



在当前金融脱媒逐步加速，利率市场化改革稳步推进，银行监管力度日趋严厉的大环境下，公司业务作为我的基本业务之一，受到了前所未有的冲击。围绕“二次转型”战略要求，我行需着重把握好未来5年的关键转型期，积极构建新的服务理念、服务产品和服务流程，加快推进公司业务的转型，以求达到盈利能力和整体竞争力的不断提升。

**一、转型是应对挑战的必由之路**

**挑战一：客户需求多元化。**多年来，我行一直将“大众营销”和“市场占领”作为经营重点，因而设计出的产品具有标准化特点，不可能满足所有客户的需求，同时标准化的产品十分容易被其他银行效仿，因此客户的个性化需求对我行对公业务营销理念提出了巨大的挑战。

**挑战二：优质客户资源流失。**许多优质的客户在我的扶持下逐渐成型，其融资需求和金融服务开始多样化复杂化，然而由于我行的对公产品和业务比较局限，致使客户不得不转向他行，导致我行留住优质客户的挑战增大。

## 把握关键转型期 加快推进公司业务转型

**挑战三：金融危机。**在金融危机的冲击下，优胜劣汰的市场机制使企业间竞争加剧，并购、重组浪潮将再次掀起。与此同时，新一轮的产业架构将重新调整，包括生产、服务、服务外包、电子商务、新材料新能源应用等一大批朝阳行业将迅速崛起。企业纷纷调整转型，尤其是中小企业的调整转型的速度更是加快，通过完善产品设计能力、加大研发投入等手段加速实现从生产型企业到市场型、创新型企业的转变；客户群体的变化也使我行对公业务营销提出挑战。

**挑战四：同业竞争加剧。**外资和中小商业银行加速进入佛山金融市场，竞争剧烈程度将明显超过以往，各行都使出看家本领，以业务转型、优化结构作为竞争策略，以业务创新、电子渠道和网络建设作为竞争能力，以现金管理和全面金融服务作为竞争手段，抢占市场份额。银行间竞争加剧迫使我行直面挑战。

**二、转型是持续健康发展的关键之战略**

**路径一：转变传统营销理念**

(一)客户营销方面。加强关系营销，作为本土金融机构，关系营销就是建立客户的忠诚度，从而紧紧把握住营销概念的精神实质——达成“交易”是不够的，建立“关系”更重要。实现交易营销向关系营销的转变，使客户经营实现向“关系经理”的转变，重视维护现有客户，重视内部营销，强调整合营销，充分满足客户需求，保持良好客户关系，使潜在的客户变为现实的客户，成功实现账户渗透和业务的发展。

(二)产品营销方面。在产品策略上，不仅要巩固传统业务的优势，更要大力加强高附加值的中间业务、投资银行业务等产品的营销，把简单孤立的产品设计和运用变为根据不同客户群体的不同需求提供可选择、多方案、有比较的产品设计

计。在价值评价上，要用产业价值链的观点来审视、判断市场，更新经营理念和思路，发现市场发展商机，把单一客户价值变为考虑关联度和拉动效应的产业链条价值评价。

**路径二：转变客户管理模式**

通过客户细分和贡献细分，改变以往简单按行业归属、企业规模和时段表现评价客户价值的做法，采用综合贡献度和动态分析法，客观全面准确地衡量客户的当期贡献和预期贡献、直接贡献和间接贡献、静态贡献和动态贡献价值，并在此基础上对存量客户实行分级管理，从而加快推进客户结构调整并优化客户结构。最后，根据客户对银行的贡献度不同，针对不同的客户提供差别化服务。

**路径三：转变业务发展重点**

(一)开展供应链融资。对有产业链、供应链、资金链的核心大客户来讲，我行本身并不站在对等地位上，如果简单的只做一些贷款业务，资本金小，以及各方面的手段也不如大型国有和股份制银行，但是通过搭建供应链金融业务平台，针对的上下游客户，开展“顺藤摸瓜式”营销，形成“N+1+N”的营销模式，将能够把大小中小客户有效的联结在一起，形成一个庞大的客户群体，这将非常有利于稳定和拓展我行优质客户。

(二)构建产品体系。在现有产品种类基础上，持续产品创新，细化流动资金贷款产品、中长期贷款市场，加强业务创新和产品开发力度，初步构建涵盖我行所有对公业务的特色全获产品体系。进一步丰富公司业务产品，在现有知识产权质押等产品基础上，重点加大贸易融资类产品开发和票据业务的系列创新，后续推进供应链融资等业务产品创新。只有通过细分市场，依靠持续的产品创新，建立起有针对性的产品和商业模式，

