

浙江經濟 文化力量 之八



去年的《富春山居圖》兩岸合璧引起了海內外的關注。民泰銀行通過藝術授權取得了《富春山居圖》銀行卡的版權，由郭伯成行長啟動的「天翼民泰卡」首發儀式引來了眾多媒體的報道。「天翼民泰卡」的推出，開創了《富春山居圖》藝術授權乃至中國藝術授權的先河。

廣告品牌效應等同於印在瑞士銀行銀行卡上的梵高作品《向日葵》，民泰銀行聲譽鵲起。這是本報記者第一次接觸到的民泰銀行郭行長。

此次採訪全國人大代表、台州市委書記陳鐵雄，主題是「台州三大城市商業銀行如何服務小微企業」，這時，民泰銀行郭行長第二次和記者面對面，暢談以「小企業之家」為立身之本的民泰銀行，就如何打造服務小企業，用東方智慧破解世界金融難題，做了一次深入的採訪。郭行長侃侃而談，如數家珍，不愧為專業的、幹練的、智慧的金融行家手。

■香港文匯報記者 章子峰、田甜 杭州報道



民泰銀行大樓

民泰銀行傾力打造「小企業之家」

本報記者與民泰銀行行長郭伯成訪談錄



民泰銀行行長郭伯成接受央視主持人董倩的採訪

記者：陳鐵雄書記是兩會代表，應報社要求前去採訪，服務小微企業的台州三大城市商業銀行的發展，是我們採訪的切入點。

郭伯成：台州城市商業銀行的發展，有賴於台州政府的開明。全國有147家城市商業銀行，浙江省有11家城市商業銀行，光台州就獨有3家，這在全國也是唯一的。台州的三家城市商業銀行，不管是董事長、行長的任命、系統的運營，都是市場化運作、公司化管理，政府不干涉。目標也是對股東負責。政府不參與經營管理活動。這都有賴於政府的開明政策，敢於承擔責任的決心。這樣的市場化運作，才使得台州的城市商業銀行得到了巨大的發展。所以就是體制決定了銀行發展的前途。同時，這也離不開監管部門的積極引導和支持，在一系列的政策指引下，像台州三家城市商業銀行這樣專門服務小企業的銀行得以有良好的發展空間。所以台州的城市商業銀行的發展，既得益於政府的開明政策，也得益於監管部門的大力扶持。

記者：據我所知，台州的歷任領導對於城市商業銀行的重視，都是一如既往一以貫之，可以看出決策者的智慧，民泰銀行這些年的發展印證了這一理念。

郭伯成：2006年以來民泰銀行各項指標顯示，年均增長達40%，可謂勢頭良好。除了政府的開明政策以外，也恰逢國家扶持小銀行發展的良好機遇。前年，銀監會出台引導鼓勵設立新型金融機構的政策，其中就包括鼓勵村鎮銀行的發展。中國目前的金融體系中，缺的不是服務大企業的大銀行，而是服務微小企業、服務三農的小銀行。民泰發起設立的村鎮銀行目前開業的就有4家，在穩步發展中。所以，我們小銀行的發展，一是響應政府的號召，二也是和小型企業的需求保持一致。



服務場景

記者：在探索發展村鎮銀行方面，將如何尋求突破？
郭伯成：為創新金融體系，銀監會推出了發展新型金融機構的舉措，引導鼓勵發展村鎮銀行，讓稀缺的金融資源向縣域以下配置。民泰銀行積極行動，響應銀監會政策支持，發起設立多家村鎮銀行，尋求發展小企業和三農服務的新路徑。我們將相對成熟的小企業金融服務模式向村鎮銀行進行有效移植，通過支持涉農經濟和小企業發展，提升農村金融服務水平，為當地經濟做出貢獻，成為當地農村金融市場的有益補充，努力打造「三農之友」。如江蘇邳江民泰村鎮銀行，該村鎮銀行立足於「服務三農」的市場定位，牢固根植於快速發展的新農村建設中，經營管理良好，2011年末存貸款餘額分別近7億元和6億元，在江蘇銀監局對江蘇省所有村鎮銀行的年度綜合評價中位列第一名，被譽為江蘇的標杆村鎮銀行，得到當地政府和監管部門的充分肯定。在主辦行的幫扶下，江蘇邳江民泰村鎮銀行不斷提升金融服務品質，2011年完成借記卡系統上線，成為內地第一家申報獨立發卡的村鎮銀行。

