

莱商银行10周年

系列报道之二智慧篇

莱商银行的谋略之道：

审时取势，从“小”到“大”的跨越这样炼成

□李智 张霞

这是一次值得骄傲的跃升：

10年间，各项经营指标翻了三番。截至2015年6月末，莱商银行资产总额突破500亿元，存款总额388亿元，贷款余额283亿元，较2005年成立商业银行时增长了7倍；资产总额在山东城商行中排到了第7位。

这是一份令人满意的答卷：

在发展过程中，始终坚持“服务当地经济、服务中小企业、服务城乡居民”的市场定位，积极为地方培植税源，10年来累计缴纳各项税金23亿元，仅2014年就缴纳各项税金4.5亿元，连续三年位居莱商银行企业第一位。

在莱芜这个山东省区域面积最小的地级市，莱商银行从一个底子薄、包袱重的“小字辈”，转眼间已历练成一家区域性品牌银行，步伐之稳、发展之快让人惊叹！在10年的节点上，让我们走近莱商银行，探寻其从小到大不断跨越的“基因密码”。

定位：小企业·大市场

要想把银行做大，首先要将地方经济做大。作为一家地方性银行，莱商银行始终坚持以服务地方经济为己任，把“支持有多大，发展有多快”作为最基本的理念，把地方经济发展重点作为经济效益的根本增长点，准确把握市场脉搏，竭尽全力支持中小企业发展，信贷投放量每年以20%以上的速度增长，与当地经济实现了双赢共赢。

柳建增，十多年前是莱芜一家食品加工企业的小老板。当年，他从一名国家干部成了下岗工人，于是联合4名同事成立了万兴果菜食品加工厂，做起了农产品出口贸易。创业之初，仅靠有限的几万元资金进货出货。后来，听说莱商银行的前身——莱芜市城信社敢给民营企业贷款，于是抱着试试看的心态，慕名上门求贷。

听说信贷员要来实地考察，柳建增特意买了一个大鱼缸布置在屋里，想让办公室看着气派些。不过，信贷员显然对办公桌上那个记录着每日进货出货数量和价格的大白本子更感兴趣，翻阅良久，留下一句“等消息吧”就走了。柳建增有点沮丧：“肯定是没戏了。”没想到，第二天上午信贷员就打来电话，同意贷给万兴公司40万元！40万元，在当时对一家小民营企业而言，可不是个小数字。靠着这笔“巨款”滚动发展，万兴公司当年出口生姜1.2万多吨、大蒜8000多吨，柳建增第一次尝到了做大生意的甜头。

对当时的莱商银行而言，正面临着二穷二白、生死存亡的困局。鉴于自身的规模和城市金融机构的市场定位，他们选择了支持与自身相匹配的中小企业，作为自身发展的突破口。一方面，最初的股本是由多家中小企业筹集的，支持中小企业是自身的历史使命；另一方面，中小企业是市场经济中最活跃的发展因子，恰是金融界传统的信贷“禁区”，但他们融资需求异常迫切，这无疑提供了广阔的契机和商机！

从那时起，柳建增故事的翻版，便一再上演：在其他金融机构对中小企业不屑一顾的时候，莱商银行主动适应中小企业信贷需求特点，不断推出灵活、高效、安全的小企业融资品种，对效益好、潜力大、信誉好的客户实行等级评估授信制度，靠一系列贴心、贴心服务，逐步占据了这块市场的制高点。

几年来，莱商银行新增贷款80%以上用于支持中小企业，累放贷款超过1000亿元。近几年莱商银行政府表彰的100多家民营企业中，一半以上是莱商银行的重点客户。

在培育中小企业这块市场的过程中，莱商银行再次对市场进行了细分：

推出战略合作伙伴机制，选择103家经营稳健、管理成熟、信誉度较高的中小企业结成战略合作伙伴进行重点扶持。良好的经济市场环境加上有力的资金支持，一批企业发展壮大起来，成长为莱芜企业界的“小巨人”。

对于企业链最底端的个体工商户等小微企业，莱商银行主动承担起成长的“培植园”角色。为优化小微企业融资环境，莱商银行抽调专人赴国内微贷业务管理成熟的商业银行进行学习，引进专业的小微贷款技术，并不断完善相关制度、流程，逐步培养了专业微贷队伍。截至2015年6月，莱商银行小微信贷客户达到2500余家，贷款余额达到159亿元。

