

大行“蝶变”路径

——专访农行浙江省分行行长冯建龙

◎抓住“五新”的关键：摆脱旧模式，抢推新产品、新服务

如何抓住“五新”？冯建龙表示，首先要更新观念，打破以往银行的老经验和旧框框，摆脱传统上依靠担保和抵押的信贷经营模式，以更有针对性、灵活度和容忍度的新产品、新流程拓展新市场。

同时还要创新服务模式，将直接融资与间接融资，债权与股权，融资与融物等有机结合起来，完善信息共享和风险共担合作机制，建立起投、保、贷、租一体化的综合金融供给体系，打造“全面金融服务商”。

举例来说，近三年来，农行浙江分行支持浙江实体经济累计发放贷款8425亿元，同时通过境外联动、信托融资、债务融资工具和农银租

赁等信贷以外的方式，引入资金总量达到2500亿元，创下历史新高。

区域经济要升级为中高端，首先是制造业必须转型迈向中高端。对于浙江的制造业而言，中小企业体量大，一个产业由无数中小企业组成，如何帮助中小企业转型升级是一个重点和难点。

农行浙江分行把产业集群作为服务小微企业的着力点，以核心企业为支点，产业链为辐射半径，针对产业集群内的上下游中小企业开展创新服务模式。

以温州乐清电器产业集群为例，电器是乐清的优势产业，中小企业群集中，多达7000多家，占企业

总量的95%。农行一方面搭建服务大平台，以工业园区、专业市场和重点集镇为切入点，支持整个电器产业集群的平台化建设。另外一方面，将各个支行行长确立为本行小微企业信贷业务投放的责任人，下放小微信贷业务权限至支行，实行“一站式审批”。

每年，农行浙江分行向乐清电器产业集群等优势小微企业集团发放贷款约30亿。以集团为单位发放贷款的创新模式，一方面利用集群内企业相互制衡的特点，控制了违约风险。

此外，农行浙江分行还推出了一系列的新产品和服务，比如在

台州农行开展“工厂化”运作流程试点，最快当天就能放款。在一些工业园区提供“入园前期贷”“贷前培训”“企业成长贷”等系列服务。

农行为了支持科技型中小企业培育，在浙江全省设立了12家科技金融专营机构，同时与政府公益性担保基金合作，以10倍的信贷杠杆扩大小微企业支持面。目前全省农行小微企业客户达到4.4万户，贷款余额1913亿元，户数和余额均居于全国农行第一。科技支行为更多轻资产的新型企业提供了“低门槛、低成本、高效率”的金融服务，为浙江制造业的转型升级注入“科技+”的创新活力。

◎供给侧改革是银行优化信贷结构的历史机遇



农行绍兴分行积极助力“五水共治”项目建设

在其他银行纷纷收缩信贷规模的时候，农行浙江省分行三年来在退出“两高一剩”和僵尸企业贷款630亿元的同时，新增贷款1550亿元，实现了信贷结构的历史性变化。

农行为什么敢于逆势而上、迎风飞扬？农行浙江分行行长冯建龙认为，风险暴露期不等于信贷收缩期，相反为银行优化信贷结构提供了历史机遇。浙江是风险较早暴露的区域，也必然是最早走出的区域，浙江仍然是全国金融业发展的优质区域。

因此，这几年农行浙江分行一直坚持在发展中解决问题，不搞“单边清收”，而是“两条腿”走路；既抓有效投入，也抓包袱消化，拨备前的利润保持在农行系统内前列，贷款利息收入贡献度一直保持在70%以上，近三年来共消化了300多亿的不良贷款。

浙江省政府近几年来在发展互联网产业、建设特色小镇和五水共治等方面做了许多实践探索，打出转型升级的组合拳和先手棋，符合供给侧改革的思路。而经济决定金融，冯建龙认为，从供给侧改革发力的浙江新一轮产业升级必将给服务于“五新”的银行业发展带来新的春天。

Q1：您自参加工作37年以来，到现在有“三个没有过”：没有因私出境过一次，没有休过一次假，没有因为个人原因迟到早退过一次。每天早上7点半左右准时到行里，每天工作长达十多个小时，更没有周末的概念。除了几十年如一日的勤奋和全心投入到工作中之外，对于过去数年您率领农行浙江分行取得的靓丽成绩，您认为最大的成功原因在哪里？

