

# 打好“强农牌” 获取新机遇



陈清民

高级经济师、国家管理咨询师,管理咨询与培训经验近20年,累计培训银行客户超200家,曾参与国家级课题研究,获上海创新基金,发表多篇行业专业文章。

## 为什么要打好“强农牌”

村镇银行可持续发展能力不足。数据显示,2018、2019、2020年末,全国村镇银行利润总额分别为100.2亿元、101亿元、76.9亿元,总利润三年平均增速为-12%;村镇银行平均利润仅为468万元,较上年下降24%。截至2022年二季度,在366家被评为高风险的金融机构中,村镇银行的高风险机构数量为118家,数量占全部高风险机构的32%。截至6月16日,国内村镇银行已增至1644家,其中山东与河北的村镇银行均超百家,注册资本超过5亿元的村镇银行有17家,178家盈利千万元。

村镇银行面临的经营难题诸多。目前,村镇银行仍然存在资金成本高,揽储压力较大;资本规模较小,自身抗风险能力较弱;信贷资产质量下滑,风险压力较大;管理粗放,运营成本较高;成立时间晚,机构少,品牌影响力不大等经营难题。

村镇银行改革化险驶入“快车道”。在2021年《关于进一步推动村镇银行化解风险改革重组有关事项的通知》中提到,进一步督促主发起行落实风险处置牵头责任,推动村镇银行改革重组,加快村镇银行补充资本,强化风险处置,实现持续健康发展,更好地服务乡村振兴战略;《关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》要求中说道,加快农村信用社改革化险,推动村镇银行结构性改革;《关于金融支持全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的指导意见》再次提出,稳步推进村镇银行结构性改革,强化风险防范化解,增强“三农”金融服务能力。……2020年末至今,相继有村镇银行被收购或合并,在此严峻的形势下,村镇银行亟需找到一条能够实现自身稳健经营的高质量发展道路。

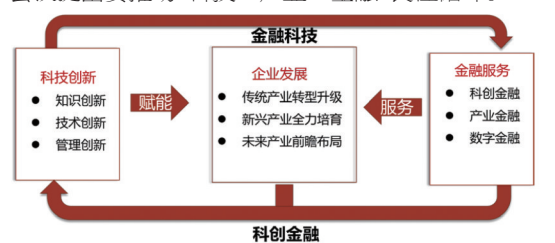
## “强农牌”的机遇在哪里

从党的十九大“农业农村现代化”到党的二十大“建设农业强国”。民族要复兴,乡村必振兴。实施乡村振兴战略的总方针是坚持农业农村优先发展;实现乡村振兴的根本途径是坚持城乡融合发展;实现乡村振兴的重要条件是畅通城乡要素流动。党的二十大报告提出,乡村振兴的主要任务是全方位夯实粮食安全根基,确保中国人的饭碗牢牢端在自己手中;发展

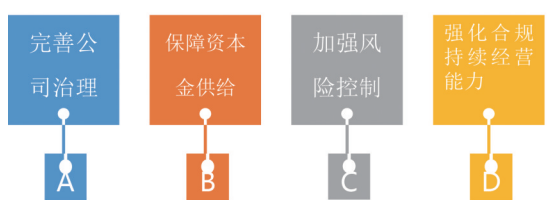
乡村特色产业,拓宽农民增收致富渠道;巩固拓展脱贫攻坚成果,增强脱贫地区和脱贫群众内生发展动力;统筹乡村基础设施和公共服务布局,建设宜居宜业和美乡村;巩固和完善农村基本经营制度,深化农村改革和体制机制创新;完善农业支持保护制度,健全农村金融服务体系。

“关于金融支持全面推进乡村振兴 加快建设农业强国”的指导意见中,对做好粮食和重要农产品稳产保供金融服务;强化对农业科技装备和绿色发展金融支持;加大乡村产业高质量发展金融资源投入;优化和美乡村建设与城乡融合发展金融服务;强化巩固拓展脱贫攻坚成果金融支持;加强农业强国金融供给;提升农村基础金融服务水平等九个方面均提出具体要求,充分显示金融强农大有可为。

“科技—产业—金融”良性循环。“十四五”规划强调,构建实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的现代产业体系;2022年12月中央经济工作会议提出要推动“科技—产业—金融”良性循环。



