

# 我国商业银行机构生态资源变化特点、 理论难点及发展对策

陆岷峰

(南京工业大学 互联网金融创新发展研究中心 江苏 南京 210000)

**摘要:**在以手工操作或半电子化为主的时代,商业银行只有通过增加机构网点的数量来满足多元化、多样化的金融服务需求。商业银行机构数量越多,市场满足度越高;大中小机构越平衡,不同规模的客户越可得到理想的金融服务。然而,数字技术的快速发展,从根本上改变了传统的商业银行机构生态存在的基础,机构数量趋少、单个规模变大,服务渠道多元、发展功能综合,业务场景线上化构成新时期商业银行机构生态新特点。数字化、线上化、智慧化等将成为商业银行发展新生态模式。商业银行机构特别是中小商业银行必须高瞻远瞩,掌握商业银行机构生态变化趋势,树立全新的科学的机构生态新理念,找准定位,做大规模,发展网络银行,深化改革,以避免在新一轮金融生态变革中被边缘化或被动地退出市场。

**关键词:** 商业银行; 机构生态; 规模金融; 数字技术; 网络银行

**中图分类号:** F832.39      **文献标志码:** A      **文章编号:** 2095-0098(2023)03-0048-11

## 一、引言

改革开放以来,我国商业银行持续快速增长支撑了我国社会经济的全面发展。到2021年,全国商业银行总资产为344.8万亿元,同期的GDP现价总量是1149237亿元人民币,后者规模稳居世界第二,前者规模相当于后者的三倍多。与此同时,商业银行充分运用金融工具,助力重点项目建设、经济结构优化、区域经济协调、科学技术创新、扶持小微企业、普惠大众生活等方面提供了全方位的金融支持,配置金融资源,成为社会经济全面发展的最强源动力之一。

改革开放初期,我国商业银行之所以能承担起驱动实体经济发展主力军作用是因为商业银行机构及网点、人员得到快速发展,银行业金融机构不仅完成从专业银行向股份制银行改造转变,还形成了以工农中建交为主体、股份制商业银行、城市商业银行和农村金融机构并存,与实体经济发展相映衬的金融服务体系,做大规模、快速扩张、提升份额一度成为各商业银行经营首要目标。

然而,近二十年来,商业银行机构生态发展面临着新的形势和环境,特别是金融科技快速发展,改变了商业银行机构生态存在的基础和发展逻辑,从商业银行机构生态所呈现的变化趋势和特点看,商业银行正从一种体系庞大、种类多元向规模、网络金融体系转变,且这种趋势有加快倾向。科学、客观认识商业银行机构生态新特点,预测新未来,有利于商业银行从机构生态发展惯性中找准本身的发展定位,确定竞争战略,寻找发

收稿日期: 2023-03-18

基金项目: 国家社会科学基金项目“互联网金融市场跨界风险的协同监管长效机制与政策研究”(21BJY022)

作者简介: 陆岷峰(1962—),男,江苏金湖人,博士后,教授,博士生导师,研究方向为宏观经济、商业银行、中小企业。

展机会,确保在未来的发展中处于主动的地位。

## 二、文献综述

商业银行机构生态是指包括商业银行的行政机构、物理网点、人员数量、产品渠道等总称,对商业银行机构生态的研究主要侧重于重要性、发展模式、数字化转型以及未来趋势等方面。

无论是理论界还是实务界对商业银行机构发展的重要性认识高度一致。徐阳洋(2022)认为,机构进行数字化转型也就是近二十年的事,在手工操作为主的时代,存贷利差较大且相对固定的条件下,有机构、有网点、有人员就可以快速积聚金融资源,最大限度地支持经济发展,可以说,没有初期的商业银行机构的粗放式发展就没有商业银行支持经济发展的成就<sup>[1]</sup>。王婷婷(2022)基于商业银行生态状况和发展质量研究,认为商业银行机构生态是一种基础生态,在一定程度上决定金融的资源区域配置、业务结构及其发展速度,机构与业务关系是一种体制、机制与业务发展的关系,决定着金融资源的流量、流向,不断优化机构生态是保持商业银行高质量发展的关键<sup>[2]</sup>。陆岷峰(2022)认为,评价商业银行市场营销必须由传统的机构粗放式发展转化为数字化精准营销,商业银行发展初期,机构间拼机构、拼网点、拼人头进行竞争不失为一种有效竞争方法,但今天必须放弃这种粗放式的机构生态文化,机构生态是否合理对于商业银行的科学发展具有不可替代作用<sup>[3]</sup>。

至于商业银行机构发展坚持什么样的发展模式,杨丽萍(2022)认为,基于金融发展新理念,商业银行机构生态要坚持大中小机构并存、多样化机构并举、多元化模式共生的场景<sup>[4]</sup>。陆岷峰(2022)认为,在全国统一大市场建设背景下,商业银行机构生态模式建设应充分发挥市场的基础性作用,利用市场机制,适者生存。科学的机构生态要有利于促进业务的发展,要符合金融发展的基础,要充分体现数字技术应用带来了商业银行发展的根本性转变,要充分体现数字化、市场化特征的机构生态<sup>[5]</sup>。高旭阳(2022)从地方银行面临的挑战分析入手,认为差异性是我国社会经济发展的最大特征,很难用统一的模式确定商业银行机构生态优先发展的方式,应当坚持大的统一与小的差异化原则,确定商业银行机构生态愿景图,诸如现在讲得最多的商业银行机构生态数字化,而数字化对于老少穷边地区的百姓、年老体衰的弱者、无文化基础的群体其落差又很大。因此,构建商业银行机构生态模式时要始终必须关注到5%左右的特殊金融服务群体<sup>[6]</sup>。

