

研究报告

2017 年第 24 期

2017.03.01

执笔：邱牧远、黄旭

muyuan.qiu@icbc.com.cn

huangxu@icbc.com.cn

商业银行传统业务转型——基于新常态下经济生态的思考

要点

- 近年来，国内商业银行传统业务利润增幅的放缓和资产质量的下降已成为业界普遍关注的话题。报告从新常态下经济生态和金融生态的大背景入手，分析了目前商业银行传统业务面临压力的原因，并讨论了商业银行传统业务未来转型的原则。
- 从经济生态的角度来看，商业银行传统业务面临的困境既源于新常态下居民和企业资金供求上发生的新变化，也源于自身适应利率市场化、金融科技发展等金融生态环境变化过程中产生的“焦虑”。
- 在传统业务未来转型的过程中，商业银行应把握的原则有以下几点：一是要处理好转型的目的与手段之间的关系；二是要处理好商业银行业务转型紧迫性与稳健性之间的关系；三是要处理好传统业务总量放缓与提升业务质量之间的关系；四是要处理好资产管理和投资银行等新型中间业务与银行传统业务之间的关系；五是要处理好业务覆盖范围扩展与重点业务发展之间的关系。

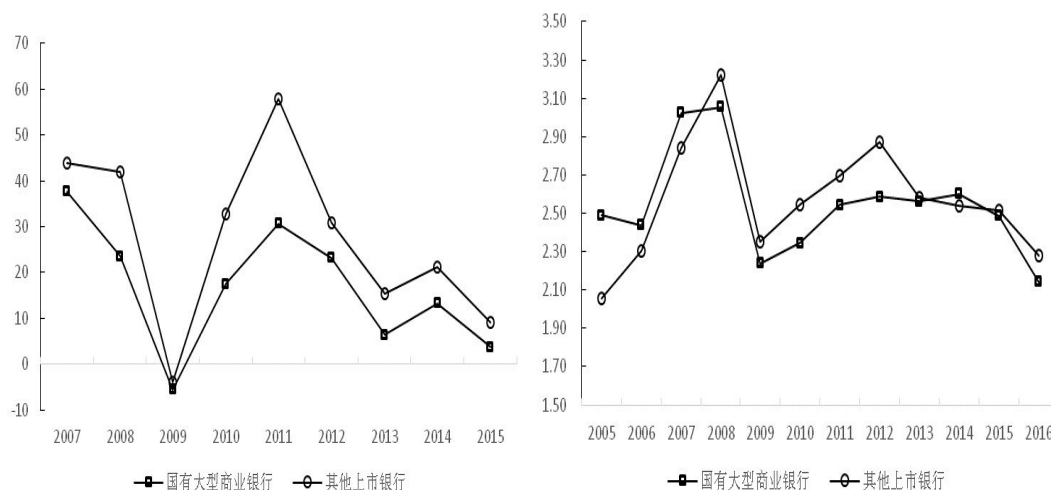
重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

商业银行传统业务转型——基于新常态下经济生态的思考

一、新常态下商业银行传统业务发展困境

进入经济“新常态”以来，以存贷款为主的商业银行传统业务结束了之前的扩张期，在增速和质量方面均遇到了不小的困境。

一是普遍面临着存贷款为主的业务利润增速放缓的局面。自 2011 年以来，包括国有商业银行和股份制银行在内的商业银行净利息收入增长率呈现下降趋势。国有大型商业银行平均净利息收入增长率从 2011 年的约 30% 下降到 2015 年不到 5%，2016 年前三个季度更是持续负增长；尽管其他上市银行的平均增速略高，但总体趋势与国有大型商业银行相同。



数据来源：各商业银行年报，经作者计算得到

图 1 商业银行净利息收入增长率

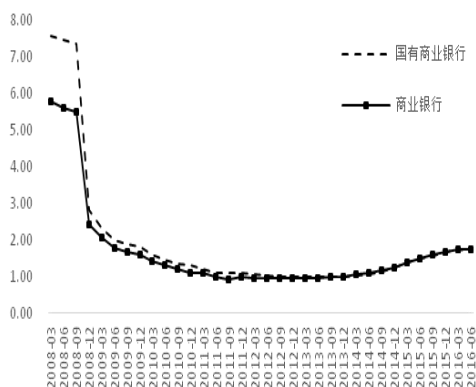
图 2 商业银行净息差（均值）

二是以利差（NIM）为代表的存贷款业务的利润率收窄¹。从图 2 可以看出，无论国有大型商业银行还其他股份制银行，净息差在近年来均呈现了下滑的态势。进入 2016 年以来，国有大型商业银行和其他上市银行的平均净息差已从 2007 年高峰时的 3% 以上下降到 2% 左右，接近股改以来的最低点。作为影响净利息收入的重要变量，利差的缩小使得总资产的盈利效率大大降低。

