

如何营销城区和农村“两大市场”

——以西部欠发达地区农商银行为例

□ 郑尚军

西部欠发达地区农商银行在城区和农村两大市场如何营销,是一个值得业内探讨的重要课题。笔者认为,按照“以市场为导向、以客户为中心”的原则和“多找客户、找好客户”的营销思路,通过实施“六大营销”策略,助力拓展城区和农村“两大市场”,从而达到巩固农村市场阵地不丢失,抢占城区市场份额占比的战略目的。

抓系统营销,重在农商银行各职能部门 其要承担市场营销主体责任,发挥自身触角深、信息敏捷、对客户市场熟悉的优势,第一时间捕捉项目立项信息与客户需求,从源头做好基础性工作,持续有效做好客户和项目的长期持续服务,特别是加强与县级政府职能部门的对接和营销工作,积极发挥城区各营业网点(中心)的营销带动作用,有效做好落地服务,形成系统营销合力。

抓分层营销,重在多层次互动 要建立“八大层级”的分层营销机制。一是农商银行领导班子成员要在重点客户和重点项目营销过程中以身作则、冲锋在前,啃最难的骨头,攻最难的关口,抓好县辖内重点单位、重点客户、重点项目的营销。二是各部室负责人应按照各条线及对口职能部门和企事业单位进行对接。三是部室员工应利

用亲朋好友和各自的人脉资源进行营销。四是城区和乡镇网点负责人要负责本网点辖内重要客户的营销攻关,对接网格内的企事业单位、中小微企业和农村“两大市场”,从而达到巩固农村市场阵地不丢失,抢占城区市场份额占比的战略目的。五是客户经理要负责本网点或本条线客户的开拓及维护工作,认真做好营销客户的落地对接工作,并对网格内的所有客户进行拓展、挖掘。六是柜员实行名单认领制或负责人分配制,原则上柜员开拓的客户归属柜员自行进行日常维护、营销及管理。七是大堂经理要发挥接触客户面广、量多的优势,对到营业网点办理业务的客户开展营销,并对存量客户进行维护和管理。八是社区(社区)金融服务联络员应发挥深入村组(社区)和群众(居民)熟悉的优势,深度挖掘身边的高价值客户、潜力客户。农商银行各层级应按照预先制定的营销活动责任范围和明细表内名单进行对接,避免重复、遗漏。

抓全员营销,重在人人都是“营销员” 上至农商银行领导,下至营业网点员工、保安以及村级金融服务联络员都要行动起来,积极营销客户。特别是各营业网点(中心)人员要发挥以网点为阵地,直接接触客户“人熟、地熟、情况熟”的优势,把各种关系转化为有效的生产力,并以业务营销为自身工作第一要务,主动参与到营销工作中,形成全员营销的良好氛围,做到人人都是“营销员”。

抓综合营销,重在创新金融服务 一是在资产业务客户身上挖掘负债,从负债客户群体中抓资产,挖掘存量客户的营销合作,一旦客户有新的金融服务需求,就要深度进行挖掘,及时推荐给其他部门,统筹做好金融服务方案。二是农商银行各部门间应加强各条线的营销合作,一旦客户有新的金融服务需求,就要深度进行挖掘,及时推荐给其他部门,统筹做好金融服务方案。三是围绕“圈链群”做文章,围绕商圈挖掘“1+N”客户,围绕核心客户挖掘其“链条”上的客户,围绕客群挖掘其整个行业群体的所有客户,进而做大农商银行的客户数量,夯实农商银行基础。

精准营销,重在分门别类 一是对公客户。要把政府职能部门、学校、医院、水电气公司、住房公积金中心等机构的低成本资金,以及在城区沉淀的乡村振兴相关资金作为存款营销的重点,积极做好对接服务。要积极对接社保、医保等部门,争取代收代付业务;积极对接财政、农业、水务、畜牧、民政、应急等相关部门,争取成为惠民惠农财政补贴、社保卡“一卡通”业务的主力合作银行,持续做好社保卡发行和激活工作,提高社保卡市场份额;积极对接税务部门,争取非税收入、公积金等代收业务的合作资格;加强与县城内各类企业的

