

坚持政策定力 促进转型发展

王志军

中国农业发展银行江苏省分行党委委员、副行长

2019年以来，农发行江苏省分行以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻总行党委各项部署，继续坚持稳中求进、进中求变、变中求优，聚焦服务乡村振兴和长江经济带建设“两大战略”，围绕高水平履职服务和高质量领先发展“两大目标”，各项工作稳步推进，高质量发展迈出坚实步伐。

不断提升引领推动作用

农发行江苏省分行扎实贯彻总行党委部署，全力服务脱贫攻坚、乡村振兴战略、长江大保护和小微企业发展，措施有力、推动坚决，在当前经济下行压力下，有力彰显了政策性银行职能，为农发行高质量发展开辟了窗口期，拓展了业务发展空间，主动作为也赢得了地方党委政府的认可。

加强顶层设计。2019年以来，总行党委强化顶层设计，突出“四大重点”、找准“五大抓手”，实施“四大工程”，为全年工作指明了方向。江苏省分行按照总行各项决策部署，聚焦国家粮食安全、乡村振兴、长江经济带发展和长江大保护、脱贫攻坚等国家重点战略，加大信贷资金投入。坚决贯彻中央“两个毫不动摇”的方针，按照总行党委提出的“民营小微企业提升工程”要求，大力支持国有、民营和小微企业发展，截至6月末，新营销小微企业88户，累计投放61户，投放贷款2.07亿元；民营小微企业贷款较年初净增1.7亿元，超额完成“时间过半、任务过半”目标。实践证明，只有紧跟国家战略，服务国家战略，金融服务乡村振兴的排头兵和主力军才能有效彰显。

打通政策路径。精准定位农发行与政府的关系，农发行的经营目标要体现政府的意志，但必须用市场化手段合规使用政策性金融资金，实现可评估、可量化的政策性目标。认真贯彻总行党委部署，把支持长江大保护作为全行重大政治使命，加强战略联动，全面对接省内八地市项目规划，全力支持流域重点工程实施，服务“三水共治”、生态治理、绿色发展，打通政策路径，制定点线面、立体式金融服务方案。2019年上半年，累计营销准入长江大保护贷款476亿元，投放贷款120亿元。对接江苏省委省政府提出加快改善苏北农房条件需求，设计“农发富民安居”专项贷产品，涉及“统规代建”“公司自建”“村企合作”等三中融资模式，在全省金融系统率先投放苏北农房条件改善项目，目前准入项目32个，金额115亿元，审批8个，金额37.7亿元，为全行业务推进提供有力支撑。

坚持政策定力。坚持有所为有所不为，恪守业务边界，不打“擦边球”，在农发行的职责边界内心无旁骛服务“三农”，不因为一时的业务下滑或发展瓶颈弱化政策职能，去追逐一些政策效应不强、民生效益不高的边缘领域项目和客户。当前，在政府隐性债务清理、政府融资举债日益规范、风险苗头露头、监管压力加大等内外部环境变化下，以前“金额大、项目多”的政府购买服务模式下的业务井喷式发展一去不返，江苏省分行始终坚持战略定力，提升政治站位，瞄准“三农”领域薄弱和关键环节，不因项目大小、收益高低而有所区分，全力服务地方经济社会发展。

不断加大业务转型力度

随着内外部环境变化，全行高质量发展面临着一系列挑战，只有抓紧创新破题，早日转向转型，打造核心竞争力，深入推

进高水平履职服务和高质量领先发展，才能在可持续的道路上行稳致远。江苏省分行着重从资源禀赋、客户服务、信贷模式等三个方面推动转向转型。

围绕资源禀赋促转型。立足总行提出的“五个围绕”，结合江苏资源禀赋推动转型发展。聚焦粮食资源禀赋。按照总行“围绕粮食保根基”要求，把握江苏的省情粮情，客户群建设应由国有购销企业为主，向与行业龙头企业与收购骨干企业并重为主转变，通过“龙头企业+”“产购储加销”一体化等模式，推动粮食产业高质量发展。要创新服务“双藏”战略，整合涉农资金整区域推进高标准农田建设。聚焦产业资源禀赋。按照总行“围绕产业做特色”要求，江苏农业产业体量大但集群优势不明显，要助力农业产业结构升级，积极服务全省 8 个千亿级农业优势特色产业发展，围绕 5 年 330 个区域农产品公用品牌培育计划，支持创建“苏”字号农业地理标志。围绕水韵文化、田园风光、农耕旅游等资源特色，支持各类高效农业、观光农业、创意农业。支持“互联网+”现代农业、农村流通体系建设，助推农村新产业新业态发展。聚焦土地资源禀赋。按照总行“围绕土地做文章”要求，江苏土地资源稀缺且配置不经济，苏北土地利用低效，苏南建设用地散乱化现象突出，在前期支持苏州“三优三保”“退二优二”及武进区集体经营性建设用地入市等基础上，后期将进一步围绕“两项指标”合规路径设计、农村土地“三项改革”等继续探索一批拳头产品，激发土地的资本属性，促进城乡要素双向流通。

