



百舸争流

——中国城市商业银行发展探索

济南市商业银行 编

 中国金融出版社

百舸争流

——中国城市商业银行发展探索

济南市商业银行 编



中国金融出版社

责任编辑：古炳鸿 李 融 高 露

责任校对：孙 蕊

责任印制：程建国

图书在版编目 (CIP) 数据

百舸争流 (Baige Zhengliu): 中国城市商业银行发展探索/济南市
商业银行编. —北京: 中国金融出版社, 2006.6

ISBN 7-5049-4051-8

I. 百… II. 济… III. 商业银行—经济发展—中国—文集
IV. F832.33-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 057829 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 21.75

字数 378 千

版次 2006 年 6 月第 1 版

印次 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—3100

定价 32.00 元

如出现印装错误本社负责调换

策 划：济南市商业银行

主 编：邱云章

执行主编：郭 涛 赵学金 柴传早

编 委：李爱英 魏 震 孙海燕 刘鲁宁

 胡金良 田 皓 李 琪 杨 冰

 刘宏涛 赵英明

序

2006年6月2日将在济南市召开全国城市商业银行发展论坛第七次会议，会议筹备组将全国各城市商业银行的情况编撰成书，取名《百舸争流》，意在为100多家城市商业银行进行工作交流提供一个平台。筹备组邀我题写书名并作序。中国银监会领导班子的工作分工，由我分管这一部分工作，职责所在，不便推脱，勉为其难。

百舸争流一词，我最早是从毛泽东的《沁园春·长沙》词中读到。出于对毛泽东的敬仰，这首词至今我仍倒背如流，这里不妨将其照录如下：

独立寒秋，湘江北去，橘子洲头。看万山红遍，层林尽染；漫江碧透，百舸争流。鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。怅寥廓，问苍茫天地，谁主沉浮？携来百侣曾游，忆往昔峥嵘岁月稠。恰同学少年，风华正茂；书生意气，挥斥方遒。指点江山，激扬文字，粪土当年万户侯。曾记否，到中流击水，浪遏飞舟！

此词表达了一代伟人欲主大地沉浮的雄心壮志。

继而，我又查出百舸争流的出处。百舸，泛指众多的船只。汉扬雄《方言》卷九：“南楚江湘，凡船大者谓之舸。”争流：三国魏嵇康《琴赋》：“尔乃颠波奔突，狂赴争流。”南朝宋刘义庆《世说新语》卷上《言语》载晋顾恺之赞会稽山川之美曰：“千岩竞秀，万壑争流。”本为群波竞逐而涌流，此处转以形容群舟争相行驶……

闲言少叙。全国城市商业银行发展论坛以《百舸争流》作为本书的书名，我觉得实在是太贴切不过了。这些年来，我国百余个城市商业银行面对市场经济大潮的冲撞，何尝不是百舸争流？从1995年我国城市商业银行诞生以来，城市商业银行经历了风险处置的阵痛，完成了体制、机制的蜕变，在深化我国金融体制改革、完善我国金融组织体系方面，发挥了重要的作用；在服务地方经济、服务

中小企业、服务城市居民的同时，赢得了自身的发展空间。今天，全国城市商业银行资产总额已超过2万亿元，加权平均资本充足率已超过了5%，不良贷款比例已下降到8%以下。一些城市商业银行通过增资扩股、发行次级债等多种渠道补充资本金，加大拨备力度，资本充足状况有了较大程度的改善；一些城市商业银行通过资产置换、加大贷款清收力度和自身积累等多种方式，处置了相当部分不良资产，总体资产质量大幅好转；一些城市商业银行以引资为纽带，积极学习和借鉴国际优秀银行的先进理念、技术和管理经验，通过股权合作和战略合作，大幅提升了自已的管理水平和自主创新能力；一些城市商业银行探索多渠道的发展方式做大做强，联合重组工作取得突破性进展，跨区域设立异地分支机构进行了有益尝试；还有愈来愈多的城市商业银行通过提高透明度，主动寻求公众监督……十年生聚，十年教训，十年树木，十年发展，今天的城市商业银行，市场份额逐年增加，市场地位逐步提高，同十年前相比已今非昔比，不可同日而语……

