

银行代销“寒冬”

本报记者 杨井鑫 北京报道

受到市场竞争压力增大和减费让利的影

响,银行的代销业务正面临严峻的挑战。

从目前市场格局看,在代销公募基金方面,银行在公募基金

产品难销 自购频现

“为了完成任务,员工自掏腰包买理财、办信用卡的不少,但是也会存在各种顾虑。”

在一线网点奋战近7年的罗彬(化名)最近办理离职,曾经被视为“铁饭碗”的工作如今却并不好干。

“實在是卷不动了,基层销售压力太大,忙得根本没有停下来的时间。”罗彬表示,产品营销任务层层加码,但是客户资源就那么多,很多产品并不好卖。

罗彬告诉记者,理财产品、信用卡、保险、基金都有销售任务,这个任务量每年还在增加。高压的营销模式让银行基层员工苦不堪言,内部的动员会、营销竞赛和

低价抢市场 收入普降

在保险降费、基金降费等各种减费让利的大背景之下,近几年来整个银行业非利息收入承压明显。

作为银行非息收入的重点收入来源之一,多家银行代销业务收入在2024年已出现了较明显的降幅。

工商银行(601398.SH)2024年年报显示,截至2024年年末,该行个人理财及私人银行的手续费及佣金收入为178.8亿元,较年初下降20.8%。对公理财手续费及佣金收入为108.5亿元,较年初下降7.8%。对于收入下降原因,该行表示是受落实保险“报行合一”政策、公募基金费率改革等因素影响。

上市银行年报数据显示,建设银行(601939.SH)2024年手续费及佣金收入中的代理业务手续费为144.12亿元,较年初下降23.72%;农业银行(601288.SH)手续费及佣金收入中的代理业务手续费为162.21亿元,较年初下降了

代销渠道中占比最高,但是保有规模逐渐被其他机构蚕食,尤其是第三方销售机构的市场份额攀升较快,头部效应愈加明显。在代销保险方面,“报行合一”对业务的冲击较大,不少银行代销保险收入直降超过20%,

业绩排名弄得内部很卷。

“去年网点每人每月有200万元的理财指标,今年涨到400万元。保险产品保费月均要达到40万元,基金要卖到100万元,每一个产品的任务都有细分,甚至一些冷门的产品还有硬性指标。”罗彬表示,基层员工白天在网点营销到店客户,晚上电话邀约潜在客户。指标的压力让休假成了奢望,赶上营销旺季有事请假都很难。

