

農行勾畫轉型藍圖

周慕冰：力拓全面金融服務商

2016年6月在中國農業銀行迎來65歲生日時，農行新一任董事長周慕冰走馬上任。從銀監會副主席到農行董事長，周慕冰已執掌農行百有餘，本報早前專訪了周慕冰。周慕冰表示，未來農行要從單一信用中介服務商向全面金融服務商轉型，大力發展不嚴重依賴利差、不過快消耗資本和對經濟周期不過度敏感的新興業務，提高中間業務收入的佔比。

■記者 秦占國
通訊員 羅洪嘯 北京報道



■周慕冰表示，未來農行要向全面金融服務商轉型。



周慕冰講農行業務要點

策略定位

■建設國際一流商業銀行集團

遠景目標

■從單一信用中介服務商向全面金融服務商轉型

業務要點

- 做強縣域，打造「三農」互聯網金融平台
- 做優城市，服務好大企業、個人客戶及新經濟
- 做高回報，發展投資銀行、金融市場、資產管理等輕資本型業務
- 嚴控風險，確保資產質量穩定，服務實體經濟
- 海外力拓「一帶一路」，建設差異化海外服務平台

農行業績概要(單位：人民幣)

項目	2016年上半年	2015年上半年	2014年上半年
淨利潤	1,050.51億元	1,045.64億元	1,040.67億元
淨利息收入	1,989.57億元	2,194.93億元	2,094.38億元
淨利差	2.16%	2.61%	2.77%
平均總資產回報率	1.15%	1.25%	1.36%
不良貸款率	2.40%	1.83%	1.24%
撥備覆蓋率	177.72%	238.99%	346.41%

註：數字根據農行2014-2016年半年報告整理



■農行研發的「四融」平台終端機，既能取錢繳費又可自助貸款，成為農行佈局農村互聯網金融利器。

本報北京傳真

為了把農行建成國際一流的商業銀行集團，周慕冰給農行規劃了清晰的路線圖：「第一是突出三大經營定位，即做強縣域、做優城市和做高回報；第二是努力推進經營理念、組織結構、盈利方式、業務流程、動力機制和商業模式的六大經營轉型；第三是持續構建風控案防、人才隊伍、科技系統和公司治理的四大支撐。好記的話，就是『三六四』。」

路線圖清晰後，一家銀行發展最終業績還是要看盈利能力。他表示，現在銀行都是以信貸資產為重點，資本消耗非常快，銀行業資本補充很厲害，銀行像恐龍一樣愈長愈大，資本市場都難以承受。因此，農行必須要發展輕資本型的業務。要以利潤為中心，以營業收入為總覽，提高中間業務的收入，加強投資銀行、金融市場、資產管理、互聯網金融、私人銀行、養老金融等新興業務的職能調整與設置，發揮農銀集團綜合經營平台作用，提高產品組合能力，提升跨境、跨市場金融服務水平和綜合

經營能力，通過為客戶提供一攬子多元化金融服務方案來獲取綜合化收益。

打造「三農」網上金融平台

具體而言，在農行頗具優勢的「三農」業務領域，周慕冰說，我們要做「三農」和縣域的主流銀行。農行因「三農」而生，也因「三農」而長，下一步，農行將在鞏固現有物理網點和自助服務設施基礎地位的同時，持續擴展和提升「惠農通」的功能，搭建分門別類的互聯網金融平台，推廣運用超級櫃檯和基於農民使用特點的專業手機App。

他透露，農行已主動引入平台思維，基於互聯網生態和應用場景，搭建同業領先的互聯網金融平台，搶佔戰略制高點。目前，農行正在逐步構建完善金融服務、電子商務和社交生活的三大平台，推進與政府部門的信息共享與平台對接，集中力量建設全行統一、服務「三農」、城鄉聯動的綜合服務平台。

「未來誰把線上、線下同時抓起來，而且把線

上、線下有機地結合起來，為客戶提供最佳體驗的商業模式，誰就會在銀行的競爭中脫穎而出。我們的目標就是，順應互聯網金融發展的趨勢，為客戶提供個性化、實時化、金融化和產品化的金融服務。農行要跟上市時代的步伐，趕上時代的潮流，我們不做時代的落伍者。」周慕冰說。

城市業務「三進一退」

對於和其他銀行站在同一起跑線上的城市業務，周慕冰制定了「有所為，有所不為」的戰略。他說，農行資源有限，要有取有捨，做到「三進一退」。

具體而言，就是以服務優質的大企業、政府大項目為重點，有選擇地做「大」；基於個人住房貸款的綜合性個人金融服務為重點，更加重視做「小」；以服務新經濟發展為重點，更加積極地做「新」。「退」則是要以服務產業結構調整為重點，有選擇地退出嚴重產能過剩的產業或者行業、企業。

發揮港優勢 建境外綜合旗艦

事實上，農行在香港的發展已率先向全面金融服務商轉型。周慕冰表示，香港是人民幣國際化和中資企業「走出去」的橋頭堡，也是中資銀行海外佈局的重點區域。目前，農業銀行在香港設立了香港分行、農銀國際股份有限公司等3家機構，逐步搭建了覆蓋商業銀行、投資銀行、保險等金融服務領域的在港綜合化經營平台。

