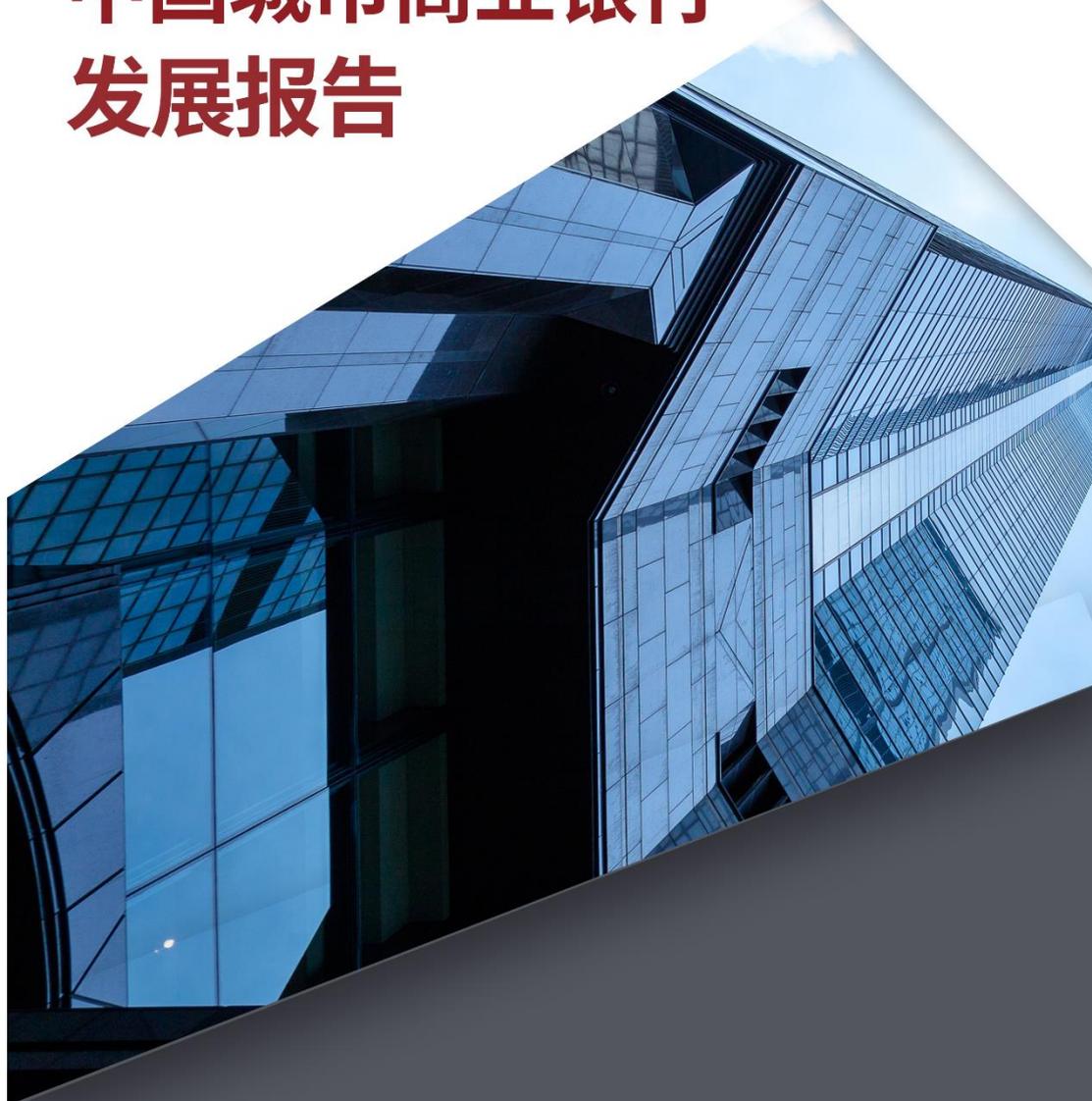


2018

中国城市商业银行 发展报告



2018 中国城市商业银行发展报告

摘要

改革开放 40 年以来，我国经济迅速增长，国民生活水平逐年提高，我国已由高速度发展进入高质量发展的新阶段。随着我国经济的迅速发展，金融业不断壮大，金融市场也日益完善，银行业作为现代金融体系的主体，整体实力不断增强，2017 年，我国银行业总资产高达 252 万亿元，同比增长 8.7%。商业银行作为其中不可或缺的一部分，对调节经济结构、消费结构和产业结构起着重要作用。2017 年，商业银行总资产为 196.8 万亿元，占银行业金融机构的 77.96%。目前，我国商业银行划分为大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行、外资银行和民营银行。其中，大型商业银行占据主导地位，股份制商业银行初具系统性特征，城商行和农商行市场份额逐步提升，而外资银行和民营银行尚处于起步阶段。

城商行历经 20 多年的发展，已经成为我国商业银行的重要组成部分，是我国银行体系中最具活力的机构之一。在过去的数年间，城商行打破了银行业的垄断经营，化解了地方金融风险，完善了现代商业银行体系，对地方经济和我国银行改革起到了不可忽视的促进作用。近年来，城商行在宏观经济增速趋缓、息差收窄、金融脱媒等背景下，从极速扩张转变为稳定、可持续发展状态。目前，我国 134 家城商行中已有 18 家在 A 股或 H 股上市，城商行逐步进入资本市场，资本实力稳步提升。2017 年，城商行资产规模达到 31.72 万亿元，同比增长 12.35%，达到银行业金融机构的 12.57%，市场份额进一步提升，资产质量企稳。在商业银行整体利润零增长甚至负增长的状态下，城商行税后利润增速在 2016 年有所回升，盈利能力领先同业。在具体收入结构方面，2016 年，城商行利息收入占总收入的 70%以上，仍占据主导地位，但增长率和占比逐年下降。而不同规模的城商行在收入结构上存在明显差异，小型城商行利息收入占比相对较低，且分化严重。从风险角度看，城商行面临的风险较为复杂，但具备一定的清偿能力和流动性，整体风险可控。城商行目前发展势头良好，大部分已实现了跨区发展，多在东部沿海地区设立异地分支机构，积极布局长三角、珠三角和环渤海地区战略。

城商行的现状与发展均与具体业务情况息息相关。从传统业务来看，城商行公司金融业务的利润贡献度较高，占据主要地位，但其中票据业务和中间业务风险事件频发，业务量有所收缩。零售金融业务是城商行开辟新市场的主要工具，其中存贷款和信用卡业务的发卡量和客户存量相对较少，而理财与投资业务虽余额较低，但增速远超其他类型商业银行。资金业务是城商行另一大利润来源，大部分城商行在积极布局债券承销和资产托管业务，部分城商行已获得承销商牌照和证券投资基金托管资格。部分城商行抓住“一带一路”带来的机遇并结合地缘优势，针对边境邻国开展了跨境融资、跨境电商支付结算和沿边贸易金融业务。除了传统业务外，城商行也在积极布局消费金融、直销银行和特色业务等新兴业务。

随着中国金融环境改变，城商行过快的发展，加速暴露出其各类业务的风险，对城商行风险管理形成了新的挑战。2017年可谓是我国“最强监管年”，体现了我国整治乱象的决心。城商行需要甄别其各类风险来源，对相应的业务建立具有全面性和针对性的风险管理体系。目前，城商行主要针对信用风险、流动性风险、利率风险和操作风险进行风险管理，定期开展压力测试和风险应急演练，评估利率变动对损益和权益的影响，明确自身风险承受能力。各个风险的风险来源有所区别，城商行信用风险主要来自贷款业务，且小型城商行信用风险较为集中，流动性风险主要来自中长期贷款和活期存款比例的提高，利率风险主要来自利率波动引起的负面影响，而操作风险集中于票据业务和同业业务。此外，除上述风险外，城商行还需注重代理风险和洗钱风险的监管与防控，建立主动的全面风险管理体系，形成自身独特、高效、先进的风险管理模式，才能在激烈的竞争环境中取得优势地位。

随着利率市场化和金融脱媒的推进，城商行面临着更为激烈的竞争环境，城商行需要明确自身优劣势，以期取长补短，思考未来发展趋势。从行业内部竞争情况来看，大型商业银行和股份制商业银行分别处于绝对和相对优势地位，城商行和农商行发展迅猛，市场份额不断提升。与其他类型商业银行相比，城商行具有一定的地缘优势和政府支持，而且城商行较小的规模和扁平化的组织结构，使其运营更加高效灵活，也更易调整和贯彻银行战略。但是，城商行核心资本略显不足，而且由于经营范围的集中和公司治理结构的不完善，城商行风险管理意识淡薄，风险控制能力较弱。从潜在竞争者角度看，行业内受制于我国银行业的进入壁垒，虽然近几年有放开趋势，但民营银行和外资银行发展依旧受限，而其他

银行业金融机构所占市场份额较小，均没有构成较大威胁。从替代品的角度看，随着金融科技的飞快进步和互联网金融公司的快速崛起，银行失去了部分支付职能和信用职能，金融脱媒现象严重。相比之下，城商行对互联网技术和金融科技的运用存在明显不足，成为制约其发展的一大劣势。从贷款者和存款者角度看，随着市场多元化，贷款者和存款者的议价能力不断提高，城商行创新能力不足的问题愈发突显。城商行需要重视其在业务创新、风险管理、科技运用等方面的劣势，否则在金融逐步开放的多元化发展趋势下，城商行生存空间将进一步变窄。

面对严峻的市场环境，城商行应在政策引导和下沉服务重心的内在驱动下，大力发展零售金融、普惠金融和非息收入业务。随着消费升级，我国信贷空间巨大，城商行应通过消费金融公司和信用卡业务等方式，进军零售金融业务，创新零售金融产品，扩大信贷消费贷款规模。同时，响应国家推进普惠金融的号召，城商行应因地因时地制定服务小微和三农的战略方针，解决小微企业融资难、融资贵等问题。除此之外，在利率市场化的推动下，城商行需要在非息业务中寻求新的利润增长点，资产证券化和投贷联动业务，都是拓宽业务领域的方向。

未来，城商行应立足当地经济，明确自身定位和优势，突出区域特色，开展特色化、差异化经营。同时，城商行应借助大数据和金融科技，寻求与互联网企业合作，在提升业务能力和用户体验的同时，建立主动风险管理机制，吸收风险管理人才，强化风险管理水平。另外，城商行应善用互联网思维，引入“互联网+”概念，突破地域限制，发掘潜在客户，加强创新能力，提供更多高便捷、高品质的金融产品和服务。

城商行的发展进行到重要的历史关口，虽然在宏观经济增速趋缓、利率市场化、金融脱媒和监管趋严的背景下，城商行面临一定的挑战，但在国家推进普惠金融、消费金融和绿色金融的方针下，城商行需抓住机遇，促使业务发展回归本源，坚持服务地方经济和实体经济，结合互联网、金融科技和大数据加强创新能力和风险控制能力，树立特色品牌效应，保持健康持续发展，完成转型升级。

目录

城市商业银行白皮书报告	I
摘要	II
目录	V
序言	VII
第一篇 城市商业银行概述	- 1 -
第一章 城市商业银行简介	- 1 -
一、 商业银行	- 1 -
二、 城市商业银行	- 4 -
第二章 城市商业银行发展历史	- 6 -
一、 发展阶段	- 6 -
二、 历史贡献	- 8 -
第三章 城市商业银行现状	- 11 -
一、 宏观环境	- 11 -
二、 运行状况	- 11 -
三、 经营状况	- 15 -
四、 资本补充	- 26 -
五、 跨区发展	- 27 -
六、 治理结构	- 31 -
第二篇 业务与风险	- 34 -
第四章 业务分析	- 34 -
一、 传统业务	- 35 -
二、 新兴业务	- 44 -
第五章 风险控制	- 50 -
一、 政策方向	- 50 -
二、 风险管理	- 52 -
第三篇 竞争与趋势	- 66 -
第六章 竞争格局	- 66 -
一、 行业内竞争	- 67 -
二、 潜在竞争者威胁	- 74 -

三、 替代品威胁.....	- 77 -
四、 贷款者.....	- 80 -
五、 存款者.....	- 81 -
第七章 发展方向与建议.....	- 83 -
一、 发展方向.....	- 85 -
二、 发展建议.....	- 92 -
第四篇 总结.....	- 99 -

序言

百融金服 CEO 张韶峰

“人们之所以不愿改变，是因为害怕未知。但历史唯一不变的事实，就是一切都会改变。”这是尤瓦尔·赫拉利在《未来简史》一书中的论断，非常契合当下的中国金融，尤其是银行业。

在中国庞大的银行业体系中，中小银行（典型代表如区域性特征显著的城商行和农商行）的法人机构数量占据半壁江山，网点数超过三分之一，地缘以及相对稳定的零售客户成为为数不多的优势。但在金融和技术脱媒、监管趋严与金融去杠杆的背景下，尤其近两年互联网金融巨头引领的移动技术、消费者数字化需求增加冲击下，加之居民财富配置需求的多元化，城商行等中小银行的原有地盘被不断侵蚀。

客户、风控是一家金融机构的命脉，关乎企业的生死。与互联网公司相比，基于人工智能与大数据的风控模型和快速批量获客一直是传统金融机构最大的短板。虽然近几年不论是国有四大行、大型股份制银行、还是城商行、农商行或者民营银行，都不约而同纷纷大力拥抱金融科技（FinTech），构建自身的大数据和智能风控系统。但多因地域、人才、科技实力、成本等因素，很难在短期内完全依靠自身能力完成转型，必须借助外部力量。

以很多区域性城商行为打破传统物理网点限制而设立的直销银行为例。直销银行并不是只是建好一个网站或者 APP 就足够，而是一整套产品、营销、服务系统。如何与一线城市竞争招徕优质的金融和技术人才？建好网站或者 APP 以后，线上的流量从哪里来？流量上来之后，技术和运营如何保证良好的用户体验？这些都与传统线下商业银行网点对公和零售业务有天壤之别，而要求区域性中小商业银行完全从自身出发去改造匹配，实施起来非常不易。

再以普惠金融为例。在过去几年内，政府和社会各界为了推进普惠金融不可谓是不努力。但中小微企业“融资难、融资贵”的顽疾一直没有得到根本性扭转，中小微企业等长尾市场的金融诉求还未得到过更有效的响应。银行等传统正规金融机构做普惠金融，存在非常实际的问题，这既有体制机制的问题，也有技术手段的问题。比如有些大银行成立普惠金融部门，其对公客户经理不愿意做 50 万

以下的小微企业贷款，因为潜在收益与风险的不匹配。如果有前期人工智能和大数据风控审批能够完成 80%的工作，剩下的工作再由人工审核，可以极大减少人力和成本。与此同时，技术手段可以避免审批过程中的道德风险。

以城商行为代表的区域性中小银行在转型发展的遇到的上述难点，百融金服一直十分关注。这也是我们出品中国城市商业银行发展报告的初衷。我们希望通过这份报告能够探求目前中国城商行的现状、问题、转型和未来路径。

作为一家以人工智能与大数据服务为核心技术，利用人工智能与大数据做风控一直是百融金服的核心业务。自 2014 年成立以来，随着金融机构需求的增大、百融金服产品扩展与提升，百融金服正进化成一家一站式综合金融信息服务平台，通过人工智能算法、大数据风控技术，向金融机构赋能。另一方面风控不仅仅停留在信审环节而是要涵盖贷前营销获客、贷中监控预警、贷后清催收的全生命周期风险管理，以帮助金融机构降低风险成本。

市面上有很多以“金融科技”为标签的金融服务机构，但细分开来，有点定位于金融，有的专注于科技。百融金服一直将自己定位于嫁接普惠金融供给侧和需求侧两端的科技平台，供给侧面向银行保险等金融或者类金融机构，需求侧面向小微企业、三农或者中低收入等普惠金融人群。不求控股金融牌照、甘居金融机构深厚，纯粹第三方技术服务平台的定位，让商业银行在于百融金融的合作中少了很多顾虑。

正是靠着独立第三方定位、富有成效的风控技术，百融金服已经为工、农、中、建、交、邮储工商银行等六大国有银行，招商银行、浦发银行、光大银行、广发银行、微众银行、新网银行等股份制商业银行和民营银行，及中银消费、捷信消费、马上消费等消费金融公司，中国人寿、中国人保、平安保险、泰康保险、众安保险等超过 3000 多家金融机构开展合作，在持牌机构领域有超过 70%的占有率。

面对严峻的市场环境，城商行应在政策引导和下沉服务重心的内在驱动下，大力发展零售金融、普惠金融和非息收入业务；立足当地突出本地特色，借助金融科技，提升业务与风控能力；善用互联网思维，增加业务创新能力，拓展获客渠道……这是报告初步给城商行未来发展给到的建议。

知易行难，银行要转型发展，金融要普惠，社会信用要全覆盖，百融深知其中的不易。基于百融多年的技术和经验积淀，百融金服愿意向更多金融机构赋能，

帮助金融机构提升科技能力,推动普惠金融时代的到来,为国民经济的高速增长添砖加瓦。

第一篇 城市商业银行概述

第一章 城市商业银行简介

一、 商业银行

改革开放 40 年以来，我国经济迅速增长，取得了许多世界瞩目的成就，完成了由计划经济到商品经济再到市场经济的转变，社会主义市场经济体系逐渐完善，国有企业改革逐渐深化，国民生活水平逐渐提高，我国已经由高速度发展进入了高质量发展的新阶段。2017 年，我国实现国内生产总值 82.7 万亿元，同比增长 6.9%，四大宏观指标稳中向好，高于预期水平，经济增长表现出较强的韧性。随着消费释放出的巨大潜力，消费逐渐成为我国经济增长的新动能，2017 年，最终消费支出对国内生产总值增长的贡献率为 58.8%，居民消费水平进一步提高，生活质量不断改善。从收入水平看，2017 年全国居民人均可支配收入 25974 元，实际增长 7.3%，实际增速快于 2017 年 GDP 增速。随着我国 GDP 总量首次突破 80 万亿元，我国进一步巩固了全球第二大经济体的地位，全球经济增长的贡献率上升至 30%以上，成为全球经济发展的主要驱动力量。

随着我国经济的迅速发展，金融业不断壮大，金融市场也日益完善，成为国民经济中不可或缺的重要行业之一。过去几年，我国金融业取得了辉煌的成就，供给侧改革、政策性金融机构改革均取得重要进展，多层次金融体系逐渐成型，经营规模和盈利水平均保持稳定增长。2017 年全国工作会议提出，金融业需要服务实体经济，防控金融风险，深化金融改革。金融业需要坚决贯彻党的十九大精神，全面立足服务实体经济的本质，全力支持现代化经济体系的建设。2017 年，金融业增加值为 6.58 亿元，同比增长 4.5%，仍处于多年低位。同期，金融业增加值对 GDP 的占比为 7.95%，同比下降 0.4%，可见金融业在脱虚向实方面取得一定成效。作为占据我国金融体系主导地位的银行业，整体实力也不断增强。截至 2017 年，我国银行业总资产高达 252 万亿元，同比增长 8.7%，是 2003 年总资产的 8 倍有余，税后利润较 2003 年增长超过 60 倍，同时，银行业整体流动性充裕，稳中向好趋势明显。

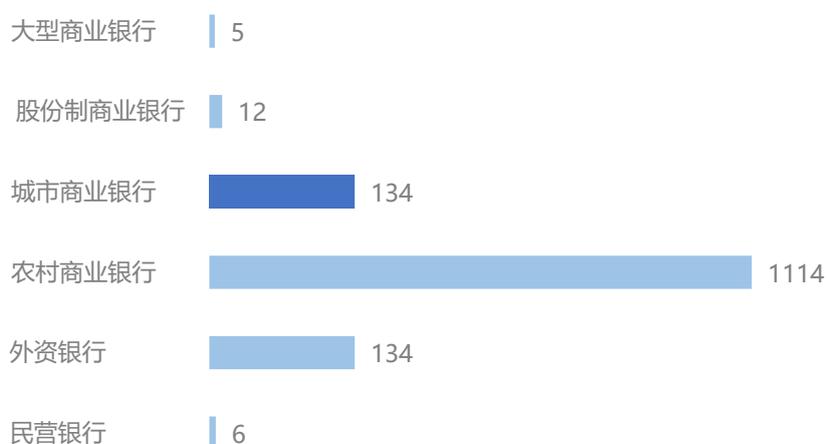
但是，随着我国宏观经济的下行，在新常态背景下，银行业经营环境发生变化，面临着新的机遇和挑战。随着我国经济增速转变为中高速增长，银行业的资产和利润也随之由高速增长调整为中高速增长，银行业税后利润增速下降，目前

已趋近于零增长。银行业需要充分认识到，利率市场化的快速推进、互联网金融的高速崛起、资产质量的周期性承压以及监管导向的不断趋严所带来的冲击与挑战，积极改变盈利模式，不断提升创新能力，注重风险防控机制，促进转型升级。

银行业是现代金融业的主体，是国民经济运转的枢纽，而商业银行是银行业金融机构中的重要组成部分。商业银行是以盈利为主要经营目标的金融企业，2017年，总资产达到196.8万亿元，占银行业金融机构的77.96%。与其他类型银行相比，商业银行在资金来源、经营目的和业务特点上有着许多不同之处。在资金来源方面，商业银行将存款作为主要的资金来源，具有货币创造的功能；在经营目的方面，商业银行是以利润最大化为目标进行自主经营并独立核算；在业务特点方面，商业银行是唯一能经营活期存款的金融机构，其业务具有交易种类繁多、次数频繁、金额巨大的特点。此外，商业银行具备分支机构众多、分布区域广、债权人众多、会计处理和控制职能分散等特点，这要求商业银行操作规程和会计信息系统更为统一规范，受到银监会和政府相关部门更为严格的监管和约束。商业银行以上几点特征决定了其在经济中承担着信用中介和支付中介的基本职能。在此基础上，通过不提现或不完全提现的存款增加资金来源，形成数倍于原始存款的派生存款，构成货币供给量的主要部分，形成了信用创造功能。同时，商业银行为客户和企业提供银行咨询、资产管理等金融服务，并在央行货币政策和国家宏观政策的指引下，调剂社会各部门的资金短缺，进而调整经济结构、消费比例投资和产业结构，实现调节经济的职能。

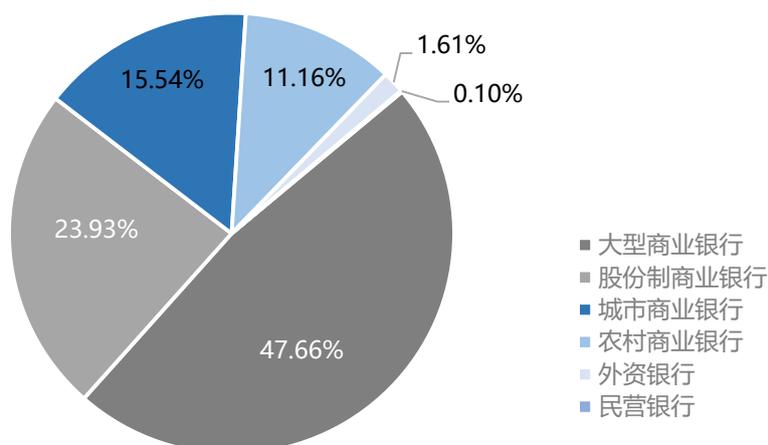
目前我国商业银行具体分为大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行、外资银行和民营银行。从数量来看（图1）2016年，农村商业银行数量最多，高达上千家，其次为城市商业银行和外资银行，而民营银行是近几年迎合中国发展需求新兴起的商业银行，目前数量较少。从规模来看（图2），2016年，大型商业银行占整个商业银行总资产的比例将近一半，其次为股份制商业银行，而城市商业银行和农村商业银行占比较为接近，城市商业银行资产规模近30万亿元，占商业银行总资产15.54%。

图 1：2016 年商业银行分类及数量



数据来源：银监会

图 2 2016 年各类商业银行资产占商业银行总资产比例



数据来源：银监会

大型商业银行是在境内外均设有分支机构的从事综合性商业银行业务的国有独资银行，是中国金融业的主体，起到维系国民经济命脉和经济安全的重要作用。大型商业银行虽然数量较少，但资产规模庞大，近几年增速趋缓，占银行业金融机构比例有所下降。股份制商业银行是经人民银行批准，可在全国范围内开展商业金融业务的股份制银行。股份制商业银行机构设置遍布全国，初具系统性特征。截止 2016 年，我国有 12 家全国性股份制商业银行，总资产为 43.48 万亿元，占银行金融机构总资产的 18.56%。城市商业银行（以下简称城商行）是在中国特殊历史条件下以城市信用社为基础形成的，是中央金融主管部门整肃城市

信用社、化解地方金融风险的产物，致力于服务地方经济和中小企业，是我国银行体系中最具活力的机构之一。城商行资产规模持续快速增长，在银行业中的市场份额逐步提升，保持着较好的发展态势。农村商业银行（以下简称农商行）是辖内农民、农村工商户、企业法人和其他共同入股，以农村信用社和农村信用县（市）联社为基础组建形成的股份制地方性金融机构，用于服务于当地农民、农业和农村经济发展。农商行资产规模增长速度最高，但市场额份相对较低。

图 3 总资产同比增长率

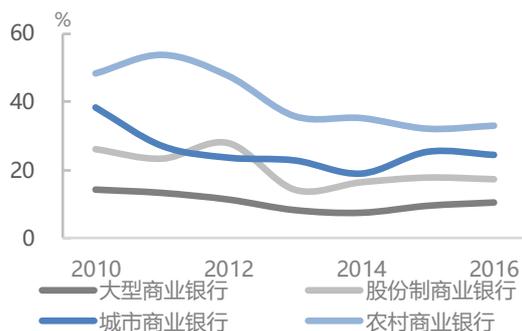
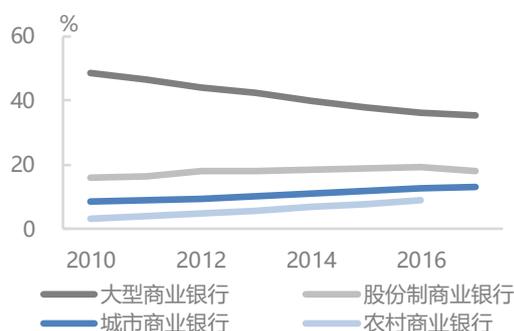


图 4 总资产占银行业金融机构比例



数据来源：银监会

此外，外资银行和民营银行目前占市场份额较少，尚处于发展中阶段。外资银行是指在本国境内由外国独资创办的银行，为在其他国家的本国企业和跨国公司提供贷款，帮助这些企业投资扩张。2016年，外资银行资产规模仅为2.93万亿元，仅占商业银行总资产的2%。而民营银行是2014年开始建立的民营资本控股、市场化经营的银行。民营银行有利于启动民间资本、降低政府负担和化解金融风险，在传统商业银行基础上，实现了银行金融机构多元化。2016年，民营银行总资产仅为1826亿元，处于起步阶段。

二、城市商业银行

城商行自组建以来，在促进银行业竞争格局的形成和发展、完善金融体系结构、提高金融市场配置资金效率等方面起着不可替代的重要作用。近年来，城商行坚持“服务地方经济、服务小微企业、服务城乡居民”的市场定位，积极推进转型升级，已经发展为我国多层次金融系统内的第三梯队，成为举足轻重的组成部分。截至2018年初，134家城商行中已有18家上市，另有一家在新三板挂牌，城商行逐步进入资本市场。2017年，城商行资产规模达到31.72万亿元，总负债为29.53万亿元，拥有40余万从业人员，资产利润率为0.83%，城商行整体发展态势良好。

城商行作为商业银行的重要组成部分，不仅具备商业性和股份制的特征，还具有地方性的特征。从初建时的“为中小企业提供金融支持，为地方经济搭桥铺路”到后来的“服务地方经济、服务小微企业、服务城乡居民”，自始至终都说明了城商行服务的区域性和与地方经济的紧密联系，城商行应大力鼓励支持地方企业的发展及整个地区的经济建设。以桂林银行为例，桂林银行通过认清其熟悉当地文化、贴近社区居民的优势，找准“中小企业伙伴银行、市民银行”的精确定位，在多年的经营中形成了现金小额贷款银行和优秀社区银行，突出了旅游金融服务和“三农”金融服务的经营特色，在确保自身良好的盈利能力与风险控制能力的同时，为政府排忧解难，推动了桂林普惠金融建设，提高了金融服务地方的能力，促进了地方经济的发展。而当地政府受益于当地经济的发展，财政收入得以增长，作为桂林银行的大股东，可以为城商行提供更多资本支持。同时，良好的业绩为桂林银行在桂林当地赢得了更好的口碑，增加了人民群众对于银行的信任度，吸引了更多的客户，进一步促进该行在桂林的发展。总之，桂林经济的发展与桂林银行的发展联系紧密，达到了相互促进、共同发展的效果。

因城商行与地方经济的密切关系，城商行的发展依赖性较强。经营绩效较好的城商行主要集中于经济较发达的地区，特别是东部地区。这些地区居民人均收入高，中小企业众多且盈利能力较强，同时，政府财政收入充裕且对知识产权保护意识较高，这些因素都为城商行的快速健康发展提供了良好土壤。根据 iBrand, iSite 和 iPower 三项指标进行评定的 2017 年中国城市商业银行排行榜中，排名前十的城商行中，除徽商银行外，其余 9 家城商行均位于我国东部地区。而在 18 家上市城商行中，超过半数的城商行位于东部地区。

另外，随着城商行的发展，服务小微企业逐渐成为其业务特色之一。近些年来，城商行逐渐将这类新兴企业作为目标客户进行金融产品的开发，充分发挥其对当地企业的熟悉优势，不断创新产品模式、改善信贷流程，有效推动了我国普惠金融的发展。城商行小微企业贷款余额在商业银行中占比增速较快，截至 2017 年，城商行小微企业贷款余额 5.39 万亿元，同比增长 19.69%，占商业银行小微企业贷款总额的 23.11%。值得一提的是，城商行小微企业贷款占各项贷款的比重接近 50%，77 家左右城商行的小微企业贷款占比超过 50%，城商行逐渐成为我国银行业金融机构支持小微企业发展的生力军。

第二章 城市商业银行发展历史

一、 发展阶段

(一) 我国商业银行的发展

中国商业银行的雏形出现于唐朝，而后衍生出钱庄、票号。在鸦片战争后，清政府成立中国通商银行，标志着中国现代银行的产生。清末和北洋军阀时代，众多私营银行成就了中国金融业历史上的第一个繁荣时代。到南京国民政府统治时期，形成了以四大国有银行（中央银行、中国银行、交通银行、农民银行）为基本骨架、鼓励私营银行和官商合办银行的银行体系。新中国成立后，政府将原先私营银行经过社会主义改造，最终并入中国人民银行储蓄部。

1948 年，中国人民银行成立，新中国建立了“大一统”的金融体系，服务于当时的计划经济体制。在这一时期，中国人民银行不仅承担中央银行职责、统一管理国家金融机构和金融运作的职能，也开展商业银行业务。1978 年改革开放以后，中国农业银行、中国银行、中国人民建设银行先后从中央银行中独立出来向商业银行转化，中国银行体系向现代化银行体系转变。中小股份制银行、信托投资公司、证券公司、城乡信用社陆续成立，我国基本建成一个相对健全的现代金融机构体系。1993 年之后，我国进一步加快专业银行向商业银行的转型，政府文件规划了将国有银行公司化经营、股份制改革、公开上市的未来发展路径。2003 年至今，我国商业银行进入以股份制改造为核心的综合改革阶段，随着股份制改造和上市目标的成功实现，我国商业银行的改革取得阶段性成功，发展逐渐步入正轨。

(二) 城市商业银行发展阶段

2.1 1995-2000 年艰难起步阶段

城商行的前身是城市信用社，是 1970 年至 1993 年，由城市居民集资建立的合作金融组织。城市信用社的投资主体主要是当地财政和企事业单位，通过信贷活动为城市集体企业、个体工商户以及城市居民提供资金服务。由于社会背景特殊、体制不健全、监管薄弱等原因，不少城市信用社盲目扩张，经营管理水平低下，市场定位不准确，存在大量的风险。1995 年，为整肃城市信用社、化解地方金融风险，中央金融主管部门决定以城市信用社为基础组建城市合作银行，将北京、天津、深圳、上海、石家庄作为试点进行改革。同年，我国第一家城市商业银行——深圳市城市合作银行（后发展成为平安银行）成立，之后我国 5000

多家城市信用社，一部分关闭或停业整顿，剩下 2000 多家逐渐组建为 110 多家城市合作银行。1998 年 2 月，国务院颁布《关于城市合作银行变更名称有关问题的通知》，决定同意将城市合作银行更名为城市商业银行。

在这一阶段，城商行主要存在三个方面的问题。首先，在城信社重组为城商行的过程中，城商行接收了大量不良资产，在发展的开端就背上了沉重的历史包袱。并且，城商行遗留了城信社经营管理方针落后、政企不分、经营权与所有权混淆等问题，导致城商行坏账居高不下，累积了大量风险。其次，城商行落后的管理水平，加上从业人员素质低下、内控机制缺失、风险管理体系不全等一系列先天条件的不足，导致城商行高息揽储、账外经营、分支结构管理松散、越权放贷等问题越发严重。最后，城商行受限于自身规模和历史背景，在客户心中可信赖程度较低，一旦出现破产传闻或信用危机，大量客户就会集中到银行提取现金，挤兑风险和流动性风险事件频发。

2.2 2000-2004 年努力调整阶段

这一阶段是城商行发展的过渡阶段。随着 1998 年亚洲金融危机的爆发，历史包袱沉重的城商行在发展初期就遇到了较大障碍，不良资产率居高不下，部分机构甚至超过了 50%，个别城市发生挤兑风波。为从源头解决问题，2000 年至 2002 年，国务院启动对所有城市信用社的清产核资工作，查明资产损失、落实弥补措施后，在各城市信用社自愿的基础上鼓励合并重组，或者由其他城商行并购。同时，城商行通过资产置换、不良资产剥离、当地政府置换等方式处置不良资产，大大减轻了“一逾两呆”包袱。城商行还通过自身的尝试将信用风险管理从三级分类拓展至了五级分类，提高了风险管理水平，有效遏制了信用风险的发生。

城商行逐步摆脱原始城信社粗放式经营和管理的模式，依法建立了现代公司的治理结构和框架，完善和健全了城商行的制度和流程，逐步规范了城商行各项业务的开展与经营，强化了公司治理。上海银行、南京银行、西安银行三家银行在这一阶段率先引入战略投资者，推动了城商行的转型。

2.3 2004 年至今快速发展阶段

这一阶段是我国城市商业银行飞速发展的阶段。首先，城市商业银行对自己的定位越来越明确，凭借地缘优势和与中小企业紧密联系的优势，初步形成了城商行的经营特色，积极为中小企业、地方市民提供服务，促进地方经济发展。城商行中小企业信贷发展步入正轨，小微企业金融业务产品和经营模式不断创新，建立并完善了小企业信贷机制，推进专营机构建设和优化业务服务流程，建立小

