

# 风雨过后更见彩虹

## ——写在郑州市商业银行更名之际

本报记者 张慧 通讯员 吴华 刘扬 成娟



从2000年到即将到来的2010年,历史的轮回中,郑州市商业银行即将迎来自己另一个历史时刻——更名为“郑州银行”。

弹指十年间,郑州市商业银行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。

从最初的郑州城市信用社,到郑州城市合作银行,到郑州市商业银行,再到如今的郑州银行,郑州市商业银行在名称的不断变迁中,实现着大跨步的跨越。

如今,郑州商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,为省会城市的经济繁荣、中小企业的健康成长和居民生活改善做出了突出贡献。

如今,“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”激励着每一个商人勇往直前。正如郑州商行把自己的银行卡也命名为“商鼎卡”一样,如今的郑州商行正以势如破竹之势鼎立中原大地,书写着辉煌的历史。

“成绩的取得,得益于郑州市商业银行深入学习实践科学发展观,正确判断经济金融形势,坚持大胆改革、创新求变的经营理念,创造出独具特色的业务发展模式。”回顾发展历程,郑州市商业银行董事长焦金荣坚定地说。



### “痛定思痛”中的艰难岁月

回顾合行风险时期,从当时的命悬一线,到现在的质的飞跃,取得的骄人成绩,不仅让后人感叹,更让人惊叹于郑州市商业银行如今的辉煌。

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,它是有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波。当时整个合行已经到了全行停付、濒临倒闭的边缘。回顾当时面临的严峻形势,5万工商行政事业开户单位的20亿元公存账户不能畅通结算,40万储户的45亿元储蓄存款不能支付,压单压票十分严重,部分情绪激动的储户开始堵铁路、围网点,给郑州市的社会经济秩序带来很大震动。

风险集中爆发后,当时的中国人民银行总行和河南省政府在反复听取汇报并进行深入研究后,在处理的意见上,最终选择了后者——救助。考虑到郑州是地处中原的省会中心城市,一旦关闭将会直接威胁郑州市以及河南省的金融稳定,甚至对其他省份的金融稳定,所以最终选择了后者——救助,并就郑州合行救助工作提出“充实合行领导班子,进行债权债务重组,通过债转股等方式增资扩股,清收资产,打击金融犯罪,加强合行内部管理”等工作要求,由双方共同制定救助方案。在方案实施的过程中,各级人民银行加班加点,挑灯夜战,尽最大努力救助工作争取时间;河南省、郑州市主要负责同志更是将救助工作当作头等大事,日夜奔波,筹措资金,想方设法化解支付危机——原郑州市市长陈义初就是为救助合行操劳,累倒在工作岗位上的,经历生死一线;原郑州市常务副市长张立兴将办公室搬到了合行第一线,现场指挥各项救助工作,每天他还要坚持给自己打针,克服病痛坚持工



作……市公、检、法单位抽调骨干力量,组成百人专案队伍,全力侦办合行案件,加大不良资产清收力度,在两年内清收30亿元,依法处理一批金融蛀虫和不法分子,给予金融犯罪以沉重打击;郑州市直机关和部分企、事业单位也给予大力支持,积极配合风险化解工作顺利进行。

在各级政府、人民银行的通力合作、正确领导和大力支持下,自1998年出现危机到1999年底,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”的冰火两重天过程。其间,郑州合行的干部员工们,虽历经磨难却没气馁、放弃,发扬顽强拼搏的精神,忍辱负重、团结一致,辛勤工作,新吸收存款9亿元——至此,郑州合行支付风险已基本解决,重新恢复生机。

时任河南省委副书记的国务院副总理李克强同志,曾在接受《东方之子》采访时,将化解合行风险与黄河防汛并称为当年度河南头等大事。

曾亲历合行化险工作的中国人民银行副行长刘士余曾评价,成功化解合行风险,在新中国金融史上是一个奇迹。

而对于那段艰难岁月,涌现的很多故事和人将永远被铭记,商人更多的是感怀感恩——“现在回想起来,成功化解合行风险,各级领导倾注了大量心血,省、市政府付出沉重代价;社会各界及广大股东也给予了充分理解和支持,我们全体员工经受了磨难和严峻的考验。我们要常怀这种感恩之心,感激之情,激励我们克服困难,扎扎实实把这家银行办好!”郑州商行董事长焦金荣这样告诉记者。

