构建县域养老金融服务体系的实践与思考

——以嵊州农商银行为例

□ 徐人慧

当前，我国人口老龄化程度日益加深，养老问题呈现长期性、复杂性和艰巨性的特征。养老金融既是国家养老政策得以高效运行的基础设施，也是发展养老服务事业和产业的支撑载体。在此背景下，浙江农商联合银行辖内嵊州农商银行围绕县域客户的全生命周期养老金融需求，充分发挥金融力量协调引导及杠杆效应，助力推进“浙里康养”建设工作，打造“嵊宜康养”金名片，为金融助力乡村振兴与积极应对老龄化提供了鲜活样本。

县域养老金融服务体系的“嵊州实践”

（一）服务一批养老客户。一是客户分层分类管理。该行通过纵向分层、横向分群，针对养老客户形成统一动态的客户信息视图，并结合客户职业、资产规模、养老需求等指标因子横向赋分，由支行员工为不同类型的养老客户提供日常维护、咨询顾问、资产配置服务等。二是加大信贷支持力度。该行围绕养老产业上下游客户，充分发挥金融帮扶作用，全面研发“越美·安居乐”“越美·康养贷”等多种特色贷款产品；同时，积极与当地人社局、市场监管局等政府机构合作，共同开发“财金助力扩中提低家庭”专属贷款产品，为经营类、就业类、农户类、托底类等各类“扩中”“提低”家庭群体提供有针对性的金融服务支持。三是丰富养老财富产品体系。一方面，该行帮助老年客户资产安全保值增值，如针对老年人风险偏好低、追求安全感的特点，创新推出客户专属存款产品“共富·安心存”。该产品上线后销量超过11亿元。另一方面，该行帮助中青年客户提前规划储备养老资产，并积极完善理财、保险及贵金属等财富管理业务子类目，做好产品供给侧支持。此外，该行与近20家收益稳健、与客户需求匹配度较高的各类财富业务机构开展合作，持续扩充养老财富管理产品库和服务库。

（二）打造一批特色网点。一是加快“适老化”网点改造。该行通过升格改造、撤并搬迁等方式，实现行政村及社区覆盖率100%，并在全行网点开展硬件设施养老改造和完善，设立厅堂爱心专座、爱心窗口等专区，落实大堂经理专人引导服务，在提升服务效能的同时提优客户体验。二是网点服务功能升级。该行聚合分理处、行政村（社区）、快递服务等资源，升级物理网点功能，联合建立“枫桥式金融服务站”“嵊情驿站”“社区驿站”“快递驿站”等多类型网点；通过业务代办、产品推荐、投资顾问、公益服务等方式，丰富养老金融服务体系内涵，打造“足不出村”的便捷金融服务体验。

（三）拓展一批养老场景。一是持续深化“政银”合作场景。该行充分发挥政府部门组织优势和银行专业优势，以“医银”战略合作协议签订为契机，打造“医保主题支行”“‘7×24小时’医保特色驿站”等多层级服务网点，为老年客户提供参保登记、家庭共济备案、智慧化药亭服务等十余项业务代办服务，促进高频服务在其网点全覆盖，让老年客户切实享受到高质量、智慧化的“金融+医保”服务。同时，依托“第三代社保卡换发契机，该行与当地民政局、人社局积极合作，共同推出以第三代社保卡为载体的养老服务“爱心卡”，为老年人提供助餐、助行、助洁、助医、助浴、助急“6+N”服务。二是探索养老社区场景建设。聚焦居家养老、社区惠民等核心高频需求，该行对接当地交通、医疗、养老、娱乐、商圈等行业，搭建差异化社区场景；通过融合机构渠道优势，以配套的养老社区服务圈布局老年生活，实现高端机构养老、居家养老和社区养老等多样化养老方式供给，将养老客户的增值服务内容外延。