在商业银行机构生态的数字化转型的路径上,陆岷峰(2022)认为,数字技术可以赋能实体经济,对市场经济的全要素影响是基础性和全面性的,商业银行数字化转型表现在机构生态上要适应数字技术发展大潮,顺势而为,不断提升数字化水平<sup>[7]</sup>。欧阳文杰(2022)从有利于小微金融发展的角度,认为商业银行机构生态的数字化转型要研究大数据、区块链、人工智能等数字技术对金融的影响方式、程度,要按照财务、风险的评价原则,对商业银行机构生态情况进行评估、优化,保持机构生态始终处于优化状态<sup>[8]</sup>。陆顺(2022)认为,从商业银行的本质属性研究出发,认为商业银行机构生态的数字化转型要掌握顺序和秩序,既不急躁、急进,也不落后、落伍数字金融发展的步伐,要发挥机构生态在整个金融生态中的引领作用,将商业银行机构生态的打造与商业银行的机构、体制改革等密切结合起来<sup>[9]</sup>。

从近年来国外商业银行机构生态变化情况看,机构间联合重组力量加大,机构数量呈减少趋势,Self Financial 委托 Statista 对美国银行网点分支机构关闭数据进行分析发现,2012—2018 年美国银行网点分支机构数量平均每年减少 902 家,共下降 6.5%,分支机构关闭率三年翻一番。2012—2015 年关闭率是年 0.81%,2015—2018 年年关闭率 1.6%。据此测算,2027 年全美分支机构将少于 40000 个,2030 年分支机构将少于 16000 个<sup>[10]</sup>。而另一种网络银行开始注册并得到快速成长。世界第一家网上银行是 1995 年美国安全第一网上银行,之后,德国等多个国家网络银行快速发展。2003 年全球网络银行达到 1000 多家,国际上发达国家商业银行机构生态也在深度发生变化。

从现行研究成果看,目前,商业银行的机构生态在商业银行各个时期发展中发挥的作用十分突出,正是因为我国商业银行机构生态随着内外部环境的不变化,从而成为支撑中国商业银行健康发展进而发力经济增长的重要因素。但现行研究成果尚未对商业银行生态历史轨迹进行系统的研究,尤其是对影响商业银

行机构生态体系关联的指标进行深度分析,因而,得出的结论、结果有一定的主观性、碎片化,难以形成商业银行发展统一的思想与认识。全文的创新点在于从商业银行机构生态发展轨迹及其趋势,特别是与商业银行机构生态密切相关的指标等进行关联性分析,以“数”说话,用“数”证明,从而根据商业银行生态各类数据信息得出当前以及未来一段时间我国商业银行机构生态的基本特点,即机构数量变少、单个规模变大,服务渠道更替、发展功能更全、业务场景线上化等,在此基础上提出作为商业银行个体顺势而为,借势而行,提高生存发展能力,不断优化商业银行机构生态的具体路径。

### 三、我国商业银行机构生态资源的变化特点、理论难点及发展重点

#### (一) 商业银行机构生态资源变化特点

我国的市场经济开始于 1979 年,也就是说我国的商业银行的时点起步也应从改革开放初期算起,考虑到时间的跨度(1979—2022) 43 年时间,选取期间逢 3 年份的数据为样本,通过对改革开放 43 年来商业银行机构生态有关指标变化或运行轨迹情况看,其特点十分明显。

1. 法人机构、网点数量和从业人员变化情况。2010 年我国银行业法人机构数量为 3769 家,2019 年达到 4607 家,之后开始有所下降。从网点情况看,2010 年网点数量为 19.49 万个,2017 年为 22.87 个,是机构网点数峰值,之前一直是逐年有所增长,之后则是逐年下降。2021 年机构网点比峰值时减少了 5000 个网点,从业人数 2010 年为 308 万人,2019 年人数达到 396.6 万人。网点虽然减少,但从业人数并没有下降,增长速度明显已经处于徘徊状态(见表 1),而从商业银行机构法人、网点、人员数量变化图看,则登顶、徘徊、下降趋势特征明显(见图 1、图 2、图 3)。

表 1 银行业金融机构法人、网点和从业人员数量变化表

银行业金融机构法人、网点、人员数量												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
法人机构	3769	3800	3747	3949	4091	4262	4398	4549	4588	4607	4604	4602
网点数量(万)	19.49	20.09	20.51	21.03	21.71	22.4	22.79	22.87	22.86	22.8	22.67	22.36
从业人员(万)	308.0	319.1	338.1	356.7	372.2	379.0	379.6	394.8	393.3	396.6	N/A	N/A

数据来源:银保监会、银行业协会、人民银行。

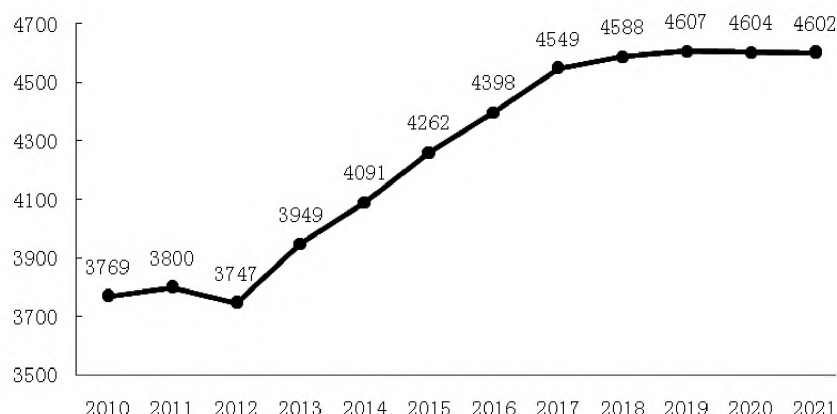


图 1 银行业金融机构法人数量变化图(单位: 家)

