

DOI: 10.13955/j.yzyj.2025.05.09.05

同业对标视角下邮储银行城市分行 公司业务高质量发展策略

唐敏, 郭册, 史宝英

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 基于同业对标视角, 紧密结合绿色金融、科创金融以及数字化转型等政策带来的发展机遇, 在借鉴工商银行投行化服务生态构建、招商银行跨境金融场景化重构、宁波银行政策红利捕获与精细化运营等同业标杆创新实践启示基础上, 提出邮储银行城市分行公司业务高质量发展策略。

关键词: 同业对标; 邮储银行城市分行; 公司业务; 绿色金融; 科创金融; 数字化转型
中图分类号: F61 **文献标识码:** A

在深化金融供给侧结构性改革背景下, 中国银行业竞争格局呈现显著分化态势: 六大国有商业银行以规模优势占据市场主导地位, 股份制银行依托特色业务实现错位竞争, 区域性银行深耕属地经营形成差异化壁垒。作为国内唯一专注“零售银行”战略定位的国有大行, 邮储银行依托“自营+代理”模式构建的县域金融服务网络虽使其在涉农贷款、普惠小微领域形成差异化优势, 但在城市公司业务领域面临战略定位与资源布局的结构性矛盾。截至 2024 年末, 邮储银行公司贷款余额 3.65 万亿元, 仅为工商银行的 20.88%, 对公业务收入贡献度显著低于招商银行等同业, 中间业务收入占比不足 20%, 这种失衡状态与当前国家战略导向形成明显错配。面对国家“双碳”战略、专精特新企业培育工程及金融科技发展规划提供的历史性机遇, 邮储银行需抓住绿色金融深化、科创金融扩容、数字化转型提速三大窗口期, 通过战略重构与能力重塑实现城市业务突围。通过同业对标研究发现, 工商银行“商行+投行”协同模式、招商银行跨境金融场

景化重构、宁波银行政策红利精细化运营等实践, 为邮储银行突破战略定位困境提供了三重启示: 打破“县域优势”路径依赖, 将绿色金融、科创金融作为城市业务突破口; 通过组织架构革新提升市场响应速度, 构建敏捷化协同体系; 以数据要素驱动场景融合, 加速数智化服务链重构。基于此, 提出邮储银行城市分行公司业务高质量发展策略, 旨在通过“绿色+科创”双轮驱动产品体系填补市场空白, 以敏捷化组织架构适配城市业务需求, 实现从“规模追随”到“价值引领”的战略跨越。

1 银行业竞争格局与邮储银行市场定位

1.1 银行业竞争态势

截至 2024 年末, 中国银行业资产规模分化持续加剧, 呈现“头部集中化、尾部专业化”的双极化特征。六大国有银行总资产合计 199.68 亿元, 占行业比重 52.48%, 其中工商银行以 48.82 万亿元稳居行业首位, 邮储银行总资产为 17.08 万亿元, 仅为工商银行的 34.98%, 且与建设银行 40.57 万亿

作者简介: 唐敏(1980—), 女, 湖北恩施人, 硕士, 副教授, 主要从事邮政金融等研究; 郭册(1988—), 黑龙江明水人, 硕士, 讲师, 主要从事商业银行等研究; 史宝英(1992—), 女, 河北唐山人, 硕士, 讲师, 主要从事中小企业等研究。

收稿日期: 2025-05-09

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

元、中国银行 35.06 万亿元差距也较大。股份制银行中，招商银行以 12.15 万亿元总资产占据领先地位，其公司业务收入占比达 40.15%，显著高于邮储银行的 19.7%；平安银行则因零售业务收缩，加速向对公业务转型，对公贷款余额较年初增长 7.6%。城商行中，北京银行以 4.22 万亿元总资产领跑区域性银行，对公贷款增速达 14.43%，凸显区域性深耕优势。从盈利驱动看，2024 年银行业呈现“对公强、零售弱”特征：六大国有银行公司类贷款余额较 2023 年实现普涨，增幅区间为 7.47% 至 14.67%，平均增速达 9.28%，凸显对公信贷作为核心盈利支点的战略地位。与之形成鲜明对比的是，零售贷款增速回落至个位数区间，部分银行甚至出现存量收缩，信贷资源向对公业务倾斜的趋势进一步强化，印证了对公业务的战略优先级。

