

银行系AIC三年考：权益性资金供给来源有限

本报记者 郝亚娟 张荣旺
上海 北京报道

距离首家银行系AIC(金融资产投资公司)成立已有三年时间,截至目前五家国有行成立了AIC

资产规模、净利润增长较快

自2017年7月26日首家银行系AIC——建信金融资产投资有限公司成立以来,截至目前,五家国有行系AIC陆续成立并展业,另外,平安银行、兴业银行、广州农商行和浦发银行已公告拟设立AIC。

据已成立的五家银行系AIC的母行年报显示,总的来看,五家银行系AIC总资产规模从2018年的1508亿元增长至2019年的4416亿元,净利润从2018年的11.47亿元增长至19亿元,增幅分别高达192.87%和65.65%。

根据《金融资产投资公司管理办法(试行)》,AIC的业务范围除债转股相关业务外,还可以做同业业务、投资固定收益类证券、发行私募资管产品、发行金融债券等。

期待引入社会资金

6月初,发改委发布《关于2019年国民经济和社会发展计划执行情况与2020年国民经济和社会发展计划草案的报告》中提出,推动市场化债转股增量扩面提质,引导金融资产投资公司(AIC)参与推进传统产业市场化重组。其中,银行系AIC是市场化债转股的主力军。

数据显示,截至2019年6月末,市场化债转股签约金额约2.4万亿元,实际到位金额达到1万亿元,资金到位率提升到41.5%,涉及资产负债率较高的200多家企业。

华南地区某AMC(资产管理公司)战略研究负责人告诉记者:“AMC会与银行系AIC合作债转股项目,比如AMC负责发债转股基

金,银行系AIC具有资金和项目优势。不过,现在项目也不太好推了,主要存在两个问题:一是比较好的资产很难找;二是资金的期限和收益率与项目不是很匹配。”

“我现在最关心的是哪些政策能提供资本属性的资金。尽管受益于2019年定向降准效应的影响,目前AIC表内资金相对较多,不过持续展业面临的资本金供给压力还是存在的。”前述受访某国有银行AIC投资部总裁告诉记者,“2019年1月,永续债重启后,本以为银行系AIC的‘春天来了’,然而仔细研究永续债新规的一些条款,这部分资金很难对接上;由于AIC项目周期长,从这个角度来说,保险资金应该和我们更匹配,但在实操中,仍面临一些约束。”

值得一提的是,今年5月,银保监会发布《关于金融资产投资公司开展资产管理业务有关事项的通知》[银保监发(2020)12号,以下简称“《通知》”],主要从三个方面做出调整,分别是:明确债转股投资计划的资金来源,必须是专项用于市场化债转股的资金,不得为受托管理资金;明确债转股投资计划的投资者门槛,允许自然人投资,但高于资管新规的合格投资者要求;明确债转股投资计划的投资组合要求,市场化债转股资产原则上不低于债转股投资计划净资产的60%。

上述受访某国有银行AIC投资部总裁向记者分析,综合来看,

AIC的“天然属性”,能为企业提供资本金投入,在“新基建”领域已完成前期进场;不过,经过三年的发展,银行系AIC仍面临一些限制,如资本占用高、项目退出难、提供资本金供给的渠道有限等问题。

对银行系AIC自身而言,背靠母行资源主要有两方面优势。前述受访国有银行AIC投资部总裁向记者分析,优势之一是资金来源和募集方面较为方便,无论是做表内的资金,还是到市场上募集资金,均容易获得较高的评级和获得同业的融资;另一个优势则是对客户的黏性,任何一项投资都建立在对企业了解和掌握相关信息的基础上,从这一角度看,银行系AIC可以充分利用银行的“客源”及信息优势。

