



中國農業銀行董事長項俊波接受本報專訪。

項俊波簡歷：

- 男，漢族，1957年1月生，重慶人，中共黨員，法學博士。
- 第十七屆中央候補委員。
- 歷任南京審計學院副院長；國家審計署審計管理司副司長；京津冀特派辦特派員；人事教育司司長；國家審計署副審計長。
- 2004年任中國人民銀行副行長，曾兼任中國人民銀行上海總部主任。
- 2007年任中國農業銀行黨委書記、行長。
- 2009年起任中國農業銀行股份有限公司黨委書記、董事長。

領航農行海外上市

破解農村金融難題

周年業績超預期 市值躋身全球銀行業前列

一年前，股改上市時，中國農業銀行董事長項俊波曾被指是帶着全球最差的銀行來做全球最大的IPO，然而上市僅僅一年，農行就已脫胎換骨，市值躋身全球銀行業前列，成為一間國際化的新農行。為解開農行高成長之謎，香港文匯報日前專訪了農行掌舵人項俊波。他在專訪中自信地表示，農行要力爭五年到十年在綜合業務上領軍同業，成為全球資產規模利潤領先、將農行打造成國際一流的優秀大型上市銀行。

■香港文匯報記者 秦占國、彭凱雷、羅洪禧



中國農業銀行新疆兵團分行通過惠農卡向兵團職工發放支農貸款。

作為新中國成立的第一家國家專業銀行，中國農業銀行成立之初就擔負着重要的歷史使命。「農行是國家的銀行，與農行賺了多少钱相比較，國家更關心農村金融做得怎麼樣，8億農民是國家穩定的重要基石，無論何時，服務「三農」都要放在首位。」項俊波說。

然而，農村金融又是世界性難題，在如何平衡銀行盈利和服務「三農」的問題上，農行經常陷入冰火兩重天的困境，也因為農行擁有龐大的「三農」業務，在上市籌備階段，農行不得不面對投資者和分析師的各種疑惑。

既服務三農也持續盈利

「以前國外一些媒體和投資者是看不好農行的，但是這兩年農行的快速成長讓他們百思不得其解。實際上，農行的快速成長源於兩個重要的原因：一是中國經濟快速增長的大環境為農行的健康發展創造了條件；二是三農金融事業部改革為農行發展「三農」業務提供了體制機制保證。以前「三農」業務是虧損的，現在這塊一年的利潤就有幾百億。」項俊波說。

項俊波指出，縣城業務是未來農行發展的核心競爭力。目前農行已發放惠農卡超過8,000萬張，覆蓋了近3億農村人口。「在惠農卡和農戶小額貸款上，這幾年農行為服務農民讓利就達到30億元人民幣左右，連開創「微額貸款」的諾貝爾獎獲得者尤努斯聽完我的介紹後都感到吃驚。」

網點覆蓋縣域直達基層

項俊波表示，廣泛的網點覆蓋，讓農行越到基層優勢越突出。比如，鐵道部在偏遠地區修鐵路，如果那裡只有農行有網點，資金就得存到農行。「十二五」期間中央大力推進城鎮化和中西部地區開發，屆時將有大量資金下撥到縣域，而這些地方只有農行有營業網點，農行的優勢也就更為突出，國外很多投資者買農行的股票，也是看中了這一點。

鞏固鄉鎮拓展城市戰略

除了要做縣城地區的領軍銀行，在城市業務方面，農行將進一步鞏固和提升自己的主流銀行地位。項俊波說，過去作為國家專業銀行，農行網點主要開設在鄉鎮地區。但從1993年起，農行經歷了一系列重大體制機制改革，確立了「鞏固鄉鎮、拓展城市」的發展戰略，城市業務進入快速發展階段。經過這些年努力，在全國31個省份中，江蘇、浙江、廣西、天津、四川、重慶、西藏、新疆等10個省農行業績在當地保持領先地位，綜合實力大幅提升。下一步，農行將加快在北京、上海、廣州等50家重點城市行的業務發展步伐，進一步推動城市業務結構優化、效益提升、競爭力增強。

經過農行員工幾年的共同努力，今日農行已脫胎換骨。截至今年3月底，農行總資產近11萬億，存款9萬多億，貸款達5萬多億。談及農行的成績，項俊波的自豪溢於言表，「和2007年我來的時候比，不論存款、貸款、資產規模還是利潤，都等於再造了一個農業銀行。」



