

王行最说,中国扶贫基金会的小额信贷由最初的项目形式,到今天的公司化管理,这一路走来也是经历了起起落落,项目的周期化、缺乏可持续的模式、资金来源有限、产权不清晰等,都成为制约小额信贷在中国发展的瓶颈因素。

“扶贫基金会的小额信贷项目起源 1996 年世界银行贷款的秦巴山区扶贫项目,6 年周期时间一到,我们就要把钱还给世界银行,这个项目就结束了。”王行最说,与国内大多数小额信贷项目类似,资金来自国际机构及国内政府配套,民间机构大多担任的是项目管理和执行,由于不是出钱方而没有太多发言权,这也直接导致了项目管理混乱,甚至发展背离小额信贷的初衷。

他至今还记得,2001 年初到基金会的一个任务,就是怎么样收拾小额信贷的烂摊子。小额信贷项目数量在中国也从兴盛一时、遍地开花,到一路锐减。直到 2004 年,新政策的出现使地方政府与民间机构漫长的产权不清问题出现了转机:新的基金会管理条例当中规定,基金会可以设立自己的分支机构。中国扶贫基金会迅速捕捉到了这则政策背后的意义。

到 2013 年,放款规模将近 19 个亿,17 年中有效客户突破 18 万户,将近 150 万人口从中受益——这是一个民间机构的小额信贷项目交上的成绩单。更重要的意义在于,民间力量在引入完善的金融模式帮扶贫困人口发展、激发中国最底层的金融和信誉活力的探索。

“我们的计划是到 2020 年,实现双百的梦想。可以帮助的贫困户能达到 100 万户,年度放款规模达到 100 个亿。也希望这套模式能跟其他有志于帮助穷人的小额信贷的机构分享。”《公益时报》记者通过对中国扶贫基金会专职副会长王行最的专访,了解社会组织如何将小额信贷落地中国。



专访中国扶贫基金会专职副会长王行最:

# 小额信贷激发最底层的信誉活力

■ 本报记者 闫冰

《公益时报》:小额信贷在中国的发展分为几个阶段?

王行最:小额信贷的发展在中国有不同的历史阶段。刚开始创立的小额信贷是以扶贫项目的形式出现的。第二个阶段就是由民间机构作为管理执行来操做的小额信贷。第三个阶段是注册成为一个独立的小额信贷机构。第四个阶段就是专门注册成小额信贷公司。最后就是银行,从公司转向银行最重要的区别就在于是否能够吸纳储蓄。

《公益时报》:小额信贷项目数量在国内由兴盛一时到现在锐减,主要原因是什么?

王行最:首先是项目就有生命周期,项目完结后缺乏可持续模式。最重要的就是产权不清晰,以前中国的大多数小额信贷项目都发源于国际机构援助的项目,比如我们的资金来自世界银行和政府配套,世界银行的资金到期后要还给世界银行,配套资金里有两部分,一是中央政府的配套,另一部分是地方政府配套,民间机构在其中实际上是一个项目管理机构。

按照常理肯定是谁出钱谁说了算,那么这个钱是谁的呢?谁都说不清楚。一旦产权不清晰造成的直接后果是管理体制不顺,绝大多数项目也是因此做不下去的。所以现在一些银行或公司,虽然打着小额信贷的旗号,比如为中小企业贷款,但是金融服务的方式已经不一样了。国际上叫小额信贷是有特殊含义的,不光是金额小,宗旨是瞄准社会

最底层的低收入人群。

《公益时报》:后来有了利好政策出台后,我们做了什么工作来明晰产权问题?

王行最:改制。由项目型小额信贷向机构型小额信贷转变,改制以后给它重新登记注册,新设立的小额信贷一律按民非注册,法人必须是中国扶贫基金会。这样的话就能占据主导权,管理权非常的清晰。跟地方政府之间我们签订合同,是一个合作关系,他们提供配合支持。改制后效果非常明显,这是我们发展的一个飞跃。

《公益时报》:那时候还是中国扶贫基金会小额信贷部吧,接下来是如何发展为公司化管理呢?

