

中国Top40家银行价值 创造排行榜（2018）

——严监管下，如何实现从
规模银行转向价值银
行、从高速增长转向高
质量增长

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书2018年12月



目录

前言	2
核心发现和战略建议	5
第一章 40家银行谁创造价值，谁毁灭价值	20
第二章 行业与产品组合的价值创造分析	39
第三章 行业组合配置优化模拟以及压力情景分析	57
第四章 如何实现从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长的建议	65



前言

2016年和2017年我们推出了第一期和第二期《中国Top 40家银行价值创造排行榜》，引起了国内众多机构投资者和证券分析师的高度关注。我们收到了许多关于如何提升股东价值创造，特别是进一步提升银行股东价值回报的具体举措的询问。现在，第三期报告——《中国Top 40家银行价值创造排行榜(2018)：严监管下，如何实现从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长》也正式发布了。该报告回顾了2017年和2018年上半年的银行价值创造情况，并就银行如何实现从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长提出一系列建议。

从2017到2018年度，国内银行面临的严峻挑战更多了。利率市场化导致利差依然较紧，银行不再能倚赖利息收入拉动营收；强监管下资产质量虽略有好转，但信用风险犹存；同时监管提升了对系统性银行的资本充足率要求，给很多还处于重资产模式的银行造成了巨

大压力。这些因素大幅增加了中国银行业未来的不确定性，导致银行经营面临新挑战。

展望未来，挑战或将更严峻。因此，在严监管下，银行如何实现从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长，成为了我们今年关注的重点。

今年，我们继续以去年选取的40家代表性银行为样本来探讨相关议题。这40家银行包括6家大银行（分别是四大国有银行、交行和邮储银行；以下统称五大行及邮储）、12家全国性股份制银行、从134家城市商业银行中选取的17家规模较大的主要城商行（包括9家“领头羊”城商行），以及5家规模最大的农商行。包商银行和恒丰银行未公布2017年年报，2017年排名实际研究银行为38家；渤海银行、恒丰银行、河北银行、包商银行、广州银行、北京农商行和成都农商行未公布2018年半年报，2018年排名实际研究银行为33家（见图1）。

图1 选取40家具有代表性的主要银行，使用2017年以及2018年上半年公开财报进行银行价值创造分析



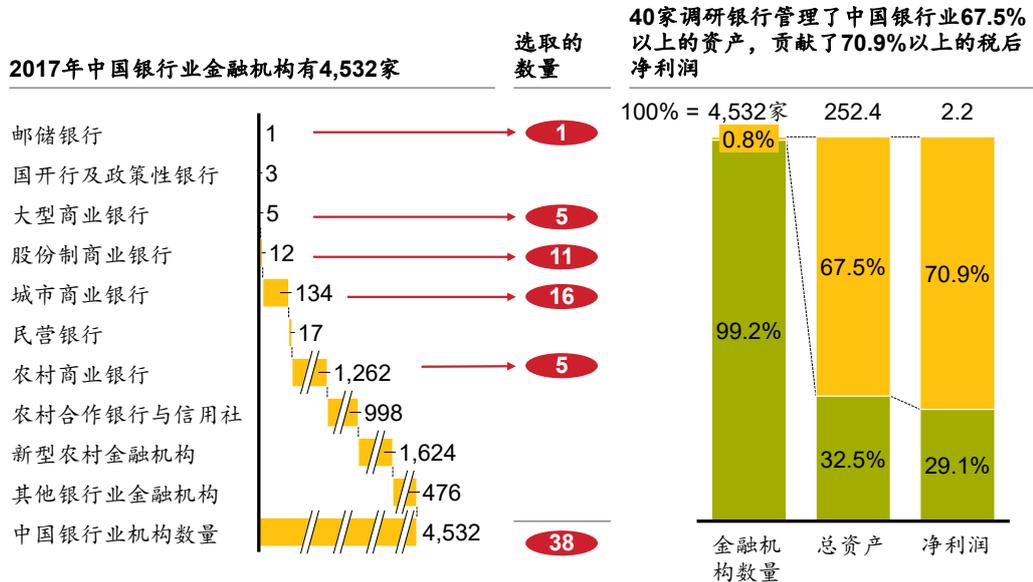
1 包商银行和恒丰银行2017年未公布年报
2 渤海银行、恒丰银行、河北银行、包商银行、广州银行、背景农商行和成都农商行为公布2018年半年报
资料来源：麦肯锡分析

图2

在资产规模和净利润方面，TOP40家银行均具有足够的行业代表性

万亿元人民币

■ 38家调研银行 ■ 其他金融机构



2017年中国银行业金融机构有4,532家，TOP40家银行管理了中国银行业67.5%以上的资产，贡献了70.9%以上的税后净利润。因此，这些银行具有足够的行业代表性（见图2）。

报告内容包括：

第一、针对40家具有代表性的银行，分析哪些银行在创造价值，哪些在毁灭价值；

第二、探讨40家银行价值提升的五大关键驱动要素，以及与上一年相比，银

行价值提升情况，揭示需要关注的问题和挑战，帮助银行加速向高质量价值银行转型；

第三、分析银行行业组合与产品组合是否创造价值，为银行资产投放，提升资产质量提供重要参考；

第四、模拟分析银行行业组合与产品优化情景及银行压力情景下价值创造变化，为优化资本配置决策，提升回报提供重要参考；

第五、总结提升银行价值的核心建议。

需要说明的是，在整个研究过程中，我们是通过全行业总体及各家银行的公开财务报表，进行量化分析问题及给出一些建议，对各家银行的公开年报数据做了反复检查和核实，并对方法论以及分析结果进行了多次验证。疏漏之处，敬请指正。我们无意于评判各家银行的经营绩效，而是抛砖引玉，希望国内银行实现从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长，并对银行价值创造这一经营之本给予足够重视，从而推动银行精细化管理和资本优化配置。

如前所述，单年的经济利润并不能说明银行的经营是否创造价值，我们更关注银行长期持续的价值创造能力，特别是每家银行每年经济利润的改善值。我们真诚希望各家银行不吝批评指正，以便于我们修订和完善报告。同时，我们也非常乐意与读者就本报告交流意见、展开探讨。



核心发现和战略建议

一、TOP40家银行总体经济利润分析

1、今年，我们就TOP40家银行2017年和2018年上半年的财报数据进行了分析。我们发现，TOP40家银行在2017年合计创造了2,300亿元经济利润，平均资本回报率为17.0%；2018年有望实现约4,750亿元年化经济利润，年化平均资本回报率约19.1%。

TOP40家银行在2017年实现了税前利润19,135亿元。然而，在考虑了银行的资本收入所需要的回报后，经济利润仅2,300亿元，不足税前利润的1/8，RAROC（资本回报率）仅17%，同比下降1.2个百分点。

TOP40家银行在2018年预期将会实现年化税前利润22,052亿元，年化经济利润达4,750亿元，年化RAROC达19.1%，较2017年提高2.1个百分点。

2、2017年经济利润排名前5位分别是工商银行、建设银行、农业银行、中国银行和招商银行；排名后5位分别是邮储银行、中信银行、广发银行、民生银行和交通银行。

2018年年化经济利润排名前5位分别是建设银行、工商银行、中国银行、农业银行和招商银行；排名后5位分别是广发银行、光大银行、中信银行、华夏银行和盛京银行。

3、2017年RAROC排名前5位分别是建设银行、工商银行、锦州银行、招商银行和北京农商行；排名后5位分别是广发银行、天津银行、杭州银行、邮储银行和青岛银行。

2018年年化RAROC排名前5位分别是建设银行、招商银行、工商银行、中国银行和农业银行；排名后5位分别是广发银行、盛京银行、杭州银行、华夏银行和江苏银行。

4、目前，中国银行业价值创造能力存在三大主要挑战

I. 银行利差收益和中间收入均下降，收入增长整体乏力，经济利润缺乏增长抓手。

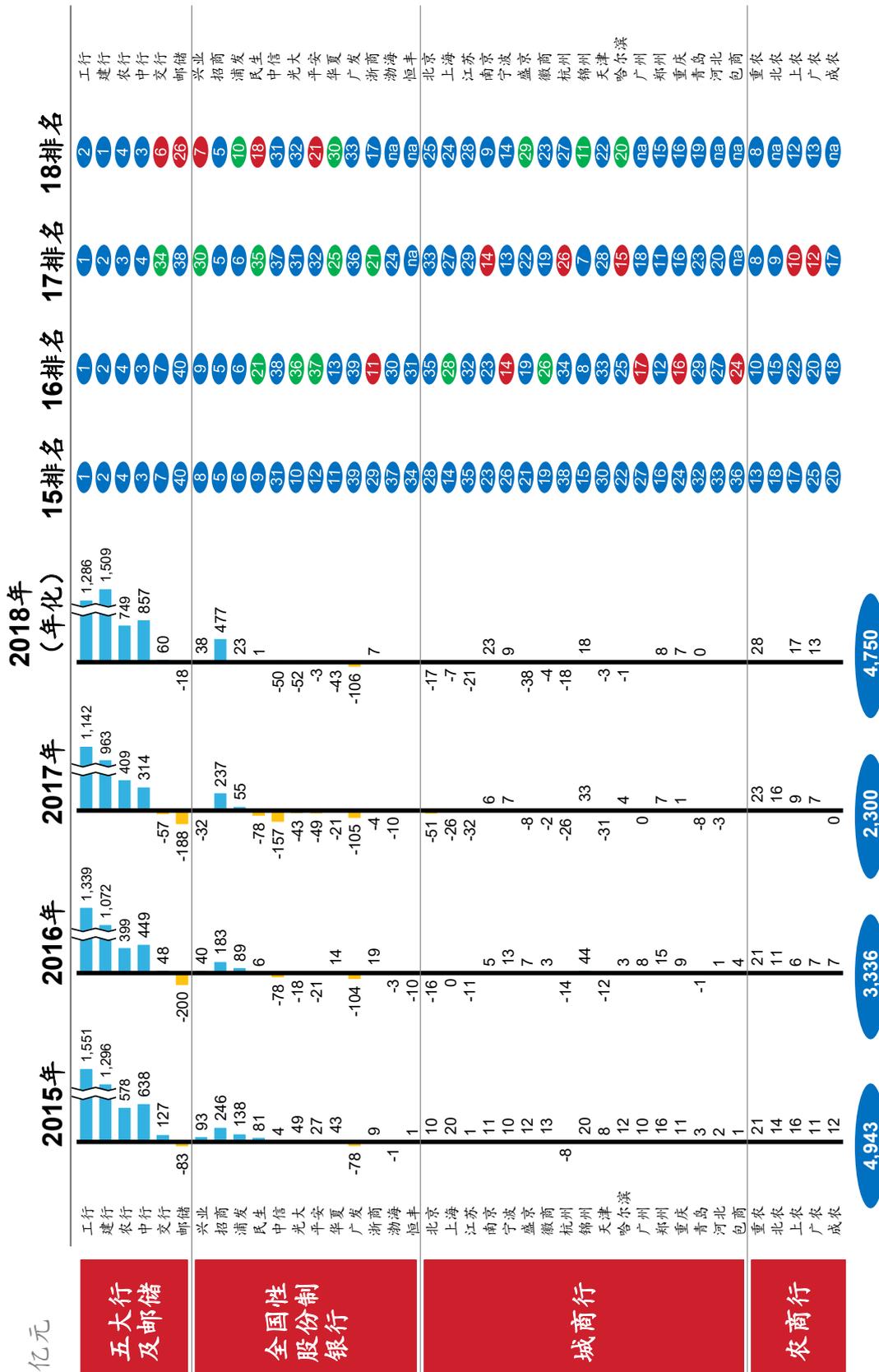
2017年TOP40家银行的净利息收益率依然延续下跌趋势，由2016的1.88%下降至2017年的1.85%。中间业务收益率也未能延续2016年的涨势，从2016年的0.78%下降至2017的0.72%。

启示：利率市场化下，中国银行业已无法依靠资本驱动和利息拉动收入，而应该在轻资本驱动下依靠服务提升、产品多样化和创新，大幅增加中间业务收入，同时加强专业化、科学化综合定价能力。

II. 银行仍主要以重资产模式驱动规模增长，风险加权资产增速大

2015年到2018年中国Top 40家银行经济利润排行

经济利润+
经济利润-
XX 较前一年进步前五名
XX 较前一年退步后五名



4,943

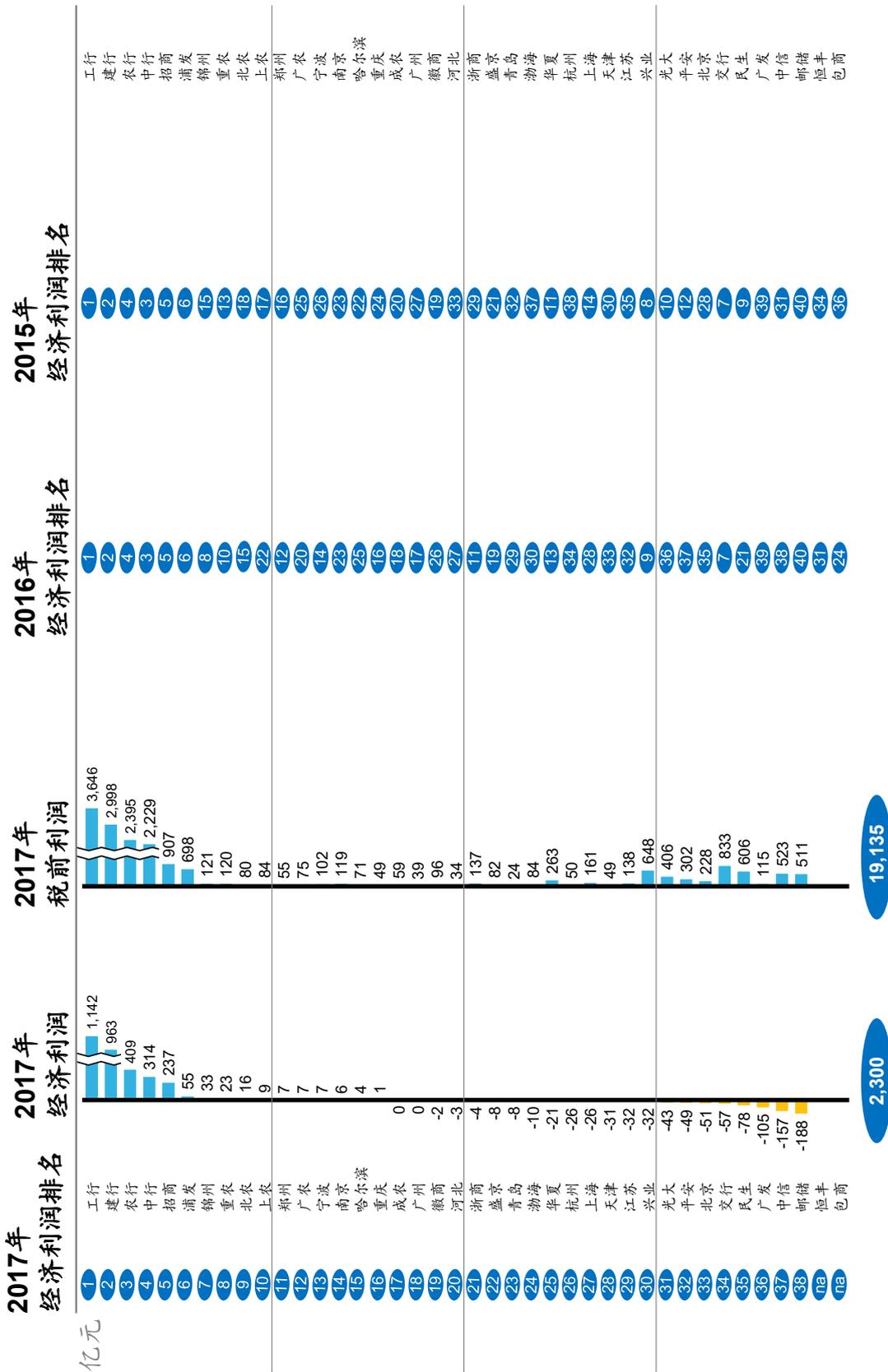
3,336

2,300

4,750

2015年到2018年中国Top 40家银行经济利润排行

经济利润+
经济利润-



2,300

19,135

幅超过资产增速，须向轻资本经营模式转型，并优化资产结构。

2017年TOP40家银行风险加权资产总量较2016年增长约8.4万亿元，同比增长约8.6%，但相应的总资产增速仅为5.6%，表明多数银行仍主要以扩张风险资产的模式驱动增长，经营模式仍偏重资本耗用，有碍银行创造经济利润。

TOP40家银行中，仅农行、平安、宁波、北农、上农、徽商、盛京、渤海这8家银行的资产规模增速超过了风险加权资产增速，表明贷款结构风险控制较好。而大多数银行的资产结构风险控制存在隐忧。

启示：银行仍主要以重资产模式驱动规模增长，风险加权资产增速大幅超过总资产增速。国内银行须向轻资本运营模式转型，并优化资产结构。

III. 资本受限：行业监管趋严，金融杠杆收缩，导致资本规模受限，多数银行已经无法支撑高资本的成长模式。

商业银行的资产扩张必须先提升资本规模。《商业银行资本充足率管理办法》要求国内商业银行在2018年年底前达成最低资本充足率10.5%的要求。其中，作为系统性银行，四大行的最低资本充足率更要达到11.5%以上。商业银行若要提升资本充足率，除了股东增资、处理不良资产的方法外，必须通过上市、发金融债等方式进行

外部融资。但银行业的监管趋严又进一步限制了资本的扩充，导致多数银行难以维系高资本的扩张模式。

启示：行业监管趋严，金融杠杆收缩，多数银行已经无法支撑高资本的成长模式。资本受限背景下，成本控制并不能解决根本问题，中国银行业需要搭配更多创收手段。同时，银行应该开展资本优化及资本的精细化管理。

二、谁创造价值？谁毁灭价值？

从今年公布的2017年银行财报来看，仅16家银行的经济利润为正值，另外22家银行的经济利润为负值。按资产规模由大到小排名，2017年经济利润为负值的银行分别为邮储银行、交通银行¹、兴业银行、民生银行、中信银行、光大银行、平安银行、华夏银行、北京银行、广发银行、上海银行、江苏银行、浙商银行、盛京银行、渤海银行、徽商银行、杭州银行、成都农商行、天津银行、广州银行、河北银行、和青岛银行。

2015-2017年，TOP40家银行中经济利润为负值的银行数量持续攀升：2015年仅有4家银行经济利润为负值，2016年这一数量上升至13家，2017年进一步提高至22家。

38家银行中有29家银行的2017年经济利润大幅下滑，经济利润上升的只有9家。按资产规模由大到小排名，这9家经济利润上升的银行分别是农

¹ 截至2017年末，邮储银行的总资产为90,126亿元，交通银行总资产为90,383亿元；截至2018年上半年，邮储银行的总资产为93,262亿元，交通银行总资产为93,227亿元。此处按2017年总资产规模排名。外，资产总规模、风险加权资产总规模和经济利润总额CAGR均不变。主要结论不发生变化。

TOP40家银行中已公布2017年年报的38家银行,有16家银行经济利润为正值,22家银行经济利润为负值;29家银行经济利润下滑。

业银行、邮储银行、招商银行、南京银行、重庆农商行、北京农商行、上海农商行、广州农商行和哈尔滨银行。

招商银行进步最大,经济利润提高54亿,主要原因在于其追求经济利润有机增长而非单纯规模扩大,净利息收入和手续费等中间收入双双提高,同时加强了对于营业费用和资产减值的控制。

四大类银行核心总结

1. 五大行及邮储银行

2017年五大行及邮储合计实现经济利润超过2,583亿元,同比下降523亿元(-16.8%),主要由于手续费等中间收入下降显著,且净利息收益不敌营业费用和资产减值等营业开支的上升。

其中,工行经济利润约1,142亿元,仍排名第1,但由于风险加权资本规模较大,资本回报率(RAROC)位居第2,仅次于建行。邮储银行营业费用依旧较高,拖累经济利润仍为负值(-188亿元),经济利润排名最后,RAROC排名仅为35位,与其资产规模不符。

农行单位资产净利息收益率最高,但中收表现较差,经济利润位居第3;交行相反,虽然中收表现较好,但净利息收益是五大行及邮储中唯一下降的,拉低经济利润表现,经济利润位列TOP40家银行倒数第5。

2. 全国性股份制银行

2017年11家全国性股份制银行合计实现经济利润约-209亿元,同比转负(恒丰银行未公布年报;与去年不含恒丰在内的11家可比全国性股份制银行相比,经济利润同样同比转负)。虽然2017年手续费等中间收入持续增长,但是仍然不敌净利息收益的持续下行压力。同时全国股份制银行的关注加不良率继续位居四类银行首位,因此导致资产减值保持在高位。股份制银行资本耗用高单位资产的风险权重也高,高资本耗用模式将妨碍经济利润创造。

招商银行净利息收益和中间收入双头并进,经济利润达到237亿元、排名第5,RAROC达到20.3%、排名第4,在全国股份制银行中表现最佳。广发银行经济利润为-105亿元,居第36名,RAROC仅7.8%,排名最末;中信银行经济利润为-157亿元,排名居第37名,资本回报率也仅位列33名,均大幅落后于资产规模排名。12家银行中,仅招商、浦发的2017年经济利润维持正值,兴业、民生、华夏和浙商的净利息收益均下降、资本成本率均上升,导致经济利润转亏,经济利润排名也明显下降。

2017年前六大行²经济利润下降523亿元；全国股份制银行和主要城商行经济利润分别下滑277%和316%；5家农商行经济利润增长5.3%。

3. 主要城商行

与全国性股份制银行类似，2017年16家主要城商行合计实现经济利润同比转负，约-129亿元（包商银行未公布年报；与去年不含包商在内的16家可比城商行相比，经济利润同样同比转负）。虽然城商行强于营业费用控制，且费用持续下降，但是依旧无法抵消净利息收益下降的负面效应，同时中收创造能力较弱经济利润提升动力不足。与股份制银行类似，主要城商行资本成本较高，也拖累了经济利润。

2017年经济利润排名中，锦州银行依旧保持城商行首位，位居第7名，RAROC高居第3位。锦州的较优表现主要得益于净利息收益的增长，但中收能力较差。南京银行、宁波银行、哈尔滨银行、郑州银行和重庆银行经济利润为正，均在净利息收益或中收上有相对较好的表现。北京银行、上海银行、江苏银行、盛京银行、徽商银行、杭州银行、天津银行、广州银行、河北银行与青岛银行没有创

造经济利润，其中北京银行排名第33名，在城商行中居末。

4. 主要农商行

2017年5家主要农商行的经济利润合计约55亿元，同比提高5.3%，是四类银行中总经济利润唯一得到提升的。与其他三类银行相比，2017年主要农商行的中收能力仍然较弱，并同比下降。但是资产定价能力回升，且高于全国性股份制银行和主要城商行。同时，主要农商行营业费用持续改善，资产减值保持在较低水平，削弱其中收能力较低的负面影响。5家银行的2017年经济利润排名较2016年均不同程度提升，且均明显高于其资产规模排名，除成都农商行外的另外4家农商行经济利润均为正值。

5家农商行中，重庆农商行的表现最优，经济利润排名第8、资本回报率排名第6，远高于其第25位的资产规模排名。重农的优异表现主要得益于其净利息收益和中间收入均有所提升，且单位资产净利息收益率明显高于其他4家农商行。成都农商行表现较差，其单位资产净利息收益率在5家农商行中最低，中间收入有所下降。

启示：2017年利率市场化已经对银行造成严重的影响。我们建议银行加快进行改革与转型，在加强贷款和存款的科学定价能力的同时，着重提升加强中间收入创造能力，最终实现由规

² 五大行以及邮储银行。

模银行向价值银行的转型。一方面，银行应着眼于通过贷款这个敲门砖去进行交叉销售，持续提升客户对银行的贡献，并建立科学化的定价管理能力。另一方面，虽然过去几年银行开始着手于产品开发，希望增加手续费等综合收入，但目前这些努力尚无法填补利差缩减的影响。随着利率市场化的进一步深化，中间收入的提升势在必行。

三、银行业组合与产品组合价值创造分析

银行贷款组合并未创造经济价值，经济利润进一步下滑；价值毁灭来自于对公贷款收益率恶化，而零售贷款持续创造经济利润。

1、从今年公布的银行财报来看，银行的贷款组合总体并未创造价值，平均RAROC为11.39%，经济利润为负3,379亿元。价值毁灭主要来自对公贷款损失6,441亿元，而零售贷款经济价值显著，经济利润为3,061亿元。

与前两年相比，2017年贷款规模进一步增长，但贷款相关的经济利润却下降2,985亿。经济利润下滑主要来自净利差的缩减，主因是利率市场化。而利率市场化对于公司银行贷款组合影响尤为严重，使得对公贷款业务持续恶化，净利差连年下跌。

2、在20个主要行业投放中，11个行业并不创造价值，其中以制造业和批发零售业损失最为严重。而在另外9个经济利润为正的行业中，

核心发现图3

行业价值创造排名：共有11个行业不创造价值，制造业和批发零售业连续三年为损失最为严重的行业，而水利环境和租赁商务行业排名进步快，今年分列一、二位

行业	经济利润 亿元	收益率 ¹ %	贷款投放规模 亿元	2015经济利润 排名	2016经济利润 排名	2017经济利润 排名
水利环境	493	3.62	33,602	2	4	1
租赁商务	489	3.81	51,763	3	2	2
电力能源	376	3.57	39,961	4	3	3
交通	240	3.50	71,656	1	1	4
金融	170	3.30	10,611	6	5	5
卫生	67	5.96	1,658	10	7	6
公共管理	44	3.63	2,656	8	8	7
文化教育媒体	21	3.48	3,667	9	9	8
科学研究	1	4.41	460	14	11	9
信息	-4	4.39	2,699	12	10	10
居民服务	-5	2.72	3,867	13	13	11
农林渔牧	-29	4.43	991	11	12	12
住宿和餐饮业	-48	3.52	2,139	16	14	13
房地产	-70	3.80	46,009	5	6	14
商业贸易	-78	5.21	3,080	15	15	15
建筑	-229	3.76	20,875	17	17	16
对公其他	-264	3.78	22,375	7	16	17
采矿	-549	3.69	14,705	18	18	18
批发和零售	-2,971	3.50	51,026	19	19	19
制造	-4,851	3.58	92,703	20	20	20

¹收益率=净利润/贷款余额

水利环境行业与租赁商务行业经济利润最高。

对公行业创造经济利润最好的是水利环境行业，其次是租赁商务、电力能源、交通、金融、卫生、公共管理及文化教育媒体。(见核心发现图三)

