民生银行走“特色化、批量化、专业化”的创新发展道路，提出了“融资、融智、融合”的金融服务理念——

让中小企业融资更便捷

中小企业数量上占企业总数的98%，创造了近六成的经济总量和近一半的财政税收，提供了近八成的就业岗位，已成为促进我国经济增长的重要组成部分和科技进步的生力军。

为帮助众多中小企业解决融资难问题，民生银行先试先行，摸索出了“特色化、批量化、专业化”的创新发展道路，提出了“融资、融智、融合”的金融服务理念。

探索特色化金融服务模式

自2007年实行事业部制改革以来，民生银行董事长董文标明确提出了“民营企业银行、小微企业银行、零售高端客户银行”的战略定位和“特色银行、效益银行”发展目标。在此战略定位下，民生银行开始在长三角地区实施中小企业金融服务试点，以提供“中小企业专业金融服务”作为发展方向，以“让中小企业融资更容易”为目标，汲取同业与海外先进经验，先后与新加坡淡马锡、泰华农民银行、富国银行等海外金融机构展开合作，结合自身特点创新商业模式，走出了一条“特色化、批量化、专业化”发展之路。

2008年，民生银行成立工商企业金融事业部，并在上海、杭州、南京、宁波、苏州、温州试点运营专业化的中小企业金融服务；2009年，在优化中小企业金融服务经营管理模式的基础上，将试点经验向全行推广，并将工商企业金融事业部更名为中小企业金融事业部。

同年12月，获得银监会及上海银监局许可，成立了上海市首家离行式中小企业金融服务持牌专营机构——民生银行中小企业金融事业部。此后，民生银行逐步将中小企业金融服务专业化模式优化复制到全行，包括长三角、环渤海湾、中西部、海西及珠三角等30余家分行，并真正形成了矩阵式管理模式，充分发挥了总行专业化的条线管理能力和分行敏锐的市场捕捉能力，形成了上下联动、快速反应、横向结合、共赢发展的良好局面。

经过几年的发展，民生银行中小企业服务对象已经增加到2万余户，客户数量年平均增长率达到110%以上；资产规模达到2200多亿元，并形成持续发展的后劲。

如此大规模地服务中小企业客户，既践行了“民生银行不断提升社会责任”的承诺，也进一步推动民生银行建立了大、中、小、微各类客户的全方位服务体系，并有效地形成了联动效应，在产业链、产业集群、专业市场等方面，形成合力效应。

中小企业金融事业部所取得的成绩，也正是民生银行“做民营企业的银行”、“民营企业战略”的积极实践。为了实现民生银行战略目标，实现“让中小企业融资更容易”，民生银行不断创新和尝试，突破传统，逐渐摸索出一套包括特色营销、特色风险、特色内部管理及特色品牌管理为支撑的特色商业发展模式。

中国民生银行举办中小企业客户关怀活动。（资料图片）

中国民生银行工作人员深入四川白酒生产企业调研。（资料图片）

打造特色风险管理体系

“让中小企业融资更容易”，是民生银行对中小企业客户的一个承诺，实现这个承诺，不仅需要勇气与激情，更需要独特的评审体系和专业化的风险管理能力。在“客户越做越小”、“效率越做越快”的大背景下，风险管理的专业性要求也越来越高。

为了顺应这一趋势，中国民生银行中小企业业务紧紧围绕区域特色和批量开发，集中力量打造授信和风险管理的核心竞争力，力争将“复杂问题简单化”，积极探索建立前移、特色、专业的中小企业特色评审机制，快速有效地切入区域特色的目标市场，实现名单制销售。

以“评审前移、评审到一线”为核心理念而产生的“前移式评审”，将评审的专业判断前移到市场营销环节，充分发挥评审专业技术和分行业务资源两个优势，通过制定具有前瞻性、指导性的授信政策、细分行业政策，以及属地化评审、一次评审、特色评审团队、绿色审批通道、对口联系行、案例总结推广等一系列评审前移的制度和举措，让分行营销团队能够快速切入区域特色目标市场，有效提高了中小企业融资评审流程的速度。

将专业的中小企业业务风险管理队伍嵌入到销售团队、分行、事业部总部三个层面；采取嵌入式的授权和评审监督机制，将风险管理的专业技术服务嵌入到销售、调查、评审、售后、清收等业务全流程，这就是“嵌入式服务”。借助“嵌入式服务”向市场人员传递风险偏好，以中后台的专业化能力推动前台专业化，带动“经验型、资源型”客户经理向“专业化、技能化、知识化”客户经理的转变，全面提升风险管理支持业务发展的力度。