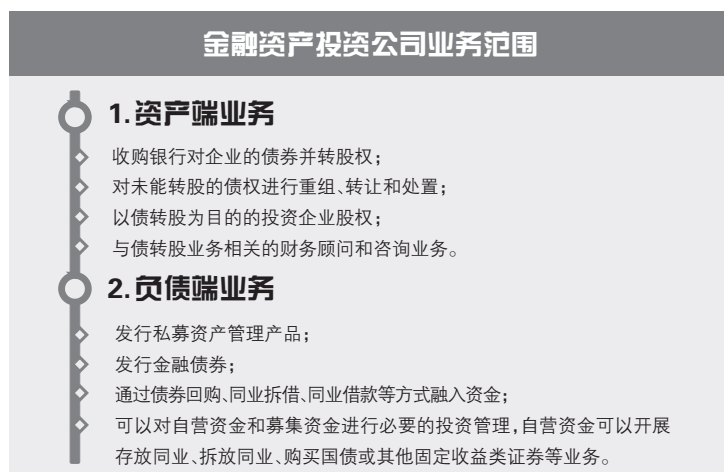
他还向记者透露,该公司在2019年的投资中有将近30%投向大类的基建类公司,这些公司都是未来参与新基建的主力,合作的主要模式是银行系AIC先成为这些“主力军”的股东,待他们在获取新基建项目

后,再通过债务融资或者其他产品的方式,来更多的参与新基建项目。

厦门国际银行分析师任涛博士指出,AIC不仅可以进行表内债务融资,还可以通过表外业务来做大规模,资管新规中明确AIC是资管产品的发行主体,这意味着其可以发行私募资管产品来进行募集资金,收购银行对企业的债权;此外,《金融资产投资公司管理办法(试行)》也明确AIC可以设立私募股权投资基金,这意味着其可以通过旗下的私募股权投资基金来

参与债转股的政策导向一脉相承,将进一步鼓励各类长期稳定资金参与债转股。

该撰文还建议,鼓励AIC筹集专项资金,充分发挥引导和领投功能,长期以来,我国股权融资的质量不高,积极股东作用的缺失,是导致企业治理结构不完善的重要原因。《通知》允许各类债转股实施机构使用合法筹集、管理的专项用于债转股的资金认购AIC设立的投资计划,无疑将助力AIC通过投资计划汇聚更大规模的资金,更充分发挥对其他各类债转股实施机构的引导和领投功能,最大限度放大AIC在优化企业治理结构、促进企业赋能增值和转型升级方面的优势。



参与债转股的政策导向一脉相承,将进一步鼓励各类长期稳定资金参与债转股。

该撰文还建议,鼓励AIC筹集专项资金,充分发挥引导和领投功能,长期以来,我国股权融资的质量不高,积极股东作用的缺失,是导致企业治理结构不完善的重要原因。《通知》允许各类债转股实施机构使用合法筹集、管理的专项用于债转股的资金认购AIC设立的投资计划,无疑将助力AIC通过投资计划汇聚更大规模的资金,更充分发挥对其他各类债转股实施机构的引导和领投功能,最大限度放大AIC在优化企业治理结构、促进企业赋能增值和转型升级方面的优势。

参与债转股的政策导向一脉相承,将进一步鼓励各类长期稳定资金参与债转股。

该撰文还建议,鼓励AIC筹集专项资金,充分发挥引导和领投功能,长期以来,我国股权融资的质量不高,积极股东作用的缺失,是导致企业治理结构不完善的重要原因。《通知》允许各类债转股实施机构使用合法筹集、管理的专项用于债转股的资金认购AIC设立的投资计划,无疑将助力AIC通过投资计划汇聚更大规模的资金,更充分发挥对其他各类债转股实施机构的引导和领投功能,最大限度放大AIC在优化企业治理结构、促进企业赋能增值和转型升级方面的优势。

探路人才与组织突围 大华银行数字化转型提速

文/郝阳洋

在互联网技术突飞猛进的当下,数字化转型已成为传统企业发展的“制高点”,金融业也不例外。随着银行同业及异业竞争的日趋激烈,越来越多银行开始尝试数字化转型。而数字化转型最终目的

三大板块推动人才转型计划

近年来,借助金融科技,银行业数字化转型进程呈现服务智能化、业务场景化、渠道一体化、融合深度化等趋势,与此同时,科技人才储备不足、组织机构不够适应等问题也随之浮现。

