

金融深一度

从“辅助”到“引擎”：互联网分公司成券商转型胜负手

■本报记者 于宏

变革,是过去一年证券行业“挥毫泼墨”的主题,在转型图景中,一组对比尤为引人瞩目:一边是全行业一年内超180家线下网点宣告关停;另一边,互联网分公司强势崛起,东吴证券、中国银河证券、中原证券等机构密集落子。从这“一收一放”中,人们不难窥见证券行业数智化转型的趋势。

面对获客逻辑改变、佣金下行、用户需求升级等多重挑战,券商正以互联网分公司为核心抓手深化转型、探路未来。记者在多方采访中了解到,从打破部门壁垒的“创新试验田”,到驱动全链条业务优化的“智能大脑”,当前,互联网分公司正试图依托集约化与数智化双轮驱动,破解传统服务模式下的痛点与瓶颈,构建服务新生态。

争相培育“新物种”

市场向好、交投活跃为券商转型按下加速键。2025年,资本市场投资者新开账户合计3005.71万户,为券商获客、展业带来丰富机遇,也促使券商进一步发力互联网业务,在“用户争夺战”中夺取先机。

当市场机遇撞上流量红利,开设互联网分公司日渐成为券商争夺线上阵地、推动客群规模增长的“新打法”。2025年11月份,中国银河证券北京互联网证券分公司正式成立,成为近年来证券行业数字化转型持续深化的一个缩影。自2018年国信证券设立深圳互联网分公司起,券商密集落子设立互联网分公司。2020年,国信证券设立了浙江互联网分公司,西南互联网分公司,华西证券、国金证券纷纷跟进。2024年至2025年,行业布局脚步明显加快,国泰海通、东吴证券、中原证券等机构相继落子。

那么,互联网分公司这一券商争相培育的“新物种”,相较于传统线下网点究竟有何不同?国泰海通证券相关人士向《证券日报》记者介绍,互联网分公司并非传统网点的线上翻版,二者有多方面区别。一是战略定位与聚焦客群不同,传统营业部主要服务属地的高净值及政企客户,而互联网分公司重点通过集约化、标准化的方式实现广谱长尾客群的规模化经营。二是运营逻辑不同,传统网点展业较多依赖员工个人经验和社交关系,互联网分公司则以数据和算法驱动,打造“流量工厂”式作业框架,推动营销、服务向自动化与智能化转变。

与传统券商网络金融部门的“辅助”角色相比,互联网分公司同样具备鲜明优势。上述国泰海通证券相关人士进一步对记者解释,互联网分公司作为独立的经营单元,优势主要在于“权、责、利”的高度统一与业务的深度闭环。具体而言,互联网分公司拥

有独立的经营核算、预算管理和激励权限,在探索新模式时决策链条更短、行动更快。同时,网络金融部门往往并不对经营业绩负责,而互联网分公司实现了从渠道获客、数智化运营、持续服务到创收的全链路经营,团队直接对客户增长、营收等核心指标负责,真正以经营结果为导向开展业务。

为了最大化发挥互联网分公司效能,业内机构正积极开展探索。东吴证券数智分公司负责人吴清告诉《证券日报》记者:“互联网分公司在东吴证券的发展战略中承担着‘创新试验田’的角色,一方面在组织与流程重构方面积极探索,依托客户拓展、客户运营、数智业务等六大业务中心,构建起垂直协同的高效运营体系;另一方面作为探索‘业技融合’的前沿阵地,推动数字化展业与智能化服务实现全场景渗透,例如,在互联网分公司主导下,AI助手已成为帮助一线员工快速获取业务数据的有力工具,推动展业从‘人找数’向‘数智助人’转变。”

破除传统痛点

券商互联网分公司究竟带来了哪些改变,如何优化券商的服务模式?

记者在与多位券商互联网分公司一线从业人员的交流中发现,互联网分公司的核心职能聚焦以下四方面:一是在外部互联网平台策划精准营销及引流活动,提升获客及转化效率;二是各类线上平台的日常运营;三是客户精细化服务与维护;四是担任数据监测以及推进AI等技术的深度应用,赋能前中后台全业

务链。

上述职能均指向一个核心目标:破除券商传统运营模式下的痛点。中国(香港)金融衍生品投资研究院院长王红英告诉记者,长期以来,受限于空间、人力成本等因素,券商存在长尾客户服务不足、客户服务精细化程度不够、分散式运营效率低等问题,而互联网分公司通过集中资源开展集约化、数智化运营,为解决上述行业痛点创造了可能。

