

远离冰山

朱小黄◎著

打造中国商业银行的百年老店

蒋定之
常振明

中国银监会副主席
中信集团副董事长兼总经理

作序推荐

科学的底线决定了商业银行的目标和命运



中信出版社 CHINACITICPRESS

远离冰山

打造中国商业银行的百年老店

朱小黄◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

远离冰山：打造中国商业银行的百年老店 / 朱小黄著. —北京：中信出版社，2010.11
ISBN 978-7-5086-2334-4

I. 远… II. 朱… III. 商业银行—经济管理—研究—中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 183931 号

远离冰山：打造中国商业银行的百年老店.

YUANLI BINGSHAN

著 者：朱小黄

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 **印 张：**16.5 **字 数：**193 千字

版 次：2010 年 11 月第 1 版 **印 次：**2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2334-4/F · 2097

定 价：40.00 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。

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

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84849283

服务传真：010-84849000

泰坦尼克号的悲剧是由许多逻辑性因素造成的，时间、地点、方向、判断、大意、自负、疏忽等等。巨船启航之时，其撞向冰山的命运似已注定。只有上帝在观察着它的命运走向，谁也无法阻止这一悲剧的必然发生。

昨天已经做过的事情无法改变，今天只能承受消化昨天的行为所带来的后果。

经济生活时空交错，繁复多样，怎样才能自其中而远离危险的冰山，避开悲剧？其实更多地决定于我们今天的行为。因为今天的行为决定了明天的命运。企业如此，银行尤其如此。所以在追求今天的利益之际，如何划定界限，使我们的航向不被当下的利益所牵引而不慎驶向冰山，不仅是银行的战略管理问题，也是即期管理问题。

以审慎的今天的行为确保安全，进而守护明天的安稳，才是银行风险管理的真谛与最终价值。如果我们今天的努力却招致明天的覆灭，那就是泰坦尼克式的悲剧。

佛曰：昨天的因，今日的果。涵盖此义。

远离冰山是寓于今天的冷静而彰行明天的智慧。需要去克服当下人们的浮躁与自负、自私与短视。

当魔鬼的音乐声响起时，大多数人会随之起舞。但银行家特别是风险管理不能随波逐流，他们不能放弃跨越时空的冷静与智慧。

商业银行战略、风险管理、财务管理、市场策划，都必然兼顾明天的命运。由于人性的弱点，这在实际经济生活中常被人们表面重视而实际忽视，因为对每一个具体的经营交易行为而言，都是短视、盲目而无法远望的。

只有在每一个具体的交易行为都能遵守为明天而设置的规则和价值取向时，才能确保商业银行整体明天的稳健，才能保持可持续发展，才能真正避开未来道路上可能存在的危险的冰山。

以上就是本书全部文字的出发点。

朱小黄

2010年6月12日于北京

序一 SEQUENCE

这场百年不遇的金融危机已经逐渐归于平静，而人们对于这场危机的反思和研究则正在推向纵深。一个不争的事实是，这场危机和由此带来的认识上的飞跃，已经酝酿和催生了一场新的金融革命。这场悄然云起的金融革命，正在改变着全球的金融格局，并深刻地影响着未来金融发展的走向和道路。

金融自由化的加速发展，金融创新的日趋活跃，是当今金融发展的一个显著特征，在推动金融发展进步的同时，也带来了越来越大的不确定性。无论是对于一个具体的金融机构，还是对于一个国家的金融体系，如何应对这种新的变化和趋势，有效管控好不确定性带来的风险，是这场危机留给我们的一个沉重课题。

在诸多研究中，本书的视角是独特的。对金融危机带来的诸多乱象及原因进行了深刻的剖析，力求透过纷繁复杂的变化寻求其规律。我们知道，无论环境怎样变化，金融发展总是有自身规律的，这个世界最可敬畏的是规律，任何无视和违背规律的行为，最终都将受到规律的惩罚，这就是所谓的“善除害者察其本，善理疾者绝其源”。掌握和恪守内在规律，防止和杜绝一切违背规律的行为，才能确保我们的金融体系持久地经得起各种各样的风险乃至危机的考验。这是一个金融机构，乃至一个国家金融体系在充满变化的环境中实现可持续发展的根本之所在。

探寻金融发展的内在规律，用规律来指导我们的全部实践，这是我从事银行监管工作以来经常思考的问题。我的一个基本认识是：商业银行客观上是存在一个风险底线的，只是我们对这个底线认识和掌握得还不够清

