



此书既是对金融理论深化的抛砖引玉  
也是对村镇银行实践的卓越探索



POSITIONING AND OPERATION OF RURAL BANKS IN CHINA

# 中国村镇银行 定位与运作

陆红军 王兰凤 ◎ 著



中国金融出版社

014038775

F832.33

157

# 中国村镇银行定位与运作

陆红军 王兰凤 著



F832.33

157



中国金融出版社



北航

C1726211

277830310

责任编辑：石 坚

责任校对：刘 明

责任印制：丁淮宾

### 图书在版编目 (CIP) 数据

中国村镇银行定位与运作 (Zhongguo Cunzhen Yinhang Dingwei yu Yunzuo) / 陆红军, 王兰凤著. —北京: 中国金融出版社, 2014. 2

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7209 - 5

I. ①中… II. ①陆…②王… III. ①农村金融—商业银行—银行管理—研究—中国 IV. ①F832. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 268905 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 北京松源印刷有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 6.75

字数 166 千

版次 2014 年 2 月第 1 版

印次 2014 年 2 月第 1 次印刷

定价 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7209 - 5/F. 6769

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010)63263947

本书为上海国际金融学院与中国村镇银行研究中心  
联合课题

# 中国村镇银行研究中心

## 课题组成员名单

### 课题组主任

- 陆红军 国际金融中心协会主席、上海国际金融学院院长  
王兰凤 苏州银行党委书记、董事长  
朱文彪 苏州银行党委委员、董事、工会主席  
江苏沐阳东吴村镇银行董事长

### 课题组成员

- 詹巍 苏州银行董监办副主任  
赵志芹 苏州银行董监办村镇银行管理中心主任  
孙以鸿 江苏沐阳东吴村镇银行行长  
唐秋元 江苏沐阳东吴村镇银行行长  
郁永健 江苏泗洪东吴村镇银行行长  
刘桂兰 江苏泗阳东吴村镇银行行长  
王斌 江苏宿豫东吴村镇银行行长  
沈健 上海国际金融学院院长助理  
舒佳怡 上海国际金融学院银行研究专员

# 前 言

探索我国村镇银行的管理模式与发展路径，是中国村镇银行研究中心的战略目标。自2011年起，上海国际金融学院在中国银监会领导的支持下，开展了银行分类管理的专题研究，村镇银行是主要研究的对象之一。经过半年多的筹备，上海国际金融学院与苏州银行及其主办的四家村镇银行合作成立了中国村镇银行发展研究中心。在上海国际金融学院院长陆红军教授的领衔指导下，着手开展了我国村镇银行定位与运作的专项大型课题研究，研究方法包括文献研究、现场调研、量表问卷、个别访谈、出国考察、案例分析以及实证比较研究等。

本课题分为村镇银行的全球化、中国村镇银行现状调查与分类研究、东吴村镇银行定位与运作的诊断报告、东吴村镇银行的初步经验总结、支持村镇银行发展的政策建议五个专题。具有跨度大、立意高、专题深、内容新的特点。本研究通过跨文化比较研究及发达国家实地考察，提出了当前“去银行化”中出现的村镇银行全球化的“三化”特征与未来发展的三大趋

势。在对我国村镇银行现状调查中，分析了三种基本评价的缘由及其定位与运作中的困惑，创造性地提出了我国四种类型（风控型、投资型、规模型与特色型）村镇银行的分类管理思路。在对江苏省东吴村镇银行的诊断中提出了五项当务之急的工作。本项研究以苏州银行东吴村镇银行为典型，总结了村镇银行定位与运作的实践活动，归纳出三维度发展村镇银行的最新经验。同时，梳理了村镇银行面临的各种问题及内外部制约因素，提出了在全球经济复苏缓慢与我国经济阶段性变化的背景下，进一步支持村镇银行发展的八项政策建议，为我国村镇银行如何真正成为为现代农户提供一揽子特色服务的小微金融机构，提供了有效的战略思维、新型的商业治理模式和规范的运作管理方案。

# 目 录

## 第一章 村镇银行的全球化 1

- 一、村镇银行全球化的复杂背景 3
- 二、“去银行化”中的全球村镇银行发展趋势 5
- 三、村镇银行全球化的国内外机遇 10
- 四、村镇银行全球化的未来三大趋势 13

