

文章编号: 1007-5399(2020)05-0007-04

# 新冠肺炎疫情对邮储银行小微金融业务影响分析及策略研究

张焱<sup>1</sup>, 刘伯良<sup>2</sup>

(1. 中国邮政储蓄银行, 北京 100808;  
2. 中国邮政集团有限公司, 北京 100808)

**摘要:** 对新冠肺炎疫情下的邮储银行小微金融业务进行了SWOT分析, 结合邮储银行小微金融业务实践, 从机制优化、线上转型、生态布局三方面探讨了后疫情时期邮储银行小微金融业务发展策略。

**关键词:** 新冠肺炎疫情; 小微金融; 机制优化; 线上转型; 生态布局

**中图分类号:** F61 **文献标识码:** A

2020年, 新冠肺炎疫情席卷中国。虽然政府、社会各界和全体民众共同努力, 有力阻止了新冠肺炎疫情在国内的扩散趋势, 但小微企业由于规模小、实力弱、抗风险能力差, 发展受到了巨大冲击。特别是随着新冠肺炎疫情在全球的广泛爆发, 在全球一体化的生产体系下, 疫情对小微企业的影响越来越大、越来越深。

危机时刻, 邮储银行作为“输血”小微企业的重要力量, 如何有效应对持续加剧的小微信贷风险暴露趋势, 积极把握疫情为小微金融业务数字化转型带来的新机遇, 值得研究和关注。

## 1 新冠肺炎疫情下邮储银行小微金融业务SWOT分析

### 1.1 优势

根据各家银行2019年年报(见表1), 邮储银行不良贷款率为0.86%, 为六大国有商业银行最低, 拨备覆盖率389.45%、贷款拨备率3.34%, 均列六大行首位。此外, 邮储银行多年来深耕县及县以下区域市场, 与六大行在小微金融服务方面进行错位竞争, 具有客户数量多、分布广、业务笔均金额小的特点。邮储银行普惠型小微企业贷款结余户数151.6万户, 列六大行之首, 笔均金额仅43万元, 为六大行最低。邮储银行优异的资产质量和抗风险能力, 以及存量小微信贷业务风险分散的特点, 均使邮储银行能够更好地应对新冠肺炎疫情对小微金融业务的冲击。

### 1.2 劣势

邮储银行挂牌成立于2007年, 同年开办小额贷款业务, 2008年试点个人商务贷款业务, 2009年试水小企业法人贷款业务。邮储银行的小微金融业务, 虽已历经十余年发展, 但与其他五大国有商业银行相比, 由于没有经历过2003年非典肺炎疫情的洗礼, 故在抗击新冠肺炎疫情的初期, 经验和准备上存在一定劣势。

表1 六大国有商业银行部分业绩数据比较

项目	不良贷款率	拨备覆盖率	贷款拨备率	普惠贷款余额(亿元)	普惠贷款户数(万户)	普惠贷款户均金额(万元)
邮储银行	0.86%	389.45%	3.34%	6 531.85	151.6	43
工商银行	1.43%	199.32%	2.85%	4 715.21	42.3	111
农业银行	1.40%	288.75%	4.05%	5 923	110.92	53
中国银行	1.37%	182.86%	2.49%	4 129	40	103
建设银行	1.42%	227.69%	3.21%	9 631.55	132.51	73
交通银行	1.47%	171.77%	2.54%	1 639.52	10.44	157

### 1.3 机遇

政策层面, 国务院多次强调要加大对疫情防控相关领域的信贷支持力度, 加强对制造业、小微企业、民营企业等重点领域信贷支持力度。发改委、工信部等政府部门向包括邮储银行在内的商业银行推送重点企业名单, 为银行提供了优质客户来源。人民银行、银保监会等政府及监管部门, 也相继出台信贷风险缓释、线上业务办理政策, 为银行提供了疫情期间小微信贷风险化解工具, 并为银行小微金融业务的线上化、数字化、智能化转型提供了机遇。

客户需求层面, 疫情加快了小微企业数字化转型速度, 客户对公金融业务线上办理需求被有效激发, 扩大了银行小微金融业务蓝海市场。

### 1.4 挑战

从业务发展看, 传统“扫街”式业务拓展思路受疫情冲击较大。作为邮储银行近年来小微金融业务重要获客来源的“大走访”活动被迫从线下走访为主, 转变为电话、微信营销为主, 营销模式的转变使业务发展面临较大挑战。此外,

