

做好普惠金融大文章，构建业务增长的第二曲线

——中小银行小微业务发展实践探究

李 帅

东莞银行股份有限公司，广东 东莞 523000

[摘要] 2023 年中央金融工作会议提出，要着力做好金融“五篇大文章”，做好普惠金融成为中小银行的一道“必答题”。文中从发展普惠金融的意义出发，分析中小银行做好普惠金融的必要性与可行性；结合小微企业融资特征及中小银行的自身特点，指出中小银行发展普惠金融存在的困难；选取 2 家优秀的普惠金融实践银行，探寻中小银行做好普惠金融的可行路径，并给出发展普惠金融的普遍建议，为中小银行做好业务转型、构建增长的第二曲线提供了有益的借鉴。

[关键词] 中小银行；普惠金融；小微业务；转型发展

DOI: 10.33142/mem.v6i2.16160

中图分类号: F224

文献标识码: A

Do a Good Job in Inclusive Finance and Build the Second Curve of Business Growth ——Exploration on the Development Practice of Small and Micro Businesses in Small and Medium-sized Banks

LI Shuai

Bank of Dongguan Co., Ltd., Dongguan, Guangdong, 523000, China

Abstract: The 2023 Central Financial Work Conference proposed to focus on doing a good job in the "five major articles" of finance, and making inclusive finance a "must answer question" for small and medium-sized banks. Starting from the significance of developing inclusive finance, this article analyzes the necessity and feasibility of small and medium-sized banks doing a good job in inclusive finance; Based on the financing characteristics of small and micro enterprises and the unique features of small and medium-sized banks, point out the difficulties that small and medium-sized banks face in developing inclusive finance; Selecting two excellent inclusive finance practice banks, exploring feasible paths for small and medium-sized banks to do a good job in inclusive finance, and providing universal suggestions for the development of inclusive finance, this provides useful reference for small and medium-sized banks to do a good job in business transformation and build a second growth curve.

Keywords: small and medium-sized banks; inclusive finance; small and micro businesses; transformation and development

1 中小银行发展普惠金融的重要意义

1.1 市场主体有需求

根据国家市场监督管理总局统计，2023 年全国登记在册的经营主体达到 1.84 亿户。小微企业占据市场主体数量的 90%以上，贡献了全国 80%的就业，70%左右的发明专利权，60%以上的 GDP 以及 50%以上的税收，数量众多、活力足、潜力大，是推动创新、促进就业、改善民生的重要力量，其健康发展能够起到增强经济韧性、促进经济活性、确保经济生产体系完整性和保障社会就业的作用。从企业生命周期来讲，小微企业大多处于初创期和成长期，亟需投入资金进行生产经营、产品培育、扩大市场，具有强烈的融资需求。虽然小微企业单户资金需求量小，但海量的市场主体下，整体信贷需求仍非常可观。

1.2 国家政策有要求

我国自 2015 年提出普惠金融发展规划以来，陆续出台了多项措施推动和促进普惠金融业务发展。2015 年，

国务院发布《推进普惠金融发展规划的通知（2016—2020 年）》，首次从国家层面确立普惠金融的实施战略。2019 年，中国人民银行调整普惠金融定向降准考核标准，引导金融机构更好地满足小微企业的贷款需求。2020 年，中国人民银行等多部门发布《关于加大小微企业信用贷款支持力度的通知》，支持并引导银行业金融机构增加对小微企业的信贷支持。2023 年，国务院发布《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，支持金融机构深化运用科技手段，提升小微企业、个体工商户等金融服务可得性和质量。特别是 2023 年中央金融工作会议提出，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，做好普惠金融成为银行机构的必答题。

1.3 银行发展有诉求

普惠金融的市场需求，是银行创新的动力、盈利的来源；普惠金融的政策要求，是银行承担社会责任，服务实体经济，发挥金融功能性的必然要求。同时，做好普惠金

融也是新形势下银行应对利差收窄等风险挑战,实现自身高质量可持续发展的必然选择。虽然近年来,在国家大力倡导、政策积极鞭策下,各大银行普遍下沉金融服务,大力发展普惠金融业务,但传统的银行经营模式下,仍难以很好地满足小微企业“短小频急”融资需求。相较于对大中型企业金融服务的白热化竞争,小微企业金融服务需求仍是银行业务发展的“蓝海”。特别对于中小银行,本身体量小,难以匹配大型企业资金需求,难以抵御大额资金损失的风险,天然地需要亲近小微企业、服务小微企业,促进分散信用风险,提升经营效益。

