

改革突破寻新路 扎根三农谱华章

——商丘华商农村商业银行改革发展纪实

文/图 本报记者 任威 通讯员 张扬

寻路 前行 崛起

增强内生动力 改革路上渐露峥嵘

从1到10，只是一个延续，而从0到1，则是一个突破。

华商农村商业银行是由商丘市梁园区、睢阳区两家农信社合并组建而成，是我省第一家整合城区农村信用社资源组建的农村商业银行。对于华商农村商业银行来说，前行的道路就是破冰的道路，有激流，也有险滩。破冰之旅，注定是一段激情燃烧的岁月。

改革需要党建引领。近年来，该行始终将党员教育作为党组织建设的一项重要内容，按标准建立了党员多媒体教室、图书室等设施，为该行党员提供了良好的学习环境。在强化基础设施建设的同时，该行党委十分注重发挥党组织的战斗堡垒作用及党员的模范带头作用，在行党校组织领导下，由该行党委副书记、行长任行党校校长，认真制定了切实可行的学习计划。自该行行党校建成以来，共开展各类党的理论知识培训班10期，参训党员3000余人次。通过不断加大对党员的培养力度，广大党员的视野进一步开阔，综合素质明显提高。2018年5月，华商农村商业银行党委被中共河南省委宣传部评为“全省先进基层党组织”荣誉称号。

改革需要顶层设计。股权不明晰一直是华商农商行的一个硬伤，为完善法人治理，该行自组建以来，积极寻找战略投资者，从省内外引进资金11亿元入股该行，壮大资金实力。面对摊子大、链条长、人员多、资产质量差等因素，该行在发展中不断总结经验，寻找发展新方向。2016年，在全省农信社大力推进改革发展的背景下，该行针对不良贷款占比高、资本充足率较低等被动局面，适时提出进行“二次改制”——引进商丘市发投公司、河南新发投公司等优良企业作为新的战略投资者，在原股本5.5亿股基础上，增扩股金4.5亿股，总股本达到10亿股，资本实力大幅提升，股权结构进一步优化，风险抵补能力得到显著增强。

改革需要克难攻坚。成立之初，华商农商行各项贷款余额为31.2亿元，因筹建期间贷款停止发放等原因，造成当时实际不良贷款占比达到90%。八年来，该行始终将不良贷款化解工作作为各项工作的重中之重，采取了内部清收、政府清收、股东权益置换、债权打包转让等措施，通过采取一系列行之有效的清收措施，当前不良贷款率2.94%，达到监管要求。

2017年，为顺利推进华商农商行改革发展，按照省联社“4+4”工作总要求和市农信办“1234”工作思路的具体要求，加快市级农商行的组建进程，确保各项业务平稳快速发展，该行结合自身实际情况，针对工作浮躁、不求实效、资产质量差、资金运用不充分等问题，在全行开展教育培训及作风建设工程、不良贷款清收盘活工程、大数据工程、供应链金融和商票工程、资金营运工程、绩效考核工程建设的“六大工程”建设活动，通过一年的时间，员工精神面貌焕然一新，工作积极性空前高涨，盈利能力快速增长。为市级农商行的组建奠定了坚实的基础。

改革需要统筹规划。华商农商行紧紧围绕监管部门及省联社关于合规长效机制建设的要求，深入贯彻十九大关于“深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力，提高直接融资比重，促进多层次资本市场健康发展。健全货币政策和宏观审慎政策双支柱调控框架，深化利率和汇率市场化改革。健全金融监管体系，守住不发生系统性金融风险的底线”以及第五届全国金融工作会议服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三大任务，在抓好业务工作的同时，全行牢固树立合规意识，严守风险底线，紧盯重点风险，2018年上半年，该行完善梳理规章制度294项，有效堵塞了管理漏洞，为形成靠制度管权、管事、管人的长效机制提供了基础保障。

华商农商行积极开展银行间货币市场业务，提高资金运用效率，在确保每日头寸的前提下，利用富裕资金，参与债券市场运作；通过货币市场进行短期拆入，长期拆出，赚取价差收入，使资金效益最大化。为满足金融消费者日益多元化的消费需求，2018年2月份该行经人民银行郑州中支批准，成功获得实物贵金属的代销资格。同年5月，第一款贵金属产品“我的玫瑰花”成功上线发售，填补了商丘农信系统在此业务领域的空白。

