

论新时期中小城商行发展的机遇与方向

■ 林久尚

(烟台银行股份有限公司, 山东 烟台, 264001)

近年来,在经济波动加大、贸易摩擦频发等前所未有的经营挑战背景下,经济形势“变中有序,危中有机”,城商行需要在危机中寻找机遇,明晰战略方向,保持战略定力,厘清发展重点,把握发展趋势,进而获得可持续、可预期的长足发展。

针对中小城商行发展现状、遇到的发展问题,本文主要从以下几方面入手对新时期中小城商行的发展机遇与方向进行论述,提出建议。

一、中小城商行发展分析框架

商业银行的发展目标较多,但归结起来最核心的目标只有一个,即最终目标,即如何在现有资本约束下,基于合规经营的前提提升综合盈利能力。简易的利润公式:净利润=资产规模*净息差+中间业务收入-计提减值-运营成本

为达到提升盈利能力的目标,需落实5项分解目标,一是增规模、二是扩息差、三是提中收、四是降不良、五是控成本。对于增规模,需要明确的是增加有效生息资产规模,在资本充足率的约束下,达到最高可支持的生息资产规模,实现持有资产与吸收负债相匹配。

对于上述目标,事实上,所有银行都在为实现上述目标而采取相应措施,从而不断发展进步。之所以能产生发展区别,原因有许多,中长期的发展取决于银行的自然禀赋、所处经济环境、核心经营能力等,但最根本的是银行应根据各行的实际情况、发展阶段明确相对应的发展措施、发展重点。

二、中小城商行发展存在的问题

城商行经营数据显示,城商行经营整体增长较好,但创利能力较差,存量不良压力较大,整体形势较为紧迫。根据上述分析,与5项分解目标相匹配,中小城商行主要存在以下问题。

一是缺乏优质资产,生成资产的能力较差,出现“资产荒”问题;二是付息率持续处于高位,而相对应的生息资产收益率较低,持续压低息差;三是在非息收入方面缺乏创收手段及措施,非利息收入占比较低;四是实际不良贷款仍然处于高位,同时存在攀升的风险;五是运营成本比较高,可比口径成本收入比较高,每单位需要支出的运营成本

较高。

三、中小城商行发展具体措施

(一)如何“破解资产荒”

在银行资产负债表内,立足资产端,除为了保证流动性而持有的债券、同业存单、拆借等资产外,生息资产还包括对公贷款、个人贷款、非标资产三大类。

2021年初,房地产贷款集中度管理制度、互联网贷款“不得跨注册地辖区开展”等政策的出台,在一定程度上限制了城商行房地产贷款和互联网贷款的投放。同业资产及同业负债受限于300%、400%一级资产净额的比例限制,同时,监管窗口指导非标资产只降不增,中小城商行非标等同业通道资产业务受到限制。上述资产投放的限制愈发加重了中小城商行内部资产荒的情况。

在房地产贷款、网贷、非标等资产投放受限的情况下,城商行应调整资产投向,“本地化+差异化+生成资产的能力”是破解资产荒的核心,本地化即加大本地投放,差异化即特色经营,其间,生成资产的能力是核心。就前期中小城商行开展的网贷业务(联合贷款、助贷业务等)、非标资产来说,其本质并非中小城商行自身生成的资产,而是由合作方生成。本质上,该类业务对中小城商行来说,一半为资金业务,而并非本行生成资产。中小城商行出现资产荒问题的根本原因是自身缺乏生成资产的能力,即缺乏基于优质客户经理团队、拳头信贷产品的生成资产能力,而该问题正是中小城商行当前普遍面对的。

要想强化自身生成资产的能力,需要从产品、团队、机制三方面入手予以实施,先打造拳头产品,着重打造拳头个贷产品,再打造客户经理队伍,最后形成相应激励机制。

1. 打造拳头产品

产品是各商业机构的核心,是形成经营“护城河”的核心。“谁能满足客户诉求谁就可以领先竞争对手”,因此,银行需打造拳头产品来满足客群需求,是中小城商行破解资产荒的重要环节,而明确核心产品和目标客户则是打造拳头产品的核心。以

往，城商行虽然已普遍构建了信贷产品体系，但存在无核心产品的问题，产品的创新仅仅是为完成创新任务而创新，而不是为业务需求及发展而创新。当前，城商行普遍缺乏拳头产品，急需明确核心产品及相应的“差异化”目标客户。

