

中国版“穷人银行”的可持续发展之道

——来自浙江泰隆商业银行的调研报告

农妇、珠宝商与“捡剩菜”的泰隆

一个能够被复制的乡村小额贷款模式经营奥秘

□本报记者 蔡国兆

农妇刘巧红在踏进浙江泰隆商业银行(下称“泰隆”)前犹豫了很久。为了贷10万元钱,她到处碰壁,几乎已经失去信心。令她没有想到的是,不到三天时间,贷款打入了她的账号。“只找了个担保人,没有要我抵押什么东西。”靠着这笔钱,31岁的刘巧红和丈夫在台州市路桥机电五金城做起了电缆生意。

刘巧红贷款的这家银行的主要客户是失地农民、创业型小工商户。从1993年创立至今,浙江泰隆商业银行累计发放贷款600多亿元,其中90%以上投向小企业,而且大部分是无抵押贷款。为此,这家浙江民营金融机构被一些专家称为中国版的“穷人银行”。

“捡剩菜”吃的民营金融机构——半小时贷款就能入账

泰隆原名泰隆城市信用社,是一家1993年成立于浙江省台州市路桥区的纯民营金融机构。2006年8月,它升格为城市商业银行。

“整块的‘大肉’被国有商业银行吃了,我们就吃‘骨头缝中的肉’。”泰隆董事长王钧说。但有意思的是,这家“捡剩菜”吃的民营金融机构活得还挺滋润。泰隆开业之初只有2间租房、7名员工、100万注册资本。2006年,它税前总利润1.32亿元,存、贷款业务均占到整个路桥区的20%以上,在当地11家银行类金融机构中,位居第二。

台州市路桥区珠宝商陈云生是泰隆商业银行的老客户,10多年前,他带着5000元的本钱做起了钟表生意。由于国有商业银行很难贷款,他的第一笔钱是当地农村信用社贷款,后来看到泰隆服务灵活,贷款到账速度快,就转到了泰隆。

“其实,我现在的生意也不大,每次贷款也就在三五十万左右。不过刚开始时生意更小,家里的地没了,做钟表,贷个两三万。我这样的客户,国有银行都不大愿意做的。”陈云生说。

像陈云生这样的小工商业者是泰隆商业银行的核心客户。泰隆银行争取这批客户的方法是提供尽可能便捷的服务。“我们的服务对象是小工商户,他们晚上9点收摊,我们营业到9点。而且,适应小工商户的特点,我们的贷款也‘短、频、快’,大部分贷款不需要抵押,只需要提供保证人,贷款审批程序也简单,新客户两三天,老客户只需要半天,有的甚至能够做到20分钟内有贷款打入账户。”泰隆董事长王钧说。

近3年来,泰隆银行年存、贷款增长速度达40.6%。目前,该行半个工作日内贷款审核率超过90%,拥有核心客户8000多家。

近3年来,泰隆银行年存、贷款增长速度达40.6%。目前,该行半个工作日内贷款审核率超过90%,拥有核心客户8000多家。

扣准“声誉机制”做文章——不良资产率不到0.83%

2006年8月升格前,银监会派人到泰隆的资产进行了详尽的核查。在这次被王钧称为“扒光了衣服”的核查中,泰隆银行不良资产率被认定不到0.83%。

微小企业倒闭的风险极大。泰隆用什么来控制风险?

