

翠竹成林 民生相伴

专访中国民生银行济南分行行长马琳

中国民生银行是中国首家主要由非公有制企业入股的全国性股份制商业银行,作为中国银行业改革的试验田,民生银行锐意改革、积极进取,业务不断拓展,规模不断扩大,效益逐年递增,保持了快速健康的发展势头,为推动中国银行业的改革创新做出了积极贡献。这家带有民营特色的股份制银行2001年11月15日入驻济南以来,一直被社会和媒体所关注。

□周爱宝

“未曾出土先有节,待到凌云尚虚心”,中国民生银行济南分行成立至今已有9个年头。近几年,中国民生银行济南分行始终保持着行业领先地位,像时代的弄潮儿一样,勇立市场潮头开风气之先。在中国民生银行济南分行迎来九周年行庆之际,记者专门向马琳行长探访了民生银行济南分行的发展之道。

9年耕耘 硕果累累

记者:民生银行入驻济南已经9年了,发展到今天已经成为山东地区股份制银行的佼佼者,也为支持地方经济做出了突出贡献,请您为我们简单介绍一下民生银行济南分行这9年来的发展历程。

马琳:中国民生银行济南分行成立于2001年11月15日,是山东省较早成立的新型股份制商业银行。自成立以来,济南分行服务齐鲁大众,情系泉城民生,以支持山东地方经济建设为己任,秉承“开动脑筋办银行,规矩矩办银行,扎扎实实办银行”的经营理念,充分发挥新银行、新机制优势,立足区域经济特色,加大产品和服务创新力度,严控信贷风险。从中国民生银行济南分行成立之初的1个机构、不到100名员工、十几亿元资产的规模发展到现在的10余家分支行、800余名员工、500多亿元的资产规模。一路走来,我们付出了很多,也收获了很多。正如中国民生银行的经营理念“服务大众,情系民生”所阐释的内涵一样,我们始终将服务客户需求、服务经济发展放在首位,紧跟市场变化不断地创新产品,完善服务。从初期的大户室到非凡理财,从财富管理中心到私人银行,从借记卡到功能强大的钻石卡信用卡,着眼于客户的需要,我们不断丰富各种业务的产品线。

济南分行目前各项业务均呈现良好发展态势,截至9月30日,全辖总资产达到537亿元,各项存款达到508.5亿元,存款、总资产双破500亿。我们的努力得到了济南市民的广泛认可,也给予了我们很多的赞扬与荣誉,分行多次被地方政府授予“金融创新奖”、“文明诚信单位”、“支持地方经济建设先进单位”等荣誉称号,先后被评选为山东省“十大最具责任企业”、“十大强势服务品牌”、“十佳金融企业”。2009年作为第十一届全运会唯一银行服务合作伙伴,被授予“服务山东功勋品牌”、“全运会特别贡献奖”、“全运会组织工作先进集体”等多项荣誉称号。对此我们心存感激,将始终不渝地致力于我们的使命,为客户提供最新最好的金融服务。

突破500亿 迎来大发展

记者:首先祝贺民生银行济南分行存款和总资产双突破500亿!请您详细介绍一下,随着济南经济的发展,许多新的银行抢

滩济南市场,民生银行济南分行怎样摆脱同质化竞争的尴尬,继续保持行业领先地位呢?

马琳:银行业的竞争确实越来越激烈,只有暂时的领先,不可能一劳永逸。要改变银行业的同质化,就要办特色银行,去年,董文标董事长提出战略转型,正是出于这样的考虑。济南分行在董事长提出的“民营企业的银行、小微企业的银行、高端客户的银行”战略定位下,业务重心逐步向中小企业、小微企业和零售业务转移,大力推广针对个体工商户、私营业主以及小微企业的贷款品牌——商贷通,以及中小企业贷款品牌——财富罗盘,形成了自己的特色。过去,分行业务结构几乎全部是大客户,尤其对500万元以下的小微企业贷款很少涉及,主要是还没有实现专门化、专业化。现在,经过从上至下的专业化改革,组建了专业化的团队,针对民营企业、小微企业设计了全新的商业模式,也就是专门化处理,专业化处理,批量化处理和规模化处理,在制度上对小微企业大力支持。不到一年,分行的中小企业贷款余额突破了140亿元,“商贷通”业务余额突破了20亿元,两项占到今年新增贷款的80%。民生银行是业内最早提出开拓小微企业贷款领域的银行,依靠规模化、专业化、流程化,我们在竞争中的差异化优势已经显现。目前,我们又启动了发展“商贷通”业务的“三六一工程”,力争业务余额突破100亿元。我们这样做也恰好是履行了“服务齐鲁大众、情系泉城民生”的社会责任,在新形势下扶植了中小企业和民营经济的发展。我相信按照这个路子走下去,济南民生的路会越来越宽,发展会越来越越好。