微企业批量经营模式，提高融资效率，这些改革使小企业可以获得更加快捷、灵活、专业的金融服务。城商行依据其明确的战略定位成为我国资本市场中独具特色的金融机构。其次，城商行上市也成为一种趋势，城商行通过上市补充资本金，完善了对城商行经营的社会监督机制，推动了城商行经营管理体制的彻底转变。自 2007 年，数家城商行陆续上市，截至 2018 年初，共有 18 家城商行完成在 A 股或 H 股的上市。最后，在这一阶段，城商行实现了跨区域发展。2006 年 4 月，上海银行宁波分行挂牌营业，标志着中国城商行异地经营拉开帷幕。2006 年，银监会发布《城市商业银行异地分支机构管理办法》，规范了城商行异地分支机构的管理。2009 年，管理机构进一步放松中小银行异地准入政策。2011 年，监管机构强调审慎推进城商行跨区经营，同时主要审核其内控机制能力。经济越发达的地区，城商行市场空间越大，因此，城商行跨区经营的主要地域依旧集中于环渤海和长三角两大经济带的热点区域。

至此，城商行充分迸发出作为我国银行业第三梯队的活力，对地方经济、中小企业和城镇居民的服务形成了有力的补充，完善了金融生态系统，提升了银行业外部治理的市场机制作用，成为我国金融生态系统中不可或缺的一部分。

二、 历史贡献

(一)化解地方金融风险，积极支持地方经济的发展

城商行是化解地方金融风险的产物，由于社会经济体制的双轨制，以及城信社自身经营管理不规范等因素，从上世纪 80 年代中后期开始，许多城信社管理混乱，风险问题日益突出。1994 年，城信社不良贷款率超过 50%，风险引爆点此起彼伏。为了解决城信社面临的风险问题，城信社合并转制为城市合作银行（随后整体更名为城商行），以化解存量风险、防控增量风险。从结果来看，虽然这为城商行的发展背上了历史包袱，但通过体制的改革和管理水平的提高，较好地化解了从城信社承接过来的金融风险。城商行组建后，层层改革，逐步消除了城信社存在的散、乱、险等突出问题。从 1995 年到 2004 年，经历近十年的发展，我国城商行的不良贷款率与历史最高点相比下降近 20%，自第一家城商行成立以来城商行通过各种方式成功化解不良资产 1800 多亿元，资产质量有了很大改善，其他问题也逐渐得到缓解，有效化解了经济转轨过程中积累的历史风险。

在完成消除历史风险目标之后，城商行近年来定位逐渐清晰，逐渐在地方经济的发展中起着重要的支撑作用。一方面服务了地方产业升级。城商行充分利用熟悉本地市场、了解本地客户的优势，积极发掘当地具备潜力的特色产业、特色

企业、特色品牌，作为服务和支持的重点对象。通过更具针对性的融资安排、资金管理、结算服务等，助推其做强做优做大，取得了积极成效。近年来，不少城商行为当地发展特色旅游、文化创意、电子信息、生物医药等新兴产业提供有力支持，取得了不错的成果。另一方面，城商行大力支持小微企业发展。近年来城商行坚持“服务地方经济、服务小微企业、服务城乡居民”的市场定位，通过优化服务流程、改进授信管理、创新业务产品，成为各城市小微企业金融服务的重要生力军。2017年，城商行小微企业贷款余额 5.39 万亿元，同比增长 19.69%，占商业银行小微企业贷款总额的 23.11%。同时，城商行还致力于改善城市居民生产生活息息相关的金融业务，提供工资、社保、养老金和水电气费等代发代收代缴服务，较好承担了社区金融的社会责任。

(二)完善现代商业银行体系，活跃金融市场

国际经验表明，健全的商业银行体系，需要大中小商业银行分层布局、适度竞争、协同发展。改革开放前，我国是“大一统”的银行体系，到改革开放初期，我国商业银行体系仍较为单一，服务地方居民和小微企业的地方性小型银行发展明显不足，难以满足经济社会多样化、多层次金融需求，城商行就是在这样的背景下应运而生。经过多年的建设，城商行已成为我国数量较多、地域分布广泛的商业银行类别，构成了地方金融体系的重要组成部分，改善了我国银行体系的结构，填补了我国金融服务的部分不足。此外，近年来政府加大对金融产业的开放力度，鼓励民间资本进入银行业，设立小型银行，改善银行体系的内部结构。城商行与其他商业银行共同组成了全国性与地方性两级金融机构体系，形成了大中小商业银行市场竞争、共同发展的良好局面。

同时，商业银行体系的完善也促进银行业的良性竞争，有了竞争市场才能活跃，金融市场也不例外。一方面，城商行的出现引入了数量较多的新竞争主体。城商行组建之前，我国商业银行法人机构数量只有 10 余家，且总部主要集中在经济较为发达的地区，中小城市金融市场的活跃度十分不足。城商行组建以后，100 多家法人机构分布在各个大中小城市，以服务地方经济为主旨，积极发挥在传统业务、特色业务、基层业务领域的比较优势，积极创新金融业务，服务广大市民，对大型银行带来了的的竞争压力，促进了整体金融服务的不断改善。另一方面，城商行的大胆创新推动拓宽了金融服务的广度和深度。近年来城商行定位逐渐清晰，不少城商行深耕当地业务和聚焦细分市场，在零售、小微、社区等领域坚持特色定位、做强特色业务，使得原来覆盖不到、服务不好的金融需求有了全

新的供给者，金融服务薄弱领域得到了明显加强，金融服务空白部分得到了有效填补。目前部分城商行还积极在“互联网+”领域探索，利用大数据、云计算、移动互联网等新一代信息技术，开设直销银行、网上商城，探索电视银行、微信银行等，为金融创新增添了新的力量。

(三)探索了我国银行改革的方法和路径

城商行在 20 年发展历程中，经历了一系列改革，在优化产权结构、完善治理机制、重塑地方金融发展格局等三个重要方面进行的体制机制改革，为我国商业银行市场化改革提供了有益探索。

一是持续深化产权改革。由于城商行改制之初，地方政府出资承担了城商行大量的历史包袱，因此形成了内部地方财政“一股独大”、三会的组织架构形同虚设的格局。对监管层而言，在引入民营资本促进股权多元化的过程中，又存在失去控制的挑战。面对两难局面，城商行积极探索产权改革方案，一直将产权改革作为全面深化改革的关键推手，从合作制到股份合作制，再到股份制，逐步向境内外各类社会资本合作共治、联合共赢的股权合理均衡状态过渡，有效破解了“一股独大、股权过于分散”带来的治理难题，提升了城商行的公司治理现代化水平，激发了内部体制机制活力，增强了服务地方经济的适应能力。

二是建立市场化的公司治理机制。为改善城商行前期管理水平低下的问题，城商行在改革过程中，开始着重建立市场化的公司治理机制，通过引入战略投资者、加强内部改革、公开上市等方式，在搭建现代商业银行治理架构方面进行了积极的探索，初步构建了符合自身特点的、市场化程度较高的公司治理机制，提高了运营效率，带领了银行业的改革与发展。

三是按照市场化原则推动联合重组，重塑地方金融发展格局。联合重组是通过对相关区域内城商行、信用社、农信社等金融机构的合并重组，组建新的银行实体，规模扩张的同时实现品牌提升和业务的跨区域布局。2005 年，徽商银行按照“6+7”方案进行了联合重组，是全国第一家由城市商业银行和城市信用社联合重组设立的区域性股份制银行。从合并重组的效果来看，2006 年以前，安徽、江苏两省银行机构分布不均，皖北和苏北地区只有国有大型银行的分支机构和少量农村中小金融机构，无法满足中小微企业金融需求。而 2006 年后，徽商银行很快实现了在皖北和苏北地区的网点全覆盖，为区域经济的均衡发展提供了有力的金融支持，优化了当地金融资源配置，改善了当地金融发展格局。

第三章 城市商业银行现状

一、 宏观环境

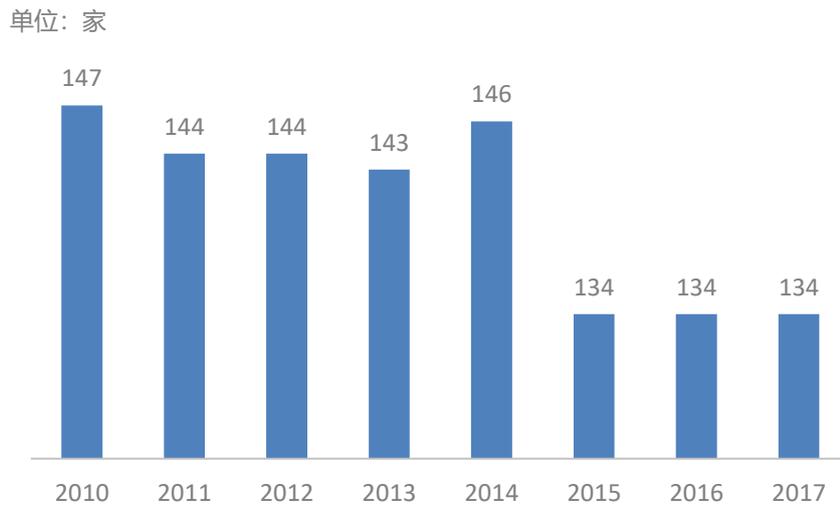
随着中国经济步入新常态，GDP 增速下滑，2016 年 GDP 增速下降至 6.7%，2017 年略有回升至 6.9%，中国经济从高速发展过渡到高质量发展阶段。但随着利率市场化的加速推进，互联网金融的爆发式发展，金融脱媒和技术脱媒的趋势化，金融机构之间的竞争愈发激烈，银行业面临的形式更加严峻。面对这些挑战，在十九大报告中，习近平总书记指出“深化金融体制改革，增强金融服务实体经济能力”。同时，2017 年中央经济工作会议指出，要围绕推动高质量发展，深化供给侧结构性改革，激发各类市场主体活力。这奠定了银行业近几年的发展基调。因此，在 2017 年，银行业大力发展普惠金融、消费金融、科技金融和绿色金融，加强扶贫小额信贷管理，加快促进产业结构调整，更加注重服务实体经济。另一方面，2017 年可谓是“最强监管年”，银行业遵循第五次中央金融工作会议中提出的“以强化金融监管为重点，以防范系统性金融风险为底线”，整治市场乱象，防控金融风险，有效遏制了资金脱实向虚的趋势，保证了行业整体的稳健运行。

二、 运行状况

(一)城商行数量

近几年，城商行数量逐渐下降，已经趋于稳定（图 5）。截至 2017 年末，我国共有 134 家城商行，其中 8 家在 A 股上市，10 家在 H 股上市，1 家在新三板挂牌（表 1）。商业银行共有 47 家在主板上市，其中城商行占比近 36%，可见城商行已经逐步进入资本市场，资本实力稳步提升。

图 5 城商行数量



数据来源：Wind

表 1 城商行上市情况

类型	银行名称	股票代码	上市时间	市值 (截止日期： 2018年3月6日 单位：亿元)
A 股上市城商行	南京银行	601009.SH	2007年7月19日	764.2
	宁波银行	002142.SZ	2007年7月19日	1008.4
	北京银行	601169.SH	2007年9月19日	1556.1
	江苏银行	600919.SH	2016年8月2日	870.5
	贵阳银行	601997.SH	2016年8月16日	351.2
	杭州银行	600926.SH	2016年10月27日	430.6
	上海银行	601229.SH	2016年11月16日	1190.4
	成都银行	601838.SH	2018年1月31日	479.3
H 股上市城商行	重庆银行	1963.HK	2013年11月6日	206.1
	徽商银行	0698.HK	2013年11月12日	447.5
	哈尔滨银行	6138.HK	2014年3月31日	265.0
	盛京银行	2066.HK	2014年12月29日	348.4
	青岛银行	3866.HK	2015年12月3日	274.0
	锦州银行	0416.HK	2015年12月7日	497.8
	郑州银行	6196.HK	2015年12月23日	234.2
	天津银行	1578.HK	2016年3月30日	283.5
	中原银行	1216.HK	2017年7月19日	487.8
	甘肃银行	2139.HK	2018年1月18日	285.0
新三板挂牌城商行	齐鲁银行	832666	2015年6月29日	162.4

数据来源：Wind

从地域分布上看，可以看出东部地区拥有的城商行数量较多，中西部大部分地区每个省份只拥有 1 家左右的城商行（图 6）。截至 2016 年底，辽宁省、山东省、浙江省、四川省和河北省 5 个省份分别开设了 6 家以上的城商行，其中辽宁省拥有城商行数量最多，高达 15 家；山西省、新疆、河南省等 10 个省份开设了 3-6 家城商行；其余 16 个省份只有 1-2 家城商行。一个省份之内聚集多家城商行具备多方面原因。一方面，东部地区经济整体状况较好，资本较为充足，使得省内几家城商行得以良好发展，而不是重组为一家城商行。另一方面，省内众多城商行形成联盟，共享资源，谋求共同发展。例如，山东省 14 家城商行形成了山东城商行合作联盟，此联盟为山东省内各家城商行提供信息系统运行平台、数据运营维护、业务运营平台、信息咨询等服务，在确保各家城商行保持经营特色的同时，减少了其 IT 方面的投入成本，提高了整体的核心竞争力。过去十几年间，我国安徽省、江苏省、湖北省等多个省份合并了其省内的多家城商行，合并重组后的城商行可以实现规模效应，将金融资源更加均衡地布局到省内各个地区，为当地经济提供更有力的金融支持。2014 年，河南省 13 家城商行合并重组为中原银行，我国省内城商行展现出合并趋势。

图 6 各省份城商行数量



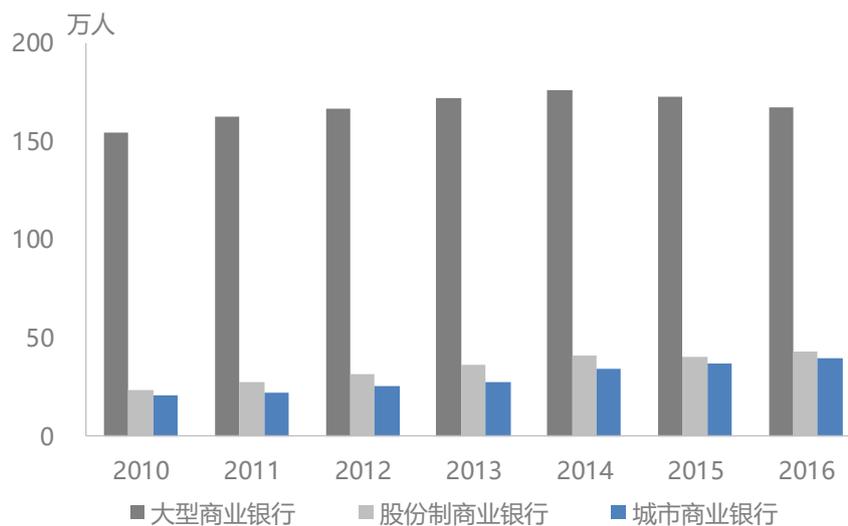
数据来源：Wind

(二) 人才储备

2.1 从业人员

随着城商行的迅猛发展和扩张，城商行从业人员逐年增加（图 7）。2016 年末，城商行从业人员数量为 40.1 万人，但与大型商业银行（167.7 万人）和股份制商业银行（43.6 万人）相比，仍有较大差距，人才储备相对薄弱。而且近几年，互联网金融发展突飞猛进，人工智能创造全新前景，传统的银行业务受到巨大冲击，导致银行员工结构发生改变，新增员工逐年减少。

图 7 城商行从业人员



数据来源：Wind

2.2 从业人员学历

根据 A 股上市银行数据，我们发现发展较为迅速且势头良好的城商行，相比其他上市银行，缺少高端人才（图 8）。我们选取了全部大型商业银行数据、11 家股份制商业银行和 15 家在 A 股和 H 股上市的城商行作为样本数据，发现 2016 年，城商行从业人员中具有本科及以上学历的员工占比 77.16%，相比股份制商业银行低十多个百分点。虽然城商行本科以上学历从业人员占比高于大型商业银行，但大型商业银行规模较大，人员构成更为复杂。另一方面，从高端人才来看，大型商业银行可能拥有更多的博士和硕士学历从业人员。若考虑其他规模较小、发展较为缓慢的城商行，其本科以上学历从业人员占比可能缩减，且在博士、硕士学历的从业人数上可能大幅降低，可见大部分城商行面临着一定的人才短缺问题。

图 8 商业银行本科以上学历从业人员占比



数据来源：Wind

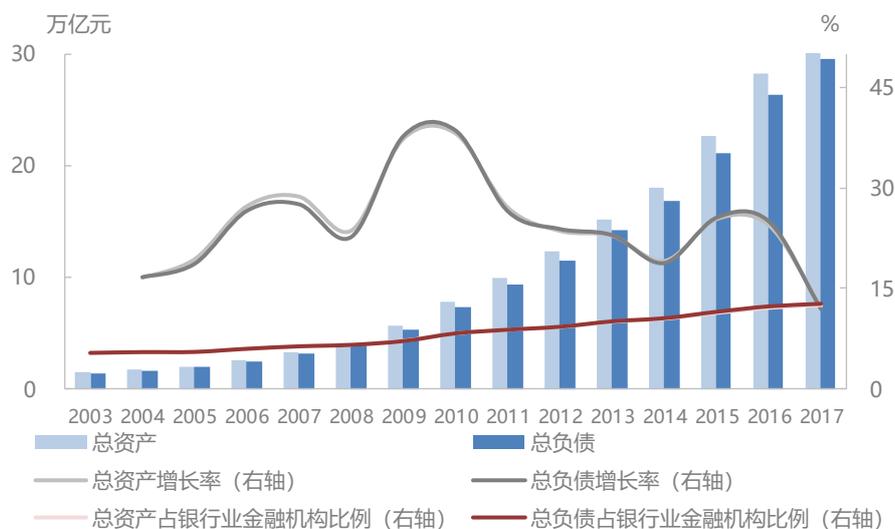
三、 经营状况

从经营状况来看，城商行在银行业整体增长势头放缓的背景下，呈现可持续发展的良好态势，具体表现为：资产负债规模稳步上升，质量稳定，市场份额进一步提升；税后利润增速有所回升，领先同业水平；拨贷比上升、拨备覆盖率稳定，具备一定的清偿能力；流动性比例优于其他商业银行，风险加权资产占总资产比例下降，城商行风险虽然较为复杂，但风险水平仍处于可控范畴。

(一) 资产负债规模

截至 2017 年，城商行资产规模达到 31.72 万亿元，同比增长 12.35%；负债总额达到 29.53 万亿元，同比增长 11.86%。同期，城商行的资产和负债在银行业金融机构中的占比逐年上升，分别占银行业金融机构比例为 12.57%和 12.68%，均较 2016 年增长 0.4 个百分点。2017 年，城商行资产和负债的增长率与去年相比大幅下降，仅为 2016 年增速一半左右。由于 2016 年银监会加强了对同业业务和票据业务的监管，以及在 2016 年末至 2017 年初，央行发布了 MPA 考核细则，从资本和杠杆情况、资产负债情况、流动性、定价行为、资产质量、外债风险和信贷政策执行七大方面，通过 14 个指标对城商行进行打分分级，并将表外理财正式纳入了 MPA 指标体系，有效约束了城商行的逆向扩张。虽然城商行资产和负债增速于 2017 年骤降，但仍高于商业银行总体水平，是增长率最高的商业银行。

图 9 城商行资产负债规模



数据来源：Wind

目前，城商行资产规模分化严重（表 2）。以平均水平来看，2016 年，共有 36 家城商行总资产超过城商行总资产平均水平，35 家城商行总负债超过城商行总负债平均水平。以个体水平来看，资产规模超过万亿的城商行有北京银行、上海银行、苏州银行和南京银行，上述 4 家银行的资产占城商行总资产的近四分之一（23.14%），属于城商行中的翘楚。中型城商行也具备着相对较好的发展基础，有清晰长远的发展战略，在面对外部挑战时，仍可以保持快速增长。而在小型城商行中，最小的几家资产规模只在百亿级别，比如雅安市商业银行、凉山州商业银行等。小型城商行较为依赖区域经济和政府，风险管理水平较低，在银行业整体下行的状况下，规模增速明显下滑，面临较大的发展压力。

表 2 不同资产规模的城商行数量

分类	资产规模	数量
大型	>1 万亿	4
中型	5,000-10,000 亿	8
小型	<5,000 亿	122

数据来源：Wind

(二) 资产负债质量

根据《商业银行资本管理办法（试行）》，分别从资本充足率、一级资本充足率和核心一级资本充足率三个角度来衡量商业银行资本充足性。城商行资本充足率维持在 12% 左右，2016 年至 2017 年上半年，略微有些下降，但受 MPA 考核要求影响，城商行资本充足率在 2017 年末快速回升（图 10）。截至 2017 年，城商行的资本充足率为 12.75%，达到近四年中的最高值。虽然城商行的资本充

足率大于巴塞尔协定规定的 8%和《资本办法》要求的 9.5%，但比商业银行的普遍水平低一个百分点，且是资本充足率最低的商业银行机构之一。

同时，我们分析了 81 家不同规模的城商行资本质量（图 11），大型城商行资本充足率呈现波动上升趋势，在 2016 年超过中型和小型城商行，达到 12.69%；中型城商行资本充足率波动较大，且相比于大型和小型城商行资本更为缺乏；小型城商行的资本最为充足，在 2016 年之前，领先于大型和中型城商行。而不同规模的城商行核心资本充足率相差不大，但大型城商行 2016 年的核心一级资本充足率比小型城商行低 1.5 个百分点。截至 2016 年，不同规模城商行的 3 个指标都达到了巴塞尔协定和《资本办法》的最低要求，可见城商行资产质量整体过关。但是，城商行想要在接下来的几年中保持较高增速，继续发展壮大，可能会面临较大的资本压力，因此，城商行需要寻找新途径补充资本。

图 10 城商行资本充足率

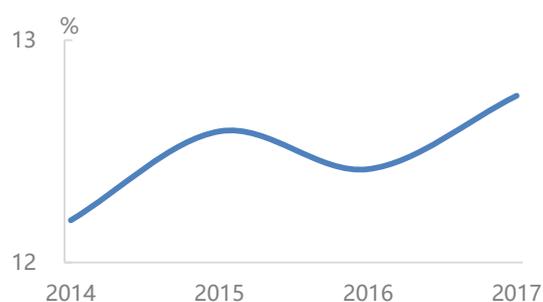
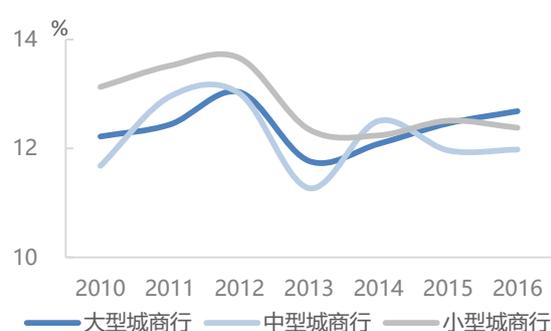


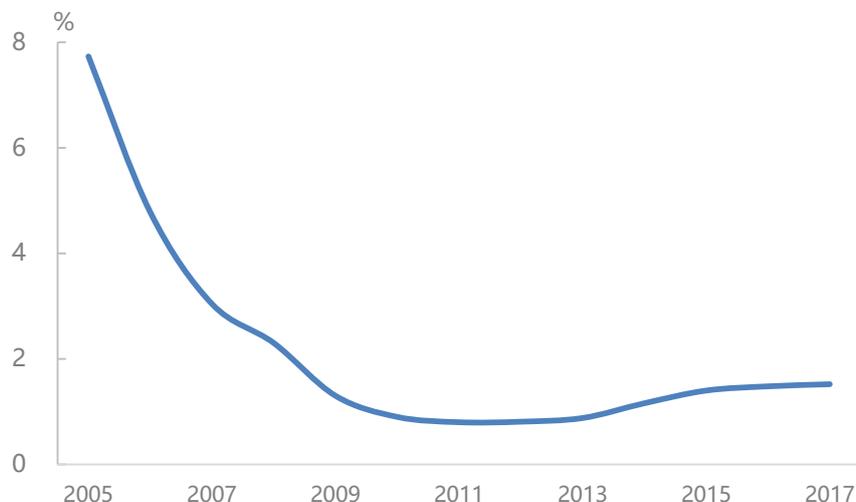
图 11 不同规模城商行资本充足率中间值



数据来源：Wind

城商行不良贷款率自 2005 年起大幅下降（图 12），在 2011 年达到最低点 0.8%，但随后逐年小幅上升，在 2017 年达到 1.52%。虽然城商行不良贷款率表现出上升趋势，但依然远低于其他类型商业银行。就个体水平来看，2016 年，至少有 66%的城商行不良贷款率低于商业银行平均水平，至少有 55%的城商行不良资产余额在 10 亿元以下。总体而言，城商行资产质量稳定。

图 12 城商行不良贷款率

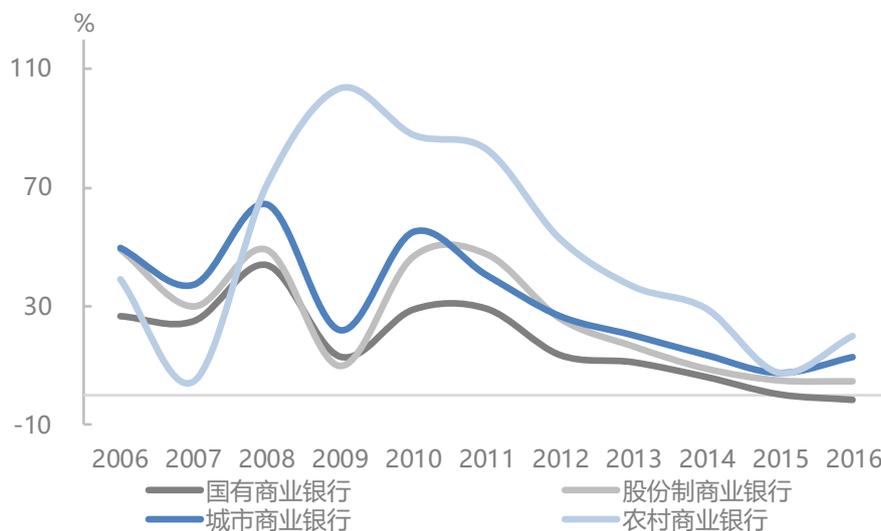


数据来源：Wind

(三) 盈利能力

从盈利水平来看，2016 年，城商行税后利润增速领先于其他类型银行机构，且高于商业银行平均水平（图 13）。但城商行税后利润增长率逐年下降，在 2015 年达到最低点，低至 7.21%，2016 年增速有回升趋势，达到 12.59%。在银行业整体税后利润逼近零增长的情况下，可见城商行具备一定的盈利水平。

图 13 城商行税后利润增长率



数据来源：Wind

根据 116 城商行的数据，我们发现城商行随着资产规模的增加，并没有出现明显的净利润边际递减现象（图 14）。此外，2016 年，至少 70 家城商行净利润增速高于 4%，高于商业银行平均水平（图 15）。另有 30 家左右城商行净利

润增速为负，这些城商行集中在小型城商行中。在已上市的 18 家城商行中，锦州银行 2016 年净利润增速最高，达到 67.1%。

图 14 城商行资产规模与净利润

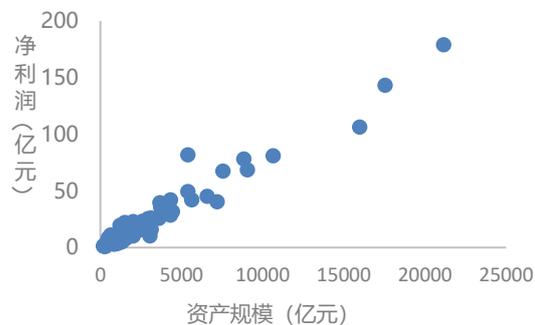
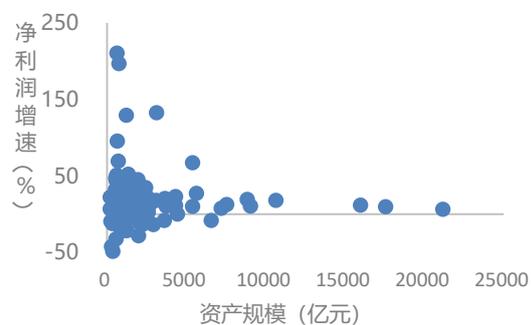


图 15 城商行资产规模与净利润增速



数据来源：Wind

从盈利能力来看，受到利率市场化和央行降息等影响，城商行盈利能力呈下降趋势（图 16）。截至 2017 年，城商行资产利润率持续走低，下降至 0.83%，低于大型商业银行 0.19 个百分点。另外，城商行净息差整体也表现出下行态势（图 17）。就个体水平而言，2016 年，超过 79 家城商行的净息差有所下降。

图 16 城商行资产利润率

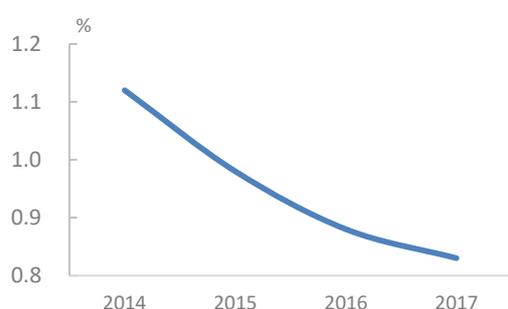
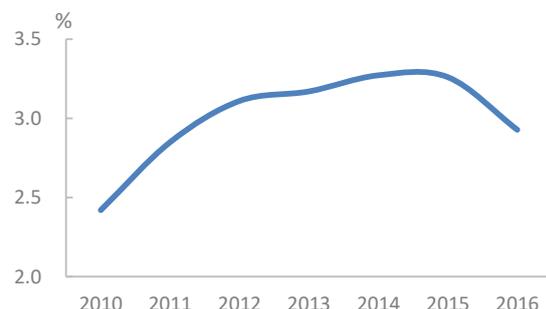


图 17 城商行净息差中间值



数据来源：Wind

成本收入比是衡量城商行对成本控制能力的具体指标。自 2010 年起，商业银行成本收入比呈现出波动性下降趋势，2016 年略微有所回升，达到 31.11%（图 18）。2016 年，至少有 70 家城商行成本收入比高于商业银行平均水平。相比 2015 年，超过半数的城商行成本收入比有所增长，而且这些城商行大都规模较小。

图 18 商业银行成本收入比

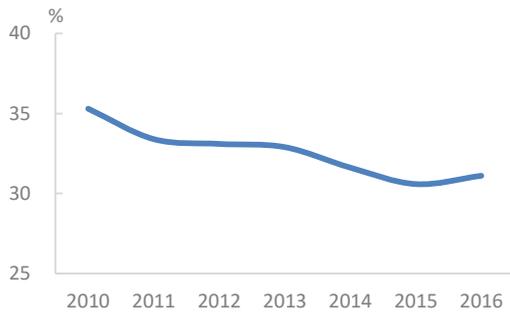
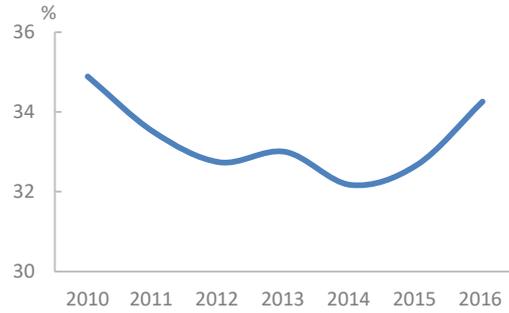


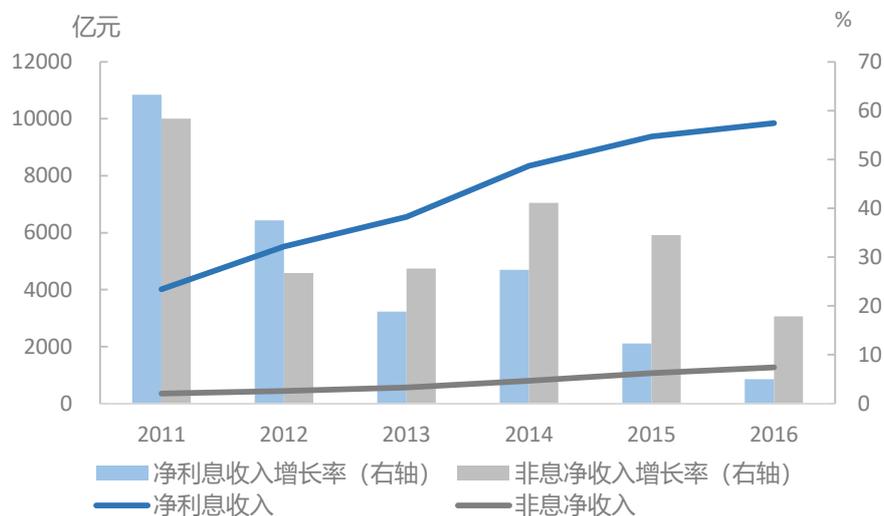
图 19 105 家城商行成本收入比中间值



数据来源：Wind

从具体业务收入来看，城商行的收入分为利息收入和非利息收入两部分。根据 96 家城商行收入数据，城商行净利息收入与非息净收入规模都逐年增长（图 20），虽然利息收入依旧远高于非息收入，但其差距已经逐渐缩小，至 2016 年，净利息收入不到非息净收入的 4 倍，已缩短至历年最小差距。随着利率市场化的快速推进，息差逐渐收窄，城商行净利息收入增长率逐年下降，2016 年已低至 7.60%，而非利息净收入得益于经济转型调整和城商行中间业务的多元化，其增长率一直维持在较高水平，2016 年略有下降，增速仍是净利息收入增速的近 3 倍。

图 20 城商行净利息收入与非利息净收入情况



数据来源：中国银监会

城商行净利息收入占比虽有所下降，但始终在 70%以上，在营业收入中占据主导地位（图 21）。随着我国利率市场管制逐渐放宽、资本监管要求不断趋严以及市场竞争越发激烈，城商行不得不进行收入结构的转型升级，减小利息收入比重，大力发展中间业务，持续提高非利息收入在营业收入中的比重。2016 年，

城商行净利息收入在总收入中占比最高，为 78.67%（图 22），其次为手续费及佣金收入，由此可以看出手续费及佣金是非利息收入的最主要来源。

图 21 净利息收入与非息净收入占比

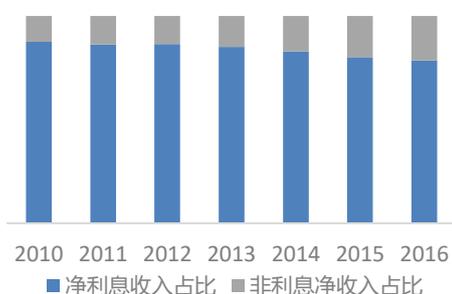
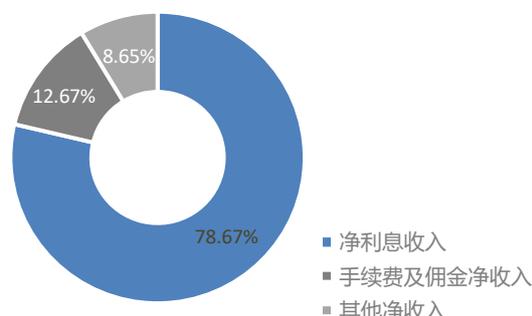


