

基于SWOT的河南村镇银行可持续发展研究

王伟¹,刘艳²,王素娟³

(1.辽宁大学 经济学院 辽宁 沈阳 110036 2.洛阳银行郑州分行 河南 郑州 450000 ;
3.中国金融出版社 北京 100071)

摘要 :建立和发展村镇银行是河南农村金融改革试验区农村金融综合改革创新试点的一项重要工作。在总结和概述河南村镇银行发展状况的基础上,采用SWOT模型方法,将河南村镇银行内部资源和外部环境相关的各种影响因素综合起来,分析河南村镇银行的竞争态势,得出基本战略组合结论,进而提出实现河南村镇银行可持续发展的一系列政策建议。

关键词 :农村金融;村镇银行;SWOT分析;可持续发展

文章编号 :1003-4625(2014)09-0047-05 中图分类号 :F832.35 文献标志码 :A

一、引言

村镇银行是经银监会依据有关法律、法规批准,由境内外金融机构、境内非金融机构企业法人、境内自然人出资,在农村地区设立的主要为当地农民、农业和农村经济发展提供金融服务的银行业金融机构^[1]。村镇银行是我国农村金融机构改革史上的创新之举,也是河南省农村金融综合改革创新试点的重要内容之一。村镇银行的出现改变了河南农村金融市场原有存量改革的思路,转变为增量改革,有利于竞争性的农村金融市场体系的构建。河南省是一个农业大省,亟须发展村镇银行等新型农村金融机构,以更好地服务和支持“三农”。在《中原经济区发展规划纲要》中,明确地将发展村镇银行等地方中小金融机构提到建设中原经济区的战略支撑层面。

村镇银行制度灵活、决策链短的特点使其能够更有效地满足农村地区的金融需求。综观全国其他地区的村镇银行,同样发展迅猛,但是随着村镇银行的数量和规模的增加,这个新兴金融机构也面临着诸如市场定位偏离服务“三农”目标、信誉度不强、创新性不足、缺乏差别化金融产品等问题(郭素贞,2008^[2])。唐晓旺(2008)^[3]认为村镇银行只有进行组

织创新才能够有出路,才能够得到可持续发展,并研究了我国村镇银行组织创新的具体路径。周露(2011)^[4]界定了村镇银行可持续发展的定义,即指建立一套以地方政府为组织者或协调者,由政策性银行和大型商业银行作为资金、技术和管理的支持者,通过引入民营资本来加强股份制合作,加入政策性保险机构以此加强对风险的防范和有效控制,从而鼓励村镇银行进行金融创新的一种发展模式。国际上与村镇银行类似的金融组织有社区银行和乡村银行。Keeton、Harvey、Willis(2003)^[5]认为社区银行具备取得大量稳固的核心存款的本领和较低的服务成本,相对大银行更为依靠零售和投保存款筹集资金。乡村银行的研究,以孟加拉国格莱珉银行(GB)为代表^[6],认为乡村银行可以有效运行的因素包括贷款条件、贷款的发放顺序、小组基金和强制存款、分期还款、动态信用激励机制等几个方面(Yunus 2006^[7])。

国外的相关研究成果为河南村镇银行的可持续发展提供了可资借鉴的经验,但国内专门研究河南村镇银行发展问题的文献还比较鲜见。为此,本文在总结和概述河南村镇银行发展状况的基础上,采用SWOT模型方法,分析河南村镇银行的竞争态势,

收稿日期 2014-07-02

基金项目:本文为国家社科基金项目《市场决定视角下政策性金融机构改革创新研究》(14BJY193)、河南省教育厅人文社科研究重点资助项目《河南村镇银行创新发展研究》(2013-ZD-049)。

作者简介:王伟(1963-),男,河南正阳人,博士后,教授,博士生导师,研究方向:政策性金融与金融发展、农村金融;刘艳(1987-),女,河南荥阳人,经济学硕士,研究方向:农村金融;王素娟(1983-),女,河南驻马店人,经济学硕士,编辑,研究方向:金融发展理论与政策。

