

金融道

一家『弱勢』银行的崛起

周时奋 陈琳 / 著

金融之道，常常在金融之外

著名经济学家
吴敬琏、张维迎
强力推荐！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

金融道

金融道

金融道

金融道

家

『弱势』银行的崛起

周时备
陈琳/著

家小小的股份制银行
的等级行，竟能诞
生如多的国内第
一：存款余额、可
做机构、三方
保、押、异
地法人按揭、业财
务统一、加、
在一、
成、
任权威的监管部门
称：“杭、
系列创新、
成业务典范
的说、方
面、另、
试、
母尚、
驹、咱们出来走善
脉、

模式源于，家
家都成、
你不服、
广发以、
的方式、
发展、
家长期亏损的分行
——佛、和中山
分行、
家。还、数据说
话、

2003年、
派出三人、
管佛山、
“杭、
“发模式”移植到
佛山、
中。在进驻当年就实
现了A行盈利，2004
年实现了A、B行并表
盈利2000万元。2005
年，实现A行盈利
2.53亿元，比2004年
增长了64.48%；实现
A、B行并表盈利1.05
亿元；2005年，在广
发总行面临的种种不
利情况下，利润仍保
持稳步的增长，实现
A、B行并表盈利1.13
亿元。（注：佛山分
行将正常资产和亏
损的资产、A、B行
案进行管理）。除了
盈利水平的大幅度提
高外，全行各项业务

图书在版编目(CIP)数据

金融道：一家“弱势”银行的崛起 / 周时奋，陈琳著. —北京：中信出版社，2007.8

ISBN 978-7-5086-0930-0

I. 金… II. ①周… ②陈… III. 商业银行—经济管理—经验—杭州市 IV. F832.755.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第088436号

金融道——一家“弱势”银行的崛起

JINRONG DAO

著 者：周时奋 陈 琳

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：19.5 字 数：290千字

版 次：2007年8月第1版 印 次：2007年8月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-0930-0/F·1172

定 价：38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

张维迎序

最早接触广东发展银行杭州分行是2006年5月，当时金海腾行长来找我，说他们在杭州办了一个“广发论坛”，与浙江的企业家们共同探讨企业管理方面的问题，这次希望能与光华管理学院合作一起办。是金海腾行长的激情和论坛的理念打动了我，由此开始了光华管理学院与广发杭州分行的第一次合作。

在与金海腾行长交谈以及随后阅读了更多的资料之后，我才知道，广发杭州分行的发展可以说是一个奇迹，他们在帮助中小企业成长的同时，创造了良好的经营业绩，他们在经营管理方面的一些做法很值得其他的中国企业研究和借鉴。

我曾经概括过衡量企业核心竞争力的几个标准，通俗地讲就是“偷不去、买不来、拆不开、带不走”。对比这几个标准，广发杭州分行在某种程度上已经拥有了在竞争中立足的核心竞争力。他们形成了以“广发理念”为核心的价值理念，建立了很好的企业文化，由此而产生的巨大的协同力，在国内企业中是不多见的。

我也曾讲过，过去的中国市场充满了赚钱的机会，就像一个山区，到处都是洞口，中国企业家只要起早点、勤快点，找个洞进去抢占一个位置，打扫两下，然后念几句经就能变成“菩萨”，就会有人给他“烧香”，就能赚钱。现在“洞”已被占满了，怎么办？那就得“凿洞”。但中国绝大部分企业只有“钻洞”的能力，没有“凿洞”的本领。广发杭州分行由于其总行的一些历史问题，在浙江的金融市场上是一个弱势的后来者，当他们在杭州开业时，当地银行业的竞争已相当激烈，可以说已经是“无洞可钻”了。但在激烈的竞争中，凭着全新的经营理念和管理创新，最终，他们凿

出了洞，在很多方面比竞争对手有更杰出的表现，令同行刮目相看，这其中肯定有其独到之处。

《金融道》这本书从广发杭州分行近十年的发展历程入手，用故事化的叙述手法展现了它在不同时期的发展状况，同时，加入了对每个时期的宏观经济和银行业的发展状况的描述，能让读者更全面地了解各个决策的整个过程。在告诉读者如何“凿洞”的同时，更让人体会到为什么“凿洞”和怎样“凿洞”。

这本书所展示的一些管理方法，对于解决诸多中国企业所存在的诸如：正职与副职的关系、一线业务开拓与二线管理的关系、权威树立与变革创新的关系、人情世故和用人潜规则等有中国特色的管理问题，都具有很强的可操作性。而杭州广发所设计的独特的领导机制、员工晋升机制、考核激励机制等管理机制也大多具有鲜明的中国特色，可以说他们在寻找中国特色的企业管理之道上已经做了非常积极有效的探索。

