

doi:10.3969/j.issn.1672-626x.2018.01.003

# 互联网金融时代安徽农村商业银行 发展环境与战略选择

王信平<sup>1,2</sup>

(1. 江西财经大学 会计学院,南昌 330013;2. 铜陵职业技术学院 管理系,安徽 铜陵 244061)

**摘要:**近几年来,互联网金融作为新的金融业态在我国的发展势头迅猛。这一新金融业态的出现加速了金融脱媒、金融民主化的进程,给传统银行业尤其是作为中小银行的安徽农商行带来了巨大的挑战。文章从安徽农商行发展过程中面临的内外环境分析入手,分别采用“PEST分析”“五力模型”分析了安徽农商行面临的宏观环境和行业竞争环境;采用“资源基础观”分析了安徽农商行自身的内部环境。在互联网金融时代,安徽农商行作为农村金融主力军要在激烈的市场竞争中求得生存与发展,就要因环境变化而采取相应之策:依据内外环境变化制定战略目标;加强公司治理,提高治理效率;解析客户需求,准确市场定位;加强外部合作,实施平台战略;打造流程银行,提升运营效率;实施人才战略,提升员工素质。

**关键词:**互联网金融;农村商业银行;PEST分析;五力模型;战略选择

**中图分类号:**F832.33

**文献标识码:**A

**文章编号:**1672-626X(2018)01-0028-11

## 一、引言

“互联网金融模式是以互联网为代表的现代信息科技,特别是移动支付、社交网络、搜索引擎和云计算等,将对人类金融模式产生颠覆性影响。”<sup>[1]</sup>随着我国金融监管体系改革的进一步深化以及互联网企业的踊跃参与,引发了我国新兴金融业态的出现,第三方支付、阿里小贷、P2P、余额宝等互联网金融在我国发展势头迅猛。WIND资讯显示,2016年四季度末天弘余额宝资产净值规模突破8082.94亿元。互联网金融作为我国的新兴金融业态已然彰显了其巨大的威力,对商业银行尤其是中小型商业银行的农村商业银行(以下简称“农商行”)产生了较大冲击。农商行作为地方金融体系的组成部分,在“服务‘三农’、服务中小企业、服务县域经济”方面发挥着重要的金融支持作用。近年来的中央一号文件频繁提及农村金融问题,要“加快农村金融制度创新”“农村金融体制改革”“深化农村金融体制机制改革”“发展农村普惠金融,降低融资成本,全面激活农村金融服务链条”“支持农村商业银行、农村合作银行、村镇银行等农村中小金融机构立足县域,加大服务‘三农’力度”。随着一大批互联网企业纷纷跨界涉足金融领域,标志着我国互联网金融时代已经到来。互联网金融以其方便快捷、无地域限制、客户资源广、交易成本低等明显优势,加速了金融脱媒、金融民主化、利率市场化和普惠金融的进程,正逐步削弱着银行传统金融中介功能,挤压银行的生存空间,作为

**收稿日期:**2017-09-23

**基金项目:**安徽省高校人文社会科学研究重点项目(SK2015A760);安徽省高校优秀中青年骨干人才国内访学研修重点项目(gxfxZD2016357)

**作者简介:**王信平(1971-),男,安徽铜陵人,铜陵职业技术学院管理系副教授,江西财经大学会计学院博士研究生,研究方向为金融管理、审计理论与方法。

金融服务供应商的银行业逐步沦为互联网产业链的末端,仅提供后台支持服务<sup>[2]</sup>。身处互联网金融时代,农商行同时还得面临其他同业的竞争,农商行如何成为“时代的企业”<sup>[1]</sup>,充分发挥农村金融主力军作用,在激烈的市场竞争中求得生存与发展就显得尤为重要。

## 二、安徽农商行发展的内外环境分析

农商行的发展受诸多环境因素的影响,诸如法律、政策、社会、技术、文化、行业竞争状况以及农商行自身的各种资源及其资源整合能力,概括起来包括外部环境因素和内部环境因素。

### (一)外部环境

农商行外部环境包括影响农商行生存与发展的一切外部因素,主要包括行业面临的宏观环境和行业竞争环境。

#### 1. 外部宏观环境

##### (1)政治、法规环境

法规与政策体现了国家与政府的意志,是依法治国的保障,也是促进市场经济有序发展,矫正市场失灵的重要手段。农商行作为商业银行除了要遵守作为商业银行共同遵守的法律法规外,其服务宗旨和日常的经济行为还具有很强的政策性。近年来的中央一号文件多次提到农村金融改革与创新、服务“三农”问题。中国是农业大国,近六成人口为农村户籍<sup>[2]</sup>,解决“三农”问题关乎实现全面建设小康社会,关乎国家粮食安全、社会稳定和国家长治久安。为加强金融支持“三农”的力度,无论是在国家层面还是在省级地方层面均相继出台了有利于农商行发展的法规与相关政策。与此同时,随着互联网和移动互联网技术的不断成熟,互联网金融在近几年正在呈爆发式增长。为促进互联网金融健康有序地发展,中国人民银行等十部委联合发布了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》(银发[2015]221号),这标志着互联网金融作为新兴的金融业态已得到官方的承认,并逐步走向正规化。互联网金融的诸多优势预示着包括农商行在内的商业银行的一部分客户或将流失,从而影响到农商行的存贷款业务和中间业务,这对农商行的盈利水平和长期发展必将产生一定的影响。

##### (2)经济环境

近两年来整体经济下行压力的加大,使得很多中小企业的日常经营受到影响。供给侧结构性改革以及“三去一降一补”<sup>[3]</sup>带来的阵痛在短期内还难以消除。根据2016年全国各省区市统计局发布的《2016年国民经济和社会发展统计公报》整理的的数据见表1和图1。

