

# 小机构的大梦想

## ——普惠金融与社区便利店落地的一些思考

摘要:2005年,联合国提出“普惠金融”这一理念后,“普惠金融”开始被联合国和世界银行大力推行;2013年党的十八届三中全会,把普惠金融写入党中央文件;同年,省联社制定了《“浙江农信普惠金融工程”三年(2013-2015)行动计划》,我行同样制定了《绍兴恒信合作银行普惠金融工程》三年(2014-2016)行动计划,普惠金融已经在全球、国家层面得到确认,我行更是把普惠金融作为发展战略,我们旨在通过探讨普惠金融实施中可能面临的问题,提出一些应对之策。

### 第一部分

地方性金融机构面临前所未有的生存压力;外部经济总体下行,民营银行牌照放开,互联网金融迅速发展及金融脱媒,央行放开贷款利率下限,存款利率逐步放开上限,银行贷款不良率屡创新高,无一不考验着内外交困的小法人银行生存能力,也正是在这样的背景下,政府层面把“普惠金融”写入十八大三中全会文件,银行业界尤其是中小银行纷纷提出了打造社区银行,践行普惠金融。

普惠金融源于英文“inclusive financial system”,该词始用于联合国2005年宣传小额信贷年时,后被联合国和世界银行大力推行。世界银行将普惠金融定义为:“在一个国家或地区,所有处于工作年龄的人都有权使用一整套价格合理、形式方便的优质金融服务。”金融包容联盟的定义是:“普惠金融是将被金融体系排斥的人群纳入主流金融体系。”2013年11月12日,中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》,正式提出“发展普惠金融,鼓励金融创新,丰富金融市场层次和产品”。普惠金融在我

### 第二部分

事实上,在纯粹的普惠金融模式下实现商业可持续是世界性的难题。在结合我行实际探讨普惠金融如何落地之前,我们先分析在践行普惠金融中碰到的一些共性问题:

一、信息严重不对称,挑战银行信贷技术,影响“普惠金融”的实施。一方面,由于多种因素,个体经营者、社区居民往往缺少规范的财务报表,足够的交易数据,交易对手或上下游情况也大多不固定,太多的不确定性使得银行和创业者之间存在严重的信息不对称,制约了信贷投放的准确性。另一方面,小微企业主以往获得的信贷支持较少,例如很多农户,社区居民可能从未办理过贷款业务,缺少足够的信用

### 第三部分

诚然,如上所述,我们在践行普惠金融的时候会遇到当前大环境下共性的问题,但我们依然有我们延续多年的比较优势,充分发挥这些优势,将有助于我们克服困难,无往而不利。

一、我们有文化基因优势  
浙江农信走过60多年,从坚持支农支小到落实“四主定位”,从农村金融的“主力军”到争做普惠金融的“排头兵”,我们始终坚守小额、分散的经营理念,形成了我们独特的与普惠金融相契合的文化基因。

二、点多面广的网络覆盖优势  
服务小微客户,践行普惠金融,很重要的一点就是服务我们广泛分布的客户,包括经济较为不发达

### 第四部分

#### 一、坚持“四主定位”,走商业可持续发展之路

虽然我们在第二部分分析,我们的普惠金融是要支农支小,会影响我们的盈利能力。从国际经验来看,那些运行有效的普惠金融体系,基本上都可以实现商业可持续。大的像美国的富国银行(目前已经是全球市值最大的银行),小的如孟加拉乡村银行(全球普惠金融实践的先驱和代表),以及印尼人民银行村行系统都是在商业可持续的模式下良好地运行。国际经验已经告诉我们,即使普惠金融落地中会遇到这样或那样的问题,但只要坚持四主定位不动摇,我们依然有很大的发展空间。相反,那些无法实现商业可持续的普惠金融体系就很难坚持下去,最终也必然会背离实现普惠金融的初衷。

#### 二、坚持模式创新,降低运营成本

1.坚持网点经营模式创新:从美国经验看,践行普惠金融的主要机构是社区银行,我国对社区银行尚没有标准的定义,但它至少包含以下三个要素:一是银行资产规模较小;二是主要服务于社区(村)居民或周边个体工商户及中小企业主;三是在社区的金融服务中具有较强的黏性。我行2013年度工作报告的重要内容就是“打造特色、满意、普惠的社区银行”的理念正是与我行践行普惠金融这一主旨不谋而合。我们也正在经营模式上进行着大量的探索,以小微信贷中心为代表的单列小微经营机构的开办,以营业部为代表的社区金融便利店的建设以及以迪荡支行为代表的“青年创业支行”的运作,无一不是对普惠金融落地的模式创新的尝试。

