

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书



CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第三届

MBA管理案例评选
百优案例集锦

第 4 辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

全国 M B A 教育 指 导 委 员 会
“ 百 优 管 理 案 例 ” 丛 书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国 第三 届
MBA 管理案例评选
百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本丛书分为4辑,均为入选“中国第三届MBA管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅可提供工商管理人才培养和培训所需求的教学案例,同时为商界管理者提供可借鉴的经验和教训,而且极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第4辑收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链及物流管理学科领域的23篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合MBA学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国第三届MBA管理案例评选百优案例集锦 第4辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2013.4

(全国MBA教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

ISBN 978-7-03-036958-1

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043441号

责任编辑:唐璐 赵丽艳/责任制作:董立颖 魏谨

责任印制:赵德静/封面设计:林一帆

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京中科印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2013年4月第一次印刷 印张:22 3/4

印数:1--4 000 字数:522 000

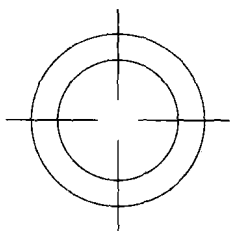
定 价:55.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	沈艺峰	教授	厦门大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	陈 收	教授	湖南大学
	周长辉	教授	北京大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团
	梁 梁	教授	中国科技大学



丛书序

2010年,国务院颁布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2012年)》和《国家中长期人才发展规划纲要(2010-2012年)》。两个规划纲要都提出要加快发展专业学位研究生教育,重点扩大应用型、复合型、技能型人才培养规模,满足我国经济社会发展重点领域对急需、紧缺、专门人才的迫切需要。同年全国工商管理教育硕士指导委员会(全国MBA教育指导委员会)就颁发文件,在全国MBA培养院校举办全国首届百篇优秀案例评选活动,并委托中国管理案例共享中心承办。活动得到了全国MBA培养院校的积极参与和大力支持,至今中国管理案例共享中心已经连续承办了三届全国百篇优秀案例的评选活动,引起了教育部的高度重视。为提高各个院校教师案例开发和案例教学的积极性,强调案例学术成果,2012年教育部从政策上给予了很大的支持,在“第三轮学科评估指标体系”中首次将“全国百篇优秀管理案例”正式纳入评估标准(C5项),确保了本土案例开发的可持续发展。

案例的开发是工商管理教育的学者们接触中国企业真实情景的一种有效途径。尤其是对于那些从事工商管理教育但又缺乏社会实践经验的教师们来说,亲身参与案例的开发和教学活动,不仅可为他们的封闭式学习循环系统打开一扇通往真实管理情景的大门,又能够理论联系实际,完成“实践-认识-再实践-再认识”的过程,而且教学案例更是有效开展案例教学的基础和保证。

目前,案例教学与研究作为管理科学甚至社会科学的主流方法,在人才培养和科学研究中不仅被广泛承认和使用,而且迅速滋长,深深地扎根于管理科学这片“沃土”之中。2012年12月3日,在大连举行的“第四届全国MBA教育指导委员会第十次全体会议暨MBA培养学校管理学院院长联席会议”上,国务院学位委员会办公室及教育部学位与研究生教育发展中心的领导又亲自为第三届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,极大地鼓舞了各院校对案例开发与教学的重视程度和参与热情,同时也推动了其他学科的专业学位教育中的重视和应用。案例教学与开发已在我国呈现出令人欣喜的发展势头,对应用型人才的培养将起到积极的推进作用。

全国MBA教育指导委员会结合中国国情,于2007年5月成立了中国管理案例共享中心,它是面向全国MBA授权院校进行案例教学、科研的“合作社”式的服务机构,日常工作机构设在大连理工大学管理与经济学部。中心自成立以来,以“统一规范,分散建

