

文章编号: 1007-5399 (2015) 04-0023-03



# 农业银行产品创新模式对邮政储蓄银行的启示

许永凌

(中国邮政储蓄银行云南省分行, 云南 昆明 650031)

**摘要:** 文章分析了邮政储蓄银行与农业银行在市场占有率、产品结构、客户结构等方面存在的差距, 介绍了农业银行在产品开发及推广模式上的先进经验, 并立足邮政储蓄银行实际, 从产品创新方向、构建专业团队两方面提出了打造产品创新一体化的思路。

**关键词:** 农业银行; 产品; 客户; 团队; 互联网金融

**中图分类号:** F61

**文献标识码:** A

农业银行和邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)都是大型国有、组织架构相近、城乡一体化的全能型银行, 都面向“三农”、服务城乡, 都有遍布全国完备的网点构架, 网点遍布城市、乡村, 有全国统一联网的结算业务处理、客户群相近等共同点, 但就产品而言, 相比农业银行的业务发展水平, 邮储银行还存在较大差距。本文通过对比农业银行与邮储银行在金融发展与管理方面存在的差距, 旨在为邮储银行加快营销转型和产品创新力度, 拓宽业务发展模式提供借鉴思路。

## 1 农业银行与邮储银行业务产品对比

本文以2014年9月云南地区两行的业务进行对比。

**市场占有率:** 农业银行存、贷款市场占有率均在15%左右, 远超邮储银行3%和1%的占比。

**负债产品:** 农业银行负债产品丰富, 传统的公司、个人负债业务均衡发展, 国际业务、财政业务等其他负债业务激励力度大; 邮储银行传统公司存款不多, 其他负债业务更显微弱, 虽然近年来存款连续上涨, 但是扣除刺激经济而投放的数万亿元资金, 邮储银行的存款占比持续下降, 形势严峻。

**贷款产品结构:** 农业银行以中长期贷款为主, 单位贷款占比超66%; 邮储银行贷款个人为大, 国际业务贷款产品空白。

**贷款客户结构:** 农业银行单位客户贷款量占7成, 大部分为实体和资源型企业; 邮储银行个人客户贷款量超过一半。

**中间业务:** 农业银行中间业务发展迅速, 尤其以惠农卡带动的卡业务以及国际业务结算产生的中间业务收入较为可观; 邮储银行该类产品空白, 交易类、托管类、投资银行、电子银行都无收入贡献。

通过对比发现, 邮储银行相比农业银行有后进入、产品少的劣势, 但这不是邮储银行落后的理由。小米仅用3年时间就可与称霸世界的苹果一决高低, 其成功的核心因素之一就是创造客户体验感。业不同行, 精髓相通。要善于将先进的经验复制到自己的行业里, 再结合自身条件改进创新, 引

导客户消费和体验, 并取得客户忠诚度。

邮储银行要立足市场需求, 解决客户向银行融资时所遇到的问题, 创造邮储银行的竞争力。一是尽快融入市场, 学习农业银行推出较好的产品, 紧跟市场步伐; 二是有市场嗅觉, 加快产品创新, 在市场上占领一席之地; 三是加快产品一体化流程再造, 优化客户体验、提升客户认同感、增加客户黏性。

## 2 邮储银行可学习复制的农业银行产品和方式

### 2.1 服务实体经济和小微企业

#### 2.1.1 服务重点明确

农业银行以伴您成长、进得来、贷得到、贷得快的服务理念扶持小微企业发展, 已累计向近300万户小微企业提供信贷支持。

农业银行明确支持重点, 加大对五类新创小微企业的支持力度, 一是服务型企业, 优先支持吸纳就业人数较多、市场前景好的小微企业; 二是环保型企业, 优先支持符合绿色信贷、技术优势明显的小微企业; 三是科技型企业, 优先支持拥有核心技术、围绕高精尖领域从事经营的小微企业; 四是配套型企业, 优先支持优质大型核心企业供应链上下游的小微企业; 五是集群型企业, 优先支持位于专业市场、商圈、产业集群的小微企业。

