

# 中国村镇银行

## China Rural Bank



邮箱:zhgcyzh@126.com  
电话:010-84395150

## 创新品牌优化服务的安徽长丰科源村镇银行



安徽长丰科源村镇银行于2008年2月2日挂牌成立,是经安徽银监局批准设立的安徽省内第一家村镇银行,主发起行为安徽省资产规模最大的农商银行——合肥科技农村商业银行。该行现注册资本1.8亿元,总部

于长丰县双凤经济开发区,下辖5家营业机构,员工75人。

自成立以来,该行坚持“立足县域、服务三农”的市场定位,紧跟县域经济发展布局,不断创新产品、优化业务流程和服务,致力于成为三农、小微企业、商户等提供优质的金融服务,为助力乡村振兴、支持地方经济发展做出了积极贡献。

2021年7月20日 星期二

第9期

# 从思想破冰到转型破局

## ——“稠银钱包”品牌营销之路的探索与启示

□ 刘斌

2020年5月以来,在新冠肺炎疫情影响的倒逼下,为切实解决当地小微企业“融资难”问题,成都龙泉驿稠州村镇银行北京支行,率先提出“稠银钱包”品牌营销理念和理念,持续深入探索实践“稠银钱包”品牌营销之路,“额小、快捷、灵活、实用”的“小小钱包”得到了市场的认可,为助力乡村振兴、落实“六稳”“六保”、帮助小微企业渡过难关发挥了积极作用。

### 初步构建 “稠银钱包”品牌认知体系

从品牌内涵来看,“稠银钱包”是成都龙泉驿稠州村镇银行对现行“公积金信用贷”“安心贷”“亲情担保贷”等产品共性特征的归纳提炼,既无需突破现行授信政策,又能体现“一行一品”,具有独特性、创意性、可操作性,富于品牌感染力、亲和力、带动力,起到内聚共识、外塑形象的作用。

从品牌外延来看,提出“建龙泉人自己的银行,为龙泉人定制钱包”“稠银钱包,为你撑腰”等新理念和新语汇,既能充分彰显成都龙泉驿稠州村镇银行“三个唯一”的独特地位,又能充分聚焦该行特色产品和特色现代金融生活工具,更能充分契合我国新发展阶段推进高质量发展、追求高品质生活的时代要求,达到易于接受、易于传播的效果。

从品牌体系来看,渐进形成“稠银

钱包”——龙泉驿稠州村镇银行——“龙泉人自己的银行”或者龙泉驿稠州村镇银行——“稠银钱包”——“龙泉人自己的银行”这样的品牌认知和品牌认可有效路径,在不断扩大大成都龙泉驿稠州村镇银行知名度和美誉度过程中,真正体现和践行扎根龙泉、深耕小微、建设“龙泉人自己的银行”这样的初心和使命,有利于该行取信于龙泉驿区委、区政府,特别是取信于龙泉驿区广大城乡老百姓。

从品牌拓展来看,充分发挥“稠银钱包”品牌引流作用,不仅可以推动非抵质押贷款业务拓展,也可以不断挖掘客户多方面需求,实施存贷款交叉营销,植入综合金融服务,有力支撑龙泉驿稠州村镇银行“一体两翼”业务发展格局。

### 持续开展 “稠银钱包”品牌营销实践

思想破冰,观念一变天地宽。长期以来,成都龙泉驿稠州村镇银行始终存在这样几种禁锢业务发展的观点:一是龙泉没客户,二是客户没需求,三是该行利率高,四是效率跟不上,五是“见效慢挣不到钱”等等,因此客户经理“不敢做、不会做、不愿做”的现象比较普遍。这样的思想认识,带来的结果必然是客户经理在本地没有业务根基,自身也没有营销和维护本地客户、深耕本地市场的意识和能力。

在过去一年的探索实践中,成都龙泉驿稠州村镇银行北京支行把思想破冰作为业务破局的动力之源,通过银座

系村行,稠行台州、丽水、金华分行特别是东台稠州村行的成功案例,通过疫情发生后存量抵押贷款持续退出、新增抵押业务增长乏力的客观现实,引导客户经理理性认识非抵质押贷款,有效消除各种思想疑惑。