¹净息差是以存款为主的负债业务付息同以贷款为主的资产业务收息之间的差值。



三是传统业务的经营出现了一些新的风险。从资产质量的角度来看，中国银行业总体的不良贷款率以及拨备覆盖率呈现恶化的态势。自2013年开始，商业银行整体的不良贷款率呈现上升趋势，拨备覆盖率从2012年时296%的高点下降到2015年的181%，接近银监会规定的150%监管标准；而2016年三季度末多家大型银行的拨备覆盖率已低于150%。



数据来源：中国银监会

图3 商业银行贷款不良率的变化

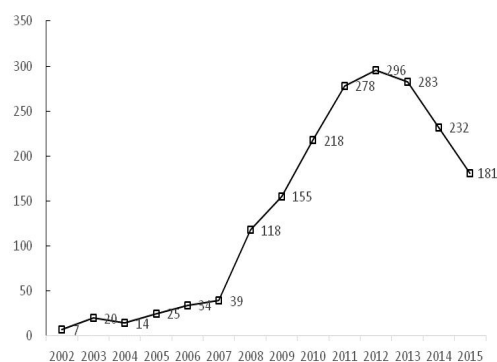


图4 商业银行拨备覆盖率

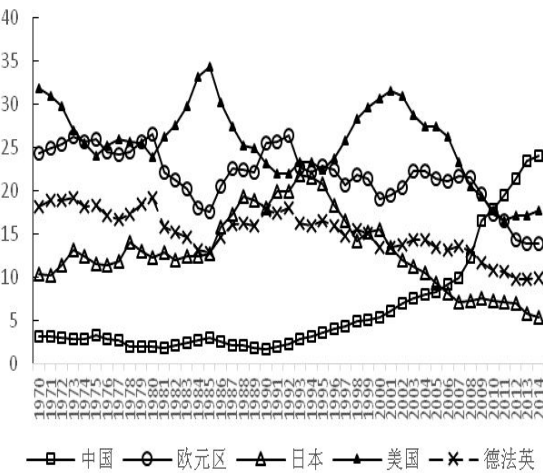
新常态下传统业务的利润收窄和风险提升，是包括国有大型商业银行、股份制商业银行和中小银行共同面临的困境问题。面对上述挑战，国内银行业几乎无一例外地均在积极推进战略转型。但从转型策略的原则、目标和具体内容上来看，却存在着不少的问题。究其原因，是对经济新常态下经济生态和金融生态的新变化缺乏总体的把握。在制定总体转型战略之前，应当首先从经济全局的高度，理清商业银行传统业务收缩的经济生态背景，根据金融生态的趋势性变化和自身特点制定有针对性的转型策略。特别针对国有商业银行而言，由于在体量、地域分布、业务范围和发展阶段的等方面的特殊性，业务转型成本十分巨大，加之较大的历史包袱，不可能像中小银行那样“轻装前进”。一旦业务转型的总体策略出现失误，不但会对自身经营带来不利后果，而且会给整个金融系统甚至实体经济的平稳运行产生不利影响。

二、商业银行传统业务困境的经济生态背景

商业银行传统业务同其作为金融中介的功能密切相关。从本质上看，为实体经济提供金融服务是商业银行利润的最根本来源。尽管传统业务的收缩是商业银行面临的特有问題，但分析其背后的原因却离不开对整个经济生态以及资金供求双方的分析。从经济生态的角度来看，商业银行传统业务下行的外部原因主要源于以下六个方面。

（一）资本回报率的降低压缩商业银行传统收入来源

经过改革开放近四十年的发展，中国已经从资本相对短缺的国家逐步进入了资本相对充裕的状态。从投资来看，过去几十年间中国投资总量占 GDP 的比重一直呈现上升趋势，在近些年来一直维持在 45% 以上的高位，仅在 2012 年后才有所回落。而从国际比较来看，中国固定资本形成占全球的比重于 2006 年超过日本，于 2008 年超过德英法三国的总和，在 2010 年时更超过了美国。即使中国经济进入了“新常态”，其在未来很长一段时间内仍有可能维持资本形成世界占比最高的地位。



