**业内专家纵论“十三五”银行业战略规划与改革发展**

日前,为深入交流“十三五”期间商业银行改革发展的目标与规划,中国银行业协会行业发展研究委员会组织召开了“商业银行‘十三五’期间改革发展”研讨会。“十三五”期间银行业有哪些机遇和挑战?业界关注银行业哪些热点重点领域?未来发展方向又在何方?为此,本刊编辑部对各位参会专家的精彩观点进行了梳理与归纳,以飨读者。

    **“十三五”期间银行业面临多重挑战**

    我国经济发展进入新常态阶段,“十三五”期间的经济形势更是非常复杂。同时,金融业的生存环境正在发展重大改变,利率市场化改革已经进入新阶段,金融脱媒现象更为突出,互联网金融不断冲击传统金融业务,银行业发展面临着严峻挑战。

    **杨再平(中国银行业协会专职副会长):**这一次的五年规划,无论是对整个国家还是对我们银行业,都有着不同的意义。首先,经过三十多年的高速发展,目前,我国经济正面临陷入“中等收入陷阱”的危险。按照世界银行的标准,我国已经进入中等收入偏上国家的行列。考虑到我国的人口基数,往上再进入人均12000美元的高收入国家行列概率很低,关键还是要在这一阶段克服经济发展的自身矛盾,取得一个阶段性的突破,跳出“中等收入陷阱”。其次,具体到我们银行业自身,以前很多东西都可以向西方学习,拿来就可以用,但现在已经不可能了,要想再继续发展,必须要有自己的原始创新。中国银行业应该寻求新常态生存、市场化生存、综合化生存、网络化生存和国际化生存。可以说,未来这五年对于银行业的转型升级,乃至能否生存都是非常关键的,值得我们好好研究。

    **连平(行业发展研究委员会主任、交通银行首席经济学家):**当下宏观环境发生明显变化、经济持续下行,同时,监管政策和货币政策也随着经济运行进行周期性的调整,银行业压力还是很大的。加之互联网金融的崛起、资本市场直接融资平台的发展等,也给银行业带来了很多挑战。从客户层面看,在过去很长一段时间,地方政府是银行业信贷的重要需求方之一。但是,去年地方政府债务管理规范之后,未来地方政府只能通过发债的形式筹集资金,这是否会影响未来银行业的信贷需求增长?另外,国企改革之后,国企对银行信贷的需求总体肯定是回落的。信贷作为银行业的主要业务和重要利润点,当主要客户需求减弱的时候,可能会面临很大的挑战。未来,诸如民营企业、小微企业、房地产等领域,信贷投放比重都有可能上升,风险和信贷成本也会随之上升,这也是没有办法的办法。

    **廖媛媛(中国银监会政策研究局副局长):**在未来五年,银行业主要面临这几大挑战:一是经济新常态的挑战。这其中,银行将承担很大的风险,尤其是信用风险。二是市场化的挑战。随着利率市场化、汇率市场化,银行业原有的以利差为主的经营模式受到了严重的冲击。如果我们将中国的几家大型银行和国际大型银行相比,盈利模式的差别非常明显。特别是在美国,大银行的利润50%以上来自投行业务以及其他管理业务。但是,我国银行业息差占比较高,大概为7成左右。三是信息化的挑战。最近巴塞尔委员会向全球主要监管当局高管征求意见,询问当前银行业最主要的监管挑战是什么。大家几乎不约而同地提到了信息化。信息化对银行业本身的经营模式银行和筛选客户的标准提出了挑战。四是综合化的挑战。从股权的角度来看,目前国内银行、证券、保险以及非银行金融机构互相持股的比例已经越来越高,并且在未来有继续增加的趋势。从银行经营的产品和业务来说,目前包括信托、理财产品、类信托投资等产品都是混业经营发展的结果。未来,银行在混业经营中如何定位,也是一个非常关键的问题。五是国际化的挑战。包括银行业在内的金融国际化、一体化的趋势越来越明显。由之而来的种种问题,包括人民币的国际化、金融机构的全球布局、基础设施建设等,都是我们需要解决的。此外,在金融全球化的过程中,国际监管的问题也越来越严峻。

