

案例正文：

道阻且长，行则将至：泰山农商银行的营销升级之路¹

0 引言

“太感谢你们了，要不是你们那么远过来，我们还得跑几公里去办卡，泰山农商银行现在的服务真是越来越贴心了。”2021年4月，泰山农商银行组织员工到辖区内各村开展社保卡激活工作，活动现场，村民们有序排队办理手续，面对细致周到的服务，许多群众纷纷对泰山农商银行竖起了大拇指称赞。泰安泰山农村商业银行股份有限公司（以下简称“泰山农商银行”）自成立之初，便始终将“以客户为中心”作为服务理念，不断从“支农、支小”的发展战略中寻找细分市场定位，仅用短短几年的时间，便从同行业的激烈竞争中脱颖而出，在泰安地区开辟出了属于自己的一席之地。在董事长赵庆功的带领下，泰山农商银行一路过关斩将，屡创佳绩。银行依托营业网点覆盖面广的优势，以厅堂营销活动将客户引进来，突破了营销困境；同时主动响应省联社²号召，对接“四张清单”加强金融精准服务，引领全行上下走出去，获取更多客户资源。通过“两步走”的战略，泰山农商银行的经营效益稳步增长，存贷款数额也实现了一定程度的提升。看着村民们脸上洋溢的笑容和银行业务的稳定发展，赵庆功终于松了一口气，虽然未来的发展之路依旧困难重重，但泰山农商银行想要往高处走的心却始终不会改变……

1 明者因时而变，知者随事而制

1.1 互联网金融崛起，银行业压力山大

在信息技术飞速发展的今天，互联网金融机构如雨后春笋般纷纷崛起，它们提供的金融产品与服务更加多样化，加之将大数据技术应用到信息管理方面，使得业务办理的速度加快，发挥了现有金融机构难以替代的积极作用。在此背景下，传统商业银行的发展无疑遭受重击。以腾讯、蚂蚁金服为代表的数字化金融企业利用科技为金融赋能，率先推出移动支付业务，通过手机“扫一扫”即可轻松完

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生，温凤荣（通讯作者），董明月，王晓，董传雯，尹秋于，赵旭，蒲小彤，曹成文撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

² 省联社，即山东省农村信用社联合社。

成支付结算，开创了支付新模式，也受到了人们的广泛喜爱。受此影响，银行卡慢慢退出了人们的视野，这无疑给银行传统业务带来了沉重打击。在存款业务方面，众多互联网金融机构推出更适应客户需求的存款产品，例如，蚂蚁金服在 2013 年推出的全新系列服务产品——余额宝，凭借利息高、随时存取的优势受到了众多年轻客户群体的喜爱，曾盛极一时，对传统银行的存款业务造成了剧烈冲击。不仅如此，在贷款业务方面，由于银行与客户之间存在严重的信息不对称，银行需要对贷款客户进行严格的贷前审查，评估贷款客户的信用，在确保贷款客户具有偿还能力后才能对其进行放款；而在互联网金融时代，大数据处理与分析技术的日渐成熟为网上借贷提供了便利，申贷、审贷、放贷全部线上完成，提高了贷款效率，也在一定程度上缓解了小微企业的贷款难题。时代浪潮从未停歇，银行线下网点也似乎成为不会上网的中老年人才会偶尔光顾的场所，迫使银行业思考未来的发展方向。

1.2 同业竞争加剧，营销升级刻不容缓

互联网金融浪潮正以迅雷不及掩耳之势席卷着传统银行业，然而，银行业面临的挑战却远不止于此。自 2020 年以来，银行业监察管理力度趋严，巨额处罚层出不穷。从处罚的原因分析，违规进行信贷活动仍然是监管处罚的重灾区，而信贷资金违规流入房地产和股市则是惩处的重点。金融行业进入常规监管期，银行业也将逐渐在金融管控的推动下“回归本源”，更好地服务于实体经济。过去，银行基于审慎经营以及用有限资金获取最大收益的考量，往往更热衷于将资金投向国有企业以及其他实力雄厚的大公司，而对民营、小微企业这类客户“嗤之以鼻”，导致部分企业难以获取资金，无法支撑起进一步地发展。近些年来，受国家大力发展实体经济的影响，国有大型商业银行在业务方向上进行了一次较大规模的调整，同时政府将扶持民营、中小型民营企业发展视为最主要的任务之一，业务重点也多向中小微市场倾斜，这一举措更深层次地推动了普惠金融的发展，但直接导致的后果是农商行、城商行优质信贷客户资源的流失。