2 中小银行发展普惠金融的困难和问题

2.1 信息不对称,风险识别难。

当前,我国普惠金融的主要服务对象为大小微企业,但因小微企业大多处于初创期和成长期,大多面临组织架构不健全、财务管理不规范、信用数据少等问题。而传统银行信贷模式,对企业的评判,往往依赖于资产负债表、现金流量表和利润表等财务报表,以及企业征信报告、经营过程中产生的上下游订单等材料。小微企业在上述数据不完整、质量低的情况下,银行往往难以全面判断其经营状况和风险隐患。特别是相较于大型银行,中小银行企业结算相对较少,导致对及时获取企业销售回款、租金收入、工资发放等结算数据存在一定难度,对企业风险提前识别能力有限;同时,中小银行对公共数据资源的利用及与外部数据衔接上也存在不足,数据资产完整度不高。上述银行与企业之间的信息不对称现象,导致银行“不敢贷”,或者判断失误导致贷后出现坏账损失概率较大。另一方面,小微企业本身经营基础薄弱,容易出现经营风险,且风险缓释能力有限,对银行资产质量产生较大不利影响。

2.2 单户金额小,拓客成本高

小微企业经营规模小,在产业链中往往处于弱势地位,支付工具也应用有限,其信贷需求呈现出“短、小、频、急”的特点。为满足小微企业用款需求,银行需要配置大量人力用于业务拓展和风险控制,相较于大中型企业,小微业务单户金额小、人均产能低,导致拓客成本较高。近年来,为降低实体经济融资成本,国家大力推行减费让利政策,且 LPR 不断下行,2024 年 10 月,1 年期 LPR 已降至 3.1%、5 年期 LPR 已降至 3.6%,创历史新低,银行利差持续收窄。大型银行可以通过海量客户实现以量补价,而中小银行盈利能力则面临更大挑战,更要考虑拓客成本与收益之间的平衡,以实现商业模式的可持续。

2.3 自身禀赋弱,资本补充难

资本是商业银行稳健经营的基石,为银行的信贷投放和持续发展提供资金支持,是银行吸收资产损失、应对各类风险的基本保障。银行资本一方面来源于经营利润的积累的内源性补充,另一方面则是股东增资扩股、IPO 上市等外源性资本补充。近年来,受疫情、房地产市场持续低

迷、经济复苏不及预期等因素影响,很多中小银行股东经营遭遇困难,自身现金流紧张,对银行资本补充的意愿和能力较弱;且随着利率市场化深入推进和不良资产对利润的侵蚀,银行经营利润累计有限,内源性资本补充难以满足服务实体经济和抵补风险的需要,进一步限制了中小银行对小微企业的信贷投放能力。

3 中小银行发展普惠金融的优秀实践经验

3.1 常熟农商银行

常熟农商银行是国内首批农信社改制成立并上市的农商银行,是上市农商行的“优秀代表”。其在小微市场上持续深耕,强化产品服务创新,经十余年的深耕,打造出“常熟银行微贷模式”,形成了“大客户不大,小客户够多够小”的小微业务信贷格局,并通过“兴福系”村镇银行成功实现异地复制推广。总结常熟农商银行小微业务取得成功的原因,能够为中小银行普惠小微业务的发展提供有益借鉴。

一是战略定位清晰化,常熟银行自成立以来始终坚守服务“三农两小”的市场定位,锚定小微市场,不断加大小微业务的资源投入。战略发展规划明确提出,使命是“普惠金融,责任银行”,经营理念“专注小微,灵活高效”,而且专门成立小微金融总部,提供充足的资源保障,真正促进战略落地。二是客户定位差异化,坚持服务小微客户,向下、向偏、向信用差异化客群定位成为其核心竞争力。常熟银行深耕个人经营贷的个体工商户与小微企业主,虽然国有行在不断渗透小微市场,依旧能在细分领域占有一席之地。在县市接壤、城乡结合的金融供给相对不充分地区设立普惠金融试验区,将金融服务下沉到村、到户、到个人,也取得不错成效。三是技术流程标准化,率先引入德国 IPC 微贷技术和信贷工厂模式,并进行本土化改造,探索形成“望闻问切”四步工作法,并从六个维度构建和完善了小微金融工作机制,逐步在小微业务领域形成了先发优势。

3.2 浙江泰隆商业银行

泰隆银行成立于 1993 年,是一家专注小微、践行普惠的城商行。自诞生之日起,泰隆银行坚持从实际出发,紧紧围绕小微企业的基本特征和金融服务需求,坚持做小微客户的成长伙伴,加大金融科技建设应用,让客户实现金融服务价值,经过 30 年的实践,逐步探索形成了具有泰隆特色的普惠金融服务模式。并且,通过同业合作方式,不断将泰隆小微金融模式复制推向更广泛区域,实现合作银行、小微企业的多方共赢。

一是坚守战略定位,坚持小微、践行普惠,放下速度和规模情节;将目标客户分为六大模块,根据客户的不同结构和特征,精准匹配金融服务;保证资源投入,通过泰隆学院,批量化打造优秀的客户经理队伍。二是施行针对性、差异化、特色化的管理机制,围绕财务效益、业务结构、过程管理“三个 100 分”,确定与小微金融相匹配的