我行的竞争优势才能够充分展示出来。

(三)壮大投行业务。尽快推出股权私募主理银行服务、并购重组顾问业务和合作承销业务。通过股权私募主理银行服务，与更多的国内领先的股权私募基金管理机构建立了合作关系并为其提供项目推荐、资金募集和投后管理等综合服务，共同为新兴产业企业的战略引资、Pre-IPO、整体上市、借壳上市、资产注入、定向增发等系列资本运作活动提供投融资支持。通过发展并购重组顾问业务，积极推动行业并购整合，满足传统产业中的并购重组需求，以及结合并购贷款业务品种，发展“顾问+融资”的综合并购重组服务模式。通过推出合作承销业务，对于为新兴企业提供一些我行尚没有资格承办的业务，如债券承销、私募债、集合票据等银行投行业务，给新兴企业提供更多的融资支持。

(四)发展中间业务。作为低资本消耗的银行业务，公司中间业务还可以挖掘很多的增长点。特别是结合本地区域经济金融条件，把具有高附加值、高科技含量、高成长性的现金管理、电子银行、财务顾问等作为重点中间业务来抓，夯实发展基础，确定长远规划，使之成为一个庞大的客户群体，这将非常有利于稳定和拓展我行优质客户。

(五)构建产品体系。在现有产品种类基础上，持续产品创新，细化流动资金贷款产品、中长期贷款市场，加强业务创新和产品开发力度，初步构建涵盖我行所有对公业务的特色全获产品体系。进一步丰富公司业务产品，在现有知识产权质押等产品基础上，重点加大贸易融资类产品开发和票据业务的系列创新，后续推进供应链融资等业务产品创新。只有通过细分市场，依靠持续的产品创新，建立起有针对性的产品和商业模式，

经理团队的职业化建设。对客户经理的评价科学化、标准化，尊重客户经理的个人价值和创造性。同时，加强专业人才队伍建设。对公业务种类繁多，涉及面广，属于知识密集型业务、智能性服务。要树立“以人为本”的人才观，加强职业培训和素质培育，多方面满足业务发展过程中的不同层面的需要。还要逐步培养储备一批专业知识和业务操作相兼容的复合型人才队伍，积极探索以客户为中心的团队营销服务模式，充分发挥人才在对公业务中的核心作用，提高联动营销、捆绑营销能力。

**路径五：创新营销模式**

建立高层次的营销沟通平台，强化“总对总”营销力度，完善总、支行联动协作，上下联动，加强对政府各部门、集团客户等的攻关，主动搭建市场、商会、协会、园区等集群营销平台，为专业市场园区内企业设计符合其特点的金融产品和服务方案，增强加大我行竞争力，进一步筑牢我行客户基础。深耕本地市场，提高信贷营销管理的主动性和前瞻性，布局综合营销规划，提升客户依附度。重点支持以制造业为主体的实体经济发展，夯实发展基础，确定长远规划，使之成为一个庞大的客户群体，这将非常有利于稳定和拓展我行优质客户。

**路径六：转变服务理念**

组建跨部门的服务管理团队，包括客户经理、产品经理、风险及后台支持保障人员等，努力实现营销和服务的一体化。进一步提高团队的沟通效率、服务效能和协作能力，使客户享受到一站式团队化服务和一体化金融解决方案，真正体现“更贴心”的服务理念，打破部门银行的界限，打造流程银行、服务团队。

(总行 梁立萍)

## 对南海农商银行发展战略的框架性思考



2011年我行顺利改制农商行；转眼已满一周年；2013年，我们高举“二次转型”的旗帜，再次高歌猛进。近10年披荆斩棘的改革发展，波澜壮阔，振奋人心。站在新的起点，农商行时代应当如何发展？本文主要尝试对我行发展进行框架性的战略思考。

**一、我行面临的问题**

(一)发展的问题

笔者以为，随着我国社会经济的发展以及政策支持力度的加强，我国金融业正在进入快速发展期（从目前来看，中小金融机构已进入跑马圈地阶段），其中中小金融机构更是极具活力，发展迅猛。从全国来看，截至2011年底，全国共有144家城市商业银行，212家农村商业银行，53家省级农村商业银行，深圳、广州等市级单位组建地市级农村商业银行；另外，全国共组建村镇银行635家，发起行既有农村商业银行，也不乏汇丰、渣打等国际金融机构。而佛山已成为唯一一个所有全国性大中型银行进驻的二级城市，金融行业竞争日趋激烈。