数据来源：世界银行（Gross Fixed Capital Formation）

图 5 中国固定资本形成的世界占比
(1970-2014, %)

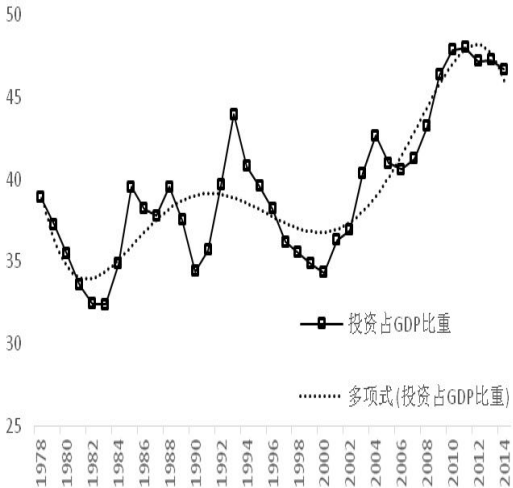


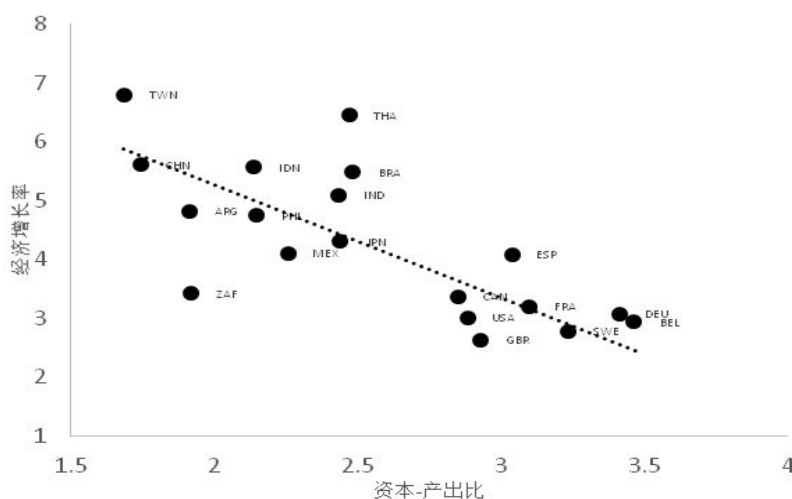
图 6 中国投资占 GDP 的比重
(1960-2014, 均值)



投资的持续快速增长必然导致资本存量的快速上升。从改革开放至今，中国的资本存量呈现加速上升趋势。根据计算，2015 年中国以不变价格衡量的资本存量是 2000 年的 5 倍还多，是 1978 年的 39 倍。可以说，进入新常态之后，改革开放之初中国资本极度缺乏的情况已经得到了很大缓解。

资本总量增加会带来两个后果：经济增长速度的放缓和资本回报率的降低。图 7 中显示了世界各主要国家经济增长与资本-产出比率之间的关系，可以看出，资本产出比同经济增长速度之间存在着明显的负向关系，随着资本存量的增加，经济增长率呈现明显的下降趋势。其背后的逻辑是资本边际报酬率递减规律对实体经济“自然利率”带来的降低作用。投资的不断增加必然会引起资本品供给价格的上升，而资本品供给价格的上升意味着成本增加，进一步使投资的预期利润率下降，而追加投资带来的产品数量增加会使其市场价格下降，从而进一步降低其收益²。

作为实体经济资金运用最主要的部门，非金融部门企业的资本回报率构成了商业银行贷款利率的基础。企业预期收益率的降低，会使同等贷款条件下企业的融资意愿降低。而从商业银行的角度来看，企业融资需求的收缩压降了贷款利率的上行空间，成为压缩利差的重要原因。

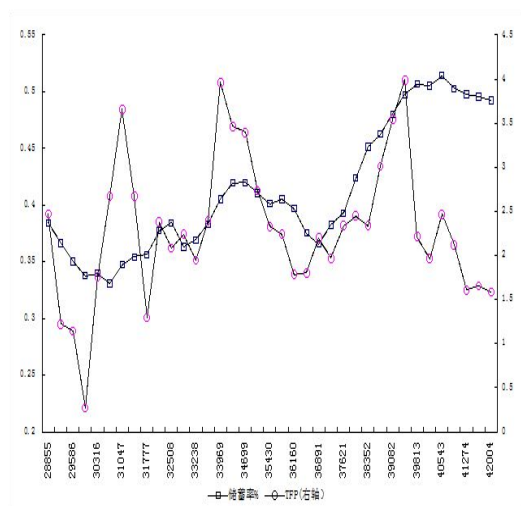


数据来源：宾夕法尼亚大学世界经济统计表(Penn World Table)

