

苏农银行董事长徐晓军： 建好“三个银行” 为“五年再造苏农”固本夯基

●本报记者 王方圆 见习记者 孟培嘉

“五年再造一个苏农银行！”2020年9月，刚刚履新该行董事长的徐晓军为此后5年的发展定下了一个“小目标”。日前在接受中国证券报记者采访时，徐晓军直言：“我们不追求跨越发展和弯道超车。”

一面是稳健发展、一面是业绩腾飞，作为“掌舵人”的徐晓军如何平衡苏农银行的“稳与进”？“过去两年，我们围绕打造‘走在行业前列的标杆银行、社会倍加认可的价值银行和员工更多获得的幸福银行’发展愿景，锚定方向、改革转型。在发展战略实现突破、业务基础更加稳健坚实后，业绩指标一定会‘水到渠成’。”徐晓军说。

数据显示，2020年9月末至2022年9月末，苏农银行总资产累计增长31.73%至1761.55亿元，年均复合增长率14.78%；贷款总额累计增长40.23%至1067.07亿元，年均复合增长率18.42%；存款总额累计增长27.36%至1337.92亿元，年均复合增长率12.85%。在此期间，该行归母净利润同比增幅由6.72%升至20.65%，盈利能力持续提升。

聚焦发展 树立服务中小企业的“标杆”

苏农银行在苏州吴江存款市场份额居于首位，主动跳出“舒适圈”，选择将金融供需两端都相对充分的苏州城区市场作为下一阶段业务发展的“增长极”和“主战场”，既有足够的转型空间，更显现转型魄力。

如何差异化竞争？“吴江有8万多家民营企业，服务他们是苏农银行的传统、更是积累的优势。”徐晓军说，苏农银行提出聚焦中小制造型企业，是真正意识到这批企业的价值，志在成为服务中小企业的“业务标杆”“创新标杆”。

2021年初，苏农银行提出打造“中小企业金融服务管家”，顺势推出“中小企业培育回归计划”，以扶持本地企业绿色转型、科创升级为抓手，以覆盖企业全生命周期、全方位服务的模式，为企业成员、上下游企业提供一揽子综合服务方案，积极拥抱优质中小企业客群。

提供“管家式”金融服务，核心是以客户为中心，站在企业经营角度为企业匹配适应的融资方案。“信誉好，我们就帮它做商票融资；缺直接融资通道，我们就通过投贷联动介入。”在徐晓军信手拈来的几个案例中，尽显法人银行决策链条短、体制机制活的优势。

针对传统制造业企业智能化改造、技术升级的需要，苏农银行主动与工信部门对接，开辟绿色融资通道，优先给予支持，助力传统制造业企业走好集约发展新路；针对“专精特新”科创型企业，该行以“科贷通培育贷”等政府风险补偿产品为抓手，设立“认股选择权”等“债权+股权”综合融资服务，今年9月末的科创企业贷款余额超百亿元，较年初增长41.54%。此外，苏农银行积极践行绿色金融，先后落地了



公司供图

《江苏省排污权抵押贷款管理办法》出台以来省内首单排污权抵押组合贷款；发放全市农商银行首笔再贷款支持“苏碳融”业务；获评“江苏省绿色金融创新示范机构”称号。

截至2022年9月末，苏农银行通过“中小企业培育回归计划”已累计培育回归客户4480户，净增贷款投放108亿元。与此同时，该行民营企业贷款占比长期维持在60%以上，制造业贷款占比超30%，居上市银行前列，为农村金融机构服务实体经济特别是服务制造业发展树立了“苏农样板”。

强化管理 在风险管控中彰显“价值”

业务“做小做散”，难免遭遇风险管理难度的提升。在徐晓军看来，能把风险“管好”，恰恰是提升苏农银行价值、打造“价值银行”的表现。

“传统经验认为中小企业风险抵御能力弱，但企业本身就有着很强的自我调节与免疫功能。经过市场与周期一轮大浪淘沙，能存活下来的一定不同于十几年前粗放式发展起来的企业。”徐晓军以吴江传统的纺织业举例：“都说纺织是夕阳产业，但过去二三十年间，这个行业在吴江怎么也‘打不死’，反而还成长出了诸如恒力集团、盛虹集团的产业巨头。只要控制好行业与公司的集中度，我们就敢贷！”

而从以往的“控风险”到如今的“管风险”，徐晓军强调，核心在于贷中风险的转化，不能坐等最终出险后再进行

处置。

“苏农银行的资产保全部在企业发生欠息时就会提前介入，综合判断企业能不能活下来。发现打定心思做‘老赖’的，坚决起诉，不贻误‘战机’；如果认为企业有活下去的可能，那就先认定不良，帮助企业梳理资产、处置抵押物，等一段时间后企业重新盘活，过了观察期就上调回去。”徐晓军直言，支持实体经济不光要有敢于放贷的魄力，更要有不随意抽、断贷的能力与定力。“你在困难时期给予企业喘息的机会，帮助它渡过难关，企业往往会成为最忠实的客户。”

徐晓军认为，做风险转化、判断企业能不能“活”，关键在于要充分认识到企业发生风险的根源。为此，苏农银行特意在内部组建起行业专家库，让金融市场部门的研究力量与一线信贷人员的业务经验充分碰撞，形成对信贷涉及行业的思考，加深对企业生命周期的认知。

