

# 中国村镇银行

## China Rural Bank



邮箱:zhgcyzh@126.com  
电话:010-84395150

### 全力向“小而美”迈进的丹江口楚农商村镇银行



湖北省丹江口市位于汉江中上游,是南水北调中线工程的核心水源区,有“中国水都、亚洲天池”之称。根植在这片沃土上的丹江口楚农商村镇银行于2015年7月31日成立,是由湖北随州农

村商业银行股份有限公司发起设立,注册资金3000万元,建筑面积仅有188平方米,信贷资产持续六年“零不良”,累计缴纳税金1100万元。六年,该行始终以“丹江口老百姓自己的银行”的本土形象,“立足县域、服务三农、支持小微和特色产业”的市场定位,大力实施“小额分散、特色经营、错位竞争”的经营战略,倾力为乡村振兴注入源源的金融“活水”,为打造出“小而美”的精品银行不懈奋斗!

2021年7月13日 星期二

第8期

# “浙商文化”对村镇银行发展的启示

□ 高峰

6月,湖南省村镇银行协会组织省内较有代表性的村镇银行及部分主发起行村镇银行管理部负责人前往浙江杭州,对泰隆银行、阿里巴巴进行深度游学。这两家企业,尽管一家是互联网巨头,一家是城市商业银行,分属不同的行业,但从企业的文化气质上看出两者的相似之处——“浙商文化”。

浙江人素有善于经商的传统,浙商崛起于近代,盛行于当今,改革开放以来,更是有“新浙商”风起云涌、逐鹿商海”之称。浙商,作为一个独特的群体,也形成了其独特的精神秉性、文化品质。

“浙商文化”积淀的众多文化品质中,最值得村镇银行关注的是以“小”见大。宏大的事业总是从第一步开始,王钧(泰隆银行董事长)和马云,显然都是从小到大,从弱至强的践行者。浙江泰隆商业银行(前身台州市泰隆城市信用社)成立于1993年6月28日,刚成立时仅有7名员工,资本金100万元,营业用房还是租用的,到如今已发展成资产突

破2000亿元,拥有1万多名员工的股份制城商行,开设13家分行,拥有400多个网点,并在浙江、湖北等地发起设立13家村镇银行。阿里巴巴更不必说,从湖畔花园最初的“18罗汉”到遍布全球的11万名“同学”,成为中国互联网产业的领军者。反观村镇银行,扎根县域,无论是作为新型的农村金融机构,还是其面向的三农和小微市场,“小”几乎是村镇银行最大的特点。

以“小”见大,就是要知道,登上珠穆朗玛峰,只能靠脚踏实地,一步一步前行,不可能寻求到轻松便捷的路径;就是要明白,亿万财富来自分分角角,要不嫌小、不拒小。村镇银行就是要从浙商这种以“小”见大的独特文化品质中,坚持小中见大,水滴石穿,积少成多,坚信涓涓细流最终能够汇聚成滔滔江海。

### 积少成多 以“小生意”见大市场

前几年很火的一部电视剧——《鸡毛

飞上天》,讲述了浙江义乌“敲糖帮”在物质极其匮乏的年代,四处用糖换取鸡毛,讲究“进四出六”,以微薄利差获取长久生意,是浙商的真实写照。浙商素来重视小生意,很多浙江的企业奉行“微利是途”,坚持薄利多销,不以利小而不为,修鞋理发,一天赚几个几;卖个扣子衣服,赚个几分几;于是在创业中的他们,能从赚小钱开始,然后逐步地赚大钱。

从这个意义上说,村镇银行与“浙商文化”中重视微利,积少成多的特点不谋而合。首先村镇银行本身很“小”,一是就村镇银行的规模而言,相比于国有大行、股份制商业银行,都是较小的存在。二是村镇银行设立伊始,就有别于其他金融机构,以坚持支农支小、为三农、小微企业提供基础金融服务为使命。所谓小微企业,通常是指规模在500万元以下的小企业和个体工商户,这个群体数量庞大,根据央行的公开资料,中小微企业的总数占全部企业的90%以上,他们还提供了80%以上的劳动就业、70%以上的技术创新、60%以上的GDP、50%以