笔者认为，无论是从金融行业所处的快速发展期，还是从金融业所固有的显著的规模经济效益进行分析，我们都

应当不失时机地开拓市场，壮大规模，进而形成规模经济效益，为提高市场占有率及竞争力打下基础；无论是从我省兄弟农商行的发展力度，还是从我行的实力来看，我们有能力继续提高自己，更有能力实现“走出去”，无论是从全国，还是从当地来看，行业竞争必然会继续加剧，只有有新进者，市场就难以避免会进一步被瓜分，当前金融业发展趋势要求我们既要“练好内功”深耕当地市场，又要把握机遇“走出去”。

(二)预计法定存款准备金率将长期在高位徘徊

由于以下几个原因，一是国际资本（特别是投机资本，即“热钱”）大量流入，影响了中央银行货币政策的自主性和独立性；二是过度使用投资拉动经济发展；三是货币超额发行，通货膨胀加剧。在我国经济增长动力未得到改善以及国际投机资本未得到有效管控之前，笔者认为法定存款准备金率将长期在高位徘徊，因此稳定并提高我行存款市场占有率已显得尤为必要。

**二、练好内功，深耕本地市场**

(一)借助战略规划，提升管理效能

目前我行已成立了战略规划部门，笔者认为，我行可尝试从如下几个方面充分发挥其职能。首先，可加强其对政策、宏观环境、区域环境的研究；其次，可充分发挥其对我行后续战略规划的制定、实施、监督、验收等作用；第三，在内部管理以及协调方面能够发挥“润滑剂”作用；第四，在重点业务推进方面能够发挥“催化剂”作用。

(二)确保资本充足，保证发展后劲

资本作为一项重要监管指标，更是抵御风险的最后屏障，也是后续发展壮大的关键所在。首先，在监管要求日益提高的前提下，我行需要建立一套符合自身的指标体系，对经营中的风险、发展质量、资本占用进行科学、综合评价，把握好规模与效益、速度与质量的平衡，降低

资本消耗，丰富业务品种，寻找多元化的利润增长点是我行日后发展中不容忽视的重要工作；其次，必须建立稳定有效的资本补充计划，可通过以未分配利润、公积金转增注册资本，或争取原股东增加投入，保持与资本公开招股，逐步向“上市”方向推进。

(三)建设强大后台数据支持系统

加强电子银行软硬件建设，充分发挥我行电子银行服务职能。无论是创新产品（例如手机银行、信用卡业务等功能）、为客户提供更加完善的服务（例如完善储蓄业务平台、网上银行等），还是逐步实现跨区域发展（例如开设异地分行或发起设立村镇银行）都需要有强大后台数据支撑系统。为了保证我行业务发展能得到有效的数据系统支撑，我行需要建设强大的后台数据支撑系统纳入长期战略，这不但是为客户提供丰富、成熟、便捷和安全的服务的必须，更是提升我行后续核心竞争力之关键之一。

(四)深耕本地市场，竭力提高市场占有率

1、把营业网点的发展提升到行战略高度，夯实我行发展基础，为争夺存款市场提供支持。一是贴合南海城市化发展进程，特别商圈、工业区及居民区发展运动趋势，使网点的布局更加合理，抢占有利区位优势；二是要根据网点等级、辖区现代商业银行标准对网点配套设施和人员，根据需要加强各功能建设；三是加强网点日常经营管理，使网点品牌形象和营销能力得到进一步提升。

2、丰富小微金融部职能，开发小微贷款，以支持当地微型企业、个体工商户的发展，特别是满足当地个人消费贷款的需求，这样有利于我行培育自身、充分发挥社区银行、零售银行的优势。南海地区人均收入较全国平均水平要高，消费能力和潜力均有可深挖的空间，我行可以充分利用地缘优势以及市场开拓能力争取该部分市场。

**三、走出去，实现规模经济**

鉴于目前的金融行业尚未完全市场化，未形成充分的竞争，抢占市场占有率仍然是中小金融机构发展壮大的重要战略举措。对我行来说，“走出去”是提高我行市场占有率的有力措施，笔者认为我行可以通过三种途径快速扩张市场：一是跨区域开设分行，逐步实现布局珠三角、全省；二是通过发起设立村镇银行拓展内地县域市场；三是并购其他中小金融机构。

(一)跨区域开设分行

目前省内农村商业银行不过20多家，较有实力的基本集中在珠三角区域，村镇银行也不过10多家，按照《广东省金融改革发展“十二五”规划》（粤府办〔2011〕81号）文件精神，到2015年我省农村商业银行将达25家，村镇银行达50家，小额贷款公司达200多家，为抢占先机，我行需加紧步伐实现跨区域开设分行。

