

从风控角度谈当前中小商业银行的困境与出路

杨 柳

(焦作中旅银行,河南 郑州 450000)

摘要:2021年是“十四五”规划的开局之年,随着深化供给侧改革、构建双循环发展新格局的不断深入,银行业也进入战略机遇期,但同时,受外部复杂经济社会环境及日趋严格的金融监管形势的影响,资本约束下的中小商业银行面临资产增速放缓、资产质量劣变、展业区域受限、业务结构调整等一系列压力。本文从风控的角度出发,分析中小商业银行目前面临的困境,探索中小商业银行怎样加快转型,积极寻求突围之路,提高服务实体经济效能,走向高质量发展之路。

关键词:中小商业银行;困境;转型发展;风险防控;发展路径;合并与重组

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.022

1 中小商业银行面临的外部形势日趋严峻复杂

1.1 经济社会形势复杂多变

当前外部环境更趋复杂严峻,区域性金融风险不断显现,行业形势调整变化频繁,信用风险防控形势严峻。部分杠杆率较高的区域和行业信用环境进一步恶化,债务违约风险突出。房地产金融风险、影子银行风险、大客户频频爆雷等“灰犀牛”风险依然严峻。此外,现阶段,金融风险存在时滞性,预计还会有相当规模的贷款风险会延后暴露。

1.2 监管形势趋严

从国家层面来说,中央对维护金融稳定及深化金融反腐高度重视。从十九大后,中央巡视组已开展七轮巡视。今年9月,中央纪委国家监委官网发布消息称第八轮巡视将对25家金融机构开展常规巡视。本次巡视是十九大后,中央首次对金融领域开展巡视。与此同时,金融反腐频出重拳。年初至今,至少23名中管金融机构高管落马。

从金融监管层面来看,当前,商业银行野蛮生长阶段早已成为过去时,在打造良好金融生态环境的大趋势下,强监管、严问责已逐渐成为常态,金融监管形势日趋严格。一方面,监管出台多项新规及政策,中小商业银行在互联网贷款、异地业务等方面受到限制,对扩大业务范围和提升客户量带来较大影响,模式创新和产品创新也遇到更大挑战。另一方面,为确保不出现系统性金融风险,监管各项检查和处罚的频度和力度越来越大。根据中国银保监会公开数据显示,2021年上半年银保监会处罚机构1420家次,累计罚没11.55亿元,累计处罚责任人2149人次。

2 中小商业银行目前面临的经营管理困境

2.1 转型发展仍需深化

当前中小商业银行的发展仍然过于依赖传统业务,科技赋能与差异化经营基础依然薄弱,在经营发展区域受限、业务同质化水平较高的情况下,亟需在转型发展上蹚出新路。但在数字化转型、零售转型、绿色金融、普惠金融等转型过程中受经营理念落后、业务结构不合理、产品单

一、科技力量薄弱、赢利能力差等因素的制约,转型过程困难重重。

2.2 信用风险防控形势严峻

受经济社会大环境以及疫情的持续影响,存量客户信用风险防控形势严峻,资产劣变压力较大。一方面小微类客户不良资产反弹严重,在突发事件期间实施延期还本的中小微企业中,预计将有一定比例最终劣变为不良;另一方面公司类重大风险客户化解难度高,处置压力大,一些地方房地产泡沫化金融化倾向严重,相当数量的政府融资平台偿债压力较大,部分大中型企业债务违约比例上升;此外,因政策调整及属地监管指标要求,针对房地产、承兑及异地业务压降产生的信用风险不可忽视。

2.3 风险合规意识和风控管理能力有待进一步提升

首先,管理效能提升较慢。重业务、轻管理现象依然存在,对工作全程的把握和对关键点的监督有所欠缺,部门间配合还不够密切,协同有待提升。其次,全面、全员、全程的风险管理意识尚未深入人心,不同环节人员对风险的理念及认知存在偏差,导致信息传递存在失真情况,对风险管理决策产生影响。再次,全面风险管理的体系化、精细化、规范化程度还需进一步加强。在全面风险管理中,一些相关人员能力的提升跟不上管理的要求,仍存在贷前调查不尽职、贷后管理不到位、诉讼管理不规范、政策敏感性不强、风险研判前瞻性不足、贷后管理主动性不强、复杂业务管控能力较弱等现象,风险管控能力有待进一步提升。