中国互联网金融协会金融科技发展与研究专委会、瞭望智库组成联合调研组开展的专项调查发现,我国商业银行在推进数字化转型方面虽然已有探索实践,但在体制机制、数据治理、标准规范和生态运营等方面仍面临一些挑战。具体来看,调研银行普遍认为战略规划对于数字化转型很重要,但多数调研银行在具体执行落地过程中面临配套制度流程欠缺、跨部门跨条线协同较难、创新技术人才不足等挑战。

中国人民银行在2019年8月发布的《金融科技(FinTech)发展规划(2019~2021年)》,其中也重点提到了强化人才队伍建设等方面的战略部署,为金融科技发展提供保障。

“随着越来越多的非金融企业参与到金融行业中来,传统商

业银行受到了不小的冲击和挑战;新的竞争者有着各自不同的行业资源优势,或是强大的客户大数据平台,或是先进的技术平台支持,他们正在改写金融市场的游戏规则。因此,对于传统银行来说,如何能够迅速地进行数字化转型,如何帮助员工快速适应市场的变化、提升自己的‘内功’,变得迫在眉睫。”洪晓燕如是说。

洪晓燕从两个维度进行了分析,从组织角度出发,传统银行的竞争对手不再是以往所熟悉的其他传统银行;从人才角度出发,新的市场发展趋势,也对传统银行员工的知识和技术都提出了新的挑战,在这样的形势下,是否能学习和掌握新的平台、新的技术、新的流程,甚至新的思维模式,都成为未来竞争力的重要一环。

“在员工层面,我们需要员工不断提升自己的技能以面对未来不断变化的竞争环境。”洪晓燕提出。未来银行的数字化人才需要具备哪些技能?“人才所需的技能,整体行业认知都是普遍的。”洪晓燕举例,比如新加坡银行和金融协会(IBF)和新加坡金融管理局

(MAS)委托安永(E&Y)于2019年进行的一项调查显示,数字和数据能力是必须要掌握的一项核心能力,同时,由于人性化服务的需求,对于员工的沟通和解决问题能力也有更高的要求,为了适应变革,需要人才自身做出转变,因此对人才的持续学习和应变力也是有所要求的;此外,波士顿咨询公司的调研报告中亦指出,金融业的未来发展对人才的创造力、情感沟通能力、解决复杂问题能力提出了更高要求。

在数字化颠覆所带来的环境变化下,为使组织和员工更好地赋能银行数字化转型,大华银行推出了人才转型计划,它由三大板块组成,分别是Better U课程、强大的绩效管理平台和致力于培养内部管理人才的领导力加速项目。

据了解,为适应市场的变化、提升“内功”,作为一家拥有超过80年历史的有新加坡基因的银行,大华银行不断转变和提升,推出了人才转型计划;同时积极推进组织架构调整,如破除部门壁垒、建立项目团队、赋予一线业务领导更多职责和决策参与度等。

在数字化颠覆所带来的环境变化下,为使组织和员工更好地赋能银行数字化转型,大华银行推出了人才转型计划,它由三大板块组成,分别是Better U课程、强大的绩效管理平台和致力于培养内部管理人才的领导力加速项目。

据了解,大华银行在2019年初就开始针对这些技能筹备了Better U课程,即员工技能提升计划。“它将会覆盖到我们所有的在职员工,在第一阶段,大家会经历为期12周的在线互动平台学习,学习包括成长型思维、解决问题、数字化意识、以人为本的设计及

用数据叙事这五大技能的基本知识。在未来的第二阶段,我们为所有员工准备了更深入更具体的专业技能,帮助那些在这些领域有更多需求的员工强化技能。”洪晓燕表示。



大华银行大中华区人力资源部主管洪晓燕

洪晓燕补充道,数据和软实力都是人才需要提升或重塑的技能,通过Better U课程的学习,员工的基本技能和专业技能都能得到较大提高。“这些计划都需要通过和各部门的协作,自上而下地推行和分批分步实行。例如今年年内我们将督促所有员工完成Better U课程的学习。”

