

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书

中国Top40家银行价值 创造排行榜 (2019)

新一代价值银行：
精细化 专业化 数字化 敏捷化

2019年11月

机密，本报告仅供内部交流，请勿外传

目录

前言

2

核心发现和战略建议

6



前言

2016年、2017年和2018年我们连续三年发布了《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。我们收到了许多银行垂询，包括如何提升股东价值创造、如何实现从规模银行向价值银行转变、如何实现高质量发展以及有哪些具体举措等。今年，我们隆重推出这一系列的第四期报告——《中国TOP40家银行价值创造排行榜(2019)：新一代价值银行：精细化专业化数字化敏捷化》。本报告回顾了2018年的银行价值创造情况，并就银行业供给侧改革背景下，如何精细化、专业化、数字化、敏捷化向价值银行转型、走高质量发展之路给出一系列行动建议。

2018年，国内银行业面临日益严峻的内外部挑战。宏观经济下行，中美贸易摩擦升级，给实体行业带来了不小的压力，加大了银行信用风险；年初不良贷款认定口径趋严，拨备覆盖率下调，银行处理问题资产的压力增大，资产减值损失大幅上升影响了利润实现。今年8月，央行推出进一步改革以完善贷款市场报价利率(LPR)，反映市场对资金需求的真实情况。这一政策是利率市场化的重要里程碑，将对银行精细化、差异化风险定价能力提出前所未有的高要求。另一方面，银行业多年来以规模增长为主，重资本模式尚未得到根

本改善，落实轻资本发展仍然任重道远。同时，管理模式仍较为粗放，在应对潜在金融风险及业务转型时相应管理及执行能力不足。与此同时，金融科技公司凭借技术和生态圈优势，对银行的获客渠道、业务拓展和利润增长都形成了巨大冲击。

这些因素大幅增加了中国银行业未来的不确定性，给银行经营带来新挑战。面对这些挑战，银行业亟待向价值银行转型，实现高质量发展，这点已成为行业共识，因此也是今年报告关注的重点。

今年，我们继续以去年选取的40家代表性银行中的大部分作为样本，来探讨相关议题，不过我们也按照实际情况对个别银行进行了替换，以确保分析结果的代表性和客观性。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)、11家全国性股份制银行(不含恒丰银行)、从134家城市商业银行中选取的18家规模较大的主要城商行(包括9家“领头羊”城商行)，以及5家规模较大的农商行。与去年的银行名单相比，因恒丰银行、包商银行、锦州银行和成都农商行于截稿前尚未公布2018年年报，我们以资产规模相近的中原银行、长沙银行、贵阳银行和江南农商行作为替代，2018年实际研究的银行仍为40家(见图1)。

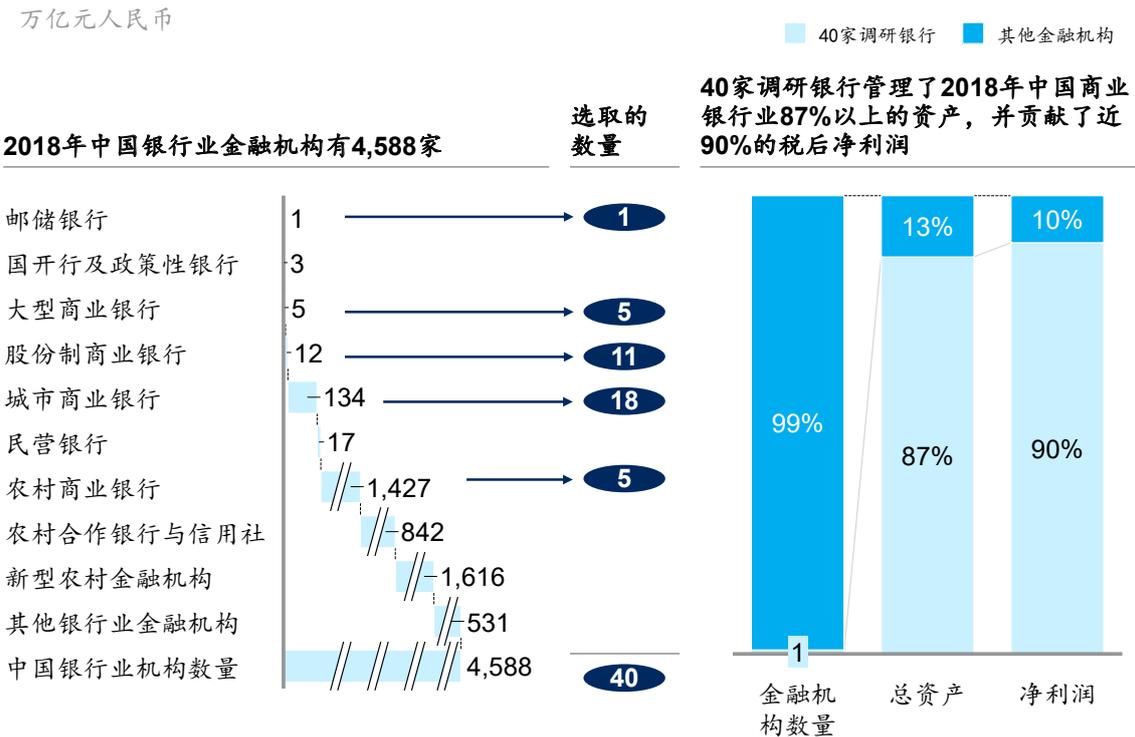
图1 选取40家具有代表性的主要银行,使用2018年公开财报进行银行价值创造分析¹



¹ 2015-2017年排名及结果采用原TOP40银行名单,即包含恒丰、包商、锦州和成农,不含中原、长沙、贵阳和江南农商行;2018年排名及结果采用新TOP40银行名单,即不包含恒丰、包商、锦州和成农,用中原、长沙、贵阳和江南农商行替代;下同

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



资料来源:银保监会;麦肯锡分析

根据银保监会公布的商业银行业年度统计数据，截至2018年底，TOP40家银行管理了中国商业银行业87%以上的资产，贡献了90%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几年相比，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、总结回归银行业本源、推动高质量发展的核心建议。

需要说明的是，在整个研究过程中，我们基于银行业总体及各家银行的公开财务报表，通过量化分析，提出问题并给出一些建议，同时还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。尽管如此，如有疏漏之处，敬请指正。我们无意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向价值银行、从高速增长向高质量增长转型，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，我们分析了TOP40家银行2018年的财报数据。我们发现，TOP40家银行合计实现经济利润约5,225亿元¹；平均资本回报率为16.3%，较2017年的17.0%下降0.7个百分点，连续第三年下降。

TOP40家银行2018年实现税前利润19,775亿元。然而，在考虑了银行的资本使用后，合计实现经济利润约5,225亿元，约为税前利润的1/4。

TOP40家银行的RAROC为16.3%，同比下降0.7个百分点。与2015年的20.4%、2016年的18.2%和2017年的17.0%相比，2018年TOP40家银行的RAROC连续第三年下降（见图3）。

2、2018年RAROC排名前5位的分别是招商银行、建设银行、工商银行、北京农商行和农业银行；排名后5位的分别是中原银行、广发银行、盛京银行、河北银行和杭州银行（见图4）。

3、2018年经济利润排名前5位的分别是工商银行、建设银行、农业银行、中国银行和招商银行；排名后5位的分别是广发银行、中信银行、中原银行、盛京银行和杭州银行（见图5）。

¹ 今年，我们根据2018年银行业发展实际情况，调低了中国银行业的最低资本回报率，从过去三年报告中使用的15%下降至12%，并以此作为我们计算银行资本成本和经济利润的依据。

4、目前，中国银行业价值创造能力存在三大主要挑战

1. 宏观经济下行、中美贸易摩擦，叠加不良贷款认定口径和拨备覆盖率趋严，对银行业风险管理提出新要求。

2018年宏观经济呈下行趋势，GDP增速进一步放缓至6.6%，同时中美贸易摩擦不断升级，对国内制造、外贸等行业形成巨大压力，导致银行信用风险加大。年初不良贷款认定口径趋严，拨备覆盖率下调，银行处理问题资产压力增大，影响利润实现。

启示：面对风险提升、监管趋严的压力，银行应明确贷前行业选择与客户准入，使之与银行所处区域内经济环境相符，与银行发展战略定位相匹配；强化贷中风险和业务协同，实现业务拓展和风险管控步调一致；提高贷后风险管理能力，对于实施后贷款要有管理手段，对于逾期和不良资产要主动出击、积极应对。

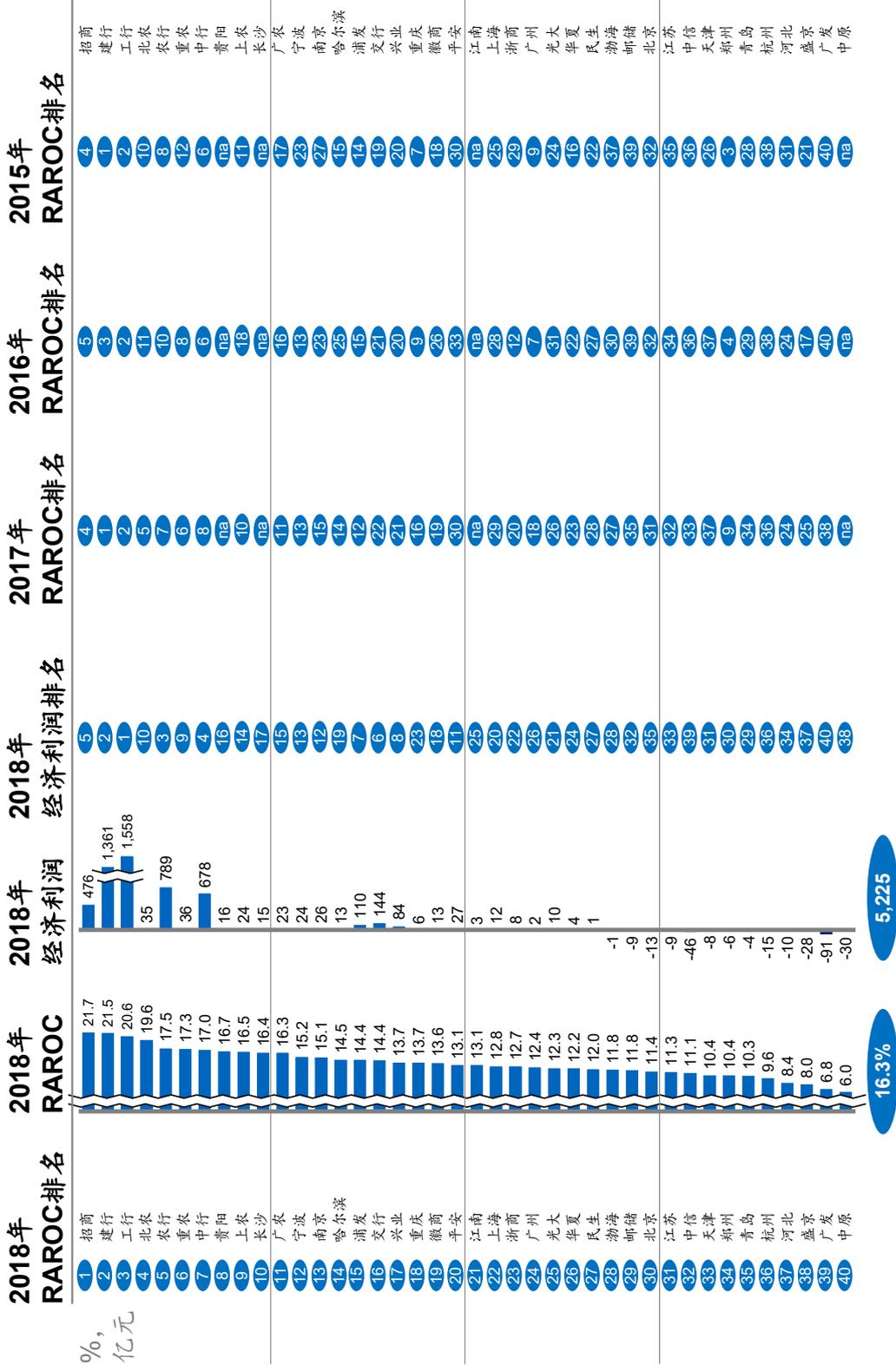
2. 银行仍以较为粗放的规模增长为主，精细化管理及专业能力建设存在短板。

在较长一段时间内，我国银行业凭借宏观经济的持续快速增长和自身牌照优势，发展较为顺畅。在这一背景下，银行更看重规模增长，而忽视了管理团队和执行团队的能力建设，管理模式较为粗放，在应对潜在金融

图3 2015年到2018年中国Top 40家银行RAROC排行
 XX 较前一年进步最大的五家银行 → 2018年新进入排名
 XX 较前一年退步最大的五家银行 → 2018年已退出排名



