

中原金融三十年高端访谈之三

窦荣兴 财富之巅的“舞者”



人生轨道的“切换”

从国有银行到证券公司、再到股份制银行,23年的金融行业从业经历,足以让一个人对一个行业有着深刻的回味与思辨。

“我是在1981年上的大学,当时考取的是中南财经大学,1985年大学毕业后就分配到了建设银行工作。一转眼已经在金融行业干23年了。”回首往事,窦荣兴不胜感慨。

“20世纪80年代的银行,可以说基本上就是政府的‘财政出纳’。”窦荣兴回忆说,“那时候,各专业银行相继从人民银行分离或单设,行政色彩比较鲜明。政府在公布项目投资时,直接用红头文件写明,哪家银行需要提供多少贷款,并且没有任何商量的余地,银行只要遵照执行就可以了。”

到了20世纪90年代,专业银行的商业化改革启动,三大政策性银行相继设立。之后,国有银行开始补充资本金,剥离巨额不良资产。而到了2004年以后,国有银行相继进行股份制改造和上市,各中小银行也“一行一策”地进行产权、治理结构及资产重组的再造,真正意义上的商业银行体系才算形成。

20多年的时间,无论是中国的金融业还是中原金融行业,银行也从最初政府下属的“财政出纳”到如今完全市场化的“商业银行”,窦荣兴经历和亲身实践了这场翻天覆地的巨变,并且收获了颇多的历练和感悟。而他几次不同银行间跳槽的经历,也让他人生轨道充满了另类和与众不同。

从建行一名普通银行员工开始,窦荣兴一路上行,做过处长、二级分行行长等职务。基于对事业的执著追求和对个人发展的全新定位,窦荣兴选择了跳槽——出任中原证券高管。一年后,他又到招商银行郑州分行担任副行长,并在2005年走马上任中信银行郑州分行党委书记、行长。开始了他人生新一轮的“轨道”。

从最早进入金融行业的普通一员,到如今的金融家、管理学博士,窦荣兴一步一个脚印地从生活底层走上来。他以多年在金融业的实验和钻研,不仅将自己打造成一个金融家,而且将自己培养成为了一个学识渊博的学者,并成功“舞动”于财富之巅。

没有想象中银行高级管理人员西装革履的着装,一件很随意的夹克衫配上一条牛仔裤,给人一种和蔼、儒雅的印象。这是窦荣兴留给记者的第一印象。

不过,当交谈中一个个专业数字和金融词汇不断地从他口中蹦出时,你才真正认识到,他与名片上印刷的“中信银行郑州分行行长”的职务是相符的。

窦荣兴,中信银行郑州分行行长,在他的身上,有着勇者的胆魄、行者的果断,更有智者的从容。

从2005年上任以来的短短3年多时间,他和他率领的团队将一个落后的中小银行打造成了一个行业的领跑者:2005年以来分行累计实现利润是自成立以来7年累计实现利润的10倍,分行已从10年前只有1个营业网点的小银行,发展成为网络健全、业绩优异、文化和谐、品牌响亮的中原主流商业银行。而他却自谦地说:我收获的最大财富就是自身价值得到了体现。

如今,坐在宽敞的办公室内,回望过往之时,窦荣兴气定神闲、神情淡然,但又笑意其间。

晚报记者 程相伟 来从严 刘卫清/文 吴琳/图

回望感言

“踏踏实实做人,认认真真做事,这就是成功最基础的东西。”回首30年来的风雨历程和自己这一段不平凡的创业征程,窦荣兴不无深情地说。“银行经营的本质是经营风险,没有风险就没有回报,不发展或慢发展才是最大的风险。”要把一个银行做大、做强、做好,必须要稳健发展。如果离开稳健发展,做银行一定会出问题的。

改革开放以来,中原金融业在变革中求生存。对银行业来说,合规经营应该是一种自觉的行动,因为银行是一个高风险行业,要想控制风险,在风险管控能力上提高,唯一的做法就是一定要合规。

当前,我国经济正在进入结构调整、推进改革和社会转型的关键时期。国内宏观政策的调整,也增加了金融业风险的不确定性。质量是银行的生命线,没有质量就没有生存的能力。做银行,不要让一时的业绩冲昏头脑,不要大起大落,不要求走得很快,但一定要走得扎实,这样才能做得久远,走得更远。

二次创业的“跃动”

2005年初,窦荣兴正式走马上任,“掌舵”中信银行郑州分行这艘“大船”。但彼时的郑州分行,可以用“形势不容乐观”来形容。

尽管早在1998年就成立,但进入中原的7年时间里,中信在同业的快速发展面前显得十分窘迫:规模小,发展慢,结构不合理,到2004年,当时全口径存款仅100亿元,纯结算存款仅有31亿元。更重要的是职工工资低,留不住人才,一系列问题成为制约其发展的瓶颈。

未来的路在何方?中信银行郑州分行来到了其发展的十字路口。这也给临危受命、刚刚上任的窦荣兴带来了严峻的压力和巨大的挑战。

凭着多年积累的专业素质和良好的判断力,再创业的思路在窦荣兴的头脑中逐渐清晰起来——以“调整、质量、发展”为思路,开始苦练内功,进行二次创业。一时间以再创业为基调,改革在中信银行郑州分行每一领域每一环节展开。

