

弯道超越 逆势飞扬

专访招商银行济南分行行长周伟林

上半年,实体经济陷入疲弱境地。银行业再次担纲起“保增长”的巨大引擎。在山东银行业服务实体经济行动中,有家股份制银行大力发展小企业贷款,新增贷款70%投向小企业,前五个月实现存款新增110亿,其他指标在当地同类银行中名列前茅——这就是招商银行济南分行。

这家银行逆势超越的源动力来自何方?是品牌的力量?服务的力量?还是机制的力量?为此,本报记者近日专访了招商银行济南分行行长周伟林先生,揭秘招行上半年的稳健发展之道,解读招行在服务山东经济中的实际做法。

本报记者 周爱宝

转眼间,2012年马上就过去了一半。回顾上半年,在国际经济增长乏力、欧债危机矛盾深化的情况下,我国实体经济也陷入“艰难时刻”,各行各业承受着前所未有的压力,实际情况比国际金融危机爆发的2008年艰难。金融是现代经济的血液,招商银行济南分行积极承担社会责任,在服务山东中小企业中大显身手,稳健经营,助力实体经济增长。

前瞻

认清形势 实干当头

与周伟林行长见过几次面,但没有深聊,这次见面缘于本报推出的“金融服务实体经济高端访谈”系列报道。

去年7月份,周伟林从招行哈尔滨分行调任济南分行,在这近一年的时间里,他多数时间在调研,“看得多,谈得少;干得多,说得少”,这是员工和外界对他的评价。从有所想到有所为,从润物无声到风生水起。招行济南分行发生的变化,引起了记者浓厚的兴趣。作为一个跑金融口多年的记者,借此机会想全面剖析“掌门人”周伟林,探讨招商银行济南分行稳健发展之道。

6月15日上午10点,记者从外地采访回济南,下了顺河高架路直奔五龙潭畔的招商银行济南分行大楼。

西装革履,头发一丝不苟,质朴的微笑,周伟林的亲和力令记者开始了没有拘束的采访。在近两个小时的时间里,周伟林向记者揭开了招商济南分行逆势飞扬的奥秘。

“关于招行济南分行上半年的发展,还是从全年的‘十六字’方针谈起吧”,周伟林说,今年初分行就提出了“认清形势,转变机制,真抓实干,加快发展”的经营策略,这是基于当前经济形势和银行业发展态势做出的选择。

周伟林说,认清形势,一方面要认清当前国际和国内经济发展的大环境,另一方面,要认清招行济南分行自己的发展状况。从目前来看,外部经济大环境不太理想,国内经济下行压力非常大,甚至超出了当初预计。

谈到招商银行济南分行的发展状况,周伟林说,济南分行员工搭配合理,人员素质较高,曾经创造过招行系统内响当当的“济南现象”。他在哈尔滨分行时就羡慕山东经济的发展,认真学习济南分行的发展经验。但随着经济周期的更替,近年来,招商银行济南分行的发展进入了一个平台期。当前面临形势是,银行同业纷纷进驻济南,发展突飞猛进,相同业务“你不去做,别人就去做,去抢!”

面对如此严峻形势,周伟林觉得,“转变机制”已迫在眉睫。在别人眼里,新官上任总会先烧“三把火”。而周伟林掌管济南分行后并没有大刀阔斧的改革或人事变动。他说,“不能让员工觉得,来个新行长,天都变了,这样大家心里会不舒服的”。

微调、挖潜,小步快挪却是有的。凭借十年的正职省级分行行长的阅历,周伟林到任后对济南招行

进行了细致的调研,年初,结合今年的实际情况和工作重点,在行内调整了十几个考核办法,这些考核办法覆盖了支行、机关和二级分行等机构和部门。

周伟林举例说,招行济南分行“负债业务”的考核指标在“平衡记分卡”体系中的权重进行了上调。今年以来,招商银行济南分行的自营存款增长110亿,在当地股份制银行中增量是第一,在全国招行系统内当年新增一直位列前三。目前自营存款余额572亿,新增存款110亿,双双创下了济南招行的历史新高。

“姜是老的辣”,周伟林在与兄弟行和同行的对比中发现,济南分行下辖的二级分行潜力巨大。为此,济南招行专门开了二级分行业务推动会,把全分行二级分行各项经营指标和全国招行二级分行以及竞争对手的指标进行了比较,找到了差距;然后对二级分行在绩效分配等制度上进行调整。新的考核机制推动了二级分行的快速发展,截至目前,二级分行新增存款占全行的40%以上。

“考核机制的调整,关键是方向对头,能调动员工士气”,周伟林认为,要让员工看到有奔头,看到希望,“员工士气上来,比啥都强!”

