

仇智杰 著



农村金融系列报告文学集

躁动的珠江

躁动的珠江

农村金融系列报告文学集

仇智杰 著

花城出版社

粤新登字 05 号

躁动的珠江

仇智杰

*

花城出版社出版发行

(广州市环市东路水荫路 11 号)

广州红旗印刷厂印刷

850×1168 毫米 32开本 13.375印张 1 插页 331,000字

1992 年 8 月第 1 版 1992 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5360-1248-9/I. 1106

定价: 9.50元

印数1—6,000册

内 容 提 要

本书是目前国内第一部反映新时期农村金融体制改革和发展的系列报告文学集，是作者到有关金融单位挂职深入生活的新收获。

金融领域一向被认为是个神秘殿堂，文学艺术对它极少反映。作者透过中国农业银行广州市分行这个窗口，从宏观和微观的角度，去观察和揭示这个鲜为人知的世界。

书中各个篇章，分别从组织、运用、融通资金，商品流通，国际业务，证券交易，租赁投资，信用合作等多方面、多角度地展示当今国内农村金融领域异彩纷呈的天地，构成中国农村金融多功能服务的整体。通过刻画人物，艺术地表现在大时代变动中，中国农村金融工作者的性格和隐秘而丰富的内心世界；展示出两种体制剧烈碰撞中所形成的特殊思想、特殊心理。

本书熔艺术性和金融知识于一炉。文笔清丽流畅，感情细腻深沉，凝聚着作者对生活的热情和思考，富有时代精神和地方色彩。是一部审美价值较高的金融文学作品。

谨 以 此 书

献 给——

为 中 国 农 村 金 融 事 业 献 身 的 人 们

序

仇智杰同志的农村金融系列报告文学集《躁动的珠江》，即将由花城出版社出版了。她要我写几句话，作为序言。

智杰已不年青了。按她自己的说法，已届两鬓斑白之年。但她怀着对改革开放大潮的欣喜之情，深入到生活中去，并且竟选择了金融这个完全陌生的领域，作为自己耕耘的园地。在一次见面时，她将此事告诉我，我为之鼓劲，讲了一些在深化改革中金融工作如何重要之类的话。她就这样沉到这个既陌生而又无时无刻不牵动着社会各阶层人士的行业中，写出了这一组颇为引人入胜的农村金融的系列报告文学。看来她是深深地为农村金融战线的开拓者的业绩所感动。她要表现他们，讴歌他们。一个作家，有这种热爱生活的激情，有这种表现当今改革开放这一时代特色的冲动，并且不避艰辛地从生活中吸取创作的养分，化而为文，这既表现了一种责任，同时也可以说是善于抓住时代给予的机遇，使自己的才华能够附丽于改革开放的事业，创作出为社会所需要的作品来。

我想，应当提倡和鼓励这种精神，使更多的作家担负起自己的社会责任，满怀激情地投身到建设和改革中去，表现我们这个绚丽多姿的时代。

一九九一年十二月十一日

目 录

序	张汉青
楔子	1
女行长	3
风雨同舟	64
太阳是金色的	
——来自穗西支行的报告	130
扬起生活的风帆	
——来自天河支行的报告	167
崛起者的呼喊	
——来自珠江三角洲的报告	203
这里星光灿烂	
——来自“金三角”的报告	231
意在开拓	
——来自信托投资公司的报告	260
走向世界	
——来自国际业务部的报告	283

超越

——来自农村金融改革前沿的报告308

创造“第一”的人们

——来自信用合作社的报告352

祝您生日快乐

——一位营业所主任的故事372

不是个省略号

——一个农村信用社的剪影396

数字启示录403

跋.....421

楔 子

金融，仿佛是一座神秘的殿堂，多少人想深入探索，又多少人望而却步；它，充满了神秘，也充满了深奥！

改革的大潮冲开了这座神秘殿堂的大门，金融意识在人们的头脑里成百倍地增长，人们不断地把改革的发展和经济建设的巨大增长，同金融事业的发展联系起来。但是，金融却几乎成了被遗忘的角落！

这年头，文学的触角伸展到各个领域，从神学回归到人学，又被扭曲为×学。唯独金融几乎被遗忘了。然而，金融恰恰是在整个改革浪潮中举足轻重的一只臂膀！

于是，我想到千千万万在金融战线上为共和国的改革大业立下丰功伟绩的人们——尽管他们大多是看似平凡的普通劳动者。我决心在两鬓斑白之年，涉足这个神秘而充满魅力的领域。

这是一种挑战。当然也是一种机遇。

我过去比较熟悉农村、工厂，比较熟悉城市；但金融对我来讲，却是一个极为生疏的陌生领域。我不但要深入他们的生活，以便熟悉他们，了解他们，包括他们的内心世界，而且还要重新学习有关的理论和金融知识。一本寸多厚的《金融词典》就够啃的了。作为一个作家，我在努力作点尝试，试图揭开它神秘的面