記者：您是如何確立小企業之家這一定位的？
郭伯成：民泰銀行的發展起源於小企業金融服務，與小企業有着天然的「地緣、血緣、人緣」關係。溫嶺地處浙江東南沿海，有較為濃厚的經商意識，經濟體制改革後，產生了一批小微企業，主要有水泵、空壓機、服裝加工、製鞋等製造業，還有沿海的水產加工業等，這些民營小微企業難以從大銀行得到金融服務，當時民泰的前身溫嶺城市信用社成了他們的成長夥伴。在發展過程中，我們充分發揮城市信用社機制靈活、決策鏈短的優勢，逐步在激烈競爭中贏得一席之地，也對當時的金融格局起到拾遺補缺的作用。

2005年我們進行了股份制改革，並於2006年改建為城市商業銀行，進一步改革完善體制機制，保持了原有的靈活高效的機制和優勢，經過不斷實踐與探索，在中小企業尤其是小微企業金融服務上做出了自己的特色，建立了一套效率高、管控嚴、風險小的小企業信貸服務模式，较好地滿足了小企業金融服務需求，為解決小企業融資難問題作出一定貢獻，以實際行動贏得「小企業之家」的美譽。

2008年實施跨區域發展後，民泰銀行秉承服務小企業的特色定位，進一步完善優化服務特色，在分行當地得到好評。至2011年末，小企業貸款餘額近200億元，佔各項貸款餘額的90%以上；小企業貸款戶數近2萬戶，在全行貸款總戶數的佔比達90%以上，戶均貸款嚴格控制在100萬元以下。這些成績精彩詮釋了民泰銀行市場定位中的「三服務」，即服務中小企業、服務地方經濟、服務城鄉居民。

記者：支持小企業，推出了哪些金融服務措施？

郭伯成：適銷對路的金融產品和服務是推進小企業服務專營銀行建設的關鍵，小企業融資需求「短、小、頻、急」，且十分旺盛，但難以提供有效的抵、質押物來獲得貸款，因此融資比較困難。針對這類現象，民泰銀行積極開展金融創新，為其量身定制方案，推出了適合小微企業融資的系列產品和服務。

第一，加強產品創新，堅持特色化產品。如靈活方便的「商惠通」貸款、專為小企業周轉資金設計的「商惠通」信用卡和「民泰隨意行」手機自助循環貸款等。這些產品專為微小企業、個體工商戶、農村失土農民提供快速便捷的信貸支持，准入門檻較低、流程便捷、手續簡捷明了、擔保方式簡單，能夠很好地解決目標客戶群體資金需求的問題。其中「商惠通」貸款被中國銀監會



宣傳教育活動

記者：兩會上，溫總理在《政府工作報告》中7次提及「小微企業」，作為以小企業之家立身的民泰銀行，有何感想？對銀行的前景有何描述？

郭伯成：作為一家始終堅持服務小企業的中小銀行，民泰銀行的目標是努力建設精品小企業專營銀行。為了實現這一目標，我們持續深化服務小企業和「三農」理念，打造中小企業專營銀行，走差異化、特色化發展道路。

(一) 考核導向，確保小企業市場定位。根據機構區域經濟特點，專門考核「小企業市場定位」指標，分別從小企業貸款佔比、增幅、戶均和客戶結構優化四個方面進行考核，激勵分支機構重點優先拓展小企業客戶，保持服務小企業的市場定位。

(二) 創新驅動，深化特色服務內涵。持續豐富「商惠通」、「民泰隨意行」等特色產品內涵，加強推廣力度，深入研究小企業融資擔保方式、業務流程、風險控制、利率定價，以持續創新深化小企業金融服務特色。



民泰銀行董事長江建法和浙江省銀監局副局長傅平江共同為「天翼民泰卡」首發儀式揭幕

評為2010年度銀行業金融機構小企業金融服務特色產品，深受小企業客戶歡迎；「民泰隨意行」作為全國金融IC卡手機信託平台，可通過手機短信實現24小時自助循環小額貸款功能，不受時間空間限制，極大地凸顯了小額信貸快捷、便利的特性，被人民銀行總行列為科技創新項目，獲得人民銀行杭州中心支行、台州市中心支行有力支持。

