

McKinsey
& Company

麦肯锡金融行业白皮书

中国Top40银行价值 创造排行榜 (2022) 应对快速变化的世界

2022年12月





目录

2

前言

6

一 40家银行总体经济利润分析

12

二 各类银行价值创造的驱动要素

21

三 银行贷款组合价值创造分析

26

四 银行压力情景分析

31

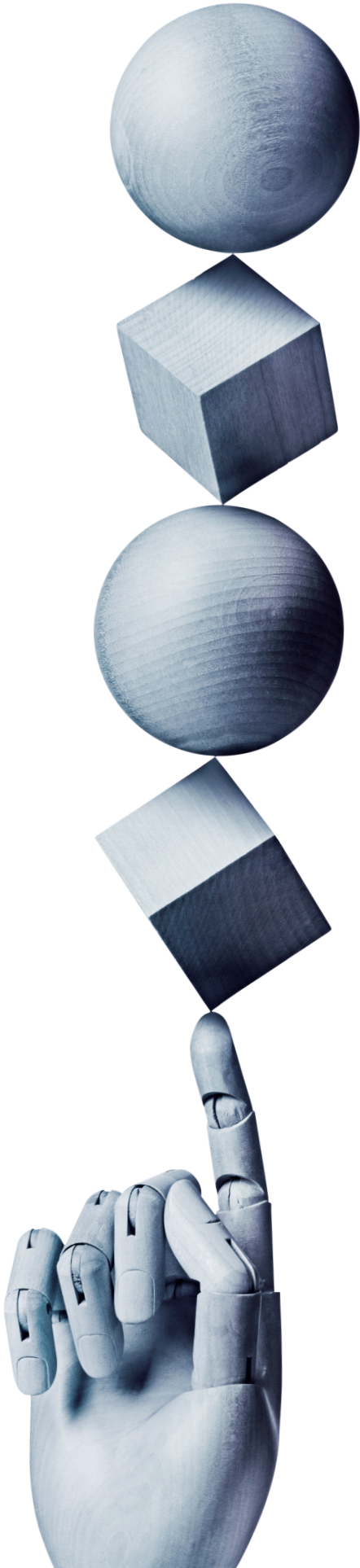
五 中国银行业价值创造面临的
五大挑战及战略建议

前言

2016-2021年，我们连续6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，同时也收到了很多值得探讨的宝贵建议。今年，我们继续发布该系列的第七期——《中国TOP40银行价值创造排行榜（2022）》，回顾2021全年和2022年上半年中国TOP40家银行价值创造情况，并就在快速变化的后疫情时代银行如何创造价值给出行动建议。

2021年以来，国内银行业经营环境出现一系列变化。从宏观经济发展来看，国际环境更趋复杂严峻，国内防疫政策不断变化，短期内诸多突发因素给经济社会发展带来挑战。2022年前三季度我国GDP仅增长3.0%，同比下降6.8个百分点。在此背景下，各地区各部门实施了稳经济一揽子政策措施，2022年6月以来宏观经济已逐步企稳回升。但经济恢复基础不稳固，宏观发展环境中的不确定因素仍然较多，应对不确定性将是未来一段时期内国内银行业发展的主基调。

从银行业自身发展来看，监管部门积极统筹发展和安全，推动银行业高质量发展，对银行经营管理和风险管理提出了更高要求，也为银行业长期健康发展奠定基础。一方面，持续整顿银行业经营乱象，积极稳妥处置各类金融风险，加大加快不良资产处置力度，同时通过建立防范化解金融风险长效机制、完善公司治理建设、加强金融消费者信息保护和权益保护等措施，不断健全银行业监管体系和制度。截止2022年三季度末，商业银行不良贷款比率已由2020年9月的1.96%高点，连续8个季度下降，至1.66%。另一方面，监管部门也出台了多项引导措施，推动普惠金融、绿色金融、数字金融发展，鼓励商业银行通过减费让利、业务创新等举措助企纾困，这也为银行业发展带来新机遇。



银行业如何积极应对宏观环境和行业发展的快速变化?通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验,我们认为银行业在提升经营韧性以应对风险、持盈保泰的同时,仍需持续打造面向未来的经营模式,为此我们提出了“攻守兼备”的八大战略举措:守势方面,提升企业经营韧性、应对未来风险,包括优化组合管理、深耕存量客户、落实降本增效、锻造多维韧性四大举措;攻势方面,打造面向未来的经营模式,包括挖潜消费金融、掘金财富管理、推动绿色金融、深化科技融合四大举措。我们希望通过实施这八大战略举措,中国银行业能够更好应对宏观经济和行业发展的不确定性,实现高质量、高速度发展。

本期,我们继续选取40家代表性银行探讨相关议题(见图1)。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、从128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。本报告主要基于该40家银行2021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2022年中报数据,其中数据可得共38家(除广发银行和广州银行),计算其2022年年化价值创造情况并排名。由于截至报告完稿时2022年全年年报尚未披露,2022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TOP40银行2021年价值创造结果及排名,2022年年化结果仅供参考。

图1

选取40家具有代表性的主要银行,使用2021年公开财报进行银行价值创造分析



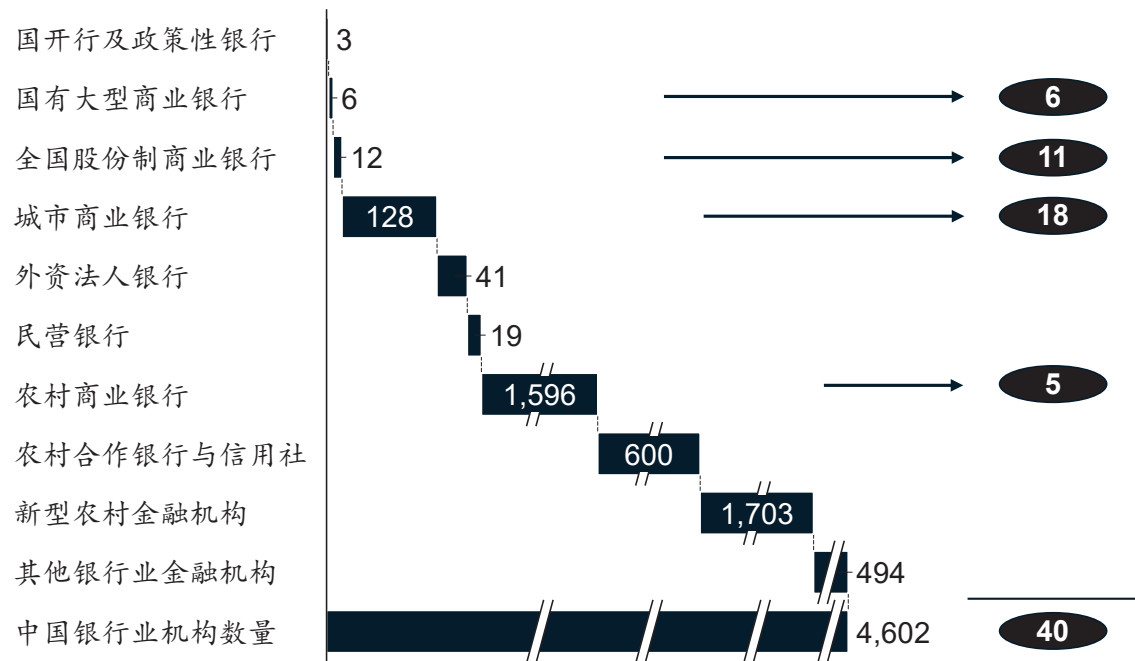
资料来源:麦肯锡分析

图2

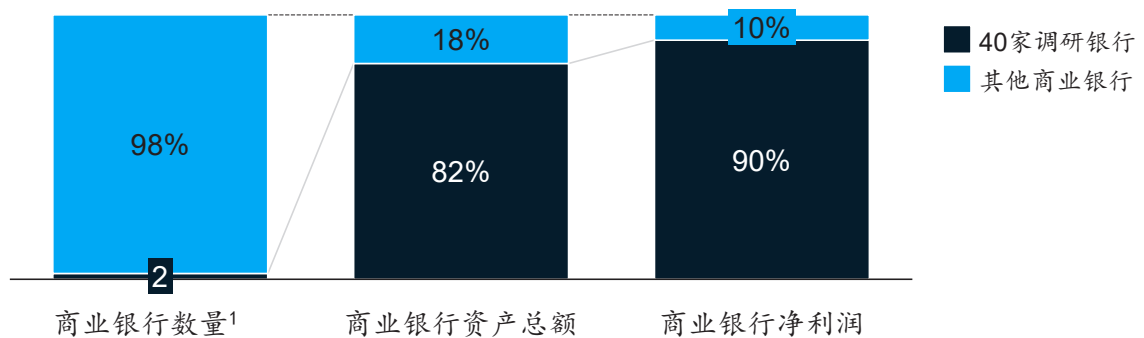
在资产规模和净利润方面，TOP40家银行均具有足够的行业代表性

2021年中国银行业金融机构有4,602家

选取的数量



40家调研银行管理了2021年中国商业银行业82%的资产，并贡献了约90%的税后净利润



1. 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、128家城市商业银行、41家外资法人银行、19家民营银行和1,596家农村商业银行

2. 资料来源：银保监会；麦肯锡分析

截至2021年底，中国银行业共有4,602家机构，TOP40家银行管理着中国商业银行业约82%的资产，贡献了约九成的税后净利润，具有足够的行业代表性（见图2）。

报告内容包括：

第一、分析40家具有代表性银行的价值创造能力；

第二、分析探讨各类银行价值创造驱动要素，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、模拟并分析在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、提出应对未来变化的八大战略举措。

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；但如仍有疏漏之处，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。我们真诚希望读者不吝批评指正，让我们在后续研究中不断精进。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。

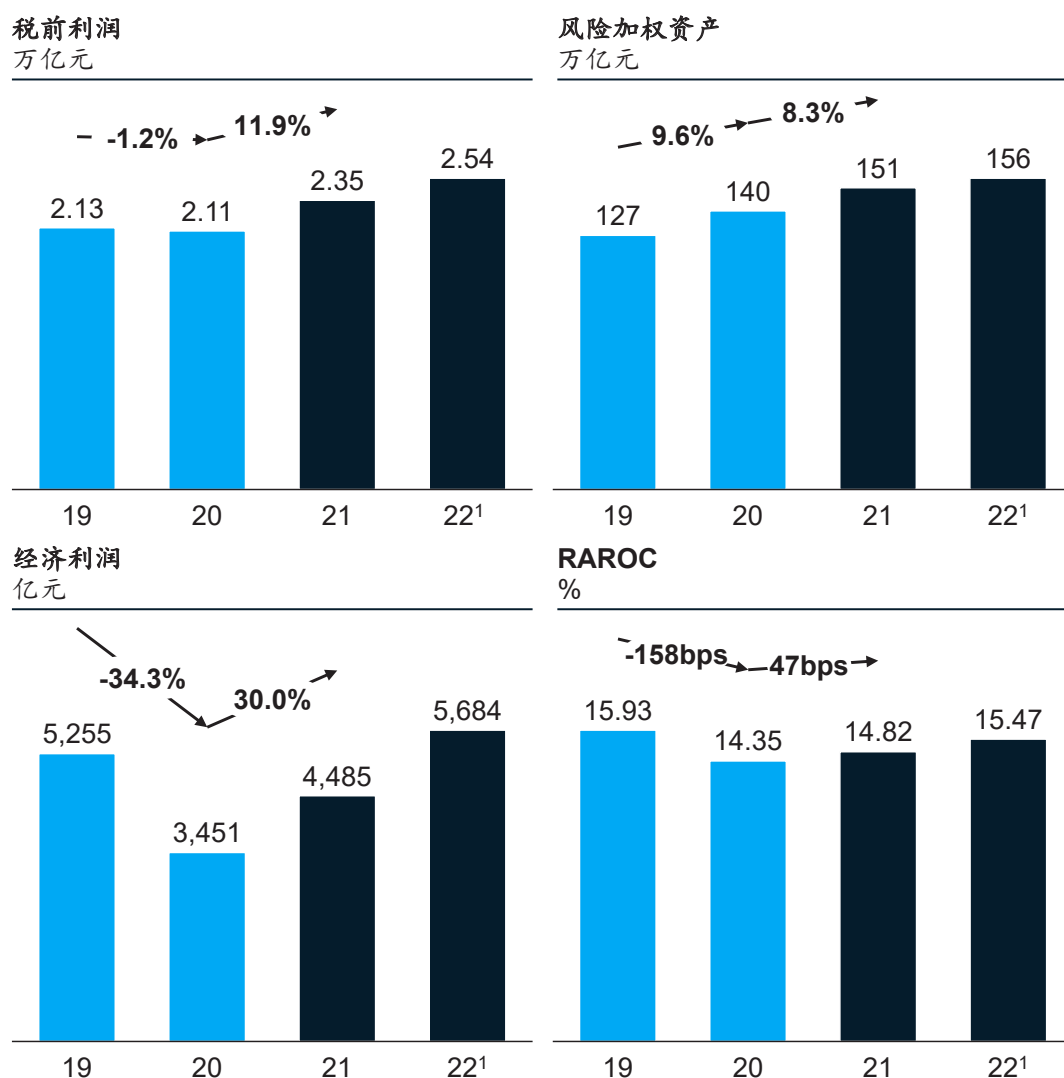
The image shows a modern, multi-level atrium with glass railings and escalators. The architecture is characterized by large, light-colored geometric panels that create a complex, layered structure. The background is bright and airy, with silhouettes of people moving on different levels. The overall aesthetic is clean, contemporary, and dynamic.

40家银行总体经济 利润分析

2021年, TOP40家银行合计创造经济利润4,485亿元人民币, 风险调整后平均资本回报率 (RAROC) 为14.82%, 较2020年回升0.47个百分点; 通过年化计算2022年上半年数据, 预计2022年年化经济利润或将达到5,684亿元人民币, 年化平均资本回报率约15.47% (见图3)。

图3

2021年TOP40家银行风险加权资产的同比增幅低于税前利润, RAROC回升0.47个百分点, 但仍比2019年低1.11个百分点



1.2022年均为基于半年报的年化数据
资料来源: 银行年报; 麦肯锡分析

TOP40家银行2021年实现税前利润23,548亿元。在考虑了银行资本收入所需回报后,经济利润为4,485亿元,约为税前利润的19%,较2020年提高2.6个百分点,价值创造能力提升;RAROC为14.82%,同比回升0.47个百分点,是自2018年以来首次上升。

预计TOP40家银行2022年年化税前利润为25,350亿元,年化经济利润为5,684亿元,与2021年可比银行¹相比同比上升23.9%。年化RAROC恢复至15.47%,与2021年可比银行相比提升0.5个百分点,但仍没有恢复到2019年的RAROC水平。

2021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位的分别是中信银行、广发银行、盛京银行、浦发银行和民生银行(见图4)。

2021年TOP40家银行中有19家的经济利润为正值,21家的经济利润为负值。与2020年相比,经济利润为正值¹的银行增加3家。按资产规模由大到小排名,经济利润为正值¹的银行分别为工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、邮储银行、交通银行、招商银行、兴业银行、平安银行、江苏银行、宁波银行、南京银行、徽商银行、重庆农商银行、上海农商银行、北京农商银行、长沙银行、重庆银行和贵阳银行。

2021年TOP40家银行中,有21家的经济利润同比上升,而2020年所有TOP40家银行的经济利润均同比下降。按资产规模由大到小排名,经济利润上升的银行分别为工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、邮储银行、招商银行、兴业银行、中信银行、光大银行、平安银行、华夏银行、广发银行、江苏银行、宁波银行、南京银行、杭州银行、徽商银行、重庆农商银行、上海农商银行、长沙银行和青岛银行。

2022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、招商银行和农业银行;排名后5位的分别是中原银行、浦发银行、盛京银行、交通银行和民生银行。2022年TOP40家银行中有25家银行的年化经济利润为正值,13家银行未创造经济利润。

2021年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位的分别是民生银行、天津银行、广州农商银行、哈尔滨银行和盛京银行(见图5)。

2021年, TOP40家银行中有22家RAROC较上年上升。与2020年仅广发银行1家的RAROC同比上升的情况相比,2021年RAROC上升的银行数量增加了21家。

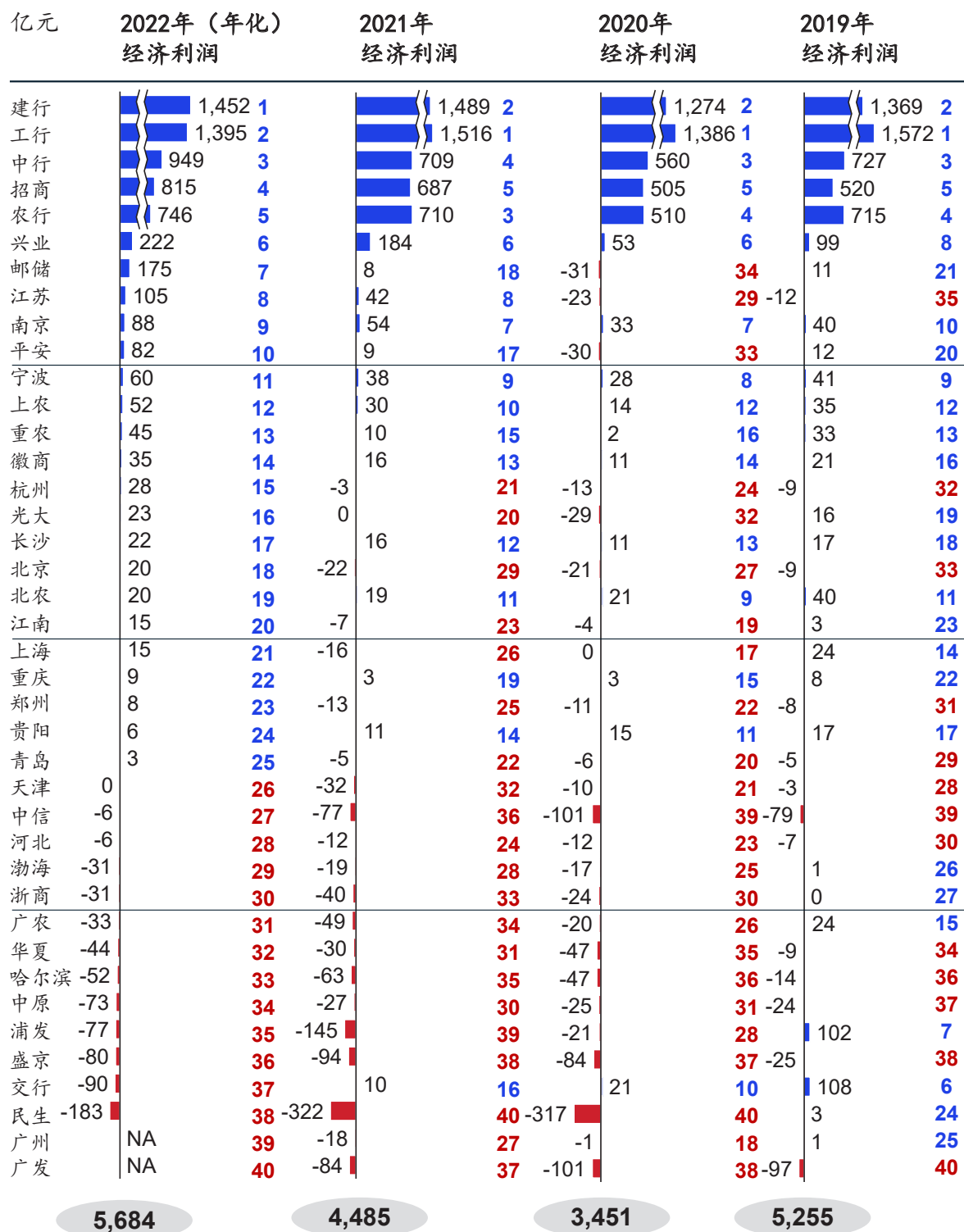
¹ 由于广发银行和广州银行未披露2022年半年数据,因此2022年年化数据主要基于38家银行数据进行计算、整理和总结;后文中2022年年化数据分析,均为上述38家银行与2021年可比数据进行比较

图4

2019-2022年中国TOP40家银行经济利润排行

XX 经济利润为正值的银行

XX 经济利润为负值的银行



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图5

2019-2022年中国TOP 40家银行RAROC排行

%	2022年 (年化) RAROC	2021年 RAROC	2020年 RAROC	2019年 RAROC
招商	23.4 1	22.4 1	20.4 1	21.6 1
建行	19.3 2	19.8 2	19.3 2	20.7 2
南京	18.9 3	16.7 4	15.2 7	16.4 9
上农	18.6 4	15.9 6	14.0 11	17.8 5
工行	18.0 5	18.7 3	18.6 3	20.0 3
中行	17.4 6	16.1 5	15.5 5	16.9 6
江苏	17.3 7	14.3 12	10.5 25	11.1 31
重农	17.2 8	13.2 15	12.2 16	16.3 11
江南	16.3 9	10.1 28	10.8 24	13.1 20
宁波	15.9 10	14.8 11	14.4 9	16.4 8
农行	15.8 11	15.8 7	14.9 8	16.4 7
长沙	15.7 12	15.0 9	14.3 10	16.2 12
兴业	15.2 13	14.9 10	12.9 13	13.8 17
徽商	15.1 14	13.6 14	13.2 12	14.5 14
北农	15.1 15	15.4 8	16.0 4	19.9 4
杭州	14.9 16	11.7 21	10.4 26	10.7 32
邮储	14.4 17	12.1 19	11.5 20	12.2 24
平安	14.1 18	12.3 17	11.1 22	12.4 22
重庆	13.9 19	12.6 16	12.8 14	13.9 16
郑州	13.8 20	9.0 31	9.3 33	10.0 35
贵阳	13.2 21	14.3 13	15.4 6	16.4 10
青岛	12.9 22	10.3 26	9.7 32	10.1 34
北京	12.9 23	11.0 23	11.1 23	11.6 29
上海	12.7 24	11.3 22	12.0 17	13.5 19
光大	12.5 25	12.0 20	11.3 21	12.4 21
天津	11.9 26	6.2 37	10.1 31	11.3 30
中信	11.9 27	10.7 25	10.2 30	10.5 33
交行	10.9 28	12.1 18	12.3 15	13.7 18
浦发	10.8 29	9.6 29	11.6 19	14.1 15
华夏	10.5 30	11.0 24	10.2 29	11.6 28
河北	10.2 31	8.2 34	7.7 35	9.2 37
浙商	10.1 32	9.5 30	10.3 27	12.0 27
渤海	9.2 33	10.1 27	10.3 28	12.1 25
民生	8.9 34	6.3 36	6.4 38	12.0 26
广农	7.9 35	5.7 38	9.1 34	15.8 13
中原	4.5 36	7.6 35	7.7 36	7.7 39
哈尔滨	3.2 37	1.0 39	2.7 39	9.3 36
盛京	2.3 38	0.1 40	0.8 40	8.6 38
广州	NA 39	8.5 33	11.8 18	12.3 23
广发	NA 40	8.6 32	7.6 37	7.3 40
	15.47%	14.82%	14.35%	15.93%

