

因时因势转型发展 开拓创新服务“三农”

汪之崙，陈玉洲/中国农业发展银行江苏省分行营业部



2017年以来，农发行江苏省分行营业部积极适应内外政策调整变化，切实转变工作思路，紧密对接省会城市资源禀赋，将大集团大客户作为营销重点，开启转型发展之路。经过一年的不懈努力，红太阳、沿海集团、汇通达等3家企业客户贷款获批投放，投放贷款达3.9亿元；华夏幸福、苏宁易购等3家企业贷款进入调查审查环节，申报贷款金额达38.5亿元；南京市公交集团、江苏电网等4家企业正在稳步推进，优质客户群体正在逐步形成。

转变思路，准确定位。面对总行战略重心调整、政府债务清理、外部监管趋紧的形势，农发行江苏省分行营业部业务发展遇到了前所未有的压力和挑战。他们积极寻找新的业务增长点，更好地对接国家政策，分析市场形势、资源优势，主动求变。一是强化思想统一。通过会议部署、基层调研、座谈会等方式加强对转型创新发展必要性和紧迫性的全力动员和宣传，推动工作理念向高质量发展转变，优化客户结构、贷款结构；向支持实体经济转变，实现项目贷款、流动资金贷款营销双管齐下；向主动营销转变，成立营销小组，锁定目标企业；向全方位风险控制转变，提高人员素质，防范贷款风险。二是强化资源对接。在全面分析当前形势和地方经济特色的基础上，充分利用省会城市的资源禀赋、中央支持实体经济的部署，将大集团大客户作为转型发展的突破口，重点是22家省属大型国企、82家上市公司和行业排名靠前的优质企业，梳理意向营销清单，实施高层营销。班子主动带队，上门走访商洽，宣传农发行产品，增强银企合作意愿，推动培育了一批以央企、地方大型国企、上市公司以及具有较强实力和核心竞争力的民营企业 and 行业“独角兽”为核心的战略客户群体。三是强化部署推动。通过划片管理、每周汇报进度、制订限时清单、一级盯一级等方式加大对基层行的督办和帮扶力度。对每一个入库项目，逐一明确责任主体、完成时限和目标要求，为工作有序开展奠定基础。合理划分工作阶段，细化工作措施，实行逆向思维，按照时限要求倒排工期，统筹安排，压茬推进，确保各项工作按时高质量完成。各部门积极履责，按分工要求限时完成任务。实施跟踪督查，加强进度和质量管理，发现工作推进过程中的问题难题，及时研究解决。

多措并举，创新开拓。营业部紧紧结合南京省会城市实际，将重点服务对象锁定在国企集团客户、上市公司、优质民企上，推动转型发展。一是积极对接国有集团客户。沿海集团是由省国资委出资，实力较强的国有企业，业务经营和农发行江苏省分行支持范围高度吻合。经多次上门拜访、优化营销方案，上下联动、内外协调，用真诚和执着赢得企业的信任和赞誉，最终2亿元渔业短期贷款成功获批，丰富了贷款品种，延伸了资金支持链条。目前正在商洽合作的江苏广电、南京公交公司，也是营

业部创新发展的尝试，从公共交通运营、省内农村网络改造两方面进一步拓宽农发行的资金支持范围和影响力。二是重点聚焦实力上市公司。改变对国有企业的营销偏好，将营销触角转向实力较强、运行机制规范、运营情况良好的上市公司。红太阳股份是一家资质较好的民营上市公司，是国内乃至全球生化农业领域和化学农药行业的领军企业。营业部在多次对接沟通的基础上，充分利用其庞大的购销网络，开展扶贫贷款的商洽合作。市县上下两级行联动，组织相关人员开展跟踪调研，赴原料产地现场考察，帮助企业与贫困县政府部门沟通协调，9000 万元农业生产资料短期扶贫贷款及时投放，实现了业务拓展与精准扶贫的有机统一。目前正在积极推进的华夏幸福溧水区产业新城等项目也是营业部落实聚焦实力上市公司战略的重要举措。三是稳妥支持优质民营企业。首次尝试对农村电商资金支持模式，扩大“三农”支持领域和覆盖面。汇通达是被科技部火炬中心认定的“独角兽”企业，发展速度快、覆盖市场广、竞争能力强。支持汇通达农村电商是首次介入普惠金融模式，提供 1 亿元信贷资金支持企业开展农资下乡，打通农村物流“最后一公里”，实现银企互惠共赢。苏宁易购是第一家与国务院扶贫办签署全国农村电商扶贫战略合作框架协议的民营企业，是全国“万企帮万村”精准扶贫行动先进民营企业，与企业扶贫业务领域合作正在积极推进中。

总结经验，集智汇力。扩大支持范围是农发行服务乡村振兴战略的必然选择。农发行作为农业政策性银行，履职的根本在农村，在乡村振兴战略中，更应该拓宽支持范围。长期以来，在保障粮食安全、农村基础设施建设等方面，农发行投入了大量信贷资金，推动了新农村建设。但对照乡村振兴战略要求，还有不少领域需要加大投入。在普惠金融方面，在文化、教育、产业振兴等方面，农发行政策性资金支农作用还有很大发挥空间。支持实体经济发展是农发行的重要职责。实体经济是国家发展的根本，支持实体经济是金融机构的职责所在，更是政策性银行义不容辞的责任。长期以来，由于对政府项目的偏好，忽略了对实体经济客户的支持力度。与实体企业共同成长、壮大，为农发行服务乡村振兴战略和国家经济发展提供了更多选择。理念的转变是农发行转型发展的关键。只要有益于农村农业发展、农民致富，什么样的模式都可以尝试。在贷款客户的选择上，不应仅仅偏好于国有企业，上市公司、市场占有率高的优质民营企业一样要给予支持，客户选择的宽泛性，更加有利于农发行政策性信贷资金延伸，更加有利于政策性金融引导社会资本流向乡村振兴的薄弱环节和关键领域。