开设分行主要面临四个问题：一是开设分行直接导致总行的资本消耗增大，我行可适时进行增资扩股，及时补充发展所需资本；分行应注重发展零售业务，提供中间服务，如马蔚华所言，“现代意义上的商业银行要大力发展零售业务，资本消耗可以不用资本”；二是在哪里设立分行，由于设立分行是对总行的风险控制能力、管理能力、营运能力的重大考验，笔者以为应该重点考虑在广东省内布局，特别是珠三角区域，如广佛肇、深莞惠、珠中江等区域。三是如何有效错开发展，迎合需求，迅速开拓市场，尽早实现盈利。笔者以为我行不能走像招商银行那样自上而下的发展道路，即从大客户、大贷款切入到中小客户、零售业务的发展道路，只能走下而上的发展道路，以小额零售业务特

别是个人小额信贷业务，其中又以个人小额消费信贷业务为主要产品进入市场，这样容易开拓市场、培育市场，并把控风险，也符合我的后台技术、业务品种、管理模式、人才储备等输出能力。四是把握好发展节奏，建立合理的扩展计划及激励约束政策，避免诸如平安银行扩张背后乱象频生的现象。

(二)发起并控股村镇银行

目前设立村镇银行仍然得到国家政策支持，因此发起村镇银行仍是我行当前探索控股经营模式的重大的机遇，也是实施跨区域发展特别布局全国的最佳途径和最好机遇。虽然村镇银行目前还面临诸如进入人行大额支付系统、进入同业拆借市场、印发支票、发行银行卡等障碍，但相信这些问题终将迎刃而解。

笔者认为可以把发展村镇银行纳入我行重要战略，采用占股20%至51%，甚至个别可以采用更高持股比例的方式进行扩展，逐步实现我国中部、东部、西部、特别是中部潜力城市（例如具有政治影响力、竞争较少、合作伙伴优秀的区域），或是农业大省。

(三)并购其他中小金融机构

有选择并购信贷资产质量较差的信用社或其他小型金融机构，但此种选择将面临主体情况复杂、并购耗时长、投资大、主体历史包袱重等情况，并不是跨区域发展的最好选择。

**四、结语**

目前我行基本理顺了产权关系，建立了较为健全的公司治理结构、抗风险能力得到大幅度提高、经营规模资产质量及盈利能力持续提升。成立农商银行是一个里程碑，但不是我们的终点。为满足来自监管层及投资者之更高期盼，我们必须要投入到建设更加骄人的事业中去——坚定不移推进二次转型，加快向现代金融企业迈进！

(桂城 虎忠升)



【编者按】2013年初在广州召开的全省农合机构工作会议，吹响了全省农合机构“坚定不移推进二次转型，加快向现代金融企业迈进”的号角。为进一步动员全行干部员工积极思考和投身“二次转型”，我行在全行范围组织开展了以“管理、创新”为主题的“二次转型”大讨论征文活动，希望通过碰撞智慧火花，启迪全体员工的创新思维，对推进我行战略落地、产品创新、流程优化、风险管理、品牌传播、文化建设等方面均起到良好的促进作用。

我利于2011年成功实现农商行转制后，各方面工作都上了一个新台阶。但在看到成绩的同时，讨论并探究企业长效发展机制仍势在必行。“人无远虑，必有近忧”，居安思危才能百战不殆。虽然我行改制后的各项工作都在稳步前进，但并不表示问题和矛盾从此就销声匿迹，要想成功实现二次转型，仅仅依托硬件及系统的更新换代、产品的开发与推广等内容是远远不够的，因此这些只是银行发展的硬性内容，战略创新、品牌推广以及文化建设等软实力的彰显更是我行华丽蜕变再转型的重中之重。

**一、积极展开并落实战略创新**

战略不同于战术，前者不强调一时的胜负，而看重长远的发展，它着力于创造一个长效机制，确保组织机构更加完善，政策制定更加科学以及措施的落实到位。国内商业银行的改革经验告诉我们，我行进行的一步发展，一方面要在管理理念和管理技术层面下功夫，另一方面，还需尝试着触及一些更加本质的问题，即经营模式和发展战略等。企业的发展离不开模式和战略的尝试，关于这一点，我行一直在努力着，尝试并进一步地去完善更为优化的创新思维结构，这是必要的。

最后，战略落实是关键环节。实践是检验真理的唯一标准，战略创新理论是否可行，是否符合我行的发展现状，必须经过实践的验证。这就从客观上要求创新战略的全面落实。目前，我行立足于南海，网点遍布于各镇街及村居社区，在南海，它已成为老练性心目中信任的金融机构，在中小企业融资和贷款的过程中发挥着难以替代的作用。但金融行业竞争日趋激烈，发现并解决客户的不满、调查并满足客户的期望、及时掌握金融信息以及提高运营效率等都是战略创新的抓手，在改革中的作用举足轻重，都必须及时贯彻实施。唯有如此，我利才能在“二次转型”中顺风顺水、扬帆远航！