对接联系,开立账户,将企业的闲散资金、周转资金归集到农商银行,争取代发工资、开通企业网银、保险、理财、代保管箱等业务。二是个人客户。抓好城区和乡镇个体工商户客群、中小微企业主客群、住房按揭贷款客群、代发工资客群、公职人员客群、学生客群、城镇居民客群、农村留守人员客群、进城农民客群、外出务工客群;针对不同客户群体的行为特征与需求特征,推出有竞争力的产品,快速开展针对性的产品推送,全面提升客户黏性和价值贡献度。

抓上下营销,重在科技支撑 一是线下要将走访工作和营销宣传同步推进,变“坐商”为“行商”,走出去营销,让客户熟悉和了解农商银行。线下走访准备工作要充分,DM单、产品折页和金融知识宣传等资料要齐全;要充分利用现有网点、柜面、厅堂,根据业务发展规划,时应应景摆放重点产品资料,并结合前来网点的客户情况主动适时开展营销。二是线上要充分利用网上银行、手机银行、行社及网点微信公众号、客户微信群、QQ、微博等线上网络平台,密切保持与客户的联络,持续对客户进行产品推介。要探索联合第三方网络平台,利用各类节日、纪念日打造营销场景,通过线上活动的引流效应获取更多客户。

(作者单位:四川岳池农商银行)

□ 刘秋雨

近几年来,为提高支农支小水平,应对越来越激烈的市场竞争环境,进一步巩固和拓展农村和社区市场,各地农商银行广泛开展了客户扩面营销工作,为做透本土市场和推动信贷业务快速发展发挥了重要作用。但是,随着城市城区金融市场的日趋饱和,一些国有大型银行和其他中小银行机构纷纷下沉服务重心,争夺农商银行的传统客户和市场。因此,为了进一步巩固和拓展农村和社区市场,农商银行亟亟待提升改进客户扩面营销方法,提升营销成效。

一是要从单个营销延至多个营销。当前的社会是个分工越来越细,人与人相互合作越来越紧密的时代,任何一个生产经营的市场主体不可能孤立存在。因此农商银行在扩面中,不能停留在走访一户营销一户上,而是要在做好身边客户营销的同时,还要以适当的方式积极引导客户,介绍推荐其亲戚朋友、兄弟姐妹、生意伙伴等人员成为农商银行客户,从而在客户营销扩面中达到“接触一家一户,营销多户多户”的几何级增长效果。

二是要从单一营销延至综合营销。金融业务的关联性决定了金融业务竞争的综合性,客户的多样化也决定了市场金融需求的多样化。因此在客户扩面营销中,农商银行要树立综合服务营销理念,既要抓好贷款业务的营销,也要抓好存款业务、信用卡、

手机银行、聚合支付、社保卡激活等传统业务以及贵金属、保管箱等中间业务的营销,让扩面营销达到“一举三得”的成效。

三是要从本地营销延至外拓营销。当前,随着我国城市化进程的加快,农村人口向城市聚集的趋势还在持续加快。空巢老人、留守儿童成为农村人口的“主力军”,加之农村金融机构通过连续多年的贷款扩面,农村的现有有效金融需求空间已明显收窄。因此在扩面营销中,农商银行要在做深做透本土市场的基础上,拓宽眼界,在统一组织安排下开展外拓活动,到农村务工、创业、经商的人员比较集中的发达地区,开展综合业务扩面营销,形成本地、外地双向发力的营销局面。

四是要从线下营销延至线上营销。随着金融科技的广泛应用和发展,特别是新冠肺炎疫情发生后,客户对非接触式业务的体验更加强烈,必将进一步加快银行传统营销方式的颠覆,这对信息科技手段相对不足的农商银行而言是个全新的挑战。因此,在扩面营销中,农商银行既要面对当前仍有部分老年人群不太熟悉智能操作的实际,抓好线下扩面营销,又要主动跟进前沿技术,运用区块链、大数据、云计算等人工智能技术及微信、抖音等新媒体,着力构建线上线下相融合的营销渠道,进一步提高农商银行客户扩面营销效率。

