

曾被寄予厚望,如今压力重重——

# 村镇银行走到十字路口

“

被称为“草根”银行的村镇银行,是我国银行体系的年轻成员,具有小而灵活、贴近农民、融入农村等优势,与小微企业、“三农”走得更近。自2007年3月第一家村镇银行在四川省仪陇县成立以来,至今已走过十余年历程。曾被寄予厚望的村镇银行,如今的发展情况如何?是否实现了“立足县域、立足支农支小”的目标?在创新探索中还能做出哪些改变?对此,经济日报记者进行了调查采访。

今年初,银保监会发布的《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》(以下简称《通知》)引起了人们的注意。《通知》提出支持村镇银行补充资本和深化改革,有效处置化解风险。监管部门的及时行动,透露的是当前村镇银行发展的困境。

村镇银行是经金融监管部门批准,在县域及以下地区设立、主要服务“三农”和小微企业的银行业金融机构。经过14年的发展,村镇银行已成为国内机构数量最多、单体规模最小、服务客户最基层、支农支小特色最突出的“微小银行”,在支持农户和小微企业、助力县域经济发展方面发挥了重要作用。

但与此同时,村镇银行的发展中也出现了一些不容忽视的风险,如少数村镇银行主发起行履职不到位、产品和服务能力单一、资金成本高等,风险水平快速上升,严重影响和制约其可持续发展能力和金融服务能力。

面对这些风险,曾被寄予厚望的村镇银行,是否走到了发展的“十字路口”?其现状究竟如何?面对新的战略机遇期,村镇银行又将走向何方?近日,经济日报记者进行了调查采访。

## “微小银行”到底行不行

村镇银行具有决策链条短、市场反应快等小法人银行优势

“没想到一次不抱希望的尝试,让企业上了一个大台阶。”谈及2019年的一笔“救命”贷款,山东瑞基智能科技有限公司负责人程然发出了这样的感慨。

之所以“不抱希望”,是因为在获得这笔贷款前,程然已向多家银行求贷却屡屡碰壁,接连不断的拒绝,让这位“80后”老板急得头发都白了不少。在听说一家名叫“中银富登”的新银行贷款机制灵活后,程然抱着试试看的心态向山东邹城中银富登村镇银行提出了贷款需求。

瑞基公司因搬迁时新厂区投资过大,部分银行抽贷后,导致其产生逾期记录,在发展过程中无法获得新的融资……这是邹城中银富登村镇银行业务人员在现场调研后获得的信息,也因此让业务人员感到该企业情况复杂,拿不准、摸不透,无法确定对其的服务方案,于是提请银行领导指导。

让程然没想到的是,几天后,该行董事长荆隼明、行长孙联合来到瑞基公司一线生产车间,深入了解企业核心生产力及竞争力,并召集行内业务部门、风险部门骨干,从企业产品、市场前景、核心技术、行业经验、老板人品、环保资质、风险缓释等方面全面分析后得出结论,认为企业订单充足,制约产能的唯一因素就是流动资金短缺。最终,该行排除了企业曾经的征信瑕疵影响,贷审会成员达成一致意见,为瑞基公司量身设计信贷融资方案,成功发放150万元新增贷款。正是这一笔贷款,让瑞基公司实现当年产值翻一番。2020年新冠肺炎疫情期间,该公司产品也源源不断发往国内外客户。

邹城中银富登村镇银行与瑞基公司的合作,是当下村镇银行与客户之间关系的一个缩影。作为银行体系内法人数量最多、单体规模最小、服务客户最基层的“微小银行”,村镇银行也被称为“草根”银行,贷款主要投向县域农

户和小微企业。相比其他类型银行,村镇银行虽然规模特别小,但具有决策链条短、市场反应快等小法人银行的优势,使得村镇银行提供贷款程序便捷、时间短,能与小微企业、“三农”走得更近。

这样的特点,让村镇银行在填补“最后一公里”金融服务等方面发挥了积极作用。银保监会数据显示,截至2020年9月末,全国共组建村镇银行1641家,已覆盖全国31个省区市的1306个县(市、旗),中西部占比65.8%,县域覆盖率71.2%。农户和小微企业贷款占比始终保持在90%以上,单户500万元以下贷款占85%,户均贷款30.5万元。

但村镇银行的发展并不是一帆风顺,一些村镇银行在发展中甚至遇到了生存难题。事实上,邹城中银富登就是一家并购行,其前身为邹城建信村镇银行,2019年1月主发起行由中国建设银行变更为中国银行并更名。在并购之初,原邹城建信村镇银行存贷规模较小,无银行卡业务,存款介质只有传统的存单、存折,吸储手段落后;市场及客户定位不清晰,贷款以公司客户贷款为主,单笔金额较大,户均贷款接近监管红线;涉农及小微企业贷款持续下降,监管考核持续不达标。

