

中国金融研究系列丛书

农信社使命

——中国农村信用社经营者的价值观察录

○王海松 著

真实再现中国信合艰难曲折的奋斗史

深度解读服务“三农”金融主力军的光荣使命

全面剖析政策驱动之下农信社的发展路径



西南交通大学出版社

[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

中国金融研究系列丛书

农信社使命

——中国农村信用社经营者的价值观察录

○ 王海松 著

真实再现中国信合艰难曲折的奋斗史

深度解读服务“三农”金融主力军的光荣使命

全面剖析政策驱动之下农信社的发展路径

西南交通大学出版社

· 成 都 ·

图书在版编目(CIP)数据

农信社使命：中国农村信用社经营者的价值观察录
/ 王海松著. —成都：西南交通大学出版社，2011.11
中国金融研究系列丛书
ISBN 978-7-5643-1443-9

I. ①农… II. ①王… III. ①农村信用社—发展史—
中国 IV. ①F832.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第196802号

中国金融研究系列丛书

农信社使命

——中国农村信用社经营者的价值观察录

王海松 著

责任编辑	郭发仔
特邀编辑	邱一平
封面设计	杨洛薇
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段111号)
发行部电话	028-87600564 87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	四川锦祝印务有限公司
成品尺寸	170 mm×235 mm
印 张	19.25
字 数	250千字
版 次	2011年11月第1版
印 次	2011年11月第1次
书 号	ISBN 978-7-5643-1443-9
定 价	98.00元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话：028-87600562

序

何为农信社使命？

事实上，中国农村信用社从组建伊始就被赋予了服务“三农”、服务县域经济的光荣使命。

时至今日，中国农村信用社走过了60个春秋，农村信用社的成长史，也是一部中国农村金融的发展史。农村信用社60年的发展经历，尤其是近30年的改革历程，是中国农村金融史上一份宝贵的财富。

在这60年里，创业、阵痛、成长、崛起……中国农村信用社历经了漫长而艰苦的历程，全国信合人在艰难曲折中走出了一条波澜壮阔的道路。

作者从基层磨练到管理岗位，与农信社一同成长。因为多年从业经历与深厚的信合情结，所以作者对于中国农村信用社改革发展的感受直接而深刻。

本书以中国农村信用社经营管理的视角，运用纪实论述的手法，全面真实再现了中国信合60年艰难曲折的辛酸奋斗史，深度解读了农信社肩负服务“三农”金融主力军使命的光辉历程。本书还全面剖析了在不同时期政策驱动之下中国农信社的发展路径，对农村信用社进一步的深化改革进行了探讨和瞻望。因此，这部著

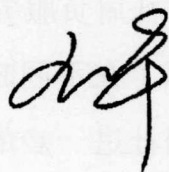
作兼具理论与实践的现实价值。

60年来,四川农村信用社在省委、省政府的坚强领导和人民银行、银监部门的指导下,披荆斩棘,坚强挺进,改革创新春风使成功之门向我们徐徐开启。特别是通过近六年的改革发展,已经一跃成为四川规模最大的地方性金融机构,成为名副其实的四川人民自己的最大的银行。成绩来之不易,其间甘苦,包括本书作者在内的每一个亲历者都有深刻体会。

当前,四川省农村信用社全面推进战略转型,快速向现代金融机构挺进。农村信用社既面临较好的机遇期,也面临着体制机制、风险管控、市场策略等诸多挑战。但无论怎样,农村信用社服务三农、服务中小企业、服务县域经济的历史使命都将薪火相传,生生不息!

