

# 中小银行消费金融业务差异化发展路径研究

□黄朝盛

在我国消费金融进入存量博弈与“马太效应”加剧的成熟期,中小银行面临大型银行下沉挤压、互联网平台技术虹吸的双重挑战。本文基于生态位理论,深入剖析中小银行在消费金融市场的生存困境与结构性机会。研究表明,中小银行不应盲目复制大型银行的成本优势或互金平台的流量打法,而应回归“地缘人缘”禀赋,通过战略聚焦、场景共生、人机协同风控及机制革新,构建“区域深耕+垂直场景+温情服务”的差异化竞争格局。本文认为,中小银行需突破传统消费金融业务模式局限,从单纯聚焦于资金供给与配套的“金融要素供给方”,向能够提供多元化、一体化金融服务的“综合服务伙伴”跃迁,在细分客群与本地生态中实现可持续增长。

## 消费金融的战略重构与时代使命

在“双循环”新发展格局下,扩大内需与消费升级已成为国家战略的核心驱动力。消费金融作为连接生产与消费的关键纽带,不仅是拉动内需的引擎,更是金融机构服务实体经济、践行普惠金融的重要抓手。对于中小银行而言,发展消费金融业务已超越单纯的信贷业务范畴,成为其应对息差收窄、寻找第二增长曲线的战略必选项。

当前,消费金融领域正经历深刻变革:政策层面,监管框架日益完善,鼓励合规创新并优化额度期限管理;市场层面,行业规模持续扩张但增速换挡,从增量爆发转向存量深耕;业务层面,传

统存贷利差模式难以维系,亟须通过消费金融业务实现盈利模式转型。然而,在巨头环伺的格局下,中小银行如何避免同质化价格战,寻找差异化生存空间,成为亟待解决的理论命题与实践难题。

## 中小银行面临的竞争格局分析

我国消费金融行业已步入成熟期,市场格局呈现高度集中化特征。商业银行占据约66%的市场份额,其中大型银行凭借极低的资金成本构筑了“低息壁垒”,主导了国企、央企及高净值优质客群;持牌消费金融公司占比约5%,但增长迅速,并以灵活的机制深耕垂直场景;互联网平台份额虽有所回落,仍占据约16%,凭借数字化能力牢牢掌控着年轻客群。

在此格局下,中小银行陷入了典型的“生态位挤压”困境:一是纵向挤压,大型银行利用资金成本优势下沉,直接抢夺中小银行原本占据的优质客群;二是横向分流,持牌消费金融公司依托股东背景,在特定垂直领域(如汽车、家装)形成场景垄断;三是侧翼包围,互联网平台利用大数据与算法优势,以极致的用户体验收割长尾年轻用户。

中小银行自身存在资金成本高、科技投入不足、产品同质化严重等结构性短板,导致其在客群争夺、定价竞争与运营效率上全面落后。然而,市场客群的分层特征也为中小银行留下了“生态位”缝隙。因此,聚焦“中端长尾”与“本地特色”客群,是中小银行破局的关键。

# 存量竞争形势下农商银行的扬长避短与错位突围

□吴嘉凌

当前,宏观经济复苏基础仍不牢固,实体经济经营面临压力,居民消费与投资意愿偏弱,银行业整体步入存量竞争、精细化管理、提质增效的新阶段。与此同时,国有大型商业银行持续下沉县域市场,依托资金成本、品牌信誉、科技系统、利率等多重优势,对县域普惠金融、小微金融、零售金融领域形成全方位挤压。

作为扎根本土、服务县域、深耕“三农”的地方法人金融机构,农商银行传统经营模式、定价空间、客户基础和盈利模式受到严峻挑战。面对新形势新挑战,农商银行如何认清形势、扬长补短、错位竞争、突围发展,已成为事关生存与发展的重大课题。结合县域金融工作实际,笔者就此谈几点思考,并提出针对性对策建议。

## 农商银行与国有大型银行优劣势比较

(一)国有大型银行核心竞争优势。一是品牌与资金实力突出,负债成本低、客户信任度高。二是产品与生态体系完善,手机银行、财富管理、信用卡等服务成熟。三是风控与流程标准化,批量获客、模型审批效率高。四是盈利结构多元,中间业务、金融市场业务抗周期能力强。五是客户定位高端,资源聚焦政府平台、大型企业、高净值人群。六是风控处置刚性,对风险客户果断采取“抽贷、断贷、压贷”措施。

