

文章编号: 1007-5399(2019)03-0008-04

投资协同平台 2.0 建设助推邮政金融发展研究

董晓辉¹, 周书君², 蒋岩枫¹, 吴莉娜⁴, 常虹⁵

1. 中国邮政储蓄银行, 北京 100808;
2. 中国邮政储蓄银行河北省分行, 河北 石家庄 050020;
3. 中国邮政储蓄银行贵阳市分行, 贵州 贵阳 550001;
4. 中国邮政储蓄银行包头市分行, 内蒙古 包头 014010)

摘 要: 梳理了商业银行投资功能监管政策调整脉络, 对标工农中建交五大国有商业银行, 论述了邮政金融构建“投资协同平台 2.0 模式”的必要性和可行性, 提出了重构业务流程, 形成“投资一点介入, 服务全程响应”的投资模式, 助推邮政金融可持续发展。

关键词: 邮政金融; 投资协同; 平台战略; 可持续发展

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

坚持问题导向是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要内容, 也是以习近平总书记为核心的党中央治国理政的工作方法。十九届中央巡视提出的“坚持以人民为中心的发展思想, 认真践行‘人民邮政为人民’的宗旨, 加大邮银协同力度”整改要求, 事关邮政金融的协同战略。因此, 从投资角度做好邮政金融的协同平台建设, 是本文坚持的问题导向。

1 牌照缺失, 邮政金融投资协同平台 1.0 模式已经消逝

2013年以来, 中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)资金资管业务进行了机构改革, 抓住了大资管快速发展的市场机会, 投资端收益快速提升, 由此带动邮政金融板块利润快速上升, 投资协同效应明显。2017年以后, 资管市场强监管模式启动, 投资市场遇冷, 投资规模急剧下降, 资产配置结构被动转向保守, 为期五年的投资协同平台模式彻底消逝, 资金优势联动其他业务的路径被切断, 全行利润增长乏力, 收入结构恶化, 分行创收抓手趋于缺失。这种模式被称之为投资协同平台 1.0 模式。

这一模式消逝的主要原因包括: 一是投资协同平台缺乏牌照支撑, 依附于虚拟的资管计划, 无法应对监管外部冲击; 二是对投资协同平台的功能和作用未形成共识, 缺乏对投资协同平台的前瞻性预测和规划; 三是协同机制的发挥缺乏正向激励和反向考核, 投资活动对其他业务活动的利润驱动是单向的、被动的。

2 形势逼人, 国有大行多元化投资牌照建设悄然提速

《中华人民共和国商业银行法》规定: 银行在中国境内不得从事投资和证券经营业务, 不得向非自用不动产投资或者向非银行金融机构和企业投资, 但另有规定的除外。全国人大法治办对该条规定的释义为: 该条规定特指在中华人民共和国境内, 对境外则未加限制。

由此, 国有大行相继在香港设立国际投资主体, 协同境内资金和客户优势, 成为投资协同平台建设的起点, 并紧跟市场形势和监管政策变化, 逐步取得多元化投资牌照。

2.1 国有大行投资牌照设立的实践

2.1.1 设立境外投资主体

依据1995年《中华人民共和国商业银行法》, 国有大行纷纷行动, 在十年之间均完成香港投资主体的搭建, 见表1。

表1 五大行境外投资主体设立情况

银行	香港平台简称	设立时间
中国银行	中银国际	1998年7月
交通银行	交银国际	2003年1月
建设银行	建银国际	2007年8月
工商银行	工银国际	2008年9月
农业银行	农银国际	2009年11月

2.1.2 设立境内投资功能子公司

国务院要求商业银行支持实体经济降杠杆相关政策出台后, 国有大行在半年之间迅速完成相关投资主体设立, 见表2。

表2 五大行境内投资子公司设立情况

银行	专营机构名称	注册资本	成立日期
建设银行	建信金融资产投资有限公司	120亿元	2017年7月
农业银行	农银金融资产投资有限公司	100亿元	2017年7月
工商银行	工银金融资产投资有限公司	120亿元	2017年9月
中国银行	中银金融资产投资有限公司	100亿元	2017年11月
交通银行	交银金融资产投资有限公司	100亿元	2017年12月

