

内容摘要

农村信用社是在我国特定历史时期产生的，和国有商业银行相比，它具有规模小、抗风险能力弱等特点，然而它又具有立足地方、服务中小企业和城市居民的先天优势。随着我国城乡一体化进程的加快，城区已成为各家银行抢占业务的“兵家必争之地”。城区农信社赖以生存的“三农”正在发生质的变化，服务对象也随之发生改变。长期以来，城区农信社因市场定位模糊、经营理念滞后、资产质量低下、业务品种和服务手段落后，在与商业银行的竞争中，明显处于劣势，最为突出的表现是业务日渐萎缩，市场份额逐渐下降。2006年底，中国已履行入世承诺，银行业向外资全面开放，2007年4月，外资法人银行已获准在国内全面开展人民币业务，银行业竞争已日趋白热化。城区农村信用社已处于发展的转折点，面对严峻的现实，如何因势而变、正确定位、及时调整经营战略，实现城区农信社的可持续发展已成为当前城区农信社急需解决的重要课题。

本文剖析了农信社业务发展中存在的普遍问题和城区农信社业务发展的特殊问题，例举了四川省农村信用社城区金融业务发展的现状、存在的主要问题和困难，阐明了加快推进城区农信社产品创新、业务创新、机制创新，以适应日益加快的城乡一体化进程的重要性，客观分析了当前城区农信社业务发展所面临的主要形势和难得的发展机遇，并结合市场细分、市场定位和波特的竞争优势理论，指出了社区银行在缓解中小企业融资难、优化银行体系结构和提高银行业整体竞争力等方面的显著作用，发展社区银行对促进我国经济发展的重要意义，提出了城区农信社提高城区金融业务服务水平，发展城区业务的若干对策。

关键词：城区农信社；市场定位；战略选择

Abstract

The Rural Credit Union was born at a specific history period, compared with country business banks, it is small in scale, ability of resistance of risk is weak, but it has the superiority of base upon locality, service local middle and little enterprise and town residence. With the development of city economy, towns have become the necessary place of all banks. "Three agriculture", the existent basis of the Town Rural Credit Union is becoming complete, service object is changing too. For a long time, because of market definition indistinct, management concept fall behind, property quality bad, professional work variety and service means lag behind, in the competition with country business banks, it is obvious in bad place, most prominent phenomenon is that professional work lags behind, market portion goes down. At the end of 1996, China has performed promise to undertake, banks have been completely opened to foreign capital. In April, 2007, foreign-funded banks have been permitted to develop RenMingBi business completely in China, the competition of civil banks become fierce. The Town Rural Credit Union is at the turn in the course of events of development, facing severe reality, how to change with circumstances, exact market definition, adjust manage strategy in time, realizing the continuing development of the Town Rural Credit Union, has become the most important topic of the Town Rural Credit Union to solve.

This article introduced the main model and

development and changing of the foreign rural cooperate finance , the development course of China Rural Credit Union , analyzed the present developing situation , main questions and difficulties of SiChuan Rural Credit Union , clarified the importance of propeling Town Rural Credit Union to bring forth new ideas to productions , professional works and mechanisms in order to adapting the course of the development of city economy, objectively analyzed the main conditions and developing opportunities of Town Rural Credit Union currently . With the theory of market distriction、 market place and competition superiority , pointing out the remarkable functions of Community Banks at relaxing financing problems of middle-little enterprises ,strengthen banks constructions and promoting banks competition power wholely . The most important meaning of developing Community Banks to promote the Chinese economy , presented a certain number of some suggestions of Town Rural Credit Union raising city finance service level and developing city business .

Key Words: Town Rural Credit Union ; Market Distriction ; Strategy Selection

1. 导论

1.1 研究背景及选题依据

2001 年诺贝尔经济奖获得者斯蒂格茨预言，新世纪中国三大挑战中居于首位的就是中国的城市化。随着我国城乡一体化进程的加快，城区已成为各家银行抢占业务的“兵家必争之地”。城区农信社赖以生存的“三农”正在发生质的变化，服务对象也随之发生变化。长期以来，城区农信社因市场定位模糊、经营理念滞后、资产质量低下、业务品种和服务手段相对落后，在与商业银行的竞争中，明显处于劣势，表现最为突出的是业务日渐萎缩，市场份额逐渐下降。2006 年底，中国已履行入世承诺，银行业向外资全面开放。外资银行将在国内全面开展业务，银行业竞争更加激烈。城区农信社已经处于发展的转折点，面对严峻的现实，如何因势而变、正确定位、及时调整经营战略已成为当前城区农信社急需解决的重要课题。

1.2 已有研究成果及需要进一步研究的问题

现代意义上的合作金融已有 100 多年的历史。在发展较早的德国、美国、日本等国家，合作金融体系经过不断发展已经日臻完善，可以说，在一定程度上，这些国家合作金融体系的演进代表着市场经济条件下信用合作制度的发展趋势。从整体上来看，很多国家的农村合作金融组织大都形成了一套自上而下比较完备的组织管理体系，如以美国为代表的多元复合式合作金融体制、以德国为代表的多级法人体制等。从内部管理制度看，各国的农村合作金融组织基本上采取多级法人制度，各级都具有自主经营权和独立的法人资格，形成了一套独立的经营管理制度。具有代表性的制度有社员代表大会制度、监事会制度、理事会制度、控股制度等。国外合作金融的发展趋势：一是

在经营目标上出现了淡化合作性质，向商业化经营的发展趋势。二是在组织机构和股份构成方面，借鉴了股份制，加大了按股分红，改变了信用互助合作制退社退股的做法，社员不许抽资退股。三是合作金融在贷款对象、贷款数额、贷款期限、贷款用途、贷款方式和贷款利率上，与传统合作金融相比都发生了变化。四是在业务经营方面，服务对象开放化、业务种类多样化、经营手段现代化、服务追求优质化，业务范围日益跨社区化和国际化。五是在经营管理方面，已经改变单纯的民主管理，而实行民主化和专业化管理。

国内对农村信用社改革的研究自 1996 年行、社分离以来一直是理论界和实务界的热门话题。争论的焦点问题主要有产权模式、体制改革方式、组织体制和行业管理体制、经营目标和范围、治理结构等几个方面。

1.3 本文的分析思路

1、理论基础：市场细分理论、商业银行市场定位理论和波特的“五力竞争”模型；

2、中国农村信用社业务发展的普遍问题及城区农信社业务发展的特殊问题；

3、四川省农村信用社和成都市城郊农村信用社案例分析；

4、城区农信社业务发展的环境分析；

5、城区农信社参与市场细分的必要性；

6、城区农信社开展社区金融服务的途径与方法。

1.4 研究内容和研究方法

1.4.1 研究内容

本文介绍了中国农村信用社的发展历程，剖析了四川省农村信用社城区金融业务发展的现状、存在的主要问题和困难，阐明了加快推进城区农信社产品创新、业务创新、机制创新，以适应日益加快的城

乡一体化进程的重要性，客观分析了当前城区业务发展所面临的主要形势和难得的发展机遇，提出了城区农信社提高城区金融业务服务水平，发展城区业务的若干对策。

1.4.2 研究方法

一是查找现有文字资料；二是对城区农村信用社的经营现状进行实地调查、走访部分客户，了解城区农村信用社的经营管理所遇到的问题和实际困难。

1.5 主要贡献和可能的创新

城区农村信用社作为金融市场的重要组成部分，在支持地方经济的发展过程中也获得了较为充分的发展空间，在某种程度上适应了经济多元化格局对金融服务的需求，起到了“拾遗补缺”的作用。然而，位于城区的信用社与设在农村的信用社在经营环境与服务对象上有着明显的区别。目前，农村信用社尚处于体制转换阶段，决策层、管理层乃至有关研究机构及人员，在政策设计、制度安排、服务定位等方面，关注和考虑更多的往往是量上占绝对多数的设在农村的信用社，很大程度上忽略了城区农村信用社的特殊性，从而使得城区农村信用社常常遭遇制度并非为己设计的尴尬和困惑。对于城区农村信用社来说，制度安排的不适应性是它们所无力改变的，而执行制度的刚性约束，又使它们缺少选择的余地，这种“尴尬”长期存在与持续作用的结果，使得城区农村信用社经营运作缺乏弹性，实现可持续发展的后劲不足。城区农村信用社加速发展中的种种障碍，有的在各地又带有明显的地域特征，有的则较为普遍地存在于农村信用社系统中。这些障碍，已经成为城区农村信用社向更高层次管理模式迈进中不可回避、亟待消除的“壁垒”，理应引起决策层和各级信用合作管理部门的高度重视，上下联动，及时研究，采取切实有效的措施，引导和促使城郊型信用社尽快走出经营管理的误区，步入健康、快速、高效发展的轨道。本文通过对城区农村信用社的优劣势分析，提出城区农

村信用社应确立社区银行的市场定位和城市商业银行的经营理念的观点。认为：城区农村信用社要始终坚持为城乡居民服务、为中小企业服务的办社方向，适应经济结构多元化发展的需求，积极调整经营策略，细分客户市场，找准市场定位，进而拓展目标市场，开发个性化产品，提供差异化服务，努力扩大市场份额，增加经营效益，在推动当地经济发展的同时谋求自身的发展壮大。

1.6 本文研究的不足之处

本人从事农村信用社工作已六年，对农村信用社的业务经营有一定的理论基础，但由于学识水平有限，理论功底还不够深厚，论述可能还不够严密，论据可能还不够充分，请老师和读者批评指正。

2. 理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 城区农村信用社

农村信用社是中国金融体系的重要组成部分，也是目前主要的合作金融组织形式。农村信用社是由社员入股组成、实行社员民主管理、主要为社员提供金融服务的合作金融机构。农村信用社是独立的企业法人，以其全部资产对农村信用社的债务承担责任，依法享有民事权利，承担民事责任。县联社是经批准设立，由所在县(市)农村信用社入股组成、实行民主管理、主要为农村信用社服务的经济联合组织。农村合作银行是由辖内农民、农村工商户、企业法人和其他经济组织入股组成的股份合作制社区性地方金融机构，是在合作制的基础上吸收股份制运行机制的一种企业组织形式。

主要业务：农村信用社的主要业务有传统的存款、放款、汇兑等，近年来，随着我国农村经济的不断迅速发展，农村信用社在立足、服务“三农”的基础上，积极拓展服务领域，创新服务品种，增加服务手段，服务功能进一步增强。部分地区的农村信用社先后开办了代理、担保、信用卡等中间业务，尝试开办了票据贴现、外汇交易、电话银行、网上银行等新业务，为社员、客户提供了更加优质便捷的金融服务。

城区农村信用社作为金融市场的重要组成部分，在支持地方经济的发展过程中获得了较为充分的发展空间，在某种程度上适应了经济多元化格局对金融服务的需求，起到了“拾遗补缺”的作用。位于城区的信用社与设在农村的信用社在经营环境与服务对象上有着明显的区别。

2.1.2 社区银行 (Community Banks)

社区银行是基于社区范围内经济主体的共同利益诉求,按照市场化原则依法自主设立、独立按照市场化原则运营、主要服务于中小企业和个人客户的中小银行。它遵循市场经济的运行规则,自主经营,自负盈亏,为社区居民及经济组织提供主要基于当地经济活动的金融服务。其主要功能是吸收社区居民的存款,发展服务社区的贷款,开办具有社区所需求的特色代收代付业务、理财服务以及发展专门针对中小企业的贷款等。在美国等现代经济发达的国家和地区,社区银行的资金来源于社区,并且70%—80%必须应用于社区,解决了资金虹吸现象,有力地承担起当地发展的责任。

