

“后疫情”时代农商银行的经营策略

◎ 余荣华

当前,在新冠疫情背景下,银行间贷款利率和抢客大战按下了“加速键”,而利率“价格战”不会因为疫情的结束而结束,只会催化“后疫情”时代更加激烈的金融市场竞争。特别是为高度依赖传统市场的农商银行敲响了对未来发展甚至是生存的警钟。

阻碍农商银行发展的“四道坎”

(一)利率市场化的低利率趋势。现在全世界都是低利率,中国和一些发达国家相比利率水平相对较高,但是未来的发展趋势一定是中长期的低利率环境。随着利率市场化稳步推进,我国金融市场的竞争程度加深,银行之间的竞争更加激烈,这会严重影响农商银行的盈利水平和盈利能力。目前以农商银行为代表的中小金融机构,仍然以存贷款业务为主,中间业务虽有一定的发展,但是所占的比例较小,即便是拥有一些中间业务也多是支付结算类、代理类业务,而与担保类、交易类等其他中间业务相比这些中间业务的收入较低,导致对高息差刺激受益提升非常依赖,农商银行的产品创新能力还有待提高。

(二)负债资产双重压力。商业银行的经营实行“三性”原则,即流动性、安全性和盈利性,但是盈利性是最终目的。根据《巴塞尔协议》商业银行的资本金最低要求为8%,这意味着商业银行会有90%的资产来自负债,经营风险高于一般企业,作为农商银行也是一样。2015年以来,中国的存款增速持续低于贷款增速,银行负债端承压有可能是一个长期趋势,信贷风险上升局面短期之内也很难扭转。

(三)传统农村金融市场激烈竞争。农商银行属于地方性的中小型金融机构,具有严重的地域性,虽然在一定程度上有利于其在当地业务的开展

和竞争力的提升,但是从长远来看,不利于自身业务的扩张。经过此次疫情与各大国有银行及实力较强的城商行对比,更加看中融资成本和服务效率的小微企业正不断加速从农商银行流失。同时,人才素质的高低决定了银行的管理能力和创新能力,农商银行的人员结构层次过低,制约了其管理和产品的创新。

(四)金融科技应用与数字化转型。据中国银行业协会统计,最近一段时间(疫情期),各银行机构线上业务的服务替代率平均水平达到96%。疫情下的“零接触”金融服务,不仅提升了客户对金融科技的认同感,也催生了银行加速数字化转型的紧迫感。农商银行由于资金、人才等方面的因素,金融科技发展较慢。虽然有部分农商银行加快了布局网上银行、手机银行,但当前的场景金融仍难以满足疫情之下客户的数字化服务需求,电子化程度不高,结算手段和渠道不理想,影响了农商银行业务扩展。

“疫情环境”下的战术性措施

针对利率低价新业态和市场新环境,作为地方一级法人机构的中小银行,唯有从优服务、提效率、扬情怀上维系老客户,吸引新客户,增强“银企”“银农”之间的信任和稳定性。在即时的短期战术上,农商银行针对他行“利率战”“抢客战”应推出涵盖专项信贷资金保生产、专项利息减免保信心、专项征信政策保活力、专项信贷产品保发展、专项流程优化保对接、专项绿色通道保效率、专项结算渠道保畅通、专项线下服务保民生的金融服务政策。

主要措施体现在,一是推动决策前移。要求农商银行班子成员带领业务部室、支行分头前往企业了解需求,由指挥前移,参与现场拍板决策,缩短决

策链实质性提高服务效率。二是提高办贷效率。走访企业摸清企业贷款需求,对企业主和个体工商户的紧急信贷需求,最快实现放款;确保原存量转贷当天办结,存量客户增加用信3天内到位,新营销客户5天内到位。三是助力农户生产。设立专项资金,地毯式走访农资生产供应企业及农业农村种植养殖户清单客户,投放信贷资金支持农户春耕备耕。四是用足专项再贷款。全面落实央行专项再贷款政策,走访名单内企业、名单外企业、非专项再贷款企业,对有信贷需求企业实施对接落实。五是跟进督导检查。成立董事长任组长、纪委书记任副组长的效能建设督查组,重点督查办贷、转贷效率,企业、商户、行政村的办贷走访。

