

亚洲金融服务咨询业务



利率市场化白皮书 中国银行业趋势与七大转型策略

2015年6月

倪以理 (Joseph Luc Ngai)

曲向军 (John Qu)

周宁人 (Nicole Zhou)

周荣生 (Steve Chou)

郑文才 (Vincent Zheng)

内容

摘要	1
第一章：利率市场化进展路线图与银行业十大趋势	
1993 - 2011：利率市场化稳步推进	5
2012 - 2014：改革提速，影响面扩大	6
2015年开始：进入利率完全市场化时代，改革接近尾声	6
未来十年，中国银行业的十大发展趋势	7
第二章：利率市场化的国际规律和经验	
利率市场化发展进程的规律	11
利率市场化对银行业的冲击和影响	12
案例：台湾地区利率市场化——优胜劣汰，重塑银行业格局	14
第三章：中国银行业将面临的冲击	
中国银行业将面临更复杂、更严峻的冲击	17
情景预测：银行业盈利回报水平预计大幅降低	17
第四章：中国银行业如何应对利率市场化	
七大转型策略	21
七大转型策略将显著改善银行的经营效益	27
七大转型策略的长期战略价值	28
第五章：对中国银行业的启示	
一、战略聚焦，走差异化、特色化道路	32
二、从粗放式经营，转为精细化、专业化管理	32
三、先行一步，赢在未来	32
四、契合互联网金融、大数据等时代潮流	32
五、把握行业整合中的并购增长机会	33
六、知易行难，系统性规划及实施确保转型成功	33

摘要



利率市场化对中国银行业提出了转型发展的迫切要求

从2012年开始,中国的利率市场化改革加速推进。存款利率上限已于2015年3月、5月两次分别调整到基准利率的1.3倍和1.5倍。如此宽泛的利率浮动区间,事实上已经覆盖了银行自主定价的主要波动空间,伴随着大额存单管理暂行办法的推出,意味着银行业已经实质上进入了利率完全市场化的时代,距离取消利率上限仅一步之遥。

当前中国的宏观经济、金融形势正在发生广泛的、深刻的变革。未来五年,宏观经济将处于中速增长阶段,结合利率市场化的行业环境,中国银行业进入了变革新时期,这就对转型发展提出了迫切要求。

国际经验表明,利率市场化的严峻挑战中孕育着机遇,是一个优胜劣汰的过程

利率市场化对不同市场的影响程度有所差异,但通常导致银行业生存环境恶化。存贷利差会收窄,同时银行将面临风险加剧的挑战;除信用风险外,银行还需要应对利率风险、流动性风险显著加大的局面。宏观经济与金融行业变革的影响相互交叉叠加,还可能产生存款增速下降甚至负增长、经营成本上升等不利影响,商业银行急需建立专业化、精细化的管理能力。

在利率市场化导致银行业规则剧烈变化的时期,银行如果专业化、精细化管理能力跟不上变革要求,就有可能被兼并,或是破产被淘汰出局,而做好充分准备的银行往往能够抓住机遇窗口,迅速崛起。

中国银行业将面临盈利下降、风险上升、互联网金融竞争等多重冲击,进入变革发展的新常态

中国的利率市场化改革在当前特定的时代背景下,具有更深刻的内涵。它给中国银行业带来的冲击远比国际社会更复杂、也更严峻。利率市场化伴随着经济增长放缓,以及银行业准入放松、人民币国际化等一系列变革,使得中国商业银行的生存环境更为严峻。

与此同时,新兴互联网金融也进一步推动了金融行业的市场化,日新月异的互联网金融产品显著分流了居民储蓄存款,抬高了银行的负债成本,并在人才等领域与传统银行展开激烈竞争。

综合考量国外市场经验和国内银行业的实际经营环境,利率完全市场化后,预计中国银行业的整体盈利能力将受到显著冲击。在净息差收窄50个基点,资产减值损失占贷款比提高到1%的情景假设下,商业银行平均资本回报率(ROE)将从2014年的17.6%,下降至

11.2%，减少约1/3。鉴于利率市场化的不利冲击，部分具有前瞻性战略视角的领先银行将积极采取应对举措，其中第一梯队的优秀银行将能够更好地抵御冲击，资本回报率能够领先于行业，而末端梯队银行的资本回报率则可能大幅下降，低于行业平均水平。

商业银行需尽快实施七大转型策略，提升专业化、精细化管理能力，建立制胜的竞争优势

顺势而为应对挑战，商业银行需要迅速改变粗放经营模式，尽快建立精细化、专业化的管理能力，以适应时代发展的新常态、新要求。借鉴国际经验和教训，我们建议中国商业银行可以采取以下七大转型策略，建立持续的竞争优势。

策略一、战略与治理模式领先，做到客户聚焦、产品聚焦、区域聚焦，有所为有所不为，并实施专业化治理模式；

策略二、精于资产负债与流动性管理，建立战略导向，专业化、精细化管理与决策能力，优化资本配置，完善团队、量化分析模型、数据与系统等基础支撑；

策略三、掌握定价，建立精细化、针对客群的差异化存款定价能力，以及基于风险的贷款定价能力等，建立定价组织团队、数据与系统支撑；

策略四、管理并经营风险，主动经营风险，避免风险与业务脱节，实现与业务增长的充分协同；

策略五、降低成本并提高效率，战略性配置资源，并建立成本透明化热图，推进短期、中长期降本举措，使成本与效率成为战略竞争力；

策略六、善于用人并掌握队伍，建立与战略高度匹配的关键人才规划、盘点，以及差异化的人力资源投入策略，实施市场化的薪酬激励与评价，并完善关键人才的接班与培养机制；

策略七、强化信息科技与治理，做好前瞻性的信息科技规划，同时加强科技治理、数据治理，统筹规划、优先排序、分步推进，建立应用系统，支撑业务转型与发展。

紧抓时间窗口，先行布局，抓住行业变革的机遇，在利率市场化大潮中成功胜出

机遇与挑战并存，行业的变革期往往孕育着巨大的机遇。中国银行业正步入新的发展时期，跑马圈地已成为过去，成功的要素正在发生重大变化。随着行业生态环境的改变，未来有可能出现银行业兼并收购浪潮。商业银行应该紧抓时间窗口，先行一步提前布局，获取显著的先发优势。先行一步提升精细化、专业化管理能力，创造竞争优势，将有更大可能在竞争中胜出。



第一章
利率市场化进展路线图与银行业
十大趋势

1993 - 2011: 利率市场化稳步推进

中国利率市场化改革可追溯至1993年的十四届三中全会,会议发布的《关于金融体制改革的决定》提出了利率改革的长远目标。之后的20年间,中国实现了银行间市场利率、债券市场利率与外币贷款利率市场化,放开了人民币同业存款利率,逐步放宽了存贷款利率的浮动幅度(见图1)。

图1:

我国利率市场化历程



2012 - 2014: 改革提速, 影响面扩大

国家《金融业发展和改革“十二五”(2011年至2015年)规划》重申了利率市场化的明确方向。2012年“十八大”后,一系列改革举措加速推出。存款利率浮动区间的持续扩大,存款保险制度出台,这一系列井然有序的举措表明,中国政府推进利率市场化的决心与紧迫感不但未因经济增长下行而动摇,反而更加坚定。

- 2012年6月,扩大利率浮动区间,存款利率浮动区间的上限调整为基准利率的1.1倍;贷款利率浮动区间的下限调整为基准利率的0.8倍;同年7月,再次将贷款利率浮动区间下限调整为基准的0.7倍。
- 2013年7月,全面放开金融机构贷款利率管制。取消金融机构贷款利率0.7倍的下限,由金融机构自主确定贷款利率水平。同时,取消票据贴现利率管制。
- 2014年3月,政府工作报告中提出“深化金融体制改革。继续推进利率市场化,扩大金融机构利率自主定价权…建立存款保险制度”。
- 2014年11月,央行宣布将人民币存款利率上限进一步扩大到基准利率的1.2倍。11月30日,公布了《存款保险条例征求意见稿》。

应对存款利率上浮区间的扩大,中小银行反应迅速,纷纷选择了一浮到顶的策略,由此响起了激烈的揽储大战。迫于激烈的存款竞争、分流压力,四大国有银行也加入了保卫战,于2014年12月将存款利率一浮到顶。此次不对称降息与利率浮动区间的调整,预计压缩银行业息差约10-20个基点。

2015年开始: 进入利率完全市场化时代, 改革接近尾声

自2015年5月开始,中国已经实质上进入了利率完全市场化的时代,存款利率上限于2015年3月、2015年5月分别扩大到基准利率的1.3倍、1.5倍,如此宽泛的利率浮动区间,事实上已经完全覆盖了银行自主定价的波动空间,意味着银行业已经实质上进入了利率市场化的环境,距离取消存款利率上限仅一步之遥。

- 2015年2月末,央行宣布降息,并从3月1日起将存款利率上浮区间进一步扩大到基准利率的1.3倍,向实现利率完全市场化又迈进一步。
- 2015年3月,公布《存款保险条例》,并宣布在5月1日开始正式实施,为实现利率完全市场化铺设了关键的制度基础。
- 2015年5月,央行再次宣布降息,并将存款利率上浮区间进一步扩大到基准利率的1.5倍。
- 2015年6月,央行公布针对企业、个人的大额存单管理暂行办法,利率完全市场化进入“倒计时”。