进而提出实现河南村镇银行可持续发展的一系列政策建议,以进一步推进河南农村金融改革试验区农村金融综合改革创新试点的工作。

二、河南村镇银行发展概况

自从2008年6月河南首家村镇银行栾川民丰村镇银行开业以来,目前已有60多家村镇银行开张营业,覆盖了半数以上的县域,在数量上位居全国前列。而且发展规模还在快速增长中,许多中外资银行也已经开始在河南投资设立村镇银行。目前,澳大利亚、泰国、新西兰以及我国台湾的许多银行机构已经在河南进行考察并计划设立村镇银行。经过几年的发展,河南省内的村镇银行已经形成了一定的规模,不仅丰富了农村金融供给、增强了农村金融市场的竞争力、提高了农村金融覆盖率,而且对改进和加强河南农村金融服务、促进农村地区经济发展也发挥了重要作用。但是,作为一个新生事物,河南省村镇银行也面临着偏离“三农”服务目标、经营风险大、成本高、盈利低以及社会认知度不高、人才及网点缺乏、存款放款及资金结算与外部环境亟待改善等诸多问题而亟待创新发展。

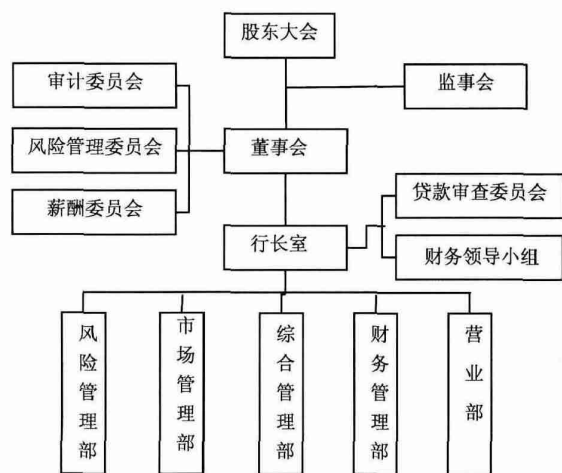


图1 沁阳江南村镇银行组织结构图

据中国人民银行郑州中心支行统计,到2013年3月底,河南省村镇银行的资产规模达到284.15亿元,负债达到244.43亿元,贷款132.74亿元,存款189.42亿元,利润4.33亿元,分别较年初增长93.02%、99.24%、95.26%、89.78%、157.74%。与全国同行业平均增速相比,河南省村镇银行资产增速高出16.56个百分点、负债高出20.07个百分点、利润高出44.95个百分点,这也使河南省村镇银行利润总额最终获得在全国排名第二的好成绩。河南村镇银行成立时间不是很长,却有着良好的发展态势,究其原因,主要是与河南省政府的大力支持、区域性中小银

行的积极配合、城镇化的快速发展和银监会的密切监管有关。

在机构人员配置及内部治理方面,据调查,河南省大部分村镇银行的高层管理人员都是由村镇银行主发起行高管兼任的。村镇银行采取的是通用的公司制,股东大会是主要的决策机构。以沁阳江南村镇银行股份有限公司为例,该银行实行董事会领导下的行长负责制,其组织结构如图1所示。

三、河南村镇银行竞争态势的SWOT分析

SWOT分析法,通常可称为态势分析法或优劣势分析法,是立足于企业内部的竞争优势(strength)、挖掘企业竞争劣势(weakness)、分析来自外部的机会(opportunity)、分析企业面临的威胁(threat)综合进行分析,并针对企业自身实际情况,总结出适合其发展的战略组合,以充分运用公司内外部资源,找出符合公司发展规划的最优经营战略(苟娟娟,2005^[9])。本文采用SWOT分析法,将河南村镇银行内部资源和外部环境相关的各种影响因素综合起来,客观地分析河南村镇银行的可持续发展要素。

