

# 罗兰贝格

## 聚焦

2017年8月

### 中国民营银行蓝皮书



## 亮点一览

在大量普惠金融需求长期未得到满足的背景下，监管逐步放开民营资本进入银行业，加上企业基于内部发展动因积极涉足金融业态，自2014年开闸以来，民营银行的设立工作稳步推进，逐步进入了常态化阶段。2017年7月召开的全国金融工作会议更明确指出支持发展中小银行和民营金融机构，为民营资本带来了新的发展机遇。

然而，创新之路难以一帆风顺，在申请筹建过程中及开业后或将遇到一系列内外部挑战。

由于其外部性，银行业长期以来是强监管、高门槛的行业，监管对民营银行的准入同样始终把持着高标准、严要求的态度。随着首批试点经验的积累，监管机构进一步细化和落实民营银行的许可程序及监督办法，对股东资质及筹备方案要求的执行更为严格，可调整空间逐步缩减，对于计划申请筹建民营银行的企业提出了更高的要求。

银行筹建工作纷繁复杂，是一项时间紧、任务重的系统性工程，而民营银行股东大多缺乏金融业从业经验，市场上有筹建经验的团队屈指可数，如何保障筹建高效有序，是其面临的重要挑战。

此外，新生的民营银行受到多面夹击，缺乏传统银行线下网络、客户、品牌等重要资源禀赋，并受银行业的高监管，在业务上有一定边界，如何基于自身生态圈资源、创新能力、技术等优势进行差异化竞争，将决定其是否能在竞争激烈的市场环境中突围而出。

在近年大量的民营银行申请、筹建、开业及战略规划项目中，罗兰贝格金融服务行业中心在该领域积累了丰富的行业 and 项目实施经验。本报告将重点总结罗兰贝格团队的行业洞察和项目经验。

# 目录

1. 背景与现状 .....	4
回顾民营银行发展历程，分析其内外部驱动因素及运营情况	
2. 监管解读——成功申请民营银行核心要素 .....	12
详细解读监管细则和总结监管沟通经验，剖析申请筹建民营银行的核心要素	
3. 实战经验——民营银行筹建过程中的重点难点 .....	20
总结民营银行在批筹后六个月内高效有序完成繁复筹建工作的实践经验	
4. 健康发展——民营银行的关键成功因素 .....	26
分析民营银行发展路径，探索展望新生民营银行如何在多面夹击的竞争中脱颖而出	
5. 结语与展望 .....	29
创新之路荆棘满布，罗兰贝格将持续关注行业动态，一路同行	

第一部分：

# 背景与现状

回顾民营银行发展历程，分析其内外部驱动因素及运营情况

## 市场需求和监管开放激发了民营银行的萌芽

过去,中国商业银行体系由国有资本主导,民营资本难以进入。随着市场化趋势不断加深,创新技术和商业模式持续涌现,监管逐步开放民营资本以多种方式开展金融服务,例如小贷公司、第三方支付、消费金融等。加之市场条件的成熟和企业自身金融能力的建立,商业银行牌照最终向民营资本开放。

### 大量长尾客户的金融需求未得到满足

传统商业银行大多采用广泛铺设网点、搭建客户经理团队的方式服务客户,并以抵质押物作为主要的风险控制手段,以政府、大型企业、高净值个人为目标客群,在服务小额、分散的客户及金融需求方面缺乏足够的动力和能力。尽管国家三令五申要求重视普惠金融并支持小微企业,但是效果有限。

目前,中国现有金融体系仍无法有效覆盖小微企业、“三农”、普惠个人等长尾客户,市场亟需新生力量的注入,在渠道覆盖、运营、风控上取得突破,通过技术手段和创新模式,以成本有效的方式触达长尾客户,覆盖碎片化的金融需求,激活金融市场活力。

### 监管态度逐步开放准入资格

金融服务行业是高监管行业,对金融机构的发起设立人有着严格的资质要求,长期以来基本由国有资本垄断,并以银行、保险、证券三大业态为主导,其他业态的发展受到限制。商业银行在政策壁垒的长期保护下处于强势地位,同质化严重,国务院等政府机构多次提出需要打破垄断,引入多元化的参与主体。

早在2010年,国务院发文鼓励民间资本进入金融服

务等六大领域,此举被视为开放民营银行机构准入的信号;2012年,时任总理温家宝在全国工作会议上指出,需要打破金融等领域的垄断,为民营银行的开放奠定了基调;同年,银监会发文明确民营企业可通过发起设立、认购新股、受让股权、并购重组等方式投资银行业金融机构,在法律法规上承认民营资本地位,政策环境逐步明朗。

短短几年间,金融办、银监会等监管机构密集出台小贷公司管理办法、发放第三方支付牌照、开放消费金融公司及放宽出资人要求,民间资本逐步进入金融服务市场;2014年,最终实现民营银行开闸,银行业对民营资本开放。

### 科技的进步革新推动更多参与者进入

一方面,传统商业银行运营模式和风控手段无法适用于长尾客群,服务能力不足;另一方面,非金融企业缺乏金融需求挖掘、信贷产品设计、全面风险管理、资产负债管理等金融专业方面的经验和能力,融资难、融资贵的问题长期未得到解决。

然而,近年来高速发展的信息技术催生了大量电子商务等“互联网+”经济生态,积累了海量的电子化数据,涵盖生产经营、社交人脉、消费出行等各方面,将散落各地的小微客户聚集到线上平台,线上化和数据积累为以创新手段服务长尾客户提供了突破口。

技术的突破也深刻改变了金融行业,移动支付、货币基金、网络贷款等互联网金融和金融科技创新频频搅动传统金融服务体系,非金融企业正通过技术优势和创新模式实现弯道超车,迈进金融服务市场并不断积累经验和搭建能力,已初具服务以往传统金融体系未能覆盖的客户的的能力,为进入商业银行领域做好了准备。

## 拥有庞大生态圈或产业链的互联网及实业企业更具发起民营银行的动力

领先的互联网和实业处于生态圈或产业链的核心位置，拥有丰富的场景，聚集了多层次的客户资源和数据，接入高效、定制的金融服务能促进和反哺生态圈的发展，例如促成交易、提升消费、增加客户粘性、增强企业竞争力。

此外，因具有吸储能力及开展全方位金融业务的资格，商业银行是最具价值的金融牌照之一，对实业资本而言具有强大的吸引力。

近年来，民营资本积极地尝试以多种方式涉足金融服务领域，财务公司、产业金融、互联网金融等模式蓬勃发展，而在监管开放民营资本设立民营银行后，更是主动布局，以谋求金融板块更快速和长远的发展。

### 互联网企业

近年来，互联网技术的蓬勃发展带动了一批互联网企业迅速崛起，建立了丰富多样的生态体系。但由于“互联网+”经济仍处于发展早中期，大量生态圈参与者属于新生群体，如小微创业企业、个体工商户、专车司机、物流人员等，未得到传统金融体系的有效覆盖，金融服务的匮乏对各自生态圈的长远发展造成了一定制约。

为解决发展过程中由于金融资源欠缺导致的掣肘，增加用户粘性，业内领先企业均在积极布局金融领域，从小贷、支付牌照起步，拓展到保理、消费金融、融资租赁的多元化方向，进而涉足民营银行，争取最具价值的金融牌照，以实现金融业务变现并盘活其客户、流量、数据与其他金融牌照资源，同时稳固生态圈发展。

以阿里巴巴旗下金融板块为例，为解决C2C电商中交易信任的问题，创新了交易担保的第三方支付模式；为解决海量小微商务的资金困难，成立了小贷公司，开展小微商户融资贷款；进一步提升客户粘性和生态圈活力，逐步接入货币基金、信用支付、移动支付等全方位金融产品；最后获取民营银行牌照，整合金融板块资源

