

城商行发展现状与趋势

曾刚：《中国金融》2014 年第 18 期

从 1995 年全国第一家城商行——深圳城市合作银行成立至今，城市商业银行的改革至今已持续 19 年。在此期间，城商行先后经历了重组改制、引入战投、跨区域发展、综合化经营以及发股上市等探索与尝试，实现了从小到大、从简单粗放到规范集约、从风险积聚到业绩优异的巨大转变，成为我国银行业的重要组成部分。随着中国经济步入“新常态”，银行业面临的内外环境开始发生深刻变化，这既为商业银行提供了新的发展机遇，也提出了严峻的挑战。作为中小银行的代表，城商行同样面临着新的抉择，需要在创新与转型中，探索未来的发展方向。

一、城商行发展现状与特点

1、市场份额稳步增长

经过 19 年的发展，城市商业银行已成为我国银行业的一支重要力量。截止目前，全国已开业城商行 145 家。资产规模从 2004 年初的 1.46 万亿，增长到 2014 年 6 月末的 16.77 万亿，扩张超过 10 倍。占全部银行业的比重，则从 2004 年的 5.01%，上升到 10.03%，翻了差不多一番。

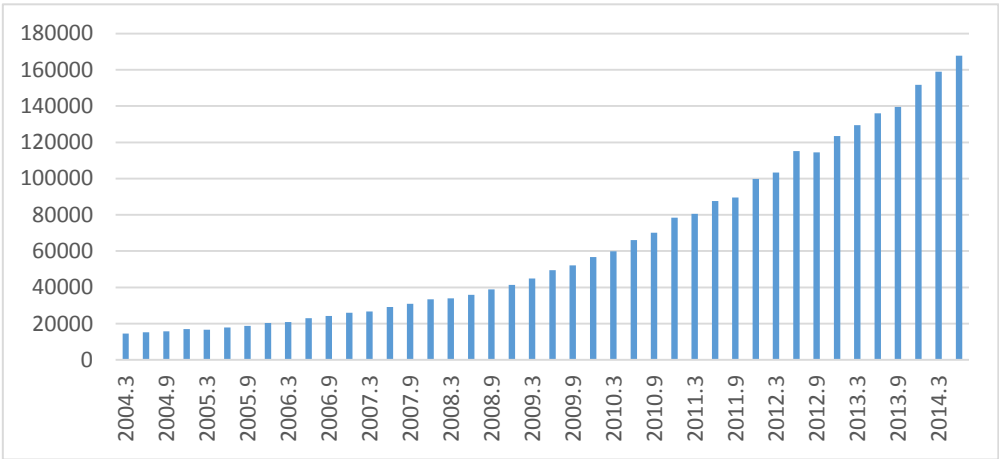


图 1 城商行资产规模（2004.3-2014.6） 单位：亿元

资料来源：中国银监会网站

在过去十年中，城商行几乎是中国银行业规模扩张最快的群体，增长速度明显高于行业平均水平。尤其在 2010 年的 2、3 季度，城商行资产增速一度接近 40%，超过行业平均几

乎一倍。2012 年 2 季度之后，随资金环境趋紧以及监管部门对影子银行、同业业务的清理和规范，城商行规模扩张势头明显减弱，增速一度跌到 15%以下，之后有一定回升。总体上讲，随内外部环境变化，城商行的规模扩张较以往逐步趋缓，但仍高于全行业水平，发展意愿相对较强。

