

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 (2021)

## 三重转型，战胜不确定性



# 目录

2 前言

8 核心发现和战略建议

# 前言

2016~2020年，我们连续5年发布了《中国TOP40银行价值创造排行榜》，该系列报告持续引起国内众多金融机构的广泛关注。我们十分感谢读者一直以来的支持，同时我们也收到很多值得探讨的宝贵建议。今年，我们继续发布该系列的第六期——《中国TOP40银行价值创造排行榜（2021）》，回顾2020全年及2021年上半年中国TOP40家银行价值创造情况，并就后疫情时代银行如何战胜不确定性给出一系列行动建议。

2020年以来，国内银行业经营环境出现了一系列变化。首先，随着疫情防控常态化，宏观经济持续复苏，2021年前三季度我国GDP同比增长9.8%，两年平均增长5.2%，银行业迎来疫情后发展新机遇，大部分银行的价值创造能力已经接近或恢复至疫情前水平。其次，监管部门持续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陆续出台，宏观审慎评估体系进一步完善，这些均对银行信用风险管理提出更高要求。另外，疫情下监管引导强化存量风险处置，受此影响，商业银行不良贷款比率已由2020年9月1.96%的高点降至2021年6月的1.75%。虽然短期内银行业绩受损，但银行若能全面提升资产质量，或将为长期业绩提供有效保障。

除此之外，我们曾在2016年首份报告中提到利率市场化将影响国内银行。我们观察到，2015年以来商业银行净息差已下降48个基点，同期Top40家银行风险调整后平均资本回报率（RAROC）持续走低，6年半来下

降了4.56个百分点（见图1）。我们认为，在利差逐步收窄，银行传统净利息收益能力下降的情况下，目前商业银行还面临如下五大挑战：一、随着宏观经济环境变化，银行资产端面临结构性调整，银行需探索和新兴产业的创新合作模式，实现银企共同成长；二、经过多年发展，承载银行增长新动能的中间业务竞争白热化，如何通过数字赋能突围成为重要课题；三、传统经营模式和渠道受到挑战，如何推动金融创新并实现规模化值得银行管理者思考；四、后疫情时代经济结构改变，对风险控制提出新要求，银行的风险管理效率及风险决策质量均面临重大考验；五、现阶段国内银行的资源投入产效管理待起步，需提升资源配置的精细化能力，以及提升投入产出效能。

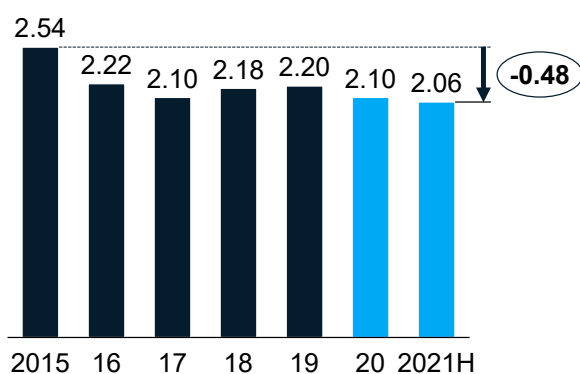
同时我们也发现，在亚洲利率自由化市场的领先区域银行，激烈的市场竞争令各银行单位资产净利息收益率压缩到仅1%左右，但它们仍可以创造一定的经济利润。通过将领先的区域银行，与国内资产规模最大的工商银行、零售业务发展领先的招商银行和具有中小企业经营特色的宁波银行进行对比后（见图2），我们发现：

**一、净利差收窄趋势将持续一段时间，仅靠资产规模无法提升收益能力，银行要向高收益资产业务转型。**由于利率自由化和长期以来的激烈竞争，2020年某三家领先区域性银行的单位资产净利息收益率仅在1%左右（见图2），然而其价值创造能力仍然在区域内排名前三，

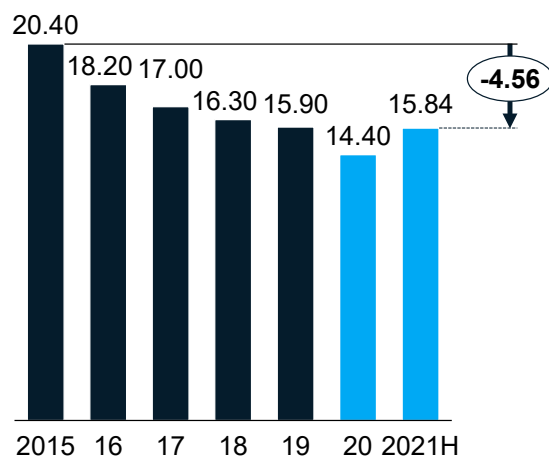
图1

2016年以来，受利率自由化影响，商业银行净息差大幅度下降，因此影响了银行整体RAROC的表现，从2015年的20%以上跌至约15%

商业银行净息差  
%



40家银行总体RAROC  
%



数据来源：银保监会；银行年报

因为这三家区域性领先银行在利差持续收窄的市场条件下，极力做大高收益的零售消费贷款、信用卡与对公供应链金融的资产规模，从而提升了银行的利息收益。

二、银行中收创造能力对经济利润日益重要。我们观察到，国内三家具代表性的领先银行——工商银行、招商银行和宁波银行，与三家亚洲领先区域银行一样，中收创造表现都很优异。特别是零售财富管理较强的招商银行与领先区域银行一，其单位资产中间业务收益率均达1%以上，推动这两家银行的单位资产税前

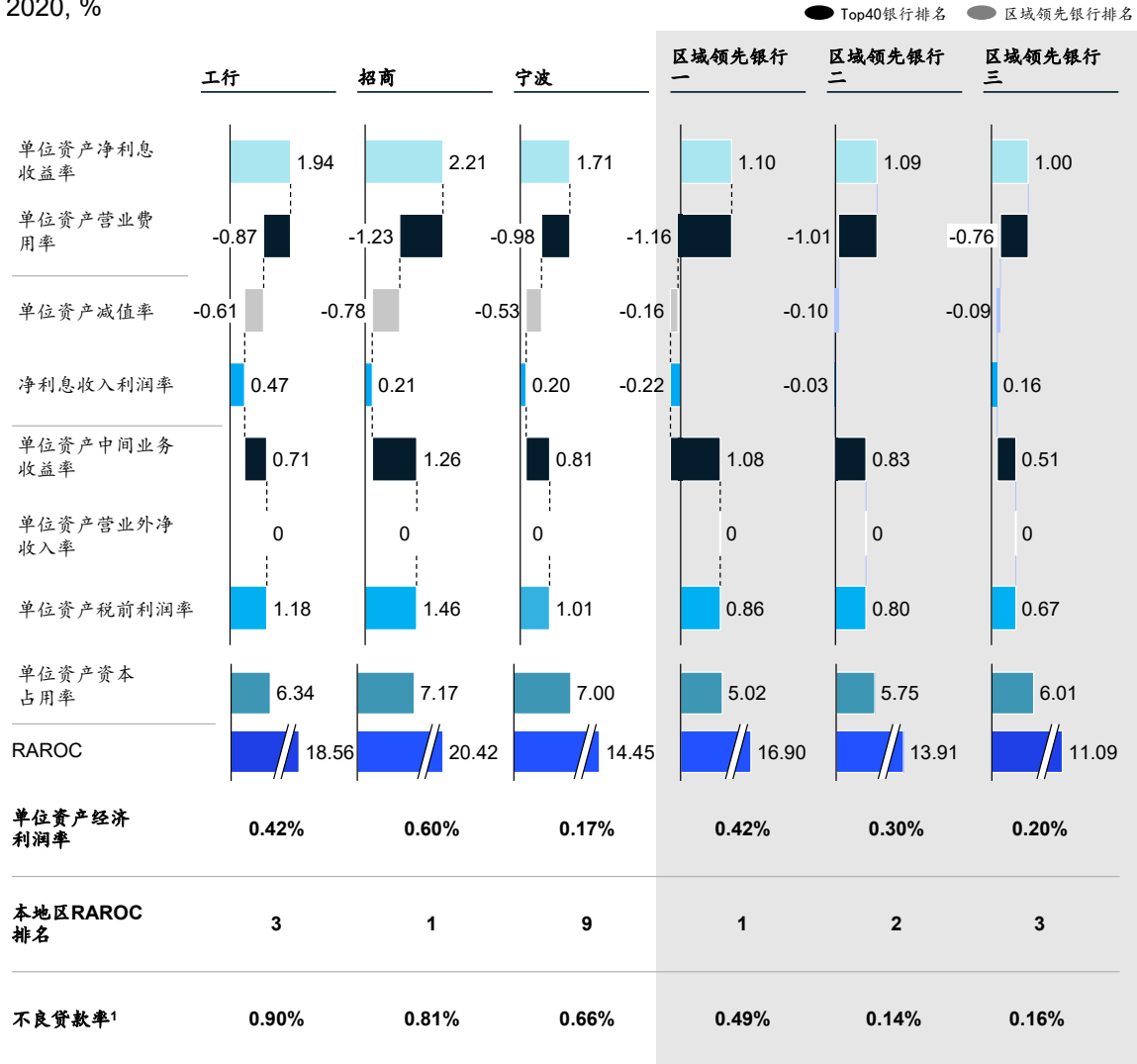
利润率分别在各自市场排名第一。可见中间业务收入对于整体价值创造的重要性。我们建议国内各银行加大资源投入，持续优化中收业务商业模式。

三、卓越的风险管理能力是资产业务的核心竞争力。我们发现领先的区域银行，在低利率的环境下更加聚焦风险管理能力，这些银行的逾期资产都维持在很低的水平，从而实现高水平的股东回报。在后疫情时代以及新常态环境下，国内各家银行更需要投入更多资源用于风险管理，形成银行的核心竞争力以实现利润稳定持续增长，提高效率效能。

图2

利率自由化市场的区域领先银行，虽因低利差环境，净利息收入经济利润为负，但得益于强健的中间业务与良好的风险管理，仍可创造一定的经济利润

2020, %



<sup>1</sup> Top40银行：不良贷款率；区域领先银行：逾期超过90天的贷款/贷款总额

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

四. 资源须持续投入，但投入产出管理是关键。我们观察到，虽然招商银行和领先区域银行一的单位资产营业费用率较高，但其单位资产税前利润率仍名列前茅（见图2）。因此，银行应依据自身发展战略，加大战略投入，确保未来的产出。银行真正要关心的问题，应该是如

何在对公业务与零售业务、信贷业务与以财富管理为核心的中收业务、中台风控和后台运营、传统业务与数字化/科技创新/生态拓展等领域合理分配有限的资源，以及如何管理不同领域的投入，实现资源投入产出效益最大化，这对最终实现经济效益至关重要。

通过梳理银行业面临的挑战，并将国内银行与亚洲领先区域银行进行对标，我们认为国内银行经营上存在五大趋势：

**趋势一、行业组合配置面临调整：**银行加快客户服务和产品开发，探索针对新兴行业的创新服务模式，调整贷款组合向零售高收益资产、对公绿色环保/ESG等主题行业聚焦投放；

**趋势二、发力财富管理与交易银行等中间业务：**随着市场开放与利率自由化，银行面对的竞争加剧，利差逐步缩窄，各大银行均已开始大力发展零售财富管理与对公交易银行等业务，创造中间业务收入，并通过大数据驱动，提升客户经营价值；

**趋势三、渠道创新与生态场景拓展：**数字渠道已变成银行客户的主渠道，而新冠疫情将此趋势加速了3~5年，客户交互模式更趋向于全渠道。各大银行纷纷通过嫁接非金融场景来获取丰富的用户行为信息和交易信息，实现金融服务资源与场景链接，通过数据互通更有效地帮助银行了解客户、服务客户、管理风险，从而进一步建立以客户需求为导向的场景化金融服务；

**趋势四、金融科技赋能风险管理：**过去10年，银行风险部门成本大幅上升。与此同时，中国人民银行在《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》中明确指出，金融科技是推动金融发展提质增效的重要驱动力。各大银行持续利用金融科技，提高风险决策的效率和质量，对业务进行有效的监测及合规管控，为银行价值创造构筑护城河；

**趋势五、开始关注资源投入的产效提升：**除了持续在收入端发力，领先银行也开始注意资源分配与投入产出的产效管理与产能提升，从资源分配透明度分析、预算规划与管理、降本增效举措，到战略资源的强化投入，形成一个端到端管理闭环。

要创造更大价值，银行需要顺应时代趋势，战胜未来发展的不确定性。为此，我们通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验，总结出三重转型战略——“以客户为中心，做好数字化、生态化客户经营”、“规模化创新，抓住未来发展新机遇”、“精细化、智能化、敏捷化，提高效率及韧性”；围绕这三重战略我们提出了十大举措。我们希望这三重转型战略能帮助各家银行实现高质量稳步发展。

2021年，我们继续选取40家代表性银行探讨相关议题。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；以下统称六大行）、11家全国性股份制银行（不含恒丰银行）、从133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3）。本报告主要基于该40家银行2020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2021年中报数据，计算其2021年年化价值创造结果并排名。由于截至报告完稿时2021年全年年报尚未披露，2021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2020年价值创造结果及排名，2021年年化结果仅供参考。

图3

选取40家具有代表性的主要银行，使用2020年公开财报进行银行价值创造分析<sup>1</sup>



### 谁创造价值？谁毁灭价值？

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；2018-2020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

截至2020年底，中国银行业共有4,601家机构，TOP40家银行管理着中国商业银行业约82%的资产，贡献了超过九成的税后净利润，具有足够的行业代表性（见图4）。

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驱动要素，以及与上一年相比银行价值提升情

况，揭示出未来需要关注的问题和挑战，帮助银行加速向高质量价值型银行转型；

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

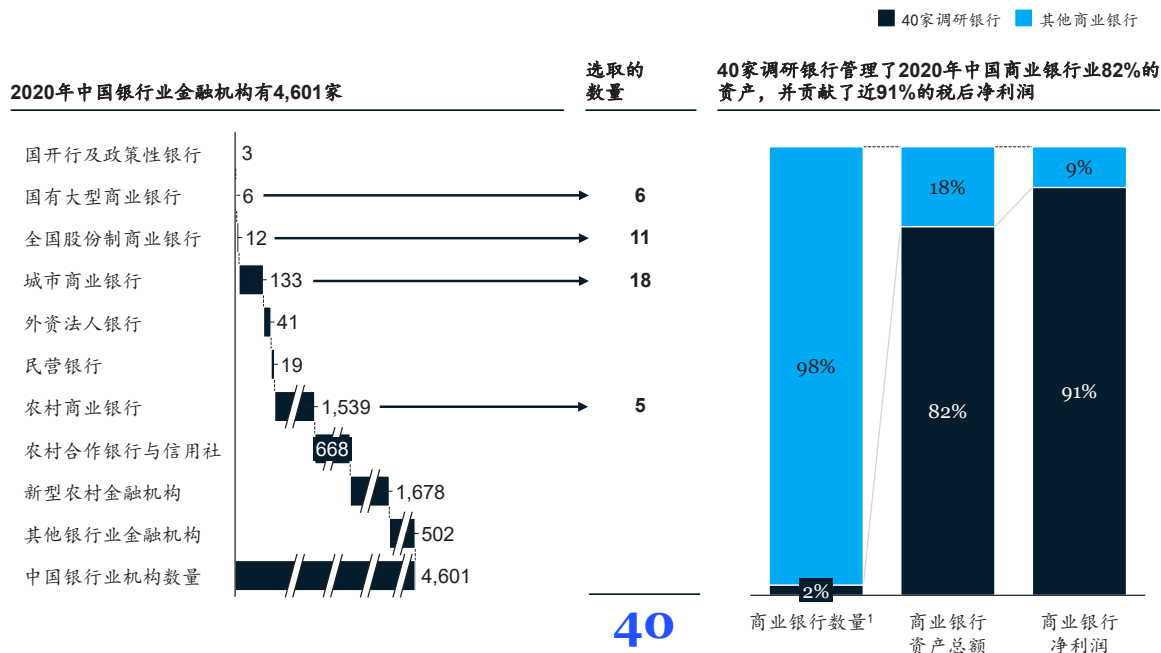
第四、模拟分析优化情景及压力情景下，银行行业组合与产品价值创造变化，为银行未来优化资本配置、提升回报提供重要参考；