“没有莱商银行，就没有当地中小企业蓬勃发展的今天。”省工商联副主席翟君由衷地说。众多中小企业在莱商银行的扶持下，已发展成为当地经济的“半壁江山”，并在市委、市政府开展的“大项目建设年”和“招商引资攻坚年”活动中，发挥着主力军作用。

在支持中小企业过程中，莱商银行的各项业务也获得了飞速发展，资产总额、存款、贷款的规模都增长了7倍。目前，莱商银行中小企业客户占总客户的80%以上，中小企业贷款余额占总余额的70%以上，成为名副其实的“中小企业主办行”。

同时，莱商银行自觉把支持地方经济发展作为自己义不容辞的责任。在“工业立市”方面，先后拿出数十亿元资金用于支持各地骨干企业，并为招商引资项目落实扶持



△莱商银行召开第三届董事会第十九次会议



△2008年11月莱商银行与浦发银行签订战略合作协议



△2009年9月16日，莱商银行徐州分行开业



△2009年11月，莱商银行与德州市商业银行签订战略合作协议



△2010年9月27日，莱商银行济南分行开业



△2013年11月，莱商银行召开中小企业发展论坛第六次会议

贷款。在支持公益事业方面，先后投入数百万元贷款用于各地公共基础设施建设，向各级医疗机构提供贷款用于办公楼建设和医疗设备更新，向各类大中专院校提供贷款用于校舍改造。像是在支持莱芜开发区建设方面，连创三个第一：在开发区设立第一家综合性金融机构；第一个向开发区投入基础性建设资金1500万元；第一个向招商引资项目投放贷款……

“精准而科学的定位，成就了莱商银行。”莱芜市一位见证了莱商银行成长的政府官员如此评价，“在当时的时代背景下，一家地方银行能克服‘大’的固有思维，能立足‘小’做出大文章，实现大作为，确实不易。如果莱商银行的发展定位与国有大银行一样，热衷于追求大客户，而不是选择了与自己有天然匹配关系的中小企业作为扶持对象，莱商银行绝对没有今天这样的好局面！”

为帮助中小企业开拓发展思路，提升发展质量，莱商银行提出了“资智双融，真诚共赢”的支持理念。自2002年起，分别以“诚信·合作·发展”、“体制·机制·规范”、“调整·膨胀·跨越”、“适应·创新·求变”、“财富·事业·人生”、“存在·规律·掌控”为主题，连续成功举办6届“中小企业发展论坛”，参会企业家达4000余人次。通过论坛，既传播诚信文化，又学习规范经营，在中小企业发展的不同阶段发挥了良好的引领作用。有位小企业老板这样评价：“莱商银行搭建的这个平台，给予我们的不仅是资金支持，更重要的是智力支撑！”

在莱芜银企合作的历史演变中，莱商银行始终以其明晰的市场定位和有效的市场战略，持续占据聚光灯的中心位置。如今，在莱芜，参加莱商银行的论坛成为一种身份和荣耀，在每次论坛的前后一段时间，“邀请你参加论坛了吗？”“参加论坛了吗？”成为企业老总们见面时的问候语。

有一个细节足以说明“莱商效应”带来的“冲击”：参加论坛的企业老板像珍惜自己的企业一样珍惜参加论坛的机会，至今，许多企业老板办公桌的显眼位置，都依然摆着他们参加首次论坛时获赠的象征“诚信·合作·发展”的“信物”——一只英武矫健的金钱豹。如今各地，能成为莱商银行战略合作伙伴中的一员，已成了企业信用水平的标志，金融同业甚至不自觉地是否否与莱商签订战略合作协议，作为其贷款客户准入一项重要的考察指标！

战略：小区域·大格局

不谋全局者，不足谋一域。身处“小”区域，尤需谋求大格局。有了大追求，进而立足本地，盯紧区域，放眼全国；有了大格局，就能遵循规律、把握政策、抢抓机遇，进而突破“小”的局限，利用外部资源拓展一方新天地。

2005年7月，由莱芜市城信社破茧而生的莱芜市商业银行正式挂牌成立，开启了一个划时代的新起点。

彼时的莱商银行，各项经营指标已连续多年稳居莱商银行之首。如何寻求更广阔的发展空间？“实现区域市场战略的多元化，走出去实施跨区域经营，成为可持续发展的必然选择！”

莱商银行决策层审时度势的决策能力再次彰显。2007年，当其他城商行还在研究如何靠政府化解包袱的时候，莱商银行率先提出了“跨区域经营——更名——引入战略投资者——进入资本市场”的“四步走”战略。

