

McKinsey
& Company

麦肯锡中国银行业转型与创新系列白皮书

中国TOP40银行 价值创造排行榜 (2020) 全速数字化

2021年1月 精简版






目录

- 2 前言
- 6 核心发现和战略建议
- 25 结语

前言



2016、2017、2018、2019年，我们连续四年发布了《中国TOP40银行价值创造排行榜》，持续引起国内众多金融机构的广泛关注。我们收到了很多银行的垂询，包括如何向价值银行转型、如何实现高质量发展，以及有哪些具体举措等等。今年，我们隆重推出这一系列报告的第五期——《中国TOP40银行价值创造排行榜（2020）》。本报告回顾了2019全年及2020上半年中国TOP40家银行价值创造情况，并就在后疫情时代银行如何全速推进数字化，从规模银行迈向价值银行给出一系列行动建议。

2019年以来，国内银行业经营环境的不确定性因素增多，挑战越发严峻。一方面，新冠疫情肆虐，宏观经济下行，全球贸易摩擦和多边贸易政策变化加剧了外部不确定性，实体经济杠杆率升高，企业债务风险、信用风险与之俱增，银行处境日益艰难。另一方面，监管着重整顿银行业经营乱象，风险分类新规，系统重要性银行评估办法出台，宏观审慎评估体系进一步完善，对银行信用风险管理提出更高要求。同时，在改革背景下，一年期LPR利率从2019年8月的4.25%阶梯状下行至2020年12月的3.85%，导致银行利差收窄，资产端压力增大。

受疫情影响，2020年一季度GDP同比下降6.8%，中小企业普遍经营困难，出现业绩恶化、资金链断裂等问题，截至8月小微企业不良贷款余额比年初增长9.25%¹。后疫情时代，国内宏观经济逐步复苏带动银行业基本面修复，政策引导金融机构让利实体经济，银行业普遍加大资金投放并降低贷款成本，银行资产质量与盈利能力进一步承压。根据银保监会数据，商业银行不良率由2019年末的1.86%增长到2020年三季度末的1.96%，且仍有可能上升。可以预见，滞留信用风险将逐步暴露，将对

¹ 2020年8月举行的金融机构支持实体经济政策落实情况国务院政策例行吹风会。

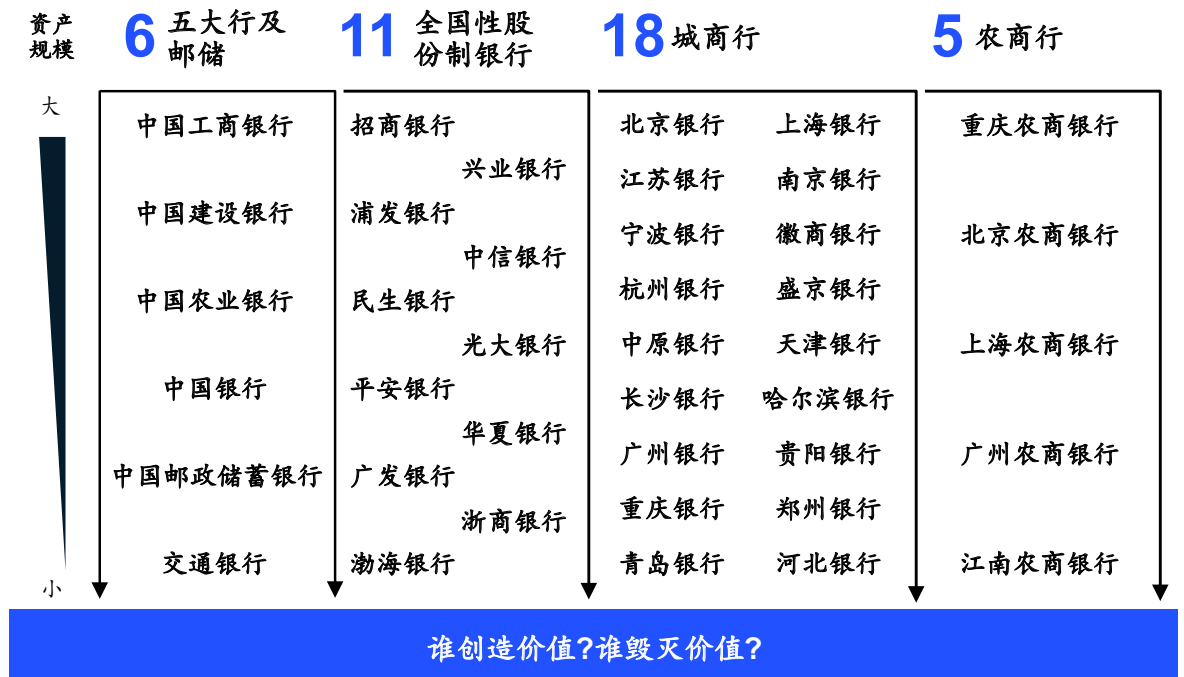
银行产生较大冲击。与此同时，互联网金融监管趋严也将凸显出传统金融机构数字化转型的价值，在数字化方面领先的金融机构有望抢占更大市场。在疫情影响、国家政策支持与异业/同业竞争三方作用下，全速推进数字化已成为众多金融机构的重要发展方向。

面对前所未有的挑战，重新思考自身战略定位及发展路径，通过全速数字化打造新竞争优势、谋求可持续发展，已成为所有银行共同的课题。我们通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验，从“由内及外”的内涵式业务发展、“由外及内”的外延式业务扩展、组织人才和科技赋能三大方面出发，总结了六大战略——建设零售银行个性

化数字营销4D体系；打造公司银行数字化经营4C模式；通过并购与生态圈建设实现外延式扩展；敏捷组织与文化的转型落地；培养复合型及战略型人才队伍；夯实数字化基础设施，助力各家银行驾驭市场浪潮，实现高质量、高速度发展。

今年，我们继续选取40家代表性银行为样本探讨相关议题。这40家银行包括6家国有大型银行（分别是工行、建行、农行、中行、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）、134家城市商业银行中选取18家规模较大的主要城商行，以及5家规模较大的农商行（见图1）。

