

金融



新视角

Finance New Angle of View

● 城市商业银行发展论



陆岷峰

陆岷峰 著

吉林人民出版社

金融新视角

——城市商业银行发展论

陆岷峰 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

金融新视角:城市商业银行发展论/陆岷峰著.

—长春:吉林人民出版社,2006.6

ISBN 7-206-04979-6

I.金… II.陆… III.商业银行—经济发展—研究
IV.F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 073317 号

金融新视角——城市商业银行发展论

著 者:陆岷峰

责任编辑:关铁宁 封面设计:梁雨生

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

印 刷:长春市南关区太平彩印厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:17.75 字数:450 千字

标准书号:ISBN 7-206-04979-6

版 次:2006 年 7 月第 1 版 印 次:2006 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1-1 000 册 定 价:38.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

内 容 提 要

本书是陆岷峰同志的论文集，收录了作者近年来发表在全国报刊上的论文47篇。

作者身为基层城市商业银行这个特殊群体的带头人，常常要思考企业的生存和发展。作者在市场经济的大前提下，清醒地认识到城市商业银行在地方经济发展和金融稳定中所发挥的作用。同时，毫不掩饰地论证了城市商业银行在整个社会金融资源占有等方面仍处于弱势地位，尤其对城市商业银行作为地方金融法人，规模小、资产质量不优、人才拥有量不多、科技网络水平不高等方面的问题，进行了深入地探索，大胆地阐释了自己的观点，切合实际地提出了解决问题的方法。

本书理论紧密联系实际，有感而发，有的放矢，读后令人耳目一新。

陆岷峰经营管理格言

- 企业的发展是客观的，人的信念是主观的，主观和客观是有差距的。在实践中，必须坚定共产主义信念，排除私心杂念，才能把商业银行的事业发扬光大。
- 党员领导干部在树立社会主义荣辱观中有着不可替代的作用。
- 超人的高智商是企业家精神的魅力和灵魂。
- 利用非财务信息作为信贷决策依据是当前城市商业银行的明智选择。
- 制度是根据经验教训设计出的规范，是对现实行为的理性思维，但它始终落后于实践，对于防范风险有很大的局限性。



⑥ 全国人大常委会蒋正华副委员长向陆岷峰董事长颁发“中国企业最具影响力的职业CEO”奖杯



⑥ 陆岷峰董事长向来宾介绍淮安市商业银行工作情况



中共江苏省委书记李源潮亲切接见陆岷峰董事长



陆岷峰董事长在民营企业车间了解生产经营情况



JIN RONG XIN SHI JIAO

一个学者型的企业家(代序)

萧国亮

初识陆岷峰同志,是在一个全国性经济学术研讨会上。当时,陆岷峰主动向我请教宏观经济发展战略问题,在交谈过程中,我第一感觉是他思维敏捷,思路清晰,观点鲜明,对经济理论特别是城市商业银行的理论研究独辟蹊径,很有深度。基于这良好的第一印象,我欣然担任了他的博士生导师,至此,我们也就有了更多的接触。陆岷峰给我的一个总体印象是:他是一个学者型的企业家。

从道理上讲,做学问和做一家银行的董事长,是理论和实践两个不同层面上的事情,一个人由于经历有限,很难兼得,要想在两件事情的任何一个方面取得好的成绩,通常的做法,是选择这两件事情中的一件,投入精力,倾注心血,持之以恒,或许可以有所成就,可是,陆岷峰的做法却有点反常。1988年,他在安徽财贸学院毕业留校任教3年之后,走出象牙之塔,回到家乡淮阴市的建设银行,投身金融工作。之后,不管到什么岗位,都在努力做好工作的同时,著述写作从未放弃过。

