

# 金融道

4

陈琳 / 著

# 做银行 我得样 今天

中国  
银行业的  
解构  
与重构

▲  
一本迈入  
银行业新时代的  
宣言书

▲  
一本银行  
规划新战略的  
指引书  
▲

经济学家**张维迎**  
银行家**雷蒙德·戴维斯**  
作序并推荐

中信出版集团

金融道  
▲ 4 ▲

今天  
我们怎样  
做银行

陈琳 / 著

图书在版编目(CIP)数据

今天我们怎样做银行/陈琳著.--北京:中信出版社,2019.11

(金融道;4)

ISBN 978-7-5217-1015-1

I.①今… II.①陈… III.①银行发展—研究—中国  
IV.①F832

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第192813号

今天我们怎样做银行

(金融道 4)

著者:陈琳

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)

承印者:中国电影出版社印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:13.75 字数:265千字

版次:2019年11月第1版 印次:2019年11月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5217-1015-1

定价:68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

中国银行业的解构与重构

一本迈入银行业新时代的宣言书

一本银行规划新战略的指引书

## 市场化思维下的解构与重构

张维迎

市场通过两个渠道来推动经济增长：一个是技术进步，一个是配置效率。传统经济学只强调市场的资源配置功能，其实，市场最重要的功能不是配置资源，而是让每一个人的积极性、创造性得到最好的发挥。最好的结果是取得进步，它主要表现为技术的进步。

与此相对应，我曾将企业家职能分为套利和创新两个方面。所谓套利，就是给定技术和资源条件下，发现和利用市场中的不均衡赚钱。主流经济学假定市场总是处于均衡状态，因而没有任何可供企业家套利的机会。事实上，由于人类知识的限制，资源配置总是处于非帕累托最优状态。企业家靠他的警觉发现市场不均衡，利用不均衡进行套利。所谓创新，就是打破现有的均衡，创造新的潜在均衡，其方式如熊彼特所言，包括生产出原来没有的产品，或是引进原来没有的生产方式，或是发现新的原材料供应、

新的市场，或是改变生产的组织形式。

过去 40 年，中国经济增长主要来自套利型企业家推动的资源配置效率的提高。在经过 40 年的高速增长后，中国经济的套利空间已经大幅度缩小，这也是过去 8 年中国经济增长速度持续大幅度下降的主要原因。

中国经济增长必须从配置效率驱动转向创新驱动，中国的企业家必须从套利型企业家转向创新型企业。

中国的银行业是市场化最晚、市场化程度最低的行业之一。在改革开放 40 年后，无论在配置资源还是技术进步方面，中国的银行业仍然呈现群体性的滞后。中国的银行至今基本上是套利型的，极少有市场化的创新。套利型银行习惯于赚快钱，赚容易赚的钱，所以才会出现过去几年中银行在同业业务、通道业务、理财业务等领域，一拥而上的模仿型套利行为。

最近几年，中国银行业市场化加快，民营银行设立的放开，金融进一步对外开放，说明银行业创新的体制环境在改善，创新的氛围在升温。此时，留给银行和银行家套利的机会将会越来越少。银行和银行家们必须要学会创新，否则，将会在这一波不可逆的浪潮中被淘汰。

我与金海腾行长结识已有 13 个年头，他从银行行长岗位上退休创办融至道咨询也有近 8 年时间了，“金融道”系列出到了第 4 本。这一路走来，他给我最大感受是，非常具有市场化思维，是一位具有创新精神的企业家。

早在 1997 年刚刚从政府官员岗位上迈入银行业时，金海腾就旗帜鲜明地提出了“找市场，而不是找市长”，并且在之后的十多年用市场化的思维和方法打造出了一套异于传统的银行经营管理模式。

对比传统的套利型银行家，金海腾是一位创新型银行家，这是我一直以来特别推崇金海腾和他的团队的原因。

金海腾的创新不只有他在银行产品设计、管理方法、经营模式方面的创新成果，更重要的是他给出了一整套银行业创新的思维模式和方法论。

如果说，金海腾当年在银行行长任上时，是解构了银行业，重构了一家创新的银行（当年的杭州广发）；那么，现在他和他的融至道正在进行的，是以独特的方式重构银行业。

金海腾所提出的，从“银行经营的是风险”到“银行经营的是信用”，从“产品金融”到“产业金融”，从银行服务的是“客户”到银行需要服务“顾客”，等等，无一不是解构传统银行模式到重构新银行形态的成果。