选取40家具有代表性的主要银行，使用2019年公开财报进行银行价值创造分析¹

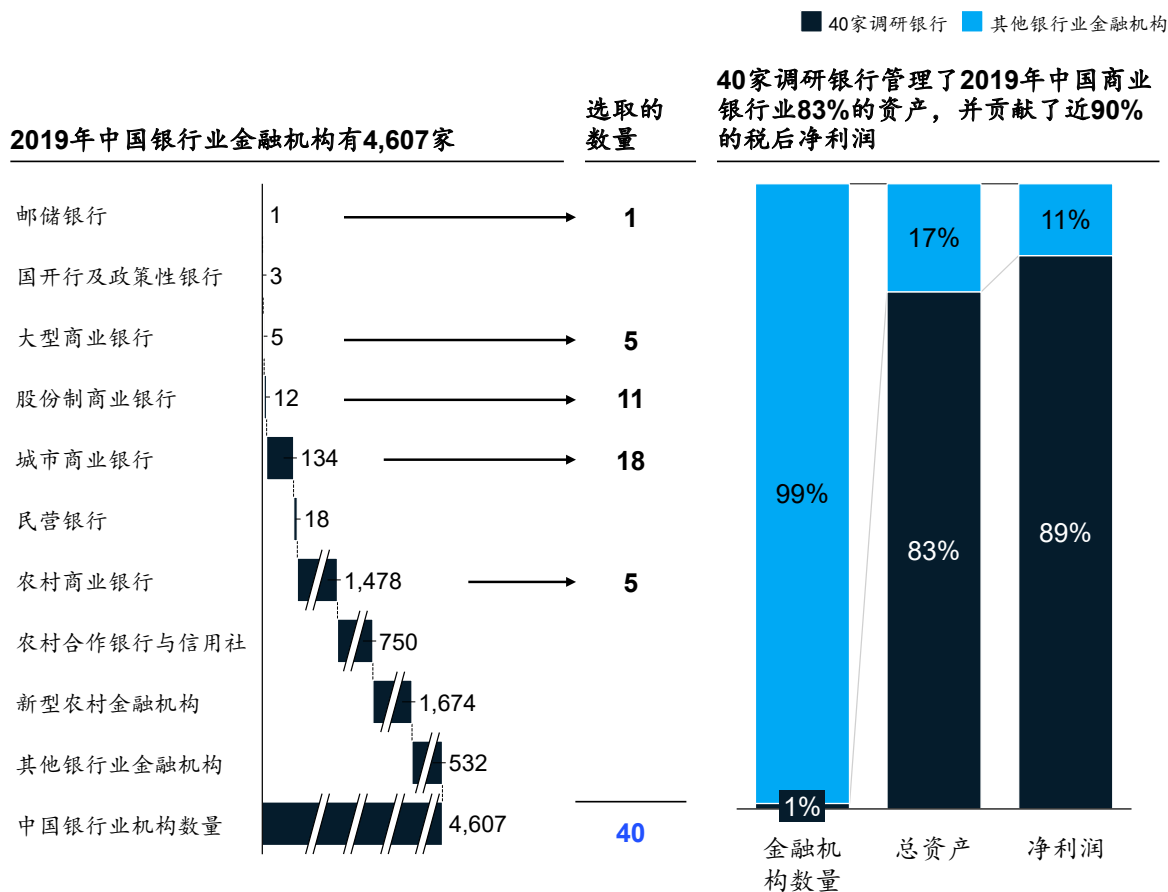


¹ 2015-2017年排名及结果采用原TOP40银行名单，即包含恒丰、包商、锦州和成农，不含中原、长沙、贵阳和江南农商行；2018年和2019年排名及结果采用新TOP40银行名单，即不包含恒丰、包商、锦州和成农，用中原、长沙、贵阳和江南农商行替代；下同

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



本报告主要基于该40家银行2019年年报数据，计算各家银行价值创造情况并进行排名。同时，我们也分析了该40家银行2020年中报数据，计算其2020年年化价值创造结果并排名。由于截至报告完稿时2020年全年年报尚未披露，2020年年化结果与实际情况可能存在出入；因此本报告主要聚焦2019年价值创造结果及排名，2020年年化结果仅供参考。

2019年中国银行业共有4,607家机构，TOP40家银行管理着中国商业银行业约83%的资产，贡献了近90%的税后净利润，具有足够的行业代表性（见图2）。

完整版报告内容包括：

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的价值型银行转型；

第三、分析银行行业组合与产品组合是否创造价值，并模拟分析优化行业与产品组合情景下的价值创造情况，为银行资产投放、提升资产质量提供重要参考；

第四、提出提升银行价值、推进全速数字化的核心建议。

精简版报告仅覆盖此次研究的核心发现和主要战略建议。

需要说明的是，我们基于全行业总体及各家银行的公开财务报表进行量化分析并给出一些建议，在整个研究过程中，我们反复检查、核实各家银行的公开年报数据，并对方法论以及分析结果进行了多次验证。但如有疏漏之处，敬请指正。我们无意评判各家银行经营绩效，而是抛砖引玉，希望以绵薄之力帮助国内银行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，从而推动银行实现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经营是否创造价值，我们更关注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，以便我们在后续研究中不断完善报告。同时，我们也非常乐意与行业人士就本报告交流意见、展开深入探讨。



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2019年和2020年上半年的财报数据，发现TOP40家银行2019年合计创造经济利润5,255亿元人民币，风险调整后平均资本回报率（RAROC）为15.9%，为自2017年以来连续第三年下降；预计2020年年化经济利润至少约为4,477亿元人民币，年化平均资本回报率约15.1%，将较2019年进一步下降（见图3和图4）。

TOP40家银行2019年实现税前利润21,316亿元。然而，在考虑了银行资本收入所需回报后，经济利润仅为5,255亿元，不足税前利润的1/4；RAROC仅为15.9%，同比下降0.4个百分点，自2017年以来连续第三年下降。

预计TOP40家银行2020年年化税前利润为21,641亿元，年化经济利润为4,477亿元，同比下降14.8%，年化RAROC仅为15.1%，较2019年进一步下降0.8个百分点。

2、2019年RAROC排名前5位的分别是招商银行、建设银行、工商银行、北京农商行和上海农商行；排名后5位的分别是广发银行、中原银行、盛京银行、河北银行和哈尔滨银行（见图3）。

2020年年化RAROC排名前5位的分别是招商银行、建设银行、工商银行、南京银行和中国银行；排名

后5位的分别是广发银行、中原银行、盛京银行、哈尔滨银行和华夏银行。

3、2019年经济利润排名前5位的分别是工商银行、建设银行、中国银行、农业银行和招商银行；排名后5位的分别是广发银行、中信银行、盛京银行、中原银行和哈尔滨银行（见图4）。

2020年年化经济利润排名前5位的分别是建设银行、工商银行、中国银行、农业银行和招商银行；排名后5位的分别是广发银行、华夏银行、民生银行、中信银行和交通银行。

4、目前，中国银行业价值创造能力存在三大挑战：

1. 从宏观环境看，受全球多边贸易政策变化和新冠疫情肆虐影响，世界经济普遍下行，国内金融监管部门对银行业支持实体经济和加强风险管理方面均提出了较高要求。

受2019年以来全球贸易纠纷和2020年新冠疫情肆虐影响，全球宏观经济呈下行趋势，2020年全球GDP预计萎缩4.4%²，国内经济增长也大幅放缓，制造、外贸等行业面临巨大压力，银行信用风险加剧。

为应对宏观经济不确定性，国内监管部门要求银行业通过延期还本付息、落实小微贷款政策减免、清理规

² 国际货币基金组织2020年10月《全球经济展望》。

图3

2017年到2020年（年化）中国Top 40家银行RAROC排行

较前一年进步最大的五家银行
 较前一年退步最大的五家银行

		2017年	2018年	2019年	2020年 (年化)	2017排名	2018排名	2019排名	2020排名		
五大行及邮储	工行	21.8	20.6	20.0	18.2	2	3	3	3	工行	
	建行	22.1	21.5	20.7	19.6	1	2	2	2	建行	
	农行	18.1	17.5	16.4	15.3	7	5	7	14	农行	
	中行	17.5	17.0	16.9	16.6	8	7	6	5	中行	
	邮储	11.0	11.8	12.2	12.4	35	29	24	23	邮储	
	交行	14.0	14.4	13.7	11.6	22	16	18	32	交行	
全国性股份制银行	招商	20.3	21.7	21.6	21.5	4	1	1	1	招商	
	兴业	14.3	13.7	13.8	12.6	21	17	17	21	兴业	
	浦发	16.3	14.4	14.1	12.3	12	15	15	24	浦发	
	民生	13.3	12.0	12.0	11.2	28	27	26	35	民生	
	中信	11.5	11.1	10.5	11.2	33	32	33	34	中信	
	光大	13.6	12.3	12.4	11.3	26	25	21	33	光大	
	平安	12.9	13.1	12.4	11.6	30	20	22	31	平安	
	华夏	13.9	12.2	11.6	9.5	23	26	28	36	华夏	
	广发	7.8	6.8	7.3	7.0	38	39	40	40	广发	
浙商	14.5	12.7	12.0	12.1	20	23	27	27	浙商		
渤海	13.5	11.8	12.1	14.0	27	28	25	18	渤海		
主要城商行	北京	12.3	11.4	11.6	11.9	31	30	29	29	北京	
	上海	12.9	12.8	13.5	14.1	29	22	19	17	上海	
	江苏	12.2	11.3	11.1	12.0	32	31	31	28	江苏	
	宁波	16.0	15.2	16.4	15.6	13	12	8	11	宁波	
	南京	15.8	15.1	16.4	17.9	15	13	9	4	南京	
	徽商	14.7	13.6	14.5	14.8	19	19	14	15	徽商	
	杭州	9.9	9.6	10.7	12.6	36	36	32	20	杭州	
	盛京	13.7	8.0	8.6	8.9	25	38	38	38	盛京	
	中原	13.0	6.0	7.7	8.3	na	40	39	39	中原	
	天津	9.1	10.4	11.3	12.6	37	33	30	22	天津	
	长沙	17.6	16.4	16.2	16.5	na	10	12	7	长沙	
	哈尔滨	15.9	14.5	9.3	9.1	14	14	36	37	哈尔滨	
	广州	14.8	12.4	12.3	11.7	18	24	23	30	广州	
	贵阳	18.4	16.7	16.4	15.6	na	8	10	13	贵阳	
郑州	17.2	10.4	10.0	14.5	9	34	35	16	郑州		
重庆	15.3	13.7	13.9	15.6	16	18	16	12	重庆		
青岛	11.1	10.3	10.1	12.7	34	35	34	19	青岛		
河北	13.8	8.4	9.2	12.1	24	37	37	26	河北		
主要农商行	重农	18.6	17.3	16.3	16.5	6	6	11	6	重农	
	上农	16.9	16.5	17.8	15.7	10	9	5	10	上农	
	北农	18.7	19.6	19.9	15.8	5	4	4	9	北农	
	广农	16.5	16.3	15.8	12.1	11	11	13	25	广农	
	江南	14.1	13.1	13.1	16.5	na	21	20	8	江南	
TOP40平均RAROC		17.0% ¹	16.3%	15.9%	15.1%						
TOP40总经济利润		2,300 ¹	5,225	5,255	4,477						