2. 打造具有竞争力的客户经理团队

有活力、有战斗力的客户经理团队是破解本地化、差异化资产荒的关键。城商行需构建起以市场为导向、以客户为中心的客户经理整体市场营销体系，明确客户经理的职责，打造专业化、职业化的客户经理团队，通过构建严格的准入退出机制、完善考核机制、加强教育培训等，不断提升客户经理的专业素养和营销技能，打造出一支能力强、业务精、肯吃苦、配合好的“精英级”客户经理队伍。

3. 形成考核激励机制

考核激励机制是具体实施的保障，分为两方面，一是经济激励，客户经理的收入与管理规模相匹配、与业务定价相匹配、与风险成本相匹配。中小城商行应改变现有吃大锅饭的管理机制，实施业务竞争机制，将客户经理的收入变为以业务提成为主，使业务提成与管理业务规模、价格形成正比，建立业务提成递延机制，按照实际还款情况分期予以兑现，同时设定不良容忍度。二是精神激励，科学规划晋升途径，合理设计职业生涯，提供各种学习和培训机会，让每一个客户经理清楚自己付出了什么、将会得到什么，从而使他们对自己的未来充满希望。

(二) 如何“提升非息收入”

1. 非息收入组成分析

银行中间业务收入按照业务模式大致可归纳为四大类，结算与清算（汇款及结算 + 外汇买卖价差收入）、代理及受托（代理服务 + 信托服务 + 托管及其他受托业务佣金）、银行卡手续费和信贷承诺及融资咨询（顾问和咨询费 + 投资银行 + 信贷承诺及贷款业务佣金）。

第一，结算与清算业务收入属于基础性中间业务、收入业务，结算业务对营收的贡献趋于平稳。结算及国结业务应夯实客户基础，深耕潜在客户，积极开拓新增结算户，其中，国际结算业务拥有较强的发展潜力。

第二，第二项代理及受托业务处于成长期，部分预测数据显示，资管行业增速预计在 10%，高净值客群市场预计增速高于 10%，不考虑银行业市场占比的提升，银行业至少能取得行业平均增速。因

此，近年来多家银行大力发展财富管理行业。

第三，银行卡手续费预计仍能维持一定的平稳增长，并与信用卡余额增速匹配。经济结构转型过程中，消费对经济增长的驱动力有望进一步加强，居民杠杆率仍有提升空间。另外，随着消费信贷行业的逐步规范，银行信用卡可竞争的市场份额增大。

第四，信贷承诺及融资咨询预计持续高增速。随着经济结构转型，社会融资结构由间接融资转向直接融资的大拐点正在出现。当前，各行正在不断发展投行业务，用复杂投融资服务大型客户，用发债降低融资成本，通过传统行业银行和投行的充分融合，围绕重点行业、重大项目，以客户需求为核心，为客户提供定制化的综合金融服务。

综上所述，要想提升非息收入，加大财富管理、投资银行业务、国际业务的投入是重点，重中之重则是财富管理业务。

2. 打造财富管理品牌

近年来，投资市场的不确定性增大，居民财富管理、资产配置意识日益加强。特别是 2020 年以来，居民风险意识逐步强化，对财富管理的需求增长迅速，进而表现出整体财富管理市场潜力巨大。过去的 2020 年，公募基金代销业务较为火爆，较 2019 年增幅超过 25%，带动全行业代销手续费收入较快增长。例如，2020 年招商银行以代销基金为主的代理服务手续费收入同比增长 30% 左右。

开展财富管理业务主要从以下两方面入手实施：一是在销售端，将财富管理作为全员层面的重点工作，打造一支高素质的理财经理团队；二是在提升投研能力的基础上，以固定收益类和权益类两大类产品为核心，与市场头部公募基金公司、券商资管机构、保险资管机构及私募基金公司开展持续长期合作，逐步提升净值化产品投资管理和风控能力。

(三) 如何“防控新增不良”

1. 加大行业研究，调整贷款投向

城商行信贷开展的随意性、被动性是导致信贷资产较差的主要原因，信贷业务开展的随意性、被动型表现为信贷业务主要通过被动营销介绍开展，而不是有针对性、主动性地开展目标行业、目标企业的营销。