设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增;截至 2012 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 1100 篇,会员用户超过 4000 人。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量已超过 148 万次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。同时,加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共十三期,参加培训人数已经超过 1500 人;连续四年成功举办了四届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法 with 理论”、“中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200 余所院校近千人参加交流。在 2013 年元月刚刚结束的第四届“中国管理案例共享国际论坛”(2013)期间,中国管理案例中心联盟会议、中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会成立仪式及案例中心主任联席会议也一并召开,各 MBA 培养院校案例中心负责人及部分教师齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向,并以案例联盟和案例研究专业委员会两个专业学术团体为平台,加强各高校教师间、高校与企业间、企业与企业间在管理案例研究的深度沟通与交流,促进案例研究水平的不断提高。

全国“百篇优秀管理案例”是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。由毅伟商学院仍负责本届“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的平台,是一项极具影响力的活动。

由全国 MBA 教育指导委员举办的中国第三届“百篇优秀管理案例”评选于 2012 年 3 月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国 MBA 教育指导委员会聘任。大赛共收到 94 所 MBA 培养院校提交的 439 篇参赛案例,134 位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时 4 个月,最终有 98 篇案例被评为中国第三届“百篇优秀管理案例”,投稿 5 篇的院校获颁“最佳组织奖”。在三届全国“百篇优秀管理案例”评选活动中,每届投稿数量分别为 299 篇、317 篇和 439 篇,入选的优秀案例各为 95 篇、92 篇和 98 篇。

为了满足广大读者的需求,我们继续将第三届获奖案例汇编并以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了 98 篇管理案例,共分为 4 辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第 1 辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的 26 篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理及创业管理学科领域的30篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的23篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一,层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二,与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2010年1月1日后采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三,科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必须有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

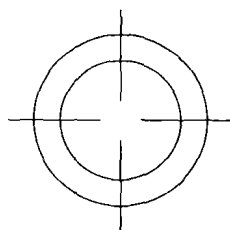
第四,题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国MBA教育指导委员会授权全国MBA教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2013年我们将继续开展第四届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。此外,2013年元月在海口,中国管理案例中心联盟与中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会的正式成立,将进一步助推案例评选活动的开展,促进院校之间交流互访,在提升各院校的案例教学与研究水平的同时,运用本土优秀案例推广中国情景案例教学,从案例教学与学科建设相结合的新视野,为案例的深远发展开拓更广阔的领域。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国MBA教育指

导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不远的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



目 录

财务管理

“郁南模式”(A):欲超越诺奖的中国“三农”金融创新机制	3
企业年金的投资困局	19
国平公司管理层收购	28
SJ 公司的股票期权激励计划	48
兴达信息技术公司海外上市的涉税选择	62
同洲电子引入联合风险投资,运用智力资本创造企业价值的实践	83
Airline 航空公司:燃油套期保值	106
阿里巴巴的股权之争及其融资战略布局	119
供应链金融方案的润滑剂——人际关系的作用	131
中国建材:央企海外上市与联合重组之路	145
瑞科公司的收入确认——“背靠背条款”引发的风波	157
伊泰煤炭股份公司的融资决策方案如何制定	168
集电科技(深圳)有限责任公司应收账款管理问题	187
财务管理新天地——SWD 集团价值创造型财务管理模式的案例分析	195

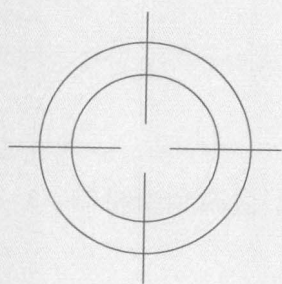
管理信息系统、电子商务

“淘宝”号游轮的寻“宝”之旅——基于商业模式的视角	209
车管家:爱车坊公司的服务集成平台建设之路	221
穿越没有硝烟的战场——中航国际大型 ERP 实施之路	241
A 公司物料管理信息化建设	254

运营与供应链管理、物流管理

供应链新模式——韶钢集团物流产业发展新模式能提升供应链竞争力吗? ...	271
平安银行股份有限公司的信贷业务流程重组	282

✎ A 公司降低 SMT 换线时间的六西格玛质量改善实践	301
✎ 大连烟草采购供应面临的新挑战	329
✎ 海飞客车的大规模定制	338



财务管理

中国第三届MBA管理案例评选 百优案例集锦

4

本篇选编的财务管理案例涵盖了众多知识点，涉及投资政策、资产配置、股票期权激励、税务合规、税收筹划、风险投资、套期保值、股权结构、供应链融资、成本结转、财务管理模式、价值创造等问题，其中有些跨学科综合性案例还将视野扩展到创新机制和公司发展战略等领域，适用于资本市场运作与管理、财务管理、投资学、税收理论与实务等工商管理类课程。读者通过这些生动鲜活的案例，可以在思考中明晰如何优化资本结构、合理选择融资渠道、降低财务风险，从而实现企业价值最大化。

