

# 《资管新规对传统对公业务影响、信贷转型 与营销策略选择》

## 课程介绍

主讲 雷春柱

### 第一部分 监管新规对传统对公业务影响

#### 一、对资管业务影响

中国人民银行 中国银行保险监督管理委员会 中国证券监督管理委员会 国家外汇管理局关于规范金融机构资产管理业务的指导意见（银发 2018）106 号

##### （一）资管业务主要政策要点

资产管理业务：是指银行、信托、证券、基金、期货、保险资产管理机构、金融资产投资公司等金融机构，接受投资者委托，对受托的投资者财产，进行投资和管理的金融服务。

1. 建立资产管理产品统一报告制度
2. 资管业务禁止性规定
3. 信息披露

- 4.资管产品分类
5. 资管产品投资者分类
6. 资管产品投资规定
7. 投资资产集中度
8. 风险隔离原则
9. 风险准备计提
10. 消除多层嵌套

## (二) 资管新政对商业银行影响

总体影响：资金委托交易业务、理财业务受到严格限制，逼迫银行资金不得不，通过发放贷款投向实体经济，为资金找出路。

1.资管产品属委托业务、代客理财业务，受托人不承担任何风险。老百姓理财投资积极性减弱，将更多选择存款

2.资管产品实行净值化管理，投资者投资、银行开办理财业务都更加谨慎。

3.各家金融机构资管业务标准统一，金融机构之间不能利用通道，相互腾挪规模，转移资金。

4.资管产品销售对象受限。

5.加强集中度管理。收益高的行业也不能多投。

6.资管业务与其他业务风险分离，不得开展资金池业务

## 二、对委托贷款业务影响

《商业银行委托贷款管理办法》（银监发[2018]2号)

(一) 委托贷款政策要点

- 1.委托贷款性质
- 2.委托资金来源审查
- 3.委托贷款资金用途限制
- 4.严格隔离委托贷款业务与自营业务的风险。

(二) 委托贷款新规对银行现有信贷业务影响

- 1.小微企业融资来源减少。
- 2.不具备放贷资质的单位和个人，想通过委托银行放贷，赚取利息，受到限制。
- 3.财政资金通过银行放贷支持小微企业发展，不能再做委托贷款。
- 4.银行通过委托贷款，吸收委托资金存款、借款人临时存款，受到限制。
- 5.大企业不会过度争取银行受信额度。
- 6.银行绕规模、绕单户比例限制，划出资金，再由对方划回委托放贷，已经不允许。
- 7.靠放委托贷款，收取手续费受到限制。

### 三、对票据业务影响

(一) 纸质银行承兑汇票

(二) 电子银行承兑汇票

(三) 票据贴现业务

(四) 监督新规对票据业务要求

1 . 严查票据业务违规行为。

2.严格控制跨省票据业务

(银保监办发〔2018〕21号)

(六) 票据政策对现有业务影响

(1) 签发承兑必须有真实贸易背景。

(2) 利用签票、贴现，滚动循环签发银行承兑汇票，以票吸存，将受到处罚。

(3) 利用票据转贴现业务，增加贷款规模受到限制。

#### 四、对平台贷款影响

(一) 平台贷款政策要点

《进一步规范地方政府举债融资行为》（财预〔2017〕50号）

地方政府融资平台是由地方政府及其部门和机构、所属事业单位等，通过财政拨款或注入土地、股权等资产设立，具有政府公益性项目投融资功能，并拥有独立[企业法人资格](#)的经济实体。

1 . 切实加强融资平台公司融资管理

- 2 . 健全规范的地方政府举债融资机制
- 3 . 规范政府与社会资本方的合作行为
- 4 . 加强政府购买服务管理(财综[2014]96 号)

## (二) 平台贷款政策调整，对银行信贷业务影响与对策

### 1 . 影响：

- (1) 城投公司等平台企业，贷款更加困难
- (2) 地方政府采取发行地方政府债券筹集建设资金，减少贷款需求，过去主要依赖平台贷款。
- (3) 政府购买服务，有政府购买应收账款作担保，贷款项目很好，能合作的项目较少。

### 2 . 对 策：

- (1) 选择已转化为国企，有合格抵押物担保的平台公司予以支持。
- (2) 地方政府以单独出资或与社会资本共同出资方式，设立各类投资基金项目，一般有合格担保，有政府背景，银行应重点支持。
- (3) 地方政府发债，银行可购买，解决资金出路问题，银行也承销，增加手续费收入和债券销售收入存款。
- (4) 政府参股担保公司，有政府背景，银行可加强合作，既可为中小企业融资提供担保，也可为城投贷款提供担保。
- (5) 对政府购买服务，尽量扩大合作空间。

## 五、对房地产贷款业务影响

(一) 房地产贷款封闭运行流程图

(二) 房地产行业形势

(三) 监管新政对房地产行业贷款要求

(四) 房地产信贷政策主要影响

房地产贷款：“是指与房产或地产的开发、经营、消费活动有关的贷款。”“房地产贷款主要包括土地储备贷款、房地产开发贷款、个人住房贷款、商业用房贷款等。”

1. 土地储备贷款已不能发放。

2. 大城市及部分中小城市，房子供不应求，销售形势很好，但受行业集中度影响，优质房地产开发商和个人按揭户，也不能提供支持。

## 六、支农支小考核影响

(一) 三农贷款考核

(二) 小微企业贷款考核

(三) 三农与小微贷款考核对公司类贷款影响

因三农、小微贷款增速要求不低于各项贷款增速，优质大中型企业、大中型项目，有需求，也不能放款，否则增速过快，超过三农、小微增速。

## 第二部分 强监管形势下中小银行信贷业务经营转型

(应对策略，业务发展方向调整)