图4 2015年到2018年中国Top 40家银行RAROC及经济利润排行

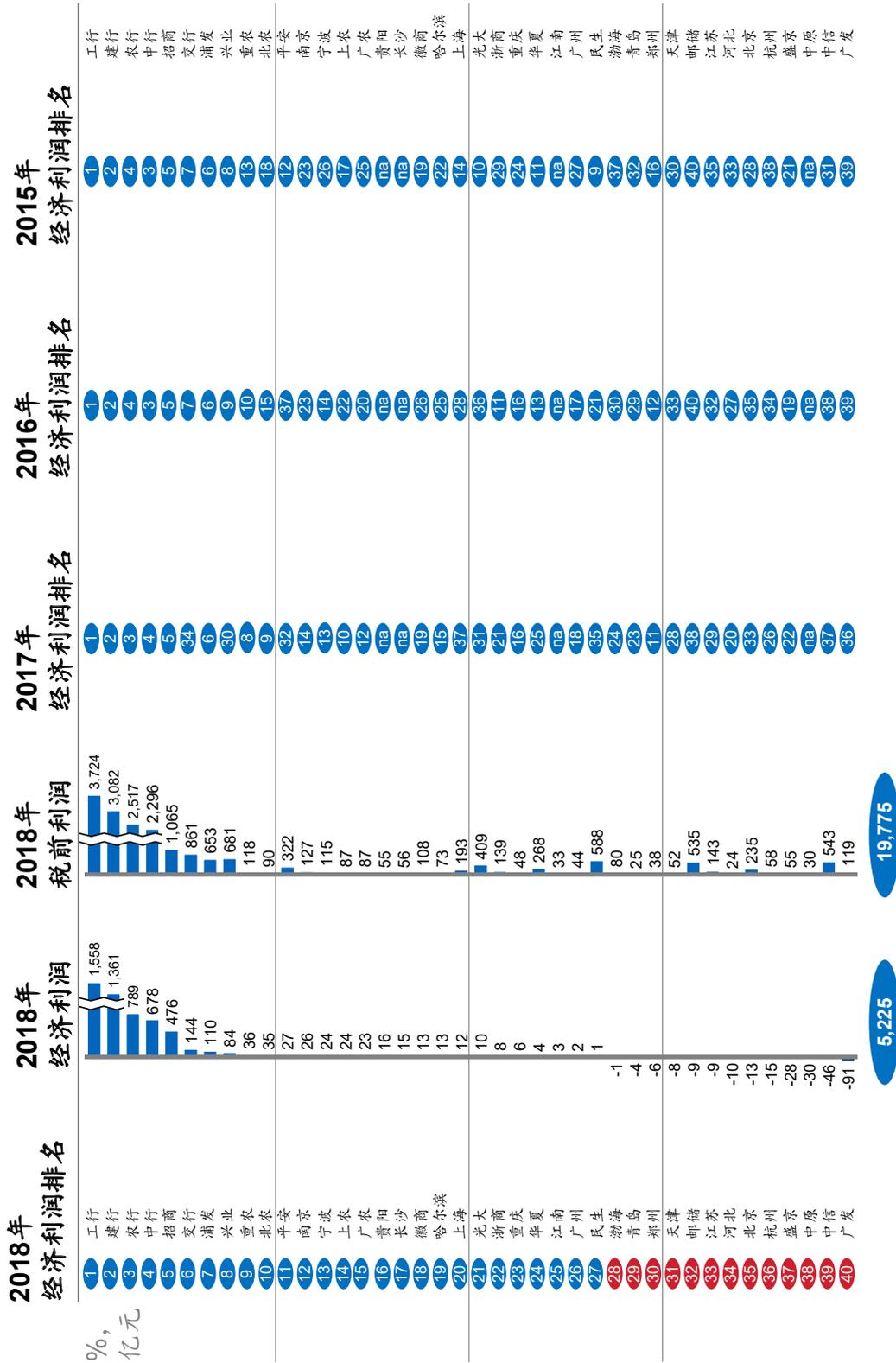


资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

图5

2015年到2018年中国Top 40家银行经济利润排行

XX 经济利润为正值
XX 经济利润为负值



资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

风险及业务转型时能力相对不足。

启示: 银行应加强能力建设, 包括针对管理团队和执行团队的领导力培养, 以及专业团队的打造, 助力实现向价值银行转型, 以应对银行业外部宏观变化、行业监管趋严、市场对外开放等一系列新挑战。

3. 金融科技竞争加剧, 对银行业各类业务形成较大压力。

金融科技企业凭借技术优势和生态圈优势, 对银行的获客渠道、业务拓展和利润增长形成了巨大冲击。同时, 银行与金融科技企业不仅在零售业务上的竞争日益激烈, 在小微、对公等业务上的竞争也日渐升级。

启示: 银行应当积极拥抱金融科技, 以应对金融科技企业的挑战。银行可以主动开放自己的客户和数据, 与金融科技企业合作, 拓展银行的获客渠道、提升客户体验。银行也可以更进一步, 主动领导生态圈建设, 不仅仅与金融科技企业合作, 更纳入其他合作方, 寻求多方共赢并打破市场壁垒, 实现全方位、多场景的客户服务。

二、谁创造价值?谁毁灭价值?

2018年TOP40家银行中, 有27家银行经济利润为正值, 13家未创造经济利润。按资产规模由大到小排名, 2018年经济利润为负的银行分别是邮储银行、中信银行、广发银行、北京银行、江苏银行、渤海银行、盛京银行、杭州银行、天津银行、中原银行、郑州银行、河北银行和青岛银行(见图5)。

五大行和5家主要农商行的经济利润全部为正值; 除此之外, 经济利润为正的银行还包括招商银行、兴业银行、浦发银行、民生银行、光大银行、平安银行、华夏银行、浙商银行、上海银行、南京银行、宁波银行、徽商银行、哈尔滨银行、长沙银行、广州银行、贵阳银行和重庆银行(见图5)。

2018年TOP40家银行中仅有6家银行资本回报率提升, 34家银行的RAROC下降, 其中29家银行连续两年下降, 27家银行连续3年下降, 可见大部分银行RAROC延续下降趋势。按资产规模由大到小排名, 2018年RAROC提升的银行分别是交通银行、邮储银行、招商银行、平安银行、北京农商行和天津银行(见图3)。

图6 2018年中国Top 40家银行关键指标排名

XX 经济利润为正的银行
XX 经济利润为负的银行
XX 排名1-10名
XX 排名31-40名

| 银行 | 经济利润 | RAROC | 资产总额 | 净息差 | 净利差 | 中收占比 | 成本收入比 ¹ | 不良率 ¹ | 关注+不良率 ¹ | 拨备覆盖率 | 风险权重 ¹ |
|--------|------|-------|------|-----|-----|------|--------------------|------------------|---------------------|-------|-------------------|
| 1 工行 | 3 | 1 | 12 | 14 | 13 | 4 | 23 | 24 | 27 | 9 | |
| 2 建行 | 2 | 2 | 11 | 13 | 14 | 8 | 21 | 21 | 20 | 3 | |
| 3 农行 | 5 | 3 | 10 | 11 | 15 | 28 | 26 | 23 | 15 | 7 | |
| 4 中行 | 7 | 4 | 22 | 22 | 17 | 14 | 17 | 22 | 24 | 6 | |
| 5 招商 | 1 | 7 | 4 | 3 | 8 | 27 | 15 | 10 | 4 | 24 | |
| 6 交行 | 16 | 5 | 36 | 34 | 12 | 29 | 22 | 17 | 28 | 4 | |
| 7 浦发 | 15 | 9 | 20 | 17 | 10 | 6 | 37 | 30 | 36 | 23 | |
| 8 兴业 | 17 | 8 | 26 | 31 | 10 | 10 | 24 | 13 | 21 | 25 | |
| 9 重农 | 6 | 4 | 5 | 5 | 33 | 24 | 12 | na | 5 | 21 | |
| 10 北农 | 4 | 27 | 13 | 8 | 37 | 33 | 1 | na | 1 | 2 | |
| 11 平安 | 20 | 13 | 8 | 8 | 23 | 23 | 31 | 25 | 35 | 22 | |
| 12 南京 | 13 | 20 | 23 | 18 | 24 | 15 | 5 | 12 | 3 | 16 | |
| 13 宁波 | 12 | 21 | 17 | 11 | 11 | 35 | 2 | 1 | 2 | 17 | |
| 14 上农 | 9 | 28 | 16 | 16 | 18 | 30 | 7 | 3 | 7 | 5 | |
| 15 广农 | 11 | 29 | 14 | 7 | 35 | 9 | 10 | 15 | 10 | 19 | |
| 16 贵阳 | 8 | 35 | 9 | 9 | 29 | 3 | 13 | 16 | 13 | 13 | |
| 17 长沙 | 10 | 33 | 6 | 6 | 29 | 34 | 12 | 20 | 11 | 8 | |
| 18 微商 | 19 | 22 | 7 | 10 | 22 | 3 | 6 | 7 | 9 | 28 | |
| 19 哈尔滨 | 14 | 32 | 25 | 27 | 17 | 26 | 30 | 26 | 29 | 38 | |
| 20 上海 | 22 | 17 | 27 | 20 | 23 | 1 | 8 | 11 | 8 | 27 | |
| 21 光大 | 25 | 12 | 28 | 32 | 2 | 18 | 26 | 18 | 26 | 31 | |
| 22 浙商 | 23 | 19 | 25 | 25 | 30 | 2 | 9 | 12 | 12 | 14 | |
| 23 重庆 | 18 | 37 | 15 | 23 | 27 | 2 | 15 | 27 | 18 | 32 | |
| 24 华夏 | 26 | 14 | 18 | 21 | 9 | 17 | 36 | 35 | 30 | 39 | |
| 25 江南 | 21 | 38 | na | na | 20 | 31 | 34 | 33 | 25 | 15 | |
| 26 广州 | 24 | 34 | 1 | 4 | 40 | 19 | 3 | 4 | 17 | 18 | |
| 27 民生 | 27 | 11 | 29 | 30 | 3 | 22 | 32 | 31 | 39 | 37 | |
| 28 渤海 | 28 | 23 | 35 | 33 | 4 | 36 | 35 | 28 | 23 | 11 | |
| 29 青岛 | 35 | 40 | 32 | 27 | 28 | 32 | 28 | 39 | 30 | 29 | |
| 30 郑州 | 34 | 36 | 31 | 24 | 16 | 12 | 32 | 32 | 37 | 33 | |
| 31 天津 | 33 | 30 | 33 | 37 | 26 | 11 | 27 | 34 | 16 | 30 | |
| 32 邮储 | 29 | 6 | 3 | 2 | 38 | 40 | 4 | 2 | 6 | 1 | |
| 33 江苏 | 31 | 18 | 33 | 35 | 21 | 16 | 16 | 14 | 22 | 12 | |
| 34 河北 | 37 | 39 | na | na | 32 | 37 | 40 | 38 | 40 | 40 | |
| 35 北京 | 30 | 15 | 24 | 26 | 19 | 7 | 21 | 6 | 19 | 35 | |
| 36 杭州 | 36 | 26 | 30 | 29 | 36 | 20 | 19 | 8 | 14 | 10 | |
| 37 盛京 | 38 | 37 | 37 | 36 | 39 | 5 | 36 | 36 | 31 | 20 | |
| 38 中原 | 40 | 31 | 2 | 1 | 34 | 39 | 38 | 37 | 34 | 34 | |
| 39 中信 | 32 | 10 | 19 | 18 | 5 | 25 | 33 | 19 | 33 | 36 | |
| 40 广发 | 39 | 16 | 38 | 38 | 1 | 38 | 19 | 29 | 38 | 26 | |

¹ 成本收入比、不良率、关注+不良率和风险权重数值越大，相应指标排名越靠后

资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

TOP40家银行中, 27家银行经济利润为正值, 13家银行未创造经济利润; 6家银行RAROC上升, 34家银行RAROC下降, 大部分银行RAROC延续下降趋势。

经济利润实现与否, 与银行资产规模并不一定相关。但是经济利润较高的银行, 往往净息差、净利差和中收创造能力较高, 成本控制和风险管理能力较强, 同时资产耗用相对较低。

虽然五大行在资产规模和经济利润方面均名列前茅, 但重农、北农等中小银行的突围以及邮储、中信、广发等大中型银行的表现不佳, 说明经济利润和RAROC与银行资产规模之间并不存在绝对正相关关系(见图6)。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。

为此, 我们比较了经济利润较高的银行与经济利润较低的银行在部分关键指标上的表现, 发现后者往往净息差、净利差和中收创造能力较低, 成本控制和风险管理能力较差, 同时资产耗用相对较高。这些因素对于银行实现价值创造起到了关键作用。

净息差和净利差方面, 13家未创造经济利润的银行中, 有7家银行的净息差排名TOP40家末10位; 有5家银行的净利差排名末10位。其中渤海银行、天津银行、江苏银行、盛京银行和广发银行的净息差和净利差均位列TOP40银行末10位, 风险资产定价能力较差, 拖累经济利润实现(见图6和图7)。**中收占比方面**, 13家未实现经济利润的银行中, 有5家的中收占比位于TOP40家银行末10位, 分别是邮储银行、河北银行、杭州银行、盛京银行和中原银行(见图6和图8)。这5家银行中, 盛京银行的风险定价能力和中收创造能力均位于TOP40家银行末尾, 造成其价值创造能力不足。