(二)农商银行核心竞争优势。一是本土深耕优势不可替代,网点覆盖城乡、人员属地化、熟乡情、懂民意、知产业,地缘人缘亲缘优势突出。二是决策链条短、服务灵活高效,审批快、机制活,精准适配小微企业与农户“短、频、急、散”融资需求。三是服务有温度、重长期陪伴,不唯数据、不唯抵押,对暂时困难客户不盲目抽贷、断贷,坚持陪伴其成长。四是普惠覆盖面广,深耕基层长尾客群,是农村金融主力军。

(三)当前农商银行的突出短板与发展痛点。一是负债成本偏高,过度依赖高息存款,财富管理薄弱。二是资产端定价劣势明显,优质客户易被大型银行低价挖走。三是数字化与产品体系滞后,线上体验、场景生态、增值服务不足。四是客户结构失衡,高端留不住、中端易流失、低端风险高。五是盈利模式单一,高度依赖存贷利差,中间业务创收能力弱,抗风险韧性不足。

## 农商银行高质量突围突围的具体对策

(一)深耕本土普惠,筑牢基本盘,避开大型银行“红海竞争”。一是农商银行要推进整村授信和信用村镇创建,摸清农户、小微企业、新型农业经营主体融资需求,建立精准需求台账,实现金融服务村村覆盖、户户通达;二是要聚焦本土特色种植养殖、加工、文旅等优势产业,打造适配产业周期的全链条专属金融服务;三是要牢牢守住普通农户、小微商户、基层群众等长尾客群,以精细化、常态化服务巩固客户基本盘。

(二)持续坚守定位,创新产品与服务。持续金融体系优化升级,必须增加有效金融供给,让金融发展成果与“三农”共享。省级农商银行要聚焦粮食安全、乡村产业发展等重点领域,以及新型农业经营主体、新市民等重点群体,不断丰富金融服务场景供给。市级农商银行应顺应农村金融需求变化,推动服务对象从“传统小农”向“新型农业经营主体”转变,需求特征从“单一、小额、零散”向“综合化、集中化、规模化”升级,适时调整金融资源配置,引导更多资金流向“三农”重点领域和薄弱环节;推动资金、资

## 中小银行差异化发展的五大维度

(一)战略聚焦,立足区域禀赋,重塑客群生态。中小银行必须摒弃“大而全”的幻想,确立“立足区域、服务特定”的核心战略:一是数据资产化,深度挖掘本地政务、工商、税务及产业链数据,构建区别于大型银行的“区域风控模型”;二是客群精准化,聚焦“边际改善型”客群,如本地制造业蓝领、新型农业经营主体及小微企业主。这些客群虽被大型银行边缘化,但具有真实的金融需求与还款能力,是中小银行构建“护城河”的基石。

(二)场景共生,从流量争夺转向价值共建。场景金融是提升客户黏性的核心,中小银行应避免与互联网平台进行昂贵的流量竞价,而应深耕本地垂直场景:一是构建嵌入式生态,将金融服务无缝嵌入本地产业链、商圈及社区服务中,如为本地商圈提供“收单+信贷”一体化方案,为社区提供“缴费+理财+消费贷”闭环;二是增强情感联结,通过社区活动、政策咨询等非金融增值服务,构建超越交易的情感联结,使银行角色从“资金提供方”升维为“综合服务伙伴”,在客户产生需求时形成天然优先选择。

(三)运营提效,构建“人机协同”的双轨风控体系。中小银行不应盲目追求纯线上模型,而应发挥线下触达优势,构建“数据验证+实地洞察”的双轨风控体系:一是通过线上筛选,引入外部数据,利用大数据模型进行初步筛选与预警,提升效率;二是进行线下核实身份,发挥客户经理“亲核亲访”优势,对线上数据盲区进行实地验证,核实经营真实性与还款意愿。这种“人机协同”模式既弥补了数据短板,

又利用了人情优势,实现了风险与体验的最佳平衡。

(四)机制革新,激活一线,从风险规避到价值创造。组织机制是战略落地的保障,中小银行需推动深刻的机制变革:一是进行职责重构,剥离一线团队的非核心工作(如贷后催收),使其聚焦于客群挖掘与需求洞察;二是容错激励,建立科学的尽职免责机制,仅对道德风险进行追责,对因客观市场因素导致的风险予以包容,并设立专项奖励,激发一线团队“敢贷、愿贷”的内生动力。

(五)产品分层,打造动态化、矩阵式产品体系。中小银行要打破同质化困局,构建“基础款+场景款+专属款”的产品矩阵:一是动态定价,借鉴互联网平台理念,建立客群风险贡献度的差异化定价模型,实施利率调整;二是场景定制,针对本地家庭消费、产业升级、技能培训等场景,设计定制化产品方案;三是风险容忍,设定分层风险容忍度框架,通过持续监测资产表现,动态优化准入策略,实现风险与收益的精准匹配。

