



搏机求变 逐浪前行

2022年中国银行业调查报告



2022年6月

kpmg.com/cn



目录

卷首语

01 综述

1. 经济和金融形势回顾及展望
2. 2021年银行业发展回顾及2022年趋势展望
3. 紧跟监管导向，对标政策要求，防范金融风险

02

行业热点话题

立足本源，共克时艰：

2022年中国银行业的挑战和六大转型建议

业务重塑

1. 银行战略实施落地难点和应对方案
2. 驭势而行，把握银行ESG和绿色金融转型先机
3. 银行差异化财富管理转型正当时
4. 敏捷洞悉客户感知，建立银行战略性客户体验管理体系
5. 创新中间业务数字平台化管理模式，应对服务收费监管新要求
6. 零售银行客群数字化经营的新范式
7. 趋势与展望：中国不良资产市场新动态
8. 业财流程重塑，推动财务数智体系构建
9. 大湾区政策对商业银行的影响分析
10. 新常态下银行业税务“破局”之道

科技引领

11. 银行业数字化转型：金融科技的业务价值量化与精益运营
12. 未来银行的人才队伍建设：数据赋能专业，专业创造价值
13. 银行业数据资产管理体系

风险前沿

14. 商业银行负债管理变革、影响及未来发展方向
15. 大型银行集团反洗钱管理的进阶之路
16. 聚焦金融消费者权益保护助力实现“金融为民”新境界
17. 严防“绿天鹅”，商业银行气候风险管理任重道远

03

商业银行财务摘要

卷首语



张楚东

金融业主管合伙人
毕马威中国

2022年以来，受更加复杂的国际形势及极端气候等因素影响，中国经济发展环境的不确定性上升，稳增长、稳金融、稳就业面临新的挑战。2022年对中国来说也是在“十四五”良好开局之后“稳中求进”的一年，是“资管新规”过渡期后崭新的一年，是资本市场走向全面股票发行注册制的一年，更是双碳目标“1+N”系列政策推进落地的一年。立足于金融服务实体经济的基本定位，在当前数字经济的席卷之下，金融行业作为数字化转型的先锋，正加速向深水区迈进，从局部突破走向全面开展，呈现出

服务智能化、业务场景化、渠道一体化、平台开放化和融合深度化等特点。然而市场瞬息万变，如何把握变革机遇、制定战略规划，对金融从业者来说仍然是巨大的考验。

在本次报告中，我们将聚焦数字化时代银行业迎来的发展契机与面临的挑战，从业务重塑、科技引领、风险前沿三个维度共同探讨行业热点话题，分享综合全面的中国银行业发展洞察和专家建议，助力银行业客户变中寻机，砥砺前行。



史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

奋楫搏浪正当时，乘风破浪拓新篇。在新的发展环境下，中国银行业将进入以追求高质量、数字化为导向的转型发展“跋涉期”。在应对疫情的两年后，银行机构面临着不断深化的数智化转型与快速发展的创新科技之间融合不足带来的制约鸿沟，涵盖从整体实施战略解决方案、建立客户体验管理体系、推动绿色转型、数智税务到业务流程重塑；从科技赋能业务价值、数据赋能人才建设、银行客群数字化经营到数据治理；从负债管理变革、反洗钱管理进阶、金融消费者保护到应对气候风险等等亟需探讨的问题。与此同时，2022年又将是银行业转型深化的关键之年，随着战略性业务布局持

续深化，新兴行业及重点区域服务模式不断完善，商业银行将不断积蓄改革转型新动能；在此基础上，推动绿色金融、发展普惠金融等创新型战略，加快银行业财富管理业务转型和数字化转型等也是值得关注的重要发展趋势。

未来几年，银行数字化转型任重道远，在释放数据要素价值、完善金融科技治理体系、深化关键核心技术、建设数字基础设施等方面仍有很多工作要做。只有准确识变、科学应变、主动求变的银行，才能在数字化时代抓住机遇，应对挑战，趋利避害，长歌奋进。



陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

当前，国内多点爆发的疫情对实体经济的冲击，叠加严峻的国际形势，给我国金融稳定带来了新的风险，而银行是中国金融体系的主体，提升银行业的抗风险能力对于维护金融稳定至关重要。在此背景下，国内监管机构政策趋严趋细，以“防风险”为重点的监管强度日益提高。紧跟政策导向，商业银行需着力加强自身经营管理，聚焦反洗钱管理、绿色金融、公司治理、数字化转型、金融标准化等重点领域，提升风险抵御能力。同时，随着金融数字化及绿色转

型深化，银行需更加注重信息科技、气候因素等新型风险，提高风险管理的主动性和前瞻性，平衡好创新业务发展和风险防范之间的关系。

本次年度报告将锚定负债管理、反洗钱管理、金融消费者权益保护及气候风险管理等方面与银行同业分享我们的经验及洞察。我们期待，未来银行业坚持推进数字化轻型化转型、加大可持续发展领域投入、提升风险管控能力，在复杂的经济金融形势下进一步提升自身竞争力。



李砾

金融业合伙人
毕马威中国（本刊主编）

这是毕马威第十六次发布面向中国银行业的年度调查报告。报告开篇基于2021年中国银行业在宏观政策调控下资产扩张趋缓、平稳发展的经营趋势，展望了未来在更趋复杂的国内外形势下商业银行的五大发展趋势：加强信贷支持、更好服务实体经济、提升金融稳定、加强金融消费者权益保护、银行数字化转型进一步纵深发展。在报告的第二部分，我们汇聚了来自银行业战略规划、财富管理、金融科技、风险管理、税务等等各服务领域实践者的经验洞见，围绕业务重塑、科技引领、风险前沿三大主题对银行数字化战略落地、财富管理、数字化运营、大湾区银行区域发展、绿色转型、反洗钱

管理、税务应对、气候风险等前瞻热点进行了深入探讨，深度解析了我们对于银行业数智化转型推进的见解及相应解决方案。在第三部分，我们的专业团队对200家上市及非上市商业银行2021年度的业绩表现和关键指标进行了统计和整理，涵盖业务规模、盈利水平、资产质量、资本充足水平等多个方面。

我们希望从客观、中立、专业的视角出发，为商业银行提出具有行业普适规律的洞察与观点，并分享丰富案例和经验。未来已至，作为商业银行坚实的伙伴，我们也将陪伴大家拥抱并顺应行业不断变化的浪潮，继续前行。

01

综述





1 经济和金融 形势回顾及展望



康勇
首席经济学家
毕马威中国



李砾
金融业合伙人，本刊主编
毕马威中国

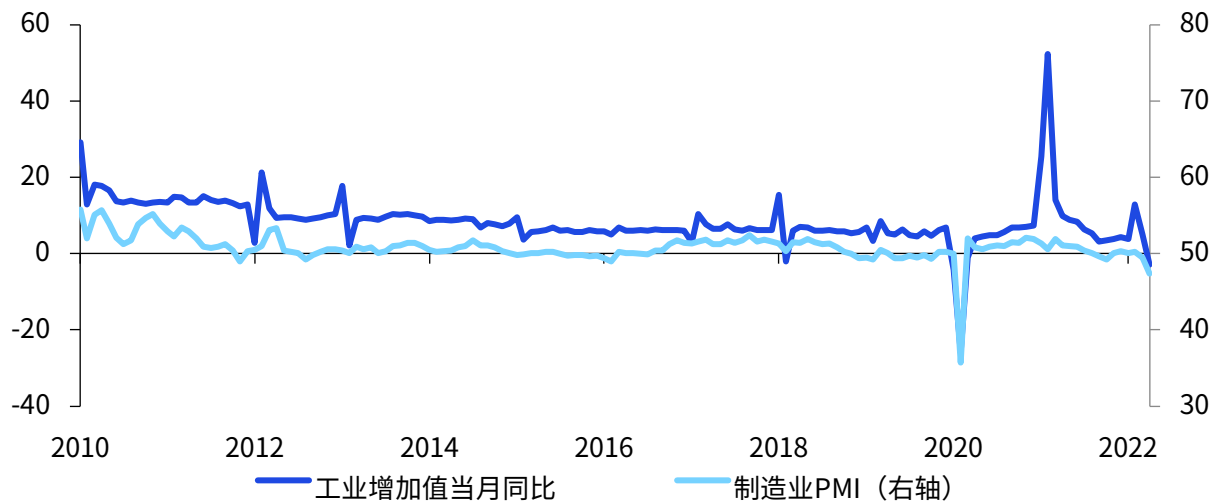


疫情影响复苏步伐 经济下行压力加大

2021年我国经济总体保持复苏态势，但下半年增速有所放缓，全年经济累计同比增长8.1%。中国经济稳步增长也推动了我国人均GDP在2021年达到1.25万美元左右，超过世界平均水平，接近世界银行对高收入经济体的定义（2021年为12,695美元）。2022年一季度中国经济同比增长4.8%，较去年四季度增速提高0.8个百分点。但今年3月以来，传染性更高的奥密克戎变异病毒引发新一轮疫情传播，具有点多、面广、频发的特点，并且出现较多的无症状感染者。在坚持动态清零、统筹疫情防控和经济社会发展的方针指引下，我国一些主要城市实施了封控措施。预计疫情和防控措施将对二季度经济产生较大影响。此外，当前全球经济不确定因素较多，地缘冲突导致大宗商品价格波动、国际供应链冲击持续、发达经济体货币政策加快收紧，未来一段时间中国经济面临较大的下行压力。我们预期宏观政策将进一步发力，加大财政和货币政策的支持力度，稳定经济增长。

产出方面，2021年在强劲出口的带动下，我国工业生产快速修复，同比增长9.6%。今年1-4月全国规模以上工业增加值增速则有所回落，累计同比增长4.0%，与疫情前相比，该增速亦处于较低水平。受疫情防控措施影响，工业增加值4月同比下降2.9%，为2020年4月以来的首次回落至负区间。3月下旬以来，因疫情传播，跨区域货运物流受到了较大干扰，全国整车货运指数显著下滑。今年4月，全国整车货运指数较去年同期下降26.6%。制造业PMI中的供应商配送时间指数从2月48.2大幅降至4月的37.2，表明制造业原材料供应商交货时间明显放慢。该数据为有记录以来的次低值，仅高于2020年2月。为疏通货运堵点，保障重要生产物资运输畅通，稳定产业链供应链，4月中旬以来政府采取了一系列措施，例如保障港口和机场正常运转、鼓励制造业企业闭环复工复产、发放全国统一通行证等，确保全国货运物流平稳恢复。整体来看，4月的制造业PMI回落至47.4，较3月进一步下降（图1）。预期短期内物流和供应链紧张将对工业生产经营活动带来较大影响。

图1 工业增加值与制造业PMI

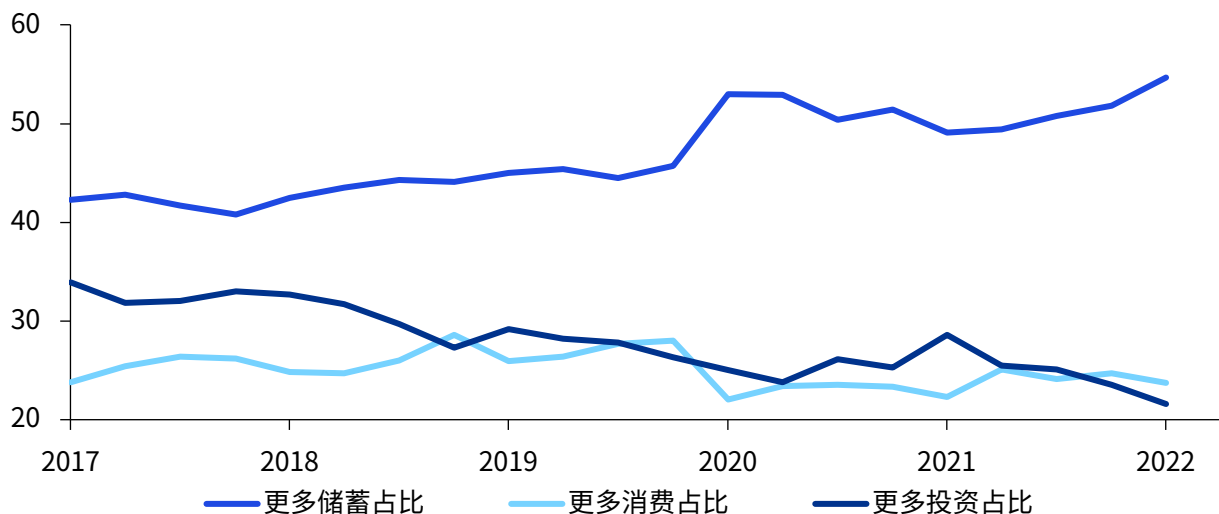


数据来源：Wind, 毕马威分析

从消费、投资、外贸三大需求端分别来看：

消费是我国经济发展的主要动力，对经济增长贡献最大。受疫情及防疫政策的影响，消费特别是接触性服务消费，复苏较为缓慢。一方面由于国内疫情反复使得防控措施收紧，餐饮住宿旅游等服务型消费再次承压，4月我国社会消费品零售总额同比下降11.1%，餐饮收入下降22.7%。受疫情冲击比较严重的长三角和东北地区限额以上单位消费品零售额同比下降幅度均超过30%。另一方面居民消费意愿仍有待恢复。根据央行一季度城镇储户调查，倾向于“更多消费”的居民占23.7%，比上季降低1个百分点，仍低于疫情前水平。倾向于“更多投资”的居民占21.6%，是该数据自2009年开始采集以来的最低值。倾向于“更多储蓄”的居民占54.7%，较上一季度增加2.9个百分点，创历史新高（图2）。可以看到，居民对消费、投资依然持较为谨慎的态度。预计在疫情得到进一步有效控制之前，消费仍面临较大压力。

图2 央行季度城镇储户调查问卷，%



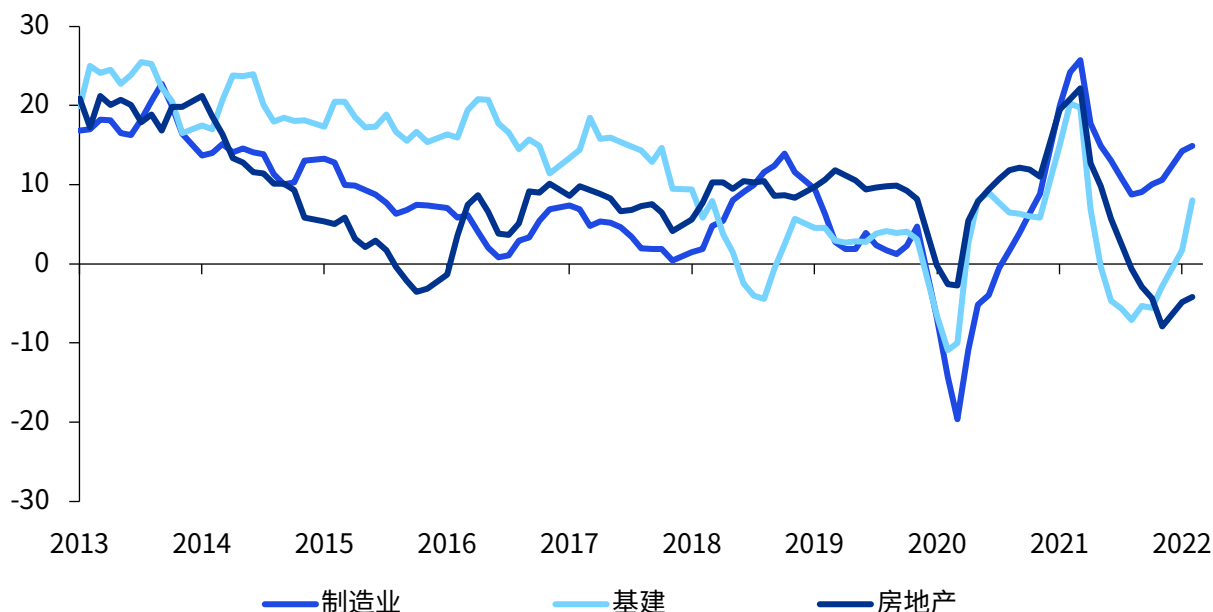
数据来源：Wind, 毕马威分析

值得注意的是，疫情防控使部分实物商品消费需求由线下转移至线上，4月份线上零售占比较去年同期增加1.6个百分点至23.8%。此外，尽管汽车类零售额同比降幅较大，新能源汽车同比增速仍保持在较高水平，销量占比持续提升，3-4月份新能源汽车占汽车总销量的份额均超过20%，提前实现《新能源汽车产业发展规划(2021-2035年)》中预计2025年实现新能源汽车占比20%的目标。考虑到疫情防控和经济面临下行压力，短期内居民消费意愿仍有待提振，可以加大对餐饮、零售等行业的纾困支持，保障物流畅通、推动新能源汽车、节能家电等新型绿色消费，稳定消费者信心，促进消费市场的修复。

在投资的三大支柱中，制造业和基建投资继续稳步回升，房地产行业受流动性收紧的影响，今年以来增速下滑虽有所收窄，但仍处于负向区间（图3）。今年以来我国制造业投资保持了较好的复苏态势。一方面出口继续支撑机械装备制造和计算机通信行业保持较高的投资增速；另一方面，支持制造业高质量发展的政策持续发力，带动高技术产业投资高位增长。我们预期企业将进一步加大在科技创新、转型升级、绿色低碳领域的投入，并推动相关制造业投资快速增长。此外，低基数叠加宏观政策的支持，今年以来基建投资也显著提升，是经济稳增长的重要抓手。

房地产投资则从去年下半年开始有所回落。3月以来多地疫情反复，居民购房意愿进一步回落，房地产销售继续承压，房地产开发企业资金流动性显著收紧，土地成交面积也大幅下降。值得注意的是，今年以来多个地方政府出台了支持房地产政策，数据显示，1-4月地方政府相继出台137条宽松型政策，例如放开限购限售、降低公积金使用门槛、下调首付比例、加大人口人才引入等，占房地产调控政策总数比重的68%，地方宽松调控力度进一步加大。预计房地产市场销售、投资有望在下半年企稳。

图3 固定资产投资分部门，当月同比，3月移动平均，%

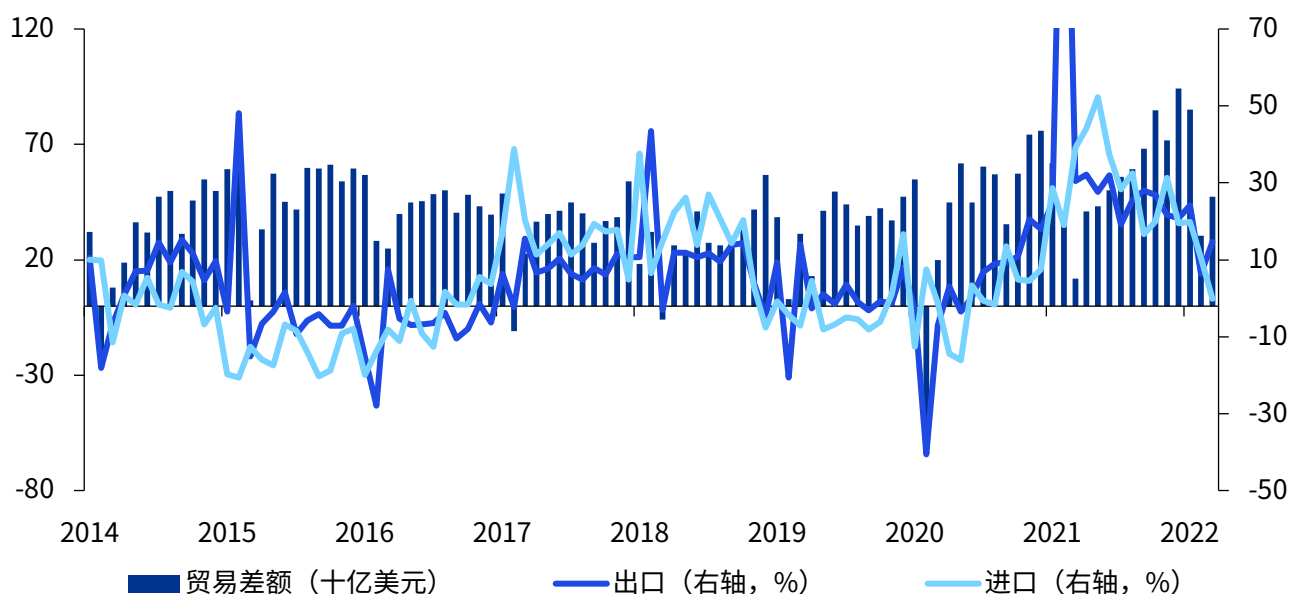


数据来源：Wind, 毕马威分析



由于海外疫情持续蔓延，我国出口在过去两年保持较高增速，占世界货物贸易出口总额的比重也稳步上升。1-4月出口增速放缓至12.5%，较2021年末下降近17个百分点（图4）。上海港、宁波-舟山港、以及深圳港是我国三大主要港口，合计集装箱吞吐量占沿海港口总吞吐量的43%。由于疫情反复，3月以来上海、深圳等港口通关效率降低，也影响了出口景气度。进口方面，我国进口累计同比增速从去年全年的30%回落至4月末的7.1%，这主要是由于国内疫情防控趋严导致内需偏弱、港口拥堵使得报关延迟、以及全球能源价格上涨影响进口需求。随着海外加快复工复产，中国出口对海外的替代性作用亦可能有所下降。叠加去年高基数效应，我们预期今年中国出口增速将继续放缓。但全球经济仍处复苏之中，国际市场对中国产品的需求依然强劲，中国出口仍将保持一定韧性。

图4 进出口活动，当月值



数据来源：Wind, 毕马威分析

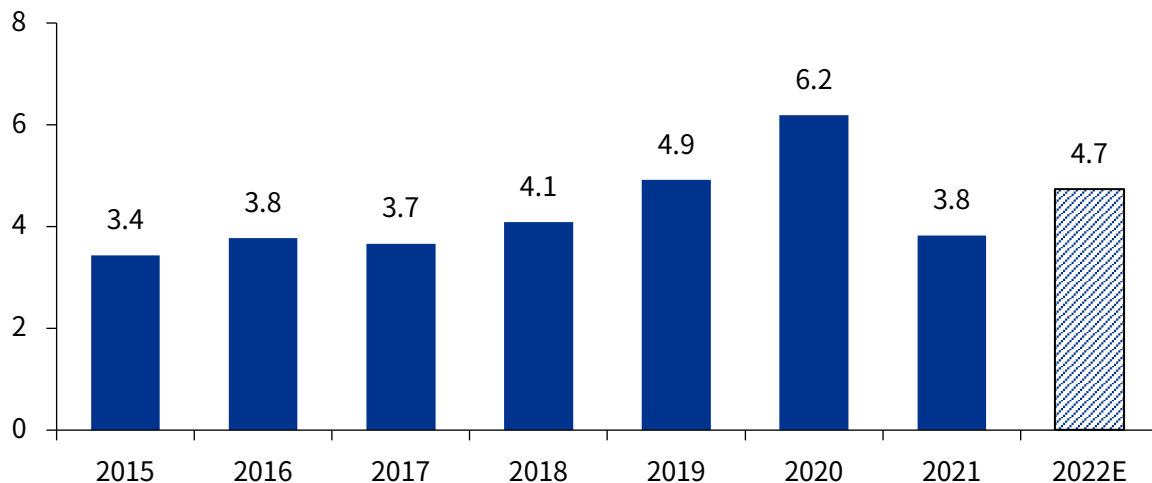


宏观政策加大发力 稳定经济增长

为了应对下行压力，宏观政策也在加大发力，保障经济稳定增长。4月29日中共中央政治局会议强调要加大宏观政策调节力度，扎实稳住经济，努力实现全年经济社会发展预期目标，保持经济运行在合理区间。

在财政政策上，今年全年财政支出预算规模比去年增加2万多亿元至26.7万亿元，同比增长8.4%，明显高于去年0.3%的增速，带动实际赤字率（不含调入资金和结转结余）由去年的3.8%提升近1个百分点（图5）。截至4月末，我国财政支出加速发力，较去年同期提升约4,500亿元。公共财政支出进一步向民生保障领域倾斜，社会保障和就业、教育、卫生健康三项民生支出占财政支出比重的41%，较2021年的37%显著提升。

图5 历年财政赤字率（不含调入资金和结转结余），%

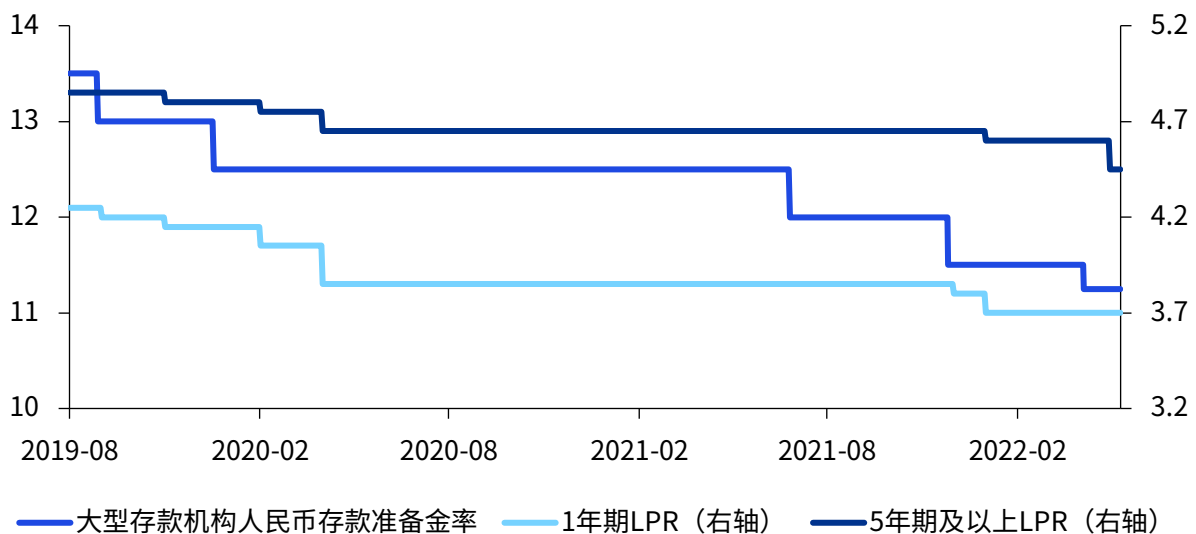


数据来源：Wind，财政部，毕马威分析
注：2022年为预估值

此外，由于去年未使用完专项债限额的结转，使得今年实际可以使用的地方政府专项债资金高于去年。同时，中央对地方转移支付将达到9.8万亿元，较去年预算值增加1.5万亿元，今年地方政府财力将有所提升，有利于发挥政府投资撬动作用，扩大有效投资。与此同时，地方政府高度重视专项债券项目储备工作，分两批共储备了7.1万个项目，也在一定程度上加快了资金使用效率。截至5月中旬，全国地方新增政府专项债近1.6万亿元，完成全年额度3.65万亿元的44%，发行进度较往年同期明显加快。4月26日，中央财经委员会第十一次会议提到基础设施是经济社会发展的重要支撑。财政支出是推动基建投资增长的关键因素，在专项债加速发行的背景下，我们预计基建投资将保持较快增速，成为稳定经济的重要抓手。

在货币政策上，自去年12月以来，央行出台了一系列措施支持经济稳定发展，包括2次全面降准，共计释放资金1.73万亿元；1次下调一年期中期借贷便利（MLF）利率和7天逆回购操作利率，并先后两次下调一年期和五年期贷款市场报价利率（LPR）。5月20日，央行宣布五年期LPR再次调降15个基点，这是自2019年8月LPR报价机制改革以来，首次单独下调五年期以上的LPR，同时降幅也是最大的（图6）。当前国内流动性供给较为充裕，但受疫情反复、经济下行压力较大等因素影响，融资需求则表现偏弱。此次单独下调中长期贷款市场报价利率，体现了支持房地产市场平稳发展的决心，同时也有利于进一步降低实体经济的融资成本，带动中长期融资需求回升，推动信贷结构改善。值得注意的是，我国货币政策“以我为主”，和我国经济发展的实际情况相匹配，但随着发达经济体加快收紧货币政策，我国相对的政策空间也有所缩小，央行在助力经济稳增长的同时，也需要兼顾内外平衡，保持汇率和国际收支稳定。

图6 人民币存款准备金率（RRR）和贷款市场报价利率（LPR），%



数据来源：Wind，毕马威分析

住房信贷政策上，5月15日中国人民银行联合银保监会发布差别化个人住房信贷政策，提出将首套住房商业个人住房贷款利率下限调整为不低于相应期限贷款市场报价利率减20个基点，二套住房商业性个人住房贷款利率政策下限按现行规定执行，同时根据“因城施策”原则，由各地根据具体情况确定实施标准。此次全面下调首套住房贷款利率下限，叠加五年期及以上LPR的调降，未来居民首套房贷利率最低可达到4.25%，较4月末我国重点城市主流首套房贷利率的5.17%下降近1个百分点。此次调降可以降低居民住房贷款的利息支出，有助于刚性和改善性住房需求的释放，缓解房地产市场的下行压力。

下一阶段，我们预期货币政策将继续加大发力。除了继续通过降准降息来降低实体经济融资成本之外，央行也将会继续发挥好结构性货币政策工具的作用，加大对重点领域和薄弱环节的支持力度。2021年以来央行推出了多个定向支持某一领域的再贷款工具，比如科技创新再贷款、普惠养老专项再贷款、碳减排支持工具以及支农支小再贷款等等（表1）。此外，一季度货币政策执行报告提到要发挥存款利率市场化调整机制的重要作用。2022年4月以来，央行指导利率自律机制建立了存款利率市场化调整机制，自律机制成员银行以10年期国债收益率和1年期LPR作为参考，合理调整存款利率水平。新的机制有利于提高银行存款利率市场化程度，维护良性竞争秩序；在当前市场利率总体有所下行的背景下，也有利于银行稳定负债成本，促进实际贷款利率进一步下行。

表 1 近期央行主要结构性货币政策工具

时间	工具名称	具体内容
2022年5月31日	将普惠小微贷款支持工具的资金支持比例由1%提高至2%	将普惠小微贷款支持工具的资金支持比例由1%提高至2%，即由人民银行按相关地方法人银行普惠小微贷款余额增量（包括通过延期还本付息形成的普惠小微贷款）的2%提供资金支持，更好引导和支持地方法人银行发放普惠小微贷款。
2022年5月31日	增加民航应急贷款额度1,500亿元	增加民航应急贷款额度1,500亿元，并适当扩大支持范围，支持困难航空企业渡过难关。
2022年5月6日	将尽快推出1,000亿元再贷款支持交通运输、物流仓储业融资	考虑到以交通物流业为代表的跨区域行业受到疫情影响较大，央行将尽快推出1000亿元再贷款支持交通运输、物流仓储业融资，促进解决疫情防控中的痛点难点。
2022年5月4日	新增1,000亿元支持煤炭清洁高效利用专项再贷款	(1) 央行在原来2,000亿元额度基础上新增加1000亿元支持煤炭清洁高效利用再贷款额度，总额度变为3,000亿元；(2) 新增额度专门用于支持煤炭开发使用和增强煤炭储备能力，支持领域包括煤炭安全生产和储备，以及煤电企业电煤保供。
2022年4月29日	400亿元普惠养老专项再贷款（试点）	(1) 先贷后借模式发放（贷款本金等额申请），再贷款利率为1.75%，要求发放的贷款利率与同期限档次LPR相当；(2) 支持对象为普惠养老服务机构；(3) 试点地区为浙江、江苏、河南、河北、江西等五个省份；(4) 试点金融机构为国家开发银行、进出口银行、工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、交通银行共7家全国性大型银行。
2022年4月28日	2,000亿元科技创新再贷款	(1) 先贷后借模式发放（按贷款本金60%申请），再贷款利率为1.75%；(2) 支持范围包括“高新技术企业”、“专精特新”中小企业、国家技术创新示范企业、制造业单项冠军企业等科技企业；(3) 发放对象包括国家开发银行、政策性银行、国有商业银行、中国邮政储蓄银行、股份制商业银行等共21家金融机构。
2021年12月15日	两项再贷款工具接续转换	(1) 将普惠小微企业贷款延期支持工具转换为普惠小微贷款支持工具，从2022年起至2023年6月底，央行对符合条件的地方法人银行发放的普惠小微贷款，按照余额增量的1%提供资金，鼓励增加普惠小微贷款；(2) 自2022年起，普惠小微企业信用贷款支持计划不再实施，4000亿元额度纳入支农支小再贷款额度管理，支农支小再贷款额度相应调增（人民银行已于2021年12月7日下调1年期支农支小再贷款利率0.25个百分点至2%）。
2021年11月17日	2,000亿元支持煤炭清洁高效利用专项再贷款	(1) 先贷后借模式发放（贷款本金等额申请），要求发放的贷款利率与同期限档次LPR相当；(2) 支持范围包括煤炭清洁高效加工等七个领域。
2021年11月8日	碳减排支持工具	(1) 未设额度上限；(2) 先贷后借模式发放（按贷款本金60%申请），再贷款利率为1.75%，要求发放的贷款利率与同期限档次LPR相当；(3) 支持清洁能源、节能环保和碳减排技术三个碳减排领域。
2021年9月9日	新增3,000亿元支小再贷款额度	(1) 先贷后借模式发放（贷款本金等额申请）；(2) 要求银行发放给小微企业和个体工商户的贷款平均利率在5.5%左右。

资料来源：中国人民银行，毕马威分析

特别鸣谢：感谢曾远、郑亚男对本文做出的贡献。

2 2021年银行业发展回顾 及2022年趋势展望



李砾
金融业合伙人，本刊主编
毕马威中国



康勇
首席经济学家
毕马威中国

2021年宏观政策继续聚焦于提高金融服务实体经济的质量和效益，持续深化金融供给侧结构性改革，防范和化解金融风险，并对重点行业进行规范整治。企业融资成本持续降低，有力支撑了实体经济的复苏。在此背景下，叠加疫情得到有效控制和全球经济缓慢复苏等外部因素影响，2021年我国银行业资产持续增长但增速放慢，同时盈利和资产质量有所改善，资本保持充足，总体表现平稳。

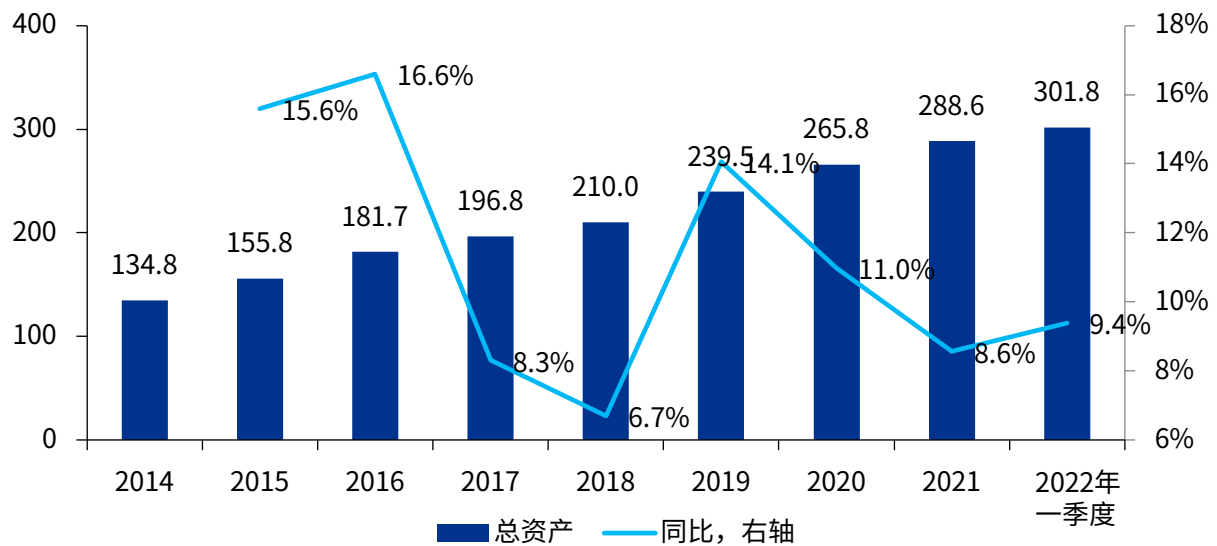
资产端



资产规模持续增长，但同比增速趋缓

截至2021年末，商业银行资产总额达到人民币288.6万亿元，同比增长8.6%，增速较上年回落2.4个百分点。商业银行资产在经历了2019和2020连续两年的快速扩张后，增速有所放慢（图7）。2022年一季度资产规模达301.8万亿元，同比增长9%，与上年末增速基本持平。随着5月底一系列稳增长信贷政策的出台，预计2022年银行资产规模增速将再次迎来较快提升。

图7 商业银行总资产规模，万亿元

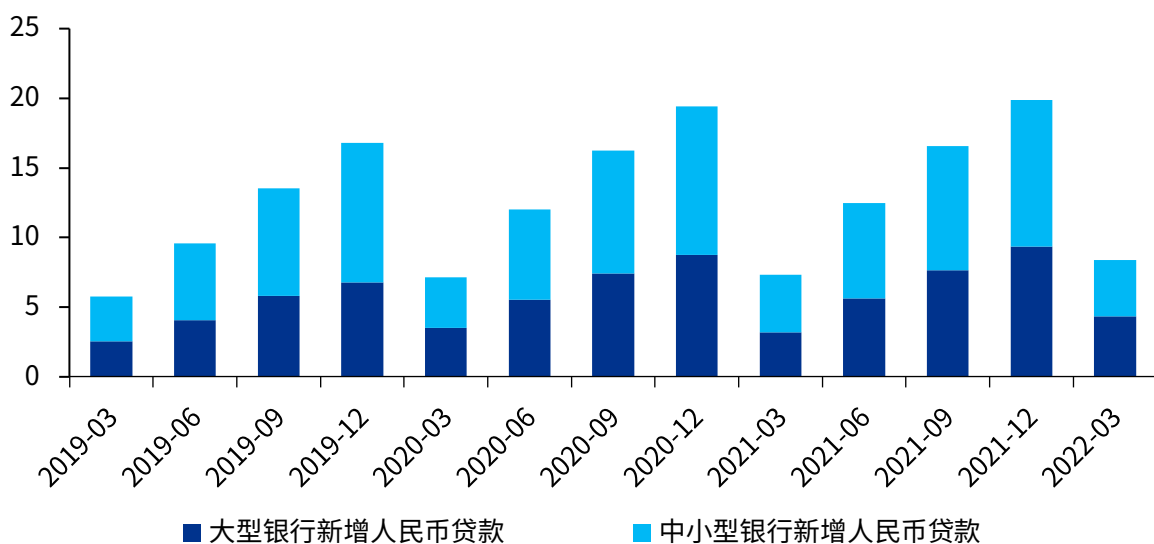


数据来源：Wind，毕马威分析

央行数据显示，2021年金融机构新增人民币贷款总额约20万亿元，与2020年基本持平，小幅上涨1.6%（图8）。其中中资大型银行¹2021年新增人民币贷款规模为9.4万亿元，同比增长7%；中资中小型银行²2021年新增人民币贷款10.5万亿元，同比减少1.9%。

2022年一季度金融机构新增人民币贷款总额8.3万亿元，较2021年同期多增6,636亿元，同比增长7.8%。其中大型银行新增4.3万亿元，比去年同期多增1.1万亿元，增幅达35%；中小型银行新增4.0万亿元，比去年同期少增1,019亿元，同比减少2.5%。

图8 大型和中小型银行新增人民币贷款规模，季度累计，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

¹ 本外币资产总量超过2万亿元的银行（以2008年末各金融机构本外币资产总额为参考标准），包括工行、建行、农行、中行、国开行、交行和邮政储蓄银行。名词解释来源：中国人民银行

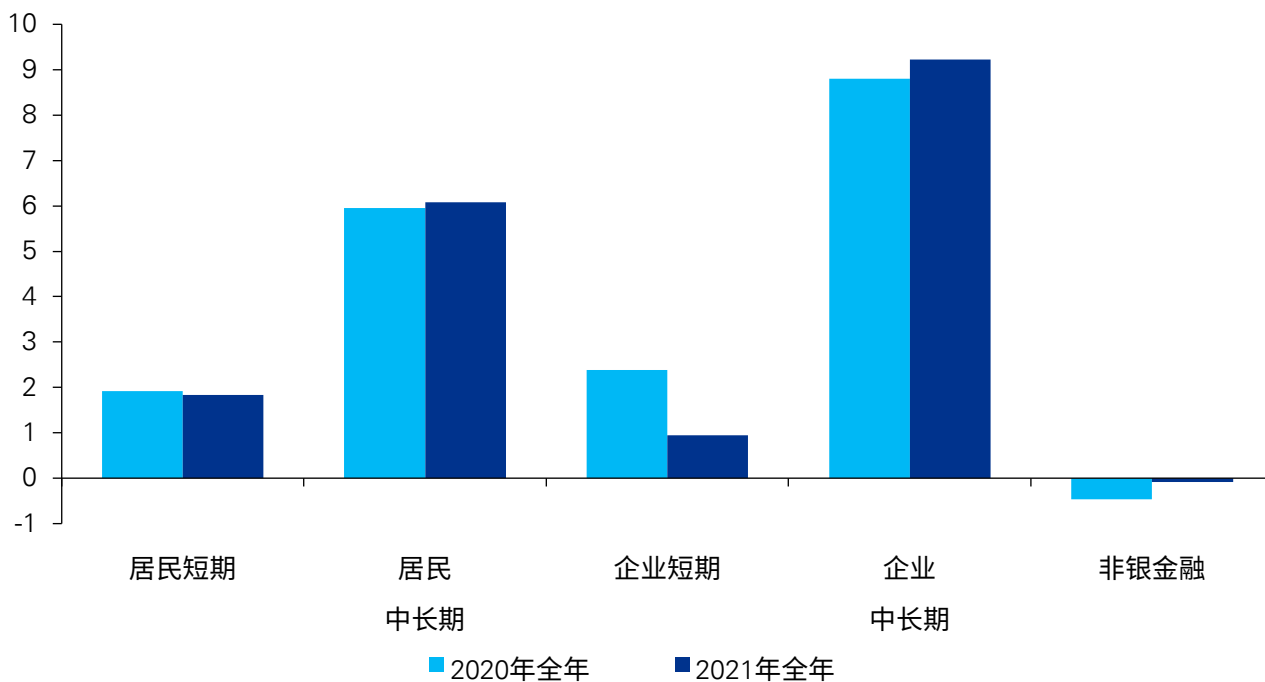
² 本外币资产总量小于2万亿元且跨省经营的银行（以2008年末各金融机构本外币资产总额为参考标准）。名词解释来源：中国人民银行



企业中长贷连续三季度出现少增，居民贷款数据总体偏弱

分部门来看，2021年企业中长期及居民中长期仍是人民币新增贷款的主要构成，占比达76%（图9）。从企业部门来看，2021年企业中长期贷款新增9.2万亿元，较2020年多增4,300亿元，增幅5%。其中自2021年7月起，企业中长贷连续出现少增主要归因于2021年下半年以来，疫情叠加大宗商品价格上涨等因素，对企业的生产计划和正常经营带来持续性影响，导致企业信贷需求偏弱。从居民部门来看，居民中长贷主要与居民房贷相关。2021年全年居民中长贷新增6.1万亿元，较2020年多增1,300亿元，增幅2.2%。其中第三季度由于受房地产调控持续收紧的影响，居民购房意愿偏低，居民中长贷较前期及去年同期均显著减少。四季度部分地区房地产政策出现边际放松，提高居民购房意愿，居民中长贷得以回升。2021年全年居民短期贷款较2020年少增800亿元。居民短贷数据偏弱是由于2021年疫情零星反复，居民收入回升较慢所导致的消费意愿不强所导致。

图9 新增人民币贷款构成，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

2022年一季度，除企业短期贷出现明显增长外，企业长期贷及居民贷款均出现回落。从企业部门来看，一季度企业短贷同比多增1.0万亿元，而企业中长贷同比少增0.5万亿元。疫情封控压力下，企业在房租、工资等短期现金流方面缺口增大，短期融资需求增加。而由于疫情反复，企业中长期预期偏弱，制约投资扩产需求。从居民部门来看，居民短贷和中长贷均同比少增。尽管今年以来，多地出台房地产宽松性政策，但疫情持续反复影响居民购房意愿，房地产销售市场仍呈下滑趋势。



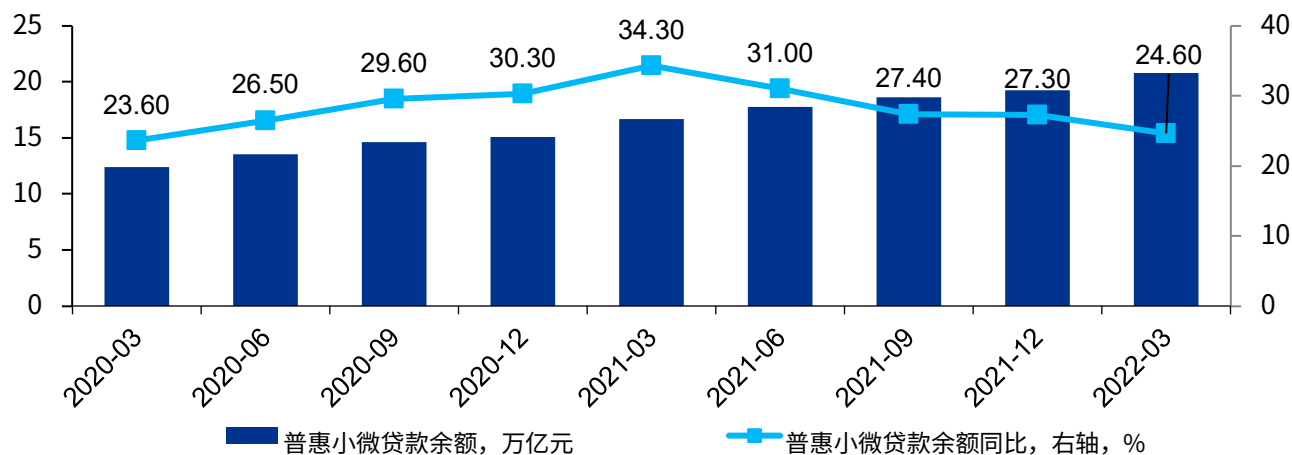
制造业、普惠小微和绿色贷款保持同比高增，房地产贷款增速回落

从贷款结构来看，金融机构不断加强对实体经济的支持力度，制造业贷款、普惠小微企业贷款和绿色贷款均保持同比高增，信贷结构进一步优化。

2021年末制造业中长期贷款余额同比增长31.8%，较各项贷款增速高出20.2个百分点；高技术制造业中长期贷款余额同比增长32.8%。2022年一季度数据显示，制造业中长期贷款余额同比增长29.5%，比各项贷款的增速高18.1个百分点，其中，高技术制造业中长期贷款余额增长31.9%。

2021年末金融机构向普惠小微企业发放人民币贷款余额19.2万亿元，同比增长27.3%，增速比上年末低3个百分点；全年增加4.1万亿元，同比多增6,083亿元。2021年末普惠小微贷款占全部贷款余额的比重已达10%。2022年一季度普惠小微贷款余额20.8万亿元，同比增长24.6%，增速比上年一季度低9.7个百分点（图10）。2019年以来，我国连续三年提出了普惠小微贷款增速目标（表2）。今年的政府工作报告中没有设定具体的普惠小微贷款增速目标，但提出“用好普惠小微贷款支持工具，增加支农支小再贷款，优化监管考核，推动普惠小微贷款明显增长、信用贷款和首贷户比重继续提升”，我们认为今年普惠小微贷款仍将是银行的重点发力领域。

图10 普惠小微企业贷款余额，当季值



数据来源：Wind，毕马威分析

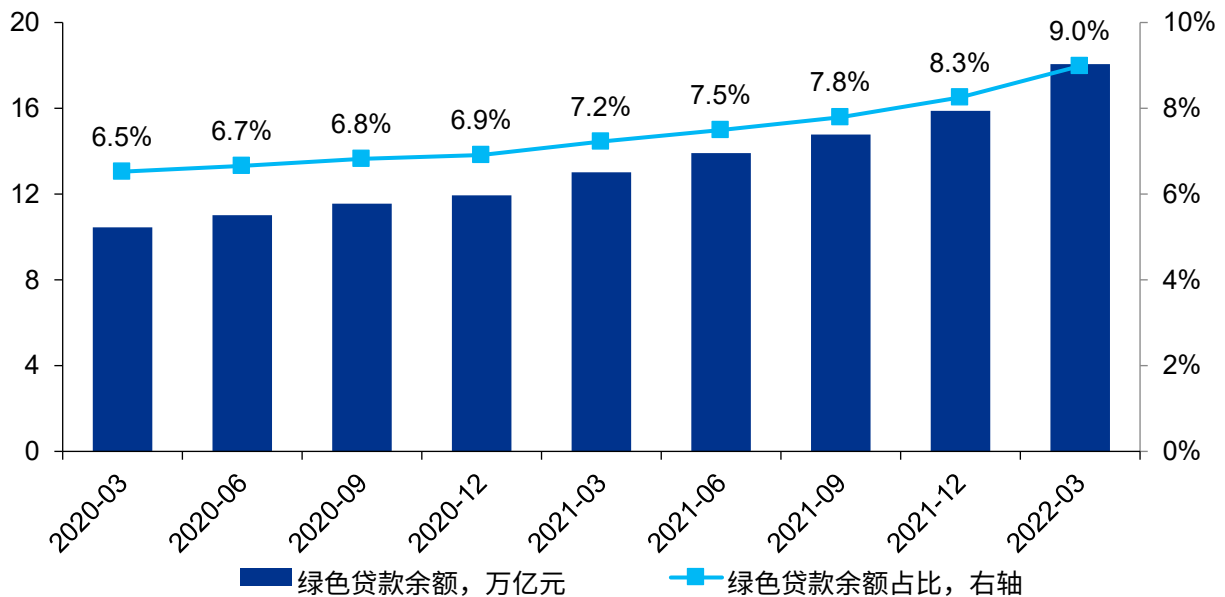
表2 历年政府工作报告所提普惠小微企业贷款目标增速

年份	目标增速
2019年	国有大型商业银行小微企业贷款要增长30%以上
2020年	大型商业银行普惠型小微企业贷款增速要高于40%
2021年	大型商业银行普惠型小微企业贷款增长30%以上
2022年	普惠小微贷款要“明显增长”以及“信用贷款和首贷户比重继续提升”等

资料来源：历年政府工作报告，毕马威分析

绿色贷款在绿色金融体系中占据举足轻重的地位，是实体经济绿色低碳发展的重要资金来源。2021年末绿色贷款余额为15.9万亿元，较2020年增加了4.0万亿元，同比增长33.1%。2022年一季度贷款余额达同比增长38.6%，比上年末高5.6个百分点（图11）。与此同时，绿色贷款占全部贷款余额的比例也在不断提升，至2022年一季度，占比已升至9%，比去年同期上升1.8个百分点。

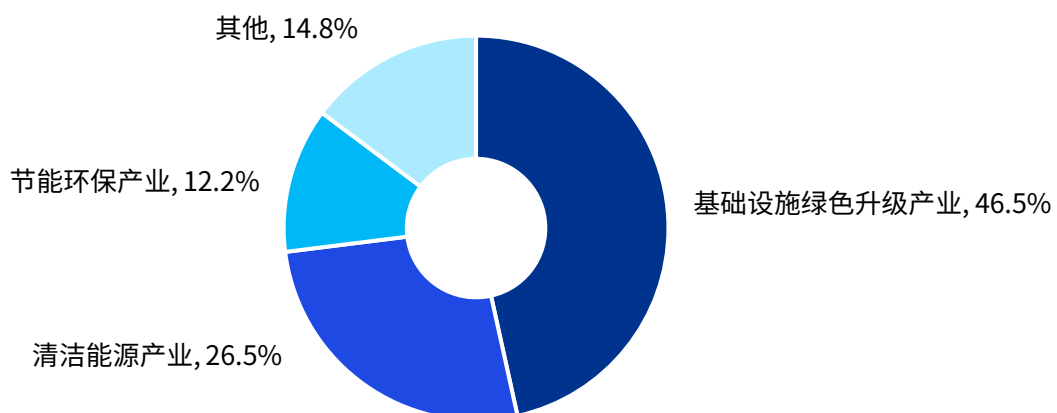
图11 绿色贷款余额及占比，当季值



数据来源：Wind，毕马威分析

分用途来看，2021年末基础设施绿色升级产业贷款余额为7.4万亿元，占绿色贷款余额的46.5%，占比最大；清洁能源产业贷款余额为4.2万亿元，占绿色贷款余额的26.5%；节能环保产业贷款余额为1.9万亿元，占绿色贷款余额的12.2%。2022年一季度末基础设施绿色升级产业、清洁能源产业和节能环保产业贷款余额分别为8.27万亿元、4.74万亿元和2.32万亿元，同比分别增长31.3%、39.3%和58%（图12）。

图12 2021年中国绿色贷款结构（按用途），%

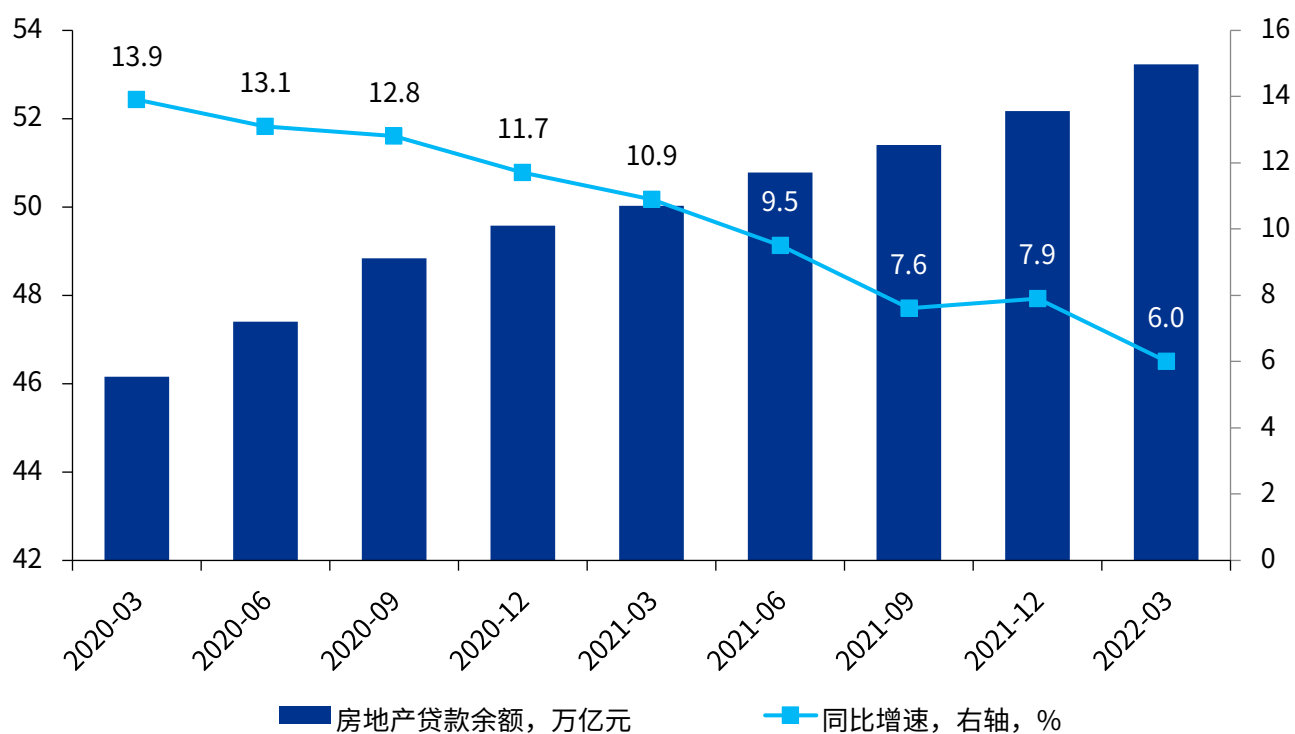


数据来源：Wind，毕马威分析



2021年末房地产贷款余额52.2万亿元，同比增长7.9%，在全部贷款中的占比为27.1%。2021年在监管层压降房地产贷款，同时房地产市场转弱的背景下，房地产贷款的增速出现了一定的下滑，较去年同期下降3.8个百分点。2022年一季度房地产贷款余额53.2万亿元，同比增长6.0%，比去年同期增速低4.9个百分点（图13）。5月23日央行和银保监会联合召开的主要金融机构货币信贷形势分析会指出应保证房地产信贷平稳增长，结合多地对房地产限购政策的适度松绑，预计下半年房地产贷款余额增速有望企稳。

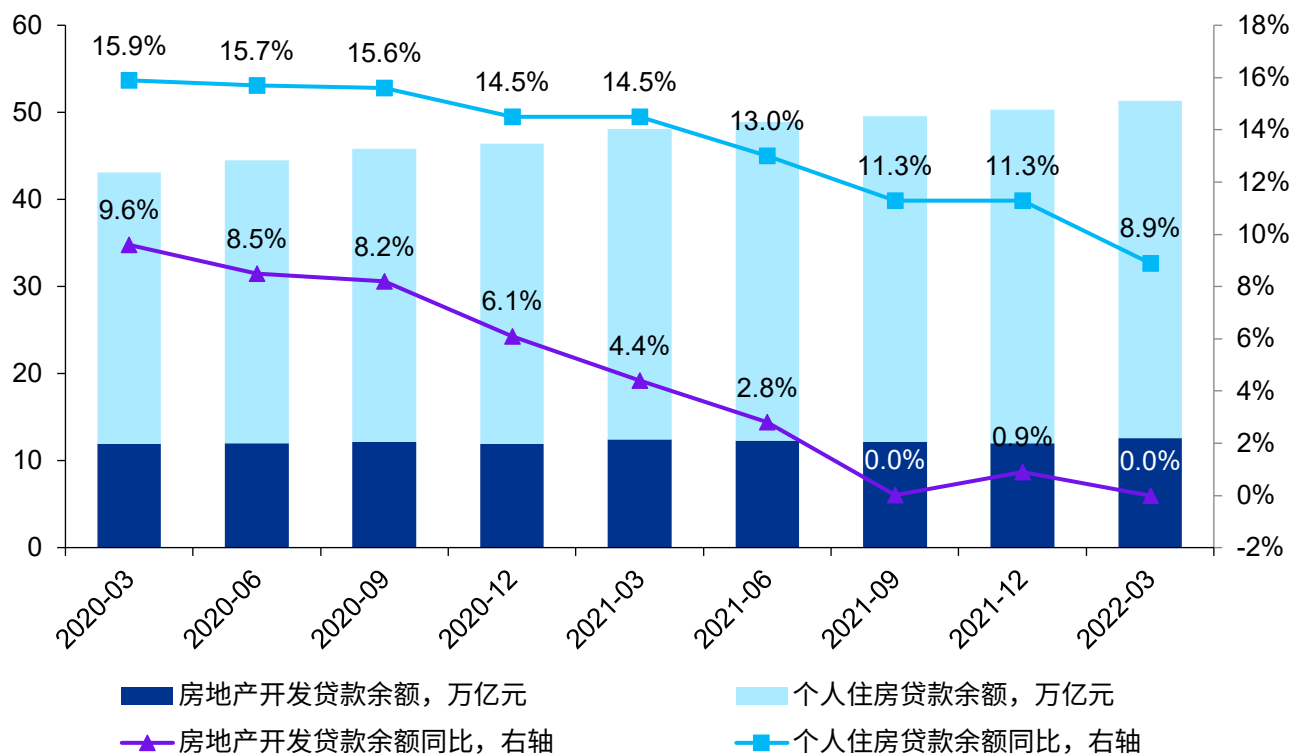
图13 房地产贷款余额及同比，当季值



数据来源：Wind，毕马威分析

具体来看，央行的统计口径中包含房地产开发贷款和个人住房贷款两项。2021年房地产开发贷款余额12.0万亿元，同比增长0.9%；个人住房贷款余额38.3万亿元，是房地产贷款的主要构成，占比73%，同比增长11.3%。2022年一季度房地产开发贷款余额12.6万亿元，同比下降0.4个百分点，增速比上年末低1.3个百分点。个人住房贷款余额38.84万亿元，同比增长8.9%，增速比上年末低2.3个百分点（图14）。政策层面目前已从供给和需求两端发力，在供给端要求金融部门“尽快矫正对民营房企信贷收缩的行为”，在需求端要求各地“因城施策”支持合理住房需求。

图14 房地产开发及个人住房贷款余额，当季值



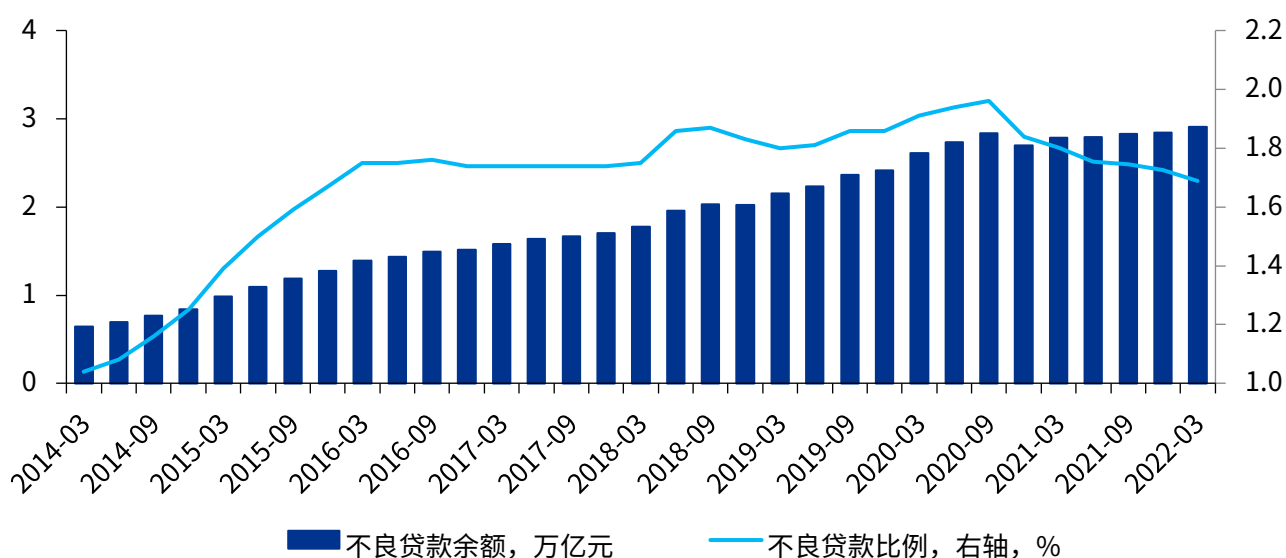
数据来源：Wind，毕马威分析



拨备动态管理挑战加大，不良贷款处置压力增大

截至2021年末，商业银行不良贷款总额为2.85万亿元，同比增长5.4%，较上年同期增速下降明显（图15）。2021年末商业银行不良贷款率1.73%，已连续五个季度出现下降。2022年一季度商业银行不良贷款余额2.91万亿元，较上季末增加653亿元；商业银行不良贷款率1.7%，较上季末小幅下降0.04个百分点。

图15 商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值



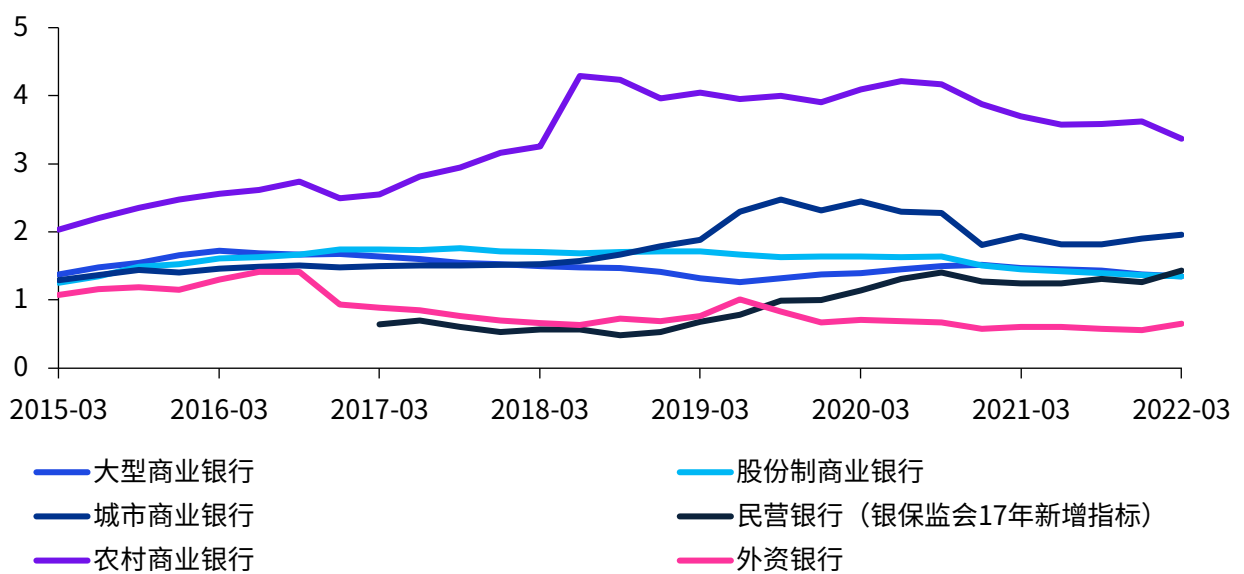
数据来源：Wind，毕马威分析

从不同类型银行来看，2021年大型银行和股份行的不良率持续改善。其中，大型银行不良率1.4%，总体保持较低水平；股份制银行不良率1.4%，同比下降了13BP。而城商行和农商行城商不良率依然较高。其中城商行为1.9%，较上年同期上升了9个BP；农商行不良率3.6%，下降了25BP。农商行不良率仍处于高位，面临一定压降压力（图16）。2022年一季度末大型银行和股份行的不良率基本维持不变；农商行不良率进一步得到压降，环比下降26BP；而城商行不良率上升5BP。在今年宏观经济持续承压的背景下，需持续关注中小型金融机构的资产质量。中国东方资产管理股份有限公司发布的《中国金融不良资产市场调查报告2022》³对215名银行从业人员开展了问卷调查，其中35.8%的受访者认为2022年不良资产处置压力最大的是城商行，远高于股份行17.7%、农商行15.4%、及国有大行11.6%的受访者占比。

³不良贷款处置紧迫性加强，经济日报，2022年5月20日，http://ipaper.ce.cn/pc/content/202205/20/content_254308.html



图16 不同类型商业银行不良贷款率，当季值，%



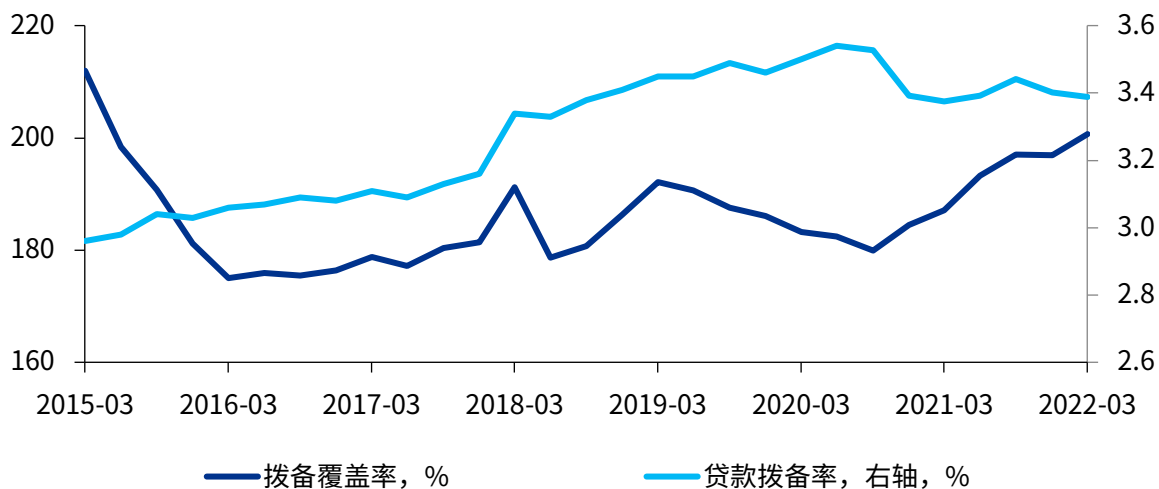
数据来源：Wind，毕马威分析

2021年末拨备覆盖率为197%，较上年同期增了13个百分点，连续5个季度上升。贷款拨备率为3.4%，与上季末基本持平。2022年一季度末拨备覆盖率持续上升，达200.7%，贷款拨备率持续维持在3.4%的水平。拨备覆盖率的连续上升，反映商业银行风险抵补能力持续加强，风险抵补能力仍处于合理区间（图17）。

2022年4月13日国务院常务会议提出鼓励拨备水平较高的大型银行有序降低拨备覆盖率，适时运用降准等货币政策工具，增强信贷投放能力，进一步加大对实体经济，特别是受疫情影响行业和中小微企业、个体工商户的支持力度。大型商业银行2021年末的拨备覆盖率为239%，不良率为1.4%；2022年一季度末两项指标分别为245%和1.4%，均优于监管要求及行业平均水平，具有较大的降拨备空间。今年一季度已有包括邮储和招商银行在内的8家上市银行降低了拨备率。其中招行降幅最大，其拨备覆盖率较上年末下降了21.2个百分点，降至462.7%⁴。

拨备覆盖率是贷款减值准备与不良贷款总额的比率，因而银行降低拨备覆盖率的一个最重要手段是相应减少计提的贷款减值准备，这将有助于提升银行净利润，通过留存收益增加银行核心一级资本，进而提升银行的信贷投放能力。除此以外，提升不良贷款的容忍度，也可以实现降低银行拨备覆盖率的目的。与此同时，拨备率下降所释放的一部分拨备既可以用来核销和处置商业银行的不良贷款，也有助于提升商业银行自我资本补充能力。

图17 商业银行贷款拨备率和拨备覆盖率，当季值



数据来源：Wind，毕马威分析

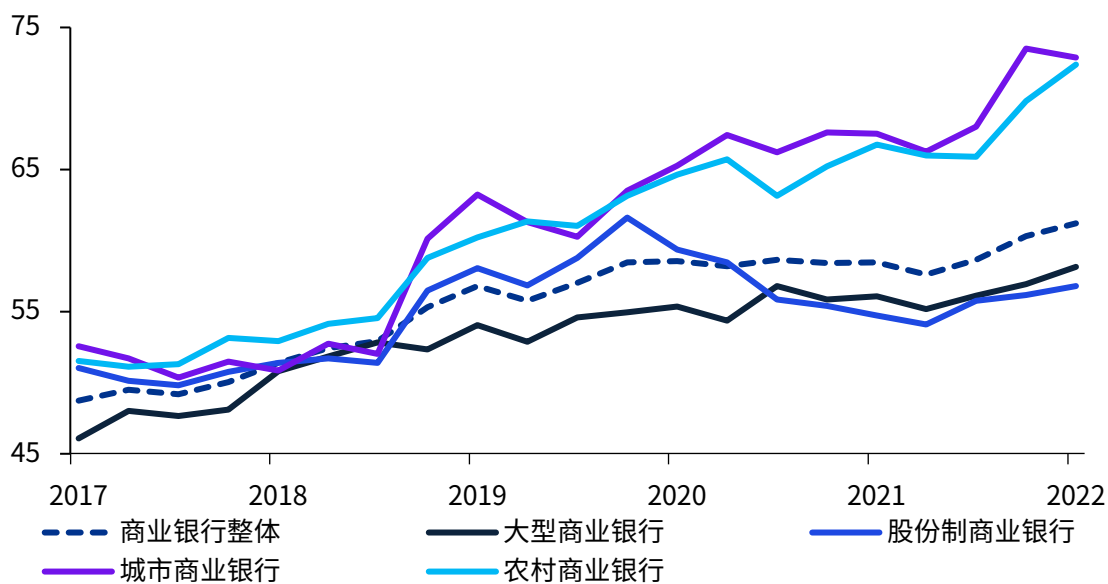
⁴落地！8家银行一季度下调拨备覆盖率，新浪财经，<https://finance.sina.com.cn/jjxw/2022-05-05/doc-imcwiwst5650199.shtml>



流动性保持稳步提升

2021年12月末，商业银行整体流动性比例为60.3%，较上季末增加1个百分点，总体保持稳步提升态势。从不同类型银行来看，大型银行流动性比例小幅上升1个百分点，股份制基本与上季末持平，城商行和农商行分别上升6个和5个百分点，流动性改善明显。2022年一季度末商业银行整体流动性持续提升至61.2%。除城商行流动性比例有小幅下降外，其他类型银行均呈上升趋势，其中农商行较上季末上升2.5个百分点，已实现两个季度连续上升（图18）。

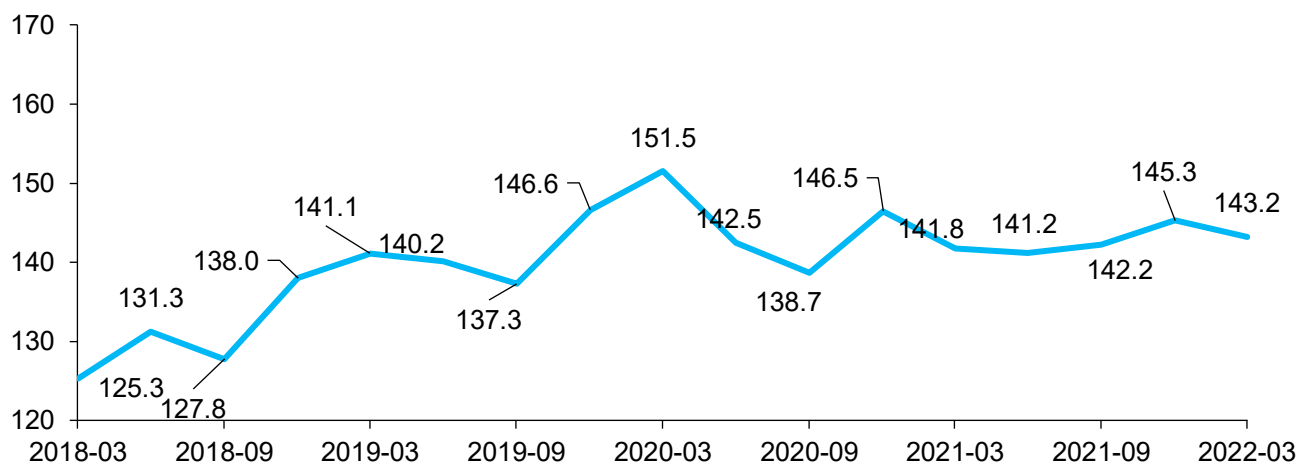
图18 不同类型商业银行流动性比例，当季值，%



数据来源：Wind，毕马威分析

流动性覆盖率是指优质流动性资产储备与未来30日的资金净流出量之比。2021年末流动性覆盖率为145.3%，同比下降1个百分点，高于《商业银行流动性风险管理办法》中要求的100%监管指标（图19）。该指标的小幅回调体现出商业银行对于流动性成本的考虑。2022年一季度末流动性覆盖率为143.2%，同比上升1.4个百分点，较上季末下降2个百分点。

图19 商业银行流动性覆盖率，当季值，%



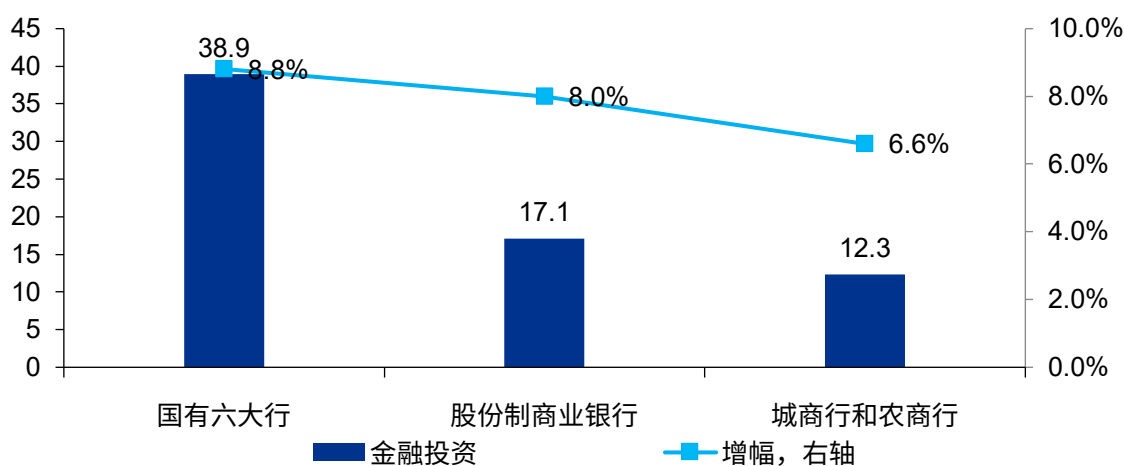
数据来源：Wind，毕马威分析



债券投资占上市银行金融投资的八成，政府债为主要投向

金融投资是商业银行资产端仅次于贷款的部分。2021年，包括六大国有商业银行、股份制商业银行、城商行和农商行在内的59家上市商业银行(包括A股和H股及A+H股上市商业银行)金融投资余额为68.3万亿元，较上年增长5万亿元，同比增长7.9%。从不同类型银行来看，2021年六大国有商业银行金融投资余额为38.9万亿元，同比增长8.8%；股份制商业银行金融投资为17.1万亿元，同比8.0%；城商行和农商行金融投资为12.3万亿元，同比6.6%（图20）。六大国有商业银行通过购买国债、地方债等金融投资方式进一步支持实体经济的增长，增长最快。