图 7 世界各主要国家资本-产出比同经济增长率

（二）经济增速放缓提高商业银行融资成本

国民储蓄是商业银行传统业务的资金来源。可以把它分解为收入与储蓄率二者的乘积。从总量来看，经济潜在增速放缓导致的直接结果是居民收入增速的放缓，这是造成储蓄增长减缓的直接原因。而在另一方面，经济新常态也意味着国民储蓄率的下降。这可以从两方面进行观察。一是由实体经济投资收益降低带来的储蓄率的减少。图 8 中显示了中国全要素生产率（TFP）增长率同国民储蓄率的变动情况。可以看出，二者存在较为明显的同向变动关系。如果将居民的储蓄看作延迟消费的回报，那么由经济潜在增速的趋势性放缓导致的实体经济回报率的下落，必然会使得经济主体的储蓄意愿降低，从而降低总体储蓄率；二是由居民年龄结构老龄化带来的消费习惯的改变。根据储蓄的生命周期理论，个人储蓄的高峰发生在青年阶段，而随着年龄的逐步增加，储蓄意愿会逐渐降低。随着前些年计划生育政策的实施，新常态下我国老龄化特征已经开始逐渐显现。在未来，居民的总体储蓄率势必会进一步降低。根据国际货币基金组织的预测，到 2020 年时，中国国民储蓄率还会进一步下降至 40%。可以说，收入总量和储蓄率的双重下降，是新常态下经济生态一个趋势性变化。



数据来源：wind 数据，经作者计算得到

**图 8 中国居民储蓄率
同全要素生产率增速的关系**

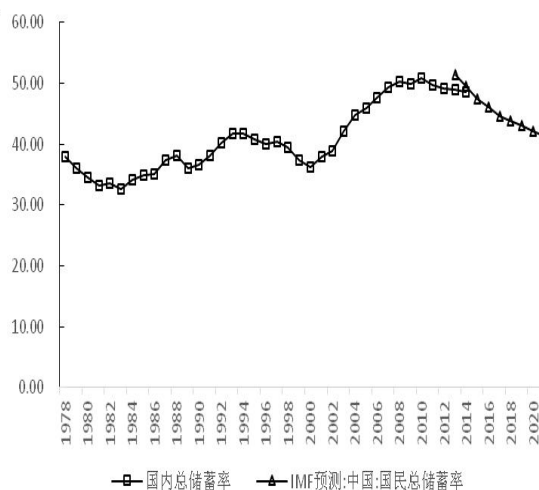


图 9 中国国内总储蓄率与预测

在收入增速和储蓄率降低的共同作用下，传统业务资金来源的趋势性减缓



势必会提高商业银行的融资成本。资金供给的减少使商业银行不得不通过提高利率的方式吸纳储蓄，造成银行融资成本的进一步上升。

（三）经济结构调整降低商业银行资产质量

在过去几十年的经济发展中，中国的高投资一直是以政府和国有企业作为主导，并以第二产业中资本密集型行业为发展重点。由于资产总量多，资本密集型行业在经济上行期自然也成为了以风险规避为特征的商业银行贷款青睐的对象。

从商业银行贷款的行业分布来看，过去十年间上市银行在采矿业和制造业内贷款占比高达14%³。特别对于国有大型商业银行来说，其本身国有企业的属性和在计划经济体制下的历史沿革使其更多的承担了向资本密集型行业融资的工作，其在煤炭、钢铁、水泥等产能过剩行业中的贷款比例也要明显高于同业。从近十年以来的均值看，国有大型商业在资本密集型行业贷款比例要显著高于行业平均水平。

但在经济下行期，资本密集型行业顺周期的特征更为明显，借款违约的概率自然也大于行业平均水平。从2015年上市商业银行不良贷款的行业分布特征来看，以水泥、钢铁、建材和有色金融为主的传统制造业和采矿业等资本密集型产业是不良贷款的主要来源，这无疑对经济下行期资产质量的恶化起到了推波助澜的作用。