(一)村镇银行内部优势分析

(1)政策优势。河南省村镇银行是伴随着国家相关激励扶持政策而诞生和发展的。《村镇银行管理暂行规定》对村镇银行的股权结构做了详细说明和明确要求,限制村镇银行的发起行为只能是银行业金融机构,且发起行持股比例不得低于20%,这种明确的限制主要是为了保障村镇银行的经营连续性。从政府部门来看,村镇银行有利于支持本地农村经济发展和搞活当地金融市场,因此,政府部门乐意给予村镇银行更多方面的支持,比如村镇银行很容易获得一定比例的补贴款项和开立初期税费减免等优惠。(2)机制灵活。目前农村地区的投资项目通常规模较小,县域村镇银行是一级法人机构,在这些项目上要比大银行的分支机构更加自主,激励和约束机制更强,具有明显的信息优势和成本优势(景浩,2011^[9])。村镇银行的资金源自本地,并且服务本地,循环周期短,能积极地满足本地客户的需求。同时,在贷款决策问题上,村镇银行决策链条短,能够对市场的需求做出快速的反应,简化贷款手续,对于低于2万元以下的贷款可以是无担保抵押的形式,2万-10万元的贷款,则3-4个工作日就能够做出决定,10万-30万元的贷款则能够在一周内作出决定。村镇银行的灵活机制不仅极大地方便了有小额贷款需求的农户,更是为自身的发展奠定了很好的基础。(3)贴近基层。一方面,村镇银行的主要客户为

当地的中小企业、居民、农户等,它将从一个地区吸收的存款投放到本地的经济发展中去,形成小范围的良性循环。从村镇银行设立之初,这个理念就一直被宣传,因此比大银行更能获得当地政府和居民的支持。另一方面,村镇银行的从业人员来自于本地,与客户关系紧密,便于对客户进行监督,得到过村镇银行贷款的小企业主或者农户都赞赏村镇银行真的是惠民银行,能够理解百姓的困难,在第一时间帮助他们,这也为村镇银行赢得了良好的口碑。

(二)村镇银行内部劣势分析

(1)存贷比较高。目前河南的村镇银行吸纳存款的能力还不足,部分村镇银行存款少,贷款发放多,这种不平衡导致存贷比超过了75%的监管红线,从而有可能形成信贷风险。存贷比高的主要成因有:农村居民收入水平低,存款少;村镇银行知名度尚不高,未获得储户的全面认可;村镇银行规模小,支付结算和信用评级系统未与人民银行实现对接,导致业务办理效率低,无形中流失了大部分客户。

(2)信贷风险大。河南村镇银行为了业务的开展,针对地域特点,发放了不少无抵押贷款。由于农业生产的自然性以及农业保险体系的不健全,当出现自然灾害时,借款人存在违约的风险较大。另外,多数村镇银行没有成熟的信贷评价指标体系,无法定量分析和实现信贷风险精确管理,从而导致贷款业务中存在大量的不可控因素。(3)内控能力差。据调查发现,河南不少村镇银行的规章制度都是照搬其发起行的,并没有结合自身实际情况进行修订和完善,同时其股权大部分集中在银行大股东的手中。这一方面导致中小股东话语权的缺失,降低了他们参与决策的热情,阻碍村镇银行民间资本的加入,另一方面股权高度集中,存在银行大股东大权独揽的风险,非常不利于中小股东权益的保障,也就无法保证其对银行的忠诚度。(4)股权结构不合理。河南的村镇银行主发起行一般都持有股份的51%及以上,从而保持对村镇银行的绝对话语权。发起设立村镇银行的初衷是鼓励民间资本更多的投入,最大限度地诱导民间投资的积极性。可是随着村镇银行的快速发展,一些实力雄厚的大银行发现村镇银行盈利能力逐渐强盛,就逐步扩充收购股份,致使本来话语权有限的民营企业更是处境窘迫。很多民营企业纷纷转让股份,导致了村镇银行经过短暂的发展后,扩张放缓,过早遭遇发展的瓶颈。

(三)村镇银行外部机遇分析

(1)中央和地方高度重视。自2004年至今,连续11年的中央一号文件都一直重视“三农”。为了

配合农村金融机构改革,自银监会发布《村镇银行管理暂行规定》以来,中国人民银行、财政部、银监会等金融监管机构都陆续出台重要的相关文件和新的政策以支持村镇银行的发展,这对村镇银行来说是一个不可多得的机遇。(2)中原经济区战略助力村镇银行。自从中原经济区被提升到国家级的战略地位后,当前和今后一段时期是国家支持中原经济区探索新型城镇化、工业化和农业现代化协调发展新路子的关键时期,这对村镇银行的发展来说是一个千载难逢的好机遇。河南银监局通过召开专题推介会和印发指导意见,督促农村中小金融机构以“三大工程”为抓手,全力支持小微企业发展,全面提高支持“三农”的金融服务能力。

