

# 新零售模式下的农商银行营销策略

□ 唐子涵

目前,商业银行处在零售格局转型的关键时机,随着零售业务市场竞争的日趋激烈,各商业银行对“社区银行”“零售银行”的探索不断深入。而作为农村金融主力军的农商银行也处于结构调整、回归本源和推进高质量发展的关键时期。因此,需要农商银行不断革新营销理念,转变营销方式,积极探索新零售模式下的营销方向,深耕细作已有客群,增加客户黏性,不断深化“大零售”格局,推动营销工作“落地生根”。

## 打造主题银行加速网点转型

主题银行的打造是农商银行加速网点转型的必要因素,是实施综合经营支行改革的基础条件。一是从区域矩阵打造入手。农商银行要打造具有服务特色的一线网点,从而优化网点布局,促进网点转型升级;利用网点地理位置、区域优势等,从人文关怀到相关文化体系,结合金融文化打造主题银行。二是从差异化服务入手。打造区域内特色鲜明、环境优雅,客户体验度、满意度高的主题银行,是为农商银行客户提供差异化金融服务的主线。要积极探索老年主题银行建设,打造标杆银行;强化农商银行在区域社会发展中的影响力,服务好目标客户群体。三是从优化资源配置入手。主题银行打造要配合农商银行综合柜员制改革,更好地释放网点综合服务活力,为差异化获客、差异化服务和差异化经营提供空间。

在对客户精准分层、精准维护中,农商银行要逐步建立起服务更加专业的员工队伍,并根据市场竞争、行业发展态势和客户需求,调整网点市场定位和发展方向,推动特色网点转型升级。

## 打造专营团队优化服务体验

实践中,农商银行要优化组织架构,组建专营团队,不断探索专业化、精英化营销团队建设,推动人员角色转型,释放更多优秀人才“走出去”,提升其服务能力和营销能力。一是落实主办机构。为进一步提升小微企业、民营企业金融服务效率和质量,农商银行要根据客户性质、客户渠道、发放金额划分客户流向,确定主办机构,避免资源浪费及界定不清现象;定期梳理存量客户,采取名单制管理,实行“一对一”维护,最大程度确保客户不流失,实现业务有效增长。二是成立专营机构。农商银行要成立职责清晰的信贷专营中心,提高审批效率,发挥各专营机构“产品优、链条短、放款快”等优势,优化普惠小微客户的融资、结算等综合服务水平,完善服务体系和能力。三是打造专业队伍。实施客户经理准入制度,按季对客户经理进行序列评级考试,鼓励和支持其参加农信系统资格认证考试,全面提升团队素质,并根据自身特点组建外拓团队,为“社区银行”的打造积蓄力量。

## 打造差异产品激发客户活力

差异化产品的打造是下沉营销的有力武器

器,农商银行要不断丰富产品、场景、渠道等营销手段,多维度迎合客户喜好,利用营销优势发掘客户潜力,激发客户活力。一是构建产品创新机制。深入分析存量客户,采取分层、名单管理,逐层次、逐一设计研发产品,最大限度提升农商银行存量客户贡献度。在充分调研基础上,围绕各类客户建立产品需求受理、分析、立项、研发、交付和升级等全流程创新机制,实现产品创新辅助客户维护,推动资金组织这一目标,并可利用特色产品吸收特定客户群体的低成本存款。二是优化金融服务体系。通过对客户进行大数据监测,将理财产品、基金产品、存款、贷款和电子银行产品进行组合,推广“1+N”模式,把农商银行的银行卡、中间业务产品和电子银行产品有效组合,为客户提供优质的金融服务方案;以理财金卡和特色银行卡为载体,不断丰富银行卡各类权益,满足客户资产保值增值的需求。三是持续开展营销活动。采取“季季有主题,月月有活动”的营销理念,利用节日、纪念活动、金融信息作为农商银行营销相关产品和服务的切入点,鼓励其支行以视频直播、微信营销等线上、线下的方式开展营销活动;利用农商银行各支行的“碎片”时间,以“微沙龙”的形式和其形式灵活、内容新颖、频次高等特点,组织工作人员为客户介绍金融产品和知识,宣传营销产品。

