

LPR 实施后的城市商业银行管理应对策略

张萍 | 文

利率“两轨”的存在，是导致我行利率市场化未完全实现的现实影响因素，也直接影响央行的市场化利率调控，并对利率传导机制形成较为明显的抑制效应。而2019年8月新的LPR机制的形成，则有力改变这一不利局面，而“利差”作为我国商业银行历来传统的重要利润来源，本次改革受到的影响是全面性的，尤其是以城市商业银行（以下简称“城商行”）为代表的中小银行，相比较大型商业银行而言，资金成本往往更高，且利润对利差的依存度也更高，因此如何以更为灵活和市场化的方式应对这一冲击，是当下我国城商行面临的重大课题。

早在2018年一季度，中国人民银行已经开始提出“推动利率两规逐步合一轨”的要求，而在降低实体经济融资成本的背景下，利率并轨也一直是监管层和市场各方的期望。及至2019年8月LPR实施方案落地，明确采用MLF利率（以1年期为主）上加点的方式执行，而这一方式，也将使得央行的利率传导意图显现的更为直接。在此背景下，考虑到我国城商行以贷款为主的主营业务资产结构，此次利率市场化产生影响将是多维且深远的。这也要求城商行必须合理分析LPR新机制背景下的利率市场化对银行业将会产生的潜在影响或威胁，在战略上，要及时明确应对措施，对业务经营模式、资产结构摆布、利润增长点等经营策略进行全面重构，并合理判断宏观层面的利率走势，适时调整产品线、提前完善业务布局。

一、LPR 机制对城商行管理的影响

（一）对利率定价水平的影响

从短期看，主要是新旧政策衔接的阶段，发放的贷款参考价格主要是由基准向LPR转换的平稳过渡，属于换“锚”初期，实际贷款利率水平不会有较大变化，但从长期来看，因为LPR主要参照MLF基础上加点方式进行报价，而目前市场的MLF利率又低于原定贷款基准利率，中长期存量贷款到期续办，进行锚定转换时，将较为明显的拉低平均利率水平，贷款利率大概率呈现下降趋势。

这其中，再从企业划型细分的话，因为城商行的客户群体大部分集中在中型、小微企业，且国家和监管机

构对这些企业的扶持力度大、对银行考核要求高，从政策层面考虑也将进一步拉低利率水平。与之相对，大型企业客户财务管理健全、金融服务获得能力强，属于城商行与股份制商业银行业务竞争的重点，这类客户的中长期业务到期后进行续作时，也会有不同程度的利差收窄，进一步影响业务利润。

（二）对流动性管理的影响

随着LPR的逐步应用和完善，利率完全市场化发展将随之进入“深水区”，利率波动、资金波动的幅度会较以往加大，城商行的流动性风险压力也会随之增加，风险管理能力需进一步提升。

在LPR机制充分运用的场景下，银行机构间的“低成本”负债竞争势必进一步加剧，负债总量的不稳定程度也会随之增加，当出现高价竞争或利率波动导致的存款人进行主动资产配置调整，均可能导致银行流动性管理的难度和不可预测性进一步加大。

（三）对信用风险管理的影响

新的利率定价机制形成后，其最大功能之一，就是使得利率信息透明化，使得银行过往利用定价的“不对称”性，攫取高额利润或超额回报的可能性变得微乎其微，城商行较为传统的贷款定价模式，往往是基于成本收益匹配原则、市场化定价原则、差别化定价原则及依法合规原则，在不同的产品、金额、期限、性质担保方式等要素，进行简单的加减点进行确定；消费贷款定价往往简单参照基准利率，这明显不能适应利率市场化改革后的市场行情。如果不能及时制定合理的新的定价机制，“优质”客户的流失