港資產4565億 佔境外60%

截至2016年6月底，農行在港機構資產總額585.3億美元（約4,565億港元），接近農行境外機構總資產的60%。

周慕冰指，香港分行是農行發展時間最長、經營規模最大、業務品種最齊全的海外機構之一。下一步，農行將利用香港國際金融中心的地位，充分發揮香港分行的自身優勢，協調境內分行及其他在港機構提升與香港分行的協同發展水平，打造離岸人民幣業務中心、海外

籌資中心、海外高端零售業務平台和投行服務平台，建設農行境內外聯動主平台和境外綜合經營旗艦。農銀國際將繼續推進股權投資、債務融資和傳統投行三大主營業務發展，並進一步突出股權投資的主體地位，探索確立「一體兩翼」的發展模式。



■農行在網點專設電子銀行體驗中心。本報北京傳真

佈局「一帶一路」沿線國家

目前，農行已在15個國家和地區設立了17家境外機構和1家合資銀行，境外總資產突破1,000億美元。周慕冰表示，近3年，農行海外總資產、淨利潤均增長一倍，年均增速都在30%以上。「十三五」期間，農行海外業務將完善在「一帶一路」等重點區域國家（地區）和主要國際性、區域性金融中心的機構和功能佈局，堅持合規為先，穩步推進海外業務經營，逐步建設凸顯農行特色的差異化海外服務平台，提升市場競爭力。

近年來農行海外戰略的實施與人民幣國際化緊密相關。周慕冰表示，自2009年央行啟動跨境人民幣業務至今年6月底，農行已累計辦理跨境人民幣結算量超過6.6萬億元，其中2015年近2萬億元，已建立集合結算清算、貿易融資、

資金交易、現金管理、電子商務、籌資投資等領域的全方位跨境人民幣產品和服務體系。

力爭成境外人民幣清算行

2016年10月，人民幣正式加入SDR，標誌着人民幣國際化將迎來新發展機遇。對此，周慕冰表示，「十三五」期間，農行將境內外聯動、集團聯動，提高人民幣在跨境收支中的使用，服務實體經濟。在全方位拓展跨境人民幣產品領域的同時，要在有條件的區域和領域參與全球資源要素人民幣定價交易與資金結算等金融服務，拓展全球人民幣清算網絡佈局，打造具有國際競爭力的跨境人民幣清算平台，適時發行、積極承銷離岸人民幣債券，爭取境外人民幣清算行的資格。

金融老手：風控定生死

從中文老師到金融博士，從工行分行行長到重慶市副市長，從銀監會副主席到農行董事長，周慕冰的身份雖不停轉變，但自1982年踏入金融圈後就從未離開。上任農行董事長後，他坦言，一直都在思考如何守住和夯實銀行風險把控和合規管理的底線。在當前經濟下行、不良貸款和不良貸款率雙升的情況下，嚴控風險顯得更為重要。

「過苦日子」 牢记血淚經驗

從監管機構到銀行一線，他對當前中國銀行業整體形勢有更為準確的把握。他認為，經濟周期的下行對銀行的資產和負債兩端都有影響。從負債方來看，負債的成本不斷提高；從資產方來看，存量資產的質量在下降，增量資產的有效需求不足。

「就是通常說的不良貸款面臨壓力，有效的信貸需求不足。可以說，銀行進入了『過苦日子』的新階段。」在這種情況下，銀行必須「服務實體經濟，嚴守金融風險，確保商業可持續」這個根本原則。

「雖然是簡單的3句話，但是大道至簡，這3句話是幾十年來銀行家們用血和淚換來的。只有堅持這個原則，牢记這3句話，銀行家才能功成名就。如果放棄了這3句話，就可能遭遇滅頂之災。」

周慕冰舉例說，2008年的國際金融危機中，好多擁有百年歷史的商業銀行和投資銀行，由於違背了銀行的規律，脫實向虛，沒有守住風險底線，出了大問題，禍害全球經濟，至今影響還在。

內地銀行業風險可控

在當前中國經濟增速放緩的背景上，中國銀行業也面臨着與2008年金融危機類似的風險挑戰。銀監會最新數據顯示，全國商業銀行不良貸款達1.27萬億元人民幣，外界甚至擔憂由此會引發新的金融危機。對此，周慕冰並不認同。

他認為，銀行是經營風險的企業，在經營中不可避免會產生不良貸款，尤其在中國經濟下行階段，資產質量劣變壓力增大，但只要新發生的不良貸款未超出銀行的風險管控能力和承載能力，銀行的經營發展就是可持續的。

「總體上看，與國際主要大銀行相比，中國銀行業不良率目前仍相對較低。過去幾年處於1%左右的低水平，是當時經濟快速增長及寬裕資金環境的階段性產物。現在出現上升是經濟周期波動下的正常表現，是逐步回歸常態的過程，符合銀行業經營的總體規律。」他說。