

基于 SWOT 分析的中国农业银行 县域信贷市场定位及战略选择*

张 丞

(中国农业大学 经济管理学院, 北京 100083)

摘 要 运用 SWOT 分析法,对中国农业银行在当前县域信贷市场中的优势、劣势、机会与威胁进行了全面分析。结果表明:未来中长期内,农行在县域信贷市场内应逐步谋求经营策略的差异化。为此,农行应以批发贷款、委托代理、资源共享等多种合作方式,逐步深化同新型农村金融机构间的合作,从而在实现合作双方“扬长避短”的同时,不断增强自身县域各分支机构的可持续发展能力。对农行今后在县域信贷市场中的战略组合给出了相关建议。

关键词 SWOT 分析;中国农业银行;金融服务;市场定位;战略选择

中图分类号:F830.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2011)04-0029-06

2010 年 7 月中旬,中国农业银行(以下简称农行)在沪港两市相继成功上市。自此,农行开始正式登陆资本市场,全面接受海内外投资者的检验。毫无疑问,对农行而言,如何做大做强三农金融业务,消除外界对其县域盈利能力的担忧,将成为其通往成功之路的关键性一步。要做到这一点,农行首先应对其在县域信贷市场中的定位作出准确判断,进而制定出合理有效的竞争战略。为此,本文运用 SWOT 分析法对农行目前在县域信贷市场中优势、劣势、机会与威胁进行了全面分析^[1-2],并在此基础上对农行今后在县域信贷市场中的战略选择给出了相关建议。

一、农行县域信贷市场定位的 SWOT 分析

1. 优势分析

(1)县域信贷市场中规模优势明显。农行在县域信贷市场中的规模优势主要体现在营业网点覆盖面以及信贷规模 2 大方面。在营业网点覆盖面方面,据 2009 年农行年报披露,截至 2009 年底,农行营业网点已覆盖了全国 99.5% 的县级行政区域。有数据表明(见表 1),目前在银行类金融机构县域网点总量中,农行所占比重虽然小于农信社和邮政储蓄银行,但明显大于其余机构,这表明目前农行在

表 1 2008 年各银行业金融机构营业网点数及贷款余额占比

金融机构	农行	其他大型商业银行	邮政储蓄银行	农村信用社	政策性银行	其他银行业金融机构	总计
营业网点数	12.1	11.4	23.0	45.4	1.4	6.7	100.0
各项贷款余额	13.6	33.7	0.4	28.9	10.5	12.9	100.0

数据来源于中国银监会。

县域网点覆盖面上依然占有有一定优势;在信贷规模方面,截至 2008 年底,在银行类金融机构县域各项贷款余额总量中,农行占据了 13.6% 的市场份额,位居市场前列,这表明相比其他县域金融机构,农行在贷款总量上亦占有相对优势。

(2)县域信贷市场中资金优势显著。农行在县

域信贷市场中的资金优势既体现在可用资金总量方面,也体现在资金使用成本方面。在可用资金总量方面,农行可以充分利用其遍布全国城乡的营业网络吸收大量存款作为其运营资金,而地方中小型银行类金融机构受区域性经营政策所限,其在吸存总量上显然难以超过农行。随着农行的成功上市,农

收稿日期:2011-05-06

* 中国农业大学研究生科研创新专项“大型商业银行与小额信贷组织间批发贷款合作模式研究——以中国农业银行为例”(KYCX2010111);中国农业银行农村经济与金融研究中心、中国人民大学农村经济与金融研究所科研专项“中国农业银行涉农贷款批发研究”。

作者简介:张 丞(1983-),男,博士研究生;研究方向:农村金融。E-mail:cauzhangcheng@126.com

行在此方面的优势无疑还将进一步得到放大;在资金使用成本方面,据农行于 2010 年 7 月 13 号正式签署的《中国农业银行股份有限公司首次公开发行股票(A 股)招股说明书》(以下简称《农行招股说明书》)披露,截至 2009 年底,活期存款在农行存款总量中所占比为 55.5%,存款付息率为 1.49%,均为同业最佳水平,这表明与其他县域银行类金融机构相比,农行在资金使用成本上占有一定优势。此外,小额贷款公司等非银行类县域金融机构由于无合法吸储资格,其与农行相比在可用资金总量以及资金使用成本 2 方面均处于较大的劣势。