利率市场化迫切要求银行转型发展,建立精细化、专业化的管理能力。以定价为例,存款利率浮动区间的扩大,一方面增加了银行的自主定价权,另一方面也考验银行的差异化定价能力。银行需要根据市场情况、目标客户价值,制定差异化的利率价格策略。

存款保险制度进一步加剧了大额存款户向大银行分流,中小银行将面临更显著的流动性波动、负债成本上升、上交保费的压力,存款经营成为核心的能力。同时,存款保险制度也为银行破产重组铺设了制度基础,银行经营不善宣告破产将成为可接受的市场化事件。

未来十年,中国银行业的十大发展趋势

利率市场化、宏观经济增长放缓、互联网金融的竞争、民营银行准入放松、人民币国际化等一系列重要变革,给中国银行业带来了新的启示,未来银行业将进入发展新常态,进入挑战与机遇并存,优胜劣汰的关键转型时期。展望未来,商业银行需要顺应未来十大发展趋势,抓紧时间窗口,尽快建设自身专业化能力。

趋势一,银行业的获利水平将进入新常态

预计银行业的资本回报率(ROE)将下降到GDP增速的2.0~2.5倍左右。基于未来五年平均GDP增速6.5%的预估,银行业的资本回报率平均约在13%~16%之间。同时,银行经营管理能力的差距在充分竞争的市场化环境下被放大,银行的业绩显著分化,第一梯队优秀银行的资本回报率能够达到GDP增速的近3倍,而末端梯队银行的资本回报率仅能达到GDP平均增速,即6%~7%之间,甚至低于其资本成本。

伴随着利率市场化的冲击与竞争加剧,预计未来十年将陆续出现由存款保险机构接管、重组问题银行的案例,以及二三线城市农商行、城商行被兼并收购的案例。

趋势二,金融业混业经营成为趋势

在国际上,混业经营的大型金融集团、以及聚焦单一行业的专业金融机构并存。通常专注单一行业的金融机构更容易建立专业化优势,在竞争中胜出;在估值上,专业金融机构更容易受到投资者的青睐。

在新兴的中国市场,为消费者提供一站式的综合金融服务日益重要。为了支持国家产业整合、重构、提升的经济改革大战略,涵盖保险、证券、银行、资产管理的金融混业经营将成为趋势。一些大型混业金融集团已经占据了有利的竞争地位,呈现出领先的态势。而为了有效整合金融监管,监管治理制度也可能改革为准单一的监管体系;金融控股公司将是金融行业最有可能的公司治理架构。

趋势三,银行业将被迫走向精细化经营与管理

在净息差收窄,人力成本、合规成本高涨的压力下,银行业将被迫从粗放式发展转向精细化经营与管理。银行必须向管理要效益,应重点专注四大领域:第一,经营模式的设计、细化与执行落地,主要涉及营销组合与风险管理;第二,大数据与信息的收集、分析与决策利用;第三,跨国、跨领域专业人才的网罗、培养与使用;第四,掌握沿着价值链创造增加值的过程与定价能力。

趋势四,轻资本成为高盈利银行普遍采取的经营模式

随着资本市场、大资管行业的快速发展与现代化,盈利能力在第一梯队的金融机构几乎都采取轻资产、高资本周转的财务运作模式。善用资本市场间接融资机会成为银行的财务部门、投资银行等业务部门的重要技能,未来很有可能由投资银行或资产管理领域的专家出任几大银行的行长。

趋势五,资本市场复苏与产投融结合的业务加速发展

在资本市场复苏,全国产业整合、升级与重构的大浪潮下,产投融结合的信贷与股权融资、财务咨询、资产管理将成为商业银行在公司金融领域成长最快、获利最佳的业务。随着资

本市场的全面回暖,企业对于债券承销,中小板、新三板上市财务顾问等业务需求显著增加,推动商业银行的投资银行业务、中间业务收入加速增长。

资本市场、产投融类业务的兴起对商业银行自身的风险管理能力、组织治理、人力资源能力,以及金融监管提出了重大挑战,初期发展过程中可能出现重大的寻租与损失事件。

趋势六,对结算与交易银行业务的要求大幅提高

卓越的交易银行产品与服务能力,成为商业银行绑定、维护企业客户关系的关键。直通式事务处理(STP),跨机构、跨企业、跨平台的无缝信息接轨,数字化和实时化的作业操作监控环境,这三项核心能力的建设将是下一代结算与交易银行业务胜出的必要条件。

趋势七,出现以零售为核心的大型银行或金融集团

随着中国人均可支配收入向6000美元(约为2013年水平的两倍)快速接近,中国将出现几个以零售、消费金融、财富管理业务为核心的大型全国性银行或金融集团。分行实体网点的边际营收贡献率急剧下降,部分网点将成为食之无味,弃之可惜的鸡肋。数量庞大的实体网点将会成为五家国有银行最大的成本负担,制约其经营优化的空间。预计未来将会产生一家纯数字化银行,其盈利水平进入银行业前20名,且增长速度远超过行业平均值。

趋势八,客户体验管理与改善能力将成为制胜关键

麦肯锡最新的个人金融服务调研显示,与国际市场相比,中国整体上个人金融服务业的客户体验不佳,客户体验评价得分较低,客户对其主要银行的忠诚度持续下降。该调研发现,高性价比的服务与产品是吸引中国客户的关键。同时,越来越多的中国客户开始接受互联网金融服务,并且愿意将纯互联网银行考虑作为其主要银行。

展望未来,跨渠道、线上与线下无缝接轨的客户理解、客户体验设计、管理与改善能力将成为银行的制胜关键。少数真正做到的金融机构将拥有远超过市场平均的客户忠诚度、钱包份额与获利能力。

趋势九,条线化垂直管理、大事业部制逐步成为主流

在精细化、专业化要求驱使下,银行传统的组织形态将发生重大变革。条线化管理、大事业部制将逐步成为适应新环境管理要求的主流模式。银行的零售与对公业务将分治,将出现更加以客群细分为导向的组织分工;银行的分支行将日益虚拟化,银行管理的焦点不再以机构为单位,而是聚焦在客群、产品、渠道与流程。同时,银行将逐步向轻型组织转型,减少中间层级,以提高市场反应的灵敏度。物理性与管理性运营集中,共享中后台等组织革新举措将成为主流。

趋势十,对金融机构联盟模式的探索逐步兴起

根据国际经验,在市场化的环境下,中小型金融机构将加强对多元化合作的探索,战略联盟模式可能逐步兴起,以实现中小金融机构之间的优势互补,并对抗全国性大型银行的压力。通常战略联盟由一个具备优越运营、营销、风险管理能力的大中型区域性金融机构作为轴心,由一群小型、缺乏规模经济、具备地缘优势的城商行或农商行作为辐射轴。金融机构之间可能以创新的模式在价值链上互惠获利,例如共享客户与科技资源,在远程营销,产品开发,交易与信息系统对接,风险分摊与缓解冲击等。金融机构联盟通

过创新的代理银行营业模式互惠双赢,携手对抗全国性大银行以下沉经营的方式争夺客户资源。



第二章
利率市场化的国际规律和经验

10000

Banking Corporation Limited
上海滙豐銀行有限公司






500
463264F

利率市场化发展进程的规律

目前,大部分国家和地区已经完成了利率市场化改革。欧洲主要国家如德国、法国的利率市场化始于20世纪60年代,历时10-20年完成。美国和亚洲地区从20世纪70年代开始改革,于90年代前后陆续完成。台湾地区的利率市场化进程始于70年代中期,在80年代末实现完全市场化。香港地区则较晚,始于90年代中,期间受到亚洲金融危机的影响,于2001年完成(见图2)。

图2:

部分国家及地区利率市场化进程简表

	美国 	日本 	韩国 	香港地区 	台湾地区 
1970s	开始利率市场化(1970)	放宽银行间利率(1978) 通过市场招标方式发行长期国债(1979)			允许贷款利率浮动(1975)
1980s	完成利率市场化(1986)	放宽贷款利率管制(1989)	放宽票据贴现率管制(1981) 放宽贷款利率浮动区间(1984) 放宽贷款利率管制(1988)		取消贷款利率上限,维持下限(1986) 完成利率市场化(1989)
1990s		完成利率市场化(1994)	完成利率市场化(1997)	取消个人与长期存款上限(1994-95)	
2000s				完成利率市场化(2001)	
周期	约16年	约16年	约16年	约7年	约14年

在研究多个国家的利率市场化进程之后，麦肯锡总结出以下三条普遍性规律：

- **利率市场化周期通常需要十五年。**纵观已完成利率市场化的国家和地区，通常需要较长的周期。以经济自由化程度最高的美国为例，从1970年开始，耗时16年完成；而亚洲之邻的日本，自1978年放宽银行间利率开始，至1994年完成，共计16年。
- **路径选择“先大额后小额”、“先贷款后存款”。**各国基本采取循序渐进的策略予以推进；通常选择从银行间利率开始，逐步推进至债券、票据利率，最后是存贷款利率的市场化；在存贷款选择上，各国基本采取先从贷款利率入手，存款利率后行的方式。
- **利率市场化改革通常不是孤立事件，它往往伴随着汇率自由化、资本账户开放等一系列广泛而深刻的金融变革同时进行。**各国实践表明，利率市场化往往仅是金融市场化改革大局之中的一项，其他可能同时推进的变革还包括：第一，外汇制度改革，由金本位和美元固定汇率制度转变为不同程度的浮动汇率制；第二，金融资本多元化及外资准入开放，债券、股票、外资直投等多种融资渠道得以广泛发展；第三，资本账户开放和货币自由兑换，全面融入国际金融体系，吸引外国资本流入等。同期，许多国家还面临实际利率为负的问题，出现大规模资金脱离银行体系流向证券和货币市场，以寻求更高回报。以美国为例，货币基金在共同基金的占比在利率市场化十多年中由5%上升到49%。

