

# 新常态下城市商业银行发展战略路径的思考

□ 浙江民泰商业银行 吴立德



在新常态经济环境下,城市商业银行面临着宏观经济转型、行业竞争加剧以及内部改革加速等多重挑战,亟需探索新的战略发展路径以实现高质量转型。本文旨在分析新常态下城市商业银行的发展现状、困境及具体发展路径。

随着中国经济从高速增长转向高质量发展阶段,“新常态”已成为理解当前宏观经济运行与金融改革逻辑的核心语境。这一转型不仅意味着经济增速的理性回调,更要求金融体系从规模扩张转向结构优化与效率提升。作为区域经济“毛细血管”的城市商业银行,既承载着服务地方实体经济、支持中小微企业的使命,又面临宏观经济环境、同业下沉、金融科技、异业竞争、利率市场化冲击以及监管政策趋紧的多重压力。城商行面临的这些挑战不仅有自身的经营压力,更有经济社会转型带来的冲击,城商行整体发展进入降速通道。新常态下,城商行的生存空间与竞争优势正在被重新定义,其战略路径的探索不仅关乎自身可持续发展,更是区域金融生态稳定与经济转型升级的关键命题。新常态下的城商行发展已不再局限于单一的技术升级或业务创新,而是需要系统性重构战略逻辑——既要顺应宏观经济周期与政策导向,又需深挖本地化场景与客户需求,在“全国性竞争”与“区域性深耕”之间找到平衡点。本文旨在梳理城商行近年来的发展现状,结合宏观经营环境变化及自身日常工作的实际,对城商行的战略发展路径做出分析和思考。

## 一、城市商业银行的发展状况

城市商业银行是我国银行业的重要组成部分,城商行凭借着深厚的地缘优势,在服务中小企业、服务当地居民、服务地方经济上发挥了重要作用。目前,我国城商行共有124家,资产占全部银行业金融机构的13.23%。根据总资产、净资产收益率、不良贷款率、拨备覆盖率、净息差等5个指标,大致可以把目前我国城商行分成三个层次:第一层次发展较为稳健,这类城商行规模较大,运营稳健,但转型步伐较慢;第二层次发展迅猛,但波动较大。这类城商行规模相对不大,仍能保持转型、扩张灵活性,利用宏观环境宽松期迅猛发展;第三层次发展水平较低,存在发展困局。尽管不同层次的城商行发展存在差异,但从宏观视角看,城商行的整体发展可以清晰的划为两个阶段:

### (一)城商行发展的分水岭

2018年前,城商行整体处于快速发展阶段。金融创新环境较为宽松,在“三去一降”、棚改等政策背景下,城商行凭借政府基建业务及同业业务,资产规模不断扩张,但这种发展的隐藏着同质化和不可持续的隐患。到了2017-2018年间,城商行发展环境发生重大变化,成为其发展的重要分水岭。宏观经济增速始现下滑迹象,监管政策密集发布,城商行经营区域受到强监管、严约束,加之资管新规出台,金融发展告别粗放型的快速生长,城商行发展在2018年见顶后,呈现缓慢下滑。

### (二)城商行发展的新阶段

2018年之后,城商行开始进行“回归本源”“深耕本地”的深刻转型,重塑资产负债表。但2019年末新冠疫情爆发,实体经济发展放缓,外贸不确定性增加,投资拉动乏力,城商行面临资产投放难题。与此同时,以数字化转型为核心的异业竞争使得城商行原本深度依赖线下的经营模式受到冲击,国有银行和股份制银行持续下沉业务重心,给城商行施加了更大的竞争压力,发展有所放缓。在宏观环境、市场竞争及自身增长惯性三方面交织的压力之下,部分未能深度绑定“基础客群”、扩展“基础业务”、塑造差异化核心优势

的城商行发展逐渐放缓甚至陷入困局,只有近1/3的杭州银行、宁波银行、苏州银行等头部城商行穿越周期实现了持续性发展。

## 二、城市商业银行发展面临的挑战

### (一)受经济增速下行、结构调整与信贷规模增速下滑影响

经济增速告别高速增长。从纵向比较看,根据经济增速路径演变的长期视角,我国GDP增速已经处于潜在下行通道之中。2010年以后,我国实际GDP增速从10.6%快速滑落,此后10年也没有年度级别的明显反弹;从横向比较看,同属于东亚经济体的日本、韩国和中国台湾也经历过类似的经济增速换挡期,拐点之后经济增速显著下行(三个地区的增速拐点分别在1968年、1991年和1987年)。经济增速换挡之后,我国经济增速的演变路径大概率不会摆脱东亚经济体的一般规律,预计2020-2030年的平均增速难以超过5%。这一水平不仅在学界研究和中长期规划中多次体现,也是城商行下阶段面临的最基础的宏观环境。

