

新形势下中小银行发展困境与管理策略

魏宇飞

河南安阳相州农村商业银行股份有限公司

[摘要]中小银行是我国目前金融体系当中的重要组成部分,其本身较为灵活且有效,中小银行的出现与发展打破了以往大型银行的垄断局面,对改变一些企业融资难问题有一定作用,也在很大程度上推动了地方经济的发展。但是近些年,伴随金融深化程度不断加深及其竞争的逐渐激烈,很多中小型银行已经进入到发展困境当中,同时也伴随着许多风险与问题。本篇文章就当前形势下中小银行在发展中遇到的困境进行阐述,并针对于此,提出一些有效的措施,希望可以给大家带来帮助。

[关键词]新形势;中小银行;发展困境;管理策略

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.1835

近期,一些中小银行盲目的扩张造成乱象丛生,风险频发。针对这些现象,银保监会开展乱象整治,整体风险已经从以往的扩散转变为逐步收敛,回归本源已成为中小银行所达成的一个共识。但是因为新冠疫情、贸易摩擦及其经济环境改变的影响,一些中小银行开始疲于应对因为风险及转型所造成的困境,急需脱离困境获得重生^[1]。而银保监会需要围绕风险防控与改革发展这两个主题,结合中小银行目前所面临的困境,分析问题出现的原因,紧扣促进党的建设与企业治理融合、前瞻性规范规避金融风险、服务实体推动快速发展、提高监管数字化水平等方式,来推动中小银行的改革发展。

一、新形势下中小银行发展面临的困境

近期,伴随国内利率的逐步市场化,银行之间的竞争变得逐渐激烈,以往躺着赚钱的时代已经不复存在^[2]。中小银行通常要面对很大的经营压力,在资本约束逐步加强和自己的内在约束下,中小银行在扩张与发展当中受到阻碍,并且因为中小银行的产品同质化,且经营模式大同小异,监管政策的逐步收紧,使得中小银行目前的发展形势及其前景并不是很乐观^[3]。

(一) 同质化竞争缺少优势

国内的中小银行发展之初都是仿照国有银行现有的发展模式,在客户受众、经营范畴及其盈利形式这些都和国有银行有很多相似之处^[4]。在改革开放之初与金融短缺的时代,一些采取股份制运营的银行因为本身经营较为灵活,授权也较为充分,加上决策的效率相对较高,能够在国有银行不想投身的地区与行业获得一定发展^[5]。以至于部分中小银行捡政策漏洞,开辟新的渠道,脱离现实趋向虚拟,这导致监管套利的情况较为严重。伴随国内金融体系的健全和逐步成熟,特别是近期我国强化金融监管,资产管理对应的规定陆续颁布,国有银行因为金融科技在创新规模、价格、融资稳定性这些方面的优势逐渐体现,在同领域竞争当中占据着有利的地位。近年来,大型银行不断下沉开拓市场,中小银行面临越来越大的挑战,特别是疫情爆发以来,在支持复工复产的政策倡导下,国有银行支持中小微企业的力度进一步加大。但在大行发挥“头雁效应”的同时,中小银行也面临优质贷款客户被“收割”的新问题。随着区域市场竞争加大,中小银行不管是主动应变还是被动接招,都不得不进一步下沉到“基层”市场拓展客户,中小银行现有的生存空间一缩再缩,激烈的金融市场竟争造成中小银行客户质量逐渐下降。

(二) 资金来源成本上涨

资金来源是银行能够顺利生存及发展的重要前提。假如失去了资金方面的来源,相关结构所采取的经营方式就会毫无意义^[6]。自从银行逐渐开启商业化的运作以来,“存款立行”几乎就变成了我国银行一大基础。因为银行网点的出现及其推广,其客户种类也开始逐渐变广且关系较为稳定,其居民的存款开始呈现出上升的趋势同时也较为稳定。中小类银行通常分布在三、四线城市,居民普遍收入不高,能够存储的资金也相对较少。伴随利率的逐渐市场化,银行如果想要吸收储蓄就变得越来越困难,因此部分中小银行不得已采取高利率的方式来吸引客户存款,这就造成其存储资金所要支付的成本变得越来越高。并且,中小银行对于同业资产相对较为依赖。

