

新时代邮储银行创新发展之路浅谈

□梁爽

习近平总书记高度重视创新,明确指出“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是中华民族最深沉的民族禀赋。在激烈的国际竞争中,惟创新者进,惟创新者强,惟创新者胜”。

笔者认为,邮储银行非常需要从习近平总书记系列重要讲话中汲取养分,以习近平总书记中国特色社会主义思想照亮创新发展工作。

实施创新驱动 转换发展动能

总书记指出:“我国经济规模很大,但依然大而不强,我国经济增速很快,但依然快而不优。主要依靠资源等要素投入推动经济增长和规模扩张的粗放型发展方式是不可持续的。”

邮储银行成立以来,砥砺奋进谋跨越,厚积薄发谱新篇,资产规模突破9万亿元大关,利润增速在大中型商业银行中名列前茅。但随着我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段,银行“做大规模吃利差”的粗放型发展时代将一去不复返。未来,邮储银行必须向精细化管理要效益,从规模扩张、要素投入的外延式发展,转向质量提升、资源节约的内涵式发展。

要实现上述转变,必须实施创新驱动发展战略。总书记在中央经济工作会议上的讲话指出:“从市场竞争角度看,过去,主要是数量扩张和价格竞争。现在,竞争正逐步转向质量型、差异化为主的竞争,消费者更加注重品质和个性化,竞争必须把握市场潜在需求,通过供给侧改革创新满足需求。”这为银行转换发展动力指明了方向。

邮储银行“十三五”规划纲要中提出把创新驱动作为“六大重点战略”之一,这就需要积极推进体制机制创新、服务创新和产品创新,以创新助推战略转型。

继续深化改革 增添发展活力

总书记倡导的创新,包括理论创新、制度创新、科技创新、文化创新。而改革是推进制度创新的必由之路。总书记指出:“改革是由问题倒逼而产生,又在不断解决问题中得以深化。”我们只有深刻剖析自身不足,以问题为导向,真刀真枪推进改革,才能把制度创新向纵深推进。总书记关于全面深化改革的三点要求,对邮储银行实施改革具有重要指导作用。

第一,增强推进改革的信心和勇气。业务处理流程和部门职能的优化是银行从制度上改革创新的主要抓手。邮储银行这几年持续推进流程和职能优化,取得显著成效。用总书记的话讲,“容易的、皆大欢喜的改革已经完成了,好吃的肉都吃掉了,剩下的都是难啃的硬骨头”。这就要求邮储银行勇闯深水区,以更大的勇气推进改革,“既要敢于突破,又要一步一个脚印、稳扎稳打向前走,确保实现改革的目标任务”。今年,李国华董事长提出要“深化关键领域改革,激发转型发展活力”,并作出全面工作部署,为改革的深入推进绘制了清晰的路线图。广大党员干部应以啃硬骨头、一路作家的精神,为改革举措的落地实施贡献力量。

第二,坚持解放思想,实事求是。“冲破思想观念的障碍、突破利益固化的藩篱,解放思想是首要的。在深化改革问题上,一些思想观念障碍往往不是来自体制外而是来自体制内。”邮储银行在客户体验、综合营销、同互联网企业开展合作等方面,都需要不局限于部门、条线一时的利益,而要从全局、长远的角度,解放思想,跨板块跨部门联动,在合规的前提下,判断风险的实质和大小,突破过去的传统观念,实事求是,面向未来,实现新时代的新突破。

第三,坚持从大局出发考虑问题。“要从全局看问题,首先要看提出的重

大改革措施是否符合全局需要,是否有利于党和国家事业长远发展。”邮储银行作为国有大型商业银行,当下一个时期必须把改革和制度创新的重点目标、重点工作放到打好“三大攻坚战”上来:牢牢守住风险底线,防范、化解重大风险;加大金融精准扶贫力度,支持深度贫困地区脱贫攻坚;发展绿色信贷,助力生态文明建设。

为此,邮储银行2018年工作会议明确提出,要把“管住合规、守住底线、控住风险”作为一切工作的前提和基础;扎实推进零售银行战略落地,将“三农”金融服务打造成服务国家战略、落实零售银行战略的典范,把金融精准扶贫作为支持乡村振兴的重点领域;贯彻绿色发展理念,严把准入关。这些要求都是对中央精神的贯彻落实,作为党员干部,要深刻领会,找准工作重心所在。

