

## 三年战略转型,资产总额翻番

# 乘金改东风 齐鲁银行实现跨越发展

### 聚焦“金改”3周年

山东金改稳步推进的3年,也是齐鲁银行跨越发展的3年。这3年中,齐鲁银行的多项发展举措都符合山东金改的蓝图规划,其也成为全国首家在新三板挂牌的商业银行。在最近闭幕的全国城商行年会上,齐鲁银行又当选为城商行工作委员会副主任单位,成为全国城商行特色化发展和山东地方金融法人的典型代表。在经济新常态下,齐鲁银行是如何探索出一条差异化、特色化发展之路的?本报进行了深入采访。

## 1 齐头并进 服务“四个中心”建设

本报记者 周爱宝 张頔

2013年,山东省启动了金融改革,也就是在这一年,齐鲁银行提出了转型发展的目标,机构、业务、人员齐头并进,全方位推进转型——机构不断向小型化、智能化、便民化转型,服务触角持续向社区、园区、城乡结合部、县域下沉;大力发展科技金融、物流金融、三板金融等特色金融,服务济南市“四个中心”建设;重点发展消费金融、农村金融,持续优化“三农”和小微金融服务。

山东金改开展的这3年,恰逢银行业的转型期,净利增速下滑、不良贷款率攀升频频出现在多家银行的报表之中。经过战略转型,齐鲁银行的数据“风景这边独好”,截至2016年9月末,全行资产总额1844.83亿元,较2013年增长97%;存款余额1384.13亿元,较2013年增长67%;2013年以来,累计实现净利润44.52亿元,累计上缴税金22.70亿元,各项主要指标均领先辖内城商行。

全行资产总额在3年时间里几乎翻番,取得这样的成绩,离不开经营效能的提升。首先,多手段资本补充,资本实力有效增强。去年6月份登陆新三板以来,齐鲁银行通过定向增发普通股、发行二级资本债券、发行优先股等方式累计补充资本55亿元,大大降低各项业务发展的资本约束。

## 2 业务转型 叫响“齐鲁三板+”品牌

在主板市场尚未对中小银行开闸的情况下,齐鲁银行先行先试,于2015年6月29日成功在新三板挂牌,成为首家在新三板挂牌的城商行,并先后成为首批进入创新层的挂牌公司、全国第一家除A股上市银行外获证监会批准发行优先股的银行,同时也是新三板资产规模、净利润最大的挂牌公司。

挂牌一年多来,齐鲁银行通过定增、二级资本债券、优先股等多种方式累计募集资金55亿元,该行以自身实践走出了中小银行除主板、境外上市外迈向资本市场的第三条路子,得到了监管及同业的普遍认可,成为行业典范。

齐鲁银行在新三板挂牌,不仅建立了一条低成本、快捷的资本补充新渠道,在规范管理、价值发现、业务发展、品牌影响力提升等方面均具有重大现实意义。在规范管理方面,挂牌筹备过程中,通过各中介机构的全面审查以及政府、证监、银监的审核确认,对该行自设立至今的历史沿革进行了细致梳理,解决了历史遗留问题,经营管理的各方面得到了全面规范。

挂牌后,齐鲁银行积极适

其次,按月调度业务进度,各项经营稳步有序推进。今年年初以来,总资产保持每季度100亿左右的增长,各项贷款每月均衡增长12亿左右,业务的有序推进为盈利稳步增长奠定了基础。大力拓展非利息收入,盈利结构不断优化。今年前三季度,该行在理财、国际结算等业务快速发展的带动下,全行实现中间业务净收入4.01亿元,同比增长45.06%。中间业务收入占比11.59%,同比提高0.31个百分点。

此外,费用管控也持续加强,成本收入比降低明显。齐鲁银行实行滚动预算管理,促进财务资源向重点业务、重点产品、重点区域倾斜;强化全行集中采购管理,加大监督力度,规范采购行为;严格落实大额费用审批和预算控制,加强费用开支审批的透明度。

资产质量反映的是一家银行全流程风险管控能力。早在2015年,齐鲁银行已经认识到复杂、严峻的经济形式,立足“早发现、早预警、早下手、早处置、早见效”,围绕提高信贷资产质量开展工作。在贷前环节,建立了大额授信调查机制,要求总行管理人员对大额授信业务进行贷前现场辅助调查。在贷中环节,提高授信审查工作质量,正确应用风险经理平行作业。在贷后环节,强化风险预警,重视财务预警信息和现金流预警信息,从而实现了贷款不良率的下降。

