

中经管理
ZHONGJING GUANLI

张智勇 著

一个城市银行人的行思笔记

超越拐点



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F832.33
33

超越拐点

超越拐点

Inflexion

——一个城市银行人的行思笔记

As a new production of reforming and opening-up policy,
city commercial bank hasn't any model or experience to follow every
it walked all by itself

张智勇 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

超越拐点:一个城市银行人的行思笔记/张智勇著. - 北京:中国经济出版社,2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9293 - 1

I. 超… II. 张… III. 商业银行—企业管理—中国 IV. F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 088313 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:崔姜薇 (010-68355210 cuijiangwei@hotmail.com)

责任印制:石星岳

封面设计:王进

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:1/16

印张:20.25 字数:300千字

版 次:2009年10月第1版

印次:2009年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 9293 - 1/F · 8216

定价:40.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

序一

与智勇同志谋面不多，言谈之间对中国银行业的改革与发展却颇有共识。前不久他来京，提及正准备将关于长沙银行发展变革的思考笔记结集出版，“算是为长沙银行，也为自己留下一段心路的印记”，邀我作序，我欣然应允。

城商行的发展历程，是中国近年来风起云涌的金融改革与发展的缩影，也是中国金融业不断探索的产物。城商行虽脱胎自城市信用社，但短短数年，就在群雄逐鹿的金融市场中开辟了“第三条道路”，拥有了一席之地。早已星罗棋布的国有银行自是主流，在大中城市攻城略地的股份制银行也渐成气候，城商行则步步为营，打起了局部市场的“割据战”。其时的中国银行业，俨然有些“混战”的意味。但无序蕴涵着机遇，多元催生着创新。伟大的秩序更是自杂乱无章中滋生萌芽，我国银行业的“黄金时代”由此开启。在随后的十数年中，城商行的变化只能用云泥之别来形容：资本充足率大幅提高，资产质量明显改善，抗风险能力有了质的变化，跨区域发展迈出积极步伐，北京、宁波、南京等银行更是成功上市。

如果说过去很长一段时间城商行还只是在夹缝中求“生存”，那么，今天则是要在蜕变中实现“跨越”。面对次贷危机扫荡后的金融经济形势，城商行要超越拐点，度过这或漫长或短暂的经济寒冬，所凭借的正是过去几年中苦练内功奠定的制度基础、积累的管理经验和沉淀的精神资源。长沙银行和众多的先进城商行一道，始终把风险控制放在首位，在全国城商行中较早地推进发展理念的转型和业务转型，坚持资本、质量、效益、规模协调发展，通过消

除风险,消化不良资产,完善公司治理,实现了整体素质的大幅提升,从而增强了抗击风险意识和能力。

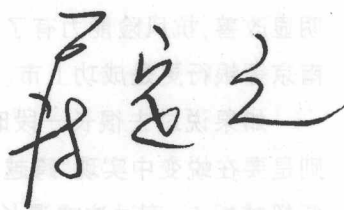
本书为我们打开了一扇管窥城商行内部变革与转型历程的窗口。作者信笔实录,展开了一幅长沙银行 2004~2008 年改革与发展的全景式画卷。城商行改革涉及的诸多方面,从战略抉择到变革转型,从理想愿景到使命担当,从管理提升到品牌塑造,从价值传承到文化建设,作者阐释得深入浅出。我愿视本书为城商行几年来改革与转型的一个分析样本,其成败得失和经验教训,都是非常宝贵的。古人云:“为者常成,行者常至,思者常达。”在作者和众多城市银行家身上,已初步具备了一种可贵的自省的品质,这是为城商行的未来发展——超越拐点、实现光荣与梦想奠定了良性的因子。

说实话,我非常乐意读一线经营者的文字,特别是这样的实战手记,它源于实践,生动鲜活,洋溢着关于城商行发展的理性思考和经营智慧。正如作者自述,“驱赴二十载,侍奉三界中”,高校、政府、银行的人生历练奠定了作者扎实的理论基础和开阔的思维视野。作者自许为“行思笔记”,正得其所。亦行亦思,且行且思,思行合一,思行并进,在理论与实践结合上得到了较好的统一。