成本控制方面, 13家经济利润为负的银行中, 有6家成本收入比排在TOP40家银行末10位, 分别是渤海银行、青岛银行、邮储银行、河北银行、中原银行和广发银行(见图6和图9)。其中, 虽然邮储银行在净息差、净利差、风险控制能力和资本耗用等方面表现突出, 但成本收入比连续4年垫底, 导致其经济利润仍然为负值。

在风险管理方面, 经济利润为负的银行表现同样较差, 除少数几家外(如邮储银行、北京银行和杭州银行), 其余的不良贷款率、不良+关注类贷款率和拨备覆盖率均位于TOP40家银行中下游, 甚至排名末尾(见图6和图10)。其中, 虽然中原银行在净息

图7 2018年中国Top 40家银行定价能力排名

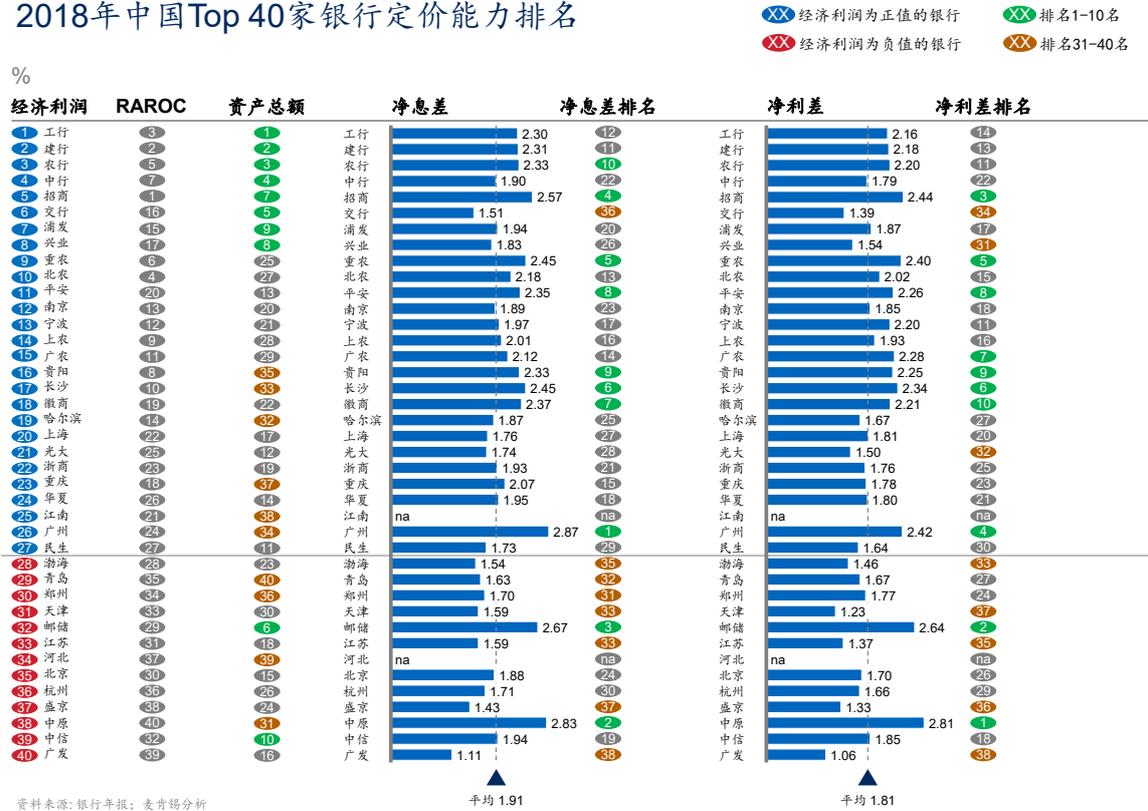


图8 2018年中国Top 40家银行中收创造能力排名

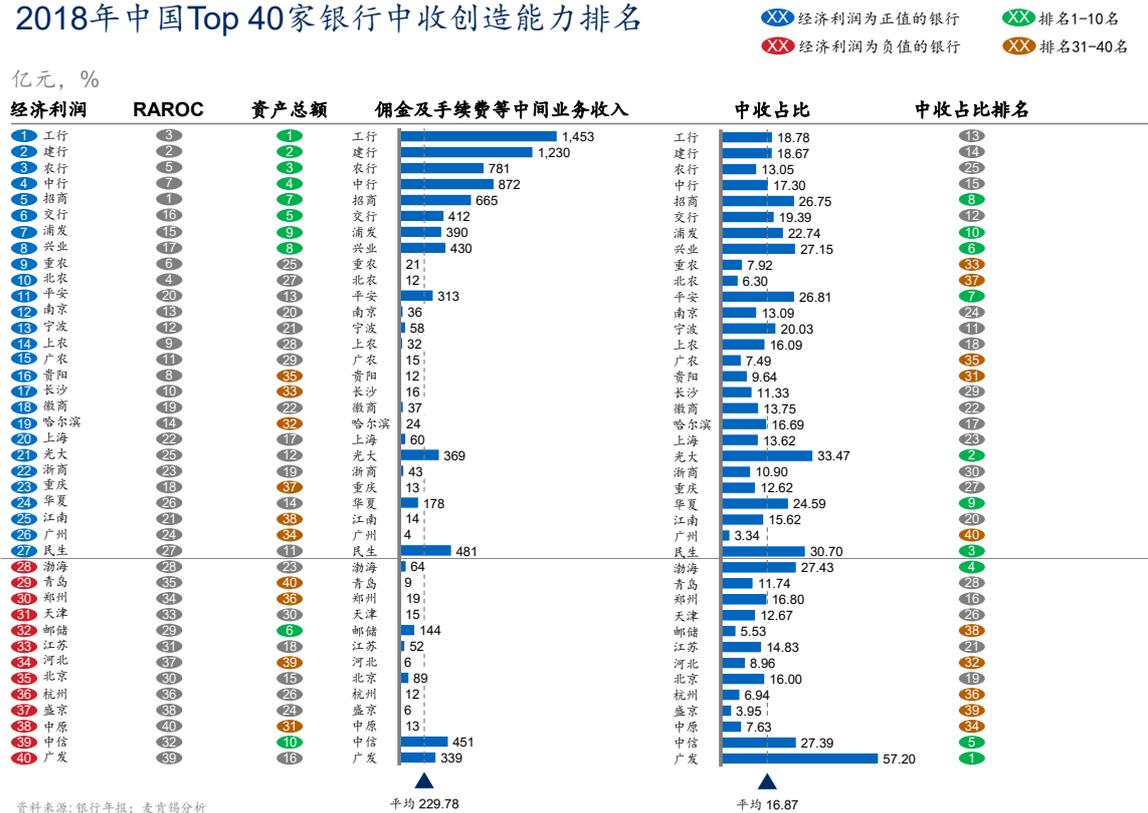


图9 2018年中国Top 40家银行成本控制能力排名

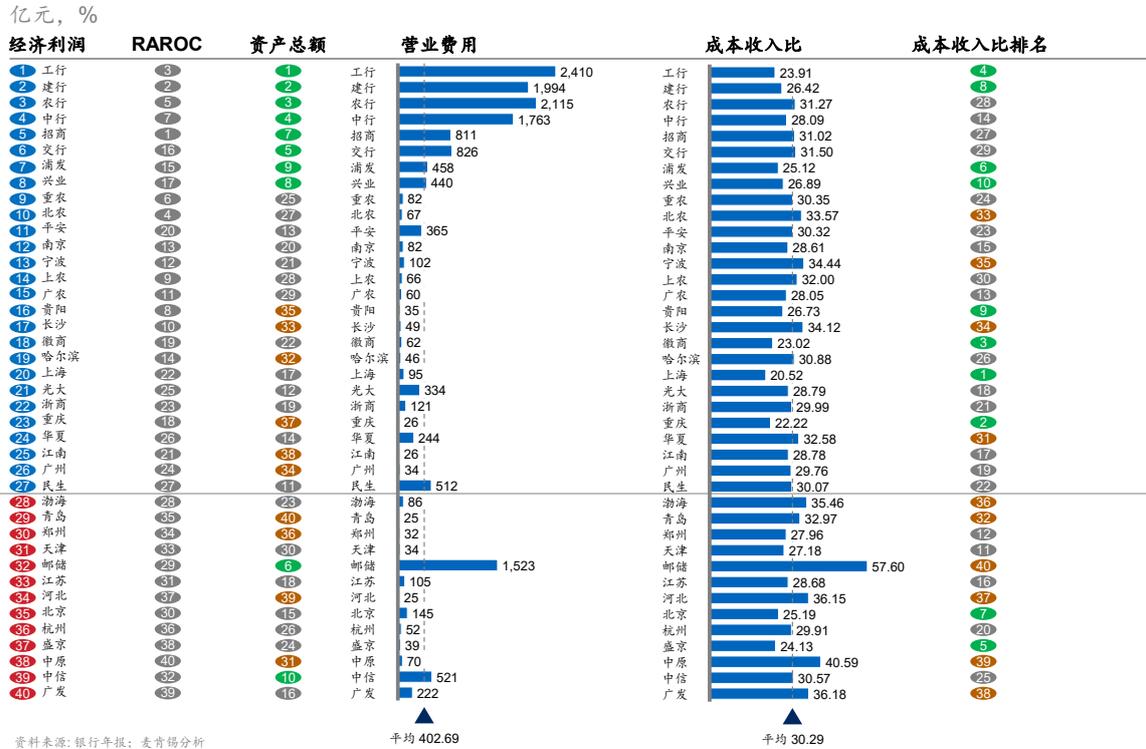
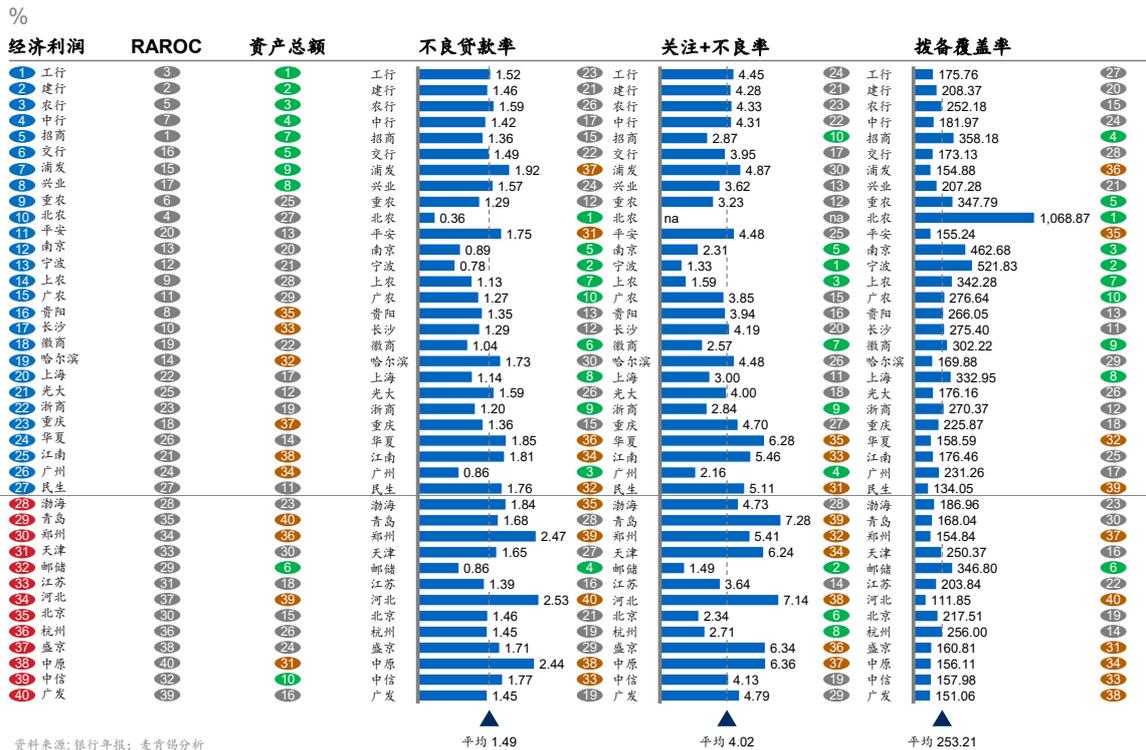


