

大型银行下沉“常态化”农村金融机构如何应对

——对话董伟、陈国敏、陈清民

对话嘉宾

董伟 河南临颖农商银行党委书记、董事长

陈国敏 浙江鹿城农商银行党委书记、董事长

陈清民 上海华益企业管理咨询有限公司总经理

(排名不分先后)

主持人

李进富 徐广昊 张振京



◇董伟



◇陈国敏



◇陈清民

2019年,政府工作报告首次提出“大型商业银行普惠小微企业贷款增长30%以上”的目标。此后连续三年,政府工作报告均对大型商业银行普惠小微企业贷款增速提出了要求。政策驱动下,大型银行开始下沉服务市场,在普惠金融上逐年发力。在供给端,大型银行纷纷抢占“新蓝海”,针对性调整策略、发挥优势、各显神通,争夺下沉市场客户资源。

农村金融机构长期深耕“长尾”客群,对于竞争下沉市场独具心得,但面对大型银行依托规模优势的强势下沉,把金融服务的触角伸向县域和农村,“加码”普惠小微企业贷款等业务,仍倍感压力。在共同富裕目标和全面推进乡村振兴战略指引下,大型银行下沉市场活力将进一步迸发。为此,本次“对话”邀请了河南临颖农商银行党委书记、董事长董伟,浙江农商银行联合银行辖内鹿城农商银行党委书记、董事长陈国敏,上海华益企业管理咨询有限公司总经理陈清民三位业内专业人士,畅谈农村金融机构面对大型银行业务下沉,如何把握机遇、应对挑战、成功突围,找到适合自己的差异化发展路径,为农村金融机构工作者提供参考与借鉴。

主持人:您认为大型银行下沉“常态化”,其优势劣势在哪里?

河南临颖农商银行党委书记、董事长董伟:我认为主要有“三优、三劣”。大型银行下沉“常态化”,我认为优势有三个,一是大型银行下沉,增加了农村金融机构数量和种类,提高了金融服务覆盖率,进一步拓宽了融资渠道,增加了资金来源,可以更好地为地方经济发展提供更多的金融动能。二是大型银行下沉,给中小银行带来了更多的竞争压力,但同时也倒逼中小银行主动改善和进一步提升金融服务质效。三是大型银行下沉,增加了融资供给,降低了融资成本,可以更好地激活小微企业和城乡居民金融需求,但同时也利于中小银行进一步把市场“蛋糕”做得更大。

大型银行下沉“常态化”,我认为劣势也有三个方面,一是大型银行下沉,凸显出银行业“马太效应”,中小银行发展空间受到了挤压,发展难度进一步增大。二是大型银行下沉,同业市场竞争加剧,大型银行抢占市场“蛋糕”,对中小银行市场

份额造成了一定程度的挤压。三是大型银行下沉,中小银行优质客户资源流失,新增客户拓展难度进一步加大。

浙江鹿城农商银行党委书记、董事长陈国敏:大型银行下沉的优势在于资产规模大、抗风险能力强、资金渠道多元且成本可控,大型银行知名度较高,线上化程度高、创新产品丰富、客户服务体验好,且大型银行的人力资源相对使用较少,人力成本相对较小,固定资产投入较低,边际经营成本较低。

大型银行下沉的劣势在于在农村市场的乡镇网点少,服务覆盖面窄,农村客群基础薄弱等,“人缘、地缘”逊于深耕农村多年的农村金融机构,对农村小散户的下沉有限。且大型银行大多致力于监管的普惠小贷指标完成率,在人员绩效设计、服务规划方面、农村金融服务体系与意识、社会关系等方面经验不足,长远看村镇银行这类农村金融机构仍有发展空间。

相较于大型银行的特点,村镇银行深耕农村多年,具有先发优势,比如网点数量较多、覆盖范围较广,熟悉乡村,更熟悉市场等特点,与地方企业、个人建立紧密联系,基于“短、频、快”的决策链条,能更灵活地定制相对个性化的金融服务。村镇银行的不足在于管理能力弱、资产

规模小、社会认知度低,在风险管理、业务创新与服务质量的应战中难以破局,同时利润空间压缩,大型银行以更优惠的价格分流农村客户,较高的资金成本导致村镇银行价格竞争处于下风。此外,村镇银行在业务及系统方面转型升级落后于大型银行,在广泛提供金融服务与线上产品方面存在限制,客户体验相对较弱,同时固定资产投入大,员工队伍庞大,营运成本高,经营压力明显。

