

# 金融科技如何赋能农金机构转型发展

——对话王锋、孙学军、王运斌

嘉宾

王锋 安徽亳州药都农商银行党委书记、董事长

孙学军 河南沈丘农商银行党委书记、董事长

王运斌 山东临沂河东农商银行党委书记、董事长

(排名不分先后顺序)

本版采访组

李进富 刘欣欣 龚杰



◇王锋



◇孙学军



◇王运斌

近两年的中央一号文件均提到了“农信社改革”。前不久,银保监会发布《关于银行业保险业做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的通知》,再次提到要加快农村信用社改革化险。面对新形势和新要求,大力发展金融科技,加速推动科技与金融的融合,加快数字化转型成为农金机构推动转型升级的新引擎。此次对话请到了业内专业人士安徽亳州药都农商银行党委书记、董事长王锋,河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军,山东临沂河东农商银行党委书记、董事长王运斌,旨在了解采访对象所在农金机构的金融科技推进成果在丰富银行服务渠道、降低服务成本、提升服务质量、完善产品供给、提升监管质量等方面的重要意义,展现探索农金机构在信息科技高速发展、下行“下沉”带来竞争压力和疫情后经济状况复杂多变的当下,提升农金机构市场竞争力之转型之路。

**记者:**随着线上贷款、手机银行、线上支付、农村金融综合服务站等数字金融、技术的推广应用,农金机构的金融服务模式和经营模式也得到了提高和升级,数字金融推动农金机构服务的转型优势在哪?当前又取得哪些成果?

**安徽亳州药都农商银行党委书记、董事长王锋:**2015年8月,国务院印发的《促进大数据发展行动纲要》指出,大力推动政府信息平台和公共数据互联互通,加快政府信息平台整合,消除信息孤岛,推进数据资源向社会开放,增强政府公信力,引导社会发展,服务公众企业。质量高、更新快、覆盖广的政务数据可有效打破农金机构在深度践行普惠金融时面临的信息不对称壁垒,解决传统模式下客户准入难、额度测算难、利率定价难、风险把控难、人力成本高等诸多难题。通过数字化转型构建金融服务场景可以改善长尾客户服务供给,同时可适应小额高频、期短急迫的全线上、标准化的融资,使普惠金融呈现出多元化发展态势。在政策引领下,2015年亳州市启动“智慧城市”项目建设,坚持用数据说话、用数据决策、用数据赋能,整合、分析、入库工商、公安、公积金等81家单位4405类数据,建成了人口、法人、电子证照、宏观经济和地理空间5大基础数据库,并以亳州药都农商银行作为试点单位进行政务数据开放共享。基于此,药都农商银行摸索尝试进行数字化转型,在2016年7月,第一代“大数据+金融”产品——“金农易贷”应运而生,这款产品充分考量了农村地区和小微农户对金融信贷“短、小、频、急”的需求,通过将海量政务数据、人行征信数据、系统普惠金融数据进行整合、分类、清洗,把静态的数字变成了生动的客户“画像”;借助手机银行、个人网上银行等线上渠道,突破空间和时间限制,让贷款申请零资料、零跑腿、无断点,将传统的“面对面”服务转变为“键对键”服务,极大的释放了市场活力,实现“3分钟申请,1秒钟决定,0人工干涉”,有效化解三农和小微企业融资难题,备受社会好评,赢得了百姓的口碑。2017年,“金农易贷”在亳州市蒙城、利辛、涡阳三县的农商银行进行试点推广,2018年,在全省83家农商银行复制推广。上线以来,药都农商银行“金农易贷”在全市累计发放贷款2439亿元、贷款余额224亿元。相比传统金融方式,数字赋能下的普惠金融更能够实现服务下沉,强化大数据应用在信用体系建设、扩大获客渠道、提高效率、科学决策、风险防控中的价值,充分发挥普惠金融杠杆作用,在准入门槛、额度授信、利率优惠等方面给予强有力的支撑,为创新创业群体提供相对低成本的资金支持,以数据强大的洞察力提高群众金融服务可得性,推动金融服务覆盖面更广、普惠性更强。

**河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军:**推动数字金融可以帮助满足客户多样化资金需求,拓宽用户贷款申请渠道,同时解决了市县级客户经理人员不足、管户过多无法保证客户营销和维护质量的短板,还可以帮助客户经理更好地掌握客户自身情况,提升了因信息不对称、评级授信不准确导致的风险识别不足的能力,并且有效的解决了传统线下贷款业务办理繁琐、周期长的痛点,提升了客户体验。近年来,河南沈丘农商银行启动了小额信贷线上化平台项目,利用内外部数据,通过风控建模,促进数字技术与金融服务深度融合,先后推出“金燕e贷”“金燕信用贷”“金燕存单贷”,目前各类线上贷款授信8616笔、金额6.98亿元,授信7774笔、金额1.55亿元。