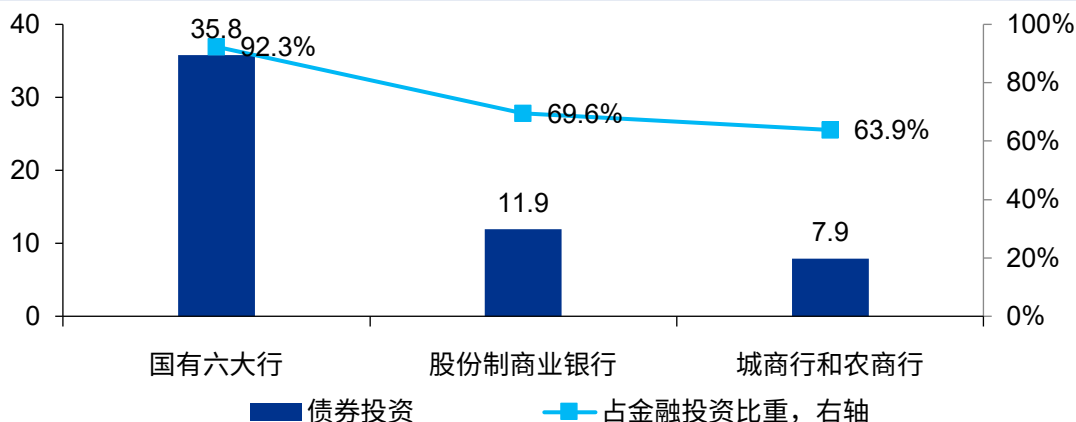
图20 不同类型商业银行金融投资，万亿元，%



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

商业银行投资面临严格的监管要求，出于自身稳健经营的考虑，收益稳定、流动性强、市场体量大的债券成为商业银行金融投资的重要选择。2021年，59家商业银行债券投资总额55.6万亿元，占金融投资的81.4%，占比较2020年提升1个百分点。其中，六大国有商业银行债券投资为35.8万亿元，占国有大行金融投资的92.3%；股份制商业银行债券投资为11.9万亿元，占股份行金融投资的69.6%；城商行和农商行债券投资为7.9万亿元，占城农商行金融投资的63.9%（图21）。可以看出，国有六大行金融投资风格趋谨慎，债券占金融投资高达九成；而城商行和农商行债券占金融投资比重最低，为六成左右，更倾向于投资权益类产品。

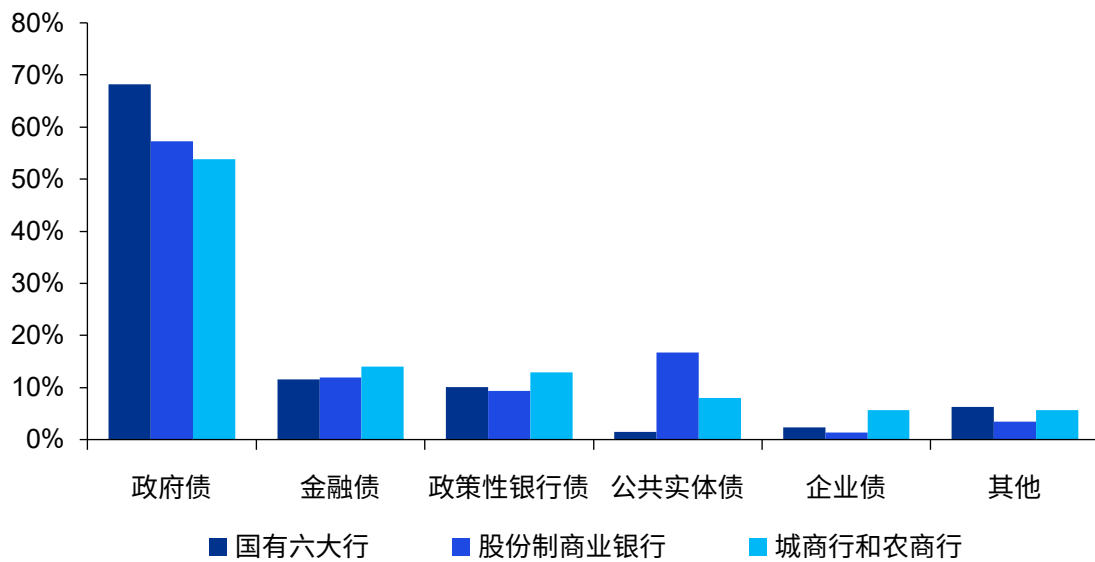
图21 不同类型商业银行债券投资，万亿元，%



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析

商业银行主要投资的债券品种有政府债、政策性银行债、金融债、企业债和公共实体债等。政府债是商业银行持有最多的债券，2021年59家商业银行持有政府债35.3万亿元，占比63.5%，远远高于其他债券。其次是金融债，2021年59家商业银行持有金融债6.6万亿元，占比11.8%。第三是政策性银行债，2021年59家商业银行持有政策性银行债5.7万亿元，占比10.2%（图22）。企业债占比最低，2021年59家商业银行持有企业债1.4万亿元，占比2.5%。政府债中六大国有商业银行占比最高，金融债、政策性银行债和企业债中，城商行和农商行占比最高。

图22 商业银行债券投资结构，%



数据来源：根据上市银行年报整理，毕马威分析



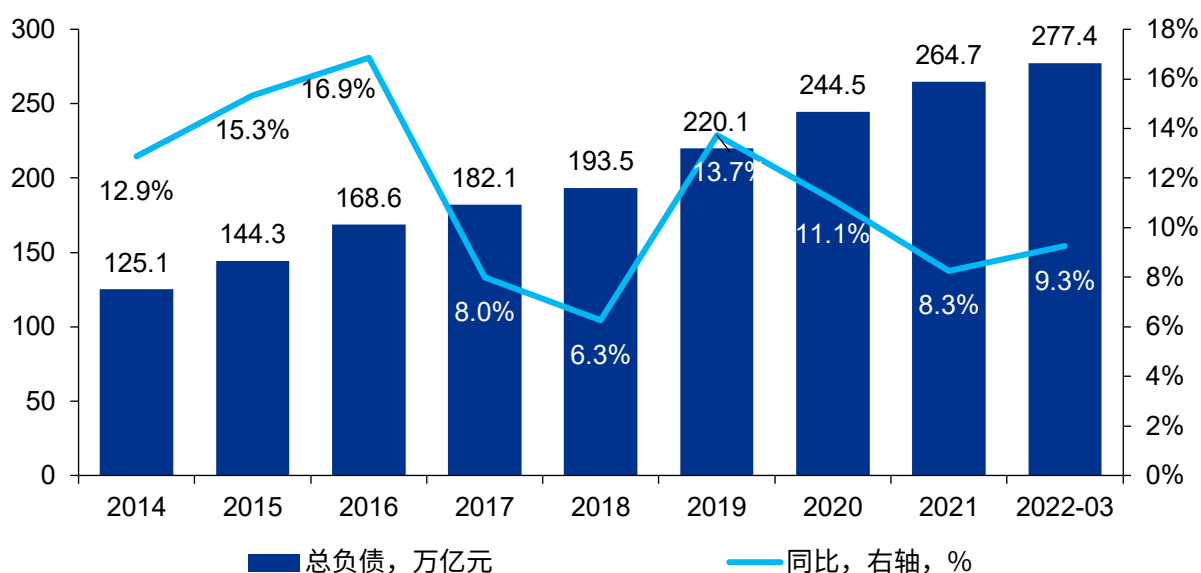
负债端



负债规模持续增长，但增幅趋缓

2021年我国商业银行总负债为人民币264.7万亿元，较2020年末增长20.2万亿元，同比增长8.3%，增幅较上年下降2.8个百分点。2022年一季度末，商业银行总负债规模达277.4万亿元，同比增长9.3%，增速较去年同期下降0.3个百分点（图23）。

图23 商业银行负债规模及增速



数据来源：Wind，毕马威分析



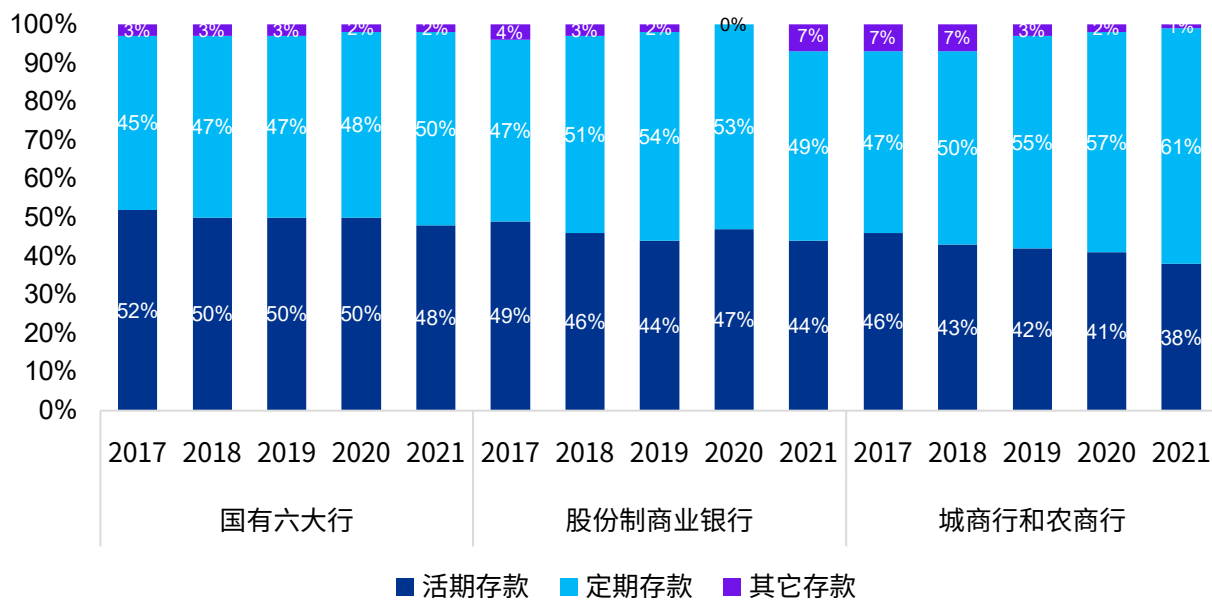


国有六大行存款期限结构稳定，小型银行负债成本控制压力较大

不同类型商业银行的存款期限结构差异较大。以上市银行为例，2021年国有六大行的活期存款和定期存款占比分别为48%和50%，业务发展相对较为均衡；股份制商业银行以及城商行和农商行的定期存款显著高于活期存款，其中股份制商业银行的定期存款占比超出活期存款占比5个百分点，城商行和农商行的定期存款占比超出活期存款占比13个百分点（图24）。

从近年趋势来看，已上市商业银行存款整体上呈现出活期存款下降、定期存款上升的趋势。其中国有六大行整体趋势较为稳定，2017-2021年其他存款占比基本保持不变，活期存款占比下降了4个百分点，定期存款占比上升了5个百分点。股份制商业银行的存款期限结构震荡发展，2017-2021年活期存款占比由49%下降至44%，定期存款占比由47%上升至49%；2020-2021年间其他存款占比由接近0%的较低水平上升至7%。对于城商行和农商行而言，2017-2021年定期存款占比快速上升，从2017年的47%上升至61%，增长了14个百分点；而活期存款占比和其他存款占比均呈下降趋势。城商行和农商行吸收存款的主要方式由活期存款转为定期存款，负债成本控制压力较大。

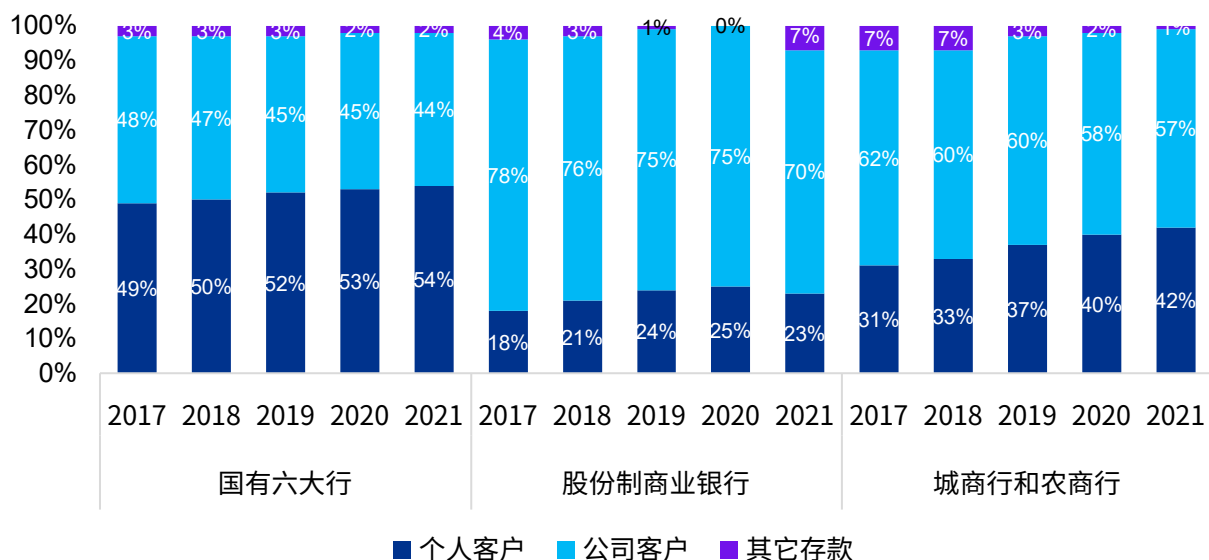
图24 不同类型上市商业银行存款期限结构分析



数据来源：Wind，毕马威分析

从客户类型来看，国有六大行的客户来源较为均衡，2021年末个人客户和公司客户占比分别为54%、44%。股份制商业银行的公司客户占比远高于国有六大行以及城商行和农商行，2021年末公司客户存款规模是个人客户存款的3倍。近年来城商行和农商行的个人客户存款占比逐年上升，2021年末城商行和农商行个人客户存款占比为42%，较2017年增长11个百分点。城商行和农商行个人客户存款业务发展较快，2021年规模较2017年增长了90.7%（图25）。

图25 不同类型上市商业银行个人及公司客户存款占比分析



数据来源：Wind，毕马威分析



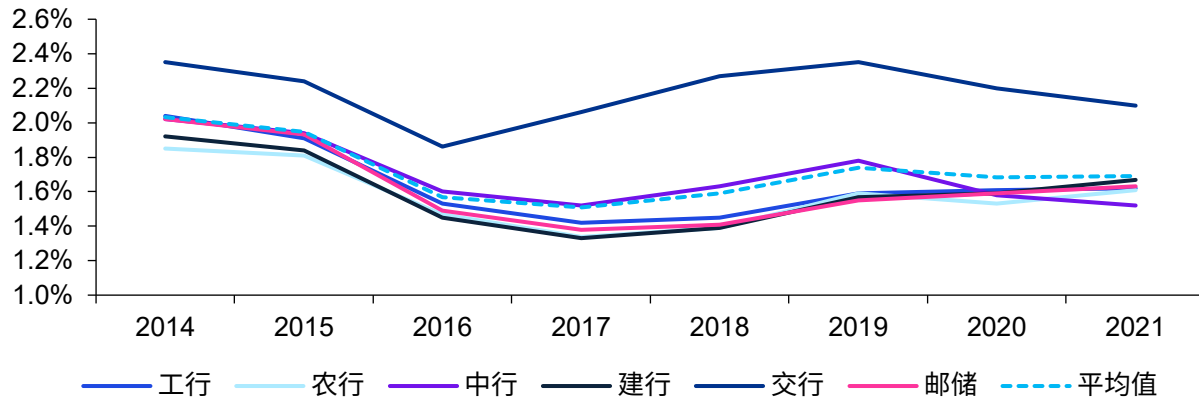
国有大型商业银行存款付息率整体略有上行，但分化明显

2021年六大国有商业银行存款付息率平均值为1.69%，同比增长0.01个百分点，整体呈上行趋势，但分化特征明显。

2021年四家国有银行存款付息率有所上升，分别为建设银行（1.67%）、邮储银行（1.63%）、工商银行（1.62%）、农业银行（1.61%）。其中农业银行、建设银行的存款付息率均上涨了0.1个百分点，邮储银行、工商银行存款付息率分别上涨0.04、0.01个百分点。

但同时2021年交通银行、中国银行存款付息率有了较大幅度下降。2021年交通银行存款付息率为2.1%，比去年同期下降0.1个百分点，降幅最大。中国银行存款付息率为1.5%，比去年同期下降0.06个百分点，主要是由于其外币业务存款付息率的下降幅度导致（图26）。

图26 六大国有商业银行存款付息率



数据来源：六大国有商业银行2015-2021年年报，毕马威分析



国债+LPR参考定价，存款利率传导机制再获优化

2021年6月，金融机构存款利率自律上限的确认方式由“基准利率*倍数”改为“基准利率+基点”，存款利率下行初显成效。然而存款市场长期的激烈竞争使得多家银行的定期存款和大额存单利率几乎达到自律上限，市场利率和政策利率无法向存款利率有效传导。

2022年4月，央行指导利率自律机制建立了存款利率市场化调整机制，自律机制成员银行参考以10年期国债收益率为代表的债券市场利率和以1年期LPR为代表的贷款市场利率，进一步推动了利率市场化改革，引导金融机构尤其是小型银行下调存款利率，稳定负债成本。4月最后一周全国金融机构新发生的存款加权平均利率为2.37%，较前一周下降了0.1个百分点，存款利率恢复下行趋势。

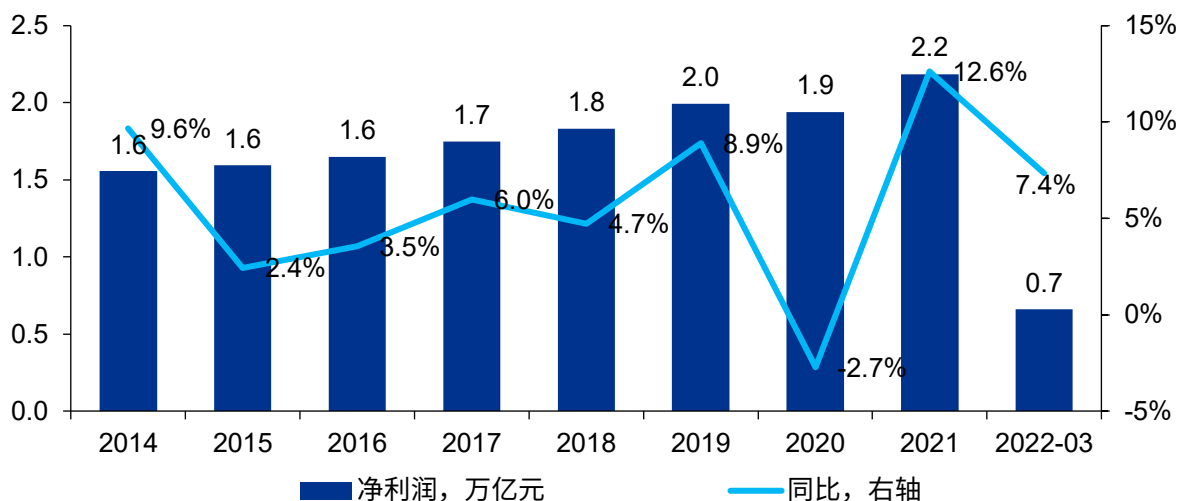


利润端

2021年我国商业银行的盈利能力实现恢复性增长，全年商业银行净利润达2.2万亿元，较2020年增长约244.9亿元，同比上升12.6%。2022年一季度虽然多地出现疫情反复，但金融服务不断加强，商业银行净利润保持稳健增长。截至2022年第一季度末商业银行净利润达0.7万亿元，同比上升7.4%（图27）。

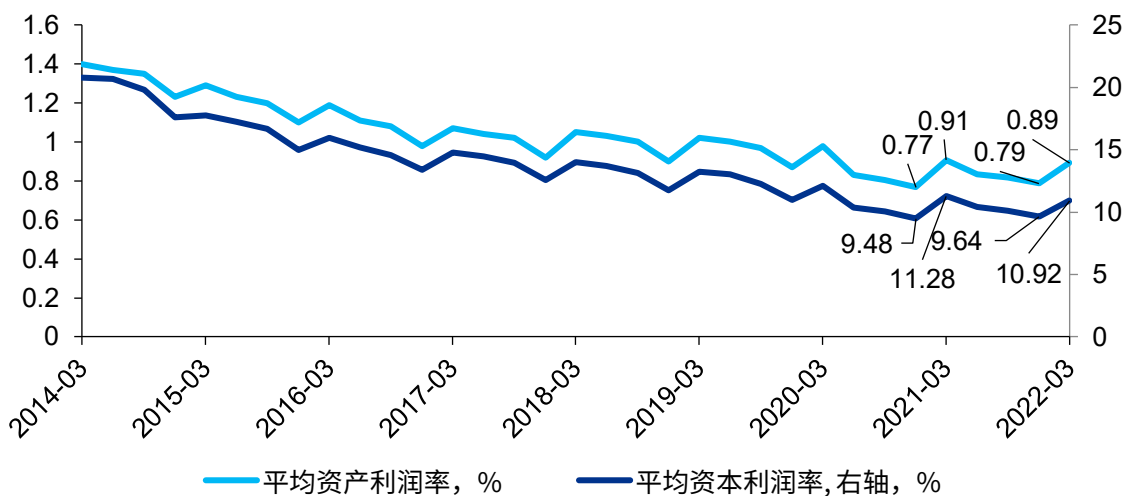
从平均资产利润率（ROA）和平均资本利润率（ROE）来看，两者较2020年均有一定程度的上升：2021年ROA为0.8%，较2020年末上升0.02个百分点；ROE为9.6%，较2020年末上升0.2个百分点（图28）。银行业整体盈利能力增强。2022年一季度商业银行ROA和ROE继续保持上涨态势，较上季度末分别上涨0.1%和1.3%。

图27 商业银行净利润及增幅



数据来源：Wind，毕马威分析

图28 商业银行平均资产利润率（ROA）及平均资本利润率（ROE），当季值



数据来源：Wind，毕马威分析



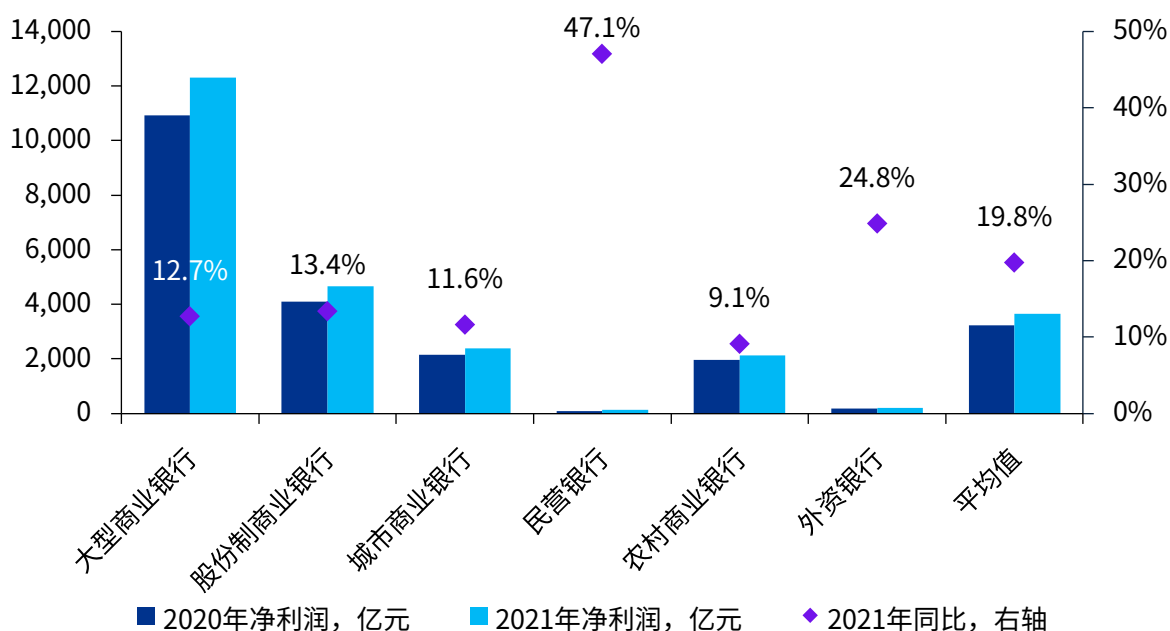
净利润增速明显回暖，不同类型银行盈利能力进一步分化

由于疫情得到控制，宏观经济形势稳中向好，以及上一年基数较低等原因，2021年银行业净利润整体回升，所有类型的商业银行均随行业同步净利润增速保持正向的发展态势，增速在9.1%至47.1%之间（图 29）。

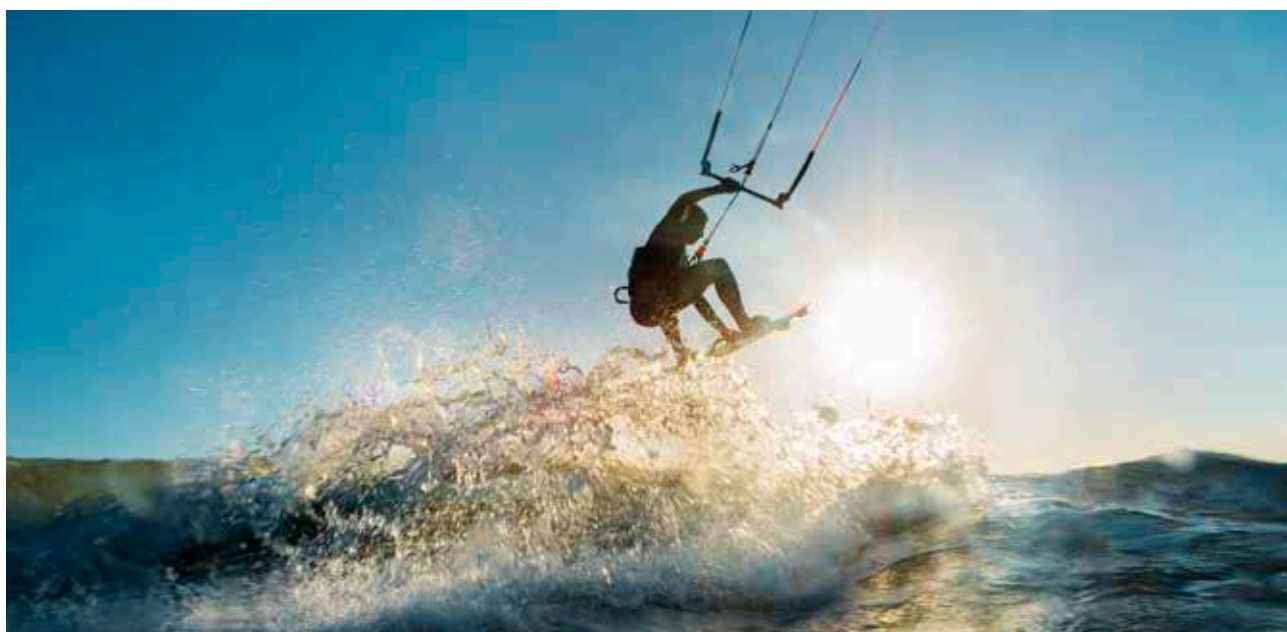
此外，基于地域、性质以及经营重点等的不同，不同类型商业银行之间的盈利也在进一步分化，呈现出强者愈强的市场格局。2021年，大型商业银行和股份制银行继续稳健发展，银行净利润增速仍保持在行业整体中上游水平。而城商行和农商行虽实现正增长，但增速低于行业整体水平，未来仍面临着不良资产出清的挑战。得益于外汇交易和债券业务的收益增加，2021年外资银行的净利润增速指标呈现较好态势，同比增速由负转正到24.8%，有着较大的潜力和发展空间。

2022年第一季度大型商业银行和股份制商业银行净利润同比增速分别为8.8%和10.2%，较去年同期增速下降3到4个百分点；农商行同比增长8.7%，与去年同期基本持平。城商行和外资银行净利润同比均出现不同程度下滑，同比下降4%和17.5%。

图29 不同类型商业银行净利润规模及同比



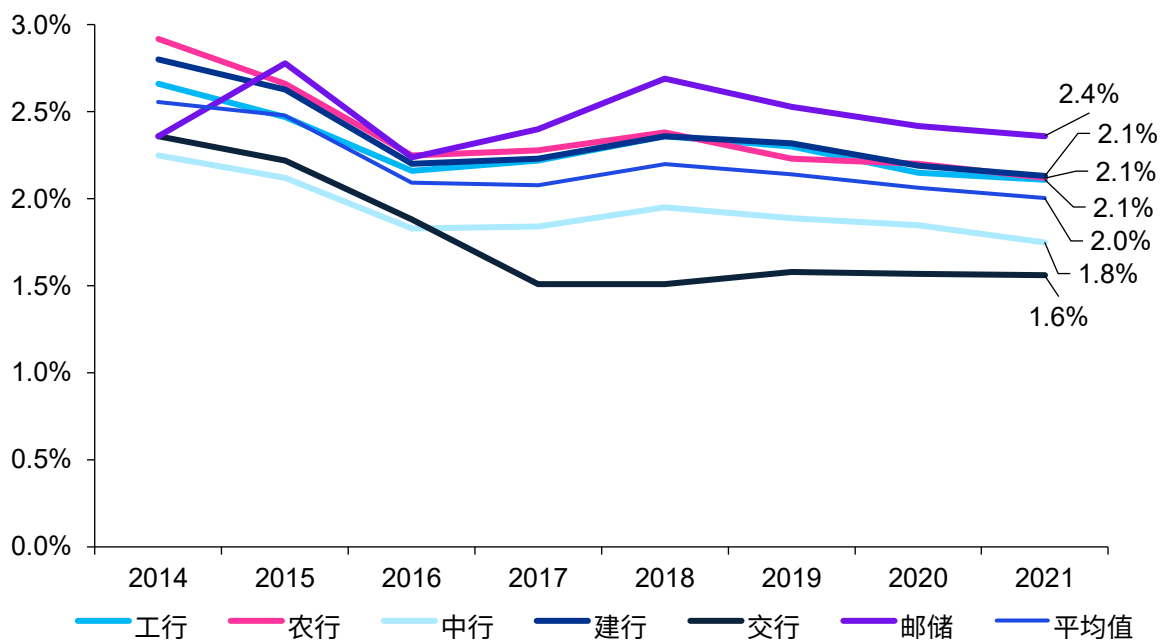
数据来源：Wind，毕马威分析



国有六大行净利息收益率略有下降

2021年，上市银行积极响应国家政策，减费让利支持实体经济发展，进一步降低企业融资成本，加之改革后的LPR报价机制引导贷款利率下行，造成资产端收入下降，六大国有商业银行净利息收益率较去年同期普遍下降，但下降幅度均较小，平均净利息收益率与2020年相比下降0.1个百分点（图30）。其中，邮储银行的净利息收益率近五年一直位列六大行榜首，2021年邮储银行的净利息收益率为2.4%，超出第二名建设银行约0.2个百分点。

图30 国有六大商业银行净利息收益率，%



数据来源：国有六大商业银行2021年年报，毕马威分析

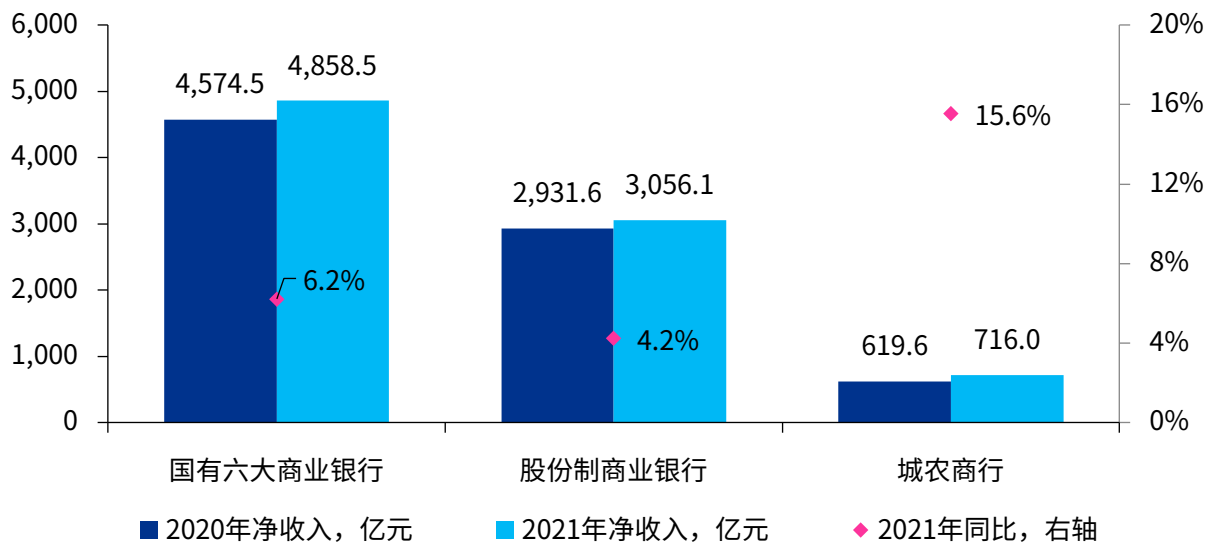


中间业务增长迅速，资管业务蓬勃发展

2021年，上市银行中间业务收入依旧保持强劲增长。59家上市银行手续费及佣金净收入的平均值达146.3亿元，同比增加8.6亿元，同比增幅6.2%。其中，理财、代理及托管等资管业务是带动银行手续费及佣金收入增长的关键因素。

2021年，三类上市银行的手续费及佣金净收入呈现出国有六大行高于股份制商业银行、股份制商业银行高于城农商行的竞争格局。2021年国有六大行的手续费及佣金净收入较去年增长284.1亿元，同比增长6.2%。股份制商业银行继续聚焦服务实体经济，在改革转型中稳健发展，净收入较去年增长124.6亿元，同比由负增长变为4.2%的正增长，提升了19.8个百分点。城农商行虽资产不及其他两类上市银行，但通过大力开拓中业布局，在手续费和佣金净收入上实现了96.4亿元的增长，同比增幅从-6.8%上升为15.6%，远超国有六大行和股份制商业银行（图31）。

图31 各类上市商业银行手续费及佣金净收入

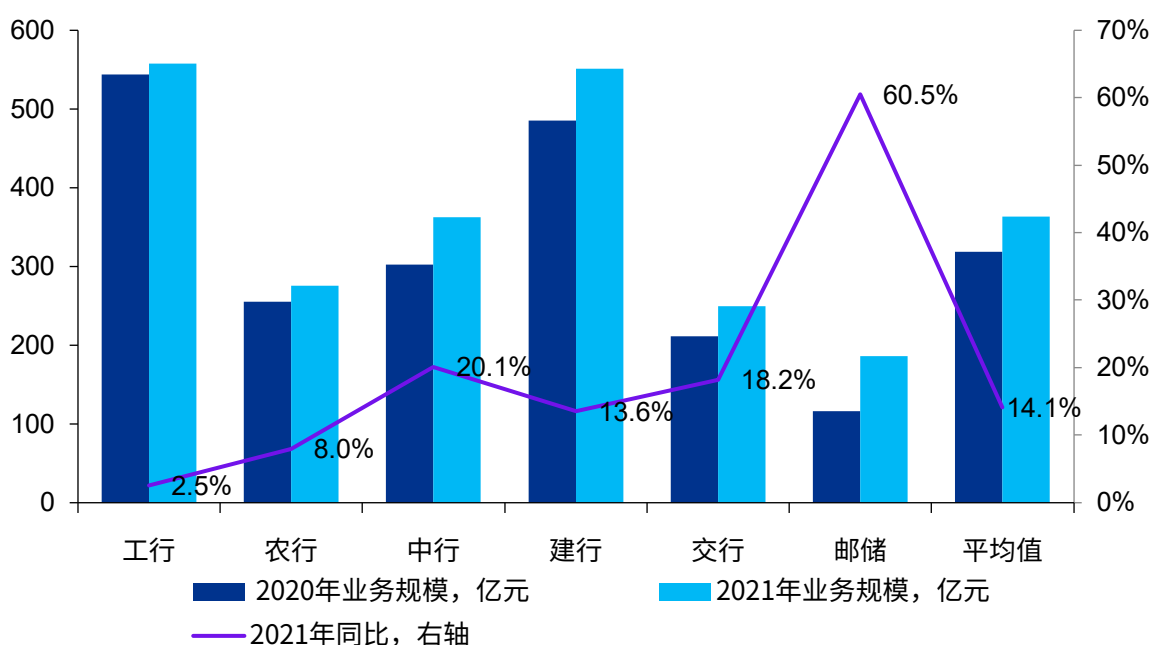


数据来源：Wind，国有六大商业银行2021年年报，毕马威分析



2021年，随着中国居民收入水平的提升和资产管理需求的增加，国内财富管理风口迅速崛起。同时，资管新规逐步实施，银行理财产品的发展实现提质升级，推动了财富管理类业务的蓬勃发展。2021年国有六大商业银行理财、代理及托管等资管业务收入的平均值达363.5亿元，同比增加44.8亿元，增幅达14.1%（图32）。中国银行、建设银行和邮储银行的理财、代理及托管业务收入较去年增长均超60亿元，其中邮储银行的增长高达70亿元，同比60.5%，主要得益于代理业务收入的高增。此外，工商银行、农业银行和交通银行和去年同期相比也有着不同幅度的增长，其中工商银行2021年资产管理类业务收入达557.1亿元，位列六大行第一。预计2022年国有六大行的资管业务将持续快速增长。

图32 国有六大行商业银行理财、代理及托管业务规模及增速

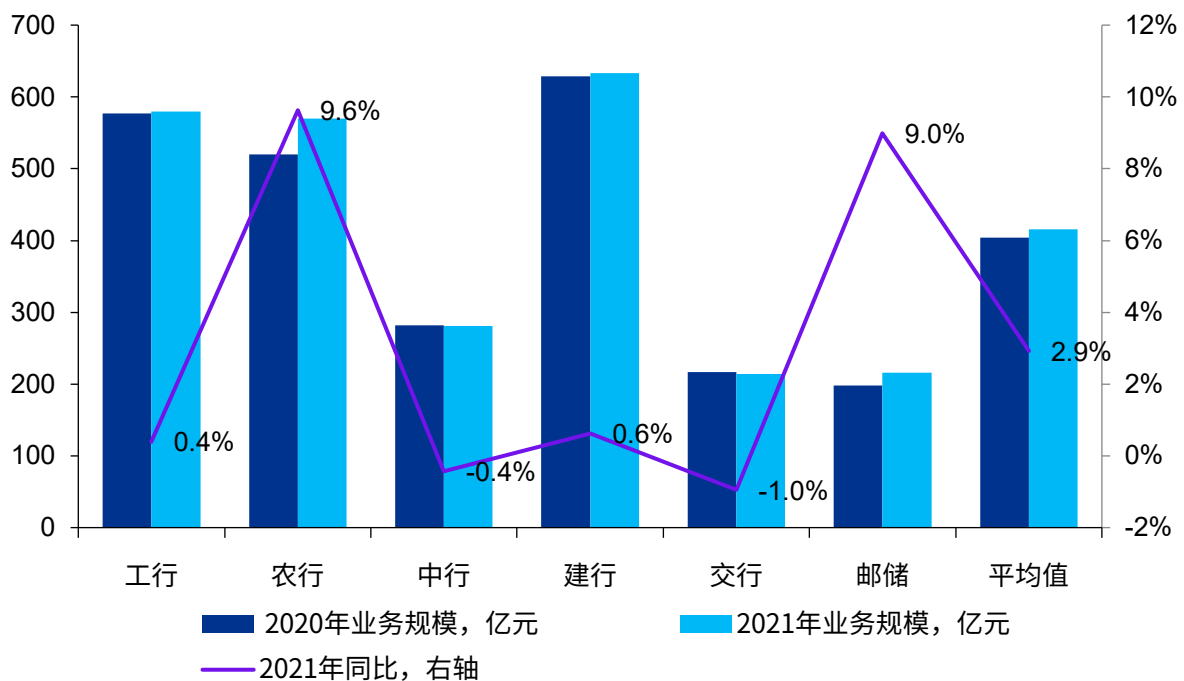


数据来源：国有六大商业银行2021年年报，毕马威分析



2021年，国有六大商业银行的银行卡、电子银行及结算与清算业务收入的平均值达415.6亿元，较去年同期多增11.8亿元，同比2.9%（图33）。其中农业银行和邮储银行同比均在达8%以上，农行较去年同期收入增长了70亿元。工商银行和建设银行均实现同比正增长，而中国银行和交通银行则延续了上一年的负增长，但幅度较小。

图33 国有六大行银行卡、电子银行及结算与清算业务规模及增速



数据来源：国有六大商业银行2021年年报，毕马威分析

资本端

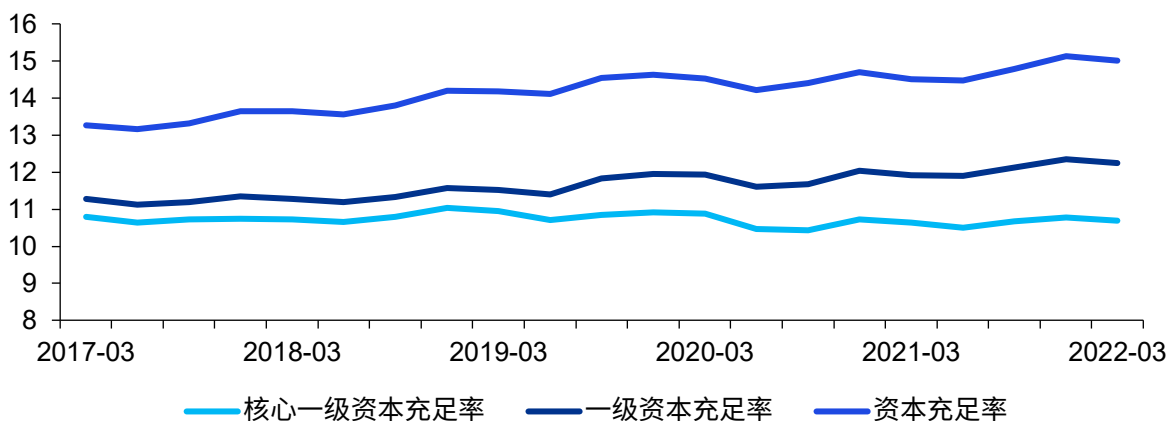


资本充足率总体平稳上升，但不同类型银行间有所分化

2021年商业银行平均资本充足率为15.13%，一级资本充足率为12.35%，核心一级资本充足率为10.78%，分别较2020年年底上升0.43个百分点、0.31个百分点和0.06个百分点（图34）。2021年商业银行整体资本充足率有所改善。一是由于2021年国内系统重要性银行监管及附加资本要求落地，系统重要性银行通过永续债、专项债、可转债、定增等方式补充资本；二是银行优化资产结构，降低房地产贷款、增加绿色信贷等资产配置，提高资产端质量⁵。三是银行优化风险资产占用，2021年风险加权资产增长1%，小于4%的资本增长速度，支撑资本充足率的提高。

2022年一季度末，商业银行平均资本充足率为15.0%，一级资本充足率为12.3%，核心一级资本充足率为10.7%，分别较上季末下降0.11个百分点、0.10个百分点和0.08个百分点。三项指标的下降主要源于：一是商业银行净利润增速放缓，内源性资本补充乏力。商业银行净利润增速从2021年的12.6%大幅下降至今年一季度的7.4%。二是商业银行不良贷款余额显著增加。一季度末，不良贷款余额较上季末增加653亿元，而2021年不良贷款余额较上季末增加仅135亿元。三是风险资本增加。一季度资本增长2.9%，小于3.7%的风险资本增加速度，分子分母一减一增，导致资本充足率下降。2022年，随着资本监管要求日益强化，以及增加对受到疫情影响的企业支持，银行需要进一步补充资本金。对于中小银行而言，抗风险能力较弱，资本补充渠道较窄，资本补充压力更大。

图34 商业银行资本充足率，当季值，%

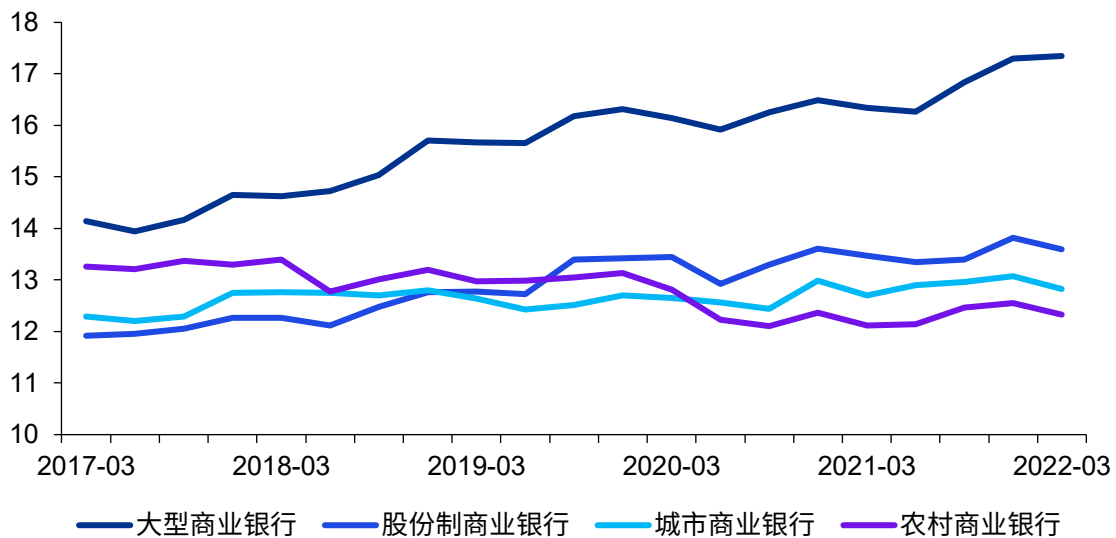


数据来源：Wind，毕马威分析

⁵ 《2021银行业运行分析与2022年展望》，国家金融与发展实验室，2022年3月，<http://www.nifd.cn/SeriesReport/Details/3209>

从五年间数据来看，2021年商业银行整体资本充足率持续提升，而农村商业银行等中小银行则有所下降。当前大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行资本充足率均达到2017年以来最大值，农村商业银行资本充足率不升反降，比2017年下降0.4个百分点。从不同类型银行来看，近年来随着大型商业银行资本补充渠道进一步拓展，资本充足水平明显提升，显著高于其他类型银行，拉大了与中小银行的差距。2021年底，大型商业银行资本充足率为17.3%，城市商业银行资本充足率为13.1%，农村商业银行资本充足率为12.6%，大型商业银行资本充足率与城市商业银行、农村商业银行的差距较2017年底分别扩大了1.6和3.3个百分点。2022年一季度，除了大型商业银行的资本充足率持续上升外，股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行均出现不同程度下降，大型商业银行与其他类型银行资本充足率差距持续拉大（图35）。

图35 不同类型商业银行的资本充足率



数据来源：Wind，毕马威分析





中小银行资本充足率由升转降， 面临较大的资本补充压力

2021年通过多种渠道补充资本，一定程度上缓解了中小银行资本补充压力。一是经济增长逐步恢复，银行经营与资产质量改善，2021年城市商业银行和农村商业银行的净利润大幅改善，分别增长9.6%和11.6%，使得银行能够进行内源资本补充。二是监管部门鼓励中小银行补充资本，增强抵御风险能力。2021年《政府工作报告》指出“继续多渠道补充中小银行资本、强化公司治理”，财政部安排2,000亿元地方政府专项债支持中小银行补充资本。在永续债、地方政府专项债等资本补充渠道的支持下，中小银行的资本充足水平得到一定提升。2021年一季度到四季度，城市商业银行资本充足率分别为12.7%、12.9%、13.0%、13.1%，农村商业银行资本充足率分别为12.1%、12.1%、12.5%、12.6%，均呈逐季上升趋势。但是，今年一季度以来，国内经济形势更加复杂，内部多地疫情散发和外部环境不确定性加重了三重压力。银行尤其是中小银行经营环境变差，利润增速下降，不良贷款余额上升，资本充足率下降。

中小银行在有效补充资本方面，面临着不小的挑战。从内部资金看，中小银行服务对象主要是中小企业，这些企业在疫情影响下面临较大的经营压力。中小银行积极落实金融支持实体经济政策，加大对中小企业信贷投放力度，快速信贷投放加快了资本消耗。2021年城市商业银行和农村商业银行不良贷款余额为7655和4403亿元，分别比2020年增加20.3%、7.4%，而同期大型商业银行不良贷款余额仅增加1.7%。今年以来，受深圳、上海等多地散发疫情影响，中小企业经营面临较大压力，偿还贷款能力受到影响，不良贷款增加可能导致中小银行经营效益下降，内源资本补充来源受限。从外部资金看，外源资本补充工具门槛高。增资控股和IPO等方式对股东资质、银行经营要求高；可转债和优先股等需要证监会审核，投资者意愿低；作为新资本补充方式的永续债，大部分中小银行不能进入央行票据互换工具（CBS）名单目录；受包商银行二级资本债全额减记等因素影响，中小银行二级资本债市场认可度低⁶。

⁶ 李禾，袁杨，地方政府专项债定向补充中小银行资本机制、问题与对策探讨[J]，金融理论与实践，2022（5）：53



2022年银行业趋势展望

2022年，国内外形势更趋复杂严峻，存在较大的不稳定性和不确定性。从外部形势看，全球通胀、供应链短缺、国际地缘政治冲突等问题短期内难以得到解决；从内部形势看，新冠肺炎疫情传播具有较大不确定性，中国经济依然面临需求收缩、供给冲击、预期转弱等压力。

金融是经济的血脉，金融机构担负着支持和稳住宏观经济大盘的重任。为应对经济面临的冲击，中国人民银行、银保监会等金融监管部门已出台了一系列金融政策举措，包括降准降息、一系列结构性货币政策工具以及针对受困市场主体的延期还本付息措施等。强化信贷支持，助企纾困是2022年银行业金融机构的首要任务。在此基础上，推动绿色金融、发展普惠金融等创新型战略，加快银行业财富管理业务转型和数字化转型等也是值得关注的重要发展趋势。

趋势一 加强信贷支持应对疫情冲击，稳住经济大盘

5月31日，《国务院关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》出台，其中包括对中小微企业、基础设施建设、航空业等的金融支持政策⁷。此外，央行、银保监会召开主要金融机构货币信贷形势分析会强调，金融系统要用好用足各种政策工具，从扩增量、稳存量两方面发力，以适度的信贷增长支持经济高质量发展，并对不同类型银行机构的信贷投放提出了要求。对商业银行而言，大型国有商业银行要主动发力、多作贡献，股份制银行要充分挖掘潜力，大型城商行要发挥区位优势，共同加大对重点领域和薄弱环节的信贷支持⁸。具体来看，今年银行类金融机构信贷工作的重点包括：

金融纾困中小微企业和相关人群

- 加大普惠小微贷款支持力度。将普惠小微贷款支持工具的资金支持比例由1%提高至2%，即由中国人民银行按相关地方法人银行普惠小微贷款余额增量（包括通过延期还本付息形成的普惠小微贷款）的2%提供资金支持，更好引导和支持地方法人银行发放普惠小微贷款。指导金融机构和大型企业支持中小微企业应收账款质押等融资，抓紧修订制度将商业汇票承兑期限由1年缩短至6个月，并加大再贴现支持力度，以供应链融资和银企合作支持大中小企业融通发展。推动普惠小微综合融资成本稳中有降，向实体经济合理让利。
- 增加对相关人群支持。商业银行等金融机构继续按市场化原则与中小微企业（含中小微企业主）和个体工商户、货车司机等自主协商，对其贷款实施延期还本付息，努力做到应延尽延，本轮延期还本付息日期原则上不超过2022年底。对因感染新冠肺炎住院治疗

⁷ 《国务院关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》，中国政府网，2022年5月31日，http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-05/31/content_5693159.htm

⁸ 人民银行、银保监会召开主要金融机构货币信贷形势分析会 研究部署加大信贷投放力度，2022年5月，<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4562401/index.html>

或隔离、受疫情影响隔离观察或失去收入来源的人群，金融机构对其存续的个人住房、消费等贷款，灵活采取合理延后还款时间、延长贷款期限、延期还本等方式调整还款计划。对延期贷款坚持实质性风险判断，不单独因疫情因素下调贷款风险分类，不影响征信记录，并免收罚息。

为受到疫情冲击的重点行业提供差异化金融服务

- 加大对民航的纾困支持力度。在用好支持煤炭清洁高效利用、交通物流、科技创新、普惠养老等专项再贷款的同时，增加民航应急贷款额度1,500亿元，并适当扩大支持范围，支持困难航空企业渡过难关。支持航空业发行2,000亿元债券。统筹考虑民航基础设施建设需求等因素，研究解决资金短缺等问题；同时，研究提出向有关航空企业注资的具体方案。
- 支持民营企业健康发展。坚持“两个毫不动摇”，对国有经济和民营经济在贷款、债券融资政策等金融政策上一视同仁。鼓励金融机构与民营企业构建中长期合作关系，制定民营企业年度服务目标，充分满足民营经济合理金融需求，进一步提高新发放企业贷款中民营企业贷款占比。发挥国家融资担保基金引领作用，鼓励有条件的地方设立民营企业贷款风险补偿专项资金或信用保证基金，重点为首贷、转贷、续贷等提供增信服务。完善民营企业债券融资支持机制，鼓励金融机构加大民营企业债券投资力度⁹。

加大对基础设施的支持力度

- 基建是今年稳增长政策重要发力点。年初以来，多次重要会议强调“适度超前开展基础设施投资”。2022年4月，中国人民银行、国家外汇管理局印发《关于做好疫情防控和经济社会发展金融服务的通知》，指出金融机构要主动对接重大项目，加大对水利、交通、管网、市政基础设施等领域，第五代移动通信（5G）、工业互联网、数据中心等新型基础设施建设的支持，推动新开工项目尽快开工¹⁰。2022年5月，中国人民银行提出引导金融机构加快已授信贷款的放款进度，拟新增政策性开发性信贷额度8,000亿元，加强交通、能源、水利等基础设施建设。基建快速增长对资金和金融服务也提出了更高需求。银行可以通过发放贷款、债券、资产证券化、公募REITs等多种方式，创新金融产品和服务，积极参与基建项目建设。

⁹ 《关于做好疫情防控和经济社会发展金融服务的通知》，中国政府网，2022年4月，http://www.gov.cn/xinwen/2022-04/18/content_5685923.htm

¹⁰ 《关于做好疫情防控和经济社会发展金融服务的通知》，中国人民银行，2022年4月，http://www.gov.cn/xinwen/2022-04/18/content_5685923.html



趋势二 更好服务实体经济，促进重点领域发展

在缓解疫情冲击、稳定经济增长的同时，银行业也需关注中国经济增长的长期趋势，助力中国经济转型升级，实现高质量增长。制造业、绿色经济、科技创新是银行业支持实体经济的三个重点领域。

制造业发展迅速，企业贷款需求回升

银行贷款仍是中国制造业的主要融资方式，在促进制造业发展中起着举足轻重的作用。2021年制造业贷款增速远高于整体贷款增速。在稳增长政策的激励下，制造业对贷款的需求回升，2022年一季度制造业贷款需求指数¹¹为70.3%，比上季上升3.3个百分点。银行应积极发挥金融支持实体经济的作用，提升金融支持制造业力度。对受到疫情影响的制造业企业精准纾困，通过贷款展期、债转股、降低服务费用等方式帮助困难企业缓解疫情影响；创新科技金融产品，满足制造业企业尤其是高新技术企业、“专精特新”企业的金融需求；依托核心企业，发展供应链金融，提供主导企业与供应链产业相关的金融解决方案。

¹¹ 制造业贷款需求指数：反映银行家对制造业贷款需求情况判断的扩散指数。该指数的计算方法是在全部接受调查的银行家中，先分别计算认为本行本季制造业贷款需求“增长”和“基本不变”的占比，再分别赋予权重 1 和 0.5 后求和得出。该指数由中国人民银行发布。

绿色金融政策频出，ESG战略转型持续推进

金融支持是绿色经济发展的助推器，2021年绿色金融相关政策密集出台。2021年年初中国人民银行初步确立了“三大功能”“五大支柱”的绿色金融发展政策思路，引导银行在风险可控的情况下，增加对绿色金融的投入。绿色信贷方面，推出碳减排支持工具和支持煤炭清洁高效利用专项再贷款，精准促进绿色减碳。绿色投资方面，绿色债券纳入银行业金融机构绿色金融业务评价体系。另外，发展绿色金融有利于银行自身的转型升级，有助于品牌形象的宣传和竞争力的提升。在此背景下，绿色金融发展迅速，其中绿色贷款2021年同比增长33.1%，绿色贷款中投向具有直接和间接碳减排效益项目的贷款分别为7.3万亿元和3.36万亿元，合计占绿色贷款的67%¹²。

预计在绿色金融政策的支持下，未来碳减排项目仍将是绿色贷款支持的重点。银行应抓住碳减排相关的机遇，大力推进绿色金融发展。一是尽快科学、系统地规划全行级绿色金融和ESG转型战略。二是制定绿色金融专项业务规划。银行可通过制定绿色金融发展目标、切入优势产业和细分赛道、创新产品配置等方式，快速推进绿色金融业务。三是推进银行ESG战略规划落地实施。银行应该根据战略规划，设计并实施转型战略举措，以保障绿色低碳转型目标的落地与达成。四是银行应制定自身“碳中和目标”，建立健全绿色运营机制，推动银行自身运营的碳中和。

从直接融资和间接融资两个方面进一步提升金融对科技创新的服务效能

创新是引领发展的第一动力。金融作为现代经济的重要血脉，能够融合技术、人才、设备等创新要素，并为科技研发提供资金支持，一直以来是科技进步的重要推动力。2022年4月召开的中央全面深化改革委员会第二十五次会议审议通过了《“十四五”时期完善金融支持创新体系工作方案》，其中提到“加快推进金融支持创新体系建设”“推进科技信贷服务能力建设”“提升多层次资本市场直接融资功能”以及“统筹金融支持科技创新和防范金融风险”等。

在直接融资方面，由于科技型企业具有高成长性，但也存在投资周期长、投资风险高等问题，其特点与股权融资更为契合。资本市场应该采取差异化措施，支持创新能力强、成长空间大的科技型企业上市；同时鼓励推动“专精特新”科技型企业在北交所、科创板、新三板等上市，从而有效降低融资成本和企业杠杆率。

在间接融资方面，银行等金融机构一方面应进一步破除对抵押担保的过度依赖，探索将商标、专利等作为授信依据，大力发展知识产权质押融资，更好地满足科技企业的融资需求；另一方面应进一步探索“投贷联动”方式。投贷联动是银行以“股权投资+信贷”结合的方式为企业提供融资支持的一类业务。和普通的企业信贷相比，“投贷联动”实际上更偏向股权投资，主要面向成长性高的科创企业，更看重企业成长型，需要多年才能获得收益，具有高风险、高回报的特点。2016年4月原银监会、科技部、中国人民银行发布《关于支持银行业金融机构加大创新力度开展科创企业投贷联动试点的指导意见》，明确5个地区和10家银行作为试点，开展商业银行投贷联动业务。近年来已有不少银行针对科技型初创企业持续推进这一业务模式。

¹² 《2021年金融机构贷款投向统计报告》，中国人民银行，2022年3月，<http://www.gov.cn/xinwen/2022-01/31/5671459/files/1c1fddd768634d98935e97f2549fefe6.pdf>

趋势三 提升金融稳定，处理好稳增长和防风险之间的关系

当前国内经济稳增长压力突出，在货币政策指向宽松的背景下，更应该提防系统性金融风险的提升，平衡好信贷增长和金融防风险之间的关系。

从制度层面，逐步建立健全金融稳定常态化、长效化机制

疫情对实体经济的冲击，叠加严峻的国际形势，给金融稳定带来新的风险。2021年12月以来，中国人民银行发布三份重要文件：《地方金融监督管理条例（征求意见稿）》《宏观审慎政策指引（试行）》《中华人民共和国金融稳定法（草案征求意见稿）》（简称《金融稳定法》），三者共同构建起金融稳定领域的四梁八柱，为维护金融稳定建立常态化和长效化机制。

当前国内外复杂经济环境使长期积累的金融风险逐步显现；过去的金融风险防控滞后，重视金融风险处置环节，轻视金融风险防范；金融部门监管立法基本以分业监管为基础，缺乏整体设计和统筹安排，难以有效应对系统性金融风险。在此背景下，《金融稳定法》应运而生。《金融稳定法》对金融风险的事前防范、事中化解和事后处置均进行了明确的要求，有助于健全金融风险防范、化解和处置机制，落实处置资源，压实各方责任，防止单体局部风险演化为系统性全局性风险。

《地方金融监督管理条例（草案征求意见稿）》明确了地方金融监管规则 and 标准，对地方金融监管进行顶层设计，从中央地方监管协调的层面构建金融稳定制度框架，防范和化解区域性金融风险。地方金融监管任重道远，未来仍有很多工作要做。进一步提升地方监管能力，补充地方金融监管专业人力，丰富监管手段，赋予地方金融监管执法权、处罚权及准司法权，提升地方金融监管法制化、制度化水平。进一步落实地方风险处置责任，提升地方政府对金融风险认识、加强财务资源配置，提升地方政府对风险处置的积极性和主动性¹³。

《宏观审慎政策指引》明确了建立健全中国宏观审慎政策框架的要素，包括界定了宏观审慎政策的相关概念、阐述了宏观审慎政策框架的主要内容、提出了实施好宏观审慎政策所需的支持保障和政策协调要求。《指引》有助于构建运行顺畅的宏观审慎治理机制，推动形成统筹协调的系统性金融风险防范化解体系，促进金融体系健康发展。

¹³ 《中央和地方金融监管协调机制的设计和效应分析》，中国人民银行，2021年1月，<http://www.pbc.gov.cn/redianzhuanti/118742/4122386/4122510/4157768/index.html>

从操作层面，银行加强自身经营管理，提升抵御风险能力

- 进一步补充银行资本金。在国内经济恢复基础不稳定的情况下，叠加国内多地散发疫情和严峻的国际形势，企业等市场主体债务违约风险可能上升，银行面临不良资产上升压力。中国人民银行指出，多渠道补充银行资本金，牢牢守住不发生系统性金融风险的底线¹⁴。另外，《全球系统重要性银行总损失吸收能力（TLAC）¹⁵ 管理办法》要求G-SIBs的TLAC资本与风险加权资产比值（TLAC充足率）不得低于16%，同时G-SIBs还需满足储备资本要求、逆周期资本要求、系统重要性银行附加资本要求，对四大国有银行提出了更高的资本补充要求。四大国有银行TLAC充足率离2025年需要达成的目标仍有一定差距，面临加大资本补充的压力。补充资本金是银行应对风险损失的屏障，提升银行风险抵御能力，促进金融体系稳健发展。
- 大型银行机构/集团加强下设机构反洗钱统筹管理。“风险为本”反洗钱监管理念逐渐占据主导地位，国内的反洗钱合规要求也在不断收紧。五大行、大型股份制商业银行等大型银行机构/集团反洗钱监测分析存在遗漏风险，叠加附属机构的反洗钱监管要求不同，面临的洗钱风险不同，使得集团层面反洗钱统筹管理与指导成为当前的挑战。大型银行机构/集团在银行体系中占据重要地位，在反洗钱方面走在银行的前列。大型银行机构/集团应在总部层面建立洗钱风险自评估制度，将洗钱风险管理纳入集团全面风险管理体系，建立健全反洗钱内部控制制度；识别、监测与管控跨市场、跨行业和跨机构风险，明确职责分工，界定工作内容；开展集团层面的数据整合，建立监控模型和监测流程；监督指导下设机构的反洗钱履职，防止风险传导的情况发生。
- 不良资产处置市场广阔，渠道拓宽。银行核销不良资产除了传统的核销、清收等，还出现了批量转让等新方式。2021年1月，中国银保监会下发《关于开展不良贷款转让试点工作的通知》明确试点开展单户对公不良贷款转让和个人不良贷款批量转让（“个贷不良批转”）。“6+12”家试点银行获准开展个贷不良批转让工作，为大型商业银行及股份制商业银行打开个贷不良处置新窗口。预计不良贷款转让新政策将释放单户对公不良贷款和个贷不良贷款批量转让的需求，未来随着试点范围的逐步扩大，不良资产处置将迎来更广阔的市场。另外，城商行、农商行等区域性金融机构的合并与重组改革也是处置银行不良资产的有效手段。通过对区域新金融机构进行市场化合并重组，有助于逐步降低银行不良率、增强其抗风险能力。
- 将气候因素纳入金融风险管理框架。随着金融机构面临的气候与环境风险日益提升，监管机构开始积极探索建立应对气候风险的机制，商业银行也致力于持续提升环境与社会风险管理水平。由于目前商业银行的气候风险管理仍处于起步阶段，在数据、模型、资源投入等方面仍面临较大挑战。金融机构需要建立相应的风险管理方法，把气候与环境风险作为既定的单一风险类别纳入银行的全面风险管理框架，并制定相应管理制度，建立识别、评估、管理和控制气候相关风险的流程。

¹⁴ 《中国区域金融运行报告（2021）》，中国人民银行，2021年6月
<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4264899/index.html>

¹⁵ 总损失吸收能力：又称TLAC，是指全球系统重要性银行进入处置阶段时，可以通过减记或转为普通股等方式吸收损失的资本和债务工具的总和。

趋势四 财富管理面临新发展机遇，金融消费者权益保护凸显

“资管新规”出台后，我国财富管理行业更加规范，有很大的发展空间。一方面，居民家庭资产配置从对房地产等实物资产的偏好逐渐向金融资产转移，为财富管理行业的发展提供了发展契机。房地产行业的宏观调控降低了房地产的投资属性。“房住不炒”写入十四五规划，在“房住不炒”的政策基调下，叠加去年以来房地产行业的调控，居民对“房价永远上涨”的预期发生了变化。2022年一季度仅有16.3%的居民预期房价“上涨”，是十年来的次低数据¹⁶。另外，居民可投资渠道和可投资金融产品增加。中国通过对资本市场的对内改革和对外开放，加强资本市场投资端建设，支持金融产品创新，丰富财富管理功能。2021年房地产对财富增加的贡献度不断下降，中国家庭金融调查与研究中心数据显示，第四季度住房资产对财富增加贡献60.4%，与上季度相比进一步下降。与此同时，2021年金融投资对财富增加的贡献度不断上升，第四季度金融投资价值对财富增加贡献30.2%，与上季度相比进一步上升¹⁷。另一方面，“共同富裕”将整体提升居民收入水平，为财富管理行业提供潜在机遇。特别是个人养老金制度的正式落地，不仅有望改善养老金体系的不平衡结构，更是给财富管理行业带来了稳定的长期资金供给和发展机遇。未来中国的财富管理行业具有更大的想象空间。截至2020年底，以个人金融资产计算，中国已成为全球第二大财富管理市场，到2025年将以10%的年复合增长率快速增长¹⁸。鉴于居民金融资产潜在的高速增长，预计未来财富管理将持续增厚银行的营收和利润，打造差异化、特色化的财富管理业务将成为银行提高竞争力的重要手段。

“资管新规”推出以来，对金融消费者权益的重视和保护也在不断加强。2021年7月，中国银保监会出台《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》，2021年12月，中国人民银行发布了《金融从业规范财富管理》，为保护金融消费者权益提供了纲领性指导。2022年两会期间，中国人民银行副行长刘桂平建议制定“金融消费者权益保护法”，以加快补齐制度短板，统一监管标准，切实保护金融消费者的长远和根本利益¹⁹。随着“资管新规”落地，财富管理行业的监管日趋精细化，叠加个人信息保护法规的密集出台，“加强消费者权益保护”的财富管理行业监管内核将更加凸显。

¹⁶ 《2022年第一季度城镇储户问卷调查报告》，中国人民银行，2022年3月，<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4520008/index.html>

¹⁷ 《疫情后时代中国家庭的财富变动趋势——中国家庭财富指数调研报告（2021Q4）》，西南财经大学中国家庭金融调查与研究中心，2022年1月，<https://chfs.swufe.edu.cn/zkcg/cgbg.htm>

¹⁸ 《全财富速管数理化新化护：构城建河》，麦肯锡，2021年9月，<https://www.mckinsey.com.cn/>

¹⁹ 《刘桂平：加快制定“金融消费者权益保护法”》，金融界，2022年3月，<http://finance.jrj.com.cn/2022/03/08173634541757.shtml>

趋势5 银行数字化转型进一步向纵深发展

随着金融科技的异军突起，大数据、云计算、人工智能等信息技术正在重塑银行业务，银行数字化转型迫在眉睫。2021年12月，中国人民银行印发《金融科技发展规划（2022—2025年）》，提出要推动中国金融科技从“立柱架梁”全面迈入“积厚成势”新阶段，力争到2025年实现整体水平与核心竞争力跨越式提升。2022年1月，中国银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，指出到2025年，银行业保险业数字化转型要取得明显成效。这两份文件是未来几年银行数字化转型的纲领，明确了银行数字化转型的重点。

疫情在一定程度上约束了银行现场业务的开展，越来越多的银行通过大数据、人工智能等科技手段把线下业务搬到线上，疫情为银行数字化转型按下了“加速键”。数字化对银行自身转型、增强竞争力必不可少，银行纷纷利用数字化重塑银行业务体系。国有大行、股份制银行等大型银行加速自主研发速度，推动核心系统转型布局数字金融；城商行、农商行等中小银行则通过与大型科技公司或大型银行合作，根据自身优势进行差异化数字化转型。无论是大型银行，还是中小银行，都在增加银行数字化资金投入。国有大行及部分股份制银行在金融科技方面的投入占营业收入的平均比例提升至3%，大部分区域性银行数字化资金投入占营业收入比重不足3%²⁰。然而，银行不再盲目投入金融科技、不考虑业务价值，越来越多的银行对于数字化投入所带来的效益关注度持续提升。因此，如何建立一套科学、清晰的金融科技投入与价值产出的衡量机制，是银行数字化转型必须面对的课题。

特别鸣谢：感谢王薇、马曼、闫曦、周琼宇（实习生）对本文做出的贡献。

²⁰ 《2021中国数字金融调查报告》，中国金融认证中心，2021年11月，<https://www.cebn.net.cn/20211125/102781761.html>



3 紧跟监管导向，对标政策要求，防控金融风险



李砾
金融业合伙人，本刊主编
毕马威中国



徐捷
金融业治理、合规与风险
咨询服务主管合伙人
毕马威中国



央行拟修订反洗钱法 调查主体扩围惩戒性增强

随着反洗钱工作形势不断变化，反洗钱监管从规则为本过渡到风险为本，反洗钱的义务内容已经由反洗钱扩展到反恐怖主义融资、防扩散融资。现行反洗钱法相关规定存在空白和不足，如包括洗钱上游犯罪类型范围狭窄、监管处罚规定粗略、缺乏对单位和个人的反洗钱要求、受益所有人制度空白、特定非金融行业反洗钱制度不完善等，制约了反洗钱工作的有效开展。2021年6月1日，中国人民银行起草了《中华人民共和国反洗钱法（修订草案公开征求意见稿）》（以下简称《意见稿》），向社会公开征求意见。

《意见稿》进一步明确反洗钱的概念和任务，强调风险为本的反洗钱监管。《意见稿》明确，明确反洗钱不仅包括预防洗钱犯罪，还包括遏制洗钱相关违法活动；要求金融机构应当依照规定建立健全反洗钱内部控制制度，评估机构洗钱风险状况并制定相应的风险管理措施，结合实际情况建设反洗钱相关系统。同时，金融机构应当按照规定建立客户尽职调查制度，通过尽职调查了解客户身份、交易背景和风险状况，采取相应的风险管理措施，防止金融体系被利用进行洗钱等违法犯罪活动。

在完善反洗钱调查相关规定方面，《意见稿》扩大调查主体和范围，将反洗钱调查主体扩展至国务院反洗钱行政主管部门设区的市一级派出机构，将房地产开发商、贵金属交易商等特定非金融机构等纳入调查范围。事实上，2021年4月央行印发的《金融机构反洗钱和反恐怖融资监督管理办法》²¹已将非银行支付机构、网络小额贷款公司，以及消费金融公司、贷款公司、银行理财子公司等机构类型纳入适用范围中。

在行政处罚惩戒性方面，《意见稿》调整法律责任中关于违法行为的罚款幅度，提高违法责任与处罚的匹配程度；将“未按照规定建立健全内控制度和风险管理政策”和“未按照规定执行反洗钱特别预防措施”等违法行为纳入处罚范围；完善反洗钱处罚类型，增加警告处罚；增加对其他单位和个人违法行为的法律责任。

²¹ 金融机构反洗钱和反恐怖融资监督管理办法，中国人民银行，<http://www.pbc.gov.cn/tiaofasi/144941/144957/4232619/index.html>



银行保险机构恢复和处置计划实施暂行办法发布 强调自救为本

2021年6月9日，银保监会印发《银行保险机构恢复和处置计划实施暂行办法》（以下简称《办法》），旨在当出现危及金融机构继续经营的重大风险情景时，金融机构可以高效地开展自救行为，来恢复自身关键职能；当确定自救行为无效后可以有序地进行资产处置行动，以维护金融和社会稳定。

根据《办法》，恢复计划是指银行保险机构预先制定，并经监管机构认可的应对方案，在重大风险情形发生时，该方案主要通过自身与股东救助等市场化渠道解决资本和流动性短缺，恢复持续经营能力；处置计划是指银行保险机构预先建议，并经监管机构审定的应对方案，在恢复计划无法有效化解银行保险机构重大风险，或者可能出现引发区域性与系统性风险情形时，通过实施该方案实现有序处置，维护金融稳定。《办法》规定了依法有序、自救为本、审慎有效、分工合作等四项基本原则，明确符合以下条件的银行保险机构均需制定恢复与处置计划：

- 对于商业银行、金融资产管理公司和金融租赁，并表口径上一年末（境内外）调整后表内外资产（杠杆率分母）达到3,000亿人民币或以上；
- 对于保险（控股）集团和保险公司，并表口径上一年末（境内外）表内总资产达到2,000亿元人民币及以上；
- 虽不符合上述条件，但经银保监会及其派出机构指定应制定恢复和处置计划的其他银行保险机构。

根据以上标准，国内达到标准的银行大约60家左右，包括六大国有银行、股份制银行、多数大型城商行和个别农商行²²。

²² 监管力推“生前遗嘱”，恢复处置计划防控金融机构风险，毕马威中国，<https://mp.weixin.qq.com/s/5BlgZaHacf25k9-AXyMy6Q>



中国人民银行出台绿色金融评价方案

2021年6月9日，中国人民银行印发《银行业金融机构绿色金融评价方案》（以下简称《方案》）。《方案》明确，绿色金融业务是指银行业金融机构开展的各项符合绿色金融标准及相关规定的业务，包括但不限于绿色贷款、绿色证券、绿色股权投资、绿色租赁、绿色信托、绿色理财等。

《方案》指出，绿色金融评价指标包括定量和定性两类，定量指标权重80%，定性指标权重20%。其中定量指标包括绿色金融业务总额占比、绿色金融业务总额份额占比、绿色金融业务总额同比增速、绿色金融业务风险总额占比4项；定性指标包括执行国家及地方绿色金融政策情况、绿色金融制度制定及实施情况、金融支持绿色产业发展情况3项。《方案》的发布，将进一步引导银行业金融机构向节能减排的企业和项目发放信贷，在“双碳”战略的引领下调动更多资源向绿色、低碳、可持续产业倾斜，加快国内产业绿色低碳转型进程；同时，能够助力银行业金融机构增强管理气候变化相关风险的能力，以应对气候变化带来的潜在系统性风险，推动金融、经济良性可持续发展，促进国家绿色发展战略目标的实现。



银行保险机构公司治理准则 强调独立董事的独立性、专业性要求

为了推动银行保险机构提高公司治理质效，促进银行保险机构科学健康发展，2021年6月8日，银保监会印发《银行保险机构公司治理准则》（以下简称《准则》），要求银行保险机构持续提升公司治理水平，逐步达到良好公司治理标准。

《准则》进一步明确了各治理主体的职责，强化了治理保障机制，重点包括：明确股东的权利义务、股东大会的职权、股东大会会议及表决等相关规则；要求使用来源合法的自有资金入股银行保险机构，不得以委托资金、债务资金等非自有资金入股；持股比例和持股机构数量应当符合监管规定。

此外，《准则》设置了专门章节，旨在规范独立董事履职及保障机制，并突出强调独立董事的独立性、专业性要求。例如，已经提名非独立董事的股东及其关联人不得再提名独立董事；为保障独立董事有足够时间和精力有效履行职责，明确一名自然人最多同时在五家境内外企业担任独立董事；独立董事因故不能亲自出席董事会的，不能委托非独立董事代为出席等；此外，《准则》对独立董事在一家银行保险机构累计任职时间进行了限定，以避免因任职时间过长影响其独立性。

自《准则》下发后，为了推动公司治理工作，多地银保监局开展了金融机构公司治理整改“回头看”工作，要求银行保险机构重点自查股权结构、组织架构、职责边界，厘清“三会一层”组织架构现状，推动问题整改，提升各治理主体履职有效性。²³

²³ 多地开展金融机构公司治理整改“回头看”行动，上海证券报，<https://news.cnstock.com/news,yw-202205-4881507.htm>