互联网企业在设立民营银行方面主要拥有流量及交易数据、IT技术及人才两大优势：

一方面，作为大流量入口，互联网企业在其自身消费场景中积累了海量用户和交易、社交等大数据，不仅有助于以转化方式低成本获客，还为银行风控模型搭建、构造资金闭环等提供了难得资源。

另一方面，基于特色化的战略和业务，民营银行通常自主研发定制化信息系统，与传统银行架构差异较大，互联网企业具备大量互联网行业高端人才和强大的技术研发能力，为银行IT自主研发和技术创新等一系列课题提供了重要支持。

互联网企业发起的民营银行一般主打线上渠道，为客户定制创新产品与服务，并连接线上平台、金融同业等合作方，打造独特的互联网银行生态圈。

### 实业企业

随着近年民间资本逐步发展成为实体经济中的重要组成部分，一批民营企业快速成长，并成为众多产业链的核心环节，如商超、连锁电器、电子产品制造



等,在上下游聚集了原材料、零部件、制造厂商、经销商、零售等环节和参与者,其中不乏大量的小微企业和普惠个人等长尾客群。

与互联网企业相似,在无法通过外部获得充足的金融资源服务其产业链上下游时,实力雄厚的实业企业依托自身资源来布局金融服务,以支撑其产业链发展,并在传统行业利润日益受压之际开发新的利润增长点,在取得其他各类金融牌照后布局民营银行业务。

实业企业的庞大资本优势、产业生态以及对行业领域的深入理解是其设立民营银行的重要资源。通过充分有效地运用集团产业资源,渗透及整合产业链上下游企业,实业企业可优化资源配置,为产业生态提供整体金融解决方案,深入以往传统金融机构因缺乏行业专业知识而无法进入的领域,搭建产融结合的生态圈。

因此,实业企业设立的民营银行一般以实体经济为核心,采取产业银行模式,聚焦特定局域内的小规模存贷业务,运用灵活的经营机制为客户提供更有针对性、更便捷高效的金融服务。

以湖南三湘银行为例,三一重工集团是其最大股东。该行董事长梁在中曾公开表示,三湘银行将依托大型制造行业实现金融和产业的结合,并且只做产业链金融

## 民营银行申请及批筹工作稳步推进

自银监会于2014年启动民营银行试点工作之日起,截止2017年5月31日,已有17家民营银行获筹建批复,

其中11家已顺利开业,中国民营银行发展已步入常态化阶段,进入前所未有的改革发展机遇期。→ [A](#)

### 地区分布

目前,民营银行归属银监会城市银行部监管,日常监督管理工作主要由地方银监局执行,其设立是支持地方经济和地区小微企业发展的重要举措。监管机构在批设民营银行时,区域需求也是重要的考量因素之一。

首批试点民营银行处于沿海三大经济圈,在随后的两年内,获批的民营银行逐渐从东部沿海向中部、西南及东北等地区扩散发展,主要位于一线城市、省会城市及直辖市。

沿海地区目前已得到基本覆盖,发展趋势正向中西部倾斜,部分省份已有第二家获得批筹。→ [B](#)

### 战略方向

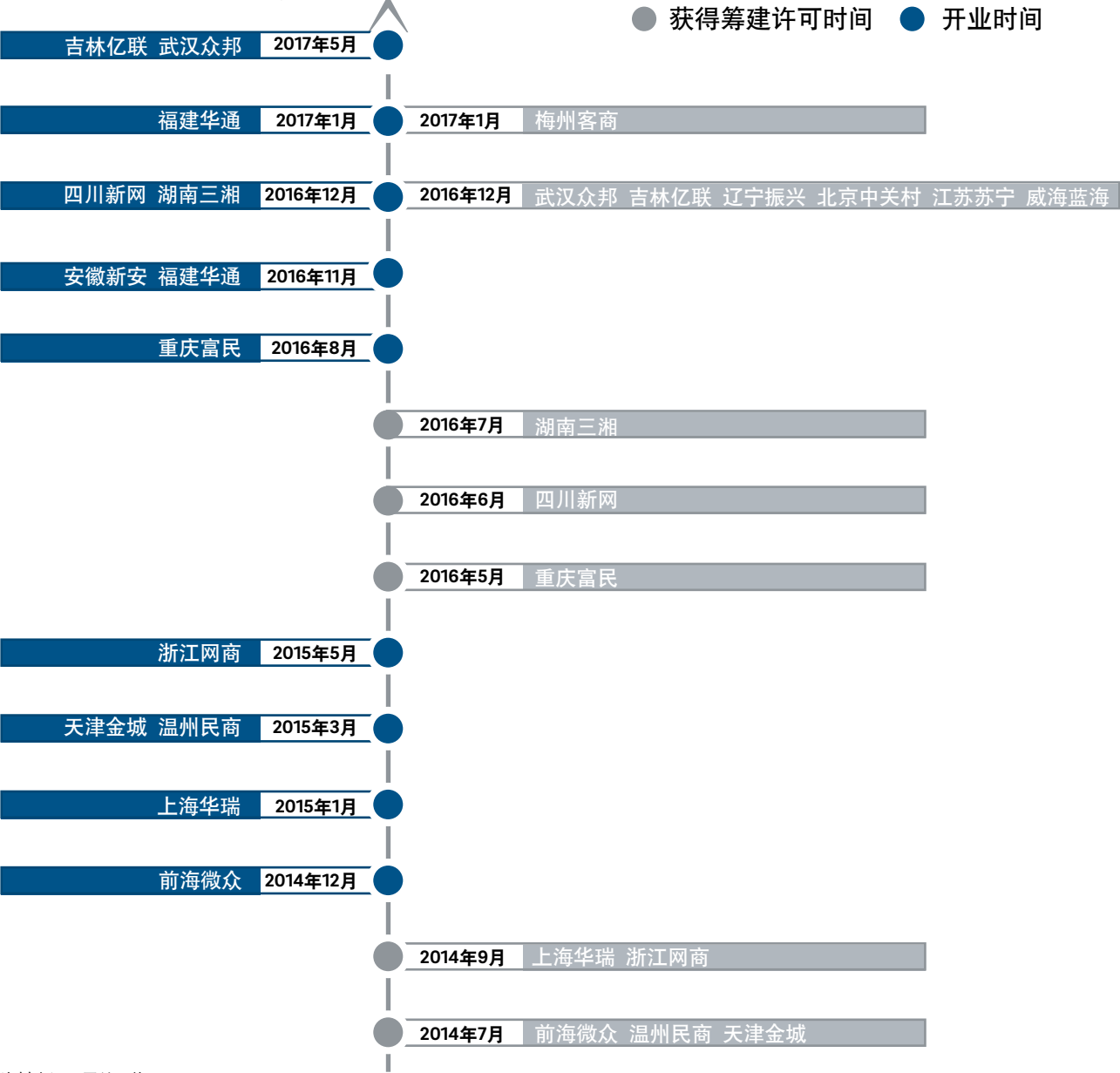
民营银行各具不同的资源禀赋和市场机遇,已展现出差异化和特色化的发展战略,服务高度区隔的客户群体。根据专注点的不同,民营银行可以分为关注服务小微和三农、自贸经济区特色、专注地区服务以及专注产业生态四大类。→ [C](#)

总体而言,民营银行在定位及发展方向方面均以特色化、差异化为主要路线,并需要充分利用股东本身的优势和资源,与金融业进行结合,突出更为鲜明的产业定位,以便获得长足发展。

