

促进村镇银行高质量发展

应宜逊

不仅要推动村镇银行自身的高质量发展，更重要的是要求村镇银行发挥“鲶鱼效应”，冲破农信机构在农村金融中的垄断地位，促进农信机构转换经营机制、改进金融服务。

村镇银行实现了“县域全覆盖”

目前浙江全省有村镇银行 73 家，已经实现“县域全覆盖”，且发展好于全国平均水平。全国 2017 年的县域覆盖率只有 68%，而浙江 2016 年就实现了“县域全覆盖”。2017 年 9 月末，全国村镇银行的行均贷款余额为 7.5 亿元左右，而浙江则为 10.2 亿元。浙江村镇银行发展有不少耀眼亮点。一是涌现出一批优秀村镇银行。有 6 家被监管当局评为二类行：三门银座、景宁银座、庆元泰隆、长兴联合、桐乡民泰、德清湖商，其中多数属于全国优秀村镇银行。不久前，浙江省银行业协会报道，云和联合荣膺“中国服务县域经济十佳村镇银行”榜首。二是涌现了一批优秀主发起银行。台州银行与泰隆银行无疑是全国“最优级”的主发起银行，两者旗下的村镇银行，都是监管二类行。杭州联合银行、鄞州银行、南浔银行、民泰银行、鹿城银行也都很优秀，都是“次优级”。优秀主发起银行如此之多，这是其他省区所少有的，是宝贵财富，应当好好利用。三是已有两家村镇银行成功重组，前景乐观。不良率居高不下、业务发展停滞甚至萎缩的村镇银行，出路在于重组或清盘。2016 年，浙江有两家村镇银行进行了重组。

浙江村镇银行发展中也存在一些亟待重视的问题。一是贷款增速放慢。村镇银行在成立数年后，多数机构的贷款增速已慢于当地农信机构。大多数村镇银行在成立 3-5 年后，新设机构激情消退，贷款的增速就赶不上当地的农信机构，甚至一些优秀村镇银行也是如此。二是出现了相当多的贷款负增长机构。近年来，村镇银行中贷款负增长的机构比例相当高，2013 年全省还只有 4 家，占 8.16%；2018 年 6 月末全省已达到 17 家，占比为 23.29%。一些村镇银行之所以贷款负增长，多半是由于市场定位偏颇、不良贷款率上升，以致不得不进行处置、调整。三是出现“天花板”。村镇银行的贷款余额在远未赶上当地农信机构时，其贷款余额占当地农信的比重便停滞不前了，仿佛顶住了“天花板”。各家村镇银行的“天花板”高度是不相同的。大体上，与主发起银行的“小微金融”活力成正相关。“天花板”较高的，均为主发起银行自身即主要为“小微”“三农”服务的小银行。“天花板”高度，台州银行旗下的“银座系”为 45%左右，泰隆、民泰为 35%左右，杭州联合农商行的“联合系”达到 30%，温州鹿城农商行的“富民系”达到 25%左右，鄞州银行的“国民系”为 20%左右。之所以出现“天花板”，主要是由于随着村镇银行贷款占农信机构比例的增大，尤其是达到 10%以上时，就会对农信机构形成较明显的竞争压力。农信机构毕竟长期位居农村金融的绝对老大，在当地拥有深厚的人脉基础与其他资源。一旦“觉醒”，便能阻挡村镇银行的“冲击”。四是业绩优劣分化。在成立超过 5 年的 61 家村镇银行中，贷款余额还不足当地农村机构 5%的有 17 家，占 28%。这个比例显然高了一点。五是存在一批“管理成本”偏高的“独生子女”。“独生子女”是指一家法人银行仅主发起 1-3 家村镇银行。目前浙江此类村镇银行共有 10 家左右。它们的主发起银行兴办村镇银行，通常是应有关上级部门的要求，而非自愿。同时，管理村镇银行与管理分支机构又是两种套路，往往不容易“做精做深”，且容易出问题。



