

# 城投转型：百万亿存量资产可供盘活

本报记者 石健 北京报道

继今年5月国务院办公厅出台《关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的意见》(以下简称“国办意见”)之后,进入下半年,河南、江

## 政府引导城投参与

今年下半年,已经有多个省份出台政策,支持盘活存量资产扩大有效投资。能够将盘活存量资产扩大有效投资形成体制机制,是城投平台业内的普遍期待。

记者梳理多份城投评级报告发现,在风险关注中,评级公司往往关注城投的资产质量情况,并建议城投能够有效盘活资产。但是,有不少城投业内人士认为,仅依靠城投自身盘活资产是不够的。“城投和政府密不可分,同时又从事大量公益性的基础设施建设以及投资。如果能够盘活资产,甚至扩大有效投资,则要在政府的引导下,联动区域内的有效资产和资源,继而实现盘活资产的目的。比如通过城投间的资产重组、重整,让闲置资产发挥效能。所以,由政府引导城投进行资产盘活,将极大地提升效率和效益。”

盘活存量资产与基础设施建设密不可分。北大光华管理学院发布《中国基础设施REITs创新发展研究》测算,中国基础设施存量规模超过100万亿元,若仅将1%进行证券化,即可撑起一个万亿元规模的基础设施REITs市场。

值得注意的是,今年下半年,已经有多个省份出台政策,支持盘活存量资产扩大有效投资。

8月22日,辽宁省人民政府办公厅印发《辽宁省推进重点领域盘活存量资产扩大有效投资实施方案》(以下简称《实施方案》)(辽政办法[2022]37号)。鼓励国企依托国有资本投资、运营公司,按规定通过协议转让、无偿划转、资产置换、联合整合等方式,盘活长期闲

置、辽宁等多地发布盘活存量资产、扩大有效投资的通知。《中国经营报》记者注意到,多地城投平台正在通过发行ABS、平台整合等形式响应“盘活存量资产、扩大有效投资”的通知,稳步推进城投转型

置存量资产,整合非主业资产。

9月27日,江西省人民政府办公厅印发了《关于加快盘活存量资产扩大有效投资工作方案的通知》(以下简称《通知》)。

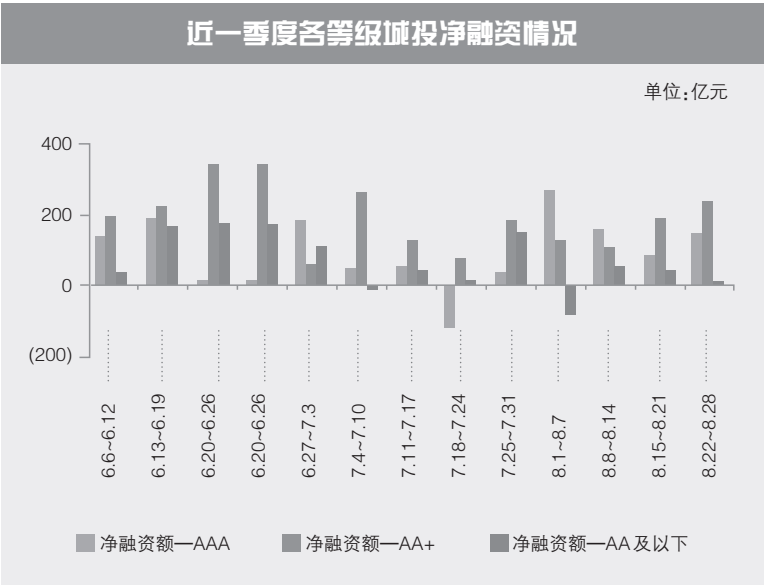
10月13日,河南省人民政府办公厅印发《关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的实施意见》(以下简称《意见》)。《意见》划定三大重点盘活领域,即存量规模较大、当前收益较好或增长潜力较大的基础设施项目资产、存量和改扩建有机结合的项目资产和长期闲置但具有较大开发利用价值的项目资产。同时,提出七种优化完善存量资产盘活的方式和举措,扩大有效投资。