图10 2018年中国Top 40家银行风险管理能力排名



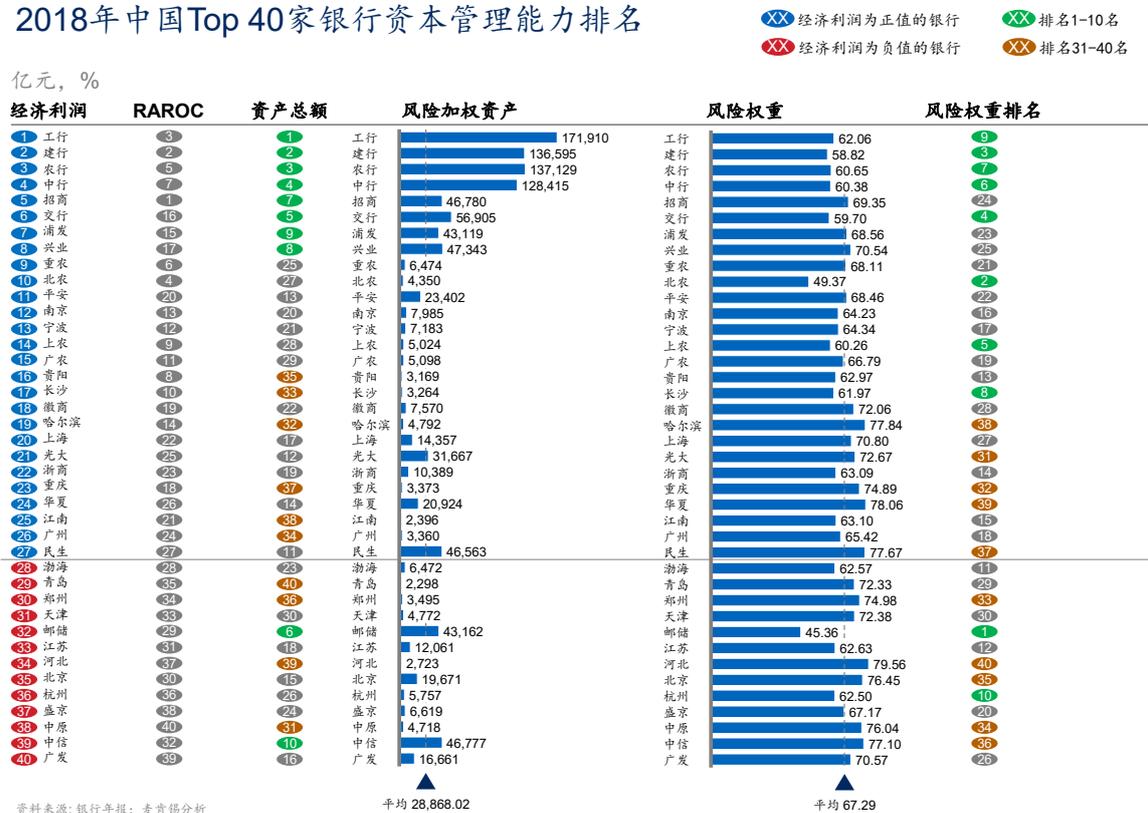
差、净利差等营收指标方面表现较好,但因不良率高企、资产减值准备大幅上升、拨备覆盖率明显下降,因而拖累了经济利润的实现。

最后, **资本管理方面**, 在13家未创造经济利润的银行中, 有5家的风险权重位于TOP40家银行末10位, 分别是郑州银行、河北银行、北京银行、中原银行和中信银行(见图6和图11)。风险权重较高, 说明银行仍然以消耗资本为代价, 追求规模扩张, 导致银行价值创造的效率下降。

能够在上文提到的一项或几项关键指标大放异彩的银行, 往往更有可能突破资产规模的限制, 创造价值;

而在其中一点或几点做得较差的银行, 则有较大可能无法创造与其规模相匹配的经济价值。重农的净息差和净利差表现优异, 风险控制能力也较佳; 北农的风控能力和资本耗用水平表现较好, 风险定价能力也位居TOP40家银行中上游。因此, 虽然这两家银行的资产规模仅位居TOP40家银行中游, 但是经济利润和RAROC排名都名列前茅(见图6)。相反, 邮储银行、江苏银行、北京银行、杭州银行、盛京银行、中原银行、中信银行和广发银行等, 都因为在某一项(例如邮储在成本控制能力上较落后, 江苏银行在风险定价能力上较差, 北京银行的风险权重较高

图11 2018年中国Top 40家银行资本管理能力排名



2018年五大行及邮储银行、全国股份制银行、主要城商行和主要农商行的RAROC分别为18.4%、13.6%、12.0%和16.9%，分别较上年下降0.5、0.7、1.7和0.3个百分点。四类银行中，股份制银行和主要城商行面临竞争压力最大，经济利润创造压力最大。股份制银行资本消耗较高，城商行处理不良资产压力较重，同时两者均面临较大的息差收窄压力，拖累其资本回报率的实现。

等)或者某几项(例如盛京银行在净息差、净利差、中收占比和风控能力上均欠佳)上表现不佳,导致他们无法创造与其规模相适应的经济价值(见图6)。

四大类银行核心总结

1. 五大行及邮储银行

2018年五大行及邮储平均RAROC达到18.4%，同比下降0.5个百分点，仍然高于其他三类银行。RAROC下降主要由于手续费等中间收入下降，且净利息收益不敌资产减值上升所致(见图12)。

其中，工、建、农、中四大行的RAROC均有不同程度下降(见图3)。交行和邮储的RAROC排名仍然低于其资产规模排名，但较2017年已经有明显改善(见图3和图4)。工行经济利润约1,558亿元，仍排名第1，但资本耗用较高，RAROC位居第3，次于招商和建行(见图4和图5)。邮储银行单位资产净利息收益在五大行和邮储中最高，但是营业费用率依然较高，中收能力未能改善，造成经济利润排名和RAROC排名均远落后于其资产规模排名(见图6、图13和图14)。交行净利息收益率是五大行及邮储中最低的，拉低其经济利润表现，但是中收表现依旧优异，且资本耗用下降，RAROC数值和排名均明显提高(见图3、图13和图14)。

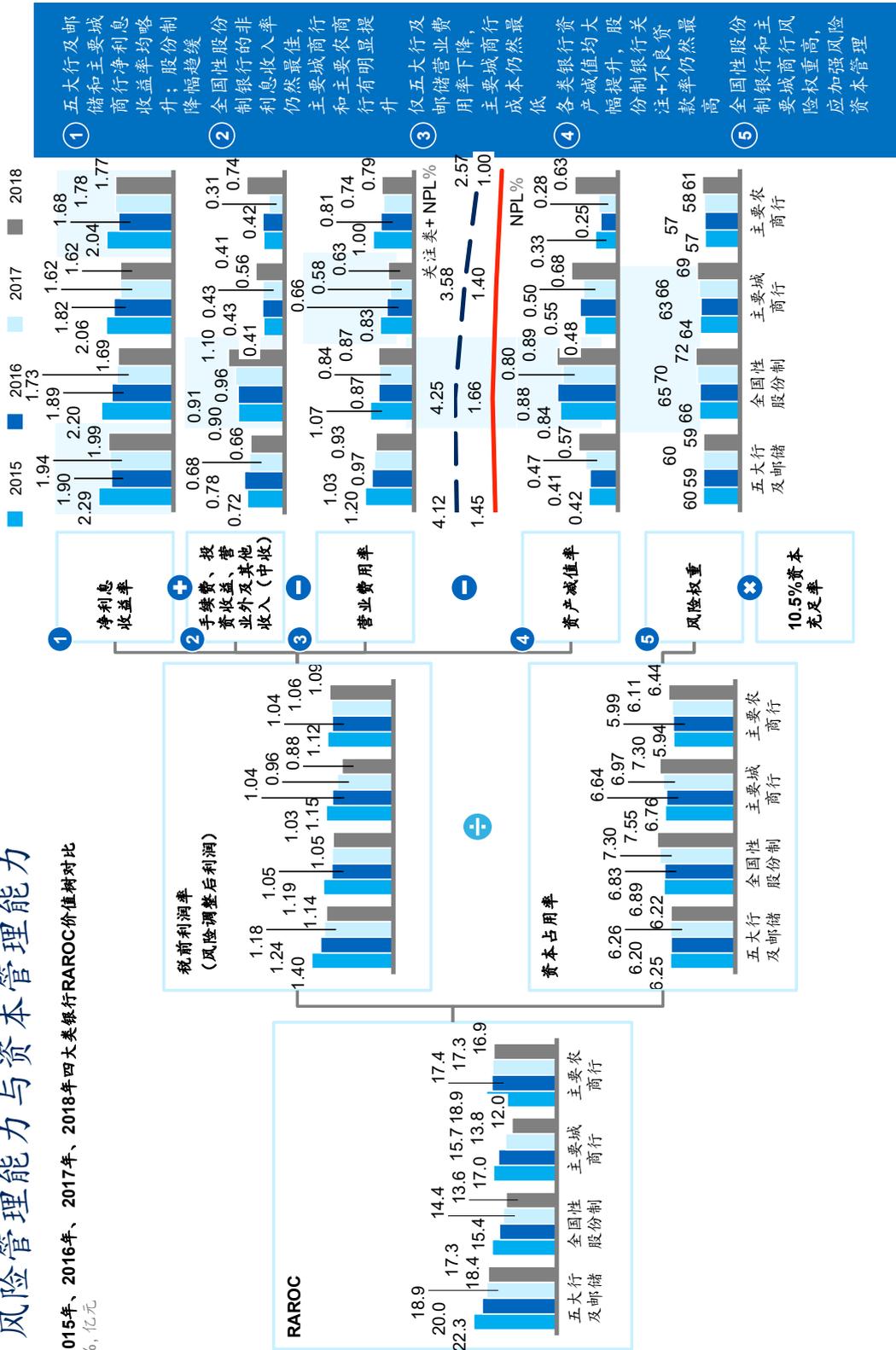
2. 全国性股份制银行

2018年11家全国性股份制银行平均RAROC为13.6%，较2017年下降0.7个百分点。虽然2018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+不良率继续位居四类银行首位，资产减值依旧保持在高位，资产质量仍然值得关注。股份制银行仍然以规模扩大为主要发展模式，资本耗用较高，表现在风险权重在四类银行中最高。高资本耗用模式将妨碍价值创造(见图12)。

2018年，11家全国性股份制银行中，

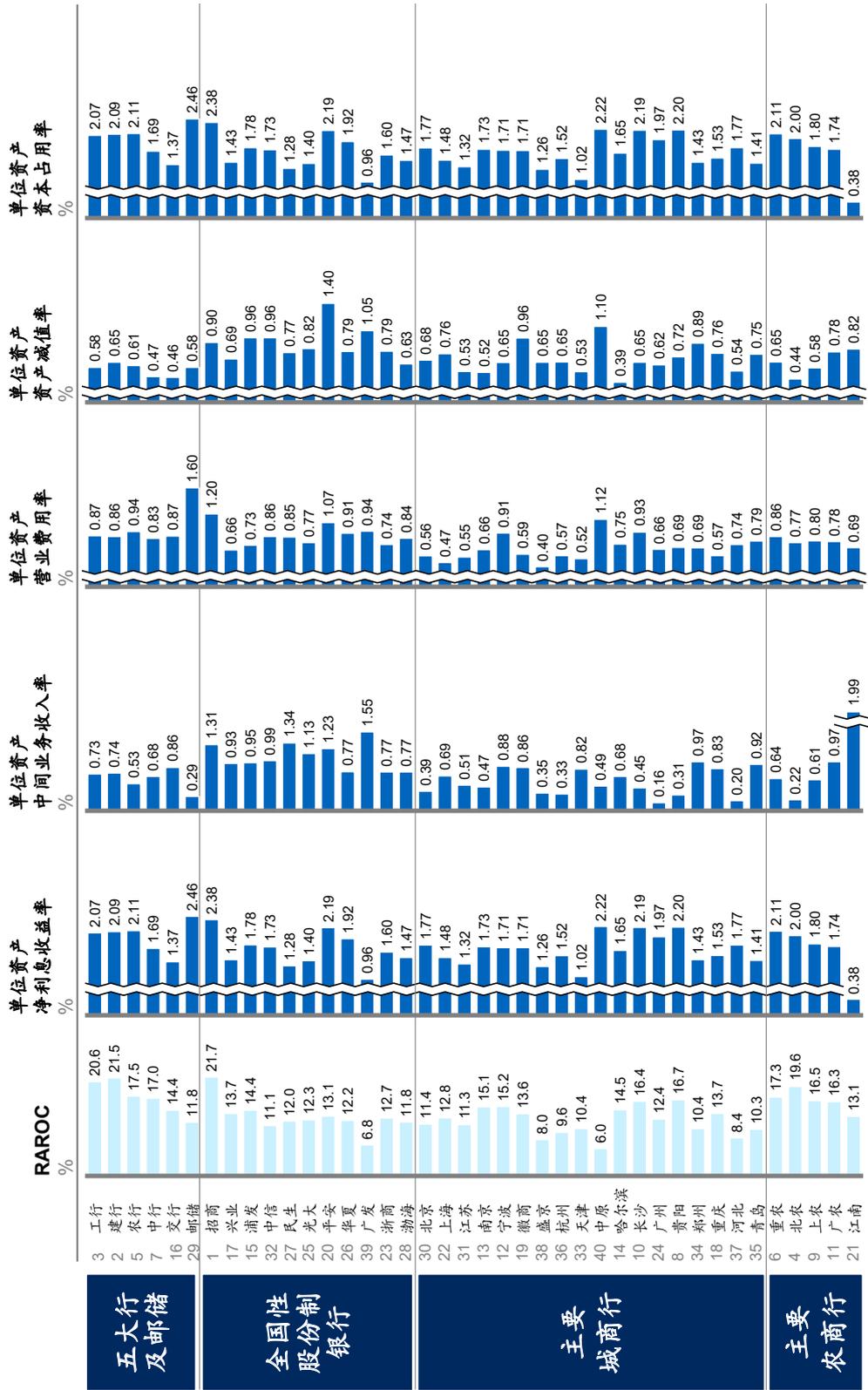
图12 驱动价值创造的五大关键要素：定价能力、中收创造能力、成本控制能力、风险管理能力与资本管理能力

