在深圳繁华的深南大道中段，深发展与平安银行大楼相隔不过数百米，然而，对于昔日的平安银行行长、现在的深发展行长理查德杰克逊来说，他正在跨越的显然不是这短短的数百米距离。这位拥有20多年花旗银行管理经验的资深银行家，正在做的是将两家独立的且曾经是竞争对手的商业银行整合在一起，这两家银行拥有各自独立的IT系统、独立的优势业务领域，甚至是两种非常不同的企业文化，整合难度可想而知。如此大规模的银行整合，在中国金融领域可谓空前。

平安银行与深发展的整合就好比是结婚，既然结了婚，你做什么事都会从一对夫妇的角度出发，而不是从自己的角度出发。理查德杰克逊幽默地说。

12月7日，在深发展总行33层小会议室，理查德面对记者敏感的问题毫不回避，从深发展的估值到平安小股东的问题，从深发展的近忧到整合后的远虑，理查德的坦率和专业精神给记者留下了深刻印象。

差异化定位 信用卡将成亮点

平安集团可以帮助深发展解决资本金不足的问题，可以帮助平安银行解决平台太小的问题。我们会着重发展贸易融资业务，现在有一定优势，决定在贸易融资做更多投入，信用卡业务是一个重点。

NBD:中国银行业的同质化竞争比较突出，您认为深发展在众多银行中最具竞争力的地方或者特色在哪里？深发展与平安银行的整合完成后，深发展的特色又将体现在哪里？

理查德:中国的中型银行相似性非常大，银行未来若要有很好的发展，就需要进行清晰的差异化定位。对于我们银行，主要有两个增长引擎:第一就是公司银行业务，会着重发展贸易融资业务，现在我们有一定优势，我们决定在贸易融资做更多投入，更好地发展，稳定地以贸易融资作为公司银行业务发展的核心，进一步利用贸易融资平台，向周围辐射，做更多的中型企业客户；第二是零售业务，零售银行的发展方向是加强与平安集团的合作，我们的定位是集团的综合金融平台的一部分，平安集团旗下的零售客户有5500万，对于银行而言，如果能鼓励这些客户来银行做业务，潜力巨大，信用卡业务是一个重点，平安银行信用卡业务占比和总盘子都比较大，深发展近来在信用卡业务做得也比较成功，未来两行合并后，信用卡业务也会合并，将成为银行的一大亮点，而最关键的是利用信用卡作为平台对接平安集团的零售客户和我行的零售业务。未来我们会给客户提供全方位的服务，希望能把这两块业务做得越来越好，得到市场认可。

NBD:深发展将遵循什么原则进行整合？是否会裁员？两套IT系统整合是否会降低效率和增加成本？

理查德:类似的案例在中国仍然不多，所以一有并购案，大家都会更多地想到国外的情形，在国外做并购有比较多的原因，银行业的并购大部分是为降低成本，因为国外的增长力量不足。我们国内不一样，中国市场未来20年都有足够的发展动力，两行合并后，总资产加起来相对整个市场仍有很大空间，我们做并购真正的目的是增长和发展，所以我称之为积极的并购，并非做减法的合并，我们并购的目的决定了我们未来会很光明，所以合并的结果不会有冗员出现，5年后我们会需要更多的人才，因为市场机会很多，我们要发展，所以需要更多人才加入，这也算原则之一。

至于整个合并要如何管理，还有其他一些原则。第一，以顾客为中心；第二，合并过程中要保持好风险的管控和对客户的服务，保持稳定性。因为合并是做加法，所以这些工作会容易些，而且银行未来如何走，方向要明确，这样大家才可以全情投入，两行的员工都相信银行有光明的前途，干起来也会有动力。接下来是效率问题。一般谈到整合主要是三大块的整合，第一块是政策层面、产品层面、流程层面、定价等的整合，这个过程肯定是两行中选最好的保留，这部分比较直截了当，可以比较快地完成；第二块是IT系统的整合，这块需要花费最久的时间，因为银行有很多的系统，一旦决定未来的系统是怎样的，就要按照目标状况去进行系统转换；第三块是文化的整合，就是让每个人觉得大家是一体的，这就像结婚，你需要花一两年时间了解你的结婚对象，然后结婚，只有你结婚了，你才开始调整你的生活，因为没结婚前是单身的状态。另外，你还需花费6个月时间意识到自己是已婚的状态，需要适应，从这以后，你做什么事都会从一对夫妇的角度出发，而不是从自己的角度出发，两个架构的整合在适应期是比较困难的，因为要让大家从情感上觉得我们是一体的。谈到效率的问题，前两块整合后，实际上效率就可以得到提升，比如信用卡业务，现在两行信用卡量分别有500万张，有两套系统，合并后就只需要一套，如果以恰当的方式进行整合，毫无疑问可以提高效率、降低单位成本。

NBD:这是否意味着原来花费巨资建设的那套系统必须扔掉？

理查德:过去三年平安银行对IT系统的投入相当高，因为当时的IT基础设施的建设其实着眼于最终能支持一家全国性的银行。举平安银行信用卡系统为例，我们当时购买了一套国际标准的系统，可能是全球范围内比较领先的系统，这个系统的容量能超过2000万张，而深发展正好也在寻求系统的升级换代，平安银行已用的信用卡系统正是深发展寻找的，所以过去几年平安银行做的投资对于现在的深发展正好可以应用，对于核心银行系统，也是类似的道理。

详解交叉销售 享受全方位的便利金融服务

如果你整合了服务，那么客户就只需打一个电话就可以咨询，而不需打五个电话，登陆网络金融服务平台，只需登陆一次，不用在不同的页面切换，如果你身上只带一张卡，你用这种卡既可以获得银行服务，还可以获得其他金融服务，比如还汽车贷款，健康险、医院医疗保险的付账，积分的兑换，都可以用这张卡

NBD:交叉销售对于深发展来说，其业务贡献主要体现在哪里？

理查德:平安集团以前谈的综合金融是指客户端的综合金融，这在全球来说已经逐渐变得标准化，当我们现在去一家香港银行做业务，我们花钱能够购买银行服务、保险服务、证券产品、融资产品，一系列金融的产品在一家银行都可以获得，银行并不是所有产品的生产者，但银行就有能力为客户提供一整套产品和服务，对客户而言，这提供了便利，又能得到相应的咨询，而且想买什么都有。比如我们去银行做银行业务，同时还想做共同基金的投资，在中国香港有600多家不同的共同基金公司，你如何选择呢？现在基本上各国的零售银行发现他们可以为零售客户提供这些服务，所以在内地我们的理想是把香港银行运作的客户端的综合金融运用到内地，能否做成最关键的是看我们的方式方法，因为说到底这些都需要得到客户的认同。我们自己当然可以说能提供综合金融，但客户自己会决定好不好，愿不愿意用。所以首先从客户角度，我们要做到便利，要做到有价值，客户可以从中受益。比如这边是客户群体，那边是银行，你不能直接说这些人就是银行的客户。我们可以跟集团的客户说:你跟平安集团以前有过业务合作，体验还不错，从你过去的体验中，或许你会愿意尝试下平安旗下银行的服务，你可以获得相同的体验。除此之外，我们可以做一些与网络平台整合的事，我们可以通过在线的服务为客户提供更大的便利，大部分客户不愿浪费太多时间做金融业务，我们可以帮助缩短交易时间，他们想要的是在享受金融服务时获得更大的便利性，而这刚好是我们能提供的。所以这是你说的交叉销售，但还不只是交叉销售这么简单。