

创新贷款模式 领军梧州金融界

梧州市区农村信用社再次创业存款余额从不足 10 亿增至 50 多亿



梧州市区农村信用合作联社
党委书记、理事长陈钢

■ 庞华 本报记者 程中军

清新秀丽的梧州，依山傍水，因著名的西江黄金古道，承载着昔日水路的辉煌历程，记载着中华民族英勇奋战水患的光辉历史而闻名。走进梧州，就能展现美丽如画的梧州魅力——三江交汇，云蒸霞蔚，自古至今都是经济繁荣的商埠码头。不论游离于昔日繁华的“骑楼城”，还是虔诚走进龙母庙的朝圣者，无不令人流连忘返。

而今奋斗在金融战线上的梧州市区农村信用社的创业者，更令记者折服。日前，《中国企业报》记者慕名前往，在采访后获悉：该社经过五年艰苦卓绝的二次创业，从过去不到 10 亿元存款余额，已经创出一份非凡的业绩，截至 2012 年 3 月末，该社资产总额已经超过 60 亿元，各项存款余额达到 52.9 亿元，各项贷款余额达到 32.3 亿元，由此走上了良性发展的轨道。最令梧州人称道的是，该社已经成为全市金融界存款贷款的龙头，各项存款贷款增量、存量均居梧州市各金融机构第一位。

比起其它金融同行，过去的梧州

市区农村信用社很脆弱，昔日的“小老弟”成了今天的“大哥大”，其中付出的辛勤汗水以及奋力拼搏的精神在梧州市区农村信用社团结创新的领导集体和干部员工中都有着深深的体会，更与一位带领该社锐意金融改革创新的先锋人物紧紧联系在一起，他就是广西农村信用社梧州市办事处党委副书记、梧州市区农村信用合作联社理事长陈钢。

战前谋略 面对危机走出困境

“善兵者，预善其事谋其势，伐胜也”。该社在过去的几十年里没有多少竞争优势，究其原因主要是观念和思路的定位不准，该社成立几十年，到 2006 年为止，存款还不到 10 个亿，各项基础设施建设也不尽如人意，过去以扶持“三农”经济为主要任务，而市区的农村经济根本不是服务的主战场，目标不准，发展的空间自然很小，业务多年做不大。直到 2006 年年底，新的领导班子临危受命，虽然危机四伏，但是有“危”就有“机”，困难和机遇并存，机会在哪？经过领导班子的反复研讨，机会就是要超前服务，把办公审批提前到企业的项目策划之中，充分发挥中小金融机构经营机制灵活、管理链条短、市场反应灵敏、经营决策迅速的优势，想企业之所想，急企业之所急，放开手脚大干快上。

可是，员工没有经历过服务意识超前的训导，走出去服务的意识淡薄，新的领导干部上任的第一件事就是要彻底改变干部职工的服务意识和思想观念。要想在梧州企业里占有一席之地，在夹缝中求得生存，必须另辟蹊径。他们认定，在非常时期必须要采取非常措施才能见成效。

领导干部们在走访企业的过程中发现，梧州市的商业银行没有哪家将办公审批放置前沿，提前介入到项目的策划当中，如果农村信用社在这方面不怕辛苦不怕流汗不怕“时间浪费”，不惜给企业事前指导培训财务管理知识，不仅可以收到事半功倍的作用，还能使企业感受到超前服务意识，及时帮助企业渡过难关并得到企业的感激之情，使企业成为长期客户。战略的思路定了，行动的方向对了，随之是果敢行事，陈钢毫不犹豫地带领干部员工义无反顾果断出击。

战争战术 抓住细节大干取胜

“小不忍则乱大谋”，战争中的战术是取胜的关键，成大事者无不是抓住各种事态的细节赢得最后的胜利。针对中小企业信贷资金需求短、小、频、急的特点，该社大力推行中小企业联保贷款、企业最高限额流动资金贷款等以及由专业担保公司提供担保发放贷款，灵活多样，及时帮扶，

服务到位。对额度大的优质中小企业，采用社团贷款的方式予以支持，全力满足中小企业多层次的金融需求。特别是在奋战期间，领导干部和员工总是“白加黑、五加二”连日加班加点，变等客服务为上门服务，及时准备资料进行审批。非常时期非常举措因此而得到了及时的落实，经济效益连年翻番。

广西梧州中恒集团是该社重点帮扶的企业之一，记者采访该集团副总李建国时，他话中流露出感激之情、感恩之心：农信社在我们资金最困难的时候雪中送炭，首期就贷了 4 亿元，当时许多商业银行不愿贷，因没有看到发展的前景。2010 年，该社又以社团贷款的方式投放贷款 3 亿元支持企业扩建新的生产线。为了及时为企业注入资金，信贷人员驱车 1000 多公里前往 6 个城市，前后仅用了两天的时间就把社团的 7 个要加盖的公章盖回来了。这让中恒集团上下深受感动，李建国深有感慨地说：“小银行效率高啊。”

