尚福林、高亮：新发展阶段推进农商行转型发展的思考

文/意见领袖专栏作家 尚福林、高亮

农村商业银行(以下简称“农商行”)是深化农村信用社改革的产物。上一轮农村信用社改革从江苏试点起步，可以说 2000 年江苏试点奠定了 2003 年深化农村信用社改革的基础：一是以县为单位统一法人，组建了全国第一家省联社——江苏省农村信用社联合社；二是在原有的农村信用社基础上，通过股份制改造，创造了农村商业银行这一新的组织形式。2001 年，江阴、常熟、张家港 3 家农商行作为全国首批农商行挂牌，这是对合作金融组织经营模式的一次重大突破。20 年来，农商行的发展取得了巨大成就，同时改革也步入深水区。在新发展阶段，国内外环境的深刻变化既带来一系列新机遇，也带来一系列新挑战，农商行这一类群体有必要总结梳理改革经验，并站在新起点谋划转型发展方向。

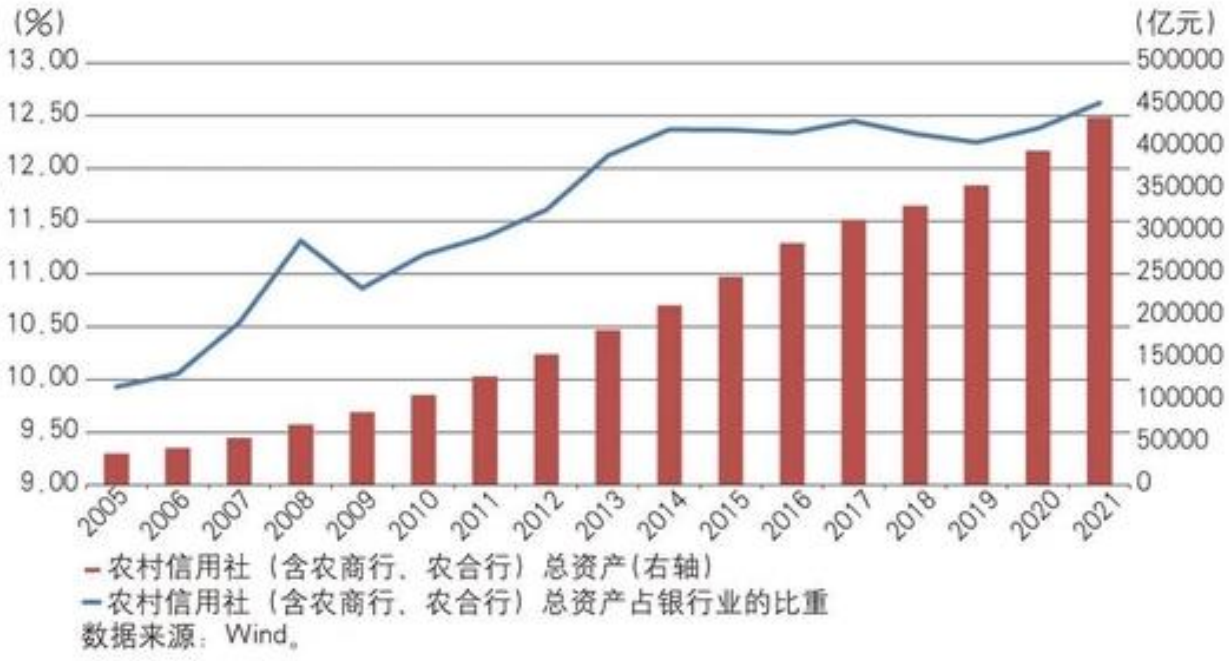
https://www.yunbaogao.cn

农村信用社改革为推动农商行转型发展奠定坚实基础

农商行的发展成效要放在农村信用社改革中审视。农村信用社改革主要涉及两大方面。一是改革产权制度。以法人为单位，明晰产权关系，完善法人治理结构。二是改革管理体制。明确将农村信用社的管理交由省级地方政府。经过 20 多年各方共同努力，深化农村信用社改革取得了显著成效。特别是党的十八大以来，金融监管部门强化农村中小银行支农支小定位，持续提升农村金融服务质效，行业面貌发生了深刻变化。同时，统筹推进农村中小银行改革化险，新一轮农村信用社改革开始落地，体制机制改革实现破题。

