



何大勇：2022，大中型银行 对公业务怎么干？



意见领袖 | BCG 波士顿咨询 何大勇等

抓住新旧动能转换的时代机遇，打破认知和能力约束，创新产业生态打法，重塑公司银行组织体系。



新机遇：中国经济和产业步入新发展阶段，银行经营面临全新的机遇和挑战

十四五期间，中国经济加速新旧动能转换，四股力量合力推动产业结构调整：

新常态下，宏观经济增长趋缓

产业积极节能增效，走向绿色低碳

硬科技领域自主创新，国产替代加速

数字智能飞速发展，数字化应用从消费领域逐步渗透至工业生产领域而这种产业结构的大调整正对银行经营产生两大深远影响。

1

客户结构在变

当前，多个传统行业经过多年高速发展后步入存量时代。行业内部不同赛道快速分化，企业间市场竞争越发激烈。“大象倒下”的速度很快，“隐形冠军突起”的速度也很快。银行需要沿着实体经济的发展趋势，顺势而为、全面掌握“增量客户在哪里”、准确识别“谁是好主体”，而这绝非易事。

以在中国制造业中举足轻重的汽车产业为例，这个第二次工业革命最伟大的产物，当前正在“新四化”浪潮的冲击之下，经历百年未有之变革。

变化快

2018 年，汽车全行业结束 20 年增长，首次出现新车销量下滑、进入存量时代。

2019 年，行业跌入前所未有的低谷，燃油车下滑高达 8%，新能源车补贴退坡，行业哀鸿遍野。

到 2020 年上半年，疫情进一步让行业滑坡。但到了 2020 年下半年，几家新势力造车企业的销量增长和上市融资使汽车市场，尤其是新能源车

市场重现曙光。

到了 2021 年，新能源车销量逐月上涨，增速不断突破预期，12 月份单月的渗透率已接近 20%，即每卖出 100 辆新车中有 20 辆已经是电动车。而之前，国家规划的是要到 2025 年才能达到全年的新能源车销量渗透率到 20%。

从新能源车产业发展几大根本驱动因素来看，产品性能（尤其是里程数）、电池成本的节降、客户购买结构、产业政策转为双积分等多个因素都发生了根本性提升和转折，使新能源车的市场增长正式进入加速爆发期。而这一切的转折，仅仅发生在不到两年之内的时间内。

分化快

从整车厂看，过去五年汽车品牌经历了大洗牌，除 BBA 仍在高端市场屹立不倒外，很多老牌传统品牌已经式微，近几年又有大量新品牌不断涌现。未来中国市场将形成外资/合资品牌、国资品牌、传统品牌内部孵化的子品牌、造车新势力、科技公司等群雄逐鹿的局面。据统计，2021 至 2025 年之间，将上市近 260 款新能源车型，竞争将十分惨烈。

从上下游零部件看，电动化、轻量化、智能化三大趋势也在推动零部件赛道结构性分化。例如，基于内燃机的传统汽车动力系统（如汽油发动机、变速器等）未来利空，而基于新能源动力系统未来仍将保持较高增速。

快速变化、分化的市场，对银行判断市场趋势、主体趋势的及时性、

前瞻性、颗粒度，都提出了前所未有的要求。例如，银行对汽车整车厂的判断不能只停留在集团层面，还需要聚焦到单一品牌。对于汽车零部件客户的分析，也不能只看区域差别，还需要细分到二级甚至三级的子业务领域层面。

2

客户需求在变

新动能驱动下，涌现了大量新技术、新业态、新经济领域的主体。其中的优质主体，往往与传统产业的主体呈现差异化需求。

相比传统制造产业，部分新动能产业领域龙头从技术突破到完成上市周期较短，但同时发展初期风险更高，例如生物制药企业、芯片设计企业。银行需要敏锐地抓住新动能企业授信贷款需求窗口期，更早阶段介入，更多探索股债结合的方式提供支持，以抢占优势合作地位。

这些细分赛道的垂直龙头，往往较早开始就拥有多元充裕的资本市场融资渠道，以动力电池企业为例，第二梯队某龙头近期 C 轮融资就吸纳了近 150 亿规模的资金，这类企业对传统贷款并不饥渴，对价格也高度敏感。

