

The Cross Regional Operation of CCB: Model, Motivation and Risk

城市商业银行跨地区经营： 模式、动因与风险

■ 俞勇 张扬 郑雯

城商行经过十多年的发展，整体已成长为银行体系中仅次于五大国有商业银行和十二家全国性股份制银行之外的又一重要组成部分。2007年，南京银行、宁波银行和北京银行成功实现IPO，标志着城商行的发展进入了一个新的阶段。截至2010年末，城商行资产总额达7.9万亿元，较2009年增长38.2%，占我国银行业金融机构总资产的8.24%。其不良贷款比率为0.9%，比上年下降0.4个百分点。前十大城商行的资产规模均已超过2000亿元，另有14家城商行的规模超过800亿元。个体城商行的扩张速度更加惊人，仅2010年，至少有22家城商行资产规模较上年增长超过40%。其中，中石油旗下的昆仑银行、广西北部湾银行与赣州银行资产规模增速甚至超过100%。

与资产规模大幅扩张相伴的是城商行越来越明显的跨地区经营趋势。所谓跨地区经营是指城商行在其总行所在地之外，或通过设立分支机构，或通过重组、并购其他地区金融机构的方式开展经营。2004年11月，银监会发布了《城市商业银行监管与发展纲要》，鼓励城商行跨地区发展。2005年12月，合肥市商业银行合并重组省内其他十二家金融机构成立徽商银行；2006年4月，上海银行设立宁波分行，这一系列事件标志着城商行跨地区发展的开始。自此，经过5年的发展，截至2010年末，已有60多家城商行实现跨区域经营，所开设的分行已经超过130家。

城商行跨地区经营的模式

城商行跨地区经营模式主要包括：新建异地分支机构、合并重组其他城商行、参股或并购其他城商行三种。

新建异地分支机构

新建异地分支机构是城商行实施跨地区经营较为常见的模式，主要包括省内跨地区新建分支机构和跨省(地区)新建分支机构。对于中小规模的城商行，在省内跨区域新建分支机构往往是

实施资产规模扩张的必然。而对于以北京银行、上海银行、宁波银行等为代表的一批资产规模较大、综合实力较强的城商行来说，在省外中心城市开设分支机构，实施跨地区经营，不仅仅是扩张规模的需要，也是基于自身长期发展战略，提升品牌价值的选择。

相对于跨地区经营的其他模式，直接新建分支机构并不需要承担重组其他城商行所带来的历史负担，也避开了参股或并购时可能来自于外界的其他阻力，是最直接的扩张方式。同时，该模式可以保持城商行原有的企业文化、规章制度，降低了其他模式跨地区经营所可能产生的整合成本。

2009年4月，银监会发布《关于中小商业银行分支机构市场准入政策的调整意见(试行)》，适当放宽城商行分支机构市场准入政策后，城商行跨地区新建了相当数量的异地分支机构。仅2010年全年，其数量就超过100家。与省内跨地区相比，跨省(地区)新建分支机构对于城商行的扩张战略的实施及知名度的提升作用更为显著。但由于跨省(地区)分支机构的建立在监管方面对中小城商行实施了较强的限制，因此绝大多数跨省(地区)分支机构是由资产规模较大的城商行设立。

合并重组其他城商行

该种模式主要是指通过吸收合并或新设合并的方式将多个城商行重组成为一家，通过扩大资产规模提升其综合实力，实现跨区域经营。该模式的特点是具有鲜明的政府主导特征。一般来说，通过合并重组模式新成立的城商行，合并前的原城商行绝大多数是位于同省(地区)，而合并后便直接在省内实现跨地区经营。全国首家通过吸收合并方式成立的徽商银行和江苏省内10家城商行通过新设合并而成立的江苏银行是该模式的代表。

在合并重组模式中，吸收合并和新设合并的选择较为关键。合并方式的选择和参与合并各方的实力有关，吸收合并的存续方一般实力较强，而新设合并中的各参与方则实力较为平均。同

时,与吸收合并相比,新设合并有利于平衡参与合并各方的利益。基于上述差别,徽商银行由原本实力最强的合肥市商业银行作为存续方吸收合并其他城商行而成立,而江苏银行合并前的各家城商行则实力相当,因此采用新设合并。上述两家通过合并重组后成立的银行在资产规模、质量以及抵御风险的能力等方面均有了相当提升,在自身资本实力积累到一定条件下,它们均又通过新建跨省(地区)异地分支机构模式布局省内外,为进一步发展奠定了基础。

与其他模式相比,合并重组可以更为迅速地扩大城商行的资产规模;和合并前相比,新成立的银行可以通过统一内控、业务流程,共用电子银行网络等方式降低自身的运营成本,实现银行经营的规模经济,获得更高的品牌价值和声誉,有利于银行的长期发展。