第五、提出战胜不确定性的三重转型战略。



图4

**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**



<sup>1</sup> 商业银行包括6家国有大型商业银行、12家全国股份制商业银行、133家城市商业银行、41家外资法人银行、19家民营银行和1,539家农村商业银行

资料来源:银保监会;麦肯锡分析

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源优化配置。

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2020年和2021年上半年的财报数据，发现TOP40家银行2020年合计创造经济利润3,451亿元人民币，风险调整后平均资本回报率（RAROC）为14.35%，为自2017年以来连续第四年下降；预计2021年年化经济利润或将达到5,946亿元人民币，年化平均资本回报率约15.84%，有望重新恢复到2019年的资本回报水平（见图5）。

TOP40家银行2020年实现税前利润21,053亿元。然而，在考虑了银行资本收入所需回报<sup>1</sup>后，经济利润仅为3,451亿元，不足税前利润的1/6；RAROC仅为14.35%，同比下降1.58个百分点，自2017年以来连续第四年下降。

预计TOP40家银行2021年年化税前利润为24,546亿元，年化经济利润为5,946亿元，同比大幅上升约72%，年化RAROC恢复至15.84%，较2020年回升1.49个百分点，接近2019年新冠疫情前水平。

2、2020年RAROC排名前5位的分别是招商银行、建设银行、工商银行、北京农商行和中国银行；排名后5位的分别是中原银行、广发银行、民生银行、哈尔滨银行和盛京银行。

2021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、南京银行和上海农商行；排名后5位的分别是广发银行、民生银行、中原银行、哈尔滨银行和盛京银行（见图5和图7）。

3、2020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位的分别是哈尔滨银行、盛京银行、广发银行、中信银行和民生银行。

2021年年化经济利润排名前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位的分别是华夏银行、哈尔滨银行、广发银行、盛京银行和民生银行（见图6和图8）。

同时，我们回溯了从2015年到2021年上半年TOP40家银行RAROC和经济利润排名。从各银行RAROC来看，除招行、建行及工行始终名列前茅，中行及农行稳定在第六至十名，大量银行排名已重新洗牌，其中南京银行、江苏银行、邮储银行及杭州银行排名升幅较大（见图7）；从各银行经济利润来看，前十名总体变化不大，工行、建行、中行、农行及招行在五年多来始终稳居前五名，在其他银行中，邮储银行、江苏银行及杭州银行排名升幅较大（见图8）。

<sup>2</sup> 根据2020年银行业实际发展情况，今年的报告将中国银行业的最低资本回报率维持在12%，与2019年持平，并以此作为计算银行资本成本和经济利润的依据。

图5

## 2017年到2021年（年化）中国Top 40家银行RAROC排行

XX 较前一年进步最大的五家银行  
XX 较前一年退步最大的五家银行

		%					2021年						
		亿元					(年化) <sup>2</sup>					2021 (年化)	
		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2017排名	2018排名	2019排名	2020排名	2021排名		
六大行	工行	21.8	20.6	20.0	18.6	18.8	2	3	3	3	3	工行	
	建行	22.1	21.5	20.7	19.3	19.9	1	2	2	2	2	建行	
	农行	18.1	17.5	16.4	14.9	16.5	7	5	7	8	9	农行	
	中行	17.5	17.0	16.9	15.5	17.5	8	7	6	5	6	中行	
	邮储	11.0	11.8	12.2	11.5	14.4	35	29	24	20	17	邮储	
	交行	14.0	14.4	13.7	12.3	12.6	22	16	18	15	26	交行	
全国性股份制银行	招商	20.3	21.7	21.6	20.4	23.9	4	1	1	1	1	招商	
	浦发	16.3	14.4	14.1	11.6	11.7	12	15	15	19	31	浦发	
	兴业	14.3	13.7	13.8	12.9	14.7	21	17	17	13	14	兴业	
	中信	11.5	11.1	10.5	10.2	11.8	33	32	33	30	30	中信	
	民生	13.3	12.0	12.0	6.4	9.8	28	27	26	38	37	民生	
	光大	13.6	12.3	12.4	11.3	12.8	26	25	21	21	24	光大	
	平安	12.9	13.1	12.4	11.1	12.7	30	20	22	22	25	平安	
	华夏	13.9	12.2	11.6	10.2	10.7	23	26	28	29	34	华夏	
	广发	7.8	6.8	7.3	7.6	10.0	38	39	40	37	36	广发	
	浙商	14.5	12.7	12.0	10.3	11.2	20	23	27	27	32	浙商	
渤海	13.5	11.8	12.1	10.3	13.0	27	28	25	28	23	渤海		
主要城市商行	北京	12.3	11.4	11.6	11.1	12.2	31	30	29	23	29	北京	
	上海	12.9	12.8	13.5	12.0	13.4	29	22	19	17	22	上海	
	江苏	12.2	11.3	11.1	10.5	14.8	32	31	31	25	13	江苏	
	宁波	16.0	15.2	16.4	14.4	15.5	13	12	8	9	11	宁波	
	南京	15.8	15.1	16.4	15.2	18.6	15	13	9	7	4	南京	
	徽商	14.7	13.6	14.5	13.2	14.6	19	19	14	12	15	徽商	
	杭州	9.9	9.6	10.7	10.4	13.6	36	36	32	26	21	杭州	
	盛京	13.7	8.0	8.6	0.8	2.3	25	38	38	40	40	盛京	
	长沙	17.6	16.4	16.2	14.3	17.1	na	10	12	10	7	长沙	
	中原	13.0	6.0	7.7	7.7	8.3	na	40	39	36	38	中原	
	广州	14.8	12.4	12.3	11.8	10.1	18	24	23	18	35	广州	
	天津	9.1	10.4	11.3	10.1	12.6	37	33	30	31	27	天津	
	哈尔滨	15.9	14.5	9.3	2.7	4.7	14	14	36	39	39	哈尔滨	
	重庆	15.3	13.7	13.9	12.8	14.4	16	18	16	14	16	重庆	
贵阳	18.4	16.7	16.4	15.4	14.4	na	8	10	6	18	贵阳		
郑州	17.2	10.4	10.0	9.3	13.9	9	34	35	33	20	郑州		
青岛	11.1	10.3	10.1	9.7	14.2	34	35	34	32	19	青岛		
河北	13.8	8.4	9.2	7.7	10.9	24	37	37	35	33	河北		
主要农商行	重农	18.6	17.3	16.3	12.2	16.6	6	6	11	16	8	重农	
	上农	16.9	16.5	17.8	14.0	17.5	10	9	5	11	5	上农	
	广农	16.5	16.3	15.8	9.1	12.4	11	11	13	34	28	广农	
	北农	18.7	19.6	19.9	16.0	15.3	5	4	4	4	12	北农	
	江南	14.1	13.1	13.1	10.8	16.1	n/a	21	20	24	10	江南	
TOP40平均RAROC		17.05% <sup>1</sup>	16.31%	15.93%	14.35%	15.84%							
TOP40总经济利润		2,300 <sup>1</sup>	5,225	5,255	3,451	5,946							

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

2. 使用半年报利润表数据\*2估算年化经济利润及RAROC

图6

### 2017年到2021年 (年化) 中国Top 40家银行经济利润排行

XX 较前一年进步最大的五家银行  
 XX 较前一年退步最大的五家银行<sup>3</sup>

亿元		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年 (年化) <sup>3</sup>	2017排名	2018排名	2019排名	2020排名	2021排名	2021 (年化) 排名	
六大行	工行	1,142	1,558	1,572	1,386	1,506	1	1	1	1	1	1	工行
	建行	963	1,361	1,369	1,274	1,466	2	2	2	2	2	2	建行
	农行	409	789	715	510	835	3	3	4	4	4	4	农行
	中行	314	678	727	560	927	4	4	3	3	3	3	中行
	邮储	-188	-9	11	-31	152	38	32	21	34	7	7	邮储
	交行	-57	144	108	21	48	34	6	6	10	10	10	交行
全国性股份制银行	招商	237	476	520	505	760	5	5	5	5	5	5	招商
	浦发	55	110	102	-21	-20	6	7	7	28	34	34	浦发
	兴业	-32	84	99	53	171	30	8	8	6	6	6	兴业
	中信	-157	-46	-79	-101	-14	37	39	39	39	33	33	中信
	民生	-78	1	3	-317	-130	35	27	24	40	40	40	民生
	光大	-43	10	16	-29	34	31	21	19	32	14	14	光大
	平安	-49	27	12	-30	23	32	11	20	33	18	18	平安
	华夏	-21	4	-9	-47	-36	25	24	34	35	36	36	华夏
	广发	-105	-91	-97	-101	-49	36	40	40	38	38	38	广发
	浙商	-4	8	0	-24	-12	21	22	27	30	32	32	浙商
渤海	-10	-1	1	-17	10	24	28	26	25	24	24	渤海	
主要城商行	北京	-51	-13	-9	-21	6	33	35	33	27	27	27	北京
	上海	-26	12	24	0	28	27	20	14	17	15	15	上海
	江苏	-32	-9	-12	-23	50	29	33	35	29	9	9	江苏
	宁波	7	24	41	28	45	13	13	9	8	11	11	宁波
	南京	6	26	40	33	74	14	12	10	7	8	8	南京
	徽商	-2	13	21	11	26	19	18	16	14	17	17	徽商
	杭州	-26	-15	-9	-13	14	26	36	32	24	20	20	杭州
	盛京	-8	-28	-25	-84	-76	22	37	38	37	39	39	盛京
	长沙	na	15	17	11	26	na	17	18	13	16	16	长沙
	中原	na	-30	-24	-25	-22	na	38	37	31	35	35	中原
	广州	0	2	1	-1	-9	18	26	25	18	31	31	广州
	天津	-31	-8	-3	-10	3	28	31	28	21	28	28	天津
	哈尔滨	4	13	-14	-47	-39	15	19	36	36	37	37	哈尔滨
	重庆	na	6	8	3	12	16	23	22	15	22	22	重庆
贵阳	0	16	17	15	11	na	16	17	11	23	23	贵阳	
郑州	7	-6	-8	-11	9	11	30	31	22	25	25	郑州	
青岛	-8	-4	-5	-6	7	23	29	29	20	26	26	青岛	
河北	-3	-10	-7	-12	-3	20	34	30	23	30	30	河北	
主要农商行	重农	23	36	33	2	39	8	9	13	16	13	13	重农
	上农	9	24	35	14	40	10	14	12	12	12	12	上农
	广农	7	23	24	-20	3	12	15	15	26	29	29	广农
	北农	16	35	40	21	19	9	10	11	9	19	19	北农
	江南	na	3	3	-4	13	na	25	23	19	21	21	江南

TOP40平均 RAROC 17.05%<sup>2</sup> 16.31% 15.93% 14.35% 15.84%

TOP40总经济利润 2,300<sup>2</sup> 5,225 5,255 3,451 5,946

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  
 2. 2021年天津、重庆、河北排名均下降七位, 因此有六家银行标红  
 3. 使用半年报利润表数据\*2估算年化经济利润及RAROC

图7

### 2015年到2021年（年化）中国Top 40家银行RAROC排行

※ RAROC排名前十的银行

银行	2021年（年化） RAROC	2021年（年化） 经济利润	2020年 RAROC	2020年 经济利润	2019年 RAROC 排名	2018年 RAROC 排名	2017年 RAROC 排名 <sup>1</sup>	2016年 RAROC 排名 <sup>1</sup>	2015年 RAROC 排名 <sup>1</sup>
1 招商	23.9	760	20.4	505	1	1	4	5	4
2 建行	19.9	1,466	19.3	1,274	2	2	1	3	1
3 工行	18.8	1,506	18.6	1,386	3	3	2	2	2
4 南京	18.6	74	15.2	33	7	9	13	15	23
5 上农	17.5	40	14.0	14	12	5	9	10	18
6 中行	17.5	927	15.5	560	3	6	7	8	6
7 长沙	17.1	26	14.3	11	13	12	10	na	na
8 重农	16.6	39	12.2	2	16	11	6	6	8
9 农行	16.5	835	14.9	510	4	7	5	7	10
10 江南	16.1	13	10.8	-4	19	20	21	na	na
11 宁波	15.5	45	14.4	28	8	8	12	13	23
12 北农	15.3	19	16.0	21	9	4	4	5	11
13 江苏	14.8	50	10.5	-23	29	31	31	32	34
14 兴业	14.7	171	12.9	53	6	17	17	21	20
15 徽商	14.6	26	13.2	11	14	14	19	19	26
16 重庆	14.4	12	12.8	3	15	16	18	16	9
17 邮储	14.4	152	11.5	-31	34	24	29	35	39
18 贵阳	14.4	11	15.4	15	11	10	8	na	na
19 青岛	14.2	7	9.7	-6	20	34	35	34	29
20 郑州	13.9	9	9.3	-11	22	35	34	9	4
21 杭州	13.6	14	10.4	-13	24	32	36	36	38
22 上海	13.4	28	12.0	0	17	19	22	29	28
23 渤海	13.0	10	10.3	-17	25	25	28	27	30
24 光大	12.8	34	11.3	-29	32	21	25	26	31
25 平安	12.7	23	11.1	-30	33	22	20	30	33
26 交行	12.6	48	12.3	21	10	18	16	22	21
27 天津	12.6	3	10.1	-10	21	30	33	37	37
28 广农	12.4	3	9.1	-20	26	13	11	11	16
29 北京	12.2	6	11.1	-21	27	29	30	31	32
30 中信	11.8	-14	10.2	-101	39	33	32	33	36
31 浦发	11.7	-20	11.6	-21	28	15	15	12	15
32 浙商	11.2	-12	10.3	-24	30	27	23	20	12
33 河北	10.9	-3	7.7	-12	23	37	37	24	25
34 华夏	10.7	-36	10.2	-47	35	28	26	23	22
35 广州	10.1	-9	11.8	-1	18	23	24	18	7
36 广发	10.0	-49	7.6	-101	38	40	39	38	40
37 民生	9.8	-130	6.4	-317	40	26	27	28	27
38 中原	8.3	-22	7.7	-25	31	39	40	na	na
39 哈尔滨	4.7	-39	2.7	-47	36	36	14	14	24
40 盛京	2.3	-76	0.8	-84	37	38	38	25	17