**山东临沂河东农商银行党委书记、董事长王运斌:**数字金融是金融和科技融合产生的金融新业态,打破了传统金融的经营模式,增加了金融服务的可选择性。农商银行作为服务三农、支持地方经济的金融主力军,数字金融直接推动农商银行的转型和为辖内产业融合、实体经济提供多元化金融服务的优势,提高了产业发展的金融可获得性,扩大了地方经济发展的融资范围,增加了金融供给,以更便利、低成本、可持续的服务打通金融服务“最后一公里”。近年来,河东南农商行加速传统金融服务与科技金融有效融合,加大产品创新和服务创新,采用线上线下相结合的服务模式,以智慧系统为支撑,用数字平台开拓市场,科技赋能产业振兴;依托智慧营销系统建立服务网络,利用客户“画像”标签体系进行客户分类,数据匹配,该系统从获客到营销成效进行过程管控监督,目前已建立服务网络418个,累计对接客户27.26万人;通过“沂蒙云贷”系统,线上进行“无感授信,有感反馈”模式,优化风险评估和信贷审批流程,加快推进信贷流程无纸化、影像化、智能化,利用大数据风控提高贷后管理工作以及风险识别能力,截至目前,已对辖内符合条件的13.26万户居民实现“无感授信”,授信金额达23.43亿元,信用体系建设覆盖全辖7.86万农户,评价信用商户3686户、信用企业126户。在临沂全市农商银行“乡村振兴综合服务平台”上线后,平台综合利用了互联网、大数据、云计算等技术,构建“市、县、乡镇街道、村”四级服务体系,集金融便民、金融惠民、乡村大集等七大板块,为客户提供“家门口、一站式、多功能、综合性”金融服务,进一步提高了金融可获得性。

**记者:**与国有大行相比,金融科技对中小银行的转型发展有哪些特殊影响?面对大行的竞争压力,要如何利用金融科技丰富、创新产品,满足经营主体的多样化金融需求?

**安徽亳州药都农商银行党委书记、董事长王锋:**随着利率市场化的推进、LPR政策的落实,在与国有大行的价格之争中,中小银行处于明显的弱势地位。金融科技的创新发展让中小银行通过个性化、综合性金融服务在利率之战中博得一席之地。2020年4月,为有效应对疫情下复工复产,安徽亳州药都农商银行推出了企业信用贷款“金农企e贷”,在总结复制“金农易贷”成功经验的基础上,着手解决中小微企业融资难题,为亳州市22.6万户中小微企业、个体工商户、新型经营主体等提供500万元以内的信用贷款服务。“金农企e贷”以“区块链+大数据”应用为特色,通过抓取整合企业的纳税、水电费、营业执照、征信信息、代发人工工资等数据,对企业的经营现状、规模效益、信用情况等进行全方位刻画和综合评定,实现了非接触式办理,让中小微企业

在疫情期也能快速获得信贷资金。该产品免除抵押担保,无需提供证件及纸质资料,随用随贷,还款便捷,运用灵活,降低成本,同时采取线上线下相结合的金融服务模式,有最快2小时、最长不超过24小时的办结时限,有效帮助小微群体疏通“堵点”、缓解“痛点”、解决“难点”、打造“亮点”,为复工复产注入新的“金融血液”。“金农企e贷”上线以来,合计授信1.42万户、金额81.87亿元,户均授信57.60万元,累计放款280.07亿元,小微企业首贷户占比高达76.05%。

2022年7月,为服务全面推进乡村振兴,亳州药都农商银行选派了150名金融助理到辖区235个行政村开展“点对点”服务,利用数字化手段,打造“金农易贷”线上化产品体系和“整村授信”新型农业经营主体信用体系双引擎,联合村“两委”,深入田间地头、村民家中开展调研,收集完善政务数据所缺失的三农群体生产生活数据,实现该行数据库信息全覆盖;研发上线“整村授信”系统,实现了金融资源精准服务农户、新型农业经营主体等群体,以农村金融服务为基础,丰富特色产业、产业金融产品创新,带动农村金融服务向纵深发展;以在村村民金融服务为基础,带动外出人员金融服务创新;以“整村授信”为基础,带动党建引领信用村建设全面深入开展。

