

市场经济与大业金融

——在大业信用社业务骨干会议上的讲话

前两天，来自北京的十多个著名专家，在北海召开了关于北海金融发展战略的研讨会。会议期间，我们恭请各位专家到大业信用社作了现场咨询。咨询会上，我把大业信用社今后的战略发展设想做了简单的汇报，赢得了领导和专家们的充分肯定和一致好评。

大业信用社作为一个民办、民有、民营的金融机构，它的产生、存在和发展，从我国整个经济改革来看，的确代表了一种方向，一种趋势。今后这种类型的民营企业，随着体制的转轨和计划经济向市场经济的过渡，会越来越多，不断涌现，从而最终成为推动社会经济快速发展的强大生力军。

实践证明，在市场经济孕育下成长起来的大业城市信用社，不管是赖以膨胀发展的负债规模，还是决定企业能否高效营运的业务骨干队伍，都已呈现出了一种令人兴奋的鲜活生命力和蓬勃生机。但是，在竞争势态异常激烈的新型社会环境

里，怎样才能最大程度地发挥企业整体效应和团队战斗力呢？我以为，关键需要从内部对员工的思想观念、行为方式、工作作风逐步加以整合。因为这些问题是一个企业能否健康营运、良性发展的根本所在。

毋庸置疑，大业信用社内部也存在着思想观念需要转换，行为方式需要规范，工作作风需要改变的问题。大家在干事的过程中，有的各吹各的号，各唱各的调；有的大业里面的事干着，外面的事也想着，有时自己的事干着，别人的事也碍着。这样就造成了一些内耗，对外也造成了一些不良影响。所以，要使大业信用社健康发展，达到预期的目的，必须统一思想，统一认识，统一行动，拧成一股绳，形成一股强大的合力。要知道，我们目前是在两种体制双轨并行下做事，难度甚大，方方面面的关系有待协调。在这种情况下，我们更需要众人同心，团结一致。

总之，作为一个民营企业，是老板统帅团队，大家共同做事。那么，领导者想做什么，怎么做，只有人人都清楚，真正按领导的意图达到既定的目的才能把事情做好。否则，船长想做一件事，而底下的人却各有各的想法，那么即使大家都很卖力，这条船也很难前进，弄不好还要翻船。大家都希望大业信用社能发展，但不知道领导的战略意图，也不知道领导对战术和技术的要求，很多事情就做不好，甚至事与愿违。这方面，以前如果大家在工作中出现了一些磕磕碰碰的问题，出现了一些磨擦纠纷，如果追究责任的话，首先是我的责任。因为我没有把这支队伍带好，有些事、有些话没讲在前头，没有把统一思想和协调工作做好。所以，网开一面，希望大家不要过于去计较以往的恩怨，在处理这些问题时最好宜粗不宜细，大事化

小 小事化了。如果言明事理后再有故意生事或屡教不改者，我们要严肃处理。

下一步我要认真总结一下前段时间的工作，把自己的思绪梳理梳理，然后找时间跟大家认真交流一下。有些方面也不敢说谁比谁高明多少，但我毕竟下海时间长一些，在理论研究方面走的早一些。所以跟大家交流时，先谈我的看法，然后在此基础上 每个人都去总结一下 共同交流 相互提高。我希望我们这个团队能讲三个效益。第一是经济效益。要经过几年努力，使我们信用社的负债规模达到几个亿，网点和分社能建设多一些，员工的队伍素质能好一些，每个人的经济收益能好一些，住房问题能够妥善地解决，交通工具、工作条件和生活条件能好一些，物质待遇的增长能超过通货膨胀的水平。第二是社会效益。要通过我们信用社为北海的建设多做一些贡献，能为北海融进更多的资金，把北海的金融业搞好。我们信用社能有一个好的名声，大家在这样的单位里工作脸上都有光。第三是人才效益。我们这些人在走市场经济道路方面，要比别人觉悟得更早一些，更明白一点。我在北京当市场经济研究所所长 搞市场经济研究好几年了。从宏观到微观，接触了很多东西，想结合工作实际给大家传授一些心得，使大家在这方面的境界高一点，能站得更靠前一点，从而在社会大变革中，步子迈得更主动、更坚实一些。