1.2 邮储银行的战略定位困境

在同业对标视角下，邮储银行城市分行公司业务高质量发展面临多维战略定位困境。作为长期坚持服务“三农”、城乡居民和中小企业的国有大行，邮储银行依托“自营+代理”模式在县域和农村市场取得显著成效。截至 2024 年末，邮储银行涉农贷款余额 2.29 万亿元，普惠型小微企业贷款余额 1.63 万亿元，占客户贷款总额比重均居国有大行前列。然而，这种“下沉市场”的成功经验，反而成为城市业务拓展的隐性束缚。城市金融市场客户结构更趋多元化，需求复杂度远高于县域，尽管服务科技型企业超 9 万户，融资余额突破 5 000 亿元，但邮储银行城市分行的产品体系仍以传统信贷为主，缺乏针对高新技术企业、专精特新企业的定制化服务方案，未能充分整合投行、资管等综合金融服务。此外，邮储银行“总行—一级分行—二级分行—支行”的四级管理架构导致决策链条过长、市场响应滞后。城市业务需快速迭代产品、精准对接区域经济需求，但现有架构下，分行层面缺乏自主创新权限，代理网点归属邮政企业也制约了业务协同效率。客户结构上，零售贷款占比长期超 50%，形成“零售银行”的鲜明标签，而工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行的公司贷款占比基本都在 60%。截至 2024 年，邮储银行公司客户 180.41 万户，与 2021 年相比增长了 56.33%，但与头部大行的 1 334.86 万户差距仍然较

大，仅为头部大行的 13.52%。而且邮储银行公司业务仍依赖传统信贷利差，中间业务收入贡献度较低。这种失衡不仅制约收入多元性，更存在客户集中度风险。品牌认知方面，邮储银行在县域市场建立的“普惠金融”形象在城市客户中成为高端服务拓展的掣肘，城市高净值客户对其财富管理、投行服务等综合金融服务的信任度不足。邮储银行虽推出“鼎福”客户体系，但品牌影响力仍在追赶阶段。这种认知错位使其在城市业务竞争中陷入价格竞争困局，难以通过品牌溢价提升盈利能力。数字化转型方面，邮储银行虽着力推进金融科技赋能，但城市业务场景融合仍存在短板。其“邮储食堂”等自有平台用户活跃度不足，与头部互联网银行相比，在移动支付、消费金融等高频场景缺乏竞争力。更为关键的是，城市业务的深化发展要求银行深度融入产业链、供应链生态，但邮储银行的风控模型仍以传统财务数据为核心评估依据，难以满足科技型企业轻资产、高成长性的融资需求。这些困境共同构成了邮储银行城市分行公司业务高质量发展的核心桎梏，亟待通过战略重构与能力重塑实现突破。

2 国家战略导向下的三重机遇窗口

2.1 绿色金融深化

2024 年 10 月，中国人民银行等四部门联合发布《关于发挥绿色金融作用 服务美丽中国建设的意见》，明确将绿色金融重点投向美丽中国先行区建设、重点行业绿色低碳发展、污染防治攻坚及生态保护修复四大领域，同时延长碳减排支持工具实施期限至 2027 年，并扩大支持对象至县域绿色基建、城市低碳园区等新兴领域。2025 年 1 月，国家金融监督管理总局与人民银行联合印发《银行业保险业绿色金融高质量发展实施方案》，进一步要求大型商业银行发挥“主力军”作用，优化金融资源区域协调布局，重点支持新能源、绿色交通、循环经济等产业薄弱环节。在此背景下，邮储银行虽在绿色金融领域持续发力，但截至 2024 年末，其绿色贷款余额为 7 817.32 亿元，与工商银行、农业银行、中国银行、建设银行四大行（绿色贷款规模均超 4 万亿元）及兴业银行（9 679 亿元）相比仍存在显著差距。不过，其县域光伏贷业务积累的“分布式能源+场景风控”经验，可向城市低碳建筑、

