

陶然论金

□ 郭子源

# 如何看待金融机构“反向讨薪”

随着上市银行陆续披露2023年度经营业绩，金融机构向员工“反向讨薪”一事引发市场关注。根据年报，针对高级管理人员、关键岗位人员，多家上市银行已建立“绩效薪酬追索扣回制度”，这其中既包括国有大型商业银行，也涉及股份制商业银行、城市商业银行，部分银行2023年共对4415人执行追索扣回，绩效薪酬总金额合计4329万元。

实际上，“反向讨薪”并非新鲜事，监管有规定，机构有落实，只不过近几年信息披露日益充分，此事才逐渐走入公众视野。“反向讨薪”的严谨说法是绩效薪酬追索扣回制度。根据监管要求，金融机构员工的薪酬包括三部分，固定薪酬、可变薪酬、福利性收入。固定薪酬、福利性收入变化不大，前者为基本薪酬，按月发放，后者为社会保险费、住房公积金等，按照国家有关规定执行。相比之下，可

变薪酬的变化较大，主要包括绩效薪酬、中长期激励等。绩效薪酬是一劳永逸的吗？不。如果高管、关键岗位人员在任职期间出现了职责内的重大风险损失，根据原中国银监会、原中国银保监会、财政部的相关规定，金融机构有权追回已发放的绩效薪酬，即使该员工已经离职或退休。

“反向讨薪”符合金融运行规律。金融风险的暴露滞后于实体经济风险暴露，金融业的经营特点是利润前置、风险后置。例如，当企业出现偿债困难时，相关不良贷款通常不会立刻暴露，而会递延至下一年度甚至更远期。由此便产生了一个矛盾——员工的绩效薪酬支付期限与业务的风险持续期限不匹配。为此，监管部门对绩效发放作出了延期支付、追索扣回等要求。例如，承担重大风险和风险管控职责的人员，其绩效薪酬的40%

以上需要延期支付，延期支付的期限一般不少于3年。这么做的核心目的是，让薪酬水平与风险成本调整后的经营业绩相适应，让薪酬激励与金融机构的持续能力建设相兼顾。

“反向讨薪”有助于防范员工的激进经营行为、违法违规行。如果没有“反向讨薪”规定，部分员工可能滋生“赚一笔就跑”的歪主意，心想“先把钱拿到手，随后辞职，即便后续风险暴露，也与我无关”。历史教训并不遥远。早年间，由于激励约束规则不健全、落地执行不到位，部分中小金融机构的工作人员屡现激进经营、违法违规行，损公肥私，引发重大金融风险，侵害社会公共利益，到头来还是由公众买单。

“反向讨薪”有助于规范公司治理，将员工的当期利益与集体的长远利益绑定，确保金融机构稳健经营、可持续发展。公司治理

的关键环节之一，是避免管理层追逐个人利益、偏离股东价值最大化目标。如何做？发挥绩效薪酬的指挥棒作用，通过长期激励，将管理层利益与股东利益绑定。若薪酬设计重短期、轻长远，只看量的增长、忽视质的稳健，极易诱发员工的短视逐利行为，当期与长期失衡，收益与风险错配。

但需注意，随着“反向讨薪”制度逐步落地，相关劳动争议也日渐增多。争议的焦点在于，如何认定员工职责内的风险损失事实。接下来，金融机构应坚持两手抓，既要贯彻落实薪酬监管的相关规定，建立、完善绩效薪酬追索扣回、薪酬延期支付相关机制，也要规范内控管理机制，明晰风险认定标准，明标准、严要求、铁执行，更好地约束、激励员工，更好地统筹当下与长远、发展与安全，更有力地服务实体经济高质量发展。

来自支付宝的最新数据显示，3月份，境外来华人士通过支付宝在国内的累计交易金额比去年3月份增长近10倍，交易笔数同比增长近8倍，活跃用户数同比增长近6倍。

近年来，我国移动支付快速发展、普及，深度融入各个民生领域，在提高交易效率、降低交易成本和促进金融普惠方面发挥了重要作用。与此同时，银行卡、现金等传统支付方式占比下降，在一些消费场景和消费群体产生了新的问题和堵点，支付服务包容性有待提升。在此背景下，国务院办公厅近日印发《关于进一步优化支付服务提升支付便利性的意见》（简称《意见》），多家支付机构积极响应。本报记者

