



大分化时代，六大增长引擎 助力中小银行逆境突围





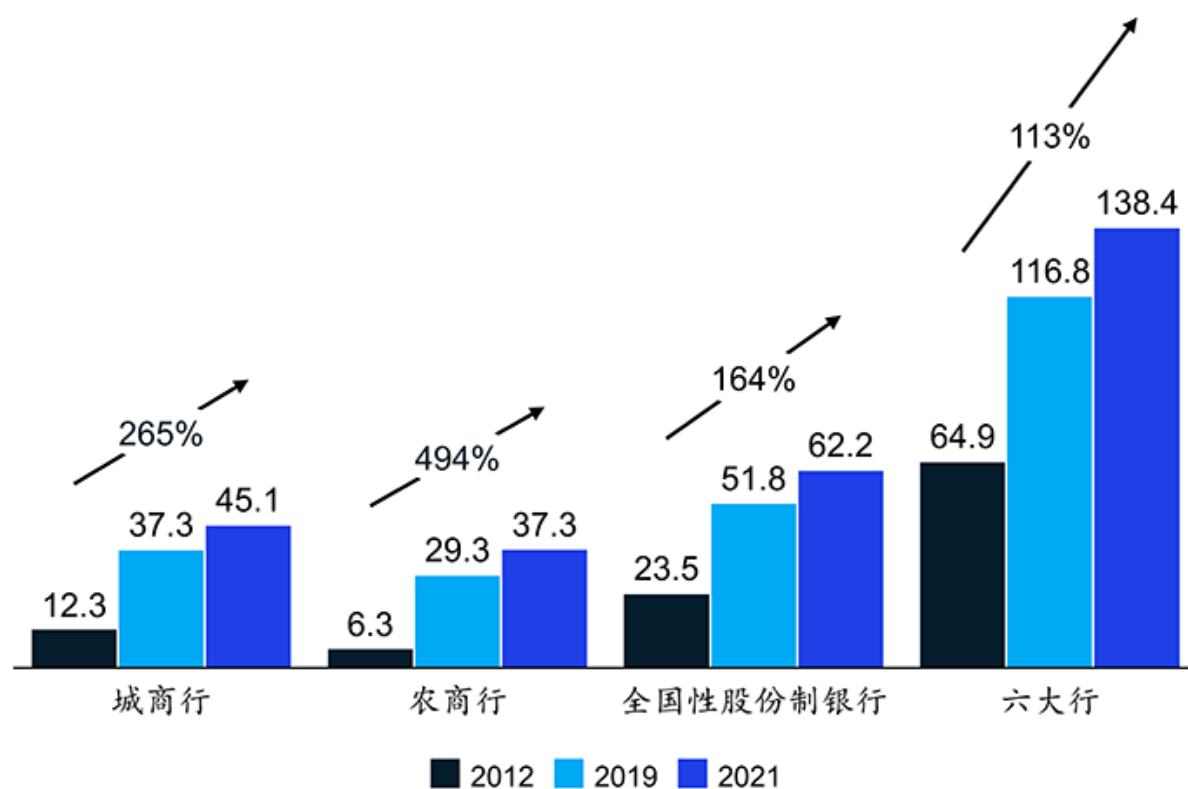
新冠疫情对国内中小银行生存与发展带来严峻挑战。疫情不仅直接影响中小银行资产规模和 ROE 水平，更改变了其所处竞争环境。压力之下，中小银行竞争格局和财务表现也出现分化。2021 年城商行和农商行整体 ROE 分别较 2019 年下降 2.0%和 2.5%；在上市城商行和农商行中，2021 年领先银行与落后银行的 ROE 差距凸显，分别达到 17.1%和 8.4%。

在疫情反复、银行业步入数字化转型新阶段的背景下，中小银行面临收入增长停滞、中收占比偏低、客户流失严重、对公业务创新不足、数字化基础薄弱、网点产能偏低等六大发展挑战。为了在充满挑战与不确定性的市场中明确自身特色化与差异化定位、打造独特竞争优势，中小银行应把握由数字化、生态化驱动的“六大增长引擎”，推动自身战略转型，实现高速、高质量发展。

