

聚焦 FOCUS 城商行成长之烦恼(出路篇)

# 城商行变形记：格莱珉模式渐成主流转型方向

面对小微企业凶猛的信贷需求，城商行或主动或被动地正向草根银行蜕变

编者按：面对大型商业银行的同台竞技，面对利率市场化呼声的渐行渐近，在不可避免的同质化竞争之下，城商行的发展似乎已行到水穷处。而不断增长的居民财富，汹涌澎湃的小微企业资金需求，又令城商行坐看云起觅得机遇。

随着股权结构的改善，城商行不再是地方政府手中长不大的孩子，借鉴成熟市场中小银行的发展经验，城商行将为小微企业输入新鲜血液，小微企业亦将反哺城商行，成为城商行创新成长的重要动力与来源。

证券时报记者 唐曜华

诺贝尔和平奖获得者尤努斯在全球范围内不厌其烦地宣讲“草根金融概念”的努力没有白费，他所创办的孟加拉格莱珉银行的商业模式正在被来自于中国的众多城商行所学习。

在内外交困的复杂经营环境下，中国众多城商行已经逐渐发现了来自于小微企业的金矿。他们中的一些先知先觉者突然发现，逐步舍弃面向大型企业的大批发业务，转而专注于面向小微企业的小批发业务，是一条合适的商业模式突破路径。

## 增加主动负债

从次级债到小微企业金融债，越来越多的城商行选择增加主动负债。去年四季度以来，16家城商行累计发行次级债券192.5亿元，再加上杭州银行发行小微企业金融债融资80亿元，去年第四季度以来城商行累计发债融资规模达到272.5亿元。去年发行次级债券的28家银行中，有17家银行为城商行。

监管部门目前鼓励城商行增加主动负债，改变过去单纯依靠存款的格局。”长沙银行行长朱玉国称。目前除了杭州银行以外，包括宁波银行、重庆银行、泉州银行等其他城商行也在积极申请发行小微企业金融债。

与中小股份制银行一样，储蓄存款一直是城商行的短板，城商行长期依赖与地方政府的密切关系而谋得当地财政存款。然而一味依赖财政存款

显然并非长久之计。朱玉国认为，增加主动负债、资产证券化等方式有助于城商行实现资金来源多元化，降低对存款的依赖。

通过增加主动发债发展起来的银行不乏先例，全国性股份制银行兴业银行就是通过主动增加同业负债而非一味依赖存款发展壮大起来。

但增加主动负债对银行来说成本并不低。去年第四季度以来，16家城商行发行的次级债券的票面利率在5.9%~7.3%之间，其中5家银行票面利率达7%以上。

目前债券在城商行负债中占比逐渐提高，以杭州银行、上海银行为例，2011年6月末，杭州银行应付债券占总负债的1.36%。上海银行占比更高，达到1.73%。

## 服务转向小微企业

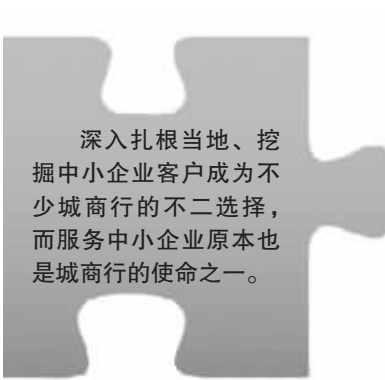
什么样的规模做什么样的事，规模相对较小的城商行（通常资产规模为几百亿元），在大中型企业信贷业务方面无法跟大中型银行竞争。大银行给大企业拨几十亿元轻轻松松，而城商行的分行可能放几笔类似贷款就吃不消了，额度就用完了。”深圳某城商行行长助理向证券时报记者坦言。

其实不光是城商行吃不消，一些中小股份制银行在争抢大企业信贷客户方面亦缺乏优势和底气。有的股份制银行将维系大企业客户关系的重点转向了发债业务，银行只担当承销商，帮助企业通过发债融得大笔资金。