造成经济利润损失最大的是制造业与批发零售业(同时这两个行业也是贷款投放最多的行业)，其次是采矿、对公其他、建筑、商业贸易、房地产以及住宿与餐饮。

3、虽然目前多数银行已实现内部评级法测算风险资产，但我们发现，行业综合定价并未遵循风险定价原则。从2015年开始，部分行业定价显著下降，但风险仍不断累积，使得综合定价与风险偏离愈加严重。

我们观察到，2015年以来，制造业和批发零售业等一些贷款投放大、集中度较高的行业，因收益率持续下滑、不良贷款率维持高水平，其经济利润率持续下降，进而导致贷款组合价值无法得到实现。其中，制造业综合收益率从2015年的4.16%下降到2017年的3.58%，而同时间段内不良率却从3.79%上升至4.81%。

4、2015年以来，由于外部宏观环境变化及银行策略变化，银行普遍已开始进行贷款结构调整，收缩部分行业的投放规模，持续转投向零售及对公优秀行业。

有一些造成价值毁灭的行业的贷款规模正在减小。这说明已经有银行开始逐步减少对于高不良资产、低回报率行业的投入。以制造业与批发零售业为例，贷款余额在2年内分别减少了3,790与3,620亿元，平均每年各自减少1.40%和2.40%。与此同时，我们看到银行正在加大对零售产品以及正利润行业的投入。例如，银行对经济利润排名前两位的水利环境及租赁商务行业加大了投入，2年内分别提升了12,011亿元及18,653亿元。

5、建议银行实施贷款“行业专业化”策略，立即建立行业组合管理机制及对客户层面的预警机制，分析行业的景气循环，加大力度深耕高价值低风险行业客户群，并通过提升服务以增加高风险行业客户综合收益。

不同的行业会面临不同的景气循环，而银行通常难以从景气下行的行业中获利。因此，我们认为“行业专业化”势在必行，因为只有这样才能合理分配日渐稀缺的资本资源。同时，唯有如此才能深耕高价值客户、提升综合收益率，并对抗周期性波动、创造长期性优势。

6、向零售转型势在必行。零售业务经济利润率及RAROC均远高于对公贷款业务。相比对公贷款，零售业务有议价能力强，易带动中间业务且风险分散的特点，因此，其净利差高、手续费高、风险成本低且资本占用低。

今年我们分析17年的银行零售业务创造了正经济利润率0.96%。相比之下，对公业务的经济利润率为-1.19%，两者相差高达2.15%。具体来说，零售客户议价能力相对公司客户低，致其净利差高，且零售贷款较容易带动理财等中间业务，提高非息收益率，同时零售贷款风险较为分散，使得预期损失率及资本占用低。

此外，零售贷款业务的RAROC也远高于对公贷款业务。零售贷款业务RAROC为26.32%，而对公贷款业务仅5.32%，拉高了整体贷款的RAROC。

7、零售贷款组合占比高的银行经济利润更高，共有30家银行的零售贷款经济利润为正；近年来银行对

零售的重视程度增加，2015年以来，绝大多数银行扩大了零售贷款规模。

零售贷款占比越大的银行，经济利润通常更好。零售贷款占比较高的建行和招行在零售业务经济利润都有较好的表现。

从2015年至今，零售贷款平均年增长率达到29%，其中有13家银行年增长率超过35%。鉴于零售贷款业务的盈利性，我们认为此趋势将会延续下去，零售贷款产品仍然值得银行加大力度投入。

四、行业组合配置优化模拟以及压力情景分析

1、针对银行贷款组合进行优化配置模拟，减少资本收益低且资本耗用大的行业或产品组合配置，增加耗用低而资本回报率高的行业或产品配置。我们发现银行若进行行业组合配置优化，ROE有望提升1.3%~2.2%。

在严资本监管的要求下，银行应对贷款结构进行动态调整，更好地运用稀缺资本创造更多的利润。在耗用资本不变的前提条件下，我们进行了银行贷款行业组合优化模拟，得出结论如下：组合优化情景下，银行整体资本回报率（RAROC）有望提升1.2~2.0个百分点，ROE可提高1.3~2.2个百分点，对银行的盈利性有正面的效应。通过组合优化可以提高资本使用效

我们进行了银行贷款组合优化模拟，在理想的情况下，银行可以提升贷款组合经济利润38%~287%，并进一步提高银行整体经济利润39%~228%，对银行整体资本回报率（RAROC）的影响为1.2%~2.0%。最后，组合优化对银行利润回报有正面的效应，经过初步试算能提高ROE达1.3%~2.2%。

率, 指导资本向高价值创造的行业组合和产品组合转移, 使得有限的资本创造出更大的价值, 这对于当前资本相当紧缺的银行业来说有着极其重要的战略意义。

2、在不良贷款率再上升20%的压力情景下, 银行平均ROE将下降1.5%~2.7%; 将会有28家主要银行经济利润为负, 仅10家银行经济利润为正。

近年来国内银行饱受问题资产的困扰, 这对银行未来价值创造能力增添了诸多不确定性。分析Top40家银行的各项资产质量指标都面临不小的压力(见核心发现图四)。为测算中国银行业受到不良贷款压力影响后的表现, 我们假设银行的不良贷款率

(NPL%)再上升20%的情景, 并对结果进行比较分析。

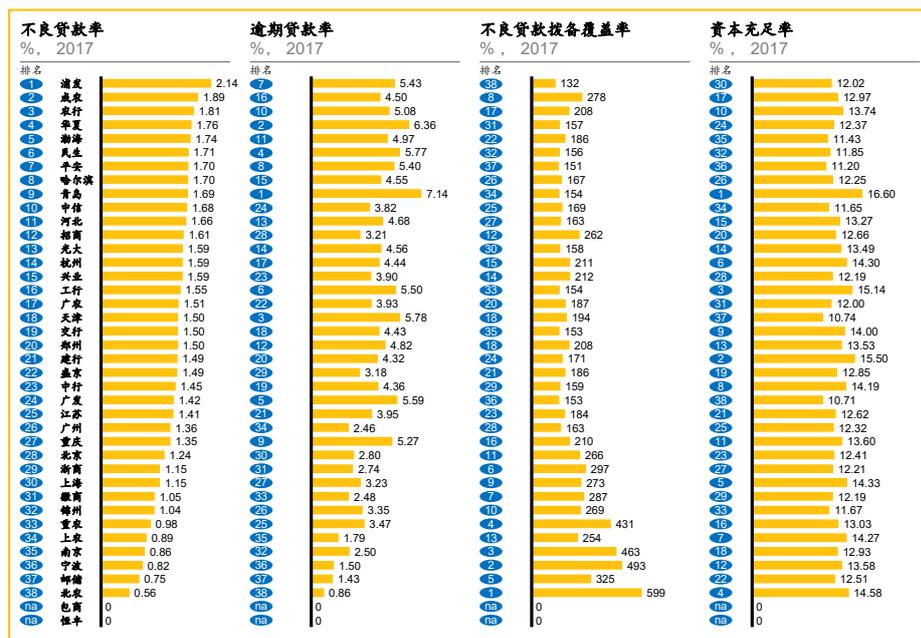
压力情景下银行平均ROE将下降1.5~2.7个百分点, 对五大行及邮储与全国性股份制银行的影响最大, 农商行的影响最小。

28家主要银行的经济利润将为负值, 仅10家银行的经济利润为正。经济利润排名前10的银行依次为工行、建行、招商、锦州、农行、重农、北农、郑州、上农与宁波银行。而排名下降最多的四家银行为浦发, 中行, 兴业及华夏银行。

因此, 我们呼吁银行认真进行组合优化配置, 以抵抗压力情景下利润下降的情况。如前文所述, 如果前六大银行在理想状态下进行贷款组合优化, 银行将提升1.5%的RAROC及1.4%

核心发现图4

中国Top40家不良率, 贷款拨备率及资本充足率排行榜



我们进行了不良贷款率再上升20%的压力测试，银行平均ROE将下降1.5%~2.7%；将会有28家主要银行经济利润为负，仅10家银行经济利润为正，依次为工行、建行、招商、锦州、农行、重农、北农、郑州、上衣与宁波银行。

的ROE；而全国性股份制商业银行将分别提升1.4%的RAROC及1.7%的ROE。

3、压力情景下贷款组合经济利润进一步缩水4,424亿元。

分析贷款组合经济利润，压力情景下进一步缩水4,424亿元，其中对公行业组合经济利润由负6,441亿元下降到负9,485亿；零售产品组合压力测试后，经济利润由3,061亿元下降到1,682亿元。

启示：“系统性重要银行”等最新的监管政策正在推动中国银行业走向“强监管、资本受限”的新形势。面对更高的资本充足率要求，银行可扩张的资源在下降。银行应立即开展组合管理，结合监管与宏观政策方针，将资源投放在高资本回报的行业、产品类别上，提升资产质量，实现价值创造。组合管理、打造行业专长、集中

度风险管理和压力测试等工具的应用将帮助银行持续稳健的成长。

五、国际领先银行在资本受限下向价值银行、高质量发展银行转型的案例及启示

包括汇丰、花旗、摩根大通和UBS在内的一众国际领先银行，我们发现它们无一例外都经历过一段以资产规模、区域集中化和高耗用资本经营为导向的高速发展阶段，尤其是在发展的相对早期。然而，在通过收购兼并或自身成长达到一定规模，又经历了2008年金融危机的冲击之后，各家银行都开始反思单纯依靠资本扩张的模式。与此同时，就外部环境而言，资本的供给也受到了极大的限制。如何在资本受限的情况下，进行银行转型提升银行回报，是银行共同面临的重大课题。而各家银行都走出了一条符合自身发展战略、独具特色的道路。所谓“他山之石可以攻玉”，这些国际领先银行的转型实践对中国银行业具有重大的借鉴价值。虽然道路各不相同，但从这些银行的转型中，我们依然可以理清六大转型战略举措：

转型战略①：注重零售业务，特别是财富管理业务的价值创造能力；大力推进数字化转型，提升零售业务的“造血能力”。

- UBS从2008以来的战略转型以来至今，我们可以看到财富管理业务对银行价值创造的巨大贡献，它帮

助银行抵御波动，提升利润、收入与市值，在有限占用资本的情况下，创造了颇为可观的收益和利润贡献。而成功的财富管理业务，依靠的是精准的客群定位、扎实的产品抓手和专业化的客户服务能力。

- 从花旗近年来的成功转型经验中，我们还可以看到数字化转型对零售业务的重要贡献和加速推动作用。数字工厂、大数据营销等抓手不仅帮助银行扩大营销的有效覆盖面、准确率和获客的效率，更是帮助银行有力管理端到端的风险，实现收益与风险的有效平衡。

转型战略②：对公业务向行业专业化服务、客户精细化管理和以交易银行为核心的综合解决方案方向转型。

- 行业专业化：无论是摩根大通银行、花旗银行还是汇丰银行，都明确了对公业务行业专业化的道路，即在重点战略行业，打造真正的行业专家地位，通过行业专长，更好地服务核心企业，并实现行业价值链的有效拓展。
- 客户深耕化：以汇丰银行为例，对客户按照规模大小进行分层，并针对不同客群制定细化的战略定位、产品方案和客户覆盖模式等，通过账户规划等手段，对客户进行深耕，加大客户的钱包份额和综合贡献。

- 产品交易银行化：我们发现交易银行产品是花旗银行、汇丰银行和摩根大通银行对公业务的核心。这些银行大力推动包括现金管理和供应链金融在内的交易银行业务，以取代传统的存贷业务，争取在减少资本使用的同时，大力提升综合收益和客户黏性。

转型战略③：注重组合管理和资本管理能力。

多数国际银行在次贷后的资本管理转型中，我们可以看到组合管理的重大贡献。通过将组合管理贯彻到战略发展和业务资源分配的流程中，银行可以最大程度上提升资源利用的效益，提升价值创造能力。

- 我们发现领先银行都曾经历过从“全覆盖”到“聚焦”的转型，而客户及业务聚焦的一个重点抓手就是将资源聚焦在重点价值创造的领域。

转型战略④：注重全流程风险管理，建设预警等控新增机制。

2008年后，领先机构，如UBS以及汇丰银行等，在转型过程中加强全风险管理、全流程风险管理的聚焦，注重全行的风险文化、风险治理等多维度建设。通过预警等手段来控新增也是风险管理在价值创造中作用的重要体现。

转型战略⑤：加强金融科技的投入，并转变为竞争力

- 诸多金融机构正面临金融科技企业的强力竞争。面对这一压力，摩根大通银行选择把自己转型为一家金融科技公司。通过对科技的大幅投入（每年收入的10%、利润的40%）、组建庞大的科技人员团队、收购科技金融公司等一系列动作，把金融科技转化为自身强大竞争力。

转型战略⑥：强调银行内部协同，提升客户服务与经营能力

- 银行内部客户、产品、风险甚至运营条线之间的协同，再怎么强调也不为过。美国某银行已经把内部协同上升到战略甚至企业文化的高度。例如，在重点客户的账户规划方面，银行已经建立了由CEO牵头并协调所有相关部门共同讨论的机制，以制定定制化的提升策略。通过内部协同，将使银行内部力量得到有效整合，为客户提供独一无二的体验和客户服务。

小结：

麦肯锡认为在2008年金融危机后十年的价值银行，高质量发展的战略举措号召下，国际领先银行的很多做法受其特殊的市场环境、发展阶段和自身战略定位的影响。中国的银行需要看到这些最佳实践背后所体现出的具有共性的核心理念，比如行业专业化、客户的分

层经营和深耕、向交易银行的产品转型、价值导向及战略聚焦、以及对内部协同的强调等等。国内银行应认真研究和借鉴。

六、核心建议

“筚路蓝缕，以启山林”。全球领先银行在全球经济危机中浴火重生并迎来新的发展机遇的历程，给当下我国的银行机构带来了宝贵的学习经验。

通过总结多家领先银行机构的发展实践，麦肯锡提出“做强零售、做精对公、资源优化、风控先行”这四大战略举措，以及“量化分析、科技系统、绩效考核、人才队伍”这四大能力建设作为经济利润创造的利器，让价值管理贯穿“战略、营销、风控、运营”的核心旋律，成为国内银行面对激烈的内外部环境变化与竞争时的制胜法宝。四大战略举措如下：

- **战略① 做强零售——聚焦财富管理，推动数字化转型：**零售业务在价值创造的过程中扮演着至关重要的作用。零售业务具有更轻的资本占用及更高的经济利润与价值贡献，应当成为激流勇进的领先银行重点突破、大力发展的关键引擎。而全球领先实践表明，财富管理与私人银行业务是零售业务中具有轻资本、高回报、高估值等特点的核心价值创造业务，而数字化营销与平台的建设则可以帮助银行通过大数据洞察与消费者行为分析实现精准营销，最终提升销

售的转化率和零售的投入回报。

- **战略② 做精对公——向轻资本转型，做行业专长银行：**一方面，学习领先银行的“轻资产、轻资本”转型，探索交易银行、现金管理、财资管理、金融市场代客、投行、托管等业务的进一步升级提升；另一方面，通过做行业专长银行，深耕具体行业领域，开展组合管理，优化资本配置。
- **战略③ 资源优化——资源优化配置，成本精细化管理：**收入增长放缓、利差缩减、资本紧张的情形下，银行需要推动以风险偏好、价值创造为导向的资源配置，并通过精细化运营，提升成本管理能力，带动价值创造。
- **战略④ 风控先行——打造专业“降存量、控新增”：**“斯事可为，然难测其患”。金融机构的价值创造，就来自于对“患”风险的精准判断。站在价值创造视角上，领先金融机构通过打造专业“坏银行”作为“降存量”抓手，打造端到端（E2E）贷前、贷中、贷后链条的专业能力，及以“预警分层管理”作为“控新增”抓手，有效降低风险成本，提升价值创造。

四大关键能力如下：

- **关键能力① 量化分析能力——**为了实现价值提升对业务的准确支撑，需要构建包括组合管理（经济利润贡献）分析、预警预判分析、定价分析（风险合理定价）等关键量化分析能力和模型建模能力，

领先机构通过大数据模型、随机森林模型快速准确实现对业务的支撑。

- **关键能力② 科技系统支撑能力——**为了实现支持分析向业务决策和执行的转变，需要将关键战略举措通过系统化、流程化改造成为对一线机构和员工的有效管理，包括系统化准入、预警后排查、定期分析退出和追踪等，实现对名单分析得出后的一系列业务动作。
- **关键能力③ 考核管理能力——**为了实现对业务的有效管控，必须构建以经济利润为导向的考核和费用调整机制，从激励指挥棒上有效地改变业务盲目做大，忽略经济利润的现状。
- **关键能力④ 人才团队支撑能力——**提升经济利润必须通过关键人才团队实现落地，包括组合分析专业小组、定价计算及提升小组、预警分析小组、逾期资产处置分析小组等关键专业团队。

不积跬步，无以至千里，全球领先银行在追求价值创造提升的过程中都将内部的能力提升作为核心竞争力增强的关键抓手。麦肯锡观察全球多家领先机构的转型经验，总结了价值创造的四大关键能力（量化分析能力、科技系统支撑能力、考核管理能力、人才团队能力），希望可以帮助国内银行在面对激烈的内外部环境变化与竞争时能够成功转型。



第一章

40家银行谁创造价值， 谁毁灭价值

今年,我们就TOP40家银行2017年的财报数据(其中包商银行和恒丰银行未公布年报,实际银行数量为38家)进行了经济利润以及资本回报率(RAROC)的计算,得到以下关键发现:

一、2017年, TOP40家银行合计创造了2,300亿元的经济利润, 同比下降1,036亿元¹, 平均资本回报率为17%

2017年, TOP40家银行的税前利润总额为19,135亿元。然而, 在考虑了银行的资本收入所需要的回报后, 价值创造仅2,300亿元, 不足税前利润的1/8, RAROC仅17.0%, 较2016年降低1.2个百分点(见图3和图5)。

2015-2017年间, TOP40家银行的资产

总规模年化复合增长率达到10%, 但税前利润年化复合增长仅为1%。由于风险加权资产规模年均提升11%, 增幅远高于税前利润, 使得最终经济利润以32%的年化降幅下降(见图4和图5)²。

五大行及邮储的经济利润占TOP40家银行经济利润总额比重最高, 达112%; 其次是农商行, 占比2%; 主要城商行和全国性股份制银行经济利润为负(见图6)。

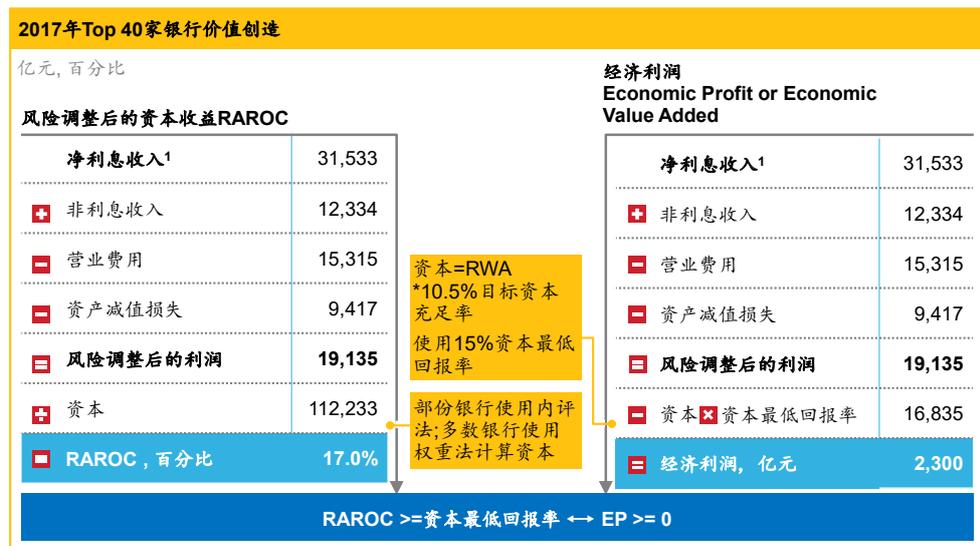
其中, 2017年五大行及邮储的经济利润占比同比有所上升, 但经济利润萎缩了523亿元; 而全国股份制银行和主要城商行的经济利润跌至负值, 经济利润分别减少了327亿元和188亿元³。仅有主要农商行的经济利润上升了3亿元, 达到55亿元(见图6)。

1 与2016年38家可比银行相比(不含恒丰银行和包商银行), 2017年38家银行的经济利润总额仍然下降了1,042亿元。

2 为与过往报告保持一致, 此段表述及图4、图5中, 2015年及2016年数据均来自于40家银行(含恒丰银行和包商银行), 2017年数据来自于38家银行(不含恒丰银行和包商银行)。若按38家可比银行计算2015-2018年各项主要指标CAGR, 除税前利润CAGR提高至2%以外, 资产总规模、风险加权资产总规模和经济利润总额CAGR均不变。主要结论不发生变化。

3 为与过往报告保持一致, 此段表述及图6中2015年及2016年数据均来自于40家银行(含恒丰银行和包商银行), 2017年数据来自于38家银行(不含恒丰银行和包商银行)。若按38家可比银行计算, 2017年11家全国性股份制银行经济利润同比下降337亿元(-264%), 16家主要城商行经济利润同比下降185亿元(-330%)。主要结论不发生变化。

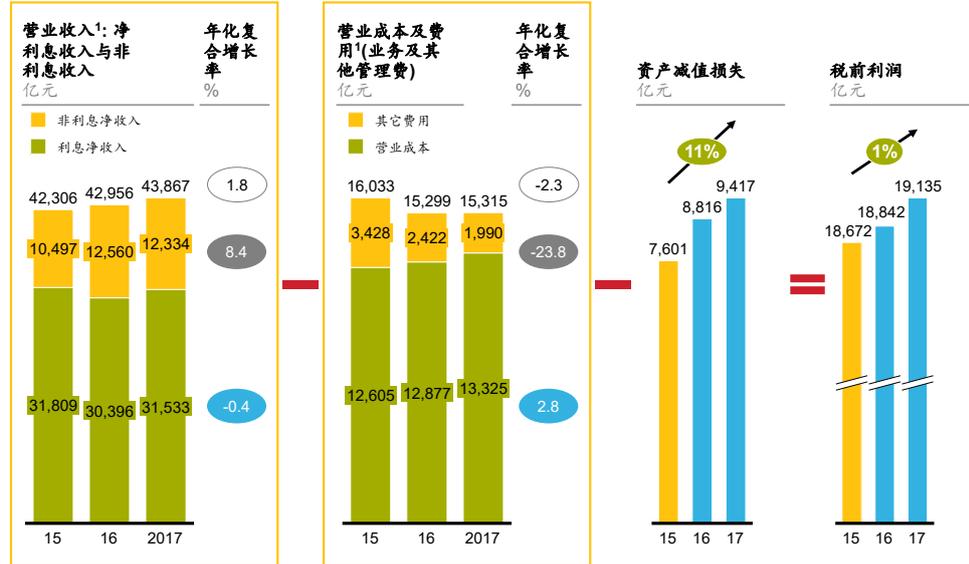
图3
TOP40家银行2017年度经济利润创造为2,300亿元, 平均资本回报率(RAROC)为17.0%



1 净利息收入包含贷款资产以及其他金融资产
2 资本计算使用银行风险性加权资产乘以10.5%的资本充足率; 部分银行风险性加权资产应用新协议初级法或高级法
3 银监会资本管理办法要求金融机构在2018年至少满足10.5%资本充足率要求, 部分系统性重要银行要求更高, 在此使用10.5%作为标准
4 15%的最低资本回报率为本分析的实证结果

图4

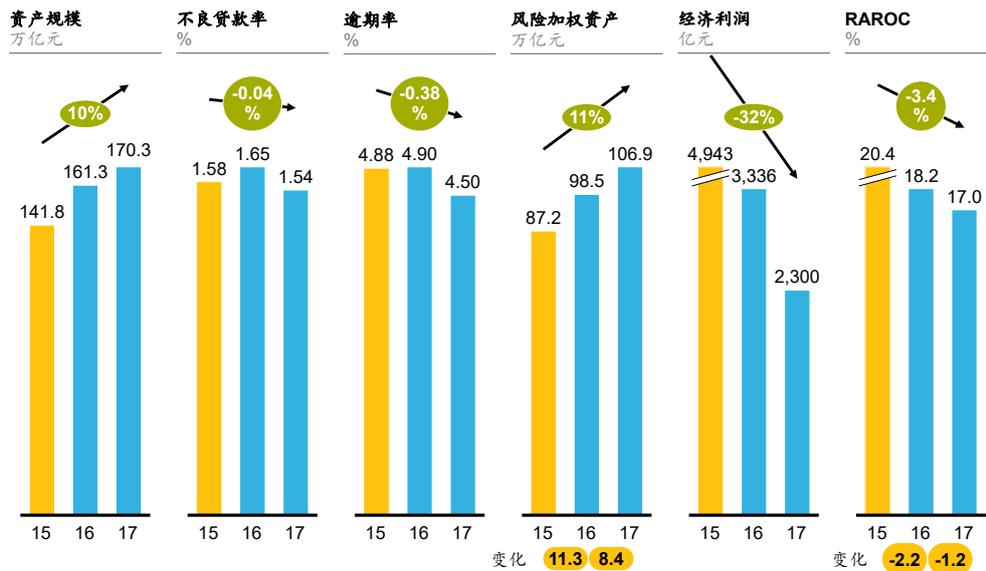
2015-2017年，TOP40家银行整体营业收入CAGR为1.8%，营业费用的缩衣节食和新增拨备的攀升在总额上互相抵消，税前利润CAGR仅1%¹...