我相信,伟大的使命创造伟大的事业,只要始终坚持助农致富、为民增收,奋力推进地方经济发展的历史使命,农村信用社就一定能够走出一条与“三农”、中小企业和地方经济和谐共生、全面协调的可持续发展之路。

路在脚下。



2011年10月于四川成都

目 录

第一章 艰难起步

振兴农业,中国信合在呼声中应运而生。 001

一、“舶来”的合作思想 004

二、始于1951年的战略决策 018

三、被赋予的农村金融使命 028

第二章 曲折之路

步履维艰,在曲折发展中的迷惘与困惑。 035

一、遭遇挫折 038

二、“官办”道路 043

第三章 拯救信用社

体制改革,中国信合迎来新的春天。 051

一、回归“三性” 054

二、发端于1996年的改革 062

三、产权改革江苏探索 079

第四章 二次改革

示范效应,农信社改革向纵深发展。 091

一、深化改革的春风 094

二、自上而下推波助澜 110

三、市场化改革星火燎原 118

第五章 直面挑战

兵临城下,改革中的农信社面临挑战。 147

一、WTO冲击 150

二、遭遇困境 164

第六章 战略突围

厚积薄发,农信社打造县域根据地。 175

一、县域“蓝海”战略 178

二、修炼内功 187

三、文化“治”社 214

四、信合“新锐”突围 221

第七章 信合使命

差异发展,在政策驱动下的未来之路。 229

一、重组攻略 232

二、改造省联社 246

三、差异化发展道路 261

四、科学发展方式 286

第一章 艰难起步

振兴农业,中国信合在呼声中应运而生。

本章导读

当雷发巽将欧文、傅立叶的合作经济学说变成现实之时,中国却在长期重农抑商传统之下闭关锁国,对于“信用合作”更是闻所未闻。

直至1911年辛亥革命后,“海归”薛仙舟“舶来”了合作金融思想。

当时,虽然“信用合作”已在欧洲兴起近半个世纪,但是来到我国之后却仍引得国人一片哗然,新奇与怀疑围绕其间,更多人认为这个西方空想社会主义的经济学说只是“天方夜谭”罢了。

为解放民众思想、推广合作经济,薛仙舟奔走呼号于政府坊间。

终于,1919年上海国民储蓄银行在争议与矛盾中开门纳客,中国诞生了第一个现代意义的合作金融组织,薛仙舟也开始了他实质性的合作金融试验。也是因为这个试验,发端于欧洲的合作经济思想从此留在了中国,影响深远。

四年之后,河北香河县诞生了首个信用合作社,开创了中国信合事业发展先河。随后,香河样板迅速波及全国,全国上下兴办信用社热情高涨。

显然,时局动荡并不利于合作经济开枝散叶,中国信合从一开始就被笼罩在阴霾之下,直至新中国成立方才拨云见日、曙光初现。

1949年,人民政协共同纲领高屋建瓴,将合作事业纳入国民经济发展战略。

崭新的政治环境、积极的政府态度、明确的发展战略……信用合作社与中国一道获得新生。期间,不乏仁人志士对中国信合事业推波助澜。

1951年,全国信用合作汇报会议召开,薄一波、程子华上书建言:“将农村信用合作社正式作为金融机构进行单独规划、独立发展,充分发挥其在支持农民扩大再生产中的金融功能。”

随即,党中央做出了“试办农信社”的战略决策。

央行担纲历史使命置身前沿阵地,主导中国信合事业,一场农村信用社发展的热潮迅速蔓延全国。显然,新中国信合事业从一开始就被赋予了农村金融的光荣使命,信用合作制度安排决定了其作为农业生产一支不可替代的金融力量。

直至今天,依然如此。

一、“舶来”的合作思想

当雷发巽将欧文、傅立叶的合作经济学说变成现实之时，中国却在长期重农抑商传统之下闭关锁国，对于“信用合作”闻所未闻。

直至1911年辛亥革命后，“海归”薛仙舟才“舶来”了合作金融思想。

当时，虽然“信用合作”已在欧洲兴起近半个世纪，但是来到我国之后却仍引得国人一片哗然，新奇与怀疑围绕其间，更多人认为这个西方空想社会主义的经济学说只是“天方夜谭”罢了。

为解放民众思想、推广合作经济，薛仙舟奔走呼号于政府坊间。

终于，1919年上海国民储蓄银行在争议与矛盾中开门纳客，中国诞生了第一个现代意义的合作金融组织，薛仙舟亦开始了他实质性的合作金融试验。亦是因为这个试验，发端于欧洲的合作经济思想从此留在了中国，影响深远。

