

坚定走普惠金融和现代商业银行之路

——访中国邮政储蓄银行董事长李国华

《中国金融家》记者 郭炎兴

拥有营业网点3.9万多个,服务客户约6亿人,拥有本外币账户数逾12亿户,资产总规模超过5.3万亿元……如何才能管理好邮储银行这样一家规模巨大的机构,经营好庞大的资产,进而依托百年邮政形成的品牌优势,办好现代商业银行?近日,《中国金融家》杂志记者独家采访了中国邮政储蓄银行董事长李国华。

李国华于2011年9月任中国邮政集团公司总经理,2012年1月兼任中国邮政储蓄银行股份有限公司董事长。在几个小时的访谈中,他对邮储银行坚持稳健经营,坚定地走普惠金融和现代商业银行之路等战略层面话题作了详尽阐述。



中国邮政储蓄银行电视银行系统是国内首家全国性银行在总行层面组织建设的电视银行系统,目前已在全国18个省市上线。图为2011年中国国际金融展上,中国邮政储蓄银行工作人员向参观者介绍邮储银行电视银行

捕捉“普惠金融”机遇

人嫌细微,我宁繁琐;不争大利,但求稳妥——传承着百年邮政的精神,邮储银行在成立后找准市场定位,着重服务“三农”、服务社区、服务中小企业,将“做好中国的普惠金融”当作一个终将实现的梦想。

小微企业是邮储银行的长期发展战略。截至2013年6月底,邮储银行已有小微企业融资产品近50项,累计发放小微企业贷款超过1400万笔、金额约1.6万亿元。目前,邮储银行正在积极研发“弱担保”融资产品,逐步实现向“非不动产抵押”的业务升级。

李国华说,在商业模式创新方面,邮储银行的小微企业业务正在由以前的“点”式服务逐渐转变为“链式开发、面式推广”,力求探索出既符合自身比较优势,又满足小微企业融资需求的“有规划的外延式增长及有质量的内涵式发展”道路。今年,邮储银行一方面围绕“产业集群、总

部集群、商业集群,产业链、销售链和供应链”等“三群三链”,通过产业金融规划、客户分层筛选、特色产品支撑等手段,实现客户批量服务;另一方面通过打造特色专业支行、提供电子化便利手段、跨条线产品组合等方式,为小微企业提供“一站式”全面服务。

谈到近几年的变化,李国华颇感欣慰,他说:“过去是我们上门找客户,现在是客户通过一些行业协会、商会形成一个群体来找我们。”

2013年,邮储银行“两小”贷款(小额贷款与小企业贷款)计划新增1120亿元,以进一步加大对小微企业的支持力度。李国华表示:“第二个五年,我们还要继续提升小微企业的金融服务水平,创新产品和服务,力争成为国内首屈一指的小微企业金融服务供应商。”

服务小微企业的同时,邮储银行将继续

加大对“三农”贷款的投放力度。据了解,在信贷规模紧张的情况下,邮储银行将优先配给涉农贷款,预计2013年涉农贷款投放量不低于2500亿元,并且在财务费用、资金考核、人才引进等方面均会向“三农”业务予以一定的资源倾斜,实现涉农贷款增速不低于各项贷款平均增速的目标。

李国华告诉记者,农村是邮储银行的主战场,为此,除了总行成立三农金融部、三农金融服务管理委员会,在各省市分行也将成立相应的服务“三农”部门。同时,邮储银行通过模式升级,进一步加大“三农”贷款服务力度,更加深入地研究现代化农业改革、新农村建设等关键领域的配套信贷产品与政策。“对于本身具有网点优势的邮储银行而言,会有更多的为基础设施建设、道路、电力、信息服务等企业提供金融服务的机会。”李国华说。



邮储银行46台ATM机在北京地铁四号线全线上岗

风险与回报都要“适度”

“办银行、办企业,稳健经营最关键。”李国华说。经过六年的改革发展,邮储银行的综合实力得到了巩固和提升。评级机构对邮储银行的主体信用评级和债券信用评级均为“3A”。而在风险管理方面,第一个五年邮储银行批发业务保持了零不良的记录,信贷资产的不良率仅为0.36%。“邮储银行经营审慎之程度可见一斑。”

