

# 中小银行发展环境的变化、挑战及应对

## Changes, Challenges and Responses to the Development Environment of Small and Medium-sized Banks

于涛 陈道富 刘馨恬

**摘要：**中小银行发展的外部和行业环境已经发生全局性变化，面临严峻挑战。从整体看，经济转型和变局要求中小银行调整业务布局，要更为重视零售业务发展，拓展组织边界和风险再平衡。从行业看，资本市场改革、市场竞争、科技金融发展重塑银行业竞争格局的同时不断压缩中小银行生存空间，可要求大型银行开展小微、三农贷款业务时加强与中小银行合作。从技术看，数字化冲击使中小银行进退维谷，要求中小银行建立新的能力体系以更好实现现有的功能定位。

**关键词：**中小银行 经济转型 改革 数字化

**Abstract:** Small and medium-sized banks face serious challenges amid changes in the external environment and the state of the banking sector. From an overall perspective, the economic transformation and market shifts require small- and medium-sized banks to adjust their business configuration, pay greater attention to retail business development, expand organizational boundaries and rebalance risks. From an industry perspective, capital market reform, market competition and technological development are reshaping the competitive landscape of the banking industry and continuously compressing the survival space of small and medium-sized banks. This may create a need for large banks to strengthen cooperation with small- and medium-sized banks when carrying out small and micro lending as well as extending credits to farmers, the agricultural sector and rural areas. In terms of technology, digitalization has put small- and medium-sized banks in a difficult position, requiring them to establish a new competence system to better realize their existing functional positioning.

**Keywords:** Small and Medium-sized Banks, Economic Transformation, Reform, Digitalization

于涛，国务院发展研究中心金融所，副研究员；陈道富，国务院发展研究中心金融所副所长，研究员；刘馨恬，中国海洋大学。



中小银行面临的经济和行业环境正在发生深刻变革，为中小银行改革化险和转型发展提供了与各类商业银行在诸多新业务领域站在同一起跑线的发展机遇，但对本已陷入经营困境的中小银行来说，不啻是一个关乎存亡的严峻挑战。

## 经济转型和变局要求银行业调整业务布局

### 经济转型要求银行调整业务重点，重视零售业务发展

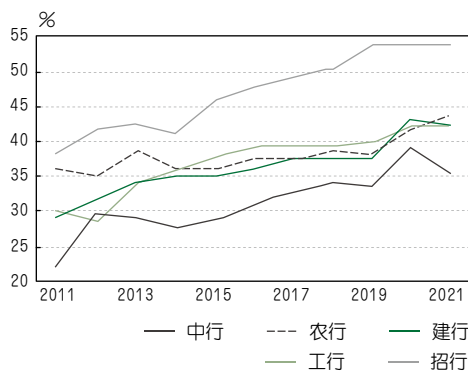
随着经济结构调整，银行业金融机构主要业务方向将从对公转向零售，从房地产基建投资转向制造业等。我国经济发展和增长模式正发生深刻变革，不断增强内需和构建新发展格局，逐步降低对房地产和基础设施投资的过度依赖。

一是中小银行零售业务发展空间有待提升。新时期以来，消费已经成为经济增长的主要驱动力，2012—2021年消费、投资和净出口对GDP增长的平均贡献率分别为53.4%、41.5%和5.1%。随着工业化、城市化快速发展阶段的结束，银行业金融机构业务重心将转向收入来源广泛、长期稳定的零售业务。从发达国家发展经验看，当经济增速放缓、越来越倚重消费拉动后，银行业主要业务方向将从传统的对公业务转向利润贡献较高的零售业务。美国排名前十的银行零售资产占总资产的50%

以上，法国、德国的银行零售收入占比将近60%。

当前，我国中小银行零售占比不到20%，业务转型尚未做好准备。近年来，我国大型银行和股份行均在大力发展个人金融业务，四个国有大行零售业务收入占比从2010年前的30%提升到当前40%水平，招商银行更是从2006年的26%上升到2020年的54%（图1）。相较而言，中小银行75%以上存款都是对公业务，这一比例高于股份制银行。城商行业务过度依赖地方政府，占有地方政府财政存款、医保、社保、城投、房地产等业务，占比多超过50%。

