

# 探索农商银行财富管理业务转型之路——以武义农商银行为例

□ 涂洪平

在当前金融市场竞争加剧、客户需求多元化的背景下,农商银行作为服务县域经济的重要金融力量,亟须从传统存贷业务向财富管理业务转型。近年来,浙江农商银行联合辖内武义农商银行通过坚定实施“客户价值深耕”战略,成功破解了区域性银行在财富管理业务转型中普遍面临的“客户洞察浅、服务触达难、专业能力弱”三大核心难题,探索出一条以深度客户关系为核心、本地化生态为根基、数智赋能为引擎的特色转型之路,实现了从传统存贷业务向现代财富管理的跨越。近三年,该行财富管理业务规模从1.19亿元跃升至13.98亿元,增幅高达1074.79%,客户覆盖面和满意度显著提升,交出了一份富有特色的财富管理转型答卷。

## 分层管理破题,构建精准服务体系

(一)精准分类,绘制立体化客户“画像”。该行坚持以客户需求摸排为主线,综合运用电话沟通、外拓面谈、问卷调研等多种方式,全面采集客户信息;通过分析客户资产规模、历史交易记录与产品偏好,初步形成“需求标签”;再结合风险承受能力测评结果与投资意向调研,叠加性别、职业、年龄、贡献度等社会特征维度,进一步细化“层级标签”,最终建立涵盖财富业务重点型、普惠型、潜力型等多维度的客户分级体系。

在此基础上,该行还针对不同层级客户制定差异化营销策略,并建立动态评估调整机制,如精准锁定第三代社保卡用户、年轻教师群体、支付宝理财迁移客户、返乡人员、小微企业主五大核心客群,实行清单式管理,同步策划“财富相伴”系列资产配置策略会,为深度了解客户财富需求与风

险偏好搭建了有效沟通平台。

(二)精准匹配,筑牢专业化信任基石。该行围绕客户最为关注的存款产品,密切跟踪市场利率变化,创新推出存款升级方案;从资金流动性、收益稳定性等多维度优化产品结构,显著增强了客户粘性。面对客户对存款利率下行的普遍关切,该行率先转变服务理念,突破“为卖产品而卖产品”的传统思维,以存款、理财、保险等全方位资产配置为切入点,为客户量身定制最优收益方案;通过“为客户创造最大利益”的服务逻辑,有效化解客户对收益预期的疑虑,提升了服务满意度。

(三)精准赋能,锻造专业化人才队伍。该行在全面提升员工财富管理服务能力上狠下功夫,实施三维赋能计划:一是系统开展“心理、心术、心动”营销技能专项培训,让员工熟练掌握首因效应、损失厌恶效应等8种常用心理学原理的应用场景,运用科学策略精准对接客户需求;二是创新开展财富业务深度体验活动,员工以客户身份体验银行理财、贵金属等产品,通过亲身感受产品净值波动,深入理解产品底层资产与申赎规则,实现了从“产品推销”到“专业顾问”的角色转变;三是推行“周期小班+精准帮扶”培训机制,建立“亮业绩、晒排名”日通报制度,对相对落后员工开展产品讲解、情景演练、经验分享等靶向培训,有效提升了团队专业素养与实战能力。

### 渠道融合创新,拓展财富服务新边界

(一)夯实厅堂阵地,激活服务内生动力。该行以“厅堂微沙龙”为主要载体,创新推行“厅堂客户关系管理三步法”:通过温馨的面对面交流建立情感联结,借助标准化满意度调查精准捕捉客户需求与评

价,并结合生动的财富知识普及提升客户资产配置意识。通过“厅堂微沙龙”的不断落地,该行财富业务飞速提升,全年累计开展“厅堂微沙龙”2466场,带动财规模增加5.44亿元,厅堂财富业务转化率提升35%;代销理财余额较年初增长5亿多元,增幅达62.13%;代销理财产品数较年初增长7374户,增幅达99.38%;贵金属业务销售金额同比增加476万元,同比增幅达39.12%;保险业务销售金额3149.44万元,同比增幅达326.15%。整个财富业务的中收同比增幅达50.22%。