(四)村镇银行外部挑战分析

(1)社会上认知度比较低。当前,河南农村信用社、农业银行和邮政储蓄银行经过多年发展,占据了河南农村地区的金融主体地位,社会认知度高,而村镇银行成立时间短,与以上这些成熟的金融机构相比,农村居民对村镇银行的认可度尚处于低位水平。有人甚至认为村镇银行是私人资产银行,没有信用保障,破产风险大,而不愿将资金存放在村镇银行,这也是村镇银行存款来源不足的重要原因。(2)产品创新能力不足。据我们走访调查发现,村镇银行目前的主要业务仍然限制在传统的保证、抵押等贷款产品上,很少能够依据自身的特点进行业务上的创新。另外,支付结算渠道不通畅,使得村镇银行不能很好地满足客户快速、安全的服务需求,对中小企业和农户的吸引力不高。缺乏创新的金融产品必然影响村镇银行在农村市场中占有率的提高,也可能导致既有客户的流失,影响村镇银行的长远可持续发展,对多层次的金融服务的需求也没能很好地补充到位。同时,农村信用社、农业银行和邮政储蓄银行则针对农村地区在不断地推出新产品,这将进一步挤压村镇银行的发展空间。(3)地域限制。在河南农村地区,中小企业的规模一开始都不是很大,想从大银行那里得到贷款的可能性较低,就会寻求服务“三农”的村镇银行的贷款和资金清算等服务。但是随着企业的发展壮大,资金的跨地区流动日益频繁,对银行和金融产品的要求也日益复杂全面,这就要求村镇银行为客户提供跨区域的便利的金融服务,而这恰恰是村镇银行的软肋;相反,其他大型商业银行网点多,服务不受地域限制,更容易获得成长后企业的青睐,这将会导致村镇银行成熟客户的流失。

通过对上述河南省村镇银行的优势、劣势、机遇

和挑战的系统分析,我们可以得出以下的战略组合结论(如图2所示):(1)SO战略。即突出内部优势,把握外部机遇。目前,河南省村镇银行的发展可以采取SO战略,这也是SWOT战略中的最优战略。村镇银行在河南省的发展情况良好,应当抓住机遇和把握优势,增加更多的利润点。针对农村地区居民的实际需求,开办适合农民的金融产品和理财产品,比如农户担保贷款、个人生产经营贷款、中小企业贷款、公众存款等。可以针对县域地区个体商户、小微企业者等需求资金数额相对较少,大型商行信用额度不足的现状,推出农户联保抵押等形式贷款,有效缓解农民贷款难的问题。(2)OW战略。即利用外部机遇寻求自身发展,弥补劣势。河南村镇银行目前的运营机制还不够完善,应该努力发展自身的软实力,借助外部政策和经济、社会方面的发展机遇,弥补自身存在的不足,逐步建立起长效的发展机制。在内部人员培训方面,可以引进有经验的专业人才和愿意扎根农村的大学毕业生,为村镇银行的人员配置增添活力。(3)ST战略。即立足于内部优势,抵御来自外部的挑战。村镇银行设立之初有很多明显的优势,都利于自身的发展,任何新兴事物的产生和发展都不是一帆风顺的,遇到挑战,要学会借鉴国内外有关社区银行和乡村银行发展的经验教训,巧妙地将别人的有效经验结合自身的实际嫁接过来,解决类似的难题,寻求自身的健康与可持续发展。(4)WT战略。这是一个最被动的战略,村镇银行的小额贷款方面业务运行良好,要避免遇到资金缺口大等问题,就必须在吸储方面下大工夫。我国现在已经立法保护农民工的权利,农民工的工资水平也有很大程度的提高,而村镇银行立足于农村,如果能够有效吸收农民工工资的存款,将会很大程度上缓解吸储难的困境。只有保证自身发展形势良好,才能够谋求当地政府和企业的扶持,才能够实现其可持续的发展。

