

对提升农商银行核心竞争力的思考

——基于“情绪价值”视角

□ 韩阳

“情绪也是生产力。”在同质化经营、白热化竞争、AI加速发展时代,深入挖掘有价值的情绪资源,将其注入产品和服务,把“自己人优势”发挥到极致,不断提高“叙事能力”,切实增强客户的角色认同、情感认同和服务认同,对于有效提升农商银行的核心竞争力具有重要意义。

发挥“情绪价值”的重要意义

(一)用“情绪价值”应对大型银行下沉。随着监管的推动、考核的促动、标杆的带动,大型银行的持续下沉将是一个不可逆转的趋势。近年来,面对大型银行的“挖根”“掐尖”,以及客户需求和情绪的变化,不少农商银行摸索出了一些行之有效的措施,其中的一条,就是注入客户的生活与生产经营情境,与客户一起,回顾客户与农商银行共同走过的奋斗岁月,回顾客户从小到大、由弱变强的发展历程,以情感人、以情动人、以情留人,进而取得了比较满意的效果。

(二)用“情绪价值”应对份额下移。当前,银行的竞争已从规模到内涵、增量到存量、厚利到薄利过渡。竞争除了产品和服务之外,还有人和人的关系,客户更在意的是,在接受服务、购买产品时,是不是感到自在、放松和愉悦,品牌是不是可以和自己产生情绪共振。要稳住客户的基本盘,业务的基本盘,产品的基本盘,市场的基本盘,农商银行要先稳住客户情绪的基本盘,包括生理上的感受、心理上的动机和肢体上的行为。在“内卷”越来越严重的大背景下,通过“意见领袖”做“背书”“铁杆客户”当“喇叭”“忠实粉丝”当“嘴替”,自己说不如别人说,自己夸不如客户夸,运用客户的“朋友圈”“上下游”“产业链”,引发情绪感知、触发情绪共鸣,

“以客引客、以客荐客、以客留客”,从而达到事半功倍的效果。

(三)用“情绪价值”应对质量下降。防范信贷风险,保证资产质量的底层逻辑,就是要弄清楚客户靠什么赚钱、为什么借钱、拿什么还钱,上面几条都落空了银行该去找谁。显而易见,信任和信用是其中的关键要素。相比其他银行而言,农商银行人熟、地熟、情况熟,除了信贷客户基本情况、申请资料、财务报表以及水表、电表、税表上的“硬信息”之外,还需要通过客户邻居、物业、亲朋等渠道摸到的“软信息”,而这些都是“软信息”往往比“硬信息”更实时、更客观、更能反映客户真实的经营情况,对于农商银行信贷风险的把控、资产质量的提高更有价值和意义。

利用“情绪价值”增强农商银行核心竞争力的路径探索

(一)把“本土化”文章做足。农商银行“姓农”“姓小”“姓土”,要始终不忘本源,深耕脚下这片土地,发挥地缘优势,做实近邻业务,让“业务归源”,让“客户归根”,让“服务归本”。一是要以“土”为本,“土”得掉渣、“土”得到家、“土”得心甘情愿。要紧跟地方主导产业、特色产业,全力服务实体经济,深入挖掘、精准满足新型农业经营主体、农村新兴产业和新型市民等融资需求,真正与地方经济社会发展同呼吸、共命运。二是要以“土”为策,既要学习借鉴现代商业银行的经营管理理念,更要保持地方商业银行的本色,用“土方案”迎接“新挑战”,用“老办法”解决“新问题”,心甘情愿地做“草根银行”“百姓银行”“民生银行”。三是要以“土”为基,一方水土养育一方人。在制定的战略、出台办法、作出决策时,都要与地方经济特征相吻合、与地方的风土人情相符合、与客户的基本需求相契合,把“土家菜”做出“新滋味”,把“农家