晰和深刻。商业银行的发展与创新不能逾越这个底线，突破这个底线的结局只能导致危机的爆发。这个风险底线，不仅是银行发展的生死线，也是银行监管的警戒线。只有揭示和厘清商业银行的风险底线，才能在此基础上构筑风险防范的坚固堤坝，确保银行体系的安全稳健运行，确保整个国家金融体系的长治久安；只有揭示和厘清风险底线，才能科学平衡规制和创新的矛盾，使商业银行在底线范围内充分创新，做到“从心所欲而不逾矩”；在确保金融安全的前提下，才能通过不断地创新满足社会日益多样化的金融需求，为支持经济发展提供更全面的金融服务。

围绕打造百年银行的目标，作者朱小黄提出了一系列商业银行需要遵循的原则和底线。这些原则和底线实质就是对商业银行发展规律的揭示，尽管它们还需要进一步完善和系统化，但这种尊重科学的态度和执著的敬业精神无疑是最值得尊重的。

进一步看，要真正打造百年银行，重要的不仅仅是追求利润最大化、市值增长、股东价值增加等，还必须有超越利润之上的坚守，也就是对规律的坚守。

朱小黄先生长期从事银行工作，作为中国建设银行第一任首席风险官，在推动国有商业银行改革、构建现代银行风险管理体制等方面进行了卓有成效的探索，成绩为业内所公认。在本书中，可以看到朱小黄先生对我国银行业发展的强烈责任感和使命感，以及深刻的思考和见解。尽管书中的一些观点我们需要进一步讨论，但提出的问题我们却不能回避，在后危机时代，在推动银行安全稳健发展的实践中，也许最需要的就是这种直面问题的勇气和智慧。我以为，有这种勇气和智慧，我们一定会由自然王国不断迈向自由王国，建设百年银行的目标一定能够实现。在中华民族伟大复兴的历史画卷中，一定会留下中国银行业求索前行的坚实足迹。

是为序。

蒋定之（中国银监会副主席）

2010年4月

序二 SEQUENCE

在我的职业生涯中，见过不少企业由盛而衰，也参与过几家公司的危机救助工作，这些公司陷入困境的原因各不相同，有的是公司负责人涉案，公司信誉受到极大影响，各项业务陷入停顿；有的是具体操作人员对所做的事情根本未弄清楚，公司又没有设立监督机制，导致投资失误，产生了重大亏损。

在应对公司危机的过程中，我有几点体会：一是一个公司产生危机基本与风险和内部体制不健全有关系。很多企业是家族式管理，一个人说了算，公司内部缺乏制衡“一把手”的机制，正如朱小黄在本书中所讲——“越是有才华的领导者，越需要制衡”；有的公司决策层工作浮夸，内部没有明确授权，做了大量高风险的衍生产品交易，管理层竟然不知道，没有控制措施。因此，设计独立、专业的风险管理机制是解决上述问题的关键措施。在危机应对过程中，强调风险管理、建立健全制度与内控机制，对重新鼓舞社会各方对公司的信心十分重要。二是每一个危机都是长时间积累的。俗话说，冰冻三尺非一日之寒，书中讲“今天的措施已经解决不了昨天的问题，而只能承受，因为昨天的事情是不可改变的”。解决危机必须正视危机形成的过程，并从中总结经验和教训，要“治未病”，亡羊补牢。三是摊子过大，管理效率较低是危机的共同原因。比如中信泰富公司，有很多优质资产，但战线过长。在公司整合中，已下决心专注核心业务，如特种钢、铁矿石和内地房地产及与之相关的上下游业务，给投资者以清晰、明确的定位。商业银行同样如此，要专业、专注，不能一味扩张规

模，拉长战线，要“一心一意办好商业银行”。四是资产负债率不能太高。小黄同志提出发放审批贷款要坚持“五项基本原则”，其中一个就是资产负债率不能太高，很多企业陷入危机就是因为高负债。在香港，综合类公司如和记黄埔的负债率一般在30%~40%左右，内地企业动辄60%~70%，甚至80%以上，这是非常危险的。2008年金融危机中，金融机构同样是因为杠杆率过高而陷入危机。五是提高执行力。有时理论是对的，但实战中却得不到有效贯彻，这就是执行力不够。办企业更是如此，有时候项目是好的，但执行时失败了；有时候项目不怎么样，最后结果却不错。作为一个企业，需要经常综合各方面的情况进行分析论证，最后作出相应的决策，就像围棋的形势判断。如果形势判断出了问题，决策就可能出现错误，这种失误将是致命的。

中国建设银行在重组上市的过程中，在国内大型银行中率先设立了首席风险官职位，小黄同志就是在这个关键时刻出任首席风险官，开始了风险管理体系的重构探索工作。犯错误并不可怕，可怕的是重复犯同样的错误。小黄同志这本书认真总结了2008年金融危机的经验教训，归纳了经营管理银行的原则和标准，言简意赅，一针见血，对我国银行业的长远发展具有参考价值。书中观点简洁明快，很有见地，我深有同感。我欣赏简练的行文方式，单刀直入的管理风格，这本书就有这个特点。