表1 2016年中部六省GDP及人民币贷款规模增量一览表

地区	GDP (亿元)	GDP总额 全国排名	年末常住 人口	GDP (元/人)	人均GDP 全国排名	中部地区人均 GDP区内排名	六省社会融资 总规模增量	其中:人民币贷款规 模增量(亿元)
河南	40,160.01	5	9,532.42	42,247	20	3	6,824	5,077
湖北	32,297.91	7	5,885.00	54,882	11	1	5,911	4,794
湖南	31,244.70	9	6,822.00	45,931	16	2	4,437	3,495
安徽	24,117.90	13	6,195.50	39,092	25	5	6,284	4,690
江西	18,364.40	17	4,592.30	40,106	23	4	3,876	3,373
山西	12,928.30	24	3,681.64	35,199	28	6	1,831	1,768

数据来源:根据中部六省统计局发布的《2016年国民经济和社会发展统计公报》及中国人民银行发布的“2016年地区社会融资规模增量统计表”整理

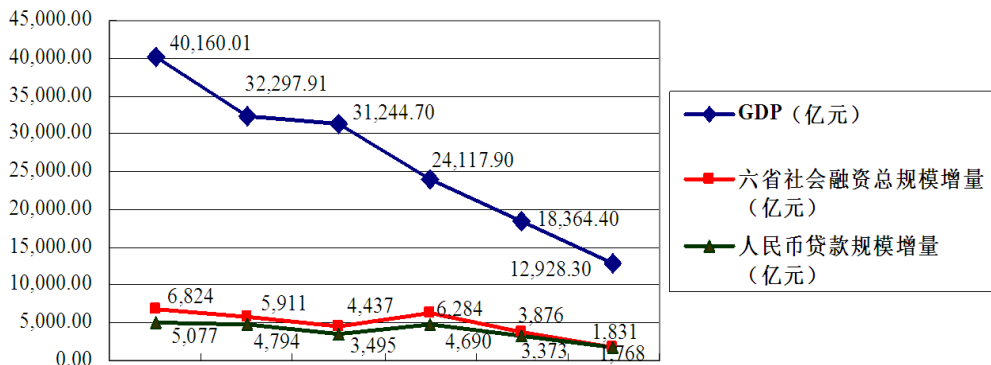


图1 2016年中部六省GDP、社会融资总规模及人民币贷款规模增量

通过表1可知:安徽省在中国内地31个省区GDP总额排名中位列第13,人均GDP位列第25;GDP总额在中部六省排第4位,人均GDP排第5位;全国297个地级市GDP排名中,安徽省只有合肥、芜湖两市进入百强(分别排在第26位和第79位);与同属中部的其他省份相比,亦存在一定的差距。通过图1可以看出:社会融资总规模增量(主要是人民币贷款规模增量)与GDP总额在总体上呈正向关系;但两指标之间的关系在安徽与湖南两省却呈现出相反的情形,即在人民币贷款规模增量方面,安徽省明显高于湖南省,但GDP无论是总额还是人均都低于后者。其中的原因可能是贷款投放在产业结构分布上不尽合理以及金融资源配置效率不高所致。表2和图2反映了中部六省各产业GDP结构分布及特点:湖北、湖南、山西三个省属“三二一型”产业结构,河南、安徽、江西三省属于“二三一型”产业结构。为落实供给侧结构性改革和深入推进“三去一降一补”,作为GDP排名相对落后的安徽省要注重金融资源的配置效率,在满足第一产业信贷需求的同时,要加大对科技型企业、战略性新兴产业以及服务业的金融支持力度,要杜绝为“僵尸企业”继续提供金融资源,通过金融的手段引领产业结构的调整与优化,以提升GDP的数量和质量。

表2 2016年中部六省各产业GDP结构分布一览表

地区	一产GDP(亿元)	二产GDP(亿元)	三产GDP(亿元)	三次产业GDP结构比
河南	4,286.30	19,055.44	16,818.27	10.7 / 47.4 / 41.9
湖北	3,499.30	14,375.13	14,423.48	10.8 / 44.5 / 44.7
湖南	3,578.40	13,181.00	14,485.30	11.5 / 42.2 / 46.3
安徽	2,567.70	11,666.60	9,883.60	10.6 / 48.4 / 41.0
江西	1,904.50	9,032.10	7,427.80	10.4 / 49.2 / 40.4
山西	784.60	4,926.40	7,217.40	6.1 / 38.1 / 55.8