中小银行规模快速增长，但价值创造能力普遍下滑，面临六大挑战

过去 10 年，以城商行和农商行为代表的中小银行规模[1]增长迅速，增速高于同期全国性股份制银行及六大行（见图 1）。但与此同时，中小银行 ROE 水平明显低于大行，过去 10 年出现较大幅度下滑（见图 2）。

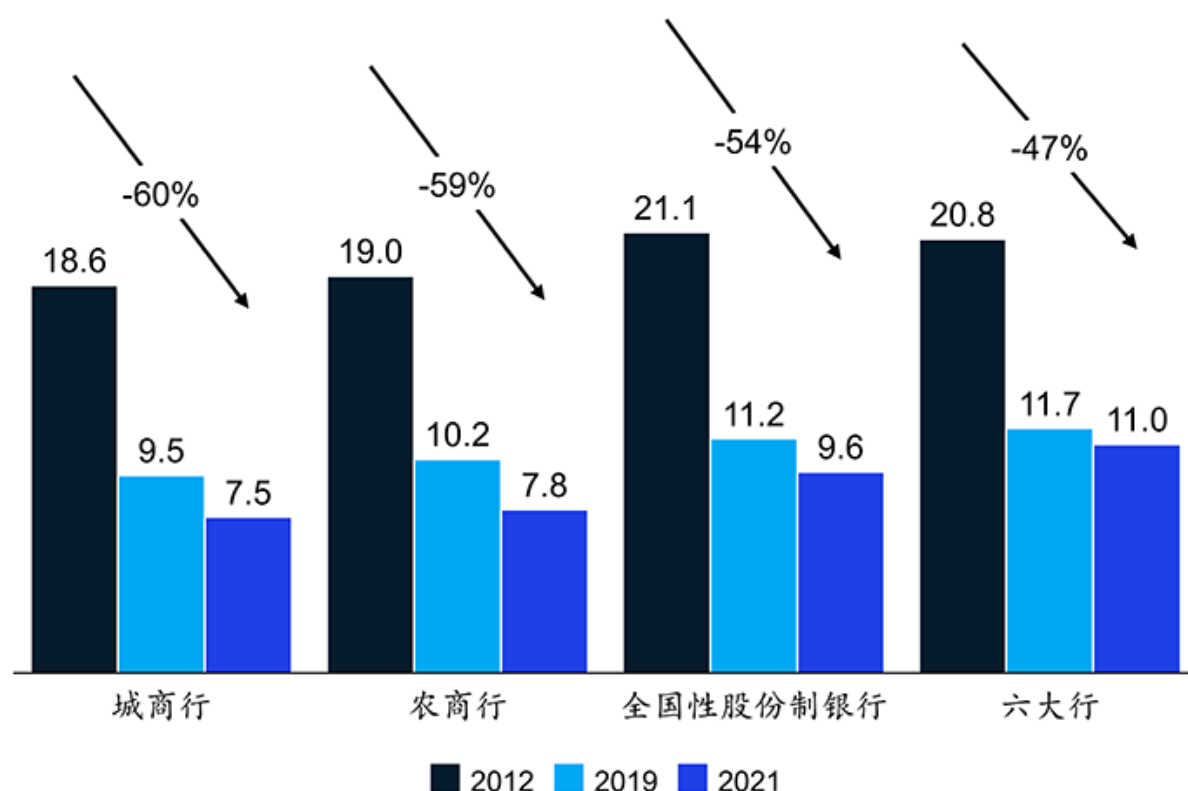
图1 2012-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行银行总资产规模，万亿元