(3)信息化水平在县域内占据领先地位。经过多年的建设,目前农行已成长为我国县域内信息化水平最高的金融机构之一。硬件方面,据《农行招股说明书》披露,截至 2009 年底,农行在县域内共拥有 3 398 个自助银行、4 666 台自助服务终端、15 350 台 ATM、88 089 台 POS 机以及 606 823 台转账电话;软件方面,目前农行在县域内已建成了一套完整的电子信息系统,其县域客户可以通过该系统下的网上银行、手机银行、电话银行等多条信息渠道享受到全面专业的信贷服务。此外,其位于成都的“三农”客服中心也已于 2010 年 3 月开始正式上线运营。与之相对的是,大部分地区性中小型县域金融机构(特别是地处中西部的县域金融机构)受当地经济发展水平与自身实力所限,其信息化水平在软硬件方面均与农行存有或大或小的差距。

(4)县域信贷产品体系完备。相对于中小型县域金融机构,目前农行已形成了包括多种信贷产品在内的县域信贷产品体系。从客户类型来看,其县域客户对象既包括政府和大中型企业,也包括微小企业和个人;从信贷规模来看,其既能发放大额贷款,也能提供小额贷款;从产品种类来看,其既能提供传统的信贷产品,也能提供多种新型定制型信贷产品。毫无疑问,完备的县域信贷产品体系有助于

农行扩展其盈利渠道并有效分散风险,进而最终帮助农行提高自身在县域信贷市场中的竞争力。与之相对的是,众多中小型县域金融机构受自身规模或相关政策所限目前大多仍仅能为特定客户群体提供少量信贷产品选择,其在产品体系建设方面远落后于农行。

(5)县域信贷经验丰富且品牌知名度高。自 1951 年成立之初,农行便已正式进驻我国县域信贷市场。数十年间,农行不仅积累了丰富的实际操作经验,还获得了宝贵的品牌认知度。与之相对的是,农村信用社、农村商业银行、农村合作银行等区域性县域金融机构不仅在县域信贷经验方面与农行相比稍显欠缺,并且由于该群体缺乏如农行那样由公众长期以来所形成的对“国有银行”的固有社会认同感,从而使其目前在县域信贷客户群体中的品牌号召力远不如农行。此外,小额贷款公司、村镇银行以及资金互助社等新型农村金融机构近 5 年来才开始逐渐进入县域信贷市场,邮政储蓄银行更是仅于 2007 年 3 月 20 日才正式挂牌成立,较短的县域信贷经营史使得该群体目前在县域信贷经验与品牌知名度 2 方面与农行相比亦均处于相对劣势。

2. 劣势分析

(1)县域信贷业务的盈利能力相对较弱。长期以来,农行在县域内的盈利能力一直处于相对弱势的状况,具体表现为其在县域内的贷款加权利率一直偏低。有数据表明(见表 2),2007 年农行只有 13.2%的县域贷款利率处于 1.3 倍贷款基准利率以上,而农村信用社、农村商业银行以及农村合作银行处于此贷款利率空间的比例则分别达到了 83.7%、42.8% 和 75.4%。另据《中国农村金融服务报告 2008》披露,2007 年 7 家试点小额贷款公司贷款加权平均利率与贷款基准利率之比为 3.03,几乎为农行相应指标的 2.7 倍。有数据表明(见表 3),截至

表 2 2007 年末农村金融机构实际贷款利率浮动区间分布

浮动区间	[0.9,1)	1	(1,1.1]	(1.1,1.3]	(1.3,1.5]	(1.5,2]	2 以上	总计	A/B
农行	15.1	25.5	16.4	29.7	8.6	3.7	0.9	100.0	1.13
农业发展银行	6.3	90.2	2.3	1.0	0.1	0.0	0.0	100.0	1.00
农村信用社	2.3	2.2	2.1	9.8	20.7	52.8	10.2	100.0	1.60
农村商业银行	7.8	7.5	12.2	29.7	27.4	15.4	0.0	100.0	1.29
农村合作银行	0.4	6.7	4.2	13.3	37.7	34.5	3.2	100.0	1.47
其他金融机构	16.8	24.7	18.4	31.2	6.5	1.8	0.6	100.0	1.11
涉农金融机构	9.4	19.5	10.2	20.3	14.0	22.4	4.1	100.0	1.31

