

民生银行小微战略“渐入佳境”

中国民生银行日前宣布,截至2013年9月末,该行小微企业贷款余额突破4000亿元、达到4040亿元,5年来累计发放小微贷款1.2万亿元,小微企业客户达到170万户,不良率有效控制在0.52%。短短几年中将小微金融业务提升到这一高度,充分彰显了民生银行在小微金融领域专业的管理能力和全面的服务能力。

此时,距离民生银行小微贷款余额突破3000亿元的2012年11月末,仅过去了10个月。此前,民生银行用17个月实现了小微贷款余额从2000亿元到3000亿元的跨越。作为国内小微金融服务的领军者,民生银行自2008年率先启动小微金融战略以来,从“一圈一链”模式到“聚焦小微、打通两翼”,从单一信贷产品到综合金融服务,大步引领商业模式创新,探索出了一条可持续发展的小微金融之路。

>> 深化“一圈一链”模式 提升金融服务质效

据有关部门发布的数据,目前我国小微企业已接近5000万户,占全部企业总数的99%,在稳定增长、扩大就业、促进创新、繁荣市场和满足人民群众多样化需求方面发挥着越来越重要的作用。随着相关部门和各金融机构日益重视小微金融服务,全国小微企业贷款增速和增量已连续4年实现“两个不低于”,但同小微企业的金融服务需求相比,与小微企业对国民经济的贡献相比,仍有较大差距。

小微企业数量众多、分布广泛,但单个规模较小,可抵押物不足,加上资金需求具有“小、频、急”的特点,在商业银行传统的商业模式下,困扰广大小微企业的融资难、融资贵问题难以得到有效缓解。民生银行从商业模式创新入手,着力破解小微企业融资难,让更多的小微企业享受到了现代金融服务。

针对小微贷款风险管控难、运营成本高、服务效率低等问题,民生银行坚持规划先行,批量开发,探索出并持续深化“一圈一链”商业模式,不是一单一地开展小微企业贷款业务,而是选择某个商圈、某个供应链或者产业链等小微企业集中的区域或者产业集群,在庞大的小微企业群体中选择符合要求的企业进行批量开发、整体授信,极大地降低了人工成本。

民生银行还提出,依据“大数定律”和“收益覆盖风险”的原则,可以较好地控制小微企业贷款风险。“大数定律”是指,单笔贷款的金额要足够小,贷款群体要足够大,从而能够利用统计学上的“大数定律”确定贷款群体的整体违约概率。“收益覆盖风险”则要求,小微企业贷款利率能够覆盖可能出现的贷款损失和成本。

围绕“一圈”,民生银行大力实施整合化营销、服务和管理。“一圈”,就是城市主要商圈,是商贸型小微企业典型的集群形式。按照商圈而不是单户的思路来开展小微业务,容易把握商圈小微企业群体的共同特征和金融需求,不仅可以

避免散单方式带来的高成本和高风险,还能通过统筹规划等机制配套,实现规模化地开展业务。

作为昆明市旧城改造的重点项目,螺蛳湾市场已经成为辐射我国西南地区的重要商品集散地,市场中聚集了约2万名商户,资金周转和结算需求大,但普遍存在抵押难问题。民生银行通过与市场方深度合作,专门成立了螺蛳湾支行,对整个市场进行整体规划,批量化提供弱担保或信用类融资服务,目前已发放小微贷款24亿元,支持各类小微商户近1500户。

围绕“一链”,民生银行大力推进“公私联动”,强化专业化服务。“一链”,就是分布于实体经济各领域的产业链,由核心企业和上下游小微企业、商户组成。民生银行强调抓住区域重点产业,把产业链上的对公和零售客户彻底打通,推出应收账款池质押贷款、产业链核心企业担保、超市供应商和品牌经销商信用贷款等多种产品,为生产型上下游小微企业提供综合金融服务,打造特色产业链。

成立于2011年11月的民生银行呼和浩特分行,十分注重发掘当地特色产业的金融需求,在开展了大量市场研究的基础上,制定了全产业链金融服务规划,成立了乳业专业支行并推出特色化金融服务。围绕伊利乳业集团一个核心企业,呼和浩特分行就为其上游奶牛养殖户提供了10亿元授信额度、为下游经销商提供20亿元授信额度。目前,民生银行已向该集团下的327个牧场发放了近2.8亿元贷款,支持奶农500余户。

几年来,在批量开发模式的深入践行下,民生银行在全国性大型商圈内、重点产业链条上均有较高的市场渗透率。在实现批量开发的同时,不良率得以有效控制,服务效率大大提升,运营成本持续降低,有效破解了小微金融“风险大、成本高”的难题。截至目前,民生银行“一圈一链”批量授信项目已达到3000多个,重点支持特色产业链78个,贷款余额超过3800亿元。

