



# 中国 Top40 家银行价值创造 排行榜 (2017) - 灰犀牛冲 击下，从规模银行到价值银行



去年《中国 Top40 家银行价值创造排行榜（2016）》发布之后，引起了国内众多银行及机构投资者和证券分析师的高度关注，并向我们询问如何提升股东价值创造，以及如何进一步推动与具体实施。

在过去的一年，国内银行面临的挑战更为严峻。很多行业景气下滑，利率市场化导致利差大幅收紧（2016 年中国商业银行平均净息差为 2.22%，2017 年上半年为 2.05%），不良包袱严重（2015 年商业银行不良率 1.67%，2016 年上升到 1.74%）。同时监管趋严，多项政策陆续出台，强调规范金融体系、要求银行去杠杆，增加了银行提高营收的难度。这些新的挑战使得银行未来的不确定性大幅增加。我们认为未来 3 年将会是银行命运的分水岭，好的更好，差的更差。

在此环境下银行能否持续创造股东价值，以及如何推动以价值为核心的转型与创新，进而持续为股东创造价值就成为今年排行榜关注的重点。

在样本方面，我们保留了去年的 40 家代表性银行，这 40 家银行分别是 6 家大银行（即四大国有银行、交通银行与邮储银行；以下统称五大行及邮储银行）和 12 家股份制银行。从 134 家城市商业银行中选取 17 家资产规模较大的主要城商行，包括了 9 家“领头羊”，并从 1,114 家农村商业银行中选取了 5 家资产规模最大的农商行。今年的排行榜主要包括以下 6 个方面的内容：

1. 针对这 40 家具有代表性的银行，分析哪些银行创造价值？哪些毁灭价值？

2. 探讨了 40 家银行价值创造关键驱动要素，以及与上一年相比，价值创造的变动情况，揭示需要关注的问题和挑战。

3. 分析银行行业组合与产品组合是否创造价值：哪些行业投放有高回报，哪些行业的风险与回报不相匹配。这些分析可为银行投放及优化资本配置决策提供重要参考。

4. 进行银行以及行业集中度风险分析，指出哪些银行面临较高的贷款集中度风险，哪些行业对银行形成集中度风险。

5. 压力测试进行了两个情景分析，模拟银行的不良贷款率（NPL）再上升 20%和净利差再度下滑 16%的情况下，对银行价值创造排名的影响。

6. 提出了国内银行提升股东回报的策略，以及可供借鉴的领先银行案例。最后，我们提出了价值提升建议，可作为国内银行提升股东回报的参考。

需要说明的是，在整个研究过程中，我们采用的是各家银行的公开财务报表，对各家银行的公开年报数据做了反复检查和核实，并对方法论以及分析结果进行了多次验证。疏漏之处，敬请指正。我们无意于评判各家银行的经营绩效，而是希望抛砖引玉，激发国内银行对股东价值创造这一经营之本的足够重视，从而推动银行的精细化管理和开展资本优化配置。

如前所述，单年的经济利润并不能说明银行的经营是否创造股东价值，我们更关注银行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，以便于我们修订和完善报告。同时，我们也非常乐意与读者就本报告交流意见、展开探讨。

### 中国银行业面临三只灰犀牛的冲击

在过去的一年，国内银行普遍面临以下主要挑战：利率市场化导致利差大幅收紧（2016年商业银行净息差为2.22%，2017年上半年下降到2.05%）；部分行业景气下滑，不良资产包袱严重（2015年商业银行不良率1.67%，2016年上升到1.74%）；监管趋严，要求银行与企业去杠杆，多项政策陆续出台以进一步规范金融体系，增加了银行提高营收的难度。银行不得不缩衣节食，试图以成本控制技巧提升收益，而空间已经愈来愈小。麦肯锡认为未来3年将会是中国银行业转型的关键时期，国内银行亟需从规模银行转型为价值银行，从而在激烈竞争中持续为股东创造经济利润。

### 报告主要发现：

1，中国银行业的经济利润总体表现与上一年相比下降33%，13家银行没有创造经济利润。

40家代表性银行税前利润为18,842亿元，经济利润为3,335亿元，不及税前利润的五分之一，相比于上一年经济利润下降33%。与上一年相比，40家银行中有35家经济利润下滑，有13家银行没有创造经济利润，相比上一年报告，40家主要银行中仅有4家银行未能创造股东价值。

五大行及邮储银行经济利润下降超过24%；12家全国股份制银行经

济利润下滑 80%;17 家主要城商行下降 60%;5 家主要农商行下滑 30%。说明了在利率市场化的冲击下,中国银行业依赖利息收入为主的收入结构已经对业绩造成严重影响。

2, 零售贷款组合经济利润高, 业务潜力巨大, 银行须重视零售业务发展。

报告分析 40 家银行 2016 年的贷款组合, 发现银行贷款组合并未创造经济价值, 价值毁灭来自对公贷款: 经济利润为负 4,723 亿元, 而零售贷款经济价值巨大: 经济利润为 2,214 亿元。零售贷款占比高的银行创造的经济利润都很高。

针对国内银行逐步恶化的资产质量问题, 报告也进行了集中度风险分析。40 家主要银行的贷款组合中, 有 34 家银行的贷款组合出现了集中度风险, 更有 19 家银行贷款集中度偏高。麦肯锡卓越实施中心项目经理郭凯元指出, 最大的问题并不是行业集中度有风险, 而是高集中度风险行业并没有创造价值。报告建议银行应通过组合管理手段, 调整信贷组合的构成, 主动经营管理行业集中度风险。

3, 利率市场化预示着优胜劣汰的过程

针对银行面临不良贷款率年年升高, 以及净利差逐年大幅下降的冲击, 麦肯锡进行了两类情景分析。在不良贷款率再上升 20%的情景下, 将会有 26 家银行经济利润为负, 大幅影响银行价值创造能力。在净利差进一步下

降 16% 的情景下，40 家主要银行将会有 36 家银行经济利润为负，只有工商银行、建设银行、锦州银行和郑州银行 4 家银行仍能创造经济利润。

这说明利率市场化所造成的利差下降对银行的股东价值的影响是极其显著的。利率市场化预示着一个优胜劣汰的过程，它不仅让银行的存贷利差收窄，还使得银行需要应对利率风险、流动性风险明显加大的局面。在宏观经济与金融行业变革的影响交叉叠加，商业银行亟须建立专业化资产负债管理能力，强化自身的精细化定价管理能力，才能在低利率时代生存。

——麦肯锡全球资深董事合伙人曲向军

#### 4, 价值管理无法一蹴而就

报告指出，价值创造虽然不能代表一家银行经营管理的全部，但这个指标可以促使管理层思考，特别是在银行发展模式、风险管理、精细化管理以及转型与创新等方面，引起经营层的警觉，思考未来如何改善。当然，价值管理无法一蹴而就。如某领先银行至少用了 10 年时间才成功建立了配套的管理制度。

未来银行建设应重点考虑以下四个方面进行改善。

**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\\_33765](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33765)