投行业务亦是大多数城商行的薄弱环节（有的城商行甚至没有投行业务），深入扎根当地挖掘中小企业客户成为不少城商行的不二选择。除了服务地方、服务市民外，服务中小企业原本也是城商行的使命之一。虽然目前城商行靠政府背景的股东优势依然可获得一些投资项目贷款，但随着投资增速下降，转型成为城商行面临的现实问题。

目前多数城商行普遍加大力度服务中小企业甚至更小的微型企业。长沙银行计划将小微企业贷款的占比提高至70%，目前该银行中小企业贷款的占比已达60%。

转型为小额信贷银行的哈尔滨银行信贷结构已与大中型银行完全不一样，信贷结构中占比较高的行业为批发和零售业、制造业。还有的城商行通过大量新设村镇银行涉足小额信贷领域。



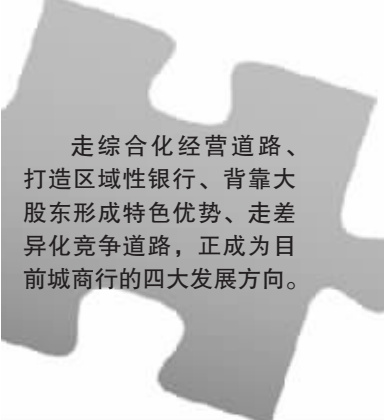
深入扎根当地、挖掘中小企业客户成为不少城商行的不二选择，而服务中小企业原本也是城商行的使命之一。

# 差异化才能活命 城商行变革四大方向解构

证券时报记者 唐曜华

无论是仰仗股东背景、还是根据区域经济特点进行创新发展，走差异化发展之路已成为城商行的必然选择。”长沙银行行长朱玉国认为。

事实上，正在推进的经济发展方式的转变以及可能加快推进的利率市场化等，都对城商行过去传统的发展模式带来极大挑战，城商行显然早已意识到这一点并竭力寻找自身突围之路。走综合化经营道路、打造区域性银行、背靠大股东形成特色优势或是走差异化竞争的道路，正成为目前城商行的四大发展方向。



## 方向一：全国性股份制银行

2010年末北京银行以总资产7332.1亿元超过深发展7276.1亿元的总资产规模。除了资产规模与深发展不相上下，北京银行的业务品种也全面开花。不仅如此，北京银行的综合化经营甚至走在了一些股份制银行前面，目前旗下已拥有保险公司，涉足混业经营正在迈进。

事实上，北京银行的发展方向一直很明确，就是成为全国性股份制银行。而植根于首都北京所天然拥有的大量财政存款、大客户资源优势，也

让北京银行具备了做大做强的优势和底气。

只要是股份制银行涉猎的业务，北京银行均积极开展，其业务规模甚至超过了不少股份制银行。以理财业务为例，北京银行理财产品的发行数量在2010年、2011年均位居前十，将许多股份制银行甚至大型国有银行甩在身后。

资产规模同样紧追全国性股份制银行的还有上海银行，截至2011年6月末，上海银行资产规模已达6088.38亿元。

## 方向二：区域性银行

并不是所有的城商行都具备北京银行比肩全国性股份制银行的气势，已初具中等规模的城商行，则纷纷确立了服务区域经济发展的定位，逐渐发展成为区域性银行。

为了改变原先以某个城市命名的局限性，城商行迈向区域性银行的第一步就是完成区域命名。石家庄市商业银行2009年底更名为河北银行，确定了立足河北，建设环渤海区域性银行的发展目标。南宁市商业银行自更名为广西北部湾银行起，确立了服务广西区域经济发展的目标和使命。

通过近年来的区域内扩张，河北银行去年底资产规模已突破千亿。各地分行的业务和规模已占到河北银行全行的1/5，对石家庄当地经济发展的依赖趋于下降，更多地烙上了环渤海区域经济的印记。

