

击鼓鸣金

——韩春剑演讲录



韩春剑

廣東省出版集團
廣東人民出版社
廣州

击鼓鸣金

韩春剑 著

韩春剑演讲录

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目（C I P）数据

击鼓鸣金：韩春剑演讲录 / 韩春剑著. — 广州：广东经济出版社, 2012.3
ISBN 978-7-5454-1192-8

I. ①击… II. ①韩… III. ①银行管理—文集 IV. ①F830.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 037056 号

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东信源彩色印务有限公司 （广州市番禺区南村镇南村东兴工业区）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	19.5 2 插页
字数	305 000 字
版次	2012 年 3 月第 1 版
印次	2012 年 3 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-1192-8
定价	38.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址：<http://www.gdpgfx.com>

邮购及销售电话：（020）89667808

地址：广州市海珠区宝岗大道 1337 号 A35-A37 档 邮政编码：510260

本社营销网址：<http://www.gebook.com>

本社市场部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：（020）38306055 邮政编码：510075

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

编者的话

一个偶然的机会，我认识了广东南粤银行（当时的湛江市商业银行）董事长韩春剑先生，聆听了这位银行家解放思想、艰苦创业、锐意进取、力挽狂澜经历的全过程，深为其战略愿景、经营之道和人格魅力所折服，他称得上是金融界不可多得的奇才！作为一名财经读物编辑，职业的敏感让我意识到在他身上一定有许多创业的传奇故事，如果好好开挖，肯定是一个不错的选题。在我刚提出想法，就被他婉言谢绝。今次趁着湛江市商业银行更名为广东南粤银行的契机，我再次向他提起此意，他才勉强同意将其接任湛江市商业银行董事长以来在各种场合的讲稿交给我结集出版，作为湛江市商业银行更名的纪念。

湛江市商业银行更名为广东南粤银行，无疑是当代中国金融史上精彩的一笔。金融界乃至社会各界都对湛江商业银行的成长及其领军人物甚感兴趣，乐于了解与探求。伴随着南粤银行成长的南粤人，也需加深对自身历史和文化的认识。俗语说，功夫全看掌门人。要读懂南粤银行，必须首先读懂南粤银行的领头人韩春剑。他的一言一行都是广东南粤银行的风向标，是广东南粤银行文化最明确的诠释。这就是我希望编辑出版本书的出发点。

广东南粤银行前身湛江市商业银行，是当时政府为了从根本上解决城市信用社风险问题的产物。其自1998年1月8日成立以来，历经了“化解城信社风险”、“保支付、求生存”、“改革重组”、“二次改革、二次创业”四个阶段。该行成立初期，资产总额17.41亿元，不

不良资产 10 亿元，存款余额 10.07 亿元，贷款余额 10.42 亿元，不良贷款率 84.7%，历年累计亏损 0.56 亿元。至 2004 年底，存款余额 32.85 亿元，贷款余额 22.85 亿元，资本充足率为 -17%，不良贷款率高达 23.79%，每股净资产为 -8.9 元，资产净值为 -12.5 亿元，现金资产及流动性不足，成立之初城市信用社遗留下来的巨额不良资产、巨额资金缺口、巨额财务亏损和巨额案件赔款，仍使湛江商行面临巨大经营风险。当时的湛江商行是银监会重点监控的十家风险银行之一，求生存的前路一片渺茫！

就是在这样困难关头，历史选择了韩春剑。他担任湛江商行的带头人，的确是奉命于危难之间！面对一家困难重重的企业，韩春剑接任后，在管理上进行大力改革，在业务上积极开拓创新，在经营管理过程中，提出了“八大立行”、“八大观念”、“七个跟着走”、“五个一”、“八个好”、“十个强化、十个注重”等一系列战略管理思想。在韩春剑的带领下，湛商人以他的管理思想为指导，精诚团结、求真务实、锐意进取，无路闯出路，小路开成大路，硬是把一个已实质处于技术性破产、当时监管评级为六类高风险的银行，建设成一家在广东省内除湛江本地之外拥有 4 家、省外 2 家共 6 家异地分行，各项经营指标优异、监管评级为二类（目前城商行最高级别）的区域性商业银行。截至 2011 年底，资产规模达 831.69 亿元，一般性存款余额 520 亿元，各项贷款余额 247.55 亿元；全年实现净利润 6.68 亿元，资本充足率为 10.58%，不良贷款率仅为 1.08%。

