

06

—— 大型商业银行支农战略与创新

农行之道



王曙光 高连水 著



中国发展出版社

06

农行之道

——
大型商业银行支农战略与创新

王曙光 高连水 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农行之道——大型商业银行支农战略与创新 / 王曙光, 高连水著.
北京: 中国发展出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-5177-0150-7

I. ①农… II. ①王… ②高… III. ①商业银行—农业政策—政策支持—研究—中国 IV. ①F832. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 074084 号

书 名: 农行之道——大型商业银行支农战略与创新

著作责任者: 王曙光 高连水

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0150-7

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 24. 5

字 数: 350 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 55. 00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

农行之道

本书是“中国农村金融调查与研究系列”第六辑，力图以第一手的数据资料、严谨深入的学术探讨、多学科融合的学术视角，集中研究大型商业银行在构建普惠金融体系中的角色定位与机制创新。本书广泛涉及农行改革过程中的战略定位、风险控制、经营理念转变、法人治理结构变革、三农事业部改革、企业文化转型、服务“三农”机制创新等重大问题，对农行基层分支机构的实践模式进行了系统梳理，同时也对大型商业银行服务“三农”的挑战与困惑进行了客观探讨。本书对开展“三农”金融服务的商业银行以及其他农村金融机构，都有很强的借鉴价值。

乡土重建

金融减贫

农行之道

草根金融

守望田野

告别贫困

责任编辑：吴 倩

封面设计：张子龙

序言

普惠金融构建中的大行角色：优势匹配与要素对接

本书是两位作者三年以来基于田野调查所作的一项独立研究成果，力图以第一手的数据资料、严谨深入的学术探讨、多学科融合的开阔的学术视角，集中研究大型商业银行在构建普惠型金融体系中的角色定位与机制创新。无疑地，这项研究所触及的研究课题是极其具有挑战性的，无论在国际学术界还是在国内学术界，关于大型商业银行如何参与普惠金融构建，如何支持农业与农村发展，如何在可持续前提下实现对微型客户的金融支持，均没有形成共识。虽然在世界一些地方，诸如学术界所熟知的孟加拉、印度尼西亚等，在大型商业银行支持农村微型客户方面进行了有价值的机制探索，并在一定程度上获得了成功，但是对于世界上绝大多数大型商业银行来说，巨大的挑战与困惑依然存在。对于很多大型商业银行而言，支持农村与农业发展仍然属于履行企业社会责任的范畴，它们将支持农村微型客户作为一项能够为金融机构带来社会认同度与美誉的义务性行为，但并不将其视为能够为金融机构带来盈利机会并实现财务可持续的商业性行为。出于这样的理解，大多数大型商业银行在支持农村与农业发展过程中尽管付出了巨大的努力，也进行了大量的探索和创新，但是农村与农业业务在其业务结构中始终处于陪衬性、补充性的地位。这里要讨论的关键问题，并非主观意愿问题，而是涉及大型商业银行支持农村与农业能否实现财务可持续以及如何以创新性机制实现盈利的问题。

信息经济学、交易成本理论以及规模匹配理论为大型商业银行能否为

农业与农村的微型客户提供金融支持提供了传统的经典答案。这些理论一致认为，大型商业银行在服务农业与农村的微型客户方面存在严重的信息不对称，大型商业银行在搜寻与处理微型客户信息方面不具备优势，它们甄别微型客户信用并防范风险的交易成本较高。因此这些理论认为，从成本—收益的角度考虑，大型商业银行天然地不具备为微型客户服务的能力。这种传统的理论解释似乎与生物界中的生物链理论不谋而合：大型商业银行如同生物圈中的大型肉食动物，它们要掠食那些大型食草动物，而小型商业银行如同小型肉食动物，它们只能掠食那些小型动物。这就是规模匹配学说所说的全部故事。但是问题在于，大型商业银行难道不能为农村与农业领域的微型客户服务吗？全球已经有若干成功案例为这个问题提供了答案，其中的关键在于机制、体制的创新。通过系统的产品创新、机制创新与制度创新，大型商业银行不仅可以为农村与农业领域的微型客户服务，而且可以大幅度地降低成本、有效地控制风险，并从农村与农业领域获得较为丰厚的商业回报。

