

中新经纬4月1日电 30日，中国农业银行披露了2022年年报。数据显示，农业银行的净利润、营业收入、手续费及佣金净收入的增速均居可比同业前列。实现归母净利润2591.4亿元，同比增长7.4%。营业总收入7248.68亿元，同比增长0.7%。不良贷款率1.37%，较上年末下降0.06个百分点。

在这份亮眼成绩单的背后，农业银行的零售业务展现了“压舱石”的重要作用。农业银行零售业务全年实现营业收入、利润总额分别为3550.86亿元、1860.53亿元，同比增长分别为11.85%、19.22%。

近年来，银行间零售业务的竞争越发激烈，已经由早期的比拼“获客”进入到比拼精细化管理，注重客户体验的全新时代。

2021年，农业银行零售业务开始实施“一体两翼”战略——以客户建设为主体，坚定不移推进“大财富管理”和数字化转型。两年来，成效显著，成功蝉联《银行家》杂志“全球零售银行品牌价值排行榜”榜首，客户心中“C位”零售银行地位不断夯实。

年报显示，农业银行零售业务的多项关键指标位居行业第一。截至2022年末，农业银行个人客户总量达8.6亿户，连续多年保持同业首位，个人客户AUM突破18万亿元，增量全年领跑同业；个人存款余额达14.98万亿元，稳居同业第一，年增量突破2万亿并创行业唯一纪录；个人贷款余额7.55万亿元，新增4281亿元，增量同业第一。同时，农业银行私行客户数、金融资产规模的增量，信用卡净增客户数、信用卡贷款余额、分期贷款余额的增量，均列可比同业第一。

在这一系列先进指标的背后，农行零售是如何发力，问鼎“C位”？从年报中，我们得以探究其零售业务发展的密码。

“客户为王”：深耕精细化服务能力

波士顿咨询公司发布的《中国银行业私域客户经营白皮书2023》指出，零售银行已经迈入了“客户经营为王”的新时代，进行“客户深度经营”将成为零售银行业绩增长的新逻辑。

对于这一点，农业银行早已洞悉。从数量上看，农业银行拥有银行业最大的个人客户规模，覆盖各个行业、社会各个阶层，客户需求千差万别。随着客户对金融服务品质要求的日益提升，单一、粗放的客户经营、服务方式已难以满足客户对零售金融的期待。深耕精细化服务能力就成为了农业银行的不二选择。

近年来，农业银行围绕不同客户的金融需求，建立了客户分层、分群，客户经理分级的“三维矩阵式”精细化服务体系。

分层服务上，农业银行不断丰富客户星级权益，强化更具竞争力的产品和服务匹配，建优掌银星级服务专区，畅通客户成长的自激励路径。

分群经营上，农业银行聚合相同属性或需求的客户，以群为集合，开展兼具差异化和批量化的客户经营服务，定制专属金融解决方案，在满足客户需求的同时，促进客户贡献提升。

客户经理分级管理上，农业银行围绕已经建立的分级体系，进一步加强客户经理在资产配置、综合服务、数字化工具应用等方面的专业能力培训，完善客户经理专业能力图谱，增强客户服务品质。

据透露，下一步农业银行计划以精细化服务体系为基础，进一步细化措施，加强分层服务权益匹配，持续丰富客群分类，并借助金融科技赋能，加快客户服务模式和产品创新，不断提升服务的精准度、便捷性和有效性。

“大财富管理”：开放创新助力客户财富保值增值

随着居民财富增长、理财意识觉醒、老龄化背景下养老金融配置增加等因素作用，中国财富管理市场迎来了前所未有的机遇。同时，财富管理所具有的资本消耗少、客户黏性高等特征，为银行经营范围的延展提供了新的支撑点。

如今，居民投资逐渐从单一产品拓展至理财、基金、保险等多元化产品，对风险和收益的匹配要求更高，这对银行也提出了新的挑战。

农业银行以“身边财富管家”的定位服务客户，实施“存款+财富管理+融资服务”的大财富管理策略，守护客户财富，助力稳健增值。

资产配置是财富管理的核心，能否不断根据客户的需求，帮助客户进行产品和服务选择，助力客户实现财富保值增值，成为银行财富管理的关键因素。农业银行充分发挥集团优势，进一步整合资源，针对不同客户的差异化需求和风险偏好，量身定制专属产品组合，着力为客户创造更多价值，做好客户家庭理财师。

优秀的资产配置能力离不开丰富齐全的财富管理产品库和高水平的专业服务。事实上，深谙此道的农业银行一直在

这两个赛道发力，一方面

，农业银行加强了产品开放创新力度，比如理财方面，在加强自有产品创新基础上

，又引入了6家集团外优质理财公司合作，为广大客户提供更加丰富的产品选择；保险、基金方面，2022年累计准入财险、寿险等各类产品300余款，并以互联网思维创新推出了“轻盈投”基金定投产品，提供轻量化、便捷化的定投服务；贵金属方

面，

农业银行

优化产品准入、寄

送等流程模式，为客户打造更好的投

资体验。另一方面

，农业银行加大专业人才的建设与培养，打造了一支包含客户经理、财富顾问和研发团队在内的多层次服务队伍，以高水平专业能力陪伴客户成长。

此外，值得一提的是，农业银行在高端财富管理业务上也频频发力，其为私人银行客户提供的家族信托服务已走在行业前列，业务规模全年增量、增速均位列可比同业第一，成为更多客户的首选。