#### 2.1.2 产品开发方针

农业银行针对实体小微企业短、小、频、急的融资需求特点, 以简、便为出发点, 开发出简式贷、智动贷、厂房贷等一系列拳头产品。通过创新还款方式, 研发循环贷款、年审制贷款等特色产品, 为优质小微企业通过新发放贷款结清已有贷款等形式进行续贷, 降低企业融资成本。同时, 增加新创小微企业融资选择空间, 为新创小微企业提供电子商务融资、互联网金融等创新型产品。

#### 2.1.3 近期开发的新产品

**简式贷:** 根据客户提供的第二还款来源情况直接核定授信额度, 直接认定信用等级, 承诺最快5~7天即可放款。简式贷流程专业、手续简便, 针对小企业资金运作短、小、急、频的特点, 对单户融资总额在200万元以内, 且落实足

额有效抵(质)押的小企业,免评级,单笔贷款业务审批通过后视同核定等额授信额度,信贷业务结束时等额减少授信额度的贷款品种。根据小企业实际经营需要,部分地区小企业单户融资总额上限已扩大到800万元。小企业简式快速贷款运作流程简单,办理较为快捷。

小企业自助可循环贷款:在小企业单个客户规定授信额度内,根据企业的流动资金需求,核定短期可循环流动资金贷款额度。小企业可根据生产经营实际所需流动资金,随时自助申请,经快速审批后在规定期限内可循环使用,实现了一次授信,循环使用,随借随还,方便灵活。

## 2.2 服务“三农”

农业银行以“公司+农户”、“合作社+农户”、“担保公司+农户”等模式为依托,开展林权抵押贷款、农产品仓单质押贷款、财政退税质押贷款等产品。

惠农卡:中国农业银行为广大农民量身定做的综合性金融产品,主打农村电子支付渠道代扣代缴功能,集储蓄、消费、汇兑、结算和小额贷款等多种功能于一体。惠农卡的核心功能是通过银行卡向农民发放到户贷款,帮助农民解决贷款难题。以惠农卡为载体,农户在符合审批条件的情况下能够获得一定额度的农户小额贷款。持卡人在核定的额度和期限内,可以通过中国农业银行网点、ATM、电话或网上银行等途径,自助办理农户小额贷款的放款、还款手续。

农户小额贷款:为解决农户抵押担保物缺乏的问题,农业银行探索采取信用贷款、多户联保、龙头企业担保等方法,发放农户小额贷款。

“公司+农户”保证担保贷款:农户与农副产品收购公司签订收购协议,由公司对农户申请的贷款提供保证担保,农户销售农产品后,贷款划拨银行归还贷款。

农民专业合作社流动资金贷款:向农民专业合作社发放用于统一采购农业生产资料,统一收购、销售农副产品等人民币贷款。合作社流动资金贷款按使用方式分为一般流动资金贷款和自助可循环流动资金贷款。

农业龙头企业季节性融资贷款:中国农业银行为了解缓企业资金压力,支持农产品及时收购,开发了季节性融资贷款,向农业龙头企业在特定期限内收购生产原料发放流动性资金贷款。贷款只能用于购买生产原料,专款专用。

产业链金融借贷:为解决农户贷款担保难、流程长的问题,重点支持农业产业链上下游客户、种养殖大户、家庭农场等农村规模经营发展。农业银行着眼于农业产业化建设,瞄准农业产业链,推广“公司+基地+农户”产业链担保体系,构建服务现代农业的产业链金融模式。由龙头企业或专业担保机构担保,建立风险分担机制,提供全额连带责任保证担保,银行的风险降低,农户不仅易于获得贷款,而且单户最高贷款额度可达3000万元。这是使龙头企业受惠,辐射带动产业链上游经纪人、下游经销商,惠及上下游农户的整个产业链受惠的普惠金融,有力支持了地方农业的良性发展。