银保监会印发商业银行监管评级办法，评级标准全面升级

近年来，商业银行面临的经济形势、业务模式与风险、监管规则和关注重点等均发生着显著变化。为准确反映各类变化，科学、准确地评估商业银行的管理水平，银保监会于2021年9月22日印发《商业银行监管评级办法》（以下简称《办法》），对商业银行监管评级提出进一步要求。《办法》在借鉴传统的“CAMELS+”银行评级体系的基础上，结合当前银行风险特征和监管重点，对评级要素作了优化。评级要素包括资本充足（15%）、资产质量（15%）、公司治理与管理质量（20%）、盈利状况（5%）、流动性风险（15%）、市场风险（10%）、数据治理（5%）、信息科技风险（10%）、机构差异化要素（5%）九项要素。

根据《办法》，监管评级结果将分为1-6级和S级，数值越大反映机构风险越大。正处于重组、被接管、实施市场退出等情况的商业银行，经监管机构认定后直接列为S级，不参加当年监管评级。根据监管评级结果，按照监管投入逐步加大的原则，《办法》要求监管机构采取相应强度的监管措施和行动。评级较好的银行，需要关注可能存在的弱点和风险苗头，加大监管跟踪和风险提示；评级较差的银行要及时采取风险纠正措施，注重“早期介入”，避免风险恶化、蔓延，防止风险隐患演变为严重问题。《办法》的出台，将有利于完善商业银行同质同类比较和差异化监管，合理分配监管资源，促进商业银行可持续健康发展。



银保监会对银行保险机构大股东行为实施严监管

近年来，部分金融机构大股东违规干预公司经营、违规关联交易等导致风险频发。为进一步强化对大股东行为的规范约束，切实维护银行保险机构稳健经营，2021年10月14日，银保监会印发《银行保险机构大股东行为监管办法（试行）》（以下简称《办法》）。

《办法》对银行保险机构的定义扩大至了保险资产管理公司、信托公司、金融资产管理公司、金融租赁公司、消费金融公司和汽车金融公司等非银金融机构。针对大股东持股行为，对入股资金来源、股东资质的穿透式审查、交叉持股、股权质押超比例不得行使表决权等提出具体要求；在治理行为方面，要求大股东维护银行保险机构的独立运作，严禁不当干预，并提出了“审慎提名”以及“原则上不得兼任”的管理要求，并明确了大股东责任义务；在大股东关联交易方面，明确关联交易禁止性行为，要求审慎控制关联交易数量与规模，以及开展关联交易的动态管理。此外，《办法》进一步压实了银行保险机构股权管理的主体责任，明确董事会承担股权管理的最终责任。《办法》的出台有利于加强银行保险机构公司治理监管，规范大股东行为，切实维护银行保险机构稳健经营及利益相关者的合法权益。



银保监会发文规范商业银行预期信用损失法实施

2022年5月18日，中国银保监会印发《商业银行预期信用损失法实施管理办法》（以下简称《办法》）。《办法》是银保监会规范信用风险管理的重要举措，对于夯实商业银行拨备管理基础，提高风险防范化解能力，促进银行稳健运行和有效服务实体经济具有重要意义。针对商业银行预期信用损失法实施的内控机制和管理流程，《办法》重点规范了以下几方面内容：

- 明确预期信用损失法实施治理机制。《办法》规定了商业银行董事会及其专门委员会、监事会、高级管理层、牵头部门和其他相关部门在预期信用损失法实施管理中的职责，重点强化了董事会的管理审批责任和对预期信用损失法实施外部审计质量的监督责任。
- 夯实预期信用损失法实施基础。《办法》要求商业银行建立完备的预期信用损失法管理制度，组建预期信用损失法实施管理团队，开发预期信用损失法相关信息系统，加强信用风险历史数据积累和信息收集维护等。
- 规范预期信用损失法实施过程。《办法》要求商业银行提高信用风险敞口风险分组、阶段划分、模型搭建、前瞻性调整、管理层叠加、参数管理、模型验证等实施环节的规范性和审慎性水平。
- 加强预期信用损失法监管。《办法》要求各级监管机构通过非现场监管、现场检查等方式对商业银行预期信用损失法管理情况进行监督，针对存在的问题采取相应监管措施，依法进行行政处罚。



总损失吸收能力非资本债券规则落地 全球系统重要性银行监管体系进一步完善

随着中国银行股份有限公司、中国工商银行股份有限公司、中国建设银行股份有限公司和中国农业银行股份有限公司相继入选全球系统重要性银行，其全球影响力日益提升。为进一步增强我国金融体系的稳定性和健康性，保障我国全球系统重要性银行具有充足的损失吸收和资本重组能力，防范化解系统性金融风险，中国人民银行会同银保监会、财政部于2021年10月29日发布《全球系统重要性银行总损失吸收能力管理办法》（以下简称《办法》）。《办法》的主要内容包括：

- 建立总损失吸收能力监管体系，并设定风险加权比率以及杠杆比率两个监管指标，将监管要求分为三个层次：第一层次为最低要求，风险加权比率和杠杆比率应于2025年初分别达到16%、6%，2028年初分别达到18%、6.75%；第二层次是在最低要求基础上，应满足相应的缓冲资本监管要求；第三层次是在确有必要的情况下，人民银行、银保监会有权针对单家银行提出更审慎的要求。
- 明确了总损失吸收能力定义。同时根据国际统一规则，明确各类外部总损失吸收能力工具的合格标准，进一步理顺了各类工具的损失吸收顺序。
- 确定了监管范围和监管主体。人民银行、银保监会和财政部依法对我国全球系统重要性银行总损失吸收能力情况进行监督检查，并按照法律法规规定和职责分工对总损失吸收能力非资本债务工具的发行进行管理。

2022年4月29日，人民银行会同银保监会联合印发《关于全球系统重要性银行发行总损失吸收能力非资本债券有关事项的通知》（以下简称《通知》），正式在国内推出总损失吸收能力非资本债券。《通知》从定义、偿付顺序、损失吸收方式、信息披露、发行定价、登记托管等方面，明确了总损失吸收能力非资本债券的核心要素和发行管理规定，为全球系统重要性银行有序组织发行工作提供了依据。

推出总损失吸收能力非资本债券是支持我国全球系统重要性银行满足总损失吸收能力监管规则的必要措施，对提高大型商业银行服务实体经济和风险抵御能力、增强我国金融体系的稳健性具有积极意义。我国全球系统重要性银行应结合自身实际，一方面继续坚持稳健审慎的资本管理策略，强化资本的约束和引导作用，提升资本节约，推动轻资产、轻资本发展，提高财富管理、交易性业务等金融服务能力，不断优化业务结构、收入结构，提升资本使用效率，同时稳妥开展总损失吸收能力非资本债券工具创新发行工作，稳步有序推进总损失吸收能力监管达标。



期货和衍生品领域迎来“基本法” 强化普通交易者的保护

2022年4月20日，十三届全国人大常委会第三十四次会议表决通过《中华人民共和国期货和衍生品法》（以下简称《期货和衍生品法》），将于今年8月1日起施行。《期货和衍生品法》在总结历史经验和借鉴国际有益做法的基础上，除了对期货交易予以定义以外，首次规定了衍生品交易的定义，并将衍生品交易纳入法律调整范围。为期货市场和衍生品市场的健康发展提供了坚实的法治保障，进一步完善了我国的金融法律制度体系。

《期货和衍生品法》做出一系列制度安排，其中重点之一就是突出对普通交易者的保护。为体现监管的人民性，《期货和衍生品法》设立期货交易者专章，构建了交易者保护的制度体系；同时，明确了交易者的概念，明确交易者享有的知情权、查询权、保密权等权利；划分了投机者和套期保值者，准确地区别于证券市场上的投资者。

无独有偶，在2021年12月3日中国人民银行、银保监会、证监会以及外汇局就《关于促进衍生品业务规范发展的指导意见（征求意见稿）》公开征求意见（以下简称《意见稿》）中，亦十分注重对个人客户的保护。《意见稿》提出，金融机构应当坚持主要面向非个人投资者开展衍生品业务的原则，严格实施合格投资者标准审查。银行保险机构不得通过柜台与个人客户直接开展衍生品交易，不得为企业提供以非套期保值为目的的交易服务。其他金融机构确需为个人客户提供衍生品交易服务的，应当对个人客户制定更为审慎的参与要求。

此外，《意见稿》要求金融机构加强内控管理，确保衍生品业务与自身经营发展和管理能力相适应，并将衍生品业务纳入市场、信用、操作及流动性等全面风险管理。

我国商品期货的交易规模已连续多年位居全球第一，是全球最大的农产品、有色金属、焦炭、动力煤和黑色建材期货市场。完善期货和衍生品相关法律法规及政策体系，有利于规范衍生品业务，促进境内衍生品市场健康发展，保障各方合法权益，防范系统性风险²⁴。

²⁴ 期货和衍生品法表决通过，全国人大，
<http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/202204/b1f78a6769b74a2d8a28300273500379.shtml>



银保监会强化信息科技外包风险管理—监管要求再升级²⁵

近年来，银行保险机构在推进数字化转型的过程中，对信息科技外包服务的依赖度不断加大，部分银行保险机构对信息科技外包风险管控不力，因而导致的业务中断、敏感信息泄露等事件时有发生。此外，部分领域外包服务提供商高度集中，形成了行业集中度风险。在此背景下，银保监会于2021年12月30日印发了《银行保险机构信息科技外包风险监管办法》（以下称《办法》），以进一步加强银行保险机构信息科技外包风险监管，促进银行保险机构提升信息科技外包风险管控能力。

《办法》按照风险导向原则，从治理层面、管理层面和监督层面，对银行保险机构信息科技外包体系进行了规范，包括治理架构与职责、外包策略、外包全生命周期管理流程（准入、监控、评价等）、外包风险管控和监管机构监督管理等方面。与2013年版《银行业金融机构信息科技外包风险监管指引》（已废止）相比，《办法》强化了对金融保险机构的主体责任要求，对不得外包的业务范围进行了规定。同时，对重要外包的范围进行了明确，要求银行保险机构按照分级管控原则，建立采取差异化的管理措施。此外，对于外包活动中涉及的个人信息保护和网络安全、关联外包与同业外包、业务连续性等重点问题，《办法》也做出了更为明确的要求。



银保监会规范信用卡业务 强化七大方面的管理能力

2021年12月16日，银保监会就《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知(征求意见稿)》公开征求意见（以下简称《通知》）。

《通知》从信用卡业务经营管理、发卡管理、授信管理、分期业务管理、息费收取及信息披露、消费者权益保护管理和外部合作机构管理等七个方面，对商业信用卡业务的监督管理提出了要求。对于不符合通知规定的机构，《通知》明确了24个月过渡期整改时限的要求，以解决目前行业内存在的经营理念粗放、服务意识不足、风险管控不到位和侵犯消费者合法权益等行为。此外，在科技创新方面，银保监会亦鼓励商业银行主动适应经济发展和消费者金融需求的升级变化，不断优化信用卡服务功能，丰富产品供给，持续有效降低信用卡各种使用成本，切实增强人民群众办卡用卡的获得感、便利感、安全感。

²⁵ 《银行保险机构信息科技外包风险监管办法》解读，毕马威中国，<https://mp.weixin.qq.com/s/1Szlr0uJrPLcmPVPTwIOHg>



银保监会对银保机构实施消保监管评价 涉及24个指标

为充实审慎监管与行为监管并重的监管体系，切实保护银行业保险业消费者合法权益，2021年7月5日，银保监会发布了《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》（以下简称《办法》），适用于我国境内依法设立的向消费者提供金融产品或服务的银行保险机构，主要包括商业银行、理财公司、信托公司、汽车金融公司、消费金融公司、保险公司等。评价内容包括消费者权益保护的“体制建设”、“机制与运行”、“操作与服务”、“教育宣传”、“纠纷化解”和“监督检查”6项要素以及24个指标，整合了银行业、保险业消保监管要求和标准。

在评估指标中，“体制建设”主要评价银行保险机构消费者权益保护工作相关公司治理和组织架构建设等情况，权重为10%；“机制与运行”主要评价银行保险机构消费者权益保护工作机制建设和运行情况，包括消费者权益保护审查、信息披露、个人信息保护、内部培训、内部考核、内部审计等，权重为25%；“操作与服务”主要评价银行保险机构日常经营和服务中对消费者权益保护有关要求的落实情况，包括但不限于营销宣传、适当性管理、销售行为管控、合作机构管理、服务质量与收费等，权重为30%；“教育宣传”主要评价银行保险机构消费者教育宣传总体安排、集中教育宣传活动、常态化消费者教育工作开展情况等，权重为10%；“纠纷化解”主要评价银行保险机构投诉管理、投诉数量以及纠纷多元化解机制落实情况，权重为25%；“监督检查”则根据银行保险机构消费者权益保护现场检查、举报调查、投诉督查、复议诉讼情况以及日常舆情、重大负面事件和机构相关整改落实情况进行调减，幅度不超过总权重的25%。

《办法》的出台为监管部门做好消保行为监管提供了强有力的抓手，消保监管评价是监管部门配置监管资源、实施差异化分类监管的重要依据。银保监会将根据消保监管评价结果对银行保险机构采取差异化的监管措施，督促银行保险机构及时整改落实，切实提高消费者权益保护工作质效。



推动银行业保险业数字化转型 构建数字金融新格局

2022年1月26日，银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（以下简称《意见》），从战略规划与组织流程建设、业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设、风险防范、组织保障和监督管理六个方面提出27条具体措施，旨在进一步引导银行业保险业数字化转型，推动银行业保险业高质量发展，构建适应现代经济发展的数字金融新格局，不断提高金融服务实体经济的能力和水平，有效防范化解金融风险。

《意见》重点提出6个数字化转型方向。其中包括积极发展产业数字金融，大力推进个人金融服务数字化转型，提升金融市场交易业务数字化水平，建设数字化运营服务体系，构建安全高效、合作共赢的金融服务生态以及加强数字化风控能力建设。《意见》涵盖产业金融、个人金融、金融市场交易各业务领域，并强调了金融服务生态构建，以及数字化运营和风控能力的建设，全方位立体式地提出了业务经营管理数字化的建设方向。从业务战略目标与愿景出发，通过数字化手段切入金融业务场景，识别业务机会。以客户为核心，赋能产品创新，建设智能营销与风控能力，实现运营服务数智化，构建安全高效、合作共赢的金融服务生态，高效推动企业价值实现²⁶。

²⁶ 《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》与《金融科技发展规划（2022-2025年）》双文解读，毕马威中国，<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2022/03/building-a-new-pattern-of-digital-finance.html>



银行保险机构关联交易将统筹监管

伴随新的金融市场主体和业务形态不断涌现，银行保险机构交易活动呈现多样化和复杂化的趋势，客观上增加了关联交易管理的难度。2022年1月14日，银保监会发布2022年1号令《银行保险机构关联交易管理办法》（以下简称《办法》），对于银行保险机构的关联交易管理提出了更深、更广、更细的要求。《办法》适用于银保监会监管的各类银行保险机构，其中包括中国境内依法设立的信托公司、金融资产管理公司、金融租赁公司、汽车金融公司、消费金融公司。《办法》主要内容包括：

- 统筹规范监管。吸收整合银行业保险业两方面制度优势，既统一关联交易管理规则，又兼顾不同类型机构特点，优化了关联方认定的层级，扩大了关联方的范围，对关联交易的类型亦做出调整，实现监管标准一致性基础上的差异化监管。
- 明确总体原则。银行保险机构应当维护公司经营独立性，提高市场竞争力，控制关联交易的数量和规模，避免多层嵌套等复杂安排，重点防范向股东及其关联方进行利益输送风险。
- 坚持问题导向。对通过复杂交易结构或借助通道业务向关联方进行利益输送、规避监管等违规行为，设置禁止性规定，明确监管红线，要求机构按照实质重于形式和穿透监管原则，优化关联方和关联交易识别，加强对表外、资管、同业等重点领域关联交易管理。
- 明确管理责任。压实机构在关联交易管理方面的主体责任，建立层层问责机制，强化关联交易控制委员会职能，在管理层面设立跨部门的关联交易管理办公室，明确牵头部门、设置专岗，落实关联方的识别、报告、信息收集与管理，关联交易的定价、审查、回避、报告、披露、审计和责任追究等管理职责。
- 丰富监管措施。进一步明确了披露要求、披露频率、豁免情形、监管措施、监管处罚等内容；规定了银保监会对银行保险机构及其董监高等违反相关规定时的监管、处罚措施。

按照2022年银保监会重点工作部署，为持续加强股权和关联交易监管，推进重点问题整改，银保监会于近日向各银行保险机构下发了《关于印发2022年银行保险机构股权和关联交易专项整治工作要点的通知》（以下简称《通知》），部署开展2022年股权和关联交易专项整治工作。《通知》表示，银保监会将持续查处股权和关联交易高风险问题，加强穿透监管，严防内部人控制和大股东操纵掏空金融机构风险；切实推动问题整改，提高存量问题整改率；提升中小机构股权和关联交易基础建设，完善风险管理体制。²⁷

²⁷ 2022年银行保险机构股权和关联交易专项整治工作启动 严防内部人控制和大股东操纵风险，中国证券报，<https://news.cnstock.com/news,bwxx-202205-4876969.htm>



央行、外汇局支持和规范境内银行开展境外贷款业务

为更好服务构建新发展格局，进一步支持和规范境内银行开展境外贷款业务，2022年1月29日，中国人民银行会同外汇局联合发布《关于银行业金融机构境外贷款业务有关事宜的通知》（以下简称《通知》），自2022年3月1日起实施。《通知》主要内容包括：一是建立本外币一体化的银行境外贷款政策框架，将银行境外人民币和外汇贷款业务纳入统一管理，拓展银行境外人民币贷款业务范围，便利采用人民币开展境外贷款业务。二是将银行境外贷款相关的跨境资金流动纳入宏观审慎管理政策框架。三是明确银行境外贷款业务办理和相关跨境资金使用要求，切实做好风险防范。《通知》支持和统一规范境内银行开展境外贷款业务，促进跨境贸易投资便利化。同时，对风险防范也提出了更高的要求，将银行境外贷款业务跨境资金流动纳入宏观审慎管理政策框架，加强在国际化经营中的风险管理能力。

结语

今年以来，国际形势更趋复杂严峻，国内疫情呈现点多、面广、频发的特点，对经济运行的冲击影响加大，稳住宏观经济大盘成为当前重要任务。金融机构也面临着稳增长和防风险、加强消费者权益保护、进一步深化银行数字化转型等一系列机遇和挑战。我们特别梳理出了十八篇与银行业务发展和商业场景落地息息相关的热点话题，以期助力银行业同仁更好地把握行业发展趋势，在复杂多变的环境中赢得竞争先机。

特别鸣谢：感谢支宝才、曹劲、柳晓光、周郁、斯小霆、任海涛、靳蓓、王又然、孟璐、范嘉怡对本文做出的贡献。



02

行业
热点话题



立足本源，共克时艰：

2022年中国银行业的挑战和六大转型建议



支宝才
金融业战略咨询服务合伙人
毕马威中国



洪夙
金融业战略咨询服务总监
毕马威中国

新冠疫情自2020年初暴发至今，中国在疫情防控方面展现了强大的统筹力和执行力，过去两年交出了令世界瞩目的答卷。但越来越多的迹象表明，疫情将大概率与我们长期共存。挥之不去的新冠疫情阴霾、风云多变的国际政治环境将持续并深刻地影响当前和未来中国的经济和社会生活。

虽然中国仍然坚持动态清零的防疫政策，但宏观政策总方针进入疫情防控和稳经济、保增长并重的新阶段。面对2022年上半年的疫情冲击，国务院颁布《扎实稳住经济的一揽子政策措施》，推出六个方面33项具体政策及分工安排，提出了稳定经济基本盘、稳定市场信心和预期的总体目标。

在中国，银行业在宏观经济和金融中的地位和作用不言而喻。银行业一方面需要更好地应对外部环境的高不确定性，另一方面也要准备好承载提振实体经济、稳定金融市场的使命。毕马威预期银行业将在外部宏观经济、监管、客户以及内部经营和行业竞争等方面面临日益严峻的挑战。

挑战一 宏观经济短期形势严峻，长期增速放缓，不确定性增加

依据国家统计局公布的数据，疫情暴发后的2020年和2021年GDP平均增速为5.1%，国务院定调为“稳定恢复”，“经济发展处于全球领先地位”，初步实现了“十四五”的开局目标。进入2022年以来，世界局势复杂变幻，疫情再次严峻，更多突发因素超出预期，中美贸易摩擦、房地产市场泡沫等“灰犀牛”事件持续发酵，导致近期中国宏观经济形势十分严峻。

短期来看海外疫情政策是否存在大的系统性风险仍待检验，加之乌克兰危机等因素扰乱供应链，推动能源、粮食等大宗商品价格上涨，多国通胀水平达到历史高位，全球经济恢复前景不明朗。国内经济情况亦不容乐观，人员流动受限、企业投资和居民消费信心不足、企业供应链受阻、中小企业经营困难及违约率上升等因素将对金融行业产生较大冲击。未来中国经济发展环境的不确定性仍然较高，稳增长、调结构、提质量、保民生将是中长期的发展主线。

图1 疫情对中国经济的冲击



挑战二 银行经营承压，盈利能力下降，资产质量下滑

利息收入是我国银行的主要收入来源。进入“十四五”以来，国内银行在负债成本难以压降和资产价格持续下滑的双重挤压下，净息差持续收窄。其中中小银行净息差的下降幅度远远高于大中型银行。根据银保监会的统计数据，2020年初至2021年底城商行整体和农商行整体的平均净息差分别收窄了9BP和16BP。

为了配合宏观经济政策，未来中国将在相当一段时期内保持相对宽松的货币政策。2022年开年央行分别下调一年期和五年期LPR利率10个和5个基点，进入5月份又一次性下调五年期LPR利率15个基点。《扎实稳住经济的一揽子政策措施》也明确要求银行实际贷款利率稳中有降，加大对普惠小微贷款的支持力度，包括降息和延期本息支付等。在银行负债端，受日益激烈的银行间竞争和跨行业竞争的影响，存款利率虽然有所下调但负债成本下降空间有限，甚至有部分客群基础薄弱、经营模式落后的银行负债成本不降反升。因此从整体来看，未来银行净息差收窄的趋势在中短期不会改变。

更值得银行注意的是信贷扩张加上宏观经济的困难，使得大量企业和个人的还款能力承压，进而导致银行资产质量的下行压力增大，对于银行不良资产处置能力的要求越来越高。未来银行应多措并举，综合运用清收重组、自主核销、不良资产转让和不良资产证券化等多种方式，加大风险化解力度，提升不良资产处置质效。

挑战三 监管要求趋严趋细，银行“政策性任务”加重

2017年“十九大”召开之后，银行业进入了强监管时代，首要任务就是防范金融风险。过去五年政府和监管机构做了大量的工作，明确各类银行的定位和经营范围，引导银行去杠杆、规范化经营、服务实体经济。

近中期的一些监管新趋势更值得我们关注。首先，消费者保护、客户信息安全、数字化转型、可持续金融等新的监管指引或方向对银行提出了新的转型要求。其次，短期调控政策为了发挥银行逆周期调节器的作用，在平台经济、房地产金融、基础设施投资等领域一直趋严的趋势有所扭转。第三，银行“政策性”任务加重，监管或政府对银行在支持实体经济方面发挥作用的要求越来越高。如近期政府引导银行通过加大信贷投放、降低贷款价格、放宽还款期限等手段重点支持受疫情冲击较大的区域和制造业、普惠小微、三农等群体，势必将对银行的经营能力和风险管理能力提出更高的要求。

2022年下半年将召开第六次全国金融工作会议，我们预期国家将继续推进金融行业加快开放、深化改革、回归本源、服务实体经济的总体方向，但将进一步强化系统性金融风险的防范和金融安全。长期来看，银行监管将继续在金融审慎监管的框架下，保持严格化、规范化管理的总体趋势。

挑战四 客户结构快速转换，需求持续升级

“十三五”期间及进入“十四五”之后，社会经济文化环境变化、技术变革、金融“供给侧改革”使银行批发客户和零售客户都在经历结构快速转换和需求持续升级。平台经济的高速发展和新冠疫情的突然暴发更是加速了这一进程。

在企业端：“十四五”规划纲要以推动高质量发展为主题，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，加快建设现代化经济体系；“双碳”目标的提出也将推动初级制造业向绿色低碳转型，驱动新能源产业发展，加大绿色发展相关的产业和技术投资。产业结构优化、新旧动能转换催生企业客户结构的快速转化，部分落后、高能耗的传统行业步入存量或淘汰阶段，同时大量新技术、新业态、新经济持续涌现，对融资和金融服务的需求也将更加多样化。

在个人端：我国居民个人财富不断增长，高净值人群的数量和持有的可投资金融资产规模庞大且持续高速增长，对金融投资和相关服务的需求不断升级。移动互联网在“十三五”期间已经完成普及并逐渐和居民的个人、消费、金融生活高度融合，数字化场景越来越普及。同时个人客群的需求特征日益分化，新市民、亲子族、银发族等都有各自的特点和诉求。

挑战五 银行面临的内外部竞争将更加激烈

国内银行之间的竞争将更加激烈。虽然招商、宁波等部分银行在优势领域脱颖而出，但是多数银行产品和服务同质化的现象日趋严重。面临优质资产资源稀缺、利差收窄、风险暴露等多重压力，银行业竞争将进一步加剧。当前银行加大在数字化和金融科技领域的投资，希望在数字化浪潮中占据先机，但是未来能够据此获取差异化竞争优势的银行将是凤毛麟角。

与此同时，银行业还将面临更严峻的外部竞争。以平台金融为代表的创新模式持续对银行业务形成冲击，经过近年来对互联网金融领域资本无序扩张乱象的整改，规范化运营的互联网巨头必将利用其在技术、数据、高频、场景等方面的优势卷土重来，近期李克强总理针对平台经济的讲话也为这个趋势提供了政策背书。在新的监管框架下，非银金融机构和银行在资管、财富、投资银行等中介服务领域的竞争也将持续升级。“十四五”期间，我国健全多层次资本市场体系、引导和鼓励提高直接融资特别是股权融资的比重，将导致银行在总体金融市场的份额不断下降。

从疫情袭来到全面动态清零，从近期西安、吉林、上海等多地疫情暴发到抗击疫情的胜利，我们既看到了疫情对国民生活和经济的巨大影响，也看到了中国政府在宏观调控和组织动员方面的巨大能量。回顾2021年，虽然银行业也面临重重困难，但行业整体还是交出了一份出色的答卷，相比2020年末，商业银行总资产增长8.6%，总利润增长12.6%，不良贷款率下降0.11个百分点。

展望未来，挑战与机遇并存。今后将是全面数字化的时代，效率提升和体验升级成为致胜关键；政策驱动的稳增长、保就业、促消费和产业调整升级等也蕴藏着巨大机遇，新动能不断激发，新活力持续增强。国内银行应正视挑战，积极应对，把握未来发展的新机遇，基于毕马威的观察和丰富的行业服务经验，建议国内银行可以通过以下六项关键举措来积极应对挑战，立于不败之地。

建议一 | 加速数字化转型，全面提质增效

数字化转型是提升金融服务可获得性、便捷性的重要途径，拥抱数字化转型是数字经济时代传统银行迈向未来银行的必由之路。毕马威2021年的一项国内调研显示，未来三年银行预期在数字化转型相关领域的直接投入占其营收比例约为3%，并且每年增长超过20%。

银行数字化转型的核心价值需要聚焦于“提质创新”、“降本增效”。首先是提升经营质量与服务质量，重视金融服务模式创新，向客户长尾化、产品场景化、渠道全时化、风控智能化、数据资产化、平台开放化等新型模式转变，并以场景化创新获客模式，以模型化创新风控模式，以移动化创新服务模式。其次是降低运营成本、提升服务质效，借助虚拟数字人、智能作业机器人、模型监测等智能化手段降低网点人力投入成本、风险管理成本、营销获客成本，以客户为中心借助流程监测模型识别流程冗余，有序推动流程再造，借助标签画像提高风险管控能力与市场营销的精准度等，全面提高服务效率。

图2 数字化转型助力提质创新、降本增效

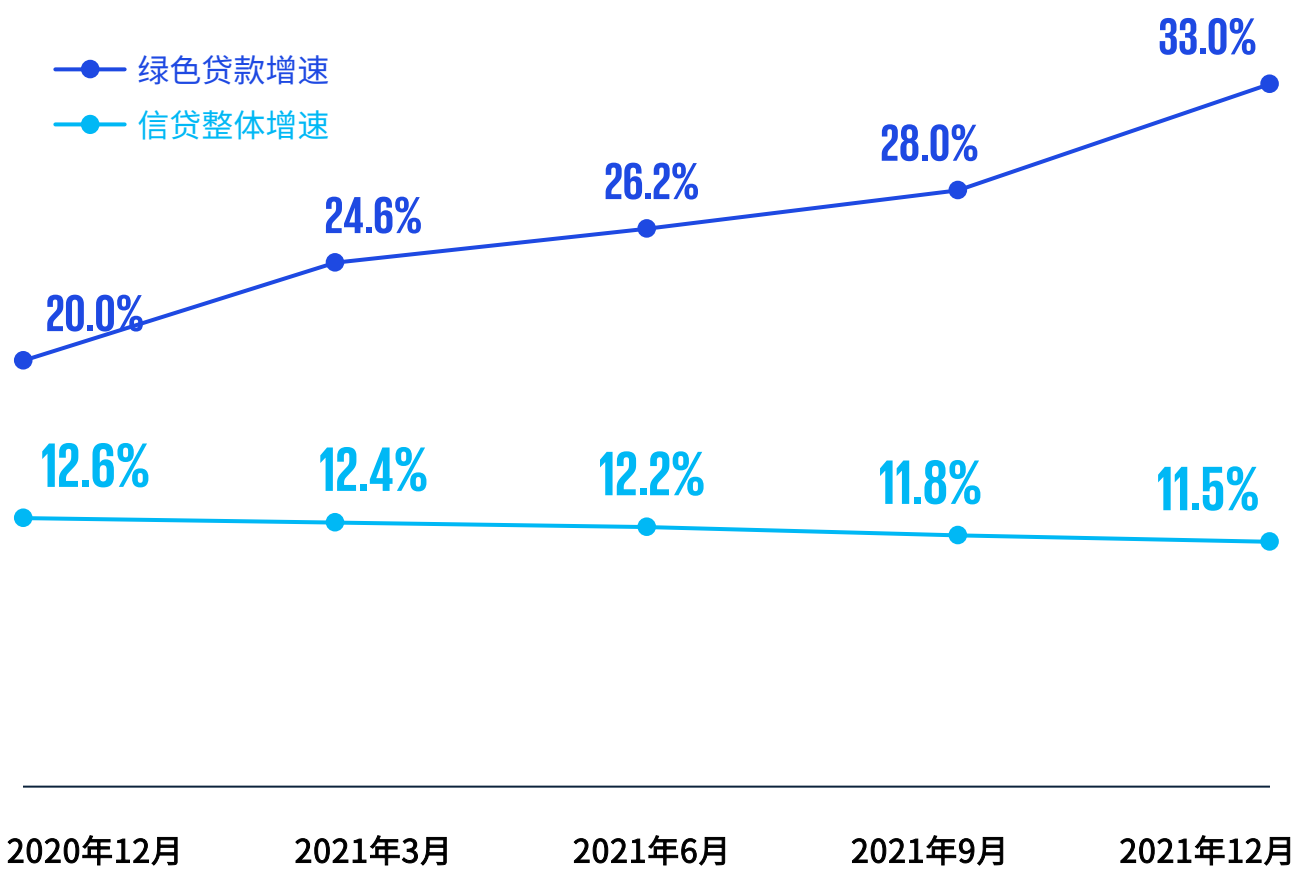


建议二 | 把握ESG和绿色金融转型先机

“双碳”目标已成为中国长期发展的重要框架，中国绿色金融市场也正式步入“快车道”。过去一年，中国绿色金融市场稳步发展，顶层设计和制度安排逐渐清晰，绿色金融激励约束政策不断出台，绿色信贷继续保持较快增长，绿色金融产品及可持续投资日渐丰富，碳金融市场进一步发展，大中小各类银行绿色金融体系建设和实践日益多元化。

巨大的绿色变革为银行带来新的业务发展机会，更赋予了银行前所未有的责任。银行需把握绿色机遇，以责任促发展，加速ESG转型，建立绿色金融发展战略，探索绿色金融创新实践，充分发挥金融在推动经济社会绿色转型中的关键作用。

图3 近年绿色贷款增速与信贷整体增速对比



数据来源：中国人民银行



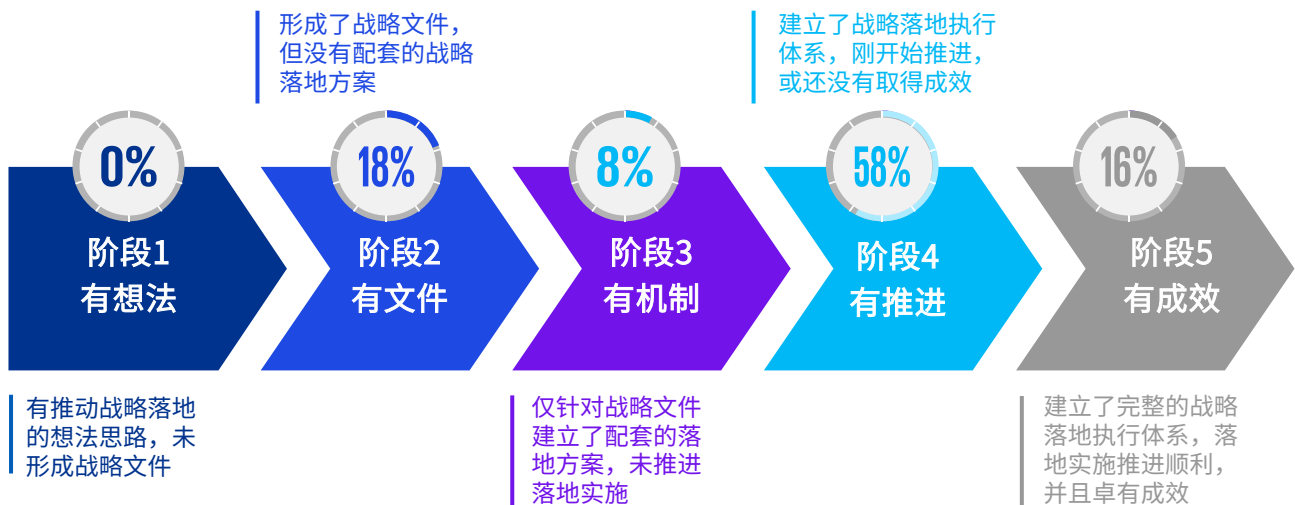
表1 各类银行绿色金融探索实践情况

银行类型	银行名称	绿色金融发展战略目标与实践
大型银行	工商银行	建设国际领先的绿色银行，成为具有良好国际声誉的绿色银行。开展环境（气候）压力测试与社会风险评估，积极探索推进绿色信贷、绿色债券、绿色基金、绿色理财、绿色投资、绿色租赁、绿色普惠金融等方面业务。
	农业银行	目标定位打造底色鲜明、广泛认可的绿色金融优势品牌。设立“碳中和”工作委员会，成立绿色金融委员会，加大绿色信贷投放，创新绿色金融产品。
	中国银行	力争成为绿色金融服务首选银行，实现绿色金融业务跨越式发展。签署联合国《负责任银行原则》，将绿色金融、普惠金融纳入银行“八大金融”战略，制定了绿色金融“十四五”规划。
	建设银行	致力成为全球领先的可持续发展银行。提出实施绿色金融“绿芯”工程，成立“碳达峰碳中和工作领导小组”，制定服务碳达峰、碳中和二十条行动计划。发行全球首笔基于中欧《可持续金融共同分类目录报告—气候变化减缓》的绿色债券。
中型全国性股份制商业银行	兴业银行	中国首家赤道银行，目标建立“绿色金融集团”。签署联合国《负责任银行原则》，采纳联合国气候变化公约“立即实施气候中性”倡议，目前已经形成了涵盖绿色贷款、绿色债券、绿色理财、绿色信托、绿色股权投资等在内的集团化综合绿色金融产品体系，并积极开展绿色金融创新。
	浦发银行	建设绿色银行，发展绿色金融，打响“浦发绿创”品牌。较早推出绿色金融综合化服务的中资银行，落地多项业内“首单”，如全国首笔基础设施领域的可持续发展关联贷款、全国首笔碳中和挂钩贷款、生态修复领域碳中和挂钩贷款等。
	华夏银行	全力打造绿色金融新特色，打造“气候友好银行”。签署《负责任投资原则》。设立华夏银行绿色金融管理委员会，统筹绿色金融业务。深耕绿色信贷，开展环境压力测试，已成为TCFD支持机构。
	平安银行	打造平安银行绿色金融品牌。积极布局绿色金融和ESG投资，将绿色金融和ESG产品纳入整体规划中，研发ESG相关主题产品。
中小区域性商业银行	湖州银行	立足湖州市，辐射长三角，从事中小企业服务和市民服务的，具有一定规模和影响力的绿色化、现代化的区域性股份制上市银行。大陆第三家赤道银行，为地方中小银行采纳赤道原则提供借鉴。
	江苏银行	打造“国内领先、国际有影响力”的绿色金融品牌。率先在全国银行业中发布金融服务“碳中和”行动方案。国内首家同时采纳《负责任银行原则》和“赤道原则”的城商行。通过ESG评级和环保信用评级结果管理客户环境风险；建立环境与社会风险管理体系，已完成钢铁、水泥、火电三个行业信贷资产的气候风险敏感性分析工作。
	南京银行	建立完善绿色金融政策体系，将绿色金融指标作为社会责任指标纳入对全行的KPI年度考核指标中，发行ESG主题产品、推出碳表现挂钩贷款、承销碳中和绿色债券等。
	重庆银行	将绿色发展纳入全行战略规划，率先开展绿色金融标准化工作，参与重庆绿色低碳发展研究，全面融入重庆绿色金融改革创新。
	贵州银行	目标定位打造绿色银行。制定绿色金融发展战略规划及八大绿色金融战略体系，设立绿色信贷分阶段目标，强化碳足迹管理。

建议三 | 以科学、体系化的战略落地实现转型

高质量的战略规划是变革的引领力量，是帮助银行在波谲云诡的外部环境中保持方向的定海神针。国内银行多数制定了“十四五”或中长期战略规划，但面对当前社会环境的高度不确定性，银行间最终比拼的是执行能力，没有执行的战略只是一纸空文。毕马威近期调研发现，银行普遍重视战略落地，可是知易行难，受限于落地经验不足、系统性的落地方案欠缺等原因，战略落地执行困难重重，超过四分之一银行战略落地还停留在纸面，没有实质推进。

图4 战略落地情况分布



领先银行已开始从三方面加强战略管理：一是通过战略解码，推动全行理解、梳理、分解战略，形成清晰的举措；二是建设推进实施机制，包括战略管理架构、检视机制、协同机制、敏捷小组等；三是重塑考核评估体系，包括优化战略考核机制、形成战略重检与修订机制。银行可从上述方面着手提升战略管理水平，并持续赋能业务、人员能力、管理工具，化战略为现实。

建议四 | 围绕场景和体验升级客户经营模式

在互联网金融和数字化的大背景下，围绕场景打造产品和服务流程，包括围绕产业互联网的交易银行转型、围绕客户综合融资服务需求的投贷联动、围绕客户财务管理和效率的现金管理服务、方便场景融合的开放银行能力、打通个人企业的B2B2C服务等，都是场景金融的转型方向。通过自建能力和外部合作，银行可以切入个人生活消费、产业数字化、政务信息化等各类场景，打造“看不见”的银行，为客户提供无处不在、无感深入的金融服务。

客户体验是客户管理的核心，优质的客户必然会带来竞争力，而数字化为精细化客户体验管理提供了可能。利用数字化的手段，持续进行流程再造与体验重塑，打通产品、服务、渠道、营销等各个方面，基于客户视角梳理需求与痛点，建立与客户的交互反馈机制，包括主动沟通回访、常态化体验评估、敏捷化痛点改善、成长型权益体系等，形成客户端的体验闭环，持续迭代优化。

建议五 | 打造特色名片，建立品牌认知以获取差异化优势

客户需求日益复杂多元，单一银行难以、也没有必要在各个领域都达到极致，特别是对中小银行而言。客户结构和需求的变化、各类金融科技发展、监管对银行分类管理，都为各家银行建立自身特色、摆脱“千行一面”提供了机会。

例如，经济圈、产业链集群升级，产生大量综合金融需求；科技创新、绿色经济等作为国家重点关注领域，也成为新的业务增长点；消费升级及“新世代”崛起，创造了庞大的消费金融服务市场；高净值人群和富裕阶层不断壮大，催生了旺盛的财富管理需求；地方政府未来发展本地经济和服务地方，也有迫切的G2B或G2C需求需要银行赋能。银行应结合自身的资源禀赋、监管定位和发展阶段选择一个或多个领域进行深耕，构筑护城河，在日益激烈的银行业同质化竞争中凸显品牌特色，形成差异化的竞争优势。

建议六 | 加强监管合规和风险管理

首先银行需要加强对监管政策的研究，加强对监管政策的理解和预判能力。对银行而言，符合各项规章制度等的字面要求是底线，在此之上银行需要更加深刻地理解政策内涵，如在“共同富裕”、“低碳绿色”、“服务实体经济”等监管导向下，积极应对，快速响应，能够依据最新政策导向敏捷调整业务方向。

多数国内银行有必要重新定义风险管理，将风险管理定位为业务发展的原动力和一项核心竞争力。银行不但要深入了解传统信贷风险和市场风险，而且对于新兴的信息安全、地缘政治等问题，也需要制定相应的防范措施和应急预案，以更好地应对日益增加的外部不确定性。风险与业务部门需实现更加深入的协同，通过跨部门敏捷组织、共担KPI指标等措施，强化端到端风险经营。



数字化时代社会运行模式和经济发展方式的转变将长期、深刻地影响银行业的发展。加速数字化转型，积极发展绿色金融，升级客户经营模式，通过规划落地推进业务转型，构建差异化特色，加强风险合规管理等是毕马威为国内银行更好应对变革所提出的建议。只有准确识变、科学应变、主动求变的银行，才能在数字经济时代抓住机遇，应对挑战，趋利避害，奋勇前进。

下文我们将从业务重塑、科技引领、风险前沿三大主题共话行业热点，探讨银行业高质量发展新机遇。

毕马威将与中国银行业共勉！

业务重塑

科技引领

风险前沿

1

银行战略实施落地难点和应对方案



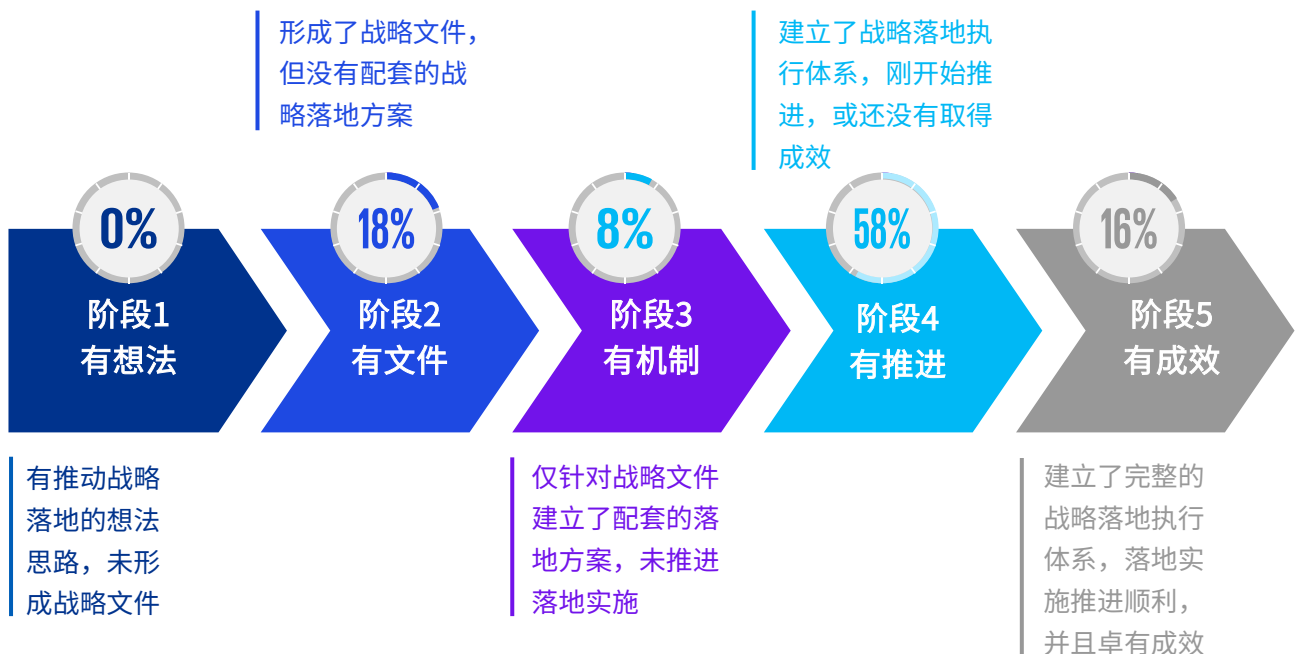
王强
金融业战略咨询服务合伙人
毕马威中国



洪夙
金融业战略咨询服务总监
毕马威中国

战略落地“三分靠规划，七分靠执行”。2022年是国内银行“十四五规划”进入执行阶段的第二年，毕马威在近期针对银行管理者展开了一次全面的战略实施落地情况问卷调查，发现国内银行普遍高度重视战略的落地，但受限于战略规划质量不达标、战略落地经验不足、系统性的实施落地方案欠缺等原因，战略落地执行困难重重。调研显示，仍有超过四分之一的银行战略落地还停留在纸面阶段，没有任何实质性地推进。

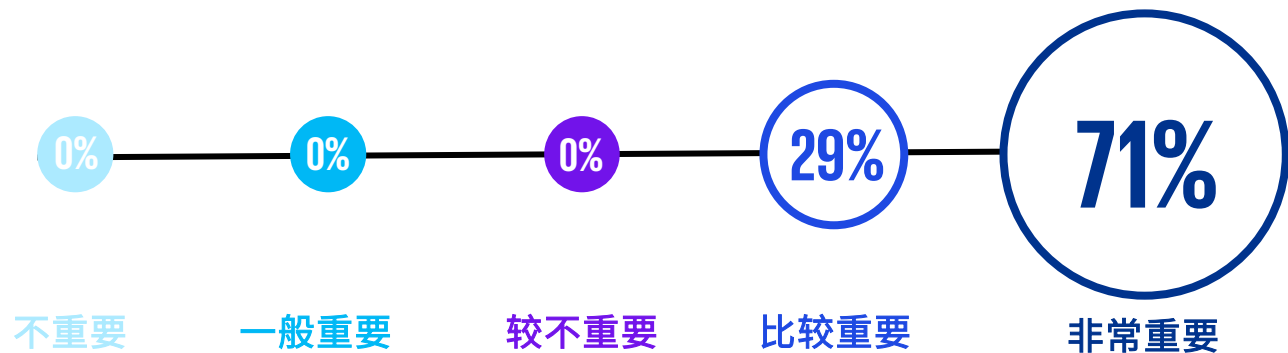
战略落地情况分布



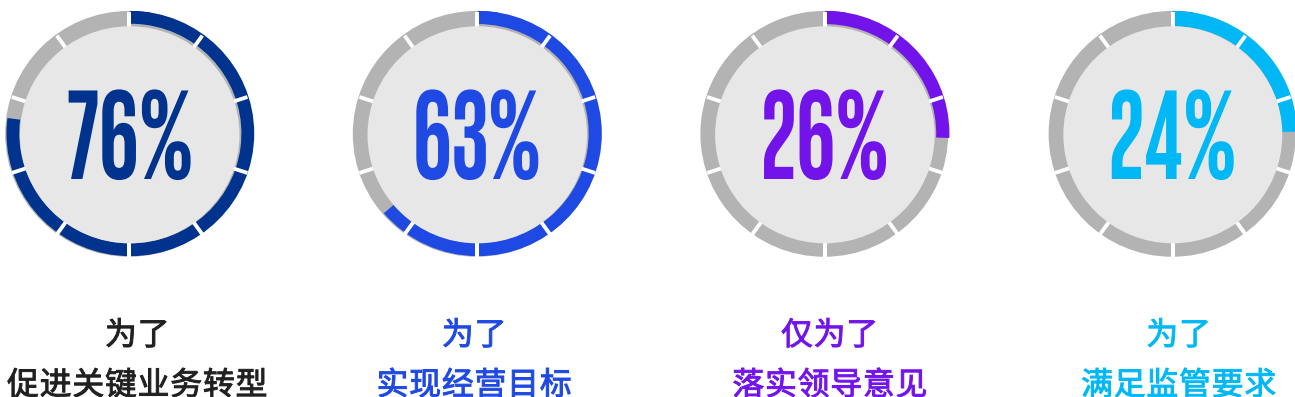
银行一致认可战略落地的重要性，更关注中长期目标

银行无一例外地认识到了战略落地的重要性，其目标也更聚焦于促进经营目标实现和推进关键业务转型。

战略落地的重要性



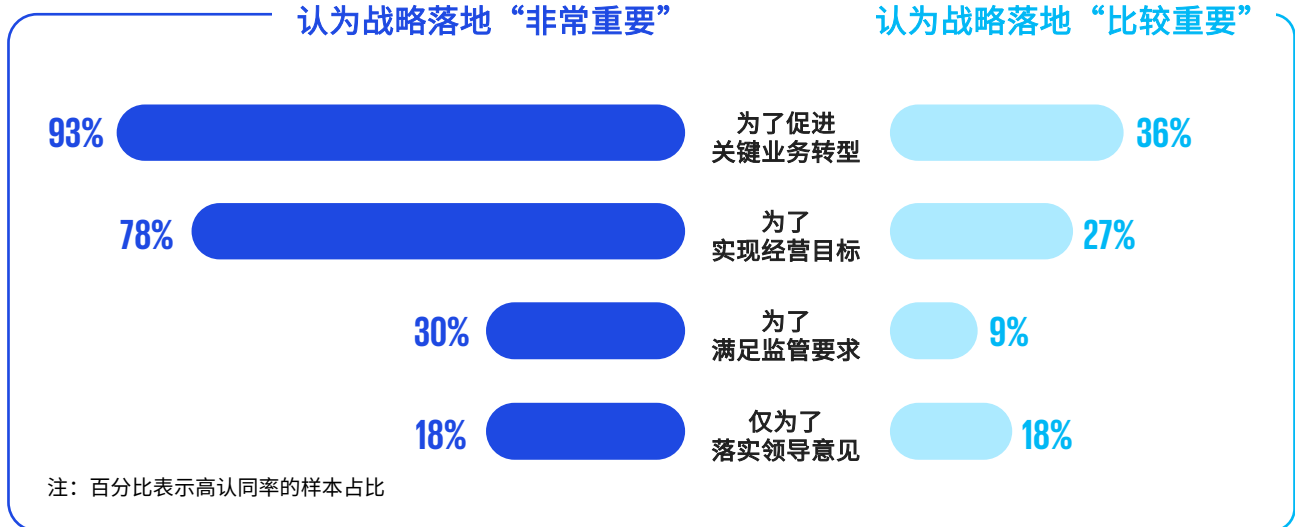
重视战略落地的原因



注：百分比表示高认同率的样本占比

银行对战略落地重视度与其对中长期目标关注度呈正相关：对实现经营目标和促进业务转型更关注的银行，对战略落地的重视程度也越高，可见通过战略规划的落地驱动业务发展和转型已经成为大多数银行的共识。

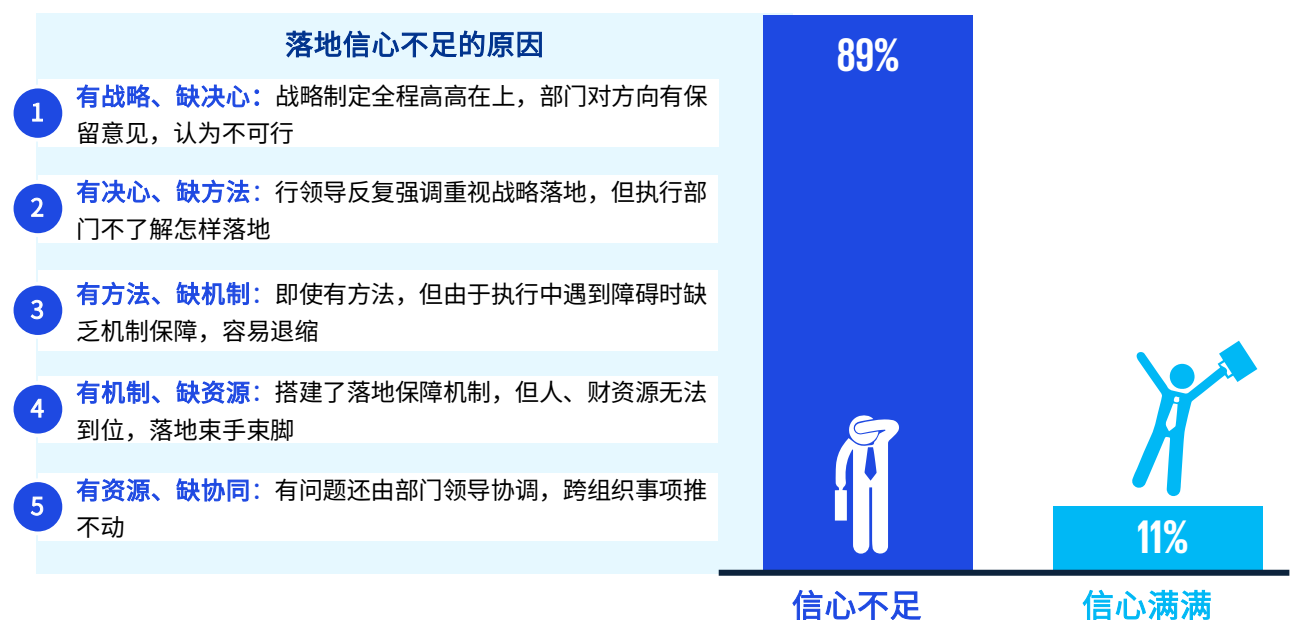
对战略落地的重视度与关注的落地目标



知易行难，近九成银行对战略落地信心不足

虽然银行广泛认可战略落地重要性，但对推进落地明显信心不足。调研显示，只有11%的银行表示对战略落地信心满满，其余近九成都表示信心不足。“知道要做，但不知道怎么做、怎么做好”是银行普遍在战略落地中遇到的挑战。

战略落地信心



找到战略落地的成功密码

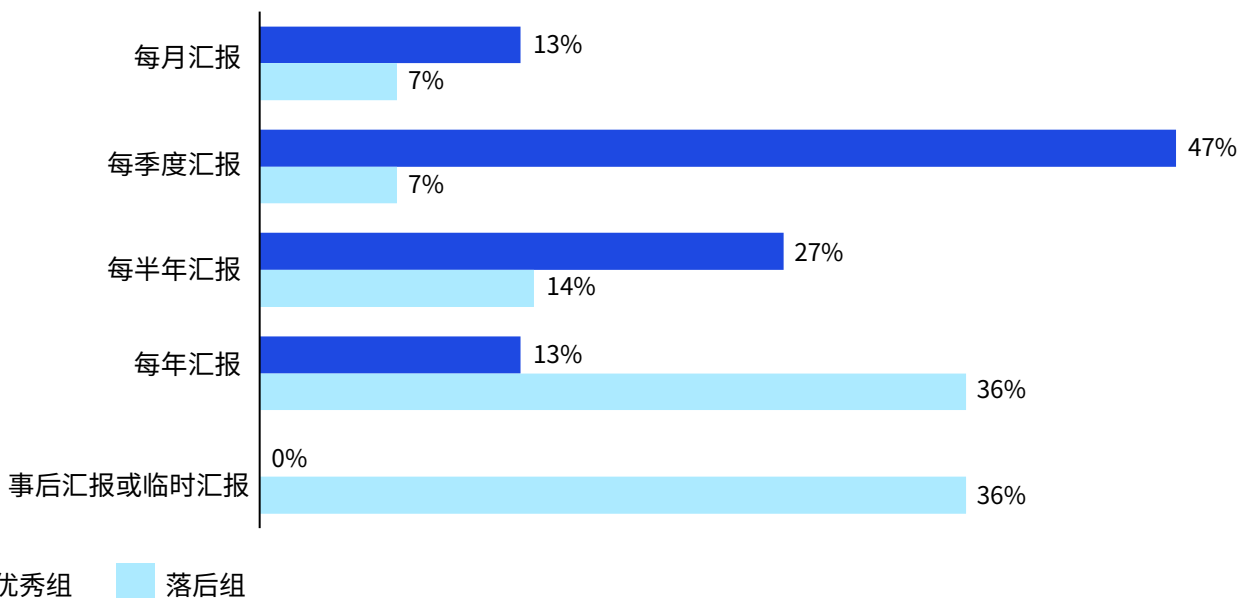
在调研中，毕马威邀请银行对影响战略落地的关键因素进行了评分，并将在调研中战略落地效果自评得分较高的前三分之一银行（优秀组）和得分偏低的后三分之一银行（落后组）进行了分组对比分析。结果显示，优秀组和落后组在六项关键因素上表现出了强对立性，包括：

- **高层领导重视：**董事长和行长关注战略推进工作的频率更高；
- **战略拆解到位：**通过战略拆解将工作落实到承接部门、时间安排清晰合理；
- **重点工作聚焦：**识别出战略推进重点事项，并制定了详细的落地计划；
- **资源配置充沛：**营销费用、直接奖励、专项费用等财务资源配置齐全；
- **协同配合高效：**制定了跨条线、部门、总分行的协调制度，协同配合高效；
- **日常管理有序：**战略落地情况检视与问题追踪常态化。

我们认为，两组在这六项关键因素上的差异是导致其战略落地优秀/落后的主要原因，因此，这六项关键因素属于战略落地关键成功因素。

成功密码一：高层重视，董事长和行长需要持续关注并亲身参与战略落地

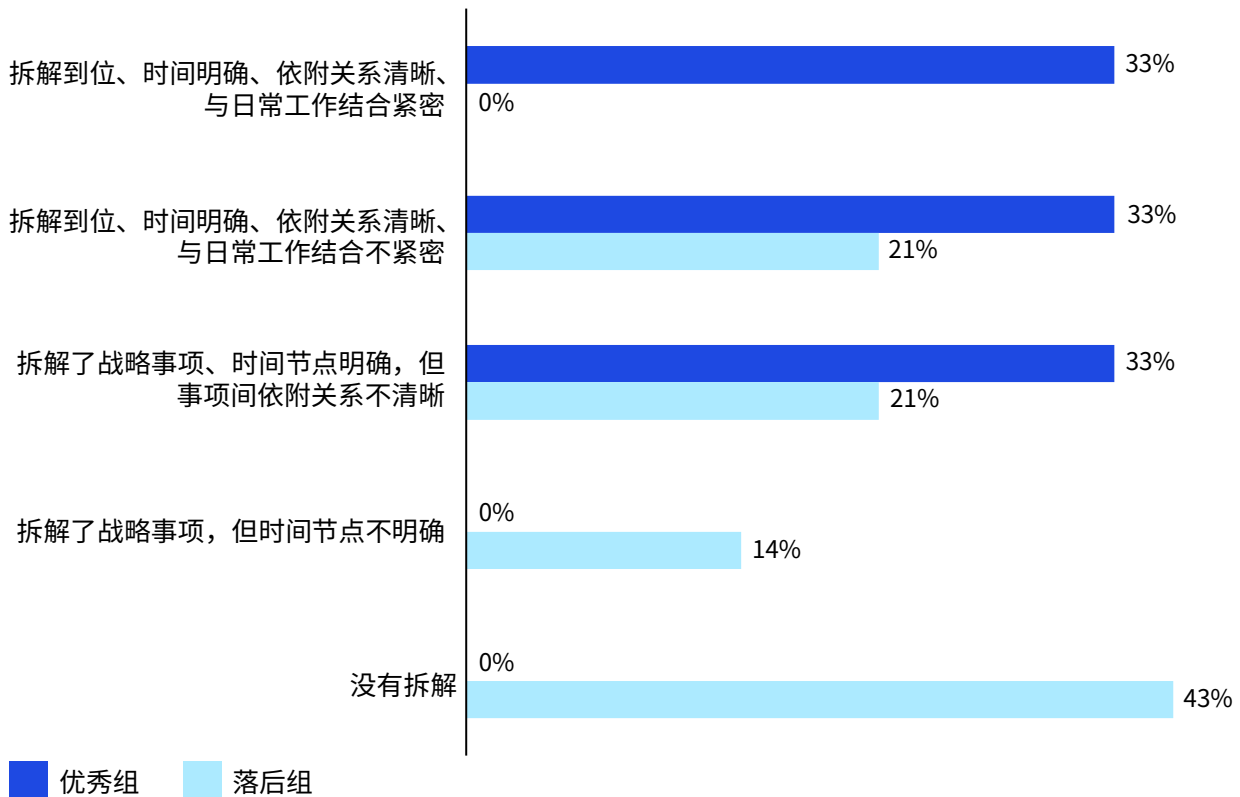
董事长和行长关注战略推进工作的频率



董事长和行长对战略的重视是战略成功落地的前提保障。仅从定期战略汇报的频次来看，优秀组100%将战略执行情况总结汇报常态化，其中60%银行的领导层至少每季度听一次战略推进汇报。而落后组中，有36%的银行没有形成常态化的汇报机制，年中能至少汇报一次的银行占比不足三成。战略制定是“一把手工程”，战略落地更是如此，董事长和行长的关注释放出坚定推进落地的信号。优秀银行的成功经验表明，最高领导听取战略落地情况的专题汇报是表达重视度最有效的方式之一，能更快促使全行养成关注战略落地的习惯。

成功密码二：战略拆解到位，形成责任到人、节点清晰的实施举措

战略拆解质量



除了高质量的战略规划外，清晰到位的拆解也是战略成功落地的基础。从拆解程度看，优秀组中的所有银行都能将战略拆解到执行单元，时间计划安排清晰合理；其中三分之一的银行能将拆解后的战略融入日常工作。而落后组中，有43%的银行没有拆解战略，更没有一家银行能将战略举措与日常工作进行紧密结合。

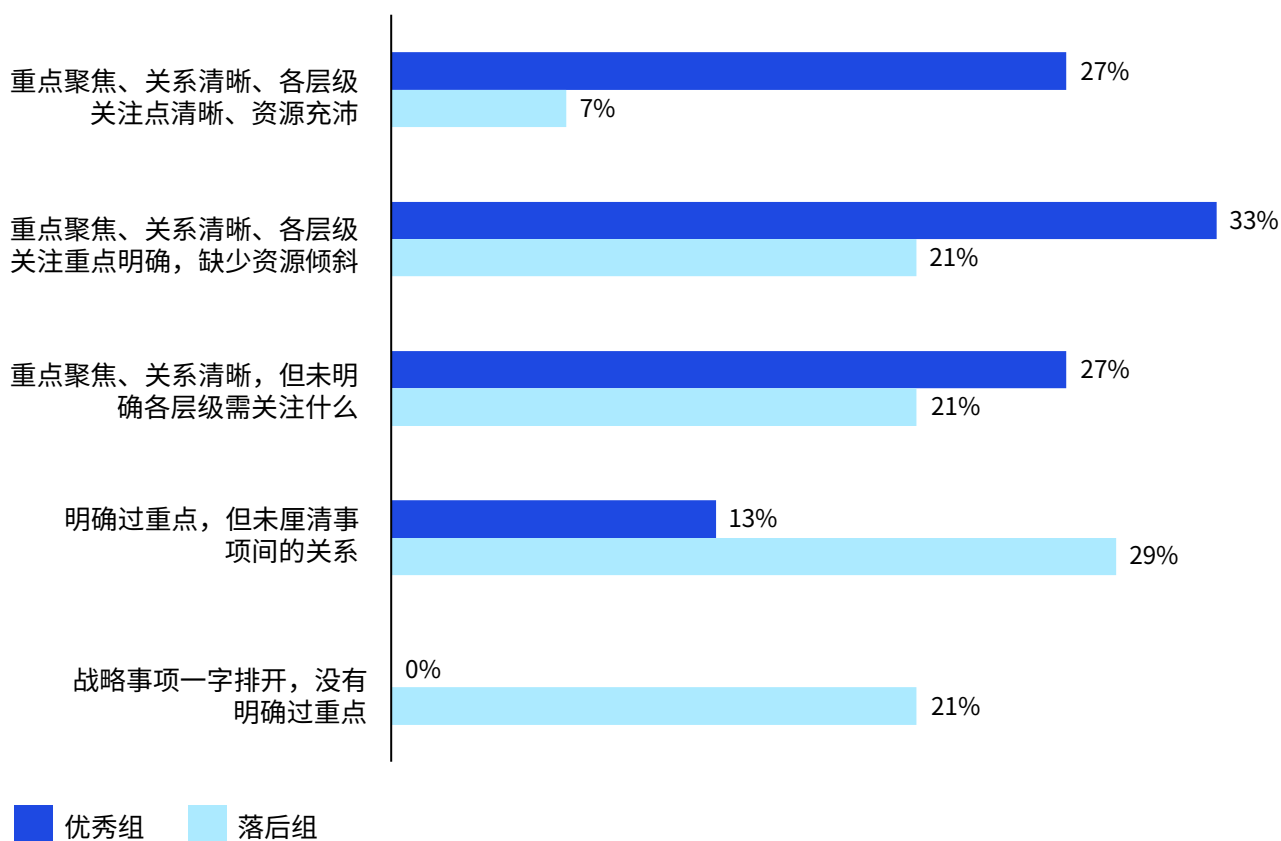
银行战略规划与落地执行之间通常存在两条鸿沟：一是战略的共识度不够，中层干部和员工对战略的理解有偏差；二是战略举措不清晰或缺失，只有战略目标，缺乏明确的实现路径和实施举措，责任主体不够明确。跨越这些鸿沟最体系化的方式，就是科学的战略拆解。

战略拆解，是连接战略和行动的必由之路，它着眼于两项目标：一是促进战略再教育，解决共识度不够的问题。一般来说，两到三轮的“讲解——拆解——审阅——修订”循环，通常能促使全行员工主动审视战略，并在参与过程中逐步接受战略。二是确保事事有着落，通过拆解将全行经营目标、行动计划、工作任务，与具体的组织、工作和人进行对接。



成功密码三：聚焦重点工作，确定必须打赢的硬仗

战略重点事项聚焦情况



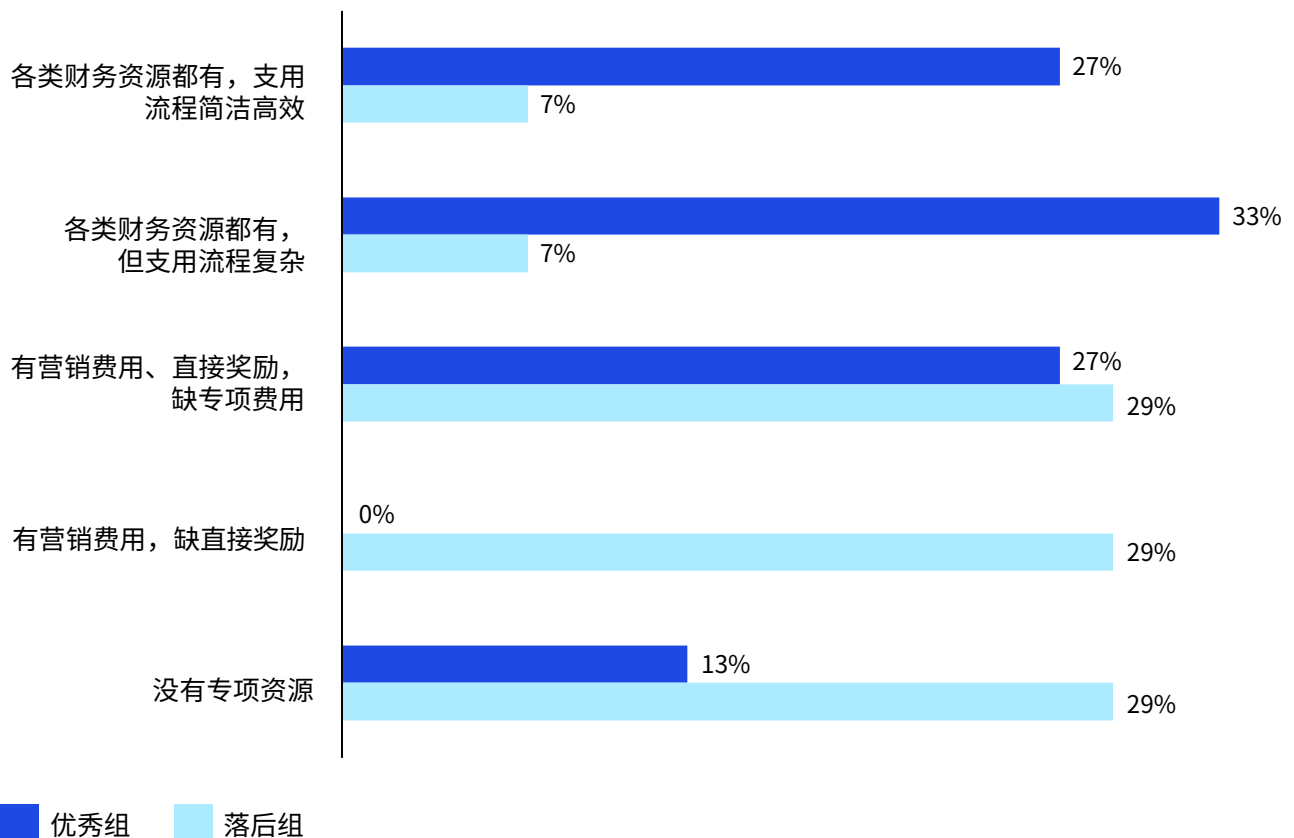
关键硬仗是战略成功落地的必闯关卡。优秀组的银行无一例外地在战略落地中明确了重点战略事项，其中超四分之一的银行已做到对重点事项配备充足资源。而落后组中，有一半银行没能识别重点工作或仅仅明确过重点，缺少落地实施的计划和资源匹配。

领导者的精力是有限的、银行的资源也是有限的。通过战略聚焦，明确银行一定阶段内的战略重点和重要行动举措，可提高关键事项的落地率，保证“关键题、大题得分”。战略聚焦是支撑转型目标实现的保障、实现战略突围的必经之路，也能激发组织能量、调动超越自我的热情。



成功密码四：配足财务资源，通过制度保障高效支用

战略落地财务资源配置情况

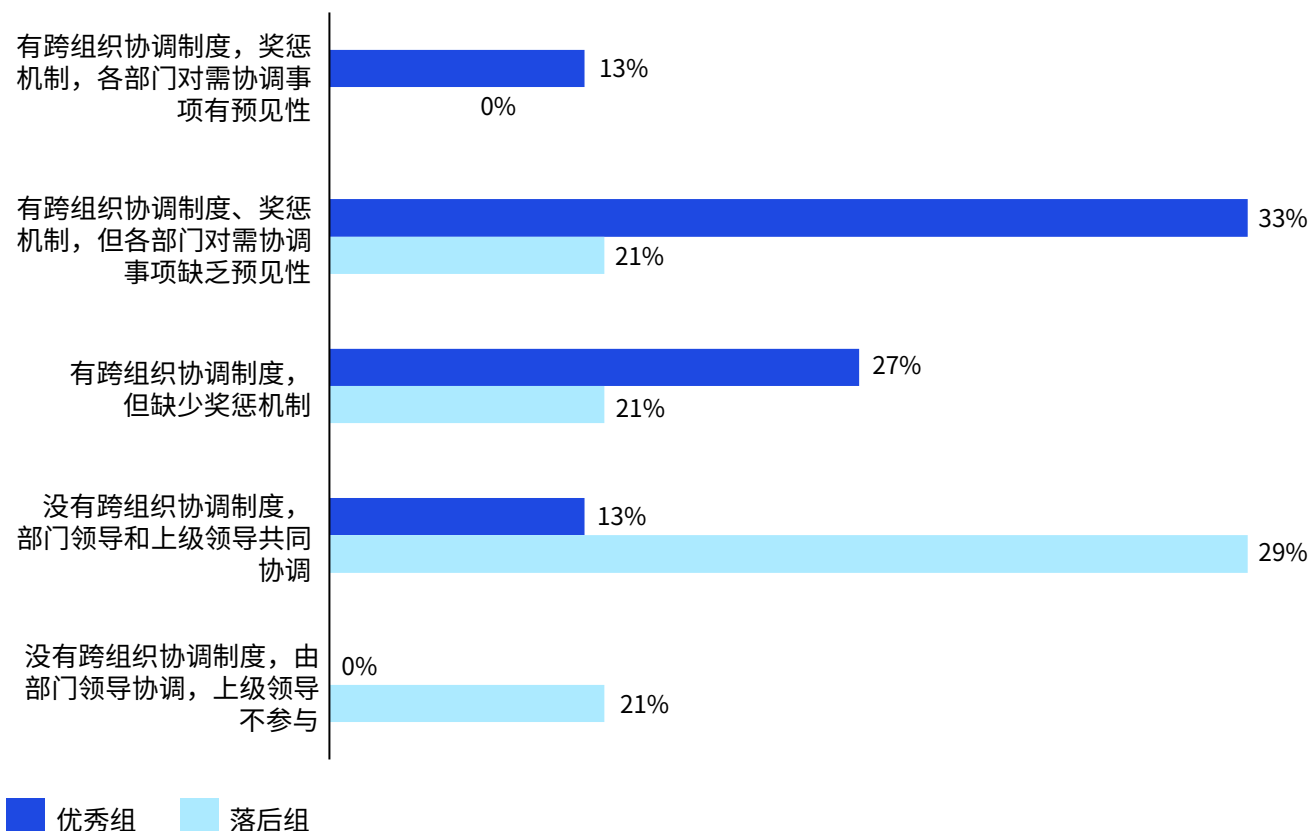


财务资源是战略成功落地的基础资源保障。从财务资源的丰富性看，优秀组中60%的银行为战略落地配备了营销费用、直接奖励、专项费用。而落后组中，配足三类费用的银行仅占14%。从支用流程的顺畅度看，优秀组中27%的银行能做到高效支用，而落后组中仅有7%银行做到。

理想的财务资源配置需要做到“三项一保”。“三项”指尽可能匹配营销费用（用于搭配必备的营销投入）、直接奖励（用于直接激励）、专项费用（如用于引入第三方协助）；“一保”指建立战略落地财务资源的专属制度保障，确保支用流程高效。

成功密码五：制定了跨组织的协调制度，高效协同配合

跨条线、跨部门、总分行协同配合情况

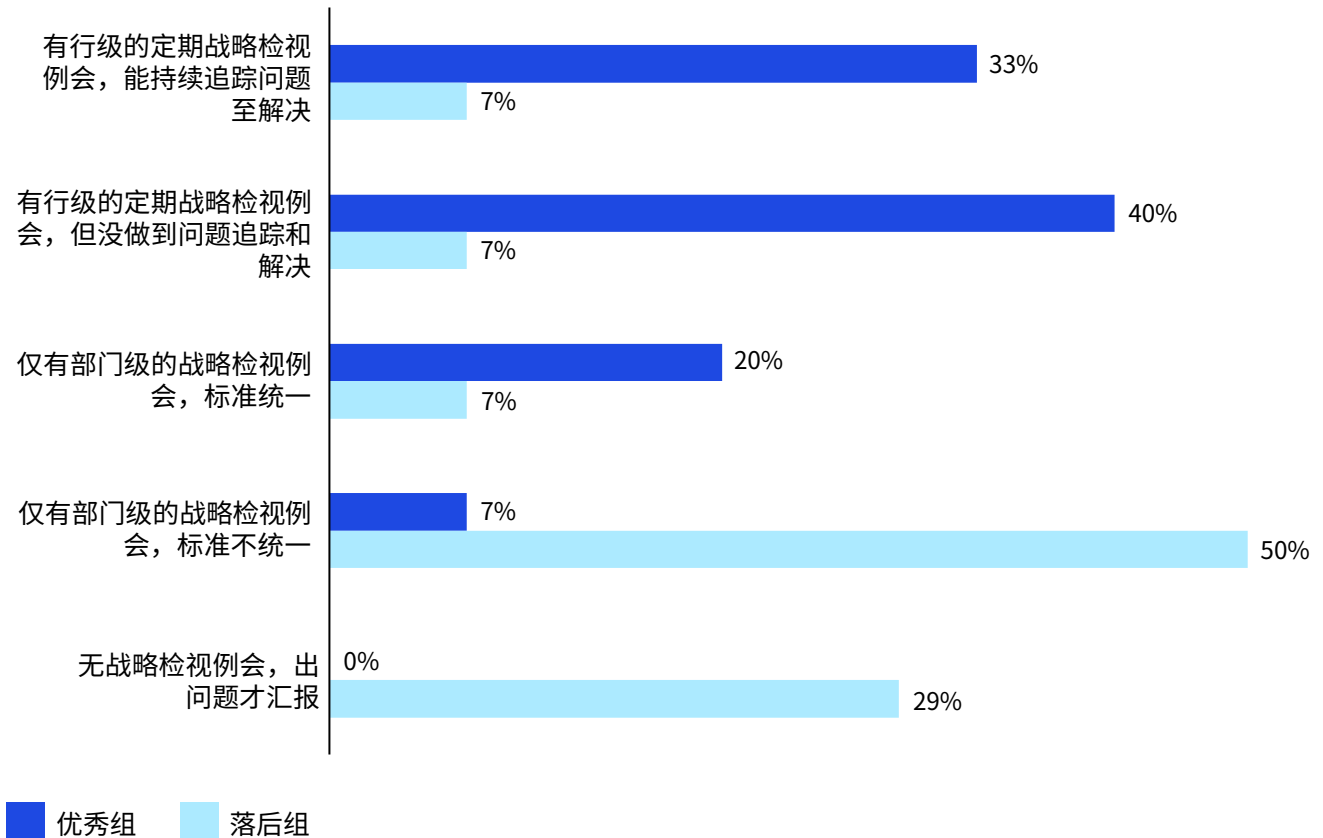


条线或板块间高效协同、部门间高效协同、总分行高效协同是战略成功落地的重要保障。从机制建设情况来看，优秀组中87%的银行建立了跨组织协调制度；而落后组中71%的银行没有建立跨组织协调制度。战略实施的事项通常需要打破组织边界、协同推进，此时“条线墙”、“部门墙”、“总分行墙”都会成为影响战略推进效率和效果的阻碍。多数情况下还会出现各部门的绩效均完成得较好，但全行战略目标却无法实现的情况。