¹ 2017年TOP40平均RAROC和经济利润计算包含锦州银行和成都农商行，但不含中原银行、长沙银行、贵阳银行和江南农商行

图4

2017年到2020年（年化）中国Top 40家银行经济利润排行

▲ 较前一年进步最大的五家银行 ● 较前一年退步最大的五家银行

亿元	2017年	2018年	2019年	2020年 (年化)	2017排名	2018排名	2019排名	2020排名		
五大行及邮储	工行	1,142	1,558	1,572	1,296	1	1	1	2	工行
	建行	963	1,361	1,369	1,311	2	2	2	1	建行
	农行	409	789	715	577	3	3	4	4	农行
	中行	314	678	727	714	4	4	3	3	中行
	邮储	-188	-9	11	25	38	32	21	11	邮储
	交行	-57	144	108	-30	34	6	6	36	交行
全国性股份制银行	招商	237	476	520	556	5	5	5	5	招商
	兴业	-32	84	99	35	30	8	8	9	兴业
	浦发	55	110	102	16	6	7	7	17	浦发
	民生	-78	1	3	-47	35	27	24	38	民生
	中信	-157	-46	-79	-41	37	39	39	37	中信
	光大	-43	10	16	-28	31	21	19	35	光大
	平安	-49	27	12	-12	32	11	20	31	平安
	华夏	-21	4	-9	-64	25	24	34	39	华夏
	广发	-105	-91	-97	-110	36	40	40	40	广发
	浙商	-4	8	0	1	21	22	27	25	浙商
渤海	-10	-1	1	18	24	28	26	16	渤海	
主要城商行	北京	-51	-13	-9	-3	33	35	33	30	北京
	上海	-26	12	24	36	27	20	14	8	上海
	江苏	-32	-9	-12	1	29	33	35	27	江苏
	宁波	7	24	41	39	13	13	9	7	宁波
	南京	6	26	40	58	14	12	10	6	南京
	徽商	-2	13	21	24	19	18	16	13	徽商
	杭州	-26	-15	-9	5	26	36	32	22	杭州
	盛京	-8	-28	-25	-23	22	37	38	34	盛京
	中原	na	-30	-24	-21	na	38	37	33	中原
	天津	-31	-8	-3	3	28	31	28	23	天津
	长沙	na	15	17	20	na	17	18	15	长沙
	哈尔滨	4	13	-14	-15	15	19	36	32	哈尔滨
	广州	0	2	1	-1	18	26	25	29	广州
	贵阳	na	16	17	15	na	16	17	19	贵阳
	郑州	7	-6	-8	11	11	30	31	21	郑州
重庆	1	6	8	15	16	23	22	18	重庆	
青岛	-8	-4	-5	2	23	29	29	24	青岛	
河北	-3	-10	-7	0	20	34	30	28	河北	
主要农商行	重农	23	36	33	35	8	9	13	10	重农
	上农	9	24	35	25	10	14	12	12	上农
	北农	16	35	40	20	9	10	11	14	北农
	广农	7	23	24	1	12	15	15	26	广农
	江南	na	3	3	13	na	25	23	20	江南

TOP40平均RAROC 17.0%¹ 16.3% 15.9% 15.1%

TOP40总经济利润 2,300¹ 5,225 5,255 4,477

1 2017年TOP40平均RAROC和经济利润计算包含锦州银行和成都农商行，但不含中原银行、长沙银行、贵阳银行和江南农商行

范减免信贷融资收费等一系列方式加大对实体经济的支持,明确提出金融业整体全年合理让利1.5万亿元的目标。与此同时,银行业风险监管依旧严格,特别是在前瞻应对不良资产反弹,有序推进中小银行改革和风险化解,严防外部输入性风险方面。在此背景下,银行识别、控制和处理问题资产的压力加剧,或将进一步影响利润实现。

启示: 面对新冠疫情等宏观不确定性,建议银行首先明确加强对实体经济的支持,加快产品开发、加强客户服务,提升服务实体经济的效能。同时,银行可以通过数字化和智能化手段,明确贷前行业选择与客户准入,强化贷中风险和业务协同,提高贷后风险管理能力,进一步防范化解金融风险,有效应对疫情冲击。

2. 从业务发展看,在利率逐步走向市场化、以巴塞尔协议为主导的资本监管逐步加强的背景下,银行传统信贷投放模式的业务贡献逐渐降低,业务模式创新成为重要课题。

在较长一段时期,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,银行更看重规模扩张,忽视了资本使用效率的提升。在利率逐步走向市场化、以巴塞尔协议为主导的资本监管逐步加强的背景下,传统信贷投放模式的业务贡献逐步降低。这都对银行资产结构和业务模式提出了新要求,业务模式创新和向轻资产转型迫在眉睫。

启示: 目前,银行已逐步开展轻资产转型。未来,建议银行更加积极地调整业务结构,加强财富管理等中间业务,不断创新业务模式,拓展生态圈、投商联动等新业务,并思考如何通过数字化节省人力成本,实现服务/产品创新及向更高层次的轻资产转型,以应对监管和市场变化对于传统业务模式的挑战。

3. 从内部运营看,银行仍然存在流程节点多、讨论多,客户体验相对较差等痛点,内部敏捷化、数字化程度有待提升。

消费者对金融服务便捷度和优质体验的要求正在不断提升,而诸多银行仍未以客户为中心打造业务流程,将客户拱手让给了金融科技企业。另一方面,内部流程繁复冗余,不仅降低了银行经营效率,也拖累了其创新速度,使其在与金融科技企业的竞争中更加落后。建议银行以敏捷化和数字化为抓手实施内部管理变革,从而提升生产效率、加快决策流程、改善客户体验、创造更大价值。

启示: 建议银行以客户为中心,大规模建设数字能力,开展端到端的客户旅程数字化改造,通过打造未来银行,全速推进数字化。同时,通过选择合适路径,实现敏捷转型,提升银行应对市场变化、捕捉潜在商机、挖掘客户价值的效率和精度,通过产品创新创造更好客户体验。

二、谁创造价值？谁毁灭价值？

2019年，TOP40家银行中有27家银行经济利润为正值，13家银行经济利润为负值；有14家银行经济利润下滑。20家银行RAROC上升，20家银行RAROC下降。

能否实现经济利润，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强，成本控制和风险管理能力较强，同时资产耗用相对较低。

从2019年银行财报来看，有27家银行的经济利润为正值，13家银行的经济利润为负值。按资产规模由大到小排名，2019年经济利润为负值的银行分别为中信银行、华夏银行、北京银行、广发银行、江苏银行、杭州银行、盛京银行、中原银行、天津银行、哈尔滨银行、郑州银行、青岛银行、河北银行。与2018年相比，未创造经济利润的银行数量持平（见图4）。

五大行及邮储和5家主要农商行的经济利润全部为正值。除此之外，按资产规模由大到小排名，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、上海银行、浙商银行、南京银行、宁波银行、