四年之后，河北省香河县诞生首个信用合作社，开创了中国信合事业发展先河。香河样板迅速波及全国，兴办信用社热情潮涌。

创始人雷发巽

“由入股社员拥有、由入股社员民主管理、主要为入股社员服务”，雷发巽的合作制度安排至今仍是全球合作金融所坚持的原则。他的合作金融实践，让全世界农民看到了希望，甚至改变了命运。他对世界农村经济的繁荣、对全球金融业的发展、对经济社会的进步功不可没。

19世纪初，欧文与傅立叶提出“合作经济”学说之时，而当时许多唯物主义者则认为这只是“天方夜谭”，绝无实现的可能。

谁也没有预料到，这个曾经倍受批判的“空想社会主义思想”却在后来运用得如此广泛。

首次将“合作经济”学说变成现实的是德国人雷发巽，他亦成为合作经济实践家、信用合作社创始人。

或许，雷发巽自己也没有想到，他的举动对人类经济社会影响会如此深远和广泛。

1854年，作为年轻的德国市长雷发巽创办信用合作社最直接的目的仅仅是让当地农民走出生产资料需求的困境，以体现个人政绩。后来信用合作社演变成以农民资金融通为特殊形式的合作经济组织，这与雷发巽本人的金融头脑与创意思维不无关系。

其实，雷发巽当年从政之路走得并不通畅。

1847年，任职市长两年，雷发巽发现：改革多年，当地农民生活水平不但没有提高，甚至退回到农奴解放之前。他认为，政绩机会来临。于是着手开展政府干预行动，打击投机倒把，平抑农业生产资料价格。

显然，这样的举措效果并不明显。雷发巽反而深陷被动，身处敏感地带：一边是淳朴善良而又势单力薄的农民，一边却是唯利是图的商人以及与商人勾结的官员。夹在二者之间，他必须做出抉择。

从道义上看，雷发巽应该站在农民一边。但面对势力强大的财团，面对仕途，他却没有勇气与官商为敌。

左右为难的雷发巽极需找到一个两全其美的办法。

或许，合作制能够帮助农民走出困境而又不会伤害官商利益。

1844年10月24日，受欧文合作制思想的影响，英格兰纺织工业中心曼彻斯特市郊的小镇罗虚代尔的28名失业纺织工人创立了罗虚代尔公平先锋社。这是世界第一个成功的合作社，其办社准则后来被国际合作社联盟定名为“罗虚代尔原则”，亦成为国际上合作社通行的基本原则。

合作制作为一种社会经济制度，扎根于19世纪特定的经济关系。因此合作制思想能够迅速在欧洲大陆流传。法国劳动者组织起了一些成功的生产合作社，德

国的城市中一些手工业者也组成社团，在生产过程中相互帮助。

对变革充满幻想和期望的雷发巽很快就接受了合作制思想，亦为他的社会阶层“平衡术”带来灵感。

1849年，雷发巽调至佛兰马斯菲尔特市任市长。

佛兰马斯菲尔特市的农民与其他市一样也处于贫困边缘。雷发巽认为在佛兰马斯菲尔特市实施合作制的机会来临。他提出了一个大胆的设计，效仿城市手工业者组成社团的形式，将农村农民组织起来，向一般社员提供廉价生产资料和优良的种子。

显然，雷发巽的设计一定会得到劳苦大众的支持与拥护。但现实问题是：一群贫困的农民怎样获得初始资金来源呢？动用政府的资金显然不合适，求助商人也绝无可能。

通过调查发现，在当地有部分平民不仅可以维持生活还有一定的富余。雷发巽当机立断，认为这群人就是合作社的资金来源。于是他开始奔走呼号，四处游说。最终在60多位富裕平民的赞助下，创立了“佛拉梅斯弗尔德清寒农人救助社”，制订了农民合作组织的基本原则：即农民自愿加入合作组织，大家平等互助；社团尽力为社员服务，不以盈利为目的；社员要按时偿还借贷的生产资料。救助社最初的任务是联合社员反抗牲畜贩卖商人的高利贷盘剥，专门向农民提供优质肥料。当然，优质肥料并非无偿使用。雷发巽为其制定了5年的归还期。