而在领导力加速项目中,洪晓燕表示,关键人才将在不同部门不同地域之间进行轮岗,所以每个部门都有机会获得“引入人才”的机会,由此可以解决各部门担心人才流失的顾虑,从而达到互相促进培养人才的目的。

重塑组织架构提升协同效率

传统银行要推进数字化快速发展,敏捷的组织架构必不可少,而传统组织架构亦成为银行数字化转型中的制约因素之一。

一位资深银行人士指出,相比互联网公司的敏捷行动、并发决策、快速响应的组织模式,传统银行组织架构的劣势明显。“传统银行都是以产品为中心的部门制,是相对割裂的,每个部门负责自己的业务,IT又和产品相互独立,尤其是我国传统银行特征是科层制、多级分行制,组织结构呈金字塔型。在这种模式下,信息传导是逐级上传,流程设计是环环相扣的串联模式,导致众多个性化的客户需求受到忽视,决策和执行效率缓慢,产品服务逐步远离市场,脱离实际。”

在洪晓燕看来,未来的银行运营模式,将会随着科技的推陈出新而发生翻天覆地的变化,同时,客户的需求也会更偏向于订制化,从而迫使银行提高自身的服务能力、服务效率和产品的迭代速度,因此,银行内部的组织架构也需要并驾齐驱地进行重组。“举个例子,有些过渡依赖手工操作的重复性劳动岗位,将来势必会被更经济更有效的RPA(机器人流程自动化)所替代。”

为此,大华银行从今年开始做了组织架构调整,包括赋予一线业务领导更多职责和决策参与度,整合中后台业务流程和团队资源等,更适应数字时代发展的快节奏;同时也引进了Better U技能进阶计划,提升组织的数字化思维和技能。

“从去年末开始,我们也着手做了一些运营的转型。例如,破

上接 B2

强化线上营销方式

今年以来,银行加强了对消费贷的推广。王明(化名)在今年3月申请了某股份制银行的房贷。他告诉记者,当时银行向其建议,如果他帮忙推广该行的线上消费贷产品,每成功推荐一个客户获取了该消费贷的贷款额度,就可以给王明降低0.01%的房贷利率。

郑州银行小企业金融事业部负责人告诉记者,该行主要是利用“大数据”技术,通过三方面来增加消费贷规模。其一是清单筛选式营销。“主要是采用目前业界最常见的‘大数据’营销手段,在‘数据仓库+模型筛选+目标客户清单’基础上,通过清单筛选方式产生目标客户群;这类客群可用于事件式营销,即由在营销服务和业务处理环节向客户发起信息推送,或由银行人员进行营销电话、营销短信、动账信息触达,或借助平面媒体、移动终端等平台进行营销信息推送。”

其二是模型触发式营销。上述负责人指出,重点是探索“大数据”营销手段,在“客户条件+模型筛选+事件触发”基础上,进行接触式营销。“一方面,借助客户到网点办理业务、打电话咨询、使用自助设备办理业务或通过POS消费等时机,对客户进行信贷产品或信贷服务信息推送;另一方面,制定某类客户或信贷产品的服务方案,当客户满足某个条件或达到某标准时及时向客户提供相关信贷产品或信贷服务信息,可广泛用于消费贷款、线上场景贷款。”

其三是大数据预测营销。“借助潜力挖掘或事前营销,使贷款营销更具前瞻性,范围更广,与客户契合度更高。在广泛搜集客户金融与非金融信息的基础上,预测目标客户潜在的信贷需求,配套研发和销售符合客户预期需求的信贷产品。”上述郑州银行小企业金融事业部负责人如是说。

在利用金融科技做大消费贷的同时,银行业在不断加强风控手段。前述城商行个金部人士告诉记者,该行的消费贷建立了以内外部数据为基础,以决策引擎等专项技术为依托打造自有风控体系,形成包括反欺诈模型、征信评分模型、定价模型、交叉营销模型、行为/催收模型的智能模型群。

