

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.03.11.05

邮储银行公司业务转型发展策略研究

唐敏, 马丽斌, 王康

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 从公司业务转型发展对邮储银行的重要性入手, 结合邮储银行公司业务发展现状, 对邮储银行公司业务转型发展进行 SWOT 分析, 并在借鉴银行同业公司业务发展先进经验的基础上, 提出邮储银行公司业务转型发展建议, 以期做大、做强、做优公司业务, 实现邮储银行公司业务高质量发展。

关键词: 公司业务; 数字化转型; 金融生态

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

作为国内最年轻的国有大型商业银行, 邮储银行亟需依托独特的经营模式和资源禀赋, 对公司业务发展战略进行重检和优化, 构筑公司业务转型发展新高地 and 未来发展动力引擎。

1 公司业务转型发展对邮储银行的重要性

公司业务是银行的压舱石、常青树业务, 是提高存贷比、优化业务结构、提升资产收益的重要支撑, 承载了支持实体经济和企业发展的重任, 决定了银行的竞争优势。虽然经过十二年的发展, 邮储银行公司业务已初具规模, 但与同业相比, 公司业务短板明显, 各方面差距较大, 无论是公司业务存款规模、贷款规模、客户数, 还是公司业务在营业收入中的占比, 邮储银行在国有六大行中占比都是最低的, 客户服务深度上更是存在明显劣势。公司客户中将邮储银行作为基本户或高频交易账户的占比较低, 很多客户属于低效客户。随着利率两轨

并一轨、互联网金融和金融脱媒的快速发展、同业竞争的日趋激烈和客户需求的多元化, 邮储银行既面临同业、跨界的外部竞争, 又面临经营效益不高的内部压力。因此, 邮储银行公司业务必须加快转型, 才能实现高质量发展。

2 邮储银行公司业务发展现状

截至 2020 年 6 月 30 日, 邮储银行公司贷款 19 489.36 亿元, 占比 35.56%, 较 2019 年末增加 2 083.72 亿元, 增长 11.97%, 主要分布在交通运输、仓储、邮政业、制造业、金融业、电力、热力、燃气、水生产和供应业、建筑业等行业, 公司贷款产品主要有固定资产贷款、流动资金贷款、小企业法人贷款、贸易融资等。其中, 总行级战略客户贷款 5 480.51 亿元, 2020 年上半年实现公司贷款利息收入 384.04 亿元, 较上年同期增长 8.25%。公司存款 12 583.74 亿元, 占比 12.75%, 较 2019 年末增加

基金项目: 2020 年度河北省社会科学发展研究课题 (项目名称: 借力金融科技提升河北服务小微企业效能研究; 课题编号: 20200202023)。

作者简介: 唐敏 (1980 ~), 女, 湖北恩施人, 硕士, 副教授, 主要从事邮政金融研究; 马丽斌 (1979 ~), 男, 河北邢台人, 硕士, 副教授, 主要从事金融管理与实务研究; 王康 (1983 ~), 女, 河北石家庄人, 博士后在读, 副教授, 主要从事金融保险研究。

收稿日期: 2021-01-09

1 294.09 亿元，增长 11.46%，其中定期 3 896.88 亿元，占比 3.95%，活期 8 686.86 亿元，占比 8.8%。大力推进网点叠加公司业务功能，扩大对公服务半径，可办理公司业务网点达 4 418 个。通过活动增客、平台引客、线上获客、存量挖客、联动拓客、服务黏客等抓手加强公司客户拓展，深耕机构客户和战略客户两大重点客群，其中机构存款 8 429.94 亿元，占公司存款的 66.99%。现金管理签约账户 21.99 万户，较 2019 年末增加 1.89 万户，增长 9.40%。围绕交通运输、电子、建筑、高端制造等行业核心企业，为 1 600 多家供应商和经销商提供结算、融资服务，2020 年上半年供应链融资业务新发放金额 160.44 亿元，与 19 家汽车行业知名企业开展供应链金融合作。跨境融资余额较 2019 年末增长 31.78%，试点加入国家外汇管理局跨境金融区块链平台。推出企业网银 2.0 系统，拓展开放式缴费合作单位 4 996 家。创新发行全国首单抗疫债权融资计划、全国首单“扶贫+疫情防控”资产支持票据。2020 年上半年各类债券承销规模达 1 904.07 亿元，承销手续费收入同比增长 73.93%。拥有公司客户 74.72 万户，较 2019 年末新增 8.91 万户。实现营业收入 267.32 亿元，占比 18.27%。

