

中山市 农村信用合作社志

中山农村商业银行股份有限公司 编

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

中山市 农村信用合作社志

中山农村商业银行股份有限公司 编

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

·广州·



ISBN 978-7-218-10042-5



9 787218 100425 >

定价：388.00元

图书在版编目(CIP)数据

中山市农村信用合作社志 / 中山农村商业银行股份有限公司编.
—广州: 广东人民出版社, 2015.5
ISBN 978-7-218-10042-5

I. ① 中… II. ① 中… III. ① 农村信用社—概况—中山市
IV. ① F832.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 056137 号

Zhong Shan Shi Nong Cun Xin Yong He Zuo She Zhi

中山市农村信用合作社志

中山农村商业银行股份有限公司 编

版权所有 翻印必究

出 版 人: 曾 莹

责任编辑: 卢雪华 黎 捷

特邀编辑: 杨 梅

装帧设计: 曾志平

制作统筹: 星汉文化 广州星汉文化传播有限公司
Guangzhou Starry Culture Communication Co., Ltd

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 广州市岭美彩印有限公司

书 号: ISBN 978-7-218-10042-5

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 45 插 页: 46 字 数: 1050 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 388.00 元

编纂委员会

主 任 马英文
副主任 王溢健 林建中
委 员 钟远强 古建成 马 平
李岸峰 吴步里

主 编 钟远强
副主编 古建成
顾 问 程 慧
编 辑 唐浩默 何健立 陈欣欣
罗玉珍 麦曼莹 邓昭君

让历史启示未来

一百年前，孙中山先生发出“世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”的警世名言，如同黄钟大吕，振聋发聩。顺应潮流，鼎新革故，成为现代中国的主旋律。在改革浪潮的席卷之下，中山农村信用社从行社“脱钩”开始，经过近十五年的改革历程，改制为农村商业银行。

改制以后，摆在我们面前的问题就是，农村商业银行的路怎么走？有人认为完全照搬现代商业银行的做法就可以了，有人认为应该继续沿着农村信用社几十年经验开拓出来的道路走下去，还有很多人认为应该结合现代商业银行的理念和农村信用社行之有效的做法。但如何结合，如何取舍，却众说纷纭，莫衷一是。

潮流生成，其来有自，总是发端于历史，席卷向未来。农村商业银行脱胎于农村信用社，本质上是农村信用社顺应时代的改革发展潮流进行转型升级的结果，两者之间有着紧密的内在联系。搞好农村商业银行，既要学习吸收现代商业银行的先进理念，也要继承和发扬农村信用社的优良传统，建设有特色的农村商业银行之路。农村商业银行的特色在于，与传统的农村信用社相比，它有现代商业银行的体制机制、法人治理和组织架构；与现代商业银行相比，它有农村信用社的经营特点和网点地域等竞争优势。在当前体制机制已确定的情况下，发挥农村信用社固有的经营特点和竞争优势，是农村商业银行立足市场的取胜之道。

回顾信用社六十年的风雨历程，可以清晰地看到，信用社身上刻着四个特殊的历史烙印，那就是“联”“变”“创”“和”四个印记。继承和发扬这四个特点，是建设有中山特色的农村商业银行的关键。

一、安身立命之本在于“联”

密切联系农民群众是信用社的根本。信用社最初由农民1元、2元股



金发起成立，起源于农村，服务于农民。从1952年成立到改革开放，伴随着国家政策的变化，信用社经历了下放大队、上收公社、统归国家等管理阶段，与每个时代的农村、农业、农民同呼吸、共命运，跌宕起伏，一波三折，但始终不改宗旨，一心为农。艰苦岁月中的相伴相守、鱼水深情，信用社赢得了农民信赖，建立了深厚感情，获得了农村市场，为业务发展打下了坚实的基础。改革开放以后，随着农村巨变，市场经济发展、乡镇企业崛起、农村农民富裕，信用社与农共舞，迎来了快速发展时期。