协同不仅需要共识，更需要通过机制予以保障。做好战略落地的跨组织协同应从两项机制建设入手：一是针对需要两个或以上主体共同推进的事项，结合分工和需配合事项细化指标，通过按环节考核、“双记”等方式优化考核指标；二是建立有效的沟通机制，不仅要做到跨组织沟通常态化，还需要通过制度明确沟通层次、形式、响应要求和配套奖惩措施。

成功密码六：战略检视常态化，问题追踪制度化

战略落地日常检视管理情况

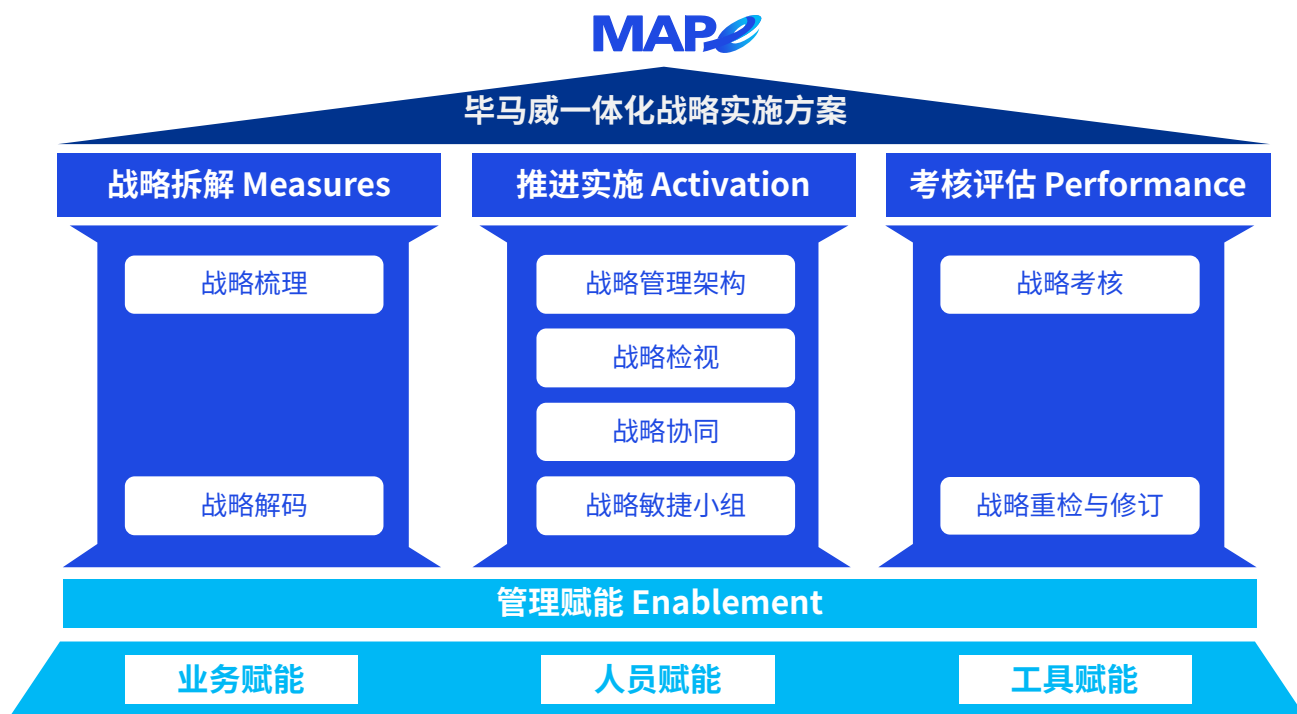


定期的战略检视是落实常态化战略管理的重要举措。仅从战略例会开展情况来看，优秀组的银行全部做到了事中控制，其中73%能通过定期的全行级例会检视战略执行情况；而落后组中有86%的银行没有建立定期的全行级例会检视制度，其中近三成仅在出现问题后才进行汇报。

平衡计分卡的创始人罗伯特·卡普兰曾说过：“好的战略加上差的执行，几乎没有胜算；差的战略加上好的执行，或许可能成功。”好的战略执行需要基于对落地执行进展的实时把控、分析和反馈，并持续跟踪、检视、提示风险、提请决策、解决问题、复盘分析和加以改进。

破局之道，毕马威MAP[®]帮助银行战略落地

毕马威MAPE是经过市场验证的、成熟的战略落地方法论和工具包，近两年帮助多家银行成功落地十四五规划，取得了超预期的实施效果和客户的高度评价。MAPE包括战略拆解（Measures）、推进实施（Activation）、考核评估（Performance）、管理赋能（Enablement）四个维度，可以帮助银行体系化推进战略落地。



传统的战略实施管理存在三个重要误区：

- 一是把系统的落地工作简化为事项下达与督办，由部门自行制定计划、执行、做年终汇报，但由于缺少过程追踪与检视，推进容易出现偏差；
- 二是运动突进，阶段性地向行领导关心的工作投入大量资源，但由于缺乏体系化的推进，且这种形式又会挤占日常经营中的人财资源，一旦领导注意力转移，变革容易半途而废、走回老路；
- 三是项目依赖，容易过度，寄希望于所有工作都通过突破组织边界解决，但项目群管理部门和执行部门的视角不同，很容易产生冲突，且对战略管理人员的整合和协调能力要求极高。

为了避开这三个误区，MAPE重点关注三个方面：战略管理过程在落地周期的持续覆盖、战略推进机制的体系化设计、全行战略管理水平的同步提升。同时，体现对六项关键成功因素的覆盖。

- 通过战略梳理与解码，实现战略拆解到位、重点工作聚焦；
- 通过战略考核，实现资源配置充沛；
- 通过战略协同，实现协同配合高效；
- 通过战略检视，实现高层领导重视、日常管理有序。

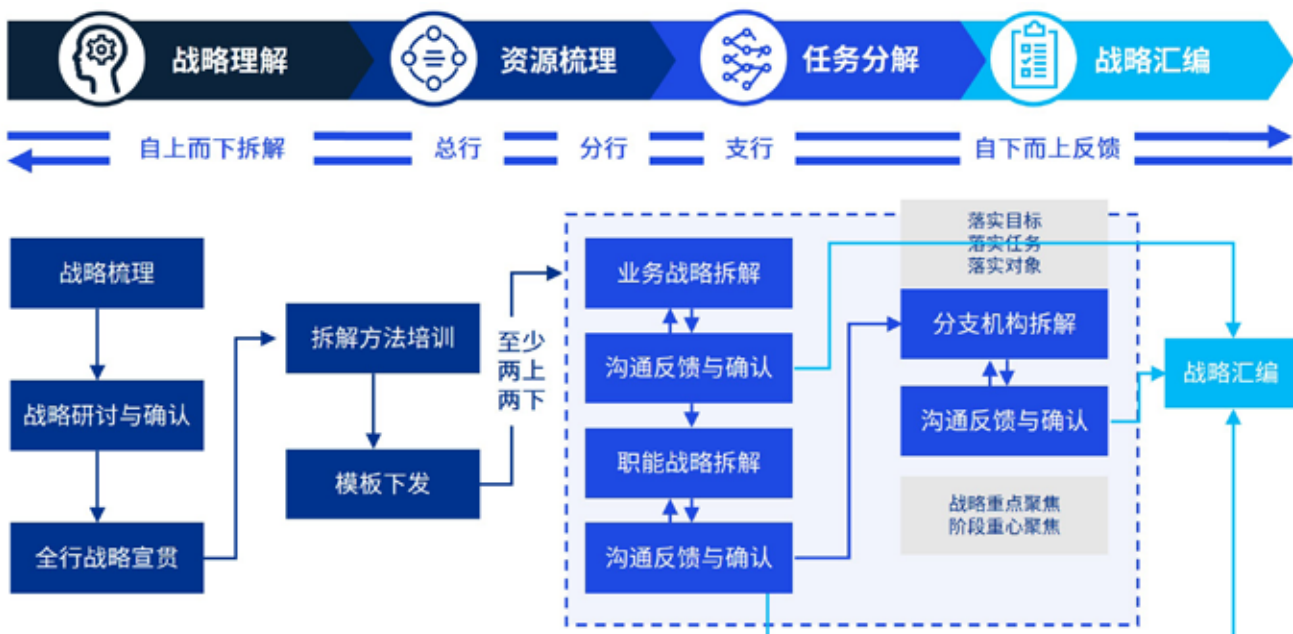
维度	模块	重点工作事项
 战略拆解 Measures	战略梳理	确认“高质量战略三要素”：目标愿景是否清晰、当前挑战是否明确、应对途径是否合理
	战略解码	通过解码实现战略“三落实”、“两聚焦”，固化形成“一书一表”
 推进实施 Activation	战略管理架构	从顶层设计出发搭建战略管理架构，在组织、人、资源、决策层面做到“三全”、“三要”
	战略检视	建立“四级检视机制”，推动战略检视常态化、形式正规化、内容深度化
	战略协同	通过协同机制、考核指标、沟通流程三大支撑要素，促进横向和纵向协同
 考核评估 Performance	战略考核	关注考核指标、考核资源、考核过程的“三项结合”
	战略重检与修订	每年检查战略的执行情况，结合重检结果修订战略或调整执行方式
 管理赋能 Enablement	业务赋能	专项研究、轻咨询、专家辅导
	人员赋能	战略培训、战略专项辅导、战略联合推进
	工具赋能	战略管理工具箱

战略拆解 Measures

战略梳理与解码

高质量的战略规划是战略能够成功落地的前提，如果银行的战略规划过于“宏观”或战略蓝图和落地实施脱节，首先需要考虑的是重新制定战略或对现有战略进行梳理和修订。

战略解码是战略实施的起点。战略解码不是一到两天的战略研讨会或动员会，目的也不单纯是通过要求业务单元签署任务表或军令状完成战略指标分解。战略解码是一个战略理解、资源梳理、任务分解、战略汇编的过程，一般需要持续两到三周甚至一个月，其间需要全行前中后台部门、总行分行共同参与，并且至少需要经历自上而下拆解、自下而上反馈沟通，再拆解和反馈沟通，以及最后横向确认并汇编等多轮循环。



毕马威战略解码能够帮助银行实现“三落实”和“两聚焦”。

“三落实”包括：

- 落实目标——全行战略目标有效拆解，确保战略目标有明确的量化指标和定义清晰的里程碑；
- 落实任务——将战略举措拆解成具体的工作细项，明确责任主体、任务内容、资源需求、完成标准，有具体的时间表；
- 落实对象——将全行战略拆解为分板块、条线、前中后台部门、分支行的战略实施方案。

“两聚焦”包括：

- 战略重点聚焦——明确未来一年内全行、板块、条线、部门和分支行的战略关注重点；
- 阶段重心聚焦——结合战略检视的工作节奏，明确每月及每季度的阶段重点。

战略解码的工作成果是“一书一表”：

- “一书”是战略任务书，包括目标、举措、责任主体、配合部门、完成标准、完成时间等；
- “一表”是工作计划表，由责任主体对战略任务进行再拆解，细化为具体行动，明确该项工作需要的资源。

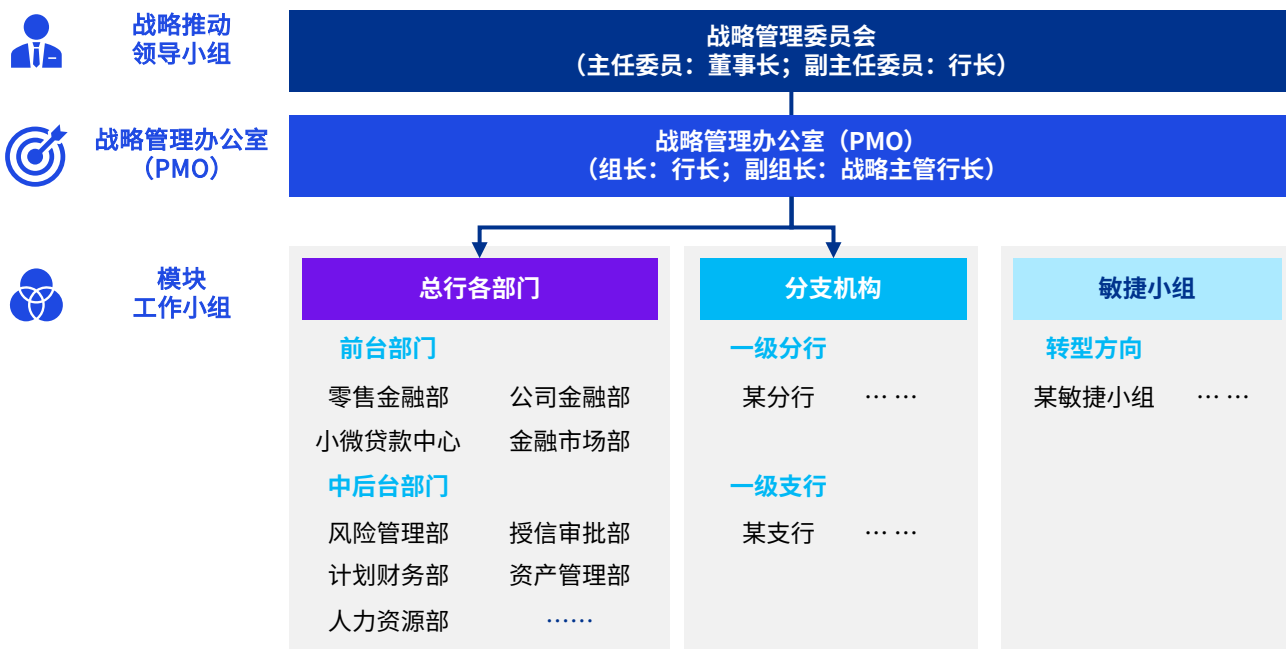
推进实施Activation

战略管理架构

搭建战略管理框架需要从顶层设计出发，将战略管理工作落实到具体的组织架构、岗位和人员。战略管理架构涵盖领导层、专职组织、总行层、分行层、敏捷项目小组等多层次、多类型的组织安排。

战略落地需要董事长和行长亲自挂帅，并成立战略领导小组，负责关键决策和把握整体战略方向。成立专项战略管理小组或办公室（PMO）也至关重要，PMO专项负责战略落地工作的推动，人员构成中除专职人员、外部顾问外，也需要将领导层、总行层、分行层一并纳入PMO。在总行层和分行层需要明确条线/板块、前中后台各部门、分支行的战略管理职责、责任人（毫无疑问最终责任人是一把手）和配套人员。

【示例】 某银行战略管理架构



战略检视

银行应建立包括月度小检视、季度大检视、半年回顾、年度重检和修订的常态化战略检视机制。在具体执行过程中，银行可通过检视例会机制，对战略落地工作的推进情况及遇到的问题、挑战进行动态监测，及时识别风险并采取应对策略。

战略检视会需要做到三点：一是统一汇报格式，避免“报喜不报忧”现象，建议将“战略事项进展”、“风险提示”、“需协调的跨部门事项”、“优秀案例分享”作为汇报主体内容。二是董事长和行长需要亲自参会，既可以引起重视，也可以会上决策，提高效率。三是有行动方案，为各风险事项匹配负责跟进解决策略和责任主体。

【示例】 某银行战略检视例会情况

		目的	主持人	参与人	议程	产出
战略检视	月度/季度检视会	<ul style="list-style-type: none"> 问题讨论 跟踪执行 施加压力 	战略管理办公室 (PMO) 组长	<ul style="list-style-type: none"> 行领导 总行部门总、落地对接人 分支行行长、落地对接人 	<ul style="list-style-type: none"> 战略任务执行情况追踪 通报问题并公布决策拟定的解决方案 下月/季度工作计划 	<ul style="list-style-type: none"> 风险事件应对措施
	风险识别					
		重点关注的风险		应对举措		
	外部风险	<ul style="list-style-type: none"> 突发的监管政策/窗口指导 宏观经济环境发生趋势性的重大调整 		<ul style="list-style-type: none"> 战略管理小组梳理并及时上报，协调相关方、明确解决方案 		
	指标类风险	<ul style="list-style-type: none"> 定期监控并评估核心指标/举措完成进度，及时反馈至战略规划部门 		<ul style="list-style-type: none"> 对战略指标进行评估，并审慎校正 		
	举措类风险			<ul style="list-style-type: none"> 识别风险事项、组织形成战略重点督办任务，由相关部门认领落地 		

战略协同

随着银行内部分工趋于细化、专业化，客户服务需求趋于综合化，未来银行的竞争力更多将来源于资源整合和综合经营的能力，战略落地任务多数将依赖多个主体协同完成。在战略落地过程中，银行需要通过文化建设、沟通和考核机制设计促进前台跨板块、跨条线及跨部门的协同，前中后台的协同，以及总分行的协同。

【示例】 某银行战略协同机制

协同维度	协同内容	常见场景示例	推行难度
前台跨板块/条线/部门协同	公私联动	<ul style="list-style-type: none"> 为推广代发工资业务，考核对公条线代发企业数量、零售条线个人存款留存率 	较低
	公司银行和投行业务协同	<ul style="list-style-type: none"> 为提升对公存款，对投行带来的对公存款，实行利润双计 	
	零售银行和资管业务协同	<ul style="list-style-type: none"> 为提升理财规模，对零售销售的理财，实行利润双计 	
	公司银行和金融市场业务协同	<ul style="list-style-type: none"> 两部门协作推动资产证券化业务 	
前中后台协同	产品、客户、渠道、营销、风险等多职能协同	<ul style="list-style-type: none"> 业务与风险部门协同，对齐准入标准，共同梳理腰部客户白名单，提高后续进件通过率 	较高
总分行协同	金融市场与分支行协同	<ul style="list-style-type: none"> 将总行金融市场部费用单列，激励分支行对公客户经理推广金市业务 	中
	零售银行和分支行协同	<ul style="list-style-type: none"> 通过零售条线买单绩效，鼓励客户经理、大堂经理、柜员推广零售业务 	
	搭建沟通渠道	<ul style="list-style-type: none"> 组织联席会议，优化政策传导、决策链条，推动总分行沟通协作，加强总行领导和分行执行的衔接 	

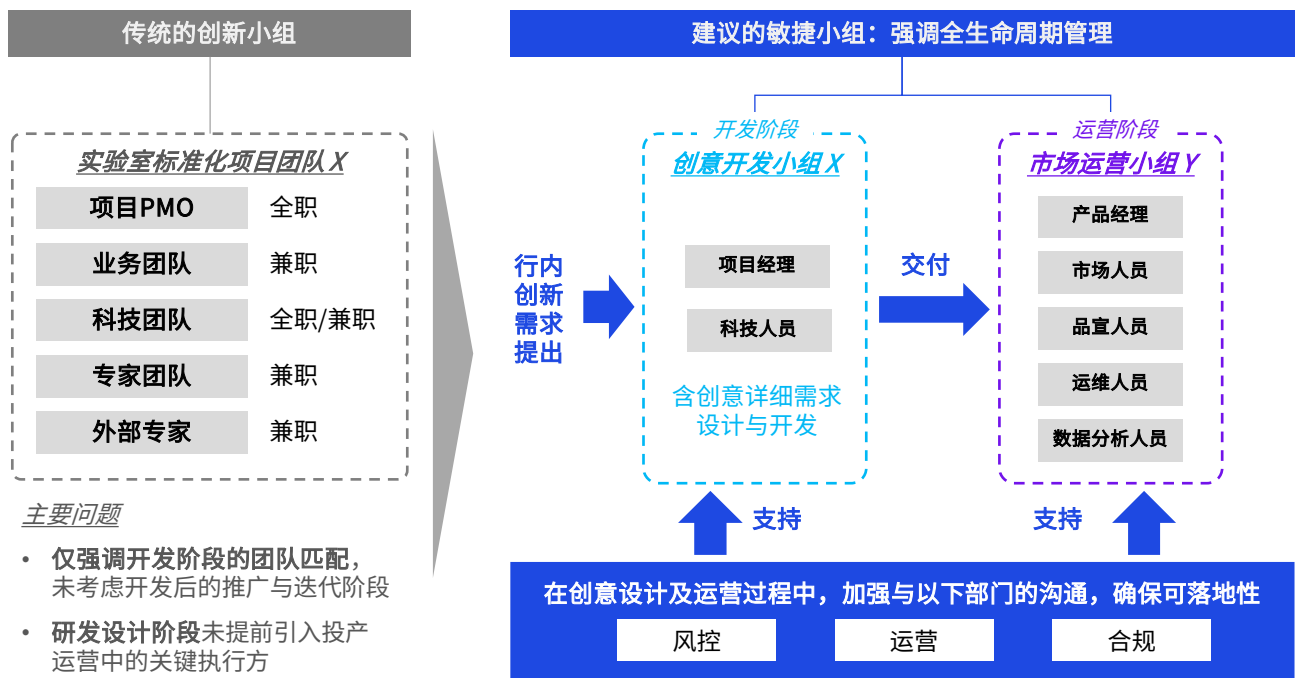


战略敏捷小组

针对战略落地的具体项目，银行应考虑通过敏捷小组的形式，组建专门的项目组或项目团队负责推进，并配套相应的敏捷工作机制。敏捷小组由银行抽调专门的人员负责，包括跨部门的人员以及外部专业人员，突破传统银行体制机制对项目执行方式的限制，提升效率。

敏捷小组带来的好处是显而易见的，因此在很多银行已经成为常态化的项目工作模式。例如在特定的产品创新工作中，银行可通过组建业务、科技与风险人才组成的跨职能团队，覆盖从创意设计、开发到投产运营的全生命周期。

【示例】 某银行业技一体化敏捷小组



考核评估 Performance

战略考核

在战略考核维度，银行需要落实两个方面的工作：一是通过优化业务考核机制将战略目标和考核指标进行有效衔接，加大对战略目标达成的考核权重；二是加强对战略执行过程的考核，不单纯以结果为导向，奖励“战略执行积极单位”，鼓励暴露、解决难点问题；鼓励总结、分享优秀案例。

【示例】 某银行战略考核体系

- 战略任务完成情况在各组织KPI中占比15%-20%（通过挤压其它分值）；
- 此外，战略任务完成情况执行强制排名，“战略落地奖”获奖者由董事长亲自颁奖、排名末尾的部门或机构负责人受诫勉谈话。

目标达成情况与附加考核

	目标达成情况得分	战略难点任务加分
总行牵头部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值权重：90分 ▪ 目标事项来源：战略任务书中列明的子任务 ▪ 计分规则：年底按照子任务达成率评分 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 战略难点任务来源：定期检视材料，可由总行各板块主动提出，或由总行战略管理办公室识别 ▪ 战略难点任务推动解决：说明具体路径和解决时点，报请行领导确认 ▪ 计分规则： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 对于牵头部门积极推动、提示难点的目标事项，如未完成可酌情不扣分 ✓ 难点任务对应不同星级，每解决一项难点任务，奖励该任务星级的对应分数
总行配合部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值计算：按对应板块平均分 	
重点事项未涉及部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值计算：统一按80分 	
	目标达成情况得分（分值权重：90分）	优秀案例分享加分
分支机构	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 指标来源：战略任务书中列明的指标 ▪ 计分规则：年底按照指标对应的目标达成率进行评分 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 优秀案例来源：分支机构呈报、总行业务部门评审 ▪ 计分规则：每个优秀案例加2分，封顶十分

战略重检与修订

面对快速变化的外部环境，银行战略规划已经无法做到“一套方案管五年”，需要每年检查战略的执行情况，判断阶段性工作、目标达成是否有困难，并对战略目标进行必要的挑战、对战略实施内容进行必要的修订。

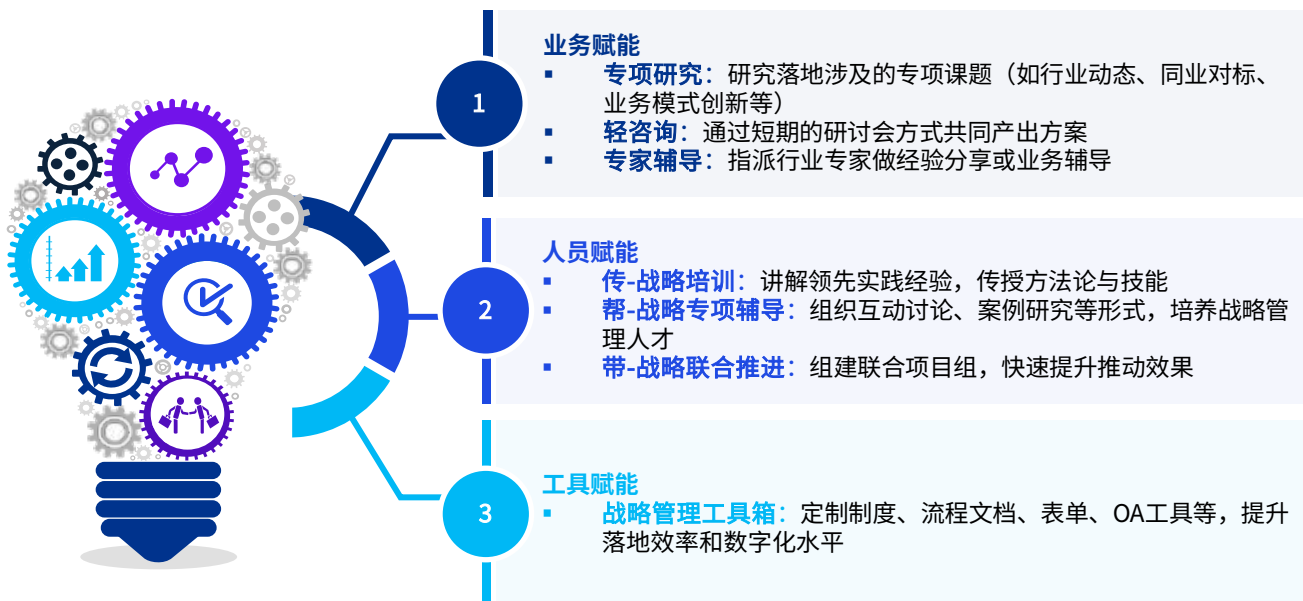
年度重检必须对外部环境变化带来的机遇挑战、战略目标达成情况、战略举措执行情况三项内容进行评价。重检评价因涉及关键责任人的履职情况，工作性质较为敏感，因此应尽可能保持低调，高效完成信息收集和汇总后，直接呈交给行领导。

行领导则需要基于重检结果做出及时应变，判断当初设定的目标在现阶段是否依然合理、举措是否需要纠偏调整、负责人是否需要更换等，并基于判断对战略进行必要的修订。

管理赋能Enablement

银行可在业务、人员、工具三个方面，考虑通过外部支持赋能，提升战略落地成功率。

- 业务赋能，是指通过专项研究支持、轻咨询等形式，围绕业务发展中遇到的困境难点进行专题研究。
- 人员赋能，是指通过培训、带教等方式，提升战略管理人员的能力素养。
- 工具赋能，是指通过规划与建设战略管理工具箱，提高战略落地的数字化水平、提升效率。



从战略规划周期来看，一个从规划到落地执行的战略大周期通常为三到五年。毕马威建议银行将战略管理常态化，在大周期内，考虑以年度为单位进行小周期战略管理。从年度工作计划来看，战略实施启动前需要预留半个月到一个月进行战略的拆解，然后可考虑按照月度检视、季度评估、半年回顾、年度总结的节奏将战略管理工作常态化，年底组织专项工作小组进行战略重检和修订工作。

银行可基于年度周期形成《战略管理年历》，列明贯穿全年的重点会议、动作、涉及组织和职责，提前下发给各部门和分支机构，让其熟悉每个时间节点要做的工作，推动管理日历化，确保各级管理体系运作高效、形成闭环。



你准备好了吗?

我们建议银行对自身战略落地执行情况和战略管理能力进行自我评估，找到当前的短板和问题，进行针对性的改进和提升。在本报告中，毕马威附上了战略落地情况自测表，供银行业人士自检自查。

核心要素	1分 立即行动	2分 较大差距	3分 还需努力	4分 可以提升	5分 非常好	自评分
贵行的战略规划更接近哪种程度?	仅停留在领导想法,没有成形的战略方向和目标	有战略方向和目标,缺少业务规划	有业务规划,缺少支撑体系规划	有业务规划、支撑体系规划,缺少实施路径蓝图	有业务规划、支撑体系规划、实施路径蓝图	
贵行高层(董事长、行长)关注战略推进工作的频率更接近哪种?	事后汇报或临时汇报	每年定期汇报	每半年定期汇报	每季度定期汇报	每月定期汇报	
贵行员工对战略的认可程度更接近哪种描述?	不了解战略规划内容	对规划明确持有异议;对落地工作有明显抵抗情绪	对部分内容持保留意见;机械执行,缺乏主观能动性	基本认同规划;配合落地工作,但缺乏积极性	完全认同规划;能发挥主观能动性,积极完善方案、推进工作	
贵行的战略拆解或解码,更接近哪种情况?	没有拆解	拆解了战略事项,但时间节点不明确	拆解了战略事项、时间节点明确,但事项间依附关系不清晰	拆解了战略事项、时间节点明确、依附关系清晰,但与日常工作结合不够	拆解了战略事项、时间节点明确、依附关系清晰,与日常工作深度融合	
贵行在战略落地中对重点事项的聚焦,更接近哪种情况?	战略事项一字排开,没有明确过重点	重点事项明确,但事项间的关系不清晰	重点事项明确、关系清晰,但未明确各层级的关注点	重点事项明确、关系清晰、各层级关注重点明确,但缺少资源倾斜	重点事项明确、关系清晰、各层级关注重点明确、资源投入充沛	
贵行的战略落地管理人才配备更接近哪种情况?	没有战略推进岗位或人员	有战略推进人员,但仅兼职协助	有战略推进人员且专职,但能力不足	有战略推进人员且专职,能力强,但人数不足	有战略推进人员且专职,能力强,人数充足	
贵行对战略落地的财务资源配备更接近哪种情况?	没有专项资源	有营销费用,缺直接奖励	有营销费用、直接奖励,缺专项费用(如支付第三方的项目费用)	有营销费用、直接奖励、专项费用,但支用流程复杂	有营销费用、直接奖励、专项费用,支用高效	
贵行的考核评价体系能否有效支撑战略落地?	战略目标和考核指标没有衔接	战略目标和考核指标有衔接,但战略目标达成的考核权重很低	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,但缺乏过程考核	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,有过程考核、但规则不清晰	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,有过程考核、考核规则清晰	
贵行的战略落地推动组织更接近哪种情况?	没有专门的战略落地推动组织	-	有临时组建的战略推动组织,但不常设	-	有常设的战略推动组织	
贵行关于战略落地过程中涉及的敏捷组织,更接近哪种情况?	没有敏捷组织,都以部门为单位执行战略举措	有敏捷组织,但没有配套的工作机制支撑	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,但敏捷组织没有考核权	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,但敏捷组织只有考核参与权	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,敏捷组织有主要考核权	
贵行战略落地中遇到跨条线、跨部门、总分行的协调难题,通常怎么处理?	没有跨组织协调制度,由部门领导协调,上级领导不参与	没有跨组织协调制度,部门领导和上级领导共同协调	有跨组织协调制度,但缺少奖惩机制	有跨组织协调制度、奖惩机制,但各部门对需协调事项缺乏预见性	有跨组织协调制度、奖惩机制,各部门对需协调事项有预见性	
贵行的战略落地日常管理更接近哪种情况?	无战略检视例会,出问题才汇报	仅有部门级的战略检视例会,但标准不统一	仅有部门级的战略检视例会,标准统一	有行级的定期战略检视例会,但没做到问题追踪和解决	有行级的定期战略检视例会,能持续追踪问题至解决	

当下复杂多变的经营环境给银行业带来诸多压力,银行间的竞争固然要从求新求变出发、寻求核心竞争力的再造,但最终会落到执行能力的比拼上——效率为王、唯快不破。我们期待银行业领袖能以战略落地管理能力建设为路径,充分发挥战略对银行发展的引领作用。毕马威金融业战略咨询团队将持续跟踪业内最新趋势,帮助银行直面战略落地中的重重困难、提升战略管理水平、坚实推进战略落地。

业务重塑

科技引领

风险前沿

2

驭势而行，把握银行ESG和绿色金融转型先机



支宝才
金融业战略咨询服务合伙人
毕马威中国



陈正洁
金融业战略咨询服务副总监
毕马威中国

背景

2020年9月，中国明确提出2030年“碳达峰”与2060年“碳中和”目标（即“双碳”目标），碳达峰碳中和成为中国长期发展的重要框架。实现“双碳”目标，绿色金融是支持经济社会全面绿色低碳转型的有力抓手。从“可选项”到“必选项”，绿色金融发展进程正按下“快进键”。加快发展绿色金融，加速ESG转型已成为商业银行未来发展的必然趋势。

顺势而为·银行必须把握ESG转型的新机遇

当绿色金融是为数不多的、尚未成熟却具有战略意义的国际金融高地，布局绿色金融市场是银行商业转型发展的重要方向，银行业均面临广阔的ESG转型新机遇。

01

投资需求超百万亿，缺口巨大、发展空间广阔

02

监管政策不断加码，提供有效正向激励

03

助力提升商业银行品牌形象和国际竞争力

04

助力业务转型升级，提升可持续经营能力

机遇一 投资需求超百万亿，银行业绿色金融发展空间广阔。据中国绿色金融委员会估算，从2021到2050年，中国在绿色低碳领域的投资需求总额将达487万亿元。这意味着未来30年，中国需在该领域年均投入超16万亿元，银行业绿色金融市场发展前景广阔。

机遇二 政策层面将为绿色金融提供持续激励。《2030年前碳达峰行动方案》明确提出，要大力发展绿色贷款、绿色股权、绿色债券、绿色保险、绿色基金等金融工具。人民银行已陆续推出各种政策减排工具（见下图），引导金融机构为绿色低碳项目提供长周期、低成本资金。

央行部分ESG激励政策及实施情况

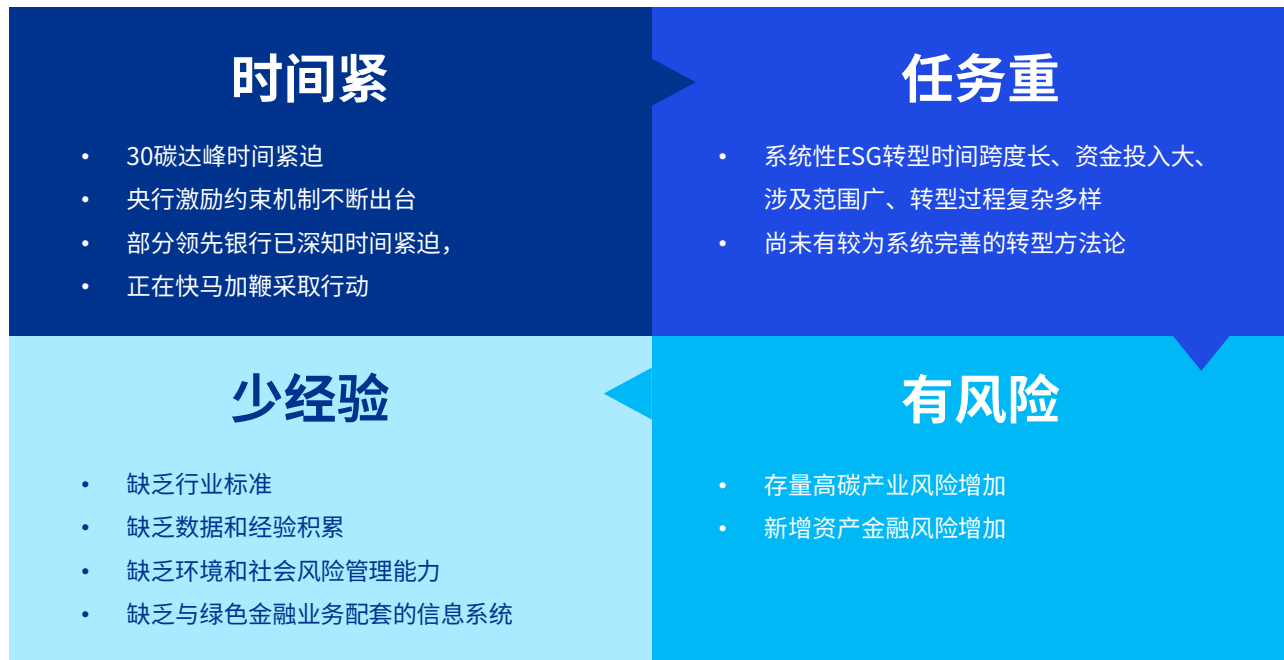
工具名称	推出时间	适用金融机构	额度及利率	目标板块及行业	案例
碳减排支持工具	2021.11	全国性金融机构（21家政策性银行、国有大行与股份行）	落地：1,386亿 总规模：未设额度上限 利率：1.75% 贷款本金支持比例：60%	<ul style="list-style-type: none"> 清洁能源 节能环保 碳减排技术 	<ul style="list-style-type: none"> 农业银行获得首批碳减排支持工具资金189.46亿元，支持国电“互联网+智慧能源”800MW风光电示范项目等众多项目
煤炭清洁高效利用专项再贷款	2021.11推出工具 2022.5追加额度	7家全国性金融机构（国开行、进出口银行、工行、农行、中行、建行、交行）	落地：225亿 总规模：3,000亿 利率：1.75% 贷款本金支持比例：100%	<ul style="list-style-type: none"> 煤炭绿色智能开采 煤炭清洁高效利用 工业清洁燃烧 清洁供热 	<ul style="list-style-type: none"> 工商银行为捷诺生物和海优威提供了5,000万元专项流动资金贷款，保障企业复工复产（与科技创新再贷款一同）
普惠养老专项再贷款	2022.4	7家全国性金融机构（国开行、进出口银行、工行、农行、中行、建行、交行）	落地：暂未使用 总规模：400亿 利率：1.75% 贷款本金支持比例：100%	<ul style="list-style-type: none"> 普惠型养老机构建设 	<ul style="list-style-type: none"> 在浙江、江苏、河南、河北、江西五省份试点
科技创新再贷款	2022.4	全国性金融机构（21家政策性银行、国有大行与股份行）	落地：暂未使用 总规模：2,000亿 利率：1.75% 贷款本金支持比例：60%	<ul style="list-style-type: none"> 高新技术、专精特新中小企业、国家技术创新示范企业、制造业单项冠军企业等科技企业 	<ul style="list-style-type: none"> 工商银行为捷诺生物和海优威提供了5,000万元专项流动资金贷款，保障企业复工复产（与煤炭清洁再贷款一同）
交通运输物流仓储再贷款	人行5月7日提出将尽快推出	暂未明确，专家分析适用范围可能为全国性金融机构	落地：暂未使用 总规模：1,000亿 利率：未确定 贷款本金支持比例：未确定	<ul style="list-style-type: none"> 支持交通运输、物流仓储业融资，促进解决疫情防控中的痛点 	<ul style="list-style-type: none"> 尚未投放

机遇三 发展绿色金融符合社会各界对商业银行的期望与要求，有助于品牌形象的宣传和竞争力的提升。通过打造良好的绿色金融品牌、树立积极支持绿色发展的良好国际形象，对商业银行提升品牌形象、拓展国际市场大有裨益。

机遇四 发展绿色金融有利于银行自身的转型升级。从银行自身的角度看，发展绿色金融是我国商业银行可持续发展的必然选择，有利于银行优化资产结构、推动业务模式转型、拓宽收入来源、提升自身可持续经营能力。比如通过加快退出“两高一剩”行业，扩大在新兴绿色环保领域的布局，将推动银行加快信贷结构调整。

度势而谋 · 银行ESG转型面临的问题和挑战

目前，我国银行业的绿色金融及ESG发展仍处于初期阶段，主要面临以下四大挑战：



挑战一 时间紧：据估计，若要在2030年实现碳达峰，银行投入绿色低碳领域的主要贷款资金需超过非低碳行业，该时间设定对银行来说压力不小。同时，央行也在逐步完善约束机制，督促金融机构提早进行绿色低碳转型。

挑战二 任务重：ESG转型时间跨度长、资金投入大、涉及范围广、转型过程复杂多样，均导致该转型工作的困难程度不同于其他。目前国内先进银行的ESG转型也仍处于探索发展阶段，尚未建立较为系统完善的转型方法论，同时数据获取、信息披露等外部条件尚需进一步改善。

ESG系统转型



挑战三、经验少：主要表现在三个缺乏：（1）缺乏行业标准：监管规则在诸多方面存在信息和标准不统一的情况。例如，在环境效益的量化测算上，投融资活动中的碳核算方法、碳核算参数和碳核算口径等尚无标准化指引和规定。（2）缺乏数据和经验积累：由于发展时间较短，绿色金融数据基础较为薄弱。（3）缺乏环境和社会风险管理能力：大多数银行尚未建立起全面的环境和社会风险管理体系。

挑战四、有风险：在绿色转型的过程之中，银行不仅面临存量的高碳产业风险的增加，也会面临新的产业模式和投资模式带来的金融风险的增加。一方面，煤炭、钢铁等传统能源和高碳资产面临巨大的转型压力，可能形成大量不良资产。另一方面，碳排放权的分配、碳价格的波动及绿色技术带来的成本变化等因素，均会要求银行考虑新的资产评估和估值，并确保新增资产的金融风险可控、可承受等。

驭势而行·毕马威为银行ESG转型提出四大建议

尽快科学、系统地规划全行级ESG转型战略

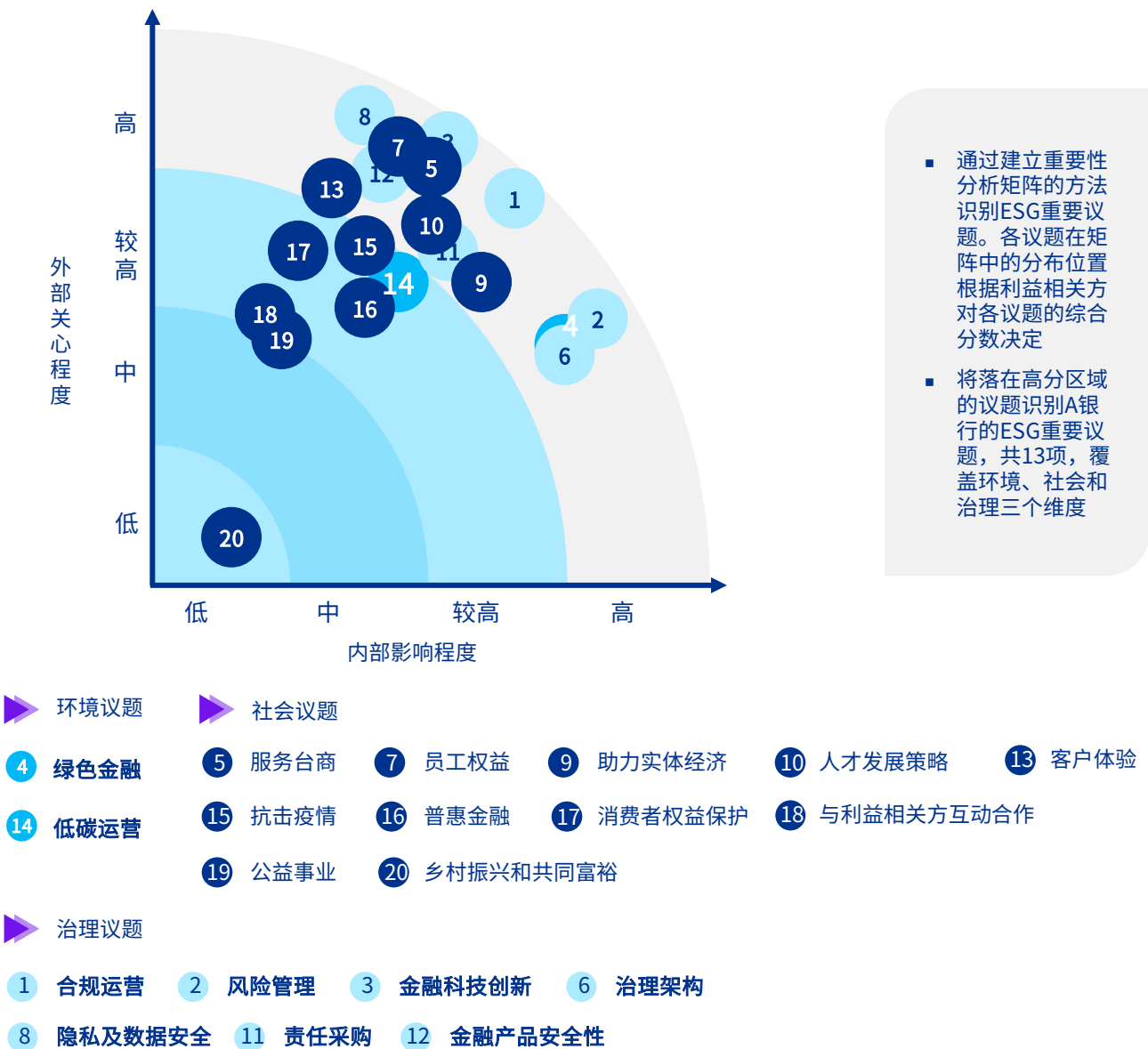
制定全行级ESG战略规划是银行实践绿色转型的起点。2020年，银保监会《关于推动银行业和保险业高质量发展的指导意见》中明确要求银行将ESG管理融合进整体经营管理行为，各领先银行为将ESG纳入全行业务高质量发展体系，均规划了ESG整体战略。例如，2021年，兴业银行在新的发展周期内，明确其十四五发展战略，将“绿色银行”作为其三大银行战略之首，向着“一流银行、百年兴业”的目标奋力迈进。

银行ESG整体战略规划框架



第二，围绕全行级ESG发展战略，银行需要进一步设定ESG发展目标。结合各利益相关方意见，银行需根据自身经营理念和发展特点，梳理出ESG重点议题。对所有议题制定相关的定量和定性的目标，并分解至各个业务部门，支撑部门及不同区域及市场落实执行。

银行ESG整体议题重要性矩阵分析示例



备注：各议题按照其综合分数的排序编号

最后，银行可考虑设定ESG战略支柱作为抓手，进一步开展战略落地，践行可持续发展理念，实现社会承诺。

同步制定绿色金融专项业务规划

银行可通过制定绿色金融发展目标、切入优势产业和细分赛道、创新产品配置三步走的方式，快速推进绿色金融业务。

银行绿色金融业务规划框架

01

目标：制定绿色金融业务的清晰、量化、可执行目标

02

赛道聚焦：筛选重点产业，优化投资组合

03

创新产品配置

绿色企业金融

- 设计对公信贷产品组合
- 关注重点客群绿色需求
- 差异化设计服务策略
- 创新模式和资产方案

绿色零售金融

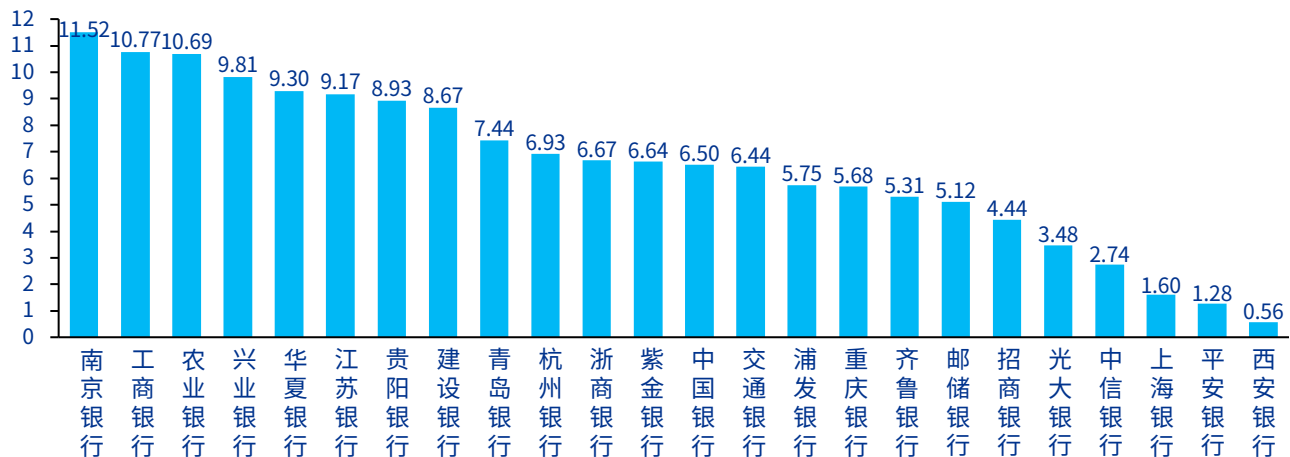
- 扩展绿色产品货架
- 探索绿色理财
- 培养客户绿色消费习惯

绿色资本市场

- 拓宽直接融资渠道
- 构建多元化产品组合
- 探索参与负责任投资

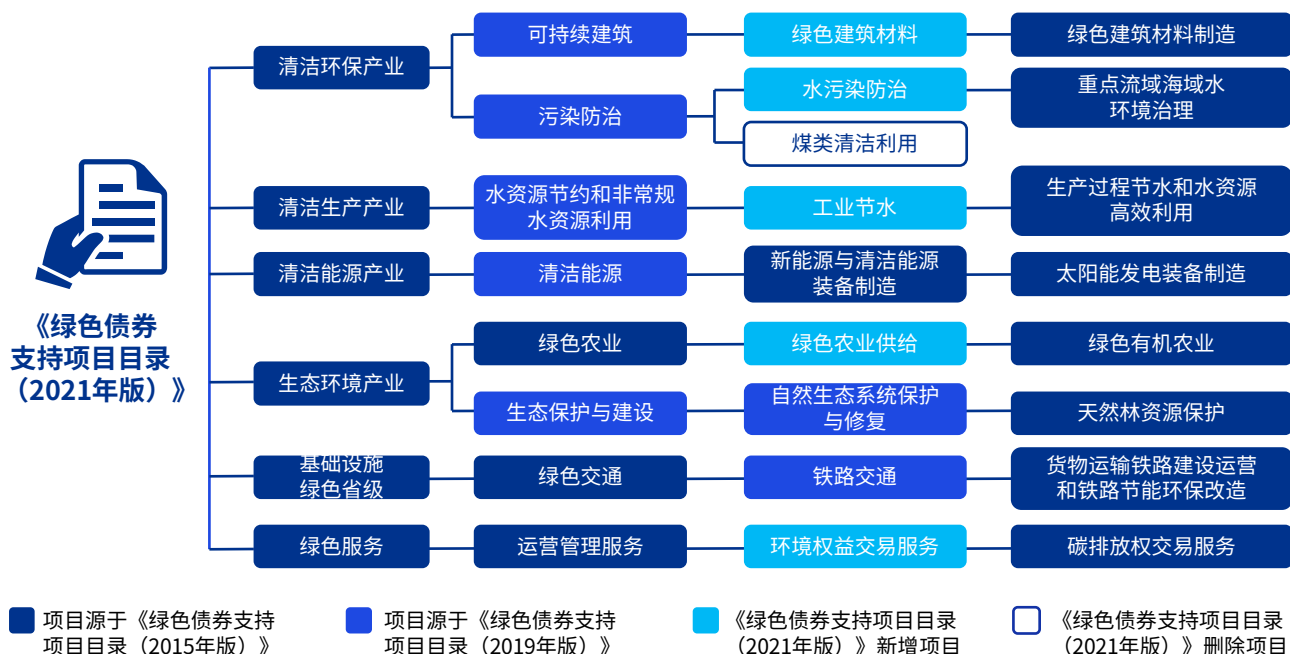
第一步：银行需制定清晰、量化、可执行的绿色金融发展目标。目前，全球领先银行大多设立了可量化的绿色金融目标。例如，花旗银行发布《2025年可持续发展战略》，计划未来5年投入2,500亿美元的绿色融资支持应对气候变化。银行应设定绿色投融资目标、绿色产业占比目标，环境效益目标等，推动绿色转型。

部分上市银行2021年6月绿色信贷占比 (%)



第二步：在聚焦赛道的选择上，银行应先“盘家底”，再“出新招”。银行需要根据自身资源和产业优势，聚焦绿色融资赛道，并进行细分产业的深耕。第一，银行需要对现有的客户和产业进行绿色梳理，基于客户环境效益，搭建识别分类体系，需对存量客户的环境友好级别归类后，为客户提供差异化服务方案。第二，针对增量客户，银行需要根据本行融资能力、赛道市场技术成熟度、存量客户资源禀赋等指标，筛选重点开拓的绿色赛道（可参考央行的绿色产业指导目录，下图）。之后，银行需要深耕若干细分行业，积累行业的相关知识（例如行业的补贴政策，科技商业化路径选择，客户资源等），并针对性地为客户提出解决方案。

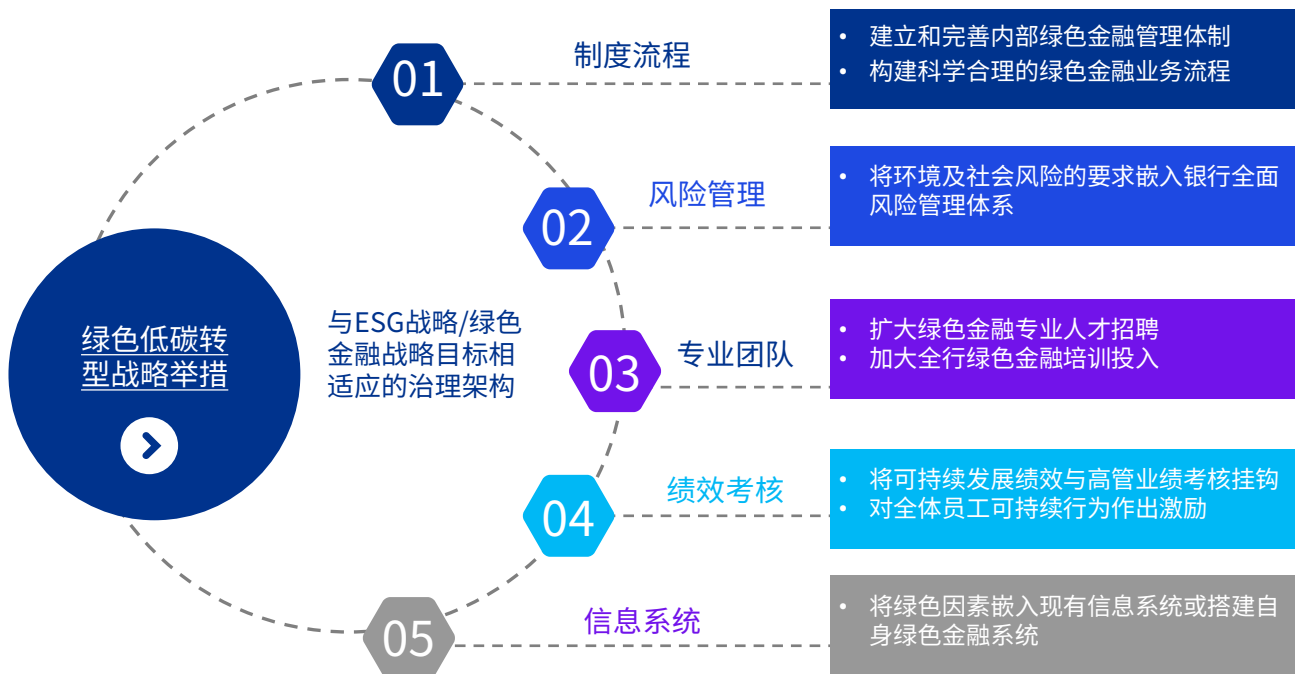
央行绿色产业指导目录



第三步：在产品配置上，模式创新和底层资产创新是丰富货架的两大维度。在推出标准化的绿色信贷传统产品基础上，可创新融资模式，例如开发以环境效益抵质押权为底层资产的贷款和围绕碳市场交易的产品创新，可为目标客户提供更为灵活的融资解决方案。针对棕色企业，银行可开发可持续挂钩产品，通过设计SPT指标，在引导企业可持续转型的同时，也能加速完成自身投融资的环境效益指标。

推进全行ESG及绿色金融战略规划落地实施

银行应该根据高阶战略规划，设计并实施“1+5”的转型战略举措，以保障绿色低碳转型目标的落地与达成。



举措一：设计绿色金融治理框架。综合同业领先实践，银行可按照“董事会—高级管理层—职能部门/团队”的架构来搭建ESG/绿色金融治理框架。在决策层由董事会牵头可持续发展事务；在管理层，可持续发展委员会负责绿色金融战略得以落实推行；在执行层，考虑在总行层面建立绿色金融部门或绿色金融中心；在分支机构建设特色性的绿色支行或网点，推进绿色金融业务的发展。

举措二：完善绿色金融制度流程。银行应建立和完善内部绿色金融管理体制、构建科学合理的绿色金融业务流程、加强绿色金融市场研究，做到环境风险的有效识别与准确计量，并融入到与业务相关的顶层设计与日常管理之中。

举措三：建设环境和社会风险管理能力。兴业银行、江苏银行等赤道银行已基于国际通用的赤道原则搭建其环境与社会风险管理体系。为确保绿色金融业务的健康、可持续发展，其他银行也应结合自身发展水平，尽快将环境及社会风险的要求嵌入全面风险管理体系当中，并通过开展气候风险压力测试量化分析气候风险对银行所带来的影响。

举措四：提升绿色金融专业人才储备。绿色金融与可持续发展涉及经济、金融、环境、工程等多学科领域，提升机构的专业人才储备极为重要，银行应尽快将招聘或培养ESG及绿色金融领域专职人士纳入人才发展目标。



举措五：将绿色金融纳入考核和激励机制。配合绿色金融业务目标，银行应配套设立对机构和个人的业绩考核指标和绩效激励措施。在国际上，领先同业将可持续发展绩效与高管业绩考核挂钩，并对所有员工为银行环境和社会业绩做出贡献的行为进行激励。

举措六：将绿色因素嵌入到信息系统中，实现科技赋能。银行可借助信息科技手段，将绿色因素嵌入到现有信息系统中或搭建自身绿色金融系统，并依托该系统开展绿色客户管理、环境与社会风险识别、监管数据监测与管理、绿色业务识别、绿色资产管理、赤道原则评审等，为绿色业务赋能。

实现银行自身运营的碳中和

银行应制定自身“碳中和目标”，协调业务发展与碳减排、整体与局部、短期与中长期的关系，建立健全绿色运营机制，推动银行自身运营的碳中和。

碳中和实施参考路径

01 开展全面碳盘查

梳理碳排放来源、特征等信息，清晰界定核算边界，统一数据口径及单位，摸清排放家底

02 制定碳中和目标

依据实践基础，制定本行实现碳中和承诺、时间表及实施路径

03 健全绿色运营机制

制定短期和中长期运营转型规划，制定绿色运营目标和指引

04 定期回顾与调整

定期评估企业实际减排进展与目标完成情况，分析偏离情况，必要时作出相应调整

05 加强环境信息披露

参考国际主流ESG信息披露标准，建立健全自身环境信息披露框架，完善与利益相关方的常态化沟通机制



第一步：开展全面碳盘查，摸清排放家底。清晰、完整、准确且统一的碳盘查是碳中和工作的基础和前置条件。银行应当对历史年份碳排放展开全面盘查，梳理碳排放来源、特征等信息，清晰界定核算边界，统一数据口径及单位，为碳减排工作奠定数据基础。

第二步：设定自身“碳中和”的目标、时间表及实施路径，稳步扎实推进绿色转型。目前，全球范围内已有151家银行及其他金融机构已承诺将按照科学碳目标标准设定减排/净零目标，银行可依据实践基础，制定运营中的自身资源消耗和温室气体减排的目标、时间表及实施路径，并向利益相关方披露。

第三步：健全绿色运营机制，实现自身运营的“碳中和”。银行应制定自身的绿色运营目标和指引，推动低碳转型。通过制定短期和中长期运营转型规划，辅以办公空间环境运营管理制度、员工差旅规则、车辆管理制度等各类措施指引，降低自身运营中的碳排放。

第四步：定期回顾减排进展与目标完成情况，适时进行动态调整。银行应做好常态化的数据管理，定期评估企业实际减排进展与目标完成情况。同时应定期根据目标评估结果，尤其是当出现可应用的新技术时，适时对减排路径进行修正，保障以较低成本如期实现减排目标。

第五步：明确统一的披露规则，加强环境信息披露。碳中和目标下，未来银行环境信息披露将会呈现越来越严格的趋势。银行除遵循人行《金融机构环境信息披露指南》等监管要求外，应进一步参考GRI、TCFD等国际主流ESG信息披露标准，建立健全自身环境信息披露框架，加强环境信息披露质量。



双碳目标为绿色金融提供难得的发展机遇，而绿色金融也将助力双碳目标的实现。银行业开展ESG和绿色金融转型可以更好地增强自身的适应性、竞争力和可持续发展力。银行业需精准把握绿色金融发展先机，加速ESG转型，以业务创新打造新增长点，提早迈向绿色高质量发展新征程。

业务重塑

科技引领

风险前沿

3

银行差异化财富管理转型正当时



郑昊
资管及财富管理咨询
主管合伙人
毕马威中国



杜剑敏
资管及财富管理战略咨询
总监
毕马威中国

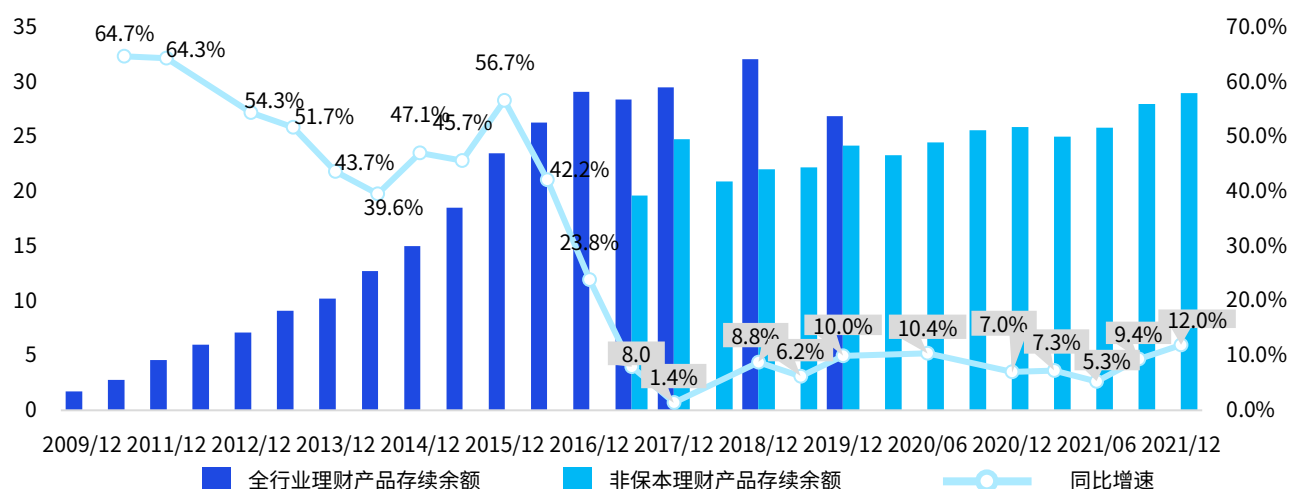
行业概览

市场格局：后资管新规时代，银行财富管理新形势

平稳结束了四年过渡期后，2022年“资管新规”正式落地。在打破刚兑的政策导向下，中国银行业财富管理业务也逐渐“回归本源”，银行理财也实现了新规以来的最高增速。截至2021年末，非保本理财产品规模同比增长达12.3%，净值型理财产品余额为占存续理财产品总规模的92.97%²⁸，绝大部分银行机构已如期完成净值化转型任务。

图1 2009-2021中国银行业理财规模

单位：万亿元人民币



数据来源：银行业理财登记托管中心，毕马威研究

²⁸ 数据来源：银行业理财登记托管中心

“后资管新规”时代，银行理财子公司（下称“银行理财子”）的成立和发展正在重塑国内银行财富管理行业格局。国有银行、股份制银行、部分领先区域性银行和外资银行纷纷成立了理财子公司，“以理财子为主，银行为辅”的理财市场格局正在形成。头部银行更是不断加码财富管理业务布局，深化零售业务转型，将财富管理转型上升到战略高度。而中小银行受限于成立门槛，势必需要在财富管理转型中“另辟蹊径”，预计中国银行业未来财富管理转型将呈现愈发多元化、阶梯式的发展态势，中小银行将面临更多挑战。

监管信号：精细化规范行业，保护消费者权益内核

2018年“资管新规”以来推出监管政策始终致力于完善行业规则，遏制监管套利、资金空转等市场乱象。随着新规落地，财富管理行业的监管也朝着日趋精细化的方向发展：仅2021年，就先后有针对性针对互联网保险、理财产品销售、现金管理类理财产品、跨境理财通等监管细则密集出台。年底，中国人民银行更是发布了《金融从业规范 财富管理》，是首份全金融行业通用的财富管理从业标准，财富管理不再是一个没有“门槛”的行业。

从业标准的出台是行业规范化重要里程碑。规范化本身对于财富管理机构而言是有成本的，近年来发展火热的银行智能投顾服务纷纷下架便是一个很好的例子。客观上行业规范化加剧机构间的分化，推动机构未来进一步朝着专业化的方向发展。随着监管不断强化金融行业持牌经营要求，结合个人信息保护法规的密集出台，“回归本源”和“加强消费者权益保护”的财富管理行业监管内核将日益凸显。

发展机遇：居民财富升级，“共同富裕”引领时代主旋律

未来五年内，中国居民的可投资资产规模仍处在快速增长阶段，叠加当前“房住不炒”的政策基调下，居民家庭资产配置逐渐从房地产等实物资产向金融资产迁徙，都为中国未来财富管理行业的发展提供了肥沃的土壤。这片百万亿的蓝海市场，预计未来将持续增厚对银行的营收和利润贡献，成为轻资本转型的关键抓手。

此外，十九大以来，党中央把“逐步实现全体人民共同富裕”摆上了空前重要的位置。在国家“共同富裕”政策目标的持续推动下，未来中国的财富管理行业预计将更添“普惠”色彩。特别是，近期国务院办公厅发布了《关于推动个人养老金发展的意见》，个人养老金制度的正式落地，不仅有望改善我国养老金体系长期“一大二弱三空白”的不平衡结构，更是将给中国财富管理行业带来了稳定的长期资金供给和空前的发展机遇，进一步发挥财富管理在改善民生、增进人民福祉、实现共同富裕方面的重要作用。



银行业财富管理体系转型重点

面对空前的时代发展机遇、日益激烈的同业竞争以及来自其他资管机构的跑马圈地，银行的财富管理转型应进行更体系化的布局，重点从以下五大方面着手打造和升级能力：

图 2 银行财富管理体系转型重点



业务模式 打破传统“销售导向”思维，“以客户为中心”打造价值主张

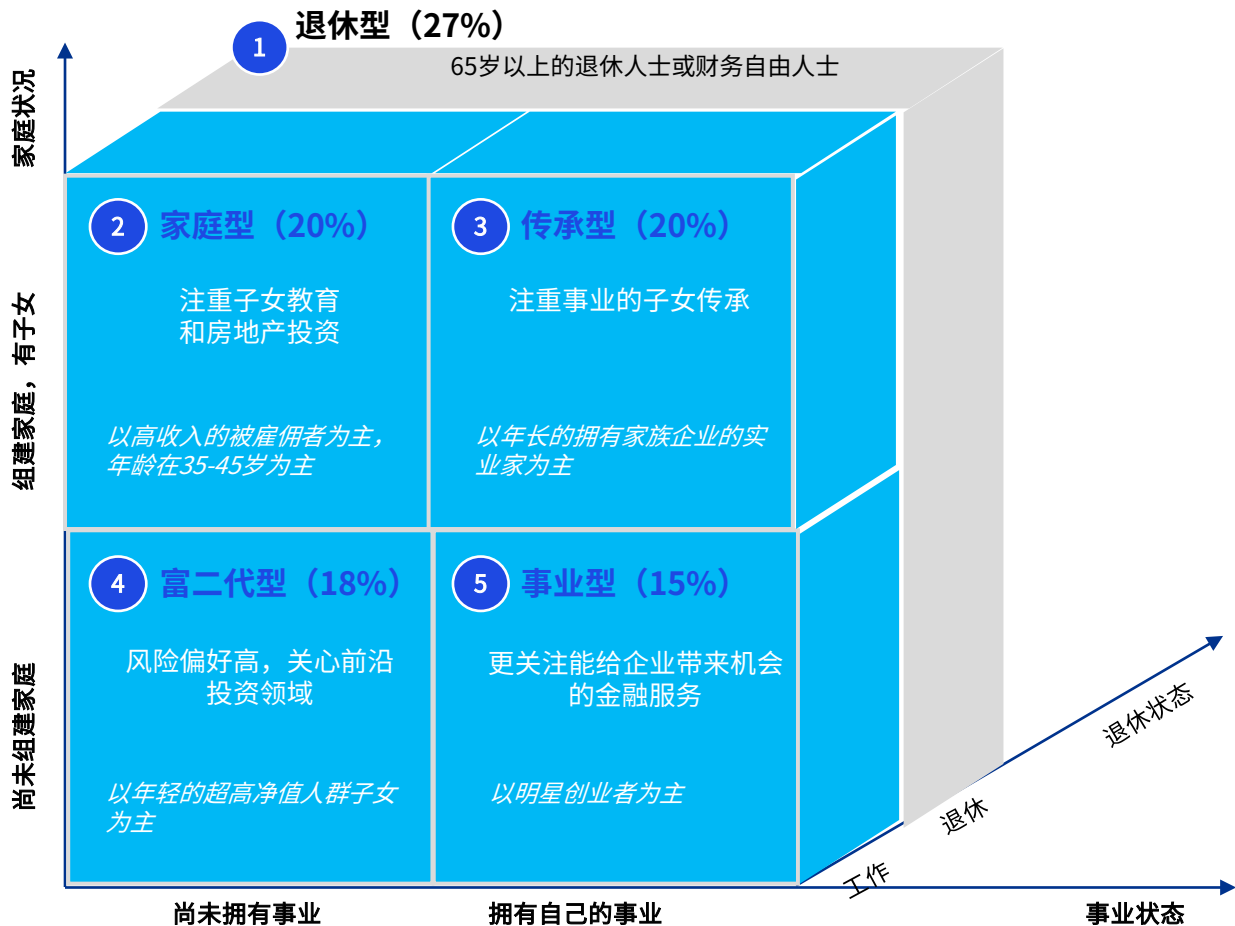
首当其冲是要亟需转变过去传统的“以产品销售为导向”的卖方思维。当前我国财富管理市场仍以“卖方模式”为主，行业思想仍处在转型期。伴随着客户投资心智的逐渐成熟，过去单一的产品销售模式已无法满足客户诸如养老、子女教育、财富传承等一系列复杂的财富管理需求。

未来银行应紧紧围绕“以客户利益为中心”的买方思维搭建和升级财富管理体系，根据客群的需求特征打造差异化的价值主张。与此同时，财富管理服务模式也逐渐由产品销售向财富规划转变，通过综合的解决方案和服务体验，陪伴客户财富共同成长。

以客户为锚 加强客户洞察，建立差异化客群经营体系，更精准匹配客户需求

客户数量和质量是财富管理发展的核心要素，决定着机构财富管理业务的上限。一直以来银行客群优势显著，拥有覆盖面最广的客群基础，诸多银行也建立了一定程度的客户分层和分群管理体系，但精细化程度仍有待提高。最全的客群基础也意味着最复杂的客户需求，随着客户的财富需求日趋多元化和定制化，诸多细分客群存在大量未被满足的需求。通过更加丰富多维、精细化的客户分析，加强客户洞察能力理解客户需求，已成为“以客户为中心”的财富管理体系成功的关键。

图 3 某商业银行客群管理方法示例



(*括号内为该客群人数占比)

除了构建覆盖“大众+财富+私行”客群的差异化分层服务体系外，领先银行财富客户管理体系的升级，还结合了客户的全生命周期管理，通过运用客户标签、客户统一视图等管理工具，不仅能更好地理解客户当下需求，还能主动挖掘潜在客户以及存量客户在不同生命周期乃至事业周期下的潜在需求，变被动服务为主动，为提升服务的定制化程度，逐步实现“千人千面”奠定了基础。

以产品为矛 提升投研能力，搭建全覆盖、开放式产品平台，提高定制化水平

破刚兑时代下，大量高收益保本产品退出市场，客户的资产配置需求从原本单一的比价模式向多元化配置模式转变，这考验着银行产品货架的丰富程度、产品的遴选评价能力和综合的资产配置能力。然而，产品管理能力一直以来是银行在行业中相较其他财富管理机构相对薄弱的一环，要尽快弥补这一短板，亟需搭建资产类别丰富、开放式的产管理平台，利用外部生态形成产品资源互补，完善银行自身产品货架，为客户提供一站式的“产品超市”。

长期来看，产品稳定的业绩表现也是银行财富管理业务的核心竞争力之一，有利于树立产品品牌影响力，而这亟需银行加强各资产类别的投研能力和产品评价能力。特别是当下我国资本市场改革深化，直接融资大受支持，权益类产品迎来空前发展机遇，未来全市场的投研能力将大大提升方案的定制化丰富程度，或将成为银行从行业中突围的“利器”。

以渠道为桥 完善服务标准，构建多层次全覆盖的渠道体系，打造极致客户体验

渠道是客户和产品之间的连接器，一直以来也是银行另一大显著优势，银行拥有最为广泛的线下服务网点和服务团队。然而，不断进化的财富管理服务，特别是针对高净值人群的私行服务，对线下服务团队的能力提出了更高要求，而一些前台服务团队专业素养不高也限制了服务质量的提升。为此，建立标准化的服务流程特别是投顾流程，既能快速武装前台服务团队的专业能力，也能一定程度上保证了客户体验。

此外，随着中国财富管理客群的不断演变，千禧一代与X世代在客户数量和资产占比不断提升，客户对线上渠道的青睐也在日益增强。特别是近两年在疫情影响下，客户的投资习惯、交互模式、服务需求都在发生根本性变化，对线上服务的依赖也驱使着中国财富管理行业加速向数字化转型。通过多层次、线上线下全覆盖的渠道体系，打通各渠道壁垒，以客户为中心不断优化客户旅程，打造统一、无缝、极致的客户体验，不仅能提升客户粘性，更是新时代下拓宽服务边界、留客获客的关键抓手。

金融科技 全面赋能前中后台，打造卓越运营能力，提升业务韧性

随着近年来金融科技的进步，未来金融科技在财富管理中的应用也将构筑起银行财富管理的新壁垒。银行应重点提升金融科技应用，全面赋能财富管理的前中后台，例如：前台可通过用精准的客户360画像、智能投顾等工具，赋能前台服务团队更好地为客户准备定制化的产品解决方案，提升客户价值转化；中台可利用大数据、云计算等技术开发创新的风控工具，有效防范愈发频繁的线上交互带来的诸如欺诈、隐私、反洗钱、数据安全等风险隐患，提升风控运营能力；后台可开发针对性的报表工具，通过数据挖掘和分析，更好地评价和追踪财富管理服务效果。全面提升的运营能力，将在疫情时代下对提升业务韧性起到至关重要的作用。



不同类型银行的发展展望

展望未来，由于自身资源禀赋的天然差异，不同类型银行的财富管理业务发展也势必将呈现更为差异化的发展态势和竞争策略。

大型商业银行：全能型财富管理机构+财富管理生态引领者

大型商业银行基于其强大的客群基础、广泛的服务团队和渠道、丰富的集团资源，在财富管理转型升级方向上，将更多选择“全能型”的发展道路。

客户层面，将致力于建立“大众-财富-私行”客户全覆盖的差异化服务体系，进一步扩大客群数量特别是大众客群的覆盖，通过降低的投资门槛和优质的普惠理财服务，承担起投资者教育、促进共同富裕的历史使命；另一方面，重点挖掘自身高净值客户的价值转化，通过一站式综合服务，力求与其建立长期稳固的信任关系；

产品层面，一方面重点打造开放式的产品平台，利用自身客户和渠道优势，以及金融科技能力，吸引诸如基金、资管等其他产品机构加入平台，丰富产品货架；另一方面将致力于进一步加强与理财子公司的协同，加强投研团队建设，提升定制化产品创设能力，通过打造长期业绩稳定的明星产品树立品牌形象，并进一步探索开发权益类理财、ESG相关的产品类型；

渠道层面，线下将致力于组建专业能力强的核心服务团队，为高净值人群提供定制化、差异化的服务，线上则致力于围绕线上场景完善客户体验，应用金融科技成果以低成本、互动式的方式服务长尾客户；

金融科技层面，将继续加大相关金融科技的投入，加强与金融科技子公司的联动，通过财富管理工具的自主开发持续打造卓越运营能力。

一些银行还将利用集团多牌照的资源优势，加深集团内协同，力求通过打通集团内部客户信息壁垒、建立集团内部客户资源转介等协同机制，最大程度地挖掘客户资源潜力。大型商业银行利用自身品牌效应、科技平台对外赋能、客户引流转介等方式，打造以自身为中心的财富管理生态圈，构筑自身财富管理“护城河”。

