

打造民间融资“椒江模式”

——浙江台州市椒江区民融改革纪实

□ 徐 军 翟思德

众所周知,大企业强国,小企业富民。近年来,党中央、国务院高度重视中小企业发展,出台一系列重大方针政策,不断改善中小企业发展的外部环境。

多年来,融资难、融资贵一直是制约小微企业发展的“顽疾”,已成为全国的普遍问题,而分散在民间的“闲钱”虽然很多,但苦于投资渠道狭窄、风险大等原因,并没有充分发挥作用。

浙江省台州市椒江区以国家七部委联合下发的《浙江省台州市小微企业金融服务改革创新试验区总体方案》,以及浙江省委、省政府出台的《关于加快金融改革发展的若干意见》为契机,不断改善营商环境和金融生态,在多年的探索实践中,椒江区民间融资服务中心实现了四大突破:组建上有突破,形成机制灵活;融资上有突破,服务企业发展;风控上有突破,注重闭环监管;让利上有突破,提高财产收入,打造出民间融资“椒江模式”。

建民融桥梁 助力中小民企

作为椒江人,从事金融工作20多年的胡华杰,一直想为台州民间金融的改革探索做点事情。在得知省里将鼓励设立民间融资管理创新试点的消息后,经过深思熟虑,毅然辞去银行高薪工作,致力民间金融改革事业。

“多年来,我们始终坚持创业初心,累计为1.08万户小微企业匹配资金达50亿元,为广大出借客户增加财产性收益3.96亿元。”在全省地方金融组织高质量发展大会上,

椒江区民间融资服务中心的领头人胡华杰在大会上作先进典型发言,其经验做法更是成为台州乃至浙江的典范,吸引各地的监管部门和相关企业前来学习借鉴。

台州是我国民营经济的发祥地,民间资金非常雄厚。如何在二者之间搭建一座桥梁,一直是以胡华杰为代表的椒江人在思考的问题,也是他们努力为之奋斗的事业。

结合台州市小微金改不断深化的实际情况,椒江区积极推进本地金融体制改革,于2013年12月成立了民间融资服务中心(以下简称“中心”),胡华杰为中心负责人,主要为当地民间融资提供撮合配对服务,为小微企业和民间资金之间搭建桥梁、精准对接。

据了解,中心属于地方金融组织,是台州市地方金融联合会民融行业委员会召集人。胡华杰带领中心一路风雨兼程,中心营销人员以“最多跑一次”的态度服务借款客户。经过多年的发展,从无到有,从有到精,已成为台州民融行业龙头企业和省内民融行业知名企业,并形成了民间融资“椒江模式”。

2020年1月~4月,中心累计向341家受疫情影响的小微企业发放贷款1.53亿元。截至2021年9月30日,中心已累计为7636家小微企业匹配资金38.27亿元。目前,中心借款月综合费率平均为11.21‰,与成立之初的13.5‰有明显下降,比城市商业银行月息(11‰~12.6‰)的小额贷款及月息15‰的信用卡取现业务低,更低于小贷公司和私人借款的利息。这为解决台州市企业融资贵问题提供了一条新的路径。同时开展房产二抵业务,解决了小微企业及个体工商

户在融资过程中的担保难问题,有效盘活了存量资产。

推进“三项改革” 打造服务样板

中心围绕“我为企业解难题”专题实践要求,科学谋划、精准发力,推出多项便民利民惠企举措,奋力书写“为民办实事”满意答卷,推进党史学习教育成果转化,将“三个服务”和“共同富裕”紧密结合起来。

全环节“普惠金融”,立足共同富裕“新起点”。中心通过开展党史学习教育,加强凝聚力建设,增强员工风险防控意识,实现金融监管部门零投诉。为出借客户提供理财增值收益,让群众充分享受到金融改革的红利。这也是金融领域在共同富裕建设的一个亮点。截至2021年6月,出借结息合计1.65亿元。同时,主动为小微企业减费减息,创新零还本续贷,帮扶小微企业渡过难关。