诚然，百舸争流，船有优劣，浪有大小。纵观十几年来，城市商业银行在创新发展、联合重组、引资改制、风险处置、信息披露等方面虽然取得了较大成绩，但百舸之中，各“舸”的质量是不一样的，城市商业银行与成熟的现代商业银行之间，也是木质之船对坚船利炮，特别是在公司治理、经营管理与资本实力等方面，差距仍然相当大。随着中国金融市场的全面开放、利率市场化的不断推进以及其他商业银行改革的日益深化，城市商业银行前面，风浪仍然很大，航程仍然很长。希望城市商业银行把稳船舵，戮力奋桨，到中流击水，迎接“浪遏飞舟”！



2006年5月

目 录

公司治理篇

以完善公司治理促进科学发展

上海银行 3

优化股权结构 完善公司治理

打造具有徽商文化底蕴的现代商业银行

徽商银行 11

完善公司治理 深化管理创新

——建立银行员工股权奖励与风险控制制约机制

常州市商业银行 18

探索资本管理方式 实施资本有偿占用

苏州市商业银行 22

优化股权结构 推进公司治理建设

阜新市商业银行 26

进一步完善新型组织架构

泸州市商业银行 31

发挥独立董事作用 提升公司治理水平

宜昌市商业银行 36

求真务实 铸造精品

——自贡市商业银行实践“一行一策”方略实现快速发展

自贡市商业银行 40

不断完善公司治理 促进健康快速发展

威海市商业银行 44

企业文化篇

弘扬先进文化 增强发展动力

北京银行	51
关于商业银行企业文化建设的哲学思考	
呼和浩特市商业银行	55
文化造就竞争力	
晋城市商业银行	60
建设先进企业文化 增强核心竞争能力	
廊坊市商业银行	64
构建先进企业文化 推动业务全面发展	
湛江市商业银行	69
文化铸就企业魂	
潍坊市商业银行	72
“文化力”的激发	
——淄博市商业银行企业文化建设纪实	
淄博市商业银行	76
构建优秀企业文化 打造一流商业银行	
吉林市商业银行	80

市场定位篇

明确市场定位 服务中小企业	
——遵义市商业银行中小企业融资模式探索	
遵义市商业银行	87
创办社区银行 开拓发展空间	
大庆市商业银行	92
立足自身经营定位 支持小企业做大做强	
德阳市商业银行	96
准确定位 发挥特色 实现双赢	
嘉兴市商业银行	100
打造“市民银行”品牌 做大市场份额 促进科学发展	
辽阳市商业银行	104
立足服务 健康进步	
——以明确的市场定位促进业务发展	
柳州市商业银行	107

强化定位 创出特色 积极服务中国科技城市建设	
绵阳市商业银行	110
保持城市商业银行的“草根性” 培育核心竞争力	
——关于城市商业银行市场定位的思考	
南充市商业银行	114
坚持业务定位 服务中小企业	
绍兴市商业银行	119
做小企业的贴身伙伴 创小额贷款的专业银行	
台州市商业银行	123
坚持市场定位 打造中小企业服务品牌	
天津市商业银行	128
携手中小企业 打造精品银行	
温州市商业银行	133
明确市场定位 坚持特色发展	
西宁市商业银行	137
明确市场定位 加快业务开拓 深化内部改革 实现快速发展	
厦门市商业银行	141
发挥主办银行作用 支持中小企业发展	
湘潭市商业银行	145
支持有多大 发展有多快	
——莱芜市商业银行与中小企业合作发展之路	
莱芜市商业银行	149

自主创新篇

创新是持续发展的必由之路	
东营市商业银行	155
勇于突破 大胆实践 全面建设创新型城市商业银行	
鞍山市商业银行	159
加大业务创新力度 完善市场服务定位	
福州市商业银行	164
服务市民生活 支持民营经济 走以科技开发为主导型的业务创新之路	
金华市商业银行	167

改革创新天地宽

贵阳市商业银行	171
坚持以科技为先导 增强自主创新能力 全面提升核心竞争力	
临沂市商业银行	175

风险管理篇

防范和化解经营风险 逐步走上良性循环轨道

抚顺市商业银行	181
加强内控 防范风险 努力打造“好银行”	
哈尔滨市商业银行	184
以“4M”客户评级技术为核心 全面提升风险管理水平	
乐山市商业银行	188
实施标准化质量管理 构建风险防范体系	
齐齐哈尔市商业银行	191
坚持风控为本 强化资本约束 实现协调发展	
深圳市商业银行	196
加强风险文化建设 创新内控管理机制	
烟台市商业银行	201
强化合规风险管理 构筑稳健发展之路	
张家口市商业银行	205
探索先进风险管理理念 构建全面风险管理体系	
成都市商业银行	209
自我发展壮大实力 政府扶持作后盾	
——南昌市商业银行化解风险纪实	
南昌市商业银行	214