截至目前,“整村授信”合计授信12万户、金额259.7亿元,覆盖了淮城区36%的农户。在拓展丰富大数据应用场景方面,亳州药都农商银行聚焦“千家药企、十万药商、百万药农”中医药特色产业,推出了供应链金融服务“金农信e链”;服务“两稳一保”,推出了“稳企快贷”“花茶电商贷”“粮商乐”等信贷专属产品十余项,并积极与亳州市不动产中心合作上线了“不动产线上抵押登记系统”,实现了房产抵押、注销登记全流程线上操作,贯彻落实“我为群众办实事”。

**河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军:**中小银行以地方法人机构为主,决策链条短、市场化程度高、反应灵活快捷,而且深耕本地三农市场,借助数字化手段能够充分激发这些先天优势。数字技术的运用可有效降低信贷资金的风险水平,进而推动涉农信贷利率下调,促进纯在线、无抵押、小额分散的普惠金融服务快速增长,让农户真正享受到普惠金融的实惠。

中小银行资源有限,无法开展全面的数字化转型,全面铺开效果不明显,而且试错成本极高,一旦失误就很难承受。所以要制定适合自己的数字化战略规划,要以客户为中心转变经营方式,一方面以手机银行为核心,打造数字化客户经营主阵地,建立银行自己的私域用户池;另一方面要立足本地,发展场景金融,建立客户生活生态圈,从一个场景开始,赢得用户口碑,再横向扩展场景,不断增强用户黏性,逐步覆盖用户各类生活场景,建立客户生活生态圈,不断增强手机银行对用户的吸引力,将用户变为银行的私域用户,将手机银行、线下网点和客户经理连接起来,建立客户服务网络。线上线下打通,并提供一致的产品服务,可以使得用户获得更好的体验。

**山东临沂河东农商银行党委书记、董事长王运斌:**农商银行作为服务三农、服务小微的区域金融机构,在转型发展过程中实行差异化营销服务,降低信贷准入门槛,解决农户、小微客户融资难的问题,加强科技赋能打通实际工作中的“堵点”,系统建立客户数据库,客户经理通过移动设备走访建档,结合实地信贷调查,提高工作效率,降低金融风险,实现内外部数据整合,嵌套风控模型,实现客户使用“信e贷”线上办理,自助放款,为广大农户提供线上信用贷款;并积极对接政府性融资担保机构,做好“银担”合作,为经营主体提供批量担保,在拓宽押品范围方面,探索采用农机具抵押、农业保单质押、宅基地抵押、农村集体经营性建设用地抵押等多种担保方式,盘活沉睡的三农资产。

**记者:**金融科技赋能业务发展的同时也带来了新的风险点,在您看来,金融科技给中小银行的转型发展带来了哪些影响?

**河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军:**增加银行的技术风险。金融科技的赋能一方面能为银行带来风险识别与风险管理的升级,另一方面也可能因为技术创新给银行带来技术风险。金融科技的自身属性决定了其不可避免的存在技术缺陷或者技术漏洞,相当于将银行的风险管理全部依托于金融科技的软硬件之中,金融科技就成为了银行风险管理最脆弱的地方。当其技术出现失灵或是遭受到攻击时,客户的信息就会有泄露的风险。

监管不足风险提高。传统商业银行的监管已经较为成熟,银监会根据银行的月报、季报、年报等反映的财务信息对银行的风险进行评估,采取事后的补救与惩罚措施来对银行的风险进行监督。但对于银行金融科技的发展却鲜有法律法规来进行约束,带来了由于弱监管产生的监管风险。高度细化的业务分支使得监管很难穿透到最底层,这样就会出现监管真空地带或灰色地带,这会诱导部分银行开展一些非法活动,或是发生监管套利行为,对银行的风险承担造成负面影响。

**记者:**农村金融机构在推动与应用金融科技方面取得了很大成果,但在发展过程中也遇到了不少困难和挑战。您认为最大的困难是什么?又是如何应对的呢?

**安徽亳州药都农商银行党委书记、董事长王锋:**在进行数字化转型之初,面临的最大困难是数据获取,每个产业链或个体都有其发展规律与特点,如何及时获取准确的行业及个人信息,对其进行研判,进而提供精准的金融服务,这就需要农商银行多方沟通获取政务大数据、行业数据等信息。在数据获取方面,药都农商银行紧抓亳州市“智慧城市”项目建设契机,对数据进行整合、归集,在行内建立了“大数据”平台。该平台遵循“一数一源、多源校核、动态更新”原则,采用动态对接、静态拷贝、接口调用、人工采集等多种方式,主要采集整合亳州市政务数据、金融数据以及社会数据,为信用评价提供最精准的基础数据。通过打通亳州市“数据湖”232个数据接口,调用共享81家单位4405类政务数据,获取客户身份信息、家庭信息、社保信息、健康信息、纳税信息等社会化信息;打通省联社核心系统、征信前置系统数据接口,获取庞大的客户开户、存款、贷款、还款、账户、汇兑等金融数据,以及人民银行征信数据,收集我行自2000年开办农户小额信用贷款以来积累的近20万户档案信息,打造更为完善的金融数据库;通过构建“居民服务一卡通”金融生态链,深度参与党建引领信用村等,收集居民生产生活数据、权威公开数据、多渠道行业数据等,构成社会化数据。