**二、加强品牌的塑造和推广**

在推进我行软实力建设过程中，银行品牌的传播和推广是一个不可忽视的环节。在经济金融全球化、市场化、信息化进程不断加快的今天，金融产品和服务的趋同性日渐明显，不同银行金融产品与服务差异将主要通过银行品牌和企业形象得以体现，银行之间的竞争实际上已经演变成品牌的竞争。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

**其次，丰富品牌内涵。**银行的品牌就是银行的形象和声誉，银行要想在老百姓心目中树立良好的形象，就必须打造一流的品牌。如今，品牌的竞争不仅体现在产品和服务上，还表现在风险管理、资本水平以及满足客户文化需求等方面。为此，我行的品牌塑造在全方位提高产品和服务质量的同时，更多的目光要投向客户的深层次需求。因为随着人们物质生活水平的提高，文化需求、多样性需求已然成为很多人生活的重要内容。基于此现状，我行的品牌建设就必须敏锐把握市场脉搏，细致捕捉客户的各种需求，使“南海农商银行”这个品牌彰显出更具品位、附加值的文化内涵。

再次，注重品牌推广。我行刚转制不久，在商业银行界可以说还是一个“新秀”，发展不能永远依托在其前身的知名度上，而是要给人们展示其“涅槃重生”的新生力量，积极向消费者宣传、推介、介绍我行的品牌。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

## 碰撞智慧火花 启迪创新思维

——南海农商银行“二次转型”大讨论活动优秀征文选登（第一期）

【编者按】2013年初在广州召开的全省农合机构工作会议，吹响了全省农合机构“坚定不移推进二次转型，加快向现代金融企业迈进”的号角。为进一步动员全行干部员工积极思考和投身“二次转型”，我行在全行范围组织开展了以“管理、创新”为主题的“二次转型”大讨论征文活动，希望通过碰撞智慧火花，启迪全体员工的创新思维，对推进我行战略落地、产品创新、流程优化、风险管理、品牌传播、文化建设等方面均起到良好的促进作用。

## 华丽蜕变再转型 软实力发展是关键

首先，培育意识是第一要义。对于我行的长远发展而言，智慧层提出并推行信用制式的改制无疑是提高银行科学管理水平、优化企业金融布局的文明之举。战略和环境在发生变化，各大国内商业银行都在将改革和创新作为长期、一贯的措施并积极探索，这一变化也在更大程度上影响着农商行的生存和发展。“变则通，通则达”，这是万事万物可持续发展亘古不变的真理。我行要提升管理能力和竞争力，从而实现稳健、持续的利润增长，必须进行不间断的战略创新。而创新意识的培育是首要任务。

其次，制定目标是基本要求。我行推行战略创新，必须在总结国内外金融改革创新两方面的经验，充分讨论并分析银行改制后的现状、问题的基础上，发挥管理团队和基层员工群策群力的创造性，确定我行创新发展战略的目标，然后为之不断奋斗。因为只有制定发展的目标，才能激发创新的动力和激情，而只有制定合适的目标，才能避免在前进路上走弯路。中国目前已经成为世界上经营规模和发展潜力最大的市场，而广东作为中国居民人口大省，已经被许多银行和金融机构选中并拓展业务；与此同时，我行已在中国最具潜力、最具改革魄力 and 实力的广东珠三角地区占有重要一席，总行领导独到的战略眼光必然能够促使我利在战略创新的过程中乘风破浪，在改制后完全有可能再创辉煌！

再次，体制创新是本质内涵。推行战略创新的目的不仅要实现规模的扩张，更重要的是实现质的全面提升，绝不能仅仅停留在形式上，而应进行深度改革和创新，要对我行资源、组织结构、管理体制、运营模式和企业文化等要素进行全方位的系统科学的规划、再造和创新，强调以业务专业化、管理战略特色化、经营方式综合化以及竞争扩大化的战略变革，与我行的管理体制和运营模式进行全面对接和深度融合，成功助推我行转型发展。

最后，战略落实是关键环节。实践是检验真理的唯一标准，战略创新理论是否可行，是否符合我行的发展现状，必须经过实践的验证。这就从客观上要求创新战略的全面落实。目前，我行立足于南海，网点遍布于各镇街及村居社区，在南海，它已成为老练性心目中信任的金融机构，在中小企业融资和贷款的过程中发挥着难以替代的作用。但金融行业竞争日趋激烈，发现并解决客户的不满、调查并满足客户的期望、及时掌握金融信息以及提高运营效率等都是战略创新的抓手，在改革中的作用举足轻重，都必须及时贯彻实施。唯有如此，我利才能在“二次转型”中顺风顺水、扬帆远航！

