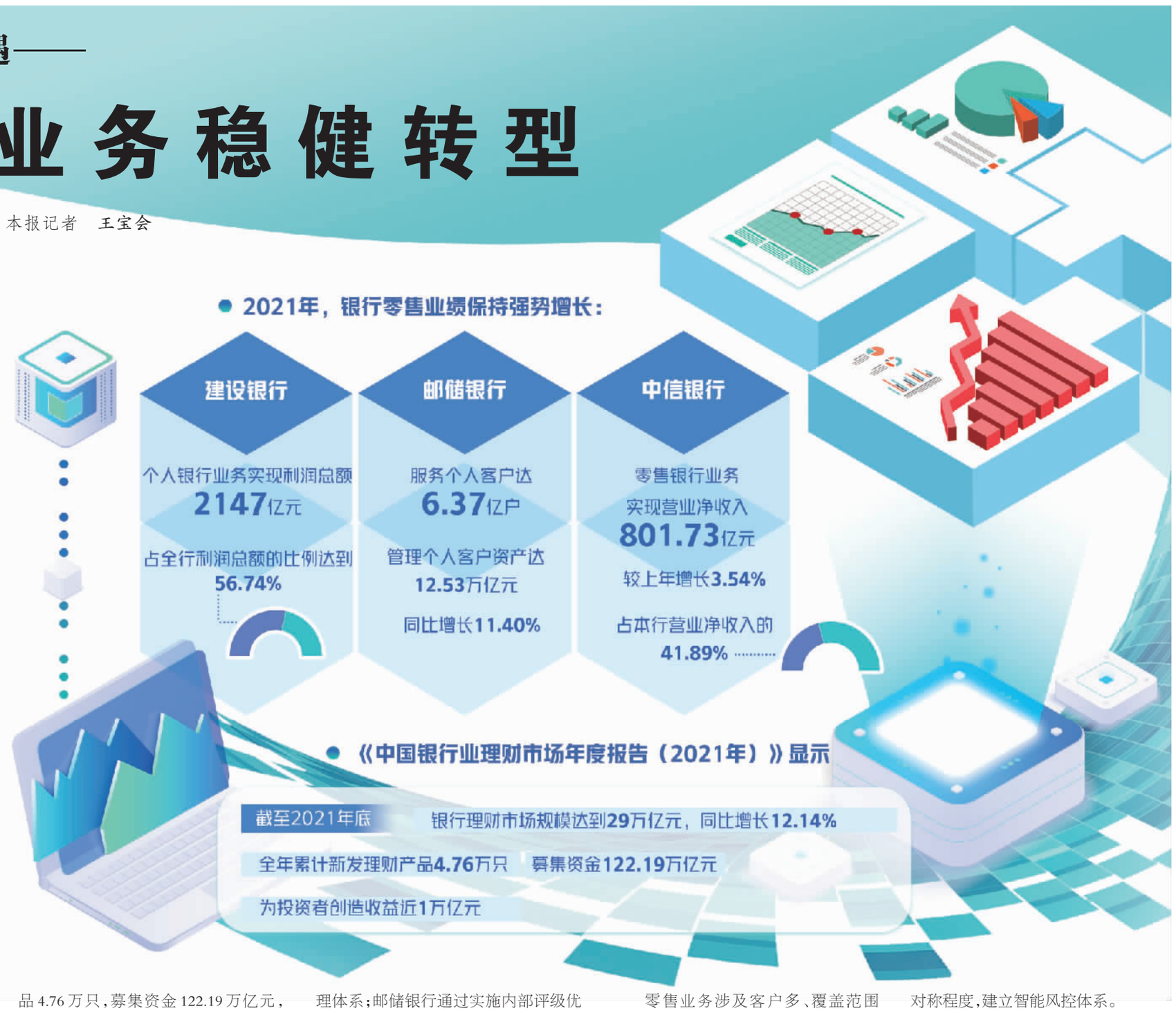
推进数字化建设、紧抓财富管理机遇——

银行零售业务稳健转型

本报记者 王宝会



财金观察

近日，42家A股上市银行开始陆续披露2021年业绩报告。其中，零售业务转型成为业绩报告的重要亮点，各银行不断突破传统零售产品限制，国有大型银行、股份制银行等多数银行零售业绩保持强势增长，其中零售客群规模、总资产增量等稳健向上。

同时，不同银行之间竞争日趋激烈，业绩差异明显，尤其是在数字化转型过程中，零售业务在产品设计、制度流程等领域依然有待提升，这也是接下来商业银行零售业务能否发挥“压舱石”作用面临的一次“大考”。