企业管理中，发展战略的制订、管理方法的设计都需要针对每个企业自身发展的特点。一个管理模式在其他企业究竟是否管用，需要经过事实的检验才能得到验证，国内曾经有“海尔激活休克鱼”的成功案例。广发杭州分行通过管理团队输出的方式，在广发银行系统内的佛山分行、中山分行都取得了成功，从某种意义上讲，也是创造了可移植的“杭州广发模式”。而其系统外的常熟农村商业银行，以另一种方式借鉴了“杭州广发模式”，也获得了成功。这些案例也为我们在如何运用移植的先进管理方法上提供了一些参考。

虽然说广发杭州分行是一家银行，但它其实是尝试了运用各个行业的不同经营管理方法来经营银行，就像他们所说的“跳出银行做银行”，也正如这本书所写的“金融之道，常常在金融之外”。这也是任何一个行业、任何一个企业若要成功所需要拥有的博采众长的“空杯心态”。

故此，我愿意向读者推荐这本书。



北京大学光华管理学院院长

可以不读的序篇

弱势也疯狂

按一般银行的评判标准，这家银行70%的员工是进不了银行工作的，甚至他们的行长都没有干过银行，他们因此“弱势”，他们也因此疯狂……

让我们看一组数字

你信不信，下面的这一组数字，是由一个全部历史不到10年的小字辈银行所创造的。如果你对数字感到头疼，那也无妨，你可以看看每段前面黑体字的小标题。作者无非是想告诉你，这是一个奇迹。

这家银行叫广东发展银行杭州分行。创造这个奇迹的，大多数人原来都是银行业务的门外汉。这是中国金融版的“非常6+1”，只是主持人不是李咏，而是原来也是银行业门外汉的广发杭州分行行长金海腾。

请你暂且不要把它当做一份经济报告，从数字入手，只是作者想以事实说话，后面还有好听的故事。

最高的总资产利润率 2006年，广发杭州分行利润总额为10.03亿元，总资产利润率达到2.54%，根据相关资料显示，这一利润率在银行经营普遍较好的浙江也排名第一位，而国际上较先进银行的总资产利润率基本上为1%~1.5%。从广发杭州分行第一个完整的业务年度1998年算起，它的

利润一直保持着非常快速的增长，1998年是1 305万元，1999年为2 872万元，2000年上升到5 458万元，2001年为10 169万元，2002年达到16 850万元，2003年又一跳跃，达到31 237万元，2004年更上一层楼，达到54 723万元，2005年再度上升，达到81 761万元，2006年，更是突破了10亿元大关。环比年均增幅达到了72.17%。这是一个什么样的发展速度？

极低的不良贷款率 2001~2005年，在仅核销1 305万元坏账的情况下，广发杭州分行的不良贷款率始终保持在1%以下。截至2006年年底的不良贷款率为0.28%，而同期的贷款规模已接近了293亿元。这在中国的银行史上，几乎闻所未闻。

道德风险损失为0 近几年，一些基层银行机构大案要案频发，银行系统成了是非之地，也给金融业信誉带来了负面影响。据中国银行业监督管理委员会统计资料显示，2005年银行业机构共发生案件1 272件，涉案金额54.1亿元。但是，从1997年至2006年，在广发杭州分行9年的建行史上，因其员工道德风险而造成的损失为0。这在案件频发的国内银行业中算是一个“异类”。

超强的个人业务销售能力 广发杭州分行的多项个人金融业务产品销售额竟然占广发全国系统销售总额的50%。而在某一项产品的销售能力上，竟然是竞争对手——另一股份制商业银行的省级分行的五倍。2006年，广发杭州分行在销售某一基金产品时，前10天的销售额，竟然达到某国有商业银行在全国销售总额的1/4。老到的金融家也为之叹喟：这可能吗？

权威人士，我证明你的说法

你可能很难想象，一家小小的股份制银行的省级分行，竟能诞生如此多的国内第一：由广发杭州分行率先开办的保全仓库、可置换动产质押、三方保理、品牌质押、异地法人按揭、企业财务顾问、薪加薪等一系列的创新业务，都在一段时间内引领了或者正在引领着国内金融创新的潮流，难怪权威的监管部门称：“广发杭州分行的一系列创新业务模式已成业务典范。”