图 22 2016 年营业收入结构图

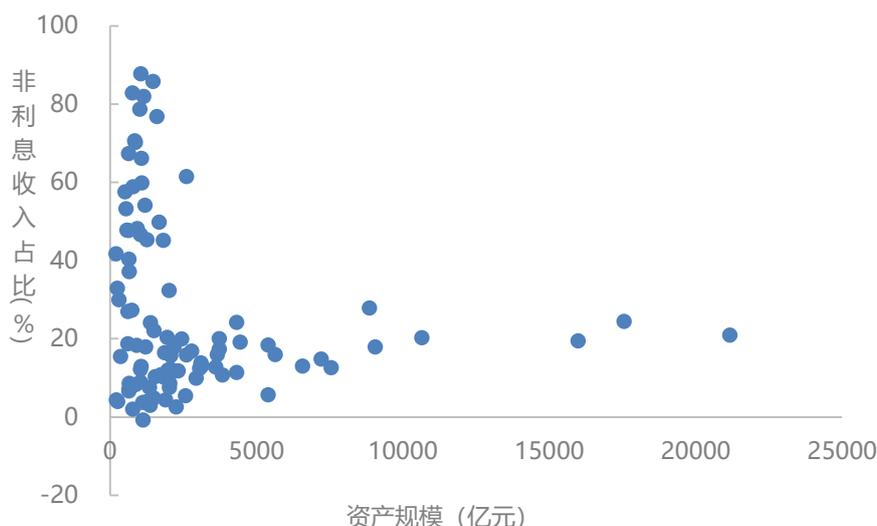


数据来源：中国银监会

城商行利息收入具体可以分为客户贷款及垫款利息收入、存放中央银行款项利息收入、存放同业利息收入、债权投资利息收入和买入返售金融资产利息收入。近年来，受利率市场化影响，息差不断收窄，客户贷款及垫款利息收入在利息净收入中占比呈现出明显的下降态势，而在此期间，债券市场利好，因此，债权投资利息收入在利息收入中的占比从 2013 年起稳定增长。城商行非利息收入分为手续费及佣金收入和其他收入。手续费及佣金收入自 2007 年一直保持稳定增长，截至 2016 年，已占非息收入的 57%，是非利息收入的重要组成部分。

截至 2016 年，我国 134 家城商行规模大小不一且差距较大，规模较大的城商行业务开展较为全面，不仅包括存贷款、银行卡业务等传统业务，也包括投资银行业务、理财业务等中间业务。因此，我们对比了不同规模城商行的收入结构（图 23），发现大型与中型城商行的非息收入占比较低，分别为 21.34%和 16.42%，而小型城商行整体的非息收入占比相对较高，达到 23.23%。大型银行资金充足，信用等级相对较高，更容易吸引储户，储户也不会仅因为小型城商行略高的存贷款利率而转移，客户粘性相对较大，因此大型城商行收入会更依赖利息收入。同时，部分大型城商行和多家企业合作，将其银行卡作为企业工资卡或医保卡等，更是增加了存款规模。此外，我们发现小型城商行非息收入占比呈现出明显的分化现象，部分城商行完全依赖非息收入，部分完全依赖利息收入。部分小型城商行可能为了追求高收益，开展更多高风险的投资业务，且投资行为更加激进，导致其非息收入占比居高不下。而另外一些小型城商行可能由于人才不足、能力有限等因素，没有开展较多中间业务，导致其营业收入 90%以上都由利息收入构成。

图 23 2016 年不同规模城商行非利息收入占比情况



数据来源: 中国银监会

(四) 清偿能力

清偿能力主要针对抵补来自贷款的预期损失和抵补非预期损失。首先, 资本金通常用于抵补非预期损失, 因此, 只有保证资本金的充足, 才能保证城商行业务稳定发展, 具备一定的清偿能力。其次, 商业银行将贷款损失准备用于抵补来自贷款的预期损失, 这部分可以通过拨备覆盖率和拨贷比等指标衡量。根据银监会要求, 商业银行的贷款损失准备充足率不应低于 100%, 拨备覆盖率不应低于 150%, 贷款拨备率不应低于 2.5%。

城商行拨备覆盖率逐年走低 (图 24), 但于 2016 年下降势头有所缓解, 趋于稳定。截至 2017 年, 城商行拨备覆盖率为 214.48%, 优于商业银行平均水平 (181.42%)。从 105 家城商行数据来看, 2016 年这些城商行拨备覆盖率均大于 150%, 其中广州银行拨备覆盖率最低, 仅为 150.24%, 刚刚达到银监会要求。同期, 至少 72 家城商行拨备覆盖率高於商业银行平均水平。

城商行拨贷比呈现上升趋势 (图 25), 2017 年, 城商行拨贷比为 3.26%, 高於商业银行 0.1 个百分点。从可获得数据来看, 2016 年, 超过半数的城商行拨贷比高於商业银行平均水平。此外, 6 家城商行没有达到银监会要求, 拨贷比低於 2.5%, 基本上, 这 6 家城商行的拨备覆盖率同样处于较低水平, 在 150%-160% 之间。

综合来看, 城商行拨贷比上升, 而拨备覆盖率基本保持稳定, 这说明 2016 年城商行的贷款损失准备增速高於贷款总额的增速, 并与贷款余额的增速基本保持一致, 也就是说不良贷款余额的增速略高於贷款总额增速。

图 24 城商行拨备覆盖率

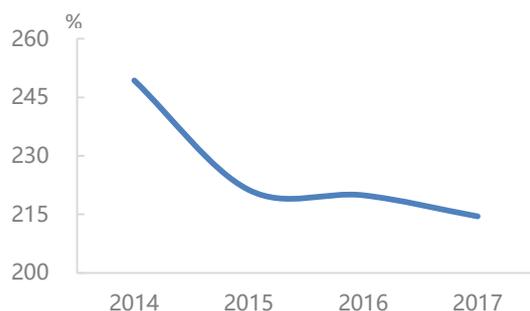
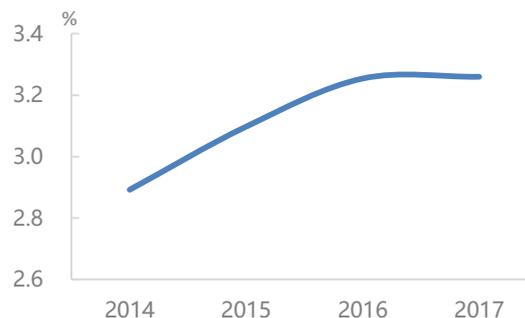


图 25 98 家城商行拨贷比中间值



数据来源：Wind

(五) 流动性

流动性与清偿能力也有非常紧密的联系，当流动性极低的时候，会使得商业银行丧失清偿能力；而清偿能力薄弱，也会使得商业银行面临流动性困境。2017年12月，银监会发布了《商业银行流动性风险管理办法（试行）》（修订），新引入了三个量化指标，优质了流动性资产充足率，对商业银行形成了更有约束力的审慎监管指标。

监管商业银行流动性的主要指标为流动性比例和流动性覆盖率。其中，流动性比例为流动性资产与流动性负债之比，主要衡量商业银行流动性的总体水平。我国银监会规定，商业银行的流动性比例不得低于25%。2017年，我国商业银行流动性比例维持在较高水平且有上升趋势（图26），城商行的流动性比例虽与年初相比略有下降，但高于其他类型商业银行，仍具有一定优势。从可获得数据来看，小型城商行的流动性比例略高于大型城商行（图27）。2016年，超过67家城商行流动性水平高于商业银行平均水平，且只有部分城商行流动性比例在近两年都有所增长。

图 26 商业银行流动性比例比较

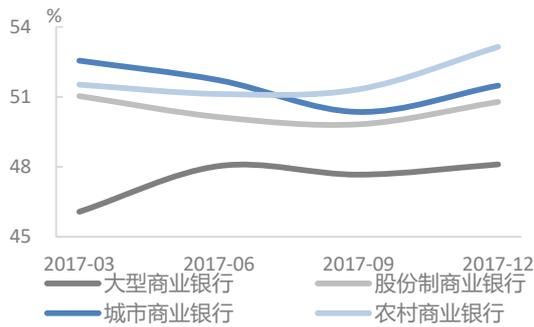
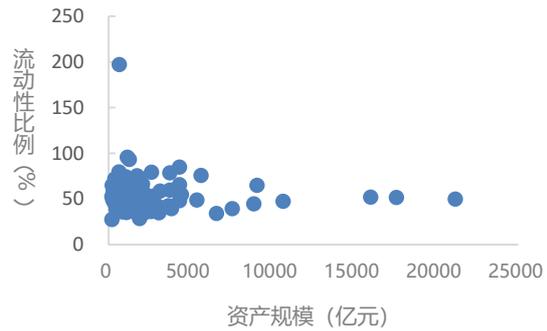


图 27 99 家城商行 2016 年流动性比例



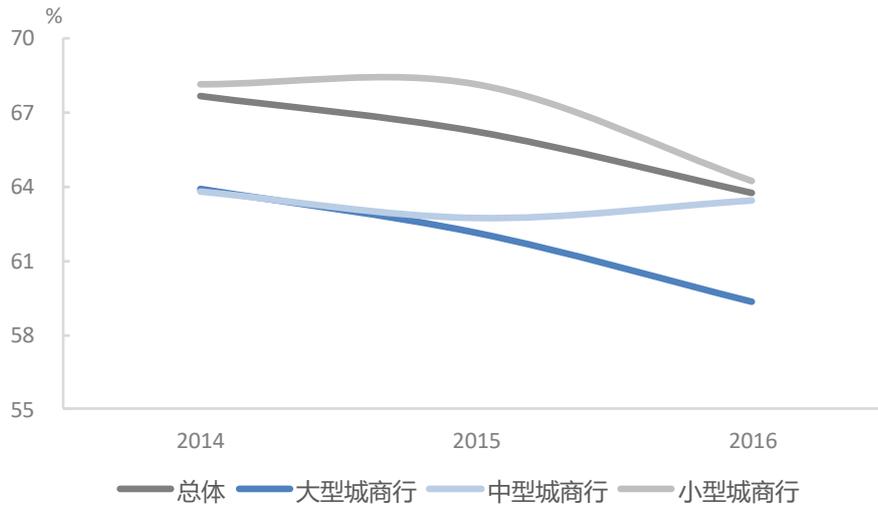
数据来源：Wind

流动性覆盖率为合格优质流动性资产与未来 30 天现金净流出量之比，用以确保银行拥有足够的合格优质流动性资产。据银监会要求，2016 年底商业银行流动性覆盖率需达到 80%以上，2018 年要实现 100%以上。截至 2016 年底，上市银行大部分已经达到监管要求，只有宁波银行 2016 年流动性覆盖率为 83.80%，低于 100%。

(六) 风险水平

城商行目前风险整体可控 (图 28)，近几年，不同规模城商行的风险加权资产占总资产比例都呈现下降趋势，且大型城商行总体风险较小。但城商行面临的风险仍然比较复杂，承受着较大的风险压力。其中，流动性风险最容易引发系统性风险和区域性风险，是威胁性较大的一种风险。从上文分析可见，城商行流动性比例基本都在 25%以上，在不同类型商业银行中占据明显优势。而随着银监会监管力度增大，城商行也更加警惕流动性风险，加强对现金流精细化管理，优化资产负债期限配置，定期开展流动性风险压力测试，提高流动性风险系统支持水平。

图 28 不同规模城商行风险加权资产占总资产比例中间值



数据来源：Wind

同时，随着不良贷款率的逐年上升，城商行累积了一定的信用风险。一方面，城商行最大十家客户贷款比例较为集中，由此产生一定的集中度风险和信用风险。根据 68 家城商行数据，最大十家客户贷款比例平均值为 37.49%，其中 12 家城商行的数据大于 50%，珠海华润银行的比例甚至高达 72.40%。另一方面，截至 2017 年，城商行向小微企业发放的贷款金额为 52935 亿元，占贷款总额的 44.14%。小微企业缺乏相应的财务资源来应对经济下滑或监管环境变化带来的不利影响，受宏观经济波动影响较大，因此，可能对城商行的经营业绩造成不利影响，产生一定的信用风险。

城商行法人治理较为落后，内部或外部欺诈时有发生，例如一些高管通过信托、资管等手段套取资金，或外部人员利用“萝卜章”诈骗资金，城商行操作风险极大。城商行目前着力健全风险管理体系，建立多道防线的风险管理框架。2016 年全年，城商行积极响应银监会开展“两个加强、两个遏制”回头看工作，自查机构数量超过 30%，业务量高于自查金额的 30%，加强了自查力度和范围。

利率风险是城商行许多业务的固有风险，在利率市场化加速推进的背景下，城商行对利率风险控制的能力还有待加强。目前，北京银行已经实施了前瞻性的主动风险管理策略，密切跟踪利率走势，降低利率波动产生的不利影响。此外，在城商行 2017 年年会上，银监会副主席指出，城商行除了重视上述风险外，还应关注代理风险和洗钱风险，妥善处理风险隐患。

四、 资本补充

内源资本补充是将留存收益转增为资本，因此相对依赖银行的经营质量。内源资本积累是一种最为基础和稳定的资本补充渠道，具有融资成本低、不稀释原有股东收益、减弱股东控制权等优势，但由于我国城商行利润率逐年下降，不良贷款余额逐年增加，导致利润留存率较低，城商行的内源资本补充能力较弱。但随着银监会提倡以内源性资本积累为主的资本补充机制，城商行一方面通过降低经营成本、提高竞争力、扩大市场等方式，提高经营利润；一方面，适当降低股东分红比例，探索多元化利润分配方式，尽力提高内源资本增长率，可持续地进行资本补充。

虽然资本补充机制以内源资本积累为主，但城商行仅依靠内源资本积累无法满足资本需求，因此城商行会根据发展规模、经营状况、业务特点等，寻求外源资本。外源资本补充方式多样化，资金来源多元化，但同时具有非连续性的特点，并会受到资本市场的影响和监管约束。因此城商行需谨慎选择适合自身的资本补充方案。

对于大部分城商行，上市融资是扩大市场规模、提高资本充足率的较有吸引力的途径之一。虽然现在我国 A 股市场有向注册制发展的趋势，且 2017 年批准了 737 家企业上市，IPO 数量达到 2007 年以来的最高值，但是 2017 年审核通过率仅为 84.8%，较 2016 年（91.5%）大幅下降。而在我国城商行规模分化较为严重的现状下，大部分未上市的城商行想通过上市融资，仍面临发行成本高、审核难度大、融资周期长等困难。2017 年，只有一家城商行在 H 股成功上市，可见上市融资对未上市的城商行而言是一项巨大的挑战。但对那些规模较大、治理规范、运行稳定且仍未上市的城商行，仍需积极争取上市，多关注上市政策，谨慎选择上市地点，争取早日公开发行。另外，对于距上市要求仍有距离但发展较为迅猛的城商行可以选择先在新三板挂牌进行融资。

增资扩股和引入战略投资者是可以快速补充资本的方式之一，是目前我国城商行主要的资本补充来源。而对于规模较小、发展较为缓慢的城商行，这几乎是其补充资本的唯一途径。虽然这种方式会稀释每股收益，受到外部市场压力制约，但是增资扩股和引入战略投资者有利于优化股权结构，提高公司治理水平。2017 年，银监会批复了 19 家城商行增资扩股的请示，未来，城商行仍需积极争取民间资本和政府支持，引入更多优质战略投资者。

近年来，创新资本补充工具成为城商行较为提倡的补充资本途径。《商业银行资本管理办法》只对资本工具合格标准进行了界定，为商业银行对资本补充工具的创新提供了足够的制度空间。以股东权益和留存收益为主的一级资本创新空间较小，因此创新资本补充工具主要从二级资本切入，包括次级债券、混合债券、可转换资本债券等，这些二级资本债都要求具备减记或转股条款。此外，随着央行纳入宏观审慎评估体系，城商行将面临较大的资本缺口，而二级资本债虽然无法直接补充核心资本，但其审批速度快、成本较低，可用来缓解资本充足率的压力。目前，越来越多的城商行通过二级资本债进行融资，2016年，共有31家城商行发行了二级资本债778亿元，占银行业发行总量的30%。

五、 跨区发展

通常，城商行可以通过异地设立分行、合并重组、参股控股异地中小银行和互联网金融这四种方式实现跨区发展。城商行跨区发展，不仅可以扩宽市场，形成规模经济，从而提高收益、丰富资源，还可以分散单一地区带来的集中性风险，提高品牌效应。因此，自2004年，银监会准许我国城商行进行跨区发展，并逐步规范城商行异地分支机构的管理制度后，越来越多的城商行制定且实施了跨区发展战略。

城商行通常会通过新设异地分支机构来实现跨区发展，这是最为普遍的一种方式。城商行采取这种方式可以较为自主地选择城市，较好地延续企业文化，寻求更多的投资机会。但是，城商行在初期需要投入大量人力物力，将面临较大的成本压力和竞争压力。同时，随着银监会对设立异地分支机构准入门槛的提高(表3)，城商行只有达到一定标准才可以在省内设立分支机构，而近几年城商行很难在省外设立分行，2017年只有2家银行在省外设立了分行，其中北京银行分别在青岛、江西赣州和陕西延安设立了分行，重庆银行在贵州设立了毕节分行。

表 3 城商行设立异地分支机构需具备以下条件

	省内设立	省外设立
监管评级	三级（含三级）以上	二级（含二级）以上
公司治理	内部控制状况良好，2 年来未发生大案要案；建立有效的关联交易控制制度和信息披露制度，按要求公开披露信息；管理状况良好，经营管理人才储备足够。	内部控制状况良好，2 年来未发生大案要案；建立有效的关联交易控制制度和信息披露制度，按要求公开披露信息；管理状况良好，经营管理人才储备足够。
资本要求	注册资本不少于 5 亿元人民币且为实缴资本，资本充足率不低于 8%，核心资本充足率不低于 4%。	注册资本不少于 10 亿元人民币且为实缴资本，资本充足率不低于 12%，核心资本充足率不低于 6%。
资产规模	开业 3 年以上，资产总额不少于 150 亿元人民币。	开业 3 年以上，资产总额不少于 500 亿元人民币。
资产质量	不良贷款率连续 2 年不高于 6%，且最近 2 年不良贷款余额和比例持续下降。	不良贷款率连续 3 年不高于 6%，且最近 2 年不良贷款余额和比例持续下降。
盈利能力	申请日前连续 2 年盈利，扣除全部贷款损失准备缺口后，资产利润率不低于 0.35%，资本利润率不低于 8%，人均资产不低于 1000 万元。	申请日前连续 3 年盈利，扣除全部贷款损失准备缺口后，资产利润率不低于 0.45%，资本利润率不低于 10%，人均资产不低于 2000 万元。

数据来源：银监会

总体来说，我国城商行基本都实现了跨区发展（表 4）。目前，大部分城商行的省外分支机构集中在东部沿海地区，比如北京、上海、江苏、浙江、福建等地。东部地区的城商行大多采用以所在省份为中心、逐步向附近省份扩张的策略，而西部地区的城商行受东部地区较好的经济形势、庞大的资金规模等因素吸引，积极布局长三角、珠三角、环渤海地区战略，分支机构向东部沿海地区聚集，以谋求更好的发展。截止 2016 年，东部地区城商行营业网点数 7794 家，平均每个省份有 709 家；西部地区城商行营业网点数 4063 家，平均每个省份有 339 家；中部地区城商行营业网点数 4176 家，平均每个省份有 522 家。由此可见，在跨区发展的过程中，资本逐利性驱动城商行向我国东部地区转移，产生了强大的资金聚集效应。

表 4 主要城商行分支机构情况

银行名称	遍布省份数量 (含直辖市)	省内分支机构区域	省外分支机构区域
北京银行	13	北京	上海、深圳、南昌、济南、天津、南京、杭州、乌鲁木齐、贵阳等 28 个市区及香港
上海银行	8	上海	宁波、南京、杭州、天津、成都、深圳、北京、无锡、绍兴、武汉等 19 个市区及香港
江苏银行	6	江苏、无锡、南通等 13 个市区	北京、上海、深圳、杭州、宜宾
南京银行	6	南京、无锡、苏州等 13 个市区	北京、上海、杭州、潍坊、淄博、河源
盛京银行	5	沈阳、盘锦、大连等 14 个市区	北京、上海、天津、长春、吉林
宁波银行	5	宁波、温州、绍兴、金华、嘉兴、台州	南京、苏州、杭州、上海、深圳、北京、武汉、无锡
徽商银行	3	合肥、芜湖、安庆等 17 个市区	南京、河源、东莞、梅州、肇庆
杭州银行	9	杭州、绍兴、宁波等 11 个市区	北京、上海、深圳、南京、合肥、巢湖、兰州、沧州、昆明
天津银行	6	天津	北京、上海、成都、泸州、济南、东营、泰安、烟台、唐山、石家庄、保定

数据来源：各城商行年报

除了上述最常见的东部地区布局模式，根据上表可以看出，城商行跨区发展还存在另外两种模式，分别为跨区域型和省域型。跨区域型城商行为规模庞大、实力较强、发展较好的城商行，这些城商行不仅布局了东部地区，在中西部地区也设有较多的异地分支机构。以北京银行为例，2016 年底，北京银行共有 503 个分支机构，遍布中国东部、西部和中部地区，也是极少数在新疆设有分支机构的城商行。另一种模式是省域型，这类城商行以其所在城市为中心，逐步在省内和附近省份的城市建立分支机构，例如盛京银行 80%左右的分支机构位于辽宁省，成都银行 80%左右的分支机构位于四川省，其余小部分的分行和支行位于周边省份或一线城市。这种模式有利于城商行下沉服务重心，深耕地方经济。

同时，银监会在《城市商业银行监管与发展纲要》中明确支持经营状况好、管理能力较高、创新能力较强的城商行通过设立分支机构实现跨区域发展；而对同一行政区域和经济区划内尚不具备跨区域发展条件的城商行，鼓励其按照市场原则实现资本重组和联合，拓展市场空间。因此，部分城商行通过合并重组，即受政府推动，通过吸收合并等手段，将多家城商行联合成一家的方式，提高抗风险能力和市场竞争力。重组后，原有的城商行成为新设立银行在各个城市的分行，可以有效高速地整合优势资源，避免银监会准入要求，快速实现跨区发展。徽商

银行是我国第一家按照合并重组方式成立的城商行，徽商银行原为合肥市商业银行，在 2006 年，通过合并 5 家省内城市商业银行和 7 家城市信用社，实现了省内的跨区发展，之后逐步向周边省份扩张。但新设立的银行需顾及各家银行和职工的利益、经营理念和企业文化，做好协调工作，化解潜在冲突，不然容易加大代理成本，甚至导致计划失败。例如，河南省原计划成立潇湘银行，但因各方利益纠纷，使得长沙市商业银行退出此计划，2010 年，河南省其余城商行及城市信用社联合组建了华融湘江银行，而长沙市商业银行则独立为长沙银行。

城商行还可以通过参股控股异地中小银行，实现跨区发展（表 5）。城商行入股异地中小银行后，通过业务合作等方式，间接实现跨区发展战略，甚至通过掌控决策权，影响被控股银行的发展战略、经营布局等，变相将其作为异地子公司，在已有客户资源的基础上，迅速融入当地市场，实现快速发展。但是，一些中小型城商行对大型城商行参股有所顾忌，出售股份较少，因此城商行的收购目标转向村镇银行、农商行等。以南京银行为例，南京银行是日照银行的第一大股东，持有 18.01% 的股份，此外，南京银行还参股控股了芜湖津盛农村合作银行（30.03%）、宜兴阳羨村镇银行（50.00%）、昆山鹿城村镇银行（49.58%）3 所村镇银行。

表 5 部分城商行参股控股异地城商行情况

银行名称	主要经营地域	被参股银行	主要经营地域	持股比例
南京银行*	江苏南京	日照银行	山东日照	18.01%
北京银行	北京	廊坊银行	河北廊坊	3.57%
齐商银行	山东淄博	长安银行	陕西西安	4.35%
莱商银行	山东莱芜	德州市商业银行	山东德州	
杭州银行*	浙江杭州	石嘴山银行	宁夏石嘴山	19.8%

注：*代表银行为被参股银行的第一大股东

数据来源：城商行年报

随着金融科技的发展，互联网金融为城商行跨区发展提供了新思路，直销银行成为众多城商行的有效选择之一。直销银行以零售行业的直销模式，不依靠物理网点，通过互联网、手机等媒介为客户提供银行产品和服务。自从 2013 年北京银行首次建立直销银行以来，截至 2017 年 11 月，已有 69 家城商行设立直销银行，部分城商行获得了客户数和业务量的快速增长。以徽商银行为例，截至 2017 年 6 月，其直销银行“徽常有财”的注册用户已经达到 390 万户，交易规模突破 500 亿元，位居中科院《互联网周刊》发布的 2017 年度中国直销银行排行榜第三名。除此之外，江苏银行直销银行、杭银直销、你好银行（隶属南京银

行)等都获得了较好的发展。虽然直销银行可以帮助城商行实现物理网点的突破,并为城商行业务扩张、规模扩大提供机会,但目前直销银行很难成为客户的主要账户,其客户多为所属银行的原有客户,使得直销银行成为了一种线上销售渠道,定位不明,创新能力不足。未来,直销银行应多应用互联网思维,增强技术实力,注重风险控制,保证独立性和灵活性,以真正实现扩大市场规模、拓展业务范畴、促进城商行发展的最终目标。

六、 治理结构

股权结构决定了公司管理层的决策效率和运营模式,进而影响公司的经营绩效,因此,合理的治理结构对城商行发展至关重要。我国城商行股权结构逐步多元化,不仅包含国有股份(中央和地方政府)和法人股,也涌入了许多民营股和外资股。我国城商行正逐步建立有效的治理结构,不仅追求扩大利润,而且鼓励各方都积极参与、共同治理,既防范一股独大和外部人的不当干预,也防止内部人控制,不断加强股权管理,引导城商行长远健康发展。

目前,地方政府参股或控股是城商行股权结构突出的特征之一,增强了城商行在其区域范围内的竞争优势。在城商行成立之初,中央规定地方政府持股比例不得低于30%,单个企业和个人持股比例分别不得超过10%和2%,这奠定了地方政府的绝对控制地位。但随着资本市场的开放,民营资本和外国资本纷纷涌入,政府股权占比逐渐下降,由绝对控股转变为相对控股。目前,地方政府是我国近70%城商行的第一大股东,但大部分地方政府基本不具备会计意义上的绝对控股权,一般持有股份比例集中在10%-20%之间。地方政府担任大股东,虽然可能会干预城商行的经营管理和高管任命,但是地方政府可以为城商行提供政策和经济上的扶持和帮助,有利于金融资源在地方政府和城商行之间的分配和流动,使得城商行更好地服务地方经济。

地方政府直接或间接控股城商行的方式,主要表现为以下两种模式(图29、图30)。地方政府会委派财政部门或下属多家政府机构作为出资方,持有城商行20%以上的股份,达到直接控制城商行的目的,这是早期最为典型的直接控股模式。目前厦门市政府就是通过财政局持有的25.6%股份,成为厦门银行的第一大股东。政府也会通过国有企业或者国有投资公司间接控制城商行,具有单链和多链两种模式。例如,哈尔滨市政府通过控制哈尔滨经济开发投资公司间接控股哈尔滨银行(19.65%),这种方式有利于政企分离,更好地实现国有资产的保值增值。

图 29 政府直接控制城商行

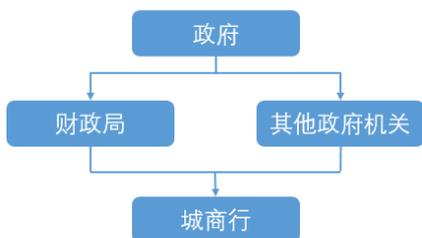
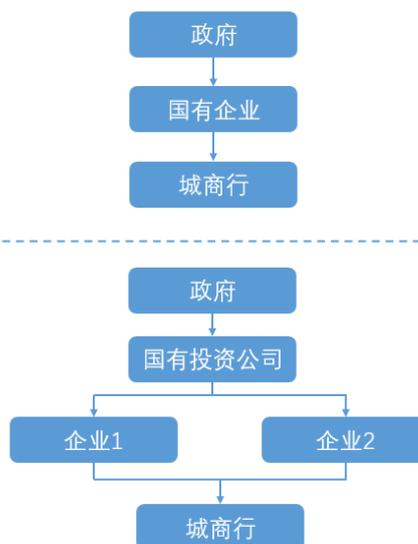


图 30 政府间接控制城商行



数据来源：相关网站资料

我国大部分城商行的股权集中度较高，根据 2016 年 A 股上市城商行年报，城商行第一大股东平均持股比例为 15.19%，前三大股东平均持股比例为 31.49%。在这种情况下，我国城商行大股东之间的制衡能力较弱，不具备一定的牵制作用。例如，昆仑银行的第一大股东中国石油集团资本有限责任公司，为国有独资企业，持股 77.09%，对昆仑银行具备绝对控制权，其余股东股份均在 5% 以下，没有较大的话语权。地方政府持股比例过高，虽然会在一定程度上降低城商行经营业绩和效率，但也可以为城商行的发展提供更多的经济和政策支持。一般来说，股权集中程度与城商行所在城市密切相关，三线城市和欠发达地区的股权更为集中，而位于一线城市的城商行股权较为分散。

此外，发展态势良好的城商行都具有外资背景（表 6），这些城商行通过引入外资企业股份，学习其先进的管理技术和理念，从而使得自身发展更为稳健。但是，从年报数据来看，外资股东的持股比例却呈现出下降趋势，例如，齐鲁银行第一大股东澳洲联邦银行持股比例由 20% 下降至 17.88%，厦门银行在增资扩股后，富邦银行持股比例由 19.99% 下降至 15.78%。外资股东撤退潮的现象主要是由外资持股比例受限，话语权较低导致。目前，我国金融业运行较为平稳，具备了进一步开放资本市场的条件，2017 年末，国家发改委副主任宁吉喆公开表示将放宽外商在银行、证券、期货、保险领域的投资限制，财政部副部长朱光耀也提及未来将取消对中资银行的外资单一持股不超过 20%、合计持股不超过 25% 的持股比例限制。对于规模体量较大的大型商业银行和股份制商业银行，由于其

对资本金要求较高，因此难以提高外资持股比例，但对于规模较小的城商行，可根据其自身情况，适当提升外资持股比例。

表 6 部分有外资背景的城商行

银行名称	外资股东	持股比例
北京银行*	ING BANK N.V.	13.64%
上海银行	西班牙桑坦德银行有限公司	6.48%
南京银行*	法国巴黎银行	14.87
宁波银行	新加坡华侨银行有限公司	18.58%
杭州银行*	澳洲联邦银行	18.00%
齐鲁银行*	澳洲联邦银行	20.00%
徽商银行	Wkland Finance Holding Company	4.63%
盛京银行	Great Captain Limited	9.96%
天津银行	Fortune Eris Holding Company	4.99%
锦州银行	Top Seed International Limited	2.97%

注：*表示城商行外资股东为其第一大股东

数据来源：各银行年报

第二篇 业务与风险

第四章 业务分析

本篇细化了城商行的具体业务，从传统业务和新兴业务出发，研究城商行业务发展现状和未来业务布局。城商行目前主要开展公司金融业务、零售金融业务、资金业务和跨境业务四大传统业务。其中，公司金融业务对城商行的利润贡献度较高，占据主要地位，部分城商行公司金融业务的利润贡献度甚至超过了 70%。公司金融业务中，企业贷款占比较高，通常在贷款总额的 60%以上，2017 年，城商行发放给小微企业的贷款即占商业银行的 23.09%，而因监管趋严，中间业务和票据业务的风险事件频发，导致票据业务贴现业务量近几年大幅收缩。零售金融业务是城商行开辟新市场、新领域、新经营方式的主要工具，主要包括存贷款业务、财富管理与投资和信用卡业务。城商行个贷收益率略高于国有商业银行和股份制商业银行，但由于地域限制和互联网金融的崛起，存贷款业务的客户存量缩小。财富管理与投资业务还处于初级阶段，目前主要提供资产管理产品，且理财余额远低于国有商业银行和股份制商业银行。资金业务是城商行另一大利润来源，在上市城商行中，资金业务对利润的平均贡献度为 30%。目前，城商行在积极布局债券承销和资产托管业务，虽与其他类型商业银行存在较大差距，但截至 2017 年底，已有超过 30 家城商行获得承销商牌照，9 家城商行拥有证券投资基金托管资格。随着“一带一路”战略的实施，城商行跨境业务迎来了新的机遇，资金支持跨境金融服务的需求不断扩大。部分城商行利用地缘优势，针对边境邻国开展了跨境融资业务、跨境电商支付结算业务和沿边贸易金融业务。城商行跨境融资业务发展还不成熟，目前仅有 5 家城商行的跨境融资业务受到中国人民银行的宏观审慎管理。同时，沿边城商行利用边民互市贸易便利化等文化、地域优势，成功开展沿边贸易，可见我国 9 个沿边省份城市在边境业务上具有较大的发展空间。

除了传统业务外，城商行也在积极布局消费金融、直销银行和特色业务等新兴业务。随着消费对经济促进作用的不断增强以及居民消费水平的不断提升，再加之政府鼓励金融机构创新消费信贷产品，消费金融成为一项具有巨大开发价值的业务，市场规模不断扩大。城商行主要通过布局消费金融公司、开展个性化信贷产品和延伸信用卡业务消费场景三种方式，抢占消费金融市场。伴随着互联网

时代的兴起，城商行创新运营直销银行，降低对实体网点、物理柜台和实体银行卡的依赖，通过电脑、电子邮件、手机、电话等远程渠道为客户提供产品和服务，突破了时间和空间的限制，间接实现跨区发展。另外，随着中国进入新常态，大部分城市将其业务转型方向聚焦于“立足地方，突出特色，强化服务”，根据当地经济与文化，发挥自身业务专长，力求在细分市场中打造出独具特色的业务与服务，塑造差异化竞争优势，向特色业务方向进行战略转型，形成独特的品牌效应。

一、 传统业务

(一)公司金融业务

城商行的公司金融业务指银行为企业客户提供金融服务，主要适用于企业、事业、机关、社会团体等经济实体，其业务大体包括存贷款、国内外结算、票据承兑与贴现、投资性商业银行业务、提供信用证服务及担保、财务融资咨询服务等。公司金融业务是城商行重要的传统业务之一，也是其经营的基础和利润的主要来源(表 7)，在 8 家 A 股上市城商行中，公司金融业务的利润贡献度均超过 35%，北京银行和贵阳银行甚至超过 70%，相比其他业务，公司金融业务占据主要地位。

表 7 2016 年 8 家 A 股上市城商行公司金融业务利润状况表

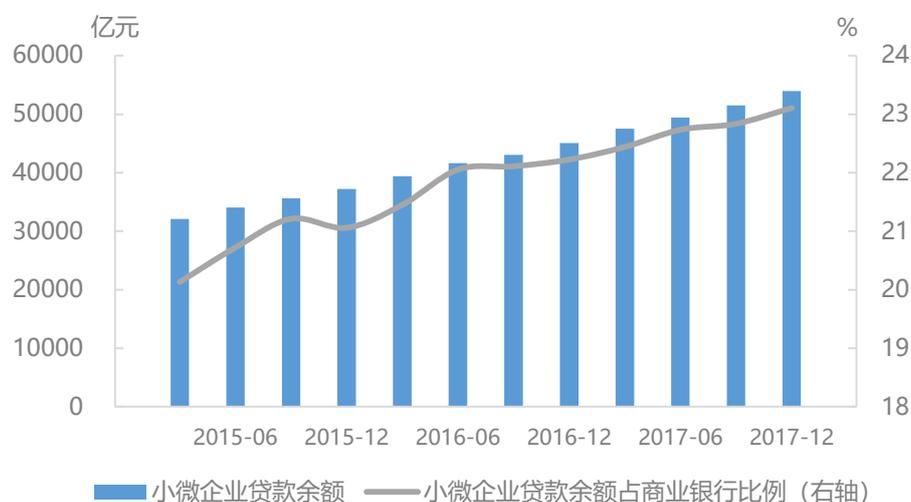
银行名称	公司金融业务利润 (百万元)	利润占比 (%)	银行名称	公司金融业务利润 (百万元)	利润占比 (%)
北京银行	17012	76.29	宁波银行	3760	38.95
上海银行	7003	42.91	杭州银行	2494	52.79
江苏银行	6842	50.59	贵阳银行	3040	71.49
南京银行	3846	36.58	成都银行	328	56.58