### 十年磨剑再谱金融新篇

2000年2月27日,郑州合行以崭新的面孔出现在公众面前——郑州市商业银行挂牌成立。成立后的郑州市商业银行不断开拓进取,努力实现一个又一个新的跨越。

全新的郑州商行,首要明确的是强化一级法人体制,并不断提升公司治理水平,形成由股东大会、董事会、监事会和高管层共同组成决策、监督、执行制衡体系。继而解决合行“意识形态”的问题,树立发展理念,建设企业文化;2001年7月,郑州商行召开誓师动员大会,首次提出“四个为本”、“六种精神”,即以“人为本、客户为本、服务为本、信誉为本”,“六种精神”(勤俭建行、乐于奉献的创业精神,锐意改革、勇于探索的创新精神,真抓实干、注重实效的务实精神,恪尽职守、严谨稳健的负责精神,崇尚知识、尊重人才的科学精神,同心同德、荣辱与共的团队精神),并将此作为全体商行人的核心价值观和精神动力。而后,该行又在自己的经营生活中总结形成“五种意识”、“五种作风”,并以“创新文化、速度文化、执行文化、学习文化、服务文化、风险文化、廉政文化”,组成有自己鲜明特色的企业文化体系。

2005年,郑州商行在成功实施《三年发展规划》的基础上,进一步科学制定《五年战略规划》,明确提出了“力争到2010年底,资产规模达到520

亿元以上,存款余额达到430亿元以上,贷款规模达到252亿元以上,累计实现利润突破29亿元,把郑州商行建设成为政府满意的银行、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!”的目标。

2006年、2007年、2008年,郑州商行以《五年战略规划》为指导,进行了一系列大刀阔斧的改革。加快资本重组和战略引资步伐,积极引进ISO9001:2000质量管理体系,建立薪酬绩效考核体系、经济资本管理体系和企业文化体系,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,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。

2009年初,郑州商行以“监管评级由五级直接跃升为三级、具备更名和跨区域发展资格”为契机,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,引进战投谋划上市”的三步走战略,为全行员工指明了前进方向。

在此基础上,郑州商行积极借鉴上海银行等好的经验,进一步优化公司治理和激励约束机制;修订完善2010-2012年三年发展规划,积极开展股权整合、筹备发行次级债、筛选战略合作伙伴等工作,加快建立资本补充长效机制。截至2009年11月底,郑州商行资产总额428.22亿元,较成立之初增长了364.22亿元;存款余额348.72亿元,较成立之初增长了308.11亿元;贷款余额197.4亿元;9年来,盈利能力不断增强,2005年、2006年分别实现盈利1.15亿元和2.65亿元,2007年实现盈利4.75亿元,2008年实现盈利7.08亿元;到2009年11月底实现盈利6.35亿元。

### 精耕细作推动科学管理

郑州商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。实现向真正意义上的“好银行”转变。

优秀的企业离不开科学的管理。多年来,郑州银行不断完善公司治理,提升科学管理工作水平。按照中国银监会有关要求,郑州银行从组织架构、职责边界、决策规则和程序、激励和约束机制、信息披露和透明度、社会责任等方面不断完善公司治理结构,健全完善董事会、监事会专门委员会,引进了独立董事和外部监事,初步形成了决策、执行和监督机构三者有效制衡,夯实了规范发展、科学发展的基石。通过有效的公司架构,在明确“三会一层”职责和权力的基础上,提高了决策效率,节约了经营成本,保障了企业的健康发展。同时,董事会充分发挥自身作用,在地方政府和监管部门的指导和支持下,强力攻坚,全面完成

### 差异化经营战略打造精品银行

面对郑州金融行业日益同质化、白热化的竞争,郑州商行坚持有所为有所不为,扬长避短,做精做专,选择差异化有所为的发展战略,在强手如林的中原金融市场上闯出自己一片天地。

在发展战略上,郑州商行充分结合各支行自身的地理位置、资源配置、客户结构等特点,重点突出,做支行小特色。目前郑州商行已有2/3支行分别有了自己的特色,如二手房贷款、财政补贴利息税业务、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,已经成为商行的品牌。

郑州商行出于自身地缘性和所具备资源考虑,重点发展个人银行业务和小企业贷款业务。一方面强化经济资本管理,加大对资本占用率和资本回报率考核,倡导绿色信贷,引导支行积极开展小额贷款业务和零售业务,另一方面明确“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。