2015年、2016年、2017年、2018年四大类银行RAROC价值树对比
%, 亿元



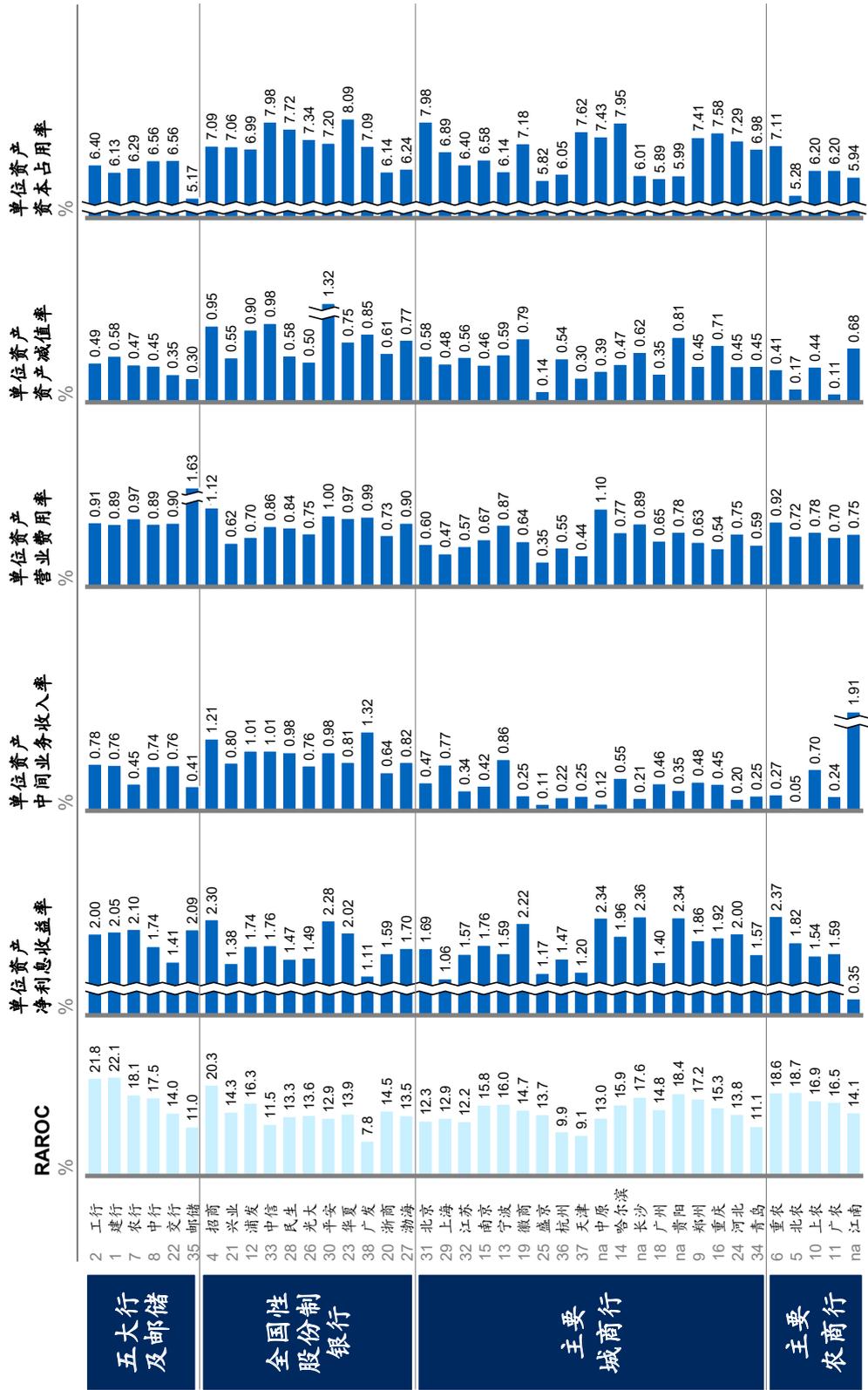
资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图13 2018年中国TOP40家银行RAROC关键指标比较



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图14 2017年中国TOP40家银行RAROC关键指标比较



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

仅招商银行和平安银行的RAROC有所提升(见图3)。招商银行净利息收益和中间收入齐头并进,经济利润达到476亿元、排名第5, RAROC达到21.7%、排名跃居第1(见图4、图5、图13和图14)。广发银行经济利润为负91亿元,排名居第40名,资本回报率也仅位列39名,均大幅落后于其资产规模排名;中信银行经济利润为负46亿元,居第39名, RAROC仅11.1%,排名第32名(见图4和图5)。浦发银行资产减值损失和资本耗用明显增长,同时中收能力下降,导致RAROC数值及排名均有所下降(见图3、图13和图14)。

3. 主要城商行

2018年18家主要城商行平均RAROC为12.0%,较2017年同比下降1.7个百分点。主要城商行的平均RAROC在四类银行中最低,且2017~2018年降幅最明显。虽然城商行2018年净利息收益率没有进一步下滑,同时中收创造能力有明显提升,但是主要城商行的资本耗用增加,且2018年在严监管背景下资产减值大幅提升,多重因素拖累了RAROC的实现(见图12)。

2018年,18家主要城商行中,仅天津银行的RAROC有所提升(见图3)。贵阳银行RAROC位居城商行首位,在TOP40排行中位列第8名,经济利

润排名第16位。贵阳的较优表现主要得益于其净利息收益较高,但中收能力仍有进步空间(见图4、图5和图13)。除了贵阳银行外,长沙银行、宁波银行、南京银行、哈尔滨银行的RAROC排名位列TOP40家银行中上游,均在净利息收益或中收上有相对较好的表现(见图4和图13)。杭州银行、河北银行、盛京银行和中原银行的RAROC表现较弱,位列TOP40家银行后5位(见图4)。

4. 主要农商行

2018年5家主要农商行的平均RAROC为16.9%,同比下降0.3个百分点,降幅在四类银行中最小。5家农商行的RAROC排名均明显高于其资产规模排名。2018年主要农商行的中收能力明显提升,单位资产非利息收益率已经超过五大行及邮储和主要城商行。同时,资产定价能力依旧较高,且持续高于全国性股份制银行和主要城商行。因此,即便资产减值损失大幅增加,单位资产税前利润率仍然有所提高(见图12)。

5家农商行中,北京农商行表现最优, RAROC排名第4、经济利润排名第10,远高于其27位的资产规模排名(见图4)。北农的净利息收益和中间收入均同比显著提升,且单位资产的资产减值率和资本耗用均明显低于

其他4家农商行（见图13和图14）。江南农商行单位资产净利息收益率在5家农商行中最低，但中间收入能力较强，RAROC排名第21位、经济利润排名第25位，均明显高于其38位的资产规模排名（见图4、图5和图13）。

启示：2015年开始，利率市场化已持续对银行造成严重的影响，依靠传统业务模式创造价值难以为继。因此，我们建议银行加快进行改革与转型，在加强贷款和存款科学定价能力的同时，着重提升中间收入创造能力，实现由规模银行向价值银行的转型。具体而言，一方面，银行应通过科学化定价管理能力提升原有业务价值，同时以贷款业务为敲门

2018年，中国银行业的贷款组合依然未创造价值，RAROC为11.83%，经济利润为负173亿。同时，过去三年来，贷款规模增速11.95%，高于收入增速9.94%，说明规模增长的模式尚没有改变。从2017年开始，贷款收益显现回升之势：RAROC已从2017年的11.39%提升至2018年的11.83%，这说明银行已经开始关注并提升贷款的价值创造。

砖，积极拓展交叉销售。另一方面，虽然过去几年银行开始进行产品开发，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，引进创新产品开发迫在眉睫。随着利率市场化的进一步深化，银行若要持续创造价值，提升中间收入势在必行。

三、银行业组合与产品组合价值创造分析

（一）、贷款业务核心发现

1、贷款业务整体盈利状况

2018年，中国银行业的贷款组合依然未创造价值，RAROC为11.83%，经济利润为负173亿，规模增长的模式尚没有改变。

2016年以来，贷款规模增速11.95%，高于收入增速9.94%，说明规模增长的模式尚没有改变。但是，从2017年开始，贷款收益有明显回升之势，RAROC从2017年的11.39%提升至2018年的11.83%，这说明银行已经开始关注并提升贷款的价值创造。

（见图15）

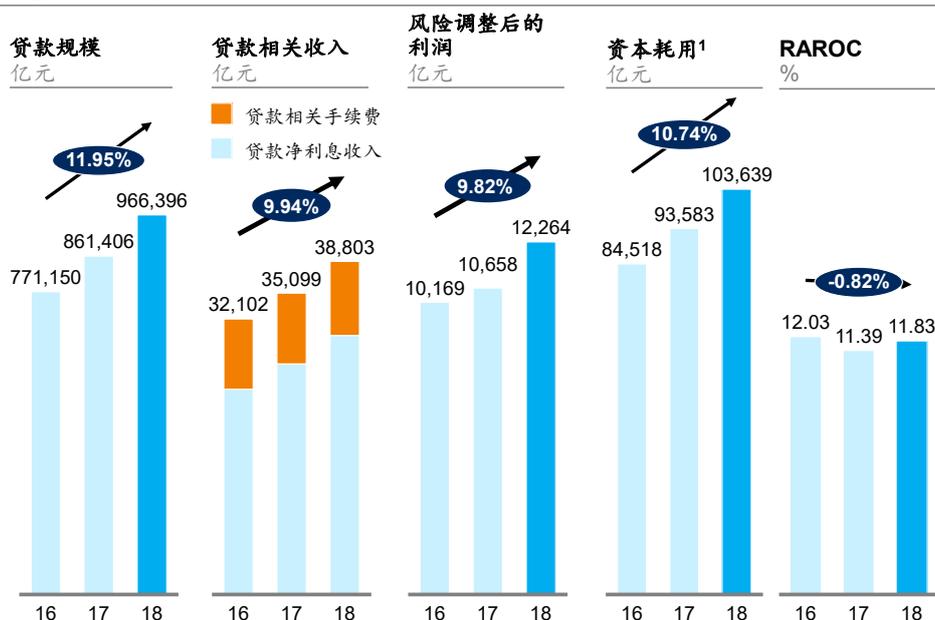
2、造成贷款盈利性变化的主要原因

图15

2016年以来，贷款规模增速为11.95%，高于贷款相关收入增速9.94%，资本耗用增速为10.74%；同时，在2018年，贷款RAROC有所回升

2016-2018贷款规模及价值创造指标对比

年增速



¹ 资本以内部评级法估算

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

RAROC过去三年下降的主因是手续费收入下降及营业费用上升，银行业需持续关注；同时，预期损失率好转减缓了RAROC下跌趋势。

对比过去两年，我们发现RAROC下降的主因，是手续费收入下降及营业费用上升。两年来40家银行的净息收益率与去年持平，而贷款相关非利息收益率年平均下降8.31%。从成本端看，虽然2018年营业费用率相比2017年有所下降，但相比2015年仍然有3.23%的年增长。同时，我们发现，预期损失在逐年好转，平均每年下降了5.38%，提升了银行的获利

能力。但随着宏观经济下行及风险政策收紧，银行仍需警惕风险爆发的可能性。在以上因素共同作用下，40家银行近三年来银行贷款RAROC处于下行趋势，但在2018年整体表现有所回暖（见图16）。

3、各类型银行贷款业务表现

从银行类型来看，不同银行表现不尽相同，其中，农商行的贷款组合RAROC最高，达23.15%，而五大行及邮储的贷款组合RAROC垫底，仅为11.64%。

五大行及邮储——作为市占率最高的银行类别，总体表现不如中型及小型银行，虽然其营业费用控制较好，其他项目也都处于中间水平，但RAROC表现仍是四类银行中最低的，仅为11.64%。

全国性股份制商业银行——基于其成长发展特性，贷款相关手续费收入远高于其他银行，说明轻资产业务发展领先于其他银行；但同时，净利差、成本控制（包括营业费用及风险）以及资产使用率方面的表现均低于其他三类银行，有较大提升空