着力“商贷通” 服务“小微”

记者:看来,根据民生银行济南分行的战略定位,下一步将继续力拓“商贷通”业务,进一步做大做强企业信贷市场。您认为应如何解决小微企业贷款风险较高的问题?

马琳:我们认为,大力支持中小企业发展,不单是勇于承担社会责任的一种体现,也是为未来业务发展找到了新的增长点。中国民生银行济南分行针对中小微型企业贷款,建立了专门的机制和队伍,并开发了针对中小微型企业的贷款品牌——商贷通和针对中小企业的贷款品牌——财富罗盘。多样的担保方式降低了门槛,使更多的中小微型企业能获得资金支持。在民生银行办理小微企业贷款,5-10个工作日即可完成评审,缩短了流程,提高了效率,可以使企业抓住转瞬即逝的商机。

按照传统的操作模式,小微企业贷款没法批量化处理,成本也高,风险也大。但是按照新的商业模式就不会出现这个问题。我们选择的是贷款额度在500万元以下的,并且70%至80%都是300万元以下的小微企业,在业务操作上坚持董事长提出的



中国民生银行济南分行党委书记、行长 马琳

“两个整合”和“一个原则”。首先是外部整合,即把地方政府、街道办事处、工商局、税务局、行业协会、担保公司、保险公司整合起来;同时要内部整合,就是要成立专业机构,整合专业团队,集中相关资源,完善授权、授信制度,捆绑各类产品,形成专业化优势。一个原则就是坚持规模化、流程化、专业化处理的原则。在风险控制方面,首先,按照信用记录、纳税记录、有无贷款未还等指标将客户细分,从甄选客户环节开始就注重防范风险。其次,“商贷通”业务将“大数法则”运用到了风险控制当中,单个小商户贷款违约风险虽然高,当商户数量足够大时,整体违约率就会变得很小。第三是“价格覆盖风险”,通过前期的规划,测算出贷款的预期损失率,用更高的贷款价格来覆盖预期损失。

民生文化 务实进取

记者:您在工作中早就提出了“四个不一样”、“四个不吃亏”。“四个不一样”就是:干好干坏不一样,干多干少不一样,评价好坏不一样,管好管坏不一样。“四个不吃亏”就是:老实人不吃亏,干事的人不吃亏,素质高的人不吃亏,业绩好的人不吃亏。民生银行这些年来取得了业界瞩目的骄人业绩,在内部管理和企业文化方面具体有哪些特色?

马琳:我们的发展目标是,“将济南分行打造为一家业务结构科学合理、盈利能力显著提高、经营管理规范有序、企业文化健康向上、在当地有相当影响力,成为系统内第一梯队的省级分行”。所有的目标达成都需要人去完成。而民生文化与齐鲁文化密切结合起来的济南民生文化正在日臻成熟,这种健康向上的企业文化保证了济南民生完成各项事业的保证。

在分行业务发展取得重大成就的同时,我们也没有忘记对“民生人”的管理和培养。我们始终认为,人是企业发展的根基,是企业兴衰所在,因此济南分行内部管理的原则就是“以人为本”,济南分行的管理目标就是要让合适的人在合适的岗位上快乐地工作。在强调管理人性化的同时,完善的激励和约束机制也是必不可少的。

几年来,分行不断完善和创新考核制度,尤其是强化了对员工的激励机制和约束机制,激发了员工的工作热情,起到了明显

的效果。分行还根据“德、能、勤、绩”的标准,超常规提拔了一批年轻人,建立起了初、中、高级的梯形人才培养制度。此外,分行还致力于构建学习型组织,开办了齐鲁民生大讲堂,邀请业内专家学者带来最前沿的资讯,开办员工专业培训课堂,提升员工素养。通过这些措施,将济南民生真正打造成了一支有激情、有创造力、有战斗力的和谐团队,形成了和谐、奋进的企业文化,这支团队和我们的文化是济南分行的宝贵财富,也是分行实现持续发展的根本动力和保障。

服务齐鲁大众 情系泉城民生

记者:中国民生银行董事长董文标认为,“勇于承担社会责任,是企业成熟的标志。”民生银行从总行到分行是如何做的呢?