可以想见,前行之路依然艰辛,但从众多城商行领军者励精图治、锐意进取、不断创新的精神中,我读出了城商行与时俱进、因势而变的文化,读出了城商行超越拐点的自信和努力,更读出了城商行未来的美好与精彩。

是为序。

中国银监会党组副书记、副主席



序二 节点上的风景与跋涉

2008年的最后一个冬日，寒风料峭中，我正急切地穿越熙熙攘攘的人群，去到一个叫“雅景隆苑”的地方，那里即将举行的，是我行的年度晚餐会。

近了，我放慢脚步。想象得到，当我跨入会场的那一刻，他们眼神中的期待。要知道，大伙都在等待，等待一个来自银监部门的批复。为了这个批复，长行人已经风雨兼程十二年了。此刻，我们太需要它了，在2008年的最后一天，在新年钟声敲响之前。终于，它来了——“银监部门正式批准我行筹建株洲分支机构”。于是，我大踏步走进会场，听到如潮水般此起彼伏的欢呼声。声浪回荡在会场，却又分明飞向了远方。

那晚发表的新年致辞，早已记不真切，但当时的场景却让我难以忘怀。我快速迸发着语句，脑海中的过往却如电影般瞬时重现。这是我到长沙银行的第五个年头，我有一种强烈的感觉，一些东西马上就要结束，而新的开始已在孕育。五年，我们走到了一个节点，我们历经艰辛，始尝美景。

不久前，看了一部电视剧——《身份的证明》。剧中主人公瞿皓明，作为功勋卓著的军事情报人员，却因上级牺牲、助手失踪而无法证实身份，历经四十多年的寻觅与求证，无数次被怀疑和猜忌，甚至被追捕到命悬一线，直到人生暮年才获得了早应拥有的身份确认。

看完，长久的惆怅，又隐隐的兴奋。惆怅，是为瞿皓明曲折的命运和被荒废的年华；兴奋，是为他对信仰永不放弃的坚韧。

这或许有些莫名，却并不虚无。

回望近五年长沙银行发展改革、提质提速的这段来路，折射的何尝不是

另一个版本的“身份的证明”?从2004年的“谋划”、2005年的“转型”、2006年的“提质”到2007年的“蓄势”,再到2008年的“突破”——更名长沙银行、设立祁阳村镇银行、株洲分支机构获批、开启上市征程,其背后无不是一次次身份证明的卧薪尝胆。所不同的是,剧中的瞿皓明是找回被剥夺的身份,而对我们而言,则是努力寻求本不拥有的身份——银行业的“国民待遇”。比如打造优秀银行、引进战略投资者、跨区域乃至正筹备中的上市,我行跨出的对国有银行和股份制商业银行而言顺理成章的每一步,都诉说着决策的沉毅、开拓的不屈和前行的艰辛。

为什么会有身份问题,为什么需要证明?成因种种,但归根结底在于我们自身。长沙银行从城市信用社的荒芜上起步,有着难以抹去的旧日烙印和记忆创伤,还有发展前期早已淌过的艰难时刻和灰色地带,至今都让人心有余悸。不能设想不经过城市商业银行“五化”(市场化、股权多元化、国际化、区域化、资本化)变革的“血与火”的洗礼,城商行可以实现“健康度”的提升、竞争力的铸就 and 成长性的彰显。

然而,身份的证明何其艰难,精神的历练更是艰苦卓绝。那些夙夜忧患的岁月里,长行人筚路蓝缕,披荆斩棘,逆风蛰伏,顺势闯关。发展模式的探索、战略路径的抉择尤其如此。这其中,既有“为伊消得人憔悴”的灼烧,也有“一夜春风梨花开”的畅爽;既有“梦里寻她千百度”的求索,也有“只是当时已惘然”的慨叹。但无论遇到怎样的生存挑战和发展危机,作为长沙银行的守望者和守护者,我们矢志不渝,以扎根长沙的源头活水,以回报长沙的向阳心态,以市场化的导引,以专业化的操控,用最小成本、最低代价坚持了既定的发展轨迹和发展使命,“百年长行”得以薪火相传、事业兴旺。而今想来,如果不是十二年的奋斗和数年如一日的坚守,或许,长沙银行再也无缘抵达今日的风景。