(作者单位:江西鄱都农商银行)

对农信机构“存款立社(行)”的思考

□ 王吉青 朱月泰

存贷款是银行最基本的业务,左手揽储,右手放贷,是银行最为经典的商业模式。贷款是银行的资产业务,存款是银行的负债业务,因此,农信机构经营的好坏资产端看质量,负债端则要看成本。

在前一时期,经济高速增长和宽松的市场经济环境下,大多数银行存款增速较快。而部分农信机构“跑马圈地”投贷款,形成了不良贷款,使经营陷入困境,利润减少、步履维艰,存款的重要性显得更加突出。然而,目前农信机构分支在抓存款中越位的“存款立社(行)”,不顾国家规定,不计存款成本,不择竞争手段,不顾营运能力的高息揽存,使“存款立社(行)”有步入误区之虞。其是否会成为不良贷款误区后经营的又一困境,值得业内人士认真思考。

“存款立社(行)”之虞

一是在“存款立社(行)”观念的支配下,部分农信机构管理人员以“存款论业绩”,以存款规模、增速、市场占有率来体现领导者的经营能力和政绩,急功近利、不惜代价,以利率先后贷存,活期存款按定期付息等方式来增加存款。二是在存款指标考核下,部分农信机构为完成存款任务,在管理制度上让步,盲目拉存,只重视存款数量不重视质量,采取各种手段,突击吸存以应付考核的短期存款,甚至不问资金来源,降低条件开立存款账户吸存,埋下了洗钱等风险隐患。三是在利率市场化和一级法人核算的体系下,大部分营业网点对资金成本控制意识薄弱,存款既返现金又送礼品,以收益拼抢存款,恶性竞争抬高存款利率。四是有的农信机构以存款规模、净增额来核定日常费用额度,员工绩效工资收入与存款挂钩紧密,存款增多的员工收入就高,加大了费用开支,且使一些必要的开支因存款下降而受限,影响了其他业务的发展。

在越位的“存款立社(行)”观念支配下,部分农信机构面对存款碍于“面子”,迫于考核,明知必然亏本的“买卖”也干,使得网点间存款此消彼长、低成本存款锐减、负债成本大增,经济效益陡降,陷入了彼此拆台、作茧自缚的恶性循环之中,员工厌战疲备,偏离了经营的最终目标。

树立正确的“存款立社(行)”观

存款的增加并不等同于效益的增长,它只是实现这一目标的条件之一。在利差收窄的大趋势下,以高成本吸收来的存款进行放贷,虽实现了“存贷双升”,总收入增加的目的,但支出也在加大,营业收入并没有因此

而增加,盈利能力并没有因此而提升。只图数字好看终究不是经营的初衷和目的,而客群广泛、稳定、基础牢固的一般性存款才是农信机构发展所需。

确立合理的经营目标 始终坚持流动性、安全性和效益性相统一的经营原则,确立以实现经济效益为立脚点和目标的经营方针并用以指导经营实践,用完善的公司治理、严密的内部控制,逐步化解经营包袱,不断提高资金运用质量,增加收益,以此来扩大自身实力才是农信机构最终的经营目的。

守住核心存款 核心存款是“立社(行)”的命脉,农信机构要在守住和提高对公存款、保证金存款、活期存款等的同时,积极扩展成本低且稳定的核心存款数量和比重,不断优化存款结构,提高市场风险抵抗能力和资金运营能力,真正发挥“存款立社(行)”的作用。

对策与建议

科学合理定价存款利率 农信机构要不断提高经营管理水平,牢固树立“经营细算账、办事讲成本”的意识,充分运用财管、理财、互联网等手段,设计符合自身运营实际的利率定价策略,限定可容忍的存款执行利率,坚决制止与实现效益相悖的一切组织存款方法。