徽商银行、渤海银行、长沙银行、广州银行、贵阳银行和重庆银行（见图4）。

40家银行中有14家银行2019年经济利润下降。按资产规模由大到小排名分别是农业银行、交通银行、浦发银行、中信银行、平安银行、华夏银行、广发银行、江苏银行、浙商银行、重庆农商行、哈尔滨银行、广州银行、郑州银行和青岛银行（见图4）。

2019年TOP40家银行中有20家银行的RAROC上升，较2018年增加14家。其中，有14家银行扭转了过去两年资本回报率下降趋势，在2019年实现了RAROC回升。按资产规模由大到小排名，这14家RAROC回升的银行包括兴业银行、民生银行、光大银行、北京银行、上海银行、宁波银行、徽商银行、渤海银行、杭州银行、盛京银行、中原银行、重庆银行、江南农商行和河北银行（见图3）。

在另外20家RAROC下降的银行中，有16家银行的RAROC连续三年下降。按资产规模由大到小排名，这16家银行包括工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、浦发银行、中信银行、华夏银行、江苏银行、浙商银行、重庆农商行、广州农商行、长沙银行、广州银行、贵阳银行、郑州银行和青岛银行（见图3）。

虽然五大行在资产规模和经济利润方面名列前茅，但北京农商行、上海农商行等中小银行的成功突围，以及中信、广发等大中型银行表现不佳，均说明RAROC

与银行资产规模之间并不一定存在绝对正相关关系（见图5）。银行资产规模与经济利润不一定成正比的根本原因在于，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行业关键指标上的表现，发现后者往往净息差、净利差、中收占比较低，成本控制与风险控制能力较差，同时资产耗用相对较高。这些因素对于银行价值创造起到关键作用。

净息差和净利差体现银行风险定价能力高低。由于现阶段大部分银行仍以存贷利差作为主要营收来源，因此风险定价能力强的银行，往往经济利润较高，反之亦然。从2019年的情况看，除中原银行之外，其余12家经济利润为负的银行净息差和净利差均位于TOP40家银行的中下游，净息差和净利差均位于末10位的盛京银行和广发银行，经济利润也同样位于末流。可见风险定价能力较弱会拖累经济利润（见图5）。

随着利率市场化的深化，中收能力对于银行营收和盈利的重要性逐步提升。我们发现，诸多经济利润较低的银行，其中收能力通常也较弱。2019年，13家未创造经济利润的银行，其中收占比同样处于TOP40家银行的后半部分，有部分银行甚至位列中收占比排名的后10位。

其中，有个别银行虽然在净息差和净利差两方面表现尚可，但在中收占比、成本控制和风险管理等方面存在较大劣势，导致其经济利润仍然为负值（见图5）。

成本控制较差的银行，成本收入比较高，经济利润表现也较弱。13家未实现正经济利润的银行中，有5家成本收入比位于TOP40家银行末10位，分别是青岛银行、河北银行、哈尔滨银行、中原银行、广发银行，这几家银行在成本控制、风险管理和资本耗用方面也大多处于TOP40家银行末尾，造成其价值创造能力匮乏（见图5）。

强有力的风险控制能力能创造价值。较弱的风险管理和处置能力会吞噬大量利润，阻碍经济利润实现。2019年，经济利润为负的银行，其资产质量指标同样较差，除个别银行外（如杭州银行的拨备覆盖率、北京银行的关注+不良率），其余银行的不良贷款率、不良+关注类贷款率和拨备覆盖率均位于TOP40家银行的中下游甚至末尾，造成其经济利润的损失（见图5）。

最后，**风险权重较高表明银行仍然以消耗资本为代价，追求规模扩张，导致银行价值创造效率下降。**在13家未创造经济利润的银行中，有7家的风险权重较高，位于TOP40家银行末10位，分别是郑州银行、北京银行、华夏银行、哈尔滨银行、中原银行、中信银行、广发银行（见图5）。

图5

2019年中国Top 40家银行关键指标排名

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	14	17	16	8	20	24	22	5
2 建行	2	2	13	14	20	14	19	26	16	3
3 中行	6	4	31	32	14	21	14	16	27	6
4 农行	7	3	18	20	27	29	17	18	12	8
5 招商	1	7	4	6	8	35	7	6	3	23
6 交行	18	6	37	36	7	27	22	17	31	7
7 浦发	15	9	24	23	12	5	38	31	40	20
8 兴业	17	8	27	34	5	10	23	13	23	30
9 宁波	8	21	32	8	3	37	1	2	1	19
10 南京	9	20	30	24	10	18	3	4	4	12
11 北农	4	27	29	na	39	38	5	na	5	2
12 上农	5	28	33	31	15	28	4	3	2	4
13 重农	11	24	10	13	38	23	11	15	7	21
14 上海	19	17	36	25	6	1	7	10	8	27
15 广农	13	29	3	1	30	16	31	34	21	16
16 徽商	14	22	5	10	32	6	6	8	10	29
17 贵阳	10	35	8	9	35	12	21	25	11	15
18 长沙	12	32	7	3	19	31	10	32	13	10
19 光大	21	12	11	12	25	17	25	21	28	31
20 平安	22	13	2	4	9	26	27	19	26	26
21 邮储	24	5	6	7	37	40	2	1	6	1
22 重庆	16	36	22	20	23	4	12	27	14	37
23 江南	20	38	na	na	36	19	30	28	24	9
24 民生	26	11	23	29	2	15	25	30	35	39
25 广州	23	34	12	5	29	22	9	7	20	24
26 渤海	25	23	17	22	33	25	33	33	25	22
27 浙商	27	19	9	18	22	11	14	20	18	13
28 天津	30	31	16	27	26	3	36	39	19	25
29 青岛	34	39	20	16	17	34	27	35	36	28
30 河北	37	40	na	na	40	33	35	11	32	18
31 郑州	35	37	19	11	11	13	40	29	34	38
32 杭州	32	25	34	26	21	24	13	5	9	11
33 北京	29	15	25	30	31	7	17	9	17	34
34 华夏	28	14	15	15	24	30	34	37	39	33
35 江苏	31	18	27	32	4	9	16	12	15	14
36 哈尔滨	36	33	26	28	18	36	37	36	37	40
37 中原	39	30	1	2	34	39	39	38	38	36
38 盛京	38	26	35	35	28	2	32	23	33	17
39 中信	33	10	21	19	13	20	27	22	29	35
40 广发	40	16	38	37	1	32	24	14	30	32

● 经济利润为正值且排名1-10名的银行
● 经济利润为负值的银行
● 排名31-40名的银行

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

在上文提到的一项或几项关键指标表现突出的银行，往往更有可能突破资产规模限制，创造价值；而在多个方面表现不佳的银行，则更可能无法创造与其规模相匹配的经济价值。北京农商行和上海农商行在不良贷款率、不良+关注贷款率、拨备覆盖率等风险管理指标上均有突出表现，而贵阳银行和长沙银行在风险定价能力上表现出色。所以虽然这些银行的资产规模仅位于TOP40家银行中下游，但在经济利润和RAROC上均有不俗表现。相反，北京银行、华夏银行、中信银行、广发银行等，都因为在多项指标上明显落后于同业（如华夏银行的风险指标和资本管理指标均居于末10位，广发银行在风险定价、成本管理和资本管理上均表现不佳），导致它们无法创造与其规模相当的经济价值（见图5）。

2019年五大行及邮储银行、全国性股份制银行、主要城商行和主要农商行的RAROC分别为17.8%、13.4%、12.4%和16.9%。其中五大行及邮储银行、全国性股份制银行和主要农商行的RAROC分别同比下降0.6、0.2和0.1个百分点，主要城商行的RAROC同比上升0.4个百分点。

四大类银行核心要点总结

1. 五大行及邮储银行

2019年五大行及邮储的平均RAROC达到17.8%，同比下降0.6个百分点，但仍然高于其他三类银行。RAROC下降主要由于单位资产净利息收益率下降（见图6）。

2. 全国性股份制银行

2019年11家全国性股份制银行的平均RAROC为13.4%，较2018年下降0.2个百分点。虽然股份制银行的中收能力依旧在四类银行中最强，但是较2018年明显下降。与此同时，全国性股份制银行的关注+不良率继续位居四类银行首位，单位资产减值水平依旧在高位，资产质量仍然值得关注。股份制银行的资本耗用也较高，仍然以扩大规模为主要发展模式。高资本耗用模式将妨碍其价值创造（见图6）。