全方位推进“三项改革”,提升服务民企“新高度”。一是立足“最多跑一次”,建立便民服务窗口。经过台州市自然资源和规划局前后4次上门考察调研,2019年8月2日,台州市不动产抵押延伸项目进驻该中心,成为全省首家可办理不动产抵押登记的地方金融组织。该中心在台州市、椒江区人民政府行政服务中心均设有便民服务窗口。二是推行“客户为中心”,精简贷款申报材料。将申请贷款材料分为必要材料和非必要材料,经统筹协调,2020年1月~6月,累计取消《现场走访记录表》《客户申请表》等材料8件。三是聚焦“服务如何优”,开辟快速审批通道。整合借款环节和数据信息,以“数据跑”代替“客户

跑”,从业务受理到借款调查、合同填写、放款到户,全流程优化服务,开辟快速融资通道,最快可在1.5个工作日完成借款发放,借款平均发放时间为2.5天。

实施“三化建设” 打造管理样板

一是推进信息化建设,保障信息数据安全。建立数据信息中心,划分10大类20项工作,制定操作手册,明确职能和分工,专人专岗负责微信公众号等新媒体平台运营推广工作。同时,对所有网络、硬件进行升级更新,严格业务操作系统、财务操作系统和集团账户管理系统的权限管理。开业至今,实现信息数据零泄露。

二是推进社区化建设,完善基层服务体系。按村、社区划分进行网格化营销管理并纳入考核,针对性地开展宣传和营销活动,通过报纸、电视台、广告牌、LED显示屏、宣传折页等强化对外形象宣传。2020年1月~6月,中心累计匹配撮合资金2.47亿元、546笔,户均45万元。其中,个体工商户占48%,小微企业占31%，“三农”经济占16%,三者占比达95%。

三是推进模型化建设,提升标准工作水平。中心建立成熟的业务办理流程,实现电子化审批流程,建立电子档案管理系统、电子印章系统和沃云系统。部门职责明确,落实到人,各司其职,高效推进工作,实现当地行业标准立项,目前已实现98%标准化管理。

紧扣“三个思路” 打造风控样板

中心借鉴优秀银行的先进做

法,采取营销与审批分离的管理模式,即营销部门负责业务拓展,风控部门负责调查、审批。这样就规避了客户经理既是“运动员”又是“裁判员”的弊端,从源头上降低人为因素的风险。

一是深挖“风险点”,防范舆情风险。中心设立党组织和工会,加强凝聚力建设,塑造企业文化,引导和监督企业遵法守法,诚实守信。建立监测队伍,制定舆情风险防范预案和奖惩制度,设定客服热线和接线员岗位,建立客户投诉处理工作机制,实现金融监管部门零投诉。

二是筑牢“防火墙”,防范操作风险。中心建立工作备忘录、会议纪要和工作联系单制度,严格实行劳动合同、信贷档案和财务档案专柜保管。对每个岗位及流程环节均进行风险等级划分和防范措施,从高低到低划分3大类162项风险等级。实行营销与审贷分离,专设稽核中心,强化对整个业务流程的督查。截至2020年6月,逾期率为1.03%,累计不良贷款率控制在0.8%以内,低于同业平均水平。

三是戴紧“紧箍咒”,防范道德风险。中心建立员工入职征信审查制度,通过培训、讲座等方式,做到“月月有培训,周周有课堂”,增强员工道德风险防控意识。建立三令一档案,根据每个岗位属性全部员工签订《中心十大禁令》,中层干部签订《保密协议》,领导层签订《竞业限制》,建立全体员工的《金融从业人员诚信档案》。

同时,中心还形成倒逼效应,区域内的民间私人借款的平均月息从高于20‰降至16‰左右,从而打击了高利贷、“地下钱庄”等不法现象,有效防范了金融风险。

人工智能驱动智能化转型 支撑中小企业迈向“专精特新”

在今年全国两会期间,支持中小企业可持续发展、着力培养“专精特新”企业成为热点话题。中小企业是国民经济的重要组成部分,是稳增长、惠民生、保就业、防风险、促改革的重要载体。目前,我国的中小企业超过4000万家,占据了我国50%以上的税收,贡献了60%以上的GDP,支撑了70%以上的技术创新,承担了80%以上的劳动力就业。