筹谋

一个战略 三大策略 五项措施

谈到落实中央和省里“金融为实体经济服务”的政策时,周伟林告诉记者,今年以来,招商银行济南分行积极贯彻国家扶持中小企业发展的号召,推出“一三五工程”,大力发展小企业金融业务。这就是明确“一个战略”,实施“三大市场策略”,推进“五项配套措施”,大力发展小企业金融业务。

周伟林介绍说,“一个战略”就是在继续扩大小企业业务规模,提升业务占比和风险可控的基础上,提升综合服务能力和满足小企业多元化需求。在多重经营条件约束和信贷规模非常有限的情况下,全行上下切实转变思想观念,大力调整信贷结构,退出部分不符合国家产业政策的大中型客户,为小企业业务腾出空间,2012年对公一般贷款新增规模70%以上用于小企业贷款。

“三大市场策略”是指客户策略、产品策略、渠道策略。谈到客户策略,周伟林说,济南招行根据总行2012年小企业信贷政策指引,结合山东区域特点,制定了《招商银行济南分行小企业客户信贷政策》,明确准入底线,重点围绕大型企业集团开发供应链和产业链融资,并加大对战略新型、高新技术和节能环保行业扶持力度。截至3月末,供应链业务授信额度超过10亿元。

周伟林说,济南招行的产品策略也是可圈可点的。他们充分应用“助力贷”系列小企业特色产品,包括针对小企业已签订单进行融资的“订单贷”,针对应收账款进行保理或质押融资的“收款易”,针对自有房产抵押后可在网上自助申请流动资金贷款的“自主贷”,针对拥有经营性物业的企业发放融资的“置业贷”产品等,满足了小企业的个性化需求。



熟悉四大国有银行和中小银行业务的周伟林认为,中小银行服务小企业必须有合适的渠道策略。这就是保持与政府主管部门和有关中介服务机构的合作。招行和省中小企业服务中心在潍坊地区进行客群联合开发,目前已在寿光、诸城、青州等地区选取并调研目标企业近50余家;深化“千鹰展翼”工作,加强与大型知名PE机构合作,通过一对一营销、大型推介会等形式加强投贷联动,充分利用各担保公司渠道,做大客户群体。

另外,招行济南分行还实行了五项配套措施,细分市场,搞特色服务。在机构建设方面,明确一个地域、一个市场、一家机构原则,以降低成本,提高专业化经营水平。积极建设小企业经营特色支行,将辖内两家支行确定为科技特色支行,着重发展科技类企业业务。

在风险管理方面,关注当前宏观经济形势下小企业的区域和行业风险特征,完善信贷区域政策,加强风险排查,适时调整准入底线标准,在把控小企业整体资产质量的基础上,适度提高小企业不良贷款容忍度,强调尽职免责。

在流程优化方面,按照小企业信贷模式建立客户经理、风险经理及作业人员协同作业的信贷流程。执行符合小企业经营特点的信贷调查报告格式化文本,减轻客户经理调查等市场人员的操作性工作量,缩短调查时间,审批采取双人签批形式,简化流程,提高审批效率,目前小企业业务双签审批率达到95%以上。

在机构考核方面,按照银监会“两个不低于”要求,将小企业增长

计划作为机构经营的关键指标,要求分支机构全年新增贷款规模的70%用于支持小企业的发展。

在金融创新方面,建立金融创新奖金池,鼓励并引导全行在产品、流程和制度等方面进行创新尝试。去年在集群贷、市场贷、组合贷、动产质押贷等方面,已取得较好成绩。今年在现金管理、知识产权质押贷等方面正在积极探索。

周伟林说,济南招行积极落实《山东省地方特色产业中小企业发展的意见》等政策要求,不断加大对中小企业的产品创新力度,通过“助力贷”系列产品、“千鹰展翼”等业务,有效地解决了当地中小企业融资难的问题。在临沂地区开展的“市场贷”,在烟台、东营地区开展的“商圈贷”,扶持了一大批小型、微型企业客户。