权威的说法是一方面，另一方面，弄一家“烂银行”让你试试，广发杭州分行的模式还行得通吗？对，是骡子是马，咱们拉出来遛遛。

模式嫁接到三家，家家都成功 广发杭州分行以管理团队输出的方式，接管了广东发展银行系统内的两家长期亏损的分行——佛山分行和中山分

行，到一家成功一家。还是让数据说话。

2003年3月，广发杭州分行派出三人管理团队接管广发佛山分行，把“杭州广发模式”移植到广发佛山分行的经营管理中，在进驻当年就实现了A行盈利，2004年实现了A、B行并表盈利2 000万元；2005年，实现A行盈利2.53亿元，比2004年增长了64.48%，实现A、B行并表盈利1.05亿元；2006年，在广发总行重组的种种不利情况下，利润仍保持稳步的增长，实现A、B行并表盈利1.13亿元。（注：佛山分行将正常的资产和亏损的资产分为A、B行来进行管理。）除了盈利水平的大幅度提高外，全行各项业务指标较之三年前几乎都翻了几番。

2004年3月，广发杭州分行派出三人管理团队接管中山分行，并以“杭州广发模式”重塑经营管理。2006年一季度，中山分行实现了其亏损10年以来的首次盈利，提前一年完成广发总行制订的“三年脱困计划”，2006年全年实现盈利548万元。

常熟农村商业银行借鉴了“杭州广发模式”，并结合自身情况进行了运用、创新，也获得了成功。2005年，该行实现净利润3.1亿元，年底的不良贷款率为0.25%，已成为全国众多农村商业银行中的佼佼者。

全国城市商业银行CEO主题研修班 个案只是个案，你敢不敢把你号称的模式拿到全国同行的评判平台上来试试？嘿，真就这么干了。2005年11月和2006年3月，广发杭州分行联合常熟农村商业银行、广东发展银行佛山分行、广东发展银行中山分行三家实践“杭州广发模式”成功的银行，以“杭州广发模式”为研修内容，举办了两届“全国城市商业银行CEO主题研修班”，吸引了24家城市商业银行、2家学术机构、1家外资银行参加，累计参加的机构次数达到了37家次。同时，每年都会有30多家次银行到广发杭州分行参观学习。

工行的网点、招商的科技、广发的人 这是同行的感叹。在浙江的所有银行中，工行的网点最多，招商的科技相对比较领先，而广发的人，则是得到最广泛认可的。甚至有银行在浙江新开设分支机构招人的时候说：“只要是杭州广发的人，我们都要。”

怪事连连，信不信由你

用世俗的眼光看，这家奇特的银行确实有许多怪事。看起来是小事，

是细节，可是细节有时候却表现本质。说几件怪事：

省级分行的领导没有单独的办公室 广发杭州分行的五位行长室成员都在一个大统间里办公，没有各自独立的办公室，他们的办公空间仅用一米多高的屏风隔开。上行下效，下属各个支行的行长室也都如此：清一色的大办公室。

坏得最快的门锁一定是行长室的 在广发杭州分行，员工见行领导是不需要预约的，也无须敲门，员工们只要直接推门进行长室，即可找任何一位行长室成员沟通。因此，行长室的门锁就常常因扭动次数频繁而损坏。

省长的女儿只能拎钱箱上门收款 某省长女儿在广发杭州分行工作了一年多，但她却只能做拎着钱箱上门收款的工作。在这家银行，凭关系是不能获得任何好处的，却常常是毫无背景的“学生兵”能够脱颖而出，甚至有年仅29岁就当上了分行副行长的。

客户经理可以调用行长的车 行领导的车是归行车队统一调配的，行长的车一到行里，就归车队调度。假如员工因公需要用车，车队有权调用任何一位行领导的车。客户经理坐着行长的车出去跑客户了，行领导只能坐运钞车出去办事。

支行行长睡大统铺，司机们却住标准间 广发杭州分行每年坚持军训，军训时，按照年龄来安排住宿，男的40岁以上和女的35岁以上，可住两人一间的招待所标准间，而其他人员则住在近20人一间的部队宿舍。于是，年轻的支行行长们住部队宿舍的大统铺，而他们的司机却住进了招待所标准间。

一个疯狂的“弱势群体”

浙江的银行招人时，有一个约定俗成的标准：本地人、有工作经验，客户经理则需要有银行业从业经验。外地人、学校毕业后直接到银行工作的“学生兵”、无从业经验的客户经理，这三类人一多，就成为反常现象。一般说来，这样的银行是办不好的。