应市场规则,遵从多重监管规定,为稳健发展奠定基础。在价值发现方面,挂牌后股票公开转让,股份流通问题得以解决,新老股东自愿更迭促进股权结构的优化;挂牌后股票估值较前有所提升,市值总体稳定,为资本募集树立保障。

在业务发展方面,挂牌助推了业务转型,作为唯一一家既在三板挂牌又与三板战略合作的金融机构,齐鲁银行推出“齐鲁三板+”品牌,大力发展三板金融。“齐鲁三板+”是齐鲁银行凭借自身挂牌经验和金融服务优势专门为新三板客户群体量身打造的综合金融解决方案,该方案涵盖融资、咨询等多个领域,主要包括金融财务顾问、三板信用贷、投联贷、齐鲁精英贷、新三板股权质押、并购贷款、新三板基金、私募债以及可转债等特色金融产品,可以满足新三板企业自挂牌申请、挂牌成功以及未来定增等各个阶段的需求。

同时齐鲁银行还建立了包括券商、律师事务所、会计师事务所、基金公司等在内的合作机构库,旨在将银行的间接融资与新三板的直接融资功能有机结合,打造全方位、多角度、多层次的金融服务链条。

## 3 普惠金融 惠及中小微企业

作为一家定位于“服务城乡居民”的市民银行,齐鲁银行始终将普惠金融的理念根植于转型发展中。首先建设新型网点,深耕社区市场。目前,该行共设立新型零售网点25家,均分布在城区及县域金融服务新兴区域或薄弱区域,其中包括金融便利店在内有6家网点提供错时、延时服务。

其次围绕城市居民日常生活,做好各项公益事业费用代发代缴服务。该行紧紧围绕“市民银行”为市民服务这一中心,立足300万零售客户,坚持做好城镇公共事业费用代发代缴服务,是济南开办代缴业务最全面的银行之一。

三是加速助农网点建设,打通了银行金融服务到农村的最后一公里难题。针对城乡金融资源配置失衡、农村金融服务不足的现状,该行积极响应国家大力发展普惠金融和改善农村支付环境的政策,现已设立四家银行卡助农取款服务点。通过“银行+合作方”的模式,布放银行卡受理终端和助

农POS机,将金融服务送到了村民的家门口,实现齐鲁银行金融服务普惠于民,助力全行大零售业务的发展。

在扶持小微企业方面,齐鲁银行一是坚持市场定位不动摇,牢固树立发展理念。“服务地方经济,服务中小企业”是其长期以来始终坚持的市场定位,为此齐鲁银行将大力发展小微金融列入全行战略发展规划,从战略高度明确全行发展方向,引导全员树立发展小微企业的理念。另外全行每年都在资源配置、信贷政策、绩效考核、产品研发等方面不断加强向小微业务的倾斜,集中全行优势资源支持小微企业的发展。截至2016年9月末,全行小微企业贷款余额较年初增长63亿元,增速20%,小微企业贷款增量占全行全部贷款增量的57.14%,增速高于全行贷款增速。

齐鲁银行作为总部位于省会济南的法人金融机构具有市场响应快速及时,决策机制灵活高效等优势,针对小微企业

资金需求“短、小、频、急”的特点,该行全面整合业务流程,建立专业审批机制,设置专职审批人员,简化审批流程,提高审批效率;在产品创新方面,根据小微企业的生命周期、发展阶段及行业特性开发出了五大系列近三十款信贷产品,满足小微企业多样化的融资需求。

伴随着发展各方面取得的进步,齐鲁银行品牌价值和认可度持续提升,是唯一一家地方金融法人当选山东省市场利率定价自律机制核心成员及副主任委员机构,是人行确定的山东省宏观审慎评估委员会三家法人单位委员之一。在今年的城商行年会上,经全国城商行选举,该行与北京银行、江苏银行、徽商银行共同当选为中国银行业协会城商行工作委员会第二届副主任单位,跻身全国优秀城商行行列。同时,齐鲁银行连续多年在济南市党风政风行风民主评议中名列金融行业前茅,多项服务产品屡获业内大奖,不断向行业展示山东“金改”地方金融法人的工作成果。

