

# 转型创新结硕果 科学发展绘新篇

——南海农商银行成立两周年巡礼

2011年12月23日挂牌开业以来,在监管部门的关怀指导下,在社会各界的鼎力支持下,南海农商银行坚持以业务发展为中心,以战略转型为抓手,以服务实体经济为导向,改革发展取得全面进步、经营管理站上全新平台。在即将迎来成立两周年之际,南海农商银行资产总额成功突破1000亿元大关,为两周年庆献上了一份厚礼,为发展历程添上了精彩一笔。

## 1 稳中求进,各项业务实现健康发展

两年来,南海农商银行坚持把业务发展作为中心工作,以改革促创新,以创新促发展,以发展促超越,实现了改革与发展的双丰收。

一是业务规模持续壮大。截至11月末,资产总额1053.17亿元,比年初增加213.32亿元,增长25.40%,成功跨越千亿元新平台,向全国农商银行前十强迈进;各项存款余额845.07亿元,比年初增加99.92亿元,增长13.41%;各项贷款余额551.89亿元,比年初增加63.55亿元,增长13.01%。本外币各项存、贷款增量均连续两年居全区首位。人民币存款市场份额24.51%,居全区第二位;贷款市场份额28.36%,继续保持全第一位,巩固和提升了地方金融主力军地位。

二是经营效益稳步增进。1-11月,全行实现各项财务总收入47.95亿元,同比增加6.69亿元,增长

16.20%;拨备前经营利润21.53亿元,同比增加2.28亿元,增长11.84%;利润总额19.97亿元,同比增加3.90亿元,增长24.31%;资产利润率1.81%,同比上升0.10个百分点;资本利润率23.37%,同比上升3.29个百分点。全行各项盈利性指标不断提高,股东分红比例可望保持25%的水平。

三是发展质量不断提高。截至11月末,全行不良贷款余额5.34亿元,比年初减少0.19亿元;不良贷款率0.97%,比年初下降0.16个百分点,不良贷款持续实现“双降”。拨备覆盖率329.51%,比年初提高43.6个百分点,首次突破300%;流动性比率45.64%,高于25%的监管指标;资本充足率11.82%,比年初提高0.14个百分点。各项主要监管指标全面达标且持续向好。

## 3 因地制宜,业务创新实现重点突破

两年来,南海农商银行坚持以业务创新为着力点,把准市场脉搏,推出一系列贴近市场、贴近客户需求、实现营销能力和竞争力的双提升。

一是小微业务创新向两端延伸。“信速贷”产品体系进一步丰富,“设备升级宝”等7个产品创新推出,部分融资产品最高额度扩展到1000万元,微贷经营模式加快引进实施,小微业务综合系统开发和应用加快推进,客户分层管理和靶向营销的水平明显提高。截至11月末,我行累计为3842家小微客户发放贷款160亿元,规模在全省农合机构中排名首位。其中,“育鹰宝”产品荣获中国银行业协会“2013年服务三农及小微企业双十佳金融产品”称号。

二是理财业务创新成效显著。“盛通理财”服务品牌逐步树立,专享理财产品稳步扩大,非标类理财产品首次推出,特色产品研发能力不断增强,差异化理财服务政策有效实施,理财定制服务方案深受客户喜爱,网银理财销售功能成功开通,为广大客户的

资产保值、增值提供了有效渠道。截至11月末,我行“盛通理财”产品累计销售280亿元,并荣获2013年“佛山市民最喜爱的产品”称号,理财综合能力跃居全国银行业行业50强。

三是投行业务创新取得突破。资金信托代理、投融资财务顾问、信贷资产出让、融资性保函及表外融资等业务创新推出,投行业务品种不断丰富,新型中间业务经营实现新突破,带动中间业务总收入增速提升。1-11月,我行中间业务总收入1.18亿元,同比增长36.29%;其中,新型中间业务手续费收入1248.36万元,同比增长8.42倍。

四是国际业务创新打造品牌。人民币外债专用账户首次开立,人民币外借款汇入首笔业务成功办理,跨境结汇通业务顺利启动,跨境人民币信用证业务全面推广,全行跨境人民币业务服务品牌初步树立,境内个人资产变现外汇业务实现零的突破,金融同业机构外币存款业务正式推出,外汇产品创新力度明显增强,国际业务市场竞争力进一步提高。

