

DOI:10.16515/j.cnki.32-1745/c.2019.04.003

# 商业银行服务长三角区域一体化的发展策略研究

张 惠

(华夏银行南京分行, 江苏 南京 210019)

**摘要:**随着长三角区域一体化发展上升为国家战略, 商业银行积极融入并参与长三角一体化进程。分析商业银行服务长三角一体化的主要举措, 并提出相应策略: 完善内部协调机制, 加大重点领域支持, 协同协作管控风险, 优化调整机构布局, 加强人才交流合作。

**关键词:**长三角; 区域一体化; 商业银行

中图分类号: F832.33

文献标识码: A

文章编号: 1673-131X(2019)04-0010-05

## Research on the Development Strategy of Commercial Banks Serving the Region Integration of the Yangtze River Delta

ZHANG Hui

(Nanjing Branch of Huaxia Bank, Nanjing 210019, China)

**Abstract:** As the integration of Yangtze River Delta has become a national strategy, commercial banks actively integrate and participate in the integration process of Yangtze Delta. The main measures of commercial banks serving the integration of the Yangtze Delta have been analyzed, and the integration strategy of commercial banks serving the Yangtze Delta is proposed, that is to perfect the internal coordination mechanism, to increase support in key areas, to coordinate and cooperate to control risks, to optimize and adjust the organization layout, and to strengthen talent exchange and cooperation.

**Key words:** the Yangtze River Delta; region integration; commercial banks

在区域协调发展的时代背景下,“国家战略”和“地区方案”共同构成长三角区域一体化政策的主体架构、空间属性与运行基础。商业银行作为对接国家战略、服务实体经济的重要金融助力,对长三角一体化的支持力度持续加大,而长三角一体化的快速推进也为银行业拓宽了发展空间。但在复杂多变的经营环境下,制约因素和潜在风险仍然存在,机遇与挑战并存。聚焦长三角一体化区域协调发展的重大发展规划和重大举措,完善适应一体化的工作协调机制,统筹推进一体化进程,是商业银行需要面对的重要课题之一。

### 一、长三角一体化进程面临的挑战

尽管推动长三角区域一体化的积极因素在逐渐增多,但在全球经济复苏乏力、国内经济下行压力增大和结构性矛盾突出的大环境下,影响区域协调发展、快速发展、健康发展的制约因素和潜在风险仍然存在。

#### (一)区域经济发展不平衡

长三角地区整体水平虽处于全国前列,但仍存在发展不平衡的问题。一方面,因为资源禀赋的差

收稿日期:2019-09-18

作者简介:张惠(1986-),女,江苏南京人,经济师,硕士,主要从事宏观经济、商业银行、企业管理研究。

异,长三角呈现“上海—苏南(浙北)—苏北(浙南)”梯度发展差异,优势产业支撑力不足的地区发展相对被动,部分地区产业相似度高,同构现象严重且集聚水平不高;另一方面,区域内部协调联动不够,尚未形成合理的城市层级和配套的分工体系,中心城市辐射能力不强,资源浪费和短缺并存,城市群效应未充分显现。

### (二)产业同构和落后产能转移风险

长三角城市群经济发展错位,产业合作优势互补,外延整合空间广,但也存在产业同构、落后产能转移的风险。一是产业同构风险。因科技创新能力不足,导致产业价值链纵向分工不充分,多城市产业结构雷同,相似产业间低水平同质竞争问题突出。在新兴产业定位上,瞄准新能源、新材料、生物医药等行业的长三角城市超过半数,且内部分工协调不足,易引发产能过剩问题。二是落后产能转移风险。因产业信息不对称、统筹发展规划不完善等原因,低端落后产能在由发达地区向欠发达地区转移过程中存在恶性竞争、重复建设等风险;同时在生态环境治理中还存在因环保不达标导致的企业关停风险。

