

跨境资金池“扩围” 中小跨国公司迎资金管理便利

中经记者 郝亚娟 杨井鑫

上海 北京报道

近日,上海地区多家跨国公司获批开展跨国公司本外币跨境资金集中运营业务。

据《中国经营报》记者了解,出现上述变化的背景是,中国人民银行、国家外汇管理局联合发布《关于跨国公司本外币跨境资金集中运营业务有关事宜的通知》(以下简称《通知》),在全国范围开展低版本资

金池业务,于9月14日起施行。

对此,摩根大通银行(中国)有限公司副行长、环球企业支付部大中华区主管、大中华区产品总监顾玮表示:“《通知》的推出,标志着中国正式迈入‘跨国公司本外币跨境资金集中运营业务’全国统一规范的新时代。回应了跨国企业有效统筹境内外本外币资金的殷切需求,通过允许企业集中管理外债、境外放款,以及集团内部企业间的资金调拨,帮助其充分利用境内外

成员企业的闲置资金,降低企业的融资成本。”

受访人士指出,此次《通知》的一大变化,是进一步降低跨境资金池准入门槛,将政策覆盖范围向更多中小规模跨国公司延伸。在提升企业境内外资金统筹效率、降低融资及汇兑成本的同时,进一步拓展了银行跨境金融服务的客群和业务空间,对银行的系统建设、综合服务和风险管理能力也提出了更高要求。

银行加码跨境财资服务

随着银行服务边界不断延伸,跨境资金池业务的竞争将不再局限于账户开立和资金结算,而是进一步延伸至现金管理、财资管理等综合服务能力。

在首批业务落地的过程中,多家银行已经参与其中。

例如,星展银行(中国)有限公司为一家国内食品细分领域的头部上市企业,成功落地首批本外币跨境资金集中运营业务,成为该业务全国推广后首批参与的外资银行。该行环球交易服务部主管陈佩营指出,《通知》为客户带来了显著的战略优势,不仅大幅提升了跨国资金调拨效率,更有效降低了整体融资成本。星展(中国)将紧抓政策升级窗口期,重点引导客户实现资金管理的敏捷化与集约化,持续深化与头部企业及跨国公司的战略合作。

随着首批业务落地,如何更好承接政策红利、提升跨境金融服务能力,也成为商业银行面临的新课题。

“政策红利要转化为企业获得感,银行的承接能力是关键变量。”缪锦春表示,《通知》既为企业降门槛,也为银行拓客群,商业银行应完成跨境服务体系的结构性升级:前端做“一企一策”的准入测算与备案辅导,避免政策“看得见、够不着”;中端改造核心系统,适配中小客户小额、高频、灵活的交易特点;后端把跨境结算、融资、套保嵌入池服务,并引导企业树立外汇风险中性理念。值得长期期待的是,商业银行应完善以客群分层全覆盖的精准服务,把这张“政策网”织成“服务网”,支撑中小企业出海行稳致远。

曾刚指出,《通知》实施后,银行的角色将从单纯的资金池账户开立和结算通道,向“一站式跨境金融服务”延伸。一方面,银行需要升级系统对接能力,支持跨国公司主办企业实时归集、调拨本外币资金,并在不涉及外债或放



款额度调整的成员变更业务上承接更多经办职能,减少企业往返外汇局的环节。另一方面,随着服务对象扩展到大量中小跨国公司,银行有动力围绕资金池衍生出外债便利化提款、跨境资金归集与结售汇联动、跨境现金管理系统等配套产品,并结合企业实际经营场景提供汇率避险、流动性预测等增值服务。此外,银行也需要强化对资金池资金用途、额度占用情况的实时监测与合规审核能力,在便利化提速的同时守住风险底线,真正把政策红利转化为可持续、可复制的综合金融服务能力。

随着银行服务边界不断延伸,跨境资金池业务的竞争将不再局限于账户开立和资金结算,而是进一步延伸至现金管理、财资管理等综合服务能力。

星图金融研究院常务副院

长薛洪言表示,银行的机会在于从单一的结算服务提供方,转向集团级的现金管理和跨境财资服务。基础层是账户与系统,帮企业搭建境内外账户体系、对接资金池系统和企业自身的财资系统,把资金归集与调拨做成一整套可落地的服务。向上一层是本外币一体化的产品能力,包括结售汇、远期和掉期等汇率避险工具,让企业在归集调拨的同时把敞口管住。《通知》把不涉及额度调整的成员企业变更交由合作银行办理,银行的日常服务半径随之扩大,备案辅导、额度测算、政策解读会逐步成为标配。不过,能力门槛也在抬高,跨境系统投入和合规能力并非所有机构都跟得上,加上合作银行仍限于属地对接,区域性银行更现实的空间还在本地客群的深度服务上。

