

# 非保本理财流失上万亿 银行加速布局资管子公司

## “阵痛”难免

随着监管力度的加大,银行理财业务不免受到冲击。从中报公布的数据来看,虽然有部分中小银行的理财余额仍有增长,但多家上市银行理财余额与去年年底相比,已经出现了下降的趋势。以理财余额排名第二的招商银行为例,中报显示,该行理财产品余额(不含结构性存款)71.80万亿元,同口径较上年末下降4.00%。另外,资管子公司定位待厘清

4月份正式落地的资管新规明确,过渡期后,具有证券投资基金托管业务资质的商业银行应当设立子公司开展资产管理业务。今年以来,招商银行(600036.SH)、华夏银行(600015.SH)、光大银行(601818.SH)、平安银行(000001.SZ)、浦发银行(600000.SH)、兴业银行(601166.SH)、民生银行(600016.SH)相继表示拟成立资管子公司。其中,浦发银行和光大银行系继2016年首次提出申请后的二次表态。加上2015年就申请成立子公司,但目前尚未再次正式“表态”的中信银行(601998.SH),目前已经有8家股份制银行拟成立资管子公司。

光大银行、浦发银行、兴业银行的理财产品余额较去年末分别下降12.30%、9.6%、1.99%。博瞻智库统计显示,2018年上半年,仅35家上市银行披露了最新的非保本理财余额,规模合计超过19万亿元,占了全部非保本理财规模的90%左右;上半年非保本理财规模共计减少了1.54万亿元,其中国有5大行合计减少

其中,6家银行的出资成本均计划为50亿元。而中信银行在2015年11月份公布的资产管理公司的注册资金计划“暂定20亿元”。相对而言,浦发银行拟发起设立的浦银资产管理有限责任公司(以下简称“浦银资管”)的出资最高,拟不超过100亿元。同时,上市城商行也积极加入“队伍”。其中,北京银行(601169.SH)、宁波银行(002142.SZ)、南京银行(601009.SH)、杭州银行(600926.SH)分别于4月、5月、6月份和8月底提出拟成立资管子公司,拟出资金额分别为50亿元、10亿元、20亿元和10亿元。银保监会副主席王兆星早在

4898.48亿元。“整体来看,资管新规出台之后,银行理财的规模增速是在下降的。根据资管新规,3个月内封闭式理财及保本理财都要逐渐退出市场,非保本理财要向净值化转型,非标投资、期限错配、多层嵌套等行为都受到限制,已有的不合规的存量业务要在过渡期之前不断压缩并消

化。部分银行理财规模增速上升,大多是出于销售端的需求,也就是银行比较缺资金。”融360理财分析师刘银平告诉《中国经营报》记者。资管新规对银行的非保本理财业务的短期冲击很明显。银保监会数据显示,2017年底,银行非保本型理财产品余额为22.17万亿元,2018年5月末余额为22.28万亿元,6月末

余额为21万亿元,同业理财规模和占比持续下降。“非保本理财产品对应的资产端不符合要求,需要压缩;产品端也不符合要求,存量到期续发。”厦门银行发展研究部研究员任涛称资管新规和理财细则对商业银行业务的影响是非常明显的,短期的调整使得商业银行业务规模出现一定程度的下降。

银行简称	6月末理财产品余额(亿元)	较年初增幅
工商银行	33708.2	11.90%
建设银行	19486.3	-6.60%
招商银行	18000	-4%
兴业银行	16171	-2%
中国银行	15991	5.50%
民生银行	13850.8	20.10%
中信银行	12919	8.40%
光大银行	9734.9	-12.30%
北京银行	4410.7	-10.40%
宁波银行	2696	11.30%
杭州银行	1752.4	-11.80%