清洁交通等场景延伸,形成“县域经验城市化复制+城市需求反向赋能”的双向联动模式。

2.2 专精特新扩容

工信部《“十四五”促进中小企业发展规划》明确提出,到2025年培育100万家创新型中小企业、10万家专精特新中小企业及1万家专精特新“小巨人”企业,并配套研发费用加计扣除比例提升至100%、知识产权质押融资贴息补助等政策工具。这一政策导向为商业银行服务科创企业提供了明确的赛道指引。邮储银行可依托近万名普惠服务代表的线下触达优势,深化与地方工信部门合作,建立专精特新企业动态监测库,通过三维度数据融合,构建科创企业风险评估体系。一是融合税务+电力+专利等多维度数据,建立企业成长性评分卡;二是引入第三方专利评估机构,对核心技术价值进行量化定价;三是结合区域产业规划,实施“一城一策”行业准入标准。针对长三角集成电路、大湾区生物医药等战略性新兴产业集群,可定制“研发贷+人才贷+知识产权质押”组合方案,将企业研发投入强度、科研人员占比等指标纳入授信模型,突破传统财务指标依赖。通过技术流评价体系,将企业技术资产转化为可计量、可质押的金融资产,助力解决科创企业轻资产、高风险融资难题。

2.3 数字化转型提速

中国人民银行《金融科技发展规划(2022—2025)》明确要求金融机构构建“数据+技术+场景”三位一体的数字化能力。这一政策框架为邮储银行突破传统业务模式提供了技术路径:数据层面,申请金融科技创新监管试点,探索企业级数据中台建设,实现跨条线、跨机构数据贯通;技术层面,通过隐私计算技术实现与政务平台、第三方机构的数据安全共享,为精准营销、智能风控提供支撑;场景层面,依托云柜模式深化与政务平台对接,实现企业注册登记、融资申请等“一网通办”。

3 同业标杆创新实践启示

在金融科技赋能与产业转型加速的双重驱动下,头部银行通过“生态重构+技术渗透”重塑公司业务竞争力,为邮储银行提供三大转型范式。

3.1 工商银行的投行化服务生态构建

在投行化服务生态构建方面,工商银行通过

“商行+投行”协同模式实现战略突破,围绕国家重点产业布局形成全链条服务能力。该行聚焦战略新兴产业、科技创新与绿色发展领域,构建“并购+直投+证券化”三位一体服务体系,创新推出科技型企业“贷款+外部直投”商投联动模式,配套建立覆盖企业全生命周期的“一级市场股权融资+二级市场债券承销+投融资顾问”权益性业务矩阵,全年主承销境内债券项目2675个、规模达1.92万亿元;通过创设“碳资产抵质押+绿色信息披露”组合融资方案,将碳排放权交易机制嵌入债务融资工具,实现绿色金融效益最大化;在资产证券化领域形成全场景服务能力,通过公募REITs基金等创新工具助力企业降杠杆、稳投资和补短板,全年绿色贷款余额突破6万亿元;依托央企战略客户网络,构建“碳中和债承销+并购财务顾问”一体化服务生态,配套ESG顾问服务体系涵盖管理咨询、风险控制、财务规划等六大模块,为长江经济带、粤港澳大湾区等重点区域提供定制化金融服务方案,全年承销五大重点区域金融及非金融信用债584只、规模6515.95亿元,同时以熊猫债承销业务拓展跨境服务边界,成功落地南美首单、新加坡交易所首单金融机构熊猫债,形成“融资+融智”的全球化服务能力。

3.2 招商银行的跨境金融场景化重构

在跨境金融场景化重构领域,招商银行以打造客户跨境业务“主结算行”与核心客户“全球主办行”为战略目标,构建起覆盖“汇、兑、融、赢”全链条的数字化服务体系,实现跨境金融服务的智能化转型。截至2024年末,招商银行通过对公涉外收支业务量同比增长19.26%,达4256.11亿美元。围绕中资企业全球化布局、外资“引进来”及境外资本市场等重点场景,创新推出“闪电开证”“闪电融资”等全线上智能审批服务,将国际信用证开立时间大幅压缩至“T+0”,跨境汇款、出口信用证等场景自动化率突破97%;通过“出口闪贷”等数据融资产品,为中小微出口企业提供纯信用线上授信,并依托国家外汇管理局跨境金融服务平台推出“招企贷”,对接跨境金融服务平台数据舱,实现半天内完成全流程放款。在品牌体系升级方面,2022年推出“跨境E招通”综合服务平台,2023年上线“一键核实报关单”“闪电”系列国际贸融

数字化产品，2024年首批落地多功能自由贸易账户EF体系并发布“全球E招行”服务品牌，形成覆盖全球资金管理、汇率避险、贸易融资的立体化服务网络；其金融科技赋能策略聚焦“云+AI+中台”底座建设，通过智能生成《跨境业务人民币结算收/付款说明》、电子单证自动核验等功能，实现跨境人民币结算全流程无纸化，并创新推出购汇锁价、自助结汇等汇率避险工具，使外商直接投资（FDI）人民币资本金业务办理效率提升。

