编辑 卓洋 美编 张彬 责校 唐斌 电话:64101949 bbtzbs@163.com

多家银行蓄力2027年开门红



距离2027年已不足两个月,银行业一年一度的“开门红”备战已经提前拉开帷幕。11月9日,北京商报记者梳理发现,今年多家银行选择收官与启新同时推进,内外勤联动、资产负债两端同时发力,把储备战线前置至11月。从股份行到地方农商行,启动会、营销物资采购轮番落地,存贷并举之外,代发、养老金等优质客群成为争夺重点。在净息差持续承压的背景下,考核指挥棒正在调转,日均沉淀、负债成本、综合效益逐步取代时点规模,“一客综营”成为一线基层发力的主线。

打响2027年“开门红”筹备战

2027年“开门红”号角已吹响,11月9日,北京商报记者梳理发现,今年多家银行将“开门红”备战时间进行前置。

华夏银行太原分行召开2027年“开门红”启动会,围绕打赢“开门红”攻坚战,提出节奏到位、一鼓作气、高位起步、可持续推进,以节前充分储备确保开门即红;业务到位、存贷并举、产品赋能,公司金融与零售金融双轮驱动,不做低质效规模,做有质量的增长等要求。

股份行之外,各地农商行同样早早确立行动纲领,将旺季经营的思路落到具体执行层面。瑞丰农商行召开11月月度工作会议,围绕“收好官、开好局、谋好篇”主线,动员全行上下以“春战”姿态抢抓旺季窗口,提出遵循“抓早、抓准、抓巧,走实、走深、走透”导向,把“明年一季度”打在“今年11月”。

与之思路相近,桐乡农商行在2026年收官暨2027年开门红一体化行动启动会上提出:实行清单化、销号制管理,紧盯核心指标,攻坚薄弱指标缺口。压实考核责任,做好内外勤联动,从资产和负债两端发力提升综合效益。优化存款结构与信贷客户结构,用好利率定价工具,做实客户分层筛选。同时,将考核资源进一步向有效客户、低成本资金、普惠涉农、资产质量倾斜。

在动员部署之外,为配合零售客户深耕,配套营销物资采购也同步提上日程。中国银行新乡分行发布竞争性磋商公告,启动岁末年初大众客户全量金融资产提升营销活动宣传品采购项目,拟投入78万元自筹资金采购营销礼品。据采购公告,该项目采购标的为民生实用类宣传品,包含卫生纸、洗衣液、食用油,物资将供给分行全部营业网点用于客户营销。

福建上杭农商行发布公告称,为做好2027年“开门红”宣传品采购工作,面向社会公开征集宣传品样式。本次征集覆盖食品类、日用品类以及其他类,其中食品类包含茶点组合、瓜子、花生、食用油等;日用品类涵盖红包袋子、充电打火机等。

谈及银行“提前开战”布局“开门红”的原因,博通咨询首席分析师王蓬博指出,在净息差持续收窄、信贷需求疲软的背景下,银行亟须通过年初冲量锁定全年业绩基本盘。从短期来看,提前启动“开门红”和加码营销大概率将成为未来几年银行业的常态。从长期来看,银行需摆脱对“规模冲刺”的依赖,转向“高质量发展”,需要优化考核机制,避免唯规模论,将客户质量、中收贡献、资产质量等纳入综合评价。

一线基层转向“长期经营”

每年12月到次年3月通常为银行“开门红”节点。多位银行一线从业人士在接受北京商报记者采访时直言,过去集中在12月开展的营销活动,如今普遍提前一个月,之所以出现这一变化,根源在于优质客户、优质资产日趋稀缺,各家机构只能依靠前置摸排、精细化经营抢占市场先机。

不同以往,今年一线从业者感受到最鲜明的变化,就是考核指挥棒已经调转方向,日均沉淀、负债成本、综合效益等正成为基层员工业务评价的新标尺。

一位城商行客户经理坦言,在前两年,季末资金突击进场节点一过便快速外流是常态;而现在,行内考核重心落在日均存款、活期占比与资金成本之上。如果一笔存款付息成本过高,即便账面规模亮眼,带来的综合收益也基本为负。与此同时,存款不再是孤立的考核指标,代发户数、有效客户数量、零售客户AUM(资产管理规模)、保险及理财代销等业务,都被一并纳入评价体系。

考核逻辑的调整,进一步推动负债端告别高息揽储的老路。另一位一线客户经理介绍,当下该行的主攻方向是代发、养老金、社保、公积金以及学校、医院这类资金稳定性强的对公客群。在此基础上,持续深挖小微商户经营流水,依托供应链将上下游资金留在本行;配套资金归集、特色存款、现金管理等产品,叠加手机银行缴费、支付等场景,依靠服务与场景沉淀活期资金,不再单纯比拼存款利率。