活”干出“新特色”。

(二)把“差异化”文章做深。一是要转变大众化观念,确立小众化思维,从情绪化的角度针对客户不同的需求动机进行深度挖掘,在差异中求生存、在差异中求发展。二是要保持战略定力,争取做小池塘里的大鱼,而不是大池塘里的小鱼。要在属于自己的细分市场深耕,培育核心竞争力与“护城河”;要认真总结农商银行经过几十年的积累而形成的专长,挖掘组织和员工的“精、气、神”,寻找市场博弈中演化成的独属于自己的唯一性、排他性、差异性的生存姿态,加以传承和发扬。三是农商银行要对资本的强势性和逐利性始终保持高度警惕,突破观念束缚,路径依赖和规模情结。要在“可做”“能做”“该做”和“坚决不做”这几个选项中作出正确选择,聚焦关键市场、关键区域、关键群体、关键环节,以小为大,持之以恒地做那些其他行不愿做、做不了、做不好、做了不经济的事,敢啃硬骨头,吃别人吃不了的苦,受别人受不了的罪,坚定不移地“做小做散”“做小做量”、做“最后一公里”,与客户共创价值,结成命运共同体,切实防止“小银行干了大银行的事,小银行得了大企业的病”。

(三)把“特色化”文章做透。一是要加快实现从“教主义识”到“配角意识”的转变。紧跟市场变化、产业升级和客户需求,加快开发具有农商银行鲜明特征、符合农商银行客户特点的个性化、特色化、亲民化的金融产品,让产品和服务实现价值感、安全感和新鲜感的统一。二是要融入“场景”做产品。深度嵌入城乡居民的生产场景、生活场景、消费场景、娱乐场景、教育场景、医疗场景,让产品无处不在;尤其是要适应人口老龄化趋势,发挥亲和力和优势,量身定制“老小孩”金融产品。三是要贴近“地气”做产品。人间烟火气,最是暖人心。要画出一“村

及时释疑解惑,促进质效提升。

(四)创新方法提效率。当前,农商银行常规的审计检查以审计人员到现场实地检查方式开展工作,耗费大量人力和时间;且传统的审计方式介入时间短、审计内容不全面、审计重点不突出、审计结果难以达到客观公正和及时提示风险的目的,对被审计单位的经营管理也不能给予合理、系统性的评估。随着大数据、云计算等技术金融领域的应用日益广泛,应积极引入先进的信息技术手段,创新审计方法,提高审计效率和准确性。例如,利用大数据分析技术,对海量业务数据进行深度挖掘和分析,快速识别潜在的风险点和异常交易;采用非现场审计模式,减少现场审计的时间成本和人、力成本,提高审计工作的灵活性和时效性。

(五)聚焦整改促质效。审计整改落实工作是全面履行审计监督职责的必要保证。农商银行审计部门要搭建整改督查平台,促进问题整改和后续跟踪评价系统化、流程化,实施审计整改“挂销号”制度;要将整改结果与整

品”的路线图,加深对市场的认知,从客户真实的生活里获得养分,积极开发“西瓜贷”“龙虾贷”“葡萄贷”等产品,让产品“接地气”“有人气”。四是要化繁为简做产品。“学简两支笔,差生文具多”,要在产品数量上从简、在操作程序上从简,以“简”为要,以“特”通天,让客户一看就懂、一教就会,让客户放松、自在,不断提高农商银行产品的辨识度和熟悉感,给用户以独一无二的美好感受,让用户产生一眼万年的情感浓度。

(四)把“亲民化”文章做活。懂农业、爱农村、爱农民,是农商银行的光荣传统;更亲、更近、更贴心,是农商银行的金字招牌。雪中送炭永远比锦上添花更让人念念不忘。一是要坚持“铁脚板+大数据”。线上体现速度和精度,线下感受温度和深度;发扬“走”的传统,沉下心、俯下身、扎下根,做好分层分类走访服务,通过“红马甲金融服务队”“小圆突击队”等形式,把客户走成朋友、走成亲戚、走成亲人。二是要做好“细”的安排。要真正把有限的资源分配到更加能够构建自己生存优势的地方,把物理网点打造成“情境驿站”。三是要营造“家”的氛围,由内到外打造家园文化,实现领导带头、员工爱银行、银行爱客户,并常态化地做公益、做慈善,让忠诚度提高,将凝聚力放大,通过提供更多的情绪资源,使客户看到农商银行、看到农商银行的好、看到农商银行与其他行不一样。

