

银行“中考”不卷了

又是一年半年考将至。按照以往的剧本,此时的银行网点应该是“硝烟弥漫”:客户经理疯狂拨打电话“求”资金过夜,大厅里堆满赠品,为了月末最后几个小时的“时点数据”,全员加班到深夜,甚至不惜代价地进行“价格战”。然而,2026年的6月,战场却异常“安静”。

监管持续整治、银行内部考核体系重构,让靠“一日游”资金、贴息返现、放松风控堆砌时点数据的老路失去生存空间。存款端,银行不再靠利率补贴抢夺储户,而是通过下沉代发、商户收款、家庭资产配置等综合服务,深耕长期主账户沉淀活期资金;信贷端,尽调、贷后流程全面收紧,基层客户经理前置识别风险,宁愿控量也不牺牲资产质量。当“630”的灯火不再只为突击数字而亮,当客户经理不用再四处拆借短期资金,银行业才算真正走出粗放竞争,迎来属于长期主义的新周期。

“一日游”存款资金不管用

“中考”将至,网点的揽储战场,没有往年冲刺的喧嚣热闹。

放在前几年,五年期大额存单是银行的王牌揽储利器,利率可观、安全性拉满,是中老年储户锁定长期收益的首选。但从2025年开始,国有大行、头部股份制银行多次进行存款产品调整,不仅利率不断下行,中长期存款供给也逐渐收缩,仅有部分城商行、农商行为稳住负债规模,推出限时高息大额存单。

“现在的大客户,进门先不聊别的,直接掏出手机截图比价。”一位国有大行客户经理感慨,这是他今年最直观的工作感受。储户对利率十分敏感,仅0.1—0.2个百分点的利率差距,足以让他们更换存款银行。

全民比价时代,“存款搬家”成了常态,没人再把所有资金集中存在一家银行中,大家纷纷选择拆分存放。上述国有大行客户经理坦言,以前月末前一天存入一笔大额资金就能拉升存款业绩,现在时点资金的贡献微乎其微,日均沉淀才是硬指标,考核权重的倾斜,让银行告别了对短期突击

资金的依赖,不过常态化的资金分流也使得网点的日均存款指标有所承压。

没有利率优势怎么办?客户经理们只能转变“打法”,转向综合金融服务突围。从前坐等客户上门存钱,如今主动下沉服务、深耕客户需求:绑定代发工资、商户收款码、经营贷授信、社保卡、家庭资产配置,依靠账户黏性沉淀低成本活期结算资金。

资深金融监管政策专家周毅钦指出,上半年,银行普遍面临资金过剩压力,高价吸收存款只会持续抬升负债成本、压缩盈利空间,所以银行考核重心从时点存款规模转向日均存款、负债成本管控,分支机构冲时点动力大幅削弱,不再依靠短期高息冲量,整体揽储行为趋于理性平稳。

贷款风控权重提升

如果说存款的压力来自负债成本约束,贷款的转变则源于资产质量考核权重的增加。

晚上8点,一家城商行网点的灯光依然亮着,零售客户经理郑艳(化名)揉了揉酸胀的眉心,将最后一笔企业客户走访记录敲进系统,又在便签上密密麻麻地划掉几

个明天要跟进的存量到期客户,了解续贷需求,杜绝小微存量客户流失。

工作节奏升级的背后,是贷款审批与尽调标准的全面收紧,所有业务环节不再有“捷径可走”。郑艳表示,从前行业通行做法较为宽松,客户有真实资金需求、基本资质达标,即可快速推进审批放款流程。如今,每一笔贷款都要开展全方位核验,不仅要严格核查企业及个体户的近两年经营流水、实地核验门店及厂房的真实经营场景,还要交叉验证客户的营业收入、上下游合作渠道,确认多渠道稳定还款来源,精准甄别资金挪用、隐性多头借贷、关联企业负债过高等潜在隐患。无论合作年限长短、客户资质优劣,一律不得简化尽调、贷后流程。