利率市场化对银行业的冲击和影响

国际经验表明，利率市场化对每个市场的影响程度有所不同，但通常会发生以下大概率事件：

- **利差显著收窄。**在利率市场化后，大部分市场的银行业利差会显著收窄。在利率市场化初期，利差可能会迅速收窄约100个基点左右；中长期来看，利差在一定程度上会有所回升，但改善程度各国表现不一（见图3）。
- **存款增速下降甚至负增长。**由于市场开放导致竞争加剧，投资渠道增多等一系列因素，银行存款特别是活期存款往往快速流失。
- **风险上升。**在利率市场化的环境下，银行面临的风险成本会显著上升。一方面，银行出于盈利压力可能转向相对高风险、高收益的业务；另一方面，银行需要应对的风险种类也相应增加。在利率管制时期，银行主要面对的是信用风险，其他风险敞口不大。而在利率市场化的环境下，应对其他风险的重要性凸显，其中包括利率风险、流动性风险、定价风险等。银行管理新的风险敞口（如利率风险等）的经验不足，也可能导致更大损失。
- **经营成本上升。**银行间激烈的竞争，导致获客、留客的成本上升，营业支出大幅增加。同时，商业银行为了应对新的市场环境，在渠道、人力资源、科技系统等领域需要加大投入，也加剧了成本上升压力。
- **银行破产增多。**利率市场化后，专业化、精细化管理能力不能跟上变革要求的银行将可能面临破产重组、被兼并收购的局面。以美国为例，完成利率市场化后的第2年，即1987年，银行业平均资产收益率从0.6%降至0.1%。大量银行未能及时转型，在市场化竞争环境下被迫倒闭，或被兼并收购。1986年至1995年的十年间，平均每年有10家银行破产。银行数量在1986年超过14,000家，而在1995年已不足10,000家，至2005年商业银行降至约7,500家，仅为80年代的一半（见图4）。

利率市场化进程、以及对银行业的影响程度，受到该市场的宏观经济、监管政策、银行业竞争格局、甚至银行从业者的博弈等多重因素影响，没有绝对的路径可循。总体而言，大

多数国家或地区的利率市场化改革对银行业造成了广泛而深远的影响,但也有少数例外。如印度虽然在2011年完成了利率市场化改革,但并未对银行业产生重大冲击,部分原因在于其独特的竞争格局。印度的银行业由少数几家国有大型银行所主导,利率市场化后,这几家银行联合抵制价格竞争,因而银行业的利差水平得以维持。相比之下,台湾地区的利率市场化改革则引起了广泛的竞争,优胜劣汰、彻底重塑了行业的竞争格局。

图3:

部分国家和地区利率市场化后利差的变化趋势

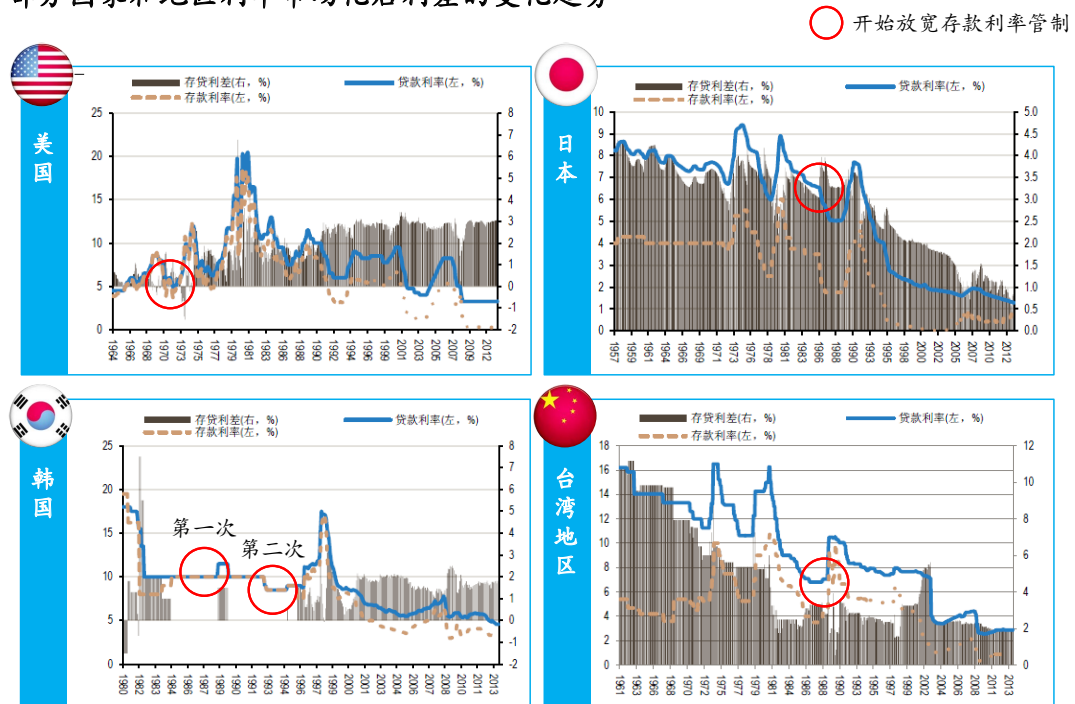
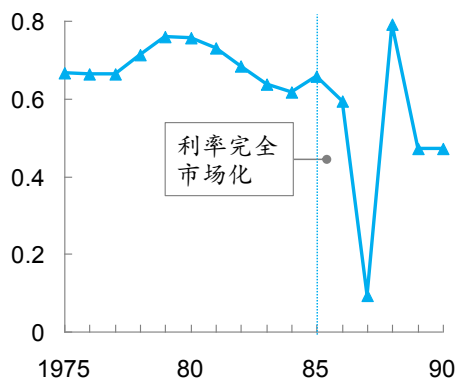


图4:

美国利率市场化对银行业的影响

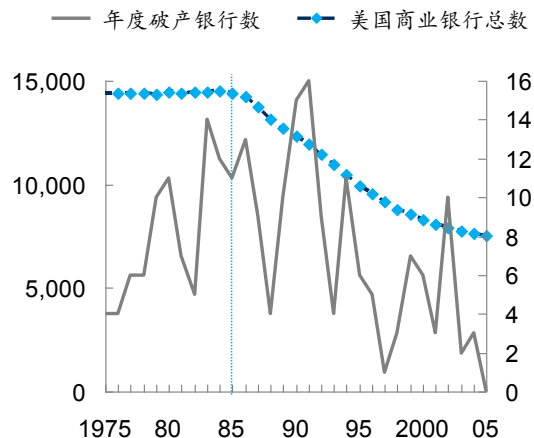
利率市场化使得银行的资产收益率整体下降

美国银行业资产收益率 (1975-1990)



大量银行未能及时转型, 在市场化竞争环境下被迫倒闭、被兼并收购

美国商业银行总数和年度破产银行数



案例：台湾地区利率市场化 ——优胜劣汰，重塑银行业格局

台湾地区自1989年利率完全市场化后，银行之间的竞争十分激烈。同时，台湾当局大幅放开银行准入，进一步加剧了竞争程度。新成立的民营银行与旧有的官营银行相互杀价、激烈竞争，导致存贷利差快速下降。银行业优胜劣汰、兼并收购的序幕就此拉开。

利率市场化的历程

台湾地区从上世纪70年代中期至80年代末期完成了利率市场化，经历了三个主要阶段。

1975-1985年：实现贷款利率市场化

1975年，允许存款利率在原《银行法》设定的上限内自由浮动，贷款利率则由银行公会商定并报主管机关核定，令存贷款利率有所松动。

1976年，修订《银行法》，各类贷款利率由银行公会议定幅度，报请中央银行核定实施。陆续成立票券金融公司，建立货币市场利率。

1980年，颁布《银行利率调整要点》，由银行自行设定票据贴现、可转让定期存单与金融债券利率，允许货币市场利率完全自由。

1985年，利率管制条例正式废止，基本放款利率由银行自行设定；9月将基本放款利率制度实施范围扩大至银行、信用合作社。

1986年：放松存款利率管制

1986年，进一步放宽对存款利率的管制，将核定存款最高利率的项目由13种简化为4种，并规定各金融机构应在最高存款利率范围内设定各期限存款利率。

1989年：实现利率完全市场化

1989年，取消对银行存款利率上限、贷款利率下限管制，台湾地区利率实现完全自由化。

利率市场化的影响: 优胜劣汰, 重塑银行业格局

在利率市场化后, 台湾银行业市场竞争激烈, 同时当局大幅放开银行准入, 目的是为市场经济注入活力与效率, 进一步加剧了竞争。1989年, 台湾地区正式允许民间设立商业银行, 开创了金融市场新局面, 此后相继成立了16家民营新银行。1994年又放宽外国银行来台设立分支机构数目的限制。

