
商业银行服务“长三角一体化发展”的策略研究¹

中国工商银行浙江分行课题组

【摘要】习近平总书记指出，要深刻认识长三角区域在国家经济社会发展中的地位和作用，紧扣“一体化”和“高质量”两个关键抓好重点工作，推动长三角一体化不断取得成效。目前长三角一体化发展已经进入新阶段，围绕更高层次的“一体化”和“高质量”的发展要求，金融领域亟需构建新型的服务体系，以提升服务国家战略的效能。本文从商业银行的视角，以现阶段商业银行服务长三角一体化为着力点，分析一体化推进过程中的主要金融诉求，并进一步探讨如何通过体制机制改革创新，在一体化区域内构建新型商业银行金融服务体系，为长三角“高质量”的“一体化”赋能。

【关键词】一体化；高质量；金融诉求；服务体系

一、现阶段商业银行服务“一体化”发展

的着力点

“长三角一体化发展”战略构想从“雏形”到最终“成形”前后历时 36 年，最早可以追溯到 1982 年，时任国家领导人提出“以上海为中心建立长三角经济圈”，主要以上海市为中心，包括江苏、浙江省内的 9 个地级市。1992 年出现“长三角城市群”一词，包括上海以及江苏、浙江省内共 14 个城市。

2010 年发改委发布《长江三角洲地区区域规划》，将长三角区域范围明确为“两省一市”，即上海市、江苏省和浙江省。2016 年，《长江三角洲城市群发展规划》发布，安徽合肥都市圈纳入长三角城市群。2018 年 11 月，支持长江三角洲区域一体化发展上升为国家战略。2019 年 5 月《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》（以下简称《规划纲要》）正式印发，随后浙江、上海、江苏和安徽相继出台相应的行动计划或实施方案，从国家、政府层面进一步明确了长三角一体化发展的具体实施路径。

在国家和政府层面不断出台“长三角一体化发展”政策规划的背景下，2020 年 2 月，中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、国家外汇管理局和上海市人民政府联合发文《关于进一步加快推进上海国际金融中心建设和金融支持长三角一体化发展的意见》，明确金融支持长三角一体化发展的主要任务和目标，即“服务实体经济高质量发展、深化金融体制机制改革和防范系统性金融风险”。

作为我国金融体系的重要组成部分，商业银行在金融赋能长三角一体化发展过程中扮演着极其重要的角色，近年来主要围绕政府及金融监管部门的要求，在区域协调、资源倾斜、产品创新等方面进行了一些探索与尝试。

（一）统一思想认识、加强区域协调

作者简介：课题组长：阮云波，中国工商银行浙江分行副行长；课题组成员：姚润、徐雷、梁简生、吴丹、张旭辉、华鸣，中国工商银行浙江分行。

行政区划影响了生产要素的跨区域流动，不利于我国加快推进产业升级、深化供给侧改革的进程。推动长三角一体化发展，就是要破除传统的行政区划对生产要素自由流动的阻碍，实现生产要素互联互通、社会资源互联共享，使得资本、技术和劳动力发挥最大的效能，构建新常态下我国经济新的增长极。目前主流商业银行依然沿袭着按照行政区划分割经营的模式，要服务好“一体化”发展，必须打破区域内各个经营机构各自为政、独立经营的传统模式，构建一体化经营的新机制。

工商银行于2018年7月成立了由总行公司部牵头、包含总行相关部门及区域内分支机构在内的金融支持长三角一体化发展柔性团队，搭建了信息沟通平台及联动营销机制；2019年2月，上海分行为长三角区域合作办公室出具了综合金融服务方案，成为首家为长三角一体化发展出具综合金融服务方案的银行；2019年8月，在杭州召开“长江三角洲区域一体化发展座谈会”，全面部署了金融支持长三角一体化发展相关工作；2020年11月，上海、浙江、江苏和安徽等分行共同签署《长三角区域联席会议合作备忘录》，标志着工商银行金融助力长三角一体化掀开了新篇章。

（二）明确战略目标、加大资源倾斜

长三角“三省一市”的国土面积仅占全国总面积的2.3%、但拥有2.25亿人口，贡献了全国近1/4的GDP，是国家最重要的经济建设高地之一。随着长三角一体化的持续推进，为“规划一张图、交通一张网、环保一根线、民生一卡通、居民一家亲”提供物质保障的基础设施建设逐步提速，以“两新一重”为核心的固定资产投资将释放新的增长潜力和动能，商业银行也将在其中发挥重大作用。