一线从业人员更能够直观感受到互联网分公司带来的改变。一家头部券商互联网分公司的员工向记者打了个比方:“新业态下,我们的客户画像从‘平面图’变成了‘动态3D模型’。过去我们对客户的分级主要看资产规模,而现在,在技术支持和全流程数据分析下,可根据客户资产、历史交易数据、风险偏好、生命周期、投资目标等多维度进行精细分类与动态更新,让‘千人千面’的精准服务成为可能。”

另一家券商互联网分公司的运营人员则告诉记者,在日常工作中,互联网分公司的数智中台时刻为每一位投顾提供“导航”支持。运营团队会实时监测用户触达、留存等全链路数据,并结合AI大模型赋能,为投顾提供针对性沟通策略与服务建议。例如,对于开户后长期无交易的沉寂客户,系统会通过一些精准手段对其进行激活,如向其推送低门槛理财产品等。

国金证券财富委相关负责人对记者表示,在互联网分公司这一“智能引擎”赋能下,该公司以“AI投顾”为核心的智能服务闭环进一步完善,通过打造智能工具与人工投顾紧密结合的“策略+服

务”模式,实现了从客户洞察、策略匹配到精准触达的服务流程重构。

多家券商的实践已初步验证互联网分公司的展业效能。国泰海通将互联网分公司定位为“流量入口”和“价值引擎”,深度融合君弘灵犀大模型、数字人、AIGC等工具。2025年该公司在新媒体平台的获客规模较2024年翻倍,智投签约服务推出后,仅半年时间覆盖资产已达40亿元。东吴证券数智分公司则依托“东吴小清、东吴小乔”等IP精准获客,已积累近300万粉丝,累计引入资产1.5亿元,并依托生命周期和用户标签对客群进行分层精细化运营,分类社群开户转化率超20%。

仍需继续“闯关”

“从行业趋势看,券商纷纷设立互联网分公司,通过资源集中配置与流程重构,有效承接长尾客户、提升服务效率与精细程度。这有望成为券商构筑长期竞争优势的关键一步。”易观千帆证券业咨询专家田杰告诉记者。

当前,券商互联网业务“阵地争夺战”如火如荼,多家公司大力布局相关领域。东莞证券的一位营业部负责人告诉记者,受限于资源和成本投入,该公司暂未设立独立的互联网分公司,但东莞证券非常重视互联网业务的开展,鼓励各营业部自行对接互联网渠道,进行引流开户。

不过,值得注意的是,当前互联网分公司的发展仍面临多重挑战。

内部协同就是关键挑战之一。有券商互联网分公司员工对记者坦言,日常工作中,分公司与总部财富管理、合规等部门的协

作仍有一定壁垒。在规模大、层级多、架构复杂的大型券商内部,如何让庞大的投顾队伍充分理解并将互联网分公司的运营策略执行到位,仍是一大考验。

此外,也并非所有券商都适合开设互联网分公司。中国人民大学中国资本市场研究院联席院长赵锡军表示:“当前业内几家顶尖头部券商暂未设立互联网分公司,主要因为其在获客等方面已构筑较强优势,且开展互联网业务较早,已较好地将互联网基因融入业务。此外,部分中小券商更倾向于将有限的资源用于关键业务或局部功能升级,设立互联网分公司的条件尚未成熟。”

“长远来看,券商互联网业务没有标准的发展模式,关键在于与自身禀赋结合。”吴清对记者表示,大型券商可凭借资源优势,在智能技术应用、集约化生态构建方面全面推进;中小型券商更适合聚焦特定赛道,锚定垂直领域或特定客群打造精品模式。

“展望未来三年到五年,券商若想打造互联网业务核心‘护城河’,应从技术设施、展业模式、组织架构三方面发力。”恒生电子终端业务负责人叶巍对记者表示,技术层面,应构建“数据+AI+场景”驱动的一体化智能中台。展业层面,业务模式应从“流量收割”转变为“深度价值陪伴”,打造长期高黏性客群。组织层面,应打破传统部门壁垒,围绕核心服务组建“业务、科技、数据”融合型团队,提升协作效率。

一路走来,券商转型创新脚步从未停歇。展望未来,这场围绕互联网分公司展开的探索,有望演变为以集约化提效、以数智化赋能的深刻变革,重塑行业竞争格局。

面对获客逻辑改变、佣金下行、用户需求升级等多重挑战，券商正以互联网分公司为核心抓手深化转型、探路未来

例如，在东吴证券的发展战略中，互联网分公司既是“创新试验田”，也是探索“业技融合”的前沿阵地

公司供图

多家外资银行发布2026年经济展望 普遍看好中国经济前景

■本报记者 杨洁

近期,多家外资银行发布2026年经济展望报告及观点。综合来看,2026年,外资银行普遍对中国经济前景保持乐观,与此同时,多家外资银行特别看好科技和医疗健康等行业。