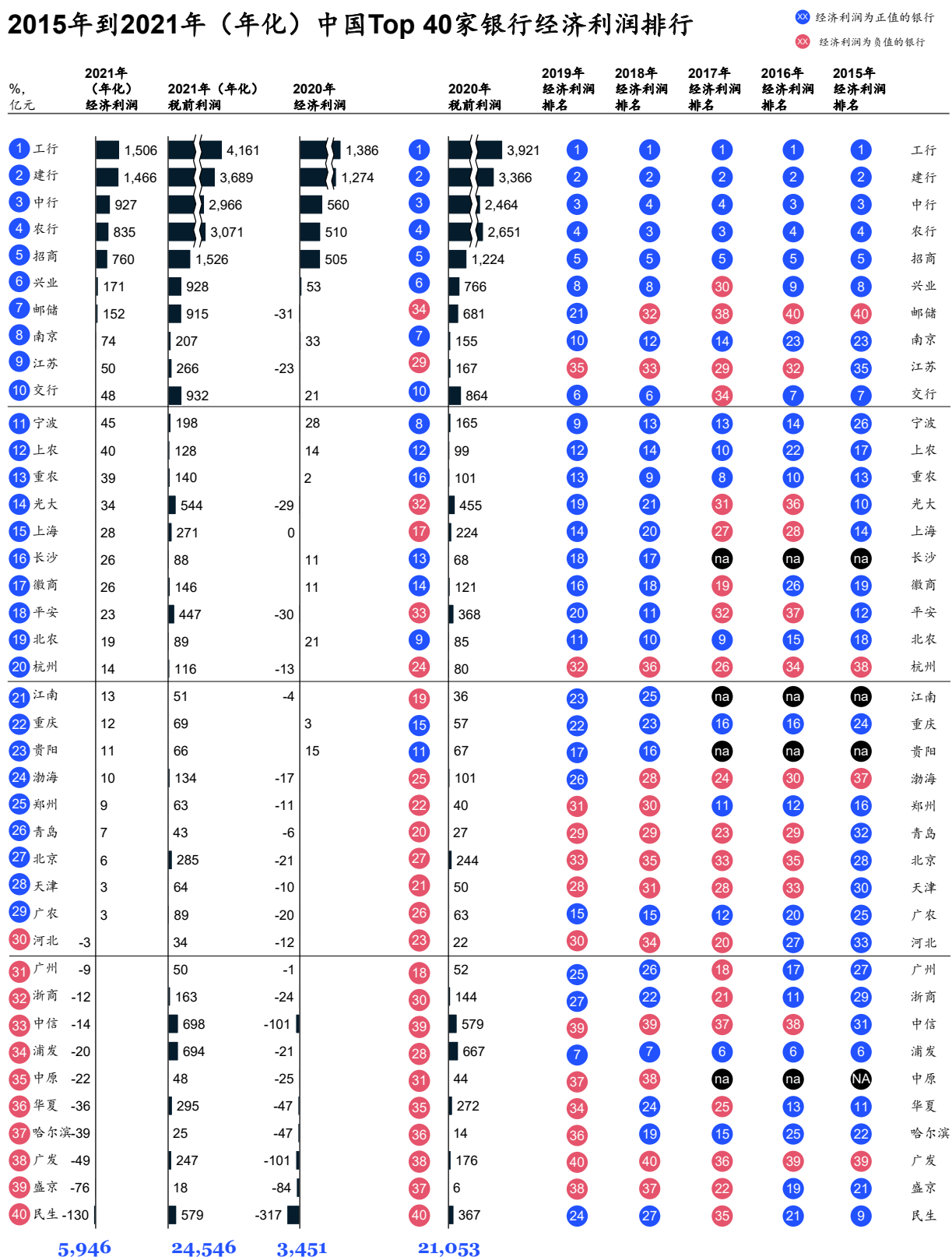
15.84% 5,946 14.35% 3,451

1. 2016年锦州银行位列TOP40家银行RAROC第五，2016年锦州银行位列TOP40家银行RAROC第一，2017年锦州银行位列TOP40家银行RAROC第三，但自2018年起锦州银行已不再列入TOP40家排行，因此未在此处标出

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图8

### 2015年到2021年（年化）中国Top 40家银行经济利润排行



资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

#### 4、目前，中国银行业价值创造能力存在五大挑战：

##### a. 随着宏观环境变化，银行资产端面临结构调整，银行需探索和新兴产业的创新合作模式，实现银企共同成长

从宏观环境看，我国现代化建设将迈上新征程，产业发展环境和条件将发生阶段性变化。因此，银行资产端将面临结构性调整。

从行业来看，商业银行的房地产业相关贷款余额已突破50万亿。然而，在“房住不炒”政策背景下，银行已根据政策指向调整资源配置，贷款余额增速从2017年的20.9%降至2021年中的9.5%。与此同时，十四五规划提出了信息技术、生物技术、新能源、新材料、高端装备、新能源汽车、绿色环保以及航空航天、海洋装备等战略性新兴产业。其中尤以绿色环保主题引人关注。截至2020年底，银行绿色贷款已逼近14万亿大关。而随着中国2060碳中和目标的设定，绿色环保/ESG主题行业将成为银行下一阶段的贷款投放重点之一。

此外，近年来中小微企业发展迅速。除融资需求外，中小微企业支付结算所带来的低成本负债与中间业务收入也快速增长，支持中小企业/小微数字化的高质量商业模式，已成为各银行战略发展的重点方向。而在金融危机之后，全球领先银行都已经把供应链金融视作其对公业务的核心

战略之一。随着金融科技日趋成熟，近年来已有越来越多的供应链金融科技应用正从理论转化为实际落地，这将助力银行供应链金融业务蓬勃发展。

---

**启示：**面对新的宏观形势，建议银行首先明确支持实体经济这一行业使命，加快产品开发和客户服务，探索针对新兴行业的创新服务模式，树立明确的绿色金融愿景及目标，提升服务实体经济的效能。在此基础上，建立一套能够显著提升产能与盈利能力并有效控制风险的中小企业/小微智能化、数字化的精准营销模式。同时，银行可以聚焦行业专业化、服务平台化和合作生态化，加强风险数字化和创新敏捷化，积极打造以供应链金融/交易银行为核心的对公业务体系，有效提升各类企业的经营价值。

---

##### b. 经过多年发展，承载银行增长新动能的中间业务竞争日趋白热化，如何透过数字赋能突围成为重要课题

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。在利差逐步缩窄后，各大银行均已开始大力发展中间业务。然而，2015-2019年TOP40家银行中间业务收入年复合增速仅5%，2019-2020年由于费改息口径修改，中间业务收入进一步下降了16%，相较于整体业务增长情况不尽如人意。同时，银行间竞争日益白热化，快速增长或将更为困难。



通过对于全球和国内领先银行的观察，我们发现财富管理业务所创造的中间业务收入对银行经济利润的贡献日益重要，技术驱动、贯穿财富管理价值链的端到端数字化趋势也愈发明显。因此，各家银行若想真正通过中间业务带动营收增长，重点在于积极推动数字化财富管理业务转型。

**启示：**目前，银行已逐步向轻资产转型。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，并思考如何围绕现有业务价值链的数字化赋能、探索数字化驱动的商业模式创新以及推动金融科技开放合作，实现服务/产品创新及向更高水平的轻资产转型，来应对市场变化对于传统业务模式的挑战。

#### c. 传统经营模式和渠道受到挑战，如何推动金融创新并实现规模化值得银行管理者思考

首先，与面向C端的互联网平台相比，银行传统业务相对低频，无法直接获取大量C端流量、打造圈层生态。因此，如何通过用户行为信息和交易信息来了解客户、服务客户和管理风险，成为业内普遍面对的难题。其次，网点仍是银行客户经营的重要渠道，但是在万物数字化的时代背景下，以网点引领的传统增长模式已经不再奏效，这便需要各家银行制定战略，积极主动提前布局，推动网点网络转型，提升全渠道竞争力。最后，近年来全球金融科技不断发展，对该领域的

投融资不断增加。国内银行也应紧随发展潮流，更好地理解当前全球金融科技格局，为业务提质增效。

**启示：**为应对客户在新常态下的行为转变和高预期，银行应积极主动提前布局，推动网点网络转型，提升现有全渠道竞争力。未来的银行生态将是银行、商户、消费者与金融科技合作伙伴之间紧密联系的数字生态，而在现阶段，银行可将“场景化”的数字生态经营作为突破口，通过将金融服务资源与非金融场景连接，推动生态经营建设，提升客户黏性。通过丰富的服务生态，银行也可获取丰富的用户行为信息和交易信息，通过数据互通了解客户、服务客户、管理风险，从而进一步建立以客户需求为导向的场景化金融服务。

#### d. 后疫情时代经济结构改变，对风险控制提出新要求，银行风险管理效率及风险决策质量均承受重大考验

首先，在后疫情时代，银行或将持续面临问题资产集中暴发的压力，拨备以及资本占用的上升将直接侵蚀银行盈利能力。其次，随着银行纷纷向高质量发展转型，银行开始探索新模式、寻找新增长点，银行的风险管理也必须尽快适应这一模式转变，建立起与新模式相匹配的风控措施，支持业务可持续发展。第三，过去10年，随着风险职能部门重要性的提升，业务成本也大幅上升。随着互联网技术与金融科技的快速发展，金融服务整体数字化转型已是大势所趋。

**启示：**通过提高效率和风险决策质量，风险领域的数字化转型可创造真正的业务价值。建议银行认真评估自身风险控制流程，对数字化举措进行优先排序，为高价值目标推出量身定制的数字化举措。银行可以借助技术手段，丰富风控数据、细化风控模型、规避合规和操作风险，在提升风险管理精度和效率的同时，有效降低风控成本。同时，银行也可以通过打造智能化信用风险管理系统，从加强审批客观性、提升管理效能、优化客户体验等方面，升级银行的信用风险预测与管理能力，同时借助金融科技所打造的智能化信用，从技术上实现对贷前、中、后各环节的覆盖。

- e. 现阶段国内银行资源分配投入产效管理待起步，需强化资源规划与配置的数字化管理能力

一直以来，国内银行的发展战略聚焦转型创新的收入增长与关键支撑能力建设，但在如何进行科学化资源配置和体系化管理方面，尚处起步阶段。去年，我们提出了“4D+1”数字化营销体系，并介绍了MROI指标与管理应用，然而针对人力、营销、运营、科技等各项资源投入到底产生什么效果、对业务成长是否有帮助，国内各银行仍未予以足够重视与讨论。

**启示：**产效管理的核心在于科学化的资源规划与分配和数字化的产效评量与管理。通过建立完善的人力、营销、运营与科技资源分配管理机制，各银行可以优化管理结构，增强内生动力。我们建议各银行打造从预算诊断、预算规划、预算管理、成本优化和战略投资端到端的预算规划与管理应用体系，确保资源以对的方式用在对的地方，从而产生预期成果，为银行转型与创新保驾护航。

## 二、谁创造价值？谁毁灭价值？

2020年，TOP40家银行中仅有1家银行RAROC较上年上升，其余39家银行的RAROC均下降。有16家银行经济利润为正值，24家银行经济利润为负值；40家银行经济利润均较上年下滑。

从2020年银行财报来看，仅广发银行1家银行的RAROC较上年上升，RAROC上升的银行数量较2019年减少19家（见图5）。

在另外39家RAROC下降的银行中，有16家银行的RAROC连续四年下降。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5）。

2021年上半年，随着疫情常态化，市场动能与人民生活逐步恢复常态。TOP40家银行年化经济利润和RAROC均显著提高，恢复态势明显。TOP40家银行中有29家银行的年化经济利润为正值，37家银行2021年年化RAROC较2020年有所提升，其中24家银行2021年年化RAROC预计将提升并超越其2019年的水平。

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，同时资本耗用相对较低。

2020年TOP40家银行中有16家银行的经济利润为正值，24家银行的经济利润为负值。按资产规模由大到小排名，2020年经济利润为负值的银行分别为邮储银行、浦发银行、中信银行、民生银行、光大银行、平安银行、华夏银行、广发银行、北京银行、上海银行、江苏银行、浙商银行、渤海银行、杭州银行、盛京银行、广州农商行、中原银行、天津银行、广州银行、哈尔滨银行、郑州银行、青岛银行、江南农商行和河北银行。与2019年相比，未创造经济利润的银行数量增加11家（见图6）。

工、建、农、中、交五大行和三家规模最大的农商行（重庆农商行、上海农商行和北京农商行）的经济利润为正值。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、宁波银行、南京银行、徽商银行、长沙银行、贵阳银行和重庆银行（见图6）。

同时，受疫情及金融业减费让利支持实体经济影响，2020年全部40家银行的经济利润均下降。

虽然五大行在资产规模和经济利润方面名列前茅，但南京银行、宁波银行、贵阳银行、北京农商行等中小银行的成功突围，以及中信、广发、民生等大中型银行的表现不佳，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9）。这主要由于，部分国内银行仍以规模扩张为发展目标，并未以价值创造为发展导向。

为此，我们从风险定价能力、中收创造能力、成本控制能力、风险管理能力和资本耗用水平五个维度，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。我们发现，经济利润较低的银行往往净息差、净利差、中收占比较低，成本控制与风险控制能力较差，同时资本耗用相对较高。

**净息差和净利差水平体现出银行风险定价能力的高低。由于现阶段大部分银行仍以存贷利差作为主要营收来源，因此经济利润较高的银行，往往净息差和净利差也较高，风险定价能力较强。从**

图9

## 2020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 <sup>1</sup>	不良率 <sup>1</sup>	关注+不良率 <sup>1</sup>	拨备覆盖率	风险权重 <sup>1</sup>
1 工行	3	1	24	28	11	5	25	25	25	5
2 建行	2	2	21	22	13	12	22	31	18	4
3 中行	5	4	34	35	12	21	18	19	27	6
4 农行	8	3	20	22	26	30	23	21	13	7
5 招商	1	7	5	8	2	35	6	5	3	20
6 兴业	13	9	9	20	7	11	12	10	16	29
7 南京	7	21	33	24	5	25	4	6	7	13
8 宁波	9	20	12	2	4	39	1	1	1	17
9 北农	4	28	38	na	30	38	3	na	5	1
10 交行	15	6	37	37	1	24	28	14	36	8
11 贵阳	6	35	4	5	32	10	20	27	12	26
12 上农	11	26	32	34	25	28	5	4	4	10
13 长沙	10	31	2	1	27	31	10	26	11	11
14 徽商	12	23	23	7	22	8	34	18	24	22
15 重庆	14	36	14	16	33	2	13	29	10	38
16 重农	16	25	18	21	35	22	14	23	9	23
17 上海	17	17	35	31	9	1	11	16	8	32
18 广州	18	33	15	9	23	13	8	8	15	16
19 江南	24	39	na	na	36	14	26	24	19	31
20 青岛	32	38	27	18	15	36	19	13	29	3
21 天津	31	32	16	27	21	3	37	38	22	25
22 郑州	33	37	8	4	14	6	36	28	30	37
23 河北	35	40	na	na	40	26	34	15	38	19
24 杭州	26	24	30	30	17	17	6	3	2	9
25 渤海	28	22	10	14	37	19	30	32	31	18
26 广农	34	29	29	26	28	33	32	36	32	12
27 北京	23	16	31	33	24	4	23	12	17	34
28 浦发	19	8	28	29	6	9	29	30	34	21
29 江苏	25	18	25	32	8	7	15	11	14	14
30 浙商	27	19	22	24	19	15	17	17	21	15
31 中原	36	30	6	11	31	37	38	34	33	35
32 光大	21	12	13	13	18	18	16	20	23	28
33 平安	22	13	3	5	3	29	9	7	20	27
34 邮储	20	5	7	10	38	40	2	2	6	2
35 华夏	29	14	1	3	34	23	31	35	35	36
36 哈尔滨	39	34	19	15	29	34	39	39	39	40
37 盛京	40	27	36	36	39	32	40	37	40	24
38 广发	37	15	11	12	20	27	21	9	26	33
39 中信	30	10	17	16	16	20	27	22	28	30
40 民生	38	11	26	19	10	16	33	33	37	39

