

# 行长“海选”能否实现中小银行突围自救？

本报记者 秦玉芳 广州报道

日前，“华润招聘”微信公众号发布公告称，珠海华润银行股份有限公司（以下简称“华润银行”）公开招聘1名总行行

## “海选”行长渐成趋势

近两年城商银行、农商银行等地方商业银行公开“海选”行长、副行长的情况与日俱增。

近日，华润银行发布一则社招公告，公开招聘总行行长。公告任职资格显示，应聘者需从事银行业工作10年以上；累计担任过3年以上国有大行或全国性股份行一级分行（资产规模需4000亿元以上）行长（含相当职务），或担任过3年以上资产规模4000亿元以上的城商行、农商行（农信社）总行副行长及以上职务，且年龄不超过50周岁。

这也是华润银行近两年内第二次公开招聘总行长。2023年5月，华润银行通过“华润招聘”发布总行行长招聘公告。与此前一轮的招聘公告相比，此次进一步提升了行长的任职资格要求，尤其针对应聘者银行业工作经历方面，对任职的银行资产规模门槛要求更高。对于两年内两次“换帅”，且频频“海选”行长的原因，记者向华润银行方面进行了采访求证，但截至发稿，华润银行方面仍未给予明确回复。

多位银行业务人士透露，银行公开进行社招，表明了机构寻觅优秀人才、强化管理能力建设的决心，这也是现阶段地方商业银行破解业务发展瓶颈和运营压力的必然选择。

华润银行2024年三季度信息披露报告显示，截至9月末，该行合并口径下总资产4278.53亿元，总负债3954.02亿元，所有者权益324.5亿元。

2024年前三季度，华润银行营收与净利润双降趋势明显。数据显示，2024年1至9月，该行合并口径下实现营业收入50.23亿

元，明确要求“具备10年以上金融从业经验”“年龄不超过50岁”。《中国经营报》记者注意到，这也是近两年内该行第二次行长“海选”。

公开数据显示，2024年以来，

已有多家中小银行发布市场化选聘总行行长公告，此外，全国性银行、股份银行地方分支行高管的市场化选聘也愈加密集。

业内人士分析认为，现阶段息差持续收窄、营收净利大幅下滑、

存量风险持续暴露，银行业越来越“卷”，运营压力持续上升，各种因素综合影响，正在迫使中小银行加快内部改革。市场化选聘“领头羊”，是中小银行破局自救的必然选择。



元，相较于上年同期的51.49亿元，减少了2.45%；实现净利润3.32亿元，与上年同期的15.08亿元相比，同比降幅达77.98%。

近年来，华润银行也在积极优化组织架构和管理，提升其竞争力。华润银行在《2023年度报告》中强调，将优化组织架构；强化队伍管理；完善干部“能上能下”机制，优化人才结构。

除华润银行外，近两年城商银行、农商银行等地方商业银行公开“海选”行长、副行长的情况与日俱增。

2024年以来，包括本溪银行、乌海银行、珠海农商银行等多家地方商业银行相继发布市场化选聘行长的公告，且年龄年轻化趋势明显，普遍把年龄条件降至50周岁以下。

某银行业务人士表示，近年来受整体环境影响，银行业运营压力普遍上升，尤其地方商业银行，通过组织架构和管理团队调整来改变现

状的需求也越来越明显。“加之现阶段银行高管流动性高。地方商业银行为改变现状、增强吸引力，开始大力“海选”优质高管。这也是中小银行积极自救的一种举措。”

在中国邮政储蓄银行研究员娄飞鹏看来，中小银行公开选聘高管，有助于吸引高素质管理人才并利用其经验推动银行高质量发展。“在银行经营发展中，内部培养和外部选聘都是有效的充实高管队伍的方式，外部选聘可以吸引有着不同从业背景、工作经历的人才加入，从而推动银行形成灵活的选人用人机制。”

娄飞鹏进一步指出，地方城商行整体经营稳健的同时，受区域经济发展影响，不同区域城商行经营发展态势差异明显，部分城商行面临较大的经营发展和风险化解压力，因此需要通过引入新的管理人员和管理经验激发经营活力或者化解风险。

招联首席研究员、上海金融与发展实验室副主任董希淼也表示，从高管选拔方式看，通过公开招聘的市场化选拔方式，可以打破选人用人小圈子，在更大范围内选聘更优秀的人才。未来，市场化公开招聘应成为银行高管选拔的主要方式。同时，值得一提的是，公开市场化招聘还要辅之以市场化的薪酬、考核等机制，既要把人招进来，更要赋予其发展的空间和舞台，才能真正把高管人才用好、留住。

