

# 以数字化转型推动农商银行发展

李黎

当前,以大数据、云计算、人工智能等为代表的数字化技术极大地改变了经济运行方式和社会生活方式,银行业转型发展迫在眉睫,唯有因势利导加快推进数字化转型,才能赢得新的战场。浙江富阳农商银行作为浙江省农信系统数字化转型工作的9家试点单位之一,在省农信联社“科技引领数字化转型”“普惠引领大零售转型”的战略部署下,发挥线上线下融合发展优势,进行客户细分、精准营销、产品提升、精细管理等方面的数字化转型应用取得了良好成效。

## 什么是农商银行数字化转型?

农商银行的数字化转型不是对现有经营管理的修修补补、零打碎敲,而是对商业模式和管理模式的全方位再造,发展战略、公司治理、组织架构、运营模式、营销手段、风险管控都要进行适应性调整,朝着实时场景、极致服务、开放融合、灵活组织的未来银行模式转变。具体而言,数字化转型可以概括为让业务和技术真正产生交互,最终实现客户数据场景化、决策数字化、业务线上化、流程便捷化。其实质是用数字化的思维来重塑整个经营管理流程,终极目标是实现以人为核心的全方位普惠金融;数字化转型就是把原材料(数据信息资源)借助科技的手段(计算机语言),按一定的规则(个性化需求)加工成产成品(场景、报表、分析)。

银行数字化转型是一个巨大的系统工程,要进一步突出数字化转型的主攻方向,重点在产品创新、场景搭建、数据应用、风险防控、渠道融合、平台建设等方面发力。

## 银行数字化转型是一个系统工程



## 如何实施农商银行数字化转型

实施数字化转型,总行的大脑作用很关键,必须发挥好总行在经营管理等方面的核心作用,集中力量、统筹推进。总行每个部门要加强数字化能力建设,依托数字化工具开展顶层设计、精准营销、智能风控、数据分析等方面工作,把总行建设成为“最强大脑”。

实施数字化转型,还要充分发挥支行的主力军作用。一方面,要强化“总分联动”,通过数字化转型为基层员工赋能;另一方面,要发挥基层行贴近市场、贴近客户的优势,鼓励和支持基层行大胆探索、大胆创新。要进一步完善创新激励和容错试错机制,充分激发广大基层员工的积极性和主动性。

近年来,越来越多的农商银行尝试把线下业务“搬”到线上,提高柜面替代率,加强数字业务的推动力度;省级联社的IT平台也在做系统升级以支持所辖行社的

# 农商银行如何实施“控大支小”经营模式

张磊

“控大支小”策略,即“控大”就是控制大额、大户、大企业贷款;“支小”就是放开支持小微企业的“闸门”,为小微企业注入做大做强信贷资金,帮助企业发展壮大;对于销路好、效益好,资金不足的小微企业,实施“雪中送炭”策略,支持其成为“好上加好”的小微企业;对于经营困难、启动资金不足、濒临倒闭的小微企业,在调查论证其讲信用、产品有市场、扶贫有贡献的基础上,采取“输血供氧”的救助方式,投放信贷资金助其“起死回生”。

创新信用工程,优化信用环境 一是在农户比例上提高。通过调查摸底,实施精准授信,扩大支持面,增加农户数。二是要在额度上增加。随着经济形势的不断变化,农户的资金需求加大,发放的农户小额贷款额度也应适当增加,

“控大支小”策略,即“控大”就是控制大额、大户、大企业贷款;“支小”就是放开支持小微企业的“闸门”,为小微企业注入做大做强信贷资金,帮助企业发展壮大;对于销路好、效益好,资金不足的小微企业,实施“雪中送炭”策略,支持其成为“好上加好”的小微企业;对于经营困难、启动资金不足、濒临倒闭的小微企业,在调查论证其讲信用、产品有市场、扶贫有贡献的基础上,采取“输血供氧”的救助方式,投放信贷资金助其“起死回生”。