● 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且排名31-40名的银行

<sup>1</sup> 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

2020年的情况看，除广州银行、郑州银行、中原银行、平安银行、邮储银行、华夏银行、广发银行之外，其余17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倒数第5位的盛京银行，经济利润也只排倒数第4位。可见风险定价能力较弱会在一定程度上拖累经济利润（见图10）。

**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。**2020年，有7家中收占比位列后10位的银行未能创造经济利润。其中，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11）。

**成本收入比较高的银行，总体经营效率较差，进而影响经济利润表现。**有6家成本收入比位于TOP40家银行末10位的银行未能创造经济利润，分别是青岛银行、广州农商行、哈尔滨银行、中原银行、盛京银行和邮储银行。其中，广州农商行、哈尔滨银行、中原银行、盛京银行在中收能力、风险管理和资本耗用方面也大多处于TOP40家银行中下游甚至末尾，造成其价值创造能力匮乏（见图9及图12）。

**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。**2020年，经济利润为负的银行，其资产质量指标同样

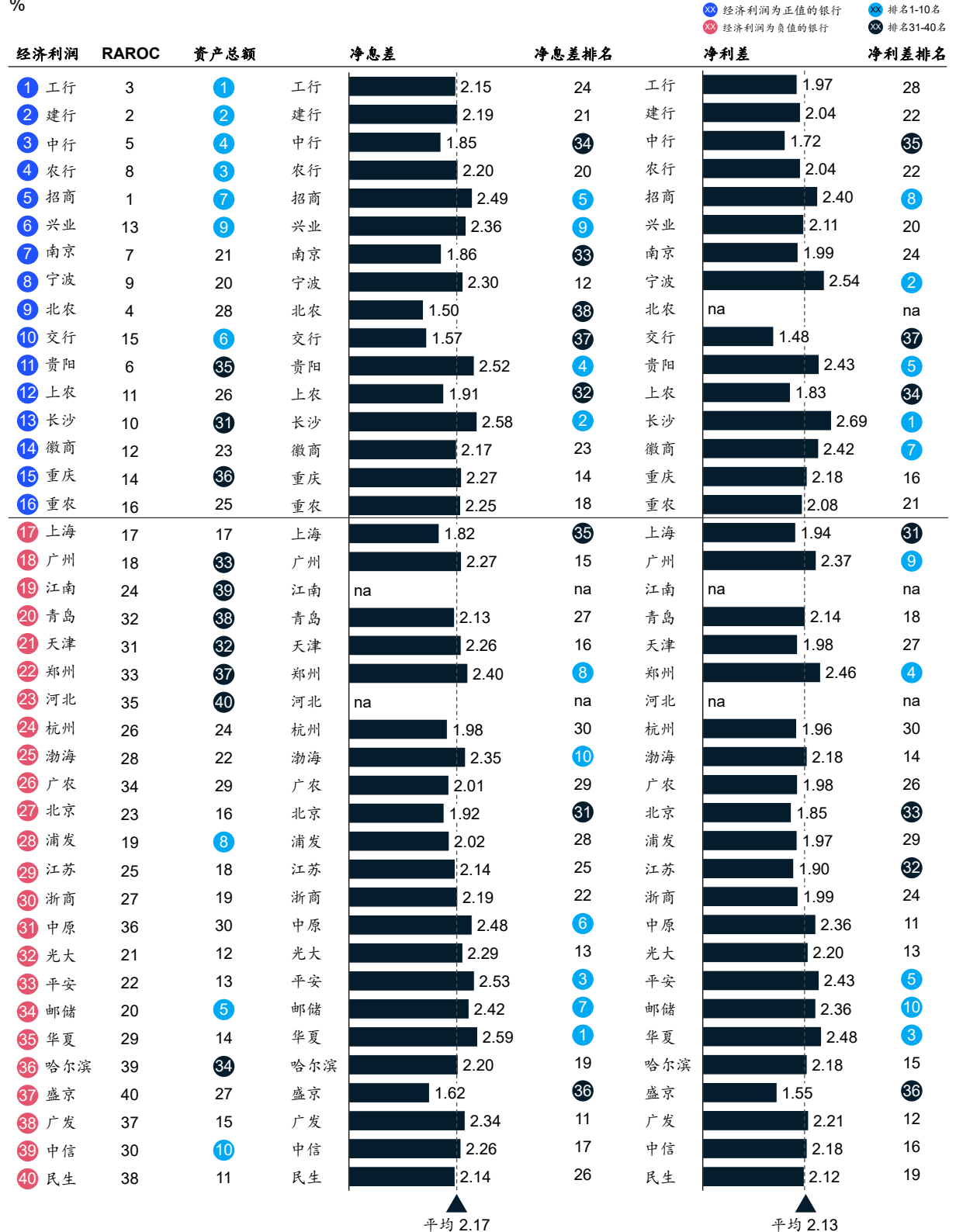
较差，除个别银行外（如广州银行、杭州银行、平安银行、邮储银行等），其余银行的不良贷款率、不良+关注类贷款率和拨备覆盖率均位于TOP40家银行的中下游甚至末尾，给经济利润造成负面影响（见图13）。

**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。**有9家风险权重位于TOP40家银行末10位的银行未创造经济利润，分别是上海银行、郑州银行、江南农商行、北京银行、中原银行、华夏银行、哈尔滨银行、广发银行和民生银行（见图14）。

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。南京银行和宁波银行在中收能力、风控能力和资本耗用上表现出色，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长于风险定价能力。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，华夏银行、广发银行、中信银行、民生银行等全国股份制银行，都因为在多项指标上明显落后于同业（如华夏银行的中收能力、风险指标和资本管理指标均居于末10位，民生银行在风控能力上表现不佳），导致它们无法创造与其规模相当的经济价值（见图9）。

