

银行“开门红”升级:从“冲规模”到“建生态”

中经记者 张漫游 北京报道

银行业 2026 年的“开门红”比往年来得更早。近期，

多家股份制银行的地方分行、城商行、农商行和村镇银行纷纷部署了 2026 年“开门红”工作。

《中国经营报》记者采访了解到，银行“开门红”的提前启动，本质是对全年任务压力与市场竞争的被动反应。

而向“价值生态”的转型，则是主动适应大环境变化的必然选择。业内人士认为，未来，“开

开门红”的成功不再取决于短期能冲多大规模，而在于能否通过长期客户经营，提供客户真正的价值。这既需要银

行调整考核机制，也需要重构产品与服务体系，最终实现从“流量争夺”到“存量深耕”的跨越。

“开门红”提早一个月

2025 年银行业普遍面临全年任务堪忧、压力集中的困境，“开门红”启动时间较往年大幅提前。

记者注意到，宁波东海银行在 10 月上旬就召开了 2025 年三季度经营工作会议暨“开门红”工作部署会，力争在顺利完成年底收官的同时，在来年市场博弈中站稳脚跟、赢得优势，做到目标任务分解到位、客群需求调研到位、特色产品准备到位。

此外，浦发银行(600000.SH)合肥分行、华夏银行(600015.SH)太原分行、稠州银行绍兴分行、荔浦农商行、兴山农商行、北屯国民村镇银行、浙江桐乡民泰村镇银行等多家银行也已召开 2026 年“开门红”动员会或四季度工作部署会议。

某中小银行基层员工告诉记者：“往年 11 月初还在准备各项工作收官，今年这个时点已经开始明年的‘开门红’了。”

上海金融与发展实验室特聘研究员王润石认为，主要原因是全年任务压力前置与岁末年初的“双重挤压”。“2025 年银行业普遍面临全年任务堪忧、缺乏有效抓手、岁末年初压力集中的困境，使得‘开门红’启动时间较往年大幅提前。”

王润石向记者分析称，受宏观经济增速放缓、企业信贷需求疲软、零售贷款(如房贷、消费贷)增长乏力等因素影响，多数银行在前三季度未能完成全年信贷、存款、中收等核心指标。例如，部分中小银行的对公贷款投放仅完成年度计划的 60%~

70%，零售 AUM(管理资产)增速低于预期，导致年末需通过“开门红”提前抢跑，将部分明年一季度的目标任务前置到今年年末启动，以弥补全年缺口。

苏商银行特约研究员高政扬亦认为，今年银行提前启动“开门红”，核心是业绩压力的持续加剧。一方面，净息差持续收窄压缩利润空间，银行为抢占优质客户与信贷项目，选择提前锁定核心资源；另一方面，存款利率下行推高揽储难度，行业竞争愈发激烈，部分银行旨在通过提前布局抢占市场份额。

“年末是企业 and 居民资金结算、年终奖集中发放的关键节点，银行若不在年末提前布局，可能被同业抢占资金来源头。此外，监管对年末冲时点虽持续规范，如存款偏离度考核，但银行仍需通过‘早投放、早收益’锁定全年基础客群与资金规模。”另外，王润石认为，“开门红”提前，是部分银行缺乏有效抓手下的“惯性依赖”。“‘开门红’作为银行业延续多年的传统营销战役，虽近年来效果递减，但在缺乏新的增长引擎的背景下，如数字化转型红利尚未完全转化为零售贡献、中间业务收入增长乏力，‘开门红’仍是银行管理层看得见、摸得着的短期冲刺工具。尤其对中小银行而言，其客群结构以中老年、小微企业为主，产品同质化严重，更依赖‘开门红’的集中资源投入来维持市场份额。”