18年之后,再来看看陆岷峰在上述两个方面的情况:在学问方面,他先后在中国社科院研究生院取得了货币银行学的研究生学历,在上海财经大学取得工商管理硕士学位,在国家和省级刊物上发表专业论文220篇,出版专著或编著14部,同时,他先后应聘担任上海理工大学中小银行研究中心客座教授、海南大学经济管理学院兼职教授和MBA教育中心工商管理硕士社会导师、南京审计学院金融学院客座教授、江苏省社科院经济研究所特约研究员、淮阴师范学院经济管理系教授、淮阴工学院兼职教授等职务。2003年,他入选江苏省新世纪科学技术带头人培养工程(“333”工程)培养对象。在实践方面,他持有国家金融业高级职业经理人证书,他目前任职董事长的淮安市商业银行,成立4年多以来,从存款余额只有19亿、贷款余额只有14亿,在淮安市各大银行中资产总额处于末位,迅速成长为存款余额



JIN RONG XIN SHI JIAO

90 亿、贷款余额 66 亿,资产质量在全省、全国同类银行中领先,存、贷款市场份额在市内银行中处于首位的一家股份制银行。2005 年,在北京中外企业 CEO 职业经理人高峰论坛上,他被授予“中国企业最具影响力职业 CEO”称号,全国人大常委会副委员长蒋正华为他颁奖。

陆岷峰的研究来自金融改革的实践。改革开放之年的中国金融业,提出的问题太多太复杂了。陆岷峰把自己研究的目光,投向了这个亟待探索的领域。翻看陆岷峰《金融新视角——城市商业银行发展论》一书以及他的论著论文目录,仅从题目中就可以看出一个鲜明的特点:金融改革与发展实践所提出的很多问题,他力图在自己的研究和著述中给予解答,这种理论联系实际的鲜明风格,使得他的研究课题散发着生动的鲜活性 and 很强的实践性,透露出诱人的魅力,并且随着经济改革的发展,步步深入。例如发表在 1991 年第一期北京投资管理杂志上的《论市场疲软与扩大固定资产投资》,对我国当时在经济建设中遇到的问题和解决办法,提出了深刻的见解,与随后国家出台的宏观经济政策不谋而合。2000 年 3 月 28 日发表在建设银行报上的《建立以客户为中心的金融服务体系——论中国加入 WTO 后商业银行如何占领优质客户市场》,则表现出强烈的竞争意识和服务意识,对中国银行业如何面对新的形势,提出了富于前瞻性的见解。2005 年 4 月,陆岷峰在上海金融报上发表的《谁来填补中小企业金融服务市场空白》,总结了淮安市商业银行定位于服务中小企业和个体私营经济的经验,为城市商业银行与其他银行在竞争中开展差别化服务,提供了有益的参考;2005 年 11 月 24 日在《消费日报》上发表的《国企改革着力点是经营者管理体制的再造》,认为国有企业改革应从现行的国有企业经营者任用机制改革入手,打造一个竞争性很强的国有企业经营者团队,从而实现国有资产的保值与增值,在多家媒体进行转载,引起较大反响。

“快、多、广”三个字,可以用来概括陆岷峰任职淮安市商业银行以来的金融业务论文。经济生活和金融改革的实践中提出的问题,有的立刻在他的论文中有所反映,并力图给予理论上的探讨和解答;由此也带来他的论文高产的特点,据统计,从 2002 年以来到现在,4 年多时间,他发表在报刊上与城市商业银行有关的论文就超过 80 篇,占他已发表论文数量近一半,平均每个月两篇;这些论文,涉猎广泛,对城市商业银行的市场定位、经营策略、金融产品、企业文化建设、人才队伍培养等问题,都有比较深入的探讨。其中很多论述,成为淮安市商业银行领导班子决策的理念和依据,推动着淮安商行的快速发展。

陆岷峰的创新思维比较活跃,其中悲壮的“银行淮海战役”就体现了他作为一个改革者对理想的执著追求。2002 年 10 月,在徐州举行的第 3 届“淮海经济区城市金融论坛”上,陆岷峰对出席会议的苏鲁豫皖 4 省 17 市城商行代表,提出了引人