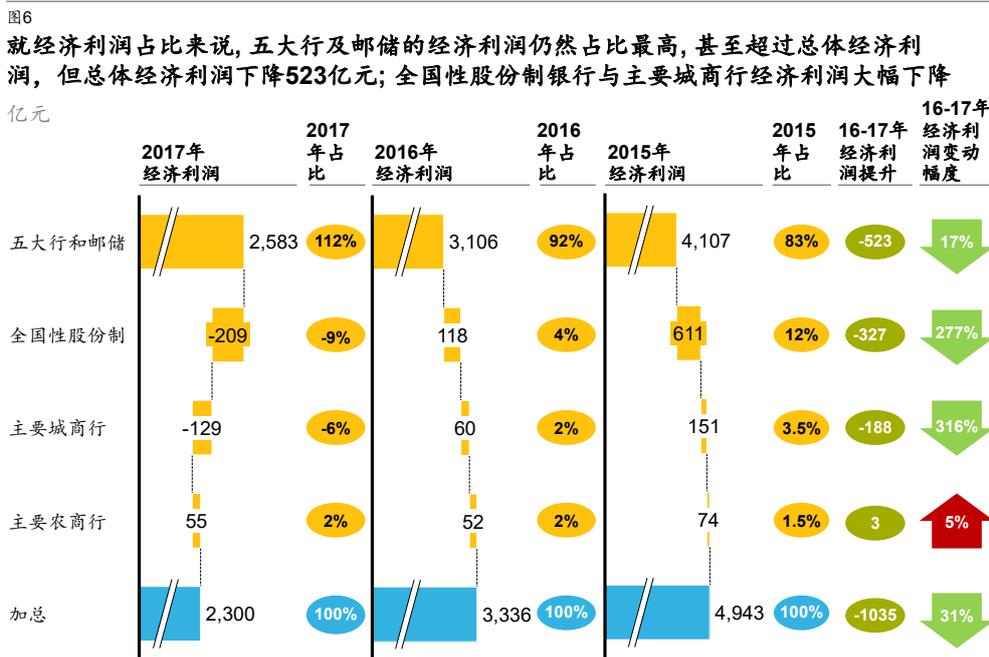
¹ 部分银行的财务报表未披露，2017年共计38家银行，不包含包商和恒丰
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图5

...资产规模CAGR达到10%，不良率下降0.04%，逾期率下降0.38%，经济利润CAGR为负32%¹



¹ 部分银行的财务报表未披露，2017年的分析共计38家银行，不包含包商和恒丰
资料来源：银行财报；麦肯锡分析



资料来源: 麦肯锡分析

2017年, TOP40家银行经济利润占税前利润比重仅12%。五大行及邮储经济利润占税前利润的占比最高, 为20%, 其次是农商行, 经济利润占税前利润比重为13%; 而全国性股份制银行和城商行的经济利润为负值(见图7)。

四大类银行中, 五大行及邮储和主要农商行的RAROC均高于TOP40家银行的平均值17.0%。其中, 五大行及邮储的RAROC最高, 为18.9%; 主要农商行的RAROC居次, 为17.3%。全国性股份制银行和主要城商行的RAROC均低于平均值, 其中城商行的RAROC在四大类银行中最低, 仅为13.8%(见图7)。

二、目前, 中国银行业价值创造能力存在三大主要挑战

1、银行净利息收益和中间收入均下降, 收入增长整体乏力, 经济利润缺乏增长抓手。

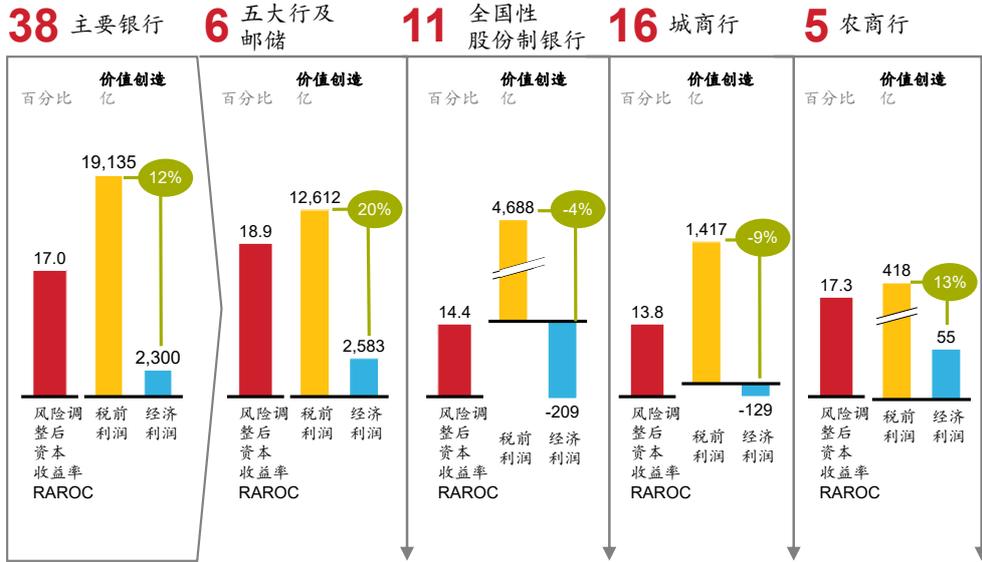
2017年TOP40家银行的净利息收益率依然延续下跌趋势, 由2016年的1.88%下降至2017年的1.85%。中间业务收益率也未能延续2016年的涨势, 从2016年的0.78%下降至2017年的0.72%⁴(见图8)。

启示: 利率市场化下, 中国银行业已无法依靠资本驱动和利息拉动收入, 而应该在轻资本驱动下, 依靠服务提

4 为与过往报告保持一致, 此段表述及图8中2015年及2016年数据均来自于40家银行(含恒丰银行和包商银行), 2017年数据来自于38家银行(不含恒丰银行和包商银行)。若按38家可比银行计算, 2016年可比银行平均净利息收益率为1.88%, 中间业务收益率为0.77%, 主要结论不发生变化。

图7

2017年整体情况概述：2017年，五大行及邮储银行的平均RAROC最高，全国性股份制银行和主要城商行的RAROC均低于TOP40家银行平均值

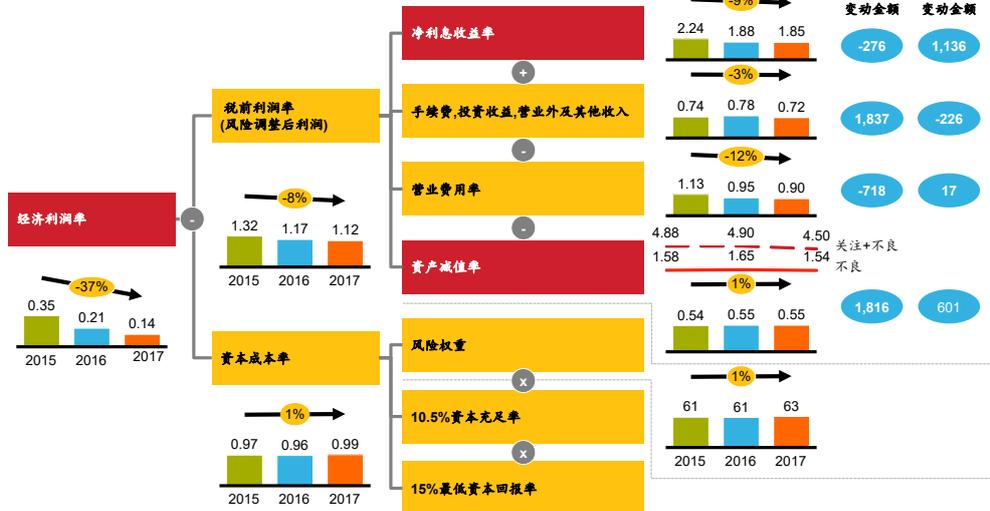


资料来源：麦肯锡分析

图8

分析16年与17年经济利润变化如此之大的主因在于手续费等非利息收入大幅下降，强烈建议银行应加大力度提高中间收入以应对金融市场化的冲击

2015年度至2017年度中国银行业经济利润价值树



1 经济利润率为经济利润除以总资产；用以衡量一单位的资产所创造出的经济价值

升、产品多样化、创新化,大幅增加中间业务收入。

2、银行仍主要以重资产模式驱动规模增长,风险加权资产增速大幅超过资产增速,需向轻运营模式转型,并优化资产结构。

2017年TOP40家银行风险加权资产总量较2016年增长约8.4万亿元(见图5),同比增长约8.6%,但总资产增速仅为5.6%⁵,表明多数银行仍主要以扩张风险资产的模式驱动增长,经营模式较偏资本耗用,有碍银行创造经济利润(见图9)。

TOP40家银行中,仅农行、平安、宁波、北农、上农、徽商、盛京、渤海等8家银行的资产规模增速超过了风险加权资产增速,显示贷款结构风险控制较好。大多数银行的资产结构风控存在隐忧(见图9)。

从零售业务占比角度看,不少银行已经呈现轻资产转型的探索迹象。2015-2017年, TOP40家银行中有28家的手续费贡献率提升,但仍有10家银行的手续费贡献率在下降。同时,在公开零售营收数据的31家银行中,多数银行的零售营收占总营收比重逐年提升,有5家银行的零售营收占比在逐年下降。可见,还是有很多银行需要加快探索轻资本发展之路(见图10)。

启示: 银行仍主要以重资产模式驱动规模增长,风险加权资产增速大幅超

过总资产增速。国内银行需向轻运营模式转型,并优化资产结构。

3、资本受限:行业监管趋严,金融杠杆收缩,导致资本规模受限,多数银行已经无法支撑高资本的成长模式。

商业银行的资产扩张必须先提升资本规模。《商业银行资本充足率管理办法》要求国内商业银行在2018年年底前达成最低资本充足率10.5%的要求。其中,作为系统性银行,四大行的最低资本充足率更要达到11.5%以上。除了股东增资、处理不良资产外,商业银行若要提升资本充足率,必须通过上市、发金融债等方式进行外部融资。但银行业的监管趋严又进一步限制了资本的扩充,导致多数银行难以维系高资本的扩张模式(见图11)。

启示: 行业监管趋严,金融杠杆收缩,多数银行已经无法支撑高资本的成长模式。资本受限背景下,成本控制并不能解决根本问题,中国银行业需要搭配更多创收手段。

三、2017年Top40家银行经济利润与RAROC排行及分析

TOP40家银行中仅有16家银行经济利润为正值,有多达22家经济利润为负值。

TOP40家银行中只有16家的经济利润为正值,工商银行依然稳居经济利润

⁵ 为与过往报告保持一致,此段表述中2016年数据来自于40家银行(含恒丰银行和包商银行),2017年数据来自于38家银行(不含恒丰银行和包商银行)。若按38家可比银行计算,2017年38家银行的风险加权资产增长约9.55万亿元,同比增长9.8%,相应资产增速仅同比增长6.6%,主要结论不发生变化。

图9

TOP40家银行中仅8家的资产增速大于风险加权资产增速

XXX 平均值

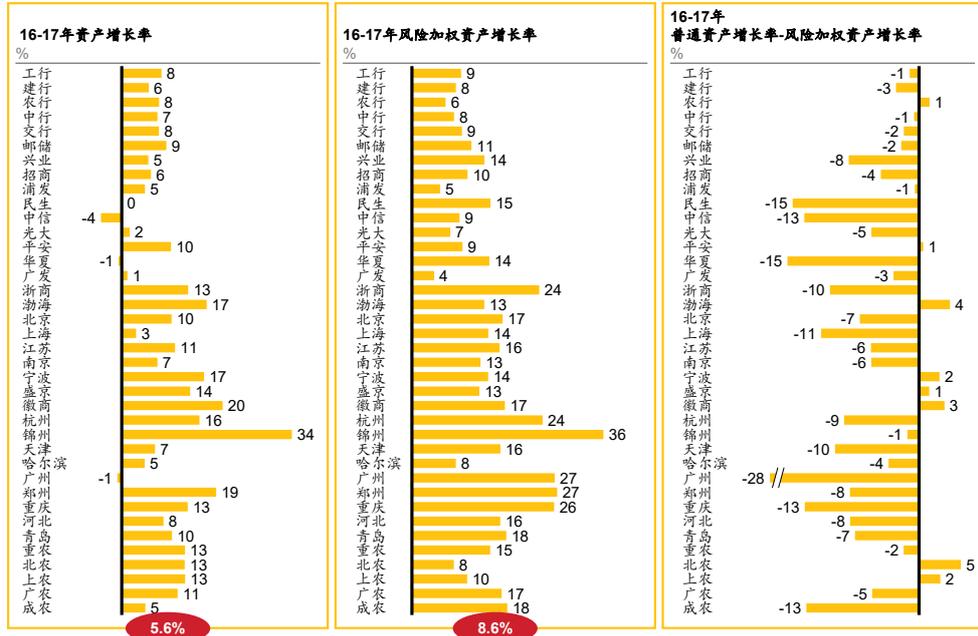
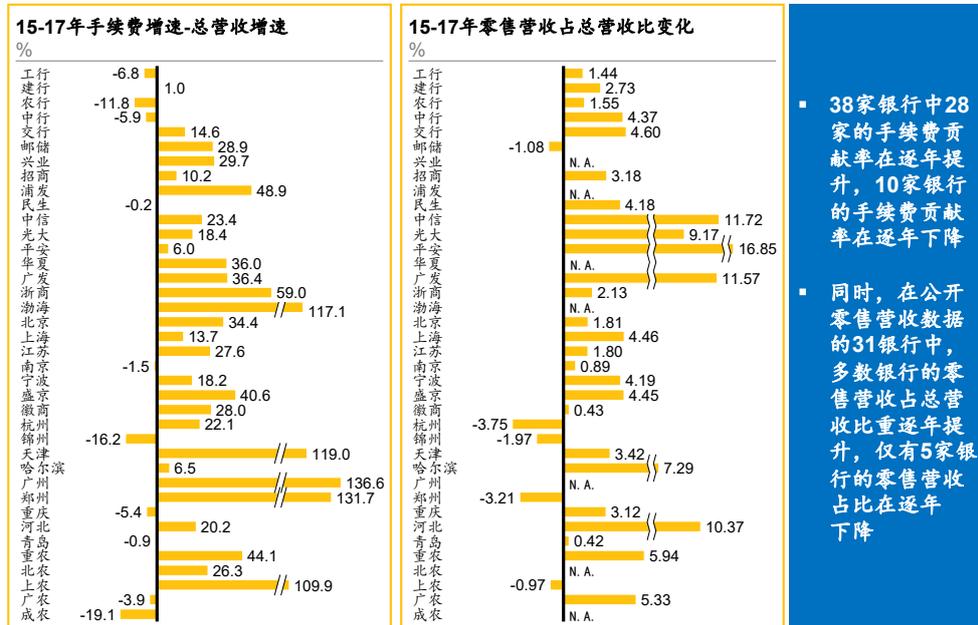


图10

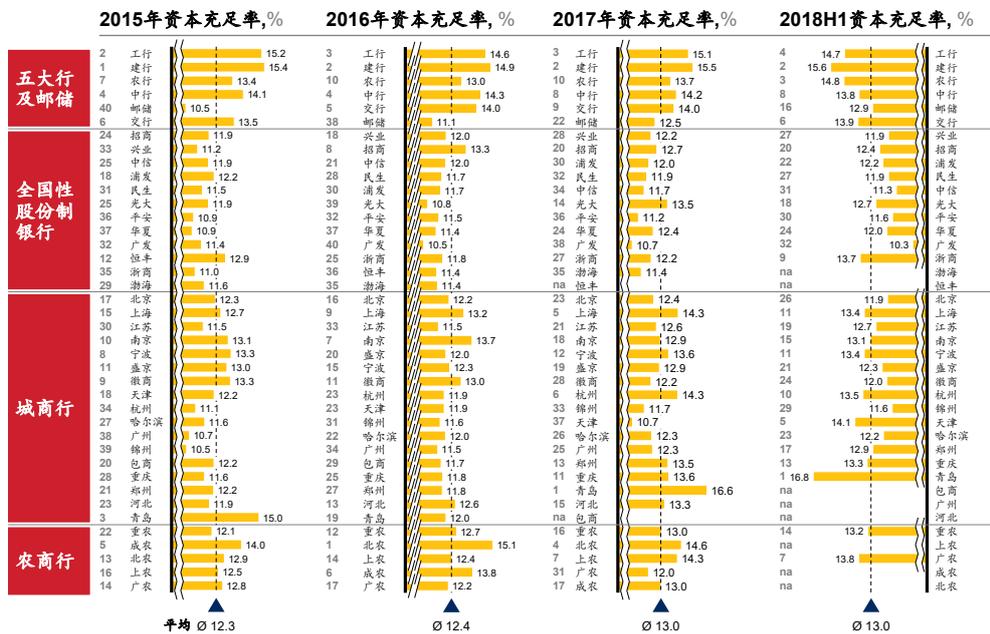
不少银行的零售业务已经初见成效



38家银行中28家的手续费贡献率在逐年提升，10家银行的手续费贡献率在逐年下降

同时，在公开零售营收数据的31银行中，多数银行的零售营收占总营收比重逐年提升，仅有5家银行的零售营收占比在逐年下降

图11
2017年Top40家银行资本充足率



排行榜榜首。排名前10的还有建设银行、农业银行、中国银行、招商银行、浦发银行、锦州银行、重庆农商行、北京农商行和上海农商行(见图12和图13)。

40家银行中有22家在2017年没有创造经济利润,其中邮储银行位居最后。经济利润排名后10名的还有江苏银行、兴业银行、光大银行、平安银行、北京银行、交通银行、民生银行、广发银行和中信银行(见图12和图13)。

四大类银行经济利润分析

五大行及邮储银行: 在16家有经济利润贡献的银行中,四大行稳居前4名,其中工商银行体量最大,经济利润创造超过1,142亿元。建设银行依然排名第2,农业银行位居第3(见图12)。从RAROC来看,建设银行和工商银行的资本回报率依然保持最高,分别为第1和第2名。交通银行的RAROC排在第22名,低于部分全国性股份制银行与城商行。邮储银行的RAROC在TOP40家银行中位居倒数第4名(见图13)。

图12

2017年经济利润排名前十位与后十位¹

经济利润前十位

2016年经济利润排名	2017年经济利润排名	银行	2017年经济利润(亿元)	2016年经济利润(亿元)
1	1	工行	1,142	1,339
2	2	建行	963	1,072
4	3	农行	409	399
3	4	中行	314	449
5	5	招商	237	183
6	6	浦发	55	89
8	7	锦州	33	44
10	8	重农	23	21
15	9	北农	16	11
22	10	上农	9	6

经济利润末十位

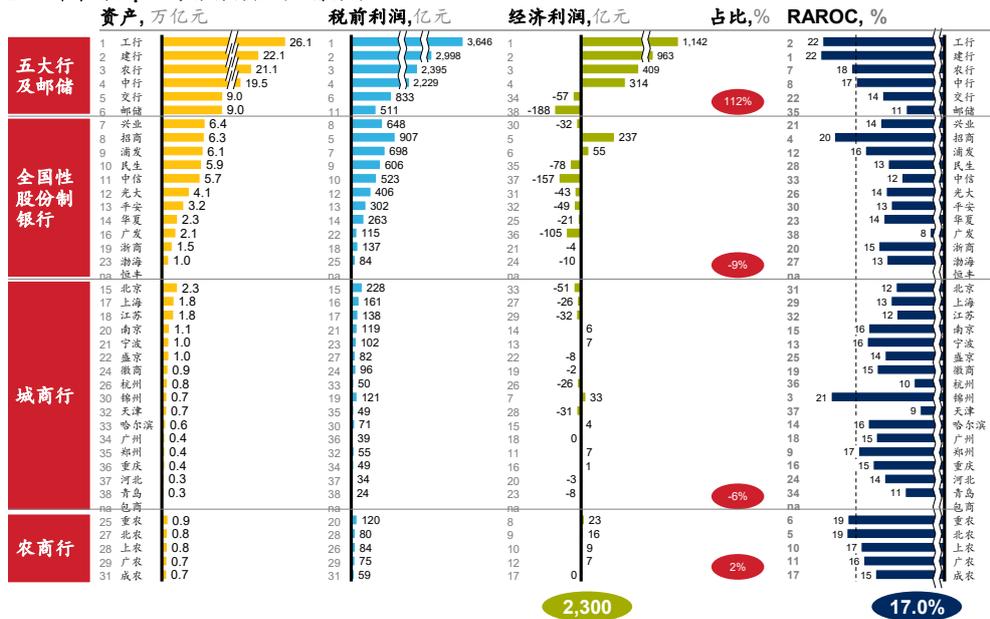
2016年经济利润排名	2017年经济利润排名	银行	2017年经济利润(亿元)	2016年经济利润(亿元)
32	29	江苏	-32	-11
9	30	兴业	-32	40
36	31	光大	-43	-18
37	32	平安	-49	-21
35	33	北京	-51	-16
7	34	交行	-57	48
21	35	民生	-78	6
39	36	广发	-105	-104
38	37	中信	-157	-78
40	38	邮储	-188	-200

¹ 蓝色高亮指该银行在2016年的经济利润榜单中同样位列前十位或后十位

图13

2017年16家银行经济利润为正值，22家银行经济利润为负值

2017年中国Top 40家银行价值创造排行榜



1. 全国性股份制银行：经济利润和RAROC表现最好的为招商银行，在TOP40家银行中经济利润排名第5，RAROC排名第4。排名较为靠前的还有浦发银行，经济利润为55亿元，在TOP40家银行中排名第6，RAROC排名位居12。然而，其余9家的经济利润都为负。其中，中信银行经济利润排名居股份制银行最末（见图13）。
2. 主要城商行：锦州银行在城商行的经济利润排名最佳，高居第7，但由于其偏重净利息收益，在利率市场化的背景下营利模式的可持续性价值创造能力存在潜在问题。除了锦州银行外，经济利润排名优于资产规模的还有南京银行、宁波银行、徽商银行、天津银行、哈尔滨银行、广州银行、郑州银行、重庆银行、河北银行和青岛银行。北京银行、江苏银行、上海银行等3家城商行的经济利润排名与资产规模不相符。其中，北京银行是17家主要城商行中经济利润排名最靠后的，排名第33。从RAROC来看，锦州银行最好，在主要城商行中排名第1位。郑州银行的资本回报同样较高，在TOP40家银行中排名第9，在主要城商行中排名第2位（见图13）。
3. 主要农商行：主要农商行的经济利润排名都比资产规模排名好，其中以重庆农商行表现最好，在

TOP40家银行中排名第8。此外，北京银行与北京农商行同属北京的重要地方银行，分析结果却显示资产规模较小的北京农商行经济利润反而优于北京银行。事实上，在经济利润创造方面，农商行并不次于主要城商行以及部分全国性股份制银行。由此，我们认为银行的资产规模并非是价值创造的绝对保证（见图13）。

我们认为中国银行业仍然奉行以资本消耗为主要的获利模式，并以此驱动资产规模的扩张，并未走上高质量发展之路。对比2015年TOP40家银行中仅有4家没有创造经济利润，在2016年有多达13家银行没有创造经济利润，2017年更有多达22家银行没有创造经济利润（见图13和图25）。

2017年，从银行资产规模来看，五大行及邮储排名前6，然而资产规模仅与税前利润成正比。在考虑了投入资本的成本后，经济利润的创造与规模并不存在绝对正比关系。例如，邮储银行资产规模第6，经济利润却排在最后；中信银行经济利润排名第37，资产规模却高居11位。此外，招商银行资产规模排名第8，经济利润排名第5名。银行的资产规模与经济利润不一定成正比的根本原因是，部分国内银行以消耗资本为代价进行跑马圈地式扩张，并未真正创造经济价值（见图13）。

中国银行业仍然是以资本消耗为主要的获利模式，并以此驱动资产规模的扩张，并未真正转向价值银行，也没

有实现高质量增长。

我们挑选招商银行、北京农商行、交通银行和兴业银行进行分析。作为一家全国性股份制银行，招商银行的净利润表现优异，在TOP40家银行中位列第5，仅次于工建农中四大行；而北京农商行作为一家农商行，自2015年以来首次进入经济利润排行榜前十名。我们希望了解招商银行和北京农商行在2017年表现较优的原因。与此同时，交通银行和兴业银行虽然资产规模较大，然而在2017年的经济利润表现较差，分别位列34名和30名，经济利润排名远低于其资产规模排名。我们希望找出为何有如此表现的原因。

我们发现，招商银行和北京农商行的优异表现主要来源于其净利息收益的大幅提升。而交通银行和兴业银行经济利润排名明显下降，一方面来自于净利息收益的下降，另一方面则是资本成本的上升所致。

招商银行的优异表现主要来源于其优异的风险定价能力。招商银行以利润而非规模为导向，在利率市场化的大背景下，招商银行净利息收入依旧大幅提升，推动营业收入的增长。于此同时，资产减值下降明显，营业支出减少，最终助力其营业利润较大幅度增长（见图14）。

北京农商行经济利润排名从第15名上升至第9名，经济利润也从11亿元提升至16亿元（见图25）。与招商银行类

似，经济利润提升的主要原因是净利息收入的大幅提高，并且足以覆盖营业费用和资产减值的增长。值得注意的是，北农的手续费等中间收入较低（见图15）。

交通银行的经济利润从前10名跌至后10名（见图25），主要原因在于净利息收入大幅减少和资本成本的大幅提升。一方面，即便手续费收入和投资收益有所提升，但仍不足以弥补净利息收入下降的缺口。同时，交行的营业支出同比增加颇多，拉低了营业利润。另一方面，交行的风险加权资产同比大幅增加，导致资本成本上升明显，进一步拖累经济利润的实现（见图16）。

2017年兴业银行的经济利润为负，排名也从2016年的第9名下降到了2017年的第30名（见图25）。经济利润排名大幅下降的主要原因是净利息收入和投资收益大幅减少。在营业支出降幅明显的情况下，净利息收入和投资收益的下降仍然阻碍了税前利润的进一步实现。值得注意的是，兴业的手续费等中收创造能力有所提升，说明兴业在轻资产模式上的探索取得了进展（见图17）。

