



“大写”“小微文章” 走好转型之路

——南充农商银行果城支行在“大”与“小”中璀璨亮剑

| 编者按 |

近年来,有果城之称的南充市各行各业日新月异,其中金融业亮点纷呈。这当中,成立于2016年7月的果城支行,认真落实南充农村商业银行股份有限公司(以下简称“总行”)战略部署,坚定小微业务专营功能定位,坚持做精做优做强小微业务,有力有效促进了各项业务较好发展。

作为金融业“拾遗补缺”的“非主流银行”,要做成“一流零售银行”,“功夫在诗外”。总行战略高瞻远瞩,发展布局落地生根,成效卓著自在其中。

一年多来,果城支行“大写”“小微文章”,走好转型之路,努力践行建设一流零售银行的战略目标和以个人业务、小微金融为主体的“一体两翼一尾”业务发展布局,按照总行党委提出的发展战略,在“做小做散做精”上狠下功夫,为打造区域领先的现代标杆银行探索出一条有效路径,受到业界内外的关注;态势强劲,好评如潮。

■ 本报记者 李丙驹

乘着十九大强劲的东风,记者来到川东北重镇南充市。南充历史悠久,源自汉高祖公元前202年设立的安汉,至今建成2200多年,春秋以来历为都、州、郡、府、道之治所,解放初期为川北行署区的驻地。

南充是国家重要的商品粮和农副产品生产基地,四川省石油天然气和能源化工基地、川东北地区科教文化中心、西部地区重要的交通枢纽城市、是川东北经济、物流、商贸和金融中心,素有“水果之乡”的美誉。

南充是四川省第二人口大市、中国优秀旅游城市、国家园林城市、全国清洁能源示范城市、久负盛名的中国“绸都”、国家规划定位的成渝经济圈北部中心城市、川东北地区中心城市,属百万人口大城市,四川省东北城市群的双核之一、中国特色魅力城市200强之一。截至2016年,南充GDP总量达1651.40亿元,社会固定资产投资达1561.31亿元。

南充是三国文化和春节文化的发祥地,民风淳朴,民俗优雅,三国文化、丝绸文化、红色文化和嘉陵江文化交相辉映……

行走在有如此深厚背景的城市,记者心中自有一种难以言表的愉悦。当记者步入果城支行的时候,愉悦的心情平添了一抹果城的甜蜜……

“小微”后面的大文章 写好不容易

钱钱钱,心相连。人家愿意把钱存入银行,多数是冲着诚信去的,这是金融业的一种境界。换句话说,作为银行业的一大重要的客户群体,“小微”后面大有文章,如何写好这篇文章,考验的不仅是文笔,更是理念与实践。

据“总行”有关人员介绍,位于四川省南充市顺庆区南门北街的南充农村商业银行股份有限公司,成立于2016年06月21日,虽然是一家非上市公司,但各类金融资质一应俱全。负责人介绍,经营范围包括十大业务:(一)吸收公众存款;(二)发放短期、中期和长期贷款;(三)办理国内结算;(四)办理票据承兑与贴现;(五)代理发行、代理兑付、承销政府债券;(六)买卖政府债券、金融债券;(七)从事同业拆借;(八)从事银行卡(借记卡)业务;(九)代理收付款项及代理保险业务;(十)经国务院银行业监督管理机构批准的其他业务。

真可谓“麻雀虽小,肝胆俱全”。或许,正是这种特定的身份,使他们的“小微”事业搞得风生水起、洋洋大观。

记者获悉,果城支行成立于2016年7月,是“总行”整合原顺庆、高坪、嘉陵区信用联社部分城区机构新组建的一级管理支行,其成立一年多以来,各项业务发展取得了较好成效。存款新增方面,在没有财政和大型企事业单位存款支撑的情况下,小微客户存款新增约4亿元,占总行增量的15%。贷款投放方面,各项贷款净增约3亿元,占总行增量的25%。累计发放小微贷款3846笔、金额约12亿元,分别占总行行的52%、58%。小微贷款客户数增加2657户,占总行增量的62%。营销方式方面,成立了果城支行市场拓展组,搭建客户与银行之间的桥梁和快速通道,探索了组建专业团队对市场、商场、商圈开展营销活动的模式。同时,对小贷“1+N”技术进行了创新,通过战略合作和提供一揽子金融服务,营销了南充公交公司、雅邦百货等核心客户及其上下游客户。产品创新方面,通过收集和响应客户需求,为客户量身定制了“诚信贷”“积分贷”“旺农贷”“e租贷”等信贷产