广西梧栖林化集团总裁车乾池



信用社充分发挥决策迅速优势，支持中小企业发展，
在梧州中恒集团了解企业生产经营情况。

在记者采访时发自内心的说：“该社急企业之所急，贷款就像‘及时雨’，没有他们的大力支持，就没有公司的今天。陈钢理事长前后五次到我集团了解情况，提前介入到企业的项目之中，为企业进行财务指导和培训，特事特办。陈理事长亲自到松脂山上去查看情况，以松脂山的松脂做质押，仅三天时间放款 1300 多万元，令市委领导称奇，得到了市领导的高度赞扬。过去按照程序要一个月时间才能做到的事，现在几天就完成了，信贷员经常陪着企业的财务负责人一起加班加点到晚上 9 点以后，农村信用社的服务精神值得我们学习。”

梧州甜蜜家蜂业有限公司是一家涉农龙头企业，是梧州市金融机构争抢的客户，该公司副总黄坚在接受记者采访时说，第一次申请贷款仅用了 5 天时间就发放贷款，农村信用社是我们中小企业的贴心人，到目前为止，公司累计贷款达 4500 万元。

此外，该社为不断完善中小企业服务体系，专门成立了中小企业服务中心，开展“进村入户”活动，采取“一

户一策”实行差异化跟踪服务。为小微企业融资搭建平台，形成小银行对小微企业服务的机制，目前贷款的中小企业达 210 家。

近年来，梧州农信社紧跟梧州市经济发展的脉搏，大力支持工业园区经济发展。2008 年，果断投入两亿元启动资金，建造了 40 多万平方米标准厂房，为工业园区吸引 60 多家企业入园打下了良好的基础。据统计，目前累计向园区投入信贷资金已经超过 20 亿元，支持园区企业 30 多家。该园区管委会主任陈绍霖介绍说：“农村信用社对园区建设支持非常大，政企银三方的合作取得较好的实效。”

梧州市委市政府对农村信用社的成绩也给予了高度肯定：梧州市政府授予该社“年度金融支持地方经济发展先进单位”，“梧州工业园区经济建设优质服务单位”等荣誉称号。

悠悠西江河畔，几度风雨春秋。人们不仅用赞许的眼光看到梧州市区农村信用社艰苦创业的奋斗历程，也欣喜地看到一个金融服务战斗群体崛起在白云山之巅。



信用社举办项目洽谈会、对接会加强与企业面对面交流，
为中小企业融资提供一条龙服务。

湖北中烟：从危机重重到腾空跃起

■ 成溪

在不到 10 年的时间里，湖北中烟从“散乱低差”的代表，到跻身中国行业第一梯队；两大主导品牌由小到大，由区域性到全国性品牌，由异军突起、后来居上，晋升为行业生力军、主力军，这些跨越式发展的背后，有着怎样的转型思路、创新意识和发展方式？

从量的提升到质的飞跃

20 世纪末，中国烟草行业较为严重地存在着结构分散、市场分割、集中度低等弊端。与之相应的是，上世纪 90 年代中后期，湖北境内烟厂达 18 家，品牌多达 200 余个，产品规格上千个。全省各品牌、各烟厂，各自为政，拼原料、拼消耗、同质化、低水平、重复性竞争。2002 年前后，湖北卷烟工业更是面临着被国内烟草强势企业兼并重组的不利形势。

在国家烟草专卖局和湖北省委省政府的主导下，从 2002 年到 2005 年，湖北省境内的 5 家烟厂及生产点被先后关停整合，五家烟厂先后与武烟联合，完成了“18 变 1”的整合过程。从 2003 年开始，大力推进品牌整合，把 200 个在产卷烟品牌整合为“黄鹤楼”和“红金龙”两个骨干品牌，在全国烟草行业率先实现“200 变 2”。整合后，湖北烟草工业不断实现量的扩张达到 225 万箱。

国家质量监督总局公布了“2009—2010 年度全国质量工作先进单位”，该公司成为行业内唯一获此殊荣的工业企业，实现了质的飞跃。笔者又了解到一个让人惊讶的新闻：该公司财务管理部门的一项整合，竟然一年节省贷款利息 1000 万元。他们的成功靠什么？湖北中烟党组书记兼总经理彭明权回答说：“靠管理创新，管理创新是创新之本。”

小总部，大一线

湖北中烟企业管理部部长张小平告诉笔者，湖北中烟一线员工逾 7000 人，总部管理层却只有 40 多人，这在行业内是很少见的，这就是“小总部，大一线”模式，如果把这种模式比作球类运动，基层就是“棒球”，是湖北中烟“大一线”的构成部分，实行标准化、精细化运作；中层则是“足球”，注重部门和人员间分工协作；而管理层是“网球”，在尊重个人能力与意愿的基础上，推行一人多岗，一岗多能，充分挖掘人的潜力。人员从简，提高效益，节约成本，这 12 个字是彭明权对企业人力资源管理的概括。