我们使用RAROC来分析资本回报。建行、工行、锦州和招商排名靠前，邮储、杭州、天津和广发排名靠后。

2016年RAROC排名前10位的银行中，除了广州银行和重庆银行外，其他8家仍然留在了前10中。其中资本收益

图14

招商银行

2016年vs 2017年招商银行经济利润分析
亿元

2016年 → xx/xx ← 2017年

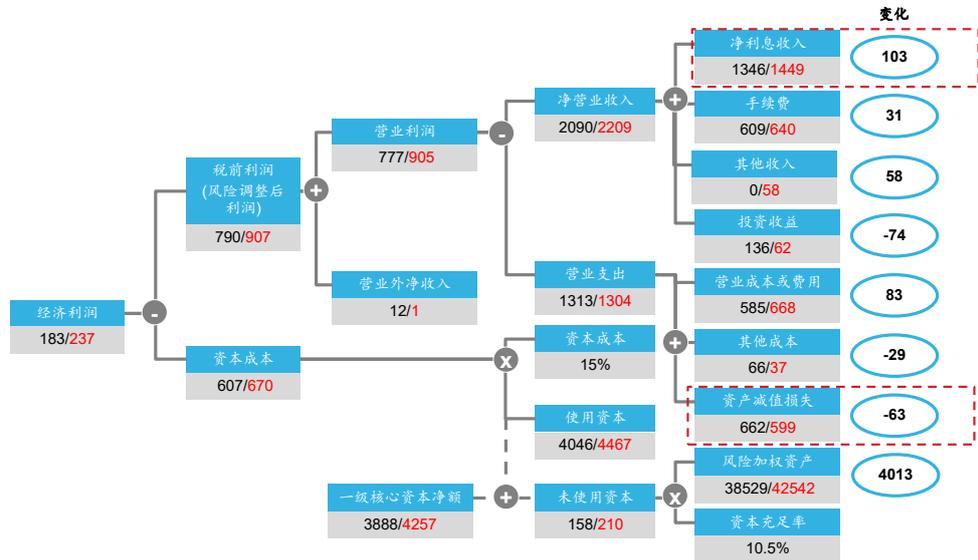


图15

北京农商行

2016年vs 2017年北京农商行经济利润分析
亿元

2016年 → xx/xx ← 2017年

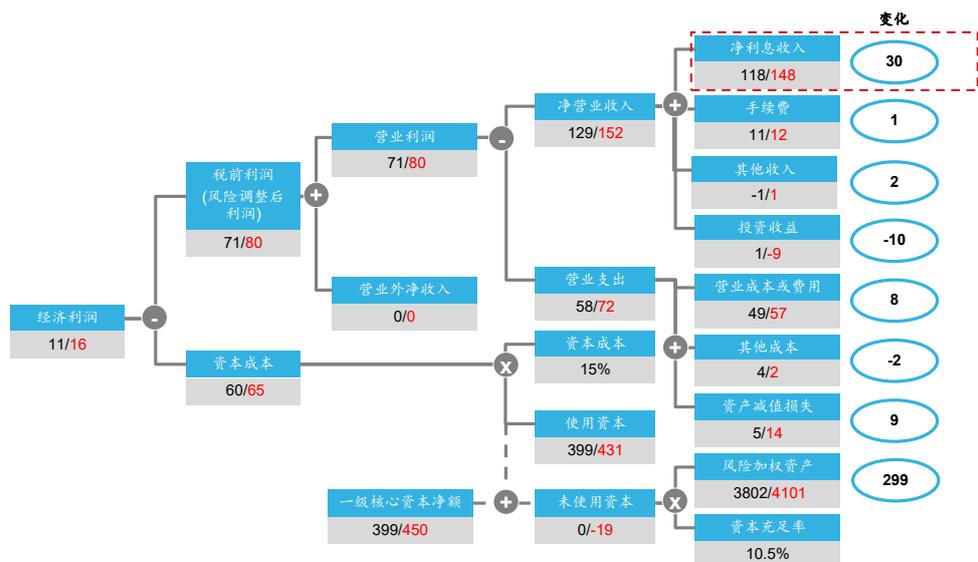


图16

交通银行

2016年vs 2017年交通银行经济利润分析
亿元

2016年 → xx/xx ← 2017年

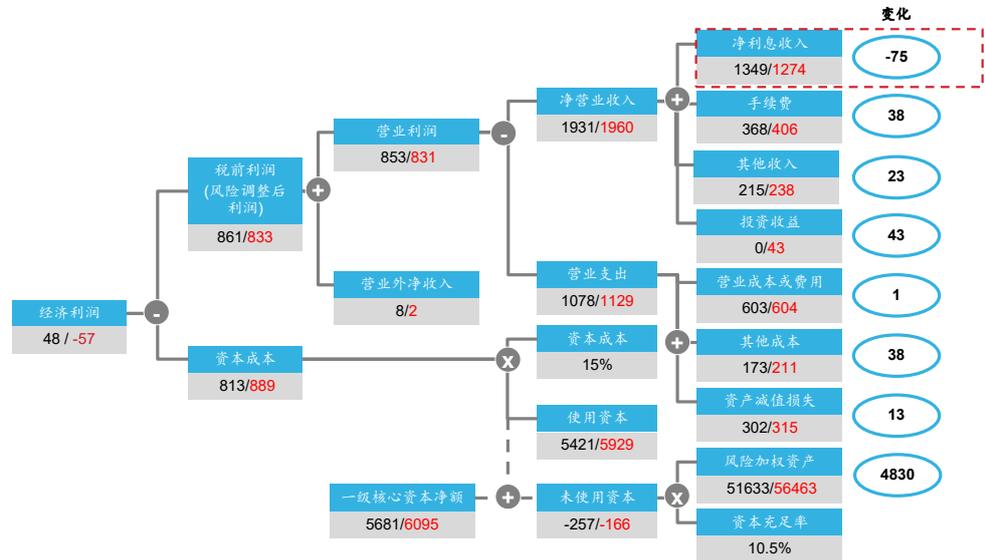
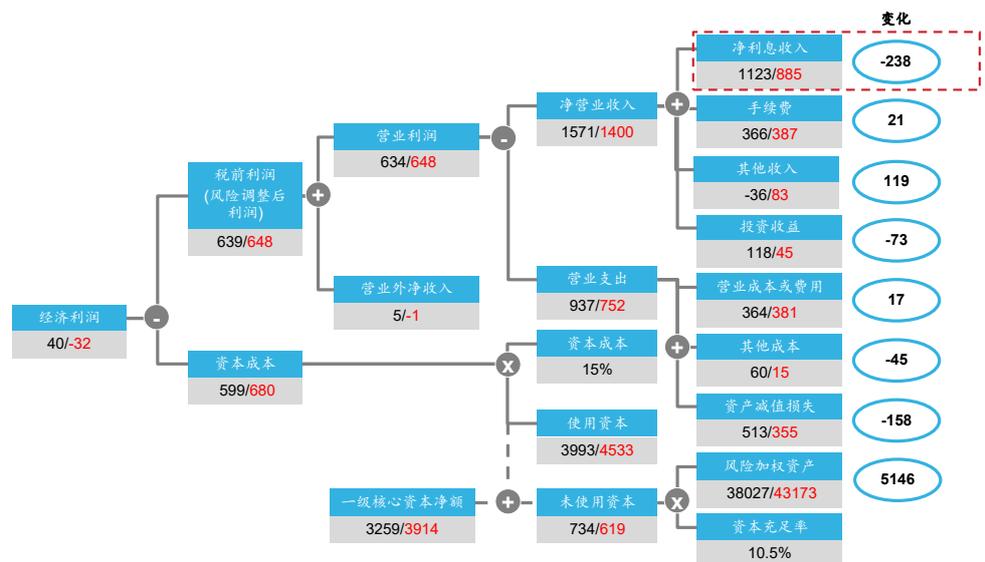


图17

兴业银行

2016年vs 2017年兴业银行经济利润分析
亿元

2016年 → xx/xx ← 2017年



率最好的是建设银行, RAROC高达22%, 其他排名靠前的有工商银行、锦州银行、招商银行、北京农商行、重庆农商行、农业银行、中国银行、郑州银行和上海农商行。北京农商行和上海农商行是第一次进入前10名。有8家在2016年RAROC排名中居于末10位的银行在2017年的排名仍处于最后10位, 分别是平安银行、北京银行、江苏银行、中信银行、邮储银行、杭州银行、天津银行和广发银行。上海银行和青岛银行是首次跌入倒数10名。广发银行连续三年位居末位(见图18)。

今年, 我们也使用了TOP40家银行已公布的2018年上半年财报(实际银行数量为33家)进行经济利润以及资本回报率(RAROC)的计算, 得到以下关键发现:

2018年上半年, 四大类银行的年化经济利润均有所提升, 经济利润总额占税前利润总额比重上升至22%。TOP40家银行的年化税前利润达22,052亿元, 年化经济利润达到4,750亿元, 年化RAROC提升至19.1%, 较2017年提高2.1个百分点。五大行及邮储的经济利润占税前利润的比重上升至30%, 全国性股份制银行和城商行的经济利润占比也有所提升, 但城商行的经济利润依

四、2018年Top40家银行经济利润排行与分析

图18
2017年RAROC排名前十位与后十位¹

RAROC前十位					RAROC末十位				
2016年 RAROC 排名	2017年 RAROC 排名	银行	2017年 RAROC %	2016年 RAROC %	2016年 RAROC 排名	2017年 RAROC 排名	银行	2017年 RAROC %	2016年 RAROC %
3	1	建行	22%	24%	28	29	上海	13%	15%
2	2	工行	22%	24%	33	30	平安	13%	14%
1	3	锦州	21%	25%	32	31	北京	12%	14%
5	4	招商	20%	20%	34	32	江苏	12%	14%
11	5	北农	19%	18%	36	33	中信	12%	13%
8	6	重农	19%	19%	29	34	青岛	11%	15%
10	7	农行	18%	18%	39	35	邮储	11%	10%
6	8	中行	17%	19%	38	36	杭州	10%	12%
4	9	郑州	17%	21%	37	37	天津	9%	12%
18	10	上农	17%	16%	40	38	广发	8%	8%

¹ 蓝色高亮指该银行在2016年的RAROC榜单中同样位列前十位或后十位

然为负值。与此同时，2018年的年化RAROC也较2017年有所好转。其中，主要城商行的RAROC略有上升，达到14.6%（见图19 vs.图7）。

TOP40家银行中有19家银行的年化经济利润为正值，14家银行并未创造经济利润。2018年年化经济利润的排名也较2017年略有调整。其中上升最快的包括交通银行、兴业银行、民生银行、邮储银行和平安银行（见图20和图25）。

我们挑选交通银行、兴业银行、盛京银行和华夏银行作简要分析。交通银行和兴业银行在2018年上半年表现优异，年化经济利润排名较2017年大幅提升，分别从第34名和第30名提升

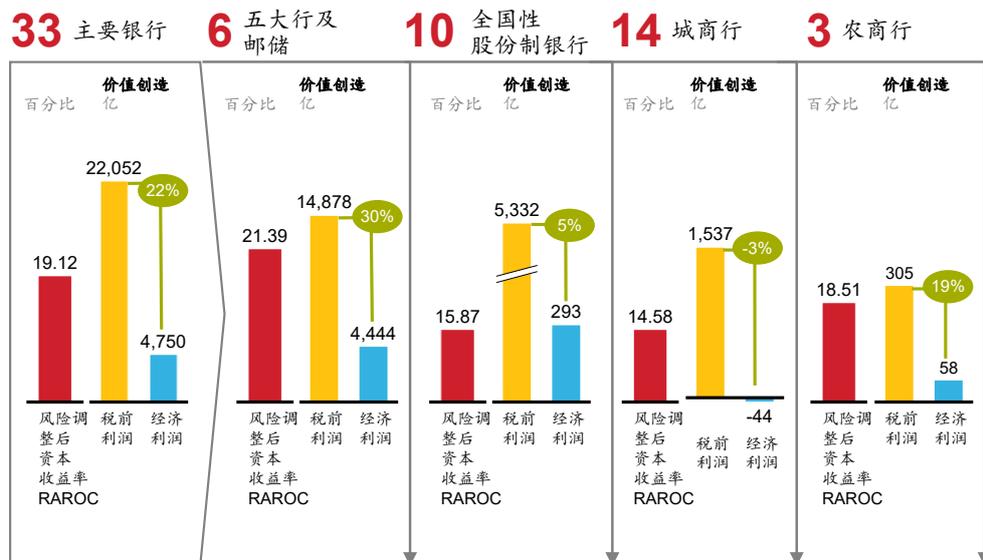
到第6名和第7名（见图25）。我们希望了解交通银行和兴业银行在2018年表现焕然一新的原因。盛京银行和华夏银行在2018年上半年排名下降较明显，分别从第22名和第25名下降到第29名和第30名。我们希望分析盛京和华夏在2018年表现较差的原因。

我们发现，交通银行和兴业银行表现焕然一新主要来源于其非利息收入的明显提升。而盛京银行和华夏银行经济利润排名下降，共同的原因是资本成本的大幅增加。

交通银行2018年经济利润由负转正，排名也回到10名以内。2018年交通银行的手续费、投资收益、其他收入等非利息收入明显提升，营业支出明显

图19

2018年（年化后）整体情况概述：四大类银行的经济利润和RAROC均同比提升，经济利润总额占税前利润总额比重上升至22%

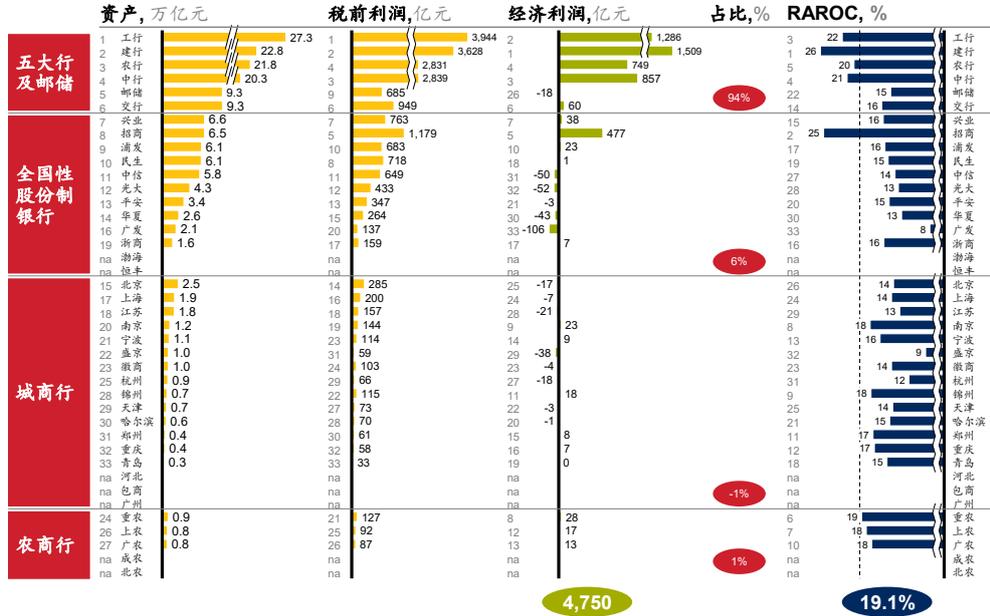


1 部分银行的财务报表未披露，2018年共计33家银行，不包含北农、河北、包商、广州、渤海、成农、恒丰
2 上农仅公布了2018年上半年财务报表，未公布风险加权资产；我们假设上农2018年风险加权资产与2017年相同
资料来源：麦肯锡分析

图20

2018年上半年19家银行经济利润为正值，14家银行并未创造经济利润

2018年中国Top 40家银行（年化后）价值创造排行榜



下降,使得交行在资本成本基本不变的情况下,税后利润大幅增长,抬升经济利润。非利息收入的提升代表交行在向轻资本业务转型(见图21)。

兴业银行的经济利润也由负转正,排名由第30名提升到第7名。和交行类似,兴业经济利润的提升主要是手续费和投资收益等非利息收入大幅提升、营业支出明显下降所致。然而,与交行不同的是,兴业的净利息收入仍有一定提升,但增幅不如非利息收入;同时,资本成本仍然有明显上升,吞噬了部分利润(见图22)。

盛京银行经济利润同比下降较多,主要原因是净利息收入和手续费双双

下降。仅投资收益有所增加。值得关注的是,占用资本的资产业务的净利息收入下降,但资本使用反而增加,表明盛京银行业务经营导向依然是以资本消耗为主,需要向轻资本模式和高质量发展转型(见图23)。

从数据上看,华夏银行经济利润的下滑是资本耗用的问题,净利润同比基本没有增长,营业利润也基本持平。但值得注意的是,营业利润的基本持平主要是依靠资产减值损失的减少拨备(见图24)。华夏银行的关注加不良率高达6.36%(见图44),和其他有类似问题资产规模的银行相比,提拨额较少。

图21

交通银行

2017年vs 2018年 (年化) 交通银行经济利润分析

亿元

2017年 → xx/xx ← 2018年

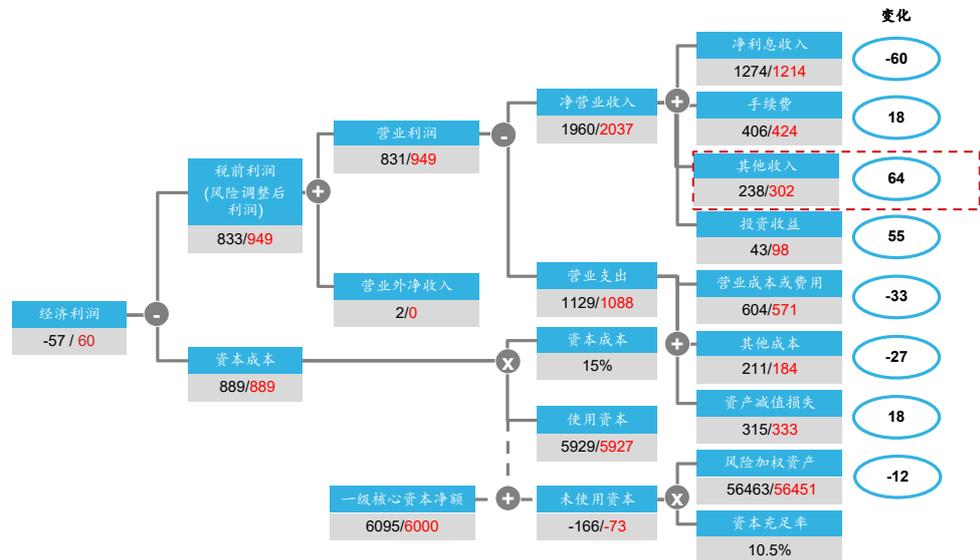


图22

兴业银行

2017年vs 2018年 (年化) 兴业银行经济利润分析

亿元

2017年 → xx/xx ← 2018年

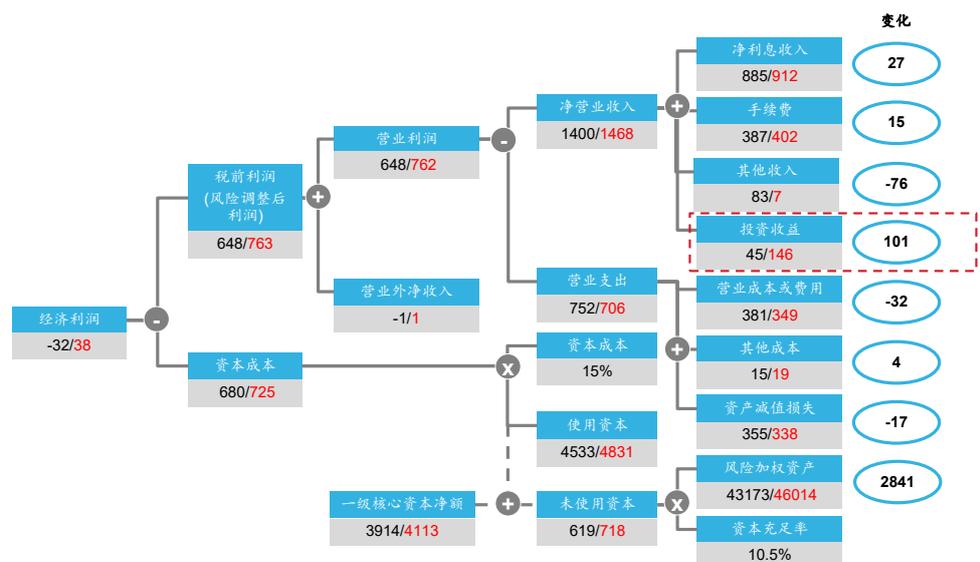


图23

盛京银行

2017年vs 2018年 (年化) 盛京银行经济利润分析
亿元

2017年 → xx/xx ← 2018年

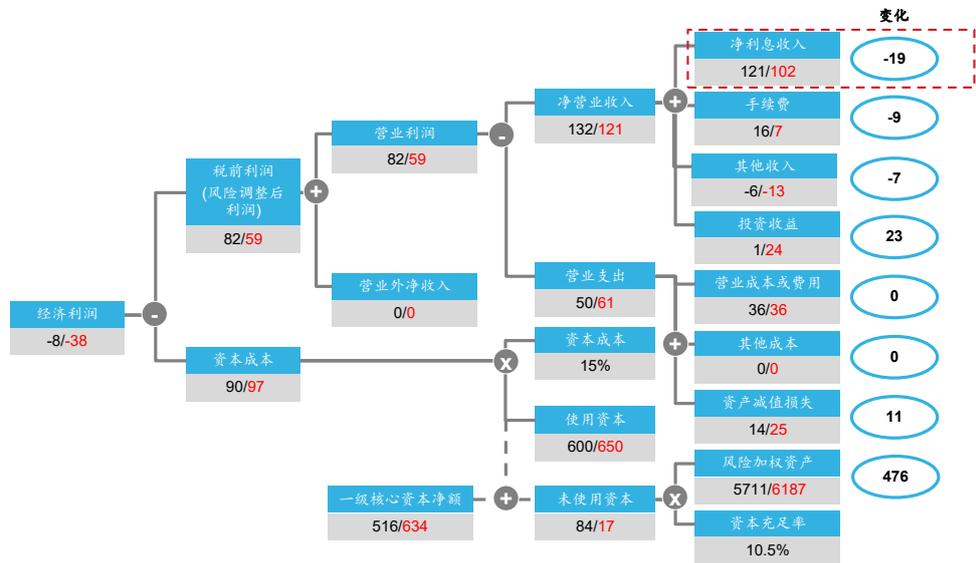
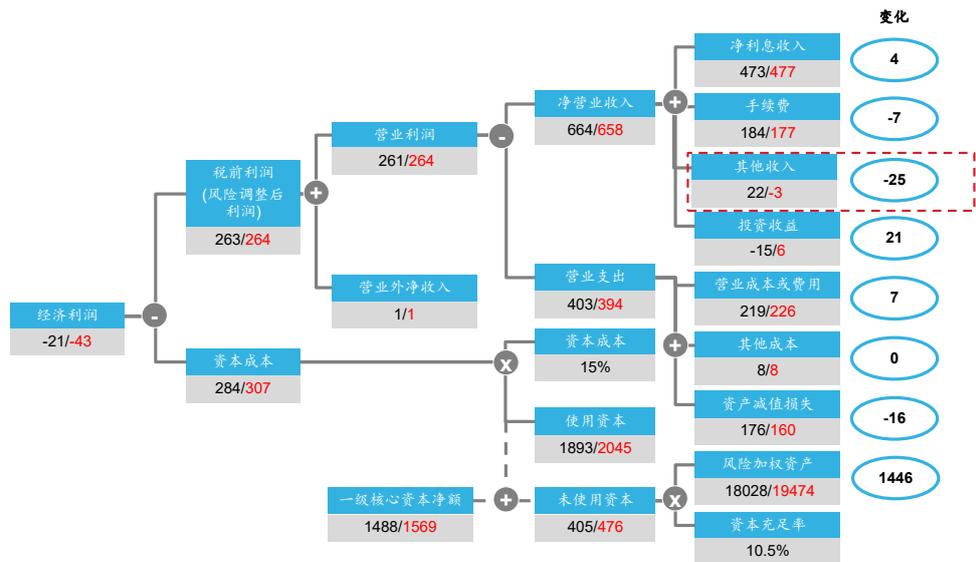


图24

华夏银行

2017年vs 2018年 (年化) 华夏银行经济利润分析
亿元

2017年 → xx/xx ← 2018年



五、2017年及2018年TOP40家银行经济利润排名变化

2017年经济利润排名进步最显著的银行分别为(见图25):

- 上海农商行从第22名提升到第10名
- 哈尔滨银行从第25名提升到第15名
- 南京银行从第23名提升到第14名
- 杭州银行从第34名提升到第26名
- 广州农商行从第20名提升到第12名

2017年经济利润排名下降明显的银行分别为(见图25):

- 交通银行从第7名下降至第34名
- 兴业银行从第9名下降至第30名
- 民生银行从第21名下降至第35名

华夏银行从第13名下降至第25名
浙商银行从第11名下降至第21名

2018年经济利润排名进步最显著的银行分别为(见图25):

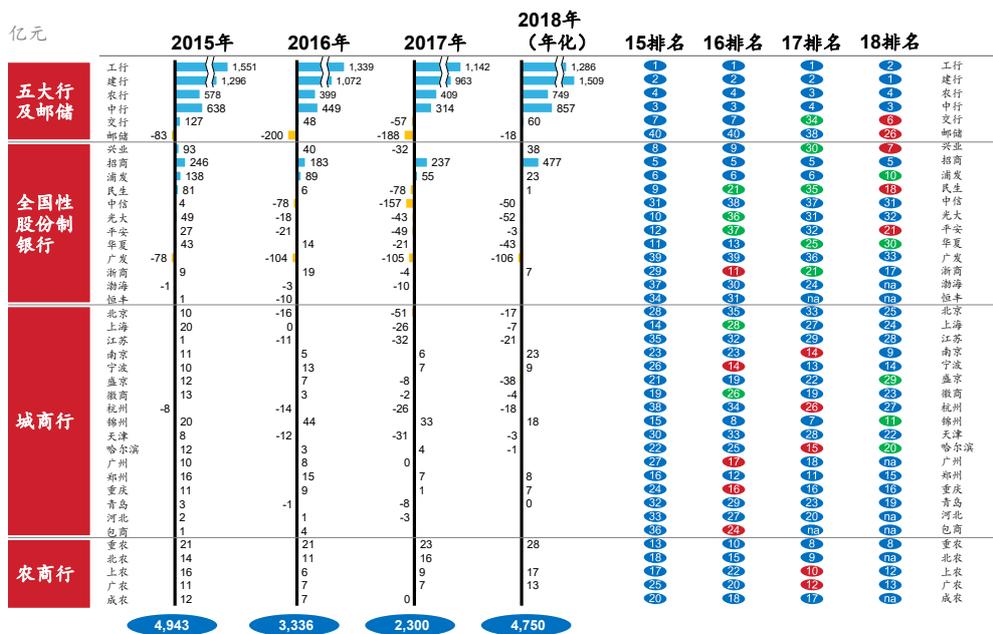
- 交通银行从第34名提升到第6名
- 兴业银行从第30名提升到第7名
- 民生银行从第35名提升到第18名
- 邮储银行从第38名提升到第26名
- 平安银行从第32名提升到第21名

2018年经济利润排名下降明显的银行分别为(见图25):

- 盛京银行从22名下降到29名
- 哈尔滨银行从15名下降到20名
- 华夏银行从25名下降到30名

图25

2015年到2018年中国Top 40家银行经济利润排行





第二章

行业与产品组合的价值 创造分析

在今年公布的财报中,贷款资产在40家银行资产占比高达50.6%,在外部经济形势趋紧,监管趋严及银行资本约束的趋势下,贷款业务面临了重大挑战。

因此本章承接往年的报告,深入探究并分析40家代表性银行自2015年以来的贷款经济利润变化及其主要的驱动要素。进而分析银行的贷款组合是否创造经济利润,哪些对公行业处于景气下行阶段,使得回报与风险持续不相匹配,同时分析零售业务价值变化内在原因及规模变化趋势。

