

窦荣兴 一舞剑器动四方

在约了无数次被婉拒后，一直低调的中信银行郑州分行行长窦荣兴近日终于接受了记者的采访。

一身得体西装的窦荣兴，儒雅而淡定，笑谈中让记者领略了他的睿智和机敏。

作为中信银行郑州分行行长，窦荣兴自2005年以来用短短的4年多时间，将一个落后的中小银行打造成一个行业的领跑者。

以武术为喻，窦荣兴和他麾下的郑州中信虽仍然年轻，但江湖磨刀，深山练剑，已经具有相当深厚的内外功根底。无论是对于窦荣兴或是对于郑州分行来说，已是一舞剑器动四方了，且让我们看他来日如何再一展身手。

晚报记者 宋从严 刘卫清



“凤凰涅槃的过程是阵痛”

“凤凰涅槃 浴火重生”，在中国古代的文学作品中，经常用这句话来形容一场新的变革。对于窦荣兴来说，经历的正是这样一种惊心动魄的历程。

2005年年初，时任招商银行郑州分行副行长的窦荣兴怀揣一颗追梦的心来到了中信银行，开始了其职业生涯的新历程。但彼时对于窦荣兴来说，用“临危受命”来形容似乎更恰当一些。

尽管早在1998年就成立，但进入中原的7年时间里，中信银行郑州分行在同业的快速发展面前显得十分窘迫：近百亿的存款中有50%都是保证金存款，还有20%的高成本协议存款，扣除5亿多的储蓄存款后，真正对银行有意义的结算性存款仅仅20多亿；在5个多亿的储蓄存款中，有一半也是保证金存款，实际的储蓄存款也就2个多亿。

未来的路在何方？站在中信银行郑州分行发展的十字路口，刚刚走马上任的窦荣兴感受到了肩上沉重的压力和责任。

面对现状，窦荣兴没有退缩，凭着多年积累的专业素质和良好的判断力，再创业的思路在他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。

作为“掌舵人”，窦荣兴审时度势，提出了“立足现实，理清思路”的想法，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，中信银行郑州分行这艘原本缓慢行进的“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”、“文化年”的思路，郑州分行在4年多的稳步发展中完成了一次全新的蜕变。短短几年时间，该行零售管理资产从2004年年底的储蓄存款加上保证金共5亿元，到2008年的67.5亿元，增长了13.5倍。理财产品发售规模同业第一。以管理资产、储蓄存款、按揭贷款等为核心的主要业务稳居系统内第一梯队序列。当年实现税前利润5.6亿元，同比增长230%。如果将该行2005年至2008年利润相加后与该行自1998年成立以来前7年累计实现利润作一对比的话，这一倍数是4！

“凤凰涅槃的过程是阵痛，但浴火重生的过程收获的却是喜悦。”如今，回顾起往昔的艰辛与磨难，窦荣兴显得波澜不惊，这份淡定的神情，折射的却是一个金融高管对于事业的无限执著与挚爱。

打造特色业务“蓝海”

2009年5月22日，由中信银行郑州分行主承销的河南投资集团有限公司14亿元短期融资券（首期发行10亿元）成功发行，标志着该行与我省大型企业在投行业务上合作的又一成功。

在此之前，该行已成功承销了神火集团、平煤集团、一拖集团等企业短期融资券，承销规模达到44亿元，承销额占河南短券市场份额超过60%，位居河南省同行业第一。

不仅如此，在河南中期票据市场，该行更是占据了100%的市场份额。记者了解到，河南永煤集团发行的17亿元中期票据和平煤集团发行的30亿元中期票据，中信银行均为主承销商。

取得这样的成就，似乎更要归功于“掌舵人”窦荣兴独特的创新理念和战略。在他看来，发展永无止境，竞争依然激烈，要想不落伍，只有更努力。

记者获知，在新的形势下，窦荣兴将2008年确立为分行的“创新年”。正是在他倡导的

“创新发展”这一主题引领下，中信银行郑州分行在2008年初即以前瞻性的眼光成立了郑州同业首家相对独立的投资银行中心。

这一架构的改变立即见效。2008年，中信银行郑州分行累计实现投行业务收入近2700万元，在中信银行系统内排名第六位；除承销多支短券外，还成功发行信托融资4亿元，累计组织银团贷款64亿元；通过开拓融资租赁、保理等创新业务，为企业融资3亿多元。

在创新理念的引导下，该行的国际业务也保持了同业领先地位。2008年该行进出口收付汇量指标在郑州同业和系统内均排名第二。在今年金融危机冲击严重的背景下，该行国际业务进出口收付汇量仍稳居郑州同业第二。

“商业银行的创新其实是一种前瞻性的战略。通过创新，形成与别家银行不一样的服务或产品，并进而形成自己独特的品牌优势。中信银行在这几年的创新过程中已经尝到了甜头，并已经为郑州分行带来了巨大的竞争优势。”窦荣兴说。

