

新常态下农商行的转型战略与实践

省农信联社党委书记、理事长 李亚华

面对经济新常态，湖北省农信联社主动实施战略转型，2017年确立建设责任银行、合规银行、智慧银行“三大银行”战略后，实施一系列转型措施，努力向预定目标一步步迈进。

坚守定位强根基

坚守定位，回归本源，是中央对农村金融机构的要求，也是农村金融机构生存发展的内生需要。省联社自始至终强调坚守服务三农市场定位，引领全省农商行专注支农支小信贷主业，以占全省银行业近20%的资金来源，发放了全省30%的小微贷款、40%的涉农贷款、80%的农户贷款和90%的扶贫小额贷款，年创利润达80亿元，年缴纳税收达40亿元，履行了责任银行大行担当，取得了良好的社会效益和自身效益。

全力服务县域经济。实施支农支小“八大工程”，大力支持三农、民营和小微企业，服务实体经济发展。截至去年12月末，全省农商行涉农贷款3341亿元、民营和小微企业贷款3211亿元，投资地方政府债券398亿元，同比增加181亿元，投资省内制造业、民营企业债券156亿元，同比增加66亿元。

全力服务乡村振兴战略。实施金融支持美丽乡村建设工程、金融支持新型农村经营主体壮大工程等“十大工程”，将金融资源配置到涉农重点领域和薄弱环节。截至去年12月末，累放乡村振兴贷款996亿元，支持全省160多个农田水利、清洁能源等基建项目，支持370多个“精而美”特色小镇建设，支持718个行政村进行“美丽乡村”改造。

全力服务精准扶贫战略。创新推出“七专机制”，设立专项计划、建立专门档案、实行专优利率、开发专属模式、优化专门流程、争取专项资金、实施专项考核，确保扶贫资金精准投放。建立扶贫金融服务档案121万户，累放扶贫小额信用贷款170亿元，余额102亿元，直接或间接带动30万贫困户增收。

全力服务普惠金融战略。建立网格服务站13782个，配备网格员16767人，完善客户信息档案480万份，建档率达99.1%，构建起全省覆盖面最广的金融服务网络。推进自助银行镇镇通、电话银行村村通、手机银行户户通的“三通工程”，6342台自助存取设备覆盖所有乡镇，10

万多个电子机具覆盖所有行政村，774.6万手机银行用户遍布荆楚大地，打通农村金融服务“最后一公里”。

全省农商行卓有成效的工作，赢得了社会各界的拥护、支持和点赞。国务院扶贫开发领导小组授予省联社2018年“全国脱贫攻坚奖创新奖”，省委、省政府20多次对省联社工作给予批示和表扬，连续多年授予“支持湖北经济发展突出贡献单位”。2019年打响争夺ETC客户“遭遇战”，农商行ETC客户迅速由年初33万户增加到179.3万户，市场份额从全省第五跃居全省银行业第一。自身业务稳健快速发展，截至去年12月末，全省农商行存款9304亿元，贷款6102亿元，存款、贷款规模一直领跑同业。

信贷转型谋出路

过去很长一段时间，农商行热衷放大额贷款，导致贷款过度集中，结构失衡。大额贷款必然产生大额风险，更为严重的是导致基础客户大量流失，而且荒废信贷队伍，滋生道德风险。为此，省联社实施信贷“五个转变”，即由服务少数客户向服务更多客户转变，由发放大额贷款向发放小额贷款转变，由服务多个行业向服务特定行业转变，由全生命周期贷款向最恰当阶段贷款转变，由少数人营销贷款向更多员工营销贷款转变。

同时，省联社将微贷作为信贷转型的主要抓手，引进微贷技术，进行本土化改造。地位上，加快微贷从“备胎”转为主业；目标上，用3年时间，使微贷余额占比达到50%以上；模式上，主推经营类微贷、消费类微贷、银税互动类微贷、线上网上类微贷“四类模式”，研发福E贷、车主e贷、农商税e贷等30款通用微贷产品和74款区域微贷产品，构建具有湖北特色的微贷体系；运营机制上，实行全行微贷、全员微贷，把支行打造成微贷推广的主战场、微贷获客的主渠道、微贷营销的主力军；推广上，作为党建考核的重要内容，把任务完成情况作为考察领导干部政治素质的重要指标；队伍上，树立以微贷论英雄的用人导向，把微贷业绩作为选拔人才和高管的重要指标；文化上，树立“农商行就代表微贷、微贷就代表农商行”的品牌形象。同时，加快推动微贷“触网”，逐步把微贷产品向线上迁移，运用大数据技

