

2月15日晚间,北京银行发布公告,宣布董事会同意闫冰竹辞任董事长职务。作为最早参与北京银行组建的元老,闫冰竹堪称北京银行的灵魂人物。在他的带领下,北京银行短短20年间,表内外总资产从200多亿元增长到近3万亿元,增长了150倍;净资产从10亿元增长到近1500亿元,增长了150倍;全球排名在10年间提升了近500位,位居全球千家大银行第77位,人称“首都北京的金融名片”,闫冰竹也成为中国中小银行创新发展的见证者、谱写者。

在他的带领下,北京银行在没有政府注资和资产剥离的情况下,完全依靠自身坚持不懈的努力,用发展积累的税后利润化解核销了67亿元历史遗留不良资产,维护了首都金融安全,创造了“中国金融史上的一个奇迹”。

闫冰竹:金融报国二十春

带领北京银行从一家信用社发展为位居全球千家大银行第77位的上市银行

2016年1月13日,为庆祝青春靓丽的京行成人,京行7000多名员工在人民大会堂以“光荣与梦想”为题庆生兼办成人礼。晚会通过艰苦创业、金融传奇、筑梦未来三个篇章呈现了京行20年从无到有,从死到生,从小到大,从弱到强的成长史、奋斗史、涅槃史。

董事长闫冰竹致辞三分钟,若干话语中,“感谢”频出,他鞠躬感恩跟他一同栉风沐雨走过的同仁。

观看节目中,闫冰竹泪光频闪。眼前的歌舞升平,群情激昂令他不由忆起20年前,1996年1月8日,那个滴水成冰的冬日,42岁的他在右安门65号,一座简陋的五层小楼前,在油漆尚新的“北京城市合作银行”牌匾下,对各路人马宣告:“从此,我们是一家新型的股份制商业银行,我们必须发扬艰苦奋斗的精神,把一家现代化、规范化的一流银行带进21世纪。”

那一天,寒风凛冽,哈气成冰。



20年前的1996年,京行前身是90家城市信用社,其经营管理参差不齐,基础薄弱、风控机制差,而且自成体系,各自为政,一旦面临金融危机,其命运走向令人揪心。为化解城市信用社积累的金融风险,1994年,国务院在全国5大中心城市试点设立城市合作银行。1995年,北京聚拢起90家形单影只,难敌金融风暴侵袭的孤树矮木幼林,整合组建成一棵叫“北京城市合作银行”的大树。整合的任务交给了42岁的闫冰竹和一班人。

闫冰竹时在工商银行做营业部总经理、分行总稽核。1974年进入银行业,业龄20余载。

42岁的闫冰竹临危受命

2016年岁末,退休前的闫冰竹回望20年前的选择连说两遍“当初真是临危受命”。时年42岁,对组织决定从未说过“不”字的闫冰竹习惯了“服从组织安排”的表态。

尽管闫冰竹预估创业艰难百战多,比如如何消弭不良资产的历史旧账;怎样整合妥妥各路人马……业务及人事的根根毛刺挑战着闫冰竹的应战心智。

合并组建之初,闫冰竹面临的第一个遭遇战即“三突击”——自成体系的原大小信用社“突击放款、突击花钱、突击进人”。面对留下利益交出风险的挑战,闫冰竹提出八字方针“稳定根基,兼顾利益”。中高层会议上,他反复强调“没有稳定的根基,一切都是空谈”。如何将90家信用社,6000多员工,150多家网点,200亿资产无缝整合到位。闫冰竹首次亮剑“成立党组织”,他借助党的力量与威信稳人稳位稳财稳利。93个党支部及党章党纪稳住了各怀心思的人,暂时遏制了一些欲浑水摸鱼捞一把的人。

背负67亿元债务 京行10年翻身

组建整一年,1996年底便实现了46%的存款增速。正因此,两岁京行直面1997年全球金融飓风时,根基不动,枝叶未散。该年,闫冰竹的工作常态是每天工作十几小时,两头不见太阳,终年无休。

