

# 《农商行（农信社）经营战略转型》

## 大 纲

### 本讲义主要内容

第一部分 农商行（农信社）总体业务经营转型

第二部分 农商行（农信社）信贷业务转型

第三部分 成功转型经验案例分析

第四部分 实施乡村振兴战略为农商行（农信社）转型带来的机遇

**第一部分 农商行（农信社）为什么要转型**

**第一节 农商行（农信社）发展面临的挑战、优势与劣势分析**

**一、农商行发展面临的挑战**

- (一) 互联网对传统业务产生巨大冲击
- (二) 农村市场金融竞争加剧
- (三) 存贷利差缩小
- (四) 资金市场、理财业务收缩

## 二、农商行发展优势

- (一) 经营灵活，服务效率高
- (二) 本土银行，获政府支持
- (三) “熟人经济”，亲和力优势
- (四) 员工股东，责任感较强
- (五) 城乡互补，有广阔市场

## 三、农商行发展劣势

- (一) 资本实力弱
- (二) 资金实力弱
- (三) 网络科技落后于大型股份银行
- (四) 信息不够灵敏

## **(五) 高端人才不足**

### **第二节 农商行（农信社）总体经营战略向哪里转**

- 一、机构网点向营销型、智慧型、综合型、标准型转型**
- 二、负债业务向多元化、小额存款转型**
- 三、资产业务向实体经济、多元化、零售业务转型**
- 四、内部机制向人本管理转型**

### **第一节 信贷业务为什么要转型**

- 一、优质大中型企业，中小银行竞争力不足**
  - (一) 农商行（农信社）对大企业服务难以满足**
  - (二) 大中型工业企业生产工艺技术复杂，中小银行不易搞懂**
  - (三) 大中型企业内部关联关系复杂，中小银行很难了解清楚**

(四) 大中型企业老板与中小银行身份不对待，难以管理

(五) 大中型民营企业经营下行

(六) 中小银行风险集中在大中型民营企业

(七) 大中型民营企业风险，拖垮无数中小银行

二、部分中小银行，偏离支农支小方向，丧失基础客户

(一) 部分农商行（农信社）农村业务萎缩

(二) 部分城商行偏离小微经营，产生较大风险

## 第二节 农商行（农信社）总体信贷投向选择

扩面：增加贷款户数

增量：做大小微贷款规模

强基：广大小微客户，是中小银行基础客户群

### 一、农商行（农信社）信贷市场定位

(一) 银监会要求：农商行坚守**服务县域、支农支小**的市场定位

(二) 实行六个回归，深耕普惠市场

二、**农商行**（农信社）贷款应该发放到那些领域更安全

(1) 三农领域

(2) 小微企业客户

(3) 消费领域

(4) 城乡基础设施项目

(5) 重点国企

### 第三节 **农商行**（农信社）**转型总体措施**

一、推行微贷革命，开展**5**个转变，落实微贷主业

(一) 由以前主要发放公司类大额贷款，向发放**小微贷款**转变

(二) 由以前主要服务少数客户，向**服务更多客户**转变

(三) 由以前向众多行业发放贷款，向少数特定行业发放贷款转变

(四) 由以前向客户全生命周期发放贷款，向客户生命周期部分阶段发放贷款转变

(五) 由以前银行少数高层营销贷款，向更多员工营销贷款转变

## 二、创新支农支小信贷产品，改进金融服务

(一) 创新支农支小信贷产品

(二) 改进支农支小金融服务

## 三、完善支农支小内部考核机制

(1) 经营指标考核

(2) 绩效考核

(3) 适度提高涉农贷款、小微贷款不良容忍度

## 第四节 转型后信贷风险控制

一、加大存量风险贷款化解与处置

二、加强存量正常贷款贷后风险管理

### 三、严控新增贷款风险

## 第三部分 银行转型小微成功经营模式案例分析

### 一、国外小微普惠金融成功案例

(一) 德国储蓄银行小微普惠金融样本

(二) 美国富国银行小微普惠金融样本

### 二、全国性股份制商业银行小微普惠金融成功案例

(一) 招商银行 17 年零售转型

(二) 建设银行联手 38 万供销社基层网点办“村口银行”

(三) 中国银行通过发起设立村镇银行，探索大型银行发展普惠金融之路

### 三、政策性银行小微普惠金融成功案例

国家开发银行推出转贷款业务，支持小微企业

#### 四、城商行小微普惠金融成功案例

(一)台州银行深耕当地小微 33 年样本

(二)泰隆银行深耕小微 26 年做法

(三) 广州银行信用卡“信贷工厂”零售贷模式

#### 五、农商行小微普惠金融成功案例

(一) 浙江瑞丰农商行 12 年零售银行转型“样本”

(二) 浙江乐清农商行“小而美”的普惠金融样本

(三) 浙江路桥农商行——“网格化精准营销”开创者

(四) 湖南浏阳农商行普惠金融之路

(五) 嘉鱼农商行微贷特色

(六) 湖北省联社微贷革命

(七) 安徽亳(bó)州药都农商行大数据线上线下模式

(八) 山东昌乐农商行土洋结合大数据小微贷模式

## 六、村镇银行小微普惠金融成功案例

### 大冶泰隆商村镇银行做小做散做精

## 第四部分 “十四五”实施乡村振兴战略为农商行（农信社）转型带来的机遇

### 一、面临的机遇

（一）财政加大投入机遇

（二）农业担保体系建设与保险投入加大机遇

（三）乡村治理机遇

（五）农村产权制度改革机遇

（六）农村多种产业、多种业态加快发展机遇

（七）各类农村投入加大，为农村代收代付、发展支付结算业务带来机遇，有利于增加存款。

### 二、面临的主要问题

### 三、银行总体应对策略

**(一) 主动作为，积极参与到实施乡村振兴战略之中**

**(二) 抢抓机遇，主动对接，发展自己，抢占农村信贷市场**

**(三) 与镇村党政联动，不能单打独斗**

**(四) 突出支持一村一品主导产业**

**(五) 开展银政、银保、银担、银村合作，创新金融服务**

**(六) 实行六个聚焦，加大信贷投入**