扼杀了。非标不能代表同业业务，只是应景之作。政策面的变化对我们来说恰恰是最大的机遇，关键看我们对政策的内涵能否深刻解读，能否转换成有竞争力的产品。这就考验我们的能力了，谁先发现，谁就有机会；谁有能力，谁就能率先突围。

下面，我重点讲一下同业业务的战略意义和方法论的问题。

一、招行战略升级版：“一体两翼”的支撑点恰在同业

1. 从“相对传统”到“相对市场”靠什么？刚才说了，我们做了20多年银行，这几年才开始真正做金融。传统银行一切都是父母之命，媒妁之言，银行很少有主动性、能动性，只会纸上谈兵，只会做政策定价的事情，表面上看财务数据很好，但那有什么用？那只是面上的、短期的。客户服务意识不强、风险定价能力弱，一有风吹草动，流动性管理手忙脚乱，根源就是没有市场感觉。

要找到市场感觉，关键是要在真正的市场化环境中历练。而同业业务恰恰是最早随行就市、最早市场化的。所以，不通过同业业务来试水，不通过同业业务来找市场感觉，只能在象牙塔里孤芳自赏，真到了完全市场化那一天，我们会死得很惨。我们要把同业业务作为应对利率市场化最好的练兵场，哪怕付出点代价也是值得的。现在受伤，是为了将来能活下去，“平时多流汗，战时少流血”。如果利率市场化进程还有20年、30年，我们可以不急于试水练兵。但对不起，市场化的浪潮已经来了，我们还能抱残守缺吗？还能像狐狸进洞一样，头进去了，屁股露在外面吗？

因此，要做好同业业务，首先要转变观念。我们有些同志对同业业务的认识还停留在传统观念上，对同业业务有些偏见，就像计划经济时



期对“投机倒把”的认识一样，把贸易经济说成是“投机倒把”，文革时期有个罪名就叫“投机倒把罪”。如果我们的认识还停留在这个层面，就落后了。搞市场经济，就要一手进一手出，股市如此，同业市场也是如此。银行就是信用中介，低买高卖是你的能力。大家在思想认识上一定要转过弯来。

2. 招行优势的价值变现和服务升级还缺少什么？经过多年打拼，招行不少业务在市场上有了响当当的品牌。特别是我们的私人银行、财富管理，十年磨一剑，拥有强大的销售能力。但我们只是简单地做销售吗？只是心甘情愿赚取千分之几的手续费吗？这样的话，我们那么多年的投入和积累，产出合理吗？如果满足于此，停留于此，私人银行和财富管理的服务如何升级？多年的投入和积累要变现，同业业务是一个途

径；服务要升级，同业业务也是一个途径。有同业业务的支撑，招行的整体价值就能得到很大的提升。我们不能右手强、左手弱，现在两个拳头打出去，两个拳头都要硬，这是战略上的需要。否则我们就是一个“瘸腿”银行，“一体两翼”就飞不起来。所以，同业业务对招行有特殊的战略意义。

3. 未来商业银行不靠深化综合服务，何以立足？国际经验告诉我们，综合化服务是利率市场化的必须结果，也是银行业的大势所趋。零售、公司、同业几个板块业务，互相之间都是有内在联系的，如果只做某一方面，没有其他板块支撑，长此以往，强者不强。而且，现在的综合化服务已不仅仅要求银行内部的条线协作了，还要与市场上相关金融

机构合作。比如一家企业初创时，可以帮助它引进 PE、VC；等规模变大了，可以提供贷款；再过一段时间，可以辅导它上市；上市之后，它会面临一些行业并购、分拆重组，银行能做它的财务顾问或帮它发债。我们就是要通过综合化的金融服务覆盖一家企业成长的全过程。如果没有这种同业合作，我们的综合化经营怎么做得起来？对客户的综合化服务怎么深入？

因此，全行的干部员工，不仅同业条线的同事，也包括其他条线的同事，都要从战略的高度、从银行业发展大势的角度，实实在在地提高对同业业务的认识，统一思想。

二、以管理新常态引领同业业务发展

1. 回归本源，踏踏实实做客户。客户是我们的根，我们一切工作的基础就是做好客户。有了好的客户基础，不管市场怎么变、政策怎么变，我们永远屹立不倒、云淡风轻；如果客户基础不扎实，银行永远是浮萍，只能随波逐流。