## 开业民营银行运行审慎稳健

从已开业民营银行的运营情况来看,其主要指标符

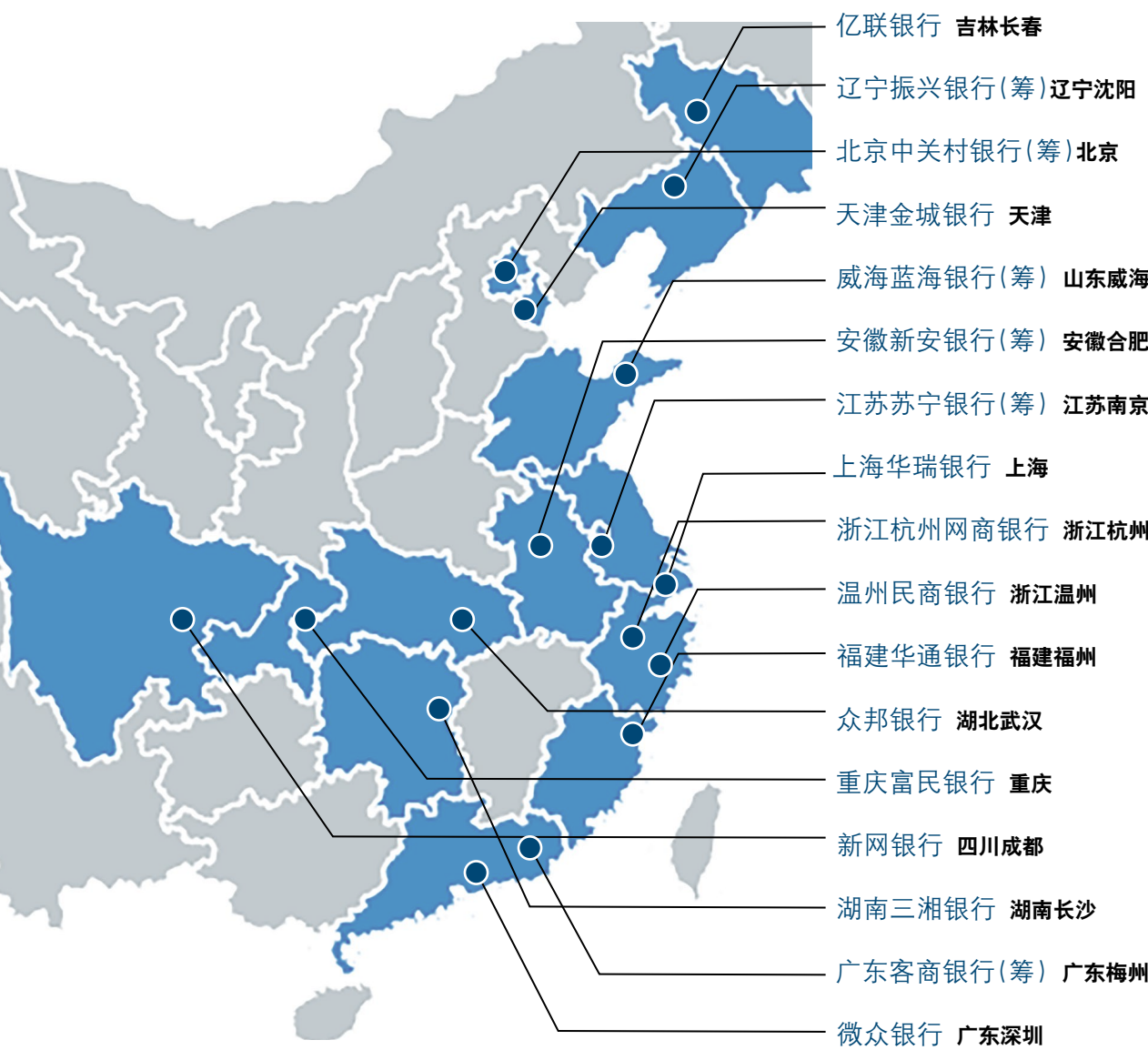
A: 民营银行批筹和开业情况



资料来源：罗兰贝格



B: 已开业和批筹的民营银行地区分布



资料来源：罗兰贝格

合监管要求，整体运行审慎稳健。

银监会数据显示，截至2016年第三季度末，民营银行资产总额1329.31亿元，各项贷款余额611.57亿元，各项存款428.20亿元，前三季度共计实现净利润5.72亿元，民营银行发展初具规模，并逐步具备盈利能力。

在开业初期，各家民营银行创新的风险管理手段处于探索阶段，均采取较为谨慎的经营方式；此外，由于还未经历完整的信贷周期，风险还未完全暴露，民营银行不良贷款率为0.54%，远低于同期整体商业银行1.76%的平均水平，经营稳健。→ [D](#)

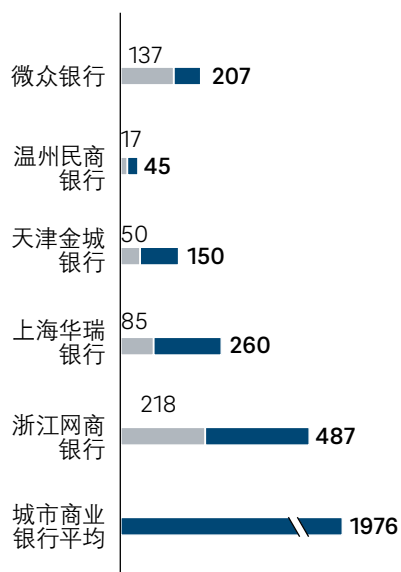
C: 民营银行的四大战略专注点



## D: 首批开业民营银行经营情况

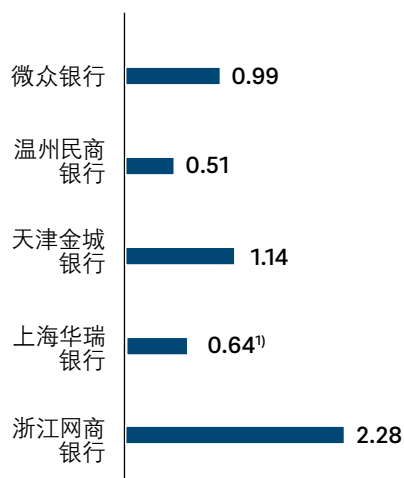
## 资产规模 [亿元]

截至2016年三季度



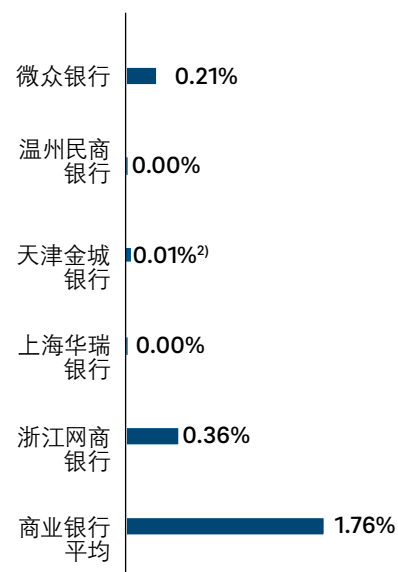
## 净利润 [亿元]

2016年1—3季度



## 不良贷款率 [%]

截至2016年三季度



■ 贷款余额 ■ 总资产

1) 上海华瑞银行净利润为2016年上半年数据

2) 天津金城银行不良贷款率所用数据为2016年底数据

第二部分：

# 监管解读——成功申请 民营银行核心要素

详细解读监管细则和总结监管沟通经验，剖析申请筹建民营银行的核心要素

2013年,全国首份地方版《试点民营银行监督管理办法(讨论稿)》提交银监会,标志着民营银行发起受理和试点工作正式开闸。2015年6月和2016年12月,银监会先后发布《促进民营银行发展的指导意见》、《中国银监会关于民营银行监管的指导意见》,民营银行申请筹建工作逐步落实到法律法规层面,民营银行设立工作进入常态化和规范化阶段。→E