十大核心发现

1. 从今年公布的银行财报来看,银行的贷款组合并未创造价值,平均RAROC为11.39%,经济利润为负3,379亿元。
2. 与前两年相比,贷款规模进一步增长;但贷款相关的经济利润却下降2,985亿,经济利润下滑的主因是净利差的缩减。
3. 对公贷款组合毁灭价值,而零售贷款组合创造价值:价值毁灭来自于对公贷款损失6,441亿元;而零售贷款经济价值巨大,经济利润为3,061亿元。
4. 利差缩减主因是利率市场化。而利率市场化对于公司银行贷款业务利差缩减尤为严重,使得对公贷款业务持续恶化,净利差连年下跌,造成两年间对公贷款经济利润率减少0.52个百分点。
5. 在20个主要行业投放中,2015年共有8个行业并未创造价值,2016年减少到7个行业,然而在2017却增加到11个行业,其中制造业和批发零售业仍然是经济利润最差的行业;另外有9个行业投放创造经济利润,其中以水利环境行业与租赁商务行业经济利润最高。
6. 虽然目前多数银行已实现内部评级法测算风险资产,但我们发现,行业综合定价并未遵循风险定价原则。从2015年开始,部分行业定价显著下降,但风险仍不断累积,使得综合定价与风险偏离愈加严重。建议银行业要强化定价管理与定期检核。
7. 2015年以来,由于外部宏观环境变化及银行策略变化,银行普遍已开始进行贷款结构调整,收缩部分行业的投放规模,持续转向零售及对公优秀行业。
8. 建议银行应实施贷款“行业专业化”策略,立即建立行业组合管理机制及对客户层面的预警机制,分析行业的景气循环,加大力度深耕高价值创造低风险行业客户群,并通过提升服务以增加高风险行业客户综合收益。
9. 向零售转型势在必行。零售业务经济利润率及RAROC均远高于对公贷款业务。相比对公贷款,

零售业务有议价能力强,易带动中间业务且风险分散的特点,因此,其净利差高、手续费高、风险成本低且资本占用低。

- 10. 零售贷款组合占比高的银行经济利润更高,共有30家银行的零售贷款经济利润为正;近年来银行对零售的重视程度增加,从2015年以来,仅有两家银行的零售贷款余额未增加,绝大多数银行零售贷款年增长率超过20%,其中有13家银行年增长率超过35%。

经济利润为负3,379亿元

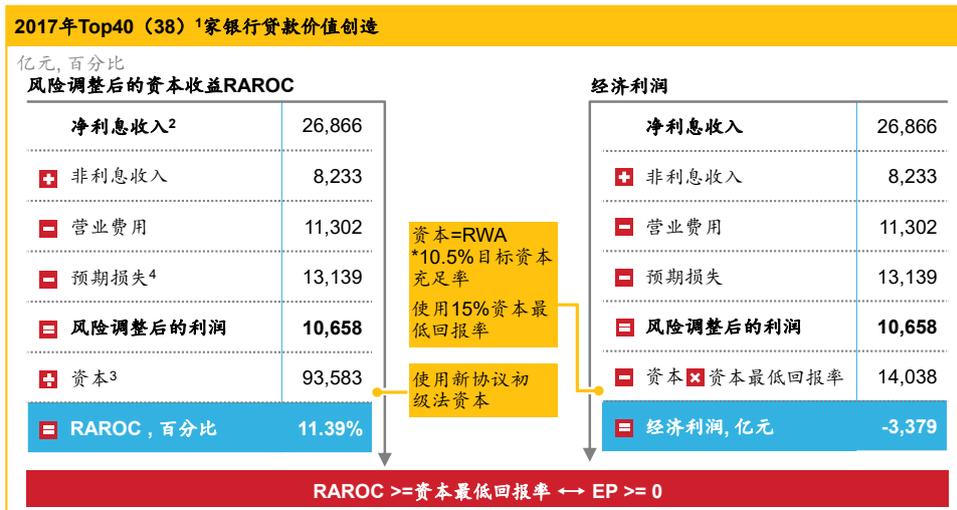
分析40家银行贷款组合,显示银行贷款组合收益(含净利息收入与相关手续费)约为3.5万亿元,扣除相关营业费用预期损失后,风险调整利润约为1万亿元,考虑资本成本后并没有创造经济利润。(见图26)

二、与前两年相比,贷款规模进一步增长;但贷款相关的经济利润却下降2,985亿,经济利润下滑的主因是净利差的缩减

一、从今年公布的银行财报来看,银行的贷款组合并未创造价值,平均RAROC为11.39%,

数据显示17年贷款规模相较前两年复合增长了12%,但贷款相关收入仅成长5%。风险调整后的利润下降了

图26 中国银行业的贷款组合并未创造价值,平均的风险调整后资本收益率 (RAROC)为11.39%,所创造的经济利润为负3,379亿



1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行
2 净利息收入仅包含来自贷款资产组合
3 资本计算使用银行初级法资本计算。风险性加权资产乘以10.5%的资本充足率;银监会资本管理办法要求,金融机构在2018年需要至少满足10.5%资本充足率要求,部分系统性重要银行需要更高水平,在此使10.5%作为标准
4 依据风险理论,预期损失是未来防范,目前属于正常资产未来成为不良贷款的不确定性从而提拨,一般来说是需要正常资产的违约概率乘以违约损失(LGD)乘以风险暴露(EAD);在此使用不良贷款作为预期损失

24%。同时资本投入进一步上升, 总共增加了15,412亿, 但在资本投入增加9%的情况下, 经济利润却减少了2,985亿元, 而RAROC由14%下降到11%。(见图27)

对比过去两年, 我们发现2017年经济利润连续大幅下降主要是由于净利差下跌的长期趋势。从图28可见, 两年来40家银行的贷款净利息收入整体下降0.53%。同时, 贷款相关非利息收益率下跌0.06%, 进一步降低了银行的获利能力。虽然在营业费用率、预期损失率及资金成本率等方面有所改善, 但仍不足以弥补盈利能力(净利差与非利息收入)下降带来的损失。

(见图28)

三、对公毁灭价值, 而零售创

造价值: 价值毁灭来自于对公贷款损失6,441亿元, 而零售贷款经济价值巨大, 经济利润为3,061亿元

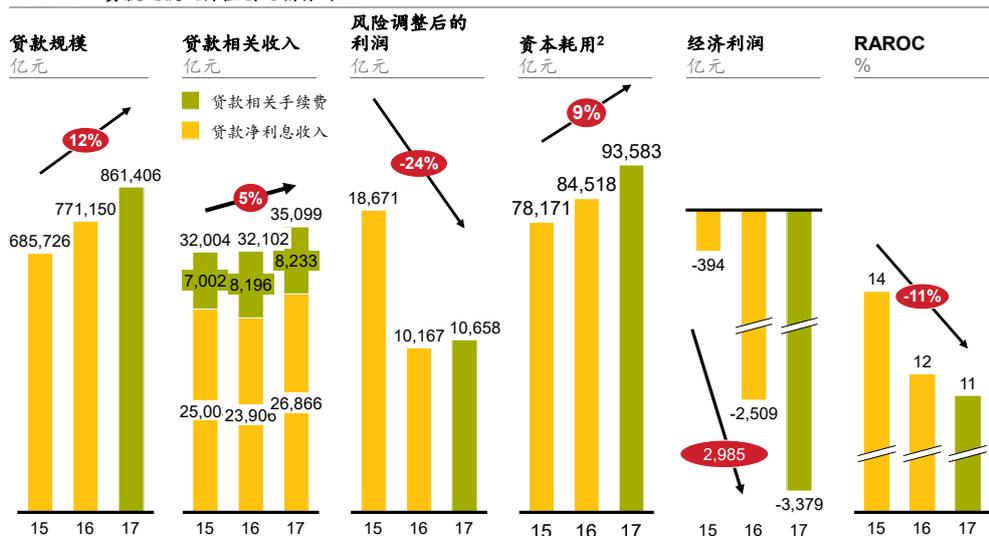
40家银行零售贷款规模超过31万亿元, 虽然只占整体贷款规模的37%, 却贡献了近44%的净收入, 资本回报率高达26.32%, 经济利润贡献了3,061亿元。对公贷款规模占整体规模的63%, 却对贷款经济利润造成6,441亿元的巨大损失。对比两者, 零售产品的优势显而易见。因此, 我们认为零售转型具有极大的战略价值(见图29)。

四、利差缩减主因是利率市场化。而利率市场化对于公司银行贷款业务利差缩减尤为严

图27

从2015年至今, 贷款规模上升12%, 贷款相关收入增加5%, 资本耗用增加9%, 经济利润下滑2,985亿

2015-2017贷款规模及价值创造指标对比¹



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行, 不包括恒丰和包商银行

² 资本以内部评级法估算

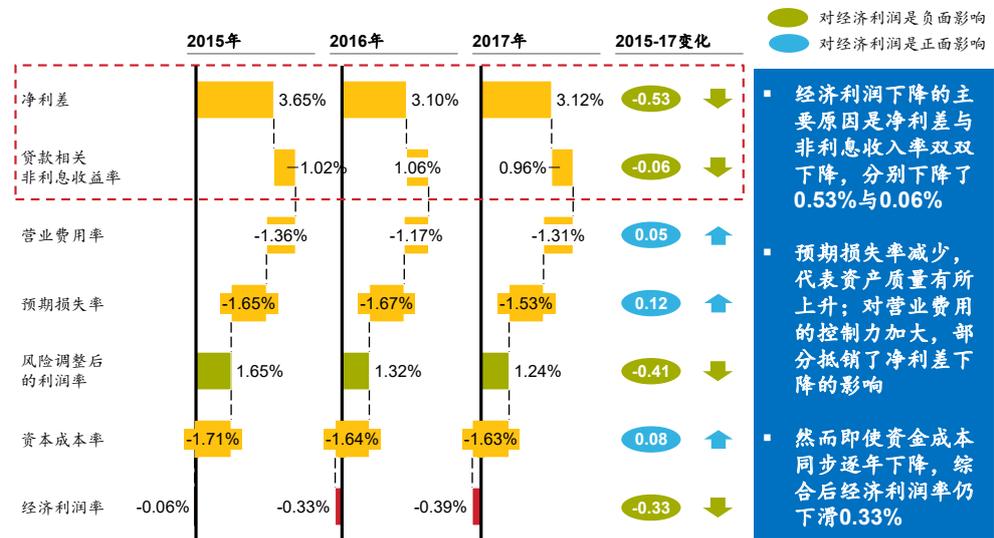
资料来源: 银行财报; 麦肯锡分析

图28

贷款经济利润下降的主因仍来自于收入端：净利差与非利息收入的下降

2015-2017年贷款价值创造对比¹

%



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行

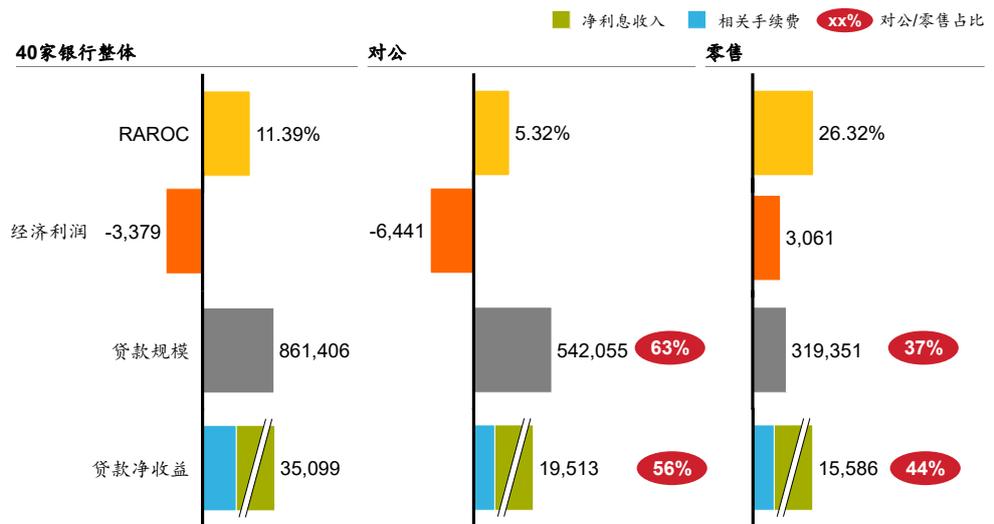
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图29

中国银行业的贷款组合价值毁灭主要来自于对公贷款损失6,441亿，而零售贷款经济价值巨大：经济利润为正3,061亿

2017年贷款经济利润与RAROC分析

亿元



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行

资料来源：银行财报；麦肯锡分析

重,使得对公贷款业务持续恶化,净利差连年下跌,造成两年间对公贷款经济利润率减少0.52个百分点

从2015年至今,我们发现公司银行贷款经济利润率出现显著且持续的下降,从2015年的-0.67%经济利润率连年下跌至2017年的-1.19%。其主要原因在于利率市场化引起的净利差下降。(见图30)

值得注意的是,近来银行整体的净利差已经暂时停止下跌趋势(见图28)。然而对公贷款业务的净利差却仍进一步下降至低点(见图30),足见市场化对于公司银行的影响尤其严重。在公司银行议价能力低弱的情况下,我们认为利率市场化的影响将会

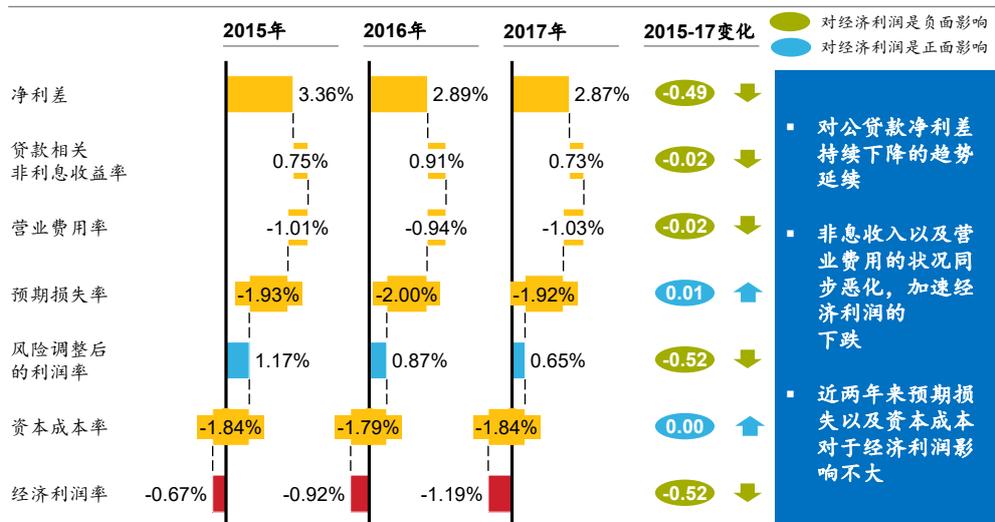
持续降低对公贷款的净利差。银行需要及时思考贷款额度的配置,谨慎投放,或者在其他业务收入上有所提高或创新,才能摆脱利差缩小的负面效应。

此外,由于监管对手续费的强监管规定使得非利息收益率在近来呈现反转趋势,使得过去用来补贴低利差贷款业务的手段显得捉襟见肘。因此银行应该回归本源,一方面优化对公贷款的风险定价,一方面强化风险管理,以防止经济利润率进一步下跌。(见图30)

五、在20个主要行业投放中,2015年共有8个行业并未创造价值,2016年减少到7个

图30 对公贷款业务进一步恶化,2015年以来经济利润下跌0.52个百分点,净利差下降仍是主要原因

2015-2017年公司银行价值创造对比¹
%



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行
资料来源:银行财报;麦肯锡分析

行业,然而在2017年增至11个行业,其中制造业和批发零售业仍然是经济利润最差的行业;另外有9个行业投放创造经济利润,其中以水利环境行业与租赁商务行业经济利润最高

对公行业创造经济利润最好的是水利环境行业,其次是租赁商务、电力能源、交通、金融、卫生、公共管理及文化教育媒体(见图31左侧)。这些行业共创造了经济利润1,900亿元,贷款余额占对公贷款的40%,资本耗用占对公资本仅27%。

造成经济利润损失最大的是贷款投放最多的制造业与批发零售业,其次是采矿、对公其他、建筑、商业贸易、

房地产以及住宿与餐饮,行业组合排名后8位的行业(见图31右侧)经济利润损失总共约为9,060亿元,其贷款余额占对公贷款的47%,资本耗用却占对公资本的64%。

对比近三年的数据与排名,水利环境及租赁商务一直都有相当稳定的正经济利润,也一直是表现前4名的行业。而交通业的经济价值在最近骤然下降,使得排名也跌到行业第4。另一方面,制造和批发零售仍然是价值毁灭重灾区,除了连续三年排在末位,更引发数千亿的负经济利润。同时,采矿业和建筑业也常年位列表现最差的行业之一,因此这4个行业造成经济损失的情况仍旧严重。

对于不创造价值的行业,我们建议银

图31

行业贷款组合经济利润前8位与后8位

行业贷款组合经济利润前八位						
经济利润排名			行业	经济利润, 亿元		
2015	2016	2017		2017	2016	2015
2	4	1	水利环境	493	448	495
3	2	2	租赁商务	489	507	489
4	3	3	电力能源	376	475	445
1	1	4	交通	240	665	678
6	5	5	金融	170	340	204
10	7	6	卫生	67	83	9
8	8	7	公共管理	44	56	49
9	9	8	文化教育媒体	21	30	39

2017年贷款余额占对公贷款**40%**
 资本占用占对公资本**27%**
 经济利润合计 **1,900**亿元

行业贷款组合经济利润后八位						
经济利润排名			行业	经济利润, 亿元		
2015	2016	2017		2017	2016	2015
20	20	20	制造	-4851	-4251	-3256
19	19	19	批发和零售	-2971	-3314	-2763
18	18	18	采矿	-549	-488	-202
7	16	17	对公其他	-264	-112	73
17	17	16	建筑	-229	-157	-41
15	15	15	商业贸易	-78	-44	-3.7
5	6	14	房地产	-70	166	414
16	14	13	住宿和餐饮业	-48	-24	-26.7

2017年贷款余额占对公贷款**47%**
 资本占用占对公资本**64%**
 经济利润合计 **-9,060**亿元

1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行

资料来源: 银行财报; 麦肯锡分析

行要慎选其细分行业进行投放,配合宏观环境,加大力度推动政府鼓励的细分行业,减少对负经济利润行业的投入。

分析40家银行对公贷款组合,贷款规模超过5万亿元的行业有4个,分别是制造、交通运输、租赁商务以及批发零售业。(见图32)然而从经济利润创造角度来说只有交通业和租赁商务业创造经济利润,制造业与批发零售业的经济损失分别达到负4,851亿元与负2,971亿元。(见图32)

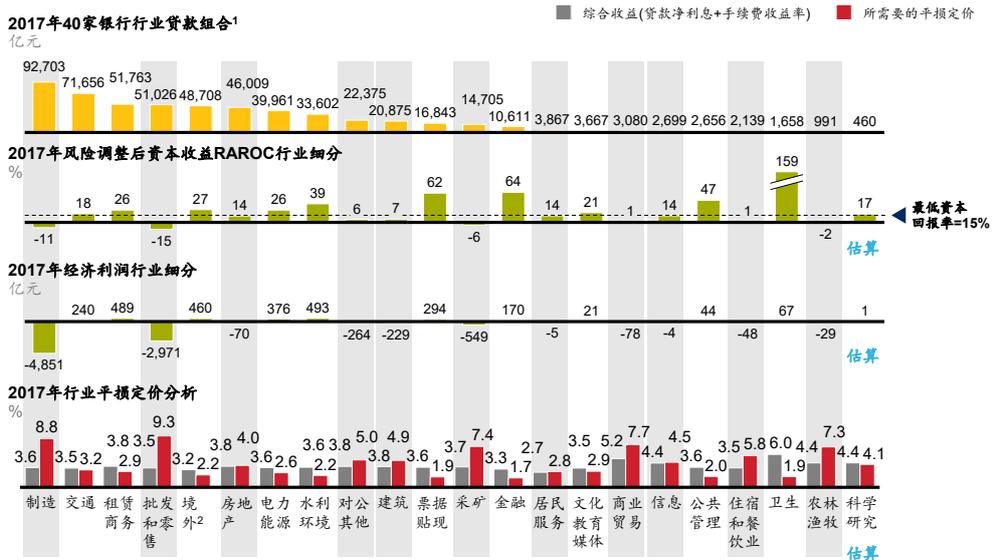
在银行高度放贷的四大行业中,制造业与批发零售业有的不良贷款率为全行业最高,分别是4.81%与5.35%,远高于对公贷款的平均1.92%。然而,这两个高占比跟高风险的行业却没有创造相对应的综合收益,如此造

成了贷款组合价值毁灭,成为对公贷款出现经济损失的主要原因(见图33)。

六、虽然目前多数银行已实现内部评级法测算风险资产,但我们发现,行业综合定价并未遵循风险定价原则。从2015年开始,部分行业定价显著下降,但风险仍不断累积,使得综合定价与风险偏离愈加严重。建议银行业要强化定价管理与定期检核

我们发现,行业出现负经济利润的主要原因在于,银行没有坚持风险定价。价值损害行业的贷款综合收益率因低于所需要的平损定价,造成了负

图32 20个行业组合中,11个行业投放并不创造价值,其中以制造业和批发零售业的经济损失最为严重,经济利润共亏损7,822亿元

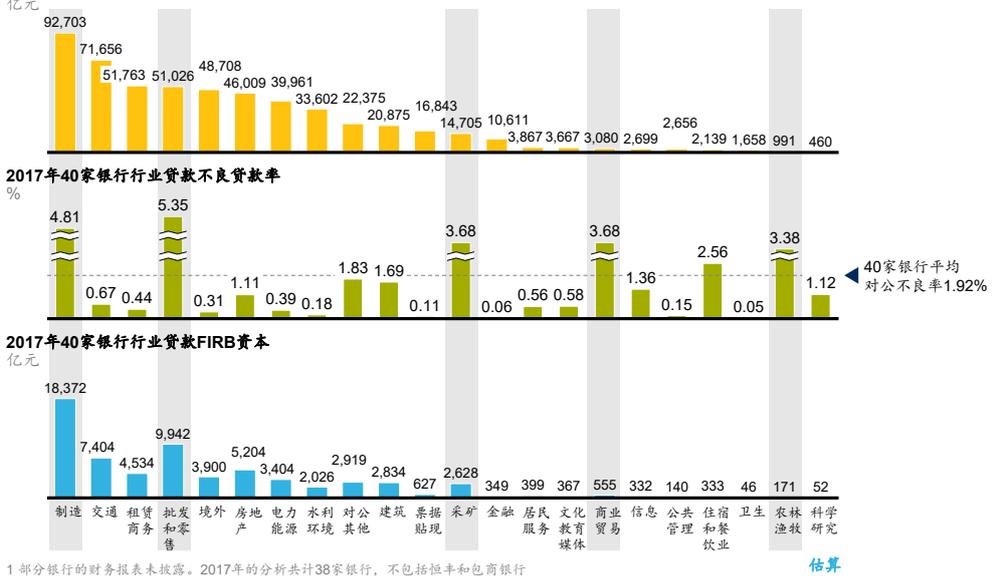


1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行
2 银行“境外”贷款不能区分其行业类别
资料来源:银行财报;麦肯锡分析

图33

进一步分析银行的行业贷款组合, 我们发现**有5个行业不良率超过3%**, 分别是**制造业, 批发零售业, 采矿业, 商务贸易及农林渔牧**, 资本要求也相应较高

2017年行业贷款组合¹



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行, 不包括恒丰和包商银行

经济利润的结果。然而40家银行在行业综合定价上并未遵守风险定价原则, 多数行业的定价与其风险并不匹配。(见图34)

以制造业为例, 40家银行平均综合收益为3.6% (FTP+3.6%), 然而最低经济利润平损却需要8.8% (FTP+8.8%), 这意味着贷款投放愈多, 价值损失愈高。而批发零售业行业的平均不良率约为5.35%, 对应此风险所需要的平损定价应在9.3% (FTP+9.3%), 但实际综合收益率却仅为3.5% (FTP+3.5%)。(见图34)

制造业与批发零售业出现“三高一低”的现象: 贷款占比高、违约风险高、资本运用高、综合收益低, 这些也是造成经济损失的主要原因。

贷款组合创造价值的关键在于综合定价要与风险挂钩, 即风险越高的行业, 定价应越高(见图34右侧), 以保证银行在面对不同级别的行业风险时, 能确保高风险高收益。

同时, 从历史数据来看, 从2015年开始, 部分行业定价显著下降, 但风险仍不断累积, 使得综合定价与风险偏离愈加严重。

我们分析了过去两年内行业收益率和不良率的关系, 发现大部分行业风险加大, 但利润率仍在持续下降, 使得经济利润进一步被吞噬:

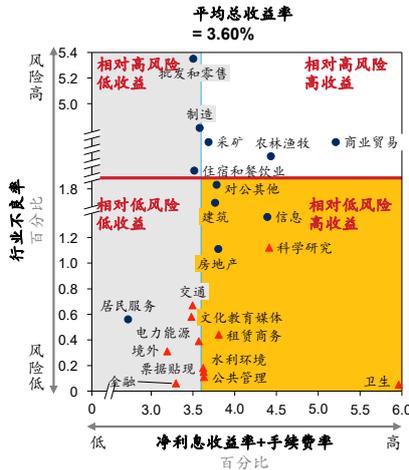
20个对公行业中, 一些贷款投放较大、集中度较高的行业, 如制造业和批发零售业, 近两年因收益率持续下滑、不良贷款率维持高水平, 使得经

图34

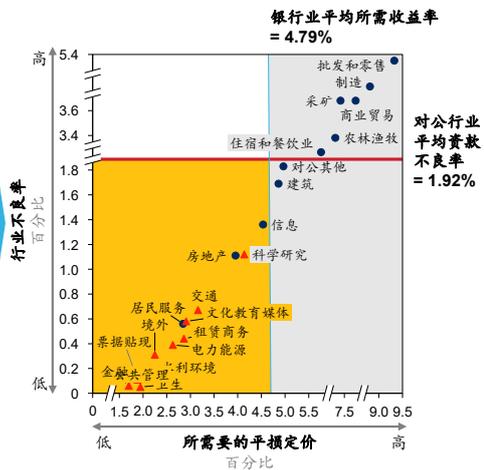
目前中国银行业的行业综合定价并未遵循风险定价原则，因而部分高风险行业的综合定价甚至低于低风险行业。建议银行业要强化定价管理与定期检核