二是基建和房地产信贷占比将持续下降。我国经济增长长期依赖投资尤其是基建投资和房地产投资拉动。长期以来，



数据来源：Wind。为体现实代表性，四个国有大行分别为工行、建行、兴业和浦发。

图1 2011—2021年中国四大行和招行个人金融收入占比趋势

由于基建和房地产行业现金流稳定可预测，叠加政府信用的隐性背书和房价持续上涨的信仰，基建和地产信贷在银行业金融机构贷款投向中占比超过50%，成为主要投资领域。即便在房地产行业风险提升的2021年末，银行业基建和地产信贷业务不良率仍整体低于制造业和批发零售业。然而，我国经济对房地产业的依赖程度不断提高的态势可能发生扭转。在“房住不炒”背景下，房地产市场运行的底层逻辑正在重构，已经告别传统的高增长、高周转发展阶段，二者增速已呈现趋势性下降态势，后者累计同比增速在2022年3月更是低至0.7%（图2）。在经济增长动力出现结构性变化的情况下，由于中小银行的基础设施和房地产信贷业务占比高于银行业平均水平，所以受行业形势变化的冲击更为显著，风险化解难度更大、业务转型更为困难。

### 区域行业显著分化要求银行拓宽组织边界和风险再平衡

经济的区域及行业分化显著，不仅南北区域经济分化拉大，行业分化差异也越发显著，这都对中小银行的发展运营提出了诸多挑战，要求中小银行进行适应性调整。

一是区域经济分化下不能跨区域经营的部分中小银行业务风险难以分散，经营

较为困难。近些年来，我国区域经济不仅存在着既有的东西分化，而且还出现了南北分化程度不断拉大的新情况。以资源和重工业为主的北方省份既面临供给侧改革去产能的挑战，也面临结构转型难度较大的现实困境。我国北方地区<sup>①</sup>GDP在全国的占比已经从2008年的41%下降到2021年的35%，北方与南方人均GDP之比则从0.97下降到0.81。其中，东北地区GDP占全国的占比在2000、2010、2013和2020年分别是9.82%、7.65%、6.83%和5.03%。在区域经济增速回落和转型滞后的情况下，东北地区中小银行风险不断攀升、问题突出。

二是行业分化发展对中小银行业绩形



<sup>①</sup> 本文中的北方地区包括北京、天津、河北、山西、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、山东、河南、陕西、甘肃、青海、宁夏和新疆15个地区，南方地区包括江苏、浙江、安徽、福建、江西、湖北、湖南、广东、广西、云南、贵州、重庆、四川和海南、新疆、西藏16个地区。



成显著冲击。在内外需求收缩和产能过剩情况下，我国经济增长动力正从传统的产业链下游、粗放型方式往产业链上游、高新技术方向转型，行业分化差距拉大。一方面，传统制造业增加值的GDP占比持续下降，已从2006年最高位的32.5%下降到2020年26.2%的新低，同期R&D/GDP比例则从1.47%提高到2.44%；我国高技术产业投资保持高速增长，2021年累计同比增速为17.1%。经济转型在制造业中就体现为传统制造业和高技术制造业分化乃至冰火两重天的迥异态势。

整体上，中小银行既需要承担传统制造业转型的经营风险，又难以享受高新技术产业的发展红利，总体风险保持在较高位置。一方面，中小银行的制造业客户以小微和产业链下游企业居多，是传统制造业转型升级中被淘汰的主体，因而经营风险较高。另一方面，中小银行在高新技术企业融资方面没有优势，存在一定空白。高新技术企业多倚重科技、人力资本等保持轻资产运营状态，或者在缺少信贷抵押下难以成为中小银行客户（中小银行业也缺乏相应的行业、技术风险研判能力），或者通过资本市场融资。不论从哪个方面考量，中小银行都难以开发高新技术企业客户，一定程度上形成业务真空。

