

中国银行业创新领航人

——CCTV中国经济年度人物、中原之子系列人物之董文标

本报记者 杨玉玺 王文霞 文 杨光 图

“国内最幽默的银行行长”，是在描述一位从河南大地走出去的中原赤子——中华全国工商业联合会副主席、中国民生银行董事长董文标。

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。

4月初的一天，记者来到民生银行董事会的所在地，采访这位中原骄子。当董文标快步走进会客室时，给记者的第一印象是儒雅、睿智、平和，但有点陌生。可当他用地道的河南话与记者交谈时，乡情在房间中弥漫，传奇在春风中开启。



人物 档案

1957年6月，生于河南平顶山叶县。
1978年，进入河南省银行学校学习，毕业后留校任教，后任河南省银行管理学院的副院长。
1991年，调入交通银行郑州分行任行长，三年间使其成为交通银行系统的一面旗帜。
1993年初，调入交通银行总行，随后出任海通证券的第一任董事长，并按国际标准化股份公司的形式组建海通证券，海通证券发展成为全国最有影响力的证券公司之一。
1996年2月起，担任民生银行副行长。
2000年5月，升任民生银行行长，党委书记。
2006年7月，任民生银行董事长。
2008年3月，任全国政协经济委员会副主任。
2009年，当选CCTV中国经济年度人物。
2010年和2011年，连续两年获得中国企业家社会调查“最受尊敬的企业家”，排名第一。
2012年12月，任全国工商联副主席。
2013年3月，任政协第十二届全国委员会常务委员。

从小试牛刀到引领 中国银行业市场化方向

38岁进入民生银行，43岁成为当时全国性商业银行最年轻的行长，49岁成为民生银行董事长，18年的呕心沥血，18年的执着不懈，董文标用他非凡的金融理想、独特的创新理念，浇灌着民生银行这朵奇葩，引领着中国银行业的变革方向。

“我放弃一切浮华到一个全新的民生银行，是因为我觉得这就是我的追求，我的梦想。尤其是个人的追求和企业的追求融为一体时，就一定创造奇迹！”

董文标只身来到只有一间房子的“公司”。“白天当办公室，晚上当宿舍。现在大家都说民生银行如何好，实际上我们刚开始是很艰苦的，当时我每月拿3000块钱，拿了好几年；一台1.4排气量、手动挡的欧宝开了很多年。”

追梦的过程是艰苦的，追梦的过程是快乐的。

1996年1月12日，民生银行成立，董文标担任副行长。

2000年4月30日，董文标受命于危难，被民生银行董事会聘任为行长，成为当时全国性商业银行最年轻的行长，并于2006年成为民生银行董事长。从此，在董文标的带领下，民生银行开始了在中国银行业持续创新、创造奇迹之路。

在这块“中国银行业改革的试验田”，董文标四大创新亮点被人津津乐道：

——实施授信评审体制改革，打破了中国银行业根本不可能打破巨额不良资产的魔咒。2002年末，民生银行的不不良贷款率一举下降到2.04%，此后一直保持在低于1.5%的水平，率先在资产质量上达到了国际先进银行的水准。此举在中国银行业的经营管理上具有划时代意义。

——公司业务事业部制改革。这在中国银行业是一个创举。2007年7月，民生银行启动公司业务事业部制改革，把高风险的业务由支行一分行一总行“三级经营、三级管理”的体制变为事业部“一级经营、一级管理”的体制，提升了银行服务的专业化水平，增强了面对利率市场化挑战的能力，并成功应对了百年一遇的金融危机的冲击。

——开创小微金融蓝海。2009年2月20日，民生银行的小微企业融资产品“商贷通”开始在上海推出，为贷款额500万元以下的小商户、小业主提供金融服务。这一举措，改变了中国5000万户小微企业的金融环境，开创了中国银行业小微企业金融服务的蓝海。作为全球最大的小微企业金融服务机构，民生银行四年多累计发放小微企业贷款8000多亿元，让百万小微企业客户享受到现代金融服务，以至于有人称他为“小微金融之父”。

——探索出了一条中国特色的民营股份制银行发展模式。2009年以来，民生银行的净利润增速再次高居全国性商业银行之首，多项核心的业绩指标名列同业前茅。经过17年的发展，从只有13.8亿资本金的小银行发展成为资产规模3万多亿的大中型银行，用最短的时间进入世界500强，用最短的时间成为亚洲十大盈利企业，用最短的时间获得亚洲十大银行荣誉奖和二十大纯利最高的银行，赢得国内外广泛认同和高度赞扬。