#### 网点经营模式创新代表类型

代表机构	普惠经营特色
小微信贷中心	小贷单列经营机构
营业部	扎根社区,建社区金融便利店
迪荡支行	附行特色支行创建“青年创业支行”
特定市场网点	产品线上打造市场经营户贷款

### 背景和漫谈

国实践的涵义是指能有效、全方位地为社会所有阶层和群体提供服务的金融体系,实际上就是让所有老百姓享受更多的金融服务,更好地支持实体经济发展,我们强调所有老百姓的概念是要更多地关注那些亟需金融服务却一直缺乏金融支持的社会群体。

“普惠”的涵义有两层:一是“普”,就是指所有的人,无论贫穷还是富裕,体现的是一种金融服务供给的社会平等与包容性;二是“惠”指“实惠”,给所有的社会群体提供“实惠”的金融服务,在一定程度上体现了金融服务对于改善民生的意义,代表了更广泛、更高层次、更理想化的社会目标,与我们先贤倡导的“大同”与构建和谐社会也是不谋而合。但我们仍要强调的是“惠”并不是“恩惠”,更不是救济和施舍。如果只是单纯地“输血”,将资金转移到低收入人群中,这不是普惠金融。我们所说的普惠,是让所有人都得到金融服务的实惠,强调的是商业可持续性。理论和实践一再告诉我们,金融是增加中低收入者收入、改善民生、构建和谐社会的重要工具。

### 普惠金融实践难点

基础数据积累,加大了银行贷款的不确定因素。

二、更高的服务成本,挑战银行的盈利能力。小微企业、个体经营者、社区居民资金需求往往较小,可能会在几万到几十万之间,而发放这样一笔贷款,其调查、管理成本与大额贷款相比并不会少多少。可以说小额贷款是“麻雀虽小,五脏俱全”,所有的贷款基本调查环节、贷款管理环节都是必须的,相对其盈利能力来说,成本较高。

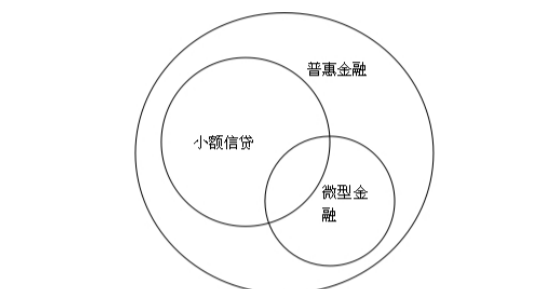
三、风险补偿能力弱,挑战银行风控能力。小微企业、个体工商户等客户群体一般缺少足够的抵押物,也没有资产积累,甚至连找到合适的保证人都比较困难,一旦发生风险,银行缺少足够的风险补

### 我们的优势

的偏远地区,然而我们12家分支机构30个网点实现了越城区的全覆盖,我们可以说是农村地区及一大批小微企业享受金融服务的主要渠道。

三、团队基础好,普惠金融基础扎实  
恒信银行员工队伍扎根农村,社区,熟悉周边客户群体,作为地方性银行,熟悉当地的产业特色;并且长期以来通过代发工资、代理社保业务、代收各类费用的一卡通业务等各类基础性金融服务,在当地树立了良好的服务口碑;同时我们的队伍通过各类对支农支小有针对性的专业培训,面向普惠金融有较好的队伍基础和群众基础。

#### 四、地方性法人决策链短,船小好调头



我行普惠金融是什么?《绍兴恒信合作银行普惠金融工程三年行动计划实施意见》指出,我行普惠金融是围绕创业普惠、便捷普惠和阳光普惠三大目标,努力构建“基础金融不出村,综合金融不出镇”的服务体系。让广大人民群众普遍享有基础金融服务的权利,享有参与经济社会发展的机会。便捷普惠更通俗地说就是资金需求者更容易获得资金支持,便捷普惠就是在家门口享受基本金融服务,阳光普惠就是通过信用体系的完善和减费让利,普惠面更广泛。