尽管从数据来看,中小企业是国民经济和社会发展的主体,但仍然面临着各行各业的经营困局。尤其是在疫情之后,市场环境对中小企业来说更加严峻。

由于大多数中小企业经营范围单一、目标市场不多元,一旦出现“黑天鹅”事件或经济冲击等情况,中小企业则很难较好地抵御危机,且危机过后又需要很长时间的调整恢复。从国家统计局调查的企业景气指数来看,大型企业的景气指数均好于中小企业,且当遭遇外部经济冲击时,中小企业景气指数会迅速下跌。

随着以人工智能、大数据、云计算等新兴技术快速发展,数字化、智能化转型已成为企业关注的热点,智能化技术的加速普及也为抗风险能力较为薄弱的中小企业创造了难得的发展机遇。此前有调查显示,虽然中小企业的营收、利润相较于大型企业处于较低水平,但对数字化、智能化转型态度与意愿抱有极大的热情,并赋予积极行动。

从片面到全面,重塑智能化转型概念

从信息化到互联网化,再到移动互联网化,企业在过去每个转型阶段都面临着巨大挑战,也获得了一定程度上的业务腾飞。在移动互联网之后的数字化、智能化阶段,企业也开始尝试用各种方式,比如,

5G、人工智能、大数据、区块链、数据中台等,以适应新环境变化,朝着下一个价值高点迈进。

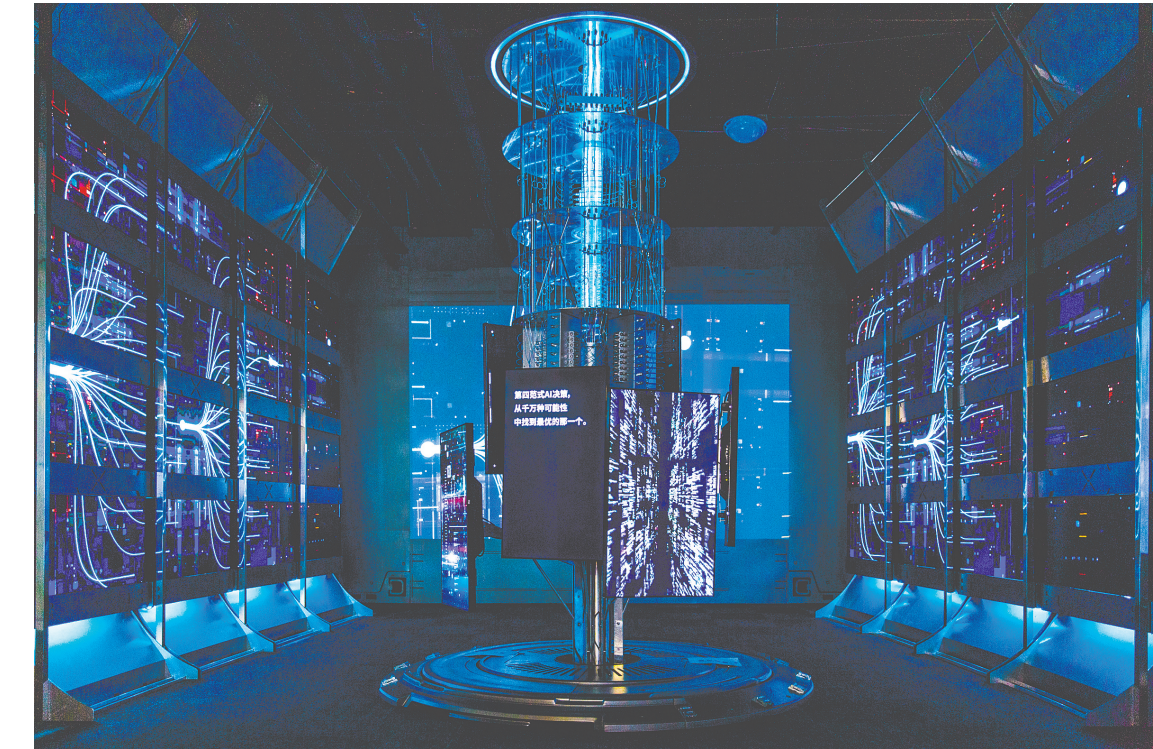
成功的企业转型不只是技术概念的落地或是场景的线性提升,而是业务指数型增长,是企业经营的质变飞跃。推进智能化转型最主要工具就是人工智能。以人工智能为底层技术、数据驱动的方式,作出更科学、精细的AI决策,能够帮助企业形成商业模式的创新变革,实现经营的质变。