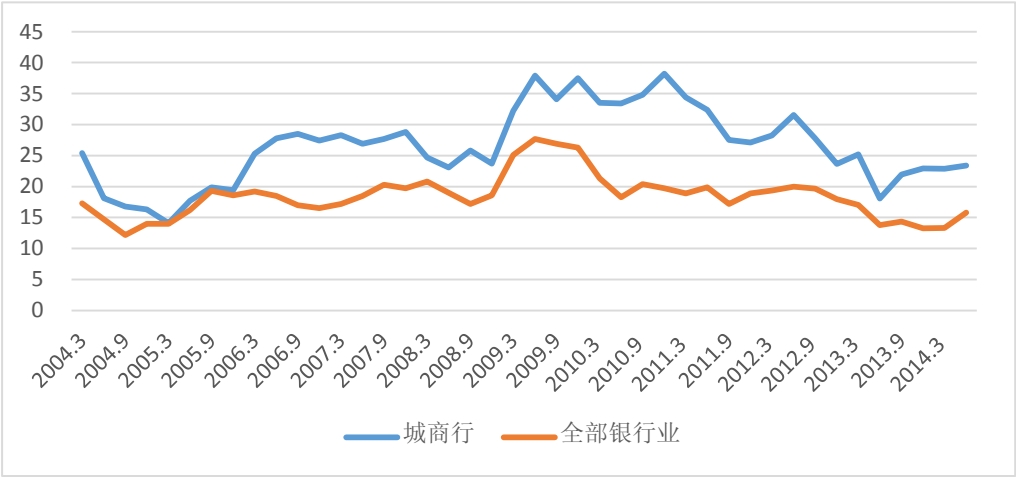


图 2 城商行和全行业增速对比%

资料来源：中国银监会网站

2、经营状况持续向好

从 2004 年到 2013 年，城商行的税后利润从 87.5 亿元增加到了 1641.1 亿元，年均增速为 41.4%，高于全行业平均。而 2014 年上半年，城商行税后利润已达到 1012.1 亿元，继续维持较快增长。从收益结构来看，利息净收入依然是城商行最重要的收入来源。除少数几家综合化发展的大型城商行外，其他银行的利息收入占比显著高于国有商业银行和股份制商业银行。

过去十年中，城商行的资产质量也有明显改善。从 2004 年初到 2014 年 6 月末，城商行不良贷款余额从 1073 亿下降到了 680 亿元。与此同时，不良贷款率则从 11.5%下降到了 0.99%。不过，从图 3 中可以看到，从 2012 年开始，城商行的不良贷款余额与不良贷款率出现轻微反弹，并一直持续至今。这和我国宏观经济结构调整有关，未来还有可能延续一段时间。不过总体上，城商行的不良率表现略好于 1.08%的全行业平均。

在风险小幅上升的同时，城商行的抵补能力相对充裕，风险处于可控区间。截止到 2014 年 6 月末，城商行整体拨备覆盖率为 278%，虽较上年同期有所下滑，但仍在较高水平。资本方面，6 月末，城商行整体的资本充足率为 11.87%，核心一级资本足率为 10.17%，所有银行均达到监管要求。