## 打造“线上阵地”加快获客引流

加速推动新一轮零售转型是推进“大零售”业务格局构建的重要一环

“线上+线下+客户+账户+数据+生态、体验+口碑”的新零售模式,走科技引领发展的差异化、多元性道路。一是线上引流,搭建线上营销平台。农商银行要树立“线上窗口”服务理念,由传统的线下外拓,不断转为线上营销,由“一对一”营销转变为批量获客、批量发掘、批量营销。二是锁定客群,强化日常运营维护。在不断为客户“画像”,对客户进行精准分层基础上,农商银行还应设立“理财咨询”“公司账户服务”等微信社群,让二次营销成为可能;并为每个大类的微信社群设立专职的群管理员,制定微信社群运维规则,365天不间断进行信息输出,增加客户黏性。三是客户裂变,丰富完善营销体系。通过已有“粉丝”传播,实现客户间横向裂变的同时,农商银行还要不忘深耕存量客户,通过微信和电话回访等方式,将长尾客户变成日常活跃客户,实现长尾客户的纵向裂变,并不断尝试导入本地化异业资源,增加服务附加值,最大限度实现社交裂变,持续培养具有高黏性的客群,形成营销突破口。(作者单位:吉林长春农商银行)

□ 刘剑

多年以来,农民专业合作社作为一种新型的农村经营性组织,在国家和地方政府的大力支持下,呈蓬勃之势,在农民增收、农业生产经营的技术推广以及农业产业化发展等方面发挥了不可忽视的作用。同时,也为农商银行向三农提供金融服务搭建了有效的组织载体和服务平台。如何支持农民专业合作社发展,构建农商银行与农民专业合作社的互动合作机制,向三农提供高效优质的金融服务已成为农商银行面临的重要问题之一。

## 农商银行支持农民专业合作社发展的启示

农商银行向农民专业合作社提供金融服务有利于其降低成本,促进业务发展。长期制约我国农村金融发展的一个重要因素就是农业生产的分散化,农户的分散经营不能实现规模优势,而且分散化的生产方式也使农商银行对其提供金融服务的成本加大。农民专业合作社将分散经营的农户聚集起来,以一个组织的形式来融资,而农商银行开展业务的对象也由分散的各个农户转变成为农民专业合作社,开展业务时需要的人员和经办业务时间都可以大大减少,从而降低了农商银行的经营成本。

农商银行向农民专业合作社提供信贷服务有利于降低风险。农业生产周期长,收益率低,市场不完全以及农民缺乏担保的(抵)押品使得农商银行行为农民提供金融服务蕴含着较大风险。农民专业合作社的出现,使需要贷款的农民形成一个同盟,以联保的方式向农商银行融资,有效解决了农商银行在发放贷款时缺乏合适抵押物品的问题,降低了农民的贷款难度,提高了农民的贷款额度。同时,农商银行可以利用农民专业合作社与农民联系紧密的优势,全程监督农民贷款的使用情况;专业合作社还可协助清收利息、催收贷款及做好贷款户信息收集等工作,有效解决了农户贷款信息不对称的问题,大大降低了贷款成本,实现“两农”合作,共同发展。

农商银行向农民专业合作社提供金融服务有利于提高农村金融服务的质量与效率。农民专业合作社是在农村家庭承包经营的基础上,由同类农产品的生产经营者或同类农业生产经营服务的提供者联合起来的互助性经济组织,是农户与大市场的桥梁与纽带。加强对农民专业合作社的金融服务,有利于进一步提高农业生产的组织化、产业化程度。同时,也有利于农商银行拓宽业务的范围,提高其整体盈利水平和可持续发展。

## 加强农民专业合作社金融服务的对策

创新改善金融服务,量身定制信贷产品。农商银行要及时了解掌握农民专业合作社相关信息,找准信贷投放切入点,及时提供有效金融服务。在信贷投放模式上,根据农民专业合作社社员的实际需求,大贷款抵押担保范围,农商银行可提供“经济林权质押”“订单质押”“仓单质押”“大宗农副产品质押”等产品,有效解决其贷款担保问题和不同层次的资金需求。

