

招商银行1987年由招商局集团发起成立。35年来，招商银行坚持市场导向、客户至上、科技驱动、专家治行，从偏居一隅的小银行，一步步发展成为盈利能力、风险管理能力、金融科技能力在全球主要银行中均处于一流地位的银行，主要归结于它诞生和成长于改革开放这个伟大的时代，并且坚定不移地做到了“五个始终坚持”。

01 始终坚持两个“一以贯之”

筑牢高质量发展坚实基础

坚持党的领导是应对和战胜风险与挑战、做好一切金融工作的根本保证。坚持现代企业制度是做好稳战略、稳机制、稳经营、稳队伍，实现稳中求进、以稳促进、以进固稳、稳健发展的根本保障。

招商银行始终坚持党的领导，加强党的建设，并将其有机融入公司治理的各个环节。通过将党的领导和党建工作总体要求写入公司章程并制定党委工作规则，明确了党委在公司治理中的法定地位，使党委发挥作用组织化、制度化、具体化。严格落实“双向进入、交叉任职”的领导机制，坚持将党委研究作为董事会审议重大事项的前置程序，确保党委把方向、管大局、促落实，坚决贯彻落实中央各项要求和监管规定，积极支持实体经济、服务国家战略、履行社会责任。坚持党组织建设与机构建设同部署、同谋划，确保经营机构延伸到哪里，党组织就建到哪里，充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。坚持将党的作风建设与企业文化建设相结合，围绕落实中央八项规定精神、反“四风”和全面从严治党，制定“十项铁律”制度规范，增强敬畏制度、敬畏规矩、敬畏风险的意识，把作风建设成果固化为全行上下的文化共识，内化为干部员工的行为自觉。

招商银行始终坚持现代企业制度，股东大会、董事会、监事会和高管层职责清晰、分工明确、有效制衡、密切协作，长期以来，公司治理体系完备、架构稳定、机制高效、运作规范。股权结构科学合理，第一大股东持股比例29.97%，前十大股东合计持股比例占总股本的67.84%，既不高度集中，也不过度分散。主要股东将招商银行的持续稳健发展作为首要目标，对招商银行的各项工作给予鼎力支持，同时严格通过提名选任的董事监事在董事会或监事会会议上发表意见、行使股东权利，不会越过董事会和高管层直接干预银行的经营管理；董事监事遵循高标准的职业道德准则，按照公司章程赋予的权利，忠实、勤勉、专业、合规、独立履行职责。

“董事会领导下的行长负责制”是招商银行自创立以来始终坚持的公司治理核心机制。董事会把握大局、掌控方向、制定战略、确保落实，重点抓好战略引领、风险管控和激励约束。在发展战略方面，围绕银行战略愿景，明确市场定位，突出差异化和经营特色，通过战略引领保持前瞻性，通过战略定力保持连续性，通过过程监

督确保战略执行落地。在风险管控方面，坚持审慎的风险管理理念，致力于加强全面风险管理体系建设，为业务发展保驾护航。在激励约束方面，按照收益与风险平衡、精神与物质兼顾的原则，支持招商银行不断完善绩效考核与激励约束机制。高管层在董事会授权下自主开展日常经营管理，一方面敬业担当，对股东负责；另一方面合规审慎、不越权，始终以专业的精神干专业的事。监事会秉持“到位而不越位”原则，通过与内外部审计、风险、合规等专业部门协作，重点监督战略、财务、风险、内控等领域，强化对董事监事和高级管理人员的履职监督，并与董事会和高管层保持密切沟通协作，切实发挥监督作用。

02 始终坚持市场化专业化道路

激发高质量发展内生动力

创立之初完全由企业法人持股的股权结构，决定了招商银行自诞生之日起就拥有了市场化的基因，体现在战略决策、市场定位、日常经营、高管层选聘和激励机制的形成方面，都更具市场化导向。从建行初期提出的“信誉、服务、灵活、创新”八字方针，到干部能上能下、员工能进能出、收入能高能低的“六能机制”，到“专家治行”，再到“因您而变”“以客户为中心，为客户创造价值”等服务理念，都是围绕市场化运作的体现，也有效激发了员工队伍的积极性和创造性。市场化并非简单提高收入，而是要围绕董事会制定的战略目标，与各项经营绩效挂钩，与“跑赢大市、优于同业”要求联动，实现薪酬机制与战略方向、发展目标的有机统一。2019年，招商银行将“坚持市场化的选人用人机制和薪酬激励机制”写入公司章程，进一步从制度上根植市场化基因。高管层以银行家的精神办银行，全体员工在文化熏陶和激励约束下专业专注、主动作为。正是得益于这样的机制，招商银行组织形态长期富有活力，干部人才队伍生生不息，成长为一家具有高度自驱力的银行。

