



作为广发银行郑州分行的新一任“掌门人”，顾雪金任职郑州之前曾在民营经济十分发达的广东佛山主政7年。因此他对中小企业有着独特的认知。

“要立足中小企业，走可持续发展的道路。”这是顾雪金履新郑州分行行长之后对广发银行郑州分行的明确定位。

不去走一般银行通用的“垒大户”之路，而是独辟蹊径，将发展目光紧紧盯在中小企业上，顾雪金描绘的郑州分行个性生存之道是一条颇具智慧的成长之路。

8月31日下午，在郑东新区CBD商务外环的中原广发金融大厦16楼，顾雪金面对记者娓娓而道，一张崭新的郑州分行的发展蓝图徐徐地推展开来。

晚报记者 程相伟 来从严/文 慎重/图

# 顾雪金 个性生存与智慧成长

## A 不走寻常路

在银行业竞争日趋加剧的形势下，越来越多的中小银行开始寻找突围之路。而做精、做好、做出特色，做到小而精、小而优、小而特，正在成为不少银行的发展取向。

在这样的背景下，中原地区的中小商业银行究竟应当如何定位，这成为诸多金融高管必须直面的问题，但这样的问题，对顾雪金来说似乎已经不需考虑。因为他在佛山的主政经历就是最好的证明。

2003年，顾雪金临危受命，出任广发银行佛山分行行长，当时的佛山分行由于历史包袱沉重，发展步履维艰。以顾雪金为首的管理团队以“资产业务带动负债业务”、“重建内部风险控制”、“中小民营企业市场定位”等系列措施，助推着企业变革。在随后短短5年时间里，佛山分行以势如破竹的态势，取得脱胎换骨的变化，各项业务健康发展。从当地商业银行里的“最末”跃居到了“龙头”的位置。

这样的奇迹能否在河南再次续写呢？顾雪金显然也正在作着一番“谋划”。

目前中原地区的商业银行，普遍对大客户的依赖程度高，这将会成为制约银行未来发展的不利因素。因此，顾雪金主政郑州分行后，开始走一条与众不同的路线——去大企业化，转攻中小企业。

“较之于大型国有商业银行，中小商业银行信贷资源有限，而选择优质的中小企业是信贷业务发展的突破口，也是中小商业银行成长的必然。”顾雪金如是表示。

在今年上半年，郑州分行已陆续开始淡出了几家大型企业，甚至还退出了一些被业内普遍看好的政府融资平台项目。在他的心目中，一个逐渐“去国有化”的规划思路也正在酝酿。

不走寻常路，这是顾雪金的发展战略。尽管郑州分行今年上半年的存款额是在走“下坡路”，但这并没有影响到出“重拳”调整资产结构的行动。因为他知道，目前的“阵痛”是为今后更好的发展打基础，而这种“阵痛”也是一个金融机构成长历程中必须经历的阶段。

## B “小银行”的大成长

或许在大型国有商业银行看来，广发郑州分行几百亿元的资产规模，是一家不折不扣的“小银行”。在顾雪金看来，“小银行”也会有大成长空间。

“河南是一个国有企业占比较重的省份，但随着国退民进步伐的加快，国有大企业数量会越来越少，所以银行不必一味地去‘垒大户’。要想有更大发展，就要抢占先机，下一步重点必须放在与中小企业的合作上。”对于未来郑州分行的发展，顾雪金这样定位。

“目前，河南地区的中小企业数量只有40多万家，这个数量与东部发达省份比起来，仍然有不小的差距。但另一方面，这也恰恰说明河南中小企业还处在起步阶段，未来发展空间巨大。”

我们都知道，金融是现代经济的核心。经济牵引着金融发展，但金融又反过来推动着经济的发展。因此一个地区的

经济要发展，金融服务必须要跟上。在河南中小企业快速发展的进程中，对金融机构、特别是中小商业银行的依赖度也会越来越高，这显然就给了“小银行”一个成长的机遇。

正是基于这样的背景，顾雪金对今年郑州分行提出了“中小企业占比60%的发展目标”，并审时度势提出了发展中小企业的“千户战略”。而这一切，都是要突出中小企业的战略核心地位，直面同业在中小企业领域的竞争时，将各种资源向中小企业合作倾斜。