1997年,京行摸爬滚打地走上了闫冰竹期许的路径——“平稳过渡”。神经紧绷的闫冰竹未得喘息,一场猝不及防的伏击战密集开火,这仗,打了十年。1997年10月,原中关村城市信用社爆发严重违法账外经营案件,金额高达239亿元,造成实际损失67亿元。67亿元的黑洞将当时资本金只有10亿元、总资产200多亿元的银行推向死亡边缘。现实明摆着:求生不易求死不得。

10亿元背负67亿元债务,员工形容婴儿期便遭重创的京行“走到悬崖边”……财务黑洞面前,若按惯例选择,大多数企业倾向甩掉包袱,自保为上,如由政府注资或进行资产剥离。起初,闫冰竹试过十几条补救之路,企望峰回路转、柳暗花明,然而现实如孤旅夜行……与此同时,持股员工人心涣散,退股者、离职者纷至沓来,还有因谣言引发的客户挤兑风险也露端倪。闫冰竹以他浸淫业内24年的洞察力,愈发认清前路不是低谷而是死谷,而他要做的事是带领全行走出死谷,起死回生。闫冰竹带领工作组数十次飞往各地调查取证该案涉案资金、财产、人员等。当年工作组车上常备一台复印机,走到哪里印到哪里。

查处该案中,闫冰竹亲历刀光剑影,他收到过寄给他的子弹,多名高管遭受语言恐吓、棒打、刀砍、硫酸毁容等暴力威胁及人身伤害。虽然斡旋数月,数十次拜会各路“神仙”,然而并未出现闫冰竹期待的结果。现状,无后路可逃,无树荫可躲,无回旋余地逼使闫冰竹最终做出前无古人的决定:自我消化,负重前行。他对全行喊话“对历史负责,对未来负责”。

1998年至2008年,这是自我止血自我修补漏船自我崖下筑基的十年;这是卧薪尝胆的十年;这是三岁京行自我救赎、成长及蓄势的十年……如今,走过险路的闫冰竹说:“有些路,只能自己走”,此话亦如京行庆生晚会所唱“大路朝天自己闯”。正是对历史负责对未来负责,1997年至2008年,整整十年,在没有政府注资和资产剥离的情况下,京行依靠自身创造并积累的税后利润,彻底化解核销了67亿不良资产,其以高难度的反转动作为首创中国金融史上“咸鱼翻身”的奇迹。

闫冰竹坦诚自己个性“我是个不服输的人”。此自我评价恰如闫冰竹父亲给他起的名字“冰竹”,闫父指望家中惟一男孩像冬天竹子一样傲雪凌霜,百折不弯。



2016年1月13日,北京银行对评选出的金质荣誉奖、金星奖、银星奖优秀干部员工进行表彰



接手“大象”丢掉的边缘业务

京行因背负巨额债务,更因其家底薄资历浅实力不够,掌门人闫冰竹决定另辟蹊径,自谋出路,走一条适合京行的路——自我治愈、成长与发展的路,这条路叫差异化道路,亦是救赎之路,这条路,1992年他成功走过。4年后,直面67亿元巨债及同行间血拼,比如拓展国字头企业用户,尽管这块蛋糕好看又好吃,但弱小的京行吃不到嘴,于是闫冰竹布下新战局——差异化竞争,具体为特色化、精细化、人性化。

当年,实力雄厚的“大象”银行无视医疗、教育、交通、科技、文创、公积金、医保等收益小、成本大的民生业务,而这恰好给了贫弱的京行“人无我有”、“人弃我取”的空间。京行拾起上述被“大象”丢弃的边缘业务。

闫冰竹认为涉及生老病死的民生金融在中国具有庞大的市场需求,虽然盈利有限,但可为银行带来庞大的基础用户群。京行陆续推出民生金融“惠民通”、“镇域金融”、“富民直通车”……2001年,京行接手“人弃我取”的医保业务。

进入新世纪,科技成国家“新宠”。2000年前后,中国经济结构从轻工业向重工业转型,以中关村为代表的科技产业急需金融扶持。当年投资科技产业真可谓风险投资,步步惊心。尽管风险四伏,但闫冰竹看好“新宠”前景。2000年9月10日,中关村科技园区支行成立;翌年又为“新宠”特制融资方案“小巨人发展计划”。闫冰竹执着于中关村业务,皆因他自信成长性好的企业自会“你借他一粒种,他还你一棵树”。