新成立的民营银行与传统官营银行相互杀价、激烈竞争, 存贷利差快速下降, 银行业优胜劣汰的过程拉开序幕, 市场排名与影响力在十年时间内完全反转, 银行业格局得以重塑(见图5)。

图5:

台湾地区利率市场化后, 重塑行业格局

公司	1995		2013	
	资产规模	利润	资产规模	总利润
 合作金庫銀行 TAIWAN COOPERATIVE BANK	1	1	1	12
 第一銀行 First Bank	2	2	3	6
 華南銀行 HUA NAN BANK	3	3	4	9
 彰化銀行	4	4	8	11
 臺灣企銀 TAIWAN BUSINESS BANK	5	8	11	16
 兆豐國際商業銀行 Mega International Commercial Bank	6	7	2	2
 台北富邦銀行	7	10	7	5
交通銀行	8	11	被并购	被并购
农銀	9	15	被并购	被并购
 中國信託 Chinatrust	10	9	5	1
 國泰世華銀行 Cathay United Bank	11	6	6	3
 台新銀行	23	12	12	4

- 利润最高的前10家银行完全变更, 新的民营银行占据前五名, 原来遥遥领先的大型官营银行基本跌出前列
- 资产规模排名前10中有7家是民营银行
- 以多角度衡量的经营效率(包括ROE、效率比率、人均获利、网点均收入、零售客均存款、中间业务收入占比等)比较, 最优民营银行皆远超官营银行的水平

A close-up photograph of a person's hands interacting with an ATM. The person is wearing a dark suit jacket. Their right hand holds a black smartphone, and their left hand holds a blue credit card, which is being inserted into the machine. The background is a blurred view of the ATM's screen and keypad. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

第三章 中国银行业将面临的冲击

中国银行业将面临更复杂、更严峻的冲击

中国的利率市场化改革在当前特定的宏观经济、时代背景下，具有更深刻的内涵，将对中国银行业带来比国际社会更复杂、也更严峻的冲击。伴随着利率市场化，银行业还面临着互联网金融、大数据应用等全新挑战。

- **利率市场化对银行利差、风险、成本的传统冲击。**如同在国际市场所广泛观察到的，一旦利率市场化放开，必定加剧银行业竞争，给从业者带来利差收窄、风险上升、经营成本增加等冲击，盈利能力将被大幅削弱。利率市场化后，受负债业务、资产业务的双重影响，银行的利差预计将被压缩。同时，中国的银行将面临除信贷风险以外更多更复杂的风险，如流动性风险、市场风险等。受竞争的影响，银行的人才成本、服务成本也将攀升，导致盈利水平下降。
- **同时，中国银行业规模增速将大幅下降，依赖规模增长可能无法弥补盈利缺口。**中国银行业爆发式增长的黄金年代已经到了转折点。从2000-2013年的十多年间，中国银行业资产的年均增速达到了19%，接近中国GDP增速的2倍。而根据国际经验，银行业增速通常是GDP增速的1.5倍。因此，随着未来十年中国的GDP增速逐步调整到6-7%或以下，银行业的增速很可能回落到10%以内，相当于过去十年的一半增速。规模放缓连同盈利下降，将对银行业形成双重打击。
- **除了利率市场化的传统挑战外，中国银行业还面临着互联网金融、大数据应用等全新挑战。**这些挑战是其他国家过去未曾经历，中国所独有的。从过去5年中国互联网、移动金融的蓬勃发展不难看出，其日新月异及复制的速度与体量在全球无出其右。伴随着互联网金融的发展，涌现出诸多的新型金融产品，对银行的传统业务，尤其是负债业务带来了巨大冲击。例如，以余额宝为代表的众多新型理财产品，不仅加剧了存款资源的竞争，也大幅推高了银行的负债成本。信息科技的发展，引导了年轻一代新的消费和社交方式，而银行作为消费者生活的一部分，其服务模式需要快速适应用户的数字化需求。大数据分析与应用作为基础，对银行的营销方式、风险管理也都提出了新的课题与挑战。这些挑战形成了中国的利率市场化独特的时代背景，需要银行从业者在调整和转型现有业务的同时，要以独创性的视角重构业务模式。

情景预测：银行业盈利回报水平预计大幅降低

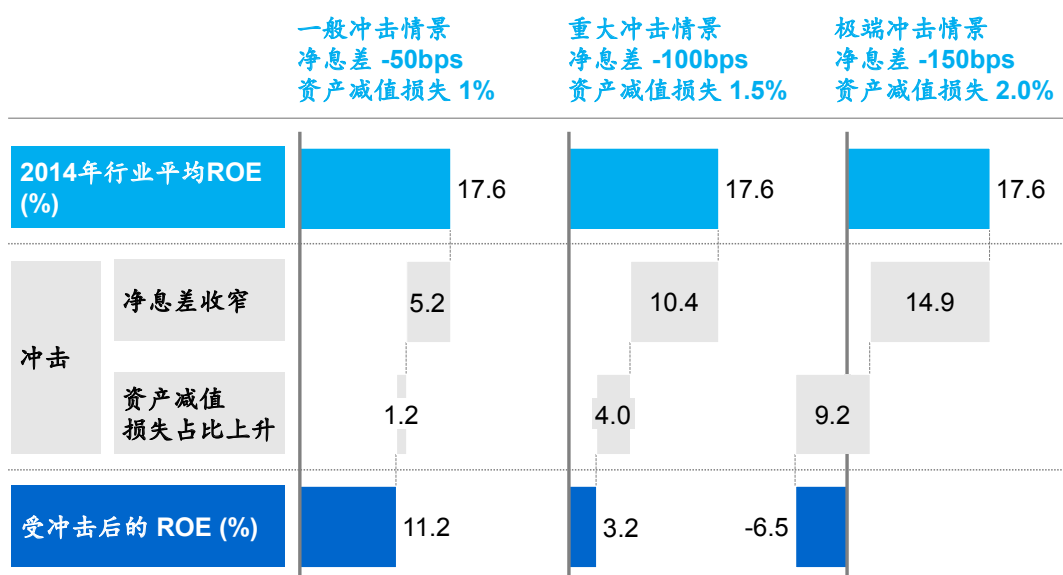
在利率市场化的环境下，商业银行经营能力的差异会被显著放大，经营业绩发生明显分化。通常第一梯队的优秀商业银行具备更好的转型基础与资源优势，抵御利率市场化冲击的能力更强，因此资本回报率受到的影响更小，而末端梯队的商业银行受到冲击后影响较大，资本回报率则可能出现大幅降低。

2014年中国商业银行业平均资本回报率(ROE)为17.6%，平均净息差为2.7%，资产减值

损失占比¹约为0.8%。根据国际经验及中国银行业经营情况，麦肯锡模拟了三种情景，以2014年的数据为基准，分析中国商业银行在未积极采取应对策略的情况下盈利水平受到的冲击（见图6）。

图6:

三种模拟冲击情景下对银行资本回报率的影响



三种模拟冲击情景的基本假设为：

- **一般冲击情景：**平均净息差收窄50个基点。商业银行理性应对利率市场化，未出现激烈的价格竞争；同时，国际经济环境平稳，国内经济保持平稳增长；净息差收窄幅度较小，信贷资产质量略微下降，资产减值损失占比小幅提高到1.0%。
- **重大冲击情景：**平均净息差收窄100个基点。商业银行采取激烈的存款价格竞争策略；同时，国内经济增长明显放缓；净息差大幅收窄，信贷资产质量显著下降，资产减值损失占比大幅上升到1.5%。
- **极端冲击情景：**平均净息差收窄150个基点，商业银行采取恶性价格竞争；同时，经济增长大幅放缓，甚至出现衰退；净息差显著收窄，信贷资产质量恶化，资产减值损失占比上升到2.0%。

模拟结果显示，在一般冲击情景下，平均ROE从2014年的17.6%下降至11.3%，降幅约为1/3；在重大冲击情景下，平均ROE降至3.2%，降幅超过2/3；在极端冲击情境下，甚至会产生亏损，ROE降至负值。

商业银行资本回报率的大幅降低，不仅影响当期盈利，更对银行的持续经营产生重大影响：

¹ 资产减值损失占比 = 资产减值损失 / 贷款额

- 在一般冲击情景中, 银行的盈利能力被削弱。尽管银行业11.2%的ROE水平仍然处于跨行业比较的中上游水平, 但银行业很难再像过去那样依靠内生的盈利留存补充资本、支持规模增长。
- 在重大冲击情景中, 3.2%的ROE明显低于国内其他行业的资本回报率, 很难被投资者认可, 商业银行的股价可能出现明显下跌。
- 在极端冲击情景中, 银行业将出现大幅亏损, 监管机构、商业银行管理层、投资者均难以接受该情景的发生。

鉴于利率市场化对商业银行产生的不利冲击, 部分具有前瞻性战略视角的领先银行将积极采取应对举措, 其中第一梯队的优秀银行能够更好地抵御冲击, 资本回报率能够持续领先于行业, 而末端梯队银行的资本回报率则可能大幅下降, 低于行业平均水平。