纱，到金融这个浩瀚莫测的海洋里当一名文学的弄潮儿、驾浪者。

经过一年多的摸索，得到许多老农金工作者的热情帮助，今天终于将这本小书奉献给读者，奉献给在农金工作中默默献出青春年华的朋友们。他们值得我深深的尊敬。

也许，捡拾到的仅仅是几块卵石，几只贝壳，而且是在浅滩上捡到的。但它毕竟是从海洋中来，毕竟带着水沫和浪迹，还有南国的印痕。也许，从这水沫浪迹中嗅得到一点南海的气息吧。

付度多时，尽管可能只是一鳞半爪，也权作引玉之砖。结集付梓，名之曰：

《躁动的珠江》

女 行 长

走 上 前 台

1987年4月2日，南粤春暖花开，木棉绽红，春深如海。纷纷扬扬的春雨早已湿透生机萌发的土地。曾经板结的土地，在春风春雨滋润下变得松软膏腴。

广州越秀宾馆三楼，一间宽敞明亮的会议大厅。为人瞩目的，被称之为中国金融界首次招标大会即将开始。

她来了，她静静地走来，这位风度高雅的中年妇女。

她有一双明眸，鹅蛋形的脸上，衬着一道不轻易颦蹙的柳眉。她步伐稳健、轻盈，保持着一种事业有成的事业型女性的矜持风度，大方得体地在一扇朝东大开的窗户下落座。

她就是中国农业银行广州市分行（以下简称市农行）行长徐青。

会议厅早已坐满了人，其中以男性居多。在咱们共和国，虽说女性早已获得享有与男性同等的权利，但是实际上，女性，尤其是居于高层领导岗位上的女性，不能不说是凤毛麟角，中国传统文化积淀实在太深了。而今天，在这里召开的，是有国家体改

委、财政部、中国人民银行总行、各专业银行总行有关体改的领导人参加的中国金融体制改革的高层领导会议。与会者都是知名人士：有1986年被定为五个金融改革试点城市（沈阳、重庆、武汉、常州、广州）的体改委主任、人民银行及各家专业银行的行长、本市主管经济体制改革工作的领导人，以及知名的经济学家、金融学家，也就是说，在座的都是活跃于当今中国金融界的巨子。而银行界的高层领导，在中国历史上，几乎都是男性的“世袭领地”。

不过，今天与会的却有不多的几位女性，属于中国农金系统并由女性担任正职的，今天到会者却只有徐青一人。

这是一次具有开创性的会议。会议的中心议题，是探讨中国金融体制改革的路子，准备在中国金融界进行深化体制改革的试验。

这是中国金融史上破天荒的大事。

早在1986年1月，在广州举行的五城市金融体制改革试点会议时，广州就被定为五个试点城市之一。水涨船也高，市农行步入率先试行企业化经营试点行的行列。两年过去了，在改革的湍急激流中，这些以身击水的弄潮儿，在满是泥泞满是荆棘的道路上走过来，各自承受着古老中国遗留下来的历史重担，闯过多少急流险滩。随着改革的旋风狂飙般席卷，在试点取得显著效益之后，金融界已取得共识：必须把体制改革引向更深的层次，把责任制的原则贯彻到各个领域，以促使金融改革深化。舍此别无他途。现在，这个深化金融体制改革的方案已初步酝酿成熟，即将出台，接受实践的检验。它要在一些企业效益、社会效益显著、经营管理上比较合理甚至已闯出新路来的一些专业银行试行一种新的体制，即两权（所有权和经营权）分开目标经营责任制。国家进一步赋予行长以更多独立自主经营的权力，同时也下达必须完成的经济指标，责、权、利相结合，使专业银行向企业化经营

迈开一步，进一步把金融管理搞活，进一步探索中国金融改革的路子。这就是后来几年人们口头语上常说的“承包经营”。总之，无论是将它简化称为承包经营也好，称之为目标经营责任制也好，其内涵要义是将银行自身的责、权、利相结合，把经营目标 and 责任逐项分解到基层，把利润与经济效益和人挂钩，体现按劳分配的原则，调动人的积极性和创造力，以使人的劳动在产生巨大的社会价值和社会效益的同时，也改善自身的经济待遇；由是对企业产生强烈的归属感和对社会产生责任感，从总体上提高了员工的主人翁地位和对自身价值的认识，寻求自我的突破。