从转型阵痛到完美蜕变，历经探索与沉淀，如今的华商农商行风采动人：下辖1家营业部、10家管理型支行、5家经营性支行、6家直管分理处和54家分理处，共76家营业机构，员工917名，资产总额217亿元，拥有健全的法人治理结构、广泛的客户基础、雄厚的资本实力、优质的股权结构和强大的市场竞争力。

创新 激活 坚守

服务社会民生 跨越发展大有可为

服务当地经济社会发展，服务老百姓不同金融需求，服务中小微企业“走出去”，是华商农商行崛起之根、立行之本。该行坚持“服务三农、服务中小企业”的市场定位，以实际行动履行着地方金融的特殊使命。

华商农商行改制不改向，始终坚持“三农”市场定位和服务实体经济的根本宗旨，积极筹集资金，服务“三农”和中小微企业等弱势群体。在极其复杂困难的环境下，存款从成立之初的50多亿元增加到现在的180亿元。同时，该行积极调整信贷策略，加快信贷产品创新，先后推出“薪贷通”“职贷通”“消费通”“微贷通”“商贷通”“银税互动一税贷”“招商贷”等业务品种，满足了不同农户、工商户和中小微企业主的资金需求。八年来，累计投放信贷资金798亿元，支持了河南科迪大磨坊食品有限公司、柘城县泰丰皮业有限公司等一批商丘市重点企业和重大项目，支持农户、工商户10000余户。

助力三农小微。在业务拓展中，该行始终坚持将“三农、小微”业务优先发展，有效解决“三农、中小微企业融资难、融资贵等突出问题，帮助企业走出困境，助推广大农户走上致富之路。2018年7月，该行积极争取人民银行政策性再贷款资金7.3亿元，结合配套自有资金7.7亿元，合计15亿元，定向服务商丘市广大

农户、新型农业经营主体、城乡居民、个体工商户、小微企业及其他涉农和普惠金融目标客户群体融资需求。根据人民银行相关政策，此次定向降准在原有年利率的基础上降低3个百分点，减少企业融资成本4000余万元。

积极履行社会责任。华商农商行作为市区唯一一家法人金融机构，努力当好落实政府各项惠农政策的重要抓手，当好服务商丘市老百姓的银行，以高度的责任感积极做好粮食直补等各项惠农补贴资金划拨、发放工作。八年来，华商农商行共向20多万农户及时准确地代理发放了50多亿元补贴资金，涵盖农业、林业、商业、民政、计生、教育、社会保障和服务等多个领域，累计支付成本有2500余万元，在商丘金融机构中发挥着不可替代的作用。

助推扶贫攻坚。“我现在贷款很方便，也很容易，感谢党和国家的好政策。”睢阳区李口镇五里杨村瓜农大爷高兴地说。由于得到华商农商行古宋支行信贷资金的支持，他今年的西瓜丰收又丰收。如今的李口镇五里杨村在该行信贷资金的支持下，已成为闻名遐迩的“西瓜之乡”，全镇西瓜种植面积达3万亩，西瓜品种被农业部认定为“无公害农产品”。

这只是该行金融扶贫攻坚的一个缩影。2017年，该行与三区签订战略合作协议，构建银行、政府、市场协同推进的扶贫开发新格局。同时，采取整村推进、整村授信的方式对“金燕福农贷”“金燕福商贷”进行推广，精准扶贫工作取得实质性成果。截至今年6月末，累计投放扶贫贷款2.11亿元，间接带动贫困人口脱贫1714户，有力助推了商丘扶贫攻坚工作和农村经济发展，获得了各级政府和社会各界的一致好评。

服务手段更专业。该行按照统一标准、统一风格对基层网点进行改造升级，目前已改造70余家网点，做到了功能分区、硬件升级，配套助农取款服务点、ATM自助服务等载体，提供无缝隙金融服务。与专业培训公司合作，按照高标准对全行员工进行服务礼仪与服务技能的培训和精品网点的打造，智慧银行、社区银行的相继开业，进一步提升了服务水平和外部形象。



首家智慧银行——新城支行隆重开业。

突破 转变 梦想

聚力共谋新篇 打造一流金融企业

先天的地域优势使华商农商行扎根本土，成为被大众认可的“商丘人民自己的银行”，然而转型之路注定不是一条康庄大道。不能同等享受到国家对农信社的优惠政策，加上2015年以来，受经济形势下行和非法集资、民间借贷的影响，实体经济面临较大困难，华商农商行的不良贷款率进一步反弹，造成监管评级提升难度大，制约了该行支持地方经济发展的力度。

