

# 多层次道德风险与小银行运营模式\*

杜 创 张星铜

[摘 要]本文运用信息经济学中的激励系统理论(incentive system theory)分析了小银行运营模式,揭示了该模式各组成要素之间的互补性及其如何被用以解决银行运营中的多层次道德风险问题,并与大银行(中小企业部)的运营模式进行了比较。主要结论及政策含义是:不同规模银行的运营模式之间不具有可复制性,大银行设立中小企业部(或子银行)并不能从根本上解决中小企业融资难的问题;小银行与存款人、贷款客户之间形成了相互链接、相互制衡的利益关系,其运营风险并没有想象中的大,放开民营资本进入银行业是风险可控的;应承认小银行在股权结构上适度集中及股东主要由当地(法)人组成的合理性,不宜一刀切地要求引入外地战略投资者。

关键词:道德风险 银行运营 互补性

JEL 分类号:D82 G21 L22

## 一、引言

小企业融资难是一个世界性难题。小企业财务不规范、信息不透明、缺乏可抵押物,使得借贷关系中的信息不对称问题明显,因此受到严重的“信贷配给”约束。针对小企业融资难问题的解决之道,经济学界和金融界一直有一种“小银行优势”的说法,是指与大银行相比,小银行在利用“软信息”(不可验证的信息)评估投资项目的时候具有比较优势;小企业能够提供的信息多为软信息,因此小银行更擅长为小企业服务;推动小银行等中小金融机构的发展可有效缓解小企业融资难问题(Stein, 2002; Berger and Udell, 2002; 林毅夫和李永军, 2001)。

然而,现实带来的困惑是:(1)在中国,由于政府政策的导向,大银行也纷纷设立小企业部,力图介入小企业融资领域。大银行的小企业部是否可以模仿、替代小银行的功能<sup>①</sup>?(2)小银行究竟如何利用软信息技术为小企业提供融资服务<sup>②</sup>?“软信息”是不是关于“小银行优势”故事的全部?

本文运用信息经济学中的激励系统理论分析了小银行运营模式,揭示了该模式各组成要素之间的互补性及其如何被用以解决银行运营中的多层次道德风险问题,并与大银行(中小企业部)的运营模式进行了比较,尝试性地解答了上述困惑。

首先澄清一个概念。何为小银行?以美国为例,一般将资产总额在十亿美元以下的银行称为小银行,十亿美元以上的称为大银行(Brickley et al, 2003)。在中国有多种说法。如有时将四大国有银行之外的银行称为“中小银行”,有时小银行特指城市商业银行、农村信用社等。但这些划分过于宽

\* 杜创,中国社会科学院经济研究所微观经济研究室,经济学博士;张星铜,南开大学软件学院。作者感谢匿名审稿人的评论。第一作者感谢中国社会科学院重大课题“微型金融机构治理结构研究”的资助,感谢韩朝华研究员、朱恒鹏研究员提供的修改建议。文责自负。

① Berger and Udell(2006)总结了大银行以“硬信息”(可验证的信息)为基础向小企业提供贷款的各种技术。

② 目前的理论与经验研究都只是给出了过于简化的回答,如小银行为小企业提供关系型贷款,通过长期的互动、实施密切的监督等等。但小企业通常寿命很短,长期互动如何实现?究竟如何监督?现有文献对此都语焉不详。参见 Berger and Udell(2006)对既有文献的评论。

泛,不利显示其特征。根据《中华人民共和国商业银行法》,设立全国性商业银行的注册资本最低限额为十亿元人民币,本文“小银行”指注册资本十亿元以下或资产规模五百亿元以下的银行<sup>①</sup>。

## 二、分析框架:多层次道德风险与激励系统理论

按照现代银行微观经济学理论,由于储户分散且其资金具有高度流动性,无法有效监督贷款人,因此需要银行作为中介出现,将高度流动性的存款转化为固定期限的贷款(Diamond and Dybvig, 1983; Diamond, 1984)。然而,银行的出现也增加了代理链条,其运营中存在着多重委托代理关系和多层次的道德风险。如图1,银行运营中的多重委托代理关系和道德风险包括:(1)贷款客户的道德风险。由于有限责任且贷款客户的行为难以直接观察,客户可能会将贷款用于投资风险过大的项目。(2)客户经理的道德风险。客户经理代表银行与贷款客户发生交易,其行为也难以被高级管理层直接观察到。因此客户经理可能偷懒、吃回扣。(3)高级经理层的道德风险。高级经理代表股东和储户监督客户经理及借款人,可能导致内部人控制问题,使得经营决策过于冒险。(4)大股东的道德风险。由于有限责任及行为难以被观察而导致大股东在银行的重大决策(如重大经营方向)上过于冒险,或关联贷款情况严重,牺牲储户利益。