2.1.3 备案私募资产管理人

2018年6月29日,《金融资产投资公司管理办法(试行)》出台,国有大行紧跟政策,申请牌照。2018年8月3日,工商银行为投资功能子公司率先完成私募管理人登记备案,其他行紧跟其后,见表3。

表3 国有大行私募资产管理人备案情况

银行	子公司级别	时间	注册资本
工商银行	二级	2018年8月3日	120亿元
农业银行	一级	2018年8月27日	5亿元
中国银行	一级	2018年9月30日	5亿元
建设银行	一级	2018年9月29日	2亿元

2.1.4 设立银行理财管理子公司

2017年11月《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》公开征求意见,内容涉及引导商业银行设立资管子公司相关内容,国有大行相继酝酿资管子公司设立方案。五大行除交通银行首当其冲已发布设立公告外,其余四家也已制定实质性决策,股份制银行也纷纷公告设立资管子公司计划,见表4。

表4 商业银行设立资管子公司公告情况

银行	拟定资本金	公告日期
招商银行	50亿元	2018年3月23日
华夏银行	50亿元	2018年4月19日
北京银行	—	2018年4月26日
宁波银行	10亿元	2018年5月25日
交通银行	80亿元	2018年5月31日
光大银行	50亿元	2018年6月1日
平安银行	50亿元	2018年6月6日
南京银行	20亿元	2018年6月7日

2.2 国有大行投资牌照带来的监管红利

2.2.1 资本红利

按照穿透原则,银行投资类业务的风险权重分别为250%(对金融机构股权)、400%(被动持股或国务院批准)和1250%(对工商企业股权投资)。以不良资产处置为例,如果商业银行直接将其转成股权,按照资本管理办法要求,要计提400%(两年内)或1250%(超过两年)。

为支持商业银行债转股,对金融资产投资子公司的股权投资风险权重设为150%,并将核心资本充足率设为8%。这样,从拓展投资功能看,商业银行通过设立直投子公司,即可降低资本消耗,监管政策带来的资本红利丰厚。

2.2.2 资金红利

2018年10月,央行向5家国有银行和12家股份制银行定向降准1%,其中有50BP专项用于支持债转股,并强调真股权投资,累计释放5000亿元资金用于市场化债转股。对提前完成投资功能组织建设的五大行,政策红利不断。

2.2.3 业务先机

截至2018年7月31日,市场化债转股签约金额达到

17325亿元,资金到位3516亿元,资金到位率20.29%。五大行市场化金融资产管理公司经营情况如表5所示。

表5 五大行市场化金融资产管理公司经营情况(单位:亿元)

机构	总资产	净资产	2018年上半年净利润
工银投资	125.88	124.66	2.73
农银投资	113.45	102.30	1.17
中银资产	101.30	100.98	1.64
建信投资	123.60	120.59	0.31
交银投资	101.68	101.43	1.38

多年来,国有大行借助持续构建的多元化投资牌照,为投资协同奠定了物质基础。随着投资类业务与非投资类业务之间协同机制的完善,国有大行正在演化出跨越条线、跨越组织层级的投资交易银行生态圈。

3 与时俱进,打造邮政金融投资协同平台 2.0 模式势在必行

投资协同平台1.0模式最致命的缺陷是邮储银行缺乏投资牌照,也没有形成有生命力的投资协同规划和运行机制。要发挥邮政金融资金优势,协同其他各类业务,就要解决1.0模式的问题,打造投资协同平台2.0模式。

3.1 投资协同平台 2.0 模式的特征

一是体现规划设计的前瞻性和主动性,紧跟国有大行步伐;二是设主体,建机制,调流程,形成“投资一点介入,服务全程响应”的协同模式;三是以打造投资交易银行生态圈为先导,衍生构建邮政全盘协同生态圈。

