

Innovation and Practice of Commercial Bank Major Client Services in the Tobacco Industry——A Case Study of Yunnan Hongta Bank

Liang Xiong

Yunnan Hongta Bank Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 650224, China

Abstract

As a capital-intensive industry, the tobacco sector's financial needs are undergoing a profound evolution from basic deposit, lending, and settlement services towards comprehensive, customized, and digital solutions. However, traditional commercial banking service models face practical bottlenecks such as product homogenization, low cross-regional coordination efficiency, and insufficient coverage of the industrial chain. Based on nearly a decade of practical exploration by Yunnan Hongta Bank, this paper deeply analyzes the three core demands of tobacco enterprises: fund management, settlement efficiency, and comprehensive empowerment. It systematically constructs an innovative major client service model characterized by "customized products + cross-regional coordination + full-cycle services." Through the design of tiered interest rate deposit products, the establishment of cross-departmental agile coordination teams, and the implementation of a "one-customer, one-policy" in-depth maintenance mechanism, the bank has successfully served over 50 tobacco enterprises outside Yunnan Province, accumulating deposits exceeding RMB 20 billion and achieving a customer retention rate of 95%. The research concludes that the core competitiveness of commercial banks in serving major industrial clients lies in deeply embedding themselves in industrial logic, thereby achieving a transformation from "fund providers" to "industrial partners." The findings of this paper can provide a replicable practical paradigm for the banking industry to optimize industrial financial services and empower the development of the real economy.

Keywords

tobacco finance; commercial banks; major client marketing; service innovation; cross-regional collaboration

烟草行业商业银行大客户服务创新与实践——以云南红塔银行为例

熊亮

云南红塔银行股份有限公司，中国·云南昆明 650224

摘要

烟草产业作为资金密集型行业，其金融需求正从基础的“存贷汇”向综合化、定制化、数字化方向深刻演变。然而，传统商业银行服务模式面临产品同质化、跨区域协同效率低、产业链覆盖不足等现实瓶颈。本文基于云南红塔银行近十年的实践探索，深入剖析烟草企业资金管理、结算效率及综合赋能三大核心诉求，系统构建了“定制化产品+跨区域协同+全周期服务”的大客户服务创新模式。通过设计阶梯利率存款定价策略、搭建跨部门敏捷协同小组、推行“一客一策”深度维护机制，该行成功服务省外烟草企业超50家，沉淀存款破200亿元，客户留存率高达95%。研究认为，商业银行服务产业大客的核心竞争力在于深度嵌入产业逻辑，实现从“资金提供者”向“产业合作者”的转变。本文成果可为银行业优化产业金融服务、赋能实体经济发展提供可复制的实践范本。

关键词

烟草金融；商业银行；大客户营销；服务创新；跨区域协同

1 引言

1.1 研究背景与问题提出

云南作为全国烟草产业的核心区，常年贡献全国35%以上的烟叶产量，2024年全省烟草行业实现税收超1200亿

元，占地方一般公共预算收入比重超30%。烟草产业不仅是地方经济的“压舱石”，更催生出规模庞大、层次复杂的金融服务需求。伴随行业数字化转型与跨区域经营深化，烟草企业金融需求呈现出显著的“三高”特征：资金沉淀规模高（单家省级企业年资金周转量普遍超500亿元）、结算频率高（月均跨省结算笔数逾300笔）、综合服务要求高（需求从单一结算延伸至供应链融资、资金穿透管理、政策咨询等）。

然而，当前商业银行的服务供给与产业需求之间存在

【作者简介】熊亮（1992-），男，中国云南大理人，本科，中级经济师，中级银行从业资格、高级企业合规师、CFC（公司金融顾问）、中高级注册ESG分析师，从事金融研究。

结构性错配。一是产品同质化，多数银行仍以标准化存款、贷款产品应对，未能针对烟草行业“季节性资金闲置”“产业链长”等特点进行定制开发；二是协同低效，传统“属地管理”模式难以适应企业跨区域经营的现实，开户、资金归集等流程平均耗时超3个工作日；三是服务浅层化，缺乏懂产业、懂金融的复合型人才，难以与企业形成深度绑定。如何破解上述痛点，构建适配烟草产业特性的金融服务体系，已成为商业银行拓展产业金融市场的关键命题^[1]。

1.2 研究思路与方法

本文遵循“需求剖析—模式构建—实践验证—优化建议”的逻辑主线。首先，基于对超50家省外烟草企业的服务经验，系统提炼其核心金融需求；其次，以云南红塔银行（以下简称“红塔银行”）为案例，详细阐述个人参与主导的服务模式创新举措与实施成效；最后，客观审视现存不足并提出优化方向。研究方法上，综合运用案例分析法拆解实践细节，并通过存款余额、客户数量、流程效率等量化数据增强论证的实证性^[2]。