董希淼还建议，中小银行应常态化开展市场化选聘，引入从业经验丰富、专业水平较高的资深人士担任董事长、行长。地方党委、政府在提名中小银行高管人选时，应把从业经历、专业素质放在第一位，切勿让缺乏金融从业经验的政府官员在中小银行任职。监管部门应用好任职资格核准制度，对中小银行高管特别是“一把手”严格把关。

# 同业存款到期利率上涨背后：长短期利率出现倒挂

本报记者 慈玉鹏 北京报道

同业存单到期利率整体近期上行，同时长短期利率出现倒挂，1个月AAA同业存单到期收益率相较于1年期AAA同业存单到期收益率高出约17个基点。《中国经营报》记者采访了解到，收益率提

## 市场供给显著上升

近日，同业存单到期利率整体上行。截至2025年2月18日，1年期AAA同业存单到期收益率达到1.872%，较春节前上涨约12个基点；1个月AAA同业存单到期收益率达到2.04%，较节前上行约34个基点。

目前2025年存单备案也在陆续披露中。截至2月18日，共有40家银行披露备案文件，其中，中信银行备案1.48万亿元，环比提升3950亿元；北京银行备案6816亿元，环比提升1945亿元。浙商银行备案5400亿元，环比提升900亿元；广发银行备案5350亿元，环比提升850亿元。从披露情况来看，中等规模以上银行2025年存单备案环比普遍提升。

对于同业存单到期利率上行原因，中国银行研究院研究员叶银丹告诉记者，第一，资金面趋紧。2月11日至18日期间，大量资金到期回笼，包括MLF（中期借贷便利）到期5000亿元、买断式逆回购到期8000亿元、逆回购到期规模10443亿元等，导致市场资金面相对收紧。此外，政府债券发行净缴款规模约在5000亿元，企业缴税资金或超过万亿元，这些因素进一步加剧了

升主要原因为金融机构资金需求增强，负债端压力较大。利率出现倒挂的主要原因是春节后银行通过短期同业存单解决负债端资金缺口的需求更加迫切。与此同时，在当前市场环境下，投资者也更倾向于投资短期同业存单。

面对负债端压力，业内人士

资金面的紧张程度。

第二，银行负债端压力增大。银行存款流失压力相对较高，尤其是非银存款持续流失，导致银行不得不加大同业存单发行规模以填补负债端资金缺口，从而抬高了同业存单整体收益率。数据显示，1月企业存款下降2060亿元，同比多减1.35万亿元；非银金融机构存款减少1.11万亿元，同比多减1.66万亿元。同时，监管政策的预期偏紧，使得银行在回购市场的融出资金大幅下滑，从2024年底的每日4万亿~5万亿元大幅降至1.5万亿元附近，导致资金市场利率上行，进而带动同业存单到期收益率上升。

第三，市场供需关系变化。春节后，同业存单发行量与净融资额双双大涨，发行量的增加在一定程度上推高了收益率。此外，理财产品对存单的需求减弱，导致同业存单市场的供需关系发生变化，进一步推动了收益率的上行。

第四，市场预期与风险偏好变化。市场对资金面的预期较为悲观，投资者为了获取更高的收益，更倾向于投资短期同业存单，

表示，银行应优化资产负债管理，通过灵活的资金调配机制应对短期流动性波动；同时，进一步拓展多元化的资金来源，适当增加金融债券的发行规模，丰富负债来源。通过发行不同期限、不同品种的金融债券，满足不同投资者的需求，从而降低负债成本。

导致短期同业存单收益率上升。在市场风险偏好较低的情况下，投资者更倾向于选择相对安全的资产，同业存单作为一种相对安全的短期融资工具，受到了市场的青睐，从而推动了其收益率的上升。

上海大学上海科技金融研究所高级研究员陆岷峰告诉记者，近期同业存单到期收益率上行主要由以下因素驱动：首先，从供需关系来看，春节后同业存单发行量和净融资额大幅增加，导致市场供给显著上升。数据显示，2月10日至14日，同业存单发行量达7903.8亿元，环比增加5347.1亿元，净融资额同步显著增长，反映出金融机构资金需求的增强，从而推升了收益率。其次，市场流动性边际收紧亦是重要原因。春节期间流动性相对宽松，但节后随着现金回流银行体系，短期流动性需求上升，加之央行公开市场操作净投放力度减弱，资金利率承受一定上行压力，进一步支撑了同业存单收益率的上行。最后，宏观经济环境的不确定性加剧了金融机构对资金成本和流动性风险的审慎定价，风险偏好的变化也对收益率产生了推升作用。