协调政府相关部门,健全建立合作机制。农商银行要优先把农民专业合作社全部纳入农村信用评定范围,尽快与当地农村经营管理部门构建农村信用,对辖内农民专业合作社逐一建立信用档案,加快建立和完善符合农民专业合作社特点的信用评价体系,稳步构建农民专业合作社自愿参加、政府监督指导、农商银行提供贷款支持的授信管理模式。

加大信贷支持力度,不断创新服务方式。农商银行要不断创新贷款方式,采取“专业合作社+基地+社员”和“中介担保+专业合作社+社员”等多种模式,有效支持农民专业合作社社员的信贷需求。农商银行要对组织运行健全规范、经济实力强、发展生产基础好、品牌效应高、经营规模大、服务功能强、带动农户多、信用记录优的农民专业合作社给予重点支持。(作者单位:江西赣昌农商银行)

# 浅析农商银行网格化精准营销

□ 刘毅

目前,银行精准网格化营销,越来越成为新时代营销管理的必修课程。借助大数据分析,通过潜在客户精准定位,可以更好的开展定向营销活动。精准网格化摆脱了传统营销方式的束缚,避免了“大水漫灌”的营销误区,借助各类线上平台渠道,以先进的技术手段为指导,提高目标客户的办理业务效率和精准程度,使金融营销内容更加“接地气”,营销活动更具吸引力,实现了服务的差异性,提高了银行的核心竞争力。如今,对于多数农商银行而言,网格化精准营销尚处于起步阶段,从一个侧面反映出农商银行市场营销和客户管理增长的潜力巨大。对此,笔者结合实际情况对农商银行网格化精准营销工作提出一些见解。

精准网格化营销需要掌握必要的技术手段,只有深入了解精准网格化营销的实质,才能在金融服务中提升服务质量。针对营销模式的深度转型,需要农商银行从业者明确营销的主要阵地和重点目标人群;根据现有的资源,调动可以使用的人员配置,以科学发展的眼光梳理精准营销的要素,进而确定最后策略和方案。农商银行要深刻理解和各种要素之间的影响因素,根据其员工掌握的支配资源,在传统营销的基础上,更进一步释放能量。

现阶段,不仅仅是农商银行,在所有的金融领域,都面临着类似的困局。如网点的辐射能力有限,导致其内部资源消耗过多;注重了短期营销利益,却忽视了长期发展的红利;营销手段有限,缺少资源支持,导致各项工作联动性不足等等。以上问题是所有金融机构在开展网格化营销时,常见的弊端。因此,需要农商银行摆脱常见的营销陷阱,用发展的眼光,用党建加持,用回归初心的方式,针对目标客户群进行深入探究,研究客户需求,关注客户价值,站在客户的角度思考,才能赢得客户的尊重和信任。

归根结底,营销的本质是为他人创造价值,只有互利与人,才能永恒发展,这是所有营销的核心精髓。回归到农商银行精准网格化营销,就需要完善和提升其发展空间。一是提高员工思想认识加强营销培训。在农商银行各支行内部开展网格化营销培训学习,让全员理解网格化的真正含义;制定一系列利于推广的营销方案,集思广益,以有奖竞赛的方式,鼓励员工深入群众身边调研,聆听群众呼声,解决群众实际问题。二是让客户参与到精准营销制定的过程中,取信于民。农商银行要与群众交朋友,获取客户群体的理解和关注,让客户成为开展精准营销的助力。三是构建精准营销机制。目前,借助互联网技术和数据库,农商银行可以对客户群体进行精准筛选,在高密度的诉求下,真正让

农商银行看到客户的需要和困难。因此,农商银行制定策略时,不能生搬硬套传统营销模式,更不能开展无目的营销,而是要在意识、思维、需求、创造方面下功夫,以此带动农商银行整体服务质量的提升。