品。社会知名度方面,通过在节假日开展厅堂营销活动,到商场、学校、企业开展阵地营销活动,到社区开展扶贫助困活动,极大地提升了南充农商银行的社会形象。

据果城支行负责人介绍,拓展小微业务的主要做法是按照四川省联社九大客群分类,锁定目标市场和目标客户,并制定相应的营销策略。

理念与实践的珠联璧合,使果城支行得心应手。具体说来,他们的做法值得点赞——

首先是设计营销主题,拓展增量客户。果城支行负责人给记者介绍,维护好存量客户并发挥他们的宣传带动作用,是一切营销拓展的基础。一年多以来,果城支行利用节庆时段开展“挂牌开业砸金蛋”“牵手蜀信e、七夕阁中游”“果城报师恩、中秋献温情”“感恩有礼、一卡就行”“携手雅邦、果城有礼”等多项厅堂营销活动,逐步培育了一批忠实客户,提升了存量客户对该行的贡献度,促进了各项业务快速发展。如成立于2016年4月的辖内濠华支行,地理位置较为偏远,周边商户和居民客户较少,通过营销活动的开展,使该行2017年的日均业务量和客户数量均较上年增加了30%左右。

其次,支行负责人继续介绍说,划定营销范围,培育优质商户,是他们采取的第二措施。这位负责人说,以营业网点为核心,将周边1000米范围内分布的小微商户培育成支行的优质客户,具有以下三点优势:一是可以忽略交通拥堵、停车位紧张等客观因素;二是能够及时解决客户遇到的困难和反映的问题,有利于提高工作效率和客户满意度;三是有利于了解客户经营情况,便于后期客户维护。因此,果城支行要求辖内各网点从100米半径做起,逐步扩大到200米、500米、1000米,在对辖区内商户的经营情况、信用状况等进行全面地调查摸底后,选择市场前景好、信用记录优的客户,支持他们发展壮大,并以信贷为杠杆,撬动存款、电子银行等各项业务发展。

听了负责人的介绍,记者点赞道:你们在这么短的时间里,把工作做到了客户的心上,取得骄人的业绩是必然的。

细化客户 体现无微不至的深情

中国五大国有商业银行是指:中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、交通银行。像南充农商银行这类“主流”之外的银行,践行哪里有人民群众哪里就有果城支行的宗旨,把客户细化为各个类别,需要的不仅是耐心,更是深情。

记者在采访中得知,果城支行站在履行社会责任的高度细化客户,他们首先是不遗余力地挖掘居民客户。记者了解到,果

城支行所有网点位于城市社区之中,广大社区居民是最主要的服务对象和业务发展的基础。为充分挖掘居民客户的金融需求,果城支行以脱贫攻坚为契机,通过开展“扶贫助困进社区”活动,确定了一批帮扶对象,分别实行物资帮扶、结对帮扶、金融帮扶等帮扶措施,与社区干部群众打成了一片,在社区建立了一支金融联络员队伍,促进了各项业务快速发展。如支行本部营业机构在周边无政府机关和企事业单位,无专业市场和商圈,100米内分布着工行、建行、乐山市商业银行等三家银行的“重重包围”下,通过重阳敬老、春节送温暖等形式,拉近了与社区居民的感情,组织了大量居民客户闲散资金,2017年各项存款净增5800余万元,完成目标任务213%。