对刘巧红的采访给记者留下了深刻的印象。当被问到为什么不多贷点时,她说:借多了,人都会抖(怕还不起)。这句话里实际上藏着泰隆得以成功的玄机。

“在路桥这边,一个人名声坏了,不仅会被人看不起,还可能找不到合作伙伴,什么事情也做不了。这种惩罚对失信者是最大的惩罚。我们敢不抵押,靠的就是这个。”泰隆银行风险总监金轩宇说。

复旦大学金融研究院教授熊继洲则说,在中国农村,欠钱不还这种恶行足以让一个人声名败坏。在一些交往频繁的紧密型群体中这种“声誉机制”也能起到重大作用。

浙江泰隆商业银行几乎100%的客户都是当地农民,下岗职工或在路桥小商品市场从事贸易的人,担保人则一般是他们在当地的熟人。正是因为扣准了乡村中的这种“声誉机制”,泰隆才得以规避无担保贷款的风险。

除了扣准“声誉机制”外,泰隆还有一个重要经验,就是贷款实行“笔笔清”制度。2005年9月,一个有100万元授信额度的老客户在泰隆贷了一笔50万元的款项。当年10月,他又要求再贷50万。但当时,他前一个50万还没有还清,这笔新贷就被银行坚决拒绝了。

“只要提供个担保人,不用任何抵押,这个老客户可以一次性贷100万。但他这样分两次贷就不行了。这涉及到一个银行的风险控制原则问题。国有银行里一个大企业多次贷款的时间往往是交叉的,但我们这里坚决不允许。这容易出现贷款过大,企业以老贷款‘要挟’新贷款的情形。而任何一个企业都有成长期、兴盛期、衰老期,这种放款方式最终可能导致大笔坏账的产生。”金轩宇说,泰隆银行有个严格的规定,就是“余贷未清,新贷不放”。

填补“金融正规军”的空档——客户家冰箱里放了什么都知道

熊继洲曾经对浙江的民营及非正规金融机构作过深入调研。他认为,在中国的农村以及大部分县域经济体中,国有银行分支机构不可能对当地中小企业发展起到重要作用。“撇开不愿意为中小企业服务不说,国有银行本身的架构也决定了他们很难在这一方面取得成功。过长的管理链条带来的信

息失真、效率低下问题令这些银行不能适应交易额小、发生密度高的小额贷款。”

“夸张一点说,我们的信息员对客户家中冰箱里放了什么东西都知道。”金轩宇说。至2006年12月,在泰隆有贷款余额的企业达8000多户,对这些有贷款余额的企业,泰隆近200名信贷员会定时走访,了解行业景气度、企业生产销售动态及企业主个人情况。

这一点,国有商业银行难以做到。这一点,也正是泰隆等民营金融机构的优势所在。“金融正规军”留下的巨大空档,在台州是由泰隆商业银行、台州商业银行等民营金融机构填补的。据了解,向泰隆借贷过的中小企业,总数已经超过3万户,其中有些企业主借贷次数已有100多次。

有关数据表明,如果算上个体经营户,2005年,路桥区平均万人中有企业数已近千户,远高于全国平均数和浙江省平均数,个体私营企业创造的GDP占经济总量的99%以上。

作出了一个“奇怪”的要求:不鼓励员工做500万以上的贷款业务。

“一直以来,泰隆贷款做的就是小额贷款,其中100万以下的占到90%以上。员工去做那种大业务,就偏离了泰隆的定位。”王钧说。他认为,精准、专注的市场定位是任何企业生存、发展的关键。

事实上,浙江泰隆商业银行在寻求自身的定位时经历了一个比较漫长的过程。王钧坦率地说,泰隆在选择发展方向初期很彷徨。

“大约在七、八年前,我接触到了尤努斯‘穷人银行’的一些信息。当时他还没有现在这么大气,但我看了他的经验后,很兴奋,好几天没有睡



泰隆银行不良资产率被认定不到0.83% 本报记者 蔡国兆摄

“泰隆这样的区域性商业银行的作用是让微小企业的创业者贷到款,有能力发展的起起点,同时它也有力地支持了新农村建设,促进了区域城市化进程。”当地政府有关官员认为,路桥是和这些小商品经营者共同成长的,在发展过程中,泰隆等商业银行起到了巨大的作用。

99%贷款依靠第一还款源收回——专家认为“泰隆模式”能够复制

泰隆有一个数据外界可能很难想到,从历史情况看,该行99%以上的小企业贷款实现正常收回依靠的是第一还款来源,即使在极少数的问题贷款中,依靠借款人自身偿还的也占90%以上。

