

倔强生长

段治龙◎著

一部小微银行的倔强成长史

一曲荡气回肠的农商银行奋进歌

一群农商行人追求美好向往的集体素描

 中国金融出版社

倔强生长

段治龙 著

一部小微银行的倔强成长史

一曲荡气回肠的农商银行奋进歌

一群农商行人追求美好向往的集体素描



 中国金融出版社



责任编辑：张 铁

责任校对：李俊英

责任印制：张也男

图书在版编目 (CIP) 数据

倔强生长 (Juejiang Shengzhang) / 段治龙著. —北京: 中国金融出版社, 2017. 4

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8992 - 5

I. ①倔… II. ①段… III. ①农村金融—商业银行—银行史—包头 IV. ①F832. 97

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 072037 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 17. 25

字数 168 千

版次 2017 年 4 月第 1 版

印次 2017 年 4 月第 1 次印刷

定价 42. 00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 8992 - 5

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

代序

践行普惠金融的“商业金融范本”

近期，应治龙先生之约，详读了其作品《倔强生长》，用他的话说，这部书是一部小微银行的倔强成长史，一曲荡气回肠的农商银行奋进歌，一群农商行人追求美好向往的集体素描，我认同这个概括和描述，相信读者看后定有所获。

在最近几年，中国银行业进入一个全新的发展阶段，竞争持续加剧与客户需求多元化、经济下行相互叠加影响，行业呈现出与以往大为不同的发展态势，往往一家金融机构的进退输赢只在一线之间。作为一名读者，我有幸从

这部书中看到了一家百亿元规模的小银行，如何在经济逆周期的战略发展机遇期实现突破，一家身处城区的农商银行如何逆势突围。通篇读后，颇受启发和教益，也引发了我对普惠金融的一些思考。

一、对包头农商银行画像的几点突出感受

（一）亮眼的成绩单

包头是我国重要的基础工业基地，也是内蒙古工业中心，被誉称“草原钢城”。在经济下行期，其支柱产业钢铁的价格大幅下滑、跌入低谷，即便如此，在这座只有 2000 多亿元存款规模的三线城市，却容纳了 30 多家银行同场竞争。包头农商银行就是一家身处这样艰难生长环境中的小银行，却有着一份亮眼的成绩单。

包头农商银行是银监部门评定的 2A 级农商行。2016 年末，包头农商银行在全自治区系统“五位一体”考核中，被评为一级行社，各项指标全面优化，实现了从信用社到农商行、从微银行向小银行的“跳越”。资产总额年均增幅为 35.90%，存款余额年均增幅为 25.99%，占全市的市场份额从过去不到 2% 增加到将近 5%；在全市银行业的位次前移到第六位，仅次于包商银行和四大国有银行。同时，相对成熟的经营模式基本确立。在传统业务领域，该行“一大一小”信贷投放策略得到有效落实，免费银行、快捷银行、智慧银行、精品银行的具体举措得

到市场的普遍好评。在新兴业务领域，理财业务实现常态化发售，金融市场事业也渐入佳境。组织架构经过几次校正，包头农商银行基本定格为总行、中心（直属）支行、二级支行（分理处）的三级组织架构，打造出若干个“作战航母群”，在三个地区以及另外三个区域的市场份额已经成为当地最大，业务辐射面在全市范围内基本实现了全覆盖，“农村包围城市，逐个区域占领市场”的战略意图正在得到一步步实现。

一家地处塞外边疆的小银行，却有敢于改天换地、执着向上的精神特质，这恐怕是这部书带给我们最强烈的感受。这份成绩单，简单勾勒出其“倔强生长”的精神画像。

（二）文化立行兴行

文化是软实力，也是更深层次的生产力和竞争力，一旦成型，必将爆发出强大的能量，成为包头农商银行强力上升的核心力量。

他们将自己银行的文化归集为八个字：厚德、忠诚、审慎、高效。“厚德”传承了农信社的优良传统，“德”永远是第一衡量标准；“忠诚”融合了中华文化中的精神精华，本质上是一种感恩；“审慎”充分体现了银行的本质属性，银行的本质是经营风险；“高效”凸显出企业生存和发展的不二法宝，效率，效率，还是效率，已经逐步成为包头农商银行的行事风格。这四个词，犹如行之四维，鼎足而立，用思想的力量撑起了包头农商银行的精神大厦。经过两年多的努力，包头农商银行的愿