间，RAROC仅为11.71%，也处于较低水平。

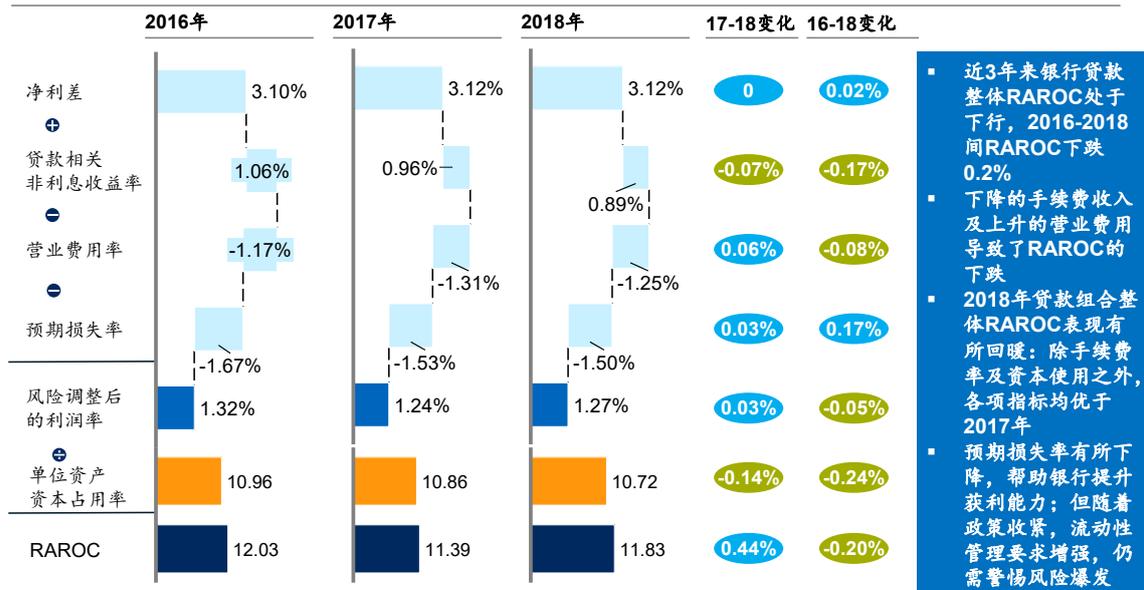
城商行——城商行以本地特色化经营为核心，贡献了最高的利息收入率，但同时非息收入远低于全国股份性商业银行，需重点加强；总体RAROC表现较好，达12.87%。

农商行——农商行凭借高利差、低风险及较低的资本占用率，创造高RAROC (23.15%)。但需要注意的是，在我们的样本中仅有5家农商行，可能会因为样本不足产生一些误差。同时，农商行因其收入的可持续性增长

图16

具体分析TOP40银行的贷款组合：近3年来银行贷款RAROC处于下行趋势，需关注手续费的减少及营业费用的增加；同时，贷款组合预期损失率的减少帮助银行提升获利能力

2016-2018年贷款组合RAROC对比 %



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

可能面临瓶颈, 所以需在产品创新、科技创新方面持续发力(见图17)。

4、贷款风险趋势及面临的挑战

自2015年以来, 不良贷款率呈轻微下降趋势, 2018年总体不良率仅为1.5%, 其中零售不良贷款率远低于对公不良贷款率; 但我们发现, 稳定的不良贷款率得益于贷款减值损失的持续增加, 所以银行仍需警惕风险的爆发。

从2015年到2018年, 40家银行的总体不良贷款率呈轻微下降趋势, 由

1.58%降至1.50%。从目前的数据来看, 40家银行整体贷款质量较好。

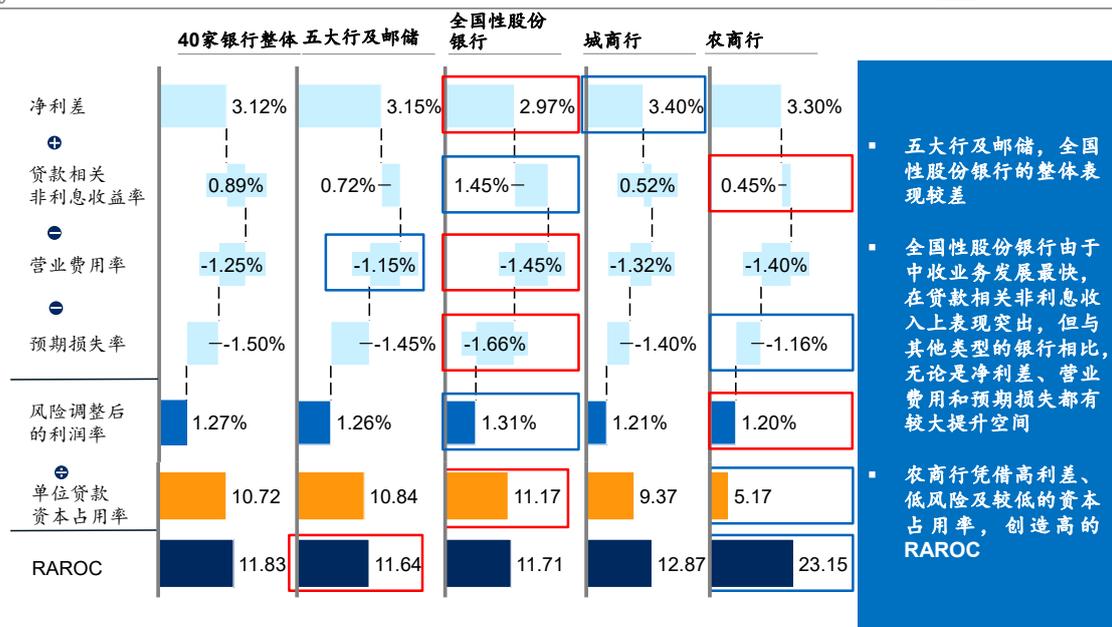
其中, 零售不良贷款率整体水平较低, 且呈逐年下降趋势, 从2015年的1.02%降到0.78%; 而对公不良率呈现稳定趋势, 保持在1.95%左右, 远高于零售贷款。因此, 零售贷款整体风险小于公司贷款(见图18)。

然而, 不良贷款率降低并不意味着风险水平下降。近几年, 贷款减值损失占比一路攀升, 由此反映出风险水平的持续上升。同时, 资产减值损失严重侵蚀了利润, 我们建议各家银行予

图17

将所有银行归为四类后, 我们发现不同类型银行的各项收入及成本表现有所差异; 总体来说, 农商行的RAROC最高, 而五大行及邮储最低

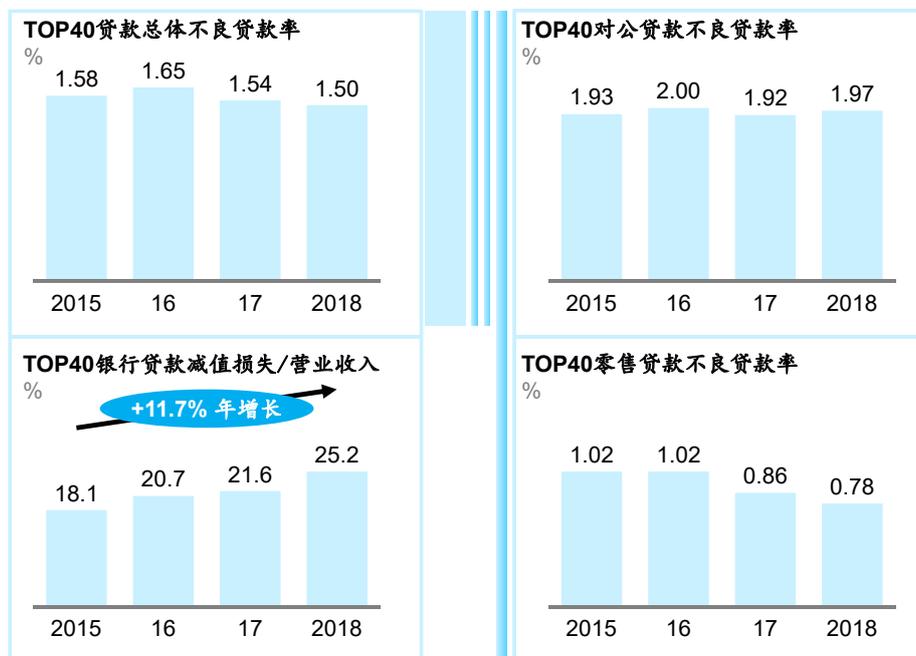
2018年四类银行贷款组合RAROC对比



资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

图18

从2015到2018年，不良贷款率呈轻微下降趋势，但是四年来的贷款减值损失占比不断增加，说明银行贷款的风险未降，并呈持续上升趋势



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

以重视，分析资产减值成因，并加强风险管控，防止风险爆发。

（二）、贷款业务核心建议

1、向零售转型势在必行。零售贷款占整体贷款规模的40%，却贡献了近46%的净收入。同时，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，我们发现，零售贷款的净利差高、手续费高、风险成本低及资本占用低的特点，建议银行加大零售投入。

40家银行零售贷款规模超过38万亿元，RAROC高达27.44%，贡献了4,815亿元经济利润。对公贷款规模占整体规模的60%，却对贷款经济利润造成4,987亿元的巨大损失，RAROC仅为5.12%。因此，我们认为向零售转型具有极大的战略价值（见图19）。

近年来越来越多银行加大零售贷款业务投入，2015年以来，40家银行零售贷款平均年增长率达到30%，其中有11家银行年增长率超过35%，增速排名前六的银行分别是天津银行、渤

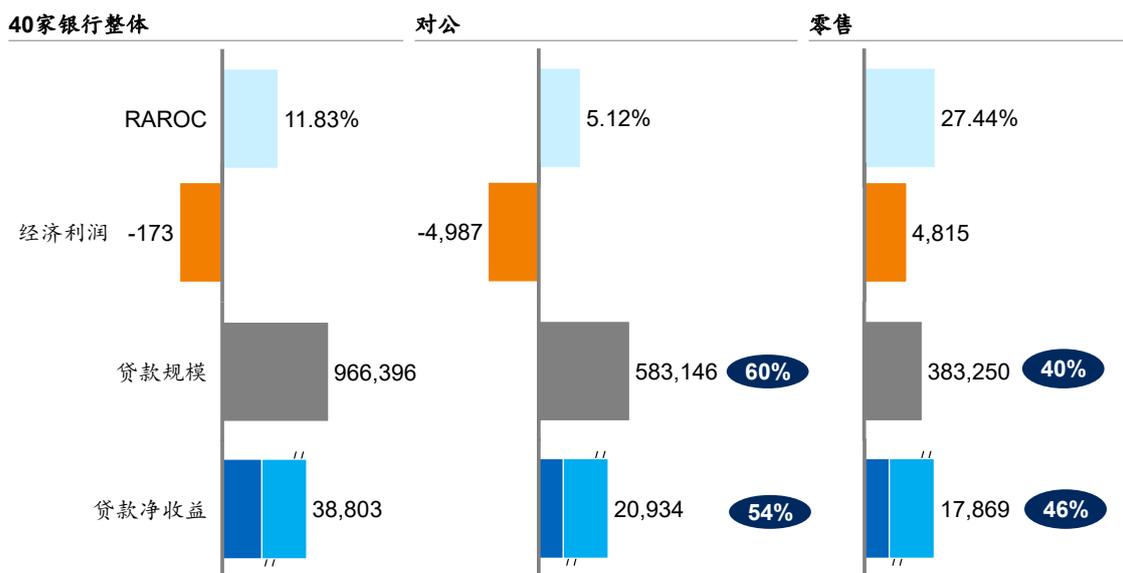
图19

2018年，对公贷款业务依旧是行业贷款的主力，占整体规模的60%，但经济利润损失严重，而零售贷款业务经济利润价值巨大

2018年贷款经济利润与RAROC分析

亿元

■ 净利息收入 ■ 相关手续费 ○xx% 对公/零售占比



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

向零售转型势在必行。零售贷款只占整体贷款规模的40%，却贡献了近46%的净收入，经济利润高达4,815亿元，RAROC高达27.44%，是银行业需要持续拓展的优质业务。而对于公司银行业务，需增加贷款行业专业化能力，同时提升综合化服务能力。

海银行、盛京银行、南京银行、上海银行及浙商银行。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，加快发展零售贷款业务势在必行（见图20）。

2、对于公司银行业务，我们呼吁银行做好“行业专业化”，通过专业化策略进一步了解企业需求，从而设计出更好的产品及服务，共创双赢局面。

图20

40家银行中，有11家银行的零售贷款增速超过35%，呈现加速发展零售板块的趋势

2015-2018年部分商业银行零售贷款余额及年增长率
亿元，%

| 排名 | 2015年零售贷款余额 | 2018年零售贷款余额 | 2015-2018年增长率 |
|---------|-------------|-------------|---------------|
| 1 天津银行 | 248 | 1,060 | 62% |
| 2 渤海银行 | 445 | 1,678 | 56% |
| 3 盛京银行 | 69 | 255 | 55% |
| 4 南京银行 | 402 | 1,294 | 48% |
| 5 上海银行 | 865 | 2,768 | 47% |
| 6 浙商银行 | 631 | 2,014 | 47% |
| 7 北京农商行 | 73 | 219 | 44% |
| 8 江苏银行 | 981 | 2,705 | 40% |
| 9 河北银行 | 303 | 817 | 39% |
| 10 平安银行 | 4,411 | 11,540 | 38% |
| 11 浦发银行 | 5,873 | 14,832 | 36% |

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

从2016年至今，我们发现公司银行贷款RAROC显著且持续下降，从2016年的7.30%下降至2018年的5.12%。其主要原因在于贷款相关的非利息收入逐年快速下降及资本占用率逐年上升。虽然净利差在逐年上升，但是未能弥补非利息收入下降和资本占用率上升的损失。同时，营业费用率在2017年上升至1.03%后，优化至0.99%，预期损失率亦出现波动，依旧需要各家银行持续关注。

在20个主要对公行业投放中，2018年有6个行业的RAROC为负。对公行业RAROC排名前8名的是公共管理、金

融、卫生、水力环境、租赁商务、电力能源、文化教育媒体及交通，其中公共管理和金融的RAROC超过50%。制造和批发零售业是RAROC表现最差的两个行业，分别为负14.1%和负16.3%，连续4年排名最末（见图21）。

