



何大勇：2022，中小型银行 对公业务怎么干？



意见领袖 | BCG 波士顿咨询 何大勇等

如何围绕并拓展自身核心竞争优势，行动起来，打好三大战役，问鼎区域龙头？



—

直面挑战：市场增量空间和中小型银行传统优势的“错位”不断扩大
新常态下，宏观经济增长趋缓。

固有优势业务见顶，负债端，财政/机构存款增长乏力，利差显著收窄；
资产端，政信和房地产业务投放收紧，风险渐露。

大行下沉，护城河受压。政府和企业客户自身经营层级逐渐上收，大

行发挥定价、系统体验、总对总批量营销等竞争优势，争抢、蚕食中小型银行优质客户。

新市场、新能力布局不足。对本地战略新兴产业缺乏充分认知和客户储备，交易银行、投行等“新型业务”能力尚在发展阶段。

二

主动有为：“锻长板，补短板”，积极转型突围，争做区域龙头

严峻市场挑战当前，对公转型刻不容缓！中小型银行要放下观望心态，避免自我设限，认清自身核心优势和问题，对症下药，找准方向努力进取，以免错失转型发展机遇。

明确发展定位：成为对公业务区域龙头

进入高质量发展时期，规模增长对中小型银行依然至关重要。在省级的区域市场，如果无法达到区域龙头地位，就会存在被并购的风险。

BCG 持续监测中小型银行过去三年的关键发展指标，发现对公业务依然是最重要支柱，对公贡献的存款和贷款平均是零售的 1.7 倍和 1.9 倍。因此，不搞好对公业务，寄希望于零售转型承载全行发展并不现实。

拓展核心优势：深度经营本地市场

数量庞大的存量企业与机构客户，和精心培育多年的各级地方政府关系，是中小型银行传统的核心优势。

而中小型银行亟需补强的，一是种类齐全、功能完善、体验上佳的交易银行和投行产品体系，二是对存量重点客户进行价值挖掘、收益提升的综合经营能力。补上这两块短板，就能更好帮助中小型银行持续巩固并拓展传统优势。

尽快行动起来：全力推进业务转型，实现市场地位提升

我们发现，过去几年不少中小型银行对公存贷款市占率不断下降，但也有部分银行通过转型，实现了市场排名的“逆袭”。

案例

某中部地区城商行，三年时间，将机构存款全省市占率排名从前五提升到前二，并保持企业存款全省前二地位，使对公存款牢牢占据全省第二，所在城市第一的位置。

三

对症下药：打赢三大战役，实现对公业务转型升级

对公转型千头万绪，中小型银行往往不知该如何入手。我们认为关键在于打赢三大战役。

强基之战——“存量+”

中小型银行的核心优势尽管遭受冲击，但相比大中型银行依然明显，对自身优势资源与业务的挖掘还远远不够。要将巨大潜力转化成业绩，需

做好三件事。

1

存量客户分层分类深耕，更有的放矢的发力，做深做好门当户对的客户

机构客户“横到边、纵到底”

依托本地政府资源，优化客户覆盖方式，升级经营策略打法，实现网格化经营，在广度与深度发力，建立排他的竞争优势：

广度 - 分层分类全覆盖，总行领导到分支机构行长，层层对接各级政府机构，责任到人，维护稳定关系；根据不同机构类别，匹配专营团队，制定经营策略并推动业务落地。

深度 - 政策变化紧追踪，配置专人对政策进行日常跟踪与研究，分析识别其中的业务机遇，制定针对性策略与定制化产品方案。通过全过程闭环管理抓执行落地，抢占业务先机。

案例：

某中部地区城商行，三年时间，将机构存款全省市占率排名从前五提升到前二，并保持企业存款全省前二地位，使对公存款牢牢占据全省第二，所在城市第一的位置。

战略客户做对做深做优

做对：战略客户的重要性毋庸置疑，但必须要精准定位，才能确保资源投入有理想的回报。不是所有本地大型企业都适合中小型银行经营，例如大型央企在特定区域的子公司，或者由央企主导、头部集中度特别高的行业，就不太适合中小型银行经营。结合自身的资源、关系和经营能力，中小型银行更多应聚焦本地百强或者本地龙头上市公司。

做深：中小型银行往往并不缺乏“对的”客户储备，但需将成为客户的战略合作伙伴作为核心目标，配置专属的铁三角团队（客户经理、产品经理和审批官）提供高效、综合服务。同时定期开展账户规划，制订“一户一策”营销方案，体系化全面挖掘客户价值。

做优：发挥中小型银行经营层级优势，实行重点战略客户总行提级经营，以更高的拜访层级，更强的跨部门资源调配，更快的总行需求响应速度巩固和战略客户的伙伴关系，抢夺钱包份额。

中小客户做主办行

价值定位要准确：中小客户数量众多但单户业务价值不高，往往得不到银行足够重视。但中小客群却是低成本负债的有效来源，蕴藏发展成优质中大型企业的潜力。中小型银行要明确做中小客户的主办行，不仅仅只是完成普惠贷款指标，更重要的是做好基础结算和服务，夯实客户基础。

组织团队要适配：中小型银行普遍采用综合客户经理制，实践证明用服务大客户和机构的客户经理队伍去服务中小客户往往效果不好。建立专

职服务队伍，匹配合适产品与流程是经营好中小客群的关键。

案例

某东部领先城商行组建了专门的中小企业客户经理团队，实行网格化精细化管理。总行通过 CRM 自动下发目标客户名单及作业任务，落实标准化开户与服务流程，配套拓户与存款考核激励。2018 年该行发布计划，要求所有支行 3 年新增服务 1, 000 家中小客户，分行 3-5 年内覆盖所在地 20%中小企业。

2

做优基础产品体验，提升基础产品在存量客户中的营销渗透率

基础交易银行产品的体验优化很重要

基础服务价值大：基础的现金管理类服务（如账户、支付、收单、网银等），和供应链业务（如票、证、函等）能有效促进中小企业结算量提升，提高客户粘性，降低负债成本。

体验提升是关键：要真正从客户视角（而非银行视角）优化体验，实现端到端流程全面线上化。可以优先做好网银产品的体验，提升使用率。

加强基础产品的营销推动

地推能力建设：体验优化基础上，加强对交易银行基础产品（如开户、收单、信用证/福费廷、专项保函等）的营销推动力度，提升前线人员产品

知识，对客户开展有效引导。

精准作战地图：信用证、专项保函等产品具有鲜明的需求场景和客户特点，总行部门要画好画像，形成潜力存量客户名单，给分支行明确的营销指引。

销管激励强化：一是明确营销规定动作，通过精细化销售过程管理，推动全员参与开户、收单等基础产品营销；二是督导支行配置专项资源，确保高效执行总行要求。

复杂类交易银行产品要务实规划

中小银行入局服务大中型企业的交易银行产品时（如跨行资金管理系统、复杂的特定场景支付解决方案等），要对资源投入（产品经理、实施队伍、大客户定制方案）和营销运维成本（项目实施运维、持续运营）有充分认识。购买成熟系统或方案仅是投入的一小部分，培养专业人员与长期运维才是真正挑战。中小型银行要基于地域和客户特点做投入产出分析，根据自身能力禀赋制定务实的产品能力提升路径。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40009

