

高级工商管理硕士EMBA案例：银联这六年 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/466/2021\\_2022\\_\\_E9\\_AB\\_98\\_E7\\_BA\\_A7\\_E5\\_B7\\_A5\\_E5\\_c67\\_466099.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c67_466099.htm) 打造拥有全球知名品牌的国际卡组织，告别万建华的银联显然还有很多路要走。“当时我自己心里都发虚，能做成怎样，心里一点没底。”回想起6年前筹办银联时，在“底子很薄”的金卡工程基础之下进行创业，和有着几十年成功经验的国际卡组织竞争的情景，万建华不无感触地说，“但是当时来看，不搏没有（前途），只有搏一把看看。”当时，万建华总是这样鼓励自己和身边的同事。他也没有想到，这一搏6年很快就过去了，而当时的银联只是受命于政府来解决国内银行卡联网通用的问题，但是现在，不仅联网通用问题顺利解决，“一卡在手，走遍神州”不再是神话，“一卡在手，走遍全球”也有了可能。万建华表示，银联的目标是尽快跻身国际3大银行卡支付品牌之列通过大规模地开拓国际受理市场，银联已经变身为一个面向全球人民币持有者的银行卡组织。不过，银联的道路开始让人越来越看不清楚。在国家战略意义与市场化路线的选择上，银联所秉承的思路到底是什么？刚刚辞去银联总裁一职的万建华，可能是对银联的发展战略和变革最为了解的人之一。8月21日上午，上海银联总部9楼会议室里，一向低调的万建华向记者解析了他所理解的银联道路。辞去银联总裁后，他将被调任上海国际集团任总裁。上海国际集团是上海金融控股集团的暂用名，这个被称为国资金融巨无霸的集团将以浦发银行为平台，整合上海市的各类国有金融资产。战略定位之变 2007年的五一长假，对于身在澳洲的陈永

辉来说，并不是休息日。作为中国银联澳洲办事处代表的他，在日志中这样描述他在澳洲的工作，“无时无刻不感到压力。”在到达澳洲开拓市场之前，陈是银联战略发展部员工。与之前坐在办公室里搞研究不同，在澳洲，每天分析交易量情况是“必修课”，而了解重点商户情况也是“规定动作”；“走在街上，常常胡思乱想哪些商户最好也能贴上银联标识，怎么样才能多搞一些实用的宣传活动；他甚至萌发过自己站在唐人街分发宣传单的冲动念头”陈永辉的急切是有理由的。在澳洲，触目可见Visa或万事达的标识，银联却还只在合作伙伴的机器上有一些标注。虽然业务量增长不错，但和竞争对手的差距实在是太大，银联需要快马加鞭地发展。银联在24个国家和地区的代表们所做的工作，正是在为银联战略发展中的第三步而努力。在完成了第一步联网通用和第二步推进国内受理市场建设之后，银联的第三步就锁定在了创建品牌之上，而国际化则是银联品牌之路上非常关键的一役。在万建华看来，跨越前两个阶段，进入品牌建设阶段是银联必然的出路。2002年，刚成立时的银联还主要承担“银行卡跨行交易信息的转接”。但是，当实现了“15万商户、20多万受理终端”的第一阶段目标之后，银联发现，如此微小的市场规模实在无法让银联存在下去，因此银联不应该在联网通用之后止步，而应该迅速把受理市场做大，扩大银行卡使用面，进而扩大银行卡交易规模。于是，万建华把这些写进了当时的银联战略任务里。如今，发卡达到13亿的银联，在国内市场共有62万特约商户、100多万台POS机、11万台ATM机这些规模都已经是银联成立时的数倍。5年里，中国的银行卡跨行交易金额规模也从900多亿元增加到2万亿

元，增长了18倍。银联下定决心建设品牌，则是在2003年底到2004年初，而这也还是源于它的不甘心不能只做一个信息的转接商。因为如果仅仅做信息转接这一个单一的业务，一旦国内金融市场放开，就会同时产生数家转接中心，那时市场竞争就会很残酷。“而此时如果跨国公司掌握了话语权，就会直接攫取下游转接中心的利润，最后的结果就是：银联就会变成一个‘品牌、技术、用户’两头在外的信息加工企业，命运就会被跨国公司玩弄于股掌之中。”万建华回顾说。于是在那段时间，银联决定将自己的定位由“信息转接”提升为“民族支付品牌”，牢牢抓住支付品牌的产业链主导权和银行卡标准的话语权。战略目标明确后，银联清楚了自己“做什么，不做什么”。而因为是国企，也为了和创办之初的“维护国家金融安全”宗旨保持一致，所以，银联在自己的品牌前面冠上了“民族”二字，而这也非常符合国有企业的定位。经过几年的市场洗礼，银联在运营和管理上已经逐步成熟起来回首银联走过的道路，令万建华最为自豪的是，“把握住了时机，每一步都踩在了点上。”争议背后的银联战略方向明确之后的银联，开始背负打造民族品牌的使命感，进入了艰苦实施的阶段。但是，就当银联的努力获得突破性进展，百姓持卡消费金额占社会商品零售总额的比例已经从2001年的2.7%上升到2006年的17%，在北京、上海、深圳等地甚至超过了35%，市场进入了快速通道的时候，一些意想不到的问题却成为考验银联市场化能力的关键指标。“市场起初对我们并不了解。”万建华说，银联前后遭遇了银商风波，4.20事件和跨行查询收费事件等麻烦（见附表）。“但是，我相信接下来几年这样的事情会越来越少。”恰恰是市