在细化客户方面,他们紧扣消费金融,营销工薪客户。据了解,工薪客户包含公务员、教师、医生和大型企业的正式员工等。果城支行积极开展了“扶工助消进社区”活动,及时与辖区内的党政机关、学校、医院等企事业单位联系,形成战略合作,对其职工进行全面的评级授信,支持其购买改善性住房、房屋装修、购车、子女上学等方面的信贷需求,为他们提供存款、结算、电子银行等综合金融服务。如辖内大北街支行与南充市某小学合作,为其职工量身定制“惠师贷”等产品,与南充市国税局合作,为其职工量身定制“税官贷”等产品,辖内清溪支行与汽车销售公司合作,为其客户发放汽车按揭贷款,营销了一批工薪客户,改善了银政关系,提高了南充农商银行的社会影响力,带来了良好的综合效应。

相关负责人告诉记者,推行产品定制,拓展专业客户,也是他们的一大重要举措。负责人介绍说,专业客户主要包含在本行辖区内的专业市场、商场、商圈、工业园区从事生产经营的企业或个体工商户。此类客户的金融需求十分旺盛,其蕴藏的潜力尚未被完全挖掘。负责人说,比如南充市西门市场有小微商户2200余家,支行在该市场内就设有一网点,但在果城支行成立前,该行投放于西门市场内小微商户的贷款占比还不到10%。果城支行成立后,专门成立市场拓展组对该市场进行了全面调查走访,充分掌握了该市场内客户群体的经营情况、金融需求情况、同业竞争情况,及时为客户量身定制了“诚信贷”“积分贷”“循环经营贷”等四款放款快、手续简的信贷产品,为其打造了一条金融服务快速通道,使该网点小微业务占比提高了约20个百分点。

开展战略合作,抢夺核心客户,更是果城支行细化客户的一大亮点。负责人介绍说,小贷“1+N”技术告诉我们:要将小微业务做深、做透,就必须牢牢抓住一批实力强、链条长的核心客户,通过他们去营销其上下游小微客户,延伸服务链条,拓宽服务领域。而要抓住这些核心客户,就必须与其

进行战略合作,为其提供一揽子金融服务。为此,果城支行与南充公交公司签订战略合作协议,向其提供存款、贷款、上门点钞、上门收款、内部员工授信、公交联名卡等一揽子服务;与雅邦百货进行战略合作,该商场全部经营收入均存入果城支行,其全部POS机由该行独家安装,雅邦百货还向该行提供了全部入驻商户信息,在此基础上,该行为其量身定制了“装修贷”“结算贷”等小微信贷产品,累计授信金额约1亿元。

年轻客户也是果城支行细化客户的一件题中应有之事。在吸引年轻客户方面,他们重点在提升客户结构。相关负责人表示,为了落实四川省联社客户结构提升工程的要求,不断提高年轻客户占比,就必须将在校大中专院校学生牢牢抓在自己手中。为此,果城支行积极开展“扶优助学进校区”活动,以发放奖学金、助学金、提供勤工俭学岗位为切入点,与市内大中专院校开展合作,大力进行校园宣传,营销了一批年轻客户。比如,辖内清溪支行员工深入南充东方教育集团、南充电子工业学校,讲解蜀信e的各种功能,宣传支行业务,利用移动终端开辟专柜,现场为该校师生开通手机银行,使该行从电子银行业务发展的“落后行”变成了“先进行”……

细化客户,把客户分门别类,使果城支行的业务到处“细(花)化”盛开,风景如画,使川东北的这道金融风景别开生面。

积微至著 旨在“于细微处见精神”

思路决定出路。任何事物,不分大小,结果好坏,全由思路决定。既然心系“小微”,那就“集腋成裘”,积沙成塔,涓涓细流终将汇入滔滔江河。果城支行“出其右”之处,是“于细微处见精神”。

果城支行的员工在十八大、十九大精神指引下,“不为善小而不为”,撸起袖子加油干,小小支行在小微领域取得了辉映金融的业绩。从员工们的体会中,记者听到了他们发自内心深处的强音:“空谈误国、实干兴邦”,立足本职、埋头苦干,从自身做起,从点滴做起,用勤劳的双手、一流的业绩成就属于自己的人生精彩。