(二)做优线上阵地,实现服务无缝对接。该行开通“财富频道”专属微信公众号,定期推送理财市场分析、保险保障规划、贵金属投资价值等专业内容,同步加强投资者教育;同时,创新推出“节日财富”系列产品,精准贴合劳动节、母亲节等节日场景,让财富服务兼具“情感温度”与“专业价值”。该行“财富频道”专属微信公众号累计推送专业资讯60余条,阅读量达近3万次,带动节日专属产品购买规模近1亿元,线上渠道已成为财富业务增长的新引擎。

(三)打造特色阵地,深化客户情感联结。该行创新推行“一月一主题”财富沙龙体系,并结合月份特点、节日氛围、客群特征,精心设计“新春财规划”“清明资产配置”“财商教育从小抓起”等十大标准化主题;通过专题讲座、线上直播、互动研讨等多样化形式落地实施,累计举办特色沙龙245场,其中为客户举办的“集体生日会”注重仪式感与专业性的融合,不仅为客户精心筹备了蛋糕,还会赠送鲜花与小礼品,并组织齐唱生日歌送上祝福,此举常常令客户感动得热泪盈眶。一场场不同主题的财富沙龙活动,让客户与该行之间建立了深厚的感情,也收获了客户的绝对信任。

特色活动赋能,为该行累计拓展新客户近2000户,新增财富规模5.44亿元,客户忠诚度显著提升。

## 数字科技赋能,构建智慧服务新生态

(一)搭建敏捷响应平台。该行成立了“财富管理中心”,建立起“总行—支行—网点”三级联动机制,由财富经理负责“财富接待日”活动,并定期组织开展客户走访,为高净值客户开辟“绿色通道”,既提升了服务效率,又强化了业务风险防控。同时,该行组建了“武义财富圈”客户微信群,搭建信息即时交流共享平台,客户可通过“丰收互联”APP随时随地办理大部分财富业务,实现了“数据多跑路,客户少跑腿”的服务升级。

(二)推进数字智能服务。在以“丰收互联”为载体基本实现标准化产品线上全覆盖的基础上,该行创新研发“财富客户画像”系统,通过搭建客户财富数据模型,实现对客户现有资产配置的科学评估与优化建议。该系统同步集成多项智能提醒功能,自动为客户提供生日祝福、产品到期提醒及大额资金进出到账通知,使财富服务兼具专业性与人情味。

(三)实施精准服务跟踪。该行通过财富管理管理系统,建立客户财富业务专属档案,并通过系统自动记录客户产品偏好、服务需求、交易习惯等信息,生成个性化服务方案;同时,开发客户财富监测模块,由系统自动分析客户资产变动情况,精准识别潜在服务需求。特别是对50万元以上核心客户,该行通过数据分析和专项排查,实施“一对一”专业顾问服务,确保在第一时间响应客户需求,客户黏性持续增强。

(作者系浙江武义农商银行党委委员、副行长)

# 价值共生视角下农商银行新媒体运营研究——以涟源农商银行为例

□ 殷苑亭 周文琪

在当前数字化转型与新媒体深度融合的背景下,微信公众号已超越基础信息发布功能,演变为集政策传导、品牌塑造、客户连接与知识管理于一体的关键价值枢纽。为解决微信公众号在运营实践中呈现出作品数量下降、粉丝关注度降低、专业内容不足等问题,湖南涟源农商银行构建了一套从“信息发布平台”向“价值共创平台”转型的系统性解决方案,旨在为新媒体运营的战略性重塑提供理论支撑与实践路径。

## 问题根源分析

一是参与机制缺失。该行微信公众号稿件来源不稳定,质量缺乏保障,内容深度与战略高度不足,形成低水平循环。二是内容生态失衡。该行微信公众号内容同质化、浅表化,与存贷款、普惠金融、乡村振兴等核心业务主线结合不深,传播价值与业务赋能价值“双低”。三是能力建设不足。该行参与微信公众号制作人员知识面不广泛,专业积累不够,大量一线宝贵素材未能升华为有价值的知识资产。

