贲金锋

1988~1997 年就读于清华大学。毕业后曾就职于中国银行总行。2004~2007 年创业，任北京国研基业投资顾问有限公司总裁。之后担任多家外资和中资银行高管。2012 年 9 月始任工银国际融通资本董事总经理兼首席运营官。

贲金锋：有奔头的“贲头”

本刊记者 曾卓崑

贲金锋目前是工银国际融通资本的董事总经理兼首席运营官。采访中，他提及自己被称为“贲头”的经历，那是大学入学任班长开始时同学赠送的“名号”，但在过后中国银行、外资银行、股份制银行，最终进入股权投资行业等这一系列丰富多彩的金融生涯中，这个“名号”似乎总是如影随形。

如果不是自己“交代”，从口音中已难辨南方苏州口音，他的言语反倒蕴含东北人的敞亮与豪情。在讲述自己的故事时，贲金锋有一种把故事讲得引人入胜的本领。也因此，当讲起自己的恋爱或者工作时，他的故事都不知不觉蕴满生活积极的色彩。让我们从贲金锋的前清华时代说起吧……

电机系的生物医学工程

贲金锋的前清华时代实在是中规中矩，波澜不惊。他就读于苏州最好的苏州中学，对于一个南方孩子来说，复旦或者上海交大可能更为合适。北上清华，离家千里，令双亲惦念，倒不见得是一个上好的选择。不过，一纸保送通知决定了贲金锋的大学选择，竟是清华大学！

“我们这一代其实真的是应试教育的牺牲品，只知道竞争，却不知道自己的人生梦想是什么。虽然保送清华，但其实那时我对清华每一个专业学什么一无所知。”所幸贲金锋的父亲在当地的大学工作，于是全家动员调查研究，研究的结果是家人倾向选择学生物。可是 1988 年清华大学的生物系不招保送生，而电机系有一个生物医学工程方向，贲金锋就这样成为了清华电机系的学生。

在电机系的贲金锋是忙碌的。大学期间，他担任过班长、团支书，系团委干部，后来是系科协主席，还主编过电机系的系刊；到大五那几个职务卸任后又被选为班长，成为了班里的“贲头”。清华的环境亦是高度竞争的环境，贲金锋对于大学偷电的经历印象极深。“那时没有你们现在高级，还有什么应急灯。我们就是偷偷地从走廊灯泡那里接出电线来……”到了大学三年级，贲金锋还选读了清华经管学院的双学位，这使得原本

就忙碌的他更加忙碌了。

“不过，我恋爱了，我的‘老婆’是我在清华的最大收获……”贲金锋的“老婆”（据称，当时同学间均将“女友”称为“老婆”）来自清华自动化系88级。他们的相识颇具喜感，“我‘老婆’比较会关心人，在她们宿舍扮演老妈的角色。因为要撮合宿舍里一位同学和我们班的另一位同学，就约着一起看电影。为了不露声色，还专门邀请了我和另一位同学。”“我去得早。往座位上一坐。嗯？！椅子的卡座坏了，没法坐，我就换到旁边的椅子上坐。电影快开场的时候，一位女同学进来了，正要往那张坏椅子上坐时，我赶紧拦住，让出我的座位，我又重新‘坐’回去……”贲金锋就这样“坐”着看完了电影，而这一切都收入了“老婆”的眼睛。“是啊，说明我这人还行，先人后己，实在！就这样，要给同学牵线搭桥的人把自己给搭进去了。哈哈……”贲金锋所收获的校园爱情对于他更多的是支持和帮助。“我从经管下双学位的课之后，就直奔食堂，女朋友帮我打好了饭。吃完，洗个澡，再去自习，她又帮我占好了座位。”

如今任清华大学计算机系副教授的李秀老师就是贲金锋的太太。她1993年毕业留校，没过几年，时任助教的她就当选“清华大学十大优秀青年教师”。“只有她一人是助教，其他人全是副教授以上。”说起太太，贲金锋难掩欣赏与骄傲。

从清华经管到中国银行

从电机系毕业后，贲金锋继续攻读清华经管学院的直博生，师从郑维敏先生。“他当时大多数时间在美国，面对面辅导我的时间十分珍贵，但是他对我很好，要求也非常严格。”郑先生的学术功底非常深厚，是领域内的无冕之王，这对于贲金锋的成长大有裨益。贲金锋选择用系统动力学研究企业的发展战略，得到了导师的鼓励和认可。他的论文还入选当年清华大学优秀博士论文。时至今日，贲金锋始终认为导师对他的训练，以及引导他认识、使用的关键思维（critical thinking）、系统思维（systematic thinking）和相应的方法论都直接影响了他日后的工作。