JIN RONG XIN SHI JIAO

注目的组建“淮海银行”的倡议。一石激起千层浪。人们的关注和议论立刻被吸引到组建“淮海银行”的提议上来。数十家新闻媒体,包括网络媒体,对热议中的“淮海银行”予以报道,其中包括人民日报、新华日报、中国工商时报、中国商报、北京青年报、新浪网、网易网、人民网等,一些财经金融类媒体,对“淮海银行”更是予以重头报道和评析。中国经营报用《金融论坛上打响“淮海战役”——解密淮海银行》来报道陆岷峰的倡议。中国经济时报也用《16家城商行开打银行淮海战役能否杀出血路?》来报道这一轰动一时的新闻事件。一时间,淮海银行在各类媒体上被炒得纷纷扬扬,陆岷峰也成了一个新闻人物。

淮海银行的倡议在徐州金融论坛期间和之后,得到了理论界的肯定和好评。南京审计学院金融学院院长汪祖杰教授指出:“淮海银行的建立是按照自然经济区划的,符合区域经济发展”。与汪祖杰同一所学院的刘志友教授称:“无论是从中小商业银行与大银行的竞争压力来看,还是从业务拓展需求来说,城市商业银行都有跨区联合发展的需求……通过这种方式重组资源后,其防范与化解市场风险的能力将大大提升”。江苏省社科院经济研究所所长葛守昆表示:“淮海银行虽然没有能够问世,但是肯定要走地方办银行、企业办银行的路子。现在很多外资银行都来参股我们的银行,但是我们自己却捆住了手脚。”

尽管淮海银行没有按原来的设计理想目标实现,然而现实却与陆岷峰的想法不谋而合。2005年12月,由安徽省城市商业银行和城市信用社联合重组的徽商银行挂牌,成为我国首家由多个城商行联合重组而成的股份制商业银行。几乎是与此同时,江苏省也决定合并省内10家城市商业银行,组建江苏银行,目前,筹建工作已经启动,并进入清产核资阶段。今年以来,改组城商行,组建西部开发银行的呼声也很高。另外,据淮海经济区信息网报道,2005年9月,淮海经济区第18届市长会议做出决议,区内20个成员市的人大代表和政协委员将在全国“两会”上提交关于促进淮海经济区快速崛起的议案和提案,建议国家将淮海经济区作为全国区域经济协作的综合试点区给予关注和支持,并成立淮海开发银行,解决发展资金瓶颈制约的矛盾。淮海开发银行,和陆岷峰倡议的淮海银行真是同出一辙。所有这些事件,无不证明了组建淮海银行的设想是富有远见的,是形势所需,大势所趋,只不过,各利益方的认识难以统一,使这个富有远见的提议未能付诸实施。

陆岷峰离开高校18年了,身上的“学者气息”仍然很浓厚。他把他的日常活动分为工作和学习两个部分,在他看来,工作,就是实践;学习,就是读书、写作,相对于实践,这是理论层面上的耕耘。他全部的兴趣和爱好,都集中在这两个方面了。理论上深了、透了,工作起来就有方向、有把握,实践丰富了,理论才得以提高和发展。为此,他在治理银行的过程中,有一整套的理念,并且随着淮安商行的快速发