个子不高，走路很快的董文标，还有一个雄心勃勃的目标：五年之内进军中国银行业第一阵营。

从吃不饱饭到 中国金融奇才

现在的董文标是中国金融界的风云人物，但没人想到，在他20岁之前，董文标的人生记忆竟是“饿”。他说，那时候他写得最好的是这个字。

河南叶县，山清水秀，文化厚重，诗仙李白曾在此留下“青山不墨千秋画，澗水无弦万古琴”的赞美诗篇，是河南省十大古城之一。1957年，董文标出生于叶县一个书香之家，父母都是教师，父亲毕业于河南大学。家中兄妹五人，他排行老三。全家十口人，全靠父母每月90元的工资供养，一直到20岁之前，饿，一直是董文标的人生记忆。

比饿还让人无法忍受的是精神的压抑。因为出身不好，天资聪颖的董文标从小受尽歧视。

高中毕业后成绩优异的他并没有获得推荐上工农兵大学的机会，而是来到青年农场务农。那时他只有两个志愿：当兵，入党。1978年恢复高考的消息传来，父亲专门赶到青年农场，劝他参加高考。“你不上学就没有知识啊，将来社会的发展没有知识，没有文化是不行的。你一点文化没有，怎么出人地啊！”

在父亲的激励下，董文标重新拿起课本，只复习了三个星期，就以高分考上了大学。但为了早点毕业给家里挣钱，董文标从本科转到中专的河南银行学校。这一决定，让董文标一生与中国银行业结缘，并成为中国银行业变革的引领者。

两年银行学校毕业后，董文标被分配到了河南人民银行平顶山中心支行。一年之后，他又回到了河南银行学校任教，这一干就是十年。

无论干什么，董文标都不走寻常路。他发明了互动教学法，每次上课时，都要求每人要讲一段当行长以后感觉最精彩、最有意义的事情，把一个地市级行长岗位培训班办得风生水起，一连办了20多期，培训近1100人，培养出大批优秀地市级行长。互学互动也让董文标受益良多，为他在日后亲自操刀实践提供了很多借鉴。

这十年，董文标既当老师，又当学生。厦门大学、华东师大、陕西财经大学，都留下了董文标孜孜求学的足迹，几年间董文标由专科读到了研究生。扎实、深厚、全面的理论功底，让董文标眼光独到、眼界超前。

从教行长，到当行长，董文标的成功转身，成就了他的人生传奇。从一名学校老师到一家有3万多亿元资产的银行掌门人，董文标走了20年，一路走来，精彩无数。

1991年，郑州市市长张世英提出让董文标到郑州交通银行工作，已是河南银行管理学院副院长的董文标没有犹豫，从“纸上谈兵”到“真刀真枪”，34岁的董文标充满着激动和期待。

当时的郑州交行，是个不折不扣的小银行。1988年成立，三年间只有两个网点，2亿多的资产。怎样把这个不起眼的小银行做大做强呢？让人们大跌眼镜的是，董文标的第一斧先砍向了当时最不被看重的服务，为此他还专门到郑州的餐饮一条街“取经”。他提出，“要想抓住客户，首先要有服务意识”，要“主动营销，上门服务”。在上世纪90年代，高高

在上的银行低下头来为客户服务的事从来没有过。

郑州交行令人刮目相看。客户进门，有人迎接；办理业务不清楚，有专人解答，甚至帮着填单子。柜台上，员工对客户笑脸相迎，相送。以往黄河公路大桥收费站都是自己拉着钱到银行存款，现在交行派人上门服务。很快，来办理业务的人越来越多，有些客户主动“叛逆”到交行。

更让人震动的是他用人机制的灵活。董文标提出，凡是愿意到郑州交行来工作的人才可以采用超常规方式，不惜代价吸引，如有困难可以不要行政关系，不要个人档案，因才调人，量才使用。在那个年代，这可是惊人之举，一批日后在中国银行业大展身手的人才进入了郑州交行。

不到3年，郑州交行脱胎换骨。到

1994年底，郑州交行的资产规模达54.7亿元，全年实现利润1.04亿元。郑州交行现象为金融界广泛称道，成为交通银行系统的一面旗帜。

1993年，董文标从郑州交行行长调往交行总行担任执行董事。之后不久，出任交行发起设立的海通证券公司第一任董事长、总经理，他按照股份有限公司的形式组建了海通证券公司，按照市场化的方式进行运作。在短短的两年多时间里，海通证券公司就发展成为全国最有影响力的证券公司之一。

1995年，一个新的机遇出现在董文标面前，时任全国工商联主席经叔平邀请他参与中国民生银行的筹建。董文标果断放弃已有的鲜花与掌声，在一片空白上描绘着他更大的银行梦。出河南，入上海，进北京，百转千回中，成就了中国特色中国银行业创新领航人物的别样风采。



上图 董文标与螺蛳湾商贸城商户交流。

右图 董文标到什刹海荷花市场考察小商户贷款状况。



成功秘籍：投入 激情 真诚 善良

一个伟大的企业通常都有一个品牌式的灵魂人物，如乔布斯之于苹果，董文标无疑是民生银行的灵魂。“会当凌绝顶，一览众山小”，这是很多人一生追求的最高境界，董文标成功的秘籍是什么呢？