重规模、轻风险 为企业大户贷款省事、工作量小、结息额度大,短期内可以看到较为可观的收益,但大额、大户贷款受市场和经济发展形势等客观条件影响,风险因素较多也较复杂,势必加剧信贷风险,形成“船大不易掉头”的被动局面,严重影响农商银行的稳健发展。

实施“控大支小”策略 严控大额大户贷款,发展小额贷款

客户清单制,划分“五色”名单,强化信贷管理。着力提升审贷质效,建立集中申贷机制,实行限时办结制度,制定标准化模版,分条线、分产品制定调查报告、审查报告模版,提高信贷响应、审批和发放效率。二是创新线上申贷模式。该行通过推动普惠金融建设,将全县14.77万户农户及2.2万户居民评级授信信息批量导入贷款业务系统,客户不仅可以依托微信公众号系统进行线上申贷,还能适时查询其获得的贷款授信额度,提高了该行信贷业务智能化运营水平和客户体验度。三是开辟“党建+金融”新模式。以“双基共建”为纽带,引导各支部与社区、村“两委”等进行互融共建;通过开展“党委联姻”、“支部结对”和党员互帮工作,开启了键为农商银行异业联盟、合作共赢的全新局面。

优化信贷结构 一是着力调整客户结构。近年来,键为农商银行遵循“做微、做小、做散”的发展思路,夯实和巩固了信贷基础,贷款客户群体不断壮

大,信贷结构得到明显优化。截至目前,该行50万元(含)以下贷款户数达到两万多户;50万元(含)以下贷款余额达到20.97亿元。二是大力推进产品结构优化。该行创新“种养加”贷款产品,针对县域内从事种植业、养殖业、农产品加工业,且达到一定规模的家庭或自然人,以灵活担保方式,给予其最高25万元的授信额度,解决了农户想发展生产又缺少担保的难题。三是严把风控关口。键为农商银行咬紧新增贷款的质量关,从源头上严防信贷资产裂变,扭转了过去“垒大户”造成的不良攀升局面,新增不良率得到有效压降和控制。

拓宽信贷投放覆盖面 一是积极支持县域重点项目建设。该行紧扣县委、县政府各项项目建设融资需求,着力提供及时高效的金融服务,推动重点项目落地生根,助力龙头、支柱型企业生产发展。二是积极支持中小微企业发展。该行建立健全了利率定价管理机制,通过减免各类费用、降低贷款利率、灵活贷款保证保险服务,为中

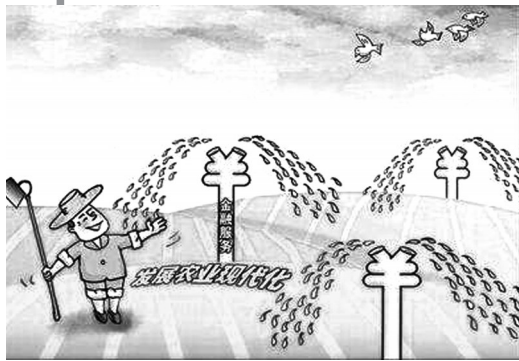
以适应新的经济发展形势。三是在范围内扩大。由支持农户小额贷款,扩大到支持小微企业,通过调查摸底,掌握经营状况,核定信用等级,按分类决定小微企业的贷款额度。四是要在贷款用途上拓展。只要符合国家政策,填单模板二维码,客户线上自助填单系统、“丰收一码通”使用情况统计表、“惠企连心挺小微”二次营销功能以及贷款利率管理平台等19个需求的开发、测试与上线工作,并搭建了客户经理业绩展示平台及客户信息综合治理平台,切实帮助支行(部室)解决了数字化转型过程的难点,解放了支行的生产力,赋能支行创新发展。

