

第一篇 偶然与必然

——时代风云下的战略选择

自 2006 年以来的十年，广州农商银行实现了跨越式发展，看似偶然，实则必然，得益于审时度势，极具前瞻性的战略选择。十年嬗变，嬗变的背后是广州农商银行转型、新生、重建的改革之路，也是广州农商人突破重围、自我革新的艰辛之路。

第一章 新生与重建

从 1952 年广州地区第一家农村信用社成立，到 2006 年广州农信社完成统一法人改制，再到 2009 年完成股份制改造的广州农商银行挂牌成立，再到如今综合金融集团雏形初现，跻身中国企业 500 强，广州农商银行走过了风风雨雨 60 多年。从一无所有到逐步发展壮大，最后完成从农信社到现代商业银行的华丽转身。她的沧桑历史，见证着羊城广州的发展和巨变，也见证着中国金融体制的深刻变革。

截至 2016 年末，广州农商银行集团总资产达 6609.5 亿元，各项存款余额 5012.8 亿元，各项贷款余额 2481.3 亿元，全年实现中间业务收入 31.9 亿元，拨备前利润 97.8 亿元。现辖网点 630 多个，在职员工近 8000 人，累积发放银行卡 1300 多万张，设置 ATM 机具 2600 多台，业务规模稳居全国农商行前三甲，是广州地区仅次于四大国有银行的第 5 大银行机构。2015 年跻身中国企业 500 强，是国内唯一上榜的农商银行。2010 年以来，连续入选英国

《银行家》发布的“全球 1000 家大银行”，2016 年排名第 203 位。

这就是从广州农信社嬗变而来的广州农商银行，嬗变的背后是它转型、新生、重建的改革之路，也是广州农商人突破重围、自我革新的艰辛之路。如今的广州农商银行就像她所代表的十粒金色大米一样，焕发出新的活力。

第一节 前世沧桑

从人民公社、生产大队时代，到改革开放后由农业银行代管，再到“行社分家”，从来没有一个行业像农村信用社这样在管理体制上经历过这么多的变化和反复；从“合作制”到“股份合作制”再到“股份制”，也从来没有一个行业像农村信用社这样引起那么多的争议和讨论。中国农村信用社的发展历程，伴随着中国社会的每一次变革，这似乎也就注定，中国农村信用社的发展，不会是一片坦途。

广州地区农信社的管理体制从成立之日起也历经多次变革。

1952 年，广州地区第一家农村信用社成立；改革开放后，广州地区农村信用社恢复业务并由农行广东省分行代管；1997 年，“行社分家”；1998 年，广州市农村信用社联社成立，形成三级法人体系；2006 年，完成“统一法人”改制；2009 年，股份制商业银行改制完成，广州农商银行诞生。一路走来，这家银行机构励

精图治，完成了自我的变革和新生。其间，经历了诸多坎坷，有迷茫，有奋进，也有变革的阵痛。

1951年，新生的共和国百废待兴。为了尽快恢复和发展农业生产，当年5月，中国人民银行召开全国农村金融工作会议，决定试办农村信用合作组织。1952年，广州地区第一家农村信用社应运而生，开启了广州农信社的历史。此后，各地农村信用社如雨后春笋纷纷成立，至1957年，广州地区基本实现每个乡都有一家农村信用社，做到了农村金融服务的全覆盖。

但在1957年之后，农村信用社的发展进入漫长的蛰伏期。1958年，农村信用社被下放到人民公社管理；后来中国人民银行又将设在人民公社的国家银行营业所和农信社合并，组成人民公社信用部。1959年5月，中国人民银行根据中央决定把下放给人民公社的营业所收回，不再下放给人民公社，把原来的信用社从人民公社信用部分出来，下放给生产大队，变为信用分部。信用分部由大队管理，盈亏归生产大队统一核算。1966年，“文革”开始，农村信用社的发展更是全面陷入停滞，对农村金融所起的作用也微乎其微。

1979年，中国启动改革开放，农村信用社也迎来新生，开始全面的恢复和发展。当年2月，国务院下发《国务院关于恢复中国农业银行的通知》，决定恢复中国农业银行和农村信用社，并明确规定，“（中国农业银行）领导农村信用合作社，发展农村金融



20 世纪 70 年代，村民在广州农信社网点办理业务。

事业。”“农村信用合作社是集体性质的金融组织，又是农业银行的基层机构。”文件下发后，广州地区农村信用社逐渐恢复，并由中国农业银行广东省分行代管。这一时期，农信社实际上是作为农行的基层机构而存在的，并不具有独立性。随着农村经济的发展，农村信用社的这种“农行基层机构”的角色变得越来越不适应农村金融的实际需要，也阻碍了农村信用社独立开展金融业务，农村信用社体制改革被提上日程。