“以外卡内绑为例，3月份微信支付外卡日均新增绑卡数，较2月份增长近两倍。”财付通总经理郑浩剑表示，3月初，在人民银行、外汇局指导下，财付通积极响应《意见》，支付服务适老化、升级外卡内绑体验、优化外卡内用服务方面已落实多项简化提效举措，近期均取得了明显成效。

据介绍，财付通已升级简化支付绑卡流程，外国朋友只需要提交简单信息绑卡，就可以在一定额度内便捷支付，也可以进一步提交相应信息，升级到完整外卡服务。护照审核等环节最快可“秒级”返回结果。此外，微信支付便利境外来华人士支付的新功能也将上线。微信支付近期将支持申请开立并绑定银联“旅行通卡”，外国朋友可一站式体验充值和消费。

“支付宝已经提升和优化外国人交易限额，单笔交易限额从1000美元最高提到5000美元，年度交易限额从10000美元最高提高到50000美元。”蚂蚁集团董事长兼首席执行官井贤栋表示。据介绍，在《意见》落地后，支付宝积极优化境外来华人士支付链路，丰富使用场景；率先试点推出小额免认证功能，提升和优化其交易限额。此外，支付宝还将丰富数字化服务，16种语言翻译、境外钱包乘车码“一码通”等新服务也将陆续上线。

优化支付服务是一项系统工程，接下来，还需多方形成合力、综合施策。中国人民银行支付结算司负责人严芳介绍，为方便外国朋友更好了解支付服务，央行专门编制了《外籍来华人员支付指南》，用通俗的语言给外国朋友展示了支付服务的流程和应该注意的事项。

目前，根据境外来华人士常去的地方和聚集场所，人民银行会同相关部委划定了17个重点城市和21个重点机构。“在45天内要在外卡受理、移动支付、现金支付、账户服务等重点工作上取得明显成效。其他地方也是同步开展工作，力争在3个月至6个月内集中推进。”中国人民银行副行长张青松表示。

作为重点城市之一的北京已经在行动。首都国际机场和大兴国际机场境外来客支付服务示范区已于今年2月5日正式启用。截至3月24日，支付服务中心已为近3000位境外来客提供示范服务，示范区境外个人累计办理外卡刷卡业务10.3万笔，金额3000余万元人民币；通过银行、兑换特许机构、自助兑换机具等渠道办理外币兑换、外卡取现业务1.9万笔，金额近2400万元人民币。

3月25日，北京市政府办公厅印发《北京市关于进一步优化支付服务提升支付便利性工作实施方案》。中国人民银行北京市分行党委书记、行长巢克俭介绍，北京提出了三项阶段性目标：2024年4月底前，集中攻坚推动一批支付便利化项目落地，解决一批支付服务突出问题；2024年6月底前，持续提升移动支付、银行卡、现金等支付方式的友好度和便利性；2024年12月底前，基本解决老年人、外籍来京人员等群体支付痛点难点问题，支付受理环境进一步优化，更好满足多样化支付服务需求。

本版编辑 曾金华 王宝会 美 编 夏祎

## 聚焦金融业上市公司年报①

□ 本报记者 陆敏

# 银行零售业务转型升级

近期，上市银行陆续披露2023年经营数据，零售业务受到广泛关注。多数银行零售业务占比提升，但是利润贡献出现较大差异，不少银行交出了“增利不增收”的成绩单。为何同为零售业务，各家利润率差异较大？在银行业加力服务实体经济的过程中，零售业务如何进一步拓展业务发展空间？

### 遭遇指标拐点

上市银行年报季中，平安银行依旧率先亮出成绩单，招商银行紧随其后。引发市场关注的是，两家银行多项零售指标遭遇拐点，“增利不增收”引发市场关注。

20年前曾喊出“不做零售就没饭吃”口号的招商银行，“大财富管理”战略已推出3年，从年报来看，2023年该行仍面临不小的经营压力。3月27日，招商银行董事长廖建民在2023年度业绩会上表示，去年费率下调且资本市场形势不景气，招商银行的“大财富管理”收入受到一定影响。