设计个性化的存款品种 农信机构要扎根本土,以“零售银行”为定位,深挖潜力增加揽储工具,运用“期限错配”、定期存款“活期化”等方式,积极开发与设计门槛低、受众广、存取灵活、方便快捷,并具有较强竞争力的存款业务品种,满足客户差异化需求。

用足用活存款资金增加收益 农信机构只有将所吸收的存款,进行良好的经营、运作,并转化为优质的获利资产,才能持续、健康发展。收益倒挂、得不偿失的存款越多效益会越低,资金富裕的农信机构在提高存贷比的同时,应积极参与银行间债券市场业务,或者开展一些信托业务,提高资金营运效率。

积极有效增加客户存款 一是利用相对稀缺的贷款稳固和扩大客户队伍,以快捷、便利、灵活、优质的贷款服务赢取客户,将贷款客户转化成存款客户。二是扎实开展“走千家、访万户”营销活动,深耕对公和个人客群,织密织紧存款市场,挖掘和培育优质的长尾客户。三是整合资源,加强与互联网、医疗健康、现代农业、物流、保险等机构的合作,优势互补、实现多赢。四是强化科技支撑,以“更懂客户”的金融服务和“更个性化”的金融工具占领市场。五是加强公司治理,提高风控能力,通过精细化管理提高存款核心竞争力。

(作者单位:甘肃省农信联社武威审计组)

□ 刘家

良好的声誉是银行重要的战略资源,声誉危机不仅能让银行信誉受损、价值损失,严重者还可能引发挤兑风波、危及生存。近年来,随着各种自媒体及社交工具的快速发展,信息传播呈现出渠道多、速度快、范围广、影响大等特点,银行的声誉风险防范面临更大的挑战。针对上述情况,农商银行应高度警醒和重视,要按照“预防为主、重点防范”的原则,提高声誉风险管理能力,并采取积极有效措施,加强舆情管理,切实防范声誉风险。

坚持搭建架构与完善机制相结合,提高管理规范性 一是构建架构体系。强化公司治理在声誉风险管理中的作用,明确农商银行董事会、高级管理层、管理部门和分支机构的职责分工,构建分工明确、职责清晰的声誉风险管理架构。二是健全管理机制。制定农商银行声誉风险管理办法、舆情管理办法等相关制度,细化各责任主体的职责分工,明确声誉风险识别、监测、评估、控

制应对和管理评价等多方面内容,构建协调高效、快速联动的运行机制;探索建立新闻发言人制度,建立统一管理的采访接待和信息发布机制;健全完善各类突发事件的应急预案,逐一明确预警机制、处置程序、任务分解、报告路线等内容,提高农商银行应急处置的能力和水平。

坚持预警评估与排查监测相结合,增强工作主动性 一是加强预警评估。建立农商银行声誉风险事前评估机制,在启动重大战略举措、参与重大项目、披露重要信息、自身和股东等关联方涉及重大法律诉讼或行政处罚时,及时进行声誉风险评估,制定应对预案,做到有备无患。此外,农商银行要定期开展凭证管理、信贷管理、内控制度执行等各项检查及序时稽核和专项审计,从源头减少声誉风险触发因素。二是强化监测排查。建立农商银行舆情监测系统,不断扩大监测覆盖范围,创新运用现代技术手段对全网信息进行实时监测。有条件的农商银行可与第三方公司建立合作,利用专业大数据平台及时