注:A/B 表示各农村金融机构贷款加权平均利率与贷款基准利率之比,表中数据来源于中国人民银行货币政策司。

表 3 2007 年末县域金融机构资产利润率对比

%

金融机构	全国县域金融机构	农村商业银行	农业发展银行	农村合作银行	中国农业银行
资产利润率	1.02	1.76	1.52	1.37	0.88

注:数据来源于《中国农村金融服务报告 2008》及《农行招股说明书》。

2007 年末,农行县域内资产利润率不仅低于农村商业银行、农业发展银行与农村合作银行,而且落后于全国县域金融机构的平均水平。由此可见,当前农行与其他金融机构相比其在县域内的议价能力较弱,并直接导致其在盈利能力方面处于相对劣势。

(2)县域信贷业务的运营成本相对较高。在当前的县域信贷市场内,面对县域客户对信贷资金“短期、小额、多笔”的现实需要,农行自身规模优势所带来的经济收益往往会被迅速增加的运营成本所吞噬。与之相对的是,县域中小型金融机构(特别是以小额贷款公司为代表的新型农村金融机构)在县域内经营信贷业务的运营成本则相对较低。究其原因,主要有 3 点:首先,该群体较小的经营规模有助于自身降低经营过程中的人员及设备支出成本;其次,该群体根植于社区的本地化优势有助于其缓解与客户间的信息不对称,进而有利于其削减在放贷过程中的交易成本;最后,该群体自身信贷业务操作的管理链条与流程往往更为精炼、操作手续亦更加简单,因而其运营费用往往亦更少。

(3)县域信贷风险防范能力相对较弱。近 2 年来,农行逐渐加强了针对三农金融业务的风险防范体系建设,其县域不良贷款率亦同时出现了明显下降。据《农行招股说明书》披露,2008 至 2009 年,农行三农金融业务的不良贷款率分别仅为 5.51% 与 3.69%。然而,有数据表明在股改前几年(见表 4),农行县域分支机构的不良贷款率均维持在 30% 以上,大大高于全国同期县域金融机构不良贷款率的平均水平。事实上,近 2 年来农行县域不良贷款率的大幅降低并非主要源于其风险防范能力得到了实质性的提高,而更多的是得益于农行自股改以来对其县域分支机构不良资产的巨额剥离以及相关呆账的大量核销,这也就意味着相比于其他县域金融机构,目前农行自身风险防范能力依然不容乐观。

表 4 全国县域金融机构不良贷款率对比

%

年份	2007	2006	2005	2004
农行县域分支机构不良贷款率	30.7	31.1	33.3	34.4
县域农村合作金融机构不良贷款率	12.7	24.8	16.1	14.1
全国县域金融机构不良贷款率	13.4	16.6	19.6	22.4

注:数据来源于《中国农村金融服务报告 2008》。

(4)县域网点建设存有缺陷。经过多年努力,农行目前在县域网点建设方面已取得了诸多成绩,但仍然存有不足。例如,在网点差异化建设方面,目前农行大部分县域网点的信贷经营策略依然为与其同业进行同质化竞争,针对新型农村金融机构的批发贷款、委托代理等差异化创新型信贷业务则较为鲜见;在网点布局建设方面,虽然农行自 1998 年以来便已开始着手逐步对其县域分支机构进行撤并精简,但受国家政策等相关因素的影响,目前农行县域网点占机构总数的比重依然位居所有大型商业银行之首。由于县域网点经营策略的同质化不利于提高农行各县域分支机构的盈利水平,在当前县域经济与信贷环境仍然有待发展的情况下,农行目前相对较高的县域网点比重显然会使其在与其他大型商业银行的竞争中处于相对劣势。