打造智慧银行 创新发展模式

总书记指出:“科技是国家强盛之基,创新是民族进步之魂”“信息化和经济全球化相互促进,互联网已经融入社会生活的方方面面,深刻改变了人们的生产和生活方式”。

随着信息化技术蓬勃发展,新服务、新模式、新业态层出不穷。银行客户的行为模式发生深刻变化,银行业运行理

辑和业态正发生颠覆性变革。对此,邮储银行提出大力推进数字化转型,运用互联网、大数据、人工智能等新技术,加强科技对经营管理的支撑能力,打造面向未来的智慧银行,并将智慧银行建设作为转型发展的基本方向,以此达到降成本、提效率、增收的目的,铺就集约化发展新路。

大力发展互联网金融是邮储银行转变发展模式的重要举措。近年来,邮储银行大力发展手机银行,就是要抓住这个互联网金融最重要的获客端口,量质并举,加快发展,打造金融与非金融场景相结合、高使用频率、大用户流量、有邮政金融特色的手机银行,为零售客户提供高效、便捷的互联网金融服务,积极创造产业金融服务新模式。

习近平总书记主持召开中央财经领导小组第七次会议时强调:“创新驱动实质上是人才驱动。为了加快形成一支规模宏大、富有创新精神、敢于承担风险的创新型人才队伍,要重点在用好、吸引、培养上下工夫。”银行要想跨越式推进信息化建设,人才是第一位的保障。邮储银行应按照总书记讲话精神,从体制机制上破解科技人才短缺问题,加大专业人才培养力度,科学制定中高端专业人才培养、引进规划,努力造就一支高水平的科技人才队伍。



□张宁

在从事金融转型工作的过程中,笔者一直在思考一个问题:金融转型到底要转什么?通过半年多的转型实践,笔者认为,金融转型工作重点是转变思想、转变作风和认清大方向,这是保证邮政金融转型工作成功的关键所在。

首重转思想

要从传统思维向开拓进取思维转型。在当前银行业发展竞争日益激烈的环境下,坐等客户上门、业务自然发展的时代将一去不复返。我们必须清醒地认识到,只有不断进取,提升业务综合水平,才能在竞争中立于不败之地。无论是网点还是个人,如果不加强学习,不能与时俱进、开拓创新,注定将被时代淘汰。

要从提升产能向提升客户转型。许多网点在发展过程中存在一个思想误区,就是一切以业绩为主导,天天盯着指标数据,业绩提升了喜笑颜开,业绩下降了垂头丧气。在分析工作的时候,也是重点就具体业务而谈业务,却忽略了最重要的一个关键点——客户才是决定业绩的根本。如今的市场发展,拼的是客户资源,谁能将客户牢牢抓住,谁就是最后的胜利者,一切业绩都是依靠客户创造出来的。

因此,服务、维护好客户才是转型发展的重心。必须以客户为中心,做到真正了解客户需求,加强对客户的日常关爱和维护,让客户充分信赖我们的企业和员工。客户数量提升了,我们的业绩自然也就提升了。

从单兵作战向团队协作转型。在与网点负责人日常沟通交流中,笔者发现这样一个现象:网点负责人经验丰富,业务能力、营销能力都非常强,工作也很细致,但网点其他人员的工作能力较弱,负责人安排什么做什么,没有主动意识,业务不明白问支局长,客户搞不定找支局长,产能上不去找领导,支局大大小小的事务几乎都是支局长一个人在抓。虽然依靠网点负责人个人突出的工作能力,网点业绩很好,但长此以往,负责人无论身体还是精力都会撑不住。同时,一旦负责人轮岗,将导致网点业务瘫痪。这是不少基层网点存在的普遍问题。负责人自己能干,但不会带队伍,不懂传帮带,不能有效发挥团队的优势。对此,网点负责人必须转变思想,从依靠个人能力向发挥团队能力转变,根据每个人的优势合理安排工作。网点负责人的责任不仅是完成网点指标,更需要带领好整支队伍。

其次转作风

金融转型工作的核心是精细化管理,但部分网点负责人管理方法粗放,达不到系统化、精细化。对此,网点负责人必须从自身做起,进行精细化管理转型,外到网点定位、功能分区、氛围营造的精细化管理,内到人员配置、岗位联动、客户维护、日常事务、绩效考核的精细化管理。只有扎扎实实地将网点工作做深、做实、做细,才能实现业务健康、持续、有效发展。

“没有调查就没有发言权”,从事金融转型工作,不能仅依靠书本上的知识,满足于对他人的工作经验照搬照抄,而应多去网点,同网点人员和客户深入交流,进行实地调查,真正了解网点和客户的需求。要从理想主义向实际调查型转变,多对照、研究理论的东西与基层的实际能否结合,如果无法结合,就要根据实际情况及时修改,确保制定的文件要求和相关制度实用、有效,为基层排忧解难、做好帮扶支撑。