当然,作为城商行群体的价值诉求,“身份的证明”并非某家城商行可独自勉力为之。我行“健康度”的提升和发展突破,也离不开城商行变革与转型的大背景。近年城商行群体发展素质整体提升,跨区域经营风生水起,首批三家城商行的成功上市则更让城商行方阵加速前行。正如银监会监管二部主任

肖远企先生所言,“城市商业银行是中国银行体系中充满朝气和活力的生力军”。有人说,股份制银行的今天,正昭示着城商行的明天。

长沙银行在城市商业银行发展传奇的盛大演绎中,既收获了拔节成长的喜悦和经验,也留下了探索前行的伤痛和教训;既为生机盎然的城商行方阵增添了一抹亮色,也看到了先进同行领跑发展的“天外天”、“景外景”……

毋庸置疑的是,我们已全心付出,成败得失,自在心间。

很多时候,我在想,人生又何尝不是一个面对困惑、面对挑战,不断证明和求解的过程呢?

平生专注一行的愿望总被搁置,命运的季风掀动了职业生涯的三次转向。学校毕业后最初的岁月是分配在高校伴着青灯黄卷度过的,后来遇上长沙开全国公选风气之先,被选任政府局长多年,之后又一纸调令转任了长沙银行董事长。也算有幸,驱赴二十载,侍奉三界中,始终还伴着“经济”这个主线,平生所学终不至于荒废。还算庆幸的是,不管被命运的季风吹到哪里,就在哪里安营扎寨,深怀履薄之惧,不曾蹉跎岁月。而更为幸运的是,邂逅了中国银行业和长沙银行这继往开来的五载峥嵘。作为城市银行的出发者,我越发坚定。毕竟,不是每一个人,都有机会与中国银行业共同历练和成长;不是每一个人,都有机会与年轻的长沙银行一起开启高远的航程;更不是每一个人,都有机会能从事值得自己投入全部生命和激情的事业。

我感谢命运的眷顾,也为此付出了全部的心力。

寻思笃行,笔录岁月。我习惯于将那些工作之中的偶感,那些冥思之后的管见;那些忧思当下的审慎,那些虑及发展的关切;那些闯关之际的忐忑,那些圆梦时分的欣喜,都由内心化为文字,算是为长沙银行,也为自己留下一段心路的印记。这些便构成了此书的蓝本。当前,世界金融危机深度蔓延,理性的行与思,或许是我们度过这个寒冬最为温暖的一壁炉火。希望书中的粗浅思考与探索,是给这壁炉火添加的一根干爽の木柴。

如果书中还有一些所谓的经营智慧和管理思想的话,我想,这要归功于我的伙伴们,是他们的创新与睿智给了我无尽的启发。在很多时候,我只是一个记录者、总结者和提炼者。在城商行变革发展的风起云涌中,长沙银行人深

具使命感而又充满活力。他们是当之无愧的弄潮儿,他们是长沙银行历史的缔造者,他们也是中国商业文明的耕耘者。

本书即将付梓出版之际,正值长沙银行成立 12 周年。中国银监会党组书记、副主席蒋定之先生百忙之中为本书拨冗作序,对长沙银行热情鼓励,令我们倍感关怀。长沙银行战略发展与企业文化研究会的同仁们仔细通读和协助整理了书稿,并视本书为一份体现长沙银行集体智慧结晶的个性化文稿,且将其作为长沙银行文化建设的阶段性成果加以运用。但愿本书可堪企业文化建设的引玉之砖。

此刻,钱穆先生那句“对待历史,尤其是自己的历史,应该抱有温情的敬意”,声犹在耳。编撰本书的日子里,正是这种敬意始终激发着我创作的冲动:前行的长沙银行,一路跋涉,也注定是一路风景。故此,谨以本书献给我可亲可敬的伙伴们和我们共同热爱的长沙银行,献给始终关怀和帮助长沙银行的各级党政和监管部门领导,献给长期以来关心和支持中国城市商业银行发展的朋友们。