上述四重道德风险是相互嵌套的,需要有联合的解决方案。如银行在财务结构上的独特性使其具有“脆弱性”:储户的存款是高度流动性的,而贷款通常是定期的,因此一旦储户对银行的信任崩溃,就会发生银行挤兑风潮乃至令银行破产;而信任危机很多时候是“自我实现的”,具有高度的不确定性(Diamond and Dybvig, 1983)<sup>②</sup>。

按照多重委托代理关系的分析,小企业融资难与小银行融资难是相互联系的。Stiglitz and Weiss(1981)注意到了银行贷款给客户过程中,由于借款人的道德风险(或逆向选择),贷款利率水平会影响借款人的行为(或借款人的特征),使得信贷市场无法通过利率调整实现供求相等,可能存在信贷配给现象<sup>③</sup>。小企业由于信息不透明,其受到的信贷配给约束尤其明显,但这只是小企业融资难的一部分原因。由图1可见,从组织存款到发放贷款,这一整套流程中存在多重委托代理关系和多层次的道德风险。储户在银行的存款本质上等同于储户给银行的贷款;由于银行存在的道德风险(尤其是银行股东、高级管理层的道德风险),存款利率水平也影响银行的行为(贷款投向中的风险选择)<sup>④</sup>,因此存在与供求无关的、使储户利益最大化的最优存款利率水平,存款市场也存在“信贷配给”现象。



图1 银行运营中的多重委托代理关系与道德风险

如果小银行是利用自身掌握的软信息向信

① 此处加入定语“实际”,是由于地方政府干预,多家法律上独立的小银行可能受同一主体控制,因此这些小银行一定程度上应算作一家银行。如农村信用社(尤其在经济不发达地区、市场化程度弱的地区)受到省级联社的控制,实际上应以省为单位计算其注册资本和资产规模。另外,按照这样的标准,一部分城市商业银行属于小银行;另一部分则处于大银行之列,后者如南京银行和江苏银行。

② 银行资本结构与一般企业相比也有特殊性:资产负债比远远高于普通企业,而且作为银行债权人的储户通常是高度分散的,难以有效的监督制约银行股东及管理层;一旦发生银行危机,对社会的影响也非常巨大。因此保护储户利益的重要性远远超过了保护一般企业的债权人。

③ 如由于有限责任,贷款利率越高,则借款者越倾向于将贷款投放到高风险的项目中去(或贷款利率越高,则越可能吸引到高风险特征的借款者,排斥低风险特征的借款者)。因此存在与供求状况无关的、使贷款者利润最大化的最优利率;该最优利率将平衡利率升高带来的直接收益(利息增加)与间接成本(项目风险增加)。最优利率的存在使得信贷市场无法通过利率调整实现供求相等。而且,增加抵押品也无法完全解决这一问题,甚至可能起到相反的作用(Wette, 1983)。

④ 如新闻报道中常见的高利揽储、高息放贷引发的刑事案件。

息不透明的小企业发放贷款,由于软信息的不可验证性,储户及外部投资者将难以掌握小银行的贷款风险;因此相对于以“硬信息”为基础发放贷款的大银行,小银行也存在信息不透明的问题,在存款市场上受到的“信贷配给”约束尤其明显<sup>①</sup>。而中国现实中的存款利率管制(实际存款利率低于市场供求水平决定的利率)减少了存款供给,因此会加剧小银行在存款市场受到的“信贷配给”。

探讨小银行优势,应该综合考虑多重委托代理和多层次的道德风险;只有提供一个系统的解决方案,小银行才能真正的发展起来,才可能真正缓解小企业融资难问题。而对于分析多层次的道德风险问题及其联合解决方案,Holmstrom and Milgrom(1994)、Milgrom and Roberts(1994)等发展的激励系统理论提供了一个合适的理论框架。该理论将组织视为一个激励系统,由一系列的激励和约束工具(物质资产所有权、激励合约、任务分配等)构成;其核心思想是“互补性”概念,认为各组织要素(激励和约束工具)之间是互补的,即增加一种要素的使用强度会提高增加另一种要素使用强度的边际收益,而整体的组织绩效则由这些互补的组织要素之间的共同作用来决定。最优组织模式(激励系统)具有多样性,一个激励系统的构成要素与另一激励系统的构成要素之间是替代的关系,因此仅采纳绩优组织模式的某个方面而不同时采纳其他方面,往往导致失败的结果<sup>②</sup>。激励系统理论在经济学和管理学中有广泛的应用,中文文献如蔡洪滨、周黎安、吴意云(2008)运用激励系统理论解释了明清时期两大著名商帮(徽商和晋商)在治理模式上的系统差异及其成因。