图10

### 2020年中国Top 40家银行定价能力排名 %

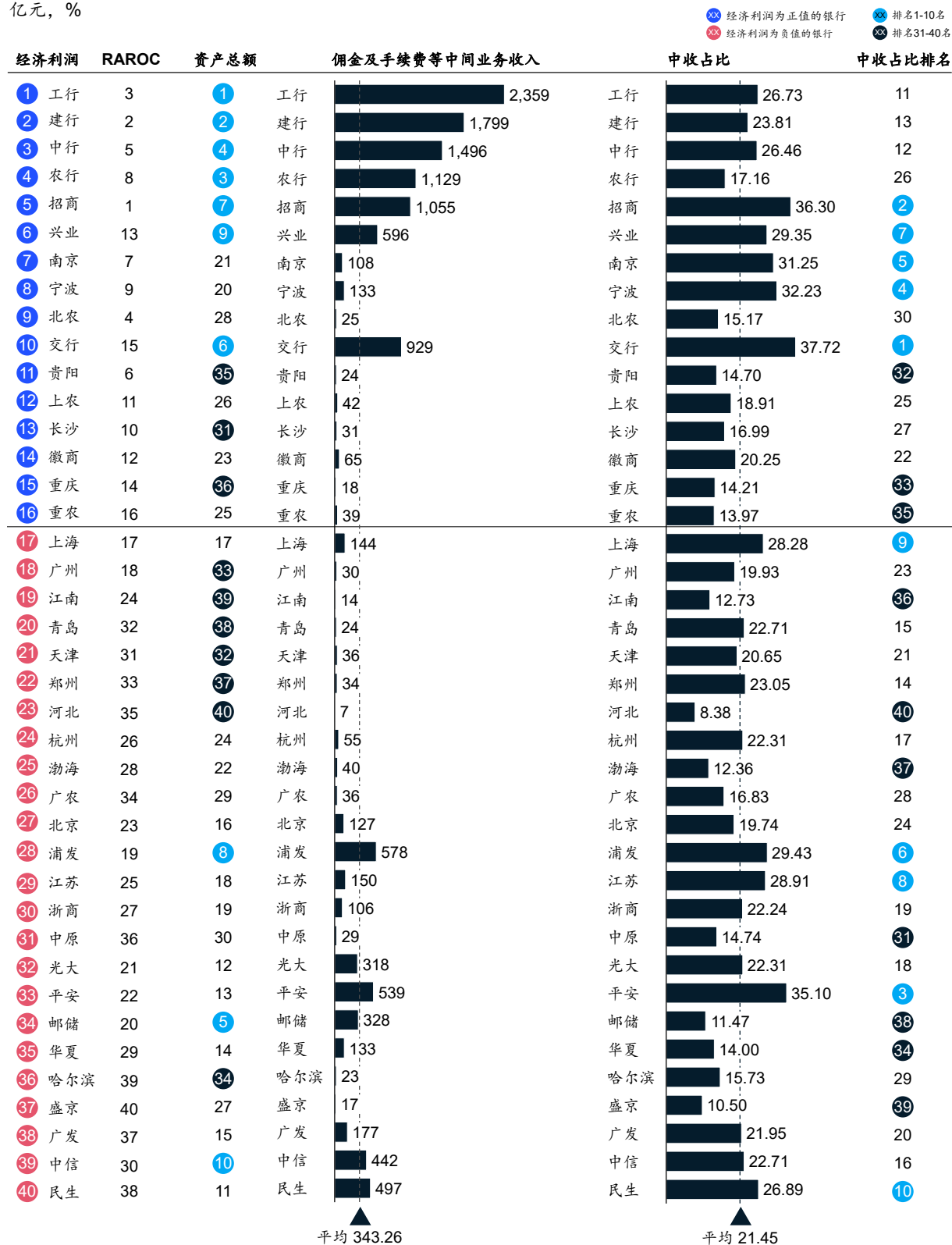


资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

图11

### 2020年中国Top 40家银行中收创造能力排名

亿元，%

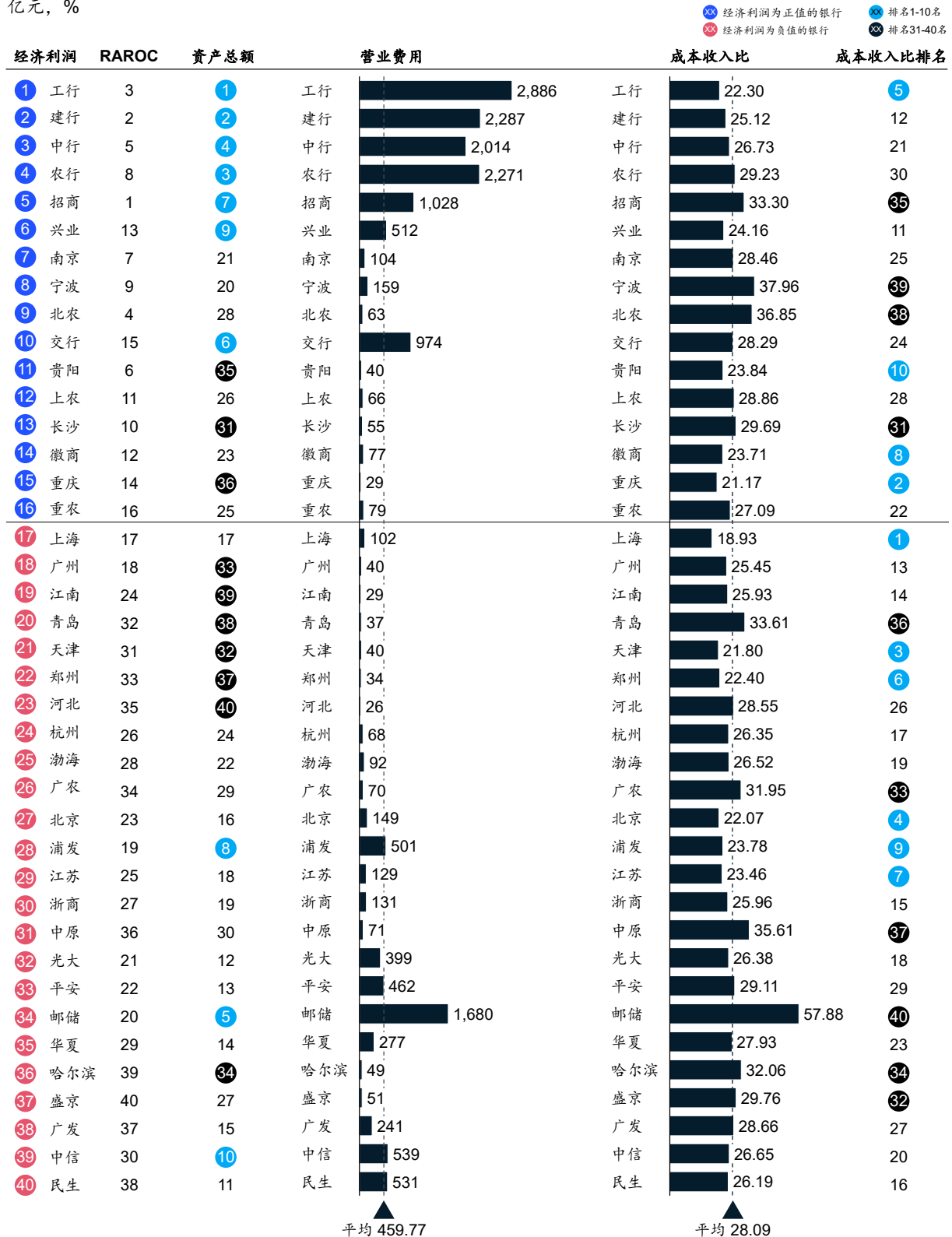


资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图12

## 2020年中国Top 40家银行成本控制能力排名

亿元，%

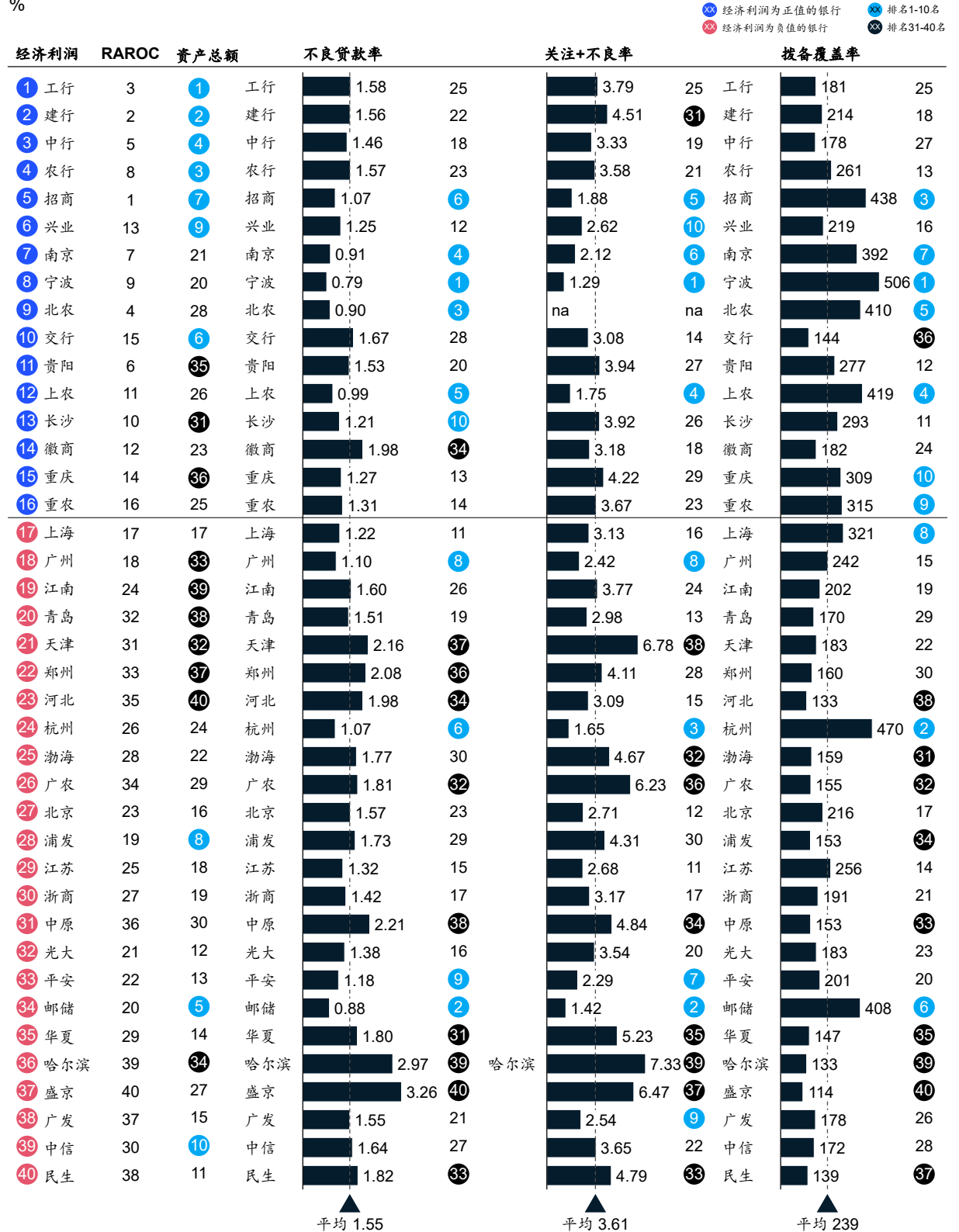


资料来源：银行年报；麦肯锡分析



图13

### 2020年中国Top 40家银行风险管理能力排名 %

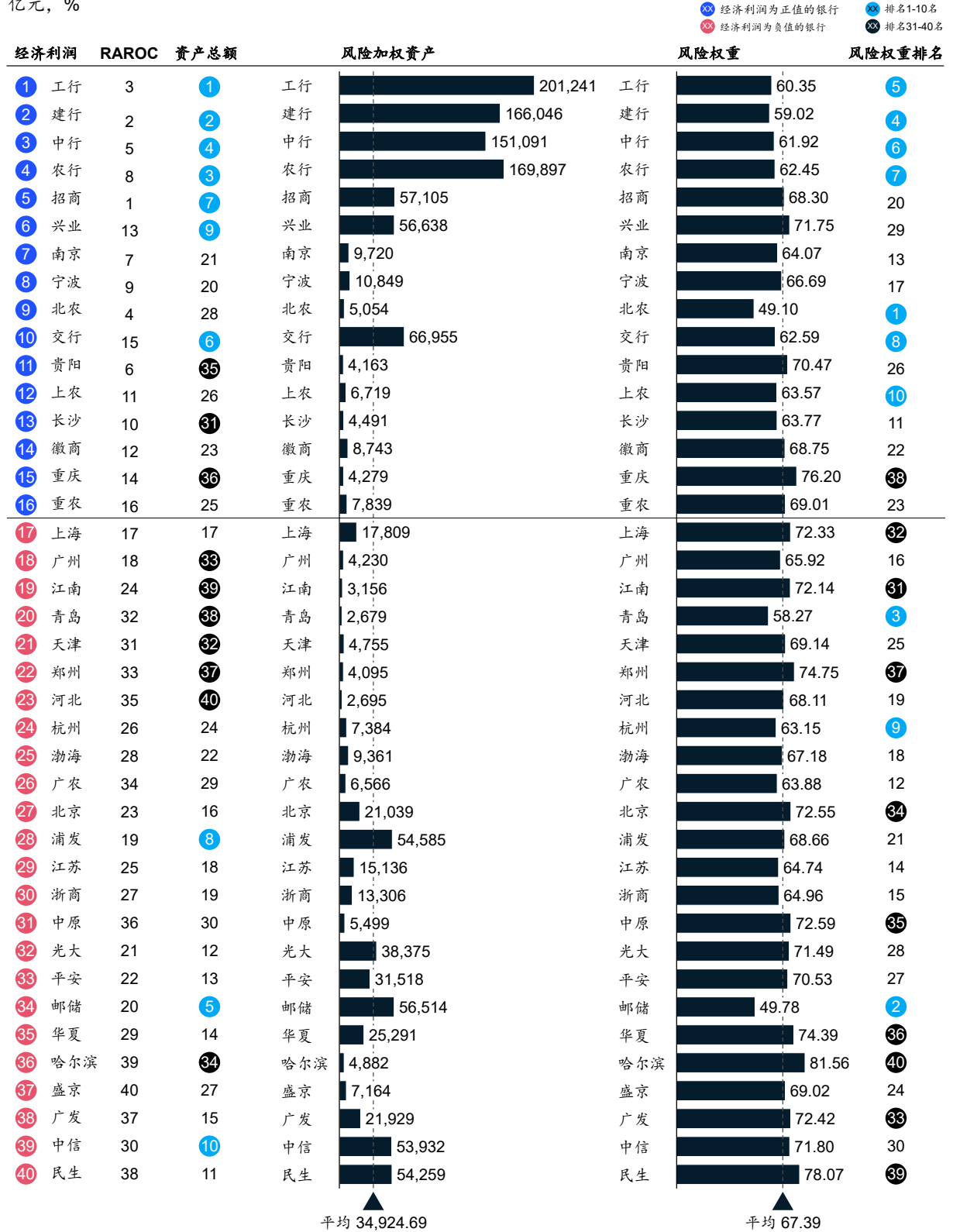


资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

图14

### 2020年中国Top 40家银行资本管理能力排名

亿元, %



资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

### 三、四大类银行核心要点总结

2020年六大行、全国性股份制银行、主要城商行和主要农商行的RAROC分别为16.36%、11.71%、10.95%和12.43%，其中六大行、全国性股份制银行、主要城商行和主要农商行的RAROC分别同比下降1.40、1.73、1.43、4.42个百分点。

#### 1. 六大行

2020年六大行的平均RAROC达到16.36%，同比下降1.40个百分点，但仍然高于其他三类银行。RAROC下降主要由于中收业务收益率下降、资产减值率上升（见图15）。

工、建、农、中四家银行的RAROC均有所下降，但依然位居前10名。其中，建设银行和工商银行的资本回报率依然保持较高水平，分别位列第二名和第三名。邮储银行和交通银行的RAROC分别排在第20名和第15名，低于部分全国性股份制银行与城商行。但是，两家银行的RAROC排名均较2019年有所进步：邮储银行从2019年的第24名上升至2020年的第20名，交通银行从2019年的第18名上升至2020年的第15名（见图5）。

从经济利润看，工、建、农、中四家银行均跻身榜单前五，其中工商银行排在TOP40家银行首位，经济利润约1,386亿

元；建设银行、中国银行和农业银行分列第2至第4名。交通银行经济利润排名从2019年第6名下滑至2020年的第10名。邮储银行经济利润由正转负，排名由2019年的第21位下降至2020年的第34位，远低于另外5家国有大型银行（见图6）。

#### 2. 全国性股份制银行

2020年11家全国性股份制银行的平均RAROC为11.71%，较2019年下降1.73个百分点。虽然股份制银行的中收能力依旧是四类银行中最强的，但是较2019年明显下降。与此同时，全国性股份制银行的关注+不良率继续处于高位，同时单位资产减值水平也依旧处于高位，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价值创造（见图15）。

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1。然而，除招商银行以外的股份制银行，RAROC排名均明显低于其资产规模排名，其中广发银行和民生银行的RAROC在TOP40家银行中仅位列第37名和第38名（见图5）。

从经济利润来看，除招商银行外，排名较靠前的还有兴业银行，经济利润约53亿元，在TOP40家银行中排名第6。其余9家股份制银行均未创造经济利润，其中广发银行、中信银行和民生银行的经济



北京银行、江苏银行、盛京银行、中原银行、哈尔滨银行等5家城商行的经济利润排名低于其资产规模排名。其中，作为一家资产规模在1万亿元以上的城商行，盛京银行在18家主要城商行中经济利润排名最低，在TOP40家银行中仅排名第37位；盛京银行的RAROC排名也最低，位列TOP40家银行最末（见图6）。

#### 4. 主要农商行

2020年5家主要农商行的平均RAROC为12.43%，较2019年大幅下降，降幅在四类银行中最大。虽然主要农商行在成本控制上有明显进步，但是净资产收益率和中收能力均明显下降，资产减值率上升，拖累了价值创造（见图15）。

然而，这5家主要农商行的表现仍优于大部分股份制银行和主要城商行，其经济利润和RAROC排名大多优于其资产规模排名（除广州农商行的经济利润外）。其中，北京农商行表现最好，在TOP40家银行中经济利润排名第9位、RAROC排名第4位。此外，资产规模较小的北京农商行和上海农商行的价值创造能力均优于同一地区的北京银行和

上海银行，也证明了银行资产规模并非价值创造的绝对条件（见图5和图6）。

---

#### 启示：

2020年，受到宏观经济和抗击疫情措施的影响，TOP40家银行的营收能力（特别是中收创造能力）和风险管理及处置能力趋弱，造成各类银行价值创造能力下降。同时，自身能力不足也使诸多银行在面对市场和政策变化时手足无措，这一点在以城商行和农商行为主的中小银行身上表现得尤为突出。

面对宏观经济不确定性和行业监管持续加强，我们建议银行应当跳出传统增长模式窠臼，以全新的数字化视角和方式，优化现有业务、打造新商业模式和规模化运用金融科技；针对ESG/中小微企业等政策扶植产业和客群，创新产品和服务模式，实现财富管理、供应链金融等业务的端到端数字化转型，打造全渠道、生态化服务能力，实现智能化风险管理和科学化产效管理，在产品、服务、风控、管理等各个维度实现真正转型，从而有效应对市场和政策变化，提前布局，创造未来价值。

---

图16

## 2020年中国TOP40家银行RAROC关键指标比较

	RAROC %	单位资产 净利息收益率 %	单位资产 中间业务收益率 %	单位资产 营业费用率 %	单位资产 资产减值率 %	单位资产 资本占用率 %		
五大行 及邮储	工行	18.6	3	1.94	0.71	0.87	0.61	6.34
	建行	19.3	2	2.05	0.64	0.81	0.68	6.20
	农行	14.9	8	2.00	0.41	0.83	0.61	6.56
	中行	15.5	5	1.70	0.61	0.83	0.49	6.50
	邮储	11.5	20	2.23	0.29	1.48	0.44	5.23
	交行	12.3	15	1.43	0.87	0.91	0.58	6.57
全国性 股份制 银行	招商	20.4	1	2.21	1.26	1.23	0.78	7.17
	浦发	11.6	19	1.74	0.73	0.63	1.00	7.21
	兴业	12.9	13	1.82	0.76	0.65	0.96	7.53
	中信	10.2	30	2.00	0.59	0.72	1.10	7.54
	民生	6.4	38	1.95	0.72	0.76	1.36	8.20
	光大	11.3	21	2.06	0.59	0.74	1.06	7.51
	平安	11.1	22	2.23	1.21	1.03	1.58	7.41
	华夏	10.2	29	2.41	0.39	0.82	1.19	7.81
	广发	7.6	37	2.08	0.58	0.80	1.29	7.60
	浙商	10.3	27	1.81	0.52	0.64	0.98	6.82
渤海	10.3	28	2.04	0.29	0.66	0.95	7.05	
主要 城商行	北京	11.1	23	1.78	0.44	0.51	0.86	7.62
	上海	12.0	17	1.48	0.58	0.41	0.74	7.59
	江苏	10.5	25	1.58	0.64	0.55	0.96	6.80
	宁波	14.4	9	1.71	0.81	0.98	0.53	7.00
	南京	15.2	7	1.56	0.71	0.68	0.56	6.73
	徽商	13.2	12	2.03	0.51	0.60	0.96	7.22
	杭州	10.4	26	1.65	0.47	0.58	0.85	6.63
	盛京	0.8	40	1.40	0.16	0.49	1.02	7.25
	中原	7.7	36	2.19	0.38	0.94	1.04	7.62
	长沙	14.3	10	2.12	0.43	0.78	0.81	6.70
	天津	10.1	31	1.98	0.52	0.57	1.20	7.26
	广州	11.8	18	1.86	0.46	0.63	0.89	6.92
	哈尔滨	2.7	39	2.06	0.38	0.82	1.39	8.56
	贵阳	15.4	6	2.32	0.40	0.68	0.90	7.40
	重庆	12.8	14	1.97	0.33	0.51	0.79	8.00
	郑州	9.3	35	2.05	0.61	0.62	1.31	7.85
青岛	9.7	32	1.77	0.52	0.80	0.90	6.12	
河北	7.7	35	1.99	0.18	0.65	0.96	7.15	
主要 农商行	重农	12.2	16	2.13	0.35	0.70	0.90	7.25
	上农	14.0	11	1.69	0.39	0.62	0.53	6.67
	北农	16.0	4	1.37	0.24	0.61	0.17	5.16
	广农	9.1	34	1.72	0.35	0.68	0.77	6.71
	江南	10.8	24	2.18	0.32	0.67	1.01	7.57

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图17

### 2019年中国TOP40家银行RAROC关键指标比较

		RAROC %	单位资产 净利息收益率 %	单位资产 中间业务收益率 %	单位资产 营业费用率 %	单位资产 资产减值率 %	单位资产 资本占用率 %	
五大行 及邮储	工行	20.0	3	2.02	0.82	0.95	0.59	6.49
	建行	20.7	2	2.01	0.77	0.85	0.64	6.21
	农行	16.4	7	1.96	0.56	0.89	0.56	6.54
	中行	16.9	6	1.64	0.77	0.87	0.45	6.51
	邮储	12.2	24	2.35	0.36	1.56	0.54	5.11
	交行	13.7	18	1.45	0.89	0.93	0.53	6.51
全国性 股份制 银行	招商	21.6	1	2.33	1.30	1.23	0.82	7.32
	浦发	14.1	15	1.84	0.88	0.66	1.07	7.09
	兴业	13.8	17	1.44	1.10	0.68	0.81	7.53
	中信	10.5	33	1.89	0.89	0.80	1.14	7.95
	民生	12.0	26	1.47	1.23	0.79	0.94	8.04
	光大	12.4	21	2.15	0.65	0.81	1.04	7.67
	平安	12.4	22	2.28	1.22	1.07	1.51	7.42
	华夏	11.6	28	2.14	0.67	0.89	1.01	7.86
	广发	7.3	40	1.28	1.62	0.93	1.38	7.78
	浙商	12.0	27	1.88	0.69	0.71	1.05	6.79
	渤海	12.1	25	2.05	0.49	0.79	0.86	7.30
主要 城商行	北京	11.6	29	1.81	0.50	0.56	0.82	7.93
	上海	13.5	19	1.36	0.87	0.47	0.77	7.44
	江苏	11.1	31	1.24	0.94	0.58	0.83	6.80
	宁波	16.4	8	1.48	1.18	0.94	0.57	7.05
	南京	16.4	9	1.59	0.82	0.70	0.61	6.78
	徽商	14.5	14	2.18	0.57	0.63	1.05	7.49
	杭州	10.7	32	1.52	0.57	0.62	0.76	6.65
	盛京	8.6	38	1.60	0.46	0.45	1.00	7.02
	中原	7.7	39	2.20	0.48	1.05	1.01	7.96
	长沙	16.2	12	2.04	0.79	0.89	0.86	6.61
	天津	11.3	30	1.98	0.57	0.60	1.11	7.42
	广州	12.3	23	1.86	0.52	0.73	0.72	7.37
	哈尔滨	9.3	36	1.86	0.74	0.88	0.89	8.85
	贵阳	16.4	10	2.16	0.46	0.71	0.77	6.93
	重庆	13.9	16	1.76	0.59	0.55	0.72	8.01
	郑州	10.0	35	1.80	0.90	0.74	1.16	8.01
	青岛	10.1	34	1.83	0.74	0.85	0.97	7.47
	河北	9.2	37	1.96	0.23	0.70	0.84	7.05
主要 农商行	重农	16.3	11	2.26	0.33	0.76	0.64	7.27
	上农	17.8	5	1.62	0.67	0.72	0.42	6.47
	北农	19.9	4	1.73	0.23	0.70	0.23	5.25
	广农	15.8	13	2.08	0.57	0.75	0.79	7.02
	江南	13.1	20	2.10	0.44	0.70	0.98	6.58