总之,农商银行要给孤独的人提供温暖,给受挫的人提供慰藉,给弱者提供勇气,给看似什么都不需要的人提供解压和安抚,形成价值共同体、命运共同体、情感共同体,使“情绪价值”成为农商银行的核心竞争力,把地缘、人脉、情缘优势转化为生存和发展优势。

(作者系江苏东台农商银行党委书记、行长)

浅析农商银行城区网点的破局之道

以荆州农商银行荆州支行为例

□ 廖秋霞

农商银行一直以来以“支农支小、服务三农”为已任,在农村市场享有较高的口碑与客户量。然而在城区市场,各家金融机构竞争呈现白热化,农商银行网点经营压力剧增,如何突出重围,是农商银行创新发展过程中不得不面对的问题。本文以湖北荆州农商银行荆州支行为例,结合区域经济特点、客户结构差异和业务规模特征,探析如何制定差异化营销发展策略,促进业务发展。

劣势分析

(一)城镇化发展挤压原有客群。随着城镇化的推进及居民财富的增加,更多的农村人口融入城市成为新市民,其创业、理财等投资活动以及购房等消费行为日益活跃,客户的需求越来越多样化与个性化,农商银行逐步失去了相对灵活的产品优势,在面对竞争时往往捉襟见肘。

(二)同业竞争白热化。一是国有大型银行凭借科技优势和品牌影响力,持续挤压市场份额,特别是在对公客户领域,国有大型银行通过综合化金融服务和强大的资金实力,牢牢占据市场主导地位。二是与国有银行和股份制银行相比,农商银行城区网点在对接市民消费升级、优质个人客户方面处于劣势,尤其对于年轻的客户,吸引力相对有限,客群结构越来越呈现老龄化趋势。

(三)服务策略不够精细。一是员工服务水平差异。农商银行传统的服务方式过于依赖员工的个人能力,服务缺乏标准化,容易造成网点间、人员间、时间段间的服务水平不一致。二是服务客群差异。对比农村客群,农商银行城区网点面对更多高水平、高学历客群,其对于服务的要求更高,以往的服务模式很难满足其服务需求;特别是在营销高价值客户时,过多依赖于短暂的专项活动获客手段,缺乏长期性、系统性、持续性的获客策略,导致客户黏性较低,活跃度不够。

(四)产品设计缺乏创新。虽然近几年,农商银行电子化、线上化、信息化、智能化程度逐步提高,但相较国有银行而言,其科技水平仍较低,现有科技系统应用渠道狭窄,数据基础薄弱,在为客户提供差异化服务、信贷业务拓展、产品种类上不占优势。

优势分析

(一)“人熟、地熟、亲熟”优势。农商银行扎根地方几十年,是土生土长的“草根银行”,带有鲜明的地方属性,与所在地域的联系更密切、更广泛,有较好的群众基础,信息获取快,这是其他银行所无法比拟的优势。

(二)决策机制优势。农商银行是地方法人银行,决策链条短,经营自主是很大的优势,决策机制优势能让农商银行高效决策、灵活调整,也是其作为地方银行支持小微企业、民营企业的核心竞争力。

(三)网点覆盖率优势。农商银行物理网点相比其他行布局更多,银行物理网点体现了权威性,同时也具有良好的服务体验感。

荆州支行城区网点业务拓展实践

(一)打造轻型化网点。一是优化网点布局,让网点轻装上阵,提升竞争力。自2017年起,荆州支行全面启动网点转型工程,按照撤并、整合、升级“三步走”策略,先后撤并了桥头分理处、城西支行两家低效网点;将原8家网点进行重新布局整合为6家,推动低产低效网点竞争力提升。二是智能设备升级。荆州支行紧跟同业网点转型趋势在辖内全面布放智能设备,大力推广ATM自助存取款一体机、智能柜台、网银体验机、社保一体机等智能机具投放,实现一人管理多台机具,有效置换柜面人力资源,推动网点向服务型 and 体验型转变。

