
新形势下民营银行转型发展研究

——以浙江台州民营城商行为例

王立平

（中国人民银行台州市中心支行）

【摘要】民营银行试点推进的增量改革与民营资本参股各地城商行的存量改造相结合，使中小银行的民营化成为一种趋势，银行业发展进入新阶段。浙江台州的3家民营城商行已经成功运作近30年，其小微金融模式得到李克强等中央领导同志的肯定，在经济“三期叠加”、金融“两化”的新形势下，其积极转型发展，打造小微金融模式升级版，其经验做法走在全国前列，其面临的问题也具有一定前瞻性和代表性，可为试点民营银行和全国各地民营化中小银行提供参考借鉴。

【关键词】民营银行，转型发展，台州

2014年获批的全国5家试点民营银行已陆续开业，2015年李克强总理提出民营银行“成熟一家，批准一家，不设限额”，表明批设民营银行的增量改革将持续稳步推进；同时，全国各地的民营资本参股城商行的存量改造逐步推进，目前民营资本占全国城商行的总股本已达56%，中小银行的民营化成为一种趋势，银行业发展进入了新阶段。而如何发挥民营银行的机制灵活、定位精准、风险与成本控制得当的优势，是其实现可持续发展的关键。浙江省台州市作为全国唯一拥有3家民营城商行的地级市和国家级小微企业金融服务改革创新试验区，经过近30年探索，形成了较为成熟的“民营资本兴办民营银行，民营银行服务小微企业”的模式。这3家民营城商行在当前经济“三期叠加”、金融“两化”的新形势下，积极转型发展，打造小微金融模式升级版，取得初步成效，同时也遇到新的问题，在全国具有先行性和典型性。

一、台州民营银行发展背景与实践经验

台州之所以成为全国唯一拥有3家民营城商行的地级市，且3家银行全部专业、专注、专门服务小微企业，有其特定的发展背景，近30年的探索实践使其在发挥民营银行机制优势、差异化定位、控制小微金融风险实现良性循环、降低成本实现可持续发展等方面创出了特色鲜明、在全国有广泛影响的小微金融模式。

（一）发展背景

1. 经济背景：民营经济发达，台州是全国股份合作制的发源地，小微、民营企业是经济主体。早在1990年，台州个体经营、股份合作制企业数占比就高达83.7%，同时小微企业数占比一直在99%以上。

2. 市场背景：市场经济发达，台州市场发展起步较早且规模较大，为金融机构定位服务小微企业奠定了基础。台州市场发展可追溯至上世纪50年代的路桥，远早于义乌，路桥曾是义乌小商品市场的主要货源地。

作者简介：王立平(1981—)，男，中国人民银行台州市中心支行调查统计科科长，经济师。

3. 资金背景：民间资本充裕，正规金融发展滞后，大量民间借贷在支持小微企业发展方面发挥重要作用。1990 年，台州贷款余额与生产总值比例仅为 0.39：1，尤其对小微企业的正规金融支持严重不足。

4. 政策背景：监管部门认可，政府明确城市信用社地位，人民银行加强城市信用社发展规范。1986 年，国务院下发《中华人民共和国银行管理暂行条例》，明确了城市信用社地位，这为台州 3 家民营城商行的成立奠定了基础。

(二) 实践经验

1. 发挥以“让资本说话和企业家为核心的决策机制”为代表的民营银行体制优势

政府以极低比例参股甚至不参股(最高参股 8.23%)，且不派驻董事长、行长，不摊派项目，不干预银行具体经营管理。民营化、市场化的股权结构，确保了产权清晰、政企分开，使其真正形成了“让资本说话的决策机制”，而相对集中的股权结构也有效发挥了以陈小军、王钧²等杰出金融企业家引领发展的核心作用。

2. 坚持以“户均贷款不超过 50 万”为代表的差异化小微金融服务定位

台州民营城商行始终坚持服务小微客户，与大银行开展错位竞争，其户均贷款均不超过 50 万；其将约四成的人力配置为客户经理，变“坐商”为“行商”，以“人海战术”深入街角巷尾；适度提高小微贷款不良容忍度，促敢放、能放小微贷款。

3. 创新以“三品三表”为代表的软信息搜集和担保机制

一是开展软信息收集、特色化风险评估。以“三品三表”（人品、产品、抵押品，电表、水表和海关报表）、“十六字方针”（下户调查、眼见为实、自编报表、交叉检验）为代表的软信息搜集机制成功破解了信息不对称问题。二是实行个人保证担保机制。以信用和道义担保解决抵押品缺乏问题，3 家行信用、保证贷款占比超过 90%。