数据来源:根据中部六省统计局发布的《2016年国民经济和社会发展统计公报》整理

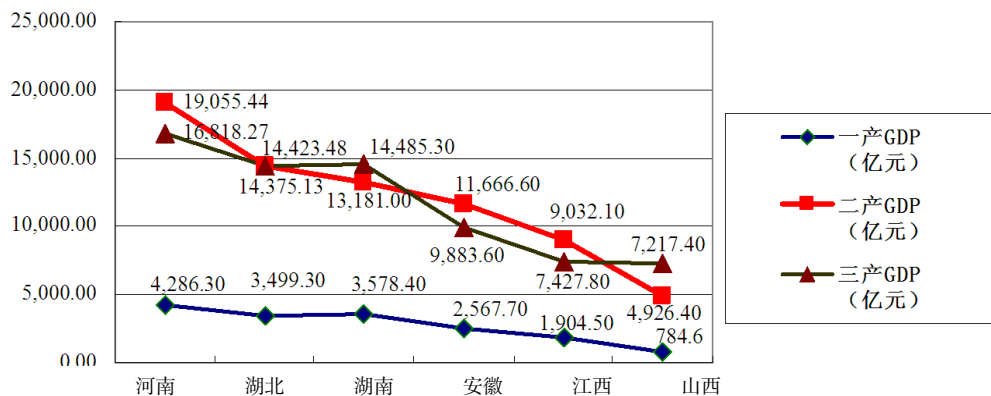


图2 2016年中部六省各产业GDP结构分布

### (3) 社会文化环境

社会文化环境涉及企业所处地区的社会结构、风俗习惯、价值观念、行为规范、文化传统、生活方式等诸多方面。这些因素影响着当地人们的消费行为、需求状况、生活方式及诚信态度,从而对农商行提供金融产品和服务的行为选择以及当地的金融生态产生深刻的影响。当前移动通信与人们的日常生活已密不可分,陪伴移动互联网已成为人们的一种生活方式,它影响着人们之间的交流方式与金融消费习惯,从而对农商行的竞争行为选择产生影响。据中国互联网络信息中心发布的《中国互联网络发展状况统计调查》显示,截至2016年末,我国手机网上支付用户规模达到4.69亿,手机网上支付的使用比例达到67.5%。安徽农商行截至2016年末手机银行用户已突破600万,按全省常住人口6,195.5万人计算,几乎每10人就有1人在使用安徽农商行手机银行,银行业务互联网化趋势已成为必然。然而不良的信用环境也会加深银行与客户之间的信息不对称程度,导致银行信贷资源错配,从而使银行与客户之间的交易成本高昂。安徽省各地区的信用环境状况并不均衡,在安徽省个别相对落后的地区,农商行核销贷款占贷款总额的比例高达17.4%<sup>④</sup>。为打造“信用安徽”,安徽省人民政府于2015年9月下发了《安徽省社会信用体系建设规划纲要(2015—2020年)》,人民银行合肥中心支行将中小企业和农村信用体系建设工作纳入《中共安徽省委 安徽省人民政府关于进一步加强社会信用体系建设的意见》专项工程,并自2015年以来,在安徽省所有市、县两级深入推进中小企业和农村信用体系建设,力争在2018年实现全省中小企业和农村信用体系建设工作“全覆盖”。

### (4) 技术环境

现代银行业的有效运行无不以信息技术为支撑,银行业的信息化建设是高效、安全地为客户提供金融服务,提升行业竞争力的重要保障。互联网及移动互联网的网上银行、自助银行、手机银行等金融服务在所有银行业已全面铺开,这些使得客户随时随地都能得到较好的金融服务体验。现代信息技术的快速发展与实际投入应用对每一个市场主体都会产生影响。农商行在信息化建设方面落后于大银行和城商行,在大数据基础设施建设方面,安徽农商行尚缺乏前瞻性,缺少有效的系统和数据支撑,对线上交易、电商平台、社交网络等互联网数据吸收与共享的机制尚未建立,这些不足引发的信息不对称妨碍了农商行金融产品与服务的精准营销和金融资源的有效配置。

## 2. 行业竞争环境

行业竞争环境直接影响市场主体竞争战略的选择,此处采用迈克尔·波特“五力模型”从五个角度展开分析,以解析安徽农商行目前面临的行业竞争环境。

### (1) 金融资源供给方的议价能力

银行作为信用中介,其业务主要包括存、贷款业务以及中间业务。银行客户可能是金融资源的供给方,也有可能是金融资源的购买方。作为农商行供给方提供的金融资源主要包括城乡居民储蓄存款、中小企业事业单位存款、同业拆借款项以及同业存放款项。2015年10月23日,中国人民银行宣布对商业银行和农村合作金融机构等不再设置存款利率浮动上限,这意味着央行对利率管制正逐步趋于放开,金融市场参与者可对各类金融产品按照市场化原则通过协商进行定价。随着近年来移动互联网的普及以及互联网金融在我国的迅速发展,人们存款的途径不再局限于银行,如“余额宝”及其他类余额宝产品即是例证。在这一背景下,作为农商行金融资源的供给方相对过去而言具有较强的议价能力,农商行吸收存款的压力加大,部分地市还出现了农商行为吸收存款而给予存款人现金补贴的现象。

### (2) 金融资源购买方的议价能力

农商行吸收的存款主要提供给“三农”、县域中小微企业<sup>⑤</sup>。随着“农村两权抵押贷款”试点以及其他惠农金融政策的推行,“三农”获得的金融支持力度明显提升,但议价能力并不高。从安徽省各地市农商行2016年度信息披露报告可以看出,农商行贷款的资金主要流向制造业、建筑业、批发零售业以及住宿餐饮等

服务业。农商行基于“流动性、安全性、盈利性”的经营原则,优质行业与优质客户自然是其争夺的对象;但这些“双优”客户可以申请贷款的银行除了农商行以外,还有农商行主要市场竞争对手的徽商银行、邮储银行甚至还包括拥有金融牌照的网络银行,因而相对于利率管制放开之前,金融资源购买方的议价能力将逐渐增强。面对金融资源供给双方议价能力的共同作用,农商行利差将进一步收窄。

