

民营银行 应坚持错位发展战略

新时代银行业面临经济发展阶段转换、货币监管政策趋严、利率市场化、对外开放、金融科技等发展环境的转变。相应地，民营银行也面临新的机遇与挑战，为此，坚持差异化、特色化经营应是民营银行的战略性选择。

文 | 黄剑辉

发展民营银行对我国银行业改革意义重大，不仅有助于激发民营经济活力，而且有利于银行业优化金融供给结构，增强金融普惠性，提高服务效率，完善公司治理，促使银行业实现差异化、特色化发展。

改革开放四十年来，我国银行业向民资的开放是一个渐进的过程，按监管口径统计，截至目前已开设 17 家民营银行，大体可分为互联网银行和非互联网银行两类。各家民营银行的经营特色都非常显著，且经营良好，2017 年民营银行经营绩效优于传统商业银行。进入新时代，民营银行面临更多的机遇与挑战，更应坚持错位竞争发展战略，扬长避短。

有限牌照银行

民营银行由民间资本发起，与有着中央或地方政府股东背景的传统商业银行在业务类型、服务对象、门店设立等方面均受到不同的监管。一方面，民营银行面临的监管更为严格，如股东需满足最近 3 个会计年度连续盈利，年终分配后净资产达到总资产 30% 以上等条件，门店设立遵循“一行一店”的原则；另一方面，民营银行的

业务及受众群体与传统银行要求形成差异化，民营银行的客户群体中主要为中小微企业等，经营方式可以借助大数据体系等科技手段。

总的来看，在防范化解金融风险的大背景下，目前民营银行只是有限牌照的银行，批设民营银行在相当程度上是着眼于弥补现有银行体系存在的一些结构性空白，特别是缓解针对民营经济金融服务不足的问题。

正是基于自身特点，民营银行在股东资源、公司治理、运营效率方面优势明显。由于民营银行股东大多是具备较强实力的民营企业，其业务开展较容易从相应细分行业及供应链融资切入，而且股东大多是来自于当地的民营企业，在当地市场具有先天的信息优势，特别是对当地中小微企业的经营情况、贷款需求更为熟悉，因此民营银行相对容易实现与传统商业银行的错位竞争。在公司治理方面，民营银行完全由民资发起设立并独立经营，经营目标更加明确，且不存在“所有者缺位”现象，因而公司治理的制度安排可以更有效地得到落实。在企业文化、软硬件系统、分支机构等方面没有历史包袱，也使民营银行的运营效率更高。

民营银行与传统银行设立对比

政策限制	民营银行	传统银行
股东性质	单一股东及其关联企业持股比例原则上不超过 30%，发起人应全部为民间资本，股东满足最近 3 个会计年度连续盈利，年终分配后净资产达到总资产 30% 以上，权益性投资余额不超过净资产 50%	城商行：单一股东持股比例一般不超过 20%； 农商行：单一股东持股比例一般不超过 10%； 股东性质可以为国企 / 地方政府 / 民企 / 自然人
开展业务	着力开展存、贷、汇等基本业务	包括但不限于存、贷、汇等基本业务
服务对象	中小微企业、“三农”和社区	五大行、股份行：全国范围内企业（主要大中型企业）、个人； 城商行、农商行：经营区域内企业（中小企业）、个人
门店设立	“一行一店”，在总行所在城市仅可设 1 家（在行式）营业部，不得跨区域	城商行、农商行原则上不跨省（区、市）设立分支机构

资料来源：民生银行研究院

与此同时，在政策限制、业务资格、抗险能力方面的劣势也不容忽视。由于不能开设分支机构，民营银行很难通过线下扩大服务半径，触及更多的客户。在受制于线下网点缺乏的情况下，民营银行大多将自身定位为线上发展模式，17 家民营银行中有 8 家银行甚至明确打出“互联网银行”的招牌。然而在通过线上展业时，个人账户 I 类账户的远程开户并未放开，线上流量优势也较难转化成真正的用户。因而造成民营银行普遍存在揽储困难，现阶段负债只能依赖股东和同业，资金来源过于集中。此外，在资产端，“一行一店”限制也造成贷款投放过慢、营销成本过高、管理半径过大等一系列问题。成立时间较短、资产规模有限等因素，导致民营银行在申请其他金融许可牌照、开展合作等方面也受到诸多限制。此外，民营银行在客户选择上多面向传统银行覆