    **李麟(浦发银行战略发展部总经理):**未来面临四大挑战:一是国内趋势预测和国外对标面临挑战;二是“两鸟(“腾笼换鸟”和“凤凰涅盘”)三资(资金、资本和资产)”导致商业银行的业务模式面临挑战;三是“两率(利率、汇率)三差”导致预期不稳,资产配置面临挑战;四是新的风险形势导致商业银行风险管理面临挑战。在经济上行期,银行比较擅长的是信用风险管理。但在经济下行期,商业银行还会面临新的风险形势,比如市场风险和流动性风险。这两类风险都不是当前商业银行所擅长的。如果前面三个挑战解决不了的话,到商业银行经营层面,最大的挑战还是商业银行的风险管理能力。

    **陈邦强(重庆银行金融研究院院长):**目前,我们中小银行的发展有四个痛点:一是立足自身定位的差异化发展的战略管理能力不足;二是人才队伍的专业化水平存在差距;三是适应市场服务实体经济的创新能力不足;四是风险管控能力存在差距。

    **商业银行“十三五”战略规划制定的困境与出路**

    在中央定调“十三五”规划之际,各家商业银行也在抓紧制定自己在新阶段的发展战略和远景规划。面对“十三五”时期诸多领域的不确定性,业界专家普遍认为,这次的五年规划编制,难度大、困惑多。能否把握趋势,找准方向,对银行业来说具有极其重要的意义。

    **张海峰(中国农业银行战略规划部处长):**当前农业银行正在启动新一轮三年规划编制工作,既面临着银行业的共性问题,还面临着个性问题。一是支持实体经济的要求。作为国有大银行,一方面要加大信贷资金支持力度,另一方面要加大降费让利力度,对盈利能力有不小的影响。二是服务“三农”的历史使命。在经济下行期,有效信贷需求明显不足,县域地区更为突出,因此要保证县域“三农”贷款增速高于全行平均增速的难度很大。三是点多面广的经营资源。农业银行在业内拥有数量最多的经营网点和最庞大的员工队伍,随着互联网技术的冲击,过去的竞争优势可能成为包袱,必须及早筹划应对之道。四是资产质量的历史包袱。农业银行股改时剥离不彻底,上市时的不良率明显高于同业。当前,银行业正处于不良贷款持续反弹的新阶段,农业银行控制资产质量的压力更大。五是经营文化的影响。农业银行经营文化较为稳健、保守,创新基因相对缺乏,在业务创新速度、综合化国际化布局等方面较为滞后。

    **朱勇(中国建设银行战略规划部副总经理):**当前各家银行制定战略规划面临的共同困惑是,我们应该向谁学,学什么?未来的五年,我认为更多地只能向内审视,基于国内的实际环境找出路。具体到建设银行,“十三五”期间我们的转型重点有五个方向:综合化、多功能、集约化、加快向创新性银行、智慧银行转型。综合化主要是做三件事:一是实现大资产大负债的管理;二是要求子公司达到和母银行市场地位匹配的能力;三是增加国际竞争力。多功能主要是打造多功能的产品和渠道体系,一方面发挥建设的传统优势,如机建、住房、工程造价咨询等,另一方面打造新兴产业如资管业务。集约化主要是改进内部管理,加强前中后台集中,条线专业化等。创新和智慧银行转型主要是应对互联网金融等挑战。

    **黄剑辉(民生银行研究院院长):**民生银行的战略规划研究思路可以概括为三句话:“回顾过去二十年,展望未来十年,打造百年老店”。我们提出了在未来3-5年打造新版股份制银行这一目标,围绕“公司业务、金融市场、零售业务”三大块构建三大事业部改革。我们的主要关注点是战略环境、战略框架、战略支撑。战略环境包括国内外经济金融态势、宏观监管情况、互联网金融;战略框架包括围绕主要的业务条件指标展开研究;战略支撑包括在这样一个框架下,如何转换为实际的业务发展和生产力,所要考虑的一般客观因素。

    **郑先炳(招商银行战略发展部总经理):**招商银行董事会和管理层认为“十三五”期间中国社会、经济、金融环境都将面临巨大变化,为银行业带来诸多机遇和挑战,正确的发展战略对招商银行未来五年的发展至关重要。在董事长的指示下,我们聘请外部咨询公司协助制定“十三五”期间的战略规划,预计年底之前能够形成初步方案。此次规划涵盖构建轻型的资产结构、经营模式、组织架构、业务流程、商业文化等一系列未来打造轻型银行必须破解的重大问题。

    **任学群(广发银行战略管理部副总经理):**2014年底,广发银行开始做有关“十三五”的战略规划,发现难度比上一轮大很多,主要有几个原因:一是预期不同,上一轮经济预期都是两位数的增长;二是存量不良资产开始大面积出现;三是新业态的出现,比如互联网金融。现有以下几点想法:一是加强风险的管控,用创新的方法处置不良资产;二是加强战略研究和战略管理,提高战略精准性,战略过程和战略指标需要顺应大势并随时做出调整,与趋势同行;三是打造精细化管理,加速促转型。