## 第二章 中国村镇银行的现状 21

- 一、我国村镇银行的基本评价 23
- 二、村镇银行的定位、布局及规模 24
- 三、中国村镇银行的分类 31
- 四、中国村镇银行存在的共性问题 60



### 第三章 东吴村镇银行定位与运作的初步诊断 67

- 一、调查问卷基本分析 69
- 二、对东吴村镇银行定位的基本评价 74
- 三、东吴村镇银行面临的问题与困惑 75
- 四、完善东吴村镇银行定位与运作的当务之急 79

### 第四章 东吴村镇银行的成功经验 83

- 一、平台层面：发起行的定位与支撑 86
- 二、主体层面：村镇银行经营层的积极作为与持续创新 92
- 三、政策层面：政府、监管部门的重视与支持 98

### 第五章 支持村镇银行发展的八项对策建议 101

- 一、将村镇银行列为地方金融改革的重要内容，尽快适应我国深化经济改革中“三农”金融的需求 103
- 二、坚持为农户服务的科学定位，实行分步走战略 105
- 三、实施分类管理，形成我国村镇银行管理规范 106
- 四、建立村镇银行设立与退出机制，完善小微金融全过程管理 108
- 五、发挥主办行支持的平台作用，实现管理输出 109
- 六、理顺公司治理结构，健全村镇银行内控机制 109
- 七、强化培训体系，夯实村镇银行本土人才队伍 110
- 八、通力合作，塑造与提升村镇银行品牌形象 111

## 附录一 村镇银行定位与运作系列调查问卷 113

- 村镇银行定位与运作调查问卷说明（监管版） 115
- 村镇银行定位与运作调查问卷（监管版） 116
- 村镇银行定位与运作调查问卷说明（银行版） 128
- 村镇银行定位与运作调查问卷（银行版） 129

## 附录二 村镇银行管理制度纲要 145

- 苏州银行村镇银行中心——制度目录 147
- 泗洪东吴村镇银行——制度目录 149
- 泗阳东吴村镇银行——会计制度目录 153
- 江苏沭阳东吴村镇银行——信贷主要规章制度及流程目录 155
- 江苏沭阳东吴村镇银行——综合业务部制度目录 158

## 附录三 申办村镇银行的基本流程与报批手续 163

- 申办村镇银行的基本流程 165
- 关于筹建××村镇银行股份有限公司的请示 170
- 关于设立××村镇银行股份有限公司的可行性研究报告 174
- ××村镇银行股份有限公司筹建工作方案 183
- ××村镇银行股份有限公司发起人协议 189

## 参考文献 196

## 后记 202

## 第一章

# 村镇银行的全球化

村镇银行是金融创新的产物，也是金融改革和发展的必然趋势。随着全球金融一体化的深入，村镇银行的发展已不再局限于国内，而是走向了全球。本章将探讨村镇银行全球化的背景、现状、挑战和未来发展趋势。

村镇银行的发展始于20世纪80年代，最初主要集中在发展中国家。随着全球金融一体化的深入，村镇银行的发展已不再局限于国内，而是走向了全球。村镇银行的发展已成为全球金融改革和发展的一个重要方向。

村镇银行的发展具有以下几个特点：一是服务对象广泛，涵盖了农村、城市低收入群体和中小企业；二是服务形式多样，包括存款、贷款、支付结算等；三是服务网络广泛，覆盖全球多个国家和地区；四是服务效率提高，通过信息技术的应用，实现了线上线下服务的无缝衔接。

然而，村镇银行的发展也面临着一些挑战。一是资金筹集难度大，由于服务对象广泛，资金需求量大，且风险较高，导致资金筹集难度较大；二是风险管理难度大，由于服务对象广泛，风险分散，导致风险管理难度较大；三是服务效率有待提高，由于服务对象广泛，服务效率有待提高。

未来，村镇银行的发展将呈现出以下几个趋势：一是服务网络进一步拓展，覆盖全球更多国家和地区；二是服务效率进一步提高，通过信息技术的应用，实现线上线下服务的无缝衔接；三是服务形式进一步创新，推出更多符合客户需求的产品和服务；四是风险管理水平进一步提高，通过完善的风险管理体系，降低经营风险。