McKinsey
& Company

资料来源：银保监会披露数据；麦肯锡分析

图2 2012-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行银行ROE, %



McKinsey
& Company

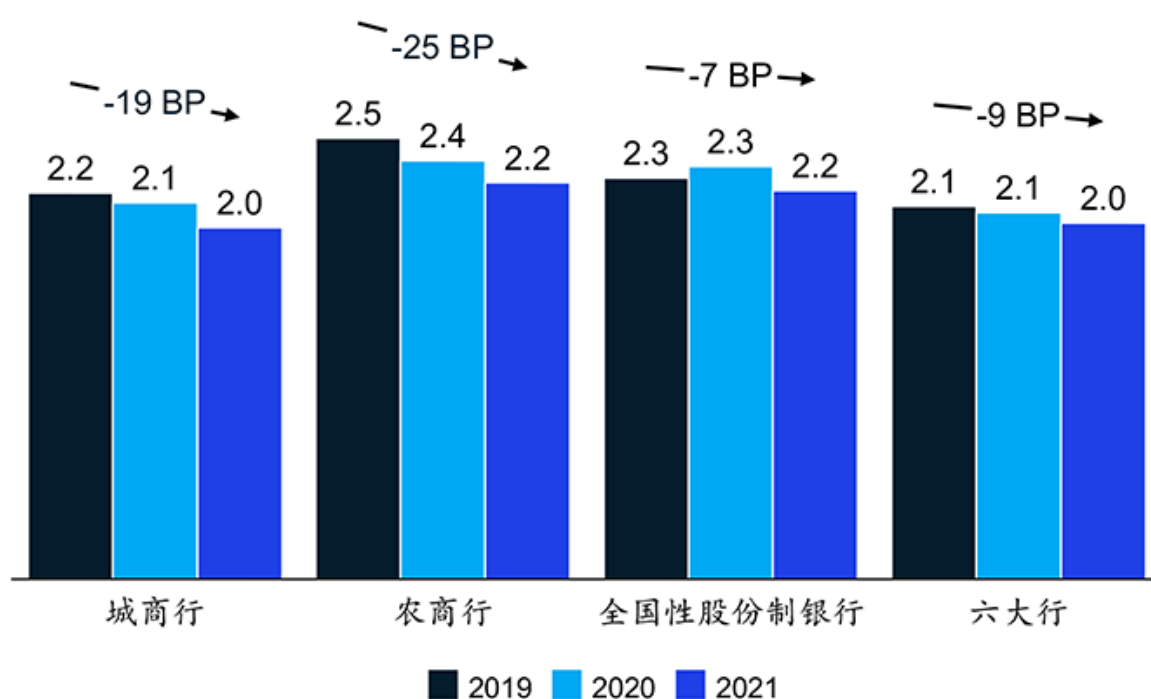
资料来源：根据银保监会披露数据计算；麦肯锡分析

挑战一、净息差持续收窄，收入增速显著下降

在利率市场化背景下，以城商行与农商行为代表的中小银行净息差[2]持续收窄，且降幅显著高于大行（见图3）；而从收入方面来看，城商行收入增速由2019年的18%下降至2021年的9.3%，降低了8.7个百分点，在四大类银行中降幅最大；农商行收入增速由2019年的11.1%降至2021年的8.6%，下降了2.5个百分点，降幅低于全国性股份制银行（下降12.2

个百分点)、高于六大行 (下降 1.1 个百分点)。

图3 2019-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行净息差，%



McKinsey
& Company

资料来源：Wind；银行年报；麦肯锡分析

挑战二、中收普遍偏低，高度依赖传统信贷业务

中小银行中收占比显著低于全国性股份制银行及六大行，且占比逐年下降。以 2021 年为例，六大行平均中收占比为 13.0%，全国性股份制银行中收占比为 15.9%，而上市城商行和农商行中收占比仅为 8.7%和 4.5%，说明大部分中小银行仍依赖传统资产负债业务，在利率进一步市场化等因素影响下，实现收入增长的压力更大。

挑战三、价值客户流失严重，大行下沉市场抢夺优质个人和企业客户

在国家大力发展普惠金融和县域经济，以及国有大行加快拓展下沉市场的背景下，中小银行在优质客群获取与留存经营方面的竞争劣势加剧，面临着优质零售客户被精准“掐尖”、优质对公客户“存款难留、贷款难放”的困境。

挑战四、对公业务高度依赖传统信贷，定价缺乏竞争力，业务创新不足

中小银行对公业务依然以传统信贷业务为主，面临同质化的价格竞争。现金管理、供应链金融等创新型交易银行业务发展滞后，并且受制于行业专业化能力和数字化能力不足，对客户价值分析、洞察和针对性挖掘不够，未能实现差异化、规模化发展，对收入增长的提振有限。