加速数字化转型

当前，数字化经营贯穿银行零售业务始终。由于新冠肺炎疫情影响，非接触式金融受到银行追捧。今年年初，银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》强调，要大力推进业务经营管理数字化转型，加强金融市场业务数字化建设。这也为银行业数字金融的发展指明了方向，势必加快银行保险金融机构数字化转型战略的加速落地。

科技赋能零售业务，拉近了银行与客户的距离，提高了金融服务效率和覆盖面。光大银行金融市场部宏观研究员周茂华表示，零售业务一般是银行对个人及企业客户提供存取款、贷款、投资理财、结算等各类金融服务的统称，与之相对的还有另外两大块银行业务，即对公业务和金融市场业务。零售业务交易小而散，具有轻资本、低资产、高增长特性，近年来零售业务借助金融科技的力量快速发展，已经成为商业银行主赛道之一。

记者梳理银行财报发现，建设银行、邮储银行、中信银行、招商银行等多家银行零售业绩增长率持续上升，发挥了“压舱石”作用。此外，不同性质的银行在科研人员配置、研发资金投入等领域持续发力，已成为银行“跑马圈地”的突破口。比如，中信银行推进开放银行数字化生态建设，通过标准化产品组件与行业共建场景超1万个，服务用户超720万人，累计资金交易达6400多亿元。与此同时，邮储银行在报告期内，信息科技投入100.30亿元，同比增长11.11%，占营业收入的3.15%。业内专家表示，银行业以“洪荒之力”打造金融科技银行，让客户服务的每一个流程环节都享受数字化的便捷，这样更能守住自身的护城河。

与此同时，商业银行加大科技与零售的融合，迎来了可观的业绩数据。就零售业务竞争力的核心指标——管理个人客户资产而言，邮储银行服务个人客户达6.37亿户，管理个人客户资产达12.53万亿元，同比增长11.40%。目前，该行营收中有近七成来自于个人银行业务收入，总规模在国有大行中正在崛起。

此外，一些银行的零售利润在业绩中占比不断提高。如建设银行个人银行业务实现利润总额2147亿元，占全行利润总额的比例达到56.74%。中信银行报告期内零售银行业务实现营业净收入801.73亿元，较上年增长3.54%，占本行营业净收入的41.89%。

中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏认为，对于零售银行业务而言，其对银行利润的贡献快速攀升并且占比较高，银行业也看到零售业务是新的利润增长引擎，纷纷提出零售业务发展战略。在这种情况下，银行大力推进数字化转型赋能零售业务，一方面是充分利用信息技术更好服务客户，提升客户服务体验满意度；另一方面是应对激烈的同业竞争，在市场竞争中保持领先地位。

新零售应运而生

当前，我国人均GDP超过8万元，个人资产配置也从多元化向金融资产逐步转移，居民对投资有了新的需求。在此背景下，商业银行逐渐建立自身新的零售体系后，纷纷开启了以财富管理为核心的新零售转型。

新零售新在何处？“如果说新零售是一个体，财富管理就是一个核，是‘体中之核’的关系；如果说新零售是一条路，财富管理就是在这条路上跑的车。”中信银行行长方合英表示，要把发展零售业务作为中信银行今后一段时间的“第一战略”，2年至3年之内要实现零售营收占比超50%，总体的规模和经营能力要往第一梯队去靠。

对于建设银行来说，财富管理也是其年报中的高频词汇。截至2021年末，建信理财管理规模近2.2万亿元，私人银行客户资产超2万亿元，零售利润占比超50%。“去年，建行个人客户增量和私行客户增量均在可比同业中领先，37家一级行全部实现了个人客户全量资金存款和投资理财全面的正增长，初步实现了存款和投资理财协同发展，建行财富管理的品牌‘龙财富’也在逐步深入人心。”建设银行有关负责人表示。

当前，商业银行在新零售战略中为何重点布局财富管理？普益标准研究员罗倩表示，居民财富管理需求促使银行零售业务转型发展。随着居民收入水平不断提高，个人对财富管理的需求也愈发多元化，居民收入水平和结构的变化加快了财富管理需求变化，从单一的储蓄存款转向理财、基金、保险等多元化、多层次的财富管理领域，从国内市场到全球范围的资产配置，全生命周期、定制化的财富管理服务方案成为投资者的首选。因此银行零售业需要加快转型以匹配需求端发生的巨大变化。

“资管新规”发布以来，多家银行提出零售业务发展新战略。随着监管政策日臻完善，理财规范化转型成效显著，银行新零售业务呈现稳健向好的发展态势，居民财富管理需求得到进一步满足。《中国银行业理财市场年度报告（2021年）》显示，截至2021年底，银行理财市场规模达到29万亿元，同比增长12.14%；全年累计新发理财产品4.76万只，募集资金122.19万亿元，为投资者创造收益近1万亿元。