面对这些状况,邹城中银富登采取的办法是调查当地实际情况,并制定了一组渐进性业务落地方案。“我们结合当地小微企业及‘三农’客户实际情况,制定了以公司业务率先突破,零售‘三农’快速跟进的策略,陆续推出了针对中小企业的‘成长贷’‘无忧贷’,针对个体工商户的‘乐享贷’‘悠享贷’,以及针对种植养殖农户的‘欣农贷’等系列信贷产品。”在荆隼明看来,由于接地气,这些产品在邹城迅速生根开花。依托邹城良好的营商环境,2019年,邹城中银富登村镇银行贷款业务发展位列集团全国同批27家并购行第一位,并购当年贷款新增过亿元,创建行以来新高。

## 影响力不大问题出在哪

既有储户不信任等外部困难,也有内部能力不足等因素

成绩值得肯定,但在许多人看来,村镇银行虽然数量最多,但影响力似乎并不大。问题出在哪儿?

在《通知》发布时,银保监会有关负责人曾这样表示,“村镇银行资本充足率15.7%,总体具备较强的风险抵御能力。但是,少数村镇银行近年来受各种因素影响,风险水平快速上升,相关问题较为突出,严重影响和制约其可持续发展能力和金融服务能力”。

记者在村镇银行成立时间较早、数量较多的川渝两地调查发现,村镇银行影响力小的原因,既有外部困难,又有内部能力不足因素。同时,去年的疫情加重了其内外部压力。

从外部困难来看,由于村镇银行发展时间短、网点少,宣传不足,储户对其信任度低于其他银行,普遍误解为“私人办的银行”或不正规银行,这就导致村镇银行即使具有存款利率和服务优势,但吸收存款的难度在客观上仍高于其他银行。

不仅如此,有业内人士坦言,随着大中型银



山东邹城中银富登村镇银行香城支行工作人员深入农村提供金融服务。

闫文明摄

行重返县域、农村市场,加大普惠型贷款,对村镇银行贷款挤出效应与人员虹吸效应突出,各银行机构纷纷通过低利率优势“掐尖”优质客户,导致村镇银行小微客户流失严重,甚至部分小微客户经理流失至大行。此外,有的村镇银行表示,由于支小再贷款要求有相应抵押品,导致村镇银行难以使用支小再贷款或额度受限。

内部困难也是不容忽视的因素。早在2019年,银保监会相关负责人就在村镇银行改革发展研讨会上指出,村镇银行在快速培育发展的同时,也存在一些突出问题,主要包括少数机构偏离定位脱离农户、主发起行履职不到位、外部人控制等。

“从2007年到现在,短短10多年的时间,村镇银行数量已经超过发展历史长达数十年的农商行。在政策鼓励下,部分政策性银行、大型商业银行发起设立了一批村镇银行,但后续管理服务难以跟上。2017年至2018年,国家开发银行、中国建设银行分别将旗下的15家、27家村镇银行打包转让给中国银行。”招联金融首席研究员董希淼表示。

在调查中记者也发现,有的村镇银行信息技术手段主要依赖主发起行核心业务系统,但因村镇银行和主发起行属不同法人机构,授权使用的系统版本较低或功能不足,难以有效开展手机银行、线上贷款等业务,存在手工统计和分析数据的现象,既制约了业务发展,又无法满足监管部门要求,但仅依靠自身科技、财力又无法解决IT系统支撑难题。

这些难题,又因疫情冲击更为凸显。由于村镇银行的主要客户群体为小微企业以及农户等,疫情冲击下的贷款质量受到更大影响。

## 发挥农村金融补位角色

村镇银行“船小好调头”,应真正做小、做实、做精、做美

虽然在发展中出现了一些问题,但村镇银行的重要性不应被忽视。在调查中,不少业内人士都表示,尽管村镇银行体量小、压力大、困难多,但也有“船小好调头”的优势。近年来,监管部门与村镇银行都在积极探索寻找思路、寻求突破。

开启村镇银行兼并重组就是探索之一。2018年1月,原银监会印发《关于开展投资管理型村镇银行和“多县一行”制村镇银行试点工作的通知》,允许组建投资管理型村镇银行,对村镇银行进行统一管理,同时允许村镇银行经营区域覆盖多个县市。2019年4月,常熟农商银行旗下的兴福村镇银行股份有限公司获准在海南省海口市筹建,同年9月正式开业,这也是我国第一家投资管理型村镇银行。

次年8月,中国银行旗下的中银富登村镇银行股份有限公司在河北雄安新区正式挂牌。中银富登在发展壮大过程中,开拓了批量化股权并购新模式,先后并购了国家开发银行持有的15家和中国建设银行持有的27家村镇银行股权,开创了村镇银行批量化并购先河。