### 三、作为激励系统的小银行运营模式

根据图 1 所示银行运营中的多层次道德风险,从激励系统的角度看,可以将小银行的运营模式概括为四个子系统:(1)银行针对贷款客户的激励子系统;(2)银行高级管理层针对客户经理的激励子系统;(3)股东对高级管理层的激励子系统;(4)储户对股东及高级管理层的激励子系统。

本节我们将从互补性的角度逐步分析小银行运营模式的各要素<sup>③</sup>。互补性体现在两个方面:第一是不同要素在同一个子系统内部形成互补,四个子系统之间也是相互匹配;第二是同一个要素在不同的激励子系统中发挥作用,有助于解决多层次的道德风险问题。

#### (一)不同要素在同一个子系统内部的互补性及子系统之间的相互匹配

1. 银行针对贷款客户的激励子系统:(1)高利率。小企业没有抵押、信息不透明(没有健全的财务制度);而且贷款交易成本高(额度小、户数多)。针对这种情况,银行要从小企业贷款业务中获得充分的期望利润、实现可持续经营,前提必然是高利率。小银行的平均贷款年利率一般在 9%以上;对某些初次贷款的小企业,利率更高。因此高利率是小银行运营模式的第一个组成要素。(2)贷款

<sup>①</sup> 由于同样的原因,小银行也更加难以出售贷款或实现贷款证券化。Nakamura(1993)即指出,主要面向小企业的小银行,其资产具有更大的非流动性,因为这里存在一个“柠檬市场”问题:当小银行要卖掉一笔关系型贷款(如通过贷款证券化)的时候,卖者总是拥有比买者更多的信息,买者可能会担心小银行要卖掉此笔贷款的原因正是由于知道该笔贷款存在过大的风险。相反,大银行面向大企业的贷款以硬信息为基础发放,具有更大的透明性。近年来,大量的银行贷款被证券化了或者被出售;但是除了抵押贷款(mortgage loans)之外,这些流动性的贷款大多是大银行的(Drucker and Puri, 2009)。

<sup>②</sup> 与本文思路相似的外文文献包括 Brickley, Linck and Smith(2003)及 Berger and Udell(2002)。前者分析了银行的纵向或横向一体化决策,认为银行业的特征使其更适合激励系统理论模型。但是,Brickley, Linck and Smith(2003)只是通过激励系统理论分析了大、小银行在所有权结构上的差异,并没有涉及一整套的运营模式。Berger and Udell(2002)认为,关系型贷款对银行组织结构的要求使得小银行更适合这种贷款技术;但 Berger and Udell(2002)的分析并非明确基于激励系统理论,只是一般性的提出了代理链中各环节的相关性及需要联合的解决方案,且主要是比较小银行向小企业提供关系型贷款和大银行向大企业提供财务报表型贷款时的差异。与以上文献相比,本文将小银行的经营模式视作一个激励系统,通过更广泛的指标,详细说明系统内各组织要素如何满足一致性和互补性特征,并运用激励系统理论解释小银行和大银行在小企业贷款模式上的系统性差异。而且我们发现了小银行运营模式上的许多中国特色,如第三方担保方式的广泛应用、存款利率管制条件下存贷挂钩的特殊作用等。

<sup>③</sup> 根据激励系统理论,若激励系统由多个要素组成,则只要证明这些要素之间存在两两互补的关系,所有要素都是互补的(Milgrom and Roberts, 1994)。应用此点可大大简化论述过程。



审批时间短。小企业贷款通常是流动资金贷款,时效性强,要求银行审批时间短、快速发放。因此贷款审批时间短,可以加快银行资金周转,争取到更多客户,进一步强化高利率带来的高收益。相对于大银行,小银行的贷款审批非常迅速。从贷款人提出申请到贷款的最终发放,一般不会超过半个月,有的甚至两三天即可,有良好贷款记录的老客户最快可在几个小时内解决。但是,伴随高利率的,是客户可承受性、风险控制等方面的一系列问题;尤其是贷款审批时间短,强化了对风险控制的要求。下面我们看小银行运营模式的其他要素是如何有助于解决这些问题的。

在客户可承受性方面:(3)以小企业客户为主,降低了高利率给企业带来的压力。企业越小,利润率越高。微小企业基本是家庭作坊式的,管理成本低,且资本缺乏,一旦获得贷款,其盈利能力相当强<sup>①</sup>。(4)以(小额)短期贷款为主,借款者相对可以承受较高的利率。而且短期贷款为主也增加了信息披露的次数,有助于风险控制。

