

# 直销银行下一步:独立法人制or 部门制?

本报记者 张漫游 北京报道

首家获批成立的国有大行独立法人直销银行、中国邮政储蓄银行旗下独立法人直销银行——中邮邮惠万家银行有限责任公司(以下简

## 探索差异化发展定位

直销银行是传统银行进行互联网银行探索的重要方式。

谈及设立独立法人直销银行的原因,中金公司方面研究认为,独立法人直销银行并不仅仅是传统银行的线上渠道,而是对数字银行概念的有效尝试,即依托母行集团资源和数字科技赋能,触达并服务传统商业银行未能有效覆盖的普惠客群。

邮储银行行长刘建军表示,邮储银行成立全资控股的邮惠万家银行子公司,是积极探索普惠金融领域金融科技创新的一次全新尝试,邮惠万家银行正式开业也标志着邮储银行在推进数字化转型的道路上又迈出了重要一步。

在此之前,我国第一家独立法人的直销银行——中信百信银行于2017年11月成立,由中信银行与百度发起设立;第二家独立法人直销银行为招商拓朴银行,于2020年12月由招商银行与京东数科旗下的网银在线(北京)商务服务有限公司共同发起设立,双方入股比例分别为70%、30%。

与中信百信银行和招商拓朴银行不同的是,邮惠万家银行由邮储

## 强化科技赋能

科技创新是“关键变量”,也是高质量发展的“最大增量”。

从具体实践来看,直销银行不仅有独立法人制,还有银行内设部门制。

从中国银行业协会此前调查来看,较多银行将直销银行作为业务拓展的重要抓手,以“差异化获客,弥补线下网点不足”为战略目标,以简单、有竞争力的存、贷产品吸引客户。

然而,于百程认为,受制于一些特定因素,这些年部门制的直销银行发展并不突出。“首先产品比较同质化,多数是以理财类产品为主,借款等产品由于线上风控等体系不足,而无法开展;其次直销银行多数是银行内的一个部门负责,互联网基因也比较弱,独立性和权限不足,在银行内部也形成竞争,有些银行将其运营外包,但面临产品合规和合作方风险等问题;再次近几年银

称“邮惠万家银行”)于日前开业。

自2014年2月中国民生银行直销银行上线算起,国内直销银行已走过八个年头,并已形成了部门制和独立法人两种发展模式。

不过,随着手机银行App功能

银行独资设立。

“无论是传统银行与互联网巨头合作设立,还是邮储这类传统大行设立的独立法人直销银行,都是传统银行进行互联网银行探索的重要方式,这类独立法人的直销银行以数字银行的方式运营,可以在产品模式、运营模式、管理和激励方式上进行更好地探索和创新。”零壹研究院院长于百程谈道。

融360数字科技研究院分析师刘银平向《中国经营报》记者分析道:“中信百信银行、招商拓朴银行均为传统银行与互联网公司合资成立的法人独立银行,除了直销银行普遍的市场化运作、纯线上操作特点以外,还可以借助互联网科技的优势,打造更多创新型产品,吸引更多长尾客户;与此不同的是,邮惠万家银行为银行独资的法人直销银行,特点鲜明、定位清晰,主要是为了服务中小微企业客户,业务集中在乡村地区,助力母行在普惠金融领域进一步发展。”

根据银保监会批复,邮惠万家

不断丰富,作为传统银行互联网和数字化转型试验田的直销银行显现出了产品单一、同质化严重等方面的问题,部分部门制的直销银行不得不面临下架整合的结局。

业内人士认为,成立法人直销

银行也未必能改变这种现状,但可以以为银行设立直销银行提供一种思路,引入外部战略投资者共同成立法人直销银行,尤其是引入金融科技公司,有助于数字化转型,提升产品的创新力度。

3家独立法人直销银行基本信息			
银行名称	获筹时间	股东构成	股权结构
中信百信银行	2016年12月	中信银行、福建百度博瑞网络科技有限公司	分别认购该银行14.00亿股、6.00亿股,入股比例分别为70%、30%
招商拓朴银行	2020年12月	招商银行、网银在线(北京)商务服务有限公司	分别认购该银行14.00亿股、6.00亿股,入股比例分别为70%、30%。
邮惠万家银行	2020年12月	邮储银行	100%控股

