金融强农之路 村镇银行怎样走？

编者按：金融是现代经济的核心，涉农金融是建设农业强国与乡村振兴的重要资金来源之一。2023年中央一号文件明确部署，要撬动金融和社会资本按市场化原则更多投向农业农村，推动金融机构增加乡村振兴相关领域贷款投放，发挥全国农业信贷担保体系作用。当前，农业产业发展与农村金融需求主体趋向多元化，对农村金融供给提出新要求。村镇银行作为涉农金融体系的生力军，在农村经济发展的新阶段，正在不断以创新发挥金融"活水"作用。在此背景下，村镇银行如何在建设农业强国战略和全面推进乡村振兴战略中发挥重要作用？如何实现高质量发展？在本次村镇银行金融强农经验交流会上，针对"培育差异化竞争力 走特色之路""创新金融科技服务 降本增效"两个话题，结合村镇银行实际情况，对其未来发展之路进行了探讨。

对话一 培育差异化竞争力 走特色之路

坚持零售攻坚战略 坚定数字化转型之路

吉林抚松有着"中国人参之乡""中国蓝莓之乡""中国矿泉城""中国十佳休闲旅游城市"之美称。近两年，抚松县精准对接全省"一主六双"高质量发展战略，积极融入"一山两江"品牌战略，"一体两翼"发展格局，以"一区三城"建设为统领，扎实推进"生态强县、产业兴县、特色富县"，积极推动"两山"理念试验区先行区建设，逐步形成了生态优先，绿色发展、做强以人参为主的医药健康产业的发展格局。

在当地有这样一家银行正踏步在数字化零售转型之路上，切身感受着转型变化的村镇银行——抚松榆银村镇银行。2014年，吉林榆树农商银行协同社会自然人资本，发起设立抚松榆银村镇银行，注册资本3000万元，其中发起行吉林榆树农商银行出资占比51%。目前，抚松榆银村镇银行共有员工48人，共设有5部室、两个网点及两个"榆快金融·驿站"；资产总额7.5亿元，存贷款规模分别为7.13亿元和4.36亿元，存贷比61.2%，户均贷款26.5万元。

在本次村镇银行金融强农经验交流会上，抚松榆银村镇银行行长高照东介绍抚松榆银村镇银行历经了从设立、树基、发展、转型等多个经营阶段。截至目前，零售类贷款占比71.9%，数字化零售信贷占比34%。抚松县区域内共有同业金融机构9家，截至2023年6月末，区域内金融机构各项存款222亿元；各项贷款134亿元；抚松榆银村镇银行存贷款规模分别占比3.15%和3.2%。

第一个阶段，2015年到2017年，这三年是抚松榆银村镇银行经营初期，是认知度、认可度、品牌影响很弱的一个时间段，存款是需要人堆的，贷款竞争还不是很激烈的，经营是不谈客户的拥有量的，那个阶段压力还不是最大的。

第二个阶段，2018年到2020年，第二个三年，抚松榆银村镇银行所面临的困惑来自于成本高、定价高、缺产品、不会贷、资产结构不优、资金运用渠道不畅，属于怀着传统和僵化的思维，处于无奈和迷茫的阶段，每天都在考虑怎么办，大额的贷不了，贷出风险也不好控制，同质化的产品无竞争力，那个阶段，困惑于客户都去哪儿了，困惑于资产业务的发展。

第三个阶段，2021年到2023年，主要在2022年，在发起行零售数字化转型战略和赋能引领下，从头脑风暴到共识认同，从战略制定到转型实践，从架构设计到体系完善，从产品研发到营销推广，从激励机制到速度温度。做为吉林的一家小型村镇银行，抚松榆银村镇银行先尝先试，走在了数字化零售转型的道路上，一年多的时间，感受到转型带来的变化。

随着零售数字化转型战略，"三体结合，一体推动"活动全面开展，抚松榆银村镇银行以"党建+金融"为载体，以网格化营销推动，以"两服四进"服务提升，以载体助推数字化零售转型工作开展。截至目前，抚松榆银村镇银行线上数字化零售类贷款预授信11.5亿元；签约金额2.43亿元；用信金额1.48亿元；户均额度12.6万元，占全部信贷结构的34%，实现了从监管单户口径单户超比例至户均26.5万元的进一步跨越。这也是抚松榆银村镇银行自开业以来，信贷结构实现优化，单户额度分散，利差逐步增大，市场覆盖面持续扩大的两年。