至此，农村合作社的雏形显现。

不过，事情并非这样简单，社会矛盾正在累积。

一方面，合作社的成立方便了农民生产的同时却损害了商人的利益，于是他们联合抨击雷发巽，予以施压；另一方面，在合作社创建初期，因无经验可循，管理不善，经营一度出现亏损，更有官员同僚对之非议。

显然，合作制并不是两全其美的方法，雷发巽的“平衡术”却无法平衡农民与商

人的利益。

改革家总是会被太多人不理解，他们在改革探索中艰难前行，承受着前所未有的压力与孤独。制造麻烦的人无处不在，特别是既得利益集团，他们开始设置诸多障碍与阻力。

争议没有停止过，但雷发巽的决心没有动摇，前进的步伐亦没有停止。雷发巽可谓排除万难、顶住压力，在争议与矛盾中力挽狂澜。最终合作社制度在德国蔓延。

后来，雷发巽发现，贫苦农民需要的除了肥料之外，更需要资金。而以追逐利润为目的的商业银行绝无为农民贷款的打算。

“信用社的体制是改革成形的。”雷发巽在后来的著作中曾对农信社的发展进行了细致的回忆，“很多问题是随着时间推移而逐步显现。比如很快我们就发现，农民除了肥料之外，也很需要金钱。”

1850年，舒尔茨在德国德里希创立了“贷款协会”平民银行，为城市小手工业者、职员等社员提供资金借贷业务。

为什么农民不可以从合作社得到贷款呢？显然，贷款协会给了雷发巽更多灵感。

于是，合作社首次设置了储蓄和贷款业务，成为信用和储蓄合作社。

1854年，已经转任赫德斯多尔夫市市长两年的雷发巽总结多年经验教训后，改革了当初设立的互济金库，改组成信用合作社，称为“赫德斯多夫储蓄金库协会”，专门向农民提供信贷用于购买牲畜、农具、肥料、种子等。

至此，世界上第一个农村信用合作社诞生。

不过，因为其会员有非农民参加，而基金是由热心人士赞助，最初的信用合作社慈善救济性质浓厚。

直到1862年，雷发巽在普鲁士组织的农民信用合作社，方才具备纯粹合作社的性质。

雷发巽认为：创办信用合作社意在使处在社会中弱势群体的农民免受高利贷

剥削,促进农业生产和防止农业灾荒;同时,提高社员道德或精神;社员之间必须相互熟悉、互相信任,贷款资金只用于生产。

1872年,莱茵农业合作银行成立,成为第一个农民信用合作社联合社;1876年,各地信用合作联合社再次联合,成立德国雷发巽合作社总联合会,成为德国信用社的中央机构。

后来,农村信用社在德国不断发展壮大。至1909年,德国已有信用社13 000多个,社员达百万人。雷发巽式信用社在德国获得了极大的成功,并且很快为世界各国所效仿。

雷发巽已然成为合作金融的实践家、农村信用社的创始人,他亦是全世界农村信用社运动的推动者。

150年过去,雷发巽“由入股社员拥有、由入股社员民主管理、主要为入股社员服务”的合作制度安排至今仍是全球合作金融所坚持的原则。他的合作金融实践,让全世界农民看到了希望,甚至改变了命运。

雷发巽,对世界农村经济的繁荣、对世界金融业的发展、对经济社会的进步功不可没。

薛仙舟合作金融试验

薛仙舟可谓中国合作经济的开山鼻祖,其合作金融试验开创了中国合作金融组织的先河,而他的《中国合作化方案》也成为历史经典,作为一套系统完善的合作经济制度理论安排永远留存了下来,时至今日依然影响深远,对于后来的合作事业的借鉴意义毋庸置疑。