### (3)潜在竞争者进入的能力

在互联网金融时代,农商行除了面临当地中小银行的竞争外,还要与层出不穷的互联网金融机构竞争。现在的支付宝、微信类的第三方支付平台已成为人们日常生活的一部分。根据《中国支付清算行业运行报告2017》显示,拥有支付牌照的非银行金融机构截至2016年因注销、主动退出等原因减少了15家,但依然有255家。这些互联网金融机构支付业务的运营目前绝大部分仍需与商业银行绑定,但随着银行业对民营资本开放进程的加快,一批实力雄厚的互联网企业以及传统企业斥巨资成立网络银行,如腾讯的深圳前海微众银行、阿里巴巴的浙江网商银行、美团点评参与的吉林亿联银行以及小米的四川新网银行,甚至在不久的将来都有可能出现以共享单车为投资主体的网络银行。这些网络银行的成立使得第三方支付平台不再主要依附于传统银行,这将导致传统银行的客户流失,在存贷款业务<sup>⑥</sup>上也将对传统银行产生巨大冲击。这些新兴的互联网银行对农商行而言,是其今后在生存与发展过程中需要正视的潜在的竞争者。

### (4)金融产品替代品的替代能力

金融市场的不断发展完善以及人们投资理财观念的逐步建立,使得银行存款不再是富余资金的理想归宿,银行负利率的现实正提醒人们将富余资金存于银行并非明智之举。人们的投资渠道日益多元,除了银行的理财产品外,可以是贵金属、古玩、字画、股票、债券,甚至是保险产品和房产,这些在某种程度上分流了农商行负债业务规模。尽管目前城乡居民在理财观念上尚有差距,但在“开放、平等、协作、分享”的互联网精神熏陶之下,这种差距将逐步缩小。近年来,安徽省多层次资本市场正逐步形成,特别是自2013年9月30日安徽省第一家区域性股权交易市场——“安徽股权托管交易中心”正式启动以来,为中小微企业提供了直接融资的平台,也为对在皖企业投资的私募股权和风险投资机构提供了进入和退出的渠道,截至2017年4月该中心累计挂牌企业达到1283家,托管企业达到1496家,涵盖成长板、科技板、农业板、文旅版、中医药板企业。股权交易市场上直接融资渠道的畅通使银行贷款不再是中小企业唯一的融资渠道,这将在一定程度上削弱农商行的资产业务。

### (5)现有竞争者的竞争能力

安徽省境内的商业银行除了“工农中建交”大型商业银行外,还有中信、光大、招商、兴业、浦发、华夏等股份制银行,汇丰银行、东亚银行等外资银行,徽商银行等城市商业银行以及各地市的农商行。其中:中信、光大等股份制银行以及外资商业银行主要集中在省会合肥,浦发银行布点在合肥、芜湖、蚌埠、马鞍山、铜陵、安庆、淮南6个地级市,招商银行分布在合肥、芜湖2个地级市,兴业银行分布在合肥、芜湖、安庆、滁州4个地级市,其余各商业银行在全省各个地市均有营业网点。《存款保险条例》的实施为各商业银行提供了公平的市场竞争环境,使大型银行与中小商业银行的存款人可享受同等的存款保障,从而极大地提升了中小银行在社会公众中的信用度<sup>⑦</sup>。从实施后的实际效果看,“大型、中型和小型银行业金融机构的存款余额占整个银行业金融机构存款余额的比例基本保持稳定。”<sup>⑧</sup>“工农中建交”大型商业银行以及其他股份制银行基于成本的考虑,其服务对象主要集中于“双优、双大”客户<sup>⑨</sup>,其营业网点数明显少于中小商业银行。安徽农商行目前有3062个物理网点,邮储银行全省物理网点数1762个,农业银行全省物理网点数800多个,徽商银行全省物理网点数392个;另外,通过对安徽省内各商业银行“服务宗旨”的比较来看,安徽各地市农商行与农业银行、徽商银行以及邮储银行之间存在着较大的重合度,它们之间互为竞争者,尤其在吸收存款方面,农商行与邮储银行竞争更为激烈。

## (二)内部环境

内部环境是农商行自身能够加以控制的各种因素,是农商行赖以提供优质金融服务的基础,也是制定农商行发展战略的出发点和重要依据。资源基础观(Resource-Based View, RBV)代表人物之一罗伯特·格兰特(Robert M. Grant)认为:“当外部环境处于多变状态时,公司本身的资源和能力可能会成为决定企业特征的更为稳固的基础。”<sup>[9]</sup>任何一家公司都是资源与能力的独特组合,这些资源和能力是组织战略的基础和利润的源泉。农商行的资源就是农商行在运营过程中所投入的各种要素,包括有形资源(财务资源、网点资源、人力资源、组织资源)和无形资源(商标、专利、专有技术、客户关系、企业文化和社会责任);农商行的能力包括组织能力、金融服务能力、创新与技术研发能力、营销能力。这些有形及无形资源同资源整合能力交互作用便生成了农商行的核心能力,从而形成农商行自身的竞争优势。

### 1. 农商行资源分析

#### (1)组织资源

安徽全省83家农商行脱胎于农村信用社,改制成股份制商业银行后,按照现代公司制要求,均设立了“三会一层”<sup>⑧</sup>并在这一架构下各司其职——由股东大会选举产生董事会和监事会,由董事会聘任行长及其他高级管理人员,其中:董事会对股东大会负责,是农商行最高经营决策机构,下设提名与薪酬委员会、风险管理及关联交易控制委员会、审计委员会、发展战略与投资委员会、三农金融委员会等专门委员会以及董事会办公室;农商行实行董事会领导下的行长负责制,行长及其领导下的高级管理层是农商行的执行机构,下设业务发展部、金融市场部、电子银行部、计划财务部、授信评审部、合规与风险管理部、科技信息部、人力资源部以及内部审计部等;监事会向股东大会负责,是对董事会和高级管理层的履职行为进行监督的专门机构,下设监事会办公室、监督委员会、提名委员会。