数字化转型之路艰难且漫长，但抚松榆银村镇银行已经踏上征程，看到前路光明。抚松很小，但很美！抚松榆银村镇银行很小，但正走在数字化零售转型和"小而美"发展之路上，坚持发展理念和定位，使抚松榆银村镇银行成为一个具有现代思维和数智思维的一家区域一流的"小而美"的村镇银行。

以金融"活水"润泽"三农"沃土

曲靖会泽长江村镇银行股份有限公司（以下简称"曲靖会泽长江村镇银行"）是由武汉农村商业银行发起，经原中国银行保险监督管理委员会批准设立，2014年12月17日注册成立，2015年3月29日正式对外营业，具有独立法人资格的农村中小金融机构。

自成立以来，曲靖会泽长江村镇银行扎根山区因地制宜谋发展，坚守"支农支小支散"市场定位，胸怀"服务'三农'、服务小微"初心，肩负"助农兴农、富农强农"使命，"贷"动特色产业发展，实施"一号工程"，开展"整村授信"，倾情服务"三农"，打通农村金融服务的"最后一公里"，为"三农"经济注入金融"活水"，充分发挥了金融生力军作用。截至目前，曲靖会泽长江村镇银行累计发放信贷资金近30亿元。在此过程中，曲靖会泽长江村镇银行充分培育差异化竞争力，走出一条特色发展之路。在本次村镇银行金融强农经验交流会上，曲靖会泽长江村镇银行行长谭平娥介绍了以下几点做法。

坚守定位守初心。作为村镇银行，曲靖会泽长江村镇银行始终坚持"支农、支小、支散"经营理念不动摇，经营理念深度契合国家方针政策和地方实际，自2015年以来，把"精准扶贫""脱贫攻坚"当作责任和机遇，作为扎根地方和业务发展的切入点和突破口。积极响应并深入贯彻落实扶贫政策和工作要求，充分发挥决策链短、办事效率高、金融服务方式灵活、流程简便快捷等优势，以客户为中心，不断延伸服务半径，扎实做好扶贫贷款和脱贫人口小额信贷，助力会泽县脱贫攻坚工作，让更多群众成为普惠金融的受益者。发挥支农支小作用力度不减，曲靖会泽长江村镇银行涉农贷款占各项贷款余额的90%以上。2020年末，曲靖会泽长江村镇银行户均贷款21.18万元；2021年末，户均贷款15.7万元；2022年末，户均贷款13.48万元；截至2023年8月末，曲靖会泽长江村镇银行户均贷款再降至12.32万元。

产品服务接地气。一直以来，曲靖会泽长江村镇银行专注于服务县域"三农"和小微客户，结合县域实际，在风险可控前提下不断探索信贷业务种类。在支农支小"主战场"，重点加大对全县石榴、草莓、葡萄、苹果、蔬菜、辣椒、马铃薯、优质燕麦、生猪、肉牛、黑山羊、中药材等特色产业发展的信贷支持力度。丰富完善差异化、特色化产品，创新发放了"草莓贷、石榴贷、中药贷、蔬菜贷、养殖贷、园林贷"等特色产业信贷资金，扎实做好扶贫小额信贷、脱贫人口小额信贷和创业贷，为客户提供形式多样、种类齐全的金融产品及服务，增加乡村振兴相关领域贷款投放，"贷"动产业兴旺、农民增收致富，真正做到"立足'三农'、惠民增收"，助力乡村振兴。精心推出针对老年客户的"六专"服务，针对易地搬迁群众探索金融服务模式，针对"三农"客户、小微及个体工商户、大学生创业者等群体推出信贷产品，把多元化金融知识宣传活动融入到日常工作中。

全面下沉添活力。曲靖会泽长江村镇银行花大力气推进网点下沉、业务下沉、服务下沉，探索开创了"会泽模式"，实现存贷业务规模不断扩大。在业务营销上，全行"一体化"高位推进。班子领导带领全行员工尽锐出战，下沉偏远乡镇，一道翻山越岭，一同走村入户，对全县行政村进行全面渗透式摸排，深耕乡村沃土，收获营销硕果。在金融服务中，全行干部员工充分发扬"四千四万"精神，充分发挥全员营销合力，当好惠民政策的传播者，做好普惠金融的践行者，让老百姓切实享受到方便快捷、极具特色的金融服务，"缺钱找村行、有钱存长江"已深入很多老百姓心中。

