

深耕本地重点领域 精准赋能产业供需

城商行如何当好服务地方经济的生力军

——访中国社会科学院金融研究所银行研究室主任李广子

■中国城市报记者 孙雪霏

在当前金融业服务实体经济、迈向高质量发展的关键时期,城市商业银行正迎来重塑定位、彰显价值的战略机遇。面对净息差收窄等共性挑战,城商行主动作为,凭借其独特的“地缘人缘”和决策效率优势,在服务地方经济的广阔天地中开辟新局。本期中国城市报记者采访中国社会科学院金融研究所银行研究室主任李广子,探讨城商行应如何将传统优势转化为可持续的核心竞争力,筑牢风险防线行稳致远,同时借助数字化转型激活新引擎,最终锻造服务区域经济社会中不可或缺的金融生力军。

立足定位根基: 从“地缘优势”到“链式服务”

中国城市报:中央金融工作会议提出,“完善机构定位”。在大型银行服务下沉和净息差持续收窄的双重压力下,城商行的生存根基是什么?应如何将传统的“地缘人缘”优势转化为现代金融环境下服务本地中小微企业和区域特色产业的、可持续的核心竞争力?

李广子:与大型银行相比,城商行具有的不可替代的独特优势,是其长远健康发展的生存根基。首先,城商行贴近一线、贴近基层,对本地市场金融需求更为了解,具有明显的信息优势。大型银行在经营决策过程中更多地依靠标准化模型和财务报表、抵押物等硬信息,而城商行则能够获取较多的软信息,包括客户的品行、口碑、真实的财务状况以及在本产业链中的实际地位等,这些信息对于评价客户尤其是小微企业客户风险至关重要。其次,城商行与地方政府、本地各类经营主体之间存在着千丝万缕的联系,通过股权、人脉等与本地经济社会发展深度捆绑,形成利益共同体。通过这种先天的地缘优势,城商行能够优先获得各种资源。最后,作为中小金融机构,城商行决策链条相对较短,机制灵活,能够更迅速对客户金融需求作出响应,金融服务效率相对更高。

要想把“地缘人缘”优势转化为可持续的核心竞争力,城

商行需要重点关注以下几方面:首先,推动实现软信息向硬信息转化,建立软信息数据采集清单,把客户经理基于个人判断所获得的有关客户信用状况的软信息转化为可以量化的硬信息,在此基础上纳入信贷评审模型。比如,可以通过量化打分等方法,把企业水电费缴纳记录、员工社保稳定性、上下游企业的评价甚至在本商圈的口碑等信息,转化为信用评分数据。其次,深耕本地特色产业,做深做透区域特色经济,打造“小而美”的特色精品银行。从本地核心企业出发,沿着上下游设计覆盖原材料采购、生产、销售、回款全流程的供应链金融产品,实现从“服务单个企业”到“嵌入整条产业链”的转变,打造专业的区域综合金融服务商。最后,优化组织与激励制度,重塑本地化基因。在统一风控框架下,给予一线团队在特定额度内、针对本地客户的灵活审批权,更好地发挥城商行决策链条短、决策效率高的优势;改革考核激励机制,引导资源更多地投向那些符合银行战略发展要求的重点领域客户,把支持地方特色产业的成效等纳入核心考核指标。

中国城市报:部分城商行曾通过跨区域经营或互联网贷款追求规模扩张,您认为在当前“回归本源”的监管导向下,城商行应如何进行战略与业务调整,以避免“贪大求全”,将金融资源精准并持久地配置在本地经济中最需要的环节?

李广子:彻底摒弃“贪大求全”的惯性冲动,将目光和资源都收回到本地,并不是简单的业务收缩,而是一次从战略定位、业务模式到风控体系的全面重构。在战略定位上,要坚持深耕区域,做“小”做“精”,聚焦本地特色产业,深度绑定地方主导产业和特色经济。在业务模式上,要从“单点授信”向“生态赋能”转变。从传统的“等客上门”、依赖抵押品的业务模式,转向基于深度服务的关系型信贷;将服务单个企业升级为服务整个产业链,打造产业链金融,实现“一链一策”;坚持深化公私联动,挖掘客户终身价值,构建综合金融服务生态。在风控体系方面,要从“抵押依赖”向“数据驱动”转

变,将基于“人缘地缘”所带来的软信息转化为可以量化的硬信息,纳入风控模型。需要注意的是,再好的战略也要依靠内部的体制机制来保障落实。要改革考核激励指挥棒,摒弃单纯追求规模、速度和利润的考核方式,加大服务本地特色产业成效等指标的权重。

筑牢风险防线: 从“事后补救”到“前瞻治理”

中国城市报:化解中小金融机构风险是当前重中之重。除了表象的资产质量压力,当前城商行在股权结构、内部人控制等公司治理深层环节,面临着怎样的严峻挑战?构建一套前瞻性的、而非事后补救的风险防范长效机制,最关键的制度抓手是什么?

