

村镇银行“重塑”：主发起行增持股份 加大支持力度

本报记者 郭建杭 北京报道

进入10月以来，村镇银行主发起行在增持股份、兼并重组等方面的动作明显提速。

10月29日，国家金融监督管理总局河北监管局公示信息显示，已同意石家庄新华恒升村镇银行吸收合并石家庄两家村镇银行，并承继

强化股权控制

村镇银行主发起行持股比例的提升有利于主发起行加强对村镇银行的控制和管理，优化股权结构，防范化解金融风险，进而完善内部治理，提升经营效率，稳定市场与储户的信心。

今年2月发布的中央一号文件中，首次将“推动村镇银行结构性重组”写进文件中，标志着村镇银行领域的组织创新与再造已经提上议事日程。6月16日，中国人民银行等五部门联合发布《关于金融支持全面推进乡村振兴加快建设农业强国的指导意见》，明确农村中小金融机构要立足本土、专注支农支小，强化“三农”领域信贷资源配置。加快农村信用社改革，推动省联社转换职能，规范履职行为，稳步推进村镇银行结构性重组，强化风险防范化解，增强“三农”金融服务能力。

如何解读和理解村镇银行结构性重组，如何发挥其服务“三农”和小微企业独特作用，是摆在地方政府和银行监管部门面前的重中之重，也是村镇银行自身发展的迫切需要。

各地村镇银行主发起行也纷纷落实监管要求，通过增持股份的方式加强对村镇银行的管理力度。

公开统计显示，仅10月以来，已有逾10家村镇银行的股权变更事宜获监管部门批复，包括厦门农商银行、武汉农商银行、渝农商行、江门农商银行等多家银行均获准对各自旗下村镇银行进行股份增持。

对于多家主发起行增持旗下村镇银行股权的原因，业内人士认为，村镇银行主发起行增持股份的提升有利于主发起行加强对村镇银行的控制和管理，优化股权结构，防范化解金融风险，进而完善内部治理，提升经营效

其债权、债务；10月24日，国家金融监督管理总局海南监管局公告，批复同意武汉农商银行增持海南昌江长江村镇银行，持股比例由21%增至28%；同日，渝农商行也获得监管批复同意增持福建平潭渝农商行村镇银行，持股比例由59%增至93.5%。此外，苏农银行也于近日公告称，对江苏靖江润峰村镇银行的股份收购工

率，稳定市场与储户的信心。

在主发起行对村镇银行的管理问题上，一位东南地区农商行人士认为，主发起行对村镇银行的管理有三个核心部分。“一是村镇银行一把手对于主发起行价值体系的高度认可，避免有‘做大’的路径依赖，所以我们目前对村镇银行派出的管理团队基本上都是三个人，即一把手、风控和运营。二是股权保证绝对控制，基本上要求持股67%以上，低于67%在内部管理上有不同观点，会增加管理成本。三是业务系统要实现交互式，业务系统不能建立在别人的通道上面。”

以近期增持股份的武汉农商银行为例，国家金融监督管理总局海南监管局同意海南昌江长江村镇银行股份有限公司将股东黄鸿发持有的280万股（占比7%）股权转让给武汉农商银行。股权变更后，武汉农商银行共持有该行股权1120万股，占比由21%增至28%。

武汉农商银行官网显示，目前在湖北、江苏、广东、广西、云南、海南等6省区发起设立47家长江村镇银行。企查查显示，武汉农商银行持股崇左大新长江村镇银行65.5%，持股南宁马山长江村镇银行62%，持股这两家村镇银行比例最高。此外，武汉农商银行在19家村镇银行持股里超过50%；麾下其余的村镇银行持股比例都在50%以下。

另一数据显示，部分长江村镇银行在2023年接到监管罚单。如7

月14日，因关联交易审批不规范等案由，海南昌江长江村镇银行被罚180万元；9月25日，南宁兴宁长江村镇银行未按规定履行客户身份识别义务，被罚款43.2万元等。

主发起行增持股份，或是为加强对村镇银行的管理，增强其资产质量以及合规方面的能力。2023年年中，武汉农商银行首席风险官王华斌在长江村镇银行半年工作会上就指出，下半年长江村镇银行要着力解决盈利能力不足、资产质量承压、合规意识不强等问题。王华斌表示：“要坚持发展思维，强化存贷业务持续增长；坚持质量第一，强化风险管控；坚持效益优先，强化降本增效；坚持自求平衡，强化流动性管理；坚持依法合规，强化队伍建设；坚持齐抓共管，强化安全经营。”