数据显示，2022年，农业银行家族信托业务规模较上年末净增301亿元。截至2022年末，农业银行私人银行客户数20.0万户，管理资产余额2.2万亿元，分别较上年末增加3.0万户和0.36万亿元。

农业银行董事会秘书韩国强在业绩发布会上透露，下一步农业银行将在三个方面进一步发力大财富管理。在产品供给上，进一步实施精品策略和创优机制，推出更多适合不同客群需要的个性化的产品；在合作机制上，将推出财富开放平台，吸引更多的优质机构入驻，为广大客户提供更加丰富的财富类产品和服务；在客户服务上，将更加注重全流程、全周期服务，加快推动财富业务数字化转型，加强智能化资产配置工具的创新应用，并依托各类载体，着力打造全渠道联动服务体系，为广大客户提供更加优质、更加友好的产品和交易体验。

**数字化转型：夯实金融服务技术底座**

在零售业务加速发展的进程中，数字化技术也成为农业银行制胜的重要助力。一年来，农业银行以“科技引领、数据赋能、数字经营”的转型发展策略，强化线上线下一体化经营能力，推动零售金融服务精准化、智能化发展。

正所谓“工欲善其事，必先利其器”。农业银行不断完善以数据为核心的基础化设施，升级零售中台、客户关系管理系统等“1+N”智慧工具集合，并加快智能营销外呼、企业微信等新型服务渠道建设，进一步完善包含网点、掌银、远程银行在内的“多元一体”渠道网络，以全时段、全渠道、全场景的服务响应，满足不同客户的金融需求。

举例来说，农业银行分别从客户端和服务端升级了其数字化工具。客户端方面，农业银行焕新升级了掌银8.0版本，强化客户服务专区建设，不仅优化了星级客户服务专区、务工人员“浓情筑福”专区，更全新推出了“个人养老金专区”和“一卡一证”专区，与薪资管家专区、车主专区等构成多元专区服务生态，让不同类型的客户都能匹配到自己的专属服务。服务端方面，农业银行不断创新客户经理移动营销PAD功能，上线“智迎客”“智挽客”“线上双录”等新功能，为广大客户提供更加便捷、智能的服务。其中，保险“线上双录”相较传统方式效率提升了50%以上。

有了强大的基础设施后，如何将数据用好更为关键。每天，银行在与客户的接触中都会生成海量数据，农业银行运用其强大的数字化能力对数据进行分析加工，为提升金融服务水平打下坚实基础。

以数据为核心，农业银行开展以客户批量化经营为重点的“精准识别”项目，深入挖掘数据潜能，构建精准、多维的客户画像，识别客户差异化需求，并凭借其完备、便捷的“多元一体”服务渠道，以“批量化线上触达+人工服务转化”策略，为客户打造线上线下无断点的闭环服务，及时、有效满足需求，推动个人客户经营模式升级。

### “金融为民”：坚守服务百姓民生的初心

作为领先的零售银行，践行“金融为民”理念，扛牢社会责任、服务百姓民生是农业银行零售金融服务的题中应有之义。

为服务乡村振兴、践行普惠初心，农业银行进一步改造升级“惠农通”服务点，配合1.75万个“乡村振兴服务先锋队”，主动进村上门，将办卡用卡、存款理财、个人信贷等金融服务送到客户身边。同时，全方位加大对农村客户的信贷支持力度，精简农户办贷手续，至2022年末，“惠农e贷”余额达到7477亿元，增速37.3%，累计服务1500多万农户；积极在县域地区开展“汽车节”“家装节”等信用卡品牌活动，通过营销活动等方式让利消费者，助力汽车、家装等消费品走入千家万户。

新市民群体是经济社会建设的重要力量，服务好新市民，对于进一步改善民生、协同推进乡村振兴和新型城镇化，具有重要意义。农业银行推出了“521”新市民金融服务方案，全力满足新市民群体在安居乐业、便捷消费、医疗养老、子女教育等多方面的金融服务需求。在此方案的指导下，农业银行为广大新市民提供了一系列的暖心金融服务。比如，通过“农民安家贷”“个人创业担保贷款”等信贷产品，助力新市民安居乐业；凭借“筑福卡”“骑手卡”等特色借记卡产品，为新市民集中的行业及领域提供特色基础金融服务；打造线下特色网点，为新市民提供食物加热、手机充电、临时休息等服务，把金融温度传递给新市民群体。

为加大实体经济支持力度，农业银行积极落实减费让利政策要求，推动个人收单商户、普惠客群综合融资成本下降，助力其“轻装”前行。在“稳增长、促消费”方面，农业银行加大个人消费贷款投放力度，加大利率优惠力度，助力释放居民消费动能。

此外，为进一步支持拥军优抚工作，农业银行与退役军人事务部联合发行退役军人、其他优抚对象优待证，并在移动营销PAD上线“优待证”开户功能，解决了许多年龄较大、行动不便、地处偏远的退役军人及其他优抚对象不便来网点开户的难题。

春风徐徐，万物复苏。2023年，农业银行的零售征途仍将继续，沿着“人民至上”的价值取向坚定前行，在不断变化的环境中与客户相伴成长。(中新经纬APP)

(文中观点仅供参考，不构成投资建议，投资有风险，入市需谨慎。)

中新经纬版权所有，未经书面授权，任何单位及个人不得转载、摘编或以其它方式使用。

责任编辑：李中元