



寒冬腊梅，银行全速数字化展 现风华 | 《中国 TOP40 银行 价值创造排行榜（2020）》



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。

回望 2020 年，新冠疫情严重打击全球经济、贸易与消费，中小企业普遍经营困难，出现业绩恶化、资金链断裂等问题；国际贸易急剧下滑，复杂的全球疫情形势和恶劣的经济情况给银行业带来显著影响。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。可以预见，滞留信用风险将逐步暴露，将对银行产生较大冲击。与此同时，互联网金融监管趋严也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。

麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人曲向军表示：“在全球经济普遍下行的背景下，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；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。

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。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面对的课题，因此也是今年报告关注的重点。”

2020 年报告继续选取 40 家代表性银行作为样本，样本银行与去年一致。报告主要基于该 40 家银行 2019 年年报数据和 2020 年中报数据，计算各家银行 2019 年和 2020 年年化价值创造情况进行排名。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，2020 年年化结果仅供参考。根据银保监会公布的商业银行业年度统计数据，截至 2019 年底，这 40 家银行管理了中国商业银行业 83% 的资产，贡献了近 90% 的税后净利润。因此，这些银行具有足够的行业代表性。

研究结果包括：

1. 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

2019 年 TOP40 家银行合计实现经济利润约 5,255 亿元人民币[1]；平

均资本回报率 (RAROC) 为 15.9%，较 2018 年的 16.3% 下降 0.4 个百分点，自 2017 年以来连续第三年下降。

预计 2020 年年化经济利润约为 4,477 亿元人民币，年化平均资本回报率 (RAROC) 约 15.1%，将较 2019 年进一步下降 0.8 个百分点。

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。

2020 年，TOP40 家银行中预计有 28 家银行的年化经济利润为正值，12 家银行未创造经济利润；预计有 20 家银行 2020 年年化 RAROC 较 2019 年提高，其中 13 家银行预计将在 2019 年和 2020 年连续两年提高。

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。

2020 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年化 RAROC 预计分别为 16.7%、12.8%、13.2% 和 15.2%，除主要城商行外，其余三类银行的平均资本回报预计均有明显下降。

四类银行中，股份制银行和城商行面临的竞争压力最大，经济利润创造压力最大。股份制银行资本消耗较高，且处理不良资产压力较重，城商

行的净利息收益率和中收创造能力虽然显著提升，但仍然是四类银行中最低的，拖累其资本回报率的实现。

2. 探讨 40 家银行价值提升的五大关键驱动要素以及趋势分析

(1)除五大行及邮储外，多数银行的净利息收益率回升。建议银行加强组合定价检视，在强化资产定价能力的同时，积极发展普惠金融、支持实体经济，并通过数字化智能化手段消化和应对相应风险。

(2)2019 年五大行及邮储银行和主要城商行的单位资产非利息收益率同比上升，分别达到 0.72%和 0.70%。全国性股份制银行的非利息收益率有所回落，但在四类银行中仍然最佳，达到 1.03%；主要农商行单位资产非利息收益率大幅回落至 0.44%。大多数银行已开始寻求中收差异化发展之路，建议未来积极探索增长的第二曲线，积极延展开放生态的边界，加强与金融科技公司联合创新，打造生态圈。

(3)2019 年，五大行及邮储和主要城商行营业费用率均有上升，分别达到 0.95%和 0.65%；全国性股份制银行与主要农商行营业费用率下降，分别为 0.85%和 0.73%。建议银行通过运营作业集中化、经营资源整合化、关键作业数字化等抓手科学有效地降低运营成本。

(4)除主要农商行外，各类银行整体资产质量较 2018 年有所改善。全国性股份制银行的不良率及关注+不良率仍然最高，为 3.81%；其次分别为五大行及邮储 (3.75%)、主要城商行 (3.31%) 和主要农商行 (2.88%)。

建议银行通过数字化手段继续加强贷前准入、贷中复查、贷后组合风险管理，提升风险预警能力，落实问题资产分层策略，并加速处置问题资产。

(5)2019 年，各类银行的风险权重均有小幅上升，说明多数银行基本上仍以扩张风险资产的模式实现增长，经营模式仍依赖资本耗用。虽然部分银行已开始重视轻资本管理，但多数银行依然停留在重资本模式。建议银行着眼于优化贷款组合的综合收益，以此为标杆进行资本的有效配置。同时，建议银行形成以价值提升为目标的贷款行业组合策略，建立以价值提升为核心的预算考核机制，提高资本使用的有效性，实现从规模银行向价值银行转型。

麦肯锡全球董事合伙人周宁人认为：“经济利润高低与银行资产规模并不一定相关。但是经济利润较高的银行，往往净息差、净利差和中收创造能力较高，成本控制和风险管理能力较强，同时资本耗用相对较低。建议银行在强化创收和风控能力的同时，向轻资产模式转型。”

3. 分析银行贷款行业组合与产品组合是否创造价值，为银行资产投放、提升资产质量提供参考

基于当前对公业务的形势和发展趋势，报告建议银行实施贷款“行业专业化”策略，适时调整贷款结构，匹配行业发展趋势的同时考虑景气循环。毕竟不同行业面临不同的景气循环，针对景气下行行业，银行通常难以从中获利。但即使是上行行业，银行也可能面临亏损。

在 20 个主要对公行业投放中，2019 年有 6 个行业的 RAROC 为负。对公行业 RAROC 排名前 5 名的分别是公共管理、金融、水利环境、卫生与租赁商务，其中公共管理的 RAROC 达到 40.4%。农林渔牧和批发零售是 RAROC 表现最差的两个行业，分别为负 22.0%和负 15.0%；批发零售已经连续 4 年排名倒数两位。

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。报告在分析 40 家银行的行业组合后发现，部分行业（如制造业、批发零售业、农林渔牧等）贷款规模大、不良贷款率高，并且资本耗用高。这些行业的不良率远高于对公行业平均资产的不良率，所需的平损定价多处于较高位置。但由于这些行业的贷款综合收益率低于所需平损定价，且贷款占比高、违约风险高、资本占用高，造成了银行经济损失。

我们建议对公业务落实“行业专业化”，合理分配日渐稀缺的资本资源，配合监管和宏观政策方针，提高资产总体质量，实现深耕高价值客户、提升综合收益率、对抗周期性波动、打造长期优势的目标。

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

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33690

