
当前基层银行业面对的转型要求及调整策略¹

江国珍

【摘要】：2017年以来，金融监管部门密集推出了一系列监管新规，并针对金融乱象实施了“史上最严”的金融监管处罚措施，基层金融业正处于金融监管风暴期、金融风险暴露期、金融业务转型期“三期叠加”的关键时刻，其经营目标、业务重心和管理方式面临深刻的调整转型要求。本文以江西省上饶市为例，论述了商业银行从“扩表”到“缩表”、从“惠己”到“普惠”、从“向虚”到“向实”的调整转变过程、趋势及未来可能对经营活动产生的影响。据此，本文提出了“三个重新调整”的意见和建议，即：重新调整定位，在坚持“三性”经营原则的基础上，引入并彰显商业银行的“社会性”；重新调整战略，抑制扩张冲动，提升单位资产盈利能力；重新调整资产，按照MPA考核要求对资产实施“三增三减”，以适应政策要求，对接政策红利。

【关键词】：金融监管；普惠金融；社会责任；信贷结构

【中图分类号】：F832 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1006-169X(2018)07-0076-04

【DOI】：10.19622/j.cnki.cn36-1005/f.2018.07.012

一、当前银行业面临的监管政策环境发生了根本性变化

近两年，基层银行业经营环境发生了很大变化。一方面，金融监管政策环境正在发生巨大变化。从政策、制度视角看，2016年下半年以来，特别是2017年之后，监管当局及财政部、发改委等部门陆续出台多项监管制度，其数量之多、涉及面之广、措施手段之严“史无前例”。从处罚处理的严肃性看，在本轮监管风暴中被处罚单位之多、涉及机构面之广、处罚力度之大“史无前例”。从近期高层各类会议精神看，金融乱象已经引起了最高层领导的高度重视，防范金融风险被列入了中央三大攻坚战之一，金融安全被列入国家安全，“从严监管”“让监管长牙齿”等成为2018年监管工作的高频关键词。另一方面，金融风险正处于集中暴露时期。从内部看，以资管新规为代表的一系列监管政策密集出台，商业银行通过资产腾挪掩盖风险的渠道基本已被堵死，而监管部门对各类金融乱象的集中整治和曝光，也有效遏制了商业银行高管“顶风”违规的冲动，未来一段时期，银行更多经营风险将“被动”或“主动”暴露在阳光下。从外部看，平台公司面临“债务清理”和“债务到期”的双重压力，债务违约或成现实，而房地产市场在高速发展后，也面临“市场调整”和棚改等“政策退出”的双重压力，银行账面不良短期内上升的可能性大幅增加。

二、新的运营环境对基层银行业提出的转型要求及趋势影响

(一) 经营方式转型：以“扩表”为特征的规模化经营方式向以“质量”为核心的效益型方式转变

近年来，上饶市银行贷款始终保持年均20%左右的增速，在贯彻执行稳健货币政策的同时，较好地支持了地方经济建设。但同时，银行非贷款类资产却以更高增速快速膨胀，致使贷款在资产总额中的占比呈现逐年下降趋势，至2016年末降至最低点，到2017年才开始有所改善。

数据显示，至2016年末，上饶市银行贷款在资产总额中的占比降低至34.1%（法人金融机构37.5%），比2013年下降了4.2

¹**【作者简介】**：江国珍（1968-），中国人民银行上饶市中心支行，高级经济师，副行长。（江西上饶334000）

个百分点，商业银行通过各类同业业务、投资业务等“绕道”规避监管的现象日益突出，大大削弱了货币政策效应。2017年，在各类监管新规的合力作用下，银行资产无序扩张现象已得到有效遏制，近五年来首次出现了资产增速低于贷款增速的现象，至年末贷款占比已回升至37.1%（法人机构40.6%）。

（二）经营目标转型：由“利润最大化”单一目标向“盈利性+社会性”双目标转变

以往商业银行经营更多是从“惠己”的角度出发，考虑如何实现利润最大化，进而导致了“三个问题倾向”：一是在贷款对象上，倾向于“全大户”，因为小微企业、农户贷款成本高、风险大而敬而远之；二是在贷款行业上，倾向于房地产、有政府背景的基建行业，对实体经济，特别是制造业贷款支持力度明显不够；三是在利率制定上，过度依赖“风险溢价”方法，倾向于对小微企业、农户贷款实行利率上浮，造成风险承受能力越低的客户得到贷款的利率反而越高。

