

王行最：中和农信的商业与公益

■ 本报记者 文梅

王行最,1967年生于浙江,现任中国扶贫基金会执行副会长、中和农信项目管理有限公司董事长。在外人眼中,这两种身份指向了截然不同的方向,一头是公益,一头是商业。而更多的争议直接来自于,作为一家社会企业,中和农信先后吸引了多家商业资本,它还能坚守初衷么?

9月15日,在中关村南大街一间简约的办公室里,《公益时报》采访了王行最。在两个多小时的采访中,王行最没有回避这些疑问乃至争议,耐心地解说深耕近21年的小额信贷项目。

社会资本并非来者不拒

《公益时报》:自2008年成立至今,中和农信(之前为中国扶贫基金会小额信贷部)相继接受了国际金融公司(IFC)、天天向上、红杉资本以及蚂蚁金服等社会资本入股。我们注意到有人质疑“资本入股会否动摇公益属性”,您会有这样的担心么?

王行最:“中和农信”的使命就是“打通农村金融最后100米”。我们脱胎于公益组织,所以一开始就注定了我们的企业核心理念就是社会责任和使命的达成。

当下我国广大农村地区存在着大量有资金需求的农民,但因为他们贫困,没有资产作抵押,没有信用记录,没有银行流水,所以他们得不到银行贷款。

“国际金融公司”是世界上最大的开发性机构——世界银行旗下负责私营部门投资的公司,一般性的商业项目它是不投的,它在国际上投了大量的小额信贷机构,因为小额信贷专注于解决低收入贫困农户的发展资金需求问题,它本身就带有公益属性或者社会使命;“天天向上”是个社会投资基金,它只投有社会属性或者社会使命的类似项目;而“红杉资本”和“蚂蚁金服”都是纯粹的商业资本,但为什么我们还吸纳它们?在于中和农信、包括扶贫基金会在发展的道路上都奉行“与同道者谋”这句话。

我记得最初和“红杉资本”的沈南鹏谈合作,当时我和小额信贷的创始人何道峰、中和农信总经理刘冬文,我们三人同他会面。一见面我们就开门见山地说:“‘红杉资本’作为一个非常纯粹的商业资本,作为一个投资基金,它对资本回报是有要求的,同时也有退出期限的限制,而我们在短期内既不可能上市也不可能分红,那你的目的是什么呢?如果我们彼此目标不一致,那么这事就免谈。”

当时沈南鹏回答说:“我们就想做社会投资。”从2010年入股中和农信以来,他确实履行了当年的承诺。在2016年的互联网大会上,沈南鹏说:“我们红杉资本投了这么多项目,我认为投的最有价值的就是中和农信”。尽管我们的运行是正常良好的,

但并没有给他带来直接的分红和收益,他为什么还老说这个项目好呢?我觉得他在这件事情上和我们的目标是相同的、想法是一致的,所以他也能耐得住,因为他觉得这件事有价值有社会意义。

跟“蚂蚁金服”谈合作也一样。我们问:“你们对利润的期望是多少?”他们说:“我们讲情怀。”所以我相信,这也是“蚂蚁金服”一个长期的战略投资,他要扎根农村、服务农村、扩大未来发展基础的战略基础。

如今“中和农信”员工近4000人,分布在全国21个省271个县4129个乡镇。从放款规模来说,我们的年增长率为50%左右。去年我们是66.5亿,今年我们预算做到90亿,但是要向100亿的目标去冲击。我们以县为单位基础的分支机构未来10-15年要超过1000个;我们服务的直接贷款户每年要增长30%以上,从当前的40万-50万户扩展到100万户,这是我们下一个5年要实现的目标。

因此,即便有人质疑,我也不担心。尽管这些商业资本陆续进来了,但是大家的目标是一致的,他们也是带着社会责任和情怀来的,跟一般的商业投资还是不一样的。这几年彼此良好的合作和良性的发展,都已经充分证明了这一点。

《公益时报》:这是否也给其他的商业资本机构释放了一个信号:只要具备合作的先期条件,“中和农信”是“来者不拒”的?

王行最:不是来者不拒,那还要看我的资金发展需求。业务发展一定规模之后,如果我要吸纳更多资本金,到时候肯定要找企业、要找同道者,但前提是要就我们的两个基本特质达成共识:第一是认可我们的战略定位;第二就是不要期望高利润。

《公益时报》:针对“中和农信”贷款利率较高的争议,您在不同场合都做了相同的解释——主要是前期综合成本较高导致的。到底有没有具体可行的办法把前期成本降下来一些,让农民的还款负担更轻一些?

王行最:相对商业银行5%、6%的利率来说,我们小额信贷利率是高的,但从小额信贷整个行业来看,我们利率是低的。从国际上来看,这个行业50%、60%的



王行最与埃塞俄比亚儿童在一起

利率是常见的,超过100%的也是有的。

我们不以追求利润为目的,我们的利率是根据成本反推出来的,是保本微利可持续运行,而且我们的小额信贷成本都是显性成本,没有隐性成本,你看到的是多少成本就是贷款农户要付出的全部成本。而其它一些金融机构尽管显性成本看起来比我们低,如果加上一些隐性费用,其利率跟我们差不多,甚至比我们还高。

当然,我们也会尽我们之所能采取措施去降低利率。先说融资成本,我们采取市场机制,银行降息时我们也会跟进降息。我们也会尽可能从市场上筹集一些成本相对低一些的资金,比如说通过资产证券化融资和“招财宝”融资等。但这一块能降多少不取决于我们,而是取决于外部。

再说操作成本,目前我们的信贷员都是到千家万户上门服务的,成本较高。随着互联网技术和智能手机在广大农村地区的慢慢普及,我们可以通过手机客户端放贷,届时成本有望以较大幅度下调。但在大规模网上放款实现之前,我们的信贷员该跑哪里还得跑,所以这一块成本的下降还需要一个过程。我们肯定不能亏损经营,如果企业垮掉了,这个事情还怎么往下做?最终还是贫困农民不能受益。

十年来的三大困扰

《公益时报》:到2018年,“中和农信”成立就10年了。走到现在还有哪些问题是你们的困扰?