我讲这三个效益，是希望我们这里既是一个竞争提高的熔炉，又是一个立业扬名的舞台，同时也是一个培养人才的学校。这是我办信用社的一个基本的指导思想。而且希望这三方面能够紧密地结合起来。希望大家平时在看书看报方面多下些功夫，关心国家大事，关心北海的经济形势，关心北海

的金融态势 关心北海的资金市场。另外 在为人处事、企业管理等各个方面，加强学习，提高认识。只有这样我们才有条件共同论道 共同求索。

要办好信用社，必须把每个人的才智充分发挥出来，我觉得除了量才用人之外，也希望大家毛遂自荐，自己可以提出去做什么工作。我们这里多少也要有点论资排辈。过去讲“先入为君，后入为臣”。市场经济也有个占先的原则。但总的来说，我们是要平等竞争、人尽其才。所以大家来过一段时间后，对自己的份量比较清楚以后可以自己主动提出做什么事，可以找主管领导协调。在我们内部要培养一种主动精神和契约精神。

我办信用社是要按市场经济的大原则来办事。从金融改革来讲，要适应市场经济的要求。在北海站住脚，对北海如何在市场经济条件下发展要了解清楚。在企业内部，要按照市场经济原则去管理。要形成一种比较公平的竞争机制，真正做到各尽所能 各得其所。要把过去吃大锅饭、吃空闲饭的陈规陋俗抛到一边。就是要凭本事吃饭，到舞台上竞争。

大家要有自觉主动找位置的意识。有的同志刚来这里，不太适应。有时没事抱着电话和亲朋好友说个没完，或专闲着看书看报。我是看不惯这种行为和作派的。大业信用社就象舞台，在舞台上演员不知道自己干什么，晃来晃去没戏唱，这种演员就比较多余。当然，演员没戏导演也有责任。导演得说戏，把任务交待清楚。但是好的演员往往很容易进入角色。哪怕跑龙套，溜达两步也得溜达出样子来。演员自己眼里得有戏，自己得找戏唱，找活干。如果在我们这里干了几个月，找不到事做，也没干出什么名堂，我就建议再找一个能发挥自己才能

的地方。在这里如果你老闲着 既妨碍别人 也埋没了自己。我们也不便硬炒谁的鱿鱼。我们是双向选择，自由结合。这是市场经济最基本的前提。每个人的路靠自己走。我今后给大家讲课也如同导演说戏。能不能听懂，能不能领会，还要看每个人的悟性如何。常言道“师傅领进门 修行在个人”。我今天的讲话作为一个开场白。希望大家能在北海大业这个舞台上，尽快领会导演的意图，按照大业金融的剧本淋漓尽至地施展自己的才能，充分地表现各自的才华。

大业金融的回顾与展望

——在金融专家现场咨询会上的讲话

今天在座的都是我国金融界一流的专家、学者和领导。对我们信用社来说，真可谓大神降临小庙，顿感蓬壁生辉、非常荣幸。在这里，我首先把我们大业信用社的有关情况向诸位作一简要介绍，敬请各位提出宝贵意见，不吝赐教。

一、大业城市信用社成立背景和一年来的发展状况

大业城市信用社是广西壮族自治区第一家由内联企业为主要股东组建的合作制金融机构。在此之前，北海有三家城市信用社，一家是工行办的，一家是海城区办的，一家是人行办的，但都是在专业银行直辖之下，由当地人操办起来的。

回想 1992 年 9 月份我们来北海时，北海正处于房地产高潮，主要是炒卖地皮，进行土地交易。北海仿佛是一个土地大赌场。我感觉到北海可能会成为继深圳、海口之后第三个蓬勃发展的沿海城市，至少从规模和速度上可以与这两个城市比

肩齐名 心想一定要抓住这个机会 瞅准市场 相机而动 干一番事业。当时虽然炒地火爆 炽烈 也有能力去炒地赚钱 但我看准炒地生意不会持久，因而没有趁火打铁，扎堆凑热闹，而是专心来办金融机构。北海市人民银行对此表示非常欢迎，并曾建议最好办个信托投资公司，但我想还是办信用社最实际。通过对总行、自治区分行、北海市人民银行层层做工作，信用社于 1992 年 9 月开始筹办，1993 年 2 月 6 日正式开业。