打破短期冲刺惯性

“开门红”转型的核心在于需打破短期冲刺的惯性，实现客户黏性提升与银行可持续发展的统一。

不过，记者注意到，今年“开门红”正在从“规模冲刺”向“价值生态”过渡。

如浙江桐乡民泰村镇银行此前举办旺季“开门红”专题培训，针对“定期存款续存”这一关键业务，培训老师提出三大策略，包括深耕“银发客户”，运用温情服务与适配产品，有效归集老年客户的养老金、闲置资金，将其转化为稳定的定期存款；聚焦“临界客户”，对资产规模临近提升门槛的客户，实施名单制管理，通过精准赋能与交叉营销，助力其资产升级，提升客户价值；紧盯“到期客户”，建立预提醒机制与专属续存方案，做到提前对接、“一户一策”，最大限度留住到期资金，并力争实现额度增长，确保续存提升。

高政扬认为，今年银行“开门红”呈现出营销周期逐步向长周期布局的特征，背后核心原因在于行业竞争压力不断加大，银行通过延长营销周期以平稳把控业务节奏，同时兼顾存款与贷款两端，既能平衡业务结构，也能更持续地挖掘市场潜力。

“从大环境变化看，过去‘开门红’的核心逻辑是经济高速增长长期资金供不应求，即企

业融资需求旺盛、居民储蓄搬家，银行通过高息揽储、突击放贷即可快速做大规模。但当前经济进入高质量发展阶段，社融增速放缓，企业更倾向减少借贷依赖的‘轻资产运营’模式，居民资产配置趋于保守，银行难以通过‘规模扩张’获取超额收益，转而需要深耕存量客户价值，如提升 AUM 综合收益率、交叉销售中间业务。”王润石说。

从消费习惯转变看，王润石认为，如今客户对“短期利益”的敏感度下降，年轻客群更倾向使用包括支付宝、微信理财通在内的互联网平台，对银行“开门红”礼品促销的米面油、电饭煲等兴趣降低；中老年客群虽仍关注存款安全性，但对“单纯高息”的需求转向“综合服务”，如健康权益、养老规划等。例如，调研显示，60 岁以上客户选择银行时，“是否有专属健康顾问”“能否提供便捷就医通道”已成为仅次于利率的第二大考量因素。

王润石指出，客户财富认知已经改变。“从‘单一储蓄’到‘全生命周期管理’，随着居民财富积累，客户不再满足于简单的存款或贷款服务，而是需要覆盖财富保值、增值、传承、生活服务的综合解决方案。银

行若仍以‘冲存款规模’为目标，无法匹配客户多元需求，反而会因过度推销流失高价值客群。因此，‘开门红’需转向‘价值生态’，通过提供‘金融+非金融’服务，增强客户黏性与生命周期价值。”

基于此，高政扬建议，银行“开门红”急需从单纯的规模竞赛转向深度价值经营。在他看来，“开门红”转型的核心在于需打破短期冲刺的惯性，实现客户黏性提升与银行可持续发展的统一。银行应深入调研客户真实金融需求，推出差异化、场景化的适配金融产品，实现从一次性销售到长期服务的转变，提升客户黏性与长期利润贡献，摆脱对短期优惠的依赖。

王润石亦指出，不同客群的需求具有显著的时间异质性——年轻客群可能在年中集中申请消费贷，中老年客群在年末关注养老规划，企业客户在季度末有资金归集需求。若仅依赖年初短期冲刺，无法精准匹配客户需求节奏。因此，银行需建立“全年运营地图”，将“开门红”作为全年客户经营的起点，如年初重点激活睡眠客户、夯实基础客群，而非唯一发力点，通过季度主题营销实现持续服务渗透。

“过去‘开门红’依赖‘高息

存款’、存款送礼品等价格手段，但在当前利率市场化背景下，存款利率持续下行，高息揽储不可持续。同时，客户对‘套路营销’的容忍度降低，更看重银行的专业能力与情感连接。”王润石建议，银行需跳出“只卖金融产品”的思维，通过与医疗机构、文旅平台、教育机构等外部机构共建生态，为客户提供“金融+生活”综合服务。例如，在文旅消费场景中，为存款客户赠送景区门票折扣或文化展览优先预约权；在养老场景中，联合养老社区提供健康监测设备免费试用；在文娱场景中，针对老年客群推出“观影优惠+戏剧票兑换”权益。这种非金融价值的叠加，既能增强客户黏性，又能通过场景引流带动金融业务，如客户因文旅权益开立账户、因健康服务购买保险。