#### (2)人力资源

安徽农商行由于从农村信用社改制而来,现有员工大部分是原来的农信社老员工。为满足业务拓展和日常经营的需要,改制后的农商行几乎每年都要面向全社会招聘新员工,招聘对象主要包括金融、法律、会计和信息技术等方面的专业人才,但具备金融产品与金融服务开发能力的高素质人才依然缺乏。安徽省各地市的农商行均设有人力资源部,但该职能部门在农商行内部也只是被动地履职,在战略上尚缺乏长期的工作规划,各地市农商行的人才结构无论是专业背景还是学历层次都相差悬殊<sup>⑨</sup>,需要各地市农商行人力资源部的积极作为并协助管理层进一步对其进行优化,最大限度地缩小地区间的人才结构差距。

#### (3)财务资源

安徽省83家农商行2016年年末资产总额突破1万亿元,各项贷款5114亿元,各项存款8071亿元。全省各地市的农商行在2016年均取得了不俗的业绩,资产总额、存贷款规模均以亿元单位计量,资本充足率均在监管标准值之上。其中:合肥科技农商行资产总额达到884.18亿元,各项贷款余额334.85亿元,各项存款余额563.91亿元,资本充足率12.97%;阜阳颍淮农商行总资产达320.68亿元,各项贷款115.92亿元,各项存款205.05亿元,资本充足率15.44%;铜陵农商行总资产达119.63亿元,各项贷款62.52亿元,各项存款93.19亿元等,资本充足率13%。

#### (4)网点资源

安徽省各地农商行物理营业网点数在省内银行业中居于首位,其总数达3062个,基本覆盖了所有乡镇和行政村,占全省银行业物理网点总数的40%以上,另外还有助农取款点6759个,但各地市的物理网点数及人均服务密度差异明显。各地市(含所辖区县)农商行物理营业网点总数全省排名前5位的有:滁州市298个,阜阳市285个,安庆市284个,合肥市274个,六安市236个;蚌埠、六安、宿州、阜阳、亳州5个地市的农商行物理网点人均服务密度偏低<sup>⑩</sup>。除了物理网点外,安徽各农商行均开通并上线了虚拟网点,主要有网上银

行和手机银行。安徽农商行要充分利用宝贵的网点资源增强客户粘性,特别是物理网点少的农商行要大力拓展其虚拟网点用户数,实现线上线下网点资源的有效组合。

#### (5) 客户关系

银行客户是农商行的重要资源,客户关系管理是农商行利用信息技术以及互联网技术来协调银行与客户之间在销售、营销和服务上的交互,向客户提供优质的金融服务体验,提高客户的忠诚度与满意度的过程。其最终目标是吸引新客户与保留更多有价值的老客户并将其转为忠实客户,不断扩大农商行市场份额,提高银行利润。省内欠发达地区农商行基于客户关系管理的营销理念尚未真正建立,“等客上门”的落后经营观念依然存在,没有从为客户创造价值的角度去分析客户的多元化需求、维持老客户并拓展新客户。

#### (6) 企业文化

农商行的企业文化是农商行在长期经营过程中逐步形成的被全体员工所共同遵守的、带有本行特色的价值观念、经营准则、银行精神和道德规范等的总称。安徽各地市农商行从最早期前身演变至现在的农商行,其间历经了多次不同形式的改制,在企业文化上难免传承了过去的遗风,这与现代公司制下农商行应有的物质文化、制度文化、精神文化存在一定的冲突,需要对现有农商行的企业文化进行梳理、注入、整合、优化与强化。很多“刚刚创业的公司充满朝气,对市场以及内部管理均有较好的把握,但却不能长寿;有高素质的人才、巨大的市场、合理的选择、有创意的领导人以及资金的支持,可结果却不能令人满意”<sup>[6]</sup>。其中的重要原因就是缺乏独有的企业文化。“华为基本法”是华为成功的秘诀之一,值得农商行借鉴。

#### (7) 社会责任

社会责任需要企业超越传统观念,利润不再是企业的唯一目标。作为“企业公民”的农商行的社会责任是在追求其经营目标过程中与股东、客户、政府、员工、所在社区、社会弱势群体等发生联系时,主动满足利益相关者的利益诉求,在不断提高金融服务质量与水平的同时,要积极参与社会公益事业,以提升农商行的社会形象。安徽83家农商银行在参与各项公益事业,推进金融扶贫等社会责任方面或多或少均有表现,但履行社会责任不留名无益于提升农村商行自身的社会形象。到目前为止,安徽各地农商行尚无一家正式披露过单独的社会责任报告,履行相关社会责任的信息仅散见于年度报告且大多数披露不完整、欠规范。

## 2. 农商行能力分析

### (1) 组织能力

安徽83家农商行尽管建立了现代公司制,完善了公司治理结构,但过去农村信用社遗留下来的传统习惯依然存在于改制后的农商行,公司治理只是“形似”而尚未达到“神似”,决策层、经营层与监督层之间缺乏及时畅通的协调、沟通及反馈机制,良好的公司治理文化以及独具农商行特色的现代企业文化尚未完全形成,组织认同度有待提高。根据安徽省人民政府出台的《关于全面深化农村金融综合改革的意见》精神,目前有上市意图的农商行有合肥科技农商行、淮北农商行、亳州药都农商行、安庆农商行、桐城农商行、芜湖扬子农商行共6家。根据证监会的要求,中小商业银行上市的基础条件除了要满足银行业的各项监管要求外,还要符合法定发行上市条件,其中就要求有已依法建立的规范运行的公司治理机制<sup>①</sup>。