辖区内部分商业银行在忧困交加的情境之下开始挖掘新的发展契机。青岛银行泰安分行作为泰山农商银行的强劲对手，在同样激烈的竞争环境之下，根据总行“青馨”这一特色服务品牌，结合泰安当地特色成立“青馨·岱享”品牌，初步实现了泰安当地的特色品牌效应及社会效应。不少商业银行也通过强化自身实力，打造独具特色的经营模式，进一步突破发展困境，一定程度上对泰山农商银行的营销升级造成了冲击。

相比之下，泰山农商银行的竞争优势并不突出。在国家不断重视三农和小微企业发展的时代背景之下，赵庆功一再强调行内基层员工要将“以客户为中心”

的服务理念深谙于心，在提升客户体验度方面持续发力，从客户需求出发，提供多样化的金融产品，全力打造老百姓“家门口”的银行。但面对其他银行新颖便捷的业务办理模式，泰山农商银行这一服务优势并没有得到充分的体现。据调查显示，位置便利是存量客户选择在泰山农商银行办理业务的主要原因，这同样表明了银行仍未形成自己的核心竞争力，想要继续占据原来的市场份额并求取突破也依然举步维艰。

2 聚焦实体厅堂，将客户引进来

面对互联网金融崛起、银行业监管趋严以及同行竞争者层出不穷的创新手段，泰山农商银行亟需突破僵局。在银行业形势日益严峻的当下，泰山农商银行的高层们却迟迟没有头绪。但赵庆功始终相信“天行健，君子以自强不息”，他主动求变，从不同银行的营销策略中寻求借鉴，在一次偶然的机会中，他找到了帮助泰山农商银行进行营销升级的契机，并力图通过焕新厅堂来实现存贷款规模的快速增长。

2.1 集思广益，寻求突破之口

为突破发展困境，泰山农商银行的高级管理层召开了紧急会议，会议围绕“泰山农商银行如何利用自身优势进行营销拓展”这一问题展开了集中讨论。某支行行长 A 说道：“论服务，泰山农商银行远不及以温馨化服务而著称的青岛银行，所以从服务入手我们不占任何优势；论金融科技，似乎我们做得也没有那么突出，那么我们应该怎么办呢？”就在众人冥思苦想之际，董事长赵庆功提出：“截至 2020 年 12 月末，泰山农商银行总行下设 22 家支行、26 家分理处，已形成网络布局完善的服务体系。何不发挥我们网点众多、覆盖面广的优势，以各个实体网点为中心，通过在厅堂开展一系列营销活动，‘以点带面’辐射到周边地区，吸引周边客户主动走进厅堂。”话音刚落，众人对这个想法纷纷拍手叫好。

开展厅堂营销活动的方向已经确定，但如何具体落实依旧是摆在赵庆功面前的一道难题。2021 年 1 月 20 日，一则“寿光农商银行入款超过 400 亿元”的新闻，引起了泰山农商银行高管人员的关注和讨论，他们认为寿光农商银行肯定有着过人之处，才能成为省内农商银行系统首个，也是唯一一个入款规模超过 400 亿元的县域农商行。何不把它的经验借鉴过来，应用到泰山农商银行的实际经营运作当中？对此，泰山农商银行派遣 8 名培训员和骨干成员到寿光农商银行学习，重点学习其在厅堂营销方面的举措，学习寿光银行在营销方面的长处来补足自身短处并寻求创新。经过实地考察发现，寿光农商银行早在去年便建立了厅堂监督指导团，到辖区内的营业网点进行驻点督导，从晨会着手，及时指出各网点在厅堂营销中存在的问题，立行立改、一行一策，并利用夕会时间及时进行总结与培

训。除此之外，寿光农商行还在客户等待区、业务办理区、智慧柜员机等显眼位置张贴各类活动爆炸贴，以激发到访客户的活动参与度。经过多轮考察学习，泰山农商银行的内训师队伍建设初见成效，为下一步的培训工作奠定了坚实基础。

2.2 筑牢“地基”，细化厅堂服务

访学归来，跟班学习的内训师和业务骨干们都受益匪浅，仿佛从寿光农商行的优秀营销经验中看到了自家银行更加璀璨的明天。经过几轮对培训方案的制定与修改后，泰山农商银行立即成立了厅堂营销专班，并有计划地将 22 个支行分为 4 批来完成厅堂营销导入工作。培训班成立之初，董事长赵庆功亲自督导检查，并说道：“要对员工们进行集中培训，就要让员工真正理解为什么开展、如何开展厅堂营销活动，而不是生搬硬套。”