周茂华表示，商业银行在布局财富管理方面，在客户群体、信息、理财管理经验与团队方面具有一定优势。未来随着银行权益研究的深入及资本市场不断成熟，银行财富管理业务发展空间会更大。

推动可持续发展

随着我国社会经济发展、居民收入增加和资本市场不断完善，麦肯锡预测，未来3年到5年是我国零售银行业务进入高质量和可持续发展的关键时期，是银行发展走向的关键分水岭。

因此，银行业在打造以客户为中心、以科技为驱动的集约化、智能化零售转型的同时，依然需要守住风险底线，把金融市场的基本盘进一步夯实。普益标准研究员苟海川表示，零售转型并非一蹴而就，因此要做好内部组织架构设计，加强文化和团队建设，做好银行的风险管理。此外，要找准方向，做好银行流程优化，实现银行轻型化战略提升，精耕细作、久久为功。

面对新冠肺炎疫情反复和经济发展需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，轻型银行转型进入下半场，多数银行在风控精细化管理方面持续加码。比如，招商银行加强对平台生态的治理，打造“全客户、全资产、全风险、全机构、全流程、全要素”的“六全”风险管理体系；邮储银行通过实施内部评级优化升级，实现零售贷款自动化审批和贷后精准管理。周茂华表示，零售贷款风险影响也是多方面的，有的来自内部管理不规范，有的来自外部事件冲击，例如短期经济波动、突发疫情冲击等。为防范零售贷款风险，要让相关零售贷款产品回归产品设计初衷，严控相关资金违规使用，提升零售贷款整体抗风险能力。

零售业务涉及客户多、覆盖范围广，并且这类客户的风险承受能力较弱，遇到风险后可腾挪的空间较小，要求银行业更要强化后续风险管理。娄飞鹏建议，银行业一方面要强化对市场的研判分析，完善制度流程，做好人员培训，提高风险识别能力；另一方面还要充分利用信息科技手段，通过结合新型技术手段降低与客户之间的信息不对称程度，建立智能风控体系。

中国银行研究院研究员杜阳表示，接下来商业银行要提高金融科技领域的资本投入和人力投入，逐步解决制约业务与科技融合的“卡脖子”问题，加强与互联网金融公司合作，搭建更加符合居民需求的零售新场景，拓展银行传统服务的边界，精细化深耕客群，增强零售业务可持续发展动力。

期待金融惠民再主动一些

郭子源

陶然论金

近期，因国内疫情多地散发，部分居民收入波动，可能影响个人房贷按时还款。对此，国有大型商业银行、股份行、城商行等多家金融机构已明确表示，满足条件的客户可申请房贷延期还款。以上表态很快获得点赞，不少网友跟帖称：金融服务有温度、负责任。

热称赞之余还需要冷思考，金融惠民、纾困理应再主动一些。

首先，面对切实需求，金融服务可以再及时一些。3月上旬，一些地方疫情较严重，但少有银行及时发声；3月末，上市银行密集召开2021年业绩发布会，但鲜有银行对此问题表态；4月初，一些购房者提出，希望银行适当延长房贷还款期限，部分银行表示可行，一些银行表示可商量，有的银行则明确表示不行；随后，多家媒体持续跟进关注，并与银行总部反复确认，最终才得到了统一明确的回应。

以上过程反映出，部分银行理解、落实政策仍不够到位。早在2020年2月，多部门就联合发布通知表示，对于受疫情影响暂时失去收入来源的人群，金融机构要灵活调整住房按揭、信用卡等个人信贷还款安排。

其次，要确保有需要的居民充分了解、获取惠民纾困政策。近年来，金融服务之所以时常为人诟病，主要源于银行与客户之间的信息不对称。有时候，银行虽然按照监管要求推出了惠民政策，但很多用户不知道，银行的业务人员也不主动说，最后导致政策被束之高阁、甚至成了摆设。据了解，目前只有部分银行通过微信公众号、短信通知等形式将申请房贷延期还款政策传递给用户，但有必要进一步“广而告之”。

最后，要确保惠民纾困政策落地见效。我国金融服务不缺好政策，缺的是能够“不打折”落地的好政策。仔细观察多家银行的表态，其中均包含一个前提——在满足条件的情况下可以延期还房贷。要满足哪些具体条件？准入门槛是什么？尽管各家银行对此有一定的裁量权，但必须将条件再明确一些，要务实功、出实招、求实效，坚决杜绝口号式、表态式、包装式落实的做法。

当然，我们还是要为银行业的惠民纾困行为“点赞”。金融与实体经济共生共荣，金融服务要更好地满足人民群众和实体经济多样化的金融需求。接下来，期待金融惠民、纾困能够再主动一些、再积极一些。