## 5 以人为本,企业文化实现有效落地

两年来,南海农商银行坚持以企业文化建设为切入点,狠抓员工队伍建设,情系南海民生,致力回馈社会,实现了队伍建设与品牌形象的双强化。

一是群众路线线引向深入。党的十八大精神得到认真学习贯彻,群众路线教育实践活动扎实推进,廉政教育、专题学习、基层调研等形式多样的学习教育活动有序开展,“首届员工艺术节”及“金桂服务”两项亮点工程圆满完,善于学习、锐意创新、务实高效、清正廉洁的优良作风进一步强化,为我行实现现代金融企业目标提供了坚强保证。

二是品牌形象不断提升。品牌超越,战略合作项目探索推进,“U惠通”惠民品牌创新推出,信速贷、盛通理财和金桂服务等业务和服务品牌进一步树立,涵盖电视台、报纸杂志、新型网络媒体等在内的品牌宣传渠道逐步完善,南海农商银行品牌知名度、美誉度和影响力明显提高,“南海人民自己的银行”品牌形象深入人心。

三是队伍建设和和谐融合。人力资源管理咨询项目顺利推进,多元化人才吸引平台逐步搭建,中层管理干部

队伍不断充实,分级专业后备人才库成功组建,员工职业发展通道持续拓展,员工援助计划项目探索试行,一支业务精、素质高、能力强的团队初步形成,企业凝聚力明显增强。

四是社会责任扎实践行。金融消费者权益保护力度持续加大,不合理收费整治行动效果明显,“广东南海农商银行奖学金”正式启动,赈灾扶贫、扶老助残、社区服务等公益活动成效显著。今年以来,全行设立奖学金基金,赞助体育赛事、捐款赈灾等公益项目累计投入近70万元,纳税总额近7亿元,树立了承担责任、热心公益、回报社会的优秀企业公民形象。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。站在新的历史起点上,南海农商银行将以十八届三中全会精神为指引,以改革创新为动力,以精细化管理为保障,以服务“三农”、小微企业、金融和支持地方经济发展为重点,努力打造规模适中、回报优异、特点鲜明、运作规范的客户专家型地区性现代商业银行,力争成为扎根南海、面向珠三角地区的精品社区银行,为客户提供最优质的金融服务,为股东创造最大的价值回报。

## 2 战略转型,经营管理实现稳步提升

两年来,南海农商银行坚持以战略转型为支撑点,稳步提升管理水平,不断优化资产质量,持续增强风控水平,实现了经营理念与管理机制的双转变。

一是战略规划有序实施。整体战略规划咨询项目顺利完成,首个五年发展战略规划开始落地实施,52个战略子项目深入开展并取得初步成效,全行发展远景、发展目标、发展思路清晰明确,战略导入与业务发展实现无缝对接,为推动我行科学发展奠定了坚实基础。

二是营销机制逐步健全。总对总营销中心建设加快推进,总支行营销沟通机制逐步完善,总行领导挂点营销督导机制不断优化,支行竞争协调机制配套出台,信息收集与反馈机制初步形成,总支行沟通交流渠道进一步畅通、协作效能进一步提高,全行整体市场竞争力日益增强。

三是信贷管理不断强化。贷款十级分类工作

全面推行,贷后管理部门联动机制建立运行,贷后监督管理机制逐步健全,信贷风险经理架构初步搭建,信贷投放和投向的管理水平明显提升。下半年,全行退出房地产贷款10.45亿元,房地产贷款占比下降3.19个百分点,项目开发贷款占比成功控制在10%以内,房地产行业集中度管理取得显著成效。

四是风控体系日臻完善。全面风险管理体系建设加快推进,流程优化和操作风险管理体系不断健全,“飞行检查”和综合检查双管齐下,“五位一体”联动案防机制逐步完善,网点小型业务库建设工作顺利完成,全面立体的网络安全防系统实现全天候风险监控防范,7×24小时网络与监测机制初步建立,突发事件和声誉风险管理水平整体提升,确保了全年未出现重大风险案件。

## 4 与时俱进,金融服务实现全面升级

双升级。

一是电子服务创新驱动。移动式银行服务催生流动服务和上门服务,手机银行的调试紧锣密鼓地展开,自助设备跨行存款及转账功能推动跨行现金管理服务,网银五大功能全新改造,“粤信通”银联POS业务正式推出,全行涵盖网上银行、手机银行、自助银行等在内的电子渠道基本打通,为客户创造了更高的体验价值。截至11月末,全行业务电子替代率达52.08%,提高15.38个百分点。