据该行2023年年报，招商银行实现归属母公司股东净利润1480.06亿元，同比增长6.25%。但营业收入3391.23亿元，同比下降1.64%。在营收中，利息净收入和手续费及佣金收入方面均同比减少，其中后者同比下降幅度较大。

作为零售业务重点之一的信用卡业务在2023年出现了明显收缩。2023年，平安银行信用卡应收账款余额5140.92亿元，较上年末下降11.2%。招商银行2023年底流通卡数量从2022年的10270.93万张下降至9711.81万张，年内减少了近560万张。

从年报来看，零售业务仍占据了两家银行总营收的一半，2023年，平安银行零售业务占总营收的比重为58.4%，招商银行为57.31%。从客户规模来看，招商银行拥有1.97亿零售客户，管理零售客户总资产(AUM)规模突破13万亿元；平安银行的零售客户数量为1.25亿户，AUM为4.03万亿元。虽然平安银行AUM规模与招行有一定差距，但平安银行AUM实现了同比12.4%的增长，增速亮眼。

从事务净利润占比看，2023年平安银行零售金融净利润占比仅为11.9%，而2022年为43.6%，出现明显下滑。平安银行2023年年报显示，截至报告期末，该行零售金融业务资产1.95万亿元，较2022年2.03万亿元减少800亿元，资产规模在总资产中占比则由38.1%降至34.9%。盈利方面，零售业务营业收入961.61亿元，在总营业收入中占比由57.3%升至58.4%，利润总额仅68.64亿元，同比降幅超过七成。而招商银行零售金融净利润占比虽然也略降，但依旧保持在56%以上。

对于零售业务净利润大幅下滑，平安银行有关负责人表示，2023年，该行采取了压缩高风险零售产品的措施，以确保资产质量的稳定、安全，这在一定程度上牺牲了短期的营收增长。

而从行业整体来看，竞争日趋激烈，获客成本不断攀升，零售金融产品和服务同质化严重也是各家银行面临的现实挑战。

谁能塑造差异化竞争优势，谁就有可能率先突破业务调整周期。面对经营压力以及相关业务指标拐点，有上市银行对零售业务依然保持乐观。招商银行行长兼首席执行官王良在业绩发布会上表示，由于零售信贷的整体资产定价水平高于公司贷款，该行还将持续配置零售信贷资产，并将信用卡、小微贷款及消费金融等方面持续发力。同时，他也认为，仅靠零售银行“一体”的发展孤掌难鸣，必须各个板块协同推进，才能更好支撑零售的主体地位。

### 调整势在必行

当前，愈演愈烈的“存款定期化”已经成为整个银行业面临的棘手挑战。从上市银行

年报来看，中信银行、光大银行、兴业银行、民生银行等银行的零售存款均呈现出“活期降、定期升”的特点。如兴业银行个人活期存款占比由2022年的8.23%下降至7.34%，个人定期存款占比则由14.69%上升至19.06%；光大银行的零售活期存款占比由2022年的6.49%下降至6.09%，零售定期存款占比由20.6%上升至23.08%。

“活期降、定期升”考验着银行对于核心存款的管理能力，而核心存款是剔除了大额存单、结构性存款这些成本较高的存款之后的存款，是能够稳住息差收窄趋势的存款。招商银行在年报中表示，要坚持核心存款为主的推动策略，通过结算服务、财富管理、产品创新等方式拓展稳定的低成本存款。而这需要进一步下沉业务，拓展零售空间。

今年1月份，招商银行总行在零售条线增设了零售客群部。经此调整，招行总行零售业务板块由零售金融总部、财富平台部、私人银行部、零售信贷部、零售客群部、信用卡中心共同构成。

平安银行党委书记、行长冀光恒在业绩发布会上表示，要给前线“指挥官”更多决策权。据悉，平安银行在2023年已完成了部门设置的调整，取消了实施10年的事业部制度，将六大行业事业部合并成为战略客户部。在零售金融模块方面，撤销东区、北区、南区3个区域的零售业务管理部，打通资源配置，形成体系优势。调整后，平安银行的零售金融模块由综合金融拓展部、零售业务管理部、汽车消费金融中心、信用卡中心、零售信贷部、私行财富部、零售管理服务部、私行财富创新部共同构成。