勇担责任树口碑。在实现自身业务发展的同时，曲靖会泽长江村镇银行义不容辞投入到精准扶贫、脱贫攻坚战、巩固拓展脱贫攻坚成果同乡村振兴有效衔接、定点帮扶、结对帮扶、各类公益活动当中，选派驻村工作队员、开展资助帮扶、扶危济困、公益捐赠……以实际行动践行社会责任，赢得社会认可。

望未来，曲靖会泽长江村镇银行恒守初心，下沉重心，用非常之力、下恒久之功，砥砺前行、接续奋斗、奔赴实现"小而美""小而精""小而优"的愿景目标。

强化主发起行有效管控赋能强农路

▲上海农商银行村镇银行管理部副主任 彭兴康

上海农商银行积极响应党中央号召，根据中共中央、国务院及原银监会文件精神，为填补农村金融服务空白，满足日趋多样化的农村金融需求，促进县域、中小企业和"三农"经济的发展，于2009年在崇明县设立了上海市首家村镇银行，又于2011年在山东、湖南、云南三省和北京、深圳两市批量发起设立了34家村镇银行，合计家数达到35家，形成了"东中西有机结合，一南一北遥相呼应"的战略布局。十余年以来，35家沪农商村镇银行在主发起行的强力支撑下，已发展成为规模化、集约化、专业化的微小银行，在支持乡村振兴、纾解农村金融"融资难"等重点领域发挥了积极作用。

截至2023年6月末，35家沪农商村镇银行贷款总余额203.13亿元，户均贷款27.05万元，服务的农户和小微客户7万余户，农户和小微贷款占比达到近90%。

提升管控质效 赋能高质量发展
——沪农商村镇银行练就强农兴农的"硬本领"

近年来，沪农商村镇银行重点推进"五个融入"，一是将党建融入公司治理，充分发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用，把加强党的领导和公司治理统一起来。二是将党建融入企业文化，初步形成具备鲜明沪农商村镇银行特色的五种文化。三是将党建融入业务发展，以党建引领促进业务发展、践行社会责任。四是将党建融入队伍建设，坚持党管干部原则，严格落实党的干部路线方针政策，大力发现培养选拔优秀本地干部、年轻干部。五是将党建融入大股东监督，组建联合检查督导小组现场督导，加强对村行的制约和监督。

沪农商村镇银行围绕主发起行履职四大重点，即管战略、管高管、管风险及审计服务，优化管理模式，提升管控质效，形成了主发起行有效管控与村镇银行公司治理相结合的实质合规、构成简洁、管理有效的管控模式。主发起行层面，设立了专门的部门——村镇银行管理部，负责村镇银行的归口管理，切实履行主发起行及大股东职责。村镇银行层面，搭建了"三会一层"公司治理体系架构，落实董事长坐班制，确保村镇银行公司治理运作符合监管要求。

上海农商银行秉持"ONE SHRCB"的集团化经营理念，将村镇银行纳入集团战略规划，履行并表管理，为村镇银行搭建了集团化战略体系、制度体系、全面风险管控体系、人才培育体系、审计体系、信息科技系统建设运维体系和一揽子服务的"七大体系"，加强对村镇银行的专业支持，全面帮扶赋能村镇银行提升市场竞争力。

专注"三农"发展 助力乡村振兴
——沪农商村镇银行争当强农兴农的"奋进者"

当前，农业产业发展与农村金融需求主体趋向多元化，对农村金融供给提出新要求。沪农商村镇银行在"三农"金融服务的最前线深耕了整整十余年，已成为服务"三农"、助力城乡发展的重要力量。