- 📄 “郁南模式”(A):欲超越诺奖的中国“三农”金融创新机制 3
- 📄 企业年金的投资困局 19
- 📄 国平公司管理层收购 28
- 📄 SJ公司的股票期权激励计划 48
- 📄 兴达信息技术公司海外上市的涉税选择 62
- 📄 同洲电子引入联合风险投资,运用智力资本创造企业价值的实践 83
- 📄 Airline 航空公司:燃油套期保值 106
- 📄 阿里巴巴的股权之争及其融资战略布局 119
- 📄 供应链金融方案的润滑剂——人际关系的作用 131
- 📄 中国建材:央企海外上市与联合重组之路 145
- 📄 瑞科公司的收入确认——“背靠背条款”引发的风波 157
- 📄 伊泰煤炭股份公司的融资决策方案如何制定 168
- 📄 集电科技(深圳)有限责任公司应收账款管理问题 187
- 📄 财务管理新天地——SWD集团价值创造型财务管理模式的案例分析 195

“郁南模式”(A):欲超越诺奖的中国 “三农”金融创新机制¹⁾

摘要 “郁南模式”曾被誉为中国版“尤努斯模式”。然而,距这一模式的倡导者——县委书记黄志豪博士提交述职报告只有几个月,诺贝尔奖获得者尤努斯博士却突然“被下课”。本案例基于一手调研资料,介绍“三农”金融创新机制“郁南模式”;陈述郁南“三农”金融的困境成因以及“郁南模式”破解“三农”贷融资难题过程;用数据和事实展示创新初步成果;列出该模式遭受的种种质疑;它是否为“尤努斯模式”的翻版并遭受同样的命运;政府这只“有形的手”会不会扼杀市场这只“无形的手”,能否坚持靠“信用”实现“从社会底层推动经济与社会发展”的愿景。挑战接踵而至,这位书记如何述职?“郁南模式”又该何去何从?

关键词 郁南;“三农”;征信体系;金融;穆罕默德·尤努斯

0 引言

2011年4月,“穷人的银行家”穆罕默德·尤努斯²⁾“被下课”的消息成为全球爆炸性新闻。1983年,尤努斯怀着用一生帮助孟加拉人战胜穷困的决心,一手创建了孟加拉乡村银行——格莱珉银行³⁾。他通过这种“小额贷款”业务,专门为因贫穷而无法获得传统银行贷款的创业者提供贷款,开创了穷人无须抵押即可贷款的先河,即使乞丐也可能从该银行获得贷款。这一模式不仅在孟加拉取得了丰硕成果,也传播到了世界上许多国家。尤努斯本人及其创办的格莱珉银行也因此获得了2006年诺贝尔和平奖。然而,令世人震惊的是,孟加拉国央行却以71岁的尤努斯“年事已高”,任期“不合法”之名勒令他从CEO的职位上退下,而最高法院对其上诉也维持原判。尤努斯决心在2015年前把这

1) 本案例由广东外语外贸大学MBA教育中心杜玉平和北京大学第三医院财务处李春撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

2) 穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus, 1940—),男,孟加拉经济学家,孟加拉格莱珉银行的创始人。

3) 格莱珉(Grameen)是“乡村”的意思。Grameen Bank 翻译为“乡村银行”。

个世界贫穷现象消灭掉一半之梦想也随之化为泡影。

然而,在偏居一隅的中国广东粤西农村,却有一位博士县委书记¹⁾仍然带领着郁南县干群实践并努力超越着这位诺贝尔获奖者“从社会底层推动经济与社会发展”的梦想。“尤努斯事件”余波尚存,“郁南模式”也被遭热议。可是,还有几个月这位县委书记就要迎来提交三年任职报告的关键时刻。9月的郁南,气温依然炎热难耐。这位博士县委书记的思绪不由自主地飘回到三年前受命上任时那个酷热的8月……