    **银行业“十三五”规划的多维度发展视角**

    《建议》明确提出:我国实现“十三五”时期发展目标,必须牢固树立并切实贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念。与之相对应的,我国银行业需在创新驱动、综合化经营、绿色信贷、国家化转型、混合所有制改革等诸多领域谋篇布局、寻求突破,以期服务好“十三五”规划的发展目标。

    “创新”:改革、转型与创新驱动

    **郑先炳:**未来,招商银行改革发展的主要目标:一是经营规模稳步增长;二是轻资本占用型资产比例持续提升;三是经营结构持续优化,零售利润贡献占比达到50%左右,非利息收入占比持续提升,“两小”客户价值贡献逐步增大;四是有效控制各类风险。其中,我们将着力于以“轻型银行”为转型方向,以“一体两翼”为转型定位,以服务升级为转型路径,以专业能力提升为基本手段,加快业务体系调整,形成特色显着的“一体两翼”轻资产业务体系;加快客户结构优化,构建高度专业化的客户服务体系;加快经营模式转变,打造轻型高效的业务经营体系;加快风险管理创新,构建价值导向的风险管理体系;加快体制机制变革,构建精细协同的支持保障体系;积极抢占战略制高点,形成未来新的竞争优势,再造差异化竞争优势,巩固和提升市场地位。

    **吴志峰(国家开发银行国际规划部处长):**从全球来看,现在金融与数字化结合,发展非常迅猛,比如互联网金融和具有颠覆性和革命性的区块链金融的发展,值得我们关注。国有银行要关注FinTech(金融科技),我认为区块链将从底层技术上来改造整个金融行业,商业银行不能还跟在电商后面,以电商的思维来做金融,而应在发展自己传统业务的同时,关注新的业态发展和全球趋势,从底层技术找到自己的发展方向。

    **张兴荣(中国银行国际金融研究所):**大型银行改革的目标值得关注。近期我们做了一个研究,将全球30家系统重要性银行(G-sibs)2015年上半年的数据做了比较:从规模上看,中国3家G-sibs的平均资产、负债是30家银行平均水平的2倍;从效益上看,净利润是平均水平的3倍以上,ROA和ROE约为平均水平的2倍;从效率和质量上看,成本收入比为25.6%,不良贷款率为1.5%,均不到平均水平的一半。从这些指标看,我国大型银行已经站在全球银行业的制高点。然而,我们需要思考,到2020年,这些指标要达到什么水平?在新的经济形势下,如何平衡好规模、效益、质量和速度的关系?这是银行业“十三五”规划的首要问题。

    **邓志国(北京银行研究发展部研究室经理):**我国中小银行较多,内部发展不均衡,经营管理水平不一,“一刀切”的监管策略期待在“十三五”期间能有所改变,逐步实行分类监管。例如,分类方法建议参照银行业协会的“陀螺体系”或其他分类方法,在中小银行监管策略方面,对一些有能力的银行给予领头羊政策,对一些落后的小银行给予专项的扶持政策,利用羊群效应发展起来。

    “协调”:银行业探路综合化经营

    **沈小平(华夏银行发展研究部副总经理):**商业银行“十三五”发展规划 要更加重视创新,更加改革开放,更加注重协同发展,发展目标由重增长转向重发展,发展方式由重发展数量转向重发展质量,盈利模式由重利差转向重服务,特别是中小银行要更加注重定位差异化、服务专业化、业务品牌化、经营特色化、管理精细化,这样才能适应新的时代。

    **林晓楠(兴业银行研究规划部处长):**兴业银行在上一个五年已经基本建成了涵盖信托、租赁、基金、证券、期货、资产管理等在内的综合金融集团,成为国内金融牌照最齐全的银行集团之一,下一步的重点是要建立集团协同和共享机制,形成集团合力,强化综合金融服务能力。

    **金宏(四川省联社战略发展部副总经理):**下一步如何做,我认为,一是通过不断提高服务智能化水平和柜台的综合性服务水平留住客户;二是建设农村信用社的互联网金融体系拓宽服务领域;三是加强财富管理和形成产品体系化吸引高端客户;四是优化组织架构,加强内部精细化管理水平,实现成本最小化。