金海腾在创立融至道时提出了企业使命：为公为道，致力于中国金融发展。融至道在短短不到 8 年的时间成长为银行业咨询领域的一家优秀咨询公司，得到其服务对象，特别是中小银行的认可。这是很了不起的成就！

如同融至道的一些客户评价的：与许多国外咨询公司“只会把脉，但给不准药方”不同，金海腾所创立的融至道“不仅能把脉，

还能给出有效药方”，这大概也是他们的独特魅力所在。

《金融道4——今天我们怎样做银行》一书，从“上海自贸区的设立”这一非常独特的角度切入，描绘了整个中国银行业大变局的发展脉络，试图解构银行业和银行经营管理中的根本逻辑，并给出有效的解决方法。这本书中所展示的并不只是思考的结果，更重要的是解析了整个思考的过程，这对于把握和学习其中的思维方式方法尤为重要。

《金融道4——今天我们怎样做银行》的出版，对于所有有志于创新的银行家，甚至其他企业家，正当其时。

## 中小银行的生存之道

安快控股和安快银行名誉主席，前任总裁兼首席执行官  
雷蒙德·P. 戴维斯

在今天的金融行业大环境下，中小银行宛若逆水行舟，保持良性增长尤为不易。中小银行面临的困难林林总总，包括经济领域和金融领域的压力、竞争对手以及消费者偏好的变化等。这给各家银行的董事长和行长提出了更高的要求。大部分银行的价值定位已经多年未曾改变，银行家需要用新的思路和战略来武装自己，建立新的价值定位，以更好地面对“新常态”。为了让银行在未来仍能继续生存下去并维持增长，银行家要快速把握全球金融行业的新形态，并且行动起来为银行制定新的增长战略。

期盼这本书和这个序言能给那些决心做出改变的银行家们以希望。

关于未来，我最爱的格言之一是：“变化本身在变。”我想请读者们一起仔细思考一下这句话。技术的革命已经存在了数十年，

但这一切才刚刚起步。在未来，随着每天层出不穷的新技术、新发明问世，技术的进步可能呈现出指数级的增长。那些具有前瞻性的银行家会在变革发生时就敏锐地识别出来，并及时对银行的运营方式和营销策略采取根本性的行动。剩下的银行家们至少也要认识到他们已经落后，并且急需赶上那班通往数字化时代下的市场偏好的高速列车。这场技术革命正在改变一切，而且不会减速。

伟大的企业家，通用电气前 CEO（首席执行官）杰克·韦尔奇的一句话非常简洁地概括了金融行业正面对的现实：“当一个机构的内部改进低于外部变化的速率时，公司离关门就不远了。”

事实上，一个具有前瞻性的银行家会不断评估其银行当下的处境和价值定位。我认为，我们必须要先对以下这两个前提达成共识才能继续我们的讨论。

1. 金融产品是一种基础的日常用品，金融机构提供着高度同质化的产品，看似利率和期限千变万化，其实构成产品的基础元素并无区别。

2. 尽管变化的速度很快，但更重要的一点是技术本身正变成产品，以至于即使对于中小银行而言，技术变得更可得也更易得了。

之所以要提到这两个假设，是因为尝试用产品来进行差异化是一种有勇无谋的行为，并且注定会失败。至于科技，一旦接受

了科技对我们业务的影响，我们就应该认识到科技扮演的是一种赋能的角色，成功的关键是把握好如何利用科技来增强客户体验。这才是最重要的。就像苹果的创始人史蒂夫·乔布斯说的：“你必须从客户体验开始，然后再回到科技。”