收集了解各类媒体平台及自媒体舆情信息,切实提升舆情监测预警能力。

坚持能力提升和权益保护相结合,提高预防有效性 一是加强内部员工管理。加强农商银行业务培训,帮助员工强化内功,严守合规底线,提升服务质量。定期组织员工开展应对各类突发事件的模拟演练,明确化解决问题的对策方法,切实提升应对声誉风险的实战能力。加强员工管理,未经允许不得以工作身份在抖音、快手等新媒体平台发布单位信息。二是加强客户权益保护。在产品与服务的设计开发,定价管理、审批准入、营销推介及售后管理等各个环节,将消费者权益保护理念融入其中。农商银行员工在推荐产品或提供服务时,应诚实准确回答客户的询问,避免为业绩而隐瞒风险、进行虚假误导性陈述或随意承诺、夸大收益等。三是强化服务管理。农商银行要做好客户分流、缩短等候时间,明确客户投诉处理流程方法、处理时限,及时回应和解决客户合理诉求,防止处理不当引发声誉风险。四是通过线上、线下多种渠

道,持续开展金融知识普及宣传,让客户更好地了解并选择合适的金融产品及服务,减少信息不对称引起的误会和纠纷;大力普及反假币、打击非法集资、防诈骗等知识宣传,提高群众风险识别和防范意识。

坚持联动合作与宣传引导相结合,提高处置科学性 一是加强内外联动。农商银行要第一时间把握舆论动向,及时作出明确回应,尽量控制负面舆情的蔓延。对内,要整合调动资源,由新闻发言人及时准确发布信息;对外,要积极与地方党政、监管部门保持良好沟通,与主流媒体、网络媒体加强协作及时进行澄清和解释,避免误解误读。二是加强宣传引导。农商银行要与各类媒体保持良性互动,加强正面宣传,及时发布权威信息,引导舆论走势。同时,农商银行还可借力微信公众号、抖音号等各类线上自媒体及朋友圈等进行新闻辟谣,反驳不实和虚假言论,实现主流媒体与民间舆论的良性互动。

(作者单位:吉林九台农商银行)

轻纺制鞋产业链发展现状与融资策略

□ 陈智明 何发明

轻纺制鞋产业链分布较广,主要有服装、纺织、制鞋、医药及玻璃制品加工等多个种类。轻纺制鞋产业链的快速发展,能带动当地工业经济多元化发展,对提供就业机会、增加居民收入、稳定社会起到不可替代的作用,对县域经济的发展起到支撑作用。为助推湖南省祁阳县经济高质量发展,近期,人民银行湖南省祁阳县支行组织人员到祁阳县经济开发区和白水工业园等多家轻纺制鞋企业进行了调研,并和有关部门、部分企业代表进行了座谈。通过调研,从当地轻纺制鞋产业发展现状和运行情况来看,其还存在诸多问题,特别是在企业融资需求方面,应引起社会各界的高度重视。

轻纺行业发展过程中存在的问题

疫情影响轻纺外贸企业 2020年初,我国轻纺外贸企业在较长期时期的转型压力下,又遇新冠肺炎疫情爆发的冲击,经营更是难上加难。疫情对轻纺制鞋产业链的影响主要有以下几方面。一是虽复工复产未能全面复产。国内疫情有所控制好转后,有序推进了企业复工复产。但国外及境外疫情仍在蔓延,很多采购商取消了订单或要求延迟发货,这些不能顺利履约的订单占总订单比例超过50%。欧美市场的终端门店绝大部分都处于歇业状态,大客户取消订单或延迟付款。订单不稳定和对未来预期不确定性困扰着众多轻纺制造业产业与企业。二是全球供应链因疫情影响运行受阻,导致运费大幅上

涨。疫情严重情况下,有关国家采取封关、封城、封城措施,造成物流体系存在停滞,大量跨境运输停滞,零售终端停摆,欧美多地港口关闭、航线停飞,运费大幅上涨,大量货物无法运输,只能积压在仓库,还要额外支付更多的仓储费、管费。三是订单业务量骤减使诸多企业面临资金链断裂。采购商由于不可抗力为由取消订单,货物滞留,仓库管理费还须照常支付,而且老客户做外贸订单基本是基于熟客信用,没有太多预付款定金,即使预付了定金,大部分充其量只预付了30%。因疫情取消订单,制造业企业也很难得到足够赔偿。