县域养老金融服务体系的优化对策

（一）聚焦市场需求，创新产品体系。结合当地人口结构、思想观念、消费习惯等特征，农商银行要围绕基础保障、理财规划、合理节税、风险控制等全生命周期的养老客户需求，加快产品创新，积极完善养老金融产品体系；在产品设计时要充分考虑不同生命周期客群对产品的不同偏好，如针对老年群体偏好稳健、灵活的金融产品需求，在现有储蓄类产品优化组合基础上，持续研发稳健增值、存取灵活的储蓄及投资产品，满足其随时支取以应对医疗、生活等支出，并实现资产保值增值的需求。

（二）强化基础支撑体系，拓展服务价值维度。农商银行要利用自身平台优势和牌照资质，加强与保险公司、理财公司、证券公司及养老机构等优质第三方机构的合作共赢，构建养老金融综合服务平台，丰富养老金融产品服务体系。同时，农商银行要积极为养老产业链核心项目提供资金支持，实现资源互补，深度支持老年人“衣、食、住、行、医、文、娱、养”产业发展，拓展养老产业链服务。此外，农商银行要通过信贷、理财、结算、非金融服务等全条线业务，持续向与全生命周期养老相关的制造业、旅游业、医药业、服务业等行业及上下游行业倾斜，如养老社区、健康护理等建设项目以及老年大学等教育培训业务。

（三）提升人员素养，丰富服务渠道。农商银行要不断提升员工“适老化”服务意识和专业能力，重点从客户关系管理、服务优化、市场洞察、养老金融专业知识等方面进一步提升人员素质、优化队伍结构，确保养老金融服务更细致、更安全地响应客户个性化需求。对内，农商银行要通过线上线下多种渠道进行业务培训和案例分享，提升包括养老客群全生命周期需求挖掘、服务流程优化、老年客户标准化服务在内的业务水平；对外，开展养老金融知识讲座、电信网络诈骗预防提示、常见智能设备操作教学等多类型活动，为客户提供政策法规解析、养老资产配置和投资策略、老年客户反诈防非宣传等服务。

（作者系浙江嵊州农商银行党委委员、副行长）

农商银行如何培育中国特色金融文化

□ 刘智泉

习近平总书记在省部级主要领导干部推动金融高质量发展专题研讨班开班式上指出，必须加快构建中国特色现代金融体系，积极培育中国特色金融文化，并阐明了中国特色金融文化五个方面的实践要求。这一重要论述承载着深厚历史文化底蕴，对塑造金融业特色、提升国家软实力意义重大。农商银行应坚决贯彻落实中央金融工作会议精神，积极培育中国特色金融文化，进一步丰富企业文化内涵和精神实质，全力推进企业文化转化为企业核心竞争力，激发干部员工进一步强化使命担当，凝心聚力共促农商银行事业发展迈上新台阶。

培育中国特色金融文化的必要性和重要性

习近平总书记首次提出积极培育中国特色金融文化，并将其概括为“五要五不”：诚实守信，不逾越底线；以义取利，不唯利是图；稳健审慎，不急功近利；守正创新，不脱实向虚；依法合规，不胡作非为。“五要五不”既是对中国特色金融文化核心要义的科学概括，也是金融机构和从业人员塑造价值观、提升道德水平和文化素养的根本遵循。

农商银行要充分认识培育中国特色金融文化的理论基础和实践意义，要锚定培育中国特色金融文化的方向，以党建引领企业文化，以文化建设为党建工作赋能，坚定不移地做国家战略的坚定践行者和实体经济的忠实服务者，在实现高质量发展的进程中展现新担当、新作为。

培育中国特色金融文化的路径

（一）诚实守信，不逾越底线。“诚者，天之道也；思诚者，人之道也。”诚实守信是金融业生存发展的根本。农商银行要尊重客观事实，严格信守承诺，建立健全金融诚信体系，并将其作为风险管理的基础。一方面，农商银行要加强诚信教育，引导干部员工铸牢对党忠诚的政治品格，坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”，弘扬中华优秀传统文化，发扬“铁算盘、铁账本、铁规章”传统，将诚信理念融入日常工作的每一个环节；另一方面，通过诚信服务赢得客户信任，树立良好品牌形象，为业务稳健发展提供坚实保障。

