

正所謂「得零售者得未來」。受益於數字化轉型，在新冠肺炎疫情「大考」中，農業銀行零售業務實現了零接觸服務、全線上運作、智能化經營，讓金融服務從實體網點走向雲端，疫情期間僅6周即完成數字化銷售產品近5,000億元（人民幣，下同），相當於2019年全年數字化銷售額1萬億元的一半。數字化戰略不僅讓零售業務這一「利潤奶牛」貼近市場和客戶，更激發了農業銀行業績增長新動能，下一步農業銀行將搭乘數字經濟快車，通過科技賦能構建數字化新生態，打造客戶首選的智能零售銀行。

■位於北京大興國際機場的農行「5G智慧銀行」成網紅打卡地。 吳娜攝



智慧農行 打造數字經濟新引擎

在萬物皆雲的「雲經濟」時代，為做好數字化轉型這門功課，農業銀行可謂不遺餘力，久久為功。農業銀行行長張青松在2019年度業績發佈會上表示，2019年農業銀行虛心向互聯網巨頭和先進同業學習，舉全行之力加大科技金融投入，推動數字化轉型。一是逐步完善了農業銀行的線上產品體系，構建了以「農銀e貸」為總品牌的線上信貸品牌；二是場景建設推廣成效明顯，全年獨自或與客戶合作新建場景2,543個；三是全渠道營銷能力持續提升，推進零售線上化，網點智能化。

網點智能化全覆蓋

一系列改革組合拳後，農業銀行交出了令人滿意的成績單。2019年，實現營業收入6,272.7億元，同比增長4.8%，其中利息淨收入、手續費及佣金淨收入分別增長了1.9%和11.2%；全年實現淨利潤2,129億元，同比增長5.08%。張青松表示，農業銀行堅持以數字化作為經

營轉型的核心驅動力，截至2019年末，全行線上信貸餘額超過5,800億元，建成數字化智能網點2.2萬家，網點智能化覆蓋率達到100%。成功投產零售業務智能營銷中台，全年數字化銷售規模突破1萬億元。智能掌銀服務功能不斷優化，手機銀行月活客戶突破7,200萬戶。

數字化轉型還帶來金融服務與場景深度融合，讓農業銀行獲客能力大幅提升。2019年，信用卡發卡量1.2億張，同比增長16.5%，分期業務大幅增加，帶動銀行卡手續費收入增長18.0%。農業銀行還制定了數字化轉型人才隊伍建設方案，加快推進產品經理、客戶經理、數據分析師和科技項目經理四類人才培養。

張青松指出，這次疫情也是一次數字化轉型的巨大推動，下一步農業銀行將聚焦「宅經濟」的發展，持續跟進客戶服務，以市場為導向，聚焦「線上信貸、渠道融合、流程再造、科技支撐」等四大領域，全力推進數字化轉型，着力打造客戶體驗一流的智慧銀行，「三農」普惠領域的最佳數字生態銀行。



■農行率先在深度貧困地區湖南省麻陽縣錦和鎮建設智慧網點，搭建智慧「三農」金融服務場景。 劉嵐攝

佈局「宅經濟」 暢享「雲金融」

面對疫情帶來的「宅」經濟風潮，農業銀行主動創新，加速推進場景金融、創新線上銷售模式、深化數字化經營理念、提升線上服務體驗，加速佈局「宅行業」、「宅生活」、「雲銷售」、「雲經營」、「線上化」等服務，讓客戶在家中暢享「雲金融」服務。

在積極佈局「宅行業」，服務客戶「宅生活」方面，農業銀行將加強



■農行深圳分行首家「5G智慧網點」。

徐瑤攝

行業合作，依託開放銀行平台，圍繞「宅買房」、「宅醫療」、「宅教育」、「宅買菜」、「宅社區」等方面，幫助企業提升線上經營能力，將賬戶、支付結算、資金託管、信貸等金融服務及時地送到客戶身邊。

「雲銷售」帶來「雲業績」

面對「宅經濟」背景下的全民線上化，農業銀行將勇於嘗試「雲銷售」，探索客戶服務新模式方面，創新營銷宣傳方式，充分借助各類視頻直播、網絡分享等新媒介，通過廣大客戶喜聞樂見的形式，利用客戶「碎片化」時間，加強新媒介傳播，幫助公眾更方便地認知銀行產品服務；進一步暢通線上化金融渠道，使客戶能更便利地獲得服務和購買產品。