围绕客户服务促转型。按照总行“围绕客户做产品”要求，建立与职能定位相匹配的经营理念和服务手段，提升可持续发展的核心竞争力，为客户提供更优更好的金融服务。线上与线下相结合。线上重在提效，强化科技支撑应用，推进柜面和信贷业务流程处理的标准化、信息化、批量化，发挥规模效应，缩短单位时间；线下重在提质，以客户个性化的差异需求为核心，集中力量做好营销服务，实现对客户需求和体验反馈的快速响应、精细化满足。网点与团队相结合。基层网点的服务能力具有一定局限性，总行、省行应加强系统资源的统筹协调，建立跨部门、跨机构、跨层级的服务团队，对一些政策性强、示范性、时效性强、竞争激烈的业务以及黄金客户，开展集中营销或者提供个性化优质服务。服务与赋能相结合。除了满足客户一般性的金融需求外，要融资融智并举，主动参与地方长江经济带发展、土地开发利用、产业融合等方案的制订，参与项目的规划设计，提供针对性政策性金融服务方案，帮助政府和企业最大化提升资金投入产出效率，创造经济和社会效益。优质客户与一般客户相结合。着力构建“纺锤型”客户结构群体，在积极营销大型国企、上市公司、行业领军企业等高端客户的同时，大力营销和拓展主营业务相对集中的中等规模优质客户，有序退出低端客户。

围绕信贷模式促转型。服务乡村振兴，总行明确了“围绕粮食保根基、围绕产业做特色、围绕土地做文章、围绕客户做产品、围绕现金流定项目”等五大抓手，列举了 12 种支持模式，目前江苏已落实 9 种，基本涵盖现有业务领域。江苏省分行将进一步兼收并蓄、博采众长，充分借鉴系统内阶段性的创新经验，形成典型模板，推广最佳实践。模式的选择和优化要重点把握以下 5 个方面：政策对接精准。政策优势是农发行区别于其他商业银行的明显标志，精准的政策对接不仅体现职能属性，更有利于把握政策窗口，抓住业务机遇，拓展支持路径。资源整合充分。要发挥自身优势，主动协调各方，打造资源聚合、力量统筹的平台，通过合理运用资金、客户、产品、系统等各类要素，牵引支农政策落地、社会资本投入、涉农资金整合、普惠服务延伸，为高质量支持乡村振兴提供有力支撑。资金闭环严密。现金流完整回流是模式成功的关键，也是模式落地的难点和焦点，要按照总行“围绕现金流做项目”要求，设计信贷模式时要明确现金流覆盖的规则和责任主体，发现、设计、创新现金流。承贷主体优质。承贷主体的选择要遵循市场规律，具备公司化运作、资产实力雄厚、管理规范、经营能力和盈利能力强等特点。信贷期限匹配。要根据项目的进度、周期合理设置贷款期限，防控信贷风险。

始终坚守服务实体经济

农发行自 1994 年成立以来，二十多年的发展历程中取得的每一项成绩，无不来自于坚持服务实体经济的初衷和定位，农行人深刻认识到，服务实体经济是银行安身立命的基础和天职。

围绕粮食服务实体。粮食信贷是农发行的立行之本，支持粮食民营企业是农发行的职责所在和业务专长。抓住身处粮食主产区的优势，将服务民营企业与支持粮食市场化经营有机结合，加大对民营粮食加工和购销企业营销支持。上半年，新支持粮

食类民营企业 26 户，投放贷款 7810 万元，占小微企业贷款投放总量的 38.3%。

围绕供应链服务实体。依托汇通达集团、海澜集团等核心企业，探索供应链融资业务，有效防控单个企业信贷风险。通过汇通达集团提供担保，一次性对 7 户下游分销商提供了融资服务。和顺裤业是海澜集团重点供应商之一，通过海澜集团的应收帐款质押，及时对企业提供了信贷支持。上半年，全省试点投放供应链融资贷款 4140 万元，占小微企业贷款投放总量的 20.3%，拓宽了支持民营小微企业的新渠道。

围绕风险共担服务实体。江苏省分行与省农担公司达成合作协议，准入了省信担、省再担等融资性担保公司，从省级层面建立合作关系；鼓励有条件的二级分行加入当地政府主导的小微企业风险共担平台和金融服务平台。截至 2019 年 6 月末，全省通过风险共担形式，支持民营小微企业 17 户，投放贷款 3930 万元，占小微企业贷款投放总量的 19.3%，有效缓释了信贷风险。

围绕金融同业服务实体。一方面可以学习借鉴金融同业支持实体企业先进经验，开拓工作思路；另一方面可以积极寻求开展同业合作。在南通试点通过农商行出具融资性保函的形式，支持民营企业，日前顺利向海安通扬河米业有限公司发放贷款 300 万元，并达成了下一步合作意向。全省还通过支农转贷的形式，支持小微企业、农业新型经营主体 220 余户。

围绕优质产业和优质客户服务实体。组织开展小微企业大调查、大走访活动，对接农业农村、工商联、农担公司等部门和单位，分两批下发了 1024 户小微企业推荐名单，供市县行优选。引导各行加大对经营质态好、主业突出、能够提供有效担保的优质客户的支持力度。全省支持民营小微企业拓展到优质农产品、特色食品、花卉、茶叶、养殖等多个领域，有效支持了民营企业发展，带动了农民增收和就业。