这意味着,泰隆银行的担保实际上只是一种“形式担保”。社会有一种看法,认为微小客户借钱不还的可能性较大。泰隆的数据说明这是一种偏见。

熊继洲认为,从中国乡村现状看,“声誉机制”普遍存在、且相当有效。而从事小额贷款业务的金融机构实际上也不会构成系统风险。只要监管条例、游戏规则详尽有效,就出不了大事。因而,泰隆等民营金融机构的模式可以复制。

目前,台州已经成为全国个私经济最为发达的地区之一。台州市市长张鸿铭认为,当地“小银行”与“小企业”之间形成的互相促进、互相依存关系对台州民营经济的发展有着重要意义。据他介绍,台州的金融生态环境曾被有关机构评定为全国各城市的第六位。

“在浙江一些民营金融机构的运作中,我们可以看到尤努斯‘穷人银行’的影子。他们在做一些国有商业银行做不了的事。”熊继洲说。

2007年1月末,泰隆银行走出路桥区,在台州的一个贫困县三门开设了第一个跨区域分支机构。“这是我们验证自身商业模式的重要一役。”王钧说。

他说这句话的时候,已经是夜晚7点。此时,路灯亮起,泰隆银行总部的营业厅仍灯火通明。

“泰隆这样的区域性商业银行的作用是让微小企业的创业者贷到款,有能力发展的起起点,同时它也有力地支持了新农村建设,促进了区域城市化进程。”当地政府有关官员认为,路桥是和这些小商品经营者共同成长的,在发展过程中,泰隆等商业银行起到了巨大的作用。

99%贷款依靠第一还款源收回——专家认为“泰隆模式”能够复制

泰隆有一个数据外界可能很难想到,从历史情况看,该行99%以上的小企业贷款实现正常收回依靠的是第一还款来源,即使在极少数的问题贷款中,依靠借款人自身偿还的也占90%以上。

这意味着,泰隆银行的担保实际上只是一种“形式担保”。社会有一种看法,认为微小客户借钱不还的可能性较大。泰隆的数据说明这是一种偏见。

熊继洲认为,从中国乡村现状看,“声誉机制”普遍存在、且相当有效。而从事小额贷款业务的金融机构实际上也不会构成系统风险。只要监管条例、游戏规则详尽有效,就出不了大事。因而,泰隆等民营金融机构的模式可以复制。

目前,台州已经成为全国个私经济最为发达的地区之一。台州市市长张鸿铭认为,当地“小银行”与“小企业”之间形成的互相促进、互相依存关系对台州民营经济的发展有着重要意义。据他介绍,台州的金融生态环境曾被有关机构评定为全国各城市的第六位。

“在浙江一些民营金融机构的运作中,我们可以看到尤努斯‘穷人银行’的影子。他们在做一些国有商业银行做不了的事。”熊继洲说。

2007年1月末,泰隆银行走出路桥区,在台州的一个贫困县三门开设了第一个跨区域分支机构。“这是我们验证自身商业模式的重要一役。”王钧说。

他说这句话的时候,已经是夜晚7点。此时,路灯亮起,泰隆银行总部的营业厅仍灯火通明。

“泰隆这样的区域性商业银行的作用是让微小企业的创业者贷到款,有能力发展的起起点,同时它也有力地支持了新农村建设,促进了区域城市化进程。”当地政府有关官员认为,路桥是和这些小商品经营者共同成长的,在发展过程中,泰隆等商业银行起到了巨大的作用。

99%贷款依靠第一还款源收回——专家认为“泰隆模式”能够复制

泰隆有一个数据外界可能很难想到,从历史情况看,该行99%以上的小企业贷款实现正常收回依靠的是第一还款来源,即使在极少数的问题贷款中,依靠借款人自身偿还的也占90%以上。