张智勇

2009.3.29

第一章 光荣与梦想

朝梦想出发,穿越地平线走向远方,是生命深处的强烈渴望。前行路上,每个长行人都是“追梦者”,他们风雨兼程,鞍甲不卸,逆风蛰伏,顺势闯关,用信念、激情和胆识,追逐着属于长行也属于自己的光荣与梦想……

新起点,新跨越	002
峥嵘十载,辉煌百年	006
心的梦想,星的闪耀	010
百年稳健梦	015
《长行》伴行百年	018
与梦想同行	020
长行赋	028

第二章 探索与抉择

模式的拓荒,路径的抉择,战略的谋划,对于城商行这个特殊群体是沉重而艰难的命题。那些夙夜忧患的岁月里,作为长沙银行的守望者和守护者,他们矢志不渝,用最小成本、最低代价坚持了既定的发展轨迹和发展使命,“百年长行”得以薪火相传、事业兴旺。

长沙银行全新起航	032
千心铸信,稳健百年	042
条条道路通罗马——不同经济增长圈的城商行发展战略	054
向左走,向右走——湖南省城商行发展模式与路径研究	066
螺蛳壳里做道场——长沙银行区域化初探	074
这锅饭留还是送——政府股进退与市场化转型	083

第三章 变革与转型

城商行没有既定模式可资借鉴,但有旧体制的惯性束缚;没有传统银行的“血脉”延续,但有相类似的“病症”;有公司治理结构的外部形体,但又缺乏内在神韵……长沙银行的发展史,就是一部改革与转型的蜕变史。他们正剔除旧体制的残余,拥抱新时代的曙光。

转型:长沙银行的自我超越	092
转型过程中的“三个意识”和“三个结构”	098
荡资本管理之桨,泛战略转型之舟	106
城商行语境下的“大零售银行”转型	124
风险管理是转型的突破口	140
带着镣铐的舞蹈——风险与稳健之辨	145
“郡县治则天下治”——全面推进支行做大做强	151

第四章 固本与强基

人才、管理和文化,是长沙银行“基业长青”之所倚。人才决定兴衰,管理提升品质,文化沉淀价值。穿越那些炫目的行业术语,悟透了这三者,也就把握住了长沙银行的未来。

构建以董事会为核心的高效治理机制	164
在“化危为机”中实现提质提速	173
追寻“基业长青”的制度基因	185
新的战略格局下的人才队伍建设	195
管理是价值提升的起点和内核	205
培育优秀企业文化,打造战略发展平台	215
价值传承与文化变奏——解析面向未来的长行精神	223

第五章 责任与担当

为地方创造财富,为客户创造价值,为员工创造机会,为社会创造和谐,打造区域性精品上市银行,做“两型社会”建设的金融引擎。一路走来,他们始终牢记一家地方银行的责任与义务,始终践行着一个企业公民的担当与使命。

宜通过村镇银行推进农村“普惠金融”	228
排污权交易所:以创新金融工具助推“两型社会”建设	232
从“锦上添花”到“雪中送炭”——与中小企业共渡难关	236
地方银行在“两型社会”建设中担负重要使命	241
为长沙率先推进“两型社会”建设打造强大金融引擎	249
与中小企业共同创造财富——纵论长沙银行助推“兴工强市”着力点	257
银行经营应该流淌“道德血液”	261

第六章 随思与感想

零零碎碎、点点滴滴的记忆,穿梭于一个银行人与一个自然人之间,或专业探幽,或生命求真,或低首沉思,或真情流露,虽谈不上思辨的严谨、论证的系统,但作为一种镜鉴也弥足珍贵,因为这些记忆源自于真实生活,质朴而真诚。

也谈领导力	266
银行人的“斯芬克斯之谜”	273
回归“常识”	276
穿越村镇银行“玉米地”	281
中小企业融资“踏平坎坷成大道”	284
被金融狙击手瞄准的猎物	288
远眺万亿外汇储备堆砌的金字塔	293
从“引狼入室”到“与狼共舞”	296
“保守主义”的巴克莱	301
银行市场化转型的“四种武器”	304
多棱镜里的经济资本管理	308