进入21世纪，时代在变，“三农”的内涵在变。农村正快速转变为郊区、城区、社区，传统种养农业向泛农业、涉农产业转变，农民转变身份成为居民。顺应“三农”的历史性转变，农村商业银行必须进一步转型升级，向社区银行转型，为社区居民服务，把几十年来与农村、农民建立的紧密关系延伸为与社区、居民的紧密关系，把密切联系农民群众上升为密切联系社区居民、中小微企业。建立这种新型的社区关系，农村商业银行有基础、有优势，也面临新情况、新问题，需要结合社区的新特点、居民的新需求，在服务、产品、社交、宣传、公益等方面进行探索，找出合作共赢新路子，把农村商业银行的网点建设成为社区的金融站、信息站、社交站、服务站、宣传站，成为社区不可或缺的组成部分。

安身立命之本在于“联”这一历史结论告诉我们，信用社必须紧随“三农”这一服务对象的转变而转变，但密切联系的宗旨永不变。

二、生存竞争之道在于“变”

传统上，农村信用社是地方性非银行金融机构，从地域范围上看服务空间较小，从服务对象上看客户群体窄，与大银行相比，无论是资金实力、产品服务，还是人才、系统，都相对落后，难与之正面交锋。但信用社有自身的优势：因为网点多、分布广、联系群众紧密，所以扎根深厚，不会因一时一事一业一品而动摇；因为小法人、小机构、管理层次少，所以反应迅速、决策快捷、应变灵活；因为市场定位、客户群体不同，与大银行存在时间差、空间差和决策差，所以可以避其锋芒，抓住时机反击，从而发展壮大自身。纵观信用社历史，特别是改革开放以来近三十年的历

史，信用社的发展呈现出较特别的逆向生长规律。

一是逆经济周期而行。行社“脱钩”后，农村信用社成为真正自主经营主体，信用社的业务在不同的经济周期表现出明显差异。在经济繁荣、国有大银行高速扩张的时期，信用社业务发展缓慢，呈现竞争力不足，客户流失状态；当经济萧条下行、大银行收缩业务的时期，却是信用社开拓优质客户、加速发展、弯道超车的时机。行社“脱钩”近二十年来，中山农信社一再经历这一状况，这不是偶然的，原因在于信用社与国有大银行和股份制银行的不同定位和竞争差异引发的。

二是逆市场偏好而走。在吸取 20 世纪八九十年代粗放经营的教训后，农村信用社经营风格趋向稳健，风险偏好降低，较为抗拒不确定性和波动性。在经济高速发展的时期，其他商业银行大干快上大企业、大项目、市政工程、平台贷款、信用贷款、委托业务时，农村信用社坚持农业、个体工商户、中小微企业的定位，坚持抵押担保，守住风险底线。虽然表面上限制了农村信用社的发展，但却避免了重蹈信贷管理陷阱、不良贷款上升的覆辙。现在回过头来看，这也是与当时农村信用社的管理水平、科技系统、人才水平相适应的。在转型为农村商业银行以后，能否提高风险容忍度，设计好产品开拓更广阔的市场，关键在于经营管理水平能否提升。

三是逆外来干扰而动。农村信用社从成立之日起，一直肩负着政策使命，经营上的自主性受到极大的限制，难于充分发挥市场主体的作用。尤其是当信用社脱离群众性、自主性成为官办或半官办金融机构，信用社的经营管理受到外来干预时，农村信用社经营在短期内出现刺激性增长，但是这种增长最终将付出资产质量急速下降的惨痛代价。历史上 1978 年、1989 年、2000 年农村信用社组织了几次大规模清收不良贷款都是这种外来干预的结果。特别是 20 世纪 90 年代前后出现的不良贷款，农村信用社严重脱离群众性、自主性，资产质量恶化，严重资不抵债，濒临破产境地。《国务院关于农村金融体制改革的决定》实施后，农村信用社恢复了群众性、独立性和自主性，经营管理不受外界干预，业务得到较好发展，特别是近十年来，业务发展和资产质量得到又好又快发展。