消费互联网巨头就经历了质变的过程,在此过程中逐渐形成平台优势。内容分发是消费互联网的关键业务场景之一,传统的分发方式受限于人工编辑,互联网企业率先应用了机器规则驱动的AI决策后,分发能力和效率大幅提升,成本快速降低。当最终边际成本下降为0的临界点时,用固定的成本能够获得用户规模的指数级增长,便达到了经营质变。

产业互联网领域,高水平的人才给企业创造了价值,但人才稀缺及高成本同样制约着企业的发展。某房地产中介企业开创了房产经纪人网络,并通过AI工具和数据的赋能降低从业者的门槛,当从业者门槛降低到一个临界值时,让企业增长不再受制于人力与成本,从而实现经营的质变。

从底层到顶层,贯彻智能化转型新方法

中小企业在转型过程中,往往会存在一些问题。例如,在业务方面,缺乏顶层设计,缺乏思想领导和战略规划;容易陷入重硬件轻软件、重局部轻整体的误区;关注技术单点优化,轻视整体价值提升,导致智能化对企业业务模式转型推动作用没有充分发挥。在技术方面,企业基础数据和软件应用没有实现业务



第四范式AI决策空间

的集成和打通,智能化场景碎片化严重。

其原因在于企业缺乏好的智能化转型落地方法论,这种“东拼西凑”的方式也让企业并未真正感知到转型带来的收益,还会陷入各种困局,导致转型推进过程缓慢或停滞。

智能化转型不是一个以系统落地固化流程为目标的项目,而是一种持续经营的业务实践。企业在智能化转型时,需要结合自身实际需求发展,形成整体的顶层规划,避免后续系统建设处于散漫无序、无法融合的状态。

第四范式(北京)技术有限公司在服务众多企业智能化转型的实践中发现,企业的转型要先从企业战略的数字化开始,设立围绕企业核心竞争力的北极星指标,例如,一些银行将“用户平均资产”设

为北极星指标、餐饮企业将“提升坪效”或者“提升线上收入”设为北极星指标。一旦设立北极星指标,意味着企业也形成了上下一致的统一目标,企业的研发、服务、销售、供应链、生产等部门可以围绕这一指标的优化不断提出自己的实验想法,并在平台工具上进行试点实验,并借助AI决策的力量持续优化指标,实现快速的迭代创新,最终实现经营的质变。

从零散到聚力,打造智能化转型得力工具

在智能化转型中,还有一个不可忽视的因素便是转型成本。中小企业的营收能力相较于大型企业偏弱,初始投入成本大。现有技术水平难以满足需求、智能化人才缺失等普遍问题均会带来成本的增加。

在实际的转型过程中,应用、数

据、算力成为企业必不可少的三要素。因此,中小企业找到适合自己转型工具至关重要。在智能化人才缺失的情况下,低门槛的数字化平台可以让更多企业人员完成既定目标,并应尽可能地覆盖智能化转型所需的能力。

转型对于中小企业的根本意义,就是在“黑天鹅”和“灰犀牛”每天都可能到来的变化环境中,保持并巩固自己的核心竞争力。因此,中小企业不仅要想清楚从哪里出发,还要想清楚往哪里去,对战略目标、落地路径、组织机制、数字化工具都要有系统认知。无论出于纾困需要,还是出于发展考虑,都需要依托AI、大数据等新兴技术将企业武装起来,支撑业务可持续发展,更好地走向“专精特新”发展道路。

