

受累理财产品 农商行中收下滑明显

本报记者 郭建杭 北京报道

手续费及佣金净收入作为银行的非息收入，一直被认为是银行竞争力的重要体现之一。在经济增速放缓、金融监管趋严、资本边际效应递减的背景下，中小农商行面临着资本约束不断增强、资产质量持续承压、存贷利差日益收窄等诸多挑战。因此，中小农商行纷纷加快转型，聚焦中间业务收入(以下简称“中收”)的提升，加大对此类业务的投入。然而，中小农商行2022年此类业务的

代理理财受冲击

江阴银行、常熟银行以及渝农商行的手续费及佣金净收入都出现了不同比例的下滑。

在传统存贷款业务息差收窄的趋势下，中收业务是农商行拓展经济效益的发展方向，但由于代理业务或理财服务项目单一，因此农商行中收业务受到市场波动的影响较大。

2022年农商行财报数据显示，张家港行的中收业务在过去几年出现波动。具体来看，2018年至2020年该项收入分别为3295万元、728.89万元及-978.19万元。2021年，张家港行中收业务表现较好，手续费及佣金净收入达到1.24亿元。然而，2022年手续费及佣金净收入为4667万元，同比减少62.43%。

张家港行副行长兼主管会计工作负责人陶怡对本报记者表示，“手续费及佣金净收入同比回落的主要原因 为2022年理财产品的中收创造方式相较于2021年发生了较大变化。2022年理财实现全面净值化转型，理财中收来自于净值型产品的管理费收入。而2021年尚处于转型期，尚余部分理财老产品，净值型理财和老产品管理费收取模式不同。其次，去年受疫情影响，客户普遍对未来的预期较悲观，在投资上更为谨

增长情况并不如人意。

《中国经营报》记者梳理6家A股上市农商行公布的2022年业绩数据发现，大部分农商行的中收出现同比下滑。其中，张家港行(002839.SZ)最高下滑62%，江阴银行(002807.SZ)同比下滑32.87%，渝农商行(601077.SH)同比下滑29.8%，常熟银行(601128.SH)下滑20.91%，瑞丰银行(601528.SH)维持中收亏损。A股上市农商行中仅无锡银行(600908.SH)在中收业务方面实现增长。此外，港股上市的广州农商银行(1551.HK)在

中收业务方面小幅上升4.78%。

对于手续费及佣金净收入下滑导致的非息收入减少的原因，多家农商行给出的解释是“代理理财业务收入减少所致”。

实际上，2022年是银行理财业务全面净值化转型的第一年，中收业务普遍受到影响。值得注意的是，农商行在这块业务上“抗风险能力”更弱，会比其他类型银行面临更严峻的下滑境遇。因此，如何提高中收、使之成为营收增长的稳定驱动力，是农商行转型中绕不开的话题。

数据显示，江阴银行2022年实现手续费及佣金净收入为0.93亿元，同比下降32.87%；渝农商行2022年手续费及佣金净收入为19.13亿元，该业务在2020年为29.03亿元，2021为27.24亿元。

常熟银行2022年手续费及佣金净收入为1.88亿元，同比下滑20.91%。常熟银行副行长兼财务总监尹宪柱对此表示，“一是净值化转型后理财手续费费率有所下降，理财手续费收入减少2925.9万元；二是随着金融投资资产规模的提高，投资咨询费用增加约2800万元。预计2023年的手续费及佣金净收入将保持稳定。”

值得注意的是，无锡银行的手续费及佣金净收入在过去几年一直保持增长，2018年至2022年的收入分别为8582万元、1.12亿元、1.76亿元、1.83亿元以及2.27亿元。对于无锡银行的非息收入表现，此前有研究报告指出，“无锡银行非息收入在2019年以后有明显增长，主要是2019年后发力金融市场业务，投资净收益有显著增长，带动非息收入占比提升，金融市场业务成为贡献非息收入的‘生力军’。”

保险业数字化持续加码 代理人队伍“瘦身”

