

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.05.11.04

新时代县域邮政金融高质量发展的对策研究

史喆文¹, 张抒²

(1. 中国邮政储蓄银行黑龙江省分行, 黑龙江 哈尔滨 150006;
2. 哈尔滨银行股份有限公司, 黑龙江 哈尔滨 150001)

摘 要: 中国邮政是服务“三农”的行业“国家队”。县域邮政金融服务是推进“三农”工作、实现精准扶贫的主战场。文章以黑龙江为例, 研究了县域邮政金融业务的发展优势, 分析了县域邮政金融发展中存在的问题, 提出了县域邮政金融业务高质量发展的对策。

关键词: 县域; 邮政金融; 乡村振兴; 科技赋能
中图分类号: F61 **文献标识码:** A

随着乡村振兴、普惠金融等政策措施的落地, 县域经济已成为国民经济发展中最重要的一环。县域邮政金融服务是中国邮政推进“三农”工作、实现精准扶贫、全面建成行业“国家队”的主战场。邮政金融的市场优势在县域, 竞争优势在县域, 今后的发展潜力也在县域, 因此, 中国邮政必须高度重视县域邮政金融发展工作。

1 县域邮政金融业务高质量发展的优势

1.1 贯彻乡村振兴战略, 利用好千载难逢的历史机遇

各级邮政企业把加快发展县域金融作为重点工作, 加大扶持县域发展力度, 使县域邮政金融进入快速发展期。下文部分数据以黑龙江省为例分析研究: 目前全省县域邮政金融收入占全省的总比重达到 53%。全省共有 71 个县(市), 其中县级市 21 个, 县域面积 37.8 万平方公里, 占全省总面积的 83.3%; 县域人口 2 380.3 万人, 占全省总人口

的 62.4%。各县(市)邮政依托资源和地缘优势, 因地制宜, 解放思想, 扎实工作, 使县域邮政金融有了长足发展。

乡村振兴战略是新时代做好“三农”工作的新旗帜和总抓手, 是非常难得的历史机遇。一方面, 黑龙江农业发展具有经营规模大、农业机械化水平高的优势, 但也存在农业社会化服务体系不健全、农业农村改革滞后、生产成本待优化、农民收入水平低、整体竞争力弱等问题。另一方面, 邮政金融具有点多面广、多年服务“三农”的特色优势和资源禀赋, 多年来依托农村网络为服务“三农”做了大量工作, 发挥了不可替代的作用。党和国家领导人曾多次对中国邮政在服务“三农”方面的工作予以肯定。历年的中央一号文件多次提到中国邮政, 2021 年中央一号文件对邮政服务乡村发展提出了更高要求。邮政金融要积极响应中央号召, 以更高的政治站位、更大的发展格局, 高质量服务乡村振兴发展。

作者简介: 史喆文(1985~), 男, 山东青岛人, 硕士, 高级工程师, 主要从事金融企业架构、信息安全和电子渠道研究; 张抒(1986~), 女, 辽宁沈阳人, 硕士, 经济师, 主要从事金融企业电子渠道、业务平台研究。

收稿日期: 2021-05-11

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

1.2 聚焦农业发展，把握好瞬息万变的市场契机

随着城市消费市场竞争日趋激烈，农村市场正在成为新的“蓝海”。与此同时，国家实施乡村振兴战略，将会为我国农业农村发展注入强大动力，逐步释放农村地区消费潜力，推动农村消费能力扩容升级。黑龙江省农业资源丰富，自然条件优越，综合生产能力较强，不仅是全国重要的商品粮基地，同时也是水稻、玉米、大豆等农作物主产区，粮食产量始终位于全国前列。2019年，哈尔滨市县域第二产业实现增加值146.1亿元，同比增长19.6%，高于全市第二产业增加值增速5.6个百分点，对县域生产总值增长的贡献率达到45.0%，拉动县域经济增长5.8个百分点。服务业持续稳定发展。2020年上半年，县域第三产业实现增加值239.7亿元，同比增长10.8%，对县域生产总值增长的贡献率达到44.7%，拉动县域经济增长5.8个百分点。县域经济的快速发展，给金融市场资金带来较大增幅，也为邮政金融的发展提供了契机。

