

---

# 抓住促进中部崛起战略实施机遇

## 创新金融服务模式促进湖北经济健康发展

王耀增

（华夏银行股份有限公司武汉分行，湖北武汉 430071）

**摘要：**经济发展对金融服务的要求是多方面的，商业银行应当从多层面的金融需求中寻找发展空间。本文在分析金融危机对湖北经济金融影响的基础上，通过对去年以来为应对金融危机导致银行信贷快速增长的反思，提出了创新商业银行金融服务模式，增强战略管理能力的建议。

**关键词：**中部崛起战略；金融服务模式；区域经济发展

**中图分类号：**F832.7      **文献标识码：**A      **文章编号：**1009-3540（2009）11-0008-0003

湖北经济经历了全球金融危机的影响，目前正处于企稳回升阶段。近期，国务院常务会议通过《促进中部地区崛起规划》，将国家中部崛起战略又实质性向前推进了一步，未来几年湖北经济必将迎来新一轮快速发展的黄金时期。回顾刚刚经历过的经济下滑对湖北经济的冲击以及对银行自身经营的影响，有必要对商业银行在现实经济环境下的经营理念和策略进行反思，确立在新的一轮经济发展过程中银行的自身定位和发展方向。

### 一、经济下滑过程对湖北经济的影响及存在的问题

#### （一）结构的不平衡加重了湖北经济受危机影响的程度

湖北特别是武汉地区是我国建国以后重点建设的国家重要的工业品制造生产基地。这一历史形成的以重化工为特点的产业优势，至今仍然是湖北经济的最重要支柱。正因为如此，受多重因素和历史原因的影响，湖北经济的发展不平衡问题日渐突出。即便在这一轮“扩内需、保增长”抑制经济下滑的经济政策实施过程中，这种矛盾不仅没有改变，还在一定程度上有所扩大（当然这并非应对经济下滑的政策本身问题）。中央提出“扩内需、保增长、调结构、惠民生”，是一个完整的政策实施路径，实质追求的是经济增长与社会和谐的相互统一，反映的是可持续发展对经济政策的内在要求。从某种意义上讲，湖北经济的不平衡矛盾是历史形成的客观情况，但能够认清这种不平衡矛盾的深远影响，进而采取适当措施加以扭转，则关乎湖北经济可持续发展的未来。综合分析，湖北经济不平衡影响主要表现在以下方面：

一是经济发展对大城市的依赖作用过于强烈，资源配置不合理情况十分突出。武汉市经济生产总值、地方财政收入、固定资产投资、社会消费品零售额、外贸出口等约占湖北全省的三分之一，实际利用外资占三分之二，上述指标今年上半年增幅又明显高于湖北全省平均水平。这一方面反映出大城市经济率先增长对全省的带动作用突出，同时也说明其他地区经济发展的

---

**作者简介：**王耀增，男，华夏银行股份有限公司武汉分行党委书记、行长。

潜力和后劲明显不足。

二是少数优势行业对经济总量的贡献突出，折射出多数行业发展较为缓慢。在全省40个工业行业中，汽车、冶金、建材、电子和医药等五大行业完成工业增加值219.65亿元，同比增长17.3%，高于全省增幅4.5个百分点，增长贡献率达到65.2%。而全省共有29个行业低于全省工业平均增幅。

三是少数大企业在全省经济支撑作用更为突出，而大量中小企业生产经营仍较艰难。东风汽车公司一枝独秀，前五个月实现利润15.5亿元，占全省同期工业利润的34.3%，利润增加额5.92亿元，比全省工业利润增加额还多2.52亿元。扣除东风汽车公司，全省工业利润实质上为下降。与此形成巨大反差的是，中小企业生产经营十分艰难。全省中小企业景气指数与大企业差距由2001年下半年的35个点扩大到上半年的48.4点。

四是大项目在完成国民经济增长目标中的作用十分突出，民间性质的小额投资十分不活跃。上半年全省亿元以上投资项目共完成投资225.73亿元，占全部项目投资额的50.4%，比上年同期增长24.9%，增幅比全省高3.7个百分点，而上半年城乡集体、个体投资下降1.5%。

## （二）金融经济实现了总量增长，但结构矛盾十分突出

前8个月湖北省金融运行总体形势良好。在国家实施适度宽松的货币政策形势下，银行业金融机构加大了对湖北经济增长有重要拉动作用的重点项目、重点工程、重点行业和重点企业的信贷投放，贷款余额达到1.11万亿元，比年初增长0.23万亿，同比增长了33.2%，信贷增幅高出中部六省平均增速，达到历史最好水平。但分析全省信贷投放的分布结构，区域之间不平衡矛盾十分突出。在8月末全省贷款投放数据中，武汉市贷款余额0.68万亿，占全省贷款余额61.02%，贷款新增0.15万亿，占全省新增的64.32%。而武汉以外其他地区贷款余额仅比年初增长837亿元，增量占比仅为35.68%。