村镇银行改革提速 多家国有大行旗下机构完成整合

中经记者 慈玉鹏 北京报道

今年以来,村镇银行改革持续提速。

截至9月23日,全国村镇银行数量为986家,已跌破1000家。据悉,村镇

银行的出清整合趋势仍将延续,但整体节奏会从高速减量逐步转向稳态提质。

《中国经营报》记者采访了解到,未来规模化村镇银行法人集团与母行分

支机构两种模式将并行发展,适配不同区域的市场需求。行业不会“一刀切”推行单一模式,将根据区域经济水平、风险状况分类施策,实现风险防控与本地化金融服务的双向平

衡。但随着大中型金融机构的智能化水平进一步提升,其业务的渗透力和覆盖面将进一步扩大,村镇银行集团之类的小金融机构生存空间或会承压。

数量跌破1000家

国家金融监督管理总局金融许可证信息显示,截至今年9月23日,全国村镇银行数量986家,已跌破1000家。今年已有183家村镇银行退出,2025年共有310家村镇银行退出。

从2026年半年报来看,多家国有大行已基本完成旗下村镇银行整合。例如,农业银行(601288.SH)、交通银行(601328.SH)上半年已完成旗下村镇银行法人主体出清,工商银行(601398.SH)旗下仅剩一家村镇银行。

目前,国有大行体系内,村镇银行主体主要集中于中国银行(601988.SH)旗下中银富登。该行半年报显示,截至6月末,中银富登已在全国设立134家村镇银行、下设乡镇支行网点185家,覆盖全国22个省(区、市)的县城乡村,是国内机构数量最多的村镇银行集团。

从经营情况看,截至6月末,中银富登服务客户530.80万户,存款余额846.97亿元,贷款余额904.90亿元,不良贷款率1.87%,拨备覆盖率174.26%。服务贷款

客户46.76万户,户均贷款19.51万元,农户和小微贷款占比93.78%,经营性贷款占比94.95%。

记者梳理发现,近年来村镇银行改革持续推进,主要有几种方式。一是“村改支”,目前较为主流。例如,近日监管批复,民生银行(600016.SH)收购榆林榆阳民生村镇银行,设立民生银行榆林肤施路支行和榆林银沙路支行;收购志丹民生村镇银行股份有限公司,设立民生银行延安志丹支行。二是“村并村”。例如,天津华明村镇银行吸收合并天津宁河村镇银行,并将后者改建为分支机构。三是“村改分”。例如,成都银行(601838.SH)收购四川名山锦程村镇银行,改为成都银行雅安分行。

长三角科技产业金融研究联盟秘书长陆岷峰告诉记者,我国村镇银行数量从峰值时的近1700家降到目前不到1000家,这一趋势仍然会延续,但在强度上会逐步趋于平稳。从监管政策看,导向非常明确,即当前推动村镇银行改革化险是防范化解中小

金融机构风险的重要战略举措,政策的驱动力将会持续存在。从实际情况看,部分村镇银行确实存在自身生存能力较弱、资产质量较差、盈利能力较低等情况,特别是在利率市场化背景下,这一群体的生存空间将进一步收窄。因此,其被吸收合并或改制,是市场经济特别是在金融科技快速发展的大背景下的一种必然选择。从目前的改制实践来看,已经有了较为成熟的经验可循,整合路径也很清晰,操作效率会大幅度提升。

苏商银行特约研究员武泽伟告诉记者,未来村镇银行的出清整合趋势仍将延续,但整体节奏会从高速减量逐步转向稳态提质。过去五年,行业大规模缩减机构数量,核心是出清风控薄弱、经营低效的尾部机构,化解区域金融存量风险。后续行业整合不会粗放式撤并,而是以市场化改制、吸收合并、股权优化为主要方式,持续优化县域金融机构布局。在整合推进的过程中,重点要关注