1 博士当书记,如何交“成绩”

2008年,广东省委从珠江三角洲选拔20名优秀干部,到粤北山区和东西两翼担任县委书记或县长,为期三年,旨在帮助山区发展。黄志豪博士被派到贫困的郁南县担任县委书记。这位经济学博士,曾担任广东发展银行东莞分行行长和东莞市茶山镇镇长。在酷热的8月,他到郁南履新时发现:山区与珠江三角洲的发展落差实在太大了。东莞人均存款是全国平均水平的10倍,而郁南县人均存款是全国平均水平的1/2;郁南的土地面积几乎是东莞茶山镇的40倍,两者的GDP却几乎相当。如果把执政的这三年作为考核时间点,他会向郁南人民交出什么样的“成绩单”呢?

1.1 “富”广东,“穷”郁南

中国社会的发展目前还存在不平衡问题。改革开放使广东沿海地区变成了“富广东”,但是在偏远山区却有穷困无比的“穷广东”地区。郁南县位于广东省西部,属于云浮市,是一个“八分山地一分田,半分河道半分村”的贫穷农业山区县,全县总面积1966.2平方公里,下辖15个镇、200个村(居)委会,总人口51万(2010年)。虽然,2000~2008年全县信贷年均增长2%,2008年全县存贷比为36.7%,而云浮市却是41%,广东省为60%,远低于全省平均水平。在这里,农村人口占80%,农业基本是“北种南养”格局,从事农村种植养殖业的多达5.5万户,但是,由于缺少抵押或担保等原因,能从金融机构得到支持的种养户不足5%。农业发展不起来,农民必然生活在贫困之中。其实,郁南的群众对创业资金需求量很大。就全县5.5万户种养户来说,假设每户平均资金需求为2万元,仅种养户这一块儿资金需求就达10多亿元贷款量;有待改造的残次林达100万亩,假设每亩改造资金需求为1000元,山林改造方面的资金需求就达到10亿元贷款量,还有中小企业增资扩产和发展的资金需求等。山区农业县资金匮乏,金融资源利用不充分,导致金融机构“难放贷”、中小企业“融资难”和农户“贷款难”,其最终结果是造成了农业不发达、农村差、农民苦。

1.2 剖析困境,战略先行

从2008年9月起,郁南县领导班子开始深入调研。调研发现:第一,银行钱多得是;

1) 郁南县书记:黄志豪(1970—),男,中山大学法律学士、硕士,暨南大学经济学博士。

第二,银行目前实行的激励机制很充分,不存在银行不肯放贷的情况,但是它们缺乏畅通的渠道了解贷款方情况;第三,广大中小企业和农户很需要贷款,但是他们缺乏有效的资产担保。以上因素形成了农户借款缺乏有效担保和抵押以及社会信用环境欠佳的“三不靠”局面:抵押靠不了,没多少东西可押;担保靠不了,县级信用体系不健全;上市靠不了,符合条件的企业太少。靠民间金融、靠亲戚朋友借,只能救急不能救穷。他们意识到要破解“三农”困局,必须以探索农村金融改革为突破口,只有让钱在农村“动”起来,才能激发“三农”发展的活力;金融市场是资源配置的最好方式,市场鼓励有生产力的企业和农民参与;农业需要扶持,而支持“三农”需要金融机构的落实,只有金融活,郁南全局才能活。金融信贷本身市场化程度比较高,然而在这里,市场失灵了。因此,在郁南,既离不开市场这只“无形的手”的运作,也需要用政府这只“有形的手”来统筹。但至关重要的是:政府如何区分哪些是政府办的,哪些是市场办的。县委领导班子意识到,他们必须正确界定政府与市场的边界,防止“越位”和“缺位”。所以,在农村金融问题上,找准政府的定位是关键。政府要主动弥补市场的缺陷,重点解决市场解决不了的问题。经过集体商讨,县委领导班子迅速确定了“政府推动,市场运作”的战略决策。