参股或并购其他城商行

与合并重组模式不同,参股或并购模式的跨地区经营往往基于市场行为,而非政府主导。因此,采用该模式实现跨地区经营的城商行并不局限于省内异地,而是可以通过并购或参股外省城商行实现跨省(地区)经营。该模式较为典型的案例包括2006年南京银行通过收购日照银行18%的股份成为其第一大股东,以及2009年北京银行收购廊坊市商业银行19.9%的股份。这两则交易的特点在于大型城商行选择了更为灵活的方式进入目标城市。

参股或并购交易需要充足的资金保证。因此,这种跨地区经营的模式主要适用于资产规模大,资金实力强,经营与管理能力较高的城商行。在监管层对中小城商行异地开设分支机构设定较为严格限制的时期,参股或并购其他城商行的确也可能成为一些中小城商行的可选模式。

城商行跨地区经营的动因分析

城商行跨地区经营的动因普遍认为是追求规模经济与降低交易成本、行业内部竞争程度的提高与业务开展的需要、提升自身品牌的需要。

追求规模经济与降低交易成本

规模经济是指企业通过扩大规模,使得在固定成本不变的前提下,获得平均成本的下降,提高利润水平。理论上讲,银行应当存在规模经济特征,但基于不同国家、不同时期数据的各种实证研究常常得出相悖的结论。一般结论认为,银行的规模经济存在一定的边界,超大规模的银行更有可能出现规模不经济。现实中,城商行规模的扩大,会降低其单位资金的结算成本,同时在更大范围内推行风险管理,提供技术支持,使银行自身的成本收入比下降,并以此提高盈利能力。

另外,交易成本理论也可以解释城商行实施跨地区经营所带来的益处。由于存在有限理性及不确定性,企业采取兼并、收购等不同组织方式的目的在于通过内部化市场消除其不确定性以节约交易成本。城商行在本地经营异地业务,要面对目标市场较高程度的不确定性。而不管是通过新建异地分支机构还是重组、并购其他城商行,都有利于将银行与异地市场的交易,内部化为银行自身内部的交易,从而降低了市场的不确定性及由此产生的交易成本。从现实看,由于城商行的业务往来早已不再局限于当地,而如果其仅仅通过在本地经营异地业务,就必然面临着市场的不确定性所引发的诸多风险,跨地区经营成为解决该问题的最佳选择。

行业内部竞争程度的提高与业务开展的需要

国有商业银行与股份制商业银行由于资产规模较大,发展基础较好,大都已经完成了全国范围内的布局。随着行业内竞争的加剧,先天实力偏弱的城商行在本地的生存空间持续受到挤压。如果不采取跨地区经营,其进一步发展必然受到制约,跨地区经营便成为城商行为实现自身持续发展的必然选择。

此外,银行业作为金融服务业,其跨地区业务开展与客户需求有密切的关系。由于经济的区域关联性越来越紧密,作为银行优质客户群体的企业也都跨区域经营,其业务的发展往往需要异地支付、结算以及信贷支持等金融服务。单一地区经营的城商行在开展业务、获得优质客户的竞争中将存在必然的劣势;如果不能更好的提供跨地区的服务,甚至有可能失去原有客户。因此,跨地区经营也是其紧随区域经济体不断发展的趋势,是发展业务经营的必然选择。

提升自身品牌

银行的品牌主要体现在银行提供的产品,即金融服务以及银行的整体形象之中,构成其核心竞争力。城商行由于在历史上受到经营区域的限制,除了在本地区之外,几乎没有任何跨地区的知名度与影响力;在争夺目标客户时,常常由于自身实力与品牌知名度较弱而影响其基本业务的开展。此外,由于银行业特殊的风险特征,拥有较高品牌知名度的银行往往能给公众额外的信任感,从而提升了其声誉资本,增加银行运营的平稳性。而城商行通过跨区域经营,可以大幅提高其知名度及品牌,并可以由此提供更加多样化的金融服务,对吸引优质的客户群体也有相当裨益。

城商行跨地区经营的风险分析

理论上讲,城商行的跨地区经营可以分散其过度本地化所带来的贷款及业务过度集中的弊端;然而在现实中,城商行跨地区

经营却面临着盲目扩张规模所带来的种种风险。

首先，城商行跨地区经营、规模扩张与风险管理的相对滞后极易引发不良贷款及其他经营损失，高速增长所带来的负面结果是自身风险管理体系的建立滞后于其业务规模的扩张。城商行个体的资产规模及资本实力仍然不强，其承受风险的绝对能力较大型银行偏弱，风险管理对于其持续经营至关重要。但是，跨地区经营的快速推进容易导致大多数人才、风险管理技术储备不足的城商行出现经营漏洞。另外，跨地区经营所面临的市场环境比本地复杂，部分以快速扩张规模为首要目标的城商行容易轻视经营中的信用风险，此时滞后的风险管理便无法保障城商行经营的稳健。由于各项风险指标均存在一定程度的滞后性，因此城商行跨地区经营的风险有可能在未来几年显现。

