

实践与探讨

实施“三轮驱动”增强普惠金融实效

江炜鑫

发展普惠金融，是党中央、国务院作出的一项重要战略部署。多年来，江苏海安农商银行坚持实施战略、政策、创新“三轮驱动”，在保持战略定力、用好政策红利、释放内生动力三方面持续用力，切实把普惠金融这项打基础、利长远的工作做实、做优、做细。

截至7月末，全行各项贷款余额368.51亿元，其中涉农及小微企业贷款余额354.03亿元，较年初净增32.18亿元，占比达96.07%，增幅达9.81%，高出各项贷款平均增速0.04个百分点。

在战略驱动中做实普惠金融

农商行发展普惠金融，不是选择题，而是必答题；不是银行自身愿不愿意做的问题，而是在发展定位和规划中保持战略驱动、强化战略落地，持续做深做实普惠金融的问题。

定位上，确保战略先行。多年来，海安农商银行党委、董事会坚持一张蓝图绘到底，无论是中长期发展战略还是年度信贷计划，始终坚持发展普惠金融不动摇，将“三个不低于”“两增两控”“三占比四增速”等监管目标，纳入管理层经营管理任务。在息差不断收窄的大背景下，敢于主动压降杠杆、主动降低贷款利率水平，提出“以量补差”经营策略，通过信贷投放“量”的增加实现规模效应，保证利润增速维持在合理水平。截至7月末，全行普惠型农户贷款、小微企业贷款增速均高于各项贷款增速；普惠贷款利率6.8%，较年初下降0.21个百分点。

规划上，确保战略引领。全力做好顶层设计和机制建设，明确零售条线、公司条线前台业务范畴，优化信贷条线中台审批权限，细化责任分工和网格区域。优选素质高、能力强的年轻员工充实到普惠客户经理队伍，建立普惠型贷款独立审批人制度，确保专业的人做专业的事。建立包括条线考核、专项规模、FTP利润补贴、经济资本等资源支持体系，将普惠金融达标情况纳入支行、条线考核指标，对未能达标的实施降档处罚且不能评优。

执行上，确保战略落地。加强普惠金融产品打造，先后推出农户贷款、涉农商户贷款、新型农业经营主体贷款、涉农小微企业贷款、农业龙头企业贷款等多款惠农产品；在全市率先开展“两权”抵押试点。加强普惠金融网络渠道建设，推进“整村授信+”工程，实施网格化管理，拓



赵艺萍图

宽金融产品获客途径。截至7月末，累计走访19.86万户，走访率达87.45%；其中成功授信8.5万户，授信率达42.8%。结合金融服务“村村通”要求，实现基础金融不出村、综合金融送上门，大力推进“最后一公里”服务圈建设，建设覆盖全市10个区镇、127个行政村普惠金融服务网络，在全市发展500余户“易捷通”特约商户，建设150余个农村金融服务站。

在政策驱动中做优普惠金融

近年来，为推动银行更好地服务普惠金融，国家、地方均出台了一系列货币、财政、税收等利好政策。在政策红利面前，作为政策执行主体，银行要充分落实各项政策，善用、用好、领好各项政策红包。

用好货币政策。充分发挥再贴现、再贷款政策功能，加大对小微企业票据融资支持、扩大普惠型涉农和小微信贷投放、降低融资成本。今年全行累计办理再贴现3.46亿元，借入支小再贷款2笔、共计3.5亿元，支农再贷款3笔、共计13亿元，惠及201户农户及小微企业，较同类企业贷款利率下降1.4个百分点。在调剂资金余缺，实现腾笼换鸟的同时，两项货币政策使用也为银行带来额外息差收益，2018年以来再贴现、再贷款分别为全行增加利润1047.93万元和4080万元。