服务永无止境

“银行是以服务为生的，没有服务就没有利润。”当窦荣兴现在面对记者表达出这样的理念时，其实背后有过他亲身经历的一段“辛酸往事”。

2005年年初的一天，窦荣兴刚到中信银行不久，有一次在分行营业部遇到一个客户。该客户在办理完业务后，非常不满地说了一句话：“中信的服务真差劲，以后再也不在这儿办业务了。”窦荣兴听到后深受刺激。

零售网点直接面对顾客，是客户服务体验的第一现场。为了随时掌控各零售网点服务水平，提升网点窗口形象，窦荣兴大刀阔斧地进行一系列变革。

重新梳理和下发大堂经理、服务中心人员等工作规范，加强制度化建设，系统性地强化从业人员的职业操守。同时，还通过在各支行设立服务品质负责人、大堂经理、安装排队叫号机和服务满意度评价设备、开展“文化服务月”活动等方式，多方面促进了服务水平的提高。该行在系统内首创了“神秘客户调查制度”，率先推出柜员服务评价器，邀请行

外客户定期对支行服务情况进行调查并打分。一系列举措的推进，迅速提升了中信银行的服务水平。

在郑州金融界，窦荣兴的经历可谓丰富。在他20多年的从业经历中，先后在国有银行、证券公司、股份制银行工作过。丰富的阅历让窦荣兴对于行业发展有着独特的视角和思维。

在经过进一步深思熟虑之后，窦荣兴创造性地提出了“中信服务，天天进步”的服务口号，即“每天进步一点点”之意。如今，这句话看起来似乎颇为平淡的话已经被中信银行总行在全国各分行推广使用，成为全国服务的一种标准。

正是用“中信服务，天天进步”的理念，强化服务品质，用心服务客户，中信银行在郑州地区的影响力日益扩大，成为同业竞相学习的榜样。

“会当凌绝顶，一览众山小。”展望未来，已经站在中原金融业巅峰的窦荣兴正带领他的中信银行，共同驶向成功的彼岸。

高端对话

创新谋势 长袖善舞

记者：目前省会各家商业银行纷纷加快零售转型战备步伐，积极构建三级财富管理体系。中信银行在零售业务领域有什么样的竞争优势呢？

窦荣兴：中信银行郑州分行这几年的零售业务发展十分迅猛，目前也是处于上升最快的时期。能取得如此的竞争优势，最主要的原因就是中信银行背靠的是中信集团这棵“大树”，特别是在零售业务领域，中信银行与中信集团下属的各金融子公司加大了产品研发力度，加强了对金融市场和理财产品市场的研究，从理财产品来源方面进行了多方面、持续的探讨，并积极把握市场契机，形成了广覆盖、多层次的个人理财产品体系。目前，中信郑州分行也正在积极打造中信“贵宾理财”的零售业务品牌，并努力实现一般理财客户、财富管理客户、私人银行客户的三级财富管理体系，以更好地服务中信银行的客户。

记者：目前各家股份制商业银行在积极抢占郑州市场的同时，纷纷实行省域化战略，在地市一级设立二级分行。中信银行在省域化方面的战略规划是什么样的？

窦荣兴：营业网点少是限制股份制商业银行发展的一大瓶颈。伴随着河南经济的快速发展，商业银行也需要有进一步的提升。但商业银行要想获取更大的发展空间，就必须在物理网点上不断扩张，延伸服务。目前郑州地区的各家股份制商业银行都纷纷向二线城市布设网点，这是出于对下一步竞争的战略考虑。中信银行目前已经在洛阳设立了一家二级分行，下一步正考虑在焦作、南阳等经济相对发达的城市继续设立二级分行。我们的初步发展规划是用4-5年的时间，在省内外10个城市设立二级分行，以便完善中信银行的全省服务网络。

记者：国内商业银行存在的一个主要问题就是同质化现象严重，创新能力不足。但中信银行自2006年以来，先后推出了一系列创新的产品和业务，这也为中信银行赢得了巨大的市场空间，您是如何看待这种创新的？

窦荣兴：尽管本轮国际金融危机的根源在于金融衍生品的过度创新所致，但对于国内商业银行来说，不能因此而止住金融创新的步伐，特别是目前面临金融危机的宏观背景下，商业银行的创新能力显得更为重要。对于中信银行来说，近几年来一直在不断探求和实践创新的产品和服务。中信银行与中信集团下的控股子公司中信证券、华夏基金、信诚保险和中信信托等开展了广泛的业务合作，依托多元化经营优势，通过紧贴市场，开发金融交叉产品，向客户提供了丰富的投资产品和服务。这不但满足了客户的新需求，同时也创造和开拓了新的利润来源渠道，可以说是多赢的局面。