为进一步扩展业务,农商银行要加大信贷电子化与信贷管理创新,用电子化、数字化的方式,替代尽可能多的柜台业务,让最困难的工作在线上解决;赋能网上银行和电话信贷业务范畴,加大服务模式的创新探索,并针对存在的问题,进行整改完善。随着电子渠道的发展和通讯业务的升级,以及5G技术的广泛应用,农商银行的业务办理将更加人性化、简约化,为丰富客户的使用习惯,完善客户实际需求,提升产品的竞争力,农商银行要把开展网格化营销作为一种重要手段。

实践中,农商银行对申请贷款的企业或个人进行调查,可以尝试试开通信贷业务网上申请平台,客户可通过网上平台进行贷款申请,并按照“特事特办、急事急办”原则,采取就近网点办公、召开视频会议、容缺办理等方式为客户提供便捷服务。在疫情背景下,针对网格化营销农商银行可以重点聚焦在稳定信贷及小微企业资金使用上;在落实好贷款客户的金融稳定工作中,可以及时向客户宣传农商银行相关政策,多渠道掌握受疫情影响人员相关的信息,认真完成受疫情影响客

户登记和认定工作;对受疫情影响较大的批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游等行业以及有发展前景但受疫情影响暂时无法正常经营、失去收入来源的中小微企业和疫情期间贷款发生逾期的,根据客户实际情况采取合理延后还款期限、减免罚息、调整还款周期和不计入征信逾期记录等措施,帮助客户渡过难关。此外,农商银行要严格落实减费降息政策,对受疫情影响暂时困难的中小微企业急需资金支持的或贷款到期需要展期的,执行利率按现有利率定价办法下浮相应的利率,坚持对小企业客户只收取利息费用不收取其他任何的咨询费或承诺费,不强制客户购买任何基金、保险、贵金属、理财产品等;对企业多次循环使用的流动资金贷款,采取最高额度担保方式,避免企业重复评估、抵押,为企业节约评估费等各类费用。

精准网格化营销是未来营销的重要手段,农商银行需要保持足够的耐心决心,用持续学习的方式让营销方案更加科学化、实用化、人性化,让企业、农民群众、个体工商户感受到农商银行的诚意,让群众享受到农商银行的优惠政策。(作者单位:湖南泸溪农商银行)

# 把党史学习教育成果转化为高质量发展动力

□ 黄胜

历史是最伟大的教科书,探究历史规律,分析演变机理,树立大历史观,这是学习百年党史的科学方法论。农信机构要把学习党史与总结经验、推动工作结合起来,与解决实际问题结合起来,开展好“我为群众办实事”实践活动和“永远跟党走”群众性主题宣传教育活动,切实把学习成效转化为工作动力和成效。

党史学习有利于增强实际工作动力和成效。中国共产党的历史是近现代以来历史最可歌可泣的篇章。党的辉煌成就,艰辛历程,历史经验,优良传统,深刻诠释了中国共产党为什么“能”、马克思主义为什么“行”、中国特色社会主义为什么“好”。学习历史是为了更好地走向未来,开展党史学习教育就是要以史为镜,以史明志,把苦难辉煌的过去、日新月异的现在、光明宏大的未来贯通起来,在鉴往知来中砥砺前行,在乱云飞渡中把准航向,在凝心聚力中团结奋斗,共同创造新的历史伟业。一是深入学习百年党史,对于深刻领悟新时代中国特色社会主义思想,进一步统一思想、统一意志、统一行动,对于夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利有着重大的意义。二是学习党史,有利于党员干部善于用政治眼光看问题,从党史中汲取正反两方面经验,坚定维护党中央权威和集中统一领导,在学思践悟中切实增强“四个意识”,坚定“四个自信”,做到“两个维护”,更加自觉在思想上、政治上、行动上同党中央保持高度一致。三是有利于传承红色基因,牢记初心使命。党史学习教育是党的政治生活中的一件大事,是加强党的政治建设的重要举措。学党史,有利于锤炼政治意识,磨炼政治能力,不断

提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力;有利于提高自我政治素养,激发政治热情和为民尽责的强大动力;有利于保持正确方向,推进自我革命,进一步坚定理想信念,在新时代更好的坚守初心,担当使命。总之,进行党史学习是增强工作动力和成效的内在要求。