对于不创造价值的行业，我们建议银行要慎选其战略新兴细分行业进行投放，结合宏观环境分析，加大力度扶植政府鼓励的细分行业，减少对负经济利润行业的投入。同时，做好“行业专业化”，通过专业化策略进一步了解企业需求，从而设计出更好的产品及服务，共创双赢局面。

图21

2018年，有6个行业RAROC为负，其中制造和批发零售业连续四年排名最末

| 行业 | 贷款RAROC % | 收益率 ¹ % | 贷款投放规模 亿元 | 15RAROC 排名 | 16RAROC 排名 | 17RAROC 排名 | 18RAROC 排名 |
|--------|--------------|-----------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 公共管理 | 62.6 | 3.95 | 2,583 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 金融 | 59.1 | 3.54 | 15,728 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 卫生 | 42.8 | 5.38 | 1,848 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 水利环境 | 34.5 | 3.66 | 38,003 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 租赁商务 | 23.2 | 3.78 | 59,054 | 7 | 7 | 6 | 5 |
| 电力能源 | 20.6 | 3.52 | 41,883 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 文化教育媒体 | 18.9 | 3.52 | 4,289 | 6 | 9 | 7 | 7 |
| 交通 | 16.5 | 3.47 | 77,425 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 房地产 | 15.9 | 3.77 | 54,481 | 9 | 13 | 12 | 9 |
| 信息 | 12.2 | 4.06 | 2,905 | 11 | 6 | 11 | 10 |
| 科学研究 | 12.1 | 4.18 | 582 | 15 | 11 | 9 | 11 |
| 建筑 | 10.0 | 3.73 | 23,962 | 14 | 15 | 13 | 12 |
| 对公其他 | 5.6 | 3.62 | 23,487 | 12 | 14 | 14 | 13 |
| 居民服务 | 3.1 | 2.68 | 4,384 | 13 | 10 | 10 | 14 |
| 农林渔牧 | -1.6 | 3.95 | 1,428 | 10 | 12 | 17 | 15 |
| 采矿 | -4.2 | 3.58 | 13,898 | 18 | 18 | 18 | 16 |
| 住宿和餐饮业 | -5.8 | 3.54 | 2,055 | 17 | 16 | 16 | 17 |
| 商业贸易 | -7.5 | 4.74 | 3,175 | 16 | 17 | 15 | 18 |
| 制造 | -14.1 | 3.58 | 91,884 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| 批发和零售 | -16.3 | 3.49 | 47,673 | 20 | 20 | 20 | 20 |

¹ 收益率=净利息收益率+手续费收益率

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

3、聚焦区域风险，加强区域性风险管控。不良贷款率具有强区域性，导致区域差别的原因主要是贷款行业结构不同，以及不同地区相同行业的风险程度不尽相同。因此，我们建议银行根据地区特性进行特色化经营。

由于不同地区的经济发展侧重不同，不良率水平可能产生一些差异。我们分析了Top40中的城商行不良率分布，发现北方城商行的不良率普遍高于1.5%，关注及不良贷款率普遍高于4%，而江浙皖区域的城商行不良率

均低于1.5%，关注及不良贷款率普遍低于4%。

建议银行可尝试区域风险分析和预警，不同地区采用不同的行业贷款组合，加强区域性风险防控。

4、实施风险定价与定期检视。虽然目前多数银行已通过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。

针对公司贷款业务,由于不同地区的经济发展侧重不同,不良率水平可能产生一些差异。我们建议银行可尝试聚焦区域风险,加强区域性风险防控。针对全国性经营机构,可尝试调整资源地域配置,不同地区采取不同的行业贷款组合。针对城商行/农商行等地区性经营机构,需仔细分析省内经济特征,找出符合自身禀赋特征的行业及产品进行深耕。

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,造成了负经济利润。然而40家银行中大多数银行在行业综合定价上并未遵守风险定价原则,导致多数行业的定价与其风险并不匹配。

以制造业为例,40家银行平均综合收益为3.58% (FTP+3.58%),然而最低经济利润平损却需要8.94% (FTP+8.94%),这意味着贷款投放愈多,价值损失愈高。而批发零售业的平均不良率约为5.73%,对应此风险所需要的平损定价应在9.12% (FTP+9.12%),但实际综合收益率

却仅为3.49% (FTP+3.49%)。

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,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。在完善LPR形成机制的大背景下,利率的灵活性和市场化将进一步加强,因此银行的定价能力显得愈发重要。目前40家银行的对公贷款定价并未遵循风险定价,说明银行间竞争激烈。而如何在新推出的LPR机制下进行合理贷款定价,脱颖而出,成为目前银行亟需解决的问题。

5、针对对公业务定制行业发展策略。可基于不同行业特性,定制行业策略,对于目前行业贷款面临的风险问题及定价问题,银行可选择以手续费为主要收入形式的创新产品及服务,如供应链金融及现金管理业务等,通过创新业务打开新局面。

针对目前行业贷款面临的风险问题及定价问题,银行可选择以手续费为主要收入形式的创新产品及服务:应收应付账款占比较高的行业如制造、批发零售、水利环境、建筑等,应积极配套供应链解决方案,提高企业对银行的价值;短期借款占比高(如制造、批发和零售)和现金资产占比高(如居民服务、文化教育业)的行业均可考虑现金管理解决方案,同时通过了解企业资金状况,帮助银行进一步降低风险(见图22)。

图22

银行可基于不同行业特性，定制行业策略：选择以手续费为主要收入形式的创新产品及服务，如供应链金融及现金管理业务等

| 业务类型举例 | 推荐行业 |
|--------|---|
| 供应链金融 | <ul style="list-style-type: none"> 制造业、批发和零售、水利环境、建筑、文化教育媒体、信息、科学研究及卫生 |
| 现金管理 | <ul style="list-style-type: none"> 制造、批发零售、居民服务、科学研究、农林渔牧及文化教育业 |

资料来源：麦肯锡分析

四、向新一代价值银行转型的建议

为助力中国银行业提升价值创造能力，推进高质量发展，麦肯锡通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验，总结了“**跨越式发展大零售；专业化、特色化发展公司业务；推动金融市场转型；打造开放协同生态圈；提升风险竞争力；推动敏捷组织转型；规模化大数据应用；双速IT，拥抱金融科技**”八大战略以供各银行参考。建议各银行基于自身禀赋，制定清晰且聚焦的业务发展战略，协同风险管控，并通过敏捷组织转型，以及数据和科技赋能，实现真

正的价值创造。

战略一：跨越式发展大零售

大力发展零售业务是银行提升其价值创造能力的必经之路。各银行可参考以下八大零售发展策略，在业务提升的同时，兼顾风险，推进高质量发展。

- **垂直化管理/事业部制，做强“大脑”**：采用事业部制，进行垂直化管理，提升前中后台的专业化能力，强化总行“大脑”。
- **做好高收益资产业务，强化营收及风控能力**：建议银行从“客户选

择与分层管理、产品战略和定价、营销体系、风控体系、零售信贷工厂”这五方面入手，在发展零售信贷业务的同时，提升风险管理质量。

- **精细化、专业化销售管理，提升产能：**销售管理是产能提升的重要抓手。根据国内外领先银行实践，需要建立一套精细化、专业化的销售管理体系，从目标与业绩管

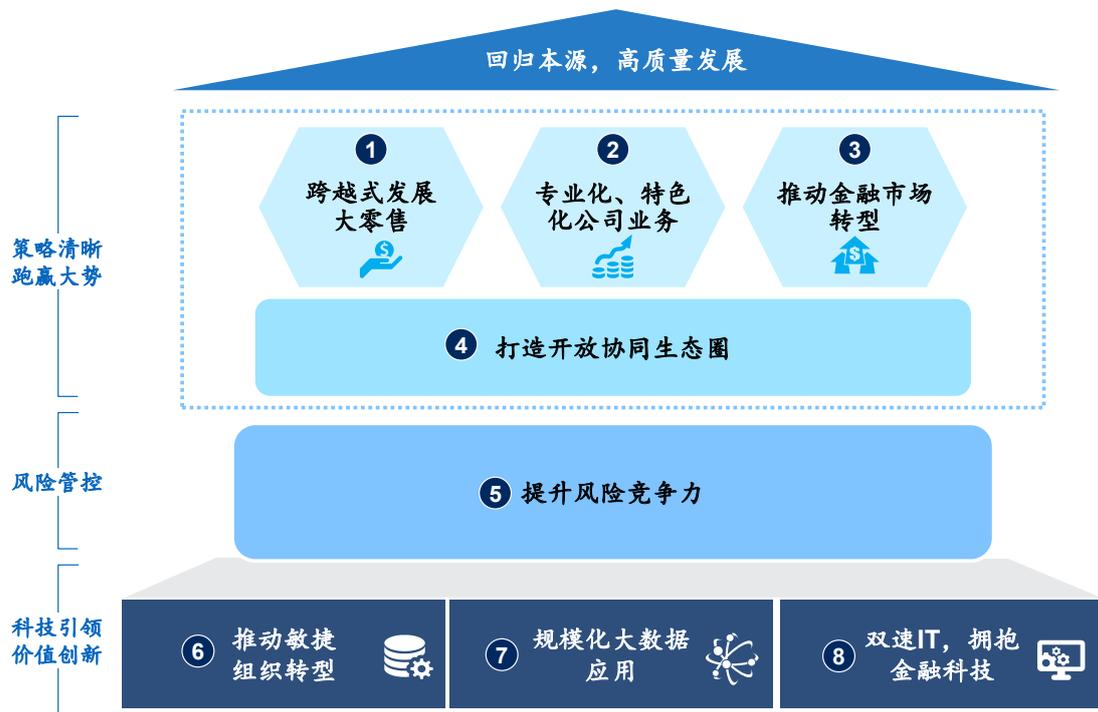
理、团队管理、过程管理三方面进行把控。

- **强化交叉销售，提升客户价值：**交叉销售是强化条线内协同，提升客户综合价值的关键举措。银行可以通过实施“机会识别、协同模式、考核机制、利益补偿和激励、系统固化”这5个步骤，整体推进交叉销售。

价值创造全景图

图23

建议使用八大战略，实现数字化、敏捷化、专业化和精细化，向价值银行转型



— **网点智能化转型，实现降本增效：**面对全渠道战略、线上线下渠道融合、金融和非金融生态融合等发展趋势，传统银行网点必须从“硬实力”和“软实力”两方面向数字化智能化转型。

— **优化全渠道客户体验：**银行需重点探索如何更精细化、科学化、体系化管理，最终建立一套从优化、监测到迭代的完整闭环。全渠道客户体验优化的核心包含端到端旅程再造和搭建客户体验仪表盘。

— **提升产品创新及客户运营能力：**建议银行转变传统的产品销售思维模式，实现以客户为中心，以数据为支撑，快速更新迭代的敏捷模式进行产品创新和客户运营。

— **强化数字化营销，实现科技赋能：**建议银行围绕客户生命周期，建立“3+1”精准营销管理体系，提升大数据营销能力。同时，积极探索布局金融科技，实现科技赋能。

战略二：专业化、特色化发展公司业务

公司银行业务要做精，通过强化聚焦行业的专业化能力、强化聚焦交易银行业务的产品能力、强化专业的公司银行风控能力、强化大数据及科技能力、优化人员架构及管理机制，实现公司银行业务的高质量发展。

— **聚焦行业，实现专业化经营提升价值创造：**做精做深重点行业，建立清晰的客户战略及专业、高效的营销前台，实现对风控的把握并强化交叉销售。银行可以通过“行业聚焦，制定清晰的客户战略；实施客户分层，存量客户深耕；推动四位一体协同服务模式和账户规划；搭建科学高效的前台营销管理体系”这4个方面予以提升。

— **聚焦交易银行业务，实现轻资本转型：**交易银行以其收入持续稳定、风控能力强、易沉淀低成本运营资金和轻资本占用的特性，为银行贡献了中收和低成本存款的增长，建议加大力度发展。可重点从“建立专业化的组织架构支撑、建立专业化的人才团队、建立领先的科技系统、提升交叉销售能力、建立向交易银行倾斜的激励

机制”这五大领域，完善产品体系和能力，推进向交易银行的业务转型。

— 强化风控能力，构建与业务协同的风险管控体系：风控对公司业务起着“调节阀”的作用。银行需要

(1) 强化专业审批人团队建设，并构建管理体系；(2) 优化审批流程、标准等制度，并开展审批效率跟踪和审批质量稽核；(3) 建立风险与业务的协同机制，做到“风险先行”。

— 强化大数据及科技应用，助力经营效率提升：数字化和金融科技是现代化银行业务发展的基础。

建议银行着重改造对公客户从开户、授信审批到业务实施的端到端旅程，提升经营效率和客户体验。同时，建立线上审批及贷后管理系统，实现贷中审批、贷后管理的流程线上化，并针对公司业务销售过程及业绩进度，建立管理层驾驶舱，实现精细化过程管理。