1.3 优化经营结构，配置好充满生机的协同优势

一方面，要始终将农村作为发展根基，经过多年深耕，邮政农村服务触角不断下沉、服务能力持续增强，积蓄了大量资源。另一方面，近年来邮政业务结构不断优化，走出了一条金融与邮务相互带动协同发展、资源优化配置的新路子。因此，要发挥长期服务“三农”的邮政优势，协同邮政电商物流、传媒、渠道等优势资源，进一步加大在普惠金融、精准扶贫等领域的投入和服务力度，以“邮政金融服务保障乡村民生、打造农村金融服务平台、推动农村产业现代化、助力培育乡村新动能、精准扶贫提升农民获得感”为抓手，打造邮政金融与邮政企业协同服务发展的特色模式和长效机制，提升普惠金融、精准扶贫的服务水平。

2 县域邮政金融业务发展面临的问题

县域邮政金融在取得较快发展的同时，也面临一些实际困难和问题，这些深层次的矛盾和障碍不容忽视，需要引起高度重视，尽快解决。

2.1 县域市场格局快速变化，竞争日趋严峻

在“互联网+”、经济双循环、消费结构升级等宏观战略引导下，落后于城市经济且尚未完全进入“后工业”阶段的县域经济将进一步提速转型，

加快由要素支撑向创新驱动转型，城镇化的加快发展、城乡居民消费需求的持续增长等都将强力推动县域成为优化全省经济结构、提振经济景气的潜力点和主阵地。

长期以来，因成本等要素所致，县域特别是县域以下市场，一直是邮政金融与农村商业银行平分天下的格局，产品缺乏差异化，人情因素和中国邮政这块金字招牌往往是客户选择产品和银行的主要依据。但是近年来，一些地方性商业银行在完成城市和县城布局后，进一步向乡镇延伸，通过合并和收购农村商业银行的方式布点抢额，利用多元化产品和优惠定价，蚕食邮政客户，造成邮政发展客户难、揽储难，客户年龄偏大，客群结构相对单一。同时，其他大型国有银行正在重塑农村地区的金融生态，如建行的“裕农通”、农行的“惠农通”等金融服务平台，这些平台通过代理的方式开办在村口、开办在商户，布局灵活机动，正在取代邮政遍布城乡的网点优势，利用其品牌和价格优势冲击邮政农村市场。

2.2 发展基础不牢，服务成本居高不下

在县域及以下地区，邮政金融业务存在企业机制僵化、设施落后、人员素质和待遇有待提升等问题。在企业内部，邮政代理金融网点和邮储银行网点相比不仅硬件设施相差甚远，规范服务也存在差距，无法有效发挥自营+代理的独特优势。二者在服务理念和服务模式上尚未完成由“坐贾”向“行商”的转变，依然固守传统的银行服务模式，产品的创新和服务模式的选择无法有效获客。农村地区成本高的低端客户保持稳定，储蓄余额中居民多、商户少。收入结构存在风险，严重依赖息差。

在服务设施设备供给方面，网点的设备迭代更新频次及采购品牌缺乏一贯性，柜面及自助设备硬件标准化程度不高。自助设备机具不到位，维护维修不及时，不同品牌的设备系统不兼容，提升了备品备件的库存要求以及对基层维护人员的技术要求，间接提高了服务成本，影响了产品竞争力。

2.3 数字化转型不足，生态金融布局滞后

当前整个邮政企业正在经历大变革，特别是从2017年开始，互联网经济已经形成规模，呈现出爆炸性增长的趋势。而邮政金融在经历了多年的快速增长后，增速开始放缓，进入了一个大的调整

期。互联网时代,邮政引以为傲遍布城乡的网点和渠道优势,正在被互联网+大数据的批量获客、精准营销所代替。

邮政金融自身科技实力不强,自成立银行以来,大部分科技资源倾斜在业务系统的开发和功能补充方面,对于数据的统筹与运用,尚未形成应用,对于资金流向、客户特征掌握不充分,无法在运营方面实现网点、客流和营销的数字化和可视化。