## 如何有效抓住新机遇



提升持续经营能力。村镇银行应以党建引领普惠金融,以党的建设为引领,秉承“抓党建就是抓发展”理念,从严抓实抓党建基础,不断丰富党建内涵,以“党建+金融”推动乡村振兴高质量发展;夯实客户基础:做好借记卡、收单业务,打牢存款基础;持续开展“信用户”“信用村”“信用乡(镇)”创建,开展整村授信,整村担保等,做实贷款基础;推动金融与快递物流、电商销售、公共服务平台等合作共建,形成资金流、物流、商流、信息流“四流合一”农村数字普惠金融服务体系,支持各地与金融机构共建涉农公用信息数据平台,发挥好农业经营主体信贷直通车数据共享作用,打造数字基础。

找客户,挖需求,配产品,通渠道,强服务,建生态。村镇银行要聚焦“三农”与小微企业,从众多竞争者中寻找对手的薄弱村、空白区域或容易切入的产业链企业,集中资源深耕;针对农村农民、新市民(外出务工人员)、新型农业经营主体、个体工商户等客群,精准“画像”,制定差异化、综合性的金融服务方案。如,村镇银行要聚焦粮食生产主体扩大产能、设备改造、技术升级等融资需求;加大对大豆和油料生产、生猪和“菜篮子”工程、油茶扩种和低产低效林改造的信贷投放;

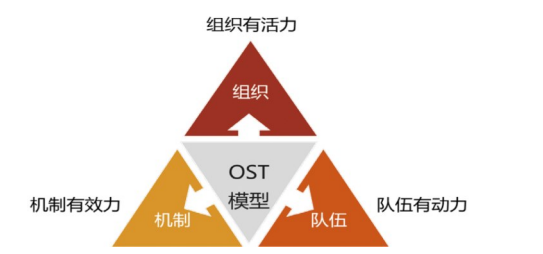
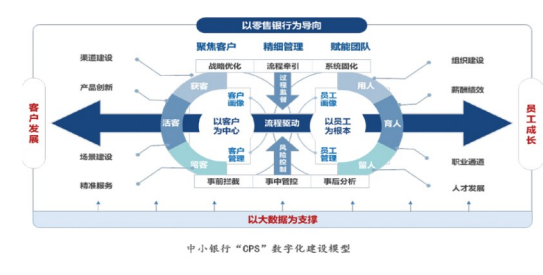
以化肥、农药等农资生产购销为切入点,满足农资企业经营发展和农业生产主体农资采购周转资金需求;聚焦土壤改良、农田排灌设施等重点领域在育种研发、种子(品种)繁殖、精深加工、推广销售等环节的差异化融资需求等。村镇银行要针对客群进行品种权(证书)质押;订单、应收账款等质押;林权、排污权、林业碳汇预期收益权、合同能源管理收益权抵质押;低门槛、小额度、纯信用农村消费贷款等产品创新。

探索多元网格融合发展。村镇银行要深化传统物理网格内涵,打造物理网、客群网、人情网于一体的立体式“全网格”管理体系;与测绘院深度合作,整合GIS平台数据资源,划分物理网络,使其成为片区管理单元,实现金融服务全域覆盖,从而达到“物理网”线下全域覆盖;根据产品真实订购关系,网格下客户经理充分利用存量资源,将信息建档、交叉营销、增值权益、客户转介绍等环节嵌入业务受理与管护过程,从而深挖“客群网”存量客户资源;创新线上业务运营模式,利用在行员工朋友圈、微信群等社交网络“人脉圈网”,实现常态化线上流量拓客,从而打通“人情网”流量营销模式。

线上渠道	重要性	线下渠道	重要性
手机银行	★★★	网点	★★★★★
网上银行	★★★	客户经理	★★★★★
微信银行	★★★★★	银商联盟	★★★★★
客服中心	★★★★★	金融服务站	★★★★★
短信平台	★★★	客户经理	★★★★★
收单业务	★★★★★	银政合作	★★★★★