— 优化组织架构并实现人力管理专业化，建立公司业务转型的基础：

银行需按战略导向优化组织架构，有效满足业务转型和专业化的需求，并明确部门职责边界，提高工作效率及内部协同。同时，推进“人才猎鹰”与盘点，挖掘高潜

人才，并在了解主要能力短板及核心人才缺口的基础上，引进关键人才，从绩效考核、资源配置和培训三方面强化自身能力建设。

战略三：推动金融市场转型

由于监管新规的约束，金融市场业务的增长需求以及其他业务板块的协同需求，金融市场转型势在必行。麦肯锡建议银行以“聚焦价值创造、助推轻资本转型，同时协助零售、对公板块转型”为愿景，以“引入领军人才，搭建市场化人才管理机制”、“双计核算与考核模式”、“专业化客户覆盖模式”和“高效创新的科技系统”四大体系为支撑，向“全行高附加值产品中心”和“全行同业客户管理中心”转型。其中：

— 打造“高附加值产品中心”，加速资管业务和金融市场代客业务转型：围绕前台战略、数字化转型和中后台能力建设，以及建立理财子公司的方式，推动资管业务转型；借鉴国际领先商业银行的成功转型经验，银行可以从客户、产品、销售、交易以及中后台基础投入5个维度转型，加强金融市场投资/交易能力，提升金融市场代客业务。

— 打造“全行同业客户管理中心”：建立同业客户管理中心，打造覆

盖同业客户的客户经理团队，做深全行战略性金融机构客户；建立非银资管机构的服务平台，提供基础托管和高附加值服务。

战略四：打造开放协同生态圈：

生态圈战略可依托多元场景与海量数据，激活存量客户、获取新客户，“保障客户的永续经营”，并打通价值链端到端数据，提升风险经营能力。银行可采用“三步走”策略：

- **第一步，从哪里切入？**— 银行应基于自身禀赋，优选生态圈行业以及行业中的银行机会点。在中国，“衣、食、住、行、育、乐、医及公共服务”八大领域具有很大的市场空间，银行可重点挖掘，择机切入。
- **第二步：怎么切入？**— 银行可根据“生态圈复杂程度及所需资源，生态圈主导意愿，银行综合实力及约束力期望”三大因素，从“自建、投资、联盟和合作”这四种模式中，选择合适的方式予以切入。
- **第三步：如何推动实施？**— 克服“在生态圈中的价值主张不清晰，端到端运营生态圈客户能力不足，内外部合作时组织与文化冲突明显，生态圈参与方利益分配复杂，金融监管不确定性”这五大挑战，

做好能力建设。

战略五：提升风险竞争力

实现高价值创造，银行必须在风险管理上践行五大举措：

- **降存量：**可以通过建立专业化的清收团队，利用科学化客户分层工具对于客户进行分类，并匹配不同的催收策略，提升催收产能。同时，在配套机制上，利用日报、周报和月报，形成内部相互竞争机制，并引入淘汰机制，通过适当的内部管理举措，降低存量不良资产包袱。
- **控新增：**控新增需要一整套贯穿贷前、贷中、贷后的端到端流程。贷前通过制量化准入标准实现合理的客群选择，从源头把控风险。贷中提升审批把控，坚持审批条线的专业性与独立性，通过审批把关杜绝风险案件流入。贷后建立完善的预警体系及贷后管理机制，及早发现问题，尽早采取行动。
- **大数据预警及贷后机制：**强化预警模型，提高对高风险客户预测的准确率与覆盖率。组建一整套承接预警模型的贷后管理机制，进行客户风险分层，并按照分层结果采取对应举措。

- **小微智能风控：**贷前通过建立白名单，加强对客户信用情况的把握；贷中建立信贷工厂，基于智能化决策模型，实现高效、智能、标准的审批流程；贷后通过数字化预警模型，实现客户跟踪检测与精细化管理。
- **坚持风险定价：**近期，央行发布的“改革完善贷款市场报价利率（LPR）形成机制”，进一步深化了利率市场化改革，从而进一步加剧了市场竞争。在此背景下，提升实施风险定价变得至关重要。为实现长期科学化风险定价，一方面，银行必须规范定价管理操作流程，加强定价管理执行力度与监督力度，有效落实贷前对定价的审查与复核，以构建全面的定价管理体系。另一方面，提升综合收益的过程对前台部门营销技能提出了更高要求，银行应加强对客户经理的培训和指导，确保风险定价和综合收益成为客户营销谈判的重点。
- **建立价值管理体系：**建立基于RAROC和经济利润的价值管理体系，颗粒度需落实到每一个客户，协助银行进行客户选择、定价管理以及资产配置的精细化管理。
- **建立组合管理机制，提升价值创造：**建立价值创造的指标体系，衡量客户的真实价值；建立组合分析仪表盘和组合优化机制；基于价值创造对客户分层并精细化管理；通过风险定价实现综合收益的提升；在考核及预算中落地风险战略，传导风险偏好。

战略六：推动敏捷组织转型

敏捷组织能够带来更高生产率、更优客户体验、更高企业价值、更快决策流程和更强员工认同。麦肯锡多年来协助国内外领先企业开展敏捷转型，总结了4条转型路径可供参考：

- **敏捷试验小组：**敏捷试验小组独立于其他业务单元或职能部门，使数字化举措不受银行主流文化、官僚主义及底层技术架构的影响。
- **数字化工厂：**数字化工厂在维持传统组织架构的基础上，抽调跨职能部门人员全职参与“以客户体验为核心”的旅程再造工作。除同址办公之外，通常由条线管理人员牵头，搭配明确的分工和授权决策流程进行高效决策。同时，使用敏捷开发模式以及设计思维，真正实现以客户为中心，快速迭代。

— **规模化敏捷**：规模化敏捷是数字化工厂的缩略版，用于特定业务单元。该业务单元享有自主权，开发速度也更快——他们可以直接为加速器提供资金，无需在整个组织内达成共识就可开始行动。

— **全组织敏捷**：需要各业务单元和职能部门同时转型，是最为困难且彻底的转型路径。此路径强调紧贴客户需求，实现产品或服务的快速更新迭代。麦肯锡基于协助国内领先金融机构设计实施全组织敏捷转型的经验，总结了4种敏捷组织原型以满足不同的业务和职能的发展需求，包含：

- **跨职能团队**：端到端负责总部产品和细分客户业务运行交付；
- **自我管理型团队**：整合前、后台人员自主运营管理，核心负责客户服务；
- **敏捷覆盖**：以线性组织进行一线营销管理，并通过碰头会分享销售线索或讨论营销创意；
- **“落地式”敏捷**：建立支持职能的“人才资源池”，基于业务重点及需求，动态配置人力资源。

战略七：规模化大数据应用

银行核心业务的发展离不开大数据的开发应用。国际领先银行均将打造大数据能力作为高质量发展的核心战略，并在营销、风控、运营管理等领域进行投资探索。然而，银行在大数据运用领域仍然挑战重重，我们建议银行可基于自身状况，从以下三方面予以突破。

— **构建大数据平台**：进行数据治理，清晰定位并完善数据应用分析中台功能，构建包含用户层、应用层、用例层、分析层、计算层和源数据层的完善大数据平台。

— **实施用例开发规划，优化开发**：基于不同应用进行端到端的大数据用例规划，并从用例开发的可能性和潜在收益预估两个维度进行分析，选取与业务需求最相关的用例进行优先开发。

— **组建大数据团队**：构建包含“管理支持、模型报表、业务翻译官、用例推广、数据质量”5项关键职能的大数据团队，并在通过内部培养和外部人才引入并举，构建清晰的职业发展路径，打造数据创新氛围，吸引数据人才并推动数据能力建设。

战略八：双速IT, 拥抱金融科技

为满足银行业务和数字化发展的需求，更好地实现“以客户为中心”，提升经营质量，银行需要强大的IT开发支持以及前沿的金融科技应用作为支撑，建议银行采用以下方式予以提升：

- **双速IT**：银行采用敏捷和传统两种交付模式，打造相应的创新快速IT架构和传统常速架构，并通过微服务、API、云等技术工具予以连接支撑，同时满足稳定性和灵活性的系统开发需求。
- **布局金融科技**：国内外的领先银

行主要聚焦“物联网、区块链、云计算、移动互联/5G、人工智能、大数据、AR/VR、生物识别”八大金融科技，将其应用于支付结算、财富管理、零售信贷、小微、投资银行与资本市场、网点及运营六大业务领域。银行可以通过“**外部合作、内部自建、有限合伙人LP、加速器、企业VC**”这5种模式对金融科技进行投资布局。

在挑战和机遇并存的时代，我们衷心希望这八条战略建议可以为各家银行开拓思路，制定出推进高质量发展的战略，最终乘风破浪，赢取市场。

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300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
香港分公司
Joseph_Luc_Ngai@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司
John_Qu@mckinsey.com



周宁人

全球董事合伙人
深圳分公司
Nicole_Zhou@mckinsey.com



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司
Feng_Han@mckinsey.com



郭凯元

全球副董事合伙人
上海分公司
Eric_Kuo@mckinsey.com



陈鸿铭

全球副董事合伙人
香港分公司
Hongming_Chen@mckinsey.com



童翔云

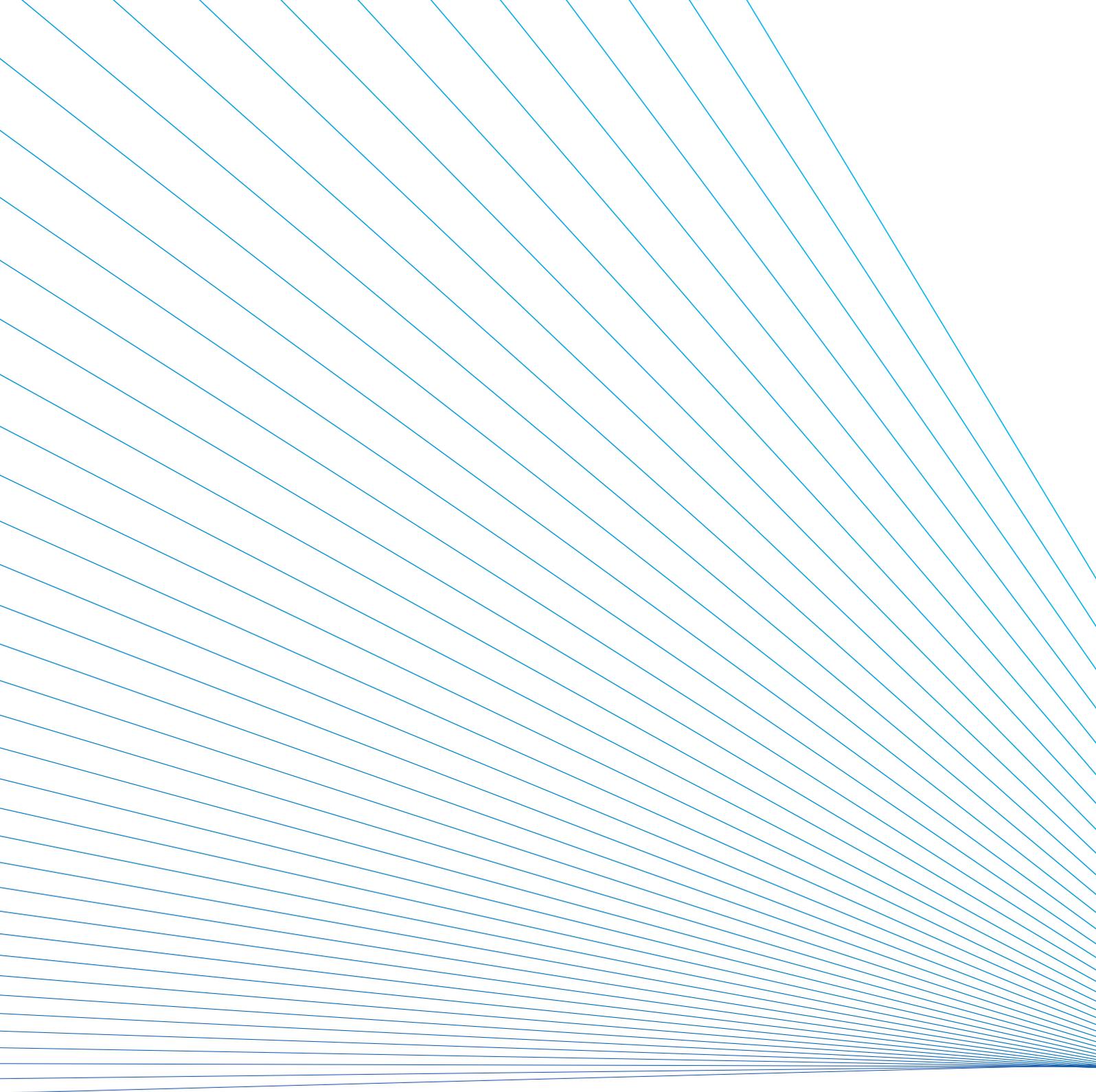
全球副董事合伙人
上海分公司
Mike_Tong@mckinsey.com



廖红英

金融专家
上海分公司
Hongying_Liao@mckinsey.com

作者诚挚感谢丁文渊、周洪、章淑蓉、李璐欣、苏文扬及其他同事对本报告的贡献。



麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书

2019年11月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

www.mckinseychina.com