**二、加强品牌的塑造和推广**

在推进我行软实力建设过程中，银行品牌的传播和推广是一个不可忽视的环节。在经济金融全球化、市场化、信息化进程不断加快的今天，金融产品和服务的趋同性日渐明显，不同银行金融产品与服务差异将主要通过银行品牌和企业形象得以体现，银行之间的竞争实际上已经演变成品牌的竞争。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

**其次，丰富品牌内涵。**银行的品牌就是银行的形象和声誉，银行要想在老百姓心目中树立良好的形象，就必须打造一流的品牌。如今，品牌的竞争不仅体现在产品和服务上，还表现在风险管理、资本水平以及满足客户文化需求等方面。为此，我行的品牌塑造在全方位提高产品和服务质量的同时，更多的目光要投向客户的深层次需求。因为随着人们物质生活水平的提高，文化需求、多样性需求已然成为很多人生活的重要内容。基于此现状，我行的品牌建设就必须敏锐把握市场脉搏，细致捕捉客户的各种需求，使“南海农商银行”这个品牌彰显出更具品位、附加值的文化内涵。

再次，注重品牌推广。我行刚转制不久，在商业银行界可以说还是一个“新秀”，发展不能永远依托在其前身的知名度上，而是要给人们展示其“涅槃重生”的新生力量，积极向消费者宣传、推介、介绍我行的品牌。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。



首先，培育意识是第一要义。对于我行的长远发展而言，智慧层提出并推行信用制式的改制无疑是提高银行科学管理水平、优化企业金融布局的文明之举。战略和环境在发生变化，各大国内商业银行都在将改革和创新作为长期、一贯的措施并积极探索，这一变化也在更大程度上影响着农商行的生存和发展。“变则通，通则达”，这是万事万物可持续发展亘古不变的真理。我行要提升管理能力和竞争力，从而实现稳健、持续的利润增长，必须进行不间断的战略创新。而创新意识的培育是首要任务。

其次，制定目标是基本要求。我行推行战略创新，必须在总结国内外金融改革创新两方面的经验，充分讨论并分析银行改制后的现状、问题的基础上，发挥管理团队和基层员工群策群力的创造性，确定我行创新发展战略的目标，然后为之不断奋斗。因为只有制定发展的目标，才能激发创新的动力和激情，而只有制定合适的目标，才能避免在前进路上走弯路。中国目前已经成为世界上经营规模和发展潜力最大的市场，而广东作为中国居民人口大省，已经被许多银行和金融机构选中并拓展业务；与此同时，我行已在中国最具潜力、最具改革魄力 and 实力的广东珠三角地区占有重要一席，总行领导独到的战略眼光必然能够促使我利在战略创新的过程中乘风破浪，在改制后完全有可能再创辉煌！

再次，体制创新是本质内涵。推行战略创新的目的不仅要实现规模的扩张，更重要的是实现质的全面提升，绝不能仅仅停留在形式上，而应进行深度改革和创新，要对我行资源、组织结构、管理体制、运营模式和企业文化等要素进行全方位的系统科学的规划、再造和创新，强调以业务专业化、管理战略特色化、经营方式综合化以及竞争扩大化的战略变革，与我行的管理体制和运营模式进行全面对接和深度融合，成功助推我行转型发展。

最后，战略落实是关键环节。实践是检验真理的唯一标准，战略创新理论是否可行，是否符合我行的发展现状，必须经过实践的验证。这就从客观上要求创新战略的全面落实。目前，我行立足于南海，网点遍布于各镇街及村居社区，在南海，它已成为老练性心目中信任的金融机构，在中小企业融资和贷款的过程中发挥着难以替代的作用。但金融行业竞争日趋激烈，发现并解决客户的不满、调查并满足客户的期望、及时掌握金融信息以及提高运营效率等都是战略创新的抓手，在改革中的作用举足轻重，都必须及时贯彻实施。唯有如此，我利才能在“二次转型”中顺风顺水、扬帆远航！

**二、加强品牌的塑造和推广**

在推进我行软实力建设过程中，银行品牌的传播和推广是一个不可忽视的环节。在经济金融全球化、市场化、信息化进程不断加快的今天，金融产品和服务的趋同性日渐明显，不同银行金融产品与服务差异将主要通过银行品牌和企业形象得以体现，银行之间的竞争实际上已经演变成品牌的竞争。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

**其次，丰富品牌内涵。**银行的品牌就是银行的形象和声誉，银行要想在老百姓心目中树立良好的形象，就必须打造一流的品牌。如今，品牌的竞争不仅体现在产品和服务上，还表现在风险管理、资本水平以及满足客户文化需求等方面。为此，我行的品牌塑造在全方位提高产品和服务质量的同时，更多的目光要投向客户的深层次需求。因为随着人们物质生活水平的提高，文化需求、多样性需求已然成为很多人生活的重要内容。基于此现状，我行的品牌建设就必须敏锐把握市场脉搏，细致捕捉客户的各种需求，使“南海农商银行”这个品牌彰显出更具品位、附加值的文化内涵。