## 流动性预期宽松

值得注意的是，同业存单到期利率出现长短期倒挂。其中，1个月AAA同业存单到期收益率相较于1年期AAA同业存单高出约17个基点。

叶银丹认为主要有二方面原因。一方面，春节后，银行面临大量同业存单到期续借的压力，同时负债端资金缺口加剧，导致银行通过短期同业存单解决负债端资金缺口的需求更加迫切。为了吸引投资者，银行不得不提高短期同业存单的利率，从而导致短期同业存单收益率上升。另一方面，市场对货币政策的预期也对同业存单收益率产生影响。长期同业存单的利率定价更容易受到货币宽松逻辑的影响，而短期同业存单则受到大量存量产品到期重置担忧的影响。在当前市场环境下，投资者对短期资金的需求更为迫切，更倾向于投资短期同业存单，从而推高了短期同业存单的收益率。

“春节后短期利率上升的背后原因可以从市场供需、资金面压力及投资者预期等角度进行分析。”陆岷峰告诉记者，首先，春节后银行负债端面临较大资金压力，是短期利率上升的主要驱动因素。数据显示，2月10日至14日当周，同业存单发行量和净融资量分别较前一周增加5347.1亿元和1594.3亿元，反映出银行为应对资金缺口，不得不通过提高短期同业存单利率吸引资金，这直接推高了短期收益率，并使其高于长期收益率。其次，市场对未来流动性宽松的预期加剧了长短期利率的倒挂现象。在当前经济环境下，市场普遍认为货币政策将保持宽松，长期利率可能进一步下行，投资者因此倾向于配置长期资产以锁定收益率，而对短期资产需求减少，造成短期利率上行压力增大，长期利率则因需求增加而相对稳定甚至下降。此

## 一年2200余份任职资格批复

自2024年以来，全国大型银行、股份银行、城商银行、农商银行及村镇银行等商业银行共有2200余份行长、副行长任职资格批复公告。

行长市场化选聘渐成趋势的同时，商业银行行长、副行长等高管层变动愈加频繁的现状也越来越引发市场关注。

记者查询国家金融监督管理总局官网公告得知，自2024年以来，全国大型银行、股份银行、城商银行、农商银行及村镇银行等商业银行共有2200余份行长、副行长任职资格批复公告，其中仅2025年1月份以来就有500余份。记者注意到，上述2200余份任职资格批复公告中，多数为全国大型银行和股份银行地方分行，城商银行、农商银行及村镇银行总行的行长、副行长的任职资格批复。

上述银行业务人士指出，现阶段整个行业越来越“卷”，利差持续收窄、业务增收越来越难、降薪减筹等因素叠加，使得银行高管流动性加剧。“尤其中小银行情况更为明显。以前中小银行在地方上有特色优势，资源也较为丰富，发展空间更大；但近两年市场环境剧烈变化，利差越来越窄，加之存量业务风险暴露加剧，地方银行想要生存越来越难，其高管的流动性也愈加频繁。”

整体来看，现阶段，中小银行正面临着多方面的挑战，对其管理及运营能力提出了更高的要求。

中国银行业协会日前发布的《城市商业银行发展报告（2024）》（以下简称《报告》）指出，近年来，我国商业银行净息差呈快速收窄态势，降至历史低位，成为商业银行面临的主要挑战之一。