### (2) 金融服务能力

安徽各地市农商行的财务资源运用分布并不均衡,对地方经济的健康有序发展提供金融支持的效率不高。部分地区农商行基于逐利的目的将金融资源过度投放到某些行业,导致风险过于集中。金融资源的投放需要农商行具备很强的风险识别与应对能力,并在风险与收益之间权衡,通过有效组合以分散行业风险并获得预期收益。安徽各地农商行应当以供给侧结构性改革为契机,以国家产业政策为导向,践行普惠金融理念,加大对绿色、低碳、环保企业的信贷支持力度,优化信贷投放结构、提高信贷投放效率;充分利用农商行众多的物理网点和虚拟网点吸收城乡居民存款和中小企事业单位存款,通过发行长期次级债或引入战

略投资者补充银行资本并改善农商行对外金融服务水平,以提升农商行金融服务的硬实力和软实力。

### (3) 创新与技术研发能力

目前中国经济正处于“三期叠加”<sup>①</sup>状态,农商行依靠传统存贷利差获利的空间也随之进一步收窄。要寻找新的利润增长点,农商行就要在业务发展模式与盈利模式上进行创新。这些创新涵盖了农商行业务流程再造与价值链的创新,也包括基于互联网金融环境下的金融产品与金融服务的创新,而创新的源泉取决于其人力资源的储备状况。在金融产品与服务的技术研发方面,安徽各地农商行缺乏能根据当地实际开发具有地方特色的金融产品与服务的专业团队,致使各地农商行提供的金融产品与服务趋于同质化。尽快弥补创新与研发能力不足的短板是安徽各地农商行谋求今后快速成长的重要举措之一。已在深交所成功上市的江苏张家港农商行的做法值得安徽各地市农商行借鉴——该行为了增强金融产品与金融服务的研发能力,专门成立了上海研发中心<sup>②</sup>。

### (4) 营销能力

现代营销观念是“以客户为中心”,发现客户需求并满足其需求,通过营销部门与产品部门以及与其他职能部门的沟通和协调,强化客户关系管理,维护现有客户,拓展新客户,提高客户满意度与忠诚度,从而实现企业的整体营销。互联网金融时代对银行业产生的影响,使金融产品与服务的买卖双方角色发生逆转。农商行如何吸引客户,为客户提供个性化和差异化的金融服务?这需要农商行营销部门提升自身的营销能力,具备营销战略思维并充分利用好各种可能的营销平台:对所在地区金融服务市场进行细分,根据市场细分确定目标市场,再将金融资源提供给选定的目标客户;通过农商行门户网站、手机银行、微信公众号、其他媒体以及物理网点等平台进行线上线下的立体化、全方位营销。目前安徽各地农商行金融产品与服务绝大部分是同质的,营销的方式主要还是“以产品为中心”,发现客户“痛点”的能力不足。以手机银行为例,根据新浪财经公布的《2016年19家手机银行测评报告》<sup>③</sup>表明,用户最在意手机银行的功能、体验、安全及创新。针对客户的“痛点”进行改进与创新,弥合客户的“痛点”是农商行营销能力的重要体现。

## 三、安徽农商行发展过程中的战略选择

农商行的发展战略与其内外环境、能力之间的关系密不可分:当内外环境发生变化时,农商行应随之而变,以制定出与其内外环境相宜的战略;而一旦战略发生变化,农商行的能力就要随之相应提升,以便与农商行发展战略相匹配。

### (一) 依据内外环境,形成战略目标

管理大师Peter F. Drucker认为:“管理人员一定要避免‘活动陷阱’,不能只顾低头拉车,而不抬头看路,最终忘了自己的主要目标。”<sup>④</sup>互联网金融背景下的安徽各地市农商行要针对自身面临的内外环境顺势而为,动态掌握自身的优、劣势,扬长避短并基于对内外环境的分析依目标管理的“SMART”<sup>⑤</sup>原则制定农商行战略目标。农商行的战略目标是对其服务宗旨的展开和具体化,是农商行展开战略经营活动所要达到水平的具体规定。“服务‘三农’、服务中小企业、服务县域经济”是农商行的一贯服务宗旨,农商行的战略目标是对其服务宗旨的展开和具体化,但在互联网金融背景下,安徽各地市农商行还须对其服务宗旨的范围、内容及方式进行拓展与创新,有更多符合银监会监管风险评级达二级以上的农商行跨地区设分行或出资成立村镇银行<sup>⑥</sup>,使金融资源在地区间的配置得到进一步优化,力争3~5年内各地市涌现一批具备上市条件的农商行,实现安徽农商行上市零的突破<sup>⑦</sup>,更好地为安徽地方经济建设服务。安徽各地农商行服务范围在“服务‘三农’、服务中小企业、服务县域经济”基础上要将小微企业和城乡社区居民包括其中,以国家产业政策为导向,开展绿色金融与普惠金融;服务内容方面除了传统的存、贷款业务外,还要大力发展中间业务,提升非



利息收入占比;服务方式除了传统的物理网点服务外,还要加大信息化基础设施建设、金融产品及服务研发的力度,拓展农商行电子银行服务功能,进一步提升农商行的客户体验度,增强客户粘性。

### (二)加强公司治理,提高治理效率

好的公司治理是公司战略目标得以实现的基本保证,也是农商行申请上市的必备条件之一。农商行要严格按照《公司法》及公司章程的要求,建立健全农商行的治理机构与管理机构并规范运作,以建立起良好的公司治理文化;按照《企业内部控制基本规范》及其相关指引和《商业银行内部控制指引》的要求,完善农商行的内部控制体系;突出董事会下设的审计委员会功能并将内部审计提升为由审计委员会直接领导,以增强内部审计的独立性并拓展内部审计的职责范围,以有效缓解农商行内部多层次之间的委托代理问题,使内部审计在公司治理与提升企业价值中发挥应有的增值作用;通过引入具有金融业背景的战略投资者优化农商行的股权结构,从而提升农商行的公司治理水平。高效规范的公司治理是农商行上市必须逾越的鸿沟,农商行一旦上市,其资产与资本规模可快速得以扩充,从而能极大地提升其市场竞争力和抗风险能力。安徽省政府于2015年2月出台的《关于全面深化农村金融综合改革的意见》中提出“到2017年每个市有1家以上农商行上市或在新三板、区域性股权交易市场挂牌”。安徽各地市农商行如何顺利走过上市征程中的最后一公里,规范高效的公司治理是其必须完成的规定动作。

