

浙江农商银行换帅 新任董事长的挑战

作为全国省联社改革“首单”落地样本的浙江农商银行，迎来换帅。

据了解，近期浙江已经发布人事任免通知，在浙江农信任职逾七年、带领浙江农信成为全国农信系统经营标兵、完成首家省联社改革落地的王小龙，已年满60周岁，到龄退岗；接棒者是此前在浙江财政系统有多年工作经验的干部。

在王小龙任内，浙江农商银行（前身为浙江省联社）的经营业绩多年保持在优异水平。据浙江农商银行的官网介绍，目前，浙江农商银行下辖82家县（市、区）农商银行、农信联社，拥有网点4100余个，丰收驿站1万余家，村级金融服务点2万余家，员工5万余人。到2023年7月末，全系统各项存款余额42800.28亿元，各项贷款余额32658.93亿元，连续多年保持全省银行业第一，存贷款总量位居全国农信首位。资产质量方面，浙江农信系统上半年不良贷款率为0.89%，拨备覆盖率为463.77%。

公开数据显示，该行连续近几年的利润都超过了400亿元。据了解，浙江农商银行2022年的利税达到了约180亿元。多位浙江农信系统内部和浙江省银行业观察人士评价称，浙江农商银行是充分发挥了农信系统做小微本地业务优势特点的普惠金融样本，很好地兼顾了经营效益和社会效益。

“第一是坚持支农支小的定位，有‘三做三不做’：只做小、不做大，只做实、不做虚，只做土、不做洋。如果没有坚持发展普惠金融，没有保持定力，遇到经济周期肯定很难保持很低的不良率。第二是重视对人的管理，风险背后就是人的问题，所以该行紧盯关键少数，从高管到员工层层落实合规文化建设，机制制度都非常严厉，就是以人为核心，做好合规文化建设，做好风险防控的行为监督。”一位浙江银行业人士表示。

1. 功勋人物到龄退岗

作为浙江农信功勋人物的王小龙，已年满60周岁，此次是到龄退岗，下一站或将继续在浙江省政协任职。他目前还是浙江省政协农业和农村委员会委员。



简历信息显示，1963年10月出生的王小龙，上世纪80年代毕业于厦门大学会计系财务会计专业，后长期在浙江审计系统任职，曾任浙江省审计厅人教处教培科科长，固定资产投资审计处副处长、处长，2005年至2015年的十年间担任过浙江审计厅副厅长；在担任浙江地税局副局长一年多后，于2016年6月起，担任浙江省联社党委书记、理事长。

在王小龙任期内，浙江省农信近几年的经营成绩在全国农信系统和浙江省银行业内都位居头部，同行评价基本有口皆碑。一位温州某股份行人士表示，温州农信在当地基本属于“霸王级”的存在，资产规模和存贷款规模遥遥领先一些大行分行。公开数据显示，目前浙江省约二分之一的农户贷款、三分之一的小微企业贷款、20%的存款、16.5%的贷款都在浙江农信。

也有股份行理财子公司的人士表示，浙江农信的客户经营基础非常广、资金成本极低，在理财销售市场上也属于绝对的甲方。

“浙江农信前几年包括到小龙董事长这几年，战略定位保持得非常有定力，真的是深耕浙江做小微、三农，在省联社层面也没有过多干预下属农信社的业务，主要精力是提供系统服务和人员队伍管理。”一位在浙江银行业任职多年的银行专家评价，“他没有很强势地去搞大

一统，一定要积极参与政府部门高速公路、城投新城建设之类的大项目，而是坚持做中小客户，这一点是很不容易的。”

王小龙在 2021 年 5 月接受专访时曾谈到，浙江农信发展较好，主要在于省联社和下属行社这些年一直坚持最初的政策导向和要求，一是坚持服务“三农”和小微；二是坚持“社区性地方金融机构”定位；三是坚持农信社管理权要在省政府，不得下放给市县，防止地方政府干预农信社经营管理；四是坚持农信社发展“四自”原则，即自主经营、自我约束、自我发展、自担风险，将下属行社培养成真正独立的小法人，“这十分考验省联社水平，既要管又要放，任何一方面的偏颇，都会出问题”。

II. 浙江农信的普惠金融样本

2021 年 5 月，在全国多地农信系统风险频发、省联社体制备受争议，而浙江省联社又筹划成为首单改革样本之际，时任浙江省联社理事长王小龙曾接受专访，谈及其对浙江省联社多年经营和如何改革落地的思路。

他当时表示，坚持农信社县域法人地位和数量不变，是浙江这些年坚守的底线，本轮改革亦不会改变；而在坚持这一原则的前提下，浙江省联社希望增加一些专业职能，完善“小法人+大平台”模式，关键

是增强省联社作为平台进行专业化服务的功能，但省联社缺乏金融牌照，在增强服务时面临掣肘，这是下一步深化农信社改革亟需解决的问题。

王小龙还表示，省联社的顶层设计，是 2003 年国务院印发的《深化农村信用社改革试点方案的通知》。“这个文件制定得很好，问题出在实践上，其中既包括地方上未全面贯彻，又包括一些部门中途干预，真正按文件要求去做的没多少。浙江没什么独家‘秘方’，我们只是坚持了政策初衷，但‘坚持’二字说起来容易做起来难。”他当时说道。

