

# 放眼存贷之外的世界 银行拿起对公新船票



视觉中国图片

“说起银行在对公业务上的新亮点，有一个关键词绕不过，那就是FPA。这个词代表的是公司客户融资总量，不仅覆盖了传统的表内信贷这种间接融资，还包括债券融资、股权投资等直接融资。这是一个综合金融的概念，也是走出传统信贷路径依赖的突破口。”一位银行业内人士近日告诉中国证券报记者。

对公业务是很多商业银行的“压舱石”，更是其服务实体经济的主要抓手。在当下周期，尤其是在零售业务增长乏力的行业背景下，对公业务如何可持续增长，并在存贷基本盘以外，成为对营收和利润增量贡献更大的业务，成为银行的迫切课题。业内人士透露，对公领域，价格内卷加剧，资产荒现象严重，今年不少银行已经淡化了对存贷规模高增长的追求。“商行+投行”引领下，非传统融资占FPA的比例走高。

不管是对公司客户融资总量考核的指标，还是近年来不少银行口中的“商行+投行”一体化转型策略，背后的逻辑都是，银行希望拿着新船票，登上转型发展的航船，走出对正在变窄的传统路径的依赖，展开对新的增长动能的探索。

● 本报记者 薛瑾

## 当FPA成为对公价值之锚

“对公条线的FPA和零售条线的AUM异曲同工，都涉及表内和表外，考验的是一家银行在相关业务上调动资源、综合经营的实力。”一位股份行人士对中国证券报记者表示，“FPA这个指标越来越多地被大中型银行采用，成为对公业务价值之锚和破局之道，一些银行已经在定期报告中发布该指标。”

多位银行业人士表示，FPA代表的综合金融服务具有典型的投行内涵，近年来成为银行经营转型和创新的重点着力点。传统信贷之外，很多银行积极拓展债券融资、非贷非债业务，为客户提供一揽子金融服务，通过FPA重塑对公条线的战略地位。

上海金融与发展实验室特聘高级研究员任涛认为，对于大部分银行而言，对公条线不仅支撑整个银行体系的流动性职能，还在一定程度上支撑着零售与财富管理的发展，更是连接同业、资金、投行与资管等各条线的纽带。对公条线的挖掘空间更值得重视。

“如果能够在传统信贷基础上，进一步融合债券承销、股权投资、并购、撮合等业务理念，将有助于增强客户黏性和成为其主办行，实现从持有资产向管理资产转变。”任涛表示，FPA普及率越来越高，表明越来越多的银行重视为客户提供“商行+投

行”的综合金融服务，涉及产品创设、资产管理、投资管理、资产流转、撮合、承销与分销等诸多方面。

过去单纯从存贷角度评估对公条线价值的思路正在进行一场大变革。在业内人士看来，以传统信贷为主的对公业务方式，在服务客户方面显得越来越吃力，当下流行的“以价补量”“以量补价”的做法均不具备可持续性，而且，越是优质客户，融资渠道越畅通和多元，对银行信贷等间接融资渠道的依赖和需求越小。

“随着企业自身实力的增强，融资渠道逐渐多元化，传统信贷业务越来越难以满足企业的金融服务需求，特别是对于一些大型、优质市场主体而言，其融资渠道本身就较为丰富，对市场环境较为敏感，资金用途多种多样，日常经营中还常常涉及并购、发债等方面的金融需求。因此，如果仅靠传统信贷产品，很难与其建立持续深厚的业务联系。”任涛说。

传统对公业务的局限性，客户需求多元的紧迫性以及如火如荼的存量市场竞争，正在倒逼银行加快寻找出路。近年来，不少银行纷纷做加法、搭组合，比如“商行+投行”“债权+股权”“境内+境外”“信贷市场+资本市场”……以综合金融服务抓住和留存客户的做法，正在银行业弥散开来。

## “商行+投行”进度条竞速

记者采访了解到，很多银行近年来提出“商行+投行”一体化转型战略，背后就是综合金融思路。FPA受到更多关注和重视，与“商行+投行”战略大行其道，其实是一脉相承的，都强调“股债贷投”等多方面的综合化服务。

“不少银行提出‘商行+投行’一体化转型，主要是满足市场主体多元化融资需求，通过提升拓展实体经济服务领域，寻找新业务增长点，增强盈利能力。银行发展投行业务在资本、品牌、客群、信息与管理等方面优势还是比较明显的。”光大银行金融市场部宏观研究员周茂华说。

周茂华表示，部分银行通过一体化转型在拓展业务空间、提升服务能力、增强经营稳定性和盈利能力方面取得较好效果。通过发展投行业务，更好地满

足客户多元化需求，提升银行获客能力和客户黏性；同时，投行业务占比提升，拓展银行业务盈利能力，推动银行业务轻资产化，有助于推动银行经营改善。

在诸多银行的定期报告里，“商行+投行”是个出场频率颇高的词组。部分银行也在今年半年报里披露了上述战略最新落地和进展情况。

例如，建设银行称，围绕“商行+投行”深耕细分客群，截至上半年末，以投行手段为实体经济提供直接融资存规模超9500亿元，上半年新增直接融资规模超2000亿元。

“深化‘商行+投行’联动经营，以客户为中心提供综合金融服务，带动业务收入快速增长。”邮储银行表示，发挥投行赋能轻资本业务发展的优势作用，以客户为中心提供“融资+融智+融信”综合