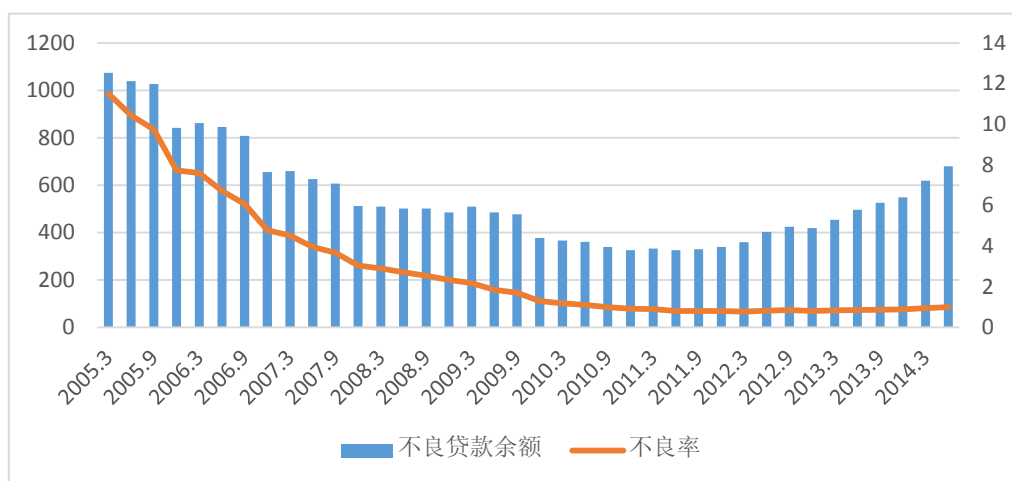


图3 城商行的不良贷款（亿元；%）

资料来源：中国银监会网站

4、内部差异明显

与国有商业银行、股份制商业银行不同，城商行的业务发展主要集中于地方，前几年虽曾兴起过一阵跨区域发展热潮，但很快受到监管的严格限制。在这种情况下，地区经济发展的差距，很自然会导致城商行群体内部的分化。不同银行在规模、业务结构以及发展方向上，均存在巨大差异。

从规模上看，截止到2014年6月末，有两家城商行（北京银行和上海银行）的资产规模已突破1万亿，其中，规模最大的北京银行已逼近1.5万亿，在某种意义上已堪比大型银行。而最小的银行才50亿上下，规模差距300倍。大小差距如此之大，意味着其业务经营范围也会有很大的不同。近年来，面对市场化和金融脱媒，少数大型城商行开始积极寻求综合化经营以实现业务多元化，通过参股、控股的消费金融公司、汽车金融公司、金融租赁公司和人寿保险公司等快速发展，对其盈利贡献和战略协同作用进一步增强。而绝大多数的城商行，仍属典型的地方中小银行，特色化和专业化才是其发展的真正方向。

5、特色化、专业化

作为地方中小银行，城商行根据自身发展基础和区域经济特点，扬长避短，由“小而全”逐步向“专特精”转变，特色化、专业化发展趋势日益显著。一方面，根据自身实际，通过进一步的客户细分，明确市场定位，错位竞争，寻求在特定领域建立竞争优势。另一方面则是加大专业支行、特色支行的投入。目前，科技支行、文化支行、零售支行，以及颇受关注的社区银行和直销银行等，都成为城商行探索特色化和专业化经营的有益尝试。

在目标客户定位方面，小微企业是城商行近年来发展的重点，这既是响应国家服务实体

经济的政策要求，也是顺应金融发展和改革趋势，寻求自身差异化发展的战略选择。通过引入国际先进的微贷技术，部分城商行建立和优化组织架构和业务流程，丰富和完善小微企业产品和服务，利用互联网技术创新服务渠道，发行小微企业金融债券等多种方式加大对小微企业的支持力度。无论是客户数量、信贷投放，还是产品销售与盈利来看，小微企业已经成为城市商业银行增长最快客户群体之一。

6、重组与上市

在跨区域（主要是跨省区）发展受阻后，联合重组成为城商行迅速做大、做强的一条捷径。在过去几年中，江苏银行、徽商银行、吉林银行、长安银行、华融湘江、湖北银行、贵州银行、宁夏银行、龙江银行等，均是通过联合重组模式形成，在短时间内实现了规模上的飞跃。客观的讲，在银行业竞争日趋激烈的背景下，中小型的城商行独立发展的压力不断增大，通过联合重组，不仅可以改善这些城商行的资产质量、增强资本实力、提升市场影响力，也能有效整合原先较为分散的资源，争取更大的发展空间。当然，也必须看到的是，重组整合本身也蕴含着一定的风险，一方面，通过行政力量强行推进的整合，可能会使很多历史问题在重组过程中被掩盖；而另一方面，这种整合能否确保新成立的银行在经营管理上的规范和职业，也还存在很多不确定性。

除联合重组外，积极寻求上市机会，也是城商行近年来重点争取的发展机遇。在北京银行、宁波银行和南京银行之后，城商行到目前都未再获得在国内 A 股上市的机会，而不得已转道海外市场。2013 年 11 月，重庆银行、徽商银行先后登陆香港联交所，募集资金分别为 44 亿港元和 85 亿港元。2014 年 3 月，哈尔滨银行成为第三家在香港上市的城商行，募集资金 77 亿港元。

