

寻找新的坐标

—农行上海市分行向国有商业银行转轨纪实

蔡桂岷 张国平

从 80 年代末至今，一大批金融企业上海迅速崛起，它们纷纷扩充经营网点，抢占市场，同时近 40 家外资银行分行也争相抢滩上海，加入了竞争的行列。时下，用“烽火四起，群雄逐鹿”来形容沪上金融业的竞争，一点也不为过。这里，银行网点林立，已近 3000 家。而农行上海市分行就是在这强手如云的竞争中站稳了脚根，打出了牌子。1993 年以来，该行连续 3 年创利位居全国农行系统首位，截至去年 6 月，该行各项人民币存款余额达 529.65 亿元，外币存款余额 5.07 亿美元，各项人民币贷款余额 371.37 亿元，外币贷款余额 4.76 亿美元。人民币存款、贷款分别是 1980 年建行初的 29.4 倍和 52.2 倍。

究竟是什么造就了农行上海市分行？在农行上海市分行成功的背后隐藏着什么？是命运的巧合还是历史的必然？

这家分行的行长严其汾说：“靠创新。不断寻找新的坐标，是我们取得成绩的关键。”

一、在向商业银行的转轨中不断寻找新的坐标

在改革的大潮中，农业银行也被推上了向商业银行转轨的浪尖。上海农行向何处去？如何在市场竞争浪潮中找准位置、寻找新的坐标，这是摆在农行市分行面前的一道难题。从计划经济向市场经济转换，从国有专业银行向国有商业银行转换并非易事，要真正实现向国有商业银行转轨的目标，必须首先在思想观念上进行一场革命，真正确立“市场观念、竞争观念、效益观念和服务观念”。其次是在经营机制、管理体制上实行改革，建立起一整套适合商业银行运作特点的市场机制，确保全行业务经营机制和发展方式的转变。第三是改革现有服务体系，建立一整套现代化、多功能、全方位的金融服务体系和网络，从而在市场竞争中把握业务经营的主动权。

农行上海市分行就是从这三个方面确立了向国有商业银行转轨的新坐标。从 1994 年开始，他们就提出了以市场为导向、经营为中心、效益为目标的指导思想，紧紧抓住上海重建国际金融中心的历史机遇，全方位拓展和发展自我，从而在国际大都市巩固和确立了农行上海市分行的社会地位。在人们的习惯上，总会误以为农行就是单纯为农业或农民服务的银行。为彻底转变农行的社会形象，把农行推销给广大社会大众，树立农行商业化经营的新形象，近几年来，农行上海市分行着力在“两个转变”上下功夫，从过去粗放型经营向集约化经营转化，集中资金和规模支持了一大批有实力、有效益、有市场、有质量、有信誉的龙头企业、明星企业和科技含量高、发展前景好、知名度高的科技企业、三资企业和贸工农一体化、种养加一条龙发展的集团公司和重点骨干企业。国家支柱产业、市府重大工程、重点项目、重点企业有农行市分行的足迹，上海现代化建设的标志工程——杨浦、南浦大桥、东方明珠、内环线工程、地铁二号线也有农行市分行的功劳。在上海，农行的机构已遍及全市城乡，农业银行的影响已家喻户晓。正如严其汾行长新春佳节在上海东方广播电台对市民说的一番话：“如今的农行就好比是我姓严，你姓张一样，仅仅是一个代号而已，其功能和作用同其他国有商业银行是完全一致的。”

二、挺进市区，为建立国际金融中心挥就大手笔

在一般人的眼中，农业银行应该是在农村，但如今，走遍上海市区的大街小巷，到处可见标着金穗的农业银行标志。上海人发现，农行进城了。农行人的创新意识首先在打破行业和区域界限上闪出了火花。向市区延伸营业网点，农行吹响了向城市

金融业务和国际业务进军的号角。

80年代中后期，我国开始了金融体制改革，原来各专业银行划界经营的体制被逐渐打破，向国有商业银行转轨。金融体制改革为农行上海市分行的发展提供了历史性的机遇。当时，该行原行长林中杰、方诚国（后都任中国农业银行总行副行长）就提出：搞商业银行，就要既办农业业务，又办城市业务；既办农贷业务，又办工商信贷业务；既办国内业务，又办国际业务。还要应用现代科学技术，要把上海农行办成城乡一体化的、综合的、多功能的银行。前任领导高瞻远瞩的思路，为农行人创造今天的成绩奠定了基础。

1988年，该分行首家市区支行五角场支行正式成立，拉开了拓展市区业务的序幕。从此，农行人进军上海市区的步伐不断加快。短短几年中，静安、南市、闸北、黄浦，一个个市区支行相继建立。如今，该行下属支行已达31家，营业所311个，遍布上海城乡。而在1988年前，它仅拥有10家郊区支行。营业机构的增加，扩大了农行业务的辐射面，增强了服务功能。下面一些数据很能说明问题：1980年，农行上海市分行在市区没有经营网点，当时存款余额仅为18亿元；1989年该分行在市区只有部分网点，当时余额为78亿元；而如今，它的存款余额已数十倍于当初。