企业成本压力大 随着经济的快速发展,轻纺制鞋企业的商务成本、劳动力、土地等要素成本逐渐上升,以及煤、电、运力等制约经济发展的瓶颈也对纺织制鞋产业经济运行产生较大影响。同时,纺织制鞋企业本身技术水平较低,其快速发展首得得益于改革开放和早期低廉的劳动力成本优势,形成了一定的产业规模。但是,随着国民经济快速发展,劳动力成本优势并不能持续;由于工资成本的增加以及老龄化严重的现象,使劳动力数量受到很大的影响,供给减少,这也直接抬高了工人工资水平。此外,原材料等相关投入品的价格持续上升也给轻纺制鞋产业带来了成本压力。劳动力成本上升和原材料成本上升共同提高轻纺制鞋企业的成本,因此,目前我国轻纺制鞋企业面临着巨大的成本持续上升的压力。

融资难问题进一步加剧 随着原材料涨价、出口退税率降低、人民币升值、

劳动力成本上升等一系列问题的集中出现,更多的轻纺制鞋企业在融资上出现较大压力。特别是自新冠肺炎疫情以来,由于交通、消费因素以及全球经济下滑等因素的影响,部分轻纺制鞋企业出现产品延期交货、产品滞销积压、客户延迟付款等情况,资金无法及时回笼,大部分业内企业只能通过房产和设备抵押获得贷款资金,而且获得的资金非常有限,绝大多数轻纺制鞋产业链企业很难通过银行贷款的融资方式来解决资金问题。

轻纺制鞋产业链发展的对策与建议

狠抓质量关,建立品牌意识,提高产品竞争力 一是要提高产品质量,将纺织行业的标准同国际标准对接,各个企业努力提高自己的产品质量,找准与国际产品的差距,并努力缩小差距。二是对产品进行深加工,可在其生产工序上作细,挖掘文化内涵,与地方文化历史相结合,创造属于自己的特色产品,提高产品的附加值。三是要增加科研力度,在技术研究尤其是先进技术方面增加人力财力的投入,研发出一些拥有自主知识产权的技术,鼓励企业在进行产品设计时将地域特色和文化等内涵与先进的生产技术相结合,在产品中提高文化表现力。

改善融资环境,解决融资难问题 一是希望政府部门出台相关的企业信用体系建设法规,加快中小企业融资担保体系的建设,提升企业自身信用水平,促进银企之间建立良好的合作关系;同时加强银行监管,规范利率浮动、整顿贷款流程,将支持中小微企业的各

项金融政策落实到位。二是加强政策的协同配合,用好各类基金、财政资金,加强与金融政策配合,引导金融资本加大对纺织行业民营、小微企业的支持力度。三是政府相关部门需要健全与信用相关的法律法规,建立良好的社会信用环境。通过严格监督和管理失信问题,在最大限度上保证借款方和贷款方的利益。通过实现信用评级的产业化、公正化、公开化,帮助中小企业养成良好的行为习惯,不断为中小企业融资创造条件。四是中小企业需要加强对自身信誉度的重视,并从长远的角度看问题,积极完善会计体系建设,健全信息披露制度。通过提升自身的信用度,提高内部管理能力,积极拓宽融资渠道,为融资创造机会和条件,从而解决运作资金不足的问题,为企业自身的经营发展注入动力。

进一步加大金融支持力度 一是金融机构要转变观念,切实提升金融服务全局站位。要加强创新,提高轻纺制鞋产业贷款的可得性,在风险可控的前提下,从客户需求出发,开发与轻纺制鞋产业生产经营周期相匹配的信贷产品。二是要注重金融科技的创新应用。积极对接互联网、大数据、云计算等信息技术,改造信贷流程和信用评价模型,降低运营成本、提高贷款发放效率,切实提高金融服务水平。三是要减息让利,降低轻纺制鞋产业链融资成本,金融机构要认真清理不必要的“通道”和“过桥”环节,以实际行动降低轻纺制鞋产业链融资成本。

(作者单位:人民银行湖南省祁阳县支行,湖南祁阳农商银行)