

中原访谈录

——相信价值,相信价值观

董文标:金融创新领军人的平常心

董文标,金融奇人。

从郑州交行行长出发的董文标,先后担任过中国最具影响力的海通证券董事长,再到民生银行的副行长、行长、董事长,用短短的十几年,将民生银行这个国内首个民营资本入股的“小行”发展为中国赢利能力最强的银行之一,资产超3万亿,踏入全球500强。可以说董文标是中国金融界创新的一个奇才。2008年,51岁的董文标任全国政协常委、经济委员会副主任,次年当选CCTV中国经济年度人物。从郑州交行出发的董文标,是郑州的骄傲,河南的名片,中国银行业创新领航人。

他走进会客厅时,悄无声息,让正在热烈聊天的我们着实吓了一跳。

此时,一屋子的人正分成两派,一边在七嘴八舌互相补充讲述他在金融领域的一个个传奇故事,一边则在瞠目结舌侧耳倾听,而他就像邻家大叔一样,摆摆手说:“都是瞎忽悠,他们的故事比我多多了。”

这个金融领域里改革的“强硬派”,在为人上却显现出常人都少见的温厚。

从履历和媒体报道上看,董文标每一步都走得成功,可谓一帆风顺,但他向记者坦言也曾遭遇过很多挫折和失败,对于这些不为人知的故事,他也只是摆摆手:“血与火,成长都要经历。”

本报记者 杨玉玺 辛晓青/文 张翼飞/图



本期嘉宾
CCTV中国经济年度人物
全国政协常委
全国工商联副主席
民生银行董事长
董文标

创业者董文标

“为什么我能当行长你们不能,关键在我投入”

郑州晚报:您做出了令很多业界惊叹的事情,在公众看来,您走到哪里都能获得成功,我们很想知道,对您来说成功的关键是什么?

董文标:有些话我也常给我的团队讲,4个词8个字:投入、激情、真诚、善良,其实人生就是这么点事。

【投入】“全力以赴,全身心”

做什么事都要投入。实际上,就是种瓜得瓜种豆得豆,咱们都是农村出来的,你没种,什么也长不出来。

我曾讲过,从做行长开始,我每天早上7点上班,他们9点上班。对很多人来说,一年可以做到,两年可以做到,但是能坚持10年都做到吗?如果做到了,一天多工作2个小时,10年是多少呢?

所以说,我为什么能当行长你们不能,关键在我投入。我不单单是投入,还是可持续地投入,10年如一日地这么投入,所以肯定有好的结果。我一步步走过来,每天都思考的问题,就是要全力以赴,全身心投入。

【真诚】“哪怕是一块石头,都有可能与它沟通”

与任何人打交道都要真诚,对人家真诚,就是对自己真诚,一定要做到以心换心,以诚相待。只要对他真诚,哪怕是一块石头,你都有可能跟它进行沟通,石头都可能产生灵魂。

无论是原来在农村插队,到后来读大学,去交行,到海通证券,后来到民生银行,我跟别人交往,最主要的就是真诚。我从来都是有什么说什么,都放在桌面上,绝不会在桌子下面讨论问题。

所以我们单位的人,包括我一路走来所有和我认识的人,对这一点都是毫无疑问认可的,他们说:“老董这个人,跟你交流,都是用心交流。”因为用心和用嘴交流是两码事。

【激情】“做什么事就要喜欢,与它培养感情,用心去做”

第三个词,我觉得是要有激情。激情就是要有爱,做什么事就要喜欢,与它培养感情,用心去做。

我每天早上7点迎着太阳,晚上11点披星戴月,一天忙忙碌碌,我觉得能这样做,喜欢这件事,爱这件事,期待做这件事,才能持续去思考,充满激情去思考。

很多创造性工作,都是由于爱而产生,因为这种爱,充满激情。因为激情,才有思想的火花,才有了创造性。

【善良】“走过这几十年,我没害过人”