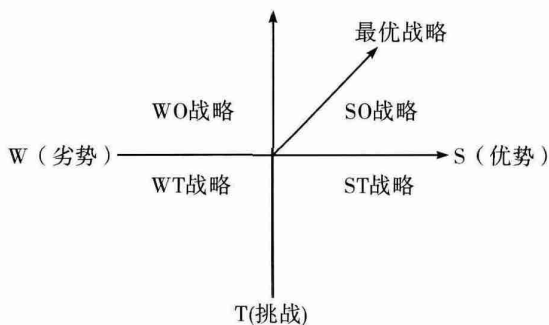


图2 SWOT战略组合类型

四、推进河南村镇银行可持续发展的基本对策

基于以上的SWOT分析,笔者认为河南村镇银行应积极抓住难得的外在发展机遇,充分发挥自身优势,并针对发展中面临的劣势和挑战,大胆改革、不断创新,努力走出一条有本土特色的河南村镇银行可持续发展之路。

(一)明确村镇银行的市场定位

村镇银行可持续发展的重要前提条件就是要找准自身的定位,为此,建议河南省的村镇银行要立足当地农村经济发展的需要,以帮助农民致富为动力,努力创造出符合农村地区特点的金融产品和服务,与传统涉农金融机构展开错位竞争。同时,要增强自身品牌意识,注重品牌宣传,积累品牌价值,使村镇银行深入千家万户,融入农户经济生活,增强对中小企业和农户的吸引力,逐步被广大农民朋友所认知、熟知和接受。

(二)加强村镇银行的风险控制体系

众所周知,银行是一个高风险高收益的行业,为了实现河南村镇银行的可持续发展,必须在经营管理中做到防范、规避和化解风险。建立良好的内控体系也是实现村镇银行可持续发展的有力保证和客观要求。可以借鉴发展成熟的大型商业银行的风险控制方法,建立健全风险管理机制,将银行可能面对的风险按照具体标准进行分类,并提出针对性的管理规范 and 实施细则,科学管理各类金融风险。在农村地区,农业的生长周期长导致了不确定性风险的增加,只有建立科学长效的风险防范机制,才能够将可能的风险降到最低(李树生、何广文,2008^[10])。因此,村镇银行应积极瞄准相关的国际先进水平,努力从体制、人才、管理等方面作为切入点,坚持不懈地提升银行的风险管理层次和服务水平。

(三)加大政策扶持体系建设

村镇银行的诞生很大程度上也是政策导向的结果,存在一定的社会公益价值,所以实现其可持续发展,良好的政策扶持体系相当重要。政策支持至少需要从以下三个方面体现:(1)加大国家政策的扶持力度。国家相关部门应在财政和税务方面加大对村镇银行的政策倾斜力度,在村镇银行设立初期,应通过贴息或减免税收的方式,降低村镇银行的运营成本,保证村镇银行资金的充裕度,减轻其负担。(2)加大政策性银行的扶持力度。河南境内的政策性银行不对一般农户贷款,在县域内的网点萎缩,支农效果不甚理想。鉴于其他省份政策性银行在扶持发展村镇银行方面的良好经验和效果,河南省内的政策性银行也应当积极发起设立村镇银行,更好地为三

农发展提供全方面的融资支持。(3)加大地方政府的扶持力度。一方面应当放宽村镇银行的准入限制,另一方面可以考虑让村镇银行承办一些发放养老金、发放农村拆迁款等和政府有密切关系的金融业务,以此来提高村镇银行的知名度和影响力。