三是价格非对称冲击影响中小银行业绩。疫情期间，全球大宗商品价格大幅攀升，而我国居民消费价格指数相对平稳，

进一步凸显出产业链上游和下游受价格冲击影响程度的不同。其中，议价能力较弱的中小微企业承压较重、业绩恶化，这最终反映在为其提供金融服务的中小银行业绩上。

### 居民储蓄率下降凸显金融服务和风险管理的重要性

伴随老龄化率提高的储蓄率下降将冲击银行业负债基础，进而导致银行业尤其是其中的中小银行对居民储蓄的依赖程度被动下降。我国已经步入中度老龄化社会，2021年65岁以上人口占总人口比重为14.2%，首次超过中度老龄化社会14%的上限。适龄劳动力人口占总人口的比例从2010年顶峰的74.5%下降到2021年的62.5%。在老龄化社会到来和居民消费习惯逐步变化的影响下，我国居民储蓄率从2010年最高值的50.9%快速下降到2020年的45.1%。总之，随着居民存量财富积累的增加和储蓄率的下降，金融业吸收增量储蓄转化为投资的聚集、转换资源的功能弱化，需转向存量财富管理和金融服务。

### 国际环境有所恶化更需分层错位竞争

全球化受挫和地缘政治冲突加剧背景下，中资国有大行走出去战略受到较大挑战，继续拓展海外业务的空间受到挤压。百年未有大变局下，新一轮技术革命尚未到来，疫情影响广泛深远，全球经济增长的不确定性、不均衡性、不稳定性陡然增加，经济增速呈现下行趋势，贸易保护



主义不断抬头，地缘政治博弈程度不断加深。随着中国经济实力的增强，美国对中国的态度从合作为主转向竞合并重。国有大行国际化转型环境恶化，走出去面临诸多障碍。美国通过长臂管辖<sup>①</sup>、借口人权问题等对我国有商业银行海外分支机构进行限制和打压，极大增加了相关机构的被制裁风险和走出去难度。

大行国际化受阻后更重视发展国内市场，更容易出现挤压中小银行生存空间的不公平竞争。2018年以来，在政策引导要求下，大型银行普惠小微贷款连续三年量增价降，市场份额由2019年1季度的25.9%提高到2021年末的34.4%（图3），提高8.5个百分点，利率平均下降约一个百分点。

## 金融改革引发银行业竞争加剧

### 金融供给侧改革深刻改变银行发展的金融环境

一是我国金融业发展监管环境已经发生变化。2017年第五次全国金融工作会议之后，紧紧围绕“服务实体经济、防控金融风险 and 深化金融改革”三项任务进行调整，以金融结构调整优化为重点深化金融体制改革。具体的，银行业金融机构监管要求趋严，强化宏观审慎的逆周期资本缓冲，引入流动性覆盖比率（LCR）和净

稳定融资比率（NSFR）以提高流动性韧性，合规成本不断提高，利率市场化进程提速，内生盈利能力承压。政策要求城商行、农商行、农信系统等中小银行回归本源，聚焦主责主业。与此同时，金融开放步伐不断加大，外资金融机构不断进入，进一步提高了我国金融业的市场化水平。

二是银行业转型随着经济发展阶段和服务对象的变化，也在功能、行业和机构等方面实现了实质性推进。利率市场化和移动互联网发展下，存款非银分流加速，表现在银行同业存款规模随着货币基金规模的扩大而不断扩大（图4）。随着非银的分流，银行业负债端的一般存款占比持续下行。我国银行业正从传统的资金

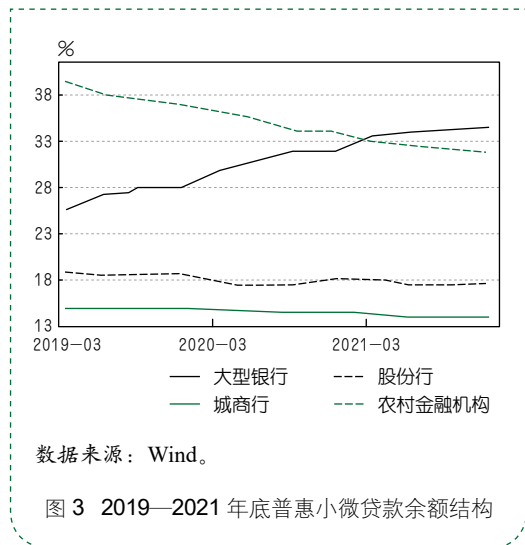


图3 2019—2021年底普惠小微贷款余额结构

<sup>①</sup> 2021年8月，中国某银行的英国全资子公司因违反《苏丹制裁条例》，与美国财政部外国资产控制办公室（OFAC）达成和解，缴纳两百万美元年的和解金。