强化线上线下渠道建设。鼓励村镇银行在园区和社区增设服务乡村振兴、新市民等群体特色网点,推动基础服务向县域乡村延伸。

以CPS数字化转型和人力资源效能提升为支撑。村镇银行要坚定数字化转型的信心,主动应用网络金融产品拓展业务的意识,提升客户体验、降本增效。



# 心存美好 美好才能如期而至

南省村镇银行营业网点文明规范服务评价指标体系和评分标准,通过每年度的现场评估验收,分别评定出全省村行的五星级、四星级、三星级网点。

在品牌宣传方面,协会不断挖掘好人好事,树立行业典型,开展了湖南村镇银行优秀支行行长评比活动,制作了全省村行视频宣传片;协会会长应邀参加湖南经视《稳中求进(二):活水注村》节目访谈,在节目中围绕农村中小微企业目前的困难、对金融服务的顾虑和担忧,农业主体的当前需要发表了观点,以及介绍了村镇银行在农村金融助力上的具体创新举措。

在行业维权方面,协会对省内村镇银行科技薄弱问题进行搜集、分类、梳理,向原湖南银保监局提交了《关于调研湖南省村镇银行金融科技情况的报告》,助推了省内农信信息系统、系统村镇银行放款功能的开放、省内村行征信系统接入、村镇银行开通社会保障卡发放核心业务系统端口等事宜,积极谋求村镇银行金融科技方面的突破;联合省银行业协会向省高院行文,呼吁高院保护中小金融机构的合法权益,支持了会员单位株洲融兴村镇银行实现了500万元维权判决胜诉;针对河南村行负面舆情对我省村行造成的不良影响,协会于2022年6月20日发布《湖南省村镇银行协会关于防范金融风险、维护村镇银行稳定发展的倡议书》,维护好正常的经济金融秩序,促进湖南金融环境的健康发展。

在培训交流方面,协会先后组织前往厦门、广州、杭州、深圳等地学习交流;2023年,接待了安徽省银行业协会、安徽省银行业协会村镇银行工作委员会一行来湘访问,并组织会员单位前往深圳、广州、浙江台州银行总行开展交流学习。协会还将全省14个地州市划分为5个片区,由协会会长、副会长分别牵头负责其中一个片区,主要开展调查研究,听取意见建议,开展业务交流等,真正为会员单位办实事、解难题,为省内村行之间的良性互动、共同成长发挥桥梁纽带作用。此外,协会每年组织各类培训活动,包括核心高管培训、新员工入职培训、业务条线交流培训等。

邵东湘淮村镇银行是浏阳农商银行发起设立的第五家村镇银行(总共八家),成立于2017年3月10日。在各级党委、政府的领导下,以及各级监管部门的正确引领下,也得益于邵东市委、市政府以及主发起行的大力支持,邵东湘淮村镇银行成为省内2015年以后成立的43家村镇银行中规模较大、发展较快、利润水平较高的一家。截至6月末,该行存款余额14亿元,各项贷款15.5亿元,上半年实现利润2893万元,荣获“全国百强村镇银行”“湖南省支农支小先进村镇银行”等称号。

村镇银行体量虽小,但所有的伟大都起源于平凡。越小越弱,时间越短,越有希望,只要心存美好,依然可以由小到大,由弱到强。一直以来,邵东湘淮村镇银行坚持在做党建引领、金融教育与国学交流这三件事。

党建引领是一面旗帜。邵东湘淮村镇银行高质量打造党群活动中心,持续不断重视党建工作,与主流意识形态保持高度一致,真正实现以抓党建促进主发展。今年,邵东湘淮村镇银行与农发行邵东支行、邵东经开区城北管理办、中铁六局集团广州工程有限公司等单位都开展了党建共建活动,活动受到了邵东市委组织部的高度认可。

金融教育是一项使命。8月2日,邵东湘淮村镇银行被中国人民银行长沙中心支行授予“湖南省金融教育示范基地”称号。今天的生活中,银行似乎成为了现代金融的象征,但对于老百姓来说,银行算不上“接地气”,所以金融教育尤为重要,要帮助老百姓、“三农”和小微企业了解更多的金融知识,引发兴趣爱好,培养老百姓的经济金融思维,让邵东湘淮村镇银行成为一家老百姓看得见、听得懂、记得住的银行,只有让客户更加信任,银行机构才能发展得更稳健。

国学交流是一个品牌。邵东湘淮村镇银行将传统的国学作为企业文化,通过国学建立起自己的文化体系,搭建起客户与银行之间的桥梁,实现同频共振。正如任正非所说,所有的生意终将死亡,唯有文化生生不息。