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

在这22家RAROC上升的银行中，有12家的RAROC在2019-2020年连续2年下降，但是在2021年实现了回升。按资产规模由大到小排名，包括工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、招商银行、中信银行、平安银行、华夏银行、江苏银行、重庆农商行、长沙银行和青岛银行。

2021年，TOP40家银行中有19家经济利润为正值，21家经济利润为负值。与2020年相比，经济利润为正值银行增加3家。40家银行中有21家银行经济利润同比上升，19家银行经济利润同比下降。与2020年相比，经济利润上升的银行增加21家。

2021年，TOP40家银行中有22家RAROC较上年上升，18家RAROC下降。与2020年相比，RAROC上升的银行增加21家。

在另外18家RAROC下降的银行中，有8家银行的RAROC连续三年下降。按资产规模由大到小排名，包括交通银行、浦发银行、浙商银行、广州农商行、广州银行、哈尔滨银行、贵阳银行和郑州银行。

2022年年化RAROC排名前5位的分别是招商银行、建设银行、南京银行、上海农商行和工商银行；排名后5位的分别是民生银行、广州农商行、中原银行、哈尔滨银行和盛京银行。29家银行2022年年化RAROC较2021年有所提升，其中19家银行2022年年化RAROC预计将提升并超越其2019年的水平。



各类银行价值创造的 驱动要素

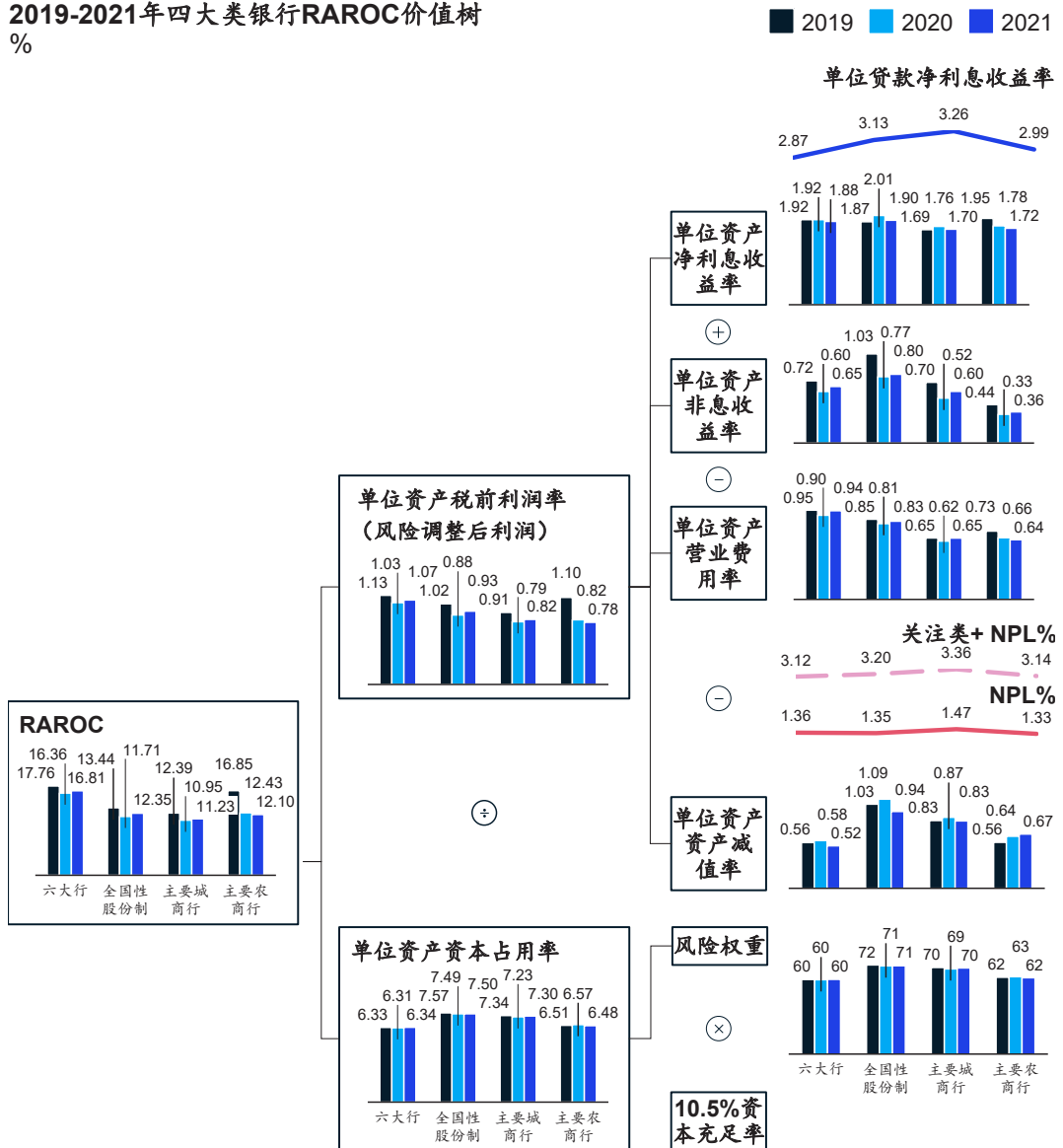
能否实现经济利润，与银行资产规模并不一定相关。大型银行有规模优势，不少中小银行通过特色化经营和精细化管理，同样能够创造较高的价值。

2021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16.81%、12.35%、11.23%和12.10% (见图6)。其中六大行、全国性股份制银行和主要城商行的RAROC分别同比上升0.45、0.64和0.28个百分点，主要农商行的RAROC同比下降0.33个百分点。

图6

各类银行价值创造能力的驱动因素

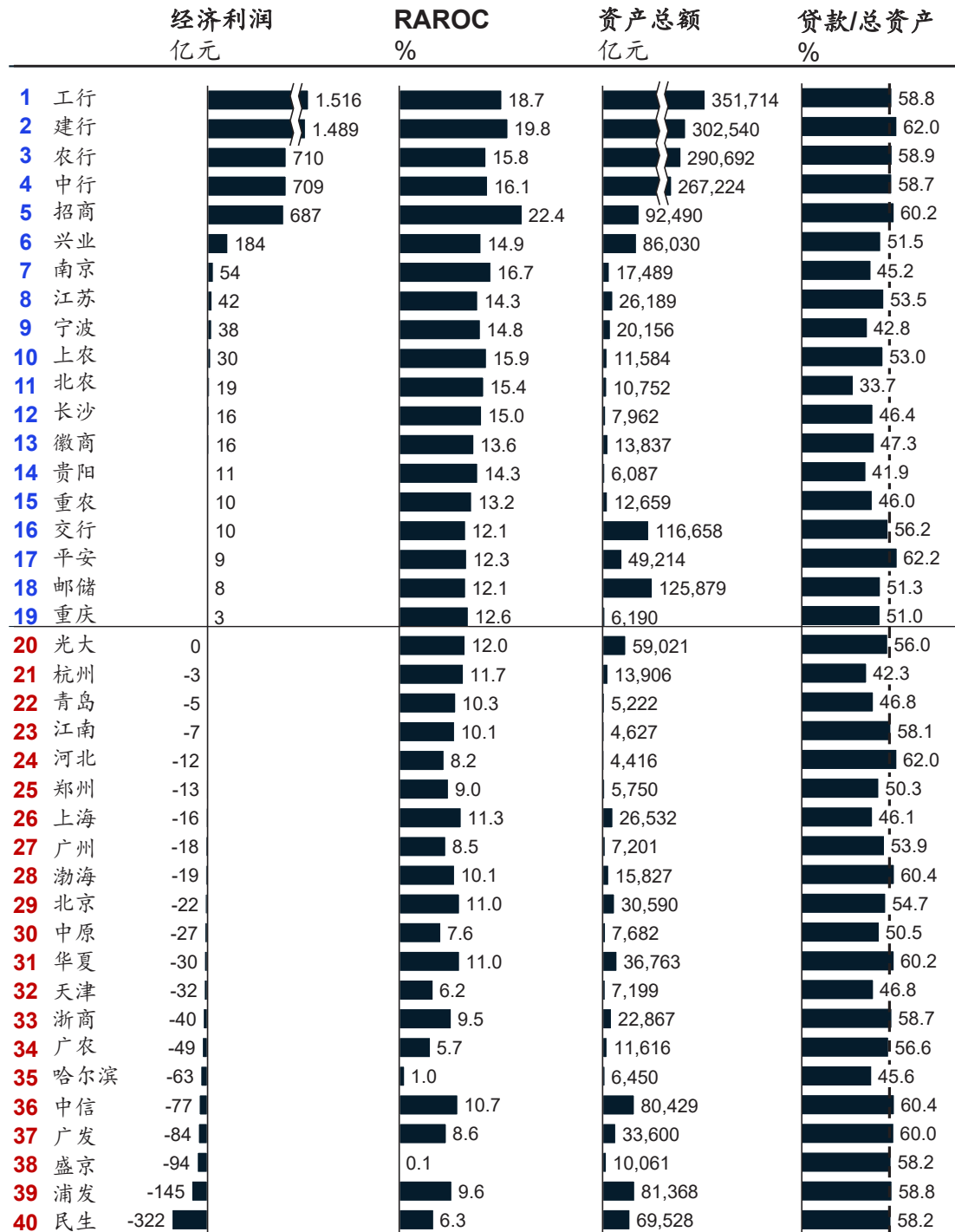
2019-2021年四大类银行RAROC价值树 %



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图7

2021年中国TOP 40家银行关键指标



行业平均

57.1

资料来源：银保监会；银行年报；麦肯锡分析

XX 经济利润为正值的银行

XX 经济利润为负值的银行



与过去几年的TOP40家银行排名结果类似，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7）。工、建、农、中四家国有大型商业银行在资产规模和经济利润方面继续名列前茅；全国性股份制银行中，招商、兴业、平安等特色化经营突出的银行排名靠前，但同等规模的中信、广发、浦发、民生等则表现不佳；城农商行分化亦同样明显，其中南京银行、江苏银行、宁波银行、上海农商银行、北京农商银行等位于发达地区、经营特色显著的中小银行成功突围，并拉开了与其他城农商行的差距。这说明，在价值创造能力方面，大银行规模优势明显，但通过提升特色化经营和精细化管理水平，中小银行同样可以突破规模限制，创造较高价值。

2021年六大行、全国性股份制银行和主要城商行的RAROC分别同比上升0.45、0.64和0.28个百分点，主要农商行的RAROC同比下降0.33个百分点。

六大行

2021年六大行的平均RAROC达到16.81%，同比上升0.45个百分点，在四类银行中仍然最高（见图6）。与其他三类银行相比，六大行在单位资产净利息收益能力和非息收益能力上仅次于股份制银行（单位资产经济利息收益能力为1.88%vs.1.90%；单位资产非息收益能力为0.65%vs.0.80%），同时资产减

值率最低（仅0.52%），使其可以实现较高的价值创造。

六大行较高的单位资产净利息收益能力得益于其广泛的客户基础：虽然在面对大型企业/国企客户时议价能力受限，且作为大型国有银行肩负着支持实体经济和普惠金融的社会责任，但是得益于遍及全国的网点和上亿的对公/零售客群基础，六大行在息差持续收窄的大背景下仍有不少腾挪调整空间，仍然能够维持一个较为健康、可持续的利差水平。同时，六大行的巨大规模使其在同业市场和资本市场上拥有较大话语权，帮助六大行提升非贷款业务息差水平，进一步缓解贷款利差压力。截至2021年末，六大行的资产总额均已超过10万亿元，工行和建行甚至已超过30万亿元（见图7）。巨大体量使六大行可以从同业市场和资本市场上获得较低成本的资金，弥补较低的单位贷款净利息收益水平（2.87%，见图6）。

另外，由于较好的客户资质、相对审慎的贷款组合策略、较为分散的风险分布和较为丰富的风险管理经验，六大行的经营较为稳健，资产减值和资本耗用对利润和价值创造的侵蚀较低，帮助其实现较高盈利能力和价值创造水平。2021年，六大行的不良贷款率均低于行业平均水平（见图7）。

但是，也恰恰由于以大众客户为主的广泛客群基础，六大行的单位资产营业费用率仍然较高，存在进一步降本增效空间（见图6）；与聚焦中高端客群的股份制银行相比，六大行在推动以财

富管理为代表的中收业务转型上，仍有不少提升空间。从中收占比来看，除交行外，其余五家国有大型银行的中收占比与招行、兴业、平安等领先股份制银行相比仍有一定差距（见图7）。未来，通过持续提升中收占比、加快向轻资产转型和发展财富管理业务，六大行或可进一步提升其价值创造能力。

全国性股份制银行

2021年11家全国性股份制银行的平均RAROC为12.35%，较2020年上升0.64个百分点，在四类银行中增幅最大（见图6）。股份制银行的单位资产净利息收益率和非息收益能力在四类银行中最强。然而，虽然股份制银行的单位资产减值水平在2021年显著下降，但仍然在四类银行中最高，侵蚀了大量利润。此外，股份制银行的资本耗用也较高，妨碍了价值创造。

与六大行相比，股份制银行更加聚焦高收益客群（如富裕客群）、产品（如消金和小微）和行业组合，因此它们的单位贷款净利息收益水平和整体单位资产净利息收益率更高（见图7）。但是，高收益往往与高风险相伴。如果没有有效的风险管理手段和能力，就会拖累资产质量，形成较高的资产减值和资本耗用，进而影响盈利能力和价值创造。从2019-2021年的表现看，11家股份制银行的平均单位资产净利息收益率略高于六大行（2021年高0.02个百分点），但是它们的单位资产减值率却比六大行高0.42个百分点之多，得不偿失（见图6）。然而，招商、平安等领先股

份制银行仍然表现优异，将高息差收益转化为高价值创造。这些领先股份制银行通过推进金融科技在全风险领域的应用，不断优化和精细化风险管理体系、流程和策略，并积极打造覆盖全客户、全流程、全要素的智能风控体系，在保持较高定价的同时，维持了较低的不良率：2021年末，招商银行的净息差达到2.4%，不良率仅0.9%；平安银行的净息差高达2.7%（在TOP40家银行中排名第一），不良率仅1.0%（见图7）。

同时，不少股份制银行较早进行了中收业务/财富管理转型，已经形成了特色鲜明的中收业务，使股份制银行在非息收益能力上遥遥领先于其他三类银行，推动价值创造能力提升。例如，招商、兴业等领先股份制银行的中收占比超过30%，在TOP40家银行中分别排名第1和第4名（见图7）。以招商银行为例，早在2002年，该行就推出了“金葵花”理财服务体系，并不断优化数字化手段，持续服务富裕和高净值人群的全面财富管理需求，在行业内成功树立了独具特色的数字化财富管理品牌。早在2014年，招商银行就提出向以零售为主体、以轻资本消耗为发展路径的“轻型银行”转型。在此基础上，该行于2021年进一步提出以“大财富管理”为重点之一的招商银行3.0模式。“大财富管理”以“人+数字化”的模式拓展“大客群”，依托数字化开放能力搭建“大平台”，通过业务融合构建“大生态”，招行希望以此形成“财富管理——资产管理——投资银行”的大财富管理价值循环链，实现飞轮效应。对数字赋能财富管理

业务的持续投入也为招商银行带来可观的价值回报：自2019年以来，招商银行的单位资产非息收益率始终保持在TOP40家银行首位，这也帮助招商银行的RAROC始终位居TOP40家银行榜首（见图7）。

主要城商行

2021年18家主要城商行平均RAROC为11.23%，较2020年同比上升0.28个百分点（见图6）。与2020年相比，主要城商行的平均单位资产非息收益率显著提升，同时单位资产减值水平下降，推动资产回报提升。然而，主要城商行的平均单位资产净利息收益率和非息收益率仍然较低，但资产减值水平较高，导致主要城商行的RAROC在四类银行中仍然最低。

作为地方法人银行，许多城商行的实际控制人是总部所在地的地方政府，因此城商行往往可以获得比所在地区其他银行更优的政策倾斜。例如，有不少城商行是当地的养老金发放银行和公务员代发银行，因此可以沉淀大量资金和优质客户；地方国有企业也更有可能在当地城商行开设对公账户。这使得城商行的单位贷款净利息收益能力高于其他三类银行（见图6）。然而，城商行的贷款规模占总资产的比重通常低于国有六大行和股份制银行（通常在40%~50%，而六大行通常接近60%，全国股份制银行也在50%~60%；见图7），但是其在同业市场和资本市场的议

价能力又较弱，因此拖累了整体的单位资产净利息收益水平。同时，城商行的财富管理业务水平相对滞后，拖累了中收表现；风险较为集中且风控能力较弱，拖累资产质量（见图7）。这些都不利于价值创造。

然而，榜单中的18家城商行表现显著分化。南京、江苏、宁波银行的表现比肩六大行和领先股份制银行，但哈尔滨、中原、盛京等银行表现差强人意，已连续多年排名榜单后十位（见图7）。我们认为，城商行的经营表现与所在地区的经济发展水平有较强相关性。作为区域性金融机构，城商行绝大部分的客户和网点均来自于总部所在城市/省份。因此，总部位于经济发展水平较高地区的城商行，得益于当地较为发达的工商业和较为富裕的零售客群，往往规模较大、经营表现较好、价值创造能力较强。2021年经济利润为正的7家城商行中，南京银行、江苏银行和宁波银行就位于经济发达的长三角地区，而重庆银行则位于重庆直辖市，长沙银行则位于强二线城市长沙。

然而，我们也注意到，同样位于长三角的杭州银行和上海银行未能创造正经济利润，位于北京和广州的北京银行及广州银行也表现不佳。因此，我们认为，除了地域这一外部环境外，银行自身的特色化经营和精细化管理对于价值创造同样重要。例如，宁波银行小微金融独具优势与特色，多元化利润中心形成飞轮效应，造就了较高的价值创造

水平。在小微金融方面，宁波银行植根于民营经济和外向型经济发达的浙江省，以“大银行做不好，小银行做不了”为发展战略，通过配置320多个、总数逾2,700人的专业小微企业金融服务团队，实现经营区域内小微企业客户全部实地调研走访，结合每一个细分行业的经营周期与融资诉求，设计出差异化的金融服务解决方案。同时，通过对小微企业客户的高效触达，该行也提升了小微金融的风险定价能力和风险管控措施的有效性和及时性，解决了小微金融风险高企且难以预测的痛点，支持了小微金融业务的可持续发展。截至2021年底，宁波银行的普惠型小微企业贷款余额达1,222亿元，位居城商行第一；新发贷款平均利率6.17%，同比下降40个基点；全行不良率仅0.8%，在TOP40家银行中最低，且远低于行业平均水平。在运营模式方面，宁波银行早在2008年就开始落地利润中心模式改革，是国内第一批进行事业部/利润中心改革的银行之一。经过多年持续精细化运营，宁波银行的利润中心已经从2008年的5个发展到如今的15个，包括银行板块12个利润中心、子公司3个利润中心。对内，利润中心模式整合了相关条线部门以形成合力，并被赋予相对独立的经营决策权，激发创新能力和创利动力，更轻、更快、更准、更有效地服务客户；对外，各个利润中心形成了“飞轮效应”，有机结合相互推动，形成综合化经营模式，推动业绩高速增长。

主要农商行

2021年5家主要农商行的平均RAROC为12.10%，较2020年下降0.33个百分点，是四类银行中唯一一类RAROC同比下降的银行（见图6）。主要农商行的平均单位资产非息收益率增长乏力，单位资产净利息收益能力持续下降，但资产减值水平不降反升，拖累了价值创造。

农商行与城商行同为地方法人银行。因此，与城商行类似，这5家农商行也存在整体单位资产净利息收益水平较低、中收创造能力亟待提升、风险较为集中等问题。同样的，这5家农商行之间的分化也较为明显：上海农商银行和北京农商银行继续在5家主要农商行中领跑，2021年在TOP40家银行中经济利润分列第10位和第11位，RAROC分列第6位和第8位，且它们的价值创造表现优于大部分股份制银行和主要城商行，甚至包括同一地区资产规模更大的北京银行和上海银行；然而，广州农商银行则在TOP40家银行中继续位列倒数十名。

（见图7）。

北京农商银行和上海农商银行的优秀表现，恰恰说明中小银行只有加强精细化管理和特色化经营——特别是提升风险管理能力——方可突破地域和规模限制，创造较高价值。与城商行相比，农商行的农村客群比例较高，经营地域和业务范围更加狭窄，经营风险通常更高，因此较高的风险管控能力是