### 第一章 信贷业务为什么要转型

一、房地产、平台贷款、委托贷款、两高一剩行业贷款监管严格限制

二、优质大中型企业，中小银行竞争力不足

优质大企业金融服务要求高，中小银行无法满足。

案例： 集团“委托贷款”

三、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

四、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，转借集团公司使用

五、大中型企业老板与中小银行身份不对待，难以管理

案例：某大型民企欠下70亿元巨债

六、大中型民营企业经营下行

七、中小银行风险集中在大中型民营企业

八、大中型民营企业风险，拖垮无数中小银行

(一) 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：江阴老板跑路

(二) 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

案例：某银行股票崩盘式下跌

## 第二章 信贷业务向哪里转

转型后的市场定位：

- (一) 支持实体经济
- (二) 支持“三农”
- (三) 支持小微企业
- (四) 深耕普惠金融

一、由以前主要发放公司类大额贷款，向普惠金融、  
发放小微贷款转变

二、由以前主要服务少数客户，向服务更多客户转变

三、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：中国最富有村庄如今竟负债近 400 亿

四、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：某酒店股东闹纠纷，导致贷款形成风险

五、由以前农商行少数高层营销贷款，向更多员工营  
销贷款转变

### 第三部分 中小银行营销方法与技巧

#### 第一章 市场竞争策略（11种方法）

## 一、画地为牢

- (一) 定位社区银行
- (二) 服务辖区客户，不做跨区域业务
- (三) 既不直接对外放贷，也不做跨区域银团贷款
- (四) 严格控制跨区域资金存放业务

## 二、长尾理论

重点服务其他银行不愿做的小微客户

## 三、拾遗补缺

对其他银行不愿做或不能做的客户，农商行经过选择，予以支持。如国开行、农发行只做公司类业务，农商行可对其上下游小微及个人客户予以支持。

- (一) 拾遗补缺获客渠道
- (二) 拾遗补缺注意

## 四、外科手术

核心：抓重点客户，实行贵宾服务

- (一) 法人贵宾客户标准。
- (二) 个人贵宾客户标准。
- (三) 营销贵宾客户主要措施

## 五、蝴蝶效应

- (一) 重点营销几户，培养典型，口口相传，起示范作用，周围客户都来存款、贷款
- (二) 先办营销试点，成功后逐步推开

## 六、以退为进

以退让的姿态作为进取的手段。

- (一) 对两高一剩，风险较大客户，逐步退出，收回风险贷款
- (二) 没有好的载体，宁愿贷款规模下降，发展慢一点，也不冒险放贷
- (三) 暂时收缩贷款规模，目的是等待时机，集中资金，支持优质客户，支持三农与小微

## 七、颜色革命

## 八、同业策反

对其他银行优质客户，通过利用多种关系，提供特殊服务，做工作，使其到本行做业务。

## 九、擒贼擒王；

## 十、项庄舞剑

## 十一、委托营销

(一) 委托企事业单位；推荐薪资员工个人贷款

(二) 委托商会、协会、专业市场管理方，推荐小微商户贷款

(三) 委托村干部；推荐农户贷款。

**案例：电商村淘点与蚂蚁小贷**

## 第二章：客户拓展策略（22种方法）

### 一、合作营销

(一) 银银合作

**案例：农商行成功代理国开行棚户区改造资金 11 亿元**

(二) 银校合作

(三) 银医合作

二、同业联盟

三、异业联盟

四、跨界营销

五、社群营销

(一) 相关概念

(二) 网络社群营销

六、沙龙营销

(一) 沙龙营销的重点形式

案例：微沙龙助力厅堂营销

(二) 厅堂微沙龙

七、远交近攻

八、摆摊营销

九、路演营销

十、交叉营销

(一) 交叉营销概念与分类

(二) 金融产品交叉营销

(三) 银企产品交叉营销

## 十一、公私联动

### 十二、场景营销

## 十三、分散营销（麻雀战法）

(一) 分散营销好处

(二) 分散营销不利因素

**案例：种养大户乌龟活物浮动抵押贷款**

## 十四、批量营销（兵团作业）

(一) 批量营销好处

**案例：宣恩村级扶贫互助担保贷款**

(二) 集中批量营销重点

**案例：宣恩土家爱豆制品公司**

**移民后扶担保贷款**

## 十五、筑巢引凤（网点营销）

(一) 机构网点转型

(二) 网点营销应注意的问题

1. 为顾客提供舒适的环境。

2. 热情接待，优质服务。不可让客户过长等候。

(三) 要不断开展促销活动。吸引客户到网点办理业务。

## 十六、外拓营销

**案例：大学生借贷 2 万元后失联，认门亲戚家被骚扰**

## 十七、陌生拜访

## 十八、电话营销

(一) 打电话营销主要对象。

(二) 为什么要打电话营销。

(三) 打电话营销的好处

(四) 打电话营销的不足。

(五) 电销两个重点。

## 十九、网络营销

(一) 建立网站，就像线网点，通过银行网站平台，吸引客户访问咨询金融业务。

(二) 关联网站，展示银行金融产品。

(三) 通过手机短信、微信、QQ、邮箱等渠道，主动利用网络与客户联系，推销金融产品。

**案例：** 大学生郑德幸赌球欠巨债跳楼身亡

**揭 60 多万校园贷背后真相**

## 二十、围点打援

**案例：** 大悟“悟道茶”产业链贷款

## 二十一、链式营销

(一) 制造业供应链融资

(二) 商品物流供应链融资

**案例：** 潜江农商行支持小龙虾产业链发展

(三) 电子商务销售链融资

## 二十二、商圈营销

(一) 商圈形式

(二) 银行与商圈联盟合作目的

(三) 银行与商圈联盟合作方式

**案例：** 武穴市楼宇商圈贷款