

本行歷史

本行前身農業合作銀行於1951年成立。上世紀五十年代，本行作為中國人民銀行下屬的專業銀行，負責組織推動農村金融工作以及辦理國家對農業發展的撥款和提供農業貸款。自1963年11月至1965年11月，本行作為國務院直屬的金融機構，管理國家支援農業資金的撥付和貸放，並領導農村的信用合作工作。

自1979年2月以來，本行從國家專業銀行演變為國有獨資商業銀行繼而又改制成股份制商業銀行。上世紀九十年代中國農村金融體制改革之前，本行作為一家國家專業銀行，主要任務是支持農村經濟發展，領導農村信用合作社，發揮農村資金籌集主渠道的作用。1994年本行政策性銀行業務向中國農業發展銀行劃轉。1996年，農村信用合作社與本行脫離行政隸屬關係後，本行演變為國有獨資商業銀行，在堅持信貸支農的同時，加快城市金融業務發展。數年來，本行成為一家網點覆蓋全國城鄉、產品及服務功能齊全、品牌形象良好的大型國有商業銀行。

二十世紀九十年代末，中國政府採取一系列措施，加強國有商業銀行的資本基礎，提高資產質量。1998年，財政部向本行發行本金總計為人民幣933億元的30年期特別國債，籌集資金用於改善本行的資本充足水平。1999年，本行獲准向中國長城資產管理公司剝離賬面值合計人民幣3,458億元的不良資產。

2007年，中國政府在全國金融工作會議上確定了本行「面向三農、整體改制、商業運作、擇機上市」的改革原則，標誌着本行進入建設現代化商業銀行的新時期。本行在明確市場定位的基礎上，開展了面向「三農」金融服務試點工作，積極開拓縣域金融業務。2008年10月21日，國務院原則上批准了本行重組方案。本行相繼完成了國家注資、剝離不良資產等重大財務重組事項。通過財務重組，本行的資產質量、盈利能力、資本基礎和財務狀況顯著增強。2009年1月15日，本行由國有獨資商業銀行整體改制為股份有限公司。

財務重組

2008年，本行進行了財務重組，包括：(i)本行以2007年12月31日為基準日剝離賬面值總計人民幣8,157億元的不良資產；(ii)財政部保留了當時在本行人民幣1,300億元的出資；及(iii)匯金公司向本行注資約190億美元（與人民幣1,300億元等值）。

不良資產的剝離

2008年11月21日，經財政部批准，本行以2007年12月31日為基準日，按賬面值剝離不良資產總計人民幣8,157億元，其中可疑類貸款總計人民幣2,173億元、損失類貸款總計人民幣5,495億元、非信貸資產總計人民幣489億元。此不良資產的剝離是不可追索的。

部分不良資產被用於抵銷中國人民銀行對本行的人民幣1,506億元的再貸款。對於其餘不良資產，置換成本行應收財政部款項其本金總額為人民幣6,651億元，並於2008年1月1日起按3.3%的年利率對應收財政部款項餘額計息。

財政部與本行建立並共同管理共管基金，用於在十五年以內償還本行應收財政部款項的本金和累計利息。共管基金項下的資產是由財政部所有。共管基金的資金來源由下列組成：(i)本行在共管基金存續期內向中國中央政府所繳納的企業所得稅；(ii)本行在共管基金存續期內向財政部派發的現金股息；(iii)財政部委託本行處置不良資產的淨現金回收中扣除回收費用後的部分；(iv)財政部減持本行股份獲得的收入中用於共管基金的部分；(v)財政部等部門撥入的其他資金，及(vi)共管賬戶資金存放期間產生的利息收入。

財政部根據不同資金來源的結算時間分期償還本行應收財政部款項的本金及利息。對於以上資金來源項(i)和(ii)，財政部通常將按年度償還。對於資金來源項(iii)，財政部將按季償還。對於其他資金來源，財政部將根據這些資金來源的撥入情況，不定期償還。至2022年12月31日，如果共管基金不足以全額支付本金和應付利息，財政部與本行協商並報國務院批准後，採取共管基金延期、給予資金支持等方式，解決尚未支付的相關款項。

財政部授權本行代理其管理、處置和清收不良資產以及相應的應收利息，並且本行就此服務根據與財政部的相關協議收取代理服務佣金。

注資

2008年10月29日，匯金公司向本行注入約190億美元（相當於人民幣1,300億元），作為對本行成立的出資。財政部以2007年12月31日評估基準日經評估的本行淨資產價值為基礎，保留對本行人民幣1,300億元的出資。