据公开资料整理  
今年上半年曾表示,鼓励更多主体参与资管市场,但有一定程序。值得注意的是,国有大行中只有交通银行(601328.SH)一家宣布计划成立资管子公司。交通银行于5月底表示,拟出资不超过80亿元发起设立交银资产管理有限公司。值得注意的是,不少上市银行旗下设有公募基金子公司,特别是国有四大行,成立资管子公司则面临与其旗下公募基金定位重合的问题。另外,包括银行理财规范、非标认定标准以及资管子公司监管在内的诸多细则也待进一步出台厘清。“现在国有大行、一些股份行和部分城商行的确已经拥有了基金公司,且其中很大一部分是以基金公司的名义设立了资产管理公

司,主要是为了快速发展业务。不过,从资管新规的规定来看,拥有公募基金托管资格的银行设立资管公司是强制性要求,在这方面一些职能重复的问题。”任涛认为。银行在公布拟设立资管子公司的公告中,也表示最终经营范围将以监管部门审批为准,为未来子公司的业务范围和定位功能留有“余地”。从各家公告内容来看,目前浦银资管的业务范围是公布得最为详细的,拟包括代客理财、自有资金投资、受托及投顾、融资业务等。“先前那些基金公司也需要向真正的基金去转型,而新成立的资产管理公司则需要借助基金的运

作模式转型,但现在资产管理公司还有很多不确定性,有赖于监管细则的发布。”任涛表示。7月20日,银保监会起草了《商业银行理财业务监督管理办法(征求意见稿)》(以下简称“《监督办法》”)规定:“商业银行应通过具有独立法人地位的子公司开展理财业务。暂不具备条件的,总行应当设立理财业务专营部门,对理财业务实行集中统一经营管理。商业银行设立理财子公司的监管规定由国务院银行业监督管理机构另行制定。”

目前,银保监会已经起草《商业银行理财子公司管理办法》,未来也将作为上述《监督办法》的配套制度发布实施。此外,招商银行、华夏银行、宁波银行、杭州银行等多家银行在发布拟成立资管子公司公告中,都有“引入战略投资者”的表述,让市场解读充满了想象空间。“目前银行各种管理制度繁杂,受到的监管约束较多,引入战略投资者,可以为资管子公司注入外部资金,提高公司的资金优势,并且进行市场化运作,提升公司的资管运作效率。各类投资公司有可能成为银行资管子公司的战略投资者。”融360理财分析师刘银平认为。

## 连亏7个季度 中意财险黯然市场化

本报实习记者 吕宇胤  
记者 曹驰 上海报道

连亏7个季度,且亏损呈扩大趋势。今时不同往日,中意财产保股权流转与业绩过山车

险有限公司(以下简称“中意财险”)正在经历寒冬,等待蜕变。与此同时,高管的一轮换血,也或多或少为中意财险的未来发展增添了几分变数。中意财险总

经理职位在经历了不到一年的“空窗期”后,再度迎来新的接班人。日前,安盛天平十余年“老将”袁颖晖转投中意财险,出任总经理一职获批。

不变。2016年9月,中石油集团将其持有的中意财险51%的股权转让给中国石油化工集团资本有限责任公司(以下简称“中油资本”)。股权转让完成后,中油资本和忠利保险分别持有51%和49%的股份。中石油集团在中意财险中的原有权利和义务由中油资本承继。而随着股权的不断流转,中意财险的业绩表现也是起伏不定。数据显示,2009~2011年,中意财险净亏损分别为267.88万元、1.36亿元、1.55亿元。2012年中意财险实现扭亏为盈,净利润1287.79万元,该数值亦是其开业以来的盈利顶峰。2013~2015年,中意财险虽保持盈利,但额度逐年下降,分别为1246.00万元、341.44万元、214.61万元。2016年,中意财险开始由盈转亏,亏损2998.15万元。2017年,其亏损进一步扩大为1.01亿元。2018年上半年,其亏损已近0.9亿元。自2016年四季度至2018年二季度,各季度净亏损额分别为0.323亿元、0.199亿元、0.181亿元、0.706亿元、0.559亿元、0.313亿元和0.52亿元。