董文标如此总结：投入，激情，真诚，善良。

“我在很多场合说过，我为什么能当行长，那是我投入多。我早上7点上班，而你是9点。”“每天比别人早来2个小时，晚走2个小时，一天就是4个小时，10年能多出14600个小时，多出来的时间可以用来看很多东西，进行知识和信息的积累。”梁启超曾说，凡古成大业者，其自制力、忍耐力必强。十几年的坚持，让董文标的人生之路变得更长远、更宽广、更厚重。

“我从农村出来，知道‘种瓜得瓜，种豆得豆’的道理，凡事我讲究投入，并且是持续投入。”他笑称自己永远不会得老年痴呆症，因为“我始终在动脑子”。

虽然已过知天命之年，但董文标的激情丝毫不输年轻人，无论何时见他，总是西装革履，皮鞋锃亮，精神抖擞。他教育他的员工：“做人永远要有这样一种精神状态。”“很多创造都源于爱、喜欢、有激情，才会有思想火花，有火花才有创造。”

董文标的两个业余爱好也充满着强烈的董氏风格，做到做到最好。他的摄影作品能与专业摄影师媲美，走路则是风雨无阻，每天40分钟。“原来打高尔夫，后来不打了。觉得花钱多，不值，主要也是跟我性格不合，我性子比较急。”他称自己不会花钱，家里的钱都是妻子掌管。

真诚，善良，是董文标的处世原则。他常说：“哪怕他是块石头，只要你用心去沟通、交流，它也会有灵魂。”“在任何场合，我不止一次强调真诚的重要，现在大家的辨别能力都很强，你是真心还是虚伪都能感觉到。我有什么都放到桌面上说，不搞小动作。忽悠别人就是忽悠自己，欺骗别人就是欺骗自己。”

“善待小人”，“大事讲原则，小事不计较”，是董文标最推崇的两句话。

而最让人敬佩的是他的“善待小人”。

“明知他对你恶狠狠的打击，但你还是要善待他，这就是一种境界。因为你首先要自我反省，为什么他这样对我，后来你会发现，哦，是因为你没有干好，人家辛辛苦苦干了这么多年，工资奖金没有发够才发生这种情况的，接下来就要想办法改善。‘善待小人’同样能使自己进步。”“对别人砸过来的石头，你要捡起来看一看，把它当作一种机会，看它是适合铺路，还是适合盖楼，石头越多，路铺得越宽越长，楼盖得越高越结实。千万不能用牙还牙，针锋相对，利用自己手中强大的权力去报复，心态出问题就会出大事。”

这种超凡的人格魅力和闪亮的人性光芒，不仅感动了民生银行的高管和他的合作伙伴，就连他的竞争对手也被他的气度折服。“最关键就在于真诚、善良。互相帮助、相互爱护，不把人推进绝境，才使这个团队一直团结向前。”

董文标一直说自己是个普通人，他很少用秘书、司机，喜欢开车让别人坐，正是这种平常心，让董文标对名利、挫折看得很淡、很开，他总说：“我本来也没有这些，我就是我。”如此放松的心态，才能承受千锤百炼的锻造，最终到达人生的峰顶。“有些人想法太多，追求太高，一直处在紧张中，实际上他优点比我多，思想火花比我强，一紧张就把大事给耽误了。人都有低谷和得意的时候，心态好就会有意想不到的收获。”

家乡永远是董文标内心最深切的牵挂，他时刻关注着家乡的发展。他看好郑州的发展，尤其是郑东新区发展很快，变化很大，环境很好。民生银行在郑东新区投入50亿~60亿元打造战略研发服务基地，目前已开始建设。同时，还将在郑州建立“中原资金交易中心”，今年也要开工。

“假如有一天不做民生银行的董事长，您会做什么？”

董文标想了想，说：“休息，退休后要为生活而活。”

这只能是一个遥远的梦想。因为他要做的事还很多，民生银行进军中国银行业第一梯队的目标实现、亚洲金融合作联盟的快速发展壮大，都还需要他的雄才大略。

采访手记

采访董文标，自始至终，总有深深的好奇：到底是怎样一个人，成就这样神话般的传奇？

他用8个字总结自己的成功：投入，激情，真诚，善良。

看似简单，实则万难。这不是坚持一天、一月、一年，而是数十年的坚守、坚忍，以至融入血肉，成为他精彩人生的基石。受常人无法忍受之苦，登常人无法企及之峰。匆匆两个小时的采访，我们感受到的只是董文标传奇人生中的数个亮点，即便如此，他身上散发出的人格魅力和成功气质，令人感慨，令人沉思。

庄子曰，美成在久。这是对董文标最好的诠释。