有關財政部和匯金公司的情況，請參閱「與本行發起人的關係及關連交易」。

設立股份有限公司

2009年1月13日，中國銀監會批准本行改制為股份有限公司，並於2009年1月13日向本行頒發新的金融許可證。2009年1月15日，本行註冊為股份有限公司，並從國家工商管理總局獲得了新的營業執照。本行股份有限公司成立時，註冊資本為人民幣2,600億元，財政部與匯金公司作為發起人，各持有本行50%的股份。

發行次級債券

為進一步加強資本基礎和優化資本結構，經中國銀監會和中國人民銀行批准，2009年5月20日，本行在銀行間債券市場成功發行三批次級債券，合計籌集資金人民幣500億元，請參閱「財務信息 — 資本來源 — 債務 — 次級債券」。該次發行的次級債券使本行的資本充足率得到了進一步的提升。

社保基金理事會的投資

2010年4月21日，本行、財政部、匯金公司與社保基金理事會簽署一份股份認購協議（「股份認購協議」）。根據該協議，社保基金理事會以人民幣約155億元認購本行新發行的10,000,000,000股股份（「已購股份」），使本行的註冊資本增至人民幣2,700億元。在此交易於2010年4月22日完成時，財政部、匯金公司及社保基金理事會在本行註冊資本中的持股比例分別約為48.15%、48.15%和3.70%。根據股份認購協議，已購股份的股票權轉予財政部。

根據股份認購協議，社保基金理事會所持已購股份須自交易完成日起鎖定五年，或自本行首次公開發行定價日起鎖定三年，以較長時間為準。在鎖定期屆滿後一年內，社保基金理事會可以轉讓總計不超過30%的全部已購股份（包括任何由已購股份產生的拆股、送股和配股）；在鎖定期屆滿後兩年內，社保基金理事會可以轉讓總計不超過60%的全部已購股份（包括任何由已購股份產生的拆股、送股和配股），前提是本行首次公開發行自交易完成日起五年內完成。

根據股份認購協議，社保基金理事會享有以下權利：

退出權

社保基金理事會可在交易完成日五年後的30個日曆日內以其為每股已購股份支付的購買價向財政部和／或匯金公司一次性出售其當時所持的全部本行股份。不過，若本行在交易完成日後五年內成為上市公司，且社保基金理事會所持全部本行股份在境內證券交易所或香港聯交所或紐約證券交易所掛牌交易，則該項權利廢止。

本行的歷史、重組與營運改革

信息獲取權

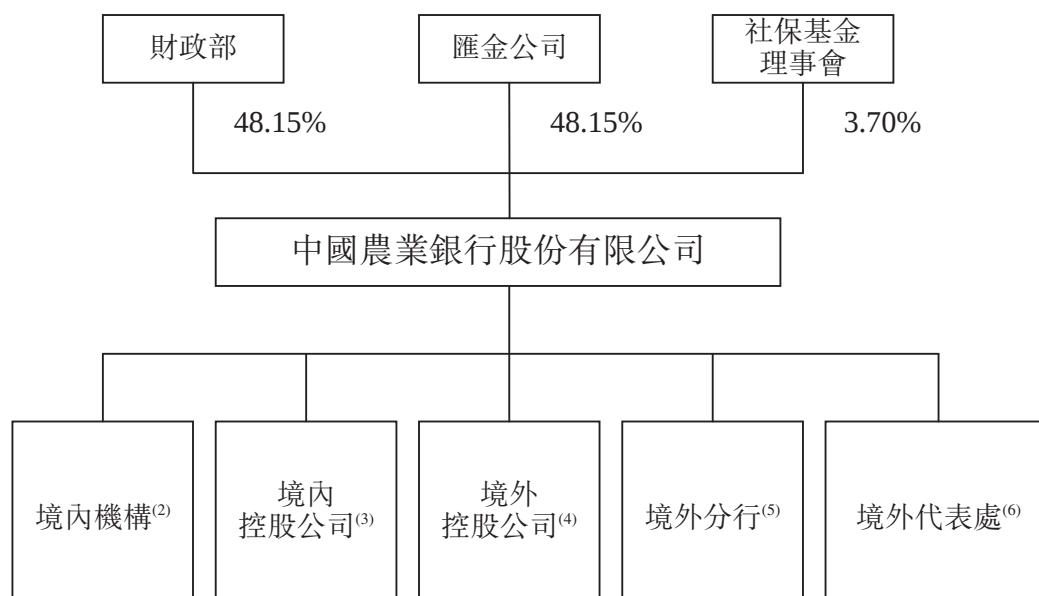
只要社保基金理事會仍持有不少於50%的已購股份，本行須向其提供根據中國法律應向本行股東及董事會提供的各種定期財務報表和所有財務、經營數據及其他信息。不過，本行首次公開發行完成之時該項權利將失效。