数据来源:中国银保监会

银行业务范围为:吸收公众存款,主要是个人及小微企业存款;主要针对个人及小微企业发放短期、中期和长期贷款等。

邮储银行首席风险官、邮惠万家银行董事长及非执行董事梁世栋在邮储银行2021年的业绩发布会上介绍,邮惠万家银行有两个方面的差异优势。一是充分协同。邮储银行有近4万个网点,遍布城乡,深度下沉;邮政集团在电商、快递等场景也非常丰富,拥有60万个邮乐小店、40万人的线下团队,所以邮政集团与邮储银行、邮储银行

与直销银行,三者“母子协同”,携手打造深度融合的、创新的线上线下协同模式。

二是充分开放。据悉,邮惠万家银行已经围绕“三农”、小微客群推出了系列普惠产品,包括重点面向县域及下沉市场客户的理财超市,与中化集团旗下先正达MAP平台合作的另一款为产业链经销商提供服务的产品“经销贷”等。其中,理财超市将致力打造以零钱管理、稳健优选产品为主的惠农理财平台,目前已接入中邮理财等多家理财子公司的产品。

客户活跃度较高的江苏银行直销银行为例,作为2014年首批设立的直销银行之一,近年来江苏银行直销银行被赋予“再造一个线上化的江苏银行”的使命,聚焦客户和人才“两个高质量发展”,以差异化运营方式服务好差异化客群,如今客户数超3000万户,管理资产规模超800亿元。

再以刚刚开业的邮惠万家银行为例,该行被认为是邮储银行数字化转型发展的试验田,梁世栋透露道,邮惠万家银行构建了具有数字银行特征的以微服务和分布式生态为主的技术体系,已经投产了包括核心系统、信贷系统、统一支付系统等13个信息系统;且邮惠万家银行员工中六成以上为科技或数据人员,近九成拥有金融或科技行业从业背景。

# 信用卡深耕存量:促销获客+风险管控

本报记者 秦玉芳 广州报道

随着促销费、扩内需各项支持

## 消费刺激力度不断增强

日前中信银行推出三款万豪旅享家联名信用卡,持卡用户在万豪旅享家门店刷卡消费,可享折扣优惠;广发银行针对“95后”用卡特点创新卡产品,整合“网红”商户、潮流产品、出游优惠等特色活动,并推出多重折扣优惠;平安银行信用卡宣布在全国开启第四季“全城天天88”全域整合营销活动,除了持卡消费优惠外,还叠加了各类消费补贴。

除折扣券、返现补贴等措施外,分期业务成为各家银行信用卡促销发力的重要抓手。广发银行聚焦汽车分期业务,提供最高35万元汽车分期额度,在App设立广汽蔚来、奇

## 风险管控持续升级

促销加码、消费业务扩展的同时,银行信用卡业务风控压力也在上升。上述股份制银行信用卡市场部业务人士表示:“上半年疫情反复,使得信用卡业务风险管理的压力确实非常大,客户授信门槛也在提高,针对一些信用评分下降的客户,银行加强了风险监控,甚至对有些风险客户,银行降低了授信额度或停卡限制交易;在消费分期

政策的推进,银行信用卡近来动作不断,促销策略频频加码。

与此同时,上半年信用卡不良

瑞等新能源汽车活动专区,提供一站式汽车生活服务。平安银行强化客户体验的优化,上线总账分期、签约分期等,并于7月加大账分期优惠力度,分期2.8折起,优质客群折扣更低。

此外,越来越多的银行强化权益升级,增强客户黏性,提振客户消费。招商银行信用卡近日发布2022—2023年度高端信用卡礼遇体系,对旗下高端信用卡权益全面升级。

万豪国际集团大中华区市场销售副总裁吴子柄表示,与中信银行建立合作伙伴关系,双方联合推出

方面,银行相对偏紧,贷中管控全面收紧。”

上述股份制银行信用卡市场部业务人士表示,在管控风险方面,银行一方面提质增效,提高对存量客群的经营,如依托智能中台、大数据模型、行为标签等,提供“千人千面”的优惠活动和内容推荐,存量客户更加精细化经营;另一方面,优化客群结构,提升发卡