“一方面，银行需坚守合规底线，警惕过度营销带来的客户疲劳与监管风险，应持续探索差异化定位，跳出低层次的价格竞争；另一方面，银行还需优化考核体系，降低单一规模指标的考核权重，或可将客户质量、资产质量等纳入多维评价范围，避免因盲目冲规模引发风险累积，引导业务从‘冲量’转向‘稳质’。”高政扬说。

从赛事服务到产业赋能 金融助力体育强国建设

中经记者 张漫游 北京报道

近年来，我国体育产业在高速发展的同时，部分领域也面临着“长效价值挖掘不足”与“产业生态脆弱”的双重挑战。此前，中国人民银行、国家体育总局等四部门联合发布的《关于金融支持体育产业高质量发展的指导意见》(以下简称《指导意见》)，提出打造赛事全生命周期金融服务体系。

如何将体育赛事短暂的“高光时刻”转化为推动产业升级与区域发展的“持久动力”，是破解体育产业“长效价值挖掘不足”痛点的核心命题。

近日，第十五届全国运动会(以下简称“十五运会”)正在广东、香港、澳门三地举行。作为十五运会官方银行合作伙伴，工商银行(601398.SH)积极对接“服务赛事、服务民众、服务经济、服务社会”的全维度需求，从安全保障到产业培育，再到城市升级的全面布局，为体育强国战略注入了金融动能。

赛事“流量”变发展“增量”

体育产业对促进国民经济、提升生活品质具有重要作用，赛事的价值亦不应止于赛期内的流光溢彩。

某中小银行人士以马拉松比赛为例告诉《中国经营报》记者，马拉松赛事可以带动运动培训、赛事服务、体育用品制造、智能穿戴制造、旅游餐饮等行业的发展，但目前马拉松赛事热度持续时间较短，无法形成季节性、全年性效应。

此前，《指导意见》指出，要“提升体育赛事金融服务质效”。具体来看，要“打造覆盖赛前、赛中、赛后全生命周期的赛事金融服务体系，为体育赛事特别是国际体育赛事提供银行贷款、融资租赁、保险保障、货币兑换、银行卡支付、汇率查询、数字人民币等综合性金融服务”。

在这一政策指引下，从马拉松赛、足球比赛到十五运会，越来越多的银行积极投身体育金融领域。工商银行的策略是，以十五运会为契机，将金融服务从核心赛事向外围产业、从体育领域向跨界融

合、从单一城市向整个粤港澳大湾区辐射，激活新质生产力，服务国家战略。

记者从工商银行了解到，该行通过普惠金融与跨境服务，将赛事热度转化为社会参与度与区域融合度。在线上，工商银行手机银行、工银 e 生活 App 中的“玩转全运会”专区，集成赛事资讯、门票购买等服务，访问量突破 400 万人次，有效降低了公众参与门槛。在线下，30 家工商银行网点“变身”官方门票代售点，主题网点、主题地铁专列等营造出浓厚的全运氛围。更具创新意义的是，工商银行推出的十五运会主题数字人民币硬钱包，融入粤剧、醒狮等岭南文化元素，通过“碰一碰”即可支付的便捷方式，既服务了赛事消费场景，也成为文化传播的生动载体。

在推动粤港澳大湾区融合方面，在深圳罗湖口岸，工商银行设立了流动银行，以指导香港居民办理电子支付绑卡业务。“十五运会期间，许多香港居民想北上观赛并体验内



图 1:同欣体育为广东奥体中心制造的预制型塑胶跑道。
图 2:无人机搭载成至智能的喊话器/探照灯/热成像相机执行空中搜救任务。

本报资料室/图

地生活，但常遇到不熟悉电子支付流程的困扰。”罗湖口岸港人服务中心负责人樊熙泰表示，工商银行这一服务解决了港人北上观赛、消费的“关键小事”，于细微处传递着深港同心的温暖。这正是工商银行以服务十五运会为契机，推出覆盖开户结算、投资理财、置业生活等多场景的“湾区通”服务的缩影。工商银行还通过“湾区账户通”“跨境理财通”“湾区社保通”等一系列创新，有效打通了湾区内的资金与民生“堵点”，将赛事服务动能转化为推动大