支行领导对记者表示,必须坚定发展小微初衷。在他们看来,随着中国经济进入新常态,经济下行的风险集中爆发,小微客户成为了发展的重点和各家银行主要拓展的对象。农村信用社在引进和复制推广小微贷技术上面,取得了显著的成绩,同时,也存在着一些不容忽视的问题。有的机构急功近利,片面追求规模效应,但违背了发展小微业务的方向,使小微贷技术走了样、变了形,最终形成大量不良贷款;有的机构片面强调客观原因,把业务发展滞后归结为受到本地区经济结构制约。这两种倾向都是不可取的,应坚定发展小微业务初衷,找准目标客户,调整营销策略,深入调研和分析客户的金融需求,想客户所想,急客户所急,将市场潜力都挖掘出来。

有了理念,关键在于实践,支行领导首推专业行业

管理。他们认为,小微客户分布于众多行业之中,有的行业的专业水平还相当高,由于其固有的弱点,其风险程度也相对较高,这对银行营销管理这些客户都提出了非常高的要求。而解决这一难题的有效途径就是推行专业化、行业化管理。专业化管理就是在本行内部选调精兵强将,组建一个专门团队,由专业师资进行培训,专门负责营销管理小微客户,并且这个团队的人员必须保持相对稳定,非特殊情况不得随意调整。行业化管理就是按照不同行业,对小微营销团队的人员进行分组,如餐饮、服装、百货、五金、医药、酒店等行业,使营销人员专注于某一个或某几个行业,使其成为这一行业的专家,用专业的水平去营销管理客户,尽最大可能降低营销管理成本和小微贷款风险。同时,也可以为客户提供更加有效的经营建议等优质服务。

发挥创新引领作用,是支行领导工作的重中之重。果城支行领导告诉记者,在省联社2017年三季度工作会上,要求我们继续加大支持小微企业发展力度,有针对性地创新金融产品,优化业务流程,进一步提高小微企业服务效率。果城支行在过去的一年里,在现行制度框架下,通过把贷款金额、期限、利率、担保方式等信贷要素进行优化组合,对一些信贷产品进行了创新,一定程度上满足了客户的需求,但创新力度还不够大,市场竞争力还不够强。要形成具有本行特色和极强市场竞争力的信贷产品,还必须进一步下放权力,突破现行制度的束缚,真正契合小微客户的生产经营规律和融资特点。

必须完善激励约束机制,支行领导对此有切身的感同身受。他们的体会是,如果用好了分配杠杆,发挥了绩效考核的正向激励作用,就能最大限度地调动员工的积极性和主观能动性。记者在采访中得知,果城支行改变了多年以来实行的分配目标任务,进行百分制考核的方式,采用万元工资含量和业务量计价方式考核,较大程度做到了公开透明、按劳分配、多劳多得、少劳少得,促使全行员工由“要我完成任务”向“我要完成任务”转变。同时,还实行等级管理和动态调整,完善约束机制,实行差别授权、差异薪酬,完善员工职业晋升通道,形成人员能上能下的劳动用工机制,使全支行的管理不仅井然有序,而且生龙活虎。支行业领导笑言,我们追求的是一种“军事化”的生活和工作作风:团结、紧张、严肃、活泼……

果城支行的员工们最后向记者表示,在贯彻落实十九大精神的活动中,他们正在实现伟大中国梦的征途上,以自己龙飞凤舞的笔触,殚精竭虑地书写形“小”而实“大”的璀璨华章!

记者后记

日前,中国银监会合作金融机构相关负责人表示,农村合作银行要全部改制为农村商业银行。鼓励符合条件的农村信用社改制组建为农村商业银行。要在保持县(市)法人地位总体稳定前提下,稳步推进省联社改革,逐步构建以产权为纽带、以股权为联接、以规制来约束的省联社与基层法人社之间的新型关系,真正形成省联社与基层法人社的利益共同体。

截至目前,全国农村信用社已组建农村商业银行约303家、农村合作银行约210家,农村银行机构资产总额占全国农村合作金融机构的41.4%。另外,还有1424家农村信用社已经达到或基本达到农村商业银行组建条件。通过改革,农村信用社治理模式已经发生了根本性变化,长期存在的内部人控制问题得到有效解决,机构自身已经形成了深入推进深层次体制机制改革的内生动力。

毫无疑问,果城支行的做法在全国农商银行系统将成为“他山之石”,树立起一个成功的典范。