资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

## 四、银行业组合与产品组合价值创造分析

2020年,受疫情影响,中国银行业的贷款组合RAROC从2019年的11.31%跌至10.40%,虽未能超过市场需要的12%的回报率,但预计后疫情时代将有所反弹;经济利润为负2,116亿。同时,过去三年来,贷款规模年化增长12.17%,高于收入增速8.84%,说明银行依靠规模驱动增长的模式尚未改变。

1、贷款业务整体价值创造情况:2020年,受疫情影响,中国TOP40家银行的贷款组合风险调整后平均资本收益率(RAROC)从2019年的11.31%跌至10.40%,虽未能超过市场需要的12%的回报率,但预计后疫情时代将有所反弹;经济利润为负2,116亿元(见图18)。

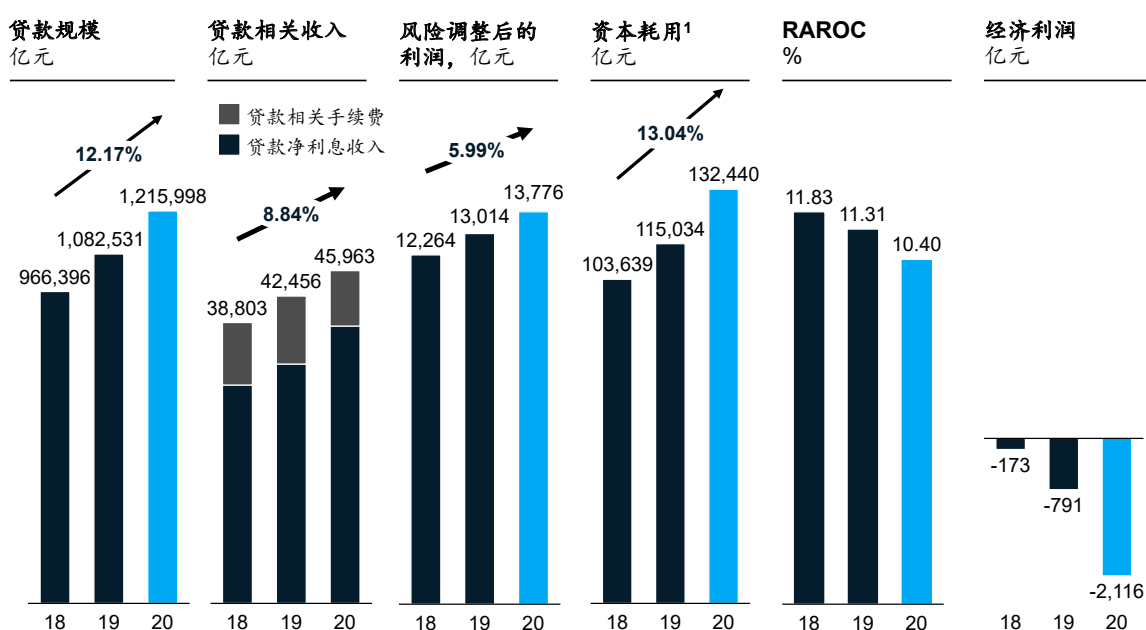
2018年至2020年,贷款规模持续扩大,年化增速12.17%。贷款相关收入也相应增加,年均增长8.84%,但低于贷款规模增速。风险调整后利润以5.99%的年化增速逐年上升,到2020年已经到达1.4万亿元。与此同时资本耗用也在不

图18

**2018年以来,贷款规模年化增速为12.17%,高于8.84%的贷款相关收入增速;与此同时,2020年贷款组合的RAROC为10.40%,近几年持续下降**

2018-2020贷款规模及价值创造指标对比

XX% 年增速





断增长，2020年底已达到13.2万亿元，年增长率13.04%（见图18）。由于受到疫情影响，资本耗用增速明显高于营收和利润增速，贷款业务的价值创造能力下降，RAROC从2019年的11.31%跌至10.40%，虽未能超过市场需要的12%的回报率，但预计后疫情时代将有所反弹。

## 2、贷款盈利性变化的主要原因：RAROC从2018年持续下降，主要由于非利息收益率减少（见图19）

我们对比分析了2018年至2020年TOP40家银行的贷款组合RAROC后发现，2020年收入端下降对RAROC构成负面影响。虽然净利差较2019年有所回升，但贷款相关非利息收益率连年下降，非利息收益率较2018年下降约0.26

个百分点，建议引起重视。同时，虽然营业费用率在2020年有所下降，但是尚不能弥补手续费收入的下降，成本端采取的优化措施效果并不明显；预期损失率反弹，进一步侵蚀利润率。

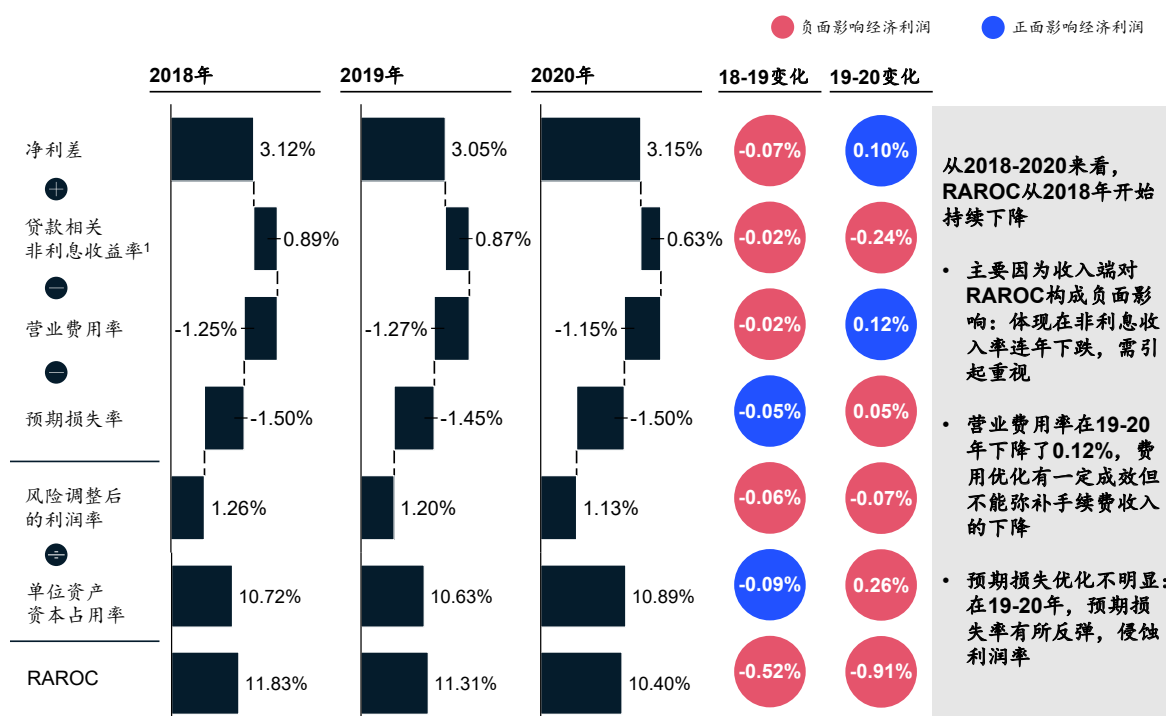
## 3、各类型银行贷款业务表现：从银行类型来看，不同银行表现有所差异。其中，主要农商行的RAROC最高，达18.15%；而六大行的RAROC垫底，仅为8.71%（见图20）

主要农商行——得益于高利差和较低的预期损失率和资本占用率，RAROC较高。然而，主要农商行的非利息收益率明显低于其他类别的银行，仅有0.28%，相比最高的0.93%（全国性股份制银行），有很大提升空间。

图19

具体分析TOP40银行的贷款组合：RAROC从2018年开始持续下降，下降来自手续费收入的减少、预期损失率及资本占用率的增加

2018-2020年贷款组合RAROC对比，%

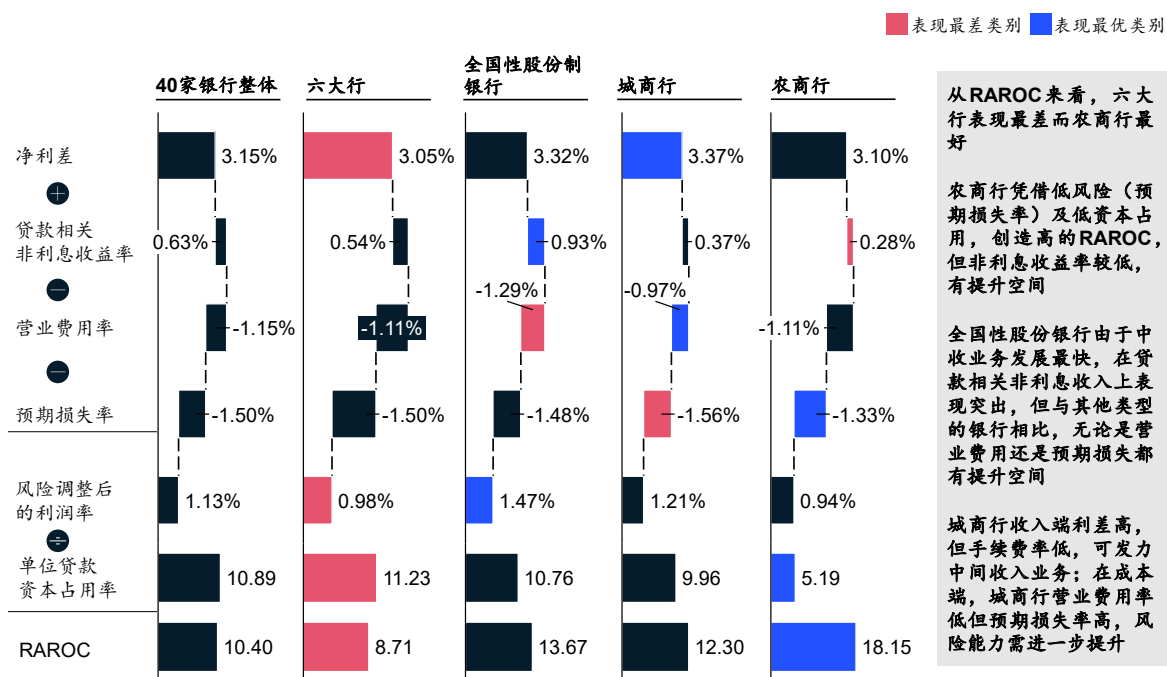


资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图20

将所有银行归为四类后，各类银行各有特色；总体来说，农商行的RAROC最高，而六大行最低

2020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

主要城商行——收入构成和主要农商行类似，利差较高，达到3.37%；但非利息收益率相对较低，仅为0.37%，建议加大力度发展中间收入业务。在成本端，虽然城商行的营业费用率表现最好，但预期损失是四类银行中最高的。

全国性股份制银行——中收业务发展较好（0.93%），因此能够在非利息收入上拔得头筹。但在其他方面，股份制银行都明显弱于其他银行。特别是成本端，营业费用表现最差，预期损失率也较高，有较大提升空间。

六大行——RAROC最低（仅8.71%），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，建议重点提升。

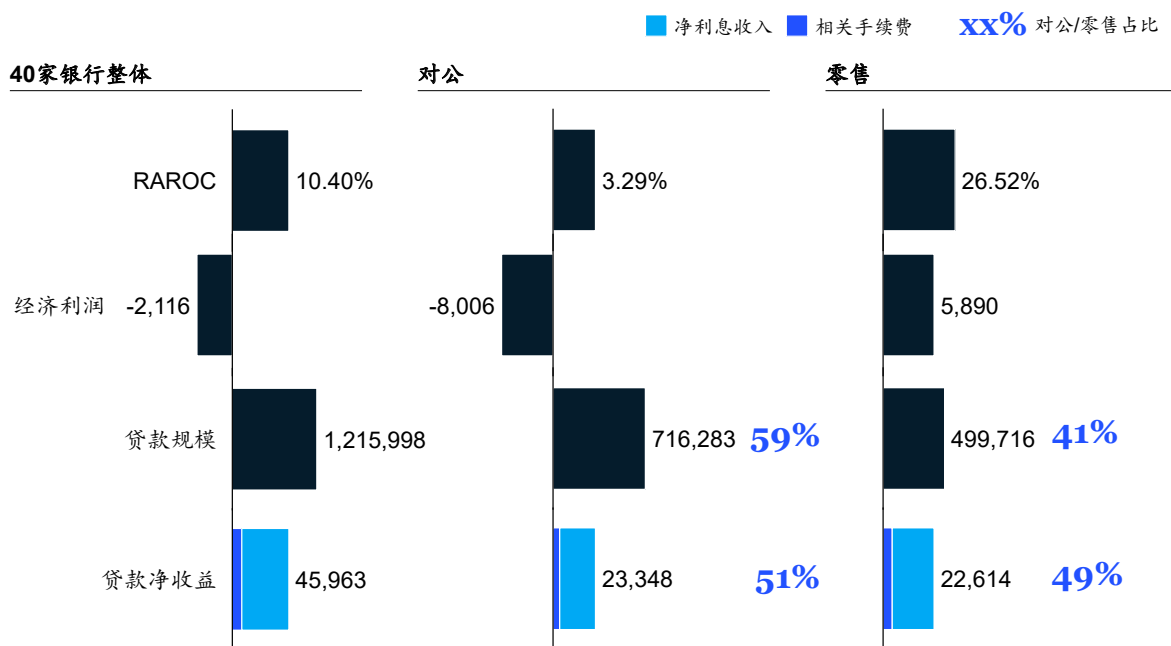
4、由于零售贷款经济利润价值较大，贷款占比正在逐步增加：零售贷款占整体贷款规模的41%，贡献了近49%的净收入。建议银行将信贷投放侧重点放在零售贷款上，不断向零售转型（见图21）

