

## 二次转型

## 招行蝶变谱华章

## 招商银行济南分行服务“两小”企业纪实

安逸不是高瞻远瞩公司的目标。高瞻远瞩公司设置强大的机制来产生永不满足的心态,消除自满从而在外部世界发出要求之前,就刺激变革和改善。

——(美国)柯林斯·波拉斯(基业长青)

中国的商业银行并没有从根本上改变高资本消耗、高成本投入、高利差收入的外延粗放型扩张的传统发展模式。转型的道路“道阻且长”,转型的成功“宛在水中央”。

——招商银行行长马蔚华(传统银行蝶变)

转型就是一次蝶变,是一次突破传统的提升。招商银行行长马蔚华在其《传统银行蝶变》一书中指出,“二次转型不是终止一次转型,而是对一次转型的深化和提升”。

作为一家省级分行,招商银行济南分行是如何根据总行的部署和山东的实际情况,在服务山东经济过程中实现“二次转型”的呢?记者近日走进这家银行,感受了他们的金融“蝶变”和创新。

本报记者 周爱宝

## 实施“一三五”工程

## 重点转向“两小”企业

## “二次转型”显成效

## 金葵芬芳满齐鲁

“金葵耀泉城,芬芳满齐鲁。欣悉你行六月末全行自营存款跃升至615亿元,比年初净增153亿元。其中对公存款净增98亿元,储蓄存款净增55亿元,三项成绩均创下分行历史纪录,在全行系统内存款新增始终处于前列,在此,我谨代表总行行长室并以个人名义,向济南分行今年以来所取得的成绩表示热烈祝贺,向分行全体干部员工及家属表示由衷的感谢和真挚的问候!”这是2012年7月4日,招商银行马蔚华行长给济南分行行长周伟林及全体干部员工发来的贺信。

在这封热情洋溢的来信中,马蔚华行长提出,在全球经济增长放缓、中国金融改革加快推进的后危机过渡时期,济南招行实现了逆势飞扬,为“二次转型”提供了坚实保障。

在股份制银行中“一马当先”的招商银行为何要“二次转型”?这还得从招商银行2004年的“一次转型”说起。

2004年之前的招行,批发业务占比非常大,零售和中小企业业务占比较小,80%以上的收益靠利差。作为中国商业银行经营战略转型的探索者和践行者,招商银行2004年起实施了第一次重大转型,其重点是调整业务结构,并提出了“发展零售业务、中小企业业务和中间业务”的第一次战略转型目标,逐步形成了有别于国内同业的业务结构与经营特色。

伴随着全球金融危机到来,中国银行业也受到波及,促使招行对增长方式重新思考。2010年,“因您而变”的招商银行开始实施“二次转型”,进一步明确大力发展中小企业业务,以提高资本使用效率和投入产出效益。

按照总行战略部署,招商银行济南分行2010年8月份成立中小企业金融部,全面推进中小企业工作,济南分行中小企业业务,尤其是中小企业业务得到快速发展。数据显示,截至2012年六月份,招商银行济南分行累计发放中小企业贷款550亿元,其中,小企业贷款累计发放200亿元;2010-2011年共新增中小企业贷款43.58亿元,新增客户数314户,两年内增加的中小企业贷款金额和户数超过过去十年的总和。

7月底,小企业贷款较年初新增20亿元,增幅达到60%,预计到年底小企业的增长占比将有较大幅度提升。

小微企业是招行“两小”企业中的另一发展重点。招商银行济南分行坚持“小额、批量、标准化”的指导思路,目前小微企业贷款较年初新增已近10亿元,小微企业贷款占零售贷款比重较年初增加了8个百分点,小微业务也已在转型路上快速前行。

“供应链”业务是小微企业贷款批量、标准化推进的优良渠道。济南分行在2009年即开始尝试该业务的产品创新。2012年以来,凭借原有积累经验,将“供应链”模式的运作水平进一步提升。当前已相继建立了以格力、美的、格兰仕、海尔等知名电器消费品供应链渠道,丰富完善了六和养殖、银座供应商等原有“供应链”业务。当年“供应链”模式累计发放近5亿元,在当地初步打造了招行小微企业贷款品牌效应。

2012年以来,济南分行加大研究当地市场需求,推进业务开展进程。当年在烟台莱州石材产业区累计投放贷款近1亿元,潍坊寿光蔬菜产业区、临沂区域专项政策制定也已进入研发阶段。

## 鹰击长空翱翔天际

## 助500鲁企冲出国门

作为招商银行“二次转型”战略的重要组成部分,总行睿智而极具前瞻性的国际化经营战略,跨境金融业务得到了快速发展。特别是近两年来,招商银行依托境内、境外和离岸“三位一体”的业务平台优势,推出了独树一帜的境内外联动产品,有效解决了“走出去”企业境外融资困难。

为积极响应党中央、国务院及省委、省政府大力支持企业“走出去”发展战略,招商银行济南分行制定了“充分发挥特色跨境联动业务优势,不遗余力地为山东省‘走出去’企业提供‘一站式’跨境金融服务”的经营方针。