### (三)其他各类风险隐患

长三角地区对外开放程度较高,因此,贸易摩擦与冲突对其影响更大。在贸易摩擦冲突加剧、同业合作日益密切的背景下,相关出口生产型企业的贸易金融业务以及金融市场渠道潜藏着交叉性市场风险。同时,以信用风险为主的各类风险防控形势依然严峻,市场环境变化极可能引发新的“优质资产荒”和更加激烈的同业竞争。此外,长三角区域一体化进程中的不稳定性、不确定性都将对区域内商业银行的资产负债定价、资源配置、盈利水平、客户合作乃至业务拓展等产生重大影响,需要高度关注并持续做好全面风险防控。

## 二、商业银行服务长三角一体化的主要举措

在新一轮改革开放大潮中,加快融入长三角区域一体化,既是商业银行应当履行的社会责任又是其深化改革的重要内容,对此部分银行已推出针对性举措,服务长三角一体化发展(表1)。

由于市场定位、成长经历、发展阶段的不同,各类商业银行融入长三角一体化区域协调发展的优势与策略各不相同。大型国有商业银行经营时间长,网点数量多,资本实力雄厚,牌照优势凸显,抗风险能力强,具备充分整合优化集团内资源与渠道、加快推进长三角一体化经营发展的条件和能力。全国性股份制商业银行机构设置遍布全国且已初具系统性特征,差异化的市场定位以及高效率、低门槛、广覆盖的业务优势,使其在深度参与长三角一体化建设、打造特色化服务中更具优势。相对而言,区域性商业银行规模优势并不显著,但凭借根植地方的地缘优势及与中小企业密切联系的亲缘优势,其能够更加灵活主动地融入国家区域协调发展战略。因为区域藩篱、制度壁垒、体制障碍及信息不对称等因素,商业银行在推进长三角一体化进程中还存在协调工作机制不完善、地区发展不平衡、客户开发不充分、品牌竞争力有待进一步提升以及区域性风险集中等问题。

## 三、商业银行服务长三角一体化的策略

在长三角区域一体化持续加快的进程中,商业银行参与区域协调发展的机遇与挑战并存。现阶段,商业银行需要进一步优化工作协调机制,加大重点领域支持力度,完善风险管理及服务保障支撑体系建设,统筹协调推动长三角一体化的高质量发展。

### (一)突出协同化特征,完善内部协调机制

商业银行要按照“战略协同,政策配合,资源共享,优势互补,合作共赢”的原则,建立健全信息沟通共享机制、业务营销联动机制、风险联防联控机制、优质平台承接机制、重大事项磋商机制,着力推动规模、质量、效益、结构的协调发展。

1. 信息沟通共享机制。加强对长三角地区重大经济金融政策、同业市场动态、重大项目进展等方面的信息沟通和业务探讨,不断强化监管沟通的时效性和政策传导的有效性。利用信息技术手段推动重点客户和重大项目的经营数据及风险信息的共享,围绕重点产品运用、创新业务推介、重点调研课题等业务加强业务条线的合作与交流,推动持续创新、多元创新。