压力也在上升,银行都在加强套现、违规交易等方面的风控。银行业务人士透露,重点还是着力在细分客

三款联名信用卡,旨在满足中国消费者在不同支付场景获得更多权益的需求。

某股份制银行信用卡市场部业务人士透露,现在信用卡产品的同质化严重,权益设置是体现差异化竞争力、提升客户黏性的关键,现在做产品研发,越来越重视针对目标客群进行卡权益的配置和经营。“在权益配置的同时,我们也会联合商户增加一些优惠促销活动,不仅能提升客户体验,更有助于提升客户刷卡消费的意愿。”资深信用卡研究专家董峥认为,国有银行和股份制银行的信用卡客户规模已趋于饱

质量,对于前端发卡的激励考核等方面,银行更加注重发卡质量。

平安银行信用卡方面也向《中国经营报》记者表示,该行信用卡业务坚持全流程风险管理的理念,借助科技赋能,有效管控风险。在“用户管理”方面,积极引入外部数据,利用大数据技术,提升风险辨识度,对客户资料进行更精确分析,确保获客质量;在“用户用卡安

群的深耕上,通过细分客群新品研发、权益升级和优惠促销等举措,提升存量客户消费积极性。

和,新增发卡越来越难,银行已经将重心转向激活存量、做大交易规模方面。“从去年业务表现来看,招商银行等信用卡规模较大的银行流通卡活跃率和交易规模都在快速增长。上半年整体消费需求疲软,各家银行都在通过返券返现、分期优惠等手段刺激消费。”

促销费背景下,部分银行上半年信用卡消费业务保持快速增长趋势。广发银行披露的数据显示,广发信用卡发卡量累计超过1亿张,前5个月实现消费1.05万亿元,同比增长11%,个人信用消费贷款余额增长27%。

全方面”,不断升级金融科技,借助“SAFE智能反欺诈平台”全面整合了信用卡、借记卡的金融、非金融交易和客户行为数据,颠覆过去借记卡或信用卡单一卡产品维度的反欺诈管理模式,实现了“一套系统,统一数据,双卡联防”的运作模式,及时有效地阻断、定位到欺诈,切实保障了用户的用卡安全。

# IPO 节奏放缓 中小银行修炼“内功”突围

本报记者 王柯瑾 北京报道

今年以来,中小银行备战A股的节奏明显放缓。先有厦门农商行主动撤回A股IPO申请,后有江苏大丰农商行发审会被否,中小银行上市之路是否到了拐点受到业界关注。

中小银行融资渠道相对有

## 上市准备热情高涨

日前,据媒体报道,乐山市商业银行召开2022年第二次临时股东大会,董事长刘群表示,未来三年,乐山市商业银行要以“十四五”实现IPO为统揽,对标A股上市银行,到“十四五”末期,力争实现“资产规模翻番达到2500亿元、营收翻番达到60亿元”的战略目标;力争成为“具有综合竞争力、特色鲜明的区域一流上市银行”。

此前,长沙农商行也公开表示,将以加快筹备上市为指引。成都农商行在2021年报中提出一年强本固基、三年达到上市条件、五年破万亿的战略愿景,并表示,董事会已制定上市工作方案,确立了上市筹备工作机制,积极谋划各项上市筹备工作。

除了银行在新年展望、年中总结以及股东大会等重要节点上重申上市目标,地方政府也密集发文表示支持鼓励辖属银行上市。

有不少省市的“十四五”金融业发展规划中提及银行上市的规划。比如湖北提出培育行业龙头金融机构,支持地方法人金融机构引入合格战略投资者,推进湖北银行、汉口银行、武汉农商行等本土法人金融机构上市;安徽提出支持徽商银行优化股东构成、整合做优省外分支机构,建设高质量现代商业银行,在A股首发上市;广东提出加快推进广州银行、东莞银行和东莞、顺德、南海、佛山、中山、江门等优质农商行上市以及广州农商行回归A股;陕西提出支持长安银行上市,秦农银行加快筹备上市;山东提出力争“十四五”时期银行机构上市