提高价值创造能力的重要抓手。例如，与上海银行、广州农商银行相比，上海农商银行和北京农商银行的不良率较低（2021年上农1.0%、北农1.2%vs.上海银行1.3%、广农1.8%），帮助其实现了较高的经济利润和RAROC（见图7）。

通过加强风险管理提升价值创造能力，也与当前中小银行改革化险的重要议题紧密相关。截至2022年第三季度，城商行和农商行的不良贷款余额占全部商业银行贷款的比重分别为16%和25%，不良贷款率分别为1.89%和

3.29%，在各类银行中仍然最高；宏观经济下行趋势下，各类风险事件更是不时有发生。监管部门已通过多渠道补充银行资本、不良资产清收剥离、加强公司治理改造、支持吸收合并重组高风险机构等方式，加快以城农商行为代表的中小机构风险处置。然而，事后化险终究治标不治本，只有切实规范公司治理、加强风险意识、提升风险管理水平，才能真正增强各家银行应对内外部不确定性的韧性，实现可持续经营和价值创造最大化。

启示：

2021年，随着经济逐步复苏，TOP40家银行的盈利能力增强，大部分银行的价值创造能力回升。然而，宏观经济不确定性仍然较强，一时的复苏并不能保证长期的稳健发展，不同类型银行的表现也呈现分化趋势，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。

打铁还需自身硬。面对宏观经济不确定性和行业监管持续加强，我们建议银行应当首先通过落实降本增效和提升经营韧性的举措实现持盈保泰。同时，银行应该持续提高特色化经营和精细化管理水平，在提升风险管理水平的基础上，不断拓展消金、小微等高收益业务和以财富管理为核心的非息收入，应对利率环境变化；构建常态化组合管理衡量、检视和优化机制，及时调整行业组合配置，顺应宏观政策变化；深化业务与科技融合，优化以客户为中心、科技驱动的全渠道服务模式。只有在产品、服务、风控、管理等各个维度实现真正转型，才能有效应对市场和政策变化，提前布局，在未来持续创造价值。

银行贷款组合价值 创造分析

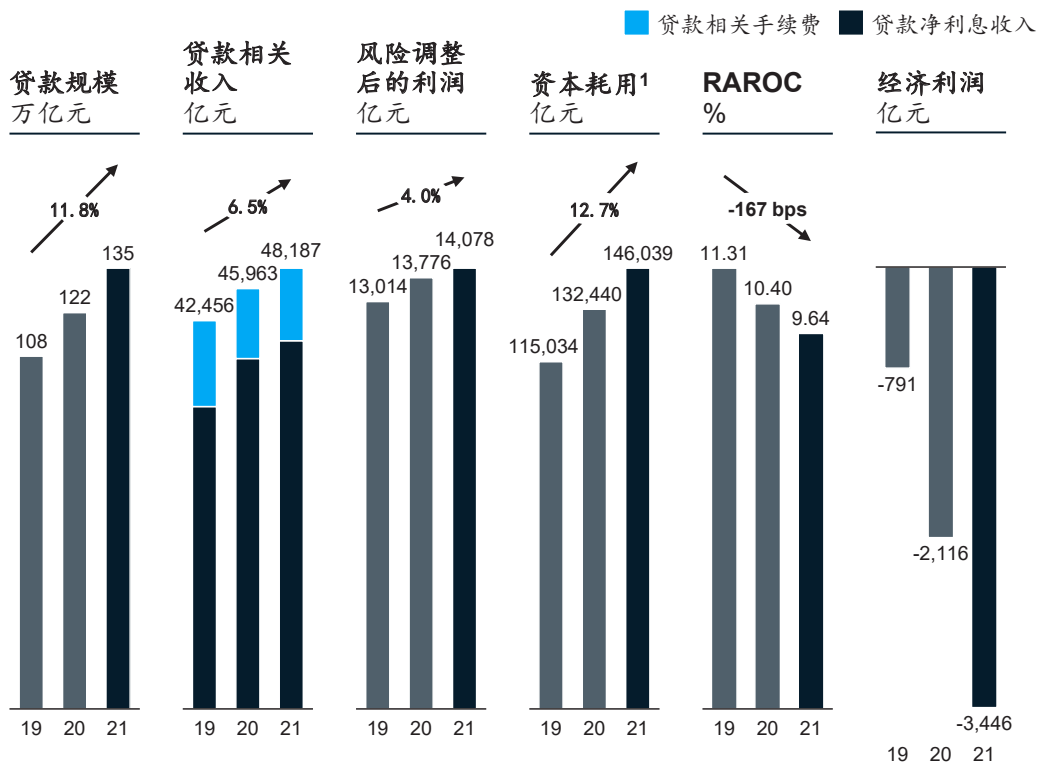
2021年，中国TOP40家银行的贷款组合并未创造价值，平均风险调整后资本收益率 (RAROC) 为9.64%，经济利润为负3,446亿元。同时，过去三年来，贷款规模年化增长11.8%，高于收入增速 (6.5%)，说明银行依靠规模驱动增长的模式尚未改变。同期，RAROC从2019年的11.31%一路下降至9.64%，建议银行持续关注并提升贷款业务的价值创造。

贷款业务整体价值创造情况：2021年，中国TOP40家银行的贷款组合并未创造价值，平均风险调整后资本收益率 (RAROC) 为9.64%，经济利润为负3,446亿元（见图8）。

2019年至2021年，贷款规模呈增长趋势，增速11.8%。贷款相关收入虽有所增加，年均提升6.5%，但慢于贷款规模增速。风险调整后的利润以4.0%的增幅逐年上升。资本耗用的增速是所有指标中最快的，2021年末已达到14.6万亿元，年增长率12.7%。贷款RAROC近几年则从11.31%不断下降，2021年已跌至9.64%。

图8

2019年以来，贷款规模年化增速为11.77%，高于贷款相关收入增速6.54%；2021年贷款组合的RAROC为9.64%，近几年持续下降



1. 资本以内部评级法估算
资料来源：银行年报；麦肯锡分析

我们对2019年至2021年TOP40银行贷款组合的RAROC进行对比分析，发现RAROC的持续下降主要来自于收入端，包括净利息收益率及手续费收益率减少：2020年受信用卡费改息影响，净利息收益率增加，手续费收益率相应下降，收入端整体轻微下降0.14个百分点；2021年收益率下跌势头持续，净利息收益率下跌0.17个百分点，而手续费收益率下跌0.04个百分点，都负向影响了RAROC表现（见图9）。

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15.99%；而六大行的RAROC垫底，仅为8.05%（见图10）。

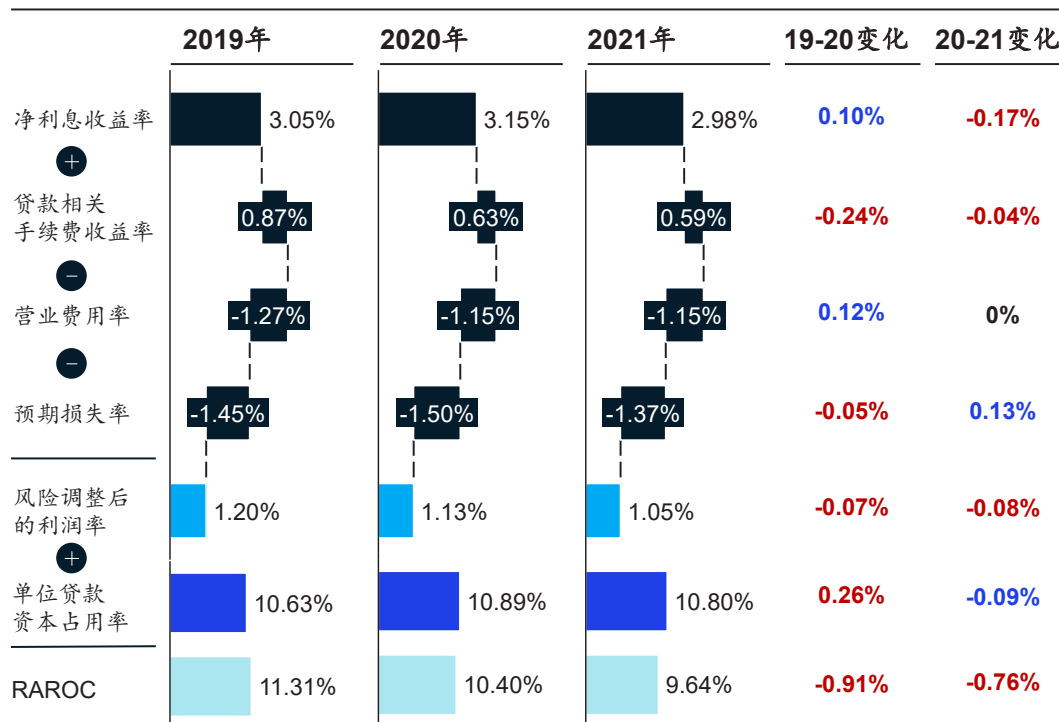
主要农商行——RAROC最高（15.99%），凭借着较低的预期损失率和资本占用率，该类银行的RAROC较高，但农商行的手续费收益率明显低于其他类别的银行，仅有0.21%，仍有很大的提升空间。

图9

具体分析TOP40银行的贷款组合：RAROC开始持续下降，主要来自收入端收益率的减少

2019-2021年贷款组合RAROC对比 %

XX 正面影响经济利润
XX 负面影响经济利润



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

主要城商行——RAROC排名第二（12.54%），主要城商行净利差高达3.26%，是四类银行中最高的。但手续费收益率相对较低，仅为0.39%，建议其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，但预期损失却是四类银行中表现最差的，应加强风险控制能力。

全国性股份制银行——RAROC排名第三（12.33%），中收业务发展较好，因此能够在手续费净收入上拔得头筹（手续费收益率0.87%）。但在其他方面都明显弱于其他银行，特别是成本端，营业

费用率表现较差，高达1.28%，有一定提升空间。

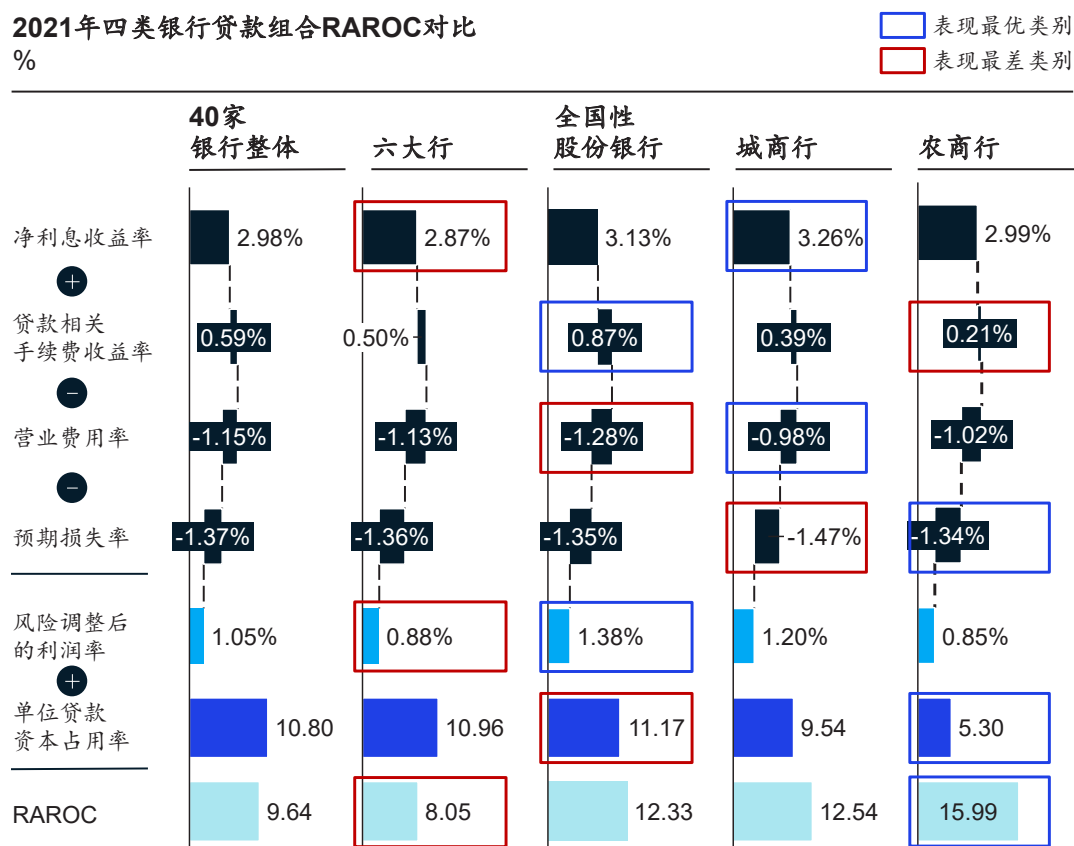
六大行——RAROC最低（仅8.05%），主要是受贷款组合结构及外部政策引导的影响，六大行贷款组合净利息收益率较低（仅2.87%），同时手续费净收益率也仅处于行业中游水平，均有提升空间。

零售贷款比重较小但经济利润价值较大，我们建议银行将信贷投放侧重点放在零售业务上，不断推动零售转型（见图11）。

图10

TOP40家银行中，四类银行各具特色；总体来说，农商行的RAROC最高，而六大行最低

2021年四类银行贷款组合RAROC对比 %



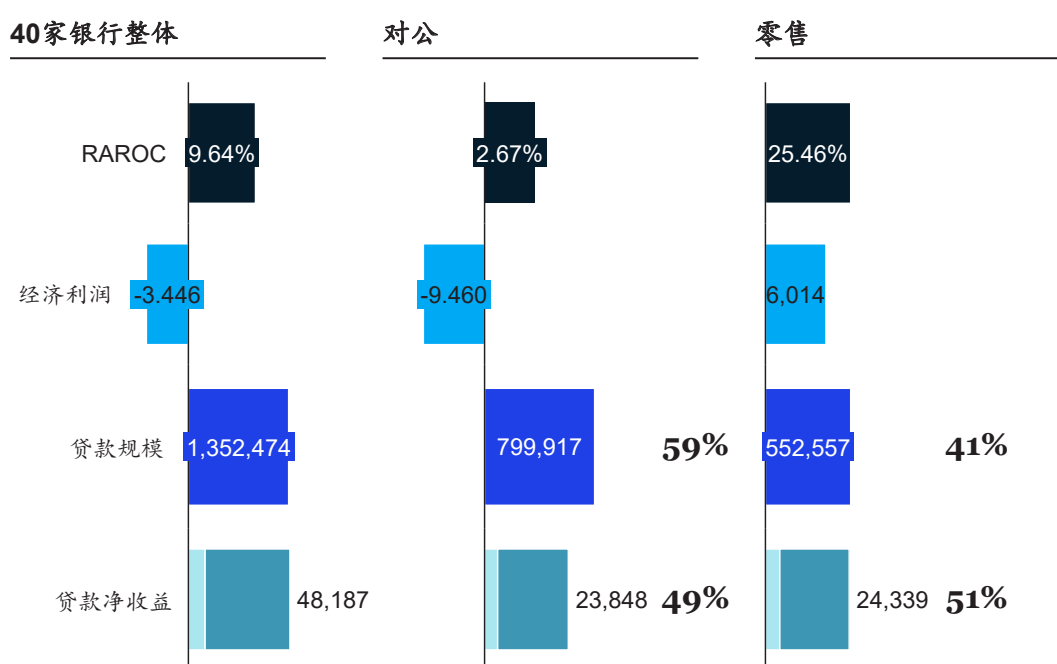
资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图11

2021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

2021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

零售贷款只占整体贷款规模的41%，却贡献了近51%的净收入，经济利润高达6,014亿元，RAROC高达25.46%，建议银行持续拓展零售业务。

TOP40家银行贷款规模已达到135万亿，其中对公贷款80万亿，占比59%，零售贷款55万亿，占比41%。整体贷款的RAROC为9.64%，其中对公贷款的RAROC为2.67%，零售贷款的RAROC为25.46%。整体经济利润为负3,446亿元，其中对公贷款亏损9,460亿，零售贷款利润6,014亿，零售贷款收益明显。因此，从收益率及经济利润角度来看，零售贷款具有极大的战略价值。



銀行壓力情景分析

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2.8到5.8个百分点，整体经济利润由正转负，由正4,485亿元降至负1,555亿元，压力情景对城商行与农商行的负面影响最大（见图12和图13）。

六大行——压力情景下，六大行的ROE由10.7%降至7.9%，平均下降2.8个百分点。RAROC由15.8%降至11.6%，平均下降4.2个百分点。其中传统四大行（中、农、工、建）能创造经济利润，而交行及邮储银行经济利润为负。值得注意的是，压力情景下交通银行的拨备覆盖率将会低于150%的监管要求。

图12

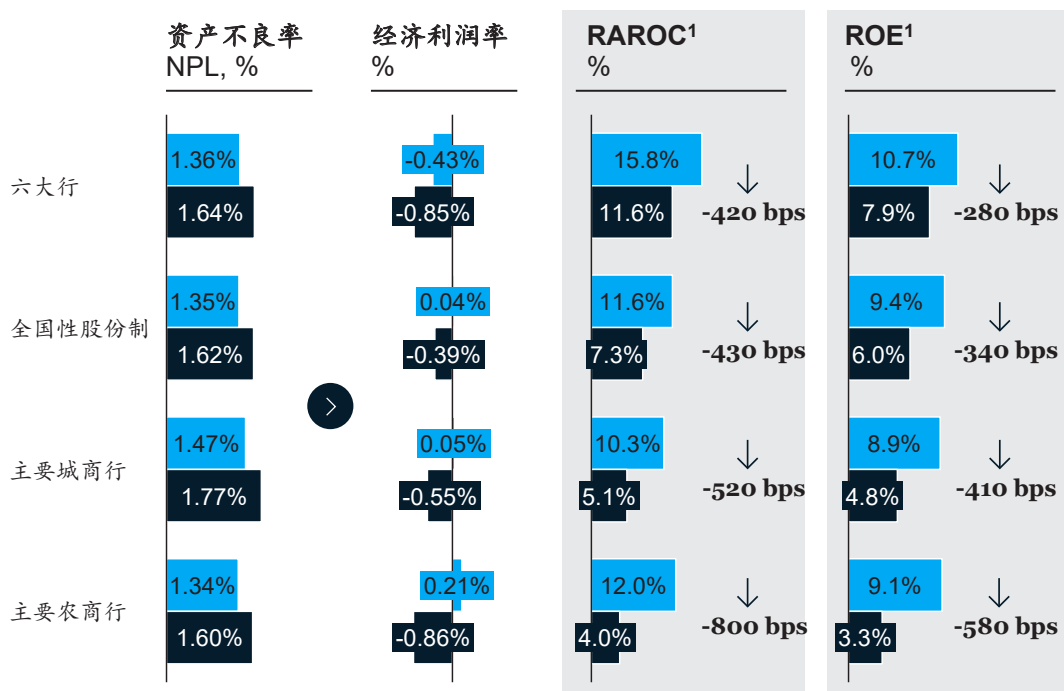
压力模拟显示银行ROE将下降2.8%-5.8%，对城商行与农商行的影响最大

40家银行在压力情景下对银行整体价值创造的影响

模拟实例

当银行在资产不良率再上升20%的压力情景下

■ 目前 ■ 压力情景 xx bp 变化幅度

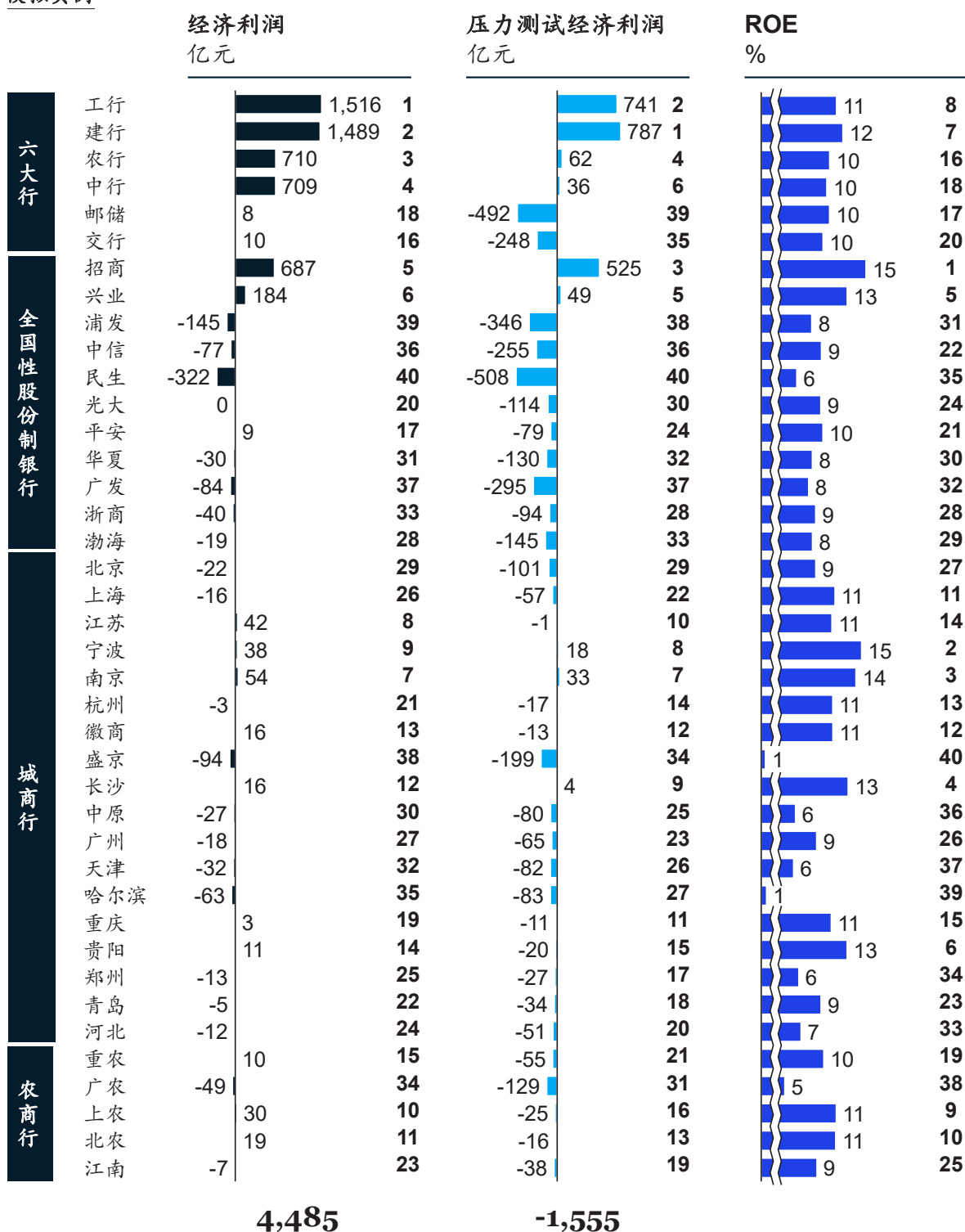


1. 银行RAROC和ROE的计算采用算数平均计算
资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图13