其次，跨地区经营改变了城商行的管理模式，使其原本简单的组织机构由于异地经营的扩张而变得复杂。大部分城商行的成立时间较短，其内部管理本身就存在问题，跨地区经营使其管理链条进一步加长，放大了组织管理中的漏洞，影响了银行内部控制的有效性，增加了操作性风险事件发生的可能性。2010年年末，齐鲁银行涉入巨额“伪造金融票证案”使得各界对于城商行在跨地区经营的同时是否能够恪守审慎经营，银行内控等风险管理体系能否支持其高速扩张等产生了质疑。

再次，许多城商行是由地方政府主导建立，实施跨地区经营的背后往往存在地方政府的行为和意志。比如，城商行跨地区经营往往只为追求规模扩张所带来的知名度提升，以凸显现任政府在职时的政绩，而并非基于市场化及银行自身业务经营需要。这种类型的跨地区经营往往忽视市场本身的风险，使银行承担不必要的扩张成本，而收益甚微。近年来，城商行在对地方政府融资平台贷款项目上的激进风格已备受诟病，而现阶段其跨地区经营扩张的速度也远远超出预期。

最后，城商行跨地区经营同质化程度较高，其在激烈的市场竞争并不占据任何优势，有可能根本无法在异地经营中取得满意的回报，却造成了跨地区经营中管理费用、网点建设、品牌推广等一系列成本的增加。跨地区经营意味着城商行将有限的资源部分从专注于本地市场转移到异地目标市场，当城商行在本地的渗透率并未达到适当水平的情况下，贸然实施跨地区经营，客观上造成了银行资源的错配，增加了经营中的风险。同时，由于许多城商行在跨地区发展中，不顾自身的条件，盲目与大银行开展同类业务竞争，忽视了细分市场、找准目标客户并致力于满足其特色金融服务需求才是其实现快速成长的最优路径。

针对上述风险及发展现状，我们建议不同类型的城商行应根据自身实力选择不同的跨地区经营战略。对于已经上市及资产规

模较大，内控、风险管理体系运转良好的城商行，可以通过跨地区经营优化自身经营结构，但其仍要以在控制风险基础上实现风险调整后收益，而不是单纯资产规模的扩大作为首要目标。对于中小规模的城商行，则应该将有限的资源投入到本地化经营中，以此在不断完善自身管理水平的基础上同时获得自身资本的积累，不应急于或不应当定位于跨地区经营。但是，由于中国银行业经营模式的特殊性，快速扩张规模在某种程度上仍是银行获得盈利的关键。在可预见的未来，推动城商行跨地区经营的内在因素仍将存在，而以无序的跨地区经营为代表的城商行扩张冲动会使整个金融系统的风险不断累积，影响金融稳定。因此，监管层从城商行跨地区经营的外部环境着手，对其相关行为加以指导和干预则至关重要。

城商行跨区域经营的政策建议

针对城商行跨地区经营的风险，监管当局可以通过强化现有的监管评级制度，提高跨地区经营准入标准的方法来限制城商行的跨地区扩张冲动。同时，在继续通过评估各城商行总体资本充足率、拨备覆盖率、不良贷款量等风险指标的基础上，将现有的城商行跨地区分支机构的风险、经营指标纳入评估，结合其现实的市场表现以作为后续的跨地区准入依据。

在微观审慎监管层面，监管当局可以对于实施跨地区的城商行设置区别的准备金比率，同时在资本及核心资本比率方面设置更高的标准，以督促其重视风险。同时，评估促进城商行完善自身的内控制度及风险管理体系，提高其应对风险的能力。

在宏观审慎监管层面，应将城商行跨地区经营所引起的资产过度扩张及由此所可能引发的风险视为系统性风险。由于城商行的经营业务结构的原因，其整体的风险与地方政府行为、宏观经济运行的关联度较一般银行更为紧密，因此应根据宏观经济形式有条件地将其整体视为系统重要性机构，实施宏观审慎监管。

除此之外，应该看到，规范城商行公司治理结构是解决其盲目扩张的关键之一。由地方政府预算的软约束问题造成的金融风险曾是中国银行业发展的重要经验教训，而监管层可以规范并指导城商行建立现代的公司治理结构，并将其作为跨地区准入的重要标准。●

(作者单位：中国银监会银行 厦门大学经济学院)

(文章不代表作者所在单位观点)

责任编辑：王大威
daweiwang0213@126.com