缺乏矩阵化、综合化金融生态布局,使得邮政金融业务在产业金融、消费金融生态圈构建方面竞争乏力。过去无论是线上还是线下,邮政渠道均为低频使用场景,活性及黏性都相对较低。开放银行、对外数字金融服务起步较晚,尚未形成诸如建行“智慧城市”、招行“薪福通”等拳头产品。场景化构建与客户需求不相符,客户体验度一般。

3 新时代县域邮政金融实施高质量发展的策略

新时代促进县域邮政金融高质量发展的基本思路:以习近平总书记重要讲话和党的十九大精神为统领,以加快发展为主题,以结构调整为重点,立足提高资源优化配置效率和培育发展新优势,加快经济发展方式、发展模式、发展动能转变,推动县域邮政金融高质量、高效益、可持续增长,引领带动邮政企业发展水平整体提升。解放思想、实事求是、分类指导、重点突破,最终实现特色立县、结构合理、城乡协调发展的县域邮政金融经济新格局。坚持做大商流规模,带动资金流动,持续做大全国惠农基地项目、省内精品农产品项目及惠农农资项目,全面构建农村金融生态,使县域邮政金融服务登上新台阶。突出政策扶持,巩固县域优势,加快培育新活力,创新增发新动能,创造新环境,发展新项目,加快县域邮政金融企业的发展。

3.1 聚焦县域发展,优化战略布局

县域金融服务应明确发展导向,制定支持县域经济发展专项政策。一是分类指导,统筹推进,梯次赶超,形成竞相发展的格局,整体提升县域经济发展的规模、质量和效益。县域差异大,发展不平衡,资源配置不充分。因县制宜,因局施策,区别对待,保护县域发展的积极性。二是形成县域发展专项增收创效激励方案,突出资源与效益相匹配

原则、发展与收益相匹配原则。三是要重视对接政府开发市场,助力精准扶贫,提供资金支持,搭建协同场景,助力农村电商、惠农合作项目的发展。四是注重市场培育,不能急功近利,以资金投入培养、壮大市场,助力县域稳定持续发展。

3.2 统筹发展机制,优化资源配置

以发展为首要任务,全面发展县域生产力。因地制宜,优化资源配置,统筹协调,理顺管理机制,为县域邮政金融企业经营发展创造宽松和谐的环境。在经营管理方面,分类施策,打造强县引领、中县角逐、弱县超越,县域邮政金融互动发展、良性竞争的格局。根据不同县域的自然条件、所处的不同经济区域及县域经济发展模式分类指导,总的原则是“抓两头、带中间”。对于强县,主要是通过制定特殊政策,下放权力促进其发展。应把强县同其他地级市一样对待,扩大强县的经营和管理权限。按照“能放都放”的原则,把市级经营管理权限下放到强县,使其发展得更快更好。对于弱县、穷县、小县,主要通过资金注入、政策倾斜等加以扶持,重点是进行项目支持,增强其自我生存与发展能力。对于中等县,则以扶持、输血为辅,推进其自我壮大、提高造血机能。在对标发展方面,要拓宽眼界、树立标杆、对标先进、赶超发展,集中突破短板,解决重点业务发展问题,并筑牢发展基础,增强聚集各类创新资源的能力和内生创新活力,加快培植县域发展新动能。

3.3 立足区域特色,培育增长支柱

立足县域邮政金融实际,放大特色优势,发展特色经济,加快培育支撑全省邮政金融的县域发展支柱。一方面,不断激发内生动力,大力培育新动能、新增长领域;另一方面,持续推动转变观念、改革创新,整体提高县域邮政金融市场经济意识和市场化程度,不断激发创造力和发展活力,不断释放县域蕴藏的发展优势和潜力。

发挥县域邮政金融比较优势,结合县域产业基础和发展定位,立足资源优势和产品优势,发展县域当地的优势产业、优秀品牌、特色农林牧副产品。把服务发展县域经济与邮政金融服务对接融合,因地制宜培植和发展特色主导产品,推动县域经济走特色发展之路。利用县域资源优势,做好特色产品发展规划。尽管县域经济发展具有较大的不

对称性，但在资源利用方面都有自己的特色优势。就县域个体而言，可盘点县域内的矿产、工业、农林牧副业、生态资源以及文化旅游资源，形成从资源利用到产品发展、从城镇开发到民生改善等完整的邮政金融服务体系。