3.3 宁波银行政策红利捕获与精细化运营

宁波银行深度融入国家战略部署，聚焦民营小微、先进制造、跨境贸易等重点领域，构建起“专业化服务+数字化赋能+平台化整合+国际化支撑”的四维驱动体系。一方面，创新服务模式，围绕企业技术升级、设备更新、项目建设等核心场景，打造鲲鹏司库、“五管二宝”等数字化解决方案，实现与客户端到端系统互联，推动业财深度融合；另一方面，强化资源整合，基于“波波知了、设备之家、美好生活”三大平台构建产业生态圈，联动政府、园区、第三方服务商等多元主体，提供从融资到运营的全周期综合服务。在风险管控与运营效率方面，该行建立数据驱动的客户筛选机制，整合税务、电力、海关等30余类外部数据构建企业画像，通过总行制造业专营团队与区域化名单制管理，提高审批的针对性与时效性，并针对战略性行业配置专项审批权限与差异化定价政策。通过“线上快审快贷”产品创新与“伙伴银行”生态共建，截至2024年末，宁波银行公司普惠型小微企业贷款余额达2199亿元，普惠型小微企业客户较上年末增长19.18%，形成“政策响应—客户深耕—价值共创”的良性循环，为同业机构优化服务实体经济能力提供了可借鉴的转型路径。

4 邮储银行城市分行公司业务高质量发展策略

4.1 构建“绿色+科创”双轮驱动产品体系

在坚守零售银行核心优势基础上，邮储银行城市分行需构建“零售+公司”双轮驱动战略，实现从规模追随到价值引领的跨越。应聚焦国家战略导向，将绿色金融、科创金融作为城市业务突破口。一方面，依托县域光伏贷经验，创新“城市低

碳建筑贷款”“清洁交通融资租赁”等产品，通过“分布式能源+场景风控”模式切入城市绿色基建领域；另一方面，联合地方工信部门建立专精特新白名单，整合“税务+电力+专利”数据构建科创企业动态风控模型，推出“研发贷—知识产权质押”组合产品。同时，借鉴工商银行“商行+投行”协同模式，探索“贷款+外部直投”商投联动机制，为科技型企业提供全生命周期服务，逐步提升中间业务收入贡献度。

4.2 强化敏捷化协同体系

针对四级架构决策链条过长问题，可试点城市业务事业部制改革，赋予分行在产品创新、客户准入、利率定价等方面的自主权。例如，在长三角、粤港澳大湾区等重点区域设立科创金融服务中心，整合总行政策资源与地方市场洞察，形成“总行统筹+区域定制”的协同机制。此外，需优化“自营+代理”模式协同效率，探索代理网点人员双聘制，将代理网点客户经理纳入城市业务考核体系，通过“自营团队+代理网点”联动营销提升客户触达率。借鉴宁波银行“伙伴银行”生态共建经验，可联合政府、园区、第三方服务商搭建产业生态圈，实现从单一融资服务向综合运营服务转型。

4.3 推进分层分类经营体系

针对客户结构失衡问题，需构建“基础客群+战略客群”分层经营体系：在基础客群层面，通过“邮储食堂”等线上平台拓展长尾客户，提升公司客户线上化率；在战略客群层面，聚焦民营企业、科技型企业、绿色企业三大群体，制定差异化服务方案。例如，针对民营企业推出“供应链金融+现金管理”综合服务包，针对科技型企业设计“认股选择权+贷款”创新产品，针对绿色企业开发“碳足迹挂钩贷款”等环境权益融资工具。同时，借鉴招商银行跨境金融场景化经验，打造“全球E招行”式服务品牌，为中资企业全球化经营提供“融资+融智”支持，提升高净值客户黏性。

4.4 打造“普惠+高端”双品牌体系

针对品牌认知错位问题，邮储银行需以客群需求为导向，着力打造普惠金融与高端服务双品牌体系，实现服务覆盖与价值创造的双重突破。在普惠领域，深度扎根“三农”场景，以“乡村振兴卡”为服务载体，在免除基础费用基础上，叠加农业保