本报记者 杨菲 何莎莎 北京报道

在数字化转型背景之下，保险业正在以数字技术创新为核心驱动力，构建新生态。

年报数据显示，截至去年年底，A股五大上市险企个险营销员共有164.8万人，较2021年再减少约87.2

赋能代理人获客和转化能力

险企在积极探索代理人的转型过程中，由追求“量”到关注“质”，招募、培育、留住高质量营销人员。数字化正进一步帮助保险代理人提升其自身获客和转化的能力。

具体来看，数字化已经助力代理人不断优化其营销展业的能力。去年，中国人寿运用AI技术构建“数字员工”，人机协同取得突破，创建“智慧顾问”“智能核保”“智能客服”等各类智能机器人，自助应答服务每日超20万次。持续拓展大数据服务，大数据赋能场景较2021年同期增加近94%，不断丰富保险特色的智能化应用场景。通过“国寿易学堂”、智能培训系统等数字化平台加强线上培训及风险合规教育。2022年，其数字化销售能力进一步加强，互联网保险业务快速增长，监管口径下总保费达628.96亿元，同比增

伴随新技术迭代升级

业内人士指出，运用数字化手段，意味着要使用信息化工具，借力信息化平台。技术的不断升级对营销员的个人能力和素质提出更高要求，代理人队伍转向专业化、职业化的同时，也淘汰掉一些不具备相应能力的人员，从而产生为代理人团队“瘦身”的效果。

一位寿险高管向记者表示，在原先的人海战术下，保险业涌入了大量低学历、不具备较强专业素质的代理人，这其中很大一部分人难以适应新的技术。

当前，险企数字化赋能代理人随着技术手段的提升而迭代。刘大勇举例说：“今年的技术创新变化非常大，第一是今年火热的AIGC。其实从去年年底的时候，我们已经开

万人，同比下降34.6%。

个险渠道人力缩减的背后，反映出险企近年来紧抓数字化提升代理人团队质态，提升产能，留住绩优人力。在保险代理人队伍逐渐“瘦身”，并朝着职业化、专业化、精英化方向发展的过程中，数字化赋能发挥着重要作用。

长88.3%。

同样，平安人寿推出了“智能拜访助手”“AI跟拍短视频制作工具”等工具，构建高效的数字化营销模式，支持代理人队伍线上展业。“智能拜访助手”打造AI线上会客厅功能，提供VR会客、销售智能辅助、面访总结等核心功能，可容纳300人同时在线互动，支持举办线上大型产说会和创说会。2022年，依托“智能拜访助手”工具，代理人队伍累计举办近10万场线上产说会、创说会，月均会客时长超17万小时，辅助出单超6万件。

对于险企利用AI手段为代理人赋能的方式，刘大勇表示：“代理人平时可能无法面面俱到地与每个客户沟通，如果采用数字化的方式，比如代理人经常拍一些视频，客户会感觉这个代理人还一直在他身边。

始用数字人做直播，用数字人拍短视频，其实很难分辨出他是真人还是机器人。比如，原来一个人一天可能推出十条视频，再加上后期处理，而现在的操作就非常简单，只需要录音就可以实现，所有的形象是通过电子生成的，这就是去年年底到今年年初的一个技术突破。第二是最近的ChatGPT出来后，我们其实又跟着进行创新，从文案角度来讲，代理人只需要输入问题，然后它会相应地反馈内容，在此基础上再对文案做完善，进一步提高了代理人的效率。从这个角度来讲，其实就是个迭代的过程，而且我认为是一个小的风口。”

例如，水滴公司启用的数字员工“帮帮”就是利用ChatGPT技术，帮助

中韩人寿首席战略官刘大勇向《中国经营报》记者表示：“当前的代理人转型主要为了实现提质增效，但现在由于多种原因增员已经很困难了，真正能生存下来的，一定是具有较强销售能力、业绩比较厉害的人，这很考验代理人的获客能力和转化能力。这背后，实际