大业城市信用社作为一个金融机构，历经了去年的宏观调控之后，显示出了强大的生机和活力。很多房地产商被套住，陷入困境，但我们信用社却发展看好。有些人看到我们如此这般，也开始把资金调动起来，转向办信用社。据了解，有正式材料报到北海市人民银行申办信用社的就有 100 多家，而经批准开业的加上中心社一共有 10 家。由此可见，北海金融机构在一年内的发展是比较快的。

从我们自身来讲，开业一年多时间，营运状况可谓健康。去年存款规模最高时达到八千万，迄至目前，存款、负债规模已超过一亿。现在我们已有正式服务网点两个，正在筹办的网点一个，有代办服务点两个，全社职工近六十人，其中在金融机构工作五年以上的专业人员近二十人，形成了一定的规模。

总而言之，开业一年多来，我们积累了实力，积累了经验。我之所谓经验，主要是在市场经济条件下如何搞好信用合作事业。比如过去的金融机构跟企业之间是领导和被领导的关系，而我们跟企业之间尽量做到是一种朋友关系，一种平等合作的关系，因为我们要贷款支持他，同时也要他存款支持我们。因此，我们从上到下，从营业部到信贷部都提倡广交朋友，以诚相待，去感动客户。人家到我们这里来感觉特别好，愿意

跟我们打交道，也愿意给我们介绍一些朋友，从而形成一个比较好的“场”使我们的生意越做越好。

另外 注重广告宣传 搞好公共关系 潜心编织社会网络；在经营方面 力求做到资金商品化 利率市场化 经营企业化。当然，人民银行有相应的政策规定，不可能完全按照这一意愿去办，但我们尽可能变通，朝这方面努力。因为在市场经济条件下，金融企业的经营应该朝着这个方向发展；在治社方面，我们本着从严治社，专家治社、勤俭治社的原则，用人力求做到以能力授职权，以贡献定待遇，以功劳排座次；在具体利益分配方面，尽量做到对股东负责，对人民银行负责，对客户负责 对员工负责 争取兼顾各方面利益。

总之，一年多来，我们经过加强宣传和改进服务，经过全体员工的共同努力和社会各界的鼎力帮助，获取了一系列可喜的成绩，在北海赢得了较高的知名度和信誉度。现在我们在《金融时报》上也作了一些宣传，力求在整个国内亦有一定的影响。

二、北海经济发展和大业信用社发展设想

前两天听各位专家对北海金融发展战略发表了许多真知灼见，获益非浅，而我作为大业信用社的负责人，主要是从信用社业务发展方面来考虑问题。我力求把大业信用社办成一个按照市场经济模式运作的金融实验田，力求把大业信用社办成合作银行的试点，为我国金融改革作一些微观探索，而不单纯是为了挣点钱。改革创业要付出一定代价，甚至会有牺牲 但这不足为惧。“路漫漫其修远兮 吾将上下而求索”为了民族的前途和命运，为了能推动中国经济迅速腾飞以尽一份

微薄之力，我想，我们是有勇气面对一切坎坷和不平的。

那么，要搞好微观探索，要办好大业信用社，就必须对北海的经济形势和经济发展有正确的认识。对此，我对北海整个经济状况的分析有如下一己之见：

（一）北海发展前景广阔，有可能成为继深圳、海口之后的第三个蓬勃发展的沿海城市。从产业结构看，其发展趋势将来有以下几个方面：

第一是旅游业。北海是一个旅游资源比较丰富的城市。南有涠洲岛，按照国务院文件将来要搞成具有特殊功能的、面向港澳的、以旅游为主的、相对封闭的旅游开发区。北面的千岛湖，是一个四百平方公里大的水库，各种各样的小山浸在碧水之中，风景绝佳。往西有越南的下龙湾。下龙湾号称“海上桂林”风景更美，当然这需要三日游才能到达。在钦州还有龙门七十二径。中央电视台拍了一个《金湾银湾钦州湾》曾专门介绍钦州龙门七十二径，其风景也非常好。另外，北海西南还有银滩、金滩。所以，可开发的旅游资源很多，旅游开发潜力很大。为了促成北海旅游业的尽快发展，现在北海正在修国际机场，可以起落波音 747、767 等大型宽体客机，将来可以跨洋飞行。铁路方面，钦北铁路正在铺轨，南昆铁路估计 1997 年贯通，到时从成都可坐火车直达北海，而且可以从北海直达北京、上海等各大城市。同时吃、喝、玩、乐等各种旅游设施一应俱全，无所不有。