沪农商村镇银行的转型过程就是不断下沉的过程。这其中，沪农商村镇银行首先注重的是人心的下沉，其次才是经营的下沉。近年来，沪农商村镇银行重点是推进"三个下沉"。一是坚持网点下沉。城区网点在优化布局时优先考虑搬迁到乡镇；新设的网点一律到乡镇，业务相对集中的村镇鼓励设立金融驿站。截至2023年6月末，35家沪农商村镇银行共有营业网点（包含金融驿站）75个。二是坚持人员下沉。要求客户经理上班时间原则上每天必须到村庄、到农户家里，每家村行的墙上都醒目的写着"勤走乡间路 多敲百姓门"，要求客户经理走村入户，真正深入基层一线，触达更多农村客户，服务更多农业经济主体。三是坚持科技下沉。支付结算线上化，迭代手机银行、网上银行等线上渠道，丰富金融服务功能和场景，开通第三方支付，实现扫码支付，逐步构建起"7×24"小时线上运营服务体系，一部手机就能消费无忧；产品线上化，提供"预授信"定制服务，让当地客户足不出户、线上扫码就可轻松完成贷款……致力实现农户日常金融不出户。

近年来，沪农商村镇银行主推村居金融服务模式，主要包括三个方面：一是实施整村授信。领导亲自带队下沉营销，深入推进"整村授信"工作开展，真人户、真拜访，加速村居业务的开拓。二是坚持网格化营销。实行"网格化营销责任包片管理制"，实施挂图作战，做到"定格、定岗、定员、定责"，根据"先近后远、先易后难、先亲后疏"原则，逐步实现从游击战向阵地战的转变，形成业务到村居、人员到村居、责任到村居的营销管理模式。三是打造金融与非金融相互交织的生态圈。金融服务方面，以"送贷上门、提供一揽子金融服务"为宗旨，逐步实现从纯授信向综合金融服务、从择优"掐尖"向培育广泛客户的转变。非金融服务方面，不断丰富服务手段，通过组织开展"党建+金融""联合帮扶"等活动，将金融与非金融服务相融合，主动与客户交朋友，积极与村"两委"成员、村内党员、致富先进户等建立联系，提升客户信任度，增强客户黏性。

截至2023年6月末，沪农商村镇银行的整村授信工作已在湖南、山东、云南等地的近2000个行政村铺展开来，已建档完成村居户数3.2万户，累计授信金额近35亿元，尽最大努力促进乡村创造更多的经济价值。

不忘初心，深耕"三农"沃土；守土一方，绘就美丽乡村。发展十余年来，沪农商村镇银行始终把发展根茎深深地扎根在厚重的乡村振兴沃土之中，主动融入国家乡村振兴战略，为农业强、农村美、农民富贡献自己的力量。

对话二 创新金融科技服务 降本增效

数字化转型促进提质增效

浙江杭州桔子企业管理咨询公司（以下简称"杭州桔子企业"）主要为中小银行提供以"台州模式"基础的小微金融咨询、培训服务，杭州桔子企业团队成员主要来自台州银行、泰隆银行，过去10年间已经为全国40多家中小金融机构提供过服务。

在本次村镇银行金融强农经验交流会上，针对"创新金融科技，降本增效"这一主题，杭州桔子企业创始人从以下几个方面讲述了自己的见解。

数字化是必然趋势。从很多优秀的村镇银行以及其他中小银行的经验来看，数字化转型已经是不可逆的趋势，而且不少机构已经在数字化转型的路上取得了很好的回报，帮助村镇银行降低运营成本，提高了工作效率，客户体验也得到了提升。

科技投入要科学。金融科技的投入和建设不是一朝一夕的，同样需要符合本土化、差异化的定位，需要循序渐进，找到与自身业务相匹配的模式和节奏，而且这里说的"创新金融科技"更多是针对村镇银行过去的运营方式来比较，本质上不是"创新"，而是复制其他银行成功的经验，同时吸收失败的教训，达到真正的增效。

"增效"才是真正目的。"创新金融科技，降本增效"中，增效是目的，金融科技和降本是手段，这个需要正确理解，不能本末倒置，所以需要从"辩证"和"长期"的角度理解这个主题。要想达到增效，就必须投入科技，这个就好比队伍建设，只有不断投入培训才能建立自身的核心竞争力，不能因为短期倡导"降本"，而放弃了长期"增效"的机会。对于很多机构来说，"提质增效"可能更加符合。