## 方向三：靠股东发展特色银行

利用股东背景优势发展特色业务是另一部分城商行的选择。该部分城商行充分发挥了股东背景的优势，定位发展于可充分发挥股东优势的业务领域。

2009年底，由原齐齐哈尔市商业银行、牡丹江市商业银行、大庆市商业银行和七台河市城市信用社合并

重组而来的龙江银行正式成立，最引人注目的不是合并后迅速增大的体量，而是显赫的股东背景。

翻开龙江银行的股东名单，中国最大的粮食食品进出口公司、大型央企——中粮集团（持股比例20%），以及全国规模最大、机械化程度最高的国有农场经济区域——黑龙江北大荒农垦集团总公司（持股比例5.29%）等农业龙头企业赫然在列。作为农业大省黑龙江本土的银行，拥有如此深厚的农业背景，似乎没有比“面向农业生产”更好的定位了。龙江银行目前已形成了农业供应链等特有商业模式，力求成为农业方面的专业银行。

相比龙江银行，平安银行更是从股东汲取巨大发展能量的典型。自2006年成为中国平安集团旗下的银行平台后，借助中国平安集团综合金融服务平台，平安银行大力发展了以信用卡为核心的零售业务。

用总部位于北京的某股份制银行人士的话说，中国平安有几十万寿险销售人员，这么庞大的销售团队，是同等规模银行无可比拟的。”

## 方向四：细分领域专业银行

如果既没规模优势，又没有股东背景可助力发展特色业务，此类城商行就只有靠自身探索差异化发展道路。而这正是大多数城商行面临的难题。在朱玉国看来，转型走差异化发展道路是城商行迫在眉睫的选择。

随着经济发展方式的转变，以后指望投资保持高速增长不大可能，对城商行来说，只有选择专攻某一业务领域，加大服务模式创新，做不同领域的专业银行才是可持续发展之路。”朱玉国认为。

目前在差异化发展上已经形成特色的城商行以包商银行为代表。包商银行探索开拓了给小商户、小农户发放贷款的小微企业金融服务领域，与

## 民营资本渐成城商行主要股东

过去地方政府一股独大所带来的强势话语权，使得地方政府干预城商行日常经营的现象并不鲜见。但随着城商行纷纷引进战略投资者，改善股权结构，虽然地方政府对城商行的影响力仍在，但已明显弱于以往。

在本世纪以来的引资潮中，外资战略投资者大量进入城商行成为最大亮点。不少外资机构在城商行拥有接近入股上限即20%的持股比例，为城商行带来了活力，亦带来了先进的经营和管理理念。

除了外资机构，民间资本在城商行的持股比例也不断提高。截至2010年末，民间非金融机构类投资者在城商行的持股比例达到42.59%。浙江地区城商行引进民间资本的比例更高，浙江稠州商业银行、台州银行、浙江泰隆商业银行等民间资本占比均达到95%以上。

## 利率市场化倒逼转型

目前受管制的利率环境将银行存款成本控制在一个较低的水平，银行只需将贷款放出去，基本上就可以稳赚利差。而今年监管部门频频吹风将加快利率市场化进程，银行的日子或许不再那么好过。

利率市场化对所有银行都是一个挑战，大家都在思考应对策略，利率市场化对银行管理能力将提出更高要求。”朱玉国称。

对于变相试水利率市场化的银行理财产品领域，已经彰显利率市场化可能给城商行带来的压力。普益财富的统计数据显示，去年城商行理财产品的平均EI值（EI=到期年化收益率/同期限理论存款利率）在各类银行机构中最高。平均EI值排名前十的宝座，城商行占据了7个。

一旦利率市场化放开，对城商行负债成本管理能力、贷款定价能力均将提出更高要求，过去依赖地方投资项目的发展模式将面临挑战。

国有大行、股份制银行进行错位竞争，形成了独有特色。

朱玉国表示，未来长沙银行主攻的领域为小微金融服务领域和移动金融服务领域。他认为，对于不具规模优势的城商行而言，很难说哪一种发展模式好，重要的是根据区域经济的特点，选择适合自身特点的发展模式。