再分配功能基础上发展出风险管理和金融创新等本源性功能；行业的市场分层初步形成、差异化竞争有所突破；银行业金融机构经营理念回归“企业”和“银行”本源，更为关注和了解客户，关注风险资本和资本成本。

### 银行业竞争格局重塑

区域银行业竞争格局受资本市场发展、政策推动和互联网技术发展等影响，已经发生显著变化。多层次资本市场的发展使得大型银行面临资产重组和业务再布局的问题。随着国有大行等大型银行在政策和金融科技支持下，纷纷下沉业务（掐尖、挖根），创造出各类新的信贷模式，对中小银行业务形成挤压，原有的分层竞争格局已被打破。与此同时，互联网金融

借助技术优势也在深度开发长尾客户，形成场景金融冲击。中小银行丧失固有的业务范围和客户，面临较大的生存压力。尤其是在三农领域，地方中小银行直面大中型银行和互联网金融的竞争挑战。

随着资本市场发展，大企业客户越来越倚重资本市场融资。科创板、北交所的设立以及注册制改革进程的推进为大型优质企业以及“专精特新”高技术企业提供了更为便利和通畅的融资渠道，传统上依赖银行对公贷款的大中型企业也在纷纷走向债券市场，这都使相关企业对大型银行的融资依赖度大幅降低。商业银行作为主要金融中介的地位在日益下降。社会融资规模中的贷款占比已经从2002年的91.9%下降到2021年的63.6%，降幅接近三成，增加的则是直接融资等。其中，企业债券占社会融资规模的比重从2002年的1.8%提高到2021年的10.5%（图5）。

大型银行积极服务小微既是政策要求和现实需要，也得益于技术进步显著提升了银行服务小微的经济和技术可行性。从现实需要看，资本市场融资手段不断丰富和发展，倒逼大行下沉业务重心，开发非标业务，抢占原本由中小银行经营的业务空间。从政策要求看，监管部门对发展小微贷款业务从2010年的“两个不低于”<sup>①</sup>发展到2018年的“两增两控”，国有大型