经济结构特征加速转换。从产业转换看,我国第三产业和第二产业在2015年左右开始后工业化转型。第二产业主要是资本密集型行业,对资金需求更大,企业负债率往往也相对更高。第三产业中,除金融业和房地产业,多数行业对资金的需求相对较小。因此,后工业时代,第三产业逐步主导经济的结构特征决定了经济增长对资本投入的依赖逐步降低,城商行信贷资产规模扩张整体动能也将随之减弱。从经济引擎看,消费取代投资成为决定经济增速的最大动能。随着我国城镇化阶段性见顶,内外双循环模式的提出,消费将成为我国下一级段主要经济推动力,根据国际经验,消费占GDP比重将提升到60%-75%左右(我国目前约50%)。消费增长所具有的稳定、平滑和低增长特征,相较传统投资拉动信贷规模的增长模式而言,动能较弱,围绕消费展开的城商行零售业务转型竞争将更趋激烈,同时随着消费增长,城商行面临的储蓄竞争也将更加激烈,按照同阶段东亚主要经济体储蓄率(约35%),我国储蓄率(约45%)仍有约10%的下滑空间。

城商行近年来的规模增速也从侧面反映了这一趋势,2018年之后城商行增长速度再难重回20%的黄金年代,依赖规模的外生增长瓶颈已经显现。纵观优秀城商行已将客户深度经营、经营效率提升作为战略重点。部分有条件和有能力的城商行布局理财子公司、消费金融公司等牌照,通过综合化经营为客户提供更丰富和多元的服务,提前构建自身第二增长曲线。

### (二)利率市场化改革、净息差拐点与经营压力提升

利率市场化改革与利率下行。近年来人民银行以贷款市场报价利率(LPR)为重点展开利率改革,同时辅以存款利率市场化调整机制。在利率市场化的大背景下,银行业作为典型的顺周期行业,利率对经济基本面的价格发现功能将更加完善。同时央行货币政策司的文章也曾提及,“中长期看,宏观意义上的真实利率水平应与自然利率基本匹配”,因此下阶段城商行面临的实际利率水平预计与实际经济增速率大体相等。在下阶段经济增速持续放缓的大背景下,城商行面临的利率通道也将继续下行。

净息差拐点与资产负债压力。在利率下行周期时,资产端收益快速下行,而负

债端存款等利率下行空间有限,净息差随后进入缩窄通道,经营利润承压。叠加融资利率下行、大行下沉等因素,城商行资产端收益率下行压力明显,但负债端成本刚性犹在,使得净息差成为城商行资产负债管理最大的挑战。特别是在城商行活期储蓄弱于大行、农商行的情况下,城商行息差拐点压力将更加凸显,从整体情况看,2017年末城商行息差(1.95%)高于股份制银行(1.95%)和外资银行(1.71%),接近大型商业银行(2.07%)。到2022年末城商行息差(1.58%)仅高于外资银行(1.58%)。从微观主体看,只有少数城商行保持了“一高一低”利差模式,对于以利息收入为主要营收来源的城商行而言,对净息差拐点的处理深刻反映了城商行资产负债管理水平,如何从负债端获取低息储蓄和资金留存、如何在资产端对客户进行风险定价的能力。

### (三)区域经济变化、跨区域经营约束与资产质量保持

城商行资产质量与区域经济有着密切联系。从不良率排名靠后银行所处的行政区域来看,辽宁、山东、天津等地区资产质量问题较为突出。一些未能构建实质风险把控能力且处于区域经济发展欠佳地区的银行,如青海、宁夏、河北等地的银行,风险在2017年后逐渐显现。与之形成对比的是,长三角等经济转型先行区,例如江苏、浙江等地较早出现风险,也较早完成风险出清。从历史经验看,城商行经营范围受区域性限制,投放行业的丰富度不足,资产质量更易受到少数大额贷款或区域风险暴露的影响,因此资产质量与地区经济波动更为同步。