1984年8月，国务院批转《中国农业银行关于改革信用合作社管理体制的报告》，为农村信用社体制改革打开了第一扇窗。报告明确指出，“恢复信用社合作金融性质。”其实质就是改变农信社成为农业银行基层机构的状况，赋予农村信用社在农村金融中更重要的地位。此后，改革农村信用社体制的工作在广东全面铺开，改革的核心是农信社自主经营、独立核算、自担风险、自负盈亏，不再作为农业银行的基层机构。但是，分离并不彻底。农村信用社虽然不再是农行的基层机构，改革后广东各县市也建立了信用合作社联合社，但是县联社需在农业银行县支行的领导下开展工作，日常工作也由县支行信用合作股负责。在实际运行中，各地信用社业务的开展还是在很大程度上依附当地农业银行。

农信社的体制改革虽然迈开了第一步，但是，农行“一身二任”（既是经营者，又是管理者）的角色，既不利于农行集中精力推进自身的改革和发展，也与农村信用社的深化改革存在许多矛

盾。因此，农村信用社与农行脱离行政隶属关系是农村金融体制改革的必然趋势。

对于广州市农村信用社来说，1997 年是具有标志性意义的一年，从这一年开始，“行社分家”，广州市农村信用社真正从农行剥离，开始尝试“单飞”，进入独立发展阶段。

1996 年 8 月，国务院颁布《关于农村金融体制改革的决定》，开启新一轮农村信用社体制改革的大幕。文件指出：“农信社与中国农业银行脱离行政隶属关系，对其业务管理和金融监管分别由农信社县联社与中国人民银行承担。”至此，农信社在接受农业银行管理领导十六年后，正式分家，一场按合作制原则规范信用社的改革随之全面铺开。

1997 年初，广州市农信社正式与农行脱钩，各营业网点停止使用农业银行招牌名称业务凭证。1998 年 9 月，广州市农村信用社联社成立，形成了基层信用社、区县联社和市联社的三级法人体系。其中，一级法人为 91 个基层信用社；二级法人为 10 家区（县）联社，分布在广州市的城乡结合部及四个县级市（番禺、花都、增城、从化）的广大农村地区；三级法人为 1 个市（地）联社。各级法人之间相互独立，上级社由下级社共同出资构成，市（地）联社专门承担系统内的行业管理职能。

“行社分家”理顺了多年难以处理的农行与农信社业务关系纠缠问题，把农信社推向了合作制的市场化轨道上去，广州市信用

社开始独立面对市场。应该说，这次农信社的体制改革很好地释放了活力，“单飞”后的广州市农信社各项业务稳步增长，经营效益稳步提高，综合实力不断增强。

但是，在这次体制改革中，一些长期困扰农信社的问题并没有得到根本的解决，比如产权不明晰、管理体制不完善、内控制度不健全等。这些问题的存在，也几乎决定了，广州市农信社在短暂的“好日子”之后很快就将遭遇到发展的瓶颈。

第二节 体制困境

广州农信社“单飞”后的新生活是从一段“美好时光”开始的。

凭借在农村地区的传统优势以及农信社内部的机制变革，“行社分家”后的广州农信社很快打开局面。在“单飞”后的起初几年，广州农信社的财务状况明显好转，盈利水平不断提高，广州市农信社迎来了“行社分家”后的“美好时光”。

但是，危机也在“美好时光”中孕育。“行社分家”的改革，虽解决了农信社和农行的业务纠缠问题，但是，困扰广州农信社发展的深层次体制问题并没有被真正触及，这就使得广州市农信社在最初的几年好时光之后，很快就陷入经营的困境。

2003年，国务院下发《关于深化农村信用社改革试点的方

案》，开启农信社系统第二次改革。文件把这次改革定义为“一次特殊背景、特殊条件下的历史性探索”。而这次改革的背景则是，农信社系统全行业不良贷款 5147 亿元，占比 36.93%，资本充足率为 -8.45%。

此时的广州市农信社，情况虽然要比全国平均水平好一些，但是形势也非常严峻。不良率居高不下、机构臃肿、资本金不足、业务种类单一、结算手段比较落后……受困于体制，广州农信社给人们的印象是“发展前途堪忧”，市场观念薄弱，固守着传统业务，服务竞争能力不强。

很多老员工回忆起那时的经营状况，都恍若隔世。“业务种类非常单一，基本还是停留在传统的存贷款业务上。各种消费信贷、票据贴现、外币业务及个人理财项目都还是空白，落后的业务种类让我们的客户和资金不断流失。”因为此时，广州市场上的几大国有商业银行先后完成商业化和市场化的改造，在业务种类上推陈出新，加速跑马圈地，争夺客户，抢夺市场。