(数据来源:中国银保监会官网)

2. 商业银行数字化转型投入情况。近年来,各商业银行十分重视金融科技(信息技术)的投入,限于资料原因,仅以不同类型的上市商业银行金融科技投入情况替代行业投资特点。从上市商业银行金融科技投入情况看:一是各类上市银行的金融科技投入占营业收入占比、绝对额都在增长,占营业收入比在 3% 左右,其中股份制商业银行占比最高,2021 年占 3.57%,农商行占比最低,2021 年占比 2.69%。二是从投资绝对额看,全行业金融科技投资 2019—2021 年的投资绝对额分别为 1082.97 亿元、1506.72 亿元、1709.69 亿元,

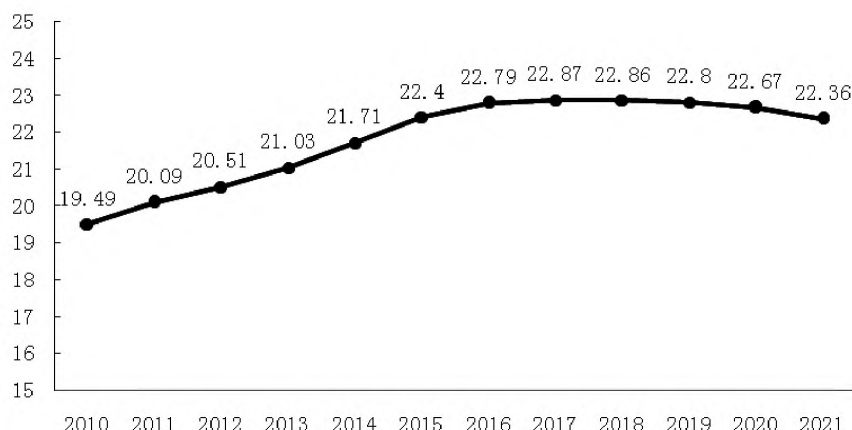


图2 银行业金融机构网点数量变化图(单位: 万)

(数据来源: 中国银行业协会官网)



图3 银行业金融机构从业人员数量变化图(单位: 万)

(数据来源: 中国人民银行官网)

但大型商业银行占绝对优势 2019—2020 年投资金融科技占行业比例分别为 66.19%、63.5%、62.8% ,占比均在 60% 以上 ,金融科技投资一个重要的特点即规模化投资 ,只有规模化投资才能带来科技的发展红利。三是商业银行金融科技投资的增长与商业银行的机构、网点、人数增长登顶有很大的关联性(见表 2、图 4)

表 2 上市银行金融科技/信息科技资金投入及占营业收入比重

亿元

银行	2019 年			2020 年				2021 年			
	金融科技投入	营业收入	营业收入占比(%)	金融科技投入	金融科技投入增速(%)	营业收入	营业收入占比(%)	金融科技投入	增长(%)	营业收入	营业收入占比(%)
大型银行	716.76	32467.88	2.21	956.86	33.50	33944.17	2.82	1074.93	12.34	36806.34	2.92
股份制银行	333.85	11848.37	2.82	489.57	46.64	14936.00	3.28	558.38	14.06	15640.30	3.57
城商行	32.33	1129.29	2.86	56.13	73.63	1902.96	2.95	66.57	18.59	2217.79	3.00
农商行				4.16		212.18	1.96	9.81	12.26	364.77	2.69
总计	1082.94	45445.54	2.38	1506.72	39.13	50995.31	2.95	1709.69	13.47	55029.20	3.11

数据来源: 上市银行年报。

3. 单个法人机构、网点和人均资产、负债情况。从单个机构法人资产、负债规模来看 ,从 2010 年到 2021 年余额都是持续上升(见表 3) ,商业银行的单位规模在不断扩大 ,且在承受范围之内。

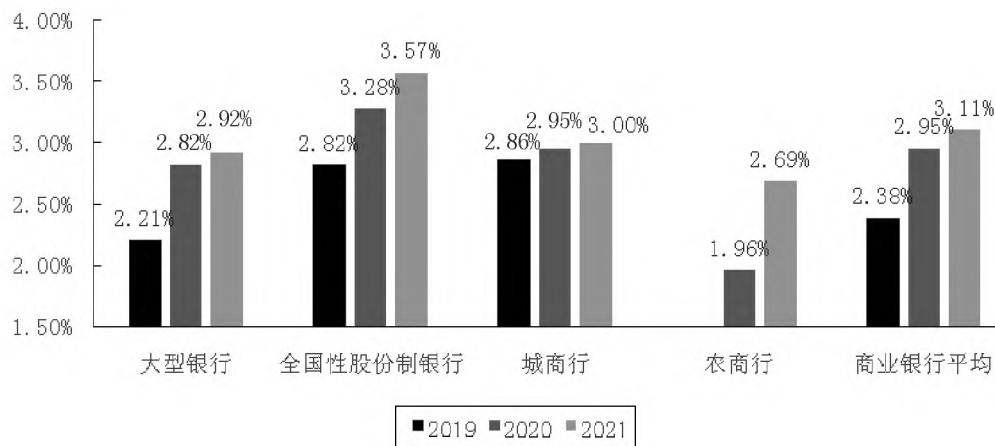


图4 各类型商业银行金融科技投入占营业收入比重(单位: %)

(数据来源: 各银行年报, 由安永会计师事务所整理、提供)

表3 银行业金融机构单个法人机构资产、负债规模

银行业金融机构单个法人机构资产、负债规模(亿元)												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
资产	255.52	298.12	356.61	383.27	421.26	467.73	528.09	554.86	584.66	629.48	694.49	749.15
负债	237.39	279.15	333.47	357.52	391.16	432.05	488.46	511.92	537.44	576.37	636.65	685.09