“邮储银行的资产负债表非常清晰。存贷比、流动性指标远远超过了监管要求。当然,表外业务也很少。”李国华说:“邮储银行深知,风险管理是一家银行成败的关键,只有把风险管控好了,这家银行才能长期稳定有序地发展。我们要做一家银行容易,做一个百年银行很难,这要经过经济周期的考验。可以说,邮储银行成立六年以来,全行上下主动开展和推动风险管理工作的意识大幅提升,风险管理支撑业务发展的作用越来越明显,实现了较低风险水平下的有质量、可持续发展。”

李国华告诉记者,邮储银行最近启动的组织机构改革工作,即按照监管要求和商业银行风险管理流程再造的需要,设计了“营销及产品部门”、“风险管理部门”、“支持与服务部门”三大板块,明晰了风险管理部门和支持与服务部门的工作职责,实现了风险管理流程的再造,形成了协调统一的全面风险管理组织体系,为中后台部门增强服务能力提供了组织保障。“我们正在着力提升员工的风险识别能力。”李国华表示。

“在支持中国经济结构调整、转型升级中实现银行自身的升级,在支持‘新四化’建设中坚持普惠金融方向和商业可持续发展道路,在中国经济金融发展中打造百年银行。”李国华最后对记者说,这是邮储人肩头的重任,也是邮储银行的光明未来。



邮储银行高度重视小微企业金融服务,帮助大量小微企业解决了融资难题



邮储银行新疆阿勒泰分行信贷员雪灾前后前往客户家中做调查



邮储银行信贷员去回访客户的路上

搭建“零售银行”新框架

“下一个五年,邮储银行将在突出零售业务的基础上,形成一个多业务支持核心业务发展的框架。”李国华告诉记者,邮储银行要做好零售升级,就要推动储蓄业务、结算业务、理财业务、零售信贷业务升级,即围绕产品、客户、IT系统、营销模式等进行金融服务方案的升级。这需要更丰富的产品,更快捷的服务,更高水准的队伍。

邮储银行近期以网点为基础,开展了名为“营销管理”的达标升级活动。这其实是借鉴了美国一家银行的经验,根据零售客户的不同阶段需求推出相应的产品。“通过该活动,将为零售客户提供高水平的综合金融服务。”李国华说。

为进一步适应现代化商业银行转型的信息化需要,邮储银行提出了“完善IT治理体系,加快邮储银行系统的集成整合,围绕以客户为中心、以会计处理为核

心两大主线,规划新一代的邮储银行应用架构,建设三大数据中心,搭建‘八横百纵’应用系统”的“十二五”信息化建设总体发展思路。李国华解释,“八横百纵”即通过八个平台实现100多项业务整合,提高客户体验。

“零售是邮储银行的业务主体,金融同业业务则是邮储银行的优势。”李国华告诉记者,邮储银行定位于零售商业银行,将零售作为主体,但并不是要放弃公司业务。作为一家大型零售商业银行,零售业务与公司业务应相互支持,相辅相成。

事实上,拥有资金优势的邮储银行正在发挥着金融市场稳定器的作用。今年6月份,面对资金紧张的局面,作为银行间资金供给大户,邮储银行在存款增长不稳定的情况下,为落实央行对于资金大行切实发挥市场稳定器作用的要求,由总行领

导亲自部署,通过债券和票据业务释放资金投入市场,发挥稳定器作用,平抑流动性波动。

随着互联网、移动互联技术的快速发展,互联网金融这一崭新的模式应运而生。

“这个机遇必须抓住。”李国华说:“我们今年提出‘电子银行优先’的口号,将用战略眼光大力推广电子银行业务,把手机移动支付业务打造成市场领先者。”李国华说,目前,邮储银行建立了包括个人网银、手机银行、电话银行、电视银行以及5.2万多台ATM在内的电子金融服务网络,不仅在产品完备性方面达到了其他银行十余年的发展水平,还在手机银行、电视银行等方面较国内同类产品具有一定优势。邮储银行正在努力探索一条充分发挥网点优势的线上线下融合发展的互联网金融道路。