机构数量规模实现跨越式发展。截至 2021 年末，农村信用社（包括农商行、农合行）共 2199 家，资产、负债分别达到 43.5 万亿元、40.2 万亿元，较改革前分别增长 15 倍、14 倍；资产负债规模约占银行业的 13%，比改革前提高约 4 个百分点。在多数省份，农村信用社（农商行）的市场份额已居于首位，是名副其实的地方金融骨干力量。农商行自 2016 年起数量、资产负债规模均超过农村信用社“半壁江山”，到 2021 年末农商行数量达到 1596 家，占农村信用社体系的 72.6%，资产规模占农村信用社体系超过 80%。13 个省份已全面完成农商行组建。农商行这个群体已成为推动农村信用社整体指标改善与转型发展的主要力量。

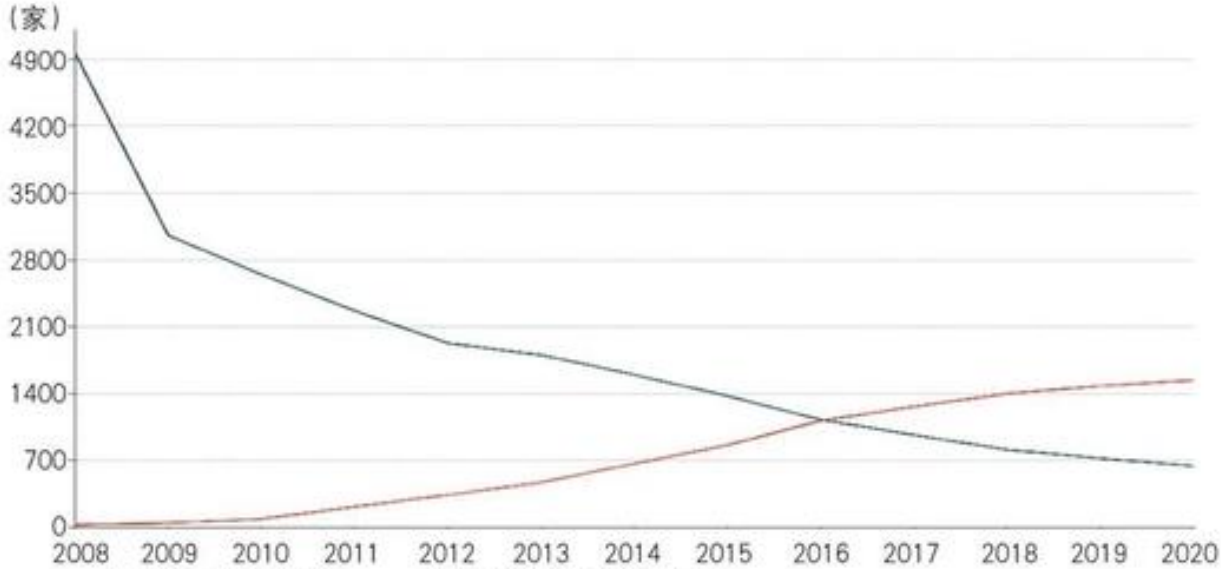
图1　农村信用社（含农商行、农合行）总资产变化情况



数据来源：Wind。

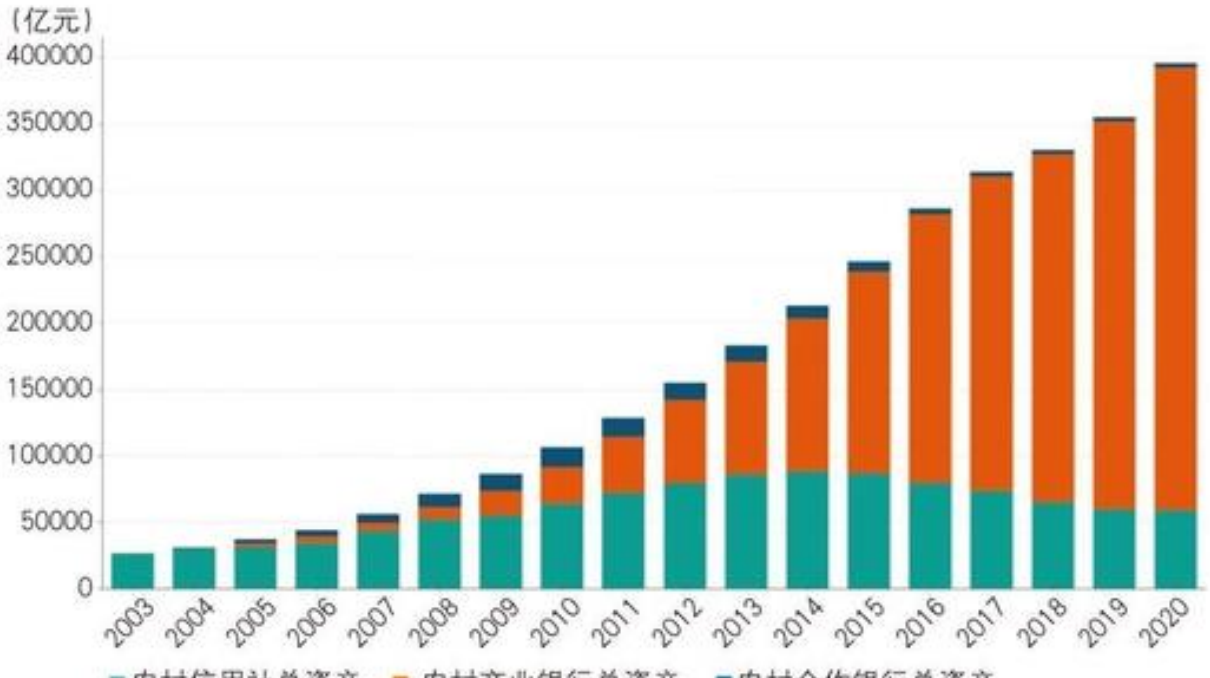
https://www.yunbaogao.cn

图2　农商行与农村信用社法人数量变化情况



数据来源：Wind。

图3　农村信用社系统资产结构变化情况



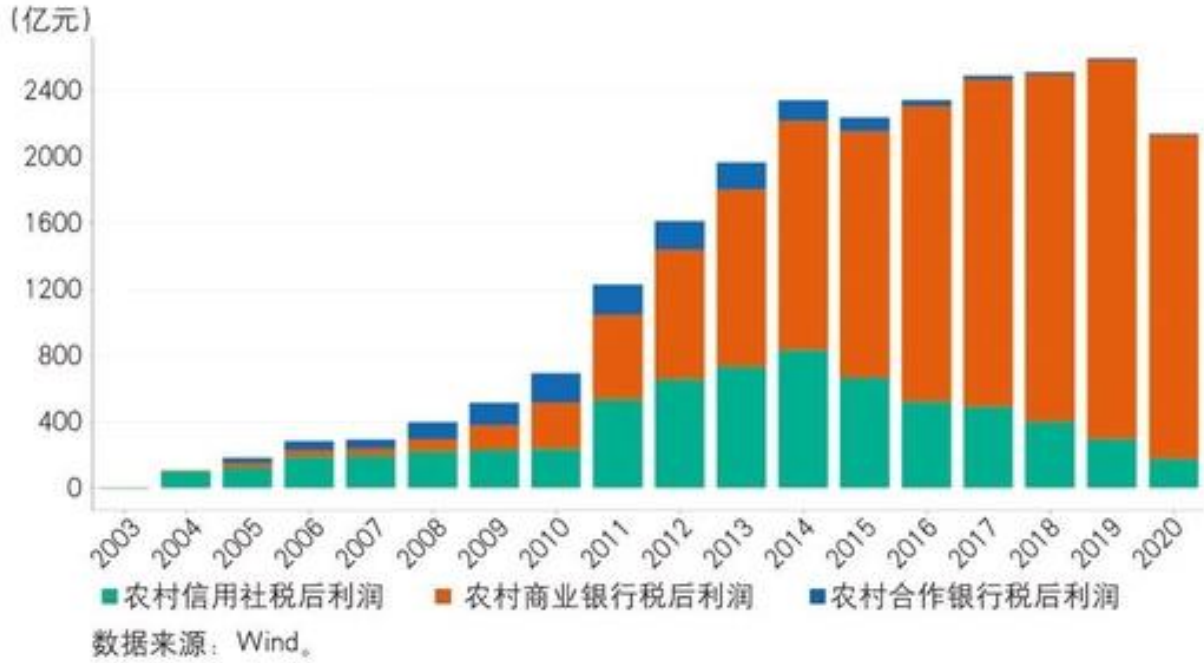
数据来源：Wind。

自身经营实力显著增强。在产权改革方面，通过实施股权改造，逐步

取消资格股，引进法人股东，优化股权结构，法人股占比由改革前不足 5%提高到 50%以上。农村信用社长期以来股金不实、股本不足、股东分散的状况得到改善。在机构改制方面，实施以县（市）为单位统一法人。