数据来源：各城商行年报

城商行企业存贷款业务是公司金融业务的重要组成部分之一。我国城商行企业存款持续增长，但增速有所下降，多年来，企业存款占存款总额的比例稳定于 60%左右，是个人存款的 2 倍有余。部分城商行的企业存款占比甚至高达 80%以上，具有较高的依存度。我国城商行企业贷款占贷款总额的比例与存款比例类似，同样在 60%以上，集中于制造业、房地产业、批发和零售业、租赁和商务服务业四个行业。城商行企业贷款主要服务对象是中小企业，成为扶持小微企业发展的生力军(图 31)，在商业银行小微企业贷款中占比超过 20%，并且发放数额的占比还在不断攀升。2017 年，城商行发放小微企业贷款 5.39 万亿元，较上一年增长 19.69%，占商业银行小微企业贷款的 23.09%。响应国家小微企业扶持政策，多数城商行专门开辟了中小企业服务专区，推出多种融资方案和特色融资产品供中小企业选择。以北京银行为例，其推出的“小巨人”服务，针对处于创业、成长、

快速发展等不同时期以及新兴行业的中小企业融资需求，提供渠道、服务、条款及定价等服务，形成全面融资产品，帮助中小企业成长。

图 31 城商行小微企业贷款余额及占比



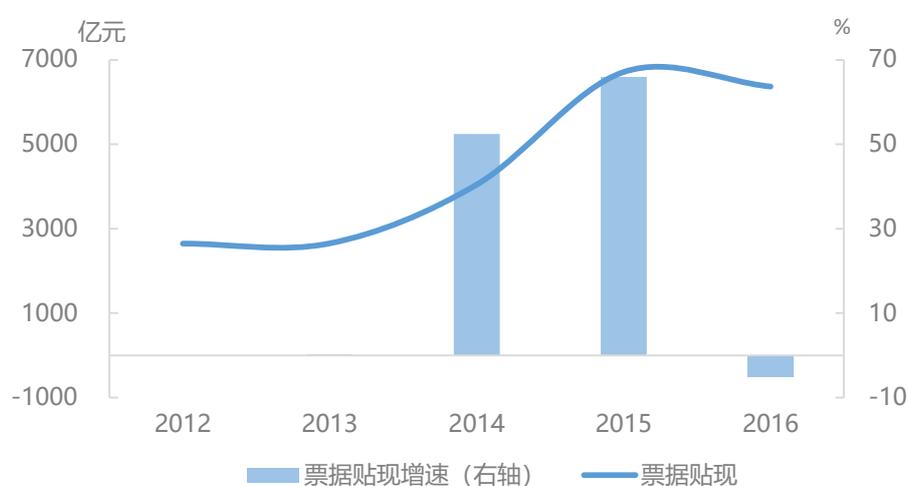
数据来源：Wind

城商行公司金融业务也包括委托贷款、并购贷款等中间业务。相比国有商业银行和股份制商业银行，城商行公司金融方面的中间业务发展相对薄弱，并存在一定问题。委托贷款作为我国为搭建多层次资本市场所大力发展的融资手段之一，2017年第三季度，占社会融资总规模的8.11%，环比增速超过5%。虽然委托贷款已经成为仅次于百万亿元人民币贷款和企业债券的第三大社会融资来源，但社会融资规模中占比仍较少，且国有商业银行占主导地位，留给城商行发展委托贷款业务的空间较少。而城商行对发展委托贷款业务的意愿也不足，一是因为市场本身体量相对贷款等业务较小，二是银监会发布《商业银行委托贷款管理办法》之后，调控防止委托贷款流向房地产、钢铁等产能过剩的产业，在强监管背景下，城商行委托贷款业务的开展也受到了一定的制约。并购贷款方面，产业结构优化升级、国企深化改革的推进，给了并购贷款业务发展空间，2017年，国内企业完成3417起并购交易，集中于高端制造、环保、新材料等新兴产业，共实现1.63万亿元交易额。但城商行在客户资源、涉及行业和风险控制等方面都弱于国有商业银行，没有绝对优势吸引并购方选择其作为合作对象。同时，并购贷款业务还存在企业准入门槛高、还款期限短、审批程序复杂和流程耗时长等问题，直接导致了城商行在并购贷款业务上发展缓慢。

此外，票据业务也是城商行重要的公司金融业务之一，主要包括承兑业务和贴现业务。自2015年开始，国有银行、股份银行和城商行接连发生多起票据风

险事件，暴露出票据核查不严、票据在银行间的转让“被掉包”、银行与资金掮客灰色交易等一系列问题。为防范风险，银监会加大了监管力度，2017年，银监会针对城商行票据业务共开出了466张罚单，仅次于贷款业务，其中包括罚金超过1000万的超大额罚单。从票据业务的处罚对象来看，城商行遭受处罚的案件数量处于股份行、农商行、国有行之后。从城商行票据贴现额来看，城商行在2014和2015年票据业务额出现爆发式增长，在2016年的严监管下，城商行票据贴现额首次出现负增长（图32）。

图 32 城商行票据贴现额及增速



数据来源：Wind

(二) 零售金融业务

零售金融业务一般指银行以自然人、家庭或小企业为服务对象，提供存款、融资、委托理财、有价证券交易、代理服务、委托咨询等各类金融服务的业务，是商业银行提供一站式打包产品和服务的主要途径。十年前我国城商行的收入几乎全部来自对公业务，对零售金融业务极不重视，但随着中国经济步入新常态和银行存贷利差逐步收窄，城商行面临升级转型，开始积极布局零售金融业务。零售业务收入逐渐提升，但与公司金融业务收入仍存在较大差距（表8），2016年，8家A股上市城商行中，除宁波银行外，零售金融业务的利润占比均不超过20%。零售金融业务以其客户多、领域广、附加值高等特点，成为城商行开辟新市场、新领域、新经营方式的主要工具。

表 8 2016 年 8 家 A 股上市城商行公司零售金融业务利润状况表

银行名称	零售金融业务 (百万元)	利润占比 (%)	银行名称	零售金融业务 (百万元)	利润占比 (%)
北京银行	3188	14.3	宁波银行	3056	31.66
上海银行	2049	12.56	杭州银行	786	16.63
江苏银行	2438	18.03	贵阳银行	818	19.25
南京银行	372	3.54	成都银行	101	17.43

数据来源：各银行年报

存贷款业务同样是城商行零售金融业务的重要组成部分之一，但由于城商行对公业务依赖度高，零售存款和贷款占比较低，大多占其存贷款总额的 20%左右。在存款方面，城商行受经营区域限制，客户存量较小，再加上近几年，互联网金融对年轻客户市场的抢占，城商行在零售存款业务上面临着诸多挑战。在贷款方面，城商行呈现出 3 种不同的模式（表 9），第一种是以发放住房贷款和个人经营性贷款为主，例如，北京银行 2016 年住房贷款和个人经营性贷款分别在个人贷款中占 69.42%和 24.10%，成都银行住房贷款发放量占其个贷发放总量的 84.17%；第二种是以发放消费贷款为主，以宁波银行为例，2016 年，宁波银行的消费贷款在其零售贷款总额中占比高达 90.12%；第三种是均匀发放住房贷款、消费贷款和个人经营性贷款。另外，根据多家城商行年报数据显示，城商行发放个人经营性贷款在其零售贷款中的占比高于大型商业银行和股份制商业银行，且城商行的个贷收益率略高于大型商业银行和股份制商业银行。

表 9 2016 年 8 家 A 股上市城商行各项贷款占个贷比例情况（单位：%）

银行名称	住房贷款	消费贷款	信用卡应收账款	经营性贷款	其他个贷
北京银行	64.94	6.48	0	24.1	-
上海银行	45.96	23.23	14.44	16.38	-
江苏银行	51.26	26.84	9.05	12.85	-
南京银行	58.07	33.22	2.9	2.87	2.94
宁波银行	1.35	90.12	-	8.53	-
杭州银行	42.91	29.29	-	27.81	-
贵阳银行	29.69	-	10.09	53.86	6.36
成都银行	84.17	5.12	4.93	5.77	-

数据来源：各银行年报

我国城商行零售金融业务中另一个重要组成部分是信用卡业务。从发卡量来看，根据各银行 2017 年中报，城商行累计发卡量较少，发展较好的上海银行和江苏银行累计发卡量分别不足 500 万和 200 万张，北京银行刚刚突破 100 万张，可想而知，多数中小型城商行累计发卡量难破百万。而大型商业银行和股份制商

业银行信用卡业务覆盖面积较广、发卡量较大，大型商业银行 2017 年新增发卡量超过 900 万张，浦发银行、招商银行和交通银行的新增发卡量均远超 500 万张。但从信用额度来看，在同等条件下，城商行通常会给予更高的信用额度。而且，城商行开展信用卡业务，注重锁定目标客户，细分市场，分类经营，重视产品客户体验和增值服务能力。例如，上海银行专门针对年轻人，推出了“享受生活”金卡，广州银行针对公务员发行了用于日常公务支出和财务报销业务的信用卡。虽然城商行受地域限制，信用卡业务不具备较强优势，但随着消费升级和普惠金融的推进，城商行可将信用卡业务渗透到三四线小城市。而且，2017 年初，中国人民银行发布《关于信用卡业务有关事项的通知》，对于信用卡透支利率的计息规则、免息还款期、最低还款额、预借现金等项目期限和额度的规则等都做了调整，为发卡银行提供了非常大的差异化发展空间。

大部分城商行都开展财富管理与投资业务，为个人客户提供广义上的财富管理产品，为客户资产实现保值增值。我国银行理财产品整体发展较好，2017 年存续数量已超过 12 万只，但受同业监管影响，规模增速放缓至 11%，较 2016 年低 0.26 个百分点。虽然，城商行理财产品规模远不及同期大型商业银行、股份制商业银行（图 33），但是，城商行理财产品规模扩张速度较快，2017 年，城商行理财规模增速达到 18.29%，接近大型商业银行的 3 倍、股份制银行的 2 倍。同时，从理财产品预期年收益率来看，城商行与大型商业银行和股份制商业银行相差不大，三类商业银行理财年收益率均在 5%左右波动。而银行业对个人理财业务的重视程度不断提升，2017 年，面向个人投资者发行的理财产品占比达到 49.42%。城商行在个人理财业务方面起步较晚，但发展迅速，目前城商行的财富管理与投资业务还处于初级阶段，很少为客户提供财务分析、财务规划、投资顾问等服务。在城商行中，北京银行的个人理财业务发展较好，其理财产品种类丰富，旗下有“心喜”、“盈”系列和“金”系列等保本和非保本个人理财产品，且针对一般客户和贵宾客户提供分层次的个人理财业务服务，拥有理财业务、财富管理业务和私人银行业务三级理财业务服务体系。

图 33 银行理财产品资金余额及增速

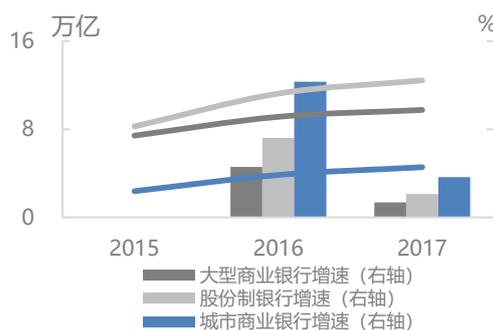
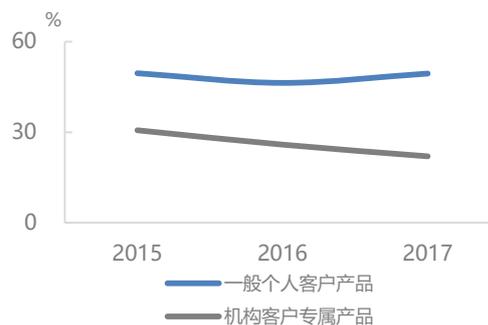


图 34 个人理财产品资金余额占比



数据来源：Wind

(三) 资金业务

商业银行的资金业务是其公司金融和零售金融两大业务外又一重要业务，是商业银行重要的资金运用和来源渠道，银行通过吸收存款、吸收股东投资、发行债券等方式获得资金后，不仅用于发放贷款获得贷款利息收入，还用于投资交易以获得投资回报。资金业务包括多种长短期资金业务、债券业务、外汇业务、衍生品业务、货币业务、票据业务等多种业务。资金业务在城商行业务中也有着举足轻重的地位（表 10），2016 年，在 8 家 A 股上市城商行中，半数的城商行资金业务的利润贡献度超过 30%，南京银行更是高达 60%。

表 10 2016 年 8 家 A 股上市城商行资金业务利润状况表

银行名称	资金业务利润 (百万元)	利润占比 (%)	银行名称	资金业务利润 (百万元)	利润占比 (%)
北京银行	2533	11.36	宁波银行	2813	29.14
上海银行	6918	42.39	杭州银行	1442	30.52
江苏银行	4173	30.86	贵阳银行	335	7.89
南京银行	6326	60.17	成都银行	146	25.10

数据来源：各银行年报

货币市场业务在资金业务中占据重要地位，但许多城商行货币市场业务的资质还不完善，目前主要经营债券承销业务。截至 2017 年，共 7 家城商行获得 A 类主承销商牌照，10 家城商行获得 B 类主承销商牌照，超过 30 家城商行获得承销商牌照。债券承销市场在为城商行增加中间业务收入、改善资金问题的同时，竞争越发激烈。城商行不仅面临着产品定价能力与风险管理水平的双重考验，还存在承销债券结构单一的严重问题。例如，长沙银行 2015 年和 2016 年的债券承销全部为地方政府债券，虽然其承销总额从 2015 年的 108.06 亿元上升至 2016 年的 581.33 亿元，但 2017 年，由于没有政府债券可以依赖，长沙银行仅完成 21.54 亿元债券承销，业绩严重下滑。但随着债务融资工具市场的发展，债券承销的广

度和深度进一步拓展，城商行债券承销的发行主体正向地方性企业、民营企业和中小型企业转移。

同业业务在经济增速放缓、利率市场化加速推进、资本监管日益严格的经济背景下，为城商行提供了摆脱监管束缚、赢得快速扩张的通道。但自 2010 年开始，由于银行间资金成本偏低，银行同业业务通过加杠杆、期限错配和主动创造负债等方式套利，这种资金频繁拆借带来了严重的流动性风险。同时，同业资金投向模糊、资金空转严重造成“脱实向虚”等问题引得监管部门愈发重视。2014 年，一行三会及外管局五部委联合要求，单家银行同业融入资金余额不得超过该银行负债总额的 1/3。该政策一定程度上约束了城商行同业业务的野蛮式扩展。2016 年《中国金融监管报告》指出银行同业业务的监管方式需要不断创新，加强对银行同业业务的监管。2017 年，银监会密集下发监管文件，开展“三套利、三违反、四不当”专项治理工作，针对同业、投资、理财等金融业务中存在的杠杆高、嵌套多、链条长等问题开展专项治理，引起金融债券市场剧烈的波动，银行同业业务一时停滞。2017 年，商业银行同业资产负债自 2010 年来首次收缩，同业理财比年初净减少 3.4 万亿元。我们可以从城商行的同业业务规模来观察其发展历程与监管政策之间的关系，以天津银行为例，2013 年，买入返售金融资产达到 718.93 亿元，较 2012 年增长约 6.5 倍，在 2014 年初步控制同业业务规模后，买入返售金融资产仍旧继续扩张到超过 800 亿，随着监管的不断强化，从 2015 年开始，买入返售金融资产开始出现收缩，至 2016 年，规模下降至 332 亿元。根据披露的 2017 年中期财报来看，多数城商行前三季度同业业务规模比年初有明显减少，随之而来的是城商行资产规模增速的下降，如何在强监管下推动同业业务健康发展，同时寻求资产规模增加的新渠道，是目前城商行有待解决的问题。

城商行资金业务也包括多种资产托管业务，包括证券投资基金托管、委托资产托管、社保基金托管、企业年金托管、信托资产托管等方面，服务对象主要包括证券投资基金管理公司、信托投资公司、产业投资基金管理公司等资产管理人。2016 年，城商行三大生息资产收益率几乎全部下降，同业业务的监管限制了资产规模增速，城商行迫切需要寻找新的盈利点，以促进利润收入多元化。一些城商行将未来发展定位于重点开发投行业务、私人银行以及资产托管等中间业务。虽然，我国城商行资产托管业务还在起步阶段，只有北京银行、南京银行等 9 家城商行获得了证监会和银监会的批复，拥有证券投资基金托管资格，但是，部

分城商行资产托管业务发展迅猛。以南京银行为例，2016年，其资产托管业务规模达14841亿元，较年初增长62.86%，托管及受托业务实现收入4.21亿元，同比增长145.84%。可见，城商行的资产托管业务正在高速发展并存在很大的发展潜力。

(四) 跨境业务

长期以来，由于受到自身规模、传统管理模式等限制，城商行对国际业务的重视程度较弱，其在我国商业银行业务总量中所占比例较低，大部分城商行开展外汇业务的初衷只是对现有本币业务的功能性补充。然而，随着企业“走出去”战略的推进和“一带一路”政策的实施，沿边开放态势凸显，中蒙俄经济走廊、中巴经济走廊、新亚欧大陆桥等丝绸之路经济带的建设，为城商行跨境业务发展提供了新机遇。2017年，中国在“一带一路”沿线国家新签的对外承包工程合同金额达到1443.2亿美元，对沿线国家直接投资143.6亿美元，这些项目的承接和实施都离不开银行的资金支持，跨境金融服务需求不断扩大。与大型商业银行和股份制商业银行不同，城商行特别是中小城商行的跨境业务具有浓厚的地域特征，不少边境城市的城商行依据自己的地域优势，开展针对边境邻国的跨境金融业务，业务规模领先于全国其他城商行。

城商行跨境融资业务随着企业经营规模和资金运用规模的扩大，得以发展。2017年1月，《中国人民银行关于全口径跨境融资宏观审慎管理有关事宜的通知》明确支持企业充分利用境外资金，并将企业跨境融资额度上限由企业净资产的1倍扩大至2倍。跨境融资对经济发展有着明显的促进作用，因此，在国家政策与地方经济支持下，许多城商行纷纷开展境外金融机构贷款、境外企业贷款和境外发行债券等跨境融资业务，为企业在境外资本市场筹集到较低成本资金。以江苏银行为例，江苏银行是第一批推出“跨境双向人民币资金池”的城商行，随后推出了跨境人民币进口代付和跨境人民币出口代付业务，为进出口企业提供了短期跨境融资业务，促进了跨境融资的发展。然而，跨境融资业务在2009年才开始试点，业务本身发展还不成熟，与大型商业银行相比，城商行受到业务规模、客户基础、资本实力及海外机构网络等条件的制约，跨境融资业务发展尚未完善。目前，城商行在业务监管上存在一定差异，只有5家城商行跨境融资业务受中国人民银行宏观审慎管理，其余则是受外汇管理局监管。

伴随我国居民消费结构发生变化，境外高质量商品需求增大，跨境电子商务的迅猛发展。2017年，中国跨境电商交易规模7.6万亿元，环比增长13.4%，预

计 2018 年可达 9 万亿元。根据中国海关数据，2017 年，通过海关跨境电商管理平台零售进出口总额达到 902.4 亿元，同比增长 80.6%。同时，电商平台和中小卖家对跨境支付的需求呈现几何级数增长，自中国银行 2015 年率先布局跨境电商支付结算平台，为跨境电商提供集线上便捷支付、网上收单、跨境资金清算、反洗钱、国际收支申报等功能的一站式解决方案后，众多商业银行纷纷开始布局跨境电商支付结算业务。2014 年以来，我国银行境内外币支付业务开始快速增长，2017 年银行境内外币支付年处理业务金额达到 6.75 万亿元，体量可观，基本满足我国跨境电商交易需求。由于江浙沪地带电商产业较为发达，杭州、江苏等 12 个城市新存在一批跨境电子商务综合试验区，这几个省份的城商行跨境电商业务发展相对较好。此外，城商行的跨境电商业务具有先天地域贸易优势，因此存在明显的地域特点，例如，哈尔滨银行通过当地对俄的贸易优势和区域优势，推出“中俄跨境电商在线支付平台”，其立足于为广泛的跨境电商平台企业及商户提供一站式、全通道的线上线下资金解决方案，是一个集支付、结算、理财、融资等综合金融服务于一体的独立跨境电子商务第三方支付平台。

沿边省份繁荣的边民互市贸易和活跃的边境小额贸易，为边境城商行发展沿边贸易金融业务带来了先天优势，为城商行差异化经营提供了新思路，为城商行创造了新的利润增长点。除地域优势外，城商行作为中小型、地方性商业银行，国家色彩弱，国际关注度低，参与敏感区域金融合作时不易引起东道国政治上的战略猜忌，具有一定程度的政治优势。许多沿边城商行利用自身优势积极开展一系列的边境贸易金融业务，例如，哈尔滨银行不仅是东北地区首家获得外汇经营权的城商行，也是全国银行间外汇市场人民币对卢布交易四家做市商之一，先后建设了中俄跨境金融服务中心、黑龙江卢布现钞交易中心等一系列项目，将对俄业务上升为全行战略，成为国内最大对俄卢布现钞调缴机构。2017 年上半年，哈尔滨银行牵头的中俄两国金融机构参与最广、规模最大、影响最深的跨境同业银团合作项目正式落地实施，为中俄金融合作的发展发挥了重要作用。2017 年中期业绩显示，哈尔滨银行对俄金融业务营业收入人民币 1.343 亿元，占总业务收入 1.7%，可见虽然其对俄业务发展迅猛，但未来还有较大的发展空间。另外，富滇银行定位于小币种特色货币供应商，自 2013 年 12 月富滇银行获批泰铢现钞调运资格，截至 2017 年 4 月，其累计跨境调运泰铢现钞 6.4 亿铢，累计兑换 6.16 亿铢，泰铢现钞兑换量持续占据云南省兑换总量 50%以上，成为云南省乃至国内最大的泰铢现钞供钞行。2018 年富滇银行获中国人民银行批准，成为中国外汇

交易中心人民币对泰铢直接交易做市商，也是全国唯一一家获批的城商行泰铢做市商。未来，依托国家政策，我国 9 个沿边省份的 37 家城商行沿边贸易金融服务具有相当大的发展优势和空间。

二、 新兴业务

(一)消费金融

随着消费对经济促进作用的不断增强以及居民消费水平的不断提升，再加之政府鼓励金融机构创新消费信贷产品，消费金融成为一项具有巨大开发价值的业务，也吸引了众多金融机构和非金融机构的加入。近几年来，消费金融市场发展迅速，2016 年消费信贷总市场规模为 22.6 万亿，五年复合增长率超过 20%。城商行通过参与组建消费金融公司、推出个人消费类贷款产品等多种方式参与市场。

城商行布局消费金融的一种方式建立消费金融公司。自银监会颁布《消费金融公司试点管理办法》至 2017 年，获得批复的消费金融公司共有 25 家，其中，19 家为银行系持牌公司，17 家有城商行背景，北京银行、杭州银行、包商银行等城商行都建立了消费金融公司（表 11）。一方面，消费金融公司经营范围较大，可用来发放个人消费贷款、向境内金融机构发行金融债券、接受相关消费金融的咨询和代理服务以及固定收益类证券投资业务，这些业务对于城商行金融拓宽零售金融布局、寻找新的业务增长点，大有裨益。另一方面，银行系消费金融公司的经营杠杆相比其他无牌照消费金融公司更高，银行系消费金融公司包含服务费率的利率值能达到 10%-18%，相比苏宁（6.0%）、京东（6.0%）和阿里（4.5%-6.0%），具有更强的竞争力。而且通过消费金融公司，城商行的经营范围可突破地域限制，间接实现异地扩张。传统的城市商业银行的服务对象主要为当地的中小企业，城商行的发展受到角色定位、当地经济情况、当地产业结构的影响，导致中西部地区城商行发展滞后于以北上苏为代表的一二线城市的城商行。城商行与消费金融牌照的结合，可以改善这一情况，吸引更多客户，提高消费金融业务规模。

表 11 具有城商行背景的消费金融公司

公司名称	开业时间	注册资本 (亿元)	股东背景
四川锦程消费金融	2010 年2 月	3.2	成都银行(51%)
北银消费金融	2010 年2 月	8.5	北京银行(35.29%)
湖北消费金融	2015 年4 月	3	湖北银行(50%)
杭银消费金融	2015 年12 月	5	杭州银行(41%) ,
盛银消费金融	2016 年2 月	3	盛京银行(60%)
晋商消费金融	2016 年2 月	5	晋商银行(40%)
陕西长银消费金融	2016 年11月	3.6	长安银行(51%)
哈银消费金融	2017 年2 月	5	哈尔滨银行(59%)
中原消费金融	2016 年12 月	5	中原银行(65%)
包银消费金融	2016 年12 月	3	包商银行(73.6%)
长银五八消费金融	2017 年1 月	3	长沙银行(51%)
苏宁消费金融	2016 年11 月	3.2	南京银行 (20%)
尚诚消费金融	2017 年8 月	10	上海银行 (38%)
河北幸福消费金融	2017 年6 月	3	张家口银行 (38%)
马上消费金融有限公司	2014 年12 月	13	重庆银行 (15.79%)
云南富滇银行消费金融	2016 年1 月	3	富滇银行 (39%)
河北幸福消费金融公司	2017 年1 月	3	张家口银行 (38%)

数据来源：Wind

城商行也通过推出各种个人消费类贷款、延伸消费场景的方式，推动消费金融业务发展。城商行通过体制机制改革和运作模式创新，利用“互联网+”推动消费金融发展，通过开发线上消费信贷产品，降低贷款利率、延长还款时间、简化借款流程等方式，着力提高运作效率。目前，众多城商行针对不同客户群体已开发出多种信贷产品（表 12）。另外，部分城商行还通过成立消费金融事业部或消费金融中心的方式，加强与互联网公司、电商平台以及新型互联网银行等合作，借助其客户、信息、技术资源，以实现批量营销、批量操作和风险防控。例如，2017 年 9 月，江苏银行与京东签订了战略合作，将利用金融科技推动精准营销、场景拓展在消费金融领域的应用，同时，京东将联合江苏银行仿照“招商小白信用联名卡”，在江苏省内 5000 个合作点为客户提供发卡、理财、小额信贷等综合服务，并将双方的风险控制体系进行融合、升级。

表 12 部分城商行信贷产品

银行名称	信贷产品	抵押品	最高金额	还款期限
北京银行	及时贷	无	10万	1-5年
上海银行	金桔贷	无	300万	1-3年
江苏银行	卡易贷	无	50万	
南京银行	购易贷、南京e贷	无	100万	1-10年
宁波银行	白领通	无	50万	1-3年
徽商银行	好易贷	无	100万	1-3年

数据来源：各银行官网

除上述两种方式外，城商行开展消费金融的方式还包括传统的信用卡业务。信用卡是消费金融的基础，信用卡在推动消费金融的发展方面起到了重要的作用，作为一种通用的支付工具，信用卡在客户粘性、使用便利度和发展成熟度方面均优于消费金融公司或互联网消费金融。2017年，我国人均持有0.39张信用卡，同比增长25.82%，信用卡贷款总额达到124800亿元，同比增长36.58%，可见信用卡业务发展迅猛且仍有提升空间。近几年，城商行将信用卡业务逐渐发展至我国三四线城市，发展态势良好。2017年中旬，晋商银行在太原举行信用卡仪式成为山西本土发行信用卡的首家城商行，其信用卡产品将覆盖各类人群，尽力满足其差异化消费需求，显示了其布局消费金融领域的决心。

(二) 直销银行

直销银行是在“互联网+”时代下，银行创新运营的模式之一。与传统银行不同，直销银行不依靠实体网点、物理柜台和实体银行卡，主要通过电脑、电子邮件、手机、电话等远程渠道为客户提供产品和服务，突破了时间和空间的限制，最终实现“点对点”服务。直销银行凭借精简优秀的员工、较低的运营成本和全面的数据化信息，可以为客户提供更有竞争力的金融产品和有效便捷的金融服务。而相比电子银行，直销银行构建了一种依托于互联网的全新业务模式，用互联网数据和客户优势为银行拓展业务。直销银行的业务具备多元化、简单化和专业化的特征，不仅可以提供活期账户、储蓄账户、个人房地产金融、中间业务、分期还款等金融服务，还提供存款产品、理财产品、货币基金产品以及P2P产品等丰富的产品种类，且银行具有大额交易的操作经验，安全性更具保证。

自2013年9月，北京银行率先推出直销银行后，国内多家银行机构也陆续推出了直销银行，2015年7月，我国出台了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》，为互联网金融健康发展指出了方向，更是加速了各银行建设直销银行的

步伐。截至2017年11月，我国共有114家直销银行，其中69家为城商行运营，30家为农商行和农信社运营，11家为股份制商业银行运营，城商行成为直销银行的主力军。但城商行直销银行的发展参差不齐，根据城商行的直销银行APP评级，评级在三星及以上的集中于我国东部沿海地区，其中山东和江苏两省分别都有3家，西部的四川省有3家。目前，发展较好的是北京银行和江苏银行，2016年，北京直销银行客户数较年初增长38%，储蓄余额(含保本理财)较年初增长187%，同期，江苏银行直销银行管理客户资产规模超200亿元，客户数超300万户。

直销银行主要通过三类运营模式满足客户需求。第一类是自主线上综合平台模式，完全利用电子渠道、移动终端等为客户提供金融产品和服务。以齐鲁银行为例，齐鲁银行直销银行在其官方网站和手机客户端推出“齐鲁钱包”和“齐鲁智慧存”两款产品的搭配组合，能帮助客户实现稳定和较高的收益，使客户无需另行开卡，足不出户也可享受存款、理财等服务，充分体现了直销银行简单快捷的优势。第二类是“线上+互联网企业”模式，直销银行可以与优质互联网企业合作，运用互联网企业的大数据优势，快速开拓客户，并提供符合客户需求的金融产品与服务。以江苏银行为例，江苏银行直销银行与京东金融、美团点评、途牛钱包等各大知名互联网平台合作，利用其账户及支付优势，实现账户、支付结算、资产输出等方面的业务合作，联合打造金融产品、支付结算、身份鉴权能力输出等方面的场景合作新模式，实现客户、资产不断增长的良性发展。第三类是以北京银行为代表的自主线上综合平台+线下直销门店模式。线上通过互联网综合营销平台、网上银行、手机银行等电子渠道为客户提供金融产品和服务，线下建设便民直销门店，布放远程虚拟柜员机（VTM）、自动存取款机（CRS）等多样自助设备，实现了线上和线下的融合互通，增强了金融服务实景化的程度，满足了客户多元化的金融服务需求。

尽管各大银行，尤其是城商行积极推出直销银行业务，但是，直销银行的发展仍然差强人意。一方面，城商行直销银行的产品数量少，且缺乏互联网意识和创新性，对新客户的吸引力较弱。不少直销银行无论是运作模式、触达渠道，还是营销方式、宣传手段，都没有完全突出互联网金融的特点，从而无法充分利用互联网资源。同时，其基金和存款类产品无法满足客户多元化、个性化的产品需求，缺乏与实体经济场景结合的能力，实际扩展用户的能力较弱，对传统业务所不能覆盖的“长尾客户”没有较高的吸引力。这导致很多商业银行直销银行设立后，客户群仍然依靠本行的存量客群，新增客户获得率较低，贡献率不高。另一方面，

部分城商行对直销银行的认识不清，与电子银行混淆。不少银行在设立直销银行业务部的时候并没有另立具体部门，而是将直销银行仅作为商业银行总行一级部门下的二级部门，甚至直接将直销银行业务与电子银行合并。直销银行无独立决策权，仍由从事传统银行业务的商业银行总行决策，缺乏自主性，不能快速反应，对互联网金融发展趋势缺乏敏感度。

城商行直销银行需要利用互联网思维和金融科技，开拓业务形式，提升客户体验。例如，随着5G技术的研发与推广未来直销银行线上服务的形态会进一步升级，随着VR、AR等体验形式不断转化为新的服务形式，视频应用领域可能会出现突破。城商行在应该积极利用金融科技进一步优化其在客户服务，特别是零售领域的服务体验。此外，城商行需要明确直销银行市场定位，设立直销银行独立业务部门。城商行应积极对业务和技术进行创新，促进母行业务深入发展，不断改进自身业务和管理体系，同时，应将直销银行业务部门与其他业务部门相分离，甚至可以准许直销银行以独立法人模式运行。这样不但有利于直销银行产品和服务的创新，而且有利于分离业务风险和风险控制，促进城商行直销银行与外部生态体系的融合，加快直销银行配套资源的配置。

(三) 特色业务

随着中国进入新常态，城商行战略转型已是必然趋势，大部分城市将其业务转型方向聚焦于“立足地方，突出特色，强化服务”。城商行需要根据当地经济与文化，发挥自身业务专长，力求在细分市场中打造出独具特色的业务与服务，塑造差异化竞争优势。目前，我国城商行均致力探索差异化发展方向，逐渐开展特色业务（表 13）。

表 13 部分银行特色发展战略或业务

银行名称	特色发展战略或特色业务
焦作中旅银行	确定“旅游+金融+互联网”特色发展方向
郑州银行	建设“商贸物流银行”
富滇银行	定位于小币种特色货币供应商
长安银行	服务丝路强国战略
哈尔滨银行	打造“龙江丝路带”，对俄金融的领军银行
青岛银行	建设中产客户的财富管家、经济民生经济的主办银行和新兴产业的伙伴银行
齐鲁银行	发展“齐鲁三板+”特色金融服务
邯郸银行	建设“办事快、客户乐、我快乐”的“快乐银行”

数据来源：各银行年报

例如，焦作中旅银行战略定位于“旅游+金融+互联网”的特色发展方向。众所周知，焦作市支柱产业之一即为旅游业，拥有众多国家级风景区，可以为焦作中旅银行提供庞大的客户群体和广大的市场空间。同时，焦作中旅银行的第一大股东为中国旅游集团公司，依靠其丰厚资源，具备发展旅游金融的强大优势。因此，焦作中旅银行专门成立旅游银行部，不断拓展旅游产业链，加强与汽车租赁公司、航空公司、旅游公司等合作，积极探索“金融+酒店”、“金融+景区”等新模式，先后推出景区门票收益权质押贷、旅游小镇贷、旅行社周转贷等 20 余种特色产品，满足旅游产业链各环节、各类型的产品和服务，为传统和新兴的旅游业态提供了创新、特色的旅游金融服务。此外，焦作中旅银行还围绕“吃、住、行、游、购、娱”六方面，不断延伸旅游消费场景，全力推出“i 旅游”卡，为持卡人提供银行合作景区折扣及部分酒店折扣。截至 2016 年 6 月，焦作中旅银行共发行“i 旅游”卡 51007 张，旅游贷款余额达 16.22 亿元，占全行贷款余额 7.38%，同比增长 2.78%，旅游贷款新增 5.16 亿元，占全行新增贷款 10.3%。