(文图均由第四范式(北京)技术有限公司提供)

声音

让阅读成为企业新生产力

□ 王 珊

今年全国两会《政府工作报告》提出,“繁荣新闻出版、广播影视、文学艺术、哲学社会科学和档案等事业,深入推进全民阅读”。至此,“全民阅读”连续九年写入《政府工作报告》。

在推进全民阅读的进程中,企业一直扮演着重要的角色。据不完全统计,全国有近8亿人分布在大大小小的企业中,全国设有员工阅览室、职工书屋、阅读空间、读书会的企业逾14万家。在全社会,由员工阅读带动家庭阅读、社会阅读,正发挥着越来越重要的作用。如何在新形势下深入推进企业阅读,把推广全员阅读向纵深化方向发展,由号召、倡导、发动式转向精细化每一位员工的阅读习惯,让阅读成为员工共同的行为标签、行为模式,对企业、对家庭、对社会产生更大的示范和引领作用,这也是当今企业界需要深入探讨和深入实践的新课题。

深入推进企业阅读,需企业领导者站在企业文化战略高度上推动

企业在全员阅读推广中,有三个普遍的难点:一是员工没时间读书;二是企业不知道选什么书给员工读;三是难以坚持企业共读和员工个人阅读。

阅读是一种生活方式,个人阅读需要长期习惯的养成。群体阅读更是需要长期培养,需要营造群体阅读氛围。解决这三大难点,引导员工把阅读这个可有可无的“私事”变成群体阅读生活,变成全员一致的行为方式,这是一个系统工程。

尽可能多地给员工创造舒适宽松的阅读条件和环境;推荐适合各层级、各岗位员工的好书共读,做好企业阅读书单;利用云书房、云空间,丰富视听类阅读产品,方便员工阅读,这些对策都是非常必要也是奏效的,但这些都还是解决难点的关键。最关键的是领导层对员工阅读的重视程度,这就取决于他们对企业阅读价值的理解、对全员阅读收效的正确评估。

企业领导者如果重视企业阅读,就不是简单地以响应国家号召、上级的倡议为出发点,不会以完成任务的心态来对待员工阅读。而是会确定专人、专业机构、专项资金、专门的阅读空间,积极引导、带动和影响员工,把坚持阅读变成全员共同的行为方式。

深入推进企业阅读,需在企业内部建立健全完善的阅读机制

企业领导者的重视和扶持是深入推进企业阅读的首要条件。但长期落地、可持续发展,还需要有健全的体系、完善的机制。最好的抓手就是建立企业读书会。通过企业读书会这个共读平台,直接影响带动每个员工的阅读热情。

企业读书会,是企业阅读的共享共通共汇平台。通过企业读书会,制定适合本企业阅读的计划、阅读方式,组织阅读活动,精选阅读产品,提供阅读服务;通过企业读书会,形成企业阅读骨干和核心力量、专业人才,来组织运行员工阅读;通过企业读书会,整理形成一套成熟的阅读经验,不仅带动了员工,还会影响员工周围的亲朋好友,带动全社会的群体阅读。

深入推进企业阅读,需社会阅读生态链赋能

阅读习惯不是靠短时间内养成的,通过日积月累的阅读活动及时地宣传报道,有利于持续营造浓厚的企业阅读氛围。尤其是通过企业公众号、视频号、抖音等一些传播快的新媒体渠道做宣传,可以更好地放大阅读活动效应,既是对企业文化的加持,也是对企业产品、服务的品牌价值加持。

深入推进企业阅读,需要企业领导者有战略高度的重视,需要有健全的运行机制,也需要社会阅读生态链的赋能。围绕企业阅读,近年来,社会上涌现出不少相关的阅读产品和服务,新时期、新形势下,这些社会力量同样需要对企业阅读做深耕。本着打造企业阅读力就是打造企业学习力、提升企业核心竞争力的精准定位,去设计、提供企业阅读产品和服务,会大大助力企业阅读。这也是全面深入推进企业阅读进程中不可忽视的社会力量。

(作者系中国企业文化促进会阅读专委会主任)