

作为股份制银行中服务小微企业的“领头羊”，截至2019年6月，招商银行普惠型小微企业贷款余额突破4000亿元，较年初新增超过300亿元。相关数据显示，招商银行最近七年累计发放小微贷款超2万亿元，在服务实体经济、践行普惠金融方面发挥出了重要作用。

中国证券报记者近日随中国银行业协会调研深圳地区时了解到，随着金融科技的不断发展，近年来，招商银行以金融科技为抓手，打造了“一个中心批全国”的零售信贷工厂集中审批模式，助力普惠金融战略跑出加速度。

## 增强风险把控能力

“小微信贷是世界性难题。客户有融资需求，经济发展也有迫切的需求，但对银行来说，存在着由信息不对称、客户复杂性、多样性导致的风险难题。”招商银行零售信贷部副总经理赵晓君坦言，如果没有把控好风险，对于银行而言，不仅不赚钱，还会得不偿失。因此，需要依托数据和科技，以标准化的产品去为客户服务，如此才能服务到最广阔区域的小微客户。

赵晓君表示：“对招商银行来说，全国任何一个城市的客户申请贷款，都由总行审批。给小微企业授信，最难的是怎么用统一的标准和高效率的方式来识别风险。如果由分支行审批，势必因各地的风险标准有所不同，会受到多重因素的影响。比如，风控文化、小微质量、专业水平、人员配置等，风控标准不统一，效率就很难提高。”

2018年，招商银行零售信贷工厂通过“一个中心批全国”实现了全行风险把控标准一致，坚持“量化工具+人工经验”相结合的“数字化”思路，深度挖掘量化工具使用的广度和深度。

据介绍，目前，以小微贷后预警、催收逐步全流程系统化管理为基础，招商银行实现了对存量小微业务的“三集中”管理：策略集中管控、预警早催集中运营、后端催收流程集中监控，通过贷后体系“三集中”，既增强了风险预警及化解处置能力，又降低了风险操作成本。

## 小微业务专职化

对于集中审批贷款而言，最关键的就是如何去建模和验证数据。“招商银行总行几十位审贷官来审核全国的贷款，表面看起来集中审批是一个操作问题，但实际上它隐含的是一个关于服务小微基本模式的问题。”赵晓君称。

运用数据建模对于银行而言，是一个不断尝试的过程。赵晓君表示，客户群不同，

经济环境也在不断变化，集中审批打造审批闭环，在审批中发现问题，可以反馈至风险量化团队，迅速进行数据的优化和模型的迭代，提高模型的精准度。

与此同时，招商银行服务小微企业的战略与招行零售银行的战略是一体的。招商银行零售信贷部营销管理团队主管王少东表示，很多小微客户就是招行的私人银行客户。另外，从分行做小微业务的角度看，也会在考核上有一些补贴，鼓励其积极性。在信贷规模上，招商银行对小微业务敞开额度，只要有需求就能够保证。

招商银行明确将小微业务专职化。王少东表示，招商银行在各分行成立了小微业务的专门队伍。“这与其他银行不太一样。大部分银行做小微和其他业务可能是一拨人，这一阶段主要做小微业务，下一阶段可能就会去做房贷业务。但招商银行为了提高服务的水平、效率和质量，所有做小微的队伍都是专职化，全行当前有接近2000人专门服务小微客群，不断加强服务小微能力的建设和扩大覆盖的范围。”王少东说。（彭扬）