王行最:其实一直以来困扰我们的有三大问题:第一个就是关于我们的资质问题。由于各方面的原因,主要是历史上的原因,小额信贷不允许成立全国性的公司,即没有全国牌照。以前只能在县一级才有牌照,现在已经慢慢开放到省一级。目前,我们已经注册了内蒙古和四川小贷公司,以及海南和重庆网络小贷公司。下一步我们面临的大的挑战就是如何在比如甘肃、辽

键是你能不能找到这样的人,他具备两个素质:第一,你的发心是公益的,你愿意沉下心来扎进去,不辞辛劳的,每天都在这种最偏远最艰苦的地方去干去奋斗;第二,你必须具备经营管理的才能。这二者兼备,你才可能把这事情做好。方法可以复制,但这样的人是不可复制的。

《公益时报》:那您觉得自己是这样的人吗?

王行最:我们现在整个的核心团队都是这样的人。我觉得“中和农信”的成功不是某个人成功,它是一个集体的成功,就是这帮既有情怀又有团队管理能力的人,组合成一个团队,把它做到今天这个样子。

我们段应碧会长是我国著名的“三农”问题专家,我们的小额信贷倾注了他的许多心血,他多次出面协调重大政策和资金问题,为小额信贷的发展鼓与呼。我们小额信贷创始人何道峰,他对农村既有深刻的感情,也有深厚的政策理论基础,又有企业管理的经验,他是具有企业家精神的人。我本人和总经理刘冬文都是从中国扶贫基金会走出来的,都是有公益文化基因,也有一定的管理经验。这些特质都被融入了“中和农信”这个团队。这样的一个组合,我觉得,复制起来是挺难的。

也谈关于商业与公益的“两光之争”

《公益时报》:最近,徐永光和康晓光两人关于商业与公益的辩论在网络传得特别“火”,其中社会企业是焦点话题,您怎么看?

王行最:社会企业本身肯定是一个好的存在形式,“中和农信”就是一个典型的社会企业,就是用商业化的手段去解决社会问题。“社会企业”这个概念引入到中国也就是两三年时间,所以有许多争议是很正常的。

我的粗浅的理解是徐永光作为社会企业的推崇者,对目前公益行业存在的一些低效和“道德绑架”现象不满,站在社会企业的角度侧重强调社会企业的好处,希望社会企业能得到更快的发展。而康晓光则站在公益慈善这一端,认为社会企业要办成办好不易而且公益行业里的许多事情也不可能用社会企业去解决。

其实永光和晓光两个人相识、相知20多年,观点不同,时有交锋,两人早已心心相印。我觉得有些事情大家大可不必大惊小怪,应该张开双臂,以开放的心态欢迎社会企业进入。但社会企业目前不宜大规模去推,推得过猛一定是“尸横遍野”的。截止到目前,有几个人能把社会企业做大做强的?“中和农信”算一个,“绿康”算一个,还有吗?没几家嘛!

宁、河北、湖南等这些规模比较大的地区注册成立小额信贷公司。

《公益时报》:这个动作如果完成意味着什么?

王行最:意味着以后我们完全合规经营,找我们麻烦的人也少了!现在总有人说“你们没有经营资质”之类的,但实际上我们现在是拿着自己的钱,投入到别人不愿意做的领域,满足这部分低收入群体的现实需求。但随着我们的规模越来越大,肯定不允许在法律上有任何的瑕疵。所以取得经营资质是我们常抓不懈的工作。

第二就是资金的问题。现在可能相对好一些,因为随着像“蚂蚁金服”这样的资本入股以及资产证券化的渠道打开了以后,这两方面会成为我们未来主要的资金来源。但随着经济的发展,单笔贷款额度肯定还会提高——20年以前我们发放小额贷款的单笔资金规模是1000元,现在已经15000元左右了,增加了15倍。那么5年、10年以后,也有可能我们的单笔贷款额度达到5万,甚至更高,所以资金需求会有比较大的增长。所以我们未来需要进一步扩大本金的投入。

第三,一个亘古不变的问题,就是人才的问题。小额信贷做的事情并非传统金融,那些有金融经验的、在大银行干过的,到我这儿来不见得适应,不见得有用,相反他们所具备的那些金融知识反而成了到我这儿来把工作干好的一种障碍。但因为在我国“小额信贷”并没有成熟的产业和行业,所以没有成熟的人才。而培养人才需要比较长时间,有时你好不容易培养成熟了,工资没有人家高,人才就被挖走了。所以人才问题也是我们面临的比较大的一个挑战。

《公益时报》:您认为“中和农信”的小额信贷模式在国内是否具有可复制性?

王行最:中和农信的这套管理方法是可以复制的,虽然有难度有挑战,但并非高不可及。关