第二，優化流程環節，堅持高效化服務。民泰銀行堅持「精簡、精益、高質、高效」的流程法則，致力於業務流程的便捷化、高效化。一方面，在簡化授信流程上做文章，通過適度授權，將小企業貸款的審批權限授予分支行。另一方面，以風險可控為前提，最大限度簡化審批環節，使簡捷高效的業務流程特色更加鮮明。客戶首筆貸款一般情況下當日申請當日即可發放，最長不會超過三天，周轉貸款一般在一天內資金到賬。目前，全行85%以上的貸款都是在分支行審批辦理，充分體現「精簡、精益、高質、高效」的流程特色。

第三，突破融資瓶頸，堅持多元化擔保。為有效解決小企業貸款擔保問題，民泰銀行大力推行以保證擔保為主、其他擔保為輔的靈活多樣貸款擔保方式，採取離散式和捆綁式的「多重擔保、多人擔保、多戶聯保」等。如多戶聯保模式，通過在同行業、同地區、產業鏈、生

意網、親友圈等小企業客戶群體內設立聯保小組，形成利益共同體，對小組成員實施綜合授信，強化組內成員的相互監督和約束。2011年末，保證貸款佔到了貸款總額的98%左右。

第四，抓準實惠視角，堅持實用化風控。民泰銀行跳出傳統眼光，抓準實惠視角，注重對小企業客戶社會化軟信息和數據化硬信息的收集和分析，逐步探索出了「看品行、算實賬、同商量」的風控九字訣。看品行：在貸款服務中注重分析判斷借款人的個人品行，通過各種渠道，對借款人行「知根知底」，及時充分地掌握非財務信息。算實賬：做到「一查三看」。一查，即查徵信；「三看」，即一看「三費」，水費、電費、稅費；二看台賬，存貨進出、應收賬款等台賬；三看流量，資金結算情況。通過算實賬來測算企業產出水平、日常經營狀況，供銷網絡是否暢通、經營管理是否正常，進而判斷貸款是否存在風險。同商量：急小企業之所急，想小企業之所想，針對每一位客戶設計個性化的融資方案，提供個性化的金融服務。對臨時資金周轉出現困難，但經營尚好、有還貸意願的企業，與之協商解決資金問題、制定風險防範預案，或以資產債務重組等形式讓企業正常運轉，努力營造「小企業之家」的親情氛圍。



「航空式」服務禮儀培訓



營業部晨會

(三) 細分市場，打造貼身金融服務。對小企業市場進一步細分，在規模上區分為中型企業、小型企業、微型企業。根據不同行業、不同規模的中小企業，制定不同的服務政策，提供不同的服務產品，使個性化服務更加深化。

(四) 縱深區域，探索持續發展模式。民泰銀行將根據區域經濟特點，認真研究所在城市經濟產業結構，認真研究諸如建築業、商貿業的經營特點，研究特色產品，建立專門的營銷團隊，在服務小企業的大定位中實施差別政策，將服務網點向下延伸，做深做透社區、鄉鎮的金融服務。探索出一套既適合區域經濟，又具備民泰特色的小企業服務模式。

(五) 用好政策，強化金融服務能力。服務小企業是民泰銀行的主體定位，經過多年的發展，我們服務小企業已有了成功的經驗。2011年，銀監會頒發了《關於支持商業銀行進一步改進小型微型企業金融服務的補充通知》，更利於引導銀行業支持小微企業。我們將認真貫徹落實，努力提升小微企業金融服務能力，增強對小微

企業的支持力度。

(六) 加強管控，努力提升管理水平。持續加強對村鎮銀行的管理，深化「二個堅持、六大支撐」，即堅持市場定位，堅持風控為先，以組織、人力、風控、產品、服務、科技六大板塊為支撐，全力扶持村鎮銀行安全、穩健、規範的發展。進一步加強村鎮銀行管理總部建設，充分發揮管理總部的「整合」和「管控」功能；加快村鎮銀行基礎管理平臺建設，為控股村鎮銀行提供產品開發、人力資源、信息系統、審計評估等方面的集中化服務支持。

民泰銀行多年來堅持服務於小企業和三農，為地方經濟和小企業、三農的發展壯大做出應有的貢獻，也取得了一定的成績。我們將繼續積極探索在全球金融和經濟危機形勢下改善小企業和三農金融服務的新思路、新途徑和新舉措，發揚「重信、篤行、求新、貴和、致遠」的企業精神，以滿懷激情的狀態、矢志不渝的決心、卓有成效的行動來創特色、樹品牌，實現經濟效益與社會效益的雙贏。