(二)发展产业链金融。农商银行肩负“服务地方经济”使命,城区网点更要积极围绕当地政府重点工作,重点项目加强金融服务,聚焦“产业强”开展金融创新,在紧密高频的“银政企”互动中,实现产品创新、服务下沉、风险分散。近两年,荆州支行紧跟地方政府发展战略,聚焦辖内省级、市级龙头企业,通过大力发展产业链金融,积极推行“B(银行)+1(核心企业)+M(上下游客户资源)”链式金融服务,持续扩大业务市场份额。

(三)实现精准化营销。一是深耕街区。荆州支行通过常态化开展“千企万户大走访”“六访六增”“线上线下结合”的方式,深耕“千行百业”,认真梳理个体工商户、小微企业在生产、经营、管理中的各项成本,掌握其资金使用周期、市场运行特点,推动整街授信走进走实。二是开拓社区。荆州支行深度融入社区治理与社区生活,以党建共建为抓手,建立社区金融服务员,将“金融咨询台”摆进社区,服务好居民,深化社区金融服务。三是服务园区。荆州支行积极推进支持小微企业融资协调工作机制的建立,加强与工商联、园区管委会、商协会的联系,高频开展“政银企商”对接活动,积极主动深入园区、企业、商圈拓展客户。

(四)创新特色化产品。按照“了解你的客户”的原则,荆州支行整合各类资源进行产品和服务创新,通过分析客户需求,开发个性化产品,为客户提供便捷、价优、可定制的金融服务。近几年,荆州农商银行与荆州公积金中心等部门合作,依托“人码合一”获客平台和智慧微贷系统,实现“公积金e贷”“税e贷”等产品手机“一键申请,秒批秒贷”,大大提升了荆州城区内缴存公积金的行政企事业单位员工及优质纳税企业的体验感。同时,荆州支行通过科技手段创新产品,以为客户提供快捷服务来获客、活客、留客。

(五)实施精细化考核。一是网点考核精细化。荆州支行根据城区网点“网格化”的客户数据,制订走访方案、考核办法,确保每一个街道、社区、园区、产业链都有责任支行,并对每一个责任支行落实责任人员,落实走访任务,落实授信与信用额度,实行精细化考核。二是员工考核精细化。2025年“春天行动”中,荆州支行创新试行“员工成长积分制”管理模式,设置业绩类、行为类、创新类、文化类、成长类五大类积分内容,使全员在各项业务和活动中的积分都实现有据可依。

(作者单位:湖北荆州农商银行荆州支行)

□ 程朝前

农商银行作为服务“三农”、支持地方经济发展的重要金融力量,其稳定运行与健康发展至关重要,而审计工作就如同农商银行稳健前行的“护航者”,肩负着监督、评价和建议的重大使命。那么,如何做好农商银行的审计工作呢?笔者从农商银行基层行社的视角进行探讨。

(一)理念转型做先导。农商银行审计工作要为基层行社更好地做好金融服务保驾护航,要精准围绕省行党委决策部署和总行的发展战略等目标,转变审计视角,以全面风险控制为基点,系统、深入地评估基层行社在服务实体经济、防范金融风险、助力乡村振兴等方面的政策执行落地、风险管理水平和业务合规性等情况,及时揭示业务经营过程中存在的问题,提出有针对性的审计意见和建议,助力防范化解金融风险,提升服务实体经济质效。

(二)完善制度强保障。农商银行审计部门要在党委领导下开展内部审计工作,保证内审部门与被审计对象

及其相关业务活动相分离,确保审计的独立性。当前部分农商银行审计人员除了肩负审计工作外,还负责全员营销、网络拓展等工作,要为审计人员“减负”,让审计人员专心开展审计工作,确保审计的专一性。同时,要加强对审计部门和审计人员的考核管理,建立区别于业务条线的审计人员考核机制,将审计任务完成情况、审计质量等与审计人员绩效奖金挂钩,解除审计人员后顾之忧,确保审计工作的稳定性。

