

# 大型银行下沉“常态化”农村金融机构如何应对

## ——对话吴志良、石爱斌、郝彬

对话嘉宾

吴志良 浙江义乌农商银行党委书记、董事长

石爱斌 山西太谷农商银行党委书记、董事长

郝彬 山东高唐农商银行党委书记、董事长

(排名不分先后)

主持人 徐广昊 丁鸿雁 刘欣欣



◇ 吴志良



◇ 石爱斌



◇ 郝彬

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型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。

农村金融机构长期精耕“长尾”客群,对于竞逐下沉市场独具心得,但面对大型银行依托规模优势的强势下沉,把

主持人:您认为大型银行下沉“常态化”,其优劣势在哪里?

**浙江义乌农商银行党委书记、董事长吴志良:**大型银行下沉“常态化”已持续数年,目标是解决好地方市场小微、民营企业的融资支持、信贷支撑等问题,在更好促进实体经济发展、有效缓解小微企业融资困境的同时,也在一定程度上挤占了农商银行的生存空间,使同业竞争日益激烈,给农商银行带来了巨大的挑战,以及前所未有的机遇。

从优势来看,我认为主要体现在以下方面。一方面,进一步优化营商环境,释放市场活力。作为世界小商品之都,义乌中小企业较多,市场经营主体突破100万。大型银行下沉为义乌地方经济发展提供了更强的金融动

能,使得中小微、民营企业等普惠客群享受到了更为丰富的金融资源,进一步做大了普惠小微市场客群,更好激发了个体工商户、小微企业的金融需求,使营商环境持续优化,使中小微经营主体不断释放市场活力与潜力。另一方面,深入推进农商银行改革创新。大型银行下沉给农商银行带来了竞争压力,从而倒逼农商银行进行深层次变革,进一步提升服务中小微企业的信贷能力。我行在面对愈演愈烈的同业竞争,积极主动在产品优化、营销服务能力等方面不断改革创新。如,我行以“数字化改革”为引领,加大线上信贷产品创新力度,提高融资的便利性,更好地服务中小微企业。同时,进一步细分市场,对客户服务实行分类的精细化管理,设分公司客户经理和零售客户经理两支队伍,并加强建设与管理,以加大营销力度和深度,有效提升中小微企业服务质量。

从劣势来看,我认为主要体现在以下几点。一是容易出现资源浪费。由于银行同业之间过度竞争,容易造

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”邀请了浙江义乌农商银行党委书记、董事长吴志良,山西太谷农商银行党委书记、董事长石爱斌,山东高唐农商银行党委书记、董事长郝彬三位业内专业人士,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,找到适合自身的差异化发展路径,为农村金融机构工作者提供参考与借鉴。

成大型银行对个别优质中小微企业形成多对一的局面,出现对部分优质客户的过度授信和多头授信,难以做到融资需求的定向满足和精准授信,致使授信资源浪费。二是容易形成成本利率倒挂。由于大型银行下沉后,利率市场化更加凸显,同业之间的激烈竞争导致大幅降低中小微企业贷款利率。这样极易导致市场利率失真,形成成本利率倒挂,不利于地方金融市场的发展。三是容易出现信贷挪用现象。由于更多金融资源投入到中小微企业,就会导致中小微企业利用普惠小微贷款优惠政策漏洞,套取贷款资金投入他用等现象的发生,由此对融资需求对象的身份真实性和贷款资金的用途的把控能力提出了更高要求。

**山西太谷农商银行党委书记、董事长石爱斌:**大型银行有着天然的政策优势、规模优势和品牌优势,除此之外,其利率定价的优势、强大的科技支撑、精准的大数据

获客渠道和完善的风险防控体系也是我们农商银行不可比拟的。但大型银行下沉到农村后,由于缺乏对农业、农村、农民的长期深入研究,缺少与“三农”的“鱼水深情”,在产品供给、授信额度、服务渠道、售后管理等方面与农村客户的需求和农民的金融消费习惯还不是很契合,同样会造成获客成本高、维护成本高、风险成本高的问题。

**山东高唐农商银行党委书记、董事长郝彬:**近年来,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,面对这种转变,大型银行也调整了发展战略,下沉金融服务。相比于一般银行机构,大型银行具有信贷产品多样、贷款整体利率较低、线上办贷优质高效等优势,但相比于一直扎根在农村的银行机构相比,由于没有下设营业网点,营销人员下村入户的次数较少,在“地缘、人缘”方面处于劣势,且其金融产品对客户的要求较高,准入门槛高也导致其客群范围受限。

主持人:大型银行下沉对您所在的金融机构产生了哪些影响?