同时，城商行要紧密贴合国家经济发展、结构调整的重要政策，准确把握供给侧结构性改革的机遇，把支持地方经济融入到自身转型发展战略中，结合本区域产业结构转型升级需要，根据地方特点和整体规划因地制宜制定信贷规划。比如，杭州银行紧扣政府战略布局和地方发展规划，主动对接“一带一路”、“长江经济带”等重大发展战略，积极优化信贷结构，加大对基础设施建设、战略性新兴产业等重点领域的信贷资金投入，加强对 G20 峰会及配套设施建设、“三改一拆”、“浙商回归”等重点项目、重要领域的融资支持。城商行要积极支持实体经济去产能去杠杆，深入实施“有扶有控”的差异化信贷政策，对产能过剩行业中有效益、有竞争力的企业继续给予信贷支持；对长期亏损、失去竞争力的企业，稳妥有序推动化解过剩产能，推动不良贷款的化解和处置。加大对“两高一剩”行业中风险客户的限制，从根本上控制信用风险，实现信贷资源由低效行业向高效行业转移。

城商行应明确特色发展定位，避免同质化竞争。城商行在支持供给侧结构性改革的同时，应充分突出自身地缘、人缘优势，扬长避短，建立特色业务专营机构，完善特色发展模式，构建特色业务产品体系，并将业务做精、做深、做细，形成独立的品牌效应。

第五章 风险控制

自 2016 年起，我国党中央和国务院高度重视金融风险问题，要求银行业坚持稳中求进的总基调，不折不扣贯彻落实中央部署的重点工作任务。习近平总书记在 2017 年中央经济工作会议上，明确要求要把防控金融风险放到更加重要的位置，在中央财经领导小组第十五次会议上又进一步对防控金融风险专门作出重要指示和部署。李克强总理在《2017 年政府工作报告》中指出，对不良资产、债券违约、影子银行、互联网金融等累积风险要高度警惕。

银行体系作为金融体系中的重要组成部分，其稳定性对于我国经济发展具有重要意义。因此，央行和银监会出台了多项监管政策，要求银行业守住不发生系统性金融风险的底线，坚持长期整治乱象、防控风险。2017 年，银监会做出的行政处罚超过 2700 件，罚没金额超过 80 亿元，合计超过 2016 年的 2 倍，因此，2017 年被金融业称为“史上最强监管年”。

我国城商行近几年发展迅猛，综合竞争能力不断提高，已经成为我国银行体系中的重要组成部分。然而，随着中国经济步入新常态、利率市场化和金融脱媒的推进，城商行所处的金融环境有所改变，风险暴露更为充分，对城商行的风险管理形成了新的挑战。因此，城商行只有做好全方位的风险管理，才能在越发激烈的同业竞争市场中取得优势地位，提高核心竞争力，城商行需要明确风险管理的现状，确定风险管理的目标和重点，建立主动的全面风险管理体系，吸引充足的风险管理人才，不断提升自身风险管理能力。

一、 政策方向

回顾 2017 年银监会、央行等发布的与商业银行相关的规章政策，我们明显可以发现 2017 年的政策走向（表 14），关于业务规范、加强风险控制与强化监管力度的规章政策超过一半，重点关注同业业务、理财业务和投资业务，加强惩罚力度，全方位防范风险，促进商业银行回归本源。

表 14 2017年商业银行风险相关规章制度

日期	机构	规章制度
2017年12月30日	国家外汇管理局	《关于规范银行卡境外大额提取现金交易的通知》
2017年12月27日	央行	《条码支付业务规范（试行）》
2017年12月22日	银监会	《关于规范银信类业务的通知》
2017年12月13日	央行	《中国人民银行自动质押融资业务管理办法》
2017年12月6日	银监会	《商业银行流动性风险管理办法（试行）》（修订）
2017年12月3日	央行	《关于规范整顿“现金贷”业务的通知》
2017年11月25日	银监会	《商业银行账户利率风险管理指引》（修订）
2017年11月17日	一行三会	《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见（征求意见稿）》
2017年11月8日	央行、银监会	《汽车贷款管理办法》
2017年11月1日	银监会	《商业银行理财业务监督管理办法》
2017年9月29日	国务院	《关于完善反洗钱、反恐怖融资、反逃税监管体制机制的意见》
2017年9月1日	央行	《同业存单管理暂行办法》修订
2017年8月7日	银监会	《商业银行新设债转股实施机构管理办法（试行）》
2017年7月20日	银监会	《关于修改〈中国银监会中资商业银行行政许可事项实施办法〉的决定》
2017年6月21日	银监会	《关于进一步规范银行业金融机构吸收公款存款行为的通知》
2017年5月27日	银监会	《关于进一步加强校园贷规范管理工作的通知》
2017年5月19日	银监会	《非居民金融账户涉税信息尽职调查管理办法》
2017年5月8日	银监会	《商业银行押品管理指引》
2017年5月7日	保监会	《关于弥补监管短板构建严密有效保险监管体系的通知》
2017年4月12日	银监会	《关于切实弥补监管短板提升监管效能的通知》
2017年4月10日	银监会	《关于银行业风险防控工作的指导意见》
2017年4月7日	银监会	《关于集中开展银行业市场乱象整治工作的通知》
2017年4月6日	银监会	《关于开展银行业“不当创新、不当交易、不当激励、不当收费”专项治理工作的通知》
2017年3月29日	银监会	《关于开展银行业“监管套利、空转套利、关联套利”专项治理工作的通知》
2017年3月29日	银监会	《关于开展银行业“违法、违规、违章”行为专项整治工作的通知》
2017年1月25日	银监会	《关于规范银行业服务企业走出去 加强风险防控的指导意见》

数据来源：银监会

我国强力监管市场乱象，防范化解金融风险。在第五次中央金融工作会议上，强调了金融要回归本源，注重结构优化和市场导向，要以强化金融监管为重点，以防范系统性金融风险为底线，加快相关法律法规建设，完善金融机构法人治理结构，加强宏观审慎管理制度建设，加强功能监管，重视行为监管。这为 2017 年的监管力度和风险防范确定了基调。并且，在此次会议上，设立了金融稳定发展委员会，于 2017 年 11 月 8 日正式成立，将重点对影子银行、互联网金融、资产管理行业和金融控股公司进行监管和指导。

2017 年初，银监会部署了“三三四”专项治理，对违背金融法律、监管规则、内部规章的违法行为，通过监管、空转、关联的套利行为，以及不当创新、不当交易、不当激励、不当收费的问题进行了严格检查。同时，多项监管政策出台，以供给侧结构性改革为主线，促进资金脱虚向实为目标，重点监管同业、理财和表外业务，使得各银行的同业、理财和表外业务均有萎缩，资产结构得到优化。同时，银监会对违规行为采取了机构和个人双罚措施，更是加强了处罚力度，因此 2017 年被金融业称为“史上最强监管年”。在这一年中，银监会做出的行政处罚超过 2700 件，罚没金额超过 80 亿元，合计超过 2016 年的 2 倍。其中针对广

发银行“侨兴债”事件的 7.2 亿元巨额处罚更是起到了强烈的震慑作用。从全行业来看，治理金融乱象的有力监管措施取得了非常显著的成效，这为银行业防范化解金融风险 and 行业整体稳健运行奠定了长远基础。央行和银监会除了对信用风险、流动性风险、交叉金融风险、房地产泡沫风险等开展有序调查外，2018 年 4 月 1 日起，在二维码支付过程中的套现、资金盗用等支付风险也将被置于监管之下。并且，代理风险和洗钱风险也被数次提及，引起商业银行重视。

同时，为约束商业银行尤其是城商行，资产规模的快速扩张，央行在 2016 年末引入了宏观审慎评估体系（MPA 考核体系），进一步加强了对被监管商业银行的监管力度，进一步规范了商业银行的市场行为。MPA 考核体系对资本和杠杆情况、资产负债情况、流动性、资产质量、定价行为、外债风险与信贷政策执行七大类 14 个指标进行评分，只要商业银行评分归于 C 档，央行将会给与其适当约束。在这众多指标中，资本充足率和杠杆率是最重要的指标，定价行为、外债风险和信贷政策执行的影响力相对较小。此外，央行将表外理财纳入了广义信贷框架，完善了监管体系，这不仅防止了银行通过表外业务规避监管，也控制了银行表外业务带来的各种风险，对商业银行审慎经营起到了显著的引导作用。在 2017 年初，央行又取消了容忍度指标，即资本充足率未达标的银行只能得到 0 分，而不是之前的 48-80 分，体现了央行“去杠杆、防风险”的决心。

二、 风险管理

我国城商行近几年发展迅猛，综合竞争能力不断提高，已经成为我国银行体系中的重要组成部分，然而过快的发展，暴露出城商行内部控制、风险体系中的众多问题。而且，城商行作为金融中介公司，杠杆性和风险都要远高于实体经济企业，存在较强的内在风险特性。因此，城商行需要将风险管理贯彻于全部经营业务，对风险进行严格的控制和预防。银监会副主席在 2017 年城商行年会上也指出，城商行要守住不发生系统性金融风险的底线，坚持长期整治乱象、防控风险。在 2017 年上半年，银监会针对近半数的城商行做出了行政处罚，处罚原因集中在信贷业务、票据业务违规等问题。以宁波银行为例，宁波银行是我国城商行中上市较早的一家银行，在全国城商行中排名第六。但在 2017 年，宁波银行不仅被爆出 3 笔票据业务违规，遭到银监会罚款 30 多万元，还存在贷款资金流向管控不严、内部员工违规等问题。

随着中国经济步入新常态，城商行所处的金融环境有所改变，风险暴露更为充分，对城商行的风险管理形成了新的挑战。2012 年，中国实际 GDP 增速下滑

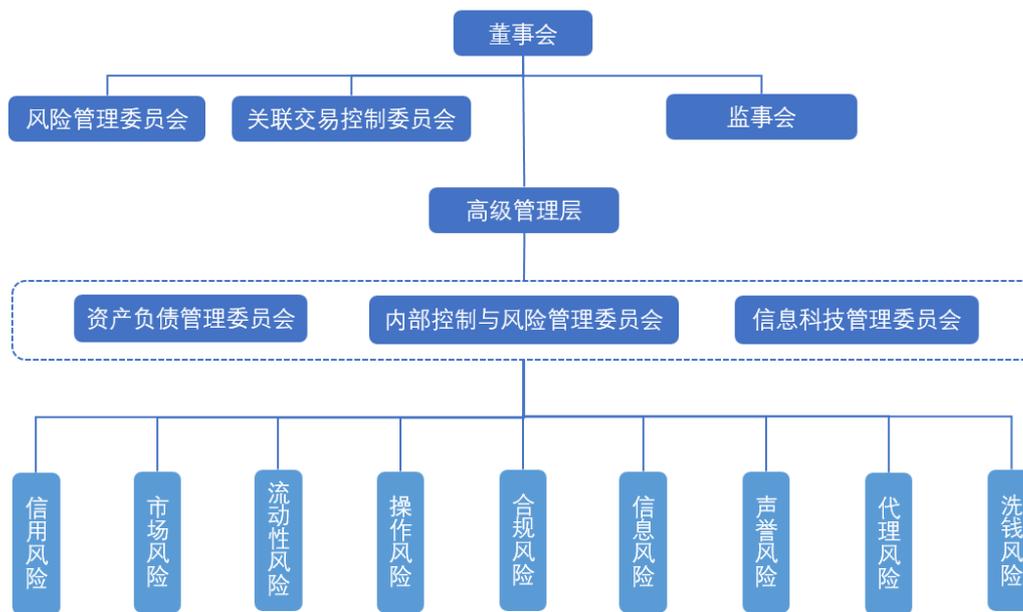
至 8%以下，2016 年进一步下滑至 6.7%，2017 年略有回升至 6.9%，经济中高速增长成为常态。中国宏观经济增速趋缓及转型压力，加速了信用风险的暴露，大幅降低了信贷资产的质量，大部分城市的不良贷款余额和不良贷款率均逐年上升。在信用违约加速暴露、银行坏账逐渐增多的情况下，部分银行开始惜贷，导致流动性的需求增多，而供给减少。信用风险及其他风险渐渐会转化为流动性风险，增加城商行流动性风险的不确定性。同时，利率市场化和金融体系脱媒的推进，改变了金融环境和金融结构，使得城商行风险愈发复杂化。在利率市场化之前，城商行的主要收入过于依赖存贷差，疏于风险管理，而在利率市场化之后，利率逐渐由市场供求关系决定，城商行存款利率较高和贷款利率较低的优势逐渐不复存在，同业竞争越发激烈。而金融脱媒进程的加快对城商行的传统业务产生了强烈的冲击，支付中介和信用中介的职能被部分替代，并分流了城商行的优质客户，增加了城商行的融资成本，降低了城商行负债的稳定性，对现有资产负债结构产生巨大的威胁，城商行资产和负债的流动性风险将日趋严峻。另外，随着互联网金融的发展，系统风险会具备更加强大的传染速度，也会加速暴露城商行的流动性风险。而城商行在如此严峻的竞争形势下，为了获得足够的收益，必将不断推出创新型、多样化的金融产品和服务，因此，城商行需要具备较高的风险识别、计量、监测和控制能力，建立完善的风险管理机制，面对未来多样化的金融风险。

城商行只有做好全方位的风险管理，才能在越发激烈的同业竞争市场中取得优势地位，提高核心竞争力。目前，我国城商行风险管理的基础较差，覆盖面较窄，缺乏独立性和专业性，呈现出被动管理的特征，与发展较好的商业银行相比，表现出较大的劣势。为此，城商行需要明确风险管理的现状，确定风险管理的目标和重点，建立主动、全面的风险管理体系，吸引充足的风险管理人才，不断提升自身风险管理能力。城商行建立的风险管理体系应该符合总体战略方向、满足外部监管要求、适应同业竞争新环境，形成全面、高效、先进的风险管理模式。

城商行需要通过严格的风险管理体系（图 35），建立多道防线防控机制，保证其资金安全，以达到流动性、风险性和盈利性的高度统一。董事会承担风险管理的最终责任，决定风险管理策略，做出重大决策。通常，董事会通过下设的风险管理委员会和关联交易控制委员会行使风险管理的职能。与此同时，监事会与其下属监督委员会负责监督及检查董事会和高级管理层的风险管理工作，评估风险管理效果。高级管理层是风险管理的最高执行层，监督风险管理及内部控制，制定并执行董事会决定的风险管理策略。高级管理层下设内部控制和风险管理委

员会等部门，负责各项风险的管理和监测。城商行通过同时推进多道风险管理，利用大数据应用提高风险管理效率，尽可能地规避风险，在风险发生时，合理地处理并控制风险，实现在收益一定的情况下，风险最小化，在风险一定的情况下，收益最大化。

图 35 风险管理体系



数据来源：相关网站资料

城商行通过识别风险、计量风险、监测风险和控制风险四个流程实现全业务、全流程、全口径的风险管理模式。银行通常利用风险价值分析、久期分析、缺口分析、敞口分析、敏感性分析、场景分析、压力测试分析等手段，建立多种计量模型，对业务中的风险展开识别、计量和监测，同时，建立审议程序以确保新产品、新业务的风险被尽早识别和评估。目前，城商行主要关注的风险为信用风险、流动性风险、市场风险和操作风险。

表 15 监测指标

	指标	计算方法	要求
流动性风险	流动性比例	$(\text{流动性资产}/\text{流动性负债}) \times 100\%$	$\geq 25\%$
	核心负债比例	$(\text{核心负债}/\text{负债总额}) \times 100\%$	$\geq 60\%$
	流动性缺口率	$(90\text{天内表内外流动性缺口}/90\text{天内到期表内外流动性资产}) \times 100\%$	$\geq -10\%$
信用风险	不良资产率	$(\text{不良资产}/\text{资产总额}) \times 100\%$	$\leq 4\%$
	单一集团客户授信集中度	$(\text{最大一家集团客户授信总额}/\text{资本净额}) \times 100\%$	$\leq 15\%$
	全部关联度	$(\text{全部关联授信}/\text{资本净额}) \times 100\%$	$\leq 50\%$
市场风险	累计外汇敞口头寸比例	$(\text{累计外汇敞口头寸}/\text{资本净额}) \times 100\%$	$\leq 20\%$
	利率风险敏感度	$(\text{利率上升}200\text{个基点对银行净值的影响}/\text{资本净额之比}) \times 100\%$	-
操作风险	操作风险损失率	$[\text{操作造成的损失}/(\text{前三期净利息收入}+\text{非利息收入平均值})] \times 100\%$	-

数据来源：银监会

(一)信用风险

商业银行在经营活动过程中，信用风险无疑是其面临的最主要的风险。信用风险是由于贷款客户违约行为造成贷款人债权的全部或部分损失的一种风险。信用风险作用于信贷业务的全过程，主要来源于贷款和债务工具投资等资金业务。其中，贷款业务作为城商行主要业务之一，成为其最受重视的信用风险来源，贷款的不同期限影响流动性高低，不同种类、期限组合又产生贷款组合风险。以我国第一家倒闭的城商行海南发展银行为例，上个世纪 90 年代，海南发展银行由于历史包袱、不合理兼并等种种原因，导致大量的贷款流向海南房地产企业，恰逢海南房地产泡沫，累积了较大的信用风险，大量贷款无法收回，流言四起，造成了挤兑风波，最终资不抵债造成破产。同时，国库券、债券、股票等证券一般流动性好，风险的大小与证券的信用等级、利率、期限有关。

相比城商行成立初期，我国城商行财务状况显著改善，但伴随规模的扩张，城商行信用风险状况也在不断变化。城商行不良贷款余额自 2012 年以每年环比超过 20% 的速度上升，至 2017 年，已经达到 1823 亿元，不良贷款率自 2014 年上升，至今已经逐渐趋于平稳（图 36）。同时，城商行拨备覆盖率呈现下降趋势（图 37）。总体来看，城商行这两个指标距离国家的监管红线还有相当大的距离，特别是 2018 年 3 月 6 日，银监会下发《关于调整商业银行贷款损失准备

监管要求的通知》，为促进银行腾挪信贷服务实体，银监会调低拨备覆盖率要求，又给了城商行更大的空间。

图 36 城商行不良贷款率

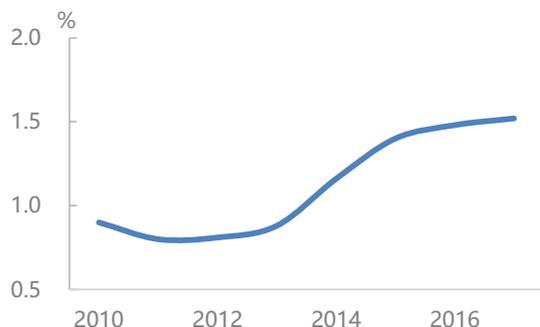
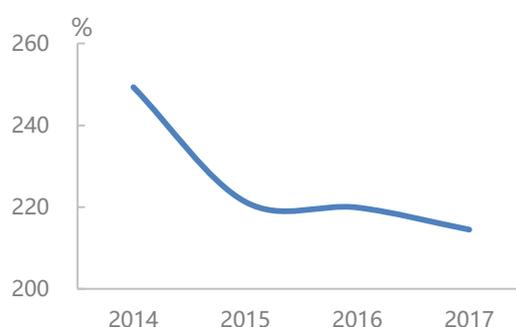


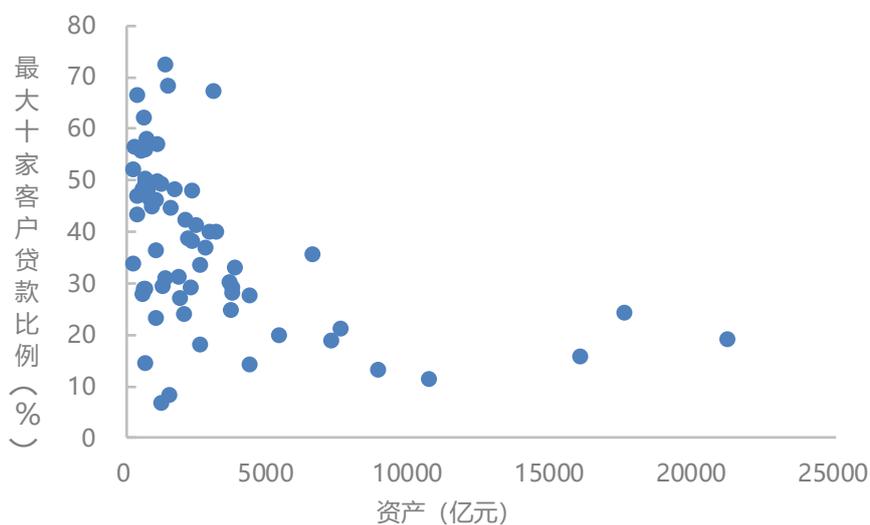
图 37 城商行拨备覆盖率



数据来源：Wind

虽然，最大十家客户贷款比例并不是硬性监管指标，但通常不超过 50%。根据 69 家城商行数据，我们发现，部分小型城商行最大十家客户贷款比例超过 50%，而且小型城商行相应的最大十家客户贷款比例较高（图 38），中值为 40.73%，而大型和中型城商行的中值分别为 17.53%和 20.06%。小型城商行的生息资产规模较小，加上经营区域集中于某一地区，集中度较高实属正常，但这样的现象容易带来较大的信用风险。

图 38 城商行最大十家客户贷款比例



数据来源：Wind

城商行各自的信用风险管理体系不同，目前多数城商行的风险管理体系都是围绕信贷业务开展，包含事前、事中及事后控制。事前控制侧重于预防，即关注客户的选择，通过收集数据来评估客户的信用水平和资质。部分城商行建立专门的准入标准和数据库，对客户进行初步筛选，排除风险较大的客户，进一步评估

潜力客户和风险不确定的客户,利用各种可靠渠道,收集借款人相关信息。目前,多数城商行采用客户信用评级体系,先评级后授信,通过评级的客户,银行会根据其提供的资料进行直接实地验证调查和间接调查,根据收益风险程度评定授信额度。但是由于信息的不对称性,事前控制并不能完全排除风险。事中控制主要指授信发放,包括落实授信条件、出账监督审核、放款办理与支付等环节。这一阶段侧重于决策的科学性,通过制定相关的信用风险管理办法,采取有效的风险控制措施,尽量消除造成风险的一切原因,达到减少损失频率或次数的目的。多数城商行出账监督由分支行层面的风险控制部完成,导致贷款的市场营销、授信审查、出账监督三个业务出现同一部门重叠的现象,这种普遍现象非常不合理,容易因缺乏第三方监控而引发信用风险。事后控制即事后处理,该阶段应侧重于加强监控力度,并通过采取一系列措施降低损失的严重程度,使发生损失的影响程度减到最小,更注重结果和后果。通常,城商行会对客户的经营管理情况、财务情况、现金流量、与银行结算往来等进行贷后检查,并会定期对信贷分类和等级进行确认和调整。另外,城商行还会对银行确定的不良资产进行日常管理、保全、清收、转化和处置。

目前,城商行信用风险管理还存在一些不足需要改进。首先,城商行的信用风险管理架构存在不合理之处,无法实现审贷的严格分离,权限过于集中,而在支行层面,更是存在大量业务拓展,审查审批、出账监督等职能集中在一个部门的现象,容易累积信用风险。城商行可以设立风险控制部和授信审查部两个部门,将业务分离,同时,设立区域审批中心,负责分行授信审批工作,有效实现集中垂直管控,有效控制信用风险。其次,城商行信用风险管理模型和信息技术落后。目前,多数城商行因规模和业务量等问题,导致数据并不能满足模型开发,其客户评级体系依赖相关专家的经验判断,缺乏数据支持,无法得出量化风险参数和依靠模型给出客户违约概率,增加了银行的成本。而且部分城商行没有建立完善的信用风险管理 IT 系统,一些数据还使用档案封存,未实现电子化,导致风险建模工作缺乏有效的历史数据支撑。城商行需要加快提高数据电子化程度,对内部评级可以采用计量模型法和专家判断法两种方法,从定性和定量两个角度对客户信用风险进行分析,加快信用风险参数量化管理,开发计量模型。

(二)流动性风险

流动性风险是指商业银行无法满足客户提取到期负债及新增贷款、合理融资等需求,或无法以合理成本获得充足资金来满足这些需求的风险。流动性风险是

城商行风险的重要组成部分，也是导致系统性风险的主要来源之一，2008年金融危机就是明显的例证。从风险源头来看，流动性风险来源较广，既受内部因素影响，也受外部环境因素影响。具体来讲，银行资产负债的期限结构、投资活动、现金流管理、金融市场政策变动、监管和税务规则的变化等都会带来相应的流动性风险。

从资产端来看，贷款，尤其是中长期贷款，占据了资产中的较大比例，然而贷款的流动性较差，中长期贷款基本上不具备流动性。自2012年，我国城商行贷款增速呈现出下降趋势(图39)，由2012年的23.24%下降至2016年的17.30%，城商行通过控制贷款规模和增速，缓解了流动性压力，降低了流动性风险。贷款投放集中于制造业和房地产业等行业，这些行业的贷款期限以中长期为主，流动性较差，一旦陷入融资困境，很难通过出售这部分资产获得所需资金。同时，城商行的金融资产大部分是由政府债券构成，流动性风险较低。而资产证券化业务的快速发展虽然可能有利于增加流动性、提高资金配置效率、化解存贷款期限错配，但在一定条件下，也会导致资产价格泡沫和流动性风险增加，从而影响金融稳定。另外，城商行同业资产的规模仍逐年增长，而同业资产的流动性受市场因素影响较大，如果市场流动性较好、利率较低的时候，同业资产规模增加，流动性增强；反之，流动性则会减弱。近几年，银行间同业拆借利率波动较为频繁(图40)，因此，同业资产的稳定性较差。随着金融工具的创新，贷款、金融资产和同业资产的具体构成也逐渐趋于复杂化，与金融市场的关联度逐渐提高，导致城商行更难以评估和计量流动性风险，但总体而言，资产端带来的流动性风险属于可控范围。

图 39 城商行贷款增速

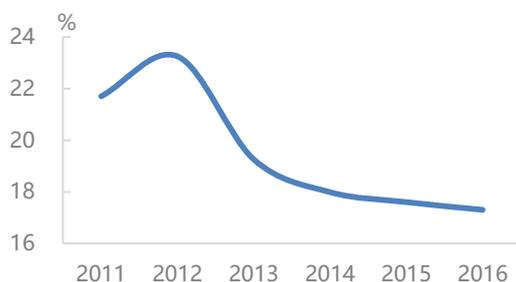


图 40 银行同业拆借利率



数据来源：Wind

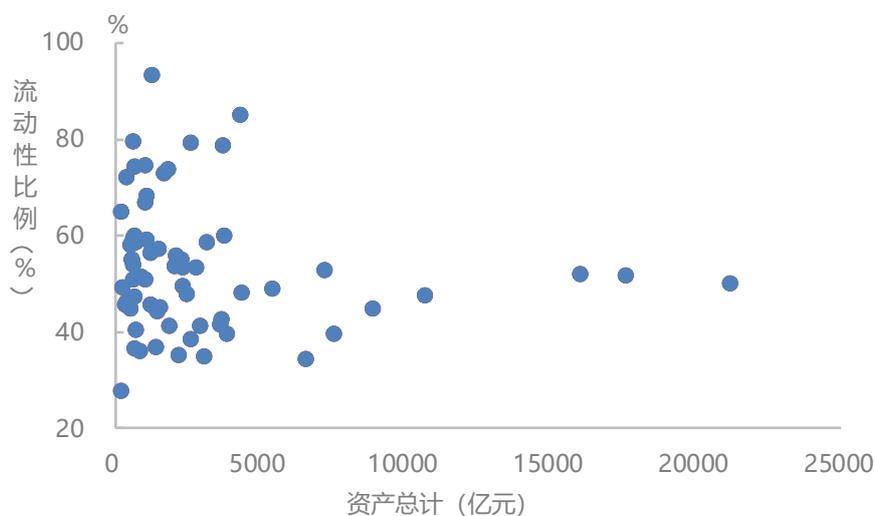
从负债端来看，城商行面临着由融资结构和融资期限导致的流动性风险。目前，客户存款是城商行最重要、最稳定的资金来源，其中公司存款占比接近60%，

个人存款占比约为 25%。但是随着金融脱媒和技术脱媒的深化，加上银行降息，企业存款增速逐年下降，而个人定期存款逐年减少，活期存款在居民存款中所占的比重日益提高，导致资金来源波动性增加，流动性风险增强。城商行另一种稳定的资金来源是中长期债券。近几年，由于《商业银行资本管理办法》为商业银行对资本补充工具的创新提供了足够的制度空间，城商行债券发行的规模不断增加，2016 年，城商行通过二级资本债融资超过 800 亿元。另外，城商行出于融资成本考虑，更偏向于在同业市场融资，但同业负债是城商行较不稳定的资金来源之一。虽然城商行通过同业负债可以降低融资成本，但若过度依赖同业负债，当市场上流动性紧张时，银行将很难在同业拆解市场上以较低的成本融到资金，就会产生较大的流动性风险。目前，城商行的同业负债逐年提高，可能会威胁到流动性的稳定。总体而言，城商行最主要的资金来源仍是存款，随着融资途径的多样化和同业负债规模的增加，城商行需要更加警惕这些变化带来的流动性风险。

同时，随着我国经济进入新常态，GDP 增速的下降使得我国城商行高杠杆和流动性缺口的问题相继暴露，若城商行不及时进行调整，可能会面临更大的流动性风险。在经济新常态下，许多行业必然面临结构调整，这会导致其部分贷款变为不良贷款，从而增加城商行流动性风险。另一方面，随着金融创新产品的丰富，当存在大笔金额的业务集中到期，就会产生较大的资金需求，而在宏观经济缩紧时，这对城商行的流动性产生了巨大的挑战。

针对这些业务带来的流动性风险，城商行在关注宏观经济形势和金融政策变化的同时，充分认识到流动性风险管理的重要性，进一步提高流动性风险管理能力。首先，城商行注重加强流动性风险指标管理，大型城商行自觉提高限额要求。目前，城商行主要通过流动性指标和流动性缺口测算方法计量与监测，核心监管指标包括流动性比例、超额备付金率、核心负债比率、流动性缺口率，辅助指标包括存贷比率和最大十户存款比例。除此之外，《商业银行流动性风险管理办法(试行)》要求规模在 2000 亿元以上的商业银行引入净稳定资金比例，要求规模在 2000 亿元以下的商业银行引入优质流动性资产充足率，以及要求全部商业银行引入流动性匹配率，从而形成更有约束力的监管指标体系。从监管指标来看，不同规模城商行的流动性比例差距不大(图 41)，大都集中于 40%-60%之间，但是流动性比例较低的都是些规模较小的城商行。

图 41 城商行流动性比例



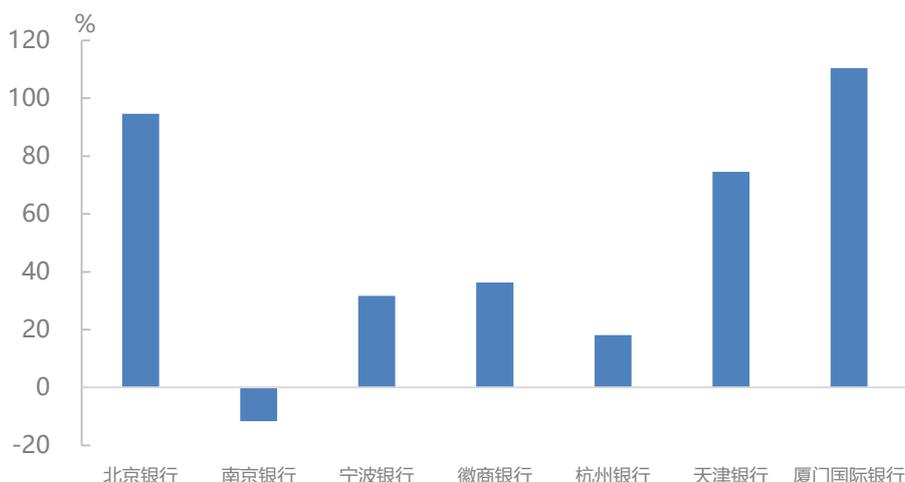
数据来源：Wind

城商行在关注这些指标变化的同时，定期开展压力测试和风险应急演练，评估银行在不同情况下的应对能力，提高流动性风险防范意识，明确处置措施，提高应对效率。例如盛京银行坚持每日监测流动性指标、每周预测流动性变化、每月分析流动性风险，并按照季度为周期开展流动性压力测试，不断提升流动性风险管理水平并更新流动性风险应急预案。另外，城商行不断加强流动性资产组合管理能力，优化资产复杂结构，注重资产配置期限，防止期限过长，累积流动性风险。以甘肃银行为例，银行通过调整部分借款人的行业分布和贷款到期日，或提高投资流动性较强债券的比例，以此实现业务的合理分配。

(三) 利率风险

根据中国银监会公布的《商业银行市场风险管理指引》，市场风险是指因市场价格（利率、汇率、股票价格和商品价格）的不利变动而使银行表内和表外业务发生损失的风险，其中的利率风险是城商行面临的主要市场风险。相比于信用风险加权资产和操作风险加权资产的平均增长率在 20%左右波动，城商行的市场风险加权资产的增长幅度较高（图 42），累积了较多的市场风险。在可获得数据中，只有南京银行的市场风险加权资产在 2016 年有所减少，其余城商行均大幅增长，尤其是北京银行和厦门国际银行，其市场风险加权资产在 2016 年的增长率分别高达 95%和 110%。

图 42 城商行市场风险加权资产增长率



数据来源：Wind

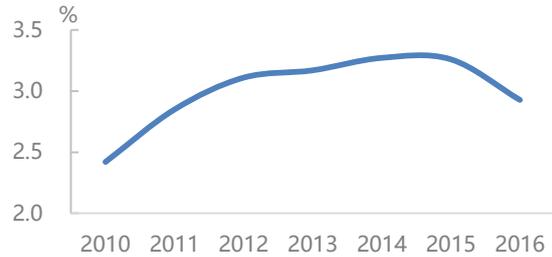
利率风险是指随着市场利率变动，金融工具的公允价值或未来现金流产生波动的风险，是城商行市场风险的主要来源。利率风险主要来自商业银行生息资产和付息负债头寸的利率水平、期限结构错配等风险，是许多银行业务的固有风险。而市场利率频繁大幅波动，给城商行利率风险管理带来了前所未有的挑战。

城商行的主要收入来源是存贷款的利率差，但过去多年，中国市场的利率都是由中国人民银行管控，存款利率和贷款利率都稳定在一定的区间，导致城商行对此较为依赖，且疏于对利率风险的管理与防范。但是，随着中国人民银行逐步放开金融机构存贷款利率管制，存贷款利率波动幅度逐渐扩大（图 43）。一旦利率市场波动更为明显或频繁，城商行就将承受较大的利率风险。而且，大部分城商行都采取较高的存款利率和较低贷款利率，通过这种优势与其他类型的商业银行竞争客户资源。但是，随着中国货币市场利率市场化改革进入尾声，城商行存贷利差的优势将不再明显，净息差持续收窄（图 44）。另外，大型城商行的净息差低于中小型城商行，且变动幅度较小。而且，对于利率波动，城商行只能预测而不能控制，因此城商行一般会通过控制贷款和存款的到期日分布状况来控制利率风险。