汇丰银行发布的新年经济展望提到,预计全球经济增速将在2026年保持平稳,贸易出口增速或将放缓,人工智能领域的强劲投资将为未来两年内的投资和贸易增长提供一定支撑。亚洲地区的出口表现仍将优于全球整体水平。

对于中国经济,汇丰银行方面观点认为,2026年提振内需将成为主要的政策重点,结构性改革持续推进,对外开放继续扩大,经济保持合理稳步增长。

德意志银行研究部也在近期发布了2026年中国宏观经济展望报告,德意志银行中国区首席经济学家熊奕在报告中提到,2025年是重塑中国长期经济前景的关键之年,也是充分展现中国科技实力的一年。

“站在2026年的新起点,全球市场正面临关键的转折。我们预见美元的结构支撑将逐步减弱,而亚洲经济的韧性 with 改革红利正日益凸显。我们预期风险资产在2026年将表现领先,在市场上升的同时分化将更为明显,建议在更广泛的资产类别中进行分散投资。”渣打银行(中国)有限公司财富方案部总经理梁大伟表示。

星展银行高级投资策略师邓志坚对《证券日报》记者表示:“回顾2025年,我们一直在强调世界格局正在转变。当面对挑战的时候,我们必须要坚持投资于全球发展中最关键的行业和优质的核心资产。”

邓志坚认为,2026年,科技与医疗健康两大赛道仍是资产布局的关键锚点。与此同时,投资级债券与黄金等传统避险资产的配置价值不容忽视,其在波动环境下的风险缓释作用,将有效增强投资组合的整体抗风险韧性。

汇丰银行环球投资研究大中华区首席经济学家刘晶表示,2025年中国创新驱动的增长有所加速,包括DeepSeek在内的AI领域突破以及创新药等领域的进展尤为突出,预计创新能力将成为中国核心优势之一,有望持续吸引外资布局中国资产。

在基础配置上,渣打银行方面表示,仍然超配中国股票,重点关注科技、健康护理和通信行业。

支付行业呈现分化格局

■本报记者 李冰

日前,中国人民银行广西壮族自治区分行公布行政许可信息,同意中通支付有限公司(以下简称“中通支付”)增资,注册资本调整至2.1亿元。

据记者梳理,自《非银行支付机构监督管理条例》发布以来,截至1月12日,已有近20家支付机构完成增资。同时,部分业务规模较小、市场份额偏低的中小支付机构离场。

提升资本实力

对于中通支付此次增资,受访者普遍认为其核心目的是提升资本实力。中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏在接受《证券日报》记者采访时表示,此次增资既是为了满足监管层对资本充足率的潜在要求,提升风控能力,也意在为未来业务拓展储备充足“弹药”,增强商户合作与资金清算能力,进而支撑互联网支付与预付卡业务的扩张。

作为“快递系”支付机构之一,中通支付近年动作不断。比如,2025年12月13日,中通支付落地了首笔国际物流跨境付款业务。这也标志着中通支付重点打造的国际物流收付款解决方案已实现全链路打通。

从国内快递业来看,目前顺丰、中通两家均手握支付牌照。其中顺丰布局更早,顺丰恒通支付有限公司成立于2011年4月份,同年12月份获得中国人民银行颁发的《支付业务许可证》,经营业务范围包括互联网支付和银行卡收单。

“从行业布局逻辑来看,快递公司持牌的核心诉求在于打通资金闭环、降低通道成本,进而赋能产业链金融业务。”南开大学金融学教授田利辉对《证券日报》记者表示,打造自主可控的支付能力,已是头部物流企业的共识。

回溯行业背景,2024年5月1日,《非银行支付机构监督管理条例》正式施行,1亿元实缴注册资本的行业门槛,推动支付行业竞争格局发生变化。刚刚过去的2025年,行业增资呈现出显著的“头部引领、梯队分化”特征。

“支付机构增资的普遍逻辑是强化合规与风控能力,满足监管要求,深化支付战略布局,支撑业务扩张与场景渗透,为支付产品迭代、场景拓展等提供资金保障。”中国(上海)自贸区研究院金融研究室主任刘斌对《证券日报》记者说。

迈向高质量发展

值得注意的是,经过一轮增资后,部分头部支付机构的资本实力已迈上新台阶。经梳理,目前注册资本最高的为财付通支付科技有限公司,达223亿元,紧随其后的是贝宝支付(北京)有限公司、北京度小满支付科技有限公司、抖音支付科技有限公司,注册资本分别为45.2亿元、40亿元、31.5亿元。此外,网银在线(北京)支付科技有限公司和支付宝支付科技有限公司注册资本均为15亿元。

