



三论什么样的银行是好银行

我在2015年9月写过一篇《什么样的银行是好银行》的小文章，曾在银行界引起较大反响，前几天在银川参加中小银行高层论坛时，石嘴山银行董事长李登芳还提到了我的这篇文章，并如数家珍般说出“风气正、爱学习、班子强”这三条我当年即兴写下的所谓标准。

我在多家银行当过独董，就近观察过许多银行董事长的工作作风和个人行为。我之所以将“风气正”列为好银行第一标准，就是因为看到不少银行的成功首先是一把手董事长做人做事的成功。他们手中握有相当大的资源支配权，如果出以公心，能够把自己掌管的银行当成种试验田那样兢兢业业、唯才是举、敬畏客户、敬畏市场、敬畏监管、守正出奇，这个银行就一定能越做越好。如果一个董事长把自己掌管的银行当成谋求社会职务、结交权贵的工具，那么就会给银行的长远发展留下隐患。至于那些身居董事长行长之位给个人定畸高的工资奖金并利用银行资源给个人捞好处拿回扣之辈，就属于蛀虫硕鼠当道，这些人这类银行就不值得一提了。它们根本不在好银行概念的讨论范围之内。

“爱学习”的提出是因为看到了很多的银行不爱学习。在中国的银行业中，高管由中共组织部任命的那些银行，它们与市场化程度高外部行政干预少的银行相比，通常在学习风气学习劲头上，前者肯定不如后者，因为这两类银行之间，人才培养上升通道是截然不同的。这是从机构体制属性差异方面分析。此外还有另一个分析角度，即各机构领导者特性角度。通常情况下，一个单位一把手的个人偏好对一个单位的风气形成影响极大。如果一个银行的董事长真正爱

读书好思考，这家银行一定会形成一个爱学习的氛围。爱学习的基本标志是爱阅读，爱阅读的人久而久之品味自然而然就会提高，就会有选择性地阅读，知道哪些书哪些杂志要多读精读，哪些书哪些杂志可不读、少读或只做走马观花式粗读。我在提出“爱学习”这条标准时曾说要把一个银行订阅《银行家》杂志的数量作为判断一家银行是否爱学习的重要指标之一，原因在于，环顾左右，定位精准只为商业银行中高层服务、抓准实践前沿问题、及时捕捉监管动态，注意观察国际国内业务风向变化等等，只有《银行家》。国内杂志名称相近甚至定价厚度大体相若的杂志有那么几本，但内容多是新闻性为主，远离实践前沿，因此无法与《银行家》竞争，这也是我作为《银行家》主编敢将订阅《银行家》的数据作为评判一个银行是否爱学习的重要指标的底气所在。9月7日在银川小论坛上，听到一个让我吃惊的信息。四川天府银行零售部总经理李德超告诉我：我们董事长黄光伟每隔一段时间就会让行里的员工阅读《银行家》并强制规定——6级以上行员撰写读后感，篇幅不得少于3000字。我过去只听说过招商银行行长马蔚华曾让行里中层以上读《银行家》上刊登的一篇介绍国外某活跃银行经验的文章，像黄光伟董事长这样隔段时间让员工阅读《银行家》、不限定具体内容但要求写出读后感的事还是第一次得闻。这使我深感责任重大，以后一定要按内容至上的原则力争把《银行家》做得更好。

“班子强”是好银行的第三条标准，至于其内涵我并未做过过多解释，但所有有过工作历练的人都深谙“班子强”的大体标准和重要作用。撇去“风气正”和“爱学习”两条不说，一个银行搞不好就一定可以把班子不强作为终极原

因，从逻辑上说，只有班子强可以作为好银行的充要条件。

好银行的三条标准提出后，虽然从未敢洋洋自得，却也在2016年某天遭到了狠狠打击。我去兰州银行讲课该行董事长房向阳在我讲课结束后提到我那篇“什么样的银行是好银行”的文章，他说了一句颇有颠覆意义的话：“风气正班子强爱学习这个标准不限于银行，所有单位够得上这三条都会成为好单位。”这句话对我来说犹如醍醐灌顶。我忽然意识到，我的那个好银行三条标准实际上并没有反映出银行业的部门特征，只是一个普适性的标准。所以好银行的三标准实际上需要进行部门特征内容补充。那年从兰州银行讲课回来后，我也一直苦恼至今，常有百思不得其解之感。不过，这次参加银川小论坛，当我听了邯郸银行董事长郑志璞和马鞍山农商行董事长孙晓的发言后，豁然开朗，他们俩人的讲话内容可以直接提炼出几条补充进我的好银行三标准。郑志璞讲的“免费银行”“夜间银行”“现金银行”和不排队的“快乐银行”可以总结为最便捷充分的服务；孙晓董事长讲的是马鞍山农商行下一步要把普惠金融和绿色金融作为自己行的转型方向。我记得今年7月13日《银行家》一行五人去唐山银行调研时，该行么行长就明确表达过唐山银行计划在普惠金融方面重点投入资源，因此普惠金融和绿色信贷也应该成为好银行的业务重点内容。按一般道理说，好银行必须是能赚钱能为股东创造最大价值的银行，放眼世界，赚钱并为股东创造最大价值的银行很多很多，但却未见得能赢得社会的尊重和顾客的喜爱，因此好银行一定是经营成功又有获取社会认同方法的银行。邯郸银行现在基本成了免费银行，提供的所有银行服务柜台单据等等一概免费；该行提出将不排队作为日常营业效率的落实标准；对顾客的当天大额提现要求，该行都一律满足；在邯郸及其他城市，邯郸银行开设了若干家夜间银行，为顾客提供24小时的金融服务。邯郸银行

并没有像许多银行那样整天讲创新转型这些颇有高大上味道的东西，而是回归传统，把最贴近老百姓日常生活的各项金融服务做好做精，让老百姓少花钱少花时间得到最快乐的金融服务。邯郸银行的这些经验，我在近几年的讲课和参加某些会议时已多次宣扬过，我发现，这几年讲下来好像只有包商银行的李献平监事长表现出明显的兴趣，很多的银行高管听我讲后多是不以为然的表情，原因我不得而知。

普惠金融和绿色金融是近几年监管当局重视的业务发展方向。对商业银行来说，这其中既有承担社会责任的意思，也指明了未来若干年有发展潜力的业务重点方向。根据多年经验，一个银行一家企业，只有在业务上保持和国家经济发展结构调整政策相一致时才能够左右逢源天地广阔。如果逆规划逆政策而动就会遇到投资失误资源使用效率下降的情况。因此，普惠金融和绿色金融不仅是政府和监管当局支持的业务发展方向也会给每个投入资源于这两个方向的商业银行带来巨大的发展空间。

对以上的说法做总结，我正式对自己过去提出的好银行三标准进行补充，我认为，在中国现实条件下，好银行的标准应该有如下几条：

- (1) 风气正
- (2) 爱学习
- (3) 班子强
- (4) 能用最便捷的服务让顾客快乐
- (5) 实践普惠金融
- (6) 资源向绿色信贷倾斜
- (7) 持续提升公司价值

主编：