民营银行设立需要经过申请、筹建、开业三个主要阶段,其中,主发起人向银监局提交筹建申请,并最终获得银监会批准筹建的书面决定是最为重要的环节。→E

在常态化阶段,监管机构进一步细化和规范民营银行的许可程序、股东资质、业务定位等。在筹建过程中,主发起人需要高度重视各方面的法律法规及监管要求,提前做好与政府、金融办、银监局等相关部门的沟通工作并获取其支持。

基于对监管细则的解读和丰富的项目经验,罗兰贝格认为,监管部门对新申请民营银行的审批关注点及成功申请的核心要素有如下四点:

## **关键词1: 发起人 有足够能力发展民营银行和承担风险**

根据首批开业民营银行的试点经验,监管机构对民营银行发起人股东准入资质及监管要求更为明确及严格,确保发起人股东有充分的资源与能力筹建与发展银行,并承担相应的剩余风险。

监管进一步明确了发起人“本地化、实体化、透明化”的原则,即要求股东均为本地企业,属于实体经济,从事实际生产经营活动,有稳健的现金流

和资产等,发起主体之间股权透明;同时对发起人股东准入资质要求的执行更为严格,在资本金实力、盈利能力、投资情况等硬性指标方面的可调整空间逐步缩减;此外,在筹建方案报送阶段,就需要确定全部股东,并将发起人协议提交监管机构审核。→G

在批筹之后,监管机构对民营银行的股东将进行持续的监督管理。《中国银监会关于民营银行监管的指导意见》中明确需加强对民营银行股东的监管,包括股东资质管理、承担剩余风险、股东接受监督、股东履约评估等。

因而,在申请筹建阶段初期,主发起人在股东联络和筛选初始发起人名单时,需要谨慎按照监管要求进行资质筛查,尽早商议敲定发起人协议内容,在财务安排、资金到位等方面提前做好充分准备。

## **关键词2: 定位 有清晰的战略和可操作的业务方案**

企业在意识到金融业务的重要性后,纷纷接入和搭建金融业务,逐步布局第三方支付、供应链金融、基金销售等业务和牌照。作为最有价值的金融牌照之一,商业银行在向民营资本开放后,民营银行的申请热度持续上涨。

然而,在过往非传统金融机构开展金融服务的过程中,屡屡出现因业务定位模糊而导致发展停滞不前、因单纯为获得金融牌照而未开展实质业务、自融自投等现象。因此,监管机构在审核民营银行申请的过程中,对发起人筹建银行的动机、未来银行的战略定位、业务方案和可行性论证尤为谨慎。

E: 民营银行相关政策及监管法规

	文件名称	发布机构	
2010.5	《国务院关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》	国务院	
2012.5	《中国银监会关于鼓励和引导民间资本进入银行业的实施意见》	银监会	
2013.7	《国务院办公厅关于金融支持经济结构调整和转型升级的指导意见》	国务院	
2013.8	《国务院办公厅关于金融支持小微企业发展的实施意见》	国务院	
2013.8	首份地方版《试点民营银行监督管理办法（讨论稿）》	地方银监局	
2013.9	《中国银监会关于中国（上海）自由贸易试验区银行业监管有关问题的通知》	银监会	
2013.11	《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》	中共中央	
2015.6	《关于促进民营银行发展的指导意见》	银监会	
2016.12	《关于民营银行监管的指导意见》	银监会	

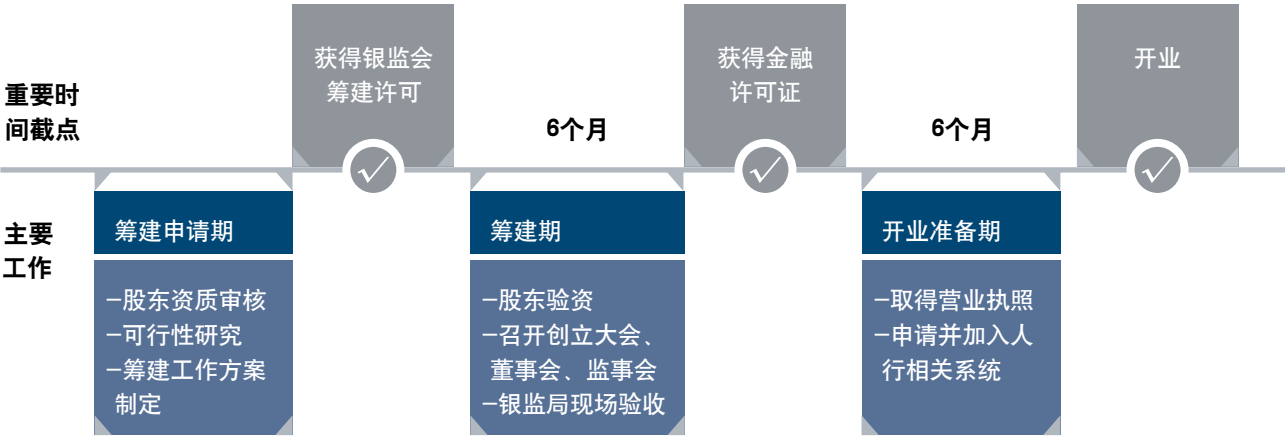
资料来源：罗兰贝格



## 主要精神

- 鼓励民间资本进入基础设施、社会事业、市政公用、金融服务、商贸流通、国防科技等六大领域，开放民营银行机构准入信号
- 民营企业可通过发起设立、认购新股、受让股权、并购重组等方式投资银行业金融机构
- 明确民间资本进入银行业的市场准入条件应与其他各类资本相同
- 提出“尝试由民间资本发起设立自担风险的民营银行”
- 提出民营银行自担风险的要求
- 指定有关工作内容具体承办部门，由银监会牵头，人民银行、工商总局、国务院法制办等参加
- 提出推动由民间资本发起设立自担风险的民营银行
- 指出民营银行的市场定位是服务区域性小微企业
- 指定该项工作由银监会牵头
- 对民营银行的设立门槛、股东资质、股权变更、公司治理以及机构撤销等方面做出了全面规定，为银监会制定全国版细则的重要参考
- 支持符合条件的民营资本在区内设立自担风险的民营银行
- 扩大金融业对内对外开放，在加强监管前提下，允许具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构
- 积极推动具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构，提高审批效率
- 鼓励民营银行创新发展方式，提高金融市场竞争效能
- 增强对中小微企业、“三农”和社区等经济发展薄弱环节和领域的金融支持力度，更好服务实体经济
- 明确服务实体经济，有别于传统银行差异化发展、特色经营的发展定位
- 推动在依法合规、风险可控的前提下开展业务、服务、流程和管理创新发展
- 对关联交易管理、股权管理、股东监管等重点领域提出监管要求
- 明确属地监管责任，并要求加强监管联动

E: 申请流程和主要工作



在筹建申请过程中，准备可行性研究报告和筹建方案，筹建团队需要结合银行业等金融行业专业经验，充分做好市场研究，精准把握拟设地的经济金融情况、未来市场机遇与前景，并结合发起人股东生态圈和已有金融能力等资源禀赋，设立符合市场趋势和自身能力的战略目标和定位，制定专业化业务方案、切实可行的执行计划，对发起设立民营银行做好充分的必要性和可行性论证，并在与监管的沟通中做好阐述。

### 关键词3：差异化 错位竞争，做增量市场

国务院在多次发文提出开放民间资本进入商业银行领域之初，就指出其市场定位是服务区域性小微企业，为现有金融服务体系的薄弱环节注入新生力量，使金融体系更好地发挥服务实体经济的作用；“差异化的市场定位和特定战略”也是监管自开放民间资本发起设立民营银行之初便持有的一项原则。

在牵头和落实民营银行的工作中，银监会进一步明确要求民营银行需要具备差异化发展战略、与现有商业银行实现互补发展、错位竞争、定位于服务实体经济，特别是中小微企业、“三农”和社区、大众创业、万众创新等要求。民营银行在诞生伊始就肩负着作为加强中小微企业、“三农”和社区金融服务重要突破口的历史重任。

