# 台州银行黄军民：以综合普惠金融服务书写新时代答卷

2022年2月28日，习近平总书记在中央全面深化改革委员会第二十四次会议上强调：“要始终坚持以人民为中心的发展思想，推进普惠金融高质量发展，健全具有高度适应性、竞争力、普惠性的现代金融体系，更好满足人民群众和实体经济多样化的金融需求，切实解决贷款难贷款贵问题。”中小银行高质量发展普惠金融，既是符合自身资源禀赋的商业选择，也是坚持金融工作政治性、人民性的现实体现。

自1988年创立以来，台州银行始终专心专注于小微金融服务领域，心无旁骛，精耕细作，“以客户为中心，心中装满客户”，不断摸索和改进，建立了比较适合小微企业、具有自身特色的小微金融服务体系，用实践证明了我国普惠金融市场可为、风险可控、机制可行、文化可塑、队伍可建，能够商业可持续，也能够保持良好资产质量。创立36年来，台州银行表外核销不良贷款余额仅25亿元（截至2023年末），不良贷款率为0.88%。台州银行以自身努力、用心的小微金融服务推动地方实体经济发展、乡村振兴和共同富裕，促进当地形成多层次的金融服务和良好金融生态。

顺应新时代新要求，在金融强国建设新征程中坚守普惠、勇立新功

我国进入高质量发展新阶段，迈入各类运行体系、外部环境、增长动能快速调整的新时期，普惠金融被赋予新时代新要求。2023年，中央经济工作会议进一步阐明经济“稳、进、立”的辩证关系。中央金融工作会议进一步明确“支持国有大型金融机构做优做强”和“中小金融机构立足当地开展特色化经营”的鲜明定位，首次提出了“建设金融强国”“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”，为做好下阶段金融工作提供了根本遵循。国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，要求进一步提升普惠金融服务的可获得性。国家金融监督管理总局普惠金融司发表文章号召构建涵盖信贷、保险、理财的综合普惠金融体系，为我国普惠金融高质量发展进一步指明了方向。

面对经济新常态、金融新形势，台州银行以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深刻把握金融工作的政治性、人民性，更加铿锵有力地直面回答“从哪里来？到哪里去？”的时代拷问。2023年，台州银行制定了《台州银行2023—2027年战略规划》，明确定位、目标、路径和举措，自信地给出“坚守小微市场定位、坚定高质量发展、坚持深化和创新”的行动答案。

志之所趋，无远弗届。下阶段，台州银行将认真落实中央金融工作会议精神，更加锚定普惠金融这个主战场，持续发力数字金融，重点探索养老金融，更加聚焦小微企业，并延伸向小微企业主及其家庭、村居百姓，专注于为他们提供专业的、综合的普惠金融服务解决方案，肩负起“陪伴成长，成就共富”的企业使命，着力追求增长方式和发展内涵的转变，推进精细化的客户综合服务，持续优化结构，构建“总行强赋能、分行精管理、支行深服务”的组织和能力，努力探索新时代下中小银行助力普惠金融高质量发展之路。

基于“行业化、村居化、平台化、生态化”，台州银行着力为客户提供综合普惠金融服务

随着人民日益增长的美好生活需要和日常经济活动需求增加，客户对银行服务提出更深度、更综合的价值需求。银行之间的价值分化加速，中小银行普惠金融的服务价值更受市场考验，若服务不能更具特色，就会显得平庸，因此需要构建具有自身特色的综合普惠金融服务体系。近年来，台州银行正在勾画一条“行业化、村居化、平台化、生态化”的综合普惠金融服务新路径，致力于打造“行业专家银行”“乡村振兴特色银行”“平台赋能银行”“更懂客户需求银行”。