与地区分布不平衡情况相类似，不同经济主体面临的融资环境也不同，因而其对金融服务的满意度差异巨大。以武汉市两个中小企业担保机构的担保额分析，前8个月担保总额虽有增长，从年初9.9亿元增长到8月末17.2亿元，增幅达73.7%，但相比前8个月全省过万亿的信贷规模比较看，对应担保贷款34.2亿元，仅占全部信贷规模的0.31%，增长额9.29亿元，占全部增长额的0.62%，占比微乎其微。这种情况与实体经济运行中中小企业的实际融资状况基本相符。综合以上因素，全省银行业金融机构在信贷服务经济发展过程中，客观存在着金融资源的配置的相对不合理情况，金融服务经济发展的资源配置效率表现得还不够合理，突出效率、体现公平的融资环境建设对商业银行的经营发展提出了新的更高要求。

## 二、从银行角度对危机后的反思

### （一）银行所受到的影响

第一，实体经济波及银行的经营，不良加重，盈利能力降低。

第二，银行的信贷投放面临严峻考验。风险相对集中，结构不合理。

第三，银行面临着客户流失的风险。深层次的问题还在于现有银行金融机构的经营理念和经营模式，存在着利益考核导向的短期行为，重大企业轻小企业、重大城市轻小城市、重城市轻农村，其后果就是各种不同类型的企业和地区得到发展的机会千差万别。

### （二）危机之后的反思

去年以来，商业银行围绕国家4万亿投资项目积极提供配套信贷资金支持，对稳定和保持经济总量增长发挥了积极和重要的作用。但不可否认的是，在这一轮保增长的信贷“井喷”过程中，信贷资金投放高度集中在中央及地方少数重点优势企业，特别是中央企业、重点项目投资主体和省市政府投融资平台短时间内便积聚了大量的信贷资源，而这些项目受各种因素的影响，实质性的资金使用规模远没有达到银行发放的贷款规模，对关联实体经济的拉动和辐射作用并不充分，少部分企业的套利行为更有悖于企业公民的道德准则和社会责任。反思这种情况，无疑对商业银行如何发挥信用中介和金融资源配置作用提出了需要深入思考的问题。

从这一问题推展开来，有几个问题是否需要重新认识：

第一，关于什么是主流经济的问题。从产业发展的角度，湖北经济存在着前面所述的结构不平衡的情况，基于商业银行融入经济发展主流的目标出发，商业银行对处于主导地位的大项目、大客户提供服务本无可厚非。但是从现代经济发展视角看待之，其实现代经济已经具有高度严密的产业组织体系，从降低交易成本目标出发，产业组织呈现纵向一体化特征，沿着纵向价值链，核心企业及其上下游企业形成了价值链条上不可或缺的共生关系，而其中众多围绕主流行业中核心企业的价值链存在的中小企业，难道不同样是构成主流经济的有机组成部分吗？

第二，怎样用商业可持续理论理解效率优先。银行往往认为大企业比小企业风险可控、大客户业务成本低、效率高、规模效益明显。抛开大企业集中风险不谈，这种认识也不能认为绝对错误。但当我们看到一批信贷高度集中的大企业由于市场环境的变化，在市场竞争的不知不觉中轰然倒下，伴随着一大批银行贷款形成不良，那种认为大企业风险相对低的看法不得不重新认识。其实关于大客户等于低风险的认识并没有太多理论依据，相反从上世纪90年代以来全球经济发展过程中的诸多案例告诉我们，大客户风险对银行往往是致命的，在业务高效增长后往往带来的是灾难性影响。其实，用商业可持续原则并不难解释这一现象，因为我们对大客户、大行业与经济发展周期的相关性风险并没有纳入到风险管理的过程当中，没有客观地评价大客户的风险，也就无从衡量收益是否能够覆盖风险，无法去处理如何有效地分散风险的问题。

第三，关于新形势下中小企业金融服务模式的思考。一般认为中小企业对银行的需求往往体现为“小、散、急”等特点。实际情况往往有这种情形，但是否中小企业金融需求就是这样没有规律可以遵循呢？换个视角，其实情况也并非仅仅如此。以湖北的中小企业为例，大体可分为几种情况：以产业价值链关系维系的上下游型中小企业的金融需求，往往具有标准化、流程化，服务效率要求高、专业化要求严的特点；以市场业态为载体的中小商户经营企业，他们的需求具有高度同质化，以批发式的营销往往可以收到良好的效果；以拥有知识产权的专有技术和技术解决方案为核心竞争力的高科技型中小企业，他们自身有形资产很少，但拥有大型制造企业、生产企业所需要的技术解决方案和丰富的成功经验，企业价值高，运营风险小。凡此种种，对这些中小企业的金融服务就要根据其自身特点，采取不同于大企业的专门化的服务模式，同样也能够产生出良好的经营效果。