改革尚未有穷期，风物长宜放眼量。华商农商行时刻保持对地方经济发展的紧迫感和使命感，全面实施“二次改革”，努力实现由大到强再到做优的战略性转变。

第一步，征得政府支持，由政府介绍企业入股华商农商行，补充资本，以优质资产置换不良贷款，帮助华商农商行做大做强。第二步，华商农商行以股权投资参与商丘辖内县级联社的改制，帮助其处置化解不良贷款，加快县联社改革步伐，为农信社改革发展做贡献。第三步，助推上市。由于华商农商行股权结构复杂，股东遍布全国各地，股权的升值流动是一个亟须解决的大问题，要想股权流动起来，就必须借助市场。同时，华商农商行的发展也需要监管，要靠省联社和市场来规范。

按照这“三步走”的战略规划和安排，华商农商行将继续坚持科学发展观和正确的业绩观，统筹顶层设计与基层实践，统筹均衡发展与重点突破，推进由大

到强到优的战略性转变，深化改革创新和转型升级，紧密融合全市经济社会发展，突出强化金融支撑功能，让广大城乡居民充分分享到华商农商行新的发展成果。

咫尺应须论万里。随着新一轮发展规划的实施，华商农商行再次站在了新的起点上。但华商农商行的每一次改革、转身、跨越，都不曾背离她的初衷和信念。

“立足商丘，辐射河南，走向全国”这是华商农商行的长期发展战略。在秦强妮看来，该行从不乏思维的前瞻性和对全局的掌控性，总结过去、立足现在、展望未来，始终朝着现代商业银行、一流银行不断前行。

这是一种责任、一个目标，更是一个梦想。

当前，正是一个追梦的时代。华商农商行梦就是做大、做强、做优、做精，成为对外有竞争力、对内承载员工梦想的一流金融企业，成为理念先进、经营稳健、管理严格、内控严密、服务优质、产品领先、业绩一流的现代银行，继续为推动地方经济建设贡献更大的力量。

团团圆圆，想想上层峰。我们有理由相信，经历创业的艰辛和转型的磨砺后，也会收获创新发展的激情和勇气。立足服务百姓的初心不变，坚守投身经济社会发展的恒心不改，华商农商行将在新的时代序曲中开创出一片金融服务的新天地！



进农户助力脱贫攻坚。



下地头帮助农户发家致富。

核心提示

务实怀远，勤奋尚德。商丘华商农村商业银行(以下简称“华商农商行”)历经坎坷、砥砺前行，走过了整整八年不平凡的征程，成为商丘市服务“三农”、服务中小微企业的主体银行，并肩负着服务地方经济发展的重大使命，不断开启新征程。

一个个数据，印证了华商农商行八年来改革发展取得的显著成就：截至2018年6月末，华商农商行资产总额217亿元，较成立之初增加153亿元；各项存款余额188.5亿元，较成立之初增加134.5亿元；各项贷款余额104.77亿元，较成立之初增长73.57亿元。资本充足率15.07%；贷款损失准备充足率225.22%；拨备覆盖率179.82%，全省农信机构综合排名前十位，各项存贷款余额居全市农信系统首位。自成立以来累计上缴税金7.69亿元，仅2017年一年纳税总额就达1.72亿元。

一个个荣誉，承载着华商农商行支持地方经济发展的责任和梦想：华商农商行先后获评商丘市文明单位、商丘市文明单位标兵，荣获商丘市五一劳动奖状、A级纳税信用，总行营业部被中国银行业协会评为文明规范服务四星级网点……

风雨历程八载路，励精图治拳拳心。自2010年4月29日成立以来，华商农商行在艰难中前行，在摸索中展翅。如今，历史包袱逐渐卸去，股权结构日益清晰，不良率大幅下降，服务地方经济发展的能力日益增强，蒸蒸日上的发展面貌带来新的转型气息。

成绩斐然却不能歇息。眼下内外环境的变化，促使华商农商行进入到转型发展的重要时期，以该行党委书记、行长秦强妮为首的领导班子一直努力寻求着适合华商农商行的改革发展道路，做好企业顶层规划和发展战略的掌舵人，延续着华商农商行改革发展的恢宏画卷。



为企业解决企业实际困难。