国家金融监督管理总局今年5月下发的《关于做好2026年小微企业金融服务工作的通知》,与往年内容相比,不再设定统一的硬性普惠型小微企业贷款增速考核指标,而是推动小微企业金融服务从“规模优先”转向“质量优先”。

“监管部门取消普惠小微贷款硬性增速考核指标,看似放宽了信贷投放的规模约束,实则是引导银行摒弃粗放扩张模式,强化信贷业务可持续经营能力建设。”一家

国有大行支行网点业务部门负责人补充,过去不少银行一味追逐普惠贷款增速、投放规模,为了完成考核指标,放松风控标准、降低准入门槛,盲目向高风险小微客群放款,短期数据亮眼,后期逾期、不良风险集中爆发。如今行业形成共识,宁愿少放款、暂缓放款、适度控量,也绝不盲目冲规模、抢额度。

侧重长效指标培育

2025年以来,反“内卷式”恶性竞争成为年内经济、产业领域热词,金融行业亦在密集响应,对价格战、“唯规模论”说不。北京商报记者调查发现,反“内卷式”竞争之下,行业肉眼可见的变化落在明面:曾经季末刷屏的贴息揽储、大额礼品返现、短期资金拆借冲量等灰色操作大幅收敛,资金掮客的生意日渐冷清,网点客户经理不敢再触碰合规红线,依靠现金补贴、高价值礼品堆出来的粗放式时点竞争,实实在在降温了。

“价格战”退场后,银行业竞争不再比拼利率高低,转而押注在服务密度、客户覆盖、综合经营能力方面。

直观的体现,便是客户触达从过去的“节点突击”变成了如今的“硬性日常考核”。北京商报记者了解到,部分网点对客户经理设置了每日固定电话、微信拜访量等量化指标,将沉睡存量客户、到期理财客户、小微商户进行分层标记,要求循环反复跟进。

在触达频次提升的同时,单客价值的挖掘深度也是关注重点。有客户经理强调,对接一位商户或个人客户,必须同步推荐收款码、信用卡、手机银行、基金保险、代发工资等全品类产品,单一客户覆盖产品数

量、中间业务创收成为核心打分项,行业不再比拼谁规模冲得高,转而在比拼谁能把客户“挖得更深”。

银行业高质量转型仍在路上,以牺牲合规底线和长远效益为代价的粗放式扩张,已到了彻底纠偏的时刻。

在接受北京商报记者采访时,多位银行一线员工直言,未来依赖规模冲刺、时点冲量的粗放发展模式将彻底落幕,考核权重将进一步向长期稳定日均、低成本结算资金、客户综合价值、风险调整后收益倾斜;合规管控也将贯穿业务全流程,中介买规模、高息贴息、虚增业务等灰色空间持续压缩。

“考核机制优化的核心方向可以向拉长周期、穿透真实、动态平衡方向转型”,苏商银行特约研究员高政扬指出,对银行而言,应进一步将考核周期延伸为滚动日均或跨周期考核,弱化任何单一时点数据的权重,从制度上消除冲时点诱因,促使分支机构和客户经理将重心转向客户全生命周期价值经营。建立更具含金量的精细指标体系,引入客户综合贡献度、户均规模稳定性等多维指标。在风险与规模之间构建动态平衡机制,将资产质量、不良率与规模增长挂钩,实行浮动考核,避免因片面追求负债端降本而忽视资产端风险敞口。

周毅钦建议,银行应精简基层的业务指标,整合各类细碎的临时性考核任务,删减那些脱离实际的考核细则,保留核心的存款质量、客户经营、服务质效等关键指标。优化考核导向,摒弃唯规模、唯数据的考核模式,弱化短期增量考核,侧重长期客户沉淀、低成本资金培育等长效指标,减少基层突击补量、虚假冲时点的无效工作。

北京商报记者 宋亦桐

广告

银行新一线

走进银行,了解银行,带你**感受不一样**的银行。

聚焦银行的**数字化转型、场景金融、消费金融、普惠金融**如何影响人们的生产生活。

探店新奇有趣的银行、体验最新的银行产品、**揭秘银行服务背后流程、解读最新的财经热点。**



扫一扫二维码,关注视频号