山东大学法学院经济法研究所教授梁瑞娟认为，村镇银行主发起行提升持股比例，承担化险责任，对村镇银行健康发展而言是很有必要的。

此外，村镇银行还通过吸收兼并进行结构性重组。据不完全统计，2022—2023年间，共有宁夏、河北、云南、黑龙江、辽宁等5省份9家村镇银行因吸收合并而解散。今年以来，吸收合并的案例也多有发生。如9月27日，内蒙古银行宣布将以收购方式合并霍林郭勒蒙银村镇银行，并设立为新的分支机构。

滑，拓展新客户成本攀升。蚂蚁消费金融入场后，也以1971亿元的规模超越了原本行业资产规模龙头招联消费金融。越来越多的新玩家入场，如何能够突破重围，是摆在每一家机构面前的难题。

日前，《中国经营报》记者注意到哈尔滨哈银消费金融有限责任公司（以下简称“哈银消费金融”）上线“贷款超市”业务，为第三方互联网金融平台以及一家银行导流（为第三方产品带去流量）。所谓贷款超市，在信贷行业内通常指的是能够聚合多种贷款

主发起行全力支持

目前，业内普遍认为在发起行仅“出资”设立而不提供后续支持的情况下，村镇银行难以实现较好的发展，对于发起行未来要如何支持村镇银行，帮助其经营健康发展，业内讨论较多。

对于近期频繁出现的村镇银行主发起行增持、兼并吸收等结构性重组现象频现的原因，可以通过此前几次出台政策中对于主发起行持股比例的变化来一窥究竟。

此前，村镇银行一度出现股权结构不合理的现象。根据此前对村镇银行的监管要求，村镇银行“发起人制度”规定，发起行作为单一金融机构的股东，持股比例不得低于20%，此外，单一非金融机构企业法人及其关联方持股比例不得超过10%。

后来为了鼓励民间资本投资村镇银行，原银监会于2012年5月出台《关于鼓励和引导民间资本进入银行业的实施意见》，将主发起行的最低持股比例降至15%，进一步促进了村镇银行多元化的产权结构。但因发起行持股比例不合理，对经营的影响开始显现，主发起行对村镇银行的管控力度减弱，一些村镇银行因股东良莠不齐，导致公司治理不到位，经营风险不足而出现风险和经营亏损。

但自2021年开始，监管多项政策凸显主发起行的责任，政策支持主发起行向村镇银行补充资本，并适度有序推进村镇银行兼并重组，并提出，高风险村镇银行，主发起行的持股比例不得低于51%。

在2023年，从中央一号文件到近期的相关指导意见，都提出要“推动村镇银行结构性重组”，再次关注到村镇银行改革。

杨长汉认为，村镇银行改革化险和高质量发展任重道远。中央金融工作会议明确强调“要全面加强金融监管，有效防范化解金融风险”，“及时处置中小金融机构风险”。村镇银行整体数量多、地域分散、风险事件较多。

杨长汉告诉记者，“部分村镇银行本身资本实力有限，内部控制和风险管理能力有待提升、经



主发起行增持股份，或是为加强对村镇银行的管理，增强其资产质量以及合规方面的能力。视觉中国/图

营行为有待规范、经营管理水平有待提升。加之外部环境经济周期变化、市场竞争激烈，部分村镇银行经营发展面临较大压力。通过村镇银行的结构性重组，一方面可以及时有效防范和化解村镇银行风险，另一方面可以提高村镇银行实力、提升治理水平、加强风险管理、增强业务拓展和机构发展能力、更好地为‘三农’发展提供高质量的金融服务。”

实际上，村镇银行自设立至今，经历了农村金融服务市场环境变化。2000年左右国有行撤出农村地区后，农村金融服务出现空白。在此背景下，2007年成立第一家村镇银行，2010年左右是村镇银行的成立高峰期，上千家村镇银行中大部分都是在这一时期成立的。

在村镇银行设立并运营初期，因没有历史包袱，同时还有政府的补贴政策等，很多村镇银行实现了盈利。但随着市场环境的变化，国有大行再度下沉进入农村市场，村镇银行面临长期盈利的挑战。

一家村镇银行的主发起行方面认为，“设立村镇银行在规模、品牌、管理方面形成品牌效应，设定瞄准目标客户，有利于扩大客户群体，输出品牌、企业文化。”但记者了解到，虽然发起行在各地设立了数量众多的村镇银行，但是目前整体来看业绩表现并不令人满意。

具体来看，跨区域经营“水土不服”，股权结构不合理以及资金补充有限是村镇银行一直以来在经营方面遇到的挑战。

目前，业内普遍认为在发起行仅“出资”设立而不提供后续

支持的情况下，村镇银行难以实现较好的发展，对于发起行未来要如何支持村镇银行，帮助其经营健康发展，业内讨论较多。

发起行究竟要如何帮助村镇银行发展才能使村镇银行增强竞争能力？

杨长汉认为，在资本投入上，发起行可以采取对村镇银行扩大投资、增强资本实力、优化资本结构、提升公司治理水平等方式，提高村镇银行的实力。在支持村镇银行获取业务竞争优势方面，发起行可以采取很多方式。比如通过向村镇银行输出专业人员、管理、技术等提高村镇银行经营管理能力，通过发起行与村镇银行的市场、客户、系统、业务的协同提高村镇银行的市场竞争能力，通过发起行强大的品牌效应提高村镇银行对客户号召力和吸引力。

