



中国 TOP40 银行价值创造排 行榜 (2021) —— 三重转型， 战胜不确定性



在麦肯锡最新报告《中国 TOP40 银行价值创造排行榜（2021）——三重转型，战胜不确定性》中，我们回顾了 2020-2021 年上半年中国银行业价值创造情况，并就后疫情时代银行如何通过三重转型战胜不确定性、实现高质量稳步发展提出一系列行动建议。

2020 年以来，疫情仍在全球各地肆虐，世界经济形势依然严峻。在中国，随着疫情防控常态化，经济增长正在有序重启，2021 年前三季度我国 GDP 同比增长 9.8%，两年平均增长 5.2%。虽然受疫情影响，2020 年银行业整体下降明显；但随着疫情得到有效控制，市场动能逐步恢复，2021 年上半年 TOP40 家银行业绩显著提高，已基本恢复至 2019 年水平。中国银行业经受住了这场大考，并在宏观经济复苏的背景下迎来疫情后发展新机遇。然而，展望未来，宏观经济不确定性依旧存在，行业监管持续趋严，均对银行业的短期业绩表现、长期经营能力以及应对未来市场和政策变化的能力提出更高要求。

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：“过去六年，我们持续关注中国 TOP40 家银行价值创造情况，这一长期视角带来一些颇具价值的发现：一、强者恒强，两极分化明显。表现优异的部分国有大行及股份制银行，经济利润、RAROC 排名在六年多来始终稳居前列；但另外一些银行由于风险控制不力等因素，业绩显著下滑。二、新型价值型银行后来居上。部分优秀城商行，近几年各指标排名有较大提升。透过现象看本质，我们发现，业绩领先银行普遍在价值创造五大

利器，即定价能力、中收创造能力、成本控制能力、风险管理能力和资本管理能力上表现优于同侪或是提升较快，而业绩下滑银行在这五大能力上存在短板。”

后疫情时代市场环境出现一系列新的变化，监管部门对银行业在支持实体经济和加强风险管理方面都提出了较高要求。在这一背景下，银行价值创造面临五大挑战：首先，银行资产端面临结构性调整，需探索和新兴产业的创新合作模式。第二，作为银行增长新动能的中间业务竞争白热化，如何通过数字化赋能实现突围成为银行业的重要课题。第三，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。第四，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需提升。最后，国内银行数字化资源规划与产效管理能力有待强化。

2021 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 2020 年与 2021 年上半年年报资料，计算各家银行 2020 年与 2021 年年化价值创造情况并进行排名。根据银保监会公布的商业银行业年度统计资料，截至 2020 年底，这 40 家银行管理了中国商业银行业 82% 的资产，贡献了约 91% 的税后净利润。因此，这些银行具有足够的行业代表性。

一、受疫情影响，2020 年银行业整体业绩较上年下降；而随着经济逐步恢复，2021 年上半年银行业经济利润及平均资本回报率（RAROC）已

基本恢复至 2019 年水平。

2020 年 TOP40 家银行合计实现经济利润约 3,451 亿元人民币[1]；RAROC 为 14.35%，较 2019 年的 15.93% 下降 1.58 个百分点。

随着疫情得到有效控制，市场动能逐步恢复，预计 TOP40 家银行 2021 年经济利润和 RAROC 均将显著提高，恢复态势明显。从 2021 年上半年的分析来看，TOP40 家银行合计年化后[2]的税前利润为 24,546 亿元，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。

受疫情影响，2020 年 TOP40 家银行中仅 16 家经济利润为正值；而 2021 年上半年有 29 家银行年化经济利润为正值，37 家银行年化 RAROC 较 2020 年有所提升，其中 24 家银行年化 RAROC 预计将提升并超越其 2019 年水平，行业整体稳步复苏。

二、银行贷款行业组合并未创造价值，行业组合配置或将面临调整。银行将围绕回归本源、服务实体经济的主线，调整业务结构。

在疫情冲击下，中国 TOP40 家银行的贷款组合并未创造价值，2020 年经济利润为 -2,116 亿元；风险调整后 RAROC 为 10.40%，较 2019 年的 11.31% 下降 0.91 个百分点。报告进一步分析了对公各行业的价值创造后发现，2020 年 15 个对公行业贷款 RAROC 为正，5 个为负。RAROC 排名靠前的行业是金融、公共管理、卫生、水利环境、电力能源和租赁商

务。

回溯 2015 年到 2020 年 TOP40 家银行各贷款行业 RAROC 的排名变化，我们发现，历年来各行业排名变化不大，表现好的行业始终获得较高的 RAROC，因此银行可继续加大重点行业的投入。

麦肯锡全球董事合伙人周宁人表示：“随着宏观经济形势变化，行业组合配置将面临调整。仅靠传统业务转型和信贷业务无法提升银行收益能力，建议银行围绕‘回归本源，服务实体经济’的主线，大力支持绿色金融、聚焦交易金融，抓住新经济的发展机遇，开辟产业发展新局面。”

三、银行业依然存在一定风险压力，需打造面向未来的智能化风险管理能力。

受疫情影响，2020 年 TOP40 家银行平均不良贷款率有所提高，从 2019 年的 1.48% 升至 2020 年的 1.55%，平均拨备覆盖率由 2019 年的平均 246% 降至 2020 年的 239%，整体风险指标表现不如 2019 年。较弱的风险管理和处置能力会吞噬大量利润，阻碍银行创造经济利润。

麦肯锡全球董事合伙人韩峰表示：“银行需打造面向未来的智能化风险管理能力。随着金融科技的不断成熟，利用人工智能、区块链、云计算等信息技术，以及搭载大数据的分析及算法，银行可在核心业务建立智能化信用风险管理体系，从而释放巨大价值。利用金融科技，提高风险决策效率和质量，对业务进行有效监测及合规管控，为银行构筑新的价值护城

河。”

四、从产能来看，随着净息差进一步缩窄，建议银行在收入端做大数字化、智能化高收益资产业务，同时实现中收业务高质量发展；在资源分配端，除了关注传统业务成本优化，也应加大新业务等资源投入，优化投入产出效益管理，实现资源投入产出效益最大化。

虽然 TOP40 家银行 2021 年上半年业绩均显著提高，已基本恢复至 2019 年水平，但随着宏观环境变化，银行的效益提升仍面临诸多挑战：

收入端：从净息差来看，2016 年以来，商业银行净息差持续大幅度下降，建议银行在收入端做大数字化智能化高收益资产业务。同时，我们也发现，银行仅靠传统业务转型无法提升净利息收益能力。从中收来看，由于银行中收创造能力对经济利润的重要性日益增加，经过多年发展，承载银行增长新动能的中间业务竞争已日趋白热化，如何突围并真正实现中收业务高质量发展成为各家银行的重要课题。我们建议银行以客户为中心，通过数字化、生态化手段进行深度客户经营，积极开拓财富管理等中间业务，不断创新业务模式，并积极与金融科技开放合作，实现服务/产品创新

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_35468