(5)县域员工总量过剩与结构性短缺并存。为提高企业经营效率,农行自 2000 年以来逐步启动了针对其县域员工的减员分流工作,但数据显示(见表 5),截至 2006 年底,农行县域内每家服务网点机构平均拥有的员工人数为 15.94 人,该指标虽然略小于农业发展银行,但大幅高于农村商业银行、农村合作银行与农村信用社,考虑到当前农行在县域内的资本利润率均低于上述机构,这表明目前农行在县域内员工总量过剩的问题依然未得到实质性解决;另一方面,面对近年来小额信贷等新型农村金融业务的蓬勃发展,农行自身也推出了“惠农卡”等业务予以应对,但受制于小额信贷专业人才的短缺,其推广成果亦受到了一定程度的影响,这意味着目前农行在县域内不仅面临员工总量过剩的难题,同时也还遭受着员工结构性短缺的困扰。

表 5 2006 年各县域金融机构网点

平均员工数量对比

人

金融机构	中国农业银行	农业发展银行	农村商业银行	农村合作银行	农村信用社
网点平均员工数	15.94	17.80	7.92	9.54	8.98

注:根据中国人民银行调查统计司发布相关数据计算所得。

3. 机会分析

(1)我国县域信贷市场增长潜力巨大。受益于城镇化推进及县域产业结构升级,未来数十年间我国县域信贷市场总量有望持续增长。在城镇化推进

方面,据社科院发布的《2010年城市蓝皮书》披露,2000至2009年间,我国城镇化率年均提高约1.2个百分点。预计至2015年和2030年,我国城镇化率将分别达到52%和65%左右;在产业结构升级方面,援引国家统计局发布数据,2000至2008年间,第一产业在县域GDP中所占的比重下降了8.7个百分点。预计受城镇化推进及东南沿海产业转移的影响,未来二三产业在我国县域GDP中所占比重将有望持续增加。显然,上述2大因素均有助于直接拉动未来我国县域地区对基础设施建设、企业生产及个人消费等方面的信贷需求,从而在形成一个规模巨大的信贷市场“蓝海”的同时,为农行实现三农金融业务的快速成长创造出前所未有的机会。

(2)我国县域信贷市场外部环境持续改善。近年来,我国县域信贷市场外部环境出现了逐年改善的趋势。在征信体系建设方面,据《中国农村金融服务报告2008》披露,截至2007年底,全国已建立7400余万户农户信用档案,评定信用农户5000余万户;在农业保险体系构建方面,援引中国再保险集团总裁吴高连在首届“亚太区农业保险再保险国际研讨会”上发布的数据,截至2009年底,我国参保农户超过了1.33亿户,我国已成为仅次于美国的全球第二大农业保险市场。此外,近年来各地亦逐步加强了针对各类型的担保基金、担保机构以及资产拍卖与产权转让市场的建立健全工作。显然,征信体系的建设有助于缓解县域金融机构与其客户之间的信息不对称,农业保险的持续发展则有利于分散县域金融机构的贷款风险,融资抵押担保机制的建设则在进一步降低县域金融机构经营风险的同时,亦有助于解决贷款抵押物难以变现的问题。有数据表明(见表6),在上述因素的共同作用下,近年来我国县域金融机构在其不良贷款率出现持续下降的同时,其资产利润率和利润总额均得到了明显提高,这表明县域信贷市场外部环境持续改进的积极影响正在逐步显现。

表6 全国县域金融机构不良贷款率与经营状况^[3]

年份	2007	2006	2005	2004
全国县域金融机构不良贷款率/%	13.4	16.6	19.6	22.4
全国县域金融机构资产利润率/%	1.02	0.6	0.3	0.2
全国县域金融机构利润总额/亿元	704.8	351.2	181.0	99.9

注:数据来源于《中国农村金融服务报告2008》。

(3)农行试点县域支行享有一定政策优势。根据人行、财政部、银监会于2010年5月14日发布的《关于深化中国农业银行“三农金融事业部”改革试点有关事项的通知》,农行在四川、重庆、湖北、广西、甘肃、吉林、福建、山东这八个进行“三农金融事业部”改革试点省(区、市)下辖的561个支行的涉农贷款业务将能得到同农村信用社相似的政策扶持,具体包括对农行试点县域支行实行税收优惠、免受业务监管费和机构监管费、实行差别化存款准备金率等多项优惠政策。此项政策的出台,使得农行试点县域支行拉平了先前同当地农村信用社之间的优惠政策差异,并进而使其在一定程度上形成了相对其他大型商业银行、地区商业银行、小额贷款公司等新型农村金融机构的政策优势。