区域及中小型商业银行：“小而美”的精品财富管理机构+财富管理生态融入者

区域及中小型商业银行受限于相对有限的资本、客户、渠道等资源，不能照搬大行的财富管理转型升级方式。然而，区域及中小型银行也有自身深耕区域、更贴近客户等特有优势，因此要走出一条符合自身资源禀赋的特色化财富管理转型道路。

客户层面，由于长期深耕本土区域，往往更了解客户需求，可以更精细化地开展客群经营，深化地缘优势（例如部分地区相对集中的“二代”高净值客群），同时聚焦大众及富裕客群，深挖本地客户需求，并通过与客户建立长期稳固的信赖关系，陪伴客户全生命周期，树立以客户终身价值为核心的服务理念，最终通过帮助客户资产增值、提升客户账户集中度等方式实现客户升级；

产品层面，短期并无迹象理财子成立门槛放宽，产品创设能力有限的情况下，仍将以代销行外产品为主，由于对客户需求的深入了解，应从客户需求出发重点提升产品筛选和资产配置服务能力，通过代销模式补充和丰富自身产品货架，提升挑选产品和客户需求的匹配度，甚至力求打造部分拳头产品，建立品牌效应；

渠道层面，应致力于财富管理服务流程的标准化，通过指导性强的流程、方法和工具设计，提升前台团队的整体服务水平，同时也有利于线上渠道一体化客户旅程的搭建；同时，也可加强与外部互联网公司的协作，利用外部流量引流线上客户；

金融科技层面，由于自身资源投入相对有限，可加强与外部金融科技公司的合作，建立长期稳定的合作伙伴关系，并在行内逐渐培养相关复合型科技人才团队。

此外，相比大行利用集团资源，区域及中小型银行可充分利用自身决策半径小、组织扁平化的特点，打通部门间的信息壁垒，提高行内的交叉销售和综合服务效率。综上所述，区域及中小型银行应更积极地融入到财富管理生态圈中，并不断探索和打造自身特色化、精品化的财富管理体系。

外资商业银行：品牌效应+专业服务+集团协同

外资银行的财富管理业务，在客户、渠道和产品方面的资源相对更为有限，然而随着越来越多合资银行理财子公司的相继成立和开业，可以发现外资银行在中国财富管理市场并非没有想法，如能利用好自身海外成熟的服务理念、差异化的服务模式和特色的产品，也能在广阔的中国财富管理蓝海市场中掘金。

客户层面，由于许多外资银行在海外有丰富先进的私人银行服务经验，而一些高净值人群也往往有一定的跨境财富需求，预计外资银行将重点深耕私行及富裕客群；

产品层面，依托自身集团母公司强大的全球资产投研能力以及良好的品牌，将以自身跨境特色产品，以及代销集团下其他金融机构的产品为主，并重点围绕财富规划打造相应产品和服务。特别是合资理财子公司，将进一步整合中外资双方在品牌、投研、产品管理层面的传统资源优势，有望在市场中建立差异化竞争力；

渠道层面，由于线下渠道相对有限，未来自身渠道将以线上为主，因此线上客户旅程的打造将成为重中之重；线下渠道则将重点打造专业能力强、综合素质高的精品顾问团队；

金融科技层面，许多外资银行在全球范围内拥有丰富的金融科技资源和实践工具，而未来转型的关键是对这些工具进行更好地本土化改造，拥抱本土金融科技的发展成果，以更好地符合本地客户的用户习惯，匹配本土化的财富需求。

此外，一些外资银行所属集团同样也持有其他牌照，未来也可进一步加深集团内协同，特别是银保业务、银证联动等方式，充分发挥外资银行在养老规划、产品定制化等领域的专业能力和服务经验优势。外资商业银行应充分利用其全球范围内积累的品牌形象，挖掘集团协同效应，树立专业化的财富管理服务体系。



数字化时代下，财富管理业务将对银行整体业务韧性发挥着越来越重要的“护城河”作用。而面临资管机构跑马圈地给行业带来的空前激烈的竞争，打造差异化、特色化的财富管理业务将成为未来银行能脱颖而出的关键任务。

业务重塑

科技引领

风险前沿

4

敏捷洞悉客户感受，建立全行战略性客户体验管理体系



李建维
金融业运营管理咨询服务合伙人
毕马威中国

银行正在经历重大的变革，管理层需要真正以客户为中心，把客户放在一个更重要的位置，把追求客户卓越体验作为全行的战略性目标。为什么客户体验如此重要？在我们最新看到一个调研里面，有如下的统计：

- 因为服务糟糕，53%的消费者会放弃已经计划好的购买或者交易；
- 如果购买流程太麻烦，74%的消费者非常可能转而选择其他品牌或机构；
- 49%的消费者表示目前的企业提供了良好的客户体验；
- 消费者假如遭遇了糟糕的服务，会向大约15人讲述该经历。

这些数据会让任何一位银行的管理者无法忽视客户体验的重要性，缺乏合适客户体验管理会给银行带来真金白银的损失，包括直接和间接的损失，建立全行的统一客户体验管理体系在当前银行以“客户为中心”的转型背景下显得尤为重要，挑战在于“部门银行的竖井已越来越难以满足客户的综合化服务需求”，客户体验管理不能再由银行相关部门在单个条线或者渠道范围内独立进行，因为当我们真正以端到端的视角来审视银行的客户旅程以及影响体验的间接或者直接触点，客户旅程往往会跨越多个渠道、多个条线。此外，单个渠道并不能全面涵盖银行的客群，例如，线上渠道管理部门（多半是因为这些渠道客户行为数据相对容易获得性）仅仅优化的是线上渠道客户旅程体验，线上渠道部门往往也无法涵盖银行众多的银发老年客群。银行领导层应该意识到，如果还是坚持传统的竖井式的客户体验管理方式，这将离银行宣称的“以客户为中心”的银行战略愿景，或者追求“客户最佳体验”的全行战略目标尚有距离，因此，建设全行层级统一的客户体验管理体系虽然挑战不少，但战略意义重大。

我们认为建立全行统一的战略性客户体验管理体系具有重大意义，而从运营板块视角切入客户体验管理体系的意义在于运营板块天然对接多个渠道、多个条线，当然我们不是说运营板块需要躬身入局主导每一个客户旅程体验改善工作，但这项工作不可避免涉及多渠道多条线的协调，全行应该有一个专职的团队来对接多个渠道多个条线，统筹全行的客户体验体系的建设和迭代优化，在银行同业，我们观察到有在运营板块成立专门二级部门，或者在零售条线，数字金融部等业务或者渠道部门来对接和协同全行的客户体验工作，更有前瞻性的区域性银行，在行领导战略性的策略下，成立了一级部门来统筹全行的客户体验管理工作。

我们认为银行建设全行战略性客户体验管理体系应该注意以下几点：

一、客户体验管理体系的顶层设计

建立统一的银行客户体验部门或团队，他们将负责全行统一的客户体验体系的设计、搭建和迭代优化，他们将负责制定共同的全行客户体验愿景，协助银行形成全员共识，使所有部门和渠道目标保持统一；这个团队需要在银行整体客户服务战略的基础上，负责建立全行客户体验管理的治理机制，并落实到组织、员工和考核。

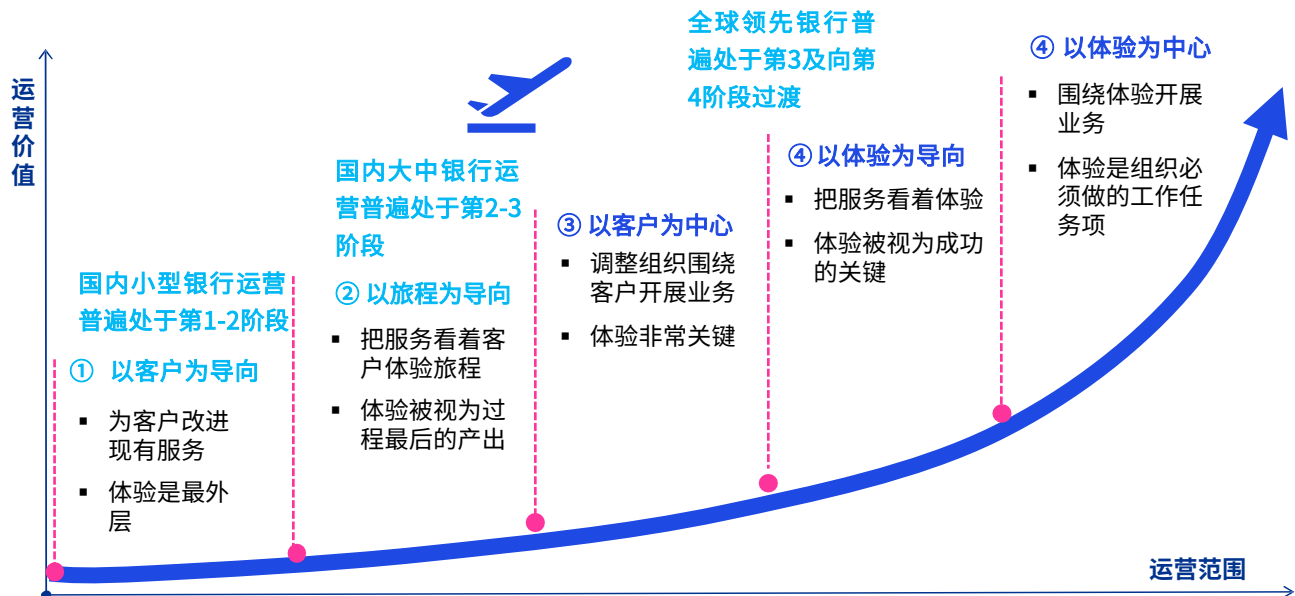
顶层设计中，管理层需要思考银行真正期望自己的客户对银行产生什么样的体验，思考建立真正以体验为中心的组织意识，传统大多数银行并没有做好准备迎接以体验为中心的组织模式，因为现有银行架构是在传统时代背景下构建的、以条线或者渠道来设置银行的部门，并以关键绩效指标驱动，而面向未来，银行需要在所有与客户有接触的点提供卓越的客户体验，需要围绕客户良好的体验进行转变，多关注每个与客户有关的体验时刻。

全行客户体验团队需要完成全行的客户体验职能完善和工作边界设计，建立和完善与全行各个业务条线、渠道部门和科技部门的协调推动机制，并完善与客户体验相关的考核机制。我们要强调客户体验团队与其他部门的敏捷响应和协同工作机制，这个不应该是简单的协调工作，英语词汇中有一个单词“Orchestration”可能会更准确地体现此处想表达的含义，这个团队应该仔细倾听和考虑各方诉求，平衡各方利益和资源约束，精心设计、部署和协调，演奏一篇银行战略性全行层级的客户体验管理体系建设的华美交响乐乐章。

全行客户体验团队还需要负责建立全行的客户旅程体验全景地图，完成客户体验基线定制和管理，以及客户体验优先级评估和管理；在顶层设计中，我们认为银行还应该思考如何在现有的业务服务流程、渠道建设、产品/功能建设和优化工作中，植入并强化客户体验维度的要素，并建立相关的协同优化机制。



银行客户体验管理体系转型的不同阶段



二、客户旅程体验优化和客户体验指标体系

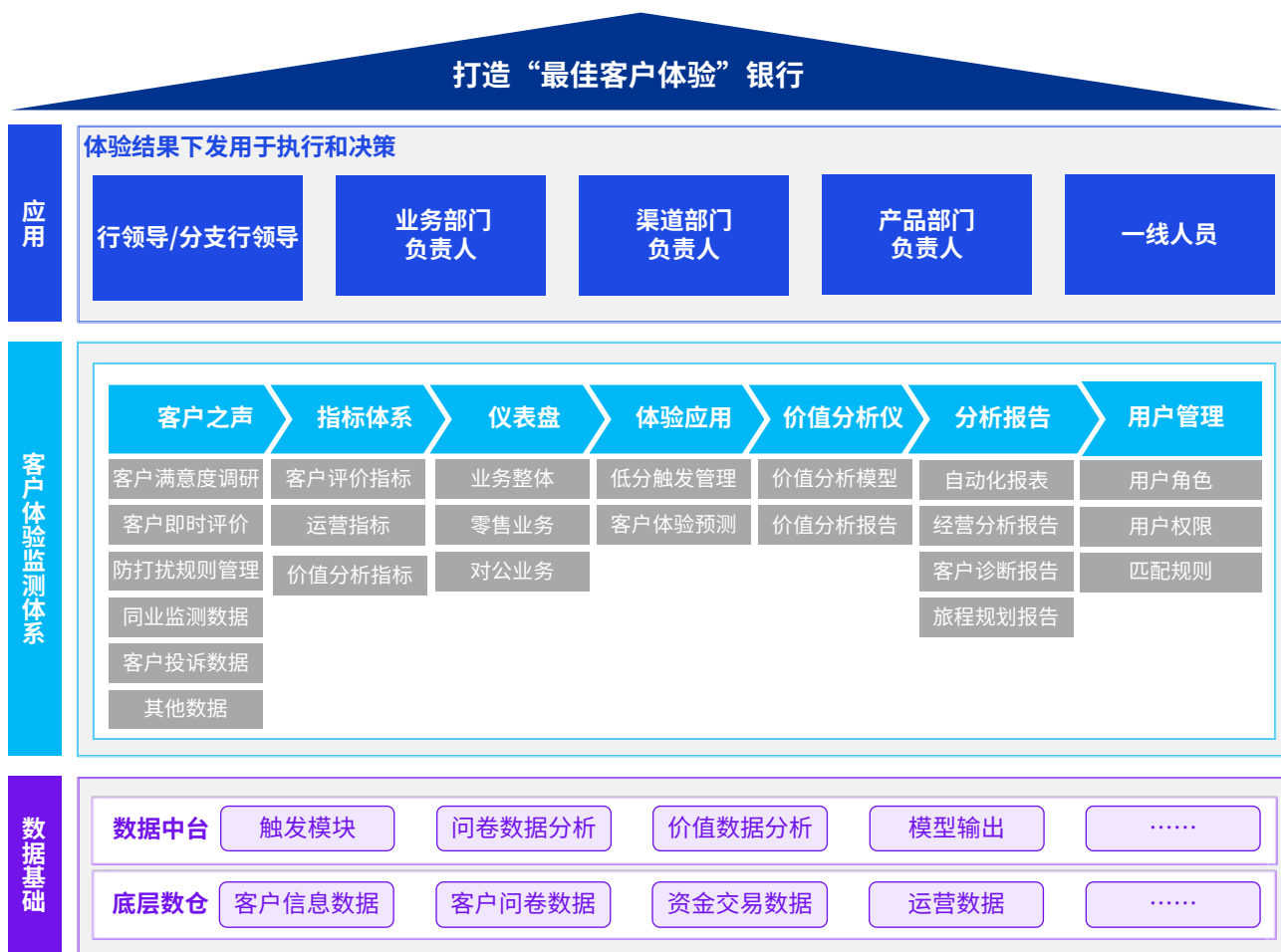
银行需要基于全行的客户旅程地图，梳理银行全场景的一级、二级客户旅程以及客户触点，评估诊断客户旅程，了解核心客户痛点与提升机会点，分析影响客户旅程体验的各种因素，提出相应的优化方案，参考毕马威客户体验DNA六支柱的基础上，针对银行金融业，我们归纳了服务专业性、流程敏捷性、时间适合性、信息透明度、客户尊重度、个性化能力等六大影响客户体验的因素类别。举例来说，影响客户体验的因素可能是来自于理财经理是否对销售的理财产品有足够深度的理解（服务专业性）、购买理财产品的表单填写字数太多（流程是否敏捷）、厅堂等待理财经理的排队时间过长（时间适合性）、理财经理是否披露了足够的产品信息或者产品净值信息无法及时更新（信息透明度）、理财经理在业务办理时是否态度对客户足够尊重（客户尊重度）、理财经理是否针对这个客户的投资偏好和风险偏好推荐适合的产品（个性理解）。

建立多层次的客户体验指标体系，在银行整体企业层、品牌层的客户满意度指数等战略层，在零售、对公等各大业务条线、区域、渠道、客群体验度等经营层，在产品或网点等运营层分别建立客户体验指标，涵盖主观客户满意度和净推荐值，也包括客观的银行运营类数据作为客户体验分析指标。

我们需要强调客户体验的价值管理，通过来源于客户问卷、客户满意度调查等主观数据，以及来源于线上渠道和网点机具和系统平台的客观数据，银行可以采用满意度统计分析、相关性分析、交叉验证分析等方式，使用旅程热图、气泡图、驱动因素原因展示图等形式展示客户体验监测结果，用于银行日常管理的月度经营分析和季度诊断报告、条线服务考核，以及与经营决策相关的产品设计和测试（例如专项贷款产品的相关特性测试）、网点选址、或客户服务旅程满意度分析用于客户服务评价，低分触发挽回潜在流失客户等。客户体验分析也可以用话语设计革新客户服务体系，重新设计各个渠道的客户旅程，重新塑造超越期望的客户体验时刻，为打造更加卓越的客户体验奠定坚实的基础。

三、客户体验监测数字化平台

战略性客户体验管理体系的价值还来源于体验反馈的时效性，更加具有实时性或者周期性的银行客户体验的监测以及由于溯因分析将给银行决策带来更多客户的洞察，有利于银行决策层和经营层对影响银行客户体验的事件或趋势及时作出行动决策，因此银行需要建设智能化的客户体验监测平台来实现客户体验反馈的敏捷性。数字化的客户体验监测平台将为银行决策层进行业务决策、相关业务部门统筹规划、一线人员贯彻执行提供敏捷地反馈，为银行客户体验的持续进步与改善提供常态化、系统化与自动化的大数据监测与分析保障。毕马威在总结了领先银行的客户体验监测数字化方案，开发出毕马威“伏羲”之银行客户体验监测数字化平台方案，系统架构涵盖客户之声、客户满意度调研平台、客户体验指标体系、客户体验展示仪表盘、客户体验应用流程、价值分析模型以及体验数据分析引擎等功能模块。



战略性的客户体验管理体系咨询方案将是银行实现“以客户为中心”战略愿景的重要支柱，该体系强调从全行客户体验角度出发，以客户的视角，从多维度、全场景洞见客户的痛点、感受和需求，从而协助银行创造客户真正需要的价值和体验，解决业务痛点，为全行客户体验的提升提供高效、敏捷的解决方案。毕马威金融业运营管理咨询团队以及智慧之光数字化创新团队合作协助银行制定从客户体验管理体系的运营战略、顶层设计，到组织架构、管理配套机制，全场景全链路的银行客户旅程体验优化，以及银行客户体验监测平台方案和体验数据分析等一系列咨询和数字化方案，全力护航银行努力实现“卓越客户体验”的目标，建立战略性客户体验管理体系，提升银行的业务价值和品牌价值。

特别鸣谢：感谢徐琅朗对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

5

创新中间业务数字平台化管理模式，应对服务收费监管新要求



潘家瑜
金融业财务管理咨询服务
合伙人
毕马威中国

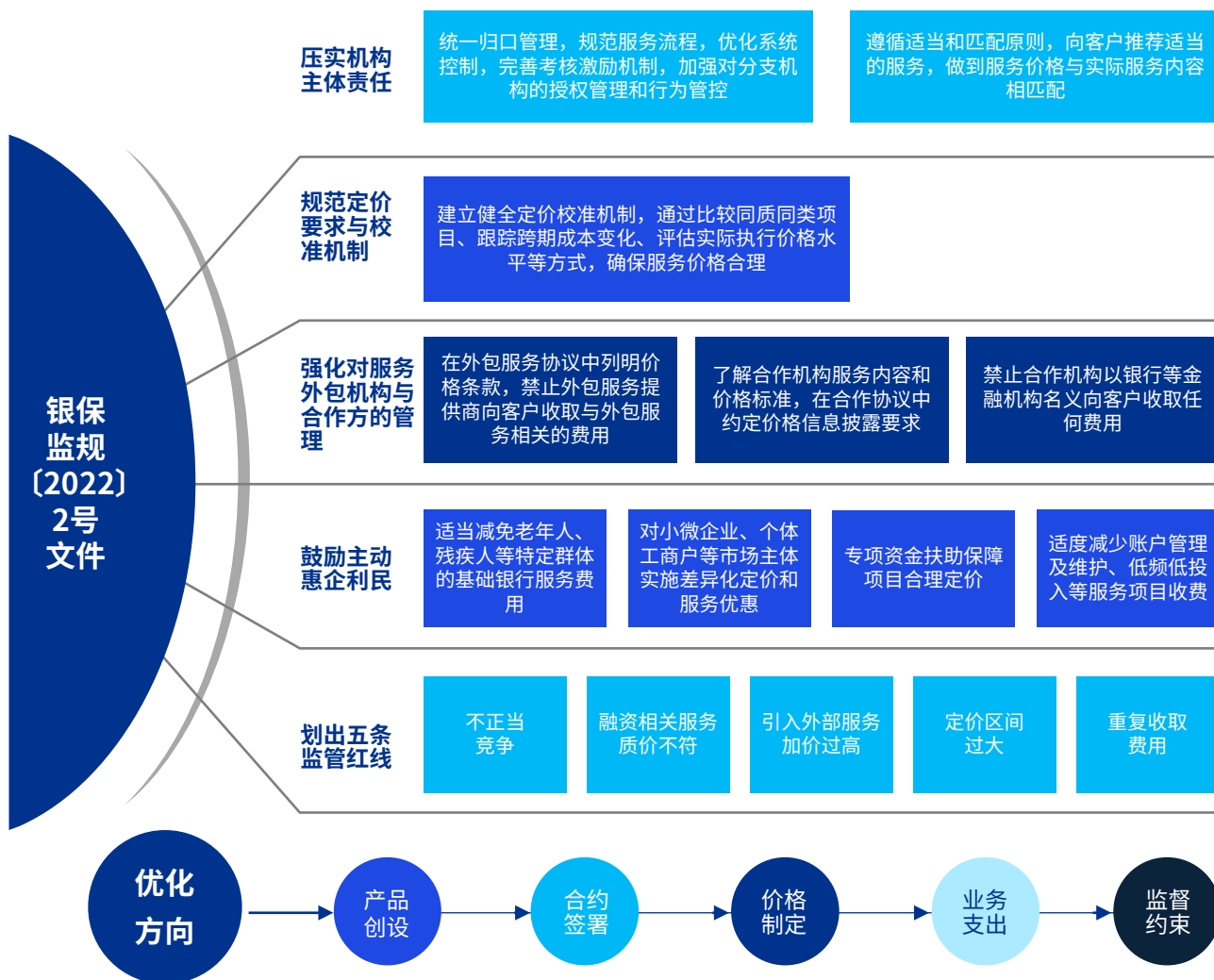


奚顺卿
金融业财务管理咨询服务
副总监
毕马威中国

近年来，国内商业银行对于中间业务的重视程度逐步提升，各家银行中间业务收入整体上呈现总量不断增加、收入和利润的贡献度基本逐年提升等特点。同时，由于市场竞争加剧及监管强化，使我国商业银行盈利模式转型和中间业务管理提升的必要性日益凸显。在此发展背景下，多家银行对于中间业务管理提出了各类优化措施，在开展中间业务整体管理体系以及相关应用系统建设上进行了较为深入的尝试。

2022年1月15日银保监会发布《关于规范银行服务市场调节价管理的指导意见》，加强对服务收费**内部管理、审计稽核、价格测算、定价校准、第三方机构管理**等的监督，这要求商业银行需要从产品创设、合约签署、价格制定、业务支出、监督约束等方面对中间业务进行全面优化。





本次监管对于服务收费新要求几乎涵盖了中间业务管理各环节的管理职责，且对于各管理环节间的协作提出了统一化的规范要求。故而，单主题式的管理优化，将无法满足要求。

毕马威基于在多家全国股份制银行的中间业务管理优化经验，以及对于监管文件的充分解读，提出**中间业务数字平台化全新管理模式**。

此管理模式通过两个步骤的工作进行建立，第一步具象化监管要求并结合各类管理场景落实到行动层面，构建全面中间业务管理体系，第二步建设中间业务数字化管理平台，实现统一管理系统化支持。

步骤一：中间业务管理体系

银行作为面向公众金融服务的主要提供者，监管部门一贯的原则性要求是“质价相符”，这首先要求银行在创设中间业务服务项目时明确服务内容和适用对象，做好**产品管理**工作。其次，合理制定产品价格，成本收益相覆盖，并适当惠企利民以支持实体经济发展，则要求银行在**价格制定**和**减免执行**上有明确的准绳。此次监管要求还特别强调了外部服务提供商的规范化管理，在合作协议中约定各方权利和责任，禁止外包商向客户收费，这将进一步推动银行采用**标准化的服务合约**确定各方的服务内容以及**收入支出确认标准**。

对于以上两点监管核心要求，要求中间业务在“产品管理”与“价格管理”两个管理环节构建体系化的归口管理模式：

要求1 中间业务产品口径、服务对象、管理机构以及标准价格等内容的统一化管理



产品管理体系：

从管理模式、管理模型、管理流程三个方面集中优化中间业务产品管理体系，并配置相应管理配套，实现中间业务产品集中规范化管理

实例1：产品管理

目前中间业务产品管理常见痛点主要体现以下三点：

- 1) 由于非标准化的产品结构而引发的中间业务产品创新能力低、市场响应速度不足
- 2) 由于部分线下维护、审批工作而引发的管理成本高、管控能力弱
- 3) 由于分散式管理模式而引发的产品规范程度低、决策支持能力弱

基于这样的常见痛点，本方案在产品管理方面，首先从管理模式出发，构建内部管理、外部公示中收产品管理体系，以收费项目为依托，打通业务产品、收费项目、价目册映射关系，**建立全机构统一的中间业务内部收费目录，统一标准口径**；在此基础上，构建收费项目模型，将费用项管控属性、价格属性、核算属性等进行结构化定义，以便实现**线上配置化管理**；最后配备合理的产品上架、维护审批流程，并实现**线上化功能**，提升产品创新效率。

要求2 建立中间业务价格评估与校准机制，对于协议价格类服务项目具备内部价格评估标准，确保价格合理性



价格管理体系：

以全成本、全收入的客户综合价值测算模型为核心，配套丰富减免授权体系、高效管理流程及回测后督机制

实例2：中间定价减免管理

目前中间业务定价减免管理常见痛点主要体现以下三点：

- 1) 由于对中间业务价格重视度不够而引发的定价测算环节缺乏以及价格失控
- 2) 由于线下减免审批工作而引发的减免流程效率低下、管理成本高
- 3) 由于定价减免系统化数据缺失而引发的后评价机制缺乏，无法指导价格执行

基于这样的常见痛点，本方案在定价减免管理方面，将以全成本、全收入的客户综合价值测算模型为核心，配套丰富授权管理体系及回测后督机制进行优化解决。

测算模型由基于成本收益的基础测算、基于客户历史贡献的客户分类、支持客户承诺派生的交叉销售机制以及综合考虑单笔业务与客户历史贡献的综合收益测算四个部分组成。

授权管理体系通过设置授权模式、授权维度以及授权方式进行建立。授权模式可选取完全授权、专项授权、一般授权等；授权维度可按客户属性、业务属性、测算结果等多指标结合设置；授权方式可采用集中授权或分级授权等模式。

回测后督机制将在测算模型与授权管理的数据基础上，选取中间业务价格相关分析主题构建分析报表等内容，最为重要的两个监测视角为减免执行监控与派生承诺跟踪。

在监管要求的标尺下，结合内部管理对于中间业务各项需求，以支持管理场景闭环为导向，通过总结中间业务全生命周期管理全流程，同步完善**合约要素管理**、**收支管理**、**管理分析**三项管理体系能力提升，实现中间业务全流程管理体系。

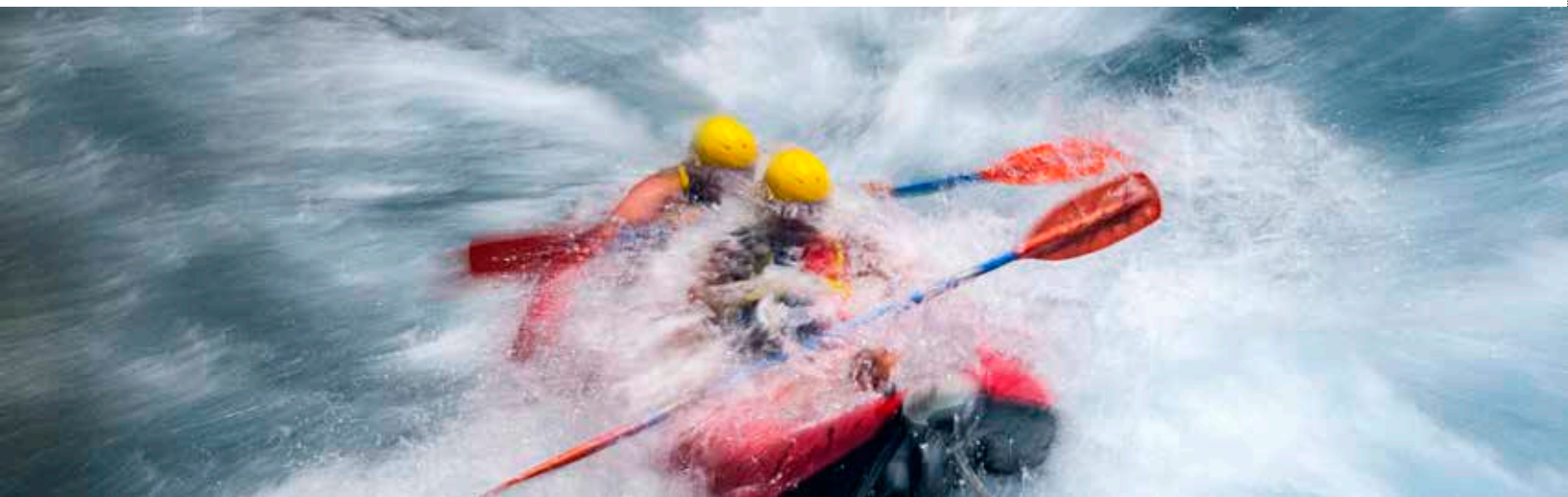
- **合约要素管理体系**：构建中间业务合约要素模型，打通业财数据一体化，实现各系统中中间业务关键业财信息要素的集中化、规范化管理。
- **收支管理体系**：以满足外部规范要求和企业管理需要为目标，通过核算场景、核算事件与核算规则构建权责发生制计量模型，并配套管理流程规范，支持财务核算自动化、规范化、权责化计量。
- **管理分析体系**：以支撑业务应用场景、管理应用场景、监管应用场景为核心，构建中间业务指标体系、分析体系及报表体系，支持从战略执行到经营效率多主题分析。

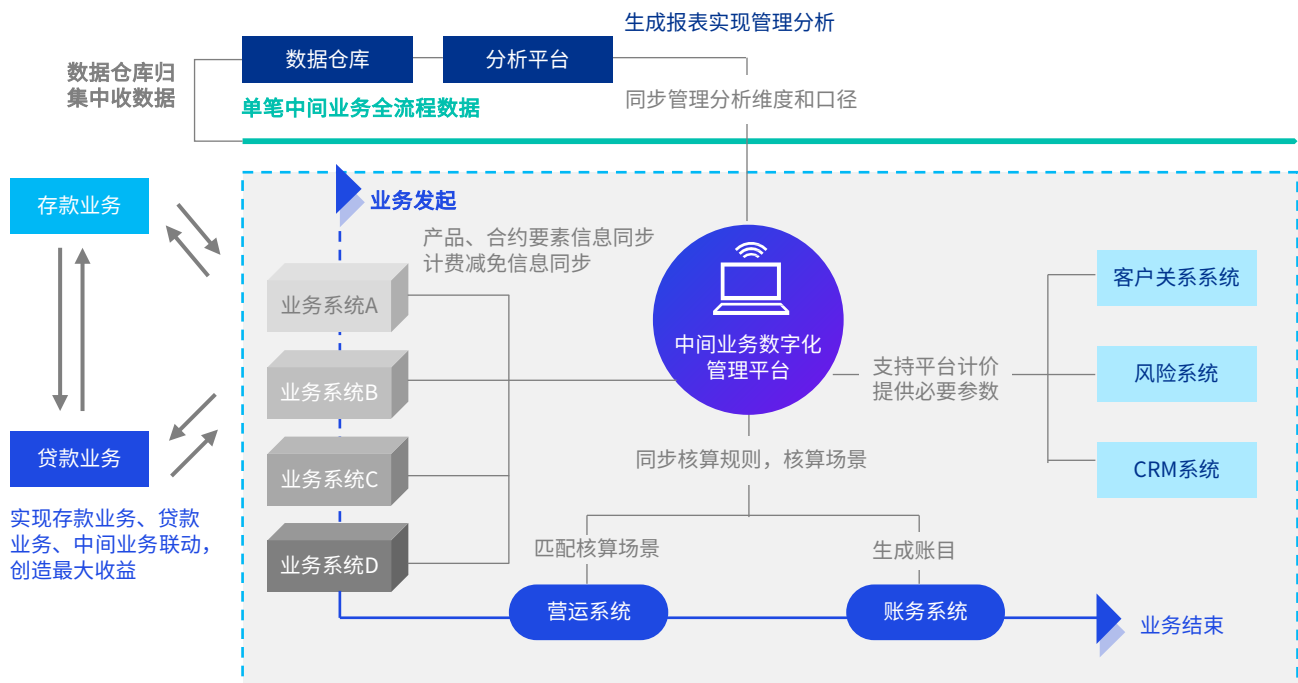
步骤二：中间业务数字化管理平台

伴随着中间业务监管要求的不断细化以及银行内部管理体系的不断完善，过往线下管理模式逐渐力有不逮，需要数字化工具进一步赋能应用，将银行员工从繁杂易错的手工操作中解放出来。

目前各家银行对于中间业务管理系统的规划多为分散式的管理模式，为各个管理职责配备单独的管理系统，各系统间的数据及流程标准各异，难以建立管理职责间的联系。

基于监管对于中间业务管理工作统一规范性的要求，在管理系统建设上，本方案摒弃以往分散式系统的架构，通过建设涵盖各类管理功能的集中式中间业务数字化管理平台，推进全行中间业务一体化、共享化、集中化管理。





中间业务数字化管理平台不仅对于五大核心管理能力功能提供支持，同时在各功能间，通过中间业务全生命周期管理流程实现流程化对接。各功能模块相互独立又有所关联，能够应对专项的管理服务要求，又能支持流程化多环节的管理工作。在平台设计方面，各模块采用统一的技术、数据规范，并提供各类应用接口，可实现与前端业务系统的全方位对接。

在统一数字化管理平台的运行环境下，将留存各流程环节详细数据，同时由于和业务系统间也实现了全面对接，对于业务级数据也实现统一化存储，并能与各类管理数据实现良好关联。故而，在完成中间业务数字化管理平台建设后，将具备建设统一中间业务数据集市的基础，为管理分析工作提供良好的数据支撑。

中间业务数字平台化管理模式预期管理效果

中间业务管理体系与数字化管理平台的建设模式，不论是在管理职责还是应用系统层面，都良好完成了监管对于服务收费的各类要求，并为各商业银行中间业务精细化管理提供完善的体系基础与平台化系统应用基础。

在管理体系方面，此模式将中间业务全生命周期各项管理环节都进行了涵盖，保证管理体系的完整性与连贯性。

在管理系统方面，通过平台式的系统模式，提供了标准统一化的系统功能支持，并能良好的与其他管理系统及前台业务系统实现对接，提供完善的中间业务管理功能支持，形式系统化的闭环管理。



面对传统存贷业务收入增长放缓和监管服务收费管理标准化的双重挑战，金融机构中间业务管理提档升级势在必行。以统一视角重构中间业务管理体系，有助于金融机构对服务项目全生命周期的掌握；搭建数字化管理平台则更进一步响应数字化、智能化的时代潮流，切实做到服务有创新、收费有依据、数据有体系，减少收入渗漏，深挖客群渠道价值，深化金融机构市场化转型。

特别鸣谢：感谢崔凯、刘斌江、涂浩对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

6

零售银行客群数字化经营的新范式



开云
金融业数字化赋能咨询服务
合伙人
毕马威中国



韩冬
金融业数字化赋能咨询服务
副总监
毕马威中国

过去十年，中国银行业一直在倡导“以客户为中心”理念，然而真正持之以恒践行这一理念的银行凤毛麟角。银行业落实“以客户为中心”往往只是在部分业务层面的局部优化，鲜有从客户需求视角出发，全行需要整体重新界定与客户交互模式。

究其原因，“以客户为中心”知易行难。过往银行业在经营上仍然可以依靠同质化的产品和服务取得生存空间，尚未感受到全行层面进行“以客户为中心”转变的紧迫性。同时，银行业受限于数据的缺失和低质，并且技术水平尚不成熟，无法低成本实现客户需求的动态捕捉分析、产品服务的快速迭代，难以真正实现足够精细的“以客户为中心”经营。

然而当下，数字化理念不断深入人心，技术不断发展成熟，数字基础设施不断夯实，低成本、高效率实现“以客户为中心”经营的客观条件已经具备，重新聚焦“以客户为中心”思维，制定客户经营策略，将是零售银行未来致胜关键。零售银行特别是区域性的零售银行，应该正视数字化浪潮带来的发展机遇，重新思考“以客户为中心”的理念内涵，谋篇布局，实现“以客户为中心”的新范式。

如何建立以“以客户为中心”的数字化客户经营新范式，毕马威建议从以下三方面入手：

1 客户营销和活动管理的新范式

精细化的客户营销和活动管理是数字化客户经营的核心。打造客户营销与活动管理的“新范式”，需要以深入的客户分析为基础开展客户分层分群经营，建立差异化营销策略，同时规范营销活动的各个环节，以数据驱动实现营销活动优化。

银行需要从客户的角度出发，寻找客户共性，进行客群分类，挖掘客群（如代发客群、域内老年客群、核心区域商户客群、初入职场客群等）的不同需求和属性，以提供有差异性、针对性的营销服务。在此基础上，银行还可以针对特定客群进行再次细分，筛选具有特色的客群子群，明确经营目标，从而形成不同的营销策略。例如代发客群中医生代发群体是较为优质的客群之一，然而其职业特点决定了该子群营销触达效率低的特性。通过大数据分析发现，该类子客群在工资到账后的几日内多产生本行他名转账和他行他名转账的行为，且转账对象较为稳定，往往为家庭关系圈成员（夫妻、父母），所以在对该类子客群进行触达时，将以家庭关系圈营销作为主要策略。

银行需要建立规范、完整、有效的营销活动全流程管理体系与后评估机制，建立营销活动各个环节的规范动作，以数据驱动实现营销活动优化。在活动计划环节，形成标准化、全面化的活动计划模板，包括制定活动目标、确认活动模式、明确目标人群活动策略、清晰产品选择、生产营销内容、配置渠道计划、设定活动权益、明确活动成功指标等关键要素。而其中，最为关键的是在于开展活动计划时，需要建立基于不同客群生命周期的大规模营销活动数据挖掘分析能力，实现对于活动目标客群的进一步细分，定制匹配差异化的产品与策略，提升活动精细化程度，达到高效转化的目的。例如在代发客群的引入期，建立潜在客户基础特征分析、新代发户行为分析、代发户首次消费分析，新客复购预测分析的能力；在成长期建立存量代发基础特征分析、高潜代发提升预测分析的能力；在成熟期建立忠实客户偏好分析，高净值客户识别分析，老代发客户复购特征分析的能力；在沉默期建立代发客户唤醒分析、流失预警分析、客户唤醒效果分析、休眠户特征分析期的能力；在代发客户流失期建立流失特征分析、流失原因分析、客户挽留分析的能力，进而在客户所处各个生命周期阶段，及时了解客户需求变化，产生大批量的、不同特点的营销名单，匹配相应的产品策略，为自动化活动部署，提供有力输入。在活动执行环节上，打造批量化AB test的能力，基于对不同客户的数据挖掘分析，以客群、产品、渠道、内容等变量的最小可行性试验分析，可依据实验结果选取最优组合，活动开始时设置中间过程监控指标并进行异常监控。在活动评估环节，建立不同类型活动效果分析标准化模板，去衡量结果过程与结果指标，评估活动效果，为活动调优打下基础。在活动调优环节，根据营销结果，进行深入归因分析，对精准营销模型、营销话术、营销渠道、营销权益等关键环节进行优化。



2 银行资源配置优化的新范式

高效化的资源配置与优化机制是数字化客群经营的支撑。打造银行资源配置优化的“新范式”，需要从产品设计与创新、全渠道协同营销、服务团队的精准配置三个方面着手，为客户提供差异化的产品服务、一致化的渠道体验、专属化的团队服务。

1) 银行产品设计与创新

在产品设计与创新方面，银行需要打造满足客户差异化需求的产品与服务，完善以客户需求为核心的产品评估机制。

银行需要深度洞察不同客群以及不同客群下的细分子群的需求，打造差异化的产品服务。不同的客群在对产品（资产端、负债端）的申购金额、额度、封闭时间、还款周期、利率、专属样式等方面有着差异化的需求，通过数据分析，能够准确了解不同客群需求，以进一步打造定制型产品。例如通过对于代发薪客户的深入研究，明确客户在贷款理财等方面的偏好，设计定投产品、存款产品、贷款产品、理财产品等专属金融产品，为客户打造全方位的金融服务。在定投产品方面，以“稳中有进”和“收益升级”两类策略为核心，匹配风险偏好不同的客户；在贷款产品方面，以线上审批、快速放款的个人贷款为抓手，满足客户需求；在存款产品方面，配置不同投资期限、起购金额的产品以提供给客户丰富多样的选择；在理财产品方面，从宝宝类理财产品入手，培养代发客户投资习惯，同时提供有一定风险的理财类产品以供有投资经验的客户选择。

银行需要完善以客户需求为核心的产品评估机制，加强专业化产品分析与绩效评估能力。建立舆情信息采集、客户和员工反馈、报告的机制，多方了解产品经营情况，提高客户和员工满意度；从客户市场、财务绩效、增长潜力和风险等方面制定产品评分卡，形成完整产品评价和报告体系，实现对产品经营状况的全面评价；建立基于产品评价结果决定后续产品战略决策机制，并与相应的执行流程衔接；通过对产品收益、成本和经济资本回报进行测算，满足精细化管理的要求。



2) 全渠道协同营销

在全渠道协同营销上，银行需要依据区域内客户特点，充分梳理现有渠道资源与功能，完善线上渠道功能，同时重新明确线下渠道的定位，并梳理其与线上渠道的协同营销方式。

银行可以根据特点客群成立专属线上服务区，提供专享的产品、权益和非金融服务等。在交易服务管理的建设上，需要加强交易渠道触客的服务融合，充分发挥各渠道优势开展集约化客户经营，并针对不同客户在不同的阶段提供差异化的渠道服务；同时加强各个服务渠道间的协同作业，可将商机线索可无缝、无损的转介到其他渠道，为客户提供一致性、连续性的用户体验。通过客户接触优化规则统一管控，在客户层面、产品层面、渠道层面，设置名单过滤机制、接触频次限制机制、接触间隔管理机制，从而加强渠道的精准触达。在网点服务上，梳理客户的真实需求与反应，加速服务客户的运营效率，提升客户体验。同时，银行需要通过各个交易服务渠道的客户信息采集与分析，为业务开展、客户体验升级提供二次应用。

3) 服务团队的精准配置

在服务团队配置上，银行需要根据客群需求进行差异化资源投入和精准资源匹配，充分利用不同类型员工所长，为客户提供精细化服务。

对于不同层级和类型的客户，银行一方面需设置匹配不同层级客户的客户经理和金融顾问，另一方面对服务团队的员工进行性格画像描绘，去匹配与客户性格互补的一线员工；对服务团队进行能力画像描绘，基于不同的客诉场景，派遣不同能力的服务人员去处理。

3 组织融合协同的新范式

敏捷化的组织融合协同机制是数字化客群经营的基础。银行需要突破零售部门与科技部门之间、零售部门与数据部门之间、零售部门与对公部门之间等在服务客户上的壁垒，建立部门内、部门间运作高效、操作规范的业务融合协同机制，为了客户提供一体化的综合服务，增强客户对于银行的黏性，建立银行整体品牌。

在银行零售部门的内部，需根据行内核心客群，成立专门的经营小组去服务客户。例如被各个银行都列为重点客群的代发客户，某领先股份制银行在零售条线下设立代发客户经营组，组内包含to B端中心、to C端中心、数据分析中心。B端中心主要负责代发单位和代发单位关键人的渠道拓展和渠道维护；C端中心负责代发客户的个人端潜在客户经营和存量客户经营；数据分析中心负责对代发集体和代发个人的分析，为B端中心和C端中心的业务决策提供输入；另一家领先股份制银行，设立了代发客户经营的敏捷小组，敏捷小组融合了对公条线、零售条线、科技条线的业务人员与科技人员。日常在进行代发单位和代发个人的经营工作时，由专设的敏捷小组进行牵头。

在跨部门层级的组织架构上，为实现构建业务联动业技融合的敏捷组织，零售条线业务部门、IT前置团队、科技部门三者需紧密结合。首先应明确零售各业务部门，IT前置团队，科技部门的三者之间的职能差异。零售条线业务部门的主要职责应包含项目管理、市场调研、零售客户需求分析、资产端负债端产品设计、前中后台流程落地设计、参与敏捷测试、用户反馈和调整建议；IT前置团队的职能根据前置程度不同，分为需求前置（需求分析和设计）、开发前置（需求分析和设计，软件开发，系统测试）、和运维前置（需求分析和设计，软件开发，系统测试，应用部署，应用运维）；科技部门主要的职能应包含项目管理、需求整合和设计、数据需求分析和实现、应用逻辑和接口设计、技术开发（包括UI/UE）、敏捷开发和测试、应用配置和部署、应用运维。

在宏观层面，零售银行数字化客群经营需建立营销策略、产品创设、渠道资源、服务团队和组织架构“以客户为中心”的能力，进而打造出差异化的竞争力，向智能化、自动化、敏捷化、集中化、生态化演进过程。在微观层面，零售银行数字化客群经营需实现营销活动“以客户为中心”的能力，建立规模化的数据挖掘能力，大批量最小可行性测试能力，快速且有质量的活动迭代优化能力；建立交易服务“以客户为中心”的能力，加强专属的交易服务场景建设，提升全交易渠道触客的服务融合能力，建立客户信息采集与分析能力。基于上述建设，实现客户经营的千人千面、千人千愿、一人千愿的远景。

毕马威金融行业数字赋能团队以及智慧之光数字化创新团队将从规划到落地、端到端的帮助银行搭建零售数字化客群经营体系，为银行提供零售业务战略规划、零售客群经营、精准营销、渠道优化等一系列咨询及数字化解决方案，助力零售银行打造“以客户为中心”的经营新范式。

业务重塑

科技引领

风险前沿

7

趋势与展望： 中国不良资产市场新动态



彭富强
特殊资产组中国兼亚太区主管合伙人
毕马威中国



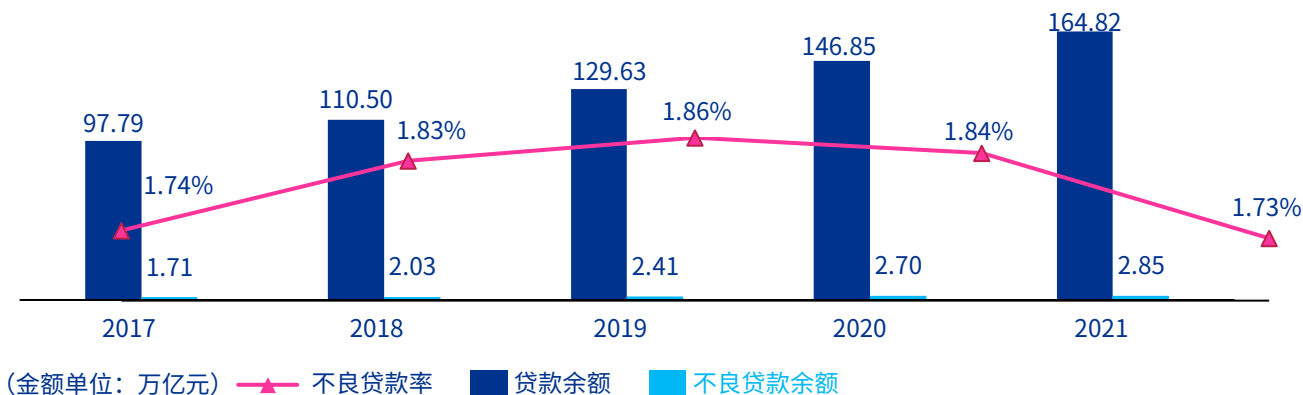
何巍烨
重组咨询服务主管合伙人
毕马威中国

疫情持续对不良资产的影响和启示

当前全球疫情仍在持续，国内局部地区疫情时有发生，中小微企业及个体工商户仍面临一定的生产经营困难。过去五年间，商业银行不良贷款余额逐年增长，但不良贷款率自2020年末开始有所回落。2021年末，商业银行不良贷款余额2.85万亿元，同比上升约1,500亿元。商业银行不良贷款率为1.73%，同比下降0.11个百分点。近两年不良贷款余额的上升同时伴随不良率的下降，主要受几方面因素综合影响：银行加大信贷投放力度；不良资产处置手段多样化水平提升，处置力度有所加强；实体经济阶段性复苏带来的客户还款能力和意愿提升等。

展望2022年后，随着疫情期间银行贷款的延期还本付息政策的逐渐到期，不良贷款余额延后释放，银行需关注疫情新阶段的潜在信用风险，提前做好风险预警，以应对资产质量下行带来的压力。

图1 2017~2021年商业银行贷款余额及不良贷款余额



数据来源：银保监会统计数据，毕马威分析

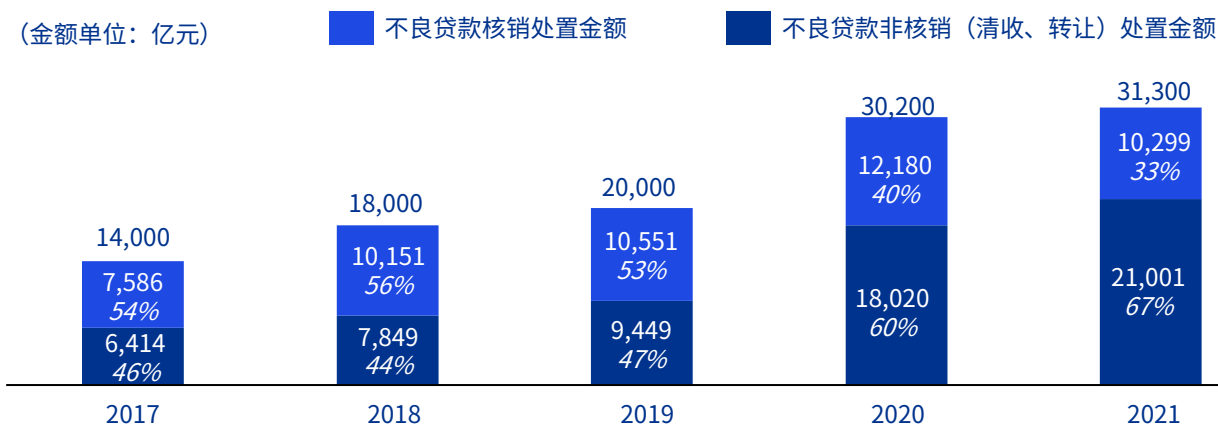
为积极应对宏观经济形势，2020年初以来监管机构陆续出台了各项政策，引导金融机构准确把握信贷政策，持续对受疫情影响严重的行业及企业给予融资支持。2020年3月监管部门联合下发《关于对中小微企业贷款实施临时性延期还本付息的通知》化解中小微企业的资金压力，对中小微企业提供临时性延期还本付息；银保监于2021年9月发布《商业银行监管评级办法》，从总体上对银行机构的监管评级工作进行规范，加强商业银行风险监管，确保对突发事件及不利因素发生时及时反映银行风险，持续督促银行严格落实金融资产风险审慎分类。2022年5月23日，人民银行、银保监会召开主要金融机构货币信贷形势分析会，会议中指出，2022年人民银行、银保监会将及时推出并有序实施一系列金融政策举措，支持统筹疫情防控和经济社会发展。会议中强调，金融系统要用好各种政策工具，从扩增量、稳存量两个方面发力，以适度的信贷增长支持经济高质量的发展。



信息来源：银保监会，人民银行，发展改革委，工业和信息化部，财政部，毕马威分析

与此同时，监管机构持续出台相关政策，以优化不良资产处置安排，拓宽处置渠道。2021年1月，银保监会下发《关于开展不良贷款转让试点工作的通知》明确试点开展单户对公不良贷款转让和个人不良贷款批量转让（“个贷不良批转”）。该通知对不良资产处置市场意义重大，释放了单户对公不良贷款和个贷不良贷款批量转让的需求，预计未来随着试点范围的进一步扩大，不良资产将迎来更广阔的市场。

图2 2017~2021年银行业不良贷款处置规模



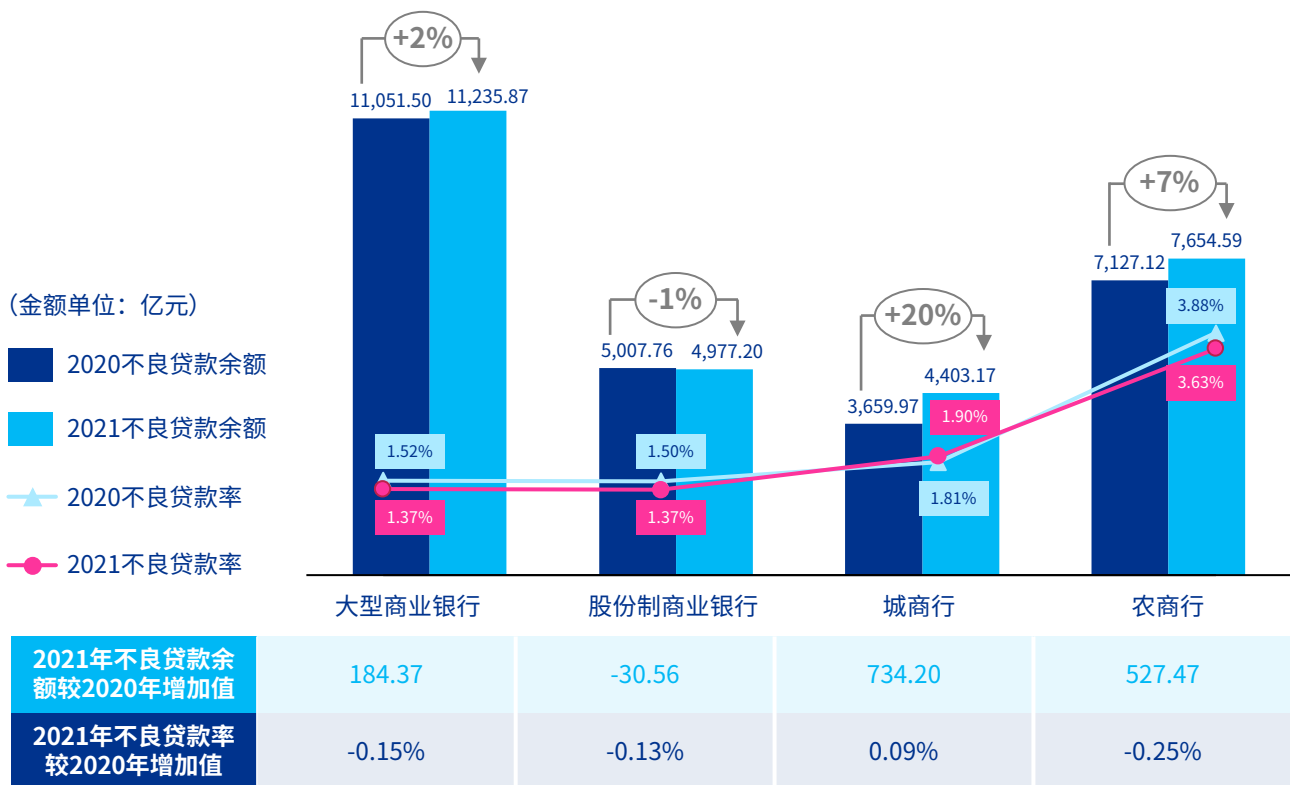
数据来源：银保监会统计数据，21世纪经济报道，公开信息，毕马威分析

据银保监会统计数据，银行业不良资产处置金额在2020年和2021年连续超过人民币3万亿元（图2）。在监管政策引导下，各家银行的不良贷款处置（包含核销、清收和转让）规模呈现上升趋势。值得注意的是，通过非核销（清收、转让）手段处置的不良资产占比逐年增加。此外，根据银保监会公布，2022年第一季度银行业共处置不良贷款约6,000亿元，较2021年一季度处置规模4,600亿元增幅约为30%（2020年一季度的处置规模约为4,500亿元）。过去两年数据显示，第一季度银行业处置的不良资产金额约占全年规模的15%。预计2022年银行业全年处置不良资产规模将进一步增加，可能达到4万亿元。

商业银行不良贷款水平回溯

前文提及商业银行2021年不良贷款总体情况，按银行类型来看，大型商业银行、农商行不良贷款情况与商业银行总体走势一致，即不良贷款规模上升但不良率下降。其中农商行不良贷款因前期增长过快，不良率仍然处于3.63%的高位，压降形势依然较为严峻。股份制商业银行不良规模基本持平，不良率略有下降。值得注意的是，城商行不良规模与不良率“双升”，其不良贷款规模增至4,403亿元，较2020年末规模增长20.3%，不良率上升至1.9%，较2020年末增加9BP（图3）。

图3 近两年商业银行不良贷款余额及不良贷款率（按银行类型统计）



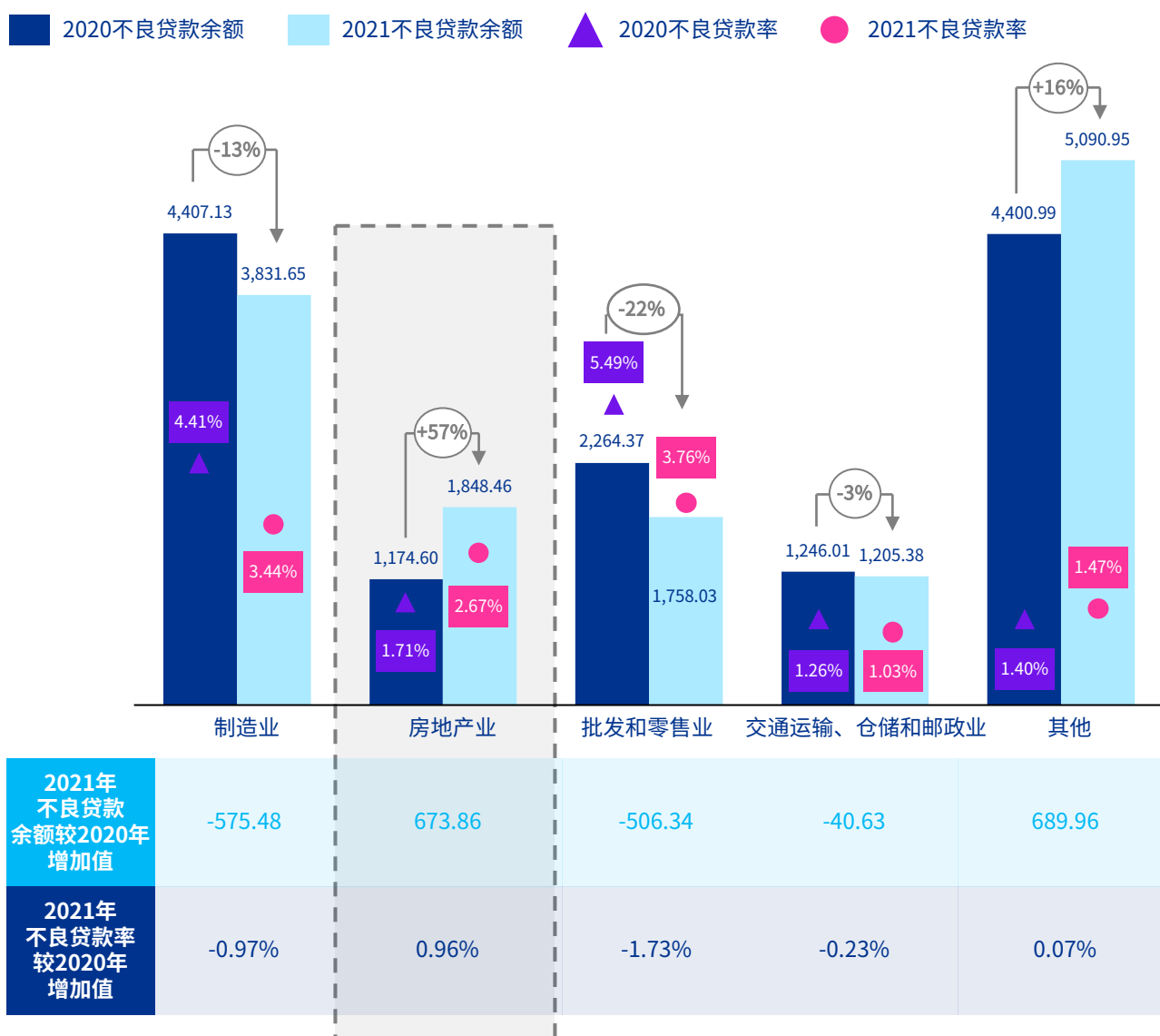
数据来源：银保监会统计数据，毕马威分析

2021年受疫情及国家政策调控影响，房地产行业贷款风险提升较为显著（图4），为缓解其影响，2021年底央行、银保监会出台《关于做好重点房地产企业风险处置项目并购金融服务的通知》，鼓励银行稳妥有序开展并购贷款业务，重点支持优质房地产企业收购风险大型房地产企业持有的优质项目。

相反，商业银行在制造业、批发和零售业、交通运输、仓储和邮政业的不良贷款余额、不良贷款率均较上年呈现“双降”态势。

图4 近两年商业银行不良贷款余额及不良贷款率（按行业类型统计）

（金额单位：亿元）

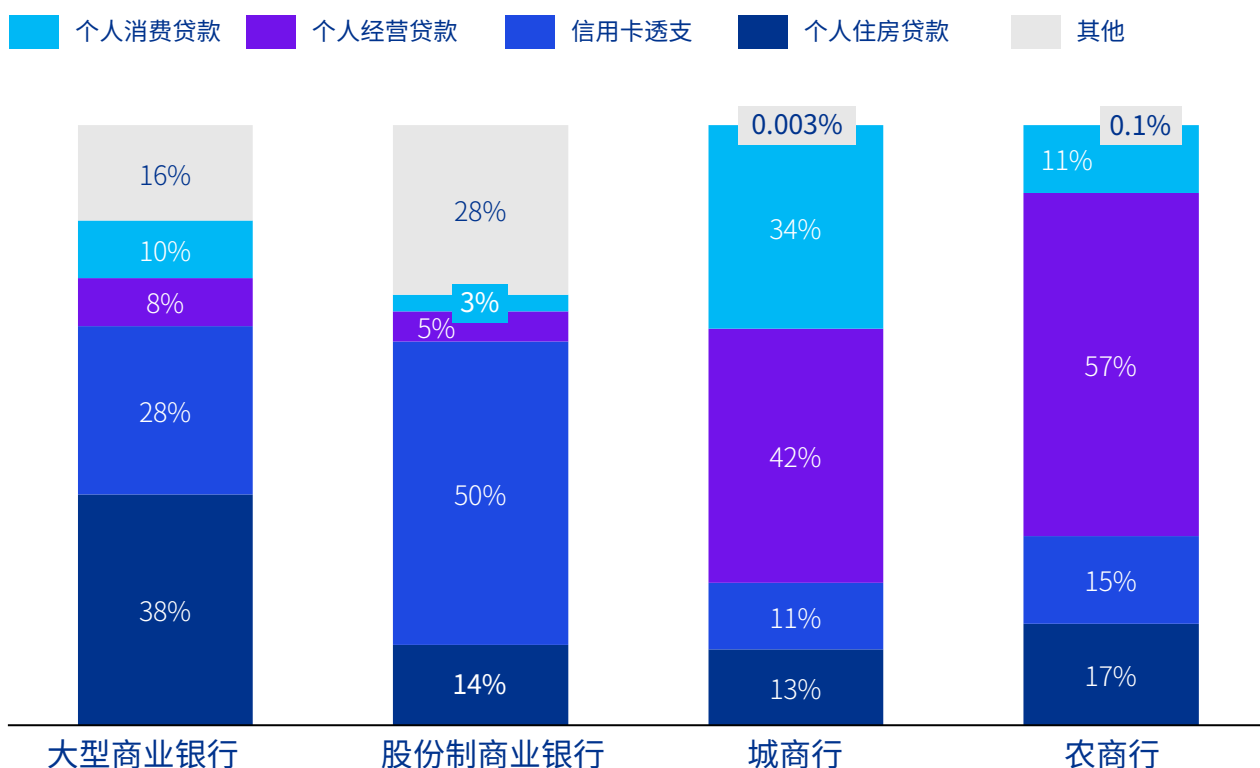


数据来源：样本银行2020年及2021年年报，毕马威分析。样本范围：6家大型商业银行，11家股份制商业银行（除恒丰银行），15家城商行（样本资产规模占银保监会披露城商行总资产约36%），8家农商行（样本资产规模占银保监会披露农商行总资产约11%）

在个贷方面，据《2019中国金融稳定报告》显示，2018年个贷不良规模为人民币7,103亿元，不良率为1.5%。国内GDP增速从2018年6.75%跌至2020年2.35%，且经过近三年疫情影响及经济波动冲击，业内人士估计整体个贷不良规模可能超过万亿。

我们梳理了大型商业银行、股份制商业银行、城商行、农商行四类银行2021年年报信息，各类商业银行个人不良贷款呈现不同结构特点，大型商业银行个贷不良以个人住房贷款为主，股份制商业银行个贷不良占比最高为信用卡，个人经营贷款占城、农商行个贷不良规模近半壁江山（图5）。

图5 2021年各类型商业银行个人不良贷款结构



数据来源：样本银行2021年年报，毕马威分析。样本范围为5家大型商业银行（除中国银行），7家股份制商业银行（平安银行、招商银行、浦发银行、兴业银行、民生银行、广发银行、渤海银行），12家城商行（中原银行、郑州银行、杭州银行、南京银行、上海银行、天津银行、成都银行、重庆银行、贵州银行、盛京银行、锦州银行、九江银行，样本资产规模占银保监会披露城商行总资产约27%），7家农商行（青农商行、常熟银行、瑞丰银行、沪农商行、广州农商行、重庆农商行、顺德农商行，样本资产规模占银保监会披露农商行总资产约11%）

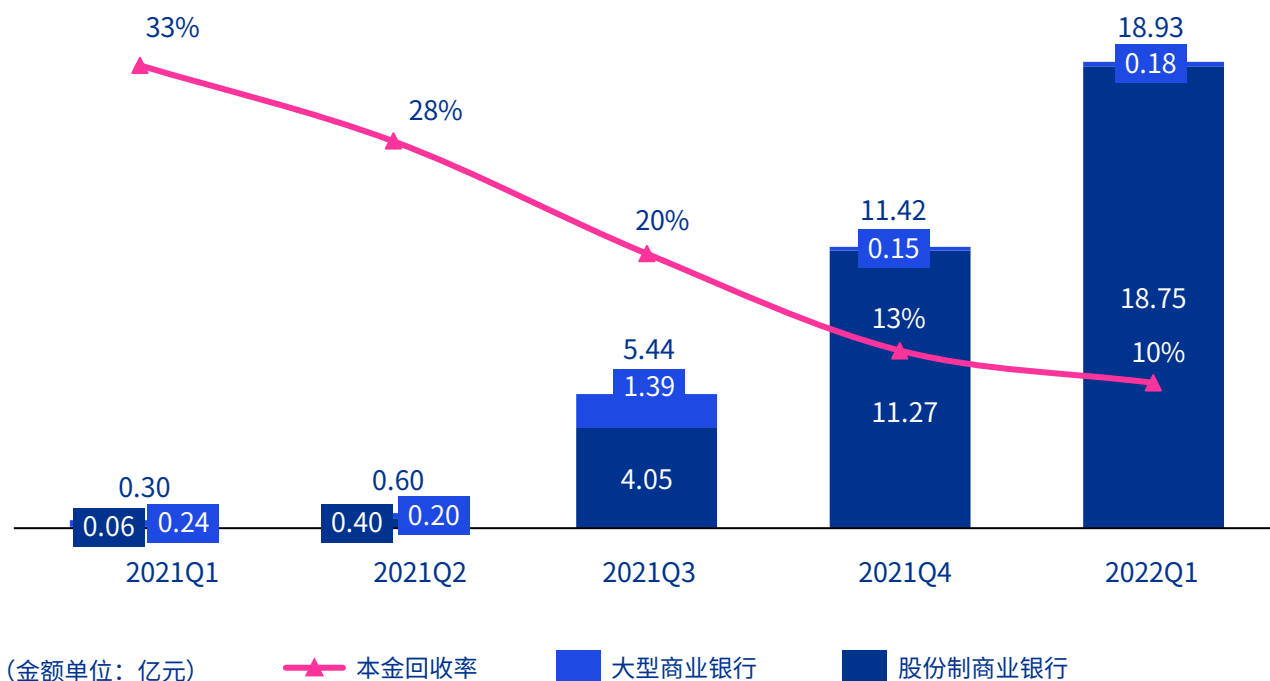
个贷不良化解新渠道-批转试点工作的市场盘点

2021年初“6+12”家试点银行获准开展个贷不良批量转让工作，为大型商业银行及股份制商业银行打开个贷不良处置新窗口。至2022年一季度末（下文盘点均截至该时点），已有70个个贷不良资产包（“个贷包”）通过银登中心成功转让，本金规模约37亿元，债权总规模约118亿元。

18家获试点资格的银行中，6家大型商业银行均已启动试点工作，而12家股份制商业银行中有4家尚未挂牌转让。根据银登中心刊登的转让公告的规模统计，平安银行自试点首单打响后个贷包推出力度加大，已转让40余个个贷包，本金规模约35亿元，占市场整体规模93%；建设银行已转让本金规模1.42亿元，超过其余12家银行转让规模之和位列第二；其他银行试点工作稳步开展。

政策规定个贷不良批转业务不受地域限制，极大鼓舞了地方持牌资产管理公司（“AMC”）的参与热情，根据银登中心披露，59家地方AMC中有10家尚未在银登中心开设业务账户，但市场已转让的80%以上的个贷包已由地方AMC收入囊中；五大AMC均已在银登中心开户，其中东方资产、华融资产和银河资产已参与个贷包的收购工作。

图6 2021~2022年一季度已转让个贷包本金规模及本金回收率



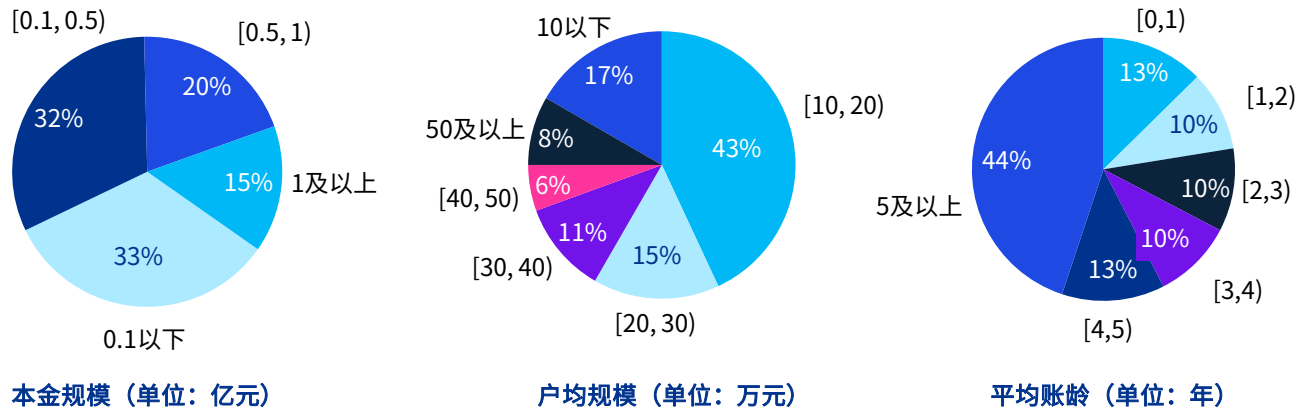
数据来源：银登中心转让公告及《2022年一季度不良贷款转让试点业务统计》，毕马威分析

资产成交价格

根据银登中心披露，个贷包本金回收率高开低走，除了AMC以高价搏首单实现业务破冰的现象减少之外，我们发现成交价格下降与投入市场的个贷包特征转变紧密相关。分析投入市场的个贷包本金规模、借款人平均本金规模（“户均规模”）和加权平均逾期账龄（“平均账龄”）可发现，试点开始前两季度，推出市场的个贷包多以本金规模0.5亿元以下、户均规模20万元以下、平均账龄3年以内为主。

2021年三季度起，市场推出的个贷包平均本金规模增至0.5亿元以上（且出现较多1亿元以上资产包投入市场），平均户均规模增至22万元，平均账龄增至4.3年。

图7 2021~2022年一季度已转让个贷包特征统计（按个贷包数量）



数据来源：银登中心转让公告，毕马威分析

资产类型分析

另一个值得关注的现象是已转让的个贷包本金规模超八成成为经营贷包、经营贷和消费贷混合包，但如上文提及，银行个人经营贷及消费贷不良压力主要集中在目前尚未获准开展试点业务的城农商行中；大型商业银行及股份制银行的个贷不良压力主要集中在住房类贷款和信用卡上（图5），但住房类贷款目前尚未获准在试点期间进行转让，信用卡虽属试点可转资产，但截至2022年一季度末已转让的本金规模仅占市场总额不到1%。

市场展望

个贷不良批转试点的实施有利于拓宽银行个贷不良处置渠道，为无法达到ABS打包要求的个人不良贷款提供更多解决方案。此外相较于发行个贷不良ABS，银行开展个贷不良批转工作需聘用的中介机构较少，处置周期较短，在成本效益方面具有一定优势。

试点工作开展后，相关法律法规的逐步完善，有效助力试点工作的平稳进行。如《个人信息保护法》对个人信息的处理和转移进行了约定，为开展转让工作的参与方提供了合规性操守准则；《仲裁法（修订）（征求意见稿）》中放宽了对仲裁机构管辖的规定，《民事诉讼法（修正草案）》中缩短了公告期限、放宽了小额诉讼程序条件、支持在线开展民事诉讼活动等，有利于疏通个贷不良资产处置渠道，提高个贷不良资产处置效率。

相信随着试点进程的推进，个贷不良批转工作的实操规则将得到进一步细化，买卖双方征信衔接等问题也将得以解决，这将有助于进一步激发市场活力，深化试点工作，拓宽试点范围，缓解银行个贷不良压力。而作为参与者，银行、AMC、中介机构需进一步提升专业化水平，持续遵循合规性要求，推动行业向更加成熟的方向发展。

近年监管规定的实施及潜在影响

为了进一步加大实体经济的支持力度，扩大有效需求，国内陆续出台了深化金融供给侧改革的基本方针和相关政策，通过增加和改善金融供给，全面支持受疫情影响的中小微企业。

2022年4月13日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议。会议指出，针对当前形势变化，鼓励拨备水平较高的大型银行有序降低拨备覆盖率，适时运用降准等货币政策工具，推动银行增强信贷投放能力，进一步加大金融对实体经济特别是受疫情严重影响行业 and 中小微企业、个体工商户的支持力度，向实体经济合理让利，降低企业综合融资成本。

2022年5月23日，人民银行、银保监会召开主要金融机构货币信贷形势分析会；同日，人民银行召开全系统货币信贷形势分析电视会议，就当前和下一阶段信贷工作作了部署。会议指出当前经济下行压力持续加大，不确定性上升。金融系统要用好用足各种政策工具，从扩增量、稳存量两方面发力，以适度的信贷增长支持经济高质量发展。要聚焦重点区域、重点领域和重点行业，围绕中小微企业、绿色发展、科技创新、能源保供、水利基建等，加大金融支持力度。

上述举措旨在通过降准优化银行体系资金的期限结构，释放长期流动性，鼓励和引导金融机构扩大信贷投放、持续降低实体经济融资成本，创造更加适宜的融资环境；通过降低拨备覆盖率，提高大行信贷的风险偏好，增加对制造业企业等长期信贷支持，以支持实体经济。

据了解，为了更好地落实政策和会议精神，有条件的银行正在监管的指导下落实降低拨备覆盖率等的准备工作。预计后续会释放更多的信贷资源投向中小微企业，促进经济金融脱虚向实，驱动经济平稳增长。

2022年6月，银保监会发布《关于引导金融资产管理公司聚焦主业 积极参与中小金融机构改革化险的指导意见》（简称“62号文”），鼓励资产管理公司参与中小金融机构改革化险兼并重组工作，加大对中小金融机构不良资产收购、管理和处置力度。资产收购范围从传统后三类不良资产拓宽至包括涉及债委会项目在内的五类风险金融资产，从收购范围、交易架构、定价方式等方面提供更多元的政策指导及支持。

区域性金融机构合并和重组改革

近年来，金融系统坚持服务实体经济，全力支持稳企业保就业，进一步深化金融改革开放，坚决打好防范化解重大金融风险攻坚战。区域性金融机构进行市场化合并重组是一项一举多得的举措，是稳增长、促改革、调结构、防风险的重要结合点，能逐步降低银行不良率，增强其抗风险能力。银保监会联合多部委印发多项政策及指导意见鼓励支持商业银行、村镇银行进行深化改革，进一步推动金融机构风险化解，加快银行资本补充。此外，我们也关注到，在监管机构的政策支持下，越来越多村镇银行的发起行承担起村镇银行改革重组的主体责任，通过增资扩股补充资本，或通过吸收合并将村镇银行改革重组为支行。