把握历史大势,善于抓住和用好各种历史机遇。了解历史才能看得远,理解历史才能走得远。在一百年的奋斗中,中国共产党始终以马克思主义基本原理分析把握历史大势,正确处理中国和世界的关系。中国共产党的诞生就是顺应世界发展大势的结果。一是中国共产党从这个世界大势中产生,走在了时代前列。抗日战争时期,中国共产党从世界反法西斯战争和中国人民抗日救亡运动的大势出发,促成了抗日民族统一战线,并团结带领人民赢得了抗日战争的伟大胜利。二是中华人民共和国的成立和巩固,也是顺应时代大潮的产物。三是党的十一届三中全会科学判断,下决心实现党和国家工作中心的转移,拉开了改革开放的历史大幕。四是进入新世纪,我国顺应经济全球化的发展大势,积极争取加入世贸组织,打开了对外开放的新天地。顺应世界共同发展的趋势,积极推动全球经济治理机制变革,提高包括我国在内的新兴市场国家和发展中国家在国际经济治理结构中的代表性和发言权,这些都是因势利导、顺势而为。五是树立历史观念,增强工作系统性。中国共产党在革命建设改革征程中创造了伟大奇迹,而树立历史观念,关键在于坚持马克思主义唯物史观来分析问题,在系统工作中突出群众史观,突出重点思维,处理好部分与整体、要素与全局的关系;突出整体性、关联性思维,坚持

大局观,要有“全国一盘棋”“五位一体”总体布局和“四个全面”战略思维。

探究历史规律,增强工作预见性。党的十八大以来,从号召“改革不停顿,开放不止步”,完善和发展中国特色社会主义制度,推进国家治理体系和治理能力现代化,到提出“小康不小康,关键看老乡”,决胜全面建成小康社会,打赢脱贫攻坚战;从准确判断我国社会主要矛盾已经转变为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在继续推动发展的基础上,着力解决好发展不平衡不充分的问题,明确“我国发展已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”,把发展质量问题摆在突出的位置,着力提升发展质量和效益,从强调“绿水青山就是金山银山”推动生态环境保护,到宣示“站在历史正确的一边”,维护和践行多边主义,推动构建人类命运共同体。党中央科学把握当今世界和当代中国的发展大势,工作中树立计划性、目的性思维和风险挑战思维、预判性思维,顺应实践和人民愿望,提出了一系列新理念、新思想、新战略,出台了一系列重大方针政策,推出了一系列重大举措,推进了一系列重大工作,解决了许多长期想解决而没有解决的难题,办成了许多过去想办而没有办成的大事,推动党和国家事业取得历史性成就。历史和实际充分证明,科学把握历史规律,按历史规律办事,我们的国家就能无往而不胜。

切实为群众办实事、解难题,增强工作实效性。扎实推进党史学习教育,不仅要让广大党员干部受洗礼、有提升,也要让群众受教育、得实惠。学史力行,实干为民,彰显百年大党以人民为中心的发展思想,也是新征程上每一名共产党人肩负的使命担当,就是要从党的百年非

凡历程中汲取宝贵启示,始终站稳群众立场,树立宗旨意识,保持初心不变、志向不移、本色不变,在响应群众期盼和增进民生福祉的实践中,在实现乡村振兴为民金融服务的具体工作中,不断追求“我将无我,不负人民”的崇高境界。一是要突出问题导向。聚焦群众“急难愁盼”,切实解决人民群众反映强烈的突出问题,在为人民排忧解难中自觉践行初心使命,要“想群众所想,忧群众所忧,急群众所急”,到群众需要的地方去解决问题,回应“槽点”,纾解“痛点”,打通“堵点”,补齐“断点”,用心用情用力解决好就业、教育、医疗、养老、金融等服务方面民生问题,化解民生难题,开创工作新局面,让群众获得更多、更直接、更实在的幸福感和安全感。二是为群众办实事、解难题。要坚持以人民为中心,尊重群众感受,由群众来评价工作效果,坚决杜绝“搞形式、走过场”,推动党史学习教育取得实效实实在在的效果。三是树立为民服务思想。推动党员亮身份、树形象、显作用,提高柜面服务质量,展示新时代农信共产党员良好风貌和“农信民自己的银行”良好形象。四是完善线下自助渠道,优化网点布局,让农户“足不出村”,就能享受到金融服务,提高客户金融可获得性和群众满意度。五是坚守市场定位。加大产品创新力度,延长产业链条,全方位支持三农事业发展,不断提升服务地方经济社会发展水平。积极做好农户小额信用贷款发放工作,采取“应贷尽贷”策略,推广智能农户小额信用贷款,让农民获得更好、更便捷金融服务。围绕乡村振兴及民营经济,农信机构要加大涉农普惠贷款投放,持续推动“银村直联”,实现村集体账户全覆盖。六是积极推进县级农信机构股份制

