

城市商业银行经营转型的策略选择与风险防范

李劲

合肥科技农村商业银行股份有限公司七里塘支行，安徽省合肥，230000；

摘要：本文聚焦城市商业银行经营转型的策略选择与风险防范。当前经济金融环境发生深刻变化，经济增速换挡、金融监管趋严、金融科技迅猛发展，多重因素冲击下，城商行传统经营模式难以为继，利差持续收窄导致盈利空间大幅压缩，市场份额被大型银行和金融科技企业不断挤压，转型成为必然趋势。文章深入分析城商行转型的必要性，详细探讨优化业务结构、拓展客户群体、加强金融科技应用、推进人才队伍建设等策略，其中业务结构优化涵盖发展中间业务、零售业务与小微金融，剖析转型中可能出现的信用风险、操作风险、市场风险，并提出完善信用管理体系、强化操作风险防控、构建全面风险管理机制等措施，为城商行实现可持续发展提供有益参考。

关键词：城市商业银行；经营转型；策略选择；风险防范

DOI：10.64216/3080-1486.25.08.031

在我国经济增速换挡进入高质量发展阶段、金融监管趋严形成全面审慎框架及金融科技迅猛发展重塑行业生态的背景下，城市商业银行传统经营模式正遭遇严峻挑战。利率市场化打破传统利差盈利模式，净息差持续收窄，盈利空间被大幅压缩；金融科技企业凭借技术与模式创新，快速渗透支付、信贷等领域，抢占了可观市场份额。银行业竞争白热化，大型国有银行与股份制银行优势显著，城商行在资产规模、品牌影响力上处于明显劣势。经济结构调整促使产业重塑，要求城商行同步调整业务与服务模式，金融科技迭代升级也从技术层面倒逼其加快变革。在此形势下，城商行亟需科学选择转型策略并防范风险，这对其突破发展瓶颈、实现持续生存与长远发展至关重要。

1 城市商业银行经营转型的必要性

1.1 应对市场竞争的需要

近年来，银行业市场竞争愈发激烈。大型国有银行凭借广泛的网点布局、雄厚的资金实力和丰富的业务经验，占据了大部分优质客户资源^[1]。股份制商业银行则以灵活的经营机制和创新的金融产品，不断拓展市场份额。相比之下，城市商业银行在规模、品牌等方面处于劣势。为了在激烈的市场竞争中生存和发展，城商行必须进行经营转型，探索差异化的发展路径，提升自身的核心竞争力。

例如，一些大型银行能够为大型企业提供全方位、一站式的金融服务，城商行若继续将业务集中在大型企业，很难与之竞争。因此，城商行可以将目光转向中小企业和个人客户，满足他们多样化的金融需求，形成自身的竞争优势。

1.2 适应经济结构调整的要求

我国经济正处于结构调整和转型升级的关键时期，产业结构不断优化，新兴产业蓬勃发展，传统产业面临转型升级。这就要求金融机构能够根据经济结构的变化，调整自身的业务布局和服务模式。城市商业银行作为地方金融机构，与当地经济发展紧密相连。随着经济结构的调整，城商行原有的客户群体和业务结构可能不再适应市场需求。例如，一些传统制造业企业在转型升级过程中可能面临资金短缺、技术创新等问题，城商行需要创新金融产品和服务，为这些企业提供支持。同时，城商行还应积极拓展新兴产业领域的客户，如科技型企业、绿色产业等，以适应经济结构调整的要求。

1.3 顺应金融科技发展趋势

金融科技的快速发展给银行业带来了深刻变革。移动支付、大数据、人工智能等技术的广泛应用，改变了人们的金融消费习惯和金融服务模式^[2]。客户对于金融服务的便捷性、高效性和个性化要求越来越高。城市商业银行如果不能及时跟上金融科技发展的步伐，就会在市场竞争中处于被动地位。金融科技可以帮助城商行降低运营成本、提高服务效率、拓展客户群体。例如，通过大数据分析，城商行可以更精准地了解客户需求，为客户提供个性化的金融产品和服务；利用人工智能技术，城商行可以实现智能客服、风险预警等功能，提升风险管理水平^[3]。