疫情期间银行线上服务的优先级和重要性不断提升,邮储银行虽在近年来积极布局线上对公金融服务领域,但与同业领先水平相比,还存在一定差距,能否在新形势下保住存量业务基本盘并拓展新的增长点,亦成为邮储银行必须面临的挑战。

从风险控制看,根据邮储银行小微企业指数课题组调研结果,受疫情影响,九成小微企业延迟复工复产,八成业务萎缩、流程订单减少,五成自有资金难以坚持超过3个月。若不采取有效风险缓释措施,疫情或将导致商业银行小微信贷风险集中暴露,对银行小微信贷资产质量造成较大冲击。

## 2 疫情期间邮储银行小微金融业务实践及评价

### 2.1 业务实践

根据北大、清华对995家小微企业的调研结果,疫情期间,小微企业对金融机构的主要诉求体现在提供流动性支持(12.48%)、适度延期偿还贷款或豁免部分债务(10.16%)、减免利息(3.42%)和其他方面(4.93%)。针对小微企业诉求,邮储银行从优化信贷产品、安排专项规模、提供风险缓释、减免利息费用、提供线上服务等方面着手,加大疫情期间对小微企业的金融扶持力度。

#### 2.1.1 优化信贷产品,给予企业流动性支持

邮储银行优化信贷产品政策,从灵活调整客户准入条件、续贷要求、产品额度测算、贷前贷后管理要点等方面着手,优化小微信贷产品,帮助受疫情影响生产经营出现暂时性困难的小微企业解决复工复产面临的债务偿还、资金周转和扩大融资等迫切问题,保障疫情期间小微企业融资渠道畅通。对于重点抗疫企业,启用抗疫小企业贷款应急流程,单户信用贷款金额最高可达1 000万元。

#### 2.1.2 延期偿还,帮助企业渡过难关

对于受疫情影响归还利息困难的小微企业,邮储银行通过调整还款方式、调整还款周期、给予暂停还款等政策,帮助企业渡过难关。对于受疫情影响暂时无法按照约定期限还款,但还款意愿良好、有一定还款能力的客户,合理延长贷款期限,办理贷款展期。

#### 2.1.3 减免利息,降低企业成本支出

在着力降低疫情期间小微企业综合融资成本的基础上,邮储银行针对湖北省疫情期间发放的普惠小微企业贷款,进一步支持利息减免,允许湖北省普惠型小微企业贷款利率定价在现有利率基础上下调,并由总行给予内部资金转移定价补贴,同时在原授权基础上进一步放宽贷款利率审批权限。

#### 2.1.4 线上服务,提升客户体验

为保证疫情期间小微企业和行内作业人员的健康安全,邮储银行着力扩大小微企业线上产品的试点范围,优化线上产品业务流程,着力拓展小企业信贷业务服务渠道,提升客户体验。

### 2.2 实践评价

#### 2.2.1 基础性融资服务保持同业较优水平

疫情期间,国内银行同业纷纷通过优化业务流程、安排

专项信贷规模、创新信贷产品、给予优惠利率、强化风险缓释等措施,多措并举,为小微企业提供融资支持。在这些方面,邮储银行基本保持在同业较优水平,与同业领先实践的差异主要体现在相关措施的出台速度、覆盖范围以及执行效率等方面,但整体差异并不明显。

#### 2.2.2 金融服务线上化程度有待提高

领先同业已通过企业手机银行、企业网上银行、微信银行等渠道为小微企业提供线上对公开户,线上申贷、用款、还款等服务(见表2)。从渠道看,邮储银行暂未上线企业手机银行等对公服务App。从服务内容看,邮储银行暂仅支持对公预约开户,无远程视频核实等服务,暂仅支持手机端在线申贷、测额,无法支持手机端在线用款、还款需求。

#### 2.2.3 非金融服务场景有待丰富

领先同业已搭建完善的线上线下场景,为小微企业提供复工咨询、电子商务、商机撮合、财务管理、进销存管理、云办公等服务(见表2)。目前邮储银行为小微企业提供的非金融服务主要集中为小微企业运行指数等资讯产品,在非金融服务多元化方面有较大发展空间。

