

# 创新增动能 转型促发展

陈卫东，金 璋/中国农业发展银行江苏省分行

今年以来，随着国家政策的调整，银行信贷投放明显放缓，业务可持续发展面临着严峻挑战。中国农业发展银行江苏省分行紧紧围绕农业供给侧结构性改革，坚持服务“三农”发展和地方经济建设，思进求变，开拓进取，创新转型发展取得明显成效。截至2017年10月末，创新类贷款余额107亿元，较年初增加21亿元，增幅24%。

## 一、正确研判形势，提升站位，思进求变树立创新意识

面临复杂严峻的内外部经营环境，全行上下统一思想，坚定“创新才有出路、行动才是出路”，不等不靠，及时调整思路，积极应对，超前谋划。一是顶层加强引导。省行党委提出“以创新促发展、以创新转方式、以创新强管理、以创新增效益、以创新育人才、以创新添动能”六大理念，推动全行走上新阶段的创新发展之路。各级行进一步提升站位，顺应改革形势，强化责任担当，“稳中求进、进中求变、变中求优”，努力摆脱对传统业务领域、产品、模式的路径依赖和思维惯性，全力支持和服“三农”发展。二是创新引领驱动。省行专门成立了创新工作领导小组，为创新发展提供坚强的组织保障。行领导先后5次带队深入基层调研，组织召开3次全省业务转型发展座谈会，深入开展“创新驱动转型发展大调研、大讨论”活动。各基层行积极开展创新业务培训，集中学习国家最新政策和总行制度办法，寻找发展突破口，培育业务增长极，努力打开可持续发展的新空间。三是奖惩促转型。出台了《江苏省分行2017年创新工作专项考评奖励办法》，专门拿出部分绩效，专项用于创新工作考评，激发创新在促发展、增效益、添动能等方面的核心作用，在创新转型中趟新路、谋发展。

## 二、积极创新转型，勇于探索，多方突破推动业务发展

省行党委未雨绸缪，主动适应政策调整和市场变化，及早谋划，将转型经营模式、优化信贷结构、开拓业务蓝海等工作作为创新发展的主攻方向，探索适合江苏分行持续发展的新路子。全省条线累计营销新客户（项目）106个、金额近350亿元，已调查评估24个、金额82亿元。

一是主动调整贷款模式。政府购买服务模式“一招鲜、吃遍天”已一去不复返。然而，融资模式的调整困难重重，围绕实现还贷资金来源由财政兜底为主，向项目或企业综合收益以及各项奖补转型目标，江苏分行牢固树立整体推进、统筹支持的发展理念，以农村土地流转和规模经营业务为切入点，将项目建设与国家耕地保护与复垦、耕地占补平衡、城乡建设用地增减挂钩等政策有机结合起来，实行一体化营销。南通市政府出台《关于进一步推进全市高标准农田建设工作的意见》，专门成立市高标准农田建设领导小组，明确对高标准农田建设中新增的耕地占补平衡等指标进行补助和奖励。以此为契机，农发行省、市、县行三级联动，一体化营销5个高标准农田建设项目，资金需求近30亿元。

二是择优选定贷款主体。为确保承贷主体合法合规，经营性现金流稳定可靠，该行坚持“依托政府、适应市场”的原则，紧跟政府投融资体制改革要求，一方面督促现有平台客户完善治理结构，优化资产负债，向市场化运营转型；另一方面积极拓展优质客户群，构建与央企、地方大型国企、上市公司的战略合作关系，择优选择行业龙头、产品尚新精、综合实力雄厚的大中型企业。成功营销扬州瘦西湖旅游发展有限公司，该公司注册资本20亿元，由扬州市人民政府授权出资成立，主要负责12.23平方公里的蜀冈—瘦西湖风景名胜区内景观建设、旅游配套设施建设等，在瘦西湖风景名胜区内拥有大幅可开发商业用地、多套商品房和商铺，同时享有12%的瘦西湖景区门票收入分成，以及一定的财政补贴收入，综合实力较强。该行通过林业资源开发与保护贷款，支持、帮助企业改造项目区域内的生态绿化，提升周边生态环境档次，带动区域旅游开发和配套产业发展。此外，还营销一批知名上市公司、大型国企等。