在消费金融行业集中化趋势与“下半场”压力下,中小银行的生存困境是客观现实,但危机中亦蕴藏机遇。中小银行通过精准的战略定位,将深度客户洞察转化为普惠金融的实践能力;通过场景与生态的深度融合,将技术赋能转化为数字金融的核心引擎;通过机制革新,将组织激活转化为服务科技金融的专业队伍。中小银行可开辟出一条根植区域、服务实体、差异共生的可持续增长路径,实现从“跟随者”到“特色领跑者”的华丽转身。(作者系台州银行行长)

(五)严控经营风险,夯实发展根基,稳健应对周期波动。一是农商银行要强化前置风险排查,常态化开展存量贷款风险排查,做到提前预判、提前介入、提前处置;二是要优化风控体系,平衡风险与发展的关系,既要杜绝大行过度刚性风控的弊端,也要摒弃粗放式的管理模式,并建立适配本土客群的柔性风控体系,兼顾服务温度与风险底线;三是要加大不良处置力度,多措并举推进不良贷款清收处置,盘活存量资产,优化资产质量,持续夯实风险抵御能力;四是要严守合规底线,常态化开展员工合规教育、业务操作培训、金融反诈与内控管理,防范操作风险、声誉风险、道德风险,保障全行经营稳健有序。

(六)转变经营理念,从规模导向转向质量效益导向。一是农商银行要树立精细化经营思维,聚焦提质增效,严控负债成本,优化存款结构,压降高息存款,重点拓展支付结算、对公存款、代收代发等能产生资金沉淀的业务,提升低成本存款占比;二是要优化信贷投放结构,严控高风险、低收益贷款投放,坚守“做小做散”定位,重点投向涉农、小微、本土特色产业等优质领域,提升信贷资产整体收益率;三是要拓展多元增收渠道,大力发展支付结算、便民服务、代销业务等中间业务,丰富收入来源,降低对存贷利差的过度依赖,提升抗周期、抗风险能力。

(七)持续强化专业治理,提升治理效能。一是农商银行要始终坚持以党建为统领,推动党建工作与业务发展深度融合,发挥党建引领作用,筑牢发展根基,提升治理效能。二是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。三是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。四是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。五是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。六是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。七是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。八是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。九是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。十是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。

(八)持续强化专业治理,提升治理效能。一是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。二是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。三是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。四是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。五是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。六是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。七是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。八是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。九是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。十是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。

# 统一法人后市级农商银行应如何坚守初心使命

## ——以四川农商联合银行为例

□聂嘉阳

随着四川农商联合银行的成功创立,全省农商银行体系改革按下“加速键”。通过省控市、市控县的模式,截至2025年末,四川省市级法人农商银行已达15家,剩余6个地区也在紧锣密鼓推进相关工作。“省农商银行+全域市级统一法人”的新格局正加速形成。市级统一法人改革为农商银行带来了资产规模扩大、风险防控能力增强、服务渠道多元等显著变化,但在改革的关键节点,农商银行更需清醒认识到:无论体制机制如何调整,服务“三农”的初心和使命始终不能动摇。作为农村金融主力军,农商银行的发展与乡村振兴、农业强国建设紧密相连,唯有持续聚焦支农支小主责主业,同时不断强化风险防控,才能实现自身高质量发展,更好地助力地方经济可持续健康发展。本文以四川农商联合银行为例,深入探讨统一法人后市级农商银行坚守初心使命的路径和方法,以期对农商银行系统的改革发展提供有益参考。

## 坚守服务“三农”是市级农商银行的初心和使命

(一)持续坚守支农支小使命担当

农商银行因农而生、伴农而兴,是联系中小微企业和广大农户的主要金融纽带,是服务乡村振兴的重要金融力量。改制后的市级农商银行作为农村金融体系的服务主体,仍要坚持以“三农”为中心,依托县、区支行和网点优势,进一步拓展服务的深度和广度,主耕、深耕、细耕“三农”领域,主动对接乡村振兴战略等资金需求,切实发挥金融支农主力军作用;配合地方政府做好“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的资金保障,为乡村经营主体提供更加优质的基础性金融服务,切实做好普惠金融和绿色金融“大文章”。

(二)持续坚守定位,创新产品与服务。持续金融体系优化升级,必须增加有效金融供给,让金融发展成果与“三农”共享。省级农商银行要聚焦粮食安全、乡村产业发展等重点领域,以及新型农业经营主体、新市民等重点群体,不断丰富金融服务场景供给。市级农商银行应顺应农村金融需求变化,推动服务对象从“传统小农”向“新型农业经营主体”转变,需求特征从“单一、小额、零散”向“综合化、集中化、规模化”升级,适时调整金融资源配置,引导更多资金流向“三农”重点领域和薄弱环节;推动资金、资