与此同时,更多村镇银行开始加大金融创新力度,在监管引导下,不断探索推出更符合当地需求的新服务和新产品。记者从四川银保监会获悉,自贡中成村镇银行通过推行电子版信贷合同,把办理流程从7天缩短至2天;资阳民生村镇银行开创专利权质押担保模式,为乐至县甜蜜家庭农场经营者量身定制授信方案,

截至2020年9月末,全国共组建村镇银行1641家,已覆盖全国31个省区市的1306个县(市、旗)



村镇银行贷款主要投向县域农户和小微企业

贷款占比始终保持在90%以上



解决融资难题,成功发放创业贷10万元。

值得一提的是,面对2020年的疫情冲击,四川各村镇银行还积极创新贷款产品近30个。其中,广汉珠江村镇银行发放了四川省首笔农交所交易鉴证书质押贷款。四川江油华夏村镇银行与税务部门合作特制“税E贷”产品,最高可贷300万元。雅安雨城惠民村镇银行推出雅安市内首笔专利权质押贷款、小额保证保险贷款和商标权质押贷款,引入农村无产权资产抵押公证方式。遂宁安居融兴村镇银行以产品创新推动年内新增贷款加权平均利率较全部贷款利率下降近2个百分点。

在“危”中寻“机”的不只是上述村镇银行。比如,面对疫情期间无法外拓营销的困局,邹城中银富登村镇银行打破传统营销思维模式,组织全行员工在线学习疫情环境下为客户服务的渠道和技能,开辟“三农”、小微金融绿色通道,与小微企业客户主动沟通交流,及时解决企业提出的金融需求和问题。这使得邹城中银富登村镇银行不仅成为当地第一家全面复工的金融机构,2020年上半年贷款新增还超过2019年全年,以逾1.4亿元的成绩位列全国125家村镇银行第3名。

走差异化市场路线,也是当前村镇银行的发力点之一。“与我们现有存量比,适合村镇银行的空间足够大。大行对小额获取贷款相对弱势的客户一般不会涉足,需要村镇银行足够下沉。只要商业银行和小贷公司有业务,我们就能够在中间过渡环节找到细分市场。”荆隼明说。

事实上,村镇银行只要坚守定位,就是“差异化”。在调研中,重庆银保监局有关负责人对记者表示,对村镇银行来说,要充分利用“小法人”管理层次少、经营方式灵活的特点,发挥村镇银行密切联系农村与社区的“人缘”“地缘”优势,真正做小、做实、做精、做美。“村镇银行十多年的发展,积累了适合农业农村特点的小微银行培育发展经验。村镇银行应进一步树立‘小而美’的微小银行目标,坚守定位、专注主业、深耕当地,牢牢稳住县域金融‘小法人’定位,建立健全有效的公司治理与资本补充机制,发挥农村金融补位角色,实现持续健康发展。”



## 调查手记

村镇银行的发展一直备受关注,因为人们对其发展寄予厚望,希望能通过这样的“小”银行,填补“最后一公里”金融服务缺失,真正满足小微企业和农民的金融需求。从实际情况来看,村镇银行的确在很大程度上做到了这一点,无论是在产品和服务上的创新,还是在服务“三农”和小微企业上的努力,都体现出其在金融体系中不可或缺的地位。

村镇银行最大的特点就是“小”,要想在激烈的竞争中突围,就需要充分发挥小而活、小而快、小而精的特点,与其他银行错位竞争,发挥出独立法人机构在产品研发、信贷审批等方面灵活快速的优势,只有做到了这一点,才能构建自己的核心竞争力。

但在调查中记者发现,有的村镇银行迟迟不愿转身,没有因地制宜沉下心来想办法,依旧守着在大中型银行中做业务的经验和办法,不能有针对性地对产品、服务进行创新,跟不上农业农村发展的步伐,导致了经营困难。比如,2020年12月,重庆万州、浙江宁波两家中银富登村镇银行因被吸收合并而解散的事件,引发市场广泛关注。

必须承认,小微企业和农民普遍缺乏合格抵押物,且信用信息相对缺失,如果用传统思路去做服务,显然是困难的。面对这样的情况,有的村镇银行只是一味抱怨,而有的村镇银行则从中寻找到机遇,创新小微金融产品及涉农方面的系列产品,允许包括农村集体土地上的房产、大棚、猪舍、鸡舍等作为“准抵押物”。差距便由此拉开。

还有的村镇银行抱怨其业务范围受限,束缚住了手脚。但现实是,一些村镇银行坚守只做存、贷、汇等基本业务,反而从源头上规避了偏离主业、脱离实际等风险,守住了“扎根县域支农支小”的业务定位。所以,不难看出,村镇银行一定要深入农村生产生活,真正了解“三农”和小微企业的业务需求,努力提升自身服务品质,用深入人心的服务吸引客户,才能积累一批忠实的客户资源,真正做到“小而美”。

小有小的优势



重庆渝北银座村镇银行客户经理在渝北区统景镇古路村用移动工作站为农户开办银行卡。

徐诗鸿摄