上的税收,并且他们大多充满活力、机制灵活,效益良好。

“小生意”中有大市场。当前,“麦克米伦缺口”一直存在,三农、小微这一庞大群体合理的融资需求却远没有得到满足。究其原因,主要有三方面困难:一是信贷风险控制难,小微企业基础性资料缺乏,信息不透明,财务数据不准确、不真实、不完整,银行用“常规”方法无法准确评估风险。二是小微企业经营灵活,资金周转快,资金需求“短、频、快”,要求贷款手续简便、快借快还。三是小微企业贷款“额小、面广、期短”,工作量大,银行成本难以控制。因此,对于村镇银行而言,面临的问题是:如何在坚持“小”的基础上发挥优势,交上一份破解“麦克米伦缺口”的中国答卷?

泰隆银行无疑在这方面取得了成功,他们甘愿做小微金融的“蒲公英”。泰隆银行董事长王钧说:“做小微,不喜欢,很难坚持;不坚持,不可能成功。做小微,要放下规模的情结和速度的情结,不怕小、不怕慢,不求大、不求快,用心做、有情怀。”为了破解小微企业

融资难、融资贵的问题,泰隆银行从定位、模式、风控、队伍、文化、金融科技等方面,采取了针对性、差异化、专业性、立体化的服务方式。如果把泰隆银行的存贷款结构图比作两块蛋糕的话,就会发现,90%以上的业务来自小微企业。泰隆成立之初,由于品牌、基础薄弱,在尝试定位的过程中,形成了一套“草根”服务方式:通过“四眼原则”“双人调查”“面对面、背靠背”等调查方法,全面掌握客户的信息;通过审查流程的前移、同步、合并,做到贷款服务“三三制”,即新客户三天,老客户三小时即可获得贷款;根据客户的综合情况,实行市场化的利率定价机制,基本做到“一户一价”“一笔一价”“一期一价”。“连客户冰箱里有几个鸡蛋都一清二楚”,便是对“草根”服务的真实写照。正是这一经营理念,使泰隆银行迅速成为众多中小企业的“贴心人”,与小微企业“同呼吸、共命运”,实现了小微金融的商业可持续。据统计,泰隆银行成立的20多年里,90%以上的贷款投向了当地的民营中小企业和个体工商户。截至2020年12月,泰隆

银行资产总额为2518亿元,贷款余额1583亿元,总贷款户数56万户,户均贷款仅28万元。其中500万以下客户占比为99.81%,100万以下客户占比为94.65%,30万以下客户占比65.3%。正是专注于服务中小企业,令“泰隆人”走出了一条属于自己的独特道路。所以,对于村镇银行来说,要坚持从“小”处着手,要以“小生意”见大市场,要以“小机会”谋求“大发展”。

### 苦中见乐 以“小人物”怀大理想

很多人认为,在银行工作是一份高收入的职业,有稳定的收入、优越的福利、工作还清闲。但是,村镇银行的工作却不然,由于村镇银行客户群体以三农、小微为主,因此无论酷暑还是严寒,很多员工都要深入基层,到农户中去,反而在办公室中很少见到他们的身影,有村镇银行员工戏言:“脚上沾有多少泥土,手上就有多少客户。”村镇银行的工作辛苦程度可想而知。(转10版)

### 高管访谈

## 为有“活水”奔涌来

——访丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东



丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东

湖北省丹江口市,位于汉江中上游,是亚洲第一大人工淡水湖、国家南水北调中线工程水源地、国家一级水源保护区,被誉为“亚洲天池、中国水都”。多年来,为了“一江清水永续北送”,库区人民作出了巨大牺牲!如今,站在水库岸边,远远望去,苍穹如洗,碧水似带……

在这里,有着一支躬耕三农、守护“源头”的金融队伍,丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东就是其中一员。2015年3月,刘朝东带着十堰人行的嘱托,离开条件优越的人民银行,怀着干事创业的激情,背井离乡从郧西县来到丹江口市,着手筹建丹江口楚农商村镇银行。一切从“零”起步,到如今员工队伍15人,从注册资金3000万元到资本净额4812万元,各项存款3.44亿元,各项贷款2.25亿元,累计发放贷款8.35亿元,户均贷款21.12万元,累计纳税1045万元,且信贷资产持续6年保持“零不良”,各项业绩始终在全省同类银行中名列前茅。在目前经济形势下压力较大和银行业绩普遍下滑、资产质量承压的大背景、大趋势下,他们却如傲雪梅花、迎风绽放。他是怎么做到的?有什么诀窍?