哈尔滨银行则直接定位为“打造国内一流、国际知名的小额信贷银行”。这样的定位使得哈尔滨银行的批发和零售行业贷款占比非常高，2010年末达到22.48%。

朱玉国认为，未来的发展方向是，城商行结合自身的优势和当地区域特点，选择某一个领域或者某一个细分行业作为业务重点，成为该领域的专业银行。

股份制银行  
北京银行  
上海银行

背靠股东的特色银行  
龙江银行  
平安银行



# 城商行可借鉴境外同业发展模式

见习记者 蔡恺

对于陷入“做大规模后上市融资，然后再扩大规模”怪圈的城商行来说，也许更应该借鉴同行的发展经验，特别是香港和美国市场的一些典型商业模式，或可成为攻玉的他山之石。

## 香港：做好未必必要做大

如果将自身定位为“服务地方经济”，香港的本土银行实际上与国内城商行处境非常类似。

以最典型的香港银行恒生银行为例，该行2011年总资产规模为9754亿港元，较2010年仅增6%。尽管增速不高，但恒生银行在过往多年里却能一直维持这样不温不火的增长势头。

值得注意的是，如此低的总资产规模增速，却并没有拉低其净利润增速。恒生银行2011年共实现166.8亿港元的净利润，较上年增长10%。其净利润增幅显然比总资产规模的增长更为出众。基于此，恒生银行每年的净资产收益率（ROE）都维持在非常高的水平。证券时报记者查询年报数据获悉，该行2011年ROE达到24.7%，2010年ROE亦达26.3%。

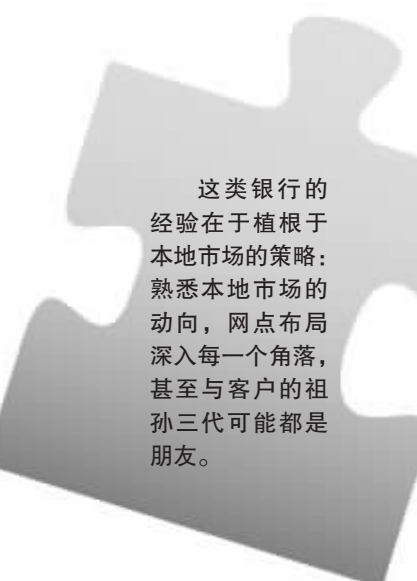
这一盈利强劲的资产布局，实际上与启动异地经营之前的多数城商行均类似。北京银行2004年ROE指标曾高达34%，与恒生银行相比丝毫不落下风。同样在常熟农商行、江阴农商行等长三角地区农商行的年报数据中，ROE指标亦相当可观。

这些银行的共同点皆是植根于本地市场的策略：熟悉本地市场的动向，网点布局深入每一个角落，甚至与客户的祖孙三代可能都是朋友。客户关系维系如此，维持稳定的净利增速则不是神话。

## 美国：社区银行的启示

在大洋彼岸，拥有全球最发达金融体系的美国也有类似我国城商行的中小银行。所谓社区银行（Community Banks），是指在一定的社区范围内按照市场化原则自主设立、独立运营，主要服务于中小企业和个人客户的中小银行。美国独立社区银行家协会（ICBA）截至2011年三季度的资料显示，全美有超过7000家社区银行（包括商业银行及储蓄贷款机构）。