盖不到的群体，如大学生、青年、农户、小微企业等群体，这种客户定位的下沉使得违约风险较高。尽管监管规则对股东的关联交易有所约束，但关联企业贷款风险在现实中可能仍无法从根本上杜绝。

新时代的危与机

当前我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，而这也必然意味着银行业发展环境的转变。归纳起来，银行业发展环境的转变主要包括如下五个方面。一是经济发展进入新常态。新常态表现为经济的增速下降、结构优化和动力转换，这对顺周期性的银行业来说，必然带来前所未有的困难和挑战。二是稳货币和强监管的政策组合将会持续。在防范和化解金融风险的大背景下，货币供应趋紧的状况将长期延续，同时随着

在受制于线下网点缺乏的情况下，民营银行大多将自身定位为线上发展模式，17 家民营银行中有 8 家银行甚至明确打出“互联网银行”的招牌。

民营银行要充分发挥股东与民营企业、地方经济的连带关系，努力培育核心客群，将自身打造成为客户的“知己银行”。

监管机构改革逐步落地，金融监管也将进一步升级。三是利率市场化对银行经营带来挑战。尽管名义上利率上下限已基本取消，但利率形成机制仍需逐渐完善，这对商业银行利率定价能力将是一种考验。四是扩大对外开放将加大行业竞争。2017年以来，我国不断释放出进一步扩大银行业对外开放的信号，进一步对外开放势必加剧行业竞争。五是金融科技带来银行业的变革。以互联网、大数据、云计算为代表的金融科技创新正引领银行业朝着网络渠道移动化、跨界融合常态化、产品服务精细化等方向发展。上述发展环境的转变对于刚起步的民营银行来说，既蕴含着机遇，也充满了挑战。

对于民营银行来说，传统银行的困境恰是机遇所在。

传统银行业正在经历高速增长后的盈利能力下行阶段，截至2017年四季度末，商业银行平均资产利润率为0.92%，平均资本利润率12.56%，双双呈现下降趋势；而不良贷款率虽已稳定在1.74%，但相比2011年时的低点已有很大的抬升。传统银行业务模式转型和资产质量承压的双重压力，一定程度上给予民营银行打开局面的机遇，民营银行可吸纳传统银行经营的经验教训，走出一条新型的银行发展道路。

民营银行也更容易抓住利率市场化的机遇。从国际经验中可以看到，20世纪80年代后期美国利率市场化之后出现了许多社区银行，通过相对较高存贷款利率吸引客户，深耕于社区客户，著名的ING等银行就是发展壮大于那个时期。传统银行在利率市场化刚开始时对于客户的存贷款利率调整不会那么迅速，而是采取随行就市的观望态度，此时对于民营银行通过利率战略吸引客户是一个很好的时间窗口，有可能形成先发优势抢占市场。

随着商业模式逐渐转向电子商务和移动商务，商业银行的服务模式必然将加速向网络金融

和移动金融转变。传统银行受制于固有的软硬件系统以及僵化的体制机制，无论是技术还是思维，短期内都难以适应互联网及移动互联网时代的发展要求。而民营银行则没有这种历史包袱，可以从一开始便以迎合时代需求为出发点来设计产品、流程和组织架构。特别是一些互联网银行，更是可以依托股东背景，加速抢占互联网及移动端市场。

日益鲜明的强监管趋势则会给民营银行创新带来挑战。

强监管会对业务创新带来挑战。对于金融机构来说，在防范金融风险、整顿金融秩序的大背景下，合规比创新更重要。这种监管环境总体而言并不利于仍处于探索阶段的民营银行。尤其是“一行一店”的限制使得民营银行不得不大力发展线上业务，但监管层针对网络小贷及其他互联网金融相关业务的审慎态度，将使民营银行的业务拓展遇到较大的困难。

新进入者的潜在竞争威胁正在增大。银监会对于消费金融、金融租赁等持牌机构放开民营准入，同时在城商行中积极发展投资联动等创新型业务，各省金融办也在积极引导当地小贷业发展来为“三农”、小微提供支持。这些具有相似客群的机构将是民营银行发展初期的主要竞争对手。此外，未来随着外资金融机构大举进入中国，许多民营银行相比于传统国内银行存在的体制机制、科技水平等方面的优势或将不复存在，相反规模、品牌、经验等方面的差距则会更加凸显。

