# 随需而变 向新而生 瑞丰银行的转型之路

浙江绍兴柯桥区，从上个世纪确立为全国领先的轻纺业中心，到近些年传统产业转型升级，构建新型产业集聚地，柯桥正在经历着一场经济产业的重大变革。今年初，柯桥区发布的政府工作报告在“今年工作主要任务”中明确，改造突破传统产业，开展新一轮制造业“腾笼换鸟、凤凰涅槃”攻坚行动；聚焦突破新兴产业，大力实施“4131”先进制造业强区行动，积极培育千亿“新星”产业集群。

柯桥的经济面临变革，深耕柯桥多年的瑞丰银行作为浙江农信系统唯一一家上市农商银行，同样行走在提质增效的转型之路上。柯桥是一个“银行林立”的地方，据介绍，在柯桥有业务的银行机构多达30家，原因很简单，柯桥一直以来都是绍兴地区产业和财富的聚集之地。数据显示，2022年，柯桥区地区GDP达到了1901.36亿元，人均GDP（户籍）为271608元。

在行业竞争激烈，经济发展存在诸多不确定因素的背景下，瑞丰银行如何走好这条转型之路，同时，又能够在规模扩张过程中，效益也能有同步地提升？近日，《金融时报》记者在柯桥采访，了解了瑞丰银行推动转型的策略与路径，同时，也看到客户对瑞丰银行的信赖更多源自其“因客户之需而变”的理念与主动作为，这一切同样离不开瑞丰银行自我完善、大胆创新的探索与实践。

以“数字化、生态化”驱动零售转型

“利差收窄，市场竞争压力很大，把握客户需求能力要求越来越高，这些都是我们做零售转型所面临的挑战。”瑞丰银行零售金融部信用卡中心负责人王萍告诉记者，“近期，我们在财富业务上提升较为明显，一方面，我们做好投资者教育，另一方面，建议客户注重资产配置。我们发现，深化存量客户很重要，做存量客户的成本是做新增客户的1/5，同时，从根本上来看，做好零售转型还离不开数字化的支撑。”

王萍所谈的数字化驱动零售转型在瑞丰银行已经推动了一段时间，但事实上，对客户的需求洞察才是其做好零售转型的基础。谈及今年的工作亮点及具体做法，王萍表示，数字化客群运营模式就是解决存量基础客群深挖的问题，打造总部数字化、集约化、敏捷化客群运营模式，赋能支行标准化、专业化、综合化营销。2023年，瑞丰银行对于信用卡、财富、市民卡、商户等客群运作并全行推广，通过系统运营信用卡客户获客期激活率提升17%，财富客户成功转化率5.36%，市民卡客户信息挖掘效率提升56%。

与此同时，品牌经营发挥新动力，解决从“客流”变“客留”的问题。一是打造了“百佳网点”服务标杆品牌。以全省农商银行中唯一一家创建单位的身份成功角逐到了“2022年银行业营业网点文明规范服务百佳示范单位”的殊荣。二是打造了“一老一小”客群服务品牌。推广夕阳红俱乐部、“瑞丰邻家”国学课堂，实行会员等级管理制度，搭建老年人非专属金融服务链，进一步提升老年人服务水平。召开“瑞丰邻家”少儿乡村研学活动，发布“浙里宝贝”少儿特色存折，进一步拓宽少儿客群覆盖面。三是建立了“短视频+直播”私域流量品牌。建立短视频内容矩阵、共富直播间等，形成以助农共富、节日互动、业务联动及银政宣传为主的三大直播品牌。

“过去我们做客户可能为了把客户量做大，现在我们做客户更多的是为了把客户做活、做深、做透。过去我们考核客户单纯就是考核增量，现在我们考核‘有效’。我们抓客群提升活期存款留存，抓客群构建个人用信体系，抓客群提升年轻客户占比。”王萍说。

以“大走访大调研大服务大解题”活动为契机，瑞丰银行客户经理走访当地制造业企业。 俞杨均 摄

记者了解到，瑞丰银行推进的“大零售”是以客户导向、价值导向为核心理念，以财富管理、微贷技术专业能力两翼为核心牵引，以“数字化”“生态化”为能力支撑，推进零售业务从线上化场景模式向数字化生态模式转型；以“全客户”“全产品”“全渠道”的“三全”适配为经营方略，打造数字化营销大脑，驱动全行零售业务生产力提升；深化“三大模式”，坚持把服务挺在最前面，形成“一乡一城一市”普惠服务模式；深化“主结算、主投资、主融资、主活动、主服务”的“五主”客户关系，陪伴客户全生命周期，成为客户服务主办行。

夯实普惠基础 优化业务结构

“我们有一支500多人的普惠金融服务队伍，总行和支行人数大致各占50%，当然，光有地面部队肯定不够，我们还有比较强的数字化能力驱动结合已经发展多年的微贷技术。”瑞丰银行普惠金融事业部负责人潘亮如是说。据记者了解，无论是零售转型，还是普惠小微业务的深化都离不开该行1年达上亿元的科技投入，这种不断地投入与积累，也让该行更具市场竞争力。