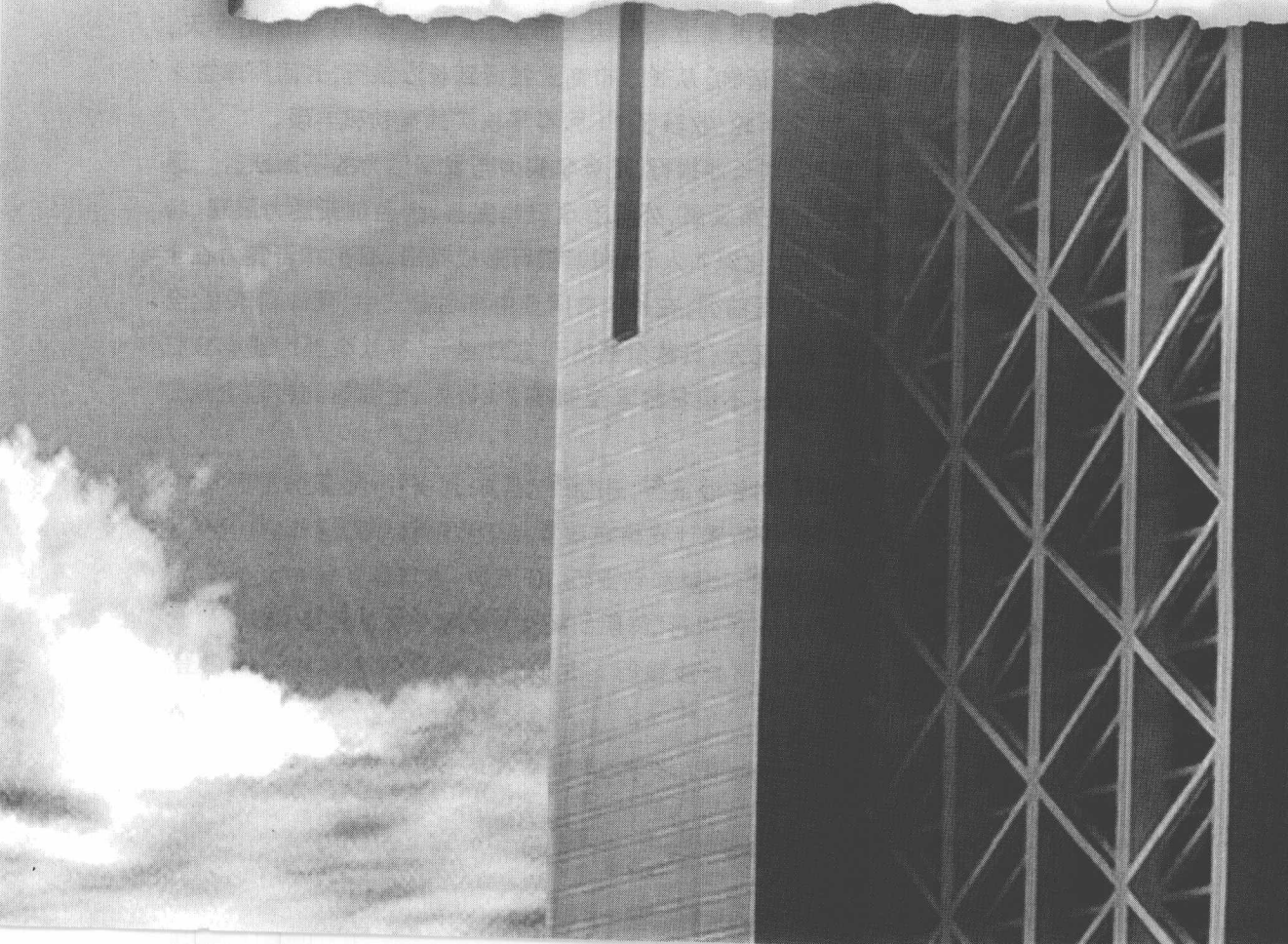


飞翔，点状游

光荣与梦想

壹

朝梦想出发，穿越地平线走向远方，是生命深处的强烈渴望。
前行路上，每个长行人都是“追梦者”，
他们风雨兼程，鞍甲不卸，逆风蛰伏，顺势闯关，
用信念、激情和胆识，追逐着属于自己长行于长行自己荣与梦想……