认清大方向

随着互联网金融的兴起和大数据时代的到来,商业银行面临着支付脱媒、融资脱媒、信息脱媒等多种挑战,但同时也为商业银行的转型发展提供了方向和机遇。借助新兴的互联网金融发展模式,商业银行不断进行“银行+互联网”的探索和创新,发挥自身资金雄厚、风控完善、信誉度高等优势,从流程、数据、平台和产品等层面系统推进信息化建设,从而构建面向未来的、可持续发展的新模式。

邮政金融转型也要在业务互联网化上加大力度,运用自身优势,借互联网平台促进自身的转型发展。这是保证转型成功的重要内容之一。为此,邮政金融要从四个方面发力:一是银行业务在新兴媒体投放,二是银行业务与电子商务结合,三是为个人业务提供定制化服务,四是中间业务实行网络营销。

金融转型工作不会一蹴而就,需要长期的不断探索和完善。当前,邮政金融转型工作正在深入进行,要想让转型精髓深入每位员工头脑中,各级邮政企业还需要持之以恒,认清问题所在。

营销方式应因时而变

□刘建辉

目前,各地跨年旺季营销和新年“开门红”活动已基本结束,资金市场流动发生明显变化,客户在金融需求方面出现逆转势头,资金流向由春节前后的大量存进向大量取出转变。对此,笔者认为,各级邮政企业应顺势而为、因时而变,及时调整营销思路,制定切实可行的营销措施,有的放矢地开展客户营销,确保旺季过后金融业务淡季不淡。

各级邮政企业要针对旺季过后客户资金需求量增大,各网点存款数额小、取款数额多等新情况,主动采取应对措施,认真总结旺季营销的成功经验,借助旺季营销中通过走访维护客户的预约成果,进一步加强与客户的感情联络,跟踪掌握客户资金动向,制定存量客户资金转存和增量资金拓展目标,发挥邮政储蓄大额存单、协议存款、日日升理财、中邮保险等低风险、高收益产品的市场号召力,加大对老年市场、校园市场和商铺门店业主营销力度,不断拓展基础客户群;加强与当地政府、财政、村组联系,抓住地方招商引资、征地、拆迁项目等重点资金客户,确保重点项目资金回流。

各级邮政企业要围绕网点淡季客户量、业务量减少态势,对网点实行动态管理,合理调整服务窗口,充实柜台人员到低柜、超级柜台、自助柜员机和大堂进行业务宣传引导,提升厅堂服务功能,挤出人员、时间和精力直接面向市场、客户,抽派人员成立专业营销队伍进市场、小区和企事业单位,有针对性地开展分层营销、上门营销、个性营销,扩大金融产品市场覆盖率。

各网点还要以跨年度竞赛和“开门红”成果为基础,抓住春季开学季、企业生产、贷款回笼、春耕备耕有利时机,在做大做强基础业务的同时,把营销重点放在金融主打产品上,通过市场调研分析、晨夕会、周例会等,强化过程管控,推行县市公司班子、业务主管部门指导帮扶机制,利用企业管理信息平台,全面推行每日晒单,企业金融QQ群、微信等公示发展动态,促进金融业务健康有序发展。

构建邮储银行贸易金融新体系

□董晓羽

党的十九大报告提出“深化金融体制改革,增强金融服务实体经济能力”,2017年12月中央经济工作会议要求继续深化供给侧结构性改革,落实一切有效措施推进“三去一降一补”,把发展经济的着力点放在实体经济上。

我国贸易金融业务产生以来,立足真实贸易服务,十多年来其内涵和外延得到了不断丰富和发展。笔者认为,在当前贸易金融全球化、结构化和数字化的发展趋势下,邮储银行应以金融科技为核心,探索构建贸易金融新体系,进一步助力国家重大战略实施和实体经济发展。

贸易金融的实体特征

贸易背景的真实性是贸易金融的本源,更是贸易金融的“生命线”。贸易金融的国际结算、贸易融资以及跨境投融资等业务,均建立在对企业每一笔交易背景真实性审核的基础上,通过对商业单据或第三方平台等多渠道信息数据的交叉验证,实现对每一笔交易的还原,从而确保银行资金流向真实的交易对手,切实服务实体经济。

在贸易金融近十多年的快速发展中,出现了很多服务实体经济的新产品和新模式:供应链从1+N模式发展到N+1+N,到在线供应链的广泛发展,再到与物联网的对接;从国际结算发展到跨境资金池,与跨境电商、第三方支付的平台联通;从传统贸易融资延伸到跨境投融资、银企之间区块链联盟模式;单一的结售汇业务拓展到远掉期、期权等规避汇率利率风险的对冲工具组合,等等。