由于受到传统风控模式在此类客群上有效性较低、单客带来的收入无法覆盖其运营成本等因素的制约，传统商业银行此前无法触及这部分长尾普惠客群。在审查民营银行方案的过程中，监管尤其重视如何有效利用股东生态圈、大数据、闭环交易、批量获客等创新模式服务普惠客群。

## 促进民营银行发展是 深化金融体制改革、 激发金融市场活力、 优化金融机构体系的 具体举措，是加强中 小微企业、“三农” 和“社区金融服务的 重要突破口”

——银监会《关于促进民营银行发展的  
指导意见》

G: 民营银行发起人资质要求

资质要求	要求细则
入股资金基本条件	<ul style="list-style-type: none"><li>境内金融机构发起或入股民营银行的资金，必须为自有资金，不得以委托资金、债务资金等非自有资金入股</li></ul>
民营企业基本条件	<ul style="list-style-type: none"><li>投资入股银行业金融机构的民营企业应具有良好的公司治理结构和有效的组织管理方式</li><li>具有良好的社会声誉、诚信记录 and 纳税记录</li><li>具有较长的发展期和稳定的经营表现，具有较强的经营管理能力和资金实力，财务状况、资产状况良好，最近3个会计年度连续盈利，年终分配后净资产达到总资产30%以上，权益性投资余额不超过净资产50%等条件</li></ul>
发起人持股比例要求	<ul style="list-style-type: none"><li>民营银行发起人单一股东及其关联企业持股比例原则上不得超过30%</li></ul>
股东注册地要求	<ul style="list-style-type: none"><li>民营银行发起人应为民营银行注册地所在省（自治区、直辖市）内民营企业</li></ul>
资本属性	<ul style="list-style-type: none"><li>民营银行发起人应全部为民间资本</li></ul>
国籍要求	<ul style="list-style-type: none"><li>民营银行发起企业的主要股东、控股股东或实际控制人，应为中国境内公民且不得持有绿卡（外国永久居留权）</li></ul>
净资产要求	<ul style="list-style-type: none"><li>对民营经济较发达的地区（如东部地区），优先选择单家企业净资产不低于100亿元，终极受益人和剩余风险承担者个人净资产不低于50亿元的民营企业作为民营银行的发起人</li><li>对欠发达地区（如西部地区），可适当降低净资产要求</li></ul>
发起人主营业务要求	<ul style="list-style-type: none"><li>避免限制性行业或企业的投资者成为民营银行发起人</li><li>民营银行发起人公司治理结构与机制符合《中华人民共和国公司法》要求，关联企业和股权关系简洁透明，没有关联交易的组织构造和不良记录</li><li>股东应承诺接受监管部门延伸监管，以及股东资质不符监管要求时，限期转让民营银行股份</li></ul>

“民营银行要发挥好机制灵活、决策灵活的优势，用新的体制机制、新的商业模式、新的技术手段，解决传统金融机构不能或者不愿解决的问题，填补金融服务空白点，有效缓解“融资贵、融资难”等突出问题”

——银监会城市银行部主任 凌敢

#### 关键词4：风险 完善的公司治理和有效的风险管理

由于商业银行具备吸收公众存款的资质，其生产经营具有较大的外部性，经营不善易引发较大的社会不稳定，股东是否有承担剩余风险的制度安排、银行设立之初是否有完善的恢复和处置计划都是监管审核方案时必须坚守的红线。

在筹建方案中，除了设计民营银行良好的股权结构和公司治理结构、风控体系之外，还需要在发起人股东中提前做好商议，在股东协议中对承担剩余风险的制度安排做好充分阐述，包括股东对银行持续补充资本，在发生流动性风险时进行救助，体现股东承担银行可能经营失败后的剩余风险的承诺。

同时，在遵照存款保险条例的基础上，设计合法可行的恢复与处置计划，搭建持续经营、恢复状态、处置状态相应的治理架构、措施和工作流程，保障民营银行在未来发展过程中即使遇到重大风险事件，仍可以维持核心业务运营或平稳受让，将对客户与公众的影响降到最低，有效管理金融体系的不稳定因素。

第三部分：

# 实战经验——民营银行 筹建过程中的重点难点

总结民营银行在批筹后六个月内高效有序完成繁  
复筹建工作的实践经验



随着民营银行的设立进入常态化,未来将会有更多民营银行筹建及开业。对于已经或即将获批的民营银行而言,为更快更好地完成筹建工作并顺利开业,尽早启动开业筹建的相关准备工作、明确筹建开业的重点难点将至关重要。

结合深入的行业洞察与丰富的项目经验,以及与监管部门的紧密沟通,罗兰贝格认为,民营银行在筹建开业过程中需重点关注五大关键问题。→H

## 项目管理——引入具备筹建经验的项目管理团队

根据《中国银监会中资商业银行行政许可事项实施办法》和《关于促进民营银行发展的指导意见》规定,在获得银监会关于筹建民营银行的批复后,拟设立的民营银行即进入六个月的筹建期,需在届满前完成全部筹建工作,并向当地银监局提出开业申请。→I

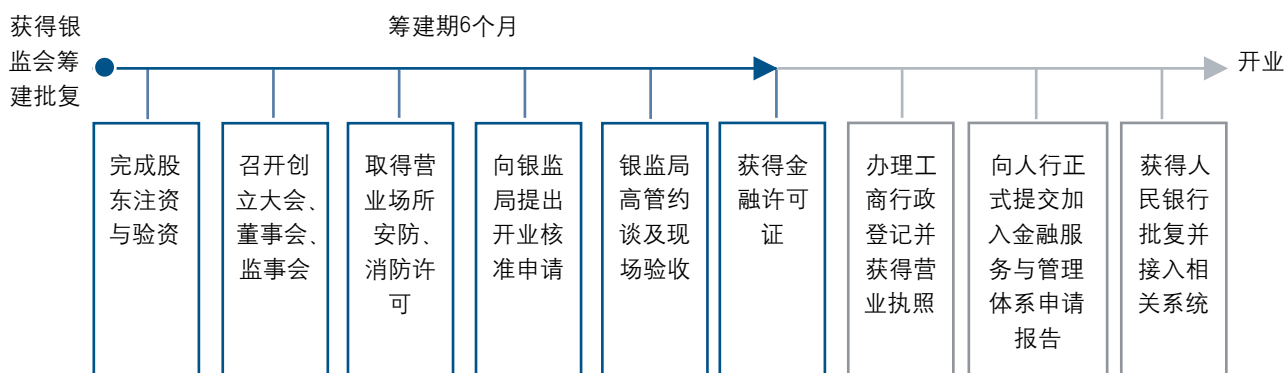
提交申请后,民营银行需接受当地银监局的现场验收及高管约谈,通过审核后可获得开业批复及金融许可证。此后,拟设立的民营银行应向当地工商行政管理部门申办营业执照,并向当地人民银行分支机构提出加入人民银行金融管理服务体系的应用,获得批复并接入相关系统后,银行方可对外开业。