社区银行一是为农村地区和中小城市提供着十分重要的金融服务;二是较好地解决了中小企业、社区居民的贷款难问题;三是为中央银行的决策提供了可靠的信息,起到了为大银行拾遗补缺,与大银行共同繁荣经济的重要作用。此外,社区银行还分散降低了现代金融系统的运行风险。

据资料显示:在美国,社区银行的资产规模通常在1000万美元和数十亿美元之间不等。在全球银行业中,美国有着很大数量的就是资产虽小却充满生机和活力的社区银行。根据美国独立社区银行协会(ICBA, Independent Community Bankers of America)2002年的统计,目前美国有8932家中小金融机构(如储蓄和贷款机构等)被划分为社区银行,这些社区银行在全美有39094个网点,这些网点中一半以上分布在农村^①。

2.2 市场细分理论和商业银行市场定位理论

2.2.1 市场细分理论

1、市场细分的战略地位

在行业发展成熟期,消费者的需求变得越来越细致。因此,如何

^①资料来源:中国农村合作金融发展研究,中国金融出版社,2001。

进行市场细分并选择适当的细分市场，成为企业战略营销分析的核心。

表 2-1 行业发展不同阶段企业面临的核心战略问题

相关市场特征				获得竞争优势的能力	市场预测的困难性	重要的战略问题
行业发展阶段	细分市场	消费者需要和需求	产品多样性			
导入期	无	不确定，但在形成	无	一旦需求被确认就变得容易	非常困难	<ul style="list-style-type: none"> ◇这种产品有市场吗？ ◇对这种产品 利益的潜在需求程度如何？ ◇主流技术将是什么？
成长期	开始形成	确定，但开始分化，消费者开始了解产品的技术特征	有限，但在增加	取决于消费者偏好的差异	不确定，误差仍然存在	<ul style="list-style-type: none"> ◇什么样的消费者需求细分将会出现？ ◇预期会有哪些竞争者出现？其战略如何？ ◇我们如何建立进入壁垒？
成熟期	多且各异	差别化，消费者对技术比较了解	高（会表现在外在特征，如大小，式样，以及技术特点上）	困难	容易	<ul style="list-style-type: none"> ◇出现了哪些更为细致的消费者 需求细分？ ◇我们拥有满足这些需求的资源和技能吗？ ◇细分市场是否足够大，以保证盈利？ ◇产品是否存在新的用途或未被挖掘的新用户？
衰退期	多（或许较少）且各异	在风格上有巨大变化	最初较高，但随品牌的集中甚至消失而降低	很困难	容易	<ul style="list-style-type: none"> ◇什么样的消费者需求细分群体会持续？ ◇我们有哪些优势确保我们会在这些细分市场上取得成功？ ◇衰退的速度有多快？

资料来源：Vithala R. Rao Joel H. Steckel (1998), Analysis for Strategic Marketing.

2、市场细分研究的三种策略

市场细分研究的直接目标是确定顾客群对产品差异或市场营销组合变量的不同反应，其最终目的是确定为公司提供最大潜在利润的群体。常见的市场细分研究有以下三种策略：

(1) 先期划分：依据某些事先确定的顾客群对产品有不同的要求，对市场营销组合变量的反应也不同。这种细分建立在便利或传统

基础之上，而非严谨的实证研究基础之上。国内外的营销实践证明，这种细分策略常常不尽人意。

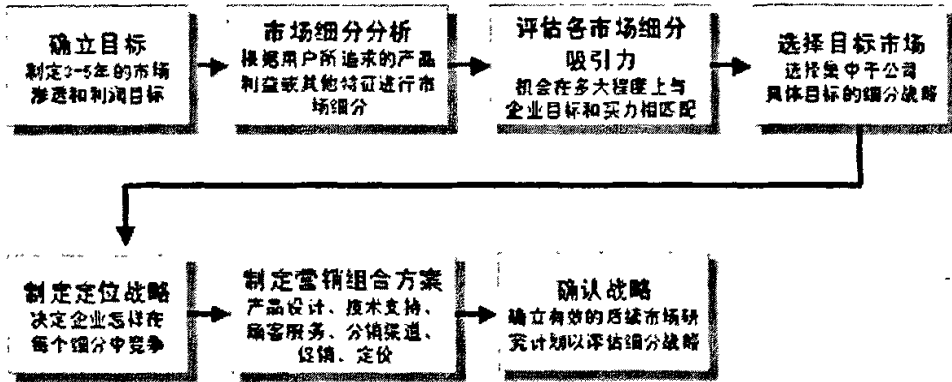
(2) 后期划分：已有的知识或研究表明一些分组已经存在。通过实证研究，根据消费者对某类问题回答的相似相异情况进行划分。

(3) 随意划分：不知细分市场的数量、类型及如何或因何不同而进行细分。通过数据收集与分析确认细分市场。随意划分也是一种后期划分。

3、市场细分的步骤

作为企业战略的整体，市场细分通常包括 7 个步骤。

图 市场细分和产品定位的7步模型



作为市场细分的关键步骤，第二阶段的市場细分分析，通常采用四种方式进行，每一方式所依赖的变量基础不同。

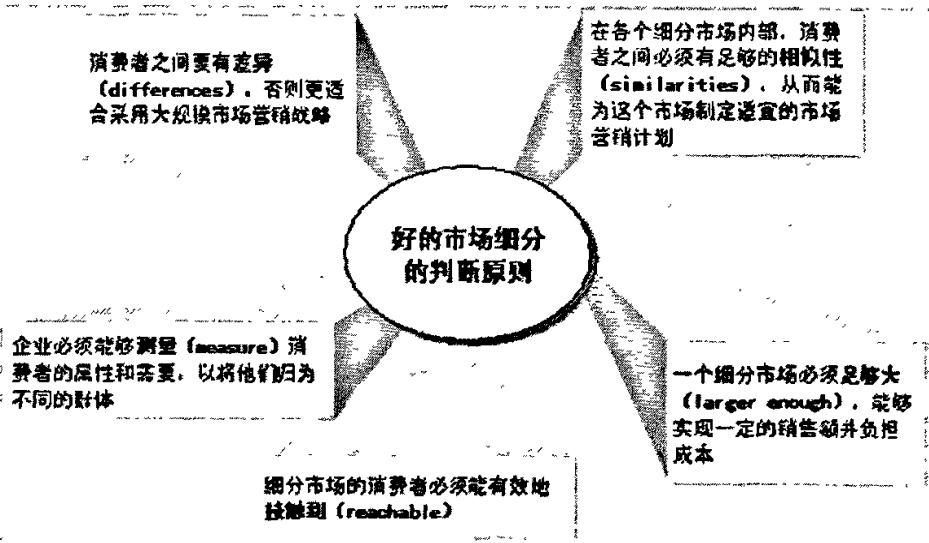
(一) 描述性细分 (Descriptive segmentation)：以消费者的社会—人口特征为基础，与具体的产品类别无关。

(二) 利益细分 (Benefit segmentation)：这种细分考虑了产品类别和消费者的价值体系。

(三) 生活方式细分 (Lifestyle segmentation)：以消费者的社会文化特征为基础，与具体的产品类别无关。

(四) 行为细分 (Behavioural segmentation)：以消费者在市场上的实际购买行为为基础。

4、有效市场细分的标准



5、目标市场策略

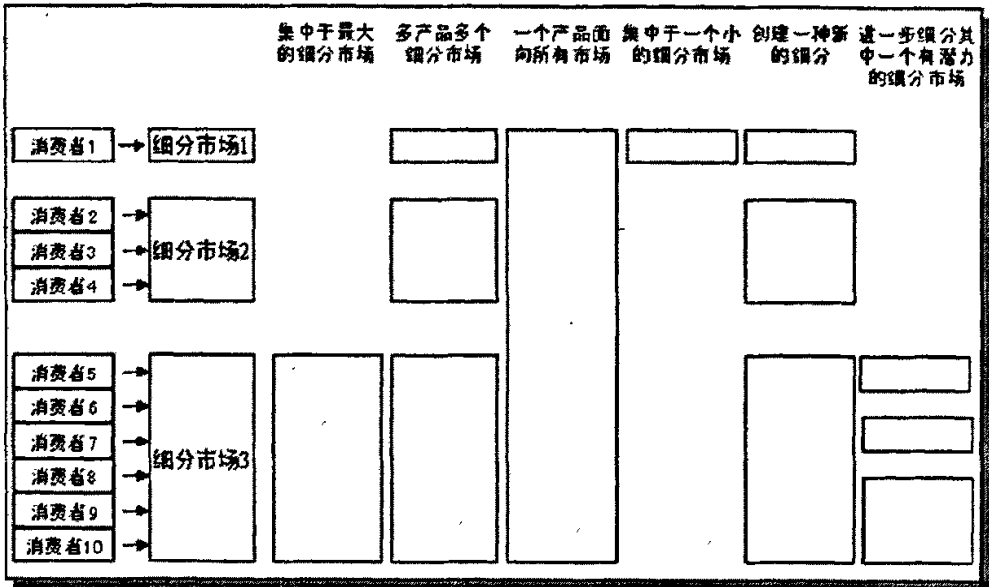


图 企业可供选择的目標市场策略

在选择目标市场策略时，企业通常有三种策略可以选择：无差别化策略、差别化策略和集中营销策略。这些策略可以进一步划分为6种目标市场策略。企业采取何种目标市场策略，主要取决于：一是可识别的、具有潜在利润的细分市场数量；二是公司的资源。

2.2.2 商业银行市场定位理论

1、商业银行市场定位概述

商业银行的市场定位是指银行对其核心业务或产品、主要客户群以及主要竞争地的认定或确定。国外通常用“C-A-P 模型”加以阐述。

“C-A-P 模型”形象地描述了银行所具有的潜在市场定位及市场定位战略，并揭示了市场定位及市场定位战略的三维要素决定论。构成定位决策系统的三维要素分别是客户（取 Client 之首字母 C 表示）、竞争地（取 Arena 之首字母 A 表示）和产品（取 Product 之首字母 P 表示）。C-A-P 模型由此得名。

表 2-2 银行市场定位（C-A-P 组合）的例子

潜在的银行市场 定位战略个数	产品	客户	主要竞争地
	(P)	(C)	(A)
1	零售银行业务	大众	国内
2	私人银行业务	高收入阶层	国内或国际

一个 C-A-P 组合就是金融机构的一个“定位单元”，每个“定位单元”都标识着金融机构在既定经济政策环境中形成的一个具有鲜明自身特点的竞争架构或市场定位。因此，一个 C-A-P 的组合即可视为银行的一种市场定位。我们可以运用 C-A-P 模型表示银行的市场定位。如表 2-2 所示。

一般而言，金融机构的市场定位和重新定位机会，将会随着科技进步和金融管制的放松而逐步增加。由于金融创新和公共政策的变化，金融机构所提供的产品（P）、客户（C）和主要竞争地（A）都存在理论上无限细分的可能性，因而，从理论上讲，无限个不同的 C-A-P 组合可以为银行提供无限个银行市场定位机会或银行市场定位。

在竞争日趋激烈的市场经济环境中，几乎没有一家银行能仅靠一

项核心业务取得竞争优势地位。为了在不断变动的银行经营环境下更好地生存，一家银行通常都有若干个核心业务。一般而言，资本实力越强，银行拥有的专有行业技术资源就越多，银行就能拥有越多的核心业务。