数据来源: 根据银保监会数据计算。

4. 不同类型银行法人机构数量情况。从2010年到2021年十年间, 大型商业银行法人机构数在2018年邮政储蓄银行调入当中由原来的五家增加到六家, 股份制银行一直保持12家, 而城市商业银行则由2010年的147家下降到2021年的128家。而从资产、负债、利润规模看, 大型银行虽然机构只有6家, 但绝对额均是股份行和城商行的总和(见表4)。

表4 不同类型商业银行法人机构数量

法人机构数量												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
大型银行	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
股份制	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
城商行	147	144	144	145	133	133	134	134	134	134	133	128

数据来源: 银保监会。

5. 单个法人机构平均资产规模情况。从大型银行、股份行和城商行的资产、负债和利润总额看, 虽然三类行这三个主要业务指标均有所增长, 但股份行和城商行的总规模与大型商业银行不处于同一档次, 大型银行在这三个指标处于绝对优势, 是股份行和城商行总和还要多。从另外一层意义上说, 如果忽略股份行、城商行的总规模对金融总量的影响并不很大(见表5)。

表5 单个商业银行法人机构资产规模

单个法人机构总资产规模(亿元)												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
大型银行	93789	107267	120080	131201	142028	156326	173196	185629	163922	194628	214048	230667
股份制	12420	15316	19606	22447	26150	30823	36228	37468	39184	43152	48194	51823
城商行	534	693	857	1047	1360	1705	2107	2367	2563	2782	3088	3521

数据来源: 根据银保监会数据计算。

6. 法人机构、网点数量和从业人员区域分布情况。中国人民银行《中国区域金融运行报告》将全国划分为东部、中部、西部和东北4个区域<sup>①</sup>,根据《中国区域金融运行报告》(2010—2022)显示,东部地区经济发展、经济规模占全国的一半以上,但商业银行的法人机构的布局占比并不完全与GDP规模占比相当,从变化趋势来看,东部地区的法人机构在整个占比中在提升,由2010年的29.4%上升到2019年的39.9%,中部地区微降,由2010年的20.9%下降到2019年的20.8%,而西部地区下降幅度最大,由2010年的41.4%下降到2019年的32.56%,东北部地区则由2010年的8.4%下降到2019年的7.49%。从网点占比变化趋势看,2010—2021年东部地区保持基本稳定、微增,中部地区增加0.6%,西部和东北部地区的网点数量是微降。从各区域人员占比变化趋势看,2010—2019年间东部地区人员数量微增,中部地区人员数量降0.6%,西部地区微增0.1%,东北部地区减员较多,下降1.1个百分点。

7. 客户对商业银行网点的依存度情况。随着金融科技的广泛应用,尤其是第三方支付的作用日显,商业银行的客户与机构间的黏度大幅度降低,客户众多的金融业务足不出户就可以完成,据中国银行业协会公布的数据,2013年商业银行平均离柜业务率大约在63.2%,2019年达到89.77%。此外,客户对商业银行依赖度最强的影响因素即提取现金的需求在逐步下降,从第三方支付规模、商业银行库存现金余额及大量的ATM退市足以说明。商业银行库存现金2014年余额峰值6892亿元,之前,随着商业银行的经营规模增加,库存现金余额相应增大,但自2014年后,随着商业银行机构规模的增大,库存现金的余额反而下降,这说明客户对现金的依存度大幅度下降,而第三方支付却快速增长,第三方支付交易规模在2016年后逐年增大。由2016年35.3亿元增加到2021年的310.3亿元<sup>②</sup>,这在理论上及实际中都反映了商业银行业务发展、客户网点依存度下降的钩稽、逻辑关系成立。

由上述生态资源的变化特点分析,得出以下基本结论:

1. 商业银行法人机构、网点数量、人员数量的绝对量的增长已经过了峰值。从商业银行法人机构、网点数量和从业人员变化与资产、负债、利润等指标关联分析可以看出,随着社会经济的发展,商业银行法人机构、网点均产、人均业务量是在大幅度上升,从商业银行数字化转型投入情况看,正好呈反相关,数字化投入越大,法人机构数量、网点反而在减少。但总趋势看,商业银行法人机构、网点、人员数量已经过到了历史峰值,提升商业银行法人或网点单位产量迫在眉睫。

2. 商业银行资产、负债、利润总规模、单位规模均呈持续上升趋势。但不同种类的商业银行间其结构占比、规模占比不同。在各类商业银行当中,大型银行无论是绝对规模还是相对规模或占比,都是处于主体地位。这也说明,金融规模效应在未来的商业银行竞争中将成为主要的竞争优势。当规模机构大到一定程度时,微型机构存在的必要性值得反思。

3. 商业银行资产、负债、利润规模或单位规模与法人数量关联度不高。在商业银行群体中,反而是机构少的大型商业银行无论在总规模还是在单位规模方面均占据绝对优势地位。因此,提升商业银行的集约化经营水平当然是以最少的机构做更多的业务,特别是以金融科技作支撑时。选择大银行,做大银行才能充分享受到规模金融带来的效能。

4. 客户对商业银行物理网点依存度越来越低,对线上业务依赖度越来越高。客户与物理网点勾连的现金及临柜业务的线上化使诸多物理网点存在没有必要,这意味着当物理网点收不抵支、财不保本时应当坚决撤并,而网络银行将成为商业银行业务拓展的新天地。当然对于一些特殊的客户需求物理网点的还要有相应的机构坚守金融的社会责任。

## (二) 必须澄清商业银行机构生态资源的发展中理论难点

传统的商业银行机构生态形成的文化仍然束缚着众多的理论与金融实践工作者。因此,澄清商业银行机构生态资源的发展中理论难点对推进商业银行生态体系的发展目标和改革有重要意义。