场矛盾的激化，让银联一步步地走上了真正面对公众的市场化道路。银联上海信息中心五楼的“作战室”是一间空旷的大房间。初进房间，如果不开灯，周围漆黑一片，只能隐隐地看见房间一侧的操控台。当银联上海信息中心副总经理吴素文坐在操控台上开启操作系统的那一刻，整整一面墙的遮光布就缓缓上移，眼睛顿时亮了起来，展现在面前的是四楼的总控室。面前的大屏幕显示着此时此刻各地区的交易数据、预警情况以及每秒交易峰值等状态。台下十几号人目不转睛盯着各自的电脑屏幕和前方大屏幕，一旦有情况发生，就随时报警，其壮观程度不亚于卫星发射基地的现场。当记者采访吴素文时，她刚从监控中心出来，口袋里的手机震动作响，手机屏幕显示的是监控中心发过来的实时监控信息。

“4.20事件让大家刻骨铭心。”吴说，“现在我们脑子里的概念是，在任何一个重大事故背后，都会有20~30个小问题，每个小问题后面可能有3000个隐患。”在4.20事件之后，吴和她的同事们加强了应急方案的制定和演练。通过强化培训、知识传导、加强变更的管理控制，训练大家的习惯性安全意识现在，“责任重于泰山”几个大字一直挂在他们的宣传墙上。如果说4.20事件让银联内部的责任意识空前提升，银商风波则帮助银联培育了市场。在万建华看来，这其实是一个银行卡产业发展的必然过程，拥有成熟市场经验的国家都经历过类似的阶段：商户起初觉得使用信用卡不收费是件很好的事情；但随着交易的增长，要收费的时候，商家觉得是新增了额外费用。但是他相信时间长了，商家不会再提这个问题，因为对于商户来说，卡支付是它经营的必备条件之一。“2到3年，大家的思维也就转变过来了。”另一件让市场有争议

的事件是关于跨行查询收费。银联助理总裁闫强反思说，当时银联自己有很多东西没有做好。“比如给消费者提供可选择性服务：即可以选择有偿服务或是免费服务，但服务的质量肯定是有差别的。”在他看来，如果当时银联提供两种可供选择的服务方式和渠道，且提前告知消费者，而不是强迫消费者接受，事情就可能更容易被接受。资深金融顾问黎江先生认为，“银联应对突发事件的能力已经大大提升。”他还认为，经过这几年的发展，银联已经表现出一种超前意识：不论是当初在银行改制之前做好基础设施的准备，还是如今努力开拓国际化市场，建立民族支付品牌。下一个5年方向明确的战略目标、全面铺开的国内外受理市场、初见成效的组织体系和架构：银联的下一步就是朝着国际知名卡组织的目标全力迈进。闫强的办公桌上，摆着一个NBA的篮球，“这是他们找我们谈合作时带来的礼物。”体育营销一直是国际卡公司的强项：Visa绑定历年奥运，万事达卡曾经是世界杯的顶级赞助商，NBA在中国的合作伙伴也一直是国内的顶级企业。“这次主动找到了银联。”闫强微笑着说，“下一个5年，很难想象。”国际化是银联实现目标的关键一环。在银联看来，一个没有国际化网络的品牌，将是无本之木，这和建设好国内市场同等重要。银联用三步诠释自己国际化的路线：第一步，中国人拿中国的卡出去用，“中国人走到哪里，银联卡用到哪里”；第二步，在国外银行发行银联标准卡，消费者在中国使用；第三步，在国外银行发行银联标准卡，外国人在国外使用。而第三种设想在今年已经出现了。“原来以为起码要5到8年的事情，没想到今年就出现了。”根据数据监控显示，在香港发行的150万张银联标准卡已经

在日本、澳大利亚等地使用。今年5月18日，汇丰、恒生等巨头也宣布正式发行银联标准港币借记卡。截至目前，包括渣打银行在内的30家海外主流银行在国际市场上发行了银联卡。现在，银联的各项能力、业务和技术水平已经可以与跨国公司同台竞技，整体的市场份额已经超过美国的Discover、日本的JCB，成为全球第四大品牌。另一个现象是，受益于人民币强势和中国国际地位的提升，银联在海外的开拓已经远不是当初那么艰难。“国际上很多银行主动提出跟银联合作。”闫强说，在他们与JCB的合作中，得到了日本政府的高度重视，甚至有两个副部长级别的官员专门约见万建华谈合作；JCB当时在总部的所有高级负责人，全部出来见面沟通，要跟中国银联全面合作。万建华在内部会议上曾这样描述银联正在努力完成的任务：进一步提高银联品牌的知名度和美誉度；巩固并维持银联标准卡在借记卡发卡市场的主导地位推动银联网络交易额保持快速增长，使银联品牌尽快跻身于国际3大银行卡支付品牌之列。银联很清楚地知道自己与一个国际支付卡品牌的距离还很远，“还没有占到主导地位”。比如像Visa、万事达卡在全球有几百万受理商户，银联的受理商户还只有数十万，跟竞争对手的差距还很大。但是银联只用5年时间走过了它们几十年走过的路。“我们相信这个步伐会很快，这是鼓舞银联拓展业绩、开创品牌的动力。”闫强说。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)