控制风险。如果将金融科技的大数据风控手段运营到风险管理中，比如纯线上信用贷款等，还是需要谨慎。从过去不少银行的经营情况来看，在这方面过分依赖和"迷信"大数据风控，但是自身数据分析能力、动态调整能力不足等原因，导致最后"不良高筑，一地鸡毛"。所以从这点来看，还是要发挥村镇银行自身的优势，保持对风险的敬畏之心。

创新金融科技赋能乡村振兴场景模式

神州数码信息服务股份有限公司（以下简称"神州信息"）作为一家金融科技企业，在过去的四十年里，一直以"数字中国"为使命，服务于金融、政企、农业等行业的数字化转型与建设。

对于如何创新金融科技服务，打破城乡壁垒，神州信息基于二十多年农业农村数字化建设的经验和金融数字化建设的能力优势，进行了大量思考与多年的创新实践。

在"三农"金融赋能乡村振兴的场景模式创新上，神州信息总结了"三农"数据赋能与"三农"场景融合两个比较有代表性的经验。神州信息农业板块研发中心解决方案总监鲍新宇在本次村镇银行金融强农经验交流会上进行了分享。

"三农"数据赋能（用数字科技挖掘"三农"数据价值，助力金融支农落地）

数据要素已经被定义为一种新型的生产要素和战略性资源，大数据在"三农"金融的实践应用中也越来越重要。但是目前，农业农村数据的归集还是比较困难的，数据价值的挖掘也不够深入和金融行业的结合程度也受到了很多的限制。

"三农"数据赋能的核心就是用数字科技挖掘"三农"数据价值，助力金融支农落地。

神州信息利用自身对农业农村业务与数据的理解和经验，运用"数字技术+数据要素"的双轮驱动技术，一方面协助政府沉淀农业农村数据资源，推进农村"物权"改革，变资源为资产；另一方面配合金融机构建立和优化农村信用评估模型，提升风控决策能力，降低金融风险。

"三农"场景融合（用金融科技与农村场景融合创新，驱动金融普惠"三农"）

"三农"场景融合是在金融科技与农村场景的融合模式上进行创新，驱动金融普惠"三农"。

神州信息以新技术为驱动，释放农业农村数据价值为核心，与全国各地各级政府部门、各类金融机构广泛合作，联合探索出了"银农直连、农保直连、整村授信、产权交易金融、农业产业链金融"等多种模式。

神州信息农业板块研发中心解决方案总监鲍新宇简单介绍了以下三种比较典型的模式。

第一个模式（农村数字普惠金融服务模式）

这个模式可以帮助金融机构推动金融产品落地，精准识别各类农村经济主体的信用状况，进行精准营销与获客。

该模式采用"政银企"联合共建的方式，搭建了农村与金融机构之间的服务桥梁。一方面，通过深度整合当地农业农村数据资源，构建农村信用征信体系，绘制"三农"客户的多维远程"画像"。另一方面，创新金融产品和服务模式，对传统农贷体系进行改造升级，从而精准对接农村客群融资需求，助力金融普惠"三农"服务落地。

该模式已在江苏、山东、云南、陕西等省推广并落地，有效提升了金融产品和服务在农村的普惠可及性，帮助金融机构扩大客群，降低农村信贷风险。

第二个模式（农村产权交易金融服务模式）

这个模式主要为了解决农村信用缺失、缺乏抵质押物的难题，通过"物权增信"和"产权交易"两种方式，推动农村产权金融化。

首先，神州信息用农村"物权"数字化改革的方式实现物权增信，通过抵质押登记、托管和流转等方式，将农村的土地承包经营权、集体经济股权、宅基地使用权、林权等进行数字化、资产化，将农村"物权"转化为有价值的资产。

然后，再以产权交易的方式，将资产对称给供需两侧，让信贷需求方和提供方能够准确掌握信息，促进"物权"要素有序流通。

该模式已经在天津、辽宁、黑龙江、大连、沙县、三亚、平度等地服务多年，服务覆盖600多个县，交易笔数超过12万笔，流转交易金额超过2000亿元，为农户和村集体增收超过30亿元。充分释放了农村各类生产要素的金融属性，发挥农村产权要素市场信息传递和服务中介的职能。真正解决了农村产权确权难、交易难和融资难的问题，切实将"金融助农"落在实处。