### (三)解析客户需求,准确市场定位

安徽各地市经济发展水平差异较大,其中淮北、滁州、安庆、淮南、宿州、六安、亳州、阜阳8个地市的人均GDP处于全省16个地市的后8位,这些地市中绝大部分属于皖北及皖西地区。安徽各地市农商行要结合当地实际的经济状况、产业结构分布特征、国家产业政策、地方政府的扶植政策、利率市场化以及互联网金融带来的冲击等诸多因素,因地制宜,深入农村、城乡中小微企业及所在社区进行实地调研,通过访谈和问卷的方式,深度了解现有及潜在客户的真实需求,做到准确市场定位、精准营销;通过在农商行基层网点设立的金融服务室,广泛宣传普及金融知识,推广新的金融产品与金融服务,主动引导现有及潜在客户产生新的需求。相对发达地区的农商行要加大向优质客户推介大额定期存单及其他理财产品的力度,以扩充农商行的存款来源,以国家产业政策为导向,优先为绿色、低碳、环保的中小微企业提供信贷资金支持;欠发达地区尤其以农业为主地区的农商行要以金融扶贫为契机、风险可控为前提,为农民、农业合作社提供扶贫小额信用贷款以及农村土地承包经营权质押等多种形式的支农贷款,通过金融引领优质农业、高效农业的发展,从而带动当地农民快速脱贫致富;有旅游开发潜力地区的农商行通过金融支持来助推乡村旅游富民工程,让“田园变游园、农房变客房、农产品变旅游商品”,从而使农商行及利益相关者实现共赢;各地农商行要根据客户类型及其所处不同成长阶段的经营特点及产品需求,通过梳理、组合及创新,形成适合不同类型客户需求的标准金融产品系列。此外,安徽各地农商行要深谙当今银行客户的金融消费习惯,通过加强与手机厂商、移动通信运营商以及中小微企业的合作,大力推行并吸引更多农商行现有及潜在客户使用“手机云闪付”,通过对“利基市场”的培育进而带来“长尾效应”。

### (四)加强外部合作,实施平台战略

互联网金融的优势就在于其可利用大数据、云计算以及对数据信息的整合分析能力高效地挖掘市场的机会与潜力,而农商行在该方面显然处于劣势。在互联网金融时代,农商行与同业之间的竞争除了金融产品与服务的竞争外,已延伸至价值链之间的竞争。面对激烈的市场竞争,农商行主动出击加强与外部合作、实施平台战略是其求得生存与发展的必然选择。农商行要以开放的态度与支付宝、微信支付等国内市场份额占比较大的第三方支付平台合作,为农商行客户提供安全、快捷、高效的金融服务和良好的客户体验,增强农商行客户的粘性、忠诚度与活跃度,使农商行客户在存量与增量上取得快速增长;农商行要以战略的眼光与阿里巴巴、京东、淘宝、当当网、亚马逊等以及农商行所在地的电商企业建立起战略合作伙伴关系,利用

电商平台汇集的大量客户群体数据信息优势,有针对性开展诚信客户小额信贷业务和供应链金融服务,从而在有效降低客户信用风险的同时扩大农商行的信贷市场份额。“工、农、中、建、交”几大银行早在2012年底就上线了自营的电商平台,湖北农商行也于2016年12月试水自营电商平台“利农购”,江西农商行于2017年2月正式上线“e百福”互联网金融平台(该项平台涵盖金融、生活、商城三大板块)。安徽各地市农商行在实施平台战略方面显然落后于大银行以及其他中部省份的农商行,互联网金融时代是一个“快鱼吃慢鱼”的时代,只有尽早实施平台战略方能给安徽各地市农商行带来获取利润增长的一片蓝海。

#### (五)打造流程银行,提升运营效率

1994年保罗·H·艾伦(Paul H.Allen)借用美国管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer)的流程再造(Business Process Reengineering, BPR)思想,认为银行BPR是“银行为了取得在成本、质量、反应速度等绩效方面显著性的改变,以流程为核心进行的再思考和彻底性的再设计”<sup>[8]</sup>,21世纪初在我国出现的“流程银行”概念即源自于保罗·H·艾伦提出的银行BPR。流程银行作为现代商业银行管理模式,是在经营理念、管理流程、业务流程以及支持保障方面对传统银行的全方位改变与优化。为应对互联网金融、利率市场化等外部环境带来的影响,农商行要以发展战略为统驭、以客户为中心、以风险管理为基础、以信息技术为支撑,持续优化与再造业务流程和管理流程,在全行系统内形成以客户为中心的服务文化,使农商行成为业务流程、管理流程、支持流程等高度协同与运营高效的流程银行。安徽各地市农商行要根据自身存在的不足,不断梳理、调整、优化银行的各项流程,始终以为客户创造价值为导向,有效权衡因打造流程银行而带来的运营效率与风险防范之间的关系。