作社了解社员,为互相认同的社员提供互助基金担保贷款,以及投资理财、私人银行、生意撮合匹配及顾问咨询等金融和非金融服务,进而让商圈内分散的小微企业实现物理、结算、产品、基金、信息五大平台共享,最终实现“抱团发展”。

2012年3月,民生银行第一家城市商业合作社——上海市长宁区小微企业城市商业合作社正式成立,该合作社主要围绕区内10条商业街进行划分,每条商业街成立1家社区合作社分社,分别由区内5家支行负责筹建和管理。截至目前,民生银行已建立合作社3000余家,互助基金担保贷款超过320亿元。

民生银行西安分行在持续推进城市商业合作社组建、全力扩大其“量”的同时,还多措并举,在“质”的提升上下功夫。一是签约知名律所,创建法律服务平台,为合作社社员提供定期丰富的法律知识讲座,高效全面的法律咨询。二是牵手科研组织,引入谋划咨询智团,向合作社社员搭建起一个包括项目咨询、推介、申报以及工商、财税咨询和代办等的综合服务平台。三是举办丰富的活动,激活社会互惠市场,推动合作社与合作社、会员与合作社之间的交流,提升合作社的吸引力、凝聚力和整体执行力。

>> 创新经营管理模式 提升小微金融服务专业能力

当前,中国正处于工业化、城镇化进程加快的阶段,大量新兴产业、特色行业不断出现,如水产、家装、厨具、茶叶等,在部分地区已形成了优势明显的产业集群。这些产业和行业的主体是围绕着某个产业链或供应链的小微企业,他们的金融需求具有明显的行业特征,需要通过专业化的金融服务来满足其差异化的金融服务需求。

早在2011年,董文标就指出,“小微金融服务”必须全面深刻地体现“专业化”,只有“专业化”才能控制风险,才有可能把支行办成存贷款业务过百亿元的支行。在2012年初举行的民生银行年度经营工作会议上,董文标更是明确要求,每家分行要拿出1至2家支行进行小微专业支行建设。根据规划,民生银行将在未来3至5年建设300家小微专业支行,持续深化小微专业支行模式,最终在全行形成小微金融专业化发展的格局。

2012年4月,民生银行总行下发了关于小微金融专业支行建设的指导意见,作为指导全行推进小微专业支行建设的行动纲领,阐述了小微金融专业支行的定义和特征,指明了小微金融专业支行的建设方向和发展之道。

按照民生银行的定义,小微金融专业支行是指依托支行所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济,围绕周边商圈、主导产业链上下游小微企业的经营特点和规律,结合支行资源和地缘优势,设立专门为特色行业和商圈的小微企业提供集融资、存款、结算、财富管理和售后等金融与非金融服务于一体的支行机构。

2012年4月26日,民生银行在苏州市召开小微金融专业支行建设专题会议,小微金融专业支行建设工作由此拉开序幕。会上,民生银行对前期评选出的首批20家小微金融专业支行进行了授牌。到2012年11月末,这20家小微金融专业支行的业务整体情况发生了明显变化,各项业务指标均呈现快速增长趋势,小微贷款余额达273亿元,小微客户达6.82万户,不良率也远低于全行平均水平。只用了半年多时间,民生银行小微专业支行的探索实践便初战告捷。

2012年11月,民生银行零售银行部又公布了第二批小微金融专业支行的评审结果,又有30家支行成为总行认定的小微金融专业支行,分别“深耕”不同的特色行业或商圈。比如,民生银行福州分行针对当地渔业资源优势,组建了福建省第一家海洋渔业专业支行——连江支行。根据当地海洋产业链的特点,连江

支行突破了传统支行模式,设立了相应的专业服务团队,即养殖捕捞金融部、加工流通金融部、售后服务团队等部门。同时,该专业支行制订了专门的绩效考核和资源配置政策,为迅速开展业务提供了人力、财力等支持;针对渔业小微企业产销业务等特点,量身打造了“渔货通”等一系列产品,有效满足了这些企业多样化的金融需求。

经过一年多的实践,民生银行已经形成了特色化的专业支行运营模式,即依托专业支行在对所属区域的产业结构、主导行业、商业业态和特色经济分析的基础上,围绕其周边商圈、主导产业链的经营特点和规律,形成有效综合开发,并结合支行资源和地缘优势,提供融资、存款、结算和售后服务等一体化服务。

2013年10月18日,民生银行举行2013年小微专业支行授牌仪式,行长洪崎亲自为来自28家分行的新一批56家小微专业支行授牌。这一批小微专业支行覆盖了家装建材、农副产品、旅游、酒水饮料等行业,已在整合产业链方面显示出较大作用。截至目前,经民生银行总行认证的小微专业支行达到104家,以专业支行为重要节点,覆盖全国的小微金融各行各业,全产业链研究和产品创新的服务网络正在形成。