2006年,该行在全省首家成立小企业信贷部,建立了小企业贷款绿色通道,针对市场需要,开发出商联保、五·一贷款、专利权质押、商铺按揭、产业链担保等一系列产品,打破中小企业和个体工商户因缺乏担保条件、财务体系不健全而融资难的瓶颈,在服装、物流、科技等多个领域叫响了品牌。截至2008年底,郑州商行小企业贷款及个贷余额28.56亿元,小企业及个人贷款综合收息率高达99.7%,小企业及个人贷款户数占到全行总贷款户数的96.4%。2009年,该行对小企业信贷部进行体制改革,全省首家成立小企业金融事业部,建立独立核算、责权统一的经营主体,专业从事该行小企业融资业务拓展。事业部下设营销中心,建立专家型团队,服务专业市场、专业群体。到2009年11月底,该行小企业贷款及个贷余额达到36.5亿元,累计发放贷款达90亿元,综合收息率为99.67%,他们正在不断确立小企业贷款业务在全省的优势地位。

作为市民银行,郑州商行不断推出符合居民创业、消费、生活需求的各种特色产品。在个人贷款系列产品方面,郑州商行推出的“乐安家”住房贷款系列,为寻常百姓购房、装修提供资金支持。乐经营贷款则为更多人创业提供了便利。同时,郑州商行还从与普通市民生活息息相关的各项代缴业务着手,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、网通电话费、移动话费、联通话费、有线电视费、行政事业收费、地税款等,成为了全省居民基础生活代理业务量最多、项目最全的银行。

郑州商行行长王天宇说:“走个性化服务之路,用具有特色的产品和服务吸引客户,是我们提升市场竞争力的突破口。”就金融业来讲,个性化服务一方面表现在产品提供上,即为每一个或者每一类客户“量身定做”符合不同需要的金融产品;另一方面还表现在服务档次和服务质量上,即同样的金融产品服务,商行要做到“更快、更好、更安全”。

郑州商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,稳健经营,不求做大,但求做精做强,在塑造支行局部特色的同时,郑州商行也为自身“特色”及核心产品进行了定位,那就是打造本土“市民银行”、“小企业银行”。

### 以服务为使命 与地方经济共成长

2008年,郑州市GDP收入达到3004亿元,在这组数字快速增长的背后,大量的中小企业和民营经济的贡献功不可没。而作为郑州本土成长起来的金融机构,郑州市商业银行积极发挥自身融通资金的优势,以实际行动支持郑州地方经济建设,实现与地方经济的共同成长。

数据显示,从2000年到2009年底的时间里,郑州商行累计投放贷款520亿元,大力支持了城市基础设施建设、地方财政项目、科教文卫事业以及优秀民营企业建设,郑州的城市建设有很多都打上了“商行标签”;如市道路拓宽、省高速公路建设、市环城快速路建设、东西大街改造、郑东新区建设、自来水管网改造等一批省市重点工程,郑州商行都给予大力的资金支持。

多年来,郑州商行始终立足本土品牌的优势,充分发挥一级法人银行所具有的反应灵敏、决策快捷、创新高效的优点,以全新的服务理念和方式,为郑州本地的优势传统产业、优良成长型企业、优质成熟市场,量身定做全方位的金融配套服务和多样化金融产品,推动地方经济又好又快发展。

一些优秀国有大中型企业和民营企业的成长和发展也都有郑州商行的身影,如中国长铝、郑州市燃气集团、竹林众生、思念集团等等,郑州商行在资金投入上适度倾斜,带动一系列名优品牌成长。

2008年到2009年,应对经济寒流,郑州商行全力支持本土经济发展和城市建设,两年投放贷款224亿元。郑州商行表示,在特殊形势特殊背景下,该行着重强调本土银行的社会责任,与符合国家产业政策的企业同舟共济,加强合作与沟通,对有利于国计民生的项目坚决予以支持,承诺不单边撤回资金,保证企业健康运转。

成就源于责任,责任成就希望。正是因为承担起了一个良好企业公民的责任,郑州商行才受到了广大客户的信赖。作为本土银行,郑州商行多年来积极参与社会公益事业,勇于承担社会责任,回报社会。

数据佐证一切:2008年10月16日,郑州市首个慈善日上,郑州商行一次捐赠100万元,成为“捐款状元”;2009年,郑州商行在慈善日再度捐款130万元;2008年5月12日,四川地震灾害后,该行捐款50万元支持灾区救援和灾区重建,银行员工们也自发捐款52万元;此外,该行还捐建希望小学,与教育系统一道推动“娃娃学理财”工程;积极下乡扶贫,帮助贫困农村修路致富,建立科技培训网络。在保障市民生活秩序方面,郑州商行所作贡献也颇多,如2003年“非典”时期参与“肉禽禽储备工程”等。