3 中小商业银行的发展路径

3.1 找准定位,坚持特色化发展,加快推进战略转型

中小商业银行和国有行及大型股份制银行相比,在规模体量、市场份额、产品与服务支撑、盈利能力、抗风险能力等方面存在天然的劣势,所以务必要结合自身优势,找准发展定位,要走“小而精”的发展之路,而非盲目追求“大而全”。以下,本文将从政策导向出发浅谈普遍性的转型路径。

3.1.1 加快数字化转型，全面发挥信息科技的引领作用

去年，中央首次把数据列为新生产要素，与土地、劳动力、资本并列，凸显了数字经济的战略意义，也为银行业战略转型指明方向。国有行、股份制银行由于资金实力雄厚，早些年已开始布局数字化转型，近些年已经初步显现成效，业务办理离柜率逐步上升，金融服务线上化逐步成熟，线上金融产品也层出不穷。银行服务触点由线下实体化向线上虚拟化、移动化、场景化进行深入转变。但是中小商业银行由于自身规模、资金实力、人才和技术的缺乏，数字化转型的落地进展缓慢。中小商业银行在数字化转型之路上处于弱势，但是，不坚定的走数字化转型之路，现有市场和客群也将被大行逐步占有，未来发展更加步履维艰。

中小商业银行的数字化转型道路虽然起步晚，但也有很多现成的大行经验可借鉴，结合自身区域特征和经营管理情况，一定可以找到适合自己的转型之路。从战略层面来说，一是要制定符合自身特色的数字化转型战略。目前，各家银行数字化转型战略同质化明显，由于中小商业银行拥有的客群都具有较强的地方特色，可结合自身的区域特征、针对自身客群和本行经营战略进行全方位、特色化的战略设计，切忌照搬他行战略。二是广泛开展跨界合作，也可考虑引进金融科技公司作为银行股东。因为数字化转型对资金、技术、人才的投入要求都特别高，中小银行无法自主完成，可引入具备一定实力的科技型企业或大数据公司进行三方合作，或引入合适的金融科技公司作为战略股东。

从具体实施层面来说，一是在前期各家银行数字化转型的过程中已显现出一个普遍问题就是科技条线和前中后台各条线相对割裂，缺乏有效的沟通和融合，跨条线合作不足，而最终运用数字化成果的却是前中后台各条线，因此部分研发成果不能贴合行内实际需求，或在应用过程中问题重重，造成了资源的消耗和效率的不足。所以中小银行在推动转型时应成立纵向的高管牵头的领导小组，并建立数字化转型的统筹管理部门，同时，由统筹管理部门牵头建立跨部门甚至跨条线的敏捷小组，负责信息的有效传递和沟通协作，强化横向合作。二是切实把积累的客户数据、交易数据、外部数据等海量数据作为重要资产和核心竞争力，在引入外部数据的同时，强化内部数据的共享能力。推进数据和业务的深度融合，将成果落实到智能风控、智能运营、智能营销等领域，实现数据治理能力的提升。

