

传统行业遇到经济“新常态”，银行不良资产持续骤增。继续给企业“加码”，还是为其减压？

经营差异化 服务特色化 石嘴山农商行转型“套路”深

■ 本报记者 石岩

帮扶举措多打“组合拳”

宁夏石嘴山市，这座因煤而建的资源型城市曾以煤炭产业远近闻名。而当下，“塞上煤城”面对经济下行压力，也迎来了转型升级的“阵痛期”。

作为地方经济的“晴雨表”，银行最能感知冷暖。

“煤炭产业历经发展周期低点，辖区内小微企业经营困难明显加剧。对于银行来讲最直接的表现，就是不良资产的持续增加。如果此时继续给企业增加财务上的压力，这对于中小型企业来讲无疑是雪上加霜。如果断了他们‘最后一根救命稻草’，对于银行而言也将‘两败俱伤’。作为一家支持地方经济发展的主力银行，如何一改银行‘嫌贫爱富’的习性？”石嘴山农村商业银行（以下简称“石嘴山农商行”）党委书记、董事长黄金魁这样告诉《中国企业报》记者，“我认为此时只有坚持与企业同甘共患难，沉下身子帮他们渡过难关，扶站起来后实现共赢，要和企业捆绑起来，打造利益共同体，这才是我们乃至整个金融行业的转型‘主旋律’。”

对此，石嘴山农商行在贯彻落实国家相关金融支持产业发展政策的前提下，积极采取有力措施帮扶企业解决融资难问题，通过利率调整、期限调整、借新还旧、黑名单解除等多政策、多途径为企业和客户提供信贷支持，把解决小微企业融资难作为促进地方经济发展的关键举措来抓。

此举“套路”实用，成效显著。

企业资金流转顺畅，对银行而言才有“钱途”。如果资金断裂或途径堵塞，二者就可能相互影响甚至拖累。

“针对石嘴山市本地煤炭行业的现状，我们始终瞄准市场，在‘小、微、细’上面下功夫。要求员工沉下身子，迈开步子，银行主动走出去，用服务把企业引进来，以此达到服务本地经济的初衷。”黄金魁表示。

据悉，石嘴山农商行按照农户、商户、小微企业和工薪阶层等

群体进行市场细分，对产品进行创新，有针对性地推介“富农贷”、“商户贷”、“小微贷”、“随薪贷”等信贷产品。“这样一来就提高了信贷营销精度，配合一手房、二手房、商业房的按揭类贷款、出租车抵押贷款等业务，使其服务覆盖无死角。”坚持“透明式、一站式、阳光式、限时式”贷款服务，利用营业网点点多面广的渠道优势，细分小微客户，按照客户融资需求量身定制金融产品，形成了“贷款跟着资信动、网点跟着市场动、

员工跟着客户动、制度跟着管理动、服务跟着规模动”的独具特色的经营模式。

“我们根据小微信贷业务发展规划，绘制大武口区《服务区分布图》，对辖内行政村、商贸市场、沿街商铺及200个居民社区实施包片服务。”黄金魁告诉记者，通过分干包片、走进企业的服务模式，客户经理“按图索骥”可实现“私人定制”。“针对不同的产品，摸清辖区同业的产品价格和市场需求，实行差异化资金

定价，降低融资成本，与辖区内客户共渡难关。利率优惠重点向农户贷款、涉农贷款和小微企业倾斜”。

而为了确保有需求的客户贷得到、用得好、还得上，石嘴山农商行还推行了信贷服务的“五项措施”和“二十不准”禁令，推行“建档立卡”、“三信评定”，简化信贷审批流程和信贷手续，实施预约上门等主动营销策略，找准金融需求对象，认准支持项目，集中力量给予支持。

借“银团”之力助企业“突围”

“多亏了石嘴山农商行，多亏了黄金魁董事长，没有他主动联合其他几家银行给我们贷款，公司发展或将步入死局。”宁夏金海峰晟超阳化工有限公司（以下简称“金海峰晟”）总经理陈志忠在向《中国企业报》记者介绍前几年遭遇的困境时，由衷地感叹道。

据了解，金海峰晟地处宁夏与内蒙古交界处的“宁夏精细化工基地”内，用地面积1522亩，注册资金2亿元人民币，累计投资近15亿元。公司以电石为主业，形成电石冶炼、热能制供、配套下游产品的循环经济产业链。历年来，公司被各级政府及相关部门评为“招商引资先进单位”，“循环经济、可持续发展示范”单位等一系列称号。