2、商业银行市场定位战略概述

商业银行的市场定位战略是银行根据自身特点，扬长避短，选择、确定客户—产品—竞争地（C-A-P）最佳组合的系统步骤和方法，以达到银行资源的最优配置和最佳利用。由于商业银行市场定位战略是银行用来与竞争对手抗衡、吸引消费者以及充分有效利用资源的大方针、大原则，因而它是商业银行最基本和最重要的战略。

按金融机构总体竞争框架的异同来划分，金融机构的市场定位战略有两类：跟随型市场定位战略和求异型市场定位战略。

跟随型市场定位战略的核心内容是商业银行在相当长时期内，选择并不断努力维护一种与其竞争对手相同或相似的竞争框架体系。如果某一银行采取市场跟随战略，就会在金融产品或服务提供上，在目标客户选择上以及主要竞争地确定上，显示出强烈的与竞争对手相同或相似的现象。

求异型市场定位战略的要点是商业银行在相当长时期内遵循并维护与其竞争对手相异的竞争框架体系。按照金融机构总体竞争框架体系相异的程度划分，求异型市场定位战略又可分为两种类型：显性的和隐性的求异型市场定位战略。前者是指商业银行在金融产品提供金融服务方式、目标客户选择和主要竞争地确定上都显示出与众不同的特性。后者是指商业银行将自己的专有技术资源注入与竞争对手相同或相似的产品、客户或者竞争地域，从而形成相异的竞争框架体系。下面用 C-A-P 模型表示的银行市场定位战略加以说明，如表 2-3 所示。

表 2-3 商业银行市场定位战略的例子

市场定位战略类型	对分行和支行数量的要求程度	提供的金融产品(P)	目标客户(C)	主要竞争地(A)
1 国内零售银行业务主导型	强	零售银行业务类产品	大众	国内
2 国内或国际私人银行业务主导型	弱	私人金融服务	高收入阶层	国内或国际
3 国内或国际农村金融业务主导型	强并有特定地域范围	农村金融业务类服务	农业相关的个人和企业	国内或国际

从表 2-3 可以看出，第一和第二种市场定位战略在 C、A、P 及对分支机构数量要求上都具有不同的要求或特点，因而可以被视为两种求异型市场定位战略。由于金融资源具有稀缺性，行业专有技术更不是垂手可得和一朝一夕所能形成的，因而对一家中等规模从事私人银行业务的银行来说，即使法律规定其可以经营零售银行业务，它也不愿涉足。因为它对一家中等规模的以私人银行业务为主导的银行来说，成本是很大的。两种定位战略在对分支机构数量要求上是互不相容的。

从表 2-3 可以看出，由于第一和第三种市场定位战略并不存在实质冲突，所以，一家商业银行可以在上述两个战略整合的基础上获得一个新战略，即形成提供农业金融服务的零售银行业务主导型的市场定位战略，换言之，某家具有农业金融专门服务技术优势的商业银行可以将其农业金融业务的服务优势融入零售银行业务中去。这种经过整合之后而获得的求异型市场定位战略就可被称为隐性形式的求异型市场定位战略。

2.3 波特的“五力竞争”模型

波特对于竞争战略理论做出了非常重要的贡献，“五种竞争力量”——分析产业环境的结构化方法就是他的杰出思想（参见 SWOT 分析）。波特认为在任何产业中都有五种竞争力量决定着产业的竞争强度和竞争规则，它们从整体上决定着产业的赢利性。（1）进入威胁。

一个行业的新进入者会改变行业原有的格局，给这个行业原有的生产和经营者形成威胁。(2) 替代威胁。替代品的存在加大了竞争者的竞争压力，而且也限制了一个产业的潜在收益。(3) 供应者讨价还价的力量。企业与其供应者之间的竞争主要体现在利益按照什么比例分配上，供应商可以通过提价或降低产品或服务的质量而使企业失去利润。(4) 购买者讨价还价的力量。购买者会通过讨价还价行为，影响企业的赢利水平。(5) 现有竞争者的竞争。产业的发展前景，品牌的识别与客户换购成本等因素，决定着产业中现有竞争者之间竞争的激烈程度。

波特认为，由于产业中存在着上述五种竞争力量，在与五种竞争力量的抗争中，为了占据有利地位，管理者必须对企业自身及竞争对手进行综合分析，选择一套能够带来竞争优势的战略。为此，波特提供了三种能够带来成功机会的基本战略方法：一是总成本领先战略，要求企业建立起达到有效规模的设施，降低企业经营成本，严控管理费用，使企业的平均成本低于竞争对手，在竞争中处于有利地位。二是差异化战略。企业通过向顾客提供具有独特性的产品或服务，创造相对优势，使顾客愿意支付更高的价格，从而给企业带来高于竞争对手的利润率，同时也避开了激烈的价格竞争。三是专一化战略，对市场进行细分，然后明确地针对某个特殊顾客群，某一产品系列的一个细分市场，在这个重点领域内选择差异化战略或低成本战略，占据这一市场，获得竞争利益。

2.3.1 总成本领先战略

成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。该公司成本较低，意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，

这个公司依然可以获得利润。

赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如与原材料供应方面的良好联系等，或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，易于保持一个较宽的相关产品线以分散固定成本，以及为建立起批量而对所有主要顾客群进行服务。

总成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

2.3.2 差别化战略

差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。例如履带拖拉机公司不仅以其商业网络和优良的零配件供应服务著称，而且以其优质耐用的产品质量享有盛誉。

如果差别化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差别化战略往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

2.3.3 专一化战略

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，专一化战略可以具有许多形

式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是：公司业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

波特认为，这三种战略是每一个公司必须明确的，因为徘徊其间的公司处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率，缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略，在更加有限的范围内建立起差别化或低成本优势，更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的，所以它必须做出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦公司处于徘徊状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相继采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对全球企业发展和管理理论研究的进步，都做出了重要的贡献。

3. 中国农村信用社业务发展的普遍问题及 城区农村信用社业务发展的特殊问题

农村合作金融事业始于 19 世纪中叶，它是农户和农村经济组织为了改善自身的融资地位和融资条件，促进自身经济发展，在政府的支持下，按照合作金融的基本原则组建的金融组织，主要为其组织成员提供融资服务。最早的农村合作金融组织是由德国人雷发于 1849 年在莱茵地区创立的，经过 150 多年的发展，农村合作金融事业已经遍及全世界。无论是在发达国家，还是在发展中国家，合作金融运动都有了长足的发展，并且成为各国合作金融体系中一个重要的组成部分。在国外，尤其是西方发达国家，合作金融已日趋规范和完善，极大地推进了一国的经济发展，体现了其在市场经济中的强大生命力。

3.1 中国农村信用社的发展历程

现代合作金融的实践，始于 19 世纪中叶的德国，历经 100 多年在西方国家的广泛发展，逐步形成商业金融、政策性金融和合作金融并立的现代金融制度格局。

据史料记载，中国最早合作金融是由“中国华洋义赈救灾总会”于 1923 年 6 月在河北省香河县成立了第一个农村信用合作社。1927 年 2 月中国共产党在湖北省黄冈县建立了第一个农民协会信用合作社。中华人民共和国成立以后，信用合作事业有了很大发展。

建国后，以对农村信用社发展具有重大影响的历史事件或改革措施为标志，我国农村合作金融的发展可以划分为以下几个阶段：

3.1.1 普遍建立和发展时期

建国初期到 1958 年大跃进前，是新中国农村信用社普遍建立和

发展的时期。这段时期，中央政府为了尽快把农民和农村经济引向社会主义道路，在农村推行合作化运动，生产合作社、供销合作社和信用合作社都得到了迅速发展。到 1953 年底，全国各地的合作金融组织达到 20067 个。

3.1.2 历经波折的时期

从 1958 年大跃进开始到 1978 年党的十一届三中全会前，是农村信用社历经波折的时期。

3.1.3 恢复和发展时期

从十一届三中全会到 1984 年，是农村信用社恢复和发展的时期。国家决定把信用社交给农业银行管理。在农业银行的领导和管理下，农村信用社重新得到恢复和发展，但离合作金融组织的特性越来越远。从 1984 年提出对农村信用社进行重大改革到 1996 年国务院提出农村信用社与农业银行脱钩，是信用社向合作制道路迈进的初步改革时期。1984 年，国务院 105 号文件转发了《中国农业银行关于改革农村信用社管理体制的报告》，提出要把农村信用社办成真正的合作金融组织，恢复其合作性质，即恢复信用社组织上的群众性、管理上的民主性和经营上的灵活性。这一时期，农村信用社体制改革不断深化，各项业务得到了迅速发展。

3.1.4 改革和发展时期

从 1996 年国务院决定农村信用社与农业银行脱钩开始，农村信用社开始真正走向合作办社的道路。1996 年 8 月国务院下发了《国务院关于农村金融体制改革的决定》，强调指出改革的重点是改革农村信用社管理体制，把农村信用社改造成真正的合作金融组织。经国务院批准，2000 年 7 月开始，人民银行和江苏省人民政府组织开展的江苏省农村信用社改革试点，在以县（市）为单位统一法人、试办

农村商业银行以及省级联社等方面进行了有益探索。1999 年到 2000 年间，全国还试点组建了 65 家市（地）联社、6 家省级联社和 5 家省级信用合作协会。2003 年上半年，又试点组建了浙江鄞州农村合作银行。

3.1.5 改革不断深化时期

2003 年 6 月，国务院决定在浙江等 8 个省（市）实施农村信用社改革试点。2004 年 8 月，农村信用社改革在除海南和西藏以外的 21 个省（区、市）全面推开。在这个过程中，中央银行扮演的角色可以概括成三句话：“正视并解除农村信用社的历史包袱，提供连续的正向激励机制，防止走下坡路和防范道德风险”。目前，农村信用社改革已基本到位，建立了自己的管理体系，成立了省级联社；国家出台了扶持政策，央行发行了专项票据置换部份不良贷款和历年亏损；在省联社的筹划下，开通了省内通存通兑业务。

3.2 中国农村信用社业务发展中存在的普遍问题

农村信用社由于成立时间长、历史遗留问题多等原因在当前改革与发展的关键时期，面对竞争激烈的金融同业，自身在经营管理及业务发展中的弊端日益显现。主要表现在以下几个方面：

3.2.1 资本充足率低

农村信用社是在我国特定历史时期产生的，自成立之初，就一直面临着资金不足、资本充足率低下的问题。按照《巴塞尔协议》关于商业银行资本充足率的标准进行衡量，部分农村信用社平均资本充足率不到 3%，远未达到 8%的要求，农村信用社普遍抗风险能力比较弱，面临一定风险。

3.2.2 不良资产率偏高

农村信用社不仅规模小，盈利能力低，而且资产质量差，还承接了农村合作基金会在不规范经营时期所形成的不良资产。截至 2006 年 12 月末，全国农村信用社不良贷款比例为 12.6%，虽然这些不良资产规模在逐年降低，但目前数量仍然偏高。对于这部分不良贷款，农村信用社只有通过自身利润冲销或中央银行票据置换两种方式来处置。许多农村信用社连年亏损，根本没有核销不良贷款的能力。加入 WTO 后，中国将采用国际通用标准计算商业银行的资产质量和资本充足率，并向社会公布，这将改变农村信用社的资产质量和信用不透明状况，使潜在的不良资产逐步暴露，经营难度、经营风险进一步增大。目前全国农村信用社贷款拨备和减值准备计提也普遍不足，这意味着，如果农村信用社按照“贷款五级分类”的标准提足拨备，按照非信贷资产风险分类的标准提足减值准备，大多数农村信用社将因此变为亏损，资本充足率还将大幅下降。