那么,哪些领域被称之为重点领域?记者结合采访以及梳理发现,重点领域可以分为三个部分。一是重点盘活存量规模较大、当前收益较好或增长潜力较大的基础设施项目资产,包括交通、水利、清洁能源、保障性租赁住房、水电气热等市政设施、生态环保、产业园区、仓储物流、旅游、新型基础设施等。二是统筹盘活存量和改扩建有机结合的项目资产,包括综合交通枢纽改造、工业企业退城进园等。三是有序盘活长期闲置但具有较大开发利用价值的项目资产,包括老旧厂房、文化体育场馆和闲置土地等,以及国有企业开办的酒店、餐饮、疗养院等非主业资产。

高质量发展。

北大光华管理学院发布的《中国基础设施REITs创新发展研究》测算,中国基础设施存量规模超过100万亿元。对此,有不少城投业

内人士认为,有效盘活资产,不仅能够促进城投扩大有效投资,成为城投新的增长极,同时,也能够帮助地方降低债务风险以及化解隐性债务风险。



辽宁某省级产业园区工作人员告诉记者,“眼下,园区正在梳理重点领域的存量资产情况。此次辽宁省印发的《实施方案》明确了时间节点,对关键工作的推进具有一定的约束机制。比如,今年率先启动一批试点项目,初步建立标准体系。2023年至2024年则要实质化解一批存量债务、盘活存量资产,并且形成经验。到2025年,要形成有效稳定的运行机制,让盘活存量资产工作能够行之有效地推动下去。”

记者注意到,能够将盘活存量资产扩大有效投资形成体制机制,是城投平台业内的普遍期待。江西某高速公路集团负责投融资的工作人员告诉记者,“比如以修建高速公路为例,这样的工程往往存在项目周期长、回报率低的情况,但是此次省里出台的《通知》已经明确,可以通过REITs、PPP等工具进行融资,打通资

金环节,将加速工程的建设,同时,可以将有效资金投入到高产、回报率高的项目,最终实现城投市场化转型。”

事实上,在多地出台盘活资产、扩大有效投资的文件之前,今年5月,国办意见文件已经明确了盘活资产的方式,如推动基础设施领域不动产投资信托基金(REITs)健康发展、规范有序推进政府和社会资本合作(PPP)、积极推进产权规范交易、发挥国有资本投资、运营公司功能作用,探索促进盘活存量和改扩建有机结合、挖掘闲置低效资产价值、支持兼并重组等其他盘活方式。

记者注意到,西北某市城投公司通过文旅产业的整合实现了资产有效盘活。数据显示,2022年一季度,该市累计接待游客679.18万人次,实现旅游综合收入33.2亿元,分别比去年同期增长53.6%和55.1%。

# 加码信用卡营销 农商行“红海市场”谋突破

本报记者 郭建杭 北京报道

从“跑马圈地”到存量竞争时代,信用卡业务已向“精细化经营”不断转变。

《中国经营报》记者注意到,山西省多家农商行在近期开展信用卡专项营销活动。如10月15

日,山西壶关农商行在壶关县588超市开展营销活动;山西省长治黎都农商行则积极开展全员营销活动,并开展信用卡营销竞赛,通过竞赛考核,调动员工拓展业务的积极性,做到“人人身上有目标,个个肩上有任务”,促使了信用卡营销质与量的提高。

此外,湖南省内也有农商行制定营销考核方案,明确任务到岗到人,通过线上线下渠道宣传“信用卡加油优惠”“话费充值满减”“美团绑卡优惠”等优惠活动,调动客户办卡、用卡意愿。

