编辑 和岳 美编 张彬 责校 池红云 电话:64101949 bbtzbs@163.com

银行App关停潮持续 生态大考刚开始

银行业线上渠道正迎来一轮集中“瘦身”。近日,又一家城商行宣布将关停直销银行App,由手机银行App承接相关服务。放眼行业,今年以来,直销银行应用、信用卡独立客户端、民生服务类App以及各类细分业务小程序的关停整合动作密集上演。流量红利消退、获客成本抬升,叠加监管对金融App合规与安全治理的刚性约束,银行数字化策略随之调整,告别多点撒网式获客,转向收拢入口、集约运营。不过渠道精简仅仅是第一步,在存量客户不断向手机银行集中之后,主App能否打造可持续的综合金融生态、深挖存量价值,已然成为银行数字化竞争的关键。



银行“精简”运营渠道

徽商银行近日发布公告,将于2026年11月9日起陆续停止“徽常有财App”相关服务。届时,客户将无法通过“徽常有财App”进行登录、账户查询、提现、相关财富产品赎回等业务操作。2026年12月1日起,由“徽商银行App”承接“徽常有财App”相关服务,客户可注册或登录“徽商银行App”办理徽常有财相关业务。

此次调整也正是银行业细分线上渠道集中退场的一个缩影。今年以来,已有多家银行对旗下细分业务App进行调整。如9月,宁夏银行公告称,该行直销银行App于10月13日起停止服务,直销银行账户充值、信用卡还款功能同步下线,其他功能将迁移至宁夏银行直销银行微信小程序。

信用卡独立客户端、生活服务类App、细分业务小程序等也迎来“瘦身潮”。信用卡独立客户端作为银行精细化运营持卡客群的重要载体,独立于主银行App之外,集中承载账单查询、分期、积分、权益等专属服务,是拉动信用卡活跃度的核心入口。但随着信用卡业务进入存量竞争时代,新增发卡放缓、获客成本持续抬升,独立客户端的运营价值随之发生变化。今年8月,上海银行公告计划在11月停止“上银美好生活App”服务,相关功能整体迁移至上海银行App。近日该行再度提示,相关迁移工作已经完成,“上银美好生活App”将于2026年11月30日24时起停止服务,届时将无法登录、查询和办理相关业务。为不影响正常使用,建议客户提前下载注册上海银行App。再早之前,中国银行信用卡“缤纷生活App”已于2026年6月30日24时起全面停止服务,原相关功能及服务全面迁移至“中国银行App”;同月,蒙商银行“蒙商信用卡App”停运,服务同步转入该行手机银行。

渠道整合还延伸至民生服务类综合App以及中小银行轻量化信贷、理财小程序。9月1日,山西农商联合银行按照监管移动应用规范化管理要求,将“晋享生活App”业务平移至山西农商银行主App,前者停止新用户注册、理财及贷款办理;5月,唐山农商银行“农情e贷”、滦州农商银行“滦州易金融”信贷小程序先后关停;3月,杭州银行“WE理财”小程序功能整体迁移至手机银行。

在苏商银行特约研究员武泽伟看来,银行集中关停分散App与小程序,是流量格局、运营成本与数字化顶层规划共同推动的战略收缩。互联网流量红利消退之后,独立应用很难再低成本获取外部增量客群,多线运营的获客投入持续走高。分散的产品入口会带来多套系统开发、运维与风控支出,持续拉高整体数字化成本。

“更核心的变化在于银行数字化战略转向,从过去多触点撒网获客,转向依托手机银行沉淀存量客户、深耕综合金融服务。渠道精简不再是短期降本举措,而是银行线上渠道体系走向集约运营的必然选择。”武泽伟表示。

主App生态建设成为新考验

监管层面也为这场渠道整合划定了方向。2024年9月,国家金融监督管理总局发布《关于加强银行业保险业移动互联网应用程序管理的通知》,明确金融机构应对用户活跃度低、体验差、功能冗余、安全合规风险隐患大的移动应用及时进行优化整合或终止运营。

在合规、信息安全、数据治理的硬性要求之下,多App、多小程序并行的模式,意味着多套系统、多套权限、多轮安全审计,持续抬升银行数字化合规成本。武泽伟表示,全部业务向主App收拢,能够集中技术资源、统一数据体系,实现客户信息与业务数据打通,降低系统重复建设成本,同时便于统一风控标准,提升线上业务治理水平;统一入口还可以沉淀客户全维度行为数据,为交叉营销与精细化运营提供数据底座。

他同时提示,在功能迁移阶段,银行需要分批次完成业务平移,保留过渡期双入口服务,避免业务办理出现断层;做好客户服务引导,同步优化主App对应板块的操作流程,防止功能合并后出现操作路径复杂化,最大限度稳住存量客户规模,守住线上基本盘。

渠道精简只是第一步。分散入口向手机银行集中之后,真正的竞争考验才刚刚开始。主App能否承接存量用户、从单一业务工具升级为综合金融生态,或将拉开各家银行数字化能力的差距。

当前手机银行已经积累起庞大用户底盘,头部集聚效应显著。艾瑞咨询监测数据显示,2026年9月,中国手机银行App整体活跃独立设备数达到7.6亿台,较去年同期增长6%。从TOP50排名情况来看,国有大行保持流量优势,六家国有大行均名列前九,其中农业银行单体App以突破2.6亿的平均MAU(月活跃用户数)连续67个月占据榜首。12家股份制商业银行中有11家进入TOP50榜单,排名在5—49名,招商银行保持领先优势;另外有17家城市商业银行与16家农商行/农信社入围榜单,整体分布与上半年相比未发生变化。