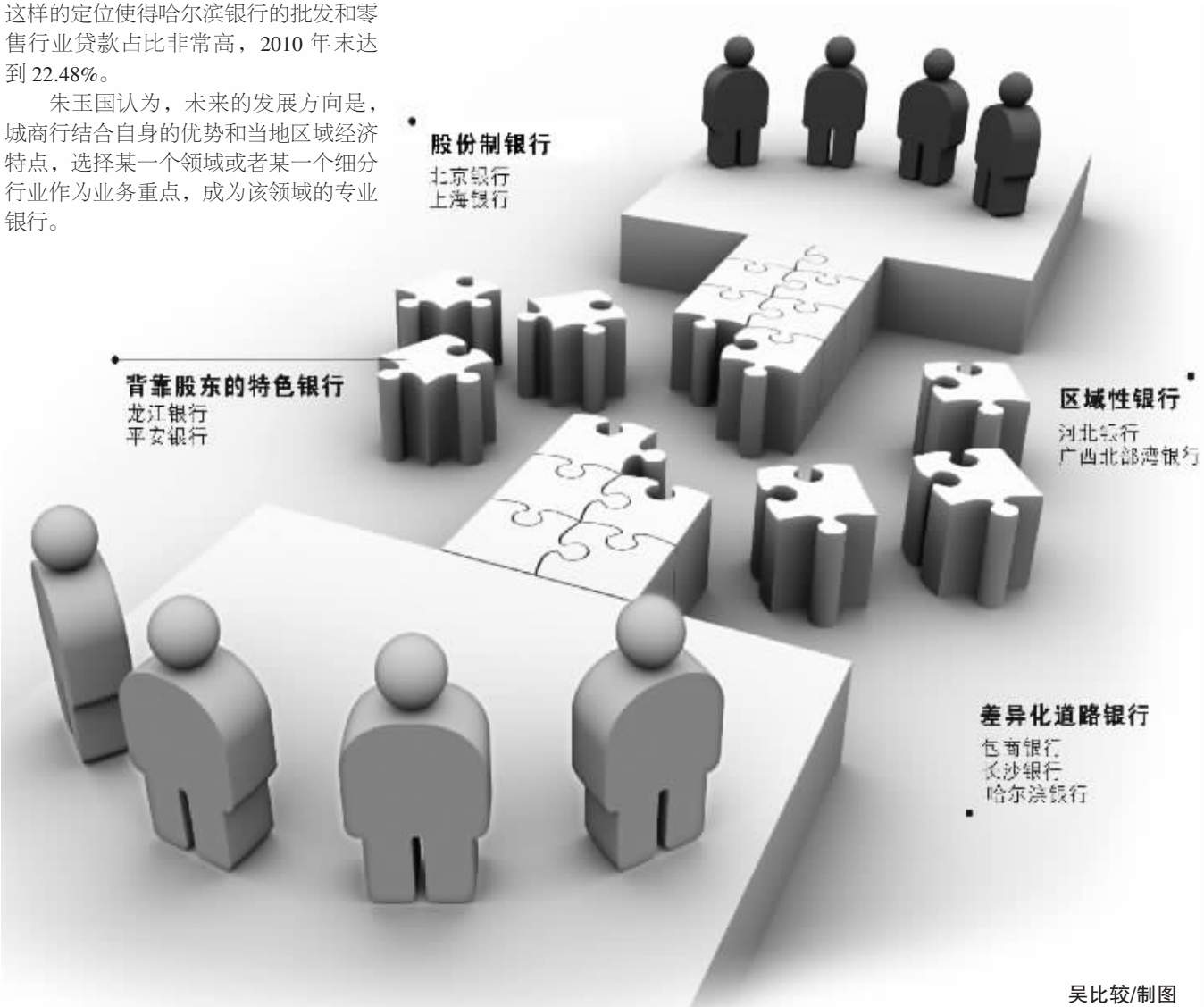
美国社区银行有四个鲜明特点：一是规模小、数量多。全美91%的社



区银行资产规模在10亿美元以下，数量占全美所有银行的96.4%，主要分布在中北部、东南部和中西部。二是服务当地。社区银行的董事都是致力于推动当地经济的本地人，员工也在本地生活，熟悉当地客户，因此，社区银行主要吸收本地存款，贷款也是面向当地企业和个人。三是风险控制好，批贷效率高。社区银行在审批贷款时，不仅会审查客户的财务数据，还会考虑这些作为“邻居”的借款人的性格特征、家族历史、家庭构成及日常的开销特征等，且客户都是老相熟，信贷员收集信息的成本低，加上社区银行的总部就在当地，免去了不同层级的审批。四是收费具有竞争力。社区银行的对账收费、ATM取款附加费、信用卡息率以及一些投资产品的收费等，都比大型银行稍低，其次住房按揭贷款、消费贷款的条款也相对实惠。

不过，尽管资产规模只占美国银行资产总规模的约10%，但这些社区银行却为美国的企业和农场提供了40%的小额贷款。

事实上，而在制度层面，美国政府还通过一系列法律引导金融机构对当地的投资。美国《社区再投资法》（Community Reinvestment Act，简称CRA）条例规定：一、社区金融机构必须满足中低收入社区和借款人的信贷需求；二、联邦金融监管机构对金融机构履行CRA进行考核；三、考核结果作为机构申请开设分支机构、兼并、收购等评审的重要依据。



吴比较/制图