3.4 创新生态场景，提高科技赋能

围绕“支付结算+代收代付+财富管理+商户收单+AUM派生存款”策略，一是搭场景，加快培育地域特色业务，重点要巩固和维系好税收代收、款项代收、交邮合作等合作成果，尽快形成收入规模，成为企业新的增收亮点。

二是做生态，结合县域实际，通过农村电商、惠农精品等项目打造一批具有县域特色的平台生态，通过支付结算等生态进行有效获客，提升活期资金沉淀。积极布局消费金融，加速客户群体的年轻化，重视以小镇青年为代表的新兴消费群体。以信用卡App、邮储生活为媒介大力拓展线上消费渠道，培养无接触消费生态。加速推动“三农”金融数字化转型，加快智慧乡村建设，完善农业产业链金融布局。运用大数据等数字化手段建设智慧乡村系统，做好线上智能风控。同时，有效运用新媒体新技术手段，实现板块联动、大数据支持和精准营销，推动文化传媒等传统邮务类业务的增量增收。开展与电子商务产业链的融合和交叉渗透，打造特色邮政金融生态。

三是强赋能，推广应用先进信息技术，特别是大数据技术，发掘特色明显、附加值高的服务产品，形成一批优势突出、特色鲜明的县域邮政金融服务产品。加速布局互联网金融领域，通过线上+线下服务模式融合，网点和移动终端融合，提供金融服务。在县域地区，特别是偏远地区，大力探索电子渠道、虚拟网点建设，通过使用移动展业、线上App、远程银行等现代化技术，基于5G、VR、数字货币等新技术，在提供金融服务的同时，有效降低资产投入和运营成本。

3.5 加强队伍建设，提供人才保障

在人力资源管理方面，县域发展要放权让利，根据县域金融企业的经济增加值、收入、利润总额（剔除手工调整对减值的影响）、人均收入、点均收入、人均利润、点均利润和成本收入比等指标计算出各县创效能力的排名，加大绩效奖励力度，解

决各岗位人员紧张问题，鼓励多劳多得；在优秀劳务工转招，校招、社招指标方面给予倾斜。同时，按照发展方向为员工增加收入开辟更大的空间，为壮大县域奠定更加牢固的基础。

此外，要坚持以绩取人。实行任期目标责任制，把县域邮政金融企业经济指标（收入规模、增幅、业务结构比重、利润、员工收益等）细化量化，特别是业务收入、上缴利润等，纳入目标考核责任制，不能完成工作目标的原则上不能提升或平级调职。保持县级班子工作思路连续性，一本经念到底，一件事抓出头。强化人力支撑。实施县域邮政金融发展，必须破解人力瓶颈制约。把人力资本开发放在首要位置，加快启动培育新生力量，为企业发展准备人力资本。让愿意留在县域、建设家乡的人留得安心，让愿意在县域的人更有信心，激励各类人员在县域大施所能、大展才华、大显身手。建立激励机制，按规模对经济强县开展进档达标，对经济薄弱边远县域在政策上扶持，实行一县一策、一县一品，找准亮点。

4 结语

新时代促进县域邮政金融经营发展是一篇大文章，应进一步统筹谋划、科学推进。发展县域邮政金融来自企业的实际需要，必须坚定不移推进县域邮政金融发展，全力做好各项工作。扎实促进县域邮政金融发展，既顺应了邮政金融发展转型、企业高质量发展的客观需要，也顺应了邮政金融业务的运营需要，是一条适应市场竞争需要、经营服务需求和企业科学管理持续发展的转型创新之路。发展县域邮政金融是一项长期工作，今后的任务更艰巨，过程更复杂，必须坚定信心，上下齐动，克服困难，坚持不懈地抓下去，一定会抓出成效；协调配合，持之以恒地做下去，一定会做得更好。

参考文献

- [1] 习近平. 习近平谈治国理政（第三卷）[M]. 北京：外文出版社，2020
- [2] 刘爱力. 立足新发展阶段 坚持新发展理念 融入新发展格局 以改革创新全力构建高质量发展的新邮政[EB/OL]. <http://www.chinapost.com.cn/html1/report/2101/3356-1.htm>, 2021-01-09