在风险控制方面。如前文引用 Stiglitz and Weiss(1981)所示,贷款高利率意味着高风险,因此小银行需要一套严密的风险控制措施。这主要体现在:(5)以软信息为基础的密切监督。以软信息为基础的监督技术包含贷前营销、审贷调查、贷中监督、贷后控制等多个方面。第一,贷前营销。小银行的客户经理首先对其片区内的小企业及个体工商户整体情况摸底,筛选出合适的客户主动上门走访,提前了解客户经营情况与资金需求。第二,审贷调查。一般不重视财务报表,仅将其视作参考,主要通过客户经理的现场走访。第三,贷中监督。客户经理普遍“脚勤”,经常走访客户,勤于保持日常联系;且乐于提供延伸服务:由于客户经理掌握着大量的行业信息,对企业经营者有较强的吸引力,客户经理常常成为他们的免费咨询顾问。第四,贷后控制(超出“有限责任”)。由于小企业与业主的不可分性,小银行的贷后控制手段一定程度上超出了有限责任的范围。出现不良贷款后并不全部对簿公堂,多采用非正式的手段如上门驻讨等。此外,通过密集的接触,客户经理在营销过程中就已经开始收集和整理客户的相关信息,通过不间断的客户走访、“面对面”沟通互动、现金流动态关注、人脉关系的“背靠背”了解等,对客户进行充分了解。这实际上已经是在同步做审查审批工作了,因此贷款审批时间较短是可行的。(6)全部员工中客户经理比重大。小银行以小企业客户为主,贷款户数量庞大,而且密切的监督以软信息为基础;这些都要依靠数量庞大的客户经理去完成,因此在其组织结构上,客户经理占全部员工比重大。(7)本地企业客户为主。本地企业客户(或自然人)为主,使得以软信息为基础的密切监督(如贷前整体情况摸底、贷中随时走访)具有可行性。(8)贷款客户的行业特征。小银行的贷款客户在行业上相对集中,大部分投向了制造业和批发零售业。一方面当然是因为这两类行业小企业比较集中,更重要的是,制造业和批发零售业的现金流比较稳定,一般不会存在大起大落现象。此外在风险控制方面还有两个重要的要素,即贷款方式以第三方担保为主、存贷挂钩政策;由于这两个要素同时在多个激励子系统中起作用,我们将在后文集中阐述。

2. 高管对客户经理的激励子系统:(9)充分授权。以软信息为基础的监督方式增加了信息传递的困难,对客户经理充分授权是必须的。由于银行针对贷款客户的激励子系统方面已经有了一系列的风险控制措施,尤其是以软信息为基础的密切监督使得等到客户申请贷款时,客户经理和审查审批人员早已经“胸有成竹”,因而效率就可以很高,充分授权在技术上又是可行的。(10)员工本地化。客户经理数量庞大、责任重大,并不一定意味着总的薪酬成本高。因为客户经理“拿多少”(预期报酬)是由当地客户经理的平均报酬水平决定的;只要是在地级市及以下的层次,这个水平

<sup>①</sup> 浙江台州市商业银行董事长陈小军举过一个例子:“开早餐店,一碗馄饨卖3元,成本也就1元左右,毛利将近200%,微小企业有了这盈利水平,贷款成本也就自然能接受。”参见:《台州商行专注微小企业信贷去年净利7.2亿》,《21世纪经济报道》2010年4月3日。

就不会过高。关键是“怎么拿”,也就是激励机制。员工本地化有利于声誉机制发挥作用。(11)多重激励考核。客户经理的任务具有多重性质,如短期利润、长期客户关系的维持等等。因此绩效报酬的影响因素不仅包括放出了多少贷款,还包括贷款回收率如何等等;作为货币报酬的补充,对重要的客户经理还会有股权激励等长期激励措施。

3. 股东对高管的激励子系统:(12)股权结构相对集中,且高管层及其他内部人持股比例较大。因此大股东与银行高管之间可以快速而有效的沟通,适应了小银行以软信息为基础的监督技术。同时使得高管层在决策上会更注重长期利益,这促进了声誉机制发挥作用,有助于协调大股东与高管之间的利益,也有助于协调储户、股东、高管之间的利益。

4. 储户对股东及高管的激励子系统。股权结构相对集中及信息不透明(软信息为主的监督),都可能增加小银行自身的道德风险。这必然要求一些互补性的因素,帮助小银行克服自身的道德风险,赢得存款人的信任并吸引足够多的存款。除了上述高管层及其他内部人持股比例较大有助于声誉机制发挥作用外,这些因素还包括:(13)股东和经理层多为当地人,其所承担的责任超出了通常意义上的有限责任程度。虽然法律层面上讲,股东和经理层只需要对经营决策承担有限责任,但小银行的股东和经理层多与储户生长、生活于同一个区域,存在多层次的社会联系。如即使小银行破产了,这些股东和经理还要在当地生活;即使本人逃脱了,其父母亲人仍要面对社会舆论。因此,一定意义上讲,小银行的股东和经理承担的责任超出了法律规定的有限责任程度。(14)存、贷款均以短期为主。存款以短期为主,增强了储户“用脚投票”的能力;而且还降低了银行的利息成本,强化了贷款高利率带来的收益。贷款以短期为主,不仅有助于银行监督贷款客户(增加信息披露次数),而且增加了银行资产的流动性,降低了银行的脆弱性。(15)资产结构上,小银行的超额准备金比例明显高于大银行。这表现在两个指标上:现金及存放中央银行款项占全部总资产的比例显著高于大银行,尤其是存放同业款项比重是大银行的数倍。虽然不被包括在标准的“准备金”定义内(因而被从货币存量的定义中剔除),但银行同业存款实质上起到了准备金的作用。持有更高的超额准备金的直接成本是减少了银行贷款和其他投资(如像大银行那样对买入返售金融资产等的投资),但有利于维持小银行的稳健性;而且适应了小银行以短期存款为主、存款不确定性大的特点。