不良资产化解篇

创新清收思路 优化资产质量

日照市商业银行	221
创新机制 开创不良资产清收新局面	
石家庄市商业银行	225
带雪冲寒折嫩黄 满树银花舞东风	

孝感市商业银行	229
化解不良资产包袱 夯实持续健康发展基础	
重庆市商业银行	232
新起点 新面貌 新方向	
开封市商业银行	237

对外合作篇

以引技拓展合作领域 以引智激活合作潜力

济南市商业银行	243
积极引进外资 推动战略合作 努力实现双赢	
南京市商业银行	252
西部地区首家引进境外战略投资者的城市商业银行	
西安市商业银行	257

综合管理篇

建立超越竞争的竞合双赢战略联盟

昆明市商业银行	263
三着妙棋走活全盘	
乌鲁木齐市商业银行	267
民族地区绽放的金融奇葩	
包头市商业银行	273
改革创新 稳健发展	
宝鸡市商业银行	277
乘风破浪会有时	
——记葫芦岛市商业银行个人贷款服务中心	
葫芦岛市商业银行	282
控制风险 改革创新	
黄石市商业银行	287
创品牌银行 求长远发展	
九江市商业银行	291
强化体制机制重造 全力提升核心竞争力	
沈阳市商业银行	296

改革创新育特色 稳健经营图发展	
营口市商业银行	304
找准定位 致力创新 做优做强地方银行	
南宁市商业银行	308
科学定位 创新模式 努力推动银行卡业务稳步发展	
无锡市商业银行	312
落实科学发展观 树立经济资本理念 开创可持续发展的新局面	
兰州市商业银行	317
改革优化结构 改革提升素质	
德州市商业银行	322
快速发展实现新跨越 服务经济争当排头兵	
赣州市商业银行	327
走地方银行、市民银行的发展道路	
扬州市商业银行	331
后记	335

公司治理篇

以完善公司治理促进科学发展

上海银行

金融是现代经济的核心。现代商业银行作为最为重要的金融中介之一，能否做到资本充足、内控严密、营运安全、服务和效益良好，关系到宏观经济运行是否顺畅。同时，出于保障存款人和其他金融消费者利益的需要，与其他公司相比，银行的公司治理显得更为重要。无论是单个银行还是整个银行系统，有效的公司治理都是获取并维持公众对银行体系的信任和信心的基础，也是银行业乃至整个经济体系稳健运行的关键所在。因此与其他非金融企业相比，银行更应当建立高标准的公司治理。

公司治理问题的产生，根源于现代公司中所有权与经营权的分离，以及由此所导致的委托—代理问题。公司治理结构是由股东会、董事会、监事会、经理层等组织架构，及联结上述组织架构的责权利划分、制衡关系和配套机制（决策、指挥、激励、约束机制）等游戏规则构成的有机整体。公司治理的关键在于明确而合理地配置公司股东、董事会、经理人员和其他利益相关者之间的权力、责任和利益，从而形成有效的制衡关系。

建立有效的公司治理机制是增强企业核心竞争力和实现股东价值最大化的制度保障。核心要素是问责机制和责任、公平性、透明度。具体而言，涵盖五个方面：

——股权优化。主要指通过股权结构设置防止和矫正个别股东的非正常行为，把企业目标集中于追求经济效益，同时平等对待所有股东，并确认公司利益相关者（债权人、雇员、供应商、客户）的合法权利。

——价值统一。即确保形成统一的价值取向和企业目标，形成共同的发展方向。

——决策规范。即通过规定董事会、高级管理层、监事会等各个层次决策的议决程序，提高决策运作的效率和质量。

——激励约束平衡。即通过明确董事会的职责，强化董事的诚信与勤勉义务，确保董事会对经理层的有效监督，建立健全绩效评价与激励约束机制。

——透明度高。一个强有力的信息披露制度是对公司进行市场监督的典型特征，是股东具有行使表决权能力的关键，并贯穿于股权结构优化、价值统一、决策规范、激励约束平衡全过程，使利益相关者对工作的运作进行有效监督。