“为了完成任务,员工自掏腰包买理财、办信用卡的不少,但是也会存在各种顾虑,比如银行理

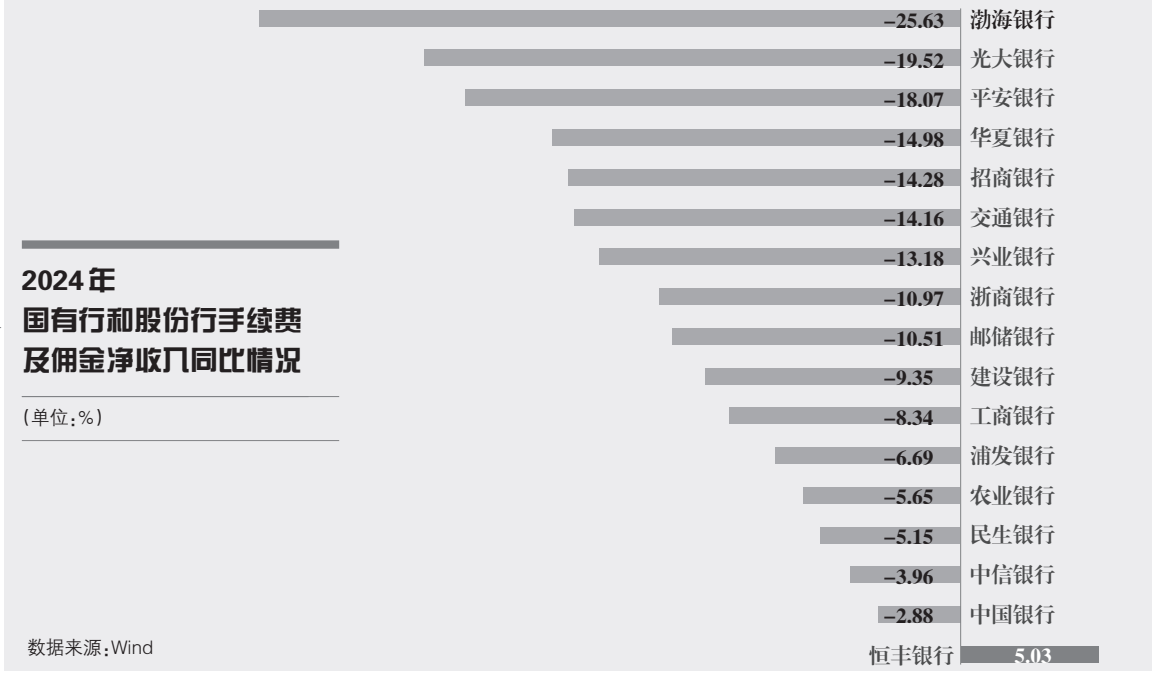
利润贡献大幅减少。

值得注意的是,银行代销业务的下行趋势让网点销售压力越来越大,基层网点员工通过自购产品完成任务的情况渐多,而部分银行还会因代销产品违规收到监管罚单。

财不保本、基金投资风险大、产品投资周期长等。”罗彬称,债权类基金产品的风险相对小,而股权类投资产品则很依赖市场表现。

罗彬介绍,相比理财和基金,目前银行代销保险的难度更大。“市场需求小了,产品的同质化严重,监管也加大了对捆绑销售及其他违规的查处。同时,部分银行员工对保险产品的具体信息和条款并不专业,也得不到客户认可。”

一家国有大行人士表示,银行代销业务的下滑是行业趋势,很多产品的手续费一降再降,都



采取了低价抢市场的策略。“有些产品代销规模增长,但总收入减少。代销业务需要结构性调整,开拓更多的产品类别满足客户不同需求,而不应该打价格战。”

银行积极调整了业务策略,通过增强客户服务能力,代销收入整体受市场冲击较小。

记者注意到,由于银行代销业务行业竞争越来越卷,营销端的压力骤增,部分银行产品销售过程中所暴露出的违规也有所增加。2025年4月初,某国有大行杭州分行就因代销基金违规被当地监管责令改正。在披露的两条违规行为中,对个别认购期基金实施特别的考核激励就是其中之一。

据了解,2020年10月正式实施的《公开募集证券投资基金销售机构监督管理办法》明确规定,不得将基金销售收入作为主要考核指标,不得实施短期激励,不得针对认购期基金实施特别的考核激励。根据政策指导,该规定是为了避免代销机构追求特别激励在销售中误导投资者。

业务创新 代销破局

银行代销收入的下降和对销售端的施压让金融监管注意到该项业务合规的重要性。

“我们行与一家国资信托合作的信托产品,基本一上架就秒光。”山东某地方银行零售部门人士表示。

该人士表示,银行对于进入代销名单的产品有严格的风险控制,而信托这类相对收益较高的产品更容易得到客户追捧。“市场上信托产品的收益率没有此前那么高,但也属于高收益的产品,并且过往银行代销的产品业绩表现不错,客户对银行就会比较信赖,这也有利于客户购买代销产品。”

记者在采访中了解到,部分中小银行与基金公司合作定制产品做代销,更容易在销售中出现爆款,这也能打破银行同质化竞争。

“同样的产品代销,银行之间的竞争就落脚在价格上。反之,产品越多元化和个性化,就可能在市场上有所突破。”上述山东某地方银行零售部门人士认为,“银行以较低的费率在一些基

金产品代销市场上占到了优势,但以价换量的做法也难以长期持续。市场好转以后,可能部分代销产品的认购费率还会继续调整。”

银行代销收入的下降和对销售端的施压让金融监管注意到该项业务合规的重要性。为了保护金融消费者利益,避免银行代销中“存款变保险”“诱导销售”“捆绑销售”等违规风险蔓延,金融监管总局日前出台《商业银行代理销售业务管理办法》,明确监管规则,全面规范商业银行代销业务。其中,对代销产品、合作机构都明确了准入标准。

“国有大行和头部股份制银行的代销体量大,业务相对规范。相比之下,中小银行代销的压力会更大一些。”罗彬认为,“银行代销业务并非无风险业务,一旦产品出现较大亏损或风险事件,对银行信誉的伤害也非常大,银行对于该业务也需要审慎对待。”

存款竞争持续 同业负债加速扩张

本报记者 慈玉鹏 北京报道

在存款竞争加剧、息差收窄的背景下,同业负债正成为银行优化负债结构、缓解资金压力的重要工具。

《中国经营报》记者注意到,上市银行2024年同业负债普遍上涨。Wind数据统计显示,2024年年末,上市银行同业存单余额相比上年普遍增长10%以上,多家银行同比超20%。另外,多家银行在2024年还上调了同业存单备案额度。

记者采访了解到,银行同业负债余额同比提升,主要因为一般性存款市场拓展难度提高,银行进而优化负债结构的结果。而同业负债具有单笔交易金额较大、期限结构灵活可控等优势。但是,银行提高同业负债的同时,应谨慎把控监管合规风险以及期限错配风险,保证自身稳健发展。

负债结构调整

2024年同业负债余额同比上升的原因,北京财富管理行业协会特约研究员杨海平表示,银行同业负债规模显著提升的核心原因可归结为,在银行净息差持续收窄、付息成本管控趋严的行业背景下,部分银行面临一般性存款拓展难度加大、增长动能减弱的现实困境。面对传统存款负债来源的结构性压力,银行基于资产负债综合管理的战略考量,主动调整负债结构配置,转而加大同业负债工具的运用力度。

杨海平表示,这种负债结构调整主要源于不同负债产品的差异化特征。相较于一般性存款,同业负债具有三项显著优势:其一,单笔交易金额较大,具备规模效应特征;其二,期限结构灵活可控,可精