善良也非常重要。我这一辈子,走过这么几十年,回顾下,我没害过人。

如果我的同事出现这样那样的问题,我都会忏悔,没给他支持,没很好地提醒他,责任不在他,都在我。为什么他要告你,跟你过不去?原因在你没关心他。

常人可能会想,你手里有权,他对你做了过激的行为对你带来很大冲击,你可以通过各种方式来修理他,解决这个问题。但我觉得做人不能这样。一定要想办法把问题解决掉,是因为我的私人影响了人家的追求,扼杀了人家的创造性;即使他行事方式不对,你也可以努力让他改正。我说过,哪怕是石头,你专注关爱它,它也会有生命,也会和你沟通。

普通人董文标

“我从没认为自己怎么样,你看我经常开车让他们坐车”

董文标跟记者们一见面,就赶紧说:“别听他们瞎忽悠,他们很能干,故事比我的多。”听他寒暄,就像隔壁大叔一样亲切。而在访谈中他也数次提到,自己是个“普普通通”的人,不用司机,不用秘书,不会花钱,不懂享受。

郑州晚报:我们了解到,您在小时候,因为家庭成分不好,受了很多白眼,很坎坷,当时父亲让您坚持读书才有了今天。那么父亲是对您的人生产生最重要影响的人吗?

董文标:我们那个年代家里兄弟姊妹多,我家兄妹五人,我排行老三,家庭也都是粗放式抚养,而我父母都很忙,也没时间过多照顾我们。

我们那个年代的人记忆中,永远抹不去的就是饿,所以到现在像我们这样的人就是不会花钱,现在收入高了些,但我还是不会花钱。我父亲是个很本分的教师,在叶县很有名,他胆小怕事,但是对自己要求非常严格。我举个小例子,现在想起来我们都求远做不到。当时我父亲从一中调走,交接时要把办公室的东西交给总务处。当时一把铁锁忘了交,放到纸箱里带回来了。回去以后他跟我说,哎呀,我交东西时慌张着锁忘了交,现在再给人家送去吧,也不太好,让人归去为我想昧的。他就让我趁下班过去从门下塞进去。

我父亲对自己要求非常严格,一生都是这样。过去不理解,现在我真正理解了他。**郑州晚报:**您说对小时候的记忆就是吃不饱,因为出身问题小时候吃了很多苦。还有比这更苦的事吗?

董文标:当然有,很多。

在工作中,一个人能做成事,做成大事,他肯定是抗打击能力极强的,要有极大的承受能力,如果路都是平坦的,他能成大事,那就是命了,但一般是不可能的。

所以说,我这一路走来,千锤百炼,经历各种各样的挫折、曲折、打击,但是我讲过,我有一颗平常心,我本来就没有这些,我本来就那样,也就能够泰然处之。

郑州晚报:平常心是与生俱来的吗?

董文标:经历的多了,就会把事情看淡了,因为一个人没经历过什么事,碰到了事就会整夜整夜睡不着觉。但是像我这样,五十六七了,我经历了这么多企业,我一个乡下人,从郑州到上海,再到北京,尤其到北京这个地方,你要是没承受能力,在这支撵不了几天的。人在这一生中,会有许多石头砸你,砸的越多越好。像我,

砸我的石头太多了,我就用起来,铸就今天的民生银行这样一个高楼大厦。

这些不是天生的,人必须经历风风雨雨,才能练就一身能量,承受住各种各样的打击,遇到任何事情,才能用平常心去对待,然后一步一步走过来。

郑州晚报:您工作之余最大的爱好是散步和摄影?

董文标:我原来也打高尔夫,第一,用时太长,通常打一场球需要大半天的时间;第二,不太适应我,我性格比较急,这运动适合慢性子的人。第三,还要花很多钱,我觉得不值。现在我锻炼身体方式基本上就是走路和游泳了。走路也不用花钱,随时随地,并且简单便于操作。(大笑)

郑州晚报:走路也会给自己设定目标吗?