上述“三个问题倾向”在2017年已经得到了有效遏制，主要表现为“普惠金融”业务发展迅速：

1. 保障房贷款持续发力。2017年末上饶保障性住房开发贷款达139.1亿元，比年初新增136.1亿元（其中，因统计口径调整因素增加69.6亿元，实际新增66.5亿元，增长91.6%），有力保障了棚改项目建设的资金需求。

2. 小微企业贷款持续增加。2017年末上饶小微企业贷款余额702.5亿元，占全部企业贷款的62.6%，全年新增183.2亿元，增长35.3%。其中，小型企业贷款新增161.7亿元，增长37.6%，高出同期贷款平均增速8.8和11.1个百分点。

3. 扶贫贷款爆发式增长。至2017年末，上饶共发放精准扶贫贷款199.7亿元，同比增长53%，其中对建档立卡贫困户直接发放贷款1.27万笔，金额7.1亿元，同比分别增长110.9%和36.5%，发放对象1.25万户，增长128.7%；发放其他个人精准扶贫贷款5.1亿元，是上年同期的1.1倍；发放产业及项目贷款187.5亿元，增加66.9亿元，增长55.5%，带动服务人数45.4万人，是上年的12.2倍。

4. 对企业减息让利幅度持续加大。虽然2017年国家并未推出“降息”政策，但上饶市银行通过财园信贷通、扶贫贴息贷款、棚改贷款等，加大了贷款的利率优惠力度，推动了整体利率水平的持续下降。监测显示，2017年上饶贷款加权平均利率为5.20%，比上年下降0.24个百分点。另外，据同年11月对30家小微企业的调查显示，目前小型企业融资平均利息率已降至5.94%，微型企业则降至7.41%，分别较上年同期下降0.33和0.26个百分点。

（三）业务重心转型：服务对象从平台公司、房地产业、金融同业等逐步向制造业等实体经济部门转变

一方面，通过对资管业务、同业业务等实施更加严格的监管措施，防止金融体系内部“资金空转”和“脱实向虚”。另一方面，也加大了对融资平台、房地产业等过度融资部门、行业的限制，引导资金更多地流向直接创造社会财富的制造业等实体经济部门。

1. 平台融资环境趋紧。2017年5~6月，财政部、人民银行等六部委相继下发了50号文和87号文，对政府购买服务进行了严格限制，规定“对金融机构违法违规向地方政府提供融资、要求或接受地方政府提供担保承诺的，依法追究金融机构及其相关负责人和授信审批人员责任”。这说明平台融资环境已经发生重大变化，而伴随商业银行把信贷营销重点从平台公司转移到其他领域，优质客户的争夺将更趋激烈。

2. 针对资金违规流入房地产市场的监管更加严格。2018年以来，监管部门针对违规“涉房贷款”已开出10张罚单。如1月9日，中信银行厦门分行因部分个人贷款资金违规挪用并流入房地产市场被罚款25万元。1月11日，平安银行厦门分行因为相同的原因被罚款25万元。1月19日，天津滨海江淮村镇银行违规发放个人消费贷款用于购房被天津银监局处以20万元罚款。

同日，厦门银监局也对农业银行厦门市分行罚款 35 万元，处罚原因为个人消费、经营贷款资金被挪用于购房。1 月 23 日，北京银行上海分行因某同业投资资金投向项目资本金不到位的房地产开发项目等原因被要求责令改正，并处罚款 50 万元。2 月 9 日，中原银行郑州分行因个人综合消费贷款被挪用于“购房首付”吃监管罚单。对公方面，由于违规向房地产开发企业发放流动资金贷款，中国农业银行某支行被河南银监局罚款 70 万元。

3. 以工业为代表的实业融资呈现回暖迹象。据统计，至 2017 年末，上饶工业贷款余额 162.6 亿元，比年初新增 8.3 亿元，增长 5.4%。虽然仍远远低于同期贷款平均增速（26.5%），但与 2016 年 1% 增速相比，已经上升了 4.4 个百分点，这说明上饶市工业贷款在各项扶持政策的持续作用下，已基本遏制了持续停滞甚至下滑的趋势，呈现出逐步回暖的迹象。但同时，由于基数偏低、欠账较多，金融对工业的支持力度还远远无法满足“工业强市”的发展战略需求，特别是当地政府确立以“两光一车”为工业主攻方向后，工业信贷需求大量增加，需各金融机构紧跟步伐，回归本源，不断加大对工业领域特别是先进制造业的信贷投放力度。