根据行业实践经验总结,出于以下考量,引入具备筹建经验的项目管理团队将有效推动民营银行的成功筹建。

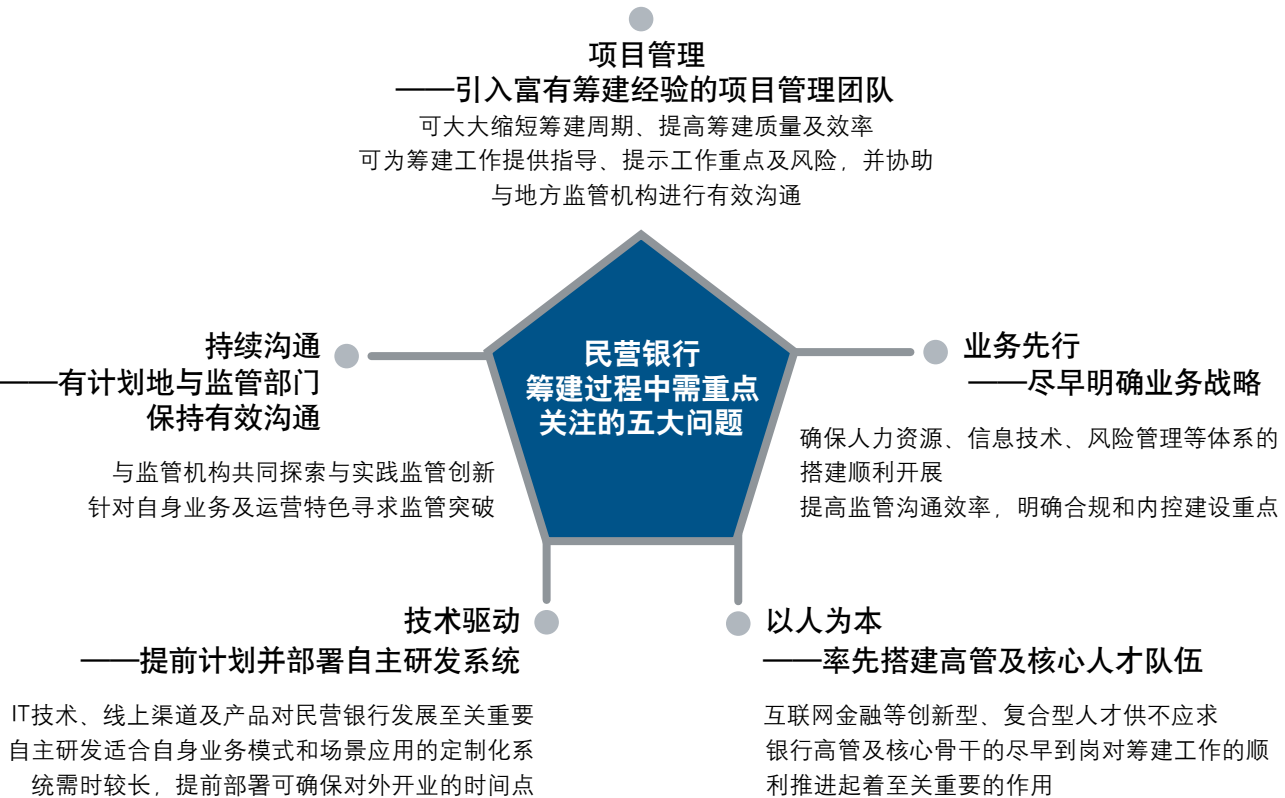
**时间紧:** 六个月的筹备时间非常紧迫,虽然可以申请三个月延期时间,但这将会影响市场对银行的信心,并对股东方产生负面影响,因此除非有重大突发事件,获批筹的民营银行均力争在规定时间内完成。

**任务重:** 筹建事项繁杂且难度较高,从内部管理体系搭建、上百份主要管理制度撰写、“董监高”任职资格审核,到外部营业场所、验资、法律等各类工

### I: 批筹到开业的时间轴



H: 五大关键问题



作及文件准备,再到与多个监管部门的协调沟通工作,筹建期的任务繁重且难点较多。

**经验少:** 民营银行股东方普遍缺乏银行从业专业能力,筹备组虽然已吸纳了一定的银行从业人员,但仍普遍缺乏银行——特别是法人银行——的筹建经验,且民营银行整体架构有别于传统商业银行,可借鉴参考的经验有限,因此难以独立完成所有筹建工作。

**协调多:** 筹建过程中除了需要协调银行前中后台各部门工作,还涉及与发起人股东、消防安防等政府部门、银监人行等监管部门、律师会计师等外部供应商的沟通协调工作,有经验的项目管理团队将起到有效的连接作用,确保工作顺利开展。

**人手缺:** 筹建工作繁多、千头万绪,在筹建初期各部门人员未全部到岗、在筹建过程中因人手与经验不足等各种原因较难按时完成任务之时,具有专业背景的项目管理团队可以扮演外援的角色,及时助力各类工作,按时推进筹建工作。

此外,具备民营银行全流程经验及银行业运营经验的项目管理团队不仅可以运用项目管理工具帮助制定主次有序的计划及执行方案,对各项任务进行指导与追踪,并把握关键时间截点,还可以为业务、运营等各方面提供资源及更深层次的帮助。

## 业务先行——尽早明确业务战略

由于民营银行“小而美”的特色化定位,其目标客群和业务模式往往与传统银行存在较大差异。以客户为中心的现代银行无法直接复制传统银行的经验,需要基于自身客户及业务战略,制定相应的管理和运营模式。

以全线上的互联网银行为例,通常会采取扁平化的组织架构、基于云和分布式的系统架构、以大数据和人工智能等技术驱动的智能化管理与运营模式。

业务战略的确立是人力资源、信息技术、风险管理体系等搭建工作顺利开展的前提。因此,民营银行发起人应首先确认战略方向及股东方等潜在资源,在获得筹建批复后,应迅速组建业务管理及研究团队,明确服务客群、核心产品、渠道建设等关键业务议题,以业务战略驱动风险、运营、技术、人才等支撑能力体系建设。

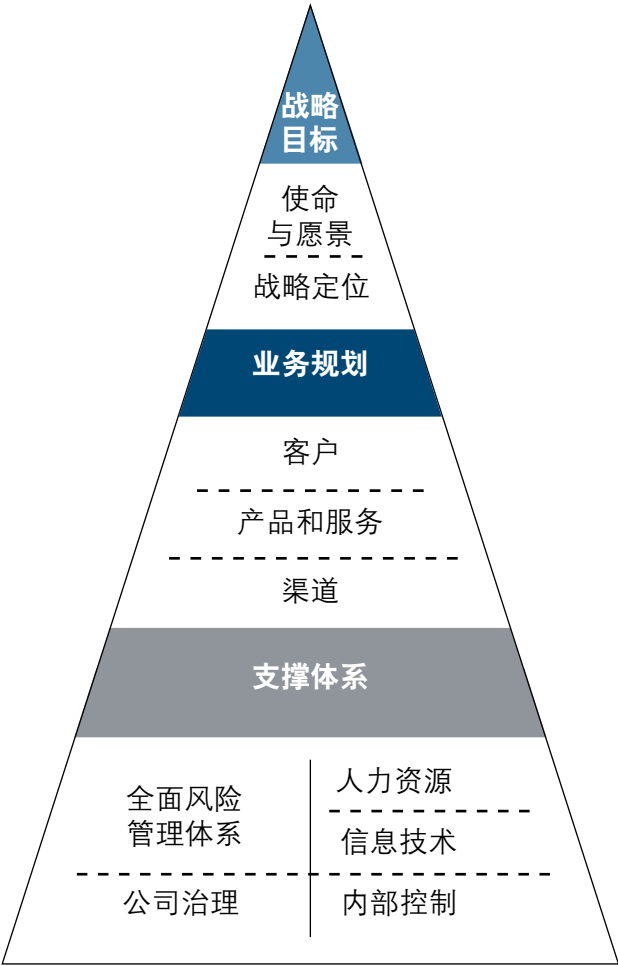
另外,针对不同的银行业务模式,监管部门的要求也将呈现一定的差异性和容忍度,“业务先行”将有助于民营银行提高监管沟通效率,明确监管合规和内控建设的重点。→J

## 以人为本——率先搭建高管及核心人才队伍

在新的时代背景下,银行业面临客户需求升级、市场竞争加剧、内部经营困境等多重压力,“创新”和“人才”两大核心要素的重要性日益凸显。对于市场化程度较高的民营银行而言,高素质人才团队的关键性更是不言而喻。

