

金融改革 发展新论



赵 鑫 主编

中国青年出版社

金融改革发展新论

主 编: 赵 鑫

副 主 编: 王勇强 丛玉德

杨家干 郑爱华

(按姓氏笔划排列):

王 强 孔庆才 丛玉德

辛士勇 武新仕

赵 鑫 程 健

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

责任编辑:吴书杰 万同林

封面设计:孙凤娣

选题策划:王东元

图书在版编目(CIP)数据

金融改革发展新论/赵鑫主编. —北京:中国青年出版社,1997.10

ISBN 7-5006-2638-X

I.金… II.赵… III.金融-经济体制改革-研究-中国-文集 IV.F832-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 18754 号

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

北京运河印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 14.25 印张 326 千字

1997 年 10 月北京第 1 版 1997 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1—4,000 册 定价 25.00 元

经营管理篇

谈农业银行市场定位

时德义

农业银行不再代理农业发展银行业务,且不再行使领导农村信用社的管理职能以后,如何调整业务经营的活动空间,按照商业银行的经营要求选准新的市场定位,这既是涉及农业银行发展方向和经营战略的大问题,也是加速向商业银行转轨亟待研究解决的新课题。本文就此谈点粗浅看法。

一、巩固发展农村业务,继续发挥农业银行在农村金融中的主导作用

农业银行自成立以来,就一直坚持以农村业务为主。可以说,农村业务是农业银行产生和发展的基础。无论过去、现在还是今后较长的一个时期,农业银行都要把巩固农村业务作为经营市场定位的首要选择。核心问题有两个:

(一)转轨不能转变支农方向

农业是国民经济的基础,没有农业现代化就没有整个国民经济的现代化;农业又是弱质产业,发展农业和农村经济需要各行各业的大力支援。农业银行作为国有商业银行,农贷资金作为支农资金保障体系的重要组成部分,支农更是责无旁贷。过去是这样,现在和将来也还是这样。到任何时候,农业银行都不

能离开“农”字。因为：

1. 改革的初衷决定了农业银行不可能脱离支农轨道。从农村金融体制改革的目标上看,形成商业性金融、政策性金融、合作性金融分工协作的三大支农支柱,其出发点和归宿,就是为了加大支农力度。如果农业银行不姓“农”、不支农,或因支农脱节威胁了农业的基础地位,都是绝不允许的。从改革的实际上看,尽管农业发展银行能够把农副产品收购、农业综合开发和扶贫等主要政策性业务全部接过去,但其支农任务必定有限;农村信用社受自身性质和条件的限制,也不可能承担起支农的全部责任;“三足鼎立”的农村金融新体系,只是形成了各有侧重的支农框架新格局,或者说是为农业银行以商业银行的身份支持农业创造了条件,从整个农村金融市场来说,农业银行的主导性地位并没有改变。特别是吉林省作为农业大省,农业资金供求紧张,加快农村经济“三大一强”建设,更离不开农业银行的支持。所以,支农仍将是农业银行在今后相当长的时间里的一项硬任务。这是由农业和农业银行所处的地位决定的。

2. 执行国家产业政策决定了农业银行仍要继续支农。近年来,国家在落实对农业的倾斜政策上,加大了资金投入,其中的一个主要途径;就是通过宏观调控手段强化了对农业信贷资金的配置。目前,在农业银行当年新增贷款规模中,国家下达的各项支农专项贷款计划不断增加,农业大省的支农专项贷款已占80%以上,这就决定了农业银行信贷经营的主体市场必须定在农业上。指令性的专项贷款计划,实质上是政策性业务,它与商业银行的经营要求是矛盾的,但别无选择,因为国有农业银行必须执行国家支持农业、发展农业的产业政策。这表明,农业银行的商业化经营只能是相对的,在转轨中不可能放弃支农任务,即使商业化改革达到了一定程度,也只能作为“国有商业银行”

而非纯粹意义上的商业银行,支农仍将是农业银行必须担负的历史使命。这是由农业银行的性质和国家的根本利益决定的。

3. 自身经营的现实决定了农业银行不能放弃农村阵地。目前,农业银行的经营机构和业务领域大部分在县及县以下农村和城郊结合部,虽然在近年来“向城市进军”中有了一些可喜变化,但市场主体在短期内还很难得到根本性的改变。开拓发展城市业务是农业银行的战略之举,但并不意味着要放弃农村阵地,农村业务始终是农业银行的重大优势。如果在城市业务还没有发展起来的情况下放弃了农村业务,就意味着农业银行失去了稳固的“后方”主阵地。失去了优势所在,不仅会给现实经营带来严重影响,而且对将来的发展也是相当不利的。根据经济决定金融原理,只有支持农村经济快速发展,才能为农业银行开辟更加广阔的经营市场,只有农村经济得到改善,农业银行的各项业务才能得到全面发展。