相对而言，同业客户是低风险、高价值的客户。同业客户实际上跟政府、学校、医院、军队等一样，是一类特殊的公司客户群体，只不过银行和它们的合作模式与传统公司客户不太一样而已。相对传统的公司客户，同业客户整体上相对优质。刚才有分行同志发言提到，跟同业客户打交道，谈的都是高大上的专业业务。我个人非常喜欢和同业客户打交道，一来大家都是同行，在一块有共鸣，不会鸡同鸭讲；二来基本上没有什么潜规则，大家都是拿价格说话，拿服务说话，比的是专业能力，不是酒量。有这么优质的客户群体摆在这里，为什么还非得去搞那些过剩产能的行业、企业，然后整出一堆不良资产呢？况且，同业客户本身有风险过滤和分散的功能，相对来说，风险比较低。其实去年底央



行存贷款口径调整以后，我们就应该立即启动抓客户。同业存款都是一般性存款了，将来我们的存款没有“姓资姓社”了，只有一个标准：定价。所以，同业条线要像其他条线一样去抓低成本的存款。

怎么做同业客户？首先，同业金融总部首先要履行客户管理的责任，其次要履行产品组合的责任，根据客户的特定属性和需求，把产品按照客户维度整合起来，租赁公司、银行、保险公司、证券公司、基金公司分别主打哪些产品？把分散的能力整合起来，形成整体优势。尽量少让分行来做这些事情，让分行把主要精力用在客户身上，这样大家就都省力了。在此基础

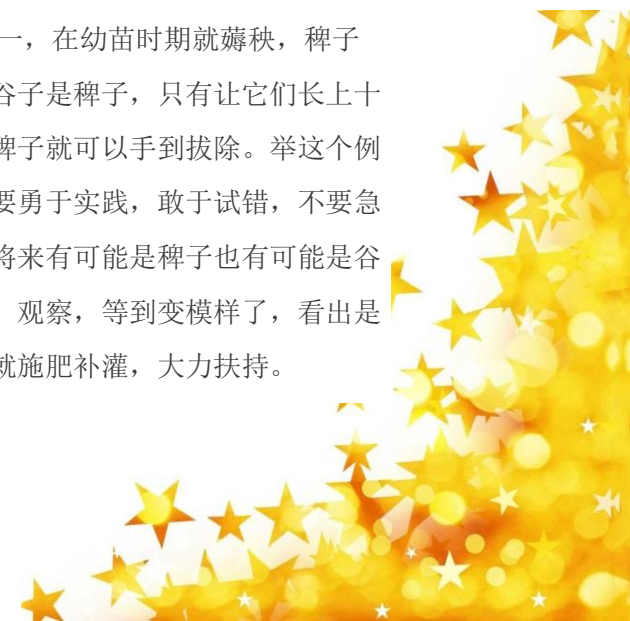


上，所有分行对所在地的同业客户要做到全覆盖。在全覆盖的基础上，再精耕细作，要防止重犯“叼一口肉就跑”的错误。和客户合作的产品越多，就证明客户关系越密切。抓住了客户，就抓住了市场、抓住了根本，在任何市场条件、任何政策环境下，都有大量的机会，业务、产品都是结果，不要被表面上的东西搞得眼花缭乱，而忘了根本。

2. 谷子与稗子的故事：试错中创新，且行且调控。最近几个月以来，同业业务的政策变化非常大。政策变化的背后是大量的信息、大量的创新机会，只要我们脑子跟得上，完全可以把握这些机会。但创新不是盲目跟风，也不是蛮干，而是要把握政策变化，从中寻找机遇、抓住机遇。对于同业业务这一片“蓝海”，如何才能紧跟热点、加快创新？农民种地薅秧都知道，区分谷子与稗子，要等稍微长大点才能分辨。在座的可能多数同志没种过地，我们小时候种地知道，秧苗和稗子在幼苗的时期长得很像，都跟青草似的。稗子抢水分养分，稗子如果长多了，就会妨碍谷子生长。但如果为了消灭稗子，不管三七二十一，在幼苗时期就薅秧，稗子

是消灭了，可是谷子也没了。所以，是谷子是稗子，只有让它们长上十几天，才能分辨出来，这时候再薅秧，稗子就可以手到拔除。举这个例子，无非是想说明，对创新业务，我们要勇于实践，敢于试错，不要急于说不，不要急于把它当稗子薅掉，它将来有可能是稗子也有可能是谷子。那怎么办？这就要求我们持续跟踪、观察，等到变模样了，看出是稗子了，再把它拔掉；而如果是谷子，就施肥补灌，大力扶持。

是消灭了，可是谷子也没了。所以，是谷子是稗子，只有让它们长上十几天，才能分辨出来，这时候再薅秧，稗子就可以手到拔除。举这个例子，无非是想说明，对创新业务，我们要勇于实践，敢于试错，不要急于说不，不要急于把它当稗子薅掉，它将来有可能是稗子也有可能是谷子。那怎么办？这就要求我们持续跟踪、观察，等到变模样了，看出是稗子了，再把它拔掉；而如果是谷子，就施肥补灌，大力扶持。