項俊波領航中國農業銀行脫胎換骨，市值躋身全球銀行業前列。左為中國農業銀行總行大樓。

針對客戶需求 力拓優質信貸

在當前存款準備金率達到21.5%歷史新高的前提下，項俊波預計今年貸款規模將大大壓縮。「說實話，農行也缺錢，但受惠於經濟增速和農民收入的較快增加，運營狀況還不錯，預計上半年整體業績將超一季。」項俊波說。

迎政策挑戰 淨息差料續升

項俊波指出，經濟高速增長、股改紅利的釋放以及橫跨城鄉的經營模式形成了農行獨特的競爭優勢。勞動力成本增加使農民工工資增加，農民用惠農卡把錢存到農行，既增加了資金來源，又發揮了農村網點的低成本優勢。農行一季淨息差達到

2.79%，利潤淨增長36.4%，二季度應該還要高些。

不過，項俊波坦言，央行政策調控確實給銀行經營提出了更加嚴峻的挑戰。比如法定存款準備金上調，增加了銀行資金運用的機會成本。活期存款利率上調，則對銀行息差有一定影響。同時，高物價加上存款準備金率上調，推高了市場利率，資金脫煤現象嚴重，給銀行負債帶來衝擊。

預期GDP 9.5% CPI 4.5%

對於全年的經濟走勢，項俊波判斷，今年GDP

增長率有望達到9.5%，CPI增速料將達到4.5%，拉動經濟的三駕馬車中的消費這一項有望實現穩步增長，投資增速將有所回落，但固定資產投資仍有望保持在20%左右，只有出口增速因外部經濟體復甦乏力放緩幾乎已成定局。

為應對宏觀經濟的影響，項俊波表示，農行會針對資金脫煤設計更加適合客戶需求的銀行理財產品，穩定資金來源。大力拓展優質信貸項目，增加對中小企業貸款投放，積極開展投資銀行業務，增加收入來源。同時，要深入分析和密切跟蹤高物價及部分企業融資成本提高可能導致的信用風險，進一步強化風險管理。

五道防線 力控風險



中國農業銀行去年在香港交易所主板掛牌。

「六十一甲子，十二一輪迴」，當記者和中國農業銀行掌門人項俊波面對面時，農行剛迎來建行60周年，而項俊波本人也經歷了富有傳奇色彩的12年——從審計署的鐵面高官，轉型全球資本市場矚目的銀行家，項俊波兩次臨危受命，均不辱使命。

不良貸款率 入主前達23%

被問及近四年來帶領農行脫胎換骨的心路歷程，項俊波感慨：「酸甜苦辣鹹都有，五味瓶！」2007年，項俊波以央行副行長身份空降農行，帶領團隊共擔農行上市使命。可是，一組內部數據讓項俊波如芒在背：2006年末，農行不良貸款率23.43%，同年主要商業銀行不良貸款率7.5%。

「說實話，帶領農行上市這個活不好幹！作為一把手，你開這個船，首先要明確船往哪裡行駛。」項俊波經過半年的調研後，決定農行改革始於「三農」，開始了在福建、湖北、四川等8家一級分行的「三農」金融服務試點。

歡迎審計 推行風險管控

2008年3月農行創造性提出三農事業部制改革方向，組建三農金融部，將位於縣域地區的2,048個縣級支行改造為三農金融部的基本經營單元，確保有專門的機構、專門的人員、專門的資源、專心致志地做好「三農」金融服務。正在此時，審計署公佈了對農行的審計報告，243.06億元違規經營令農行受到各方質疑。

「從當審計長審別人，到被別人審計，你壓力大麼？」

「我到農行時，就告訴了審計長李金華，農行歡迎審計署來審計！」事實上，農行在4年內實現高速成長，與項俊波嚴格按照審計原則推行風險管控分不開。

「他們幫我把家底搞得越清楚越好，風險摸得越準確，我才知道哪些地方錯了，哪些地方需要加強管理，這對農行的可持續發展非常必要。」項俊波說。

開工首日 埋首庫房查賬

雷厲風行的項俊波從央行到任農行的第一天不是開幹部大會，而是去庫裡查賬。「2007年6月17日我從上海飛到河南，夜裡兩點半冒著狂風暴雨來到河南蘭考縣，打開倉庫大門，把裝紗的箱子拿出數數，檢查賬本。」