深圳银监局副巡视员马春福此前在讨论发起行与村镇银行之间的关系时，也指出，“银行是讲究规模效应的企业，村镇银行更是如此，固定费用高、客户分散、贷款额度较小导致成本收入比相对较高，对主发起行的资源依赖度就更大。因此，主发起行作为村镇银行的大股东，其责任不仅限于出资，还要通过委派骨干传导内控文化，提供后续服务支持，如信息科技、支付结算、人员培训等服务，指导村镇银行健全内部制度、创新支农支小服务模式、提升风险防控能力和金融服务水平；建立健全支持村镇银行发展的集约化、专业化服务机制；探索对村镇银行实施股权管理、风险管理和中后台运营服务的有效模式。”

上线贷款超市 消费金融另辟蹊径谋营收

本报记者 郑瑜 北京报道

随着消费金融公司发展火热，消费金融公司头部效应越发明显。根据上半年报告，行业前三名的利润总和是其余22家持牌消费金融公司的约63%，前三名营收总和占13家已经披露收

入的持牌消费金融公司营收总额的约60.5%，市场二八分化不容忽视。

实际上，不只是行业马太效应，在经历十余年的发展之后，消费金融市场的竞争已经日趋白热化。半年报显示，行业头部公司利润出现同比下

滑，拓展新客户成本攀升。蚂蚁消费金融入场后，也以1971亿元的规模超越了原本行业资产规模龙头招联消费金融。越来越多的新玩家入场，如何能够突破重围，是摆在每一家机构面前的难题。

日前，《中国经营报》记者注

意到哈尔滨哈银消费金融有限责任公司（以下简称“哈银消费金融”）上线“贷款超市”业务，为第三方互联网金融平台以及一家银行导流（为第三方产品带去流量）。

所谓贷款超市，在信贷行业内通常指的是能够聚合多种贷款

产品的平台。在贷款超市平台上，贷款人可以像逛超市采购各种商品般挑选各种贷款产品。

事实上，哈银消费金融此举在业内并不多见。一般而言，市面上涉及贷款超市业务的都是非持牌第三方金融科技。而作为哈银消费金融这样的持牌消费

金融公司，自身具备发放信贷资质，且主营业务就是经营贷款产品。在此背景下，再为其他公司的贷款产品进行导流，哈银消费金融上线贷款超市业务出于怎样的考虑？对此，记者向哈银消费金融方面发去采访函，截至发稿，尚未收到回应。

深挖“非目标客群”

近年来，为谋求创新，持牌消费金融公司纷纷在主营之外拓展科技输出、互联网商城等业务，但是从事与第三方互联网金融公司相类似的贷款超市业务在业内还并不多见。多位业内人士告诉记者，消费金融公司发展非主营业务的考虑更多还是在于增加收入来源。

根据零壹智库报告，2016年，国内仅有18家消费金融公司，总资产1401.8亿元，到2022年，机构数量已增至30家，总资产达到8844.4亿元，约为6年前的6.3倍，但增速大幅回落，从2017年的102%降至2022年的17%。

博通分析金融行业资深分析师王蓬博表示，消费金融公司开展贷款超市、科技输出等非放贷业务，主要原因还是自身盈利到达了一个“瓶颈期”，需要扩大表外业务提高收入规模，利用自身流量和技术进行输出，获取一定的服务费和佣金等非息收入成为必然的选择。

冰鉴科技研究院高级研究员王诗强表示，通过多年积累，消费金融公司已经获得了大量客户，与此同时，部分客户并没有获得贷款，或者贷款额度并不能满足客户需求，这部分客户就会去其他平台申请贷款。对于消费金融公司而言，这意

味着自身积累的客户流失了。如果开展贷款超市或者将客户引流到其他合作的金融机构，就可以获得导流服务费，增加业务收入。此外，消费金融公司也可能与其他消费金融机构达成战略联盟，签订相互导流合作协议，增加彼此贷款客户，做大业务规模，这是一个多赢的举措。

星图金融研究院研究员黄大智表示，当下消费金融公司跳出主营放贷业务之外，经营贷款超市、科技输出等非主营业务，一般而言是基于自身的资源禀赋与能力考虑，比如科技输出，是消费金融公司自身已经满足科技建设需求之后，再将富余的资源向外输出给同业公司。