所以，接受我们正身处变革之中，并且认识到利用科技来增强客户体验才是最重要的差异化之道，这是中小银行能在未来生存的机会。

每一个金融机构都有自己的独特之处，然而优秀的银行却总有很多共通的特质，这些共通之处是每一个优秀的领导者都应遵从的，这里我列举了其中一部分。

**强大的愿景：**始终把目光投向远方的地平线，主动寻找下一次变革而不是守株待兔，等待变革的来临，这让你有机会主动出击而不是被迫反应。

**战略定力：**领导者要制定自己的愿景，这项工作不能交于他人——制定愿景，付出最大的热情并始终为之努力。

**正确的人：**在变革时期，公司不需要那些不认同你的战略、愿景或价值定位的人。领导者必须激励和鼓舞员工朝着全行的共同目标一起奋进。

**聚焦客户体验：**正如乔布斯所指出的，客户体验至关重要。对于中小银行而言，如果给予足够的重视，这就是最关键的差异化要素。

进行数字化转型：理解数字化提升和数字化转型的区别是很重要的。引入新的产品等举措是数字化的提升手段，这仅仅只是领导者工作的一小部分。而数字化转型是用巨大的变革彻底改变银行的价值定位，并以此来满足新的客户偏好。

每一个经济体里中小银行都有重要的位置。中小银行服务着细分市场，并且帮助地方经济、农村经济更加强健。我们需要中小银行。然而，技术革命带来的巨大时代潮流，大机构的竞争以及不断变化的客户偏好，敦促着中小银行的领导者们绝对不能自满，不能沿用早已过时的、不再适用的战略。

即使如此，即使面对着这么多的困难，中小银行仍然有一项显著的优势——它们够小。这意味着一家中小银行，拥有更少的层级和官僚作风，能够更快地应用新技术、更快地应对挑战，并且更快地提高他们的客户体验，而这一切都是大银行所不具备的。

中小金融机构有能力掌控自己的未来，我们所需要的只是强大的领导力以及对愿景的热忱。在时代的大潮中，我相信我们有能力溯流而上。

## 角度·逻辑·辩证法

融至道CEO 章伟良

《金融道4——今天我们怎样做银行》一书共分4篇16章，按照从2012年到2019年的大致时间脉络，详细解析了银行业的发展和银行经营管理的变化，并且给出了很多非常有益的建议。此书既可以从前往后整体阅读，又可以单独篇章推敲品味。

而在时间线之外，贯穿始终的是金海腾“角度、逻辑、辩证法”的思维方式，并展现了融至道自身所倡导的独特行业见解和特色解决方案。

“今天我们怎样做银行”，这是融至道试图去回答的问题，也希望能为各位银行家思考这个问题时提供一些可供参考的角度和思路。

比如：每一年的年末，各种大事件评选总是如火如荼，某某行业十件大事，某某领域五件大事，等等。人们一看，的确是挺大挺重要的事情，但仔细一想，好像这些大事只是描述了发生了什么。

它可能只是当年的大事，过后一看并没有那么重要，或者它并不是决定行业发展走向的关键事件。

“2018年，对于银行业和银行家来说，最关键的事件是什么？”金海腾习惯用看似很平常的问题让人换一个角度去思考，想来应该是有不那么寻常的答案。

“范冰冰阴阳合同事件”——金海腾给出的答案果然异于常人。

老百姓一定觉得这是娱乐圈的大事件，“阴阳合同、避税洗钱、天价片酬、四天六千万”，一系列的负面新闻引爆了整个娱乐圈，人们纷纷谴责艺人们的不道德。

金融从业人员看到的是整个事件引起的金融风波，2018年6月4日，影视行业上市公司市值一天蒸发了120亿元，华谊兄弟公司一个月市值缩减了80.2亿元。

娱乐圈乱象的背后是资本乱象。

仅以华谊兄弟公司为例，华谊兄弟公司通过极高溢价的影视壳公司并购，并由此形成了天价商誉高达30亿元：

2013年9月，华谊兄弟旗下公司以2.52亿元收购张国立的浙江常升影视70%股权，账面价值700万元；

2015年10月，华谊兄弟以7.56亿元收购东阳浩瀚影视明星股东李晨等合计持有的70%股权，收购时公司刚成立1天；

2015年11月，华谊兄弟以10.5亿元的价格，收购冯小刚旗下东阳美拉传媒70%股权，其净资产为-5500元。

紧接着的操作就是上市公司实际控制人“清仓式的质押套现”：

2018年6月6日，华谊兄弟发布公告，宣布公司持股人王中军、王中磊的股份质押状况，两人手中的股份经过质押后仅剩2.21%和1.04%。

最后，损失的是股民和银行的钱。由此深挖出的各种资本游戏简直“千奇百怪”，这看似是资本市场的乱象，但是银行却深陷其中，深受其害。

为什么每每爆雷，银行都会踩雷？追根究底，中国银行业的大部分银行习惯于跟随战略，先看看同业在做什么，觉得同业可做，我也可做——那些年，银行最流行的词是快速可复制；再看看什么赚钱更容易，就想办法积极投身其中，更有甚者，会激进地想一步到位。渐渐地，这些银行也就丢失了自身核心业务创新能力的修炼和基础客户群的培育，更遑论对两轮改革的转换、新经济转型升级、商业银行市场化等深层次逻辑的研究和把握了。

