

缓解盈利压力 商业银行主动寻求异地放贷

□本报记者 谢晓冬

在北京结束两天的业务学习之后,王行长没有立即返回长春,而是计划奔赴江苏。在那里,他已安排好跟几家企业和银行的负责人见面,寻找可以放贷的项目。

“希望此行能有所收获。”前日下午在上飞机前,他在电话里向记者笑称。王是某国有上市市长春当地一家支行的行长。据其介绍,由于当地缺乏优质项目,今年以来,他一直考虑能到外地

尤其是南方一些省份寻找机会。不过,他表示最好是银团贷款,“这样比较能控制风险。”

这并非一个单独的现象。记者在最近采访中发觉,许多地方的银行正越来越热衷于异地贷款,并且向经济发达地区集中。江苏昆山当地的一家银行高管向记者表示,今年以来,他们明显感到贷款营销比往年困难的多。“为了推销贷款,我们不得不推出了奖励机制,这在往年是没有过的。”这位高管说。

据其分析,贷款出现困难一方面可能出于企业盈利状况趋好,自有资金充沛,另一方面则是银行市场上的竞争日益激烈,而来自异地机构的贷款则是重要原因之一。

来自央行广东分行此前的一份调查显示:截至2005年末,广东省21个地级市金融机构向外地企业授信余额为3103.9亿元,比2004年末增加2855.9亿元,年均增长65.8%。在这些异地信贷当中,来自股份制商业银行和

外资银行的占据了绝大部分。

“现在的情况可能是,国有上市银行经过了去年的改制上市以来,受盈利压力驱使,也正在寻求主动出击。”一位业内人士向记者分析说。浙江宁波某国有银行一位信贷部人士向记者确认了这种说法。他表示,现在他们的业务正逐渐跨出宁波的范围,在外地寻找一些优质项目。

“竞争太激烈了,现在是一个优质企业一旦进入你这个地区,好多银行就会争着去上门营销贷

款。”上述信贷部人士向记者说。另一方面,由于股改上市后,对于风险的强调,他们的贷款也日趋谨慎,对于围着银行转的企业反而不太放心。“所以主动出击就成为一种战略选择。”该人士说。

异地贷款催生了风险和利益共享。王行长向记者表示,如不出意外,他们可能会以参与行的身份参与一个项目。而对于单独的贷款,他表示,由于贷后管理比较困难,他们不倾向采取。

而江苏昆山上述当地银行

高管也向记者称,在江苏范围内的许多银行(主要是中小银行)之间,现在开始盛行一种“资金谦让”,即信贷资产转让。“比如你的一个大客户有一笔非常庞大的贷款需求,但由于你的资本金比较小,如果直接操作,很容易就违反了银监会的规定,所以这种情况下,就可以进行资金买卖。”

上述高管向记者介绍说,这种情况下,对于拥有这家大客户的银行就会把上述贷款需求分成

几次来操作,然后每做成一笔,先转卖给另外的银行,赚取一定费用,再做另一笔。“这样既能维护客户关系,还能把风险分散。”上述高管向记者称。

来自央行的贷款数据显示,今年1-4月份,商业银行新增贷款余额增加了1.8万亿元,超过今年计划的一半,再度创下最新记录。“没办法,现在贷款还是各家银行最主动和最赚钱的业务。采取营销后,我们的贷款业绩还不错。”上述人士向记者表示。

■银行业改革未来路径圆桌论坛之二

城商行版图谋变之迷

□本报记者 邹靓

走过达标最后通牒的2006年,城市商业银行以56%的通过率交卷。截至2006年末,我国114家城市商业银行中,仅有64家达到资本充足率8%的监管要求,仍有14家五类行和3家六类行面临退市风险。

监管当局勒令加速推进城商行改革,放宽期限至2008

年。2008年,城商行将整体具备现代金融企业的雏形,不良贷款控制在5%以下,资本充足率全部达到8%。2008年,城商行将实现信息披露,在经营特色、管理水平、经营机制、企业文化等方面改头换面。

早在两年前就有专家提出,城商行作为第三梯队的格局将在3-5年内发生改变。一线城市城商行跨区上市,“资质”欠佳的要么兼并重组,要么破

产退市。

2007年,上海银行、北京银行、渤海银行、南京银行、大连银行、宁波银行等先后实现跨区经营并谋求上市。继徽商银行、江苏银行成功实现区域重组之后,吉林银行、晋商银行、北部湾银行也即将诞生。城商行版图谋变的洗牌运动,正火热进行中。