“思比科微电子技术有限公司”即是闫冰竹看好的小巨人。海归陈杰2004年自费120万元创业,从事CMOS图像传感器及图像处理芯片的研发及销售。创业还没见响动,资金便很快见底。陈杰洽谈了多家银行,尚在疗伤中的京行伸出援手。正因京行的扶持,羸弱的思比科在金融危机的席卷下躲过一劫,但他没躲过其他银行的短视。任何企业运作都有波峰波谷时,一遇业绩报表下滑,有些银行会果断抛弃旧人另觅新欢,相比之下,京行不仅没补刀,反而再添柴,即增加贷款额度。于是,陈杰请人书写“长征精神”高悬公司自勉及感恩京行的不离不弃。

12年筚路蓝缕,山林曙光终于在2016年秋开启:美国豪威公司成功收购今年产值达到4亿多的思比科。与豪威联手挑战在摄像头芯片市场排名老大的索尼,此成全了陈杰“做全球摄像头芯片第一”的初心。陈杰形容思比科“一块小舢板上登上了航母”。

最理解中关村战略意义的是北京银行

按时代总裁王小兰的说法“最理解中关村战略意义的是北京银行,大闫(闫冰竹)是对科技兴国理解最透的人之一”。时代集团跟京行合作多年,王小兰眼中的京行“动作始终不变形”。2000年以来,中关村支行长春来暑往,王小兰感觉第一任与第N任没区别,政策的连贯性让她跟京行合作起来“心里不打鼓,踏实得很”,由此视京行“合作伙伴的第一选项”。

20年间,京行投放1.8万亿元扶持近12万家中小微企业创业,其中为2万家科技型小微企业贷款2500多亿元。闫冰竹自豪“首都每4家中小微企业就有一家是在京行客户”。

受惠科技企业称京行“拉兄弟一把的良心企业”。

2015年5月7日,李克强总理视察中关村创业大街及京行网点,赞誉京行“区域银行中做得最好的一家”。该年末,闫冰竹进一步推动中关村支行成立国内第一家小巨人“创客中心”,为小巨人提供排忧解难的务实平台,如聘请创客导师给成长中的企业引路及纠偏,指导其如何找人找钱找技术找市场找圈子……此举,旨在将“大众创业,万众创新”落在实处。

做边缘业务拓展生存空间

顺势而为、最先介入、深度合作、快速盈利,差异化之

路致使京行招招制胜稳稳斩金夺银,同行羡慕闫冰竹耕耘民生金融是“抄了一个好底”;钟情科技金融是“战略性投资”。闫冰竹低调坦言京行横扫边缘业务是不得已而为之。其实,在闫冰竹内心中,做边缘业务特别是科技业务,旨在效仿花旗企业文化“对需要帮助者提供有用的金融服务”。

2003年,7岁京行从蹒跚学步到能跑会跳,王岐山遂对北京银行批示“更名、引资、改制、上市”,旨在推动京行以“市场化、股权结构多元化、区域化、资本化、国际化”的运作茁壮成长、迅速成才。2005年3月25日,荷兰ING出资17.8亿元入股京行,该合作标志京行从本土迈向国际化,外资注入更使京行满血复活。

2005年1月1日,8岁京行更名北京银行。一夜间,鲜红隶书“北京银行”遍布京城数百家网点。2006年9月6日,10岁京行以其身高109.28米、28层的身身雄踞金融街。入住金融街,闫冰竹旨在兑现两个梦想:“把京行打造成具有国际影响力并受人尊敬与信赖的百年老店”;另一梦想是登上资本市场的上市高峰。2007年9月19日,上证所一声清脆的锣响圆了闫冰竹11年的上市梦。

20年,京行从一度资不抵债的弱小银行变身为总资产近3万亿元,净资产近1500多亿元,年度人均创利超过150万元,不良贷款率1%,成本收入比24%的靓丽上市银行。回头看,京行的每一步都是顺势而为、强势而动,其成就中小企业的同时也壮大了自己并拓展出生存空间及积攒了后劲,民生如是、环保如是、科技如是、互联网如是、文创如是……差异化竞争致使京行突出重围,舒枝展叶。