对此，内训师们谨记董事长的要求，将访学的经验与银行实际情况相结合，创造性地融入到厅堂营销工作的教学之中，并重点对活动策划、情景演练、不同情景下的话语设计以及追踪管理等方面对员工进行培训。培训过程中内训师与基层员工们热情互动，通过一个个有趣的业务案例，一幕幕生动的场景实操，将产品营销方法与技巧有效展现在学员面前。同时通过情景演练的方式，学员们熟练掌握营销话术，懂得了在实际接触客户时应该如何推销特色产品，深挖客户需求。培训班内教学氛围十分浓厚，学员们学以致用，在工作中学习，在学习中进步，泰山农商银行也在一片欢声笑语中迎来了全行范围的营销活动。

根据银行厅堂内客户流量状况，泰山农商银行依据定人、定格、定责原则统筹安排员工，做好联动营销、补位营销，调动每位员工的积极性，确保到访客户都能得到及时、满意的服务。在泰山农商银行的厅堂展览区，员工通过放置小礼品和宣传页，与客户一起体验“幸运大转盘”“抓鸡蛋”等互动游戏，缩短与客户的距离，不断激发客户参与活动的主动性，切实提升客户金融服务体验感。不仅如此，泰山农商银行还利用重要节日时点，与客户等候业务办理的碎片化时间，开展形式多样的营销“微沙龙”主题活动，现场介绍行内产品的优点与特色，实现营销精准化。在活动中，主持人设置有奖问答环节，普及理财小技巧、防范电信诈骗等实用性强的金融消费知识，有效提高了客户的金融素养。在举办活动的同时，在办理业务过程中大堂经理及时为客户答疑解惑，实现精准营销，营造一种全员参与、全行营销的积极气氛（见图 1）。许多客户表示，来到泰山农商银行的初衷只是为了办理存取现金、存折补登等一些日常业务，但是这种新颖的互动形式着实吸引了他们的目光。然而，泰山农商银行的厅堂营销工作还面临着其他令人棘手的难题。

2.3 出台政策，提供制度保障

在总行的部署安排下，各支行的厅堂营销活动取得了极大进展。但在活动开展过程中，仍存在执行标准不统一、执行效果参差不齐等现象。泰山农商银行下设 22 家支行，要确保每一家支行的厅堂营销工作都保质保量地完成并非易事。对此，泰山农商银行设立了厅堂营销监督小组，持续开展“回头看”督导评比，不断巩固培训效果，意在使员工从“被动营销”转变为“主动营销”，激发员工的工作积极性。为了达到这一目标，泰山农商银行开创性地提出利用“营销计价”小程序对行内员工推广“智 e 通”电子银行、绑卡支付等业务及时进行计价处理和奖励的兑现。在小程序上，每位员工都可以看到自己的成功营销次数以及累计奖励金额，这极大激发了员工的工作热情。泰山农商银行上高支行的基层员工小李反馈说道：“自从行内采用‘营销计价’小程序进行业务实时计价，一看到累计奖励金额我就感到干劲满满！”截至 2021 年 4 月末，泰山农商银行累计开展厅堂“微沙龙”活动 227 次，参与客户达 1500 余人次，初步达成了泰山农商银行开展厅堂营销活动的目的。

3 转变营销观念，让员工走出去

泰山农商银行的厅堂营销工作虽已初具成效，但在最近几年里，金融机构持续加大在金融科技方面的投资，建立健全情景完善、功能强大、移动智能的线上业务处理，并不断提高工作效率，提升客户体验感，客户足不出户，在家就能够办理业务。受此影响，各大银行纷纷采取了撤销或合并线下实体网点的举措。赵庆功认为，仅凭实体厅堂进行金融产品的营销不足以与其他商行拉开竞争优势，泰山农商银行亟需采取进一步措施。

3.1 依托四张清单，深挖客户需求

为推进信贷增户扩面，泰山农商银行召开管理人员会议。会上，赵庆功讲道：“我们不能局限在线下厅堂这‘一亩三分地’上面，要发动员工让他们走出去，主动开拓市场。”泰山农商银行零售业务部的白经理指出：“营销拓展工作比较难做，也必须要做，如何真正走出去，进行营销拓展是泰山农商银行未来发展需要思考的重要问题。”当时，省联社为引导全省农商行牢固树立“以客户为中心”的价值理念，提出全面建立基层管理单位、个体工商户、小微企业和城镇社区“四张清单”，进一步加强金融精准服务，扩大授信覆盖面，这一举措为泰山农商银行开展营销拓展工作提供了有力抓手。