整体而言, 银行业吸引力的弱化, 将降低资本市场和投资者的认可、资金流入的减少, 对于需要持续资本补充支持发展的商业银行而言, 这将导致增长停滞等一系列负面连锁反应。

因此, 中国银行业需要采取积极的应对举措, 弥补利差缩窄、风险上升等对资本回报率造成的不良影响。商业银行亟需根据利率市场化的要求实施全面转型, 建设核心能力, 适应发展的新常态与新要求, 方能将市场化危机转化为赢的契机。

第四章

中国银行业如何应对利率市场化



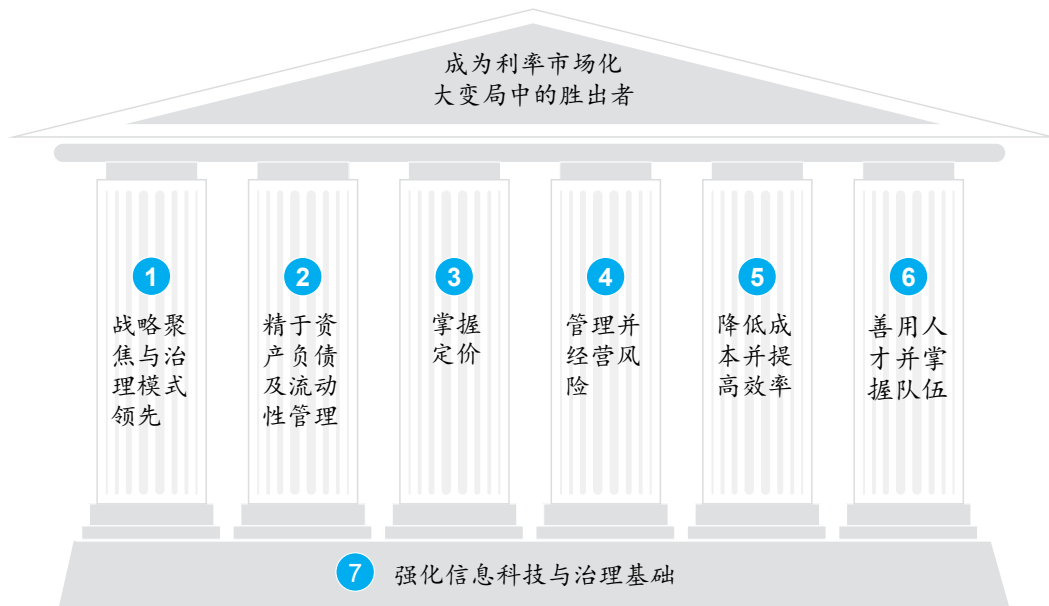
七大转型策略

从利率市场化对银行业的要求出发，麦肯锡综合为全球多家银行提供咨询服务的经验发现，胜出的银行通常成功采取了七大转型应对策略：一、战略聚焦与治理模式领先；二、精于资产负债与流动性管理；三、掌握定价；四、管理并经营风险；五、降低成本并提高效率；六、善用人才并掌握队伍；七、强化信息科技与治理基础（见图7）。

七大转型不仅体现了利率市场化对银行经营和管理能力的要求更高，同时也是当前中国银行业能力相对欠缺的领域。

图7:

应对利率市场化的七大转型策略



转型策略一、战略聚焦与治理模式领先

利率市场化的要求

随着竞争加剧，缺乏明确战略聚焦的银行将面临客户、收入流失的威胁。原有粗放式的客户覆盖与经营模式难以为继，商业银行需要向更加精耕细作的模式转型。同时，传统高资本消耗的信贷业务受到直接冲击，需要大幅增加非利息收入来源与提高质量，优化

收入结构。新的环境也要求商业银行采取领先的治理模式，打破原有块状管理壁垒，从总分制管理向条线化、专业化管理模式转型，以便发挥专业优势、培养专业化人才。

转型策略

- **客户聚焦。**公司业务应聚焦主打行业，建立行业专业化的金融服务能力。麦肯锡为全球多家银行提供咨询服务的经验表明，成功的公司银行应聚焦10个左右的主打行业，以充分建立行业专长。零售业务应该采取有针对性的客户分层经营、细分策略，实施精细化、差异化经营，以及相匹配的客户覆盖方式。通过更加精细化的客户管理及覆盖，提升客户体验，实现真正以客户为中心。
- **产品聚焦。**商业银行应该聚焦特色产品组合，力争在特定产品类别、目标行业建立竞争优势。麦肯锡为全球多家银行提供咨询服务的经验表明，产品聚焦往往能够帮助商业银行快速建立起专业化的比较优势。以台湾地区中国信托银行为例，在战略重新定位，选择供应链金融、消费金融作为两大主战场后，迅速在这两个领域建立起竞争优势，成为市场领导者。着眼未来，有两大领域是中国商业银行可以选择重点聚焦的方向，针对公司业务，卓越的交易银行产品与服务能力是未来银行绑定银企客户关系的关键；针对零售业务，财富管理、消费信贷则对赢得个人客户日益重要。
- **区域聚焦。**在区域覆盖上，商业银行应聚焦目标市场及重点区域，创造局部竞争优势与规模经济。银行应该对所覆盖的区域，实施分类、分层的经营策略，并选择重点聚焦的主战场，在资源投放上给予倾斜，做深、做透重点地区，创造局部优势。
- **治理模式领先。**商业银行应该打破原有块状管理壁垒，逐步从总分制管理向条线化、专业化的管理模式转型，以便发挥专业优势、培养专业化人才。利率市场化后首先成功采取该模式的银行，将能够创造领先的先发优势。成功实施治理模式转型，要求银行在流程、考核、财务、系统等领域跟进一系列配套建设，以有效匹配管理模式的变化。

转型策略二、精于资产负债与流动性管理

利率市场化的要求

利率市场化要求银行摒弃粗放经营模式，转为精细化资本和资源配置，持续优化资产负债结构。由于存款、银行间市场的波动性会大幅上升，对核心存款管理、流动性管理的精细化与专业化要求显著提高。同时，银行面对的利率风险大幅提高，也要求银行具备量化、精细化的利率风险管理能力。与国际市场相比，中国商业银行还面临着资产负债管理、流动性管理专业团队配置不足，专业能力需要大幅提高的挑战。

转型策略

- **战略导向的资产负债管理。**建立以战略为导向的资产负债管理、专业决策体系，持续优化资源配置。商业银行需要建立前瞻性的资产负债规划、调控能力，以及精细化的分析能力。商业银行需要精细化分析各业务线、组合、产品的资源耗用、盈利性，并强化经济手段在资本管理中的作用，持续优化资本与资源配置。为确保执行效果，银行还需要将资产负债管理嵌入经营计划，并采取有效的考核、激励等调控手段。
- **精细化、专业化的流动性管理。**加强流动性风险、收益的量化分析，提高决策科学性依据，并在董事会层面明确流动性风险偏好的定量指标。将流动性嵌入业务预算，

并自上而下贯彻落实执行，提高限额的约束力；并通过FTP手段，将流动性成本、潜在流动性风险成本纳入产品定价、业务绩效评价，引导业务经营行为。

- **专业化决策。**资产负债委员会应建立专业、高水平的决策能力。发挥其专业性、关键性的决策作用，避免会议流于形式，成为业务经营分析会。需要加强对银行管理团队的资产负债管理的专业培训，强化决策力。要提高资产负债管理会议的频次，以应对快速的市场环境变化；同时建立资产负债委员会关键决议的跟踪落实机制。
- **大幅充实资产负债专业人才。**为了大幅提高专业管理能力，商业银行需要尽快充实资产负债管理、流动性管理团队的配置，尤其要重视模型量化分析人才的引进、专业团队建设，以支撑并落实资产负债精细化分析、决策、调控职能。
- **建立量化模型、数据与科技系统基础。**为强化资产负债、流动性管理的精细化程度与科学决策，商业银行需要建立量化分析模型，开展基于客户行为的量化分析、存贷款产品模型分析、银行账户利率风险的动态分析等。例如针对无到期日的现金流，包括活期存款、信用卡循环信贷的行为模型分析，以及对客户的存款行为分析等。同时，商业银行需要建立相关的数据基础，以及资产负债管理和流动性管理系统。

转型策略三、掌握定价

利率市场化的要求

利率市场化后，银行客户将面临更多的价格选择，定价策略将直接影响银行的客户稳定、业务规模、获利能力，这就要求银行具备系统的、精细化的定价方法。其次，为了最大化收益、挽留优质客户，银行需要转变原有一刀切的定价模式，针对不同客群的行为特点制定差异化定价策略。同时，为了确保定价策略的落实，银行需要具备定价追踪监控机制、团队和系统支撑。