这些逆向生长现象也许只是某一时期、某一地区的现象，并不能代表信用社的发展规律，也不代表成为农村商业银行以后还会这样，但我们仍



然可以从中找到中山农信社发展的独特秘匙。这种现象警示我们，信用社的发展机遇得之难而失之易，要珍惜时机，善于变通，坚持实行差异化竞争策略，在市场定位、发展策略、产品设计、服务营销、管理方法上发挥自身的优势和特殊性。这需要智慧，更需要胆略。

三、发展壮大之路在于“创”

“创”就是改革创新。行社“脱钩”以来，信用社一直走在改革路上，借助改革创新的强大动力，推动信用社发展壮大。改革创新既有外部改革也有内部创新。外部是国家推动的产权改革和体制改革，主要是1996年的农村金融体制改革，2003年开始的深化农村信用社改革，2005年央行票据“花钱买机制”改革、增资扩股产权改革、统一法人改革以及2010年开始的产权升级改革，最终成立农村商业银行。国家的改革政策带给了农信社新的体制、机制和产权模式，促使农信社浴火重生。

与此同时，中山农信社在内部推行经营创新和管理变革，开展了信贷管理、经营目标考核、人力资源、干部竞聘、全员营销、业务系统改造等全方位的革新。近几年又开展以流程银行、FTP、平衡计分卡等为主要内容的创新项目，促进了农信社经营管理迈上新台阶。从1996年开始，特别是2004年以来的改革创新举措，使农信社一步步摆脱坏账，改善经营，走向稳健；一步步产权升级，转变机制，迈进现代金融企业。2013年市联社改制成立农商银行，当年年底存款余额达到533亿元，比2003年增长260%，正常贷款余额340亿元，比2003年增长17倍，贷款市场份额排名全市第一，存款市场份额排名全市第二，实现利润14亿元，比2003年增加16亿元。

发展壮大之路在于“创”这一历史事实告诉我们，在农信社的发展史上，改革创新比什么都重要，迎接改革获重生，拒绝改革必沉沦。

四、团结凝聚之核在于“和”

农信社发源于乡村，崛起于市井，秉承传统文化，怀抱乡土情怀。员

工与客户的关系既像隔壁邻居，又像乡间亲戚，往来走访，互通有无，存款借贷，互相信任。员工与员工的关系就像家庭成员，相互关爱，相互支持，互相鼓励，有难访贫问苦，有病嘘寒问暖。这种关系，几十年来，一以贯之，体现了信用社凝聚团结、包容共济的企业文化，这是构成信用社核心竞争力的另一来源。虽然有个别员工在工作上存在用感情代替规则，把包容误解为包庇，但那是极个别、极少数的，不能以此否定信用社团结和谐的主流精神。在信用社这一大家庭中，几代员工埋头苦干、默默耕耘、甘苦与共、不离不弃，为信用社发展壮大做出了巨大贡献。

团结凝聚之核在于“和”这一历史传统告诉我们，信用社植根乡土，诚实守信，员工爱国爱乡，和谐包容，凝聚力强，这是一笔巨大的精神财富，在现代商业社会中弥足珍贵。

“以史为鉴，可以知兴替”，总结农村信用社的昨天，是为了更好地开拓农村商业银行的明天，这也是编纂《中山市农村信用合作社志》的宗旨。“联”“变”“创”“和”是中山农村信用社的历史结论和经验总结，也是建设农村商业银行应该传承和发扬的特色和重点。我们应该结合农村信用社的优良传统和现代商业银行的先进理念，走中山特色的农村商业银行之路。

是为序。



2015年3月

凡 例

一、本志记述 1952—2012 年中山市农村信用合作社的发展历史。全志记事上限自 1952 年，各章因事而异，尽量上溯至事物的发端；下限至 2012 年，照片、大事记、概述、历史沿革、部分重大事项延至 2013 年。