在数字化转型推进过程中，需警惕工具创新、业务创新导致的创新风险与监管风险，需警惕运用互联网跨界思维进行综合化、多元化经营引发的跨界风险。

3.1.2 坚守服务实体经济的定位，立足中小微企业，走绿色信贷、普惠金融道路

2017年召开的全国金融工作会议对金融与实体经济

的关系有过重要定调。会议称，金融要把为实体经济服务作为出发点和落脚点。金融是实体经济的血脉，服务实体经济也是防范金融风险的根本举措。

实体经济的供、需和金融协调问题也是供给侧改革要解决的重点问题。中小商业银行作为“三服务”的主体，要坚持服务实体经济的定位，强化普惠金融服务，继续加大对民营、小微企业支持力度，为地方经济发展作出新的贡献。一是中小商业银行要紧跟区域经济布局，抓住重点项目产业转型升级的机遇，支持地方补短板的基础设施建设项目。二是加大对污染治理、低碳经济、循环经济、清洁能源节能环保产业的支持力度，信贷资源配置进一步向低能耗、低资源消耗、低污染、低排放的行业和智能化企业倾斜，加大信贷支持力度。三是加大普惠金融力度。坚持“两增两控”的政策导向，引导普惠型小微企业使用支小再贷款资金，进一步降低小微企业贷款成本。积极研发新产品，满足客户多样化金融需求，加大首贷、续贷、信用贷款、中长期贷款的投放力度。四是深耕供应链业务，打造交易银行。要持续发挥供应链业务打通客户链条的重要作用，综合运用供应链金融产品，打造流动资金支付闭环，实现客户资金沉淀与归集，提高存款贡献度和客户忠诚度。通过有竞争力的产品、服务促进资金在银行体内循环。推动供应链票据、电子保函、电子信用证等创新产品批量落地，整合供应链融资、结算、财务管理等服务，提升企业资金结算量，实现存款有效沉淀。

3.2 层层压实风控责任，坚定全面风险管理不动摇

3.2.1 坚持“降旧控新”，全面夯实信用风险管理

“降旧”为化解存量业务风险，“控新”为控制新增业务风险。中小商业银行要树立实质风险可控、质量效益全面提升的新发展理念，持续加强风险管理。一是要把存量业务风险化解放在更加重要的位置。做好授信业务到期前的管控，提前进行预判，制定回收预案；针对已暴露风险的客户，采用清收、盘活、核销、转让等多种举措，“一户一策”科学化解存量信用风险；健全日常管控机制，实现前、中、后台的全流程精细化管控，形成合力共同推进风险化解工作；加强对小微类批量合作业务、异地业务、房地产业务、大金额业务等重点领域的风险监测，关注行业形势变化及客户风险情况，避免资产质量下滑。二是严控新增信用风险。要持续动态优化授信政策，有效发挥指引作用，引导新增授信回归金融本源，秉承“减大额、增小额”的理念，对房地产、政府平台等业务实行总量控制，支持信贷资源投向制造业、普惠金融、绿色金融等领域；强化授信集中度管理和大额风险管控，做好前瞻性风险预判，从源头把控新增风险；严格加强立项管理，严格授信审批，把好风险管控“第一关”；加快推进信贷结构转型，坚决退出高风险领域，牢牢守住资产质量底线。三是加快风险预警体系建设。要以数字化战略转型为契机，打造“数字风控”，把风险预警能力打造成为信贷经营的核心能力，通过运用风控模型，

深挖数据价值,及时发现风险隐患。要持续完善全面主动的风险管理体系,主动适应形势变化,进一步完善风险预警功能,全面提升风险预警的及时性和精准性。四是持续健全风险防控的保障机制。科学配置财务资源,持续围绕“提质增效、降本控费”工作,增收节支,确保更多的资源用于风险化解;健全考核制度体系,加大对风险化解和防控工作的考核支持力度,运用考核导向作用,加大业务人员对风险防范及化解工作的积极性。

3.2.2 持续优化资产负债结构,防范流动性风险

一是继续强化资产负债管理,通过及时、全面、准确地分析研判,加强资金期限错配风险管理,合理分布资产负债期限,减少错配风险,通过加强定价管理持续提高产品市场竞争力和盈利能力。二是持续加强流动性风险管理,密切关注监管政策和内外部环境变化,加强资金头寸管理,提高流动性风险的抵御能力,确保各项流动性指标保持在较优水平。三是提高风险应对能力,强化压力测试结果应用,定期对流动性应急演练过程进行复盘,对风险应对薄弱点进行改善,同时,加强同业日常联络交流,共同助力维护区域金融稳定。四是持续优化业务结构。增加优质流动性资产,逐步压降非标投资规模,提高资产流动性和风险缓释能力;坚持特色化发展和零售转型,大力吸收一般性存款,特别是核心稳定存款;继续压降同业融入规模,降低同业负债依存度,优先通过发行同业存单等线上渠道融资;充分利用央行资金,拓宽负债渠道,积极申请再贴现、再贷款,增强负债稳定性。