2017年中国银行业的行业实际收益率以及平损定价分析¹

行业不良贷款率以及各行业总收益率



行业平损定价 (风险定价)



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行时报；麦肯锡分析

济利润率持续下滑，毁灭贷款组合价值。其中制造业三年来综合收益率从4.16%下降到3.58%，且不良率同时从3.79%上升至4.81% (见图35)。

相较之下，金融业则是风险控制最好的行业，但综合收益率也保持在较低水平。即便综合收益率一样从2015年的4.01%持续下跌至2017年的3.30%，但三年来不良率分别为0.08%、0.07%与0.06%，在原本的低风险下持续改善贷款质量 (见图35)。

虽然行业整体收益率下滑的趋势不变，但部分行业也出现了景气好转的迹象。以信息行业为例，2016-2017年不良率略有上升，但经济利润率却从2016年谷底的4.22%反弹至4.39%。相较对公行业，零售产品如

个贷、房贷也保持在低风险高收益区间。(见图35)

七、2015年以来，由于外部宏观环境变化及银行策略变化，银行普遍已开始进行贷款结构调整，收缩部分行业的投放规模，持续转投向零售及对公优秀行业

我们分析从2015年至今的贷款余额发现，部分造成负经济利润的行业贷款规模正在减小，这说明已经有银行正在逐步减少对于不良资产高、回报率低的行业投入。

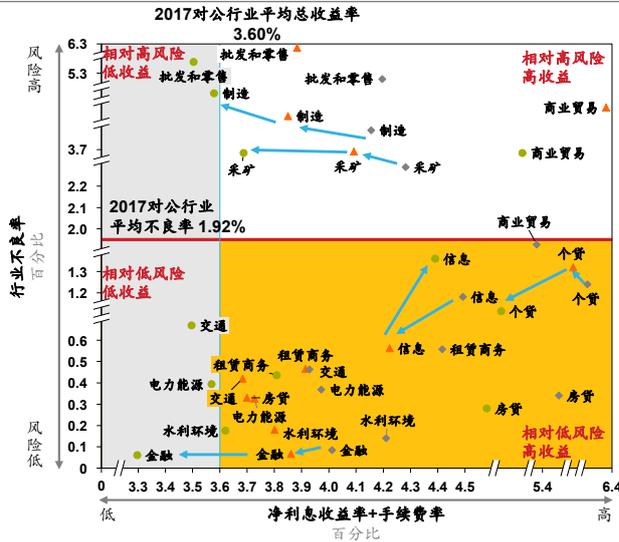
以制造业与批发零售业为例，贷款余额在2年内分别减少了3,790与3,620亿元，平均每年分别减少1.40%和

图35

从2015年开始，部分行业定价显著下降，但风险仍不断累积，综合定价与风险偏离愈加严重

2015-2017年部分行业的实际收益率与不良率变化¹

● 2017 ▲ 2016 ◆ 2015



- 2015年开始，行业不良率普遍轻微上升，但行业定价大幅下降，收益与风险匹配的行业持续减少
- 行业举例：
 - 高风险低收益：批发和零售，制造业
 - 高风险高收益：商业贸易，采矿业
 - 低风险低收益：金融，交通，电力能源
 - 低风险高收益：信息，租赁商务

¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行时报；麦肯锡分析

2.40%。但更重要的是，我们看到银行更在加大对零售产品以及正利润行业的投入。以个贷及房贷为例，2015到2017年40家银行整体对个贷投入提升了54,134亿元，年化成长率为12.57%；而对房贷投入则提升39,865亿元，年化成长率达17.38%。同时，银行对经济利润排名前两位的水利环境及租赁商务行业也加大了投入，分别提升了12,011亿元及18,653亿元，其年化成长率分别为15.70%和15.91%（见图36）。由于贷款结构调整是逐步进行的长期调整，我们可以预见，未来这样的趋势仍将继续。

八、建议银行应实施贷款“行业专业化”策略，立即建立行业组合管理机制及对客户层面

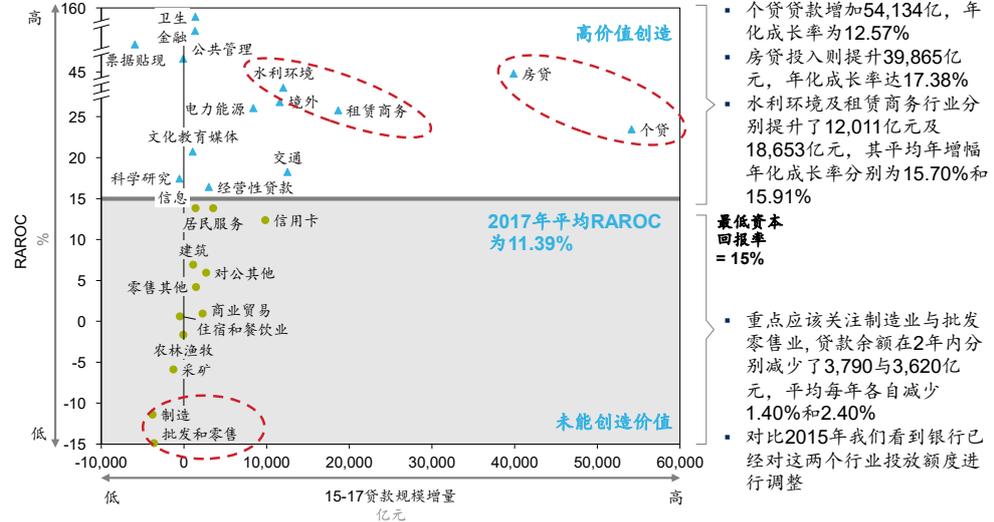
的预警机制，分析行业的景气循环，加大力度深耕高价值创造低风险行业客户群，并通过提升服务以增加高风险行业客户综合收益

我们强烈建议银行应实施贷款“行业专业化”策略，适时调整贷款结构，匹配行业发展趋势，同时考虑景气循环。毕竟不同的行业会面临不同的景气循环，针对景气下行的行业，银行通常难以从中获利。但即使是上行的行业，银行也可能面临亏损。因此银行在行业选择上除了要分析行业的景气趋势外，更要建立行业专业化管理机制，方能深耕高价值与低风险行业客户群，并通过提升服务以增加高风险行业客户的综合收益，进而对抗景气循环波动并创造经济价值。

图36

与2015年比较,我们发现近来部分行业贷款规模已经开始萎缩,如制造业与批发零售业,银行转投向零售个贷与房贷,以及对公正利润行业如水利和租赁

2017年行业与产品贷款规模增量与经济利润¹



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行, 不包括恒丰和包商银行
资料来源: 银行财报; 麦肯锡分析

分析40家银行的行业组合发现部分行业, 如制造业和批发零售业的贷款规模大且不良贷款率高(见图37左侧), 并且资本耗用高, 更未替银行贷款组合创造经济利润(见图37右侧)。在现今银行资本筹措愈来愈困难的情况下, 银行必须思考如何创造贷款组合的综合收益, 并且有效配置资本, 提升贷款组合的资本回报。

因此我们认为“行业专业化”势在必行, 因为这样才能合理分配日渐稀缺的资本资源, 配合监管和宏观政策方针, 提高资产总体质量, 且唯有如此才能深耕高价值客户、提升综合收益率、对抗周期性波动、创造长期性优势。

我们分析从2012至今, 20个对公行业的行业不良率、行业综合收益以及行

业的经济利润发现, 以水利业为首, 共有6个行业持续创造利润(见图38); 其中水利业、电力业与公共管理业相对来说属于低行业风险且经济利润较稳定的行业, 不仅行业不良贷款率低, 银行从中获取的综合收益率高, 能够创造稳定的经济利润。(见图38)

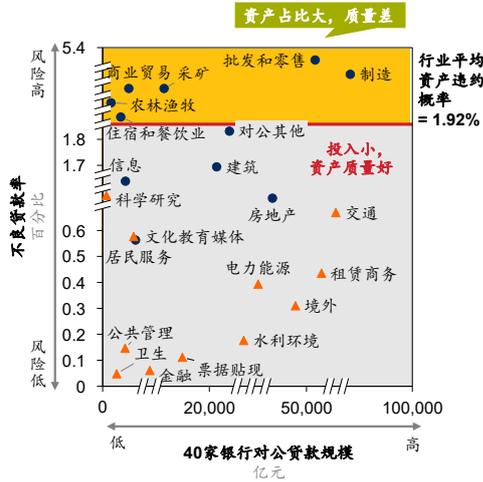
在6个正向行业中, 交通业、租赁商业与金融业属于经济利润为正, 但面临波动的行业。交通业的表现一直良好, 但长期受制于净利差缩减的背景, 使得综合收益率逐年递减, 再加上今年忽然升高的不良率, 使其经济利润下探逼近亏损点; 租赁商业业的行业不良率虽低, 但已经有上升的迹象, 这也导致此行业的经济利润率呈现下降的趋势; 金融业自2014年起不良率虽有所降低, 但综合收益率持续下

图37

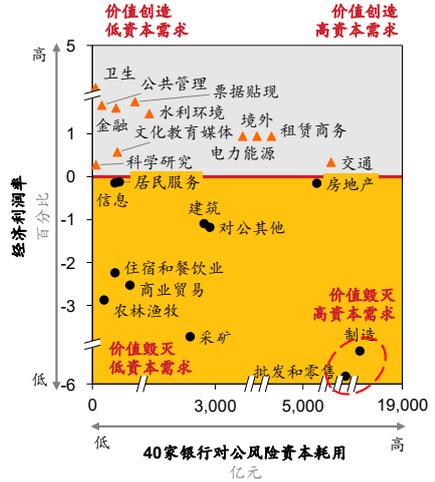
银行应立即建立行业组合管理机制,加大力度深耕高价值创造低风险行业客户群,并通过提升服务以增加高风险行业客户综合收益

2017年行业风险与经济利润分析¹

行业平均不良贷款与贷款规模分析



风险资本耗用与经济利润率



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行
资料来源:银行财报;麦肯锡分析

图38

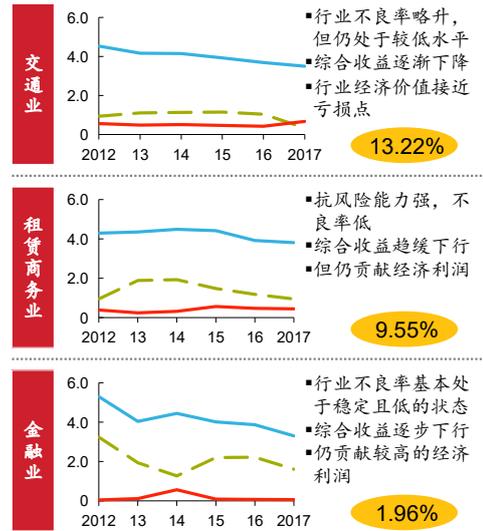
公司贷款业务中,共有6个持续创造利润的行业,其中部分行业也面临波动下行风险

行业景气循环与经济价值分析¹

低行业风险正经济利润行业



经济利润为正但面临波动行业



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行
资料来源:银行财报;麦肯锡分析

降，经济利润波动较大。（见图38）

有3个行业的经济利润在最近由正转负，分别是信息业、房地产业及农林渔牧业。信息业虽然在净利差缩小的环境下使得综合收益率逆势上涨，但随之而来的是贷款风险增加，不良贷款率迅速上升，进而拉低了经济利润率，从这两个指标在2016到2017年间的反向走势可以观察到背后的原因。（见图39）

至于房地产业经济利润下跌的趋势则是从2015年开始，我们在去年的报告即指出，房地产业的行业不良率虽低，但已经有上升的迹象，而且正面临景气循环波动的挑战。因此，房地产业的经济利润持续了我们去年预测的下跌趋势。此外，农林渔牧业同样面临着景气循环波动的挑战。综合收益率在净利差缩小的背景下减少，更重要的是，贷款不良率剧烈上升，导致经济利润率一口气下跌了3.57%，成为20个行业中恶化最迅速的行业。（见图39）

以制造业为首，有6个经济利润长期为负的行业，其中制造业、批发零售业与商业贸易业自2012年起便面临行业转折，行业不良率持续升高，加上银行在这些行业的综合收益却并未有所提升，使得行业经济利润连续5年为负。建筑业、采矿业与住宿餐饮业经济利润波动较大，自2015年起随着行业不良率的增高，经济损失加剧。因此，我们认为行业投放的选择对银行在行业贷款组合中是否创造经济利润至关重要。（见图40）

我们建议银行开展行业专业化经营，这并非代表银行只做特定行业贷款业务，而是指银行要成为特定领域的专家，能够在行业中帮助客户分析未来的经济形势，成为客户的外部“CFO”和“顾问”，如荷兰某银行会定期出版行业分析，和客户分享下一步战略行动方向。

九、向零售转型势在必行。零售业务经济利润率及RAROC均远高于对公贷款业务。相比对公贷款，零售业务有议价能力强，易带动中间业务且风险分散的特点，因此，其净利差高、手续费高、风险成本低且资本占用低。

银行零售业务创造了0.96%的经济利润率，相比之下，对公贷款业务的经济利润率为-1.19%，两者相差高达2.15%。推究其原因，零售贷款在净利差、手续费、预期损失及资本成本等四个指标明显表现好于对公贷款。具体来说，由于零售客户议价能力相对公司客户低，零售贷款定价较高，因此，零售净利差为3.54%，高于对公0.67%。同时，零售贷款较容易带动理财等中间业务，拉高非息收益率（1.34%），高于对公0.61%。在费用和损失率方面，虽然零售贷款的营业费用率高于对公贷款0.76%，但并未大幅影响其获利能力；而零售贷款的风险较为分散，预期损失率仅为0.86%，远低于对公贷款的1.92%。最后，零售业务的资本耗用也较低，

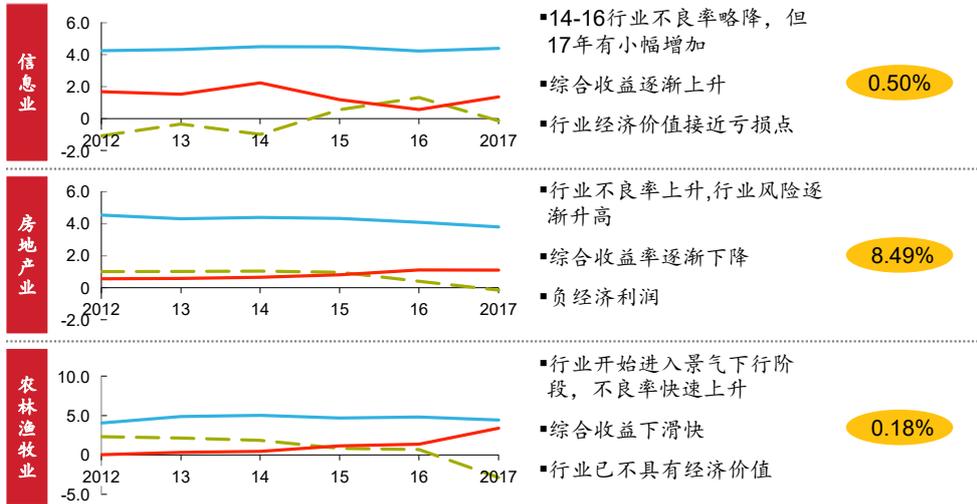
图39

我们发现**3个行业经济利润已经由正转负，需引起重视**

行业景气循环与经济价值分析¹

综合收益率 经济利润率 不良率 对公行业贷款占比

经济利润由正转负行业



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

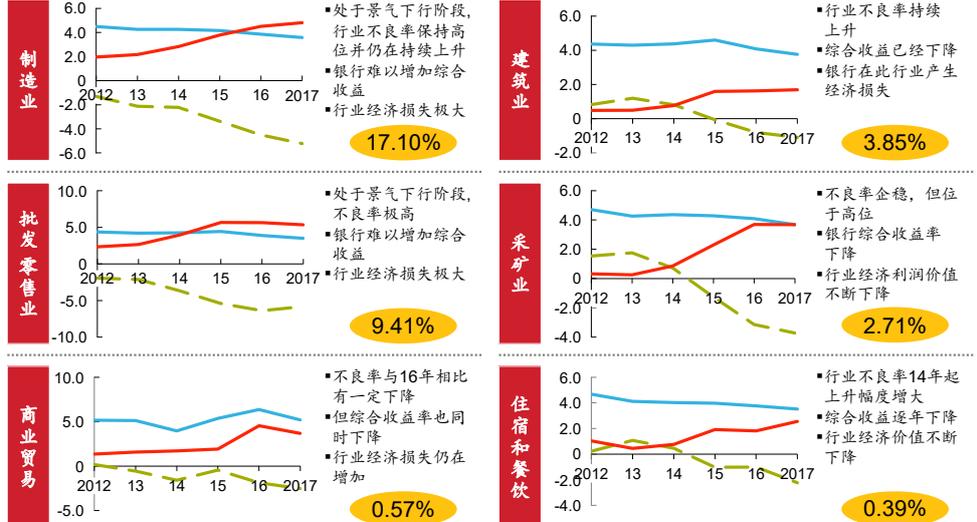
图40

有**6个行业处于景气下行阶段，不良率高且经济利润为负**

行业景气循环与经济价值分析¹

综合收益率 经济利润率 不良率 对公行业贷款占比

负经济利润行业



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

资本成本率仅1.27%，低于对公贷款的资本成本率1.84%。(见图41)

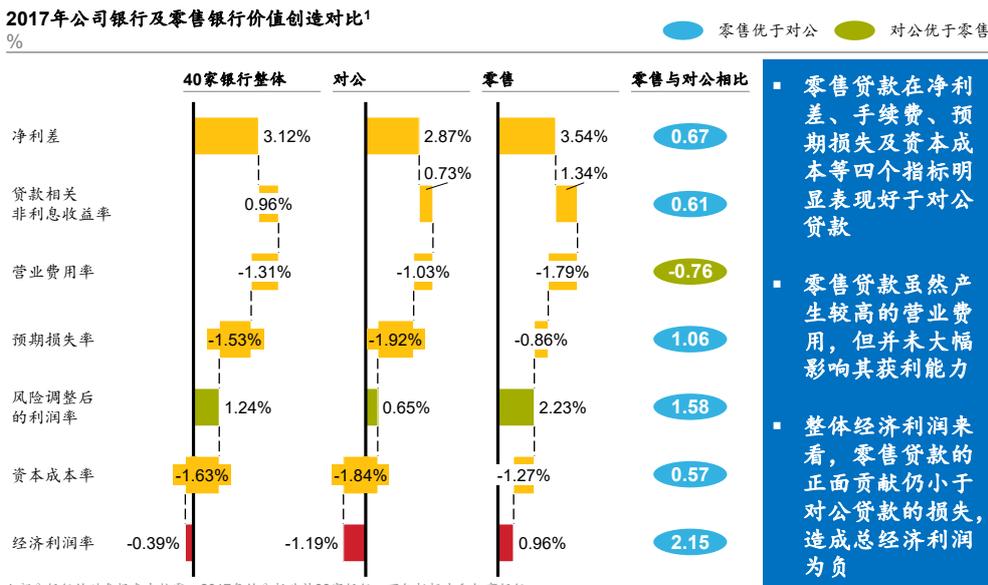
此外，零售贷款业务的RAROC也远高于对公贷款业务。从图42可以看到，零售贷款业务RAROC为26.32%，而对公贷款业务仅5.32%，拉高了整体贷款的RAROC。

同时，2015年以来，银行整体的风险调整后回报率(RAROC)历经了显著的下滑，对公贷款也顺势连续下跌，RAROC合计减少了4.21%。但零售贷款的RAROC在经历了2015-2016年的下跌后，在2016-2017小幅回稳，两年来合计减少了2.83%，足见其也较能抵抗银行获利能力下降的趋势。(见图42)

从2015年以来，零售银行经济利润率虽然有所下降，但近两年有反弹的趋势。

从历史趋势来看，相比2016年，零售银行的经济利润在2017年有所成长，净利差的上升、预期损失及资金成本的下降，形成了经济利润率0.1%的小幅回升。然而，2015至2017年的整体趋势仍然说明，利率市场化对零售银行业务有不小影响，净利差相比于2015年还是少了0.76%。此外，非利息收益率连续三年减少，也是持续影响零售银行获利能力原因之一。另一方面，零售银行在风险管理以及资金成本方面持续进步，有效降低了预期损失率跟资本成本率。虽然这三个方面的改进无法完全弥补净利差、非息

图41 零售业务比对公业务更能创造价值：零售贷款在净利差、手续费、预期损失及资本成本等四个指标明显表现好于对公贷款，因此获得正经济利润



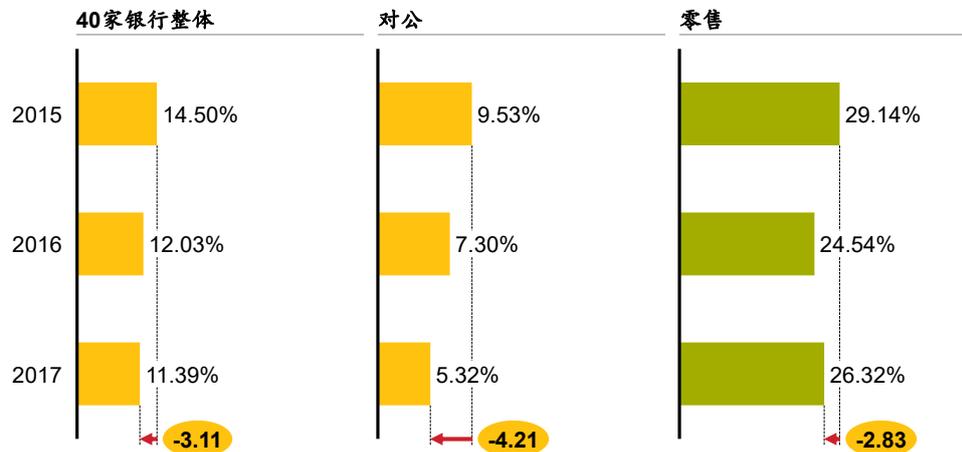
¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图42

从2015至2017年,对公和零售贷款RAROC都有显著下降,特别是对公贷款,2年下降了4.21%;而零售贷款RAROC远高于对公,拉高了整体贷款RAROC

2015-2017年RAROC分析¹

%



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行,不包括恒丰和包商银行

资料来源:银行财报;麦肯锡分析

收益下降的趋势,加上零售贷款总体经济利润率仍然下行,零售贷款依然仍维持正的经济利润。(见图43)

十、零售贷款组合占比高的银行经济利润更高,共有30家银行的零售贷款经济利润为正;近年来银行对零售的重视程度增加,2015年以来,仅有两家银行的零售贷款余额未上涨,绝大多数银行零售贷款年增长率超过20%,其中有13家银行年增长率超过35%

整体分析40家银行的零售组合后,我们发现两个规律。

一是多数银行零售贷款贡献了正经济利润。在38家披露2017年年报的银

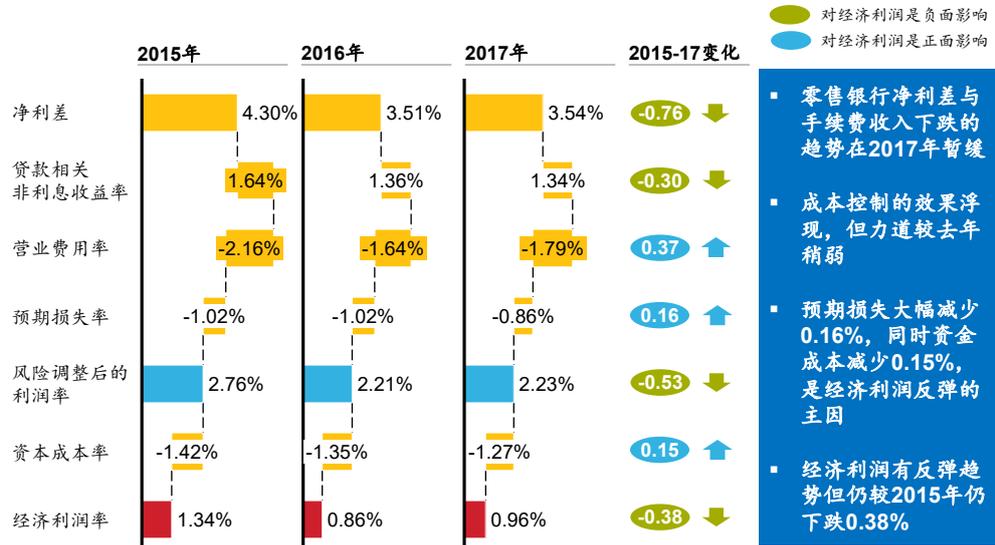
行中,共有30家零售贷款经济利润为正(见图44)。

二是零售贷款占比越大的银行,经济利润通常更好。零售贷款占比较高的邮储、建行、招行,在零售经济利润都有较好的表现。(见图44左侧)

近年来越来越多银行注重零售贷款业务,2015年以来,40家银行零售贷款平均年增长率达到29%,仅有锦州银行和成都农商行的零售贷款未呈现增长趋势;绝大多数银行零售贷款年增长率超过20%,其中有13家银行年增长率超过35%,其中北京农商行以及渤海银行的年增长率分别达到了71%及63%。(见图44右侧)鉴于零售贷款业务的盈利性,我们认为此趋势将会延续下去,零售贷款产品仍然值得银行加大力度投入。

图43

零售银行的经济利润有反弹的趋势，主要由于营业费用、预期损失以及资本成本的减少
2015-2017年零售银行价值创造对比¹
 %

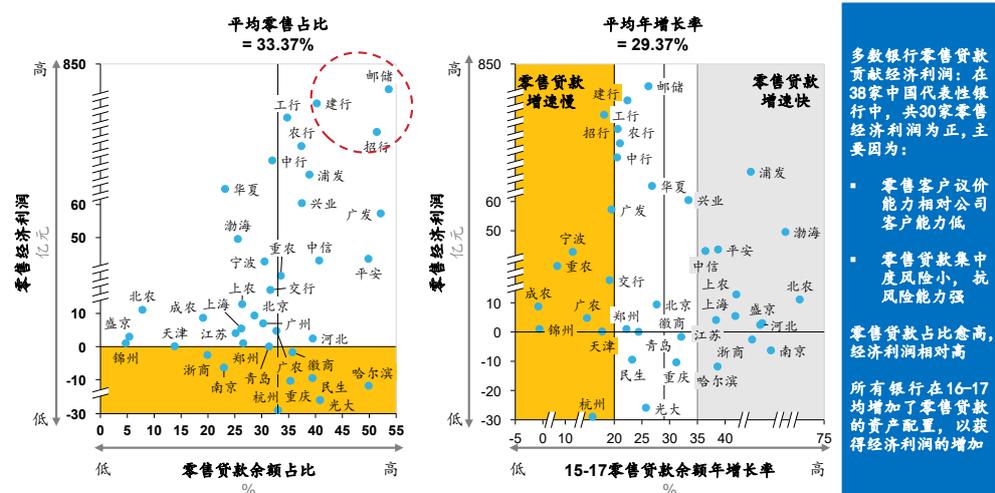


¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
 资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图44