影响村镇银行“质量”的主要因素

主发起银行的积极性与能力。就积极性而言，主发起银行究竟是“我要干”还是“要我干”非常关键。主发起银行起码是二类行，如果是“我要干”，就会努力想办法，干得像个样子。比如民泰银行，自身算不上优秀，但是有积极性，因此由它主发起的村镇银行“质量”都不错，有的还评上监管二类行。反过来，如果是“要我干”的，往往导致旗下村镇银行业绩惨不忍睹。就能力而言，包括管控能力、驾驭市场能力、小微金融能力、适应本土接地气的能力和科技能力。大多数银行的能力总是存在短板。大银行的短板往往是小微金融能力和适应本土能力弱；小银行则容易发生管控能力不足，小银行的小微金融能力和适应本土能力也不是个个都好，差异甚大。

县域经济金融环境。一是金融竞争的充分程度。经营村镇银行的难易与当地金融竞争的充分程度成负相关。经济较发达地区由于金融竞争相对比较激烈、充分，农信机构的活力也较强，加上金融机构多“、小个子”的村镇银行不容易受到当地政府重视，从而新设立的村镇银行要站稳脚跟，难度要大得多。二是社会信用制建设。做得好的，村镇银行的经营就会容易一些。比如丽水市，对全市的农户用统一的标准进行了信用评级，这就给新设立的村镇银行的业务拓展带来极大的方便。

金融监管部门与地方政府的行为。上级部门的决策是否正确，监管是否得力，对村镇银行“质量”的影响也很大。个别业绩极差的村镇银行续存至今表明，监管力度还有待加大。

村镇银行提质发展是正途

在实现“县域全覆盖”后，村镇银行工作的重点就是提高质量，促进其健康发展。第一，应当进一步认识村镇银行的作用，重视村镇银行建设，齐心协力促进村镇银行的健康发展，以使村镇银行充分发挥应有作用。监管部门应当加大“促优治劣”力度，促进村镇银行“质量”提升。省农信联社应当“高瞻远瞩”，把村镇银行看作促进基层农信机构活力提升的积极因素，努力促成基层农信机构与村镇银行之间的良性竞争与互动，如同当年台州路桥的“银座”与“泰隆”那样。同时，还应当在结算渠道上对有困难的村镇银行施以援手。

第二，对“质量”太差的村镇银行要采取坚决措施。对于不良贷款高企、已经“技术破产”的机构，应当责成主发起银行限期整顿并依据法规给予处罚。到期限后，资本充足率若仍然不达标，则应当依据法

规追加处罚，并且视实际情况考虑限期重组或清盘。对于个别业绩奇差的村镇银行，应当坚决地限期清盘。监管部门要敢于使用清盘手段。须知，改造一个“烂”机构，要比组建一个新机构困难得多。而且清盘还有震慑作用，能够促使主发起银行们认真履行职责。

第三，支持、鼓励村镇银行向优秀的主发起银行集中。村镇银行向优秀主发起银行集中，有助于促进村镇银行的集约化管理，既能节约管理成本，又能促进村镇银行健康发展，应当支持、鼓励。银监会 2018 年 1 月出台设立“投资管理型村镇银行”的通知，提出具备一定条件的商业银行，可以新设或选择一家已设的村镇银行作为投资管理行，让其受让主发起人已持有的全部村镇银行股权，对所投资的村镇银行履行主发起人职责。台州银行已经名列试点。省内有关部门还应当积极帮助其他积极性高、条件又较具备的银行进入试点。

第四，指导、督促与年终评比。一家村镇银行要办得好，需要做好“五个化”：“市场定位小微化、机构人员本土化、运营机制市场化、操作手段先进化、建设良好的企业文化”。各级政府应当就这“五个化”考察村镇银行，并且进行指导、督促与必要帮助。

第五，争取村镇银行发展早日有“第二条腿”。村镇银行发展应当有“两条腿”。一条就是现在做的，由现有的法人银行主发起而成立村镇银行；另一条是在村镇银行层次上开放“民营银行”，并且规定只允许由“下海”的金融业务骨干或者创业的“准金融机构”从业人员出任最大股东。由于是从最底层的小银行开放民营银行，因而风险较小。这样的民营银行做大后，不但基础扎实，而且能够涌现一批金融企业家，以及涌现一些像当年的“银座”“泰隆”那样的优秀“小微金融”机构，意义重大。