

# 于无声处实打实

——访郑州银行董事长焦金荣

2009年末,原郑州市商业银行更名为“郑州银行”,这一重要信息的披露,标志着郑州银行已成功转型成为一家区域性银行,在新闻发布会上,焦金荣满怀信心地描述了郑州银行新的战略规划蓝图。

郑州银行成功地化解合行时期风险,在新中国金融史上是一个奇迹。从当初的遭遇挤兑、资不抵债,到如今的年盈利7亿元以上,身为郑州银行董事长的焦金荣成功“掌舵”这艘航船,成功实现了大踏步的跨越。

4月16日,当一向低调的焦金荣如约与记者面对面时,这位军人出身的银行家所展现出来的智慧和智慧深深折服了记者。

十年时间,焦金荣和他带领的郑州银行团队厚积薄发,成功谱写一家地方性商业银行成长为一家管理科学、功能完善、效益良好、独具特色的区域性股份制商业银行,并逐步走上了可持续、跨越式发展道路的盛世华章。

晚报记者 程相伟 来从产/文 赵楠/图



焦金荣

## 驾驭“风险机器”

在进入金融系统之前,焦金荣是一名军人。而军人要求的正是胆识、能力和稳健,有直面风险的本领。这正和他所从事的金融业有着颇多的相似之处。

经营银行事实上是在经营风险,而郑州银行作为郑州本土的金融机构,由于历史原因,所面临的风险要比其他银行更大、更难处理。焦金荣临危受命,被郑州市政府从国有银行“挖”来,和他的团队一道不但成功驾驭了郑州银行的“风险机器”,并且将其引入了更为宽广的“航道”。

“上世纪90年代末期,作为郑州市商业银行前身的郑州城市合作银行,它是由多家城市信用社组成,由于管理混乱,经营不善,造成了震惊全国的挤兑风潮。当时整个合行已经到了全行停付、濒临倒闭的边缘。”回顾当初的情景,焦金荣不无感叹地说。

郑州合行经历了“支付困难,到获取政府救助,再到化解风险,继而重新换回市民信赖”的冰火重天过程。

“艰难困苦,玉汝于成”焦金荣感触很多,他介绍到,成功化解合行风险得益于市委、市政府的坚强领导,得益于社会各界的支持,得益于人民银行的扶持,得益于监管当局的科学引领。但作为经营者,必须牢牢把握风险管控。在焦金荣看来,关掉每一扇风险之门,才能在快速前进的同时,稳如磐石。

2006年、2007年、2008年,郑州银行加快资本重组步伐,积极引进ISO9001:2000质量管理体系,明确“进社区、走市场、创特色、建精品”、“商行大特色、支行小特色”和“先做小做精,再做大做强,最终做优做久”的工作思路。

如今,郑州银行变追求速度和数量的粗放型管理为追求质量和效益的精细化管理,推行以“精确、细致、深入、规范”为特征的全面管理模式,分解、细化、落实经营管理目标,做到管理无处不在,无时不在,提升全行的整体执行能力。

数据显示,截至目前,郑州银行总资产达到450亿元,存款余额360亿元,贷款余额220亿元,银行卡发行120万张。而根据规划,到今年年底,郑州银行资产规模将达到520亿元以上,存款余额达到430亿元,贷款余额达到252亿元,实现向真正意义上的“好银行”转变。

如今,回顾郑州银行的发展史,我们不难发现:郑州银行的历程就是一部成功驾驭“风险机器”的奔跑的历史,是一曲努力实现又好又快发展的实践之歌。

在经历改制之初的艰苦创业后,郑州银行的发展方向问题就显得尤为重要。因此彼时的郑州金融市场上,已经形成了在全国都颇具影响力的“郑州金融现象”,作为本土的金融机构,郑州银行如何直面这些全国性商业银行的竞争,将直接决定其今后的发展甚至生存问题。

要发展首先就要确立思路。自2001年“掌舵”郑州银行开始,焦金荣就为郑州银行确立了明确的发展思路——做特色小银行。一切经营管理活动都要看是否符合这个标准,是否有利于实现这个目标。

“郑州银行是一家郑州地区本土金融机构,规模小,受资本制约,因此不具备与外来大银行直面竞争的条件。对此,我们就需要寻找与我们‘门当户对’的中小企业作为对

“10年时间,郑州银行探索出适合自身发展特色的经营模式,那就是瞄准小企业融资业务和市民银行业务,着重培养核心专长,努力塑造专家银行的角色,打造郑州银行的特色化之路。”谈及郑州银行成功之道源于何时,焦金荣这样评述。

作为“掌门人”,焦金荣深知,作为本土银行,郑州银行与外来的大银行没有可比性。只有结合郑州本土实际,找准自身定位,实行差异化竞争,才能走出一条独特的发展道路。

于是,在发展战略上,郑州银行充分发挥熟悉郑州当地市场、机制灵活等优势,扎根于本地市场,因地制宜,搞好特色经营。各支行根据自身的地理位置、资源配置、客户结构等特点,