本、资产“三资”循环,充分运用货币政策工具,创新“基金+产业联盟(龙头企业)+合作社(基地)+农户”等多样化金融产品,着力破解“三农”领域融资需求不足难题,助力培育发展新质生产力,更好地满足多元化金融需求。

(三)持续优化农村金融生态。省级农商银行在推进农村信用体系建设过程中,要建立健全“敢贷、愿贷、能贷、会贷”长效机制。市级农商银行要深入挖掘当地资源优势,全面掌握中小微企业和农户的生产经营及信用风险状况,持续改善农村支付服务环境;要灵活单设服务通道,单列审批权限,单独资金定价,简化贷款审批流程,并创新多种授信、用信服务模式,积极完善信贷管理机制,促进资金流与物流、商流深度融合,进一步增强涉农金融服务便利性,提升客户满意度。

## 防控风险是市级农商银行高质量发展的重要抓手

(一)持续强化党的领导。党的领导是做好农村金融工作的最大政治优势和根本政治保障;加强农商银行的领导,对维护国家经济金融安全、促进农村金融健康发展,提升金融机构治理效能

具有重要意义。省级农商银行要始终坚持以党建为统领,推动党建工作与业务发展深度融合,发挥党建引领作用,筑牢发展根基,提升治理效能。二是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。三是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。四是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。五是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。六是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。七是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。八是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。九是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。十是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。

(二)持续强化专业治理,提升治理效能。一是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。二是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。三是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。四是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。五是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。六是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。七是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。八是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。九是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。十是农商银行要持续强化专业治理,提升治理效能。

(三)持续强化风险防控。一是强化信用风险防控。信用风险是银行面

临的最大风险。省级农商银行要高度重视市级农商银行资产质量,真实还原信用风险状况;要充分运用工商、税务、社保等外部数据,实现系统内部全程化管理和穿透式监督,防止市级农商银行利用客户重组等方式掩盖原贷款风险;要深入核实市级农商银行不良资产处置情况,及时掌握其不良资产现金清收、资产转让核销,以及通过资管计划、机构代持等方式将不良贷款非洁净不良贷款、企业以实收资本承接不良贷款等情形,严防利用空壳公司承接不良贷款、企业以实收资本承接不良贷款等问题;要密切关注县域经济社会中各类临时性风险向银行的传导蔓延,有效防止风险叠加。

## 新时代农商银行思想政治工作面临多重现实挑战

(一)员工思想认知存在偏差。部分农商银行员工重业务指标、轻思想建设的倾向较为突出,对思想政治工作的重要性认识不足,认为思想政治工作是“虚功”,不如业务指标来得实在,导致工作参与度不高、认同感不强。这种认知上的偏差,使得其思想政治工作难以深入人心,无法发挥其应有的作用。

(二)思想政治工作方式方法较为传统。部分农商银行的思想政治工作多以会议传达、文件学习为主,内容脱离业务实际与员工需求,缺乏针对性吸引力,难以引发员工共鸣。在信息化时代,员工获取信息的渠道日益多元化,传统的工作方式已经难以满足农商银行员工的需求,必须进行创新和改进。

(三)基层网点思想政治工作推进难度大。由于农商银行基层网点地处偏远,交通不便,信息传递不畅,思想政治工作的开展面临诸多困难;同时,基层员工工作任务繁重,时间紧张,参与思想政治工作的积极性不高,也给思想政治工作的推进带来了一定的阻力。

(四)思想政治工作与业务发展融合不够紧密。部分农商银行思想政治工作与业务发展“两张皮”的现象较为突出,未能充分发挥“以党建引领业务、以思想政治工作赋能经营”的协同效应,导致思想政治工作与业务发展脱节,无法为业务发展提供有力支持。

## 提升农商银行思想政治工作质效的实践路径

(一)锚定政治引领核心,筑牢思想根基。农商银行作为地方金融国企,必须把政治建设摆在思想政治工作的首位,始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入学习贯彻党的二十大精神 and 二十届历次全会精神,严格落实“第一议题”制度;通过党委理论学习中心组学习、支部“三会一课”、主题党日等形式,推动理论学习入脑入心。同时,农商银行要聚焦支农支小、乡村振兴等核心使命,开展专题思政教育,引导全员深刻认识农商银行的初心使命与责任担当,坚定“扎根县域、服务‘三农’、助力小微”的发展定位,把思想和行动统一到全行战略部署上来。此外,农商银行要强化理想信念教育,常态化开展党史学习教育、红色教育,组织员工走进红色教育基地,传承红色基因,引导员工树立正确的世界观、人生观、价值观,增强听党话、跟党走的思想自觉和行动自觉,确保思想政治工作始终沿着正确政治方向推进。