反稀釋權

社保基金理事會被授予在本行首次公開發行時以發售價購買本行新發行股份的權利，以保持其在本行首次公開發行完成時在本行的權益比例與在本行首次公開發行前其在本行的權益比例相同。該項權利將在本行首次公開發行完成時失效。

本行股權及集團架構

下表列出緊接A股發行及全球發售完成前本行的股權及集團架構⁽¹⁾。



(1) 緊隨A股發行及全球發售完成後本行股權及股本的有關資料，請參閱「股本」。

(2) 截至2009年12月31日包括本行總行、32家一級分行、5家總行直屬分行、307家二級分行、3,520家一級支行以及19,759家其他機構。

(3) 本行的境內控股公司包括農銀匯理基金管理有限公司、克什克騰農銀村鎮銀行有限責任公司、湖北漢川農銀村鎮銀行有限責任公司、安塞農銀村鎮銀行有限責任公司及績溪農銀村鎮銀行有限責任公司。

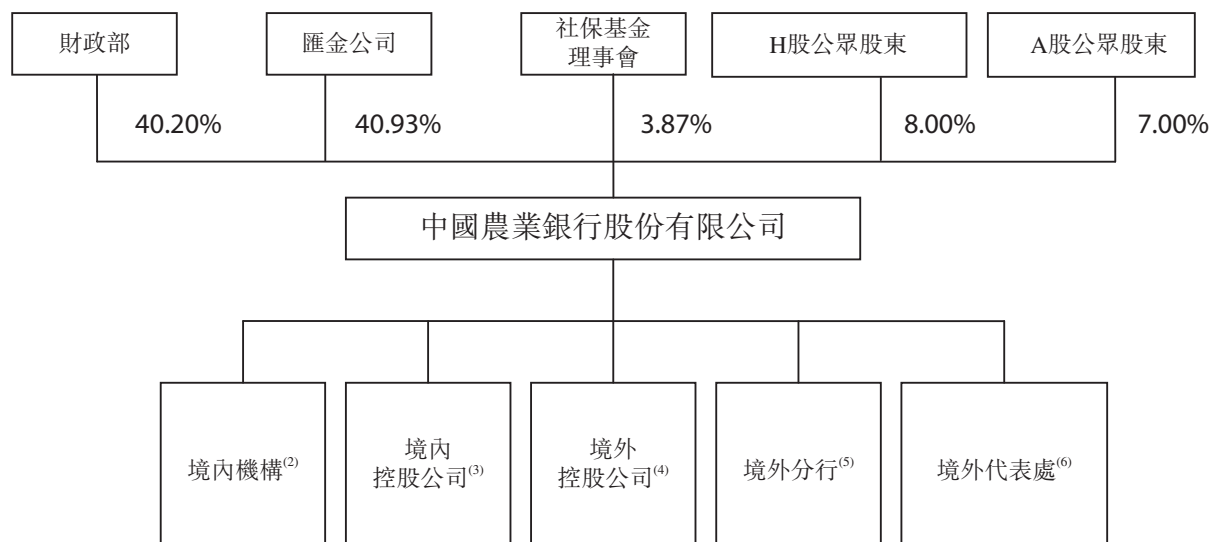
(4) 本行的境外控股公司包括農銀國際控股有限公司、農銀財務有限公司、農銀國際證券有限公司、農銀國際保險有限公司及農銀國際保險經紀人有限公司。