二、本志采用述、记、志、图、表、录等体裁，全志为篇章平列式结构。概述置于前，各篇章横排门类，纵述史实；全志设 5 篇，篇内设 24 章 113 节，部分事物可各篇章互见，但详略不同。志前置地图、彩照，表格置于相关内容或章节之后，志末置附录、后记。

三、本志纪年方法，1949 年 9 月 30 日前用民国纪年，括注公元纪年；中华人民共和国成立后用公元纪年。

四、本志为中山市农村信用合作社志，故以农村信用社为主线，以市联社为中心，以行社“脱钩”后为记述重点，以详近略远，详特略同为记叙原则，体现行业特征的时代性。

五、本志采用规范的语体文、记述体，文风力求严谨、简明、通俗；数字、货币单位、计量单位、标点符号等以国家现行规定为准；所引用行业术语不改变历史本来面目，所摘录文件中的内容，保持原文不作改动；所用的数据经考证后载入，大部分数据是政府统计部门和市联社各部门核定后的统计数字。

六、所有常用单位名称在第一次出现时均用全称，括注简称，其后统一使用简称；涉及文件时，用发文时的发文机关名称。

（一）中国人民银行简称为“人行总行”，中国人民银行广东省分行简称为“人行广东省分行”，中国人民银行广州分行简称为“人行广州分行”，中国人民银行中山县支行简称为“人行中山县支行”，中国人民银行中山（市）分行简称为“人行中山分行”，中国人民银行中山市中心支



行简称为“人行中山中支”。

(二) 中国银行业监督管理委员会简称为“银监会”，中国银行业监督管理委员会广东监管局简称为“广东银监局”，中国银行业监督管理委员会中山监管分局简称为“中山银监分局”。

(三) 中国农业银行简称为“农行总行”，中国农业银行广东省分行简称为“农行广东省分行”，中国农业银行中山分行各时期的名称统一简称为“农行中山支行（分行）”。

(四) 广东省农村金融体制改革领导小组办公室简称为“广东省农金体改办”，广东省信用合作管理办公室简称为“广东省信合办”，广东省农村信用社联合社简称为“广东省联社”。

(五) 中山市农村信用合作社系统 1996 年前统称为“中山信用社”，1997 年后统称为“中山农信社”。1983 年前的中山县信用合作联社简称“县联社”；1984 年后的中山市信用合作联社、中山农村信用合作社联合社、中山市农村信用合作联社统一简称为“市联社”；基层信用社各时期的名称简称为“××信用社”；中山农村商业银行股份有限公司简称为“中山农商银行”，中山农商银行各一级支行简称为“××支行”。