偿手段和能力,自然会非常慎重。面向普惠金融的小微领域创新的产品,也大多是围绕抵押和担保措施开展的。

#### 四、外部环境改善尚需时日,挑战银行应对能力。

一是民生银行“社区银行”建设被叫停,而社区银行却是许多中小银行践行普惠金融的排头兵和载体,这让我们不得不回过头来反思我们普惠金融落地过程中的诸多政策掣肘,也处处考验着银行适应金融政策调整的能力。二是信用体系不完善,制约银行业务发展潜力,信用体系其实也是高度垄断的,某种意义上讲,这些信息都是央行自己在做的,信用体系建设和评价非常不完善,也大大抑制了信贷业务的发展。

我们作为地方性法人机构,机制灵活,决策链短,决策效率高,管理成本低。我行架构简洁,机制灵活,决策层少,对市场反应迅速,这一特点切合了中小企业的金融服务需求,有利于把握商机,创造价值。

#### 普惠金融的难点和我们的优势补偿

难点	优势补偿
信息不对称	团队基础,群众基础好
服务成本高	点多面广,网络覆盖面广
风险补偿能力弱	有较好的文化基因和“根据地”经营风控理念
政策环境不成熟	小法人决策链短,船小好调头

理业务,不需要客户拥有银行账户,这就使得能够享受金融服务的人口数量翻了一番。在这种业务模式下,巴西允许代理银行在更大的范围,以更多的形式提供金融服务,巴西各大城市的零售商店、邮局、彩票销售点成为银行分支机构的补充。这也给了我们启示,随着实体网点建设边际效益的递减,我们是否也能试点与网贷平台、社区服务中心、供销社、便利店、震元堂药店、资溪面包等当地网点多、声誉较好的商户合作,以业务代理的形式降低成本并能拓展业务。

4.坚持营销模式的创新:以银政联动的镇街挂职为契机,在营销模式上做一些创新,以往我们在营销上绝对倚重客户经理的拓展,做普惠金融,深入街道、社区,如果能把社区工作人员、社区的片区长甚至楼组长、社区居民发动起来,通过合理的考核机制把充分发挥他们熟悉社区居民与周边商户的优势,不仅能降低我们的营销成本,更能在很大程度上解决信息不对称的风险。我们也可以借鉴交行等银行在信用卡营销中以存量客户主动营销给予一定奖励的模式来新增用户,其实这也正是“全民营销”的理念,其覆盖面更广,影响力更大。

#### 三、坚持业务品种创新,契合普惠金融和社区银行建设需求

1.面对普惠金融尤其是小额信贷业务中信息不对称、信用基础薄弱、担保品不足的瓶颈,从行业特色、商业模式与担保方式三个方面重点推进产品创新,如可面向“市场或商场+商户”业务模式,与市场方加强合作,对商户的经营情况和现金流进行全流程跟踪,进行风险控制,通过跟踪商户结算账户准确测算客户经营情况与还款能力,从而免除客户必须提供抵押担保的要求。依托社区(村)对居民(村民)的熟悉程度,加速开展批零联动的批量授信与单户贷款调查结合的业务模式。

### 第五部分

## 社区金融便利店建设的一些思考

#### 一、国内外社区银行及金融便利店建设的一些典范

今年以来,我行社区金融便利店建设已经正式开始实施,社区便利店作为社区银行建设的一种重要载体,我们究竟要做什么样的模式?或者说我们恒信银行的社区化建设是往哪个方向走?

先看看社区银行发源地美国社区银行建设的模式,美国社区银行采取典型的差异化发展战略,在目标客户、服务区域及业务品种的选择凸显自身特色,以经营机制灵活、能有效解决信贷过程中的信息不对称、可以最大程度满足社区中小企业和居民的金融需求为主要特点。总体而言,美国社区银行主要有以下五种模式:

美国社区银行主要模式	
类型	主要特点
系统集成型	富国银行 专注零售与小微业务,将渠道、交叉销售、科技、产品、服务等核心要素集成起来
特色渠道型	安快银行 “不只是银行,更是社区中心”的经营理念,将社区网点打造成“百货店”和“社区中心”
多元扩张型	美国第一银行 通过并购重组,做大做强,将业务扩展到保险、基金等多个领域
客户聚焦型	富国银行 专注于特定目标市场,为该目标市场客户量身定制产品与服务
产品聚焦型	科罗拉多州联邦储备银行 专门从事住宅抵押贷款业务