3.2.3 公司治理和内控制度不完善

多数农村信用社未能根据经营管理需要建立完善的规章制度。尤其是在公司治理结构、内部控制方面缺乏有效的制度约束，造成公司治理结构不完善，内部控制薄弱，高级管理人员和关键岗位工作人员的道德风险较高，个别农村信用社违规、违法经营情况比较严重，业务拓展和创新能力相对较弱。部分农村信用社的领导和高级管理人员素质不高，缺乏必要的金融分析和管理水平，员工素质也亟待提高。这一切都制约了农村信用社的进一步发展。

3.2.4 风险问题突出

由于部分农村信用社没有按照人民银行的监管要求处置历史遗留的包袱，加上在经营管理思路中存在问题，一些农村信用社的风险越来越突出。在农村信用社总体资产质量不高的情况下，呆帐核销的

力度明显不足，这无疑为抗风险能力埋下了隐患；另外，目前农村信用社的资本充足率普遍偏低，难以达到巴塞尔新资本协议所规定的资本充足率要求。抗风险能力弱，又缺乏科学有效的资本金补充机制，潜在风险不断加大，越来越成为城区农信社发展的一个重大问题。其当前面临的主要风险有三点：一是信用风险。过去农村信用社在办理贷款过程中，把信用放在第一位，大部分贷款以信用形式发放。随着市场经济形势的发展，少数单位和个人产生拜金主义思想，道德观念滑坡，丧失诚信，产生赖债、逃债、废债行为，在社会上造成不良影响，使一些欠贷户互相观望，长期拖欠贷款不还，给信用社业务带来一定风险。加之近年来受国家宏观调控和产业结构调整的影响，部分限制性行业及相关企业发生资金链断裂，无力偿还贷款，丧失信用。同时，由于市场原材料价格继续上涨，企业盈利能力下降，使企业贷款到期后不能偿还，不同程度地会造成信用社债务悬空，信贷资产出现风险。二是结构性风险。目前，在农村经济形势发展中，村级经济股份制改革、土地政策趋紧及物价上涨刺激消费、民间借贷活跃等多种因素影响，信用社储蓄存款增速下降，资金来源不足。由于相对缺乏低成本的稳定资金来源，农村信用社普遍感到头寸紧张，存贷比例居高不下。加之农村经济的转型和农业产业结构的调整，纯农业投入逐年萎缩，对于短期资金占比较高，缺乏稳定资金来源的农村信用社来说，这种结构性风险更加明显。三是利益性风险。当前，农村信用社在业务经营中，面临着上级要支农、地方要发展、监管部门要防范风险、自身要生存发展的多元目标冲突，这些目标在实现过程中难以保持一致，造成农村信用社经营思维混乱和市场定位难以把握。同时在地方政府干预目标与信用社内部效益、规避风险的要求发生冲突时，信用社的决策层就面临着利益抉择的风险。

3.3 城区农信社业务发展的特殊问题

虽然城区农信社在城区金融业务发展上取得了一定成绩，但也还存在一些困难和问题。

3.3.1 结算渠道不畅

目前城区农信社金融服务功能普遍单一，一般只办理日常的存贷款业务，限制了其信贷业务范围的发展。一些客户拿到汇票后，不能立即在农村信用社入账，不能直接办理承兑业务，必须通过相关商业银行进行票据处理后才可以使用。

3.3.2 历史包袱沉重

长期以来，由于受地方经济发展水平制约，企业产权制度改革带来的债权逃废、呆账贷款的核销损失，以及过去因受地方政府的行政干预及农行的指令，城区农信社承受了很大部分国营、乡镇企业的贷款投放业务，成了地方政府经济调控的“平衡器”和“减震器”，导致信贷资产质量较差。

3.3.3 思想观念陈旧

一方面，城区农信社少数职工缺乏“主人翁”意识和对工作的责任感、紧迫感和危机感，只注重个人得失，而不关心信用社的发展。另一方面，传统的经营观念尚未根除，部分职工缺乏市场营销意识，视贷款为权力，等客上门，坐阵经营，人求于我的思想观念根深蒂固。特别是国有商业银行基层网点的撤并，使其竞争意识更加淡化，不能从根本上认识和理解发展自身业务的重要性，官商作风抬头，远远不能适应现代金融业的发展要求，制约了城区农信社的发展。

3.3.4 业务创新乏力

随着经济的快速发展和城区农信社服务对象的转换，“三农”的内涵已经不断扩展，客户的金融需求逐步加大，传统经营模式逐渐已不能适应新形势需要。城区农信社现行业务无法及时有效、灵活机动地满足客户快捷化、多样化的服务需求。以存、贷款业务为主体的单

一业务品种，远远不能满足快速增长的市场需求。票据、结算等中间业务和消费信贷等新兴业务基本处于空白或起步阶段，限制了业务发展空间，制约了潜在市场的开发。许多企业客户经过初始创业进入成长期后，为获得更多的优惠政策和优质服务而另攀高枝，纷纷加入到商业银行的客户队伍中。

3.3.5 服务手段滞后

城区农信社由于电子化建设起步较晚，网络普及率不高，远程交易和网络交易难以实现。较之商业银行先进的网络优势，以传统电子特约汇兑为主的城区农信社往来结算业务已逐步缩小服务区间。城区农信社虽然加大了对网点和网络建设，但在全国范围内还没有实现通存通取，这种单一的结算手段不能解决异地存取款的难题。同时，企业跨地区、甚至跨国的经营活动，要求银行能够按照企业的地理布局为其提供存贷款和资金清算等服务。然而结算渠道不畅通恰恰是农村信用社的软肋。显然，仅资金跨区流动，就已经超出了城区农信社自身的能力，从而造成农村信用社大量客户流失。这也是很多企业在规模较小时与当地农村信用社的关系非常好，而一旦这些企业做大做强，实现跨地区经营后，往往就会与农村信用社分道扬镳的最好解释。随着国有商业银行的城市化战略攻势不断加大，城区农信社单一的服务手段显然已无法与之抗衡。

3.3.6 员工素质偏低

由于农村信用社历史延续过程复杂，现有职工大部分是农业银行代管时期招收的“子弟兵”，一般初中、高中毕业就进入信用社工作，很少有正规大学的毕业生分配到农村信用社工作。加之部分信用社职工入社后疏于学习，不思进取，已经跟不上形势发展的需要。其主要表现为“两高两低”：即学历高水平低、职称高技能低。由于现行城区农信社工资制度中增设学历、职称津贴，加之成人高等教育逐步向社会开放，致使部分员工片面追求高学历、高职称，而忽视了高学识、

高技能，由此形成学历、职称“满天飞”，而实际业务技能低下。

3.4 四川省农村信用社和成都市城郊农村信用社的案例分析

3.4.1 四川省农村信用社城区金融业务的现状

四川省农村信用社经过多年的努力，城区金融业务初具规模。截至 2006 年 12 月末，全省城区农村信用社的营业机构和从业人员分别达到了 2,065 个和 13,715 人，分别占全省农村信用社营业机构和从业人员的 31.7% 和 32.9%；各项存款余额 608.5 亿元，各项贷款余额 536.8 亿元，分别占全省农村信用社存贷款总额的 38.9% 和 50%；全省 562 个城区农村信用社中，盈利社 365 个、盈利金额 2.3 亿元，亏损社 197 个、亏损金额 1.5 亿元，盈亏相抵盈利 0.8 亿元，占全省农村信用社盈利总额的 55.7%。

3.4.2 成都市城郊农村信用社城区金融业务发展现状

1、成都市的经济金融情况

成都是中国著名历史文化名城和内陆特大开放城市，是西南地区的科技、商贸、金融中心和交通、通信枢纽，是中国最佳旅游城市和中国西部人居环境最佳的现代化城市。成都在全国副省级城市中经济总量名列第四，在西部名列第一，市场化、城市化程度高，经济存量较大，金融行业发达。

(1) 成都市的经济概况

成都，被誉为活力城市，创业之都。在全国具有代表性的 50 个城市中，成都的城市综合实力、城市发展潜力以及城市发展真实能力均居第九位，成为一个迅速崛起的现代化城市。

2006 年，全市实现地区生产总值 2750.0 亿元，比上年增长 13.8%。其中：第一产业实现增加值 193.4 亿元，增长 4.8%；第二产业实现增加值 1213.0 亿元，增长 18.6%；第三产业实现增加值 1343.6 亿元，增长 11.2%。一、二、三次产业比例关系为 7.0:44.1:48.9，对全市

经济增长的贡献率分别为 2.6%、57.2%和 40.2%^②。

成都是西部地区特大型中心城市，是西南地区经济金融中心，市场化、城市化程度高，经济存量大，金融行业发达。2004 年成都市第三产业比重为 45.5%。工业中以机械、电子通讯产品制造增长最快，第三产业迅速发展，房地产业是第三产业的支柱行业之一，以房地产为龙头，商贸物流区域中心地位明显，农业等第一产业正在逐步弱化。随着成都市城乡一体化进程的加快，市区及近郊农民大部分转化为城市居民，纳入城市居民社会保障和就业体系；原农村集体土地全部转为国有，农业赖以生存的主要生产资料已发生转型；镇、村等农村行政建制全部改制为街道办事处、社区居民委员会等城市行政建制。

（2）成都市的金融行业概况

成都市金融业市场化程度较高，门类齐全，竞争充分。成都作为西南地区金融中心，金融、证券、保险业机构密度和从业人员比例均较大，营业额较高，金融秩序稳定，金融平稳运行。2006 年末，全市金融机构各项存款余额 5485.3 亿元，比上年末增长 22.5%，其中企业存款 1942.4 亿元，增长 30.0%。全市金融机构各项贷款余额 3631.4 亿元，增长 17.0%。个人消费贷款余额 600.7 亿元，增长 33.4%，其中个人住房贷款余额 530.8 亿元，增长 34.7%。全年金融机构现金净回笼 161.8 亿元。成都市银行业的竞争比较充分、相当激烈。

随着农村城市化进程的加快，各类银行业金融机构将进一步加快对原农村地区的扩张，每一个银行机构对原农村地区的渗透都意味着对农村信用社市场份额的稀释和摊薄，农村信用社的品牌劣势愈加明显。

2、成都市城郊农村信用社的基本情况

成都市城郊农村信用社共有 11 家具有法人资格的农村信用社，1 个营业部，现有在册在岗员工 525 人。

截止 2006 年末，全辖农村信用社资产总额 1,230,075 万元，负债总额 1,208,521 万元，各项贷款余额为 465,284 万元，按“一逾两呆”口径计算的不良贷款率为 8.93%，按照“五级分类”口径计算的

^② 资料来源：成都市 2006 年统计年鉴

不良贷款率为 16.65%。各项存款 566,062 万元^③。

3.4.3 四川省城区农信社业务发展存在的主要问题和困难

1、经营观念滞后，思想认识不统一

一种观念认为，农村信用社缺乏现代支付手段，特别是计算机网络不畅，城区金融业务无所作为；另一种观念认为，城区金融业务就是发放大额贷款，只注重了资产负债业务，而忽视中间业务，没有深刻认识到中间业务对提高效益的重要性。