辛亥革命推倒腐朽清政府之时,亦对外打开了中国百年封闭之门。

1911年,在欧洲已兴起大半个世纪的雷发巽信用合作思想漂洋过海,被一个

叫做薛仙舟的海归人士带回到中国。

薛仙舟可谓中国合作经济的开山鼻祖,其合作金融试验开创了中国合作金融组织的先河,而他的《中国合作化方案》成为历史经典,时至今日依然影响深远。

革命党人、社会改革家、理论经济学家、中国合作运动大师、金融家、政治家、教育家……种种身份勾勒出薛仙舟富有传奇色彩的人生经历。

或许,正因为薛仙舟的传奇人生,成就了中国合作运动无可替代的第一人。

薛仙舟合作经济思想形成于信用合作社发源地的德国。

显然,相比欧洲其他国家而言,德国的合作思想理论系统更为完善,实践基础亦更为牢固。早年留学德国的薛仙舟在柏林帝国大学专攻银行经济学时,“平民经济思想”和“合作银行制度”便在其心中根深蒂固,雷发巽亦被薛仙舟尊为榜样、崇拜有加。

留学期间,薛仙舟对德国合作经济进行了深入的考察研究。在他看来,合作主义主张民众的联合与合作,摒弃了资本主义制度下人与人之间赤裸裸的剥削关系,通过和平改良,实现一个人人和谐共存的理想社会,因而具有经济改造与社会改造双重功能。

接受空想社会主义及西方合作经济洗礼的薛仙舟已然放弃了早年坚持的激进主义革命思想,开始主张通过建立合作经济制度对社会进行和平改造,他亦成为一名温和的合作主义改革者。

不难发现,薛仙舟的核心观点事实上是期望通过合作经济手段来改善社会矛盾,建立和谐社会。

“经济基础决定上层建筑,运用经济手段构建和谐社会。”无疑,薛仙舟的思想堪称伟大的远见卓识。难能可贵的是,他将这种思想迅速运用到中国的实践中。

回国后,薛仙舟在宣传合作思想的同时,开展了大量的实地考察。后来,复旦公学(复旦大学前身)成为薛仙舟合作思想“试验室”。

从1914年起,薛仙舟赴复旦任教,开设了“合作主义”课程。

1917年,复旦以经济学为立校特色,根据上海工商业发达的实际情况创设商科(商学院),并迅速发展成复旦规模最大、实力最强的学科。

复旦教育改革在不经意间成就了薛仙舟,成为他宣传合作经济思想、培养合作经济人才的基地。与此同时,薛仙舟亦成就了复旦,后来复旦被誉为“中国合作运动的摇篮”。

期间,在薛仙舟的支持下,复旦成立一个名为“合作同志社”的组织(也称“平民学社”),参加人员有寿勉成(后任国民政府合作事业局局长)、王世颖(后任中国合作学社会长)等。他们在薛仙舟的指导下,广泛进行合作主义的试验,并出版了一份名为《平民》的周刊,以此传播推广合作主义,鲁、晋、赣、闽、粤诸省均有响应。

薛仙舟告诫平民学社的学生,社会改造不能依靠空泛的语言,只有脚踏实地为平民办实事,才能得到民众的关注和支持。他建议学社以研究合作社思想为中心,在中国宣传能使工农大众受益的合作运动,并把留学欧美期间收集的合作书籍和资料交给学社成员翻译发表,使学生们深受鼓舞。从第五期开始,《平民》周刊成为以研究宣传合作思想为中心内容的刊物,开始进行有组织、有计划的合作思想宣传工作。此后,平民学社还与国际合作联盟建立联系,将中国的合作事业介绍给世界各国,成为中国合作事业对外交流的一个窗口。

显然,仅仅依靠高校的学术推广并不是薛仙舟的最终目的,他极需开展合作金融的实践性试验。

机会很快来临。

1918年,中国工商银行为了向海外集资,借重薛仙舟的人望,特聘他为总经理,让他到海外动员侨胞投资。

其实当时薛仙舟与工商银行可谓互为利用,薛仙舟为银行带来海外投资的同时,银行亦为他提供了在金融领域开展合作运动试验的机会。