本书的研究试图对传统的信息不对称理论、交易成本理论与规模匹配理论提供补充性的解释框架，这一解释框架概括来说，就是优势匹配与要素对接理论。所谓优势匹配理论，即每一个商业银行因其发展历史、规模、人才结构、内部治理等原因而具备不同的优势，每一个商业银行在选择服务对象时均须考虑其各自的比较优势，按其比较优势确定自己的战略定位、服务产业的结构以及服务客户的结构。所谓要素对接或要素整合的理论，是指每一个商业银行在服务微型客户时均应从整个金融体系的客观视角去考察，以期实现商业银行与其他金融机构以及其他市场主体的要素对接。要素对接与要素整合理论的意义在于，要从整个金融体系甚至从整个经济系统角度来考虑问题，如此则商业银行服务微型客户的所有机制障碍与瓶颈均可能得到缓解。而要素对接与要素整合的全部目的，在于降低商业银行服务于农村微型客户的信息搜寻成本、信用甄别成本，有效控制信贷风险、客户道德风险以及系统性风险。因此，若从单个商业银行来看，则很多障碍与瓶颈均将极大地提升其服务微型客户的成本，导致其服务微型客户的成本与绩效均极低；但若从金融体系以至其他市场主体的系

统视角来看，假若商业银行与保险机构、微型金融机构、担保机构、农村合作组织进行有效的要素整合，则其服务于微型客户的绩效与意愿就会大为提高。因此，从宏观决策的角度来说，重点在于为商业银行服务微型客户提供机制支持，要从“大金融”的视角来看问题，所谓“功夫在诗外”也。

本书从优势匹配与要素对接理论出发，以大量田野调查与实证研究证明，大型商业银行的比较优势在于支持产业化农村市场主体，并以此为契机，引领农业的现代化、产业化与结构提升；同时大型商业银行应通过机制创新、产品创新与体制创新，通过与其他金融机构和市场主体的有效对接，降低其运营成本与风险。本书所探讨的主体中国农业银行，作为大型商业银行的代表，在上述方面均进行了大量极有价值、极为艰苦的尝试，积累了丰富的经验，这些经验对于全球商业银行均具有重要的借鉴意义。

但是从另一方面来说，这些尝试与探索仍具有试错的性质，在不同的市场环境、文化环境、法律环境下，商业银行应该因地制宜、因时制宜、因需制宜，根据自己的比较优势，探索属于自己的服务农村与农业微型客户之路。特别应该强调指出的是，商业银行在整个金融体系乃至市场体系中并不是孤立存在的，商业银行能否为农村与农业微型客户提供有效的信贷支持，当然一方面取决于其自身运营能力（包括甄别信用、控制风险、产品创新、有效的内部治理等），但另一方面也在极大程度上受制于整个市场体系的发育程度以及市场机制的完善性与有效性，其中也包括政府的有效运作。无论是抵押担保机制的创新，还是农业保险与农产品期货市场的发展，无论是农民合作组织的发育，还是现代农业企业的成长，无论是信用产品提供商的有效运作，还是整个社会征信体系的完善，无论是政府行政管理与协调服务能力的塑造，还是司法体系的有效性与公正性的提升，乃至土地制度变迁、产权保护的严格执行等等，都会对商业银行服务农村与农业微型客户的方式与绩效造成极大的影响。因此，本书提出的优势匹配与要素对接理论，不仅考虑到商业银行自身的比较优势与禀赋特征，而且更要考虑到整个市场体系中的要素整合，这是读者在阅读本书中需要特别加以注意的。

大型商业银行在构建现代农村普惠金融体系中有着特殊重要的作用，但是它只是现代农村普惠金融体系中的一个要素。构建现代农村普惠金融体系必须既要有科学系统的顶层设计，又要有扎实的基础设施建设。现代农村普惠金融体系的主要特征是多元化（包含多种产权主体）、多层次（包括大、中、小、微各层次金融机构）、多市场主体（包括信贷市场、保险市场、农产品期货市场、资本市场等）、广覆盖（能惠及最广大地区、最广大人群，尤其是边远地区、弱势群体）、可持续（实现财务可持续）。要建立这样一个现代农村普惠金融体系，需要付出极大的努力，也需要有相当的耐心。倒U型的库茨涅茨曲线效应告诉我们，金融体系对经济发展和收入分配的影响在不同历史阶段呈现不同的效果，在经济发展初期，金融体系的扩张不仅不会缩小，反而会显著扩大收入分配差距，尤其是金融体系的集聚效应极强，大银行的不断涌现使其逐步脱离中小客户，因而极易造成贫富差距的拉大。只有在经济发展到了一定阶段，金融体系的扩张才通过所谓的“滴落效应”惠及中小客户与弱势群体，从而使收入分配差距逐步缩小。在这个历史过程中积极探索大型商业银行服务中小客户与弱势群体的创新模式，并大力鼓励微型机构的发展，无疑是解决经济发展初期收入差距扩大问题的两把钥匙。从这个意义来说，我国构建现代农村普惠金融体系可谓任重道远，这必将是一个极需要智慧，极需要耐心，也极需要胆魄的系统性的制度创新过程。