为建立一个良好的公司治理机制，上海银行结合自身实际，进行了积极的探索和实践。

一、优化股权安排

股权结构是公司治理的基础，公司治理又决定着公司经营绩效，因此，股权结构、公司治理、经营绩效三者之间存在着密切的关系，只有股权结构合理才可能形成完善的公司治理结构，进而保证公司良好的经营绩效。良好的股权结构安排可以避免某个股东对公司运作的控制，既驱动力量强的股东发挥作用，又保证股东之间的合作与协调，实现股东追求与企业追求的统一。

1. 建立多元股权结构。在坚持国有股主导的前提下，通过引进外资股和企业股，逐步降低国有股比例，初步实现股权结构多元化，从股权结构安排上避免政府对银行经营的直接干预与控制，保证银行自主的市场行为选择权。目前股份总额为 26 亿股，财政股、法人股、外资股、个人股占比分别为 28.06%、29.65%、18%、24.29%，股权结构的分散和集中相对平衡。

2. 引进战略投资者。先后引进国际金融公司、汇丰银行、上海商业银行等战略投资者的投资入股，并进入董事会或监事会。这些价值驱动力量强的股东为上海银行带来了境外商业银行的先进管理经验和技术支持，逐步推动了银行的观念创新，进一步提升了经营管理水平，在现代金融企业建设中发挥了重要作用。

3. 提高股东质量。一方面强调股东资格的认定，重视价值驱动型股东的引入，通过增资扩股引进优质股东，如优质国有股权和外资股权；另一方面压缩中小股权，由于历史的原因，上海银行法人股股东，尤其是中小企业股东较多，共有 1 500 多家，股份较为分散。经过多次股权归并，有效改善了股权结构，提高了股东质量，避免了股权过于分散导致的“搭便车”、产权约束弱化、内部人控制等问题。

4. 平等对待股东。关联交易问题，实质上是股权过于集中导致的大股东损害其他小股东的利益。《OECD 公司治理原则》强调，公司治理框架应当确保所有股东，包括少数股东，受到平等对待。为平等对待所有股东，上海银

行在制定关联交易管理办法的基础上,进一步细化了关联交易管理、报批程序,建立关联交易数据资料库,对全部关联交易情况进行监控,并逐步实现计算机对关联交易的风险预警和控制,确保了其他利益相关者的权利不受到损害。

二、统一价值观

在良好的股权结构安排基础上,形成统一的企业价值取向是保证股东之间的合作与协调,实现股东目标、企业发展目标与员工追求目标一致的根本,是现代公司治理结构的灵魂。对商业银行而言,必须确保银行的价值观念、经营目标、经营战略与环境相一致,并根据环境的变化进行调整。

1. 形成经营目标。建行十年来,上海银行的核心价值的发展经历了四个阶段。第一阶段为规模最大化,表现为通过追求存贷款余额的增加来确立企业的市场地位。第二阶段为利润最大化,通过追求良好的财务表现体现经营品质。目前累计实现税后净利润 103.76 亿元。第三阶段为股东权益最大化,通过净资产的增加来体现所有者权益的诉求。目前净资产为 97.17 亿元,每股净资产为 3.74 元。第四阶段为股东增加值最大化,明确企业存在的根本目的是创造高于资本成本的最大附加值,把企业经营者、员工的利益和股东利益统一到市场价值上来。目前,这一核心价值观已成为上海银行所有经营管理工作的统领。

2. 明确核心战略。根据股东价值最大化的价值观,上海银行制定了当前的核心战略:一是以增加股东价值为目标,以经济资本理念制定资本先导战略,优化资本运用,完善资本补充,确保业务发展与资本的补充速度、可能性以及成本相匹配。二是制定差异化竞争战略,大力发展资金业务和零售业务,并按客户贡献度实行差异化服务。三是制定区位优势战略,利用地缘优势,立足上海,在上海及周边长三角地区进行密集性经营,一方面推进内涵式发展筹建宁波分行推进跨区域发展,另一方面推进外延式发展推进城市商业银行清算中心建设,强化沪港台“上海银行”联盟。四是制定服务强化战略,挖掘银行作为金融中介的各种功能,大力发展结算业务,推动盈利模式的转型。五是制定成本领先战略,巩固低融资成本优势,不断提高非利息收入的比重,优化费用结构。2004 年营业费用占总资产的比率为 1.07% (IFRS),低于国内上市银行。

3. 统一风险价值偏好。商业银行是经营风险的企业,风险价值的确定和