零售金融潜力巨大，零售占比大的银行在经济利润方面表现更好；各银行都在积极做大零售板块

2017年零售贷款占比与零售经济利润分析¹



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
 资料来源：40家银行财报；麦肯锡分析



第三章： 行业组合配置优化模拟 以及压力情景分析

本章通过贷款组合优化模拟分析,了解银行是否能够通过前瞻性的组合资产配置,提高资产质量、增加收益并提高ROE。此外,我们模拟了压力情景,检视各银行面对贷款资产恶化的承受能力。

行业组合配置优化模拟

银行在任何一个时点都会面临不同行业景气的波动。部分行业在上行时,可能部分行业正面临亏损,信用风险组合管理的挑战便是如何对抗行业景气循环风险。

我们认为银行可以检验资本耗用与资本收益的关系,以此作为资本配置的重要依据,从而更好地运用稀缺的银行资本创造更多股东回报的利润。

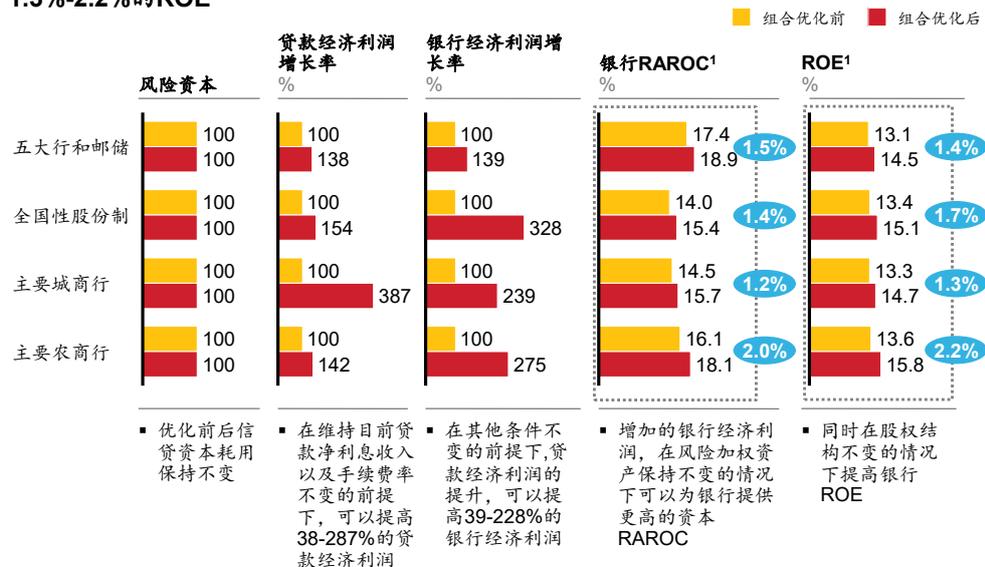
在耗用资本不变的前提条件下,我们进行了银行贷款行业组合优化模拟:减少资本收益低且资本耗用大的行业或产品组合配置,增加耗用低而资本回报率高的行业或产品配置,以提高银行总体资产质量。

我们进行了银行贷款组合优化模拟,得出结论如下:在理想的情况下,银行可以提升贷款组合经济利润38%~287%,并进一步提高银行整体经济利润39%~228%。这对银行整体资本回报率(RAROC)的影响为1.2%~2.0%。最后,组合优化对银行股东回报的盈利性有正面的效应,经过初步试算能提高ROE达1.3%~2.2%。(图45)

图46为40家银行贷款组合优化前后

图45

中国银行业信贷组合优化前后主要经济指标对比:在保持资本不变的情况下,可增加约1.3%-2.2%的ROE



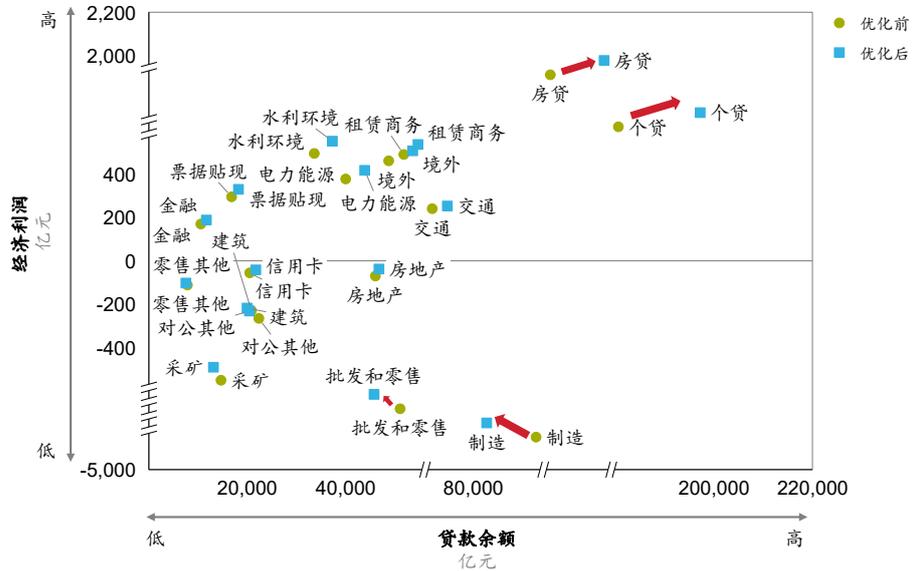
¹ 银行RAROC和ROE的计算采用算术平均计算

² 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行, 不包括恒丰和包商银行

资料来源: 40家银行财报; 麦肯锡分析

图46
40家银行信贷组合优化前后组合配置示意图

模拟示例



1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

组合配置示意图，图中圆圈代表优化前40家银行的行业贷款组合在2017年的经济利润与贷款投放，方块表示优化后建议的组合配置贷款投放以及优化后的经济利润。

图47及48为组合优化前后对比表，提供组合优化前后贷款与经济利润模拟后的建议数据，作为银行在实施组合配置的参考。

通过组合优化可以提高资本使用效率，指导资本向高价值创造的行业组合和产品组合转移，提升资产质量，使得有限的资本创造出更大的价值，这对于当前资本相当紧缺的银行业来说有着极其重要的战略意义。本次分析并非建议银行与监管和政策方针背道而驰，对特定行业进行资源压

缩。恰恰相反，本次分析旨在建议银行要规划好行业资源投放，在高回报行业得到的收益反哺目前面临景气下行，但对国民经济重要性高的政策支持行业；另一方面，银行也应该打磨行业专长，成为客户的外部专家，帮助客户一起渡过难关，避免出现“贷而不管”的情况出现。

压力情景分析

过去几年来银行面临主要挑战是不良贷款率年年增高，2013年以来，国内银行不良资产的年增幅保持在20%左右（见图49），这对银行未来价值创造能力增添了诸多不确定性。我们通过压力情景分析银行的不良贷款率（NPL%）上升20%时，

图47

40家银行信贷组合优化前后对比表 (1/2)

优化后 模拟示例

行业	贷款余额	优化贷款余额	贷款余额变化	贷款经济利润	优化贷款经济利润	经济利润变化
个贷	180,650	197,231	↑	1,468	1,613	↑
房贷	104,203	115,098	↑	1,787	1,979	↑
制造	92,703	82,706	↓	-4,851	-4,333	↑
交通	71,656	74,734	↑	240	252	↑
租赁商务	51,763	54,612	↑	489	535	↑
批发和零售	51,026	45,748	↓	-2,971	-2,647	↑
境外	48,708	53,579	↑	460	506	↑
房地产	46,009	46,737	↑	-70	-37	↑
电力能源	39,961	43,843	↑	376	416	↑
水利环境	33,602	37,295	↑	493	551	↑
对公其他	22,375	20,461	↓	-264	-231	↑
建筑	20,875	19,991	↓	-229	-217	↑
信用卡	20,521	21,744	↑	-55	-42	↑
票据贴现	16,843	18,236	↑	294	329	↑

1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行

资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图48

40家银行信贷组合优化前后对比表 (2/2)

优化后 模拟示例

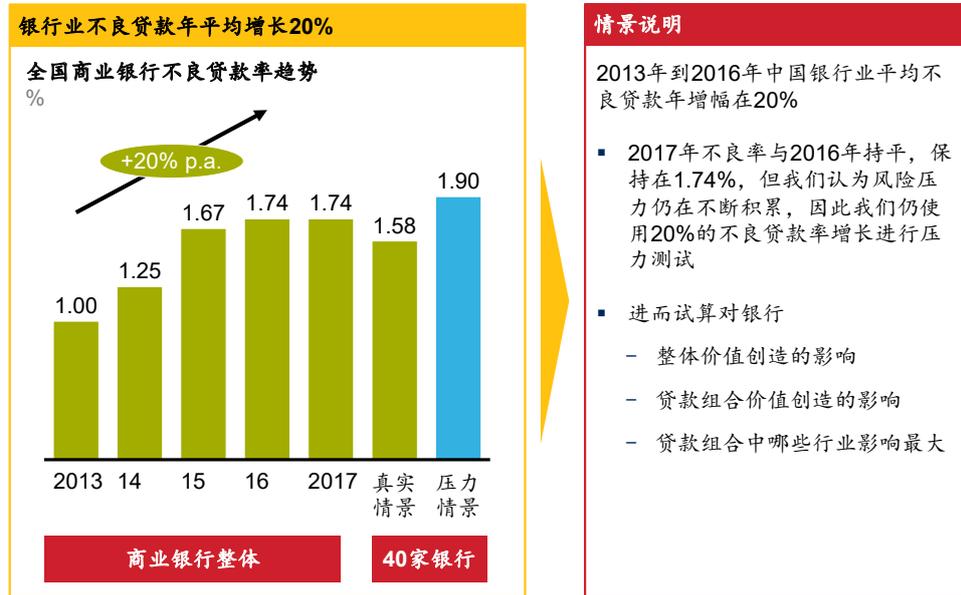
行业	贷款余额	优化贷款余额	贷款余额变化	贷款经济利润	优化贷款经济利润	经济利润变化
采矿	14,705	13,177	↓	-549	-490	↑
金融	10,611	11,738	↑	170	188	↑
零售其他	7,898	7,575	↓	-111	-102	↑
消费性贷款	4,067	4,513	↑	5	8	↑
居民服务	3,867	4,256	↑	-5	-5	→
文化教育媒体	3,667	3,781	↑	21	22	↑
商业贸易	3,080	2,838	↓	-78	-66	↑
信息	2,699	2,669	↓	-4	-2	↑
公共管理	2,656	2,992	↑	44	51	↑
住宿和餐饮业	2,139	1,982	↓	-48	-42	↑
经营性贷款	2,012	1,952	↓	-33	-25	↑
卫生	1,658	1,862	↑	67	75	↑
农林渔牧	991	926	↓	-29	-25	↑
科学研究	460	508	↑	1	2	↑
总计	861,406	892,786	↑	-3,379	-1,739	增加 1,640

1 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行

资料来源：银行财报；麦肯锡分析

图49

模拟银行不良贷款率再上升20%的压力情景对银行的影响



资料来源：中国银保监会

1. 对银行整体价值创造的影响
2. 对贷款组合价值创造的影响
3. 贷款组合中哪些行业受影响最大

压力情景下银行平均ROE将下降1.5%~2.7%，对五大行及邮储银行与全国性股份制银行的影响最大；将会有28家主要银行经济利润为负，仅10家银行经济利润为正

在银行业信贷资产不良率上升20%的压力情景下，我们分析了40家银行在2017年贷款的股东回报与损失，发现如下：

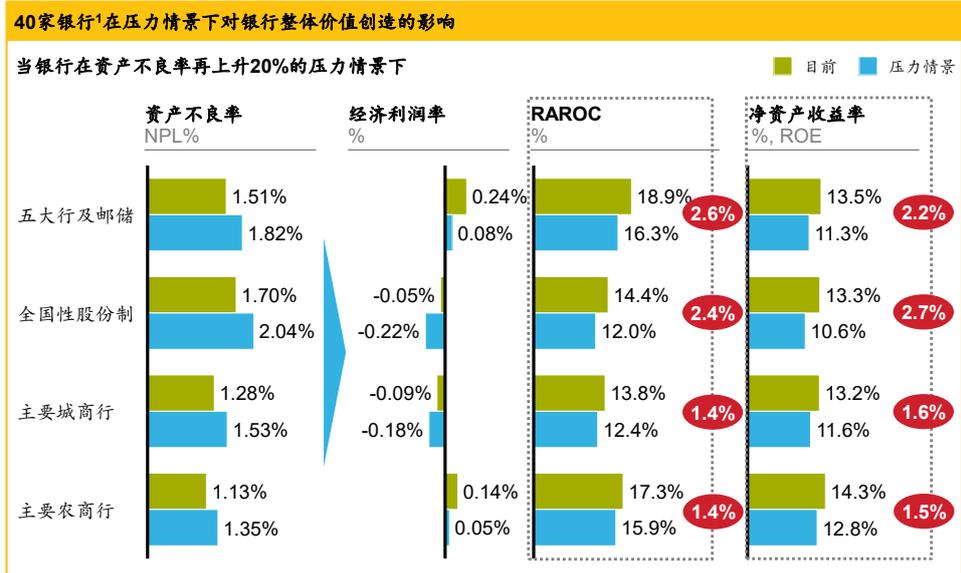
1. 五大行及邮储银行的ROE由13.5%下降到11.3%，平均下降2.2%。RAROC由18.9%下降到16.3%。（见图50）

2. 全国性股份制银行的ROE由13.3%下降到10.6%，平均下降2.7%。RAROC由14.4%下降到12.0%。
3. 主要城商行的ROE由13.2%下降到11.6%，平均下降1.6%。RAROC由13.8%下降到12.4%，平均下降1.4%。
4. 主要农商行的ROE由14.3%下降到12.8%，平均下降1.5%。RAROC由17.3%下降到15.9%，平均下降1.4%。整体来说，压力情景下农商行的ROE和RAROC受影响最小。

压力情景下40家银行经济利润下降116%，由2,300亿元跌至负362亿元，这样的现象起因于整体银行业

图50

压力模拟显示银行ROE将下降1.5%-2.7%，对五大行及邮储与全国性股份制银行的影响最大



¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

经济利润下降的趋势。(图51)

经济利润排名前10的银行依次为工行、建行、招商、锦州、农行、重农、北农、郑州、上农与宁波银行。10家排名居末的依次为中信、邮储、交行、民生、广发、兴业、光大、平安、浦发及北京银行。

排名下降最多的四家银行为浦发、中行、兴业及华夏银行。(图51)

4大类银行分析：

1. 五大行及邮储银行

在压力情景下，仅有工商银行、建设银行与农业银行仍然能创造经济利润，而中国银行、交通银行与以及邮储银行经济利润为负。值得注意的

是，除了农业银行跟邮储银行以外，其他四大行的拨备覆盖率将会低于150%的监管要求。交通银行是唯一一家在压力情景下ROE小于10%，这点与去年相同。(图51)

2. 全国性股份制

仅招商银行在压力情景下经济利润仍为正。同时，只有4家银行的拨备覆盖率能满足150%的要求，分别是兴业银行、招商银行、浙商银行及渤海银行。由此可见，招商银行在压力情景下的各项指标如经济利润、ROE、拨备覆盖率等都表现得相当良好。

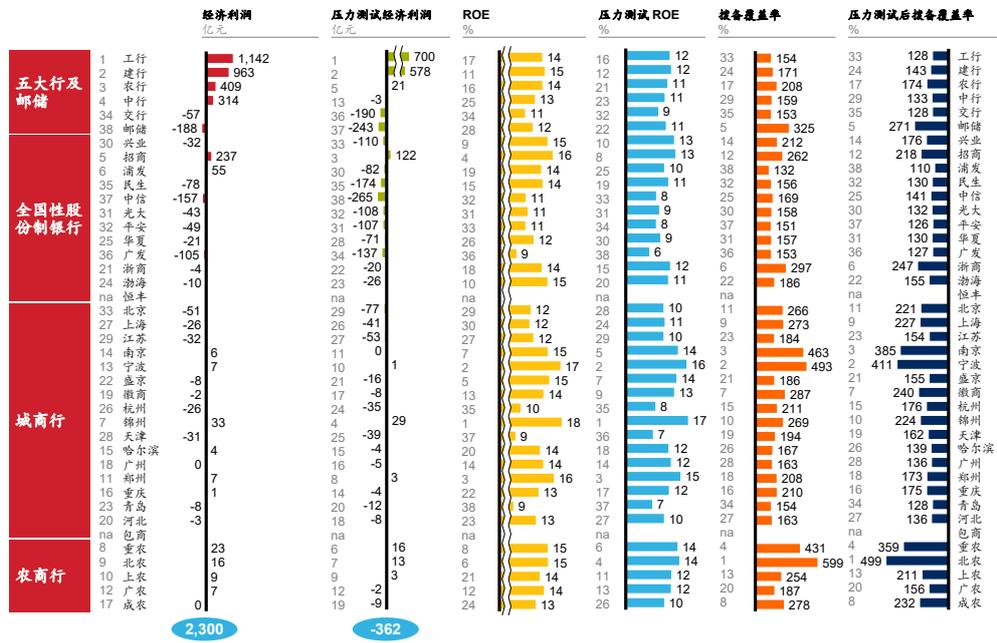
3. 城商行

压力情景下仍能创造经济利润的银行一共有3家，分别是宁波银行、锦州

图51

压力情景下，将会有28家主要银行经济利润为负，10家银行仍创造经济利润

模拟示例



资料来源：银行财报；麦肯锡分析

银行与郑州银行。城商行体系拨备覆盖率较高，压力情景下只有哈尔滨银行、广州银行、青岛银行与河北银行等4家低于150%拨备覆盖率。其中锦州银行从经济利润、ROE、拨备覆盖率来看，在压力情景下的表现较好。

4. 农商行

压力情景造成了广州农商行与成都农商行经济损失，但整体的拨备覆盖率均高于150%，且ROE都大于10%，未有显著影响。

因此，我们呼吁银行认真进行组合优化配置，以抵抗压力情景下利润下降的情况。如前文所述，如果五大行及邮储银行在理想状态下进行贷款组合优化，银行将提升1.5%的

RAROC及1.4%的ROE；而全国性股份制商业银行将分别提升1.4%的RAROC及1.7%的ROE。（图45）

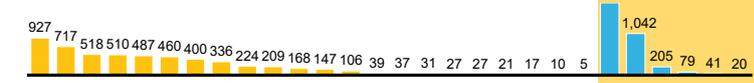
压力情景下40家银行的贷款组合经济利润进一步缩水4,424亿元，其中对公行业组合经济利润由-6,441亿元下降到-9,485亿；零售产品组合压力测试后经济利润由3,061亿元下降到1,682亿元。

此外，压力情境下12个对公行业、4个零售产品经济利润为负，对公行业分别为制造业、批发零售业、房地产、建筑、对公其他、采矿、居民服务、信息、住宿和餐饮业、农林渔牧、商业贸易业及科学研究业，其中科学研究经济利润由正转负。零售产品为信用卡、经营性贷款、消费性贷款及其他

图52

对公各行业及零售产品压力测试前后经济利润对比

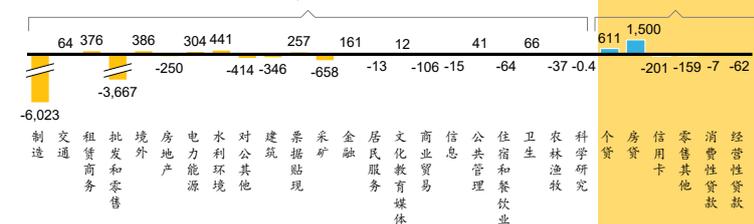
2017年对公各行业及零售产品贷款组合¹



2017年对公各行业及零售产品经济利润



2017年对公各行业及零售产品压力后经济利润



模拟示例

对公贷款 零售贷款

861,405 亿元

-3,379 亿元

-7,803 亿元

- 左侧上图按照贷款规模由高到低将对公行业与零售产品进行排序
- 分析发现房贷贡献了最高的经济利润
- 压力测试后对公行业和零售产品中有分别12个和4个行业或产品经济利润为负

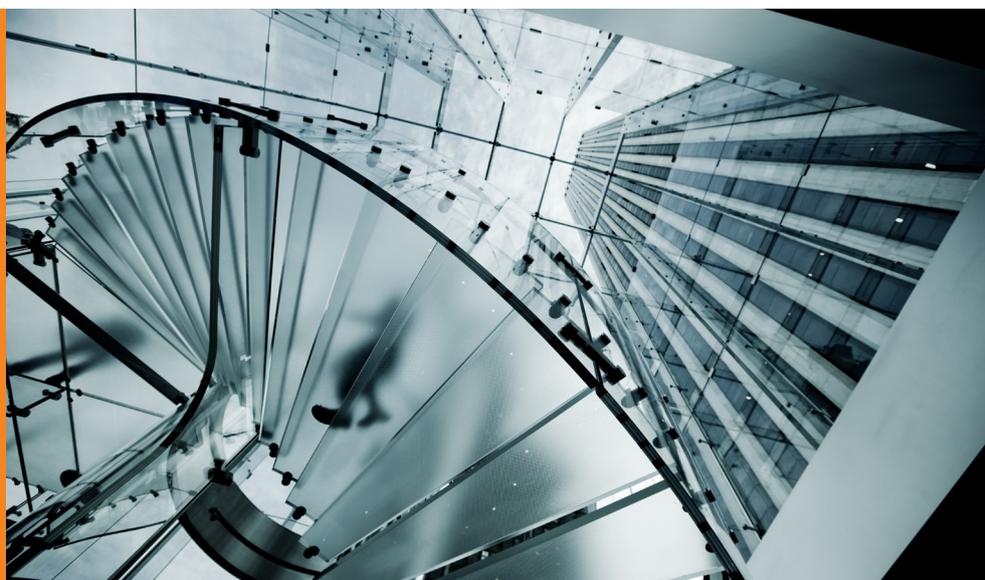
¹ 部分银行的财务报表未披露。2017年的分析共计38家银行，不包括恒丰和包商银行
资料来源：银行财报；麦肯锡分析

产品，其中消费性贷款经济利润由正转负。(见图152)

启示：

“系统性重要银行”等最新的监管政策在推动中国银行业走向“强监管、资本受限”的新形势，面对更高的资

本充足率要求，银行可扩张的资源减少的挑战，银行应立即开展组合管理，结合监管与宏观政策方针，将资源投放到高资本回报的行业、产品类别上，提升资产质量，实现价值创造。组合管理、打造行业专长、集中度风险管理、压力测试等工具的应用将帮助银行稳健持续的成长。



第四章： 如何实现从规模银行转 向价值银行、从高速增 长转向高质量增长的建 议

从规模银行转向价值银行、从高速增长转向高质量增长的“四大战略举措，四大核心能力”策略建议

“筚路蓝缕 以启山林”，全球领先银行经历全球经济危机后浴火重生，迎来新的发展机遇的经历，给当下中国银行机构提供了宝贵的学习经验。麦肯锡通过总结多家机构的发展总结出“做强零售、做精对公、精益运营、专业风控”四大战略举措和“量化分析、科技系统、绩效考核、人才队伍”四大能力建设，将其作为银行转型的利器，让价值管理贯穿“战略、营销、风控、运营”核心旋律。

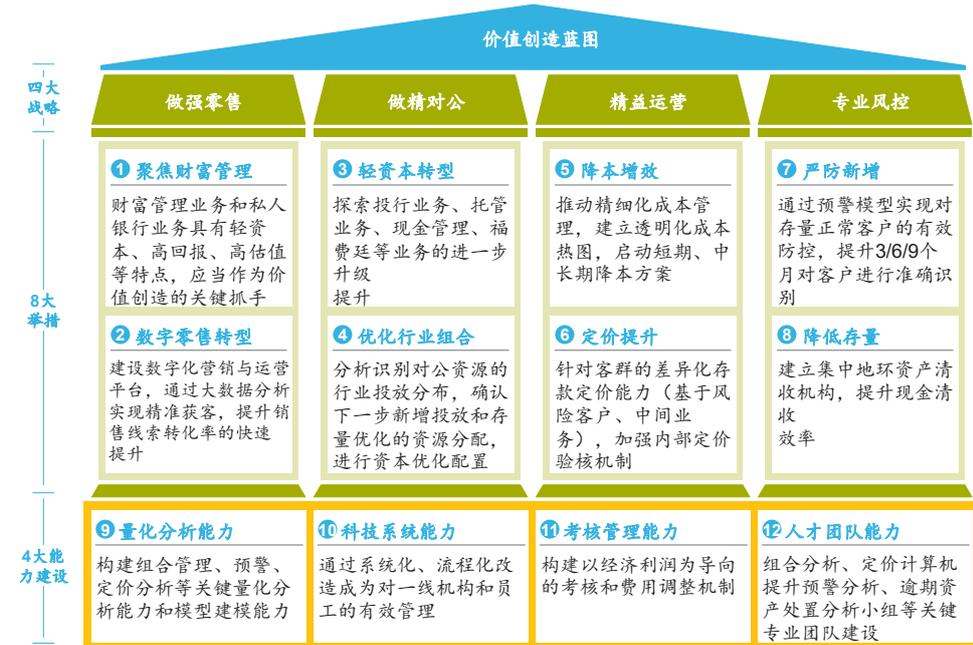
战略一：做强零售——聚焦财富管理，数字化零售转型

零售业务在价值创造的过程中扮演着至关重要的作用-更轻的资本占用，更高的经济利润与价值贡献，应当成为激流勇进的领先银行重点突破、大力发展的关键引擎。而全球领先实践表明财务管理与私人银行业务更是零售业务中具有轻资本、高回报、高估值等特点的核心价值创造业务，而数字化营销与平台的建设可以通过大数据洞察与消费者行为分析实现精准营销，最终提升销售的转化率和零售的投入回报。