一家企业能否实现战略目标、超越自我，靠的是人才。21 世纪的企业竞争，实际上是人才的竞争。没有一支好的队伍，任何改革创业都是空谈。湛江商行历届班子都非常重视队伍建设，特别是韩春剑把舵后，把“人才兴行”战略视作各项工作的重中之重。在人才工作上用前所未有甚至是推倒重来的气魄和力度，加强了人才的培养和中高端人才的引进。特别是 2008 年以来，在“天道酬勤，和谐成长”的核心价值观，“正气、责任、创新、超越”的湛商精神，“让青年人有帮助感、让中年人有成就感、让老年人有归属感”的家园文化观和“放眼世界、胸怀全国、服务广东、根植湛江”发展愿景的共同作用下，

各路精英踊跃加盟湛商团队。有其发展战略的主导，有6家异地分行成功落地的基础，有一支逐渐成熟的队伍作保证，已经华丽转身的广东南粤银行未来发展已经呈现出一个蓬勃向上的局面。

有学者评价韩春剑具有“战略家的思维、艺术家的品味、革命家的气魄、企业家的精神”。他在各种公开场合的每一次讲话，都是一场精彩的演讲，他不啻是一位出色的演讲家。南粤银行纪元年，在认真贯彻全国金融工作会议精神的同时，结合现状，他又科学地提出了“抓存款、控风险、保流动、打基础、调结构、建队伍、立文化、树品牌”24字方针，指导南粤银行的新发展。读懂韩春剑，无论是对广东南粤银行的员工还是对社会各界的读者，都是一次学习和励志的过程。在编辑的过程中，我将他的演讲稿进行了归类。全书分为五个部分：“后顾前瞻”是工作总结和计划；“运筹帷幄”是改革创新动员及工作任务部署；“固本强基”论述企业党建工作；“和谐共生”演绎企业文化和社会责任；“开诚布公”是情况交流和业务通报。几大板块基本上体现了韩春剑的哲学观点、经营理念、管理艺术和人文情怀，这些都是解读广东南粤银行成功秘诀的密码。愿通过此书展现韩春剑董事长经营管理的雄才大略，以飨业内外读者。

编者

2012.03.06



目录



后顾前瞻 / 001

- ▶ 齐心协力 真抓实干 鼓舞士气 持续发展
——在 2005 年湛江市商业银行第一季度工作会议上的讲话 / 003
- ▶ 强化风险防范 突出结构调整 实现标本兼治
——在湛江市商业银行 2005 年上半年工作会议上的讲话 / 012
- ▶ 标本同治 激活潜力
——在湛江市商业银行上半年工作总结暨庆祝存款超过 60 亿元大会上的讲话 / 024
- ▶ 增强凝聚力 提升竞争力
——在湛江市商业银行 2007 年工作会议上的讲话 / 031
- ▶ 迎难而上 加速发展 争当“弯道超车”的排头兵
——在湛江市商业银行 2009 年工作会议上的讲话 / 039
- ▶ 总结成绩找差距 团结奋进谋发展
——在湛江市商业银行 2009 年上半年工作会议上的讲话 / 045
- ▶ 路在脚下 希望在前
——在湛江市商业银行 2010 年工作预备会上的讲话 / 050
- ▶ 认清形势 把住重点 调整结构 提升文化
——在湛江市商业银行 2010 年工作会议上的讲话 / 059

- ▶ 打破旧思路 开拓新局面
——在湛江市商业银行 2010 年上半年工作会议上的讲话 / 064
- ▶ 谋改革 图发展 铸辉煌
——在湛江市商业银行 2010 年第三季度经营分析会暨 2011 年工作预备会上的讲话 / 072
- ▶ 抓管理 建队伍 立文化
——在湛江市商业银行 2011 年第一季度经营分析会上的讲话 / 082
- ▶ 构建面向客户的新一代核心系统 全面提升 IT 架构的动态适应能力
——在 IT 工作会议上的讲话 / 089
- ▶ 善于喜忧思辨 全面推动转型
——在 2011 年上半年经营分析会上的讲话 / 093



运筹帷幄 / 099

- ▶ 自觉接受监督 密切联系群众
——在 2005 年纪律教育学习月活动动员大会上的讲话 / 101
- ▶ 转变观念 加强沟通 团结协作 共谋发展
——在总行机关全体员工大会上的讲话 / 108
- ▶ 解放思想 全员营销 着力推进二次创业
——在湛江市商业银行全员营销动员大会上的讲话 / 110
- ▶ 规范经营 规范管理 向现代银行迈进
——在继续认真抓好合规建设，构建案件防控长效机制动员大会上的讲话 / 113
- ▶ 用发展赢得外界的尊重，以稳健赢得各界的支持
——在存款营销、风险分析动员大会上的讲话 / 117
- ▶ 拥抱变革 放飞梦想
——我为商行鼓与呼 / 121
- ▶ 统一思想 坚定改革
——在 2011 年工作会议上的讲话 / 132