同时,该行还大力支持地方再就业工程,扶助社会困难群体,构建和谐社会,截至目前已累计发放下岗失业贷款1659笔,发放金额2.6亿元。在2007年和2008年举办的两届“郑州十大创富明星”评选活动中,大多获选者都是下岗后得到郑州商行的支持,实践了创富梦想。

真心换来的是社会、市民对郑州商行的高度认可。该行先后荣获“中国最具社会责任中小银行”、“中国最佳物流银行”、“中国银行业文明规范服务示范单位”、“河南省最受尊敬的金融服务机构”、“河南最具成长性的100家标杆企业”、“河南品牌100强”、“改革开放30周年卓越贡献国有企业”、“河南省小企业金融服务先进单位”、“中原最佳市民银行”、“中原地区最具社会责任银行”等称号,并被群众亲切地称为“市民银行”、“小企业银行”、“郑州人自己的银行”。

### 潜力释放孕育发展新起点

随着宏观经济金融环境的变化和银行业全面开放格局的形成,金融市场的快速发展和银行业竞争的加剧,面临诸多困难和问题的城市商业银行的处境将更加艰难。城市商业银行原有的发展模式难以以为继,从城市商业银行向区域性商业银行的转型已成为必然趋势。郑州市商业银行及

时作出战略调整,选择变革之道,拓展生存空间。

2009年7月22日,装饰一新而又简洁朴素大方的郑州市商业银行新郑支行正式开业了。在金融机构林立的郑州地区,这个看上去并不起眼的小支行,却在郑州市商业银行乃至郑州金融行业发展史上写下了浓墨重彩的一笔。“郑州市商业银行迈出了向郑州城区以外市(县)进军的第一步”,这也成为所有郑州商人永远难以忘却的记忆。而9月16日,巩义支行的开业标志着在不久的将来,该行将实现对周边县域的全覆盖。据悉,该行控股的首家村镇银行也将不日亮相,这是其涉足建立农村金融服务模式的努力成果。“2010年,我们要在省内外市场开设网点,接下来,在武汉、石家庄的金融市场上,也会见到我们的身影。”郑州商行的工作人员告诉记者。

2009年,是郑州市商业银行发展的一年、开拓的一年、骄人的一年,而同时,这一年也注定成为郑州市商业银行发展史一块无法磨灭的里程碑:十年间,郑州商行资产规模由小变大,资产质量由差变好,管理水平由低变高,盈利能力由弱变强,监管评级越级提升,耀眼的成就全在一刻绽放出绚丽的光芒——2009年岁末,让该行在2010年即将到来的时刻,有机会站上一个更好、更高的发展平台,华丽转身“郑州银行”,在一个新的起点上,去实现跨区域发展,去实现战略引投计划上市。

“过去和未来,我们一直都在努力朝向一个目标,就是要成为中原地区具有良好经营业绩和较高服务质量的优秀地方金融机构。未来的郑州银行,将会是一家布局合理、功能齐全、特色鲜明的区域性股份制商业银行,我们将积极引进优质的战略投资者,引资引智,将先进理念融入经营管理中去,打造一家真正意义上的‘好银行’,并到全国的大舞台上去检验自己的才华和能力。郑州银行也会一如既往地肩负保护存款人和建设地方经济的社会责任,肩负维护全体股东利益的信托责任和带领全体员工成就事业的创业责任,扮演好民生生活好管家、中小企业成长好伙伴、地方经济建设好支撑的角色。”采访中,王天宇行长对未来进行了这样一个概括。

面对新的形势和任务,王天宇行长指出,郑州银行将坚持走“稳健经营、可持续发展”道路,着力培育核心竞争力,为今后的长远发展打好基础。“郑州银行首先要完成的课题是成功实施全新的三年发展规划,预计2012年,我们的资产规模将达到850亿元,存款余额达到700亿元,贷款余额420亿元,资本充足率达到12%以上,拨备覆盖率达到160%以上,不良贷款率控制在2%以内,实现各项经营指标三年翻番的目标。”王天宇说。

今天,在中原大地这片热土上,历经改革洗礼的郑州市商业银行,正以其生机勃勃的生命力,与郑州的明天一起茁壮成长……