“稠银钱包”集中了成都龙泉驿稠州村镇银行几个非抵质押贷款产品的共同优点,系统清楚地回答了龙泉本地并不是没客户而是“遍地皆客户”,回答了如此庞大的客户群体不可能没需求,而且就算暂时没需求也可以未雨绸缪激发潜在需求;回答了怎样用实打实的营销手段,按日计息和同微贷贷、借呗、花呗、信用卡分期、京东白条等产品利率对比出该支行的相对优势;回答了怎样运用转授权、PAD设备等提高服务效率,提升客户体验感,增加转介绍率;怎样吃透北京支行新的绩效考核导向和考核政策,通过户数倍增和利差提高来驱动客户经理收入提高。

一年来,成都龙泉驿稠州村镇银行北京支行思想转变比较彻底,从“不敢做、不会做、不愿做”转变为“敢做、能做、愿做”,为“稠银钱包”品牌营销奠定了共同思想基础。

创意创新,立体宣传认同。为擦亮“稠银钱包”这个新概念新品牌,给人以新鲜感新认知,实现新载体引领新发展的预期和设想,成都龙泉驿稠州村镇银行北京支行注重营销创意创新,获得行内外高度关注和认同。一是会同风管合规部(原风险管理部)、市场开发部(原业务管理部),设计制作电子版“稠

银钱包,为你撑腰”系列宣传品,制作宣传册、易拉宝、横幅、小广告等。二是创作和制作原创主题曲《钱包快打开》,已在酷狗音乐、QQ音乐发行,累计播放、试听超两万人次。三是购置沙发、桌椅、水杯等,添置绿化株摆、饮水机,建设“稠银钱包”品牌体验馆。四是实施线上和线下相结合传播推广,累计发布关于稠银钱包各种信息150余条次,收获点赞和互动2500余人次。通过这些努力,“稠银钱包”品牌在龙泉驿区工商界、部分商协会、文艺界以及部分社区初步传播,反响良好。

持之以恒,久久为功见行动。“稠银钱包”品牌营销实践一年来,总行领导引领助力和北京支行“摸着石头过河”试点探索有机结合,持之以恒,久久为功,初见实效。一年来,无论是炎炎烈日还是寒冬腊月,“稠银钱包”品牌营销脚步不停,北川支行积极开展“今天我最早”“今天我最强”评选,“稠银钱包PK”等激励措施。

## 高管访谈

# 坚守初心 在支农支小的路上奋勇前行

## ——访安徽长丰科源村镇银行董事长王苏云



安徽长丰科源村镇银行董事长王苏云

2006年12月,银监会调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策,村镇银行培育工作启动实施。作为安徽省首家试点机构,2008年2月2日,安徽长丰科源村镇银行正式挂牌成立。成立以来,该行秉承立行宗旨,坚定支农支小的市场定位,主动融入县域经济发展,依托体制机制优势,开拓进取、务实创新,实现了经营实力与金融服务水平的同步提升,成为支持县域经济发展的一抹亮色。

### 扬帆起航 在明晰定位中笃定前行

“村镇银行作为新生事务,成立之初面临着设立时间短、社会知名度和认同度低、客户基础为零的重重压力和困难,如何在县域打开市场、站稳脚跟,成为当时迫切需要解决的首要问题。为此,我行前瞻区域经济金融环境,分析发展机遇,审视村镇银行优劣势,确立了‘以小对小,服务三农,服务小微企业’错位竞争的战略。”谈起安徽长丰科源村镇银行业务开展起步阶段的艰辛,该行董事长王苏云娓娓道来。十余年来,面对复杂的经济形势、激烈的市场竞争,安徽长丰科源村镇银行坚守定位不动摇,在地方各级党委政府的正确领