第三个模式（农业产业链金融服务模式）

这个模式用"属地化+产业链"的方式与农业产业深度融合，构筑全链条的"三农"产业互联网，推动产业链和资金链的金融供需两端精准对接。

神州信息通过传统农业产业与互联网、金融科技的深度融合，打造了零售电商、线上竞拍、大宗交易等多种交易方式，畅通了全产业链条的信息流和资金流，解决农业产业链数据可信、安全等问题，实现上下游主体企业的"确权"和"确信"。

该模式已经在苹果、茶叶、生猪等多个单品领域落地，并形成了复制效应，使金融科技在农业领域深度融合与应用，助力产业上下游企业获得金融服务。

近年来，从中央到地方都在积极推进金融助农工作。"三农"数据赋能与"三农"场景融合是催发金融科技创新、拓宽农村金融市场、催生新业态新模式的"加速器"。

在未来，神州信息将继续聚焦"数云融合"的金融科技战略，以"数字技术+数据要素"融合创新，与政府部门、金融机构共建"三农"金融生态，为农村普惠建设和农业产业发展提供强大的科技支撑与发展动能，推动降本、增产、提质、增效。

记者在现场

浙江鹿城农商银行副行长叶武：
认真履行主发起行职责 确保村镇银行发展方向不偏离

9月22日，在本次村镇银行金融强农经验交流会圆满结束后，记者在会场内采访到富民村镇银行发起行浙江鹿城农商银行副行长叶武，就有关村镇银行发起职责、管理与服务支撑、村镇银行未来发展方向等话题进行深入交流。

记者：请您介绍一下鹿城农商银行作为富民村镇银行主发起行对其的管理架构？

叶武：富民村镇银行自2012年在江西萍乡第一家安源富民村镇银行开业，到目前已创办村镇银行44家，其中贵州27家、江西9家、浙江6家、河南1家、上海1家，形成了横跨东、中、西部又相对集聚的布局特点。为确保村镇银行发展方向不偏离、业务经营不错位、风险管理不走样，鹿城农商银行依据监管要求，认真履行主发起行职责，积极探索建立起相对独立的村镇银行管理架构，构建统分结合、指导有效、保障有力、管理有为的管控体系。

一是优化决策架构。在董事会下设村镇银行管理委员会，负责协助行党委强化战略控制、高管队伍管理、重大事项研究等事项，村镇银行管理委员会下设办公室（以下简称"村银办"）负责管理村镇银行经营日常事务。

二是强化条线管理。村银办下设战略研究部、综合管理部、人力资源部等11个职能部室，形成涵盖战略规划、资本管理、定位引导、审计监督、公司治理、人事管理、风险防控等全方位的职能管理体系。

三是深化片区指导。抓好重点区域管理，在村行较集中的贵州、江西设立了区域管理部，区域管理部下设业务管理部、风险资产管理部、审计部等二级部门，在争取政策支持、加强风险防控、强化审计监督、加强员工培训等方面发挥规模化优势，加强对村镇银行的管理和服务支撑。

记者：鹿城农商银行对富民村镇银行在管理与服务上提供了哪些支撑？

叶武：鹿城农商银行已经建立起与主发起设立村镇银行有效互动的管理体系和运行机制，不断加强对村镇银行的引导、管理、服务、协调等职能，同时发挥富民集团化优势，为村镇银行提供全方位的专业化服务支持，有利促进村镇银行健康发展。

一是加强发展战略引导。始终保持战略定力，坚守支农支小市场定位，以"贷款户数占当地人口数的10%"作为长期战略推进目标，通过村镇银行董事会明确单户最高授信额度，实行经营定位制度化，确保村镇银行坚守"富民惠民"价值观和"做小、做广、做精"的经营理念，通过几年来的努力，已经形成共识，成为富民村镇银行的核心文化。截至2023年6月末，富民村镇银行涉农及小微企业户数36万户，户数占总贷款户数的95%，余额430亿元，余额占总贷款余额的93%；户均贷款12万元。

二是业务模式和创新支持。我行加强对富民村镇银行的业务发展引导，构建起以"整村建档、连片授信"为特点的普惠金融业务模式，引导村镇银行发动员工，把"普惠大走访"作为业务经营的"一号工程"来抓，建立常态化走访机制，深入田间地头、沿街店铺、小微企业、小区住户，进行"扫街扫楼扫村"的"地毯式"宣传营销，建立客户信息档案，摸清真实金融需求，匹配相应产品。

