

聚焦零售转型 看农商银行如何通过零售转型助力乡村振兴

助力乡村振兴，既是农商银行的责任和使命，同时也是一道考题。只有做好零售转型，真正做到深耕“三农”、回归本源，农商银行才能抓住这个乡村振兴的历史机遇，实现自身的健康良性发展。

此次论坛的圆桌论坛环节邀请了福州农商银行党委书记、董事长施云飞，江苏盐城农商银行党委书记、董事长李一平，兰州农商银行党委书记、董事长赵建平，佛山农商银行党委书记、董事长李川四位农商银行的主要领导，就农商银行如何实施零售转型，以及未来如何深化零售转型的战略进行了讨论。

施云飞： 做零售才有未来，做零售就是做未来

结合自身从业经历，施云飞表示，农商银行不走零售这条路就会非常难办。就如何实施零售转型，他从线下、线上两方面与大家分享了福建农商银行的具体做法。



福州农商银行党委书记、董事长 施云飞

据施云飞介绍，福州农商银行通过2018年的转型，目前对公贷款占总贷款5%，零售贷款占比已经突破了95%。如果继续走传统的线下途径，从效率、成本、客户的体验感等方面评估，此方法压力大，尤其是在省会城市的农商银行。福建农商银行的做法是，从2015年以后，跟两家第三方合作，他们进行地推。通过地推付钱，福建农商银行近三年来增了6万户。线上方面，福建农商银行积极学习借鉴全国好的农商银行的经验，尤其是学习泉州农商银行线上快贷的模式。目前，福建农商银行是采用线上线下相结合的模式，并已经取得了一定的成效。

施云飞坚定地认为，做零售才有未来，做零售就是做未来。针对市场不断被大行通过贷款利率、贷款期限等方式抢占，负债端不断攀升的情况，福建农商银行提出经营策略的16个字和展业模式的18个字，即“1618”战略。16个字就是做小、做实、高出、高进、保质、保量、线下、线上。做小就是做小户贷款来拉动小户存款；做实用途，包括生产用途和生活用途；另外就是做实利润；高出、高进的意思是通过资产端、小额贷款的资产端定价，如果资产端能够做到9%左右，负债端就可以做到3%到4%，因为高出就有可能高进；还有就是保质保量，线上线下双轮驱动。18个字分为三组，第一组是多、变、广、量；第二组风控，就是查款、查特、看透，意思就是可以通过人民银行征信系统、黑名单、反欺诈系统、第三方数据等等对客户进行“X光的透视”，如果是“恶性肿瘤”就不要，这就是查特，看透就是看他钱用到哪里去；第二组六个字就是盈利模式要降本、增收、提速，要提升客户每个月、每年放贷的效率，一个客户经理办10户、20户，全体员工一起提效率，同样一个市场自然而然就会增加盈利。

提到经营路径，施云飞认为主要有两种。一是第三代社保卡，福建农商银行已经参与了福州8家代理社保卡的业务，并提出从4月1号开始积极开展该业务。第二个路径是探索跟物联网公司合作，目前福州农商银行还在探索阶段。比如说一座城市有汽车、电动车、摩托车，如果通过物联网技术的标识码，跟一些大公司合作，客户的汽车开销从保险、维修、加油、洗车等等全部由福州农商银行给客户支付服务。福州农商银行希望通过跟大的物联网公司合作，以新的技术、新的模式来看看新业务有没有希望。

李一平： 要把标准化的产品和服务对象的个性化需求结合起来

李一平认为，如果零售转型回归到以前的做法就是在回归。现在大环境的要

求是国有银行普惠金融今年不能低于30%，这就意味着大行在抢占农村市场，逼着农商银行回归。如果农商银行再不下沉和回归，市场份额就没有办法保住，生存就会面临问题。



江苏盐城农商银行党委书记、董事长 李一平

从宏观层面上看，盐城农商银行这几年在战略层面做了战略规划，并围绕这个战略做了组织架构的调整，无论是人力资源、财力还是相关网点的转型都在调整。从微观层面上看，要调整机制，还包括一些资源的配置，诸如产品和服务怎样适合辖内所服务的主体等。李一平认为，农商银行要走支农、支小、做小、做散、做特、做优的路线，做其他银行做不了的事，标准化产品加个性化的服务是应该做的。

“国有行、其他行，包括一些互联网公司通过科技手段通过数据的分析，我认为从长远来看，这个不难，花钱钱都可以做到。不能做到的是怎么样把标准化的产品和服务对象的个性化需求结合起来。”李一平举例进一步解释道，大行的普惠贷款要抵押，没有抵押不能做，或者说通过数据分析算下来，只能放贷30万元，但是如果客户需求是40万元，这些银行就不做了这笔业务，而农商银行要做的就是这些。