### (四)异业竞争、数字化转型与网点衰退

互联网企业的异业竞争。商业银行近年来普遍加快了数字化转型,国有大型银行、股份银行作为同业领跑者,虽然压缩了城商行生存空间,但不足以威胁城商行生存根本,依赖网点优势的城商行在区域下沉市场上较大银行仍有一定比较优势。城商行真正的威胁是来自互联网巨头的异业竞争,互联网企业的技术创新一方面加快了大型银行理念、技术的革新,增加了同业竞争的力度,另一方面携巨大的流量优势,以极致化的便捷金融服务对城商行下沉市场的长尾客户进行抢夺,通过金融脱媒,不断压缩城商行的生存空间。

城商行数字化转型难题。一是相比大型银行数字化转型的成本投入,城商行受资本充足率约束,投入数字化转型能力有限,对于城商行而言,难以持续跟进互联网企业的数字技术迭代更新。二是规模效应与场景应用。城商行作为区域性银行其数据储备、技术储备、场景应用较为有限,难以寻找落地场景,发挥数字化转型的大数效应,转型投入产出效益不高。且数字化浪潮下,城商行物理网点盈利能力也呈现下降趋势,并将持续影响城商行的生存与发展。

## 三、城市商业银行的战略发展路径

### (一)回归本源,探索路径

从当下宏观环境的预期看,粗放式的规模扩张之路难以持续,城商行发展战略应摒弃规模至重的理念,转而注重内涵价值。围绕“基础客户、基础业务”,深耕本地,摸索出一条区别于国有大行及股份制银行的差异化发展路径。具体来看,一是要找准客户定位,深化客户经营,应继续深耕自身熟悉、能够把握

风险且“门当户对”的客户。在客户经营的过程中,通过对客户需求的深刻洞察,不断为客户提供涵盖融资、资产保值增值、非金融服务等多元化、综合化的服务,从而构筑与客户之间的粘性与信任;二是要保持战略定力,打造核心能力,城商行要通过持续的客户深耕,锻造自身“主动找资产”能力,在“资产荒”的时代不断夯实自身压舱石,吸引客户资金留存或沉淀,打造对核心客户的综合收益定价能力。同时,与客户共同成长,灵活应对客户需求变化,不断推出超出客户预期的体验与服务,要与客户形成生态共建。

### (二)平衡资产负债,注重非息

合理的信贷规模扩张需以一定的净息差和负债作为发展的前提。对于整体战略而言,需更加重视资产负债管理的水平提升,特别是注重资产负债结构性关系的平衡:夯实核心存款为主要方向,发挥好核心存款在流动性和成本稳定性上的压舱石作用。二是要把主动负债作为阶段性调剂余缺的工具,提高对宏观利率走势的判断能力,保持适当的主动负债比例,缓解利率下行周期带来的重定价风险,提升整体流动性水平。三是要在考核机制上提高非息收入的推进力度,提高非息收入比例,提高资产收益率,缓释资本补充压力。

### (三)围绕区域,差异管理

区域经济的复杂性,要求城商行的战略布局上要更趋精细化。要根据宏观经济和区域经济的发展情况决定其适用的资产负债匹配模式;要根据区域客群的习惯决定被动负债主动管理的策略;要根据区域产业的周期性决定各网点的信贷资源的行业配置政策。具体来看,一是要强化资源配置能力。要根据宏观经济和各区域波动情况动态调优,并使用FTP定价、费用预算、资本分配等手段确保落地。二是优化组织建设,发挥城商行决策链较大型银行更短的优势,提高网点的能动性,根据区域经济情况,适当下放权力层级,提高基层扎根当地对差异化信息利用的敏捷性,在资源配置、风险管控上形成不同于大型银行与股份制银行对的差异化竞争力。

### (四)有的放矢,稳步转型

而对于中小型城商行而言,只有围绕自身业务特点和客户特点的数字化转型才是最有效的,背离银行自身业务规律、模仿的建数字化场景,往往是无的放矢。具体来看,一是深刻认识服务小微企业的业务特点和规律,提升服务能力和员工业务水平,夯实数字化转型的业务、人才基础,确保“客户自主、业务自主、技术自主、数据自主、风控自主”。二是完善顶层设计,不追求数字化转型一步到位,有重点地突破。同时,考虑到必要技术更新迭代快速成本,避免不必要的无效投入,避免重复建设和零敲碎打,尽可能的提高数字化转型资金利用率。

### 参考文献

- [1] 路妍,潘克铭.新常态下辽宁省城市商业银行竞争力及其影响因素研究[J].经济研究参考,2019,(01):53-71.
- [2] 王紫莹.经济新常态下城市商业银行经营策略探讨[J].商场现代化,2018,(08):101-102.
- [3] 张树琦.经济新常态下城市商业银行经营策略探讨[J].时代金融,2018,(09):95-96.