将再所难免，存量的能“接受”高定价的客户，往往伴随着较高的信用风险，长期将侵蚀银行信用风险管理基础，进而对整体经营水平造成重大不利影响。

二、城商行应对管理策略

（一）完善考核机制，及时调整优化现有资产结构

在资产规模不能快速扩张的情况下，应及时调整内部考核机制，通过合理调整内部收益曲线，落实利率政策传导机制，加强FTP在内部管理的指挥棒作用，明确风险溢价，强化利率管理能力；同时还要尽快调整优化银行现有资产管理结构，适度扩大普惠金融业务占比，一方面中小微企业的利率弹性相对较大，利差空间也相对较大，而这部分客户本身就是城商行的主要客户群体，同时也是国家政策支持的重点领域。将存款准备金制度与当地经济发展水平相挂钩，有助于均衡区域间的金融资源分布，促进区域金融协调发展。打破区域之间融合发展的行政壁垒，实施区域之间利益分配可行性政策措施，科学布局产业项目，实现跨区域重大联合科技研发、重点成果转移转化以及重要产业协同的目标。另一方面城商行在人员配置上相较于国有银行、股份制银行也有比较优势，能通过大量的人力输出确保效率优势，更好的服务这一群体。同时也应注意，利率水平与风险水平呈现正相关趋势，在扩大中小微型企业客户占比的同时，也应积极关注对整体信用风险水平的把控，严守风险防范底线。

（二）加速产品创新，积极推动业务转型

积极创设、创新业务产品品类，城商行要尝试对多种金融工具进行组合，尽快掌握利率衍生品、资产证券化等交易或资产管理工具，扩大资产管理业务、投资银行业务、交易银行业务等经营范畴，扩大收入来源。推动金融资本有效进入环保、清洁能源、高新技术产业领域，严格审查资本流向，限制高耗能、高污染、高投入的资本准入，迫使企业主动改造落后产能设备，进行节能减排技术创新。鼓励金融机构履行其社会责任，发挥独特的专业能力，加大对技术创新型项目的融资支持。金融机构应认识到其在推动技术进步，提高绿色全要素生产率过程中起到的重要作用，应对可再生能源开发、清洁技术的研发等高新技术产业给予相应的优惠利率，推动企业自主创新。大力推动

科技创新和绿色金融的协调发展。绿色金融发展程度的加深有助于增强技术创新和环境治理对绿色全要素生产率的促进作用，当下应该扩大绿色信贷市场，如发行绿色债券、设立绿色基金等创新型绿色金融产品，鼓励商业银行对高新技术企业提供绿色信贷优惠利率。在做好产品研发的同时，积极投向零售转型，在快速增长的消费市场中寻找高额业务回报，通过客户画像、客群分层等大数据分析手段，有针对性的提升消费金融在信贷资产中的比重，充分利用消费信贷周期短、周转快、客户利率敏感性低的特点，加快扩大业务发展速度和发展规模。

（三）多渠道扩充负债来源，扩大中收占比

在贷款利率呈下降趋势的情况下，如何相应寻找低息存款并扩大来源，便是城商行面临的重要课题，一是大力发展交易银行业务，通过对客户整个交易链条资金管理的全方位服务，尽可能挖掘出供应链上下游客户的资金沉淀，并增强归集，延长沉淀，这部分资金往往以低息结算存款为主，日常流量大，可以有效提高收益；二是做好贸易融资方面的结算服务，在做做强贸易金融的同时，大力拓展对贸易融资客户群体中间业务收入的营销，在增加客户价值的同时，扩大银行收入来源，将中间业务收入服务内容融入到具体营销方案中去；三是重视储蓄存款业务的稳定性，关注其作为银行存款来源压仓石和稳定器的作用，同时充分利用储蓄存款客户的长尾效应，抓好派生，稳固增长，争取以较小投入换的较大回报。

三、结束语

在今后一段时期，LPR对整个银行业尤其是城商行带来的影响是深刻的，面对这一变化，也就要求城商行必须快速响应，尽快建立健全应对机制，从发展战略、组织机构、业务模式、资产布局等诸多领域做好精细梳理和妥善布局，提高市场反应灵敏度。同时要抓实管理，从细处着手，发挥全员主动参与利率管理积极性，适应未来全面利率市场化情景下的持久经营。

作者简介：张萍，单位：潍坊银行股份有限公司。