马琳:中国民生银行在履行社会责任方面,一直走在社会的前列:2005年10月,中国民生银行总行参加了中国扶贫基金会举办的“扶贫中国大型公益活动”,同时捐助3100万元设立“民生教育扶贫基金”,这笔捐赠成为迄今为止民营企业中最大的一笔公益捐赠;2006年,民生银行出资1450万元,为全国贫困县在中央电视台免费播放电视广告,向全国观众展示其土特产品、自然及人文景观。2006年,民生银行荣获“扶贫中国行2005年度贡献奖”、“中国最受尊敬企业”称号和中国企业社会责任调查百家优秀企业奖;2007年3月,民生银行荣获2006年度“中华慈善奖”提名奖;2007年10月,民生银行通过了SAI国际组织颁布的SA8000体系认证,成为中国金融界第一家通过该项认证的商业银行;2008年,民生银行先后荣获中国扶贫基金会颁发的“2007扶贫中国行年度特别奖”、“年度公益企业”及“最具社会责任感企业”奖。2009年3月,斥资3000万元赞助第十一届全运会,成为第十一届全运会独家银行合作伙伴。

9年来,中国民生银行济南分行同样勇于承担社会责任,我们始终坚持以“服务齐鲁大众,情系泉城民生”的理念,注重社会效益和声誉,积极回报社会。不管汶川大地震还是舟曲地震,我们都积极发动员工捐款,向灾区人民奉献爱心;在行庆六周年时,我们斥资百万元购买了优秀国产励志电影《隐形的翅膀》在山东的放映权,到高校、厂矿等免费播放……2008年,中国民

生银行济南分行获评“山东十大最具社会责任感机构”称号。2009年10月11日,中国民生银行济南分行被评为“服务山东功勋品牌”。2010年6月,又获评“山东百姓最舒心银行”称号。

只争朝夕 二次腾飞

记者:民生银行自成立以来,发展速度一直很快,现在又提出了“二次腾飞”的战略构想,您能阐述一下具体的发展思路吗?

马琳:中国民生银行已经成立15年了,成长性一直很好。民生银行从2000年到2009年,总资产的复合增长率达到50%以上,从2005年开始,民生银行进行了增长方式的转变,经过这四五年的转变,在制度上、团队建设上、科技上都为“二次腾飞”打下了良好基础。在这个基础上,董事长提出了“二次腾飞”的战略构想,即后10年,民生银行要做特色银行和效益银行。特色银行就是专业化、流程化和规模化;效益银行是做效益最好的银行,盈利能力最强的银行。济南分行的发展步伐与总行是保持一致的,济南分行到今天也走过了9个年头,从最初的生存阶段,到后来的发展阶段,尤其是经过2007到2009三年的高速发展,已经具备了相当的规模优势和竞争实力,完成了第一次腾飞。今后的竞争不仅是规模竞争,而是“特色”的竞争、“效益”的竞争。民生银行转型、二次腾飞的核心就是要改变同质化经营模式,走特色银行、效益银行之路。下一个五年,济南分行将继续坚定不移地贯彻总行战略,走出一条专业化、特色化的道路,通过调整提升和制度创新,实现分行的二次腾飞!

采访手记

在采访结束的时候,马琳行长动情地说,感谢各级政府部门和金融监管部门的支持,感谢社会各界的支持,济南民生才有了良好持续的发展。山东人淳朴厚道,与人为善,任劳任怨,顾大局,重实干。在民生文化的指引下,济南民生矢志不移、高奏凯歌,2010年9月末存款、总资产双破500亿元,成为见证济南民生发展的一座丰碑,是对近年来争创一流,快速发展的最好诠释和回报,也是全体济南民生人的骄傲!