挑战五、数字化基础及人才队伍薄弱，驱动业务增长的能力较弱

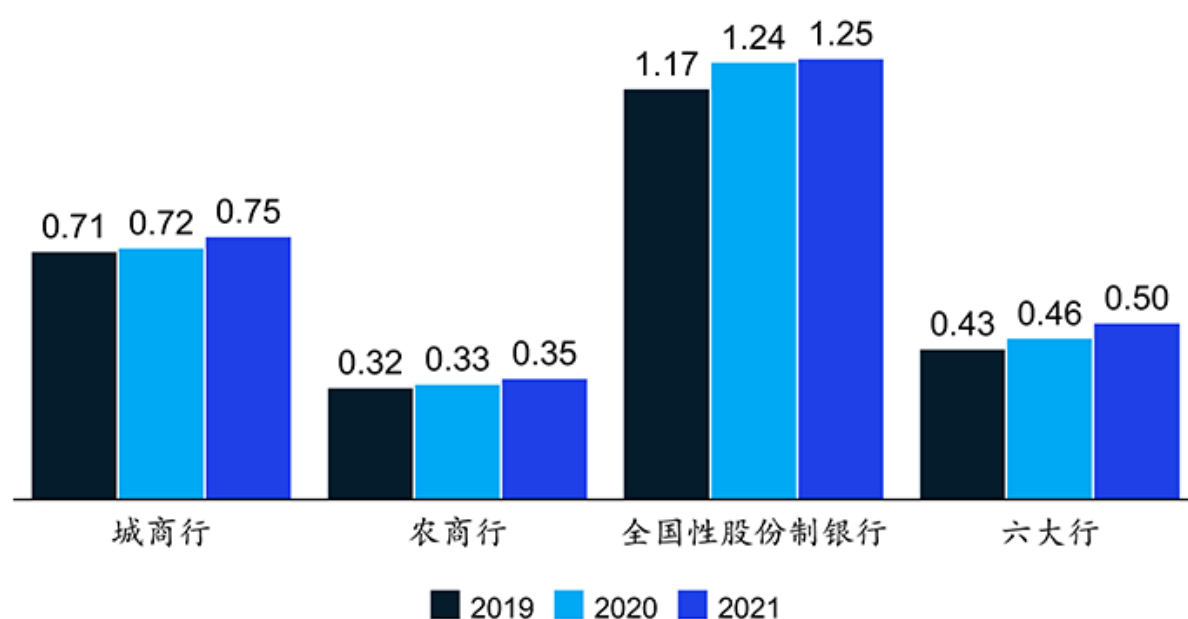
在疫情影响下，中小银行开始主动或被动部署数字化转型战略。相较于大型银行，中小银行普遍面临系统建设滞后、尚未打通大数据营销闭环、数据基础薄弱导致的数据割裂、金融科技复合型人才短缺等数字化转型困境，难以驱动业务实现规模化增长。

挑战六、网点产能偏低，线上线下一体化经营未形成有效合力

近年来，银行业网点总数持续下降、国有大行纷纷进行网点撤并。在此背景下，中小银行在大多数地区仍在进行网点扩张。由于技术能力、营

销人员数量、专业能力以及数字化应用水平低等因素，中小银行在网点定位、运营效率与评估、数字化赋能和渠道融合等方面仍较为落后，网点产能偏低（见图4）。

图4 2019-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行网均收入，亿元



McKinsey
& Company

资料来源：Wind；银行年报；麦肯锡分析

数字化、生态化：打造中小银行六大增长引擎

中国银行业已经进入以“客户为中心”、“价值驱动”、“数字赋能”、“创新科技”和“生态增长”的高质量发展新战场。我们基于全球与国内领先中小银行的成功转型经验，围绕数字化、生态化，总结并提炼出中小银行实现高质量发展的“六大增长引擎”：

增长引擎一、打造大数据驱动的 4D+1 客户经营体系

客户的经营深度与客户价值高度正相关，这一点在对公、小微和零售业务中均得到反复验证：客户每多持有一个产品，客户价值通常会增长数倍甚至数十倍。在近期疫情反复、市场不确定因素仍然较多的环境下，构建高效数字化客户经营体系，是中小银行对抗风险、提升业务规模 and 价值的利器。

为实现客户深度经营，我们建议中小银行从数据洞见、智能决策、敏捷设计、精准触达、评价体系 5 个环节入手，打造“4D+1”数字化经营体系（见图 5），充分利用数据资产和大数据技术，实现真正的数据驱动、以客户为中心的经营模式，实现高质量增长。

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_46849