新起点,新跨越

今天,长沙市商业银行更名为长沙银行,这是一个充满吉祥和喜庆,感怀光荣和梦想的日子。这是一个历史性的时刻,这也是一个崭新的时刻。在此,请允许我代表全行干部员工,向莅临今天揭牌仪式的各位领导、各位来宾以及新闻界的朋友们表示最热烈的欢迎和最衷心的感谢!

今天是一个历史性的时刻。

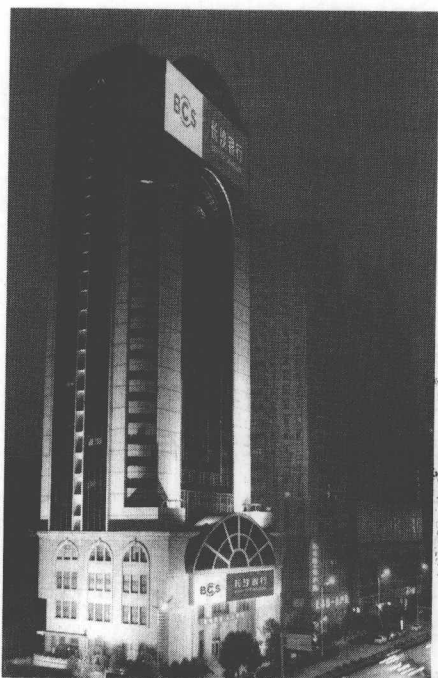
11年前的5月,长沙市商业银行破土而出、拔节生长;11年后的今天,长沙银行启锚扬帆、乘风远航。从长沙市商业银行到长沙银行,时间用厚重之笔,圆满地镌刻了11个年轮,收获了11回春华秋实的蓬勃和丰硕。

从长沙市商业银行到长沙银行,是竞争实力与发展活力的不断跃升。通过11年的探索前行和改革发展,公司治理日趋完善、金融创新活力展现、特色立行初见成效、企业文化深入人心、和谐银行形成氛围。目前综合实力在全国120多家城商行中位居前列,在长沙市同业中排名前三甲。预计到年底,全行资产总额将达到560亿元,贷款余额达到230亿元,存款余额达到420亿元,全年实现利润6亿元,不良贷款率控制在2%以内,全面达到银监会规定的“优秀银行”标准。

从长沙市商业银行到长沙银行,是“服务地方、服务中小、服务市民”的使命和担当。11年,长沙银行累计支持市政重点工程项目100多个,中小企业8000余家,支持市民消费、理财和创业近10万户,在市场竞争中形成了“政务银行、中小企业银行、市民银行”鲜明的经营特色和响亮的服务品牌。

从长沙市商业银行到长沙银行,是长行人的风雨兼程和不懈攀登。

本文为作者2008年12月18日在长沙银行揭牌仪式上的致辞。



1997~2000年的“整合、起步”阶段,解决了历史包袱,明确了市场定位,推进了管理体制变革,为银行发展奠定了体制基础。2001~2003年的“改革、扩张”阶段,在“三步走”发展旗帜引领下,规模与速度同步发展,形成了具有同业优势的发展机制。2004~2007年的“全面提升、稳健发展”阶段,

战略转型的深入推进,经济资本管理的全面实施,促进了资本、质量、效益、规模的协调发展,全面夯实了持续稳健的发展平台。

从长沙市商业银行到长沙银行,11年的长路,赢得了今天一个现代商业银行的嬗变。回首11年的发展来路,我们要:

由衷感谢各级党委政府和监管部门的亲切关怀、鼎力支持!

由衷感谢广大客户的真诚信赖、精诚合作!