(二) 转轨必须找准支农位置。

支持农业和农村经济发展是农业银行市场定位的首要选择,但支农不等于不讲经营效益,不等于没有选择地有求必应,更不等于资金供给的包打天下。在目前农业信贷投入已经出现了商业金融、政策金融、合作金融分工协作的背景下,农业银行要从商业银行的特点出发,找准支农位置,改变以往零星分散、只重支持不重效益的投放方式,坚持保重点、压一般,适度集中资金和规模,有选择地给予支持。主要是坚持以资源开发为基础,以市场需要为导向,以经济效益为核心,选择种养加、贸工农、经科教一体化的新型产业实体,有一定规模,有效益和还款保证,能带动广大农民,能形成布局区域化、生产系列化、组织集团化、经营一体化、管理企业化、服务社会化的项目或农业产业化典型,予以重点支持,紧紧围绕大农业和大市场调整信贷投

向,加大支农力度,促进农业产业化的快速发展。

1. 支持基地型农业。紧紧围绕粮食生产上水平和畜牧业生产见雏形,大力支持“米袋子”和“菜篮子”工程建设,努力通过信贷杠杆,培植拳头产品生产基地和农副产品基地,把单个分散的农业变成能够产生规模效益的集约型农业,实现生产现代化、经营专业化、产品区域化。

2. 支持适度规模经营的高效农业。突出对已具有一定规模与效益的主导产业和贸工农一体化、产加销一条龙的骨干龙头企业给予重点支持,通过“龙头通四海、龙身建基地、龙尾连万家”,有效地把农副产品生产、加工、销售衔接起来,把一家一户的规模经营与大市场连接起来,形成较大规模的产业群和产业链,变资源优势为经济优势。

3. 支持效益好的乡镇企业。重点支持以农副产品加工业为主的骨干乡镇企业和支农工业,实现农产品的深度开发和多次增值。支持科技含量高、效益好的创汇农业和外向型企业,提高农业增长质量。特别要扶持符合国家产业政策的建材等 11 个支柱行业的发展,加强农村工业化建设,振兴农村经济。

4. 支持农村商品流通。重点是优先支持农业生产资料供应,千方百计满足农村商业部门按计划购进良种、化肥、农药等各种农用物资的资金需要。按照以销定贷的原则,积极支持除粮棉油以外的其他农副产品收购,疏通农村流通环节,加强农村市场体系建设。

5. 支持农户发展家庭经营。有条件的地方,要改变近年来农业银行不发放农户短期生产费用和一般性多种经营贷款的做法,在与农村信用社开展平等竞争的环境下,逐步恢复农户存贷款业务,拓展农村业务领域,努力在支持农村经济全面发展中,开拓经营市场,壮大经营实力。

二、大力发展城市业务，增加 城乡一体化金融服务功能

城市(包括中心城市、县城和城郊)是经济的中心,市场的枢纽,城乡一体化辐射能力的原点。城市经济,不仅在区域经济结构中总量最大,而且在经济活动中对金融服务的需求最旺盛,金融业务发展的前景最广阔。农业银行在巩固发展农村业务“后方阵地”的同时,应该把发展城市业务作为调整业务活动空间的“前沿阵地”和开拓经营市场的主攻方向。特别是在城乡一体化格局所带来的农村资金大量流入城市的情况下,如果农业银行仍然画地为牢,囿于农村这块有限的阵地,那么,农村资金匮乏的局面就难以缓解,对城乡经济支持的力度就会严重削弱。因此,从城乡一体化的大视角上看,拓展城市业务,既是加入大市场、服务大市场、发展大市场的需要,也是平衡农村资金需求、加大支农力度、全方位多功能地为城乡一体化提供金融服务、追求社会效益与自身效益统一的需要。只有打破金融服务的城乡割据,才能更好地推进城乡一体化发展,达到以乡促城、以城带乡、城乡并进、优势互补的目的。从农业银行城乡业务发展速度、劳动生产率和经营效益等各方面看,城市业务绝对地优于农村业务,抓住了城市业务,就等于抓住了农业银行开拓经营的“牛鼻子”。所以,拓展城市业务是农业银行经营战略转移的关键,也是商业化经营的必然选择。