第一章

非線性偏微分方程

全球化是本地金融市场延伸的必由之路，村镇银行也不例外。无论是欧美发达国家的跨国银行（如汇丰银行），还是新兴经济体、发展中国家的跨区域银行（如浦发银行）或草根银行（如孟加拉国格莱珉银行），都在乡村银行或社区银行走向世界领域有所作为，积累了正反两方面经验、助推与形成了一个有别于“金融自由化”的新全球化趋势。在本专题研究中，课题组专门实地考察了美国最大的农业州——加州、宾州及其可持续农业的经验，访问了美国银行、花旗集团总部和国泰银行等社区银行，深入了解美国商业银行在服务农业中的金融创新。本项研究发现，全球复苏中村镇银行的全球化，是无奈也是创新，是结局也是起源。学习国外村镇银行的成功经验及其全球化的最佳实践，对我国农村金融改革和村镇银行发展具有重要的借鉴意义。

## 一、村镇银行全球化的复杂背景

商业银行的小微化与实体化是全球金融危机后出现的新气象。目前，全球村镇金融机构的业务已经十分活跃，从跨国金融机构到服务本地社区的小型机构，都已将自身业务拓展到村镇中去。在美国考察中我们发现，无论是加利福尼亚的社区银行（如国泰银行）或是摩根大通银行、法国农业信贷银行（Credit Agricole）都已发展成为提供全方位金融服务的全球综合性银行，同时仍然保持其在本国或本区域的强大市场地位。荷兰合作银行（Rabobank）也通过其在农业领域的优势迅速地实现海外扩张和业务转型。欧美大型金融机构的转型为中国、印度、巴西等新兴市场中的村镇信贷机构发展指明了方向。

现代村镇银行的全球化有着十分复杂的背景，主要是由以下三个因素形成的。

一是2008年全球金融危机标志着新自由主义经济<sup>①</sup>与金融泡沫时代的终结。金融业回归实体经济，重返为中小企业服务的舞台，与此同时，全球农村金融服务的创新如雨后春笋般地发展起来。

二是全球农产品资源的稀缺引发涉农金融服务需求的提升。随着发达国家和发展中国家对未来粮食及蛋白质肉类需求的增加，人类生存发展面临新的更大的挑战，农产品价格的上升与现代农业尤其是食品业的竞争已是大势所趋。由于美国生物能源的发展消耗了大量玉米而造成五亿亩农田的缺口，美国银行的专家表示美国将不得不恢复使用毒性较高的农药生产。

三是金融业（尤其是商业银行、零售银行）的激烈竞争均将市场拓展至产业链的上下端，产业链、供应链、价值链及其商业模式的变革，我们在纽约国际金融中心考察中发现，以亚太贸易服务为强项的美国银行，已经研发构建了全球农业产业链的全新业务模式。可见，多重时代<sup>②</sup>的多极化经济和多重制约特征，必然导致银行业改变传统的业务模式，转入跨渠道发展与错位竞争。

于是，一个新的趋势在全球化中应运而生：“去银行化”。

① 新自由主义：《国际金融报》于2012年12月24日刊登了约翰·罗斯义发表的《新自由主义对中国的威胁》一文，文中伦敦前市长约翰·罗斯义认为，新自由主义宣扬在所谓“完全竞争”的经济体中，价格可以自由上下浮动，投资只占经济总量的很小比例。在美国，那些在2008年全球金融危机中保留了私人财富并放任经济衰退的金融机构都从新自由主义中获利。

② 多重时代为陆红军教授于2008年起提出的新理论：多极经济为基础，多重危机为特征，多重制约为常态，多重失衡为规律。

## 二、“去银行化”中的全球村镇银行发展趋势

近 20 年来，全球信息技术得到快速的发展，农村金融服务的手段不断改善。全球银行都在“跳出银行”做银行。在“去银行化”的过程中，全球村镇银行呈现“三化”特征：服务重点更加社区化，服务方案更加整体化，服务手段更加信息化。