2、业务品种单一，经营效益不高

四川省城区农信社的存贷款业务虽然达到了一定规模，但是品种单一。负债业务基本上是个人的储蓄和单位存款，资产业务仅限于发放贷款。全省仅有 15 家县级联社开办了少量网上同业拆借，19 家县级联社开办了债券回购业务，不能创造规模效益；开办票据贴现业务的也只有 110 个农村信用社，且总额仅有 31 亿元。农村信用社基本上靠单一的存贷利差过日子。

3、中间业务发展薄弱，盈利能力不足

2006 年 12 月末，四川省城区农信社中间业务收入总额 0.3 亿元，仅占全省城区农村信用社收入总额的 1.8%，与国内商业银行形成强烈反差。

4、电子化网络建设滞后，创新能力不足

四川省城区农信社绝大多数机构是单机网点，没有联机并网运行，不能满足端到端业务流程支撑的需要，很多关键业务流程没有完整的系统支撑，导致创新能力低下，业务品种难以适应大众客户需要，更难吸引高端客户。

5、高素质人才匮乏

四川省城区农信社缺乏金融专业人才和科技人才，市场调查分析与业务营销能力较差，风险评估与监测能力不足；在业务系统应用研究、信息集成和软件开发等方面，短时间内难以形成有效的技术支撑。

^③ 资料来源：四川省农村信用社简介

4. 社区银行：城区 农信社市场定位的战略选择

4.1 城区农信社业务发展的环境分析

4.1.1 城区农信社金融业务发展面临的形势和机遇

1、从农村金融总的发展态势看，城区农信社面临多元化的竞争格局

一是农业发展银行从今年开始将逐步实施农业开发性金融战略目标，其商业性信贷业务的重点主要面向农业产业化龙头企业。二是农业银行将会重返农村市场，打造县域特色零售银行。三是小额信贷组织破茧而出。四是邮政储蓄银行也将争夺农村信用社的市场份额。五是国家开发银行信贷业务的触角也要伸向县域中小企业。因而，农村信用社“一农支三农”的格局将逐渐被打破，同时还会带来农村金融市场客户资源的重新分配。

2、从农村金融改革情况看，农村信用社改革已取得了重要进展和阶段性成果

国务院自 2003 年起实行的农村信用社改革是在管理体制、产权模式和组织形式等方面的一次全面改革，主要内容包括三个方面：一是改革农村信用社的产权制度，明确产权关系，完善法人治理结构，转换经营机制；二是改革农村信用社的管理体制，将农村信用社的管理交由省级政府负责，明确由银监会依法行使对农村信用社的金融监管职能；三是消化农村信用社的历史包袱，国家在资金、财税、利率等多方面给予农村信用社政策扶持。目前，29 个省（区、市）农村信用社改革试点工作已经取得了重要进展和阶段性成果。

（1）在这次改革中，产权制度改革稳步推进。按照“因地制宜、区别对待、分类指导”的原则，各地农村信用社根据实际情况选择股

份制、股份合作制等新的产权模式，以及农村商业银行、农村合作银行和以县（市）为单位统一法人的组织形式。截至 2006 年 12 月末，共组建银行类金融机构 80 家，组建以县（市）为单位统一法人机构 584 家。同时，农村信用社监督管理框架基本建立，省级政府、省联社和监管机构的职责分工初步明确。

（2）改革让历史包袱得到有效化解。国家在中央银行资金支持、财政补贴、税收减免三方面对农村信用社予以政策支持。截至 2006 年 12 月末，经严格审查考核，中央银行共计对 29 个省（区、市）的 2402 个县（市）发行专项票据 1656 亿元，对吉林、陕西省的 5 个县（市）发放专项借款 1.4 亿元。随着各项扶持政策的逐步落实，农村信用社历史包袱已得到初步化解^④。

（3）改革使资产质量不断提高，金融服务功能不断增强。截至 2006 年 12 月末，全国农村信用社不良贷款比例为 12.6%，与 2002 年末相比下降了约 24 个百分点；在资本充足率方面，农村信用社、农业合作银行和农村商业银行分别达 7.7%、12.3%和 8.6%，而 2002 年末，全国农村信用社资本充足率仅为 -8.45%；2004 年，全国农村信用社实现了近 10 年来首次轧差盈余。截至 2006 年 12 月末，全国农村信用社农业贷款余额达到 12242 亿元，占全国金融机构农业贷款的比例由 81%提高到 91.4%。

3、从城区金融业务发展的趋势看，城区农信社正面临着重要的战略机遇期

城区不仅是政治、经济和文化的中心，而且是经济流向比较集中，金融竞争最为激烈，发展潜力尤为广阔的特殊区域。随着工业强省战略的全面实施，城乡一体化进程的不断加快，大量农民进入城区，招商引资企业、外来客商不断落户城区，资金物流不断流向城区，大批中小企业、股份制企业、民营企业、个体工商业主不断成为县域经济发展的主体。城区经济社会的持续发展和全面进步，日益呈现出强烈的多元化金融需求，同时也为农村信用社拓展城区金融业务带来了无限的商机。

^④ 资料来源：全国农村信用社经营情况分析

4、从城区金融业务发展的优势看，城区农信社具有四大比较优势可以充分发挥

一是独特的网点优势。城区农信社的营业网点大部分分布在城区，特别是在县域城市占有很大比例，这是任何一家商业银行都无法比拟的独特优势。二是广阔的市场优势。城区经济地持续发展，必将带来资金需求的持续增长，也为城区农信社创造了明显优于乡镇农信社的发展机会。城区农信社不仅可以发挥“船小好调头”的经营灵活性，迅速适应市场变化，而且还能填补商业银行机构退出和信贷权限上收后形成的金融服务空白。城区农信社如能充分发挥传统的服务优势，在广阔的城区市场必将大有作为。三是强劲的后发优势。尽管目前城区农信社在支付手段和金融产品创新上还远远落后于国内商业银行，但是可以采取“拿来主义”，在综合业务系统开发、网络建设、金融产品创新等方面，积极跟进国内外商业银行的先进步伐，实现一步到位，形成强劲的后发优势，能够在短时间内缩短与国内商业银行的差距。四是难得的政策优势。在深化农村信用社改革试点中，中央政府和地方政府都给予了特殊的政策扶持和资金扶持，随着农村信用社产权制度改革和经营机制转换步伐的不断加快，必将激发农村信用社巨大的经营活力，放大其经营优势。

4.1.2 国家和地方出台的扶持政策

1、税收政策

(1) 税收优惠政策。根据国务院国办发(2004)66号文件精神，对中西部地区的农村信用社2004~2006年年底，免征企业所得税；同期发生的营业税减按3%的税率计征，此前多征收的税款可作退库处理或在以后应交税额中抵减。

(2) 合理摊销资产损失。一是按国家税务总局国税发[2004]46号文件精神，对各项贷款进行全面认真的清理核实。对经核实的贷款呆账损失，按照国家税务总局《金融企业呆账损失税前扣除管理办法》和《国家税务总局关于金融企业呆账损失税前扣除审批事项的通知》

的规定进行税前扣除。二是对农村信用社在清产核资中发生的各项资产（不包括贷款）盘亏和损失，先列入待处理财产损益，并按国税发（1997）190号的规定进行扣除。

2、资金扶持政策

中央银行专项票据的发行额，以县级联社为单位按 2002 年末资不抵债总额的一半计算。以县级联社为单位组建农村合作银行并兑付中央银行专项票据后收回的呆帐贷款本息归农村信用社持有，故其与中央银行专项贷款相比具有明显的比较优势。城区农信社要在地方政府的大力支持下，充分利用此次千载难逢的改革良机，千方百计地做好票据申请、发行和兑付的各项工作，力求提前达到兑付标准。最新统计资料显示，截至 2006 年底，央行共完成了 9 期农村信用社改革试点专项票据的发行工作，向全国 2355 个县（市）农村信用社发行专项票据 1649 亿元，占专项票据总额的 99%。在已发行的央行专项票据中，用于置换不良贷款的有 1347 亿元，置换历年亏损挂账的有 302 亿元^⑨。

3、利率政策

用好用活央行利率政策。按人民银行银发（2003）250、251 号文件精神，农村信用社贷款利率浮动幅度最高可达 100%。城区农信社应抓住有利时机，着力培植优质中小企业客户群体，通过推进贷款定价浮动管理等措施，合理覆盖贷款风险，增加农村信用社的收入。

4.1.3 开展城区金融服务的其他有利条件

1、能较好地填补国有商业银行的空子，满足社区居民的资金需求

社区居民居住分散，构成复杂，国有商业银行无暇顾及，而农村信用社有长期从事农户工作的经验，更有一支能够吃苦耐劳的职工队伍，从事社区金融服务可以说是顺理成章的事。通过开展社区金融服务，能够较好地解决脱离了田地和农业生产的城区居民再就业和发展

^⑨ 资料来源：农村信用社改革

工商业及第三产业资金不足的困难和问题，为促进城市社会稳定和经济发展发挥不可替代的作用。

2、能较好地解决农信社资金运用不足的问题，提高经营效益

开展社区金融服务，城区农信社可把资金投放的重点集中到城区居民从事工商业和第三产业以及家庭住房等生活消费方面来，为富余资金和找到出长久的出路，有效地提高资金运用效率，从而促进经营效益的提高。

3、能够有效地改变城区农信社资金运用过于集中，大额贷款居高不下状况，较好地规避经营风险

开展社区金融服务，一是贷款数额较小，单位风险系数低，资金风险相对较小；二是社区居民开展的第三产业大都投资小，资金使用周期短，信贷资金回笼周转快；三是社区居民大都有固定的住所，也大都在本市范围内活动，不像农村相当一部分劳力长期在外打工，因而便于管理，加上社区行政管理较农村完善，有一定的社会信用基础。因此，通过开展社区金融服务，促使城区农信社把过多集中到大的工商企业和房地产方面的资金逐步转移到小额居民户贷款上来，分散了资金投放的风险系数，减少了经营风险。

通过以上分析，可以得出这样一个基本判断：在“十一五”时期，随着社会主义新农村建设步伐的加快和工业强省战略的全面实施，农村信用社服务“三农”的主阵地和业务发展的基础在农村，拓展业务的新战场和发展壮大的新空间在城区。因此，城区农信社能否在加快推进城乡一体化进程中把握新的发展机遇，快速占领城区市场，有效拓展金融业务领域，做大做强业务“蛋糕”，不仅关系到农村信用社强化“三农”服务，支持新农村建设全局，而且影响自身可持续发展。城区农信社应倍加珍惜千载难逢的发展机遇，充分认识占领城区市场、搞活城区金融业务的重大意义，牢固树立服务城区就是延伸和深化“三农”服务、发展城区金融业务有利于城区农村信用社反哺乡镇农村信用社、全面增强农村信用社发展后劲的战略思想。

4.2 城区农信社参与市场细分的必要性

近年来，国有商业银行和股份制商业银行等金融同业，凭借其一流的服务设施和先进的服务手段，纷纷深入社区安营扎寨，抢占存款资源和高端客户，将城区农信社原本就狭窄的生存空间压缩得更为狭小。从城区农信社的发展现状不难看出城区农信社的生存压力和参与市场细分的紧迫性。