进一步压降成本

在今年1月国新办举行的新闻发布会上,中国人民银行副行长宣昌能表示,为实现推动社会综合融资成本下降的目标,中国人民银行将综合施策拓展利率政策空间。今年中国人民银行将继续加强利率政策执行方面的工作,进一步降低银行整体负债成本。

记者注意到,多家银行在业绩发布会上提及将降低负债成本。例如,平安银行(000001.SZ)在业绩发布会上表示,从负债端来看,2025年该行将聚焦吸收低成本存款,管控高成本存款,灵活调整外币资金吸收策略,敏捷控制存款与同业负债吸收节奏,降低整体负债成本。从资产端来看,该行将持续做好大类资产配置,鼓励优质信贷投放,加大对实体经济支持力度,同时

准匹配流动性管理需求;其三,依托同业授信体系构建的高效融资渠道,能够实现短期内的资金快速调拨,有效弥补流动性缺口。这些特性使其成为存款增长乏力时期重要的负债补充工具。

“针对同业存单备案额度上调现象,其本质是商业银行主动负债管理策略的具体实践。”杨海平表示,“作为市场化程度较高的主动负债工具,同业存单在监管指标约束范围内(根据《商业银行流动性风险管理办法》要求,同业负债占比不超过总负债1/3)仍存在合规操作空间。在存款增长动能不足的周期中,银行往往将其作为战略性备选方案,通过动态调整同业存单发行规模,实现负债结构的优化配置,从而支撑整

加强市场研判,灵活动态配置同业资产,提升资金运用效率。”平安银行今年零售负债端必须退出高成本行列,回到倒数第二、第三的低成本行列。”平安银行行长冀光恒说。

中信银行(601998.SH)在业绩发布会上表示,2024年中信银行通过得当的策略,以压降负债成本为核心,辅之以资产结构的优化,双向发力稳定息差。2025年,在负债端,中信银行一方面将持续建设领先的交易银行,推动活期存款占比增长。一是围绕基建、产品、场景三大工程不断完善,深入推进,成果交付不断提速。二是拓展全行客户经理的金融服务能力,从以往侧重融资服务能力向交易结算和融资服务能力并重来转变;另一方面,将坚持管控存款久期,合理控

制资产负债管理目标的达成。这种主动负债管理既体现了银行应对市场环境变化的经营弹性,也符合审慎监管框架下的业务创新要求。”

某地方银行人士告诉记者,从监管角度看,相比普通存款,同业负债的监管模式有所不同。具体来说,根据《关于完善商业银行存款偏离度管理有关事项的通知》,存款偏离度考核指标虽由3%放宽至4%,但其监测范围仍限定为一般性存款(含对公及零售存款),而同业负债基于其资金属性不受此项考核约束,客观上形成监管套利空间。但同业负债仍面临双重监管约束体系:显性监管方面,依据《商业银行流动性风险管理办法》,同业融入资金余额(含同业存单、同

业拆借及卖出回购)不得超过总负债的1/3;隐性监管方面,核心负债依存度不低于60%的监管要求,实质上通过负债期限结构管理对短期同业融资形成间接约束。同时,同业存单实施年度发行额度备案管理制度,要求商业银行备案额度增量不得超过上年净稳定资金缺口的150%,形成动态规模管控机制。

但是,银行同业负债占比较高暗藏风险。杨海平表示,一是监管合规风险。根据《商业银行流动性风险管理办法》规定,同业融入资金余额不得超过总负债的1/3,当同业负债占比接近监管阈值时,将面临三重合规压力:其一,负债总额分母效应放大风险,若总负债规模因存款流失出现5%波动,极易触

定性。此外,银行需合理控制融资成本,避免因过度依赖高利率提升融资能力却导致利润空间被压缩。在制定利率策略时,应平衡资金成本与市场竞争压力,确保长期融资成本可控性。最后,监管机构需强化政策支持以缓解银行压力。央行可借助公开市场操作及定向降准等工具注入流动性,为银行提供短期资金缓解,同时通过引导优化银行负债结构,支持金融领域的长期稳定与可持续发展体系。

某国有银行人士告诉记者,银行负债端压力较大,应优化负债结构,银行应加强对客定价管理,根据客户的风险承受能力和资金需求,提供差异化的存款利率,同时压降高成本存款,拓展核心存款,吸收低成本稳定资金,优化存款结

构。此外,银行应根据市场利率走势和自身流动性需求,合理分配同业存单发行额度,分阶段发行存单,并合理调整同业存单利率或设计个性化产品,提升同业存单的配置吸引力,满足负债端募资需求;同时,银行应加强资产负债管理。银行应前瞻性地进行资本评估与规划,科学确定资本目标要求。通过优化业务发展模式,节约资本使用,提高资本回报率。在资产端,银行应适当拉长资产久期,提升固定资产贷款、个人住房按揭贷款等中长期贷款占比,锁定较高收益率。同时,适度拉长中长期贷款的重定价周期,延迟低利率环境对资产端业务收益率的影响。在负债端,持续优化负债结构,降低存款付息率。