打造“行业专家银行”。通过深耕行业，建立“一业一策”，让客户经理成为某一行业的专家，提供行业化的综合普惠金融服务方案。客户经理熟悉行业，贷款就不仅敢贷，还更能充分满足客户需求，也能赢得客户信赖，提升服务价值。拥抱数字金融，持续推进“线上线下融合”的“数据驱动、线上流程、行业专家、现场交叉”的小微金融服务新模式，如“普惠金融服务移动工作站”在我国较早全流程应用Pad开展上门金融服务；台行移动营业厅App在银行业率先利用手机视频技术提供全流程移动金融服务，不断提升服务效率和客户体验。构建“生意圈”、开放银行等平台，赋能小微企业数字化、线上化，免费帮助行业客户、小微企业解决企业数字化转型的困难，尤其是解决客户在资源投入上的巨大负担。“生意圈”平台为企业提供“全场景、全方位、全周期”的综合赋能方案，涵盖采购备货、生产智控、销售跟单、库存管理、物流进度、运营分析、财税辅助、员工管理等各环节，也可个性化定制功能，帮助企业实现经营管理线上化、移动化。目前，“生意圈”平台已经帮助上万家核心企业，将服务从银行端延伸到小微企业端，将银行服务渗入到行业、产业之中，使银行和小微企业之间深度联动、密切交互，赋能企业数字化转型，建立私域能力，让数据成为企业新的生产资料，助力产业升级，激发技术创新和产品创新。

打造“乡村振兴特色银行”。通过深扎村居，完善村居网格经营与分层覆盖，让客户经理成为村居的金融小助理、消息小灵通、生活小伙伴、日常小帮手的“社区达人”，提供村居化的综合普惠金融服务方案。成立专职“乡村振兴”的业务条线，专注于金融普惠、振兴乡村的产品设计与业务发展，促进普惠信贷、普惠保险、普惠理财走入寻常百姓家。支行网点实行“社区化、微型化、近身化”，客户经理依托规划地、社区开展网格化、高频、个性化交互，对村居“两有一无”授信全覆盖，为有还款意愿、有还款能力且无不良记录的居民提供普惠服务。开展政银联动，开展常态化的、形式多样的公益活动，组织“农技大讲堂”“产销对接会”等帮助农民增产创收，助力乡村产业兴旺。构建“生活圈”平台，主动架起链接社区商户与居民互惠互利的桥梁，促进企业、商户、农户与居民之间信息互通和开展网络销售，为社区居民的生活带来生活便利与消费折扣等实惠。依托线上“直播站”和线下“兴农站”，从乡间地头挑选农副产品，用直播、短视频等新媒体渠道，赋能从事农、林、牧、渔行业的农户新零售能力，链接周边早餐店、理发店、水果店、面包店、小超市等，打造智慧社区生态，以新零售模式激活村居新产业，让居民能普遍得到优惠，促进消费升级，提升城乡居民的生活幸福指数。

打造“平台赋能银行”。数字经济形态正加速由“消费互联网”向“产业互联网”演进，普惠金融不再局限于银行产品与服务本身。台州银行不仅要在自身经营管理上推动数字化转型，更要赋能企业客户的数字化转型，尤其是要帮助那些资源有限的小微企业。通过主动构建平台，赋能企业转型、产业升级，以“平台化”将“行业化”“村居化”推向纵深，更好地服务处在弱势的上下游配套、附着在平台上的小微企业，在深化金融服务的基础上，带给小微企业、“三农”客户更多的数字化赋能。一是建私域，帮助企业构建属于企业自己的私域能力，持续创造比传统渠道更高的经营效益与创新价值。二是智管理，赋能企业在各个经营环节的线上化、智能化，帮助企业积累有价值的管理数据，更好地融入工业物联网、数据供应链、“未来工厂”等进程，构建新的竞争力。三是融产业，致力于赋能企业更好地融入地方产业平台，挺进未来行业生态新高地，融入“双循环”新发展格局。同时积极运用金融科技、综合非金融服务等方式，以数据的开放、分析与应用为核心要素，优化行业、产业与供应链的资源配置，与企业共建产融生态，助推全社会数字化转型。

打造“更懂客户需求银行”。在深化服务过程中，台州银行不断接受客户的意见，通过平台赋能将服务渗入到社区生活、行业、产业之中，融入金融与非金融服务之中，成为综合普惠金融服务提供者，从而形成富有台州银行特色的小微金融服务生态。基于服务生态，台州银行通过数据研究客户的金融和非金融需求，不断创新场景化金融，构建起生态运营平台，努力更懂客户需求，让居民能享受全生态、高品质的生活服务，让小微企业与核心企业能依托生态圈持续提升经营水平与市场竞争力。作为银行，也能实现“圈链”精准获客、客群高效经营，也赋能“政银联动”，助力地方社区管理、行业产业治理，让综合普惠金融更具社会价值。