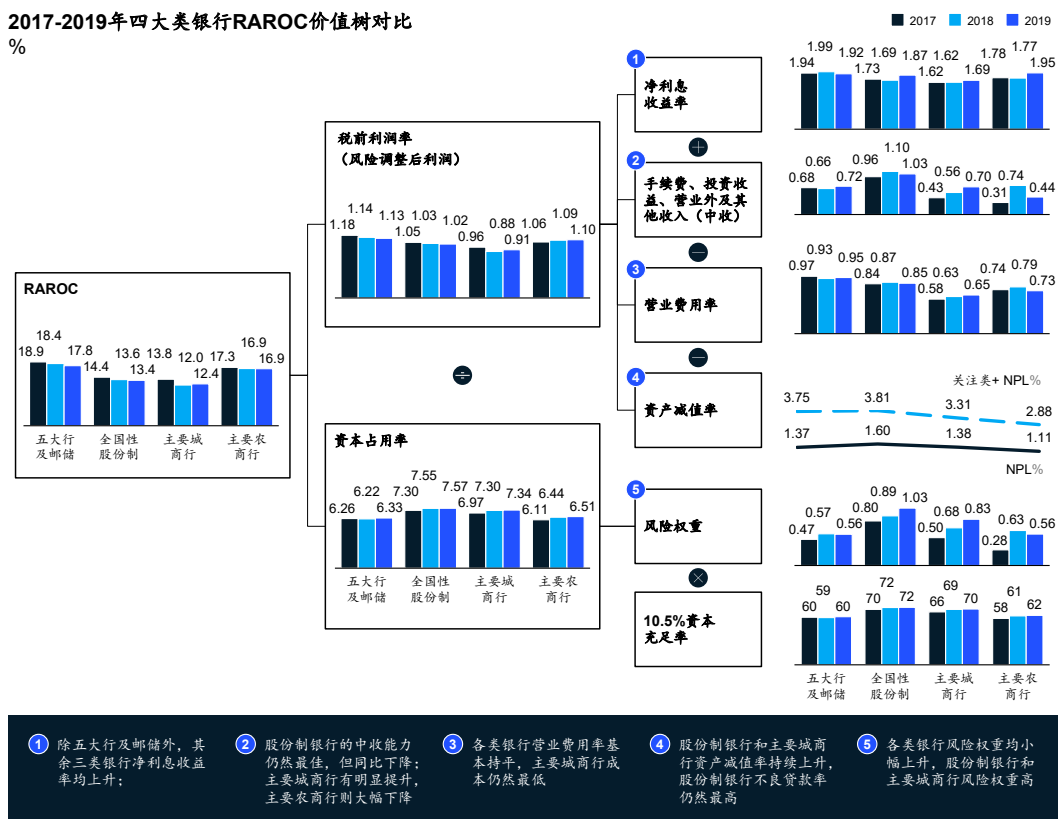
3. 主要城商行

2019年18家主要城商行平均RAROC为12.4%，较2018年同比上升0.4个百分点。虽然主要城商行的资本回报率仍然在四类银行中最低，但却是唯一实现资本回报率上升的银行类型。与2018年相比，主要城商行的净利息收益率和中收创造能力显著提升，弥补了单位资产减值水平明显提高带来的损失。同时，主要城商行的资本耗用增加不明显，多重因素提升了RAROC（见图6）。

图6

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

2017-2019年四大类银行RAROC价值树对比
%



资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

4. 主要农商行

2019年5家主要农商行的平均RAROC为16.9%，较2018年略有下降，降幅在四类银行中最小。同时，5家农商行的RAROC排名均明显高于其资产规模排名。2019年主要农商行的净资产收益率显著提高，且位居四类银行首位，同时

在成本控制和风险处置上有明显进步，但是中收能力却明显下降，拖累了价值创造（见图6）。事实上，在经济利润创造方面，主要农商行并不弱于主要城商行以及部分全国性股份制银行。由此也可佐证，银行资产规模并非是价值创造的绝对保证（见图3和图4）。

三、银行业组合与产品组合价值创造分析

2019年，中国银行业的贷款组合依然未创造价值，RAROC为11.3%，经济利润为负791亿。同时，过去三年来，贷款规模增长12.1%，高于收入增速（10.0%），说明依靠规模增长的模式尚未改变。RAROC曾在2018年小幅提升，但在2019年再次下降，主要是由于利息收入、手续费收入减少和营业费用增加，建议银行持续关注并提升贷款业务的价值创造。

1、贷款业务整体价值创造状况：2019年，中国TOP40家银行的贷款组合并未创造价值，风险调整后平均资本收益率（RAROC）为11.3%，经济利润为负791亿元。

2017年至2019年，贷款规模呈增长趋势，增速12.1%。贷款相关收入也相应增加，年均增长10.0%，略低于贷款规模增速。风险调整后利润也以10.5%的增速逐年上升，到2019年已经到达1.3万亿元。与此同时资本耗用也在不断增长，截至2019年已达到11.5万亿元，年增长率10.9%。贷款平均资本收益率近几年则在11%~12%之间不断浮动，2019年为11.3%，较2018年下降0.5个百分点。

2、造成贷款盈利性变化的主要原因：资本收益率曾在2018年小幅提

升，但在2019年再次下降，主要是由于利息收入、手续费收入减少和营业费用增加（见图7）。

我们对比分析了2017年至2019年TOP40银行的贷款组合资本收益率后发现，相较18年，19年收入端的下降对RAROC构成负面影响。净利差和贷款相关非利息收益率连年下跌，非利息收益率较2017年约下降0.1个百分点，建议引起重视。虽然预期损失率有小幅下降，但营业费用率在19年有所反弹，成本端采取的优化措施效果并不明显。

预期损失率有所下降是良性趋势，有助于提升银行的盈利能力，但相关政策收紧会提高流动性管理要求。同时，建议银行降低营运成本、优化营业费用结构，以应对风险爆发的可能性。

3、各类型银行贷款业务表现：从银行类型来看，不同银行表现有所差异。其中，主要农商行的RAROC最高，达27.13%；而五大行及邮储的RAROC垫底，仅为10.03%（见图8）。

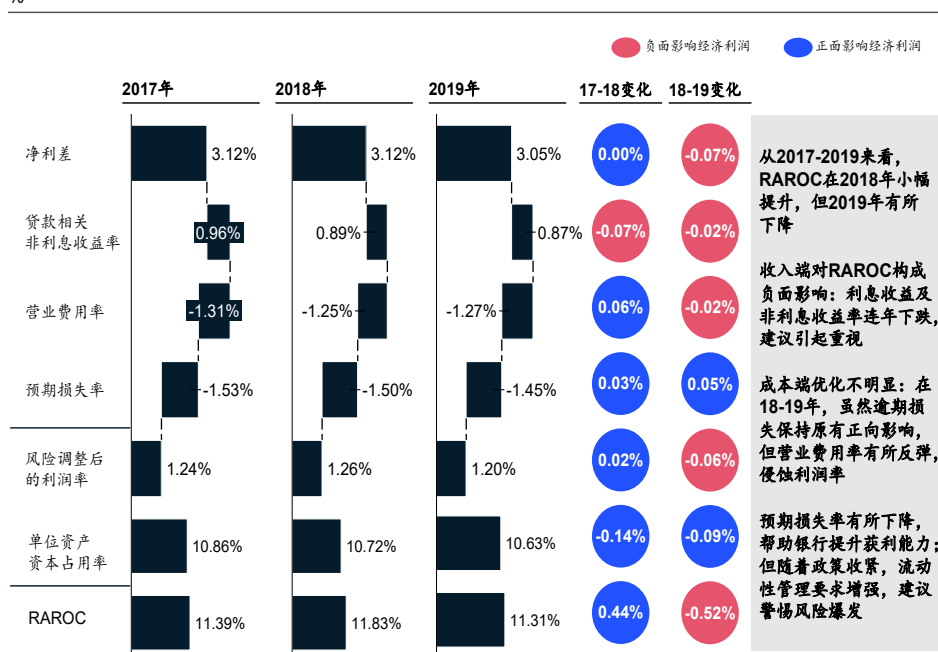
主要农商行——凭借高利差和较低的资本占用率，其资本收益率较高，但农商行的非利息收益率明显低于其他类别的银行，仅有0.37%，相比最高的1.33%（全国性股份制银行），有很大提升空间。