王行最:那是第二个重要转变,就是到 2008 年的时候,我们把原来的小额信贷项目及小额信贷项目部组建成为一个企业化运营的独立实体,工商注册为中和农信项目管理有限公司,实行全成本核算,自负盈亏。所以从性质上来说跟基金会其他项目不太一样,其他项目基本上靠社会捐赠,我们把钱发出去就不回收了。这个是发出去要收回来。

这本身就要带着经营的理念。完全靠赠是不可能扩大规模的,当年我们找到了国家开发银行,给我们授信两个亿,按商业行为来操作。相当于国开行把钱批发给我们,我们去做零售,比如他给我一个亿,我们去分给一万户。对我们来说解决了资金的瓶颈问题,对他们来说,实际上也履行了国家对他的政策性的要求,他们要去支持

农村地区的金融扶贫,但是要具体到一家一户,一户一、两万块钱,再去把钱收上来,大银行是做不到的,这就是我们的优势。

对于银行来说最重要的就是不能有坏账,一旦发生贷款收不回来或有 20% 的坏账时候,银行可以先抽走他的钱,但到现在为止,我们风险贷款率也从来没有超过 2%,更别说 20%。

《公益时报》:为什么我们没有注册成专门的小额信贷公司?

王行最:目前国内对小贷公司的要求,主要有几条不太适合我们,一是小贷公司不允许单一股本注册,也就是说,我们注册小贷公司,必须有别的企业或个人投资人进入,如果他们要追求利益,把款贷给一些能赚钱的地方,那么就背离了小额信贷应有的社会责任。

二是对注册资本的要求比较高,通常需要好几千万甚至上亿的注册资金。我们放的贷款额度很小,在一个地区通常很难消化掉这么多的资金。

另外就是治理结构,我们现在涉及 16 个省 112 个县,不允许设立一个全国性质的公司,那么就要成立 112 个分公司,每个公司有独立董事会,那么怎么能保证人员和管理呢。所以现在无法进行这样的操作。

《公益时报》:这不超过 2% 的风险率是怎样保障的呢?

王行最:具体来说,第一,资金的发放需要农户自愿结成贷款小组、五户联保,这其实是用一种很传统的方式解决了很大

的信用问题。比如一个农民很穷,去银行贷款,但是他没有可抵押的资产银行就不给他贷,那么我们可以,只要你找到其他愿意和你一起结小组的。有一户还不起,其他四户替他还,这在农民之间就形成了制约,只有村民自己知道谁的信誉好、谁的不好。第二个就是小额,以你的还款能力作为我借给你贷款的上限,整贷零还,前两个月是宽限期,第三个月开始还,这样每次还款的压力相对会比较小。

除此之外就是培养农户的能力,有金融知识的培训,还有农业技术培训,养鸡、养猪、种植、饲料搭配、防治瘟疫等等。

《公益时报》:要管理这么多农户信息,基金会是怎么做的?

王行最:管理就像一场博弈,当你的管理手段跟不上的时候,下面的人就会拿东西来蒙你。所以我们有一整套强大的信息管理系统来实现信息化管理。记得 2002 年我去处理安康地区的问题时,就发现,因为急于扩大放贷规模,原来的计算机系统支撑不了,在这种情况下就出现了编报告、造假信息的事情,这是非常致命的。

我们的管理体制采用四线三级的管理制度。四线就是支持线、业务线、风管线和内审线,有专门推动业务发展的,有控制风险的;三级就是总部、区域办公室和分支机构。当规模达到一定程度时就不可能通过总部直接去管理分支机构了,必须要有个区域办公室这样的层级出

现。我们的每一个分支机构平均十到十五个人,分两段,他们叫后台和前台。后台就是县一级的管理人员;前台就是在一线的信贷员,大概十个人。所有这些人要通过一系列考试的方式选定。现在放款量最大的信贷员可以管 1000 户以上,平均应是 300 户。

《公益时报》:你提到信息管理,那现在的系统能细致到什么程度?

王行最:所有得到贷款的人的名单都有,包括有他的征信记录、所有发放的贷款的过程记录,包括电话回访录音,能听到农户的声音,同时信贷员还要上传照片。现在我们在试点手机客户端,所有信息直接上传,未来的发展可能要整个放款和收款过程没有现金交易。只有细化到每个人身上,才能尽量规避造假出现,现在如果在有人想蒙你或者造假,这套系统能很快发现异常情况。

《公益时报》:对农民的信贷利息是怎么确定的?

王行最:利息的总体原则是非优惠市场利率。其实好多人都怀着一种朴素的感情,就是说给农民贴息,但是如果利息低,会不会到达真正的穷人手呢?另外从机构本身的可持续发展的角度来说,也不可能去贴钱。所以制定了这样的原则。具体由两部分构成:第一是融资成本,第二是操作成本。我们要把钱发放到每一户人家,并且他们住在山区、农村,很分散,道路很差,每发放一笔贷款,信贷员至少上门 12 次左右,所以人员成本是很高的。