术辅助微贷调查、审批和客户管理，提高办贷效率。

经过几年努力，取得显著成绩。一是优化了贷款结构。单户500万元以下贷款占比由31.93%提高到44.48%。二是防控了信贷风险。当年到期贷款收回率保持在99%以上，微贷不良率仅0.18%。三是锤炼了信贷队伍。一线信贷营销人员由过去的7000多人增加到16000多人，在岗员工的50%以上，微贷队伍逐年壮大。四是重塑了信贷文化。信贷营销由“坐商”向“行商”转变，信贷投向由垒大户、傍大款向贷款做小、做散转变，办贷方式由“唯抵押论”向第一还款来源至上、交叉检验、分期还款等技术管贷转变。

防控风险健筋骨

防范化解重大风险是“三大攻坚战”之首，防控金融风险是重中之重。面对金融风险压力持续上升的严峻形势，省联社加强合规银行建设，打出一系列组合拳，有效防控风险。

争取各级党委政府支持。2018年初，省联社党委向全省76个市县党委政府致感谢信，争取支持，各市县党委政府以公函、主要领导复函、批示、专题会议纪要等形式回复，并以实际行动帮助农商行处置风险包袱。省委政法委组织省高院、省检察院、省公安厅、省综治办、省联社等部门召开支持农商行清收不良贷款专题会议，全省政法系统对农商行起诉案件快立案、快审理、快裁定、快执行，受理案件金额90多亿元，收回10亿余元。

探索和创新不良贷款化解方式。省联社组织全省农商行成立大额贷款风险评估和不良贷款处置评估专家委员会，为市县行风险处置提供技术支持。总结推广续贷、重组、追偿、处置等清收处置二十法，组织编印《风险贷款清收处置实战指南》，有效推进风险处置工作。

强化不良贷款化解督办机制。省联社实施不良贷款季度通报制度、现场督办制度、省联社部门挂点帮扶制度和“三长”约谈四项制度，对重点市县行“开小灶”，实行定点帮扶。

加大排查问责力度。开展信贷、票据、同业等业务检查，全面排查各类金融风险隐患，公开处理信贷业务违规违纪责任人64人，严防道德风险。

开展“五个专项治理”。治理员工经商办企业、员工不规范投资入股农商行、员工违规在本系统贷款、股

权违规转让、违规占用单位住房等问题，规范经营管理行为。

推进合规文化建设。在全系统举办“守规矩、防风险、建设合规银行”和“坚守定位、防范风险”培训班，开展合规主题党日、主题征文、知识考试、知识竞赛、主题演讲等合规建设活动，培育合规文化。

通过一系列举措，全省农商行合规管理和风险防控水平进一步提升。2016和2017年度，省联社履职评价连续两年在全国25家省级联社中排名第一。2018年，省联社在中国银保监会农村中小金融机构不良贷款处置电视电话会议上作典型交流。2018年度监管评级，湖北76家市县农商行中，2级的有18家，3级的58家，没有一家4级行和高风险机构。主要风险监管指标一直保持良好银行标准。

科技创新注动力

在科技创新与应用上，省联社紧跟时代步伐，大力推进智慧银行建设，运用金融科技最新成果，持续为业务发展提供强劲动力。

开展对外合作。与华为签订战略合作协议，在云计算、大数据、互联网创新等方面进行合作，建设数据中心，打造全新金融生态系统。与阿里、腾讯等互联网巨头合作，推进快捷支付，加快智慧银行建设步伐。

创新研发机制。建立省、市、县三级联动科技创新机制，成立产品研发人才专家库，以内部竞标方式面向全省发布38个科技自主研发项目，鼓励自主研发、自主创新，目前50%已投产，80%进入测试阶段。

推进管理创新。实施“信贷七个进系统”，推进所有贷款客户、个人征信、信贷制度、信贷产品、信贷角色、审管行为、信贷责任进系统，用科技力量为信贷管理戴上“紧箍咒”，“系统管贷”理念逐步形成。“七个进系统”项目荣获“首届农村中小金融机构科技创新优秀案例评选——十佳应用创新案例”奖。

推进服务创新。先后推出聚合扫码付、利农购、福E贷、融E查、网上申贷等产品和平台，真正用金融科技托起全省农商行发展。截至去年12月末，手机银行客户774.6万户，比年初增加95万户；扫码支付商户90.2万户，商户数、交易笔数、交易金额综合考核长期稳居全国农信系统首位；电子银行业务替代率达83.89%，比年初提高5.13个百分点。（本文编辑：肖敏）