图 43 不同期限存贷款利率



图 44 城商行净息差



数据来源：Wind

城商行通常采用风险价值分析和敏感性分析的风险监控手段,对业务中的市场风险开展风险识别、计量和监控管理。风险价值分析 (VaR) 是一种用以估算在特定时间范围和既定置信区间内,由于利率、汇率及其他市场价格变动因素引起的潜在亏损方法。以上海银行为例 (表 16),上海银行采取了 99%的置信区间,持有期为 1 个交易日。2016 年上海银行预期的最大损失量的平均值较 2015 年下降 40%,最大值和最小值也都大幅下降,可见上海银行利率风险有所降低。

表 16 上海银行交易账户 VaR 状况

	年末	平均值	最大值	最小值
2016年	42126	29611	43135	13663
2015年	29708	49705	90605	29708

数据来源：上海银行 2016 年年报

敏感性分析主要包括缺口分析或久期分析。缺口分析主要针对非交易性业务,例如客户存款、贷款、持有至到期债券投资等业务,是一种衡量利率变动对当期收益影响的计量方法,城商行会定期计算一定时期内到期或需要重新定价的生息资产与付息负债两者之间的差额,通过宏观经济指标预期利率的走势,然后结合银行自身的资金成本、存贷款规模等因素,判断利率风险的变化情况以及自身的承受能力,并及时调整资产组合的结构以化解利率风险。而久期分析是针对可供出售债券投资为主要内容的债券投资组合,对不同时段采用不同的权重,在特定的利率变化情况下,估算对应的经济价值的非线性影响。部分城商行对敏感性分析设立了上报制度,即定期汇总敏感性分析结果向董事会和高级管理层汇报。此外,城商行还通过敏感性分析,建立了敏感度限额、止损限额等交易账户风险限额指标体系

城商行发展于稳定的利差环境中,对利率风险的管理意识较为薄弱,管理方式较为单一。因此,城商行需要密切关注政策动向和市场利率走势,适时根据其

变化调整自身利率。同时，城商行需要加强对交易账户组合和银行账户组合的利率风险管理，建立涵盖风险政策、风险价值分析和敏感性分析等的利率风险管理体系，实时对利率风险进行识别、计量、跟踪和监控，并针对各项业务设立利率风险限额，更为准确地评估利率风险对城商行的影响程度。

(四) 操作风险

操作风险是由不完善的内部控制程序、员工、信息技术系统或外部事件造成损失的风险，包括内外部欺诈、工作场所安全事件、与客户、产品和业务相关的风险等，也包括执行、交割和流程管理失误和信息技术系统故障等风险。与信用风险和市场风险相比，操作风险具有内生性、风险和收益不对等以及风险来源多样的特点，因而逐渐受到金融机构和监管部门的密切关注。目前而言，操作风险并不是城商行面临的最主要的风险因素。在上市城商行中，尽管有部分城商行的操作风险加权资产规模与占比逐年上升，但占其风险加权资产的比例始终维持在4%-7%的较低水平。

近年来城商行操作风险案件频发，集中于票据业务和同业业务，多次涉及票据管理不严、违规交易、违规操作等问题，例如天津银行和宁波银行2016年的票据案、洛阳银行和南京银行在销售理财业务中出现不合规行为等事件，这反映出城商行在快速发展的同时，有待提高内部控制与操作风险的管理水平。除此之外，随着互联网的发展，网上银行和第三方电子支付平台迅速崛起，网上银行账户失窃、第三方支付平台盗取客户资金、电信诈骗等风险事件逐渐增多，网络风险因素正逐渐成为操作风险的重要来源。

城商行针对操作风险采取了多方面的防范措施和监管行为。多数城商行响应银监会《操作风险管理和监管的良好做法》，对银行操作风险的监管建立三道防线，即建立业务风险管理、独立的法人操作风险管理部门和独立的评估与审查。要求银行明确各业务单位人员的风险责任，审查各业务线条的风险测度，评估风险管理的操作和程序。城商行根据业务性质、规模和复杂程度的不同，逐步建立并完善与之相适应的内控机制，通常包含5个基本要素：董事会的监督控制、高级管理层的职责、适当的组织架构、操作风险管理政策方法和程序、计提操作风险所需资本。同时，城商行结合大数据资源，对过往的数据和操作经验进行分析，持续识别可能会产生操作风险的业务，开展风险排查，及时控制风险要素。城商行根据管理工具的运用结果和数据分析，有目标地完善规章制度，强化内控检查流程，规范业务操作，严防内外部欺诈事件。以宁波银行为例，宁波银行在2016

年共新增关键风险指标 34 个，发送操作风险提示或告知书 14 份、预警信息 89 条，有效的提示了各分支机构注重操作风险，消除了部分风险隐患。

此外，城商行加强了风险计量指标和风险监管工具的运用。我国城商行广泛采用两种计量方法，基本指标法和操作风险标准法。基本指标法将银行操作风险所应持有的资本与银行的业务规模相联系。而操作风险标准法在此基础上根据不同业务的风险水平，按照不同的比例提取操作风险资本，这种方法对于风险的敏感程度相较基本指标法有所增强。同时，城商行通常使用三种基本的监管工具，一是风险控制自我评估（RCSA），自我评估的工作以流程为实施对象，通过定期对业务范围内潜在的操作风险以及目前具备的控制措施的识别与评估，了解业务范围内所面对的操作风险事件的风险暴露分布；二是关键风险指标（KRI），银行通过对关键风险指标的监控，掌握金融企业所关注的操作风险暴露，并在预警信息产生时，及时采取应对方案，以北京银行为例，该银行定期监测指标变化情况，为管理层决策提供参考；三是损失数据收集（LDC），指银行依据监管规定和公司需求所定义的收集范围，针对操作风险事件的相关信息数据进行数据收集。南京银行、江苏银行等城商行在实践中一般将三大工具紧密联系，相互结合协同支持操作风险管理。

随着科技的发展，城商行应多关注互联网平台的操作风险，在保证用户体验的同时，加强操作风险管理体系的建设。同时，同业业务操作风险事件频发显示了城商行对于同业业务操作风险的关注度不足，城商行应对重点监管同业业务的合规性，根据金融监管要求不断规范同业业务。

(五)代理风险和洗钱风险

除上述信用风险、流动性风险、利率风险和操作风险等普遍性风险以外，银监会副主席曹宇在 2017 年城商行年会上表示，城商行也要重视代理风险、洗钱风险等可能忽视的风险。

近年来，城商行在代理业务领域发展迅速。城商行注重零售金融业务扩张，加强与保险公司、基金公司的合作是其代理业务扩张的主要原因。例如，2017 年，杭州银行与 13 家保险公司合作，代理销售保险产品 150 支；与 28 家战略合作基金公司合作，代理销售基金产品 661 支；同时加大了与互联网公司的合作，整体业务销售收入较上年度增长 37.73%。业务规模与营业收入占比逐年增长，与外部机构的合作范围也越来越广，因此产生了许多不确定因素，再加上城商行缺失配套的风险管理体系，使得代理风险逐渐成为一项不可忽视的风险。城商行

的代理风险主要来自代理证券业务、代理保险业务、代理商业银行业务、代理中央银行业务等代理业务。2016年，A股上市的8家城商行代理业务收入都出现了不同幅度的增长（表17），其中宁波银行2016年的代理业务收入占比高达52.21%，同比增长152.01%。随着代理业务规模的增加和范围的扩大，城商行代理风险有可能转为声誉风险、法律风险，甚至流动性风险。因此，城商行需将代理风险纳入考量范围，按照监管要求对代理业务加强名单制管理，全面评估现有业务漏洞，加强代理业务的开展审核。

表 17 代理业务收入及占手续费及佣金收入比例

	2016年		2015年	
	代理手续费收入 (百万元)	占手续费及佣金 收入比例 (%)	代理手续费收入 (百万元)	占手续费及佣金 收入比例 (%)
北京银行	1299	12.81	839	11.06
上海银行	1902	29.33	1528	26.42
江苏银行	3545	59.68	1965	48.81
南京银行	1535	36.75	784	22.85
杭州银行	91	3.99	71	4.87
贵阳银行	72	4.77	52	4.07
宁波银行	3503	52.21	1390	31.59
成都银行	82	17.63	44	13.63

数据来源：各城商行年报

随着金融业态的转型，商业银行不断推出一些新产品、新业务，非法集资、走私诈骗等筹集到的违法资金容易通过新渠道表面合法化，商业银行面临更大的洗钱风险。近年来，商业银行洗钱风险广受关注，2014年，巴塞尔委员会发布了《洗钱和恐怖融资风险管理指引》，提高了银行反洗钱管理的主动性和有效性要求。反洗钱工作与国家安全、金融稳定紧密相关，随着我国城商行逐步进入国际领域和在境外设立分支机构，反洗钱风险成为城商行风险防控工作中的一项重要内容。但是，城商行对洗钱风险缺乏管理经验，容易被不法分子利用，因此，城商行需加强对洗钱风险的认识和重视程度，建立全业务洗钱风险管理和风险评级体系，定期排查洗钱风险，严格把控客户身份，加强识别可疑账户非柜面交易，减少风险隐患。此外，对部分历史业务和敏感业务，城商行需要寻根究底，加强防范。

第三篇 竞争与趋势

第六章 竞争格局

城商行历经 20 多年的发展，已经成为我国金融体系中的重要组成部分。在过去的数年间，城商行打破了银行业的垄断经营，化解了地方金融风险，完善了现代商业银行体系，对地方经济和我国银行改革起到了不可忽视的促进作用。目前，城商行已经成为我国银行体系的第三梯队，资产规模和盈利能力不断提升，整体处于健康持续的发展状态。但随着利率市场化和金融脱媒的推进，城商行面临着更为激烈的同业竞争，也暴露出其快速扩张引起的问题与风险。本篇通过波特五力模型，从行业内竞争、潜在竞争者、替代品、贷款者和存款者五个方面，分析了商业银行整体竞争环境，并结合城商行的竞争力进一步分析城商行所面临的竞争格局，以期突出优势、弥补劣势，思考未来发展趋势。

本文研究发现，从行业内部竞争情况来看，大型商业银行仍处于绝对优势地位，但城商行发展迅猛，市场份额不断提升，并保持较高的盈利水平。在与大银行和股份制银行的竞争中，城商行争夺市场份额和保持盈利水平的关键优势是其地缘优势和政府支持力度，同时，城商行扁平化的组织结构，使得城商行运营更加高效、灵活。但目前城商行业务发展与大银行基本“同质同构”，市场定位战略并未能完全突出优势，且与其他类型商业银行相比，城商行核心资本略显不足，风险控制能力较弱。从潜在竞争者角度看，行业内受制于我国银行业的进入壁垒，虽然近几年有放开趋势，但民营银行和外资银行所占市场份额依旧较小，没有构成较大威胁。从替代品的角度看，随着金融科技的飞快进步和互联网金融公司的快速崛起，银行失去了部分支付职能和信用职能，包括城商行在内的商业银行吸收存款的功能逐渐呈现弱化趋势，城商行的信贷市场面临着前所未有的压力。城商行应重视其目前业务开发与风险管理上的劣势，否则在金融逐步开放的多元化发展趋势下，城商行生存空间将进一步变窄。从贷款者和存款者的角度看，随着市场多元化，贷款者和存款者的议价能力不断提高，城商行创新能力不足的问题愈发突显。

总的来看，尽管城商行近年来取得了较好的经营成果，但是，当前所面临的竞争局势依然不容乐观。竞争格局中既有来自行业内的挤压，也有外部市场、环境、政策等因素不断变化的危机，整体局势不容乐观。城商行需要制定合适的发

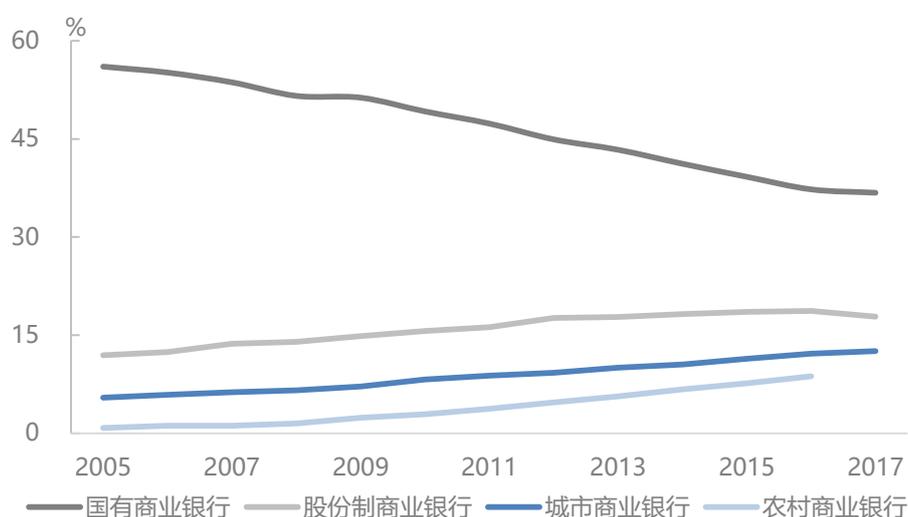
展战略，积极创新业务模式，充分发挥优势，补足劣势，随着金融市场秩序逐渐规范、普惠金融发展逐渐受到重视，城商行未来仍有较好的发展机会。

一、 行业内竞争

中国银行业随着中国经济体制的转轨而不断变化，经历了从完全垄断到行业集中度逐渐降低的过程。根据银监会数据，截至 2016 年底，中国商业银行业包括 5 家大型商业银行、12 家股份制商业银行、1 家邮政储蓄银行、134 家城市商业银行、1114 家农村商业银行、134 家外资银行。随着银行机构数量的大幅增加，垄断程度不断下降。一般来说，单个银行所占比重越低，市场份额就越小，市场的竞争程度就越高。对中国商业银行业市场份额分析中，主要考虑资产比率、贷款比率和税后利润比率。

从各类商业银行占银行业金融机构总资产的比率来看（图 45），资产规模最大的仍为大型商业银行，2017 年占银行业金融机构总资产的 36.77%，但是它们的资产比率以每年 1-2 个百分点不断下降。股份制商业银行和城商行则呈现出日益壮大的趋势，2017 年，股份制银行总资产占银行业金融机构 18.71%，城商行总资产占比上升到 12.57%。农商行由农村信用社改制建立，近几年发展突飞猛进，机构数量超过千家，资产规模逐渐逼近城商行。

图 45 各类商业银行资产份额

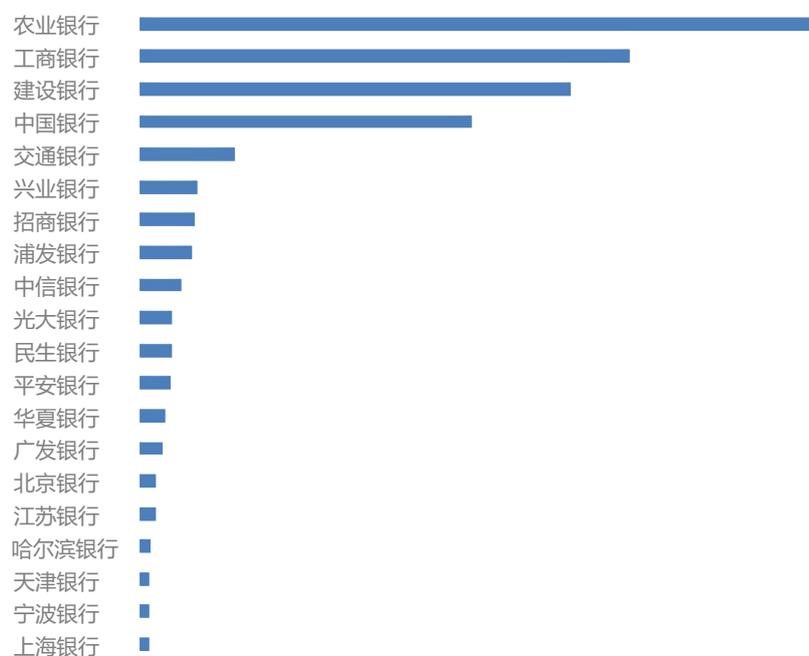


数据来源：Wind

从银行网点的铺设来看（图 46），大型商业银行在规模和数量上具有绝对优势。目前，仅有大型商业银行和部分股份制商业银行这十几家银行为全国性商业银行，分支机构较多，一般由总行、省分行、地区分行和县支行四个层次组成，而城商行和农商行均为区域性银行。同时，银监会近几年加强限制了城商行跨省

份设立分支机构,因此城商行网点铺设数量相比大型商业银行和股份制商业银行较少。2016年,城商行中网点数量最多的是北京银行,超过550家,其余绝大多数城商行的分支机构数量在300家以下。

图 46 2016 年商业银行网点数量排名前二十



数据来源:各银行官网

城商行较小的规模、精简的分支机构和较少的管理层次,决定了其组织结构的紧凑干练和扁平化特征,因此,城商行相比大型银行的组织运行更为高效,对市场变化更为敏感,经营方式更为灵活,结构调整更为便捷。城商行是一级法人单位,省去了“省分行”这一中间环节,一般只有总行和分行两级机构。相比大型商业银行和股份制商业银行,城商行的机构设置相对不臃肿,人员较为简单,减少了信息传导的削弱与失真,提高了信息传递效率,能更快、更准确地将客户需求向上级反映。另一方面,分权管理下的扁平化组织结构的各层级之间相对独立,城商行能够更加迅速的对市场信息做出反应与调整,快速适应市场环境。得益于较小的规模,城商行即使在经营过程中出现问题和风险,也能快速灵活地进行规避和调整。

从银行业贷款市场份额来看(图 47),自 2011 年开始,大型商业银行、股份制商业银行和城商行占据了银行业金融机比率构贷款总额的 9 成左右,2015 年之后,下降到 70%左右。大型商业银行贷款占比虽然有所跌落,但仍然保持绝对优势。股份制商业银行的贷款份额比较稳定。城商行的贷款比率从 2011 年开

始平稳上升，在 2013 年达到最高点，之后迅速下降，至 2016 年贷款比率仅为 9.12%。贷款份额的下降主要在于商业银行的经营理念由发放贷款转为资产配置，因此，其对贷款的依赖度逐渐降低，而应收款项类投资逐年上升（图 48）。2016 年，在 A 股上市的 21 家银行中，其应收款项类投资规模达到 10.42 万亿元，占总资产的比例为 7.49%，与贷款的比例达到 15.35%。一方面，商业银行通过应收款项类投资规避监管层对信贷投放规模的约束和对同业业务的监管。2013 年，商业银行同业业务锐减的同时，应收款项类投资出现激增，可见应收款项类投资是商业银行为变相增加贷款额度、投资非标资产而进行的业务创新。原因在于 2013 年银监会逐渐对理财资金投资非标资产和同业业务进行限制和监管，银行被迫不断转向。另一方面，商业银行应收款项类投资也是一项具有高收益、低成本的融资产品。在存贷利差缩窄的情况下，应收款项类投资这种类信贷资产受利率市场化影响较小，因此相比信贷业务，具备较高的综合收益率。

图 47 三类商业银行贷款份额

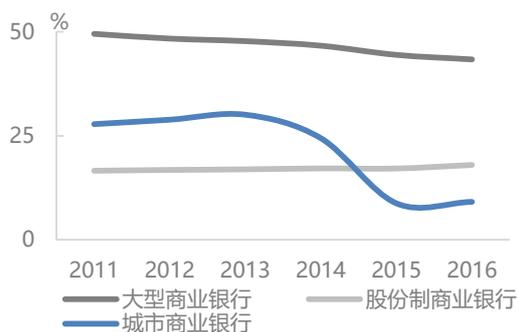
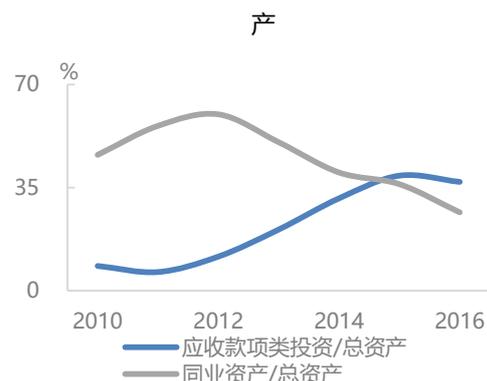


图 48 A 股上市商业银行应收款项类投资与同业资产



数据来源：Wind

从应收账款业务上看，大型银行与股份制商业银行、城商行在该业务的规模和资产配置上均有所不同。在规模上，大型商业银行因利益驱动小在配置该类资产上并不积极（图 49），应收账款类投资与贷款之比仅为 4.66%，工商银行该比例更是低至 2.28%。而股份制商业银行和城商行的应收账款类投资与贷款之比较高，均在 40%左右波动。在配置资产上，大型商业银行主要配置债券，2016 年占应收款项类投资总规模的 73.18%。而股份制商业银行和城商行主要配置于非标准债券投资通常包括资产管理计划、信托设立的信托计划等（图 50）。

图 49 不同银行应收款项类投资与贷款之比

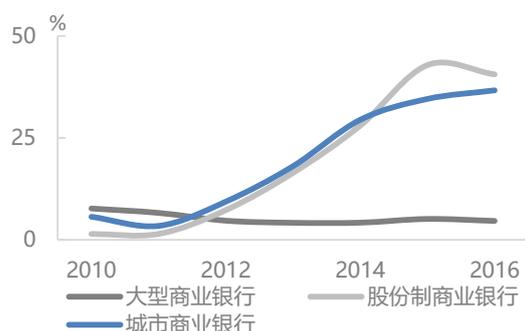
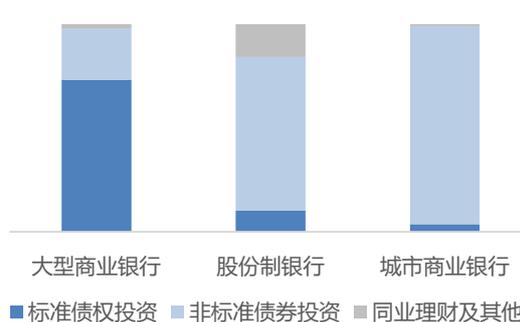


图 50 不同银行应收款项类投资具体构成



数据来源：Wind

从资产利润率来看(图 51), 商业银行资产利润率自 2013 年开始持续下降, 且各类商业银行表现相差不大。大型商业银行依然保持其领先地位, 城商行资产利润率低于商业银行平均水平, 2017 年仅为 0.83%。在税后利润份额方面(图 52), 大型商业银行的税后利润处于优势地位, 占银行业总税后利润的 40%以上, 但下降趋势明显。股份制商业银行总体处于上升状态, 但近五年内税后利润份额略有波动。城商行和农商行发展迅猛, 税后利润比例不断增长。

图 51 各类商业银行资产利润率

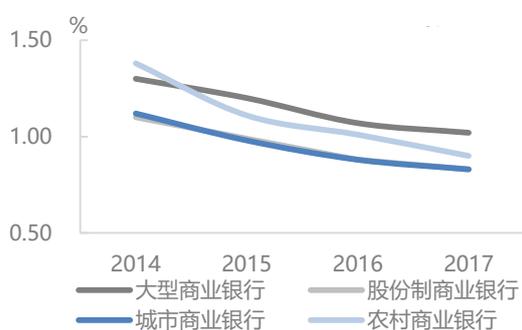
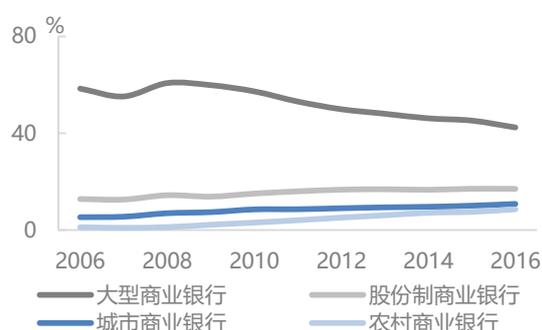


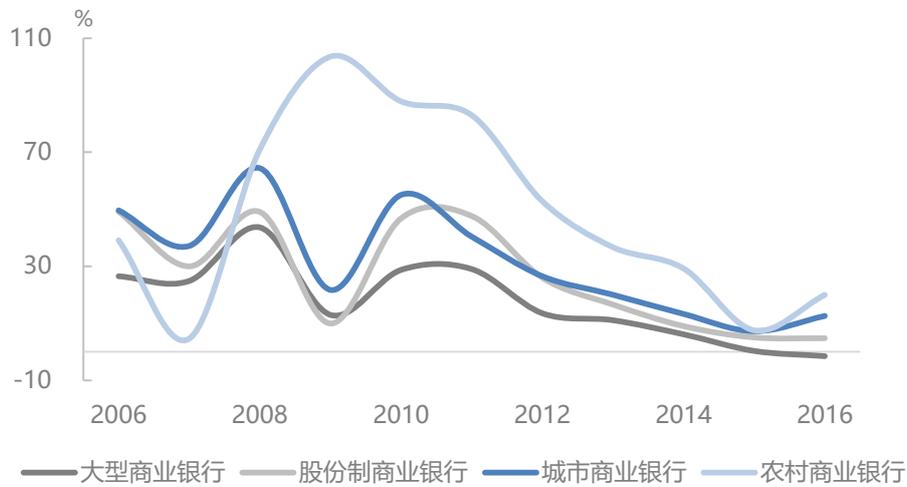
图 52 各类商业银行税后利润份额



数据来源：Wind

但从税后利润增长率来看(图 53), 各类商业银行自 2010 年起均呈现出下降趋势, 但在 2016 年略有回升。2016 年, 大型商业银行税后利润呈现负增长趋势, 为-1.52%。城商行和农商行税后利润增长势头强劲, 表现亮眼, 分别为 12.59% 和 19.97%, 达到银行业金融机构税后利润增长率的 2-3 倍, 相比其他类型的商业银行, 具备更高的盈利水平。城商行在盈利方面的突出表现, 主要归功于城商行资金业务的繁荣, 包括应收款项类投资(包括委外和其他非标类资产)和债券投资

图 53 各类商业银行税后利润增长率



数据来源：Wind

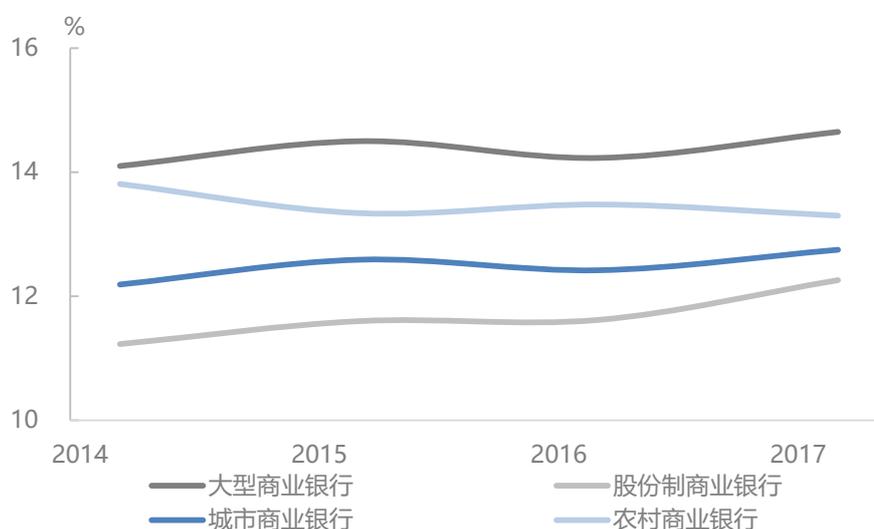
与其他类型商业银行相比，城商行仍能保持稳健增长，与其具备政府支持和地缘优势密不可分。城商行基本都具备政府背景，部分城商行的控股股东即为地方政府财政局，因此，城商行可以获得更多的政府经济和行政支持。从经济角度来看，尽管地方政府未必能保证银行在经济稳定时期具备较强的竞争力，但可以保障城商行在应对各种风险时的经营稳定性。以江浙沪城市商业银行为例，2008年金融危机后，部分银行多项指标出现了明显的波动，而政府控股比例较高的上海银行、杭州银行经营则相对稳定。从行政角度来看，地方政府会把与自身相关的业务交由城商行办理，还会通过行政手段，要求辖区内法人，尤其是事业单位和国有企业，到城商行办理各类金融业务，这为城商行带来了稳定的客户和业务来源。不论城商行的规模大小，这一优势都得到了明显体现。

同时，地缘优势也是城商行普遍具有且突出的优势。城商行通过认清自身地缘优势，找准市场定位，与国有四大行提供的金融服务达到互相补充的效果，城商行可以提供更适合地方经济发展的金融产品，实现较高的盈利水平。具体来讲，城商行熟悉地方环境与政策，了解地方金融需求，深知地方市民贷款能力，因此，可以降低信息不对称带来的逆向选择和道德风险问题，提供贴近当地居民的服务，从而开拓自身的信贷需求市场。同时，城商行在当地具备一定的网点优势、资金优势和认可度优势，可以为当地市民提供更加优质的服务和个性化的金融产品，吸收当地长尾客户，增加现有客户粘性。从城商行内部来看，小型城商行的这一优势更加明显，而随着城商行规模的扩张，跨地区的分支机构增多，地缘优势将逐渐弱化。另外，城商行更易开展与当地特色产业相结合的业务，深入细分

市场和专长领域，开展本地特色业务，确定差异化战略方针，形成特色化品牌效应。以桂林银行为例，桂林银行立足桂林经济特色，形成了旅游金融服务、三农金融服务和小额贷款等经营特色，不断加强了其在桂林当地的市场地位，促进了桂林市经济的发展。

在保证盈利水平的同时，银行更应注重提升风险管理水平，具备较强的抵御各类风险的能力。银行风险控制水平的高低，决定了其生存状况和发展速度，是保证银行在行业竞争中占据优势地位的关键因素之一。从资本充足率来看（图 54），城商行和股份制商业银行平均水平较低，近三年以来处于波动上升的状态。但与大型商业银行相比，差距依然较大，2017 年，城商行资本充足率为 12.75%，比大型商业银行低 1.9 个百分点。与其他类型商业银行相比，城商行核心资本不足，资本募集存在一定困难。为了业务和规模的扩展以及在竞争激烈的市场中取得一席之地，城商行需要选择适当的融资工具，确保充足和稳定的资金来源。目前，虽然有 18 家城商行已经上市，但公开发行对于大部分城商行仍为奢望。而在债券融资方面，城商行受到银监会在发行次级债券的信用等级、报表披露等方面的严格限制，加之风险较高，导致城商行的发行费率较高。

图 54 各类商业银行资本充足率



数据来源：Wind

从拨备覆盖率来看（图 55），近三年来，行业呈现明显下降趋势，大型商业银行在 2016 年达到最低点，之后略有回升，城商行拨备覆盖率明显高于行业平均水平，农商行拨备覆盖率 2017 年仅超过监管红线 14.31 个百分点。从不良贷款比例来看，农商行不良贷款比例远高于另三类商业银行，且其余三类商业银

行不良贷款比例相差不大，相对而言，2017年，城商行不良贷款比例为1.52%，优于其他商业银行。

图 55 各类商业银行拨备覆盖率

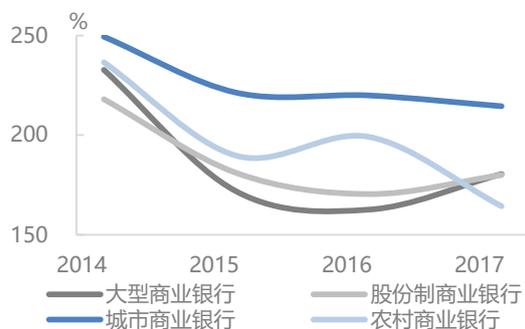
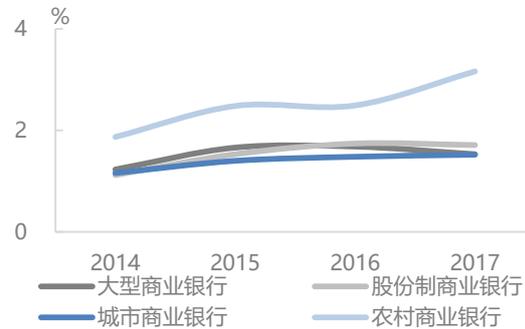


图 56 各类商业银行不良贷款比例



数据来源：Wind

相比其他类型商业银行，城商行风险管理意识淡薄，风险控制能力较弱。一方面，作为地方性商业银行，城商行的经营范围集中于当地城市，银行能够选择服务对象的空间相对较小，不仅发展和经营状况易受当地经济发展条件的制约，而且容易累积大量风险。不同地区的城市商业银行经营状况参差不齐，发达地区的城市商业银行发展相对较好，而经济发展落后地区的城市商业银行发展则会遇到更多阻碍。更重要的是，城商行局限于一个地区，其资金势必集中到当地的优势行业和项目上，造成贷款的行业集中度、客户集中度偏高，极易引发流动性风险，带来巨大隐患。另一方面，公司治理不完善已成为影响城商行群体健康发展的重要因素。城商行法人治理和风险管控滞后，2016年发生了众多操作风险答案，例如天津银行、宁波银行票据案，南京银行销售基金违规挪用客户资金，采用不正当手段吸收存款等。城商行个别银行大股东将银行视为“提款机”，通过信托、资管、股权反复质押等手段套取银行资金，票据业务违规操作、理财业务“飞单”、利用“萝卜章”办理业务等违法案件在城商行屡屡发生，形成了很多或显性或隐性的金融风险。同时，在贷款方面，资金分配可能偏向那些经营较差的关系户，出现关联授信等问题，导致一定的信用风险。在股权管理上，城商行透明度有待提高，需要杜绝隐性股东和股权代持等现象。

总之，中国商业银行的市场主体数目不断增长，各商业银行的规模持续扩大。在资产规模、贷款规模和税后利润等方面，大型商业银行都处于不断下降的过程中。而股份制商业银行、城商行和农商行发展迅速，处于急速扩张阶段，并且具备强大的发展潜力。我国银行业最终会形成垄断竞争的格局，并且将长期处于这一竞争格局中。从目前的行业内竞争情况看，商业银行的产品同质性较强，导致

竞争压力极大，利润下滑，风险上升。面对这一情况，各银行都争取实施个性化战略，创新金融产品和金融工具，改革银行业的行为方式、经营模式和赢利模式。现在一些商业银行已经开始寻求战略转型，但是它们的转型一样存在明显的同质化问题。包括城商行在内的各类商业银行均将消费金融、中间业务、资产管理等作为重要转型方向。城商行需理清自己的战略路线，如何在服务中小企业、服务地方的总体定位下，结合区域特点、找准未来特色业务领域、打造特色服务，在体制机制、服务模式、金融产品等方面实现一系列创新发展。

二、 潜在竞争者威胁

我国银行业的主要进入壁垒来自于行政壁垒。根据《商业银行法》的规定，商业银行的设立、分立和合并，都要经国务院银行业监督管理机构审查批准。另外一些具体事务也要获得审批才能开展，比如变更注册资本、变更总行或者分行所在地，调整业务范围、变更持有资本总额或者股份总额百分之五以上的股东、修改章程等。可见，我国对商业银行的设立、管理等环节均实行了严格的审批制，银行业进入壁垒较高。