(四)提高村镇银行的经营管理水平

村镇银行是个新兴的金融机构,社会认可度低,资金渠道尚未完全打开,所以首先需要通过加大对外宣传来树立企业形象(应宜逊,2009^[11])。创新能力是企业生存和发展壮大的发动机,村镇银行要努力不断创新金融产品和服务,要把握自身的地域优势,抓住目前大好的发展形势,积极拓展业务范围,摒弃陈旧经营方针,改善管理方式,提高自身创新能力,提出适合自身发展的新举措。人力资本是第一生产力,针对目前河南村镇银行内部管理人员来源不稳定,员工综合素质参差不齐,不利于村镇银行健康稳定发展的现状问题,需要河南村镇银行建立良好的人才引进和培养制度,打造一支忠诚、高效、专业的员工队伍,为村镇银行的可持续发展提供保障。

(五)加快农村担保体系建设

没有足够而必要的担保物是制约河南农村市场贷款发展的关键难题。当前河南村镇银行的发展,亟须建立政策性、商业性和互助性等不同定位的担保机构组成的相互合作、互为补充的多元化、多层次的担保服务体系。为此,需要通过创新担保抵押方式,扩大农村的担保物范围,对农民的有效财产,都可以在政策上拓宽贷款担保条件,使其成为有效抵押担保物。如可以扩展农村房产及宅基地使用权的抵押权限,在法律框架内保障其可控流通性,有效引入农业固定资产如大棚、温室、厂房和机械等作为抵押的担保可行性,探索推动土地承包经营权和林地使用权的抵押担保可行性,积极探索农业订单、产业受益等有效可估虚拟财产为抵押的担保可行性等。

(六)加快农村信用体系建设

河南村镇银行的可持续发展需要以农村地区健全的信用体系为土壤,必须从经济、道德、法律等各个途径,构建信用反馈和管理、激励与惩戒的机制。首先,要通过教育和宣传构建良好的信用环境。让契约精神深入人心,让诚实守信成为共识,将农村金融信用在道德层面和法律层面都深入农户心中并使其自我制度化、规范化(白钦先、李钧,2009^[12])。其次,建立诚实守信激励机制。河南村镇银行可以通过固定期限评选信用优良客户,以提高这些客户的授信额度,在利率、担保、贷款便利性等服务上提供优惠或特别服务,从而让信用优良客户享受到信用

产生的价值。同时,还要建立失信约束和惩罚机制。对于村镇银行贷款客户中故意、恶意逃避债务等失信行为要记录入档,并运用行政、经济和法律手段,从各个方面对失信行为主体进行惩处,严厉制裁债务违约后的逃废行为。

(七)加快相关法律法规建设

村镇银行建立于市场经济之中,其活动需要法律的保护和约束,需要将河南的村镇银行置身于法制环境中健康运行和可持续发展,使村镇银行更好地立足农村、服务三农。如通过完善《破产法》,保护村镇银行资金的安全性,从法律层面上认可其金融地位,加速农业保险立法,保障农业经济体的安全,推进存款保险制度立法工作,保障农户的金融权益等。

参考文献:

- [1]中国银监会.村镇银行管理暂行规定[Z].银监发〔2007〕5号,2007.
- [2]郭素贞.关于村镇银行运行状况的几点思考[J].经济纵横,2008(6):75-77.
- [3]唐晓旺.我国村镇银行组织创新的实践与探索[J].河南金融管理干部学院学报,2008(5):84-86.
- [4]周露.我国村镇银行可持续发展研究[J].市场论坛,2011(3):59-61.
- [5]William Keeton,Jim Harvey,Paul Willis.The Role of Community Banks in the U S Economy[J].Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review,2003.
- [6]王伟.中国政策性金融可持续发展研究——格莱珉银行的启示[J].学习与探索,2013(12):133-137.
- [7]尤努斯.穷人的银行家[M].吴士宏,译.上海:上海三联书店,2006.
- [8]苟娟娟.SWOT模型与商业银行的竞争分析[J].湖北经济学院学报(人文社科版),2005(6):32-34.
- [9]景浩.当前我国村镇银行经营发展现状及问题分析[J].农村金融研究,2011(4):39-43.
- [10]李树生,何广文.中国农村金融创新研究[M].北京:中国金融出版社,2008.
- [11]应宜逊.关于加快村镇银行健康发展的几点建议[J].上海金融,2009(12):35-37.
- [12]白钦先,李钧.中国农村金融三元结构制度研究[M].北京:中国金融出版社,2009.

(责任编辑:贾伟)