按照机构自愿、因地制宜、分类指导、严格准入的原则，支持符合条件的农村信用社改制为农商行，总体上坚持了成熟一家、改制一家，不搞运动式、“一刀切”。在改制工作中，通过股东出资购买、自身清收消化、地方政府支持等方式化解不良资产，大大增强了资本实力，资本充足率提高到 2021 年末的 12.4%。在改革启动第二年即 2004 年就实现了整体盈利，系统性风险基本化解。在公司治理方面，“三会一层”治理架构从无到有，一批优质的农商行脱颖而出。目前，A 股有 10 家上市农商行，4 家农商行在 H 股上市。在英国《银行家》杂志最新发布的全球银行 1000 强榜单中，中资银行 141 家，其中有 33 家农商行。

支农支小主力军地位进一步巩固。农村信用社具有鲜明的支农支小特色，营业网点已基本覆盖全国所有县域，承担了绝大部分农村地区涉农政策补贴的代理发放，在填补乡镇金融服务空白方面贡献最大，在普惠金融、脱贫攻坚、支持乡村振兴等任务中发挥了举足轻重的作用。截至 2021 年末，农村信用社（含农商行、农合行）涉农贷款和小微企业贷款余额分别为 13.3 万亿元和 12.9 万亿元，以占银行业 13%的资产，发放了银行业 30%的涉农贷款和 27%的小微企业贷款。2020 年新冠肺炎疫情暴发以来，为缓解企业暂时性经营困难，累计为受疫情影响的小微企业办理延期还本贷款 3.4 万亿元。

图4　农村信用社系统税后利润情况



数据来源：Wind。

这些成绩的取得凝聚着党和国家对农村金融工作的关心，离不开广大农村信用社员工的奋斗和努力，更离不开中央和地方政府给予的支持。据统计，上一轮农村信用社改革，中央层面通过央行专项票据置换等方式给予扶持资金 2690 亿元，地方政府通过无偿划拨资产、以优质资产置换、减免返还地方税费、提供分红补贴和贷款贴息等方式，给予了配套扶持。