(三) 资本金补充压力变大

银行是资本消耗较大的一个金融型企业,有多大的资本才可以做多大的业务。近期,中小银行本身的资本充足率有显著下降,这已经影响到了银行现有规模的扩大。中小银行的股东大多数是一些地方或是民营企业,资本方面的能力相对较弱,难以达到银行扩展所提出的要求。而中小银行从外部进行资本填补的途径又非常有限,不管是IPO、定增,还是说优先股、可转债及其永续债都有着很高的条件,可以达到这个要求的银行仅是少数。大部分中小型银行,基本上都仅能依赖二级资本债^[7]。但是二级资本债并非是万能的。结合监管提出的要求,银行在计算资本充足率的时候,可以参照这个公式:资本净额/表内、外风险加权资产期末总额 $\geq 8\%$,应该在二级资本当中扣下现有的他行二级资本债规模。在资本金非常宝贵的当下,如果想要发行二级资本债的银行是难以找到自营的互持方的,即使可以找到,其成本也不会比之前的要低。

(四) 股权结构和治理欠佳

较好的股权结构及其健全的企业治理是银行未来发展的前提。在目前的银行危机当中,多多少少都会和企业治理不健全有所关联,所以就依据变化出台不同版本的企业治理实践原则。国内的中小银行大部分都是由城市与农村信用社所改革产生的,本身股权架构就存在欠缺,一股独大还是中小银行在股权架构当中较为寻常的问题。并且,因为中小银行当中许多股东其实并不具备相关资质,大股东或是地区政府对其干涉太多,企业在治理的滞后缺少应有的独立。近些年,部分实体产业或是资本大亨开始投身到金融当中,投资并收购银行,同时把其作为一个提款机^[8]。在内部的控

制上，中小银行也存在着一些问题，内部机构的设立不够合理、职责较为模糊、风控体制不完善的情况十分普遍，总体素质通常少于国有银行，因此制度的践行不到位，内部的监管制度也不健全，这就导致风险案件经常出现。

二、新形势下中小银行的管理策略

(一) 实施差异化的经营策略

中小银行是建立在整个区域的重要金融机构，其自身的竞争优势通常呈现在各个地区、客户关系甚至是管理工作等诸多方面。所以，中小银行就需要对产品进行灵活设计，为广大客户提供更具地方特色的良好服务，建立起属于自己的“特色银行”。差异性与专注是各个中小银行顺利发展的重中之重，大且全则是大型银行所具有的特权。这就需要中小银行不断推进自己的改革速度，做好资产结构、负债结构甚至是客户结构的合理调整，能够朝着差异化、个性化的方向转移，寻找一条合理可行的金融发展道路，防止和大型银行出现严重的同质化竞争。最为关键的是，要与客户达成良好的合作关系，对不同的客户要提供差异化的服务，只有如此，才能够增加客户的信任感和忠诚度^[9]。另外，中小银行应该主动开展业务的转型，积极拓展各种各样的中间业务，扩大中间业务在所有业务当中的比重，并且转换以往的经营模式，根据中小银行制定的服务标准，在农业产业化、小城镇建设等诸多方面，对金融产品或者是服务方式进行创新，让原本的服务链条获得一定的延伸，只有如此，才可以更好地推动中小银行发展下去。

(二) 通过金融科技提高服务能力

金融科技是如今有着充足潜力的关键性技术之一，可以在各个市场中占据着较大的比例（如图一），在重构完善的底层架构、简化工作流程、创新服务方式等诸多方面上有着自己的优势。大部分互联网企业都将科技创新和金融产业达成了深度的融合，从而顺利进入到金融产业，还获得了良好的效果，实现了预期的目标。中小银行在持续发展的进程中，并未遇见严重的问题，也没有出现任何的后发劣势，能够通过自身的优势和作用在市场中占据较大的比重。但对客户群体进行分析可知，他们的需求和标准正处在不断增长的状态，所以金融科技应该带给客户良好的体验，并将其当做核心，追求高频互动，以此来让客户群体对中小银行产生较高的黏性，借助对生产经营、人际交往、消费支出等等数据的研究和分析，让客户体会到针对性的服务，如此就能够增进双方之间的感情，拉近彼此之间的距离，提高广大客户的信任感^[10]。