## 4 弯道超车 力争三年实现机构覆盖全省

目前齐鲁银行在济南地区已实现市场全覆盖,并发起成立章丘齐鲁村镇银行,对外投资济宁银行、德州银行,“根植济南、立足山东、辐射环渤海”的服务格局已经形成。结合济南区域性产业金融中心的定位,在战略和机构的发展规划上,齐鲁银行的蓝图也很绚丽。

战略规划方面,在“成为具有竞争力的区域性商业银行”战略愿景的指引下,齐鲁银行坚持以客户为中心、市场为导向,致力成为资产优质、管理精细、经营高效、形象良好、在省内最具影响力的城市商业银行。一是深入推进大零售转型,牢牢把握零售客户根基,将大零售业务作为全行未来主要的

盈利增长点,夯实全行可持续发展的基础。二是打造特色金融供应商,在科技、三板、物流、供应链等多方面形成特色品牌。三是加强金融平台服务能力,通过链接金融同业,搭建跨界平台等方式,发掘新业务,塑造新型盈利来源。四是探索多元化经营,拓展投资布局,加强资本运作,争取更多综合化经营的资质和牌照。

机构规划方面,一是发挥本土银行优势,做深做透济南市场。目前该行在济南地区机构网点达94个,实现了济南市场的全面覆盖,下一步将进一步向社区延伸,做深做透济南市场,成为市民家门口的银行;根据济南产业发展定位,建设科技、物流等

专业支行,发挥金融支持产业发展的作用;在城乡结合部和金融服务薄弱区域增设机构网点,发展普惠金融。二是发挥省会法人银行优势,力争实现山东省内机构的全面覆盖。目前该行共设立分行6个,包括天津、聊城、青岛、德州、泰安、临沂分行,正在筹建东营、滨州分行。未来将向省内城市扩张,力争3年实现省内城市机构的基本覆盖。三是加强综合化经营研究,加快综合化经营步伐。在做精做强传统业务的基础上,有计划、有步骤地加快全行综合化、多元化发展,在对外投资上做好长远打算和整体安排,有序推进消费金融公司等非银法人金融机构的设立,提高资本配置效率,壮大自身整体实力。



## 要自信,更要扎实走好每一步

周爱宝

今天的新闻就是明天的历史。写完这篇几乎是素描式的新闻报道,记者觉得意犹未尽。因为这些成绩的背后是各级领导和社会各界的支持,以及全体齐鲁银行人背后的付出。低调而又务实的齐鲁银行人这三年就是这样一步一个脚印走过来的。

翻开《宝眼看金融——对山东金融业十年微观察》一书,爱宝突然发现,《砺行十八载 启航新梦想》、《齐鲁银行成功开启新三板征程》,加上这篇报道,正好是记载了齐鲁银行成立十八周年、十九周年和二十周年的足迹。我们从记者的角

度,观察了这家银行山东金改三周年以来的行动路线图。齐鲁银行从来不是“高大上”的银行,今后他们也不做“高大上”的银行,他们只是踏踏实实做好您身边的银行。他们做细节做小事,解决市民金融服务“最后一公里问题”;他们也有大动作和大目标,着力将自身建设成为山东地区服务、效率、管理、盈利、品牌形象等方面俱佳的区域性商业银行,并确立和正在推进大零售业务转型。成功登陆新三板,就是为了更好地实现齐鲁银行的这一战略目标。

一个企业的发展之路很多,齐鲁银行选择了一条具有自身特色的发展和转型之路。可在经济下行时选择攀登之路,下滑的惯性、畏难的情绪和

客观环境的制约都无法回避。但即使艰辛也要走下去,才会有诗和远方。而这需要有强大的内心,更需要道路的选择。每个企业不可能只走别人趟出的路,必须根据自己的实际情况选择自己的道路。超级航母抗风浪但不好掉头,巡洋舰容易选择航线却颠簸难免。成绩令人高兴,但我们更加清醒。山东金改刚刚三周年,包括齐鲁银行等诸多金融企业刚刚探索出自己的发展之路,我们要自信,更要扎实走好每一步。