对于中意财险亏损的原因,国务院发展研究中心金融研究所保险研究室副主任朱俊生表示,“中意财险的股东中石油其实是实力很强的。而它之所以亏损和股东业务的占比下降也是有关的,因为股东业务这种关联业务的利润相对来说是比较容易获得的。之所以有这个判断,是因为中石油旗下的自保公司一直在盈利,原来一些交给中意财险的业务现在可能更多地交给自保公司。中意财险作为一个公众型的公司,更多要去市场竞争。而在市场竞争中,由于中意财险整个规模很小,使得成本的分摊很难,所以很容易造成亏损。”2013年,中石油集团在它的保险版图中增加了中石油专属财产保险股份有限公司。彼时,有业内人士表示,由于业务类型相似,这家财产险企业分流了中意财险的部分保险业务,对其保费收入亦产生一定影响。数据显示,2009~2017年,中意财险从中石油及其下属子公司处实现的保费收入占当年全部保费收入的比重分别是:76%、83%、75%、69%、57%、52%、44%、28%、31%,整体呈现下降趋势。

### 第二位“外部”总经理

近两年来,中意财险的管理层也经历了一系列的调整。日前,袁颖晖在担任中意财险临时负责人4个月后,其总经理任职资格获批。事实上,中意财险的前任总经理冯天佑自2017年1月开始担任公司临时负责人,并在三季度末刚获得监管批复,总体来看,其在中意财险的工作时长不到一年。在冯天佑之前,中意财险的总经理一直由股东方忠利保险派出的中国地区总经理游一冰担任。先后接任中意财险总经理的冯天佑、袁颖晖都来自外部保险公司。公开资料显示,袁颖晖此前长期在安盛天平财产保险股份有限公司(以下简称“安盛天平”)就职,2014年4月至2018年3月,袁颖晖历任安盛天平产销副总经理、浙江分公司总经理、健康险事业部总经理、首席战略官及总经理助理。更早之前,也就是2007年6月至2014

年3月,袁颖晖曾担任安盛保险有限公司董事、副总经理。此前,经原保监会核准,从2017年10月16日起,陈鹏正式接替潘国潮担任中意财险董事长一职并开始履职,潘国潮不再担任公司董事长及其他董事会职务。今年3月份,中意财险的副董事长及董事职位,均出现了变动。从最新披露的董事信息来看,包括董事长陈鹏在内,中意财险目前有6位董事。其中3名董事来自忠利集团,另外3名则来自中石油集团。高管层面,公司目前有5名高管,除了新任的总经理袁颖晖外,其他4名均是中意财险元老级别的高管。另外,今年7月份,高管层面也出现了一轮变动。霍若玉、张敬波获批担任中意财产保险有限公司总经理助理职务并开始履职,李颖正式接替谭琪担任中意财产保险有限公司合规负责人职务并开始履职。这几

名新任的高管资料尚未在官网上公布。对于后续的发展,中意财险相关负责人在接受记者采访时表示,目前公司领导刚上任不久,很多事情尚未有定数,具体方针政策及公司未来发展战略还需等待领导层面讨论以后才能对外公布。朱俊生则建议:“方向性的考虑,主要是因为它的规模小,所以核心问题有两个,第一个就是怎么去实现业务的增长,规模上做一些提升,更好地实现成本分摊。另一个就是还要把成本降低,要控制再控制。否则只有业务没有利润,甚至还会造成比较大的亏损,这是两个相辅相成的问题。简单地讲,就是需要去寻求一种差异化的发展。因为不可能做到小而全,只能小而专、专而美。在一些特定的领域,通过专业化经营,获取一些核心竞争力,这是比较重要的。”