这样一个“明星”单位，受行业大气候影响，2014年下半年以

来生产经营逐步陷入困境，企业被迫停产，在各家金融机构的贷款均出现逾期。

“如果盘活企业，就必须在逆境中上马热电厂新项目。我们主要以榆林、东胜地区煤田盛产的优质精煤、石灰石、硅石等为原料烧制兰炭，再用于生产电石，生产电石过程中产生的尾气回收用于发电，电厂的电力用于机器设备的运转，以此达到循环再利用，降低企业生产成本，提升效益。但由于前期贷款出现逾期，很多银行并不看好这个项目，企业周转资金受限，我们急需贷款渡过难关。”陈志忠回想起当时的困境，仍然心有余悸。

此时，为提振企业信心，化解银行债务风险，帮助企业渡过难关，石嘴山农商行在认真落实《中

国银监会办公厅关于做好银行业金融机构债权人委员会有关工作的通知》以及市政府《关于做好银行业金融机构债权人委员会工作的指导意见》等精神要求下，在2016年石嘴山农商行主持成立了宁夏金海峰晟煤化工有限公司债权人委员会，开启了银行间多渠道谋求合作、多方向攻坚克难的协调联动模式。

“我们针对这一家企业就先后召开6次会议，研究风险化解方案。如果你了解金海峰晟，了解陈志忠这个人，就觉得必须要让这个企业站起来，就必须帮助这个企业渡过难关。”黄金魁对记者表示，一个企业家拿出毕生所有资金投入企业，就冲这份热情，银行就有责任帮扶。“一位有情怀的企业家干一件有情怀的事业，我们没有理由

拒绝。”最终，在他们的带动下，包括宁夏银行、平罗农村商业银行、惠农联社等在内的五家金融机构组成“银团”，大家商量后一致决定，向该企业实施“存量盘活、降息扶持、利率优惠、银团增信”的信贷支持方案，成功化解了存量不良贷款；通过银团贷款新增授信，用于启动兰炭、电石生产线，帮助企业生产经营步入正轨，走出困境，扭转亏损，目前该企业的生产经营已步入正常运营轨道。

“得益于石嘴山农商行的帮助，我们绝地反击，彻底脱困。”陈志忠介绍，按目前市场，同样产品别的厂家每吨成本在2300元左右，金海峰晟通过热电项目降低成本后，每吨只要1700元上下。公司2017年产值达到7亿元，盈利1.4亿元。

业务转型“心”思路

随着市场环境变化银行迎来“阵痛期”，面对经济下行压力，其也需要转型升级，业务模式进行创新。

“存款是立行之本，但也要因时因地因境调整结构。因为历史遗留问题，不合理、高成本、不可持续的存款营销模式在本地一度盛行，为扭转这种不利模式，我们将存款营销重点向对公、活期和低成本客户倾斜，逐步调整优化负债结构。”黄金魁介绍道，针对这一特性，银行制定了各项存款营销政策和考评激励约束措施，建立优良客户分层维护营销机制，以此激励客户存款；主动对接财政、社保、市政等单位，引导客

户激活社保卡，发挥理财产品多元化优势，满足不同层次客户需求；利用互联网，建立客户电子档案，有的放矢开展营销工作。

存款有了来路，放贷也要有出路。

“我们始终坚持‘支农、支小、支商，服务城乡居民’的市场定位，完善贷款利率差别化定价机制，利率优惠重点向农户贷款、涉农贷款和小微企业倾斜；延伸触角填补金融服务空白点，努力提升信贷精细化管理水平。”黄金魁介绍说，石嘴山农商行通过创新信贷产品、开展“进村入户”“增户扩面”“三信评定”等业务营销活动、延伸信贷加强与银政商农企

深度合作等一系列有效举措，稳步推动贷款规模和户数的双增长，信贷结构调整初见成效。

“例如，针对星海镇种养业集中、农户集中的特点出台了多项优惠政策，规定3万元以下农户贷款全部执行人民银行贷款基准利率，5万元以下农户种养业小额贷款均实行优惠利率，近年来累计让利客户近亿元。”黄金魁说，此外，还在深化网点转型以及加快电子银行业务发展上下功夫。

据了解，石嘴山农商行着力将网点打造成为维护客户、营销产品和创造利润的中心，通过打造旗舰型网点、优化资源配置、提

升网点效能等方面升级转型，对内建设一支过硬的营销队伍，对外切实提升客户满意度。

“银行做过一个调查显示，我们的客户年龄约为54岁左右，如果不重视这个问题、不解决这个问题，客户会出现断层。”黄金魁表示，要想银行的客户持续稳定，就要“赶时髦”，要在“互联网+”上做文章。

据悉，石嘴山农商行针对这个问题制定了《电子银行营销指导意见》等政策制度，通过召开电子银行业务推动会，细化考核内容，量化考核指标，大力推动电子银行业务发展，架起了现代金融服务群众的“直通车”。