可以说,贸易金融始终走在金融创新服务实体经济的前沿,特别是在“人民币国际化”“一带一路”“中国制造2025”和“自由贸易试验区”等国家战略中,贸易金融作为商业银行对外金融服务的主体金融功能,持续为贸易、制造、交通、物流等重要产业提供灵活多样的融资服务,在助推国家战略落地过程中发挥了积极、重要的作用。在这方面,邮储银行同样也取得了明显的成效。

邮储银行的贸易金融

从邮储银行贸易金融业务看,其主

要围绕企业国内生产、经营、贸易以及跨境交易提供一系列综合金融服务,涵盖国际结算、贸易融资、跨境投融资、供应链、保理、国内证、跨境资金管理、汇兑及衍生品八大业务领域的系列产品。

在支持国家“一带一路”倡议方面,邮储银行大力发挥资金优势,在“一带一路”沿线交通基础设施建设中发挥国有大型商业银行的责任担当,制定了服务“一带一路”建设发展规划和规划实施意见,推出了跨境银团、买方信贷、跨境专项贷款、国际保理等一系列服务“一带一路”的跨境融资产品,并为“一带一路”项目的营销推动和审查审批进行快捷、高效的安排。2017年,邮储银行发放阿曼主权贷款3亿美元,同时对“一带一路”沿线国家重点推进的多个重大项目提供金融支持,涉及交通、建筑、电力等基础设施建设项目。

邮储银行积极开展跨境金融创新,支持中国企业“走出去”。邮储银行的贸易金融业务可为企业提供结算、融资、利率汇率避险等全流程金融服务,包括为企业提供银团贷款、项目贷款、出口信贷、境外发债担保、外债意愿结汇、出口保理等产品;针对企业境外直接投资,提供从前期的政策咨询、交易对手评估、海外税收政策咨询,到交易过程中资本金购汇、支付等全流程的金融服务;根据部分企业对外投资金额大、期限长、结构复杂的特点,还匹配了远期结售汇、利率/汇率掉期、期权等资金交易产品,有效规避企业资金风险。邮储银行2017年为国内某集团公司收购德国高端制造企业提供了3亿欧元的银团贷款服务;为西部高速公路建设提供了4亿多美元的海外融资方案,方案中为企业提供了“担保+融资+资金回流+掉期汇率避险”的综合金融安排。

围绕企业生产经营过程中产生的应收、预付、存货等问题,邮储银行研发创新了供应链服务模式,在减少存货、扩大销售、加快资金周转、降低企业成本等方面对实体经济的发展提供了有力支持。其主要体现在以下几个方面。

贸易融资周期与企业贸易周期匹配,融资款随着货款的回笼即结清,具备自偿性,既避免企业信贷资金闲置,降低了企业融资成本,也防止信贷资金

挪作投机用途。

通过供应链业务,以核心企业信用担保作为风险分担,提高了上下游中小企业的信用增级,解决了上下游中小企业融资难、融资贵的问题。

邮储银行供应链融资服务,融合商流、物流、资金流和信息流于一体,为核心企业及上下游企业提供包括采购、支付、融资等服务的供应链金融产品,先后服务于建筑、钢铁、汽车等大型生产性企业。其中,与制造业和建筑行业大型国有企业合作的“云链”线上供应链融资业务,针对单笔融资金额小、融资模式同质等特点优化融资业务流程,切实解决上下游小微企业的融资困难。

目前,邮储银行线上供应链融资累计放款额超过70亿元,服务中小企业超过1000户,并在中国保理年会组织的“2017年中国保理行业标兵大奖”评选中获得“最佳保理品牌案例奖”。

邮储银行主动构建自贸账户体系,搭建境内外互联互通平台。中国(上海)自由贸易试验区挂牌以来,邮储银行有效跟踪上海自由贸易试验区各项改革措施,积极推动自贸区系统建设,自贸区分账核算业务系统通过人行上海总部验收;立足自由贸易账户,服务区内、区外和境外客户,提供离岸、在岸两个市场金融资源和金融要素的服务体系,目前已搭建起包括账户管理、支付结算、结售汇、贸易融资、现金管理、投融资等在内的全架构产品体系。

突出以金融科技为核心

鉴于贸易金融在服务实体经济和国家战略方面具有特殊的重要作用,笔者认为,邮储银行应及时总结自身的贸易金融实践经验,加快构建以金融科技为核心的贸易金融新体系,让科技赋能贸易金融服务。

科技是第一生产力。邮储银行要加大贸易金融的科技创新力度,深入打造一站式跨境收付款、智慧外汇网银等渠道和第三方支付平台、电商综合金融服务平台、区域性行业性交易平台等智慧贸易金融服务渠道;以在线供应链为基础,不断丰富电子保理、快流程保理等线上融资模式服务产业链金融需求;依托自身业务特长以及邮政集团产业融合优势,以贸易金融资产流转和动产质押