



# 生柳荣：中小银行资产负债 管理应重视“三大分化”





无论是理论界还是实务界，中央政府还是地方政府，大家普遍关心的都是中小金融机构的风险问题。目前三大攻坚战、脱贫攻坚、环境治理都已明显好转，但金融风险防范尚未见到根本性变化，区域风险和中小金融机构风险仍不容忽视。

我认为，中小银行不应在负债端过多增加主动负债，也不应在资产端增加同业配置和资产交易。中小银行在同业市场中处于弱势地位，主动负债意味着高成本，而同业资产配置则意味着低收益，这种商业模式是不可持续的，甚至可能产生收益倒挂。

从交易能力看，这种路径非常考验银行的支付清算能力、托管能力、

债券承销能力和金融市场交易能力，而这恰恰是小银行的弱项。即便是我国的大型银行，在这些方面也与欧美主要银行存在相当差距。

基于 2021 年数据，从绝对额来看，我国大行的托管业务只有欧美五大银行的 40%左右，支付清算只相当于欧美五大银行的 40%左右，债券承销只有欧美五大银行的 1/3。从资产占比来看，西方银行托管业务是表内资产规模的 4.4 倍，而我国大行的托管业务占比不足 50%。

大型银行在具备清算优势、系统优势、人才优势的情况下，尚没有完全做出特色，小银行可能更难以做出成效。因此，研究中小银行的资产负债管理，首先要把中小银行的相对优势分析透彻。

研究中小银行的资产负债管理，应该关注三个“分化”。

一是转型过程中，大小银行公司治理能力的分化。中国经济增长从高速增长向高质量发展转型的过程中，一些风险也逐渐暴露，中小银行原来被掩盖的问题可能逐步凸显。在当前阶段，公司治理尤为重要，特别是委托代理、关联交易、大股东掏空小银行等问题。公司治理与资产负债管理其实是“道”与“术”的关系，“道”如果走歪，“术”做得再精巧也无法解决问题。因此，小银行的公司治理问题不容回避。

从监管角度，要明确关联交易、集中度、单一敞口要求的标准。我们曾参与托管包商银行，发现很多监管要求在包商银行形同虚设，这就是公司治理出现了问题，甚至是企业文化、公司文化有问题。针对此类现象，

要从公司治理层面进行解决，仅靠资产负债管理无法奏效。

二是利率下行期，大小银行风险管理的分化。大银行不良率低、拨备覆盖率高、资本充足率高，而小银行则恰好相反。在利率下行期，特别是利率收窄的情况下，小银行的问题更加凸显。因为小银行的负债端成本更高，资产端要保证收益就必须进行信用下沉，要服务部分大银行不愿意服务的中小企业。而信用下沉对银行的风险定价和风险管理能力要求更高。如果风险管理不能同步提升，小银行的发展将面临挑战和风险，资本充足率的问题也会更大。

三是数字经济时代，大小银行科技能力的分化。大银行具备实力和规模优势，在系统开发方面投入很大，与国际银行的技术差距不大。但小银行在规模、人力、技术等方面处于弱势，与大银行的差距可能会越来越大。在数字经济时代，科技水平不足会使小银行在利用大数据、人工智能进行风控和资产负债管理时面临严峻挑战，“小米加步枪”可能无法解决数字经济时代的问题。

最后，再提三点建议。

一、加强中小银行的公司治理。现在很多小银行的法人代表、董事长由地方政府派出官员担任。虽然这些官员在公务处理方面经验丰富，但银行管理的专业性非常强，需要管理者对风险、对市场保持高度敬畏。建议对地方银行高管、法人代表进行风险成本教育，通过亚洲金融危机、次贷危机、包商银行等案例，引导他们改变观念，充分认识风险，扭转中小银

行激进的风险偏好。监管部门要给予强有力的指导和约束，既要有容忍，也要有硬约束。在不良率方面，监管可以提高容忍度；但在资本充足率、流动性管理、任职资格方面，建议监管设立一些硬性约束。

二、明晰中小银行的角色定位。中小银行设立的初衷是服务社区经济、服务小微企业。一家银行只有向下扎根，才能向上发展。社区经济和小微企业是中小银行最熟悉的环境，也是最佳的服务半径。如果舍弃自身优势去做金融市场同业业务，可能不利于中小银行的能力培养和客户群体培养。目前监管也鼓励中小银行做好小微企业的业务。央行有两项直达工具，财政也针对小微企业、普惠金融出台了很多优惠政策，如果中小银行能做好普惠金融，收益可能会比做其他业务更多。

三、鼓励大小银行间开展科技合作。数字经济时代，中小银行不能简单采用线下方式来服务社区、小微企业和个人，成本会相对较高。应通过大数据精准画像、精准营销、精准风控做好小微和普惠金融业务。然而，其中存在系统开发的问题——系统开发的投入大、周期长、花费高，中小银行没必要做重复建设。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_39471](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_39471)