第二是信息业和高科技产业。现在北海搞了许多期货公司，报刊等信息服务机构也在发展，此外北海有若干开发区，如港澳开发区等等，包括保税区，都是以临海加工工业、高科技工业为主。这方面比旅游相对滞后一些，但是都在打基础，

都在发展，这也是将来北海比较有前景的支柱产业。

第三是商业和贸易。随着旅游的发展和大西南的开发，随着国际机场的落成，一些出海口岸的建立，加之旅游设施的逐渐健全，到时会有大批商贾云集，从而最终使北海成为大宗货物的批发中心和国际贸易的洽谈地。另外，国内的商贸展销估计将来在北海会成为热门的行业。

第四是金融业。金融本身也是一种产业。将来北海这个地方物流量大 人流量大 货币流量相应也大 所以 金融业大有发展前途。

第五是房地产业。北海要发展，需有大量的物质设施，如道路、桥梁、住房、宾馆、公寓、写字楼，且要有大量的移民，所以，需要房地产发展。

当然，以上几大产业有一个平衡发展的问題，如果不平衡，发展过快的产业就会供大于求，市场状况就不好，资金就会转到其它方面。前段时间，北海房地产资金投入量过大，造成资金大量积压和浪费。现在好多投资商开始转向，比如搞一些商贸、娱乐等第三产业，包括办信用社。这都表明资金投向的转移，另有一些人开始转向工业开发区，资金投入开始向着比较合理的方向转移。去年、前年北海市政府大量出售土地，对北海在短期内形成投资热潮起了一定作用，但也对投资者产生了一种误导，很多人认为，投入土地炒卖就能赚钱。实际上投机生意是不可能持久的。所以，北海即使没有宏观调控，土地生意也跟海口的房产一样，迟早是要垮台的。没有其它产业的依托，没有房地产的最终需求，这一产业是没有持久生命力的。当然 如果其它产业快速发展的话 房产的需求大了 北海的房地产市场会好起来。所以 从我们信用社来讲 信贷资

金要重点支持商贸、旅游、信息、金融等第三产业。如果我们对此认识不清，信贷方面出现错误的话，那么我们信用社就会陷进去。反之，认识比较正确，信贷结构比较合理，就能促进北海的经济发展，而且也能促进自身的发展。

(二)从北海的特点来看，北海的开放度比较高，它跟一般的城市不一样，一般城市是发展工业和基础产业以后再向外地输出产品。而北海 2000 年之前，重点是如何占领国内投资市场，去吸引资金，无论是旅游业、高科技工业、商业贸易、金融业、房地产业等等。能否占领国内的投资市场，能不能把几百亿资金，甚至更多的资金用比较合理的投资政策和融资方式吸引进来，是北海能否成功崛起的一个关键。在这里，金融机构本身也要适应这个发展战略，必须走外向型道路，不能光瞄准北海的金融市场，竞相在北海抢存款、争储蓄，而应当设法把外地的资金引入北海。

(三)北海是以市场经济为主导发展的城市，它不象内地一些城市靠国家计划，或象深圳那样靠国家指导性计划来引入资金搞建设，北海将来可能要走海口模式，靠市场自身的魅力来吸引大量资金，靠一支“无形的手”来吸引投资逐步建立一种市场经济机制，从国内探索出一条利用市场经济手段建设新兴城市的道路。

基于以上三点分析，我对大业信用社的发展有以下看法：

第一，从信贷政策来讲，要积极扶持那些能快速回笼资金和能够快速发展的产业，信贷政策要从严控制，对于炒房、炒地的项目不再投入资金，除非有些好的房地产项目已经到了收尾阶段，而且收尾后马上就能卖出去，我们可以支持一下。对于旅游业、贸易、信息业等投入少、见效益好的项目要加强