隨後，項俊波大刀闊斧地在農行內部建立了五道風險防線，上市前對2,000多個縣級分支機構進行地毯式審計後，向所有縣級分支機構派駐風險管理經理，並且隨時抽查賬本和派專業公司抽查服務質量。不僅如此，項俊波還開創性地推行「整體移位」工作法。

訪談結束時，項俊波還贈他著所著的《國家戰略視角下的國際金融中心建設問題研究》和中國第一部反映審計工作的長篇小說《審計報告》。當記者問他是否會將農行股改上市的經歷寫成劇本時，項俊波說：「現在是沒有時間，等我退休了，我就寫個三十集連續劇。」

在港建國際化橋頭堡 搭混業經營平台

記者：2010年7月16日中國農業銀行成功登陸香港市場，您如何評價一年來農行在香港市場的表現？在港上市給農行的發展帶來了哪些變化？

項俊波：上市一年來，我對農行在資本市場的表現是滿意的。農行股價之所以表現不錯，主要得益於經營業績增長較快，超過市場預期，投資價值不斷顯現。我們提出的奮鬥目標是打造優秀大型上市銀行，因此上市後第一件事情就是對八個業務管理板塊開展大討論，找差距、定措施，轉換經營機制，提升風險管理和內控水平，加強基礎管理和創新能力，積極推動有效發展。

香港是相當成熟的資本市場，對公司治理的監管更加嚴格，促使農行加速向國際標準靠攏，不斷提高公司治理水平。而內地監管則對公司治理提出了更高要求，財務報告要按照國際財務報告原則審計，對信息

披露也有更加嚴格的制約。「我們自己把警察請到家裡來，就必須事事處處規矩運作，這樣管理層就不容易犯錯誤」，項俊波笑言。

推進國際化 建跨國清算網

記者：農行在香港設有分行，又成立了農銀國際從事投行業務，下一步農行將如何利用香港的優勢來推進國際化戰略？

項俊波：農行在做本土業務的同時，一直堅持境內外聯動和協同發展，適時審慎地推行國際化戰略，分步驟、有重點地推進國際化發展。在海外發展中，農行將把握金融資產國際化、客戶國際化、人民幣國際化三條主線分步實施。

主要戰略目標包括建立香港混業經營平台和24小時跨時區資金營運平台「兩大平台」，形成以人民幣

為主的跨幣種跨國清算網絡和全球貿易服務網絡「兩大網絡」，成為亞洲一流的零售銀行、世界農業金融的領先銀行以及國際銀行間市場的主流人民幣交易商。

香港是重要的國際金融中心，也是農行利用國際資本來促進國際化發展的重要途徑。我們將充分發揮在港資源優勢，把香港分行和農銀國際建成農行國際化經營的橋頭堡和窗口。

一是發揮農行香港分行在銀團貸款、貿易融資等方面的優勢，加強與內地分行業務的聯動發展，積極為內地的客戶走向世界和境外客戶參與國內市場提供服務。二是利用農銀國際綜合化經營平台，積極發揮農銀國際在企業融資、資產管理、證券經紀業務以及投資業務等方面的優勢，大力發展投行業務。

綜合化經營 涉足投行基金

記者：您提到香港將成為農行混業經營平台，此前農行還收購了嘉禾人壽，那麼農行混業經營的佈局是怎樣的？

項俊波：經過幾年的戰略佈局和機構調整，目前農行已經初步形成了具有自身特色、適應客戶需求的綜合化經營平台，涉足投行、基金、金融租賃、保險等多個領域。

農行綜合化經營平台已經基本搭建，下一步，農行首先要完善相應的管理機制和運行體制，加快流程優化和改革，提升綜合化方面的管理效率和經營水平，樹立農行在綜合化經營的良好形象。在產品設計上，要改造和創新現有產品，滿足客戶不同需要。比如農銀國際就在幫助廣西、雲南一些省份的企業做IPO上市。

同時，努力實現傳統業務和創新業務的共同發展，以創新型業務帶動傳統業務的發展，令農行加快向全功能金融公司方向轉型。