4. 建立以“控制关联交易风险”为代表的风险管控和内部激励机制

一是建立强有力的风险防控体系。严格防范“内部人控制”，吸收战略投资者，设立关联交易控制委员会，控制关联交易风险；实施“管营分工”，分支行独立设置风控部门，建立客户评级系统、高覆盖数据仓库和影像系统、贷款终身问责制、行外特聘监督员等。二是建立完整透明的激励约束机制。实施完全量化、透明的薪酬机制，将存款、资产质量等与工资、职务级别挂钩；对员工父母每月发放红包，金额根据员工表现调整，发挥亲属激励监督作用。

5. 形成以“一笔一价”为代表的差异化、系统性的利率定价和成本控制机制

一是差异化的利率风险定价机制，实施“一笔一价”、近百档的不同利率。二是成熟的成本控制机制，实现精细化管理，完善后台管控，降低运营成本，3 家行利差远高于同业平均水平。

二、台州民营银行面临新形势与转型发展探索

在当前经济“三期叠加”、金融“两化”的新形势下，台州原有小微金融模式遭受挑战，为此，台州 3 家民营城商行从进一步发挥民营银行优势、定位、控制风险、降低成本等方面对原有模式进行了改革创新。

(一) 发展新形势

1. 经济“三期叠加”的持续影响加剧了银行风控压力

在“经济增长换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期”中，企业面临巨大生存和发展压力，小微企业则首当其冲，遭受市场需求萎缩和货款回笼延缓的双重压力而更容易出现关停倒闭现象，这就直接加大了以小微企业为主要客户的民营城商行的风控压力。

2. 金融“两化”的快速推进加剧了银行竞争压力

随着“利率市场化、金融网络化”的加速推进，利率管制放开推升了市场化的存款利率而导致银行存贷利差缩减，互联网金融“鲶鱼效应”显现加剧了银行与互联网企业之间以及银行同业之间的竞争，民营城商行负债端的成本迅速上升，其资产端原有的依靠“人海战术”营销与软信息搜集方式高成本的劣势也逐步显露。

(二) 转型发展探索

1. 完善以“股权多元化”为代表的现代高效公司治理新结构

随着规模的持续快速扩张，以董事长为核心的民营银行治理能力接近边界，相对封闭、集中的纯民营股权结构不利于其进一步发展。因此，首先，台州民营城商行通过引进战略投资者来扩充资本、完善股权结构，并借助其丰富的经验提升经营管理能力。平安银行作为台州银行的战略投资者，其技术对台州银行“全开放”，在人才培养与系统开发等方面给予直接帮助。其次，通过强化战略规划提升公司治理能力。台州银行与民泰银行分别邀请了麦肯锡与罗兰贝格公司，从批量获客、风险控制、人力资源等方面作全方位战略规划，使其逐步由传统的“企业家文化”向更为现代的“企业文化”转变。

2. 推进以“农村包围城市”为代表的服务小微和“三农”客户的差异化新战略

面对日趋激烈的小微金融竞争形势，台州民营城商行实行“农村包围城市”的新战略，通过在城乡结合部、农村设立社区银行(超过 40 家)、小微专营支行(超过 100 家)进一步下沉服务网点(超过 80%均设立在金融服务空白或者薄弱地区)，且其设立的社区银行均实现了盈利，这在全国各地社区银行大多亏损的情况下独树一帜。

3. 创新以“三源三化”为代表的信息搜集与处理新机制

一是通过“三源”扩充软信息搜集渠道。区别于以往“人海战术”、“扫街扫巷”式搜集“三品三表”等各类软信息的高人力成本状况，现在台州民营城商行通过圈链源(村居化、网格化营销)、政府源(各地政府、信用信息共享平台数据)、互联网源(“信用浙江”、“绿色信贷”、“法院被执行人信息查询网”)等“三源”方式批量化、低成本获取软信息。二是通过“三化”提升信息处理能力。即通过数据化、模型化、标准化的方式处理信息，其中包括对“三品三表”等原有信息的数据化，对“十六字方针”风险审核、分类客户风险评分的模型化，以及对审批权下放的标准化的等。

4. 提升以“三三制”为代表的客户服务新能力

一方面，通过率先实施“三三制”(信贷审批新客户 3 个工作日、老客户 3 小时)、“免费银行”(台州银行在 2012 年便开始打造“免费银行”)、一对一服务、24 小时上门服务、还款方式创新(循环贷款、提前发起存量周转、年审贷款等)等全面提升客户服务能力。另一方面，在持续完善网上银行、手机银行、电话银行、微信银行等电子银行客户体验性的基础上，推出 O2O 社区电商平台、开发如“钱在台州”APP、“民泰随意行”等线上线下紧密结合的特色互联网金融服务。以将金融 IC 卡应用拓展到手机信贷领域的“民泰随意行”为例，该产品实现了通过普通手机 24 小时随贷随还，在 2013 年余姚水灾中发挥了重要作用，