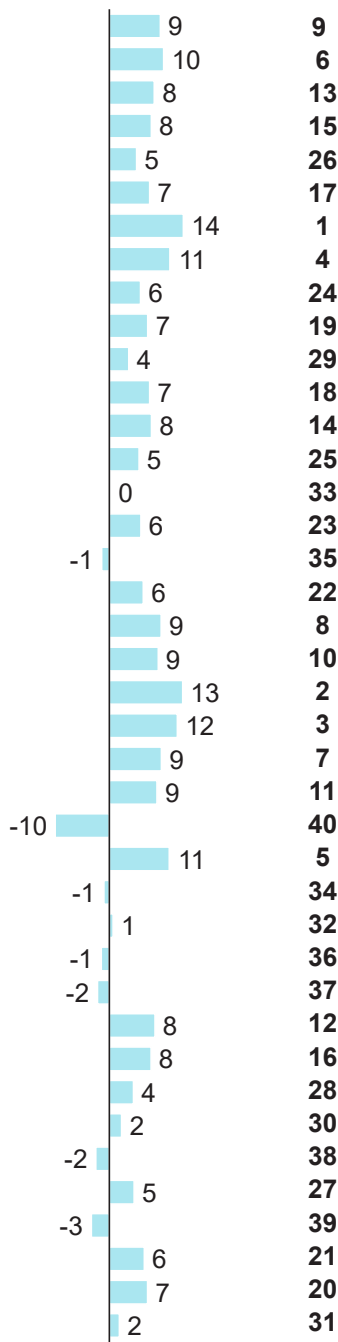
压力情景下，将会有31家主要银行经济利润为负，9家银行仍创造经济利润

模拟实例

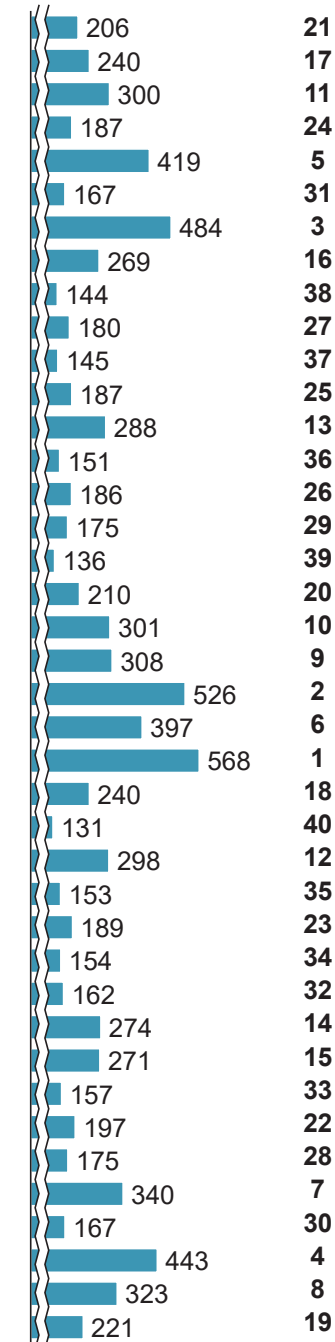


资料来源：银行年报；麦肯锡分析

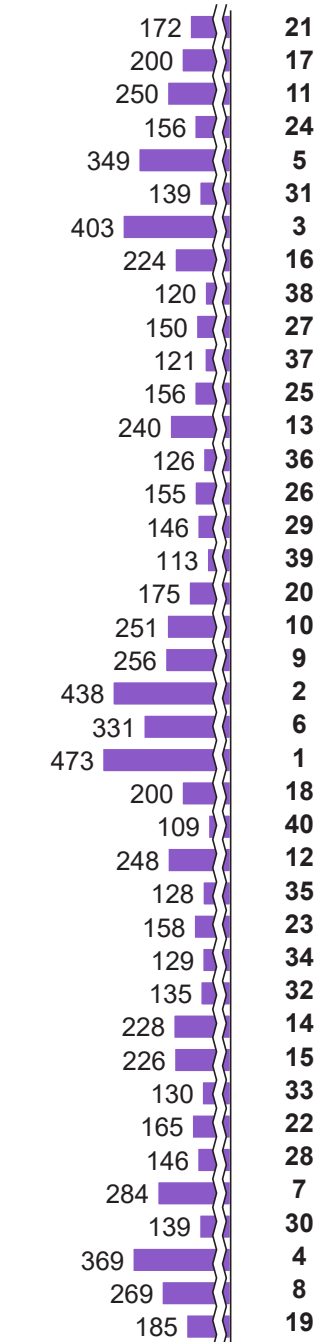
压力测试 ROE %



拨备覆盖率 %



压力测试后拨备覆盖率 %



全国性股份制银行——压力情景下，全国性股份制银行的ROE由9.4%降至6.0%，平均下降3.4个百分点。RAROC由11.6%降到7.3%，平均下降4.3个百分点。其中招商银行、兴业银行在压力情景下经济利润仍为正，而平安银行的经济利润在压力情景下则由正转负。此外，5家银行的拨备覆盖率将低于150%的监管要求，分别是浦发银行、民生银行（需要指出的是，这两家银行在非压力情景下拨备覆盖率已低于150%）、华夏银行、浙商银行和渤海银行。

主要城商行——压力情景下，主要城商行的ROE由8.9%降至4.8%，平均下降4.1个百分点。RAROC由10.3%降至5.1%，平均下降5.2个百分点。其中仍能

创造经济利润的银行一共有3家，分别是宁波银行、南京银行与长沙银行。另外，盛京银行、中原银行、天津银行、哈尔滨银行和河北银行的ROE将由正转负。此外，压力情景下盛京银行（在非压力情景下其拨备覆盖率已低于150%）、中原银行、天津银行、哈尔滨银行、郑州银行及河北银行等6家城商行拨备覆盖率将低于150%。

主要农商行——压力情景下，主要农商行的ROE由9.1%降至3.3%，平均下降5.8个百分点。RAROC由12.0%下降到4.0%，平均下降8个百分点。5家主要农商行的经济利润均为负，广州农商行的ROE将由正转负，且拨备覆盖率将会低于150%的监管要求。



中国银行业价值创造面临的 五大挑战及战略建议

2018年以来，随着贸易保护主义抬头、地缘政治事件频发、新冠疫情肆虐，全球宏观经济环境持续变化，不确定性不断增强。进入2022年，国际环境更趋复杂严峻，国内随着防疫政策优化，短期内诸多突发因素给经济社会发展带来冲击。2022年前三季度我国GDP同比增长仅3.0%，同比增速下降了6.8个百分点。在此背景下，各地区各部门已实施了稳经济一揽子政策措施，6月以来国内经济已逐步企稳回升。然而，经济恢复基础尚不稳固，宏观发展环境中的不确定因素仍然较多。银行业的发展与宏观经济息息相关，因此也将面临一系列挑战。

一、银行需及时有效调整资产端结构，以应对宏观经济、行业发展和利率环境变化。随着国际政治经贸环境变化和我国现代化建设迈上新征程，产业发展环境和条件已发生阶段性变化，高新技术产业、绿色产业、供应链金融等成为新抓手，而房地产等传统行业发展受到限制，银行信贷组合配置能力、行业创新服务能力等亟待增强。同时，宏观经济承压的背景下，政策利率不断下行，息差持续收窄，银行依赖的息差收入经营模式受到挑战。银行业需要持续提升获客、活客和风险管理能力，积极发展消费金融、小微金融等高息差业务，应对利率环境变化。

二、客户需求和预期发生改变，传统经营模式和渠道受到挑战，银行全渠道服务能力仍待完善。麦肯锡2021年

个人金融服务调研数据显示，国内电子银行渗透率已达89%，约有71%的客户倾向于同时使用多种银行服务渠道，而针对不同产品、客户旅程的不同阶段客户也有差异化的渠道选择倾向，全渠道客户触达和服务成为主流需求。这打破了传统通过单一线下网点取得规模效应的模式，推动网点网络转型、提升全渠道竞争力成为关键所在。

三、金融科技企业和嵌入式金融加剧银行服务竞争，传统银行需有效融合业务与科技，全面提升科技赋能的金融服务模式。数字原生的金融科技行业玩家不断加深对传统银行服务的渗透，并在技术加持下从传统银行手中夺取市场份额和利润。与此同时，虽然一些银行已经加大了科技投入，但由于组织、流程、人才等方面的制约，尚未形成科技与业务有效融合的机制模式，全面科技赋能的金融服务仍待加强。

四、外部环境波动性增强、内部业务转型加速对银行风控能力和发展韧性提出挑战，银行风险管理组织架构、运行效率及决策质量面临重大考验。从外部环境来看，“黑天鹅”和“灰犀牛”事件频发，宏观经济不确定性因素持续累积，银行或持续面临问题资产集中爆发的压力。同时，监管对于银行预期风险评估、操作风险管理、金融欺诈预警提出更高要求，风险管理需要真正融入银行的经营战略与绩效。从内部运营来看，银行纷纷开始探索数字化转型、条线化管理、打造生态圈等新模式，为银

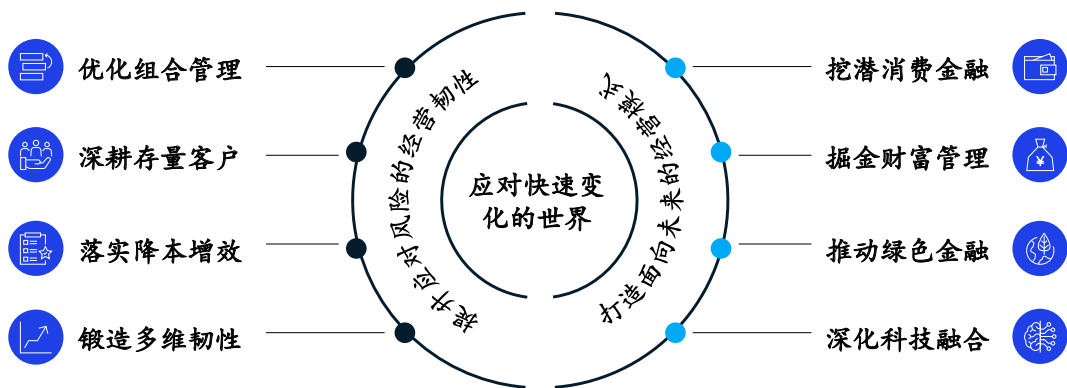
行风控和发展韧性设置了新议题。银行的风险管理必须尽快适应上述改变，建立起与之相匹配的公司治理模式和风险管控措施，注重韧性和相关能力建设，以支持银行业务的可持续发展。

五、在银行业规模持续增长的背景下，精细化管理能力及专业能力建设仍然存在短板。当前，一些银行的管理仍然较为粗放，表现在网点经营模式传统单一、机构敏捷运作不足、资源管理无抓手、成本优化手段粗放、成效有限等问题。粗放式管理将削弱银行应对宏观风险的韧性，降低其持续经营能力，同时也容易侵蚀数字化转型等带来的产效提升。

银行业如何积极应对宏观环境和行业发展的快速变化？通过分析国内外多家金融机构的领先实践与经验，我们认为银行业在提升经营韧性以应对风险、持盈保泰的同时，仍需持续打造面向未来的经营模式，为此我们提出了“攻守兼备”的八大战略举措（见图14）：守势方面，提升企业经营韧性、应对未来风险，包括优化组合管理、深耕存量客户、落实降本增效、锻造多维韧性；攻势方面，打造面向未来的经营模式，包括挖潜消费金融、掘金财富管理、推动绿色金融、深化科技融合。我们希望通过实施这八大战略举措，中国银行业能够更好应对宏观经济和行业发展的不确定性，实现高质量、高速度发展，以应对快速变化的世界。

图14

攻守兼备：银行业应对快速变化世界的八大战略



资料来源：麦肯锡分析

守势：提升应对风险的经营韧性，实现持盈保泰

面对一段时间内持续积累的宏观和行业风险，银行业应积极果断通过优化组合管理、深耕存量客户、落实降本增效和锻造多维韧性等举措，实现持盈保泰。

一、优化组合管理

我们发现对公贷款虽然占比高，但是未能创造价值，并拖累整体贷款业务的价值创造能力（见图11）。通过进一步分析贷款投放行业组合，我们发现不同行业间的价值创造能力差异巨大。从RAROC的角度看，2021年有10个对公行业投放RAROC为正、10个为负（见图15）。RAROC排名前三的是卫生、金融和公共管理，其中卫生行业RAROC高达40.4%；排名最低的是批发零售、

图15

2021年有一半行业RAROC为负；在排名前十的行业中交通、建筑业排名进步较快，而受疫情影响，住宿和餐饮连续两年排名垫底

行业	贷款RAROC %	经济利润 亿元	贷款投放规模 亿元	RAROC排名				
				17	18	19	20	21
卫生	40.4	62	2,682	1	3	4	3	1
金融	25.2	124	15,671	2	2	2	1	2
公共管理	23.1	36	4,051	3	1	1	2	3
水利环境	16.5	257	59,506	4	4	3	4	4
交通	8.0	-539	113,087	8	8	9	7	5
电力能源	8.0	-250	52,205	5	6	11	5	6
租赁商务	7.1	-595	99,113	6	5	5	6	7
对公其他	5.4	-251	28,566	14	13	14	11	8
建筑	4.3	-322	32,531	13	12	13	10	9
文化教育媒体	2.2	-84	6,167	7	7	8	9	10
居民服务	-0.4	-121	6,808	10	14	7	15	11
房地产	-2.2	-1,550	72,510	12	9	6	8	12
农林牧渔	-3.0	-40	1,858	17	15	20	16	13
商业贸易	-3.4	-420	18,198	15	18	15	13	14
信息	-3.6	-137	5,721	11	10	10	12	15
科学研究	-3.7	-26	1,058	9	11	12	14	16
制造	-7.6	-3,824	113,508	19	19	17	18	17
批发和零售	-8.8	-1,587	46,227	20	20	19	19	18
采矿	-17.6	-775	13,979	18	16	16	17	19
住宿和餐饮业	-19.7	-111	2,013	16	17	18	20	20

资料来源：银行年报；麦肯锡分析

采矿和住宿餐饮，其中住宿餐饮的RAROC仅为-19.7%，已连续第二年排名末尾。从经济利润看，2021年仅4个行业经济利润为正。我们认为，银行业在组合管理和定价策略上面临的挑战，是对公贷款价值创造能力整体偏弱、行业间差距巨大的重要原因。

挑战一：负经济利润的行业占用了较多贷款资源

从2021年贷款行业组合的价值创造分析来看，负经济利润的行业整体投放

规模为66.7万亿元，约占对公贷款规模的83%，但是却产生了近1万亿元的负经济利润；制造业、交通业和租赁商务业的投放规模最大，占对公贷款整体的47%，却均未创造经济利润，三者共产生了近7,000亿负经济利润。

挑战二：绝大多数行业未能实现风险定价

通过研究不良贷款率及贷款收益率的关系，我们发现行业综合定价与风险相关性不强（见图16）。绝大多数行业在

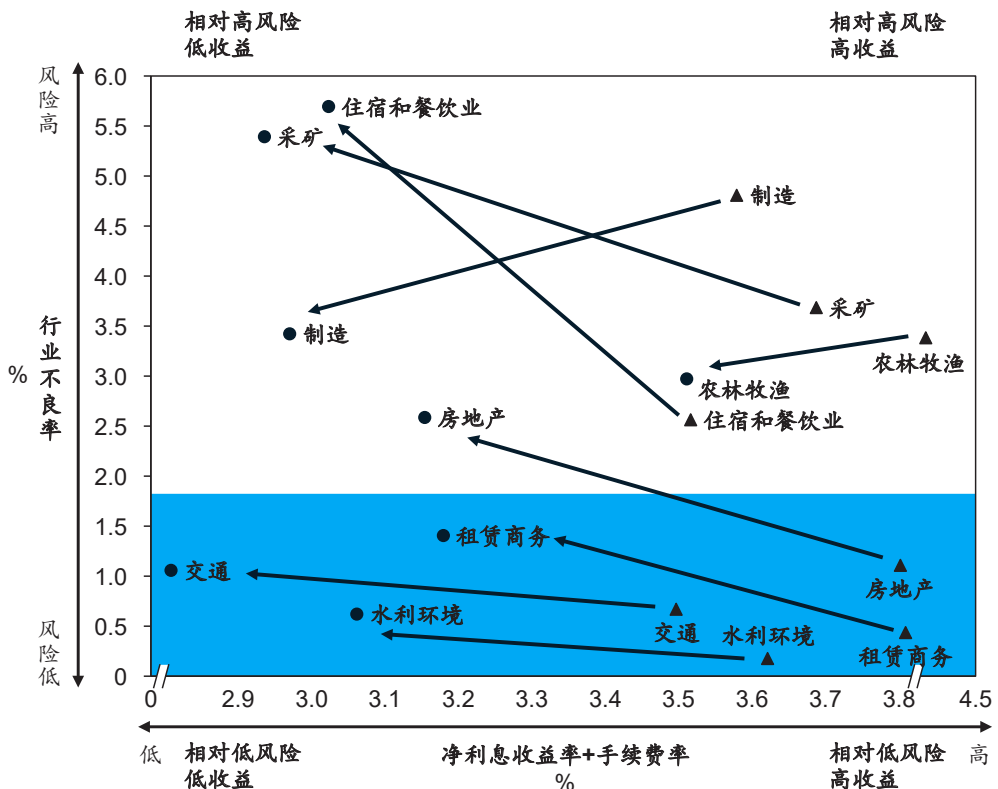
图16

行业定价普遍显著下降，但风险不断累积，偏离愈加严重；但也有部分行业不良率有所下降，即使在利率下行环境中仍有可能保持盈利性，可重点关注

非穷尽

2017-2021年部分行业的实际收益率与不良率变化

● 2021 ▲ 2017



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

2017-2021年间不良率有所上升,但定价却大幅下降,收益与风险匹配的行业持续减少,进一步压缩了银行利润。

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,增大资本耗用低而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²。我们发现,通过优化行业组合,银行可以显著提升对公贷款的价值创造能力。除交通业外,优化后其他行业的经济利润均显著增加(见图17)。其中,

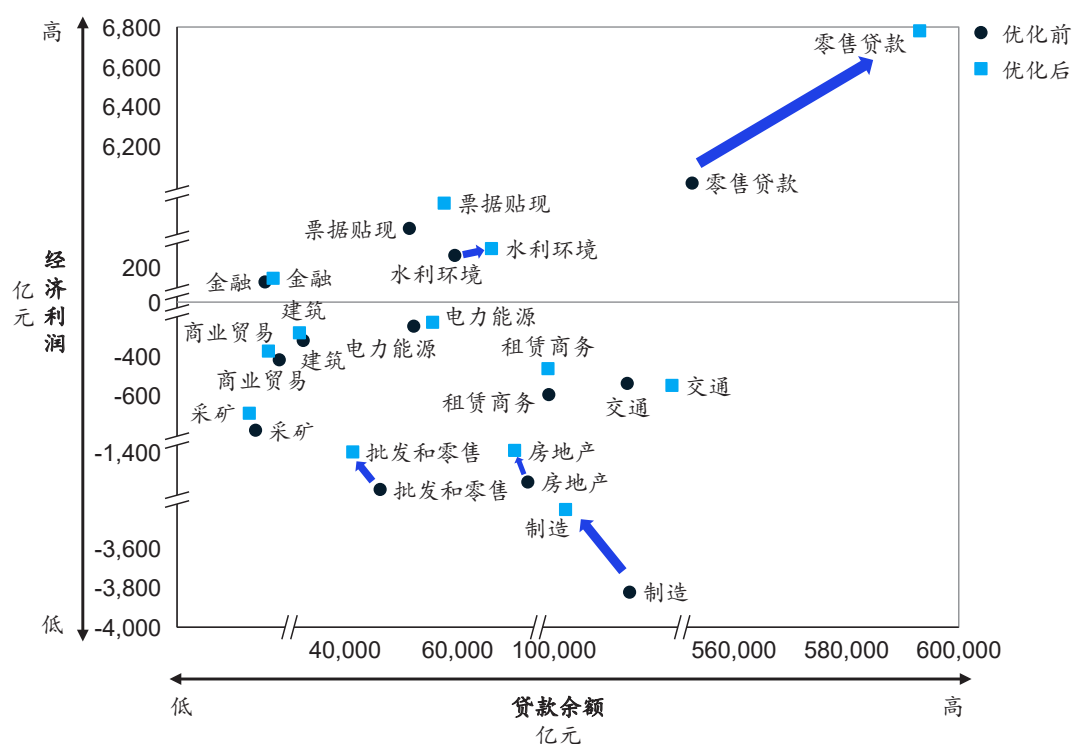
零售贷款、水利环境等行业贷款余额显著提升,而资本耗用较高的制造业、批发和零售业贷款余额则有所减少。