3.2 打造投资协同平台 2.0 模式的具体措施

3.2.1 申请投资牌照,加快筹建多元投资主体

加快金融资产投资管理子公司、银行理财子公司和私募基金管理人牌照申请和筹建工作。具体工作需求如表6所示。

3.2.2 重构收益计价、分配和补偿机制,建立市场化激励机制

协同效应的发挥离不开考核与评价,有生命力的激励机制应遵循市场化原则。关于建立投资协同平台的协同评价与激励机制的建议:一方面,制定《邮政金融投资协同平台联席会议管理办法》,形成邮政金融投资协同平台间的议事组织和议事程序。另一方面,制定《邮政金融投资协同效益计算、分配和补偿机制考核管理办法》,建立以客户为中心,跨主体、跨区域、跨产品的协同收益考核规则。一是以客户为中心,确定适用投资协同政策的客户,并在投资协同系统中进行标识。二是以投资活动为考核起点,确定投资协同的跨界范围。比如,某一投资主体在参与投资某一客户时,要判断该客户是否具有协同效应,协同效应的覆盖业务范围,协同系统由此产生考核的起始时点。三是用“收益双计”方式鼓励跨法人主体的协同。集团层面,可对适用协同政策的客户所产生的跨法人主体收益进行“收益双计”,提供激励机制。四是用“先做蛋糕,后分配”的办法,研究各产品的系数分配方案,实现客户综合收益最大化。在同一考核主体内,对参与投资协同考核的客户,在考核期内形成的各类业

表6 投资牌照申请筹建工作需求

申请牌照类型	资管子公司	境内投资子公司	私募资产管理人	境外投资子公司
优先级	优先	次优	再优	最后
牌照申请目的	协同强化市场竞争能力，监管要求，监管红利	债转股市场进入要求，监管红利，未来其他业务拓展平台	盘活资产、吸引市场资金，引入第三方资源，配合债转股业务做大做强	跨域大类资产配置需要，衍生品对冲与套利需要，境外中资企业金融服务
待突破限制	无	定向牌照	无	境外机构空白 当前外汇管制
牵头部门	资产管理部	高层监管沟通，明确牵头部门	基金业协会沟通，明确牵头部门	高层监管沟通，明确牵头部门
牌照申请步骤	1. 设定跨邮政业务板块的“投资协同平台”联席领导小组工作机制； 2. 明确牵头部门； 3. 撰写可行性研究报告，突出功能定位、资本投入及回报测算； 4. 成立筹备领导小组和筹备工作组； 5. 明确参与部门，包括战略发展部、财务管理部、人力资源部、网络金融部、信息科技部、软件研发中心、风险管理部、法律合规部、授信管理部及相关业务部门； 6. 筹备方案制定，包括组织架构、制度准备、风控体系、人员配备、IT规划、协同考核机制、财务规划、场地设备； 7. 筹备方案落实，验收挂牌成立			

务综合收益进行跨产品的收益分配。比如，可区分不同行业、不同客户黏性程度，确定产品间协同效益的分配权重。

3.2.3 重构业务流程，形成“投资一点介入，服务全程响应”模式

一是建立协同信息平台，包括协同业务核算系统和协同App，将所有参与协同作业的主体、部门和作业人员纳入系统，智能处理协同需求信息、协同作业流程和协同效益分配。

二是建立协同客户服务系统，通过大数据技术，挖掘客户的协同业务需求，发布协同任务，提升协同作业的前瞻性、科学性和主动性。

三是以客户为中心，围绕投资协同平台建设，整合信息服务界面，解决营销不到位、重复营销等问题，提升客户体验度，提升协同效率。

4 协同共享，投资协同平台 2.0 助推邮政金融可持续发展

邮政金融要坚持“人民邮政为人民”的服务宗旨，认真

履行央企的政治责任、社会责任和经济责任，以市场化为核心，向改革要动力，充分释放改革红利。

4.1 投资协同平台 2.0 模式对邮政金融的整体影响

当前，协同战略是中国邮政金融改革发展的重大战略。围绕投资端发挥资金优势，打造邮政金融投资平台2.0战略对中国邮政板块协同发展至关重要。

投资协同平台2.0建设的必要性：一是能拓展参与邮政支持国家重大战略的投资渠道；二是可增加服务邮政客户的关键性产品；三是将带来可量化的邮政产品交叉协同收入和利润。

投资协同平台2.0建设的可行性：一是“三步走”建议路径明晰，可操作性强；二是以内部核算清晰为核心，量化协同效应，创造内生的协同激励机制；三是补短板，完善投资功能，为客户提供亟需的产品，增加客户黏性。