## 构建“价值共生”的运营新模型

(一)重建投稿机制,从“自发参与”到“体系化驱动”

1.实施部门轮值负责制。该行将内容生产责任制度化纳入各部门、各支行年度工作计划,明确要求轮值期内须产出至少一篇业内深度业务分析或案例研究稿件,并将此作为部门协同与企业文化建设的考核观察点。

2.推行战略管理机制。该行将中层及以上干部每年提供的战略解读或行业思考,纳入其领导力沟通与团队赋能的关键绩效指标,使其成为战略落地的“扩音器”与“翻译器”。

3.设计积分制激励生态系统。该行建立了多维积分体系(基础参与分、质

量评分分、传播效果分),积分不仅与物质奖励挂钩,更与员工职称评定、晋升发展、荣誉表彰等长期职业利益相关联,构建起可持续的贡献者荣誉体系。

(二)重塑内容体系,从“行内动态”到“价值输出平台”

1.推出专题策划栏目。一是开辟业务深挖专栏。该行开设了战略纵深专栏,如“涟源战略眼”,解读政策、研判本地经济趋势,凸显决策智慧;同时,开设业务实战专栏,如“普惠前线报告”“信贷风控手记”,聚焦具体业务场景下的问题解决与方法论沉淀;开设客户服务专栏,如“金融伙伴故事”,深挖服务背后的业务价值与社价价值,实现情感与专业的统一。二是开辟战略解读专栏。该行还邀请中层以上干部解读总行政策、市场趋势,提升内容战略高度。三是设置“问答问答”栏目。该行收集客户、员工关心的问题,由专业部门答疑,增强实用性。

2.构建素材挖掘模板。一是设计标准化素材模板。该行引导基层员工从“服务小事”中提炼“业务价值”,帮助员工从日常工作中识别、记录并结构化呈现关键知识点。二是办公室提供“素材升级辅导”。该行办公室将零散素材系统化具有借鉴意义的组织知识产品。

(三)赋能创作能力:从“自由发挥”到“专业化支持”

一是开展“内容创作工作坊”。该行邀请中层及部门经理授课,内容涵盖选题策划、故事化叙事、数据可视化及新媒体传播规律,提升员工选题、写作、数据可视化能力。二是建立“内容支持小组”。该行为投稿者提供从选题论证、材料组织到文稿润色、合规审核的全流程服务,降低创作者的心理与技术门槛。三是针对业务类稿件,该行提供“业务数据脱敏与案例化撰写指南”,打消员工“不敢写、不会写”的顾虑。

(作者单位:湖南涟源农商银行)

# 利差收窄背景下农村中小银行的破局与新生

□ 杨家

在利率市场化改革持续推进、经济步入新常态的大背景下,银行业存贷利差持续收窄;同时,金融脱媒现象加剧,大型企业转向直接融资,互联网金融平台凭借场景与科技优势,分流了传统银行的存、贷、汇等基础业务。其中,由于农村中小银行规模小、抗风险能力弱,在这场行业变革中首当其冲,面临盈利、市场竞争、客户结构等多方面的严峻挑战。研究农村中小银行发展路径,不仅关乎自身生存,更对服务“三农”、支持小微实体经济以及维护区域金融稳定意义重大。本文立足基层网点运营实践,从六大维度探索转型路径,为农村中小银行可持续发展提供切实可行的参考。

## 战略定位重塑——做“小而美”的“社区银行”

农村中小银行要彻底摒弃盲目追求资产规模与分支机构数量的粗放发展模式,转向“价值导向”的战略定位;深度扎根县域市场,聚焦本地居民与小微企业,打造“社区金融管家”形象;如企业业务“大而全”,但求服务“小而精”;如同社区便利店般贴近客户,精准满足客户日常金融需求,强化本地市场黏性。