2008年4月12日，是个普通的日子。但对莱商银行而言，却不同寻常。是日，菏泽分行挂牌开业。更令业界震惊的，是菏泽分行开业仅9个月，当年年末存款就达8亿元，在当地金融市场刮起了强劲的冲击波。菏泽的成功，更让莱商银行决策者们坚定了“走出去”的信念：在日益严峻的市场形势面前，只有坚定不移地走出去拓展市场空间，以机构布局为依托，加快异地分支机构的设立，才能实现莱商事业更大的发展！

2008年7月，莱芜市商业银行正式更名为莱商银行。没有了名称上地域的限制，莱商银行走出莱芜的步伐更加铿锵。

2009年9月19日，徐州分行开业；2010年9月27日，济南分行开业；2013年2月6日，济宁分行开业；2013年5月6日，泰安分行开业……从2013年开始，新设分行由全员派岗改为总行选派主要管理人员，当地员工也参与筹建，筹建组一手抓开业筹备，一手抓业务营销，将市场调研、业务宣传、客户营销作为重要任务，临沂分行营业部开业一个月存款超过8亿元！新设机构无一不是“旗开得胜”，在当地刮起了一阵“莱商旋风”。

“走出去”才有大未来，“引进来”才能谋长远。异地扩张大步前行之际，莱商银行开始着手另一项战略——引进战略投资

者。

稳健发展的莱商银行逐步被业内看重，先后有多家国内外大银行联系战略投资事宜。2008年11月26日，按照董事会确定的增资扩股和引进战略投资者的战略规划，在充分调研、协商基础上，莱商银行与上海浦东发展银行正式签订《战略合作协议》，由浦发银行持有莱商银行18%的股权，并在公司治理、风险管控、产品创新、人才培养等方面开展合作，实现资源共享。7年来，莱商银行先后选派300余人次前往浦发银行开展交流学习，并在同业存放、债券投资、理财、贵金属等业务上与浦发银行开展合作。2012年，莱商银行更是发挥战役的作用，与莱商银行签订了授信总额30亿元的《流动性互助协议》，大大提升了莱商银行流动性风险防范的能力。有了背后浦发银行这棵大树的支撑，为莱商银行跨越新的发展平台奠定了基础。

成功引入浦发银行作为战略投资者一年后，2009年11月，莱商银行又以战略投资者的身份与德州市商业银行签订了战略合作协议，并成为该行的第一大股东，成为全国继北京银行、南京银行之后第三家为同业做战略投资者的城市商业银行。与德州市商业银行的战略合作，为莱商银行更好地凝炼、总结、丰富、提升品牌内涵提供了动力。

与此同时，面对有限的资金，莱商银行创新思路，依托自身品牌价值，面向市场多方筹集资金，加大对中小和三农企业的信贷支持，先后与中国进出口银行青岛分行开展统借统还转贷款业务，率先在省内外发行了20亿元小微企业专项金融债券，2015年依托良好的信誉和在同业市场的良好口碑又成功发行20亿元涉农专项金融债券，为企业解了燃眉之急。

相继完成了“跨区域经营”、“更名”、“引进战略投资者”三大战略，莱商银行实现了里程碑式的历史性跨越。

在挑战与机遇面前，莱商银行积极参与市场竞争，主动寻求改革突破，实现了质量、效益与规模的同步发展，揭开了莱商银行发展史上的新篇章。

充满活力与特色的莱商银行，更受到了社会媒体和专业机构的一致认可。2008年—2014年，莱商银行先后被授予“全国城市商业银行竞争力综合评价第一名”、“中国金融年度最佳公司治理中小银行”、“最具区域竞争力城市商业银行”、“山东省履行社会责任示范企业”等荣誉称号。

“无论是引进战略投资者，还是到异地设立机构，都反映了莱商银行领导层具有强

烈的际遇意识和捕捉机遇的能力！”山东银监局一位负责人这样评价。

境界：小银行·大视野

不谋长远者，不足谋一时。“小”往往会局限人的思维和眼光，只顾当前，不计长远，只专注于应景之策，而不从根本上为长远发展进行制度性设计。着眼未来可持续发展，能否通过体制设立、机制完善和制度保障，谋划出事业永续发展的大视野、大境界，对创业者而言，这是作为大与小、境界高与低的关键分野。