表2 疫情期间部分银行同业领先实践

项目	工商银行	建设银行	中信银行
线上服务	利用手机银行、网上银行高效、便捷优势,为小微企业提供全天候线上金融服务。小微企业可随时随地办理经营快贷、网贷通等网络融资业务,快速获得资金支持。	通过惠懂你App、手机银行、企业网上银行提供线上申贷、用款、还款服务,随借随还,让小微企业足不出户享受安全、便捷的7×24小时金融服务,减少疫情传染风险。	通过微信预填单、远程视频核实等在线服务,帮助小微企业足不出户开立结算账户。
非金融服务	通过电话、视频、现场走访等多种形式广泛开展“千名专家进小微”,全面实施“万家小微成长计划”,协同行内外资源,为小微企业制定专门复工复产支持计划,提供“融资+融智+融商”的综合服务。	建融智合、善融商务为企业采购和销售提供智能撮合服务。生意助理为企业提供简易OA、财务管理、进销存服务。智慧政务、建融智学、建融智医等平台,助力社区疫情防控。移动化、智能化、数字化。	上线手机银行企业云办公功能,7×24小时为企业在线办理支付转账、代发工资、费用报销及回单查询等各类业务。

## 3 后疫情时期邮储银行小微金融业务发展策略

从国内外疫情发展形势看,国内疫情防控已取得阶段性成果,小微企业从停工停产普遍转入复工复产阶段,但随着国外疫情的蔓延加剧,处于全球化生产供应链末端的小微企业,由于缺乏原材料或销售市场停摆,正在遭受新一轮次生危机。

对于邮储银行来说，后疫情时期，固然需要在合理判断抗击疫情下半场经济形势的基础上，科学优化小微金融业务拓展、风险控制等政策；但更为重要的是跳出传统思维，化挑战为机遇，从机制优化策略、线上转型策略、生态布局策略等全新视角出发，积极布局、主动作为，推动小微金融业务在新时期的再次提质增效。

### 3.1 机制优化策略

面对疫情后期复杂多变的外部形势，邮储银行可以从健全外部形势敏捷反应机制、完善端到端决策传导机制、建立便捷有效的交流共享机制三个方面着手，通过内部挖潜，进一步提高小微金融政策的出台速度、覆盖范围以及执行效率。

#### 3.1.1 健全外部形势敏捷反应机制

面对疫情危机，率先做出正确决策并有效推行的机构，往往能够在获取商机、应对风险等方面获得先发优势。邮储银行可持续优化对外部形势信息的收集、分析，强化外部形势研判向小微金融战略决策的转化，健全外部形势敏捷反应机制，及时作出计划安排，最低限度减少潜在损失，最大限度挖掘潜在机遇。

#### 3.1.2 完善端到端的决策传导机制

邮储银行可全面梳理覆盖市场营销、产品研发、业务管理、风险控制等各个环节的岗位、人员、流程，总结抗击疫情期间的经验做法，通过建立一套端到端的机制保障措施，确保在任何情况下，小微信贷战略决策都可以通过有效途径，快速传递至各机构、各岗位、各业务节点，促进全行各级机构协同、统一、敏捷行动。

#### 3.1.3 建立便捷有效的交流共享机制

邮储银行点多面广，各级机构发展并不均衡，建立完善扁平化的沟通机制，实现经验共享，可以有效消除地区间的信息壁垒，促进行内领先区域的小微金融经营管理经验在全行快速复制，提高战略的执行效率。

### 3.2 线上转型策略

疫情期间，在发展端，包括邮储银行在内的商业银行新增小微贷款多以政策驱动为主，这些贷款普遍利率较低，银行陷入“增量不增收”的业务困境；而在风控端，延迟还款时间、降低产品要素门槛等风控政策调整，也使资产质量管控的不确定性持续上升。邮储银行需要进一步深化小微金融服务的线上转型策略，通过数字化转型，实现小微金融业务在复杂外部形势下的降本增效。