固本强基 / 139

- ▶ 继续保持先进本色 发挥先锋模范作用
——在纪念中国共产党建党 84 周年暨表彰优秀共产党员大会上的讲话 / 141
- ▶ 完成“规定动作” 创新“自选动作”
——在湛江市商业银行开展保持共产党员先进性教育活动动员大会上的讲话 / 145
- ▶ 保持共产党员先进性 做新时期合格的共产党员
——在湛江市商业银行 2005 年党课上的讲话 / 154
- ▶ 用争当排头兵精神 共创商行的辉煌
——在庆祝建党 85 周年大会上的讲话 / 165
- ▶ 团结实干 恪守职责 稳步推进我行可持续发展
——在 2007 年湛江市商业银行领导班子民主生活会上的讲话 / 170
- ▶ 弘扬井冈山精神 谱写“二次改革、二次创业”新篇章
——在庆祝中国共产党建党 90 周年暨先进表彰大会上的讲话 / 181
- ▶ 弘扬井冈山精神，赢取湛商“二次改革、二次创业”的新胜利
——在湛江市商业银行党委、班子井冈山民主生活会上的讲话 / 187



和谐共生 / 193

- ▶ 坚持军民共建 加强合作发展
——在军民共建精神文明活动协议签字仪式上的致辞 / 195
- ▶ 同心同德 再接再厉 努力打造粤西银行界生力军
——在湛江市商业银行 2007 年新春团拜会上的讲话 / 198
- ▶ 和谐共生 成就梦想
——在庆祝湛江市商业银行成立十周年暨 2008 年 VIP 客户新春座谈会上的讲话 / 213

► 奉献爱心 共建家园

——在湛江市商业银行向地震灾区人民捐款仪式上的讲话 / 226

► 坚持科学发展 推进“十大工程”

——在湛江市商业银行 2009 年新春团拜会上的讲话 / 228

► 为国家分忧 为民生谋利 为社会尽责

——在湛江市商业银行《企业社会责任报告》新闻发布会上的讲话 / 238

► 感谢与分享

——2010 年新春贺辞 / 240

► 新年贺辞

——写在湛江商行十三岁华诞和兔年新春之际 / 242



开诚布公 / 245

► 精诚合作谋发展 同心携手创双赢

——在湛江市商业银行 VIP 客户新春座谈会上的致辞 / 247

► 加强银行内部管理 支持地方经济建设

——在湛江市第三次银行业行长联席会议上的发言 / 250

► 建设系统工程 推进改革创新

——在湛江市商业银行 2006 年董事会上的讲话 / 253

► 打造互动平台 实现合作共赢

——在湛江市商业银行、中行湛江分行银银合作签约仪式上的讲话 / 258

► 解放思想 开拓创新 努力打造粤西银行界生力军

——在湛江市委第九届五次会上的讲话 / 260

► 践行社会责任 携手共御寒冬

——在客户代表座谈会上的讲话 / 264

► 由衷的感激 殷切的期望

——在湛江市领导到我行调研指导工作会议上的讲话 / 266

► 乘风破浪正当时

——在湛江市商业银行广州分行开业仪式上的致辞 / 271

- ▶ 一流团队 一流产品 一流服务
——在湛江市商业银行深圳分行开业仪式上的致辞 / 273
- ▶ 发展到重庆 服务大西南
——在湛江市商业银行重庆分行开业仪式上的致辞 / 275
- ▶ 发挥湛商优势 助力长沙发展
——在湛江市商业银行长沙分行开业庆典上的致辞 / 277
- ▶ 提升服务品质 加快金融创新
——在湛江市商业银行佛山分行开业庆典仪式上的致辞 / 279
- ▶ 在改革开放的热土上落地生根
——在湛江市商业银行东莞分行开业仪式答谢宴会上的祝酒辞 / 281
- 附录：湛江市商业银行（广东南粤银行）改革与发展点评 / 283
 - ▶ 锐意改革创新，争当地方金融业的主力军
——湛江市商业银行改革发展调研 / 283
 - ▶ 湛江市商业银行改革重组后焕发新生机
——湛江市商业银行改革发展调研 / 287
 - ▶ 浴火涅槃 逆势崛起
——湛江市商业银行改革发展的做法和经验 / 290
 - ▶ 改革创新的成功范例
——湛江市商业银行的经验与启示 / 298