湾区一体化发展的持久动力。

另外，工商银行以赛事为支点，撬动低空经济、体育科技等战略性新兴产业的蓬勃发展。针对广州提出的到 2027 年低空经济产业规模达 1500 亿元的目标，工商银行主动对接，通过“信贷+股权+基金”的联动模式，为无人机、航空应急救援等领域持续注入金融“活水”。同时，该行还联动工银投资设立多只 AIC(金融资产投资公司)试点基金，累计投资科技企业股权项目超 11 亿元，有力地推动了

从“人防”到“技防”

大型综合性运动会的顺利举办，安全是首要前提。记者了解到，传统赛事安保主要依赖人力布防与固定监控设备。然而，随着人流、物流、信息流复杂度的不断提升，突发事件频发与极端化趋势显著，“人海战术”已难以满足现代大型赛事安防需求。与此同时，体育科技企业作为赛事安保、场馆智能化的核心力量，普遍面临“技术硬、资产软”的融资困境。记者从工商银行了解到，该行的破题之道在于将金融服务前置并深度嵌入赛事保障链条，以有针对性的金融服务筑牢赛事的科技屏障。

广州成至智能机器科技有限

公司(以下简称“成至智能”)作为广州赛区安保领域的“科技尖兵”，其研发的无人机系留应急照明系统、“执勤”机器狗已全面投入十五运会开幕式及后续赛事保障。开幕式当晚，无人机在场馆周边实现 360 度数字建模与实时预警探测，机器狗沿场馆外围关键区域巡逻值守，构建起空地立体安全“防护罩”。这些创新应用的背后，始终有工商银行广州分行科技金融的“陪伴式”支持。

据了解，2018 年成至智能转型研发无人机任务载荷系统时，工商银行的数百万元纯信用科技贷款，是该公司突破技术瓶颈的“第一桶金”。从初创期 300 万元

经营贷款，到成长期 1000 万元、2000 万元信贷追加，再到结算、代发工资、股权投资资源对接等多元化服务，工商银行广州分行始终根据企业发展阶段动态调整方案，助力这家国家级专精特新重点“小巨人”企业实现“每两年翻一番”的高速增长，最终成长为十五运会开幕式及全程赛事安保的核心力量。

同样受益于工商银行的还有中科开创(广州)智能科技发展有限公司(以下简称“中科开创”)。该公司的“空中移动充电机器人”与“智慧安防巡检四足机器人”也在十五运会期间全面投入使用。开幕式后首日，“空中移动充电机

器人”在赛事停车场高效运转，凭借直流快充与空中轨道技术，无须专用车位即可为参赛车辆补能，保障绿色出行。“智慧安防巡检四足机器人”则在赛场核心区域巡逻，集成的热成像与可疑目标跟踪功能，可与无人机、固定摄像头协同形成“空地一体”防护体系，为赛事安全保驾护航。中科开创副总经理兼解决方案部总监罗成介绍称，企业能快速将技术落地赛事场景，得益于工商银行广州分行“场景创新贷”的支持，该产品优化了审批效率与担保方式，精准匹配企业技术转化阶段的资金需求。

这些案例的背后是工商银行

一套系统化的“五专体系”在提供支撑。通过设立专业机构、打造专属产品、开展专项行动、实施专门风控、提供专属保障，工商银行构建了一个能够精准识别、敢于投资、善于服务科技企业的金融生态。特别是其开发的“信贷打分卡”模型，将研发投入、专利数量等“软信息”转化为授信依据，让技术实力真正成为企业的“融资通行证”。此举不仅解决了赛事安防的燃眉之急，更关键的是，它培育并壮大了一批本土科技企业，将赛事的“即时价值”转化为“城市发展价值”，更将“城市发展价值”延伸为“湾区协同价值”。