前述浙江省内的银行业专家则评论道，浙江农信成功的奥秘还是坚持了做小微做本地的战略定力，充分发挥了农信社的特点，人多点多面广的大数法则经营策略取得了成功。“当时我们（某大行支行）在苍南县有 9 个点，农信系统有接近 100 个，我们人员 300 人，他们有 1200 人，他们没有简单去考核人均成本、人均创收利润，而是靠这种人多、点多、面广来服务好乡镇和农村客户，再加上浙江又有重商的氛围，因此风险控制和收益水平都很好。”

在 11 月 8 日举行的金融街年会论坛上，王小龙也谈到了他对于普惠金融发展的理念。他表示，浙江农信坚持“成员机构一个都不能少”，全系统 82 家行社覆盖全省所有县（市、区），4100 多个营业网点

覆盖全省 1300 多个乡镇街道，2 万多个村级金融服务站（丰收驿站）基本覆盖全省 1.9 万多个行政村，形成省、市、县、乡、村五级全覆盖的服务网络，助力打通金融服务“最后一公里”。

“发展普惠金融要坚持社会性与商业性的有机统一，普惠金融重点是要让农民、小微企业、老年人等及时获取价格合理、便捷安全的金融服务，但是归根到底还是金融，必须遵循金融发展的基本规律，实现商业可持续。”他当时说。

III. 接棒者的挑战



对于下一任接棒者，据了解，现任浙江医保局党组书记、局长林仁方（ ），已经接替王小龙担任浙江农商联合银行的党委书记，后续应按任职程序出任董事长一职。

公开简历信息显示，林仁方出生于 1967 年 11 月，现年 56 岁，早年曾在台州任职多年，担任过台州市政府办公室秘书、仙居县常务副县长、台州市政府副秘书长、台州经开区管委会主任、台州财政局局长、台州政协副主席等职。2019 年 9 月，林仁方被提拔担任浙江财政厅副厅长，两年后又担任浙江省医保局局长至今。

据中国银行业协会近日发布的《全国农村中小银行机构行业发展报告（2023）》显示，2022 年末，农村合作金融机构的总资产规模达到 47.62 万亿元，村镇银行资产规模达 2.22 万亿元。全国农信系统的新一轮改革在 2022 年渐次拉开大幕。作为全国深化农信社改革“第一单”，浙江农商联合银行成立一年多后换帅，未来挑战如何？

首先是浙江农商联合银行的模式虽然最早落地，但其理念和逻辑与其他省份有所不同，未来是否能说服监管坚持对农信系统差异化的监管考核，可能是接棒者的一大挑战。

浙江农商联合银行认为自身设计的“下参上”模式是最符合农信本来定位的，内部民主管理可以排除股东和地方政府干扰；但从现在全国

其他省份的农信社改革看，改革的方向都还是股份制。在浙江省联社改革落地之后，辽宁、河南、山西等地的省联社改革相继落地，但都采用的是“上参下”（自上而下控股）或者合并组建统一法人农商行的模式。其中，山西农商联合银行和河南农商联合银行采用了“上参下”模式，辽宁省采取了组建统一法人农商行的模式。从海南、四川等地已经公布的方案看，也都是组建省级农商行。

在 2023 年 9 月举行的中国普惠金融国际论坛上，相关机构也有意见表示，农信社作为县域法人，资金不出省、业务不跨县的要求是对的，也是必须坚守的；但如果把农村信用社搞成股份制，按照股份制商业银行的标准来监管，要求达到标准的资本充足率和一系列的监管指标，而且股东要分红，这些和普惠金融是否一致，值得深思。

改革落地以后，农信系统之前获得的税收优惠和资本充足率政策倾斜是否会发生变化，可能也存在一定的不确定性。另外，浙江农商联合银行在设立之初就表达过希望设立理财子公司的想法，2022 年 11 月原浙江银保监局曾罕见地在回答政协提案时公开表态支持，但从过去一年的公开信息看，尚未见实际进展。

此外，还有资金成本同样比较低的大行掐尖带来的价格冲击，毕竟现在经济形势下僧多粥少，而大行的普惠支农贷款利率相对较低。“希望各类机构能有所分工，大行做大行要做的事，主要服务于国家的重

大基础设施建设、重大项目建设，而农信系统主做支农支小。”有农信系统人士这样表示。

再者，从坚持业务发展方向的角度看，浙江农商联合银行也将面临各种诱惑和挑战。前述浙江银行业任职多年的银行专家表示，不同省份的省联社改革模式或许要适应各自省份的特点，但农信系统要健康发展的核心都是要坚持做本地和中小客户，这样才能发挥农信社的优势特点。“银行业最怕的就是领导一来以后就要求去做大客户，只想着傍大款，都去做央企国企核心客户，或者为了仕途跟政府部门的领导勾肩搭背去交换资源，而不是专注于银行自身的经营发展上。”他说道。