3.2.3 加强全面风险管理,构建长效风控机制

坚持审慎的风险文化,通过不断健全全面风险管理体系,实现风险防控的全面覆盖。一是按照监管政策要求,结合管理实际及发展中的问题,通过对制度流程的不断梳理和优化,充分发挥制度的“第一道闸门”作用,进一步完善内控管理体系,逐步形成“制定-审核-实施-反馈-再修订”的循环管理机制,确保制度流程能覆盖经营管理活动;此外,要加强制度宣导、培训和考试,同时加强对制度执行情况的检查,确保制度执行落地,在行内形成学制度、守制度、用制度的良好氛围。二是强化对审慎合规文化的打造。推进教育培训的常态化机制,创新教育培训方式,加大教育培训力度,提升全员的合规意识和业务能力。在培训和教育的基础上,一方面强化考核评价,科学设置考核指标,健全激励约束机制,强化考核结果运用,充分发挥考核的导向作用,另一方面强化责任追究,保持问责高压态势,尤其对于屡查屡犯的问题以及相关责任人员从重从严查处,形成“不敢违规,不能违规,不愿违规”的有效机制。三是要严格贯彻落实监管政策,结合监管牵头开展的银行业市场乱象整治、内控合规管理建设年等活动以及监管通报、监管现场检查中发现的问题,建立问题库,梳理屡查屡犯问题,找准根源,推动问题的根源性整改和深层次治理;同时,持续开展内控合规自查检查,边排查边整改、边问责边

教育、边规范边提升,真正做到敬畏规则、合规经营。四是持续加强舆情监测,及时开展敏感信息捕捉和研判分析工作,明晰不同类型和级别的负面舆情处置路径。同时制定涵盖新媒体和传统媒体的宣传计划,主动、有节奏地进行输出和报道,形成声誉风险防控合力。五是加强与地方政府、监管部门的沟通汇报,建立常态化联络机制,实现信息共享,争取外部认可和资源,共同防范和化解各类风险。

3.3 通过区域内合并重组,做大做强,防范化解金融风险

随着金融供给改革的不断深化,区域内中小银行进行合并重组、资源整合,是防范区域金融风险、提升中小银行竞争力的有效途径,得到地方政府和监管部门的大力支持。合并重组实际上是将两个或更多的机构的资源进行整合,或“强弱联合”,或“弱弱联合”。对地方政府而言,中小商业银行合并与重组是整合区域内金融资源、防范区域性金融风险、提升服务实体经济效能的有效途径;对监管部门而言,银行法人数量的减少也有利于监管政策的传导及属地监管的集中开展;对于中小商业银行而言,合并与重组既可以发挥规模效益,提升品牌知名度,增强市场竞争力与市场信心,又可以实现资源的有效配置,集中力量办大事。我国中小商业银行的合并重组已经有了较多成功案例,也将成为之后一段时间中小商业银行改革和发展的主流趋势。

4 结束语

综上,在目前的形势下,中小商业银行欲打破困境,走向高质量发展之路,必须找准发展定位,实施战略转型,切实抓好以信用风险防控为核心的全面风险管理。长期来看,以政府为主导、以市场化为导向的区域内中小商业银行的合并与重组是中小商业银行战略转型的大势所趋。

参考文献

- [1]光明网.郭树清:加快构建新发展格局 努力防止金融风险再次蔓延[EB/OL].<https://m.gmw.cn/baijia/2021-06/10/1302350962.html>.
- [2]新浪财经.银保监会启动专项治理 摸底金融机构数据质量[EB/OL].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1667712791653289457&wfr=spider&for=pc>.
- [3]21世纪经济报道.周小川:坚持金融服务实体经济,长期将获巨大收益[EB/OL].<https://www.163.com/dy/article/GCA0G7NL05199NPP.html>.
- [4]中国网.河南银保监局召开2021年工作会议[EB/OL].http://henan.china.com.cn/m/2021-01/29/content_41457061.html.
- [5]中国政府网.银监会印发《关于进一步深化整治银行业市场乱象的通知》[EB/OL].http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/14/content_5256460.htm#1.

作者简介:杨柳(1987,11-),女,汉,河南邓州人,中级经济师,研究生,研究方向:商业银行风险管理。