战略发展方向及应对措施

(一)客户生存才是“王道”。要善待优质客户,保住一般客户,让客户能活下来,生存下来;要以此次疫情为契机,牺牲短暂的“利润空间”换取长久的优质客户,在让利过程中调整客户质量,优化客户结构,引进优质客户。通过“转贷通”和无缝对接等实现转贷零成本和转贷加速度。同时,要缩短放贷时间,提供差异化的产品,提高组合竞争力,来吸引更多的优质客户。

(二)精细化管理才是保障。一是要适度收缩,整合资源,避免盲目扩大经营范围(如跨省市配置村镇银行),可进行必要的兼并重组,深耕自己的一亩三分地。二是要调整优化客户结构,把现有的客户进行细分,通过几个维度,比如客户忠诚度、政府评级、账户存款留存率、贷款的家数、担保链的情况进行多维度分析以后,细分为A、B、C、D四类等级;对A类绝对要把利率降下来,降到国有大银行同等水平,这样A类客户才不至于流失,差异化守住客户。

三是要重视队伍建设。银行是经营风险的机构,重大风险的根源往往是道德风险,特别是对于农商银行这样的小法人机构,人比资本更重要,人没有管好风险问题就永远是问题。要重视团队做基础、数字化意识的培养,根据实际情况推进数字化转型,强化数据分析赋能,善于从数据中挖掘红利。

(三)回归本源才是出路。一是“姓农、姓小、姓土”的“三姓定位”是农商银行赖以生存的先决条件,“做散做小”是确保实现可持续稳健发展的要义。农商银行资金主要来源于当地,主要用于当地,地方政府对农商银行的支持力度比较大。未来,农商银行还要以回归本源、坚守本源为方向,最大程度发挥自身本土化、地方性、社区性“草根”银行优势,充分运用社区内人脉关系、发挥资源把控能力和资金管控优势。二是提高服务质量和态度。服务质量和态度好坏直接关系到农商银行的发展,要不断提高服务质量和态度,为客户提供“心连心”的服务。三是进行准确的市场定位,将服务的对象定位为农民、农业、农村。只要农商银行深耕“三农”,服务小微、回归本源,就有望在未来的竞争中立于不败之地。

(四)金融科技才是方向。并非疫情创造了变革趋势,而是疫情加速了变革。在疫情这一“催化剂”的作用下,形势倒逼农商银行提高利用金融科技开展业务的能力。银行数字化转型是一个渐进的系统性工程,对农商银行而言,让客户通过移动APP、微信公众号等线上平台办理业务,仅仅是数字化转型的“初级阶段”,更“高阶”的在于挖掘客户全生命周期需求,通过更丰富、便捷的服务提高客户粘性,从而降低获客成本并提升单客价值。这不仅要求农商银行具备相当的创新技术人才,搭建开放有效的业务

平台,还需要更好地发掘和应用内外部数据,提高数据质量与数据治理能力,从人工经验驱动向数据驱动转型。

(五)提高效率才是“命门”。拼服务就是拼效率,效率就是“以客户为中心”的根本体现。疫情时期,受销售受阻、市场萎缩影响绝大部分企业,特别是小微企业,都出现了资金链问题,复工复产之际,除了利率因素外,贷款审批效率成了衡量银行服务水平的最大标准。恰恰在这场疫情中,农商银行机制相对于比较灵活,经营决策链短的优势。没有有效体现出来,得以让客户被其他银行战术性抢客。未来,农商银行必需紧紧抓住服务效率这个命门,在保障风险管控的前提下,决策前移、服务前移,进一步缩短决策链,提高贷款审批速度,以服务速度赢取客户信任,以办贷效率树立社会形象,让客户主动提高农商银行社会形象评分。

(六)政银合作才是推力。一是农

商银行要充分发挥地方法人机构的血缘优势,与地方政府构建良好的政银关系,深入与当地农业、教育、税务、工商、妇联等部门进行战略合作。以“党建+金融”为引领,以“金融+民生”为支点,构建涵盖老百姓社保、医疗、消费、出行等切身利益的全方位的金融服务场景,把农商银行打造成政府放心的“民生主办银行”,老百姓放心的“温度银行”“冷暖银行”,进一步筑牢互依、互助、互补、互赢的新型“政银”关系。二是响应政府政策,灵活改变业务方向。积极支持地方龙头企业的发展,加大对当地的贷款,推动当地经济的发展;积极支持当地中小企业的发展,加大对当地发展潜力巨大的中小企业的支持力度;在确保支持第一产业力度不减的同时,加大对第二产业、第三产业以及城镇建设和农村消费转变的支持力度。

(作者系浙江兰溪农商银行党委书记、董事长)