转型策略

- **差异化的存款定价。**根据麦肯锡为全球多家银行提供咨询服务的经验，利率市场化后，商业银行的最优定价策略是改变原有一刀切定价模式，针对存款客户实施差异化的定价策略。商业银行需要针对存款客户，开展客户分层，量化分析客群的行为特征、价格敏感度，建立主动的差异化定价能力。例如针对低利率敏感性客户群提供较低的存款利率，以降低存款成本；同时，针对高利率敏感性的客户群，提供较高的存款利率，以提高存款规模、减少高价值客户流失。商业银行需要尽快建立客户行为分析模型、以及客户数据库，作为定量分析、差异化定价策略的基础。
- **基于风险的贷款定价。**商业银行需要建立并应用基于风险的贷款定价。首先需要设计系统的贷款风险定价模型，明确资金成本、运营成本、风险成本的核算，并计算贷款的盈亏平衡价格。同时，业务条线要设定贷款产品的目标利润率，并规范定价优惠的应用范围与规则。商业银行总部则需要为分支机构一线提供简明易用的风险定价工具，提供贷款利率报价指导，并定期更新风险定价模型。实施基于风险的贷款定价还要求银行具备贷款定价的数据基础，这是一项耗时较长的系统性工程。同时，实施风险定价法通常需要变革管理，可以从贷款组合的一部分开始实施，逐步克服业务一线的阻力。
- **精细化的中间业务定价。**针对关键的中间业务产品，银行可以综合考虑客户的价格敏感度、竞争者的价格水平，采取差异化的定价策略。例如，对于客户价格敏感度很低

的业务,可把定价提高到市场水平以上;对于客户价格敏感度很高,银行提供的价格远高于市场平均水平的业务,需要评估降价可能性。

- **基于客户贡献的综合定价。**商业银行应该对战略类、潜力类的客户采取综合定价的策略。首先,基于客户的综合贡献,例如持有产品数、净收入贡献、未来的潜力等,对客户进行分类,明确战略类、潜力类客户。其次,建立涵盖客户不同业务的综合贡献视图,例如客户过去18个月的综合贡献度信息,并持续完善确保其完整性、及时性、准确性。在此基础上,银行需要针对战略类、高潜力类的银行客户,实施综合定价策略,优先引导此类客户发展多业务、多产品合作关系,巩固客户的忠诚度,持续提高对银行的综合盈利贡献。
- **定价执行监控机制。**在详细、可操作的定价规则的基础上,商业银行需要建立定价追踪监控机制,持续挖掘定价漏损机会。例如,针对同一风险等级,业务规模、产品类型、区域市场的定价水平进行监控分析,挖掘定价漏损机会;也可以针对不同分支机构的定价水平开展定量分析、内部对标,分析定价的偏离度,提升定价能力。
- **定价的基础支撑。**商业银行需要具备专业化的定价管理组织、定价专业团队。同时,还需要建立精细化定价所需的模型工具、数据基础、管理系统。例如存款客户行为数据库、风险计量与成本分摊的数据支持、贷款风险定价模型与系统等。

转型策略四、管理并经营风险

利率市场化的要求

利率市场化的环境下,同业竞争更加激烈,经济下行将进一步加剧银行面临的信贷风险。同时,利差收窄的压力迫使银行调整部分信贷组合,转向相对高收益、高风险的业务,这就要求银行提升信贷风险管理与经营能力。银行需要持续提高经营风险的能力,避免风险与业务脱节,将风险管理打造成为竞争制胜的武器。利率市场化后,除了信贷风险之外,银行还需要着重应对流动性风险、市场风险等其他类型的风险,同时,新兴业务不断出现,也要求银行尽快提升全面的风险管理能力。

转型策略

- **建立风险洞见与透明度。**商业银行需要建立包括风险热图、风险仪表盘、风险报告等在内的风险报告报表体系,揭示全行风险分布,监控风险限额,为经营管理提供决策支持。同时,持续推进新资本协议下信用、市场、流动性风险的计量工作,并不断推进落地应用。逐步建立服务于经营管理的压力测试体系,为未来特定情境及黑天鹅事件进行定量测试及准备。建立基于定量模型及关键指标体系的早期预警能力,对风险进行早期揭示。
- **明确风险偏好与战略。**建立与战略相匹配、完善的风险偏好,将资本、收益纳入风险偏好体系,形成全行统一的风险陈述、容忍度。通过限额及融入规划或预算等方式将风险偏好进行落地传导,并通过压力测试进行定期检验。
- **强化风险经营与决策。**银行需要持续提高经营风险的能力,避免风险与业务脱节,将风险管理打造成为竞争制胜的武器。推进实施基于经济资本、风险收益的资本分配

机制。建立积极的信贷组合管理能力，从行业、产品、区域等多个维度优化规模、收益与风险。

- **完善风险组织与团队。**构建匹配的风险管理组织，建立大业务板块的风险授权体系，并通过考核、监督、任免，加强总行风险条线对业务板块内嵌风险职能的条线化管理。加强风险专业团队配置，重点配置专业审批官、风险计量、研究人员，在确保信用风险管理的基础上，需要尽快充实市场风险、流动性风险的管理团队。
- **强化风险绩效与文化。**加强对业务条线及风险条线的风险考核，将全行风险偏好相关指标作为考核重点，对风险责任主体加强问责。建立风险文化的自评机制，不断强化全行的风险文化。

转型策略五、降低成本并提高效率

利率市场化的要求

未来十年，迫于利差缩窄的压力，为了保持盈利能力，银行必须从战略高度重视成本与效率管理，资源配置需要与战略匹配，并将成本与效率融入成为银行的DNA。同时，日益紧缺的资本及昂贵的资金，要求银行更加高效、精细地配置资源，并持续提高投入产出的效率。银行还需要强大的支持，包括管理团队、配套的绩效考核体系、管理方法与工具等，以提升成本与效率管理能力。

转型策略

- **战略性配置资源。**商业银行应该进行战略性资源配置，该投入的要投入到位，该减少的要减少。例如，针对新兴业务板块、低资本消耗的业务，包括投资银行、财富管理、交易银行等，应该配足资源。银行应该针对不同业务条线的战略重要性，实施不同的成本收入比。
- **建立透明化成本热图。**建立透明化的成本核算、多维度的成本结构分析，并建立热图、效率指标体系，制定成本总量及使用效率等目标。商业银行应该实现成本在客户、产品、条线、机构、客户经理、渠道、流程等多个维度的透明化。
- **启动短期、中长期降本方案。**商业银行应该根据自身的经营情况，制定短期、中长期的降本方案。根据麦肯锡为全球多家银行提供咨询服务的经验，通常有近800项的细化举措可以采用，商业银行应该根据紧迫度、实施效果对举措进行优先排序。例如，短期的方案包括优化分支机构网络、自动化、运营外包等，中长期方案包括端到端流程优化、运营集中、优化薪酬结构、渠道组合、梳理管理跨度和层级等。
- **建立成本管理机制与支撑：**建立包括成本管理组织团队、工具、系统支撑，持续推动全行成本集约、效率提升、流程优化及内部资源的重新整合。建立明确、集中的流程与精益管理组织，并在业务板块及分支机构建立条线化的团队。通常应该由财务部门牵头，银行高管、CFO作为领导团队，自上而下推动，各前中后台成立成本小组，落实降本举措。商业银行还需要建立成本管理的基础支撑，包括建立活动成本法，建立流程与成本、质量、效率的挂钩机制；完善管理会计系统建设，实现在多个维度、所有成本的核算与分摊。

转型策略六、善用人才并掌握队伍

利率市场化的要求

利率市场化对银行传统的存贷业务模式带来巨大挑战，要求银行调整战略、业务与经营模式，向精细化、专业化转型。战略与业务转型要求银行具备支撑战略与业务转型的高素质专业人才。银行需要从战略角度明确全行的关键人才，通过人才创造持续的竞争优势。其次，针对关键人才，需要实施差异化的选人、用人、育人、留人、薪酬激励政策，以及资源投入策略。第三，需要建立关键人才的获取、储备机制，确保数量与质量能够跟上发展需要。

转型策略

- **战略导向的关键人才规划、定义。**从经营战略角度看人才和人才管理，明确对于落实全行战略最为关键的人才和岗位。以战略为导向制定整体人才规划方案，并建立基于战略攸关度和市场稀缺性的关键岗位评鉴机制，明确关键岗位及核心职能。
- **关键人才盘点、获取。**定期盘点关键岗位人力资源就绪程度，通过人力资本就绪指数等指标，跟踪检视关键人才缺口。紧跟银行战略变化，随时掌握关键人才供给与需求的差距，及时采取应对措施。建立多种获取、储备关键人才的机制及相应管理流程与指标。
- **差异化的人力资源投入策略。**执行差异化的选人、用人、育人、留人、薪酬激励政策，以及差异化的资源投入策略，区分关键人才与一般人才。
- **市场化的薪酬激励与评价机制。**建立以战略攸关度、关键人才市场供需决定的岗位价值与薪酬激励机制，吸引与留住市场顶尖人才，不搞平均主义和论资排辈。
- **完善关键人才接班和培养机制。**制定关键岗位人才板凳深度的管理原则、政策，实施关键岗位接班板凳计划。完善并定期检视关键人才培养计划与机制，如专业化培训、高管对话等。将与关键人才的对话列入高管考核方案，确保人才梯队和板凳深度处在健康状态。完善关键人才职业生涯规划管理机制，以系统化的人才管理体系降低人才培养的偶然性。
- **强化战略驱动的人力资源部定位及核心能力。**推动人力资源部由传统的权力机关变成服务机关与专业咨询辅导角色，成为业务部门的战略伙伴。检视人力资源部的人员结构和专业能力水平，强化其核心能力，并制定相应的能力建设及提升方案。制定针对人力资源部的全面绩效考核指标，以及针对部门和领导班子共责目标的考核要求，坚持人才管理是全行高管团队、部门、经营机构的工作和核心考核维度。