1. 商业银行机构数量减少影响普惠金融发展。按照现在金融数字化发展速度,商业银行法人机构、网点和人员数量进一步下降是大概率的事。当初设立城市信用社、城市商业银行、农村金融机构,主要是解决量

<sup>①</sup> 我国区划分为四个区域,其中:东部地区包括北京、天津、河北、上海、江苏、浙江、福建、山东、广东、海南10个省(市);中部地区包括山西、安徽、江西、河南、湖北、湖南6个省;西部地区包括内蒙古、广西、重庆、四川、贵州、云南、西藏、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆12个省(直辖市、自治区);东北地区包括辽宁、吉林、黑龙江等3个省。

<sup>②</sup> 数据来源:易观分析《2022年中国第三方支付市场专题分析》。

大、面广、额小的中小微企业和广大农户的融资及金融服务问题。市场经济发展初期,城市商业银行坚持“服务地方经济发展、服务中小企业、服务城乡居民”的三“服务”,农村商业银行坚持“面向农村、面向农业、面向农民”的三“面向”的市场定位,甚至从商业银行法角度规定了中小银行金融机构单个贷款额度不得超过资本金总额的 10%,这既是为防范商业银行的经营风险,更是为服务普惠金融增加了法律的约束力,为解决小微企业贷款和农村金融的获得性方面作出巨大贡献<sup>[10]</sup>。然而,在数字经济发展大潮下,普惠金融业务不仅中小银行能做得好,大银行同样做得好甚至做的可能更好,因为大型商业银行在品牌、成本、技术、人才、产品、结算等方面较中小商业银行在做普惠金融、服务长尾客户方面更具优势,从中国银保监会近年公布的普惠型小微企业贷款比例来看,国有大型商业银行在整个普惠型小微企业贷款占比中呈大幅度上升趋势,由 2019 年底占比 27.9% 上升到 2021 年底的 34.4% (见表 6)。可以预计,随着政策力度的加大,金融科技的进一步发展,大型商业银行普惠性小微金融贷款占比会进一步提高。大型商业银行替代中小商业银行的普惠金融功能的力度会进一步加大。在减少金融资源投入的情况下,满足更多的金融需求显然更符合市场金融的发展规律,不仅不影响普惠金融的发展,而是更有效率、更经济的一种金融。

表 6 2019—2021 年各商业银行普惠型小微企业贷款情况表

	普惠型小微企业贷款余额、占比					
	余额(亿元)			占比(%)		
	2019 年底	2020 年底	2021 年底	2019 年底	2020 年底	2021 年底
大型银行	32571	48328	65560	27.9	31.7	34.4
股份制	21612	27660	33723	18.5	18.1	17.7
城商行	17415	22175	26669	14.9	14.5	14.0
农村金融机构	43207	51782	60547	37.0	33.9	31.7

注:银保监会自 2019 年起公布普惠型小微企业贷款。数据来源:银保监会。

2. 大中小规模商业银行失衡影响生态平衡。金融行业中,商业银行是作为一个群体,有观点认为,商业银行群体中只有保持大、中、小规模合理结构,商业银行的生态才会健康发展。这一观点显然多余,因为商业银行的大中小规模始终是相对的,且个体间的规模、规模占比也在不断变化,绝对地将规模大小定要一个配比才合理、多大规模才安全显然没有科学依据。从我国商业银行规模结构看,不同类型之间规模占比、单个规模的变化是常态的,即使所有的商业银行的发展规模都大致相当,绝对不可能是所有的商业银行规模都是完全相等的状态<sup>[11]</sup>,因此,不必担心数字化带来的商业银行规模的合并与重组,影响商业银行生态平衡不是规模结构而是业务结构和发展质量,银行群体内部规模的趋大反而会有利于商业银行整个生态的健康成长,这也符合极致、迭代与赢者通吃的互联网发展思维。

3. 商业银行机构趋大化影响行业竞争。我国商业银行在从计划经济向市场经济进化过程中,为了增加国有商业银行的活力,起初通过增加商业银行的机构数量来打破垄断。通过增加商业银行机构数量一方面提升了服务实体经济能力,另一方面增加了机构群体的活力,这在当时改善商业银行服务态度,树立以市场为导向、客户为中心的经营理念发挥很大作用。但到了数字经济发展的新时代,商业银行机构在市场强大的生存压力下,金融发展的生产力不再是人多、机构多,而是技术高,金融机构间的竞争已经转向技术竞争、创新能力竞争、核心竞争力的竞争,服务质量已不仅仅是微笑服务、温情服务,而是高附加值服务、沉浸式消费、体验,这些不是靠机构多少或自然人多少就可带来,而必须通过新技术的应用来实现<sup>[12]</sup>。竞争的方式、内容等等已经发生了根本性变化。

4. 商业银行机构过度数字化增加社会负担。数字金融快速发展对社会带来两大消极影响。一是特定群体,老少边穷地区的金融服务。老年人、特殊人群由于文化基础差、电子设备投入少,一定意义上说,数字金融越发达,这类特定群体的金融服务获得性越差。二是对社会就业的影响。数字银行要求的人才结构是集金融、信息、通讯的复合型人才,这会使金融机构现有的从业人员出现分流,无疑会增加社会就业负担,进一步压制社会底层人群的就业概率<sup>[13]</sup>。但这些问题存在不足以否认数字金融的发展大趋势,这些问题可以通过增加社会公共资源的金融配置、调整数字化金融转型进度及方法稳妥解决。