对农商银行小额信贷的思考

◎ 陈婷

“穷人的银行家”尤努斯以小额信贷产品为穷人提供金融服务的方式,不仅在孟加拉国受到追捧,还成功推广至世界各地,其中也包括中国。本文借鉴尤努斯“乡村银行”小额信贷管理模式,结合农商银行小额信贷管理的问题,为未来农商银行小额信贷业务发展提供决策建议和参考,以更好发挥农商银行在支农支小中的重要作用。

“乡村银行”模式对农商银行小额信贷业务的实践意义

(一)从宏观上看,是打赢脱贫攻坚战、深化农信系统改革发展的需要。农商银行作为网点最多的地方金融机构和服务“三农”和小微企业的金融主力军,在助力县域经济发展方面发挥着不可替代的作用。《2020年中央经济工作会议》提出“深化农村信用社改革”主要是通过完善法人治理、提升管理能力,加强服务“三农”的能力。所以说,农商银行服务“三农”的定位没有变,而且提高到前所未有的高度。通过借鉴尤努斯“乡村银行”模式,积极探索适合农商银行农村小额信贷发展路径,对加强农村金融服务“三农”和县域经济,深化改革发展有着广泛而深远的意义。

(二)从微观上看,是推动农商银行信贷高质量发展的需要。加大小额信贷有效投放是农商银行实现可持续发展的根基,也是推进信贷高质量发展的重中之重。但是从现行农村小额信贷管理体制来看,存在经营模式粗放等诸多问题亟待改善。一是农户小额信贷发放管理还不够完善,影响贷款的有效性。表现在评级、授信随意性较大,重授信、轻信用,重放款轻收贷,贷款持续管理存在困难。二是制度约束力及风控措施欠缺,对农户的评级、授信、放款的责任划分不清晰,授信资料的完整性及真实性没有制度约束,造成客户经理发人情贷款及以贷谋私等道德风险。三是贷款操作不规范,客户经理对农户的评级,依赖村委干部和当地农民的对农户的主观评价,掌握信息不全,贷前调查不真实,贷款用途不合规,贷后跟踪管理不到位,导致到期贷款收回率较低。四是考核激励机制不够完善,小额信贷考核权重低,维护成本高,致使农商银行客户经理对拓展小额信贷业务的积极性不高。借鉴尤努斯“乡村银行”模式,有利于改进农商银行农村小额信贷发展过程中存在的弊端。

发展农商银行小额信贷的思考

(一)以“百姓银行”的理念为导向,坚守服务“三农”的使命。学习“尤努斯”的精神,就是要把农民作为自己的亲人,执著地为实现农民脱贫致富而工作,真正把农商银行办成农村金融主力军和与农民联系的金融纽带。要转“坐商”意识为“行商”,摒弃“官僚”作风,牢固树立为“三农”服务的使命和情怀,在扶贫济困、服务乡村振兴和建设农业农村现代化中做出应有的贡献。

(二)以优化制度建设为抓手,激发小额信贷发展的内生动力。一是改进农商银行法人治理结构,完善适合小法人和支农支小定位的公司治理机制,可从转换经营机制、规范股权结构着手,选聘有“三农”背景的董事,将支农支小服务承诺写进章程等方式。二是完善考核激励和风险容忍机制,将支农支小考核目标完成情况作为董事会、监事会和高级管理层履职评价的重要内容,加大对涉农和小微企业的考核激励权重,尽快完善尽职免责制度。三是推动实行利率市场化机制,在现行利率政策允许范围内采取差异化定价策略,赋予客户经理根据农户情况充分的贷款利率定价权利,保障小额信贷业务有充分的盈利空间。

(三)以科技创新产品为支撑,拓展小额信贷客户基础。一是继续加大研发或改进小额信贷和联保贷款等行之有效的农村小额信贷产品,细化全要素识别优质客户参数,构筑抵御风险的防线。二是扩大业务覆盖范围,充分把握当地的经济状况、农业产业结构和生产周期,拓展放款对象,根据风险识别能力提高信用额度,简化放款程序。三是开发小额信贷专用线上系统,实现可共享的农户信息管理体系和农户信用等级评价的指标体系,设立小额信贷服务专柜,充分提升小额信贷业务的办理效率和可得性。