日前,带着对“南水北调源头”的向往和这些疑问,笔者专题采访了丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东。

### 精心谋划 起步必须走稳

万事开头难。丹江口楚农商村镇银行成立之初,面对“私人银行”“外地来的小银行”的猜测和质疑,面对人生地不熟的实际情况,该行紧紧依靠当地政府、人民银行和监管部门,刘朝东带领员工制定业务发展规划、市场营销计划,并采取大走访、大调研方式,地毯服

务、上门问需,坚持用真情换取信任,用服务赢得支持。他负责走访当地机构和企业,员工负责走访附近居民和商户。为了实现有效走访,刘朝东都会提前做好“功课”,提前做好“演练”,通过互联网查询拟走访人的基本信息,以不怕碰壁,一切为了单位发展的热忱去拜访机构及企业负责人。短短的1个月时间里,他就跑坏了一双皮鞋,人瘦了20多斤。

“第一步必须走稳,第一脚必须踢开,如果起步就摔跤,那我们村镇银行在此就无立锥之地、无出头之日”。对如何稳步创业、坚实起步,刘朝东头脑保持着十二分的清醒,也为实现从一个管理者到经营管理者角色的转变做好充分的准备。

为确保走访营销取得显著成果,刘朝东对全体员工进行了业务培训,要求所有营销人员坚决杜绝走马观花式的走访,走访前进行酝酿、谋划,认真备课,哪里是重点营销区,可能出现的问题以及解决方案,做到事先有计划、有准备,确保走访一户就能有效获客一户。功夫不负有心人,不断有客户前来丹江口楚农商村镇银行开户,营业大厅前来办业务的人也慢慢多了起来。截至2021年5月末,该行存贷款有效客户数为1.48万户。

### 坚守定位 变劣势为优势

“村镇银行的机构设置城区,只有一个单一网点,主要为当地三农、小微企业提供金融服务。在规模方面,他是真正意义上的‘小银行’,但‘麻雀虽小,五脏俱全”。因此,与其他银行相比,无论市场、人才、资源等,如同在‘夹缝中生存’。但村镇银行又有着信贷措施灵活、决策链条短等特点。这一特

点,正是发挥好村镇银行‘小而分散,短而灵活’的优势,坚守支农支小定位,走错位经营之路,村镇银行才能闯出了一片大市场。”刘朝东有着深切的体会与认识。

六年来,丹江口楚农商村镇银行始终以践行普惠金融为己任,把握“小”和“农”的战略方向,只做大、不做小;打造支农支小的“主力军”,只做实、不做虚;建设农村金融市场的“主阵地”,只做土,不做洋……

为推进金融服务乡村振兴战略,打通普惠金融服务“最后一公里”,丹江口楚农商村镇银行以“村银共建+金融村官”的形式,以“整村授信”工作为抓手,通过村组会议,了解当地扶贫各领域现状和发展规划,为乡村振兴出谋划策,向扶贫村的服装、香菇、艾蒿、乡村旅游等扶贫产业给予了金融支持。截至2021年5月末,该行共向扶贫村发放贷款118笔、金额3158万元,为丹江口市脱贫“摘帽”做出了积极贡献。

2020年,新冠肺炎疫情对企业尤其是小微企业造成了重大影响。为支持受疫情影响的小微企业复工复产,支持医疗机构、医疗物资生产企业防控疫情,丹江口楚农商村镇银行第一时间推出“天使贷”“发展贷”“亲情贷”等信贷产品,坚决做到“应延尽延”,同时精简了信贷资料,缩短了审批流程。据统计,该行当年累计投放贷款462笔、金额1.28亿元,受到地方党委政府和监管部门的肯定和赞誉。

### 牢记担当 守护一江清水

为了“一江清水永续北送”,2015年,丹江口市作为南水北调水源地取缔了投饵网箱,一场网箱养殖的清理工作在丹江口市轰轰烈烈地展开,渔民纷纷转产上岸,箱拆除,鱼搬家,人改行……将近千户家庭失去收入来源。然而,渔民“洗脚”上岸后,生计又该怎么办?如何解决其再就业问题?