2009年,郑州银行召开唱响发展主旋律动员大会,明确了“植根郑州、鼎立中原、辐射全国”的发展愿景和“更名迁址,设立异地分支机构,引进战略谋划上市”的三步走战略,为全行员工指明了前进方向。

于是,一系列的加快发展的举措频频推出:

2009年7月22日,郑州银行新郑支行正式开业。郑州银行迈出了向郑州城区以外市(县)进军的第一步。

2009年9月16日,郑州银行又进军民营经济最为发达的巩义市,巩义支行正式开业。

## 建精品银行

象,进行差异化服务,实现与中小企业的共同成长。”焦金荣说。

据介绍,自成立之初,郑州银行就从自身的实际出发,确定走精品银行发展之路。坚持“质量为本,稳健经营,不求最大,但求做精”的核心价值观,在市场定位上,郑州银行充分发挥决策链条短、机制灵活、反应灵敏的优势,细分市场,打造“中小企业银行”和“市民银行”的品牌。

“郑州银行对公贷款总量的90%投向了中小企业,为市区75%的市民提供金融服务。”焦金荣告诉记者说。本土银行要想在“夹缝”中生存发展,就必须去创新服务和产品。在这个过程中,郑州银行创造了多项“第一”:

全省首家成立“小企业信贷部”和“小企

## 打造经营特色

重点突出,做小特色支行。目前郑州银行已有2/3支行分别有了自己的特色,如二手房贷款、财政补贴利息业务、对市房管局的“一站式”服务、全民医保和新型农村合作医疗项目、代付都市村庄拆迁款、物流合作、小额贷款等,特色经营、差异化经营已经成为郑州银行的品牌。

另一方面,郑州银行明确“进社区、走市场”的特色发展方向和“逐步将2/3的网点植根社区和市场”的网点建设规划,引导员工树立“甘于做小”、“勇于做小”的意识,积极深入社区、市场开展调研,力求第一时间了解、满足客户的金融需求,落实“服务地方经济、服务中小企业、服务城市居民”的市场定位。

“走个性化服务之路,用具有特色的产品

## 布局区域化

2009年12月29日,中牟村镇银行正式揭牌,这是郑州银行控股的首家村镇银行。

今年年内,郑州银行将在南阳、新乡、济源筹建分行,而且进军省外设立机构的计划也已经纳入议事日程。

在增设分支机构的同时,郑州银行还制定了新的发展战略规划:

目前,郑州银行的资本充足率达到12.02%,不良贷款率控制在0.82%以内,拨备覆盖率达到321.13%,各项监管指标又上新台阶。“从2010年到2012年末,郑州银行的资产规模将达到850亿元,存款余额达到

业金融事业部”,全省首家推出“零首付、免利息”个人电脑消费分期贷款,全省首家推出“五个一”、“商户联保”、“专利权抵质押”等中小企业融资产品,全省首家发放下岗失业人员小额贷款,全市首个慈善日捐赠状元等。

坚持走服务中小企业的道路,让郑州银行看到了另一番天地。目前,小企业及个人贷款户数占到全行总贷款户数的96.4%,郑州银行正在不断确立小企业贷款业务在全省的优势地位。而郑州银行也荣获“中国最具社会责任中小银行”、“河南省小企业金融服务先进单位”等诸多荣誉称号。走出了一条精品银行的成功发展之路。多位省市领导对郑州银行的小企业银行业务发展作出了批示和鼓励,也受到了媒体的热切关注。

和服务吸引客户,是我们提升市场竞争力的突破口。”焦金荣说。在塑造支行局部特色的同时,郑州银行也为自身“特色”及核心产品进行了定位——

立足于打造“市民银行”的目标,郑州银行还大力发展市民银行业务,从与普通市民生活息息相关的各项代缴费业务着手,推出“缴付宝”业务,真正实现市民一站式交清水费、电费、燃气费、电话费、行政事业收费、地税款等,成为郑州市民基础生活代理业务量最多、项目最全的银行。

经过10年发展,郑州银行终于磨砺成了一把光辉夺目的“精品银行”之剑,成为郑州市市场上具有特色的精品银行、专家银行之一。

700亿元,贷款余额达到450亿元,各项监管指标达到监管要求,实现各项经营指标翻番。”谈及此处,焦金荣充满信心。

如今,郑州银行逐步以鼎立中原的气势,彰显出强劲的发展实力和青春蓬勃的生命活力,为省会郑州的经济繁荣、中小企业的健康成长和居民生活改善做出了突出贡献。

“政府满意的银行、中小企业信赖的银行、市民亲近的银行、股东信任的银行、员工拥护的银行”,这是郑州银行的目标。如今的郑州银行正以势如破竹之势鼎立中原大地,书写着辉煌的历史。