李广子:2024年12月召开的中央经济工作会议明确提出,要稳妥处置地方中小金融机构风险。从目前情况看,信贷资产是城商行资产构成中最主要的组成部分,信用风险仍然是城商行面临的最主要风险。近年来,随着不良资产处置力度的加大,包括城商行在内中小金融机构信用风险有所下降。截至今年二季度末,城商行不良贷款率为1.76%,与一季度末相比下降0.03个百分点。

值得注意的是,近年来包括城商行在内的银行业资产结构多元化趋势明显。除信贷资产外,银行还将资产配置到金融投资等非信贷领域。同时,金融科技的广泛应用也深刻改变了银行操作风险的形态。在这种情况下,市场风险、操作风险等非信用类风险对银行的重要性有所上升。根据中国人民银行发布的《中国金融稳定报告2024》,2020年以来,中国人民银行共开展12次银行风险监测预警工作,累计识别预警银行481家次。所涉及的风险类型以同业风险和扩张性风险为主,合计314家次,占比为63%。与之相比,与信用风险有关的风险预警次数仅占比12%,一定程度上证实了非信用类风险对于银行的重要性。除此之外,以包商银行破产为代表的风险事件爆发,凸显了公司治理因素对银行风险的影响。总体上看,除信用风险以外,股权结构紊乱、内部人控

制、监督机制失效与合规文化薄弱等,已经成为城商行风险的重要来源。

要打破“事后补救”的循环,关键在于将风险防范的关口前移,加强制度建设。一是强化股权管理,夯实公司治理根基。运用科技手段,对股东股权进行穿透式管理,识别并化解潜在风险,加强关联交易等信息披露。通过市场化退出、股权重组或明确代持关系等方式及时清理股权历史包袱。二是升级内部监督体系,构建纪检监察、审计、合规联动的大监督体系,确保制衡有效。三是培育主动合规的银行文化。坚持合规从高层做起,将合规履职情况纳入高管的绩效考核,以上率下,把合规内化为每个员工的自觉行动。

中国城市报:您近期的研究深入探讨了“税收政策与金融协同支持创新”。结合您的研究,城商行在操作层面可以设计哪些具体的、与研发费用加计扣除等财税政策无缝衔接的金融产品,从而在支持本地科技型中小企业发展时,实现“风险可控、商业可持续”的精准赋能?

李广子:中央金融工作会议强调,要做好科技金融大文章。党的二十届三中全会把构建同科技创新相适应的科技金融体制作为一项重要的改革任务。一方面,科技创新具有较高的风险和外部性,而市场化金融机构一般具有趋利避害的特点;另一方面,政府财力有限,且政府过多的介入会导致效率降低。因此,支持科技创新需要加强政府与市场的协同,既要发挥市场在资源配置中的决定性作用,又要更好地发挥政府引导作用,弥补市场失灵。其中,财税政策是政府发挥作用的一个重要抓手。从银行角度看,需要深入研究研发费用加计扣除等财税政策对科技型中小企业的影



李广子近照。

培育未来引擎: 从“单点授信”到“数字生态”

中国城市报:面对净息差收窄对传统盈利模式的根本性冲击,城商行迫切需要在拓展非息收入与数字化转型上找到出路。您认为,对于资源有限的城商行,哪些非息业务领域是最具潜力的突破口?在数字化转型过程中,又应如何规划技术路径,以避免高投入的“战略竞争”,真正实现降本增效并筑牢自主风控的护城河?

李广子:在利差不断收窄的背景下,非息业务成为城商行拓展收入来源的重要抓手。在非息业务方面,城商行应当聚焦“轻资本”和“本地化”,集中资源于那些能发挥其区域优势、客户黏性和数据特色的领域。潜在的重点领域包括财富管理、交易银行、代理和服务平台等。在财富管理方面,可以做平民化的财富顾问,专注于本地庞大的工薪阶层、小微企业主和中产阶层,而不是单纯地追求服务高净值客户;在交易银行方面,可以做深耕“产业链”的金融管家,深度绑定本地核心产业链或产业集群,而不是做全行业的交易银行;在代理和服务平台方面,可以打造“本地生活”金融生态,将手机银行APP从交易工具升级为连接本地商户、居民和政府的本地生活金融服务平台。

由于非息业务具有高频、小额等特点,实施技术赋能对城商行开展非息业务至关重要。从实际来看,城商行应当根据自身禀赋选择合适的数字化路径,包括自身研发和引入外部技术等,所有技术投入都应围绕如何更好地利用本地数据来展开,以持续提高效率。