**浙江义乌农商银行党委书记、董事长吴志良:**这几年,大型银行下沉对农商银行的冲击还是比较大的,大型银行凭借制度优势、资金优势、成本优势、技术优势等加大对中小微企业市场的挖掘力度,使我们传统业务发展受到阻碍,信贷市场份额受到挤压,直接导致我们优质客户的流失和信贷规模的下降。就拿义乌来说,目前,入驻义乌金融机构达31家,同业之间的竞争越来越激烈。总的来看,大型银行下沉对我行产生了以下影响。一是对优质客户的冲击。大型银行具有显著的成本优

势,以相对低廉的贷款利率开拓小微信贷市场,并凭借其规模、技术等优势加大对中小微企业客户的挖掘力度,造成了信贷市场的激烈竞争,产生了“掐尖”现象,导致优质客户流失。二是对利差收入的冲击。由于大型银行的存款资金来源成本低,完全可以降低贷款利率与农商银行竞争,我们为保留中小微企业的信贷业务被迫承受利差缩小的压力,进一步降低利率。这样大型银行依仗存款资金成本优势,压低了信贷市场利率,对我行利率产生冲击,进一步降低了我行的利差收入。三是带来更多信贷风险压力。在大型银行的冲击下,导致我行培育的优质客户流失,优质低风险客户的来源逐渐减少,小微企业贷款业务本身具有不良率高、风险大的特点,优质客户的流失与减少一定程度加剧了农商银行的经营风险。而且在优质客户流失后,我们会以更多“长尾”客户增量来弥补优质存量客户流失,从而影响了信贷资产质量,暗藏更多风险。

**山西太谷农商银行党委书记、董事长石爱斌:**大型银行下沉对于太谷农商银行来说,可以用“喜忧参半”来形容。“喜”的一面是大型银行的服务下沉有效增加了县域的资金供给,让客户从“量与价”“渠道与产品”等方面有了更多的选择,对推进普惠金融,提升客户的获得感、满意度有很大的帮助。同时,对激发我行员工的内生动力,积极性、创造性有很大的促进作用,有效倒逼我行强化服务、深挖潜力。“忧”的一面是大型银行的下沉,其资金成本优势和大数据分析能力会对农商银行客户资源进行精准“掐尖”,以更低的利率、会更加精准地抢夺客户资源,对农商银行的经营成本造成影响。

**山东高唐农商银行党委书记、董事长郝彬:**大型银行下沉对农村金融机构而言既是机遇又是挑战。首先,大型银行下沉对我行的贷款业务具有较大的冲击,当前我县整体经济发展缓慢,无论是经营主体还是消费客户

整体的融资需求都不太旺盛。此外,经营类客户融资需求更具弹性,对贷款利率较为敏感,依靠情感营销维系客户的难度越来越大,客户更加注重贷款利率的高低,这也出现了我行部分较为优质的客户流失他行的情况。我行针对这一问题主动寻找解决策略,制定了贷款差异化利率议价策略,根据客户实际提供具有竞争力的贷款产品,但作为农村金融服务主力军,我行有25家营业网点,覆盖了全县9个乡镇、3个街道办事处,金融服务人员较多,融资成本、运营成本较大,近几年我行考虑到实体经济经营困难,普遍下调了贷款利率,降低客户融资成本,但难以将贷款利率整体下调至较低水平。同时,大型银行下沉也让我们看到了我行产品和服务中存在的问题,我们通过调整发展策略,优化信贷结构、更新硬件设备、加强员工培训等不断提升我行整体金融服务水平,在产品丰富度、提高办贷水平等方面都取得了较大进步。

主持人:对于大型银行下沉带来的挑战和变化,您所在的金融机构是如何应对的?有哪些“新招”?