JIN RONG XIN SHI JIAO

展,他的理念也在不断丰富、提高。和他谈起这些,他津津乐道,什么职务呀,为官之道呀,他不感兴趣,也不想去研究。

据我所知,淮安市商业银行挂牌成立时,陆岷峰被聘任为董事长、行长职务一肩挑。要是换一个人,这种高度的集权也许正是求之不得的,但是陆岷峰却感到一种隐隐的不安。银行的经营是有风险的,银行的经营决策是必须讲究科学的。这种高度的集权,埋藏着决策失误和滋生腐败的隐患。成立不久,陆岷峰致力于建立以授权为核心的法人治理结构。在按照公司法健全银行的决策层、经营层和监督层时,陆岷峰不愧是一个单纯的学者,他没有想得很多,他把这个涉及到“权力”的敏感问题,也看成了一个理论问题、学术问题:公司法要求怎么样,就怎么样,个人职务,何足挂齿。经过考虑,陆岷峰毅然请辞,卸下了行长担子,让位于和他一样年轻,一样有能力的原副行长。在陆岷峰的努力下,现在,一个以授权为核心的法人治理结构在淮安市商业银行建立健全起来,决策层、经营层、监督层,名符其实,各行其责。每位行领导、支行领导和中层部门领导,都承担相应职责,并被授予一定权力,他们在自己的职责范围内可以直接对一些事情点头或摇头,整个银行都在高效运转。陆岷峰把法人治理结构的建立和完善,看作是在做学问道路上的一次实践,并且写出了总结性的理论文章,发表在金融早报和海南金融杂志上。

陆岷峰,这个学者型的企业家,从这本即将出版的《金融新视角——城市商业银行发展论》中可以看出,他正以自己的心血和大手笔,撰写着一篇精彩的大文章,一篇后进地区中小银行快速发展的大文章。

二〇〇六年六月六日于北京大学

(本文作者系北京大学教授)



JIN RONG XIN SHI JIAO

前言

城市商业银行作为一个特殊的金融群体，在地方经济发展和金融稳定中其作用日益凸现。但是，城市商业银行在整个社会金融资源占有等方面仍处于弱势地位，特别是城市商业银行作为地方金融法人，规模小，资产质量不优，人才拥有量不多，科技网络水平不高，况且，目前正处在单个信用社——城市信用社——城市商业银行——股份制商业银行这一生态链中的“过渡节”，其所面临的理论与实践问题实在太多，而这些问题也很少有经济大“家”来主动关注。现在，城市商业银行的发展又面临着更惨烈的竞争和创新的压力，因此，城市商业银行的问题看来只有城商行人士自己来解决与探索，总结过去，分析现在，展望未来。

2001年8月，我有幸到淮安市商业银行供职。应该说，才掌管该企业时，其所面临的问题和全国一百多家兄弟商业银行大同小异，存款总量19亿元，贷款14亿元，账面利润300万元，是我行当时的全部家底，但经过五年的发展，淮安市商业银行存款已达90亿元，贷款65亿元，年综合财务效益过亿元，淮安市商业银行已从当初淮安当地最小的银行发展成为规模最大的银行，从一个濒临倒闭的信用社成长为一个健康的好银行，从一个社会影响力较小的非银行金融机构变为政府满意、股东满意、客户满意的家喻户晓的现代金融企业。淮安市商业银行的快速发展被国内外专家称之为“淮安商行现象”。淮安市商业银行有今天的辉煌是社会各界始料不及的。从内心里讲，自己也感到实际运行远远超乎原来的想象。淮安市商业银行发展的影响因素是众多的，但细究起来，先进的理念、文化，先进的理论指导发挥了至关重要的作用。

城市商业银行的发展实际上是没有现成的理论作指导，也没有成功的经验模式可供借鉴，惟一的只能是在实践中不断探索和总结。既不能用“昨天的旧船票”，也不能“重复昨天的故事”，况且，实践太需要理论指导。一个城市商业银行虽然是区域性金融机构，但是滴水见大海，宏观经济变化都会在微观经济主体中作出反



JIN RONG XIN SHI JIAO

映。城市商业银行的实践在天天向我们提问题,我也天天要在实践中找答案,而这一过程就是撰写论文的过程。这些年,我行提出的“淮安市商业银行,市民自己的银行”、“立足中小企业,服务广大市民”的市场定位;用“发展的目标统一思想,用发展的手段解决发展中问题,用发展的成果作为评价每个人员标准”的“三发展论”;加强内部案件防范,“从制度治理到员工的心理治理”方案设计;完善公司治理结构,实行“以授权为核心的法人治理模式”的推行;全系统组织机构推行“扁平化”管理;先进的信贷风险文化的打造;以经济资本管理推进发展方式的转变;从体制优势到竞争优势的转化等等,在促进淮安市商业银行快速发展中发挥了至关重要的作用,而这些正是我和我的团队苦苦探索与研究的理论问题和取得的学术成果。