再次，注重品牌推广。我行刚转制不久，在商业银行界可以说还是一个“新秀”，发展不能永远依托在其前身的知名度上，而是要给人们展示其“涅槃重生”的新生力量，积极向消费者宣传、推介、介绍我行的品牌。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

性心目中树立良好的形象，就必须打造一流的品牌。如今，品牌的竞争不仅体现在产品和服务上，还表现在风险管理、资本水平以及满足客户文化需求等方面。为此，我行的品牌塑造在全方位提高产品和服务质量的同时，更多的目光要投向客户的深层次需求。因为随着人们物质生活水平的提高，文化需求、多样性需求已然成为很多人生活的重要内容。基于此现状，我行的品牌建设就必须敏锐把握市场脉搏，细致捕捉客户的各种需求，使“南海农商银行”这个品牌彰显出更具品位、附加值的文化内涵。

再次，注重品牌推广。我行刚转制不久，在商业银行界可以说还是一个“新秀”，发展不能永远依托在其前身的知名度上，而是要给人们展示其“涅槃重生”的新生力量，积极向消费者宣传、推介、介绍我行的品牌。从定义上来看，银行品牌是指商业银行在长期的市场拓展和经营管理过程中所形成的被消费者熟悉、认可并乐于接受的某些金融产品或服务，这些产品及服务能随着市场需求的不断变化而不断更新，进而使得客户对其所属商业银行本身形成偏好和依赖。这也就是说，若是在消费者和银行之间达成一种默契，就要在自身品牌建设方面努力。

**首先，加强品牌意识。**银行的品牌作为银行的名片，是企业的无形资产，是企业产生社会效益和经济效益的载体，也是促使其在激烈竞争中立于不败之地的主要支撑。因此，我们必须进一步强化我行的品牌意识，明确“南海农商银行”这个品牌的重要性，从战略的高度对其予以重视，使各个部门和员工都树立品牌意识，且对其进行科学的管理和保护。

**其次，丰富品牌内涵。**银行的品牌就是银行的形象和声誉，银行要想在老百姓心目中树立良好的形象，就必须打造一流的品牌。如今，品牌的竞争不仅体现在产品和服务上，还表现在风险管理、资本水平以及满足客户文化需求等方面。为此，我行的品牌塑造在全方位提高产品和服务质量的同时，更多的目光要投向客户的深层次需求。因为随着人们物质生活水平的提高，文化需求、多样性需求已然成为很多人生活的重要内容。基于此现状，我行的品牌建设就必须敏锐把握市场脉搏，细致捕捉客户的各种需求，使“南海农商银行”这个品牌彰显出更具品位、附加值的文化内涵。

**三、重视银行文化建设**

银行文化建设，是贯穿于企业发展全过程的，不同于其他企业的要素组合，是银行的品质和灵魂。一家高水平的银行，首先应该是注重文化建设，注重文化品质形成的组织，同样，一家银行是否成功，不仅仅体现在经营管理能力和员工队伍素质上，更体现在它的文化和精神风貌。改革开放30多年以来，中国的经济得到了突飞猛进的发展，“与时俱进，开拓创新”是时代的最强音，“春江水暖鸭先知”，跟上时代的步伐，我行作为新时期广东经济快速发展的主要组成部分，如果在企业文化建设的实践中敏锐洞察，得改革之先机，那么这就会形成厚重的历史传统和文化积淀，继而转化为一种可贵的企业资源，激励员工积极工作，为企业的发展不懈努力。

**第一、提倡“以人为本”的管理理念。**员工犹如如银行的细胞，是银行发展的第一要素，是银行物质财富和精神财富的创造者，日本的一些银行管理者甚至认为“银行即人”，可见员工对于一家银行的发展是何等重要。可以说，在银行里，只要抓住了“人”，也就是抓住了银行的关键所在，那么在管理中实施“以人为本”的理念就理所当然。这主要表现在重视员工尊重员工、满足员工的需求、给员工创造提升自我的舞台和机会以及创造和谐的人际关系等方面。如此，蕴藏在员工内心深处价值实现观、归属感、事业心、成就感、以及自尊、自爱、自强的心理与主动性、创造性，自然会倾泻并发挥出来，使他们在一种良性竞争的环境中得到精神上的认可。