2 “三项”机制,破“三农”贷融资难题

有了明确的战略,县委领导班子就着手确定总体发展思路:以科学发展观为指导,创新机制,运用行政和经济手段;以政府推动与金融市场相结合,在构建农村信用体系、优化金融生态环境、创新金融产品等方面进行探索与实践;主动弥补金融市场的缺陷,解决中小企业和“三农”融资难,促进县域经济发展,促进农民增收,重点解决单一金融机构及市场所不能解决的问题;通过“政府统筹、人行指导、部门联动、多方参与、共建共用”的模式,全力推进农村金融服务平台建设和金融改革创新试点。经过县领导班子和专家的共同努力,三项创新机制逐步形成:以创建县级征信中心、建设信用村、实施金融扶贫作为农村金融综合改革的主要抓手,作为“一把手”工程全力推进。经过在实践中不断完善和丰富,三项机制又锻造提升为“郁南模式”的“3+X 机制”。“3”是指“征信中心”、“信用村”和“金融扶贫”,“X”是指“信用成长”机制。

2.1 选准突破口,创办征信中心

原因清,思路明,战略定,但要破解这一时代难题,应该从何入手呢?郁南县农村信用社副主任张建伟如此描绘过去十几年农村放贷曲线:20 世纪 90 年代后期,农村信用社的信用贷款大幅减少;2003 年后,农村信用社开始少量发贷;2005~2006 年,发贷数额稍微加大;但到了 2007 年,农村信用社出现一些不良贷款,马上收窄放贷权限;2008 年起,广东省委要求加大金融支农力度,根据信贷员下乡了解的情况又发放了少量信用贷款;2000~2008 年郁南全县信贷年均增长 2%;虽然 2008 年全县的存贷比为 36.7%,但远远低于全省 60%和全国 66%的平均水平。县委班子发现:一边是农民迫切需要资金,另一

边则是农村信用社不敢轻易放贷。究其原因,主要是银行与中小企业、农户之间的信息不对称。他们意识到要想破解农村金融难题一定要回归金融发展最本质的内涵——信用!郁南迫切要成立一个对企业和个人信用信息进行收集、整理和管理的机构。他们果断决定以创办征信中心为突破口,进而打造征信体系。

征信在欧美等发达国家已有 150 多年的历史,早已发展成一个行业。虽然中国有现行征信系统,其中包含有企业和个人的银行系统的信息,但企业、个人的信用信息大多分散在各个政府部门。由于没有联网,各部门里大量企业以及个人信息是“信息孤岛”,造成金融机构贷前成本高、信贷审查效率低、借款人信用激励约束机制严重不足等问题。为了突破“孤岛”难题,一场创办县级征信中心的攻坚战在郁南拉开了序幕。2009 年 6 月 11 日,在中国人民银行广州分行指导下,郁南县委与中国人民银行云浮中心支行紧密合作,依托中国人民银行全国联网的企业和个人征信系统,开始创建郁南县征信中心。8 月,中心负责人与首批共建单位签署共建共享协议。10 月,中心开展对全县企业和农户的非银行信用信息数据采集。中心工作重点是:第一,建成“郁南县企业非银行信用信息查询系统”。通过共建共享依法采集所有在郁南工商局注册登记的企业、个体工商户信息,包括在县人民法院以及工商、税务、公安、国土、质监、药监、劳保、环保、供水、供电、卫生、计划生育等 19 个部门,共 29 587 条非银行信用信息数据。第二,建成“农户非银行信用信息查询系统”。目前已采集全县 11.2 万户共 41.3 万人的户籍基础信息,其中包括 3733 人、4019 条农户违法违纪信息,以及郁南县 29 个信用村 4797 户信用信息数据。第三,实现信息共建共享、互联互通。联通“人行全国联网个人征信系统”,提供个人银行信用记录查询;联通“人行全国联网的企业征信系统”,提供企业银行信用记录查询(图 1.1)。成立征信中心不仅能有效解决信息不对称问题,降低信贷成本,提高信贷效率,还能够运用社会信用信息提升社会管理水平,强化违约约束,增强守信激励;帮助提升政府管治效率和社会公共管理水平,促进乡村治理和改善民风民俗。