作为“掌舵人”,窦荣兴审时度势,推出强化市场营销、完善激励机制、深化结构调整、防范经营风险等一系列经营管理措施,中信银行这艘原本缓慢前行的“大船”瞬间获得了强大的动力,陡然开始提速前行。

2005年以来,沿着“调整年”、“质量年”、“发展年”、“创新年”的思路,分行在3年多的稳步发展中完成了一次蜕变。机构建设、理财团队快速发展,公司业务、国际业务优势凸显……2007年该行首次以国际银团贷款安排身份向天瑞水泥贷款3亿元,被国际权威财经杂志《国际金融评论》评为“2007年度中国地区最佳贷款”奖。同年,该行以优质的服务在同业中脱颖而出,赢得全省高速公路联网收费项目,令河南同业刮目相看。

众所周知,银行业的竞争更多地体现在服务竞争上。优质服务是商业银行核心竞争力的标志。正是基于此理念,窦荣兴创造性地提出了“中信服务,天天进步”的服务品牌建设思路。

“‘中信服务,天天进步’不仅是个口号,而是要落实到行动上,就是要求每个员工每天都能进步一点点。这样经过日积月累,员工会惊喜于自己的变化,中信银行也将发生质的飞跃。”窦荣兴这样解释提出这项战略的初衷。

“‘中信服务,天天进步’的服务品牌建设举措,不但赢得了地方同业的认可,使郑州分行实现了质的飞跃,并且已经在全国各分行中推广开去,成为全国中信银行的服务标准。”窦荣兴自信淡定的表情后面,充满了自豪。

超前的战略眼光

在今天的金融战场上,要想运筹帷幄、决胜千里,必须要有准确、前瞻的战略进行匹配。创新是一个行业发展的推动剂,做银行业也不例外。

作为管理学博士,窦荣兴是一个对创新魂牵梦绕的人。从上任伊始,他就开始源源不断将创新的思维运用于管理工作的各个方面,用创新引领整个金融业的发展。

2008年,窦荣兴立足发展实际,确立“创新发展”工作思路——以创新发展为主题,以利润为核心,以负债业务为重点,不断强化市场营销,防范经营风险,提升发展质量,提高市场份额,实现效益、质量、规模的协调发展。

在公司业务方面,他们以客户为中心,创新公司业务营销模式,找准目标客户定位,深入营销“中信财富阶梯”品牌,目前该行已与90%以上的河南前100强企业建立了较为密切的合作关系。

在零售业务方面,按照零售发展战略,很快,一支高素质的零售客户经理队伍建立了起来。

目前,分行有由AFP、CFP组成的52人理财专家团队,成为河南同业占比最高的股份制银行。

2005年以来几年间,分行资产负债规模稳步增长,质量结构趋于优化。截至2008年9月底,分行实现税前利润44680万元,同比多盈26471万元。国际业务连续多年保持市场领先地位,国际业务结算量在郑州同业排名为第二。投资银行业务依托中信集团的综合优势,焕发出强劲的生命力,业务总量在中信银行系统和地方同业均名列前茅。

当前,随着美国次贷危机进一步深化,华尔街新一轮金融风暴席卷全球金融业,这些都使得金融业面临的挑战更为严峻。综合化经营、多元化转型成为中小银行未来发展的必由之路。“郑州作为区域性金融中心的地位不容置疑,河南庞大的经济实力对金融业发展起到了极大的推动作用。”窦荣兴说,同时,他也对中信银行的发展满怀信心,“中信银行一定能把中信集团的强大团队优势传递给每一个客户,也一定能站立在中原一流银行之列。”

竞合中打造新高度

做银行就是经营风险,在银行业发展前行的过程中,不可避免地会面临着同业竞争的局面。而在此前,中小股份制银行在同四大国有商业银行的竞争,已经抢占了先机,被金融界热议的“郑州现象”无疑就是最好的例证。

中原金融行业曾经经历了一段辉煌时期,由郑州股份制银行集体兴旺引发的“郑州现象”早已引起关注,并成为全国金融界的一个亮点和话题。

“‘郑州现象’的出现,在于当时特殊的时代背景和经济形势。”窦荣兴如是分析说,当时中国经济正处于转轨时期,四大银行机制尚没有完全放开,中小股份制银行正是抓住转轨时期市场空当的有利时机,依靠灵活的决策机制和高效良好的金融服务,迅速发展壮大,从而抢占了市场先机。

的确,郑州股份制商业银行多年来的表现确实骄人。不但开创了中原金融业的新格局,同时也为河南乃至全国金融行业培养和造就了一大批优秀的金融人才。

批优秀的金融人才。

但时势轮回。“如果说以前四大商业银行是因为体制的制约而影响了发展,那么现在随着各家银行股份制改造的完成,再加上其固有的客户、网点、产品等优势,今后各家银行之间的竞争一定会更加激烈。更重要的是,今后各家银行之间的关系可能更多的是‘竞合’——既有竞争更有合作,只有这样才能取得更大的进步。”展望中原金融业未来发展的航向,窦荣兴如是表示。

“多年的金融从业经历使我认识到,无论是竞争还是合作,最终都会促进整个中原金融行业向更高、更深层次飞跃,加快河南金融业发展的进程。作为中原金融行业的一员,我非常欣喜自己能够参与到这种进程中来,为中原金融业发展贡献一份力量。”窦荣兴明亮的目光里闪烁着自信和从容。这份自信足以穿越人生道路上的烟雨,让他一步步迈进新的目标。