## 业务模式创新——从“信用中介”到“综合服务商”

(一)中间业务突围。农村中小银行要改变依赖利息收入的单一盈利结构,大力拓展财富管理、代理保险、代销基金等中间业务。随着居民财富增长,理财需求日益旺盛,农村中小银行可转型为客户的“财富管家”,通过收取手续费与佣金,弥补利息收入缺口,丰富盈利来源。

(二)场景金融构建。农村中小银行要将金融服务嵌入本地居民生产生活场景,实现“金融+场景”的深度融合,如与本地商超、医院、学校合作,推出专属支付优惠与消费信贷;同时,联合农资供应商、农产品收购商,为农户提供“种植—采购—销售”的全链条金融服务,让其更贴近实际需求。

(三)差异化信贷策略。农村中小银行要放弃与大型银行“拼价格、抢大户”的竞争,聚焦本地特色产业,开发专属信贷产品;针对不同客群需求,推出如“紫砂贷”“民宿贷”“创业贷”等特色产品,实行“一户一策”,既提升客户黏性,又增强定价能力,打造差异化竞争优势。

### 客户关系深耕——从“交易型”到“伙伴型”

(一)客户分层与精准营销。农村中小银行要对存量客户进行精准“画像”与分层管理;对高端客户提供VIP尊享服务,对中高端客户开展常态化维护与交叉销售,对“睡眠客户”通过活

动与权益激活,实现不同客群的精准服务,提升客户价值。

(二)打造“有温度”的服务。农村中小银行要推动客户经理从“信贷员”向“客户伙伴”转型,要求生不仅掌握金融知识,还要了解农业生产、小微企业经营等领域知识,成为客户信赖的顾问;同时,通过提供“金融+非金融”综合服务,为农户提供市场信息、为小微企业提供经营建议,拉近与客户距离,建立起长期伙伴关系。

### 科技赋能增效——从“人海战术”到“人机协同”

(一)拥抱数字化转型。农村中小银行要加大科技投入,建设移动展业平台,让客户经理通过便携设备上门办理开户、贷款申请等业务;同时,推广线上信贷产品,实现快速审批放款,并引入大数据与人工智能技术,构建智能风控模型,提升审批效率与风险识别能力,减少对人工的依赖。

(二)数据驱动决策。农村中小银行要整合内部存、贷、汇数据,积极与政府、税务、工商等部门合作,搭建本地“金融大数据平台”;通过数据分析精准洞察客户需求与风险状况,为业务决策提供支撑,让服务与管理更具针对性。

(三)优化运营流程。农村中小银行要推广智能柜员机等自助设备应用,优化后台作业流程,将柜员从烦琐的交易操作中解放出来,转向营销与服务岗位,实现“降本增效”,提升网点整体运营效率。

## 风险管理加固——筑牢可持续发展的生命线

农村中小银行需建立贯穿贷前、贷中、贷后的全流程信贷风险管理体系;贷前,结合“软信息”与“硬数据”,做实尽职调查;贷中,坚持独立审贷与集体决策,确保审批规范;贷后,加强资金用途监控与定期回访,及时发现并化解风险。同时,农村中小银行要重视声誉风险与操作风险防控,避免因服务不到位或内部操作问题引发风险,为业务发展保驾护航。

## 人才队伍建设——激发最核心的资产活力

(一)建立市场化机制。农村中小银行要打破“大锅饭”式薪酬体系,推行与业绩、价值创造挂钩的薪酬制度;同时,建立“能上能下”的晋升机制。

(二)培养复合型人才。农村中小银行要加强员工培训,鼓励柜员学习信贷知识、客户经理学习财富管理技能,打造“一专多能”的复合型团队,适配业务转型需求。

(三)重塑企业文化。农村中小银行要培育“以奋斗者为本、以客户为中心”的家园文化,增强员工归属感与凝聚力,让员工与银行共同成长,为转型提供人才支撑。(作者单位:江苏宜兴农商银行)

