

经济欠发达地区股份制银行发展特点及转型策略

——以江西为例

中国银监会江西监管局课题组

【摘要】：近几年来，随着光大、华夏等银行相继入驻江西，辖内全国性股份制银行分行已达7家，资产规模和经营效益均呈快速发展态势，为全省经济社会发展作出了应有贡献。但在我国经济进入平稳增长期和金融改革迈入深水期的大背景下，作为经济欠发达地区的股份制银行发展转型压力凸显。为此，江西银监局围绕辖内股份制银行发展转型问题开展了专题调研，对其发展转型中面临的主要问题进行了深入剖析，并提出了意见建议。

【关键词】：经济欠发达地区，股份制银行，转型

一、外部环境影响下江西辖内股份制银行发展的突出特点

(一)经济赶超发展，融资业务快速增长。江西作为经济欠发达省份，地方政府赶超发展的愿望强烈，在近三年全省GDP年均增长12.5%的基础上，又提出2013-2020年保持10.8%以上年均增速的目标。经济赶超亟需大量、持续的资金支持，辖内股份制银行抓住江西经济大发展的契机，通过多渠道、多方式筹措资金，在加大对经济社会发展支持力度的同时，实现了自身快速发展。2010-2012年辖内股份制银行各项贷款年均增长36.15%，高于全省银行业机构年均增速11.92个百分点；资产总额从2010年末的1345.9亿元上升到2012年末的2406.96亿元，增长78.84%。2012年末，辖内股份制银行票据承兑余额444.18亿元，是2010年末的2.78倍；承销发行短期融资券、中期票据、私募债等债务融资工具余额达93.6亿元，是2010年末的3.68倍。

(二)经济总量偏小，传统业务增势减缓。尽管近几年江西经济保持了较快的增长，但经济总量尤其是人均GDP偏低的格局仍没有大的改观，发展不足仍然是江西当前和今后一个时期面临的突出问题。2012年全省GDP总量达到12948.5亿元，位居全国第19位；人均GDP达到28851.34元，仅位于全国第25位，比2010年下降3位。经济容量不足导致对金融资源的吸纳和承载力不足，加上近年来各类银行业机构纷纷进驻江西，市场容量趋向饱和，这对于机构网点较少且多集中在省会和部分设区市的股份制银行来说，虽然总体保持了良好的增长态势，但存、贷款等传统业务发展空间遭遇瓶颈，增速逐年下降。2010-2012年辖内股份制银行存款环比增速分别为51.88%、25.53%、23.35%；贷款环比增速分别为39.27%、21.98%、20.93%。截至2013年9月末，辖内股份制银行存、贷款分别比年初增长20.6%和19.06%。

(三)产业结构单一，业务转型定位趋同。辖内股份制银行多数在近几年设立，发展初期为求生存，基本采取外延式发展方式，占市场、上规模、“垒大户”。而江西是一个工业基础较为薄弱、产业结构相对单一、大型企业和优质客户资源不足的农业大省，全省大型企业仅177户，占比0.06%，国内500强企业江西仅有6家，比其他中部省份平均少4-7家。原本就不具有大客户资源优势的辖内股份制银行发展到一定阶段后，后劲明显不足，加之经济下行期企业效益下滑，投融资意愿不强，大中型企业金融脱媒加剧，促使辖内股份制银行加快将业务发展重心向小微客户“下沉”，就连以往偏好大公司业务的某股份制银行也将客户结构由大客户占比80%调整为小微客户占比80%。业务转型趋同，市场定位重合度上升，进一步加剧了市场同质化竞争。截至2013年9月末，辖内股份制银行小微企业贷款余额达到513.56亿元，比年初增加250.03亿元，增长94.87%，高于其全部贷款增速75.81个百分点，小微企业贷款占全部贷款的比重达到38.25%，较年初上升12.64个百分点。

(四)金融生态欠佳,风险容忍度偏低。江西企业规模偏小,自身抗风险能力较弱,部分地区一定程度上存在地方保护主义和社会信用缺失现象,少数企业和个人诚信意识不高,恶意逃废债、骗贷事件时有发生。一些地方政府对股份制银行重引进轻扶持,不仅财政性存款和重点建设项目融资多向国有银行和地方法人机构倾斜,且对股份制银行债权维护重视不够,导致辖内股份制银行处置不良贷款主要依靠核销手段。2012年辖内股份制银行不良贷款核销率66.61%,比国有银行和城商行分别高48.4和64.76个百分点。股份制银行对不良贷款的容忍度近乎为零。截至2013年9月末,辖内7家股份制银行不良贷款率0.55%,其中2家余额为0。