这意味着,泰隆银行的担保实际上只是一种“形式担保”。社会有一种看法,认为微小客户借钱不还的可能性较大。泰隆的数据说明这是一种偏见。

熊继洲认为,从中国乡村现状看,“声誉机制”普遍存在、且相当有效。而从事小额贷款业务的金融机构实际上也不会构成系统风险。只要监管条例、游戏规则详尽有效,就出不了大事。因而,泰隆等民营金融机构的模式可以复制。

目前,台州已经成为全国个私经济最为发达的地区之一。台州市市长张鸿铭认为,当地“小银行”与“小企业”之间形成的互相促进、互相依存关系对台州民营经济的发展有着重要意义。据他介绍,台州的金融生态环境曾被有关机构评定为全国各城市的第六位。

“在浙江一些民营金融机构的运作中,我们可以看到尤努斯‘穷人银行’的影子。他们在做一些国有商业银行做不了的事。”熊继洲说。

张鸿铭：“小银行”与“小企业”已成利益共同体

□本报记者 蔡国兆

去年银监会批准台州的两家民营城信社升格为城市商业银行,当地因此拥有了三家城商行。业内人士评价说,这种同一城市拥有几家以上城商行的现象是“极为少见”的。而与此同时,台州有个重要现象,就是以中小企业为主的民营经济特别发达。这两者之间是否存在某种联系呢?本报记者日前就此采访了台州市市长张鸿铭。

记者:近年台州经济发展势头迅猛,民营经济更是占到全市经济总量的95%以上。在这一过程中,地方性金融法人起到了什么样的作用?

张鸿铭:在台州,“小银行”与“小企业”的互补性很强。在共同追求利润最大化的过程中,它们在市场上联手共进,互相推动,形成了新型战略合作伙伴关系,形成了有机的利益共同体。

台州的小法人银行机构主要以小企业为目标市场。它们以灵活的机制创出了特色,打响了品牌,小企业贷款业务在全国银行业金融系统中遥遥领先。至2006年末,全市小企业贷款余额达447.8亿元,占全市各项贷款余额的34.1%。“三分天下有其一”。

台州小法人银行机构的业务中“小本贷款”等小企业贷款新品种在全国都有知名度,所发放贷款中农户占比高达90%,平均户额仅为5.1万元。为解决小微企业贷款难与担保难问题提供了新的思路与尝试。

记者:地方性金融法人在社会公信力方面相对比较弱势,特别在起步阶段,更容易因一些特殊事件导致风险的出现。台州在这一方面有什么经验与教训?

张鸿铭:这个问题涉及很多方面,如信用环境建设、帮助提升抗风险能力等。其中,营造它们与国有商业银行之间平等竞争的环境相当重要。

比如,我们台州的路桥区区政府要求在资金存放上对各商业银



张鸿铭 资料图

行一视同仁,为小法人金融机构创造了一个公正、合理、宽松的业务发展氛围;地方政府还把财政信用清理的操作委托给泰隆商业银行、台州市商业银行等小法人银行办理。在一些小法人银行最困难的时候,各级政府还动员广大干部和地方财力支持它们的稳定。

记者:您对进一步加强地方金融创新有何政策建议?

张鸿铭:有三点建议。一是我国银行业对以民资为本的商业银行仍存在不放心的顾虑,从台州的情况看,可以以科学发展观为指导,在严格执行监管部门各项法律、法规、规章和政策的基础上,进一步解放思想,推动健康发展。

二是在财务税收及账户管理上给予进一步支持。地方法人银行作为以中小企业、个体工商户、从事生产经营的个人为主要服务对象的商业银行,业务风险、经营成本较高。考虑到以上因素,在税收、坏账核销、风险补偿基金等方面给予一定的政策支持。另外,需要放宽预算单位的开户限制,在资金存放上对小法人金融机构与大型国有控股商业银行一视同仁。