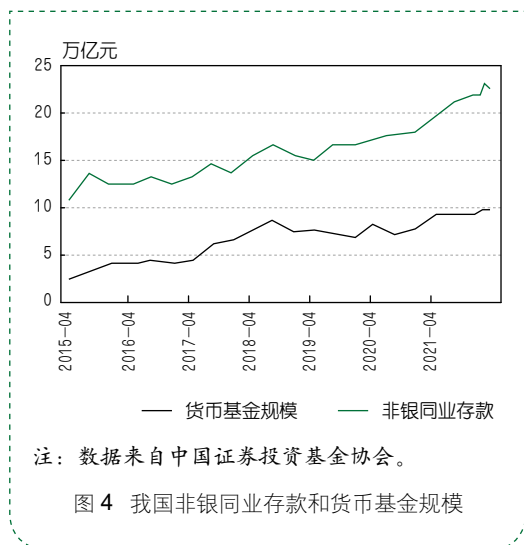


图4 我国非银同业存款和货币基金规模

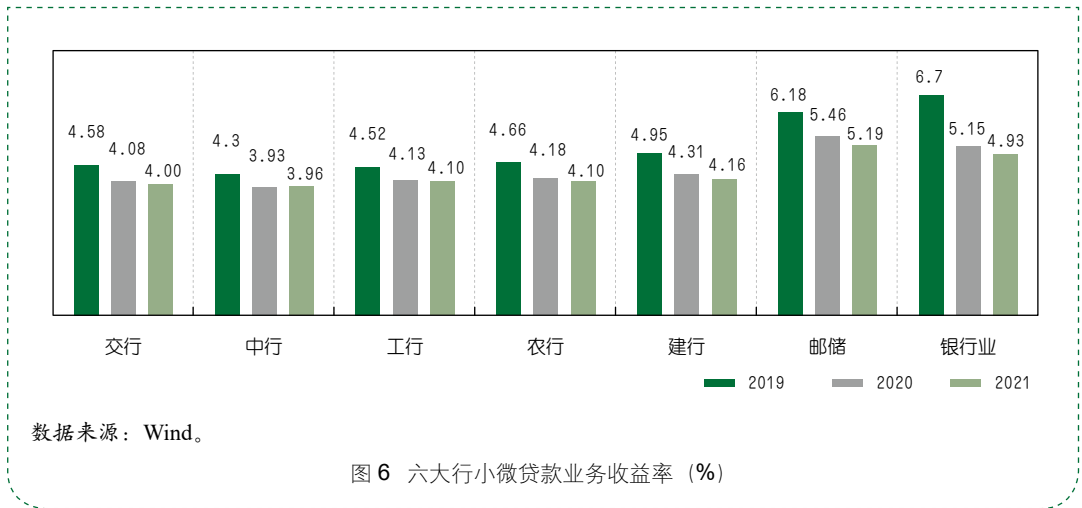
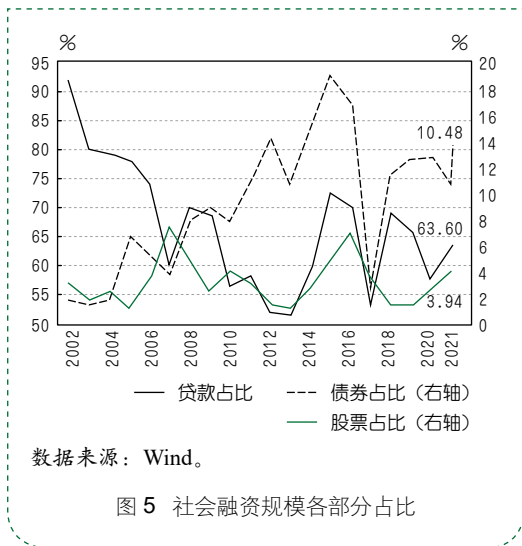
① 贷款增速不低于各项贷款增速，贷款增量不低于上年的目标。

银行的小微贷款余额从2019年1季度的2.5万亿元增加到2021年底的6.47万亿元；中资大型银行普惠小微业务更是在微利状态

下实现快速发展（图6），其贷款余额的占比更是显著提高<sup>①</sup>。

银行业竞争加剧也对大型银行产生压力，体现在大型银行市场份额的下降。大型银行占银行业金融机构总资产比重呈现下降态势，从2010年末的49.2%快速下降到2018年末的36.7%（图7）。其后，随着国有大行业务下沉的推进和邮储银行的纳入，大型银行的市场份额逐步趋稳。相较而言，城商行占银行业金融机构总资产比重则呈现持续上升态势，从2010年末的8.5%上升到2021年末的13.1%。

金融科技公司在服务中小微客户领域实现了错位竞争，利用消费者行为数据等进行更为精准的客户画像分析和风险控制



<sup>①</sup> 截至2021年底，我国银行业金融机构用于小微企业（包括小微企业贷款、个体工商户贷款和小微企业主贷款）的余额为50万亿元。2021年末，人民币普惠金融领域贷款余额26.52万亿元，同比增长23.2%，增速比上年末低1个百分点；全年增加5.02万亿元，同比多增7 819亿元。

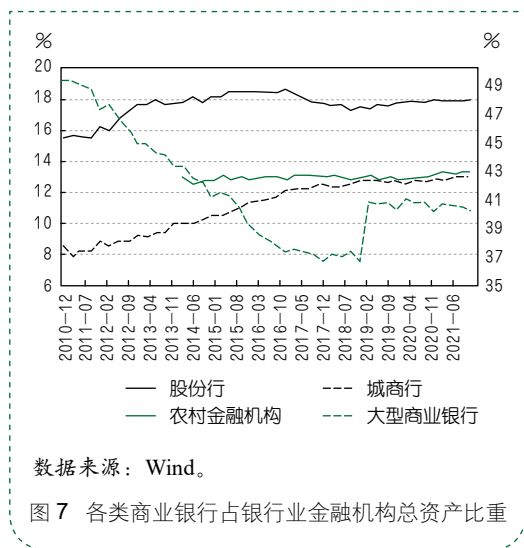


图7 各类商业银行占银行业金融机构总资产比重

制，尤其是在与银行业金融机构等合作下为很多传统银行的“白户”提供了金融信贷服务，积极满足了尾部中小微客户的金融服务需求。但在此过程中，金融科技公司在部分客户领域与中小银行形成竞争关系。