导下,在监管部门的有效监管指导下,在发起行的关心支持下,坚持与行业拼差异、于市场找特色,致力于打造三农的普惠银行、百姓的贴心银行、小微企业的伙伴银行,以“补缺不拾遗”为业务拓展方向,逐步培育出一批稳定的客户群,在有效填补农村金融服务空白、同时,也在县域打开市场,迈出了快速发展的坚实步伐。截至2021年6月末,该行资产总额60.5亿元,负债总额56.02亿元;各项存款余额52.06亿元,各项贷款余额36.64亿元,业务规模始终稳居全省村镇银行前列。

### 坚守初心 以金融“活水”滋润实体经济

安徽长丰科源村镇银行以恒心坚守初心,十余年来,牢记支农支小使命,倾力支持县域实体经济,以实际行动将普惠金融贯穿到业务发展的全过程。“作为县域法人银行,我行着力把扶持小微企业、服务实体经济作为重点工作进行推进落实。开业以来,已累计投放小微企业贷款221亿元,支持小微客户1.26万户。”安徽长丰科源村镇银行董事长王苏云介绍说。据介绍,该行依托辖内网点,主动对接乡镇产业园区,根据企业实际需求,不断创新小

微金融服务模式,全面提升服务小微企业水平。针对小微企业抵押物不足、融资渠道窄等问题,该行率先开发“林权抵押贷款”“商标权质押贷款”,深化“银政”“银担”合作,积极开办“新型”政银担、“税融通”“助保贷”等业务;大力支持创新创业,持续推广产品“创业贷”,与县科技局签订合作协议,创新推出产品“科创贷”,已向科技型小微企业发放贷款逾5亿元。

该行坚持以“农”为本,主动融入,大力发展绿色金融,服务乡村振兴战略。聚焦农业农村现代化重点领域,该行持续加大涉农资金投入,优先支持县域种植养殖大户、家庭农场、农民专业合作社等新型农业经营主体。“三农所需,积本土优势”,该行加大创新力度,丰富担保方式,率先在全省试点开办“‘信贷+保险’草果种植贷”,率先在全省试点开办“土地经营权抵押贷款”,推出“保贷通”“助耕贷”“惠农贷”等系列特色支农产品,有效破解农民贷款难的问题。聚焦乡村振兴,该行在全辖开启“整村授信”新模式,全方位满足广大农村居民的金融需求。开业以来,该行已累计投放涉农贷款224亿元,占全部贷款的89.09%。

### 紧跟时代 以科技赋能培育发展新动力

互联网时代下,客户和企业对金融服务便捷性、体验感等要求不断提升,对银行的服务能力提出极大挑战。面对挑战,安徽长丰科源村镇银行紧跟时代步伐,积极拥抱金融科技,推进数字化转型。该行加快电子服务渠道建设,全面开通网上银行、手机银行、扫码付等业务,推动服务质效换挡升级。同时,该行加强金融与互联网的融合,运用线上合作模式丰富中间业务品种,满足客户多元化需求;依托长丰人行开发的“信用长丰”系统,打造推出具有“互联网+小额贷款”特色的金融产品;成功接入合肥市企业融资服务平台(信易贷平台),丰富小微企业客户线上场景应用,进一步拓宽线上服务渠道,提升信

贷服务获得便捷性。

### 党建引领 在强化管理中夯实发展之基

“坚持党对一切工作的领导,是金融企业健康发展的重要保障,也是确保方向不跑偏的关键所在。”安徽长丰科源村镇银行董事长王苏云称。一直以来,该行始终坚持党建引领,把党的领导写入公司章程,将党把方向、管大局、保落实的核心作用落到实处;深入推进党史学习教育,通过加强红色教育,增强全员初心使命,使命必达,筑牢基层战斗堡垒,充分发挥广大党员的先锋模范作用,切实把党的思想、政治和组织优势转化为企业发展优势和内在动力。

