

# 项俊波四载耕耘 农业银行再造重生

□本报记者 任晓

2011年10月,54岁的项俊波辞去农行董事长职务,就任中国保监会主席。

2007年,这位被业内誉为“拥有成为顶尖银行家的品质,谨慎与大胆改革精神兼具”的金融家,成为了推动农行上市的“操盘手”。在执掌农行期间,具有深厚审计专业背景的项俊波特别关注农行的风险控制。市场期待,拥有深厚审计专业背景、丰富金融从业经历及管理经验的项俊波,能够继续引领保险业新发展。



项俊波大胆创新推动农行上市。

CFP图片

## 铁腕改革风险管理体制

项俊波拥有丰富的金融从业经历。38岁时,项俊波就已经担任审计署唯一直属本科学院——南京审计学院副院长。此后,项俊波历任审计署管理指导司副司长、审计署京津冀特派员、审计署人数司司长、审计署副审计长、央行副行长、农行行长、董事长。

在国家审计署副审计长任内,项俊波就因主导企业、金融机构的审计,而为金融业内人士所熟悉。2004年,项俊波出任中国人民银行副行长。如何从制度建设和管理上应对中国金融业存在的信用风险、操作风险、跨行业、跨市场风险,成为摆在项俊波面前的一道难题。

在进入央行的一年间,项俊波逐步推进风险控制的落实。他指出,现阶段金融立法工作的重点,要放在推动金融市场基础设施建设、规范金融创新法律关系、提高金融监督管理的协调性和有效性,以及充分利用市场自律

监管上来。

在执掌农行期间,具有深厚审计专业背景的项俊波同样特别关注农行的风险控制。

刚到农行时,2006年末,农行不良贷款率达23.43%,而同年主要商业银行不良贷款率为7.5%。

2007年11月8日,项俊波宣布在农行内部率先改革风险管理体制。农行风险管理将由分散管理向集中管理转变,由单一风险管理向全面风险管理转变。率先改革风险管理体制,是农行做好股改准备工作、完善内部治理结构的重要举措。”

此后,农行内部迅速刮起了一股审计风暴,每一级总分行都派驻了审计人员,审计人员又归上级单独一条线管理,通过加大审计力度控制风险。

在项俊波的铁腕改革下,农行资产质量持续改善,不良贷款余额和不良率继续保持“双降”。截至2011年9月末,

该行不良贷款余额为879.56亿元,比上年末减少124.49亿元;不良贷款率为1.60%,比上年末下降0.43个百分点;拨备覆盖率为237.89%,比上年末提高69.84个百分点。

在2011年农行年中工作会议上,项俊波提出,全行要持续加强基础管理,把这项打基础、利长远的工作持之以恒地抓下去,切实提升可持续发展能力,重点关注风险、流程、产品和队伍问题。要夯实风险管理基础,严守风险底线,重点把握好宏观层面的系统性风险,切实解决风险管理与业务经营两张皮问题,继续做好重点领域的风险防控。

项俊波提出,农行要加快流程银行建设步伐,以流程建模为基础,系统梳理优化核心业务流程;以现代运营体系建设为重点,切实提高柜面业务的流程效率;以组织机构调整落地为契机,推动组织流程的持续优化。

## 大胆创新推动农行上市

2007年,项俊波空降农行出任行长。这位被业内誉为“拥有成为顶尖银行家所应拥有的品质,谨慎与大胆改革的精神兼具”的行长,成为了推动农行上市的“操盘手”。

2010年7月15日,农行在上海证券交易所鸣锣,次日在香港联交所挂牌,实现A+H股上市,并创下当时全球最大规模IPO纪录。

与其他三家国有银行一样,农行满怀期待地在2004年上报了股改方案,但数易其稿都未获有关方面的通过。由于历史包袱重,经营基础弱,又涉及国家所注重的农村经济政策,因此,农行的股改过程注定是一场名符其实的攻坚战之戰。

2007年,“十六字方针”出台后,农行回归“三农”,在短短的两年时间内就完成了内部治理大刀阔斧的改革。经过多项试点后,在支持“三农”方面也初步摸索出了一些经验,商业化改革也交出了一份合格的成绩单。

作为四大国有银行中最后一家上市的银行,农行上市时面临的市场环境可谓低迷。因国际金融危机耽搁两年的农行上市,于2010年4月启动。农行上市并未引入海外战略投资者,也是与其它国有大行上市的一个显著区别。

服务“三农”,是农行区别于其他大

行的一个最大特点,也是最需要向投资者讲好的一个故事。为顺利推进农行重组,加快上市步伐,项俊波大力推进“三农”金融事业部制”改革试点,并推广到2048个县(市),作为“三农”金融部的基本经营单元。