表 1 商业银行服务长三角一体化的主要举措

| 银行简称 | 总部所在地 | 经营基本情况   | 主要举措   |
|------|-------|--|--|
| 交通银行 | 上海    | 长三角区域设有总行本部和 7 个省级分行;截至 2019 年 6 月末,人民币对公存款日均余额增量占比 38.7%,较上年末上升 4.2 个百分点;人民币对公实质性贷款增量占比 24.9%,较上年末上升 9.6 个百分点。              | 成立长三角一体化战略领导小组,组建业务推进办公室,发挥总行在沪的集聚优势和信息优势,以上海为引擎,进一步推进长三角区域经营一体化;探索并优化人员共享、利益共享机制,加强区域业务绿色通道、产品创新建设,提升长三角区域内重点客户、重点项目的响应速度和服务水平 <sup>[1]</sup> ;通过加快自贸区、科创、金融与要素市场等重点领域业务布局,持续提升(交通银行)服务区域协调发展的品牌优势。 |
| 中国银行 | 北京    | 长三角区域设有上海总部及 6 家一级分行,加大资源投入,支持国家重大区域战略;截至 2018 年末,长三角、珠三角、京津冀等重点地区贷款余额占比保持较高水平,贷款余额合计增长 15.1%。                               | 制定实施《长三角一体化综合金融服务方案》,计划未来五年将在长三角区域新增投入 10 000 亿元信贷资源,通过创新、服务、营销、风控一体化建设,全面精准推动长三角的互联互通、数字科创、幸福健康、要素协同、绿色开放五大服务体系 <sup>[2]</sup> 。  |
| 浦发银行 | 上海    | 长三角区域设有总行本部及上海、江苏、浙江地区分行;截至 2019 年 6 月末,营业收入占比 21.37%,营业利润占比 33.26%,同比增速分别为 16.54%、4.8%,增速均位列系统内第一;区域贷款余额 1.17 万亿元,占全行近 40%。 | 确定打造“长三角一体化综合金融服务旗舰”目标;完善一体化的协同机制,推动区域协同,加快推动长三角客户的“同城化”服务机制,建立跨分行协调联系机制;推出创新产品、打造特色化服务,加强精准化的政策支持,围绕交通基建、产业协同、信息网络、绿色环保、普惠金融、科创金融等重点领域,加大信贷资源倾斜力度。  |
| 中信银行 | 北京    | 长三角区域设有上海、南京、苏州、杭州、宁波 5 家地区分行;截至 2019 年 6 月末,存款余额占比 25.7%,较年初提高 1.3 个百分点,位列系统内第一;地区贷款余额占比 21.75%,较年初提高 1.21 个百分点,位列系统内第二。    | 组建长三角区域协调发展领导小组,加速升级区域协同,扩大区域营销力,强化集团内板块联动,进一步下沉协同体系,主动对接协同单位、主动对接战略客户;持续优化业务结构,公司业务回归“客户经营”本源,加速提升零售业务价值贡献度,完善以轻资本为核心的业务体系,在上海设立资管子公司总部;布局金融科技,以“中信大脑”提供智能化服务。                                      |
| 江苏银行 | 南京    | 长三角区域设有总行本部及江苏、浙江、上海等 15 家地区分行,服务网络辐射长三角经济圈,营业网点数量占比超 90%;截至 2019 年 6 月末,地区贷款余额占比 86.96%,较年初提升 0.93 个百分点。                    | 与长三角城商行共同发起“关于加强民营经济金融服务、加紧落实长三角一体化发展国家战略的十条倡议”;重点实施做强公司业务、做大零售业务、做优市场业务、加速科技创新、拓展区域布局、推进综合经营“六大发展战略”;聚焦服务先进制造、战略新兴、绿色产业、美丽乡村及民营经济等重点领域,加大实贷投放力度。  |
| 宁波银行 | 宁波    | 长三角区域设有总行本部及上海、杭州、南京、苏州、温州等 11 家地区分行,营业网点数量占比超 92%;截至 2019 年 6 月末,地区贷款余额占比 90.80%,与年初持平。                                     | 以“区域市场、协同发展”为发展策略,强化以长三角为中心,以珠三角、环渤海湾为两翼的机构布局;以“支持实体、服务中小”为经营宗旨,深耕优质经营区域,潜心聚焦优势领域,优先支持制造业、战略新兴产业,重点服务民营企业;持续推进科技系统建设,在长三角区域分行设立科技部,对特色业务开发和系统对接进行快速响应。   |

注:数据来自各家商业银行 2018 年年报及 2019 年上半年年报。

2. 业务营销联动机制。着力提升专业服务能力并形成营销合力,共同构建共赢生态体系。加强一级分支机构对辖内跨区域重点项目、重点企业、重点集团客户的协调工作,推动重点优质客户和核心企业上下游互推互荐、统筹联动营销,协调跨区域业绩利益分配。加强同业联系,大力发展金融市场、投资银行等轻资产业务。

3. 风险联防联控机制。进一步加强风险管控和隐患排查两条防线建设,利用信息技术手段加大对重点业务领域、重点行业、重点客户的信用风险排查力度。持续加强与地方政府的沟通联系,坚持在既定的风险处置方案框架内同进同退。加强对

风险预警、突发事件应急处置及问题贷款清收化解的管理,通过“关口前移、纵深防御、协同配合”,共同维护好区域信贷资产安全。

4. 优质平台承接机制。加快融入长三角区域主流市场,充分发挥长三角重点城市辐射支撑和创新示范作用,注重产业链和创新链的双向融合,搭建长三角地区战略性新兴产业、制造业产业集群带和现代服务及交通运输业等产业承接平台,精准对接长三角地区跨国公司总部、地区总部以及国内大企业集团总部等战略客户,总、分、支联动提升客户服务和风险管理水平。