上海华益企业管理咨询有限公司总经理陈清民:我认为大型银行下沉拥有三个方面的优势,分别是品牌优势、价格优势和科技优势。一是大型银行往往成立时间久、具有全国性的品牌优势,被老百姓所熟知。大部分老百姓认为“国有大型银行是国家的银行”,具有更强的信任度,更加可靠。当前社会出现一些个别银行的风险事件之后,这种情况变得更加明显。二是大型银行下沉具有较明显的价格优势。大型银行主营业务并不是县域的小散客户,下沉县域市场通常是为了完成政策目标。大型银行可以集全行资源,通常采用低价策略从而快速推进业务,对竞争对手的优质客户进行“掐尖”。大型银行通过低价获得的客户数量有限并不会影响到自己现有的客户,而且这些客户即使是不盈利也不会影响到其整体

利润。农村金融机构如何降价将会对其客户和利润产生巨大的影响。三是大型银行在数字化转型背景下纷纷推出科技作为战略重点,每年都会投入大量资金用于科技建设。“六大国有银行”在2022年科技投入额达到1165亿元。比如,中国工商银行强化普惠金融数字化供给,全面升级和推广“数字乡村”综合服务平台,全新推出了工银“兴农通”APP;中国建设银行立足乡村发展,依托金融科技下沉服务重心,创新推出了集助农金融服务和非金融服务于一体的“裕农通”线上平台。

大型银行下沉主要存在网点相对少、人力不足、服务响应效率较低以及客户关联性不够等劣势。一是大型银行下沉的县域市场面对的是农村农户、专业合作社、个体工商户和小微企业等小散客户,而这些客户通常是数量庞大并且较为分散。这就需要较多的网点和人力才能有效覆盖业务。目前,大型银行网点较少、人员不足的问题不能支撑其“常态化”下沉。二是服务响应效率较低。大型银行下沉后所面对市场的客户类型多样性、需求差异化,这需要银行能够提供差异化的高效服务。大型银行由于产品、流程等相对标准难以满足下沉市场的多样化需求。三是客户黏性不足。大型银行并不能像农村金融机构一样与老百姓建立相对紧密且稳固的客户关系,仅靠价格优势还不足以提高客户黏性。

主持人:您认为大型银行下沉对农村金融机构产生了哪些影响?

河南临颖农商银行党委书记、董事长董伟:大型银行下沉,对临颖农商银行来说,产生了多方面的影响。由于大型银行名气大、品牌响、规模实力强、科技领先、网络先进、产品丰富,管理系统、人才济济且利率更低,造成我行经营成本和业务压力加大,利润空间被挤压收缩,直接导致优质客户流失,拓客难度进一步加大,特别是存、贷款市场份额下降。

浙江鹿城农商银行党委书记、董事长陈国敏:浙江农商银行联合银行辖内鹿城农商银行在全国主发起设立44家富民村镇银行,分布在贵州、江西、浙江、河南、上海地区,深刻感受到大型银行下沉对地方小法人农村金融机构的影响。一方面,大型银行更具存款利率优势,村镇银行的财政性存款受竞争影响,同时为加强资金成本控制,今年富民村镇银行着力拓展低息存款,大力拓宽基础客户面,激活有效客户,力争做强基础存款,以应对负债拓展压力。另一方面,贷款打响“价格战”,比如贵州地区大型银行在县域金融的产品利率最低至3%,而受制于资金成本因素,贵州地区的富民村镇银行贷款利率普遍约在7%—8%,利率差造成农户、企业主等优质客户流失,加上大型银行线上化的产品丰富,客户体验相对较好,尤其是城区村镇银行的压力尤为明显,整体上今年贷款拓

新难度加大。“掐尖”现象越来越被关注,即大型银行以低利率的普惠小微贷款对农村金融机构客户的“掐尖”,抢走大量最优质客户,真正需要融资扶持的“长尾客户”仍得不到大型银行相应的普惠小贷。我们始终相信,农村金融市场不是高壁垒市场,仍然是充满机遇的“蓝海”,从生存空间被挤压到逐步适应大型银行下沉常态化,对农村中小金融机构既面临提升发展质量的挑战,也迎来在农村金融市场共同经营、相互补充的机会,村镇银行要扮演好市场“补充者”角色。