4.2.1 金融业竞争的加剧

随着我国城乡一体化进程的加快，城区已成为各家银行抢占业务的“兵家必争之地”。城区农信社赖以生存的“三农”正在发生质的变化，服务对象也随之发生改变。长期以来，城区农信社因市场定位模糊、经营理念滞后、资产质量低下、业务品种和服务手段落后，在与商业银行的竞争中，明显处于劣势，最为突出的表现是业务日渐萎缩，市场份额逐渐下降。2006年底，中国已履行入世承诺，银行业向外资全面开放，2007年4月，外资法人银行已获准在国内全面开展人民币业务，银行业竞争已日趋白热化。2006年末，银监会颁布了《关于调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策更好地支持社会主义新农村建设的若干意见》，大幅度降低在农村设立银行业金融机构的资本金门槛，鼓励引导各类银行机构到农村增设网点，政策催生了三类新型的银行业金融机构：乡镇银行、社区性信用合作组织、贷款子公司。城区农信社已处于发展的转折点，面对严峻的现实，如何因势而变、正确定位、及时调整经营战略，实现城区农信社的可持续发展已成为当前城区农信社急需解决的重要课题。

4.2.2 “三农”在城区基本消失，需要更高层次的社区金融服务

中国加快城市化进程、大力推进城乡一体化的政策，使原来二元化的城乡经济结构被企业化经营为表征的城市取代，迅速崛起了一大批中小企业和个人创业者。原农民的身份、原农村土地的用途、原农

村的经济行政结构都发生了变化。其中纯农业人口随着城市化的进展已基本上转化为城市居民。从国内生产总值看，农业总产值几乎等于零；从产业结构看，工业和商贸服务业等基本上占到 100%。城市化的进一步发展，使城区经济、人口结构等发生了很大变化。在城区农业人口不断减少的情况下，城区农信社面对的不再是传统意义上的农户和农民，而其绝大多数已成为典型的城市居民和工商业者，这一变化不仅仅是由农民到居民称呼上的变化，对于城区农信社来说是一个服务和经营理念的根本性变化。看不到这个现实，就难以在市场经济中的浪潮中找准自己的位子。在这种变化下，城区农信社服务对象还是那些户、那些人，但这些户、这些人从业性质和经济收入的来源发生了根本性的变化，大量的企业和居民对农村信用社的品牌并不认同，已经成为制约城区农信社业务发展的重要因素。城区农信社的经营理念、服务理念和服务方法等等都应随着变化而变化，如果还仍死抱“支农支农”这一观念和思维定式，那么城区农信社只有从市中心搬到郊区再无它途。反过来讲，不管原来意义上的农户、农民怎样变化，但他们所处的地域没有变化，他们对金融机构的依赖性没有变化，相反，由于城区就业、生产、经营情况的不断变化，这些人对金融的依赖性将会更强烈、更直接。因此，在目前的金融体制下，城区农信社只有把位子定在社区服务上，才会有用武之地，才能走出目前的彷徨和困惑。城区农信社原有服务对象发生的这些根本性变化，要求提供更全面、更便利的社区金融服务。只有不断提升自身的品牌价值，才能赢得社会各种经济主体的认同，才能适应市场竞争的严峻形势。城区农信社必须因地制宜、因势而变，以适应这种变化的需要。

4.2.3 城区农信社现有的产权关系和资本实力不能适应为社区经济发展提供大量资金支持的现实需要

农村信用社自成立 50 年来，产权关系都处在不明晰状态。如果按照现行的银行业监管政策要求，单个法人信用社以其微小的资本实力根本不能满足日益扩大的社区经济对信贷资金的需求。城区农信社

现行分散的二级法人管理体制，使每个法人信用社单独裸露在复杂的市场经济环境之中。虽然“行社”脱钩以来由联社将法人信用社统管起来，渡过了一些难关，但这种统管关系是缺乏法理基础的，并不能作为企业长期发展的一种常态管理体制。城区农信社只有通过改制组建为产权关系明晰、具有相当资本实力的农村合作银行或者统一法人机构，并按现代企业制度建立健全法人治理结构，才能适应社区经济发展的形势需要，更好地提高抵御市场风险的能力。

4.2.4 城市化进程提高了当地经济的市场化程度，金融机构面临的市场风险更加复杂，而城区农信社的基础比较薄弱

大部分城区农信社成立的时间不长，普遍规模较小、基础比较脆弱，特别是目前资产质量不高直接成为制约城区农信社发展的主要原因。造成城区农信社不良资产比重过大的原因主要是，一方面就是在城区农信社组建初期，由于缺乏管理和有效的制度制约，部分城区农信社的清产核资工作不严密、资产质量风险、财务风险没有得到充分披露和没有建立相应的风险准备造成的；另外，地方性行政干预城区农信社的经营活动以及社会总体信用不佳造成的银行资产状况的恶化，加之近些年监管不力所导致。

4.2.5 地方经济的蓬勃发展，市场竞争日益激烈，城区农信社区域性、地方性特征明显

城区农信社是在我国特殊历史条件下形成的，基本上都由原来各地市的城市信用社改制而成。由于其经营范围受区域性限制，决定了其业务经营受到狭小的地域限制。因此，目前城区农信社的区域性与地方性特征十分明显。随着入世保护期的结束，外资银行在我国经营的地域限制将被取消。在这种情况下，我国 110 多家城区农信社却没有一家实现跨区经营，而全部是局限于所在城市的“盆景式生存”。

4.2.6 竞争对手的市场定位为城区农信社业务拓展提供了有利空间

我国加入 WTO 以后，对城区农信社来说，挑战大于机遇。外资银行的进入势必导致进一步瓜分国内市场的加剧，各家银行将倾尽全力争夺市场份额和客户群体，这对实力较弱、规模较小的城区农信社来说是不利的；同时外资银行先进经营理念的实施，先进管理模式的引入，先进产品和服务的全面展开，先进人力资源战略的运用都将给正在发展中的城区农信社带来巨大的冲击。长期以来，我国四大商业银行的市场定位主要立足于国家重点发展行业和国有大型企业等优质客户，中小企业信息的不透明使得大银行更愿意将那些信息比较对称、交易成本较低的部门（往往是大企业）作为目标客户。同时，入世以后，鉴于经营范围的限制和网点方面的劣势，外资银行与中资银行之间的竞争首先集中在对高端优质客户的争夺上。由此，大银行抓大放小的竞争策略恰好为中小银行业务的拓展留下了空间。

4.3 社区银行：城区农信社市场定位的战略选择

城区农村信用社作为金融市场的重要组成部分，在支持地方经济的发展过程中也获得了较为充分的发展空间，在某种程度上适应了经济多元化格局对金融服务的需求，起到了“拾遗补缺”的作用。然而，位于城区的信用社与设在农村的信用社在经营环境与服务对象上有着明显的区别。目前，农村信用社尚处于体制转换阶段，决策层、管理层乃至有关研究机构及人员，在政策设计、制度安排、服务定位等方面，关注和考虑更多的往往是量上占绝对多数的设在农村的信用社，很大程度上忽略了城郊型信用社的特殊性，从而使得城郊型信用社常常遭遇制度并非为己设计的尴尬和困惑。对于城郊型信用社来说，制度安排的不适应性是它们所无力改变的，而执行制度的刚性约束，又使它们缺少选择的余地，这种“尴尬”长期存在与持续作用的结果，使得城郊型信用社经营运作缺乏弹性，实现可持续发展的后劲不足。城郊型信用社加速发展中的种种障碍，有的在各地又带有明显的地域特征，有的则较为普遍地存在于农村信用社系统中。这些障碍，

已经成为城郊型信用社向更高层次管理模式迈进中不可回避、亟待消除的“壁垒”，理应引起决策层和各级信用合作管理部门的高度重视，上下联动，及时研究，采取切实有效的措施，引导和促使城郊型信用社尽快走出经营管理的误区，步入健康、快速、高效发展的轨道。城区农村信用社要确立适合自身发展的“经营理念”和“市场定位”，就必须“量体裁衣”，摆正自身位置，认清自己所处的地理位置、面临的经营困难、存在的“先天不足”等，扬长避短，从而为自己拓展出一片独特的发展空间。

4.3.1 城区农村信用社处在金融机构的“夹缝”中

城区农村信用社尽管地处城区，但它毕竟属于中小金融机构，同国有商业银行相竞争仍然处于劣势地位。随着国有商业银行紧缩农村阵地，大规模地拓展城区地盘步伐的加快，弱小的城区农村信用社必将要迎对一场“不见刀枪剑击，不闻硝烟炮火”的激烈之战。城区农村信用社处在金融机构的“夹缝”中，面对群雄逐鹿，激烈竞争的金融市场，突破“重围”自然困难重重，但退避三舍、熟视无睹显然没有出路。

4.3.2 硬件设施的相对落后及自身体制的不健全，是城区农村信用社发展的一大“硬伤”

当前，城区农村信用社无论是营业环境，还是办公设施，都同商业银行相差甚远，竞争起来显得力不从心。加之自身体制不健全，结算渠道不畅等“虚弱症”，使城区农村信用社显得无奈而无助。同时，城区农村信用社在城区社会形象整体较差，城乡居民认可程度较低，也为城区农村信用社业务开展造成了不少“层峦叠障”。

4.3.3 城区农村信用社面临着严峻的经营形势

一是城区农村信用社存在着沉重的历史包袱和农村金融风险问

题。农村信用社同农业银行脱钩时，农业银行将一部分对乡镇企业的不良贷款甩给城区农村信用社，加之基金会的清理整顿，又使城区农村信用社背上了一部分债务，使得城区农村信用社不良贷款居高不下。近几年来，尽管城区农村信用社在盘活不良贷款方面多策并举，也付出了艰辛的努力和汗水，但城区农村信用社的不良资产低下状况并没有得到实质性改观，不良贷款占比较高依然是影响城区农村信用社发展的“瓶颈”；二是城区农村信用社曾长期承担政策性支农任务，但又不能享受政策性银行同等的财政补贴待遇，使历年来形成的政策性亏损难以消化，造成城区农村信用社风险加剧，亏损严重；三是城区农村信用社外在形象较差，服务品种匮乏，制约了其业务的发展。在组织资金方面，同各家银行争“饭”吃，米少僧多，难以为继；在信贷服务方面，高端客户不愿“屈尊光顾”，边缘客户和低端客户又潜在着巨大的风险，使得城区农村信用社在服务对象上显得“杂乱无章”，没有自己固定的客户群体，缺乏自己独特的经营品牌。

4.3.4 城区农村信用社存在着国有商业银行所不具备的优势

城区农村信用社虽然规模小、效益差、服务手段落后，但并不等于城区农村信用社在市场竞争中毫无优势可言，在 50 多年的发展历程中，城区农村信用社也逐渐形成了自身的特点：一是城区农村信用社营业网络广布，贴近社区和居民，与当地居民有着独特的人缘、地缘关系；二是城区农村信用社资产单一状况有所改变，信贷资产质量逐年提高，电子化网络建设初具规模，市场占有份额不断回升，广大社区居民对信用社的信任程度得到提高；三是城区农村信用社近年来在人民银行指导下，统一宣传口径，统一标识的企业形象宣传，加之方便快捷的小额农贷和农户联保贷款的有效投放，逐渐塑造了城区农村信用社的品牌形象；四是城区农村信用社同农业银行脱钩后，强化内控制度建设，完善联社法人治理机构，逐步建立健全和完善了一整套适合自身的内部管理制度，内部管理制约机制进一步强化。

通过对城区农村信用社的优劣势分析，笔者认为：城区农村信用

社应确立“普通市民的银行、社区居民的银行、中小企业的银行”的经营理念，明确“社区银行”的市场定位，始终坚持为城乡居民服务、为中小企业服务的办社方向，尽可能避免和大银行在高端客户市场展开无谓竞争，避免与各家银行争“饭”吃的尴尬，而要面向市场自己找“饭”吃，从而谋求自身的发展壮大。