（四）金融市场化改革进一步压降传统业务利润

随着金融监管环境的逐步放开和市场准入的逐步放宽，新常态下商业银行经营的政策环境也发生了一些变化。从目前的讨论来看，利率市场化、取消准入等金融放开过程的一系列改革举措共同构成了经济新常态下商业银行的金融生态环境，并形成了近年来对商业银行传统业务的持续压力。

一是金融环境逐步宽松，使得过去维持商业银行传统业务收益“虚高”的制度扭曲正在逐渐消失。在改革开放后的很长一段时间里，出于重工业的发展战略，我国的存贷利率依然实行管制，诸如股票、债券等直接融资渠道也处于

³ 数据来源：各行上市公司年报，经作者计算得到。

发展的初级阶段。上述制度安排形成了社会资金求大于供的局面，在一定程度上形成了商业银行在融资渠道上的垄断地位，从而使得商业银行能够在定价获得优势。

二是在渐进利率市场化改革的大背景下，金融创新加速了金融脱媒的现象。以 1993 年为起点，至 2015 年存款利率的管制完全放开，中国利率市场化的改革经历了 23 个年头⁴。在这一过程中，金融抑制导致负实际利率的情况时常出现，使得以委托贷款、银信合作、信贷理财产品为代表的“影子银行⁵”业务快速发展。进入新世纪以来，中国影子银行业务的发展大大超出了银行存款的增速。根据测算 2001 年时我国影子银行业务为 0.9 万亿，占当年存款业务的 6.5%，而到 2012 年时这一规模已经达到 22.6 万亿，占当年存款业务的比例也上升至 26%。尽管中国影子银行业务的发展多以商业银行影子银行业务为主体，对总体利润影响较小，但却对传统业务风险起到了负面作用：一方面，影子银行渠道的监管相对传统业务存在缺失，发生风险的可能性很大；而在另一方面，委托、信托和理财计划等中间业务更容易受到经济波动的影响，加大了商业银行的风险。

三是利率市场化改革进入中后期对商业银行传统业务产生负面的影响。目前尽管利率市场化的体制改革已基本完成，但市场环境的建设仍然需要一定的时间，这给商业银行传统业务带来了新的风险。一方面，存贷利差面临着进一步缩小的倾向。从其他国家的经验来看，利率市场化后存贷利差会伴随着官方利率和民间借贷利率之间的差距减小而下降，从而进一步加重由于宏观经济生态环境改变而造成的商业银行存贷利差缩小趋势。而在另一方面，利率变动和波动的幅度会增大。这在加大同业市场风险管理成本的同时，也对商业银行在储贷联动、投融联动等方面的期限配置能力提出了更高的要求。

四是伴随着监管的逐步完善，商业银行传统业务的定价和监管更加严格，

⁴ 1996 年时首先实现了银行同业拆借市场的利率市场化，中国金融生态环境得到逐步改善。2000 年实现了外币市场的利率市场化；银行贷款利率则从 1998 年允许上浮，至 2013 年 7 月彻底取消限制。

⁵ 影子银行是在美国次贷危机后兴起的一个概念，根据 G20 金融稳定理事会（Financial Stability Board）的定义，是指游离于银行监管体系之外、可能引发系统性风险和监管套利等问题的信用中介体系。在我国，影子银行业务主要包括银行理财产品、信托公司资产、小额贷款和民间借贷。



银行业内的竞争更加激烈。近年来，国务院、发改委和银监会等监管机构出台了一系列的法律和规章制度，使得商业银行的经营活动更加规范。以2014年8月实施的《商业银行服务价格管理暂行办法》为例，新规定对商业银行的13项服务价格均进行了下调，其中大多集中在与中间业务和存贷业务相关的手续费上。同时，规定有条件地免收个人基本养老金账户本行异地取现手续费、免收账户管理费和年费、下调个人转账汇款手续费等⁶。尽管调整科目占商业银行服务的比例不大，但一些具体科目的降幅却十分可观。