作为基层法人机构，泰山农商银行积极响应省联社号召，按照分层分策的原则，建立“四张清单”。针对行政村及农户，泰山农商银行依托村委班子、致富带头人、农金员等，调查村民家庭资产、家庭成员结构、信用状况等情况，加快推进整村授信；针对个体工商户及小微企业，泰山农商银行借助市场监督管理局、

专业市场等，推进批量获客，提高信贷产品的营销效率；针对社区居民，泰山农商银行通过小区物业、街道办，由“逐户敲门”改为“批量团办”，获取社区居民的相关资料，以便为其提供业务办理的“绿色通道”。由此，泰山农商银行多途径地掌握了大量的客户资料。但即便手握大量客户资料，又如何能够将它们的作用发挥到极致呢？为充分挖掘潜在客户，泰山农商银行依托具备客户视图、客户筛选、客户管理等多种功能的智慧营销系统，在开展营销活动前利用智慧营销系统筛选目标客户，从而为接下来的精准营销对接做好充足准备。将客户信息导入智慧营销系统后，各支行划片分区，根据不同情况制定自身的工作计划，对清单客户进行回访对接，挖掘潜在客户的信贷需求，并依托“定格、定人、定岗、定责”的方式，营销负责人对每一户进行责任明确，进行“清单式”私人化服务。除进一步挖掘潜在客户外，“四张清单”工作的开展帮助客户经理更加深入地了解客户的信贷需求，通过深入分析客户需求及他行信贷产品政策，对比他行产品业务优势，助推泰山农商银行针对不同的客户群体，个性定制，开发出符合他们需要的贷款项目，不断提高信贷营销深度。

3.2 组建移动智慧厅堂服务队，延伸服务半径

泰山农商银行的“走出去”，不仅体现在依托“四张清单”挖掘潜在客户的信贷需求方面。在传统商业银行的业务发展模式下，银行获客主要依托于物理网点，虽然近些年来银行已经意识到了物理网点的局限性，大力推行“走出去”，但其拓客实质并未改变。泰山农商银行的管理者思考：“我行下设 22 家支行，而每家支行又有各自的营销网格，能否从这方面下手进行营销拓展？”于是，各支行依靠移动式智慧机具离开厅堂，开展一对一上门服务，建立起完善的“移动智慧厅堂服务队”，大幅度提高了业务办理效率。举例来说，泰山农商银行华伟家园支行紧邻五马装饰材料精品城、五马市场，个体工商户较多，华伟家园支行便针对周边的个体工商户进行外拓走访，推广“聚合支付”，即扫码收款业务，它不仅支持顾客使用花呗、信用卡付款，而且资金第二天直接转到商家的银行卡账户，省去提现手续费，受到了众多商户的青睐。除此之外，泰山农商银行开通电话、微信预约服务，重点为残疾人、老年人等特殊客户群体提供上门服务，网点服务范围大幅度拓宽，真正实现了“客户不动，银行动”，切实提高老百姓金融服务的普及程度、满意程度及可得性（见图 2）。

泰山农商银行开展全体员工的金融操作与相关知识的培训工作，以保证移动智慧厅堂服务队工作的有效推进，同时为客户提供“一条龙”式服务。在办理业务的同时，银行服务人员详细讲述银行各项业务以及如何识别金融诈骗等重要知识，对用户各种有关银行的问题进行专业解答，并一对一指导用户如何在手机端

使用银行软件，开展“一揽子”产品销售服务。泰山农商银行主动出击，通过开展移动智慧厅堂服务队对外服务活动，为客户提供优质金融服务，提升对市场行情把控能力，精准对接客户需求，提高营销效率，有力推动银行各项业务高质量发展迈上新台阶。

3.3 开展异业联盟，实现互惠互利

开展移动智慧厅堂服务队外拓活动，的确使泰山农商银行在推广“聚合支付”、手机银行等方面取得一定成效。但是，单凭移动智慧厅堂服务队挨家挨户地拓展客户，未免效率过低，有没有更快更好的方式能够让泰山农商银行迅速获取大批新客户呢？现如今，在互联网金融蓬勃发展、商业模式不断更迭的大背景下，银行想要获得长久维持的竞争优势不仅需要顺势而变，还需要协同外力、共谋发展。面对国有大行及其他商业银行的猛烈竞争，泰山农商银行决定开展异业联盟，积极与不同行业的不同企业谋求合作，凭借彼此的品牌影响力汇聚更多客源，推动实现共赢。2021年4月，泰山农商银行与泰安市吾悦广场开展异业联盟。调查显示，在吾悦广场的180多家商户中，除去优衣库、星巴克、海底捞这些大型连锁商户本身有固定的结算银行，还有一些小型个体工商户选择开立个人户，剩下的商户便会在各大银行中选择某一银行开立对公账户，这无疑也给泰山农商银行带来了巨大的机遇与挑战。泰山农商银行致力于为商户提供“一体化”服务，如商户选择在泰山农商银行开户入驻，便可同时享受中国电信宽带套餐以及POS机安装的折扣优惠；对于泰山农商银行来说，在为商户提供便利的同时，可以获取更多的新客户，便于挖掘潜在客户群体的存贷款需求，有效提升泰山农商银行的存贷款规模。截至目前，共有7家支行开展异业联盟合作，有效提升了泰山农商银行金融产品的营销宣传力度（见图3）。