不求最大，但求最好，稳健经营，规范管理，走高质量发展之路，做出“精品”，树立在中原银行业的特色，广发银行的发展战略清晰可见。

我们已经见证了顾雪金在佛山创造的“脱胎换骨”的奇迹，所以我们有理由相信，不久的将来展现在中原民众视野里的将是另一段广发的中原传奇。

## C 做小企业的成长“伙伴”

在民营经济十分发达的佛山任职经历，使顾雪金对于中小企业有着特殊的“偏爱”。在他看来，尽管河南中小企业的数量仍然偏少，但发展势头却十分强劲。这正好给了广发银行一个绝佳的机会——做中小企业的融资伙伴，与中小企业共同成长。

在服务中小企业方面，广发银行创新地推出了颇受中小企业欢迎的“好融通”，该产品是结合花旗银行国际先进经验和中小企业客户的特点和需求，推出的“标准化、高效、灵活的”中小企业融资解决方案。同时，仓贸银、订单融资等业务也陆续推出，极大地满足了中小企业的融资需求。

记者获知，在开发中小企业过程中，广发银行采取的是批量横向营销模式，即按产业集聚区、按县区或与市县发改委、

工信局、中小企业局合作联合营销。同时对同一行业、同一市场、相同经营模式的企业设计出同一授信模式，进而建立示范市场，选择示范行业和示范园区，进行复制、开发并推广。

目前郑州分行与经营单位按行业开发，与聚集区联合，与专业市场联合或成片开发，已经成功开发了永城面粉集聚区业务、巩义铝加工企业链、新密耐火材料企业群、钢材专业市场、安阳陶瓷产业集聚区、新乡起重产业集聚区等。

数据也显示，截至2011年6月30日，郑州分行中小企业授信余额228.75亿元，较年初增加近30亿元，授信户数1360户，较年初增加323户。

广发银行正在成为中小企业的融资“伙伴”。



广发银行郑州分行行长 顾雪金

## D 零售业务的品牌化

随着经济的发展，企业在日益强大，银行在企业发展中的角色开始变弱，个人业务的发展成为银行盈利的重要渠道，这是金融业的发展趋势。

对于商业银行而言，零售业务已经成为一项重要的支撑，但目前郑州地区银行业竞争激烈，作为一家中小商业银行如何突围而出呢？顾雪金的回答简洁却又坚定——品牌化。

顾雪金的这种零售业务发展理念并非凭空想象。事实上，早在顾雪金主政佛山分行时，就提出了打造商业银行零售业务体系，以理财产品撬动零售业务发展的思路，并成功占据了佛山理财市场的龙头地位。而顾雪金把佛山成功的秘诀概括为几个字，就是“以客户为中心，始终围绕客户转”。

顾雪金告诉记者，对广发银行郑州分行来讲，在发展零售业务时，要坚持以客户为中心，秉承客户服务长期化的理念，把产品和服务作为制胜的“利器”，在未来的日子里广发银行将瞄准自己的定位，从而打造广发银行的零售业务品牌。

有了战略方向，执行就显得至关重要。对此，顾雪金也成竹在胸——广发银行的零售业务发展，离不开信用卡、理财和个贷业务——“目前，广发银行的信用卡业务已经领跑同行，今后将继续打造好信用卡业务平台，从而为零售业务发展打下基础。另外，在理财业务和个贷业务方面也将继续创新，不断推出新的产品，来满足客户的需要。”

此外，广发银行将逐渐抛弃传统的“售卖产品”模式，而是“深耕”服务——比如着眼于为中产阶级的子女提供服务，为大学生提供服务，通过这一系列的持续服务，做到与客户共成长，依靠广发的品牌影响力，培养未来的客户群体。

打造优势品牌是一个综合的目标，在顾雪金看来，优势品牌的形成是实现由销售产品向销售价值承诺转化，通过自身的优质服务，不断地形成客户利益，在累积经济效益与社会效益的同时，使品牌的价值也在客户心中不断累积。

广发银行正在为此而努力着。