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,四类银行可将贷款组合经济利润提升60亿元至1,260亿元不等;调整后的平均资本回报率(RAROC)提升1.2到1.8个百分点,同时ROE提升0.8至1.3个百分点(见图18)。

图17

40家银行信贷组合优化前后组合配置示意图

模拟示例

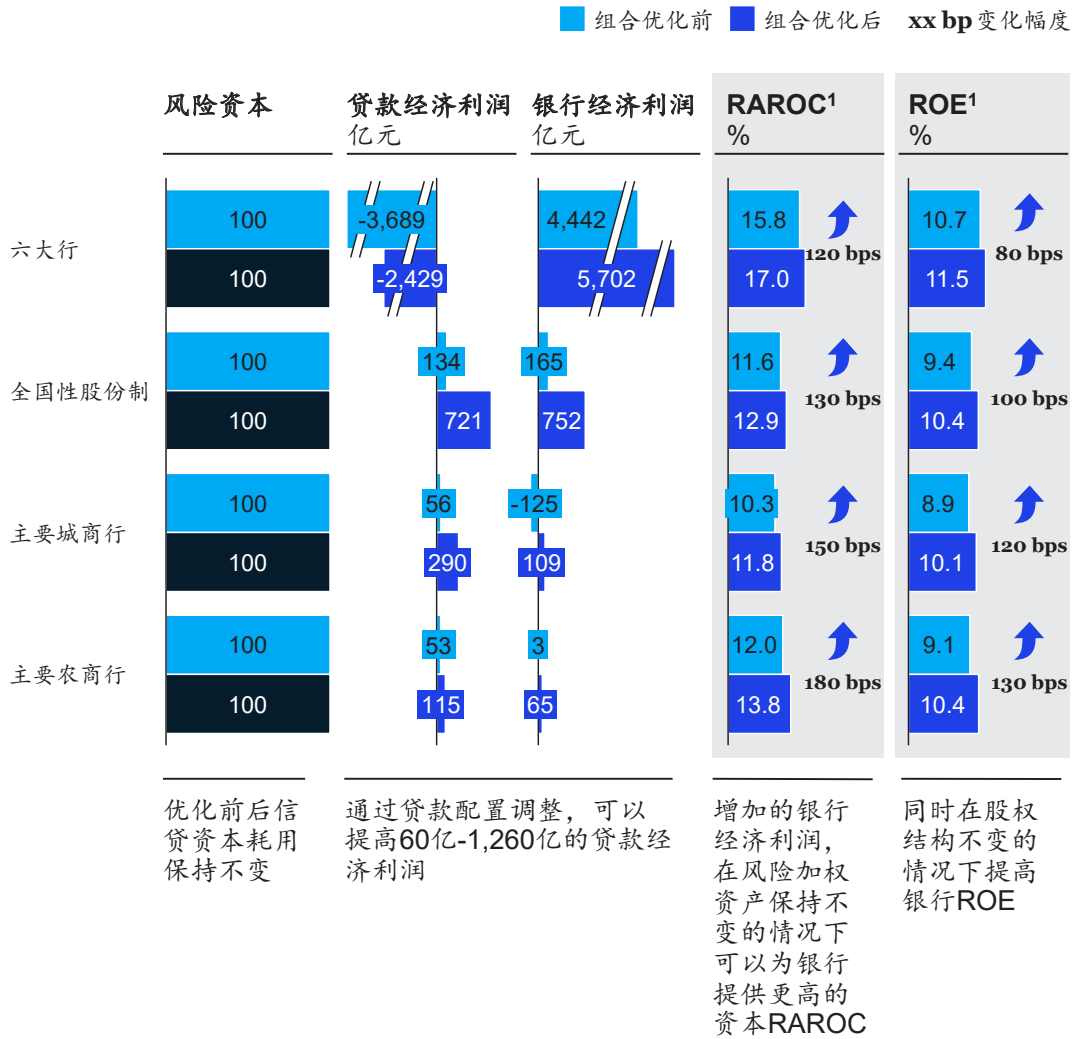


资料来源：银行年报；麦肯锡分析

² 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18

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1.2%-1.8%的RAROC，及0.8%-1.3%的ROE



需要说明的是，上述组合优化分析是在理想化假设下展开的模拟分析，实际业务开展中的信贷组合策略受到外部监管政策、客户信贷需求、银行业务能力等多重因素影响。然而，随着市场利差缩减，银行仍应该从“规模导向”向“利润

最大化”转型，通过一系列优化组合管理举措，实现信贷投放回报率最大化，实现价值创造最大化，以应对未来金融自由化、利率市场化新常态。为此，我们建议通过以下六大举措，实现“以股东价值提升为目标”的组合管理优化：

举措一：明确风险偏好及中长期目标

银行需要明确全行中长期战略目标、风险偏好以及资本规划，对应制定具体业务发展规划以及年度目标。管理层需要做选择题，结合外部市场环境（包括经济趋势、行业变化及政策调整等）、银行自身资源禀赋（包括存量客户基础、行业专业化能力及风险管理水平等）以及同业竞争水平，明确全行风险偏好，在规模、收益和风险之间寻找平衡点，有所取舍。

举措二：制定相应组合目标：以价值创造为前提，明确全行信贷组合在一定风险预期基础上的经济利润目标

- 依照中长期战略目标及风险偏好，风险和计财条线需启动全年资本计划工作，在全年伊始，规划新增信贷资源投放方向及目标收益回报，确保在明确风险偏好基础上，实现价值最大化。为此，银行需要1) 自上而下传达银行的风险容忍度，诸如建立客户评级限额与组合限额，配置资本给对公业务并明确所需达到的资本回报率。2) 建立一套完整的内部资本充足率评估能力以及基于经济利润的绩效评估。
- 同时，对公业务部门需要制定相应的年度业务发展规划，其中需要明确目标市场/行业、经济利润目标以及可

接受的风险水平（预期不良、风险资产水平等）。对公业务发展计划的开展需匹配到区域、分支行、行业以及重要产品的风险暴露与预期报酬，以支持风险部门计算资本需求。

- 最后，设定对公组合目标值，确保与全行盈利目标相匹配，同时与银行目前业务能力、风险偏好相一致。

举措三：识别组合优化方向并制定相应计划：开展“从上而下”和“从下而上”沟通，进行组合优化并将相应组合优化计划落实到总行公司部和分支机构的具体工作计划和目标

- 组合现状分析及挖掘优化潜力：
风险部门从风险调整后资本收益（RAROC）和资本使用角度分析组合绩效及优化方向。分析维度包括行业组合、产品组合、企业规模以及分支机构层级等，主要目标是帮助管理层了解银行组合现状和优化方向。例如，通过分析行业组合，识别创造价值和毁灭价值的行业，并有针对性地分析其未创造价值背后定价和组合方面的原因，找到哪些行业应该加大投放，哪些应该退出，作为组合优化的重要决策参考。
- 基于现状形成第一版组合优化建议：与业务部门及分支机构开展第一轮沟通，收集前线关于市场趋势、存量业务禀赋及区域发展的重要反

馈意见，综合考虑资本供给、目标利润、目标资本充足率与限额，优化对公授信组合，建立组合管理优化模型，形成最优组合方案。

— 开展“从上而下”、“从下而上”多轮沟通，达成组合优化具体计划：通过自上而下、自下而上多轮沟通，每季度进行组合管理调优，同时根据当年财务目标进行组合配置，从而推动业务发展，实现以同样资源创造更高效的

价值。其中，每个分支机构的组合优化计划，需包含其全年行业/产品/客户规模的组合结构目标、综合经济利润目标，以及具体客户开发及营销计划等（见图19）。

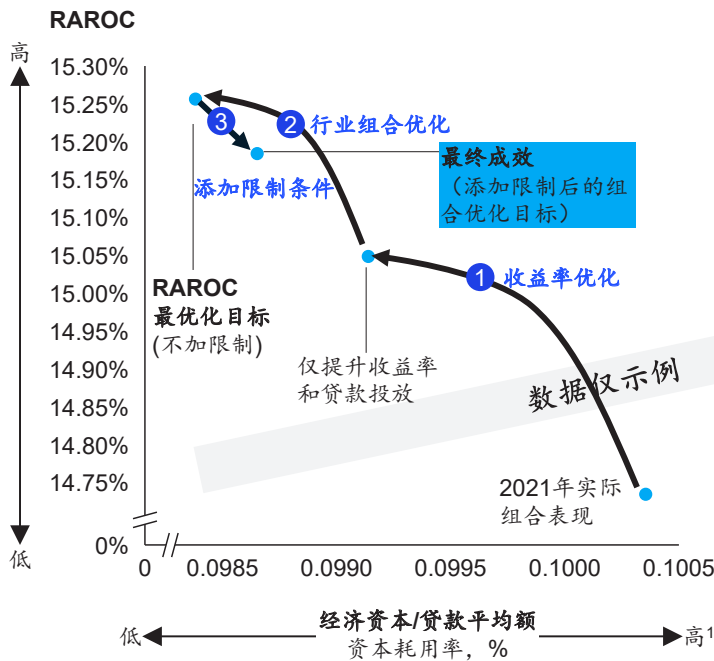
举措四：建立组合管理传导机制

从目标设定，到业务规划、政策指引、业务审批、组合监控，系统性建立端到端组合管理传导机制（见图20），其中：

图19

组合优化模型：对行业组合优化模型进行模拟迭代，并通过总行各部门与分支机构的持续沟通，实现组合配置落地

基于支行提升结果的组合资本优化模型



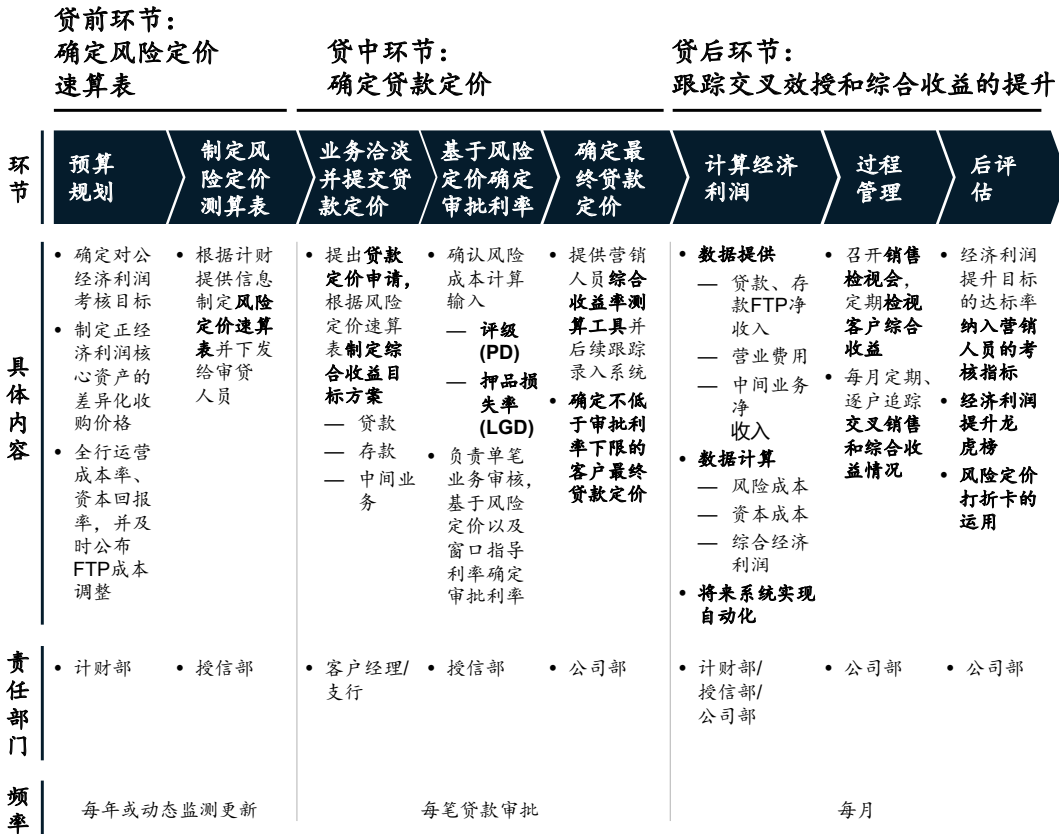
各支行预计组合优化结果测算

	预计投放增速	预计收入增速
支行1	15%	17%
支行2	15%	15%
支行3	15%	15%
支行4	15%	12%
支行5	13%	14%
支行6	13%	9%
支行7	13%	12%
支行8	11%	9%
支行9	7%	11%
其他8家	12%	14%
全行	12%	13%

1. 横轴代表资本耗用率，耗用率越高代表对资本的需求越大
资料来源：麦肯锡分析

图20

落地组合管理传导机制：目标导向，落地“风险定价的决策机制”，贷后交叉销售追踪，确保经济利润目标有效传导到常态化信贷业务流程中每个环节



资料来源：麦肯锡分析

一 **目标设定**：将组合管理落实到年初预算制定流程中，包括风险偏好、资本计划、考核目标和对公业务发展计划。在年初制定预算管理时，将经济利润提升目标、RORAC关键元素输入，开展相应的组合优化，并拆解到分支机构、产品种类、行业等相应考核目标，以考核及目标制定作为“指挥棒”，推动和落实组合优化。其中，和经济利润、组合结构相关的考核指标，需同步落实到业务、风险、计财等相关条线，确保前中后台步调一

致，围绕已达成共识的战略目标及风险偏好，匹配相应的信贷资源、营销资源以及流动性资源。

一 **政策指引**：依据组合分析以及优化结果，将最终配置融入到行业准入政策中，以落实行业配置和客户风险/收益评价体系，作为业务开展指引。

一 **业务审批**：风险定价运用到单笔业务全流程中，贷前营销人员需结合风险定价测算客户综合收益目标，从而制定具体营销方案；贷中业务及审批部

门结合风险定价确定贷款审批利率；
贷后跟踪交叉销售和客户综合收益
提升的后评估。

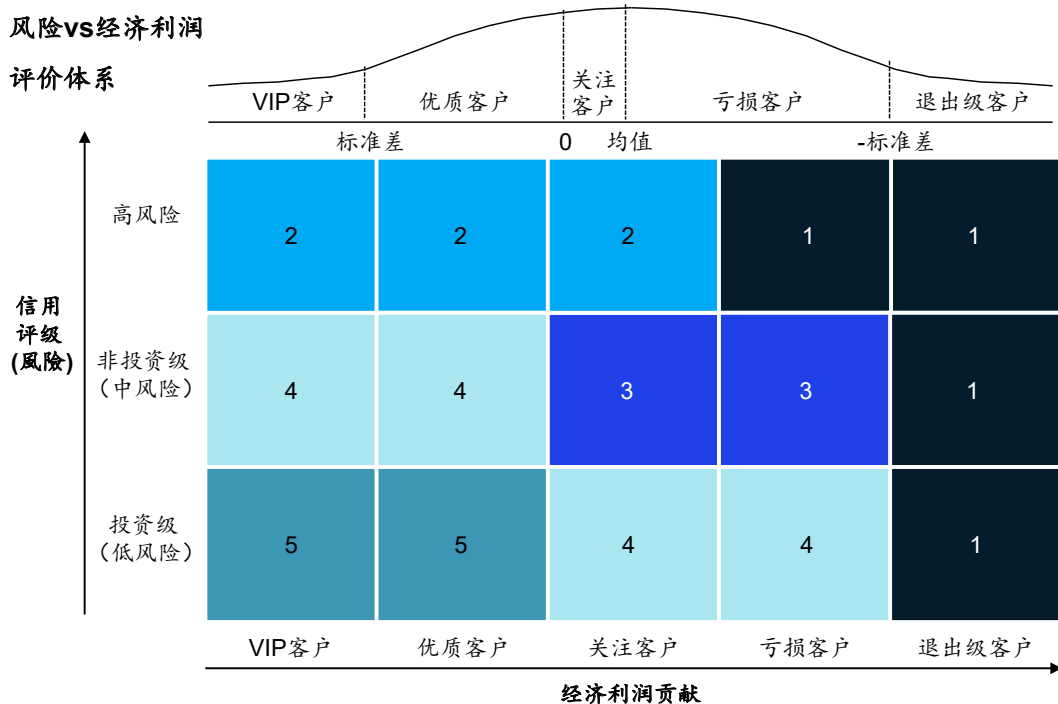
举措五：设计并推动存量对公客 户风险与利润评价体系

基于风险和经济利润评价体系对存量客
户进行客户利润分群，针对不同类型客
户实行不同战略，提升收益（见图21）。

图21

存量客户的风险与利润评价体系：基于风险和经济利润 评价体系对存量客户进行客户利润分群，针对不同类型的 客户实行不同战略，提升收益

示例



策略举措

效果/影响

1 建议退出	价值损毁严重，基本无战略价值；会造成整体资本的减少，同时减少负经济利润客户
2 加强贷后风险管理，提升缓释，严重时建议退出	可以通过贷后管理机制降低风险，预期损失和资本相应增加
3 加强贷后风险管理，防止恶化，同时调整定价提高价值	经济利润为负，可通过调整定价提高价值，另外也可以通过增加贷后管理，降低风险
4 中风险客户增加风险管理，亏损客户调整定价	潜力客户，可以通过相应手段增加收益或者降低风险，有望进入VIP客户客群
5 深耕客户经营，提高贷款，力争成为客户的主办行	价值创造最大，是银行的核心客户，对该类客户应进行更好的维护，并加强客户关系营销

资料来源：麦肯锡分析

举措六：上线组合报告等工具，赋能前线及管理部门执行组合优化计划并追踪督导成效

将组合优化中所用到的分析、模型及工具，通过系统化方式沉淀，为后续常态

化管理机制奠定基础。具体包括上线组合分析仪表盘，覆盖总行领导、前中后台各部门、分支机构和客户经理四个层级，形成月度分析报告，帮助管理层和业务条线领导了解组合优化进度。

二、深耕存量客户

疫情下各大银行普遍面临获客增速放缓。除个别区域型银行仍享受区域性人口红利外，无论是国有银行还是股份制银行2022年第三季度零售客户同比增速大多低于5%。随着新增客户数量逐步“见顶”，各家银行对存量客户的争夺日趋白热化，存量客户深耕已成各家银行增长的核心引擎。

然而，与国外同业相比，国内银行在存量客户关系深度上仍有极大提升空间，单以人均产品持有数来看，国内每个客户平均持有1.6个产品，而国外同业的历史数据表明，客户每增持1个产品，单客平均价值贡献可提升2~5倍。因此，提升对客户需求的把握，加强客户与银行的全面关系，对零售银行转型破局至关重要。

近年来，越来越多银行已意识到存量客户深耕的重要性并开始逐步转型，但大多面临如何提供客户需要的个性化体验，及如何将个性化体验转化为规模化实践并形成真正经营效益的挑战。其中几个核心掣肘制约了银行的转型成效：

挑战一：缺乏与“以客户为中心”相匹配的经营模式

无论是总行管理、目标分解和指标下达，还是分支机构经营和买单形式，依然以产品为导向；在传统经营体系下进行转型往往无法改变实际作业模式，使转型流于形式。

挑战二：缺乏总部集成的专业化人才和能力

传统经营模式强调一线团队主观能动性，而个性化客户经营需要充分发挥数据和系统中台的赋能作用，需要总部发挥“指挥棒”和“大脑”的作用，而国内大部分银行在“大数据”、“经营策划”方面缺乏更强有力的团队设置和复合型人才。

挑战三：缺乏以有效线上渠道触达客户的能力

“最后一公里”渠道建设不完善，大部分银行仍未完全实现多渠道的系统连接、精准触达和时效反馈，对线上渠道的流量运营意识不足，缺少根据客户不同偏好和使用习惯采取针对性的全渠道运营策略，对商机的渠道分配机制不完善。

挑战四: 缺乏高效协同的跨团队思维和工作方式

存在部门墙，团队间相互独立，协同成本高，审批流程繁琐，导致测试常常延迟且启动时间漫长；团队成员“避险”情绪重，工作态度相对被动，缺乏端到端所有权归属。

前线人员业务数据和系统平台不足，数字化能力、营销策略、工具赋能不足，对总部设立的客户经营模式没有做好足够的前线引导，未能层层压实科学可量化的营销活动评估机制，导致经营体系落地困难，效果欠佳。