而在广发杭州分行，这三类人员的比重却远远高于其他银行。

外地人：浙江银行业平均比例小于10%，而这家银行达到31%。

学生兵：浙江银行业平均比例小于10%，而这家银行达到23%。

无从业经验的客户经理：浙江银行业平均比例小于30%，而这家银行达到了65%。

也就是说，广发杭州分行在用人上好像“神经不太正常”，这三类人占了员工比例的70%。行长说：“按规矩看起来，应当承认，我们是浙江银行界的弱势群体。你看，我们尽是些其他银行用不上的人。”

就是这样一个“弱势群体”，却是一群疯狂的人。你仔细地去看看他们虽然短暂却极富传奇色彩的发展过程，就会发现，他们正是在疯狂地探索一种独特的生存方式，这家银行既具有强烈中国特色，却又区别于其他国内银行。再说几个精彩的段子：

连续37个季度增长的奖金 1997~2006年，广发杭州分行的员工奖金保持了连续37个季度的增长，每一季度同比都是增长，并且增幅常常会超过两位数。

一群在全国满天飞的人 这家股份制商业银行虽然落脚在浙江省，但他们的业务却遍布全国各个地方。有的客户经理，早上还在杭州办事，中午就到北京做业务，下午再到广州签合同，晚上则又飞回杭州加班。

是银行，还是演出公司？ 每年的12月31日，地处杭州闹市中心的杭州剧院总会上演“广发之夜”新年音乐会，这已经成为杭州市民过新年的一种习惯方式。广发杭州分行自1999年举办了杭州的第一场新年音乐会开始，就一直没有间断过。九年多的时间，广发杭州分行已经为杭州市民免费举办了一百多场交响音乐会、芭蕾舞剧、歌剧、民族舞剧、演唱会等各类高雅艺术的演出。结果凡是杭州有高档次的演出，人们总会到广发杭州分行去要票，虽然很可能这场演出并不是他们主办的。

银行就像旅行社 广发杭州分行入行一年以上的员工，都能享受到行里安排的旅游。他们自己设计线路、自己组团，享受自主的“广发专享旅游线”，行长金海腾亲自为员工们设计旅行线路，且永远乐此不疲。很多员工专业得可以称之为“旅游专家”，许多旅行社接到传真时常常说：“这群人懂旅游，接待时要分外小心。”他们的足迹遍布南北美洲、欧洲、非洲、大洋州、亚洲等各大洲和国内的各大风景名胜。他们常常为能踏上格陵兰岛、阿拉斯加、火地岛、库克山冰川、青藏高原这样的世界极地而沾沾自喜。广发杭州分行每年自制的台历、挂历，都是员工们在各地拍摄的照片。

奇就奇在，弱军营垒有强兵

广发杭州分行实际上是广东发展银行的浙江分行。广东发展银行成立于1988年9月，总部设在广州，是中国首批成立的全国性股份制商业银行之一。在经营了18年之后，广发行显然未能幸免于中国银行业的通病，结果是历史包袱沉重。一方面，坏账偏高而拨备甚低，另一方面，资本严重不足而偿付堪忧。标准普尔发布的《2005年中国银行业展望》中，给广东发展银行的评级为：CCCpi/-/-，居国内银行业倒数第一。标准普尔给出这一评级结果的理由是：该行资产质量差、贷款集中度过高、利润率低，以及资本不足。广东发展银行在国内各家中型银行的竞争中处于弱势的地位。

但是奇怪，广发的杭州分行却一枝独秀，在浙江，这个金融业极其发达的区域，它还是佼佼者。常言道，弱军营垒无强兵，但是广发杭州分行却是一个特例。

C o n t e n t s

目 录

张维迎序 IX

可以不读的序篇 弱势也疯狂 XI

让我们看一组数字 / 权威人士，我证明你的说法 / 怪事连连，信不信由你 / 一个疯狂的“弱势群体” / 奇就奇在，弱军营垒有强兵

第一篇 穿越迷雾

(1997~1998年)

创办一家银行并没有那么简单，何况他是个地道的门外汉。但他所面临的，是中国市场化初期的金融市场，那片有可能给探索者充分施展的空间。

第一章 寻找广发人 3

光杆司令寻找战略切入点 / 手中无剑，心中有剑 / 没有章法的招兵买马 / “乌合之众”心思各异 / 试图将心换心 / 广发理念的诞生 / 老口号的新用意 / “员工第一” / 广发式军训