（五）准入放开挤占间接融资渠道

随着近年来金融自由化大趋势的发展，金融行业内参与主体呈现出不断丰富的态势，这大大改变了原来国有商业银行几家独大的生态环境，使得金融业内的竞争得到了空前提高。

在直接融资方面，近年来资本市场的加速发展对以银行为主的间接融资需求产生了一定的“分流”作用。一方面，国家和制度层面对资本市场的支持力度在逐渐加大。按照十八届三中全会关于“健全多层次资本市场体系，推进股票发行注册制改革，多渠道推动股权融资，发展并规范债券市场，提高直接融资比重”的要求，三板市场、上海票据交易中心等制度和机构相继建成，实体经济和小微企业直接融资的制度成本大大降低；而在另一方面，金融对外开放力度的不断增强使得QFII、QDII、RQFII等额度的正在逐年扩大，随着国外资本逐渐参与到以股票和债券市场，直接融资市场产品呈现逐步丰富的态势。2015年，针对个人发行的银行理财产品数量达28239款，较2011年上涨25.84%，而发行规模更是达到24.71万亿元人民币，较2011年增长45.44%，发行数量和发行规模已经达到了历史新高⁷。

在间接融资方面，随着市场准入的不断放宽，使得以国有大型商业银行为主导的金融业态发生了新的变化。在大型商业银行之外，近年来其他类型的商业银行得到了迅速发展。相较于2003年底，2016年8月5家大型商业银行总

⁶ 参见《证券时报》，《落实收费新规 银行不能三心二意》，2014年8月4日。

⁷ 数据来源：<http://www.qhfax.com/show/3188.html>。

资产占银行总资产的比例已经从 54.9% 下降到 36.6%，与此同时股份制商业银行、城市商业银行和农村金融机构的资产比例则从 2003 年底的 13.8%、5.3% 和 0.1% 上升到 18.7%、12.1% 和 13.4%。另外，随着入世后外资银行业务经营准入的逐渐放开，中国银行业内部竞争生态起到了促进作用。尽管外资银行在定位上主要针对高净值人群和新型业务，但其对托管、消费金融等领域的产品设计和经营有着更为丰富的经验，开展私人银行、托管和投行等新型业务的能力更强，对国内商业银行传统业务的客户起到了一定的“分流”作用。

（六）互联网金融倒逼商业银行传统业务

互联网金融是指掌握互联网技术的非传统金融机构从事和参与金融交易的活动（黄益平等，2016）。同商业银行被动等待客户的支付和理财需求不同，淘宝、京东等互联网公司以电子商务和网购平台通过线上购物和消费的方式，改变消费者特别是青年消费者的消费习惯，间接促进了其金融业务的发展。根据《中国互联网金融发展报告 2015》，2014 年中国第三方支付交易规模结构中，网络购物占到近三分之一（31.4%），与基金、行、缴费和电商的总量基本持平。消费习惯的改变带动了支付渠道的改变。同银行间的合作相比，掌握客户的互联网金融公司更容易与商业银行达成合作意向。这使得互联网金融公司在同银行业整体竞争中处于优势，进一步压缩了商业银行支付业务的利润。但相应的，商业银行从上述合作中获得的利润却受到了挤压。相较于商业银行直接向用户提供支付结算、转账汇款和缴费、理财，商业银行从第三方支付机构比使用自身交易接口获得的佣金平均少 0.1%-0.6%。

三、商业银行传统业务困境的内在因素分析

从前文的分析来看，中国经济生态和金融生态在新常态下确实产生了一些新变化。特别是融资渠道拓宽、同业竞争以及监管等一系列制度的改变，构成了新常态下中国商业银行转型的最鲜明宏观经济生态背景。但不可否认的是，商业银行传统业务的收缩，还面临着自身经营的内部原因。



作为整个经济生态的一个有机组成部分，金融系统包括了商业银行、券商、保险以及监管机构等多个主体。它一头连接着经济中资金的提供者——居民或储户，另一头连接着经济中资金的使用者——企业、政府和消费者。金融业在经济生态中基本功能是促进资金在消费者和生产者群体内部和之间的循环，从而满足主体在支付、理财、投资、平滑资金使用和风险规避等方面的需求。

同直接融资渠道相比，作为间接融资主体的商业银行在满足实体经济金融需求方面的具有的优势正在逐渐缩小或消失。

首先，商业银行特别是国有大型商业银行在产品和服务渠道方面的优势正在逐渐消失，在利用互联网技术的过程中也面临着矛盾。传统上客户到店服务是商业银行开展传统业务的主要形式，因此网点的分布与传统业务的利润呈现正向相关的态势。随着互联网技术和互联网金融的不断发展，目前商业银行普遍展开了基于互联网和移动技术的产品改造。尽管到店客户的数量和频率大大下降，但由于到店客户业务办理的复杂程度的增加以及固定投入的原因，使传统网点优势受到挑战。进一步，利用网络银行和手机银行等大大缩短了业务办理的平均时间，但也对银行和客户之间的沟通渠道产生了一定的负面影响。由于电话、短信等渠道的沟通能力有限，渠道的缺乏使得银行新产品和新服务在存量客户间的推广能力在下降。