5. 城区农信社开展 社区金融服务的途径与方法

5.1 城区农信社发展城区金融业务的指导思想

从西方发达国家金融发展的经验表明，金融业的竞争最终归结到个人服务、销售渠道的拓展和管理成本控制的比拼上。面对当前城区金融的激烈竞争形势，城区农信社必须树立正确的经营理念，积极应对挑战。城区农信社发展城区金融业务应该树立的指导思想是：紧紧围绕工业强省、城乡统筹发展目标，坚持科学发展观，在巩固农村阵地、全面支持社会主义新农村建设的基础上，确立“社区银行”的市场定位，按照“立足低端，巩固中间，培养高端”实施分类推进的经营策略，坚持以服务社区居民、个体工商户和中小企业为依托，完善技术手段，创新业务品种，增强服务功能，提高市场营销能力，全面开拓城区金融业务市场，努力培养效益新增点；强化成本管控，加强营销队伍建设，提升核心竞争力，推动城区农信社各项业务健康快速发展。

5.2 明确市场定位，把准服务方向，突出城区金融业务发展重点

城区农信社要坚持以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的经营方向，贯彻依法合规、审慎经营、效益优先的经营原则，实施统筹规划、分类指导、突出重点的经营策略，在明确市场定位的基础上，进一步细分市场，全方位地开拓城区金融业务。

由于城区农信社所处的特殊区域，其经营环境和服务对象与乡镇农村信用社有着明显的区别。要发挥优势，加快发展，城区农信社必须坚持“立足社区、服务居民，立足发展城区经济、服务个体工商户

和中小企业”的市场定位，着力打造社区银行。在经营理念上，要明确城区农信社是“普通市民银行、社区居民银行、中小企业银行”的新理念。在客户定位上，要坚持以服务社区居民为基础，全力拓展基本客户群；以培养个体工商户和中小企业为重点，大力拓展高端客户群。在服务方式上，要及时跟进不同客户的金融需求，采取贴身服务、全程服务、差别服务的方式，将金融服务完全渗透到客户生产、经营、生活、消费的方方面面。

5.3 实施分类指导

发展城区金融业务要贯彻因地制宜、分类指导的经营策略，把握关键领域，贴近目标市场，实施资产业务、负债业务和中间业务综合营销。一是大中城市和所在地的县级联社，要优先拓展城区金融业务。特别是地处中心城市的县级联社，要成为发展城区金融业务的“龙头”。重点是率先实现综合业务系统应用，并全面开办票据承兑、贴现与再贴现、信用卡、网上拆借、债券回购、外汇买卖等业务。二是城区营业机构存款规模较大的县级联社，要把发展城区金融业务作为业务经营的重头戏。重点是拓展城区信贷业务，加快发展中间业务。三是城区营业机构存款规模较小的县级联社，要坚持拓展城区负债业务和信贷业务并重，积极发展中间业务。

5.4 细分市场，突出业务拓展重点

城区是各种资源要素高度集聚的广阔市场，有着众多不同类型、不同行业 and 不同资源禀赋的市场主体。由于市场主体的差异性和对金融需求的多样性以及农村信用社的特性，迫切要求城区农信社必须立足打造“社区银行”的市场定位，树立全新的金融服务意识和市场营销理念，按照有进有退、重点突出、自成特色的总体要求，坚持以服务社区居民、个体工商户和中小企业为依托，进一步细分市场，确立适合自身特点的目标客户群，在创新业务品种和服务方式上狠下功夫，全面增强市场营销能力，从而有效占领市场，稳步拓展城区金融

业务。

5.4.1 全力拓展个人信贷业务

要努力发挥城区农信社“社区银行”的市场定位，把社区居民和个体工商户作为拓展城区信贷业务的基本客户群，充分满足社区居民在日常生活消费、购房及住房装修、购车和教育、医疗、保险等方面的信贷需求，充分满足个体工商户在购买与装修商业铺面、商品订购和扩大经营规模等方面的资金需求。

在业务品种上，一是积极开发个人投资理财业务。要将投资理财业务作为整合个人金融业务营销方式的核心。要根据社区居民在购房、购车、教育、医疗、保险等方面的投资一员，通过精细核算，为客户量身定做个人投资理财的最佳组合“套餐”，使客户花费最低成本、实现最大价值。二是创新贷款品种。要结合城区信贷市场特点，从细分客户入手，从满足城区个人信贷客户多样化、个性化服务需求出发，适时开发既适应不同客户需求，又有自身特色的贷款品种。可因地制宜地推出社区居民就业贷款、联保创业贷款、耐用消费品贷款、住房按揭贷款（包括二手房按揭贷款、转按揭贷款）、存贷结合购房贷款、汽车消费贷款、失地农民安居贷款、个人工资保证贷款、座商户信用贷款、批发户最高限额贷款、民营户抵押周转贷款等贷款新品种。三是努力开发信用卡业务。在实现网络大集中后，及时推出具有银联标识的信用卡，并逐步完善信用卡功能，开发“卡折通”、“一卡通”、ATM机、POS机等新型业务，不断提升服务个人客户的能力。

在服务方式上，一是大力推进社区小额信用贷款方式。要将农村小额信用贷款方式移植到社区，及时对城区居民和个体工商户、有固定职业和稳定收入来源的企事业单位职工开展资信调查，广泛收集客户信息，建立个人客户经济档案。对有信贷需求的客户，根据其个人品行、历史信用记录、年主营业务收入、家庭财产净值、生产经营能力、资产负债率等指标，综合测评客户信用等级和承贷偿债能力，全面开展评级授信，根据不同信用等级分别予以10万元以内的授信，

以充分满足社区居民的小额信贷需求。二是积极推行社区联保贷款方式。要在完善农户联保贷款方式的基础上，以社区为依托，借鉴天津市信合系统“箱式”、“伞式”信用共同体的成功经验，在个体商会、商业物流中心、集贸市场中广泛建立联保小组，构建以利益共同体为支撑的联保服务体系，积极推广社区居民联保贷款和商户联保贷款。三是建立“个人贷款服务中心”和“个人投资理财服务中心”，向社区居民和个体工商户全面提供存款、贷款、结算、投资理财“一揽子”金融服务。

5.4.2 大力拓展中小企业信贷业务

要针对商业银行对中小企业融资采取“边缘化”策略，导致中小企业融资难的实际，把中小企业作为我们拓展城区信贷业务的重点，大力支持培育一批生产有技术、产品有市场、经营有效益、管理规范、信用程度高的中小企业。

在贷款品种上，一是探索将联保贷款推广到中小企业。对产供销关系联系紧密或在同一区域内从事生产经营的中小企业中，要通过加强引导，组建中小企业联保组织，支持中小企业通过相互担保合理融资。二是创新担保贷款品种。首先，要充分运用借款人现有资源，积极探索动产、权益、仓单等质押贷款方式。对信用程度高、原材料有保证、生产技术先进、产品有竞争优势、经济效益好的客户，可以将其存货、应收帐款、收费权等作为贷款担保物，农村信用社按其评估价值的一定比例发放贷款。比如：对信用等级在 AA 级以上，资产负债率不超过 70%，连续三年盈利的重点、优质企业客户，农村信用社可采取应收帐款质押担保和“限期管理、专款专用、封闭运行、进贷销还”的方式，解决其季节性、临时性资金需求。其次，要积极推行担保公司担保贷款方式。对管理运作规范的商业化担保公司以及互助型担保基金，农村信用社可按不超过担保基金 5 倍的金额提供贷款，积极引导中小企业进行融资。第三，要全面推行最高额抵押担保贷款方式、对已评级授信和能够提供有效资产担保的中小企业，要大

力推行“最高额抵押担保贷款”方式，采取“一次抵押担保、余额控制、周转使用、随用随贷”的办法予以支持。三是积极创造条件，大力开办票据承兑、票据贴现、再贴现与转贴现、保函保理等业务，努力为中小企业拓宽融资渠道。

在服务方式上，一是积极探索“一站式”信贷服务方式。城区农信社可选择营业部作为窗口，建立“中小企业贷款服务中心”，试行信用社与抵押登记、公证、保险、法律咨询等部门联合办公，进一步优化办贷程序，降低客户融资成本，为客户提供快捷方便的服务。二是积极引导建立中小企业“信用共同体”，进一步畅通中小企业融资渠道。三是建立完善客户经理制。要牢固树立市场意识和客户意识，建立一支反应敏捷、能拼善打的高素质、复合型客户经理队伍，专门从事信贷产品研究、开发和市场营销，加强对中小企业客户资源的集中管理和经常维护，做到维护老客户，开发新客户，培育优质客户，提高客户的忠诚度，赢得客户信任。

5.4.3 积极拓展优势行业和优质项目类信贷业务

在加快城乡一体化进程中，要以拓展高端客户为目标市场，坚持把优势行业和优质项目类客户作为拓展城区信贷业务的高端客户群。一是积极介入能源、交通、通讯、教育、医疗卫生等优势行业，有效发展信贷业务。要坚持有进有退的营销策略，全力渗透支持 AAA 级企业，重点支持 AA 级企业，适度支持 A 级企业，有效退出和限制支持 A 级以下企业。二是积极支持重点项目。要及时跟进“工业强省”战略中的省市重点项目，有效介入有产业支撑、对城市经济发展具有拉动作用的经济园区、科技全区和工业园区建设，在各种开发园区中积极营销项目企业贷款。三是适度支持基础设施建设。对城市供水、供电、供气、道路交通、环保等经营性收益稳定的城市基础设施建设，具有资源特色的批发市场、商品集散中心、物流中心建设，具有二级以上资质的房地产开发企业和有市场需求、风险较低的城市社区住宅和经济适用房开发项目，适度给与信贷支持。

5.4.4 努力组织存款，优化负债结构。壮大存款总量，增强资金实力，是城区农信社业务经营的重要基础

要按照“扩大总量、优化结构、降低成本”的总体要求，建立效益导向型的负债经营模式，进一步优化负债结构，闯出一条总量扩张与结构优化并重的存款业务发展之路。一是重点拓展社区居民储蓄存款。主要抓住有稳定收入的城市居民、公务员、教师、公司职员、城市农民工等客户群体，不断扩大储蓄存款覆盖面。二是大力拓展城区个体工商户、私营业主和各类商业物流中心、集贸市场的经营性存款，不断增加存款市场份额。三是积极发展拓展城区系统性行业存款、企事业单位存款、财政预算内外资金和农口资金存款。积极跟进城区内具有垄断优势的系统行业，具有比较优势的支柱产业和具有后发优势的高新技术产业，密切与城区内学校、医院、行政服务中心、中介机构、新闻媒体等低成本资金多、市场化运作程度高的客户合作，把拓展系统性行业存款和企事业单位存款作为优化负债结构的重点，不断拓展负债业务领域。

5.4.5 加快开发中间业务

中间业务不需动用营运资金，只需通过自身的中介服务就可以创造收益。因此，城区农信社要充分认识到拓展城区中间业务对于提高经营效益的重要性，高度重视并努力开发中间业务。一是重点拓展城区代收代付业务。要积极争取客户，大力拓展代收代付水、电、气费、电话费、移动通讯费、行政规费、交通管理费、交通罚没费、税收款项、工商登记和年检费等，积极开办代发党政部门、公司类企业和学校、医院等事业单位工资，代付社保退休金、医疗保险金、民政优抚金等业务。二是大力拓展代理业务。要因地制宜，积极稳妥地开办代理财险、寿险业务，代理发行、兑付、承销政府债券，代理政府基金，代理清偿债权债务，代办代购车船票、机票，代理买卖油价证券及外汇等业务。三是积极创造条件，适时开办保管箱业务。可在试点的基