- **举措1——聚焦财富管理：**从瑞银（UBS）的发展变革中可以看到，财富管理业务具有高投资回报（ROE）、抗周期、有助于发挥业务合力、助力更高银行估值等四大优点。过去5年以来，中国的个

价值创造全景图（见图53）

图53 提升价值创造的四大战略举措和四大能力建设



资料来源：麦肯锡分析

人财富管理市场受到人均GDP增长、个人财富累积增加、“存款搬家”三大因素共同作用，呈现井喷式发展。麦肯锡通过分析全球多家领先财富管理机构，提出了财富管理转型的七大关键举措，从“明确价值主张”到帮助银行机构建立“产品平台能力”，再通过“投研投顾团队”和“智能投顾”建立线上线下一体化的服务渠道，同时需要强化“合规风险管理”、“人才团队”和“总分支标准化管理”三大策略，端到端构筑起财富管理的护城河（见图54）。商业银行财富管理转型七大策略

■ **举措2——数字化零售转型：**零售客户的需求日趋复杂和个性化，市

场竞争愈加激烈。在此背景下，有效利用核心技术、业务的集约式增长以及前线产能的加速提升，成为各家银行互争雄长的制胜关键。

— 麦肯锡近年来帮助多家国内外领先银行成功完成大数据驱动的零售银行转型，麦肯锡银行咨询专家团队携手近千名数据科学家、产品软件工程师与客户零售行长、CIO、CDO及其业务、科技团队紧密合作，其中以大数据推动的客户精益管理、流程、客户体验再造，实现了银行15%-25%的收入增长；根据交易数据、需求预测和前线人员的实时匹配，释放产能，降低了前、后台5-15%的运营成

商业银行财富管理转型七大策略

图54

国内商业银行财富管理业务转型的七大策略



资料来源：麦肯锡分析

本；新建的大数据预测系统削减了30-35%的不良贷款流入总量和15-20%的风险加权资产（RWA）。

- 一 为帮助中国零售银行在数据化营销和管理能力建设上实现快速突破，麦肯锡运用诊断与洞见、用例驱动分析、线索执行工具和销售管理，协助零售银行紧密衔接数据营销四步闭环，从而将分析洞见快速转化为一线业绩，并开发了相应的管理工具，如Digital Sprint作为快速挖掘客户洞见的诊断工具，从销售构成、消费者生命周期、商品品类、渠道构成等多个维度搭建分析框架（见图55）。

型，做行业专长银行：

学习领先实践“轻资产、轻资本”转型，探索交易银行、现金管理、代客、投行、托管等业务的进一步升级提升；另一方面通过做行业专长银行，深耕具体行业领域，打造行业专长，提升资产质量，优化资本配置。

- **举措3——大力发展交易银行、现金管理，实现轻资本转型：**发展交易银行不仅帮助银行找到持续、稳定的收入增长、增强风险控制能力、带来低成本的运营资金沉淀，更重要的是交易银行业务资本占用低，贡献无资本占用的中收和存款比例大，可以帮助银行实现轻资本转型。麦肯锡在多年服务全球领先机构的过程中，总结了三种开展交易银行业务的模式。

战略二：做精对公——轻资本转

图55

Digital Sprint（零售银行版）：通过26个标准模块的全景分析，确定机遇规模、客户行为并捕捉客户价值提升的痛点



资料来源：麦肯锡分析

一 **聚焦核心大型客户, 聚焦现金管理业务:** 以花旗银行为例, 扎根世界500强企业, 以卓越的现金管理系统作为核心竞争力, 建立深厚的银企关系, 增加客户黏性, 带动其他产品的销售, 交易银行业务帮助该行实现稳定、高速的收入和利润增长, 收入贡献过半 (见图56)。

一 **聚焦特色中型客户, 打造特色拳头产品:** 以渣打银行为例, 以中型外贸企业为核心, 基于其外贸需求推出针对性的贸融解决方案, 从而实现“与企业共同成长”的价值定位, 打造“贸融专家”的业务特色。

一 **聚焦小型客户, 提供线上化供应链服务:** 众多新兴市场银行

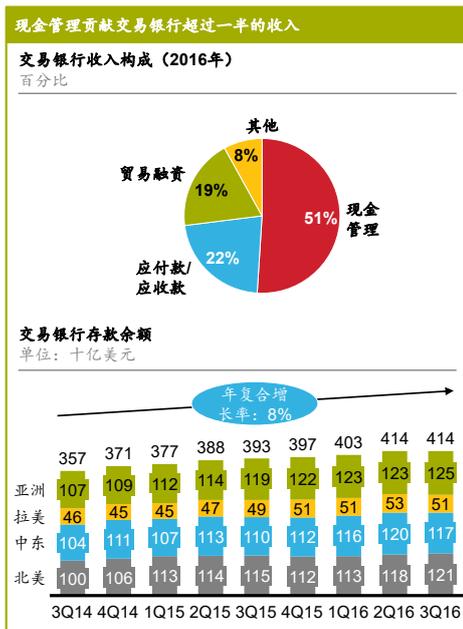
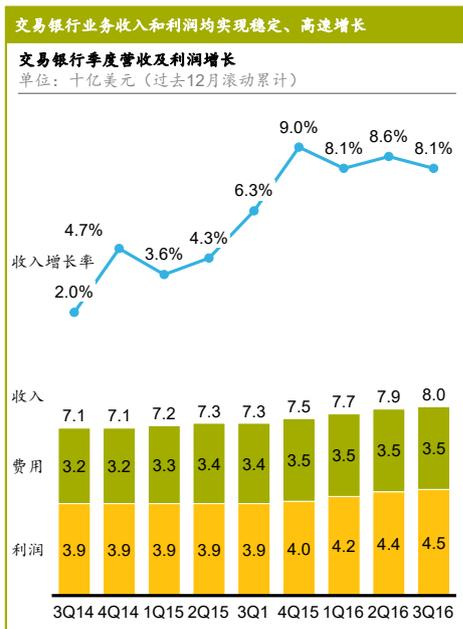
通过提供线上化平台服务, 借助交易银行业务的线上化实现弯道超车, 借助第三方信息服务系统实现与平台企业ERP、财务等关键系统直连, 实现贸融业务全线上化。

■ **举措4——专业化经营, 做行业专家银行:** 国际国内的领先经验表明, 商业银行对公业务必须通过专业化经营才能提升价值创造。通过对一级行业甚至二级行业的细化分解, 做精做深不同行业的企业客户, 了解细分客户需求, 定义主力银行关系, 目标为成为客户的主力银行, 在这一过程中, 银行都通过专业化分工、价值链研究、专业产品和风控设计打造成特定的行业专家银行, 提升价值创造。

花旗银行现金管理业务概览

图56

交易银行业务实现稳定、高速的收入和利润增长, 现金管理收入贡献过半



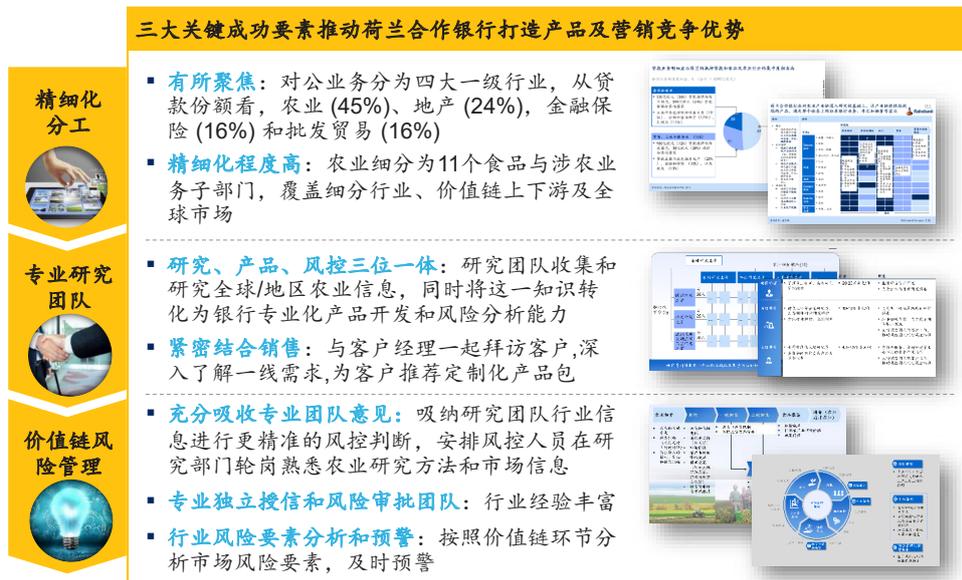
资料来源: 麦肯锡分析

荷兰合作银行做农业行业专家

图57

荷兰合作银行深耕农业相关业务，通过精细化分工、专业农业研究团队、价值链风险管理取得巨大成功

案例



资料来源：麦肯锡分析

— **巴克莱银行**：将目标客群细分为10个行业28个子行业，重点选择行业优质客户进行团队式营销服务；结合不同行业特点，进行产品设计和风控设计，提供紧扣行业需求的产品与服务解决方案，此外定期分享行业知识，深化客户关系。

— **荷兰合作银行**：深耕农业相关业务，从贷款份额看，农业业务占比(45%)，农业一级行业内又细分为11个子行业，针对每个子行业特色，将研究、产品、风控三个团队进行“三位一体”设计，由研究团队收集和研全球/地区农业信息，同时将这一知识转化为银行专业化产

品开发和风险分析能力（见图57）。

战略三：精益运营——资源优化配置，成本精细管理：

在收入增长放缓、利差缩减、资本紧张的情况下，银行应推动以风险偏好为导向的资源配置，并通过精细化运营提升成本管理能力，带动价值创造。

■ **举措5——建立以风险偏好为导向的资源配置**：长久以来，国内银行普遍不重视战略性资本配置，绩效评定仍以规模和会计利润为主，风险收益等指标只占考核的很小部分，导致资本无法有效率地投放给最优的客户。

- **建立科学的资本配置优化, 可以为银行带来巨大的经济价值:** 领先银行将资本分配嵌入年度业务战略和预算规划, 投注更多资本至低资本消耗、高风险加权”的行业, 盘活现有资本并提升回报, 为银行减少10%至25%的风险加权资产 (RWA), 将可提升ROE 15%至40%。
- **资本配置应嵌入全行财务预算规划:** 麦肯锡资本配置的最佳实践包含6个步骤: 董事会制定目标、业务部门提供计划、资本充足率压力测试、设置全行集中度和限额、形成初步方案和

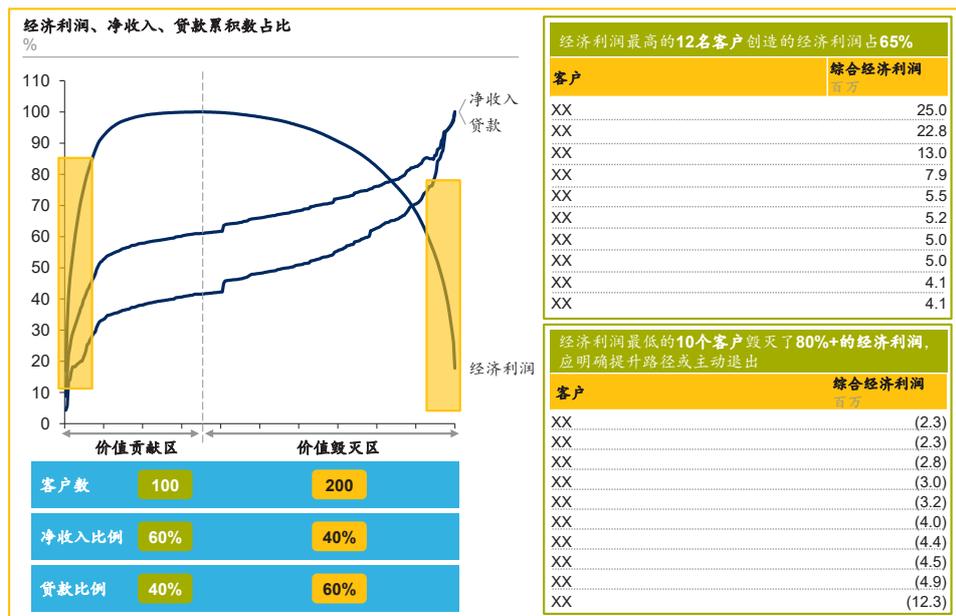
最终方案。以上步骤可以帮助领导层、财务、风险和资产负债管理之间形成对资本配置的共识。

- **资本配置提升三大抓手:** 通过提升定价、促进综合收益、退出高风险客户、优化组合结构。客户价值创造分析会帮助银行聚焦价值毁灭的集中客户, 通过限期提升定价/综合收益或退出的方式可以帮助银行在短时间内通过名单制管理提升价值创造 (见图58)。

■ **举措6——优化成本管理体系, 全面提升成本效率:** 国外领先金融

客户价值创造分析

图58 客户价值创造示意分析



资料来源: 麦肯锡分析

机构实践证明，在利率市场化条件下，积极的成本转型能为银行在经济低迷时基于有限资源提升盈利能力，并赢得同业竞争优势。麦肯锡基于多年服务全球领先机构的经验，设计了精细化成本管理体的端到端解决方案，包含三个关键模块。

— **关键模块1：建立全行层面全成本地图**——收集成本数据，绘制成本地图，成本分析基于管理会计数据结果，分析各类成本数据，按成本中心、利润中心等归集结果（见图59）

— **关键模块2：建立明确的成本目标**——基于未来全行主要业绩目标，建立3-5年成本目标，如降本总额、成本收入比等，通

过内外部对标，自上而下分解至前台业务线与中后台支撑体系各部门

— **关键模块3：设计并实施战术型与结构型降本杠杆**——结构性杠杆为中短期成本节约和生产力的提升，如差旅标准降低等；结构性杠杆属于对业务模式的长期重建并需要跨部门协作，如建设PMO、集中预算机制等

战略四：风控先行——打造专业“降存量、控新增”：

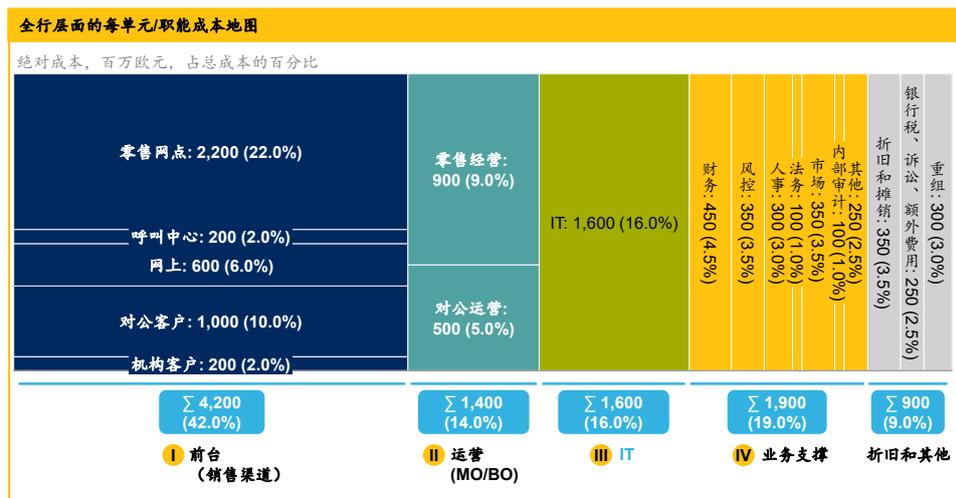
“斯事可为，然难测其患”，金融机构的价值创造，就来自于对“患—风险”的精准判断。从价值创造视角上，领先金融机构通过打造专业“坏

成本精细化管理：建立成本地图

图59

关键模块1：提升成本透明度，建立全行层面全成本地图

举例



成本分析范围建议涵盖剔除利息支出、FTP利息支出之外的所有成本
 基于管理会计数据结果，同时分析各类成本数据按成本中心、利润中心等归集结果

资料来源：麦肯锡分析

银行”作为“降存量”抓手，打造“预警分层管理”作为“控新增”抓手，有效降低风险成本，提升价值创造。

■ **举措7——对“坏银行”进行集中、专业的不良资产清收：**领先机构如平安银行，设立集中的坏资产处置机构，提升不良资产清收效率。麦肯锡通过研究国内外领先实践，总结了四大成功要素。

— **从分散到集中，建立“坏银行”清收团队：**超过90天不良清收需要法律、金融背景专业人才，通过诉讼、风险代理、统筹外包团队等方式操作，分行分散管理专业性低，建立集中团队管理可以极大的提升效率。

— **定位利润中心，现金清收靠**

“赛马”：清收团队采用销售团队管理方式，麦肯锡经验表明，有效的“赛马”和差异化绩效考核可以提升60%的清收效率。

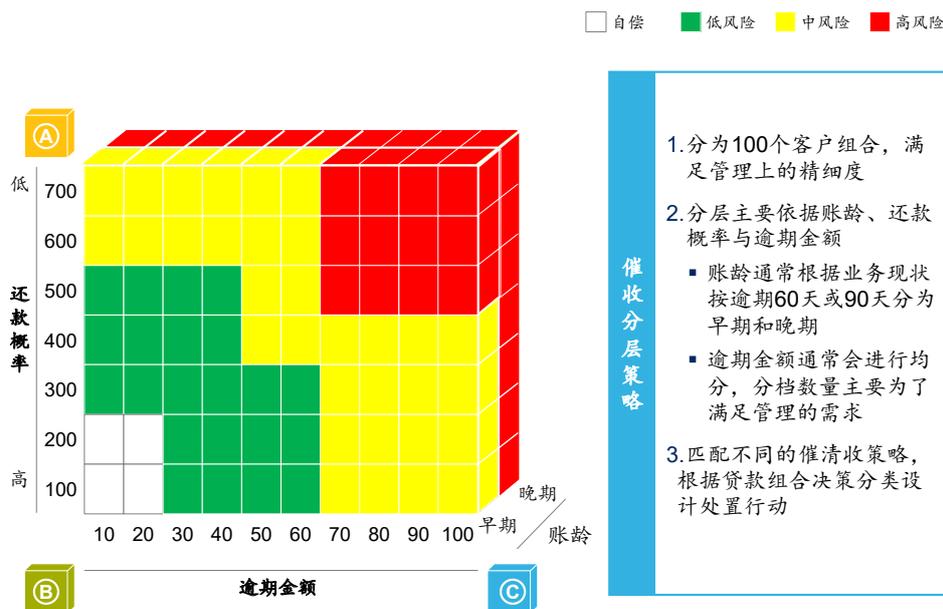
— **资产分层管理，多元手段处置：**通过资产类型（逾期时间、还款意愿、是否已经诉讼）将资产分层，通过科学化清收策略进行资产化解（见图60）。

— **明确资产上划机制，提升分支机构配合意愿：**设定明确的上划时间、考核影响与内部定价机制，提升各相关方的配合意愿。

■ **举措8——“预警+分层管理”——全面建设控新增管理体系：**统计分析表明，信贷经营过程中，风险隐

分层化解管理机制

图60 根据还款概率、逾期金额和逾期时间，为逾期资产进行分层



资料来源：麦肯锡分析

患发现得越早，其造成的损失比率就越低，控新增对不良的化解效率比清收高36%。麦肯锡在总结出了一套端到端的控新增机制，通过“预警模型预判”——“一线反馈确认并追踪成效”——“贷后向贷前贷中反馈”这三个步骤进行管理。

- 预警模型预判：通过模型准确捕捉高风险潜在逾期客户（见图61）。
- 一线反馈确认并追踪成效：通过系统引导客户经理调研确认风险分层，督导追踪后续化解举措（见图62）。

— 贷后向贷前贷中反馈：预警贷后发现的高风险客户信息第一时间传导至审批、出账环节，另一方面行业预警会影响每季度审批准入政策的调整（见图63）。

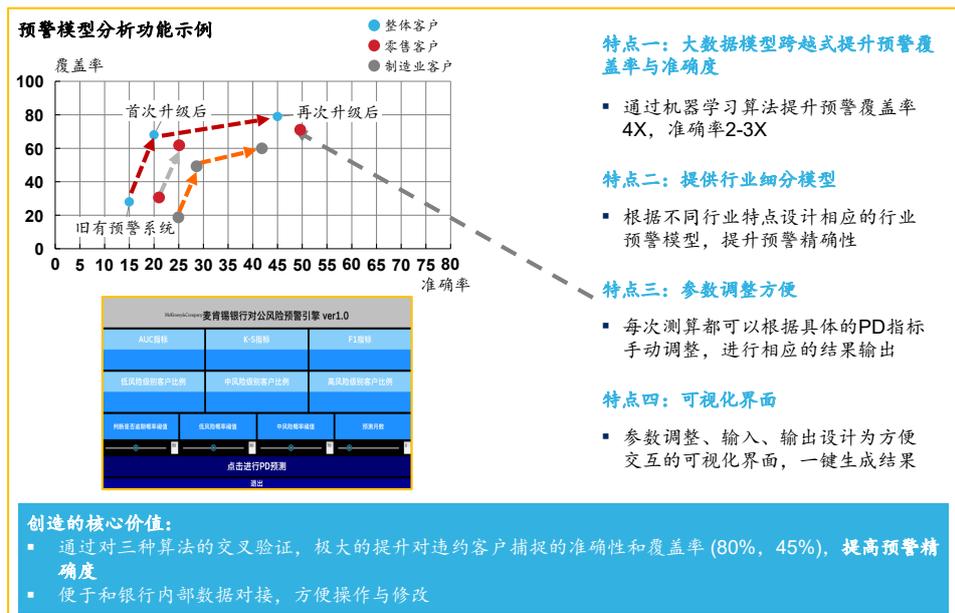
不积跬步无以至千里，全球领先银行在追求价值创造提升的旅程中，都将内部的能力提升作为核心竞争力增强的关键抓手。观察全球多家领先机构的转型经验，麦肯锡总结了价值创造的四大关键能力，希望帮助国内银行成功转型。

- **关键能力1——量化分析能力：**为了实现价值提升对业务的准确支

预警模型准确识别高风险客户

图61

预警模型精确识别：通过内外部数据和随机森林模型，提高对高风险客户预测的准确率与覆盖率



完善全流程管理机制

图62

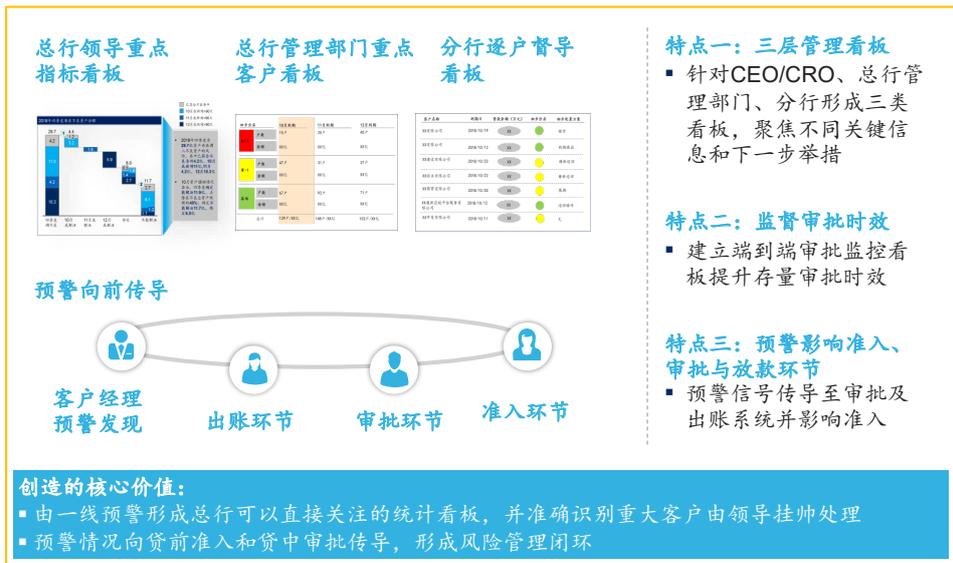
完善一线全流程管理：提供从模型、系统到一线行动引导的全流程体系，构建从数据输出到管理动作完成的闭环



贷后预警向贷中、贷前传导

图63

贷前、贷中、贷后全面打通：建设三层预警管理看板，同时预警向贷前准入、贷中审批与出账传导



撑,需要构建包括组合管理(经济利润贡献)分析、预警预判分析、定价分析(风险合理定价)等关键量化分析能力和模型建模能力,领先机构通过大数据模型、随机森林模型快速准确实现对业务的支撑。

- **关键能力2——科技系统支撑能力:** 为了实现支持分析向业务决策和执行的转变,需要将关键战略举措通过系统化、流程化改造成对一线机构和员工的有效管理,包括系统化准入、预警后排查、定期分析退出和追踪等,实现对名单分析得出后的一系列业务动作。
- **关键能力3——考核管理抓手:** 为了实现对业务的有效管控,必须构建以经济利润为导向的考核和费用调整机制,从激励指挥棒上有效地改变业务盲目做大,忽略经济利润的现状。
- **关键能力4——人才团队支撑:** 提升经济利润必须通过关键人才团队实现落地,包括组合分析专业

小组、定价计算及提升小组、预警分析小组、逾期资产处置分析小组等关键专业团队。

展望:

2019年新年的钟声即将响起,在过去的一年,经济政治环境的变化影响着全国每一家银行的发展方向,价值管理显得愈发珍贵而重要。随着过去“盲目扩张”、“快速发展”的浪潮退去,金融行业优胜劣汰的钟声已经敲响,只有具备差异化竞争力的银行,实现从规模银行转向价值银行,才能在退潮的过程中激流勇进。我们希望这份报告可以帮助中国银行业识别价值创造利器的本质,思考文中提出的分析建议,同时借鉴“他山之石”,进行彻底的转型提升。

我们相信,判断一家银行是否真正创造股东价值,不能只根据某一年的分析以及短期的财务表现,更应该关注持续的价值创造能力以及优化能力,我们非常荣幸可以在中国银行业价值创造的旅程上,持续跟踪分析并提供力所能及的帮助,帮助银行实现真正的价值创造。

关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司, 为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务, 我们的10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构, 涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约100多位专注于金融领域的咨询顾问, 均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时, 我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系, 汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港办公室
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
香港办公室
John_Qu@mckinsey.com



郭凯元

全球副董事合伙人
上海办公室
Eric_Kuo@mckinsey.com



徐天石

全球副董事合伙人
北京办公室
Kent_Xu@mckinsey.com



廖红英

金融专家
上海办公室
Hongying_Liao@mckinsey.com

作者感谢谭宏、陈鸿铭、童翔云、陈冉、李璐欣、吕杲丰、苏文扬、林琳、田翊甫、程惇亚及其他同事对本报告的贡献表示诚挚的感谢。