改革,加快农信社改制农商银行工作的步伐。七是助力全面实施乡村振兴战略。农信机构要设立支持乡村振兴专门机构,加大信贷投放力度推进“万企联万村,共走振兴路”行动;推广“农户小额普惠信用贷”专项产品,不断提高农户贷款的获得率和覆盖面;重点支持农业产业化龙头企业 and 各类新型农业经营主体,创新金融产品和服务方式,大力探索“终端市场+农业产业化龙头企业+农民专业合作社+农户”等融资服务模式,建立健全“金融村官”“金融联络员”机制,以实际推动服务乡村振兴战略。八是大力发展“绿色金融”,加大绿色信贷的投放力度,建立“绿色农信”理念。九是实施零售转型,把普惠金融作为零售转型的主攻方向。以消费金融作为农信机构零售转型的突破口,牢牢把握“大内需”这个战略基点,通过产品创新、服务创新、渠道创新,大力支持消费升级,积极拓展社保卡、生活缴费、ETC服务等应用场景,将金融服务融入到群众的“衣、食、住、行、医、保、教、娱”中,提高完善社区综合服务生态,为客户量身定制消费金融产品。

强化风控,敬畏法规,培养年轻干部。做好农信机构风险防控工作重在早发现、早预防。特别是要聚焦后疫情时代延期还本付息贷款风险变化情况,提早锁定风险客户,跟踪督促农信机构基层社妥善化解处置,加强信贷投放管理,从源头上进行管控,提高新增贷款质量。农信机构要加强合规教育入手,开展员工警示和合规文化教育工作,通过科技手段,为风险防控赋能,切实从员工思想源头防范案件发生;切实加强党的领导,深入推进全面从严治党,从严治社(行),让权力在阳光下运行;推动农信机构形成“知敬畏、守规矩”的良好工作

氛围;加强干部梯队建设,从“需求调研,从严管理,激励约束,考核评价,教育培训”等方面入手,通过学习考察,上挂下派、岗位历练,内外挂职等方式,不断提升年轻干部综合素质和实践能力,对有培养前途的优秀年轻干部,要不拘一格大胆使用,确保农信事业百年大计后继有人。

确保千秋伟业,恰是百年风华。党的百年历史就是一部践行初心使命的历史,就是一部党与人民心连心、同呼吸、共命运的历史。时不我待,只争朝夕,开展党史学习教育正当其时,不忘初心,牢记使命是加强党的建设的永恒课题和全体党员干部的终身课题,农信机构员工要始终把人民的立场作为根本立场,牢记党的初心使命,牢记党的性质和宗旨;坚持人民至上,紧紧依靠人民,不断造福人民,牢牢植根人民,切实增强工作系统性、预见性、创造性,将党史学习教育转化为工作动力和成效;与时俱进,立足岗位,主动作为,尽职尽责,在各级党委的坚强领导下,静下心来、沉下身,发挥好表率作用,一心一意抓改革,一心一意谋发展,切实把学史明理,学史增信,学史崇德,学史力行贯穿学习教育全过程,以昂扬姿态、新风正气推动农信高质量发展,奋力书写“三大银行”建设篇章,奋力开启全面建设社会主义现代化国家新征程。(作者单位:四川省农信联社绵阳办事处)

## 更正声明

本报4月13日第475期七版刊发的《探索银行业数字化转型创新之路——以山东济南农商银行为例》一文的作者应为:班凤军 陆敏。

特此更正。

中国农村信用合作报社  
2021年4月27日