二是网点服务持续改进。网点服务态度、服务质量和效率等文明标准服务规范成功植入,网点服务理念、业务知识、服务技能等培训不断加强,“客户关爱行动”主题活动成效显著,网点服务存在的突出问题及时得到解决,“一线为客户服务、二线为一线服务”的服务文化逐步形成。

三是运营管理不断强化。数据大集中系统管理机制不断优化,信贷管理、资金转移定价、客户关系管理等10项业务管理系统的研发和应用工作扎实推进,影像化事后监督中心挂牌运营,首联社事后监督系统成功上线,为全行业务强化管理和提高效率奠定了坚实基础。

在服务业务培训、服务监督、技能比赛等多项网点服务转型升级工程,在全行网点植入文明标准服务规范,优化了柜台业务处理流程,大幅提高了业务处理效率。在电子渠道方面,我们依托科技创新驱动,推出了移动式银行服务,研发了手机银行,实现了自助设备跨行存款及转账功能,完善了网上银行基础服务功能,全行涵盖网上银行、手机银行、自助银行在内的电子渠道基本打通,为客户提供了随时随地随心的电子银行3A(Anytime+Anywhere+Any-way)服务。

在服务优惠方面,我们按照包容性增长和商业可持续的原则,多方式、最大化让利于民,降低广大客户的财务成本,拓宽居民财产性收入渠道。在手续费优惠方面,我们尽力做到受惠客户面广、优惠项目多、优惠幅度大。拿“U惠通”惠民品牌来说,有八大类近100

# 把南海农商银行打造成精品社区银行

——访南海农商银行党委书记、董事长肖寒



图为肖寒董事长接受各家媒体采访

(记者 肖建国 黄惠)自2011年12月23日成立以来,我行坚持转型发展,锐意改革创新,不断寻求突破,成为本地金融业最具活力的生力军。在十八届三中全会吹响全面深化改革号角时刻,我们行创新发展的情况如何?服务地方经济社会有哪些新举措?对于当前改革创新的形势怎样判断?面对改革的新要求,本行经营转型的重点和方向是什么?带着这些问题,本报记者近日采访了行党委书记、董事长肖寒先生。

记者:南海农商银行成立即将满两周年,经过两年的实践和探索,目前全行整体经营情况如何?取得了哪些成果?

肖寒:以挂牌两周年为契机,我们推出了“U惠通”惠民品牌,宗旨是“惠民金融 贴心尽智”,以品牌落地彰显我行致力打造“惠民银行”的决心,传递我行用智慧让客户尽享贴心服务的诚意。“U惠通”优惠通涵盖了账户服务、网上银行、结算汇兑等八大类近100项手续费减免项目,时间跨度长达12个月,手续费减免超过3000万元。

肖寒:两年来,在地方政府的关怀指导下,在社会各界的鼎力支持下,南海农商银行改革发展取得全面进步、经营管理站上全新平台。

下一步,我们还会创新推出覆盖面更广、形式更多样的优惠政策,努力打造惠民工程概念的智慧金融品牌。按照惠民金融的要求,南海农商银行通过改善服务渠道、加大服务优惠、投身公益事业等举措,多方面深化惠民金融服务的内涵和外延。

在服务渠道方面,我们主要从提高便利度、提升服务水平和加强电子化建设等三方面着手,让城乡居民共享现代金融发展成果。在便利性方面,南海农商银行240个网点遍布南海城乡,300多台ATM机、100多台自助服务终端、30多家自助银行使服务网络连通城乡,客户基本上在家门口就能办妥转账、投资、缴费等各项银行业务。在服务提升方面,我们连续四年开展“金桂服务”活动,通过业务培训、服务监督、技能比赛等多项网点服务转型升级工程,在全行网点植入文明标准服务规范,优化了柜台业务处理流程,大幅提高了业务处理效率。在电子渠道方面,我们依托科技创新驱动,推出了移动式银行服务,研发了手机银行,实现了自助设备跨行存款及转账功能,完善了网上银行基础服务功能,全行涵盖网上银行、手机银行、自助银行在内的电子渠道基本打通,为客户提供了随时随地随心的电子银行3A(Anytime+Anywhere+Any-way)服务。