上海华益企业管理咨询有限公司总经理陈清民:我认为大型银行下沉对农村金融机构产生的影响主要有以下几个方面。

一是农村金融机构盈利一定程度下降,大型银行以低价方式下沉,势必引起农商银行及其它金融机构下调贷款利率,从而一定程度上影响了农村金融机构的盈利。二是农村金融机构部分优质客户流失,大型银行通过价格优势快速从农村金融机构竞争对手“掐尖”优质客户,必然导致农村金融机构一部分优质客户流失。三是农村金融机构的风险可能会增大。一方面,大型银行下沉“掐尖”优质客户,使得农村金融机构被迫再下沉获得相对没有那么优质的客户。另一方面,大型银行下沉必须使下沉市场竞争加剧,可能产生客户过度授信。这几个方面可能引导农村金融机构信贷风险增加。四是倒逼农村金融机构转型。大型银行下沉促使农村金融机构从管理机制、产品升级、服务效率、科技支撑等方面进行一系列的转型升级。

主持人:对于大型银行下沉带来的挑战和变化,您认为农村金融机构应如何应对?

河南临颖农商银行党委书记、董事长董伟:在坚持“人才强行”引领发展的同时,临颖农商银行进一步擦亮服务品牌,优化发展环境,常态化组织开展“百名党员进百村入百企”金融服务系列活动,在前期首批组织107名党员分包全县107个行政村的基础上,今年又增加125名党员分包全县125个三星支部以上的“文明村”,客户经理分包其余村,做到对全县367个行政村全覆盖,常态化开展“百名党员进百村入百企金融服务”活动暨共建乡村振兴示范区系列活动,深耕“三农”沃土,做实做细服务,不断增强为民服务意识,切实种好“责任田”,牢牢守好“主阵地”。

面对同业激烈竞争的金融环境,可谓“前有劲敌,后有追兵”的严峻形势,改革发展如“逆水行舟、不进则退”,我们必须清醒地认清形势、正视差距,如何在大型银行下沉的新环境下,实现稳健可持续发展,我认为最有效的新招就是在积极应对的同时,避其锋芒,实施“换道超车”,围绕大型银行做大,我们要坚持“小银行、大思维”的经营理念,向外延伸、向下延伸、向基层延伸,实施聚农、聚小、聚本土的“三聚”战略,攻防“两手抓”“两手硬”,大力实施多点发力,进一步提升经营和服务质效。

一是在应对上“调战略”。首先针对大型银行下沉,我们必须另辟新的战略“蓝海”,在做大规模、做优质量、做强队伍的同时,要牢牢守住主阵地、谋篇布局外商圈,坚持“小额、分散、流资、效益”原则,在信贷战略上专一化支小,在信贷战术上,实施网格化经营,加快推进大零售转型、数字化转型等,努力构建新生态。其次以提升“长尾客户”规模、激活用户为目标,以“长尾客户”分类管理为基础,以数据管理为支撑,进一步提升中小银行“长尾

客户”精细化管理的“线上化、数字化、智慧化、自动化”水平。再者树立以客户为中心的服务理念,做到人员、服务、资金、网点“四个下沉”,从过去“坐门等客”向“主动登门获客”转变,从少数人营销向全员营销转变,从单一产品营销向提供综合化金融服务转变,真正把客户“请进来、服务好、留得住”。

二是在引领上“做文章”。面对大型银行下沉,我行聚焦支农支小市场定位,坚持“做小不做大,做实不做虚”的经营理念,努力争做“小而美”“小而优”的典范。首先坚持党建引领,践行使命担当,积极抢抓乡村振兴战略机遇,不断深耕“三农”发展沃土。同时,以创建“全国金融服务乡村振兴创新示范区”为契机,积极完善机制,搭建平台,构筑体系,持续创新产品和服务,引金融“活水”,全面助力乡村振兴发展。其次深化“党建+金融”县乡村三级服务体系,充分发挥党建共建,资源共享,互利共赢的作用,大力组织开展进村入户、入市场、入企业、入社区、入机关等系列活动,加快建档立卡、“户户授信”、精准授信、整村推进全覆盖,持续加大推进“做大零售、做强小微、做透乡镇、做优资金”发展战略实施。此外,积极探索服务新模式,要坚持以文化建设为引领,大力培育塑造有理想、有担当、有作为、高品质的干部职工队伍,在优化存款服务的同时,积极发挥本土优势,大力实施网格化管理,打造多元化金融生态圈,构建“敢贷、愿贷、能贷、会贷”长效机制,大力推行“零费用办贷”“阳光信贷”“廉洁办贷”“限时办结”“让利于客户”等运作机制,努力让“存款不排队、贷款限时办”成为常态,着力打造“客户最满意的良好银行”。

三是在创新上“下功夫”。坚持“党建引领、特色办行、质量兴行、科技强行”发展战略,把科技作为第一生产力,把创新作为第一驱动力,突出以人为本,进一步激活资源。要加大科技投入,充分利用互联网、大数据、人工智能等新技术,深入推进线上线下融合发展,进一步提高服务质效,降低运营成本,提升客户体验度;加快产品创新,深耕区域市场,了解客户需求,量身定制金融产品和服务,提