深耕

立足山东 助推“黄蓝”

目前,在“黄蓝”两大战略经济区方面,招商银行济南分行不但实现了分支机构的区域全覆盖,而且近年来贷款投向的项目,也多与“黄蓝”战略有关。招商银行也是蓝色基金的托管行之一,招商银行可以协助外部资金为山东经济的发展做贡献。

4月26日,招商银行济南分行行长周伟林一行到滨州市拜访了市委书记、市人大常委会主任邓向阳,双方就进一步促进金融业繁荣,促进滨州经济快速发展,达成共识。

周伟林认为,目前滨州正在加快转方式调结构步伐,抢抓“黄蓝”

两区开发建设和济南省会经济圈发展大好时机,加强基础设施建设,壮大做强产业和企业集群,重视改善和保障民生,这些给招商银行滨州分行的发展带来难得的机遇。

继招商银行东营分行开业后,招商银行滨州分行也将在8月正式开业。周伟林说,作为一家省级管辖行,烟台、潍坊、东营、滨州等四家分行处在国家在山东确立“黄蓝”两大经济区中,因此服务“蓝黄”经济是济南招行的另一个战略重点。

服务“黄蓝”,助推山东经济。这几年,济南招行在金融服务和金融创新中屡获殊荣,2011年再次荣获“中国银行业文明规范服务百佳示范单位”、“山东省金融创新奖”等荣誉称号。

在本次采访快结束的时候,周伟林充满信心地说,今后一段时间,招商银行将进一步通过完善的产品体系、良好的金融平台、优质的银行服务和优良的企业文化,秉承“因您而变,因势而变”的招银理念,以支持当地经济社会发展为己任,积极寻找金融支持经济社会发展的切入点,不断拓宽银行间接融资渠道,努力向总行争取信贷规模,尽力满足当地实体企业的资金需求,为山东经济又好又快发展做出了自己的贡献。

采访手记

低调做人 踏实做事

周爱宝

低调,实在。这是爱宝认识伟林行长近一年来的印象。近两个小时的采访,没有高谈阔论,没有豪言壮语,有的是老银行的睿智和朴素的道理。

爱宝问他,来山东的工作压力大吗?祖籍山东的周伟林说,自己没有什么压力,就是担心业务下降,让员工收入少了。他说,真抓实干,不仅是要去想,要去说,更是要做一些脚踏实地的事儿。

如果不是去网上查一下周伟林的资料,真不知道他的辉煌履历:某国有银行省级分行副行长、招商银行哈尔滨分行行长,然后是招商银行济南分行行长,“全国劳动模范”、“全国五一劳动奖章”获

得者,黑龙江省第十一届人大代表等等。

这个荣誉等身的人,却始终有着朴素的气质。谁也没有想到,去年周伟林到任济南伊始,先抓食堂管理,一是恢复了食堂早餐,目前各支行都供应早餐;二是多次开会,要求将午餐做好。周伟林的观点是,“员工的事儿没有小事儿”,员工吃的好不好,健康不健康,非常重要。对员工的好,他们都能感觉到。员工士气上来,凝聚力提升了,才能真正的干好工作。

大象无形,润物无声。在考核机制上,在用人机制上,都有他的独到之处。这个深得招银文化精髓的人,目前正在打造招商银行济南分行私人银行业务,准备在零售银行服务上走得更远。

谈到招行“二次转型”时,周伟林引用行长马蔚华的一句话,“不抓公现在没饭吃,不抓零售将来没饭吃。”最近一次的存贷款利息没有同步下调,存贷差缩小打响了利率市场化的第一枪。零售业务占比如果再不提高了,就危险了。

毋庸讳言,在经济增速放缓后,各家银行的发展速度肯定放慢。而对中国银行业来说,利率市场化这头“狼”在喊了多年后终于来了!利率调整之后,对银行利润的影响立竿见影。如何对冲这种影响是银行业必须面对的课题。爱宝相信,如果银行加强以人为本的管理理念,增强员工的归属感、激发员工的主动性和创造力,银行就没有过不去的“火焰山”。