工商银行先后与上海、浙江、江苏、宁波、杭州等省市签署了战略合作协议，意向性融资支持额度达2.5万亿元。

中国银行于2019年8月在上海举行了长三角一体化综合服务方案发布会，计划未来5年在长江三角洲区域新增投入1万亿元信贷资源。建设银行于2019年6月与浙江湖州南太湖新区管委会签署了全面战略合作协议，拟未来3年为南太湖新区基础设施建设、实体经济发展、乡村振兴等提供300亿元授信支持。交通银行2019年4月与合肥市人民政府签署战略合作协议，未来5年拟为合肥经济社会发展提供1500亿元金融支持，助力合肥打造长三角世界级城市群副中心。

（三）聚焦发展内涵、加快产品创新

随着“一体化”的深入推进，传统金融服务产品将无法适应“一体化”发展面临的新环境、新特点。必须加快金融产品的创新，将长三角一体化的深刻内涵融入新的产品创新之中，在助力区域协同发展的同时，也将赢得自身发展壮大的先机。

2019年6月，工商银行与中金资本共同发起设立了“长三角科创发展基金”，推出了科创贷、科创信用贷、可认股安排权等创新产品。

中国银行于2019年8月发布了养老金融服务子方案和首期长三角一体化主题理财产品，设立长三角区域性创新研发基地。交通银行于2019年7月设立交银科创股权投资基金。

二、新阶段商业银行服务“一体化”发展的

主要症结

（一）更为迫切、更为广泛的金融服务同城化需求

区域一体化，就是要打破原有行政分割导致的区域分隔和限制，保障生产要素在区域内的自由流动，进一步提升区域内经

济的协同性，释放经济发展的活力。在“一体化”发展逐步深化的过程中，最为明显的特征就是劳动力、资本等生产要素的流动性加大，流动范围也更为广泛。因此，一体化范围内的商业银行服务机构必须能够提供同质化、同城化的金融服务，实现区域内金融服务的无缝无感衔接。

当前，商业银行大多参照政府行政区划划分，采用总-分-支的经营模式，相关机构单独考核运营，其风险偏好、绩效目标、细分政策等不尽相同。面对同一客户，可能存在多个分支行为集团成员企业提供服务的情形，各家机构的服务内容、服务质量，以及服务意愿存在不同程度的差异，同时所涉机构之间的相互协作，如集团授信分配、集团成员企业资金归集、信息共享等难度较大。

商业银行需要在需求对接、手续办理、尽职调查、贷后管理、考核体系等方面，进一步破除传统模式下地域限制的藩篱，完善协同分工机制，从而保障业务响应速度和效率，完成点状服务到网状服务的金融服务同城化提升。

（二）更高水平、更高要求的科创企业服务能力

“一体化”发展的一个重要任务，是建设现代化经济体系，提升产业链水平，打造“全国发展强劲活跃增长极”。“一体化”发展，必须围绕“高质量”做好加减乘除的算法，即做好产业协同的加法、节能减排的减法、科技赋能的乘法、破除区域壁垒的除法。做好“高质量”一体化过程中的加减乘除，关键是要提高科技创新能力，培育一批具有创新能力的科创型企业。根据《规划纲要》，长三角地区要制定实施制造业协同发展规划，全面提升制造业发展水平，按照集群化发展方向，打造全国先进制造业集聚区。

商业银行以债权融资为主的属性，使得其在业务流程设计、产品标准设置以及客户准入等方面对风险具有天然的敏感度，在信贷业务选择以及相关标准设计时，偏好重资产企业，关注抵质押、保证等增信方式。而科创型企业的显著特点就是高成长、高风险和轻资产，传统的信贷产品和服务体系将难以支持“一体化”发展过程中科创型企业高质量发展的要求。商业银行要不断突破传统金融服务模式、金融服务体系的束缚，从授信、产品、增信措施、业务流程等方面，建立科创型企业服务新体系，才能更好地服务“高质量”的“一体化”发展。

表 1 长三角一体化发展重点培育产业集群

主要目标	形成若干世界级制造业集群	培育一批具有国际竞争力的龙头企业	培育布局一批未来产业
重点行业	电子信息、生物医药、航空航天、高端装备、新材料、节能环保、汽车、绿色化工、纺织服装、智能家电	集成电路、新型显示、物联网、大数据、人工智能、新能源汽车、生命健康、大飞机、智能制造、前沿新材料	量子信息、类脑芯片、第三代半导体、下一代人工智能、靶向药物、免疫细胞治疗、干细胞治疗、基因检测