健全机制制度,扎牢信贷风险篱笆 农商银行要针对发放贷款环节中出现的问题和短板,在原有规章制度的基础上,商讨研究完善制定信贷管理制度,并要抓好执行落实;定期检查执行情况,发现违规问题要按规定严格追责处罚,形成“不能贷”“要放好”“收得回”的好习惯,有效提升信贷资产质量。

(作者单位:山西原平农商银行)

# 农商银行助推乡村振兴战略的实践探索

高华兵 李雪沁



## 存在的问题及对策

问题一、信息渠道不畅通 目前城乡融合发展的总体趋势不断加快,“农业+旅游”“农业+休闲”“农业+康养”逐渐成为政府规划和支持项目,涉农相关重点项目的融资需求较大。而农商银行与政府相关部门的沟通不够深入、密切,导致银行员工与项目对接不及时,重点项目信息滞后,错失合作良机。

对策分析 农商银行应充分融入乡村振兴发展轨道,利用多方资源,打通沟通渠道、筑牢紧密网格化联络,获得政府信任支持,争取被纳入“乡村振兴战略实施(领导)工作小组”成员单位,成为乡村振兴战略主办银行;通过细化各项合作协议内容,织密项目合作网络,全面参与各项招商引资、重大项目的实施,倾力投入到县域经济建设发展进程。

问题二、政银合作模式单一 农商银行政务延伸服务闭塞,对公账户和对公存款归行率低。如现代农业生产发展资金、现代农业推进工程资金、农村综合开发补助资金、新兴农业生产经营主体培育专项资金、交通建设资金等涉农项目资金及公职人员代发工资归行率低,合

作模式单一导致对公业务发展滞后。对策分析 按照“多找客户、找好客户”的营销思路,农商银行要持续开展好“五大营销”工作,深挖与创新与住建、工商、税务、社保、国资公司、不动产服务中心等部门的合作关系,拓宽合作范围,打造“政银”联动模式,掌握乡村振兴系统网络链;把工商登记、缴纳税费打印发票、社保服务、不动产抵押登记等政务搬进“农信大厅”,充分发挥农商银行优势,延伸金融综合服务覆盖面。

问题三、金融衍生产品欠缺 目前,键为农商银行除了“农担贷”“战疫贷”、小额贷款等全固化的信贷产品和“种养加”这一创新信贷产品之外,针对乡村振兴系统工程,农商银行缺乏针对农业专业合作社及其他专业经营主体的信贷产品。

对策分析 农商银行要在风险可控、操作合规的前提下,创新开发针对新型农业经营主体、信用贷款产品,灵活运用利率弹性定价机制,创新担保方式,如应收账款、收益权、专利权、设施设备担保等产品,满足“三农”客户新需求。

(作者单位:四川键为农商银行,作者高华兵为该行董事长)

# 加强现代农业信贷服务的策略

刘敬辉

推进农业农村现代化是我国农业农村由传统向现代转变的重要过程,是一项复杂的系统工程,涉及领域很广,需要各方配合,特别是作为农村金融主力军的农信机构更应加快推进服务型,为现代化农业提供跟进制服务。本文围绕当前我国现代化农业发展现状,结合农信机构信贷业务发展实际,探索农业转型背景下农信机构信贷服务转型的新思路、新路径。

## 农信机构信贷服务转型路径

加大信贷投入 一是各级农信机构要把支持“大农业”发展作为信贷扶持的着力点,明确自身的职能任务,信贷支持实现由传统农业向现代规模农业倾斜,开展差异化信贷服务。二是在信贷产品研发、抵押担保手续、审批环节、风险控制等方面,贴近农业、方便农民,真正发挥农村金融主力军作用,支持现代化“大农业”产业链建设。

明确贷款投向 一是农信机构信贷投向必须围绕产业政策,紧紧围绕“十领域 百千万”工程,将新型农业经营主体作为支持现代化农业的重点切入点,将支持土地流转和规模经营作为工作重点。二是要积极争取地方优质农业产业项目,力争在设施农业、特色农业等方面给予相应的支持。