冯建龙：主要在于坚持把党建工作

作为工作核心，促进党建和业务有机融合。此外，服务“三农”，做大做强我们的传统优势领域“县域”，并力补短板，实施城市攻坚。

总体而言，可归结为“业务发展与风控并举”“城市与县域并举”“从严治行与人文关怀并举”的三大打法，并由此提升农行的“三力”，即市场竞争力、价值创造力、风险控制力。

Q2：这几年来农行浙江分行遇到的最大的困难是什么？

冯建龙：2012年以来浙江区域经济金融风险暴露较为充分，历史积累的老

问题和新形势下出现的新问题叠加在浙江反映更为突出，特别是当前信用风险防控和营业收入下降的情况下，实现效益增长的压力较大。

Q4：根据浙江经济转型升级要求和方向，浙江农行如何加强金融与产业的互动、衔接，加大金融服务实体经济力度？

冯建龙：近三年来农行浙江分行投入实体经济的信贷支持累计逾8000亿元，根据中国农业银行总行和浙江省政府签订的协议，未来5年里农行还将投入8000亿支持浙江的供给侧结构性改革。总体而言，即根据农行董事长提出的“五新”服务方向，坚决退出落后和过剩产业，服务新兴产业。

Q5：您自1979年以来，从事商业银行经营与管理已有37年的经验，历任省、市、县三级行的行长、副行长和中层，东中西部区域都工作过，亲历了新中国现代银行业的改革和变化，具有异常丰富的银行经营实践和管理经验。能否请教一下您在工作中不断攻坚克难的经验教训？

冯建龙：银行经营史就是一部风险的管理史，风险暴露并不可怕，关键要吸取经验教训。这一轮“洗礼”有利于浙江银行业在扬弃中“涅槃重生”。从这一轮浙江的风险暴露来看，至少有三点经验教训。

一是金融在任何时候都不能脱离支持实体经济这一本质，脱实就虚、信贷资源错配必将带来风险累积

和爆发。二是必须按照经济发展的规律和周期来把握信贷投放，要有逆周期的思维，要冷中见热，热中见冷。三是银行信贷经营和规模扩张必须要有相应管理能力，特别是浙江过去7.5万亿信贷中至少有1.5万亿是投在省外的，很多资金是在省外出现了风险再传导回母体，必须重视集团性客户管理，防止过度授信和金融“非理性溢出”。

Q7：您对明年省内的信贷形势是怎么看的？私营部门的贷款需求是否会有较大反弹？对此，浙江农行是否会有信贷政策上的相应调整？

冯建龙：这几年，宏观经济处于转型升级的历史关键时期，浙江经济出现了一些波折，金融形势较为严峻，信贷有效需求相对不足，这些都是浙江经济“成长中的烦恼”。随着供给侧改革的不断深入，浙江省委省政府一系列转型升级“组合拳”成效逐步显现，低端落后产能逐步出清，新经济、新业态、新技术、新模式、新客户的“五新”经济模式在浙江率先发展，新成规模。在基础设施、新兴产业、三农等领域为银行提供了新的业务增长点，也为银行优化信贷结构提供了历史性机遇，浙江银行业必将越过寒冬步入春天。

随着普惠金融的不断深化，特别是农村互联网金融的大力推进，包括农村生产消费、科技型小微企业等信贷需求将被挖掘和释放，私营部门贷款将得到稳步健康发展。我反对所谓的大反弹，大起大落不是一个健康的市场。

农行对浙江经济发展充满信心。



浙江丽水分行支持浙江省五大“百亿工程”之一的滩坑水电站

9月19日，农总行与省政府签订服务供给侧结构性改革战略合作协议。未来五年，农行将为浙江提供总额不低于8000亿元人民币的意向性信用融资额度，重点支持我省实体经济转型升级，在“五水共治”、“美丽乡村”、小城镇环境综合整治、绿色信贷等领域加大信贷投放力度。同时，积极推进普惠金融，抓住消费升级机遇，及时推出各类消费信贷产品，满足百姓消费需求；严格执行监管部门有关个人住房的信贷政策，促进房地产市场稳定健康发展；大力推进农村互联网金融，肩负起农行发展“三农”的历史重任。

Q6：随着浙江企业“走出去”的进程加快，企业对海外市场的各种需求也在增加。浙江农行如何支持浙江企业“走出去”？

冯建龙：近年来，农行浙江分行把加大对“走出去”企业的信贷支持，放到信贷投放“七大重点领域”的首位。通过优化审批流程、做好营销项目储备、实施资金倾斜和优惠利率、加强优质团队配置等举措，仅去年一年就为支持“一带一路”战略相关提供融资超400亿元。

浙江上虞的一家上市公司就是典型案例，该企业2015年开始对泰国等东南亚国家投资，并将产品推向海外，农行浙江分行第一时间联合农行香港分行等境外机构资源，全年为其提供信用支持5.7亿元。除常规贷款外，还针对性地提供了应收账款池融