TOP40家银行贷款规模已达到122万亿，其中对公贷款72万亿，占比59%，零售贷

图21

**2020年，对公贷款业务依旧是行业贷款的主力，占整体规模的59%，但经济利润损失严重，而零售贷款业务经济利润价值较大**

2020年贷款经济利润与RAROC分析，亿元



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

零售贷款增长迅速，目前占整体贷款规模的41%，贡献了近49%的净收入，经济利润高达5,890亿元，RAROC高达26.52%，建议银行持续拓展零售业务。而对于公司银行业务，建议提升贷款行业专业化能力及定价能力。

款50万亿，占比41%。整体经济利润为负2,116亿元，其中对公贷款亏损约8,006亿，零售贷款赚取约5,890亿，零售贷款收益显著高于对公贷款。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。

**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**

我们分析了20个主要对公行业投放后发现，2020年有15个对公行业贷款RAROC为正，5个为负。其中，RAROC排名前三的是金融、公共管理和卫生，金融业贷款的RAROC高达52.9%。RAROC为负的5个行业中，住宿和餐饮业、批发和零售业以及制造业位居倒

图22

2020年有5个行业RAROC为负，其中建筑业及商业贸易2个行业排名有所增加，而住宿餐饮等3个行业的排名下降

● 15-20排名前进>2名    ● 15-20排名后退>2名

行业	贷款RAROC %	收益率 <sup>1</sup> %	不良贷款率 %	贷款投放规模 亿元	20 RAROC 排名	19 RAROC 排名	18 RAROC 排名	17 RAROC 排名	16 RAROC 排名	15 RAROC 排名
金融	52.9	3.07	0.15	16,816	1	2	2	2	1	2
公共管理	34.4	3.56	0.38	3,552	2	1	1	3	3	4
卫生	27.4	5.20	0.96	2,241	3	4	3	1	2	1
水利环境	22.4	3.34	0.51	52,049	4	3	4	4	4	3
电力能源	13.9	3.15	0.82	45,972	5	11	6	5	5	5
租赁商务	8.4	3.41	1.46	84,883	6	5	5	6	7	7
交通	8.3	3.09	1.26	99,481	7	9	8	8	8	8
房地产	6.7	3.43	1.66	71,224	8	6	9	12	13	9
文化教育媒体	5.9	3.24	1.72	5,670	9	8	7	7	9	6
建筑	5.4	3.41	1.79	28,399	10	13	12	13	15	14
对公其他	4.9	3.53	1.95	27,832	11	14	13	14	14	12
信息	4.8	3.56	1.87	4,400	12	10	10	11	6	11
商业贸易	3.8	3.84	2.42	2,210	13	15	18	15	17	16
科学研究	3.7	3.89	2.29	834	14	12	11	9	11	15
居民服务	0.5	2.55	1.83	6,036	15	7	14	10	10	13
农林渔牧	-1.1	3.82	3.03	1,778	16	20	15	17	12	10
采矿	-8.6	3.22	3.88	13,699	17	16	16	18	18	18
制造	-10.7	3.25	4.42	101,765	18	17	19	19	19	19
批发和零售	-13.7	3.18	4.83	55,089	19	19	20	20	20	20
住宿和餐饮业	-25.8	3.29	7.21	2,027	20	18	17	16	16	17

<sup>1</sup> 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

数三位。其中，作为受疫情影响最为严重的行业之一，住宿和餐饮业RAROC为-25.8%。随着疫情防控常态化，预计该行业业绩将在后疫情时代有所回升（见图22）。

同时，我们也回溯了从2015年到2020年TOP40家银行各贷款行业RAROC的排名变化，我们发现，历年来各行业排名表现变化不大，表现好的行业始终获得较高的RAROC，银行可放心加大对重点行业的投入（见图22）。

对于不创造价值的行业，结合宏观环境分析，审慎选择战略新兴细分行业进行

投放，加大力度扶植政府鼓励的细分行业，减少对负经济利润细分行业的投入。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。

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2016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定价偏离加剧（见图22）

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低于所需要的平损定价，造成了负经济利润。我们发现，TOP40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水平并不匹配。

以制造业为首的一系列行业在拉低总收益的同时，不良率也居高不下。例如批发和零售业贷款收益率约为3.18%，低于对公贷款平均收益率3.26%，而不良贷款率却高达4.83%。由于制造业、批发和零售业、农林渔牧、住宿和餐饮业等行业的不良率远高于对公行业平均资产不

良率，这些行业所需的平损定价多处于较高的位置。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）。我们通过2020年行业平损定价分析发现，银行业平均所需收益率达到4.38%。由于这些行业的贷款占比高、违约风险高、资本占用高但是综合收益低，因此给银行造成了经济损失。

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。这样才能保证银行在面对不同级别的行业风险时，确保高风险高收益。

## 五、行业组合配置优化模拟以及压力情景分析

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入（如批发和零售业），增加对正经济利润行业的投入，达到增加经济利润的目的。优化后，银行ROE可以增加0.8~1.3个百分点。

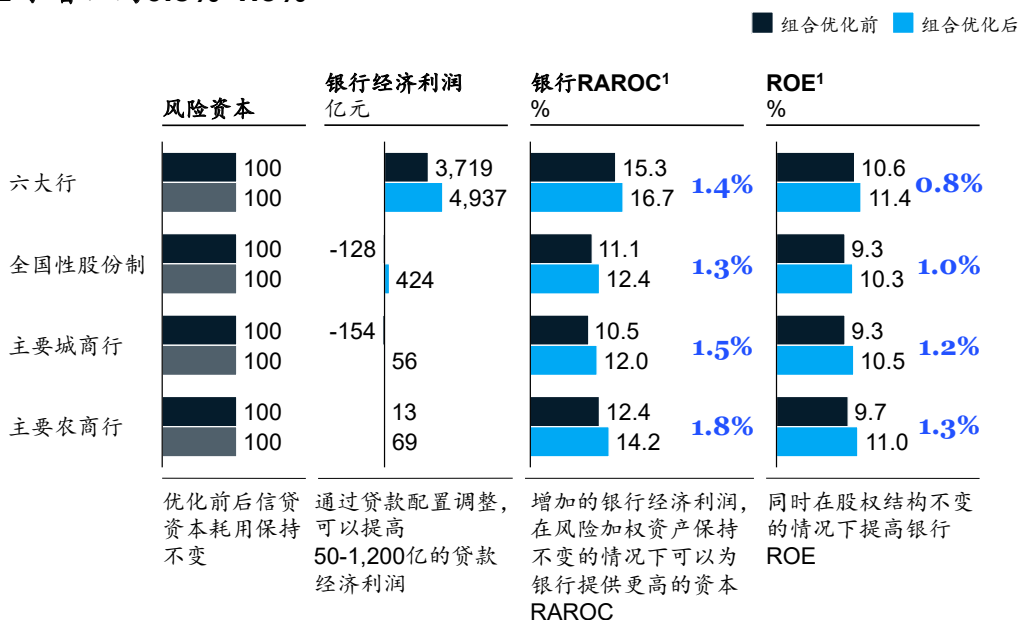
1.1、银行若优化行业组合配置，可以将贷款组合的ROE提高0.8~1.3个百分点（见图23）。

我们建议银行定期调整行业结构，在资本监管的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<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 考虑现实情况，我们假设六大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。

图23

**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可增加约0.8%-1.3%**



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

我们对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0.8~1.3个百分点。

**1.2、行业组合配置优化模拟：通过减少对负经济利润行业的投入（如批发和零售），增加对正经济利润行业的投入，达到在资本不变情况下，增加经济利润的目的（见图24）。优化后40家银行的贷款组合经济利润可提高约2,034亿。**

图24具体展示了40家银行贷款组合优化前后的配置示意图，图中的箭头表示在进行结构优化后经济利润和贷款余

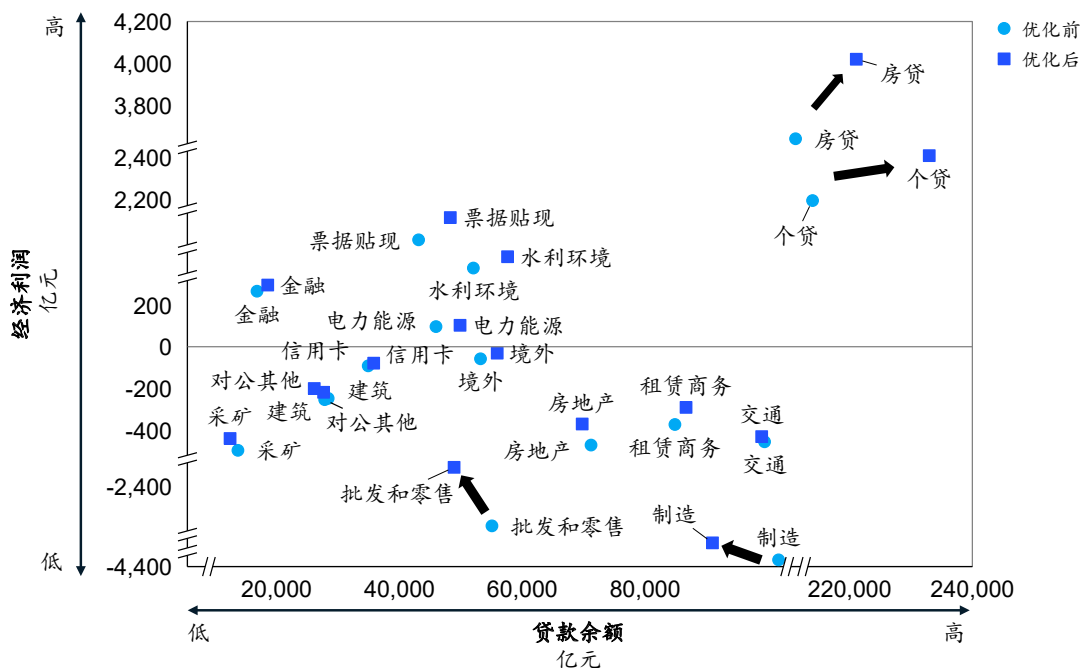
额发生的变化。通过图表我们发现，房贷和个贷在优化后利润显著提升；而资本耗用较大的制造、批发和零售的耗用有所下降；其余行业利润都有所增加。整体看来，优化行业组合配置将有助于提升经济利润。

研究发现，优化贷款行业组合可以显著提高银行的资本使用率，指导资本向高价值创造的行业和产品组合转移，创造更多价值。同时，整体贷款余额也将提高，这对于目前资本相当有限的银行业来说有很大帮助。需要说明的是，本次分析并非建议银行业与监管要求和政策方针背道而驰，对于特定行业进行资源压制；而是通过分析，建议银行对行业资源投放进行更合理规划，在创造高收

图24

### 40家银行信贷组合优化前后组合配置示意图

模拟示例



资料来源：银行财报；麦肯锡分析

益的同时反哺实体经济。同时，我们建议银行业给客户一定支持，帮助他们顺利度过困难时期，进一步降低未来的贷款损失风险。

#### 2.1、在银行业信贷资产不良率上升20%的压力情景下，银行平均ROE将下降3.0%~5.8%，对城商行与农商行的影响最大。

- 六大行的ROE由10.6%下降到7.6%，平均下降3.0%。RAROC由15.3%下降到10.9%（见图25）。
- 全国性股份制银行的ROE由9.3%下降到5.5%，平均下降3.8%。RAROC由11.1%下降到6.5%。

- 主要城商行的ROE由9.3%下降到5.2%，平均下降4.1%。RAROC由10.5%下降到5.4%，平均下降5.1%。
- 主要农商行的ROE由9.7%下降到3.9%，平均下降5.8%。RAROC由12.4%下降到4.8%，平均下降7.6%。

#### 2.2、压力情景下40家银行整体经济利润下降5,961亿元，由正3,451亿元跌至负2,510亿元。部分银行拨备覆盖率将低于150%警戒线，且ROE将由正转负。

- 六大行在压力情景下，仅有工商银行、建设银行仍然能创造经济利润，而中国银行、交

图25

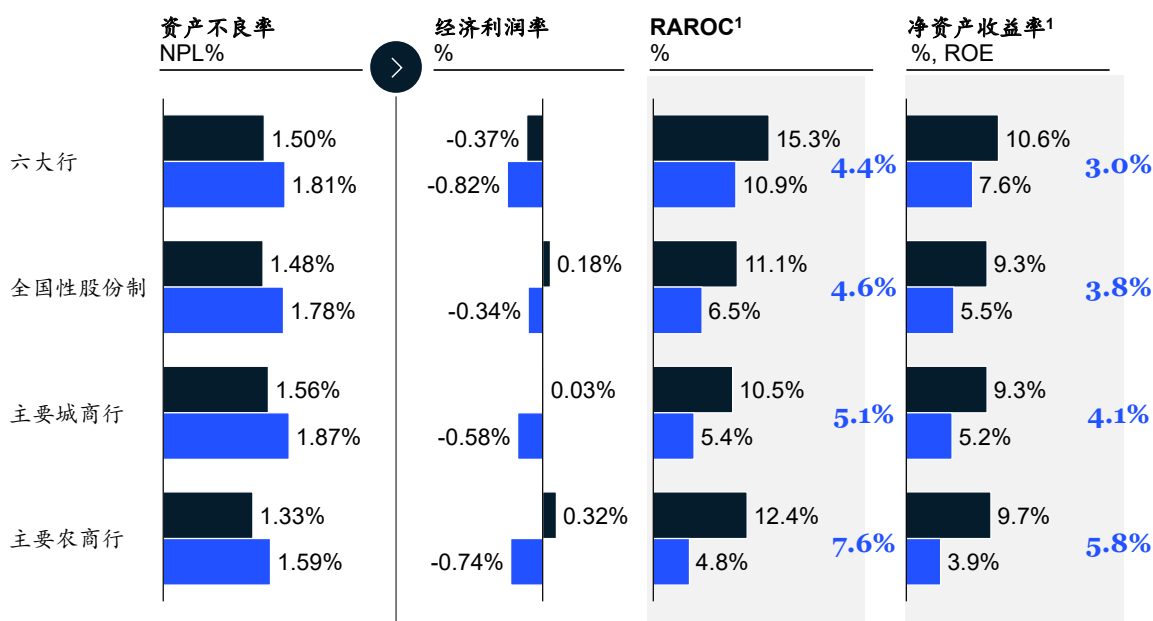
## 压力模拟显示银行ROE将下降3.0%-5.8%，对城商行与农商行的影响最大

模拟示例

■ 目前 ■ 压力情景

### 40家银行在压力情景下对银行整体价值创造的影响

当银行在资产不良率再上升20%的压力情景下



<sup>1</sup> 银行RAROC和ROE的计算采用算数平均计算

资料来源：银行财报；麦肯锡分析

通银行、农业银行以及邮储银行经济利润为负。值得注意的是，中国银行和交通银行的拨备覆盖率将会低于150%的监管要求（图26）。

#### — 全国性股份制银行

仅招商银行在压力情景下经济利润仍为正。只有5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、光大银行、平安银行及浙商银行。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良好。

#### — 城商行

压力情景下仍能创造经济利润的银行一共有3家，分别是南京银行、宁波银行与长沙银行。城商行体系拨备覆盖率较高，压力情景下只有中原银行、盛京银行、哈尔滨银行、郑州银行、青岛银行及河北银行等6家低于150%拨备覆盖率。其中宁波银行从经济利润、ROE、拨备覆盖率来看，在压力情景下表现较好。