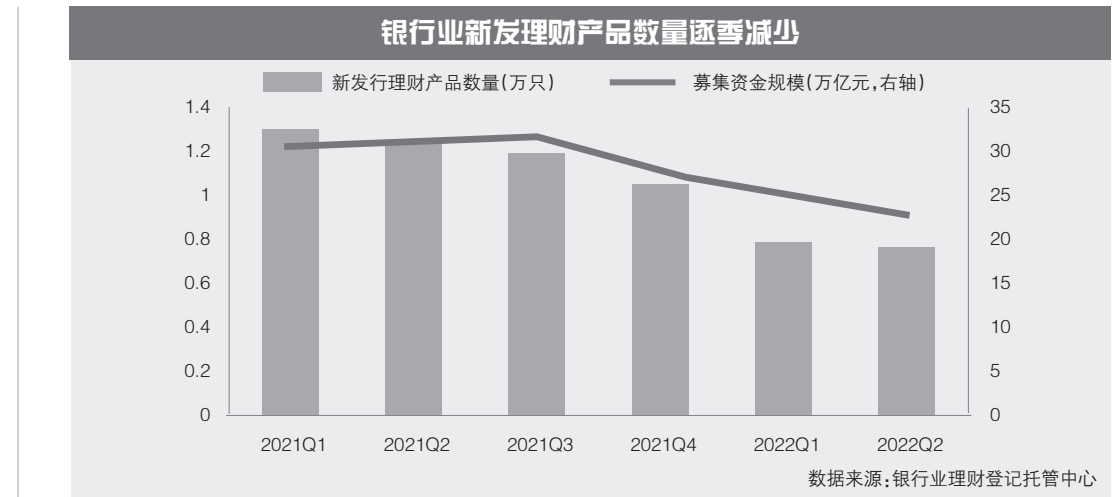
从这个角度来讲，短视频一方面可以大大地提高代理人本身的影响力以及辐射面，另一方面，能够影响其朋友圈的心智。比如，代理人持续发布投资相关视频，其朋友圈客户的心智里就会逐渐认识到，这个代理人能帮他降低投资风险。基于这个大的逻辑，做短视频现在就变成了第一是获客工具，第二是老客户运营的高效工具。”

在细分客户画像方面，阳光人寿推出以客户需求为导向的销售机器人。利用大数据平台和人工智能算法，基于客户精准画像，快速迭代销售策略，赋能代理人洞察客户需求，为客户提供产品加服务的保障等。

据了解，招商信诺人寿也利用用户画像、动态标签、智能打分和自定义产品计划，辅助员工快速定位高意向客户，并按需定制保障方

保险服务人员提升工作效率和精细度。让智能对话机器人能以文本或语音形式，独立完成一些保险营销领域的简单工作，比如向客户介绍保险条款相对简单的短险产品，并在这个过程中解答客户提出的问题。

有业内人士向记者表示，新的技术手段不仅节约了保险代理人生产内容和拍摄的时间，而且能够有效提高代理人的专业水平。例如，因为一些资历较浅的代理人并没有掌握很多的专业知识，很多内容写起来会比较困难，但现在他可以直接问ChatGPT，加上虚拟人技术，他只要对照文本用自己的话表达出来，马上就会产出虚拟人的视频，现在的逼真度甚至达到“基本跟真人一模一样”。



加大同业合作力度

瑞丰银行方面表示，未来该行将坚持在中间业务上做“加法”，在做深存量中收业务的基础上进一步拓展中收渠道，加大同业合作与产品创新力度，致力于打造多元利润中心。

博通分析首席分析师王蓬博告诉记者，“2022年受到资本市场波动影响，而农商行代理理财业务有提成机制，因此导致了农商行手续费及佣金净收入的减少。”对于这一情况未来是否还会持续出现等问题，王蓬博认为，农商行手续费及佣金净收入的减少主要受宏观经济和资本市场的变化影响，2023年这一情形将会有一定程度的缓解，但预计很难恢复到2021年的水平。

值得注意的是，2021年前后，多家农商行宣布加大财富管理业务投入，但目前来看还面临着诸多挑战。

区域性银行是否适合投入很大精力发展理财业务？对此，王蓬博认为，“虽然区域性银行在财富管理业务上面临全国性银行的挑战，但农商行毋庸置疑要参与财富管理业务，补全金融服务的产品供给。”王蓬博表示，如果从银行等传统