赵建平： 建立好的机制才能使新零售生生不息



兰州农商银行党委书记、董事长 赵建平

“兰州农商银行作为一个西北和欠发达地区的省会农商银行，规模排名虽然在全国农商银行前30，但是从管理现状、经营效率、科技创新等来看，与发达地区相比，还有一定差距，特别是在零售转型方面需要提升。零售转型是新形势下，业务发展、调整结构、夯实基础的转型战略，也是顺应新形势、双循环发展格局下，金融创新发展趋势的资源优化配置，我们在新零售方面刚刚起步。”兰州农商银行党委书记、董事长赵建平在发言中表示。

他表示，在零售业务改革方面，兰州农商银行正在向做得特别好的江苏大丰农商银行学习。兰州农商银行的新零售2020年就已经启动，平台已建设起来，目前正在加班加点测试，一期在3月底上线，二期在4月底上线。怎么做好零售转型，赵建平归纳总结为三点。

第一，建平台。做好新零售转型要知道它的特点，一方面要依靠科技平台，科技赋能是新零售转型发展的先决条件；另一方面员工要有负责任的态度。当员工负责管理上千户的时候必须借助科技平台，线上线下融合。兰州农商银行的科

技平台从去年开始一直在做，测试的时候已基本成型。通过科技平台把大量的客户经理调岗从后台做起，而不是从前台做。

第二，建机制。现在新零售跟传统的零售概念不一样，只有建立一套好的机制才可以使新零售生生不息。首先得制定制度，兰州农商银行在启动改革的时候，新建了153项制度。然后再把机制建立起来，包括合规管理机制、风控管理机制和内部运行机制。兰州农商银行为了建机制，去年开始运行绩效考核系统。今年6月底该系统就会上线，绩效考核必须延伸到每个网点、每个员工身上。赵建平相信，通过这专门为新零售配套打造的系统，肯定会帮助农商银行走出困境。

第三，建队伍。人是最关键的生产力。兰州农商银行去年启动了“三定”策略扩充营销队伍，指通过三个地方，一个建平台，一个建机制，一个建队伍，把这三个地方搭建起来。全行两千多名员工要全部走到位，集中起来做。今年必须要落地。

未来，兰州农商银行将按照一个支行一个特色、一个商圈一个产品、一个区域一支团队的模式，全面实行营销模式网格化、线上产品多元化、风控模式系统化、客户管理层级化，服务客户更便捷、线上线下融合化的模式。

李川： 农商银行内在能力提升要适应时代变化



佛山农商银行党委书记、董事长 李川

“零售转型就是回归。”结合当前市场环境，佛山农商银行党委书记、董事长李川认为农商银行面临着五大压力。

一是大行挤压。大中银行的业务都在下沉，佛山基本上没有农业和农村。佛山农商银行如果不回归零售，大行会往零售端挤压，拼命下沉。

二是利差收窄。2020年开始，利差悬崖式下跌，而且估计趋势不可逆转，继续加剧。

三是数字化金融。金融市场数字化的趋势越来越厉害，各种各样持牌的金融机构和非持牌机构都在做数字化金融，农商银行未来该怎么办？

四是客户需求改变。数据显示，农商银行客户的平均年龄在上升，客户的需求也是越来越复杂。农商银行不光需要满足客户存款和贷款需求，也要满足他们投资理财、各种复杂资金结算的需求。

五是农商银行自身能力有缺失。不管是排在全国前列的农商银行还是后面的农商银行，数字化的能力，特别是新的运营方式和新的风险管理的模式甚至新的营销的模式，都有非常严重的缺陷。

结合当前这种背景，佛山农商银行做了很多工作，包括把线下的业务线上化，以及近两年开始做的线上线下加网格化营销。李川强调，农商银行的内在能力不能提升，就是风险管理能力能不能适应变化，营销组织能不能适应时代的变化，在利差收窄的时代，整个资产负债管理可能变成决定一家农商银行生死的命脉。另外，农商银行的运营和风险管理都采用很传统的方式方法，如何适应时代的变化，亟待解决。他认为，农商银行不赚钱不盈利肯定会倒闭，能够活下来才是最关键的。

最后，李川还指出不能孤立地看大零售业务。在珠三角、长三角这种工业化、城镇化比较高的地方，具体说像佛山这种农业产值1%都不到的以工业为主的地区，该怎么通过大公司联动、产业链联动，拉动乡村地区，现在叫城镇地区的经济，包括满足还没有致富的这些居民们的生活、创业的需求，这都是需要思考的课题。

今日农商行
一切与农商行有关的都在这里

全新版本 全新体验

资讯 学习 大农商 同业 培训 联盟

APP下载
Android/iOS下载

微信公众号
扫码关注

更多内容等你发现.....