麦肯锡全球银行业年度报告(2019)

麦肯锡全球银行业年度报告（2019）中文版——《行在当下，赢在未来：如何成功穿越周期？》正式发布。这是麦肯锡连续第九年发布该系列报告，其数据与洞见基于麦肯锡旗下银行业研究机构“麦肯锡全景数据库Panorama”以及全球客户和从业者的实践经验总结。

后周期时代：不确定性成为常态

全球金融危机爆发 10 年后的今天，银行业进入了后周期时代。虽然银行业估值波动不定，但总体上投资者对银行业的信心再度减退。

2013 年-2018 年，全球银行业的股本回报率（Return on Tangible Equity，简称 ROTE）维持在 10.5%左右的水平。这个相对稳定的数字背后是全球银行业应对经济增速放缓，低利率时代和新兴市场风险暴露的不懈努力。经济增速放缓使信贷规模放缓，2018 年，全球银行业信贷增长 4.4%，为近 5 年来最低增速，远低于 5.9%的名义 GDP 增长率。低利率和部分地区的负利率给利差带来持续挑战，发达市场净利差从 2013 年的 234 个基点下降到 2018 年的 225 个基点，新兴市场净利差从 2013 年的 378 个基点下降至 2018 年的 337 个基点。2013 年到 2018 年，风险暴露对新兴市场的 ROTE 造成了 470 个基点的影响。在愈发艰难的经营环境下，全球银行业正在分化，过去十年仅有 44%的银行在创造价值，有 56%的银行的净资产收益率低于股本成本。

如同全球银行业同行，中国银行业也正面临“资产荒”、“利差收窄”和“风险暴露”的三重挑战。同时，监管趋严和数字化进攻者也给中国银

行家们带来持续性挑战。

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：“根据麦肯锡对中国银行业的持续观察，在中国规模最大的 40 家银行中，仅有 27 家在创造价值。我们看到，本土市场的规模领军银行、差异化定位的特色银行和积极推动商业模式变革的转型先锋银行正领跑价值创造。如同全球市场，这三类机构同样领跑中国的银行价值创造榜单。”

果敢行动：后周期时代提升业绩的关键战略

在后周期的短暂窗口期，无论规模或商业模式如何，银行要提升自身业绩，都需要立即采取措施，重视并果断实施关键战略。麦肯锡认为，特色的定位来自禀赋，本地市场的规模领先地位并非一蹴而就，对于大多数银行而言，推动商业模式的转型应是必选项和首选项。面对充满不确定性的新常态，麦肯锡建议，在后周期的 2-3 年内，全球银行业可快速采取三大举措推动转型：

第一、利用人工智能和高级分析技术缔造全新高效的风险管理工具；

第二、在持续依靠内生力量提高生产力的同时，将非核心工作外包给第三方公共服务提供商，从而大幅度提升效率；

第三、聚焦高价值增长领域，提升客户体验，驱动收入持续增长。

麦肯锡全球董事合伙人韩峰：“除了加强风险管理、提高生产力和推动收入增长外，对于中国银行业而言，创新也必须提上议事日程，转型变

https://www.yunbaogao.cn

革的领军者们正在积极推动数字化转型，赋能业务，并通过创新工厂、敏捷组织等体制机制变革加速创新成果的落地。”

银行如何进行战略选择

每家银行既具备经营优势，也在所在市场和业务模式上存在局限。我们基于这两个维度识别出以下四类原型，帮助全球银行业在后周期时代找准起始点，确立优先要务：

领先型——全球20%的银行创造了整个行业新增经济价值的近100%。这些银行颇具规模，在某一国家、区域或客群占有庞大份额，且在有利的市场条件下开展业务。此类银行的当务之急，是把资本和资源合理投资于创新并进一步扩大规模，为下一轮周期做好准备。市场领先型中还有很大比例（大约 46%）来自亚洲（主要是中国）和中东新兴市场。这些银行即使在前一周期中 ROTE 有所下降，但收益仍高于资本成本。

稳健型——近 25%的银行在颇具挑战的市场环境下仍能保持领先地位，其中包括许多欧洲银行。此类稳健型银行应当通过生态圈战略拓展业务布局，在现有客群和产品之外开拓新的领域，并通过创新提升差异化水平。

跟随型——约 20%的银行虽身处有利的市场环境，但既未实现规模化经营，业绩也不及同行。大约 76%的跟随型是北美和中国的银行。此类银行易受到下行周期的冲击，因此需要迅速行动。它们应通过外延式和内生

https://www.yunbaogao.cn

性增长举措，在核心市场和现有客户群中做大规模、增加营收。

在外延式增长方面，它们应重新评估现有资产组合，并在市场转向之前对非战略性资产进行处置。在内生性增长方面，跟随型银行应重点打造卓越客户体验和提高银行创新能力。但创新应立足于如何更好地满足现有市场和客群，而非开发革命性的新产品。另外，它们还应积极探索战略合作，通过平台战略为核心客户提供新的银行和非银产品，从而增加轻资本、助收型回报。而成本控制也是该组银行的一个重要抓手。

受困型——全球约有 35%的银行规模不足，受困于不利的市场环境，其商业模式也存在缺陷，形势可谓极其严峻。此类银行如果无法彻底重塑自我，那么要想抵御经济下行的冲击，仅剩的选择就是与类似的银行合并，或将自身出售给一家与其业务互补、实力更强大的银行。

经济增速已经放缓，我们已进入后周期时代。因此无论是寻求“保住”收益的领先型银行，还是希望扭亏、实现高于股本成本收益的受困型银行，现在都需要大胆行动，积极思考一系列内生性或外延式增长战略，为应对下行周期做准备。对于银行而言，这可能是本周期内它们迅速重塑商业模

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_33719