**第二、发扬实干、团结、向上的企业精神。**美国著名管理学者托马斯·彼得曾说：“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”企业精神作为一种群体意识，它体现的是银行全体职工的共同愿望、共同价值目标，具有极强的凝聚力，它像一条无形的纽带把员工与银行紧密地结合在一起，使每个行员都把银行看成是自己的家，愿意为它的发展献力献策。虽然每一位员工的思想性格、情趣千差万别，但是通过银行文化建设的各种方法、手段却能改变他们固有的观念，使之融合于集体之中。一方面，管理者提倡“空谈误国，实干兴邦”的企业精神，打造一批肯干、能干、会干的有为人，为我行创造更多的效益。另一方面，刻意通过组织各种文体活动锻炼员工的团队合作精神 and 奋发向上的拼搏精神，或通过行业的评价和表彰来营造竞争的文化氛围以及积极向上的精神风貌。

(盐步 王丹)

企业的发展不懈努力。

**第一、提倡“以人为本”的管理理念。**员工犹如如银行的细胞，是银行发展的第一要素，是银行物质财富和精神财富的创造者，日本的一些银行管理者甚至认为“银行即人”，可见员工对于一家银行的发展是何等重要。可以说，在银行里，只要抓住了“人”，也就是抓住了银行的关键所在，那么在管理中实施“以人为本”的理念就理所当然。这主要表现在重视员工尊重员工、满足员工的需求、给员工创造提升自我的舞台和机会以及创造和谐的人际关系等方面。如此，蕴藏在员工内心深处价值实现观、归属感、事业心、成就感、以及自尊、自爱、自强的心理与主动性、创造性，自然会倾泻并发挥出来，使他们在一种良性竞争的环境中得到精神上的认可。

**第二、发扬实干、团结、向上的企业精神。**美国著名管理学者托马斯·彼得曾说：“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”企业精神作为一种群体意识，它体现的是银行全体职工的共同愿望、共同价值目标，具有极强的凝聚力，它像一条无形的纽带把员工与银行紧密地结合在一起，使每个行员都把银行看成是自己的家，愿意为它的发展献力献策。虽然每一位员工的思想性格、情趣千差万别，但是通过银行文化建设的各种方法、手段却能改变他们固有的观念，使之融合于集体之中。一方面，管理者提倡“空谈误国，实干兴邦”的企业精神，打造一批肯干、能干、会干的有为人，为我行创造更多的效益。另一方面，刻意通过组织各种文体活动锻炼员工的团队合作精神 and 奋发向上的拼搏精神，或通过行业的评价和表彰来营造竞争的文化氛围以及积极向上的精神风貌。

(盐步 王丹)

限的资本消耗换取规模和价值最大限度的增长。一是在坚持专业化、特色化发展的基础上大力拓展中间业务。中间业务是实行经济资本管理模式后较具质的业务，它避开了经济资本对银行业务经营的约束，降低了业务经营成本。我行可充分发挥总部优势、链条短的决策优势、地缘优势、人脉优势，坚持产品和盈利多元化的发展方向，创新差异化的产品定价策略，开发个性产品。二是逐步调整资产负债结构，在总资产中逐步降低信贷资产的比重，适当提高非信贷资产和投融资的比重；通过提高风险溢价、优化资产结构等方式，使有限的信贷资源重点支持低资本消耗、高定价的小微企业客户；提高主动负债的比重，增强对负债的主动控制能力。三是通过应用主动负债金融工具，以创新的金融产品定位(分为全能型、理财型、基础型、特色型)来打造网点功能的特色。全能型网点主要设立在客户比较复杂、业务功能也比较大的商圈，为客户提供“超市”的全方位标准化服务；理财型网点主要设立在富裕区、小型型客户聚集区，如高档居住区，为客户提供理财服务；对中高端客户不多的地方，则在网点内部增设理财区，提供区别于普通客户的个性化服务；基础型网点主要设立在人流大、业务需求简单的区域，如低端住宅区、郊外工业区，网点主要为低成本封闭式的柜台，为客户提供便利性快捷支付服务。

**第三、服务多元化。**我行传统在贷款业务上高消耗资本为代价，与大型银行开展同质化竞争不仅成本高昂，而且难以持续，无法形成自己的核心竞争力。在资本有限性和监管刚性的约束下，需转变这一外延式、粗放型的服务经营模式，坚持资本约束下的理性经营，实现以有

**第四是跨区域发展。**跨区域经营是地方银行做大做强特色的内在要求，是地方银行做大做强特色的必经之路。在进一步加强本地领先优势的基础上，我行要有选择地向周边地区辐射，寻求新的市场，扩大发展空间。这需要我行不断完善公司治理结构，推进全面风险管理机制建设，在全面评估跨区域发展现状的基础上找准定位，体现发展的差异化特色，形成独特的核心竞争力，树立品牌形象。

(九江 程惠明)