“在市场信息、产品创新等方面，湖北中烟采取的是小企业运作模式，没有任何时间和级别的阻碍。”彭明权说，最基层的业务员和客户可以随时给他打电话，告诉他市场的变化。

2010 年，取消了下属 20 多个公司的财会机构，组建起统一的财务服务平台。通过财务服务平台的组建，实现了预算的集中管控。

彭明权说，管理创新大有可为，它能让所有的创新都有土壤和平台，工业化的生产理念也能应用到企业管理中来。

技术创新能力居行业第一

据国家烟草专卖局 2011 年数据显示，该公司技术创新能力跃居行业 18 家卷烟工业企业第一位。其创新考核总分排名行业首位。

湖北中烟谱写了创新引领、后来居上的新篇。这部新篇充满了引人入胜的现代化、市场化和国际化元素。

加快转变、科学转变、实现赶超，成为一代湖北烟草人肩负的时代命题。打破现行游戏规则，对制约企业

发展的价值创造系统，进行全方位的再设计。

一个全新的战略，以黄鹤楼科技园为始，建立烟草行业第一家高科技创新平台，大力开展技术创新、实行文化创新。科研成果难以“落地”，是企业技术创新中存在的问题，而湖北中烟技术创新能力跃居行业第一位，截至目前已累计申报专利 1200 余项，授权专利 800 余项，形成技术标准 20 多项，初步实现由执行标准向制订标准跨越。他们的经验是：把研究所细分到产品生产的具体环节，让各领域专家跟生产车间、跟市场“零距离”，避免了过去的科研生产分离状况。

湖北中烟拥有庞大的“智囊团”，汇聚了来自全国 40 多所高校医学、管理学等 2700 多名专家，如何真正做到“为我所用”？湖北中烟科技园通过专业和领域的细分，将研究所从开始的“9 所 1 室”细化到“20 所 1 室”，对符合市场需求的最新科研成果进行甄选和提炼，然后以科技成果转化型、风险共担型等方式展开定向研究与合作。

2000 多名社会专家智慧集成的洗礼，“典藏配方、特色工艺、雅香风格、金色色系”，一个独具特色的技术成就、新鲜闪亮的文化元素，犹如明珠结串，节节生辉。

2006 年，黄鹤楼晋升“中国驰名商标”，继而荣升“中国烟草十大梦想品牌”。据不完全统计，过去 8 年此品牌销量年均增幅达到 36%，红金龙销量年均增幅达 43%，均由排名全国同类产品末尾发展到排名前列，创造了中国行业的奇迹。

更高起点的再出发

当新 10 年的画卷徐徐展开之时，湖北中烟再一次在战略性前瞻思想的引领下，开始了新一轮改革发

展。而这一次他们所瞄准的目标是：低害低焦这片“双低”市场。

今年以来，湖北中烟对 19 个前期市场表现良好的成熟产品进行直接降焦，将焦油含量由 12 毫克调整到 8 毫克，其中 11 个规格降低至 6 毫克以下。湖北中烟启动了全面铺开“双低”产品计划，其目标定位于销售“双低”产品 80 万箱以上。

“这是一次战略意义上的转型。”彭明权表示。在他看来：“‘双低’卷烟，是中国卷烟未来发展的必然趋势，是中国烟草推动技术进步的重要体现，是‘卷烟上水平’的重要内容。”所生产的低焦油系列产品成为引领低焦潮流的代表企业。

技术的力量，文化的力量，出乎人们的想象，它让企业品牌当红时下，也赢得了通向未来的先机。创业，就是要站在更高起点上再出发。

通过不断构筑有利于员工创新意识和创造性发挥的企业文化，使创新成为一种习惯，使超越成为一种责任！在湖北中烟，“英雄不论出处，鼓励黑马杀出、不戴有色眼镜”的创新创业氛围，造就了企业“天下之才唯我用”的气度胸襟。湖北中烟流行着这样一句话：“你可以失败，但不能不创新”。这种“崇尚成功、宽容失败、鼓励创新、先舍后得”的企业文化氛围，造就了湖北中烟人“持续改进，永不停步”的精神，实现了规模和效益的同步增长，取得了令世人瞩目的成绩。

未来一段时间，湖北中烟瞄准新的制高点，实现“千亿品牌”、“千亿产业”，将成为湖北中烟发展史上又一个标志性的符号。

本版协办单位
湖北中烟工业公司
梧州市区农村信用合作联社



员工娱乐 余德华/摄



质量把关 余德华/摄



湖北中烟汉卷烟厂新貌 余德华/摄