“在资金结算上，我们也非常落后。”一位老员工回忆说，“当时我们的资金结算还是靠农行的网络进行，并没有自己独立的结算系统，中间环节很多，资金到期时间很长。很多农信社的客户因结算和提现困难而转走账户。”

落后的经营手段和市场意识的欠缺，让广州农信社在市场上节节败退，经营形势不断恶化。在广州农信社近 500 亿存款中，

坏账有近 200 亿，不良率居高不下。这其中，既有历史的包袱，也有现实的原因。“行社分家”之后，广州市农信社历史沉淀贷款较多，大部分为信用贷款，后来多转化为不良贷款。另外，当时的广州农信社承担了很多扶持农业发展的政策性的非盈利业务，有些行政指令性的贷款最后因经营风险也变成了坏账。更重要的是，当时的农信社因体制纠缠，机构臃肿，管理水平较低，也导致了不良贷款的产生。一位广州农信社老员工回忆，“当时我们的管理是很落后的，有很多行政指令性的贷款，企业在白纸上写个借条就把钱借走了。很多时候这种贷款就转变为了不良贷款。”

负债结构不合理，经营效益差，人员素质低，管理落后，内控机制不完善……几乎每一个方面都在预言，广州农信社将在金融市场的竞争中败下阵来；似乎每一个环节都在预示，广州农信社这艘破船有可能会在江中倾覆。当时的广州市农信社员工，很少人能想到这家银行有一天会变成中国 500 强企业，因为看上去那几乎是一盘注定失败的棋局。

为什么会出现如此严峻的局面？

当我们回过头再来复盘，就会发现，最关键的原因在于农信社深层次的体制问题在第一次改革中并没有理顺，而其中最为核心的就是产权归属不明晰。在广州市农信社的净资产中，社员股金所占比重很小，占绝对优势比重的是不可分割的集体财产。产

权制度的缺陷，让广州农信社具有浓厚的“官办”色彩，上级联社对下级联社的经营、分配、资产处置干预较多，实行行政指令式的管理和控制。当其他商业银行完成市场化改造，大踏步向前，广州市农信社却不能建立起真正能面对市场的经营机制，其市场地位不断下降并最终陷入困境也就不难理解了。

产权的不明晰，也让广州市农信社在发展方向上陷入迷茫。是股份合作还是股份制？应该适用怎样的管理体制？这些问题都摆在广州农信社的面前。

一叶而知秋。带着体制的牵绊，广州农信社蹒跚前行，传统体制与现实经济的矛盾，制约着广州农信社的发展，也让她在同其他金融机构的竞争中处于全面的劣势。广州农信社的改革依然处于十字路口。

第三节 破茧重生

2005年初的广州农信社正在困境中苦苦挣扎：股权分散，坏账高企，不良率超过30%，有将近200亿的历史坏账，超过38万名分散股东，员工大多年龄偏大、学历偏低，人才活力几乎无从谈起。这个成立于1952年的广州最老牌的金融机构在广州市场的份额不断被蚕食，广州同业几乎没有一家将其视为对手。在体制漩涡中苦苦挣扎的广州农信社似乎只能无奈地接受不断被边缘化

的命运。而在这时，江浙地区的农信社已掀开股份制和商业化改革的面纱，体制改革如火如荼，并在改制后迸发出巨大的动力。是继续在改革大潮中观望等待，在体制的纠缠中蹒跚前行；还是壮士断腕，开始艰难的突围之路？一道关乎广州农信社前途和命运的选择题摆在了众人面前。

2005年5月，王继康^①接到任命，成为广州农信社联社主任，出身于中国人民银行监管系统的他，带着改革的使命加入了这家老牌金融机构。他的走马上任，也开启了广州市农信社新一轮体制改革的帷幕。

此时，摆在广州农信社面前的，是错综复杂的体制枷锁和盘根错节的利益纠葛。错综复杂的农信系统就像一个庞大的迷宫，每前行一步都困难重重。虽然此时江浙、上海等地区的农信社商业化改制试点已初步成功，但是因为广东省农信社的情况复杂，并不能简单套用他们的改制经验，而且省内对农信社的改革模式也争论不休。

没有现成的道路可走，就只能摸着石头过河。王继康回忆初任广州农信社主任时的想法，“因为各种管理体制的缠绕和监管政策的约束云山雾罩，简直到了令人窒息的地步。我2005年刚到农

^① 王继康，管理学博士，广州农商银行董事长。2005年5月任广州市农村信用合作联社党委副书记、主任；2009年12月至2013年7月任广州农村商业银行行长；2013年7月至今任广州农村商业银行董事长。