当然，进军市区，与其它商业银行竞争，单有经营网点还远远不够，更要有业务的创新和服务功能的创新。从传统的农业信贷到现在的农业信贷和工商信贷并举，是该行业务创新的重中之重。农行市分行进城后，就积极支持上海的六大支柱产业和国有企业改革。从1993年以来，农行累计发放工业贷款2447.1亿元，其中市区一块占了很大比重。此外，1986年以来的10年间，支持科技产业化项目840个，其中“星火计划”项目750个，“三上”项目16个，累计发放贷款10.28亿元，项目实现年产值77.8亿元，新增利税15.6亿元，年创汇1.0638亿元，取得了较好的经济效益。

此外，该分行转轨不忘支农，近3年来，已为上海市新一轮“菜篮子”、“米袋子”工程投入信贷资金113.4亿元。根据上海市郊农业生产规模化、集约化的发展趋势，农行市分行把支农重点放在支持产加销一条龙项目上。如：青浦大盈肉禽联合公司、南汇浦东三黄鸡公司等；同时，该行从源头注入，发放预购定金贷款，支持上海市食品公司落实生猪、鲜蛋等副食品调拨，为丰富上海城乡副食品市场供应作出了努力。去年，上海市区猪肉自给率达80%，肉禽基本自给，其中，有农行人的一份功劳。

为适应上海外向型经济发展，农行市分行于1987年开办了国际业务，当年就开设了20个外币储蓄代理点，外币存款余额近300万美元。近年来，该行国际业务发展迅速，目前，已有20多个支行开办了国际业务，实行本外币一体经营，发挥本币优势，支持外汇业务发展，外币存贷款余额创历史最高纪录，目前已与世界上500多家银行及其下属机构建立代理业务关系。去年上半年，该行开立三资企业帐户2208户，办理国际结算近14亿美元，办理结售汇4.1亿美元。

实行全行电子化，则是农行上海市分行功能创新的一个重要内容。从90年代初，该行就建设农行上海市分行综合业务计算机网络系统作了规划，去年建成了浦东网络中心，开发了人民币活期储蓄、信用卡、ATM、POS等系统，1996年上半年又建成了浦西中心，到年底，市区所有营业网点、郊区大镇营业所实现联网。目前，全行各网点对公、储蓄业务全部实现电脑化。全行国际业务网点已将外汇对公、报表、进口、出口信用证等业务全部通过电脑传输，加快了结汇时间，加速了资金周转，实现全行自动取款机和营业网点的活期储蓄、信用卡通兑，建立了银行信贷业务数据库，实现了经营管理电子化。

信用卡是我国金融业的一项新业务，对此，农行人也未错过。至去年6月末，农行上海市分行金穗卡的发行量已超过4万张，特约商户787家，交易额16亿元。去年初，农行市分行首创了国内第一张慈善信用卡—金穗—慈善威士认同卡，持卡人消费时将被自动扣除一部分金额用于社会慈善事业，这一创新大大提高了农行金穗卡的知名度。

三、改革信贷管理体制，全力推进“两个转变”

有了新的金融品种，完善的机构网络，并不意味着农行上海市分行的改革和创新就此划上了句号。

信贷资产是银行经营的主体，也是国内银行经营收入的主要来源。贷款能否按期归还，应收利息是否及时收取，直接反映了信贷资产的质量，也决定了银行的利润能否实现。因此，农行上海市分行在发展业务的同时，提出了“资产质量是生命”的口号，从加强内部管理改革信贷管理体制着手，做起了提高信贷资产质量这篇大文章。

信贷资产质量如何提高？

严其汾行长一语中的：“关键是体制创新，银行要实现‘两个转变’”。

如今，农行上海市分行已建立起资产负债管理综合委员会，这是该行完善资金运行机制，探索向商业银行转轨的重要一步。在提高资产质量方面也颇有高招，首要环节是严把贷款关，建立起了信贷风险全程防范屏障，尽量减少事实和潜在信贷风险。该行严格实行“审贷分离”，审批贷款由专门人员、部门负责，信贷员仅负责贷款的管理，从而杜绝了人情贷款的弊端。对于企业申请贷款，该行严格按新的企业信用等级标准，根据企业资产效益情况择优发放。下属各支行都明确规定：对信用等级高的AA级以上企业贷款优先支持，对BB级企业控制发放贷款，对C级企业坚决压缩贷款，由此，贷款管理由贷后被动管理变为贷前主动防范，效果明显。此外，该行还强化内部管理，将资产质量高低与信贷人员考核挂钩。这一措施，加强了信贷人员自身的风险意识。