1997年底，贲金锋博士毕业后进入中国银行总行信贷业务部工作。初出茅庐，虽是博士，与许多刚刚工作的人一样，他也度过了一段帮人打水、跑腿、传真、复印的日子。贲金锋觉得“实力不是忽悠出来的，清华人首先强在严谨的工作作风。”他当时的领导评价“清华的学生就是不一样，认真！连写简报也要问个为什么，而不是简单的拷贝、粘贴。”

如今已是不惑之年的贲金锋觉得职场其实很简单，“工作就是在每一件你做的事里积累你的credit（信用）。如果你一件事干得好，别人就愿意交给你第二件事。如果你第二件事做得又靠谱，别人就会再给你一件……”

贲金锋自言进入“职场快车道”是在入行一两个月后。那时恰逢春节前中行例行出版《中行职工报》的贺年刊，每个部门需要提交新年新闻稿，总结过去一年，展望新的一年，不超过300字。部门总经理把这个任务交给了他，要试试这个新来的博士。综合处的处长还给他两张以往的报纸作为范例，并允许他翻阅以往的报告、数据作为材料支撑。他收集了过去3~5年的部门报告，打捆之后有两尺多高。他的想法很简单——写好新闻稿，同时借这个机会学习和了解业务。就这样，为了一篇300字的新闻稿，贲金锋花了一个通宵，阅读了两尺高的材料，“咀嚼消化”了信贷业务部的历史由来、业务范围、工作重点以及远景规划等等，理出线索，提笔落字，严格按照要求，第二天一早交了活儿。上班不久，总经理就找他过去。“这么多年了，还没有一份报告让我一个字都不改。小伙子，不错！”

六年的中行岁月，凭着严谨认真的清华作风，贲金锋赢得了领导的信赖和同事的尊重。他在入行一个季度后调入综合业务处。入行十一个月后，即获提名公司业务部业务规划处副处长。在公司业务部期间作为特别工作小组的一员短期去了美国帮助纽约分行进行管理重整，回国后回归银行业务，在公司业务部业务二处负责石油石化、电力、煤炭行业的业务发展和信贷工作。总结自己的经历，贲金锋认为事业的上升最重要的是持续的学习能力。

贲金锋曾经做国内首个 LNG 项目融资，“接到任务时，我都不知道 LNG 是什么。在飞机上现学，才明白是 Liquefied Natural Gas（液化天然气，简称 LNG）。投标要在一个月内进行了，如何能够速成呢？”清华的训练又一次帮助了贲金锋，“做事情，不在于你有多少知识，而在于你的学习能力有多强。”同时，他的工程背景帮助他能够准确理解工程的特征，对于“消化”项目大有裨益。他组织团队梳理出项目的产业链，搞清了上下游以及关键节点，将存在的风险分析透彻，并相应提出金融解决方案。“当时那个项目本已内定给建行，但是生生让我们抢过来一半，与建行联合中标！”

做另一个大型石化项目的时候，贲金锋愣是把两寸厚的英文材料看了八遍，而且每一遍都是精读。谈判一开始，外方看不起中方人员。随着谈判的深入，贲金锋的团队甩出经过充足准备的一百多个问题，以充分的理据逼迫外方让步，外方才意识到自己遇到了强劲的对手。谈判中，贲金锋要下了外方——一家国际知名石油公司的财务承诺（financial covenant），逼得外方的副 CFO 特意飞抵北京，希望以增加费用方式“赎回”，而当时中国在此方面的收费是没有先例的，贲金锋和项目团队又跑中国人民银行条法司进行协商。所有这些突破性进展与创新业绩的背后都依靠他不断的学习和正确的方法来支撑，贲金锋以自己的工作业绩证明了自己是名副其实的“贲头”。

成长是明白坚持的意义

因为工作的原因，贲金锋在中行期间参与起草了大量的政策规定以及改革方案。“我的工作是搞战略规划，这时在清华经受的系统思维训练对我帮助极大。因为系统思维锻炼了我把控全局的思维能力，考虑问题是结构化的、有步骤的。”贲金锋在中行的工作顺风顺水，他主笔的报告在行里基本享受“免检”的待遇；无论领导还是同事都对贲金锋的评价很高；几个大项目也都做得十分成功。

“此时，我作为年轻人的弱点开始暴露。”贲金锋一句简单的叙述点出他成长故事的转折。“每次写那些报告时，我都热血沸腾，好像中国金融改革的重担就在我一肩之上。”“我们写改革方案的来源是什么？其实主要是从国际上学。我在清华读博期间就开始接触全英文材料。在中行的工作实际中，每次写报告前，我们也都会阅读大量第一手的国际金融材料。然而，每每让我热血沸腾的改革方案，在现实中的贯彻和执行总是非常艰难。我开始产生浮躁情绪。”