### (三) 商业银行机构生态资源的改革发展重点

目前的商业银行机构生态特点充分说明必须进行调整和优化商业银行的机构发展战略,要从理念、定位、规划、重组、转型等多个维度进一步深化和改革,以适应新的生态环境,增强机构的生存能力,提升发展韧性并激活发展韧劲。

1. 树立机构生态发展新理念。理念是指导和影响一个群体行为的思想和文化,有什么样的理念就有什么样的行为。理念不是一成不变的,随着时间和环境的变化,其内容在不断更新和充实。个体理念要服从总体理念。机构生态发展理念在改革开放初期就是以推动商业银行机构间竞争的竞争理念,以改善个体工商户、小微企业、“三农”经济的服务理念,以有效地控制机构风险的风险理念,等等,这些理念的形成对我国商业银行机构事业的发展发挥了积极主导作用。步入新时代,我国当前的发展理念是坚持“创新、协调、绿色、开放、共享”五大理念,商业银行机构生态的发展也必须体现这五大新发展理念。当前,商业银行机构生态发展新理念主要有规模理念、数字理念、绿色理念。规模理念强调的是规模金融、规模经济,通过规模的扩大一方面提升抵抗风险抵御能力,另一方面通过规模扩大带来更多的规模效益;数字理念是指机构发展的方式要通过数字技术应用,实现机构智能化、智慧化,大幅度提高金融生产力<sup>[14]</sup>;绿色理念就是要按照节约的原则,实现低碳金融,既要通过机构来服务于低碳经济,又要通过低碳金融来为社会绿色经济的发展作出贡献。

2. 大力发展规模金融机构。规模经济是由于经济发展到一定规模所带来的额外效应,这是一种普遍的经济现象。同样,规模金融机构是指金融业务达到一定的规模后所带来的金融规模效应,通常情况下,机构规模越大,金融所带来的效益也越大,特别是在数字经济条件下,这种现象更为显现,从前述我国商业银行机构生态对应的资产、负债、利润等有关指标看,大型商业银行的规模效应十分明显。现在主要的是大型银行如何做大,中小商业银行如何变大,从而形成我国的规模金融的新特征<sup>[15]</sup>。

大型商业银行要做得更大,一是要充分履行小型银行的职责,大力发展普惠金融,要通过金融科技应用,不断提升普惠金融的覆盖面,要应用资金、成本、品牌、科技等优势,为长尾客户提供服务;大型银行所做业务只有足够小、足够长尾、足够个性化,才为规模金融的发展提供坚实的市场基础。二是要加强风险管理,大型银行具有规模金融的优势,但是大型银行一旦出现风险也将是灾难性的,因此,大型银行在不断做大的同时要切实加强战略的研究,保证经营目标与方向不出差错,要加强风险管理,特别是大项目的风险管理和行业风险管理,保证不发生重大项目风险,只有安全的大型银行其规模价值才存在。三是要不断深化改革,进行自我革命,提升服务质量,要切实改变“店大欺客”的大企业错误思维,要不断将中小微、个人、弱势群体客户放在大客户同等位置上,构建与市场客户需求的体制与机制,提升大型商业银行内在的发展动力,不断提升服务质量,提供个性化、多元化、人性化的金融服务。四是要充分发挥规模效应,提升对社会各界贡献的力度,大型银行更要发挥大的优势,提升金融服务的集约化经营程度,通过客户成片开发,实行批量化服务;通过服务大型企业、项目,更好地发挥大的优势,保持国家重大项目、重点项目完成,以大项目金融带动小微和普惠金融的发展<sup>[16]</sup>。五是要积极推进机构间的合并与重组,加强股权投资,要通过对中小商业银行机构的收购、并购,更快地做大规模。六是要加强精细化管理、集约化经营,不断优化结构,提升效率与效益。大型商业银行机构不能因为大而粗放式经营,必须化小核算单位,实行精细化管理、数字化管理,提升管理的效能。

中小商业银行要变大仅仅依靠自身的自然发展,永远难以超过现行的大型商业银行。因此,在规模金融成为大的发展趋势背景下,中小商业银行必须顺势而为,快速加大、变大。一是要充分认识自己在整个银行体系中的定位,中小商业银行必须充分认识数字经济大背景下,中小商业银行生存与发展的基础已经发生了根本的变化,未来可能会有一些小众业务是大型商业银行无法触达或渗透,但是大量的存贷款业务、优质客户将会更多地变成大型银行的基本业务,在被金融科技越来越边缘化的趋势下,中小商业银行仍抱守传统的发展理念,很难有自己的生存之地。从国家的金融服务层面来讲,在实现同样的金融目标的情况下,当然越少的金融机构是越经济的,因此,中小商业银行必须面对现实,从长远角度来讲,中小商业银行未来生存与发展的空间越来越小。二是要找准机会(中小商业银行)精准定位,顺应这个历史发展轨迹,推进重组。推进



合并重组,要放下“法人老大”思维,将银行的生存与发展放在首位,只要有利于商业银行的生存与发展,要敢于牺牲小我,保留商业银行生存发展的大局。当然,中小商业银行应当找科技能力强的机构深度合作。三是可以推进行业、区域中小商业银行机构间的内部联合,中小商业银行愿意“加”大并不代表大的商业银行愿意中小商业银行去“加”,也是要综合多种因素才会合作成功。因此,相当一部分中小商业银行金融机构或则逐步退出市场。就目前可行的变大路径应当是同类中小商业银行间进行区域间、跨区域间的合并与重组,徽商银行、江苏银行等诸多中小商业银行成功合并重组的案例无不说明这一点。至于没有合适的重组对象,中小商业银行必须坚持加快机构改革,适应转型速度,推进数字化银行进度,通过发展微科技、微客户、微产品,寻找生存与发展的新空间。