董文标:每天都要走,每天35分钟到40分钟,一天两次或者一次,早上起来爬山,40分钟来回,洗了澡吃饭。这也不是什么爱好,岁数大了,要锻炼身体,就选择最简单的,不受任何制约的。摄影这个东西,纯属玩的,没其他太多爱好了。

领军者董文标

1996年1月12日,作为中国银行业改革试验田,中国第一家以民营资本为主体发起设立的全国性股份制银行中国民生银行横空出世。

17年后,民生银行在中国银行业创造了持续健康快速发展的奇迹,资产质量和资本回报率平均居股份制银行前列。

有人这样评价董文标,一次、两次做了该做的,或许只是侥幸,但持续多年战略的成功,紧跟市场甚至引领市场,便是智慧。在金融界,董文标可谓扛起了银行创新的大旗,一个企业对一个人的依赖程度,在民生银行显得前所未有之高,甚至有人担心,如果董文标退休,民生银行是否还能保持这些年来改革力度和创新力度。

这一切,都因为董文标。

郑州晚报:您少年时期在郑州求学,郑州也是您走向金融舞台的精彩的第一站,在郑州有什么故事与我们分享吗?

董文标:1977年我从农村走向城市,在郑州我见到了更大的天地。在郑州交行有很多往事。我举个例子,当时要成立郑州商品交易所,郑州的所有银行行长都被叫到一起谈这个事,几乎所有银行行长都对这事不感兴趣,他们都说没规模没钱,弄不了。他们觉得期货风险太大,但他们不知道,这只是打造一个期货平台,而不是做期货。当时我是郑州交行行长,就把这个事接下来了。郑州交行给郑商所注入了第一批资金。

郑商所给郑州带来了极大的繁荣。促成郑商所的设立,我觉得这是我给郑州办得最大的一件事。因为有这么个商品交易所,郑州改变了,而且郑商所也是可持续发展的,一直到现在依然非常繁荣。

郑州晚报:如果有一天您离开民生银行的活会做什么?

这个出身河南叶县教师家庭的男人,已在北京、上海工作生活了20多年,然而话里时常会有乡音出现,与记者见面时,就笑着纠正了随行一位记者的河南话,“你说的没我说的标准”。他笑着告诉我们,虽然自己现在说普通话,但是很多人依然从中间听到河南味儿,“中央电视台的一个记者跟我说,你这是标准的河南普通话。”而董文标的身上,除了偶尔泄露的乡音外,还有河南人所特有的温厚、待人接物时的谦恭。

郑州晚报:金融对一个城市的繁荣是特别重要的,现在郑东新区提出要建设区域性的金融中心,您作为一个金融大腕儿,给我们提点建议。

董文标:现在不少省会城市都提出建立区域金融中心。金融中心建设是个很复杂的问题,要使一个二三线城市成为金融中心,我觉得关键是要让这个城市对于全球500强企业 and 全球大型金融机构的领导产生吸引力,让他们愿意把机构设在这里,愿意到这里考察、开会、办事。如果只是搞点高楼大厦,没有任何实际意义。因为只有这些顶尖的企业家和金融家前来,才能带来很多思想,带来很多理念,带来很多创新,而接下来就会带来

河南人董文标



“人必须经历风风雨雨,才能练就一身能量,承受住各种各样的打击,遇到任何事情,才能用平常心去对待,然后一步一步走过来。”

董文标:休息。马云前两天讲过,50岁前工作就是生活,而50岁后生活就是工作。休息就好好休息,不工作其实生活也会丰富多彩。

郑州晚报:对退休生活有详细的规划吗?
董文标:规划过,很简单,生活就是工作。
郑州晚报:当下的年轻人,跟您的人生观不大一样,他们也没经历过您那个年代,对您您有什么看法和建议?