最终，行业竞争导致中小银行的业务空间不断收缩。这就需要考虑竞争格局重塑之下，地方中小银行的业务空间和服务增值点在哪。

### 数字化冲击下中小银行进退维谷

数字化已深刻改变中小银行的经营转型。拒绝数字化转型面临客户流失，“等死”；过快或全面数字化转型，过度投入和成本收益不匹配，不断“失血”，“找死”；业内外竞争对手数字化转型把中小

银行“逼死”。

### 服务客群的数字化转型倒逼中小银行转型

经济数字化进程要求中小银行加快数字化转型。随着信息技术水平的提高以及应用的不断推广，数字经济不断发展，经济的数字化、智能化和网络化日益普及。实体经济中的“新零售”“新制造”等产业新形态不断涌现。截至2020年底，我国以数据为支撑的数字经济增加值规模已经达到39.2万亿元，占GDP的比重达到38.6%，位居全球第二。中小企业作为对新经济反应最敏感的主体，数字化水平更是处于领先态势，成为数字经济场景应用的最广泛群体。作为中小银行最主要服务群体的中小企业在提升数字化水平方面实现了长足进展，进而要求中小银行加快数字化转型，提高数字化服务能力。

### 中小银行业务壁垒在数字化中逐步瓦解，面临被取代风险

经济数字化迫使中小银行加快数字化转型。数字化和互联网经济发展消除了线下网点的物理屏障，既使大型银行和金融科技公司等外部竞争者加速业务下沉步伐，也使中小银行的先天优势大幅弱化，造成中小银行竞争压力不断加大、生存局面越发恶化。顺应数字化发展趋势，未来中小银行网点数量会大幅减少，业务模式会往线上、数字化方向发展。



### 地方中小银行金融科技水平较低，数字化转型成本高

中小银行实现数字化转型在技术上、成本上和组织上均存在诸多困难和障碍。一方面，金融科技初始投入大，维护成本高，对于中小银行来说不仅缺乏必要的技术人才和资金实力，而且难以实现规模经济。由于不管有没有业务和业务量大小，都要在数字化平台上进行大量投入，有近四成的中小银行表示数字化技术相关的资源投入负担过重<sup>①</sup>。另一方面，中小银行尤其是小型银行缺乏适应数字化转型的组织结构和人才支撑，对数字化技术的分析和运用能力较弱。中小银行在业务开展中，仍较为依赖传统的信贷标准和主观判断，并且普遍未建立适应数字化转型的合理利用金融科技成果的组织体系。

### 启示及建议

外部环境的深刻变化要求银行业金融机构积极调整业务布局。在经济结构转型下，银行业金融机构需主动发展零售业务以满足居民更为广泛和多元的金融服务需求，在转变过程中积极提高风险管理能力和水平。随着地域分化和行业兴衰的变化，中小银行以“市”为地域边界越来越不足以支撑稳健经营的需要，甚至经济结构单一的部分省，亦不能满足银行风险分

散、降低客户和行业集中度的要求。为解决中小银行的区域和行业困境，需适当拓宽银行经营的地域边界，或构建更大范围的风险再平衡机制。

面对金融行业竞争格局重塑中的业务下沉局面，各类银行业金融机构应找准功能定位，实现有差别的共生长。大型银行应积极服务高质量发展，在保留自身特色业务的同时，推动经济结构转型升级。中小银行应坚持“服务城乡居民、服务中小企业、服务地方经济”的功能定位，重点放在寻找业务机遇和空间，构建与解决业务需求相适应的组织架构和激励机制，走出符合所在区域和自身能力的专业化、差异化道路。

中小银行数字化转型应基于自身的业务发展与客户需求，而不能盲目进行科技建设堆砌。中小银行科技能力有限，业务基本依赖外包，应付眼前没有问题，但未来堪忧。中小银行提升金融科技水平的可行路径是加强合作。一是中小金融机构可积极获得地方政府的信息支持，改善综合网点（助农终端）的本地化服务能力，和互联网公司平台进行合作来充实系统，利用省联社联合攻关能力降低研发成本、提高产品和平台的实用性。二是中小银行积极加强外部合作，借助大型银行、金融科技力量提升数字化技术水平。**[N]**

学术编辑：曾一巳

<sup>①</sup> 中小银行互联网金融(深圳)联盟等,中小银行金融科技发展研究报告(2019)[R].2019-04-26。