在城市金融竞争激烈的情况下,农业银行拓展城市业务,必须抓住机遇,加大力度,从多方面实施重点倾斜。

(一)在人、财、物力上倾斜

要按照《商业银行法》的要求和经济效益的原则,合理调整农业银行的基层营业网点,尽快撤并那些业务量小、工作不饱

和、经济效益差且无发展前途的基层营业网点,将收缩的人力、财力、物力和资金规模,调剂给业务发展快、收益回报率高的城区行和经济重镇的营业机构。同时,按照合理布局的原则,集中必要的资金和技术装备,在城区建设一批能够代表农业银行形象和水平的,并能在同行业中保持领先地位的高标准、多功能、现代化营业机构,促使农业银行不断扩大城区市场。

(二)是在信贷和财务计划上倾斜

在信贷计划安排上,对城市业务中贷款增量计划安排与存款增长、存款结构、资产质量、经营效益、利息收回率等紧密挂钩,并按照国家产业、区域政策的客观要求,对城区机构逐步实行全额资产负债比例管理,促进城区行加强经营、快速发展;在信贷管理上,要着力抓好城区行老客户的巩固和新客户的发展。对效益好的老客户,要在坚持信贷原则、加强风险管理和不违背产业政策的前提下,尽量满足其贷款需求;同时,要通过以贷引存等各种办法,集中一部分资金和规模,有目的、有重点地支持发展一批新客户。在财务计划上,对新建的城市网点和新开发的业务,要本着高起点、高标准、高效益的要求,在经费上给予适当的倾斜。

(三)在电子化建设上倾斜

加强金融业务电子化建设,对于加快城市业务和各项新业务的开拓具有重要的促进作用。因此,各级行都应把电子化建设的重点放在城市业务上,加强大中城市远程通讯中心网络建设和城区行同城微机网络建设,大力推广营业网点办公自动化,努力在提高工作效率中增强竞争能力。

(四)提高竞争意识,加强优质服务

农业银行的业务起步晚、基础差,与同行业比处于劣势。在这种情况下,拓展城市业务和各项新业务,必须要有开拓

精神和强烈的竞争意识。只有通过有序的、合法的竞争,敢于“从别人碗里抢饭吃”,敢于抢占“滩头阵地”,才能有效地开辟和巩固新的业务经营空间。所以,各级行在拓展城市业务上都要勇于攻坚,强化服务。要充分发挥农业银行的系统优势和整体功能,对“黄金客户”要在贷款、存取款、结算等各方面,提供超过一般客户的特别优质服务,让“黄金客户”真正享受到“上帝”的待遇,通过服务竞争促进城市业务的快速发展。

三、开拓发展中间业务,培植新的效益增长点

中间业务,是指商业银行不占用贷款规模,不动用自身的资金,依靠为客户提供各种中介业务和金融服务来获得手续费和佣金收入的各项业务。80年代以来,国际上商业银行的中间业务发展迅猛,已经由传统的结算、信用证、票据承兑等发展成为信托、租赁、代理融通、现金管理、信息咨询、银行卡、ATM等无所不包的中间业务体系,非利息收入在银行盈利中占的比重越来越大。我国东南沿海部分地区农业银行的中间业务收入也已经达到了利润总额的60%,高的达到80%以上。这说明,中间业务开展得怎样,是衡量一个行整体服务水平的重要标志。当前,农业银行迫切需要发展中间业务,其主要原因,一是深化农村金融体制改革的客观要求,信用社脱钩和农发行分设以后,农业银行人多业务少的矛盾更加突出,发展中间业务是解决这个矛盾的重要途径;二是改善农行经营状况的客观要求。当前企业经营状况普遍欠佳,农业银行信贷资产质量差,贷款利息回收难度大,在这种情况下,单纯依靠传统业务收入实现经营状况的改观是很困难的。因此,发展中间业务是提高经营效益的明智之举。特别是随着我国市场经济体制的建立,农业银行服务范围的延伸,金融产品的不断增加,各级行开拓中间业务都具有非

常大的潜力。当前重点应加大力度,在以下几方面取得突破:

(一)加快国际业务发展

国际业务既是一项新业务,同时许多业务种类上也属中间业务。开拓国际业务,要实施本外币业务联动的发展策略,一是要大力组织外汇资金,通过拓展国际结算业务、结售汇业务和存贷挂钩等办法,吸收企业外汇存款;通过开办非贸易结算,带动居民个人外币储蓄业务。二是围绕国际贸易服务,主攻国际结算业务,有计划、有步骤地培育、发展和巩固外向型企业客户群体。三是开拓新的业务区域和金融新产品、新工具,要积极创造条件,根据客户需要开办代客外汇买卖和外汇掉期、期权及利率掉期、远期利率协议等业务,开办资信咨询和见证业务等,扩大非利息收入比重。

(二)大力开拓金穗信用卡市场

一是要加快信用卡网络建设,扩大发卡量和持卡消费范围,增加金穗卡市场占有率。二是要广泛开展金穗卡宣传活动,扩大农行知名度和金穗卡社会影响。三要不断推出金穗卡系列品种,主攻消费卡、工资卡和收费卡,有条件的地方应积极开办外币卡收单业务,尤其要开办好各种地方性的专用收费卡,开拓代收养路费、电话费、水电费、煤气费、汽车加油费、手机费、交通违章罚款、代征税收以及其他各项代收代付业务。

(三)积极有效地开办各种金融中介业务

如银行本票、票据承兑及贴现、代保管、代理保险、企业投资咨询、房地产评估、无形资产评估、不动产评估、贷款抵押物评估、商情调查、招商引资、企业营销策划等。通过发展中介业务,努力提高农业银行的经营效益,这是农业银行商业化经营的必然选择。

(作者:农业银行吉林省分行副行长)

试论不发达地区农业银行的市场定位问题

罗正亚 高景峰 何春兴

农业发展银行分设并下伸机构、农村信用社脱钩后,农业银行如何继续发挥在农村金融体系中的主导作用,按照办商业银行的要求,实现新的市场定位,在激烈的金融业竞争中立于不败之地,是我们在理论和实践中面临的突出问题。这对于不发达地区农业银行来说,显得更为重要和迫切。下面,就这一问题,结合甘肃农业银行的实际,谈谈我们的看法。

这样提出和认识问题,主要是考虑到不发达地区农业银行目前所处的内、外部环境与其商业化改革的目标严重错位。

从外部讲,不发达地区经济体制还没有真正转入市场轨道,农业银行往往要受到一些政策的制约和行政干预,不可能真正而全面地实现商业化运作;金融业的无序竞争十分激烈,银行经营成本明显加大;利率市场化程度低,仍然带有很强的主观性和强制性,“倒挂”问题比较严重;金融宏观调控手段仍以规模控制为主,缺乏适应市场的灵活性;同时,我们甘肃省农村经济结构单一,基础薄弱,发展相对缓慢。更现实的问题是,“一分二脱”后,为农户服务的这一块主要由信用社承担,农业开发、扶贫、粮棉油等主要农副产品收购贷款由农业开发银行经营,农业银行仅限于农村工商业这一块,业务领域相对缩小,业务量明显削

减,发展空间更趋狭窄。

从内部讲,众所周知,我国包括农业银行在内的四大国有商业银行,其主体是脱胎于专业银行。由于长期受计划经济体制的制约,内部形成了一系列的历史性问题,在短时间内尚难彻底解决和理顺。以甘肃为例,主要表现为“三个不协调”:

其一,存贷总量少、资金成本高、资产质量低,与商业银行的经营目标不协调。存贷总量少,反映了两个问题。一是人均占有量达不到保本经营点。1995 年底,农行甘肃分行存、贷款总额分别为 92.68 亿元和 86.98 亿元,人均分别只有 70.04 万元和 65.73 万元。而按现有资产负债结构、存贷款利率水平和费用开支标准测算,要达到保本经营,人均存款不能低于 130 万元,贷款不能低于 100 万元,现状与保本经营所需规模显然有较大差距。解决这个问题要经历一个同经济变化相适应的过程。二是市场占有份额偏低。在全省金融机构中,1995 年该行各项存款只占 15.77%,分别比工、建两行低 21.83% 和 5.69%。信用社脱钩后,又转走一大块,农行的占有份额将会更低;各项贷款只占 14.63%,分别比工、建两行低 18.1% 和 8.93%。从负债结构看,由于农行长期担负着支农任务,放款刚性强,资金来源无保证,其缺口只能靠增储和临时性再贷款来解决。这样,就迫使不得不增加高成本负债。从而,形成了高成本资金比例大,低成本资金比例小这种不合理的负债结构。95 年底,我行各项存款中高成本资金占 60% 以上,而且这部分资金一半左右是三年以上储蓄。再从资产结构看,一方面,作为资产主体的信贷资产中,一半左右是银行自主选择性差,且执行基准利率或优惠利率的农业贷款、收购贷款、民贸贷款和其他专项贷款,而银行可以自主选择投向、且收息率较高的工商业流动资金贷款仅占 30.7%。另一方面,现有信贷资产中近三分之一形成不良资产,