三是积极调整信贷结构。主动与地方政府和相关部门沟通、对接，及时了解政府在“三农”领域的重大规划、重点项目和融资需求，满足企业重点项目流动资金的需要。根据宿豫区政府加大现代农业产业园区建设规划，加大农村土地规模化经营流动资金的投放，支持宿迁市运河湾农园有限公司流转农村土地 1 万亩，实施规模化经营，打造高效农业示范基地。今年以来，全行新营销并投放流动资金贷款 6 笔、金额 7.4 亿元，贷款结构进一步趋于均衡、合理。

四是大力支持发展新业态。“互联网+农业”方兴未艾，农村电子商务如火如荼。农发行主动介入，积极推动农村流通体系建设新业态。营销了汇通达网络有限公司农村流通体系建设流动资金贷款，用于采购农民生产生活用品，助力企业构建综合性农村电商平台。同时，进一步创新思路，探索支持城市轨道交通沿线站点配套设施建设，完善城市交通系统，满足城乡一体化交通需求，改善区域的经济结构。依托徐州轨道交通 2 号主体工程，支持沿线站点的综合配套工程项目 5 亿元，建设内容包括站点沿线“停车换乘”地下停车库、地面四小件整合站厅服务用房、空间整体利用商业综合设施等。

五是努力开拓业务蓝海。认真贯彻国家“拓展蓝色经济空间”的战略部署，利用地域优势，充分发挥在支持海洋经济发展方面的引领作用。积极参与连云港市 160 多万亩海域滩涂的开发和海洋生物产业科技园建设，支持海岛军地融合共建，发展蓝色经济，培植业务发展新的增长点。紧紧抓住南通市作为国家首批海洋经济创新发展示范城市的有利契机，与市政府联合召开政策性金融促进海洋产业项目对接会，双方就陆海统筹、发展海洋经济、科学开发海洋资源、保护海洋生态环境、维护海洋权益等方面开展紧密合作，政策性金融支持海洋经济创新发展将大有作为。

六是全力服务地方扶贫。坚持把支持脱贫攻坚作为农发行的政治责任，主动服务地方经济大局，支持省、市重点扶贫项目建设。聚焦东西部协作扶贫、“万企帮万村”和光伏扶贫工作，主动加强与省工商联、省扶贫办、光彩会沟通协作，成立江苏省“百企帮百村”扶贫工作领导小组，共同推进全省产业精准扶贫。同时，针对江苏扶贫工作实际，创新开展“五位一体”扶贫模式，主动对接全省 12 个省定重点帮扶县、6 个集中连片区和 2 个革命老区，与省扶贫办签订合作协议，联合下发《关于共建政策性金融扶贫示范点及做好首批支持项目的通知》，摸排项目 13 个，拟帮扶 82 个省定贫困村、11.6 万省定建档立卡人口脱贫。目前，已投放项目 4 个、金额 11.5 亿元。

### 三、坚守风险底线，规范经营，积极稳健发挥职能作用

坚持把支持“三农”发展与有效防范风险有机结合起来，在切实履行好社会责任的同时，坚持按银行规律办事，规范经营，更好地发挥农发行在农村金融中的支柱和骨干作用。

一是严格新客户（项目）准入。省行专门印发《关于加强贷款项目准入预审工作的通知》，切实加强新客户（项目）的准入预审工作，定期召开由行领导、前中后台等部门主要负责人参与的行长专题办公会，集体研究审议，推动“一站式”服务，充分发挥上下联动、部门协同的营销合力，确保贷款投向准确，政策合规，风险可控，做到“调查靠前评估，审查提前介入，审议超前会商”。

二是全面夯实基础管理。严格按照信贷全流程管理要求，层层落实信贷管理责任制，扎实做好客户营销和贷款（项目）调查工作，重点加强风险贷款跟踪监测。充分依靠省行开发的内部管理信息系统，利用现场和非现场检查手段，进行常态化监管，对检查发现的问题逐一解剖，下发风险提示函，提出改进措施，限期整改到位。全辖创新条线无一笔新增不良贷款。

三是注重风控措施落实。坚持把贷款金额、贷款期限与风险防范措施相匹配，对当地本级公共预算收入较高、地方金融环境较好、银政企配合度强的，可以适当降低抵、质押比例，放宽贷款期限，区别对待。同时，积极探索风险防控新机制，开展对“政银担”“政银保”等模式的调研，加强与省市级农担公司等担保机构沟通合作，推动地方政府建立财政风险补偿金制度。创新建立林业资源开发与保护共同风险担保基金，由拟承贷企业共同出资成立风险担保基金，共同分担风险，切实增强风险防范能力。