5. 重大事项磋商机制。成立长三角区域协调

发展委员会,定期召开联席会议,推进区域投融资政策一体化,保证在重大政策导向上对外保持一致。选择成立较早、区位优势明显、经营发展稳定、业务规模较大、协调管理能力较强的一级分行,组建长三角区域一体化战略推进办公室,负责长三角区域协调委员会的日常管理和联调工作,通过总、分、支协同联动,形成共商、共建、共享、共赢的新发展模式。

## (二)明确一体化导向,加大重点领域支持力度

紧跟长三角一体化重大发展规划和改革路线,准确把握区域产业调整导向、主流经济走向和行业发展方向,全面精准提供综合化、专业化、特色化的优质金融服务。

1. 做大做强公司金融业务。综合分析长三角地区各行业发展前景、行业风险现状和信用评级分布,给予其差异化的信贷与投融资政策支持,提升市场竞争力。一是积极支持长三角区域基础设施、城乡融合、公共服务一体化建设。运用“投—融—顾—信”综合化金融服务手段,紧跟供给侧结构性改革,对长三角地区铁路、公路、水运、水利、乡村振兴、新型城镇化、生态环保、社会民生等传统基建以及5G通信、人工智能、工业互联网等新型基建给予重点支持<sup>[3]</sup>。充分整合服务、产品、渠道等各类资源,为新一代信息技术、生物医药、高端装备制造、文化创意等新兴产业提供全生命周期金融服务。持续优化小微企业、民营企业的信贷流程和客户评价模型,实施差异化的信贷政策,降低企业融资成本。二是助推长三角区域高水平对外开放。根据长三角地区行业及企业特征,发挥境内外联动优势,加强对金融科技运用,将支付结算、现金管理、贸易金融等一揽子综合服务系统性地嵌入企业交易活动中,为企业提供线上化、场景化、智能化金融解决方案。三是紧抓新一轮自贸区扩容的战略机遇,结合自贸区产业布局和贸易自由化创新体系,做好配套服务工作,打造特色化、差异化的自贸区产品体系,开展一体化的跨境金融业务。四是持续深化金融要素市场合作。促进金融要素市场平台的互联互通,深化同业协同发展,不断加强基金、信托、租赁、保险、投行、投资和资管等领域的业务合作。

2. 做精做细零售金融业务。加快零售业务转型升级,不断提升长三角地区普惠金融服务水平、惠民便民效能以及品牌影响力。一是加快培育形

成厅堂一体化服务管理流程,根据业务规模、客户增长以及智能机具配置情况,动态调整、适时增配服务人员,实现人员、机具、业务、流程的无缝衔接;打造“智能化、轻型化”网点,推动网点由结算服务型向营销服务型转变。二是完善长三角区域一体化的财富管理体系。进一步完善分层级、差异化、专业化、特色化的财富管理体系,加大资产负债类产品的创新和运用,强化长三角地区高净值客户、私人银行客户的开发和专属服务。三是打造区域一体化的便民金融环境。聚焦共建共享,结合区域医疗、交通、园林一卡通等便民举措,围绕医疗养老、交通出行、旅游住宿、餐饮购物、保险保障等民生需求,完善市场功能,提升普惠金融服务水平<sup>[4]</sup>。