□ 李俊

当前,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,农商银行也必须顺应时代潮流,坚持以高质量发展为主题,通过聚焦金融服务、人才队伍、产品创新和企业文化等关键领域,优化资源配置、提升服务效能、增强核心竞争力,从而更好地满足农村市场多样化的金融需求,为农村经济发展注入源源不断的动力。笔者认为,推进当前农商银行高质量发展要着力“四个打造”,通过改革来释放发展的“红利”,在新时期的农村金融舞台上书写新的辉煌篇章。

## 打造全方位的金融服务

农商银行要依托区域产业、商业分布来提供金融服务,实现金融服务与园区、商区(市场)、社区(小区)的“无缝对接”。一是打造存贷综合功能一体化网点。农商银行要配备专业或兼职的信贷客户经理,通过这一“店铺”辐射周边客户。二是实施“走出去”策略。农商银行

要将服务从办公地点延伸至客户身边,了解不同客户及有信贷需求客户的生产经营状况和信贷需求;并在每个市场、小区指定相应客户经理,实行“三公开”,即公开信贷产品、公开客户经理名字和电话号码、服务承诺,让客户感受到农商银行服务无处不在。

## 打造高素质的人才队伍

一是补充基层服务人员数量。农商银行在统筹人力资源配备时要向一线倾斜,不断补充信贷人员数量,使信贷人员总数在全行占比达到15%以上。二是科学管理信贷客户经理。农商银行要建立客户经理选拔制度,并设计指标体系,对客户经理的品格、客户资源、贷款管理、业务技能进行考核,选出素质高、责任心强的信贷人员。三是建立分级管理制度。农商银行要设立分梯次晋级机制,明确不同级别客户经理待遇;对营销得力、管理贷款不良率低、人品好的客户经理扩大授权,实现权力和责任前移;对考核不达标者下调等级或淘汰。四是加强

业务培训。农商银行要通过请专业老师、同业交流、内训等方式开展常态化培训,让客户经理从课堂和实际操作中进行学习,提升其认知能力、服务技能和风险防范能力。五是建立动态业绩考核和流动机制。农商银行要设计科学、全面、平衡的员工考核指标体系,薪酬量化到员工具体管理的客户数量、创造的收入、客户履约、综合贡献等方面,并借助科技平台支撑进行精细化管理。

## 打造有竞争力的信贷产品

一是打造“牙签”产品。针对居民、企业原料供应商和销售商、小商户等“小微”客户需求特点,农商银行要“见缝插针”,创新贷款方式满足客户需求,夯实基础客户群。二是做精传统产品。农商银行要对竞争项目敢于跟进,特别是在“抢”客户时,要凭借服务取胜。同时,农商银行一方面要做实评级授信,严格流程,服务先行;另一方面,要破解抵押“瓶颈”,适时推出信用和权利质押、抵押以及联保等组

合担保方式贷款产品。

## 打造有特色的企业文化

一是打造高效、廉洁的自律文化。农商银行要引导全员树立品牌意识,强化服务理念,并做到廉洁高效;在业务开展过程中,要充分发挥自身优势,从客户提交贷款申请至成功取得贷款的整个流程,全面推行限时办结制度,明确各环节责任;要求客户一次性提供全部所需资料,对于不符合贷款条件的申请,及时予以回绝。二是打造规范、标准的合规文化。农商银行要严格把握信贷政策和纪律,不放松贷款条件,不附加额外要求,做到合规操作。三是打造贴心、细致的服务文化。农商银行员工要强化服务理念,把服务做精做细,并与客户建立顺畅交流机制,通过定期和不定期回访、贷后检查、日常走访等方式了解客户心态,实现信息对称;同时,要真诚对待客户,建立工作友谊,提升业务合作效率。此外,农商银行还要引导客户经理把握与客户打交道的尺度,注重言谈举止,维护农商银行形象。

(作者单位:江西泰和农商银行)

# 新形势下反洗钱工作分析与建议

□ 王鹏

当前,我国反洗钱工作已进入一个“强监管、严处罚、重实效”的新新阶段。新修订的《中华人民共和国反洗钱法》正式施行,标志着我国反洗钱法律体系的全面升级。与此同时,监管机构以雷霆手段开出的巨额罚单,以及紧随其后发布的《金融机构客户尽职调查和客户身份资料及交易记录保存管理办法》,共同构成了驱动金融机构反洗钱工作深刻变革的核心动能。