这次会议，遴选方法采取竞争者当众公开参赛指标的投标方式。

谁能中标？谁能摘取桂冠？谁能揽得这个试验权利？既不能由上级行当“乔太守”，以免乱点鸳鸯谱；也不由得下级虚言巧饰吹肥皂泡；更不能靠运气，靠偶然取巧和侥幸。它靠的是科学的论证和真正的胆识，来征服主考官和与会者。

这是地地道道的实力较量的平等竞争，让工作实绩的天平衡量高低以定得主。

大会从气氛到程序都是严峻的，整个会议像是个学位答辩会。主考官们——由各方面的经济专家组成的评委——用严厉的目光扫视每位答辩者。听他们的陈述，审查他们的数据，评估他们争取达标的措施……这不是故意刁难，而是对金融改革大业负历史的责任。因为答辩和选择的结果，将对未来的金融业的历史性转折具有举足轻重的意义。

原定参加夺标的有五家专业银行。他们分别从属于五个试点城市。当五位竞争者答辩完毕，与会者正欲松一口气。因为刚才的氛围实在太严肃也太咄咄逼人了。现在只需等候最后的遴选定局。可是不期然听得扩声器沙沙响。会议主持人大声宣布：“答辩还在继续。”因为还有第六位竞争者。这位竞争者便是自动请

缨要求参加竞争夺标的中国农业银行广州市分行！立时，静寂的会议厅响起营营嗡嗡的窃窃私议声。

自动请缨？毛遂自荐？胆子够大，行动也太出人意料。实在太富于戏剧性了。

然而，当那位静静地坐在东窗下，睿智的目光密切注意会场动态的中年妇女，神态自若地对着扩声器，镇定从容地面对“考官”们的考问时，那些发自四面八方的窃窃私议声，才渐渐趋于沉寂。

这不是因为她是位女性。在她之前参与竞争的就有农行武汉市分行一位女副行长；

也不是因为她外表温文尔雅，没有电影里或小说里那种男性化了的女强人咄咄迫人的气度；

更不是因为她这位道地的广东人讲得一口流利而且声调铿锵的普通话；

都不是。只因为她是位“半路杀出的程咬金”！

原来，既定有条件参与竞争的只有各自代表五个试点城市的、由各自的市长指定的五家专业银行。四家是财雄势大的工商银行，属农行系统的只有武汉分行这一家。至于农行广州市分行，原是“不列级者”。这次徐青行长代表市农行上台参与竞争，完全是自告奋勇，自动请缨。还被某些人误解为“好大喜功”。在这些人看来，市农行过去寂寂无闻，资金力量薄弱，半截身子埋在农村，敢在强手如林的大城市中争上“擂台”？！然而这些人不晓得，市农行的领导者和决策者们，却早已胸有成竹，引弓待发。为了摸索出一条金融体制改革的路子，全行（包括信用社）四千余银信（银行和信用社的统称）干部职工，历经三年的卧薪尝胆，无论在资金上和信誉度上与过去大大不同，尤其自去年试行企业化经营以来，更是充分发挥内部的积极性，上下一心，厉兵秣马，对于这次夺标，他们雄心勃勃，有充分的物质准

备，技术准备，思想准备和组织准备。

徐青行长外表文静，可她却是一位具有强烈开拓创新意识的刚强女性。她曾到过一些经济发达的国家去作金融考察，本身也有几十年本国金融工作实践。她深知此次参加招标竞争，是把自己领导的银行推向机遇与风险并存的环境中接受考验。她非常清楚，有时候机遇能够决定一桩事业的成败，尤其在瞬息万变的金融世界里。从她接任市农行第一把手的那一天起，她就认准了要突破现有全国吃一口大锅饭的金融模式，推进银行企业化经营，现代化管理，为发展计划经济与市场调节相结合，走出中国金融、尤其是农村金融应走的道路。还在她调任市农行行长之前，她就有过全面改革金融体制的构想。以后她把这个构想写成为一篇名为《略论银行现代化管理思想》的论文，于1986年作为“一家之言”在一个金融理论研讨会上宣读。论文明确提出：要实现以四个现代化为目标经营的专业银行，必须实现由传统的行政管理型转变为开拓经营型，由单一的信用形式变为灵活多样的信用形式，由简单的存放业务转变为开发多种业务，由封闭型经营转变为开拓式经营等四个转变。现在正举行的这个招标会议所实施的构想，正是她过去梦寐以求的目标，机遇就在面前，她怎么可以轻易放过？