(三)内外沟通聚合力。农商银行审计部门要与各个部门、各业务条线以及外部监管机构保持紧密的沟通和协调。在内部工作中,要加强与业务部门联动,有效发挥审计监督、服务职能,突出重点业务审计,加强对信贷、反洗钱、资金运营管理等业务的针对性专项审计,从制度、流程、管理等层面查找风险隐患,提出工作建议和改进措施。在外部沟通中,要加强与审计局、专业审计、监管机构等单位的沟通联络,建立良好的互动和协作关系,寻求政策解读、信息对称、方法路径等方面的支持帮助,

□ 陈晓立

在当下竞争日益白热化的金融市场环境中,互联网金融平台如雨后春笋般不断涌现,“直销银行”品牌也纷纷抢占市场份额。在这样的大背景下,农商银行再也不能守着存量客户被动等待客户上门,必须主动出击,让外拓营销成为吸纳新客户、开拓新市场的重要手段。但如何真正做好外拓营销,让业绩“狂飙”,是农商银行当前需要深入探索的关键课题。

外拓营销的核心实质

外拓营销,简单来说,就是要做到“请进来”和“留下来”。农商银行通过举办各类活动,推出优惠政策,借助广告推广、外拓拜访、陌生人推销、商户联盟等多种方式,把客户吸引过来,这只是第一步。更重要的是要把客户“留下来”,这就需要农商银行凭借优质的服务、先进的产品以及良好的营销手段,引导客户使用和购买金融产品。

在成功拓展客户之后,农商银行的售后服务——客户维护,至关重要。通过持续的维护服务,为客户提供个性化的体验,增强客户黏性,让

客户愿意长期与农商银行合作。

客户经营的关键策略

(一)挖掘客户潜能。经营客户首先要深入分析客户潜能。农商银行可以建立客户数据库,详细记录客户和潜在客户的基本信息、资产负债情况、实体经济状况等;通过对客户的职业、住址、消费习惯等方面进行综合分析,精准判断客户的潜在价值和需求,为后续的营销和服务提供依据。

(二)客户分群管理。农商银行要结合自身的定位和特色,以及各网点的战略定位,针对客户的购买特征进行分群。例如,将客户分为高净值客户、普通储蓄客户、贷款需求客户等不同群体,并针对不同群体制定差异化的维护策略;同时,根据网点周边的客户特点确定主攻的客户类型,提高营销的针对性和效率。

(三)优化产品策略。农商银行在外拓营销时,要选择适合的产品进行推广,可采用三大递进策略。一是“尖刀型产品”。这类产品具有独特的优势和吸引力,能够迅速切入客户市场,引起客户的兴趣。二是“功能型产品”。这类产品强调实用性,可以通过满足客户的实际需求,将产品植入客户的生活或

业务中。三是“定制型产品”。这类产品强调根据客户的个性化需求,量身定制专属产品,满足客户的特殊要求,进一步加深与客户的合作关系。

(四)完善维护体系。客户维护不能仅仅停留在送礼品、简单寒暄上,而应构建一个全面的体系。一是要重视产品定制。为客户提供专属的产品方案,突出产品的差异性和个性化。二是重视客户权益。不仅要提供行内的贵宾服务,如贵宾厅服务、专属服务顾问、客户积分等级等,还要拓展行外的延伸服务,如特惠商家合作、机场贵宾厅服务等。三是重视交互合作。针对优质大客户,积极开展跨界合作,实现客户资源共享,为客户创造更多价值。