03 始终坚持金融科技创新驱动

助力高质量发展加速推进

“创新不是我们的选择，而是我们的命运”。信息化时代，构建全行统一的电子化平台，率先推出全国通存通兑的“一卡通”，引领行业走出存折时代。网络化时代，率先推出网上银行“一网通”，技术性能和柜面替代率一直领先同业。移动互联网时代，推出“招商银行”和“掌上生活”两大APP，成为数字化转型的先锋，让财富管理飞入寻常百姓家成为现实。

唯与时俱进者胜，唯改革创新者赢。近年来，金融科技浪潮席卷而来，董事会审时度势，在金融科技领域加大投入，并将金融科技投入政策写入公司章程，在业内率先设立金融科技创新基金，不断优化容错机制，以充分的战略耐心支持招商银行打

造金融科技银行。截至2021年末，金融科技创新基金已支持2665个内部创新项目，持续探索新模式、培育新能力，推动了招商银行加速向数字化转型。

04 始终坚持差异化发展战略

构建高质量发展核心优势

“变则通，通则久”。面对起步时“网点少、资本少”的困境，招商银行唯有“变”，才有生机，才有竞争力。从董事会主导的战略演进看，20世纪90年代“一卡通”创新造就零售银行发展基因，到2004年启动“一次转型”确立零售银行发展战略，到2014年以“轻型银行”为方向、“一体两翼”为定位不断深化“二次转型”，再到“十四五”期间开启大财富管理战略转型，招商银行始终坚持差异化发展战略，构建了与战略协调适配的业务、组织、运营、文化模式，以敏捷协调的战略打造了体系化核心竞争力。

2021年，立足时代大局要求、顺应行业发展趋势、结合自身资源禀赋，董事会制定了招商银行“十四五”战略规划，明确打造“大财富管理、数字化运营和开放融合”的招商银行3.0模式，聚焦“财富管理、金融科技、风险管理”三大能力建设，以强烈的危机意识和战略眼光在战略转型窗口期作出了关键战略决策，推动加快模式和业务转型，发挥以业绩为导向并具有超强执行力的文化力量，构筑出招商银行在新时代的“马利克曲线”。

05 始终坚持审慎风险管理理念

保障高质量发展行稳致远

银行本质上就是经营风险，风险管理能力的高低决定一家银行能走多远。在经营过程中，有风险不可怕，可怕的是风险意识淡薄、风险文化缺失。“过而能改，善莫大焉”。招商银行历史上也曾经历过不良高企，因而痛定思痛，回归本源。董事会确立了“质量、效益、规模”动态均衡发展理念，树立“稳健、理性、主动、全员”的风险文化，坚持审慎的风险偏好，合理把控风险加权资产增速，提高大类资产配置能力，不断强化全面风险管理体系建设。在疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定，招商银行保持战略定力，始终坚持审慎的风险管理理念，抓住“人”这个关键、“责任”这个核心，针对大财富管理的风险特征，积极打造覆盖全风险、全机构、全客户、全资产、全流程、全要素的“六全”风险管理体系，进一步增强统筹发展与安全的能力，牢牢守住不发生系统性金融风险底线。

“凡此过往，皆为序章”。从35年前到今天，招商银行因改革开放而生，因改革开

放而兴，因“五个始终坚持”而强。在未来的发展道路上，招商银行将始终高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，秉持金融报国情怀，围绕服务实体经济、深化金融改革、防范金融风险三大任务，坚定做好“五个始终坚持”，继续保持董事会领导下的行长负责制不变、市场化的激励约束机制不变、干部队伍人才的稳定性连续性不变，持续强化“三大能力建设”创造更强的竞争优势，推动实现“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的战略愿景，奋力谱写高质量发展新篇章，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献。

作者系招商银行董事长 缪建民

本文源自中国银行保险报