#### 3.2.1 弥补远程线上服务能力短板

疫情期间，在小微企业对银行线上服务需求日益增长的同时，监管机构也对金融机构提出了提高线上金融服务效率、积极推广线上业务的要求。对于邮储银行来说，一方面，要弥补对公远程服务短板，在风险可控的前提下，快速研发上线对公线上开户以及移动端在线贷款支用与还款等必要功能，以满足小微客户痛点需求；另一方面，需在内部为客户经理提供能够第一时间触达客户的移动化展业平台，并为客户经理结合线上场景对小微企业客户进行深入的精细化

营销提供工具支撑。

对于后者来说，邮储银行已开始有部分省份有序推广客户经理微信云工作室项目，旨在为小微金融客户经理等提供微信渠道展业平台，提供可售产品货架，客户经理可结合辖内客户特点，有针对性地上架展示符合客户需要的融资、结算、理财等各项产品，并提供专业的咨询服务。该渠道有望成为后疫情时期邮储银行小微金融业务新的客户拓展和业务增长来源。

#### 3.2.2 提高线上风险防控能力

银行是经营风险的机构，任何业务规定都是业务发展与风险防控两相权衡的产物。疫情期间，放松产品要素、优化产品流程、调整还款期限等政策，在为客户提供必要融资支持、提升客户体验、助力企业渡过难关的同时，如果没有必要的风险防控手段支撑，极易产生新的风险。如对公线上开户，若不能较好地解决企业真实性和企业开户意愿真实性等问题，则易触发合规风险；移动端线上支用，若不能较好地解决用款真实性核实等问题，则易造成贷款挪用，为未来埋下风险隐患。

因此，对于邮储银行来说，在持续优化小微企业端到端客户体验的同时，还应针对小微金融业务线上化、移动化的新趋势、新特点，做好新增风险要素的有效识别，强化新型风控手段的研发落地，通过着力提升线上风险管控能力，保持小微金融业务长期可持续发展的竞争力。

### 3.3 生态布局策略

疫情期间，企业线上经营、员工远程办公需求激增，如何将相对低频的金融服务嵌入中高频的企业经营管理场景，如何通过打造合作共赢的对公生态圈，建立本行小微金融服务壁垒，巩固本行小微金融服务面向未来的竞争优势，成为各家商业银行关注的焦点问题。对于邮储银行来说，一方面，需要尽快启动对公App的建设，完善对公生态圈接入渠道；另一方面，则要继续挖掘金融服务场景，提升对公生态价值，反哺小微金融业务的发展。

#### 3.3.1 完善对公生态圈接入渠道

除邮储银行、恒丰银行外，18家全国性商业银行中的16家已上线企业手机银行等对公客户服务App。以招商银行为例，截至2019年末，招商银行对公手机银行客户数占该行对公客户总数的47.69%，但较上年增幅高达87%（见表3），可见对公手机银行作为对公客户线上服务渠道的重要性日益提升。

现阶段，邮储银行仅在电脑端上线企业网上银行、商户服务平台等渠道，无手机端移动渠道。针对这一短板，邮储银行在疫情期间，持续优化移动端渠道布局，目前已在个人手机银行中嵌入小微易贷、极速贷等小微企业融资产品的线上测额、申贷等入口，并对相关产品的测算模型、业务流程等进行持续优化，着力加大对小微企业移动端的融资服务力度。但与同业相比，邮储银行仍需加快建设企业手机银行等对公客户服务移动端渠道，尽快补齐对公线上服务渠道短板，更好地应对后疫情期间持续固化的小微企业主、小微企

表3 招商银行2018和2019年度不同渠道客户数量变动情况

项目	零售 客户数	个人网银 客户数	个人手机 银行客户 数	对公客户 数	对公网银 客户数	对公手机 银行客户 数
2018年	1.25亿	0.19亿	0.78亿	180.00万	168.89万	53.39万
2019年	1.44亿	—	1.14亿	209.84万	195.44万	100.08万
较上年 增幅	15%	—	46%	17%	16%	87%