二、江西辖内股份制银行自身发展中存在的主要问题

(一)业务结构出现失衡。一是存款来源和运用不合理。辖内股份制银行核心存款不足,存款大多来源于同业存款以及企业融资形成的派生存款和保证金存款。截至2013年9月末,同业存款和保证金存款合计占总负债的42.31%,高于全辖银行业机构30.86个百分点。同时,存款资金理财化趋势凸显。2010-2012年累计销售理财产品9167只和金额2743.41亿元,销售数量和金额年均分别增长336.82%和203.91%。二是同业业务和跨业合作业务超常增长。2010-2012年存放同业年均增速达415.12%。2012年末,存放同业和买入返售余额合计882.94亿元,占总资产的36.68%,较2010年末提高18.03个百分点。2012年末,银银合作业务和银信合作业务余额分别为2010年末的33.3倍和10.6倍。三是中间业务发展滞缓,中间业务收入占比维持较低水平。2010-2012年,中间业务收入占比分别为9.28%、10.20%、8.76%。

(二)风险管控压力增大。辖内股份制银行分支机构大多设立时间不长,前期过快扩张所积聚的风险滞后暴露,风险管控面临较大压力。一是信用风险加快暴露。2013年9月末,辖内股份制银行不良贷款余额7.37亿元,比年初增加5.84亿元,增长381.7%;逾期贷款和90天以上逾期贷款分别为4.24亿元和0.5亿元,分别比年初增长41.9%和70%。二是流动性风险管控难度加大。随着央行对信贷规模的管控和利率市场化的不断深入,辖内部分股份制银行表外业务及同业业务过度膨胀,杠杆率高,期限错配严重,加上核心负债不足,潜在的流动性风险增大。三是案件风险苗头凸显。2011年以来,辖内股份制银行先后发生案件风险6起,打破了此前“零案件风险净土”的记录,表明其在制度执行力方面存在薄弱环节,案防基础仍不牢固。四是声誉风险逐年上升。2010-2012年,涉及辖内股份制银行的客户投诉事件分别为7起、10起和18起。2013年前三季度,客户投诉事件达16起,主要集中在理财、银行卡、贷款纠纷等方面。

(三)核心竞争力尚未形成。近年来辖内股份制银行加快了发展转型步伐,加大了管理、产品和服务创新力度,但外延式扩张的发展思路和过度依赖利差的盈利模式并未根本改变,其竞争优势和特色不突出,往往一种业务、产品和经营模式市场反响良好,其他银行便跟风复制,同质化竞争较为明显,核心竞争力尚未形成。如民生银行小微金融、招商银行零售业务、兴业银行银银平台等,均是其特征业务,但很快被他行模仿、复制,导致丧失独特的品牌优势,难以构成核心竞争力。

(四)人才战略规划不足。江西省金融从业人员中善于经营管理、具有市场开拓能力的高端复合型金融人才严重不足。2012年,全省金融机构员工硕士研究生学历及以上仅占2.79%,大学本科以上学历占38.19%。而股份制银行及其他银行业机构在快速扩张的同时,缺乏相应的人才储备和规划,致使人才资源“捉襟见肘”,难以满足岗位需求,一些重要岗位尤其是风险、合规、科技岗位人员配备不足,兼岗情况较为突出,有时不得不采取“挖角”方式引进人才。2010年以来,辖内股份制银行引进1813人,多数来自国有大型银行。这种人才战略造成银行从业人员无序流动、“带病上岗”,稳定性和忠诚度下降,甚至产生用工纠纷,影响到正常金融秩序。

(五)监管套利行为增多。自央行对银行信贷规模实行额度管理后,银行业机构以规避监管为出发点的所谓“创新”行为明显增多,其中股份制银行表现尤为突出,如一些股份制银行通过跨业合作来实现绕规模的目的。2010-2012年,辖内股份制银行通过同业代付业务累计绕规模54亿元,通过信托受益权转让业务累计绕规模147亿元。值得关注的是,在此类结构性融资产品中有相当比例的资金流向房地产行业和政府融资平台。随着银监会对同业代付和银信合作等业务的规范力度加大,2013年以来辖内股份制银行又开始用银证信(S-O-T)模式进行监管套利。造成上述问题的根本原因在于,多数股份制银行的发展仍停留在规

模扩张阶段，热衷于“向规模要效益”，加之无论总行层面还是政府层面，在对股份制银行分支机构发展的评价上，都过多看重存贷款规模等指标，简单地以规模和速度论英雄，导致股份制银行分支机构主动向内涵发展道路转型的动力和压力不足，盲目扩张、过度逐利的倾向突出。

目前，各股份制银行绩效考评体系大都存在对时点数指标设置权重较大、风险合规类指标权重偏低、社会责任类指标缺失、任务指标“层层加码”等现象，加之未建立绩效薪酬延期支付和扣回制度，造成经营行为短期化，形成道德风险，最终影响到可持续健康发展。