3 邮储银行公司业务 SWOT 分析

3.1 优势分析

3.1.1 品牌和网络优势

邮储银行信誉卓著，品牌百年积淀，具有“自营+代理”的独特经营模式和资源禀赋，拥有覆盖城乡的网点和网络优势，资金归集便利、划转快捷；上线公司客户 2.0 系统，全新推出企业网银 2.0 系统，完善企业网银外汇结算功能，整合开放式缴费平台，多种渠道互联互通，提升了对公电子渠道服务能力与用户体验；大力推进叠加网点公司业务功能，扩大对公服务半径，优化公司客户开户流程和信贷业务办理流程，重塑客户服务机制，充分发挥邮银协同优势，开展公司业务协同营销。

3.1.2 资金优势

截至 2020 年 6 月底，邮储银行总资产规模达 10.97 万亿元，超过交通银行，排在国有六大行第五位，负债总额 10.32 万亿元，存款余额 9.87 万亿元，存款占比高达 95.57%，远高于其他大型商业

银行平均水平。邮政银行为 693 家疫情防控重点保障企业累计发放人民银行专项再贷款 89.76 亿元。雄厚的资金基础和充足的资金来源为邮储银行公司业务转型发展提供了有效支撑。

3.1.3 资产质量优势

截至 2020 年 6 月底，邮储银行不良贷款率为 0.89%，只有同业平均水平的一半，资产质量持续优于行业平均水平，拨备覆盖率为 400.12%，远超排名第二的农业银行 284.97% 的水平。各项资本指标良好，资本充足率 13.97%，核心一级资本充足率 9.17%，一级资本充足率 11.47%。在 2020 年英国《银行家》杂志全球银行 1000 强中，邮储银行一级资本位列第 22 位。邮储银行优良的资产质量为公司业务转型奠定了坚实的基础。

3.1.4 股东优势

邮储银行的股东结构相较于五大行而言，更为多元化，既有中国人寿、中国电信这样的保险业和信息行业龙头，也有浙江蚂蚁小微金融服务集团股份有限公司。股东优势有助于邮储银行在金融科技等方面，与股东开展更加紧密的合作，提升运营效率，助力邮储银行公司业务转型。

3.2 劣势分析

3.2.1 盈利可持续增长面临压力

随着利率的“两轨并一轨”、同业竞争的加剧，邮储银行的公司业务利差将大幅压缩下降。同时，随着多层次资本市场的发展，企业理财意识逐渐增强，企业融资方式更趋多样化，优质的大中型企业客户直接融资的比例逐渐上升，对公司业务的负债和资产两端都形成了挤压。邮储银行公司业务盈利可持续增长面临压力。

3.2.2 人员专业能力不足

公司业务与个人业务相比，需要更多的知识储备和业务经验，面对新形势新任务，邮储银行公司业务队伍人数相对较少，存在经验缺乏、创新活力不足等问题。与先进同业相比，邮储银行公司业务团队存在针对性培训不足、科技人员不足、关键领域成熟的经营管理人才和高端专业技术人才储备不足、结构性缺员等问题，亟须优化现有人才梯队。

3.3 机会分析

3.3.1 互联网及新兴技术的发展

随着互联网的高度普及，用户行为发生转变，

移动端成为主流场景，数字化体验及应用成为生活常态。未来银行的经营一定是产融结合的，银行作为持牌金融机构，可以通过接口嵌入到场景里去，成为“开放银行”，主动把自身的能力提供给场景，去抢占这些场景。金融科技已融入银行服务、营销、管理、风控等全流程、全环节，持续在资产端、负债端、支付端、风控端、商业模式端转型赋能，使更多创新成为可能。创新的数字化业务模式对产品敏捷迭代的要求大幅提升，倒逼邮储银行采用更契合数字化的敏捷组织以灵活应对。