“诸如此类，贷款超市也是相同模式。消费金融公司本身具备一定的‘流量’之后，可以将‘流量’输出给同业公司，抑或是输出一些自身不能够满足其金融需求的客户。每家消费金融公司都具有自己锚定的目标客群，在目标客群之外，消费金融公司还有一些客群需求无法通过自身的金融产品满足。此时，消费金融公司就可以通过贷款超市的模式来满足客户需求。众所周知，放贷业务具有极强的周期性，并且对资本金提出了一定要求。相比之

下，贷款超市等非主营业务，能够在一定程度上摆脱消费金融公司主营业务的周期性，这其实属于一种轻资本业务。”黄大智说道。

国研新经济研究院副院长朱克力表示，消费金融公司发展非信贷业务，其背后有市场竞争、用户需求与政策支持三重原因。一是市场竞争方面，随着消费金融市场的逐渐成熟，竞争也日益激烈。为了保持竞争优势，消费金融公司需要不断创新，拓展业务范围。二是用户需求方面，消费者对金融服务的需求日益多样化，除了传统的信贷业务外，还需要其他金融服务，如科技输出、贷款超市等。消费金融公司为了满足客户需求，不得不拓展非信贷业务。三是政策支持方面，政府鼓励金融机构创新。

有分析师告诉记者，这些业务类似于银行的中间业务（不构成商业银行表内资产、表内负债，形成银行非利息收入的业务），其本质都是在谋求收入多元化布局，而非业务多元化。

记者看到，近年来有国有控股的地方性股份制商业银行已经提出经营消费贷款超市业务，不过其是将自有品牌进行整合纳入“超市”，并未向外部导流。

强化用户黏性

事实上，伴随着消费金融行业不断加入新军，其原本单一的放贷业务逐渐见顶，贷款超市是否属于当下消费金融公司发展改革的新路径？发展与第三方互联网金融公司类似业务，对于消费金融有何反哺作用？

谈及消费金融公司布局贷款超市业务的优势方面，黄大智坦言，消费金融公司相比大数据公司或者市面上一些金融科技，整体上的确并无优势可言，因为无论是从流量层面考量，还是从科技层面考量，金融公司都更胜一筹。但是持牌消费金融公司作为持牌公司，它本身具备一定的品牌效应加持，经过最近几年如火如荼的金融消费者教育活动，现今的金融消费者，也就是贷款人对于合法合规的持牌金融科技都具备一定程度的了解，在贷款时，也会认定一些持牌机构。作为金融监管机构批准的持牌金融公司，持牌消费金融公司在开展贷款超市业务上，能够集聚一些品牌效应的加成。

不得不提的是，近年来，持牌消费金融公司在消费者教育与品牌宣传上确实取得了一些

进展。根据中国银行业协会发布的《中国消费金融公司发展报告（2022）》，消费金融公司深刻领会金融服务的人民性，坚持客户利益至上的工作原则，高度重视消费者权益保护。消费金融公司多渠道持续性地开展消费者权益保护教育宣传活动，努力提升客户的金融认知和金融素养；以客户需求为导向，不断优化产品设计与业务流程，提升客户体验和服务保障；注重以人为本，完善信息披露，设置贷款冷静期，引导客户理性借贷；全面落实个人信息保护要求，构建完善、可信赖的信息安全防御体系；积极开展客户满意度调查活动，认真听取客户意见建议，将消费者权益保护落到实处。

除了品牌效应方面，相比于第三方金融科技，持牌消费金融公司另一个长处就是，其对于贷款人的风险偏好更加了解，基于公司自身对于消费金融业务产品的理解，机构经营贷款超市引入一些其他贷款产品，能够更好地做到产品多层次多样化。”黄大智认为。

王蓬博也认为，消费金融

公司布局贷款超市业务对自身业务将会有所帮助。“会带来更多用户留存，也能够在合规的前提下推出更多与平台方结合的创新性产品。”

“非信贷业务可以吸引来更多客户群体，扩大用户规模，优化业务结构，降低对于信贷业务的依赖性。”有业内人士也持有类似看法，“消费金融公司通过布局贷款超市业务可以提升客户黏性，提高客户满意度和忠诚度。同时，这一布局还可以拓宽消费金融公司的业务范围，增加客户满意度和忠诚度。此外，消费金融公司还能够提高自身风险管理能力，通过参与贷款超市业务，可接触到更多的借款人信息和风险情况，从而不断强化自身的风险管理能力。”

朱克力表示，消费金融公司通常具有较好的品牌知名度与信誉，可以吸引更多的客户和合作伙伴。

“消费金融公司作为持牌金融机构，具有良好的品牌信誉和口碑，可以为贷款超市提供信任背书与支持。”前述业内人士补充道。