(5) 香港及新加坡分行。

(6) 紐約、倫敦、東京、法蘭克福、首爾及悉尼代表處。

本行的歷史、重組與營運改革

下表列出假設A股發行及全球發售的超額配售權均未獲行使時，在A股發行及全球發售完成後本行的股權及集團架構⁽¹⁾。



- (1) 緊隨A股發行及全球發售完成後並在行使超額配售權之前或之後本行股權及股本的有關資料，請參閱「股本」。
- (2) 截至2009年12月31日包括本行總行、32家一級分行、5家總行直屬分行、307家二級分行、3,520家一級支行以及19,759家其他機構。
- (3) 本行的境內控股公司包括農銀匯理基金管理有限公司、克什克騰農銀村鎮銀行有限責任公司、湖北漢川農銀村鎮銀行有限責任公司、安塞農銀村鎮銀行有限責任公司及績溪農銀村鎮銀行有限責任公司。
- (4) 本行的境外控股公司包括農銀國際控股有限公司、農銀財務有限公司、農銀國際證券有限公司、農銀國際保險有限公司及農銀國際保險經紀人有限公司。
- (5) 香港及新加坡分行。
- (6) 紐約、倫敦、東京、法蘭克福、首爾及悉尼代表處。

營運改革

為了成為世界級商業銀行，本行通過制訂具備清晰明確的企業使命及願景的長期發展策略，落實股份制改革，推動業務經營轉型與管理結構精細化，加快內部重組及改革的步伐。本行近期重組及改革主要由以下措施組成：

- 推進組織架構改革及運營流程再造；
- 加快業務轉型；
- 改革和發展本行縣域金融業務；
- 建設全面風險管理及內部控制體系；
- 實施財務資金管理綜合改革；
- 提升信息科技應用水平以支持本行業務；及
- 促進人力資源發展。

推進組織架構改革及運營流程再造

本行已對主要部門的運營進行優化。本行將總行各部門納入七大功能板塊，包括負責前台營銷的縣域金融業務、公司銀行業務和個人銀行業務三個板塊，以及負責中後台管理及支持保障的風險管理、財務資金、技術及產品和行政支持四個板塊。本行已逐步向各分行推廣基於總行七大板塊的新型管理結構，並針對城鄉差異化特點大力調整優化支行的組織架構。

此外，本行積極再造核心運營流程，包括市場營銷、信貸審批及業務運營。本行根據不同目標客戶群採用了差異化的市場營銷策略。本行實施了分層信貸審批體系，設立了獨立信貸審批人，並努力建立集中化、垂直化的信貸審批體系。本行亦集中化後台運營中心。

本行相信這些舉措將提升本行運營效率。

加快業務轉型

本行集中於公司銀行、個人銀行和產品開發的業務轉型。

本行在公司銀行業務方面的戰略改革著重於客戶、服務和流程。本行採用差異化的市場營銷策略為客戶提供廣泛的產品和服務。本行在總行、一級分行和二級分行認定核心客戶並實施客戶名單制管理。本行努力成為一站式金融服務提供商，以滿足公司客戶對多元化金融產品的需求。此外，本行拓展中間業務，例如投資銀行業務，以拓展收入來源，同時本行調整業務模式，以引入額外的增值服務。本行採取各種措施簡化本行運營流程並提升公司銀行業務市場營銷和交叉銷售的能力。

在個人銀行業務方面，本行正通過優化網點佈局、整合信息科技系統與服務渠道、加強網點營銷功能的方式積極加強零售網點整體服務和市場營銷能力。此外，本行簡化網點櫃面服務與個人貸款業務的流程，以提升客戶滿意度。本行也致力於拓展個人銀行產品種類，包括引入各種銀行卡和財富管理產品。另外，本行加強了自助服務基礎設施及電子銀行渠道的建設，以提升本行服務質量和整體客戶滿意度。

在產品開發方面，本行建立了集中的開發機制，並採用項目制管理體系改善本行產品開發流程的效率。本行建立統一的產品數據庫，實現產品研發信息共享。本行亦定期對產品開發進行考核和評價並實施激勵以加強產品質量和效益。本行亦專注向縣域客戶推出

本行的歷史、重組與營運改革

新產品。本行引入一個廣泛涵蓋貸款、存款及中間業務產品的量身定做的產品組合，以滿足縣域客戶的多元化需求。

改革和發展本行縣域金融業務

本行實施拓展縣域金融服務試點工作，集中於精細化本行產品、加強風險管理、拓展分銷渠道及改進本行縣域金融業務的財務會計和資源分配系統。從2007年10月開始，本行在8個省（區、市）的123個縣首先開展了金融業務試點工作，2008年10月將試點範圍擴大到全國共1,027個縣。2009年10月，本行進一步在全行推進縣域金融服務。