四、东进浦东，寻找新区开发的新增长点

就在中央宣布开发开放浦东的同年8月，中国农业银行上海市浦东分行也正式成立。这是浦东新区第一家分行级的金融机构。6年过去了，农行为浦东开发开放添上了辉煌的一笔。

浦东分行成立后，首先是支持浦东各开发区的建设，促进各开发区启动、运转和功能性开发。该行对陆家嘴金融贸易区、金桥出口加工区、孙桥现代化农业开发区等开发小区共投入贷款总余额5亿多元，为浦东新区“一年一个样，三年大变样”作出了贡献。

其次是支持基础设施建设，改善浦东的投资环境。为支持浦东新区道路、桥梁建设，农行共贷款2.25亿元，其中有南浦大桥、杨浦大桥、内环线等举世闻名的大工程；还支持其它项目的建设，如，参与支持东方明珠的银团贷款，投入贷款3000万元，外汇贷款300万美元；支持浦东中央公园建设，投入贷款3000万元。

第三是支持著名企业集团，促进新区支柱产业的发展。上海空调器厂是浦东联营的重要企业，是新区最大的汽车空调器生产基地，主要为桑塔纳国产化配套，农行支持该企业一、二、三期工程建设，总计发放贷款余额已达1亿多元，这家企业去年实现利润1.2亿元，今年已形成年产50万套汽车空调的能力。上海松下微波炉有限公司是日本著名的跨国公司兴办的合资企业，农行连续为企业投放项目贷款6300万元，流动资金2500万元，使该企业建成后，成为我国最大的微波炉生产基地。

积极支持浦东开发，反过来也给农行带来了巨大的收益。浦东农行成立6年来，累计投放贷款近600亿元，有力地支持了新区的开发建设。据了解，新区大集团、大企业云集，且效益普遍较好，使农行在浦东也获得了迅速发展。目前，农行浦东分行已拥有8个支行。去年底各项存款余额已近150亿元，这个数字十倍于1990年建行之初期。统计资料表明，在浦东的同级银行中，农行存贷款规模之大、市场份额之高、经营网点之多，均处于领先地位。

五、变“朝南坐”为“朝北坐”，寻求适合商业银行发展的新“轨迹”

如今，漫步上海街头，只要有农行营业网点的地方，人们都可以看到这样的标语：“规范服务在农行”。在农行，人们则会享受到颇具特色的“八大”金融系列服务。这八种服务是：汽车流动服务、夜市服务、电话咨询服务、上门服务、科技服务、信息服务、特殊服务和金融法律服务。

近年来，农行上海市分行始终坚持从客户的需求出发，把优质服务的落脚点放在帮助客户解决实际问题、方便顾客办理银行业务上。为解决客户结算难的问题，该行一方面加强柜面结算服务，试行了限时服务；另一方面在金融业务比较集中的地区开设了180多个贵宾室，实行一条龙服务。为减轻企业财会人员跑银行的工作压力，该行于1993年在上海金融系统中开出第一家“汽车银行”，变等客户上门为主动上门服务，客户足不出户就可办理一切业务，深受企业欢迎。到目前，该行已拥有120家“汽车银行”，不管刮风还是下雨，每天都有“汽车银行”开进企业。过去银行习惯于“日落而息”，而如今农行上海市分行却改变了“客户上班我开门，客户下班把门关”的传统做法，办起了20多家“夜市银行”，不仅方便了“上班族”存取款，也为生意人兑付货币提供了去处。

科技服务、信息咨询和金融法律服务则是农行上海市分行的一大特色。该行已在所有营业网点开设了电脑查询系统，向客户发放电脑咨询卡10万张，并在20多个支行开设了“电话银行”。客户只要一个电话就能知道其在银行的资金情况。此外，该行还采用了计算机远程终端服务方式，把银行开到企业和客户中去。正如农行广告语说的：“无论您在上海什么地方，农行都将给您特殊的关怀”。

在最近由市综合经济党委和人民银行市分行发起的“窗口规范服务达标”活动中，农行上海市分行有329个营业网点报名参与，约占全市银行系统参加该项活动网点总数的1/4。该行还结合实际提出了以“三承诺”（服务时间承诺、服务质量承诺、服务态度承诺）、“三便民”（便民兑换破币零钞服务、便民咨询服务、便民上门服务）为主要内容的达标措施，层层发动，切实把各项要求落实到每一个窗口。截至去年8月末，已有142个营业所申报第一批达标，为确保年内规范服务达标率达到80%奠定了坚实的基础。

市场是块试金石，优胜劣汰毫不留情，它不管你的资格多老，也不理会你以前多么辉煌，凡跟不上时代步伐者，都难逃一个“衰”字。唯拼搏者，唯创新者，才能最终赢得市场。这就是农行上海市分行成功的奥秘。在未来的征途上，农行上海市分行将会再次创新，为建成国际一流的商业银行而努力。

（作者单位：农行上海市分行办公室 责任编辑：尚荣）