该行坚持文化育人,实施“人才强行”战略,持续推进“学习型银行”建设,为加强学习培训力度,通过“请进来、走出去”模式,开展多层次业务培训,提升专业知识水平;定期开展岗位练兵、技能竞赛,提升操作能力;坚持“德才兼备、以德为先”原则,完善人才培养机制,注重员工良好职业道德和心态培育;畅通晋升渠道,建立后备人才库,激发青年员工潜能,让员工在竞争、有序、和谐的环境中不断成长、成才。同时,该行坚持“内控先行、合规为本”,持续强化内控合规管理,以打造流程银行为切入点,完善组织架构,明晰部门职责;契合实际,不断健全完善制度体系,为经营管理提供有效制度保障;推进全面风险管理,通过严把信贷客户准入关,强化客户经理业务培训,严格制度执行监督,构筑“防火墙”,实现风险“关口”前移;持续加强合规文化培育,在全行扎实开展清廉金融文化建设,进一步将依法合规经营、稳健发展的理念深植每位员工的心中。

面对未来,站在新起点上,安徽长丰科源村镇银行董事长表示:“我行将秉承服务宗旨,不忘初心,牢记使命,脚踏实地,精耕细作,以更加坚定的信念、更加昂扬的斗志,在农村金融服务的道路上继续奋进,力争为长丰县域经济社会发展做出更大的贡献。” 周方玉

## 关于小额农贷调查的思考

□ 吴琳

近年来,随着我国金融政策向支持实体经济和三农发展逐步倾斜,金融精准扶贫政策逐步落实以及乡村振兴战略的不断推进,各大金融机构支农支小力度不断加强,相继下沉业务,深入乡村,有力推动了农村金融发展,农村金融市场已然成为银行业蓝海市场。

小额农贷作为我国农村地区有效带动农民发展产业、脱贫致富的金融产品,是各大银行机构拓展农村金融市场的主要业务品种,各地结合实际因地制宜,也发展形成具有特色的业务品种。

小额农贷属于小微信贷业务的范畴,因此具有小微信贷的客户分散、信息难以对称、业务成本高、效率低等普遍性特点。同时,由于当前金融科技条件限制等原因,小额农贷仍然依靠人员下沉,进村入户实地调查的方式拓展业务,而农村地区基础设施薄弱、村民思想观念陈旧落后、技术和市场不成熟,担保体系不健全等特殊因素尤为突出。

因此,通过贷前调查对客户进行筛选以及风险评估显得尤为重要,那么如何高效进行贷前调查也成为小额

农贷业务的首要问题。

据了解,很多银行为了提高效率,通常采用与村委会对接,获取农户信息,整村推进、“整村授信”的方式进行小额农贷的营销。在初步获客阶段,这种方式当然最为直接有效。而对客户进一步的调查评估,就需要更全面的获取信息。如果对农村客户的调查、信息采集仅依靠村委会,对于评估客户显然是不足的。然而,拓展新的村庄,除了依靠村委会又不知从何下手。因此,就需要通过一种合理有效的模式来提高小额农贷调查的效率。类似于泰隆银行针对普惠客户的“两有一无”模式,笔者认为相比还款能力,在小额农贷贷前调查中更应侧重还款意愿的评估。因此,接下来阐述的是如何通过获取借款人的关键“软信息”来评估客户。

农户“软信息”的作用主要有以下两方面:一是将关键“软信息”作为准入标准,筛选客户。“黄赌毒”不良嗜好、高额民间借贷等均属于高风险因素,如果得知借款人软信息具有这些因素,我们可以禁止准入。二是通过“软信息”对借款人的违约成本进行风险评估。

(下转10版)

## 涇阳湖商村镇银行 满足乡村振兴多元化金融需求

自成立以来,安徽涇阳湖商村镇银行始终坚持以支持乡村振兴为己任,坚持“服务三农、服务中小企业、服务县域经济”的市场定位,运用自身资源和服务优势,从信贷支持、普惠金融、“整村授信”三个方面精准发力,用金融“活水”精准服务乡村振兴,较好地满足乡村振兴多元化、多层次的金融需求。工作中,该行出台“整村授信”工作推进实施方案,成立“整村授信”工作推进领导小组,各网点信贷人员进村入户,深入农户家中搜集采集农户基本信息,在深入了解农户个人信用状况、农户家庭收入、生产经营情况及金融需求的基础上,依托产品“惠农卡”,打通为客户服务“最后一公里”。自2019年“整村授信”业务推广以来,该行共授信客户3352户,授