3.3.2 业态变革新机遇

随着移动互联、大数据、云计算、区块链等技术的快速发展，新产业和新业态不断涌现。据估计，未来五年，我国高端设备制造业及智能经济业务规模有望达到8万亿元人民币，全球新技术产业有关产值将达到23万亿美元，数字经济业务规模将在2035年增长至120万亿元人民币。新兴产业的出现为银行业务带来突破空间，也为其增加更多的客户资源，成为银行新的利润拓展点。

3.3.3 国家政策利好

一方面，随着“一带一路”、京津冀协同发展、雄安新区、粤港澳大湾区、长江经济带、长三角一体化等国家战略布局的实施，“十四五”时期，以传统基建和新基建为主的投资产业将继续保持快速发展。据有关方面预计，“十四五”期间新基建投资规模将超过10万亿元。对邮储银行来说，基建投资项目的增多将带来更多期限长、收益高的项目，有助于邮储银行贷款结构的调整，提高生息资产占比。另一方面，城镇化是现代化的必由之路，截至2019年末，我国城镇常住人口84843万人，城镇化率60.6%，城市是人口密集区，是高净值客群聚集地，是活期存款核心区。虽然邮储银行的优势在农村市场，但是城镇化战略是国策，邮储银行要顺应国家发展战略的转型，坚定不移地走城市邮政金融创新转型之路，顺应国策求发展，明确城市分行公司业务转型发展战略，实现强力突破。

3.4 威胁分析

3.4.1 要素市场化配置改革

2020年4月9日，中共中央、国务院《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》对利率并轨、解决融资难融资贵等问题提出了要

求：稳妥推进存贷基准利率与市场利率并轨；放开金融服务业市场准入，增加服务小微和民营企业的金融服务供给，构建多层次、广覆盖、大中小合理分工的银行机构体系。利率并轨将大大增加银行资产负债管理的难度，对负债成本造成的压力可能在短期内侵蚀银行的利润，对邮储银行的经营将产生更大压力。而金融服务业市场准入的放开意味着邮储银行在服务中小企业方面将面临更多的竞争者，对其业务开展形成一定威胁。

3.4.2 同业竞争加剧

在负债端，中小银行存款主要来源于同业负债，随着金融市场利率持续走低，融资成本大幅降低，负债端邮储银行不如中小银行；在资产端，工农中建拥有新基建等中长期项目的优势，而邮储银行的贷款主要集中在流动资金贷款和小额贷款，定价调整频繁，受市场利率波动影响大，资产端又不如国有四大行。同时，随着农业生产组织形态的转变，邮储银行在乡镇地区由“几乎是唯一选择”变成了“选择之一”。县域市场正在变成各家银行和互联网金融机构各显神通的“红海”市场。

3.4.3 异业竞争激烈

以蚂蚁金服为代表的新兴互联网金融公司快速崛起，走在传统金融机构前端；数字化领域的非传统竞争者在客户触点、客户体验、数据、科技能力等方面相比传统银行存在竞争优势，客户金融服务触点正在从传统银行向支付宝、微信等转移。随着生态层、甚至渠道层和基础设施被互联网巨头垄断和侵蚀，邮储银行公司业务必须加快转型，扭转不利局面。

4 银行同业公司业务发展经验与启示

4.1 以结算等产品为抓手，夯实客户基础

当前，工商银行聚焦财政、教培、医保、“三农”等领域，平台合作覆盖多个省份，以全球集中支付、跨境资金池等拳头产品为抓手，满足目标客户全球财资管理需求。农业银行重点开展客户和账户两户营销，深化智慧政务、银医、银校等品牌建设。交通银行聚焦“支付结算+贸易融资”，构建面向全链条“线上+线下”的一体化服务。中国银行紧抓重点行业、重点地区业务机遇，提高重点项目服务能力，加大行政事业单位客户拓展力度，密

切与各级政府、教育卫生等客户的合作，以结算和现金管理等产品带动公司存款稳定增长，夯实客户基础。

4.2 服务国家重大战略，加快公司信贷投放节奏

工商银行投向制造业公司贷款、中长期公司贷款的规模、增量位列境内商业银行首位；探索商投联动新模式，加大对战略性新兴产业、制造业、民营经济的支持力度。农业银行积极服务京津冀协同发展、“一带一路”倡议、粤港澳大湾区建设、长三角一体化发展、长江经济带发展、黄河流域生态保护和高质量发展等国家重大战略；积极支持新经济新动能，加强科创和独角兽企业金融服务。中国银行积极支持“两新一重”等重点领域，加大对基础设施、现代服务业、科创企业、制造业高质量发展等领域的支持力度，重点支持京津冀、长三角、粤港澳大湾区、海南等战略地区，持续推进服务社会民生、养老产业、绿色金融、扶贫、冬奥冰雪等重点领域工作。