在服务优惠方面,我们按照包容性增长和商业可持续的原则,多方式、最大化让利于民,降低广大客户的财务成本,拓宽居民财产性收入渠道。在手续费优惠方面,我们尽力做到受惠客户面广、优惠项目多、优惠幅度大。拿“U惠通”惠民品牌来说,有八大类近100

多个项目实行了手续费减免,优惠超过3000万元,这些措施是对客户实实在在的让利。在存款利率优惠方面,我们的存款利率全线上浮10%,而且“没有起存门槛”、“不搞客户歧视”,真正把中央银行利率政策用好用足,增加了存款客户的资金收益。在贷款利率优惠方面,我们于2012年推出“育鹰宝”小企业贷款产品,通过政府贴息和银行让利双重优惠,使小微企业综合融资成本直降至至少20%。今年,我们的小微企业贷款加权平均利率比去年下降了0.38个百分点,真正正减轻了区内小微企业的负担。在投资理财优惠方面,我们推出多款高收益的理财产品,近期最高收益率达到6.5%,收益能力在全国银行业位列15名,理财综合能力在全国银行业位列43名,为客户资产保值增值提供了有效渠道。

在社会责任方面,我们捐资150万元设立了“广东南海农商银行奖学金”,斥资100万元独家冠名南海区“九运会”,同时积极开展金融消费者权益保护和不合理收费整治行动,赈灾扶贫、扶老助残、社区服务等公益活动开展得如火如荼。挂牌以来,我行累计向地方贡献税收超13亿元,设立奖学金、赞助体育赛事、捐款赈灾等公益项目累计投入500多万元,树立了承担责任、热心公益、回报社会的优秀企业公民形象。

记者:十八届三中全会吹响了全面深化改革的号角,请您结合南海农商银行实际谈谈中小银行改革面临的新形势和新挑战。

肖寒:在改革全面进入深水区的關鍵时刻,党的十八届三中全会就肩负推进经济转型重任的金融领域做出全面部署。日前,中央经济工作会议明确,做好明年经济工作,最核心的是要坚持稳中求进工作总基调,把改革创新贯穿于经济社会发展各个领域各个环节,要增强金融运行效率和服务实体经济能力。未来银行业发展将迎来一个改革创新的新时期,中小银行发展面临重大机遇和艰巨挑战。

第一,金融市场化改革全面提速。十八届三中全会首次提出,“使市场在资源配置中起决定性作用”,中央经济工作会议要求,“要推进利率市场化和人民币汇率形成机制改革,增强金融运行效率和服务实体经济能力”,预示着利率市场化步伐明显加快,这使中小银行创新发展面临前所未有的机遇,也将带来几个方面的挑战。这些挑战可以从两个层面分析:一方面,存款利率放开

后,中小银行由于规模较小、资本实力和创新能力较弱,与大型金融机构存在较大的差距,可能不得不以高于平均存款利率和低于平均贷款利率来吸引客户,导致成本提高收益减少,存贷利差收窄的幅度比大银行更大,竞争的劣势将变得更加突出。另一方面,利率市场化的深化将配套出台存款保险制度。根据前期监管部门调研反馈的情况看,存款保险制度预计会实行风险差别费率机制,按照银行的抗风险能力缴纳保费,中小银行费率可能比大银行更高,对于以存款储蓄为主的农村中小银行而言,将面临存款成本大幅上升的困境。

第二,经济运行存在潜在风险。中央经济工作会议的公告,把调整产业结构和防控债务风险,摆在明年经济工作任务的第二和第三位。明确要求“坚定不移化解产能过剩,不折不扣执行好中央化解产能过剩的决策部署”,“要把控制化解地方政府性债务风险作为经济工作的一项重要任务”,这预示着国内经济可能将在明年甚至较长时期内经历一个去杠杆和降产能的过程。化解产能过剩将是一个优胜劣汰的过程,那些高能耗、高污染的行业将首当其冲,部分行业和企业将被淘汰出市场,商业银行的贷后管理和资产质量将面临严峻考验。化解地方债务风险,实行全口径预算管理,将使部分地方政府的隐性债务浮出水面,政府债务、平台公司的经营压力加大,商业银行平台贷款管理和压缩的难度也将增加。去杠杆和降产能将导致经济领域的风险向金融领域传导,而中小银行业务规模较小,大多贷款集中度高,贷款行业分布不尽合理,抗风险能力偏弱,一旦部分地区、部分行业出现风吹草动,容易对中小银行产生较大冲击。