转型策略七、强化信息科技与治理基础

利率市场化的要求

为保障以上六大转型策略的落地，确保在利率市场化的大潮中持续提升业务和管理能力，商业银行需要在IT基础设施领域建立强有力的支撑，使其成为业务转型的驱动力和助推器。商业银行要结合全行发展战略蓝图，制定前瞻性的信息科技规划；其次，要逐步完善科技治理、数据治理机制，建设分析型银行；第三，要结合业务发展实际落地要求，按照重要性逐步建设、完善科技平台与系统。

信息科技与治理建设

- **制定IT战略规划。**充分结合未来银行业革新趋势，以及全行的战略发展要求，制定前瞻性的信息科技规划，统筹规划，分步实施。
- **完善科技治理。**完善信息科技治理的组织机制，落实信息科技管理委员会的信息科技规划、重大决策职能。强化信息科技专业团队建设，例如需求管理、系统设计、项目实施等领域的关键人才团队。在总行层面建立规范的需求沟通和项目管理机制，提高业务部门、科技部门的互动效率和质量。
- **加强数据治理。**完善数据治理，强化数据、分析、决策的能力，指导经营分析决策，为精细化营销和管理、大数据技术的运用打好基础。建立扎实的数据基础，支持精细化的定价、资产负债管理、风险管理。在银行高管层中指定人员负责数据治理，确定数据治理的目标、原则，批准数据管理的相关制度、标准及流程。建立数据标准，业务部门和科技部门应该共同确定数据架构，明确关联关系，建立数据视图。
- **建设与战略要求匹配的科技平台与系统。**为满足战略转型、业务发展与精细化管理的要求，商业银行需要尽快建设相关的应用系统，例如客户关系管理、资产负债管理、定价、风险管理、管理会计、人力资源管理系统等。
- **投入充足的资源。**信息科技建设是一项系统性工程，需要充足的资源投入，并根据自身的信息科技基础，统筹规划、优先排序、分步推进。

上述七大转型策略，既是中国商业银行应对利率市场化的关键抓手，也对全行业提出了艰巨任务。这七大领域不仅内容新，而且牵涉面广，改革的难度大，需要投入大量的精力与资源。因此中国的银行业需要根据自身的特点，针对关键领域优先排序，聚焦自身亟需改变也是改善空间最大的领域，有重点有步骤地推进全面再造。

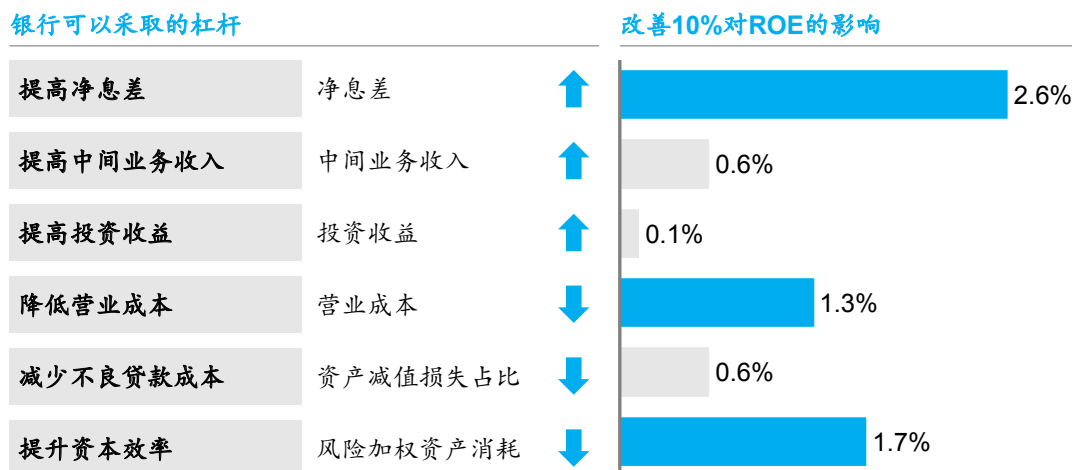
七大转型策略将显著改善银行的经营效益

七大转型策略与银行的收益和成本息息相关，能有效提升银行的盈利能力，缓和利率市场化对银行资本回报率的不利冲击。例如，战略聚焦与治理模式优化，能够帮助银行提高净息差、增加中间业务收入；强化资产负债与流动性管理能力，有助于商业银行提高资本使用效率、提升净息差并增加投资收益；提升定价能力则能够显著提高净息差；主动经营与管理风险，能够提高资产质量，降低不良成本；提升成本管理与效率，有助于降低经营成本；强化人才管理则能够产生全方位的积极影响。

总结起来，各项转型策略将直接或间接地撬动以下盈利杠杆：提升净息差、增加中间业务收入，增加投资收益，降低营业成本，降低不良贷款率，提升资本效率。这些盈利杠杆能不同程度改善净资产回报率，其中对提高净息差、降低成本、提升资本效率的贡献度最大，效果最为明显。例如，若净息差在原有基础上提高10%的比例（例如从2.5%提高到2.75%），会带来ROE绝对值提升约2.6%的水平（见图8）。

图8:

对银行经营效益影响的测算



七大转型策略的长期战略价值

基于麦肯锡的国际经验，成功实施七大领域的转型策略除了能够显著改善银行的资本回报率，还对银行的长期经营具有重大的战略价值：

- **持续改善银行业务结构，增强资本使用效率。**资本越来越成为稀缺资源，银行需要改善业务结构，通过发展低资本消耗业务赚钱；同时需要精细化资本配置，通过把资本投入在产出比最高的业务，来提高资本回报。
- **帮助银行获得资本市场的认同，为股东带来长期稳定的价值增长。**随着资本市场的发展与成熟，以及银行业整体增长放缓，资本市场将更加看重银行经营管理能力带来的内在价值提升。专业化、精细化管理能力卓越的银行，能够获得更高的资本市场认同、更高的估值，并增强外延式并购的实力。
- **优化管理与业务流程，实现成本与效率提升。**中国商业银行存在管理与业务流程长、环节多、操作复杂繁琐等通病，消耗了大量的人力物力成本，且客户体验不佳。通过端到端的流程梳理优化，建立现代化的新型银行，能够提高效率、降低成本。
- **增强组织内部协同，强化团队作战，提升客户体验。**面临更加复杂多变的市场环境，商业银行以客户为中心，打破传统部门制银行体制的束缚，增强跨部门协作，能够提高对市场、客户需求的反应速度，在提高效率的同时，显著提升客户体验。
- **建立经营能力的优势，为下一步的兼并收购等外延式增长铺平道路。**在行业变革的大环境下，商业银行只有先脚踏实地，强化经营管理能力，逐步建立优势，才能进一步把握优质的并购增长机会，并通过管理经验与技能输出，提升被并购企业的经营绩效，创造更高的价值。
- **为国际化、综合化发展奠定基础。**为了把握未来的国际化、综合化发展机会，商业银行需要夯实提升经营管理基础，方能打造良好的整体实力，进军国际市场、建立以银行主业为核心的综合型金融集团。

为了成功实施七大领域转型策略,中国银行业必须主动适应新的竞争环境,对现有模式进行管理改造、或建立全新的能力,打造利率市场化时代的核心竞争优势。成功转型的银行,将成为下个时期中国商业银行的典范,在新的时代和竞争环境下充分享受改革带来的红利。

第五章

对中国银行业的启示



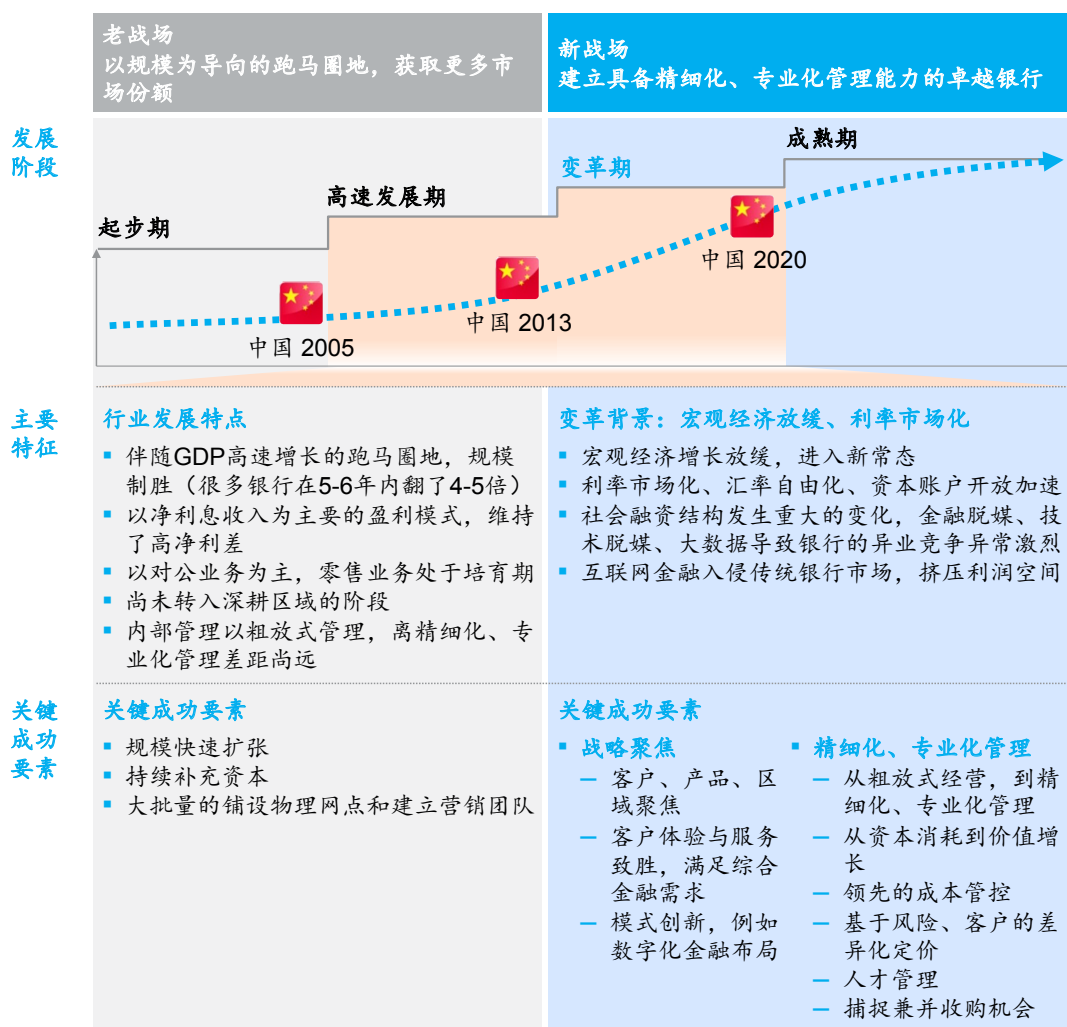
在利率市场化、经济增长放缓、互联网金融竞争、银行业准入放松等一系列变革力量的驱动下,中国银行业步入了新常态,跑马圈地已成为过去,成功的要素正在发生根本性变化。