4.3 积极推进数字化转型

工商银行基于企业交易、资产、信用和行为数据，创新场景化融资产品；基于产业链物流、资金流、贸易流信息，持续完善数字供应链融资工具，研发数字信用凭据、e链快贷等产品，实现产业链全链条授信；行业首创函证e信（电子询证函业务），实现银行询证函全流程线上办理。农业银行全面推广对公营销中台（CMM系统），开展大数据精准营销，多渠道获客，客户精细化管理。建设银行与各级政府广泛开展智慧政务建设，实现服务数字政府新业态创新发展，监管易为国家财政抗疫资金、新老基建、专项债等大额资金提供全流程线上监管服务，惠市宝为客户搭建线上线下一体化支付结算生态体系。交通银行运用敏捷开发模式优化线上系统，加大在医疗、建筑、高端制造、现代农业、汽车等重点行业的推广。

4.4 升级产品，加快平台场景建设

工商银行的财资管理云平台有效帮助企业整合内部资源，实现对多银行账户与资金的集中管理、统一结算和资金计划。工银聚平台迭代推出到账伴侣、银账通等产品，与供应链、医采、建筑、政采等交易场景深度融合，助力企业经营的同时，大幅提升银行服务效率和客户体验。农业银行启动

农银“智付+”平台建设，通过线上开户、线上融资、资金保付等金融服务，助力平台类客户资金交易畅通。中国银行持续推动产品服务创新，加强现金管理产品在战略场景中的应用，优化账户和收付结算服务水平，推动供应链金融方案创新与重点项目拓展，不断拓宽现金管理客户群，持续提升全球现金管理服务能力。建设银行通过建融慧学、安心养老、善行宗教、智慧政法、建融智医、党群服务等开展机构业务平台场景建设；搭建线上投行服务生态，延伸飞驰e+、飞驰e智系统平台，与百姓生活、企业生产经营、政府治理建立连接，丰富客户服务场景；推进投资者联盟（大资产供给平台）建设，强化资产创设、投资者服务，精准对接投融资两端。交通银行依托交银智慧金服平台，升级智慧物业、智慧园区、党费管家等产品。

5 邮储银行公司业务转型发展建议

5.1 以机构业务和结算为重点，抓好公司存款

一是紧盯机构存款。通过抓重点政务项目，抓地方债投资效应，抓“固本提标”专项行动，抓改革带来的机会，以增资格、增客户、增账户为着力点，夯实机构业务发展基础。二是以代收付平台、警邮通平台、烟草平台、ETC平台、退伍军人服务平台、在线供应链融资平台、交易中心平台、汽车产业链平台等八大平台建设为基础，开展针对性综合营销，以平台建设、场景创新、数据驱动为抓手，进一步加强条线联动，深挖产业链综合价值，发掘小微企业客户结算需求，推动公司客户批量和链式开发，扩大公司客户数量，提升客户结算黏性，提高结算性资金沉淀。三是积极借鉴同业最佳实践，加快调整存款结构，做大财富客户群，打造客户交易的主账户银行。

5.2 加强重点领域拓展，加大信贷投放力度

一是以国家战略为导向，加大对中长期贷款的营销投放。5G网络建设、轨道交通、工业互联网、大数据中心、人工智能、物联网等新基建国家重点战略项目，融资需求规模大、期限长、风险小、收益稳定。邮储银行要抓住新基建风口，在这块新动能“大蛋糕”上分一杯羹，既能更好地落实国家战略，为实体经济迈向高质量发展提供有力支撑，又能充分彰显国有大行的初心使命，实现邮储银行自

身健康成长。二是坚持创新为本,提供信贷与非信贷、本外币、表内外等一体化的综合融资解决方案,做新基建项目综合方案的提供者、解决者、主办行。三是单列民营企业、中型企业、地方政府背景类等重大专题授信政策,提高授信全流程处理效率,结合市场形势变化,推动公司业务定价授权下沉。四是密切跟踪节能环保、信息、生物、高端装备制造等战略性新兴产业的发展趋势,关注战略新兴产业中的小微企业客户,积极探索新金融产品、新金融服务、新业务模式,推动与各类战略新兴产业加速融合,做强产业金融。