除此以外，进入银行业也具有经济壁垒。银行业所需资本极为庞大。根据《商业银行法》第十三条规定，设立全国性商业银行的注册资本最低限额为十亿元人民币。设立城市商业银行的注册资本最低限额为一亿元人民币，设立农村商业银行的注册资本最低限额为五千万元人民币。注册资本应当是实缴资本。国务院银行业监督管理机构根据审慎监管的要求可以调整注册资本最低限额，但不得少于前款规定的限额。由此可见，我国银行业行业壁垒高，潜在竞争者威胁较低。

我国银行业金融机构的数量基本保持稳定（图 57）。从 2011 年至 2016 年，大型商业银行和股份制银行数量不变；城商行由于并购和改组，数量下降约 7%；农村商业银行由农村信用社和合作银行改制建立，数量迅速增加，三者数量总和下降约 14.5%。可见，近几年的新的竞争者出现得并不多。

图 57 商业银行数量变动



数据来源：银监会

随着我国市场经济的发展，金融领域进一步开放，金融管制措施逐渐松动，银行业的进入壁垒逐步放低，其中受政策放开影响最大的就是民营银行和外资银行。2012年5月，银监会发布了《关于鼓励和引导民间资本进入银行业的实施意见》，明确表示支持民间资本与其他资本按同等条件进入银行业；2013年7月，国务院办公厅发布《关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》，鼓励民间资本投资入股金融机构和参与金融机构重组改造；尝试由民间资本发起设立自担风险的民营银行、金融租赁公司和消费金融公司等金融机构。2014年，银监会正式启动民营银行试点工作。2015年6月，银监会发布《关于促进民营银行发展的指导意见》。截至2015年底，共有5家民营银行开业，2016年底增至8家，到2017年底民营银行一共获批17家。根据2016年年报，试点的5家民营银行均实现盈利，不良贷款率为0.57%，低于银行业平均水平。民营银行的整体信用风险较低，差异化竞争逐渐显现。2017年4月，银监会发布《关于提升银行业服务实体经济质效的指导意见》，提出进一步推动民间资本进入银行业，有序推进民营银行设立工作。在未来几年内，会有更多的民营银行进入银行业。

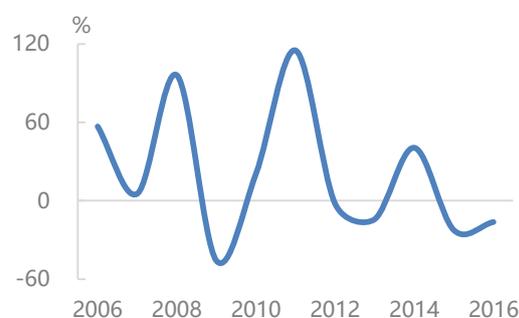
我国加入WTO时做出金融业开放的承诺，要形成面向所有国家和地区的普适性金融业开放制度。2007年4月2日，有包括花旗银行、汇丰银行、渣打银行和东亚银行在内的12家外资银行获得中国银监会的正式批准，将其境内分支机构改组为法人银行，外资银行拥有了与中资银行一样的法人地位，具有标志性意义。但外资银行的资产占比一直维持在2%左右，自2011年，资产占比更是逐年降低，税后利润率占在1%左右并呈逐年下降趋势，2016年仅占0.62%（图58），

利润增长率在近两年也呈负值（图 59），这与中国监管约束较多以及制度环境不够完善有一定关系。由于对外资持股比例的限制，外资银行增资及转让较为困难；由于分支机构以及经营范围的限制，服务质量较低，产品种类较少。

图 58 外资银行总资产和税后利润占比变化



图 59 外资银行税后利润增长率



然而随着金融开放举措的进一步加深，外资银行对我国金融业的影响或将扩大。2017年7月，习近平总书记在第五次全国金融工作会议上指出，要积极稳妥推动金融业对外开放，合理安排开放顺序。同年11月，财政部副部长朱光耀日前在国新办发布会上明确了新一轮金融业开放路线图，将取消对中资银行和金融资产管理公司的外资单一持股不超过20%、合计持股不超过25%的持股比例限制，实施内外一致的银行业股权投资比例规则。2018年博鳌亚洲论坛上，人民银行行长易纲表示将于2018年上半年落实金融开放举措，主要内容包括：鼓励在信托、金融租赁、汽车金融、货币经纪、消费金融等银行业金融领域引入外资；商业银行新发起设立的金融资产投资公司和理财公司的外资持股比例不再设上限；大幅度扩大外资银行的业务范围等。

超预期的开放力度向外资金融机构释放出激励信号，股权比例的提升将对外资金融机构有实质帮助。外资银行在我国的发展对于城商行来说既是机遇又是挑战。外资银行的进入将丰富我国金融市场的多元化，进而促进市场竞争，其次，由外资股权带来的先进的风险管理经验可以进一步提高城商行的风险管理水平。但随着外资银行更加深入地进入中国市场，获得牌照许可及国民待遇，这将对大型银行形成挑战，而对于中小银行来说，则可能要面临来自外资的收购与兼并。

除了银行业内部竞争以外，一些新型非银行金融机构和银行的业务领域有重合的情况，如信托公司、财务公司等。一些公司涉足银行传统的资产负债业务，如消费金融公司、小额贷款公司。截至2017年，消费金融公司已达到25家，2016年，小额贷款公司共有8673家，贷款余额9273亿，相比同年银行业金融机构各

项贷款余额 106.6 万亿元，不到银行业贷款的 1%。由此可见，目前非银行金融机构的潜在竞争者不会对银行业形成在威胁。尽管如此，随着互联网金融不断深入发展，城商行应该意识到其目前业务创新的不足，传统的资产负债业务在非银机构的竞争压力下面临更加严峻的挑战，如何创新消费金融、小额贷款等业务，发展自身特色业务应该成为城商行战略关注的要点。

三、 替代品威胁

我国改革开放以来，经济处于高位发展状态，但商业银行传统间接融资方式单一，市场直接融资占比较低，大量金融资源被浪费，一定程度上阻碍了市场经济的进一步发展。近几年，随着证券市场、信托和民间借贷等资本市场的蓬勃发展，实体经济企业融资渠道不断拓宽，个人投资者也有更多的金融产品投资选择，社会融资结构逐渐发生变化。同时，信息技术的进步和互联网金融的兴起，导致第三方支付等新兴技术开始出现并呈现爆发式增长。由于出现大量“替代品”，银行在融资中介的地位逐渐下降，也就是所谓的“金融脱媒”现象，是金融市场发展过程中的一种无法回避的经济现象。目前，市场主要将金融脱媒分为“资本性脱媒”和“技术性脱媒”两个方面。

我国商业银行资本性金融脱媒主要表现为企业及居民等市场主体对银行资金需求减小，银行贷款规模缩减。尽管社会融资占比的构成存在季节性的波动，但整体趋势仍然明显。在 2003 年以前，银行贷款占据了社会融资量的 90%以上，银行系统在金融市场中占绝对主导作用，而至 2013 年，该比例降低到 50%左右，近两年新增人民币贷款虽然有所回升，但整体处于下降趋势。2015 年直接融资所占比例较 2003 年高出了将近 20 个百分点，整体上升幅度较大。除直接投资外，以委外投资和信托业务为代表的表外业务也是挤占贷款份额的主要因素，但在当前金融严监管背景下表外转表内等监管要求，表外业务在社会融资中的占比逐渐下降。随着国家对直接融资市场的大力支持以及多层次资本市场的建立，未来，直接融资对人民币贷款的影响将更大。通过新增人民币贷款的下降以及直接融资占比的增加，可见商业银行整体上资本性脱媒情况比较严重。

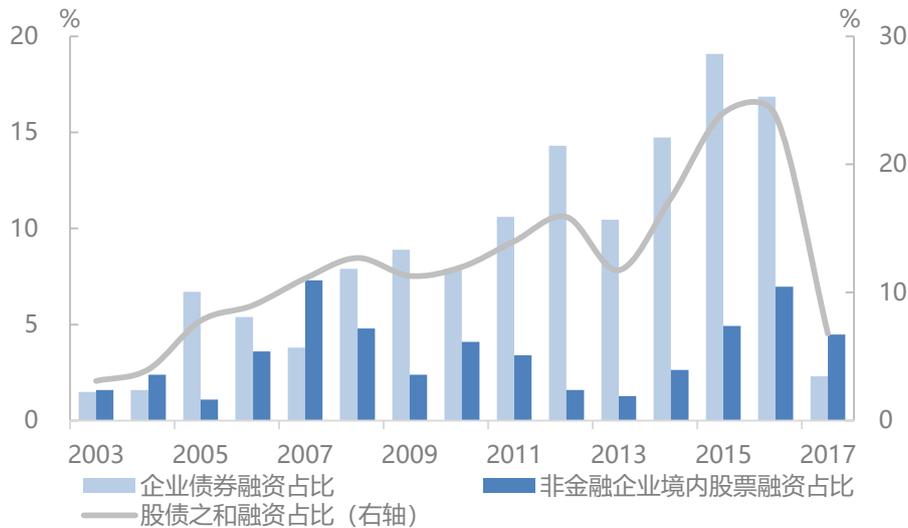
图 60 社会融资规模占比情况



数据来源：Wind

相对而言，信托、股票、债券和民间借贷等资金渠道发展壮大，融资渠道趋于多元化。2003年十六届三中全会后，政府大力推动我国资本市场多层次发展，2005年，我国实施股权分置改革，推动资本市场发展，直接融资以其高效率、低成本的特点，成为多数企业尤其是面临融资难问题的中小企业融资的最佳选择。2007年起，受到全球经济的影响，我国股票融资占比大幅上升，2013年略有降低，到2015年达到最高值，占比19.08%（图61）。从融资角度看，企业对银行依赖程度在降低，债券等融资方式分流了银行部分优质客户，银行提供的间接融资业务受到证券市场的替代。除此之外，民间借贷活动吸引了城商行大量的小企业客户，储蓄存款大量分流，因此，包括城商行在内的商业银行吸收存款的功能逐渐呈现弱化趋势，城商行的信贷市场面临着前所未有的压力。

图 61 股票及债券融资占比变化情况



数据来源：Wind

随着信息技术科技和互联网金融飞速发展,金融行业也逐渐与互联网相结合,中国迎来了“互联网+”时代,技术脱媒对银行业的影响越来越大。互联网企业的第三方支付、在线理财与财富管理、P2P 贷款、网络金融平台等机构开始崭露头角,利用大数据技术,加快了信息交流速度,提升了交易效率,改善了交易双方信息不对称的逆向选择等问题,使得银行原有的各种客户数据优势被极大削弱。互联网技术的发展推动了新型金融服务的出现,促使了大量经济活动向网上迁徙,网上支付逐渐取代了银行支付中介的职能。

支付是传统商业银行业务体系的基础,支付服务是获取用户、商户数据的重要入口,第三方支付的兴起使得银行在金融创新和获客渠道上都面临了更激烈的竞争。特别是像支付宝、微信支付等的第三方网上支付,促使了支付方式由线上向线下扩展,使得其在线上可以覆盖网上购物、线上商旅、电子传媒、游戏等可以实现电子化交易的行业,线下移动支付则可以进一步延伸到超市、餐饮、交通、住宿、娱乐、医疗等众多线下体验式消费领域。消费者及众多产业企业对银行支付服务的依赖度急剧下降,移动支付平台充当了银行代理人的角色,而银行则退居到了后台脱离了消费者与商户,大大降低了银行获客能力和访客能力。同时,新兴起的 P2P 贷款、在线理财等公司利用大数据对用户的行为习惯和偏好进行分析,为用户量身打造出各种理财产品,这些“大众理财”产品让用户体验到了理财增值的乐趣,大数据真正实现了金融服务的线上化和智能化,提高了运作效率,增加了客户黏性,也分流了商业银行客户资源。以余额宝为例,与传统银行相比,

具有存款期限灵活、年化利率高的特点。互联网金融的出现成为了挑战商业银行传统金融模式的重要变量，也改变了人们的消费习惯和生产模式。

与互联网公司相比，城商行对互联网技术和金融科技的运用明显不足，成为制约其发展的一大劣势。然而，城商行在人才储备以及基础设施上方面存在先天的不足，使得其自我研发能力较弱，对大数据的应用和分析处于低级水平，而且无法利用金融科技建设更高效、更全面的风险防控机制。规模较小、发展较差的城商行又很难寻求到与 BATJ 的合作机会，使得其在互联网金融和科技金融方面的发展止步不前。在金融科技飞速发展和人们消费习惯变化多样的当下，如何利用金融科技提高风险管理能力、更好地服务实体经济、快速抢占消费金融市场，成为城商行亟待解决的问题。

四、 贷款者

长期以来，银行借贷是企业融资的主要渠道。然而，随着利率市场化的加速推进，定价权利逐步回归市场，利率管制带来的资金价格扭曲局面逐渐改善，中小企业融资成本随之下降。这对于业务单一、以存贷利差收入为主要利润来源的商业银行来说，竞争越发激烈，利润不可避免地快速下滑，造成了严重打击。以上海银行为例，其发放贷款的平均利率从 2015 年的 5.37% 下降至 4.44%，可以看到银行，特别是中小城商行定价权的逐渐流失。同时，直接融资在市场中开始发挥越来越重要的作用。2003 年至 2015 年，直接融资在社会融资规模中的比例提高了接近 20%。2017 年，受到市场资金成本抬升、债券市场波动增加、股票市场表现整体平淡、监管趋严等因素影响，直接融资规模有所下降，但我国建立多层次资本市场的大趋势不变，参考国际经验，直接融资未来依旧有很大的发展空间。通过直接融资，企业可以加强和资金提供方的联系，保持长期稳定的资金来源，提高资金合理配置效率和使用效率，减轻现金流压力，降低融资成本，因此，越来越多的企业选择通过直接融资筹集资金。

另外，随着我国消费升级和小微企业借贷需求的快速增长，这部分贷款者信用等级可能较低，无法满足银行贷款相对较高的门槛，而互联网贷款适时地满足了这部分的需求，开展了针对中小企业及个人借贷者的服务和产品，为这部分贷款者提供了更多的选择。从网贷平台数量上来看，2010 至 2015 年间，出现爆发式增长，2016 年，平台数量受监管影响逐渐回落，下降至 2448 家；从成交额来看，2016 年，网贷行业成交量达到了 20638 亿元，同比增长 110%；从贷款余额

来看, 2016 年, 网贷行业总体贷款余额已经达到了 8162 亿元, 同比上升 101%。可见, 网贷行业在一年的时间内吸收了数千亿元的资金, 仍处于高速发展中。

贷款者的议价能力不断提高, 银行业面临更加激烈的竞争。贷款者受到直接融资占比扩大、利率市场化政策和网贷平台扩张等因素的影响, 获取资金的渠道更加丰富, 导致银行平均贷款利率逐年降低。在这一发展趋势下, 城商行更应利用其地缘优势。解决对中小企业信贷的信息不对称难题, 吸引更多的贷款需求者, 大力发展普惠金融。

五、 存款者

利率市场化、互联网金融、大资管的出现, 不仅对贷款者存在影响, 存款业务更是受到前所未有的冲击, 大量客户也因此转移资金交易渠道和理财渠道。根据人民银行的数据, 2017 年, 四大行存款新增 3.9 万亿元, 同比少增 2285 亿元; 中资中小型银行存款新增 6.5 万亿元, 同比少增 3 万亿元, 中小型银行存款增速大幅降低。从存款的期限来看, 新增活期存款占比大幅降低, 2017 年, 住户存款和非金融企业存款增量中活期存款占比为 45.2%, 比上年同期低 12.1 个百分点, 可见, 相比定期存款, 活期存款部门受到的冲击更大。从存款类别来看, 住户存款、非金融企业存款分别同比少增 9132 亿元、3.5 万亿元。在银行利率持续下降和通货膨胀的压力下, 存款者得益于金融市场多元化的发展, 有更多的选择机会, 因此, 存款者纷纷寻求收益率更高的理财产品, 满足自己货币保值增值的需求。

随着“互联网+”的普及, 货币基金与互联网金融完美结合, 利用互联网平台积累的大量用户数据, 进行金融创新, 衍生出一系列“互联网宝宝”产品, 将线下银行的存款转移到网络上。互联网宝宝是一种互联网金融理财产品, 最大的特点就是收益率远高于银行活期存款, 动辄为后者的数十倍, 而且具备较强的流动性和较低的风险, 可随时赎回、实时到账, 受到广大个人投资者的追捧。2013 年 6 月, 余额宝问世, 随后两年规模极速增长。与此同时, 余额宝也在短时间内将天弘基金推上基金行业的龙头地位, 火热程度可见一斑。截至 2017 年, 货币基金的市场规模已经达到 6.74 万亿元, 其中“宝宝类”产品规模超过 4.5 亿元。从收益率角度看, 基金公司中有 11 家的七日平均年化收益超过 4%, 收益率远远高于商业银行平均 0.3%的活期存款利率。

除此之外, 企业投资者和个人投资者也将目光转向资管产品和股市。当存款的机会成本高于收益时, 企业存款就可能进行其他投资, 例如购买资管产品。随着银行存款利率的不断下调, 存款利率和资管产品收益率之间的利差不断拉大,

银行存款的机会成本提高。部分企业逐渐将资金转去购买理财、券商资管或基金等资管产品，以期获取高于存款利息的收益，从而使企业存款增速与新增规模出现下滑。同时，随着股市的蓬勃发展，截至 2017 年，A 股市场市值突破 55 万亿元大关，达到 56.62 万亿元，创造中国资本市场有史以来的最高年度纪录，较 2016 年的 50.6 万亿元增长了 11.85%。加之我国个人投资者素质逐年提高，个人投资者具备更强的理财意识和资产管理能力，纷纷将资金转向蓬勃发展的股票市场，导致银行存款出现明显的分流现象。

综上，多元化金融市场的发展为个人和企业存款者提供了更多的投资选择，伴随存款利率的不断下调，其他投资工具对存款者具备强大的吸引力，银行在存款上面临更加严峻的竞争。

随着互联网金融公司的崛起，贷款者和存款者议价能力不断提升，城商行创新能力不足的问题越发突显。从发展初期至今，城商行大多采用跟随型市场定位战略，业务发展不仅与大银行存在“同质同构”现象，而且与新兴金融公司产品相比，缺乏特色和灵活性。一方面，大部分城商行缺乏高水平的专业技术人才，导致其研发能力薄弱，较大型的新产品开发基本需要采取外包给专业公司的方式，增加了单位开发成本。另一方面，城商行经营区域受限，加之自身信息收集能力不足，市场调研范围有限，产品的开发容易遭遇失败。受限于客户和经营规模，城商行需要承担更大的风险，一旦新产品的市场未达到预想的规模，就会出现较为严重的后果，缺乏创新的内生动力。

第七章 发展方向与建议

近几年，我国注重服务实体经济，大力发展消费金融、普惠金融和绿色金融（表 18）。在消费金融领域，自 2016 年，政府工作报告首次提出“在全国开展消费试点公司，并鼓励金融机构创新消费信贷产品”后，2017 年政府工作报告指出要促进消费稳定增长，改善消费环境。在 2018 年两会上，政府工作报告再次提及要积极扩大消费和促进有效投资。且在这个过程中，我国针对网络小贷、校园贷、信用卡消费等都规范了监管要求，为消费金融创造了良好的发展空间。在普惠金融领域，2016 年，国务院印发的《推进普惠金融发展规划 2016-2020 年》，首次提及将普惠金融纳入国家战略规划。2017 年政府工作报告中鼓励大中型商业银行设立普惠金融事业部，有效缓解中小微企业融资难、融资贵等问题。在十九大报告中，普惠成为中国进入新时代的宏伟蓝图的注解之一，从“把解决好‘三农’问题作为全党工作重中之重”到“坚决打赢脱贫攻坚战”具体任务的提出，也为金融机构的努力指明了方向。而 2018 年政府工作报告再次提及要改革完善金融服务体系，支持金融机构扩展普惠金融业务，加快基础金融建设。

表 18 我国关于促进商业银行业务相关政策

日期	机构	重要会议或政策
2018年2月14日	银监会	《关于做好2018年银行业三农和扶贫金融服务工作的通知》
2018年2月11日	银监会	《关于2018年推动银行业小微企业金融服务高质量发展的通知》
2017年12月29日	银监会	《关于延长农村集体经营性建设用地使用权抵押贷款工作试点期限的通知》
2017年12月27日	央行、证监会	《绿色债券评估认证行为指引（暂行）》
2017年9月30日	央行	对普惠金融实施定向降准政策
2017年8月17日	国务院、央行、银监会、保监会、财政部	《关于促进扶贫小额信贷健康发展的通知》
2017年7月25日	银监会	《关于促进扶贫小额信贷健康发展的通知》
2017年6月27日	央行	《中国金融业信息技术“十三五”发展规划》
2017年5月27日	银监会	《大中型商业银行设立普惠金融事业部实施方案》
2017年5月4日	银监会	《关于印发提高小微企业信贷服务效率 合理压缩获得信贷时间实施方案的通知》
2017年4月7日	银监会	《关于提升银行业服务实体经济质效的指导意见》
2017年3月20日	银监会	《关于做好2017年小微企业金融服务工作的通知》
2017年3月3日	银监会	《关于做好2017年三农金融服务工作的通知》
2016年4月21日	银监会	《关于支持银行业金融机构加大创新力度开展科创企业投贷联动试点的指导意见》
2016年3月30日	央行、银监会	《关于加大对新消费领域金融支持的指导意见》
2016年3月21日	银监会	《关于金融支持养老服务业加快发展的指导意见》
2016年2月16日	央行	《关于金融支持工业稳增长调结构增效益的若干意见》
2016年2月6日	银监会	《推进普惠金融发展规划（2016-2020年）》

数据来源：银监会

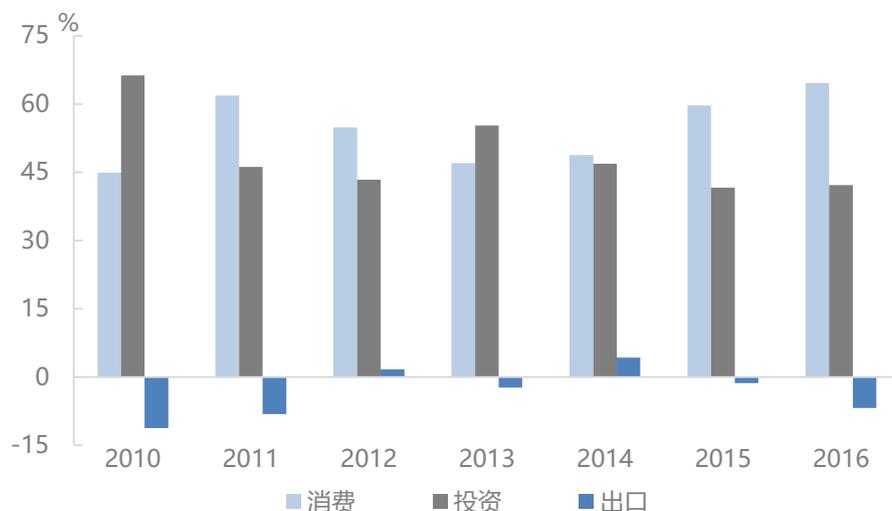
城商行在政策的引导和下沉服务重心的内在驱动下，将推进零售金融业务、普惠金融业务和非息收入业务。随着个人消费方式、观念和理财方式的转变，个人客户对零售产品和服务的需求在不断增加。零售金融业务具有对象广泛、单笔体量小、风险分散的特点，是利率市场化和“强监管”背景下极具增长潜力的领域。响应国家号召，城商行普惠金融的主要服务对象是小微企业、农民、贫困人群等特殊群体，并力争为小微企业提供高质量服务、助贫困村县利用自身资源发家致富。同时，城商行将创新开展非息业务，推动银行收入结构的调整 and 经营模式的转型，削弱利率市场化对其收入和经营的影响。

一、 发展方向

(一) 零售金融业务

在城商行近十年发展路径中,高度依赖公司金融业务的传统经营模式备受诟病,而加快战略转型、转变发展方式的背景下,布局零售业务几乎成为城商行共同的选择。随着消费对经济增长的拉动作用不断增强,消费逐渐成为我国经济增长的主要驱动力,2016年,贡献率已经高达64.6%(图62)。目前,中国的消费水平相对发达国家依旧有很大的提高空间,消费在经济中的相对地位将持续上升。因此,消费金融业务作为零售业务中最为重要的业务之一,成为城商行一项具有巨大开发价值的业务。近几年,我国对消费金融业务给予了政策上的大力支持。2016年,政府工作报告中,李克强总理表示要在全中国开展消费金融公司试点,鼓励金融机构创新消费信贷产品。在2018年政府工作报告中,李克强总理再次提及要推动传统消费提档升级、新兴消费快速兴起,且要顺应居民需求新变化积极扩大消费。消费金融业务吸引了众多金融机构和非金融机构的加入。

图 62 消费成为我国经济增长的主要驱动力



数据来源: Wind

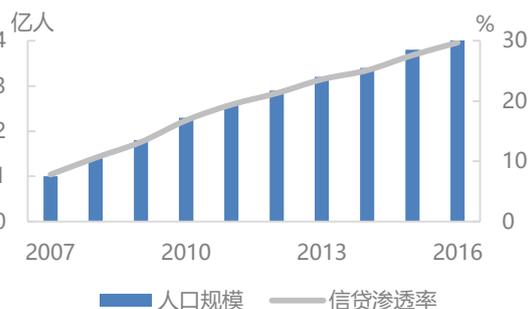
2012年以来,我国消费信贷市场逐步发展壮大,2016年,我国消费信贷市场总规模为22.6万亿元,相比于2010年,年复合增速达20%,环比增长率保持在20%左右。我国短期消费信贷占居民最终消费的比例也持续提升,由2008年的3.6%上涨到2016年的17.1%,但相对于与美国为代表的发达国家28%的比例仍有很大的差距,增长空间巨大。同时,我国消费信贷人口逐年增加(图64),在2016年,占总人口的近30%,目前,年轻群体已经逐渐成为消费主力人群,他们成长于互联互通、电商崛起、支付便捷化的时代,消费观念由生存型转为享

乐型,在消费受收入水平制约的条件下,超前消费意愿强烈。从消费渗透率来看,2016年,个人消费信贷约22.6万亿元,占GDP比重30%,占信贷总额的14%,占个人信贷70%。而在欧美发达国家,消费贷占GDP比重高达70%,占信贷总额比重也可达50%,可见我国还有较大的发展空间。消费信贷进一步渗透的潜力较大,消费金融将成为城商行新的利润增长点。

图 63 消费信贷总规模



图 64 消费信贷人口



数据来源：Wind

消费金融市场的高速增长和巨大潜力,吸引了众多竞争者纷纷涌入,主要包括银行、持牌消费金融公司、互联网消费金融企业、小贷公司等。前文中,我们已经描述过目前城商行开展消费金融业务的几种方式和其竞争优势,未来,面对激烈的竞争,城商行消费金融业务将呈现新的发展趋势。多数专家认为,未来的消费金融市场合作会大量的发生,城商行可以选择和各类互联网企业进行合作。在整个消费金融的生态链上,各个机构都有自己的优势,相比于互联网企业,城商行优势在于牌照、资金成本、征信数据以及一定的地域优势;互联网金融公司得益于互联网技术的发展,在大数据等金融科技方面积累深厚,突破了消费金融领域风控的效率瓶颈。未来可以通过合作形成共赢的生态。近年来,互联网金融巨头(BATJ)也与银行开展了诸多合作,蚂蚁金服微贷事业群相关负责人表示,今年花呗、借呗业务将会开放与银行等金融机构的合作。2018年3月,多家城商行联合京东金融成立“商业银行零售细带联盟”,帮助银行打造前、中、后端平台,涵盖从系统搭建到获客、风控、用户运营、贷后管理、资产处置等业务全流程节点,开启了互联网巨头企业与城商行合作的先河。

城商行发展零售业务的另一个方向是资产管理和理财产品,我国近年来经济稳健增长,随着利率市场化步伐的推进和居民财富的增值,加上银行存款收益的大幅下降,民众开始寻找新的投资方式和储蓄渠道,对财富管理的需求日益旺盛。越来越多的人群已不拘泥于银行存款,而是转向更加多元化的金融理财产品组合,

以面对越加繁重的赡养父母、养育孩子、储备养老等经济负担。随着央行逐渐下调银行存款准备金率和存贷款基准利率，银行存贷款利差慢慢缩小，导致银行存贷款方面的盈利减少，为了创造新的赢利点，个人理财业务渐渐崛起。市场对理财产品的需求快速上升，从 2015 年到 2017 年，我国城商行理财产品余额从 1.78 万亿增长到 4.72 万亿，规模增长超过 2 倍。同期，城商行理财规模增速 18.29%，接近大型商业银行的 3 倍、股份制银行的 2 倍。随着资产管理业务的快速发展，一行三会为避免风险滋生，联合外汇局联合出台了资管新规，对银行理财产品运作中的刚性兑付、期限错配、多层嵌套等行为进行了明确规划，我国理财产品面临严监管。

未来，城商行的理财业务也必须面临转型和创新。首先，城商行应全面提升投资、研究和风控等方面的综合管理能力，成立资管子公司是目前多数业界人士较为认可的方式。资管新规认可并鼓励银行设立资管子公司拆分理财业务的发展方向，此举可以避免因开户障碍而进行的多层嵌套。其次，城商行应更注重品牌建设和营销渠道的建立，在同质竞争中突出特色，获得竞争优势。最后，城商行应利用智能投顾、大数据分析，精准把握不同客户的个性化需求，向客户提供差异化产品，提高客户黏性，正确认识客户的需求，针对需求设计服务项目，做到及时解决顾客的问题，满足顾客的各种理财需求。

(二) 普惠金融

在政策引导和下沉服务重心的内在驱动下，城商行都因地因时地制定服务小微和三农的战略方针，大力开展普惠金融业务，打通金融服务的“最后一公里”。城商行普惠金融业务的主要服务对象是小微企业、农民、贫困人群等特殊群体，城商行希望为小微企业提供高质量、方便快捷的服务，并帮助贫困村县利用自身资源发家致富。

我国小微企业贷款有着广阔的发展前景。自 2013 年，政府出台《国务院办公厅关于金融支持小微企业发展的实施意见》，引导地方金融机构做深、做实小微企业金融服务，我国政府对小微企业贷款给予了大力支持，为城商行指明了新的历史使命和发展空间。我国多次强调城商行要坚持立足当地，利用地缘、人缘优势，服务小微的市场，着力解决小微企业融资难、融资贵等问题。目前，小微企业贷款还有广阔的市场等待发掘，截止 2017 年 5 月，银行网点已覆盖 3 万多个乡镇，覆盖率达 96%，农村基础金融服务已覆盖 95% 的行政村。截至 2017 年，银行业金融机构小微企业贷款达到 30.74 万亿元，同比增长 15.1%，贷款户数超

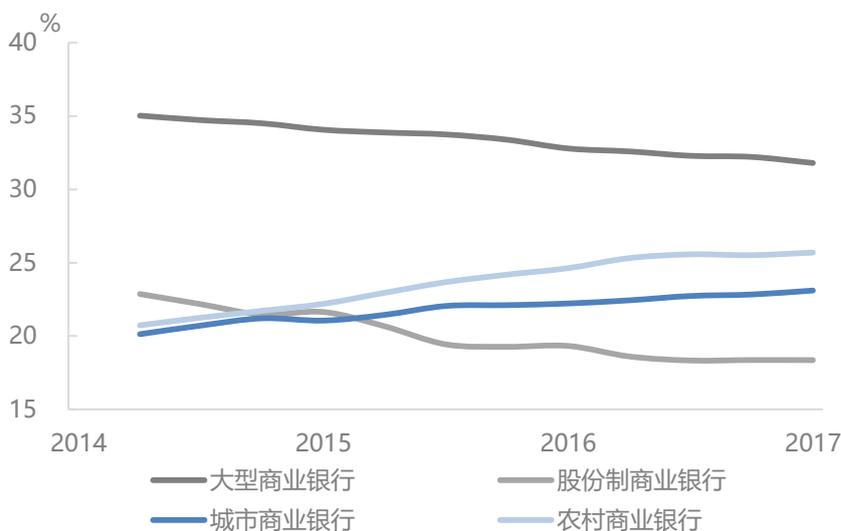
过 1400 万户，申贷获得率高于 94%。然而，2017 年，小微企业贷款余额占整个系统贷款的比例仅有 25%左右，大量的小微企业没有在银行的信贷覆盖范围之内。同期，只有 10%的小型企业拿到银行授信，而微型企业只有 5%左右符合资格，总体来说，大约只有 30%-40%的企业能享受到银行或者其他的金融机构提供的金融服务，大量的小微企业融资需求没有得到满足。

2017 年，城商行发放小微企业贷款 5.39 万亿元，较上一年增长 19.69%，占商业银行小微企业贷款的 23.11%，逐渐成为发放小微贷款的生力军（图 65）。在众多城商行中，台州银行表现较为突出，虽然其资产规模虽然较小，2017 年总资产仅为 1501.06 亿元，但在资产规模 1000-2000 亿元的城商行中，竞争力较强，排名第一。台州银行普惠金融业务更是受到多方认可，发展势头强劲，在“2017 年中国银行家论坛”上，荣获“最佳普惠金融城商行”单项奖，在金融时报和中国社科院金融研究所联合举办的“2017 中国金融机构金牌榜·金龙奖”上，更是荣获“年度最佳小微金融服务中小银行”。台州银行一直致力于服务小微企业和“三农”群体，不断深耕地方经济、下沉服务重心，近年来更是推出“深扎村居”战略，为小微企业提供更加完善的金融服务，截至 2017 年 11 月，台州银行贷款余额达到 1009.19 亿元，贷款户数 27.87 万户，其中 100 万元以下的小微企业贷款户数占比 94.19%，500 万元以下小微企业的贷款户数占 99.67%，小微企业申贷获得率高达 82.50%。在此情况下，台州银行 2017 年不良贷款率仅为 0.65%，低于城商行 0.87 个百分点。

一般而言，多数城商行的小微企业贷款利率略高于其他贷款业务，对其盈利水平有明显的正向作用。同时，城商行在长期开展小微企业贷款业务当中，积累了丰富的经验，拥有更擅长开展小微信贷业务的从业人员，无论是在产品设计、审批流程等诸多环节上，均比大型商业银行具备更高的效率、更低的成本和更精准定制化的方案。在众多城商行中，台州银行表现较为突出，虽然其资产规模虽然较小，2017 年总资产仅为 1501.06 亿元，但在资产规模 1000-2000 亿元的城商行中，竞争力较强，排名第一。台州银行普惠金融业务更是受到多方认可，发展势头强劲，在“2017 年中国银行家论坛”上，荣获“最佳普惠金融城商行”单项奖，在金融时报和中国社科院金融研究所联合举办的“2017 中国金融机构金牌榜·金龙奖”上，更是荣获“年度最佳小微金融服务中小银行”。台州银行一直致力于服务小微企业和“三农”群体，不断深耕地方经济、下沉服务重心，近年来更是推出“深扎村居”战略，为小微企业提供更加完善的金融服务，截至 2017 年 11 月，台

州银行贷款余额达到 1009.19 亿元，贷款户数 27.87 万户，其中 100 万元以下的小微企业贷款户数占比 94.19%，500 万元以下小微企业的贷款户数占 99.67%，小微企业申贷获得率高达 82.50%。在此情况下，台州银行 2017 年不良贷款率仅为 0.65%，低于城商行 0.87 个百分点。