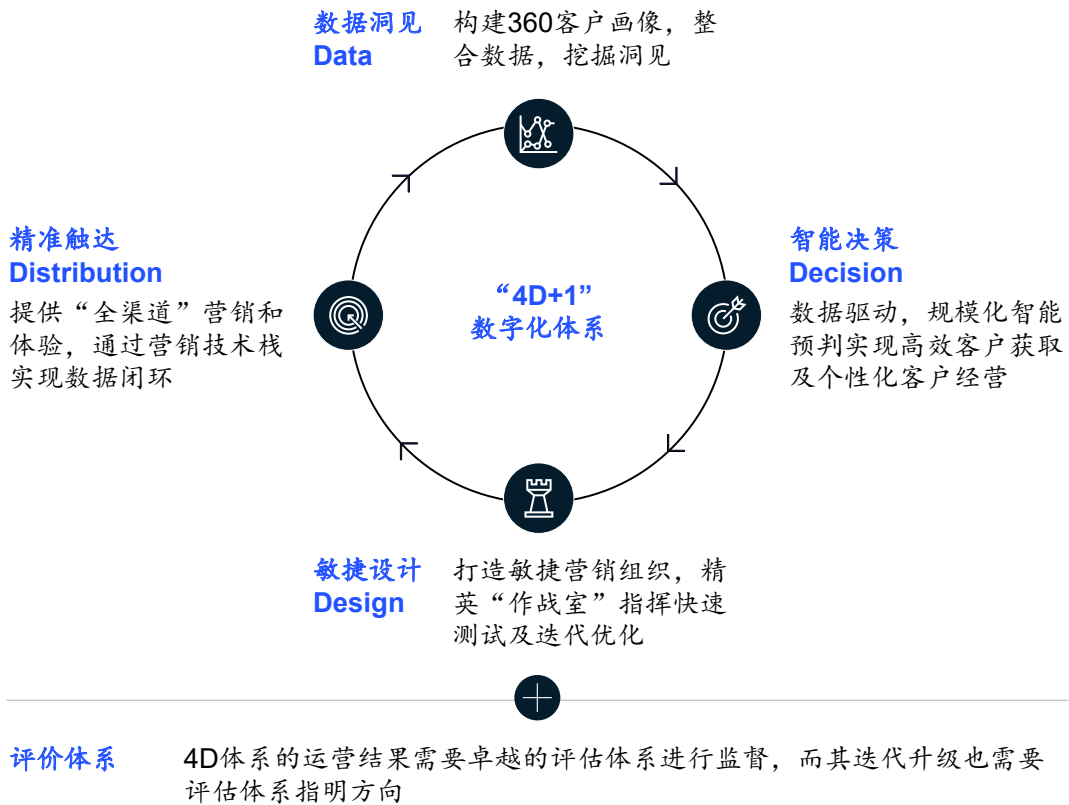
针对以上诸多痛点，我们建议银行在构建企业级客户经营体系的基础上，通过4D+1方法论快速推动新经营模式落地和规模化（见图22）。

挑战五: 缺乏对传统线下网点和客户经理的赋能

图22

麦肯锡结合全球实践创设“4D+1”数字化经营体系，以规模化敏捷方式，驱动客户深度经营和价值持续提升，已为数家国内银行树立成效典范

麦肯锡“4D+1”体系通过快速迭代的推进方式协助行方达成最佳效果



资料来源：麦肯锡分析

举措一：构建分层分群客户经营体系，以战略视角对全行存量客户大盘进行细分，明确战略客群，贯彻以客户为中心经营理念

充分运用银行丰富的金融和非金融数据，通过多维度分层和分群拆解存量客户，建立符合银行特色的战略客户经营体系。建议遵循先分层后分群理念，确保经营体系符合银行特色经营模式，并聚焦6~8个战略客群重点经营，明确经营主要目标，并在一定时间内持续经营。

举措二：通过4D+1方法论，快速推动客户经营体系规模化实施

传统个人客户营销方式是面向大众的一次性战术，在总行预先规划营销策略后由各分支机构单向推送至客户。在当前数字化大环境下，数字化客户经营则以客户为中心进行个性化持续经营，以敏捷工作方式从全渠道进行深度客户经营并持续迭代优化。数字化客户经营需整合客群、渠道和营销活动中产生的所有数据，通过AI、机器学习等技术和多种评估和分析工具生成洞见。为实现深度客户经营，我们结合全球实践提出“4D+1”数字化经营体系，以规模化敏捷方式，通过大数据技术和数据资产，驱动客户深度经营和价值持续提升，打造以客户为中心的完整运营体系。

— **数据洞见 (Data)**：搭建统一客户ID的360°客户数据可视化平台。从数据

出发，深入分析客户画像、剖析客户经营现状，明确客户需求和提升机会，作为经营策略的科学依据。

— **智能决策 (Decision)**：在完成客户洞察后，用机器学习等技术取代过往的经验主义，以客户为中心匹配定制化产品和渠道方案，制定个性化营销策略和方案。

— **敏捷设计 (Design)**：将各核心职能组合成一个“作战室”，通过各个敏捷作战小队，端到端负责数字化营销方案执行和落地，快速部署测试，评估结果，基于评估迭代策略。辅以“营销技术卓越中心”明确需求优先级并进行开发，为方案落地提供技术支持。

— **精准触达 (Distribution)**：依据客户不同渠道偏好和使用习惯，绘制跨渠道客户旅程，实现多波段、多渠道营销触达，在自有客户关系管理系统（CRM）上搭建智能化营销系统平台，逐步开发各模型以便于模块化应用，实现端到端渠道整合和智能分发营销部署，最终系统自行反馈和检视效果，形成营销闭环。

— **评价体系**：通过数字化业绩与数字化能力双重评量体系，全面评估数字化营销效能，了解各客群/分行的优势与掣肘，有的放矢地提升能力、固化优势，便于营销体系的迭代优化。

三、落实降本增效

银行在面对全球经济放缓和疫情反复等外部冲击时，未能实现降本增效，资源分配效率和网均产能均有所下降，降低了银行在宏观不确定性下的持续经营能力。通过观察与调研，我们总结出国内银行在降本增效方面面临的两大挑战。

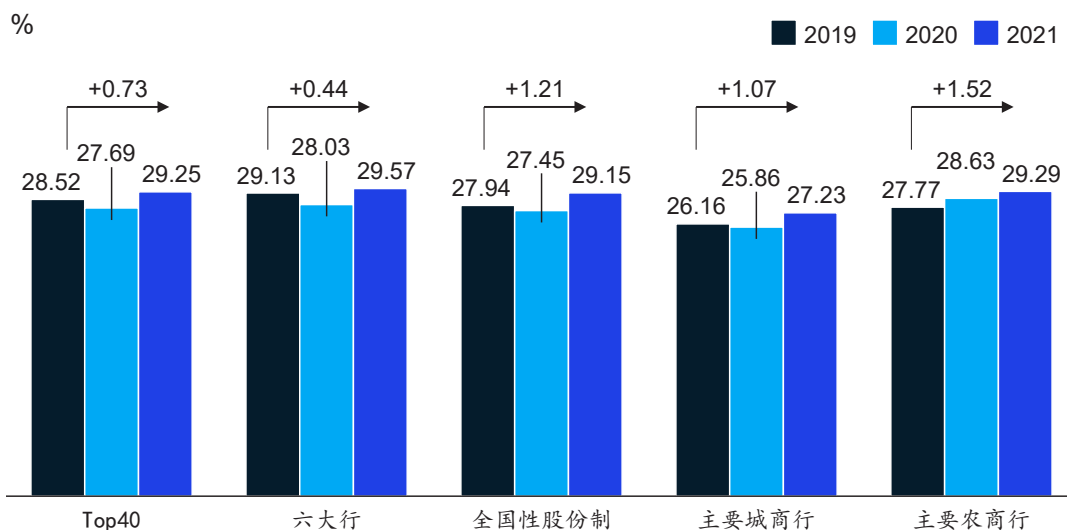
挑战一：资源分配效率降低

TOP40银行的平均“成本收入比”相较疫情前上升了0.73个百分点（见图23），40家银行2019平均水平为28.52%，2021年则是29.25%。主要农商行的成本收入比上升最大（2021年相比2019年上升1.52个百分点），其次是全国股份制银行（2021年比2019年上升1.21个百分点）。

进一步观察TOP40银行的营业费用（见图24），2021年银行平均营业费用较2019年增加9.3%，其中以主要城商行与六大行增幅最大，分别为20.9%和17.3%；只有全国股份制银行积极管控费用，2021年较2019年下降9.7%。从不同费用类别变化来看，员工费用占整体营业费用四成以上，全国股份制银行增加最明显（2019年是42%，2021年是55%），而六大行、主要城商行与主要农商行的员工费用占比则变动不大（但2021年员工费用绝对金额均较2019年增加）；显示银行营业费用有其僵化性，要实现显著降本并不容易。

图23

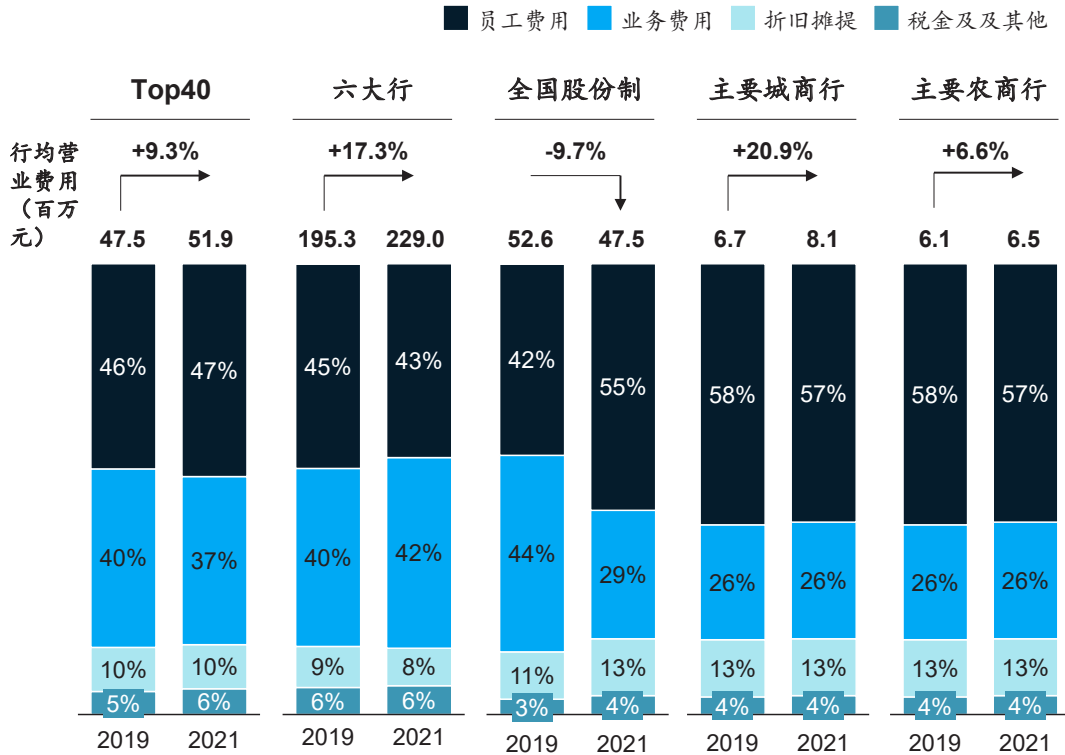
2019-2021年TOP40、六大行、全国性股份制银行、城商行及农商行成本收入比



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

图24

2019-2021年TOP40、六大行、全国性股份制银行、城商行及农商行的营业费用变动趋势与费用分类



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

挑战二：面对数字化浪潮，银行网点总数下降有限，中小银行网点数仍在增加，但网均产能下降

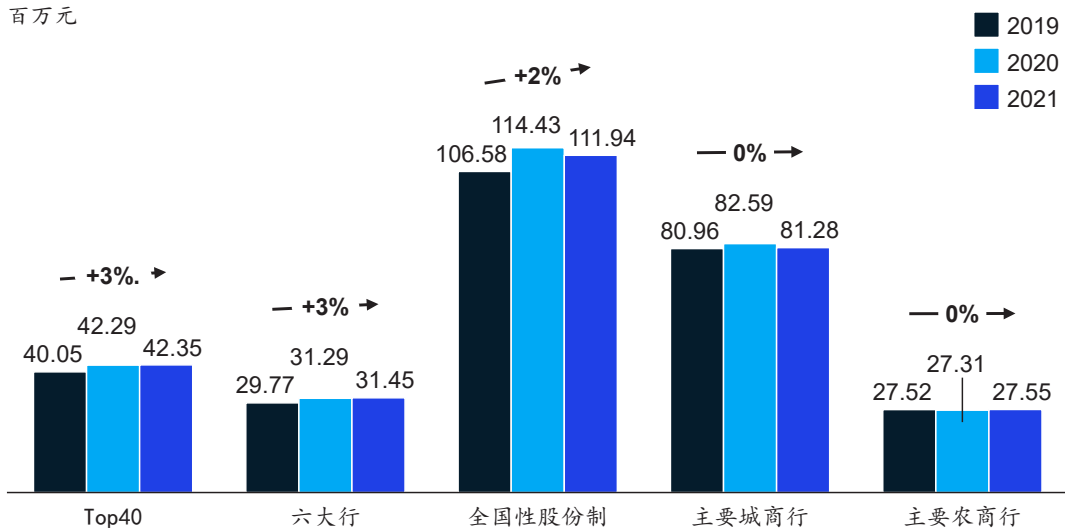
过去三年，数字化趋势加快，但银行机构网点总数下降有限，2021年全国网点净减少约300家，主要是国有大行网点撤并，但在大多数地区，城商行和农商行网点仍在扩张。观察四大类银行网点平均产能（见图25），主要农商行网点产能普遍低于全国性股份制银行、主要城商行与六大行，而主要城商行网点产

能虽高于六大行，但仍远低于全国性股份制银行。以2021年为例，主要城商行网均收入为0.81亿人民币，低于全国性股份制银行（网均收入为1.12亿）而高于六大行（网均收入为0.31亿），主要农商行网均收入最低，仅为0.28亿。

综合观察，各类型银行过去三年营业费用不仅没有减少，反而持续增加，造成银行成本收入比与单位资产营业费用率维持高位、无法有效优化，其背后主要有三个原因：

图25

2019-2021年TOP40六大行、全国性股份制银行、城商行及农商行网均收入



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

原因一：网点产能无法有效提高

- **网点形态单一。**银行未能根据数字化与网点所在地的主要目标客户进行网点分类，并调整网点数量、大小及功能，如在科学园或年轻人聚集区域，设立数字化网点。
- **网点经营模式传统。**仍以传统交易为主，除咨询服务及体验化项目不足外，未能利用大数据精准营销及相关工具帮助销售团队提升产能，网点精细化管理能力及专业化营销能力均有待提升。

原因二：总行、分行部门相对割裂，敏捷运作不足，造成沟通不良、重复建设

- **大多数银行仍采取“部门银行”运营管理模式。**流程被部门“切开”且各自为政，造成职能交叉及重复工作，跨部门流程管理缺乏统一规范。
- **跨职能、跨部门缺乏敏捷运作机制。**总行各部门职责边界不清，权责不明；跨职能、跨部门沟通与运作多是基于个别项目组运作，未系统性导入敏捷模式；全行层级、体系化敏捷运作尚未形成，跨部门协同目标与考核未实现，未建立常态化“真敏捷能力”以支持业务增长。
- **智能化工具支持不足，流程推进仍主要依赖人工进行。**这里可以分为面向客户的智能服务与银行内部的智能运营两方面。其中，许多银行缺

乏完整的客户渠道迁徙规划，导致客户服务仍依赖网点柜员或客服中心专员，智能服务功能有限。另一方面，以城商行与农商行为代表的中小银行，普遍未具备完整的智能运营平台，很多清收结算流程仍手工操作，效率低且操作风险高，自动化流程缺乏统一标准，更改需要费很大力气，难以支持业务规模化增长。

原因三：缺乏科学化资源管理体系，资源投入产效管理无抓手

- **成本透明度、精细度不足**，无法有效呈现成本分布，全行成本透明度低，无法了解资源流向；缺乏各领域成本投产效率分析，无法测量产出效果；成本管理体系、机制及文化理念缺乏系统性梳理，无法持续提升成本管理效率。
- **预算规划与全行战略未紧密串接**，通常是用过去预算的实际达标率，加上领导指示的成长率计算，而缺乏零基础预算思维，且大部分银行未将预算项目分为常态运营（BAU）与新战略（New Initiatives），造成全行战略与预算规划未紧密串接，且缺乏进一步分解到不同主责单位的逻辑依据。
- **预算管理偏重结果指标**，缺乏过程性、多维度的预算驱动因子，造成后续管理无法明确找到关键与痛点所在。大部分银行预算都包括财务目标（包括收入与成本）、客户数与产品规模目标，但客户数没有细分获客、升等、降等与流失指标，成本也未区

分固定与变动成本，并对细分成本子项目进行检视与编定，各渠道产能尚未成为预算规划的驱动因子之一（通常各渠道产能是预算核定后的分配计算结果）。

- **战略投资缺乏标准化提案原则与审批机制**，容易成为各单位抢蛋糕，先抢先赢。银行努力降本挪出资源空间，却因缺乏科学性、标准化评量机制，无法将资源做最有效的运用配置，投入有助于全行策略发展或业务增长的重点项目，创造更大价值。

针对上述原因，我们基于全球领先银行成功经验，提出三大战略、八项“降本增效”举措。

战略一：差异化、智能化与科学化，提升网点产能及综合竞争力

- **举措一：顺应数字化趋势，重塑线下网点定位，打造差异化网点类型**
- **举措二：优化网点经营模式，简单业务线上化，中后台业务集中化，把网点向营销及咨询转型**

战略二：打造敏捷的“流程银行”

- **举措三：清晰划分各部门各岗位职责边界，整合重复职能，明确岗位间协作机制**
- **举措四：依战略目标成立不同敏捷小队/部落，甚至扩大成数字化工厂**
- **举措五：建立数字化、智能化、集中化智能服务平台**

战略三：建立科学化资源管理体系，提升资源投入产效管理

— 举措六：采用“成本地图”与“成本热图”相结合方法，呈现成本分布，提高全行成本透明度

— 举措七：基于“零基预算”，将预算项目分为“常态运营”与“新策略”，确保资源分配科学化

— 举措八：从管理文化、管理架构、管理能力和管理考核四个方面构建科学、完善的预算管理体系

四、锻造多维韧性

数字化和大数据浪潮一方面为银行业带来新的发展机遇和增长点，但同时也为银行风险管理模式带来诸多挑战：

挑战一：数字化转型带来新风险——如何升级银行风险管理工具？

经过多年发展，银行数字化转型已取得阶段性成就，业务数字化全面铺开，场景触点不断丰富，管理数字化提上日程。与此同时，数字化转型中的风险也逐步显现，如数据风险、模型风险、网络安全风险等。银保监会在《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》中已明确要求银行将数字化转型相关风险纳入全面风险管理体系。因此，银行需加快建设风控工具和技术，搭建全生命周期的数据安全管理体系和体系化技术能力，持续高质量推进数字化转型。

挑战二：敏捷和条线化管理成为趋势——银行现有风险管理制度能否支持？

为优化业务管理、统一信息渠道、提升组织绩效，当前很多银行尝试从“部门

银行”向“流程银行”转型，实现以客户为中心、以效率为导向的“重构”与“再造”。在新架构中，银行需要重新思考一系列新的风险管理课题，例如如何避免操作流程中的差错和舞弊事件、如何在产品快速迭代与合规之间取得平衡、如何在绩效考核中将风险和业务指标相结合等。只有管好风险，才能真正提高流程效率、降低成本，使客户满意。

挑战三：通过打造商业生态圈开辟新业务格局——银行风险管理能力是否适配？

近年来，领先银行已开始积极打造生态圈，依托海量数据和客户信任的独特优势，成功突破传统业务界限，通过拓展长尾客群和打造平台化商业模式，实现收益增长。然而，长尾客群（如小微企业）信用状况获取不易，如何经营这类客群并获利，成为一大挑战。同时，数据开放给银行风险管理带来新挑战，例如如何平衡数据分享和价值创造、如何在互惠互利的前提下约束第三方行为等。银行应该配备相应风险管理能力，确保对底线的把控。

上述挑战在疫情反复、宏观经济不确定性增加的形势下会更加严峻。因此，银行应注重韧性和相关能力建设。我们建议，银行未来应在七个方面提升能力（见图26）：

图26

麦肯锡企业韧性框架：动态能力和战略韧性因素

动态能力

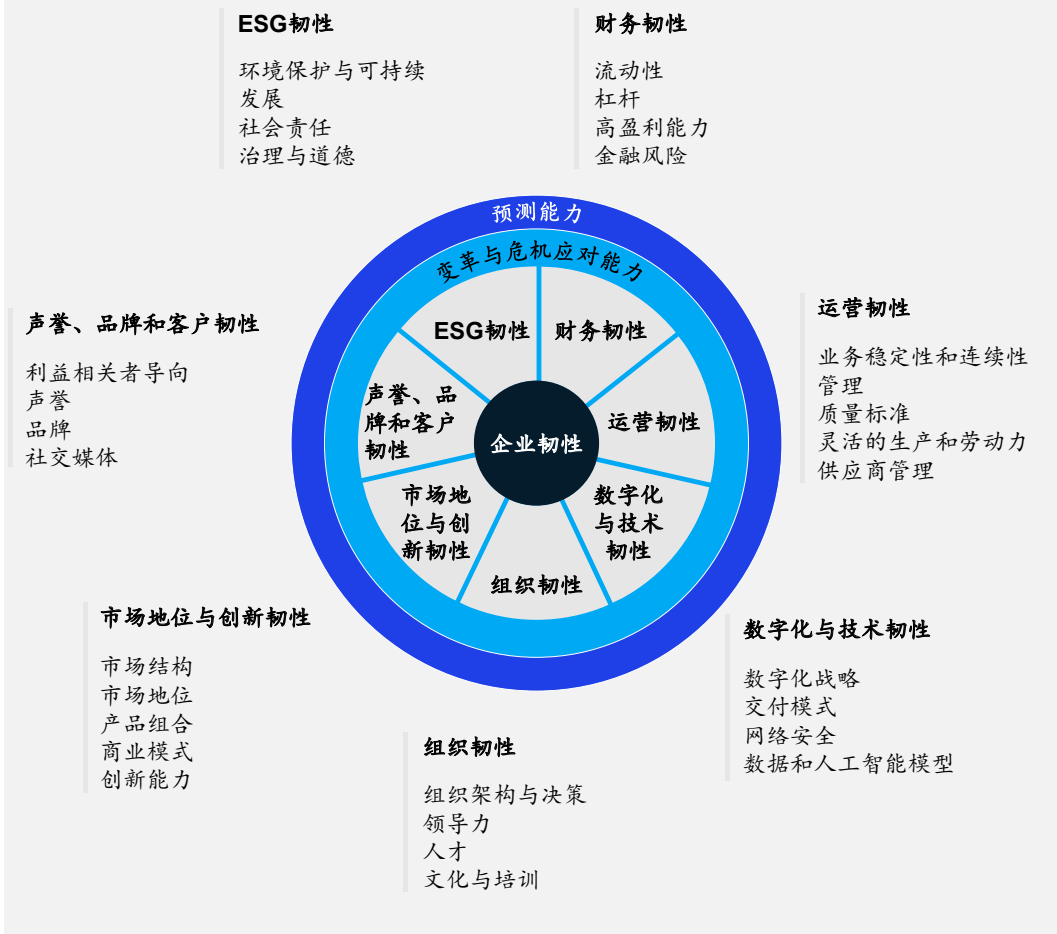
预测能力

- 信息收集和仪表盘
- 情景分析
- 压力测试

变革与危机应对能力

- 策略动态嵌入
- 战略调整能力
- 危机应对机制和团队沟通能力

战略韧性因素



资料来源：银行年报；麦肯锡分析

战略韧性因素一：财务韧性

— 升级信用风险管理工具和计量体系

沿着信贷产品生命周期，结合新业务模式，全面升级信用风险管理体系：

1) 在贷前，丰富内外部数据（如实时的、非结构化数据），扩大模型的客群覆盖（如生态圈建立后服务的小微商户），更新准入策略，准确判断每个细分客群在当前宏观经济环境下的借贷需求和偿债能力；2) 在贷中，强化风险监测和早期预警系统，将监测结果反馈至业务决策和资产管理，形成闭环；同时增加模拟的宏观情景，在其中引入针对银行自身业务特点的风险驱动因素；3) 在贷后，运用大数据、机器学习、人工智能等科技手段制定催收策略，优化资源配置（如哪类客户可以用机器人催收，催收人员切入的时间点和频率、话术以及最优的offer组合），并构建远程催收能力。