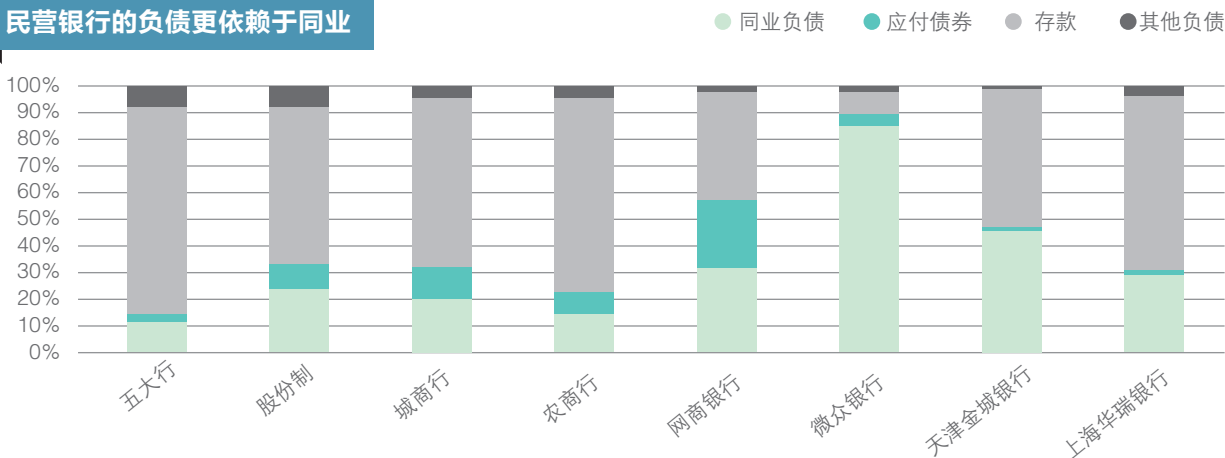
不容忽视的是，传统商业银行转型加速。在经营压力和监管政策引导双重作用下，传统银行业正在加速转型。一方面传统银行在着力进行客户下沉，加强对小微企业、“三农”和偏远地区的金融服务，这意味着民营银行的业务空间将会被压缩，或者需要与传统银行正面较量。另一方面，无论是在体制机制方面，还是在科技应用方面，传统银行也在加速转型，特别是随着整个银

TIPS

I类账户

I类账户是全功能账户，可以办理存款、转账、消费缴费、购买投资理财产品等，使用范围和金额不受限制。

民营银行的负债更依赖于同业



资料来源：民生银行研究院，2016年数据

行业的数字化进程不断加快，民营银行在互联网等技术领域的先发优势将会变得越来越小。

扬长避短

民营银行优势劣势均十分鲜明，未来民营银行要想在众多银行中发展壮大，则需充分发挥优势、扬长避短。

坚持差异化、特色化经营。从市场角度看，重点关注中小微型企业和个人消费领域，努力探索民营企业“融资难、融资慢、融资贵”的化解之道，找准传统银行的不足之处作为突破点实施错位竞争。经营模式上也不必拘泥于传统银行的固有套路，而是针对于自身的客户定位和产品体系，构建切实有效的组织架构和流程体系，力求做到分工明确、监督有力、扁平下沉、高效精简。

充分利用股东资源。针对具有互联网基因的股东，可以充分依托其流量平台开展存贷业务、扩大中间业务收入，并可采用互联网技术、整合股东的大数据体系强化风控。而针对无互联网基因的股东，则可充分挖掘区域及股东产业链上下游的小微企业的深层次金融需求。更重要的是，

要充分发挥股东与民营企业、地方经济的连带关系，努力培育核心客群，将自身打造成为客户的“知己银行”。

还可采取模仿赶超策略。民营银行应充分利用自身的后发优势，充分吸收传统银行的成功经验和失败教训。特别是近年来，传统银行普遍力求往轻型化、综合化、数字化方向转型，民营银行应对其战略有足够的认识和借鉴，并依托自身灵活的体制机制以及无历史包袱的优势，从起步便围绕着轻型化、综合化、数字化战略搭建整个业务体系，追求效益导向型发展。

加强与传统银行及其他机构的合作。由于受远程开户和单一网点的限制，民营银行通过同现有银行合作，开展业务会更加有力，同时也有助于其实现轻型化经营。特别是互联网银行，其本身就具有开放共享的互联网基因。除传统银行外，民营银行还应在培育核心竞争力的基础上，积极与投行、保险资管、股权投资、担保基金、融资租赁及互联网金融机构等各类机构合作，从而打造更大的业务生态圈。☒

（作者系民生银行研究院院长）