景、核心价值观以及由此衍生出来的企业精神等理念，逐步在内化于心、固化于制、外化于行。

文化建设是个慢功夫。包头农商银行这几年的文化建设可圈可点。相信在这种执着信念的坚持下，一定还会结出更加丰硕的成果。

（三）对于普惠金融的深刻认知

在服务“三农”方面。多年扎根农村的包头农商银行，深知化解“三农”问题，授之以鱼不如授之以渔的道理。他们一直在寻找新的突破口。2016年，包头市城镇化率达到82.65%。在这种大的背景下，包头农商银行逐步将过去优先支持农户、兼顾农业企业的信贷支持策略调整为重点支持农业龙头企业、农村惠民工程和农户致富带头人，助推农业结构升级，加快农民增收致富步伐。只要有利于农民的事情，包头农商银行就在积极推动，而且当仁不让，率先垂范。

改制后两年多的时间里，支农力度不是减弱了，而是增强了。从算大账的角度看，仅2014年各项贷款余额57.85亿元中，涉农贷款余额52.06亿元，占比为90%。全年新增贷款13.14亿元中，12.64亿元投放于“三农”，占比高达96%，可以说新增贷款基本上全部投放于“三农”领域。

他们通过设立“助农金融服务点”，努力实现农民居家金融服务全满足。建立了定期流动服务的机制，填补金融服务空白点。到目前，全面完成服务辖区5个乡镇、3个办事处所辖

88 个行政村的农村基础金融服务全覆盖。每年定期开展金融知识万里行等活动，给老百姓普及防诈骗等方面的知识。还在金融扶贫方面积极发力，受到了当地党委、政府的认可和奖励。

这些举措，足以说明这家银行对自身定位的准确判断，符合国家改制农商行的政策初衷，也反映出他们不忘初心的发展理念。

在服务小微企业方面。包头农商银行 500 万元以下的小微企业贷款户数占比为 90%，余额占比为 70%。2014 年到 2016 年，包头农商银行的小微企业贷款连续三年实现了“三个不低于”监管指标，其推出的主打产品还获得了中国银监会的褒奖，可见这方面的探索，他们是下了大功夫的。

该行提出“七个一点”，即速度上快一点、利率上活一点、方式上多一点、手续上少一点、范围上大一点、服务上好一点、风险防控上严一点，给我留下了深刻的印象。在银行同质化竞争如此严重的情况下，能做到这“七个一点”，不容易。

他们认为，在银行业内，包头农商银行也是一个“小微企业”，因此更理解小微企业的难处，并判断小微企业风险源头主要是两类人，一是小微企业的实际控制人，二是银行的客户经理。在包头农商银行看来，小微企业有困难是正常的，没有困难反而是不正常的，银行要重点关注的是小微企业的负责人，只要他是有情怀、有能力、有恒心做好企业的人，就应该持续支持他。对于银行的客户经理，重点是道德风险，只要不是恶

意放贷，不负责任，就应当大力支持他们的判断，即使出现一些问题，也要给一定的容忍度。

这些思想和举措，反映出这家银行的决策者思路非常清晰，举措非常务实，接地气，“农积本源、商铸未来”是非常有道理的。

（四）让党建工作成为“红色引擎”

包头农商银行用实践证明：党建工作和银行转型发展同频共振，不仅开启了发展的“红色引擎”，增强了发展动力，而且促使银行业务实现了快速跃升。

党性锻炼是为了保证先进性，纪律约束则是为了保持纯洁性。这两者同步进行，同向发力。包头农商银行的理想状态是，在保留乡村质朴文化的基础上，嫁接相对先进的城市文化，形成传统与现代、乡土与城市有效融合的崭新文化。

他们提出“打造红色银行”，其根本的用意，在于让党员发挥忠诚、干净、担当的表率作用，让党的旗帜飘扬在各个岗位上，带动全行各项工作不断向前。相比于直接抓经营指标，打造红色银行，这种方式更加深层次，不会立竿见影，不会短期内就有效果。可是，一旦激发起全员的精神力量，一旦打造成坚强的团队，一旦形成了底蕴深厚的文化，这种力量是无形的，是无法阻挡的。

党务和业务，孰轻孰重？该行用实际证明了一个道理：重视党建，经营就好；不重视党建，经营就容易出问题。

（五）流淌在骨子里的“革命”精神

针对实际情况，全面转型，自我革命。这是包头农商银行痛定思痛、毅然决然的选择。他们提出通过四大支柱来支撑转型发展，推出了“三全”营销模式，提出和推动科技兴行战略。同时，他们也认识到，无论技术如何更新，情感永远是赢得竞争的根本因素，人性化才是竞争的最大优势。

这些思想和措施，都是我们经营银行很好的“样本”。很多人对当下银行经营有各种困惑，这家银行更多地从自身实际出发，不浮夸，少借口，多行动，重实效。这种作风或许才是我们党历次革命成功的更深层次的精神实质。书中提到“作风决定成败”，非常具有价值。

二、有关农信社改革成农商行的一点看法

在农信社改革方向问题上，我与银监会提出的改制要求有不同意见。合作金融是普惠金融理论和实践的重要组成部分。然而在我国，农村合作金融的发展相对于商业金融和政策性金融是明显的短板。