投入，再则，对金融业自身发展，或者在创造一些新的机构方面要加强投入。总之，我们的信贷政策和北海经济发展要吻合起来。

第二，信用社要积极走外向型道路。现在国家政策上有些规定对拆借有些限制，我们要尽量采用变通措施把资金融通过来。我们要通过和内地信用社建立通汇关系，同内地加强金融往来，提高汇兑服务，通过多种方式融通资金。在国家政策和我们自身实力许可的情况下向内地，特别是向大西南发展。例如通过跟内地信用社联营，形成一种金融网络组织。因为金融的优势实际上并不是单纯的存贷服务，汇总网络优势，对吸引客户，特别是商贸客户则更为重要。如果没有这种网络优势，一个金融机构的生命力是很有限的。所以，我们希望将来能以大业信用社为龙头，联合大西南各地的网络组织。此外，我们还考虑筹办大业投资基金，用这种方式到外地为北海筹集建设资金，同时，借以促进一下在北海建立大西南金融市场的事。

第三，探索用市场经济的方法走好信用合作事业这条道路。在对外合作中，我们要尽量按照国际金融企业的一些惯例开展业务。在北海这种特殊的环境下，努力探索出一条路子，摸索成熟的经验。过去一般信用合作组织，都是由一级政府或人民银行和专业银行等政府机构来办城市信用合作社，而我们一开始就由北海几家大的公司入股组建。大业信用社的股份是民办企业和个人持有，其内部管理也是按照民办企业的模式进行。所以，我们一开始就走上了民办民营民有的道路，这种体制有利于走市场经济的道路，也为我们今后的发展奠定了一个很好的基础。

三、北海大业信用社发展的难点和要点

我们发展的第一个难点是金融业务的双轨制。现在人民银行按照国家计划、政策要求你一种运作模式，例如利率要求、信贷规模要求，是拿笼子来套，殊不知市场经济规律这只无形的手和人民银行管理这只有形的手之间有很大差距，所以，为难之际，我们有时只好唱双簧。今天我请你们这些大神大仙来，希望大家回去后上天言好事，以便我们下海保平安，从目标和方略来讲，就是希望变双轨为单轨，走市场经济道路。

第二个难点就是我们的信用等级限制了发展规模。一个城市信用社开个门面 存贷几十万 小敲小打 做不了大事。我是有心做大事的，按照我的设想，如果政策允许，最好是以大业为龙头组建股份制商业银行，甚至跨地区的商业银行。但目前的信用等级低 庙不大 笼子也很小。所以 如何提高信用等级，扩大股本金和扩大资产负债规模是我们目前考虑最多的。从现行的金融体制来看，以某个城市信用社为龙头办商业银行的愿望简直是异想天开，所以，在追求我们的奋斗目标的过程中，我们希望在政策上有人帮助说话，给我们点机会，让我们试试。小庙变殿堂难虽难矣，但我们一定要朝这个方向努力，一点一滴做工作，以我们干事业的至诚精神和对改革的执著追求感动上帝，从而使我们为我国的市场经济发展和金融改革做点贡献。

第三个难点是事业的发展 and 人才引进的矛盾。目前我们招聘业务骨干条件是大学本科金融专业毕业且工作五年以上的，或在金融系统工作十年以上的。虽然满足这个条件的大业

已有 20 余人，但我们还想再招聘一批，因为下一步搞投资基金、商业银行 需要有大量人才。然而 人才是需要舞台的 如果事业没有一定规模，牌子不大，也没有那么多位置的话，人才是不会来的。所以 我们力求把事业干大点 以便膺选、吸引进更多的人才，人才是事业发展的关键要素，没有足够数量的高层的人才，事业的膨胀发展也就只能流于空谈。

以上是大业信用社的基本情况介绍，希望大家有针对性地给我们提出宝贵的意见和建议。谢谢大家。

市场经济与下海经商

我下海经商比较早，从 1986 年在中央党校研究生班毕业就“下海”，一直在“海”里头折腾。多年来我一直跟各方面朋友探讨下海的一些门道，感受和理解比较深。今天在座的都是“下海”人，对下海定都颇有感受，那么，这里我就先把自己的一些想法和心得跟大家谈一谈。