2 城市商业银行经营转型的策略选择

2.1 优化业务结构

城商行应逐步改变过度依赖传统存贷款业务的局

面,优化业务结构。一方面,大力发展中间业务,如理财业务、信用卡业务、代理业务等。中间业务具有成本低、风险小、收益稳定等特点,可以为城商行带来新的利润增长点。例如,通过推出多样化的理财产品,满足不同客户的投资需求,不仅可以增加客户粘性,还能获得手续费收入。另一方面,加大对零售业务的投入。零售业务具有客户基础广泛、风险分散等优势。城商行可以加强零售渠道建设,提升零售服务水平,推出适合个人客户的金融产品,如消费贷款、住房贷款等。同时,积极拓展小微金融业务,为小微企业提供融资支持和金融服务,助力小微企业发展,实现与小微企业的共同成长。

2.2 拓展客户群体

城商行应突破地域和客户群体的限制,积极拓展客户群体。在立足本地市场的基础上,通过跨区域经营、与其他金融机构合作等方式,扩大业务覆盖范围。加强对中小企业和个人客户的营销和服务。中小企业是经济发展的重要力量,但往往面临融资难的问题。城商行可以针对中小企业的特点,开发专属的金融产品和服务,如应收账款质押贷款、知识产权质押贷款等,满足中小企业的融资需求。对于个人客户,城商行可以通过提升服务质量、推出优惠活动等方式,吸引更多的个人客户。此外,城商行还可以关注新兴客户群体,如年轻一代消费者、高净值客户等,根据他们的需求特点,提供个性化的金融服务。

2.3 加强金融科技应用

金融科技是城商行实现经营转型的重要支撑。城商行应加大对金融科技的投入,加强与金融科技企业的合作。利用大数据技术,城商行可以对客户的交易数据、信用数据等进行分析,了解客户的行为习惯和风险偏好,为精准营销和风险管理提供依据^[4]。例如,通过分析客户的消费数据,为客户推荐适合的金融产品。运用人工智能技术,实现智能客服、智能投顾等功能,提升客户服务体验。同时,加强信息系统建设,提高系统的稳定性和安全性,保障金融业务的正常运行。此外,城商行还可以利用区块链技术,优化供应链金融业务流程,提高交易效率和透明度。

2.4 推进队伍建设

人才是城商行经营转型的关键因素。城商行应加强人才队伍建设,吸引和培养一批具有创新意识、专业技能和国际视野的人才。制定优惠的人才政策,吸引金融、科技等领域的优秀人才加入。加强内部培训,提高员工的业务素质和创新能力。例如,定期组织员工参加金融

科技、风险管理等方面的培训课程。建立合理的激励机制,鼓励员工积极参与创新和业务转型。例如,设立创新奖励基金,对在业务创新、技术应用等方面有突出贡献的员工给予奖励。通过人才队伍建设,为城商行的经营转型提供有力的人才保障。

3 城市商业银行经营转型中的风险分析

3.1 信用风险

在经营转型过程中,城商行可能会面临信用风险的增加。例如,拓展中小企业和零售业务时,由于中小企业的财务状况相对不稳定、信息透明度较低,个人客户的信用状况也存在差异,城商行面临的信用风险可能会上升。此外,随着业务结构的调整,城商行可能会涉足一些新兴领域,如科技金融、绿色金融等,这些领域的信用风险评估和管理相对复杂,也增加了信用风险的不确定性。如果城商行不能有效识别和评估信用风险,可能会导致不良贷款率上升,影响银行的资产质量和盈利能力。

3.2 操作风险

金融科技的应用和业务流程的创新可能会带来操作风险。一方面,信息系统的稳定性和安全性面临挑战。如果信息系统出现故障或遭受网络攻击,可能会导致客户信息泄露、业务中断等问题,给银行带来损失。另一方面,新的业务模式和操作流程可能会导致员工操作不熟练,从而引发操作风险。例如,在开展线上金融业务时,员工可能对新的系统操作不熟悉,导致业务处理错误。此外,随着与金融科技企业的合作增多,合作过程中的管理和协调也可能出现问题,增加操作风险。

3.3 市场风险

经营转型可能使城商行面临更多的市场风险。例如,在拓展投资业务时,市场利率、汇率等因素的波动可能会影响投资收益。随着金融市场的开放和国际化程度的提高,城商行面临的市场风险更加复杂多变。如果城商行不能有效管理市场风险,可能会导致投资损失,影响银行的财务状况。此外,业务结构的调整可能会使城商行的收入来源更加多元化,但也可能会使银行面临不同市场的风险,需要更加全面地进行市场风险评估和管理。

4 城市商业银行经营转型中的风险防范措施

4.1 完善信用风险管理体系

城商行应构建覆盖全业务流程的信用风险管理体系,强化对信用风险的全周期识别、精准评估与有效控制^[5]。在客户管理方面,健全信用评级与授信管理制度,搭建融合财务指标、经营前景、履约历史等多维度的科