尽管得知要开招标大会这个消息时，离正式开台招标只有两天时间。两天，只不过是四十八个小时。按中国人很弱的时间观念，至多不过是上馆子吃顿饭或跳几次迪斯科的工夫罢了。可是在徐青以及她的“一班人”眼中，四十八个小时中的每一分、每一秒，都要发挥出最佳效益。而作为一名临战的指挥员，果断的决策和技能在这场竞争中发挥得淋漓尽致。她亲自出马找市政府的领导，因为这几年来地方政府赞扬他们，而且有力地支持过他们；而市农行也发挥自身潜力支持了地方经济建设，彼此已建立信任的关系、她还找到市政府的许智副秘书长（后任市体改委主

任)表达自己的决心,陈述自己的有利条件。她还多渠道地及时向此次大会的组织者和领导者介绍市农行这几年的改革成果等等。诚以动天地、感人心,终于得到市政府领导支持,向大会主持者推荐;大会主持者也因会议在广州举行,农行应标单位少而破例接受市农行上场。但这仅仅是个机会,要使之变为现实,使自己的实力得到社会承认,竞争得到胜利,最终还得靠自己。

四十个小时,市分行的“一班人”和有关的部门负责人,个个处于高度的临战状态。虽然眼睛都熬红了,声音也沙哑了,但一个计算精确,充满了胆识、气魄、智谋而且极有科学性的“应标”方案在两个通宵达旦中完成了。当冉冉的晨阳透过珠江岸边浓密的树冠,投射进海珠桥畔这间狭窄、挤迫的市农行陈旧的办公楼时,徐青接过那一叠凝聚着全行四千多名银信干部职工前三年奋战的结晶,凝聚着十几位亲密伙伴两天两夜的心血的竞争达标方案时,忍不住深情地看着自己的同志。要是没有练达精明的副行长霍达明,没有富有朝气的副行长李振浓,没有会计处长黄寿祺的老谋深算,没有计划处长吕炽仁的细致分析安排,没有体改办主任何秉坚的精心筹措协调……总之,没有这许许多多为广州农村金融改革鞠躬尽瘁的好同志,市农行就难以在极短的时间内制订出这样优化的方案来。

作为一位企业的管理者和经营者,她日夜思考的当然是求企业的发展。她之要努力达标,并非由于一时冲动,或个人意气,随心所欲。她这种勇敢的竞争意识和行为,是因为她深刻地理解农业银行自身的职能,理解农业银行在勃兴中的商品经济所应扮演的角色和肩负的使命。而制订的这个达标方案,是以科学民主决策为基础的,因而是扎扎实实的。从这点看,她不仅显示了一位金融家的精明,改革家的胆略,企业家的魄力,而且显示了一位高层次的管理者的卓越才华。

然而,当这位拚命“挤”上去的竞争者面对“考官”时,劈

面而来的却是一道毫不客气的“命令”：“发言不得超过三十分分钟！”

“保证不超过半小时！”她也回答得干脆利落。

她准备抛出的达标方案，是几年来于开放改革大潮的背景下，是自己探索性前进的实践经验的综合结晶，因此，她几乎不用看带来的材料，就一口气谈了他们计划中的十大指标。数字这个枯燥无味的“群体”，这会儿全变成美妙动听的跳跃音符，将全场人的注意力吸引住了。每项指标都很先进，比刚才答辩的某些兄弟行定得还要高，还要实在。也许由于徐青显现出淡定镇静，信心十足，稳健庄重，所以对考问者和参竞者都很有吸引力。正当人们被她犀利的词锋所折服时，冷不丁一位“考官”发问了：“你刚才说的固定资产增殖率的指标是如何计算的？”

啊，前面几位竞争者发言时，都没有被打断、被提问，可轮到徐青发言，却被提问了。而且不是问一项，而是接连提问了好几项。

这是不是因为他们的方案比别人定得更突出一些？

如果是另一个人，在众目睽睽之下被来自主考官的突然提问，也许会被弄得心慌意乱，呐呐难言；可是对这几年来市农行改革的每一步都亲历、而且作出决策的徐青来讲，对每一个数据的成因都了如指掌。每一项决策上的突破是以丰富的实践经验、深厚的理论根据和闪光的集体智慧为基础的。现在，她面对严峻的考官，如林的强手；面对全场近百双信任和不信任的眼睛，这位对农金事业执着追求的高级经济师徐青，既有在金融风浪中久历沧桑的气度，又具有学者式的深睿智慧。在答辩中应对如流，滔滔不绝。只有那些在理论上和实践上都非常熟悉自己的领域，非常清楚自己的优势和薄弱环节的人，才能如此纵横捭阖，自由驰骋。信心产生力量，答辩者镇定的神态，机智的阐述，犀利的谈锋，不得不使全场听者信服。当半个小时的答辩结束时，全场