心怀“国之大者”，中小银行通过构建综合普惠金融体系，能更好地塑造自身的经营韧性

站在时代的风口，银行要心怀“国之大者”，要更加清醒认识金融的本质，用心为客户创造综合服务价值，有识变之智、应变之方、求变之勇，才能把握住发展机遇期。过去几年，在国家政策和监管导向引导下，贷款可获得性持续提升，2023年末全国普惠型小微企业贷款余额超29万亿元，同比增长23.27%；新发放普惠型小微企业贷款平均利率为4.78%，同比下降0.47个百分点。未来，普惠金融服务将会更加随手可得，贷款利率或将更加便宜、更加透明。

进入高质量发展新阶段，普惠金融需求从以信贷为主逐渐发展为综合金融需求，促使银行业的竞争形态发生了质的改变。一方面，仅靠单一业务满足客户会出现“独木难支”的状况。在激烈竞争中，单一的信贷服务已经满足不了客户，“单个产品”很难把客户服务到位，也很难赢得价格战，“一锤子买卖”更不可能留住客户，客户经理的“客户感情牌”也正在接受严峻的现实考验。另一方面，只做小微企业本身的业务会遭遇“孤城难守”的困境。随着企业财产与个人财产逐渐隔离，越来越多的小微企业主开始把他们的个人和家庭财富，交托给银行和专业机构打理。如果银行不主动延伸满足小微企业主个人和家庭的金融服务需求，还只是与他们单聊金融服务方案，不去主动为他们提供个人和家庭的综合服务方案，尤其是财富保值增值、养老保障的方案，就不可能陪伴客户、创造长期的价值。

因此，中小银行响应国家和监管号召着力构建综合普惠金融体系，更加充分地满足客户个性化、多元化、综合化的普惠金融服务需求，一方面能够较好破解自身在客户经营、服务价值、内生资本、资产负债管理、风险管控等方面的经营困境，另一方面也能塑造起自身在商业模式、创新能力、风险控制、成本控制、营收结构、企业文化等方面的韧性，穿越周期，胜出市场。

塑造商业模式上的韧性。随着我国经济的发展以及共同富裕的逐步实现，社会财富结构发生变化，中小银行要紧贴客户需求，努力深化自身的市场定位和商业模式，以综合服务深度经营客户，形成特色和优势，并积极寻求帮助客户实现事业成功、财富保值增值的服务机会，这些将是中小银行制胜未来的关键。

塑造创新能力上的韧性。金融科技在服务“长尾客群”方向上表现出较好的成本与效率优势，为银行提供金融深化与创新的有力工具和现实路径。同时，未来企业经营和创新，势必会更加依赖科技与数据。银行普惠金融价值将从融资服务向融智赋能升华。中小银行依托人缘、地缘优势，利用数字化技术让银行与客户更好地联动、融合，构建一个比较契合小微客户需求特征的强大平台，整合资源，赋能客户、陪伴客户、成就客户，最终也将能够反哺塑造起银行自身的综合普惠金融创新能力。

塑造风险控制上的韧性。良好的风控能力是银行生存的根本。金融体系的风险防范与化解已经成为当前市场关注的核心议题之一。中小银行未来更需要依托员工对当地社区、细分行业、产业短链进行深度融入，也更需要科技与数据的赋能，通过将线上与线下的风控体系相互嵌入、紧密融合，更加精准、高效地识别和防控风险，减少风险对盈利能力的侵蚀，筑牢穿越周期的风控底线。

塑造成本控制上的韧性。成本控制是企业经营能力的体现。未来银行盈利的挑战会越来越大，精细化管理成本支出的能力也越来越重要。中小银行通过为客户创造综合服务价值，也能有效降低获客成本、客户维护成本、运营成本等。成本控制将是未来中小银行的重要优势之一，也是实现普惠金融高质量发展的必经之路。

塑造营收结构上的韧性。在可预见趋势下，银行业的净息差还将持续降低。中小银行要从过去更多经营产品，加快转换为真正经营客户、综合服务。通过综合普惠金融服务，探索增加中间业务收入，优化营收结构，发挥资源的更大效用，提升资本管理精度，以更好地应对新的挑战。

塑造企业文化上的韧性。文化是企业的灵魂。尤其是中小银行“做小微”走的是一条泥泞难行、富有情怀的事业之路，需要有一份很深厚的小微情怀，才能坚持做下去、用心做得好。银行主动构建综合服务的能力，探寻陪伴客户成长、促进共同富裕的机会，与小微客户共生共荣共富，更加绽放出综合普惠金融的情怀魅力，从而筑牢生生不息、基业长青的文化根基。

银行家杂志 2024-4-3