负债端转向深耕沉淀,信贷的考核标尺,同样跳出了看投放规模的框架。上述城商行客户经理介绍,如今信贷业务更看重业务综合价值与风险底色。为锁定优质信贷资源,一线的客户走访节奏大幅提前,不少客户经理每年7月就启动企业走访,摸排企业来年项目与融资需求;到9至10月集中完成尽调、报告撰写与授信预审,在年底储备一批待投放项目,次年1月便可快速落地放款。

可以看出,在综合经营导向下,“一客综营”成为多数银行对一线的统一要求。素喜智研高级研究员苏筱芮表示,当前银行的“开门红”营销策略更加多元化和精细化,不仅关注短期的业绩指标,更注重长期的客户关系和品牌建设。低利率时代到来,银行“开门红”需要结合自身的增长策略,在个人、对公领域做好业务布局,此外,发力理财代销、保险代销等中间业务能够丰富银行收入结构,但需要在营销的同时做好产品信息披露及金融消费者权益保护。

应科学合理制定经营发展指标

在净息差承压、淡化时点考核、居民资产配置持续变迁的因素下,银行“开门红”正从“唯规模论”向价值优先变革。

然而变革的另一面,一线承压的现实依旧存在。北京商报记者注意到,在社交平台上,不少银行从业者晒出任务压力,发帖求百万存款资金、冲理财、拉信用卡的求助随处可见。这类公开“寻单”最直接的风险,便是催生存款“冲时点”、过桥资金、第三方贴息揽储等灰色操作。不少客户经理为快速补齐缺口,会通过社交群组、中介寻找短期过桥资金,资金在考核节点短暂入账,过后迅速转出,不仅无法形成稳定日均沉淀,还会推高银行实际负债成本。

在苏筱芮看来,“开门红”指标任务过重可能使得部分员工“铤而走险”,例如,出现现金返现拉存款等行为,使得银行业存款竞争继续陷入“短期主义”,以现金奖励来吸引客户。在市场利率下行的趋势背景下,考虑到负债端成本问题,地方银行需要投入更为长远的眼光,运用自身线上、线下渠道,合理嵌入“开门红”相关产品及服务,还可以挖掘存量客户的更多需求,与异业合作伙伴在合适的场景之下实施交叉营销等。

招联首席研究员董希淼建议,银行应科学合理制定经营发展指标,绩效考核应更加科学;“开门红”营销活动下达的任务目标应该合理适度,让基层机构和员工“跳起来够得着”。同时,银行应加大总行牵头营销力度,并在客户营销、产品销售等方面加强对基层机构和员工的培训指导,提升对基层机构和员工的支持服务。同时,基层机构和员工要端正认识,坚守底线,采取依法合规的方式完成任务指标。

北京商报记者 宋亦桐

图片来源:视觉中国

董事长空缺三年终补位 前海再保险管理层拼图仍待完善

空缺三年,前海再保险股份有限公司(以下简称“前海再保险”)董事长一职终于落定。11月6日,深圳金融监管局发布批复称,核准刘菊红前海再保险董事长的任职资格。回顾来看,2026年9月起,刘菊红已任公司董事并代为履行董事长及法定代表人职责。但董事长补位后,该公司总经理一职仍空缺。

前三季度,前海再保险保险业务收入56.42亿元,同比增长8.92%;净利润1.52亿元,同比微降0.62%。保费涨了、利润薄了,资本市场波动与承保端调整如何平衡?管理层拼图仍待完善,这家志在“精品再保”的公司,差异化路径又如何走通?

董事长补位总经理仍缺

2023年9月28日,前海再保险公告称,王焱侠不再担任公司董事长和法定代表人。三年间,继任者迟迟没有落定。

直到深圳金融监管局近日的一纸批复,这一职位才正式补上。

根据简历,刘菊红2026年9月起任公司董事,并于9月起代为履行公司董事长及法定代表人职责。其曾任职于天安财产保险股份有限公司、华农财产保险股份有限公司、信达财产保险股份有限公司、中原农业保险股份有限公司等。

在险企高管群体中,横跨传统财险、农业保险和互联网保险的人并不算多,而能把不同赛道的风控经验打通的则更少。盘古智库高级研究员江瀚表示,对于险企高管而言,具有横跨传统财险、农业保险和互联网保险的履历,能把不同赛道的风控经验打通,更懂客户的真实诉求。

在当前再保险行业竞争加剧的背景下,新任董事长将如何结合其跨界经验,推动前海再保险的战略升级与大湾区业务布局备受关注。

前海再保险在接受北京商报记者采访时表示,董事长刘菊红过去多年的工作经验始终遵循着一条主线,就是从算风险到管风险。展望未来,公司的战略布局也循此展开。在发挥区位优势上,立足前海“依托香港、服务内地、面向世界”的定位,抓住“前海金融30条”扩面增量的政策窗口,在跨境风险解决方案、绿色再保险及低空经济、智能驾驶等新质生产力风险保障上形成差异化能力,打造有全球竞争力的精品再保公司。