为防控新增不良贷款，首先要加大行业研究，对于目标行业、目标客户的开展要有针对性和主动性，持续完善公信贷业务行业、区域、产品、客户等

风险准入标准和政策要求,推动企业信贷业务结构优化,从源头上控制资产质量。

行业研究对信贷资产质量的优化意义重大。例如,平安银行2020年年报披露,该行2020年末发放贷款和垫款按行业划分的结构分布及质量情况显示,不良贷款率最高的三个行业为采矿业(15.93%)、制造业(3.37%)、批发和零售业(2.43%),不良贷款率较低的两个行业为房地产业(0.21%)、社会服务、科技、文化、卫生业(0.88%)、交通运输、邮电(0.07%)。这些数据也显示出银行业不良贷款行业分布情况。

与之相匹配的是,从公开数据2020年的行业角度来看,交通运输、仓储和邮政业、批发和零售业、住宿和餐饮业、租赁和商业服务业相比其他服务业受疫情影响较大,GDP累计同比增速较上年同期大幅下行。受疫情影响较小的工业,如金融业、房地产业、信息传输、软件和信息技术服务业在前三季度GDP累计同比贡献率分别较上年同期提高7.26、85.24、15.24和79.67个百分点,成为拉动全年GDP增长的重要动力。电力、热力、燃气及水的生产和供应业固定资产投资完成额同比增速为18.2%,较上年同期提高了17.8个百分点。上述数据表明,行业的发展情况与信贷资产质量成正比,如果能及时进行行业研判,即可在信贷投放过程中避免行业风险。

中小城商行需根据最新行业发展情况加大行业研究力度,明确目标行业及目标客户,把握信贷投放战略方向,梳理本地目标客户清单,提高拜访客户频率,做足客户储备工作,尽可能地以长期目光观测目标客户发展状况,改变随意性、被动性营销的问题,变被动为主动,有针对性地开展目标客户营销。

2. 全面分析总结,构建风险模型

中小城商行需对不良贷款进行深入回望、分析、总结,明确导致不良贷款的原因,是宏观经济下行的原因,还是企业自身原因?未及时发现到风险,是能力问题、道德问题,还是未尽职履职?

在风险模型理论方面,不良贷款属于坏样本,对修复风险评分评级及构建风控策略意义重大。面对损失惨重的不良贷款,需要全面分析总结,深入分析管理及操作短板,依照坏样本构建修复风险模型,进而不断提升自身风险防控能力。

3. 把好增量、管好存量

近几年,国内外经济增速放缓,部分企业和个

人还款面临压力,这给银行资产质量管控带来了新挑战,尤其是延期付息政策到期后,资产质量下行压力较大,中小城商行需尽早介入、尽早采取相应的风险防控措施。

为防控新增不良贷款,需做好以下工作:一是把握好增量,重点支持重点行业、重点区域和重点客户,从源头上控制资产质量;二是管好存量,落实贷后管理规定,加大对贷款本息的回收预控,加强早期预警管理,对风险资产提前采取管控措施;三是加大风险排查力度,及时发现存在问题的资产,提前介入,加快风险处置工作。

(四)稳步压降付息率

近年来,中小城商行的存款付息率持续增长,活期存款比例持续下降,严重压缩净息差,影响中小城商行的可持续健康发展。为保障中小城商行负债的可持续健康增长,需平衡好规模增长和付息率压降之间的关系,推进付息率稳步压降下的高质量增长,尽快将压降付息率的负债管理作为全行战略大力实施。

一是要优化考核体系,加大付息率考核力度,调整内部转移价格,以考核为导向扭转仅凭高息收储的粗放负债发展模式。

二是强化重点客群经营,拓宽存款来源渠道。存款成本降低有赖于活期存款的维护,中小城商行需在服务端、产品端增强客户黏性。全面分析客户所处阶段,可将存款业务嵌入客户触点,强化中老年、少儿、留学等特殊客群经营,有效夯实存款客户基础,针对不同客户群体提升客户精细化经营能力。

三是强化场景化经营,加强活期存款客户沉淀。中小城商行可通过持续做大AUM提升自然派生存款,通过绑定信用卡或其他产品还款账户提升客户存款留存比例,通过持续代发及收单等批量业务带动结算性存款增长。

【作者简介】林久尚(1986—),男,山东济宁人,本科,中级经济师,烟台银行股份有限公司,研究方向为国际贸易理论、银行业务、小微企业信贷和反洗钱实务等。