（二）以义取利，不唯利是图。“君子爱财，取之有道。”中国特色金融文化注重义利兼顾，强调追求经济利益要以符合道义为前提。农商银行在追求经济利益的同时，必须以符合道义为前提，无论是助力乡村振兴、支持小微企业健康可持续发展，还是为广大人民群众提供便捷、安全、高效的金融服务，都是每名农商银行从业者的“义”，也是农商银行从业者必须恪守的行业规范。作为农商银行从业者，必须弘扬好中国特色金融文化，把握好金融工作的政治性、人民性，坚持以服务实体经济发展为己任，当好政府、“三农”和市场的桥梁、战略落地的工具、宏观调控的手段、政策扶持的渠道和引领市场的标杆，为实体经济发展注入源源不断的金融力量。

（三）稳健审慎，不急功近利。中华优秀传统文化倡导“欲速则不达，见小利则大事不成”。金融业作为高风险行业，稳健审慎至关重要。因此，农商银行要引导干部员工树立正确的经营观、业绩观和风险观，将中国特色金融文化内化于心、外化于行，坚持稳中求进工作总基调，把安全性作为首要原则，将“稳健审慎，不急功近利”的要求贯穿于日常经营管理的全过程、各领域、各环节，牢牢守住不发生系统性金融风险的底线，才能真正实现质量、结构、规模、速度、效益、安全的有机统一，推动自身实现高质量发展。

（四）守正创新，不脱实向虚。中央金融工作会议强调，“创新是推动金融业前行的动力，但创新的前提是守正，不能伪创新、乱创新，必须坚持在市场化法治化轨道上推进金融创新；创新要坚持以人民为中心，解决好为谁服务、为谁创新”。农商银行要汲取中华优秀传统文化的精髓，把牢“金融为民”的使命，守牢支农支小的本源，树牢服务实体的主责；以守正创新之力，为高质量发展夯基铸魂；既要在支持实体经济做优做强上持之以恒，又要紧紧围绕更好地服务实体经济、便利人民群众推动创新，围绕普惠金融、养老金融、绿色金融、科技金融、数字金融“五篇大文章”，推进产品、服务、模式和流程创新，以全新数字技术开创金融服务新业态。

（五）依法合规，不胡作非为。“法者，天下之准绳也。”依法合规是金融业稳健运行的基石。农商银行要不断完善内控管理机制，加强内控合规建设，优化风险管理架构，切实将风险防范覆盖所有业务、环节和人员，以严的基调、严的措施、严的问责，从源头上防控风险。同时，农商银行要持续推进清廉金融文化建设，加大执纪问责力度，提高违规惩戒成本，让内部监管“长牙带刺”“有棱有角”，切实增强全体员工的规矩和纪律意识，持续营造风清气正、亲而有度、清而有为的良好政治生态。

总之，培育中国特色金融文化是农商银行适应新时代发展要求、实现高质量发展的必然选择。农商银行要以“五要五不”为指引，积极探索实践路径，将中国特色金融文化融入企业发展的方方面面，不断提升自身核心竞争力，为地方经济发展和金融稳定作出更大贡献。

（作者单位：山东乳山农商银行）

农商银行头部支行可持续发展模式研究

——以荆州农商银行联合支行为例

□ 李巍

在金融市场竞争日趋激烈的当下，头部支行作为农商银行服务地方经济的主力军和业绩增长的“压舱石”，其发展模式转型具有战略意义。农商银行头部支行虽普遍具备规模优势，但也面临着人均管贷负担过重挤压营销空间、品牌美誉度需持续深化、核心服务人才断档等共性挑战。如何破解这些瓶颈，实现从依赖“规模领先”的粗放增长，向依托“特色领跑”的内驱发展转型，成为农商银行深化改革的关键命题。本文以湖北荆州农商银行联合支行为研究对象，剖析其如何通过金融模式创新破解头部支行“成长的烦恼”，构建“规模支撑特色、特色反哺规模”的良性循环，以期为县域金融高质量发展提供理论参考与实践启示。