荣获“国家金卡工程 2013 年度金蚂蚁奖”、“2013 中国十佳金融产品创新奖(零售业务)”。

5. 开展以“重资轻债”为代表的业务结构新转型

台州民营城商行通过积极争取银行间的大额稳定供给机制解决存款问题的同时³，前瞻性地主要精力放在小微金融的贷款上，通过提高专业化金融服务水平，满足其个性化需求以提高客户“黏性”，从而带来存款的增长。同时，台州民营城商行还积极通过拓展同业业务、信用卡业务等实现业务结构转型。

6. 实施以“财务硬约束”为代表的成本控制新措施

严格实施财务硬约束管理制度，从开源和节流两方面入手应对利差缩小问题，台州银行 2014 年资产利润率高达 2.87%，高于同期全国平均水平 105%。

三、现阶段民营银行发展面临的问题

虽然台州 3 家民营城商行在新形势下作了转型发展的探索，弥补了自身部分短板，也取得了一定实效，但其发展仍然面临一些瓶颈问题，这些问题并非其自身所能解决，更多的是发展环境存在的制约和障碍。由于这 3 家民营城商行的发展走在全国前列，同样，其遭遇的发展环境问题可能对其制约更加明显，因而对于其他中小银行而言具有一定前瞻性和代表性。具体而言主要有三方面。

(一) 监管手段不够市场化

真正民营银行要形成“民有、民营、民管”的完全市场化运营机制，而我国现有监管手段仍较为滞后、过于严格，没有建立起民营银行评价体系，在分支机构设立数量、类型等方面也基本实行一刀切或与市场不匹配的“导向性”政策；在监管程序、监管措施与频率、银行数据采集和报告要求等方面也缺乏弹性。

(二) 不良资产处置方式不够多元化

在经济下行压力持续加大背景下，民营银行不良贷款处置面临较大压力，受自身财务制度和监管政策等限制，商业银行处置坏账仅依靠自身清收、核销速度慢、成本高，而我国不良资产转让、不良贷款证券化等市场化途径又极不通畅，这大大限制了民营银行的风险消解能力。

(三) 政府扶持措施不够体系化

民营银行主要是服务小微、“三农”客户，而这类客户又存在先天弱势，根据成熟地区经验，建立增信、辅导、培育的立体式扶持体系是普遍做法，如台湾建立的征信体系、辅导机制、培育机制、信保基金等成效明显。

四、政策建议

(一) 建立市场化的金融监管机制

1. 在机构设立上实行特色化、专业化准入政策

民营银行更适合小而精的发展模式，应鼓励民营银行在客户选择、业务方向上与大型银行形成优势互补，如美国就有专门服务于牙医、华人的专业银行。

2. 完善差异化、更富弹性的监管措施

对于小微金融服务有特色、支农支小成效突出的民营银行，应简化监管程序，在数据采集和报告要求、财务报表的报送周期、现场检查频率等方面实施更富弹性的监管措施。

(二) 拓展不良资产处置渠道

1. 放宽资产管理公司准入门槛

放宽不良资产转让的垄断性政策限制，扩大地方性资产管理公司经营权限，适当增加其数量，尽快形成不良资产转让价格的市场化。

2. 加快推进不良资产证券化

在总结前期试点经验和控制风险的基础上，完善相关政策，加快探索开展不良资产的证券化工作。

3. 发展基于互联网的不良资产处置综合交易平台

发展依托大型电子商务网站或专业的网上金融资产转让处置平台，让大型资产管理公司、投行、地方民营合格受让者等不同市场主体在统一平台上公平竞价。

(三) 建立完善“四位一体”的政府扶持体系

在全国各地试点经验的基础上，探索搭建区域性的信用信息共享平台，建立健全增信、辅导、培育机制，缓解民营银行在支农支小过程中面临的信息不对称、抵押品缺乏、成本收益匹配难等问题。

注释：

1 台州银行、浙江泰隆商业银行、浙江民泰商业银行。

2 陈小军，台州银行董事长，2005 年度十大风云浙商，2007、2008 年中国城商行年度人物，2010、2011 年中国银行业年度人物。王均，浙江泰隆商业银行董事长，2010 年中国城商行年度人物、中国银行业小企业金融服务十大领军人物。

3 台州主动性负债占其资金来源比重从 2005 年的 0.4%大幅上升至 2015 年的超过 20%。

参考文献：

[1]卢福财，张荣鑫. 中国民营银行的设立：现实意义、政策选择与风险防范研究[J]. 经济与管理研究，2014(4)：72-77.

[2]应宜逊. 当前民营银行发展问题浅析[J]. 浙江金融，2013(10)：23-27.

[3]周学东. 民间资本发起设立民营银行的思考[J]. 中国金融, 2013(19): 28-31.