3. 推进迈向网络银行。伴随着金融科技的快速发展,商业银行的业务处理由手工到单机到单点联网以至于后来的移动互联网,金融业务处理也由单纯的电子支付结算到后来的多功能的手机银行,目前各家手机银行基本上具备了传统线下物理网点的基本功能,除了开户、挂失等特殊业务必须到物理网点外,客户业务98%的功能基本在手机银行上实现。随着数字技术越来越发达和金融政策的进一步放开,可以预期客户与商业银行的物理网点的黏性会更差,离柜率会更高。传统的以物理网点支持的现金业务已经很难成为必须存在的理由,因为商业银行除了要承担社会责任外,首先要考虑本身的生存与发展,任何不具有财务连续性行为都不能支撑企业的可持续发展与成长。因而,往往会被列入放弃项。目前,国外通过网络银行牌照将手机银行业务更加规范化,将网上银行作为商业银行重要的存在形式。网上银行不仅功能齐全,而且十分方便,可以持续办公,突破时间和空间的限制,一些网络银行还配置了智能化功能,为客户提供全方位的商业银行业务。

目前,我国的商业银行数字化进程均在进一步加快,商业银行应当将网络银行打造为数字化转型和商业银行机构生态构建的重中之重,当前,大部分商业银行有了自己的网上银行,但是功能上的差距较大,因此,商业银行不仅要有完全反映物理银行的线下业务,还要能根据网上银行的特征、功能以及客户的需求,持续完善网上银行功能,创新网上银行产品体系,不断扩大网上银行服务的覆盖面,增强物理网点的替代功能。二是要建立自己的金融科技公司,网络银行更需要有专业化的金融科技公司持续跟踪服务,只有这样,才能不断创新与完善其功能;商业银行提升金融科技水平除了取决于投资外,很重要的一点就是科技公司的水平十分重要,第三方科技公司虽然有一定的技术优势,但毕竟不能专注一家商业银行从事金融科技业务<sup>[17]</sup>,因此,商业银行或多家商业银行要联合成立属于自己的金融科技公司,这样才能不断保持金融科技研发的专业性、专注性和持续性,与商业银行发展战略形成相应的技术响应。三是要综合应用金融科技手段在机构生态中。目前,相当一部分商业银行的网上银行功能还局限于传统产品的销售以及支付结算的基本功能,属于一种平面化的二维服务,在当今金融科技如此发展情况下,商业银行要不断丰富网上银行的应用场景,综合应用多种金融科技技术,提升客户网上银行服务体验,当前可以大胆引进元宇宙技术<sup>[18]</sup>。让客户不仅能够实现基本的金融服务功能,还能享有特有的沉浸式服务,增强网上银行的服务功能。

4. 有序实行商业银行供给侧结构性改革。商业银行目前的机构是实行的是分支行制,有些银行实行的是三级管理、一级经营,管理机构与经营机构严重失调,而且信息传导慢又失真,现在的数字技术特别是区块链、大数据技术在商业银行机构管理中的应用,不仅可以保证机构间信息传输的精准性、保真性而且速度是瞬时实现。

深化商业银行供给侧结构性改革,一是要实行扁平化管理,实行“总部+终端”的机构模式,数字技术的发展改变了传统的信息传输渠道,使得传统的“三级管理一级经营”转向“一级管理一级经营”成为现实,不仅可以解决信息传输问题,也可以减轻政策执行的偏离。因此,商业银行机构改革必须坚决精简中间层管理机构,逐步向“一级管理一级经营”转变,通过增强总部的决策、风控、研发、信息、决策、营销等多项功能,将管理信息直接传导到一级经营机构,大幅度减轻管理成本、提升效率。二是要积极推进综合化经营<sup>[19]</sup>。商业银行机构生态进化的一个重要结果可能会造成大量的金融从业人员下岗,这个是社会承受不了的,因为金融行业相对是效益相对较好较稳定的行业,员工队伍素质相对较高,如果分流到社会对社会其他人的就业造

成极大的压力,因此,商业银行机构生态的优化不是简单的员工下岗,而是及早地创造新的就业机会,加快员工队伍转型,创造劳动密集型工作,积极创造新的工作,特别是与金融行业发展相关联的一些产业或行业;在做大分子的同时也要做大分母,而不是简单地减少分母。三是要加大员工培训力度。未来的商业银行需要的懂科技、金融的复合型人才,经过几十年的发展,我国商业银行员工队伍结构中90%以上均具有本科以上学历,其学习能力较改革开放初期强了很多倍,因此,将具有丰富金融经验的员工,赋能金融科技专业知识,复合型人才应当非常可期,因此,主动的方法是将具有潜力的员工队伍进行金融科技知识的培训,以期实现复合型人才的加倍增长,既减轻社会就业压力,也为商业银行机构生态的进化提供必备的人才队伍。

#### 四、结论与建议

##### (一) 结论

市场经济叠加数字经济的发展,以金融科技为主要金融竞争手段的时代,机构规模效应十分明显。国内金融机构生态不仅有内化需求,而且还要面对国际金融机构的竞争,因此,快速优化我国商业银行的生态结构<sup>[20]</sup>,做大个体规模金融是当前或下一步阶段我国商业银行生态的主要特征。而伴之物理网点机构的集聚以及网络银行机构的大发展、线上和线下的渠道机构互相赋能,形成新时代我国的商业银行机构生态的新场景,为我国的实体经济发展提供更加强有力的金融支持。

##### (二) 建议

1. 政策性解决特殊群体的金融服务问题。物理网点机构的进一步收缩及网络银行的进一步发展是商业银行机构生态发展的大趋势,但客户需求总是多元化、多样化,特别是一些老少边穷地区的客户群体,一方面是商业银行机构有基本社会责任为这一部分群体服务,体现金融的普惠性,另一方面是社会福利的一项事业,政府宜或出台财政补贴商业银行机构政策,或则出资专注这一特殊群体的金融服务<sup>[21]</sup>。

