

专家视角

农商行跨区域经营，路有多远？

在未来的发展中，农商行需要结合外部环境、市场定位、经营管理等多种因素，探索跨区域经营可持续发展的有效路径

文/曾刚 社科院金融研究所银行研究室主任

长期以来，以城商行、农商行为代表的中小银行受着较为严格的跨区域经营限制，尤其是农商行，经营区域大都被局限在县域范围内。从监管的角度来看，这种限制有一定的道理。一方面，坚持农商行的本土化经营，可以强化其对县域经济发展的支持，尤其是加大对“三农”和小微企业的支持力度；另一方面，农商行自身管理能力相对薄弱，坚持本土化经营也能降低相关风险。但从银行自身的角度来看，在市场竞争日益加剧的情况下，通过快速发展来提升收益和抗风险能力的愿望越来越迫切，跨区域经营是中小银行扩大经营规模、创造新的利润增长点的重要途径。

考虑到客观环境的变化，2016年2月，银监会印发《关于做好2016年农村金融服务工作的通知》，明确提出支持优质农村商业银行跨区设立分支机构，这为部分资金规模较大、管理水平较高的优质农商行提供了更为广阔的发展空间。

跨区域经营为农商行带来新机遇

总体上看，有序放松对优质农商行跨区域经营的限制，对促进农商行的发展，提升农商行的核心竞争力，营造不同类型银行业机构公平竞争的市场环境有着非常积极的意义。

有助于提高农商行的市场竞争能力。随着市场环境的变化，部分地区金融供给趋于饱和，区域性的农商行面临挑战。新型农村金融机构不断增加，一些大型商业银行凭借资金和技术优势逐渐渗透到农村金融市场，互联网金融等新兴业态

也对农商行传统业务造成冲击，市场竞争不断加剧。放松对农商行经营地域的限制，有利于农商行适度扩张规模，提升盈利能力，更好地应对同业竞争。

有助于降低农商行的贷款组合风险。农商行是区域性金融机构，业务主要集中在县域，而县域的经济结构往往比较单一。经营区域限制容易导致农商行资金集中在特定区域和特定行业，风险难以有效分散。跨区域经营可以使农商行在一定程度上实现贷款组合的优化，降低因经营地域局限而造成的集中度风险。

有助于普惠金融发展。通过优质农商行跨区域经营，既可以让发达地区的金融资本流向欠发达地区，同时也能够实现先进经营管理经验的复制和推广，这对提高欠发达地区金融发展水平，促进区域经济协调发展也有积极作用。

农商行跨区域经营面临的挑战

跨区域经营的政策“松绑”给优质农商行带来了诸多的好处，但同时也带来了一些挑战。

跨区域经营定位方面的挑战。出于追求利润最大化的目标，农商行在跨区域经营地点和对象的选择上，容易有向发达地区和高端客户倾斜的冲动，这反倒可能加剧地区金融发展的不平衡，无助于普惠金融目标的实现。而且，这种定位也不能突出农商行的比较优势，反而会削弱其核心竞争力。

管理能力方面的挑战。农商行风险控制系统不健全，风险防范能力相对较差，跨区域经营



天津滨海、安徽马鞍山、四川成都三家农商行跨区域经营战略图 图表制作 > 田晓丹

将使农商行面临更大的信用风险、市场风险和操作风险挑战。如果农商行自身的风险管控能力与规模扩张不匹配，就容易产生较大的风险隐患。

资本补充方面的挑战。规模扩张必须以资本扩张为基础，作为中小型银行，多数农商行的资本实力有限，资本补充的渠道也相对狭窄，其中，通过定向募集或发行次级债等方式补充资本的操作难度较大，而且成本也相对较高。

市场竞争方面的挑战。相比于大型银行，农商行品牌影响力不足、公众认知度较低，产品和服务也以传统银行业务为主，创新不足，缺乏明显的特色和突出的优势。在进入异地市场后，在同业竞争中往往难以占据有利地位。

对农商行跨区域经营的建议

从总体上看，相比于其他银行机构，由于受到金融环境与自身实力等

因素的影响和制约，农商行跨区域经营尚处于起步阶段。在未来发展中，农商行需要结合外部环境、市场定位、经营管理等多种因素，探索跨区域经营可持续发展的有效路径。

理性制定跨区域经营策略。农商行应在发挥自身比较优势的基础上确定跨区域经营策略，量力而行，避免盲目扩张。从目前来看，跨区域经营更适用于规模较大、经营管理水平较高的优质农商行。

准确定位市场。农商行在跨区域经营中，仍应坚持中小银行的定位，服务“三农”与小微企业，注重特色化、差异化经营，不断创新与“三农”、小微企业发展相适应的金融产品，避免与其他银行机构同质化竞争。

加强对异地机构的管理。一方面，要强化风险管理。选派优秀的管理人才，重点加强对异地机构业务经营的管理和风险控制，并适度优化激

励机制，提高异地机构经营管理的稳定性和竞争力；另一方面，应提高管理效率。开设异地机构要考量管理半径，综合考虑人力、物力、财力与时间等管理成本，避免因管理半径过长而导致成本过高。

对带有普惠金融和风险化解性质的跨区域经营，应配套相应的支持措施。除了考虑市场环境的变化，监管部门出台农商行跨区域经营的引导政策还有其他的一些考量。一是试图通过引导优质农商行向欠发达地区挺进来推动普惠金融发展；二是鼓励优质农商行并购异地高风险机构，以化解区域金融风险。这两种引导都具有一定的政策性，具有较强的外部性。要想很好地实现这些目标，需要政府部门提供一定的政策支持，如按照服务交易量进行财政补贴，实施税收减免以及降低准备金率等政策，以及在机构准入、业务准入等方面对跨区域机构进行适度倾斜。R