根据近期山西、辽宁、河南、河北、浙江等地的金融机构尤其是城商行、农商行合并和重组改革，区域性金融机构改革重组需要在摸清家底、夯实资产、合法合规处置不良资产和问题股权的基础上，争取多方资源，通过引入战投、剥离不良、化解历史包袱、厘清股权关系等渠道，在各方合力，合法、合规、市场化、法制化的大原则下，顺利落实化解不良资产、强化公司治理和风险管理能力、改革重组化险各项工作。

未来一年不良资产处置的挑战与机遇

展望未来，预计我国不良资产市场将继续受新冠疫情反复、国际形势复杂多变，以及欧美发达经济体推行紧缩政策等因素的叠加影响，银行在不良贷款管控方面仍将面临一定挑战：

- **不良贷款余额整体小幅上行，不良贷款率基本维持稳定。**一方面不同行业将面临不同程度的挑战，包括原材料、能源以及融资成本上升等经营压力，导致银行新增不良贷款风险加大；另一方面监管机构将鼓励银行继续加大不良资产处置力度，故预计银行不良贷款余额仅会整体小幅上行，不良率基本维持稳定；
- **不良贷款走势在不同银行之间将进一步分化。**大型商业银行及股份制商业银行通过过去几年在风险防范及化解方面的不断积累，不良率预计稳中有降。中小银行如城商行和农商行由于资产质量、风险防范及化解能力均不及大型商业银行和股份制商业银行，故预计中小银行的不良贷款仍旧存在双升压力；
- **不良贷款的行业性特征将进一步延续。**个别行业，如房地产业的集中风险暴露，有可能会进一步传导至其上下游行业，包括建筑装饰、建筑材料及家用电器等，导致相关行业的不良贷款规模将面临一定的上升压力；
- **不良贷款将呈现更为明显的地域性特征。**一方面由于部分地区的疫情防控要求，不良贷款的地区性特征可能会有所反映；另一方面，国际形势复杂多变，跨境不良贷款面临的处置及化解压力或进一步加大；
- **不良资产处置渠道有待拓宽。**一方面二级市场回归理性，传统核销及批量转让不足以消化银行的新增不良贷款；另一方面中小银行普遍存在不良处置人才短缺、处置资源匮乏和处置手段单一的问题，不良资产处置渠道有待进一步拓宽。

虽然预计2022年银行业所面临的挑战不减，但机遇与挑战并存。建议银行重点关注以下方面，加大力度实现不良贷款风险化解及债权回收最大化。

- **加强专业人员储备，丰富不良资产处置渠道。**加强具备重组/重整经验的人才引入和专业能力提升，结合与第三方专业机构的合作，在摸清出险企业家底，精准识别问题，深度挖掘价值的前提下，对具备重组/重整价值的不良资产积极通过“三重”（即重组、重整、重构）模式，对症下药设计重组/重整方案，并在方案落地期间通过对企业的经营及财务实施监控，真正实现不良风险化解及最大化维护债权银行权益；
- **通过产融结合、融融结合实现资产价值修复与增长。**一方面困境企业投资越来越受产业投资人的关注，另一方面困境企业是否能成功重组或重整的关键在于是否能引入实力战投，故积极引入产业投资人及财务投资人，通过改善企业管理体制机制、拓宽销售渠道、实现降本增效、提升技术水平及融资能力等方式，将更有利于推动企业重组/重整方案获得各方支持，有助于企业尽快恢复造血功能，实现企业价值修复及再次增长的良性循环；
- **拥抱科技赋能，为不良风险化解提质增效。**以科技为驱动，不良资产的经营逐渐向智能化转变，通过打造不良资产数据标准化、业务流程线上化、处置工具智能化、推介流程精准化等方式，使银行宝贵的专业资源聚焦于高附加值的工作上。随着科技能力增强，提升标准化作业效率的同时，也能有效激发团队创新能力和应变能力，从而强化不良资产处置的专业能力；
- **通过银行改革重组实现整体风险化解。**争取获得地方政府、监管等各方支持，通过各方合力，在合法、合规、合情、合理的大原则下，根据监管政策的引导开展区域性银行的市场化合并工作，实现稳增长、促改革、调结构、防风险的多重效果，逐步降低银行不良率，增强其抗风险能力。

特别鸣谢：感谢胡雪梅对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

8

业财流程重塑，推动财务数智体系构建



赵平
金融业财务管理咨询服务
合伙人
毕马威中国



任东旭
金融业财务管理咨询服务
副总监
毕马威中国

全球人口结构变化、新冠病毒肆虐、俄乌冲突等不确定因素激增，金融机构所面对的外部环境变得错综复杂。同时，伴随着全球第三次技术革命，大量传统产业的生产模式被颠覆，同时也改变了人们的认知与生活习惯，金融机构的底层商业逻辑也随之发生了深刻变革。基于上述因素，催生了金融机构在商业与盈利模式、产品与客户服务、生态与科技能力等方面进行创新，加速自身转型以应对内外环境的挑战。

那么，对于金融机构的财务管理体系而言，也要紧跟行业转型的步伐，真正体现财务工作的价值。从财政部颁布的《管理会计指引》，到近期国资委印发的《关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见》，都是国家层面引导、推动财务管理体系转型，其中的“业财融合”是重要的工作内容。我们推动“业财融合”落实到金融机构经营管理的过程，可以概括为“两项职能”与“一个定位”三大方面：

战略财务职能

无论在前文提及的两部委印发文件中，还是在金融机构财务转型的实践中，财务与金融机构顶层战略的融合，都是对财务部门的核心职能之一。在企业当中，财务体系始终都承担着价值传导、效率约束、效益评估等工作，主要可以总结为资源配置、经营分析、绩效评价三个方面，形成事前、事中、事后的管理闭环，其中：

1、资源配置：全面预算管理是资源配置工作的重要抓手，重新定义了“资源边界”、“配置流程”与“配置逻辑”。

首先，重构“资源边界”。建立“量、价、险、费、税”全要素资源定义。过去一谈到资源配置，大多数人会认为是对业务及管理费用进行配置。但是，在业财流程重塑的背景下，资源配置应当以顶层战略为起点，围绕金融业“量、价、险、费、税”五类资源要素，以全面预算管理为抓手，实现对资源的高效配置。

其次，重塑“配置流程”。凭借全面预算管理组织与流程，推动全员参与预算管理工作，实现各层级的跨部门横向联动、总部与分支机构间的纵向协同，确保资源配置与战略目标的保持一致。

最后，优化“配置逻辑”。在新兴技术的推动下，金融行业的创新也在快速迭代，各类新业务形态层出不穷，如：金融科技、金融生态、金融场景、金融云等细分领域。从“业”与“财”融合的角度出发，财务部门应与业务部门紧密协作，洞察各项业务发展的“前因”与“后果”，提炼对各项业务的资源配置逻辑，构建与战略目标相匹配的资源配置模型。下图以某消费金融业务为例，将业务流量作为起点，围绕消费场景中的C端用户和B端商户，进行全渠道资源配置策略的制定。



2、经营分析：围绕战略与经营目标，构建统一的经营分析体系。首先，搭建“业财一体”的经营分析指标体系，围绕业务场景建立财务指标与非财务指标之间的勾稽关系。例如：个人金融业务的营销、权益等费用投入，是如何从MAU转化为AUM、营业收入直至利润？在企业商户侧投放的各类设备、营销资源，又是如何转化为资产、负债业务及中间业务，最终形成营业收入直至利润？

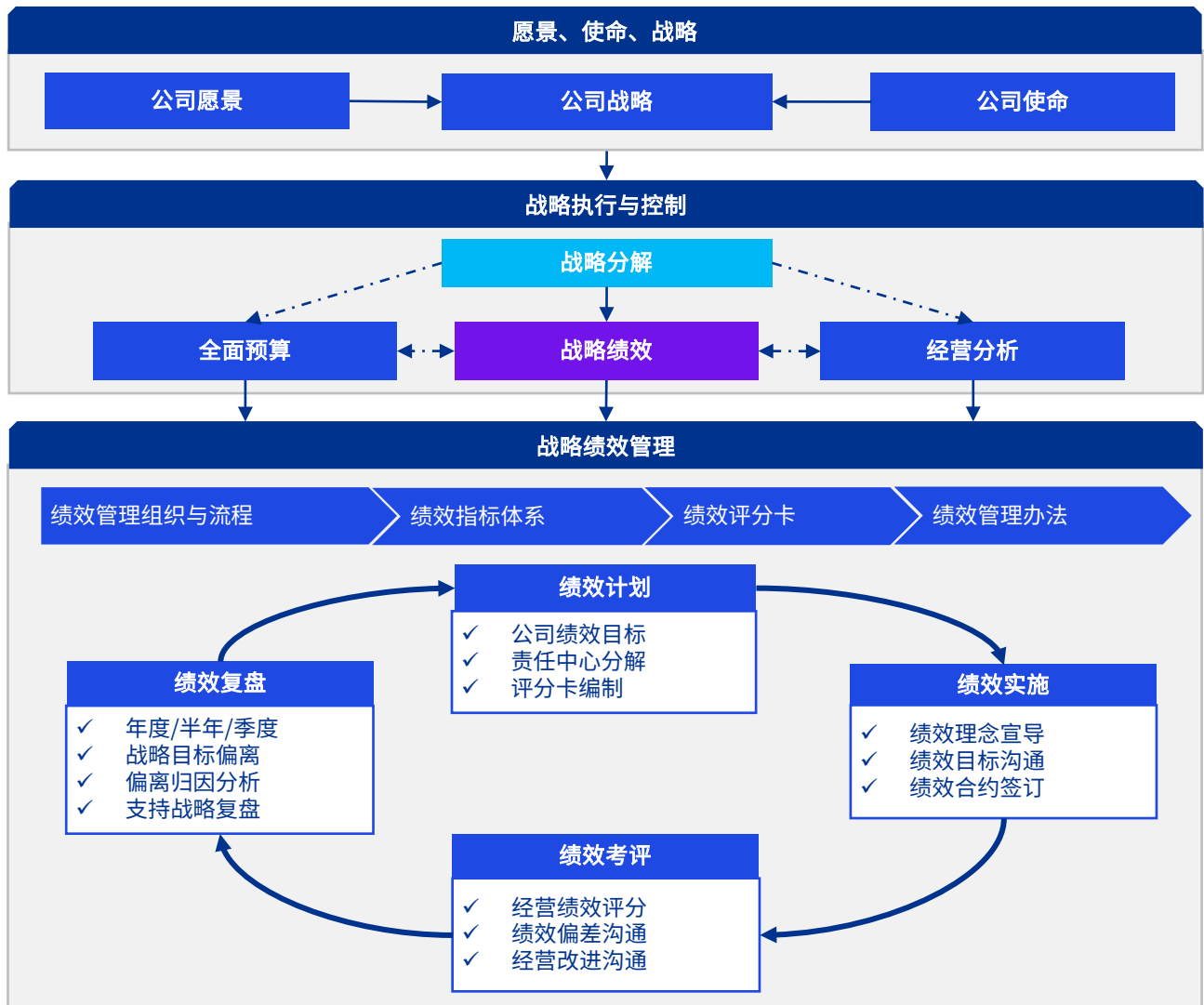
“业财一体”的经营分析指标体系，就是聚焦上述经营场景，打通业务端与财务端的各类指标，对资源投入产出效率、盈利能力水平等方面存在的问题进行归因分析。并据此形成经营分析报告，支持高级管理层、一线业务经营单元的战略复盘、策略优化等工作。

以下为某金融机构对客户投入产出效率分析示例：



该金融机构将用户生命周期、客户价值贡献、客层细分、资源消耗、EVA贡献等“业财”要素进行整合，据此对客户投入产出效率进行分析。同时，结合客户盈利贡献分布矩阵，对客户盈利贡献进行分析。最终，从资源配置、市场策略、客户管理三个面，进行经营策略的持续优化。

3、**战略绩效**：聚焦整体战略与经营目标，运用平衡计分卡等工具对各责任中心进行绩效评价，并从“业财一体”指标体系中选取核心财务与非财务指标。确保“绩效评价”与“经营分析、资源配置（全面预算）”的一致性，更好的凸显战略财务的职能定位。如下图所示：



但是，我们在实践中发现，很多金融机构的绩效与预算管理、经营分析彼此并没有建立内在联系。有些机构也仅将预算目标纳入绩效评价中，往往导致绩效评价与战略目标不一致，难以对实际经营进行引导和约束。

所以，需要转变绩效评价的底层逻辑，即：由对“经营结果”的事后考核转为对“业务驱动”的过程评价。形成以“驱动业务关键因素，实现既定战略目标”的绩效评价原则，统筹兼顾“财务指标”与“业务指标”两方面的评价，为“业财融合”提供有效的约束保障。下图所示某金融机构的示例，围绕平衡计分卡四个维度，提炼战略目标与管理主题，构建了“业财”一体化的绩效指标，凸显绩效作为经营管理“指挥棒”的职能定位。



平台财务职能

为了支撑战略财务职能在日常工作中的落地应用，金融行业的各家机构借助新兴技术手段，推动财务管理向着平台化的方向转变。所谓平台财务职能，应从财务部“对外”和“对内”两方面解析：

对外而言，实现“业财融合”促进“价值创造”。运用新兴技术手段为财务管理赋能，实现战略财务管理工具化、平台化，以此支持各层级责任中心的经营决策。

对内而言，实现“效能提升”推动“降本增效”。夯实财务管理内功，例如：搭建智能费控、智能采购平台、商旅平台、税务平台等，提升财务管理效能。

为了落实上述“内、外”两方面的平台财务职能，应分别建立“管理决策平台”和“财务运行平台”。

1、管理决策平台。围绕金融机构的管理特点，将财务管理与金融机构经营价值链进行融合，构建定位于“业财融合”的管理平台。为各层级管理人员、业务人员提供差异化服务，支持一线经营单位的经营决策工作。管理决策平台主要分为两类，即：展现型平台与应用型平台。

展现型平台，最具代表性的是管理驾驶舱，以“直观便捷的展现形式”和“业财融合的展现内容”对战略与经营的关键事项进行追踪和呈现。具体如下：

其一，展现形式，直观便捷。将晦涩的数据与庞杂的报表，以直观可视、简洁明了的形式加以展现。在便捷性上，管理驾驶舱可支持PC端、移动端的应用，满足多场景办公的管理需要，提升管理驾驶舱。

其二，展现内容，深入业务。围绕公司战略与经营目标，将“业财一体”指标体系囊括其中。为金融机构各层级的管理人员，提供差异化的展现内容，快速呈现各层级责任中心的业务状况，如：核心KPI、重点项目、业务发展趋势、客户价值分层、渠道投入产出效率等，为各层级经营组织的决策工作赋能。以下是某商业银行管理驾驶舱展现示例：



预算管理平台，是十分典型的应用型平台，以“战略目标承接”、“契合业务发展”和“应用工具便捷”，推动战略目标的高效落地、确保业务效率持续提升、促进预算管理的全员参与。过全面预算管理平台，将预算管理的各项流程以系统的形式进行标准化、线上化、平台化，具体如下：

其一，战略目标承接。围绕战略目标和经营计划，借助预算管理平台，与各责任中心进行高效的预算沟通，最终完成的年度全面预算的编制、下达等工作，最大限度地降低手工作业对预算编制效率的影响。同时，提升预算编制工作的效率，以及战略目标分解的时效性、客观性与科学性。

其二，契合业务发展。通过滚动预测、差异归因分析等平台功能，实现对经营目标未来趋势的洞察、当期经营目标执行差异解析，为各层级管理人员提供策略优化的决策支撑。同时，可以在遵循预算管理规则基础上，通过资源配置、业绩预测等形式，助力业务策略的落地执行。将全面预算管理平台，打造为一线经营单位强有力的管理抓手。

其三，应用工具便捷。近年来，越来越多的金融机构以“咨询+实施”的形式进行预算系统建设工作。借助预算管理系统，将真正实现财务管理平台化的目标。金融机构各层级的责任中心，可以直接参与到预算管理工作中。预算系统的用户体验持续提升，进一步推进预算管理的全员参与程度，凸显平台财务的职能定位。

2、财务运行平台。财务部门在满足经营与管理的同时，在基础财务管理方面与业务融合的趋势也日趋明显。一方面，新建或升级相应的管理系统，例如：集中采购平台、智能差旅平台、智能税务管理平台、智能经费管理平台等。其价值在于满足财务合规性的前提下，加强“人、财、物”和战略经营目标的契合度，实现“效率”与“效益”的持续优化，为“降本增效”提供强有力的平台化支撑。

另一方面，针对金额重大或增速显著的费用投入，进行专题效率分析及管理策略的制定工作。例如近年来，各家金融机构都在科技方面投入了巨大资源，这也是财务在效率管理方面的新挑战。对于科技研发投入项目，传统财务管理更加关注“财务记账”。但是在业财融合的视角下，从财务运行平台职责视角出发，应当聚焦以下工作：

其一，财务人员应与科技部门密切协作，明确科技项目预期目标，并且以项目维度归集“人、财、物”——算清业务账。

其二，围绕科技业务开展模式，明确科技资源投入与经营目标的关系。以“业务账”为基础，进行科技投产效率分析，并据此支持科技资源投入的后评价工作，提升科技资源驱动业务发展效能——“增效”。

其三，在税务筹划层面，可以为加计扣除的提供相应数据支持，优化金融机构自身的税务成本——“降本”。

业务伙伴定位

所谓业务伙伴（Business Partner，简称BP），是财务管理转型过程中，产生的一种创新的组织形式。简而言之，财务BP是身处业务部门的财务人员，需要应用自身的财务技能，解决各类业务问题，提升所在业务单元的价值创造能力。

其主要价值体现在三个方面：

方面一：信息联动。将财务管理的深度嵌入到业务经营当中，深入理解业务模式，全面洞察与解析业务状况，消除财务与业务间的数据孤岛。

方面二：组织联动。将财务BP岗位下沉至一线业务单元，从组织架构层面深化财务与业务部门的合作。

方面三：逻辑联动。在各项业务的经营与决策过程中，财务BP能够兼顾“商业逻辑”与“财务逻辑”，从业务端与财务端双向推动金融机构的“业财融合”。

财务BP在行业中的应用，主要分为互联网金融机构与传统金融机构两大类：

第一类，互联网金融机构。其较早的应用了财务BP模式，主要是源自互联网企业的扁平化治理架构，以及快速迭代的业务模式。财务BP作为财务部门与业务部门的纽带，既要具备扎实的财务技能，更要深入的理解业务。不但要为业务部门提供专业的财务服务，更要借助财务技能解决经营中遇到的具体问题。

第二类，传统金融机构。其由于治理机制、组织架构、业务形式等方面的特点，财务BP的管理模式尚未得到广泛应用。但是各金融机构都结合自身管理实际，灵活运用财务BP的理念。以商业银行为例，总行财务部门与分行财务部门加强管理联动，充分应用管理会计系统等平台支撑，以专题分析的形式深入洞察分行经营管理中遇到的管理问题。例如：某大型金融集团及下属子公司，均设置企划部门。其主要工作聚焦于预算、经营分析、KPI考核方面，客观上承担了财务BP的管理职能。

我们建议传统金融机构，在推动财务BP职能的过程中，应充分结合自身实际情况，参照以下路径稳步推进：

其一，自上而下，统一基调。应当明确前文提及的战略财务和平台财务理念，形成相应的管理体系、管理流程、管理办法及系统平台等，作为财务BP推行的前提条件。

其二，抓住实质，形式灵活。不必拘泥于部门或BP岗位的设置，应紧密围绕“业务伙伴”的职能定位，充分发挥现有财务人员的管理潜能。将财务的专业技能，最大限度的应用在业务开展过程中，整个机构形成“业财融合”的管理文化。

其三，架构优化，稳步推行。当财务人员已经与业务深度融合之后，应当进行财务BP组织架构的顶层设计。例如：明确财务BP在财务体系内部的定位、明确与业务部门之间的关系、明确财务BP自身的横向与纵向管理机制等。然后，规划财务BP组织变革路线图，并稳步在金融机构内部推行实施。

无论是互联网金融机构还是传统金融机构，都从自身的管理实际出发，辩证地用财务BP模式。旨在加强财务对一线业务的洞察与分析，提升各层级财务部门对业务的理解，推动金融机构各项业务围绕战略目标健康发展。

《大学》有言：“物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。”业财流程重塑，推动财务数智体系构建，是一项长期的、复杂的系统工程。我们应当回归财务管理的内涵，抓住“业财融合”的实质。以战略财务职能转型为核心，科学规划实施路径，以全面预算、经营分析、绩效考核等模块作为关键里程碑。围绕各阶段里程碑目标，完成相应的数字化建设，推进财务平台化进程。最终，通过财务BP体系的稳步落地，培养出一批“懂业务、专业强、善沟通”财务BP人员。

毕马威希望发挥自身的专业技能与行业经验，助力中国金融机构的高质量发展，为打造“世界一流财务管理体系”贡献一份绵薄之力！



业务重塑

科技引领

风险前沿

9

大湾区政策对商业银行的影响分析



李嘉林
华南区金融业主管合伙人
毕马威中国



叶云晖
华南区金融业合伙人
毕马威中国

粤港澳大湾区是国家重点战略区域，是中国开放程度最高、经济活力最强的区域之一。

《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》（《意见》）发布已有两年多，粤港澳大湾区的金融发展政策逐一落地执行。广东省地方金融监督管理局曾向媒体表示，《意见》中90%以上的措施已落地实施，粤港澳大湾区金融改革取得突破性进展，金融企业创新发展日新月异，金融支持实体经济质效不断提升，服务大湾区居民生活更加便利。

延续我们在上年银行业调查报告的讨论，我们集中盘点2021年下半年至今，越来越多政策和发展方案陆续推出，由中心城市级别的《广州市关于推进共建粤港澳大湾区国际金融枢纽实施意见》、《关于深圳建设中国特色社会主义先行示范区放宽市场准入若干特别措施的意见》等，到区域级别的《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》、《全面深化前海深港现代服务业合作区改革开放方案》等，还有与特定产品相关的《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则》，全面、扎实又具体地推动《意见》落到实处。

地处大湾区的商业银行精准聚焦大湾区和广东省金融开放创新实验示范窗口的政策红利，在其中寻求发展机遇，促进湾区畅联贯通，以下我们将从跨境金融、财富管理、绿色金融、湾区布局、金融科技五方面进行介绍。



图1 2021年下半年至今粤港澳大湾区金融政策节选



跨境金融

2022年1月7日，中国人民银行发布《中国人民银行关于支持外贸新业态跨境人民币结算的通知（征求意见稿）》公开征求意见的通知（简称《通知》）。《通知》明确允许银行与支付机构合作为跨境电商等外贸新业态市场交易主体及个人跨境交易提供经常项下跨境人民币结算服务，鼓励银行和支付机构为外贸新业态市场主体提供高效、便捷跨境人民币收付服务，支持海外务工人员通过支付机构办理薪酬汇回等业务。

粤港澳大湾区积极响应国家政策，在与香港金融市场互联互通、人民币跨境使用、外汇管理便利化等领域先行先试、开展本外币合一银行账户试点，越来越多的区内居民和企业感受跨境金融服务的便利，为其在大湾区开阔视野或拓展业务获得更高效便捷的资金支持。借助区内银行推出的数字化创新服务，企业能够更高效地完成跨境支付、资金调拨，及时把握业务机遇。比如，平安银行私行财富推出的跨境汇款“一拍即汇”功能服务为业内首创，汇款人只需用手机一键拍下英文收款账户单据，系统即可在5秒内自动识别收款人英文名称、账号、SWIFT号等信息完成一键填单。与此同时，粤澳跨境电子账单直接缴费业务正式启动，澳门居民可通过澳门参与银行缴交广东省的公用事业或民生服务账单。在移动支付方面全面推进港澳版云闪付APP、微信及支付宝香港钱包、澳门通及中银澳门跨境钱包等在大湾区扩大应用，不断提升大湾区支付服务便利化水平。跨境金融便利服务让资金融通、贸易投资便利化、人民币国际化等跨境金融服务更加高效和便利。

我们认为，粤港澳大湾区跨境金融改革开放的步伐提速、商业银行数字化转型和科技创新应用推进以及大湾区内跨境贸易收支和资本收支的需求将进一步扩大，这有利于区域内商业银行跨境收支、汇兑业务的增长。粤港澳大湾区内的商业银行能够通过关注行内跨境贸易收支和资本收支业务，加快补足产品服务的覆盖盲区和短板，在合规可控的前提下简化相关账户开立、结汇和支付等流程。在粤港澳大湾区金融开放的政策背景下，大湾区内商业银行应积极探索合规且高效的跨境金融资金业务，合规且高效的本外币合一跨境资金池的管理规定、操作流程、系统支持和风险控制。

财富管理

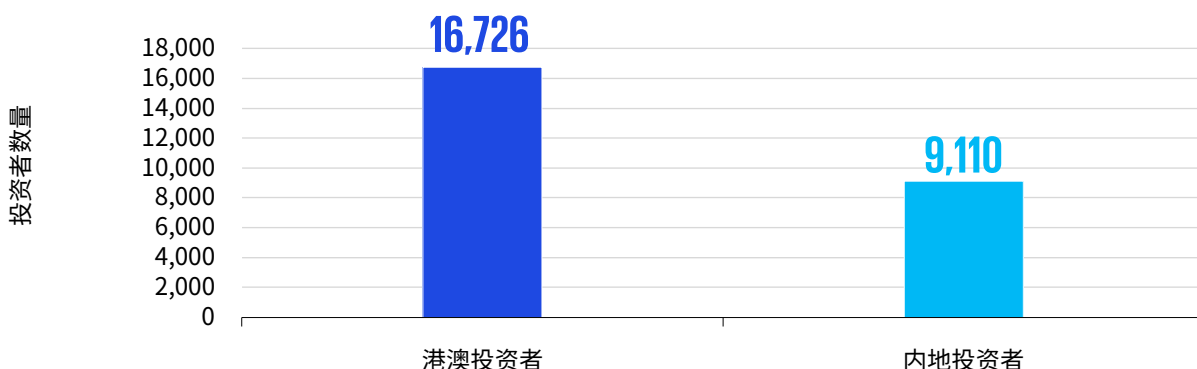
粤港澳大湾区是世界级的金融中心、商贸中心以及科技中心，也由此成为了全球富裕人群聚集的城市群。根据市场数据显示，2021 年粤港澳大湾区经济总量约人民币12.6万亿元，区内拥有千万人民币可投资资产的家庭数量超过26万户，为财富管理行业提供了重要的增长机会。

2021年12月30日，毕马威与招商银行联合发布了《2021 财富管理人群理财成熟度报告》(以下简称《报告》)。《报告》基于对财富管理市场的长期跟踪研究及人群定向调研，于业内率先构建“理财成熟度”指数。我国居民财富配置正由房产转向资本市场，越来越多的年轻一代、退休一族加入理财市场，推动财富管理业务链纵深发展。2022年4月20日，广州市政府办公厅印发《广州市建设粤港澳大湾区理财和资管中心实施方案》，提出将广州打造成为立足粤港澳大湾区、面向全球的跨境理财和资管中心，建设粤港澳大湾区跨境理财和资产管理中心有了时间表、路线图和任务书。

自2021年10月“跨境理财通”正式开通，首批的试点银行包括工农中建交等六大国有银行和七家股份银行的广东和深圳支行，以及19家香港银行。第二批新增7家银行，城商行首次入围，金融开放力度加大。

从参与“跨境理财通”的投资者数量(如图)来看，截至2022年3月31日，参与“跨境理财通”的投资者合计25,836人，包括港澳投资者16,726人，内地投资者9,110人。从交易数据表现来看，截至2022年3月31日，跨境资金汇化合计8,941笔，交易金额合计人民币8.29亿元，累计跨境交易量仅占总投资额度人民币1,500亿元的0.6%左右。尽管目前由于疫情限制人员和资本流动、业务试点期间产品种类单一、跨境监管尚在探索中等原因，“跨境理财通”交易量仍处在低位，但是无法否认这项计划的市场潜力巨大。未来，随着“跨境理财通”试点的不断推进，参与者将适时研究拓展试点投资产品范围，提升的额度和丰富的金融产品无疑将会吸引更多的投资者。

截至2022年3月底“跨境理财通”的投资者数量



数据来源：中国人民银行广东分行

我们认为，伴随第二批的银行试点业务的落地，实施细则的完善以及新冠疫情形势得以好转，“跨境理财通”计划的资金流将会得以恢复。另外，随着大湾区建设推进，粤港澳大湾区势必会成为全球高端产业和富有人群的聚居地，财富管理需求将越来越迫切，私人银行、家族信托、家族办公室等新兴财富资产管理业态发展激增。最后，专业财富管理机构的参与将为粤港澳大湾区居民提供更多的金融产品，也为粤港澳大湾区内商业银行等金融机构带来更多启发。

绿色金融

近年来，大湾区以香港、深圳、广州、澳门为绿色金融重点发展区域，大力推动绿色金融的发展。2021年7月，深圳市地方金融监督管理局、中国人民银行深圳市中心支行、中国银行保险监督管理委员会深圳监管局发布《关于加强深圳市银行业绿色金融专营体系建设的指导意见（试行）》，鼓励和引导银行业金融机构设立专门开展绿色金融业务的法人机构、分支机构、营业部、事业部等。2021年12月广东省人民政府发布《广东省人民政府关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系的实施意见》，要求大力发展绿色信贷、绿色债券、绿色基金、绿色保险，拓展绿色融资渠道，探索建立生态产品价值实现机制。

与深圳、广州相比，香港作为世界三大国际金融中心之一，已然成为亚洲绿色金融高地。早在2018年，为应对气候变化，香港特区政府成立了政府绿色债券计划，2021年年初，特区政府发表的预算案宣布将计划发行的绿色债券金额上限提升一倍至2,000亿港元。除了发行绿色债券，为推动香港发展成为亚太地区绿色金融中心，特区政府还在监管方面和绿色基础设施建设上持续发力。香港金融管理局、证监会及各个监管机构已就气候风险管理及披露等方面推出一系列监管措施。香港是亚洲首个明确要求金融业在2025年前落实20国集团订立的气候相关财务披露的地区。

人才和数据都是全球各地发展绿色金融的主要瓶颈。香港为加强绿色金融基础设施建设，成立了绿色及可持续金融中心，针对人才培养、数据收集及分析等方面，为业界提供支援。香港在绿色人才的培养上同样在亚太地区处于领先水平，2021年12月，香港科技大学推出亚洲首个科技/绿色金融工商管理硕士项目，培养具有绿色环保和可持续发展理念的商业人才以适应ESG、绿色金融和商业道德等热议主题。

我国是全球首个拥有较为完善绿色金融政策体系的国家，很多地方在实践探索中积累了不少有价值的创新经验和产品模式。可以预见，在绿色金融关键要素的全球范围流动和集聚进程中，香港既是大湾区枢纽城市，又是“一带一路”建设的重要节点，凭借其独特的区位优势、先发优势、专业优势，将赢得千载难逢的历史机遇。目前绿色金融还没有统一的全球标准，欧洲发达经济体与亚太地区发展中经济体之间存在比较明显的差异。香港可担当中介枢纽角色，为各类投资者提供顾问和专业服务。香港不仅可为内地绿色项目提供离岸发债平台，还可为国际投资者进入内地绿色债券市场提供便利，成为全球绿色债券的募集、交易和认证中心，成为大湾区和“一带一路”绿色项目服务中心。

湾区布局

湾区政策吸引了越来越多的外资机构来大湾区发展。2021年6月，深圳农商行定向发行19.6亿股股份，其中星展银行认购13.52亿股，认购完成后，星展银行持股比例达13%，成为深圳农商行第一大股东，是近十年来我国中小银行引入境外战略投资者的首例。瑞银前海财富管理有限公司于2021年10月11日获得深圳证监局批准，成为国内第二家纯外资持股的基金销售机构。传音控股于2021年3月16日，获得批准成为全国首家开展跨国公司本外币一体化资金的试点企业，为其他银行开展本外币一体化资金业务提供了模范带头作用。2021年12月初，中国银保监会正式批复了招银理财有限责任公司（“招银理财”）增资扩股及变更注册资本的有关事宜，同意战略投资者摩根资管出资26.67亿元认购招银理财10%股权。招银理财也由此成为业内首家引入战略投资者的银行理财子公司。在此之前，银行理财子与外资合作的主要方式均为新设合资公司，且合资公司大多由外资所控股。2022年5月10日，渣打银行在广州宣布渣打大湾区中心基础设施建设全部竣工。

作为大湾区金融创新的重要平台载体，大湾区国际商业银行的筹设工作也在逐步推进中。大湾区当前的银行服务密度和深度已经处于较高水平，仅仅新设一家普通商业银行的需求并不强烈。注册在广州市南沙自贸区，吸引来自内地和港澳股东，这些已经极具湾区特色。接下来，如何有别于现有商业银行机构，进一步结合大湾区的区域优势和政策红利，致力于服务和便利居民，融合两种制度和三种监管，聚焦金融创新与互联互通，在银行业领域实践一些合理尝试，将是大湾区国际商业银行筹备工作的重点和难点。相信这一机构的建成，将大大有利于推动广东省和大湾区的金融开放，成为破除互联互通壁垒的重要一环。

在国家政策支持、国内市场需求渐增以及各种便利工具支持的背景下，为进一步推动特色金融业务创新发展，深圳前海等地区推出一系列特色金融企业引进奖励政策。2021年11月21日，深圳市前海管理局印发《深圳前海深港现代服务业合作区支持金融业发展专项资金管理暂行办法》，对符合条件的前海合作区金融企业给予一定的奖励款。

类型	金额
金融科技类企业落户奖励	对由港澳银行、港澳保险公司、港澳虚拟银行和虚拟保险公司及其母公司发起设立，直接或间接持股比例不低于50%的金融科技子公司或者由境内外持牌银行、证券公司、保险公司直接或间接持股100%的金融科技子公司，在前海合作区新注册或新迁入，一次性落户奖励100万-300万不等
金融租赁、融资租赁企业经营奖励	对符合条件的企业，每家每年奖励100万-1,000万不等
商业保理企业融资总额奖励	对提供融资总额10亿以上的企业，奖励20万-100万不等
数字人民币应用和推广奖励	对成功试点跨境应用场景的不同企业，奖励20万-50万不等
上市融资企业奖励	对获准在四大交易所上市的前海合作区企业，给予一次性200万奖励
绿色金融发展奖励	对在前海合作区设立专门开展绿色金融业务的企业，经认定，给予100万一次性奖励

随着粤港澳大湾区市场互联互通的不断提速，各种便于企业或居民进行跨境金融活动的工具应运而生，粤港澳大湾区的金融需求巨大。粤港澳大湾区金融机构顺应目前特色金融发展潮流，积极开展特色金融服务及开设机构，丰富粤港澳大湾区的金融服务布局。

金融科技

为贯彻落实《粤港澳大湾区发展规划纲要》，大力推动金融科技发展，2022年3月17日，中国证券监督管理委员会广东监管局发布的《关于开展广州资本市场金融科技创新试点工作的通知》，要求探索建立统筹协调、科学有效的资本市场金融科技监管体制机制。2022年4月7日，深圳市地方金融监督管理局发布《深圳市扶持金融科技发展若干措施》，明确指出要吸引金融科技类企业在深集聚发展，旨在加快金融科技产业升级，助力深圳打造全球金融科技中心。在政策大力支持金融科技类企业发展的背景下，金融科技将极大驱动粤港澳大湾区发展。

2021年12月毕马威推出的《2021毕马威中国金融科技企业双50报告》，相较于往年，粤港澳大湾区以人工智能、区块链、云计算等为核心技术开发的金融科技企业显著增加，金融科技企业逐渐转型为以科技技术支持金融机构服务，与传统持牌金融机构的竞争趋于缓和，从竞争关系逐步转为合作关系，为持牌金融机构提供技术支持。如在贷前尽职调查、贷中审批和贷后管理等各个环节通过系统建设替代原有线下手工操作，提升贷款自动化率，加强银行内部管理，协助银行完成信贷金融服务。2022年1月，深圳市地方金融监督管理局、香港特区政府创新及科技局、香港特区政府投资推广署、深圳市科学技术协会、深圳市福田区人民政府等单位支持下，深港澳金融科技联盟、深圳市金融科技协会、香港电脑学会主办，毕马威中国协办的首届粤港澳大湾区金融科技飞鱼企业20评选活动（以下简称“飞鱼20”）历时6个月顺利完成，并于发布首届飞鱼20榜单。从细分赛道来看，可谓百花齐放，普惠科技、平台技术赋能、合规科技分列前三；财富科技、保险科技并列第四。

与此同时，传统金融企业的代表银行也逐渐加大自身的科技投入。比如2021年招商银行提出了“大财富管理、数字化运营和开放融合”的3.0模式，聚焦“财富管理、金融科技、风险管理”三个能力建设。2021年全年招行信息科技投入132.91亿元，同比增长11.58%，占招行营业收入的4.37%；金融科技创新项目新增立项559个，新增上线项目587个。截至2021年年末，招行研发人员达10043人，较2020年末增长13.07%，首次突破一万人，同时从内生外生两个方面培养其金融科技人才，对内建立内生人才培养体系，对外开放引入专业人才。招行通过推动业务数字化、线上化，产品推广效果显著，2021年招行通过App连线功能与金卡、金葵花等客户建立线上经营关系，服务客户1,264万户，同比增长35.52%；成交金额5,611.90亿元，同比增长18.76%。如平安银行2021年IT资本性支出及费用投入73.83亿元，同比增长2.4%。截至2021年年末，平安银行科技人员（含外包）超9,000人，其中，本科及以上学历人员占比为95.9%，25-35岁人员占比为70.7%，通过开展打卡培训，大力推动内部人才培养进程。

在香港，虚拟银行发展迅猛。香港金管局相继发出3批共8张虚拟银行牌照，目前8家虚拟银行已经全部投入运营。虚拟银行牌照含金量较高，在“存贷汇”的基础上增加了理财、保险、黄金等业务，极大增加了银行在金融科技创新方面的延展性。一方面虚拟银行的引入将为香港市民带来更加优质的金融服务选择，提高用户体验。另一方面竞争压力的增加也将为香港金融科技、银行业创新增速，加快推进银行业变革。区别于传统银行，香港虚拟银行主要以零售客户及中小企为服务对象，为了能够渗透率颇高的香港银行业取得一席之地，虚拟银行在营运初期大多采取了高举高打的模式，大幅提升存款利率，同时降低贷款利率，以拓展生存空间。

从零起步的虚拟银行，首先选择借助股东资源挖掘第一桶金。比如，富融银行率先与微信支付香港合作，将客户银行账户与微信支付香港打通，进而打通本地消费与跨境支付的庞大网络，借助微信支付香港的线下商户网络 and 在线运营系统，来激发商业协同。蚂蚁银行与港版支付宝合作，将银行服务与多元生活场景融合，超过200万的支付宝香港用户可以直接通过电子货币包内的蚂蚁银行小程序远程开设银行账户，借助港版支付宝，蚂蚁银行不仅获得了既有的场景，同时也获得了批量客户。众安银行选择了“银行+保险”的双牌照运营模式，其取得了香港保监局的保险代理机构牌照，成为ZA Insure（众安人寿）的代理人。众安人寿是众安国际与富邦人寿保险（香港）有限公司合资成立的互联网寿险公司。

除了香港之外，虚拟银行也将视线放在了整个粤港澳大湾区。汇立银行正在研究粤港澳大湾区跨境理财通相关政策，期望透过跨境理财通将智能理财顾问服务入驻大湾区，为8600万大湾区居民提供理财产品和服务。平安壹账通银行背靠中国平安，借助金融壹账通的金融科技实力，避开早已红海一片的零售战场，主打中小企业服务，其中不少中小企业客户与粤港澳大湾区的发展密切相关。

金融科技既能够助力金融机构发展提速，也有助于金融机构稳健运行。目前来说香港、澳门和内地监管都有一些金融“监管沙盒”，未来有可能在监管层面进一步打通，能够把“监管沙盒”统一起来，更有利于做更多关于金融互联互通方面的产品尝试。在香港、澳门和内地法律制度、金融监管制度差异较大的情况下建立跨境的监管规则，将是制度创新的重要亮点。2022年2月18日，中国人民银行深圳中心支行发布公告称，为了加强人民银行金融科技监管工具与香港金融管理局金融科技“监管沙盒”对接，提升内地和香港金融服务创新水平，启动粤港澳大湾区金融科技跨境创新测试应用征集。公告发布近三天后，就对外公示了第一批创新应用，招商银行及其全资附属公司招商永隆银行联合申报的“基于人工智能技术的客户身份辅助核验产品”脱颖而出。

我们认为，银行业加大对金融科技的投入，一方面可推动技术的不断创新，进而破解传统金融服务的两大核心痛点——信息不对称、交易成本高。随着金融科技的发展，金融活动从线下逐步转到线上，企业或个人易通过各种渠道了解各类金融产品信息，逐步解决信息不对称的痛点；随着线上产品的多样化，逐步合理减少银行线下网点数量，降低交易成本。另一方面，粤港澳大湾区多地已纳入金融科技监管试点，以大数据、人工智能和区块链等新技术为主，涵盖数字金融、供应链金融、普惠金融、智能风控等应用场景，在“监管沙盒”内推进区块链、数字货币、人工智能、大数据等新金融科技领域的先行探索。同时，通过大数据分析AI技术等金融科技监管工具，实现对风险的持续监控与产品周期的高效识别，达到智慧合规、智慧风控，提升金融监管效能、降低合规成本。



四十多年前，粤港澳大湾区是中国改革开放的前沿阵地，四十年后的今天，推进粤港澳大湾区建设是习近平总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动的重大国家战略，是新时代推动形成全面开放新格局的新尝试。

总的来看，目前粤港澳大湾区发展政策许多仍处于初步尝试阶段，有很大提升空间，许多外资机构还处于跃跃欲试的观望阶段，相信随着监管政策不断完善，互联互通的产品还会有更加全方位的尝试，并进而推广到保险通、征信通等，全面覆盖各金融领域。在全球疫情及地缘政治影响下，外资仍未停下湾区布局的步伐。随着疫情逐渐好转，外资在大湾区的部署将会进一步提速。虚拟银行发展势头很足，金融科技的发展为新兴金融提供了技术上的保障。金融科技进步日新月异，会将大湾区银行金融创新带入高速赛道。

大湾区的商业银行乘着政策的东风，靠着敢为天下先的先行先试精神，紧紧抓住发展机遇，充分发挥自身的区位和客群优势，走出了一条金融改革创新的新道路。目前大湾区建设取得阶段性显著成效，综合实力显著增强，城市合作更加深入广泛，向着建设富有活力和国际竞争力的一流湾区大幅迈进。

业务重塑

科技引领

风险前沿

10

新常态下银行业税务“破局”之道



张豪
金融业税务服务主管合伙人
毕马威中国

在银行业全面转型的新常态下，我们注意到越来越多的银行在稳固税务风险防控的同时，已经将税务价值的创造逐渐提升为税务管理的核心目标之一。税务向前端业务和内部管理的赋能成为了各银行机构探索的重点方向。于此同时，随着《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》的出台，作为数字化转型中不可或缺的一环，多家银行已将“智慧税务”提升为全行战略高度，更多元、全面、精细的税务数字化转型势在必行。

另一方面，OECD“双支柱”改革方案（即“BEPS 2.0”）的推出，也正在重塑国际税收格局，设有海外子公司或海外分行的各大银行将面临更高的海外税务合规成本和风险。

因此，如何在布局税务管理转型，并进一步夯实海外税务管理及风险防控，已成为银行业在新常态中乘风破浪的必修课之一。

本篇将关注银行、银行理财子公司和银行海外机构等银行系角色，探讨新常态下银行业税务管理的“破局”之道，以期助力银行摆脱“税务焦虑”，实现税务价值最大化。

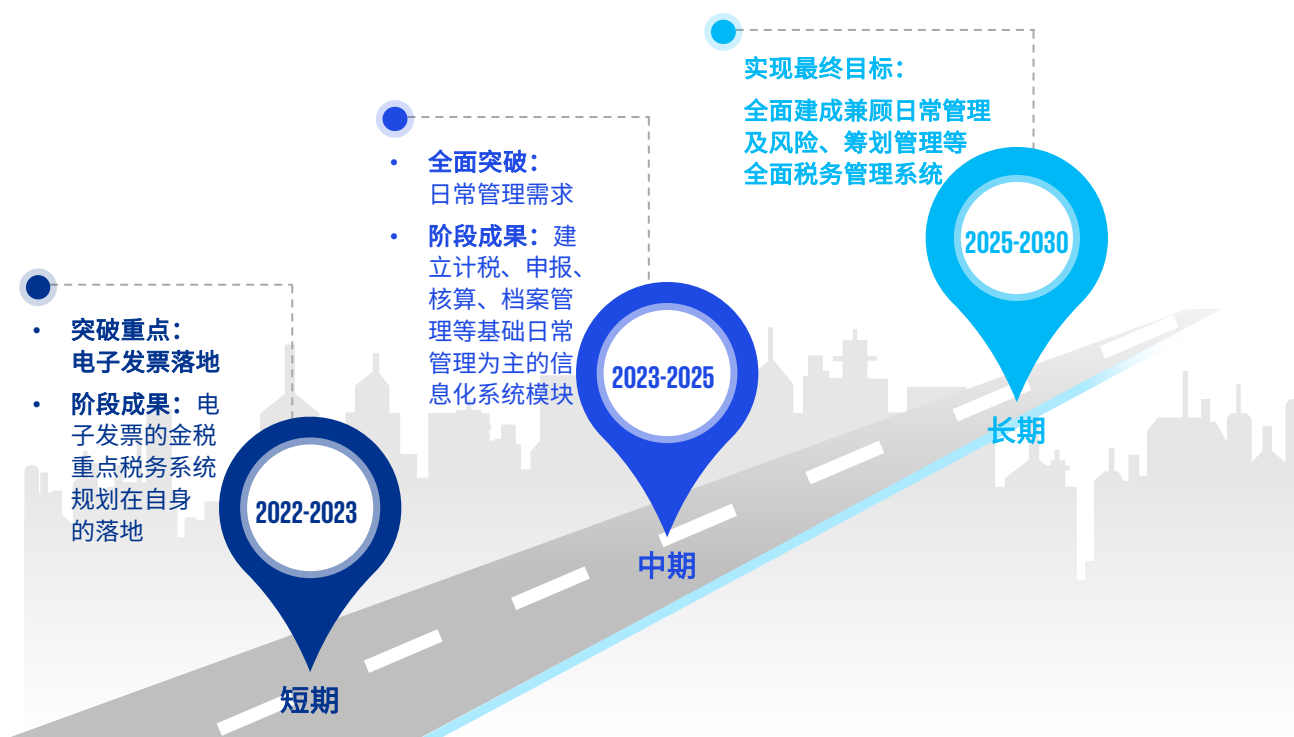
银行业加速税务数字化转型的布局与落地

2021年3月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于进一步深化税收征管体制改革的意见》，明确提出了“深化税收征管制度改革，建设智慧税务，推动税收征管现代化”的任务。2022年1月，银保监会下发了《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，提出了银行数字化转型的整体目标，即2025年，数字化经营管理体系基本建成，数据治理更加健全，科技能力大幅提升，网络安全、数据安全和风险管理水平全面提升。

从这些政策指导意见和要求中可以看出，国家正不断推进与鼓励税收征管数字化升级和智能化改造。近年来，我们注意到税务机关在纳税人的税务风险信息化管理方面也一直持续发力，各类系统化、数字化的风险指标体系和风险提示已经全面应用到日常风险管理中，并根据行业特点不断完善优化。同时，银行自身对于税务价值的理解也在不断提成，税务对业务反向赋能，利用数字化手段主动发现问题、提高管理效率、创造税务价值的观念已经深植于银行管理者内心。在税收征管、业务需求以及因新冠疫情而远程办公的三重压力下，银行税务管理的数字化转型也已迫在眉睫。

我们观察到，已有部分银行成为领先者，在银行业税务管理数字化转型方面积极布局和实施。其中，第一梯队的银行同业已于近年落地了全税种的税务管理系统，实现了几乎全税种自动计税、自动核算的管理。第二梯队的银行同业也已完成了税务数字化转型蓝图规划，目前正在稳步实施对核心税种管理系统的建立和优化，例如增值税发票系统、所得税申报系统。我们注意到，这些先行者的努力已经为他们带来了一定的行业比较优势，这不仅体现在行内管理成本的降低，在客户体验方面也实现了一定的正面效果。例如，部分银行已经实现了电子发票和全线上化发票流程。根据我们的观察，系统上线后在风险管理、流程优化、体验提升等方面都得到了有效提升。在风险管理方面，可根据税务政策要求变化开票规则，系统控制审批流程同时推送风险预警事项，实时监控税务风险，降低手工差错。在管理成本方面，相较开具纸票，电子发票系统实施后占用的内部管理成本下降近80%。在用户体验度方面，客户可通过多样化的开票渠道（如手机、微信、网页等）自由、随时选择开具纸票、电票，开票进度迅速、可视，极大地提升了客户获票体验。

税务管理的数字化转型是一项复杂的系统化工程，需要理论的引领，也需要实践经验的沉淀，更需要前瞻性的思考和对自身的准确判断。我们建议各银行业金融机构在大力开展业务和运管数字化转型的同时，结合行业领先经验和自身税务管理体系的实际情况，合理设置短期、中期和长期的税务数字化转型目标，避免出现税务管理“拖后腿”的情况。短期应关注诸如电子发票的金税重点税务系统规划在自身的落地，中期内以计税、申报、核算、档案管理等基础日常管理的信息化为核心目标，长期则着眼于探索风险管理、筹划管理等价值含量更高的税务信息化方案。



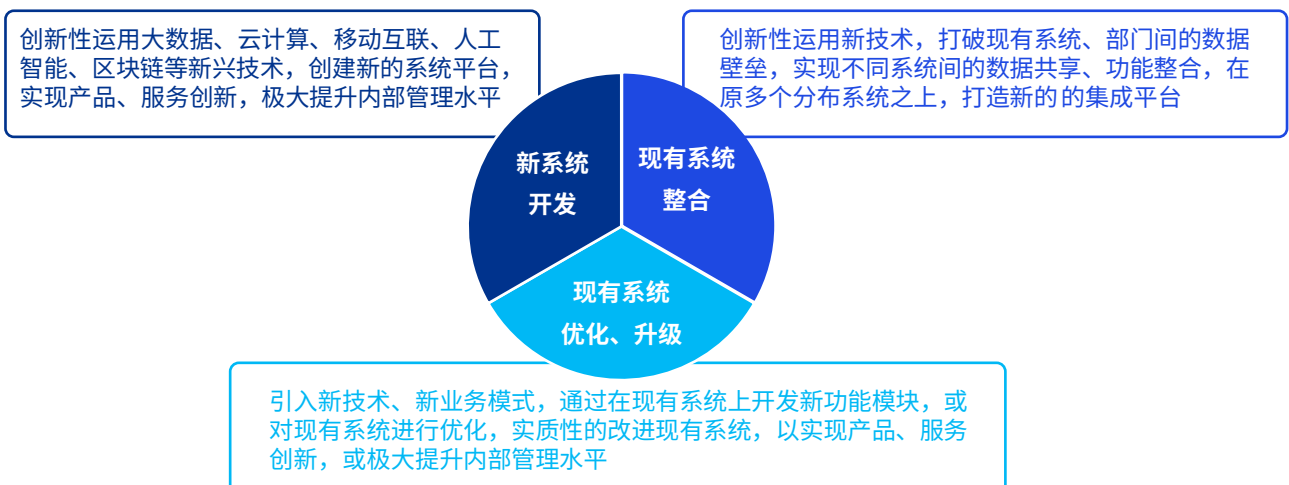
银行业数字化转型反向赋能研发税收优惠的享受

近年来，我国积极推进企业享受研发税收优惠的力度，其核心目的是希望通过财税优惠正向鼓励企业加大科技投入，推动技术创新，带动产业转型，而银行业在这方面的努力和成果是不可忽视。

外部统计数据显示，2021年国有大型银行的科技投入总额超过千亿元，股份制银行的科技投入也达到上百亿元的规模。然而，我们注意到银行业如此巨大的科技投入并未在享受税收优惠的成果中得以体现。基于我们的大数据分析，绝大部分商业银行每年用于研发费用加计扣除申报的研发费用占同年科技投入低于5%。针对这一问题，我们归纳了三大主因和在实践中对应的解决思路：



其中，第一个痛点问题对目前多数银行来讲尤为困惑。随着商业银行逐步从“信息化”转型至“数字化”，其科技投入将更多围绕大数据、人工智能、云计算、区块链、5G、物联网等技术手段进行开展。这些投入并不仅仅再停留在“小修小补”上，而是从顶层架构延伸到银行核心的新系统开发、现有系统的整合以及现有系统的优化和升级等方方面面。比较典型的例子除包括银行核心系统开发或升级涉及的数据平滑迁移、数据防丢失管理、运维自动监控等模块外，还包括智慧柜台业务系统、业务数据实时可视化、分布式核心准实时数据采集分发系统、实时风险监控系統、信贷智能风控平台等典型的案例。



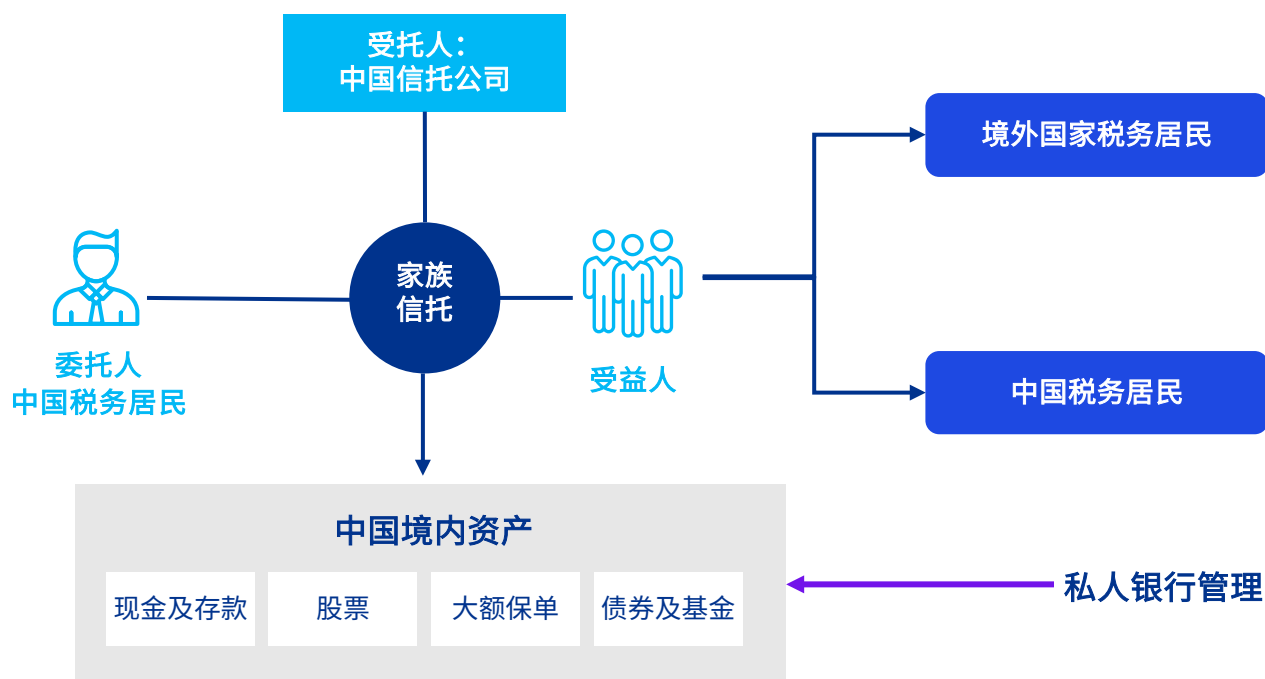
此外，在银行业科技创新的进程中，基于内部专业化分工安排，越来越多的银行总行单独剥离科技力量成立了金融科技子公司，作为银行内部科研力量整体市场化运作的实践。实操中，在业务发展的不同阶段，总行与科技子公司之间可能采用不同的业务模式和交易安排。在规划内部关联交易安排时，可充分考虑总行与科技子公司可能享受的诸如研发费用加计扣除和高新技术企业等税收优惠政策，助力科技板块的持续发展。

银行业的数字化转型正向赋能银行探索面向基础设施的延伸、挖掘数据并建设强大的数据中台、打造多元数字化生态场景、推进营销风控智能化管理等重要领域，形成具备较强创新属性并实质性改变银行既有基础架构的研发项目，同时数字化的浪潮也积极地反向赋能银行研发税收优惠的享受，赋予银行业更大的空间去拥抱研发税收优惠的红利，更好帮助银行实现节税效益的应享尽享。

私人银行为服务高净值客户，不断增强税务服务能力

随着经济的不断发展，中国的高净值人群数量在以惊人的速度增长。财富管理已经成为银行个人业务转型的重中之重。为了提供更优质、全面的服务，增加客户粘性，越来越多的私人银行内部设立了针对其超高净值客户服务的家族办公室部门（“家办”）。近些年，随着客户需求的演变以及客户拓展需要，私人银行家办部门面临越发复杂税务场景，随即也产生了提高自身税务服务能力的迫切需求。

我们观察到，私人银行现有的一部分超高净值企业家客户对于财富的关注点逐步从财富积累，转向更加重视财富的保护和继承。私人银行家办部门需要更好的满足其传承规划、家族治理和企业继承方面服务的需求。服务过程中势必会涉及境内、外财富传承架构设计，以及境内、外复杂税法的应用，如：境外信托税法、遗产税、赠与税、房产税、慈善税法等。



注：常见境内家族财富传承架构。境外税务身份受益人的设置可能会触发境外信托税法、遗产税、赠与税等复杂境外税法。

同时，在拓展客户的过程中，为了在更早期锁定客户，针对有潜质的创业中的企业家，特别是在其二次创业时，私人银行希望可以更早的参与到企业发展中，可以从企业创立开始，陪伴创始人走过初创期、成长期、成熟期的全过程。然而，在企业发展的过程中，税务问题是不可避免的，特别是在融资、并购重组、上市等重要环节都可能触发复杂的税务问题。



注：企业在初创期、成长期、成熟期各阶段常见税务问题。

私人银行在服务和拓展客户的过程中，已经意识到了税务服务的重要性。但考虑到税务事项本身的复杂性，如何从私人银行角度向客户提供专业的税务服务，提升客户体验和获得感，这一问题尤为重要。因此，我们建议私人银行积极与专业税务咨询机构共同合作，探索共同服务客户税务需求的新方式和新思路，从而向客户提供专业税务支持，实现双赢。一方面，外部税务咨询服务机构可为总行家办部门以及各分行的财富顾问/客户经理赋能，提供与高净值客户相关的税务培训、案例分享，从税务的角度提高财富管理服务能力。另一方面，当遇到客户复杂税务需求时，私人银行也可更加高效、精准地协助客户对接顾问资源，有效为客户提供解决方案以及落地实操支持。

理财子“脱胎”后亟需对税务管理“锻长板、补短板”

理财子公司作为一支脱胎于银行资产管理部的资管新势力，将理财业务从现有体系内剥离，可有效避免理财业务风险传导至整个银行体系，有效进行风险隔离，进而促进理财业务回归本源。然而，在“百年大变局”、“双循环格局”两个大局背景下，理财子公司需要通过多元化供给，为客户提供贯穿全生命周期的资产管理服务，满足投资双方的价值增值需求，锤炼“专业化、智能化、全局化、多元化”四位一体的核心竞争力。量化角度，理财子公司是否在竞争日趋白热化的资管赛道中处于领先梯队，很大程度上可以从其财务数据是否表现亮眼中反映，而这其中，税收又扮演着至关重要的角色。

根据行业观察，理财子公司税务管理现状全景下存在四大管理问题：一是税务管理体系薄弱，仅增值税管理存在一定基础。二是理财产品计税规则有待重新梳理，尤其针对产品端非自母行承接的资产。三是新会计准则实施涉及的税务处理调整相对滞后或缺失，容易埋下隐患。四是税务管理信息化程度处于初级阶段，现有系统主要集中在产品端的增值税估值核算，税务管理成本和手工风险较高。

尽管理财子公司脱胎于有良好管理基础的银行，且已并非新鲜事物，但我们认为其在税务管理方面所面临的这些问题仍需要做长期规划。因此，我们建议理财子公司考虑通过四大途径逐步完善自身的税务管理：一是建立全税种税务管理制度，明确各部门税务管理职责和 workflow，建立标准化、模板化的管理工具，避免从管理内控上出现漏洞。二是结合母行资管业务和理财子公司资管业务的差异分析，对自营与产品端的税务处理规则进行全面梳理，建立税务敏感事项清单、资产纳税判定清单（尤其针对非标资产），通过有效的内部决策来制定落地税务处理方案。三是针对新准则实施和产品净值化中会计核算的变化调整，找出衔接过程中存在的税务影响，确保税务处理连贯性和合理性。四是进一步优化完善增值税管理系统，将理财产品以外的自营投资、进项管理以及纳税申报管理等纳入到系统化管理工程中，并进一步建立其他税种信息化管理的规划蓝图。



我们有理由相信，在良好的税务管理规划和稳步实施推动下，理财子公司的税务管理能够伴随业务一起得到迅速的成长。

银行业海外税务：BEPS 2.0和香港近期的税务发展

经济合作与发展组织（OECD）的BEPS 2.0是近年来国际上最重要、最重大的税收改革，必将会重塑全球的税务格局。对大型跨国企业集团，尤其是银行集团，将产生深远的影响。

BEPS 2.0方案分为两大支柱。支柱一规则旨在确保跨国企业的利润在合适的税务管辖区课税，而支柱二规则将引入最低实际税率（domestic minimum tax）制度从而确保税负合理。

对于支柱一，虽然我们预期银行业将会被排除在适用范围之外，但仍可能需就此在合规方面扮演一定的角色，例如部分业务收入与利润汇报、账户数据汇报和协助税务机关向客户征收税款。而对于支柱二，包括银行业在内的跨国企业集团都面临按至少15%的全球最低税率征税的情况。一般而言，15%的最低实际税率将适用于全球营业额超过7.5亿欧元的跨国企业集团。在2021年10月，超过130个OECD/G20包容性框架的成员（包括中国内地和中国香港在内）联合发表了《关于应对经济数字化税收挑战“双支柱”方案的声明》，认可了BEPS 2.0改革的关键要素。中国将谨慎稳妥推进新国际税收规则在中国的落地实施。为了防止本地税收外溢，很多国家（地区）预计将出台本地最低税制。香港特别行政区政府已明确表示考虑由2024/25课税年度开始向上述大型跨国企业集团征收本地最低补足税，OECD亦已于2022年3月14日发表了对支柱二立法模板的评论。该立法模板和评论为各地政府推进支柱二提供了一个精确的模板，以解决数字化和经济全球化带来的税收挑战。支柱二规则下还有一个基于协定的应税规则（subject-to-tax rule），该规则允许来源国按一定税率向低税的关联方付款征收来源国税款。就此，银行应充分评估BEPS 2.0对中国香港和海外的业务带来的影响，以及可能产生的额外税负。银行总行可以结合低税辖区的税负率和税金成本形成原因，重新审视集团股权架构、转让定价策略、税收优惠等安排，并适时考虑建立或升级财税系统，以有效应对全球化的税务合规要求。

由于BEPS 2.0要求税务申报从本地层面延伸到地区层面，并最终涵盖集团合并申报，这会为企业的合规工作带来新的挑战。新的税务法规将主要基于财务会计准则（而非当地税例）计算实际税率，这意味着会计准则的选择会对银行的最终实际税率产生不同影响。

除上述提到的最低补足税实施计划外，香港特别行政区政府预计还将在2022年下半年实施税务改革，并于2023年1月1日开始生效，以期将中国香港从欧盟的不合作税务管辖区灰名单中移除。新的法规会针对在中国香港没有实质经济活动的企业取得的被动收入，因此未必会对大部分银行产生重大影响，但或许会影响银行集团内的投资实体和银行客户。



在新常态下，税务对银行业而言已不再是简单的合规问题，其重要性更多地体现在银行的经营策略和社会责任中，应伴随着银行业务一起实现转型和升级。我们不仅看到了各类银行在税务转型中的努力和成果，也一直在协助银行业积极探索全新的管理思路，创造税务管理的新价值。我们有理由相信，在不远的将来，我们能和银行业一起踏出更多的转型“破局”之道。

特别鸣谢：感谢吴量、周博、周敏晶、李然、曹思乐对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

11

银行业数字化转型：金融科技的业务价值量化与精益运营



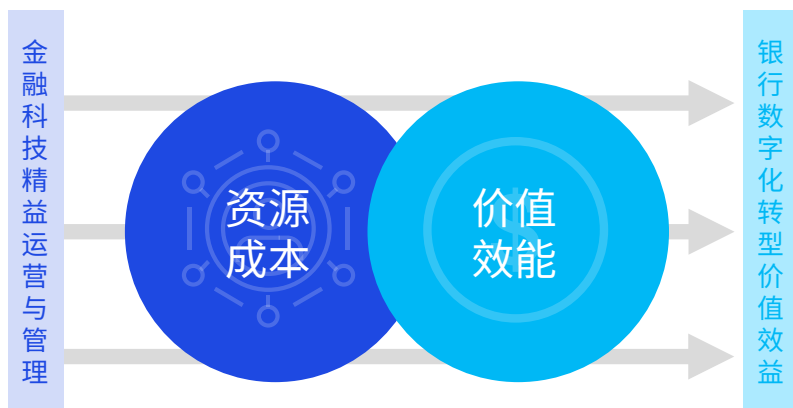
柳晓光
金融业数字化与金融科技
咨询服务合伙人
毕马威中国



张亚东
金融业数字化与金融科技
咨询服务副总监
毕马威中国

随着商业银行纷纷推进数字化转型战略的规划制定和落地实施，银行业信息科技资源的投入规模空前，数字化对于全行转型发展的价值及影响力发酵正酣。如果将银行业的数字化发展进程比作一列长序列车，目标高远且长期主义特征明显，金融科技就是持续推动列车高速向前的关键动力源。代表银行业的这列数字化“高铁”，已行驶在国民经济千行百业的前列，数字化转型迈入新阶段，更需探索自身动力源的有效性和先进性。

从金融科技的“投入”视角来看，近几年银行业各类科技资源投入的持续快速增长趋势明显，并逐渐与银行营业收入和利润水平挂钩，决心渐进；而从“产出”视角来看，越来越多的银行管理层对于金融科技投入所带来的直接与间接效益的关注度持续提升，数字化改革进程对业务价值的正向促进效果正等待被检验评估，而其评估结果同样考验着下一阶段数字化转型战略的决心定力与决策方向。因此，如何建立一套科学、清晰的金融科技投入与价值产出的衡量机制，以持续洞察并校准数字化转型的业务价值属性，促进管理层精准决策、支撑数字化长期战略的执行，是每一位银行业数字化管理者所必须面对的重要课题。



趋势挑战：

金融科技盲目投入、业务价值不管不顾的日子一去不返

根据行业公开数据统计观察，近年来银行业的金融科技资源投入总体呈现持续上升态势。其中，2021年六家国有大行的科技投入总量已超过千亿元，同比增长10%以上，银行业数字化正向“产业型”规模迈进。同时，银行业的金融科技“形态”正从内部职能向市场化机制转变，国有大型银行及领先的股份制银行已几乎全部完成科技子公司的设立及运营，传统的信息科技运营管理机制正经历颠覆性的变化。金融科技的持续高投入与战略性定位，自然反衬对其业务价值贡献的思考，并催生银行内部各层级对金融科技资源投入必要性及其业务价值产出匹配性的发问，并逐渐将该议题上升到全行战略决策层面。

- **管理层关注金融科技的业务价值贡献度。**科技投入是否物尽其用，其业务价值是否得到科学客观的评价，并清晰反映在业务赋能表现上、与全行战略方向相匹配？
- **业务层关注金融科技的服务能力匹配度。**为及时响应、有效支撑业务需求，金融科技的各类资源是否得到合理配置，科技能力与服务水平是否令业务满意，科技投入成本是否进行了清晰的计划与核算，“业务买单”是否明明白白？
- **科技层关注金融科技的资源成本有效性。**为落实金融科技在全行战略中的定位，支撑、赋能甚至引领业务发展，科技自身的资源与能力储备是否充分？科技资源投入如何进行完整识别和标准化成本计量，合理映射并分摊至业务需求方？科技人员队伍和基础设施的生产效能是否具备行业竞争力？



应对之道：

引入金融科技投入价值产出比（FT-ROI）量化评价与管理体系，科学评估、合理决策，释放数字化转型效益与效能

为应对上述“灵魂拷问”，银行可根据自身数字化转型发展阶段，建立配套的科技业务价值评估体系。毕马威基于多年金融业数字化转型与金融科技治理实战经验，开创性提出**金融科技投入价值产出比（FT-ROI）量化评价与管理体系**，从业务视角将金融科技投入和业务价值产出进行关联与量化，展现科技投入对多维度业务效益提升的直接或间接贡献；从科技视角FT-ROI体系亦可标准化溯源科技投入在业务端的资源分布，辅助科技资源配置决策，同步衡量科技服务团队的生产效能，匹配发展价值主张，成为行内金融科技运营与资源统筹管理的有效抓手。

- **支撑管理战略决策，高效配置金融科技资源。**设立与业务“北极星”指标相匹配的金融科技价值效益指标体系，整体衡量银行数字化转型成效，并识别差距，为数字化转型策略提供决策支撑，科学配置有限科技资源，提升业务竞争力并避免投资浪费。
- **促进全员成本共识，提升数字转型工作协同。**科学践行金融科技投入项目的业务必要性评价机制，设计量化标准评价工具，强化业务人员与科技人员对项目价值期望的提前理解与共识，确保业务需求合理性及科技与业务的目标一致性。
- **实现科技精益运营，优化科技资源生产效能。**将金融科技投入的成效评估作为行内科技运营体系建设的重要一环，通过评估反馈，精准定位科技能力建设与资源管理中的问题与提升机会，在优化科技资源使用效率的同时，强化数字应用的敏捷迭代能力。

金融科技投入价值产出比（FT-ROI）量化评价与管理体系的目标实现

 科技服务价值显性化	<ul style="list-style-type: none"> • 增强科技投入的业务价值感知 • 提升业务对科技资源的成本意识
 科技服务管理透明化	<ul style="list-style-type: none"> • 实施信息科技的透明管理模式 • 实现科技资源投入的实施追踪
 资源分配统计精细化	<ul style="list-style-type: none"> • 多维度多层次的资源分配统计 • 洞察信息科技资源投入的趋势
 资源效益回报最大化	<ul style="list-style-type: none"> • 保证科技资源投入带来的效益 • 明晰资源投入与“收入”的关系
 资源投入决策科学化	<ul style="list-style-type: none"> • 明确公司业务科技发展价值主张 • 辅助支持管理层作出正确的决策

1 FT-ROI的“分子”：释放数字化转型效益，业务价值图谱描绘与量化评价

从业务视角出发，建立金融科技投入与业务实际效益产出的一致性匹配关系，通过业务价值图谱的描绘和量化评价，具象化展现科技投入带来的银行在营收盈利、获客活客、客户体验、员工体验、风险防范、运营效能等维度的实效，指引数字化转型更好落地。

- **绘制业务价值图谱，从“拉新促活”到“降本增效”。**运用业务价值图谱全方位展现数字化转型的业务价值内涵，既包括体现外部效益、直接与业务拓展和客户经营相关的显性价值内容，也包括体现内部效能、关注能力积淀和运营效率的隐性价值内容；基于对业务价值类型的完整识别与细化，定义价值评估的基本落脚点。
- **建立量化指标体系，科学评价金融科技业务效益。**承接业务价值图谱，针对具体的业务价值类型，定制量化评价方法，设计评估指标和评估模型，对金融科技服务的业务价值进行科学评估，服务于全行数字化转型战略与投资决策。



2 FT-ROI的“分母”：激活数字化转型效能，科技投入商业核算与精益运营

从科技视角出发，建立金融科技服务的“商业化”管理框架，改变模糊被动管理状态，主动向业务需求方提供标准化与个性化相结合的科技服务目录（“菜单”），并辅以明晰的科技资源投入与核算模式（“账单”），推行透明化管理和精益化运营，以提升科技资源的总体效能和市场竞争力，一方面匹配业务价值要求，另一方面为行内科技组织的内部“市场化”和对外“产业化”奠定基础。

- **梳理金融科技服务目录，依据业务需求配置科技资源。**基于银行数字化转型战略目标，结合业务需求场景，对面向业务的金融科技服务进行分类梳理，并明确各项科技服务所需调用的科技资源，形成“菜单”式金融科技服务目录，作为面向不同类型业务主体进行科技服务能力输出的完整载体、科技与业务开展需求沟通的有效基准、科技服务效能评价的关键依据以及科技投入成本核算的归集目标。
- **搭建科技成本核算体系，从“管数量”向“管金额”转变。**通过成本识别、成本归集、成本分摊等步骤，逐步建立并应用金融科技服务的成本核算模型，项目综合成本从“管人月数量”向“管成本金额”转变，为业务提供金融科技投入产出“账单”，促进数字化转型业务价值共识的达成与金融科技资源的高效配置。
- **升级科技精益运营管理，对内“市场化”对外“产业化”。**梳理金融科技服务自身的全生命周期价值链，整合与优化信息科技治理体系与流程，包括业务关系管理、风险合规管理、资源协同管理、财务与绩效管理；以项目管理和人员管理作为两大基本抓手，对项目 and 人员设定管理会计标签，实现金融科技资源的统一管理和灵活调度；同时通过项目财务信息跟踪及绩效评价机制，构建科学实用的科技服务闭环管理机制，逐步实现科技服务的内部“市场化”、提升资源效能与竞争力，并积极探索科技服务的对外“产业化”、对标独立科技实体（如科技子公司）将金融科技服务发展新增长赛道。



成功的银行业数字化实践从来不是金融科技单方面的一腔热血、孤掌而鸣，如何剖析科技投入背后的业务效益，回归数字化转型的业务价值本质，并运用市场这一“看不见的手”释放科技资源效能，是迈入转型发展深水区的银行业金融科技在创新机制上的新命题，也关乎数字经济在银行业的未来。

特别鸣谢：感谢赫荣科、刘骏杰、徐睿对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

12

未来银行人才队伍建设展望： 数据赋能专业，专业创造价值



郑嵘
金融业组织和人力资源
咨询主管合伙人
毕马威中国



张丽芳
金融业组织和人力资源
咨询合伙人
毕马威中国

随着市场化竞争日趋激烈，未来银行的核心竞争力必将来自于人的专业化与体系的智能化。过去对银行专业人员和管理人员的管理和赋能多在线下，未来通过行动平台和人才画像系统，对每个岗位上的员工和管理人员进行有针对性的数字化的过程管理、业务赋能，并全过程数据积淀形成对人才管理决策的精准支持，从而提升管理的深度与效率、员工的专业化能力以及人员风险的预测研判能力，支持银行在一个更高更好的平台上可持续发展。

目标效果

未来银行的人才队伍建设预期达到三方面的效果：

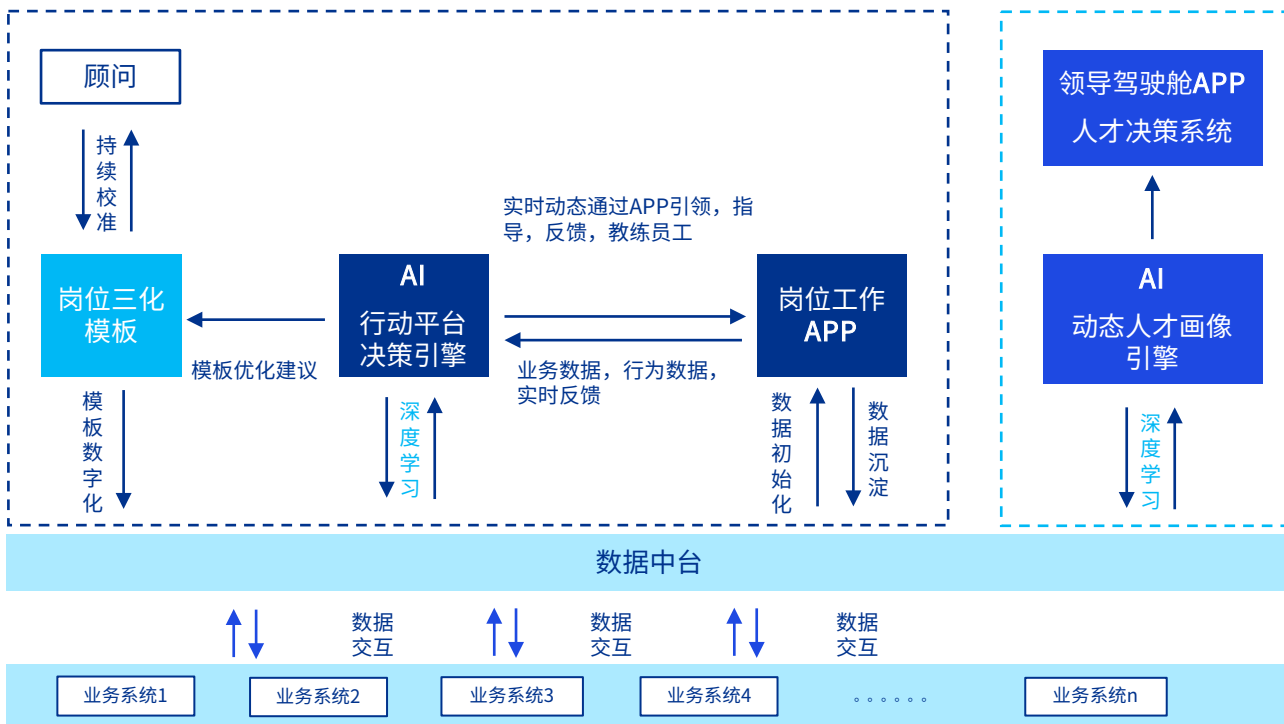
（一）过程管理，无感而高效。传统的员工管理更多是基于结果的管理或是管理者的主观感受，到底员工做没做，是否按照要求做，无从而知，也无法管理。通过智能赋能平台，能够精细化分配工作，监督工作完成的数量与质量，进行实时的评估与提醒，从而在工作中实现无感的过程管理与评价、风险预警。