做学问、搞研究已成为我生活的重要组成部分,三天不看书心里空荡荡,一星期不写文章双手就痒痒,学习是我最好的休闲方式,而工作实践更给我的学习不断提出新的目标和课题。正因为实践工作不断提出新的论文题目,我必须在实践中寻找答案,这一过程既是我工作实践的过程,也是我不断学习总结的过程,工作实践成功了,业务发展了,一篇好的文章也就产生了,因此,实践工作不断给我提问题,我又不断找答案。如此循环,商业银行事业发展了,我个人的知识积累也增加了。

《金融新视角——城市商业银行发展论》是我研究城市商业银行的第二本论文集,前年《城市商业银行发展战略研究》出版后,社会各界颇为关注,这也给了我很大鼓励,更加坚定了我为城市商业银行发展进行理论探索的信心和决心,至于本书中收录的我发表的四十七篇文章,能否称之为“新”,读者自有评说,我的出发点是想让读者能从更多更广的角度重新审视城市商业银行这一群体,况且,城市商业银行这些年的发展在各个方面确实也焕然一新。

本书出版过程中,得到了姜成新、徐绍峰、王娅娅、王峰的大力支持和帮助,在此深表谢意,特别是我的博士生导师、著名经济学家、北京大学经济学院萧国亮教授在百忙中审阅书稿并欣然作序,在此,一并表示感谢。

陆岷峰

2006.11.06 于江苏淮安



JIN RONG XIN SHI JIAO

目 录

序:一个学者型的企业家

萧国亮

前言

城市商业银行发展战略中的关键性选择 1

- 城市商业银行是办成大银行好还是小银行好
- 城市商业银行是联合重组好还是继续保留单个法人好
- 城市商业银行是行政化还是市场化更有优势
- 城市商业银行是粗放式经营还是集约化经营更利于发展
- 城市商业银行是四驾马车四个主体还是一个核心一个监督体系更佳

非财务信息在微小企业贷款决策中的运用 6

- 财务信息不对称是城市商业银行难贷款的重要原因
- 利用非财务信息作为信贷决策依据是当前城市商业银行的明智选择
- 在微小企业中城市商业银行可以利用的非财务信息
- 城市商业银行利用非财务信息进行信贷决策的途径

不断扩大城商行与中小企业共赢的结合部 9

- 淮安市商业银行坚持中小企业市场定位实践与策略思考
- 坚持中小企业的市场定位,造就了一个崭新的城市商业银行
- 城市商业银行坚持中小企业市场定位的策略选择

着力打造新型的信贷风险文化 19

- 贷款回收文化
- 贷款风险分散文化
- 贷款审批文化
- 贷款责任文化



JIN RONG XIN SHI JIAO

●贷款风险防范重点环节文化

防范操作风险应立足于员工的心理引导 23

- 不成比例的制度完善程度与风险案件损失说明：制度是防范操作风险的重要措施，但与风险案件发生和形成并不是必然的因果关系，就是说有了制度不一定没有风险或案件
- 制度是根据经验教训设计出的规范，是对现实行为的理性思维，但它始终落后于实践，对于防范风险有很大的局限性
- 风险成为损失是行为由潜在冲动意识变成现实行为过程，防范金融风险仅仅通过制度的约束是不够的，更重要的是要通过对管理对象的心理引导，使风险管理模式由不让员工犯罪转向不想犯罪，由制度治理型向心理治理型转变，这才是防范商业银行操作风险的治本之策