为适应“三农”金融“短、小、频、急”的特点,项俊波建立了“三农”金融部信贷政策制度体系,不断扩大县域支行审批权限,下沉信贷决策层次,简化“三农”和小企业信贷运作流程,把中小企业存贷、应收账款、林权、大中型农机具等纳入创新的担保方式中。

项俊波进一步在董事会下设立了“三农”金融发展委员会”,深化“三农”的组织架构。2009年1月,农行全面启动“三农”金融事业部制改革,实行垂直管理、独立核算、单独考核、重心下沉。从总行到支行都相应设置了业务机构,其他中后台部门则采取与城市业务板块实现共享的模式。

经过一系列的改革与深耕,项俊波表示,农行已经初步探索出一条服务“三农”和商业运作有机结合的新路”。农行的投资故事赢得了广大投资者的认可,尤其是海外投资者在农行海外路演时表现出了对认购农行股份的强烈兴趣。在12个月禁售期满后之后,海外投资者之一科威特投资局明确表示不会

减持农行的股票。

事实也表明,农行在县域领域的网点和业务优势,为其近年来中间业务的快速发展做出了巨大贡献。

2007年,农行实现手续费及佣金净收入234.36亿元,2008年为237.98亿元,2009年和2010年则分别为356.4亿元、461.28亿元。农业银行的中间业务亮点纷呈,精彩不断。银行卡业务从量变到质变,取得了骄人成绩:截至2010年12月底,全行新增借记卡1.13亿张,有效卡存量达到3.85亿张,借记卡总量及年均增量连续8年居同业首位;信用卡业务则在专业化、集中化、规模化经营的基础上,规模逐步扩大,且功能日益完善。2010年,农行第三方存管客户量突破1000万户,成为第三家客户量超千万的存管银行,市场份额大幅提升至18%,存管资金近1300亿元……

在县域地区的存款优势也令农行在今年以来银行业的“揽储大战”中多了几分从容。

10月26日,项俊波还主持召开通过农业银行三季度财报的董事会,交出了他在农行工作的最后一份答卷:截至9月30日,农业银行今年前9个月共实现净利润1008亿元,较上年同期增长43.59%。

## 保险行业监管再迈征程

成本上升,行业销售模式遭遇瓶颈等内外部因素交织叠加的影响。寿险业,特别是银保业务增速明显地放缓,较前几年高速增长均有较大幅度的回落。

二是偿付能力持续下降。受资本市场下跌,上市公司向股东分红,公司业务发展消耗资本金等多因素的影响,寿险公司偿付能力充足率持续下降。尽管行业整体上偿付能力充足,偿付能力不足的公司数量到现在为止还没有增加,但少数公司偿付能力充足率呈现显著下降的态势,特别是一些大公司过去偿付能力非常充足,最近也出现了比较快速下滑的势头。

三是退保率上升,今年前9个月寿险业退保率为3.14%,较去年同期上升

了0.96个百分点,虽然仍处于一个正常的范围之内,但退保金额增长较快,特别是在银行渠道销售的与储蓄和理财产品直接对比的三年期、五年期趸交产品退保较多。客户退保的主要原因是保险产品的投资收益未能达到客户心理期望值。

分析人士认为,摆在项俊波面前的问题,首先仍是防范风险和加强监管:一是如何加强和改进偿付能力监管。在监管方式上,中国保险业正逐步从注重前端向注重后端转变。二是如何加强对跨业经营的监管,特别是在外部形势不利的情况下,如何处理好保险业做好主业与跨业扩张经营行为的关系。三是加强现金流压力测试。



▲2010年07月15日,项俊波为农业银行A股上市鸣锣。

本报记者 车亮 摄



▲2010年7月16日,中国农业银行股份有限公司在香港交易所主板成功挂牌上市。项俊波(左)和香港交易所主席夏理佳展示特殊的纪念品。

IC图片



▲2010年5月25日,中国农业银行与中国南方航空在广州签署《银企全面战略合作协议》。项俊波出席了签约仪式。

IC图片



▲2010年6月17日,中国农业银行与渣打银行签署《战略合作备忘录》,项俊波和渣打银行集团主席庄贝思握手相庆。

本报记者 车亮 摄

### ■ 项俊波观点摘要:

#### 中国银行业面临历史性机遇

国际金融危机加速了全球经济格局的转变、改变了全球金融市场运行的总体面貌、推动全球金融监管改革迈出巨大步伐,造就了金融战场的大变局,给中国银行业带来历史性的机遇和挑战。展望未来,面对复杂的经济金融形势和日趋激烈的竞争环境,中国商业银行的发展将展现出一些鲜明的特点和趋势。