“范冰冰阴阳合同事件”引出了中国银行业背后一些深层次的问题，也对整个行业的发展走向产生了重要的影响。从这个角度看，这个事件的确可以称为2018年中国银行业和银行家们应该关注的关键事件。

“从看问题的角度，到寻找表象背后的逻辑，再运用辩证法去解决问题”，这是金海腾以哲学的方法确立的角度、逻辑、辩证思

维方式三段论，并由此产生了一系列金海腾及其创立的融至道对中国银行业发展的独特的行业见解。

以独特的视角解读中国银行业的发展，希望能够辩证地给出有助于推动整个行业发展的行业见解，这是本书成稿的初衷。

在《金融道——一家“弱势”银行的崛起》一书中，金海腾提出并运用的“跳出银行做银行”的理念，让他在经营一家银行时从无到有，并在竞争中脱颖而出，形成了被同业所认可，及至可借鉴、移植的“杭州广发模式”。

2011年底，金海腾从其任职的银行退休，创办了专注于推动中小银行发展的融至道咨询。他的很多老同事、老部下都不太理解，功成名就的他，完全可以放下了，专注于去做他的“旅行家”事业了，难道还有什么未了的志向？而且他还舍弃了两家有相当规模的区域性银行聘任其当董事长的机会。直至他在融至道名片的背后写出了“为公为道，致力于中国金融发展”，还是有很多人理解他成立这家咨询公司的真正用意。

等到本书开始筹备的时候，有人将第一本书《金融道——一家“弱势”银行的崛起》、第二本书《金融道2——把钱贷给谁》和《金融道4——今天我们怎样做银行》这三本书用角度、逻辑、辩证法串起来思考的时候，突然悟出了其中的三昧。

第一，跳出银行做银行，寻找与传统标杆银行不同的做银行的方法。《金融道》一书，反复提到的几个案例中，无一不是颠覆了传统银行的常规思维，每一次的颠覆都给了传统银行人极大的震

撼。到后来，这种颠覆变成了广发银行杭州分行的一种习惯，每当遇到发展瓶颈的时候，大家都在期盼金海腾的再次颠覆。有人不禁要问，金海腾究竟是如何寻找到这个独特的角度的？为什么拥有传统银行思维的人，跳不出银行的思维，深陷其中不能自拔？

第二，《金融道2》中，大家最集中思考的是：资金的富矿和客户定位在哪里？在同质化经营已成为习惯的传统银行人的逻辑中，国有企业、上市公司、政府平台是银行当然的首选，于是，竞争就聚集在了那里！对于中小企业，他们的态度是“做不了，也不屑去做”，成本与收入比较更是划不来。然而，这却被习惯颠覆的金海腾再一次颠覆了。这次的颠覆跟前几次的颠覆不同的是，这一次他把传统银行的核心风险观给颠覆了：银行不仅仅是经营风险的，银行更是经营信用的。从这个角度出发，一系列的颠覆就开始了：把银行的信用嫁接到商业信用上去，“风险不但可控，信用链条还能无限延伸”，它可以在供应链、产业链中出现。于是，保兑仓、厂商银、标准仓单等银行业开创性的产品就出现了，供应链金融也出现了，股份制银行做、城商行（城市商业银行）做，国有银行也在做。即便经济下行之后，很多供应链产品遇到了很大的风险挑战，但是银行人还是不能将其抛弃和否定，开始有人将其嫁接到互联网上，互联网供应链金融又开始了。“银行是经营风险的，还是经营信用的”，就两个字的差别，却给传统银行人打开了无限拓展的空间。

第三，我们再回到前面关于金海腾退休之后，为什么还要成立