考核方式,严禁垒大户,激活生产力。三是实施“社区化”经营模式,社区化是泰隆银行小微信贷的核心经营模式,在一定服务半径范围内,划分综合社区和子社区,进行网格化管理,提供“定点、定人、定时”服务,解决信息不对称,进行集中集约化经营。四是创新小微信贷技术,以“三品三表”和数字化技术,提升拓客效率和风控精准度,以“三品”(人品、产品、物品)、“三表”(水表、电表、海关报表)为主,通过交叉验证,破解信息不对称;并持续开展数据化、模型化、系统化建设,提升客户经理拓展业务的效率和质量。

4 中小银行发展普惠金融的建议

4.1 坚定战略定位,增强发展普惠金融的决心和信心。

与传统的对公、零售业务不同,银行开展小微业务,需要较长时间的深耕细作,才能渡过小微业务数年的盈亏平衡期,最终实现规模效应。这要求银行在发展小微业务方面,要有明确和坚定的战略目标。首先,坚持长期主义,在资金、人力、渠道、系统等方面进行合理的资源投入。其次,明确区域和客群定位,深入调研所在区域经济与产业发展状况,真正了解客户需求,并尽量细分、下沉,避开与大型银行的正面竞争。然后,增强利率定价能力,获取合理利润并增厚风险缓释水平,确保商业可持续。

4.2 深化金融改革,构建新型普惠金融管理模式

在内部管理上,要建立与小微业务匹配的体制机制,包括专营团队、培训培养、绩效考核、薪酬激励、尽职免责等方面制度,真正激发队伍生产力,提高人均产能,以弥补小微业务较高的服务成本。如设立总行级普惠金融事业部,统筹协调全行资源,构建总行专营部门-区域特色支行-社区服务网点三级架构体系;同步构建差异化授权体系和尽职免责体系,将小额信贷授信审批权下放至专营机构,缩短决策链条,更好地满足小微企业“短小频急”的用款需求。内部机制的改革往往面临较大阻力,可在传统公司、零售业务之外,推进小规模试点和渐进式改革,减少转型阻力和试错成本。

4.3 搭建服务平台,提供综合化、增值型金融服务

一方面,在授信业务上,必须以客户为中心,推出与小微企业基本特征、融资需求相匹配的产品体系,特别在担保方式上应摒弃抵押为主的“砖头”思想,更加注重企业主本身的信用评价;精简内、外部授信材料和形式作业,提高作业效率、降低作业成本,并且能够更加专注对小微

企业实质风险的把控。另一方面,小微企业大多科技力量薄弱、管理粗放,中小银行应树立“利他”思维,利用自身在科技、人才方面的优势,为小微企业提供存、贷、汇以外的增值服务,如财务税收顾问、销售渠道链接、供应链服务,或开发针对特定产业客群的管理软件与系统,供小微企业免费使用,以此进行批量获客及低成本资金的沉淀,达到多赢的目的。

4.4 强化科技赋能,促进普惠金融与数字金融融合发展

中央金融工作会议提出要着力做好金融“五篇大文章”,其中数字金融具有基础性作用,是做好其他金融大文章的基础。做好普惠小微业务,无论采用何种模式,银行都必须跟上数字化转型的步伐,借助数字化的方法拓展业务领域,提升创新和转型的效率,赋能金融高质量发展。一方面,通过搭建“线上+线下”一体化的作业平台、智能化自助化的服务渠道,减少小微业务对人力资源的消耗,降低服务成本。另一方面,通过大数据和云计算技术的应用,加强业务模型、风控模型的开发,提高营销的精准度和成功率,并对风险进行校验和及时预警,降低小微业务的风险成本。

综上所述,中小银行发展普惠金融不仅是响应国家政策、服务实体经济的重要举措,也是其自身实现高质量可持续发展的必然选择。尽管面临信息不对称、拓客成本高、资本补充难等挑战,但通过坚定战略定位、深化金融改革、强化科技赋能等措施,中小银行可以在普惠金融领域找到新的增长点。常熟农商银行和浙江泰隆商业银行的成功实践表明,只要坚持差异化定位、创新服务模式、加强科技应用,中小银行完全有能力在普惠金融领域取得显著成效。未来,中小银行应继续探索适合自身特点的普惠金融发展路径,为构建业务增长的第二曲线奠定坚实基础。

[参考文献]

- [1]周毅,边宇腾. 商业银行普惠金融支持小微企业发展:机理、困境与对策[J]. 新金融,2024(9):36-40.
 - [2]刘传文. 新时代“台州模式”的泰隆实践[J]. 《银行家》,2024(3):59-63.
 - [3]蒋剑平,姜浩,朱旭. 中国普惠金融高质量发展实践[J]. 《银行家》,2024(8):118-122.
- 作者简介:姓名:李帅(1986.4—),男,汉族,河南鹿邑人,东莞银行董事会办公室高级经理,学士学位,人力资源管理专业。