第二，资本市场的竞争和发展使得商业银行的产品优势正在减弱，产品研发与实体经济的需求脱节。从各国的经验来看，居民和投资对理财服务要求的多样化同其资产的总量呈正比关系。从我国目前所处的阶段来看，居民对理财和投资产品便捷化和个性化是未来发展的趋势。传统上，诸如存款和理财等产品的设计实行流程化的思路，后台设计同前台实行分开管理。这造成了对于客户需求的关注程度不大，客户自由选择的空间较为缺乏。

第三，商业银行传统重资产和抵押品的风险管理模式已经不能适应新常态下风险变化的需要，对高新技术企业和中小企业的支持力度不够。中小企业和高新技术企业作为未来经济发展的生力军，对融资时效性的要求更高，而其融资风险已经从单纯的经营风险扩展至产品风险和技术风险，“轻资产”的特征使

得融资的抵押物不足。目前国内商业银行放贷审批往往具有流程化和制度化特征，评级和授信的标准多以资产总量标志的偿债能力为关注重点，对于标准化且抵押充足的项目，放贷审批效率高、周期短，但对于新常态下创新型的个人和企业，在期限、押品等方面的多样化融资需求，必然存在效率不高、周期较长的问题。

第四，银行内部经营体系亟待改善。经过多年的发展，包括国有商业银行在内的银行业已经从体制上建立起了现代的企业制度，但从目前的经营架构上来看，已经出现了与金融生态不相符的矛盾。一是商业银行总分行、按照客户体量进行业务划分的机构设置已经无法满足当前的经济生态快速变化的需求。在上述架构下，大型、高净值客户统一收归总行和分行管理，即使会给与一定的利润分成，但也打击了基层支行和客户经理开展业务的积极性，影响客户拓展的效果；二是营销与风控部门相对独立流程化运营方式，加大了融资放贷的周期，不利于效率的提高；三是前台与产品研发的分离，使得产品对于实际需求的敏感程度过低，无法捕捉客户需求的变动。

综合来看，商业银行传统业务在目前面临的挑战，既有新常态下整体经济生态的原因，也源于其传统业务在形式、内容、开展渠道、业务周期等方面上与实体经济投融资需求的不匹配，不能够适应新时期实体经济融资变化。尽管存在着不小的困难，但我们认为，即使进入经济新常态后，商业银行并不会被直接融资渠道所取代。恰恰相反，商业银行作为金融中介依然具有多方面的优势，如果能够发挥得当，扬长避短，则依然能在总量经济放缓的背景下取得自身的良好发展。

首先，商业银行最大的优势在于其作为信用中介的权威性。在目前，商业银行居民最为信赖的金融服务主体，其提供的产品与服务，依然是广大居民最为信赖的渠道。从居民交易的需求来看，由于买卖在地域上的分离、交付时间的不一致与信息不对称等因素，金融中介的作用是利用自身信用为交易双方背书。相较于互联网金融公司以及直接融资渠道，商业银行在资产方面的优势无疑使其信用更高，产品的影响力和公允性无疑更好。特别在经济下行期，相较



于众筹、P2P 融资平台等方式，商业银行投融资的监管更加正规，一旦发生风险，追偿的成本更小。

其次，商业银行在业务开展上依然具有规模优势。从客户角度来看，商业银行的存量客户潜力还没有得到充分挖掘。如果渠道适当，存量客户的业务拓展潜力巨大；从资产负债管理的角度来看，商业银行依然保有较高的存贷款量，在资产配置、开展投融资联动、对冲异质性的投资风险等方面具有成本优势和体量优势，这为商业银行开展业务的同时进一步压缩成本；从风险管理的角度来看，商业可以利用自身在技术、地域网点分布和人才等方面的优势，降低不良贷款的清收成本，从企业兼并重组过程中寻找新的利润。

第三，商业银行依然具有角色优势。从目前资本市场的建设来看，商业银行特别是国有大型银行是银行间债券市场和外汇市场的重要参与者，在规则制定、引导市场预期等方面具有优势，这有利于商业银行开展诸如资产管理和投行等新兴的中间业务，发掘新的利润增长点。