主要城商行——收入构成和主要农商行类似，利差较高，达到3.45%；但非利息收益率相对较低，仅为0.53%，建议加大力度发展中间收入业务。

图7

具体分析TOP40银行的贷款组合：RAROC在2018年小幅提升，但2019年有所下降，下降来自利息收入、手续费收入减少及营业费用率增加

2017-2019年贷款组合RAROC对比
%

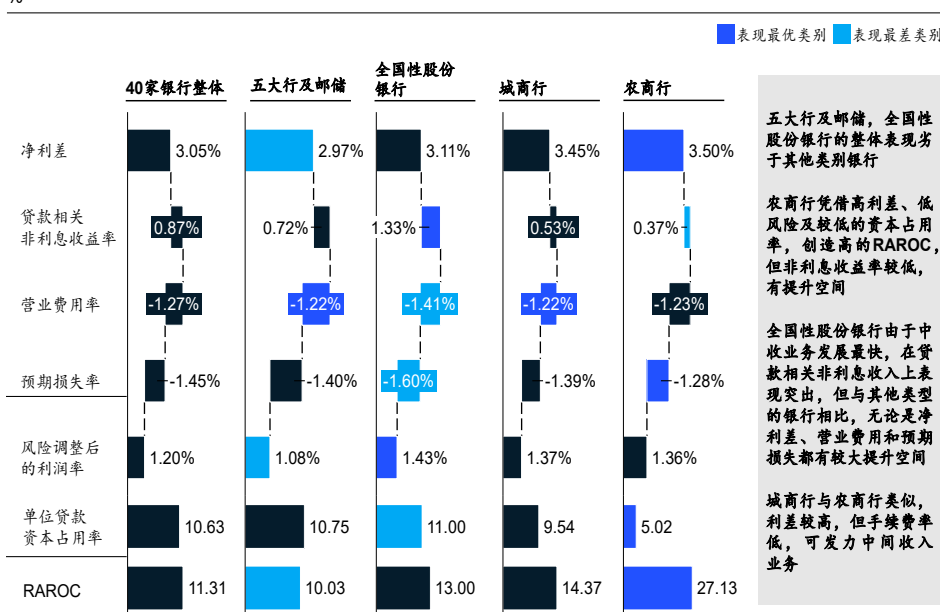


资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图8

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

2019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

全国性股份制银行——中收业务发展较好(1.33%)，因此能够在非利息收入上拔得头筹。但在其他方面都明显弱于其他银行，特别是成本端、营业费用和预期损失率上均表现最差，有极大提升空间。

五大行及邮储银行——RAROC最低(仅10.03%)，主要原因是净利差较低，非利息收益率也仅处于行业中游水平，建议提升。

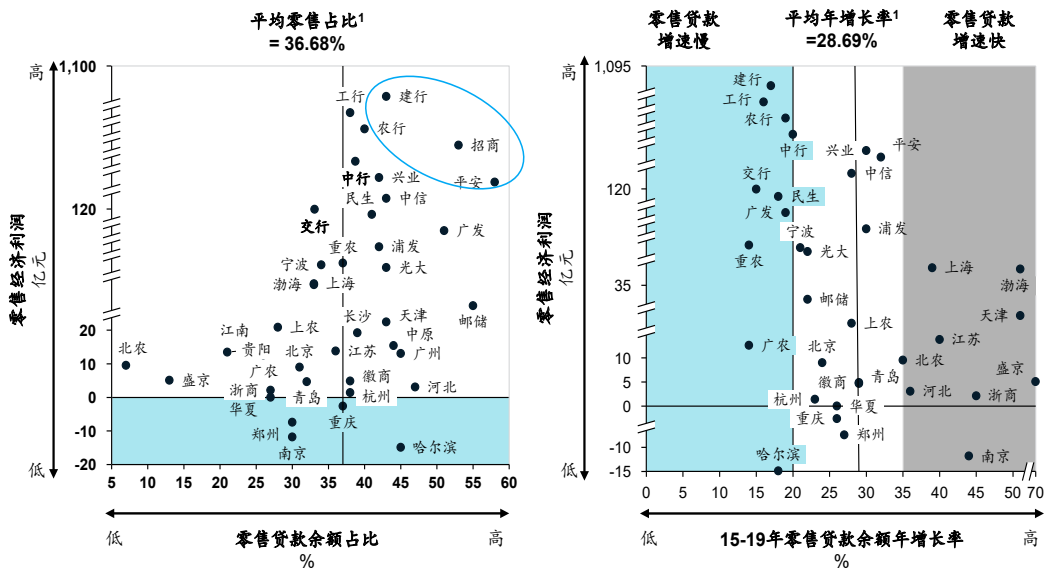
4、零售贷款比重较小但经济利润价值较大：零售贷款占整体贷款规模的41%，却贡献了近47%的净收入。建议银行在贷款比重上不断向零售贷款倾斜（见图9）。

零售贷款只占整体贷款规模的41%，却贡献了近47%的净收入，经济利润高达4,700亿元，RAROC高达25.30%，建议银行持续积极拓展。而对于公司银行业务，建议增加贷款行业专业化能力及定价能力。

图9

从各家银行看，我们亦发现零售贷款余额占比大的银行更能创造价值，且近几年大部分银行已呈现加速发展零售板块的趋势

2019年零售贷款占比与零售经济利润分析



- 零售贷款占比高的银行，相对更能创造经济价值，如建行、招商、平安；零售贷款均贡献正经济利润
- 自15年以来，银行零售贷款以平均~28%的速度增长

1 算数平均值

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

40家银行贷款规模已达到108万亿，其中对公贷款64万亿，占比59%，零售贷款44万亿，占比41%。整体贷款净收益约4.2万亿，其中对公贷款净收益2.2万亿，占比53%；零售贷款净收益2.0万亿，占比47%。整体贷款经济利润为负791亿元，其中对公贷款亏损约5,490亿，RAROC仅5.11%，零售贷款盈利约4,700亿，RAROC高达25.30%，零售贷款收益明显。鉴于零售贷款贡献了全部经济利润，我们认为零售贷款具有极大的战略价值，也建议银行在贷款比重上不断向零售贷款倾斜。

我们分析2019年各家银行的零售贷款占比和零售经济利润后发现，零售贷款余额占比大的银行更能创造价值（见图9），如建行、招商、平安等零售占

图10

2019年，有6个行业RAROC为负，其中制造业、住宿和餐饮业、批发和零售业及农林渔牧业的RAROC低于-10%

行业	贷款RAROC %	收益率 ¹ %	贷款投放规模 亿元	15 RAROC 排名	16 RAROC 排名	17 RAROC 排名	18 RAROC 排名	19 RAROC 排名
公共管理	40.4	3.75	3,023	2	3	3	1	1
金融	33.1	3.28	14,336	3	1	2	2	2
水利环境	29.9	3.59	43,252	1	4	4	4	3
卫生	22.2	5.19	2,060	7	2	1	3	4
租赁商务	15.9	3.68	69,436	9	7	6	5	5
房地产	15.8	3.66	63,539	13	13	12	9	6
居民服务	14.5	2.57	5,298	6	10	10	14	7
文化教育媒体	13.3	3.50	4,920	8	9	7	7	8
交通	13.0	3.33	86,725	11	8	8	8	9
信息	11.3	3.76	3,477	5	6	11	10	10
电力能源	11.1	3.38	42,113	15	5	5	6	11
科学研究	10.6	4.17	689	14	11	9	11	12
建筑	9.0	3.63	26,196	12	15	13	12	13
对公其他	1.0	3.62	23,709	16	14	14	13	14
商业贸易	-6.0	4.56	3,073	18	17	15	18	15
采矿	-6.7	3.44	13,272	19	18	18	16	16
制造	-12.2	3.47	91,697	17	19	19	19	17
住宿和餐饮业	-12.4	3.63	1,979	20	16	16	17	18
批发和零售	-15.0	3.38	48,127	10	20	20	20	19
农林渔牧	-22.0	4.03	1,450	20	12	17	15	20