“年轻人常常看不到社会的发展其实是需要坚持，甚至忍耐的。”“现在回头来想，其实我们在这方面所受的教育也是缺失的。我当时的思路其实就是考试的思路——总觉得社会改革和考试是一样的，考完了就该出分，所以报告写完了结果应该很快就看到。”贲金锋坦言那时还没有深刻理解坚持和等待对于一个人做事有着多么重大的意义。“有时候，事情的成就不在于你用多大力，而在于你用多长的时间。MT 动量——M 是重量，T 是时间。不能光看 M，如果 M 大而 T 太短，事情照样不行。T 要足够长，即便是个小力，如果有足够长的时间，它的冲量也是很大的。”“为什么从学校毕业后，有时候反倒学习成绩不那么突出的同学成就更大？因为他念书时老考不好，反倒不在乎这个（结果），干脆做些自己有兴趣的事情，自得其乐地熬着，而伟大往往都是熬出来的。”

在中行工作了 6 个年头之后，贲金锋有些跃跃欲试，想下海试试深浅。放弃稳定的中行处长的金饭碗，自己闯荡江湖值得吗？他的妻子在这个选择关头又一次无条件地支持了他。“可能我太太很了解和宠着我吧。她知道如果不让我试一试，我会一直不甘心。”

2003 年底，贲金锋用一对老夫妻投资的 200 万启动资金，一面开展财务顾问业务，同时帮助其进行投资管理。三年创业，“没赚大钱，赚了些小钱。但是，最大的变化是从大机构的暖房走进了市场的大自然，就如动物园里的猴子变成了非洲雨林的猴子。有很多观念是在这个时期改变的。对社会的认识、对人与人之间关系的认识、重新定位自己的价值观、重新明确自己要做一个

怎样的人。而且经历了风雨，人更加自信了。”

离岸下海后的回归

在“海”中试过深浅之后，“对自己的优点缺点认识更加清楚了，做个职业经理人是自己应该的选择，因此决定上岸”。2007 年，贲金锋加入苏格兰皇家银行（RBS），任亚太区董事。2008 年，贲金锋因 RBS 与 ABN Amro（荷兰银行）合并被派入 ABN Amro（中国）有限公司，历任华北区公司金融总监、北京分行行长等职，负责中国北方区的公司银行业务。他业绩突出，曾超额完成业绩指标。2009 年，升任 RBS/ABN Amro 公司金融中国区主管兼北京分行行长。

职业经理人的“贲头”是有主见和担当的。那是他刚刚接任中国区主管职位的时候，正值全球金融危机之时，总部领导来华，“Ben, we need to exit some people.（我们需要裁员）”“我拒绝了。我告诉他，‘第一我刚刚上任，依照中国的文化习惯，刚上任就裁员不吉祥，请给我半年时间，我需要观察和判断。第二，在任华北区主管的过程中，我妥善的将两名不合格员工请出了公司，因此，请别误解我不愿裁人。第三，请给我现在的初级员工加薪，他们收入水平偏低，不利于培养和留住人才’。领导先一怔，但还是勉强同意了。我也信守承诺，用半年的时间培养团队、培育市场、做大业务、增加营收，结果非但没有裁员，我的中国区团队在 2008~2010 年全球金融危机中人数还增加了。”

在职场多年的贲金锋也因为出色的工作业绩和个人人品积攒下好人缘和好口碑。2010 年中，贲金锋应老领导之邀加入广发银行股份有限公司总行，任公司银行部总经理，负责全行大公司银行及投资银行业务的发展与管理。

空降式的回归之路也不平坦，要赢得同事的尊重，凝聚团队的力量，确定正确的战略目标，再从点滴积累中走出适合广发银行的发展之路，这些无不挑战着外来的“贲头”。此时，丰富的阅历积淀给了他足够的胆识和力量。在他的组织下，广发银行完成了其有史以来的第一个真正的

项目融资银团牵头安排行角色，参团行包括国家开发银行、中国银行；建立了一套系统的大公司银行业务组织管理与发展模式，实现了细分客户群的业务快速发展；创建了一支赶超同业的投资银行队伍。

2012 年，贲金锋从广州回到了北京。得益于清华校友的交流合作，2012 年 9 月，贲金锋加入工银国际融通资本，任董事总经理兼首席运营官，踏上了他金融生涯的新旅途。

“贲头”和清华的缘分注定是解不开的——当年的同窗早已是家中贤妻，是清华计算机系广受学生欢迎的老师。儿子在清华附小读书。他也很热心参与清华的校友活动，2013 年是清华大学 88 级校友毕业 20 周年，作为值年活动内容之一，贲金锋为母校募捐人民币 50 万元。Mr. Ben 的平凡故事已讲述完毕。作为听到和记下这故事的我不由得感慨：“贲头”的生活，似乎总是那样有奔头，也许正是因为他所概括的“清华给了清华人追求卓越的使命感，催人奋进的荣誉感，不辱使命的责任感”！