此外,存贷挂钩政策有助于协调银行、存款人、贷款人之间的利益,由于其在多个激励子系统中同时直接发挥作用,我们将在下文详细阐述。

## (二)同一要素在不同的激励子系统中发挥作用

严格来说,由于互补性,上述 15 项要素对不同的激励子系统都有直接或间接的作用。这里我们集中阐述另外两个比较重要且明显的方面。

(16)存贷挂钩。存贷挂钩的基本含义是:根据过去的存款情况(以及还贷情况)形成存贷款积数,贷款利率与该积数挂钩,积数越高、利率越低。泛泛而言,存贷挂钩是所有银行都会采用的方式;但对小银行而言,存贷挂钩具有更重要的意义,同时在“储户对银行(股东、高管)的激励子系统”、“银行对贷款客户的激励子系统”中发挥作用。其中:①小银行的“关键债权人”:存款者的一部分为贷款者。由于信息不透明、规模小、声誉小,小银行吸收存款难。通过存贷挂钩,可以扩大吸收存款。存款者的一部分为贷款者,他们构成了小银行的“关键债权人”,从而银行与贷款客户之间形成了一种“互为债权人”的关系,利益相互链接、相互制约。银行有激励谨慎投资,选择优质的贷款客户;因为这些优质的贷款客户潜在的就是优质的储户。②小银行可以通过存贷挂钩比大银行更有效地监测借款企业的资金流向。按照 Fama(1985),银行是其借款者的“特殊”监督者,因为银行在支付系统中的角色使其获得了更多的信息。但小银行通过支付账户监测借款企业时比大银行更有效率,原因有二:一是小银行的客户多为小企业,后者通常仅在一家银行开设账户,其“经营账

户”的信息更加透明、完整。Nakamura(1993)利用美国银行业数据的经验分析表明,至少在小银行,存款和贷款之间的范围经济(scope economy)是存在的;但对大银行不一定,因为大银行的客户多为大企业,而大企业通常与多个银行打交道,这降低了每个银行持有的信息的价值<sup>①</sup>。二是根据经验,小企业失败的原因大部分是现金流出了问题;小企业缺乏健全的财务制度,会计报表不可信,但通过存贷挂钩可以实现对客户现金流的把握<sup>②</sup>。因为现金流量是长期的,作假伪造很难,是经营状况的真实反映。如客户存款账户积数的形成过程和数量能清晰反映出客户的经营及财务状况,客户经理在日常和贷款前都要查看中小企业经营账户,并从中获取现金流量的大小、频度、日常结算业务对象等信息。通过账户现金流分析再结合平时所获取的“软信息”,可以评估出客户风险程度,弥补了许多小企业现金流量表缺失带来的问题<sup>③</sup>。

(17)(民间)第三方担保。当小企业不能提供充足的抵押时,(民间)第三方担保成为小银行的主要贷款方式。民间第三方担保亦同时在多层次道德风险的两端发挥作用。从银行风险控制的角度来说,有保证人实际上就是多一双眼睛帮助银行监督借款人。而且,由于第三方担保贷款方式的普遍性,某些储户潜在的就是贷款客户的第三方担保人,因此也增加了存款人对银行贷款投向的监督力度。当然,第三方担保的引入使得银行不仅要监督借款人,也要监督保证人,因此增加了密切监督的必要性(相比之下,抵押贷款所需监督较少)。

#### 四、小银行与大银行运营模式的比较

为了更深入的研究小银行运营模式要点之间的整体互补性,不妨比较一下小企业贷款的两种模式:小银行 vs. 大银行模式。如表 1 所示,大银行在为小企业提供贷款时,发展出了一套与小银行完全不同的经营模式。大银行的小企业贷款模式,其各要素之间也是互补的<sup>④</sup>。