摆脱了地域限制的一线城市商行,该如何制定差异化战略

避免盲目扩张?兼重组中的区域银行,又该如何发挥规模优势?确定定位?本次圆桌论坛邀请了六位嘉宾参与讨论:城商行版图谋变之迷。

上海银行副行长张伟国、安永华明会计师事务所合伙人刘振发、江苏银监局副局长李鲁宁、全国地方金融论坛创始人汤煲、上海社科院政策与发展研究中心副主任潘正彦。

需要大约6-8家区域性商业银行

上海证券报:继安徽银行、江苏银行成功进行区域重组之后,吉林银行、晋商银行、北部湾银行的提法渐行渐近。一时间区域银行成为城商行抱团做大的热门话题。组建区域性银行的必要性该如何评判?

李鲁宁:中国各区域的经济都有各自的特色,各地城市商业银行的发展水平和特点也各不相同,因此是否走合并重组的道路要考虑各区域经济和城商行自身的具体情况。

而竞争最基本的原理就是扩大规模、压缩成本。同在一个大行政区域内的多家城商行如果能够合并为一家,那么至少在系统投入和管理成本上可以节省很多。

潘正彦:从我银行业的整体结构来看,银行特别是中等银行属于稀缺资源,区域性商业银行这种中等银行目前总体上仍然是缺位的。

以省级行政单位为考察对象,特别在经济不平衡、经济互动不够活跃的地区,资金外流现象非常明显。单个的城商行在平衡区域内金融资源、提高资金运用效率上具有局限性。而区域银行的出现刚好弥补了这个缺陷,实现资源优化配置。

以国外银行的发展经验结合我国国情的研究预测,我国对区域性商业银行的需求大约在6-8家。

跨区域发展不应是全部城商行的命题

上海证券报:继上海银行第一个突破经营区域限制之后,越来越多的城商行谋求跨区经营,加入到版图扩张的行列。城商行跨区经营是否是其发展中的必然趋势?

刘振发:首先应该明确一点,就是跨区经营只是一种手段而不是目的。城市商业银行选择跨区经营是因为本身有这个需要。

从国外银行业的发展历史来看,小银行跨区经营最可能的原因是出于自我保护。因为他所赖以生存的客户群体逐渐走出固有的行政区域,当这个客户群或是企业群集中向某一区域拓展,银行为了更好的服务这部分客户,避免客户向当

地银行转移,必须采取到该地区设立分支机构的方法。

另一个原因是银行需要保留生存的空间。比如在开拓新的客源时,客户会了解银行的经营范围及能力。如果银行在客户必经区域设有网点哪怕只是个代表处,一样会影响到客户的去留。

还有第三个原因也具有代表性,那就是经济金融中心一定是兵家必争之地。就像美国所有有实力的银行一定会在纽约有分行一样,我想中国有实力的银行都会想要在上海有一家自己的分行。

张伟国:从上海银行自身的发展战略来看,决策跨区经营至少考虑到三点因素。

首先,城商行经过十多年

的发展,整体市场竞争力有了较大提高,但内部发展仍不平衡。其二,上海银行目前在沪占据9-10%的市场份额,在这个水平基础上边际投入和边际增长的比例不再是同比增长,相比之下跨区经营所产生的规模效益更强。上海银行依托上海本地资源成长起来,经过十多年的发展实践,自身的市场实力和经营管理水平不断提高,也具备了跨区域发展的管理控制能力。其三,随着上海金融中心建设步伐加快,客观上需要上海银行通过外延的扩张,来体现金融聚集和辐射的作用,来体现上海和其他地区经济的协调发展。

在考察了多家国内外银行

的发展规律之后,上海银行在寻求跨区经营第一阶段过程中重点考虑的是市场空间和潜力、内部控制和风险管理能力、自身市场定位和目标客户群、服务特色和竞争优势等因素,优先考虑有发展潜力、有产出效益、有现实需求与上海密切相关的地区,此外在管理半径要与风险可控度吻合,在文化氛围上也要有一定的契合度。

跨区域发展不是全部城商行的命题。部分城商行跨区域发展首先要发展为区域性银行,才能再谈辐射全国。城商行的跨区域发展空间练好内功是第一位的,其他的城市商业银行在其各自的发展路径中也会有一些考虑。

更多股权合作将出现

上海证券报:城商行跨区经营除了异地设立分支机构外,业务合作、资本联合亦可作为选择方式。城商行应该如何选择跨区经营的方式?三者是否是一个递进的过程?