5.3 打造重点标杆分行,发挥示范引领作用

一是围绕京津冀协同发展、雄安新区建设、长三角一体化、粤港澳大湾区、自贸试验区等国家战略规划,紧紧抓住城市化、城乡一体化、农业产业化等方面开展工作,以重点城市分行优先发展为突破口,打造重点标杆分行。二是继续加大对资产质量优、管理能力强、基础条件扎实的一级分行审批权限下放力度,优化对重点城市分行的授权管理。三是优化对重点城市分行的资源配置,加大对重点区域、重点业务、重点客户的资源倾斜力度,开展精准营销、精细化管理。四是积极鼓励重点城市分行结合自身功能定位和资源禀赋,主动应对市场变化,加强资产负债及中间业务研究,打造自己的特色金融产品,用产品驱动发展。

5.4 拥抱金融科技,助力公司业务数字化转型

一是强化大数据的获取和应用,依托近4万个网点打造星罗棋布的微商圈,扎根广袤沃土,覆盖城市乡村,联接千家万户,实现广泛而精准的获客、活客和留客,以实现关联分析、用户全面画像、市场预判和数据变现。二是在强中台上,必须实现数据的集中处理。三是在开放API上,要强化企业级、模块化、组件式的系统开发思维,开发满足多元业务需求的API接口。四是在数据支撑上,要消除数据孤岛,打破部门壁垒,拔掉数据烟囱,顺应金融科技从之前底层支持慢慢转向为引领、甚至颠覆行业杀手锏的趋势,以底层数据之间的互联互通,为邮储银行公司业务打造新增长点提供科技支撑,助力邮储银行数字化转型。

5.5 充分发挥优势,打造公司金融生态

与头部互联网平台紧密对接,在用户导流、

产品创新、优化客户旅程、提升客户体验等方面深化合作,把“互联网+”进化为“互联网×”。对手机银行、网络贷款、交易银行、渠道运营等重点领域重点项目,全面实施敏捷开发,快速响应市场变化和客户需求。依托中国邮政“普遍服务+金融+电商+寄递”大协同体系,做好核心生态场景布局,打造汽车、交通、房地产等产业金融生态圈,加大生态场景平台建设力度,推动开放式缴费平台、在线供应链平台、政府机构合作平台等建设。广泛链接高频消费场景,将金融产品和服务无缝嵌入客户的生产生活场景中。通过线上场景与线下服务深度融合,为公司客户提供随时、随地、随心的便捷暖心服务。

5.6 加强人才队伍建设

可从多方面加强人才队伍建设:一是组建一支掌握现代营销技巧的公司业务专职营销队伍,提升专营战斗力。二是加强公司业务条线人员配备,对公司业务客户经理和产品经理实行名单制管理,多渠道补充人员,加快提升公司业务客户经理的专业业务能力和综合营销能力。三是加大培训力度,开展多层次、多形式的专业培训,使相关人员精准掌握公司业务的操作、流程、政策、风险等,提升客户经理把市场、拓客户、用产品的能力。四是开展常态化招聘,建立市场化选才引才机制和跨界交流培养机制,实现优秀人才上下交流、横向轮换,加强战略性业务的人才配备。

参 考 文 献

- [1] 中国邮政储蓄银行. 中国邮政储蓄银行股份有限公司2020年半年度报告[R/OL]. <https://www.psbc.com/cn/gyyt/tzzgx/gsgg/aggg/202010/P020201015352284217784.pdf>, 2020-08-31
- [2] 彭祖佑, 薛卫, 张立大. 新形势下商业银行对公业务转型发展策略研究[J]. 农村金融研究, 2019(11)
- [3] 刘红华. 公司银行业务战略转型路径与策略[J]. 银行家, 2017(5)
- [4] 杨波, 徐瑞. 新时代商业银行对公业务转型发展探讨——以中国农业银行为例[J]. 山西财政税务专科学校学报, 2020(1)
- [5] 朱建国, 刘银行. 大型商业银行对公业务转型发展研究[J]. 农银学刊, 2017(2)