某农商行从业人士对记者表示,“对有信用卡发卡资质的农商

行来说,目前阶段是把信用卡营销作为拓展中间业务、抢抓客户市场的重要手段。”普华永道中国金融业合伙人李伟斌告诉记者,“目前大部分农商行正在制定或已经制定了‘十四五’发展规划,将信用卡业务作为零售银行业务发展和转型的重点之一。”

## 借力信用卡带动业务转型

农商行积极营销信用卡业务提升发卡量,这与其自身目前所面临的困境紧密相关。目前,农商行的发展面临着多重挑战,资产规模增速放缓、资产质量下滑、净息差收窄等问题突出。

普华永道在10月25日发布的《2022中国区域性银行高质量发展指数》报告中提到,据统计,2021年仅60%的样本银行资产规模能够保持两位数以上的增长。国内经济发展进入新常态以后,新旧动能转换,经济增长由高速增长转向中高速,资金需求密集的基建、房地产行业整体融资需求减弱,区域性银行与地方经济保持同频共振,各梯队样本银行均呈现出增长乏力的状态。

在此背景下,农商行对于信用卡业务给予更期期许。对于信用卡业务对农商行其他业务的带动作用,李伟斌认为,可以总结为三个较为清晰的定位,一是信用卡是扩大基础客户规模的重要渠道,作为零售业务获取客户的有效途径;此外,信用卡是提升收益水平的抓手,成为可持续提升客户粘性的产品;以及信用卡是丰富全行品牌的有效载体,有助于树立立年轻、活跃的子品牌形象,与财富管理专业性、严谨性较强的品牌形象互为补充。

同时,在对公方面围绕着信用卡独特的应用生态,农商行可大力拓展特惠商户、收单商户,建立异业合作联盟,从而弥补中小行在对公营销方面的部分劣势。

但值得注意的是,虽然农商行在信用卡业务上起步较晚,但信用卡赛道早已属于“红海市场”,商业银行信用卡业务已经进入存量时代,农商行在此时要如何在合规的前提下实现突围?

李伟斌对此指出,两方面的能力打造最为关键,一方面是特色化发展道路,形成特色品牌。作为区域性银行我们认为更应该关注个体工商户、新市民、进城务工人员,

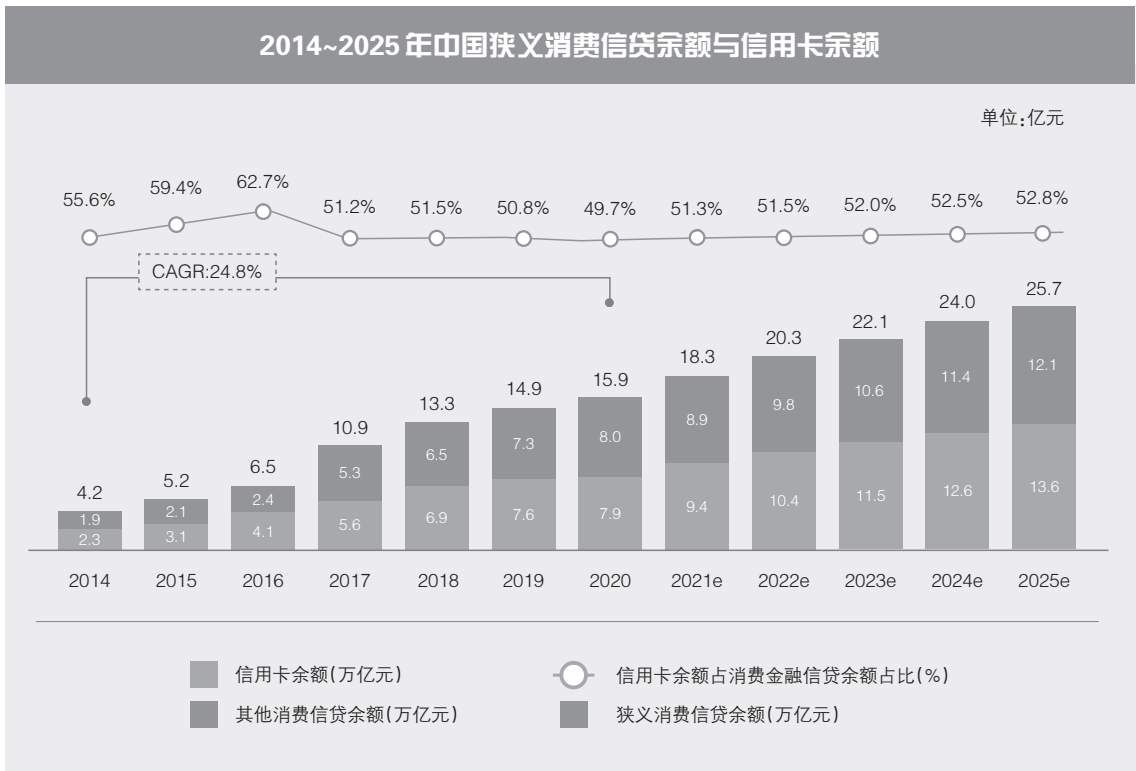
这类人群收入波动性较大,在收支方面存在时间错配,同时关系结构简单且相对稳定,易于团体营销,是大型银行尚未深入涉及的客群。另一方面是全行产品联动,可以形成合力效应。农商行体量小、资源少,加上经营体系不完善,应充分加强信用卡业务与行内消费贷款、财富管理等业务之间的协同发展,贯通底层数据,形成联动一体,统一规划风控和营销,最大化利用已有资源。