根据罗兰贝格、LinkedIn及CFA联合发布的《中国金融行业人才发展报告》,虽然中国银行业过去20年的高速发展培养出了一批批优秀金融人才,但随着近年来行业创新加快,以及互联网金融等创新业态的出现,高端人才的供给和需求依然存在根本性的不匹配问题,互联网金融等创新型、复合型人才更是“千金难求”。

J: 民营银行战略金字塔



资料来源：罗兰贝格

此外，搭建民营银行人才队伍所需招聘的人数较多，对人才的要求又有创新复合型、符合发起人及银行自身企业文化、在银行筹建及运营方面具有经验等多方面、多层次考量和要求，民营银行的人才招聘工作因此难上加难。

根据多家民营银行的筹建经验，罗兰贝格总结了高效搭建人才队伍的几点建议。

**尽早部署规划人才招聘工作。**面对行业人才供需的矛盾，拟设立的民营银行应在申请批筹阶段即提前物色和锁定董事、监事、高级管理人员等，并于获批筹建后第一时间组建业务、科技等核心骨干团队。

**发挥高管及关键岗位的带动效应。**在人才队伍搭建过程中，行长、首席风控官等高级管理层可利用自身经验和原有资源，尽快组建起一支可迅速运转的核心团队，此举可极大推进招聘进度，并将团队磨合期降至最短。

**可考虑采用招聘流程外包(RPO)服务。**RPO服务可为筹建过程中大量且高强度的招聘工作提供很大助力，加快招聘进程，尤其是在人力资源部门自身人力缺乏的情况下。筹备组可尽早考虑是否采用该类服务，以使其发挥最大效用。

**着眼多元化的人才背景和招聘渠道。**有别于传统银行，民营银行有着差异化的市场定位及特色化的战略，其人力资源不应限于银行业人才，也应关注互联网、咨询等各类型具有多元化背景的人才，同时采用猎头等多种招聘渠道加快进程。

**技术驱动——提前计划并部署自主研发系统**

随着银行业数字化转型的进一步深入,以及人工智能、区块链等互联网3.0时代技术的不断成熟和商业化,IT技术和团队在商业银行业务运营中的重要性迅速提升。以阿里巴巴旗下的浙江网商银行为例,该行有超过2/3的员工为科技人员。此外,监管部门对于民营银行“一行一店”的网点限制也凸显了互联网渠道及线上产品服务的重要性。

另一方面,由于独特的业务模式和场景应用,民营银行通常需自主研发或采用定制化的核心银行系统、信贷系统、电子银行应用等信息系统,研发需时较长。因此,信息系统的研发与建设将是民营银行开业筹建的工作重点,需提前做好计划及部署,以确保系统上线及对外开业的时间节点。

此外,考虑到自主开发的时长,以及为保证开业初期系统和服务的稳定性,拟设立的民营银行在开业先期可以采用第三方系统托管的形式开展业务和运营,在研发完成后逐步迁移和过渡到自主信息系统。多数已开业的民营银行都采用此种系统托管与自主研发双轨并行的方案。

民营银行在信息系统搭建和上线过程中,还需考量以下三个方面。

**重视系统培训工作。**成熟的系统外包托管供应商通常可在较短时间内完成系统搭建和上线,但系统的培训工作耗时较长,并涉及业务、运营等多方人员。因此,银行应提前计划并预留时间,合理安排相关人员的招聘、到岗及培训工作。

**最大化利用第三方外包托管系统。**在完成筹建期系统搭建和通过开业验收后,大部分民营银行逐步切换到自主研发的信息系统开展实际业务,民营银行还应在托管系统中发掘更多价值。

**重视自主研发系统的快速适应特性。**开业初期,民营银行业务处于探索调整阶段,信息技术需求将随银行的发展而变化。为适应快速变化的业务需求,需在自主研发过程中注意采取灵活性和适应性较强的架构模式,如模块化、敏捷开发等。

## 持续沟通——有计划地与监管部门保持有效沟通

由于民营银行尚处于起步发展期,各地银监局、人民银行等监管部门仍在积极探索如何有效地服务和监管民营银行的发展,在产品创新与风险防范等多方面面临诸多挑战。但可以肯定的是,针对民营银行的监管将有别于传统银行,而监管创新往往是银行自身与监管机构之间共同探索与实践的结果,民营银行可针对自身业务及运营的特色,寻求监管上的突破。

因此,拟设立的民营银行应审慎对待与监管部门的沟通工作,注意以下三大沟通原则。

**紧迫性与及时性:**民营银行应尽早开始与监管部门的沟通工作,在申请筹建阶段即建立与相关监管部门和当地政府机构之间的沟通机制,并在获得批复后尽早报备监管部门并取得监管部门的指导意见。

**计划性与规律性:**与监管部门的沟通应有计划、有规律地进行,充分考虑沟通的先后顺序及重要时间节点,以开展持续、密切、更有针对性的沟通。

**全面性:**民营银行在筹建及开业运营过程中接触到的监管部门众多,除金融办、银监局、人民银行外,还需与公安、消防、工商、税务等各类部门保持沟通,应考虑全面而切勿顾此失彼。

第四部分：

# 健康发展——民营银行 的关键成功因素

分析民营银行发展路径，探索展望新生民营银行  
如何在多面夹击的竞争中脱颖而出



## 通过互联网突破民营银行经营的地域限制

民营银行在地域上不允许异地经营, 并受 “一行一店” 的限制。只有总行营业部一个线下营业网点对民营银行业务的拓展造成了较大限制。

因此, 民营银行大范围拓展业务的关键能力在于充分发挥互联网无地域限制的优势, 主要依托线上渠道开展业务和服务客户。众多已开业的民营银行均利用互联网技术, 依托股东方自身的线上场景和资源优势作为拓展渠道:

网商银行依托股东阿里巴巴和淘宝的 B2B、B2C 及 C2C 电商平台, 针对海量交易催生的金融需求, 借助线上支付结算的入口嵌入金融产品, 并利用线上数据累积进行大数据风控, 进行全流程的线上运营

## 对接生态圈资源导入流量和金融需求

民营银行可依托其股东生态圈或对接其他平台资源, 利用互联网、大数据等技术手段, 充分发掘海量客群的金融需求, 并在已有丰富场景中嵌入产品和服务, 为新生的民营银行导入客户和发展业务, 打造创新的互联网银行、移动金融等模式。

一方面, 生态圈和开放平台具备丰富的交易或消费场景及大量用户资源, 金融机构在场景中能更有效挖掘客户潜在金融需求, 提供定制化、客户体验更佳的产品, 并将存量客户转化为银行客户, 解决新设银行获客渠道受限的难题。

另一方面, 生态圈和平台上具备真实的交易场景、信息流、资金流, 积累了海量全方位的数据, 与传统银行在客户发起金融业务请求之际才做基础信息的收集相比, 通过大数据建模和深度运用将为民营银行在定制金融产品、客户营销、风控等方面带来强大优势。

微众银行的拳头个人现金贷产品“微粒贷”以腾讯旗下QQ和微信两大领先社交平台作为入口, 利用其腾讯生态圈社交、交易、定位等用户数据建立搭建风控模型, 前置信用评级和额度评估等风险管理工作, 筛选出符合信贷资格的“白名单”客户, 做到客户发起申请后实时放款的优越客户体验

## 运用领先技术能力构筑银行核心竞争力

在缺乏传统银行线下网络、客户、品牌等重要资源禀赋的情况下, 如何发挥自身优势, 并运用互联网、大数据、云计算等金融科技手段突围, 将成为民营银行构建自身核心竞争力的关键所在。民营银行应借助各方股东信息技术方面的优势和资源, 开发与业务模式和战略发展方向相适应的信息技术能力。