金融机构作为理财产品代销通道的角度来看，农商行和大型银行都面临着相同的风险。但如果从收益方面来讲，大型商业银行更具有良好的用户黏性。同时王蓬博指出，农商行在财富管理业务上可以采用更具有差异化的定位，重点是要挖掘自身客群的需求。

记者了解到，对于未来中收业务的发展方向，多家农商行都选择将持续加大同业合作和产品创新力度。

瑞丰银行方面表示，未来该行将坚持在中间业务上做“加法”，在做深存量中收业务的基础上进一步拓展中收渠道，加大同业合作与产品创新力度，致力于打造多元利润中心。

张家港行董事会秘书臧飞燕表示，未来本行将不断做大代理业务和理财客群，多渠道拓宽中间业务收入来源。一是开展零售交叉营销。持续提升零售客群、

丰富理财产品、做大理财客群，从以前的传统存款思维向财富管理投资顾问方向转变，从单一产品模式转向产品组合方式。二是改进营销策略，实施客户分类分层的精细化管理。对高净值客户，通过加强投资者关系管理，提供个性化服务，试点开展券商、信托、私募资管产品的代销，为高净值客户提供一对一的服务；对长尾客户，通过开展普惠型财富业务，不断丰富财富业务产品线，实现对基础客群的提升。三是加强渠道合作。加强与头部公司的合作力度，适当增加优质基金公司和基金产品的准入，打造我行“基金超市”；加强与品牌黄金、保险公司等的合作力度，推进代销业务。此外，下阶段还将加大对优质制造业企业、民营企业、上市公司在资本市场业务上的拓展，进一步加强与各银行及非银机构的合作，提升投行业务承销等手续费收入。

上接B5

未来，面临银行、券商、第三方、直销等各类机构的销售比拼，如何强化自身竞争力？

惠誉评级基金和资产管理机构评级董事黄莉表示，直销的优势是费用比较低，不需要支付第三方代理费；而代销则能为投资者提供更多可选择的基金，而不是局限于某个基金公司的基金。

徐雯超认为，银行代销基金的优势是拥有广泛的渠道网络，通过网点柜台、网络、电话等可直接触达大量客户；同时，传统银行客户因多年积累的使用习惯，对通过银行渠道购入的产品信赖度往往较高，操作也比较熟悉，传统银行业务积累了大量客户数据、客户信息，银行可进行深入挖掘，匹配不同客户的风险偏好来推介产品。

《2023公募基金高质量发展趋势及战略洞察》认为，银行未来或将从提升客户服务水平、扩展线上服务、提升产品丰富度三方面提升自身竞争力，应对来自市场中其他机构的冲击。第三方渠道机构需持续加强高质量的服务、陪伴和深度的投教活动，把握既有优势建立竞争壁垒。未来券商渠道或可通过扩大代销基金的范围、丰富其产品线、打造券商特色的基金投顾业务来应对竞争。

李一帆认为，银行可以从三方面发力：一是抓住资管行业全面净值化的新机遇，立足银行经营

特色，回归服务客户的本源，不断提升线上线下服务水平，打造具有银行特色的多元化基金销售服务模式，提升代销基金产品的同业竞争力，帮助客户进行合理的资产配置和产品选择；二是高度重视代销基金业务的风险管理，不断完善内部治理、制度设计以及相关业务流程，优化代销基金的考核激励机制，保障各环节依法依规；三是从多渠道加大宣传力度，引导投资者树立长期投资、净值投资的理性投资观念，进一步提高风险防范意识。

普益标准方面认为，未来，代销基金市场拼的将会是产品和服务的特色与差异化、流量获取的玩法和技术的应用。“银行方面未来费率会继续降低，并且鼓励用户长期持有，银行不以申赎费率盈利，而更多是赚取基金公司的管理费用收入，同时基金公司与银行将增加内容方面的营销合作；券商方面，应持续发挥券商财富管理的核心优势，深化研究专业与财富顾问的服务能力，不断技术革新、扩宽服务半径；第三方机构方面，其在客户基数、销售便捷性、数字化运营和服务上具备领先优势，但投资者偏年轻化，理财知识薄弱，投教将是其发展过程中一直存在且需要解决的难题，‘卖方思维’向‘买方投顾’模式的转变也是其发展过程中的重中之重。”