三、新的政策环境下基层银行业的调整策略

“三个转型”是金融部门策应国家宏观经济政策的客观要求，也是金融自身实现长治久安的必然选择。本文认为，基层金融机构特别是地方法人机构身处转型环境，必须积极应对，主动作为。只有对经营策略、经营方式做出“三个重新调整”，方能适应新的发展要求，对接政策红利。

（一）重新调整定位：在坚持“三性”经营原则的基础上，引入并彰显商业银行的“社会性”

1. 提高政治站位，深刻理解领会“十九大”报告精神，全面加强党的领导。当前，可以从三个层面理解和把握。一是在深化改革中与党中央保持高度一致。正在实施的金融监管体制改革是推进金融治理现代化的一场深刻变革，各部门、各机构必须强化“四个意识”，增强改革的系统性、整体性、协同性，形成推进改革落实的强大合力。二是在业务发展中与党中央保持高度一致。党的十九大报告为金融业下一步工作的重点指明了方向，研究、谋划 2018 年和未来几年发展的总体思路和主要措施，必须紧密围绕报告精神，增强金融服务实体经济能力，持续提升金融服务水平。三是在强化管理中与党中央保持高度一致。应该看到，基层金融部门特别是一些中小法人机构党的机构设置和职能设置还不够健全有力，保障党的全面领导、推进全面从严治党的体制机制有待完善。必须进一步强化党组织在机构组织中的领导地位，更好地发挥党的职能部门作用，确保党的领导全覆盖。

2. 提高业务定位，强化商业银行“国有及国有控股”属性，切实践行社会责任。当前，应当高度重视社会上对商业银行严重的不良情绪。这种情绪的产生，除了部分媒体脱离实际恶意引导之外，一些商业银行员工在开展业务过程中，高高在上、脱离群众，甚至侵害客户权益，也加剧了银行与客户之间的对立情绪。我国金融机构是社会主义市场经济体制下的特殊企业，与国外金融机构一样，其经营必须遵循“流动性、安全性、盈利性”原则。但同时，我国金融机构又有别于国外私人金融机构，其国有属性决定了必须在“三性原则”基础上，更多体现“国家性”和“社会性”原则，即：在保证经营安全、获取经营利润的同时，承担更多社会责任；在经营过程中减负让利，帮扶中小企业、帮扶贫困农民、帮扶下岗再就业职工等弱势群体。否则，我国金融机构就会发生蜕变，如同美国华尔街金融机构一样而成为脱离人民、被人民所厌恶的“吸血鬼”。因此，制定实施普惠金融政策，虽然在短期内可能牺牲部分金融利润，但从战略角度看，恰恰又是密切银企鱼水关系、树立自身品牌形象的必须之举。

3. 提高抗险“堤位”，进一步强化底线思维，不断提升自身风险防范能力。目前，上饶市中小法人金融机构的风险状况不容乐观，2017 年全市有 1/3 的法人金融机构主要金融监管指标不达标。对此，当地人民银行已经发出了风险提示函，要求其充实资本金、降低不良贷款、建立产权清晰、治理完善的现代金融企业法人治理模式。2017 年国庆前夕，上饶市政府部门和基层央行、银监会联合行动，成功处置了一起潜在的由网络谣言引发的金融风险。事后分析，该起事件看似偶然，但其根源在于当

事法人机构自身资本金不足、治理结构混乱、不良贷款偏高。在今后的经营和管理中，应进一步深化产权制度改革，优化股权结构，强化内部管理，科学构建有效的治理模式，筑牢、提高抗险“堤坝”。

（二）重新调整战略：规模扩张型战略已不可延续，商业银行特别是中小法人金融机构必须立足于练好“内功”

1. 2017 年上饶市贷款超常规增长，2018 年回归常态是大概率事件。2017 年，上饶市贷款余额达到 2204 亿元，全年新增 461.9 亿元，增长 26.5%，比全省平均增速快 8.1 个百分点，高居全省第一。但从结构上看，拉动贷款超常规增长的因素包括以棚户区改造项目为主的保障房贷款，以及个人住房按揭贷款，仅此两项就新增贷款 242 亿元，占全部贷款增量的 52.4%。棚改项目建设作为我国特定历史阶段下的民生保障工程，具有政策性、阶段性特征，未来增速势必将逐步回落。而在房地产市场不确定性上升的背景下，个人购房贷款的高速增长同样不具有持续性。因此，可以预见，2018 年贷款增速将回归常态，需要政府、银行和相关企业提前谋划，做好过“紧日子”的准备。