从国外经验来看，合作性金融在满足农户、弱势群体和小微企业金融服务，促进农村社会经济发展，进而实现城乡均衡发展方面发挥着极其重要的、不可或缺的作用。例如，德国、法国、荷兰、日本、韩国等国家通过在农村发展合作性金融，充分发挥合作金融自愿开放、社员民主管理、自主独立、教育

培训和信息、合作社间的合作、关心社区的优势，解决了农村金融发展的高成本、高风险和信息不对称，以及商业性金融追求利润最大化与服务弱势群体存在“两难”矛盾等难题。同时，各级分行独立经营，自下而上控股，有利于内部资金的市场化定价和转移，使合作金融上层大型金融机构的资金、网络优势也得到充分发挥。

合作制经济和金融在我国同样有其存在的合理性和必要性。目前，我国农村合作金融组织或机构主要是农村信用社、农村合作银行和农村资金互助组织。然而，有关方面对农信社的改革过分强调股份制商业化形式。我认为，对农信社改革和合作金融发展的基本原则应是实事求是、因地制宜、分类指导、区别对待。

2011年银监会提出了农信社改革的方向是，农村信用社将全面取消农信社资格股，鼓励符合条件的农信社改制组建为农村商业银行。不再组建新的农村合作银行，现有农村合作银行要全部改制为农村商业银行。

有人认为从产权的角度来看，农商行的产权制度比合作制的产权制度要先进、要更好、更科学。笔者并不认同这种说法，笔者认为合作制、股份合作制和股份制的产权没有谁比谁先进、谁比谁落后的问题。只要适于当地社会的发展，适于群众的要求，包括员工的要求，又能推动生产力的发展，就是最合理的产权制度，而且，即使在同一区域，合理的产权制度也可能是

多元的。

一个金融机构的好坏关键是看机构治理、人员素质、敬业水平等因素。管理架构和治理机制的良好模式，其核心是形成适应机构运行模式和创造优良绩效的有效激励约束机制。我国地区差异显著，管理和治理机制应有灵活性。即使只从产权所有制看，也是“最适宜的”才是应鼓励和支持的。最适合当前和当地实际（包括不同群体）的产权制度就是好的产权制度。

对于农信社“一刀切”的股份制农商行的产权改革思路，笔者认为它和2003年国务院的文件并不相符，和中国的实际情况也不相符。中国的国土面积大，方方面面情况的差异是极大的，如果纯粹地采用商业化股份制“一刀切”的改革，不符合实事求是的原则，也不符合中国的国情。对于农信社系统的产权改革，即使就农信社业内人士而言，也有多样性改革方向的诉求。

再举个很有启发性的例子，荷兰合作银行的业绩表现二十多年来连续评级为优。它在基层是合作制，在高层是股份制，简称“下合上股”的产权制度。荷兰合作银行的合作制并不要每个借款人或社员入股，如果想成为基层的地域社区合作银行社员，只要是当地居民、愿意交一定的费用和参与一定的咨询活动就可以。各地区基层合作银行都是荷兰合作银行的分支机构，但是不能争抢其他地区荷兰合作银行的客户。这其实跟我们现在农信社的状态是相似的。

另外，还有一个值得我们认真思考、研究的现象和经验，即在欧债危机严重期间，欧洲合作金融的表现明显好于商业金融，逾期呆账率低。其原因至少有以下几点：一是合作金融负债率低，利润不分红（与合作社不同），追加合作金融机构的资本金，资本充足率高。二是合作金融机构存款增加，而商业金融存款降低。三是合作金融服务以社员（个人和合作社）为主，而商业金融服务于商业企业，这些企业破产多或贷款不良率高。四是合作金融机构服务的对象也同时是其所有者，两者同一，对自己资产的维护更负责，而商业金融与客户是不同的利益主体。五是合作金融上下层级机构间相互支持和优势互补。

三、关于普惠金融的一些思考

掩卷沉思，其实包头农商银行在寻求自身发展变革的同时，也恰恰提供了一份中国商业性金融机构践行普惠金融的有效样本。

普惠金融的实质是向传统金融机构不愿或难于服务的弱势群体提供金融服务，并实现自身可持续发展的金融体系。普惠金融的目的是使小微企业和弱势及贫困群体能平等公正地获得便捷、价格合理、安全有效的金融服务。

当前，我国普惠金融重点服务对象或服务目标群体是小微企业、农民、城镇低收入人群、贫困人群和残疾人、老年人等特殊群体。应使这些弱势群体及时获取价格合理、便捷安全、适宜的存款、贷款、汇款、保险和直接融资等各类金融服务。