四、商业银行战略转型的思考

商业银行经营要主动适应整个经济生态系统的变化是其健康发展的必要条件，也是在经济新常态下转型的根本原因。而“转型”能否真取得成功，其关键也在于转型策略是否能够真正符合实体经济的金融需求，能否真正发挥自身在金融生态中的优势，扬长避短。

作为一个系统工程，商业银行业务转型不仅涉及产品种类及其范围，而且还与渠道、风险、公司治理和人力资源等多个层面息息相关。尽管不能一一详述，但我们仍可以从基于前文经济生态的逻辑，对商业银行转型的原则进行分析。

从目前各个商业银行提出的转型战略来看，普遍存在以下几个问题。一是传统业务转型战略的内容普遍存在同质化，效仿西方发达国家银行的痕迹十分明显。西方发达国家银行的转型战略一直是国内银行业追求的目标。但随着次

贷危机后西方银行业整体经营风险的暴露以及近期德意志银行、富国银行一系列丑闻的曝光，发达国家银行的战略转型经验对中国银行业的“标杆”和“旗帜”作用正在逐渐褪色。二是传统业务转型战略转型的推进缺乏总体规划，部门之间各自为战的情况十分突出。银行转型的战略不但名目繁多，且大多以某个部室作为推进的基本单位，缺乏统一的协调部署，转型措施在部门之间的相互交叉、重复推进的问题较为严重。三是业务转型缺乏具体的目标，以手段代替目标的情形时有发生。

基于新常态下对经济生态以及商业银行自身内在条件的分析，报告认为目前商业银行转型就是要以实体经济的融资需求为导向，关注企业和客户在融资多样化、支付便利化等方面的需要，并建立与之相适应的产品研发、风险控制、渠道营销和公司治理体系。在具体实践中，要把握好以下几个原则：

一是要处理好转型的目的与手段之间的关系。尽管涉及多个层面，但商业银行业务转型的根本出发点应当是减少服务对象的交易成本、满足客户的多元化融资需求。新技术、新渠道的应用拓展的根本目的和出发点是客户对产品便利化和体验的提升。特别是互联网技术本身的先进性应与其针对商业银行业务的适用性相结合，在推进时应进行统一部署。

二是要处理好商业银行业务转型紧迫性与稳健性之间的关系。无论以何种业务发展为方向，商业银行业务转型的步伐都应采取更为稳健的方式进行。要区分行业收缩、扩张在周期和趋势上的不同特征，以稳妥的方式调整资产配置的行业布局。

三是要处理好传统业务总量放缓与提升业务质量之间的关系。在经济新常态下，整个经济增长的动力已经由原来单纯依靠数量的扩张转向数量和质量并重的局面。从自身的经营来看，尽管经济“新常态”给商业银行传统业务的增长以及利润带来了不小的压力。要转变传统业务的经营思路，从经济上行周期中单纯注重“量”的扩张转向“质”、“量”并重发展思路。在经济扩张期，贷款等资产类业务发生不良的概率相对较低，整体风险与总量扩展的关系不大。但在经济下行期，资产质量的好坏同扩张步伐间的联系更加相关。经济结构调



整、小微企业和互联网企业融资风险需要更为专业的营销团队与风控团队，盲目跟风和扩张虽然可以抢占市场份额，但也会增加风险，从收益率的角度是得不偿失的。

四是要处理好资产管理和投资银行等新型中间业务与银行传统业务之间的关系。从国外大型银行前些年的发展经验来看，在传统存贷业务萎缩的大背景下，以并购、资产管理为代表的新型业务得到了大力的推进和发展，但由于上述业务的顺周期特征较传统存贷业务更加明显，新型业务的快速扩展造成了经济下行期的迅速萎缩也会给过分依赖新兴业务的商业银行带来巨大损失，近期德意志银行的财务危机与此就不无关系。在扩展新型业务的过程中，商业银行要充分考虑到品种同经济波动之间的相关关系，并在总量和比例上控制业务的过快扩张。

五是要处理好业务覆盖范围扩展与重点业务发展之间的关系。“大而全、综合化经营”的指导思想是目前商业银行特别是国有大型商业银行在产品和服务上同质化的重要原因。从成本收益的角度来看，新常态下的产品服务策略应该将“有特色”放在更为重要的位置。在一段时期内，集中力量发展特色业务，以点带面，可能是未来商业银行占领市场的更有效途径。