第二章 不克隆一家银行 23

为什么非要画瓢不可？ / 江山轮流坐：值班行长制 / 谁都可以是经理：全员经理制 / 付出的必有回报：贡献积分制 / 最少人员原则：财务

报账制 / 每四个季度等于一年：滚动发展计划

第三章 在危机中摸索 37

痛苦，也得选择 / 在雪上加霜的时候，自绝后路 / 伞兵降落到二线战场 / 打造名片，让你知道我是谁 / 广发走进千家万户，千家万户走进广发 / “十字路口”战术

第四章 拉开一条门缝 51

资金的富矿在哪里 / 种芝麻，抱西瓜 / 全国首创可置换动产质押业务

第二篇 分水岭 (1999~2000年)

国内的银行没有定位？如何寻找适合自己的定位？摸索中，杭州广发有了自己的思考。在业务快速增长的同时，管理的问题也渐渐显现出来，如何协调好业务开拓与高效管理的矛盾是杭州广发在这个阶段需要解决的问题……

第五章 打造自己的金饭碗 61

加薪，加薪 / 拎钱箱的省长女儿 / 一把手和“技术官员” / 配角也精彩

第六章 给银行一个定位 73

中国第一家有明确市场定位的银行 / 一票通天下 / 中小企业成长贷款计划 / 532信贷计划 / 打造专业经营支行

第七章 银行经营的是信用 85

开创“信用链接”先河 / 应收账款质押授信之“杭州广发模式” / 物流银行 / 信用链接下的发散营销 / 以银行信用打造商业诚信 / 我们的方案，就是没有方案

第八章 驱赶阴影 101

管理上的分水岭 / 骗你的可能是你最好的朋友 / 首笔谈话制 / 把客户变成“自己人” / 走出阴影 / 一念之差，斩立决 / 宁可损失业务，不可制度让步 / 构筑一道坚不可摧的防火墙

第三篇 第一梯队

(2001~2002年)

弱势的市场后来者，何以能成为第一梯队的一分子？

第九章 三新活动 119

新世纪，新广发，新起点 / 雅戈尔战役 / 北仑战役 / 打一场“全民战争” / 全方位盈利

第十章 有效的激励 133

条条大路通罗马 / 赚明天的钱 / 支行是尖刀班，任务是双百分 / “指标的激励”和“激励的指标” / 挑动群众赛群众

第十一章 职业化教育 145

为张慧珍喝彩 / 把信送给加西亚 / 职业生涯规划 / 不可或缺的人 / 工行的网点，招商的科技，广发的人

第十二章 换位与错位 159

分行的科技部究竟有多大作为 / 在超越自我的前提下超越世界 / 寻找新的富矿 / 迈入个人金融业务新时代

第四篇 推倒重来

(2003~2004年)

彻底的“二次创业”是需要胸怀的，有多大的胸怀，才有多大的事业。

第十三章 二次创业 179

打破成就感 / 从“灰姑娘”到“四部大臣” / 为什么不能因人设岗？ / 宽容些，再宽容一些 / 全国首创企业财务顾问业务 / 细节的细节 / 打造浙江金融第一品牌

第十四章 成为卓越的领导者 197

责任集团和利益集团 / 像老板一样思考 / “小门”建设 / 一线永远是对的 / 杭州广发的“两会” / 建树“功勋”和挑战权威 / 用“非权力影响力”提升领导力

第十五章 把鞋卖到非洲去 211

一个只会花钱不会赚钱的老总 / “薪加薪”引爆杭城 / 金海腾的“公车定律” / 108个金融理财师

第十六章 管理输出 221

佛山广发的蜕变 / 中山广发脱困之路 / 杭州广发“常熟升级版” / 谁愿意克隆，一律提供母本

第五篇 激流勇进

(2005~2006年)

面对广发总行重组所带来的重重困难，杭州广发会如何选择？

第十七章 英雄本色 237

从辉煌到窒息 / 愚公移山 / 天下者我的天下，广发者我的广发 / 亮剑行动 / 看我如何潇洒

第十八章 理财银行 249

转型新模式：理财银行 / 富矿中的宝藏——原
生态客户 / 增值服务的突破 / 开辟第二理财市
场 / 10亿利润哪里来

第十九章 服务的真谛 265

永远不要让客户来理解我们 / 阳光行动 / 我要
去香港 / 让“优质服务”成为底线 / 做一家富
有责任心的银行 / 对客户永远保留批评权

第二十章 专业广发人 279

丑陋的广发人 / 专业化六大品格 / 杜婷现象 / 批
评的文化 / 行魂：诚信+认真

后 记 空杯 291