### 1. 服务重点社区化

“去银行化”打破传统银行的面孔与布局，创造了以下四种新的银行模式。

(1) 超市银行。美国的社区银行在其金融服务对象方面有着清晰的定位。它们牢牢抓住活动在社区范围的众多个体，为其提供方便快捷的服务。在大型商业银行为吸引客户和保留客户绞尽脑汁的时候，社区银行开始走进超市，为微小客户设立营业点来扩大业务。超市银行是在近几十年内出现的概念。在美国，1971 年是故事的开端。那时，仅有 5% 的银行办公室坐落在杂货商店或超市中。Citizens Bank of Rhode Island 和 TCF Financial 等银行认为，超市网点是在其区域市场中具有竞争力的差异化策略。超市银行的优势在于其成本低、盈利快以及能开拓新的市场。研究表明，建立一家超市网点的成本大约是建立一个独立网点成本的五分之一；通常所有地区的超市网点都能在 6 个月到 1 年时间盈利，远快于独立网点；许多银行会选择建立超市网点作为进入新市场的动力。一旦建立起合理的客户库，银行就可以建立独立网点，以客户较为熟悉的方式向他们提供服务。

(2) 机动银行。除了超市网点，银行试图通过将分行建立在其他交易量大的地点，尤其是在商业街或在靠近大型雇主的地方推进其机动性强而吸储收益高的地理部署，这就是机动银行的起源。机动银行的高流动性特点也引发各大银行的竞争，如花旗银行和摩根大通银行均在雇员集中的大公司或亚洲族裔和非洲族裔集中的街区设立网点提供便捷服务，争抢客户十分激烈。

(3) 自助银行。主要是提供自动取款机及相关的服务。自助银行一开始主要设置在零售商店和商店停车场中。而后引申至网上银行。

(4) 品牌银行。利用商业品牌形成社区银行新服务的拳头产品，是“去银行化”中的一大创新。1977年英国杂货商 Tesco 和 Sainsbury 公司融入金融服务领域的成功，表明在特定区域，零售品牌也可以成功地实现从消费品向消费金融的转变。在加拿大，帝国商业银行设立了 Amicus 分支机构，向零售商提供银行服务。它的第一个客户，大型杂货商 Loblaws 为其银行业务创建了一个独立品牌 President's Choice Financial，这一行动成功地利用商业品牌设立商业银行服务的创举，现已成为全球趋势。

社区化是一个多赢的趋势。当国际零售巨头沃尔玛、家乐福开始进军中国，当中国的华联、华润、万佳、国美等超市大鳄开始四处扩张之时，银行业仍然很冷静。超市银行离它们似乎还很远。但在发达国家，超市银行早已深入市民的日常生活。在美国，从华人社区银行（华美银行）到摩根大通银行，均在超市内设立这种银行分支机构为客户提供全套金融服务，从支票兑现、存款到共同基金和养老金等业务无所不包。它们和一般分支行已无两样。在超市内设置银行，已成为银行、超市和消费者三者各得其利的办法。

对村镇银行而言，社区化或村镇化更是一种低成本、低风险与高收益的形式。每天众多的消费者，是它们最好的客户，



其相对潜在的业务颇为可观。就银行自身来说，广告费用可以减少，所支成本费用较低，盈利性相对增加。对消费者而言，他们所获得的是便利。对超市或商业机构而言，接受商业银行在店中或公司中设网点，等于把商业银行的客户变成超市稳定而可靠的客户，或成为给公司员工提供便捷服务的福利。三者各得其所，互惠互利，从而成为村镇银行网点选择的一个重要因素。

## 2. 服务方案整体化

“去银行化”也是一场新的激烈的市场竞争，全球社区银行正在不断地推出服务创新为客户提供一条龙服务，而市场管制的解除也为银行创新行为提供了可能。为满足农村需求带来新的业务模式，并且确保成功的模式得以在全球范围内迅速大规模开展，整体化服务是“去银行化”中出现的另一大趋势。在农村人口密集的东南亚和南亚地区，特别需要整体化的小微金融服务。印度等国的小额信贷机构借鉴星巴克的招聘、培训与运营模式，有效地促进了业务增长，其中最成功的是1998年印度SKS小额信贷在20 000个村庄成立的700家分支机构。这些机构覆盖了160万用户，以每月新开30个分支机构和新增13万用户的速度发展营业网点，提供标准化的综合服务。各国村镇银行都借鉴了全球化中一些银行综合业务方案的成功经验，因地制宜地加以整合和推广。

### 案例1

#### 渠道整合：印度ICICI银行的战略特点

ICICI银行是印度最大的商业银行之一，同时也是私营领域规模最大的银行，拥有资产约880亿美元。ICICI银行针对农