2 烟草企业金融需求审视与商业银行服务痛点

2.1 烟草企业金融需求的三维解构

2.1.1 资金管理：安全至上，兼顾收益与灵活

烟草产业链资金流转具有“大进大出、间歇沉淀”的鲜明特点。以省级烟草商业企业为例，烟叶收购季（通常为每年7—9月）大量资金下拨，收购结束后形成为期3—6个月的闲置资金高峰，单户沉淀规模可达200—300亿元。此类资金的首要诉求是绝对安全性，要求银行具备高信用等级与稳健风控体系；其次是适度收益性，企业开始探索通过结构性存款、稳健型理财等工具提升资金回报；再次是高度灵活性，需支持总部对全国数十家子账户资金的实时归集与动态调拨，以应对日常经营支付。

2.1.2 结算服务：效率驱动，力促成本压降与协同顺畅

烟草企业普遍采用“总部集权管理、分子公司分散经营”的组织架构。调研显示，省外烟草企业平均拥有12—15家下属机构，每月跨区域结算金额达50—80亿元。其核心痛点集中在三方面：一是流程繁琐，异地开户受监管及银行属地政策限制，业务推进缓慢；二是时效滞后，传统跨行转账多为T+1到账，总部难以实时掌握全盘资金动态；三是成本高企，跨行、跨区域转账产生的手续费年累计可达数十万元^[3]。因此，企业迫切需要一站式、零时差、低费率的跨区域资金清结算解决方案。

2.1.3 综合服务：边界拓展，追求深度赋能与价值共创

随着产业链协同加深，烟草企业的金融需求已突破传统存贷范畴。一是供应链融资需求，上游数千家中小供应商及烟农合作社因缺乏抵押物，普遍面临融资难，亟需依托核心企业信用的订单融资、应收账款质押等产品；二是风险管理需求，应对原材料价格波动、利率汇率变化等市场风险；

三是增值服务需求，包括财务数字化升级咨询、税收政策解读、产业资源对接等，期待银行从“资金中介”升级为“产业伙伴”。

2.2 商业银行服务的现实困境

面对上述需求，当前商业银行服务体系仍存短板：产品端，缺乏针对烟草资金特性的阶梯利率存款、智能资金池管理等工具；流程端，跨区域协同机制缺失，内部部门壁垒导致客户需多头对接；风控端，对产业链中小主体风险评估过度依赖财务数据，忽略了与核心企业合作稳定性等关键信息；人才端，兼具烟草产业认知与金融专业能力的复合型团队尚未成型。

3 云南红塔银行烟草大客户服务创新实践

基于对上述痛点的深刻洞察，笔者与同事一起构建了“定制化产品+跨区域协同+全周期服务”三位一体的创新服务模式，旨在实现银行服务与烟草产业逻辑的深度嵌合。

3.1 创新举措：从标准化到定制化的跃升

3.1.1 产品定制：构建阶梯式存款与敏捷结算双支柱

针对烟草企业资金规模大、闲置期明确的特征，率先提出“烟草企业阶梯利率存款定价策略”。该策略根据存款金额与期限设置差异化利率档位，允许企业在确保流动性的前提下，将大额闲置资金进行分段配置，实现收益最大化。同时，通过银企直联方式模拟“跨区域资金池结算服务”，支持企业总部对全国子公司账户资金的实时归集与查询，归集过程免收手续费，省级公司可随时掌握全盘资金视图，有效解决了资金“看得见、调不动”的难题。在融资端，配套“订单融资”等供应链产品，依托核心企业信用，为上游中小供应商提供融资支持。

3.1.2 流程再造：建立跨部门敏捷协同机制

为打破部门墙、提升响应效率，推动实质化“烟草大客专属协同小组”落地运行。该小组整合产业金融、运营管理、风险管理、信息科技四大部门的骨干力量，明确“客户需求首问负责、内部流转限时办结”原则。通过该机制，省外烟草企业跨区域资金划转实现从T+1到账优化为实时到账，业务咨询响应时间从4小时缩短至1小时内。同时，为每家重点客户配备专属客户经理，实行“一站式”服务，企业无需在多部门间反复沟通^[4]。

3.1.3 客户维护：推行“一客一策”全生命周期管理

制定标准化与个性化相结合的“烟草大客专属营销服务计划”。合作前，深入尽调企业经营模式与痛点，量身定制服务方案；合作中，每月向客户提交《服务报告》，分析资金效率并提出优化建议，每季度实地走访，及时响应需求变化；合作后，定期开展满意度调研，形成服务闭环。通过建立包含客户经理、协同团队及企业财务负责人的专属服务微信群，确保问题“实时响应、当日反馈、100%解决”。

3.2 实践成效：数据验证模式价值

上述创新模式驱动核心业务指标实现跨越式增长。截至2025年末，笔者负责服务的省外烟草企业数量从2019年的不足40家增至超50家；存款余额从不到200亿元增至突破200亿元；由此带动的年业务收入突破千万元。更为关键的是，客户留存率持续保持在95%以上，无一家流失，其中超10家企业的存款规模实现逐年递增。这充分证明，深度嵌入产业逻辑的定制化服务能够有效构建客户粘性，实现银企双赢。