截至今年9月末，两年来苏农银行不良贷款率不断走低，由1.22%降至0.94%；关注贷款占比由3.74%降至1.76%；拨备覆盖率则由275.75%一路升至437.22%，各项风险指标持续向好。

激发活力 让员工收获更多“幸福”

放眼苏州地区上市银行，苏农银行人均创利最高，“不搞人海战术”是徐晓军管理中的鲜明特色。如何提高“人效”？这背后既有加大金融科技力量投入、充分发挥数字力量的客观条件支撑，更要通过机制的改革激发员工干事创业的积极性，形成“能上能下、业绩说话”的务实氛围。

徐晓军介绍，苏农银行近年来陆续建立并完善了行业专家库、高层次人才库、后备干部库三大“苏农智库”。此外，苏农银行还形成了后备干部的公开选拔模式，以往业绩为选拔基础，统一组织笔试和面试。面试采用民主化的大众评审制，40名评委分别由领导班子、中层干部和员工抽签代表组成。“行领导和其他评委都是一人一票，选拔出的后备干部投入后备库中，在今后的岗位晋升中优先选择。”目前，该行库内干部使用率已接近30%。

“我们不仅要营造公平公正的环境鼓励员工‘争先’，还要激发他们争去‘一线’。”徐晓军说，总部无论是管理人员还是普通员工，都要多去基层“经风雨、长筋骨”，要去苏州城区支行这一未来“主战场”接受锻炼，在复杂环境中快速成长。

既要有奋斗后的获得感，更要有工作中的幸福感。在徐晓军的推动下，苏农银行实施“归乡”工程，让超过90%的员工上下班时间控制在45分钟以内，避免通勤时间过长，充分发挥属地员工“人熟、地熟、情况熟”的优势，在网点营销半径中“精耕细作”。

“让员工有干事创业的‘精气神’、又有稳定温馨的‘大后方’，这是我们着力打造的‘幸福银行’！”徐晓军说。

A股上市银行三季报收官 国有大行“头雁”作用显著

●本报记者 王方圆 见习记者 张佳琳

截至10月31日，42家A股上市银行2022年三季报披露完毕。数据显示，34家银行前三季度营业收入和归母净利润同比增长，其中11家银行两项指标同比增速均超过10%。

分银行类型来看，国有大行信贷和资产规模扩张明显，“头雁”引领带动作用显著。

业绩稳健增长 资产质量向好

Wind数据显示，今年前三季度，42家A股上市银行合计实现营业收入超45000亿元，实现归母净利润近16000亿元。从绝对金额来看，工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、招商银行上述两项指标均依次位列前五。其中，工商银行继续领先，前三季度营业收入为7113.92亿元，归母净利润为2658.22亿元。

39家银行的归母净利润同比实现正增长，中小银行表现突出，体现了较大的发展潜力。数据显示，杭州银行、成都银行、江苏银行、张家港行前三季度归母净利润同比增速均超过30%，分别为31.82%、31.60%、31.31%、30.10%。

资产质量方面，与年初相比，绝大多数银行不良贷款率有所下降，拨备覆盖率有所上升。截至三季度末，42家银行不良贷款率均在2%以下。其中，15家银行不良贷款率低于1%，杭州银行、宁波银行、常熟银行不良贷款率最低，分别为0.77%、0.77%、0.78%。

信贷投放加码 服务实体经济能力增强

得益于今年商业银行加大信贷投放力度，截至三季度末，42家上市银行的总资产规模均较年初实现扩张，合计资产总额近250万亿元。

数据显示，截至三季度末，国有大行总资产规模排名靠前。其中，工商银行逼近40万亿元大关，达39.55万亿元。建设银行、农业银行的资产规模也均超过30万亿元，分别达34.30万亿元、33.83万亿元。中国银行、邮储银行、交通银行总资产规模分别为28.64万亿元、13.52万亿元、12.69万亿元。

值得一提的是，农业银行、建设银行、工商银行三家国有大行总资产规模实现了高基数下的高增长，较上年末增速分别达到16.37%、13.37%、12.45%。

银保监会相关部门负责人10月28日表示，国有大型银行普惠型小微企业贷款余额8.36万亿元，较年初增长1.89万亿元，已超额完成全年1.6万亿元增量目标。2022年前9个月，国有大型银行新发放普惠型小微企业贷款利率4.04%，发挥了大型银行的“头雁”作用。

光大证券分析师王一峰表示，展望四季度，随着政策性开发性金融工具、设备更新改造专项贷款等政策引导持续推动重点领域信贷投放加速发力，国有大行将持续发挥信贷“头雁”作用。

广告

忙在田间地头 照样贷款不愁

邮储银行线上信用贷款

✔ **简单**
免担保免抵押纯信用

✔ **透明**
除利息外无其他费用

✔ **快捷**
足不出户极速放款

✔ **方便**
线上通用随支随还

具体年化利率详见贷款合同

A股股票代码：601858
 上市股票代码：1658
 客户服务热线：95580
 网址：www.psbc.com

中国邮政储蓄银行
POSTAL SAVINGS BANK OF CHINA

三农金融