小银行运营模式与大银行运营模式各要素之间是相互替代的关系。如在组织结构方面,资产规模决定了大银行不可能充分增大其客户经理所占比重;客户经理比重小,也不可能像小银行那样实施以软信息为基础的密切监督。大银行在对小企业的贷款中,也很难以民间第三方担保为主要贷款方式。因为民间第三方担保要求银行对当地贷款客户和担保人及二者之间的关系都很熟悉,而且增大了监督的工作量。另一方面,小银行选择抵押贷款为主要的贷款方式也很难,因为抵押贷款比较难操作、费时间,贷款审批时间不可能短。小企业并不是大银行的主要客户群,因此大银行可以不在乎时间成本;但是小银行以小企业客户为主,无法接受如此高的时间成本。

大银行设立专门的中小企业部,或者以子公司的形式成立专门面对小企业的小银行是否可以

① 在银行业务上,存在两种范围经济:一种是存款与贷款之间的,另一种是存贷款与中间业务之间的。固然小银行中间业务不发达,缺乏后一种范围经济;但其在存款与贷款之间的范围经济优势则超过了大银行,起到一种弥补作用。

② Mester, Nakamura and Renault(2007) 利用加拿大一家银行小企业贷款的详细数据所做的分析表明:借款者交易账户上现金流的进、出状况有助于银行监督用于经营性贷款的抵押品(应收账款和存货)价值的改变。

③ 例如,贷款客户的产值与原材料进货量存在配比关系,销售额与账户发生额直接相关,而运费能够清楚地表明原材料与产品的进销数量,相互验证就能清楚了解经营情况。这些配比关系分析为台商行所熟练使用,参见《台州商行专注微小企业信贷去年净利 7.2 亿》,《21 世纪经济报道》2010 年 4 月 3 日。

④ 当银行规模很大时,分支机构也很多,必然要求更多的员工从事行政工作和后台管理工作,处于一线的客户经理所占比重自然下降。一线客户经理比重小,决定了银行不可能对贷款客户实施严密的监督;这进一步决定了银行贷款很难以民间第三方担保为主。而小企业没有规范的财务报表,信息不透明,大银行此时只能选择以抵押或政府担保为主要的贷款方式。而以抵押和政府担保贷款为主,风险相对小一些,因此贷款利率可以更低;而资产规模相对更大的小企业才更有可能提供可抵押资产。抵押贷款涉及到抵押资产的评估、登记;再贷款时还涉及到已抵押资产的解压、再评估等,因此贷款审批时间不可能短。小企业贷款在大银行的贷款中仅处于辅助性地位,因此贷款审批时间长并不会对其总利润构成大的影响。同时,大银行以处理硬信息为主,各个岗位上的员工其操作规范性很强,个人主动性、进取精神相对受到抑制,因此在员工薪酬上并不要求很强的激励措施;内部人持股比重小,股权相对分散。



表 1 小银行与大银行运营模式的比较(小企业贷款角度)

	小银行	大银行
利率	高(存贷挂钩利率优惠)	低
贷款审批速度	快	慢
小企业贷款在全部贷款中的地位	主导,几乎全部	辅助性(以大企业贷款为主)
小企业客户的资产特征	资产规模相对更小	资产规模相对更大
小企业客户的行业特征	相对集中于一、两个行业	相对分散
小企业客户的地理特征	当地企业	远距离
主要贷款方式	民间第三方担保	抵押(及政府担保)
监督强度	强	弱
存、贷款业务之间的关系	存贷挂钩,贷款拉动存款及其他业务	贷款与存款业务相对分离
存贷款的期限特征	短期为主,长期极少	长期存、贷款占比重大
资产结构特征	现金及存放中央银行款项比重、存放同业款项比重高	现金及存放中央银行款项比重、存放同业款项比重低
组织结构	客户经理比重大	客户经理比重小
内部员工激励	权力下放,激励强,声誉激励	权力上收,激励弱
产权结构	相对集中,内部人持股比重大	相对分散,内部人持股比重小

模仿独立的小银行的运营模式?从激励系统的角度看,也不具有可行性。因为大银行的中小企业部(或子银行)要像真正的小银行那样运营,则必须以软信息为基础监督客户、以民间第三方担保为主要贷款方式、以当地企业为主要客户群体等等,这些都使得当地银行部门的信贷经理有非常大的决策权威;而且作为其决策基础的信息又大多是不可验证的信息。但大银行的总部必须要对其子银行或中小企业部实施一定程度的控制(以对自身的投资负责),这种控制又必须以硬信息(可以验证的信息)为基础。因此二者之间有内在的冲突。结果必然是:大银行总部的意志得到贯彻,大银行无法模仿小银行的运营模式,只能以大银行自身的模式开展小企业贷款;从而只能满足一小部分资产规模相对较大的小企业的需求<sup>①</sup>。