分行都大力推行财富大讲堂,组织工作人员深入商圈、深入商户,深入街道举办经济形势分析会、观看电影、走进商会、分享理财知识等系列活动,既让广大的小微客户在经常的聚会中丰富金融知识,也积累了客户资源,扩大了民生银行的 brand 影响力,也为后续深入营销打下了良好基础。

为了向小微企业主提供更加便捷的金融服务,民生银行专门开发推出了商户版网上银行,不仅具有快捷安全的查询支付功能,还提供全面的在线贷款服务、公私账户合并服务、小微企业客户一站式签约等服务,较好地满足了小微企业主在商户版网银中同时操作公私账户和个人账户的个性化需求。

针对批发贸易类小微企业客户的迫切需求,民生银行创新推出了支付结算服务产品——“乐收银”,支持使用个人借记卡和企业结算账户进行相关支付结算。由于“乐收银”集合了传统POS机和许多第三方电话支付终端产品的优点,刷卡收款、转账付款、缴费、信用卡还款等功能一应俱全,不仅大大提高了商户结算效率,还进一步降低了结

算成本。截至2013年6月末,民生银行“乐收银”装机数量达到40万台,赢得了大量商户的好评。

为向小微企业客户交叉营销提供全新的服务产品和渠道,民生银行进一步延伸网上银行,推出了小微手机银行。该项业务根据小微客户的行为特点,采用安全性高、方便快捷的模式,以贷款服务、资金结算、划款服务、缴费和增值服务为主要内容,为小微企业客户提供了具有手机渠道特色及客户针对性的移动金融产品和服务。

针对小微客户在物理服务渠道方面的需求,民生银行在营业网点内推广“小微金融服务专柜、专区”建设,专业提供续授信、合同要素变更、交叉销售、业务咨询等服务,让广大小微企业享受到了更加方便快捷的金融服务。

自2009年初正式启动小微金融战略以来,民生银行不断从核心单一品牌“商贷通”向外递延综合金融服务内涵,打造推出了以“乐收银”结算和综合服务为代表的一揽子综合金融服务,推动民生银行小微金融实现由单一融资贷款供给模式向综合金融服务的转变。

一家不折不扣的“小微企业的银行”。

董文标曾说:“要把每一件事情做成一个个动人的故事,感动很多人、感动自己、感动天地,只有真正做到这样,才叫生活,活得才有意义”。民生银行将以此为指引,全心投入、全情投入小微金融业务,以践行社会责任为己任,助力小微企业创业梦,稳步向中国乃至全球最大的小微金融服务商目标迈进。

>> 创新客户整合模式 促进小微企业抱团发展

>> 创新产品服务体系 延展综合金融服务内涵

民生银行在大力深化“一圈一链”批量开发模式的同时,还创新组织模式,牵头发起成立小微企业城市商业合作社,把原本分散在同行业、同区域之内的小微企业整合起来,使之作为一个小微企业群体来开展融资业务,从而实现批量营销,既降低了人工成本,也大大减轻了信贷风险。

在2012年初,民生银行董事长董文标就明确提出,民生银行要积极推动小微企业客户的整合,以“抱团发展、创造多赢、共同超越”为宗旨组建小微企业城市商业合作社,以行业、商圈、社区为单位,以支行为节点,以城市为基础,为小微企业打造全国性的增值服务平台。

借助城市商业合作社这一平台,民生银行小微金融的管理模式由“客户经理一客户”升级为“客户经理一合作社一客户”,原本无组织、松散的小微企业逐步整合为有组织、紧密的专业集体,在小微企业、民生银行、行业协会、政府部门等之间搭建起资源共享的平台,小微企业除了可以获得更加便捷的融资服务外,还能在业务交易撮合、企业赞助、员工培训、会员关怀、法律支援等方面实现合作共赢。

与此同时,民生银行还通过合

>> 打造最具特色的小微金融服务商

近两年来,在民生银行小微战略成功实践的引领下,越来越多的商业银行将战略重点转向小微金融服务领域,市场竞争日趋激烈。面对这一态势,民生银行进一步提出了“聚焦小微、打通两翼”,聚焦小微金融,打通传统零售和产业链金融两翼,实现分行转型。

“中国经济的增长前景依然可期,民生银行可以抓住这一历史机遇,打造出自身的核

心竞争力。”董文标说。为此,民生银行董事会在2012年底制定的《五年发展纲要》提出,将继续加大对小微金融的资源投入力度,力争以小微金融为核心的零售业务占到全行业务的半壁江山。根据规划,未来5年民生银行将以大数据为手段,以流程再造为依托,打造多元化的服务平台、多样化的产品供给体系,实现小微金融的数据化、系统化和流程化,成为