近年来,银行业的市场竞争发生深刻变化。全球经济发展低迷,国内经济发展趋于平缓,一方面,利润增速不断下降,另一方面,不良贷款逐步上升,而村镇银行所遭遇的“寒冬”可能还更加残酷一些。根据中国人民银行的数据,2022年末,六大行的普惠金融贷款余额是9.2万亿元,超过了中小银行的7.4万亿元,利率低得超乎想象。2019年末,大行县域网点4.65万个,在全行线下网点数量中占比43.1%。2022年末,大行县域网点5.35万个,同比增加约7000个;占比50.6%。在网点总量减少的背景下,大行持续下沉扩面,县域网点不降反升。

市场是周期性的,一个周期结束,另一个周期就会开始。我们能做的是,当经济上行时,不欣喜若狂,当经济下行时,也不悲观失望;既乐见风景,也不惧风雨;既喜见寒梅,亦不惧寒霜。我们人之所以伟大,就是相信“相信的力量”。相信自己、相信事业、相信你的合作伙伴和客户,所以能成就事业。心存美好,美好也能如期而至!



马九杰

中国人民大学农业与农村发展学院教授、农村经济与金融研究所常务副所长

# 资源融合 走宽强农之路

## ——小银行优势的重塑与村镇银行服务模式创新策略

2022年12月23日—24日,习近平总书记在中央农村工作会议上提到,“强国必先强农,农强方能国强。没有农业强国就没有整个现代化强国;没有农业农村现代化,社会主义现代化就是不全面的。”“农业强国是社会主义现代化强国的根基。”

在本次村镇银行金融强农经验交流会主题分享环节,中国人民大学农业与农村发展学院教授、农村经济与金融研究所常务副所长马九杰教授就强农的金融需求与金融强农的总体路径;村镇银行的小银行属性与优劣势;资源融合与村镇银行小银行优势的重塑;村镇银行的强农服务模式创新四点展开论述。

### 强农的金融需求与金融强农的总体路径

- 农业强国的农业科技驱动与科技金融
  - 农业强的前提是科技强
  - 科技强需要科技创新,研发与推广
  - 农业科技需要专门的科技金融
    - 科技的外部性强,研发周期长、风险大,不确定性大
    - 科技金融:政策性、承担风险
  - 数字科技,数字乡村与金融创新
- 改革、制度创新与金融
  - 坚持双层经营体制与普惠金融
    - 立足小农数量众多的基本国情,以家庭经营为基础,坚持统分结合
    - 农业社会化服务,适度规模经营,新型农业经营主体
  - 要素市场建设与金融创新
    - 土地流转、规模化、商品化与金融;农地抵押制度创新;新型农业经营主体
    - 宅基地改革
    - 农村集体产权制度改革
- 农村现代化、乡村振兴与金融
  - 习近平总书记:农业因人定居而兴,乡村因农事活动而聚,乡村不仅是农业生产的空间载体,也是广大农民生于斯长于斯的家园故土
  - 乡村建设与金融
    - 乡村基础设施建设、公共服务与民生服务建设、生活条件改善,物流体系建设等,降低生产生活成本、风险,降低金融服务成本与风险
  - 乡村治理体系与金融
    - 完善党组织领导的自治、法治、德治相结合的乡村治理体系,村规民约建设,积分制、数字化等,降低金融风险
  - 精神文明、文化建设与金融
    - 农村精神文明建设传承优秀农耕文化结合,同农民群众日用而不觉的共同价值理念结合,弘扬敦亲睦邻、守望相助、诚信重礼的乡风民风,提升信用,降低金融风险
    - 移风易俗,减少铺张浪费

### 村镇银行的小银行属性与优劣势

- 村镇银行是小银行
- 小银行优势
  - 地方性法人机构,具有一定的在地性、社区性,和一定的“地缘、亲缘、人缘”的软信息优势(相较于大型银行而言)
  - 有主发起行支持;与主发起行形成一定的跨区经营、跨区域配置资源的优势
- 劣势:
  - 网点布局不足(相较于大型银行而言)
  - 经营的区域范围有限、渠道、资金等(相较于大型银行而言)
  - 信用信息资源有限(经营时间相对短,本地化信息资源积累少)
  - 融资成本相对较高
  - 与广泛的强农金融需求相比,力量单薄(科技、研发、资金、人力等)