第三,监管力度不断强化。一方面,资本约束越来越显著。今年开始正式实施新资本管理办法,对银行资本管理以及资本补充能力提出了更高要求,也给商业银行业务经营带来了直接影响,为小银行的发展犹如带上了“紧箍咒”,增长速度将逐步回归常态,实现跨越式发展的难度加大了。另一方面,监管力度日趋严格。现在,整个银行业的创新十分活跃,然而因为缺乏有效引导,一哄而上、野蛮创新的现象也是存在的,很多新业务推出不久就被叫停。大型国有银行和先进股份制银行大步走在创新的前列,中小银行因受到人才、资金、技术等方面的限制,大多只能采取跟随型的创新策略,这样的创新本身就比人慢半拍,如果碰上业务被叫停,就根本无话行行业务。做大做强投融资业务,拓展财务顾问业务及托管业务,探索开展并购贷款业务,争取成为承销类会员取得承销资格。

第四,发展新型中间业务。一是创新同业业务。加强与金融同业合作,加快发展票据业务,适当介入买入返售业务,推动理财业务跨越式发展。二是创新银行业务。做大做强投融资业务,拓展财务顾问业务及托管业务,探索开展并购贷款业务,争取成为承销类会员取得承销资格。

第五,提高精细化管理水平。一是加强财务管理,充分发挥资产负债管理系统和内部资金转移定价系统的作用,健全流动性风险管理体系,实现固定资产管理信息化建设,稳步推进全面预算管理,探索推进成本分摊机制建设,不断提升资产负债管理水平和财务管理精细化水平。二是全面加强风险管理,推进全面风险管理机制建设,推进流程规范的20%,预计到年底要突破2000亿元。同时,余额宝也使年不见经传的互联网金融品牌迅速崛起,成为国内前十,不仅证明了中国网民的巨大力量,更证明了跨界竞争的神奇。继余额宝之后,现金宝、活期宝、平安的电子钱包等各种新产品纷纷登场,通过互联网的手段挑战银行,使银行应接不暇,中小银行传统经营模式正遭遇前所未有的挑战。

记者:我们了解到南海农商银行制定了首个五年战略规划,面对全面深化改革的新形势、新要求,贵行经营的重点和方向有哪些?

肖寒:面对一系列新形势、新挑战,为深入探索战略转型、谋求更好发展,我行引入国际知名战略咨询公司,于今年4月顺利完成整体战略规划项目,出台了“五年(2013-2017年)整体战略规划”,清晰地描绘出我行未来五年发展蓝图:远期发展愿景是“成为扎根南海、面向珠三角地区的精品社区银行”,五年战略目标是“打造规模适中、回报优异、特点鲜明、运作规范的客户专家型的地区性现代商业银行”。

2013年是推动我行五年战略规划落地的起步之年,这一年我明确了战略实施路线图和时间表,启动了52个战略子项目。从实施的情况来看,我行基本实现了战略导入与业务发展的无缝对接,为推动全行科学发展奠定了坚实基础。下一步,我们将会按照五年战略规划稳步推进以下各项重点工作:

一是充分整合和发挥网点渠道优势,通过对客户进行分析与服务定位,建立网点定位与分类管理体系,提高网点规划布局和选址水平。二是根据网点分类和定位优化网点功能布局,建设科学的网点服务及营销流程体系,搭建网点组织架构及岗位配置体系,使网点成为拓展零售业务、提高绩效产出、增强竞争力和影响力的战略资源。三是加快推进跨区域经营,实现地方银行到区域银行的跨越。

第二,打造小微金融服务品牌。一是要继续按照“一地一策”方式,紧密结合本区产业特点,加快推进小微信贷产品创新,不断增强“信速贷”特色服务品牌的市场竞争力,确保小微企业年增长率达到50%,五年内在全行贷款占比达30%。二是要探索先进微贷专营中心,引进和吸收先进的微贷经营模式,创新风险管理标准和流程,重点服务单户贷款在50万元以下的微小企业和个体工商户。三是管理创新方面,进一步优化审批流程,加快研发小微信贷管理系统,改革绩效考核机制,提升小微业务营销和管理水平。

第三,加强电子银行建设。一是不