4. 威胁分析

(1)我国县域信贷市场内经营风险依然相对较高。虽然近年来我国县域地区的信贷环境出现了持续改善的趋势,但受制于其依旧相对薄弱的经济基础与信用环境,县域信贷市场相对于城镇信贷市场经营风险较高的状况并未得到根本性改变。以农行为例,据《农行招股说明书》披露(见表7),2007至2009年间,农行三农金融业务的不良贷款率虽然呈总体下降之势,但仍高于其总体信贷业务的不良贷款率,这表明截至目前为止,我国县域地区内的信贷市场经营风险仍然高于城镇地区,并将继续对包括农行在内的县域金融机构信贷业务的展开造成持续性威胁。

表7 农行不良贷款率 %

年份	2009	2008	2007
农行三农金融业务不良贷款率	3.69	5.51	31.91
农行信贷业务总体不良贷款率	2.91	4.32	23.57

注:数据来源于《中国农业银行股份有限公司首次公开发行股票(A股)招股说明书》。

(2)我国县域信贷市场内竞争不断加剧。受近年来县域金融市场改革不断深化及相关政策持续推进的影响,当前我国县域内金融机构间竞争加剧的趋势开始日趋明显。从机构种类来看,2005年以来以小额贷款公司为代表的新型农村金融机构开始逐渐步入历史舞台。此外,随着我国对海外金融机构政策性限制的逐渐放松,近年以来外资银行也已开始陆续渗透到了我国的县域地区;从竞争层次来看,以农行为例,其除在传统的中低端市场仍将继续面对农信社及新型农村金融机构的不断蚕食外,其今

后在利润率较高的高端市场亦将受到其他商业银行及外资银行的持续性挑战。在此情况下,农行运营三农金融业务的盈利压力必将持续增大,其县域分支机构的可持续发展能力亦将受到一定威胁。

(3)经营三农金融业务的合规风险增大。为确保农行完成金融支农惠农任务,银监会于 2009 年 5 月发布了《中国农业银行三农金融事业部制改革与监管指引》,以加强对农行运营三农金融业务的有效监督。依此文件要求,今后农行不仅应进一步建立健全三农金融业务的组织构架和经营机制,还必须在县域贷款结构、支农贷款增速、三农金融业务相关盈利水平及风险控制指标等方面接受银监会的全面监管与考核。一旦未能达到相关考核指标,农行将有可能面临来自于银监会的相应处罚。毫无疑问,上述监管措施的存在,将使农行未来在县域信贷市场内的战略选择、资源配置以及盈利水平等多个方面受到持续性压力。一旦未能按期完成相应监管指标,农行不仅将直接面临相关监管处罚,其自身目前在县域内较高的品牌价值亦将会得到间接削弱,进而对农行在县域信贷市场的竞争力造成一定威胁。

二、农行县域信贷市场定位的战略选择

基于 SWOT 分析,文本认为农行今后在县域内的发展战略应逐步转向差异化信贷经营策略,从而确保各县域分支机构在充分利用自身优势与外部机会的同时,能够有效降低自身劣势与外部威胁所带来的不利影响。

具体而言,一方面,针对县域大中型企业,农行应进一步提高其服务质量、加快开发诸如针对县域龙头企业的供应链融资业务等新型信贷产品,提升自身相对其他大型商业银行的市场竞争力;另一方面,针对乡村微小企业、商贸流通企业、个体工商户以及种养农户,农行可逐步收缩对其零售业务,转而选择同中小型县域金融机构(特别是其中的新型农村金融机构)开展诸如批发贷款、委托代理、资源共享等方面的合作,从而在充分利用自身资金优势的同时有效降低运营成本与风险,并最终达到提高各县域分支机构盈利水平的目的^[4-5]。基于上述观点,结合农行之前所提出的“3510”战略,文本建议农行未来在县域内采用如下的信贷战略组合,分析框架见图 1。