“作为地方银行必须要有政治担当,替地方政府分忧!”丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东这样说,也是这样做的。

丹江口楚农商村镇银行主动请缨,替政府解忧,为渔民解难,克服网点和人员“双少”困难,利用为渔民代发柴油补贴资金的优势,顺藤摸瓜,积极走访对接上岸渔民,宣传创业贴息政策,当好政策“宣传员”。考虑到渔民普遍文化程度不高,刘朝东号召员工们坚持“白加黑”“5+2”“雨+晴”的走访模式,协助上岸的渔民办理营业执照、就业失业登记等证件。为从根本上解决渔民转行创业等“生计”问题,人行丹江口市

行协调丹江口楚农商村镇银行与丹江口市财政局、就业局签订合作协议,为创业者发放“创业贴息贷款”,有效解决了创业者的资金需求。据了解,该行通过“创业贴息贷款”支持再就业、再创业,共发放762笔、金额1.06亿元,占该市创业贷款三分之一以上,为200余户渔民解决了生计出路问题,让一辈子以渔为业、靠渔养家的渔民终于上岸,实现了转型转产、迎来新的生活。

### 差异经营 视对手为盟友

“我办过最小的一笔贷款是1万元,这也是其他银行不愿意做才推荐过来的,但是不管是多大的客户、多大的贷款,我们都坚定不移地以最优质态度为客户提供优质的服务。村镇银行做不了的大额贷款我们主动推荐给其他行,合作才会共赢,村镇银行的获客渠道才会越来越宽。”丹江口楚农商村镇银行行长刘朝东这样告诉笔者。

几年来,该行利用小法人快捷、灵活的优势下沉村镇、社区、农区、田间地头,与其他银行展开差异化竞争,在众多银行的夹缝中寻求生存发展机会,努力打造“鲶鱼效应”的升级版。该行利用“福e贷”“亲情贷”“创业贷”“荆楚贷”“楚商贷”“楚薪贷”等微贷品种发放贷款,并迅速和其他商业银行建立良好的合作关系。他们经常把50万元以上的大额贷款推荐给其他银行,而对因信贷准入“门槛”等其他原因,其他商业银行做不了、不想做或者因审批环节多而导致难做的小额贷款又转而推荐给村镇银行,这种良性互动促进供需信息对称,大大节约了信息沟通、人力资源和资金成本。

“我们确定了‘与别的大行比效率、比服务’的错位竞争策略和‘相互推介、互惠共赢’的良好合作关系。经过六年的实践,我们在丹江口市支农支小这块阵地上树立了‘村镇银行效率高、服务好’的口碑。”刘朝东介绍称。据悉,自成立以来,该行农户、个体工商户和小微企业贷款占比始终保持在97%以上,累计为2000多户客户提供了优质信贷服务。

“我是个永远不服输的人,遇事也敢打敢拼,是村镇银行给我提供了平台,有了这个平台我才能抓住机遇,挑战自我。”谈及村镇银行发展规划,刘朝东十分动情:“下一步,我们将用更加饱满的热情,坚定‘小、农、实、特’的市场定位,带领丹江口楚农商村镇银行全体员工,全力向‘小而优、小而精、小而美、小而强’的精品银行迈进,为把丹江口市建设成为宜居宜业宜旅的生态旅游城市助力加油!” 张华 张慧

### 广州花都稠州村镇银行 精准支持抗“疫”企业

为充分发挥绿色金融支持疫情防控积极作用,贯彻落实《广州市人民政府关于积极应对新冠肺炎疫情疫情影响着力为企业纾困减负若干措施的通知》的文件精神,近期,广州花都稠州村镇银行着力纾解企业困难,减轻企业负担,促进经济平稳健康发展。当前广州市疫情形势严峻,仅花都区隔离酒店就有30多家,累计接待隔离入境人员10万余人,全力守好广州北大门是疫情防控的重中之重,对打赢疫情防控阻击战具有重要意义。近日,广州花都稠州村镇银行通过花都区金融局第一时间了解到“广州瀚新界洗涤有限公司作为花都区政府唯一指定的隔离酒店衣服布草洗涤单位,