三、推进股份制银行转型发展的几点思考

(一)坚持适度原则，注重内涵发展。我国经济已逐步进入平稳发展阶段，前些年经济高速发展的局面在一段时期内难以再现。因此，辖内股份制银行应摒弃“速度情结”和“规模偏好”，确定与自身资源相匹配的业务发展方向和拓展目标，致力于形成资本节约型发展模式，走内涵式、可持续发展道路。当前要着力落实银监会《银行业金融机构绩效考评监管指引》要求，进一步完善绩效考评机制，充分发挥其对经营管理和业务发展的引领作用。一是建立审慎的绩效考评文化。应提高绩效薪酬支付与风险暴露期的匹配度，避免过度追求短期业绩，导致不正当竞争和案件发生。二是科学制订经营计划。应综合考虑经济下行期社会经济发展、市场变化以及自身发展战略、风险偏好与管控能力等因素，适时调整发展速度和效益增长预期，科学测算和确定经营计划。三是合理分解考评任务。切实提高绩效考评精细化管理水平，在向下级机构分解绩效任务时，应充分考虑其经营管理能力、所处地域的经济发展状况，不得搞“一刀切”和“层层加码”，以减轻不合理压力。四是强化风险合规考评。提高风险合规类指标权重，全面提升分支机构的合规经营意识，激发其做好风险管理、合规经营的内生动力。五是科学设置发展转型类指标、社会责任类指标。加大对经济转型、产业升级、技术创新和节能减排等领域的金融支持，实现经济金融和谐发展。

(二)立足本土化战略，夯实发展基础。一是积极发展普惠金融。党的十八届三中全会明确提出要“发展普惠金融”，就是要求金融业能提供惠及各方面、各层次的金融服务。辖内股份制银行应认真分析自身定位、发展方向及区域需求，找准发展普惠金融的切入点，确定重点支持和帮扶的对象、行业和领域，深耕细作本土市场，切实推广社区银行模式，积极参与支持下岗再就业、保障房建设等民生项目，改善小微企业、“三农”和消费金融服务，为提高金融服务均等化水平作出努力，从而赢得地方政府和公众的更多理解和更大支持。二是大力发展绿色金融。江西最大的优势是绿色生态，省委省政府已提出要充分发挥江西绿色生态的优势。辖内股份制银行应秉持绿色金融理念，研究制定具体措施，调整信贷政策和投向，努力践行社会责任，为实现“既要金山银山，更要绿水青山”目标作出贡献。三是支持城乡一体化建设。中央提出全面深化改革，着力点在经济体制改革，发展的载体是城乡一体化。江西城镇化率较低，目前只有 47.5%，比全国平均水平低 4.6 个百分点，新型城镇化建设是江西未来很长一段时期加速经济转型、实现和谐发展的强劲动力源。辖内股份制银行应抓住支持城乡一体化发展的契机，找准着力点和突破口，创新服务手段和产品，最终实现自身和社会效益的共赢。

(三)实行错位经营，打造核心竞争力。我国正处于推进经济转型升级的攻坚期，陆续会出台一系列改革政策和措施，这给银行业带来了新的挑战和机遇。辖内股份制银行要适应和把握经济转型过程中的政策导向及趋势，结合江西辖内发展态势，根据自身特点和优势，及时调整经营思路和发展战略，在促进经济转型发展中坚持“术有专攻”，找准定位，明确目标、细分市场、实行差异化经营、错位发展。要在主攻领域形成业务优势、服务特色和品牌效应，克服同质化竞争倾向，更好地满足不同层次的金融服务需求。要进一步发挥经营管理机制灵活的特点，在依法合规的前提下大力实施创新驱动战略，积极培育创新型人才，通过经营机制、架构、业务和产品的创新，占领市场先机，形成自身的核心竞争力。

(四)加强风险管控，守住风险底线。一是加强合规文化建设。辖内股份制银行应积极推进合规文化建设，强化全面风险管理意识，坚决守住风险底线，切实防范案件风险。二是加强信用风险管理。随着经济转型升级特别是化解过剩产能和节能减排工作的推进，不良贷款的反弹压力可能会更大。辖内股份制银行应处理好加快发展与风险防范的关系，密切关注重点行业、重

点地区、重点风险领域信用风险，及时监控不良贷款反弹苗头，增强工作的前瞻性。三是加强流动性风险管理。应进一步优化资产负债结构，合理规划资金来源和运用，遏制“冲时点”等不审慎经营行为；科学测算理财产品、同业往来等业务对现金流的影响，提高系统内资金调配能力。四是加强声誉风险管理。要切实落实保护金融消费者权益各项要求，建立完善投诉处理机制和责任追究机制，抓好舆情监测、引导和处置，做到及时发现、有效应对。五是防范外部风险传染。要特别关注银行案件与外部风险相互勾连问题，着力构筑“防火墙”，采取有效风险隔离措施，严防“影子银行”、民间融资和非法集资风险向银行体系传染渗透。