如何突出重围? 今年1月17日,兰州银行IPO获批,在深交所主板上市,兰州银行成为甘肃省首家A股上市银行,同时也是A股第42家上市银行。 2019—2021年,新增A股上市银行数量分别为8家、1家、4家。2021年,中小银行IPO发行呈现加速态势,年内共有重庆银行、齐鲁银行、瑞丰银行以及上海农商行等4家中小银行登陆A股市场。而2022年,截至目前仅有兰州银行1家成功登陆A股。 此外,自2020年6月至今,证监会没有受理一家银行A股IPO的申请。在A股门外排队候场的银行数量也缩减至10家。最新审核进展显示,目前上述排队银行全部为预披露更新阶段。 从A股上市的42家银行来看,目前全国性商业银行以及优质地方性商业银行大多已经实现A股上市目标。 因此,业内人士分析认为,未来A股上市的银行将会以地方性银行为主,考虑到地方性银行的跨区域经营、资产质量、地方政府背景及独立性等现实因素,后续银行筹划A股上市需要更大的努力。 不仅A股,近年来,银行赴港上市的热情也有所减退。由于相较于A股市场,赴港上市审核更为简单且实现上市的进程更为迅速,此前,H股一度成为多家中小银行登陆资本市场

限,通过IPO上市融资是其重要选择。《中国经营报》记者注意到,去年年末至今,多家中小银行重申上市目标。据记者统计,截至目前,还有10家银行在排队等候A股上市,全部为城商行和农商行。业内专家分析认为,对于大多数中小银行而言,备战IPO还需要多修炼内功。

取得新突破;江西提出支持城商行引进战略投资者,优化资产负债结构,做实资产质量,支持条件成熟的城商行择机上市,推动赣州银行引进战略投资者上市挂牌。

“通过谋求上市,中小银行将加快完善内部治理,提升经营水平。同时,登陆资本市场,可以拓展融资渠道,从而推动银行高质量发展。”光大银行金融市场部宏观研究员周茂华在谈及中小银行上市准备积极的原因时如是说。

当前,中小银行普遍面临着资本补充的难题,上市融资作为资本补充的重要渠道,对于缓解中小银行资本不足压力、提高风险防控能力、提升自身经营管理水平以及提升品牌知名度等发挥着重要作用。

在招联金融首席研究员、复旦大学金融研究院兼职研究员董希淼看来,在我国金融体系中,中小银行作用不可或缺,支持中小银行稳健发展要有新思维、新方法、新举措。“2022年应采取更多政策措施,构建长效机制,加大对中小银行支持力度,夯实中小银行可持续发展的基础。”

其中,董希淼提到,资本补充是增强风险抵御能力的重要手段,应支持中小银行建立资本补充长效机制,如适当调整股东资质要求,简化审批流程,支持中小银行引进合格股东进行增资扩股;放宽相关条件,支持中小银行发行优先股、永续债、可转债、二级资本债等资本工具。“公开上市是中小银行增强资本实力、提高治理水平的重要方式。金融管理部门应加大力度,支持更多优质中小银行优先上市。”

的首选地。但近年来,银行H股上市节奏出现明显放缓。2020年至今,仅有渤海银行、威海市商业银行以及东莞农商行完成H股IPO。

“部分中小银行IPO进程不够快,可能与宏观经济环境波动造成部分中小银行经营出现一些波动,部分指标表现不理想有关。此外,部分银行内部治理不够完善也会影响其上市的进程。”周茂华表示。

“部分中小银行的历史遗留问题比较多,包括公司治理不完善、监管指标不容乐观、改制后的中小银行股权沿革复杂等,都可能成为上市进程中的障碍。”一位业内分析人士认为,中小银行想要顺利入局,从自身角度而言,需要修炼好内功,提升整体实力。

一家准备上市的农商行相关人士此前接受记者采访时表示,金融机构上市是一项长期的工程,在公司治理、股权规范、准则转换、资产规模和质量、利润可持续性等方面都有严格的要求。

“从此前一些案例看,银行股权结构是否清晰,内部治理是否完善,经营战略与市场定位是否清晰,区位优势等方面,都可能影响部分中小银行IPO进程。因此,这些方面也是有意愿上市的中小银行需要着重加强的方面。”周茂华表示。