用好财政政策。充分吃透国家、省、市各级政府关于促进金融创新发展专项引导资金、普惠金融发展贷款风险补偿资金等财政奖补政策，切实领好奖补红利。近三年，按照省财政厅对小微贷款增量部分按1.5%的补偿标准，全行共计获得376.03万元贷款风险补偿资金；对照县域金

融分支机构设立奖励政策，全行累计获得3074.34万元服务业定额补贴。2018年度，因涉农贷款增速13.6%，高于全省全部贷款平均增速1.71个百分点，申报各项奖励资金757万元，其中435万元为涉农贷款增量奖励，322万元为风险补偿资金。积极用好财政贴息政策，推出下岗再就业贷款，由人社局和财政局提供担保，财政贴息50%，共同解决下岗职工贷款难、创业难。

用好税收政策。财政部、国家税务总局自2017年来连续印发多项企业所得税、增值税减免和贷款核销税前扣除政策。政策出台以来，组织财务、信贷多条线充分研究、一体把握，将政策中关于贷款利率水平、额度控制要求，提前纳入指导定价文件、嵌入信贷定价模型，有针对性地倾斜三农、小微信贷资源，为后续税收申报减免奠定基础。2018年度，全行小微企业及小额农户贷款利息收入合计免税1081万元。

在创新驱动中做细普惠金融

在市场竞争加剧、产品日趋同质、数字金融蓬勃发展的今天，就农商行而言，创新不是过分追求“高大上”，而是确保接地气，细化创新符合本地客户需要的、实实在在的普惠举措。

从客户角度，强化让利方式创新。推动人为定价向系统科学定价转变，启动产品定价系统，主动下调普惠金融、民营小微贷款经济资本占用系数，实现“一户一定价”。7月末，全行小微企业贷款平均执行利率较年初下降0.21个百分点，共计为企业让利6500多万元。针对企业续贷特点，建立预授信制度，确保在贷款归还后当日及时发放贷款，保

证提前授信、无缝对接。创新“周转贷”“循环贷”等无还本续贷产品，从机制上缓解小微企业贷款“先还后贷”资金筹措压力，减少“过桥”资金成本。

从员工角度，强化激励机制创新。坚持将“增户扩面”工作列入客户经理月度百分考核范畴，对小微企业客户按照每1户统计为3户的方式进行计酬。强化FTP考核，区分贷款金额大小设定不同薪酬系数，降低1000万元以上企业贷款FTP系数，提升1000万元以下小微企业贷款FTP系数，对3000万元以上贷款按10%打折计算，通过精准考核提升普惠贷款营销的积极性和主动性。强化免责激励，出台小微企业授信和自然人小额贷款尽职免责业务细则，对50万元以下阳光信贷业务和小微企业不良贷款分别实行1%和3%的容忍度，切实化解客户经理畏贷、慎贷心理。

从政府角度，强化合作模式创新。与政府机关部门加强合作，发挥桥梁纽带作用，拓展普惠金融服务广度和深度。与政府性农担公司合作，发挥保险增信作用，全市首家办理涉农贷款保证保险业务和农业信贷担保业务，结合各类农业主体实际，实施相应的利率优惠。与税务局合作，推出线上贷款产品“税易融”，以客户在税务部门的税收申报数据为小微企业融资提供授信。与农发行合作，创新开办“支农转贷”“联合授信”业务，对农业项目优质客户，匹配适度政策性贷款和基准利率，帮助降低融资成本。与科技局合作，联合推出科技成果转化风险补偿专项贷款“科技贷”，支持科技型企业发展。

（作者系江苏海安农商银行行长）

对加强银行业金融科技创新的思考

邹奇峰 何发明

当前，银行业技术更新换代的速度加快，金融科技对银行业是机遇也是挑战，新技术的应用成为银行业转型发展的关键要素。

本文以湖南省祁阳县为例，总结分析银行业金融科技创新的特点、存在问题，并从金融科技完善的发展战略及对应的机制流程等方面提出建议。

发展情况

祁阳县位于湖南省南部，辖19个镇、3个街道，总人口108万，有农发行、邮储银行、农商银行等9家银行业金融机构。2018年末，金融机构各项存款余额373.33亿元，各项贷款余额160.09亿元。