当前农商行转型发展面临的内外部挑战

总体上看，农商行从无到有、从少到多，20 年发展历程起点低、速度快、成效明显。与此同时，这些成绩的背后也存在不少隐忧。在笔者看来，当前农商行经营发展有三大弱项。一是发展速度快而不强。尽管业务规模得到快速扩张，个别机构盲目追求做大做强，垒大户、赚快钱，经营管理

和风险防控相对粗放，与先进银行相比仍有不小差距。二是机构数量多而不优。农商行数量不断增加，部分机构翻牌子快、换机制慢，甚至经营不善重新沦为高风险机构。人民银行发布的《中国金融稳定报告（2021 年）》提出，农村信用社（含农商行、农合行）高风险机构数量为 271 家，占高风险机构总数的 64%。三是业务产品广而不精。产品服务存在同质化现象，对农村金融需求变化的研究挖掘不深，匹配三农需求的金融创新较少。

笔者认为，农商行经营发展出现上述问题，主要是外部环境变化和自身机制短板造成的。首先，从外部环境看，面临三大挑战。

其一，三农依旧是经济发展薄弱环节，局部矛盾更加突出。农村金融与宏观经济特别是农业农村经济相互交织。在产业端，农业仍是弱势产业，农民缺乏抵御农业生产自然风险和农产品市场风险的能力。涉农项目的信贷风险，尤其是因重大自然灾害形成的巨额信贷损失缺乏分散渠道和补偿安排。在区域布局方面，县域存贷比长期低于城区。城乡发展不平衡的问题依旧突出，局部供求矛盾有可能进一步加剧。例如，某农商行 2021 年年报披露，该行整体存贷比为 76.7%。分地域看，主城区的存贷比达到

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46498