(四)以普惠金融走访为契机,凝聚小额信贷发展的外部合力。一是在普惠金融走访中,争取乡、镇政府和村党支部和村委会开展好农村信用用户、信用村(镇)的评选工作,加大社会诚信建设,优化小额信贷环境。二是积极争取财政在税收、贴息等政策上的适当优惠等,提高农户的认可度和农商银行的社会影响力。

(作者单位:湖南省农信联社长沙审计中心)

浅谈农商银行员工作作风建设

◎ 向涛

作风建设是党的建设永恒主题,也是全国农信系统实现高质量发展的有力抓手。新常态下加强作风建设对农信系统的从业人员政治素养、道德品格及工作作风提出了新的要求。

(一)加强作风建设,要强化学习,提升党性修养。“是非明于学习,名节源于党性。”一些违反党纪国法的人之所以走上腐化堕落之路,和其漠视学习、党性修养不无关系。而新常态背景下的党风廉政建设、反腐败斗争,“中央八项规定”精神则在各种外部风险交错下,鞭策农商银行员要把党的优良传统发扬光大。农商银行员要积极主动起来,以谦虚、开放的心态拥抱学习,

以赤城和敬畏之心把党规党纪当成必修课,站稳脚跟,挺直脊梁,补精神之钙,去行为之垢,练健康之体。

(二)加强作风建设,要尽职尽责,坚定理想信念。“知责任者,大丈夫之始也;行责任者,大丈夫之终也。”随着农信改革发展进入攻坚期和深水区,内外环境发生深刻变化,个别行社资产质量逐步劣变,财务状况不如人意,员工信念有所动摇,道德风险时有发生。这就需要农商银行员重新审视自己,磨砺品质,认真履职尽责,始终保持思想上清醒和信念上的坚定;这就需要农商银行员在工作中攻坚克难,保持艰苦奋斗,埋头苦干的作风,切实做到思想

不能疲、劲头不能松,对弄虚作假零容忍,对服务工作零懈怠,这就需要农商银行员唤醒内心的自觉,珍惜自己的党员身份和职业生涯;这就需要农商银行员克服观念的僵化、思路的固化,善于发现和破解制约农商银行发展的矛盾和障碍;这就需要农商银行员以党规党纪为镜,以党规党纪为信仰,树牢“法律红线不能触碰、法律底线不能逾越”的浩然正气。

(三)加强作风建设,要廉洁自律,保持政治定力。“物必先腐而后虫生。”银行业是一个“前有天使引路,后有魔鬼诱惑”的行业。农商银行基层工作人员时刻面临道德、纪律和法规的考验,稍不留

神,就会酿成终生的遗憾。这就需要农商银行员秉承“坚守纪律规矩、坚持从严治社(行)”理念,拿出刀刃向内的勇气和智慧,啃硬骨头;这就需要农商银行员落实制度,在关键环节、薄弱环节设置隔离墙,谁顶风违纪,谁有令不行,谁有禁不止,就给予最严厉的处罚,绝不偏袒;这就需要农商银行员在任何情况下,都不能以工作之便去谋取私利,不能拿党的原则去做交易;这就需要农商银行员日常修政之德,常思贪欲之害,常怀律己之心,真正做到诚实守信、光明磊落、表里如一。只有坚持廉洁自律底线和操守,才能成就高尚纯粹的人生。

(作者单位:四川巴中农商银行)

农商银行如何开展商圈客户营销

◎ 肖国斌 桑杨

消费振兴经济,商圈助力消费。农商银行在支持疫后经济发展中,需要持续发力商圈金融服务,通过拓展技术微贷、推广金融科技,开展普惠金融等举措,支持和促进社会经济发展。而在营销过程中,农商银行既要顺势而为,抓住切入点,同时也要活而不乱,管好风险点,把握平衡点。

(一)切入点:批量开发+分层营销。在金融服务上,商圈目标客户多,资金集中,信用需求量大;客户风险概率特征比较明显,适合批量开发,快速实现规模效应。从财务报表来看,这类客户权益相对较低,流动资产有限但周转率高,业务中占用的资产相对较少,因此,对于银行要求的抵押物或质押物提供的较少;在收入和支出上,家庭与生意不分开,用来周转或进行投资的流动资金相对较少;对于申请、放款和还款的流程,要求尽可能简单,而且办理迅速且价格合理。总体来看,商圈客户营销的基本要素可概括为“1234567”。