越发追求服务体验和效率。比如汽车经销商的三方库融业务，以往开票的效率是半天/当天即可，现在则以分钟来计，因为这会决定经销商能否顺利抢购到畅销车型。同时，这些企业往往引入了互联网人才和经营思维，自身本来的经营节奏就较快，也要求金融合作伙伴提供更加灵活、高效的

服务方式。

新兴龙头企业更加注重产业生态建设，因为只有做强生态才能最终做强自己，而能否为其生态建设助力，比如小米、华为等，是他们选择包括银行在内的合作伙伴的一个重要考量因素。

此外，在旧动能所对应的部分增长趋缓、内卷严重的赛道中，也存在大量艰难转型的传统龙头企业。一方面，他们逐步从内生增长转为外生增长——开展大量横向或纵向的并购，或谋求地域的拓展，甚至国际化扩张来应对市场竞争；另一方面，他们也有较大动力降低财务杠杆、优化资金管控、提高资金使用效率，对 ABS、票据池、资金池、等服务等的需求会更加强烈。

以上这些新旧动能转换所带来的新需求，给银行未来的交易银行业务、投行业务、投资业务、国际业务均带来了更多机会空间，也带来了更大的挑战。需求在变，追求“以客户为中心”的银行，如何主动拥抱变化、快速整合优化自身的产品体系，精准施策，为客户提供专业、定制、一站式的解决方案，是银行能否成为优质客户首选金融合作伙伴的关键。

新打法：行业专业化是领先银行未来的制胜之道

行业专业化多年来一直在银行业被反复提及，但大部分国内银行对其重视程度和投入力度仍然相对滞后。站在新旧动能转换的十字路口，面对客户结构和需求快速变化带来的机遇和挑战，行业专业化将直接成为未来

银行竞争力的分水岭，需要银行进一步加速，将其提升至全行的战略高度。

行业专业化经营的本质是根植于对行业客群更深入的研究和认知，体现在授信策略、产品策略、营销策略三方面的专业化。

1、授信专业化

一是要求银行授信的思维跳出传统的“关注抵押物”逻辑，更多像“股权投资”对企业的研究逻辑靠拢，前瞻性地理解企业的竞争力和增长驱动因子，通过对现金流的预测来研判企业真实的信用风险；二是要求授信的观点要关注行业本质特点，切勿一刀切。比如均为电池行业，用在汽车上的动力电池和用在手机上的消费电池，其增速、前景就截然不同，不能同样归成一类业务来开展判断。三是授信的观点要更加及时地更新，比如前文提到的新能源汽车行业，未来三年是最为关键的“春秋战国”时代，银行需紧跟行业快速变化的竞争格局，大幅提升授信头像政策的更新频率。

2、产品专业化

要抓住快速成长的新动能企业、开展转型的传统龙头，需要银行在以下几方面发力。一是要增强“商行+投行”的综合打法，增强投贷联动、并购整合顾问服务、资金撮合服务、资产出表、高管股权激励融资等服务。二是要注重提升产品的体验，提升服务响应效率、速度、便捷性，速度和便捷性越发成为某些行业场景中服务最核心的差异化维度所在。比如对于汽车行业，票据的体验很关键，对于轨交装备行业，保函的体验非常关键。

三是更好地服务核心客户的上下游生态，打造富有创新性的供应链产品解决方案，提升整体产业链的资金回款效率，促进产业健康发展。

3、营销专业化

要求银行的一线客户经理，也能在客户的营销全流程中，充分借鉴和运用相关行业洞察，从而能更主动地识别机会，并能通过“在对的时间点、找到对的人、问对的问题、问更专业的问题”来赢取客户更强的信任。例如，一线营销人员需要知道，当制药企业提到“中标带量采购”或“三期临床实验通过”时，就需要主动挖掘新的融资需求。

知易行难：破解行业专业化经营落地的迷思和挑战

一直以来，行业专业化经营如何落地是困扰银行的主要问题和挑战。目前多数银行仍未形成体系化的落地实施打法，难以实现从专业化的策略向实际的业务落地和业绩提升转化。我们认为银行在推进行业专业化经营落地过程中，需要在组织机制建设、生态场景经营、数字工具赋能三方面破除一些迷思，找到正确的方向。

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_40008