常振明（中信集团副董事长兼总经理）

2010年4月

目 录 CONTENTS

题记 / VII

序一 / IX

序二 / XI

第一章 制定规则确保明天的发展 / 1

- ◊ 危机击倒百年投行：大而不倒神话终结 / 4
- ◊ 危机中寻求大智慧：上策是认知危机 / 8
- ◊ 承载民族复兴的使命：打造银行百年老店 / 12
- ◊ 观赏“保守主义”美德：对传统怀有敬畏心 / 15
- ◊ 寻找百年银行的根基：普适价值和基本规则 / 18

第二章 基本原则构筑银行未来 / 21

- ◊ 1. 再议是综合经营还是分业经营 / 23
- ◊ 2. 与经济周期保持适当的距离 / 28
- ◊ 3. 发展基于稳健 / 32
- ◊ 4. 效率基于安全 / 35
- ◊ 5. 战略基于文化 / 37
- ◊ 6. 了解客户的原则 / 41
- ◊ 7. 高度关注流动性 / 43
- ◊ 8. 坚守诚信为本 / 45

- ⦿ 9. 银行经营的第一目标 / 48
- ⦿ 10. 不要相信管理神话 / 50
- ⦿ 11. 体制价值大于个案价值 / 53

第三章 底线决定银行命运 / 55

- ⦿ 底线 1. 将合规理念与经营理念紧密结合 / 57
- ⦿ 底线 2. 充分发挥银行经营的资本约束功能 / 59
- ⦿ 底线 3. 保持适度的资产负债率 / 62
- ⦿ 底线 4. 把握风险分散效应的实际效果 / 64
- ⦿ 底线 5. 注重银行收益覆盖风险的定性与定量平衡 / 66
- ⦿ 底线 6. 结构决定命运，边界守护未来 / 68
- ⦿ 底线 7. 在经营中坚守环保底线 / 71
- ⦿ 底线 8. 将公序良俗渗透到银行经营管理中 / 73

第四章 跨越公司治理的“卡夫丁峡谷” / 77

- ⦿ 制度移植中的“逾淮为枳”怪圈 / 80
- ⦿ 直面中国公司治理的核心问题 / 82
- ⦿ 防破产是银行公司治理的底线目标 / 85
- ⦿ 利润最大化目标将摧毁银行 / 86
- ⦿ 打造契合国情的商业银行公司治理 / 89

第五章 构建独立的风险管理体系 / 97

- ⦿ 风险管理首先是董事会的责任 / 100
- ⦿ 防范系统性风险是风险管理的核心价值 / 101
- ⦿ 建设独立和专业的风险管理体系 / 106
- ⦿ 风险管理的四大核心问题 / 110

- ⊕ 我国银行业的风险管理必须实现六大转换 / 113
- ⊕ 开发强大的风险管理工具体系 / 115
- ⊕ 揭示风险是决策的前提 / 124
- ⊕ 走出整改困境 / 125

第六章 告别粗放 / 129

- ⊕ 粗放经营的十大表现 / 132
- ⊕ 粗放经营是管理的天敌 / 135
- ⊕ 粗放经营给全球化的世界带来大灾难 / 138
- ⊕ 贷后管理薄弱是信贷粗放经营的集中体现 / 138
- ⊕ 告别粗放，走向精益 / 146

第七章 抵制浮躁 / 157

- ⊕ 浮躁是转型经济的客观现象 / 159
- ⊕ 浮躁的金融界和失衡的激励机制 / 161
- ⊕ 山西票号抵制浮躁之道 / 165
- ⊕ 恰当的绩效评价是激励约束机制的前提 / 169
- ⊕ 片面强调买单制是一种扭曲的激励机制 / 170
- ⊕ 以好的激励机制矫正浮躁 / 173

第八章 危机管理的大智慧 / 179

- ⊕ 危机来自我们自己制造的魔鬼 / 181
- ⊕ 对危机的认识比危机处理更重要 / 183
- ⊕ 今天的对策解决不了昨天的问题 / 186
- ⊕ 危机处置要有特殊机制 / 189
- ⊕ 把握机遇“化危为机” / 191

第九章 有效监管 / 195

- ⊙ 银行业必须要有监管 / 198
- ⊙ 银行监管要解决的问题 / 200
- ⊙ 银行必须适应监管 / 201
- ⊙ 制定合理的监管规则 / 203
- ⊙ 《巴塞尔资本协议》提供了通用的监管蓝本 / 205
- ⊙ 新资本协议是对银行监管和风险管理体系的通告 / 207