周转不灵。1995 年底仅催收贷款就占 13.94%，相当于当年新增规模，其中有 9000 多万元的呆帐、8000 多万元的“两棉”赊销贷款本息基本无法收回。正是由于这些问题的相互交织和作用，该行从 1992 年开始，已连续四年亏损，以县（市）支行为核算单位，亏损面最大达到 90% 以上，亏损额最高达到 1.7 亿多元。去年一年经过全行上下的共同努力，减亏 7548 万元，但仍有近亿元的亏损，这与商业银行要在保证资产安全性、流动性的前提下，争取最好盈利水平的经营目标很不协调。

其二，业务种类单调，金融产品单一，竞争手段落后，与商业银行的服务功能不协调。在业务领域上，长期以来我们仅局限于传统的存贷款业务，新业务和城镇业务由于受政策环境、资金力量、技术人才和市场需求等诸多因素的制约，规模小、层次低、业务散、发展十分缓慢，尤其是国际业务、信用卡、住房信贷和代收代付等中间业务至今还处于起步阶段，金融工具的创新显得十分薄弱。再从技术装备看，甘肃省农行的电子化建设与全国兄弟行和省内同行业相比，也处于比较落后的状况。到 95 年底，全省 486 微机只占总数的 29%，586 服务器和小型机以上的主机尚未配备，286 以下的微机约占总数的 35%，设备型号品牌较杂，性能质量参差不齐。三级远程数据通讯网络技术落后，设备老化，急待更新升级。这些服务功能上的不足和缺陷，对树立良好的社会形象、参与激烈的同业竞争有一定的负面影响。

其三，思想观念滞后，机构网点分散，职工队伍庞大，与商业银行经营管理的要求不协调。面对当前的形势和任务，相当一部分员工，特别是一些领导者缺乏应有的紧迫感和危机感，缺乏必要的准备、胆识和信心。面对农业银行向商业银行转变过程中经营目标、经营原则和经营环境等重大变化，反应迟钝，行动缓慢，不是迅速果断地调整自身经营战略、经营格局和经营策

略,而是固守计划经济时期的观念、做法和习惯。在通过改革革除积弊方面特别是当计划、信贷、财务、人事等方面的改革,触及到效率与公平的选择、权力与利益的调整等敏感性、实质性问题时,总是畏首畏尾,患得患失,打不破供给制、大锅饭、铁饭碗和平均主义。面对历史形成的诸多“包袱”以及当前经营中遇到的一些新的困难和矛盾,除了等、靠、要,不主动、不善于研究自己该做些什么、能做些什么,对依靠自身努力走出困境谋求发展信心不足。同时,长期以来,农行实行按行政区划设置机构,造成点多、面广、分散和队伍庞大。这种局面,严重降低了管理效率,增加了费用开支,分散了资金使用,成了我行向商业银行转轨的一大难题。加之,农发行分设并下伸机构过程中,业务划转与人员分流比例严重失调,致使农行机构人员多,费用开支大的矛盾更加突出,财务状况更加困难。

由此看来,“一分二脱”后不发达地区农业银行自身生存、发展视角和空间的现实选择,应该着眼和立足于经营格局的重新定位、经营主体的重新确定、经营方式的重新选择和经营机构的重新布局上。具体讲,要在四个方面作大的调整。

一、调整经营格局

调整经营格局,就是要下决心实施巩固农村、主攻城镇的经营策略,将业务经营的重心定位于大中城市、县城和城郊结合部的经济重镇,并加大省、地、县三级直属经营的力度。从甘肃农行 1995 年的经营结果看,全省 44 个盈利的县、市、区行中,有 27 个是市、区行,占 61.36%;分行和 13 个地、州、市行的营业部中,有 10 个实现了盈余,占 71.43%。实践证明,城镇农行及各级行的营业部在全行业务经营中举足轻重,是向商业银行转化的排头兵,只要把它们搞上去了,全行也就活了。因此,农业银