— 强化流动性风险管理

加强资产负债表管理，建立流动性风险管理框架：1) 采用全局视角，分析资产和负债行为特征，评估非流动资产跨业务、地理区域的影响；2) 升级计量工具，通过引入对资产负债表组成、战略和资金状况的前瞻性假设，加强现金流模拟和预测；3) 开展专项压力测试，衡量银行对市场流动性枯竭、融资成本大幅上升的抵御能力。

战略韧性因素二：运营韧性

— 对内，识别并处理现有运营模式中的漏洞

结合业务、风险和内控视角，提升现有运营模式：1) 从业务角度，通过客户研究和市场调研挖掘洞见，评估现有运营模式是否能满足当前客户偏好和市场需求；2) 从风险角度，通过情景模拟，衡量现有运营模式是否能在负面冲击下确保业务的持续性开展；3) 从内控的角度，端到端梳理日常运营流程，识别关键风险点，评估控制的设计是否能有效降低风险发生的可能性和/或影响，并定期测试控制执行效果。

— 对外，有效管理供应商风险

围绕与供应商合作的生命周期，建立供应商风险管理框架：1) 在采购阶段，开展尽调，进行安全评级；2) 在合作阶段，持续监控供应商的潜在风险，定期评估其控制措施的有效性；3) 制定备选方案，以应对供应商无法正常提供产品/服务的突发状况。

战略韧性因素三：数字化与技术韧性

— 升级系统运维管理

推进系统运维标准化，尽量统一服务器、操作系统、数据库、基础软件和配置信息，并规范化运行和审计步骤；在程序开发和运行控制中应用自动化测试验证工具和安全程序，

实现系统故障的早预警、早定位和早处置，做好风险控制。

一 搭建网络安全架构

建立多层网络安全保护机制，包括基础架构保障、连接安全、身份验证、数据加密、信息传输和存储安全、终端用户安全意识培训，以及灾难恢复和业务连续性规划，通过强化全流程控制与监测，预防网络入侵。

一 完善模型风险管理

建立从模型开发、验证、上线、监控到迭代/退出的全生命周期管理流程，确保模型应用与建模目的一致性，定期审查模型表现是否符合预期，评估模型在持续变化的内外环境中预测能力是否显著降低；同时，完善模型的三道防线，制定模型管理办法和实施细则，并建设模型管理系统，实现端到端自动化管理。

战略韧性因素四：组织韧性

一 平衡敏捷与风险管理

在银行向扁平化、敏捷化组织架构转型过程中，一方面，将风险管理人员部分内嵌（flow-to-work）到敏捷小组和流程中，协助团队了解银行的风险偏好和承受能力，并识别工作推进中的风险和机会点，以实现业务与风险权责共享，平衡预期回报和追

求回报过程中的风险。另一方面，通过制定KPI/OKR，确保个人/小组目标与银行长期利益的一致性，避免短视行为和资源浪费。

一 强化危机过程管理

培养管理层的批判性思维和对不确定性的敬畏心理，形成“未雨绸缪”、“有备无患”的文化；建立应急机制和团队，明确上报流程和优先级，保证信息透明度，推动危机处理过程中的迅速有效决策和及时响应。

一 塑造员工的“共同体”意识

通过利益管理，建立与员工的互惠关系；关注员工个人需求和心理健康，积极推动对话，打造与员工的情感纽带。银行与员工共担挑战、共享价值，从而增强凝聚力，减少内部人才和知识流失，保证能力沉淀和稳定性。

战略韧性因素五：市场地位与创新韧性

一 建立对合作伙伴的风险评估机制

为突破传统业务、打造生态圈，银行应该积极与其他机构合作共创，但这一过程中将面临许多潜在风险，比如网络安全风险、运营风险、合规风险、声誉风险、战略风险等。银行需要建立有效的准入框架和管理流程，对潜在合作伙伴进行全面风险

评估，并对现有合作伙伴进行定期风险监测。

— 建立“小步快跑、试错迭代”的机制

为高效推进产品和服务创新，适当提高容错阈值，在明确风险偏好和承受能力的前提下，引入互联网“小步快跑、试错迭代”的思维模式，试探客户反馈，发现新的市场机会，在不断满足客户需求的基础上，进行产品和服务的持续更新迭代。

战略韧性因素六：声誉、品牌和客户韧性

— 增强对声誉风险的预警和应对能力

坚持以预防为主，实时监测社交媒体动向，掌握舆情发展趋势，借助大数据、机器学习等手段建立前瞻性预警系统；在当前信息传播格局和舆论生态下，建立科学、合理、高效的研判、评估、报告和处置机制，及时处理客户诉求和媒体报道的负面情况，处理好与新闻媒体的关系。

— 加强品牌风险管理

分析自身优劣势，通过审视市场环境评估品牌所面临的潜在风险，衡量每一项重大决策对员工、客户、合作伙伴、投资者、社会等的影响，制定

扩大正面影响、减少负面影响的举措，形成专业、全面的品牌风险管理方案和团队，从而拥有更强大的市场竞争力。

战略韧性因素七：ESG韧性

— 将气候与环境变化纳入银行业务决策和风险管理体系

审视气候与环境变化对贷款和投资组合运营的影响，将气候风险指标融入信贷业务管理：1) 在战略规划上，着重扶持低碳产业，推广绿色金融产品；2) 在客户准入时，对高碳排放行业加大尽调力度；3) 在授信审批时，将气候风险整合至信用评分体系，比如客户的脱碳计划进展如何，是否具备对可再生能源的利用能力，气候变化对抵押品价值的影响等。

— 开展气候风险压力测试

参照其他国家/地区监管机构给出的气候情景设计（包括宏观经济变量、气候政策、排放量数据等），开展压力测试，通过气候相关风险（物理风险和转型风险）对银行经营系统的影响路径，评估气候异常、碳排放政策收紧等对银行资产负债表和损益表的影响。

攻势：打造面向未来的经营模式，实现逆势增长

成功应对外部挑战，并不意味着银行可以高枕无忧。银行应当苦练内功，挖潜消费金融、掘金财富管理、推动绿色金融，并顺应时代趋势、客户需求、政策方向，形成可持续经营能力；同时，不断深化科技与业务的融合，提升应对变化、跨越周期的能力。

五、挖潜消费金融

消费金融已经成为利率下行背景下扩大利差的重要抓手，也是银行直面金融科技企业竞争、抓紧数字化机遇的必然举措。但受制于传统经营模式，银行在消费金融业务方面，普遍面临业务规模偏小、资产质量不高的情况，主要体现在存量客户活跃不足、获客增长乏力、余额留存低、贷中风险持续抬头等方面。

挑战一：老客户活跃不足，优质客户持续流失

当前消金市场竞争加剧，对优质客户的争夺日益白热化，额度战、价格战层出不穷，客户选择越来越多，存量客户忠诚度持续下降，在缺乏存量客户体系化经营的情况下，优质客户大量流失已成常态。

挑战二：流量成本高涨，新客增长乏力

当前线上流量成本日益高涨（16~24个月才能收回成本），线下渠道获客效率持续下降，获客数量和质量出现双降。

挑战三：风险持续抬头，资产质量承压

整体经济下行，叠加疫情影响，部分客群的坏账率显著上升，资产质量持续恶化。对于很多银行而言，由于缺乏精准的贷中风险分层管理体系，以及贷前、贷中、贷后联动的风险优化闭环机制，导致无法及时识别坏客户并减少损失，而好客户则因未能及时、积极正向经营而出现流失。

市场调整既带来困难，也孕育着机遇。建议银行抓住市场调整期所带来的机会，迎难而上，坚定地做正确的事情，不断修炼内功，通过优化业务模式、增强风控能力，显著提升盈利能力并做大规模。

举措一：深挖潜在客户、打造开放平台，实现精准高效获客

一 挖潜行内存量无贷户

适度下沉目标客群，优化端到端风控模型，提升经营风险的能力，包括：准入模型适度下沉、定价模型更加精细、贷中贷后模型收紧。

- 准入模型适度下沉，引入外部数据辅助准入：基于银行传统准入模型，进入白名单的客户往往融

资需求低、用信转化率低,可以考虑适度下沉到助贷客群(如申请不到高额信用卡的客户等)以提升融资客户转化率。需要解决的问题是,在缺乏人行征信数据或其他银行常规准入判定信息的情况下,需要引入第三方数据辅助准入。

- **定价模型更加精细:**针对不同族群的客户(如城市蓝族)设计对应的风险定价和差异化产品,实现收益和风险的平衡,一方面覆盖风险,另一方面提高业务的盈利性。

一 适度打造线上开放平台,提升精准获客能力

打造线上开放平台精准获客能力,通过优化投放模式、提升端到端漏斗转化率全面提升线上获客投产比,以客户全生命周期价值(LTV)为导向指导获客优化。

举措二:多渠道持续促活和深度经营存量客户

一 确定存量客户经营的整体目标和总体框架

按照不同维度对存量客户进行战略分群和战术分层(如风险、价值等维度),确定每个分层的经营目标、总体思路和细分打法。

一 设计并落地精细化经营举措并持续迭代

借鉴互联网金融企业做法,通过多种线上线下方式进行存量信贷客户持续促活与深度经营,例如根据不同客

户画像、需求情况,设计差异化额度、价格策略、不同的权益服务以及差异化触达渠道等,并通过快速测试和迭代来持续优化。

举措三:提升贷中和贷前风险管理,多维度提升风控能力

一 精准的贷中风险分层管理体系

贷中管理的概念是指对存量客户的不断筛选,即通过交易拦截、额度调整等手段,不断去芜存菁的优化过程,是整个客户生命周期风险的过滤器和持续产生利润的发动机。

- **搭建相应模型和策略,确保账户层和动支层场景全覆盖:**1) 账户层面,通过持续提升B卡的排序性和稳定性,对高风险客户进行精准管控;优化额度需求、利率敏感等模型,支撑调额和调价策略,确保与客户的资金饥渴度和偿债能力相匹配;2) 动支层面,将反欺诈规则、关系网络与模型相结合,识别身份盗用、团伙欺诈、骗贷等行为,建立动支风险预测模型,根据下单时点的实时数据拦截高风险用信交易,对动支环节进行高效管理。
- **风险和业务有效联动:**明确风险偏好与利润目标,构建基于风险分层、客户生命周期等维度的经营机制,对于好客户进行及时的额度调整和利率优惠活动,促进活跃度,以释放更多利润;对于坏客户及时冻结额度、止付交易,及时止损。

- **加大对贷中风险管理有效数据的测试和引入：**建立效果评估和监控机制，提高数据挖掘能力，有利于用更少的成本获得更快、更持久的风险降低效果和更高的收益水平，通常可以将风险管理能力提升10%~20%。
- **优化策略和模型架构：**根据策略规则和模型的串行、并行集成模式，对弱规则进行模型化改造，建立更多子模型，对模型进行敏捷的策略化管理，及时监控迭代，提升模型应用效果和稳定性。

一 持续优化贷前策略和模型

不断促进业务规模，激励优质客户，淘汰劣质客户，做实贷前风险管理。

- **不断引入测试新的有效数据：**用于更精细的客户风险区分和增信（比如引导客户认证、引入名下更多收入和资产类数据，用于增信）。

举措四：夯实敏捷组织和提升协同效率，释放组织红利

信贷业务链条长，各环节高效联动是提升组织能力的关键。银行可以引入敏捷工作方式并成立跨职能团队，构建业务、风险及其他部门联动机制，充分释放组织红利。

六、掘金财富管理

经历了过去近20年的高速增长，中国银行业迎来从重规模、重增速的粗放式发展到精细化经营、价值驱动的高质量发展转型阶段，如何提升以财富管理为代表的中间收入业务，成为各家银行普遍关注的重要课题。

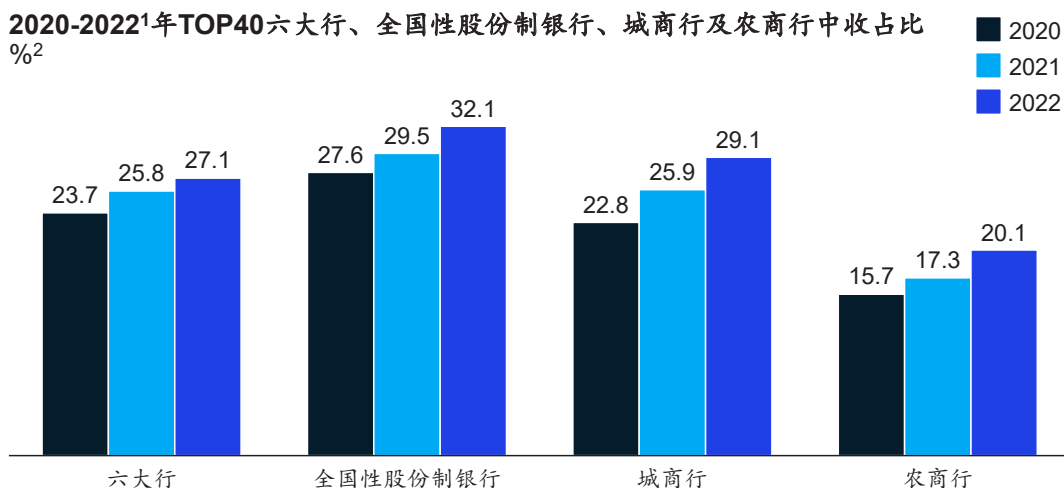
我们发现，2020-2022年间，TOP40家银行中各类银行的中收占比均持续提升。然而，不同类型银行间的差距仍然巨大（见图27）。股份制银行在财富管理业务上取得了先发优势，享受财管收入业务占比较高带来的红利，过去三年的中收占比始终保持最高。然而，农商

行仍受困于规模增长的惯性，2022年预期中收占比平均水平仅约20%，与全国性股份制银行有较大差距。作为财富管理业务发展水平的指向标，中收业务占比和表现充分显示了区域型银行财管业务发展空间巨大，开展大财富转型、大幅提升中收业务占比势在必行。

近年来，各大银行已逐步意识到财富管理业务发展的重要性，但大多面临成本投入比不明晰、专业化能力不足及经营风险管控等方面的挑战。通过与各类银行的合作与调研，我们总结了制约银行大财富转型的五大核心挑战：

图27

2020-2022年间，各类银行的中收占比均持续提升，但差距仍然明显



1. 2022年数据为2022半年报数据推算

2. 中收比例按照“手续费及佣金收入/营业收入”计算，取加权平均数

资料来源：Wind；银行年报；麦肯锡分析

挑战一：短期难以看到直接业务价值与收入提升

财富管理业务需要5~8年持续战略投入才能获得回报，各家银行应合理评估与有效平衡长期战略定力与投入以及短期业务价值。

挑战二：特色客群财富业务经营策略上难以寻找突破点

领先商业银行在财富管理业务上一般已持续布局超过10年，但是仍然显现出较大的同质化。各家银行需要结合自身客群特色与资源禀赋，深挖客户需求，构建差异化打法。

挑战三：人才队伍专业能力缺失，转型面临掣肘

各家银行在专业营销服务队伍、总行产品、策略、研究、运营、风控等方面缺乏专业能力与核心人才，现有队伍转型面临一定时间周期，外部招聘与融合也存在较大挑战。

挑战四：担心净值化产品波动带来经营风险

各家银行仍缺少投资产品引入、管理、销售和售后陪伴的相关经验，特别是在当前市场波动较大的情况下，担心客户投诉、投资者适当性等风险，风险偏好较低。

挑战五：系统投入周期较长，建设存在较大困难

财富管理系统涉及前台触客渠道（如APP、企微等）、中台管理（如理财经理工作台、CRM系统、产品管理等）、后台支持（如风险、运营、交易、计财等），以及底层数据清理与整合，需要围绕新的业务模式对现有系统平台进行改造或者升级，投入周期较长。

针对以上诸多痛点，我们建议银行在明确大财富转型共识的基础上，通过重点设计、敏捷迭代的模式，构建兼具体系化与实用性的财富管理核心能力。

举措一：财富管理经营体系顶层规划：从业务模式、体制机制、作业流程与外部合作模式等方面进行体系化设计

— 特色化、属地化客户分层分群经营

建立分层经营模式，明确不同客层经营重点、目标和差异化资源投入，识别特色客群以进行业务突破与系统性布局。

— 专业化、市场化人才队伍转型与引入

通过市场化人才引入、现有组织机制调整、当前营销服务与总部团队转型，打造专业核心人才队伍。

— 构建开放式产品货架与专业产品管理

构建开放式、精选型货架，加强产品准入、评价与营销环节专业管理，加强投后陪伴、风险监测与投资者教育。

— 加强外部合作，逐步通过专业平台工具进行赋能

体系化规划系统建设路径，在重点领域如理财经理工作台、APP改造、内容运营、产品管理与监测等方面，加强外部合作与管理。

举措二：敏捷作战室设计与推动：围绕重点客群，形成可复制的标准化流程，并关注实际成效

— 特色客群选择与目标制定

需聚焦短期重点突破的特色客群，涵盖具有业务经营基础的分支机构，设计合理速赢目标。

— 重点策略与详细实施方案

结合外部趋势以及行内特点选择重点策略，核心关注经营体系设计与策略的有效结合。

— 双周冲刺

通过小步快跑，发现问题、解决问题、优化方案。

— 效果评估与机制固化：通过系统性评估实际推动成效，协助聚焦关键领域与问题，优化方案并固化机制，确保策略方案有效转移。

七、推动绿色金融

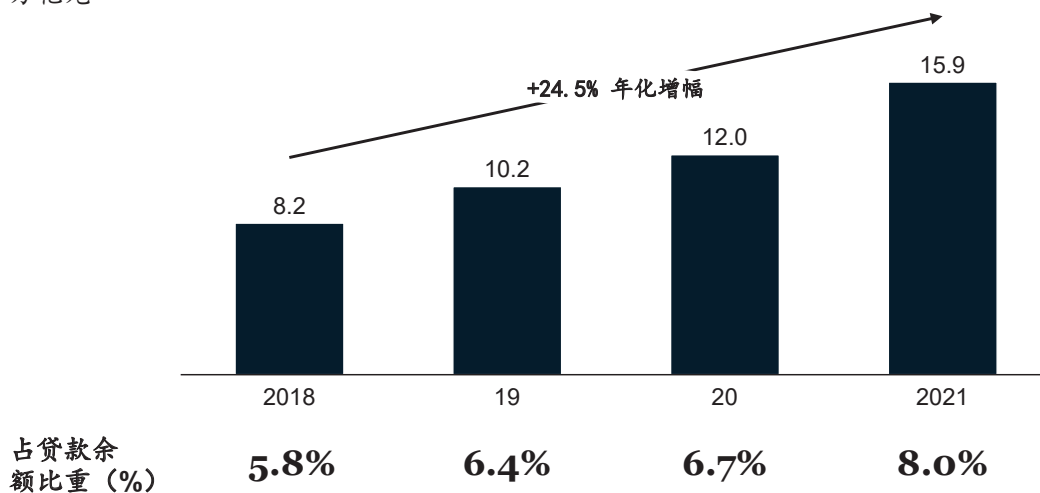
可持续发展是全球热议的话题，作为《京都议定书》和《巴黎协定》的缔约国之一，中国政府已确定在2030年前实现碳达峰、2060年前实现碳中和，同时出台一系列绿色金融扶持政策。银保监会于2022年6月发布《银行业保险业绿色金融指引》，对各政策性银行、大型银行、股份制银行明确提出绿色金融发展要求。

在政策推动下，中国绿色金融业务规模快速增长，2021年绿色贷款余额已近16万亿元人民币（见图28），居全球第一，但目前绿色融资规模在融资总规模中仅占8%，增长空间仍然巨大。从融资需求来看，根据麦肯锡全球研究院测算，中国未来每年需要约8万亿~11万亿元人民币的绿色融资，带动节能减排、环境修复等主题行业非常大的融资需求（见图29）。