在银行业转型发展的背景下，传统获客渠道日益收窄，叠加息差的压力，零售业务架构调整已经势在必行，零售经营体系也需要持续优化。记者从光大银行业绩发布会获悉，光大银行目前已构建起以“分层分群、数据驱动、渠道协同、交易转化”为核心的零售客户经营体系，在线下渠道打造专业理财经理队伍，完善投研投顾体系，增强财富管理核心能力。同时，开启网点“厅堂融合”新管理模式，推动网点由交易中心向客户服务、体验、活动中心转变。在线上渠道推动业务模式集约化、场景化、平台化，加快客户服务转型升级。

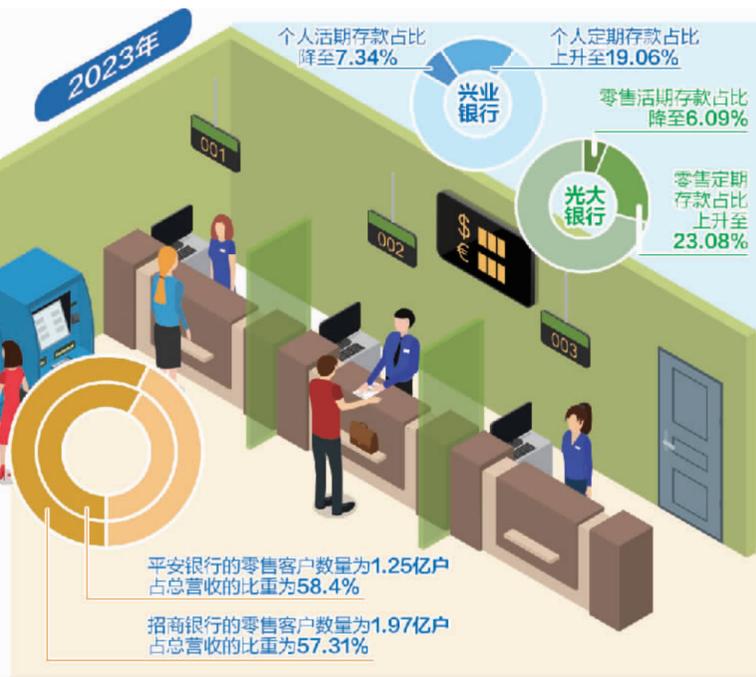
### 发力数字零售

从年报来看，“零售江湖”的变化正在悄然发生。相比招商和平安“零售双王”，其他上市银行的零售业务也不乏亮点。

光大银行近年来持续优化零售经营体系取得明显成效。截至2023年末，该行零售AUM突破2.7万亿元，增量超3000亿元，增幅12.4%，连续4年实现双位数增长。零售存款实现量价双优，规模较上年末增长12.6%；零售普惠贷款规模较上年末增长21.9%；信用卡实现交易额2.4万亿元；零售客户总量突破1.52亿户，中高端客户增长8.9%。通过持续深耕财富管理、零售存款、零售信贷、信用卡四大核心业务，零售金融营收占比达到44.6%，较上年提升1.1个百分点。

光大银行副行长齐晖在2023年业绩发布会上介绍，客户经营已经成为零售业绩增长新动力，光大银行已经构建起分层分群、数据驱动、渠道协同经营体系。据透露，未来光大银行还计划在零售的组织架构上做相应调整，为后续养老金融的发展提供保障。

据了解，数字技术在零售业务客户经营发展中发挥了重要的支撑作用。光大银



行近年来持续构建零售中台核心能力，加强零售数字基础建设。2023年，智能营销平台累计下发营销线索超6亿人次，实现销售2.5万亿元。同时，光大云缴费继续保持业内领先的开放便民缴费平台优势，截至2023年末，累计接入缴费项目16240项，缴费金额达8321.4亿元，同比增长23.1%。另外，在客户转化上实现突破，缴费场景下首个账户余额投资产品“缴费宝”，产品客户突破15万户。