第十章 百年银行的品牌打造 / 211

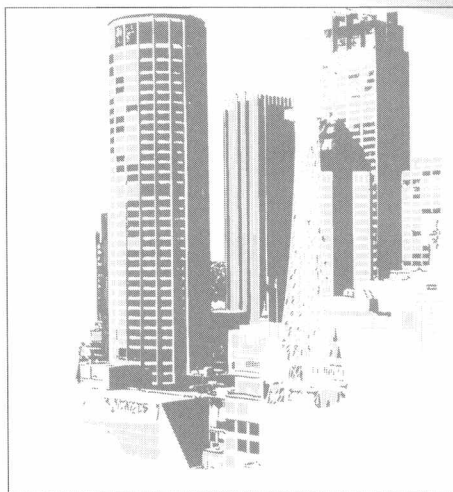
- ⊙ 品牌建设是银行竞争的制高点 / 213
- ⊙ 无形资产是银行的灵魂 / 215
- ⊙ 以客户为中心是银行品牌建设的指针 / 219
- ⊙ 打造卓越的金融服务品牌 / 222

第十一章 陶铸百年老店之魂 / 227

- ⊙ 文化是一种客观存在 / 230
- ⊙ 个性是文化生命之源 / 232
- ⊙ 文化是百年银行的基石 / 234
- ⊙ 中国银行业需要新的文化内涵 / 236
- ⊙ 风险文化是银行企业文化的关键内核 / 240
- ⊙ 坏事传千里的作用 / 248

后记 / 251

参考书目 / 252



第一章

制定规则
确保明天的发展

百年不遇的全球金融风暴逐渐尘埃落定，人们对这次危机的反思也从各个维度和不同视角渐次展开。在危机爆发初期，我曾侧重从技术层面（如金融杠杆、风险管控等方面）进行了系统研究，并对当时风靡一时的“海外抄底论”做了批驳。^①随着危机的演变和分析观察的深入，我们对这次危机逐渐有了超越技术层面的认识。虽然这次危机表现出许多新的特点和风险形态，但是究其深层次原因，与以往发生的危机却有诸多共性。从很多企业层面的个案分析更是如此，无论是从很多轰然倒塌的巨无霸式投资银行，还是有百年历史的著名品牌制造业，它们现在所犯的错误，都可以在过去失败案例中找到“影子”，无论是雷曼兄弟、美林证券、通用汽车等等，都概莫能外。

为什么中国的商业银行在这次金融危机中能够有惊无险？国内外对此有很多不同的论述，有些主流观点认为是“落后”保护了中国银行业。当然毋庸置疑的是，在一定程度上确实“得益”于国内主要银行国际化程度不高的现状，但不可否认的是，这主要得益于中国经济的快速发展，20世纪末以来国有银行脱胎换骨式的改革、严格的资本管理制度以及长期以来相对稳健的发展路径。

不管怎么说，这次危机对于国内银行来说更是一个难得的契机。所谓

^① 部分文章辑录在拙著《临渊结网》，经济管理出版社，2009年1月第一版。

“契机”，并不是指每年国内银行在世界 500 强的排名又上升了多少位、市值又增长了多少、与国际领先银行的差距又缩短了多少（有的人甚至开始盲目自大，认为今后国外银行要向我们学习了），而是说我们有机会透过正反两方面的鲜活案例，在华尔街褪去神秘光环之时，对西方现代金融体系运行进行冷静、客观、全面的审视，剔除浮华的表象，从中找出内在规律，进而重新思考和定位中国银行业未来的发展路径及发展目标。

近年来有一个说法非常流行——“唯一不变的是变化”，不少管理者将此奉之为圭臬。面对日新月异的市场变化，这句话的确道出了部分真理。不过，我对此理念始终持保留态度。对于金融企业，尤其是以打造百年企业为抱负的银行来说，我认为更有价值、更值得尊重的理念应该是“坚守”——面对变化，坚守自己固有的原则和底线，坚守自己的核心价值观。经济形势和金融市场等变化是外在表象，当企业一旦放弃了自己应该坚守的东西，那么就可能在风云变幻的市场中随波逐流，在光怪陆离的诱惑面前迷失自我，乃至迅速沉沦，万劫不复。这次金融风暴中诸多全球闻名的跨国金融企业历经的生死沉浮，实际上也从不同侧面佐证了这一点。从这个意义上讲，透过变化寻求背后“不变”的规律，也是本书的宗旨之一。

危机击倒百年投行：大而不倒神话终结

在这次金融风暴及其引发的经济危机中，许多国际知名的“明星企业”迅速陨落，终结了“大而不倒”（Too big to fail）的神话。有些大企业虽然获得政府救助逃离了破产的命运，但实际上已经不再是一个严格意义上市场化企业了。真是其兴也勃焉，其亡也忽焉。

2008 年 9 月 5 日，被称为“黑色星期一”。雷曼兄弟公司正式申请破产，成为这次金融危机的标志性事件。它是美国历史上最大的金融企业破产案，更严重的是由此引发了市场恐慌和一系列连锁反应，其影响不啻于