供更加精细化、差异化、特色化、多样化的金融服务,不断满足“三农”及小微企业贷款需要。同时,在战术上要大力推进数字化创新,努力为广大群众和小微企业提供更加多元、更加便捷的金融产品和服务,不断提升获客能力。

浙江鹿城农商银行党委书记、董事长陈国敏:截至2023年9月末,由鹿城农商银行发起设立的44家富民村镇银行存贷合计规模879亿元,存款户数134万户,贷款户数38.87万户,五级不良率1.73%,拨备前利润11.4亿元,保持较好的发展水平。在应对激烈市场竞争中,富民村镇银行始终坚持“做小、做广、做精”的经营定位,坚守“发展速度服从于发展质量”的底线,不断完善业务经营和治理运行体系,主要有以下做法。

一是坚持下沉经营,做实做精普惠金融工作。富民村镇银行成立之初即坚持差异化竞争策略,以大型银行“不想做、不敢做、不屑做”的“三农”、小微企业为目标客户,开展“整村建档、连片授信”农村信用工程,同时大力推广“阳光办贷”、上门服务,将普惠金融做深做细,户均贷款常年维持在10余万元,涉农类贷款户数占比90%,30万元以下小额信用贷款户数占比97%,可以说是真正意义上的普惠金融,也符合国家金融监督管理总局设立村镇银行的政策初衷。

二是树立合作共赢意识,主攻空白区与覆盖率低的客群。基于成本因素,村镇银行靠“价格战”的方式与大型银行相抗衡,无异于是拿自己的短板“以卵击石”。针对大型银行乡镇网点少、下沉有限的劣势,富民村镇银行坚守服务定位,去做大型银行与城商行“不愿去”的地方,做“不愿做”的客户,主攻服务空白村与覆盖率低的客群,以开放共赢的心态,坚定作为农村金融市场的“补充者”而非“防御者”。例如贵州西北部威宁富民村镇银行在海拔2700米、交通不便的雪山镇设立支行——雪山支行,前期不被业界所看好,但该行开业一年就实现贷款破亿元;一年多时间里,该支行的贷款客户就达到2194户,个人管贷户数最多的达700多户。在没有放贷员的情况下,该支行青年员工用5年时间走过8万公里,足迹踏遍雪山

镇25个村方圆343平方公里的土地,用“辛苦指数”成就着客户的“幸福指数”和支行的“成长指数”,诠释农村普惠金融含义。

三是凸显服务优势,以支持产业金融为核心打好“组合拳”。近年来,富民村镇银行大力推进百家金融服务点的地理布局,依靠“网点+金融服务点+流动银行”三层服务模式,不断打破地理局限性。为灵活适应农村市场特点,富民村镇银行坚持人员招聘本地化,力争发挥“人熟、地熟、语言熟”优势,还与当地有关部门达成战略合作,聘任员工为金融服务网格员,下沉到各个村居社区驻点服务,或到村“两委”挂职,扎根当地开展特色金融服务。为应对激烈市场竞争,富民村镇银行坚持从客户需求出发,在业务产品方面推出循环贷、信用保证类贷款,做到利率优惠、手续便捷,着力解决农村客群抵押难的问题,还推出“阳光办贷”、上门服务等精细化服务,不断提升客户服务黏性。

上海华益企业管理咨询有限公司总经理陈清民:面对大型银行下沉带来的挑战和变化,我认为农村金融机构需发挥出其小法人优势,打造自己的“护城河”。一是农村金融机构要强化管理效能,调整组织架构和优化流程机制,从而巩固“机制灵活、决策链短”的优势。二是农村金融机构要融入社会治理,提升品牌影响力,作为“乡村振兴的主力银行”,当地“老百姓自己的银行”,农村金融机构必须与政府构建多方位的立体式的“政银”合作,夯实“党建+金融”的合作模式,将其融入到当地政务的各类平台,提升自身的品牌影响力。三是农村金融机构要打好“亲情牌”,充分发挥“网点多、人员多”的优势,持续做深做透普惠走访工作,坚持把服务挺在最前面,保持与客户天然稳固的紧密联系。四是农村金融机构要努力提高数字化应用水平,可根据自身特点建立轻量级的科技系统,获得其他机构无法获得的“当地特有数据”。同时,农村金融机构要利用大数据对客户进行精准“画像”和分类管理,推进客群精细化运营。