投资协同平台2.0将构建以投资活动引领的交易银行生态圈，作为邮政金融的有机组成部分（见图1）。投资协同

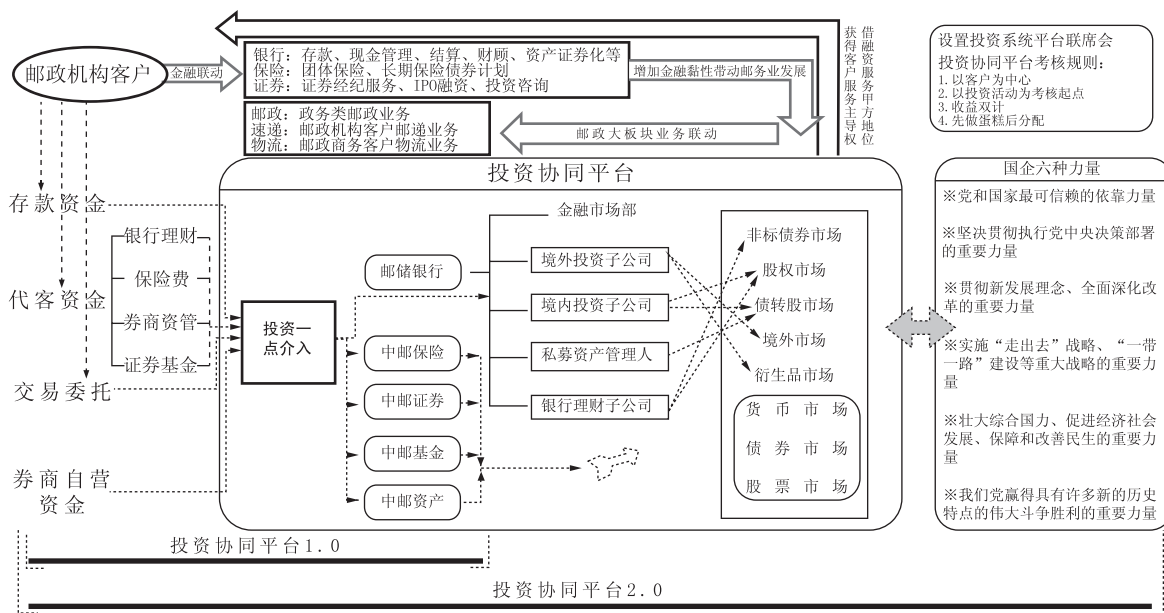


图1 投资协同平台2.0模式对邮政的整体影响示意图

平台升级后，投资协同效应将会充分发挥邮政金融资金优势，为邮政金融的可持续发展提供新动能。

4.2 投资协同平台2.0模式对履行央企责任的影响

中国特色社会主义进入新时代，中国邮政也进入了新时代，要真正把习近平总书记提出的“投资有回报、产品有市场、企业有利润、员工有收入、政府有税收、环境有改善”贯彻落实到工作中。

4.2.1 政治效益

邮政金融的资金优势源于遍布城乡的网点和邮政普遍服务。因此，发挥邮政资金优势也应当以人民利益最大化为首要目标。如果有了投资牌照，将拓宽投资渠道，发挥资金优势，积极服务“一带一路”“雄安新区”“粤港澳大湾区”等国家战略部署，为国家建设发挥更大作用。

4.2.2 社会效益

投资天然具有杠杆性。作为金融机构，对企业的投资主要为财务投资，一般投资占企业权益资本的比例不超过20%，若企业平均资产负债率为70%，则一笔投资所能撬动的企业资产规模超过15倍。假如投资业务整体规模达到1000亿元，所能服务的经济体量将超过1.5万亿元，再考虑这些企业的上下游，服务的经济体量会更大，有利于邮政金融履行社会责任。