基于管理体制的不同，各银行之间的业务操作平台和科技创新各有千秋，业务品种也各不相同。银行业竞争力加大，必然激发科技创新。

中国建设银行祁阳县支行推出了征信+库税融平台，选取社会诚信度高、纳税信用等级高的企业，作为放贷对象。企业可获得最高额度为200万元的信用贷款，免抵押担保，手续简便，大大降低了企业融资成本。这个来源于基层的创新项目还得到了建设银行总行的肯定并在全行加以推广。

祁阳农商银行的科技平台主要依靠湖南省农信社的平台，自主创新难度大。2017年11月，湖南省农信社新一代业务系统成功上线，包括人工智能、云计算、区块链、生物识别、大数据和互联网金融等领域，为全系统改革发展插上腾飞的翅膀。

目前，中国人民银行祁阳县支行正筹建祁阳金融超市，从各银行抽调1名业务骨干到超市集中设立柜台和搭建超市电商平台，力争实现线上、线下的融合，让有需求的客户可以在最短的时间内找到一款适合自己的产品或服务。金融超市平台将让各银行的产品和服务更透明。为提高市场竞争力，各银行也必须对产品和服务进行优化和创新。

问题和挑战

银行业金融机构在科技兴行等战略的引领下，迎来了转型升级的关键时期，但在实践中也遇到许多问题和挑战。

银行业创新思路与科技创新快速发展不匹配。由于银行多年来顾及风险控制、相互制衡、审慎运营，往往使得从提出创新想法到投产上线，需要经历各相关部门的沟通协调，各级领导汇报和审批，各种会议反复协调、沟通、论证、审核等。流程冗长而复杂，大量宝贵时间和精力牵扯其中，这还不包括用户体验分析、市场反馈分析等过程耗费的时间，往往导致创新激情的消退与市场良机的错失。

各银行创新业务流程与高效融合需求不统一。由于各行本身工作和自身利益的考虑，科技与业务的创新思路难以高效融合，也很难形成优势互补、充分协作、共同推进的局面。对银行内部而言，当科技创新、创意涉及多个业务部门共同协作时，相关部门往往被动沟通，协作效率低，难以形成合力共同开展科技创新工作。

银行业务创新理念与文化氛围不相适应。一些银行模仿先进同业业务模式和成熟产品时，往往更关注市场份额的变化，而忽略整体的竞争优势。此外，创新文化和孕育创新的土壤也不够肥沃，很难唤醒创新的主动性、能动性 and 开拓性，难以形成良好持续的创新氛围，难以激发创新活力。

思考与建议

金融要为实体经济服务，满足社会发展和人民群众需要。新时期、新形势、新任务，要求银行业在科技创新方面要有新理念、新设计、新战略。

明确科技创新战略是确立科技创新治理体系的关键环节。金融科技创新应该理性务实，要以解决银行转型中遇到的问题为导向，以提升客户服务质量和金融运营效率为宗旨。科技创新离不开科技和业务的密切协作，因此在具体组织形式上应整合科技条线和业务条线的各种资源，设计全行跨职能科技创新组织架构，打破传统部门职能壁垒，同时既要避免职能和规则不清晰，也要避免形成新职能部门。

制定金融科技规划是促进科技与业务相融合的主要目标。金融科技规划的实施路线图既要具有前瞻性，又要留有创新空间。“金融+科技”已经产生了颠覆性的力量，而银行内部既是业务与技术的叠加，也是科技创新与业务创新的融合。科技参与者应该积极地为业务决策者提供帮助，银行吸引和留住客户、提高业务效率和灵活性以及争取新客户、市场和供应链合作伙伴才是银行业创新发展的主要目标。

