

近年来，金融环境变化对银行业经营产生深远影响。在经济增速放缓、金融监管趋严、资本边际效应递减的背景下，中小农商行面临着资本约束不断增强、资产质量持续承压、存贷利差日益收窄、金融科技赋能不足等诸多挑战，倒逼中小农商行加快轻资本转型，聚焦中间业务收入（以下简称“中收”）提升，寻求突围。

### “中收”体现银行核心竞争力

中收彰显战略价值和经营理念。严峻的现实环境倒逼农商行加快轻资本转型，以更少的资本消耗、更集约的经营方式、更灵活的应变能力，实现更高效的发展、获得更丰富的价值回报。这都要求农商行要转变传统业务模式，提升中收战略地位，突出中收价值贡献，形成“理念 - 执行 - 创新 - 成效”的中收创造路径，并在业务、科技、组织及文化层面达成中收发展共识。

中收倚重客户基础和产品创新。早在2014年，招商银行就提出“轻型银行”的经营理念，通过前瞻的渠道布局、财富管理业务布局及强大的创新能力，奠定了优质客群的主账户地位，成为客户资金流动的中枢。平安银行自2016年开始零售转型，充分利用集团客户资源，依托金融科技优势，通过APP引流和拓宽生活场景获客，聚焦私人银行和财富管理创造新的增长极，实现中间业务多元化发展，银行卡手续费、代理及委托手续费保持较快增速。

中收构筑核心竞争力和战略护城河。探究股份制商业银行零售转型之路，为中小农商行转型发展提供指引：第一步，率先压缩对公贷款，提升资产零售化水平，降低不良率；第二步，通过布局财富开放平台，不断创新迭代产品体系，提升客户黏性，扩大财富管理规模，增加零售存款沉淀；第三步，当客户对产品的信任深化为对银行的信任，银行的经营重点聚焦至客户关系管理，而不仅是单纯推销产品，各类中间业务发展就会水到渠成，财富管理则是其中支柱之一。

### 农商行“中收”转型之路任重道远

目前，影响农商行中收业务的因素如下：

疫情暴发以来，国家持续出台减费让利政策，帮助实体经济走出困境。农商行等各类商业银行，充分发挥示范带头作用，认真贯彻落实人民银行、银保监会部署，坚持与实体经济共生共荣，进一步加大减费让利力度，在一定程度上导致中收减少。

近两年，疫情持续冲击，全球经济的不确定性大幅上升。商业风险和金融风险通过国际结算、贸易融资等渠道向银行业务层面传导，中小银行特别是农商行经营更加审慎，进一步收缩国际保理、福费廷等供应链金融业务。

为防止优质客户流失，2009年以来，随着“银信合作”的加深，中小农商行加快转型创新，不断整合资金、客户、牌照和地方资源等优势，大力发展投行业务，有效满足客户的多样化融资需求，开拓中间业务收入新的增长极。非标业务以其独特的优势，经历了高速发展的几年，但随着监管去杠杆的深化，非标业务受到影响，对应的中收业务也受到一定影响。

某些互联网企业依托资源丰富的商业平台，在移动支付领域拥有绝对竞争优势。农商行传统银行卡渠道端受到的冲击显而易见，包括自助设备、跨行取现等基于银行卡支付业务的盈利空间受到严重挤压。第三方支付机构以其全牌照优势及庞大的客户资源，通过架设POS网络和代收付费系统开展如生活缴费、线下收单等业务，与农商行在线下多个业务领域形成竞争态势，严重挤压了农商行支付领域的中收空间。

当前，理财产品告别“预期收益”时代，向“净值化”转型，理财产品打破刚性兑付，回归资管业务本源，产品风险和收益均由投资者承担，理财产品投资策略和信息披露更加透明，投资者可随时了解投资资产的盈亏情况。商业银行作为理财发行机构，盈利模式更多依赖固定的管理费用，在此背景下，中小农商行更多选择较为稳健的资产配置策略以控制产品收益风险，随着市场利率的逐渐走低，理财收益水平也逐年下降，农商行理财业务盈利空间逐年收窄。

### 中间业务多元化发展需持续发力

增强战略定力，坚持做小做散，扩大普惠金融覆盖面。明确零售贷款占比、收益率、不良率等关键衡量指标，推动“阳光信贷”系列产品线上线下融合发展，率先实现资产端零售化转型，并沉淀大量基础客户；逐步向负债端零售化传导，为发展私人银行、财富管理业务和促进中间业务多元化夯实客群基础。

强化战略定位，开阔思路，构筑中收新机制。农商行要充分认识到发展中间业务的必要性和迫切性，树立资产业务、负债业务与中间业务并驾齐驱的经营理念。从组织架构、经营模式、产品设计、营销方法等方面立足资源禀赋，研究制定措施，不断优化解决方案，在经营管理机制上为中间业务营造良好发展环境。同时，要加强政策研究和市场调研，充分借鉴他行等先进同业中间业务发展经验，构筑差异化、多元化的中收新机制。

聚焦财富管理，满足客户需求，提升私行品牌影响力。农商行要加强财富管理人才队伍建设，有效对接财富增值和个性化金融需求，通过专业化、定制化服务，提升客户对产品的信任，逐步转化为对客户经理、财富经理的信任，最后发展为对银行品牌的信任。

推动科技赋能，丰富场景平台，增强智慧银行体验感。调查显示，客户偏好一站式、智能化、便捷化的金融服务，“科技+场景”将为金融转型下半场提供不竭的“原动力”。

丰富代理业务，提升产品质效，推动中收多元发展。丰富中收业务品种，延伸代理业务种类，为保险、教育、医疗等行业提供专项代理收款服务，满足客户多元化需求。同时要提升代理产品质效，遴选市场具有竞争力的产品，丰富产品货架，增加产品配置种类，为客户提供综合化、全方位、专业化的综合金融服务方案。

（作者系江南农村商业银行党委副书记、纪委书记、监事长）

本文源自中国银行保险报