董文标:我跟你的理解不一样,80后、90后吃得饱穿得暖,和我们不一样,再等15年,他们会进入中国主流社会,并且会给中国带来新的理念、新的思想。他们肯定比我们干得好,所以不要说独生子不行,我们行里真正做业务比较好的,都是80后,他们没那么多框框,不循规蹈矩,他们有激情有创造性,他们不拘一格,他所做的事情,往往都是你意想不到的。

如今民生银行已经开始在培养一批1975年到1985年出生的优秀人才,从中选择一批干部进入民生银行高管团队,推动民生银行可持续发展。

发现“小微”蓝海

过去银行主要支持大企业,后来提出了支持中小企业。2008年,董文标在调研中发现,小型和微型企业,“比小企业还小的个体工商户和私人企业主可能更需要银行的支持,所以他提出了‘小微企业’的概念。”民生银行一位高管告诉记者,在民生银行将大客户放到事业部经营之后,分行被迫转向“小微”和零售业务,当时一些分行颇有微词,认为小微企业连账本都没有,给他们服务,成本很大且风险很高,没有发展前途。然而民生银行几年来的发展最终证明,采用一套全新的商业模式,小微企业金融服务能够实现“低风险和低成本”,是一片广阔的金融蓝海。在民生银行的带动下,越来越多的银行开始进军小微金融服务。

我觉得郑州要打造一个区域性金融中心,要想清楚先做什么后做什么。如何才能吸引这些企业家和金融家,这是最重要的。
董文标:作为河南的骄傲,家乡人民很期待您能对家乡给予支持,我们听说民生银行要在郑东新区做一个后台中心,能否谈下民生银行在河南的发展规划?

董文标:我们把民生银行的灾备中心放在了郑东新区。同时,民生银行总行的资金交易中心要设在郑州,就叫中原资金交易中心。随着市场经济体制的不断完善和金融体制改革持续深化,这个交易中心将对郑州区域金融中心建设起到支持作用。

>>>《郑州日报》“中原之子”栏目今日同步刊发董文标访谈。

延伸阅读

民生银行的创新扛起银行业改革大旗

在采访中,一位业内人士总结了董文标所带领的民生银行形成的创新模式。

独立评审制度

在上世纪90年代末,中国的银行不良资产率公开说是将近30%,据银行业界人士说已经超过了40%。2000年董文标接任民生银行行长,当时民生银行的不良贷款率在6%以上,为了从体制上消除不良贷款产生的土壤,董文标在中国银行业首家推行“独立评审”制度。

在民生银行,各级行领导开始退出审贷委员会,审贷委员会由专业的评审人员组成,进行独立的贷款评审,不受行政干预;总行向分行派驻评审人员,人、财、物独立于分行,不受分行领导的管理和干预。

建立独立授信评审体制后,民生银行的不贷款率快速下降,在资产质量上率先达到了国际先进银行的水平。

事业部制改革

在中国银行业,过去是总行——分行——支行的“两级管理、一级经营”的块状管理体制,总行把各项任务指标给分行,分行给支行,支行再给员工。而国际先进银行通行的则是事业部制管理模式。事业部制在中国银行业能否行得通,一直是中国银行业界的疑问。2007年,董文标决定首吃“事业部”的螃蟹。

2008年初,民生银行成立了地产、能源、交通、冶金四个行业金融事业部,对高风险的公司业务实行“一级经营,一级管理”。在董文标看来,像能源、地产这种高风险业务,必须是一级经营,支行、分行永远不能做。“因为信息不对称,你没有这样的团队,没有这种专业化的能力,你做了,就会粉身碎骨。”董文标如是说。

事业部制改革极大提升了民生银行风险管理的专业化能力和水平,帮助民生银行抵御了全球金融危机冲击,也极大提升了民生银行客户服务的专业化能力和水平,用事实证明,事业部制在中国银行业行得通。