我记得去年开会也有分行提出，为了既鼓励创新，又管理好风险，对率先提出产品创新的分行，给一个保护期和观察期，控制一定的量，其他分行先不要做。在这个过程中，总行持续跟踪，有问题，随时叫停；没有问题，再全行推广。特别是当前市场像万花筒一样，几天出一个新政策，几天一个变化，这就要充分调动全行的积极性，发挥全行的聪明才智，紧跟市场节奏，及时地、持续地推进产品创新。

3. 新博弈论：同业风险的“管”与“疏”。创新必然有风险，如何既鼓励创新，又能有效控制风险？这对我们的管理提出了更高的要求，不能总是要么犹犹豫豫，要么简单粗暴。这也是精细化管理的要求。同业业务的风险管理尤其要注意这一点。创新有风险怎么办？就用刚才提到的方法，定向爆破。业务发展了，产品创新了，管理也要进步，我们一定要走出“一管就死、一放就乱”的怪圈，否则，我们就是既束缚了生产力，又没管好风险。不能要么憋着不让干，要么一下放开，犹如洪水猛兽一般，最后搞得自己手忙脚乱，接着又全盘否定。我们的队伍不能这么伤，客户也不能这么伤。

做好同业业务的风险管理，必须深入把握同业业务的风险特点。同业业务的风险虽然有信用风险的问题，但当前更主要的是操作风险、流动性风险和市场风险。对于流动性风险和市场风险，一要有大局观，

要准确把握宏观经济形势，判准其节奏和方向；二要提高对市场和政策的反应速度和灵敏度。对于操作风险，则强调执行力和执行文化。世上就怕“认真”二字，制度定出来了，必须强调执行。同时，同业业务的风险管理，更多的是要靠同业条线自身来管。风险管理部门与业务部门各自都有风险管理责任，交易过程中的风险控制从来都是业务部门自己的事情。银行所有的岗位都有风险，如果风险管理部门胡子眉毛一把抓，那基本上全行一个员工后面就站一个风险经理，这可能吗？深圳一千多万人，要想没有小偷，一千万个人后面站一千万个警察，可能吗？这样的结果是什么？一是社会高成本，成了一个警察社会；二是可能警察自己也变成小偷了。所以，我们在加强同业业务风险管理的时候，要用新的思路、新的方法。不能一提风险管理，就把责任全推到风险管理部门身上。打造有自身业务特色的强大的风险管理能力，是今年整个同业条线很重要的任务。

4. 聪明与胸怀：同业搭台、全行唱戏、板块联动。孤立地就同业业务看同业业务，是没有生命力的。比如与券商的合作，券商的投行部、并购部背后是大量的企业客户，我们对公业务的一项战略重点——并购业务，就可以切入。金融市场部更明显了，金融市场部做代客衍生品交易，背后大多是企业客户。如果仅仅是站在同业业务的角度看同业客户，我们的作业面就很狭窄，同业客户的价值没有充分挖掘出来，呈现在客户面前的也只是一部分，很不专业。在客户眼里，我们每个条线

都是招商银行，他不会管你是招商银行的什么部门。这个时候，同业条线的责任就是搭台，全行其他兄弟部门一块儿唱戏。做项目要聪明，搭平台则需要胸怀。我们同业的客户经理都要树立这样的全局观念，专业化的服务由专业化的部门来做，并购可能有投行部过来了，甚至将来资产管理部也可以做并购。板块间的有机联动起来了，我们才真正是一个银行，一体两翼才能真正形成。

三、同业金融的人才战略

前面讲了，坚强的队伍是我对招行同业业务的信心源泉。但从同业板块应该承担的战略任务、从银行业未来发展的趋势要求看，当前同业条线的人才培养问题还是十分紧迫，必须要下大力气。

1. 尽快建立起专业人才库。可以大胆地向全行提出这么一个口号，就是员工可以自主选择职业，给大家真正创造一个公平、公开、透明、打开天花板的成长环境。具体而言，就是要建立各类专业岗位的人才库，有一定的基本准入条件，比如学历、工作年限等等，符合条件的自主报名、自动入库。入库以后进行培养，培养也是轻模式的，就像大学设了很多专业，一个专业多少门课程，多少学分，自己去修。修满学分以后就毕业了，就意味着你有资格从事这个岗位了。一旦岗位有需要，就可以补缺，就像清朝的候补道员一样。这是专业人才补充非常重要的