金融服务，今年上半年，投资银行中间业务收入同比增长近50%。

招商银行表示，加快投行业务向“资金组织者”转型，上半年末，该业务贡献FPA余额较年初增长12.6%。华夏银行称，以投行赋能夯实商行基础，投行业务规模实现双位数增长，持续推动对客户基础扩大、结构优化、层级提升。

部分头部城商行也尝到了这一转型的果实。北京银行称，以“投行驱动商行”发展战略统筹行内外资源，深化组合金融、综合服务的经营模式，上半年债券承销规模同比增长46%，科创票据规模同比增长80%。上海银行称，通过商行联动带动对公获客较上年末增长43%，协助拓展理财代销渠道较上年末增长160%。

依靠综合金融再造对公业务，在传统存贷之外探索更大的业务空间和更广阔的新世界，在增强银行自身发展韧性的同时，也能助力经济社会直接融资比重提升。

任涛表示，近年来政策层面一直在强调提升直接融资占比，主要深耕间接融资领域的银行也可以通过综合化金融战略来顺应这一趋势。那些牌照和资质较为齐全的头部门行，本身也有通过多牌照联动以服务头部优质市场主体的动力。

“一家银行的综合化金融服务能力，涉及公司、资管、私行、投行、托管、同业等各业务，它对于一家银行内部跨条线的资源整合能力要求较高，同时要求一家银行对外要有丰富的牌照资质，并对直面客户的产品、客户经理提出了更高要求。”任涛分析称。

牌照资质的门槛和对资源整合能力的要求，似乎束缚住了不少中小银行的手脚。“目前多数中小银行还不大敢提FPA这个概念。”一位业内人士说，中小银行即使做投行业务，体量也普遍较小，业务类型偏局限。综合金融这张对公新船票对于多数中小银行来说，还有些可望不可即。

在业内人士看来，即便对于实力处于中上游的大中型银行而言，上述转型也不可能一蹴而就。专家表示，由于巨大的经营惯性，这一转变必然是痛苦而艰难的，需要银行找准转型方向并保持长期战略定力，也需要银行不断升级，建立与市场需求和变化匹配的能力支撑体系。

“对于银行而言，转型的难点主要是如何提升投行业务服务能力与专业水平、提升投行业务风险管理能力以及更从容应对同业低效内卷、业

务同质化下的价格战等。”周茂华建议，银行商投一体化转型，朝着综合金融提供者迈进，需要充分考虑自身的优势与不足，加强专业团队建设，健全完善投行业务运行机制，加强风险管理能力建设，围绕客户实际需求，提升产品创新能力，增强核心竞争力。

对于银行推动综合化金融服务战略，任涛表示，多元的牌照资质是重要外部支撑，而通过考核、整合等充分调动各条线，以及提升客户经理、产品经理能力等，是内在必然要求。

除了内部资源的协同，外部资源的整合也有着重要意义。业内人士介绍，一些综合融资项目，需要券商、股权投资机构、保险资管、信托、政府产业投资平台、证券交易所、律师事务所、会计师事务所等参与，积极打造生态圈。

# 农信社改革进入加速期 新万亿银行涌现

● 本报记者 吴杨

江苏省农村信用社联合社网站日前披露公告，9月9日，江苏省联社召开社员大会，审议通过《江苏农村商业银行股份有限公司筹建工作方案》等相关提案，决定在江苏省联社基础上组建江苏农村商业银行（暂定名，以金融监管部门核准的名称为准），并决定启动江苏农商联合银行组建工作。

作为国内首家省联社，江苏省联社目前资产规模超万亿元，下辖6家A股上市农商银行。聚焦启动组建江苏农商联合银行，业内人士认为，有效整合6家上市农商银行资源，实现协同发展，是一项具有挑战性的工作。

近年来，多地农信社改革开花结果。在此基础上，新万亿元银行不断涌现，在增强农商银行资本实力的同时，其风险化解能力、管理体制也得到进一步提升和完善。

## 60家农商银行“组团”

具体来看，公告显示，决定成立江苏农村商业银行股份有限公司筹建小组，并授权筹建工作小组负责筹建工作的具体事宜。江苏省联社授权筹建小组聘请具备资质的中介机构对江苏省联社实施清产核资、资产评估等工作。江苏省联社自清产核资基准日至江苏农商联合银行开业日的经营损益由原江苏省联社社员共同承担或享有。在江苏农商联合银行开业之日，原

辽宁、海南等地均采用了统一法人的省级农商银行模式，浙江、山西、四川、广西等采用农商联合银行模式；此外，与江苏一样，湖北、贵州、江西等地均透露，拟组建农商联合银行。