农村土地承包经营权抵押贷款:农业银行在业内率先推

出将农村土地承包经营权纳入抵押品范围,规定依法承包的荒山、荒沟、荒丘、荒滩等荒地土地使用权,家庭承包集体土地使用权以及通过转包、出租、互换、转让等流转方式取得的土地经营权均可设定抵押,地上设施可一并抵押,盘活了农村巨大的土地资源;自然人单户贷款额度最高可达1000万元,法人客户最高不超过授信额度;依据农村土地承包经营权价值特性和农业生产经营现金流情况,规定贷款只能用于农业生产经营用途,并设定了科学灵活、符合实际的贷款期限、抵押率和还款方式。这是面向“三农”客户推出的专属担保创新型贷款产品,有利于推动农业规模化、集约化发展和农民增收,促进农业银行“三农”业务的深入发展和全面转型,将更好地对接新型农业经营主体需求。

## 2.3 贷款担保方式多样、可组合

除信用方式外,还可采取抵押、质押、自然人保证及公司保证担保,既可单独使用,也可组合使用。例如,为分散和转移中小企业以及个体经营户的风险,帮助解决融资难题,由太平洋保险公司和中国农业银行联合开发的金农保一单通,承保了中小企业和个体经营户经营财产风险和企业管理人员的人身意外风险。

## 2.4 加快互联网金融产品开发

农业银行已经在O2O领域、B2B领域推出了名为“磐云平台”的开放平台,并配以贴心贷、省心付等产品。大力发展移动支付,打造移动社交、商务生活入口,吸引第三方公司嵌入农业银行系统,增强用户黏性;打造农产品直销等电子化社区,对电商服务平台进行改造;打造农业银行大数据服务平台,推进物理网点转型,使其成为数据挖掘的信息来源中心。

## 2.5 丰富自助设备产品,加载多种移动终端产品

在CRS和ATM上加载产品:在自助设备上增加代收代缴项目,如水电煤气费、电信通讯费、自助缴税等;增加自助买卖基金、保险等功能;增加自助售票功能,利用自助转账功能,拓展自助售票功能,如彩票、机票、火车票等。有效利用终端广告功能,提高自助设备使用效率。

在POS和商易通等移动终端上增加业务品种:与需要移动收款的商家合作开发到户收款的售卖费、邮费、订阅费、生活费等。利用结算机具流水对商户贷款的依据作用,配合贷款产品增加应用量、结算量,并带动存款增长。

## 2.6 建立产品分类推广模式

农业银行通过建立客户—产品—服务的分类推广模式,形成从目标客户锁定、相关产品定位、业务宣传、内部配合到市场引导的业务推广模板化设计、流程化运作模式,一定程度上缓解了业务推广要求与落地执行之间的矛盾。

相比之下,邮储银行业务的推动由于缺乏地域性市场研究和客户分析,无法统筹考虑不同产品与业务的战略定位、资金成本、竞争策略、客户价值、风险程度和目标利润。加之忽视品牌推广,难以在短期内让客户了解、熟悉邮储银行产品,无法有效对接客户需求,见表1。

表1 邮储银行与农业银行业务推广情况对比

机构	农业银行	邮储银行	对比分析
总行	总行由业务部门牵头制定产品销售和推广管理规范,同时对现有业务产品按客户群分类建立客户—产品—服务的分类推广模式,指导分行针对性地开展产品营销和服务。	总行业务部门组织专业培训,制定相关政策。	与农业银行相比,未完全理顺机制、流程、效率问题。在目标客户的选择上针对性不强,是广种薄收式的发展。
分行	各分行部门要加强对重点产品市场推广策略的研究,提升包装能力和广告资源利用能力,借助集中营销、银企座谈等推广活动和平台,提升产品推广成效和重点产品品牌影响力。	各部门按业务条线组织再培育,州市分行按区域业务需求组织宣传推进。	与农业银行相比,项目储备薄弱,客户选择粗放,对接效率不高。

### 3 邮储银行打造产品创新一体化的有效途径

#### 3.1 明确产品创新方向

邮储银行要和邮政公司、邮政速递物流公司“三流”合一,着力打造具有核心竞争力的产品。利用遍及全国的服务网点和实物流、资金流、信息流的资源优势,与邮政业务局、信息技术局、电子商务局、速递物流公司建立围绕资金、物品、信息等互联网服务,提供集寄送收取物、信、款到户,上门代收代缴代取的全方位服务。三大板块要共举一面大旗,共享全网资源,共创美好未来,通过建立强大的协调机制、沟通渠道,提高紧密度,共同打造核心竞争力。