机遇与挑战并存,行业的变革往往孕育着巨大的机遇。机会是为准备好、又有决心的人存在的。领先商业银行需要紧抓时间窗口,尽快提升精细化、专业化的管理能力,创造差异化的竞争优势,在激烈的竞争中胜出。

对于商业银行,尤其是中小银行而言,金融市场优胜劣汰的旅程揭开了序幕,具备专业化、精细化的管理能力的银行才能在大变革的环境中胜出(见图9)。

图9:

商业银行业发展阶段



一、战略聚焦，走差异化、特色化道路

长期以来，中国银行业的同质化竞争非常严重。无论是目标客户、产品组合、区域定位，都大同小异。银行普遍追求“大而全”，而不顾投入和产出的平衡，往往是随波逐流，缺乏自身特色。

市场化带来了竞争，意味着“大而全”将无法获得高盈利，必须聚焦在某些特定领域建立卓越的“核心竞争力”。尤其是中小银行，需要将有限的资源投入在优先的领域，针对所处区域、市场、行业的客群开展细化分析，充分聚焦与自身优势相匹配的客户、产品、区域定位，并建立差异化的价值主张，从同质化竞争过渡到差异化竞争之路。

二、从粗放式经营，转为精细化、专业化管理

过去十年间，中国商业银行或多或少都在七大领域开展了能力建设，但是精细化、专业化的程度仍然严重不足，难以应对即将到来的挑战。以成本管理为例，不少银行已经实现经营机构的成本核算和视图，但做不到以条线、产品、客户为单位的成本分摊核算，成本透明度、多维度分析的能力不足。在风险领域，多数银行已经开始搭建全面风险管理体系，但对于日益凸显的流动性风险、利率风险的管理能力仍然不足。在资产负债管理领域，大多数银行设有资产负债委员会（ALCO），但通常仅仅发挥经营管理、决策的职能，在资产负债专业领域的管理、决策能力不足，在银行中影响力不强，通常难以确保决议在全行严格贯彻落实。在定价领域，由于利率管制，多数银行采取一刀切的定价模式，根据客户差异化、精细化的定价能力严重不足。在人才管理领域，一般制定了基本的人力资源计划，但缺乏从战略角度看待关键人才的视角，缺乏对关键人才的定义、规划、盘点、继任培训计划等。

随着利率市场化、金融市场化的逐步推进，商业银行必须尽快提升自身的精细化、专业化管理与经营能力。这是西方国家过去10-20年的改革主题，也值得我国商业银行花时间、花气力，真正做细做精，以建立持久竞争力。

三、先行一步，赢在未来

随着我国利率市场化脚步加快，市场完全放开即将到来，留给商业银行准备的时间十分有限。而推进全行改革、建设专业化能力是一项系统工程，需要大量的时间与工作，绝不可能一蹴而就。

目前国内银行都处于同一起跑线上，先行一步意味着在利率放开后有希望取得竞争优势。从业者需要紧抓时间窗口，先行竞争对手一步，提前布局，以获取巨大的先发优势。尽快提升精细化、专业化管理能力，创造竞争优势，将有更大可能在竞争中胜出。

四、契合互联网金融、大数据等时代潮流

与国外市场相比，中国利率市场化的进程具有独特性。近几年我国互联网金融、大数据分析应用、大资产管理行业蓬勃兴起，银行的远程开户也被监管机构提上议程，一系列重大的行业创新给客户带来了日益丰富的选择。

中国商业银行也因此面临独特的挑战与机遇，一方面互联网金融的竞争直接导致存款流失、增速放慢甚至出现负增长；另一方面，互联网金融、大数据应用、直销银行等新型的

金融业态与技术打破了原有的行业竞争壁垒，正在重塑行业格局，这给商业银行带来新的客户渠道、产品与服务方式，带来了新的发展机遇。

因而中国银行业的转型发展不能脱离上述背景。尤其是中小银行，面临着通过新技术、新渠道弯道超车的机遇。领先银行已经先行一步，加速在互联网金融、大数据领域布局，中小银行需要尽快迎头赶上。

五、把握行业整合中的并购增长机会

未来银行业并购机会将越来越多，预计2015-2020年期间将逐步出现银行兼并重组的案例。2020年以后，具备实力的优秀银行通过兼并收购、外延式发展将成为常态。在利率市场化导致银行业规则剧烈变化的时期，专业化、精细化管理能力跟不上变革要求的银行往往被兼并和破产淘汰出局，而做好充分准备的银行往往能够抓住兼并收购的机遇迅速崛起。

对于经营优质的银行，将可能通过并购取得优异的增长机会。在经济快速发展与利率管制的环境下，中国银行经营管理能力的差异在很大程度上被掩盖了。在经济放缓，利率市场化、金融变革的市场环境中，银行经营管理能力的差异将被剧烈放大，预计将催生行业的兼并收购浪潮。存款保险制度的推出，也为金融机构的破产重组铺设了制度基础。

六、知易行难，系统性规划及实施确保转型成功

应对利率市场化是一项艰巨的任务，是全新的课题，更是一项系统工程，涉及银行经营、管理的诸多关键领域。因此需要银行开展全局性规划，全行上下打破部门壁垒，通力协作，实施严谨的管理流程。

针对七大领域的转型，每一项都需要制定清晰的一年、三年和五年具体规划，明确项目列表、阶段目标，以及评价机制。银行需要明确每一项在全行整体战略地图上的位置，并建立由行长直属的变革整合推动办公室，专责督导、协同、整合所有关键变革项目。

为了确保责任落实到位，每一个关键项目都需要由银行领导班子成员担任主要负责人；转型项目的落实情况需要与高管考核挂钩，每一个领导班子成员都将在其平衡计分卡上找到3-5个与改革项目关联的关键考核指标。为了克服变革的阻力，还需要银行的核心高管，如董事长、行长以身作则，自上而下率先行动。



中国正在迈入利率完全市场化的时代，存款利率上限已于2015年5月调整为基准利率的1.5倍，事实上覆盖了银行自主定价的主要区间，伴随着大额存单管理暂行办法的推出，意味着银行业已经实质上进入了利率完全市场化时代，距离完全放开利率上限仅一步之遥。中国的利率市场化改革处于特定的宏观经济、时代背景之下，具有更深刻的内涵，将对银行业带来比国际社会更复杂、也更严峻的冲击，对银行业的转型发展提出了迫切要求。

综合国际经验表明，利率市场化是优胜劣汰的过程，挑战中往往孕育着机遇。商业银行需要抓住时间窗口，尽快实施七大转型策略，建立专业能力，主动适应新的竞争环境，打造利率市场化时代的核心竞争优势。先行一步，赢在未来，抢先行动的银行能够取得巨大的先发优势，更有可能抓住行业整合机遇，在利率市场化大潮中成功胜出。成功实施转型的银行，将成为下个时期中国商业银行的典范，在新的时代和竞争环境下享受改革红利。

作者



倪以理 (Joseph Luc Ngai)

麦肯锡香港分公司, 全球资深董事合伙人
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军 (John Qu)

麦肯锡上海分公司, 全球董事合伙人
John_Qu@mckinsey.com



周宁人 (Nicole Zhou)

麦肯锡上海分公司, 全球副董事
Nicole_Zhou@mckinsey.com



周荣生 (Steve Chou)

麦肯锡银行业专家顾问



郑文才 (Vincent Zheng)

麦肯锡北京分公司, 项目经理
Vincent_Zheng@mckinsey.com