2. 强监管背景下节约资本消耗是大势所趋，以扩张规模“稀释”不良的道路已不可持续。近年来银行机构大力发展同业业务，同业存单、同业理财等高速增长，资管领域通道业务、资金池业务等不断强化，多层嵌套盛行，大量资金在银行、非银内部空转。更甚者，不少银行借助非标、同业等影子银行出表不良资产。随着多部门强监管的深入推进，银行资产扩表放缓甚至缩表，同业、理财、非标、委外业务全面收缩，通道业务式微，银行、非银信用链条缩短，表外业务“回表”压力大。因此，可以说，金融监管风暴深刻改变了金融业态环境。2018 年金融严监管的方向不会变，金融机构以往以扩张规模“稀释”不良的老路会越来越窄，而加强自我改造和升级，回归本业、回归实体经济方是“正途”。

3. 贷款“控大向小”后，市场对资金的需求将更趋理性，银行背靠政府“大树乘凉”的“懒政”行为也将难以延续。近年来商业银行与平台公司的互动合作日益密切，平台贷款占比逐年提升，不仅为地方重大项目、基础设施和民生工程注入了大量建设资金，而且也为商业银行提供了稳定可靠的信贷资金投放渠道和利润来源。但同时，平台融资的过快增长，重要原因之一是企业自身信用不足，但为了达到银行贷款门槛而引入了政府信用增信，这虽在短期内缓解了企业“贷款难”和银行“难贷款”的矛盾，进而但也助长了银行回避贷款风险的“懒政”行为，并掩盖了企业的真实风险。失去政府融资“这棵大树”，银行需要从市场上寻找分散的中小客户，而相比平台公司，小微客户对融资成本更加敏感，融资决策更趋理性。这就要求银行一方面转变放贷观念，面对市场化的客户应有市场化的思维，严控信贷风险。另一方面，要提升放贷技术，逐步转变“唯抵押物论”的传统放贷模式，借助大数据、互联网思维等进行放贷，在扩大客户群体的同时，更有力地支持实体经济发展。

（三）重新调整资产：按照 MPA 考核要求，对资产实施“三增三减”，为承接政策红利提前布局

1. 增加传统信贷业务比重，减少“同业业务”等资管业务。以上饶银行为例，至 2017 年末，债券投资、股权投资及其他投资、买入返售资产三项资产分别为 91.57 亿元、384.46 亿元、和 41.80 亿元，合计 517.83 亿元；当年资产收益 22.37 亿元，年化资产收益率 4.32%；同期，该行表内贷款 348.90 亿元，贷款利息收入 22.24 亿元；贷款年化利率 7.37%，比“同业业务”收益高个 3.05 个百分点。在“同业业务”按机构资产规模逐步纳入广义信贷框架管理的情况下，金融机构应更倾向于选择风险、收益更高的传统信贷业务。

2. 增加普惠金融、绿色信贷比重，减少对调控行业、限制产业的信贷投放。目前，银行业金融机构的普惠金融、绿色信贷等业绩情况，均纳入了 MPA 体系中的信贷政策执行框架，成为重要的考核内容。以绿色金融为例，2017 年初，中央银行牵头研究了如何把商业银行绿色信贷业绩纳入 MPA，并于 2017 年三季度起将国内 24 家主要银行的绿色信贷业绩纳入 MPA 并正式公布成绩。下一步，中央银行将在此基础上，进一步完善绿色信贷考核的指标体系设计，逐步将考核方法向基层央行推广，并要求各分支行配合总行，做好金融机构绿色贷款数据统计及绿色信贷业绩评价工作。普惠金融、绿色金融将成为未来政策引导的重点领域，相应的政策激励措施也将随后制定下发，各银行业金融机构有必要提前布局，主动提升普惠金融、绿色信贷业务比重，以对接即将到来的政策红利，抢占同业竞争制高点。

3. 增加信贷结构中高收益品种，减少按揭贷款等“低风险、低收益”品种。目前上饶市法人金融机构按揭贷款的平均年限为 5.1 年，年化收益率约 5.3%。与其他信贷品种相比，收益率明显偏低，但与市场各类理财产品收益率（年化收益率约 4.9%）相比，仍有近 40 个 BP 的利差空间，即使扣除理财产品的发行费用，金融机构仍可获取一定的利润。因此，MPA 实施后，通过理财产品（或资产证券化）打包出售按揭贷款等“低风险、低收益”的信贷资产，在开展正常信贷业务的同时，赚取部分中间业务收入。另外，腾挪出更多广义信贷空间，以赚取更高收益，将成为后 MPA 时期金融机构开展信贷业务的一个新特征。