第一,中国银行业国际竞争力将进一步提升。依托于稳定增长的中国经济,中国银行业已经实现并有望延续国际同业难以企及的高速增长。随着经济全球化的进一步发展、中国对外开放基本国策的深入实施以及中国经济实力的不断增强,中国银行业“走出去”的步伐将更加坚定和稳健。随着我国商业银行盈利能力的提升、资本实力的增强和国际化程度的提高,商业银行在国际市场上的竞争能力将更为突出。

第二,中国商业银行将强化核心竞争优势,展开差异化竞争。在全面提升竞争能力的同时,根据市场环境自身特点培育核心竞争力,是商业银行在未来银行业竞争中取胜的关键。在同质化竞争严重情况之下,商业银行必须依托于核心竞争优势把握目标客户、占领细分市场。这不仅表现为差异化的战略和服务、具有独特优势的业务和产品,还表现为特色化的品牌价值与企业文化建设。

第三,中国商业银行将推动业务及客户结构调整,寻找新的增长引擎。激烈竞争之下,顺应国家政策的调整、积极发掘具有潜在金融需求的新领域以改变现有竞争格局,是商业银行的必然选择。例如,信贷资源由批发业务向零售业务倾斜,由传统产业向战略性新兴产业倾斜,由城市市场向农村市场倾斜,由大企业、集团型客户向中小企业倾斜;业务经营渠道由传统网点向电子银行过渡;增长方式向提高中间业务驱动力的方向转变。

第四,中国商业银行将进一步向全能型的服务中介转变。近年来,商业银行在基金、保险、证券、金融租赁等领域均有所涉猎,但总体来看,我国银行业的综合化经营仍处于起步阶段。随着商业银行资本实力和风险管理能力的增强,中国银行业加快推进综合化经营的条件也日趋完善和成熟。在监管机构的指导下,未来商业银行综合化经营的步伐将进一步加快。

#### 五方面提升银行竞争力

在经济结构调整与监管变革的影响下,在国内外多种发展理念的交织与碰撞下,中国银行业坚持经营转型的方向,在危机中实现了稳健增长。目前,经营转型仍在继续,商业银行必然顺应金融全球化、自由化和信息化的大趋势,从发展战略、业务流程、业务结构、金融创新等多个方面寻找提升竞争力的突破口。

第一,继续深化综合经营,稳步推进海外扩张。肆虐全球的金融危机并没有改变全球经济金融一体化的大趋势。在这样的大背景下,伴生于中国改革开放与经济金融发展的银行业国际化、综合化之路不会改变。近年来,我国商业银行综合化经营以及境外布局仍然稳步推进,正是对此最有力的证明。伴随着我国企业“走出去”的脚步,中国银行业的国际化将迎来快速稳定发展时期。

第二,加快流程银行建设,提升运营效率。商业银行开始积极寻求机构扁平化、业务垂直化、流程科学化,持续推进流程银行建设。国际金融危机的爆发并未动摇商业银行优化业务流程、推进流程银行建设的决心,反而令这项任务更具有紧迫感。流程银行建设正逐渐成为激烈竞争之下中国商业银行的共同选择。

第三,加强信息化建设,整合电子化渠道。整体看来,经过几次大规模的改造升级以及不间断的日常滚动开发,大型商业银行的信息化建设已经取得了可喜成绩,带来业务处理及经营管理模式的“技术革命”。其重要性集中体现于两个方面。一是为提升商业银行业务经营管理水平,实现各项业务又好又快发展创造基础性条件,推动客户信息管理系统、业务操作系统、风险管理系统等管理系统建设。二是加快电子渠道和电子银行建设,为商业银行开拓更为广阔的业务空间。

第四,履行社会责任,寻找双赢契机。从商业银行的实践来看,现阶段履行社会责任至少有两方面的含义。一是支持节能减排,顺应产业结构升级优化的趋势,积极推动信贷结构调整。对商业银行而言,这是时代要求和历史责任,也是对银行业信贷风险管理水平和能力的考验,更是商业银行实现信贷资源战略性配置的契机。二是加大“三农”金融服务力度。近年来,“三农”领域涌现出的金融需求已经受到商业银行的高度关注。支持“三农”对商业银行而言,已不仅仅是一种社会责任。

第五,创新与监管并重,实现稳健快速发展。历经此次金融危机,关于金融创新的理念和监管模式已经悄然发生变革,中国银行业对于金融创新有了更加深刻的认识。简单来说,一是金融创新一定要以服务实体经济作为根本出发点;二是有序的金融创新必然要求全面有效的金融监管。尽管金融创新是此次金融危机的导火索,中国银行业并未因噎废食,金融创新仍然得到有序推进。监管机构也在鼓励金融创新的同时,不断深化金融创新监管,对商业银行创新业务领域的主要风险展开密切关注和监测,及时进行跟踪和预警。在监管与创新之间寻找平衡与契合,实现金融监管与金融创新的协调发展,将是银行业健康发展的重要保证。(任晓 整理)