外拓营销的实战方法

(一)持续创新发展,打造竞争优势。一是产品创新。农商银行要紧跟市场变化,及时调整产品销售策略;抓住宏观经济调整的有利时机,优化产品结构,做好产品转换;在注重个人业务产品创新的同时,加大对公产品的创新力度,为争取代发工资业务、手机银行、“线上快贷”等个人业务以及拓展中高端客户市场提供有力支持。二是服务创新。要将“贴近服务”与“创新服务”

有机结合,无论是个人业务还是对公业务,都要做到“四贴近”,即贴近市场,敏锐捕捉市场动态,提前调整销售策略;贴近客户,为客户提供全程服务,根据客户需求的变化进行动态管理,把合适的产品推荐给合适的客户;贴近网点,为一线工作人员提供全方位的系统支持和转型服务,确保业务顺利开展;贴近同业,了解竞争对手的产品卖点和差异,改进自身产品设计,突出特色,在竞争中占据优势。三是营销模式创新。要以主打产品为突破口,深度挖掘客户的其他需求,向客户营销更多的产品,实现客户绑定;同时,借鉴其他行业的成功营销模式,如商家联盟、联合营销、定制营销、节日营销等,并结合农商银行自身的特色和优势,创新营销方式,打破固有思维,吸引更多客户。

(二)制定完备方案,确保活动实效。一是明确目标,深入调研。开展外拓营销活动前,要明确活动的目标和方向;同时,通过定性调研和定量调研相结合的方式,深入了解目标客户群体和竞争对手的情况;可通过组织集中客户座谈、个人客户深度访谈,也可以采用电话回访、现场答卷等方式,获取客户的消费心理、消费习惯以及竞争对手的营销策略等重要信息。农商银行各网

点要根据实地考察和调研数据分析结果,制定符合当地客户特点的营销方案。二是精心策划,明确分工。编写详细的活动策划方案是外拓营销活动成功的关键,方案应包括活动目的、活动内容、活动流程、物料清单、现场布置、营销人员安排、费用预算以及注意事项等内容。农商银行相关部门要根据方案进行现场人员岗位分工,确保各岗位人员了解营销话术的理解和应用一致;营销话术要简洁明了,突出产品卖点,能够吸引客户进一步了解产品;同时,要安排专人提前邀约客户参加外拓活动,提高客户的参与度;通过前中后期的合理分工和内部的学习宣传,保障外拓营销活动有序开展。三是及时反馈,总结提升。农商银行管理层要对外拓营销活动的前中后期进行全程组织和推动;对于各岗位人员反馈的问题,要及时处理,确保活动顺利进行。活动结束后,活动组织者应立即召集现场员工进行简短的总结,收集大家的意见和建议,并召开总结会,针对活动中出现的问题提出改进建议,明确后期的跟进工作,不断提升外拓营销活动的质量。

(三)构建“互联网+银行”模式,适应时代发展。“互联网银行”具有自助互助、互联互通、整合融合、智能全能、开

通开放、个性随性的特点。农商银行要充分利用这些特点,打造“网点+互联网+客户经理+自助设备”的四位一体交易平台;通过网银、手机银行等渠道为客户提供便捷的自助服务,实现客户经理与客户之间的互助服务。同时,要加强线上线下渠道的互联互通,整合多维度客户信息和业务数据,实现跨业跨界服务融合;借助大数据和云计算技术,实现数据的智能化处理,为客户提供个性化的服务和需求预测。此外,要建立开放式服务平台,与第三方企业、金融机构等合作,构建共赢的商业生态环境。在零售网点转型过程中,不仅要加强电子渠道、自助设备、网点标准化建设等硬实力,还要注重客户经理、综合柜员等员工队伍建设的软实力,实现硬实力与软实力的统一,提升农商银行在未来市场竞争中的综合实力。

外拓营销对于农商银行在激烈的市场竞争中取得优势至关重要。农商银行只有深刻认识到外拓营销的现状和问题,把握其核心实质,从提升员工综合营销能力入手,采取有效的实战方法,不断创新和优化,才能做好外拓营销工作,实现业绩“狂飙”和长远发展。

(作者单位:湖南衡阳农商银行)

农商银行如何做好外拓营销