早在莱商银行成立之初，当大家还沉浸在打了“翻身仗”的喜悦中时，莱商决策者们已经想得深更远：如何保持莱商银行旺盛的生机和活力？根本问题是体制和机制！远见卓识的莱商高层开始站在一个新的制高点上谋划发展的新思路——进行体制机制创新，以股份制改造为基础，实行法人治理，走现代企业之路。

多年来，莱商银行董事会逐步调整股权结构，在原有莱钢集团、泰钢集团、新汶矿业等主要股东的基础上，引进浦发银行作为战略投资者，一方面使莱商银行的资本结构得以优化，奠定了持续的资本补充能力；另一方面莱商银行的股权架构更加成熟，小银行背后有了大支撑，进而为莱商银行跨越发展提供了更广阔的平台，形成了强大的推动力。此外，“三会一层”有效监督、相互制衡的公司治理架构也日益完善，成为保障莱商银行各项改革顺利实现的基础，也成为区别于同业的最大特色优势，为支持莱商银行实现战略规划、长远发展提供了后劲。

“体制已定，机制就成为促进发展的关键。”莱商银行的决策层，为使莱商银行发展更为规范化，而铺设了四条机制轨道。

一是目标设定机制。年年有目标，月月有任务，层层有目标，人人有担子，个个有压力。目标的设定原则是跳一跳能够着，现实有盼头。二是用人机制，实施全员合同制，创造干部能上能下、员工能进能出，公开公平正用人的竞争激励环境，让能者上庸者下，有为者进无为者出，使干部员工永葆上进心。三是分配机制，按绩效考核发放薪酬，真正体现多干多、干好干多不一样，体现劳动价值，真正依靠努力创造高薪待遇。四是奖惩机制，做到奖罚分明，把爱护员工与严格管理结合起来。

机制制定不难，落实起来却不容易。10年来，企业中高层管理岗位多次竞聘，员工入职也要参加上岗考试、双向选择，一切全靠素质和实力说话，初步搭建了人员能上能下的运作机制，建立起了现代企业用人制度。

这是对远见的肯首，也是对制度的尊重。多年来，莱商银行始终以公司治理为主线，视股权结构为公司的基因架构，注重了董事(独立董事)和监事(外部监事)人选的专业水平和管理能力，先后聘任有几十年工作经历的金融专家、博士生导师、有着丰富管理经验的国家高管、从业经验丰富的法律、审计专家担任独立董事和外部监事，充分发挥他们的专业特长，站在客观公正的角度为莱商银行长远发展建言献策，保证了他们有能力履职和按照章程履职，形成了三会一层之间的相对独立性和有效制衡，并聘请了专家团队适时地给与指导，从而使权力机构、决策机构、监督机构和经营机构各司其职，达到了公司治理有形有神和形神兼备的效果。

“为客户创造价值、为股东创造收益、为员工创造未来、为社会创造财富的根本保障，就是建立现代企业制度。”莱商银行决策层始终坚信这一点。

科学的股权结构为莱商银行规范公司治理创造了必要前提，而规范化的公司治理架构及其运作实践又塑造了政府放心、股东认可、客户满意的氛围。这从制度和体制上保证了不内耗和可持续发展。”省内金融业一权威人士这样评价。

为解决中小企业担保难问题，莱商银行于2012年开始推行信用贷款制度，切实支持那些产品有市场、发展有潜力的企业。同时，还先后与多家担保公司签订合作协议，通过与担保公司的合作，降低了小企业的融资成本，拓宽了小企业的融资方式，累计为200多家因担保问题受阻的企业提供9.6亿元的贷款支持。

同风雨、共成长，同发展、共担当。历史的车轮行至2015年，面对新的发展和跨越，莱商银行响应市委、市政府的热切期待，继续秉承“支持有多大，发展有多快”的银企共赢理念，主动参与，勇于创新，在服务中小企业、打造新型银企关系上不断迈出新的步伐。

“小”从来不排除大，但自甘于“小”或盲目自大，都不能顺利实现由“小”到“大”的历史性转变。10年间，莱商银行抛却“小”与“大”的干扰，冷静而富有前瞻性地科学定位、超前谋划，就成为构建大格局、谋求大作为、实现大担当的关键。

沿着一条“蝶变”式的改革轨迹，伴随着中国金融改革大潮的激荡奔腾，莱商银行用10年的时间，完成了一次次令业界刮目相看的华丽转身；再谋跨越，唯有谋定而动。如今的莱商银行，在当地经济发展中担当着重要的支撑作用，秉承着不变的理念与梦想，承载着无限的活力与能量，莱商银行正在建设区域性品牌银行的道路上稳健前行！