同时，德勤在最新发布的《2025年银行业及资本市场展望》中指出，由于持续落实让利降费政策、居民减少银行卡消费和支付、银行代理保险费率下降等原因，中

国银行业手续费和佣金收入呈下滑趋势，中间业务等非息净收入承压。受宏观经济等因素影响，存款定期化趋势加强，银行面临较大资金成本压力。

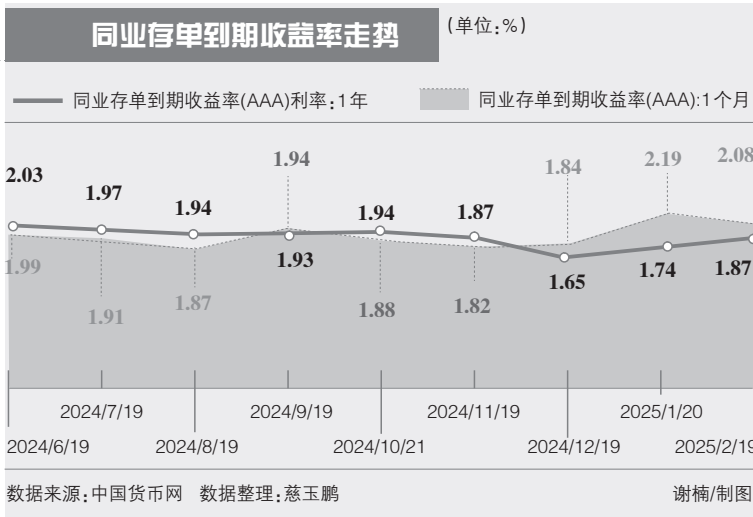
德勤分析认为，2025年，以城商行为代表的中小银行亦需要持续改革化险。

此外，当前阶段，数字化转型中的中小银行，还面临AI智能化转型的挑战。《报告》表示，当前AI大模型正推进我国银行业服务、营销、产品等领域的全面革新，催化“未来银行”加速到来。2023年年报中，近20家上市银行披露了大模型领域的技术研发和应用进展。

在金融科技、普惠金融等新业态的多元化冲击影响下，中小银行急需具备数字化转型经验、跨区域资源整合能力的高管。这也加速了城商银行、农商银行等地方商业银行的管理架构改革步伐。

董希淼强调，当前，全球数字经济蓬勃发展，金融科技被广泛、深度应用，金融机构正在加快数字化转型，努力做好数字金融大文章。在这种情况下，商业银行高管团队尤其是董事长、行长等主要高管的专业化、年轻化就显得尤为重要。

不过，上述银行业务人士还强调，行长“海选”的普及，本质是地方金融体系在监管强化、竞争加剧、风险出清等多重压力下的适应性变革。这一模式能否持续奏效，取决于银行能否配套治理机制改革（如董事会赋权、考核体系优化），而非仅停留在人事变动层面。未来，随着金融开放深化与区域经济分化，城商行高管选拔的市场化程度或将进一步加剧。



外，在经济复苏尚未完全稳固的背景下，投资者对短期资金市场波动的风险更加敏感，这种谨慎情绪进一步放大了短期利率的上升幅度。某华北地区银行人士告诉记者，如果央行降准，长短期同业存单收益率倒挂状况或发生改变。

近期同业存单到期收益率上涨，一个重要影响因素是银行负债端压力较大，银行该如何应对？

叶银丹表示，第一，优化负债结构。银行应加强对客定价管理，根据客户的风险承受能力和资金需求，提供差异化的存款利率，同时压降高成本存款，拓展核心存款，吸收低成本稳定资金，优化存款结构。此外，银行应根据市场利率走势和自身流动性需求，合理分配同业存单发行额度，分阶段发行存单，并合理调整同业存单利率或设计个性化产品，提升同业存单的配置吸引力，满足负债端募资需求。第二，拓展多元化的资金来源。银行可以在满足监管要求的前提下，适当增加金融债券的发行规模，丰富负债来源。通过发行不同期限、不同品种的金融债券，满足不同投资者的需求，降低负债成本。此外，银行可以将信贷资产等优质资产进行证券化，提前收回资金，优化资产负债结构，提高资金使用效率。

第三，加强资产负债管理。银行应前瞻性地资本评估与规划，科学确定资本目标要求。通过优化业务发展模式，节约资本使用，提高资本回报率。在资产端，银行应当拉长资产久期，提升固定资产贷款、个人住房按揭贷款等中长期贷款占比，锁定较高收益率。同时，适度拉长中长期贷款的重定价周期，延迟低利率环境对资产端业务收益率的影响。在负债端，持续优化负债结构，降低存款付息率。

第四，创新金融产品与服务。银行可以开发具有吸引力的创新型存款产品，如结构性存款、智能存款等，满足客户对收益性和流动性的双重需求，提高客户黏性。此外，银行应加强与证券、保险等金融机构的合作，提供一站式综合金融服务，满足客户多元化的金融需求，增加客户对银行的依赖度。

第五，提升客户服务质量。银行应简化业务流程，提高服务效率，减少客户等待时间。通过引入先进的技术手段，如人工智能、大数据等，实现智能化服务，提升客户体验。此外，银行应建立完善的客户关系管理系统，深入了解客户需求，提供个性化的金融服务。通过定期回访、客户满意度调查等方式，及时了解客户反馈，不断改进服务质量。