4 未来面临的挑战

通过开展一系列的厅堂营销活动，吸引客户走进厅堂；同时，在线上自助办理业务潮流的驱动下，泰山农商银行不再局限于实体厅堂，而是鼓励员工走出去，主动开拓市场，这一举措使得该行获取了更多的客户资源。但随着工作的展开，泰山农商银行在未来营销升级的道路上仍面临诸多挑战。

4.1 绩效考核措施不敏感，机制变更频繁

在开展厅堂营销的过程中，泰山农商银行利用“营销计价”小程序对行内员工推广“智e通”电子银行、绑卡支付等业务进行实时计价，并即时兑现奖励，使银行内部员工之间产生良性竞争氛围，成功调动了员工的工作积极性。但是，较多基层员工及中层干部反映泰山农商银行的内部考核激励机制变更频繁，具有

较差的稳定性，导向作用发挥不力。另外，存在部分员工因家庭条件较好，对行内的物质激励措施不敏感，绩效考核对于提升这部分群体的工作积极性起不到实质性的作用；相对于物质上的奖励，他们更关注职位的晋升，但与此同时，泰山农商银行内部实行职务晋升机制，上升渠道有限，职级晋升机会较少，在一定程度上削弱了员工工作的积极性，不利于泰山农商银行的长久发展。

4.2 异业联盟效果不佳，客户体验感差

面对国有大行及其他商业银行的打压，泰山农商银行选择开展异业联盟，希望凭借彼此的品牌影响力来拉拢更多客源，从而迅速获取大批新客户。但据调查显示，在吾悦广场 180 多家商户中选择泰山农商银行开立对公账户的商户仅占两成，数量不容乐观，“一揽子”营销收效不佳。与此同时，泰山农商银行开立对公账户的手续过于繁琐，导致商户大多对此不胜其烦。异业联盟的核心是“双赢、多赢”，出现问题的原因归根结底在于开展异业联盟并未给客户带来实际利益。异业联盟顺应时代潮流，是泰山农商银行开拓市场、获取新客户的有力抓手，但目前来看，异业联盟的开展并未达成泰山农商银行获取更多新客户的初衷，泰山农商银行该何去何从？

5 尾声

多年来，泰山农商银行不断创新金融产品，全方位提高服务水准，先后荣获“中国小微金融十佳县域银行”、省级“守合同重信用”企业等荣誉称号。在互联网金融兴起、银行业监管趋严以及同业竞争加剧等重重困境之中，泰山农商银行能够及时改进营销策略从而稳站细分市场，实现营销水平的再升级，这值得其他商行的深入思考与借鉴。新时代孕育新机遇，也暗含着新挑战。面对未来接踵而至的机遇与挑战，泰山农商银行该如何突破僵局，走出一条适合自身发展的道路，想必赵庆功早已有了自己的打算，让我们继续拭目以待……

（案例正文字数：8811）

启发思考题

1. 从泰山农商银行环境变化的角度出发，分析哪些因素促成了泰山农商银行的营销升级？
2. 为有效抓住客户，泰山农商银行决定利用自身优势开展厅堂营销，具体分析其在开展厅堂营销的过程中是如何实现顾客满意的？

3.泰山农商银行的厅堂营销工作已初具成效,分析泰山农商银行在“走出去”拓展市场时所采取的营销战略。

4.请结合全文分析泰山农商银行营销升级的历程大致可以分为几个阶段?分阶段简要概括泰山农商银行开展营销升级的过程。假设你是泰山农商银行的领导者,未来又将如何优化营销策略?

中国管理案例共享中心
02652-549720230321
Evaluation Warning: The document was created with Spire.PDF for .NET.

附录：



图 1 厅堂营销活动现场³



图 2 移动智慧厅堂服务队外拓活动⁴

³ 资料来源：泰山农商银行

⁴ 资料来源：泰山农商银行



图 3 开展异业联盟⁵

⁵ 资料来源：泰山农商银行