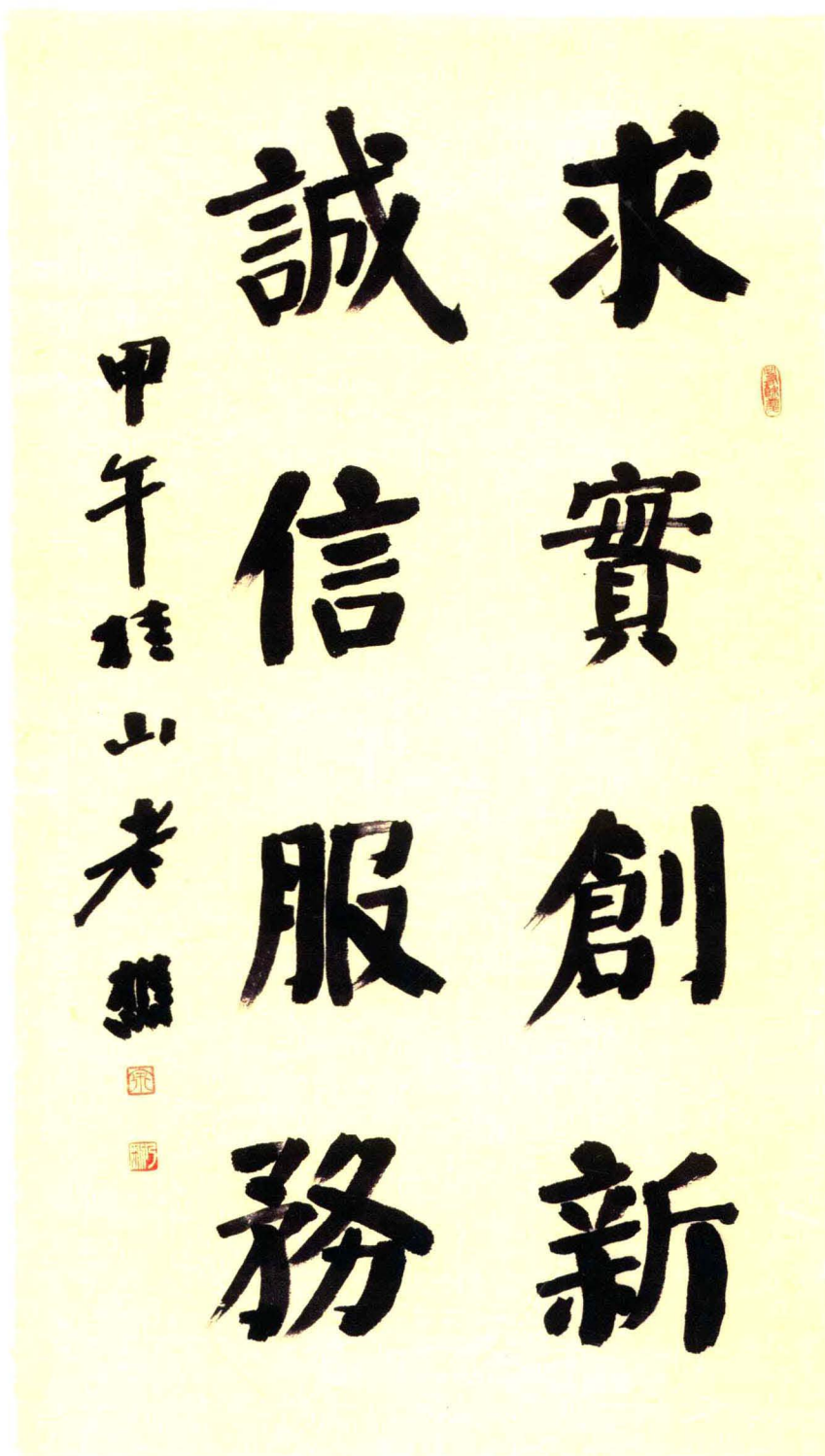
七、本志资料来源于中国农村金融历史资料、中山市志及年鉴资料，中山市档案馆、农业银行、人民银行提供的相关资料以及市联社、各基层信用社的相关文书、文献、综合档案，同时收集有关书籍、报刊及社会调查、座谈会等口碑资料，经考证后入志，一般不注明出处。特定事物或尚属存疑的事物采用页末注。

中山市地图

ZHONGSHANSHI DITU

南沙经济技术开发区
(南沙街道办事处)





企业理念：求实创新 诚信服务



领导班子合影（从左到右：郎百畅、刘力、王溢健、黄汶桥、马英文、李川、李旭升、姚淦洪、林建中、冯大腾）



1955年1月16日中山县第一届信用合作代表会议十区全体代表合影



1955年中山县第一届信用合作代表会议出席证



20世纪五六十年代中山信用社服务公约

中 央 有 关 艰苦奋斗、节约储蓄 和侨汇工作的指示

“全党和全国人民必须努力为发展生产、保证供给、逐步地改善人民生活而奋斗。同时，全国城乡人民必须注意勤俭建国，勤俭持家，注意节约，注意保留一定的储备，以便逐步富裕起来，并且为天灾或者其他意外事故的需要而有所准备。”

摘自《中国共产党八届十中全会公报》

“国家保护公民的劳动收入、

— 1 —

20 世纪 50 年代中央有关艰苦奋斗、节约储蓄和侨汇工作的指示