险补贴、农技培训预约、农产品产销对接等特色权益,使其成为农户生产生活的全能助手;升级惠农经营贷产品体系,根据种植养殖周期、农产品季节性规律,灵活设置还款方案,引入政府风险补偿金与农业担保公司增信,降低贷款门槛与成本,为新型农业经营主体发展注入“金融活水”。在高端领域,升级“鼎福”客户体系,对标国际一流私人银行服务标准,打造“1+N”定制化服务生态,针对高净值客户家族财富传承与资产保值增值需求,推出家族信托、全权委托资产管理服务,并借鉴工商银行 ESG 顾问经验,打造涵盖企业战略管理咨询、风险控制、财务规划等增值服务。此外,依托金融科技赋能,在供应链中运用区块链技术实现交易透明化,在财富管理中借助 AI 智能投顾提供个性化资产配置方案,持续优化服务体验。

4.5 推动技术驱动场景融合

邮储银行需将数字化转型深度嵌入城市业务场景。一方面,申请金融科技创新监管试点资格,在数据中台、智能授信等领域实现技术突破。例如,利用邮政集团物流、电商数据完善风控模型,提升对科技型企业轻资产特征的评估能力。另一方面,依托政策性资金支持加速对公业务线上场景建设,通过云柜模式与政务平台对接,实现企业开户、授信、放款“一网通办”。此外,需借鉴招商银行跨境金融数字化经验,打造“国际业务专区”线上平台,集成智能生成《跨境业务人民币结算收/付款说明》、电子单证自动核验等功能,提升高频场景竞争力。

4.6 完善智能风控生态

针对城市业务风险特征,需以数据为引擎、场景为纽带、策略为保障,构建精准高效、动态适配的智能风控生态。一方面,整合工商、司法、知识产权等外部数据,搭建企业级大数据风控平台,实现客户画像动态更新与风险预警实时触发;另一方面,创新风险缓释工具,例如,探索“专利质押+保险增信”组合模式,或与政府性融资担保机构合作开发“见贷即保”快速审批产品,为科创企业融资开辟绿色通道。同时,借鉴宁波银行制造业专营团队经验,建立总行级战略行业绿色审批通道,对绿色金融、专精特新等国家战略领域配置专项信贷额度,并构建“一行业一策略”差异化定价模型,

提升风险定价能力。

4.7 夯实战略执行保障

将绿色贷款余额、科创客户数等核心指标纳入分行绩效考核体系,设置不低于 25% 的考核权重,构建“目标—监测—激励”闭环管理机制。对超额完成目标的分行,可实施双重激励:除常规利润奖励外,按超额部分的 3% 计提专项营销费用,并优先推荐其参与总行级战略客户竞标。为强化总分行协同,总行应建立“清单化”资源调配机制,每年单列 200 亿元专项信贷额度,重点支持央企子公司及区域产业链核心企业,配套组建由公司部、投行部、分行业务骨干构成的联合攻坚团队,推行“一户一策”定制化服务。风险管控方面,可设立规模 50 亿元的风险缓释基金,对符合条件的绿色、科创类项目提供风险分担,同步优化免责声明条款,将不良贷款容忍度提升至 3%,切实提升基层展业积极性。

参 考 文 献

- [1] 中国邮政储蓄银行. 2024 年度报告 [R]. 北京: 中国邮政储蓄银行, 2025
- [2] 中国工商银行. 2024 年度报告 [R]. 北京: 中国工商银行, 2025
- [3] 招商银行. 2024 年度报告 [R]. 深圳: 招商银行, 2025
- [4] 宁波银行. 2024 年度报告 [R]. 宁波: 宁波银行, 2025
- [5] 中国人民银行, 生态环境部, 金融监管总局, 等. 关于发挥绿色金融作用 服务美丽中国建设的意见 [Z]. 2024-10-12
- [6] 国家金融监督管理总局, 中国人民银行, 银行业保险业绿色金融高质量发展实施方案 [Z]. 2025-01-17
- [7] 工业和信息化部, 国家发展和改革委员会, 科学技术部, 等. “十四五”促进中小企业发展规划 [Z]. 2021-12-11
- [8] 中国人民银行. 金融科技发展规划 (2022—2025) [Z]. 2021-12-29
- [9] 朱蓝澜, 董晓亮, 米益. 服务共建“一带一路”重庆金融业“新”意满满 [N]. 金融时报, 2025-02-06
- [10] 袁鹏鹏. 股份制商业银行的对公业务数字化转型 [J]. 银行家, 2023 (11)