数字化转型成为多家上市银行年报关键词，数字技术也成为上市银行发力零售业务、防控风险的有力抓手。

在4月2日召开的2023业绩发布会上，中国银行副行长张毅表示，零售信贷是中国银行整个贷款投放中收益率高、资本占用少、风险成本低的贷款品种，中国银行将进一步加大这

方面信贷资源的配置力度，并盘活低效存量的信贷资源。

而截至2023年底，中国银行集团科技条线员工数量达到1.45万余人，同比增长9.18%；全年科技投入223.97亿元，同比增长3.97%。

邮储银行年报显示，2023年，该行金融科技投入112.78亿元，同比增长5.88%，占营业收入的3.29%。2023年，邮储银行围绕“5+1”战略路径，持续深耕金融科技创新应用，全力打造数字生态银行。

数字技术在防控零售业务风险方面也发挥着重要作用。中信银行副行长胡昱在该行业绩发布会上表示，中信银行的数字化风控平台应用于个贷、信用卡等业务领域，以及审批、贷后等管理环节，相关业务规模和质量居于可比同业前列。

# 小微企业融资效率持续提升

本报记者 彭江

中央金融工作会议提出，“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇文章”。近日，新华指数金融经济研究中心运营的“普惠金融—小微指数”结果显示，2022年四季度，小微企业融资供给持平、需求下降，融资成本继续降低，融资效率持续提升。

根据“普惠金融—小微指数”，2023年，我国小微融资价格指数持续下降，四季度为70.57点，环比下降1.84%。国家金融监督管理总局数据显示，2023年全国新发放普惠型小微企业贷款平均利率为4.78%，较2022年下降了0.47个百分点，为小微企业发展提供了有力支持。“普惠金融—小微指数”研究团队预测，2024年一季度，企业融资需求指数将进一步回升，小微企业金融服务可得性和满意度将进一步提升。

专家表示，金融业要进一步发展普惠金融，提升小微企业融资获

得感，做好普惠金融大文章。银行业如何更好地为小微企业服务一直是行业难点。对银行而言，普惠金融服务往往伴随着风险高、成本高、收益相对低的痛点。商业银行需要加快运用现代金融科技等手段，提高金融服务普惠性。

“小微企业单笔金额小、业务效率低导致运营成本较高。做好普惠金融工作，需要拓展信息渠道、创新抵押担保方式，提高经营效率，形成可持续发展的商业模式。金融科技应用可帮助金融机构减少经济活动中的信息不对称，覆盖长尾市场，提升小微企业和个人金融服务的可获得性。”招联首席研究员董希淼说。国家金融监督管理总局近日发布《关于做好2024年普惠信贷工作的通知》提出，银行业金融机构要增强数字化经营能力，通过数据积累、人工校验、线上线下交互等方式，不断优化信贷审批模型。构建“信

贷+”服务模式，结合小微企业需要，提供结算、财务咨询、汇率避险等综合服务。

目前，金融机构加快了金融科技运用的步伐。浙江农商联合银行辖内兰溪农商银行董事长陈拥良表示，为更好地开展普惠金融工作，该行加快了数字化建设工作，目前已自主开发数字化普惠网络系统，完善网络内农户、农业经营主体信息，同时针对农户办理贷款“难、烦、慢”痛点，将农户画像在数字网格中展示，通过金融科技赋能，变“农户跑银行”为“银行跑农户”，变“线下填单审批”为“线上自助办理”。

专家表示，未来需要从政策和科技层面多方发力发展普惠金融。首先，进一步完善征信体系建设。“信息不对称是导致银行开展普惠金融信用风险偏高的主要因素，也是影响银行积极性的主要原因。小微企业大多存在财务不透明、信用

记录缺失等问题。企业相关信息分散在工商、税务、海关、法院、国土、环保、电力等多个部门，银行若要获得企业完整信息、作出准确的风险评估存在难度。需要进一步打通各部门之间的数据。”民生银行首席分析师温彬表示。

其次，需要不断改善国内信用环境。温彬认为，部分地区信用环境欠佳，企业逃废债问题比较突出，相关部门应加大对违约失信人惩戒力度，破解立案难、执行难，为金融机构开展普惠金融解决后顾之忧。

此外，还要进一步提升政策支持力度。专家表示，可以通过设立政府性基金、担保机构等为小微企业融资提供贴息贷款和增信支持。从政策层面进一步优化金融服务供给，在货币政策工具、信用担保机制与金融科技应用方面持续发力，不断提升民营企业特别是小微企业信贷融资的获得感。