(二)坚持守正创新并举,丰富工作方式方法。农商银行要打破传统思想政治工作单一模式,推动内容、形式、载体全方位创新,提升思想政治工作吸引力和感染力;内容上紧贴员工需求,既讲政策理论,也谈业务难点、员工关切,把思想政治教育与职业规划、权益保障、心理疏导相结合,开展分层分类教育;针对管理层侧重责任担当教育,针对基层员工侧重爱岗敬业教育,针对青年员工侧重成长成才教育,让思政教育内容更接地气;形式上创新载体,除传统学习外,广泛开展主题演讲、知识竞赛、先进事迹宣讲、案例研讨等活动,并利用短视频、公众号等新媒体平台,推送通俗易懂的思政教育内容,身边榜样故事,打造“线上+线下”联动的思政教育矩阵。此外,农商银行要针对基层网点分散问题,推行“领导包片、支部联点”机制,组织党员干部下沉基层开展思政教育宣讲,把思政教育课堂搬到网点一线、田间地头,打通思政教育“最后一公里”,让思政教育直达基层、温暖人心。

(三)推动思想政治工作与业务融合,赋能经营发展。农商银行需打破“思想政治工作与业务‘两张皮’”壁垒,构建思想政治工作引领业务、业务检验思想政治工作的融合机制,将思政工作融入业务全流程,在信贷投放、客户服务、风险防控、普惠金融等重点工作中,强化员工宗旨意识、合规意识、服务意识,引导员工以优质服务践行普惠使命,以合规经营筑牢风险防线。同时,农商银行要围绕乡村振兴、小微纾困等重点任务,开展“思政工作+业务”专项行动,组织党员干部带头深入农村、小微企业走访调研,解决客户融资难题,在实践中锤炼员工党性修养,提升业务能力,并把思政工作成效纳入绩效考核,将员工思想表现、服务态度、合规履职与评优评先、晋升提拔挂钩,引导全员把思政教育成果转化于干事创业的实际行动,推动思政工作与业务发展同频共振、同向发力。

(四)建强队伍健全机制,夯实工作保障。打造一支高素质的思政工作队伍是提质增效的关键,农商银行需选拔政治素质高、业务能力强、群众基础好的党员干部充实到思政工作队伍,并加强专业培训,提升队伍政策解读、沟通引导、问题解决能力;同时,健全思政工作责任体系,明确党委主体责任、党委书记“第一责任人”职责、班子成员“一岗双责”,层层压实责任,形成“党委统一领导、党群部门牵头抓总、各支部具体落实、全员协同参与”的工作格局。此外,农商银行需建立常态化督导考核机制,定期对各支部思政工作开展情况进行检查督导,重点查看学习成效、融合情况、员工反馈,并将考核结果与支部评优、干部考核挂钩,倒逼工作落实。农商银行还需完善思政工作保障机制,配备必要的工作经费、阵地资源,为思政工作有序开展提供坚实支撑,确保思政工作常态化、长效化推进。(作者单位:山东乳山农商银行)

省级农商银行要进一步督促市级农商银行坚守“聚焦本地、服务实体、支农支小”定位,对其偏离政策定位带来的经营风险进行系统性、战略性分析研判;要密切关注市级农商银行因盲目扩张业务规模、追逐高额回报而偏离主责主业,将有限信贷资金投向异地或同业等问题;要立足全省经济发展实际和辖内银行业机构分布特点,从政策导向、监管要求等层面做好差异化引导,制定与其他商业银行相区别的业务经营策略和制度指引。四是强化道德风险防控。省级农商银行要系统构建并深化合规文化体系,并深入分析市级农商银行股权结构,督促其落实股东权利义务,防止控股股东滥用股东权利,以隐蔽方式实际控制市级农商银行并干预其经营管理;要重点审查市级农商银行重大经营决策事项,穿透分析大额资金及信贷资金流向,严防大量贷款转移至特定关系人手中,坚决杜绝以权力寻租、内外勾结等方式“掏空”农商银行;要常态化开展法治警示教育,推动风险关口前移,积极引导农商银行干部职工学法、知法、敬法、守法。(作者单位:四川农商联合银行)

# 新时代农商银行提升思想政治工作质效的实践探索

□刘智泉