实行“前移式评审、嵌入式服务”后，评审效率大大提高。据统计，目前90%的业务在基层机构就能得到审批，只需要4道流程，平均审批时间5至7天；而以前至少需要7道流程共15天时间，审批效率提升了50%。

虽然中小企业业务是高风险业务，非常注重贷后检查，但民生银行将中小企业视为成长中的伙伴，坚决摒弃“骚扰型、干预型”的贷后管理模式，将传统授信后管理转变为“售后服务式”的授信后管理，将“售后服务”事先嵌入到批量授信方案设计，强调以客户感受为导向，将传统的贷后管理变为二次开发、二次服务。“前移式评审，嵌入式服务”不仅“让中小企业融资更容易”，更极大地提高了客户满意度。

提供全方位金融服务

2012年，民生银行中小事业部在总结过去五年工作实践的基础上，提出“融资、融智、融合”的特色品牌管理理念，即民生银行中小企业金融服务不仅灵活融通资金，更将融入多元的金融智慧，整合产业资源平台，为中小企业提供全方位金融领航，塑造更具影响力、竞争力、吸引力的民生银行中小企业金融服务品牌——“财富罗盘”。

“三融”品牌管理模式的确立，标志着民生银行客户服务理念的根本性变革——银行不仅仅是贷款的提供商，更是综合金融的服务商。中小企业规模小、成长快等特征，决定了中小企业金融服务的内涵，绝不仅是单纯提供资金那么简单，还应提供更多的综合金融服务，从客户需求和需求特征出发，设计特色金融产品，帮助为中小企业创造更大价值。比如，为实现轻资产型、具有高成长潜力的中小企业业务开发，2012年民生银行中小企业部推出“齐心贷”、“投联贷”产品；为实现中小业务与私人银行业务的有效撮合，推出“财富贷”产品，即以私人银行客户的财富资产质押或资信为其名下中小企业发放贷款的业务模式；开发“撮合投”业务，为中小企业客户和股权投资机构之间的股权投融资交易提供的居间财务顾问服务。

在山西，一家从事自控工程技术开发与应用的企业是民生银行的优质客户，近年来发展势头迅猛。随着该企业的发展及其IPO计划的启动，对金融授信服务也提出了新的要求。考虑到企业缺乏进一步提供抵押物、担保不足的现状及其未来发展前景看好等因素，民生银行中小部采取了帮助其引入有实力的私募股权投资以适度增加授信支持，为该企业提供股权结合债权的融资方案。据此思路，中小部向该企业引荐了山西一家基金公司，并数次协同基金公司深入企业考察，与企业管理层探讨解决合作的方案及问题，最终在2012年8月促成了基金公司对该企业3000万元的投资入股，并间接带动了企业原有两家私募股权投资的增资。与此同时，在确定基金公司的投资入股意向后，中国民生银行中小部实现了以担保及应收账款质押的形式为企业解封了原有500万元的授信额度，成功完成了对企业的一揽子创新服务，使企业获得了超预期的全方位金融服务感受。

此外，民生银行还从中小企业发展的不同阶段出发，致力于提供“从资金到资本”的全生命周期服务，提供“1+N”的金融服务，“1”是指银行信贷，而“N”则包括资产管理、股票上市辅导、场外交易市场挂牌推荐、收购兼并、股权投资、管理咨询与培训等一系列内容。2012年民生银行更将重点放在“PE产业链”，推动“投联贷”产品的应用，推动集群客户内的并购与重组，推进优质中小企业新三板、创业板、中小板上市融资与服务，推荐优质中小企业在场外交易系统挂牌等。

在民生银行推进“全方位金融服务”的过程中，同时推进主办行增值服务，在全国举办32场“支持，始终在你左右”主办行客户关怀活动，让民生银行成为中小企业的“挚友”，成为中小企业的“管家式财富顾问”，不仅为中小企业提供金融服务，也包括向中小企业主和他们的家庭提供金融服务、增值服务等，变“交易型”关系为“伙伴型”关系，让合作更加长久，与中小企业共成长。