刘振发:走出去的模式并不是定式,模式首先取决于银行走出行政区域的出发点,其次取决于银行的实力及成本考虑。

如果小银行出于客户群体的需要要在异地有一家分行,同时又又有这个实力实施,那么他一定会选择直接设立分支机构。如果小银行实力有限又想,在某些业务上获得支持,并且

能够找到当地的一家银行在某些方面能够与之互补,那么业务合作是成本最低的做法。在这个基础上,如果两者希望有更进一步的合作乃至资源、客户的共享,那么可能会上升到资本联合阶段。

很难说哪种方式A就是B的高级阶段,一切取决于需求。但有一点可以肯定的是,采取业务合作和资本联合的银行之间一定有着某些方面的互补和文化上的认同。

张伟国:城商行区域扩张的各种可选方式有很大不同,股权合作涉及的主客观条件相

对复杂,特别是大规模的实施是有困难的,相比之下业务合作与设立分支机构在操作性上可以更容易一些。

目前城商行面临的客观环境是,越来越多的省内城商行采取联盟或者区域重组的方式。在合作的形式上强强联合的战略合作是最佳选择,但是实行难度较大,所以更多的可能是采用互补联合和业务合作的方式。

随着我国金融业的深化,加强竞争是非常必要的。事实上,开设分行与战略联盟并不矛盾,在竞争中合作应该是银

行业的常态。

汤煲:城商行跨出行政区域寻求更多发展,可以选择多种方式。政策上不但没有限制,而且是鼓励运作方式多元化的,区域扩张的形式取决于内容。

业务合作的典型如山东,省内10家城商行和3家城信社从2005年起就定期举行联席会议形成松散联合,通报经营情况和金融政策,商讨业务合作和战略联盟。股权合作如南京银行参股日照市商业银行就是一个很好的例子,接下来还会有更多这样的案例出现。

必须寻找到适合自己的生存空间

上海证券报:跨区经营过程中,城商行应当如何制定差异化战略准确定位,以避免盲目扩张?

刘振发:从国外银行业的发展经验来看,一开始是小银行散居各处逐渐壮大。一段时间以后,小银行变成大银行,彼此的经营范围扩展开来填补了大部分的市场空白,彼此之间还会有交叉产生竞争。但是这个区间都有边界,即使是全能型的银行也很难覆盖到市场的每一个角落。而无法覆盖到的地方就是小银行生存的空间。

任何一个银行都必须找到自己的空间,不管是固守城市的小银行还是走出去发展的银

行。即使是在很小的区域也并不表示生存空间一定恶劣,小银行可以找到适合特定人群的特色服务,这是大银行不屑去做也不合算去做的,但是这可能就是小银行最擅长最专业的服务项目。

张伟国:城商行的区域扩张的前提是银行有实力愿意,在此基础上布局必然要分阶段稳步推进。由于以城市为单位的经济金融环境各有不同,必然要求银行依据自身基本定位,制定与当地经济文化相吻合的差异化经营策略。

以上海银行首先开设宁波分行为例,宁波地区中小企业数量众多,港口经济尤其发达,普通市民的个人理财意愿非常

高,这与上海地区的情况有区别。上海银行宁波分行坚持零售银行的发展战略,秉承“立足地方、服务市民、坚持中小”的市场定位,开办公司金融、个人金融、国际业务等各项金融业务。

虽然目前很多城商行包括股份制商业银行都提出要服务中小企业,但是在服务区域上有所不同,服务的能力和质上也有差异。同样的,个人业务的发展与银行实力、业务创新能力等相关。

汤煲:虽然城商行很多都已经实现了跨区经营,也都是按照股份制的方向构建现代商业银行业务体系,但是他依然是地方金融机构的概念。并不是只

在某个地域内发展的银行才叫地方银行,只要是定位于服务地方经济、服务中小企业的都是地方银行,就像汇丰银行提出要“全球最大的地方银行”那样。

目前国有银行从农村撤并网点向城市转移,外资法人银行虽然没有经营区域的限制但短时间内还不会大规模设立网点,而在中期的竞争压力下,城商行必须找到合理的发展空间。城商行的经济实力和以固定城市为发展圆心的模式决定了他不会像做四大国有银行一样的全能型银行,现实环境下城商行应该将更多的注意力放到中小企业及微小经济体上。



刘振发



李鲁宁



汤煲



潘正彦



张伟国