通道，也是专业岗位、专业人才培养的基础工程。全行所有的岗位都要有这种安排，希望同业条线尽快把专业人才库建立起来。

2. 骨干的培养要采取“混合制”。一种方式是出国培训，特别是跟岗实习，跟着国外的同行一块儿干活，这是很有效的培养骨干的方式。外语稍微好的，基本能听懂专业语言的，年轻一点的，就可以送出去，跟人家干半年、一年再回来。这可以和我们后备干部培养、专业人才培养结合起来。还有一种方式，从总分行同业条线选一批优秀的年轻人，送到券商那去，跟人家一块儿去做项目；送到基金公司去，跟基金经理一块儿干活，资产管理的能力慢慢不就培养起来了吗？

3. 挖人不止、不怕最牛。我们几个战略重点的业务线，一定要有全国这个行业里面最牛的人。一个条线有一两个顶尖的领军人物，就能带动整个条线。人才战略一定要支持业务战略，一定程度上甚至可以引领业务战略。人事政策要进一步解放思想，一个人一个价。你能找到市场上顶尖的人，我就能给他市场顶尖的价。如果非得按级别定价，对顶尖人才没有吸引力，从此之后，就别谈战略。



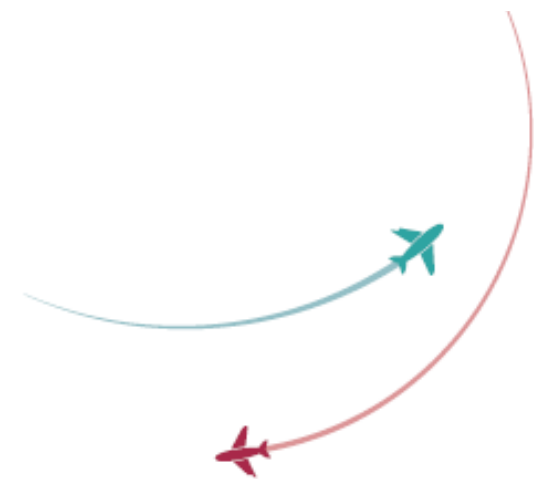
四、关于体制——管理扁平化、跨区不限制、分行拼专业

整体上，同业业务一定是扁平化、没有管理层级的。支行这个层面就不要搞同业业务了。在分行层面，同业条线要么是客户部门，要么是支持客户部门的产品部门。现在全行有 600 人做同业业务，人也不少了。国际投行的 IBD 才多少人，利润富可敌国。关键不是人员数量，而是质量。所以，我们可以把全行 600 人的同业队伍视为一个大的团队，可以跨区域经营，不设区域限制。做投行有区域限制吗？谁强谁干。发展到一定程度，我们鼓励分行把同业部门视同为某一个方面的专业团队。打个比方，如果深圳分行做券商客户做得好，那将来主要精力就是做券商客户；上海分行做银行客户做得好，就主要做银行客户；北京分行做基金客户做得好，就主要做基金客户。全行的资源统一调配，不要画地为牢。在目前以分行作为利润中心的前提下，预算一定要差异化。不能在分行之间切蛋糕，切给我的蛋糕你不能抢，这就不能支持分行形成特色。当然，有的分行说我所有方面都强，那我们当然鼓励，比总行强我更高兴。

分行在贯彻总行政策时，关键是把握精神实质，方向一致。过去我在分行工作时就有个体会，做好分行工作最重要的，就是不能简单地盯着总行下达的指标、单纯围绕表面的数字来做，而是要吃透精神、吃准

方向，这样最后做出来的结果往往更好。特别是把时间尺度拉长来看，更是如此。我到分行调研，分行同志跟我提的所有问题我都会现场反馈，但就考核指标问题我不回答，为什么？我觉得谈这个事没有什么意义。考核的事是全世界的难题，谁能解决这个难题，谁就能得诺贝尔奖。没有哪一家银行，总行出的考核政策能让所有分行满意；也没有哪一家银行，是单靠着考核政策做好的，要是这样的话，所有银行都把那一套考核政策照搬过来，不就都做好了吗？那还要我们这些管理者干什么？作为分行，关键是从根子上理解总行的精神，而不要在乎一城一池的得失。总行下达的指标，可能更多的是一个博弈的结果。短期的“1”和“2”很重要吗？影响总行对分行的评价吗？影响总行对干部的评价吗？如果总行仅仅依据这些来评价分行、评价干部，就相当于打仗靠参谋。靠参谋指挥打仗能打赢吗？全世界哪有靠参谋打胜仗的？

这次会议同业条线准备得很充分，是全行智慧的结晶。各分行要组织好传达学习，既要重部署，也要“落地见效”，既要抓紧，更要抓实，把会上大家辛勤劳动的成果，早日转化为生产力。





投稿邮箱: qianhl@singlee.com.cn

投稿奖励: 每篇选中刊登的稿件均可获得价值 **100** 元超市购物卡一张。

稿件形式: 形式多样, 文章、摄影作品、诗词等, 仅限原创!