信金额达4.35亿元。

为强化信贷支持,该行利用“两权抵押贷款”“林权抵押贷款”“创业贴息贷款”等产品,扶持有致富梦想的农户自主创业,并积极推广“惠农贷”业务,为乡镇及村庄小商户提供发展支持,活跃乡村经济。同时,该行加快乡镇网点布放,完善布局,丰富功能,提升乡村金融服务覆盖面;乡镇网点承担起农户开户、存取款、发放贷款、业务咨询等金融服务范围,将金融服务触角延伸至千家万户。截至6月末,该行设立网点8家,服务范围遍布全县20个乡镇。

下一步,该行将继续立足乡镇,服务三农经济,全面助力当地乡村振兴快速发展,致力于打造“小而美”的精品村镇银行。 戴进

## 西青中银富登村镇银行 加大营销力度拓展业务规模

2020年,天津西青中银富登村镇银行在监管机构、总部的指导帮助以及股东的积极配合下,发挥地域优势和品牌特色,积极服务实体经济,统筹做好新冠肺炎疫情防控和金融支持地方经济社会发展。从实际出发,该行积极按照天津金融快速响应机制支持小微企业。截至2020年12月末,该行各项存款余额7.75亿元,贷款余额11.08亿元,全年共发放贷款438笔,金额4.2亿元。

受疫情影响,2020年诸多行业遭受重创,急需资金维持运营周转。为此,西青中银富登村镇银行借助政府平台,以线上线下“银企”对接会、定点电话名单营销、老客户慰问走访、品牌模式为主线,重点向区内及周边区域发力,增加贷款客户群,打响知名度,并取得一定成效。工作中,该行与西青社保局合作推出产品“创业贷”,对接涉小微企业建设开展“宜居贷”等项目;找准“关键人”,目前已与天津业协会、天津餐饮协会、景宁商会、天津油脂协会、天津青创园等企业开展合作,以商超及快消品行业市场为例,目前在该行总体授信已达49户,总计金额3400多万元,初步形成了规模效应和品牌效应。另外,该行的零售条线抓住“020”契机,让客户经理真正实现上门服务,通过“020”模式,进一步降低了客户的沟通时间和成本,加速贷款审批时效。

该行公司条线始终坚持以“银政”合作、“银企”合作为重点,多点开花,推动贷款规模稳步提升。为助力企业

复工复产,该行围绕“抗疫贷”“复工贷”“支农支小再贷款”“创业贷”等新产品,坚持每日开展电话营销,营销名单600余家,储备意向客户金额3000万元;通过与西青区132帮扶结对走访,对区内有融资需求的企业进行实时对接和宣传,并与区内融媒体、西青电视台、天津日报对接进行产品、银行的宣传。

西青中银富登村镇银行存款稳定性严重不足,目前非标存款占比仍高达62%。为降低村镇集体等非标存款下降带来的影响,该行各条线将稳定存款规模作为工作重点,逐户走访街镇存量非标客户,营销减少存款额度、延缓存款时间,并开发新非标客户;利用代发拆还款契机,将非标存款进一步沉淀为目标存款。西青中银富登村镇银行张家支行、杨柳青支行业务开展在2020年已逐渐步入正轨,经过前期人员储备和目标市场拓展,利用支行的辐射功能,带动杨柳青和张家窝镇和杨柳青镇的业务发展。两家支行加大对周边市场的深入走访,坚持每天“走出去”,加大品牌影响力和公众认可度;通过“关键人”营销,支行员工凭借地域资源拓展非目标客户和商圈客户。

下一步,西青中银富登村镇银行着力将“020”“中富翼贷”等线上业务作为重点推动方向和手段,探索方向和渠道,做好专业市场营销、“关键人”对接、整村推进等,把线上业务做好做强做大,助推该行业务规模、客户数的发展以及户均的提升。 潘雯 赵坤