**浙江义乌农商银行党委书记、董事长吴志良:**大型银行下沉持续了数年,由于大型银行基于小微信贷业务进行考核,并且在资金、规模、渠道、服务等方面具有优势,从中小银行的存量客户中吸引走更多的优质小微企业,导致风险增加、利差收窄、经营收入下降。面对大型银行下沉冲击,我行准确识变、主动求变、科学应变,始终坚守支农支小定位,围绕做深做实“以人为核心的全方位普惠金融”目标,服务当地、服务中小微企业,走差异化竞争之路,与大型银行开展错位竞争。

“数据+普惠”畅通农户融资渠道。我行深入推进农户家庭资产负债融资模式,全面夯实业务基础;组建198家的零售客户经理信息采集团队,逐户上门走访,并建立各类资产评估标准。针对当地农户权益类资产、活体类资产、金融资产和固定资产的主要细分类型,我行建立具体资产估值的行业参考标准,便于实现“无形资产有形化,有形资产数据化”。目前,我行已在义乌辖内14个镇街、432个行政村扎实推进“农户家庭资产负债”逐村逐户建档,力争2023年末实现建档数不低于10万户。

“线上+线下”助力小微企业纾困解难。线上方面,我行创新推出“义同富·数改贷”专项贷款产品,支持数字化改造企业推进数字化发展进程中的资金需求;大力推广“小微易贷”系列线上循环信用贷款,为持续经营但无抵押担保的经营主体提供便捷的融资解决方案。截至7月末,全行“小微易贷”客户达2825户,贷款金额14.41亿元。线下方面,我行以“大走访大调研大服务大解题”活动为载体,全力支持经营主体发展。在义乌市金融助力经济高质量发展对接会上为小微园区入园企业整体授信10亿元,全力支持企业的资金需求;开展“银企”签约仪

式,为供应链核心企业新增4亿元授信,积极探索供应链金融;与人联合开展“三问三帮三暖”走访,深入对接企业的困难与需求,实施精准帮扶。截至7月末,全行普惠小微贷款余额409.3亿元,比年初上升45.13亿元,增幅12.39%,高于各项贷款增速0.46个百分点。

金融“活水”助力电商企业发展壮大。近年来,义乌电子商务蓬勃发展,“淘宝村”数量增至200多个。我行依托义乌跨境电商平台,通过“政银企”合作,帮助跨境电商企业解决监管、仓储、品牌塑造等多个环节的融资难题。如,我行与浙江广播电视大学义乌学院、义乌工商学院等携手举办以“乡村振兴,共建共富”为主题的直播与跨境电商培训活动。同时,我行提供60万元专项资金,助力打造小微电商云仓基地,并给予“小众云仓”共富项目贷款预授信200万元,用于其后续运营。同时,我行加大初创人员创业帮扶力度,截至7月末,已扶持自主创业人员1417人次,累计发放创业担保贷款4.13亿元,占全市创业担保贷款业务七成以上。

强化创新加强市场商户融资支持。义乌因市场而兴,因市场而名,义乌市场经营面积640余万平方米,经营商户7.5万个,杭州亚运会也给义乌市场带来了新的机遇。为更好激发经营主体活力,我行全面助力“扩中”“提低”行动,深入走访调查辖内个体工商户生产经营状况,“贷”动小生意,服务大民生。如依托义乌市场大市,充分利用市场货源、产业集聚的优势,聚焦“辐射全球”“买全球、卖全球”的区域特色,率先在全省开展线上商位质押贷款业务,为市场商户提供简单、方便、快捷的金融服务。截至7月末,我行共向7500户市场经营户发放贷款30.2亿元,全力满足市场商户融资需求。

优化配置提升风险抵御能力。在大型银行的冲击下,信贷资产质量受到重大影响,我行全面加强信贷资源配置与管理。如,我行以年度经营计划为目标,结合经济形势设定年度信贷投放计划。在信贷结构上,综合考虑风险与收益的平衡,并在网点经营责任制考核中设置相应的指标,引导网点围绕总行经营定位做好信贷资源配置。同时,我行建立多层次、相互衔接、相互制衡的全面风险管理运行机制,主动分析预判存量客户的风险迹象,

主动作为,提早干预,提早止损,并紧盯风险背后“人”的因素,以深化“作风建设提档年”“业务素质提升年”两大活动为抓手,持续开展案件通报和警示教育,加强员工行为管理,开发编制风险管理、合规文化建设等内训课程,为稳健高效发展提供强有力的保障。