#### — 农商行

压力情景下5家农商行经济利润为负，ROE也下降到10%以下。另外，广州农商行的拨备覆盖率将会低于150%的监管要求。



图26

压力情景下，将会有34家主要银行经济利润为负，6家银行仍创造经济利润

模拟示例

		经济利润 亿元	压力测试经济利润 亿元	ROE %	压力测试ROE %	拨备覆盖率 %	压力测试后拨备覆盖率 %		
六大行	1 工行	1,386	1 628	10	11 10	9 25	181 25	151	工行
	2 建行	1,274	2 595	7	12 8	9 18	214 18	178	建行
	4 农行	510	29 -102	15	10 13	8 13	261 13	217	农行
	3 中行	560	28 -95	19	10 17	7 27	178 27	148	中行
	10 交行	21	36 -235	24	9 19	7 36	144 36	120	交行
	34 邮储	-31	39 -486	14	11 28	5 6	408 6	340	邮储
全国性 股份制 银行	6 兴业	53	25 -83	8	12 7	10 16	219 16	182	兴业
	5 招商	505	3 277	1	15 3	12 3	438 3	357	招商
	28 浦发	-21	35 -224	21	10 18	7 34	153 34	127	浦发
	40 民生	-317	40 -639	35	7 32	2 37	139 37	116	民生
	39 中信	-101	37 -290	27	9 23	6 28	172 28	143	中信
	32 光大	-29	32 -140	28	9 21	7 23	183 23	152	光大
	33 平安	-30	30 -113	29	9 22	7 20	201 20	168	平安
	35 华夏	-47	33 -143	32	8 26	5 35	147 35	123	华夏
	38 广发	-101	38 -297	36	6 35	-1 26	178 26	149	广发
	30 浙商	-24	23 -67	22	10 20	7 21	191 21	159	浙商
25 渤海	-17	31 -137	26	9 37	-1 31	159 31	132	渤海	
城商行	31 中原	-25	24 -75	38	6 36	-1 33	153 33	128	中原
	27 北京	-21	26 -86	17	10 15	8 17	216 17	180	北京
	17 上海	0	17 -37	9	11 5	10 8	321 8	268	上海
	29 江苏	-23	21 -67	20	10 16	8 14	256 14	214	江苏
	7 南京	33	4 16	4	13 2	12 7	392 7	329	南京
	8 宁波	28	5 12	3	14 1	13 1	506 1	421	宁波
	37 盛京	-84	34 -187	40	2 40-9	40	114 40	95	盛京
	14 徽商	11	10 -16	16	10 14	8 24	182 24	152	徽商
	24 杭州	-13	12 -27	18	10 11	8 2	470 2	391	杭州
	13 长沙	11	6 1	5	13 4	11 11	293 11	244	长沙
	21 天津	-10	19 -52	30	8 31	2 22	183 22	153	天津
	36 哈尔滨	-47	22 -67	39	2 38	-2 39	133 39	111	哈尔滨
	18 广州	-1	16 -35	13	11 29	4 15	242 15	201	广州
	22 郑州	-11	11 -24	33	8 25	5 30	160 30	134	郑州
	15 重庆	3	7 -6	11	11 9	9 10	309 10	258	重庆
20 青岛	-6	13 -29	31	8 30	2 29	170 29	141	青岛	
23 河北	-12	18 -48	37	6 39	-3 38	133 38	111	河北	
11 贵阳	15	9 -10	2	14 6	10 12	277 12	231	贵阳	
农商行	16 重农	2	20 -52	25	9 27	5 9	315 9	262	重农
	9 北农	21	8 -9	6	12 12	8 5	410 5	341	北农
	12 上农	14	15 -33	12	11 24	6 4	419 4	349	上农
	26 广农	-20	27 -92	34	7 34	-1 32	155 32	129	广农
	19 江南	-4	14 -33	23	9 33	2 19	202 19	168	江南

3,451 -2,510

资料来源：银行财报；麦肯锡分析

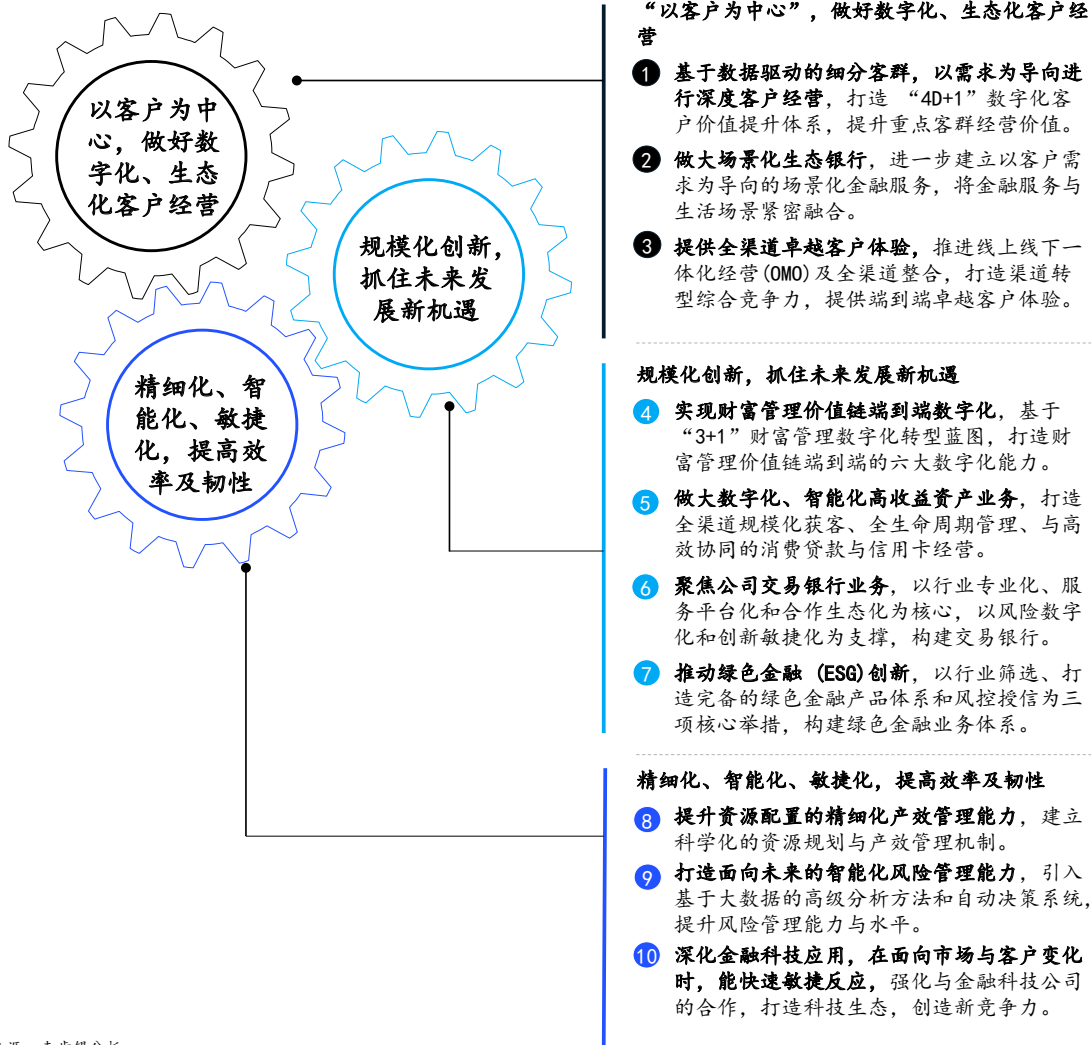
## 六、通过三重转型，战胜不确定性

后疫情时代，宏观经济稳定恢复，全国银行业经营逐渐回到正轨。然而，传统银行经营模式的弱势在这次疫情中凸显，各大银行面临日趋严峻的转型挑战。如何扭转逆境、突破困难，需要全体银行从业者的审慎思考。

通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验，我们提出了“以客户为中心，做好数字化、生态化客户经营”、“规模化创新，抓住未来发展新机遇”、“精细化、智能化、敏捷化，提高效率及韧性”三重转型战略：

图27

### 三重转型，战胜不确定性



资料来源：麦肯锡分析

**第一重转型：以客户为中心，做好数字化、生态化客户经营**，包括以数据驱动实现客群细分，以需求为导向进行客户深度经营、做大场景化生态银行、提供全渠道卓越客户体验；

**第二重转型：规模化创新，抓住未来发展新机遇**，包括实现财富管理价值链端到端数字化、做大数字化、智能化高收益资产业务、聚焦公司交易银行业务、推动绿色金融（ESG）创新；

**第三重转型：精细化、智能化、敏捷化，提高效率及韧性**，包括提升资源配置的精细化产效管理能力、打造面向未来的智能化风险管理能力、深化金融科技应用，提升市场响应能力。

我们希望这三重转型战略能帮助各家银行战胜不确定性，实现高质量、高速度发展

**第一重转型：以客户为中心，做好数字化、生态化客户经营**

1. **以数据驱动客群细分，以需求为导向进行深度经营**。打造“4D+1”数字化客户价值提升体系，包括（1）数据基础（Data），构建360度客户画像，整合数据，挖掘洞见；（2）智能决策（Decision），以数据驱动规模化智能化预判，实现高效客户获取及客制化客户经营；（3）敏捷设计（Design），打造敏捷营销组织和精英作战室，实现快速测试与迭代优化；（4）精准触达（Distribution），

提供全渠道营销服务与卓越体验，通过营销技术栈打造数据闭环。辅以MROI评价体系，对4D的运营结果进行监督，并提供迭代优化方向，提升重点客群业务价值。

2. **做大场景化生态银行**。“生态场景”建设有望成为银行突破传统金融模式的关键。场景化生态银行建设，要求银行重点关注零售客户，以用户需求为导向，将金融服务与生活场景融合。通过对比数据可以看出，零售贷款收入占全部经济利润比重高的银行，创造的经济价值更高。这些银行通过积极经营零售客群，打造金融生态圈，从而支持经济利润增长。

3. **提供全渠道卓越客户体验**。为应对客户在新常态下的行为转变和预期，中国银行业应提前布局，推动网点网络转型、线上线下一体化经营（OMO）及全渠道整合，提供端到端卓越客户体验，打造渠道转型综合竞争力。基于对国内外银行网点网络转型的多年研究和项目经验，我们认为，未来银行全渠道战略的目标是卓越客户体验和提升银行生产力并行。同时，我们建议银行率先夯实四大基础以实现最终目标：打造创新型网点；引导客户将数字渠道作为默认渠道；提供以人为本的远程渠道服务；搭建金融与非金融服务生态圈。银行的全渠道战略转型应分三步走：确认机会、设立计划、落地实施。

## 第二重转型：规模化创新，抓住未来发展新机遇

4. **实现财富管理价值链端到端数字化。**随着利率市场化的深入，以财富管理为代表的中收业务对银行经济利润的贡献将越来越大；前文对于国内领先银行和领先区域银行价值创造能力的比较也印证了这一观点。基于对全球财富管理行业趋势和领先财富管理机构最佳实践的多年研究，我们认为银行的财富管理业务数字化转型通常分为三个阶段：线上化，自动化；专业化，智能化；开放化，生态化。为此，我们建议银行财富管理业务转型应基于一套“3+1”财富管理数字化转型蓝图：即设计数字化价值主张、打造三大数字化战略支柱——现有业务数字化、创新商业模式以及前沿金融科技应用，同时构建起一套基础能力以支持数字化转型，端到端规划并分步落地实施。
5. **做大数字化、智能化高收益资产业务。**银行打造以客户为中心，高效协同的消费金融与信用卡经营，需要深耕存量客户，提升用户价值创造；深度整合第三方合作机构，强化场景化获客；应用大数据建模技术，针对客户的人生阶段及差异化客群特征，进行智能化营销；全面升级端到端风控体系，打造核心竞争优势。
6. **聚焦公司交易银行业务。**金融危机之后，全球领先银行都已经把交易银行业务视作其对公业务的核心之一。以供应链金融为主的交易银行业务具有三大特征：交易频次高、单笔金额小、涉及主体广。随着金融科技日趋成熟，交易银行业务发展势头迅猛，近年来已有越来越多的交易银行金融科技应用正在从理论转化为实际落地。基于对领先实践的观察及项目经验，我们建议各银行聚焦行业专业化、服务平台化和合作生态化，以风险数字化和创新敏捷化为支撑，构建以供应链金融为主的交易银行业务体系。
7. **推动绿色金融（ESG）创新。**在国家促进环境保护和可持续发展的大背景下，金融作为一种市场化工具扮演了重要角色。发展绿色金融，是银行与客户共同推动可持续发展，并鼓励客户依自身行业特色提升价值的重要措施。基于我们观察到的发展机遇及行业领先实践，我们建议各银行树立明确的绿色金融愿景及目标，并通过三大支柱（对公、零售、运营）的六大抓手以及三大基础支撑策略，构建绿色金融对公业务体系，尽早合理布局，抓住绿色金融发展先机。

### 第三重转型：精细化、智能化、敏捷化，提高效率及韧性

8. **提升资源配置的精细化产效管理能力。**合理的资源投入产效管理对银行最终的经济效益起到关键作用，而产效管理的核心在于科学化的资源规划与分配和数字化的产效衡量与管理。因此，我们建议各银行以优化资源投入产出效益比为目标，从预算诊断、预算规划、预算管理、资源分配与产效优化和策略投资五方面构建制度化的预算规划与管理体制，通过赋能业务，提升投入产出效能。

9. **打造面向未来的智能化风险管理能力。**过去10年，银行风险部门成本大幅上升，而诸多证据表明，提高风险决策效率和质量，对业务进行有效监测、合规管控，可以为银行创造真正的价值。随着金融科技的不断成熟，基于人工智能、区块链、云计算等信息技术，搭载大数据的分析及算法，可在银行核心的信用风险方面，建立智能化管理体系，从而释放巨大价值。对此，我们建议银行在贷

中和贷后的重点环节，引入大数据高级分析方法和自动决策系统，对存量客户信用状况进行实时监控、分析和处置，打造面向未来的风险管理能力。

10. **深化金融科技应用，在面向市场与客户变化时，能快速敏捷反应。**在数字化创新方面，金融科技将成为推动业务模式创新的引擎，持续创造经济利润。我们建议各家银行通过积极探索与金融科技公司的战略合作、建立金融科技加速器等方式，打造科技生态，加速渗透周边市场、颠覆现有市场、进入新市场，在面向市场与客户变化时，能快速敏捷反应，创造新竞争力。

全球领先银行在提升价值创造的过程中都将内部能力提升作为关键抓手。我们基于对全球多家领先机构转型经验和本土最佳实践的分析，总结出上述三重转型战略与相关举措，希望可以帮助国内银行在动荡的内外部环境成功转型，在后疫情时代，战胜不确定性，创造更多价值。

## 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  
北京分公司



韩峰

全球董事合伙人  
深圳分公司



马奔

全球董事合伙人  
上海分公司



黄婧

全球董事合伙人  
北京分公司



郑文才

全球董事合伙人  
北京分公司



郭凯元

全球副董事合伙人  
上海分公司



廖红英

资深知识专家  
上海分公司



张崇慈

资深项目经理  
台北分公司

作者诚挚感谢郭明杰、李璐欣、苏文扬、傅仲元、黄晴乾、刘娅琦、朱蔚超、王磊智 (Glenn Leibowitz)、鲁志娟、李晓韵等对本白皮书的贡献。

麦肯锡公司2021年版权所有。



三重转型, 战胜不确定性  
2021年12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