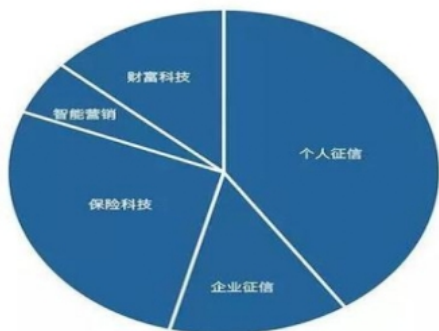


图1 金融科技市场占比

(三) 优化彼此制衡的治理机制

对中小银行漫长的发展历程进行分析可知，合理可行的企业治理方案才是各个银行得以顺利发展的基础。国内大部分中小银行都早已构建出完善的治理架构，但若是只凭借此种架构开展管理工作的话，必定会流于表面，最为重要的核心是并未建立一套可以达成权力制衡或者是落实监督的新型治理体系，这就导致如今的中小银行仍旧存在大股东不作为的情况。但若是想构建出完善的治理体系，首先应该调整以往的股东结构，并招聘大量有着良好治理水平的投资人员，真正消除一股独大的问题，避免大股东做出错误的行为。

结束语

总而言之，中小银行是我国金融体系的关键构成内容，更是支持社会不断发展的重要基础，所以其在全新的发展形势下，将要面对更多的竞争和挑战。这就要求各个中小银行实施差异化的经营策略、通过金融科技提高服务能力、优化彼此制衡的治理机制、守住合规经营的底线等诸多方式，争取在激烈的市场竞争中占据着主导地位，能够推动生产经营活动顺利地开展下去，为中小银行将来的发展铺垫牢固基础，只有如此才可以满足广大客户的实际需求，为中小银行创造越来越多的经济收益。

参考文献

- [1]杜尔功, 吉猛, 袁蓓. 我国中小银行以数字化转型促进高质量发展研究[J]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 2021, 51(1): 109-116.
- [2]周祥军. 我国中小银行风险生成机理及稳健发展路径研究[J]. 理论探讨, 2020(3): 110-115.
- [3]陆岷峰, 曹梦石. 中小商业银行发展的脆弱性与发展韧性研究——兼论风险与财务双评价的原则运用[J]. 广播电视大学学报(哲学社会科学版), 2021(1): 3-10.
- [4]陆岷峰. 关于中小商业银行持续发展的战略思考——兼论中小商业银行从恒小恒弱变成恒小恒强的路径[J]. 漯河职业技术学院学报, 2021, 20(5): 54-60.
- [5]张孟浩. 互联网金融影响下的中小银行零售业务发展对策研究[J]. 产业与科技论坛, 2021, 20(8): 13-14.
- [6]胡敏. 关于中小银行发展外汇业务的战略探讨[J]. 财讯, 2021(18): 160.
- [7]张迪. 浅议中小商业银行数字化转型发展的问题和路径[J]. 财讯, 2021(31): 150-151.
- [8]李锦城. 普惠金融视角下中小银行发展路径研究——以××银行为例[J]. 理财(审计版), 2021(7): 93-96.
- [9]黄永新. 村镇银行服务小微企业的共赢发展路径研究[J]. 征信, 2019, 37(4): 59-63.
- [10]中国农业银行普惠金融事业部课题组. 大型商业银行小微金融业务可持续发展路径研究[J]. 农银学刊, 2019(4): 4-8.

作者简介:

魏宇飞(1988.4—), 汉, 男, 河南省安阳县, 单位: 河南安阳相州农村商业银行股份有限公司, 稽核监督部副经理, 中级审计师、中级经济师, 学历: 在读硕士研究生, 研究方向: 金融。