	优势	劣势
内部情况	1. 县域信贷市场中规模优势明显 2. 县域信贷市场中资金优势显著 3. 信息化水平在县域内占据领先地位	1. 县域信贷业务的盈利能力相对较弱 2. 县域信贷业务的运营成本相对较高 3. 县域信贷风险防范能力相对较弱
外部环境	4. 县域信贷产品体系完备 5. 县域信贷经验丰富且品牌知名度高	4. 县域网点建设存有缺陷 5. 县域员工总量过剩与结构性短并存
机会		
1. 我国县域信贷市场增长潜力巨大		
2. 我国县域信贷市场外部环境持续改善	S-O 战略:近期 (进攻战略)	W-O 战略:中期 (竞争战略)
3. 农行试点县域支行享有一定政策优势		
威胁		
1. 我国县域信贷市场内经营风险依然相对较高		
2. 我国县域信贷市场内竞争不断加剧	S-T 战略:近期 (防御战略)	W-T 战略:不采用 (撤退战略)
3. 经营三农金融业务的合规风险增大		

图 1 农行县域信贷市场 SWOT 分析

(1)近期(2010—2013 年),建议农行在县域内整体上先采用 S—T 战略(防御战略)。此阶段内,在县域信贷经营风险依然较大且竞争不断加剧的情

况下,农行首先应进一步持续推进其县域网点与人员的优化整合、努力提高风险防范水平,从而确保三农金融业务不会对自身整体盈利水平产生显著影

响。与此同时,农行还应加快推进其各县域分支机构信贷业务差异化运作的可行性研究,期间的工作重点应在于加快研究总结与各类型新型农村金融机构间的合作方式及可行性,并在部分区域内进行相关试点。

(2)中期(2013—2020年),建议农行在县域内整体上逐步推行W—O战略(竞争战略)。此阶段内,在总结前期与各类中小型县域金融机构间合作试点工作的基础上,农行各县域分支机构应因地制宜地构建出适应于当地信贷市场发展水平的差异化信贷业务体系,并加大对其自身信贷经营特色的市场宣传。与此同时,农行总行及其各分支机构还应积极推动有关政府部门出台相关鼓励扶持政策,以为其各县域分支机构的差异化信贷产品体系建设争取更为宽松的外部环境。

(3)远期(2020—2030年),建议农行在县域内整体上开始采用S—O战略(进攻战略)。此阶段内,在我国县域经济继续发展、信贷环境持续改善的情况下,农行在县域内应进一步加大与各类中小型

县域金融机构间合作的广度与深度,同时逐步加大对三农金融业务的投入力度,巩固并提高各县域分支机构的盈利水平,最终实现各县域网点的可持续发展。

值得说明的是,受国家政策制约,农行不可能完全放弃县域信贷市场,故不考虑W—T战略(撤退战略)。

参 考 文 献

- [1] SATTY T L. Analytic hierarchy process[M]. New York: McGraw-Hill International, 1980.
- [2] 中国农业银行三农政策与规划部课题组. 大型商业银行与新型农村金融机构合作模式研究[J]. 农村金融研究, 2010(3): 54-60.
- [3] 中国人民银行农村金融服务研究小组. 中国农村金融服务报告[M]. 北京: 中国金融出版社, 2008.
- [4] 弗雷德·R·戴维. 战略管理[M]. 李克宁, 译. 北京: 经济科学出版社, 2001.
- [5] 张丞, 宋奇庆. 商业银行应该给小额贷款公司提供批发贷款吗? ——基于演化博弈模型及其仿真过程的分析[J]. 广东金融学院学报, 2011(1): 23-37.

Market Positioning and Strategy Choice of Agricultural on Intra-County Credit Market Positioning of Agricultural Bank of China and Strategic Choice Based on SWOT Analysis

ZHANG Cheng

(College of Economics & Management, China Agricultural University, Beijing, 100083)

Abstract By using SWOT analysis, this paper analyses the advantages, weaknesses, opportunities and threats in intra-county credit markets of Agricultural Bank of China. The result shows that, in the mid-long term, Agricultural Bank of China should adopt differentiation of management strategy in intra-county credit markets. Therefore, in order to foster strengths and circumvent weaknesses and strengthen sustainable development capacity of intra-county branches, Agricultural Bank of China should deepen the cooperation with new-type rural financial institutions by offering wholesale loans, engaging principal agents and sharing resources. Based on the above analysis, this paper finally proposes several relevant suggestions on how to fulfil the combination strategies in intra-county credit markets for Agricultural Bank of China.

Key words SWOT analysis; Agricultural Bank of China; financial Services; market positioning; strategic choice

(责任编辑:金会平)