图 65 城商行小微企业贷款余额在商业银行占比情况



数据来源：中国银监会

从城商行的角度来看，城商行小微贷款的蓝海也会面临着激烈的竞争。未来，随着技术的不断提升，城商行可以利用互联网金融的信用制度，解决小微企业贷款抵押、信用审核、风险控制等问题，在大大降低业务成本的同时，为客户提供定制化解决方案。同时，城商行可以以客户需求为导向，在给予小微企业信贷支持的同时，还可以为其提供理财、保险、投资、财务顾问等综合性服务，打造全方位的小微企业金融服务，不断扩宽服务深度，拓展提升空间。

服务于“三农”，大力发展农村金融业务是城商行未来普惠金融的另一个发展方向。2018 年中央文件明确指出，我国要健全适合农业农村特点的农村金融体系，普惠金融重点要放在乡村，推动出台非存款类放贷组织条例，改进农村金融差异化监管体系。我国各类金融机构均为建立适应农村多层次金融需求进行一系列改革和努力。近年来，农村市场变化极快，在扩大再生产和消费升级的背景下，农村金融缺口超过 3 万亿元。2017 年，银行业涉农贷款实现持续增长，余额达到 30.95 亿元，同比增长 9.64%，其中农村企业及各类组织贷款占比最高(55.02%)，农户贷款同比增长最快，较年初增长 14.41%，余额达 8.11 万亿元。

目前，各地城商行已经在服务“三农”问题上做出了很多创新和成就，例如，重庆银行不断升级扶贫力度，提出将“四精准扶贫”作为目标，即在区域、领域、人群、项目四方面精准匹配、精准扶贫，为其在信贷资金、审批流程等多方面提供有效保障。2016年，重庆银行向彭水、石柱等18个贫困县投入信贷资金280亿元，占其重庆区域信贷总额的26.2%，同时，发放精准扶贫贷款1.5亿元，是上一年额度的2.5倍有余。而吉林银行选择了不同的模式，其打造农业产业链供应模式，扶持省内农业龙头企业，企业上游辐射到农民选种、种植过程、成品收购，聘行业专家、内设专业团队，整合各类金融资源，对当地特色农业产业金融进行整体开发，为产业提供全方位的金融支持。吉林银行通过这种方式提升了当地农户人参价格，保证了人参的销路，真正做到了造福农民，大大提高了当地人参种植农户的收入。

现阶段，城市客户由于消费升级基本完成，对耐用消费品贷款的需求并不旺盛，反而农村居民的耐用品消费需求愈加旺盛。未来，城商行可布局农村消费信贷市场，为具有稳定收入的农户，提供关于家电、农用机械用具等耐用消费品贷款，设计针对性、便利化的融资解决方案，拉动农村居民消费。

(三)非息收入业务

3.1 资产证券化业务

资产证券化（ABS）业务，是将缺乏流动性，但能够产生可预见现金流收入的资产，转化成为在金融市场上可以出售和流通的证券的行为。中国的资产证券化从2005年开始试点，2009年后由于全球金融危机被搁置。2012年，ABS重启，发布《关于进一步扩大信贷资产证券化试点有关事项的通知》。此后，试点额度不断增加，2013年，试点总额度规模放开到4000亿。2014年至2015年，资产证券化经历了从审批制改为备案制，再更改为注册制的变革，ABS市场完全放开。2017年，ABS市场继续快速增长，总计发行规模高达14347亿元，同比增长63.71%。其中，信贷ABS共发行132单产品，发行总额为5966亿元，占全年市场发行规模的42%，同比增长52.66%。

随着ABS市场的逐渐成熟，ABS产品类型和结构设计会进一步向多元化发展，发行规模将保持高速增长。ABS业务是城商行重要的业务发展方向。城商行发展ABS业务，不但有利于其调整信贷结构，改善资产负债表结构，提高贷款额度，改善流动性状况，而且能够促进经营模式的转型，增加中间业务收入。此外，城商行通过开展ABS业务，可以减轻其风险资本存量，缓解资产质量压力。特别是

受经济下行的影响，城商行面对较大的信用压力和流动性风险，对不良资产的处理需求极为迫切。2016年，央行在首批大型商业银行共试点发行了14单不良资产证券化产品。2017年，12家银行新入围试点，其中包括北京银行、江苏银行和杭州银行3家城商行。不良资产证券化有望成为处置不良贷款的常规手段。

不同于大型商业银行，城商行在资产证券化的过程中存在一些特有的风险。城商行入池资产集中度偏高，加剧了信贷资产证券化风险。城商行作为服务地区的银行，贷款大量集中于重点客户和重点项目上。一旦发生违约现象，城商行的基础资产池现金流稳定性将受到重大影响，进而影响分层比例和目标级别。其次，城商行主要定位于服务中小微企业，大多数贷款期限较短，同时存在相当比率的提前还款问题。过高的提前偿还率对过手型偿付方式的投资者造成较大影响，增加了投资者的投资风险，因此城商行需要谨慎甄选入池资产，通常考核周期较长，增加了业务成本。

大多数城商行自身风险管理能力不足，在发展ABS业务的过程中应提高风险防控意识，认清信贷资产证券化也会给银行带来新的风险，根据新风险对银行原有风险控制系统进行升级，如完善银行的内部控制制度、增设与信贷资产证券化风险相对应的风险指标、为内部风险管理人员提供专业信贷资产证券化风险管理培训等。针对中小城商行可供筛选入池的信贷资产品种单一，规模有限，违约率较高这些问题，中小城商行在转让过程中，可与信托机构设置赎回及置换条件，提高资产证券化产品的信用等级。

3.2 投贷联动业务

投贷联动是指银行业金融机构以“信贷投放”与本集团设立的具有投资功能的子公司“股权投资”相结合的方式，为科创企业提供资金支持的融资模式。2016年，银监会、科技部、中国人民银行联合下发《关于支持银行业金融机构加大创新力度 开展科创企业投贷联动试点的指导意见》，公布了投贷联动第一批试点地区和试点银行，其中包括北京银行、天津银行、上海银行、汉口银行、西安银行5家城商行，投贷联动试点工作正式启动。在我国经济增长持续下行、实体经济杠杆率不断上升的背景下，投贷联动的推出满足了实体经济“去杠杆”、“降成本”的需求。

城商行开展投贷联动业务，可以涉足股权投资，拓宽了业务领域，丰富了收入来源，优化了收入结构，形成新的利润增长点，有利于其业务的转型升级。同时，通过投资初创期的科创企业，城商行可将金融服务渗透到企业各阶段和上下

游产业链，提升银行专业化服务能力和综合金融服务能力。从目前的进展情况来看，以北京银行为例，根据 2017 年第三季度报，其有序推进投贷联动试点准备工作，设立国内银行业首家众创空间——中关村小巨人创客中心，牵头设立“北京银行中关村投贷联动共同体”，搭建投贷联动发展生态圈。截至 2017 年三季度，北京银行投贷联动业务共有 254 笔，同比增长 107%，业务余额达 35 亿元，同比增长 201%。同期，北京银行已经累计为 322 户科创企业提供 52 亿元的信贷支持，为科创小微企业引入股权投资近 5 亿元。

虽然从增速来看投贷联动业务得到很快的发展，但相比银行传统的信贷业务额和科创企业的大量融资需求来说，投贷联动的总体业务规模显得微不足道，主要是由于试点银行在人才贮备、业务模式、资金量等方面还存在一定的不足。投贷联动业务还有待改革创新，市场前景广阔。同时，根据《指导意见》，试点银行需要成立投资子公司来支持其投贷联动业务，但受到去年金融严监管的影响，至今未有试点行投资子公司获得批复成立，城商行主要采取外部投贷联动，即与创投机构等开展合作。未来在投资子公司获批的情况下，城商行的投贷联动业务将面临更广阔的发展空间。

二、 发展建议

(一)立足当地经济，突出特色经营

我国城商行与美国社区银行规模相当，结构相似，而美国的中小银行数量可称世界之最，形成了成熟的运作模式，整体发展状况良好。美国的社区银行在业务上与大型银行存在差异，介入大银行不愿意办理的小额零星贷款、中小企业短期融资等，并在此领域获得较高收益。同时，美国的社区银行针对当地特点形成了不同的商业运营模式，在其特定经营范围里，细分市场结构，精准定位自身市场地位，为当地中小企业、当地家庭和农户提供个性化、精准化服务。这些社区银行甚至会根据每位客户的自身信用情况、收入情况、家庭背景等方面信息，为其量身定做产品和服务，服务上更加精确到位。例如，美国保富银行将当地居民和小企业作为主要服务对象，根据其不同的需求，不断创新业务。保富银行为居民、工商业企业和邻近的营利组织提供不动产融资业务，并且有专业的小型贷款服务专家队伍为其提供一对一咨询服务。保富银行还针对有一定资产的客户推出了私人银行业务，与客户构成代理关系，为其处理本地和国际银行事务，是一项高品质的金融服务和增值服务。此外，美国社区银行珍惜每一位客户资源，与其均保持良好的长期合作关系，因此，社区银行对其客户有一定的了解，并将现有

客户作为新客户和新业务的源泉,实现其服务群体的扩大,从而发展关系型业务。社区银行通过关系型业务获得了较为稳定的资金来源渠道,不断提高资产质量。

我国城商行应通过把握自身规模小、经营灵活的特点,学习美国社区银行的经验,充分发挥其地域优势和人缘优势,立足当地,根据当地政治、经济和文化特点,开展特色化经营之路,避免与大型商业银行和股份制商业银行追逐竞争的不利局面。

城商行需要充分利用政策红利、地缘优势和人缘优势,较为合理地细分市场,扩展金融服务的广度。在城商行金融服务覆盖的客户群体方面,城商行应该将中小企业和城镇居民纳入主要服务对象的范畴,明晰并树立自己独特的市场形象。城商行的服务对象应弥补市场短板,为实体经济特别是中小微企业、三农和社区,以及大众创业、万众创新提供更有针对性、更加便利的金融服务。在覆盖的地域上,城商行应将省内全覆盖作为重要的发展目标,向县域和乡镇延伸网点和服务,增加对金融服务薄弱领域的信贷投放,占领相对应的市场份额,从而提高金融服务的覆盖面,弥补区域金融服务短板。在当前“乡村振兴”战略的背景下,城商行在业务重心上,可充分利用“本乡本土”和“地缘人缘”优势,不断向县域和乡镇延伸,建立机构和提供服务,向薄弱环节和空白领域倾注金融资源,有利于城商行的持续发展与地方经济活力提升。在金融服务覆盖的产业上,城商行应明确自身市场定位,积极发展普惠金融,支持地方特色产业与农业发展,力争在产业覆盖上满足区域内产业经济发展融资需求。

城商行在提升金融服务广度的同时,还应提高金融服务深度。金融服务深度的提升要求城商行全面升级服务模式,根据不同客户的行为偏好和实际需求,提供更为专业化、差异化的金融产品,将服务做透、做细,提高服务品质,加强客户黏着度。对于企业客户,城商行应利用其对区域内产业、企业的了解,包括对金融服务和其信用情况等的深入了解的优势,创新产品,特色经营,提高金融与产业的融合程度,做到各生产环节、各产品市场都有金融服务覆盖。对于居民个人客户,城商行可利用其人缘优势针对不同的客户“定制化”提供更贴合其需求的金融产品,大力发展消费金融和中间业务,为区域内居民提供全方位、多层次的金融服务。例如,苏州银行初步形成了“以客户为中心”的组织架构,针对不同行业和客群,分别设立了小微事业部、小企业事业部和企业自主创新金融支持中心,通过精简流程环节、精细分工管理,使得小微贷款审批更快、融资需求对接更准,不断为客户提供“定制式”、“管家式”的金融服务。另外,城商行应充分利

用当地人脉资源，增强对客户经营状况、信用情况的了解，降低双方的信息不对称，从而降低信用风险，形成竞争优势。

此外，城商行金融服务广度和深度的提升应与地方经济特点紧密结合，突出地方特色。城商行应坚持专注当地，紧密结合当地经济发展特点，加强与当地优势产业合作，因地制宜、因时制宜地开展特色业务，加快发展战略重点转型，形成独具特色的银行品牌效应，形成城商行的核心竞争力。例如，郑州银行在深入分析了所在省份的经济和产业发展后，确定了建设商贸物流银行的战略。一方面，郑州地理位置优越，是“连通境内外、辐射东中西”的综合交通枢纽，加之我国政府将中原经济区、郑州航空港经济综合试验区作为国家战略，具备地理和政治优势。另一方面，郑州的优势产业即为物流业，即将建设具备现代化的物流中心和亚洲最大的内陆航空港。在这样的背景下，郑州银行突出区位优势，为商贸物流企业提供支付、融资、理财等系列化产品和产业链金融服务，甚至根据其自身特点，定制担保方案、创新产品等，极大程度地满足了商贸物流企业和客户的经营周转和特色需求。

最后，在经济新常态下，地方经济转型升级任务繁重、时间紧迫，作为地方重要的金融力量的城商行在为地方实体经济积极提供金融服务时应有效对接地方经济转型战略，积极推进地方经济产业结构调整，协助地方淘汰落后产能，增强支持创新驱动发展的能力，为地方经济发展质量和效益的提高提供有力支撑。

(二)借助金融科技，提升业务与风控能力

随着全球金融科技的发展与应用，城商行应该意识到金融科技是其转型发展的必经之路。金融科技的运用可以帮助银行提升业务能力、业务效率和用户体验的同时，降低风险与成本，是中小银行实现转型的必备能力。

在互联网的冲击下，银行机构利用金融科技实现物理网点的高科技性、针对性服务以及场景化设计已经成为趋势。各家银行纷纷建立智能银行，引入智能柜台、智能机器人、可视柜台等。智能银行以人工智能为核心，遵循“距离最近、效率最高、服务最优、体验最佳”的金融服务理念，采用更加智能高效的人机交互方式，不仅可以使得物理网点更加精简化，减少银行运营成本和人工成本，还能为客户提供更加方便快捷、符合个性需求的服务。客户通过智能识别、智能匹配和智能解答，可以快速满足需求，减少排队等候时间和业务操作时间，享受更优质的金融消费体验和感受。对于处在经济发达、互联网技术渗透较深的省份的规模较大的城商行，智能网点建设具有规模效应，能有效降低经营成本、提供更

优质的服务，因而是十分必要的战略布局。而对于处于中西部省份的城商行，人们对于互联网科技的适应性还不够高，且去网点办理业务的中老年客户居多，他们更习惯人工服务，智能网点并不能提高这些人的服务体验。对于规模小的城商行来说，智能网点建设初期投入大，但其存款规模有限，不能体现规模效应，从成本效率的角度考虑，中西部地区的小规模城商行推出智能银行应谨慎考虑。

同时，智能投顾业务逐渐兴起，银行运用智能算法及投资组合优化等理论模型，为个人投资者提供的符合自身风险承受水平、收益目标以及风格偏好等的定制化理财产品成为亮点。部分银行甚至可以为用户提供涉及资产配置、税收优惠等方面的全套投资管理和建议。智能投顾不仅可以降低客户投资门槛，提升交易透明度，获取长期稳健回报，还可以为机构降低人工成本，提升决策和交易效率等红利。虽然我国智能投顾服务起步较晚，但发展迅速。目前，主要是大型商业银行、股份制银行和互联网企业推出智能投顾服务，城商行在逐渐入局智能投顾业务。目前，城商行中已经投入运行的有江苏银行在 2017 年中旬推出的“阿尔法智投”，基于其十多年的财富管理和投资经营，利用大数据资源和云计算技术，根据投资人需求为其提供定制方案。尽管智能投顾业务近年来成为投顾领域的热词，但由于我国资本市场的复杂程度比较高，资本市场走向受政策影响较大，而智能投顾模型模拟政策性事件影响的能力有限，城商行仍需在布局金融科技的同时理性选择智能金融服务产品。

随着科学技术的进步，极大地丰富了风险控制的手段，使得事前观察更加动态与全面，并提高了控制方法的多样性、便捷性和有效性。互联网科技促进银行风险控制能力的提高主要有两个方面。首先，城商行利用大数据建立合理的风险控制体系可以解决约束普惠金融发展的信息不对称问题。利用大数据平台、云计算技术和人工智能技术，搜集客户多维度信息数据，对客户进行多维度、全方面的风险评估和精准画像，可以建立更加精细化的风险控制体系。例如通过物联网技术银行可以实时监控担保物的状况以解决小微贷款需求者贷款抵押问题，以及银行与电商企业展开合作，根据卖家交易流水信息可以快速审批贷款。其次，互联网科技可服务于反洗钱、反欺诈及合规审查优化领域。在反洗钱方面，通过收集和分析来自于所有金融业务领域的海量信息，利用基于图数据库的认知技术分析风险传导模式，进而帮助银行识别高风险客户。在反外部欺诈方面，城商行可以利用网点和 ATM 摄像头，提升人像识别、可疑行为识别、情感分析技术，实现提前识别可疑人员，提示可疑行为动作，记录并标记疑似交易的功能，在关键

时刻，提醒后台监控人员进一步分析，起到警示和防范作用。在合规审查优化方面，传统的通过人力进行合规性审查效率低下且存在较高内控风险，而互联网大数据可从海量的历史案例中学习业务规则，提示交易中可能的不合规之处，提高合规审查的效率，有效降低内控风险。

由于存在自身人才劣势和研发投入劣质，城商行可以根据自身能力选择与金融科技公司结盟、行业内合作共享或外包金融科技的方式提高金融科技水平，抢占金融科技市场。发展好、规模大的城商行与金融科技巨头强强联手提高自身竞争力成为切实之选。截至 2017 年，我国累计 40 余家银行与 BATJ 达成战略合作，城商行中也有至少 7 家与其实现合作，例如杭州银行与阿里共同建立金融科技实验室，共同研发 AI、大数据、区块链等金融科技，京东与上海银行和广州银行合作推出“白条”联名卡，在零售金融领域展开深度合作，深化金融服务实体经济场景的能力。同时，北京银行、苏州银行等城商行也与百融金服合作，利用百融金服与百余家银行、大型消费金融公司、保险公司等 3500 余家金融机构提供风控的经验，借助百融金服人工智能、风控云、大数据等技术，进行信用风险建模，通过风险模型识别欺诈风险和信用风险，提高资质审核、欺诈防范和信用评估等能力。城商行可以选择与地域内其他城商行联盟，共同开发并共享科技成果。例如，由 15 家城商行联合组建、银监会批准的山东城商行联盟，通过资源互联互通，共同研发出多套业务和风险控制系统，为多家机构提供了后台支持服务。城商行在找准自身盈利点的前提下，也可以将部分金融科技外包给专业的互联网科技公司。当前来看，城商行在金融科技领域的外包较少。当金融科技发展成熟并能稳定推向市场时，科技外包或成为城商行提供金融科技服务的选择。

(三) 善用互联网思维，加强业务创新

近年来，随着国家对“互联网+”产业的大力支持，不少商业模式纷纷引入“互联网+”概念，银行业也不例外。随着市场的不断成熟和消费者教育水平的提高，网上银行和移动银行已经相当普及，无现金消费将成为未来趋势，客户对产品数字化的需求逐年提高，不可否认互联网彻底改变了人们的生活方式，成为了银行提供金融服务的必经之路。然而，当前大多数城商行的产品与服务没能充分体现互联网思维的运用，部分产品或服务无法在互联网金融领域与强有力竞争对手抗衡，互联网金融业务服务实体经济的能力尚显薄弱，金融服务场景化的发展还不够深入，针对以上现象，城商行需要加强创新能力，深入推进互联网技术在多种金融服务领域的应用。

互联网为城商行经营突破地域限制与服务长尾客户提供可能。城商行可深入推进“互联网+金融服务”业务模式，变相实现跨区域发展，加强服务实体经济的能力，建设多层次金融服务体系。从覆盖区域上来看，城商行发展瓶颈之一是网点建设，城商行以往需要通过机构的铺设来提高覆盖面，然而受限于发展区域的限制和机构铺设的高成本，分支机构只能设置于城商行所属地域，且集中分布于人口、商业集中的地区，因此，城商行业务和服务难以渗透到经济相对落后地区。而城商行可以利用互联网技术避免上述弊端，开展网上银行、手机银行、直销银行等服务业务，实现经营范围的扩宽，为更多的客户提供低成本、高便捷、高品质的金融服务，实现“线下网点+线上自有渠道+合作渠道”的新模式。从覆盖人群上来看，互联网金融的产品创新降低了客户准入门槛，为传统金融机构覆盖不到的中小微企业和低收入群体创造了享受金融服务的机会。从运营成本来看，城商行不需要发放实体银行卡，可以通过电脑、手机、电话等线上远程渠道为客户提供银行产品和服务，减少了网点经营费用、网点人工费用等，大大降低了城商行的运营成本。基于较广的覆盖和较低的成本，城商行可以通过“互联网+金融服务”的模式，为客户提供独立于传统银行体系之外的创新产品及更有竞争力的产品价格。互联网大数据技术将为城商行降低运营成本，拓展新的盈利增长点提供有力支撑。

互联网大数据为银行在数据挖掘和数据分析等方面做出了突破性的贡献，一定程度上解决了约束传统银行业务发展的痛点，城商行应该在上述领域积极运用互联网技术，提升互联网商业思维，加强业务创新，为城商行的转型升级以及市场竞争力的提高提供有力支撑。在数据挖掘领域，随着当代营销模式由“产品中心”向“用户中心”的转变，在数据挖掘领域率先抓住商机、抢占市场是互联网金融、零售金融领域的关键，商业银行数据仓库经过长期积累拥有了大量的客户特征与行为数据，为运用数据挖掘技术进而实现“客户中心”经营和客户智能应用创造了条件，城商行可以基于交互数据、舆情分析、交易数据等进行大数据分析，打造客户全景视图，根据购买特点和需求对客户进行细分，开展更加契合客户的营销活动，甚至可以根据客户的成长情况，为其提供适合不同阶段的金融产品。在数据分析领域，互联网大数据基于对大量的数据筛选与分析，可以对银行客户的风险与能力进行评估，解决银行服务的长尾问题，另一方面，在风险控制领域，互联网大数据将城商行内部各分支机构数据整合分析，有利于城商行建立更加科学准确的风险控制体系。

此外，城商行可以借力互联网，为客户提供个性化营销和更加场景化、定制化的创新金融服务。在市场营销领域，互联网技术为城商行产品服务的营销提供了更多的渠道，特别是在新一代互联网用户追求个性、兴趣趋向的特征下，银行产品服务营销手段需更加贴合用户特征，例如可在手机银行界面、微信推送消息等互联网传播载体上，为客户提供关于产品信息的收藏、转发、关注、预定和评价等功能，让营销传播成为双向互动过程的同时，开展更加契合客户的营销活动。在金融产品和服务提供模式方面，随着互联网渗入人们的生产与生活，相当一部分的消费娱乐活动转移至线上，城商行应积极适应这一趋势，拓展线上提供金融产品与服务的渠道。在移动支付领域，随着线上线下经济的结合发展以及第三方支付平台的迅速扩张，倒逼商业银行与第三方支付平台或线下经济实体合作，城商行也应积极适应这一趋势，探索自身移动支付发展方式，努力将自身产品与服务与人们的经济活动更紧密的结合，例如，目前大多数城商行推出了自己的直销银行，线上提供金融产品与服务。

但目前而言，城商行在互联网金融领域的竞争力不如第三方支付机构与互联网巨头企业，其原因在于城商行在运用互联网大数据的上述领域均存在一定程度的不足。接下来城商行仍应在善用互联网思维、运用互联网技术发展业务创新领域继续努力，通过对客户需求的深入分析，深度挖掘客户数据，将行为数据和产品特征进行匹配，为客户提供多样化、个性化、针对性的服务，同时，城商行应不断拓展消费场景，从不同角度、不同渠道找到新的业务增长点。

第四篇 总结

改革开放 40 年以来，我国经济迅速增长，国民生活水平逐年提高，我国已由高速度发展进入高质量发展的新阶段。2017 年，我国实现国内生产总值 82.7 万亿元，同比增长 6.9%，四大宏观指标稳中向好，高于预期水平，经济增长表现出较强的韧性，巩固了我国全球第二大经济体的重要地位。随着我国经济的迅速发展，金融业不断壮大，金融市场也日益完善，银行业作为现代金融体系的主体，整体实力不断增强。截至 2017 年，我国银行业总资产高达 252 万亿元，同比增长 8.7%，是 2003 年总资产的 8 倍有余，税后利润较 2003 年增长超过 60 倍。但是，在新常态背景下，银行业经营环境发生变化，面临着新的机遇和挑战。

商业银行是银行业中不可或缺的一部分，对调节经济结构、消费结构和产业结构起着重要作用。商业银行是以盈利为主要经营目标的金融企业，2017 年，总资产达到 196.8 万亿元，占银行业金融机构的 77.96%。目前，我国商业银行具体分为大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、农村商业银行、外资银行和民营银行。其中，大型商业银行仍占据主导地位，股份制商业银行初具系统性特征，城商行和农商行市场份额逐步提升，发展迅速，而外资银行和民营银行尚处于起步阶段。城商行历经 20 多年的发展，已经成为我国商业银行的重要组成部分，是我国银行体系中最具活力的机构之一。在过去的数年间，城商行打破了银行业的垄断经营，化解了地方金融风险，完善了现代商业银行体系，对地方经济和我国银行改革起到了不可忽视的促进作用。

近年来，城商行在宏观经济增速趋缓、息差收窄、金融脱媒等背景下，从极速扩张转变为稳定发展和可持续发展状态。目前，城商行共有 134 家，其中 18 家已经在 A 股或 H 股上市，城商行逐步进入资本市场，资本实力稳步提升。截至 2017 年，城商行资产规模达到 31.72 万亿元，同比增长 12.35%，达到银行业金融机构的 12.57%，市场份额进一步提升。同时，城商行资本充足率和不良贷款率都达到银监会要求，资产质量企稳，但城商行若想维持较高增速，可能会面临一定的资本补充压力。在盈利方面，城商行税后利润增速虽在 2016 年有所回升，但同资产利润率和净息差一样，整体呈现下降趋势。但在商业银行整体利润零增长甚至负增长的状态下，城商行盈利能力领先同业。在具体收入结构方面，截至 2016 年，城商行利息收入占总收入的 70%以上，虽然利息收入仍占据主导地位，但增长率和占比逐年下降。而不同规模的城商行在收入结构上存在明显差

异，大中型城商行的利息收入占比较高，小型城商行利息收入占比较低，且分化严重。在清偿能力方面，城商行拨贷比上升，而拨备覆盖率基本保持稳定，具备一定能力抵补来自贷款的损失。最后，通过分析风险加权资产、流动性比例、最大十家客户贷款比例等指标，我们发现城商行面临的风险较为复杂，但整体风险可控。

目前，大部分城商行已经实现跨区发展，且逐渐优化自身股权结构。大部分城商行已经通过设立异地分支机构、合并重组、参股控股异地中小银行和互联网金融这四种方式实现了跨区发展。我们发现城商行受东部地区较好的经济形势、庞大的资金规模等因素吸引，多在东部沿海地区设立异地分支机构，积极布局长三角、珠三角和环渤海地区战略，而部分城商行选择下沉服务重心，在所在省内或邻近城市设立分支机构，深耕地方经济。在股权结构方面，城商行多数有地方政府参股，受地方政府直接或间接的控制，而且部分城商行的股权集中度较高，制衡能力较弱。此外，资产规模较大以及上市的城商行都具有外资背景，通过引进外资企业先进的管理技术，回馈地方经济，促进银行持续健康发展。

城商行的现状与发展与其具体业务情况息息相关。从传统业务来看，城商行公司金融业务的利润贡献度较高，占据主要地位，但其中票据业务和中间业务风险事件频发，导致其业务量有所收缩。零售金融业务是城商行开辟新市场主要工具，其中存贷款和信用卡业务，由于地域限制和互联网金融的崛起，发卡量和客户存量较少，而理财与投资业务还处于初级阶段，主要提供资产管理产品，理财余额相对较低。资金业务是城商行另一大利润来源，大部分城商行在积极布局债券承销和资产托管业务，已有超过 30 家城商行获得承销商牌照，9 家城商行拥有证券投资基金托管资格。随着“一带一路”战略的实施，跨境金融服务的需求不断扩大，部分城商行抓住机遇并结合地缘优势，针对边境邻国开展了跨境融资、跨境电商支付结算和沿边贸易金融业务。除了传统业务外，城商行也在积极布局消费金融、直销银行和特色业务等新兴业务。随着消费对经济促进作用的增强以及居民消费水平的提升，消费金融成为一项具有巨大开发价值的业务，城商行主要通过布局消费金融公司、开展个性化信贷产品和延伸信用卡消费场景三种方式，抢占消费金融市场。伴随着互联网时代的兴起，城商行创新运营直销银行，降低对实体网点和实体银行卡的依赖，突破了时间和空间的限制，间接实现跨区发展。另外，随着中国进入新常态，大部分城市将其业务转型方向聚焦于“立足地方，

突出特色，强化服务”，根据当地经济与文化，发挥自身业务专长，力求在细分市场打造出独具特色的业务与服务，形成独特的品牌效应。

随着中国金融环境改变，城商行过快的发展，加速暴露出其各类业务的风险，对城商行风险管理形成了新的挑战。自 2016 年起，我国党中央和国务院高度重视金融风险问题，要求银行业坚持稳中求进的总基调，不折不扣贯彻落实中央部署的重点工作任务。习近平总书记在 2017 年中央经济工作会议上，明确要求要把防控金融风险放到更加重要的位置，在中央财经领导小组第十五次会议上又进一步对防控金融风险专门作出重要指示和部署。2017 年可谓是我国“最强监管年”，银监会和央行的大部分政策针对于商业银行市场乱象，注重强化监管和防范风险，要求银行业守住不发生系统性金融风险的底线。而且，银监会加强了对违规行为的惩罚力度，体现了我国整治乱象的决心。城商行需要甄别其各类风险来源，对相应的业务建立具有全面性和针对性的风险管理体系。目前，城商行已经逐渐与金融科技企业和第三方数据公司合作，建立更为严格的风险管理体系和多道防线防控机制，全面识别、计量、监测和控制风险，提升主动风险管理能力。

目前，城商行主要针对信用风险、流动性风险、利率风险和操作风险进行风险管理。信用风险主要来自贷款业务，通过分析不良贷款率、公开信用评级和最大十家客户贷款比例，可以看出城商行整体信用风险可控，其中小型城商行最大十家客户贷款比例较高，累积了较高的信用风险。流动性风险主要来自中长期贷款和活期存款比例的提高，使得城商行流动性减弱，目前，城商行定期开展压力测试和风险应急演练，不断提高流动性风险管理水平。利率风险主要来自利率波动引起的负面影响，城商行市场风险加权资产增长率大幅增长，因此加强风险价值分析和敏感性分析的监控手段，评估利率变动对损益和权益的影响，明确自身风险承受能力。近几年，城商行内外欺诈、违规交易、管理不严等操作风险事件频发，集中爆发于票据业务和同业业务，暴露出城商行公司治理方面的巨大隐患。此外，除上述风险外，城商行还需注重代理风险和洗钱风险的监管与防控，建立主动的全面风险管理体系，形成自身独特、高效、先进的风险管理模式，才能在激烈的竞争环境中取得优势地位。

随着利率市场化和金融脱媒的推进，城商行面临着更为激烈的竞争环境，城商行需要明确自身优劣势，以期取长补短，思考未来发展趋势。从行业内部竞争情况来看，大型商业银行和股份制商业银行分别处于绝对和相对优势地位，城商行和农商行不相上下。城商行近几年发展迅猛，市场份额不断提升，并保持较高

的盈利水平，这得益于其地缘优势和政府在经济和政策上的大力支持。同时，城商行较小的规模和扁平化的组织结构，使其运营更加高效灵活，也更易调整和贯彻银行战略。但与其他类型商业银行相比，城商行核心资本略显不足，而且由于经营范围的集中性和公司治理结构的不完善，城商行风险管理意识淡薄，风险控制能力较弱。从潜在竞争者角度看，行业内受制于我国银行业的进入壁垒，虽然近几年有放开趋势，但民营银行和外资银行发展依旧受限，而其他银行业金融机构所占市场份额依旧较小，均没有构成较大威胁。从替代品的角度看，随着金融科技的飞快进步和互联网金融公司的快速崛起，银行失去了部分支付职能和信用职能，金融脱媒现象严重。相比之下，城商行对互联网技术和金融科技的运用存在明显不足，成为制约其发展的一大劣势。从贷款者和存款者角度看，随着市场多元化，贷款者和存款者的议价能力不断提高，城商行创新能力不足的问题愈发突显。城商行需要重视其在业务创新、风险管理、科技运用等方面的劣势，否则在金融逐步开放的多元化发展趋势下，城商行生存空间将进一步变窄。

城商行应在政策引导和下沉服务重心的内在驱动下，大力发展零售金融、普惠金融和非息收入业务。随着消费在经济中的地位持续上升和居民消费水平逐渐提高，居民消费观念发生了巨大的变化。因此，我国消费信贷市场和消费信贷人口逐年增长，市场空间巨大。城商行应通过消费金融公司、信用卡业务和资产管理等方式，进军零售金融业务，创新零售金融产品。同时，响应国家推进普惠金融的号召，城商行应因地因时地制定服务小微和三农的战略方针。城商行已逐渐成为发放小微企业贷款的生力军，但还需注意小微企业贷款抵押、信用审核、风险控制等问题，未来可结合互联网金融，为小微企业提供定制化解决方案和更加方便快捷的高质量服务。在服务“三农”方向，农村金融缺口逐渐扩大，银行业涉农贷款实现持续增长。城商行应注重精准扶贫，且在满足其信贷需求的同时，帮助其利用自身资源发家致富。除此之外，在利率市场化的推动下，城商行需要在非息业务中寻求新的利润增长点。随着我国在 2012 年重启资产证券化业务，试点额度不断增加，至 2015 年注册制变革后，ABS 市场完全放开，发行规模保持高速增长。城商行发展 ABS 业务，不但有利于促进经营模式的转型，增加中间业务收入，而且也利于其调整信贷结构，改善流动性状况。同时，城商行可以开展投贷联动业务，将金融服务渗透到企业各阶段和上下游产业链，拓宽业务领域，提升专业化服务能力和综合金融服务能力。目前，城商行主要采取外部投贷

联动，而未来在投资子公司获批的情况下，城商行的投贷联动业务将面临更广阔的发展空间。

面对严峻的市场环境，城商行应立足当地经济，明确自身定位，突出区域特色，开展特色化、差异化经营。城商行需把握自身规模小、经营灵活的特点，发挥地缘优势、人缘优势、政府背景等优势，根据当地政治、经济和文化特点，开展特色化经营。同时，城商行应借助大数据和金融科技，寻求与互联网企业合作，提升业务能力、业务效率和用户体验的同时，建立主动风险管理机制，吸收风险管理人才，强化风险管理水平。另外，城商行应善用互联网思维，引入“互联网+”概念，突破地域限制，发掘潜在客户，加强创新能力，提供更多高便捷、高品质的金融产品和服务，建设多层次金融体系。

城商行的发展进行到重要的历史关口，虽然在宏观经济下行、利率市场化、金融脱媒和监管趋严的背景下，城商行面临一定的挑战，但在国家推进普惠金融、消费金融和绿色金融的方针下，城商行需抓住机遇，促使业务发展回归本源，坚持服务地方经济和实体经济，结合互联网、金融科技和大数据加强创新能力和风险控制能力，树立特色品牌效应，保持健康持续发展，完成转型升级。