信社的时候，对未来蓝图也很朦胧，就是怀着一个朴素的理念：稳健经营，有效发展，不出风险。反而是随后而来的意想不到的各种阻力和压力，才促使我产生了危机意识并最终强化成为一个不屈的理念，那就是只有股份制改革，才是突破体制重围的唯一出路，只有改制成为股份制商业银行才是广州农信社挽狂澜于既倒、扶大厦于将倾的不二选择。”

要挽救广州农信社不断被边缘化的命运，必须有壮士断腕的勇气。王继康很清楚，现有体制内的缝缝补补已无济于事，只能从体制入手，才能改善广州农信社的体质。

体制突围的第一炮对准了广州农信社当时的“三级法人”体制。这种多级法人体制虽然在改革初期发挥了很好的作用，但随着经济的发展和城市化的进程，这种体制的弊端越来越凸显。三级法人体制是一种自下而上的金字塔结构，基层组织点多面广，麻雀虽小五脏俱全，这就让广州农信社的组织架构成为一种传统“腰鼓形”结构，管理线条过长，中间管理层过多。当时的广州市农信社约有三分之一的人员在各地管理岗位任职，真正下到网点和市场一线的人员并不多，管理效率低下。另外，管理线条长也同时造成机构重叠，业务操作不规范，内部信息传递失真等。因此，解决三级法人体制滋生的机构臃肿、人浮于事、效率低下、风险增大等问题迫在眉睫。“当时广州农信社法人治理结构有严重缺陷，甚至谈不上法人治理结构。有超过 38 万名分散的社员股

东，内部党委会是最高决策机构，党委会决定一切事情，甚至连贷款审批都要经过党委会，这非常不合治理要求。”王继康回忆说，“我们深感到内部的体制改革对我们有非常重要的意义，要适时、及时地做好。”

2006年，广州市农信社启动统一法人改革。改革的核心是将广州市农信社从信用合作制转变为股份合作制，将臃肿的三级法人制度用扁平化、集约化的独立法人制度取代，取消区县联社和基层社的独立法人资格，同时通过清股扩股，精简股东总人数。2006年底，广州农信联社成立，完成了统一法人改革，结束了多级法人分散经营的状态，股东也由38万名大幅减少至3万人。股本由不到5个亿增至40亿，其中广州市政府出资15亿，成为最大股东。

统一法人改制成功为广州市农信社初步松开了体制的镣铐。在原来的三级法人体制下，各基层农信社和区县联社都是独立核算、自负盈亏的独立法人，市联社想要重构组织架构，首先就遇到体制的障碍。统一法人改革完成后，体制的障碍基本消除，原来的基层信用社现在相当于分行，由自主经营变为联社授权经营。

王继康开始大展拳脚，对组织架构进行优化，沿着一级法人的纵向管理思路，对农信社机构进行重设，裁撤、合并，根据业务发展需要增设部门。他一方面将审批的权限、产品研发的权限逐步集中到联社，包括信贷、财务、会计等，以防患经营风险；



2006 年 11 月，广州市农村信用合作联社成立，完成统一法人体制改革。

另一方面“拆庙填坑”，把区县一级所有与市场没有直接关联的部门全部撤销，将人员直接下放到各个网点，强化区县网点的市场营销工作，并进一步完善经营职权、管理权限、岗位约束、职责监督等一系列内控管理制度。通过一系列动作，广州农信社组织架构的“鼓肚子”瘪了下来，机构得以精简，经营管理权更加明晰。

组织结构优化之后，广州农信社开始布局人员的换血。“当时农信社大部分员工年龄大、素质低，中层几乎都是50岁以上的，而那时农信社员工的收入待遇还不错，压力不大，安于现状，毫无市场竞争的紧迫感，小农意识很重。”王继康回忆。因此，广州农信社要实现蜕变，人员的更替就是布局的第一步。人员的换血首先对准中层，广州农信社先是在全国范围内招兵买马，广发英雄帖，招聘中层领导。这一举动反响很大，同业的精英人才纷纷报名，给广州农信社注入了一股新的活力。紧接着就是内部大调整，中层领导重新公开竞聘，一批人才脱颖而出，走上了中层管理人员岗位。“经过几轮竞聘，中层人员以及一些关键、核心业务岗位人员的素质逐步得到了提升。”对于基层员工，广州农信社则采取补充新鲜血液的方法，积极引进高等院校应届毕业生充实基层，实现动态增量优化。同时还设计了一些土办法、土政策，比如在岗退养、允许符合条件的子女顶班等，解决了老员工退出的问题，对被淘汰下来的老人也安排了合理的甚至较为优惠的退出和补偿机制。通过几年的努力，广州农信社基本完成了人员的换