2. 商业银行机构生态进化速度要与社会承受能力相协调。任何一项改革都必须与相应的环境相吻合,否则,改革力度越大,社会成本付出会越高。商业银行机构生态的进化除了受制于行业内部的驱动因素外,还必须与社会承受力相适应,包括但不限于大多数金融消费者消费习惯的改变、商业银行机构内部员工队伍的转型、流动,国际上结算业务的爱好、条件等。

3. 进一步深化机构监管改革。商业银行机构生态进化与监管的力度关联度很高,监管的松紧度决定商业银行生态进化的速度。因此,监管机构应当高瞻远瞩,立足当下,面对未来,积极推动商业银行机构生态的优化,助力商业银行机构生态的高质量发展。

#### 参考文献:

- [1]徐阳洋.关于商业银行数字化转型模式实践与创新路径的研究——基于近年来部分A股上市银行年报分析[J].西南金融,2022(8):23-32.
- [2]王婷婷.地方中小商业银行生态状况与高质量发展路径研究——基于2016—2021年有关业务指标的分析[J].金融发展研究,2022(10):57-64.
- [3]陆岷峰,欧阳文杰.产业金融与实体经济:政策环境、模式比较与实践路径[J].理论月刊,2023(3):56-69.
- [4]杨丽萍.新发展理念下新金融理念的内涵与践行措施研究[J].黑龙江金融,2022(10):17-23.
- [5]陆岷峰.数字经济时代产业金融高质量发展路径研究——兼论数字产业金融发展模式[J].广西社会科学,2023(1):18-26.
- [6]高旭阳.地方银行面临的挑战与突围的路径研究——以中国城市商业银行为例[J].成都行政学院学报,2022(3):37-42.
- [7]陆岷峰.数字科技赋能实体经济高质量发展:融合优势、运行机理与实践路径[J].新疆师范大学学报(哲学社会科学版),2023(1):136-144.
- [8]欧阳文杰.关于商业银行小微金融现状、模式比较与创新思路研究[J].金融理论与实践,2022(10):30-37.

- [9]陆顺. 中小商业银行属性特征与高质量发展[J]. 青海金融 2022(3):35-42.
- [10]重磅! 研究显示 10 年后美国银行机构网点将全部消失! [EB/OL]. <https://new.qq.com/rain/a/20210324A05UXI00>).
- [11]欧阳文杰. “双碳”目标下数字金融驱动绿色经济发展的实证研究[J]. 金融理论与实践 2023(1):23-26.
- [12]高旭阳. 关于新时期进一步推动中小企业群体高质量发展的路径研究——基于培育“专精特新”中小企业视角[J]. 新疆社会科学 2022(5):61-72+178-179.
- [13]陆岷峰. 新发展格局下数据要素赋能实体经济高质量发展路径研究[J]. 社会科学辑刊 2023(2):149-157.
- [14]张兆宝, 陆岷峰. 关于区块链技术在供应链金融中的应用研究——以金融科技平台建设为核心的供应链金融视角[J]. 金融科技时代 2022(12):7-13.
- [15]裴璇, 陆岷峰, 王稳华. 共同富裕背景下企业数字化转型的劳动收入分配效应研究[J]. 现代财经 2023(4):3-22.
- [16]陆岷峰, 欧阳文杰. 产业金融与实体经济: 政策环境、模式比较与实践路径[J]. 理论月刊 2023(3):56-69.
- [17]陆岷峰. 商业银行数字化营销现状与策略研究[J]. 金融科技时代 2023(1):25-30.
- [18]欧阳文杰, 陆岷峰. 乡村振兴背景下农村金融改革面临的现实状况与路径选择[J]. 西南金融 2023(1):56-70.
- [19]杨丽萍, 陆岷峰. 新发展理念下新金融理念的内涵与践行措施研究[J]. 黑龙江金融 2022(10):17-23.
- [20]王婷婷, 陆岷峰. 地方中小商业银行生态状况与高质量发展路径研究——基于 2016—2021 年有关业务指标的分析[J]. 金融发展研究 2022(10):57-64.
- [21]陆岷峰. 打造具有核心竞争力的普惠金融生态研究[J]. 新疆社会科学 2023(2):24-31.

## Change Characteristics ,Theoretical Difficulties and Development Countermeasures of Chinese Commercial Bank Institution Ecological Resources

LU Minfeng

( Research Center of Internet Finance Innovation and Development ,  
Nanjing University of Technology ,Nanjing ,Jiangsu 210000 ,China)

**Abstract:** In the era of manual operation or semi-electronic ,commercial banks can only increase the number of institutional outlets to meet the diversified needs of financial services. The more commercial bank institutions ,the higher the market satisfaction; the more balanced the large and small institutions are ,the better the financial services will be for customers of different sizes. However ,the rapid development of digital technology has fundamentally changed the basis of the existence of traditional commercial bank institutional ecology. The number of institutions is decreasing ,the individual scale is increasing ,the service channels are diversified ,the development functions are integrated ,and the online business scenarios constitute the new characteristics of the institutional ecology of commercial banks in the new era. Digitalization ,online and intelligent development will become the new ecological model of commercial banks. Commercial banking institutions ,especially small and medium-sized commercial banks ,must be forward-looking ,grasp the trend of institutional ecological change ,establish a new scientific institutional ecological concept ,find the right positioning ,develop a large scale ,develop network banks ,and deepen the reform ,so as to avoid being marginalized or passively withdrawn from the market in the new round of financial ecological reform.

**Key words:** Commercial bank; Institutional ecology; Scale finance; Digital technology; Network banking

(责任编辑: 黎 芳)