

# 中国村镇银行

## China Rural Bank



邮箱:zhgcyzh@126.com  
电话:010-84395150

## 以服务三农为宗旨的上栗富民村镇银行



江西上栗富民村镇银行由浙江温州鹿城农商银行发起,经国家批准成立的股份制商业银行,属一级法人金融机构,于2014年5月20日正式对外营业。截至2021年9月末,该行各项存款余额12.1亿元;各项贷款余额10.99亿元。

该行秉承“做小、做广、做精”经营理念,以立足农村,服务三农为宗旨,扶小助微,针对性推出“富民普惠小贷”“社保贷”“助学贷款”等一系列惠民贷款产品,产品涵盖农民装修、养老、教育、年俗等各方面,深受农民喜欢。

2021年10月26日 星期二

第 22 期

# 论村镇银行的『守正创新』

□ 孟楠

当前,村镇银行正处于业务发展时期,面对复杂的经济金融形势、残酷无情的同业竞争以及其它各种矛盾和问题不断显现的困难局面。坚持以党建统领全局,将党建工作优势转化为发展的优势,为自身经营管理提供坚强有力的组织保证,全面提升业务拓展能力、综合盈利能力和可持续发展能力,是村镇银行的核心问题。“守正创新”是解决核心问题的有效方式。

### 村镇银行创新之路

纵观历史的舞台,数码时代取代了胶卷时代,智能数字化手机取代了传统手机,真正被取代的其实是时代,而不是经营,银行业也不例外,固步自封只能被埋没在历史的洪流。在当下经济飞速发展、银行业竞争日趋激烈的时代,国有银行、农信社稳步扎根,在村镇银行本身优势不够明显的情况下,想要获得更好地发展,开拓创新,主动求变才有出路。

2010年,在山水甲天下的国际旅游胜地广西桂林市,经中国银监会批准的全国首批、广西首家地市级村镇银行——桂林富民村镇银行正式成立。十年来,该行从仅有的银行存折存款业务,到现在的智能芯片银行卡多功能业务;从只能在柜面办理业务到电子银行和自助服务的简便操作;从传统的普通贷款模式到网上申贷相结合;从固定营业网点到流动服务车的使用;从只能到网点开卡到便携式开卡机实时开卡……这所有的变化,均实现了发展的大跨越。该行以“守正出新,敦行致远”的核心价值观,“敢于面对困难,知难而进”“敢于改革,打破常规思维”等“七个敢于”的指导思想,正顺应了党的发展要求——“自信自强、守正创新”,正是这强有力的指导思想形成强大的动力,让所有“国民人”砥砺前行,阔步向前。

### “守正创新”效果显著

银行的发展如同“木桶原理”,它的发展程度取决于其“短板”,唯有“短板”发展起来了,银行的发展才均衡。对于桂林富民村镇银行中山南路支行而言,他们的优势是存款,而“短板”是贷款业务。为了改变当下的不平衡状态,中山南路支行开启了创新转变之路。曾经,中山南路支行基本上是给员工分配“任务”,很多员工感觉压力大,难实现,缺少营销动力,个贷业务发展缓慢。发现这一难题后,该支行转变了管理模式,由员工自己设定考核目标任务和奖惩方案,将“被动承受”转变成“主动承担”,极大地提高了员工营销的积极性。今年4月开始,中山南路支行通过市场观察,发现城郊客户“自身条件优越,但贷款不易”的特点,该支行及时调整营销方向,选择此类客户为重点营销对象,大力组织和推进营销活动。创新求“变”找准市场定位之后,该支行的个贷业务节节攀升,连续多月成为桂林富民村镇银行全辖个贷业务增量最多的支行。

贷款发展起来了,存款优势不能落下,中山南路支行在原有的存款营销模式基础上,积极与周边社区、物业、城管等共建共赢合作平台,自主组织志愿服务队开展“我为群众办实事,志愿服务我先行”“学党史 感党恩 跟党走 我为群众办实事”“主题党日”等活动,向群众普及金融知识,提高群众自身防范金融风险能力。为丰富客户的服务体验,中山南路支行从“厅堂活动”邀请客户朋友喝茶、包饺子,到“国民惠民购”提供客户实惠的果蔬采购;从“国民金融小课堂”为客户提供日常金融知识,到现在的“国民团购”与商户共建团购平台给客户提供便民团购服务。该支行以情系群众为营销主线,不断丰富和优化服务内容,用真诚服务赢得客户的支持和信赖。除此之外,桂林富民村镇银行的总行部门,其他支行也在纷纷创新求“变”,从上至下,创新经营,并取得了显著成效。