置身银行业40春,闫冰竹对银行家这一称谓有着自己的见解:真正的Banker要善于把孕育中的商机变现,而非盯着看得见的短期利益;要做良心企业,勇于担当社会道义;要有预判未来十年乃至更长时间的眼光。只见金子不见金山的视野从长远看,永远是小得大失,难登高峰难走长远;真正的Banker要讲政治。



京行上市后,掌舵人闫冰竹着力经营企业文化这条航道。

把视野最好的楼层留给员工餐厅

职场打拼四十载,闫冰竹深谙企业运转的周期规律:“三年靠机遇,五年靠管理,十年靠文化”。如果说京行创业前十年,核销债务及稳固红海捕捉蓝海是其求生图强的两条腿,那么十年后,铸造企业文化之魂则成京行使命、奋斗之外的发展源泉。

闫冰竹视企业文化为企业基因。身为一家之长的闫冰竹一上任就将“诚信、稳健、创新、共赢”注入京行血脉。他倡导全行职工做“五种人”:老实人、聪明人、勇敢的人、宽厚的人、克己的人;做事,他信奉并秉承“真诚,所以信赖”。上述做人做事为京行人的道德经。

日本索尼公司的一则企业文化被闫冰竹援引N次。索尼大厅摆放着最新研制的录像机,该机下方有行醒目的字:“没有你的杰出创造,就不可能有全世界第一流的产品。”该话旨让职工珍视自身在企业运转中的价值。真诚信赖是京行的核心价值观。

闫冰竹说京行发展离不开三大理念:以人为本、团结包容、凝心聚力。闫冰竹上任伊始,即对全行开诚布公自己使命:“我不想烧三把火,只想扎扎实实为员工说实话、办实事、谋实利。”“三实”的典型事例是员工食堂。京行16层的环形员工食堂因纵览整个京城而享誉在外。在寸土寸金的金融街为员工创造如此就餐环境为闫冰竹夙愿。1998年,闫冰竹访问德国某银行时,发现其中一层是员工餐厅,内设休息区及播放轻音乐,员工身心放松的姿态如居家般自在。闫冰竹眼前不由浮现出右安门65号,“京行何时能有这样的餐厅?”数年后,闫冰竹在京行迁址金融街的方案上标注“将视野最好的楼层留给员工餐厅”。闫冰竹如此作为,旨在着力营造除荣誉感、成就感、价值感、归属感企业文化之外的家园感。为此,京行很多老员工感佩闫冰竹:“很会做人,也很会做人的工作。”

运转20年完美退场

连续20年,闫冰竹像机器一样运转。在高度竞争的银行业,他始终处于紧绷状态及注重细节,如他亲自参与京行大厦外观及内部陈设的设计。他追求完美的努力旨在追求最基础的管理结果——风控与业绩。他认为只有每日保持高压状态,才能保证每个部门完美运转,最终做到风险可控、业绩可期。闫冰竹对细节的苛刻源自对漏洞的警惕“魔鬼存在于细节之中”。正因67亿元的魔鬼漏洞祸害京行十年,所以闫冰竹力让全行牢记“任何漏洞都会通往地狱之门”。银行业有句防漏漏漏的“圣经”——“提高全行风险意识”。很多员工注意到凡闫冰竹发言,必有一句“提高全行主动风险意识”,“主动”二字是闫冰竹特意添加的。京行人住金融街不久,闫冰竹主动提出成立两个展室“反腐警示教育展”及“行史展”,要求新员工入职前必参观“两展”。

很多员工评说董事长“是风控意识很强的人,也是心思缜密的人”。

酉年初,职场打拼40余年的闫冰竹退场了,环视他亲手缔造的京行家园及遍布全国的527家网点,似可诠释他于1993年立志“金融报国”一说并非止于口头。1993年初,闫冰竹作为工行唯一代表参加全国青年干部经验交流会。会上,40岁的闫冰竹发愿“金融报国”。闫冰竹少年时做过军人梦,但造化弄人,1974年进入金融系统。40余年,他以系列金融业绩践行保家卫国之愿。尽管即将交棒,但闫冰竹仍执着续写金融报国。他殷殷寄望接棒者,将京行打造成金融业的百年老店,以质取胜,以诚律己,以信服众,让京行LOGO誉满天下。

本版文/本报记者 李彦春