金融服务的连续性与稳定性,保障县域基础金融供给不中断。同时,需要稳妥处置存量不良资产,规范机构人员与客户过渡衔接,兼顾风险化解目标与地方金融服务的实际需求。

在村镇银行整合过程中需要注意哪些问题?一位地方银行人士表示,第一是在风险处置上要积极稳妥。对于高风险机构的风险化解建议要分类施策,坚决坚持市场化、法治化的基本原则,重点采取好措施防止风险的外溢。同时,要切实保障好存款人的合法权益,维护好区域金融稳定。第二是改制过渡要做到平滑。机构改制为分支机构,由于涉及人员安置、系统切换、客户迁移、合同变更等大量的具体工作,要制定周密细致工作方案,确保业务发展不中断、服务工作不缺失。第三是功能定位要坚守。村镇银行设立的初衷就是服务县域经济、支农支小,整合后的机构需要承接这一初始功能,确保县域金融服务覆盖面和可得性有所提升。

“双模式”并行

村镇银行的减少会对县域金融产生哪些影响?如何应对?

武泽伟表示,村镇银行改制为母行分支机构,能够补齐原有法人治理和风险监控短板,但确实存在本地化服务弱化的潜在风险。平衡合规风控与县域普惠服务,需要建立分层差异化的经营管理机制。机构可以在统一风险合规体系的基础上,下放县域基层授信审批权限,适配涉农小微客户灵活的融资特点。同时,优化县域专属产品体系,摒弃标准化的统一金融服务模式,贴合本地产业和农户需求。通过强化基层网点考核,将支农支小服务质效纳入核心考核指标,守住县域普惠金融底线,规避服务同质化和区域金融空白问题。

平衡好风险合规管控与县域支农支小本地化服务的关键,在于坚持差异化定位以及精细化的管控。陆岷峰表示,一方面,母行对于改制后的县域网点应当实行差异化管理,不宜简单地套用城市分行或大中城市支行的风控标准以及考核体系。还要赋予县域网点一定的授信审批灵活性以及产品的创新空间,从而使其能够根据当地产业特点和客户需求,不断开发适配的信贷产品以及服务模式。

另一方面,陆岷峰表示,要不断强化科技赋能,利用数字化手段提升风控效率以及精准度,不断降低运营成本,从而使县域网点在商业可持续性的大前提下,持续开展好支农支小业务。同时,建议监管部门对县域的存贷比、涉农贷款增速等设置弹性化的考核指标,引导金融机构进一步扎根当地金融服务。机制设计要合理,风险管控与支农支小要兼顾,避免出现服务上的空白。

从模式上看,武泽伟认为,从长期县域金融发展格局来看,规模化村镇银行法人集团与母行分支

机构两种模式将并行发展,适配不同区域的市场需求。多数风险承压、经济基础薄弱的县域,更适合全面改制为银行分支机构,依托母行资本、风控和资源优势,筑牢区域金融安全防线。产业活跃、小微主体密集、金融需求多元的县域,更适合保留规模化村镇银行法人体系,依托独立法人的决策灵活性深耕本地市场。未来,行业不会“一刀切”推行单一模式,将根据区域经济水平、风险状况分类施策,实现风险防控与本地化金融服务的双向平衡。

陆岷峰认为,对于全面改制为分支行模式,其优势在于管理架构扁平、风险监控直接、母行在资源倾向上更加顺畅,适合风险较高、规模较小、管理能力较弱的村镇银行,这也是当前市场上主要选择的模式。而适当保留规模化村镇银行集团模式,其优势在于能够保持独立的法人地位,其决策链条短、服务贴近当地,机制灵活,比较适合一些经营稳健、在当地有一定品牌基础和客户资源的村镇银行。未来更优的路径可能是:对高风险机构坚决改制为分支行,对经营良好的机构可探索保留法人地位并组建区域性村镇银行集团,提升其数字化水平,从而实现规模化、专业化管理,形成多层次、差异化的县域金融服务体系。

上述地方银行人士表示,从长期来看,我国县域经济仍然存在较大的差异性,金融需求具有多层次特点。因此,“村改分支”及“村镇银行”的模式仍将长期并存。个人认为,中银富登作为保留法人体系的代表,其可持续经营能力还有待时间检验。因为随着大中型金融机构的智能化水平进一步提升,其业务的渗透力和覆盖面将进一步扩大,中小金融机构生存空间或越来越小。