**山西太谷农商银行党委书记、董事长石爱斌:**大型银行固然有着很多优势,但农商银行在县域发展同样具有大型银行无可比拟的“五大优势”,它们分别是“草根”优势、便捷优势、队伍优势、合作优势、坚强的领导优势,也正是这“五大优势”造就了农商银行地方金融主力军的地位,并获得“乡村振兴主办银行”的称号,我行多次被区委、区政府评为“纳税先进企业”和“服务区域经济高质量发展先进单位”。我行在与大型银行的“博弈”中,也是围绕着这“五大优势”,守正创新,扬优成势,有效保证了“质”的有效提升和“量”的合理增长,我行主要采取了以下几个“新招”。一是“党建联盟”助力乡村振兴。我行将整村授信作为金融助力乡村振兴的着力点,总行党委积极争取区委、区政府支持,为基层铺路架桥,构建了“支部对接乡镇、支行对接行政村、党员对接村小组、全员跟进抓授信”的党建助力乡村振兴格局,先后与辖内9个乡镇132个行政村签订了党建共建协议,并广泛开展“送金融知识下乡”等活动。截至目前,全区农户授信覆盖面达到92.73%,授信户数4.55万户、授信金额23.74亿元。在主题教育期间,我行开展了主题教育联学活动,共同研究农村经济、农村市场、农村服务,不断提升金融服务的精准度和实效性。二是“顺藤摸瓜”服务实体经济。太谷玛钢是山西省委、省政府首批入选的“十大省级重点专业镇”之一。针对玛钢专业镇,我行制定了专项金融方案,畅通了“‘政银’合作渠道”“专业服务渠道”,并逐项明确了服务流程。同时,我行在多年的实践探索中总结出了“顺藤摸瓜”营销法,将辖区内112家玛钢企业作为“根”,把玛钢协会看作“藤”,顺着这条“藤”营销上下游客户。我行先后组建13个走访调研分队,带着“本土银行”的“乡情”和“最高额度300万元的纯信用贷款产品”走访了26个省市的玛钢管件批发

市场,“面对面”宣讲优惠政策及特色产品,实地了解企业经营现状,全面满足玛钢企业上下游客户需求;先后授信11.3亿元支持辖内82户玛钢铸造、电力金具等企业转型升级,支持下游经销商客户137户、用信金额9800余万元;支持上下游产业链客户30余户、用信金额7200余万元。在助力太谷区域的其他支柱产业、实体经济上,“顺藤摸瓜”营销法同样得到了很好的运用。三是“包户包效”助力全员营销。“市场无限大、客户处处有”“一人在农信,全家农信人”的理念在我行广大员工中广而树之、更广而为之,广大员工以“红马甲”为标识,围绕“客户”和“账户”,充分发挥“人缘、地缘、情缘”优势,主动利用班前班后时间、线上线下渠道开展网格化营销、全员营销、全面营销,全行有效客户数量达到34.4万户,客户基础全面夯实,并通过实行“包户包效”的管理模式,持续助力形成“拓客、留客、活客、引客”的良性循环。

**山东高唐农商银行党委书记、董事长郝彬:**面对激烈的竞争,我行通过调研、座谈、外出学习等方式,了解市场、了解客户、更新理念、优化服务、调整方向,加大对实体经济的支持力度,支持乡村振兴,争取稳固市场份额、进一步扩大市场占有率。

一是丰富信贷产品,满足客户多样化的需求。针对“三农”、城乡居民、小微企业推出多款信贷产品,加大对信用贷款、“家庭贷”、线上贷款、政策性贷款的推广,真正解决客户“担保难、融资贵”的问题,满足客户实际需求。二是优化办贷模式,提升办贷效率。当前办贷模式已由传统的线下转变为“线下”“线下+线上”“纯线上”三种模式,整体特点是“线上化”,这样可以实现人员“少跑腿”、数据“多跑路”,减少不必要的流程,提升办贷效率,提高客户办贷体验,吸引更多年轻客户。三是深化服务理念,做实基础营销工作。作为服务行业,正确的服务理念,有助于我们抓住更多客户,我行牢牢抓住基础客户这一群体,充分发挥“人缘、地缘”优势,做实基础营销工作,通过开展驻点办公、专项营销等活动,拓宽产品、服务、金融知识覆盖面,广泛获取客户,实现“聚沙成塔”的效果。