后顾前瞻



GUANGDONG NANYUE BANK



广东南粤银行

齐心协力 真抓实干 鼓舞士气 持续发展

——在 2005 年湛江市商业银行第一季度工作会议上的讲话



(2005 年 4 月 7 日)

同志们：

上午好！

今天，我行召开第一季度工作会议。刚才，黄经建副行长代表领导班子作了第一季度工作报告，总结了第一季度所做的工作及所取得的成绩，剖析了存在问题，提出了第二季度的工作目标和工作措施。报告既全面，又切合实际，我表示赞同。各分管领导也对分管工作作了小结和具体部署。李兵董事长助理和大家一起学习了省银监局林海副局长 3 月 25 日在我行的监管会谈讲话精神。会后，请各部门、各支行认真贯彻落实，并将会议精神传达到每一位干部员工，齐心协力，真抓实干，鼓舞士气，确保我行持续、健康发展！

今天，我谈四点意见，供大家参考。

一、第一季度工作的几个亮点

1. 存款比年初增长 1.26 亿元，增幅位居全市第二，并实现了对公、储蓄双增长。打破了历年我行第一季度存款一直负增长的惯例，实现了新的飞跃。

2. 实现税前利润 428 万元，同比增加 251 万元，增长 142%。

3. 银行承兑汇票余额 17.3 亿元，比年初增加 2.38 亿元。累计开票额 11.81 亿元，同比增加 2.5 亿元。

4. 贴现余额 2.64 亿元，比年初增加 1.7 亿元。实现贴息收入 283.6 万元，同比增加 217.6 万元，增幅 330%。创造净收益 150 万元。中间业务收入有了新突破。

5. 行际合作迈出了可喜的第一步。建立了与市农信社的合作关系，

争取低成本同业存放 3000 万元，下一步力争做到 1 亿~2 个亿，并将资金全部用于贴现和其他中间业务，以增加我行资金流动性和赚取利差。这个合作意义深远，说明了金融同业对我行有信心，认为我行有希望、有发展。同时，也标志着湛江商行已进入了一个全新的发展时期——这就是金融品牌。

6. 成功化解了部分信贷风险。如中谷糖业、东方安特酒糖有限公司的风险已基本得到控制；雄立房地产进入了论证阶段；历史遗留的败诉案件也进行了阶段性的处理。

7. 南珠卡的成功发行推动了我行中间业务的快速发展。

8. 增资扩股和资产置换、资产回购、不良资产清收、贷款置换、不良核销已提上行班子的重要议事日程。

9. 新班子的软性磨合期很成功。班子成员高度团结，各司其职，各负其责。员工队伍稳定，中层干部发挥骨干作用显著。

这些成绩的取得，归功于市委、市政府的正确领导，归功于银监部门的积极有效监管，归功于行领导班子的同心协力，归功于全行员工的共同努力，尤其是在座的各位努力拼搏、携手合作，用心血、用汗水、用双手点点堆砌起来的结晶。

在此，我代表行领导班子对全行上下付出辛勤劳动的各位领导、各位员工表示最衷心的感谢！

二、存在的问题

黄经建副行长在报告中提到了我行第一季度经营管理工作中存在的六大问题，既客观，又中肯，大家今后要抓好整改，迎头赶上，变劣势为优势。但我认为实际上问题还远远不止这些。

昨天，我认真地看了今年工作会议四个小组的座谈记录，学习了总行机关 14 个部门和 40 个支行第一季度的工作总结暨第二季度的工作计划，感慨良多。首先是大家对成绩讲得很透，但存在问题很少或者没有，没有问题就没有整改措施！其次是工作目标不明确，工作思路不清晰。没有目标就不知该干什么，有目标无思路则不知该怎么干，就达不到目标；三是没有全行一盘棋的观念，建议少，怕得罪人；四是传统经营意识较浓，开拓创新意识较淡；五是部分部门、支行职责不清，考核不到位；六是部分老总、支行行长没有认真修改，甚至没有看过总结。而总结对工作所起的作用是很重要的，每周、每月有小结，季度、年度有总结，工作的思路就会很清晰；七是个别支行长的