创新金融产品和服务 一是农信机构要为规模化生产主体提供“期货+订单”式金融服务,比照目前在城市开展的“仓单质押”贷款模式,对种粮农民开办“存粮质押”贷款业务,推进粮食主产区建立标准化、专业化、规模化的粮食仓储企业。二是农信机构推出的就业再就业金融扶持政策覆盖范围要扩大到县域和农民,特别要针对新型农业主体创新信贷产品,做到“一社一品”。

深化与农委等部门合作 一是农信机构要积极推进农村产权交易平台建设,立足实际,协调农委等部门,力争全部搭建起辖内土地经营权抵押确权登记的“小平台”,将开展“土地经营权抵押”贷款业务,抢抓到手。二是加大与市农委沟通协作,从地市级角度,推进以土地经营权确权、登记、流转、交易和信息服务为主,以农村其他产权确权、登记、流转、交易和信息服务为辅的“大平台”搭建工作;做到流程统一、操作模式统一、环节和手续统一,进而规范业务操作,防范风险。若平台搭建成功,通过“土地经营权抵押贷款一证通”等方式,牢牢抓住这个市场。

## 支持新型农业经营主体发展的工作建议

建立严格的准入机制 政府部门应以严密的筛选流程圈定拟支持的新型农业经营主体范围,严把资格准入关,对资格准入负责。

建立真实性责任承担机制 政府要对新型农业经营主体经营项目信息和贷款抵(质)押物的真实性负责,如农经部门要对新型农业经营主体整体经营的土地和用于抵押的土地权属、经营面积、经营期限等信息的真实性负责,并出具有关证明或承诺,纳入贷款档案管理;农机部门对合作社农机和用于抵押担保农机的权属性和真实性负责,并出具有关证明或承诺,纳入贷款档案管理。

建立风险监管机制 协调政府对农机具和土地预期粮食进行监管,出具正式文件,落实监管责任,明确监管措施。农委、农经、农机等有关部门从条线上抓,乡(镇)政府主要领导或主管农业领导对本乡镇合作社贷款抵押物负监管责任。同时,组建以农经、派出所和村“两委”领导为成员的风险监管小组,对合作社贷款抵押物实施具体监管。

建立风险保证机制 建议市政府拿出一部分资金,作为合作社贷款的风险保证金,该资金主要用于因政府工作人员违规操作致使经营信息和抵(质)押物信息失真导致的贷款损失和对抵押的农机具及土地预期粮食监管不力导致的贷款损失。对于自然灾害和金融机构内部违规操作导致的风险损失,则不在风险保证金范围内。

建立第三方担保机制 建议政府财政出资或引进民间资本和战略投资者,组建专门为新型农村经营主体或专业合作社贷款进行担保服务的政策性担保公司;可尝试与农信机构等重点服务农村的金融机构合作,先行先行、总结经验,扩大推广。

建立风险分担机制 建议政府筛选和引进承保能力强的政策性保险公司和商业性保险公司,圈定合作范围,以政府为桥梁,积极推进保险机构与金融机构的合作,为合作社贷款业务提供保险服务;政府、保险机构和金融机构要协商建立保费分担机制,以减轻合作社参保负担。

建立财税补偿机制 建议政府财政拿出部分资金或将国家对合作社扶持的资金拿出部分作为风险保障金,用于合作社贷款风险补偿或贷款贴息;建议对金融机构发放的合作社贷款,适度减免相关税款或采取“先征后返”的方式,将由地方政府留存的所得税返还给农信机构。

建立考评奖励机制 建议政府部门针对金融机构支持新型农业经营主体发展建立考评机制,对各金融机构支持合作社发展情况进行定期考核,每年拿出一定比例奖金,对支持力度大的金融机构给予奖励,以提高各金融机构支持合作社发展的积极性。

(作者系黑龙江省佳木斯市郊区农信联社党总支书记、理事长)