**河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军:**最大的困难是对数字化转型没有形成全行共识,管理层、业务部门和科技部门无法形成合力。管理层对数字化转型不理解、没动力,业务部门认为数字化转型是科技部门的事情,科技部门有意愿开展数字化转型,但阻力很大、困难很多。

对于这一问题,我认为必须要建立数字化转型的全行共识。所谓“上下同欲者胜”,董事长和行长等管理层首先要理解什么是数字化转

型,要坚定银行数字化转型的信念,全力去推动业务和科技一起做转型,而且不能只是喊口号,要在人、财、物等方面支持。其次业务部门要转变认识,数字化转型不是科技部门自己的事,业务部门是数字化转型的主体,缺了业务部门的深入参与甚至引领,数字化转型就瘸了一条腿,注定是要失败的。科技部门要引领,但不能独自动,要和业务部门携手共进。只有管理层坚定信念,带领业务部门和科技部门共同为之努力,中小银行数字化转型才有了坚实的基础。

**山东临沂河东农商银行党委书记、董事长王运斌:**金融科技虽然提高了普惠服务质效,但金融产品与需求匹配灵活性还需要进一步提升。

山东临沂河东农商银行优化金融配套措施,借助客户经理在村居、市场、企业等地方“驻点办公”“驻村办公”,利用线上“无感授信”,线下“有感反馈”的模式提供便捷的金融服务;联合政府部门共同制定“白名单”评价信用库,利用大数据平台信用风险模型,制定预授信“白名单”,逐户对接,对有金融需求的主体做到精准支持;加大特色产品推广力度,利用“信e贷”“沂蒙云贷”等线上产品,加大对信用贷款投放力度,截至目前,通过线上渠道办理贷款5.55亿元。

**记者:**发挥数字金融的引擎作用能够显著促进农村普惠金融的发展,要进一步加快和升级金融科技带来的普惠性,您认为应该以什么为抓手呢?

**河南沈丘农商银行党委书记、董事长孙学军:**普惠金融发展中银行碰到了“海量用户一极低成本一极致体验”的不可能三角。普惠金融面对的群体都是小微企业、农民、城镇低收入人群、贫困人群和残疾人、老年人等特殊群体,他们是当前我国普惠金融重点服务对象。这部分客群数据庞大、单个客户价值低,由于成本、技术等要素的限制,一般不属于传统金融机构的服务对象。

在获客方面,要按照开放银行理念与各类互联网平台合作伙伴建立生态链接,将金融服务嵌入到具体的生产生活场景中,用户在具体场景中就可以接触和使用金融服务。比如,用户在电商平台购物时如果遇到资金暂时不够用的问题,就可以实时申请信用消费贷款。在信用发现方面,很多客户缺少传统抵押文化下所需的房产、汽车等资产和稳定收入来源,导致征信缺失,难以获得所需的金融服务。数字普惠金融在实践中为用户授权提供各类数据,银行基于数据发现新的信用,采用新的风控手段,为用户提供普惠金融服务,同时银行也减少了贷款损失,大大降低了风险成本。在用户体验方面,过去客户到银行申请贷款从填写申请手续、贷款调查再到贷款发放需要一个星期时间,现在客户在手机上申请消费贷款,基本上可以实现秒批秒贷,这背后离不开人脸识别、指纹识别、OCR、大数据风控等AI技术的支持,通过将业务进程、数据获取、授信、用信等环节实现智能化、模型化、自动化,替代了传统人工审批,将贷款申请流程大大简化,用户的感受就是只需在手机上“点一点”马上就可以获得贷款了,有比较直观的便捷体验。

**山东临沂河东农商银行党委书记、董事长王运斌:**要坚持以客户为中心,始终围绕客户的需求,加强农村数字基础设施建设,以“金融+场景”为抓手,让服务模式朝着“线上+线下”相融合的方式转变,不断拓宽服务渠道,运用农商银行线上“沂蒙云贷”“智慧营销系统”“智慧社区”“智e购”“乡村振兴综合服务平台”等渠道,顺应智能化、场景化、差异化、特色化金融发展趋势,推进业务模式创新,深化金融产品体验。