又如小银行产权集中,曾经引起监管层的担忧,认为可能会导致关联贷款比较严重,因此要求引入外地战略投资者。这种情况在个别小银行可能存在,但就现实而言,小银行的关联贷款情况并不比大银行严重。引入外地战略投资者固然可以使小银行的操作流程更加规范,但常常会引起“文化”的冲突;因为“规范”的结果必然是要求决策建立在“硬”信息的基础上,小银行中行之有效的一套以“软”信息为基础的贷款模式就在“规范”的过程中消失了<sup>②</sup>。

## 五、案例分析

浙江泰隆商业银行(以下简称“泰隆”)总部位于浙江省台州市,是当地三家城商行之一,其运营模式可作为小银行模式的典型代表,原因如下<sup>③</sup>:第一,泰隆是比较典型的以小企业为主要客户

① 类似地,我们可以预测,当小银行逐渐壮大时,其运营模式将发生一系列的变化;而不可能有这样的情况:小银行通过设立子公司的方式壮大,但在每个子公司都保持原来的小银行运营模式。

② 股权集中应该是小银行的特征,与大银行的运营模式是冲突的。现实中存在由于国家所有制导致的产权结构集中的大银行,其效率并不高;近年来四大国有商业银行中国有股的不断稀释从反面印证了我们的观点。

③ 2009年8月,中国社会科学院经济研究所课题组对浙江省台州市的三家城市商业银行——浙江泰隆商业银行、台州市商业银行、浙江民泰商业银行——进行了实地调研。限于篇幅,此处仅以泰隆为例说明。

群体的小银行(截至2010年末,泰隆总资产367.23亿元)。第二,泰隆的股份100%由民营资本持有,以市场化运作为主,受到的政府干预较少。第三,运营绩效一直都很好。近三年来,不良贷款率都控制在1%以下,净资产收益率在20%以上。2008~2009年度,泰隆平均贷款月利率0.75%(年率9%),较当时基准利率上浮70%以上<sup>①</sup>。在简化贷款审批程序方面,泰隆提出了一个“三三制”原则,即老客户办熟业务,三小时以内解决;新客户办生业务,三天以内答复。泰隆提出的“三品三表”是以软信息为基础的密切监督典型概括<sup>②</sup>。又如存贷挂钩政策,大部分老客户在泰隆都有一个存贷款积数,贷款利率基本上是由这个积数确定的,比例越高、利率越低。比如,客户在泰隆的半年平均存款余额为30万元,想要贷款10万元为期半年,这个积数为3:1,月息为4.5‰,相应地如果是无积数贷款,利率要高达10‰左右。这样,泰隆的贷款户当然也更倾向于把存款户和公司日常账户也开在这里,以取得较低利息的贷款。客户经理的基本工资一般仅1000元左右,大部分是绩效报酬。

此外,根据《泰隆银行2010年度报告(摘要)》<sup>③</sup>,该报告披露的如下几个典型事实与本文分析契合:(1)贷款总额213.16亿元,其中短期贷款209.85亿元,占比高达98.45%;(2)小企业贷款余额184.42亿元,占全部贷款余额比重为86.52%;(3)存款总额327.84亿元,其中活期存款186.78亿元,活期存款占比56.97%;(4)保证、抵押、质押、信用四种贷款方式中,保证贷款占94.74%,抵押贷款仅占3.43%;(5)61.47%的贷款投向了制造业、批发和零售业;(6)现金及存放中央银行款项占总资产25.07%,存放同业款项占总资产11.21%,而持有至到期投资占总资产比重仅为3.31%;(7)正式员工3530名,其中市场营销类员工1687名,占比47.79%;(8)台州市泰隆城市信用社职工持股会持股19.522%,为最大股东,前十名股东持股比重总计80.422%(第十大股东持股4.2%),持股5%以上股东总计持股67.325%。

## 六、结论及政策含义

银行运营中存在多重委托代理和多层次道德风险。从存款组织到贷款发放,这一整套流程中相互嵌套着多重委托代理关系:高度分散的储户和股东将资产委托给银行;银行内部,高级管理层将信贷调查权及监督权委托给基层客户经理;银行将资产委托给客户用于投资(贷款行为)。其每一环节都潜藏着代理人的道德风险。为有效应对这些相互嵌套的道德风险,银行在运营模式上必须提供一套统一的解决方案。本文总结了绩优小银行的运营模式,并发现,这一典型运营模式的各个部分之间相互链接、相互作用,共同形成一套针对银行运营中多层次道德风险问题的统一解决方案;其功能与结构可借鉴经济学中的激励系统理论(如Holmstrom and Milgrom, 1994)得到解释。