董事长已补位,但该公司总经理一职仍空缺。江瀚表示,一般而言,放眼险企的公司治理层面,总经理空缺最直接的影响是日常执行层的决策链条变长,部分业务推进的节奏可能会“慢半拍”,内外对接的衔接成本也会抬升。

“截至目前,公司高管团队已配齐。虽总经理一职暂空缺,但自2025年7月30日起,已由副总经理刘红主持公司日常经营工作,公司治理架构运行正常,各项业务持续稳健开展。”前海再保险对北京商报记者表示。

保费涨了利润薄了

保费整体还在微增,利润却明显回落,成为前三季度部分非上市财险公司的共同体感。

对于前海再保险而言,该公司前三季度保险业务收入56.42亿元,同比增长8.92%;净利润同比微降0.62%至1.52亿元。

江瀚表示,放眼行业,投资端收益下滑对净利润的影响很直接,本身险企利润里投资贡献占比不低,一旦权益市场波动,账面利润很容易同步出现明显回撤。

对于公司的净利润波动是否受到资本市场波动影响,前海再保险对北京商报记者表示了肯定:“前三季度沪深300等主要股指较去年同期波动明显加大,公司上市权益类资产虽同步受到影响,但仍明显跑赢沪深300指数。”

那么,面对当前复杂的低利率与资本市场环境,公司在保险资金运用及大类资产配置策略上,将作何调整以平滑投资收益波动?前海再保险对此表示,固收类资产方面,面对当前低利率环境,首先强化资产负债匹配,从单纯“赚票息”转向“资产负债久期匹配”,降低再投资风险;其次灵活进行波段操作,综合运用骑乘策略;最后拓展多资产策略。上市权益类资产方面,首先,加强市场研判,动态调整上市权益类资产配置比例;其次,优化投资策略,提高上市权益投资组合中的稳健类资产占比;最后,完善上市权益投资组合回撤预警机制,管控好组合的波动率。

从险企视角出发,承保端的指标决定着业务发展有没有一个更扎实的底盘。今年前三季度,前海再保险综合成本率96%,同比下降超5个百分点。在业内人士看来,减少承保亏损离不开控制保险业务运营成本,通过降低综合费用率来实现综合成本率小于100%。

“在提升承保利润方面,公司持续优化定价软件,提升风险定价精度,优化条款和条件设计,根据市场周期等因素动态调整定价策略;对于亏损业务,公司主动退出或收缩;对于有效业务,公司定期进行回溯分析并启动调费机制。另外,公司持续加大创新工作的投入与探索,聚焦自身优势领域,在特定领域不断建立差异化优势。”前海再保险对北京商报记者表示。

再保转型的“下一程”

前海再保险于2016年12月5日在深圳前海成立,是总部设在国内的中资综合性再保险公司之一。

根据官网介绍,该公司为客户提供财产与意外险再保险、人寿与健康险再保险及上述再保险业务的服务与咨询,同时开展保险资金运用业务。

该公司股东包括前海金融控股有限公司、中国邮政集团有限公司、深圳市资本运营集团有限公司三家国有企业以及爱仕达股份有限公司、福建七匹狼实业股份有限公司、美国保德信保险公司(以下简称“美国保德信”)、启天控股有限公司。

此前,美国保德信受让公司10%股权成为前海再保险第六大股东。对此,前海再保险对北京商报记者表示,美国保德信对公司的赋能主要体现在业务协同、风险管理、治理与国际化三个方面。

把视线从一家公司的股权结构和利润表上移开,放到整个再保险行业的天平上去称一称,会发现砝码正在悄悄换位置。气候变化指标连创新高,巨灾风险以产业集聚、标的叠加的方式重新组合,再保险损失被推向高位……正是在这样的“行业气候里”,需要认清当下市场发展的机遇和挑战。

在江瀚看来,当下,再保险市场的机遇方面,极端天气变多之后直保机构转移累积风险的意愿明显变强,农业大灾风险分散机制落地也打开了新的业务空间。但挑战也摆在明面上,传统历史数据已经跟不上新的风险规律,旧的定价模型经常出现偏差。因此,再保险公司要顺着气候变化的方向调整,不能只顾及灾后分摊赔款,可以往灾前风险识别、预警的环节延伸,把风险底数摸得更清楚,才能真正跟上市场的变化。

刘菊红近日在接受采访谈及再保险业未来发展时表示,我国再保险业正处在一个重要转型期——经济社会的风险结构变化很快,但行业的数据、模型、服务方式和跨境协同能力还需要进一步跟上。

判断之后离不开动作的落地。对于再保险主业以及数字化转型方面,前海再保险对北京商报记者表示,下一步将进一步探索AI在业务场景中的应用,在安全合规的前提下,尝试通过AI赋能提高核心业务流程的质量和效率。同时,继续加强和国内,特别是大湾区内的科技伙伴合作,立足再保险主业,持续关注科技创新和产业发展中的新兴风险保障需求,加大产品研发和产业合作力度,为深圳科技创新和产业发展提供再保险支撑。

北京商报记者 胡永新