“一”圈两链,即“商圈”“产业链”及“供应链”;“三方合约,三个时段”。“三方合约”的主要对象,即管理方、担保方、商会及协会等;“三个时段”:在正常运行时期,匹配的金融服务产品,现金管理、电子收单机具、公司理财、银行卡及信贷服务等;运行建设期,以授信业务为主,重点提供项目贷款、担保装修物业贷款、商铺按揭贷款等;重新装修时期,提供流动资金贷款、应收账款质押贷款、房产抵押贷款等,并配套银

行承兑汇票业务。

“四”类商圈,即可开发核心商圈、重点商圈、普通商圈、禁入商圈。“五”类客户:A类:重点支持类;B类:积极支持类;C类:适度支持类;D类:选择性支持类;E类:禁止借入类。“六”种授信模式,即商圈管理方担保授信、商铺经营权质押授信、担保公司担保+经营户联保、担保公司担保+互助金质押授信、封闭式现货市场企业现货质押授信、政策性风险金担保授信等。

“七”个优先服务指标。一是受经济波动影响小、与大众生活密切相关的消费类行业,如超市、旅游、医药等。二是抗周期性波动能力较强的垄断性行业及配套的产业集群,如电信、电网等。三是具有品牌优势和市场影响力的产业。四是行业发展前景好,具有较成熟的全国或区域性专业市场。五是具有较强经营实力和比较优势的零售行业。六是人气高、客流旺的商业街、步行街。七是商户数不低于100户,年交易额亿元以上的交易市场。

(二)风险点:一荣俱荣,一损俱损。通常情况下,商圈内大部分商户为小微企业,这些商户整体上财务不透明、管理不规范,部分还带有浓厚的家族、地域色彩,在营运中一般一荣俱荣,一损俱损。营销中要重点关注,一是商圈管理方是否具有较高的管理能力和完善的管理制度,是否具有完善的商户信息管理系统。商圈虽然作为独立经营体,为入住商户提供货物仓储和资金

交易结算服务,但不具备硬性约束力,不能完全控制商户企业场外运输货物或账外交易资金的行为,为商圈的统一管理带来一定的风险。

二是与制造业的联系是否紧密。实践证明,商贸集群和制造业集群的互补性,决定了商圈集群的竞争能力和长期生存、发展空间。流通中继性的交易市场由于缺乏制造业集群的依托,往往在失去交通运输优势后,经营风险会迅速扩大。

三是担保圈的内外风险。商圈管理方以不动产为商圈内商户提供抵押担保,当商户不能履行还款义务时,按照三方约定或协议,商圈管理方作为保证担保的第三方应为其承担还款义务,银行有权收回管理方所抵押的不动产。但如果商圈管理方(业主)事先已经将不动产抵押给其他银行,那么提供授信的银行则面临着贷款无法收回的风险。

四是相关行业的风险。部分企业主跑路不仅与其行业、经济不景气等因素有很大的关系,并且与部分商贸行业脱离传统领域,过度涉足高风险投资项目有关。

(三)平衡点:现代视野+营销服务。疫后经济发展,需要更有力度的金融服务支撑,就银行来讲,市场开拓和营销也是风控的关键环节,开拓那些市场,维系什么样的商户,需要从获客、审批、服务、管理等方面,立足现代视野,建好营销服务模式。一是“扫街”。“扫街”反馈的数据很

重要,是后期建立市场反馈模型的关键数据来源,需要管理层不定期对相应方案进行复盘,并陪同信贷员上门解决问题,虽然人力成本较高,但营销效果比较好。

二是网点广告。以营运网点作为信息发布路径,客户接受度相对来说比较高,成本低、效果较好,是应充分运用的渠道之一。

三是机构推荐。机构推荐是双赢模式,推荐机构可为其自身的客户提供增值服务,吸引客户;对农商银行而言,可以获得相对稳定的客户来源;但推荐机构本身的信用风险也可能形成不良传导,对此农商银行需要进行严格的审查和监控。

四是客户带客户。通常来说,客户认可了农商银行的业务且达到一定规模后,就会出现老客户带新客户的情况。因此,现有客户也是营销的关键渠道,优点在于获得客户的成本相对较低,且留存率较高。

五是营销宣传。利用短信、微信公众号、电视、电台、报纸广告等进行营销宣传,但必须考虑有效性和成本把控;可与商圈管理部门进行互动,搭建平台,采取联谊会、产品展示会等方式,共同增加客户了解。

六是精准营销。主要是利用大数据技术进行分析和挖掘,依据市场响应模型进行评分,根据不同分值采取不同的策略。

(作者单位:湖北公安农商银行,作者肖国斌系该行行长)