近年来,随着金融市场化推进及经济形势的变化,众多中小银行开始认真审视自身的优势与不足,不再盲目跟随大银行搞“大而全”的发展模式,而是充分利用自身在机制、网点、人员和地域方面的优势,充分发挥地方性小法人机构拾遗补缺的特点,避开与大银行的正面竞争,错位经营,并摸索出了自己的特色,在社区网点建设上涌现出以下五家较具代表性的银行,如表:

#### 我国银行社区网点典型

银行名称	社区定位	具体做法
苍南商行	“小而精”社区银行	构建精准营销,开发社区一卡通,丰富社区业务范围和品种,实施精准营销。
杭州银行	贴心服务进社区	将社区中心做成社区金融服务中心
北京银行	社区金管家	在大型社区建设金融便利店,并与北京政府合作开通96156社区服务热线电话,持有该行贵宾卡可享受家政、月嫂、家电维修8折优惠。
上海农商行	社区中的金融便利店	坚持“依托社区、服务中小企业、贴近居民需求”的经营理念,实现错时、延时服务。
吉林银行	银行卡上的社区银行	将银行卡与社区服务、社保服务有机结合,如社区购物、消费等,并且提供社区消费折扣。
龙江银行	“小主人”社区服务	延时服务,并提供代送洗衣、代购车票、免费义诊,在社区网点内设立书吧、活动室、儿童乐园等

#### 二、我行社区银行及金融便利店落地的一些思路

##### 1.加强渠道建设

农合行作为地方金融主力军,便利店布设在各大社区,逐步完善“社区银行-社区支行-社区中心”的管理模式,结合现有网点差异,有选择性地对网点改造和试点经营,首先将城区存量网点打造成特色化社区支行或社区中心,结合各社区特色进行差异化经营,打造“一行一品”、“一网点一特色”。

##### 2.延伸服务内涵

借鉴国内外先行者经验,从便利化的时间服务、社区卡服务、差异化金融服务、人性化增值服务方面延伸服务内涵,如表:

服务类型	服务
延时服务	建设自助24H+人工延时的服务模式
社区卡服务	打造社区一卡通,归集金融、理财、医疗、图书、餐饮、娱乐、休闲等便民服务
差异化服务	与政府、社区、学校、超市、饭店、电信、水电气公司、家政公司合作,提供折扣优惠,提供便民服务
其他增值服务	联合社区及其他第三方机构定期开展社区服务,如慈善义工、免费义诊、送教进社区、社区金融讲堂等

##### 3.丰富产品类型

“工欲善其事,必先利其器”,丰富的产品类型是开展社区金融、社区便利店建设,实现交叉销售的基础。我们应围绕社区居民、农户和小微信贷客户的需求,进行产品线调整,把消费贷款作为服务社区、城乡的战略业务,大力发展住房、自用车、教育、家电、旅游、装修等消费贷款业务,为广大客户提供全功能的消费金融服务。如表:

社区产品表		
产品系列	具体产品	预期效果
存款类	社区卡(如与96345合作)	获得社区存款
贷款类产品	主打信用贷、消费性贷款、发挥关系信贷优势,获创业卡、小额贷款卡、批量授信、贷款	取高费率贷款收益,扩大覆盖面
投资类产品	理财、基金、黄金、保险	创造中间业务收入

##### 4.培育特色经营

目前,我们农信系统大都处于模式创建阶段,都会有一条“渠道型-营销型-集成型”的路要走,首先,以渠道建设为突破口,实施标准化网点改造,内部功能和外部形象设计带动服务、营销、产品和客户关系的协同发展。其次,逐步导入特色营销模式,构建精准营销体系并实施交叉营销,提升客户粘度和价值贡献度。最后,借鉴富国银行的集成模式,整合渠道、信息技术、营销服务和产品等资源,将自身打造成特色渠道,多样产品、卓越销售的社区金融服务供给商,做老百姓身边“特色、满意、普惠”的社区银行。(青年论坛课题组 主执笔人 江佳仙)