### 资源融合与村镇银行小银行优势的重塑

- 为什么要资源融合:降低运营成本、风险
  - 村镇银行的“小银行劣势”
  - 小银行优势“重塑”
    - 随着互联网广泛应用、信息化,银行决策权“上移”和“集中”,与需求方法产生了“距离”,小银行优势“丧失”
    - 需要加强“社区性”:一些地方、机构推行的“金融顾问”“金融助理”“金融村官”等,实际就是在“重拾”小银行与客户近距离的优势
- 如何融合资源:挖掘和利用多渠道资源,获取可利用的替代性信用信息和风控机制
  - 进一步寻求发起行的资源支持和能力建设,“上下”联动融合、垂直连接、协作
  - 内部资源与渠道整合:实体网点、助农终端、代理
  - 积极融入乡村建设与下沉经营重心,开展“零距离”服务,结合农村党建、乡村治理体系、精神文明建设,抓住、挖掘和利用乡村信用信息(整村授信);充分利用乡土文化机制
  - 构建“金融+”综合服务的数字化平台:综合市场、园区、行业协会、规模化的农业社会化服务组织(社会化服务主体、农技推广等)、农业供应链及物流仓储体系、民生公共服务……积累替代性信用信息
  - 积极利用平台推荐信息,如有些地方搭建了公共信息和推荐平台,四川成都“农贷通”、福建龙岩“e龙岩——数字普惠金融服务平台”
  - 同业的合作、数字金融平台、担保机构、农村产权交易平台的合作……

### 基于资源融合的村镇银行强农服务模式创新

- “村银共建”“整村授信”
  - “金融顾问”“金融助理”“金融村官”等
  - 有聚集性信息优势的“区域信用资源”均可能成为“共建”,如园区、专业市场等
- 渠道资源整合,推进普惠金融发展
  - 实体网点、助农终端、“代理+移动设备”
  - 网点智能化:网点与电子金融、智能设备、手机银行
- “金融+”综合服务与生态化创新
  - 数字化平台:“金融+民生公共服务”(医疗、社保、就业、文化、乡村农家书屋、儿童基金等)
  - 农业供应链金融服务
- 与发起行(大中型银行)合作,提供城乡融合发展综合服务(“金融服务+非金融服务”),促进城乡联动
  - 跨区联动,开发金融产品和服务(绿色、供应链、科技银行产品等,助力供应链建设、民生供给、农业科技推广、节水),导入金融资源,助力强农
  - “金融+商超”,电商、餐饮酒店、装饰家居等零售终端以及供应链、生产和销售企业等,打通城乡商品流与资金流



任发安

湖南省村镇银行协会会长、湖南邵东湘淮村镇银行董事长

本次村镇银行金融强农典型案例,湖南的湘西长行村镇银行、资兴浦发村镇银行、茶陵浦发村镇银行、宁乡沪农商村镇银行、邵东湘淮村镇银行等5家村镇银行入选。借此机会,我首先介绍一下湖南村镇银行(以下简称:湖南村行)的发展现状。

湖南共有村镇银行74家,分别从19家不同的主发起行发起设立。从发展历程来看,全省首家村镇银行——湘乡市村镇银行成立于2008年3月,截至今年3月,湖南村行的发展已经走过了十五个年头。从机构数量上看,湖南村行位列全国第7位。湖南村行的县域覆盖率为94.25%,已实现全省13个地州市(除怀化市外)的县域全覆盖。湖南省拥有第一家地市级总分制村镇银行——湘西长行村镇银行。

湖南省村镇银行总资产规模750亿元,存款650亿元,贷款535亿元,总体盈利能力优良,全省盈利行达95%以上,每年的净利润在8亿元左右。值得一提的是,湖南省所有村镇银行的发起行持股占比都在51%以上,这奠定了湖南村行防范风险的“压舱石”。截至目前,湖南村行整体不良率在0.9左右,有23家村镇银行的不不良率为零。根据中国金融监督管理总局湖南监管局的监管意见,目前湖南村行尚无高风险机构。

湖南省村镇银行协会在原湖南省银监局的指导下,于2015年4月21日成立,是全国唯一一家省级村行协会。协会成立以来,紧紧围绕“自律、维权、协调、服务”的职能定位开展工作。

在行业自律方面,协会成立了自律工作委员会,制定发布了《湖南村镇银行自律公约》;协会根据中国银行业协会标准,结合村镇银行自身特点,制定了《湖