Q8：未来三年农行浙江分行的发展规划？

冯建龙：未来三年是浙江农行转型发展的关键期，也是机遇期。争取三年后全行金融资产达到12000亿元以上，在同业中实现经营质量、经营规模、经营效益、风控能力、经营管理、团队素质和社会评价七个领先，在系统内力争成为服务“三农”的标杆行、创新发展的示范行、风险管控的先行者、价值创造的领头羊、案件防控的样板行。

■钟哲



冯建龙 现任农行浙江省分行党委书记、行长。曾获全国金融五一劳动奖章，享受国务院特殊专家津贴。

◎服务“五新”是农行发展的历史选择

从过去中国农业银行发展的历史来看，每一个阶段都与国家的实体经济实现了共同成长。在浙江经济转型升级的阵痛过程中，农行浙江分行也为浙江实体经济以及供给侧结构性改革做出种种努力，由此产生“蝶变”的效应。

近期农行董事长周慕冰在浙江调研时，提出了农行当前必须服务好“新经济、新业态、新模式、新技术、新客户”的“五新”要求。上世纪80年代初，伴随着农村经济向商品经济的转轨，农行大力支持乡镇工业发展，实现农行第一轮快速发展；90年代后期随着乡镇企业改制，农行又抓住民营经济的发展红火了十几年；2012年以来全国进入经济结构调整升级的转型期，银行业也面临经营转型。

农行浙江分行行长冯建龙表示，

“当前银行贷款投放乏力与企业贷款难并存，周董事长提出的‘五新’，为农行服务实体经济，调整客户结构指明了方向，也是这轮经济转型中农行面临的又一次历史性选择。”

未来的几年不仅是中国经济调整的机遇期，也是农行发展的机遇期。农行将不忘初心，继续前进，以正确的政治观为指导，以党建为引领，深入贯彻创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念，围绕全面提升市场竞争力、价值创造力、风险控制力的目标，进一步打开服务供给侧改革的新空间，进一步提升改革创新的加速度，进一步探索质量效益型发展的新路径，进一步打造差异化竞争的新优势，进一步夯实基础管理的厚底子，在农业银行打造国际一流商业银行集团的进程中，浙江分行将做出新的更大贡献。

◎选择“五新”背后的逻辑

我国经济从过去的高速到平稳增长过渡，去杠杆、去产能、去库存、降成本和补短板这“三去一降一补”成为目前国内经济社会发展的主要任务。在这种新常态下，金融机构也必须相应地转型。

从历史的经验教训来看，在传统和过剩的产业中打转也是信贷风险的重要根源。

冯建龙表示，对经济周期中没有进行实质性调整的企业，银行本应该顺势退出，但如果反其道而行，在原来的客户上继续做加法、垒大户，过度授信，风险就会高度集中和大量暴露。

“因此，绝不能再走历史的老路，必须围绕实体经济转型升级的方向，围绕‘五新’，加快客户结构的调整，摆脱传统产业整合和‘两链’风险的泥潭，实现信贷资产的重生。”冯建龙说。

事实上，农行浙江分行在服务“五新”方面已经探索出了一条“蝶变”之路。

近三年来，农行浙江分行共退出“两高一剩”行业和“僵尸”企业贷款630亿元，同时新增贷款1550亿元，相当于新增了2180亿元的优质资产用于服务“五新”。已经占到全行信贷规模的26.7%。其中新增法人贷款中40%以上都是投向物流、信息技术

等现代服务业，新增制造业贷款中的60%以上投向先进机械设备、新能源汽车、新材料、医药等新兴制造业。

“这样下去用不了几年，我们的信贷结构就会出现历史性的变化，新一轮可持续快速发展的基础就打下了。”冯建龙称。

那么，“五新”的风险是否一定比传统客户要小？

冯建龙表示，从经济运行的规律来看，“五新”的发展虽然也会或多或少有风险，但他们代表的是未来经济周期的方向和前景，是富有生命力的朝阳行业、新兴企业，是经济中最有潜力、最具活力和最富实力的因子。

从风险管理提升来看，“五新”具有高科技、轻资产、跨市场经营等特征，这也是对传统信贷管理模式、风控技术颠覆式变革的一次契机。不仅要使用信用评级、集中度管理、统一授信管理、行业限额等方法，更要借助大数据分析、物联网、云计算等新手段对企业的经营过程和各项业务进行实时监控。

服务“五新”必须推进风险管理从以往的以经验为主向大数据支撑下的科学管控、精准管理转变，从信贷业务为主向信贷、投行和资管等一揽子、综合化的风控转变，从业务经营为主向率先探索混业经营的风控模式转变。



农行支持舟山港回建设，助推“自贸港”跨越式发展