金融机构要坚持以人民为中心的发展思想，因地制宜强化产品和服务创新，高质量扩大金融供给，提升金融服务的均等性和便利度，尤其要重点做好“新市民”金融服务，让数以亿计通过就业、就学等方式转入城镇的农村人口，切实拥有获得感、幸福感、安全感。

本版编辑 曾金华 彭 江 美 编 王子萱

海绵转型先行先试 担当作为善作善成

——深圳福田大小海绵联动推进高质量精细化发展

环境就是民生，青山就是美丽，蓝天也是幸福。作为深圳市的“首善之区”，福田区致力于高质量高标准推进海绵项目建设由“粗放型”向“精细化”转型，海绵城市建设模式从“小海绵”向“大海绵+小海绵”转变，推动实现高质量发展。

筑牢“大海绵”根基

湖水荡漾、水清岸绿、鱼鸟成群，曾经湖水发臭、水体浑浊的荔枝湖已焕然一新，这得益于福田区以荔枝湖流域为示范，开展正本清源、涉水面源污染整治，率先形成深圳“污水零直排”示范区。荔枝湖污水零直排综合整治工程是福田启动“大海绵”建设模式的开山之作，是福田“大海绵”建设的标志性工程。

与一般的“建设项目+海绵设施”这一“小海绵”模式不同，“大海绵”模式积极统筹并规划整合“涉水”“涉绿”“涉改”等一系列举措，形成广泛而丰富的城市建设体系，是构建全域海绵的必行途径。

2019年起，福田全面聚焦水务系统提升，在辖区各项水务工程中严格落实海绵城市建设要求，通过正本清源改造，实现了雨污分流全覆盖；通过暗涵整治，疏通了淤积严重的暗涵；通过河流水环境治理，消除了主要河流及小微水体的黑臭；通过内涝整治，全面提升了防洪排涝减灾体系；通过碧道建设工程，打造了水城融合的碧道体系。如今的福田管网顺了、暗涵净了、水体清了、内涝少了、碧道通了，开创了海绵城市建设新格局，筑牢了“大海绵”根基。

“大海绵”建设改善了水环境质量、修复了水生态、加强了水安全，实现了福田生态效益整体提升，促使海绵城市建设从分散式的单个项目达标转变为区域式的片区整体达标。截至2021年底，已有3个海绵城市建设达标片区，总面积约14.13平方公里，占海绵城市建成面积的52.74%，实现连片示范与规模效益“双丰收”。

丰富“小海绵”枝叶

“大海绵”建设筑牢海绵城市根基，“小海绵”建设则丰富了海绵城市枝叶。“小海绵”建设模式以地块“年径流总量控制率”这一量化指标为核心，附加提升面源污染控制率、削减城市内涝频次等效益，使城市具有“弹性”和“韧性”。

在“大海绵”建设上先行先试、引领示范之际，福田区在“小海绵”建设上持续发力、久久为功，持续推出精品“小海绵”项目，打造了一批既有景观又有功能、深受公众喜爱的海绵典范项目。截至2021年底，完成既有设施海绵化改造项目177项，新增海绵城市建设面积20.24平方公里，占辖区建成区面积的35.63%，海绵城市建设规模和数量均居深圳市前列。

此外，福田还推出“海绵城市社区科普导师”培训工作坊，创新建设海绵城市示范研究和科普教育双基地，让海绵城市理念更加深入人心。自2017年深圳将年度海绵城市建设任务目标纳入政府绩效考核以来，福田区已连续五年考评优秀。

培育“片区达标”精品

正在加速建设的河套深港科技创新合作区、香蜜湖新金融中心、环中心公园活力圈是福田区高要求、高标准、高质量打造海绵城市先行示范片区的重要契机，也是福田布局“大海绵+小海绵”战略蓝图、实现片区示范输出的重要一环。

在培育片区精品上，福田区计划将河套深港科技创新合作区打造成海绵城市建设科技创新的先导区；将香蜜湖新金融中心打造成海绵城市先行示范区规划建设新典范；将环中心公园活力圈打造成落实海绵理念的“世界客厅”、具有中国特色“海绵名片”。

依托三大重点区域内的优质海绵城市建设项目和公共空间海绵化建设，福田将构建“大海绵+小海绵”建设体系，通过提前谋划三大重点区域内“大海绵”建设工程，将原先碎片化、孤岛式的“小海绵”项目串联起来，形成弹性的、连片的、整体的“大海绵体”，将“年总径流控制率”“面源污染控制率”等定量指标转化为水环境质量提升、水生态系统恢复、水安全体系完善、生活环境优化等居民可见可感的实际效益，使海绵城市建设有“面子”，也有“里子”。及时对海绵城市建设情况和效果定量化评估，推进海绵城市达标片区建设，打造人水和谐、碧水蓝天的美丽环境。

（数据来源：深圳市福田区海绵城区建设工作领导小组办公室）

·广告