构建商业银行信贷信息对称系统的思考 26

- 信息对称：商业银行与企业良好合作的基础
- 信息对称：商业银行信贷管理怎样才能做好的一个课题
- 信息对称：企业不得不解答的一个考题

客户选择商业银行心理过程分析 33

- 商业银行客户心理本质特征分析
- 商业银行客户心理成因
- 商业银行客户心理动机

商业银行市场营销客户心理策应渠道 41

- 商业银行必须高度重视客户心理需求
- 商业银行群体和客户群体心理策应的七种动态情况分析
- 商业银行客户心理需求的一般特征
- 商业银行市场营销客户心理策应原则和思路

商业银行策应贷款客户心理特征的渠道分析 48

- 改变外部环境可以改变客户心理选择趋向
- 贷款客户心理的需求特征
- 贷款客户心理需求商业银行的策应渠道



JIN RONG XIN SHI JIAO

存款客户心理特征与商业银行策应渠道	52
●存款客户一般心理需求特征	
●根据存款客户心理,商业银行应采取的策应措施	
结算客户心理特征与商业银行的策应渠道	58
●结算客户心理特征	
●商业银行根据结算客户心理特征的策应渠道	
客户价格心理特征与商业银行策应渠道	61
●客户价格心理需求特征	
●商业银行适应客户价格心理需求特征策应渠道	
商业银行经营环境策应客户心理需求的思路	64
●客户对经营环境心理需求	
●商业银行的经营对策	
商业银行的宣传如何与客户的心理需求相呼应	67
●客户对商业银行宣传的心理反映特征	
●商业银行应对客户宣传心理反映策应措施	
商业银行必须重视咨询客户心理需求	71
●来商业银行办理咨询业务客户的心理特征	
●根据客户心理特征商业银行应采取的经营对策	
发挥商业银行在落实科学发展观中的作用	74
●落实科学发展观对商业银行的发展提出了新的要求	
●商业银行在落实科学发展观中角色与功能的发挥	
城市商业银行落实科学发展观实践性思考	78
●正确理解科学发展观的内涵与实质是城市商业银行坚持和落实科学发展观的前提条件	
●用科学发展观指导城市商业银行实践的具体思路	



JIN RONG XIN SHI JIAO

以经济资本管理推进城商行发展模式转变	83
●城市商业银行推行经济资本管理,对其发展模式的影响	
●依据经济资本管理要求,城市商业银行调整经营发展战略的思路	
城市商业银行实施经济资本管理思路	89
●推行经济资本管理既是监管要求,也是城商行发展战略必经步骤	
●城市商业银行推行经济资本的策略选择	
企业文化:现代企业快速发展的奥秘	94
●企业文化:形神合一的话题	
●企业文化:淮安市商业银行的实践	
●企业文化:淮安市商业银行构建的体会	
不断提升城市商业银行的综合竞争力	102
●一般竞争力:城市商业银行生存的基本条件	
●核心竞争力:城市商业银行一般竞争力的提升	
●综合竞争力:培植城市商业银行竞争力的最高境界	
公平性:增强企业凝聚力的粘合剂	105
●公平性:铸造了一个崭新的现代金融企业	
●公平性探索:淮安市商业银行的实践与探索	
●公平性:一个需要长期探索与坚持的理念	
城市商业银行的体制优势转化为竞争优势的途径	109
●城市商业银行的体制优势分析	
●城市商业银行的体制优势转化为竞争优势的途径	
构建社会主义新农村融资体系的新思路	112
●建设社会主义新农村是党在新时期一项重要的战略决策,建设社会主义新农村关键是要有新的资金投入,在我国当前融资方式较为单一的情况下,新农村必须要有新的融资体系做保障	
●尽管我国的金融机构在支持农业经济发展中已发挥了极其重要的作用,但现行的农村融资体系与新农村建设要求仍相差较大,特别是逆向的资金运动体制将加剧农村金融资源的紧缺程度,进一	