由衷感谢各位股东的同舟共济、休戚与共!

由衷感谢全体长行人的辛勤耕耘、默默奉献!

由衷感谢社会各界和广大市民的热情关注、倾情呵护!

今天是一个崭新的时刻。

今天的更名庆典,也是长沙银行的“成人礼”。更名摘掉了“毛孩子”的帽子,长沙银行长大成人了,由一个懵懂

百年长行
区域上市
人本制胜
共创共享
健特双驱
做优做强



人才强行
特色立行
科技兴行
从严治行

核心理念：
为您所需
喜赢共享

稚嫩的“毛孩子”长成了知性进取的“成年人”。长沙银行从此跨入了一个全新的发展时期，也从此开始了她追逐梦想的独立远行。“百年长行、区域上市、人本制胜、共创共享、健特双驱、做优做强”已成为她庄严而神圣的使命！“百年长行、区域上市”是长行人共同的价值追求和战略目标；“人本制胜、共创共享”是长行人坚持以人为本，统筹好银行与股东、员工、客户、社会之间的辩证关系，共同创造价值，共同分享成果；“健特双驱、做优做强”是长行人坚持以稳健经营和特色发展来双轮驱动，使长沙银行走上做优做强的可持续发展之路。

毫无疑问，她将肩负重托，直面全新挑战，秉承“人才强行、特色立行、科技兴行、从严治行”的方针，牢牢把握更名发展的成长接力。

更名，壮实的是与时俱进的价值理念。在崭新的发展阶段，长沙银行将坚持稳健发展、创新发展、和谐发展的核心理念，坚持市场化、区域化、股权多元化、资本化、国际化的发展方向，坚持“服务地方、服务中小、服务市民”的市场定位，解放思想、深化改革、强化管理、开拓创新，为地方创造财富、为客户创造价值、为股东创造利润、为员工创造机会。

更名，壮阔的是一览众山小的发展愿景。在湖南“富民强省”、长沙“率先发展”的宏伟征途中，长沙银行将以科学发展观为统领，以跨区域和上市为目标，以质量效益为核心，以改革创新为动力，以特色经营为支点，力争用3~5年的时间，打造成为内控严密、服务领先、特色鲜明、竞争力强，立足长沙、辐射湖南、走向全国的“区域性精品上市银行”。

更名,壮观的是现代银行的品牌形象。立足长沙、走出长沙,以长沙为发展的“战略后方”。长沙银行将在更广阔的经营视野中开创更广阔的发展格局,在更大的市场空间中赢得更大的市场机遇,在更强的同业竞争中获得更强的核心竞争力。力争成为湖南有影响和声望的零售领域的品牌银行,成为区域内有影响和声望的中小企业领域的品牌银行。

在回眸与展望的咀嚼中,光荣和梦想都与长沙密不可分,使命和责任都与长沙紧紧相连。“长沙”二字,承载着深厚的历史文化底蕴,充溢着生机勃勃的现代发展活力。我们为拥有“长沙银行”这样的名字而引以自豪,倍感骄傲!作为长沙控股的银行,我们既要发挥长沙银行总部经济的“洼地”和“扩散”效应,加大金融服务支持力度,提升对长沙“率先发展”和湖南“富民强省”的推动力,当好长沙乃至湖南的金融先锋和生力军,又要通过自身的区域化和上市,提高长沙金融对内的聚合力和对外的品牌辐射力,并切实践行“为您所需,喜赢共享”的服务理念,努力把长沙银行办成让所有长行客户满意的银行,让长沙人骄傲的银行!让湖南人自豪的银行!我们坚信,长沙银行凭借长沙“又好又快,率先发展”的强劲动力和东风,向着百年长行、稳健长行、发展长行、和谐长行的目标阔步前行,一定会让“BCS”的旗帜扎根星沙大地、飘过三湘四水,高扬于大江南北!

目标定位:

内控严密、服务领先、特色鲜明、竞争力强的“区域性精品上市银行”。

品牌定位:

成为湖南有影响和声望的零售领域的品牌银行;

成为区域内有影响和声望的中小企业领域的品牌银行。