4 现存问题与优化路径

尽管取得阶段性成效，但对照烟草行业数字化转型与产业链协同深化的趋势，当前服务仍存在提升空间。

4.1 主要问题

数字化平台适配性不足：现有银企直联及网银系统为通用版本，缺乏针对烟草企业“跨区域资金池智能管理”“闲置资金自动配置”“供应链融资线上直连”等定制化功能，与企业内部ERP系统对接不畅，导致数据孤岛与重复操作。

供应链金融覆盖深度有限：服务重心仍集中于核心企业，对其上下游超500家中小微供应商及烟农、卷烟零售户等群体的融资需求覆盖不足，现有产品对非财务信息的挖掘不够，部分优质主体因缺乏传统抵押物被挡在门外^[5]。

复合型人才培养尚未形成：团队多具备金融背景，但缺乏对烟草种植、生产、流通全产业链的深刻理解，难以精准预判客户潜在需求，深度服务能力有待提升。

4.2 优化对策

平台升级，打造专属数字化金融服务站：组建专项技术团队，开发“烟草企业专属数字化金融服务平台”。重点构建跨区域资金池管理模块，实现资金实时可视、可控、可调度；引入智能理财功能，根据企业资金头寸自动匹配存款或理财产品；打通与主流ERP系统的数据接口，实现交易数据直连，消除手工录入与对账烦恼。

链条延伸，构建全产业链金融服务生态：将服务半径从核心企业延伸至上下游。针对供应商，推出基于订单、应收账款及合作履约记录的“数据信用贷”；针对烟农，联合地方政府、烟草公司及村委会，探索“银行+核心企业+保险+农户”的“烤烟种植贷”多方增信模式等。同时，建立基于产业链交易数据的动态风控模型^[6]，提升对中小主体的风险评估能力。

人才重塑，培育“产业+金融”复合型团队：实施“产业深耕人才计划”。一方面，从烟草行业引进熟悉产业运作的专业人才；另一方面，联合烟草研究院等机构，为现有团队开展涵盖烟叶生产、卷烟工艺、行业政策的系统化培训。

建立“产业研究积分卡”，将行业认知深度纳入绩效考核，激励员工成为“懂烟草的银行家”。

5 结论与展望

本文基于云南红塔银行的长期实践，系统论证了商业银行服务烟草产业大客户的有效路径。研究得出以下核心结论：第一，烟草企业的金融需求已演进为以“资金管理安全增值、结算高效协同、综合深度赋能”为核心的立体化需求体系。第二，商业银行的核心竞争力在于跳出标准化思维，通过“定制化产品+敏捷协同+全周期服务”的创新模式，将自身能力嵌入产业运行肌理，实现从“资金提供者”向“价值共创者”的转型。第三，面对数字化与产业链融合的趋势^[7]，银行需在技术平台、服务边界、人才结构三方面持续进化，方能巩固竞争优势。

展望未来，红塔银行可基于现有模式，进一步探索“金融+产业+科技”的融合生态。一方面，可将烟草产业服务经验模块化，向能源、制造等其他产业大客复制推广；另一方面，可结合国家“双碳”战略，探索将ESG（环境、社会和公司治理）评价纳入供应链金融产品设计，引导资金精准滴灌绿色低碳烟叶种植、清洁能源烘烤等转型项目，在助力烟草产业高质量发展的同时，开辟绿色金融新蓝海^[8]。

参考文献

- [1] 国家烟草专卖局. 中国烟草行业发展报告（2023-2024）[M]. 北京: 中国烟草杂志社, 2024: 56-62.
- [2] 云南省统计局, 国家统计局云南调查总队. 2024年云南省国民经济和社会发展统计公报[A]. 2025.
- [3] 中国银行业协会. 2023年度中国银行业社会责任报告[R]. 北京: 中国银行业协会, 2024.
- [4] 刘力. 产业金融论[M]. 2版. 北京: 中国金融出版社, 2022: 178-195.
- [5] 张维, 王静. 商业银行供应链金融模式创新与风险管控研究[J]. 金融论坛, 2023, 28(5): 33-41.
- [6] 陈晓红, 陈建中. 数字化转型背景下商业银行对公业务营销策略研究[J]. 管理现代化, 2024, 44(2): 112-118.
- [7] 李刚. 资金集中管理在集团企业中的应用研究——以某省级烟草公司为例[D]. 昆明: 云南大学, 2023: 45-50.
- [8] 普华永道. 产融结合2.0: 构建数字经济时代的产业金融新生态[R/OL]. (2024-01-15)[2026-02-14]. <https://www.pwccn.com/zh/industries/financial-services/publications/industry-finance-2point0-jan2024.html>.