## (三)聚焦关键性领域,协同协作管控风险

针对各类金融风险,从严做好风险的联防联控是商业银行平稳融入长三角一体化发展的重中之重。一是持续加强全面风险管理。完善区域全流程、全业务、全产品、全环节的全面风险管控机制,确保对各项业务、产品、分支机构的风险管理全覆盖。二是持续强化区域风险统筹。结合长三角区域风险特征、资产质量和风险管理情况,推进实施授信审批与运行的统筹管理,完善差异化授权管理,协同集团客户跨区域、跨条线融资管理,加强对各类投融资、企业债券业务的风险“穿透”管理。三是持续加强信用风险管控。根据长三角区域分支机构的实际经营情况,将信贷与投融资政策制定、准入审批、授信实施、贷后管理和问题资产处置有机结合,加大对重点行业、重点区域、重点客户的风险监测,形成事前、事中、事后防控三道防线。四是持续关注其他各类风险。根据宏观经济形势和市场变化趋势,做好汇率市场波动监控和风险评估工作。关注贷款市场报价利率形成机制下的利率市场化改革进程,建立更加完整的FTP(内部资金转移定价,Funds Transfer Pricing)曲线,进一步提升FTP市场化程度,充分反映和切实防控利率风险和流动性风险。

## (四)紧跟城镇化进程,优化调整机构布局

紧扣长三角区域“一极三区一高地”战略定位,根据一体化进程中相应的区划调整、功能重构及产业布局变化,优化调整区域机构网点布局。一是紧跟浙江“一港、两极、三廊、四新区”、江苏“一带二轴、三圈一极”、上海“一主、两轴、四翼;多廊、多核、多圈”及安徽“一圈一群两带”等城镇化进程,推进

长三角区域机构网点布局调整,重点关注战略热点区和网点空白区,拓展、巩固区域重点客户的业务合作,持续提升服务覆盖面。二是进一步推动区域分支机构的发展。持续完善支持长三角区域分支机构发展的资源配置、考核激励等管理机制,支持其加快转变发展方式,优化业务结构,提升服务质量,树立良好的社会形象。三是支持长三角区域分支机构进一步下沉机构和服务重心,加快百强县的机构布局;完善县域分支机构的考核、资源配置等管理机制,推动县域分支机构形成特色,加快发展。

#### (五)提升专业化水平,加强人才交流合作

利用长三角地区高校聚集地、高学历人群孕育地的人才资源与技术优势,搭建区域间人才交流和业务合作平台,强化“融资+融智”一体化服务。一是结合长三角区域分支机构经营发展的需要,建立紧缺人才清单,定期发布紧缺人才需求报告,通过市场化手段从海内外重点招揽科技、投资、营销、创意等人才,并将这些人才输送到关键岗位、重点地区以支持一体化建设。二是制定高层次人才、专业技能人才认定标准,建立高层次人才储备库,适度放开长三角区域分行科技创新人才、一线业务骨干、紧缺急需专业人才的调配和使用权限,推动人才的交流和使用的。三是组建跨区域业务攻坚团队或合作联盟。对跨区域的重大项目实施项目招标制,由中标机构牵头跨区域招募专业营销、技术人员组建项目攻坚团队或合作联盟,推动跨区域合

作,共享成果并共担风险。

## 四、结语

商业银行全面融入和服务长三角区域一体化,既是贯彻落实国家战略的重要工作内容,又是推动自身持续发展的重要行动方向。然而,商业银行全方位、宽领域、多形式参与长三角区域一体化进程的经营发展不会一蹴而就,还需要在发展中不断调整,在调整中持续推动长三角区域一体化高质量发展。

#### 参考文献:

- [1] 新浪网. 交行服务长三角一体化发展助力自贸区新片区成为新标杆[EB/OL]. (2019-09-06)[2019-10-08]. <http://finance.sina.com.cn/roll/2019-09-06/doc-iicezueu3769451.shtml?source=cj&dv=1>
- [2] 李岚. 五年新增投入1万亿元[N]. 金融时报, 2019-08-02(004)
- [3] 陆岷峰,李蔚. 金融供给侧改革中商业银行的担当与实施路径[J]. 福建金融, 2019(6):4-12
- [4] 陆岷峰,马经纬,汪祖刚. 金融科技背景下普惠金融基本矛盾图谱与解决路径研究[J]. 金融理论与实践, 2019(8):1-7

(责任编辑:李海霞)

## 声明

1. 本刊已许可相关合作单位以数字化方式复制、汇编、发行、通过信息网络传播本刊全文,相关著作权使用费与本刊稿酬一次性给付。

2. 本刊已加入“中国知网”学术期刊优先数字出版平台。

作者向本刊提交文章发表的行为视为同意我刊上述声明。

本刊编辑部