#### (六)实施人才战略,提升员工素质

人力资源是农商行发展过程中最为重要的资源,相对于大银行而言,农商行的专业人才要相对匮乏得多——缺少具有互联网金融思维的金融产品与服务的研发人才、信息与网络安全人才等等。安徽各地农商行要基于各自的人力资源现状及未来发展需要,以战略目标为统领,系统地分析所需人力资源的能力框架并制定出人力资源总体规划,优化人力资源在银行内部的结构分布,将人力资源的引进、开发、使用、培养、考核、激励、退出等予以制度化和规范化,实现人力资源在农商行内部的合理配置,从而提升农商行在银行业中的竞争力。互联网金融时代要求农商行必须深入研究互联网金融给自身带来的挑战与机遇,这就要求农商行必须拥有深谙互联网金融方面的专业人才,做到知己知彼,方能百战不殆。安徽各地市农商行可结合当地实际和自身需要,通过加强与高校之间的密切合作,采取订单培养方式培养一批具有金融产品与服务研发能力、具有互联网金融专长以及信息与网络安全专业的高校毕业生入职农商行,从根本上优化当前农商行的人力资源结构。

## 四、结语

迈克尔·波特的竞争优势理论强调外部环境的重要作用,资源基础学派却强调内部资源与能力的重要性,但企业竞争优势的形成实际上既要以内外部环境为基础,也要以外部环境为条件。当外部环境发生变化时,作为市场竞争主体不能视而不见。互联网金融时代带来了金融业态事实上的变革,对作为金融市场重要成员的安徽农商行的竞争行为选择必然产生重大影响。互联网金融时代给安徽农商行带来了巨大挑战,但更多的则是难得的发展机遇。安徽各地市农商行只有在充分了解自身资源与现有能力的基础上,积极采取应对措施方能适应不断变化的企业外部环境,才能更好地在金融市场竞争中谋求生存与发展,充分发挥农村金融主力军的作用,为安徽地方经济健康有序发展提供优质的现代金融服务,为安徽农商行及其利益相关者创造更多价值。

**注 释:**

- ① 张瑞敏2016年月1月在大众报业集团作了《没有成功的企业,只有时代的企业——海尔在互联网时代的转型探索》的主题报告。
- ② 国家统计局《2016年国民经济和社会发展统计公报》显示2016年末全国大陆总人口138271万人,户籍人口城镇化率为41.2%,意味着农村户籍人口接近60%。
- ③ “三去一降一补”即针对产能过剩、楼市库存大、债务高等现实问题而提出的“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”。
- ④ 资料来源于安徽省银行业协会<http://www.ahbanker.com/html/autonomy/201605/31-17477.html>。
- ⑤ 安徽省各地市经济发展水平及城镇化率相差较大,因而不同地市的农商行贷款在不同产业之间的分布亦有差别。
- ⑥ 由于目前“现场开户”的限制,导致异地的互联网金融用户难以直接转变为互联网民营银行的储户,但随着金融创新理念的深入和监管水平的提高,未来可能会借鉴已在证券行业推行的“非现场开户”的做法,这一现状在不久的将来可能会被改变。一旦这一禁锢被打破,无数的互联网金融用户将会成为互联网民营银行忠实的储户。
- ⑦ “双优、双大”客户指的是优质行业、优质客户以及大行业、大客户。
- ⑧ “三会一层”指的是“股东大会、董事会、监事会及高级管理层”。
- ⑨ 安徽省部分地市农商行在年度报告中有人才结构方面的披露,通过地区之间比较得出的结论。
- ⑩ 人均服务密度:蚌埠0.90、六安0.87、宿州0.67、阜阳0.59、亳州0.58;这一结论源自于本课题调研报告中的计算(注:人均服务密度=网点数/非城镇常住人口,单位:个/万人)。
- 新修订的《首次公开发行股票并上市管理办法》于2016年1月1日正式施行,其中含有“规范运行”的公司治理机制的条款。
- “三期叠加”指经济增长的换挡期、结构调整的阵痛期与前期刺激性政策的消化期在同一时间重合出现,从而产生叠加效应。
- 张家港行于2017年1月24日正式成为国内第5家在A股上市的农商银行股之一,也是银行业内第25家在A股上市的银行,该行已于2015年将其金融市场板块的金融市场部、金融同业部、资产管理事业部迁至上海,成立上海研发中心。
- 19家银行虽未包括农商行在内,但农商行也要从中汲取经验。
- SMART: Specific 明确性, Measurable 可量化, Attainable 可达到, Relevant 相关性, Time-bounded 时限性。
- 目前由安徽各地市农商行出资在本地区及跨地区成立的村镇银行已有65家。
- 截至2017年元月底,江苏省有吴江农商行、无锡农商行、常熟农商行、江阴农商行、张家港农商行共5家农商行齐聚A股市场,而安徽省尚无一家农商行上市。

**参考文献:**

- [1] 谢平,邹传伟.互联网金融模式研究[J].金融研究,2012,(12):11-22.
- [2] 郑良芳.商业银行奋起迎接互联网金融时代的挑战[J].金融与经济,2013,(9):11-14.
- [3] 邓素明.存款保险制度对农商行有何影响[N].金融时报,2014-08-09.
- [4] 宣昌能.中国存款保险制度的实施与展望[J].中国金融,2016,(9):15-18.
- [5] Robert M.Grant.The Resource-based Theory of Competitive Advantage:Implications for Strategy Formulation[M].California Management Review, Spring 1991:114-135.
- [6] 陈春花.企业文化塑造[M].北京:机械工业出版社,2016.
- [7] 彼得·德鲁克.管理的实践[M].北京:机械工业出版社,2006.
- [8] Paul H.Allen.Reengineering the Bank:A Blueprint for Survival and Success (revised edition)[M].New York: Mc Graw-Hill,1997.

(责任编辑:刘同清)