為了進一步推進本行的縣域金融服務，本行設立了專門的縣域金融部，由2,048個縣支行和22個二級分行營業部組成。本行為縣域金融部劃分了機構職責、業務職責、管理職責及報告路綫。本行選取了8家一級分行實施縣域金融業務事業部制改革試點工作，探索提升縣域金融部運營效率的機制。

通過這些試點，本行在如下領域營業費用已探索出一套關於縣域金融業務差異化的管理體制：(1)信貨管理。本行已採用有關縣域信貨業務的政策指引並為本行縣域金融部建立起一套授權管理系統和信貨審批機制；(2)資源配置。本行已為縣域金融部單獨制定經濟資本、業務運營、營業費用及固定資產的計劃；(3)績效考核。本行依據縣域金融部的發展和經營計畫，已建立起一套綜合績效考核系統。本行縣域金融部也已建立起一套內部績效考核體系，使薪酬與績效考核掛鉤；及(4)風險管理。基於本行風險管理制度，本行縣域金融業務實施差異化的風險管理措施。

有關縣域金融業務的更多信息，請參閱「縣域金融業務」一節。

建設全面風險管理及內部控制體系

近年來，本行開始搭建全面風險管理體系，提高本行風險識別、計量、監測和控制能力。本行設立了董事會屬下風險管理委員會，重組風險管理職能部門，搭建綜合風險管理組織結構。本行由一級分行向二級分行試點派駐風險主管，二級分行向支行派駐風險經理，增強了本行風險管理職能的獨立性，本行還不斷完善風險管理的制度、程序與工具。例如，本行採用了多種工具以提升本行的風險管理能力，包括經濟資本、風險敞口限額、風險定價和內部轉移定價。本行亦已進一步加強了內部審計的獨立性。

本行的歷史、重組與營運改革

按照適用的中國法律法規和巴塞爾委員會的指南，本行建立全面內部控制體系，涵蓋內部環境、風險評估、控制活動、信息及溝通和內部監管。

有關本行風險管理和內部控制系統的更多信息，請參閱本招股說明書「風險管理」章節。

實施財務資金管理綜合改革

本行已實施以下舉措，建立全面、準確、透明及有效的會計財務管理體系：

- 制定新的財務管理政策，在總行各部門及各分行實施預算改革；
- 引入審批及授權政策和程序，以建立高效、權責明晰的財務決策管理體系；
- 完成由二級分行直接管理的支行財務集中改革，建立集約化的財務管理體系；
- 通過按照經濟增加值(EVA)和風險調整後經濟資本回報率(RAROC)的績效考核體系，以改善資源分配；
- 通過財務管理信息系統(FMIS)、業績價值管理系統(PVMS)和業務條線核算報告建立財務報告系統平台，以反映分部門、分產品的業績；及
- 通過集中財資運營，按照內部資金轉移定價(FTP)體系集中管理及分配本行資金，改革資金管理方式。目前所有本行的一級分行已實行集中資金運營。

提升信息科技應用水平以支持本行業務

本行發展資訊科技平台，加強資訊科技能力建設，提升資訊科技應用水平。尤其是：

- 通過拓展、升級和優化本行現有資訊科技系統、機房設備及網絡加強資訊科技系統基礎架構和應用平台建設，以完善核心銀行應用系統、投資業務平台、電子銀行應用平台、基礎數據平台、企業信息門戶等基礎技術平台；
- 加強軟件研發能力建設，優化軟件開發流程以提高軟件研發質量；
- 開發及完善各類資訊科技系統的應用，加強資訊科技服務及標準，以為管理決策、業務報告、風險管理、績效考核和客戶關係管理提供有效的技術支撐；及
- 強化信息安全與風險防範，以提高本行的業務運行與系統管理的穩定性。

促進人力資源發展

本行根據一項全面改革計劃繼續改革人力資源管理體系。本行的32家一級分行和5家總行直屬分行已實行組織機構改革，預計可以使本行(i)通過引入「管理序列」、「專業序列」及「操作序列」等多條職業晉升通道以拓寬員工職業發展空間；(ii)實施將薪酬與績效掛鈎的績效考核系統，根據員工的崗位、職責、能力和業績評定薪酬，以鼓勵本行員工提高他們的能力和業績；及(iii)建立市場化的招聘渠道及員工晉升機制。本行相信，這些措施將有助於激勵本行員工並吸引高端人才。