荆州农商银行深刻认识到特色化、差异化经营是网点可持续发展的必由之路，并将其提升至战略高度。在此背景下，荆州农商银行联合支行（以下简称“联合支行”）锐意创新，探索构建了三大金融模式：以“链式金融”破局批量融资、以“责任金融”深耕链式网络、以“人才金融”筑基服务传承，为自身的高质量、可持续发展提供了新的动能，迈出了从“单链突破”向“聚链成群”战略的坚实步伐。

“链式金融”思维纾解“规模之困”实现“单链突破”

联合支行基于向当地某建筑集团发放“建筑行业链式贷”的成功经验，将目光聚焦于荆州经开区重点产业平台——金茂源（荆州）绿色环保产业园，旨在复制并升级链式模式，打造新的增长极。该支行选择金茂源（荆州）绿色环保产业园（以下简称：该园区）作为特色营销的主阵地，主要基于以下几方面考量。

（一）政策支持显著。随着生态环境部要求新建电镀企业必须入驻合规园区的政策落地，电镀行业集中化加速、前景广阔。对该园区的金融扶持，高度契合中央金融工作会议提出的金融“五篇大文章”中的绿色金融导向，政策红利显著。

（二）区位优势突出。该园区落子荆州经开区，地处长江经济带与京广、焦柳铁路交汇的黄金节点，与周边制造业布局形成了最佳辐射半径。目前，该园区依托经开区汽车零部件及白色家电等优势产业，主要吸纳汽车电子和光电子等中小微企业入驻，产业协同效应明显。

（三）模式可复制性强。位于广东省惠州市的金茂源（惠州）表面处理循环经济产业园（以下简称：惠州金茂源产业园）已聚集了130多家上下游企业，凭借先进的技术工艺与严格的环保管控，在华南地区乃至全国电镀行业占据重要地位；其成熟的发展经验，为该园区项目提供了可复制的运营范本。

（四）配套设施成熟。该园区提供“厂房定制租赁+环保治理+能源保障”一站式解决方案，其废水处理中心能同时处理18类工业废水和生活废水，是目前全国处理废水种类最多的园区。自2020年开园以来，平台聚集效应日益显现。

“责任金融”理念驱动“品牌之跃”助力“聚链成势”

（一）优化物理阵地，营造品牌氛围。一是内部焕新。为营造特色支行创建氛围，联合支行将对信贷办公区进行整体改造，去除陈旧设施，强化合理布局，打造特色展厅；在客户经理办公区明显位置挂图作战，配备战略营销图、服务流程图、客户分配图，并明确战略目标、突出差异化定位，将营销客户名单与进度上墙，实行透明管理，激发员工内生动力。二是外部渗透。在特色化创建初期，联合支行推出极具吸引力的“零租金入驻、零资金启动”的“双零”招商政策，在该园区形成铺天盖地的宣传效应。实现短期目标后，该支行拟在园区内显著位置树立“战略合作伙伴”立牌，并在该园区公共活动区以图文并茂的形式宣传联合支行“战略合作伙伴”成果，实现品牌形象的内外联动与持续强化。

（二）策划专题活动，强化品牌声量。联合支行精心策划并举办一系列主题鲜明的活动，如“园区贷”专题推荐会、整园授信会、绿色金融新产品发布会、园区“金融顾问”授牌仪式等，通过多维度集中造势，强化品牌影响和业务赋能，实现品牌建设与业务发展同频共振。

（三）共建服务生态，放大品牌效应。一是主动融入地方治理与发展大局。联合支行积极对接荆州经开区管委会和市经贸局、招商局等政府部门，申请加入服务企业的联合工作专班，推行“金融顾问派驻制”，将专业金融服务嵌入政府企业服务体系。二是精准借力关键人，拓宽服务渠道。联合支行深度绑定产业链“链长”、政府派驻的“企业秘书”以及园区“运营管理商”等关键角色；通过与这些掌握信息枢纽、拥有资源调配能力和企业信任基础的关键人建立常态化沟通协作机制，精准获取园区企业动态、融资需求及痛点，共同策划精准服务方案。三是搭建多维互动平台。联合支行主动参与政府及园区组织的各类活动；同时，积极承办或协办“银企”对接会等活动，搭建高效畅通的“政—银—企—园”金融服务桥梁，在服务地方经济中深化品牌内涵，提升品牌公信力与影响力。