在深化「雲經營」，精準服務線上客戶方面，農業銀行將繼續深入推進數據應用，根據客戶需求精準化開展金融服務。關注客戶情感需求，通過「線上+線下」、「人工+智能」的方式及時觸達客戶，主動與客戶互動交流。

同時，農業銀行將加速推進「線上化」，提升客戶服務體驗方面，着力打造「農銀快e付」、「農銀財富」、「農銀e貸」等線上產品品牌；「以客戶為中心」，持續提升掌銀主渠道客戶體驗。同時利用大數據、人工智能等技術，健全線上風控體系，為客戶提供安全的線上服務。

夯實零售業務戰略基石

零售業務對於農業銀行有多重要，在2019年業績發佈會上，農業銀行副行長崔勇指出，農行零售的發展情況可以用十個字來總結概括：量大、客活、智能、普惠、安全。得益於強大的線上線下經營，零售業務已經成為農業銀行的戰略基石。

對於零售業務的特色優勢，崔勇分析指出，一是市場領先，主體業務競爭力比較突出，農行零售的發展情況可以用十個字來總結概括：量大、客活、智能、普惠、安全。得益於強大的線上線下經營，零售業務已經成為農業銀行的戰略基石。

零售板塊貢獻突出

借助2萬餘家網點的網絡優勢，農業銀行

個人客戶數量、個人存款規模、借記卡賬戶均長年保持行業首位。2019年，個人客戶總量達到8.37億戶，較工行多1.87億戶，服務近60%的中國人口。個人存款規模高達10.61萬億，是國內首家存款突破十萬億大關的銀行。借記卡（不含電子賬戶）累計發卡10.59億張，連續十一年保持業內第一。

農業銀行始終保持高活期存款佔比，為低負債成本優勢立下了汗馬功勞。個人活期存款佔個人存款比重高達53.32%，居第四位。從資產端來看，2019年農行個人貸款業務持續發力，15.56%的增速居四大行增速首位。個人貸款占比持續加大，達到40.4%，平均收益率同比上升7個BP。得益於規模與收益率的雙提升，零售板塊對資產端利息收入的貢獻進一步提升。

值得注意的是，在保持個人貸款高速發展的同時，農業銀行不良率還能持續下降，表現相當穩健。崔勇表示，目前農行個人貸款業務的不良率只有0.59%，還較上年下降了0.06個百分點。



■農行海南三沙分行完成「5G+場景」智慧網點建設。 林慧攝



■農行山西大同天鎮谷前堡鎮支行員工向客戶介紹智能機具。 皇甫珂琪攝



■農行「5G+場景」智慧網點落戶浙江烏鎮。

為築牢零售業務的護城河，農業銀行針對細分零售市場，精準營銷。對於擅長的「三農」金融，緊扣鄉村振興重點領域個人金融需求，強化農戶金融服務，提升惠農通工程質效，持續增強縣域的個人金融服務能力。對於起步稍晚的私人銀行業務，農業銀行重在提升客戶感受和客戶服務能力，2019年客戶和管理資產規模增量居四行雙第一。

數據顯示，2019年農業銀行縣域個人存款餘額55,878.15億元，佔個人存款餘額的52.67%，同比增加5,380.70億元，起到了「壓艙石」作用；縣域個人貸款餘額19,267.98億元，同比增加2,865.06億元，其中「惠農e貸」餘額達1,986億元，同比增長128%。農行服務「三農」的宗旨，使其在縣域有著卓越的品牌認可度，尤其是個人存款方面，優勢明顯。

私行躋身「萬億俱樂部」

在龐大的客戶保有量和網點分佈保駕護航下，農業銀行私人銀行近幾年發展迅猛，2018年開始躋身「萬億俱樂部」。截至2019年末，農行私人銀行客戶數12.3萬戶，管理資產餘額1.4萬億，分別較上年末增加1.7萬戶和2,806億元，增量均居第四位。

崔勇透露，今年農業銀行將通過財富管理，提升客戶的黏度。目前財富管理有14萬億的規模，在每個產品上發力空間還是比較大的，把產品數量的增加作為下一步黏客的方向，通過黏客的過程為客戶提供更多的產品服務。

洞悉客戶需求 挖掘細分市場