据潘亮介绍，面对复杂严峻的内外部形势，瑞丰银行始终坚守服务“三农”、小微市场战略定位，为了更好地服务乡村振兴，该行面向农村扩中家庭，探索构建农民权益价值实现机制，试点土地承包经营权抵押贷款、住房财产权抵押贷款等农村权属信贷产品，盘活农村闲置资产；面向托底扩中家庭，积极推行“三位一体”模式，探索股权分红合作联结机制，拓宽城乡居民收入渠道。同时，该行推进“共富农合联”，与柯桥区农合联建立战略合作，推动农村互助金融不断创新，已向优茶产业农合联、花卉产业农合联、传统酱文化产业农合联、粮油产业农合联、酱醉制品产业农合联、竹产业农合联各授信5亿元，青梅产业农合联授信8000万元，共计30.8亿元。同时瑞丰银行积极为各农合联会员单位开展贷款授信，信用评定100%覆盖，目前已为其中51家会员单位开展授信，总授信金额86427万元，贷款余额62228万元。此外，该行构建强村共富联盟，在详实调研后，推行“土地流转+农户种植+技术辅导+蔬菜包销”模式，引入各类蔬菜20余种，由稽东镇大桥村8位农户种植。试点一年间，平均为每户农户增收2万元。目前，种植面积从最初的8亩扩大至23亩，种植农户增加到近30人，初步探索出一条从“输血”到“造血”的共富之路。

兰花种植是当地重要的产业，图为瑞丰银行客户经理走访兰花种植基地。 马明浩 摄

记者采访中了解到，瑞丰银行为了夯实普惠业务，倾力打造普惠业务“7＋7”基础工程，即“7类重点客群精细化运营＋7项重点基础工作专项督导”。“7类重点客群精细化运营”，以村居关系人、乡贤、信用卡、商户、白领、按揭、存量放心提额7类客群作为重点运营对象，实施差异化服务。以白领客群为例，该行创新推出模型定额+人工提额的消费贷款模式，截至今年6月30日，“白领精英贷”产品累计已新增贷款余额17.57亿元，带动消费贷款增加8.23亿元。以乡贤客群为例，对行内“万名乡贤库”进行分层分类，形成头部乡贤、普通乡贤、名仕乡贤和后备乡贤名单库，借助“丰收越贤贷”大额信用贷款公议授信简易流程，以信用额度为钩子产品，吸引乡贤客户其他业务。

“7项重点基础工作专项督导”，以每日人均触达客户、每日实地走访客户数、人均扫码建档数、人均新签约客户数、人均周转放款户数、人均经营贷新拓金额、人均经营贷提额金额等7项内容作为普惠团队基础工作监测的重点指标，督促团队加强基础性工作执行。

不打价格战 “高效便捷可靠”是根本

记者在柯桥采访时发现，银行间的贷款利率价格之争可谓“白热化”，瑞丰银行的贷款利率并不具备绝对优势，但是，在与相关企业负责人交流中，记者感受到瑞丰银行既不可能置身“价格战”之外，但又没有以低价格去“争夺”客户，这是为什么？

“我们从2012年开始建新的厂房开始，就向瑞丰银行贷款，目前在瑞丰银行有6000多万元的贷款，有的银行利息比瑞丰要低一些，但我能接受瑞丰银行利息略高一些，瑞丰银行服务比较好，贷款手续简捷，合作也比较稳定，对我们企业也没有太多复杂的要求。”生产汽车制动配件的绍兴驰达汽车配件制造有限公司创始人潘建绍告诉记者。有类似看法的不仅是潘建绍，绍兴双平针织有限公司的负责人张国平从业25年，从一台圆机做起，目前有230台圆机。“我早期创业时也是从瑞丰银行贷款，现在主要的贷款还是来自瑞丰银行。他们的利率的确要比别的银行高一些，但瑞丰的服务好，贷款简便、快捷，双方也信得过。”张国平的这番话同样道出了瑞丰银行“贷款利率略高但仍然能够保持客户认可”的缘由。辰烨进出口公司是柯桥的一家纺织服装贸易代理公司，做纺织服装外贸10多年了，业务负责人王亚洪向记者表示，选择瑞丰银行，就是因为其服务好、效率高，同时，作为外贸企业，美元结算手续费还能返点1%。

在瑞丰银行小微园金融服务站，瑞丰银行工作人员接待园区外贸企业。 俞程程 摄

从上述三家企业负责人的反馈来看，瑞丰银行的确在深耕本地特色产业方面下足了功夫。据瑞丰银行公司金融业务部管理中心负责人杨林介绍，今年上半年对公贷款业务情况良好，尽管面临企业需求不足以及同业竞争压力较大的情况，瑞丰银行秉承差异化服务理念，巩固在传统纺织行业的优势，同时，关注新兴行业，设立科技支行，开拓具有成长性的客户。

该行经过调研发现，2023年3月，柯桥纺织总景气指数上涨至1235.31，环比增长8.29%，同比增长11.66%。从纺织行业贷款需求来看，企业贷款需求较同期有所恢复。从制造业贷款角度来看，2023年3月末，瑞丰银行制造业贷款规模合计218.30亿元，较年初新增12.32亿元，同比增长5.98%，高于各项贷款平均增幅。

数据显示，截至2022年末、2021年末和2020年末，瑞丰银行公司贷款余额分别为420.79亿元、303.90亿元和249.95亿元，同比分别增长38.46%、21.58%、15.71%，占贷款总额的比例分别为40.89%、35.74%和32.62%。瑞丰银行对公贷款主要投向制造业、批发和零售业、建筑业、租赁和商务服务业、水利、环境和公共设施管理业等，其中，2022年末制造业贷款占比达20.02%，批发和零售业贷款占比9.50%。制造业贷款不良率为0.41%，较上年末大幅下降，资产质量持续向好。

瑞丰银行2023-9-7