专业团队 定制服务

从银行的角度来讲，中小企业单个客户开发成本高，银行风险大，因此中小企业金融服务亟须突破传统，创新商业模式。

2011年，民生银行中小企业事业部率先提出“区域特色，批量开发，名单制销售”的特色营销管理模式，围绕“区域特色”中“产业链”、“专业市场”、“产业集群”、“特色行业”等重点领域的中小企业客户群进行批量开发，名单制销售，因地制宜地为中小企业解决融资问题。

除了创新的营销模式以外，坚持走专业化道路，以专业团队的定制化服务为客户提供金融服务方案是民生银行的另一大特色。“专职才能专注、专注才能专业”，民生银行总行中小部“批量方案设计工作室”用专家型的工作室团队，在发挥专业优势的同时贴近市场，针对区域特色行业设计出定制化的授信模式和金融服务方案，让中小企业客户融资更容易，让中小业务销售更简单，以专业的金融服务帮助中小企业抢占商业先机，实现快速发展。

2012年2月15日，天津武清自行车产业园里，当民生银行中小企业金融事业部的张经理介绍完由批量方案设计工作室针对该园区企业设计的金融服务方案以后，台下的众多中小企业反响热烈。

民生银行中小企业金融服务，通过对产业集群、产业链、专业市场、特色行业的研究和筛选，选择企业需求集中、相似程度高的区域特色行业进行批量开发，并专为批量开发成立了专业团队——批量方案设计工作室。这次推出的自行车产业园金融服务方案，就是民生银行中小总部批量方案设计工作室通过3个月的调查研究、企业走访、需求反馈后设计出来的有针对性、贴近一线市场的方案，从园区企业的实际情况出发，解决了企业融资难题。

在天津，目前自行车产量已占全国产量的50%以上。其中，武清自行车产业园又是一个集高附加值、新材料等概念为一体新兴园区。因此，园区入驻的企业多数是一些具有发展潜力的中小企业，这些企业因为规模、成本、风险等方面的“先天不足”，面临着较大的融资难题。

如何能够在银行风险可控的前提下帮助中小企业顺利融资呢？调研发现，园区的企业的办公用房产权证大多并不完整，暂时无法办理抵押，工作室详细地考察园区各方面的情况，包括园区运营机构的实力、园区的人气和招租情况、园区管理方与民生银行合作的意愿如何，一旦出现坏账是否能够一起来商议处理……综合研究了自行车园区产业集群、产业链、交易链等实际情况，最终，工作室提出了“无权证土地抵押”的批量授信方案，帮助园区企业解决了融资难题，也赢得了企业的尊重和信任。

“区域特色，批量开发，名单制销售”，是民生银行提出的特色营销管理模式，通过区域市场细分、产业集群、产业链上下游等相关资源，以专业的金融服务帮助中小企业融资。

和天津的自行车行业一样，宁波的水产品加工行业、福建莆田的红木行业、南通的纺织品行业、重庆汽摩行业、四川的白酒行业、石家庄的钢材煤炭行业、汕头的玩具行业等全国多个区域特色行业都成功地践行了“区域特色，批量开发，名单制销售”模式，有效地推动了中小企业金融服务的发展。

案例

感言

创新特色商业模式

中小企业融资难固然有中小企业自身管理不规范、信息不对称、企业规模、监管等原因，但商业银行对于中小企业的风险状况缺乏有效的识别手段、内部组织及营销手段、缺乏产品创新及研发能力等，也制约了商业银行大力扶持中小企业的信心和行动。

经过5年的探索，民生银行以“特色营销管理模式”、“特色风险管理模式”、“特色内部管理模式”、“特色品牌管理模式”四大板块为依托，构成一个相互支持、密不可分的有机整体，共同构建了中小企业金融“特色化、批量化、专业化”的商业发展模式。

近5年来，民生银行服务的中小企业客户数量以年均110%的速度增长。为客户融通资金的同时，还联合160余家基金、私募及投行类公司，为客户提供“融智”服务，丰富了联接资金与资本纽带类金融创新产品，帮助客户在资金、资本两个市场进行融资，取得了显著成效。

“让中小业务销售更简单，让中小企业融资更容易”，专注于这样的目标，民生银行一定可以帮助中小企业“引领方向，融聚财富，成就价值”，真正为中小企业提供专业的金融服务、金融管家式的服务。

本版撰文 王信川
本版编辑 陈果静

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务窗：dzzs@ced.com.cn 010-58393509 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 定价：每月24.75元 每份：0.82元 广告许可证：京宣广0044号 广告部：58392178 发行部：58393121 昨日（北京）开印时间：2:50 印完时间：3:50 本报印刷厂印刷