三是信息科技系统支持。我行借助浙江农商联合银行的科技力量，为富民村镇银行提供业务和管理系统的开发、运维支持，帮助其上线大小额支付、大信贷系统、征信、银行卡、网银、手机银行等系统，完善服务功能。

四是人力资源支持。在富民村镇银行开业初期，我行通过派出干部担任村镇银行高管或信贷、风险、财务等关键岗位人员，帮助村镇银行尽快适应普惠金融理念和业务模式，形成规范的治理运行机制，随着村镇银行经营管理逐步成熟规范，稳步推进干部本地化。目前，我行外派到村镇银行员工共有60人。同时，我行为村镇银行提供员工培训支持，我行和贵州、江西管理部均设有培训中心，建立分层培训体系，制定年度培训计划，组织开展全员培训，加强新员工集中培训，引入模拟银行系统，提升岗位适应能力。

五是资金运营支持。我行为村镇银行提供有序的资金运营支持，实行清算资金集中统一管理，完善头寸监测管理系统，严格同业授信管理，建立多边流动性互助机制，指导村镇银行开展流动性风险应急预案演练，进行资金调度真实走账演练，提升流动性应急能力。

六是风险化解支持。我行发挥富民村镇银行的集团化优势，牵头建立风险互助机制，统筹设立风险化解互助基金，切实为经营出现困难的村镇银行改善监管指标、保持流动性提供支持，帮助其尽快走出困难局面。

"五位一体"推进村镇银行支农支小金融新作为

湘西长行村镇银行党委书记、董事长 程青龙

湖南湘西长行村镇银行是经原中国银行业监督管理委员会批准，由长沙银行控股发起的全国首家地市级村镇银行，于2010年12月在湖南湘西州成立，注册资本5.6亿元。目前，全行资产总额达138.28亿元、各项存款达111.21亿元、各项贷款达115.05亿元。

立足"精准扶贫"理念首倡地湘西州实际，面对广袤的农村，湘西长行村镇银行以政治站位、治理定位、服务换位、产品进位、科技补位"五位一体"推进巩固拓展脱贫攻坚同乡村振兴有效衔接以及服务强农战略。

湘西长行村镇银行始终明确政治站位，坚持"国企银行姓党"，落实各项重大战略部署，为党为国家为人民为地区贡献金融作为，践行"初心使命"；发挥地市级架构优势，在湘西州八县市一区及重点乡镇设立村镇银行分支机构，在全州铺设32个物理网点，居同业前三，实现湘西州"一县两行"全覆盖，为强化农村地区金融供给提供坚强组织堡垒。除了湘西州多年常有的"四大行"及邮储银行、农商银行外，湘西长行村镇银行是本地第一家增设法人银行机构，秉承"上接天线下接地气"理念，湘西长行村镇银行小微企业和农户贷款合计占比80.85%，累计向湘西州投放贷款超过330亿元，做到回归本源、服务地方。此外，湘西长行村镇银行坚定"姓党"觉悟，用"红色元素"引领"蓝海战略"，把支部建在连队上、建在支行上，分设14个党支部，委派9名党员干部专职服务乡村振兴，开展千余场党建共联共建活动，送金融知识下村入户，涵养农村金融生态。

湘西长行村镇银行始终健全治理定位，优先筑实上层建筑，多措并举丰富公司治理内容，以良好的公司治理统领经营定位，赋能支农支小；制定三年发展规划，开篇明义"解放思想、扎根湘西、深耕县域、支农支小"，出台《金融服务乡村振兴规划》，重点支持湘西州全域旅游经济以及"两茶两果、一烟一药、一黄一黑"农业特色产业。近年来，湘西长行村镇银行创新将乡村振兴工作纳入各支行经营考核，与业务经营同部署、同考核，成立服务小微和"三农"专班，专门设立个人业务部、运营管理部，对全行小微企业及"三农"业务进行专业化管理，统筹推进农村支付环境建设和金融消费者权益保护。目前，全行在职人员384名，均是支农支小的践行者。其中，配置100名专属零售客户经理，深入田间地头、园区车间加大信贷投放，人均管户200余户；设置32名普惠金融专员，统筹服务客户45万余户，占湘西州常住人口比例18.20%，普惠金融贷款余额达17.33亿元；建立"一村一机构"金融教育主办制，选聘44名"金融村官"，与对口村委一道做实农村金融教育。