## 个险为基 数字化赋能 德华安顾人寿构建差异化核心竞争力

从互联网保险到如今的保险科技,个人营销渠道将被线上渠道,被技术、机器人替代的观点一度引发行业热议和担

深耕山东 逐省深耕  
个险渠道作为德华安顾人寿的主要战略业务渠道,为公司“做大价值”奠定了坚实基础。自公司成立至今,五年时间个险渠道营销队伍从无到有,系统人力突破万人平台,保费规模持续多年增幅位列行业前茅。从2016年年度承保9800万元到2017年1.7亿元,个险新单业务保持近一倍增长,2018年截至7月25日,年度累计承保保突破亿元,在整个行业因政策环境

数字化“武装”个险队伍  
作为与个险渠道并驾齐驱的战略渠道,数字化一直被看作德华安顾人寿的一支“奇兵”,在个险数字化方面也进行了积极探索。其中,营销员门户——安顾赢家APP自2017年11月上线以来,推出了微建议书、在线出单、保单查询、业绩查询、人脸识别考勤、V名片等功能,已成为代理人日常工作的必备工具,实现了100%的移动展业,代理人

成长+成才  
早在2013年底,德华安顾人寿成立之初,就决定采取与传统代理人渠道“人海战术”不同的打法,即通过打造“职员制+代理制”的混合双轨制队伍,推动营销员队伍的职业化和专业化发展。同时,通过构建自由高端销售队伍,专注定位高净值客户群,通过场景化、交互式的销售沟通方式,打造具有德华安顾人寿特色、符合行业未来发展趋势、具备企业核心竞争力的高端业务渠道——卓越经理人。成立五年来,德华安顾在职

忧。但在德华安顾人寿保险有限公司看来,个人营销服务模式从长期来看仍是寿险发展不可或缺。正是基于这样的判断,德华安顾人寿选择个人营销渠道作为战略渠道,并将“个险+数字化”提升到公司的战略层面。截至今日,德华安顾人寿已在全国开设3家分公司(在筹1家分公司)、18家中心支公司和65家营销服务部/支公司,机构网点已覆盖山东、江苏两省21个地市、86个区县。其机构布局密度及深度,令许多外资公司甚至本土公司都望尘莫及。

消费水平、地域文化、市场格局的基础上,坚持逐省深耕,发挥规模效应。截至今日,德华安顾人寿已在全国开设3家分公司(在筹1家分公司)、18家中心支公司和65家营销服务部/支公司,机构网点已覆盖山东、江苏两省21个地市、86个区县。其机构布局密度及深度,令许多外资公司甚至本土公司都望尘莫及。要业务环节的全面数字化作业,并为公司各级管理人员和营销人员提供国内领先的数字化管理、支持、体验,也是个险建立差异化竞争力的重要举措。数字化同时有力支持了德华安顾人寿的寿险市场深耕策略。三四级机构往下走,在管理上存在一定挑战,但是数字化可以使管理幅度更广、更深并且保持有效。人力由2013年底的百余人到2018年7月底突破万人大关,一支“不小而挺美”的个险队伍已经初见规模。这支队伍,也成为其在国内寿险市场上快速崛起的力量来源。个险培训秉承“致青春,唯有成长与成才不可辜负”的追求,制订完善的管理制度,建设专业的培训团队,打造一流的课程体系,通过分级授权各级培训机构,大力开展新人育成培训、主管绩优培训、组训讲师养成等相关培训,以培训引领营销发展。此外,借助数字化工具,德

华安顾人寿将“培训教室”搬到了互联网上,邀请绩优高手和行业大咖线上授课,让营销员可以利用碎片时间学习技能,不再受时间和空间的局限。定期通过ECTV总部频道个险早会大讲堂栏目,传递最新业务资讯、分享经典销售实践。未来,德华安顾人寿将继续通过“守正出奇”的经营策略,坚持个险+数字化的战略,秉承德国品质与国资信用,逐省深耕,实现超越发展,最终成为中国合资寿险公司的成功典范。