（三）更趋灵活、更趋高效的一体化监管体系

一体化区域内金融发展梯度差异导致各地金融监管部门对监管政策的理解不尽相同，其具体的监管实施细则、监管尺度以及对金融创新的容忍度也存在差异，一定程度上阻碍了金融服务同城化进程和金融创新步伐。随着生产要素在长三角区域内加速自由流动，传统的行政区域边界逐渐被打破，亟需建立更趋灵活、更趋高效的一体化监管体系，为“一体化”和“高质量”的金融服务保驾护航。一方面，需要建立标准化、一体化的监管制度，从制度层面破除差异化监管、重复监管等弊端，实现金融监管一体化；另一方面，在有效识别和防范金融风险的基础上，适度提高对金融创新的容忍度，提高金融机构服务新需求、新技术、新模式和新客户的能力。

三、加快构建高效的新型商业银行服务体系

围绕新时期、新阶段长三角一体化发展的主要任务和目标，在紧扣“一体化”和“高质量”的基础上，要进一步推进商业银行金融服务在更大范围、更深层次、更宽领域实现改革和创新，不断提升金融服务国家战略的质效。

（一）顶层谋划，服务范围提标扩面

商业银行要在更高的层级上统一思想，在更高的起点、更高的目标上加强战略谋划。因此必须进一步提高政治站位和决策中枢的层级，成立由总行决策层主要领导为组长，总行重点部门主要负责人、三省一市相关一级（直属）分行行长担任组员的长三角一体化工作领导小组，加强学习，在做好整体规划和战略布局的基础上，组织做好纵向协调和横向联动，推动各项工作落地实施。

1. 在服务区域上，推进全域一体化。一方面，从先行启动区，扩面至省际毗邻区域乃至全省（市）域。根据《规划纲要》要求，政府部门通过复制先行启动区建设经验，后续将加快推动苏浙皖毗邻地区建设，逐步启动“全域”一体化进程。商业银行的金融服务也要紧跟政府改革创新步伐，在先行启动区金融实践的基础上，逐步构建涵盖沪苏浙皖全域的一体化金融服务体系。另一方面，从城镇建设扩面至城乡一体化建设。前期商业银行投向“一体化”发展的信贷资金主要聚焦于基础设施和城镇化领域，为加强“一体化”国家战略与乡村振兴国家战略的协同性，落实新发展理念，长三角地区将侧重加大对农业农村和“绿水青山”的资金投入，推进城乡区域高质量绿色发展，商业银行也要配合加大金融资源投入。

2. 在服务领域上，聚焦“高质量”的一体化。商业银行金融服务要聚焦长三角区域内的“经济高质量发展”。一是为科技和创新配套的新型基础设施领域，包括以 5G、下一代互联网（IPv6）、卫星、物联网等为代表的数字基础设施，以交通物流设施、清洁能源等传统基础设施智慧化为代表的智慧化基础设施，以及以重大科学装置、创新实验室、创新产业平台为代表的创新型基础设施领域。二是为科技及创新人才配套的新型城镇化领域，聚焦老旧小区改造、公共服务设施、环境卫生设施、市政公用设施和产业培育设施提质升级等重点方面。三是国家重大科技战略领域、重点创新产业和制造业，聚焦区域内信息技术、数字经济、生命健康、高端装备、能源石化、化工材料等重点培育的产业集群。

3. 在服务对象上，突出客群一体化。一是不断加大民营企业支持力度，民营企业始终是供应链、产业链培育和完善进程中的参与主体。二是提升跨境服务水平，做好内外一体化服务。伴随着长三角区域内自贸区功能的不断深化，以及自贸区的扩容、“一带一路”以及进口博览会的带动作用，区域内将汇聚更多的跨国公司、贸易型企业，企业跨境金融活动也将愈加频繁。三是树立“不惟大小，只惟优劣”的理念，增强对小微企业和普惠客户的服务能力。小微企业是吸纳就业、稳定社会和发展经济的基础力量，也是产业升级、推动科技创新的新生力量，商业银行应提高政治站位，依托金融科技和产品创新，切实解决中小企业担保难、融资难、融资贵的难题，不断提升金融普惠覆盖面。

（二）创新制胜，服务内容提档升级

长三角“高质量”的一体化，必然是新业态、新产业、新市场不断涌现的一体化，商业银行要深入研究一体化区域内社会经济活动的演变趋势，构建商业银行与政府（G 端）、企业（B 端）、个人（C 端）之间深度融合的金融生态。

1. 投融资服务“多位一体”。大型商业银行，要充分发挥金融牌照齐备的优势，开展制度和产品创新，提升金融供给体系的创新力，切实满足重点领域客户从股权到债权、从融资到投资全方位金融服务需求。

在信贷服务上，通过创新评级授信模型、担保方式等手段，重点提高对科创企业、研发企业、科研院所、科技人才、先进制造业、现代服务业等的服务能力。利用大数据、云计算、区块链等金融科技，有效减少信息不对称，以此不断优化和迭代信