为全力保障疫情防控,需增购一条生产线,但时间紧迫及资金短缺等问题,难以落实。该行立即行动,开展现场调查,仅用了两天时间,迅速为客户审批了一笔200万元的抗“疫”贷款。

根据区委、区政府工作要求,该行受邀参加了6月30日由花都区政府主办的“绿色金融精准支持防疫企业信贷投放启动仪式”,并现场发放了该笔200万元的贷款。面对疫情这场无硝烟的战争,作为金融界的一员,更是花都本地的一家法人银行,广州花都稠州村镇银行践行了党的宗旨,共同肩负着保企业、稳就业的重任,积极履行金融机构的社会责任,帮助小微企业共渡难关,为小微企业提供有力的资源保障。 仲华

### 金融服务 全面推进乡村振兴系列报道·中银富登村镇银行篇(三)

## 金融助力非物质文化遗产传承

□ 本报记者 党云帆 伍洪 吴叶琪

“感谢你们中银富登村镇银行给予我的资金支持,解了我的燃眉之急!欢迎你们来参观我的宝贝!”近日,天津市全华布艺工作室负责人黄全华向记者与西青中银富登村镇银行一行说道。

据西青中银富登村镇银行客户经理潘雯介绍,2020年初,新冠肺炎疫情期间,天津市金融局、中银政府和西青中银富登村镇银行曾共同前往黄全华的工作室进行了走访调研,得知黄全华的产品因为疫情卖不出去,流动资金一时遇到了困难。西青中银富登村镇银行快速反应,当即决定运用央行“两项政策工具”为黄全华提前办理了“无还本续贷”,并用再贷款政策,帮助其降低融资成本。在贷款办理过程中,该行主动对接,上门收集资料,帮助其梳理财务状况,加班加点进行整理和审批,不到两天时间贷款申请就获批了,解决了黄全华的流动资金难题,确保了工作室的顺利复工复产。

记者走进黄全华的工作室,千奇百怪的葫芦摆满了四周的壁橱,黄全华讲起这些“宝贝”滔滔不绝,这些造型各异,在行内有一个专门的名字叫做“范制葫芦”,又称“范范”,以模具迫使葫芦依照人的意愿生长成器。制作时将刻有花纹图案的模具套在幼嫩的葫芦上,随着葫芦的长大,葫芦的形状和表面纹饰均被模具限定,在适当的时机,褪去模具,花纹隆起宛若浮雕,却无雕刻套模的痕迹。黄全华进一步介绍:“葫芦套于模具内,与阳光、空气隔绝而不枯萎,这就

需要极高的养殖技巧。而制作模具,需要极高的艺术天赋,费时费力,所以每成一器,都是自然与人工的完美结合,正因为此,才使得它具备很高的艺术价值和收藏价值。”

黄全华将自己研究的成果与市场相结合,在探索范制葫芦的产业化道路上,通过无数次的继承、改良、创新,黄全华掌握了范制葫芦的全套技术,并在整体工艺、技术上有多项重大突破。

据悉,黄全华的“范制葫芦”已获国家专利150项,自主设计制作“范制葫芦”达160多种,“范制葫芦”也成为天津市非物质文化遗产项目。

作为一家地方法人银行,西青中银富登村镇银行通过创新担保方式、简易审批手续等多种方式,加大对都市型农业、村集体、农户的信贷投放。该行扩大可接受抵押品范围,包括村集体小产权房、单证房产、与交易所合作农村土地承包经营权、建于集体土地上的房产、林权、存货抵押品等,为三农客户拓宽了融资渠道;与天津交所通过农村土地承包经营权备案公示进行担保缓释,为无抵押、轻资产的农业企业创新担保方式,设计专门融资方案,解决这类企业一直以来融资难题。此外,该行还创新“集体经营性建设用地入市+村集体合作社”授信模式,通过调研村集体产权制度改革过程中村集体的集中需求,走差异化抵押方式,以村集体自有经营性物业、小产权房为抵押物,按照市场租金收益法评估村集体建设用地价值,满足村集体整体融资需求,盘活存量建设用地资产。