在同一个银行中,不同的银行网点经营方式不同,产生了差异化。为什么大同小异的经营环境,同样的银行产品,有些网点就做的非常出色,有些网点就停滞不前?这跟创新经营息息相关。银行的创新,不仅仅是产品、经营、管理、科技同样也需要创新。现在的银行,已不再是传统意义上的银行,是客户的好朋友,是客户的好伙伴,如今手机、客户端、移动支付方便快捷,5G金融时代来了,银行业的未来将更加美好的明天。坚持“自信自强、守正创新”是村镇银行发展的基石,愿所有村镇银行人在实现伟大梦想的道路昂首阔步前行。

(作者单位:广西桂林富民村镇银行)

## 高管访谈

# 勇立潮头唱大风

### ——专访上栗富民村镇银行董事长葛成山



上栗富民村镇银行董事长葛成山

□ 本报记者 郭伟

今年是“十四五”开局之年,也是村镇银行角逐城乡主战场、全面服务乡村振兴战略的元年。如何运用国家金融改革政策,加大三农产业支撑力度?如何发挥村镇银行运营体制灵活、信贷投放精准的优势?如何铸造金融科技力量,有效赋能乡村振兴?是考量各地村镇银行能否实现经营预期的重要标尺。近日,记者与江西上栗富民村镇银行(以下简称“上栗富民”)董事长葛成山就如何加大普惠金融力度,为小微企业及个人纾困解难,主动担当社会责任等话题展开交流对话,倾听该行支持产业发展,助推乡村振兴所演绎的精彩故事。

记者:媒体通过金融主管部门了解到,上栗富民是2014年成立的地方性银行业金融机构,可谓生逢盛世。上栗富民虽然成立时间短,但是成长速度快,经营效益骄人,请董事长谈谈上栗富民的筹建及开业情况?

葛成山:上栗富民是经中国银保监会监督管理委员会批准成立,由浙江温州鹿城农村商业银行发起设立的,具有独立的企业法人资格的新型农村金融机构,注册资本5000万元人民币;于2014年5月20日正式对外营业,目前下设营业网点3个,金融服务点6个,在岗员工64人。上栗富民凭借其高效、灵活的特有优势,应需而变,持续创新,竭诚服务,实现与上栗经济和谐互动,和其他银行同业优势互补,取得良好的发展成效,截至2021年8月末,各项存款余额12.34亿元,各项贷款余额11.38亿元,贷款户数1.37万户,户均8.3万元,贷款户数占上栗县人口总数的11.67%。

记者:村镇银行被国有四大商业银行和地方金融机构誉为“新面孔”。然而,从

2006年12月20日银监会在全国6省(区)启动农村地区村镇银行试点后,15年来发展规模迅速膨胀,目前全国村镇银行已达1600多家。请问,上栗富民作为浙江温州农商银行发起成立的区域性农村中小金融机构,着重从哪些方面推进普惠金融惠民行动,让上栗富民成为支持上栗经济社会发展的一支新生金融力量的?

葛成山:加强自身建设,践行普惠金融。首先是做走村入户的草根银行。上栗富民自成立起便实施“整村建档连片授信”工作,全行员工坚持“5+1”“白+黑”模式,在周一至周五至少安排两个晚上,深入乡村,挨家挨户走访,宣传金融知识,同时开展批量乡村信用建档工作。截至8月末,上栗富民已覆盖10个乡镇中的48个行政村,完成乡村信用建档1.7万户,其中对空白户建档1.1万户,20余名客户经理组建普惠金融服务队,实地走访农村农户1.69万户,授信1.22万户,授信6572户,授信金额近3亿元。

其次是坚持做老百姓身边的银行。上栗富民通过设置乡村金融咨询服务点,聘请金融联络员,把服务延伸到百姓身边。截至2021年8月末,上栗富民已在全县设立金融咨询服务点百余个,基本覆盖全县所有行政村,均已开展贫困户联络帮扶、贷款咨询推荐、金融知识宣传等工作,为近万名农户提供“零距离”的金融服务。

再次是做契合老百姓需要的银行。围绕农民创业增收目标,上栗富民依托发起行的各项信贷政策,结合上栗县实际,创新推出“花炮退出企业转型政府贴息贷款”“家庭创业贷”“整村建档信用贷”“支农贷”等主打产品,带动了他们创业、创收。上栗富民把支持辖区内农民安居乐业作为创新

信贷品种的着力点,积极探索贷款新品种,先后创新性推出“家装易贷”“年货贷”“养老贷”“助学贷款”等一系列惠民贷款产品,产品涵盖农民装修、养老、教育、年俗等各方面,深受农民喜欢。

记者:媒体在基层调查采访中,发现,现有的银行业金融机构在服务产业项目及经营个体中,某种程度上存在融资难、融资贵、融资慢,金融产品供给不能充分满足市场需求。请问葛董事长,上栗富民自成立以来,都采取哪些有效措施,去破解地域经济发展中资金需求“瓶颈”的?