1. 主要结论:(1)与大银行(尤其是大银行的小企业贷款模式)相比,小银行的运营模式有一系列典型特征:高利率、几乎全部贷款为小企业贷款、贷款审批速度快、本地企业客户为主、贷款方式以民间第三方担保(保证贷款)为主、基于软信息的密切监督、贷款投向高度集中(一、两个行业)、存贷挂钩、以贷款拉动存款的现象比较明显、存贷款均以短期为主、超额准备金比例更高、全部员工中客户经理比重大、充分授权、强激励、股权结构集中、股东以本地人为主、内部人持股现象比较普遍,等等。(2)上述小银行运营模式各要素之间是互补的关系,相互作用、相互支持,构成一个整体的系统以应对银行运营中的多层次道德风险问题(大银行也形成出一套内在统一的运营模式,

① 2009年8月调查时泰隆方面提供的数据。

② “三品三表”现已得到广泛宣传,其具体内涵可参见:《银监会召开全国电视电话会议,泰隆介绍三品三表信贷技术》,泰隆主页, [http://www.zjtlcb.com/site1/article/i\\_news/xwzx/03/1410.shtml](http://www.zjtlcb.com/site1/article/i_news/xwzx/03/1410.shtml)。

③ [http://www.zjtlcb.com/site1/i\\_gytl/tzzgx/index.shtml#menu=m1\\_4&submenu=m2\\_5](http://www.zjtlcb.com/site1/i_gytl/tzzgx/index.shtml#menu=m1_4&submenu=m2_5)



其各要素之间也是互补的关系)。(3)小银行运营模式与大银行运营模式的组成要素之间是相互替代的。大银行不可能在不改变其贷款模式、业务结构、组织和产权结构等大多数特征的情况下,引入小银行的某些运营模式特征。

2. 根据分析,不难得出如下政策含义:(1)发展小银行的必要性。不同规模银行的经营模式之间不具有可复制性,大银行设立中小企业部(或子银行)并不能从根本上解决中小企业融资难的问题;在中小城市放开金融市场准入,积极发展中小银行才是可行之路。(2)发展小银行的可行性(风险可控性)。由于存贷挂钩、民间第三方担保等运营模式要素的作用,小银行与存款人、贷款客户之间形成了相互链接、相互制衡的利益关系,小银行的运营风险并没有想象中的大,放开民营资本进入银行业是风险可控的。(3)如何发展小银行?应承认小银行在股权结构上适度集中及股东主要由当地(法)人组成的合理性,不宜一刀切地要求引入外地战略投资者。

#### 参考文献

- 蔡洪滨、周黎安、吴意云(2008):《宗族制度、商人信仰与商帮治理:关于明清时期徽商与晋商的比较研究》,《管理世界》,第8期。
- 林毅夫、李永军(2001):《中小金融机构发展与中小企业融资》,《经济研究》,第1期。
- Berger, A. and G. Udell (2002):“Small Business Credit Availability and Relationship Lending: the Importance of Bank Organizational Structure”, *Economic Journal*, 112, F32-F53.
- Berger, A. and G. Udell (2006): “A More Complete Conceptual Framework for SME Finance”, *Journal of Banking and Finance*, 30, 2945-2966.
- Brickley, J., J. Linck, C. Smith Jr.(2003): “Boundaries of the Firm: Evidence from the Banking Industry”, *Journal of Financial Economics*, 70, 351-383.
- Diamond, D. and P. Dybvig (1983): “Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity”, *Journal of Political Economy*, 91, 399-414.
- Diamond, D. (1984): “Financial Intermediation and Delegated Monitoring”, *Review of Economic Studies*, 51, 393-414.
- Drucker, S. and M. Puri (2009): “On Loan Sales, Loan Contracting, and Lending Relationships”, *Review of Financial Studies*, 22, 2835-2872.
- Fama, E. (1985): “What’s Different about Banks?” *Journal of Monetary Economics*, 15, 29-40.
- Holmstrom, B. and P. Milgrom (1994): “The Firm as an Incentive System”, *American Economic Review*, 84, 972-991.
- Mester, L., L. Nakamura and M. Renault (2007): “Transactions Accounts and Loan Monitoring”, *Review of Financial Studies*, 20, 529-556.
- Milgrom, P. and J. Roberts (1994): “Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization”, *Estudios Economicos*, 9, 3-42.
- Nakamura, C.(1993): “Commercial Bank Information Implications for the Structure Of Banking”, In Klausner, M. and L. White (eds.) *Structural Change in Banking*, New York: New York University.
- Stein, J.(2002): “Information Production and Capital Allocation: Decentralized vs. Hierarchical Firms”, *Journal of Finance*, 57, 1891-1921.
- Stiglitz, J. and A. Weiss (1981): “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, *American Economic Review*, 71, 393-410.
- Wette, H.(1983): “Collateral in Credit Rationing in Markets with Imperfect Information: Note”, *American Economic Review*, 73, 442-445.

(责任编辑:赵一新)