### 三、未来发展对银行提供金融服务的要求和商业银行的能力建设

#### （一）商业银行面临发展的良好环境

未来几年，无论从中国经济还是从区域发展角度看，商业银行市场发展空间都是巨大的。特别对处于中部地区的商业银行而言，在国家最后一个区域经济发展战略实施规划明确后，市场资源的整合效用无疑将给商业银行提供难得的黄金发展期。正是在这种时候，商业银行必须与经济社会发展的要求相契合，明确自身的发展定位，转变经营思想，切实改进服务，提升运营管理水平。只有调整好自身定位，真正地融入地方经济发展的主流，在适应地方经济结构并着眼于地区经济发展目标基础上发挥好中介服务和资源配置的作用，金融对经济的支持和服务作用才能真正得到体现。到2015年中部地区经济发展要实现规划提出的“四个要求”和“八个目标”。相比较而言，湖北在中部六省的高地作用非常明显，特别是在本地区乃至全国都处于优势地位的现代装备制造业、高新技术产业、现代化交通物流体系以及全国领先的教育科研体系，不仅为湖北经济再次腾飞奠定

---

了雄厚的软硬实力，也为银行业发展提供了巨大的创新发展的空间和机遇。所以，商业银行要切实地适应市场体系的变化，转变经营理念和经营策略，树立审慎、合规和可持续的经营思想，加快机制创新，切实改进服务，努力提高自身发展的核心竞争力。

## （二）对商业银行发展能力建设问题的思考

第一，在发展战略的确定上，高度重视中小客户业务发展战略，提升战略管理能力。围绕湖北经济主流，特别是对构成主流经济重要部分的产业链条上的中小企业，是商业银行业务发展的重点之一，需要从战略的角度规划好对这部分中小企业的服务策略和业务政策，从战略和政策的角度保障业务的发展。必须明确这部分业务的发展规划，从市场的纵深和空间，在深域和广域上形成目标清晰、内容完整的发展战略。深刻理解湖北高科技领域一大批具有核心竞争力的科技性中小企业的业务需求、技术特征和运营模式，与省、市中小企业担保增信机构、开发区、高校等孵化机构以及产业和创业基金等机构开展广泛合作，制定科技型中小企业、节能环保技术实施型等中小企业市场发展策略，打造有增长潜力、有核心竞争力优势的科技型中小企业群体。紧紧抓住湖北商业物流集散中心的地缘区域优势，以集约化的业务模式和电子化的服务手段，形成有特色的物流型中小企业的业务发展策略。

第二，在机制体制创新中，以“六项机制建设”为核心改进中小企业服务，提升对细分市场的综合管理能力。一是建立中小企业贷款利率风险定价机制，在法律法规和政策允许的范围内，充分考虑中小企业贷款风险水平，并根据筹资成本、管理成本、贷款目标收益、资本回报要求以及当地市场利率水平等因素自主确定贷款利率，对不同借款人实行差别利率，并在风险发生变化时，随时自主调整，以确保银行有足够的利润空间和发展动力，促进中小企业贷款业务可持续发展；二是建立相对独立的中小企业贷款核算机制；运用管理会计和内部责任会计核算办法，对中小企业贷款单独核算成本和收益，单独统计中小企业贷款经营业绩；三是建立单独的中小企业贷款审批机制，根据中小企业“时间紧、期限短、金额小”的融资需求特点，规范和简化业务操作流程；四是建立中小企业贷款经营管理人员激励约束机制，针对“人均管户多、户均创利小”的中小企业信贷特点，充分考虑中小企业融资管理难度和风险度，重新构建激励约束机制，制定一套专门针对中小企业信贷人员的业绩考评和薪酬分配体系；五是建立中小企业信贷人员培训机制，加强对中小企业信贷人员的政治素质和专业化培训；六是建立中小企业准确快捷的信息传导机制。

第三，在营销组织与管理上，创新符合经济发展要求的中小企业服务体系和服务模式，提升服务创新能力。中小企业的信用评判标准与大企业不同，如果用经营大客户的方法对待中小企业，无疑会加大经营成本、缺乏竞争的动力。一般来说，经营较好的中小企业具有类似的生存特点，一是抱团发展，或者说依托产业集群，为大企业配套，依托大企业发展；二是技术创新，就是“小而精、小而专、小而特”，走特色经营道路。因此，商业银行要针对中小企业的这种生存特点进行信贷营销，彻底摒弃盲目发展，粗放经营的做法。基于上述中小企业的生存特点形成的最佳贷款营销模式可以概括为“平台式营销、集约化授信”，即通过搭建符合中小企业发展特点和规律的平台，系统开发平台项下的优质中小企业客户。

第四，在风险管理上，努力提升全行合规经营的思想意识。一是要优化客户结构保持较高的客户更新率；二是要加强风险监测和预警工作。重点监测分析贷款客户的生产经营情况、贷款归行情况、企业主及高管人员的异常行为以及抵押物价值变化情况，健全信贷风险监控预警体系；三是要加大中小企业潜在风险贷款退出力度。