#### 3.2 构建省行创新专才团

要实现银行产品与客户需求的精准对接,需要一支强大的支撑队伍,实现中台的专业化。中台为前台服务,协助前台满足客户需求。要加快市场反应速度、提升产品研发体系的运行效率,需要重构全行中台的产品研发体制,构建迭代式研发、矩阵式管理机制,确保对市场需求的快速响应,对产品和体验的迭代改进,对客户服务的持续跟踪。在省行层面,要专门培养出一支业务能力精湛的队伍,逐步发散带动,最后辐射到全省。

##### 3.2.1 专才团成员要求

搭建省行专才团,团内成员要有超强的学习能力,能分析、会精算,洞悉金融调控、监管政策,不仅熟知本行产品,还了解他行同质产品,能及时为前台提供可行性研究和分析并有配套建议方案。这是一支集金融理论和实务研究一体的队伍,相当于快速响应市场变化的省行产品研发基地。

##### 3.2.2 专才团职能要求

研究经济形势变化,深入探求金融政策取向,瞄准银行同业动态,充分利用商业银行系统优势和全行集成数据中心,推动产品和功能创新,更好地满足客户需求。对前台上传到中台的客户情况,省行专业队伍集体研究客户情况和需

求,策划一揽子客户服务方案,必要时可面对客户商榷业务。

#### 3.2.3 专才团创新职责

任何有关高端客户的信息都可能带来优质的存款、贷款、中间业务及效益,优先捕捉信息,才能抢占市场先机。专才团可通过收集数据、分析调研,迅速确定富有价值的战略性目标。通过与信息资源丰富的有关部门沟通联系,公开信息渠道及市场资料,收集同业动向信息,进行有效提炼,并及时更新,内部共享。通过调查摸底,进行综合分析,筛选出邮储银行可行性方向。随后,将信息转换为产品模型。设计市场所需和客户所求的产品模型,并不断修改完善。

#### 3.3 提高客户经理能力

一是客户判断能力。客户经理要充分了解和判断客户的实力、财力、发展能力和信用能力,并将自己的意见通过报告形式传递到后台。

二是对邮储银行资金的安全性、流动性、营利性有计算分析能力。

三是客户需求梳理能力。客户经理要做到准确把握客户需求,明确客户对资金的量、价、时限、渠道、速度等要求。

四是交叉销售能力。为客户提供一揽子服务首先需要前台做好一揽子业务。前台要熟悉本行产品,第一时间增加新产品信息,具备交叉销售能力和提供整体方案的能力。

五是揽客能力。前台要具备将他行优质客户竞争过来,并用多种产品揽住客户的能力。

#### 3.4 提升客户体验,增加客户黏性

客户持有的银行产品越多,对银行的黏性越大,客户流失率越小。有数据显示,持有2项银行产品的客户流失率高达55%,而持有产品或服务的数量达到4种的客户流失率基本为0。从目前邮储银行客户持有产品或服务叠加情况来看,客户的转移成本较低,极易发生流失。提高产品牵连度而增加客户忠诚度是当前必须加强的工作。

对客户营销产品,应能提供存款、发卡、代收代付、国际国内结算、国际国内贸易融资等业务,并提升邮储银行客户经理的综合议价能力。对个人产品、公司产品,存款、贷款、结算,本币、外币,移动收款、POS收单等都要与用户金融需求相联系,争取提供多种产品,银行可以适当让利。只要综合收益可覆盖,均可鼓励开展,这样既打好了客户合作基础,又锻炼了队伍。

### 参 考 文 献

- 1 张云. 做金融服务三农的主力军. [http://www.abchina.com/cn/AboutABC/Media/201411/t20141106\\_604687.htm](http://www.abchina.com/cn/AboutABC/Media/201411/t20141106_604687.htm), 2014-10-13
- 2 王超. 农业银行年报出炉:电子银行收入同比增长22%. <http://www.cebnet.com.cn>, 2014-03-26

收稿日期: 2015-02-11

作者简介: 许永凌(1973~),女,云南昆明人,经济师,主要从事邮政金融业务产品、服务、经营、管理研究。