综合素质尚有待提高；八是工作做得好的，有些把经验总结出来了，但也有些只是轻描淡写，有些却相反，工作做得不好的，经验介绍却不少。我的意思是个别部门、个别支行对年度、季度、月度的工作总结和工作计划还不够重视，特别是对存在问题不够重视，这是一个误区。“三讲”学习中有这么一句话：成绩不说跑不了，问题不摆不得了。我始终认为，一个企业就像一个人，如果这个人永远只看到自己的优点而看不到自己的缺点，成天只知道批评别人，责怪别人，光会说不会干，老子天下第一，那这个人也没有什么希望了。企业也是一样，只看到今天辉煌，而看不到存在的问题，尤其是看不到面临的困境和挑战，那这个企业始终都会走下坡路甚至关门。所以说，做企业也好，做人也好，不能固步自封，安于现状。目前我行一定程度上还存在一些问题：一是安于现状，欠缺紧迫感和危机感；二是观念陈旧，欠缺开拓进取精神；三是计划经济、小农经济意识较浓，欠缺市场竞争意识，这一点从考核和任务分配可以看出；四是存在一定程度的机关作风、官僚作风，欠缺民主作风氛围；五是好浮夸，不务实，欠缺求真务实的工作作风；六是讲经验，摆资历，欠缺调查研究之风；七是好大喜功，报喜不报忧，等等，不一而足，这些在一定程度上阻碍了我行业务的健康、快速发展。同志们，时不待我，我们要好好的思索，认真地研究啊！

三、第二季度及今年工作要点

这些工作，黄经建副行长在工作报告里已经说了，我再强调几个重点。

1. 增资扩股和资产置换或资产回购工作要摆上重要议事日程。请四人小组抓紧落实。
2. 不良贷款的清收要全面开战。各支行、各经营前台，尤其是特殊资产管理部要拿出清收成果来。
3. 上半年要力争完成全年存款任务，其他指标要确保时间过半、任务完成过半。总行机关要做好为基层服务的工作，必要时也要下达部门任务，各支行要全力以赴，全方位地调动全行员工的积极性。请信贷管理部、科技部抓紧建立起总行机关及全行员工自吸存款的考核平台。
4. 按照银监局的要求，严格做好贷款五级分类工作，不要搞水分。
5. 强化风险管理意识，规范业务流程。

一要稳妥。今后，我行信贷经营工作要做到“十不准”：一是不准发放人情贷款、命令贷款（包括银承）；二是总行机关不准干预支行贷款（含银承），但可推荐或介绍；三是不准发放资金回行率低于10%的贷款；四是不准向市区以外的企业发放贷款，但可开票或者是贷票结合；五是不准区别对待，要一视同仁；六是不准个人说了算，要集体研究；七是不准“一刀切”，具体问题具体分析；八是不准越权和化整为零；九是不准自定政策，扰乱经营；十是不准出现银行承兑汇票垫款和风险贷款。

二要规范。进一步规范业务操作行为，规避操作风险。本月初，我们已出台了《银行承兑汇票操作指引》，下一步要继续推出《贷款营销操作指引》、《不良资产清收操作指引》、《存量贷款管理操作指引》、《贷款核销操作规程》、《风险代理操作指引》、《贷款置换操作指引》、《信贷考核操作指引》等，逐步规范操作行为，避免人为因素。

6. 开拓进取，提高经营效益。

一是根据贷款评价的“五C”原则，正确评价每一个贷款户、开票户，结合资金回行率，界定出黄金户、优质户、一般户、劣质户，按照不同类别的客户，确定授信额度、价格和进入以及退出标准。

二是向“一票”要存款和效益。上次支行行长会议上我已经说了，这里我不再重复。在这里我要强调的是，对于期货质押问题，下一步要逐步做到厂家提供反担保。人民支行的扬帆矿业我要求这么做了。具体操作是我行和商家及厂家要签一个三方协议，在货物没有到仓办好质押之前，厂家要负起连带保证责任。质押后，厂家解除这个责任，如果能够做到厂家有一个斩仓回收价那就再好不过了。这个工作，总行、支行和商家要一起去做，我们要把银行服务融于企业的经营之中。中信实业银行的做法值得我们借鉴。对这个问题，信贷管理部、信贷审批部要认真研究，争取今年在这“一票”上继续增加存款和效益。

7. 强化培训，提升人员素质。

过去的几年，我们做了各种各样的培训、考试，也请了一些专家和学者到我行讲课，同时亦派出人员到各地城商行取经以及到香港学习等。但是效果一般，没有拿出适合我行实际的东西来，没有真正提高素质，转变观念。今后的培训要注重内容、注重质量、注重实用，不要蜻蜓点水走过场，一定要务实。工作干好了，干累了我们大家可以到外面放松一下，休养生息。学生也好，老师也好，要形成科学、规范的培训管理模式。老师要考学生，学生也要评老师，形成互动效应，真正达到转变观念、派上用场的目的。今后人力资源部要在培训