今年上半年,招商银行济南分行

共为我省“走出去”企业办理境外结算业务20亿美元,新投放融资支持资金近4亿美元,为全省的“走出去”工作做出了积极的贡献。截至6月末,招商银行济南分行共办理跨境人民币结算业务45亿元,居当地同业排名第二。象征招行精神的“金葵花”已伴随我省500余家企业跨出国门,走向世界,使身在海外的山东企业真正体验到“宾至如归”的金融服务。

前不久,山东省滨州市一家企业与济南分行正式签署2.4亿元“美农通”业务合作协议,企业正式成为招商银行首批“美农通”产品用户,单笔业务节省原材料采购成本600万元。自此,招商银行济南分行成功帮助该公司开启了全新的纽约融资渠道,再次彰显出招商银行全球化经营战略的优势,银企合作水平提升至全新的高度。

10多年间,招商银行济南分行见证了该企业由一个中小规模企业向销售收入过百亿、贸易和融资渠道全球化的大型企业集团的华丽转变。

2009年,已初具规模的该公司将目光投向了海外,并在香港成立了全资控股的H公司,负责整个集团的进口原材料采购。成立之初,H公司因资产规模小,业务量少,难以从香港当地银行获得融资,业务运转举步维艰。

为帮助其走出困境,招商银行济南分行全面发挥在跨境金融领域的优势,以特有的境内外联动产品将该公司在境内的授信额度关联至H公司使用,并先后协调总行离岸业务部、香港分行、永隆银行、纽约分行四大境外业务平台共同为H公司提供授信支持,使H公司的年贸易量迅速扩大至20亿元,集团的全球化战略得以顺利推进。

共同成长鼎力情,十年携手并肩行。与该企业的成功合作,正是招商银行以创新产品一步步服务、支持企业由小壮大,由弱变强经营理念的缩影。

“根深方能叶茂,路正才能速达。”今年以来,招商银行济南分行紧紧围绕总行“二次转型”战略,深刻把握行内外经营形势,及时转变考核机制、组织机制、管理机制和流程机制,大力开辟新兴市场,服务山东经济,实现了新的跨越!

## 突破

## “千鹰展翼”全力扶持创新型企业

针对正蓬勃兴起的创新型成长企业,2010年,招商银行启动实施了“千鹰展翼”计划。该计划目的是每年发掘1000家具有高成长空间、市场前景广阔、技术含量高的企业进行全方位金融扶持。通过推出“创新型成长企业综合金融服务方案”,从创新信贷政策、创新融资产品、创新私募股权投资等多方面,培育和扶植这些企业逐渐积累在品牌、专利、团队、服务、商业模式等方面的优势,打造在同行业中的竞争实力。同时通过为企业上市前、中、后期一整套全流程成长财务顾问服务,为企业提供打破发展的金融瓶颈,共铸资本之路。

“千鹰展翼”推出两年来,获得了投资界、企业界的高度认可,实现了快速发展。截至7月末,创新型成长企业核心客户库达到了5752家,较上年末增长2513户,增幅达到了77.6%,并成功锁定了2万家目标客户,远超出原计划每年新增1000家客户的进度。与此同时,招行重点对创新型成长企业给予了信贷资源倾斜,截至今年7月末,“千鹰展翼”核心客户库中已有2110家企业获得了招行贷款,贷款余额514.96亿元,较年初增幅达到了66.5%,远高出一般对公客户贷款增速。

招商银行“千鹰展翼”计划对创新型成长企业的支持,与国家发展创新型企业和中小企业的战略相契合,济南分行大力推进“千鹰展翼”计划实施,注重将资源向新能源、新材料、新医药、新信息等行业中的高科技创新型中小企业,助推全省传统产业的转型升级和战略性新兴产业的快速发展。截至7月末,招商银行济南分行“千鹰展翼”核心企业库客户已有200家,较年初增幅78.6%,向核心客户提供贷款27.3亿元,增幅达到了33.2%。

长期以来,招商银行济南分行以真诚、务实的态度向中小企业客户提供融资、现金管理、财务顾问等综合化服务,与中小企业建立了紧密的合作关系。今年以来,省内已有两家中小企业板上市公司选择将募集资金落户招商银行济南分行,其中招行与某公司风雨同舟前后7年的合作历程堪称银企共赢的经典案例。

早在2005年,招商银行就发现了这一潜力客户。当时该企业在国内同业中较早取得了欧洲药典适应性证书,2005年生化原料药出口订单需求剧增,企业资金缺口较大。由于公司当时缺乏抵押、担保条件,且出口市场还需一段时期才能稳定,企业融资遇到了瓶颈困难。

就在多家银行保持观望之时,招商银行在对企业的产品、市场和经营情况进行了深入考察后,毅然决定给予授信支持,并根据公司的经营特点向其提供了出口信用担保融资业务。随着公司盈利能力的增长,账户资金盈余不断增加,招商济南分行通过推荐合适的金融产品提高了公司的资金收益。2010年,招商银行针对客户需求,向公司提供了无追索权国际保理业务,使公司享受到了快速便捷的融资服务,提高了资金的使用效率。2012年5月,该公司成功在深交所挂牌上市,与招商银行济南分行的全面、深度合作迈上了一个新台阶。