¹ 收益率 = 净利息收益率 + 贷款相关手续费收益率

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

比领先的几家银行，零售贷款均贡献较大的正经济利润。同时，我们发现近几年来大部分银行也在加速发展零售板块，2015~2019年40家银行零售平均年增长率达到28.69%。值得关注的是，部分零售占比处于中下游的银行在零售贷款增长榜上名列前茅，例如渤海银行、天津银行和盛京银行。从大体趋势来看，转型零售业务会提升经济利润，因此我们建议银行持续积极拓展零售贷款业务。

5、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（见图10）。

我们分析了20个主要对公行业投放后发现，2019年有14个对公行业投放资本收益率为正，6个为负。其中RAROC排名前三的是公共管理、金融和水利环境，其中公共管理RAROC高达40.4%。资本收益率为负的6个行业中，农林渔牧、批发和零售以及住宿和餐饮业位居倒数三位，农林渔牧资本收益率达到负22.0%，建议引起高度关注。

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放。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。

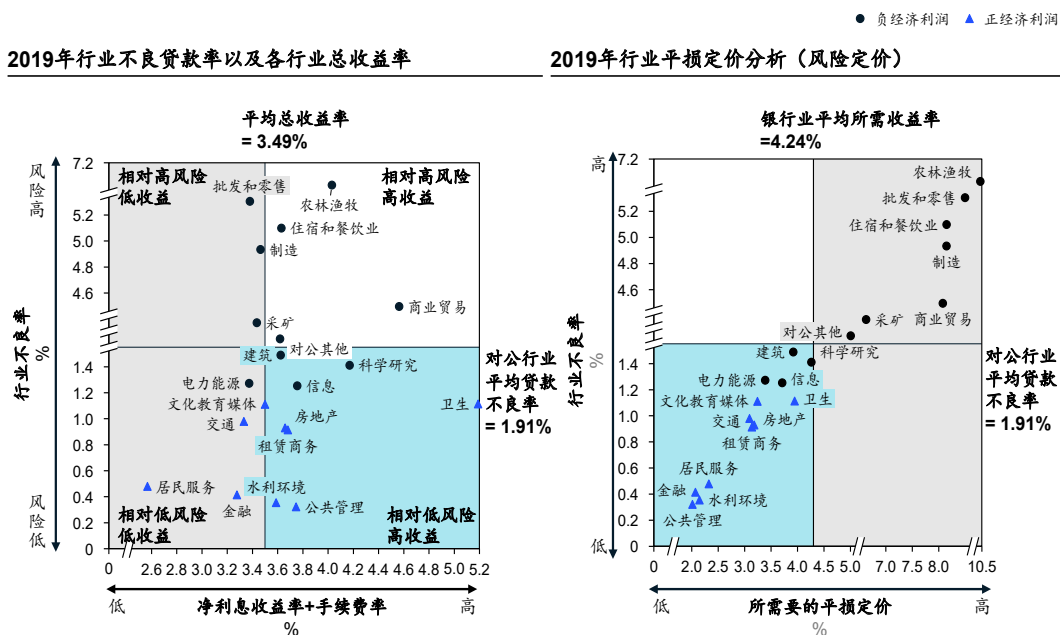
6、实施风险定价与定期检视。虽然目前多数银行已通过内部评级法测算风险资产，但我们发现，行业综合定价并未遵循风险定价原则。从2015年开始，部分行业定价显著下降，但风险仍在不断累积，使得综合定价与风险的偏离愈加严重（见图11）。

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。我们发现，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，多数行业的定价与其风险并不匹配。

图11

中国银行业的行业综合定价与风险相关性不强，部分高风险行业的综合定价低于低风险行业

中国银行业的行业实际收益率分析



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

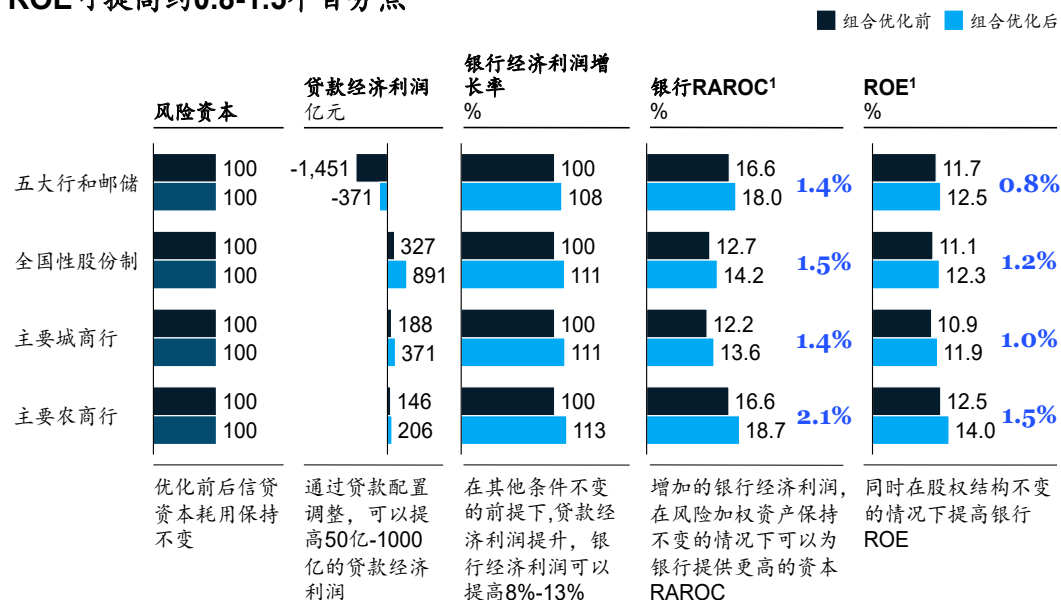
以制造业为首的一系列行业在拉低总收益的同时，不良率还居高不下。例如批发和零售行业收益率约为3.38%，低于对公贷款平均收益率（3.49%），而不良贷款率高达5.30%。这也进一步推高了行业平损定价（经济利润为正所需要的最低收益率），使2019年银行业平均所需收益率达到4.24%。由于农林渔牧、批发和零售、住宿和餐饮业及制造业等行业的不良率远高于对公行业平均资产的不良率，这些行业所需的平损定价多处于较高位置。由于这些行业贷款占比高、违约风险高、资本占用高但是综合收益低，造成了银行经济损失。

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。

7、行业组合配置优化模拟：银行若优化行业组合配置，通过减少对负经济利润行业的投放（如批发和零售），增加对正经济利润行业的投放（如个贷），可以达到在资本不变情况下，增加经济利润的目的，并将贷款组合的ROE提高0.8~1.5个百分点（见图12）。

图12

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，ROE可提高约0.8-1.5个百分点



¹ 银行RAROC和ROE采用算数平均计算
资料来源：40家银行财报；麦肯锡分析

在原有资本不变的前提下，我们尝试进行银行贷款行业组合优化模拟，通过优化贷款结构，减少对负经济利润行业的投放（如批发和零售），增加对正经济利润行业的投放（如个贷），达到增加经济利润的目的。优化后，银行ROE可以增加0.8~1.5个百分点。

我们建议银行定期调整行业结构，在资本监管要求下进行动态调整，利用有限的资本创造更高的经济价值。在原有资本不变的前提下，我们尝试进行银行贷款行业组合优化模拟，优化贷款结构，

增大耗用低而资本回报率高的行业比重，相应减少资本收益低且耗用高的行业比重³。

我们对比了信贷组合优化前后的主要经济指标后发现，在资本不变的情况下，四类银行的贷款经济利润、全行经济利润及RAROC均有不同程度的提高，同时ROE可以增加0.8~1.5个百分点。

需要说明的是，本次分析并非建议银行业与监管和政策方针背道而驰，对于特定发展行业进行资源压制；而是通过分析，建议银行更合理的规划行业资源投放，在创造高收益的同时反哺目前的宏观经济。同时我们建议银行业给予客户一定的支持，帮助他们顺利度过困难时期，贷款损失风险也会进一步下降。