    “绿色”:向金融服务绿色化转型

    **杜权(浙商银行发展规划部总经理):**过去,商业银行的发展得益于“两高一剩”,房地产和中低端制造业的爆炸式增长,以及地方政府大型基础设施建设项目投入。但接下去投资拉动增长的模式将发生变化,商业银行应关注新行业、新领域、新企业的发展。特别是知识密集型、技术密集型行业、“互联网+”和轻资产行业,既要深入研究产业特色、产业链,创新产业链金融,又要基于对产业的研究,建立差异化的信贷文化。

    **郑艳文(中国工商银行城市金融研究所处长):**“十三五”期间,工商银行将加快信贷经营与管理模式转型,适应产业和区域发展格局变化,优化信贷投向。将信贷资源朝先进制造业、战略新兴产业、现代服务业、互联网领域进行倾斜配置,积极支持国家“一带一路”、“京津冀一体化”和“长江经济带”等重大区域发展战略,严格控制并加快退出“两高一剩”行业贷款,积极发展绿色信贷。

    “开放”:加快国际化转型步伐

    **李晓炜(中国进出口银行经济研究部处长):**“十三五”时期,从外部看,世界格局和国际治理体系处于深度调整期,我国经济处于转型升级加速的关键期。金融危机后,主要发达经济体公共部门和私人部门都在降低杠杆率,导致消费需求下降,这使得过去“发展中国家生产,发达国家消费”的世界经济大循环受到阻滞,我国嵌入国际分工的程度下降,对外贸易趋势性放缓。在这种情况下,对外开放需要更高水平和更高层次。

    新的对外战略和对外经贸合作的结构性调整,使得国际经济合作领域的融资需求呈现出一些新的特征。很多项目的单笔融资金额更大,期限更长,对利率的高低更为敏感,而多数项目都在发展中国家实施,风险也更高一些。在这种情况下对政策性金融的需要比过去更大,要求也更高。

    **郑艳文:**国际化转型要在完善经营网络的基础上,立足于打造海外强行和提升全球金融服务能力,一方面,在全球市场构建起全链条的产品线,实现优势产品线的延伸应用和跨境人民币、跨境贸易金融、全球资产管理和全球交易等新兴产品线的构建推广;另一方面,要不断探索优化国际化经营管理的新模式。例如,适应区域和市场差异特征,实施境外机构的分类管理;适应全球统筹管理需要,加强全球机构和业务的并表管理,构建全球资源的统筹调配体系,提升全球运营集约化水平。

    “共享”:探索治理体系改革

    **董希淼(恒丰银行研究院执行院长):**在“十三五”期间,三方面因素将推动商业银行组织架构发生深刻的变迁:第一,混合所有制改革。以交通银行为例,混合所有制改革正在积极推进,海外资本、社会资本将更多进入包括大型银行在内的商业银行,银行的股权结构将呈现出多元化和均衡化等特征。此外,不少银行尝试推行“员工持股”,以期更好地建立起激励约束机制。股权结构的改变将推动公司治理架构的变化。这方面需要我们加强研究,也需要决策层和监管层做好顶层设计。第二,综合化经营。目前,商业银行综合化经营正在提速,主要有三条路径:一是“加法”,并购、收购外部公司,成为金融集团的组成部分;二是“减法”,转型为控股公司,业务部门为多个子公司;三是“跨界”,入股或参股,构建银行与其他公司之间的平台。由此,集团与子公司之间、子公司相互之间、银行板块与非银板块等如何有效管控、如何协同配合,都需要深入研究。第三,内生的动力。随着外部形势的变化和业务的发展,商业银行自身也需要对组织架构进行适时调整。如民生银行,在前几年行业事业部、产品事业部等方面探索的基础上,正在进行公司银行大事业部改革。但事业部制在我国商业银行鲜有成功的案例,事业部是不是适合大规模推广,是不是适合所有商业银行,是不是适合银行所有业务板块,都应该进行冷静的分析。此外,大中型银行正在进行国际化、全球化,海外布局也在加速进行。境外机构如何管理,也需要面对。将来,我国商业银行尤其是大中型商业银行将成为股权结构和业务模式都十分复杂的金融集团,这将对商业银行组织架构的变迁提出新的更高要求。

    **郑艳文:**未来工商银行需要突破的改革关很多,其中的核心是治理体系的改革。

    未来五年将是我国“新常态”持续期、全面深化改革攻坚期、全面建成小康社会决胜期。商业银行将逐步确立创新型、市场化、内涵式、协调化、共享型的发展理念,形成综合金融服务提供商的功能定位,推动改革创新,实现华丽转变。