挖掘人才资源是科技创新的重要保障。用户体验设计师、客户体验专家、精通战略的技术研发人员等都是科技创新所需重要的人才。科技创新应当把具有不同专业和文化背景的人聚集在一起，并邀请来自其他行业、不同年代和企业内部的经验丰富的人士加入。多样性人才的聚集是发挥创造力的关键。同时，建立合理有效的科技创新激励机制是吸引科技创新人才、激发全行创新活力的必要条件。

加强资源共享是共筑科技合作生态系统的发展方向。金融科技应以技术为驱动，运用创新概念，探索技术上可行的方案，不受传统系统的束缚。各商业银行应在人民银行的统一组织下，通过互动来汲取彼此先进经验，实现优势互补、合作共赢，共同创造一个合作生态系统，使这个系统能够更好地满足客户需求。金融合作生态系统也应将科技创新成果作为重要资源进行有序管理，做好科技创新资源的高效使用，创造更多价值。

电商行业兴起对银行信贷业务的影响

李华

电子商务伴随互联网技术的发展和移动通信工具的普及应运而生，它是信息网络技术为手段，在互联网、企业内部网和增值网上以电子交易方式进行商品交易和相关服务的活动，是传统商业活动各环节的电子化、网络化、信息化。互联网技术引导下的电子商务已经主导了当下的商业经营模式，银行应抓住这一契机积极探索信贷业务新模式，在推动信贷业务转型的同时，降低电子商务给银行信贷资产带来的风险。

抓住商业模式重构的契机，积极推动信贷业务转型。银行应抓住电子商务促进生产结构升级这一机遇，在政策上前瞻性地将生产、流通、消费及服务等行业网络信息化平台、现代物流设施、信息技术改造升级等项目及

客户列为重点支持对象，加大信贷投入，优化信贷结构。搭台唱戏，做大做实小微企业及个人信贷业务。尝试建立自营平台，探索平台+金融服务的模式，充分发挥自身金融资源禀赋优势、平台经营户黏性优势和平台大数据功能。借助第三方平台，拓宽客户营销渠道。与成立时间较长、知名度较高、大数据功能较完善的第三方平台建立业务合作关系，为第三方平台客户提供一揽子金融服务方案，拓宽客户营销渠道。

积极开拓互联网思维，加强技术与产品创新。互联网通信及计算技术是电子商务业务发展的基石，电子商务行业派生的所有信贷需求及金融服务无不与互联网通信及计算机技术相关，因此如何加强技术创新，

迎合其发展需要显得尤为重要。银行现有的信贷产品是迎合工业社会和传统商业模式需要产生的，电子商务行业派生的信贷需求及金融服务与银行现有的信贷产品在诸多要求上格格不入，如果要满足客户需要必须有针对性地进行产品创新。另外，银行传统的信贷业务流程普遍存在流转环节较长、运作效率较低、灵活性较差等问题，为此必须推进信贷业务运作流程的再造，重点在便捷性、灵活性和贷后管理及监管检查的可操作性上下功夫，制订适合电商平台交易商融资需求的信贷业务运作流程。

加强风险管控，防范电子商务对信贷业务带来的不利冲击。严格新客户经营模式的评估审核，对于同质化程度较高、非体

验式消费特性强的商品源头性生产企业，要严格评估其现行营销模式的合理性，对其下游的零售及批发代理商也是如此。要重点支持积极向电商模式转型的客户。同时，加大存量客户风险排查。对于同质化程度较高、非体验式消费特性强的商品源头性生产企业及下游的零售和批发代理商，日常贷后管理工作中要关注其营销模式转型情况。加强存量贷款项下抵押物尤其是商业地产及相关业态的价值评估。要提高大型商业综合体、专业生产资料流通市场、日用消费品流通市场、文化商品流通市场、大型百货零售商场等商业地产的押品重估频率，审慎介入经营模式与电子商务模式脱节较明显、业态经营模式单一的商贸实体业态的建设项目。