³ 考虑现实情况，我们假设五大行及邮储银行的单个行业配置变动在实际贷款余额的90%~110%之间，股份制银行在88%~112%之间，城商行在85%~115%之间，农商行在80%~120%之间。

四、核心建议

他山之石，可以攻玉。全球领先银行在全球经济危机中浴火重生的历程，给后疫情时代下我国银行业带来了宝贵经验。

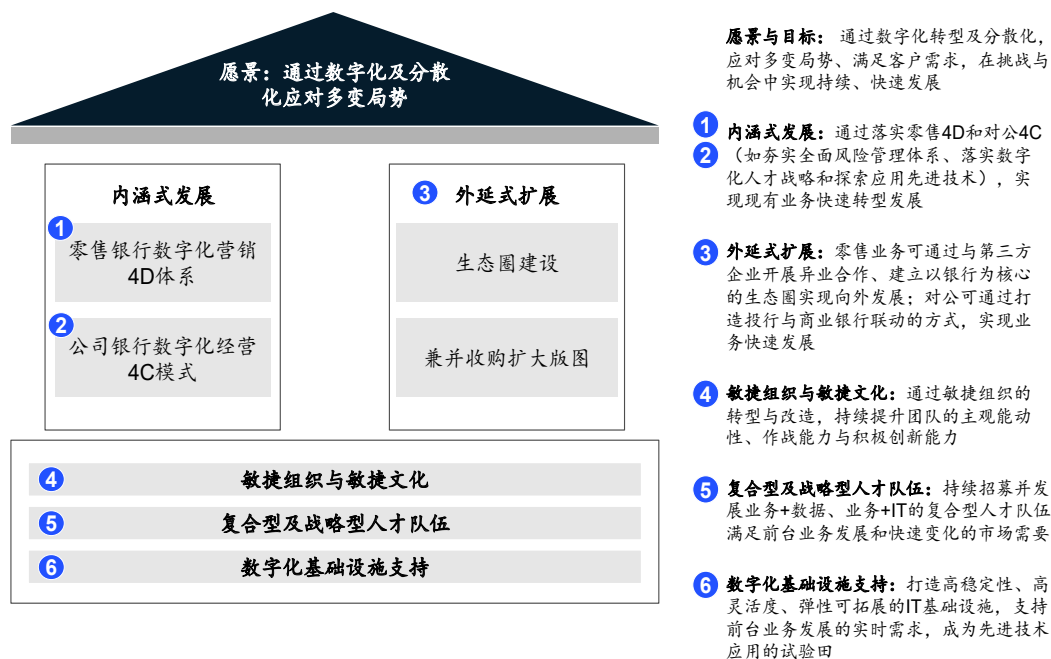
通过总结多家领先银行的发展历程，麦肯锡从三个大方面出发（“由内及外”的内涵式业务发展、“由外及内”的外延式业务扩展、组织人才和科技赋能），提出六大能力建设战略：一、建设零售银行个性化数字营销4D体系；二、打造公司银行数字化经营4C模式；三、通过并购与生态圈建设实现外延式扩展；四、敏捷组织与文化的转型落地；五、培养复合型及战略型人才队伍；六、夯实数字化基础设施。作为创造经济利润

的利器，这六大战略让价值管理成为贯穿银行“战略、营销、经营、组织”的主旋律，帮助国内银行在动荡的内外部环境逆境重生、再续辉煌（见图13）。

一 战略一、建设零售银行个性化数字营销4D体系：我们总结发现，国内银行若能在个性化、洞见驱动、体验设计、技术和速度这五大战场上突破，便能加速实现以客户为中心的数字化经营和智慧营销。为此我们建议各银行打造数据驱动的个性化数字营销4D体系——数据基础、智能决策、敏捷设计和精准触达，辅以MROI评价体系。

图13

建议框架



资料来源：麦肯锡分析

- **战略二、打造公司银行数字化经营4C模式：**国际经验表明，规模化数字化转型和创新将进一步拉开绩优银行和绩差银行的差距。我们基于对多家国内外领先公司银行最佳实践和成功经验的深入分析，提炼出以客户为中心的数字化经营4C模式——建立差异化全渠道覆盖，构建先进的跨产品及场景平台，提升客户体验和建立用例驱动的大数据平台，作为公司银行未来发展的四大增长引擎。
 - **战略三、通过并购与生态圈建设实现外延式扩展：**国内银行若要在多变局势及复杂竞争中胜出，除去在零售、对公等关键业务领域的内涵式发展，还可开拓非内生性、外延式扩展机会。通过并购或者战略合作可大幅提高银行业务增长率，帮助银行度过关键的增长瓶颈期；亦或与广大金融科技领先者、创业团队合作，将异业领先者纳入银行生态圈，围绕银行的目标客群和核心业务展开产品创新，这将是银行外延式扩展的重要努力方向。
 - **战略四、推动敏捷组织转型与敏捷文化落地：**敏捷组织能够带来更高生产率、更优客户体验、更大企业价值、更快决策流程和更强员工认同。我们多年来协助国内外领先企业开展敏捷转型，探索出4条成功路径：敏捷试验小组、数字化工厂、规模化敏捷和全组织敏捷。各银行可根据自身数字化程度及能力选取合适路径。
 - **战略五、建设复合型及战略型人才队伍：**银行业的大数据应用已日趋普遍，在新技术引用、新业务创新的背后，呈现出多专业领域交叉融合的趋势。因此，我们建议国内银行招揽和培养高质量的“复合型”人才，以满足银行推进业务创新与规模扩展、满足银行新的增长需求。我们认为，国内银行可从寻找领军人才、自主培养提升人才储备和收购获取人才三种方式，持续培养复合型人才。
 - **战略六、夯实数字化基础设施：**满足银行业务和数字化发展需要、更好地实现“以客户为中心”，离不开强大的IT开发支持、大数据应用和其他前沿金融科技应用的支撑。我们建议国内银行参考众多国际领先银行的最佳实践，通过双速IT模式进行系统开发，建立数据中台以支持大数据应用落地，并且将众多前沿金融科技（如物联网、人工智能等）应用于各个业务场景，以提升经营效率和客户体验。
- 全球领先银行在提升价值创造的过程中都将提升内部能力作为关键抓手。我们基于帮助全球多家领先机构的转型经验和本土最佳实践，总结出上述六大战略，希望可以帮助国内银行在动荡的内外部环境中成功转型，在后疫情时代全速推进数字化，实现从规模银行向价值银行转型，续写新篇章。

结语

过去一年，国内监管趋严、利率自由化和金融业开放对银行的精细化管理提出了更高要求，新冠肆虐、全球多边贸易纠纷与经济下行进一步加剧了宏观不确定性。然而，尽管内外部环境十分严峻，未来还存在巨大不确定性，但众多先知先觉的金融机构正在学习互联网企业的最佳实践，加速推进数字化，提升自身适应能力和应变能力。在后疫情时代，中国银行业更应该从过去的小规模试点变成全速推进数字化，积极推动以敏捷化、数字化和生态圈为抓手的经营管理变革，提升生产效率、加快决策流程、改善客户体验，从而创造更高价值、实现更快发展。

我们衷心希望本报告可以帮助中国银行业明确自身定位，找到价值提升的关键抓手，然后结合文中具体的分析建议，探索出符合自身特色的高质量高速度发展之路。

此外我们也相信，判断一家银行是否真正创造价值，不能只根据某一年的分析或者短期财务表现，而是应该关注其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征途上，持续跟踪、分析并提供力所能及的帮助，助力国内众多银行提升经营质量，为股东、员工、客户、社会等利益相关方创造出真正价值。



关于麦肯锡公司

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司, 1926年创立以来, 始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询, 足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力, 并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询, 同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心, 员工共计70余名合伙人, 600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



周宁人

全球董事合伙人
深圳分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



郭凯元

全球副董事合伙人
上海分公司



童翔云

全球副董事合伙人
上海分公司



潘浩

全球副董事合伙人
上海分公司



廖红英

知识专家
上海分公司

麦肯锡公司2021年版权所有。



全速数字化
2021年1月
麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计
McKinsey.com.cn