（二）员工赋能，实战而精细。传统的员工赋能，多通过课堂学习等方式，课上很激动，课后一动不动。通过内嵌在工作过程中的针对工作的实时反馈与提升建议，在员工需要的时候给以信息支撑和学习指导。通过数字化的“干中学”，“学中干”，有效促进员工真正的行为改变、能力提升。

（三）决策支持，精准而前瞻。传统的人才管理决策方式多基于片段的信息和管理者的主观判断，判断的准确性依赖于偶然性和管理者的经验，往往导致很多事后的补救。通过智能赋能平台，积累了员工从入职到离职的全生命周期全量数据，通过大数据分析和预测模型，给予管理者科学决策的有效依据和提示，如人才规划、干部选拔、绩效评价等。

平台展望

要实现上述三项目标效果，需要构建两类数字化平台。



1 行动平台，实时告诉员工和管理者在这个岗位上每日该做什么、怎么做，并全程追踪。

- 待办事项：**红点提示每日工作清单，每完成一项红点消失。不仅提示该做什么，同时提示该怎么做，比如零售客户经理当天需要打几个客户电话，分别打给谁，主推哪几个产品等。又如距上次客户拜访已经两周，无任何推进，则提示跟进动作。
- 智能推送：**根据具体工作场景，实时推送相关信息。比如对公客户经理，在访客前，系统自动推送该客户类似行业的参考案例、客户年报分析、同业进入情况、产品匹配推荐等信息，辅助客户经理更好准备拜访。又如在重要节日、客户生日等特殊日期给以提醒。
- 追踪评估：**追踪记录员工有没有做，是否按要求做，哪些要提升，提升建议是什么，并记录到个人画像中。经过一段时间，闭环比较结果提升了多少，并分析原因。

2 人才画像，基于每个人的行为、能力、性格等方面数据形成画像，为管理者的人才决策提供动态支撑。

- 员工画像与团队健康度：**每个员工根据智能化标签形成个人画像（如基本信息、绩效结果、行为数据、能力评估、性格特质等），以及团队的健康度画像。

2) **管理者/HR-人才智慧决策**：基于上述画像，将对管理者或HR在选用育留的人才决策形成支撑，比如：

- 人才评聘：招聘时如何根据成功员工画像找对人；
- 梯队选拔：干部队伍到底能力如何，哪些人更有培养潜力，人才选拔应该选谁；
- 绩效评价：如何利用定量指标、过程评估形成精准科学的绩效评价；
- 行为预测：异常行为风险预警，离职风险预测，应该采取什么措施干预。

构建路径

构建上述数字化平台并非能一蹴而就，需要分层分步推进，三方面工作应先行。

1 建立关键岗位的工作过程模板

清晰定义每个岗位是做什么（工作清单）、何时做（工作日历）、怎么做（工作模板），这些模板萃取自每个岗位的优秀经验和做法，形成岗位的规范标准。毕马威已经与众多银行共同打磨构建了上百个岗位的岗位手册，涵盖各前中后台的管理岗和员工岗。通过工作过程模板来定义需要收集的行为数据。

2 统一的顶层设计

- 1) 单点接入。员工不需要了解后台的各系统、数据平台，可以单点接入，完成每天所有需要面对的业务场景，这样既促进员工愿意用，也保障所有行为数据全记录。
- 2) 全程跟踪。从员工第一天入职一直到他离职，所有数据全部可追溯。
- 3) 持续迭代。让数据从业务中来，回到业务中去，迭代更新。

3 数据积累

数据积累越早越好，最好的启动时间就是当下。数据的积累需要时间，过去的数据如果不收集，就无法追溯，开始越早越有先发优势，别人无法赶超。



银行过去聚焦对客户的数字化管理，现在越来越多关注对内部人才的数字化管理。然而多数银行目前仅仅是传统人力资源管理的线上化，而不是对员工真正的数字化管理和智能化赋能。这个领域还是一个空白，但已成为各家银行纷纷追逐的管理创新焦点，一些银行已经开始行动。预期在不久的将来，未来银行人才建设平台的构建，真正让员工每日工作有章可循、有迹可溯、有据可评，让数据赋能专业，专业创造价值。

业务重塑

科技引领

风险前沿

13

银行业数据资产管理体系



陈立节
金融业数据咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



杨晗
金融业数据咨询服务
合伙人
毕马威中国

2022年6月22日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革委员会第二十六次会议，审议通过了《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》，强调数字经济时代，建立数据产权制度、数据要素权益保护制度、数据要素流通和交易制度，以及数据全流程合规和监管规则体系，规范数据交易市场。

银行业作为数据大户，一直以来都高度重视数据管理工作。2011年银保监会发布《银行监管统计数据质量管理良好标准（试行）》，提出数据标准化的明确要求，银行业自此进入“治理银行数据”阶段，局部推动实现关键数据的质量提升。

2018年5月银保监会发布《银行业金融机构数据治理指引》，将数据治理纳入公司治理，大部分银行建立了自上而下、协调一致的企业级数据治理体系，开启了“银行数据治理”阶段。

2020年4月，中共中央、国务院发布《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》，明确将“数据要素”与土地、劳动力、技术、资本等生产要素并齐，数据成为国家战略，数据要素市场不断加快推进，传统的数据治理体系已无法满足数字经济时代要求，领先银行纷纷开始探索数据资产管理，积极迈向“数据治理银行”新阶段。

2022年初，人民银行、银保监会等监管机构印发《金融科技发展规划（2022-2025年）》、《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，明确提出“以深化金融数据要素应用为基础，以加快推进金融机构数字化转型为主线”，“构建覆盖全生命周期的数据资产管理体系，加强数据资产积累”，激发了众多中小银行也投入到数据资产管理体系建设中。

毕马威参与了多家领先银行数据资产管理体系建设工作，在众多实践中，总结了银行在数据资产管理中的3点常见误区，并提出了创新提出了“银行业数据资产管理框架”。

数据资产管理的常见误区

✓ 误区一：“新瓶旧酒”，把数据资产管理等同于传统数据治理的改良。

部分银行的数据资产管理工作仍然停留在数据治理层面，工作内容仍局限于数据标准管理、数据质量管理等，这显然无法满足数字经济时代下商业银行数字化转型和数据要素价值释放要求。真正意义的数字资产管理将在四个方面有重大突破与演进，一是管理起点要拓展至源端化，强调数据源头管控；二是管理方式要升级至智能化，运用科技手段强化数据治理；三是用数思维要转变至服务化，持续降低数据应用门槛；四是资产运营价值化，持续确保数据资产保值增值。

✓ 误区二：以点概面，以为做了数据资产盘点就等于做好了数据资产管理和运营。

部分银行的数据资产管理从数据资产盘点起步，但也止步于此。数据资产管理的成效仅体现为面向数据和技术人员的数据资产目录，业务管理人员难以使用，数据目录也不能持续更新维护。未建立企业级数据资产管理，单独依靠某个管理领域如数据资产盘点，难以支撑体系化的数据资产管理工作，难以推动数据资产有效运营，容易进入到进展缓慢甚至停滞的窘境，数据价值难以体现和发挥。

✓ 误区三：管理冒进，还未夯实好自身数据资产基础，未有效开展运营就贸然开展数据资产估值、流通与变现。

《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》已表达了监管机构基于总体形势研判，给出的符合当前多数银行所处阶段的管理目标，建议银行在数据治理体系的基础上，进一步构建覆盖全生命周期的数据资产管理体系，加强数据资产积累，全面整合内外部数据，实现全域数据的统一管理、集中开发和融合共享。在银行内部尚未对数据资产管理和运营达成共识，也未实际落地数据资产管理体系的情况下，贸然推动数据资产共享开放、数据资产估值定价等复杂工作，往往造成业务部门参与度不足、工作成果认可度不高、管理模式不可持续等问题，使得数据资产管理陷入“牵头部门自说自话、业务部门表示无感”的境况。

我们认为数据资产管理应具备全局统一视角，在“治理的基础上”、“合规的前提下”开展“数据资产运营”，赓续数据治理传统，创新探索数据的要素化、资产化、价值化，实现“数据资产价值”。

银行业数据资产管理框架

毕马威结合数字经济战略，凝练国际数据管理发展趋势以及领先实践，创新提出完整、合规、落地、前瞻的数据资产管理框架。

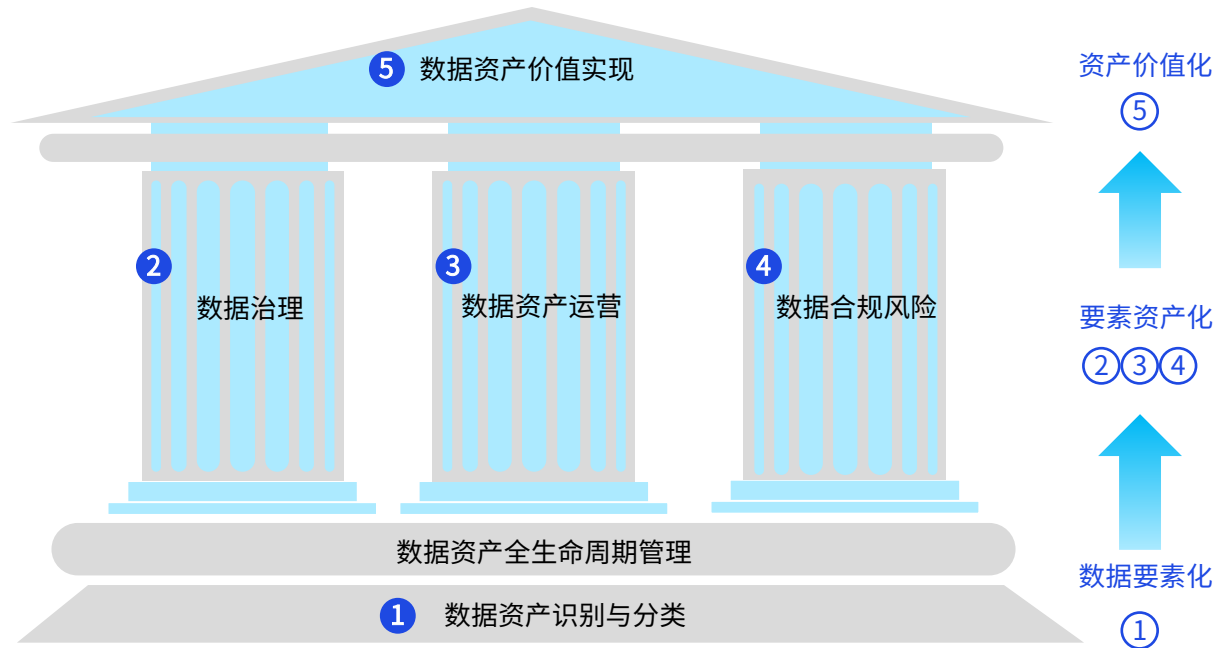


图1：毕马威数据资产管理框架

结合金融监管要求，从银行整体业务战略出发，围绕数据的互联互通、可信易用、共享透明，毕马威提出了银行业数据资产管理框架，以最大化数据要素价值创造为目标，在数据资产识别与分类、数据治理、数据资产运营、数据合规风险和数据资产价值实现五大模块下，进一步细化了具体任务职能，实现数据对银行业务全方位、全角度、全链条赋能，推动银行业务运行逻辑、经营模式、管理方式等的转型与变革。

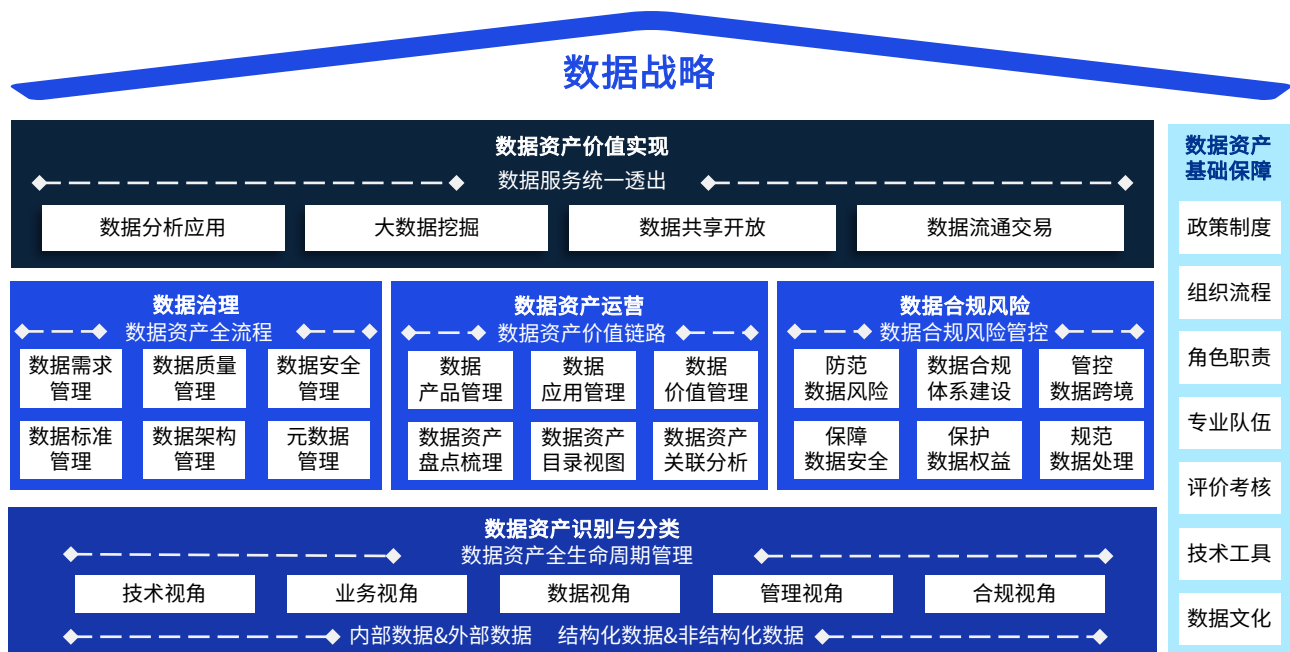


图2：毕马威银行业数据资产管理框架

01

数据资产识别与分类，开展数据资产盘点，摸清数据现状。 构建企业级数据资产分类体系，自上而下推动各类数据资产的盘点整合，通过梳理数据来源、理清数据资产分布、明确数据资产状态，为数据资产目录构建夯实信息基础，与此同时，还应在盘点过程中建立数据资产权责体系，落实数据确权，解决“数据不好找、数据不好懂、数据不好用”的痛点。

02

数据治理，深化“以用代管、以管促用”的数据治理体系，夯实数据基础。 数据治理工作应以实现业务价值为驱动，围绕银行业务战略和业务需求，充分释放已有的数据治理能力和成效，运用科技手段推动数据治理系统化、自动化、智能化以及数据资产全生命周期的覆盖，持续提升数据资产质量。

03

数据资产运营，构筑“消费便捷、质量可靠、安全稳定、生产经济”的数据资产运营体系，释放数据要素价值。 集中统一实施端到端数据资产运营，通过完善数据资产画像，使用户无歧义理解数据，降低用数门槛，实现数据要素最优配置和有序流动，推动数据资产保值增值，打造良性数据生态。

04

数据合规风险，坚持数据风险、数据安全与个人隐私保护的红线思维，确保数据安全可控、合法合规。 通过制定全面的数据合规策略，持续完善数据分类分级保护机制，建立体系化的数据合规措施，执行数据风险管控，确保数据获取和使用合法合规，为数据价值的充分挖掘提供了安全可靠的环境，切实保障组织和个人的数据权益。

05

数据资产价值实现，推动数据资产价值评估与要素贡献计量，保障数据有序流通。 强化数据的生产要素属性，聚焦数据生产、分配、流通、消费各环节，对内计量数据要素贡献与打造精品数据产品，对外推动数据要素市场建设与参与市场交易，实现数据资产可计量、可交易、可流通。

寄语

银行业数据资产管理的系列文章，后续将在毕马威公众号陆续推出。在此特别感谢金融数据咨询服务团队张杭川、程庆琳、宋蕾、张皓、李嘉、陶金、张桢毅、李雪蓉、杨铭和袁源对系列文章的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

14

商业银行负债管理变革、影响及未来发展方向



杨权林
金融风险管理咨询服务合伙人
毕马威中国



张晶晶
金融风险管理咨询服务副总监
毕马威中国

引言

近年来，金融市场改革与经营环境变化对国内商业银行负债管理和经营提出了新的挑战。一方面，利率市场化加速，存款保险制度推出导致市场利率波动加大，银行账簿利率风险、流动性风险等逐渐成为影响我国商业银行稳健经营的实质性风险。另一方面，经济下行压力加大，信贷结束高速扩张导致同质化竞争激烈，息差逐步收窄面临经营压力，精细化的结构管理和资源优化势在必行。

在经营环境改变的大背景下，国内监管要求也不断升级。2018年5月，银保监会颁布《商业银行银行账簿利率风险管理指引（修订）》及《商业银行流动性风险管理办法》，2019年10月，银保监会发布《关于进一步规范商业银行结构性存款业务的通知》，2021年3月，银保监会颁布《商业银行负债质量管理办法》，这些监管文件均要求商业银行在风险指标合规达标的基础上，进一步从银行内部管理出发，深化资产负债管理基础，提升管理能力，以更好地服务银行，满足新时代下高质量发展的要求。

在此背景下，本文梳理了近年来商业银行负债管理相关监管要求和变革历程，结合近五年来国内各类商业银行经营数据分析银行在资产负债管理领域面临的挑战，并基于毕马威资产负债管理咨询团队持续的国内一线银行服务工作经验总结了未来银行负债管理发展方向和建议。

1 负债管理监管要求变革

随着经济环境与经营环境的快速变化，以及金融产品的不断创新和发展，商业银行负债业务在发展和管理上经历了不断变化的发展历程。在这一过程中，监管机构推动和出台了一系列关于银行负债业务及市场的基础性改革，颁布了多项与银行负债业务有关的制度要求，对商业银行的负债结构管理、资产负债匹配性管理、存款定价管理等方面提出了新的要求和挑战，为商业银行负债业务高质量发展以及银行长期稳健经营奠定基础。以下为近年来与我国商业银行负债业务相关的四大关键事件：

1) 存款利率市场化

2004年起，我国对贷款利率实行下限管理，对存款利率实行上限管理。2005年，央行放开同业存款利率。2013年7月，我国取消贷款利率的下限管制，存款利率则依然有上限管制。2015年10月，央行对商业银行和农村合作金融机构等不再设置存款利率浮动上限。自此，我国已经基本取消利率管制、实现了利率市场化。

在利率市场化的背景下，存款利率上限逐渐放开将提升负债成本，增加银行负债成本管理难度，商业银行需要基于市场定位调整自身资产负债业务结构、完善存贷款定价机制和管理水平。

2) 结构性存款发展和转型

2014年起，商业银行开始使用结构性存款应对存款利率变革的冲击。2017年，配合银行同业业务整治与资管新规出台，结构性存款被用于承接保本型理财产品及弥补负债端缺口，得到快速发展。2018年9月，我国结构性存款规模突破10万亿元，当月末银保监会下发了《商业银行理财业务监督管理办法》。2019年10月，银保监会发布《关于进一步规范商业银行结构性存款业务的通知》。

结构性存款的兴起和转型伴随着我国商业银行存款利率市场化与资管业务发展和监管的历程。短期来看，其规模的快速增加降低了银行负债端资金获取的难度；长期来看，其规模扩张对商业银行息差管理带来了挑战。同时，对于结构性存款的依赖使得部分商业银行未能及时重视增加负债融资来源和获取能力等核心经营能力，为经营发展埋下了隐患。

3) 负债质量管理要求

2021年3月，银保监会出台《商业银行负债质量管理办法》，从组织架构、公司治理、内部控制、业务创新管理等11个方面对负债业务管理提出了明确要求。《办法》强调银行应从负债的来源稳定性、结构多样性、与资产匹配合理性、获取的主动性、成本适当性及项目真实性六个方面加强负债质量管理，同时对建立相关报告制度及信息披露等进行明确要求。

《办法》的出台对商业银行负债管理提出了新的监管要求，商业银行需要在监管合规、行业竞争有序的基础上，重点从负债的稳定性、多样化、成本适当性等方面发力，推动负债业务高质量发展。

4) 银行存款利率改革启动

2021年6月，市场利率定价自律机制优化了存款利率自律上限的确定方式，将原由存款基准利率一定倍数形成的存款利率自律上限，改为在存款基准利率基础上加上一定基点确定。2022年4月，央行指导利率自律机制建立了存款利率市场化调整机制，自律机制成员银行参考以10年期国债收益率为代表的债券市场利率和以1年期LPR为代表的贷款市场利率，合理调整存款利率水平。

新的存款利率上限定价方式打破了负债利率刚性，短期来看商业银行存款定价需要进一步提升灵活度和准确性，同时建立存款定价跟踪机制，关注改革后同业存款定价情况及机制变化对自身负债稳定性的影响。长期来看该机制有利于引导银行综合吸存成本下行，稳定负债成本。同时，原本独立的存贷款利率体系被有机联系起来，为控制银行资产、负债端基差风险，实现稳健经营提供了基础。

2 商业银行负债管理面临的挑战

监管要求变革和市场机制调整背景下，我国商业银行业务经营及负债管理面临盈利能力下降、风险合规达标难度提升、业务结构调整难度加大等多方面的挑战。这些挑战是商业银行负债业务规模、价格、结构等多个方面共同作用的结果，反映了在“规模经营”向“结构优化”的转型过程中商业银行受外部市场变革、内部管理精细化等多方面压力对资产负债管理领域的挑战，也同时提升了商业银行对未来资产负债管理人员能力的要求：



毕马威根据公开披露数据，收集并统计了6家国有银行、9家股份制银行、14家城商行及4家农商行近五年来负债业务表现²⁹，以揭示商业银行在监管变革过程中面临的负债管理部分挑战。

²⁹ 数据来源：Wind（文中引用数据取自各银行披露年度报告数据的算术平均值。）

6家国有银行指，中国银行、农业银行、工商银行、建设银行、交通银行、邮储银行；9家股份制银行包括，兴业银行、中信银行、民生银行、招商银行、浦发银行、光大银行、平安银行、华夏银行、浙商银行；14家城商行包括，北京银行、上海银行、江苏银行、南京银行、宁波银行、杭州银行、重庆银行、郑州银行、成都银行、青岛银行、兰州银行、苏州银行、西安银行、齐鲁银行；4家农商行包括，渝农银行、沪农银行、青农银行、张家港行。

（一）息差收窄、净利息收入波动加大

从近五年变动情况来看，我国商业银行2017至2018年付息率上升，2019年以来出现下降，2020至2021年付息率水平趋于平稳。与此同时，由于资产端平均收息益率水平从2019年后持续下降，各银行净利差出现收窄，国有银行净利差下降12bps，城商行及农商行分别下降12bps和26bps。

表1. 各银行平均付息率

	2017	2018	2019	2020	2021
国有银行	1.70%	1.81%	1.90%	1.78%	1.77%
股份制银行	2.50%	2.69%	2.51%	2.30%	2.24%
城商行	2.58%	2.74%	2.63%	2.49%	2.47%
农商行	2.17%	2.22%	2.24%	2.17%	2.31%

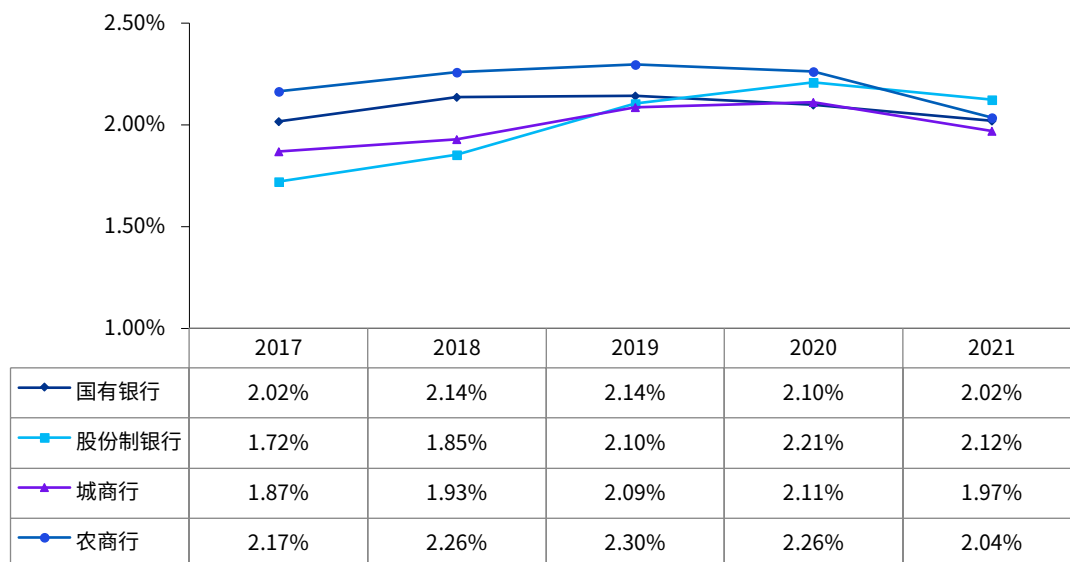
数据来源：Wind

表2. 各银行平均收息率

	2017	2018	2019	2020	2021
国有银行	3.69%	3.87%	3.88%	3.71%	3.64%
股份制银行	4.22%	4.53%	4.62%	4.51%	4.37%
城商行	4.40%	4.61%	4.69%	4.60%	4.44%
农商行	4.32%	4.49%	4.54%	4.43%	4.34%

数据来源：Wind

图1 各银行净利差平均水平

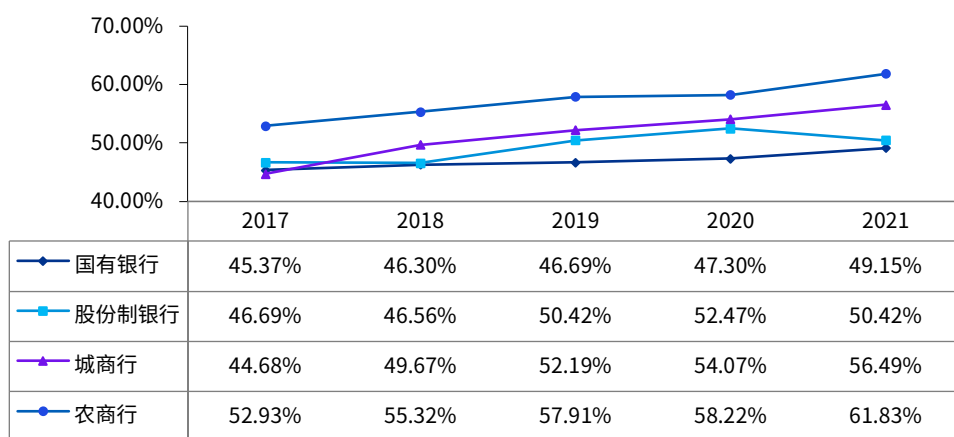


数据来源：Wind

（二）存款定期化增加盈利压力

与资产端不对称的利率变化环境和存款定期化导致银行净利息收入管理难度加大。自2017年以来，我国商业银行定期存款在总存款中的比重呈现平稳上升态势。截至2021年末，国有银行及股份制银行的定期存款占比分别增长3.79%和3.71%，而城商行及农商行涨幅显著，分别为11.82%和8.90%。存款定期化使得负债端业务结构相对稳定，有助于银行管理流动性风险，但不利于息差管理和盈利目标的实现。

图2 各银行定期存款在总存款中的占比

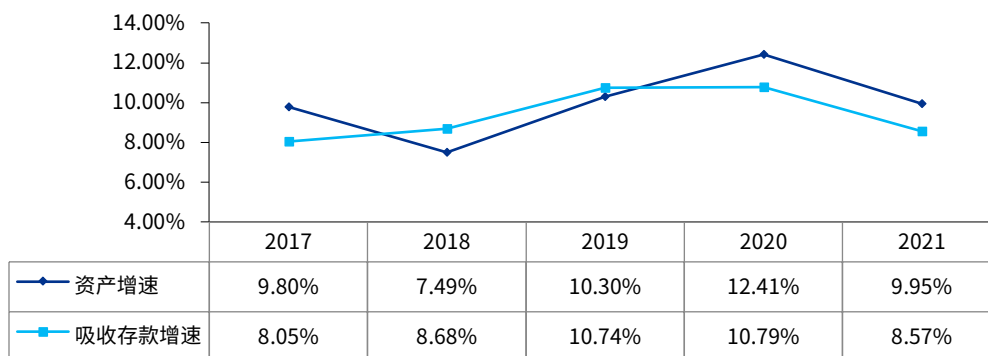


数据来源：Wind

（三）规模增速下降和结构变化为风险管理带来隐患

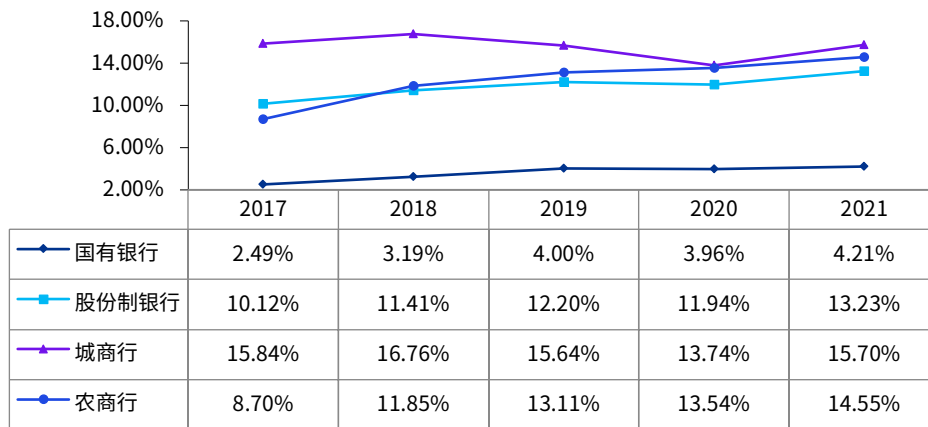
存款作为银行的核心负债来源，近年来规模增速不及预期。如图3、图4所示，近年来我国商业银行存款规模增速低于资产规模增速，且发行债券业务占比在近五年内逐渐提升。对高息存款、发行债券的依赖会恶化银行负债结构，压缩银行经营发展空间，使得银行在市场面临突发事件和压力情况下风险抵御能力更加脆弱。

图3 资产规模与吸收存款增速对比



数据来源：Wind

图4 发行债券在总负债中的占比



数据来源：Wind

2 毕马威对银行负债业务及资产负债管理的建议

面对市场经营环境变革与不断提升的监管要求，毕马威认为商业银行未来应首先找准自身的特色定位，根据自身资产、负债业务特点和自身优势明确自身业务发展战略方向。其次，通过同业对标、人才引进、开展资产负债管理相关管理能力提升项目工作等方式提升银行资产负债管理整体能力和水平，一方面将资产负债管理与业务管理相结合，另一方面提升资产负债管理人员自身实力水平，更好服务银行核心竞争力提升。

在此基础上，毕马威建议商业银行未来从以下四个方面制定资产负债管理能力提升工作规划，逐步实现从管理体系、管理手段、人才团队等多方面的全面提升：

1) 落实负债质量管理要求，结合自身管理基础建立针对性的负债业务管理机制

《负债质量管理办法》要求涉及组织架构、管理手段、流程机制等多个方面，在创新性地提出“六性”要求外，其中部分管理要求与现行的流动性风险管理要求保持一致。因此，商业银行应首先根据自身当前资产负债管理情况重检现有资产负债管理相关制度及流程机制，从制度建设、风险监控、应用报告等多方面识别监管差距，逐条落实相关政策要求。

从毕马威的实践经验来看，商业银行在开展负债质量管理工作完善时主要面临以下两方面核心工作：

- 一是负债质量管理体系建设上，负债质量管理办法在负债来源稳定性、结构多样性、获取主动性等方面的要求更加贴近业务经营。资产负债管理人员需要在原有监管合规体系基础上进一步建立起与业务部门相连接的负债质量管理体系，一方面将负债业务管理要求通过经营计划安排、条线部门考核要求、业务市场判断分析等途径传导至业务部门；另一方面与业务部门协同开展市场融资能力评估，负债业务创新管理等工作，从产品管理、风险管理、客户管理、流程管理等多方面完善负债质量管理体系，并将管理体系应用到日常经营与风险管理工作中。

- 二是负债质量评估和监控能力上，相较于传统的月度、季度流动性风险指标计量及报送工作，商业银行应基于负债质量“六性”管理要求，从负债业务特点出发设计针对性、精细化的负债质量监测指标体系和报告分析主题，将“六性”管理要求落实到规模类、成本类、结构类等不同分析和监控主题中，反映银行日常经营中负债业务规模、结构的潜在变化，及时进行风险提示和主动应对。同时，借助管理体系建设，将部分业务经营、市场分析工作传导至条线、机构层面，实现从“事后统计”到“前瞻揭示”的转变。毕马威结合同业银行工作经验，总结了负债质量管理分析和监控主题思路，如下图5所示：

图5 负债质量管理分析和监控主题思路部分示例



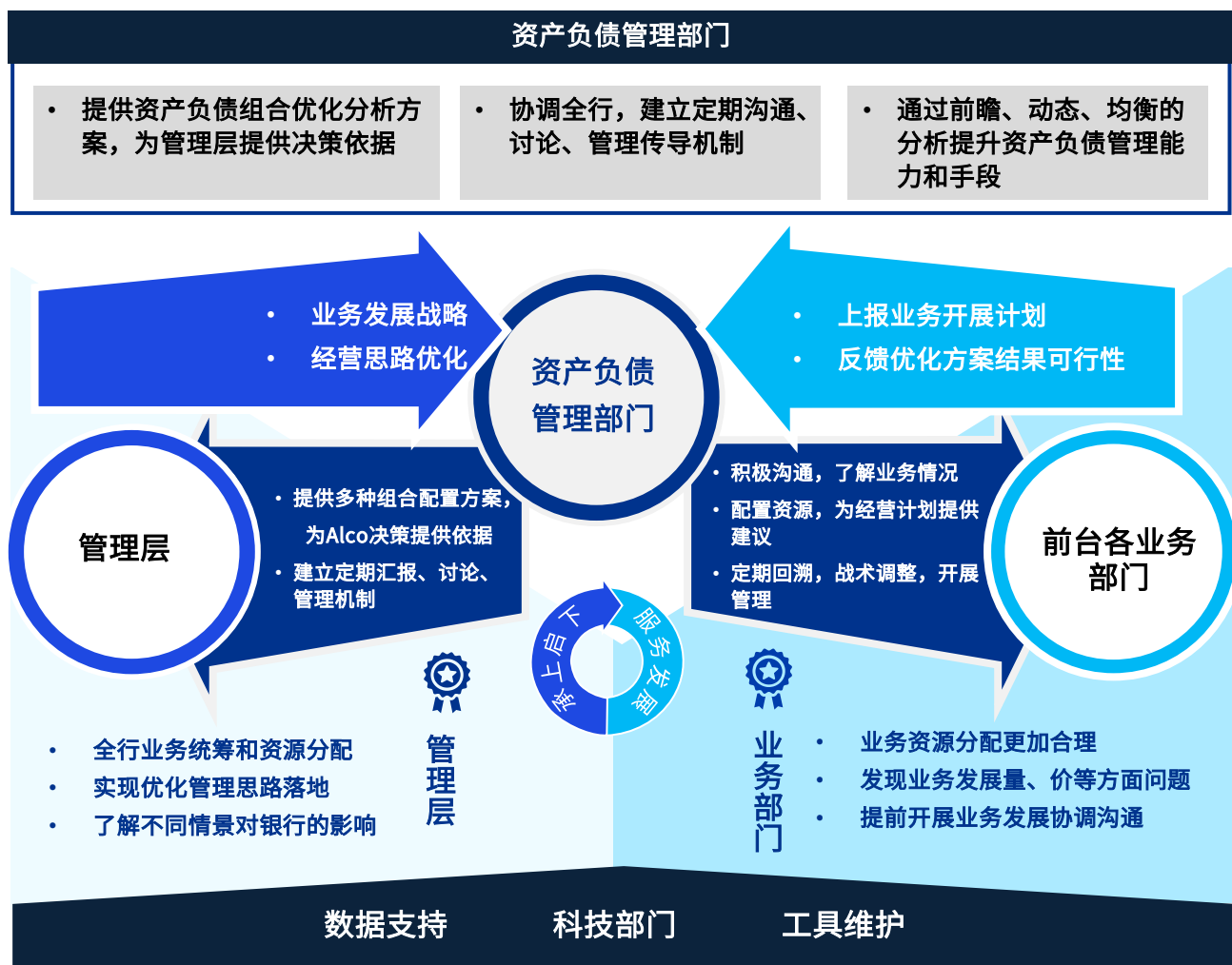
2) 将负债管理与资产管理相结合，运用资产负债组合管理理念实现经营与风险的联动分析和主动决策，发挥资产负债管理“指挥棒”作用，服务经营决策。

负债规模、结构安排与银行资金运用理念和资产投放策略紧密相关。从我国商业银行为分析来看，国有大型银行、股份制银行、城商行及农商行不同类型的银行机构在负债端产品结构、成本特征与信贷业务投放思路、收益方面均存在一定差异。因此，从服务经营、实现银行价值创造角度，商业银行应在加强负债质量管理的基础上将负债管理与资产管理相结合，运用组合管理理念开展管理分析，服务全行战略决策。

从毕马威的实践经验来看，商业银行组合管理的核心工作和思路包括以下三方面：

- 一是实现资产负债管理各项管理手段的有机结合。资产负债组合管理框架需要将经营计划管理、内外部定价管理、银行账簿利率风险管理、流动性风险管理、资本管理等多项独立的传统资产负债管理领域进行整合，实现业务经营、风险分析、资本规划同步实现。
- 二是实现前瞻分析、主动管理与服务经营决策的资产负债管理核心能力。资产负债组合管理需要资产负债管理人员着眼未来，分析经营与风险各项核心指标变化趋势，同时通过丰富的情景分析手段打开管理思路、扩宽分析角度、加强策略量化能力，有效支撑资产负债管理委员会决策能力。
- 三是建立与业务、风险、资产负债管理部门联动的管理机制和策略传导落地体系。通过完善资产负债管理委员会议事和决策机制，建立以资产负债管理部门牵头，各业务部门参与的组合管理定期管理机制，资产负债管理人员可以将业务部门经营判断与中台风险管理策略相结合，提出组合管理策略，并由资产负债管理委员会决策，发挥资产负债管理人员在业务经营和战略执行“指挥棒”作用。具体资产负债组合管理体系运行机制如下图所示：

图6 资产负债组合管理体系及运行机制



3) 拥抱科技创新，坚持数字化转型，深化资产负债管理精细化管理能力和手段

从管理范围、计量难度、分析要求等多方面来看，资产负债管理在商业银行中后台管理领域中一直是难度较高的管理领域，许多同业银行受制于模型工具、信息系统、基础数据等方面支撑能力不足导致资产负债管理水平难以提升，资产负债管理人员大量精力投入到基础数据处理、监管指标计量、人工报表编制等工作中。在当前中国经济社会数字化进程不断加速的背景下，科技创新、数字化转型不仅体现在业务赋能，还体现在可以解决资产负债管理中的许多核心问题，提升资产负债管理人员管理能力。

从毕马威近年来的实践经验来看，国内领先商业银行资产负债管理数字化转型和创新主要集中在以下几个方面：

- 一是基于客户信息的差异化综合定价机制与客户行为模型分析。客户信息综合定价旨在基于银行掌握的客户信息建立基于客户关系的综合定价模型，服务银行精细化定价管理，帮助银行根据客户分群特征寻找最优定价水平和定价策略。客户行为模型建设及应用反映了实质风险管理理念，其原理是基于银行历史数据，对定期存款提前支取、活期存款沉淀、贷款提前还款等进行统计分析，得到与银行自身业务特点、地域特征相符的模型结果，将模型结果应用于银行账簿利率风险、流动性风险管理工作中，反映银行真实面临的风险情况。

图7 客户维度综合定价体系机制

01

精准营销

从客户出发，银行可以根据客户分类模型得到更加细分群体的行为特征，实现对产品有需求客户的精准定位。

05

改变单一产品的审批流程

建立以一揽子产品的产品组合出发的审批流程。



04

客户综合回报测算

从客户出发，考察客户与银行间的所有业务，测量客户的综合贡献度。

02

建立统一的客户管理视图

整合各条线客户数据，在全行层面进行统一的客户数据管理和多角色管理。

03

多部门合作、有效的沟通机制

整合各条线客户数据，在全行层面进行统一的客户数据管理和多角色管理。

- 二是从内部管理需求出发建立一系列灵活、自动化的分析模型和工具，例如：
 - 资产负债组合管理分析工具在实现经营风险动态测算分析的同时具备以达成资产负债管理目标为导向的资产负债逆向优化分析能力，主动寻找不同情景下最优分析组合，给出兼顾风险、收益、资本等因素资产负债调节建议，如下图8、图9所示；
 - 反向压力测试模型可以基于银行自身产品特点和利率重定价风险特征，主动识别影响银行安全经营的市场变化风险情景和风险源头，丰富银行盈利及利率风险管理情景库；
 - 风险指标预警模型可以基于核心风险指标的走势进行前瞻预警和归因分析，根据预警指标管理特点主动提出管控建议和方向。

从同业银行实际应用角度，这些工具的应用不仅契合银行经营和资产负债管理实际需要，同时解决了大量手工操作问题，基于定制化、自动化的分析工具，许多由于原有技术无法开展，或需要耗时几天的管理任务可在工具的辅助下由1名同事在短时间内快速完成，切实有力地提升了资产负债管理能力。

图8 组合管理前瞻分析与预警机制

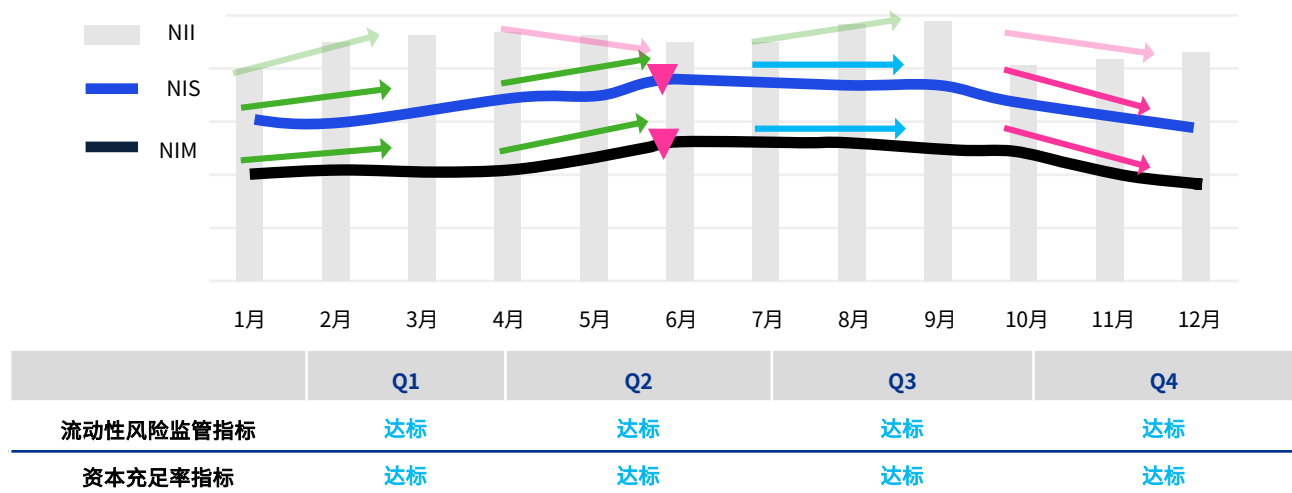
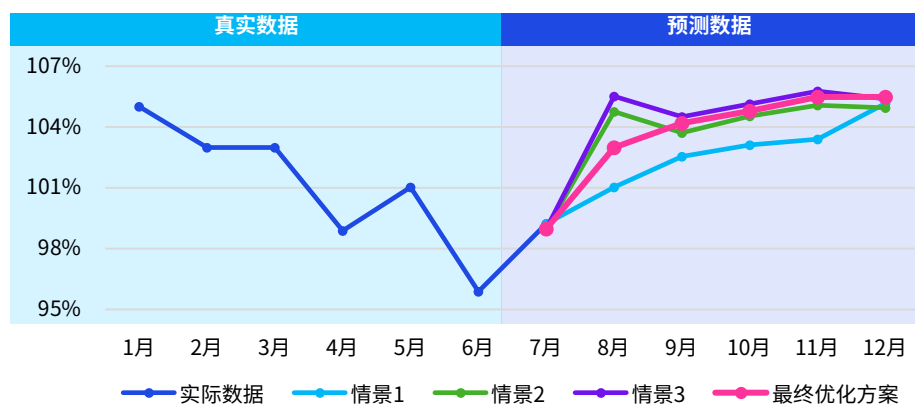


图9 以风险指标为例开展资产负债结构优化调节



- 三是开展资产负债管理相关信息系统建设，实现基础数据处理、定期监管合规及内部管理报告生成，提升资产负债管理效率和自动化水平。



4) 加强人才引进和团队建设，打造具备新形势下资产负债管理核心能力专业团队

经济发展新形势为资产负债主动管理打开了空间，也对资产负债管理人员提出了更高的要求。从团队构成上，宏观经济分析、资负组合管理、司库管理、模型管理岗等众多岗位愈发受到同业银行的重视。从岗位要求上，资产负债管理人员需要从传统的中后台统计分析“报送岗”向了解业务，熟悉市场，具备主动管理和策略制定等核心能力的“指挥岗”调整。发挥银行经营发展“参谋部”这一关键职能，辅助管理层开展经营分析和决策。

结合近年来同业银行资产负债管理咨询经验，毕马威认为新形势下商业银行资产负债管理人员需要具备的四大核心能力：

- **业务/环境洞察能力：**通过宏观分析、市场观察、监管动态等把握市场变化，识别对银行的潜在影响，借鉴先进的数字化业务管理思路和分析手段，洞悉银行业务发展和管理痛点，给出发展方向和提出建议；
- **战略传导和执行能力：**参与、协助全行发展战略制定，识别和监督全行战略传导和执行情况，运用预算管理、资产负债组合管理等手段，协助推动银行战略逐步落地；
- **资源整合分配能力：**通过科学的工具手段明确资金、资本、风险指标等稀缺资源的实际情况，运用前瞻、动态和均衡的理念，结合银行发展战略，在条线、产品间开展资产负债组合管理和优化，寻找资源整合分配的最优方案，提升资源分配效果；
- **风险管理与经营能力：**贯彻从业务实质出发的管理理念，在监管合规达标的基础上借助先进的系统、模型和工具，开展精细化的银行账簿利率风险、流动性风险及汇率风险管理，反映银行真实面临的风险。同时，运用套期保值、策略优化、风险预警等管理手段开展持续调控，经营风险，为银行发展保驾护航。

特别鸣谢：感谢陶进伟、钱少俊、陈绍新对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

15

大型银行集团反洗钱管理的进阶之路



戚凌寒
金融业反洗钱与制裁合规服务
总监
毕马威中国



周郁
金融业反洗钱与制裁合规服务
合伙人
毕马威中国

合规背景

大型银行集团例如五大行、大型股份制商业银行等的下设机构通常会涉及村镇银行、租赁、理财子公司、保险、信托等不同业务领域，这也为同一客户在同一集团公司项下完成多种类型的金融服务提供了便利。但从反洗钱履职的角度，由于开展金融业务的各下设机构分别对客户交易情况进行监测分析和上报，形成数据孤岛，无法了解交易全貌和集团内的关联交易，使得反洗钱监测分析存在遗漏风险。同时，各下设金融机构的反洗钱监管要求不同，面临的洗钱风险不同，可疑交易甄别尺度可能不同，研判人员反洗钱专业度不一，可能导致误判；更重要的是，部分金融行业由于纳入反洗钱监管体系时间较短，基础较差，在反洗钱专业领域仍缺乏有效的支持。

随着“风险为本”反洗钱监管理念逐渐占据主导地位，国内的反洗钱合规要求也在不断收紧。中国人民银行在《法人金融机构洗钱和恐怖融资风险管理指引（试行）》（银反洗发〔2018〕19号）中明确指出：“（集团）应当在集团层面实施统一的洗钱风险管理政策和程序，结合各下设机构的业务和产品特点，以客户为单位，建立适用于集团层面的可疑交易监测体系有效识别和应对跨市场、跨行业和跨机构的洗钱风险，防范洗钱风险在不同下设机构间的传导。”此外，《法人金融机构洗钱和恐怖融资风险自评估指引》（银反洗发〔2021〕1号）第十五条也明确指出“对法人金融机构整体洗钱风险管理机制有效性的评价，可以考虑：集团层面洗钱风险管理的统一性及集团内信息共享情况。”随着集团管理要求的不断提升，大型银行机构/集团如何更有效的开展下设所有机构的反洗钱统筹管理与指导成为当前的重要难题与挑战。

1 大型银行的反洗钱的核心工作内容

大型银行从集团管理的角度来说，目前面临的反洗钱履职核心工作主要分为三个方面：一个是对跨市场、跨行业和跨机构风险的识别、监测与管控；另一个则是对下设机构在反洗钱履职上的监督指导，防止风险传导的情况发生；同时建立集团层面的洗钱风险自评估体系也至关重要。



从跨市场、跨行业和跨机构的洗钱风险监控、识别以及管控角度来说，集团在过程中起到了必不可少的主导作用，也是目前集团监控层面的核心难点。

从下设的单个机构角度来说，由于客户及交易信息保密的要求，不同机构间的信息共享有着较高的壁垒，即使是同一银行总行/集团下的不同子公司，也同样面临着客户信息保密的相关要求。而从洗钱分子的角度来说，在不同金融机构以及非金融机构间开展洗钱活动是常见的洗钱手段与方法，而单个金融机构很难通过自身机构的单面交易信息掌握完整的洗钱交易链条，使得跨行业、市场和机构的洗钱行为更难得到有效的识别。大型银行总行，作为一个类似于金控集团职能的存在，依赖其天然的优势以及类监管的角色，能够完整掌握同一客户在不同下设机构间的交易情况，从而完整有效地对相关风险进行监控和识别，并指导下设机构开展对应管控。因此，从总行/集团层面应该尽快做到至少以下几个工作内容：

- 梳理共享客户，对目前各下设机构之间涉及到的共享客户进行信息整合，确保总行/集团层面能够以客户为单位开展客户管理。
- 建立总行/集团视角下以共享客户为单位的可疑交易监测模型体系。
- 识别共享客户在不同下设机构间的跨行业潜在风险交易，弥补各下设机构由于数据壁垒导致的可疑交易无法识别问题（交易链条信息割裂所致）。
- 合规有效性监督，避免同一客户不同金融机构间的洗钱风险传导。

作为集团管理的另一大核心工作是对下设机构反洗钱履职的监督和指导。当前国内反洗钱监管环境正处在快速变化期。从监管法规的维度来说，监管机构正在不断出台反洗钱各领域的最新法规要求，以提高反洗钱各环节法规要求的颗粒度。针对不同行业的反洗钱义务主体，将会面对多层次多维度监管的多重压力，而从细化的反洗钱要求上，也会存在不同程度的差异性。鉴于下设机构的业态较多且差异性较大，为了更好的履行反洗钱监督管理职责，母公司层面需要对监管机构针对不同行业的反洗钱法规有较为全面的认识与了解，同时建立反洗钱合规履职监测体系，及时对下设机构的反洗钱管理情况进行监督指导。

2 大型银行反洗钱集团管控的问题与难点

目前，大型银行/集团都在努力从集团层面进行各类反洗钱监控与集团化管理的尝试，但依然面临着各类问题与落地难点。

（一）跨行业、市场、机构洗钱风险监测的职责分工不明

总行/集团与下设机构之间为了更好的识别跨行业、跨市场和跨机构共享客户，并针对性建立监测模型体系，首先应该界定的是总行/集团与下设机构层面在该环节的职责分工，避免在履职过程中出现空缺或者重复劳动。不少机构在职责界定上出现了分工不明、职责不清的问题，导致管控在实操层面出现了混乱，不仅无法有效识别跨行业、跨市场和跨机构客户的风险，也同步降低了下设机构在自身履职过程中的有效性。

（二）跨行业、市场、机构的洗钱场景梳理方法与模型建设有待提高

开展跨行业、市场、机构的洗钱场景及连接点的梳理，是建立总行/集团共享客户监测体系与模型的重要环节。只有明确了在下设不同业态机构中涉及到的洗钱场景与连接点，才能够进一步开展以风险为本的可疑交易监测模型建设。目前大部分金融机构及集团层面由于此前一直重点关注的是单个机构的交易监测模型及洗钱场景分析，因此对跨行业、跨市场和跨机构客户洗钱的模式以及模型建设较为陌生。

同时，不少机构在从“以规则为本”到“以风险为本”的模型建设的转型过程中较为吃力，习惯于以中国人民银行法规或厂商标准化模型开展可疑交易监测，因此，对如何结合跨行业、跨市场及跨机构业务场景重新建立定制化可疑交易监测模型的方法并不熟悉，导致模型有效性较差、覆盖性不完整等多种问题，从而使得跨行业、跨市场和跨机构客户的洗钱交易并不能得到有效监控。

（三）跨行业、市场、机构的数据整合难度较大

总行/集团层面的数据整合：为了实现跨行业、跨市场和跨机构客户及交易的统筹监控与管理，支持总行/集团层面建立有效的客户及交易监测模型，并且防止相关风险在不同机构之间的传导，其中一项核心工作是对集团共享客户及相关交易的数据整合。而反洗钱数据整合与治理，一直是当前各大金融机构开展反洗钱工作的重要与难点。过去，不少大型银行总行/集团下设机构在反洗钱层面并没有统一的系统要求，通常是由各家下设机构自行开展系统采购与部署，并对自身反洗钱相关数据进行存储与管理。而总行/集团层面虽然客户获取不同下设机构的相关信息，但由于信息壁垒以及系统限制，无法对不同机构之间的反洗

钱相关数据进行整合，并统筹开展分析监测，对共享客户的数据一致性以及更新同步频率没有明确的要求。即使是开展了数据整合的机构，由于不同下设机构系统数据等标准不一致，无法顺利完成对同一集团共享客户的数据标准及质量的整合与对接。这也为不少银行总行/集团母公司开展跨行业、跨市场和跨机构监测带来了较大的不便，是制约集团反洗钱管理的重要因素之一。

总行/集团层面的数据共享：即使是完成了集团层面的数据整合，由于客户信息保密要求，总行/集团在开展集团监测与后续指导时也需要格外小心，避免在过程中出现将单个客户的保密信息在集团内部不同下设机构间进行传导的信息泄露风险，也就是“无限制共享信息”与“不共享”均会带来潜在合规风险。这就需要总行/集团层面在该阶段及时明确在开展针对共享客户的监测与后续指导的过程中，可以共享哪些信息，共享到什么程度，以及通过何种方式进行传导。

（四）跨行业、市场、机构风险后续管控运用效果不到位

即使建立了总行/集团可疑交易监测体系，但由于不少机构对后续结果运用以及指导策略方面存在缺失，导致总行/集团层面没有办法基于不同行业的特点及当前管控情况进行有效后续指导以及风险隔离措施的制定。一方面，若采用了统一过严的“一刀切”管控策略，会带来下设机构在业务发展上的损失以及客户投诉率的提高。另一方面，若采用了过于宽松的管控策略，则又可能导致集团指导形同虚设。

（五）总行/集团反洗钱有效性监测体系的建设缺失

大型银行/集团在开展下设机构合规履职监测的过程中，通常还是以下设机构定期提供的审计报告、评估报告以及集团审计结果作为重要参考依据。然而，各下设机构的审计或评估报告大多存在一定的主观性，集团审计从频率以及覆盖度上来说也无法完全满足及时监控的要求。在总行/集团层面尚未建立反洗钱有效性监测体系的情况下，很难从集团层面对下设机构的反洗钱履职情况及风险进行及时监控，导致集团与下设机构的反洗钱管理出现脱节等风险。



3 总行/集团反洗钱管理的建议

总行/集团在反洗钱合规领域还有很长的路要走，各集团在现阶段因为其企业性质与职能的差异，所处的起点也各有不同。但不论其目前所在的位置如何，基础怎样，在现阶段最需要明确的是“做什么”、“怎么做”、“做到什么程度”这三个核心内容。

从总行开展集团管理的情况来看，目前不少大型银行总行已经逐步在集团层面建立了不同层次的反洗钱管控措施，包括建立统一的洗钱风险自评估体系、统一反洗钱管理标准等，现阶段也取得了一定成效，因此需要重点关注的是如何在此基础上更进一步，包括整合集团反洗钱资源数据、充分识别跨行业、跨市场和跨机构风险，建立有效的集团监测模型，有条件的还可以运用知识图谱、人工智能和区块链等新兴技术，有效开展对集团共享客户的洗钱风险监测，以实现以“风险”引导的资源配置，开展全方位穿透式集团反洗钱管理。

一般来说，集团反洗钱监测建议由集团层面合规相关部门牵头开展，统筹建立监测方法、机制体系、监控规则，并建立相关系统，同步开展集团共享客户识别、数据整合以及相关系统建设，指导各下设机构进一步对识别的风险进行管控。

建议一：明确职责分工，界定工作内容

从总行/集团的角度来说，目前针对跨行业、跨市场和跨机构客户的识别与监控，其职责在于确认共享客户的识别标准与范围，了解目前该类客户涉及的下设机构情况以及客户量级，并针对当前已经开展的管控措施进行摸底。同时，针对在不同下设机构之间存在信息差异较大或风险程度跨度较高的共享客户，进行深入分析，并开展后续指导。对于跨行业、跨市场和跨机构客户的相关交易，针对性建立有效的共享客户交易监测模型及机制，梳理该类交易涉及的洗钱场景以及风险连接点，使得同一客户在不同下设机构之间的交易能够在集团层面得到统筹管理与监测。而针对下设机构来说，除了有效履行其自身已有的反洗钱合规要求（包含客户管控、可疑交易监测等）以外，也需要配合总行/集团层面开展对相关跨行业、跨市场和跨机构客户的监督管理，对集团的指导意见进行进一步落实，并配置和部署相应资源。针对当前客户及交易管控策略与集团分析结果有较大差异的，及时开展分析与更新，将相关责任落实到部门及相关责任人，不要让集团的指导最终成为一纸空谈。

集团监测体系目前需要至少包含以下工作模块：

- 在反洗钱监管要求项下，建立适用于集团层面的可疑交易监测体系，满足有效识别和应对跨市场、跨行业和跨机构的洗钱风险，防范洗钱风险在不同下设机构间传导的监管要求。
- 从下设机构维度切入，基于内控制度及业务特点等要点，对各下设机构开展可疑交易风险识别，并制定集团层面与下设机构在共享客户风险管控的相关操作流程，在满足反洗钱监管要求的前提下，科学合理优化各下设机构可疑交易报送流程。
- 设计专注识别和应对跨市场、跨行业和跨机构的可疑交易风险监控模型，通过建立集团层面的可疑交易监控指标，监控集团共享客户洗钱风险在不同子公司间的传导。
- 建立有效的监控体系，对下设机构当前涉及到的反洗钱履职情况进行及时监控与指导。

建议二：梳理交互场景，建立监控模型

建立总行/集团层面对共享客户及交易的可疑交易监测体系的其中一个重要前提则是梳理跨行业、市场和机构的风险连接点和场景。这需要集团层面对各下设机构的业务产品情况有较为深入的了解，并掌握不同机构间的交互情况。交互情况可以分为客户的交互与业务的交互两种形式。客户的交互存在三种不同的交互模式：（1）同一客户在不同下设机构均开展业务；（2）一家机构的客户恰巧是另一家机构某客户的交易对手；（3）洗钱犯罪集团各成员分布在不同下设机构间开展交易。而业务交互则是指不同机构间的特定业务需要多个机构共同协作完成。一般来说，客户交互与业务交互是同步开展、相互交错的。

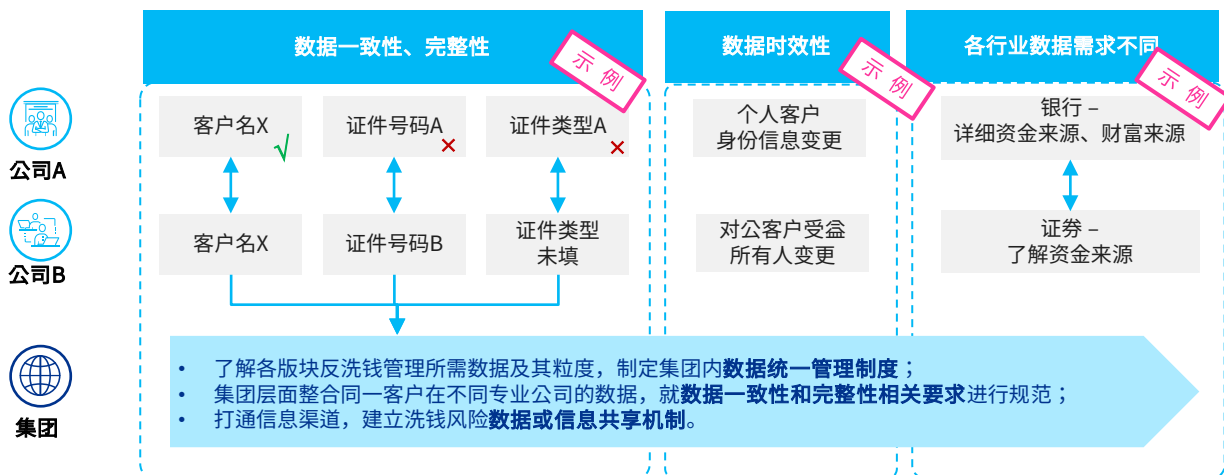
同时，基于不同的交互模式，开展对客户以及交易的交互连接点梳理，并集合不同行业的洗钱类型分析，综合考量通过连接点开展洗钱行为的场景，并以此为基础建立集团针对共享客户洗钱风险的监测模型。借鉴银、证、保等子公司的境内外可疑交易监测经验，建立起集团层面共享客户的可疑交易监测体系，解决各下设机构因反洗钱信息孤岛导致的潜在洗钱交易无法识别的问题。

在模型构建的过程中，其基本思路在于开展三大特征的建设，即可疑交易特征、高风险客户特征以及交易网络特征。可疑交易特征主要针对交易主体、频率、时间以及金额等异常情况；高风险客户特征则主要是针对客户基本信息、交易对手情况等开展的画像特征建设；而交易网络特征则是针对团伙作案进行的图谱特征归集。

建议三：开展数据整合，反哺迭代模型

集团业务版块可能横跨银行、证券、保险、信托、租赁、非金融行业等多个行业，各行业对客户数据收集的范围、颗粒度和保存时限等要求均不相同，很容易形成数据空缺或遗漏的风险；且同一客户可在集团多个版块的下设机构进行开户或开展业务关系，可能会导致集团内同一客户数据一致性、完整性、时效性等方面存在问题。

基于初步建立好的监测模型，总行/集团应对模型所需数据开展集团层面的整合。该部分整合无需针对全量的集团客户，而是识别和整合集团共享客户的相关客户信息与交易数据，使得该类客户在集团层面能够得到统筹管理，降低同一客户在不同机构出现实质性信息差异。这需要集团层面针对相关数据从数据源头进行综合治理，包括统一该类客户在不同机构的数据标准，质量校验规则、更新频率、预警提示规则等进行全面治理，以保障后续集团监控模型基础数据的准确性。



同时，有条件的总行/集团机构还可以在目前集团反洗钱数据库的基础上，梳理各下设机构反洗钱交易数据类别、基础属性、应用场景、数据来源及获取方式等，通过区块链等技术，构建去中心化、可与各下设机构信息共享的集团反洗钱交易数据链，记载所有集团共享客户的交易记录。

此外，还需要基于数据整合情况，对现有监测模型进行反哺与迭代，同时可以考虑参考非反洗钱数据及风险结论，进一步完善共享客户信息，使得模型与数据两者相辅相成，迭代共生。

同时，在信息共享环节，针对存在境外分支机构的，也需要在信息共享时考虑跨境信息保密要求，避免不必要的合规风险与成本。

建议四：建立监测流程，保障结果运用

总行/集团建立监测模型的重要目的是在于将监测结果有效运用，这就意味着需同步建立与之配套的机制流程。从集团监测的角度来说，由于监测场景不同，其涉及到的运用流程也有较大差异。

场景一：如果集团共享客户因其在某一家下设机构的可疑行为被报送了可疑交易报告，则集团需要将该可疑交易涉及的客户提示给其他涉及该共享客户的下设机构，要求其对客户在其业务范围内的交易开展进一步监测分析，并开展客户风险等级调整。

场景二：如果某共享客户因其在某一家下设机构的可疑行为被报送了可疑交易报告，但其他机构暂未与该共享客户建立业务关系，此时若存在其他客户的交易对手涉及到该共享客户的情况，集团也需要提示对应机构对相关客户的交易加强监控，防范风险传导。

场景三：若某共享客户的洗钱链路涉及到多个下设机构，集团通过对该客户账户的多维度模型监控，及时发现了其潜在的风险交易，即使下设机构基于自身交易分析暂未发现其可疑情况，集团层面也应即使开展风险提示，并指导相关下设机构开展布控。

场景四：集团基于场景三识别出的共享客户的交易行为，识别与其有直接关联的其他客户或具备有同类型交易特点的其他关联客户，从而充分识别洗钱全链路中的相关群体，以便提示相关下设机构分别开展可疑交易报告报送以及客户管控。

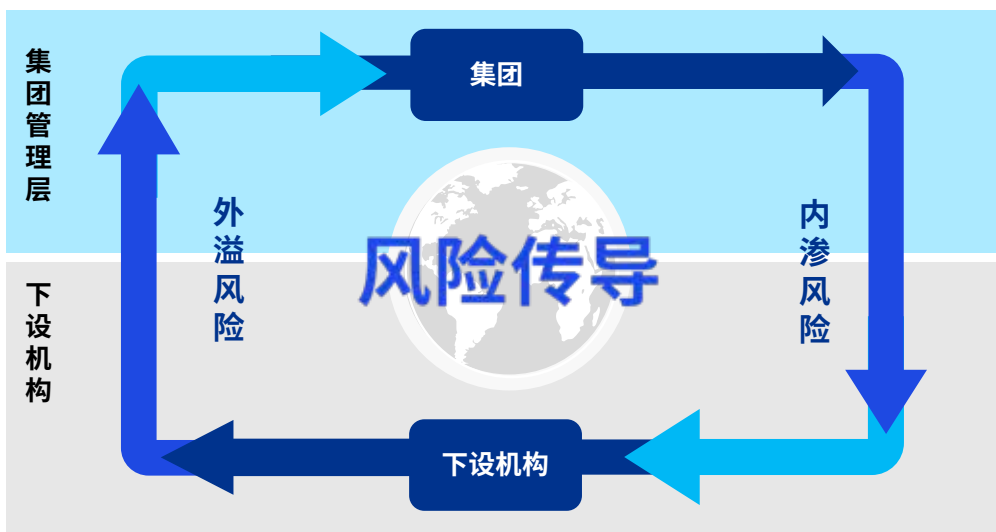
因此，针对上述不同场景，集团应建立有效的结果运用流程机制，在有效及合理范围内开展结果共享与提示。



建议五：建立履职监督，完善隔离机制

集团在开展下设机构反洗钱履职有效性监督方面，如果单纯依赖其定期报告或审计结果，可能无法及时对当前风险进行识别与衡量。集团机构在扮演监督指导角色的过程中，可以对标监管机构对金融机构的监督方式，将自身定义为“类监管”角色。当前人行等监管机构在开展对金融机构的反洗钱监管过程中，除了金融机构自评以外，最重要的是会通过量化的形式要求金融机构通过提供一些与其反洗钱履职相关的量化数据作为法人机构洗钱风险评估的基础，对其当前风险与履职情况开展监督管理。因此，集团层面同样可以类比该做法，在集团层面设计并建立有效的反洗钱履职监测指标，并将其实现系统化部署，能够做到对下设机构在各评估指标下的及时监控，并对出现异常的机构提前进行提示与指导。

而针对风险传导，集团机构目前同时面临内渗风险与外溢风险。其中，内渗风险是指一种自上而下的风险传导，只能通过集团视野进行管控，防止洗钱风险在集团内部进行传递。例如跨专业公司客户、产品、渠道组合产生的内渗风险。外溢风险是指一种自下而上的风险传导，是指专业公司自身无法稀释而向集团进行传导的风险，作为集团化管控的一环，总行/集团应识别集团内部特定高风险领域，例如客户群、产品、渠道等，并监测此类外溢风险。金融机构需要明确内渗风险和外溢风险发生的场景，以及能够监测量化的指标范围，有条件的集团机构也可以考虑从集团层面建立全集团的洗钱风险自评估体系，对内渗风险与外溢风险进行有效监控，并及时建立风险隔离机制，防止相关风险在集团内部进行传导。



结语

反洗钱作为目前中国监管趋势的重点之一，也是大型银行机构总行/集团在合规管理层面相对薄弱的重要环节。因此，总行/集团需要从集团层面以及下设机构层面同步完善反洗钱合规体系及可疑交易模型建设，结合有效的洗钱风险评估体系，以强有力的系统及模型为依托，以良好的底层数据为基础，全面提升集团整体在反洗钱领域的合规性。

业务重塑

科技引领

风险前沿

16

聚焦金融消费者权益保护 助力实现“金融为民”新境界



徐捷
金融业治理、合规与风险
咨询服务主管合伙人
毕马威中国



常森
金融业治理、合规与风险
咨询服务合伙人
毕马威中国

科技和数字技术的发展，推动金融行业经营及管理模式的深度变革，金融机构数字化转型在提升自身经营与管理效能的同时，也在拓展触达客户渠道及重塑客户服务体验，“面向客户、提升服务品质、建立有温度的客户服务旅程”已然成为各家金融机构重点战略方向。金融行业服务实体经济，普惠金融高质量发展助力实现共同富裕，是时代对金融系统的要求，强化金融消费者权益保护工作，切实保护好金融消费者长远和根本利益，是行业健康可持续发展的需要，有利于构建良性的行业生态，有利于更好地维护金融稳定与安全，消保工作迫在眉睫且势在必行。



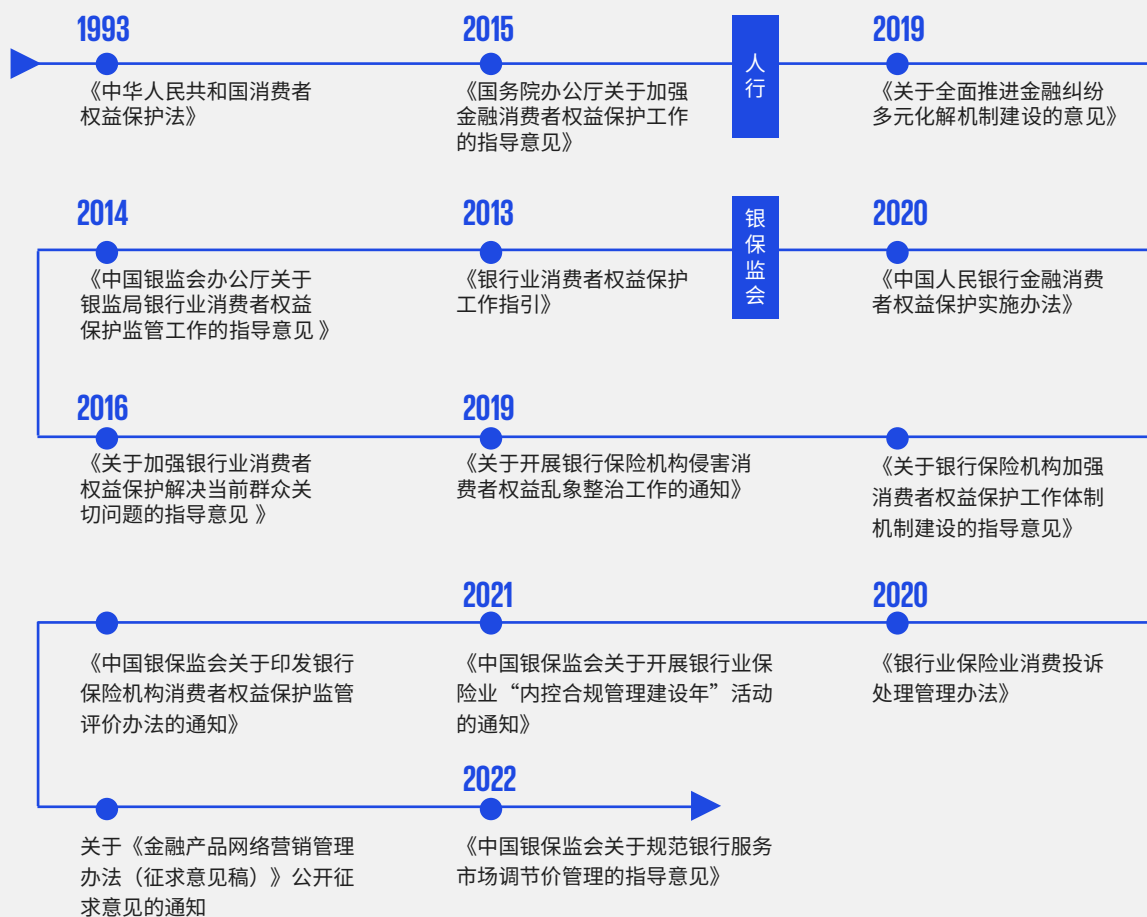
宏观层面：金融消费者权益保护的重要性和历史必然性

法律层面，我国历来非常重视对消费者权益的保护。1993年颁布的《中华人民共和国消费者权益保护法》，是我国第一次以立法形式全面确认消费者的权利。2015年国务院办公厅印发《关于加强金融消费者权益保护工作的指导意见》，首次从国家层面对金融消费者权益保护进行部署，提出保障金融消费者的“八项权利”。在2022年两会期间，中国人民银行副行长刘桂平建议制定“金融消费者权益保护法”，以加快补齐制度短板，统一监管标准，切实保护金融消费者的长远和根本利益。金融消费者权益保护法律的出台，是完善金融行业法治建设的必要一环。

政策层面，《第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》和《2022年政府工作报告》均强调要强化消费者权益保护，消费者保护已然成为国策的重要组成部分，在畅通国内大循环，发挥消费基础性作用中不可或缺，是攸关“双循环”的现实议题，全面有效的消费者保护工作已成助力共同富裕的重要举措，是增强和保障人民群众获得感、幸福感、安全感的重要手段。

监管层面，近年来中国人民银行和中国银保监会密集出台一系列与金融消费者权益保护相关的监管文件，持续的推动金融消费者权益保护工作向前发展。《金融消费者权益保护实施办法》、《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》等一系列重要文件相继出台，为精准把握金融消费者权益保护工作目标、周密部署工作任务奠定了坚实的基础。

消费者权益保护领域监管政策出台情况



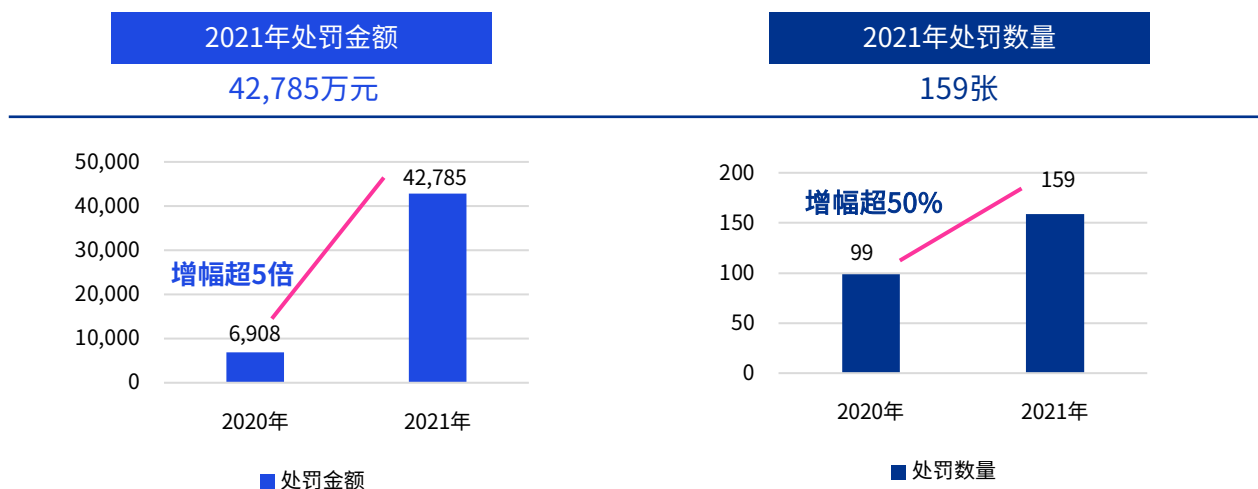
数据来源：监管机构公开发文，毕马威整理



中观层面：银行业金融消费者权益保护存在的普遍问题和挑战

近年来，随着金融创新产品的持续推出，金融服务模式的不断更迭，金融消费者权益受到侵害的事件时有发生。毕马威从银保监会所发布的监管处罚出发，分析金融消费者权益受到侵害的主要情形：