湘西长行村镇银行始终做好服务换位，坚持"将心比心""以心换心"，从老百姓不熟悉的银行成功转变为"湘西人自己的银行""一家看得见使命情怀的银行"，刷新"金融作为"；突出发挥地市级法人银行及注册资本金优势，统揽全域，简化管理链条、缩短审批时效、做大单笔金额，一笔上亿元的贷款不出州7个工作日内便可办结，重点支持湘鄂渝边区龙山县粮食物流加工基地、国家级农业科技园等项目，加大对粮食安全、农村基础设施建设以及农民增收等领域金融支持；建立三级弹性授权体系，小微"三农"贷款可实现当地当日放款。上半年零售贷款利率较同期降低37BP，为小微"三农"客群实施减费让利政策。湘西长行村镇银行率先在十八洞村设立集金融知识宣传、助农取款、农村电商平台为一体的村级社区银行。以此为样板，湘西长行村镇银行在凤凰县菖蒲塘村、花垣县猫儿坡村等地进行复制推广。湘西长行村镇银行不断丰富金融知识宣教模式，所开展的"院坝座谈""金融夜校""围炉夜话""线上课堂"等讲堂授课活动，深受乡亲们青睐。

湘西长行村镇银行始终突出产品进位，因地制宜精准滴灌，向市场提供适销对路的产品服务，加大"金融供给"。不同于大行，湘西长行村镇银行产品子弹相对欠缺，唯有一个产品打一个准，凭借地方法人决策高效优势，因地制宜、"一地一策"，湘西长行村镇银行在龙山县开发了"脐橙贷""百合贷"，在花垣县开发了"互助五兴贷""黄牛贷"，在永顺县开发了"油茶贷""粮食贷"等。这些产品都有"无需抵押、授信额度高、低利息"等特性，有效契合中央和地方政府强农惠农政策精神，以及破除农户贷款难、发展产业缺乏资金的困境。目前，这些产品适销对路，成为支农支小爆款产品。湘西长行村镇银行跳出具体产品做产品，实现从打造一个点到带动一个面。2022年，湘西长行村镇银行开展整村授信工作，对湘西州百合、脐橙、黄牛、茶叶等优势产业实施整体授信超过6亿元。2023年，计划对美丽乡村旅游和基础设施建设、塔卧镇湘鄂川黔革命根据地红色旅游精品线路、猕猴桃产销、粮食种植等再授信10亿元以上，完成15个乡村振兴示范点建设，持续擦亮支农支小品牌。

湘西长行村镇银行始终探索科技补位，应势打造科技金融，让科技改变生活，增强与客户的高频互动，提升"客户体验"，使用长沙银行核心业务系统，确保业务连续性与安全性，采买多样智能机具，打造"智慧厅堂"，极大减少客户办理业务等待时间，投入财富管理系统，为客户精准"画像"，分层分类了解小微和"三农"客群金融需求，员工手持PAD便可进村入户，到一线受理开卡及信贷等业务，引入长沙银行"E钱庄"手机银行，向客户提供全天候线上金融服务，迎合"三农"新生代"掌上金融"需求，无形缩小服务"三农"地理半径。同时，湘西长行村镇银行借助"E钱庄""弗兰社"平台消费品牌和强大流量，帮助农户拓展销售渠道、线上销售农产品。目前，手机银行客户已突破21万户；为十八洞村办理48户"呼啦"收款码，助力加速完善十八洞村支付体系建设，广大商户收款支付、一码搞定。同时，依托"呼啦"收款流水，还配套为商户提供"纯线上、低利率、无抵押"的信用贷款服务。

农村天地大有可为，支农支小义不容辞。湘西长行村镇银行虽然在支农支小方面做了一些努力，但面对党和国家的要求、人民的期盼、同业的先进做法，仍需躬身入局、挺膺担当。未来，湘西长行村镇银行将以习近平新时代中国特色社会主义思想和党的二十大精神为指引，写好强农篇章，助力建设社会主义现代化强国。