“人才金融”战略破解“传承之难”支撑“聚链成群”

（一）“实战淬炼”与“青蓝相继”双轨并进。一是通过实战砺兵，联合支行常态化开展“服务明星”擂台赛、复杂客户情景模拟演练、应急处理能力测试等岗位练兵活动，营造“比学赶超”氛围。二是通过薪火相传，联合支行制度化推行“金牌导师制”，安排经验丰富的在岗金牌大堂经理、客户经理与选拔出的高潜力员工“结对子”，通过“贴身带教”、重点客户协同维护等方式，实现服务技巧、突发事件处理经验等隐性知识的系统性传承。

（二）前瞻储备与多岗历练。联合支行建立“金牌经理后备人才库”，前瞻性地选拔具备优秀服务意识、沟通能力和亲和力的“好苗子”；同时，实施定向培养计划，安排其在大堂助理、外拓营销等多个流程中轮岗历练，全面熟悉业务流程，积累客户服务经验。

（三）强化全员营销能力。无论在何种岗位，都需要具备强大的客户需求洞察能力、金融产品组合设计能力、精准营销服务技巧及灵活的话术整合能力。联合支行将持续加强专项培训、案例研讨和经验交流，鼓励先进模范分享实战心得，以点带面，促进全员营销服务能力的整体跃升。

（四）强化多维学习。联合支行加强向行业内的先进行社学习，为特色支行创建赋能；同时，明确目标：省外对标，主要学习绿色金融经营模式和风控模式，解决“视野局限”问题；省内交流，主要学习本土化成功经验，解决“落地转化”问题；兄弟行联动，主要是深度互动和内部协同，解决“比学赶超”和“共同提升”问题。

（作者系湖北荆州农商银行开发区支行行长）

农商银行转型发展的路径选择

——以衡阳农商银行为例

□ 戴志华

当前，中国银行业正处于利率市场化改革向纵深推进、金融科技颠覆性创新与实体经济高质量发展的三重变革交汇期。作为服务“三农”与地方经济的金融主力军，农商银行正面临着市场竞争加剧、利差收窄、风险防控压力加大的多重考验。在此背景下，作为扎根湖南衡阳本土的地方法人金融机构，湖南衡阳农商银行在这个攻坚克难的关键节点，面对自身发展中亟待破解的“成长难题”，深刻认识到：唯有以“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风加快发展，通过强化组织引领、激活内生动力、聚焦主责主业、深化管理变革、严守合规底线等多维举措，方能在攻坚克难中蹚出一条具有农商特色的转型发展之路。本文以衡阳农商银行为样本，剖析其转型实践中的战略选择与战术创新，旨在为同类机构提供参考。

强化组织引领：以作风建设凝聚发展合力

（一）突出领导带头，压实责任链条。该行经营班子与党员干部率先垂范，深入支行一线听取意见、破解难题，以“头雁效应”带动全行作风转变。同时，该行支行负责人以中央八项规定精神主题教育为契机，破除形式主义、官僚主义，将总行部署转化为具体行动，确保“有令必行、有禁必止”。通过层级联动，该行形成了“总行统筹、条线协同、支行落实”的责任闭环，推动全行力量向发展聚焦、向目标聚合。

（二）坚持同向发力，凝聚团队共识。围绕年初考核目标，该行强化“一盘棋”思维，推动经营班子、条线部门与支行形成战略共识；通过统一部署、协同联动，将“甩掉落后帽子”的决心转化为具体实践，让“实干兴行”成为全行上下的行动自觉，为后续推动各项业务发展筑牢思想根基。

激活内生动力：以机制创新释放队伍活力

（一）深化绩效改革，树立鲜明导向。该行将“靠业绩吃饭、凭本事说话”作为核心规则，推动薪酬分配、岗位调整、职业晋升与业绩贡献深度绑定，并将逐步推行支行行长、会计主管、柜员星级管理制度，以量化考核打破“平均主义”，让“做蛋糕”者比“分蛋糕”者更有获得感，从根本上激发员工干事创业的主动性。同时，该行建立了淘汰机制，将业绩考核与日常表现相结合，对支行班子推动不力、信贷岗位不作为者实行淘汰转岗，形成“能者上、庸者下”的良性循环，确保队伍战斗力。