江苏省联社的全部债权债务由江苏农商联合银行承继。

公开数据显示，江苏省联社是具有独立企业法人资格的地方性金融机构，在江苏省政府领导下，负责行使对全省农商银行的行业管理、指导、协调、服务职能。截至2024年6月末，江苏省农商银行系统各项存款余额3.83万亿元，各项贷款余额3.06万亿元；全辖共有网点3300余个。

当前，江苏省联社辖内共有60家农商银行。其中，拥有农商银行数量最多的是江苏盐城地区，共有8家农商银行。值得一提的是，在60家农商银行中，有6家已在A股上市，分别为常熟银行、紫金银行、无锡银行、张家港行、苏农银行、

江阴银行。江苏也是A股上市农商银行最多的省份。

“有效整合6家上市农商银行资源，进一步强化协同效应，是接下来面临的一大挑战。”某农商银行相关人士表示。截至2023年末，江苏省农商银行系统资产总额4.4万亿元。从同期数据来看，上述6家上市农商银行资产规模合计1.41万亿元，占全省农商银行系统资产总额三成以上。

江苏省联社7月召开的第六届理事会第十九次会议新闻稿显示，上半年，面对错综复杂的外部形势和多重超预期的困难挑战，全系统紧紧围绕省联社社员大会确定的年度目标任务，坚持做小做散、强化风险防控、聚焦改革转型，各项经营管理工作稳中向好。

## 多地改革有新进展

2001年，全国首家省联社——江苏省联社诞生。2003年6月，国务院下发《深化农村信用社改革试点方案的通知》，在吉林、山东、江西、浙江、江苏、陕西、贵州、重庆8个省、直辖市开展农信社改革试点工作。此后，试点范围不断扩大，全国各地陆续成立省联社。

“多年来，各地省联社在促进辖内农信社健康持续经营、消化历史挂账、改善资产质量、搭建系统平台、加强内控管理等方面发挥了重大作用。而省联社代表地方政府执行对农信社的监管职能，其行政管理与农信社商业化发展趋势之间的矛盾难以调和。”华西证券分析

师姜丹表示。

具体来看，省联社由辖内农信机构共同出资入股。从股权上看，农信社是其股东，但在管理结构上，省联社代表地方政府对农信社实施行政监管。农信社改制为农商银行之后，省联社依然可以对其人事任命、战略发展等进行控制，不利于农商银行建立现代化商业银行管理体系。

截至目前，多地农信社改革已开花结果。2022年4月，浙江农商联合银行挂牌成立，全国深化农信社改革“第一单”正式在浙江落地。河南农商联合银行、山西农商联合银行、辽宁农商联合银行2023年陆续开业，四川农商联合银行、广西农商联合银行今年初完成挂牌，海南农商银行今年5月揭牌开业。同时，贵州等地农信社改革有了新进展。

其中，辽宁、海南等地均采用了统一法人的省级农商银行模式，浙江、山西、四川、广西等采用农商联合银行模式；此外，与江苏一样，湖北、贵州、江西等地均透露，拟组建农商联合银行。

在此基础上，新万亿元银行不断涌现。例如，数据显示，截至2024年3月末，山西农商联合银行全系统资产总额1.88万亿元。截至2023年末，四川全省农商银行资产规模2.2万亿元。

## 因地制宜选择改革路径

今年初，金融监管总局副局长肖远企在国新办新闻发布会上表示，对于农村信用社体系，以转换农村信用社省联社功能定位、规范履职

行为为重点，“一省一策”启动实施农村信用社改革。

实践中，在因地制宜、“一省一策”推动农信社改革的原则下，各地选择的改革模式有所不同。目前，农信社改革主要有四种模式：成立统一法人的省级农商银行、改制为金融控股公司、组建省级农商联合银行、改制为金融服务公司。

上海金融与发展实验室主任曾刚向记者表示，各地推进农信社改革并非一蹴而就，需要分阶段、逐步推进改革。具体选择哪种模式与地方财力、地域文化等密切相关。“以浙江为例，辖内农商银行经营状况良好，风险化解难度较小，浙江采用的农商联合银行模式也是一个“挂牌”模式，直接给了农商联合银行牌照，管理体制、股权结构改动较小。

另外，即使是同一种改革模式，具体实施路径也有差异。“农商联合银行模式，可分为自上而下入股和自上而下参股控股，视区域银行经营情况而异。”华东地区某农商银行人士表示。记者了解到，山西农商联合银行就采取了“上参下”模式，即以财政出资为主、市场募集补充为辅的方式发起设立，是全国首批采取“上参下”模式改制的农商联合银行，即由省联社向市县农信机构逐级参股。招联首席研究员董希淼表示，改革模式并无优劣之分，不同地方改革的重点和次序有所不同，各地需因地制宜选择改革模式。部分地区应将化解农信社风险放在首位，而不是急于进行省联社改革。