葛成山:上栗富民的定位是支农支小,客户群体主要是农户,贷款担保难找、抵押物不足一直是农户难以获得贷款资金的主要问题,为切实解决融资难问题,上栗富民不断创新金融产品,扩大金融服务受众面。先是推出“家庭创业贷”这一信贷产品,农户申请贷款不需要找担保人,仅由借款人直系亲属签字证明愿意为其提供担保便可获得贷款资金,有效缓解了找担保难的问题。再是适时推出“农户建档信用贷”“小微信用贷”“线上快贷”等小额信用贷款,无担保无抵押,从根源上解决农户担保难的问题,扩大金融服务受众面。截至2021年8月末,上栗富民共发放信用贷款1.06万户,贷款余额4.46亿元。

针对融资慢,上栗富民一直积极争取有利政策,例如2020年,上栗富民积极响应政府关于金融支持企业防控疫情复工复产相关工作安排,积极落实普惠小微企业信用贷款支持计划,第一时间推出产品“助力抗‘疫’贷”“复工复产再贷贷”和“小微信用贷”,这几款信贷产品可以降低贷款客户40%的利息费用支出;有力支持了该县受疫情影响或助力经济发展的个体工商户及小微企业发展。

针对融资贵,上栗富民始终坚持“用辛苦指数换取放款速度”,在客户资质符合条件下,坚持做到3天内放款,最快做到当天申请当天放款;主动配合客户、调整时间,客户白天在鞭炮厂、工业园上班,上栗富民员工利用晚上及周末进行上门调查,只要客户方便,晚上9点上门调查也是常事。目前,上栗富民已形成了每周至少两个晚上,每周六随时在岗的弹性工作制度,切实保障放款速度。

记者:如何高效预防银行内外部金融风险,及时化解市场危机,是各类银行实现可持续发展最大保障。请问上栗富民都做了哪些具体工作,让一家成立仅有7

年多时间的地域商业银行,在降低自身风险、做大乡村金融主板块及融入乡村振兴主战场中发挥新作为的?

葛成山:首先改变传统“坐商”模式,开启“行商”模式,深入开展贷前调查。上栗富民倡导“以辛苦指数换取幸福指数”的企业文化,以“早上一头露水、中午一身汗、晚上一脚泥水”的“三水精神”,改变坐等客户上门的传统观念,积极通过走村入户、扫街等上门营销活动,组织信贷员主动走上田间地头,走向市场与客户面对面交谈等方式,挖掘小微企业、个体工商户的个性化需求,同时及时把握市场走向,减少市场变化带来的危机。

其次调整业务重心转型,上栗富民将营销重心从起初的抵押贷款和大额保证贷款转到单户10万元及以下的小额信用贷款和单户30万元及以下的保证贷款,信用、保证贷款占比从2014年年末69%提高至目前的83%,户均贷款余额从开业之初的11.78万元下降至目前的8.3万元。通过发展小微贷款分散风险,同时加大服务覆盖面。

再次完善风控体系,上栗富民建立独立于营销的全流程信贷风险控制体系,以授信准入为重点,切实执行贷前贷后、双人上门调查等制度,保证信贷资金投入小微企业生产运营、消费等实体经济需求。

记者:金融科技在改变传统金融场景营销模式的同时,更大程度上颠覆了人们的金融支付观念,为各类金融服务赋能提效。请葛董事长谈谈上栗富民在金融科技设备及便捷式服务方面,都有哪些突出表现?

葛成山:“科技是第一生产力”。上栗富民高度重视金融科技工作,首先借助主发起行金融科技力量支撑,推进数字化转型,充分运用智能柜员机、便携式自助开卡机、丰收互联网银行自助终端、普惠通手机、数字柜员等金融科技设备或系统功能,不断提高小额贷款的移动办贷率和办贷效率。比如全流程办贷技术,客户通过手机端信息资料录入、短信验证、身份核验等,几分钟完成线上申请办理的手续,结合全面推广的线上征信授权业务,“让数据多跑路、客户少跑腿”,提高普惠金融的服务体验。

其次,下沉百姓家中,提供上门服务。上栗富民要求客户经理白天除现场接待客户、受理客户资料外,其余时间均要求客户经理至少两人一组下沉至各乡镇村开展金融宣传及业务拓展工作,客户经理带上自助开卡机、“普惠通”手机及相关资料即可让客户足不出户办理开卡、贷款等“一揽子”服务。