4.2.3 经济效益

短期来看，具备投资功能后，邮政金融即可开展债转股业务，申请央行降准中对于债转股的支持政策，可立即享有监管红利。长期来看，协同带来的改革红利会不断释放。以上述1000亿元投资规模为例，如果所投资企业资产总规模中，可以沉淀下来的存款占比为5%，可带来的衍生存款将达到750亿元。在完善的内部协同机制支持下，投资切入后，其他业务和服务也都存在发展机会。

参 考 文 献

- 1 中国银行保险监督管理委员会. 商业银行理财业务监督管理办法. <http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/docView/414FD35A484140B3BD3B8400751B78B5.html>, 2018-09-28
- 2 中国银行保险监督管理委员会. 金融资产管理公司资本管理办法(试行). http://www.cbrc.gov.cn/govView_0C944EE15E58405090435A6C2D5BDF3D.html, 2017-12-26
- 3 中国证券监督管理委员会. 关于开展创新创业公司债券试点的指导意见. http://www.csrc.gov.cn/pub/tianjin/tjfyzd/tjflfg/tjbmzg/201707/t20170731_321269.htm, 2017-07-31
- 4 中国银监会, 科技部, 中国人民银行. 关于支持银行业金融机构加大创新力度开展科创企业投贷联动试点的指导意见. <http://www.cbrc.gov.cn.html>, 2016-04-21

收稿日期：2019-03-13

作者简介：董晓辉（1976~），女，河南信阳人，博士，主要从事邮政金融同业投资研究；周书君（1978~），女，河北衡水人，主要从事经济资本管理、财务核算管理研究；蒋岩枫（1980~），

法国邮政加大投资 提升服务能力

1 斥资3000万欧元在波尔多附近新建区域包裹中心

为应对电子商务包裹的不断增长，法国邮政在波尔多以南约15公里的卡多雅克新建一家包裹处理中心，将取代贝格勒附近一个较小的现有站点。新站点距现有站点14公里，占地53200平方米，靠近主干道和高速公路。计划2019年底开建，2021年底投入运营。新包裹中心采用最新的分拣技术，实现生产设施现代化，改善员工工作条件，更好地满足电子商务的发展。新包裹中心分拣能力可达每小时13000件。

新包裹中心的所有设备都将进行现代化改造，包括传送带、IT系统等，以便优化处理流程、更好地获取客户信息。卡车装载量也将得到优化，包裹装载量平均增加30%。新中心将承担部分配送业务，可在一定程度上缓解波尔多南部的包裹处理压力。

2 斥资600万欧元在法国西部新建两座物流中心

此次投资是为了应对法国西部地区包裹量的激增。该地区包裹量在两年内增长了20%，日包裹量达到29000件。2018年11月中旬至2019年2月中旬的高峰期，包裹量增长16%，日包裹量达到近34500件，12月19日达到峰值52530万件。

在南特市区，法国邮政房地产子公司将耗资500万欧元新建一个邮件和包裹配送中心，总占地面积2万平方米，投产后日分拣能力可达9700件，并将配备双层卡车和百余辆电动汽车。该项目建设工期10个月，将于2019年9月投入运营。它将优化南特地区的包裹处理和投递流程。来自南特大都会的所有包裹都将以散件形式抵达这里，并通过自动分拣链进行处理。这将使操作人员减少4~5次的操作，从而改善他们的工作条件。

另外，法国邮政还计划在南特地区再建一个配送中心——Nantes Sud。

法国邮政对包裹业务的投资，旨在抵消邮件量下滑对邮件和包裹业务量收带来的影响。法国邮政注重邮件和包裹业务之间的协同效应，2018年在多渠道平台改造了15个站点，以协同处理邮件和包裹。

法国邮政的Colissimo包裹产品占法国B2C市场60%的份额，它必须满足电子零售商和网购者的需求，通过提升包裹分拣和投递效率来应对包裹量的日益增长，其目标是到2020年在法国所有主要城市实现次日递。

（杨永阁 贾润新译）

男，内蒙古兴安盟人，硕士，主要从事银行资产管理业务研究；吴莉娜（1977~），女，重庆綦江人，主要从事邮储银行负债业务及项目营销研究；常虹（1974~），女，山西浑源人，硕士，主要从事二级分行经营管理研究。