当前行业分化愈发清晰:一边是支付机构密集增资,头部阵营公司资本规模持续攀升;另一边是部分机构加速离场,行业持牌支付机构数量从271家收缩至163家,累计已有108张牌照被注销,仅2025年就有12家支付机构退出。

基于当前支付行业“头部增资扩容、中小加速出清”的分化格局,结合监管政策导向与市场需求变化,2026年支付行业高质量发展发展的脉络将愈发清晰。

“监管与市场双轮驱动下,行业将告别粗放竞争,迈向‘合规为本,创新为翼’的高质量发展新阶段。”田利辉说。

“2026年,头部支付机构或将聚焦‘跨境+科技’双轮驱动,开辟增量市场,跨境支付会成为头部机构突破增长瓶颈的关键方向。”刘斌预计,2026年支付行业洗牌将持续,支付牌照数量仍会缓慢下降,行业集中度持续提升。

险企分支机构持续“瘦身” 去年退出超3100家

■本报记者 冷翠华

1月12日,国家金融监督管理总局四川监管局批复同意撤销中国人寿保险股份有限公司简阳市支公司平武营销服务部等5家营销服务部。国家金融监督管理总局数据显示,截至记者发稿,今年已有81家险企分支机构退出市场。回顾2025年,共有超3100家险企分支机构退出市场,创近年新高,分支机构“瘦身”进程呈加速之势。

业内人士认为,险企分支机构“瘦身”主要受险企降本增效诉求、数字化转型发展等因素影响。未来,这一趋势仍有可能延续。

去年仅新设280家分支机构

根据经营情况新设或撤销分

支机构,是险企动态调整分支机构的常规动作。

2021年以来,退出市场的险企分支机构持续高于新设机构数量,至2025年底,净退出之势已持续5年,反映出险企正在对分支机构进行持续的“瘦身”。从2025年来看,国家金融监督管理总局数据显示,退出市场的险企分支机构超3100家,而新设分支机构仅280家。

对此,天职国际金融业咨询合伙人周瑾对《证券日报》记者分析称,由于运营线上化和渠道数字化进程不断加速,险企对线下分支机构的依赖程度也在不断降低。因此,一方面,出于降本增效目的,保险公司加速撤并低效机构;另一方面,保险公司对于新设机构也愈发审慎,金融监管机构也在引导行业“减量提

质”,保险公司新设分支机构步伐在放缓。

从退出市场的险企分支机构层级来看,以险企的支公司、营业部和营销服务部为主,属于险企的四级机构,层级较低。某险企相关负责人表示,在行业转型的背景下,三四线城市及以下地区因市场容量有限,是险企优化分支机构的重点领域。

对外经济贸易大学创新与风险管理研究中心副主任龙格对《证券日报》记者表示,在裁撤分支机构的同时,险企的数字化转型正在深入推进。数字化转型可基本承接险企收支、投保、咨询等标准化功能,并通过远程服务扩大覆盖面。但需注意的是,线下复杂业务办理、老年群体服务及应急服务仍需人力协同;同时,需要强化线上线下融合,避免数字化鸿沟,确保

服务温暖可靠。

人身险公司撤并机构较多

从退出机构的性质来看,人身险公司分支机构占大多数。例如,2025年退出市场的险企分支机构中,人身险公司分支机构占比超七成。

周瑾认为,人身险公司精简分支机构的数量远超财产险公司,与行业渠道结构的变化有关。近年来,人身险行业比较依赖分支机构和网点支撑的代理人渠道不断萎缩,而重回“C位”的银保渠道则并不太倚重分支机构的支撑,因此,人身险公司在新的渠道格局下,也普遍倾向于压缩分支机构的布局。

从消费者的角度看,因为投保、缴费、理赔以及其他服务的线上化程度越来越高,其对分支机构

的依赖度也越来越弱,因此分支机构的减少对客户的体验与感受影响不大。

展望未来,龙格认为,预计险企分支机构净退出的态势仍将持续。线上化服务已成趋势,成本管控压力长期存在,且监管持续推动高质量发展,险企将更注重科技投入与核心渠道建设。部分区域的分支机构可能优化整合,但整体来看,分支机构大规模扩张阶段已基本结束。

周瑾也认为,随着保险行业高质量发展,保险公司摒弃依靠人海战术和铺设机构的发展模式,转为线上化、数字化和智能化的集约型精细化经营模式,已成为必然趋势。尤其是AI(人工智能)技术门槛的降低和行业应用的加速,极大降低了保险公司应用智能化技术的门槛和成本。预计未来险企分支机构缩减和撤并的趋势还会持续。