## 情系三农 向阳而行

普惠金融,助农于行。新化星龙村镇银行扎根农村,以打通金融服务“最后一公里”为目标,开展上门授信、业务办理,把金融服务送到千家万户;发挥金融资源整合优势,活用金融政策支持工具,健全金融产品体系,“星农贷”“星商贷”“星信贷”等信贷产品相继推出,将服务触角延伸至小微处;简化信贷审批流程,实行“三加一”业务受理和“流水线”集中审批模式,将业务速度提升至最大化。

党建引领,强农之基。自成立以来,新化星龙村镇银行不断探索党建共融金融普惠的新模式,选派党员担任大兴村“第一书记”,开启党建引领金融支持乡村振兴新格局。

### 金融服务 全面推进乡村振兴之“百县百行采访行” 中银富登村镇银行篇

## 金融“活水”赋能郫县豆瓣香飘万家

□ 伍洪

被誉为“川菜之魂”的郫县豆瓣是中国顶尖调味料之一,是川味食谱中常用的调味佳品,其制作技艺被列为第二批国家级非物质文化遗产名录。

近日,笔者随中银富登村镇银行总部组织的采访团一行走进位于四川省成都市郫都区安德街道新市场金柏村的成都恒丰源食品有限公司。扑鼻而来的香味从一个个红彤彤的装满豆瓣酱的池子中飘出,数十位工人满脸幸福地在排列整齐的酱池边忙碌着。

“我家的豆瓣酱浓郁,香而不辣,这些都是自然发酵长达1年以上的辣椒酱,非常感谢中银富登村镇银行的资金支持,才有了我们企业的快速发展壮大。”成都恒丰源食品有限公司董事长王成向采

访团介绍道。成都恒丰源食品有限公司是一家集研发、生产、销售于一体,传统工艺与现代化工业生产相结合的食品企业,生产的郫县豆瓣、牛油火锅底料、甜面酱、植物调和油、拌菜红油、辣椒酱等系列产品通过商超、流通、电商平台及特渠,远销至湖北、河南、广州、山东、上海等全国各地乃至日本、美国、加拿大等国。

据郫都中银富登村镇银行董事长朱丰坤介绍,郫都中银富登村镇银行成立于2018年1月,同年6月开始搭建团队,在成立仅三年多的时间里,坚持做小做散,将小微作为核心战场,实现了3个100%,即贷款100%是小微或涉农、100%服务实体经济、100%支持地方;普惠金融客户(主要是城乡居民普惠、个体工商户、家庭农场、农家乐、微型企业)占比超过70%;户均贷款从

2018年末的200多万元降到了目前的59.75万元;同时,实现了贷款余额双倍增长,贷款客户4倍增长。

如此亮眼的业绩,必然离不开郫都中银富登村镇银行全体员工日夜以继日的努力奋斗,更离不开因地制宜的创新展业模式。

“现在在郫都的地方就有我们郫县豆瓣,郫县豆瓣辣椒占原材料的60%,胡豆占原材料的25%,现在本省四川的原材料远远不够,我们还从甘肃、新疆、陕西、内蒙古一带大量采购,带动了这几个省的农户增收。”有着30多年豆瓣从业经历的郫县豆瓣地理标志协会秘书长洪庆林自豪地介绍道。2006年,他们申请了地理标志产品,现在郫都区共有90多家企业生产郫县豆瓣,其中达到使用郫县豆瓣地理标志条件的企业就达76家,带

动了全郫都区有两万多人从事相关工作。“郫县豆瓣的品质特色与郫都区的环境、气候、土壤、水质、人文等因素密切相关。郫县豆瓣通过长期日晒、露等天然精酿发酵而成,具有瓣子酥嫩化渣,酱色浓郁,红褐油润有光泽,辣而不燥,黏稠适度,回味醇厚悠长的特点。”洪庆林进一步介绍,“郫都中银富登村镇银行对郫县豆瓣行业的支持力度很大,他们对豆瓣行业的客户了如指掌,客户经理都算得上半个豆瓣专家了。”

作为川菜必不可少的辅料,郫县豆瓣对一方的文化和一方的餐饮习俗均产生了深远的影响,已深深地融入四川人的血液和川菜之魂中。郫都中银富登村镇银行董事长朱丰坤表示,金融支持地方特色产业做大做强是我们义不容辞的责任。郫都中银富登村镇银行坚持支农支小,截至今年8月,已累计支持郫县豆瓣行业62户,超1.8亿元。

如今郫县豆瓣已成为郫都区的支柱产业之一,带动了食品包装、运输、竹编等相关产业的加速发展,吸纳了农村剩余劳动力2.6万余人,为郫都区的乡村振兴发挥着越来越大的作用。