（二）聚焦能力提升，培育专业队伍。激励机制不仅在于“奖优”，更在于“育强”。该行鼓励干部员工坚守职业底线、提升专业能力，通过合规考试、业务培训等方式夯实基础，针对专业素质较弱的员工强化针对性辅导，推动队伍能力与业务发展需求相匹配，为长远发展储备人才动能。

聚焦主责主业：以服务实体经济夯实发展根基

（一）加大贷款投放，延伸服务触角。面对利差收窄压力，该行用“规模效应以量补价”来对冲利差收窄带来的效益下行，加大实体经济贷款投放力度；一方面，深耕小额信贷市场，以“线上快贷”为核心载体，推动线下小额贷款转为线上审批，提升服务效率；另一方面，兼顾优质企业与项目，在政策许可范围内“抓小不放大”，同时加大银行承兑汇票直贴业务营销，通过差异化权限管理激活业务潜力。依托责任网格走访机制，该行将个体工商户数据转化为客户资源，推动服务从“被动等待”向“主动对接”转型。

（二）严控新增风险，加快不良处置。该行以“严防前清后溢”为目标，强化新放贷款管理，特别是对小额信用贷款线上审批流程的优化。同时，针对存量风险，该行严格执行省联社不良管控要求，通过按月考核关注类贷款、每季度召开不良贷款听证会等举措，压实风控责任。此外，该行积极落实不良问责机制，对管控不力的支行长严肃问责，对违纪违规违法行为形成“露头就打”的高压态势。

深化管理变革：以精细运营提升效能空间

（一）推动降本增效，优化资源配置。一是改革费用挂钩模式。该行聚焦信贷主业与客户扩面，将资源向核心业务倾斜。二是强化成本意识，该行在资金组织中算好“成本账”，在运营中节约非刚性成本支出，在贷款定价中兼顾综合效益与风险覆盖，实现“每一分投入都要有回报”。

（二）加速渠道转型，多维拓展业务。针对上半年电子银行业务发展滞后的问题，该行以“拓面、增效”为目标，推动渠道业务突破：要求干部员工“必自用、必宣传”本行产品，确保熟悉、使用全渠道业务；将信贷客户结算业务绑定纳入贷前贷后管理，提升资金归行率；对存量客户开展回访激活，量化考核电子银行产品交叉营销；依托科技赋能，对责任网格内商户、企业实行走访积分制管理，推动客户资源转化；借鉴省联社场景建设案例，构建金融生态场景，实现资金、收益、客流“三归行”。同时，该行强化金融市场研判，在合规前提下提升富余资金运营能力，增厚金融市场业务交易收入；同时，各支行积极有序拓展代理类业务，提高中间业务收入占比，推动营收结构从“存贷差依赖”向“多元平衡”转型。

严守合规底线：以风险防控筑牢发展屏障

（一）聚焦重点领域，强化专项整治。该行严格落实省联社信贷领域专项整治要求，聚焦核销管理、自借贷款清理、队伍管理、不良问责、风险源头治理等重点工作，实行“从严从重”问责：对2022年以来的新放贷款形成不良的，实行分级问责；对违规与中介合作执行“三个一律”（支行行长一律撤职；客户经理一律解除劳动合同；发现存在挪用客户信贷资金、收取中介费用牟取利益的，一律移送司法机关打击），推动信贷业务合规发展。

（二）筑牢反诈防线，严控异常行为。针对新增个人涉案账户居高不下的严峻形势，该行积极强化新开户审查、涉案账户倒查、存量账户排查，并加强与当地公安机关联动，警惕新型作案手段，切实扭转被动局面。按照监管要求，该行持续监测员工个人负债超标、经商办企业、异常资金往来等行为，对已发现问题进行跟踪整改，从源头上防范道德风险。

（作者系湖南衡阳农商银行党委副书记、行长）