**互联网:** 根据监管“一行一店”要求, 民营银行业务开展将区别于传统银行大量铺设网点的运营, 而是采用互联网、移动互联网、智能终端等成本低廉、使用率高、更符合新一代客户习惯的线上全渠道服务模式

**大数据:** 传统银行依赖金融数据和抵质押物, 对非结构化数据的模型探索及经验不足, 其风控和运营模式不适用于民营银行聚焦的普惠客群; 有效运用大数据技术, 整合内外部数据资源, 建立全新的客户

识别模型和管理机制,实现自动化、实时化的风险管理,并针对不同客户定制产品和服务,这将是民营银行重要的差异化竞争优势

**云计算:**传统金融机构普遍采用的瀑布式开发方式,开发周期长,而民营银行应积极探索云计算和分布式架构,同时采用快速试错和不断更新迭代的方式进行开发和产品升级,满足互联网时代市场和客户快速变化的需求

此外,商业银行的信息系统及数据安全也是监管的重点所在,民营银行需要在满足业务连续性、保障客户数据和资金安全等监管合规前提下进行创新,不断探索人工智能、区块链、生物识别等新兴科技成果,致力于为客户提供高效、安全的金融服务。

“支持民营银行利用大数据、云计算、移动互联等新一代信息技术,开展产品、服务、管理和技术创新,提供普惠金融服务,为银行业持续发展、创新发展注入新动力”

——银监会《关于民营银行监管的指导意见》

## 搭建有竞争力的人才队伍

新生企业的规划最终将落实到人力资源队伍来执行,搭建兼备金融行业经验和创新精神、兼具战略眼光和实战执行能力的人才队伍将成为其企业目标和愿景全面落地的关键一步。

目前,民营银行在人才方面需注意三大方面的问题。

首先,民营银行的发展路径仍在探索当中,成绩单喜

忧参半,市场持观望态度,同时,金融科技等创业企业的蓬勃发展进一步加剧了人才的竞争,新设立民营银行的金融及互联网人才招聘难度逐步上升。因此应在银行筹建和发展过程中高度重视人才队伍的搭建工作,尤其应尽早启动高管人才物色工作。

第二,成立初期,民营银行的企业文化尚处于磨合阶段,仍在不断探索和调整业务,组织架构将不可避免地发生较大变动,因此也是人才流失的高发期。民营银行需明确自身创业企业的定位,将创新、拥抱变化等元素纳入企业文化之中,同时打造能适应快速调整的组织模式,例如参考互联网企业采取小团队、项目制,快速试错,小步前进,更有效地管理人才队伍的高流动性问题。

此外,相比传统银行清晰而稳定的组架和职级,开业初期的民营银行在组织和人力资源方面存在较高不确定性,职业序列和培训体系仍未完善,员工个人的职业发展路径相对模糊,容易造成人才流失。银行应尽快制定和完善各方面的人力资源战略,保持对高端人才的吸引力,有效留用核心人才。

## 提前进行资金和资本规划

银行是高度监管的行业,银监会及人民银行设置了近40项监管指标、200份日常监管报表,以及近50条监管法规。此外,自2016年起,中国人民银行推行“宏观审慎评估体系”(MPA),按季度进行事后评估,并根据评估结果将金融机构分为A、B、C三档,评价体系共包括七大项指标,其中资本和杠杆情况、定价行为两项实行一票否决制,根据评级实施奖惩。整体而言,监管机构对商业银行的监管力度逐步加强。

而对于起步阶段的民营银行而言,部分监管指标难以完全达到要求(如同业负债的占比、单一客户授信

占净资产的比例), 银行需要对自身业务、资产负债管理、监管指标等方面做好预测和监测工作, 并在此基础上与监管机构做好沟通协调工作。

### 资金规划

监管要求民营银行只能在所在城市设立一个实体营业网点, 其品牌影响力和公众信任度仍然较弱, 加上来自互联网金融的直接竞争, 民营银行的吸储能力非常有限, 缺乏低成本、稳定的负债来源, 因此, 民营银行需要合理预测业务发展需求, 提前做好资金规划以及融资渠道选择。

其中, 同业拆借可作为民营银行开业前期的重要负债来源之一, 需要注意及时搭建合作银行网络, 提前获得授信, 确保资金来源和稳定性。然而, 同业资金虽然可以满足短期需求, 但是监管层面正在逐渐进行政策收紧。

以第一批开业的民营银行为例, 到2016年三季度末, 微众银行同业负债为235亿元, 占总负债比重高达90%; 网商银行存款余额116亿元, 负债总额459亿元, 存款占比为25%, 远低于传统商业银行

民营银行需要积极开拓负债资金来源, 探索资产证券化、联合贷款等创新轻资产运作方式, 降低对单一资金来源的依赖, 实现资金的多元化并提升稳定性。

微众银行就“微粒贷”产品建立了联合贷款模式, 与多家金融机构合作, 利用股东数据流量资源提供客户, 而客户贷款资金则由合作银行发放

### 资本规划

各级资本充足率是监管机构对商业银行监管的核心内容和不可逾越的红线, 民营银行成立之初的注册资本金规模通常较小, 但在互联网模式下, 资产业务将可能呈现指数级增长, 资本规划是民营银行的工作重点及难点所在。

一方面, 民营银行业务发展存在较大不确定性, 增加了资本需求预测和规划的难度; 另一方面, 成熟银行有稳定的利润留存, 具备发行二级资本债的资格, 部分领先银行已上市, 可通过多种渠道补充资本, 而民营银行筹集资本的能力仍相对较弱。

民营银行需要及早进行业务预测并随时根据实际情况进行调整, 搭建资本充足率监测工具和管理机制, 提前与股东、意向战略投资方做好充分沟通, 开展有计划、有步骤的增资工作, 并做好切实可行的应急预案, 保障银行资本充足率的健康水平, 平衡银行发展的收益与风险。

## 结语与展望

中国民营银行的设立进入了常态化阶段, 为民营资本带来了新的发展机遇, 将有越来越多的民营银行在可预见的未来获得批筹并开业。与此同时, 创新之路难以一帆风顺, 在申请筹建过程中及开业后或将遇到一系列内外部的困难和挑战。

为顺利进入银行业发展, 民营资本需要注意申请的核心要素、筹建中的重点难点等问题, 并抓住民营银行健康、可持续发展的关键成功因素。罗兰贝格将持续关注民营银行业未来动向和发展情况, 以期从第三方的视角为民营企业提供行业洞见、客观的研判和帮助。

---

## 版权所有

欢迎您提出问题、评论与建议

**唐亦蒙**  
**大中华区执行合伙人**  
Ignatius.Tong@rolandberger.com

**付欣**  
**金融行业合伙人**  
Rebecca.Fu@rolandberger.com

**欧瀚捷**  
**高级项目经理**  
Jack.Ou@rolandberger.com

**孔洛**  
**高级咨询顾问**  
Cola.Kong@rolandberger.com

**李彦泽**  
**高级咨询顾问**  
Harry.Li@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。  
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。  
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2017 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

# 关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球34个国家设有50家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构。

## 以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

## 思与行

### 中国金融行业人才发展报告



报告整合了CFA Institute的深厚行业积淀、罗兰贝格的独特战略咨询视角，以及LinkedIn的庞大数据库信息，以期能够把握现阶段金融业人才流动特点，对金融业人才战略进行回顾剖析，帮助金融业内机构从宏观角度掌握人才战略未来变化趋势，也希望为业内人才的职业规划之路提供参考。

## 思与行

### 消费金融：开启零售生态消费新纪元



报告指出，随着居民消费升级、消费人口结构变化，以及利好政策的出台，除房贷外的一般性消费金融资产余额将从2015年的近5万亿元增至2020年的15万亿元，未来5年的年复合增长率保持在26%以上；零售企业可凭场景化和大数据等方面的优势，入局竞逐万亿级消费金融市场。

## 出版方

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com.cn](http://www.rolandberger.com.cn)