三是在条件许可的情况下,应该进一步支持这些机构下乡进城,有更大的外延发展空间,更好地支持小企业贷款和社会主义新农村建设。

跑出来的“风险指数”

——泰隆银行风险总监金轩宇谈风控机制

□本报记者 蔡国兆

除了扣准中国乡村“声誉机制”和贷款“笔笔清”制度外,浙江泰隆商业银行在控制风险方面有什么经验?泰隆银行风险总监金轩宇认为,合理的客户筛选流程、有效的动态风险处理机制以及严格的内控制度是泰隆小额贷款风险得到有效控制的基础。

合理的客户筛选流程。泰隆有一套独特的小企业贷款评价指标,具体包括:企业的现金情况,着重分析其流动性、财务结构、偿债能力;企业的管理情况,着重分析管理者个人素质、经验、品德、声誉;企业的市场情况,着重分析其产品竞争力、市场空间、客户对环境变化的脆弱程度;企业的生产情况,着重分析其固定资产和存货情况等。

根据这套评价指标,对新申请者,泰隆银行员工1至3天内就会上门调查,调查中相当重要的一环是知情者访谈。金轩宇说,“银行对小企业是扶持,不是扶贫,设计这套指标可以迅速锁定目标客户和核心客户。”

有效的动态风险处理机制。泰隆的小企业贷款评价指标数据库是银行近200名信贷员不停地跑出来的。“其实了解小企业的经营状况是比较简单的事情。观察一下人气,再看一下货物的进出、损耗情况,就大致可以得出结论。”泰隆银行信贷员胡秀丽说。



金轩宇 本报记者 蔡国兆摄

目前,泰隆的信贷员占到总员工数的三分之一。对于有贷款余额的企业,泰隆的信贷员会定时走访,出现风险及时处理。

严格的内控制度。一个信贷员向申贷人借了宝马来出游,被银行知道后受到了除名的处罚——这是发生在浙江泰隆商业银行的一个真实故事。金轩宇说,“我们的贷款利率都是高度市场化的,因此我们不允许员工欠客户的人情。一些正常的业务应酬,我们的要求也是对方请客,泰隆买单。”

金轩宇将泰隆内部风险控制政策归结为“胡萝卜加大棒”:一方面处罚措施极端严厉,另一方面,在存款、资产质量等各项指标直接与员工绩效工资、职务级别挂钩外,还有提高福利、设立内部职工股;以股权激励、员工住房激励等方式提升员工工作积极性。



王钧 本报记者 蔡国兆摄

为穿篮球鞋的人服务

——泰隆银行董事长王钧谈民营金融机构发展

□本报记者 蔡国兆

“我们服务的不是穿西服的,而是穿篮球鞋的。”浙江泰隆商业银行董事长王钧用这句话归纳了泰隆银行的定位。

日前,浙江泰隆商业银行首个跨区域支行在浙江台州的欠发达地区三门县开业。王钧对那边的贷款业务

作出了一个“奇怪”的要求:不鼓励员工做500万以上的贷款业务。

“一直以来,泰隆贷款做的就是小额贷款,其中100万以下的占到90%以上。员工去做那种大业务,就偏离了泰隆的定位。”王钧说。他认为,精准、专注的市场定位是任何企业生存、发展的关键。

事实上,浙江泰隆商业银行在寻求自身的定位时经历了一个比较漫长的过程。王钧坦率地说,泰隆在选择发展方向初期很彷徨。

“大约在七、八年前,我接触到了尤努斯‘穷人银行’的一些信息。当时他还没有现在这么大气,但我看了他的经验后,很兴奋,好几天没有睡

着觉,感到泰隆这样走有了一个大的方向。”王钧说。

他说,倒不是自己有什么雄心壮志,但在国有商业银行占据大部分市场份额的情况下,尤努斯的“穷人银行”模式对中国民营金融机构的发展有着重要启示意义。

“我们的出路就在于做专做精。”王钧说。