监管持续收紧、行业步入存量博弈,手机银行由此成为银行精细化运营的核心阵地。北京市社会科学院副研究员王鹏判断,银行线上渠道“瘦身”趋势还将持续深化。一方面监管对金融App合规与安全的要求不断收紧,另一方面用户注意力持续向少数超级入口集聚,加之中小银行自主搭建多端产品的能力有限,无论自研还是外包都难以摊薄成本,主App作为客户关系载体与数据枢纽的战略价值也将进一步凸显。

武泽伟建议,整合完成后的主App需要跳出纯金融工具定位,搭建多层次金融生活场景。围绕消费、缴费、本地服务打造高频触点,把信贷、理财、支付嵌入用户日常行为;依托统一数据平台精准挖掘需求,将标准化金融产品和个性化权益结合,提升用户活跃度与留存时长。依靠场景带动金融转化,摆脱单纯靠营销拉新的路径,在集约运营下挖掘存量价值,推动线上渠道从成本中心转向增长极。

北京商报记者 孟凡霞 周义力

聚焦 Focus

“带病”高管更难准入 险企入职“闸门”拟前移



保险业深度转型、公司治理监管持续强化之下,险企董事、监事和高级管理人员的任职准入“闸门”拟进一步前移。金融监管总局近日就《保险公司董事、监事和高级管理人员任职资格管理办法(征求意见稿)》(以下简称《办法》)公开征求意见,《办法》除了拟定保险公司任职资格管理的工作总则,还拟细化董事、监事和高级管理人员的任职条件以及不予进行任职资格核准的相关情形。

在险企高管变动潮起、年度动辄数十家险企核心岗位发生人事调整的背景下,此次修订被业内视作监管进一步从“审资格”转向“审人”的信号。那么,当任职资格管理从“一次性审批”转向全周期约束,险企能否真正把董事、监事和高级管理人员选任从“补缺式挖人”转向“前置式把关”?

负面清单扩容

董事、监事和高级管理人员是保险公司治理过程中不可或缺的角色。作为险企治理和风险防控的“关键少数”,相关岗位的任职准入或将迎来新一轮制度收紧。

根据《办法》,高级管理人员是指对经营管理活动和风险控制具有决策权或者重大影响的人员,既包括总经理(总裁)、副总经理(副总裁)和总经理助理(总裁助理),也包括总公司董事会秘书、总精算师、首席合规官等,还包括省级分公司、其他分公司、中心支公司总经理等。

除了拟细化董事、监事和高级管理人员的任职条件,《办法》还首次提及了独立董事的任职条件与不得担任的情形。与此同时,保险公司拟任董事、监事或者高级管理人员不予核准任职资格的情形从15项扩至18项。

近年来,险企迎来高管变动潮。年内亦有至少数十家险企核心岗位发生人事调整,涉及董事长、总经理、主持工作的副总经理等关键职位。

结合《办法》来看,相关拟定的要求如何堵住进一步“带病跳槽”、压实合规责任?众托帮联合创始人兼总经理龙格分析认为,监管从“审资格”转向“审人”:独立董事首次被写进准入规章(5年以上专业经历+6类独立性负面清单),“负面清单”由现行15项扩到18项,新增“对前任职机构爆雷负直接/领导责任”“严重失职”“指使对抗监管”三项,就是要堵住“带病跳槽”。同时把“合规负责人”升级为首席合规官+省级合规官,并允许总经理、省级总经理兼任且豁免条件,意味着合规必须落到一把手层级。

《办法》如果落地,其将产生的影响需从任职全周期的视角来看。业内人士表示,近年来公司治理监管持续向“实质有效”推进,而高管任职资格是治理链条上最容易失守、也最应该前置卡位的一环。《办法》旨在回答“卡得够不够准”这一问题。对于保险公司而言,这意味着选人用人的合规成本上升。并且,险企下一阶段需进一步加强对董事、监事和高级管理人员任职的重视程度。龙格也表示,“一次获批管终身”的情况或将终结。

高管“招人”待破局

回顾保险业董事、监事和高级管理人员任职资格管理沿革,经历了从考试把关到取消考试、再到规则细化和准入收紧的过程。

过去曾有拟任的董事、监事和高级管理人员因任职资格考试不过关而未获得任职资格。

随着“放管服”改革推进,任职资格考试环节出现调整。从2021年2月1日起,监管取消银行业保险业董事、监事(保险业)和高级管理人员任职资格考试。同年7月3日起,《保险公司董事、监事和高级管理人员任职资格管理规定》(以下简称《规定》)施行。《规定》在任职资格条件、任职资格核准、监督管理、法律责任在内的多个方面明确了具体要求。

在规则细化之外,职业道德和持续履职能力也被重点关注。2022年,《保险机构董事、监事、高级管理人员职业道德准则》正式出台。其中要求保险机构董事、监事、高级管理人员强化学习意识,主动持续开展履职相关知识的自我学习,提升履职能力。并具备良好的品行,加强自身修养,规范个人言行,遵守社会公序良俗。

尽管制度不断完善,当前险企董事、监事和高级管理人员任职层面仍存在现实难点,相关高管岗位常年空缺等情况受到关注。破局需要行业端和险企端共同发力。龙格表示,行业端可以把中国保险行业协会此前上线的独董人才库(已含履职评价、奖惩声誉、信息披露,监管可作评价依据)做成可穿透校验独立性、按精算/风控/反洗钱标签匹配的“可用池”,并对长期空缺机构给予阶梯式过渡而非一刀切;险企端则自建专业岗梯队培养+动态资格档案,避免等到相关岗位空了才去市场高价挖。

北京商报记者 胡永新