王曙光

2013年6月

于北京大学经济学院

目 录

第一篇 战略定位篇

第一章 以史为鉴：中国农业银行服务“三农”60年历程

第一节 农村金融改革发展60年一览	4
第二节 农业银行改革发展60年一览	14
第三节 小结	18

第二章 他山之石：世界大型银行涉农金融服务镜鉴

第一节 发达国家视角	22
第二节 发展中国家视角	29
第三节 小结	38

第三章 比较优势：SWOT分析框架与理论假说

第一节 农业银行比较优势的SWOT分析	40
第二节 战略定位的理论根基：比较优势决定基本战略	46
第三节 小结	47

第四章 战略论衡：五论

第一节 资金回归县域战略 52

第二节 农业银行服务“三农”要超越三大误区 57

第三节 农业银行服务“三农”的战略定位、客户分层和
流程再造 59

第四节 服务“三农”的有效途径之一是银政合作 63

第五节 农业银行改革发展的十大关系 68

第六节 小结 73

第二篇 制度创新篇

第五章 三农金融事业部改革：机构设置跟随基本战略

第一节 事业部制结构演变历程探析 78

第二节 三农金融事业部制改革：运作模式与风险控制 80

第三节 小结 83

第六章 服务模式创新：控风险与降成本

第一节 范围经济和规模经济服务路径 86

第二节 农业银行“三农”服务模式的创新路径 89

第三节 小结 101

第七章 县域支行竞争力、风险控制与信贷管理

第一节 提升县域支行竞争力的基本对策 104

第二节 农村金融机构的风险控制 106

第三节 大型商业银行服务“三农”与信贷管理 109

第四节 风险控制：以小微企业信用风险管控为例 111

第五节 探索适应县域金融发展的风险补偿机制	113
第六节 小结	116

第八章 锻铸优秀上市银行：品牌建设、战略转型与要素对接

第一节 品牌建设的内涵与层次	118
第二节 公司治理结构变革和战略优势定位	120
第三节 重视战略转型、盈利模式转变与去行政化	123
第四节 参与村镇银行组建具有重要战略意义	127
第五节 要素对接：农行服务“三农”要构建五大合作机制 ...	131
第六节 价值观与文化行为模式转型	141
第七节 小结	144

第三篇 实践探索篇

第九章 农村金融难题的形成与破解

第一节 发展中国家农村金融问题的形成	152
第二节 破解农村金融难题的方法演进	154
第三节 破解农村金融难题不能泛泛而谈	158
第四节 欠发达地区农村金融服务：文献考察	162
第五节 小结	179

第十章 农户金融服务

第一节 小额信贷发展历程	190
第二节 小额信贷的两种代表性技术辨析	194
第三节 农业银行农户金融服务 60 年历程	200

第四节	农户联保贷款和农户小额信贷产品	203
第五节	大型商业银行参与普惠金融服务重在模式创新	206
第六节	围绕增加农民非农收入创新农金服务	209
第七节	小结	212

第十一章 农业产业化龙头企业金融服务

第一节	文献综述	216
第二节	农业银行支持农业产业化龙头企业的举措与成效 ..	231
第三节	完善中小企业金融服务需诉诸三部曲	237
第四节	小结	242

第十二章 农民专业合作社金融服务

第一节	农民专业合作社发展历程	244
第二节	金融支持农民专业合作社综述	252
第三节	小结	258

第十三章 城镇化金融服务

第一节	我国城镇化发展趋势和特点	262
第二节	城镇化投融资的比较分析	269
第三节	商业银行如何助力城镇化	271
第四节	小结	274

第十四章 案例剖析：六论

第一节	农行支持农业产业化龙头企业——以中澳集团 为例	276
第二节	农行“惠农”金融服务——以陕西省 Y 市农行 “惠农通”工程为例	289

第三节 农行“富农”金融服务——以甘肃省 Z 市农行 小额农户贷款为例	298
第四节 农行支持农业产业化龙头企业——以四川峨眉金丰 公司和甘肃定西清吉公司为例	317
第五节 农行支持农民专业合作社——以甘肃张掖前进奶牛 合作社和四川资阳养猪合作社为例	330
第六节 农业银行支持特色农业产业发展模式创新 ——以生猪产业为例	339

附录 答客问五篇

之一：打造优秀上市银行 ——答《中国城乡金融报》	350
之二：优秀上市银行与经营机制变革 ——答《中国城乡金融报》	353
之三：中国农业银行改制、盈利模式与去行政化 ——答《中国城乡金融报》	356
之四：解析中国农业银行“三农金融事业部制改革” ——答《中国城乡金融报》	361
之五：中国农业银行回归“三农”战略与制度创新 ——答《中国城乡金融报》	366

参考文献	372
------------	-----

后记	378
----------	-----

第一篇

战略定位篇

第一章

以史为鉴：中国农业银行服务“三农”60年历程