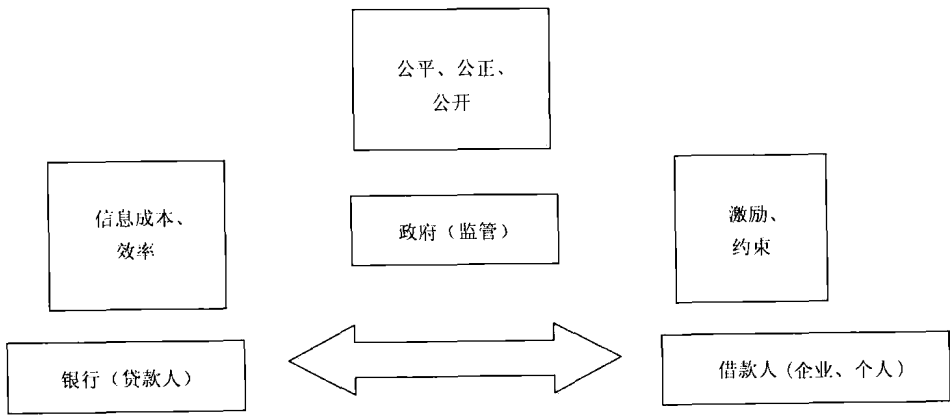


图 1.1 郁南县征信中心动作示意图

2.2 大胆创新,创建“勿坦模式”信用村

征信中心的建立使金融机构更全面地掌握农民的信用信息状况。可是没有抵押、担保,农民不还钱怎么办?县委领导班子认为仅仅依靠市场是无法解决“三农”融资难的问题,政府必须宏观推动制度创新,使政府推动与金融市场相结合。2009年6月,他们选择桂圩镇勿坦村进行试点。能否规避坏账呆账风险,关键在于评估准确。勿坦信用村创办办法是:①共谋共建。广泛宣传发动,进村入户收集资料,让符合评级条件群众100%参与信用评级。②集体评议。以本村老党员、村小组长、村民代表、村干部及农信社等代表18人组成的大评委进行集体评级。③激励型评级。将农户信用评级与农村党建、计生、支持青年及妇女创业、社会治安等方面相结合,对符合信用激励方向的行为加分,不符合的扣分。比如,尊老爱幼、应征当兵、遵守计生政策、被评为“五好”家庭等给予加分,而对于个别存在违反计生政策、打架、赌钱等不良行为的扣分,甚至一票否决。④张榜公示。评议结果,张榜公示,评级结果随时接受村民评议监督,并对信用等级评定建立动态管理。⑤整村授信。县农村信用社对“较好”等级以上的信用户实施整体授信(表1.1)。郁南激励型农民信用评级机制既运用现代信用评分方法,又结合农村社会管理实际,特别是结合农村基层党建、优秀传统文化来评选信用户。农民自觉向信用户看齐,使信用村在评比和建设过程中收到了促发展、促民生、促稳定、促党建、促民风、促风尚的实效,在润物细无声中促进农村社会管理和新农村建设。

表 1.1 “勿坦模式”信用村激励型信用评级机制图

激励项目	分值(30分)	计分标准	加分
社会评价	7	家庭成员均遵纪守法,无赌博等不良行为	2
		尊老爱幼,家庭团结,邻里和睦	2
		公益事业关心支持程度很好	3
中共党员(本人及家庭主要成员)(此项分值不累加)	5	上年度被评为县级或以上优秀党员	5
		上年度被评为镇级优秀党员或担任县级党员代表、人大代表、政协委员	4
		普通党员	3
共青团员	1	申请人为共青团员	1
妇女	1	申请人为妇女	1
响应征兵	2	家庭成员应征当兵入伍	2
遵守计生政策	2	5年内遵守计划生育政策(独生子女户、纯二女结扎户、按时查孕查环户)并出具证明者	2
农村合医	1	全家庭成员购买农村合作医疗保险	1
子女教育	2	子女为全日制大专及以上	2