如果说,十年前商业银行可以通过各个渠道的用户触达实现发卡量的增长,但现在农商行则面临信用卡新规对于信用卡业务的规范治理。

2022年7月,银保监会、中国人民银行发布的《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》(以下简称《通知》)指出,银行业金融机构不得直接或者间接以发卡数量、客户数量、市场占有率或者市场排名等作为单一或者主要考核指标。

根据《通知》,银行长期睡眠信用卡率不得超20%。所谓长期睡眠信用卡,即连续18个月以上无客户主动交易,且当前透支余额、溢缴款为零的信用卡。记者了解到,目前已有多家银行发布公告,将对长期不交易信用卡进行清理,建议客户如无使用需求应及时主动注销。

在此背景下,农商行面临更大的开卡、交易的挑战。记者了解到,部分农商行通过做优“售后”服务来规范信用卡使用。如让客户充分了解信用卡的账单日、还款日及计息规则等相关信息,并建立信用卡客户专属服务微信群,及时推送信用卡优惠活动,及时对客户提出的问题,由专属客户经理予以答疑解惑,提醒客户防范风险,确保规范安全用卡。同时,安排专人通过电话、微信等方式指导客户激活、使用,适时营销手机银行、ETC等配套增值服务,实现联动营销,助推各项业务齐头并进。



降低,中小银行在投入一定资源的情况下可以跨越一二阶段,在二三阶段间取得一定成果。

事实上,农商行信用卡业务起步较晚,目前信用卡业务仍处于打基础阶段,在近两年增长势头明显。

从财报数据来看,2022年上半年,农商行信用卡发卡数量增长明显。

渝农商行上半年末信用卡总

量为181.75万张,较去年底增长9.42%;青农商行、瑞丰银行和张家港行的信用卡总量均较去年底增长超10%。

此外,农商行在提升信用卡发卡量方面面临部分挑战。

李伟斌表示,农商行信用卡发展面临的困难点有如下三点。其一是传统模式下,发卡初期需投入较大获客、运营及人力资源;其二是前期重点发展资产

业务导致信用卡产品与经营能力薄弱;其三是数字化基础能力不强,缺乏弯道超车的利器。

因此,农商行发展信用卡业务,首先要做好战略顶层设计,规划实施路径,并保持长期的战略定力;其次充分借鉴外脑和同业经验,快速补充经营短板,同时找准差异化特色道路和制定全行级资源联动模式,最终实现发展目标。