业财务人员线上金融服务需求。

### 3.3.2 挖掘对公生态圈非金融场景

目前, 18家全国性银行中的14家, 除提供手机端线上对公金融服务外, 还提供包括进销存管理、财务管理、差旅管理、电子商务、商机撮合等在内的一种或多种非金融服务支持。本次疫情期间, 建设银行整合惠懂你、生意助理、建融智合、善融商务等App或网页, 推出企业线上经营工具箱, 为小微企业提供建门户、找客户、管经营、发薪金、云客服、快融资等一揽子线上服务。这些非金融业务带动了银行同业对公生态圈建设, 并通过生态圈建设反哺金融业务, 打造了小微金融服务方面的差异化竞争力。

从需求端看, 与同业相比, 邮储银行的小微企业客户数量多、分布广、经营业态丰富多样。受疫情影响, 越来越多的小微企业希望将人、财、物、进、销、存等日常经营管理活动转入线上, 提高自身数据化水平。从供给端看, 对于商业银行来说, 通过整合各方资源, 为小微企业提供优质、优惠的高频非金融产品, 并将相对低频的金融服务嵌入其中, 已成为推动金融主业提质增效的有效手段。

对于邮储银行来说, 小微企业对银行服务需求多元化与银行非金融服务单一化的矛盾经过疫情后进一步放大。目前, 邮储银行成熟的小微企业非金融服务仅限于小微企业指数等资讯类服务, 暂时无法为小微企业提供其迫切需要的在线非金融服务。

为应对这一挑战, 一方面, 邮储银行已与线上财务管理、进销存头部供应商合作, 在四川、浙江、山东、江苏、厦门等一级分行试点为客户提供财务及进销存服务。另一方面, 邮储银行已启动YOU经营服务平台的规划建设, 通过建立移动端渠道, 为小微企业提供非金融服务, 带动金融主业的发展。但是, 由于非金融场景涉及的建设范围广、周期长、投资大, 对于银行来说, 跨界经营存在较大风险, 邮储银行需要在对标同业爆款非金融场景的基础上, 厘清非金融场景建设路径, 按照敏捷迭代的思路, 逐步通过自建或引入细分领域供应商等方式, 丰富非金融场景, 满足客户非金融服务痛点需求, 打造合作共赢的对公生态圈, 从而带动小微金融业务的长期可持续发展。

### 参 考 文 献

- 张耀平. 浅析“非典”对银行信贷业务的影响. 湖北农村

## 联合包裹将在加里 / 芝加哥国际机场推出空运服务

联合包裹宣布, 将快递空运网络扩展至加里/芝加哥国际机场, 11月2日将正式营业, 正好为节日包裹运输旺季服务。

加里/芝加哥国际机场位于芝加哥南部的密歇根湖岸边, 联合包裹航空公司将在这里部署一架A300货机, 最大载荷超过5.4万公斤, 可以运载超过1.4万件联合包裹次日递空运包裹。

2020年第一季度, 联合包裹业务量增长强劲, 次日递日均包裹量增长20.5%, 这是公司连续第四季度实现两位数增长。

每个工作日的晚上, 联合包裹的飞机都会在深夜运载包裹从加里出发, 前往联合包裹位于肯塔基州路易斯维尔的全球航空枢纽。在此分拣后, 飞机将于次日清晨运载数千件快递包裹返回, 这些包裹将在当天晚些时候完成投递。

联合包裹航空公司总裁评论道: “加里/芝加哥国际机场地理位置优越, 能够增强联合包裹网络的能力和灵活性, 可帮助印第安纳州北部和芝加哥地区的企业在电子商务快速发展的环境下提升竞争力, 更好地服务客户。”

联合包裹将在加里/芝加哥国际机场雇佣60名员工, 包括地勤人员、行政人员、飞机维修技术人员和管理人员。其中, 一部分员工将从联合包裹其他部门调过来, 其余的通过招聘补充。招聘工作将于今年晚些时候开始, 招聘职位将在www.upsjobs.com上公布。

机场设施租赁包括1 300平方米的机场客运大楼办公空间和14 000平方米的停机坪, 足够停放两架A300货机。

(贾润新译)

金融研究, 2003, 7

2 汪小亚. 非典对我国银行业的影响. 中国金融半月刊, 2003, 11

收稿日期: 2020-05-07

作者简介: 张焯(1987~), 女, 北京人, 硕士, 经济师, 主要从事银行小微信贷业务研究; 刘伯良(1987~), 男, 河南南阳人, 硕士, 经济师, 主要从事邮政金融及企业经营管理研究。