学评级模型,提升信用评估的客观性与准确性。针对贷款业务,严格执行贷前尽职调查,通过实地走访、数据核验等方式摸清客户真实状况;贷中实行分级审批,结合风险等级动态调整授信额度;贷后建立常态化回访机制,跟踪客户经营波动与还款能力变化,确保贷款资金安全。同时,深化与外部信用评级机构、行业协会的合作,整合多方信用数据,打破信息壁垒,为风险决策提供更全面的依据。

4.2 强化操作风险管理

城商行需构建“技术防控+人员管理+应急响应”三位一体的操作风险管理体系。在信息系统方面,升级安全防护架构,建立覆盖开发、运维、使用全环节的管理制度,配备专业团队开展日常巡检与实时监控,定期进行安全漏洞扫描、渗透测试及系统加固,从技术层面筑牢风险防线。针对员工操作,制定标准化业务流程手册,分层分类开展操作规范培训与风险案例警示教育,通过模拟演练提升员工对异常情况的识别与处置能力,强化合规操作意识。同时,建立多场景应急预案体系,明确各类突发事件的响应流程、责任分工与资源调配方案,定期组织实战演练,确保在系统故障、网络攻击等突发状况下快速恢复业务连续性。

4.3 加强市场风险管理

城商行需搭建全维度市场风险管理体系,实现对利率、汇率等风险因素的动态监测与深度分析。组建专业分析团队,结合宏观经济走势与金融市场数据,建立量化模型预判利率、汇率波动趋势,据此制定差异化投资策略,如依据利率周期调整债券组合的久期结构。灵活运用金融衍生工具,通过期货、期权等开展套期保值操作,对冲利率与汇率波动带来的潜在损失。同时,严格规范投资业务流程,按业务类型设置风险限额与止损阈值,建立“事前审批、事中监控、事后评估”机制,定期开展压力测试,确保投资风险始终处于可控范围,提升应对市场波动的韧性。

4.4 建立全面风险管理体系

城商行应构建覆盖信用、操作、市场等各类风险的一体化管理框架,实现风险的集中管控与协同处置。强化风险管理部门的核心职能,组建由金融、科技、法律等领域专家构成的专业团队,配备先进的风险监测系统,对全行风险指标进行实时追踪与交叉分析。健全风险管理制度体系,制定涵盖风险识别、评估、应对、监控的

全流程操作规范,通过权责清单明确各业务部门与风险管理部门的协作机制,确保风险管控无死角。同时,深化风险管理文化建设,将风险意识融入日常经营各环节,通过案例培训、考核激励等方式引导全员参与风险防控,形成“人人讲风险、事事防风险”的长效机制。

5 结论与展望

5.1 结论

城市商业银行经营转型是应对市场竞争、适应经济结构调整和顺应金融科技发展的必然之举。通过优化业务结构,发展中间业务与零售业务;拓展客户群体,聚焦中小企业与新兴客户;加强金融科技应用,运用大数据与人工智能;推进人才队伍建设,打造专业团队,可实现经营模式转变与核心竞争力提升。转型中面临的信用、操作、市场等风险,可通过完善信用管理体系、强化操作风险防控、加强市场风险监测及构建全面风险管理体系有效化解,保障转型顺利推进。

5.2 展望

未来,城市商业银行需持续深化转型,创新金融产品与服务,提升金融科技应用深度,增强风险管理的精准性。应积极与其他金融机构合作,实现资源共享与优势互补,拓宽发展空间。同时,要密切追踪宏观经济形势与政策导向,动态调整经营策略,灵活应对市场变化,在复杂环境中找准定位,实现可持续发展,为区域经济金融稳定贡献更大力量。

参考文献

- [1]王佳熙.金融科技对商业银行盈利能力的影响研究[D].华北水利水电大学,2021.
- [2]孙铭睿.金融科技的发展趋势与投资风险[J].国际融资,2020,(12):39-41.
- [3]郑东古.济宁农商银行优质客户管理优化策略研究[D].天津财经大学,2019.
- [4]刘艳丽.“科技+场景化”模式下的银行金融服务研究[J].现代金融,2022,(03):24-29+23.
- [5]党莹莹.C银行个人消费贷款信用风险管理体系优化研究[D].西北大学,2021.

作者简介:李劲,性别:男,民族:汉,籍贯:安徽省合肥市,职称:中级经济师,学历:本科,研究方向:银行经营管理。