图28

中国绿色贷款增速强劲，2021年余额约16万亿元，存量规模全球第一，但在贷款余额中仅占8%，潜力巨大

2018-2021年中国本外币绿色贷款余额
万亿元

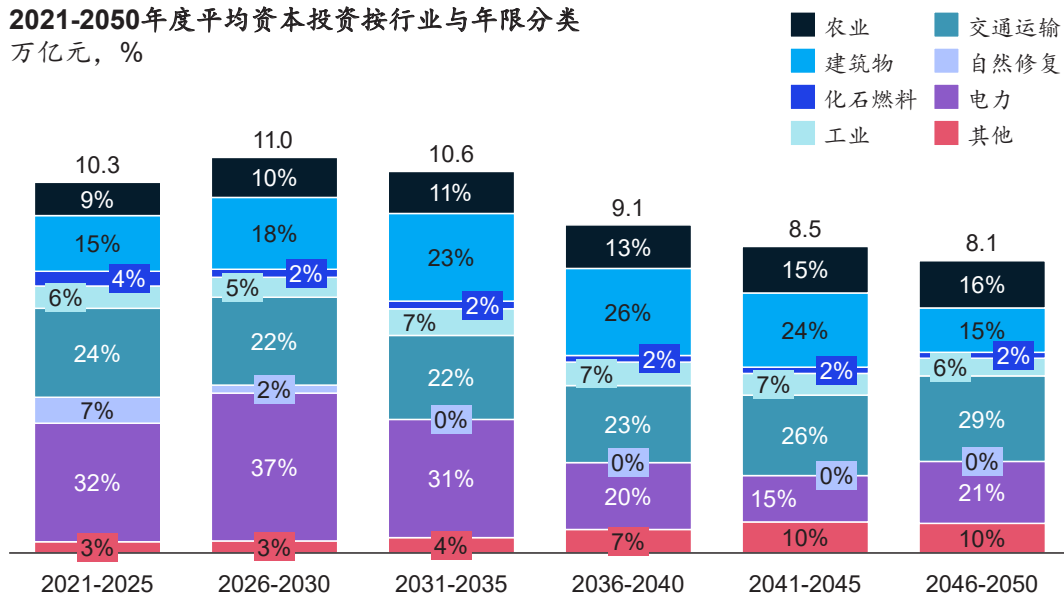


资料来源：中国人民银行

图29

中国未来每年需要约8-11万亿人民币的绿色融资

2021-2050年度平均资本投资按行业与年限分类
万亿元，%



资料来源：麦肯锡全球研究院中国净零碳排放转型模型

尽管绿色金融市场机遇巨大，但在开展绿色金融业务过程中，国内银行遇到了五大挑战：

挑战一：缺乏针对绿色金融业务的体系化打法

尚未形成绿色行业差异化综合解决方案。

挑战二：能力及配套机制建设亟需加强

需加深前台对绿色行业与产品的专业知识，且中后台需对绿色细分产业和重点

区域提供差异化信贷准入政策和绿色审批通道，配置绿色信贷专项营销费用及专项资金，加强内外部数据的收集整理、绿色金融相关系统的建设，提升业绩效率并强化风控。

挑战三：分支行层面落地困难

绿色行业定价不具备吸引力，发展绿色金融业务动力不足，绿色金融业务实施节奏不统一。

挑战四：缺乏准入标准

客户甄别和准入存在挑战。

挑战五：绿色评级模型研发难度大

需要大量专业人才和时间投入，缺少全国性技术检测机构与银行合作对绿色金融业务进行定量评级，尚未将环保信用评价结果作为授信决策依据。

为有效抓住绿色金融市场机遇，推动中国银行业绿色金融业务发展，银行可以从目标定位、赛道及客群、产品及解决方案、覆盖模式、支撑能力建设这五个方面出发，采取相应举措。

举措一：制定清晰、可量化的绿色融资目标

银行需要从自身可持续发展使命出发，自上而下明确“绿色银行”战略定位，由行领导挂帅引导战略落地，制定清晰、可量化的绿色融资目标，明确绿色金融业务发展方向。以国内某领先股份制银行为例，该行将绿色金融提升到全行战略高度，深耕绿色金融多年，成功打造“绿色银行”的企业名片。该行倡导环境、社会、经济和谐统一以及银行可持续发展。

举措二：优选绿色融资主题赛道

采用“两步走”方式，结合区域特色，从行业与客群角度出发优选绿色融资主题赛道。1) 行业选择：基于国家政策以及地区行业与产业发展特征，确定可聚

焦的领域及行业，如能源减碳、低碳交通等。2) 客群选择：优选有可持续发展愿景及需求的企业，如有相关需求的央企、国企，或需满足海外消费市场绿色环保要求的民营企业等。同时，需考虑不同区域的行业、客群特色。

为此，银行需建立行业研究能力及行业数据库，明确高潜绿色目标行业及客户白名单，开展绿色金融精准营销，支持重点领域经济与业务发展，形成绿色金融赛道及行业洞见。

举措三：创新产品与行业综合解决方案

一 推动产品创新，满足客户绿色金融方面的新需求

参考国外领先银行创新绿色金融产品，围绕信贷、资本市场、存款、顾问咨询，满足客户在绿色金融主题上的各类需求。例如国外领先银行开发了较丰富的绿色金融相关产品，包括可持续存款、可持续挂钩贷款或债券、供应链金融等，在满足客户绿色金融服务需求的同时，有效促进碳排放等关键目标的达成。

一 打组合拳，围绕客户及上下游在绿色金融的多方需求和痛点，形成综合解决方案

通过识别绿色金融目标客户，结合绿色行业的差异化特征，构建综合产品体系和能力，提供绿色金融行业综合

解决方案，从企业客户的可持续发展需求出发，向上下游供应链延伸，实现业务规模化。例如针对消费电子行业的绿色发展需求，银行可围绕企业与供应商节能减排、员工福利待遇三个方面，提供包括绿电项目融资、与碳排放指标挂钩的供应链金融、借助银行权益体系增加员工福利等综合解决方案，在满足客户需求的同时，增加银行自身绿色融资与供应链金融业务规模，获取更多企业与零售客户。

举措四：组建联合作战敏捷团队

组建懂绿色行业的客户经理、产品经理、风险经理以及审批官“四位一体”敏捷团队，明确分工全面覆盖营销过程，提升客户体验及收益。针对大型央企、国企及优质民营企业，梳理客户需求，设计包括传统金融、绿色金融、咨询等综合业务规划方案，为客户提供一站式服务。

举措五：围绕组织团队、资源配置、风险管理与数据系统建设支撑能力，赋能绿色金融业务发展

一 搭建绿色金融组织架构和团队

1) 顶层架构：可以建立由董事会、高级管理层组成的绿色金融战略委员会，负责制定绿色金融方针，并进行相应资源配置；2) 执行层面：设置独

立的绿色融资相关部门或团队，专门开展绿色融资业务，以更好识别和落地绿色融资相关业务，协同各业务部门推动绿色金融举措。

一 调整优化资源配置

1) 绩效考核：将绿色融资相关目标融入相关部门及人员考评，驱动业务发展；2) 营销费用：推出绿色金融专项政策，明确绿色信贷投向要求，配置绿色信贷专项营销费用及专项资金规模，给予绿色信贷FTP优惠定价；3) 信贷资源：明确专项绿色金融信贷投放规模的预算，专项支持绿色融资业务。

一 优化风险管理

1) 审批流程：组建绿色信贷决策模型，在评估模型中融入绿色脱碳相关因子，提升绿色融资项目的评级及授信额度，促使融资资金向绿色转型倾斜；建立面向绿色融资需求的线上渠道，运用AI技术提升信贷审批效率；2) 风险加权：使用绿色风险因素为不同融资项目进行风险加权，根据环境影响调整每笔融资的预期回报率，从而驱动银行在评估同等信用风险交易时，更偏好绿色融资；3) 风险预警：可通过将相关产业或行业关键指标融入绿色风险预警模型，强化对融资项目的风险管控；4) 压力测试：可从自身绿色脱碳目标出发，设置不同的环境、气候变化情景，对绿色信贷组合进行压力测试。

— 打造绿色金融数据系统

1) 融资组合监控面板: 通过建立融资组合监控面板, 实时、准确掌握不同融资组合或单个融资项目的风险敞口及绿色绩效状况, 帮助银行更好制定绿色金融发展方向, 并管控风险、

减少损失; 2) 内外部数据收集: 通过充分收集企业信息数据、外部公开或第三方数据 (诸如宏观经济影响、行业发展状况、企业信用评级等相关信息), 分析企业资金用途, 准确判断企业是否将资金用于绿色转型项目, 有效防止“漂绿”。

八、深化科技融合

数字化转型已经成为银行业的共识。然而, 在过去的银行数字化转型中, 虽然不少银行已经对包括软硬件在内的各类科技能力进行了重大投入, 却效果不彰。这往往是由于业务未能与科技有效融合所导致。在宏观经济不确定性仍然较强的背景下, 如何在不大幅增加科技投入、减少对银行运营成本构成压力的情况下, 让科技充分赋能业务, 成为银行持盈保泰、跨越周期的关键所在。

业务与科技融合往往知易行难, 充满挑战。

挑战一: 不少机构的业务发展与科技应用距离太远, 双向体验均有待提升

— 业务部门认为, 系统应用效果不理想, 未充分发挥业务价值

一方面, 系统上线后的功能与业务部门最初设想存在差距, 导致用户体验不好; 某些功能和业务管理模式并不匹配, 导致这些功能使用率低; 另一方面, 系统优化升级慢, 影响客户体验和业务开展。为满足市场变化和提升银行客户体验, IT系统需要不断升

级改造, 尤其是直接面向客户的业务系统。然而在很多银行, 小的需求改造也无法快速完成, 系统迭代缓慢, 影响客户体验、甚至业务开展。

— 科技部门认为, 业务需求表述不清, 导致系统设计出现偏差

尽管业务需求到系统需求经过层层评审和讨论, 但从需求到设计研发, 直至系统上线, 层层环节导致需求实现出现偏差, 不同部门对需求文档的理解各执一词, 不仅最终实现的系统效果不理想, 还会出现互相推诿责任的现象, 更不利于双方合作。

挑战二: 新技术应用和业务创新之间“两张皮”, 科技引领停留在“口号”层面

在人工智能、区块链、RPA (Robotic Process Automation, 即机器人流程自动化) 等新兴技术应用领域, 很多银行的科技部门仍然停留在新技术研究和尝试性应用阶段, 与业务部门大力推动的业务创新之间没有衔接, 缺乏真正的业务场景应用, 无法规模化发挥价值, 对科技创新的引领也无法落到实处。

我们认为，银行业务和科技融合不佳，主要有四大原因：

原因一：组织架构层面，部门之间的区隔影响深度融合

- 部门区隔阻碍协同。业务部门和科技部门属于不同部门，尽管这种模式使每个部门责任明确，但也让相互协作变得严谨而迟缓；业务部门需正式提出业务需求，经过评审才可以进入下一个环节，需求提出者和科技研发人员之间往往沟通不足，需求经过层层传递后已经和当初的业务构想相去甚远。
- 部门间目标未拉通对齐。业务部门的业务目标和数字化支撑之间的关系在很多银行内部并不清晰，科技部门的目标也并未与整体业务目标对齐；在部门考核方面，业务和科技之间相互协同融合并未作为关键考量要素。尽管科技部门定位为内部支撑服务部门，但其考核指标与所支撑的业务部门之间很少直接关联。

原因二：流程机制层面，传统治理体系不利于快速赋能

- 传统科技治理体系是建立在“瀑布式”科技研发模式之上，从科技预算、立项、需求定义、研发、测试、上线投产到运维，以及项目后评估整个生命周期，业务和科技进行“共创”的环节少，“串行”的环节多，反馈

周期长，不利于科技对于业务的快速赋能。

- “敏捷”模式可能在局部已经提出并进行试点，但缺少体系化的流程机制支撑，难以形成规模化效应；同时，由于无法实现端到端支撑“敏捷”流程，导致即使某一个环节加速迭代，也无法从整体上提升效能。

原因三：人才团队层面，缺乏业务科技融合型人才

兼具业务洞察力和科技技能的融合型人才对银行数字化转型成功至关重要，但这类人才相对紧缺。科技团队通常由大量仅具备研发技能的初级工程师构成，而业务骨干往往又不够了解科技方面，因此业务人员和研发人员之间的对话很难取得共鸣。这类融合型人才的缺乏，也为银行业务和科技融合带来挑战。

原因四：技术平台层面，尚不支持快速迭代和持续交付

推行“敏捷”模式，不仅是组织模式上的变化，还需要技术平台方面的支撑，需从需求管理、研发管理、自动化测试到自动化运维的端到端持续集成交付的工具链支撑，业务和科技融合团队基于统一的全生命周期研发管理平台（即DevOps平台）进行工作，方能支持快速迭代和持续交付。

为解决以上问题，金融机构需要找到一种新模式，使得业务和科技部门能够以新的方式合作，充分释放业务和科技部门潜力，从而创造出新价值。麦肯锡研究发现，领先金融机构往往通过以下四大创新和变革举措，实现业务和技术的有效融合：

举措一：实行“联邦制”组织模式，推进业务和科技融合

传统金融企业中，信息技术往往是独立部门，实现集中管理。而所谓“科技联邦制”，是领先金融机构在数字化转型过程中探索出来的新模式。在该模式下，银行将直接服务于业务部门的科技团队嵌入到业务部门，并归属业务部门管理，称之为“内嵌科技团队”。同时，金融机构仍然保留部分集中的科技力量，从整体上支撑公司级平台建设、运维和基础设施保障，称之为“中央科技团队”。内嵌团队和中央科技团队不仅是组织形式上的变革，同时也建立起一套整体统筹规划、分工协作和跨部门协同机制，形成“科技联邦”模式。

举措二：建立产品化、平台化、小队化、敏捷化的运作模式和机制

领先金融机构围绕业务，打造产品、平台、基础设施三类科技团队，强化业务与科技的深度融合。产品团队面向终端用户，与业务紧密相连，致力于打造数字化客户体验，需要具备快速响应能力和强大的产品管理能力，其团队

成员既有业务人员，也有熟悉业务的技术人员。平台团队拥有基础技术和数据，通过建设各类可复用平台，为产品服务提供，需要具备平台即服务（Platform as Service）思维。基础设施团队则将各类基础设施服务统一集中，并转化为产品，重点关注效率、一致性、稳定性和安全性。三类团队有机联动，通过“小队化”和“敏捷化”方式来组织和管理，将业务和各类不同技能的人员组合在一起形成最小工作单元，快速推进最小可用产品（MVP）的创意、设计、开发、测试和上线试运行，大大提高银行对市场需求的响应速度，实现低成本快速“试错”。

举措三：优化钻石型科技人才结构，打造人才管理飞轮，培养复合型人才

尽管传统金字塔型人才结构（初级技能人员占比高，高级熟练技能人员占比低，人员数量随着能力水平上升逐级下降）能帮助企业节约人力成本，但这种结构并不适用于如今快速变化的市场环境。由于缺乏有经验、懂业务的高级技术人员，对业务需求理解的准确性得不到保证，经常出现返工或产品达不到要求的情况；而钻石型人才结构（中高级人才占比~70%）可以有针对性地解决顶尖人才保留和初级人才培养这两个问题，充实的中坚力量可作为链接两端的平台，将专家从事务性工作中解放出来、充分发挥其价值，同时作为教练向初学者提供培训辅导。

倡导工程师文化，鼓励IT人员利用科技创造业务价值。领先金融机构通过一套全生命周期的内部人才管理“飞轮”（即雇主品牌、招聘、职业发展与晋升的良性循环），为科技人才创造良好的工作氛围，打造业务和科技融合的工作环境，培养业务科技融合的复合型人才，激励业务价值创造与创新。

举措四：建立透明化度量指标体系，分步实施，基于DevOps平台提升持续交付效能

要实现业务和科技融合，银行需要建立一套高度一致的度量体系，提高管理透明度。银行应针对数字化转型举措推进、科技系统建设与升级、敏捷团队管理等，建立起统一的效能衡量体系，并基于DevOps研发管理体系，分步实施，通过复盘分析不断提升每个团队持续交付能力，进而提升整体产能，打造价值驱动的高效组织。

透明化度量指标体系包括六大类指标：透明度和融合度、团队效能、交付质量、交付速度、生产效率、风险合规（见图30）。

建立起科技管理透明化和生产效能指标体系后，业务和科技部门可基于同一衡量体系共同努力，不断提高融合度，从而提升交付质量、速度和工作效率。

— **业务与科技融合，实现高度透明化：**针对科技团队分布、预算成本执行情况、项目进展状态等工作事项，业务部门和科技部门保持信息同步，共同推动资源合理调配、项目执行和问题解决。

— **交付能力和效率度量跟踪：**业务部门和科技部门一起，从需求分析、系统研发、系统部署，到系统运维，全链条度量和跟踪交付能力，不断提升速度和质量，并实现周期性复盘迭代。

— **协同进行科技风险管控：**基于对科技风险的事前预判和事后处置指标度量，以及对科技风险事件的原因定位和追溯，业务部门和科技部门形成科技风险管控合力，不断提升科技风险管控能力。

全球领先银行在提升价值创造过程中，都将内部能力提升作为关键抓手。另外，面对不确定性和市场危机，领先金融机构不仅注重提升自身韧性、积极防守；还擅于主动出击、实现逆势增长。因此我们基于全球多家领先金融机构的转型经验和本土最佳实践，总结出上述“攻守兼备”的八大战略举措，希望可以帮助国内银行在复杂多变的内外部环境成功转型，战胜宏观经济与市场环境的诸多不确定性的同时，积极布局未来，创造更多价值，实现基业长青。

图30

透明化度量指标体系包含六大类指标

1. 透明度/融合度 Transparency/ Collaboration	2. 团队效能 Effectiveness	3. 交付质量 Quality	4. 交付速度 Speed	5. 生产效率 Productivity	6. 风险合规 Risk
<ul style="list-style-type: none"> • 组织透明度 <ul style="list-style-type: none"> — 人力 <ul style="list-style-type: none"> » 人员结构 » 团队人员分布 » 新招聘员工评估 — 成本 <ul style="list-style-type: none"> » 细分 RTB/CTB » 细分事业部 » 细分成本项 — 事件 <ul style="list-style-type: none"> » 按等级、频率统计 — 项目 <ul style="list-style-type: none"> » 项目状态 » 项目进展及里程碑 • 科技与业务融合度 <ul style="list-style-type: none"> — 双向合作满意度 — 产品体验满意度 	<ul style="list-style-type: none"> • 交付可预测性 <ul style="list-style-type: none"> — 交付工作与承诺工作的比率 (用户故事完成率) • 业务价值实现 <ul style="list-style-type: none"> — 交付工作与承诺业务价值的实现比率 <ul style="list-style-type: none"> » 收入增长 » 成本控制 » 风险降低 • 团队内部认可度 (Team Engagement) <ul style="list-style-type: none"> — 团队推荐度 	<ul style="list-style-type: none"> • 开发 <ul style="list-style-type: none"> • 代码重复率 • 代码评审通过率 • 代码扫描bug/漏洞数 • 测试 <ul style="list-style-type: none"> • 测试覆盖率 • 自动化测试率 • 自动化测试失败率 • 缺陷密度 • 缺陷库存 • 缺陷修复时长 • 发布失败率: 发布以后需要返工的比率 	<ul style="list-style-type: none"> • 用户故事交付周期: 从创意到 MVP 的交付时长 <ul style="list-style-type: none"> — 需求停留时长: 需求从分析完成进入开发所需时间 — 研发停留时长: 需求开发完成所需时间 — 测试停留时长: 需求测试完成所需时间 — 发布停留时长: 一次发布上线的过程所需时间 • 用户故事吞吐量: 一个迭代内能完成的用户故事总数 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilization: 团队每月生产用时 • 速度: 实施敏捷后的速度提升 • 研发人员占比: IT 的 FTE 中, 工程师/提交代码人员的占比 • 专家/熟练工占比 • 自动化: 通过自动化工具实现 IT 变更的占比 • 平台化: 可用作平台的应用程序占比 • 基础设施: 可自动化配置的基础设施占比 • 云原生: 通过云原生平台实现变更的占比 	<ul style="list-style-type: none"> • 系统风险事件 <ul style="list-style-type: none"> — 等级 — 频率 • 风控合规达标率

资料来源: 麦肯锡分析

关于麦肯锡公司

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现可持续且包容性增长。我们与私营、公共和社会部门的各类客户广泛合作，解决复杂问题，并为客户的所有利益相关方带来积极变化。我们将果敢的战略与变革性技术相结合，帮助组织实现更具可持续性的创新、持久的业绩改善，并打造立足当下、制胜未来的卓越员工团队。在中国，我们在北京、上海、深圳、香港、台北和成都开设了六家分公司，拥有超过一千名全球合伙人、咨询师和业务支持专家。了解更多信息，请访问www.mckinsey.com.cn

作者



倪以理

麦肯锡全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

麦肯锡全球资深董事合伙人
香港分公司



容觉生

麦肯锡全球董事合伙人
香港分公司



廖红英

麦肯锡全球副董事合伙人
上海分公司



苏文扬

麦肯锡能力与洞见专员
上海分公司

其他作者还包括：

周宁人是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻深圳分公司；

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人，常驻深圳分公司；

黄婧是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；

马奔是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

郑文才是麦肯锡全球董事合伙人，常驻北京分公司；

郭明杰是麦肯锡全球董事合伙人，常驻台北分公司；

张蒙是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

张崇慈是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻台北分公司；

方颖华是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

周洪是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

刘东川是麦肯锡项目经理，常驻北京分公司。

作者诚挚感谢李璐欣、楼俊康、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2022年版权所有。

关于麦肯锡中国区金融研究中心

麦肯锡大中华区金融研究中心是麦肯锡的内部行业研究团队，覆盖中国区（涵盖中国大陆和香港、台湾地区）的金融全行业研究分析，通过客观、独立、严谨的专业研究，为麦肯锡中国区金融机构咨询业务提供具有前瞻性的分析和判断。



中国Top40银行价值创造排行榜 (2022) 应对快速变化的世界

2022年12月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国新媒体设计出品

McKinsey.com.cn