它的出发点和落脚点是要提升金融服务的覆盖率（广度和深度）、可得性（各种需求可获得）、满意度（服务质量和水平），满足人民群众日益增长的金融需求。

目前，我国普惠金融发展仍处于初级阶段。不过，经过各方的共同努力，现已呈现出服务主体多元、服务覆盖面较广、移动互联网支付使用率较高的特点，人均持有银行账户数量、银行网点密度等基础金融服务水平已达到国际中上游水平。

与此同时，我们也应十分清醒地认识到我国普惠金融发展仍面临诸多问题与挑战：普惠金融服务区域和结构不均衡；小微企业和弱势群体融资难、融资贵的问题突出；金融资源向经济发达地区、城市地区集中的特征明显；农村金融仍是我国金融体系中最薄弱的环节；普惠金融宏观、中观和微观体系不健全；金融法律法规体系仍不完善；直接融资市场发展相对滞后；政策性金融机构功能未完全发挥；金融基础设施建设有待加强；“数字鸿沟”现象凸显；普惠金融的商业可持续性有待提高；金融教育和消费者权益保护不足；等等。这些短板应是今后提高我国普惠金融发展水平的主攻方向和重点。我们还要特别关注低收入和贫困群体的覆盖率及服务深度不足这一短板问题的解决。

我国目前主要是利用特惠金融的手段来弥补普惠金融服务深度不足方面的缺陷。在特定的空间和时间，针对特定的政策目标和群体，运用特惠金融的方式是必要的和可行的，但它本身存在固有的缺陷，如财政压力大，效率效益低，不可持续，

易产生穷人的“等、靠、要”，易目标偏移，易引发寻租腐败，等等。但实际上，普惠金融不同于特惠金融（或政策性金融），也不同于商业金融，它既反对依赖外部资助补贴生存，也反对追求利润的最大化。中国人民银行负责人已把普惠金融需保本微利和可持续发展的这一特征讲得一清二楚。中国人民银行副行长潘功胜认为，微型金融、普惠金融要在政府政策支持的基础上进行市场化操作，走保本微利的可持续发展之路。

不可否认，就商业金融机构而言，面临的悖论和困惑是股东（董事会）追求高利润的要求与服务弱势、贫困群体的成本高、风险大、收益低的矛盾。这就要求必须解决好企业追求利润与企业的社会责任间平衡的问题。从企业制度和性质的角度看，就自觉践行普惠金融而言，社会企业或真正的合作金融总体上优于商业金融。但从我们发展实际来看，商业金融只要理念、文化和内部体制、机制得当以及措施得力，也能做好普惠金融，包头农商银行就是很好的范例。

以上是我对本书的主要体会及引发的一些思考，不当之处，欢迎批评商榷，并且是为序。

杜晓山

中国社会科学院农村发展研究所研究员
中国小额信贷联盟理事长

2017年4月15日



我国农村合作金融体系的 百年制度变迁与未来战略走向

2017年3月19日，正是丁酉年春分前一日，与包头农村商业银行段治龙先生相约，在北京大学勺园咖啡厅畅叙。此时整个燕园春花烂漫，繁花似锦，而室内我们的闲谈更是纵横上下古今，逸兴盎然。治龙先生的大作《倔强生长》告竣，将以付梓，我幸以第一读者之身份先睹为快。中国农村合作金融体系至今已走过百年历程，此时借着品读治龙先生大作的机会，回顾一下一个世纪的沧桑变迁，对于农村商业银行当下的制度抉择与未来的战略走向，

或许会有所裨益吧。

一、发轫与彷徨：1918—1949 年，合作金融体系在中国的早期发展与经验教训

合作社和合作金融在中国的发轫和兴起，是与中国的现代化进程和思想启蒙运动密切相关的。中国合作社和合作金融的发祥地是北京大学。1918 年 3 月，中国第一个合作社“北京大学消费公社”成立。同年，中国第一个合作性质的银行“北京大学学生储蓄银行”成立。北京大学还是最早进行合作社教育的最高学府，在京师大学堂时期就开设了《产业组合》课程，向学生们介绍国际合作社的理论和实践。此后，1919 年，薛仙舟创办了上海国民合作储蓄银行。1923 年，华洋义赈会救灾总会拟定了《农村信用合作社章程》，并在河北省香河县建立了第一家农村信用合作社。早期的信用合作（合作银行）制度，几乎都是由曾在海外留学的知识分子发起和倡导的，尤其是以日本和德国留学归国的知识分子为主，其中华洋义赈会农村信用合作事业的主要倡导者于树德先生（留学日本）和南方城市信用合作事业的主要倡导者薛仙舟先生（留学德国）是其中最卓越的代表。这些影响中国早期合作金融发展的人物，有志于将欧洲和日本（日本又主要是模仿德国）的合作社模式移植到中国，试图以此改变中国社会散漫自私的特征，使中国发愤图强，使国人知互助合作之真谛。这是从根本上改造中国人的精