

中小银行对公业务 转型与营销技巧

第一章 中小银行对公业务发展中存在的问题

什么是对公业务

对公业务，通俗点说就是"对单位的业务"。是以企业法人、单位等客户为主体，围绕公存账户，开展的各类支票、汇兑、贷款等业务。

银行主要对公业务：

(一) 单位贷款业务：包括公司类贷款业务；事业单位贷款业务，如：学校贷款、医院贷款

(二) 票据业务：银行承兑汇票及其贴现业务

(三) 单位存款业务：包括：公司存款，行政单位存款（政府机关），事业单位存款，民间团体单位存款（商会、协会）

(四) 中间业务：代收代付，各类委托业务

(五) 结算业务：企业电子银行；汇兑；国际结算

(六) 顾问咨询及财富管理业务：资产推介

一、公司类客户贷款业务

(一) 公司制企业共性问题

1. 企业直接融资增加，企业对银行贷款依赖减少

2. 优质大型企业需要贷款资金量大，中小银行无法满足。

案例：集团公司“委托贷款” 4.8 亿元

3. 大中型工业企业生产工艺技术复杂，中小银行不易搞懂

案例：化工公司发生重大爆炸事故，车间全部炸毁，当场炸死二人

发电公司发生爆炸，死亡 22 人

4. 大中型企业内部关联关系复杂，中小银行很难了解清楚

案例：27 名个人和 1 个小微公司贷款，转借公司使用

5. 大中型企业老板与中小银行身份不对待，难以管理

案例：集团公司欠下 70 亿元巨债

(二) 国有大中型企业，中小银行竞争力不足

(三) 大中型民营企业，大部分在农商行贷款。

1. 县域工业园区企业大部分关闭，企业老板跑路较多，银行贷款形成风险。

案例：老板跑路 涉工行华夏等 5 家银行近 8 亿资金

2. 许多农商行因大中型民营企业贷款形成风险，经营十分困难

(四) 中小银行扶持的优质小微企业发展壮大，难以满足需求，被迫转向他行开户。

二、机构类客户

(一) 政府系列贷款，主要是平台贷款。

1. 过去，政府对平台贷款保底，各家银行竞争激烈，现在政府再对平台贷款保底，但仍然是好象项目，竞争仍然激烈。

2. 取消政府担保以后，许多行怕风险，不敢发放

(二) 学校、医院等行政事业单位贷款。

1. 竞争激烈，议价能力低。

2. 无抵押担保。项目较好，许多行贷款习惯抵押，不敢发放

三、票据业务

(一) 近年来因管理不到位，出现很多风险

如签发无真实贸易背景承兑；未交保证金部分无抵押；
抽逃贴现票据

1．承兑汇票案例

2．票据贴现案例

(二) 部分行利用票据业务调节存贷规模，弄虚作假，
违规问题不断发生。

四、对公存款业务

(一) 机构类、系统大户存款，因许多机构从上规定，
全系统必须在国有及股份制大银行开户，在市县农商行存
款较少。

(二) 市县政府机关、学校医院等事业单位存款，各
家行竞争激烈。存款成本也不断攀升。

(三) 部分财政性资金虽然经过农商行结算划转，但
来的快、走的快，大起大落，无法使用，从一定程度上还
影响了存款的稳定性。

五、中间业务

从发展趋势看，商业银行[中间业务收入](#)所占比重会不断加大，但部分商业银行盲目开展中间业务，根本没把中间业务作为一个新的利润增长点来看待，而是把它作为传统业务竞争的一个附属手段，目的是引存、引贷，手续费收入占比较低，偏离了开展中间业务是为了增加利润的初衷。

第二章 对公业务转型升级

一、由以前主要发放公司类大额贷款，向发放小微贷款转变

二、由以前向众多行业发放贷款，向少数特定行业发放贷款转变

案例：华西村企业情况

三、由以前向客户全生命周期发放贷款，向客户生命周期部分阶段发放贷款转变

案例：国际酒店股东闹纠纷，导致贷款形成风险

四、银行向公司融资由单一贷款业务向投贷联动转型

案例： 国内首家企业实现债转股

五、对公业务由单一产品营销，向 多元化、交叉营销转型

六、对公业务营销方式，由单打独斗，向合作经营、借力营销转型

(一) 同业联盟

案例：农商行成功代理国开行棚户区改造资金 11 亿元

(二) 跨界营销

(三) 异业联盟

(四) 三种合作模式

1 . 银政合作

2 . 银校合作

3 . 银医合作

第三章 对公业务营销方法与技巧

1 . 渠道营销； 2 . 围点打援； 3 . 链式营销； 4 . 商圈营销； 5 . 社群营销； 6 . 沙龙营销； 7 . 远交近攻；

8. 外科手术（贵宾）； 9. 擒贼擒王； 10. 机不可失；
11. 同业策反（本地）