基础上，逐步推开。

5.4.6 稳步发展货币市场业务

要不断总结发展货币市场业务的成功经验，通过市场调研和资金营运测算，灵活运用国债、金融债券、央行票据、短期融资券、企业债券、网上同业拆借等组合操作交易工具，集中富裕资金，加大货币市场业务拓展力度，努力提高资金营运效益。

5.4.7 适时开办外汇业务

随着城区农信社大集中网络建设和综合业务系统开发应用的加快，要积极创造条件，通过组建省级联社国际业务部，构建外汇业务发展体系，适时推出外汇存款、贷款、结算业务和外汇买卖业务。

5.5 健全机制，完善功能，确保城区金融业务发展稳步推进

稳步推进城区金融业务的发展，必须要进一步健全经营机制，完善服务功能，构建高效有序的保障体系。

5.5.1 完善贷款定价机制

城区农信社要主动适应利率市场化改革的需要，建立科学的贷款定价机制，既要统一管理贷款利率，又要灵活运用利率杠杆，逐步建立以成本效益为基础，以市场价格为主导，以降低利率风险和提高综合效益为目标的贷款定价体系，充分体现依法合规原则、等级差别原则、风险覆盖原则和有力竞争原则，发挥利率杠杆的撬动作用。对城区内具有竞争价值的高端客户的贷款利率，可在基准利率基础上适当下浮，执行浮动利率的上浮比例尽量与城区同业金融机构基本保持一致。

5.5.2 积极开展银团、社团贷款业务

对优势大项目、优质大企业，农村信用社可以通过同业间的信贷业务合作，采取“拼盘”的方式，积极介入对优势项目和优质企业的信贷支持；对符合市场准入条件和信贷支持条件的大型工业项目，以及省级以上重点工业企业，其资金需求县级联社不能满足的，可采用社团或银团贷款的方式给与信贷支持。

5.5.3 加快电子化建设，完善服务功能

城区农信社应该把电子网络建设和门柜综合业务系统的开发，作为完善服务功能的重中之重。建立全省大集中网络与开发综合业务体系的总体规划，抓紧做好组建机构、人员培训、合理布局网点和落实实施方案等工作，要充分运用现代支付结算手段，以大力发展信用卡业务和各种票据业务为重点，全方位、多渠道开发城区金融业务，尽力为客户提供方便、快捷的服务，快速提高服务水平和业务经营的整体效益。

5.5.4 整合网点资源，打造精品网点

城区农信社要根据城区金融业务发展的战略需要，按照效益优先的网点布局总体思路，有前瞻性、有计划性地调整网点布局，改造、撤并低效网点，撤销无效网点。要通过机构网点的有效整合，实现城区网点的专业化、扁平化管理。既解决城区机构之间相互“挖墙脚”无序竞争问题，有发挥整体优势，增强抗风险能力和市场竞争力；既在服务城区经济中打造精品服务机构，提升机构层次，又通过服务功能的全面提升和再造，实现城区金融业务的持续快速发展。

5.5.5 加强营销队伍建设，提高综合营销能力

要适应市场竞争和自身可持续发展需要，必须努力加强营销队伍

建设，努力把城区农信社干部职工锻造成为能拼善打的一流队伍。一是优化劳动组合。按照优胜劣汰和竞聘上岗的原则，通过定期公开竞聘方式，择优安排城区营业机构的从业人员，特别是要配强、配精主任和专职信贷人员，切实优化员工结构、岗位结构。二是加强营销专业人才的教育培养。要经常性地开展专业技能培训，通过开办短期培训班、邀请专家学者开办专题讲座、学术研讨和交流等方式，重点加强对现代金融理论、科技应用、市场营销、风险管理等专业知识的灌溉，持续提高全员的综合营销能力。要通过专业院校深造、银校合作、同业合作等方式，选派一批信用社员工到高等院校学习、到商业银行实践锻炼，提高营销人员的综合素质。三是择优引进外部高素质人才。通过严格选聘，从经济管理部门和商业银行引进一批高素质的市场营销人才。

5.5.6 创新分配机制，强化目标考核

一是落实经营目标责任制。城区农信社要坚持资本约束，遵循资产负债比例管理要求，灵活有效地确定授权授信额度，充分激发经营活力，真正搞活每个经营细胞。可以某个时点城区网点人员、利润、存款增长额、贷款增长额、不良贷款双降额为基数，参考过去三年经营指标，综合测算出城区社未来三年发展目标。然后，由城区农信社主任与联社主任签订任期目标责任书，并由联社制定任期责任目标奖罚办法。二是建立科学的目标考核体系。城区农信社要结合实际，制定有别于乡镇农信社的目标考核体系，制定工效挂钩考核办法，突出以利润为核心，强化城区农信社的经营目标管理。三是加大分配激励力度。要逐步建立责、权、利相结合的工资分配机制，加大个人绩效考核奖惩力度，充分激活原动力。广泛调动城区农信社员工拓展业务的积极性和创造性。

5.5.7 抓好服务创新，树立良好社会形象

城区农信社应把提高员工素质、强化服务质量作为首要问题来

抓，组织全体员工进行商务礼仪培训，交流学习心得，制定员工服务规范，向社会郑重推出规范服务的标准，对营业网点的服务环境、服务设施、服务纪律、服务仪表、服务质量等作出明确规定。营业网点内全部实行挂牌上岗，文明服务，微笑服务，对客户做到“来有迎声，走有送声”，对外公布了投诉电话，推行“首问责任制”，对客户反映的问题及时进行处理，树立城区农信社良好的社会形象。

5.6 严格风险管控，强化责任约束，持续提高城区金融业务发展水平

城区金融业务风险相对集中，单户风险、行业风险、市场风险较大。所以，在大力拓展城区金融业务的同时，一定要坚持把风险管控贯穿于拓展业务的始终，做到在有效防范风险的前提下拓展业务，严禁盲目“铺摊子”、抢市场、争业务。一是健全管理规章。城区农信社要坚持内控优先原则，按照风险防范原则，建立健全覆盖业务经营全过程的覆盖业务经营全过程的规章制度体系，全面规范城区金融业务的经营管理行为，做到用制度管理人、管风险。二是突出风险防范重点。要把贷款风险、票据风险、拆借风险、信用卡透支风险作为风险管控的重点，特别要把贷款风险作为风险管控的重中之重，切实规范操作行为，从源头上加强风险防范。三是加大业务指导和监督检查力度。在实施风险管控中，专业处室要开展好业务指导，按季落实非现场监管，合理安排专项稽核检查；要定期指导和检查督导，按季落实现场检查，相关专业科室要巡回检查指导，每半年开展专项稽核检查，及时发现问题，严肃查处，督促整改。四是严格实行责任追究制度。对违规发放贷款、违规签发银行承兑汇票、违规拆出资金的相关责任人，要按照有关规章一律给与顶格处理；凡触犯刑律的，移送司法机关依法处理。五是加强风险资产的保全处置力度。要以扎实推进信贷风险管理五级分类为抓手，并积极探索控制新增贷款偏离度和劣变率指标管理的新方法，切实加强信贷资产风险管理，扎实做好信贷资产质量的经常性监测工作。要综合运用法律、经济、行政手段，尽

力保全风险资产，大力清收盘活双呆贷款和已置换呆账贷款，加大抵债资产的处置变现力度，努力提高信贷资产质量。

参考文献

- 1、陈愚：在深化和加快金融改革中的城区农信社市场定位问题，金融研究[J]，1998，11.
- 2、刘剑锋：城区农信社发展面临的困难及策略选择，金融研究[J]，1998，9.
- 3、兰州市商业银行：《准确定位 规范经营 科学管理 实现城区农信社的可持续发展》. 全国城区农信社发展论坛第三次会议材料[R].
- 4、赖小民：《在全国城区农信社发展论坛第三次会议上的讲话》. 全国城区农信社发展论坛第三次会议材料[R].
- 5、王辉民：城区农信社可持续发展战略研究，济南金融[J]，2000，12.
- 6、阎冰竹：城区农信社的可持续发展道路. 中国金融[J]，1999
- 7、波特：《品牌间选择、战略及双边市场力量》（1976）、《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）等。
- 8、吴明理、于雷：行政行为与监管行为的动态优化：威海市城区农信社风险化解个案研究. 金融研究[J]，2003，3.
- 9、马志斌：城区农信社应走联合发展之路. 金融教学与研究[J]，1999，6.
- 10、白钦先，薛誉华：各国中小企业政策性金融体系比较 [M]. 北京：中国金融出版社，2001.
- 11、央行课题组：进一步发挥现有中小商业银行的作用 [R]. 中华网，2002—09—05.
- 12、姜应祥：关于中小商业银行改革和发展若干问题的思考[N]. 金融时报，2002—08—26.
- 13、王明华：我国中小商业银行市场定位战略研究[J]. 财经问题研究，2000，（11）：27—31.

14. 王春汉: 加入 WTO 后我国中小商业银行市场定位战略的选择[J]. 金融与保险, 2000, (10): 60—61.
15. 应宜逊、李国文: “社区银行”: 内涵、现实意义与发展思路[J], 上海金融, 2005, (11).
16. 翟建宏、高明华: 中小企业贷款与社区银行发展[J], 金融理论与实践, 2005, (3).
17. 钟伟: 中国民营银行宜走社区银行之路[J], 上海金融, 2004, (6).
18. 王欣欣: 上海设立社区银行的社会经济效益分析[J], 上海金融, 2005, (9).
19. 晏露蓉等: 中国社区银行的市场需求和发展的可能性分析(J), 金融研究, 2003, (10).
20. 人行西安分行课题组: 我国社区银行的培育与发展问题研究[J], 西安金融, 2005, (10).
21. 马忠富: 中国农村合作金融发展研究, 中国金融出版社, 2001.

致 谢

本研究及学位论文是在我的导师刘成玉教授的精心指导和大力支持下完成的。刘成玉教授严谨务实的治学态度、高度负责的敬业精神、孜孜以求的工作作风和大胆创新的进取精神都深深地感染和激励着我。他渊博的知识、开阔的视野和敏锐的思维给了我深深的启迪。从课题的选择到项目的最终完成，刘成玉教授都始终给予我无私的帮助和悉心的指导，同时还在思想上、工作上、生活上给我以无微不至的关怀，在此谨向刘教授致以诚挚的感谢和崇高的敬意。

在西南财经大学的研究生学习期间，受到 MBA 中心各位老师的无私关心和爱护，正是由于他们的谆谆教诲，我才能顺利地完成研究生学业，在此向所有 MBA 中心的老师表示衷心的感谢。同时，还要感谢全班同学两年来对我学习、工作、生活的关心和帮助。

在研究过程中，我的同仁也给了我大力的支持，为我提供了良好的研究条件，谨向各位同仁表示诚挚的敬意和谢忱。

借此机会，还要感谢我的爸爸妈妈，焉得谖草，言树之背，养育之恩，无以回报，你们永远健康快乐是我最大的心愿。

最后，再次对关心、帮助我的老师和同学表示衷心地感谢。

杨峰铧

2007 年 5 月 于光华园