一、什么是“下海”

就我本人的理解，“下海”就是跳出旧的体制，投身于市场经济的大潮，到新的体制中去寻找发展的机会。“下海”由浅到深至少有三重含义：一重含义是从政府机关到公司去，由吃财政饭到吃企业饭；另一重含义是从官办单位到民办单位去，不吃官饭改吃自家饭；还有一重含义是从内地到沿海去，由吃计划饭到吃市场饭。如果说从官办机构到民办机构算一层下海，从政府机关到经济实体又算一层下海，从内地到沿海也算一

层下海，那么到沿海的民办商业机构可以说下海下得最深。

我的下海之路也是一步一步走下来的。最初是在北京的民办事业单位插足，后来又在北京的经济实体里落户，“六四”以后逐渐发展到沿海地区，现在到了咱们大业信用社，这个海算下得比较深，但也不够深，因为咱们还是属于金融系统，人民银行直接管理的，多少还带点民办官助的色彩。

下海深浅实际上是按离旧体制权利结构远近来划分的。现在中国整个经济结构分为“大陆”经济和“海洋”经济，亦即“计划经济”与“市场经济”，这是两种行为方式完全不同的经济形态。“大陆”经济是在计划体制内找饭吃，按计划体制权利结构去生存、去发展，很多事情都很固定，而“海洋”经济是在市场经济大潮中去谋生存，求发展，很多东西都是不固定的。

“下海”作为由计划体制走向市场经济的职业新潮，这个比喻实在形象、生动、内涵丰富。它深刻地表现了两种性质不同的体制里迥异的价值观和行为方式。在旧体制里，从工作到生活一切都比较安定，一个人只要按时上班就可以分到鱼吃，无饥饿之忧，无寒冻之虑。下海后就不同了，职业要自己去找，事情要自己去做，钱要自己去挣，再也没有坐享清福的优越感了。所以我说，两种机制优劣显见。计划体制使人慵懒，使人惰性化；市场经济能催人奋进，能充分发挥人的聪明才智和主观能动性。

目前，我国已掀起转轨大潮流，人们在社会变革过程中，通过各自的选择，纷纷从计划经济向市场经济靠拢迈进。这中间，有的人可能迈一步、两步，有的人可能迈十步、二十步，有的人可能涉深水，有的人可能涉浅水。俗话说，涉浅水者得鱼虾，涉深水者得蛟龙。有的人在计划内做事，外边又另干一点

夜光活 得点鱼虾 有的人涉深水 先从打工干起 最后成了老板 可谓得蛟龙。但总之 人人都在选择 最后形成潮流 千百万人朝着市场经济迈进。

这种潮流实际上已持续了十多年，由暗流到明流，由小流到大流 这过程中有高潮有低潮 有时候还退潮 总的来讲 这种潮流是越来越大。所以，大家都感到那阵子到深圳是一股潮流 到海南是一股潮流 现在到北海又是一股潮流。今天 大家从五湖四海漂到了一起这本身就是下海的结果。

二、为什么要下海

下海的人无论是从生活上、工作上、职业上考虑，都有很多偶然的因素。有的人因为在单位干得不顺心，下海了；有的人是因为生活上出现了一些变故，下海了；有的人是因为看到别人下海后发了财，就动心下海了。有的是自觉的，有的是不自觉的。但总而言之，大家都在往海洋经济里走。

大家平常可能也看报纸，也学习，但往往没有把十四大提出搞社会主义市场经济跟自己联系起来。实际上，下海就是向着社会主义市场经济迈出了决定性的一步。不同的是你这一步迈得早还是晚，是大还是小，是有没有勇气走市场经济这条路，走下海这条路。现在很多国家干部找不着出路，本来应该自己去谋生，但现在都等在岸上守株待兔，让人家给点鱼吃，实际上等待是没有出路的，我们应该鼓励他们转“海”里头走才行。

从过去的计划经济转向市场经济，由过去相对封闭的状况转向比较开放的状况，需要很多人去创造一种新的经济形态。新的经济形态不是自然而然形成的，是很多人干出来的。