二、未来面临的挑战与趋势

总体上，通过 19 年的改革与发展，城商行已获得了长足的发展。不过，随着内外部环境变化，其未来面临的挑战也日趋严峻。

首先，高速扩张的外部空间趋于萎缩。目前我国经济虽然仍保持较快增速，但增速下行趋势已经较为明朗，2014 年 1 季度的年 GDP 同比增长仅为 7.4%，为 1999 年以来最低增速。经济增长放缓，实体经济的融资需求相应减少，推动银行规模不断扩张的外部需求动力也将随之减弱。

其次，银行监管强化也限制了银行规模扩张的能力。一方面，为推动经济结构调整，并遏制可能的资产泡沫，2009 年以后，政策层面对银行信贷的控制一度趋紧，法定存款准备金率、合意贷款规模以及贷存比等政策工具，对银行规模扩张形成了多重限制。另一方面，

从 2013 年开始实施新的资本监管标准，也给银行的规模扩张形成了更严格的制度性约束。

第三，利率市场化的推进，对利润增长形成了挑战。在过去一段时间中，随着利率市场化的加速，银行业内部竞争，以及来自银行业外部的竞争，都有明显上升的迹象。影子银行、互联网金融等金融创新不断发展，也在资产、负债端形成了对银行的“脱媒”，推动了银行净利差的收窄。对利息收入占绝对主导的城商行而言，净利差收窄显然会对其盈利能力产生直接的冲击。

最后，受宏观经济周期影响，资产质量压力不断加大。相比国有银行和股份制商业银行，城商行面临着更为严峻的资产质量压力，一是因为大部分城商行基础管理较为薄弱，对风险的把控能力不强，前期规模高速扩张和跨区域发展所带来的管理半径的扩大，潜在的风险在经济下行中可能逐步显现；二是多数城商行区域集中度较高，受区域经济和所在行业发展情况的影响较大；三是城商行在地方政府融资平台信贷投放比重偏高，后者所蕴含的风险可能向银行传导。尽管整体上风险仍可控，但仍应保持高度警惕，并提前采取措施应对。

针对上面的挑战，创新和转型已成为城商行未来发展的必然选择：

第一、明确定位。坚守“服务区域经济、服务小微企业、服务社区居民”的市场定位，以零售业务和小微企业业务作为目标客户，通过产品和服务创新，为不同客户提供差异化金融解决方案，提升客户粘性，提高综合收益能力。当然，需要指出的是，鉴于城商行巨大的内部差异，其成员有可能会形成截然不同的发展方向和策略，大致可分为大型银行、区域性银行、特色银行、社区银行等几种类型。当然，面对这种客观上的差异，监管当局是否也应有分类监管措施，予以差别化对待，也是一个值得讨论的问题。

第二、优化收入结构。促进传统业务、新型业务共同发展，大力发展中间业务，以形成多元化、稳定的收入结构。具体而言，随着利率市场化的不断推进，与金融市场相关的“大资管类”业务在收入结构优化中的作用将越来越重要，而传统银行的“投行化”发展趋势也将愈发明显。就这点而言，城商行还需要在金融市场业务、投资银行业务等新兴领域，打造自身的核心竞争力。

第三、完善治理结构。全面提升公司治理、业务治理和风险治理能力。应结合城商行自身的实际，根据股东结构、发展战略、资产规模和风险特征，把制约和激励相结合，形成具有自身特点的公司治理模式。其中，需要特别强调是，应适度约束地方政府对城商行治理的干预和影响，以建立长期稳健发展的良性机制。

第四、从规模至上转向质量至上。针对内外部环境变化，城商行应及时调整经营发展理念，从热衷于规模扩张、利润高速增长，转向注重精细化管理和风险管控的可持续发展模式。

具体而言，城商行结合自身实际，通过经济资本管理等管理手段，将风险调整后资本回报率（RAROC）和经济增加值（EVA）等指标纳入绩效考评体系，以实现银行盈利与监管合规，风险管控与价值创造的平衡。