用贷款、科创贷款、人才贷款、网络贷款的评级授信模型，提升风险评判能力，减轻对融资担保的过度依赖；同时不断完善知识产权的抵质押评估体系，切实解决担保难的问题。

在资本市场服务上，紧紧围绕“一体化”发展新老基建互联互通、科创产业深度融合、生态环境联保共治、公用服务普惠共享以及打造对外开放新高地的要求，创新开展新型债券的发行，加大绿色债券、自贸区债券、创新创业债等领域的探索力度；同时探索服务科创企业全生命阶段，以投资带动融资、实现“投贷联动”的业务模式。

2. 非投融资服务“多元一体”。树立“互联网+金融+场景”的思维模式，充分发挥商业银行融资结算和金融科技优势，把场景共建作为建设长三角一体化智慧银行的着力点，围绕 GBC 各领域客户需求，搭建全链条闭环服务场景，构建“一点接入，全程服务，一网通办”的服务体系。

在 G 端，抓住长三角一体化区域打破政府行政壁垒的有利时机，结合“最多跑一次”便民工程，全面对接一体化区域内各级政府政务云、政务服务网、大数据中心等，打造“互联网+政务服务+金融”的合作模式，实现政务服务和金融服务“一网通办”。在 B 端，积极参与企业 ERP 系统、云办公系统等平台建设，实现商业银行金融服务与企业生产经营管理的无缝对接，有效帮助企业降低运营成本。在 C 端，发挥好资产管理和消费金融优势，有效利用个人手机等自助设备，聚焦衣、食、住、行等场景，实现金融业务“一网通办”。

（三）改革破题，服务效率提质增效

商业银行应加快内部改革步伐，调整原有组织架构、制度框架、服务模式，从而构建更为高效、更为便捷的同城化、一体化服务体系。

1. 改革组织架构，建设区域“大脑”。成立总行级常设领导机构，对外统一做好与政府部门的沟通，对内负责部门横向联动和分行间纵向协调。积极探索实施大区管理机制，负责一体化区域内经营机构的统一经营和直接管理。一方面，统一区域内的经营方针、市场策略、发展目标，形成发展合力；另一方面，强化区域内经营网点的协同能力，实现一点接入、多点联动，快速高效响应企业金融需求。

2. 改革制度框架，建设政策“大脑”。组建专门研究团队，强化对区域内社会民生特点、经济发展趋势、产业板块特色的专题研究，做好区域信贷布局的顶层设计，建立符合一体化区域特色信贷政策体系，同时做好统一区域内各机构政策框架，实现一体化区域内政策同认、审批同认、押品同认。

3. 改革服务模式，建设数据“大脑”。面对“一体化”发展带来的空间、地域的扩展，商业银行要积极利用 5G 网络、物联网等技术，同时依托指纹识别、人脸识别技术以及数字签名认证技术等，不断提升业务效率。针对开户、结算、转账、结售汇等基础业务，实现 7×24 小时全流程线上办理；针对较为复杂的融资业务，推进线上申请、线上审批、线上放款、线上还款等流程改造；针对相对标准化的融资业务，借助大数据、云计算、区块链等技术，综合征信、税收、海关、司法等数据来源，建立由系统模型自动驱动的，集评级、授信、审批、放款于一体的审批模式，进一步实现“智慧“信贷。

（四）完善体制，服务保障体系提级扩能

为推动区域内经济向更高质量、更深层次融合发展，商业银行必须进一步加大区域内经营机构的资源保障力度。

1. 战略级的金融服务保障体系。在业务权限上，商业银行要给予区域内各级经营机构更大的授信业务权限、单笔信贷业务审批权限、股权业务投资权限和存贷款利率定价权限。在资源配置上，要确保信贷规模、营销费用、金融人才、科技人才等资

源投入稳步增长、重点倾斜，使资源配置与国家级的战略相匹配。在机构设置上，优化现有网点布局，更多地向供应链产业链集聚的开发区、重点集镇倾斜，并增加相关网点对公业务的人员配置，形成适应“高质量”发展的市、县、集镇良性的网点布局。

2. 一体化的市场监管体系。建议相关监管部门发挥更为积极的作用，制定符合“一体化”发展实际的金融监管机制，建立区域联动的风险预警体系和监管机制，为商业银行打破区域壁垒、实现一体化的金融服务提供制度支持。此外，政府、市场监管、税务、海关、司法机关、金融机构、大数据公司、金融科技企业也应建立有效的互动机制，加强区域内金融数据的互通共享，防范信息不对称导致的金融风险。