## 从监管处罚与制度革新看反洗钱工作新常态

近三年的监管实践清晰地表明,反洗钱监管已从“形式合规”向“实质有效”转变。处罚不再是警示,而是对系统性内控失效的严肃纠偏。

综合分析近三年央行对多家大型银行的处罚案例,监管处罚呈现三个显著特征。一是处罚力度高企。罚单金额动辄数千万元,彰显了监管机构提高违规成本、压实主体责任决心。二是问责维度深化。处罚实行“双罚制”,且问责链条深入至业务条线、前中后台各部门,彻底打破了“反洗钱仅是合规部门职责”的旧有观念,要求全员履职。三是问题指向高度集中。违规事由高度聚焦于反洗钱“三大核心业务”,即客户尽职调查(CDD)、客户身份资料与交易记录保存、大额和可疑交易报告(STR)的履行失效。特别是“与身份不明的客户交易”成

为普遍问题,这直接指向客户准入环节的风险防控漏洞。

金融机构必须清醒认识到,反洗钱监管逻辑已经发生了根本性变革,确立了“风险为本”的核心原则,强调了“持续尽职调查”的动态要求;监管重点从建立业务关系的“一时点”审查,扩展到整个“业务关系存续期间”的持续监测和风险评;同时,明确了“受益所有人”穿透识别义务,突出了对新类型业务的风险关注。此外,法规要求金融机构必须关注并评估运用新技术、新产品、新业务带来的洗钱风险。这直接指向迅猛发展的线上金融、数字支付、跨境电商金融服务等领域,相关风险防控必须与业务创新同步甚至超前部署。

## 当前洗钱犯罪的主要形态与业务领域

在新的监管与业务环境下,洗钱犯罪手法不断演化,风险与特定业务深度嵌合。结合监管处罚所揭示的薄弱环节,金融机构需对以下领域和犯罪类型保持高度警觉。

(一)上游犯罪类型与洗钱手法交织化。根据新《中华人民共和国反洗钱法》,洗钱上游犯罪已覆盖毒品、黑社会、恐怖融资、走私、贪污贿赂、破坏金融管理秩序、金融诈骗七大类及其他犯罪。当前风险主要表现为:非法集资、诈骗与地下钱庄交织,腐败与贸易洗钱复杂化,涉税犯罪与虚拟货币结合等。

(二)高风险业务领域显性化。监管

罚单及风险案例显示,线上数字金融业务风险突出,主要表现为非面对面开户的身份核验漏洞、交易背景难以核实和支付接口被非法利用,以及跨境汇兑业务面临利用拆分交易规避监控、汇款人信息识别传递不充分的风险。这亦是国际反洗钱评估的重点领域。此外,对公业务(尤其中小微企业)的风险集中于受益所有人识别形式化、账户出借出租以及空壳公司账户过渡资金等,因此,对客户尽职调查有效性是关键。

## 构建“风险为本、科技驱动、全员共治”的防控新体系

面对严峻形势和更高要求,金融机构必须进行系统性、前瞻性的能力再造。建议从以下方面构建坚固有效的反洗钱风险防控体系。

(一)深化“风险为本”治理架构,实现责任穿透。依据新规和罚单警示,修订各岗位职责说明书,将反洗钱要求内嵌至客户经理、产品经理、科技开发、运营操作等每一个相关岗位的绩效考核中,确保“业务谁主管、风险谁负责、合规谁履职”;同时,建立与客户及业务风险等级挂钩的审批授权、监测频率和检查强度体系,将有限的反洗钱资源从低风险领域释放出来,精准投放到所有高风险业务和客户群体。

(二)聚焦“三大核心业务”,提升尽职调查有效性。实行客户尽职调查(CDD)智能化与穿透化,整合工商、司法、税务等外部可信数据源,运用生物识