2020、2021年“金融消费者权益保护”相关罚单的金额（万元）和频次（次）



数据来源：银保监会公开处罚信息，毕马威分析

2020、2021年“金融消费者权益保护”相关罚单的金额（万元）和频次（次）

银行消保领域案由分析	
贷款浮利分费	未按约定使用个人信息
误导销售保险产品	未经同意查询个人信息
违反征信查询规定	与第三方机构合作问题
中间业务收费质价不符	信息披露不到位
投资银行顾问服务收费质价不符	未经客户同意违规办理短信收费业务
变相提高客户融资成本	

有基于此，监管部门持续出台一系列金融消费者权益保护监管要求，以推动银行机构持续完善全流程的金融消费者权益保护工作体系，提升金融服务质量和消保工作水平，切实履行金融企业的责任担当。

2021年银保监会发布的《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》，从“体制建设”、“机制与运行”、“操作与服务”、“教育宣传”“纠纷化解”五个维度，明确对银行保险机构开展消保监管评价的重点内容，以指导银行保险机构以体系化的方式建立和落实消费者权益保护管理活动。在体系建设和实施过程中，我们关注到，金融机构遇到的典型问题涉及以下方面：

1 体制建设层面

- 1) **职责分工有待明确，信息共享和协调联动机制有待加强**：消保牵头部门和各相关部门、分支机构的管理定位不明确，存在着管理职责不清、管理主线不明等问题。
- 2) **部门建设有待加强，工作基础有待夯实**：未将消费者权益保护部门设置为独立的一级工作部门，且专兼职人员配备不充分，导致消保工作的独立性、专业性和权威性无法得到有效保障。

2 机制与运行层面

- 1) **消保审查机制有待强化，消保工作根基有待筑实**：消保审查的独立性、权威性和专业性有待加强。消保审查常与法律审查、合规审查混淆；审查人员素质和背景参差不齐，影响审查质效。
- 2) **内部考核体系有待完善，问责机制有待健全**：未建立横向覆盖业务、纵向通达机构的考核评价体系，消保考核的权重偏低，消保责任未全面内嵌到问责要求中，无法发挥考核的导向作用。

3 操作与服务层面

“全员、全业务、全流程”的工作格局有待完善，全流程管控机制有待健全。相关部门未充分结合自身业务特点，将消费者权益保护工作与业务开展深度融合，尚未建立涵盖事前预防、事中监控、事后化解的全流程、全链条工作机制和管控标准。

4 教育宣传层面

教育宣传形式主义，宣传形式落后时代。一些银行机构的金融消费者权益保护教育宣传活动存在排场大、时间短、领导多、群众少的特点，不“接地气”，无法深入人心；另一方面，宣传教育载体不丰富，形式不灵活，导致宣传教育效果大打折扣。

5 纠纷化解层面

投诉风险化解有待强化，风险提示有待加强。投诉的主体责任有待进一步压实，投诉处理流程有待进一步理顺，重点问题的源头治理有待进一步强化，投诉处理系统支持有待进一步完善。

银行业金融消费者权益保护优化策略和建议

金融消费者权益保护工作还将继续深入，顺应金融消费者权益保护的大趋势，深入思考如何将各种挑战转化为新的机遇。银行业金融机构正在从以下几个方面努力和突破，着力构建金融消费者权益保护新格局。



1 体制建设层面

加强顶层设计、强化全面部署、树立“一盘棋”的意识，逐步形成工作合力：明确消保工作的牵头部门，建立“横到边、纵到底”且覆盖全部门和各级经营机构的消保专岗或联系人队伍，形成高层推动、职能部门牵头、各业务部门和分支机构各司其职的工作布局。

2 机制与运行层面

- 1) 强化消保审查机制，严守消保一道防线，从源头预防侵害事件：强化高层领导对消保审查的监督作用，要明确消保审查范围、审查流程和审查要点，确保人员配置，充分运用数字技术，探索在消保审查领域打造“智能审查平台”。
- 2) 完善消保考核和责任追究机制，切实强化责任担当，提升工作效能：坚持目标导向、问题导向、覆盖全面、突出重点，强化结果运用，用好考核的“指挥棒”，推动消保工作从“软指标”变为“硬约束”。

3 操作与服务层面

- 1) **强化端对端全流程管控，明确消保标准，严守消保防线，筑牢消保工作根基：**构建事前审查、事中管控、事后监督全流程的消保工作体系和机制，确保在金融产品或者服务的设计开发、营销推介以及售后管理等各个业务环节有效落实消保配套的规定和要求，力争做到管理“无死角、全覆盖、有重点、可追溯”，全面的实现消保工作与业务融入、与管理融入、与风控合规融入的新格局。
- 2) **聚焦重点，久久为功，强化专项领域管理，例如个人金融信息保护：**银行业金融机构应做好客户金融信息保护工作。对发生信息泄露，甚至违规倒卖客户数据的金融机构等，应依法从严惩处，形成监管震慑。除此之外，要建立完善的个人金融信息管理机制，建立个人金融信息全生命周期的防控策略与标准、个人金融信息分类分级管理机制和个人金融信息安全影响评估机制。

4 教育宣传层面

推动宣传教育走深走实，持续增厚消保文化土壤。将专项宣教活动和常态化宣教活动相结合，宣传形式上进行积极创新，以短视频、动漫等易于消费者接受的形式对消费者进行宣传教育。同时加强对老年人、在校学生的宣传教育，筑牢金融风险防范安全网。

5 纠纷化解层面

建立特色化的多元纠纷化解体系，强化源头治理，打造新时代的“枫桥经验”：拓宽、通畅投诉渠道，在各服务触点和官方微信公众号上积极建设投诉调解机制，打通投诉维权“最后一公里”，为金融消费者提供便捷、高效、跨地域的多元化的纠纷化解渠道。

6 信息系统和数据层面

构建“生态化、智能化、开放化、数字化”消保发展格局，科技赋能，为金融消费者权益保护保驾护航。随着金融业与数字技术和科技的深度融合，以客户体验为中心的服务理念的不断深化，银行业金融机构积极借助科技手段，以科技创新赋能服务，让消保服务更有温度、更有效率。

银行业金融消费者权益保护业界较佳实践及国外消保工作经验借鉴

消费者权益保护工作想要提质增效，应充分借鉴业界较佳实践和监管思路。

1 国内银行业金融消费者权益保护较佳实践

国内领先的商业银行在初步建立消保全流程管理的基础上，目前着重于管理机制的纵向深化和持续优化。一方面，强化消保管理与业务的融合，将消保要求融入业务管理制度办法，规范日常经营行为。同时，通过升级管理工具、加强评估检查、开展多渠道员工培训等方式，

推进信息披露、营销宣传、客户信息保护等业务端消保要求的落实。另一方面，针对消保审查、宣教、投诉等消保管理事项，不断深化消保管理精细度。以投诉管理为例，利用渠道与平台建设，拓宽受理渠道、增加公示内容，为客户投诉提供便利。同时，优化投诉处理机制，通过建立快速处理流程、增添自助查询功能等举措，增强反应速度，提升消费者体验。

- 1) 某股份制银行在分行层面建立消保部，作为消保工作的统筹部门，承担消保审查、投诉管理、消保监督检查、金融宣教、消保考核评价、合作机构监督、消保团队建设等职责。在人员配备方面，设立专职消费者权益保护管理岗、投诉管理岗、消保宣教岗和合规销售管理岗，落实消费者权益保护的管理职责。
- 2) 某国有银行积极推动消保信息化平台建设，整合现有消保审查、投诉等系统，建立消保数据库，实现流程的线上一体化和数据集中化。同时，强化对于消保数据的应用和分析，以客户投诉信息为主线，建立消保标签体系，依托自然语言识别、机器学习等技术，对投诉信息进行分析、挖掘以及信息溯源管理，落实投诉原因，提升消保管理针对性的同时赋能业务发展。在对外服务方面，通过引入智能化认证工具、客户画像等技术，在“以客户为中心”的客户旅程管理中落实消费者权益保护相关内容，提升客户满意度。
- 3) 某国有银行把客户投诉管理作为价值创造的重要抓手之一，从投诉工作整体、应急管理和考核等方面，不断完善投诉管理体系。其中包括针对不同业务场景、业务类型，分别建立多项互为补充的纠纷多元化解机制，包括网点小金额快速补偿、线上小金额快速补偿、资金异议处理等。通过落实小额纠纷快速处理机制，实现“应调尽调”目标，在额度范围内落实调处意见“无条件接收”，提升客户体验及管理效率。

2 国外消保监管体系借鉴

加拿大、澳大利亚等国的监管机构作为金融消费者权益保护的先行者，较早设置了行为监管或金融消费者权益保护机构。2008年金融危机后，以美英为代表的发达国家对金融消费者权益保护工作的重视程度不断增加。通过对加拿大、澳大利亚、美国和英国的金融消费者权益保护机制进行分析，以下四点经验可供国内商业银行参考：

第一，注重顶层设计，强化统筹部署。各国均制定了金融消费者权益保护的专门法律，从而为建立金融消费者权益保护专门监管机构、明确职责范围提供了法理依据。第二，职责范围日益扩大，管理半径逐渐增加。四国消费者权益保护监管机构职能与设立之初相比，均有一定范围的扩大，且所管辖的金融机构数量也不断增加。例如加拿大金融消费者权益保护署（FCAC）逐渐增加了协调各相关部门推进金融消费者宣传教育、受理投诉等职能，美国在次贷危机后成立消费者金融保护局（CFPB）将原分散于美联储、联邦存款保险公司等监管机构的金融消费者权益保护职能进行整合。第三，注重监管内部协调，形成监管合力。各国均建立了金融消费者权益保护的协调机制，金融消费者权益保护监管机构与一般消费者权益保护监管机构、财政部门、教育部门等可迅捷、畅通地进行合作。第四，强化信息披露，筑牢风险防控底线。针对金融机构和金融消费者之间信息高度不对称的特点，加拿大《金融消费者权益保护署法》、美国《联邦消费者金融法》等法律均强调重视信息披露，强化信息披露的透明度、全面性和真实性，要求以消费者易于理解和接受的语言进行信息披露。

金融消费者作为金融业的重要参与者和推动者，只有金融消费者权益得到足够的尊重、敬畏和保护，金融业务才能持续稳健发展。金融消费者权益保护是一项长期、复杂的系统性工作，无法一蹴而就，因此银行机构既要积极作为、重点突破，又要系统谋划、统筹推进，切实提高金融消费者权益保护能力和水平。

特别鸣谢：感谢王又然对本文做出的贡献。

业务重塑

科技引领

风险前沿

17

严防“绿天鹅”，商业银行气候风险管理任重道远



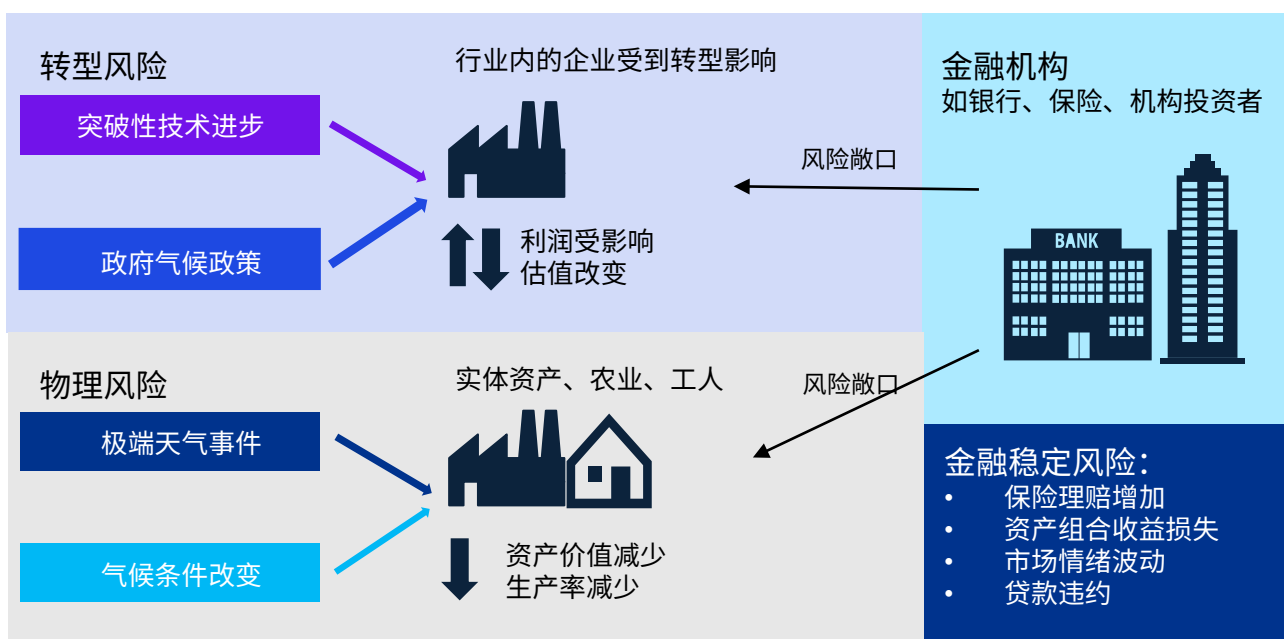
曹劲
金融风险管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



李立书
金融风险管理咨询服务总监
毕马威中国

背景

气候变化是人类在21世纪面临的巨大挑战之一，通过物理风险和转型风险两种形式，对实体经济带来的冲击和损失愈发明显，并进一步传导至金融体系。国际清算银行（BIS）在《绿天鹅》报告中提出：气候变化导致的“绿色天鹅”事件可能成为下一次系统性金融危机的原因。因此，将气候因素纳入金融风险管理框架成为必然的趋势。



来源：英国央行英格兰银行

目前，全球范围内的央行和监管机构开始积极探索建立应对气候风险的工作机制，2021年，金融稳定理事会（FSB）发布了《气候相关金融风险路线图》，提出将气候风险纳入金融风险管理整体框架；英国气候金融风险讨论组（CFRF）发布了第二套气候风险管理指引；美国金融稳定监督委员会（FSOC）发布气候相关金融风险报告和建议；澳大利亚审慎监管局（APRA）发布了气候风险管理指南。在此背景下，我国的金融监管机构也在积极行动，人民银行于2021年8月组织全国23家主要银行开展第一阶段气候风险压力测试，并公开了压力测试结果，为进一步开展气候风险管理工作做好准备，香港金融管理局也于2021年底正式发布了气候风险管理指引文件。

截至2022年5月16日，21家主要银行中除三家政策性银行，其余银行皆与年报同步披露了2021年ESG报告或可持续发展报告。在报告中各银行对其气候风险管理情况进行了披露。报告显示，我国银行业致力于持续提升环境与社会风险管理水平，将气候风险管理作为单一类别纳入全面风险管理体系，有效控制相关风险。



风险管理政策：各行强调了对环境与社会风险政策体系建设的重视，并在相关行业授信政策中加入管理约束性要求。建设银行将双碳目标与经营管理、风险偏好相结合，根据政策要求及时调整高耗能高排放产业信贷政策；平安银行针对78个行业板块出台了独立风险政策，并配套编制了《绿色金融业务风险手册》，特别关注清洁能源、节能环保等碳减排重点行业。



全流程管理：各行将环境、社会与气候风险纳入信贷全流程管理。建行披露了在信贷流程中对于气候风险管理的具体措施，实施环境与气候风险“一票否决”，使生物多样性审查成为项目评估的前置程序；光大银行按照香港联合交易所《气候信息披露指引》就气候相关议题建立内部工作流程；中国银行环境风险管理覆盖信贷业务客户准入、尽职调查、信用审批、资金拨付、贷后管理等各个环节。



气候风险压力测试：2021年，人民银行组织全国23家银行开展第一阶段气候风险压力测试，评估碳达峰碳中和目标转型对信贷资产的潜在影响。在报告中，16家银行均对压力测试结果进行了定性描述，只有工行对在轻度、中度和重度压力情景下的结果进行了定量描述，测试结果表明风险整体可控。



信息披露：截止至2021年，建行、交行、农行、工行等多家银行已成为气候相关财务信息披露（TCFD）支持机构。基于TCFD信息披露框架，从治理、战略、风险管理、指标和目标四个维度对气候相关财务信息进行披露。其中，工行在2017年加入TCFD，已连续三年编制、发布了《绿色金融专题报告》，以附录的形式将报告与TCFD框架进行索引，并于2021年首次发布《2021年半年度ESG专题报告》。



挑战

由于目前我国银行业的气候风险管理仍处于起步阶段，在数据、模型、资源投入等方面仍面临较大挑战，具体表现如下：



数据

关键数据不足：我国气候风险管理工作尚不成熟，其涉及的数据与传统风险管理数据区别较大，部分关键数据无法通过现有数据加工得到。对于转型风险而言，需要获取企业生产信息数据、碳排放数据等信息，国内监管机构在气候信息披露方面亦处于起步阶段，公开渠道获取难度较大；对于物理风险而言，外部历史损失数据及灾害数据不足，一方面因为国内气象损失数据和灾害数据积累不足，一方面由于灾害本身的极端性，实际上发生可统计损失的事件次数也较少，不利于数据积累。

内部数据精细度不足：例如在抵押品方面，银行内部缺乏气候风险特征数据（物业的地理坐标、区域气候等），难以支持气候风险的精细化分析。

数据源分散且未结构化：公开可获得的气候风险相关数据源较为分散，难以短时间内整合出高质量的数据库。同时，各个来源的数据结构化程度较低，部分数据缺失程度较高，需要大量的数据加工处理，但仍无法保证数据质量。



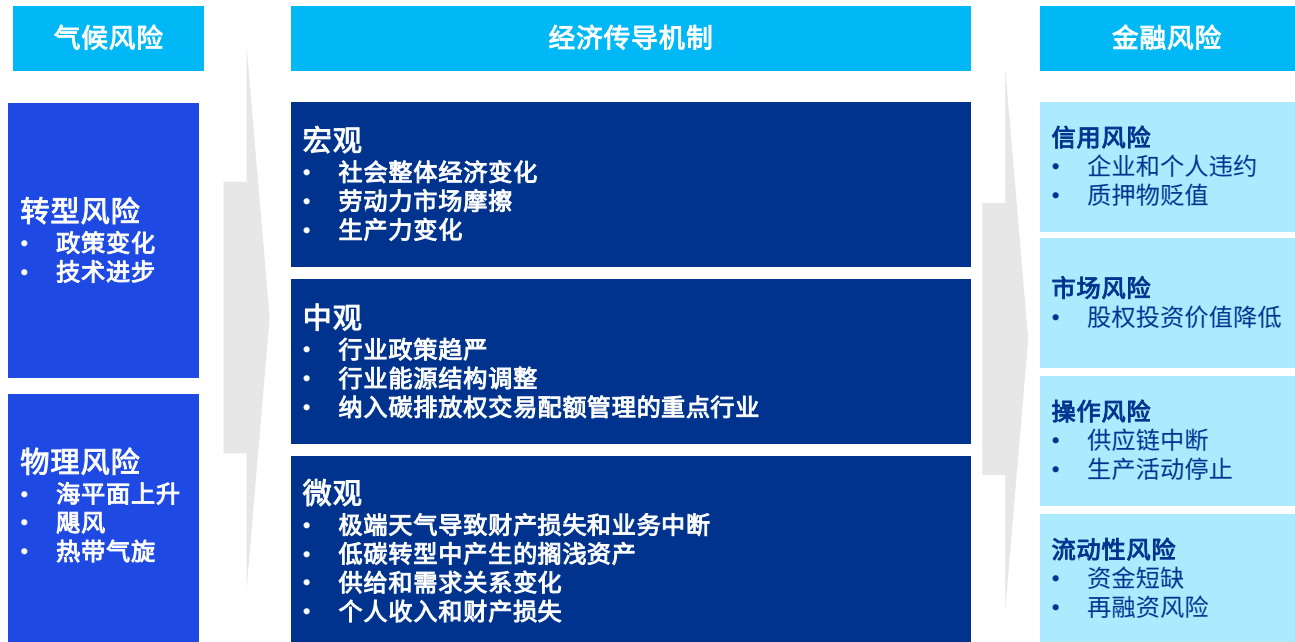
模型

情景构建方法较为单一：当下国际主流情景（如NGFS情景）主要基于全球数据，对于特定地区的本土化设置不多，导致应用时出现与特定地区的实际情况可能有较大的出入。此外，现有情景构建的方法忽略技术进步等因素给企业转型带来的影响。

模型难以区分不同地区的气候风险差异：我国各地区之间气候风险特征差异较大，在情景设置和计量模型构建过程中需充分考虑区域性因素，但目前已有的模型在下钻至特定区域分析方面，缺乏成熟的模型计量经验。

预测结果高度依赖于实证研究的准确性：目前气候相关的金融风险管理领域模型经验较为缺乏，基础数据难以支撑。气候风险分析需将传统的情景生成、风险传导与宏观经济政策相结合，考虑宏观经济、气候变化、行业政策和企业转型之间的动态交叉影响，这对模型建设提出了很高的要求。因此，预测结果既受基础数据准确性影响，又受限于模型本身，整体实证研究环节面临的不确定性较高，预测结果高度依赖于实证研究的准确性。

传导路径有待进一步探索：气候风险分析需要银行从成本、收益等维度分析气候风险的影响，然而气候与环境因素不直接作用于企业的收入和成本，而往往通过影响宏观经济、地区经济、产业的供求和定价等来影响企业。因此气候风险如何传导至银行业务层面，需要进一步探索。



资源投入

对人员专业能力要求较高：气候风险分析是一项系统性和持续性的工作，通常要求管理人员掌握气候学、环境科学和传统风险建模能力，且同时涉及跨多个学科，涉及全部高碳行业的行业分析，对风险管理人员的专业要求较高。

信息系统投入需持续加大：气候风险分析通常需要对全部高碳行业进行研究，收集数据及分析工作量较大，时间周期较长，银行需要在数据采集、信息系统建设等方面加大投入。

建议

随着金融机构面临的气候与环境风险日益提升，金融机构需要建立相应的风险管理方法。气候风险管理包括风险识别、风险评估、风险控制、风险监测等全流程的管理机制。风险评估即量化风险带来财务损失的概率和程度，是金融机构后续决定采取何种措施降低相关风险的重要依据。针对气候风险长期、不确定性、复杂的特点，传统的风险评估模型不再适用，宏观情景分析法和敏感性分析法成为了评估气候与环境风险的主要工具。

在气候风险评估过程中，核心是构建气候风险传导路径，评估气候风险如何传导至金融机构。高碳行业在低碳转型过程中，受政策变化、技术变革、能源结构调整等影响，出现生产和经营损失。通过碳交易成本、固定资产投资、营业收入等多个驱动因素对财务状况产生影响。以火电行业为例，其向新能源转型需要大量资本支出，以投资各类可再生能源发电厂。以水泥行业为例，水泥行业减排潜力有限，面临较大政策压力，市场需求量减少造成营业收入下降。此外，水泥行业面临的大幅度减产，进而造成行业产能过剩，导致资产“搁浅”，固定资产减值。由营业收入、资产减值等因素驱动的公司层面的财务影响，将传导至金融风险度量指标。对高碳行业的气候与环境风险的认识和定价，可以避免相关金融机构遭受由于气候风险重大财务损失。结合对气候风险关键驱动因素的分析，金融机构可采用分类实现授信策略的方法，通过差异化的授信条件鼓励企业转型。考虑国际国内监管环境的变化，金融机构应及早在有限的资源条件下，分阶段、有计划地落实气候风险管理，掌握变革过程中的主动权。毕马威的改进建议如下：



管理体系

治理架构方面：明确气候与环境风险相关的治理结构和管理职责。董事会和高级管理层应对全球、区域和地方发展有足够的知识和理解，以整体方式考虑与气候相关的风险和机遇，并确保业务决策与气候风险的严重程度相称。

总体风险管理和框架方面：气候与环境风险应作为一个既定的风险类别，应纳入银行的全面风险管理框架内，并制定相应管理制度，建立识别、评估、管理和控制气候相关风险的流程。

风险关联性方面：在银行的实质性风险（如信用风险、操作风险、市场风险以及流动性风险）的管理中，应该纳入气候与环境风险的因素，考虑不同风险间的传导关系。



数据和系统

气候风险相对是一种新型风险，其评估过程涉及高碳企业的碳排放、地理位置等方面的基础数据，了解客户这类情况不属于银行常规信息收集范畴。然而，缺乏数据将阻碍风险识别和管理工作的开展。短期内，建议通过内部调查问卷和外部数据采购相结合的方式补充，综合评估银行客户面临的气候风险以及抵御能力；长期而言，我国监管机构已开始完善气候风险相关信息披露要求，待企业公开披露信息积累完善之后，可以过渡至该部分数据开展分析。同时，银行应构建科学有效的管理系统，对相关数据进行管理，为气候风险定量分析提供数据基础。



计量方法

银行应积极探索开展气候风险情景分析和压力测试，促进相关风险建模方法的不断优化，使其能够真正为各金融机构业务的长期可持续发展提供前瞻性、实质性的参考和指导。根据自身信贷组合特点，优先选择信贷占比高且是高风险的行业进行试点评估；借助气候环境专家及行业专家的经验判断，识别关键的风险因子和指标、描绘风险传导路径并量化财务影响。



管理应用

银行还应将气候风险分析的结果应用至银行日常管理中，并在整个信贷业务流程中考虑气候风险造成的影响，包括但不限于以下方面：

风险偏好：在风险偏好体系中增加气候风险相关指标，如高碳行业的敞口占比、最受物理风险影响的抵押品总量、新增贷款的碳强度等，并结合气候风险压力测试结果设定偏好阈值。

贷前尽调：在前台设置初步识别气候风险的环节，并按照识别标准，对项目或客户进行筛选。针对高排放高污染行业制定气候风险调查、审查清单，确保客户提交的文件和相关手续的合规性、有效性和完整性，确认客户对气候风险点足够的重视并采取了有效措施。

授信审批：将气候风险评估纳入信贷评估流程中。评估和分析客户生产经营过程中面临的转型风险和物理风险水平。对于绿色信贷等特定业务产品，采取相对固定的专人审查审批模式，提高专业判断和流程效率。

押品管理：明确气候风险对各类押品价值的影响方式，对气候风险的影响程度进行量化评估，在押品全流程管理中考虑气候风险因素造成的差异。

投资组合管理：建立环境等级分类体系，在此基础上根据环境等级调整资产风险权重，进而应用于投资组合管理。识别棕色、绿色资产，并调整高碳行业及受物理风险影响较大行业的规模占比。

环境信息披露：依据人民银行发布的《金融机构环境信息披露指南》，参考国际监管及同业实践中适用于中国商业银行的环境信息披露框架，并结合银行自身情况，分阶段逐步推进和完善环境信息披露工作。



特别鸣谢：感谢张迅、杨娜对本文做出的贡献。



03

商业银行
财务摘要



	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		
			2021	2020	2021	2020	2021	2020	
			百万元		百万元		百万元		
2022年排名	1	中国工商银行股份有限公司	人民币	35,171,383	33,345,058	3,257,755	2,893,502	20,712,964	18,666,628
	2	中国建设银行股份有限公司	人民币	30,253,979	28,132,254	2,588,231	2,364,808	18,807,830	16,787,432
	3	中国农业银行股份有限公司	人民币	29,069,155	27,205,047	2,414,605	2,204,789	17,175,073	15,170,442
	4	中国银行股份有限公司	人民币	26,722,408	24,402,659	2,225,153	2,038,419	15,712,574	14,216,477
	5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	12,587,873	11,353,263	794,091	671,799	6,454,099	5,716,258
	6	交通银行股份有限公司	人民币	11,665,757	10,697,616	964,647	866,607	6,574,385	5,861,404
	7	招商银行股份有限公司	人民币	9,249,021	8,361,448	858,745	723,750	5,580,885	5,038,883
	8	兴业银行股份有限公司	人民币	8,603,024	7,894,000	684,111	615,586	4,440,183	3,975,389
	9	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	8,136,757	7,950,218	670,007	638,197	4,801,297	4,549,549
	10	中信银行股份有限公司	人民币	8,042,884	7,511,161	626,303	544,573	4,869,033	4,485,899
	11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6,952,786	6,950,233	574,280	529,537	4,071,485	3,878,839
	12	中国光大银行股份有限公司	人民币	5,902,069	5,368,163	482,489	453,470	3,316,285	3,017,968
	13	平安银行股份有限公司	人民币	4,921,380	4,468,514	395,448	364,131	3,074,009	2,673,662
	14	华夏银行股份有限公司	人民币	3,676,287	3,399,816	298,292	280,613	2,221,449	2,115,285
	15	广发银行股份有限公司	人民币	3,359,985	3,027,972	234,501	218,150	2,022,379	1,803,981
	16	北京银行股份有限公司	人民币	3,058,959	2,900,014	295,054	219,219	1,677,730	1,573,657
	17	上海银行股份有限公司	人民币	2,653,199	2,462,144	205,204	190,398	1,227,075	1,101,536
	18	江苏银行股份有限公司	人民币	2,618,874	2,337,893	192,227	178,038	1,405,709	1,206,549
	19	浙商银行股份有限公司	人民币	2,286,723	2,048,225	164,169	130,512	1,347,239	1,197,698
	20	宁波银行股份有限公司	人民币	2,015,607	1,626,749	149,424	118,480	866,160	690,383
	21	南京银行股份有限公司	人民币	1,748,947	1,517,076	121,360	106,876	792,022	676,392
	22	渤海银行股份有限公司	人民币	1,582,708	1,393,523	106,564	103,246	960,651	891,946
	23	杭州银行股份有限公司	人民币	1,390,565	1,169,257	90,071	80,863	589,512	484,330
	24	徽商银行股份有限公司	人民币	1,383,662	1,271,701	108,564	103,041	656,222	574,051
	25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,265,851	1,135,926	104,513	93,229	582,166	507,886
	26	恒丰银行股份有限公司	人民币	1,217,259	1,114,155	117,145	104,871	650,290	554,856
	27	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,161,629	1,027,872	80,027	69,487	657,663	568,926
	28	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,158,376	1,056,977	93,768	77,211	614,631	531,582
	29	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,075,202	1,029,284	70,470	64,595	362,605	361,261
	30	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1,007,169	950,146	64,746	57,408	569,382	528,033
	31	盛京银行股份有限公司	人民币	1,006,126	1,037,958	79,879	79,452	608,116	555,023
	32	锦州银行股份有限公司	人民币	849,662	777,992	68,598	67,659	612,802	515,898
	33	长沙银行股份有限公司	人民币	796,150	704,235	55,022	44,333	370,833	316,078
	34	成都银行股份有限公司	人民币	768,346	652,434	51,939	46,033	389,626	284,067
	35	中原银行股份有限公司	人民币	768,233	757,482	61,210	58,262	390,647	359,376
	36	广州银行股份有限公司	人民币	720,097	641,632	50,900	42,849	389,421	332,296
	37	天津银行股份有限公司	人民币	719,904	687,760	56,705	53,130	337,020	307,822
	38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	645,046	598,604	60,794	49,247	297,418	283,455
	39	重庆银行股份有限公司	人民币	618,954	561,641	47,273	40,175	318,062	283,227
	40	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	618,171	519,721	48,332	43,983	305,967	263,865

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
26,441,774	25,134,726	942,762	882,665	133,024	131,215	690,680	646,765	348,338	315,906	23.97%	22.30%
22,378,814	20,614,976	824,246	755,858	121,492	114,582	605,420	575,909	302,513	271,050	27.43%	25.12%
21,907,127	20,372,901	719,915	657,961	80,329	74,545	577,987	545,079	241,183	215,925	30.46%	29.23%
18,142,887	16,879,171	605,559	565,531	81,426	75,522	425,142	415,918	216,559	192,870	28.17%	26.73%
11,354,073	10,358,029	318,762	286,202	22,007	16,495	269,382	253,378	76,170	64,199	59.01%	57.88%
7,039,777	6,607,330	269,390	246,200	47,573	45,086	161,693	153,336	87,581	78,274	29.00%	28.29%
6,385,154	5,664,135	331,253	290,482	94,447	79,486	203,919	185,031	119,922	97,342	33.12%	33.30%
4,355,748	4,084,242	221,236	203,137	42,680	37,710	145,679	143,515	82,680	66,626	25.68%	24.16%
4,463,608	4,122,407	190,982	196,384	29,134	33,946	135,958	138,581	53,003	58,325	26.17%	23.78%
4,789,969	4,572,286	204,557	194,731	35,870	28,836	147,896	150,515	55,641	48,980	29.20%	26.65%
3,825,693	3,768,151	168,804	184,951	27,566	27,664	125,775	135,224	34,381	34,309	29.17%	26.19%
3,675,743	3,480,642	152,751	142,572	27,314	24,409	112,155	110,697	43,407	37,835	28.02%	26.41%
2,990,518	2,695,935	169,383	153,542	33,062	29,661	120,336	113,470	36,336	28,928	28.30%	29.11%
1,927,349	1,837,020	95,870	95,309	9,252	10,558	79,605	81,967	23,535	21,275	29.06%	27.93%
2,094,773	1,852,555	74,905	80,525	12,182	11,302	55,499	62,847	17,476	13,812	36.40%	28.66%
1,723,837	1,656,149	66,275	64,299	5,990	6,390	51,397	51,605	22,226	21,484	24.96%	22.07%
1,472,966	1,315,725	56,230	50,746	9,047	5,609	40,438	36,394	22,042	20,885	21.52%	18.93%
1,478,812	1,329,870	63,771	52,026	7,490	5,357	45,480	36,987	19,694	15,066	22.44%	23.46%
1,415,705	1,335,636	54,471	47,703	4,050	4,250	41,952	37,095	12,648	12,309	25.31%	25.96%
1,062,328	933,164	52,774	41,111	8,262	6,342	32,697	27,859	19,546	15,050	36.95%	37.96%
1,087,968	959,173	40,925	34,465	5,801	4,965	27,103	23,694	15,857	13,101	29.22%	28.46%
835,921	758,236	29,194	32,492	2,238	2,902	25,179	28,477	8,630	8,445	32.88%	26.52%
817,233	703,680	29,361	24,806	3,608	3,015	21,036	19,272	9,261	7,136	27.30%	26.35%
783,813	726,743	35,514	32,290	4,431	3,617	26,856	25,752	11,460	9,570	24.45%	23.71%
759,360	725,000	30,842	28,186	2,724	2,903	26,235	24,249	9,560	8,401	27.52%	27.09%
677,377	604,558	23,879	21,028	2,837	2,115	17,659	15,649	6,381	5,310	37.51%	39.47%
849,767	778,425	23,481	21,218	1,319	1,327	19,559	17,647	3,175	5,081	26.08%	31.95%
855,367	763,617	24,164	22,040	2,166	2,332	19,371	17,871	9,698	8,161	29.95%	28.86%
723,846	683,646	16,586	16,565	944	851	13,433	14,052	7,578	7,415	36.81%	36.88%
671,495	655,411	16,792	17,919	1,442	2,000	13,879	13,754	4,258	4,513	31.89%	26.90%
754,881	697,364	15,467	16,267	429	689	12,388	14,558	402	1,204	36.26%	29.76%
476,073	439,224	12,568	9,309	368	175	12,048	9,299	1,273	405	22.68%	32.35%
516,186	463,646	20,868	18,022	1,064	797	16,112	14,961	6,304	5,338	28.44%	29.69%
544,142	444,988	17,890	14,600	532	366	14,422	11,827	7,831	6,025	22.80%	23.87%
455,692	431,341	19,283	19,428	1,932	1,786	16,693	16,565	3,565	3,301	35.95%	35.61%
414,363	417,118	16,564	14,918	1,546	1,246	12,666	11,945	4,101	4,455	25.05%	25.45%
382,479	355,982	17,694	17,197	1,784	2,311	12,925	13,646	3,196	4,308	23.81%	21.80%
506,780	476,333	12,320	14,606	697	880	10,061	12,309	274	746	38.28%	32.06%
338,695	314,500	14,515	13,048	769	1,037	11,597	11,061	4,664	4,424	21.44%	20.64%
461,945	386,241	13,856	12,675	369	369	11,867	10,879	4,474	3,829	28.26%	28.29%

	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		
			2021	2020	2021	2020	2021	2020	
2022年排名	1	中国工商银行股份有限公司	人民币	12.15%	11.95%	1.92%	1.97%	2.11%	2.15%
	2	中国建设银行股份有限公司	人民币	12.55%	12.12%	1.94%	2.04%	2.13%	2.19%
	3	中国农业银行股份有限公司	人民币	11.57%	11.35%	1.96%	2.04%	2.12%	2.20%
	4	中国银行股份有限公司	人民币	11.28%	10.61%	1.62%	1.72%	1.75%	1.85%
	5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	11.86%	11.84%	2.30%	2.36%	2.36%	2.42%
	6	交通银行股份有限公司	人民币	10.76%	10.35%	1.47%	1.48%	1.56%	1.57%
	7	招商银行股份有限公司	人民币	16.96%	15.73%	2.39%	2.40%	2.48%	2.49%
	8	兴业银行股份有限公司	人民币	13.94%	12.62%	2.02%	2.11%	2.29%	2.36%
	9	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	8.75%	10.81%	1.77%	1.97%	1.83%	2.02%
	10	中信银行股份有限公司	人民币	10.73%	10.11%	1.99%	2.18%	2.05%	2.26%
	11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6.59%	6.81%	1.81%	2.12%	1.91%	2.14%
	12	中国光大银行股份有限公司	人民币	10.64%	10.72%	2.07%	2.20%	2.16%	2.29%
	13	平安银行股份有限公司	人民币	10.85%	9.58%	2.74%	2.78%	2.79%	2.88%
	14	华夏银行股份有限公司	人民币	9.04%	8.64%	2.26%	2.48%	2.35%	2.59%
	15	广发银行股份有限公司	人民币	8.52%	6.98%	1.74%	2.21%	1.88%	2.34%
	16	北京银行股份有限公司	人民币	10.29%	10.65%	1.80%	1.88%	1.83%	1.93%
	17	上海银行股份有限公司	人民币	11.80%	12.09%	1.78%	1.94%	1.74%	1.82%
	18	江苏银行股份有限公司	人民币	12.60%	11.91%	2.03%	1.90%	2.28%	2.14%
	19	浙商银行股份有限公司	人民币	9.83%	10.03%	2.07%	1.99%	2.27%	2.19%
	20	宁波银行股份有限公司	人民币	16.63%	14.90%	2.46%	2.54%	2.21%	2.30%
	21	南京银行股份有限公司	人民币	14.85%	14.32%	2.02%	1.99%	1.88%	1.86%
	22	渤海银行股份有限公司	人民币	8.88%	10.68%	1.61%	2.18%	1.72%	2.35%
	23	杭州银行股份有限公司	人民币	12.33%	11.14%	1.86%	1.96%	1.83%	1.98%
	24	徽商银行股份有限公司	人民币	12.33%	12.94%	1.98%	2.17%	2.20%	2.42%
	25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.87%	9.28%	2.01%	2.08%	2.17%	2.25%
	26	恒丰银行股份有限公司	人民币	6.16%	6.02%	1.67%	1.62%	1.73%	1.68%
	27	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	4.43%	7.10%	2.01%	1.98%	2.00%	2.01%
	28	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.39%	11.02%	1.77%	1.83%	1.86%	1.91%
	29	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	11.22%	11.85%	1.18%	1.39%	1.30%	1.43%
	30	厦门国际银行股份有限公司	人民币	7.78%	8.69%	1.30%	1.48%	1.46%	1.76%
	31	盛京银行股份有限公司	人民币	0.54%	1.55%	1.39%	1.55%	1.40%	1.62%
	32	锦州银行股份有限公司	人民币	2.19%	0.78%	1.38%	1.68%	1.60%	1.42%
	33	长沙银行股份有限公司	人民币	13.26%	13.76%	2.48%	2.69%	2.40%	2.58%
	34	成都银行股份有限公司	人民币	17.60%	15.94%	2.15%	2.31%	2.13%	2.19%
	35	中原银行股份有限公司	人民币	5.99%	5.70%	2.13%	2.36%	2.31%	2.48%
	36	广州银行股份有限公司	人民币	9.29%	10.70%	2.16%	2.37%	2.04%	2.27%
	37	天津银行股份有限公司	人民币	5.77%	8.26%	1.85%	1.98%	2.12%	2.26%
	38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	0.55%	1.51%	1.74%	2.18%	1.78%	2.20%
	39	重庆银行股份有限公司	人民币	10.99%	12.23%	1.93%	2.18%	2.06%	2.27%
	40	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	9.51%	8.88%	2.06%	2.32%	2.18%	2.40%

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
1.42%	1.58%	2.92%	2.85%	205.84%	180.68%	18.02%	16.88%	14.94%	14.28%	13.31%	13.18%
1.42%	1.56%	3.40%	3.33%	239.96%	213.59%	17.85%	17.06%	14.14%	14.22%	13.59%	13.62%
1.43%	1.57%	4.30%	4.17%	299.73%	266.20%	17.13%	16.59%	13.46%	12.92%	11.44%	11.04%
1.33%	1.46%	2.83%	2.96%	187.05%	177.84%	16.53%	16.22%	13.32%	13.19%	11.30%	11.28%
0.82%	0.88%	3.43%	3.60%	418.61%	408.06%	14.78%	13.88%	12.39%	11.86%	9.92%	9.60%
1.48%	1.67%	2.46%	2.40%	166.50%	143.87%	15.45%	15.25%	13.01%	12.88%	10.62%	10.87%
0.91%	1.07%	4.42%	4.67%	483.87%	437.68%	17.48%	16.54%	14.94%	13.98%	12.66%	12.29%
1.10%	1.25%	2.96%	2.74%	268.73%	218.83%	14.39%	13.47%	11.22%	10.85%	9.81%	9.33%
1.61%	1.73%	2.31%	2.64%	143.96%	152.77%	14.01%	14.64%	11.29%	11.54%	9.40%	9.51%
1.39%	1.64%	2.50%	2.82%	180.07%	171.68%	13.53%	13.01%	10.88%	10.18%	8.85%	8.74%
1.79%	1.82%	2.60%	2.53%	145.30%	139.38%	13.64%	13.04%	10.73%	9.81%	9.04%	8.51%
1.25%	1.38%	2.34%	2.53%	187.02%	182.71%	13.37%	13.90%	11.41%	11.75%	8.91%	9.02%
1.02%	1.18%	2.94%	2.37%	288.42%	201.40%	13.34%	13.29%	10.56%	10.91%	8.60%	8.69%
1.77%	1.80%	2.67%	2.65%	150.99%	147.22%	12.82%	13.08%	10.98%	11.17%	8.78%	8.79%
1.41%	1.55%	2.63%	2.76%	186.27%	178.32%	12.37%	12.50%	9.84%	9.85%	7.93%	7.80%
1.44%	1.57%	3.03%	3.38%	210.22%	215.95%	14.63%	11.49%	13.45%	10.28%	9.86%	9.42%
1.25%	1.22%	3.76%	3.92%	301.13%	321.38%	12.16%	12.86%	9.95%	10.46%	8.95%	9.34%
1.08%	1.32%	3.33%	3.38%	307.72%	256.40%	13.38%	14.47%	11.07%	11.91%	8.78%	9.25%
1.53%	1.42%	2.68%	2.72%	174.61%	191.01%	12.89%	12.93%	10.80%	9.88%	8.13%	8.75%
0.77%	0.79%	4.03%	4.01%	525.52%	505.59%	15.44%	14.84%	11.29%	10.88%	10.16%	9.52%
0.91%	0.91%	3.63%	3.58%	397.34%	391.76%	13.54%	14.75%	11.07%	10.99%	10.16%	9.97%
1.76%	1.77%	2.39%	2.81%	135.63%	158.80%	12.35%	12.08%	10.76%	11.01%	8.69%	8.88%
0.86%	1.07%	4.86%	5.02%	567.71%	469.54%	13.62%	14.41%	10.40%	10.83%	8.43%	8.53%
1.78%	1.98%	4.27%	3.61%	239.74%	181.90%	12.23%	12.12%	9.54%	9.89%	8.45%	8.04%
1.25%	1.31%	4.27%	4.12%	340.25%	314.95%	14.77%	14.28%	12.98%	11.97%	12.47%	11.96%
2.12%	2.67%	3.22%	4.02%	151.56%	150.37%	12.11%	11.91%	11.36%	10.94%	8.67%	9.01%
1.83%	1.81%	3.06%	2.81%	167.04%	154.85%	13.09%	12.56%	11.06%	10.74%	9.68%	9.20%
0.95%	0.99%	4.20%	4.14%	442.50%	419.17%	15.28%	14.40%	13.10%	11.70%	13.06%	11.67%
1.17%	0.90%	3.76%	3.69%	322.76%	409.57%	16.05%	15.89%	13.03%	12.76%	13.03%	12.76%
1.06%	0.84%	2.12%	2.17%	202.73%	259.80%	11.73%	12.06%	10.44%	9.49%	9.44%	9.15%
3.28%	3.26%	4.29%	3.72%	130.87%	114.05%	12.12%	12.23%	10.54%	11.07%	10.54%	11.07%
2.75%	2.07%	4.59%	4.11%	166.82%	198.67%	11.50%	11.76%	9.73%	9.65%	8.29%	8.23%
1.20%	1.21%	3.56%	3.54%	297.87%	292.68%	13.66%	13.60%	10.90%	9.97%	9.69%	8.61%
0.98%	1.37%	3.95%	4.01%	402.88%	293.43%	13.00%	14.23%	9.84%	10.65%	8.70%	9.26%
2.18%	2.21%	3.35%	3.39%	153.49%	153.31%	13.30%	13.20%	10.39%	10.35%	8.70%	8.59%
1.57%	1.10%	2.96%	2.65%	189.43%	241.75%	13.26%	12.43%	10.16%	10.10%	9.16%	10.10%
2.41%	2.16%	3.72%	3.96%	154.26%	183.45%	13.49%	14.48%	10.74%	11.12%	10.73%	11.12%
2.88%	2.97%	4.68%	3.96%	162.45%	133.26%	12.54%	12.59%	11.33%	10.20%	9.28%	10.18%
1.30%	1.27%	3.56%	3.92%	274.01%	309.13%	12.99%	12.54%	10.45%	9.57%	9.36%	8.39%
1.65%	1.79%	3.90%	3.39%	235.97%	189.37%	14.15%	13.87%	11.33%	12.71%	11.33%	12.70%

	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			百万元		百万元		百万元	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
41	贵阳银行股份有限公司	人民币	608,687	590,680	52,348	42,944	255,866	231,917
42	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	593,361	548,402	47,379	36,146	298,713	261,983
43	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	586,854	519,207	47,410	35,294	300,801	244,888
44	郑州银行股份有限公司	人民币	574,980	547,813	57,766	44,495	290,467	239,006
45	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	574,212	565,802	53,057	51,717	243,115	217,061
46	青岛银行股份有限公司	人民币	522,250	459,828	32,635	30,285	245,035	207,646
47	江西银行股份有限公司	人民币	508,560	458,693	40,917	35,268	278,278	224,022
48	贵州银行股份有限公司	人民币	503,880	456,401	38,988	36,028	251,117	214,366
49	吉林银行股份有限公司	人民币	488,335	434,500	38,064	37,746	349,471	300,152
50	东莞银行股份有限公司	人民币	482,784	416,326	29,755	26,981	270,675	229,626
51	汉口银行股份有限公司	人民币	468,756	438,893	30,939	22,930	250,131	216,754
52	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	462,710	437,441	37,361	31,172	269,567	230,141
53	九江银行股份有限公司	人民币	461,503	415,794	34,684	25,976	250,470	210,880
54	大连银行股份有限公司	人民币	455,700	419,857	30,270	26,422	244,921	224,971
55	苏州银行股份有限公司	人民币	453,029	388,068	32,646	29,730	213,636	188,451
56	桂林银行股份有限公司	人民币	442,558	376,984	25,093	24,017	247,661	207,783
57	河北银行股份有限公司	人民币	441,603	395,702	33,936	30,626	275,169	246,285
58	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	438,748	346,430	27,724	21,028	266,264	202,723
59	齐鲁银行股份有限公司	人民币	433,414	360,232	32,357	27,082	217,245	172,408
60	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	430,438	406,811	34,164	28,842	232,984	218,256
61	华融湘江银行股份有限公司	人民币	425,984	405,976	33,017	30,943	250,809	228,900
62	浙江网商银行股份有限公司	人民币	425,831	311,256	17,940	13,989	176,887	126,908
63	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	405,724	367,312	32,148	29,923	206,461	186,810
64	兰州银行股份有限公司	人民币	400,341	362,319	28,712	27,152	217,295	195,192
65	长安银行股份有限公司	人民币	378,181	316,406	22,187	17,418	224,607	184,433
66	广东华兴银行股份有限公司	人民币	374,424	330,169	21,948	19,875	189,541	161,382
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	372,758	332,236	23,255	23,103	216,378	180,802
68	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	372,754	349,596	30,129	29,670	191,866	181,752
69	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	360,532	305,279	23,288	21,089	197,582	157,795
70	甘肃银行股份有限公司	人民币	358,505	342,364	32,019	31,429	198,595	181,826
71	昆仑银行股份有限公司	人民币	355,234	349,884	35,352	33,843	176,958	160,796
72	湖北银行股份有限公司	人民币	351,120	305,584	27,942	26,012	181,960	147,979
73	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	346,869	302,839	26,990	22,384	232,851	197,959
74	西安银行股份有限公司	人民币	345,864	306,392	27,541	25,565	182,309	172,545
75	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	338,581	280,984	16,371	13,356	195,638	156,142
76	厦门银行股份有限公司	人民币	329,495	285,150	22,757	19,363	175,351	140,928
77	温州银行股份有限公司	人民币	324,797	287,183	19,987	15,715	173,272	139,948
78	富滇银行股份有限公司	人民币	322,015	306,822	19,879	19,690	182,450	164,482
79	台州银行股份有限公司	人民币	316,158	275,532	24,907	21,053	193,165	168,908
80	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	312,553	258,073	23,935	20,523	203,145	166,301

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
367,428	360,885	15,004	16,081	664	869	12,993	13,718	6,045	5,922	27.46%	23.84%
419,066	377,549	12,996	12,047	792	940	10,533	9,932	5,590	4,857	34.18%	31.51%
462,327	403,459	12,781	12,304	493	290	10,367	10,206	5,589	4,254	32.34%	30.24%
321,574	316,513	14,801	14,607	1,242	1,730	11,949	11,239	3,226	3,168	22.98%	22.40%
308,794	307,182	12,462	11,764	2,489	1,994	7,608	7,654	3,923	3,589	62.52%	63.54%
317,966	275,751	11,136	10,541	1,955	1,692	7,646	8,147	2,923	2,394	33.91%	33.61%
343,726	315,771	11,144	10,285	699	579	8,762	9,054	2,070	1,859	31.46%	32.96%
305,521	289,043	11,737	11,248	428	363	9,514	10,121	3,706	3,671	31.09%	30.29%
379,435	329,415	11,085	10,908	661	503	9,466	9,572	1,981	1,257	39.30%	37.23%
322,651	295,939	9,511	9,158	881	787	7,286	7,557	3,316	2,876	34.55%	30.67%
316,405	295,739	6,802	5,602	802	1,028	4,674	3,879	1,248	1,062	35.09%	38.99%
324,068	283,858	11,760	10,918	921	837	9,701	9,529	2,964	2,707	28.52%	25.93%
344,851	313,805	10,347	10,192	693	624	8,457	7,861	1,729	1,673	28.57%	27.28%
303,183	279,480	7,940	7,615	762	562	5,980	6,065	802	1,004	33.11%	40.01%
278,343	250,109	10,829	10,364	1,222	945	7,533	7,525	3,107	2,572	32.02%	29.74%
302,709	265,537	9,512	7,892	90	88	8,534	4,884	1,341	1,094	35.70%	35.71%
311,974	287,595	9,808	8,602	334	360	9,168	8,217	2,071	1,696	28.94%	28.55%
302,874	262,829	26,989	19,881	8,708	6,440	17,982	13,460	6,884	4,957	25.87%	31.15%
298,458	249,018	10,167	7,936	947	630	7,485	6,414	3,036	2,519	26.27%	28.81%
268,823	250,694	10,297	9,572	492	302	8,048	8,085	3,066	2,960	29.22%	28.79%
257,875	251,557	11,507	10,461	506	(880)	9,801	10,523	3,076	2,871	24.82%	23.14%
198,964	164,689	13,903	8,618	3,779	1,928	10,017	6,610	2,092	1,286	34.60%	36.87%
266,105	248,219	8,406	6,345	624	440	7,108	6,733	3,562	2,744	34.92%	42.62%
305,655	286,363	7,836	7,304	384	224	6,013	4,790	1,566	1,493	29.05%	29.49%
289,997	234,413	8,255	7,911	(577)	(355)	8,305	7,025	1,896	1,745	34.05%	31.83%
269,453	240,234	9,118	7,376	493	359	6,354	6,810	3,129	2,228	38.11%	36.84%
265,854	232,953	8,445	7,991	(1)	190	7,685	3,912	1,062	898	41.54%	41.01%
256,536	235,209	8,249	7,649	823	316	6,311	6,963	2,530	2,261	32.75%	31.46%
239,584	205,850	7,823	6,014	287	263	6,218	5,399	2,021	1,538	29.69%	30.78%
255,988	249,678	6,278	6,493	351	329	4,924	5,750	571	558	34.52%	34.30%
209,034	198,144	6,032	5,920	(1,203)	5	5,649	3,940	2,536	2,911	36.30%	33.44%
254,818	215,052	7,673	7,766	99	188	6,653	7,361	1,756	1,498	29.64%	23.86%
262,813	232,013	9,664	8,028	404	81	8,135	7,285	2,642	2,279	29.33%	31.69%
234,724	211,730	7,203	7,138	560	596	5,993	6,207	2,804	2,756	26.06%	25.33%
263,577	221,894	6,005	5,063	115	64	4,691	4,583	1,653	1,382	45.51%	40.76%
185,524	155,451	5,316	5,556	376	327	4,430	4,612	2,169	1,823	34.56%	28.64%
223,649	198,509	5,542	4,234	271	110	4,123	3,930	198	159	38.85%	40.91%
211,061	193,663	5,794	5,177	82	192	5,046	4,530	613	536	39.69%	40.73%
241,518	207,510	11,186	10,099	50	81	10,344	7,891	3,943	3,569	36.79%	37.15%
219,553	179,959	12,681	10,170	219	114	9,838	8,333	3,536	2,897	44.59%	46.73%

	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
41	贵阳银行股份有限公司	人民币	13.34%	15.75%	2.11%	2.43%	2.26%	2.52%
42	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	12.87%	13.64%	1.90%	2.10%	1.96%	2.16%
43	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	14.37%	13.61%	2.12%	2.51%	2.13%	2.49%
44	郑州银行股份有限公司	人民币	7.17%	8.37%	2.24%	2.46%	2.31%	2.40%
45	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	7.49%	7.02%	1.26%	1.32%	1.39%	1.46%
46	青岛银行股份有限公司	人民币	10.40%	8.56%	1.87%	2.14%	1.79%	2.13%
47	江西银行股份有限公司	人民币	5.74%	5.33%	1.88%	2.07%	1.94%	2.10%
48	贵州银行股份有限公司	人民币	9.88%	10.50%	2.37%	2.44%	2.29%	2.55%
49	吉林银行股份有限公司	人民币	5.32%	3.77%	2.17%	2.31%	2.24%	2.48%
50	东莞银行股份有限公司	人民币	12.36%	12.17%	1.82%	2.11%	1.79%	2.08%
51	汉口银行股份有限公司	人民币	4.91%	5.09%	0.92%	0.98%	1.05%	1.01%
52	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	9.47%	9.84%	2.28%	2.38%	2.33%	2.42%
53	九江银行股份有限公司	人民币	6.48%	6.58%	1.92%	2.22%	2.00%	2.18%
54	大连银行股份有限公司	人民币	2.83%	3.85%	1.32%	1.42%	1.57%	1.64%
55	苏州银行股份有限公司	人民币	9.96%	8.96%	1.98%	2.28%	1.91%	2.22%
56	桂林银行股份有限公司	人民币	5.46%	4.99%	2.70%	2.41%	2.45%	1.83%
57	河北银行股份有限公司	人民币	6.84%	6.22%	3.29%	3.29%	2.86%	2.79%
58	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	28.24%	26.69%	4.55%	4.19%	4.75%	4.38%
59	齐鲁银行股份有限公司	人民币	11.40%	11.43%	1.93%	2.14%	2.02%	2.15%
60	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	10.63%	11.58%	2.18%	2.60%	2.16%	2.52%
61	华融湘江银行股份有限公司	人民币	9.60%	10.44%	2.27%	2.63%	2.43%	2.74%
62	浙江网商银行股份有限公司	人民币	13.10%	10.49%	2.57%	2.72%	2.76%	2.99%
63	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	11.48%	9.35%	2.04%	1.81%	2.04%	1.97%
64	兰州银行股份有限公司	人民币	5.76%	6.86%	1.74%	1.66%	1.72%	1.53%
65	长安银行股份有限公司	人民币	10.54%	10.66%	2.31%	2.37%	2.47%	2.46%
66	广东华兴银行股份有限公司	人民币	16.47%	13.56%	2.37%	2.27%	2.05%	2.36%
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	4.58%	3.89%	未披露	1.35%	未披露	2.27%
68	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	8.89%	7.69%	1.75%	2.31%	1.86%	2.33%
69	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	10.10%	8.56%	1.94%	1.79%	1.99%	2.01%
70	甘肃银行股份有限公司	人民币	1.81%	2.00%	1.48%	1.72%	1.65%	1.97%
71	昆仑银行股份有限公司	人民币	7.33%	8.65%	1.88%	1.34%	1.94%	1.30%
72	湖北银行股份有限公司	人民币	6.51%	6.08%	2.00%	2.96%	2.12%	2.94%
73	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	11.20%	10.79%	2.36%	2.50%	2.64%	2.78%
74	西安银行股份有限公司	人民币	10.59%	11.24%	1.76%	2.01%	1.91%	2.16%
75	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	10.89%	10.00%	1.42%	1.78%	1.48%	2.34%
76	厦门银行股份有限公司	人民币	10.98%	11.23%	1.52%	1.53%	1.62%	1.65%
77	温州银行股份有限公司	人民币	1.11%	1.74%	0.92%	1.28%	1.39%	1.66%
78	富滇银行股份有限公司	人民币	3.10%	2.75%	1.79%	1.62%	1.77%	1.70%
79	台州银行股份有限公司	人民币	18.51%	19.13%	3.32%	3.12%	3.55%	3.95%
80	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	15.91%	15.87%	3.38%	3.58%	3.61%	4.39%

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
1.45%	1.53%	3.94%	4.25%	271.03%	277.30%	13.96%	12.88%	11.75%	10.53%	10.62%	9.30%
0.84%	0.82%	3.15%	3.06%	375.34%	375.13%	16.29%	14.00%	13.94%	11.57%	13.90%	11.54%
0.84%	1.13%	3.07%	3.38%	365.08%	297.84%	16.06%	14.37%	14.01%	12.20%	13.20%	11.27%
1.85%	2.08%	2.90%	3.33%	156.58%	160.44%	15.00%	12.86%	13.76%	10.87%	9.49%	8.92%
0.17%	0.19%	1.52%	1.52%	907.50%	800.10%	15.70%	16.80%	14.80%	15.90%	14.80%	15.90%
1.34%	1.51%	2.64%	2.56%	197.42%	169.62%	15.83%	14.11%	11.04%	11.31%	8.38%	8.35%
1.47%	1.73%	2.76%	2.97%	188.26%	171.56%	14.41%	12.89%	11.80%	10.30%	9.66%	10.29%
1.15%	1.15%	4.90%	3.84%	426.41%	334.36%	13.78%	13.67%	11.79%	11.63%	11.79%	11.63%
1.79%	1.89%	2.59%	2.96%	151.67%	156.06%	12.97%	11.96%	11.28%	11.01%	10.24%	11.00%
0.96%	1.19%	2.49%	2.60%	259.48%	219.17%	13.32%	14.54%	9.34%	10.03%	8.64%	9.20%
2.87%	2.93%	3.88%	4.00%	135.24%	136.52%	12.29%	11.82%	10.47%	8.94%	8.70%	8.15%
1.33%	1.60%	2.94%	3.23%	221.40%	201.90%	13.98%	13.10%	11.03%	9.99%	9.25%	9.01%
1.41%	1.55%	3.02%	2.58%	214.66%	165.97%	13.21%	10.71%	11.08%	9.02%	8.28%	9.02%
2.46%	3.94%	3.72%	4.75%	151.39%	120.62%	11.95%	11.62%	9.42%	9.21%	9.42%	9.21%
1.11%	1.38%	4.70%	4.02%	422.91%	291.74%	13.06%	14.21%	10.41%	11.30%	10.37%	11.26%
1.69%	1.68%	2.44%	2.36%	144.26%	140.67%	11.75%	11.67%	8.91%	9.05%	7.65%	7.74%
1.77%	1.98%	3.10%	2.64%	175.43%	133.41%	12.19%	13.32%	10.98%	11.33%	9.30%	10.17%
1.20%	1.20%	5.63%	5.17%	467.46%	431.26%	12.11%	12.41%	11.06%	11.36%	11.06%	11.36%
1.35%	1.43%	3.43%	3.06%	253.95%	214.60%	15.31%	14.97%	11.63%	11.64%	9.65%	9.49%
1.74%	1.44%	4.02%	4.01%	231.77%	278.73%	13.07%	12.32%	11.27%	10.46%	9.62%	9.73%
1.90%	1.84%	2.96%	2.92%	155.22%	158.30%	13.39%	13.08%	10.75%	10.41%	9.00%	8.61%
1.53%	1.52%	5.57%	4.78%	363.95%	310.90%	12.50%	11.89%	未披露	10.79%	未披露	8.86%
0.96%	0.94%	3.24%	3.14%	338.39%	335.81%	14.64%	14.01%	12.16%	12.87%	12.16%	12.87%
1.73%	1.75%	3.32%	3.18%	191.88%	181.36%	11.56%	13.26%	10.38%	11.08%	8.58%	9.05%
1.83%	1.86%	3.33%	3.28%	181.92%	175.80%	11.93%	11.33%	9.44%	8.60%	8.08%	8.60%
0.89%	0.75%	2.69%	2.47%	303.38%	328.60%	11.41%	11.93%	9.03%	9.34%	7.94%	8.05%
2.55%	3.31%	4.88%	5.06%	191.08%	153.04%	12.12%	12.34%	9.35%	9.49%	9.11%	9.46%
2.24%	2.42%	3.53%	3.73%	156.14%	154.86%	13.68%	15.25%	11.08%	11.83%	11.06%	11.82%
1.27%	1.30%	2.53%	2.51%	199.18%	192.22%	12.11%	13.62%	9.51%	10.70%	8.11%	8.97%
2.04%	2.28%	2.70%	2.99%	132.04%	131.23%	12.44%	13.39%	11.95%	12.85%	11.95%	12.85%
0.95%	0.95%	3.10%	3.13%	325.83%	329.97%	13.05%	13.35%	11.87%	12.18%	11.87%	12.18%
2.10%	2.49%	4.57%	4.12%	217.67%	165.19%	13.85%	13.11%	10.96%	11.01%	10.58%	11.01%
0.88%	1.05%	4.47%	3.92%	508.07%	372.88%	13.69%	13.92%	10.20%	10.43%	9.41%	10.36%
1.32%	1.18%	2.95%	3.18%	224.21%	269.39%	14.12%	14.50%	12.09%	12.37%	12.09%	12.37%
2.42%	2.73%	3.86%	4.37%	162.82%	160.76%	13.46%	10.86%	10.33%	8.71%	9.75%	8.71%
0.91%	0.98%	3.38%	3.61%	370.64%	368.03%	16.40%	14.49%	11.77%	11.97%	10.47%	11.34%
0.75%	0.94%	1.42%	1.44%	188.77%	153.17%	11.33%	10.75%	10.18%	9.27%	10.18%	9.27%
1.99%	2.30%	3.14%	2.91%	157.61%	126.69%	13.12%	13.33%	9.82%	10.15%	9.81%	10.14%
0.96%	1.23%	3.01%	2.71%	312.49%	220.91%	16.38%	15.48%	13.13%	12.55%	11.70%	11.58%
0.93%	0.95%	2.72%	2.66%	293.79%	279.29%	14.77%	15.80%	10.84%	11.30%	9.68%	9.91%

	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
			百万元		百万元		百万元	
2022年排名	81 威海市商业银行股份有限公司	人民币	304,521	267,602	19,157	17,906	143,961	120,816
	82 晋商银行股份有限公司	人民币	303,292	270,944	22,136	21,014	156,285	136,691
	83 浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	296,046	271,219	22,143	18,795	154,041	128,521
	84 张家口银行股份有限公司	人民币	293,111	277,398	21,364	18,321	157,681	136,798
	85 龙江银行股份有限公司	人民币	282,964	282,109	17,452	17,706	124,753	112,476
	86 珠海华润银行股份有限公司	人民币	279,317	235,312	21,164	19,250	152,267	127,942
	87 渣打银行(中国)有限公司	人民币	258,946	293,640	27,413	25,156	101,534	102,136
	88 日照银行股份有限公司	人民币	248,857	210,154	17,701	16,206	136,509	107,895
	89 广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	248,572	224,067	23,314	21,024	125,251	112,830
	90 江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	246,583	208,685	19,788	17,960	163,256	132,088
	91 赣州银行股份有限公司	人民币	244,595	220,914	15,318	13,547	150,080	123,306
	92 廊坊银行股份有限公司	人民币	243,551	227,942	22,985	23,328	146,769	123,173
	93 重庆三峡银行股份有限公司	人民币	240,366	236,763	20,425	19,183	120,431	103,067
	94 浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	238,991	203,345	18,665	15,572	132,597	117,556
	95 吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	234,140	200,363	14,575	13,672	156,850	130,076
	96 四川天府银行股份有限公司	人民币	226,218	224,691	12,279	17,070	138,192	130,516
	97 辽沈银行股份有限公司	人民币	225,013	不适用	18,819	不适用	21,749	不适用
	98 唐山银行股份有限公司	人民币	216,555	201,243	18,402	17,387	113,033	87,617
	99 宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	213,649	171,536	17,681	14,788	127,024	109,971
	100 天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	208,875	191,507	12,438	15,527	114,255	100,176
101 广东南粤银行股份有限公司	人民币	207,139	240,570	19,086	18,012	96,124	122,412	
102 江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	206,666	217,664	15,999	14,815	140,307	120,878	
103 邯郸银行股份有限公司	人民币	205,492	183,312	12,643	9,799	95,636	75,224	
104 潍坊银行股份有限公司	人民币	204,288	175,647	13,408	13,628	104,384	82,870	
105 浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	203,272	184,366	13,032	12,272	141,358	118,135	
106 无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	201,770	180,018	15,795	13,979	117,993	99,852	
107 福建海峡银行股份有限公司	人民币	201,223	181,849	13,829	13,698	106,721	88,774	
108 上饶银行股份有限公司	人民币	192,104	160,552	14,528	10,929	106,199	84,468	
109 齐商银行股份有限公司	人民币	191,474	150,138	16,024	13,053	122,103	95,201	
110 东亚银行(中国)有限公司	人民币	190,936	183,449	21,231	21,119	107,109	93,085	
111 花旗银行(中国)有限公司	人民币	188,078	196,854	25,137	23,027	62,524	63,450	
112 四川银行股份有限公司	人民币	184,820	136,918	30,977	30,319	101,693	65,459	
113 绍兴银行股份有限公司	人民币	184,802	153,873	11,713	9,123	106,448	85,386	
114 沧州银行股份有限公司	人民币	183,334	171,469	13,609	12,356	111,768	100,379	
115 乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	181,421	171,484	15,581	15,259	97,262	84,106	
116 柳州银行股份有限公司	人民币	174,128	167,306	14,482	15,322	102,799	82,999	
117 蒙商银行股份有限公司	人民币	172,700	199,043	21,436	20,457	73,983	51,286	
118 宁夏银行股份有限公司	人民币	172,175	161,309	13,408	12,355	92,127	84,619	
119 承德银行股份有限公司	人民币	171,431	160,516	9,639	8,514	78,823	71,616	
120 莱商银行股份有限公司	人民币	171,206	154,084	12,358	11,927	104,078	89,379	

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
206,842	179,589	7,377	6,034	592	464	6,048	4,658	1,745	1,510	20.50%	25.08%
199,207	176,782	5,391	4,868	765	713	3,554	3,441	1,686	1,567	36.84%	36.01%
199,810	181,928	7,598	6,905	(182)	(476)	3,932	4,009	1,738	1,612	34.11%	31.92%
230,870	212,906	6,369	5,855	(63)	18	5,422	5,693	1,137	1,110	35.62%	35.53%
234,148	198,327	4,491	4,640	581	614	2,670	3,977	731	784	41.75%	36.01%
186,671	161,665	7,499	6,699	451	478	5,962	5,872	1,844	1,700	32.92%	32.83%
152,039	148,491	7,269	6,529	1,398	1,288	4,107	4,097	2,191	1,490	57.88%	60.37%
184,387	158,654	6,236	5,844	326	404	5,345	5,291	1,209	899	27.35%	25.97%
181,384	168,497	5,976	5,303	313	317	3,989	4,145	3,043	2,934	32.96%	32.25%
187,559	162,485	7,655	6,582	238	148	6,691	5,966	2,188	1,803	41.40%	42.77%
185,744	179,468	5,093	4,122	329	353	4,424	3,641	803	730	32.88%	33.31%
185,535	168,233	5,255	5,377	42	46	4,562	4,945	1,426	1,362	33.48%	34.14%
149,344	153,262	5,247	4,543	460	184	4,233	3,958	1,497	1,504	26.63%	28.23%
185,196	156,665	5,723	4,955	80	277	4,537	2,457	1,637	1,522	21.21%	22.42%
193,106	149,763	6,362	5,547	73	231	6,176	5,098	1,129	1,104	46.90%	47.96%
163,631	157,276	3,967	4,325	424	307	2,807	3,688	825	821	49.39%	43.89%
200,015	不适用	(474)	不适用	(11)	不适用	(1,406)	不适用	(1,190)	不适用	-84.11%	不适用
159,048	149,019	3,900	3,510	58	3	3,154	3,070	1,549	1,356	29.01%	25.27%
159,279	133,056	4,717	4,174	33	74	3,484	2,702	1,709	1,354	30.74%	33.38%
168,601	143,048	2,392	2,464	(358)	(492)	2,115	2,588	367	211	53.06%	49.61%
139,738	167,902	3,263	4,938	408	389	2,083	4,379	364	1,551	57.25%	37.52%
159,520	150,614	4,502	4,477	123	126	3,959	3,840	1,515	1,441	35.85%	30.36%
170,358	147,328	3,591	2,620	1	3	2,021	1,585	1,019	836	34.05%	44.54%
151,928	131,115	4,346	4,314	137	130	4,150	978	1,169	800	37.57%	34.42%
152,734	129,262	5,751	5,057	357	340	5,024	3,031	1,058	702	50.94%	50.98%
161,811	145,293	4,349	3,896	183	176	3,504	3,277	1,580	1,312	28.77%	27.15%
123,828	103,927	4,444	3,753	22	152	3,646	3,519	683	548	31.71%	34.30%
140,915	122,443	4,404	3,867	(11)	(133)	3,469	1,822	887	730	29.05%	29.87%
152,512	122,079	3,219	2,622	205	102	2,807	2,509	639	560	43.04%	46.49%
121,904	110,845	3,947	4,484	460	654	3,239	3,681	31	(902)	68.92%	61.11%
130,651	149,043	5,445	5,584	1,115	1,033	2,731	3,040	1,801	1,728	未披露	未披露
132,422	94,562	3,510	463	67	16	3,139	442	620	(49)	45.09%	55.09%
117,764	105,525	3,634	3,064	102	163	3,079	2,848	1,180	441	34.12%	34.15%
167,601	152,200	3,637	3,759	(6)	5	3,724	3,743	1,252	1,132	44.29%	39.16%
116,924	107,738	3,342	3,218	71	70	2,802	3,122	965	1,190	35.73%	32.49%
114,138	109,955	3,624	3,430	148	105	3,248	3,263	646	546	42.48%	39.91%
111,112	90,799	5,628	574	823	717	817	(213)	621	(3,494)	53.96%	354.42%
109,600	101,449	3,394	3,036	101	75	2,217	2,225	664	638	40.18%	41.80%
124,777	118,714	3,914	3,802	(661)	(474)	3,512	2,118	1,380	1,259	26.19%	23.81%
136,616	112,692	3,761	4,084	(268)	(349)	3,822	2,430	667	599	33.63%	28.45%

	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
81	威海市商业银行股份有限公司	人民币	8.55%	8.42%	2.12%	1.88%	2.24%	1.99%
82	晋商银行股份有限公司	人民币	7.77%	7.63%	1.47%	1.59%	1.43%	1.54%
83	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	8.68%	8.88%	1.83%	2.75%	1.65%	2.71%
84	张家口银行股份有限公司	人民币	5.73%	6.77%	3.18%	3.78%	2.55%	3.20%
85	龙江银行股份有限公司	人民币	3.98%	5.22%	0.83%	1.41%	0.97%	1.59%
86	珠海华润银行股份有限公司	人民币	9.60%	10.34%	2.44%	2.78%	2.35%	2.89%
87	渣打银行(中国)有限公司	人民币	8.30%	6.10%	1.52%	1.57%	1.66%	1.73%
88	日照银行股份有限公司	人民币	8.25%	6.42%	2.34%	2.65%	2.46%	2.84%
89	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	13.83%	14.57%	2.05%	2.31%	1.98%	2.26%
90	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	11.62%	10.34%	2.95%	3.01%	3.06%	3.18%
91	赣州银行股份有限公司	人民币	5.56%	8.09%	1.84%	0.65%	1.98%	0.80%
92	廊坊银行股份有限公司	人民币	6.34%	6.87%	2.01%	2.07%	2.14%	2.29%
93	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	8.33%	9.24%	1.78%	1.85%	2.09%	2.14%
94	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	9.56%	10.12%	2.00%	1.28%	2.15%	1.40%
95	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	8.33%	8.18%	2.81%	2.58%	2.91%	2.75%
96	四川天府银行股份有限公司	人民币	5.62%	4.88%	1.93%	2.71%	1.53%	2.19%
97	辽沈银行股份有限公司	人民币	-12.60%	不适用	-1.51%	不适用	-1.23%	不适用
98	唐山银行股份有限公司	人民币	8.66%	7.98%	1.76%	2.58%	1.70%	2.04%
99	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	10.75%	10.13%	1.62%	1.48%	1.84%	1.76%
100	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	2.62%	1.37%	1.17%	2.14%	1.16%	1.79%
101	广东南粤银行股份有限公司	人民币	2.77%	8.90%	1.21%	2.72%	1.08%	2.40%
102	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	9.85%	10.14%	1.65%	1.77%	1.83%	1.91%
103	邯郸银行股份有限公司	人民币	9.03%	8.82%	1.01%	0.89%	1.08%	0.94%
104	潍坊银行股份有限公司	人民币	8.65%	6.81%	2.36%	1.00%	2.38%	0.74%
105	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	8.75%	6.28%	2.82%	2.35%	2.83%	2.85%
106	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	11.41%	10.84%	1.71%	1.90%	1.95%	2.07%
107	福建海峡银行股份有限公司	人民币	5.15%	4.08%	2.14%	2.48%	2.01%	1.87%
108	上饶银行股份有限公司	人民币	8.24%	7.23%	2.04%	1.59%	2.11%	2.80%
109	齐商银行股份有限公司	人民币	4.27%	4.22%	1.64%	1.99%	1.74%	1.99%
110	东亚银行(中国)有限公司	人民币	0.15%	-4.17%	1.55%	1.78%	1.82%	2.03%
111	花旗银行(中国)有限公司	人民币	7.48%	7.77%	未披露	未披露	未披露	未披露
112	四川银行股份有限公司	人民币	2.07%	2.04%	1.71%	2.01%	2.06%	2.00%
113	绍兴银行股份有限公司	人民币	11.36%	5.42%	2.27%	2.11%	2.10%	2.13%
114	沧州银行股份有限公司	人民币	9.80%	9.42%	1.93%	2.10%	2.11%	2.24%
115	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	6.26%	7.94%	1.55%	2.12%	1.68%	1.94%
116	柳州银行股份有限公司	人民币	4.34%	3.56%	1.74%	1.87%	1.98%	2.19%
117	蒙商银行股份有限公司	人民币	2.94%	-17.32%	0.20%	未披露	0.47%	未披露
118	宁夏银行股份有限公司	人民币	5.16%	5.23%	1.23%	2.00%	1.37%	2.14%
119	承德银行股份有限公司	人民币	15.37%	15.18%	2.03%	1.31%	2.16%	1.45%
120	莱商银行股份有限公司	人民币	5.49%	5.57%	2.46%	2.08%	2.53%	3.08%

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
1.47%	1.47%	2.53%	2.56%	171.56%	173.39%	14.59%	15.18%	11.33%	11.53%	9.35%	9.88%
1.84%	1.84%	3.39%	3.58%	184.77%	194.06%	12.02%	11.72%	10.10%	10.72%	10.10%	10.72%
1.42%	1.46%	2.86%	2.93%	201.02%	201.05%	14.22%	14.04%	10.29%	9.73%	9.21%	9.73%
2.56%	2.06%	3.65%	2.86%	142.84%	139.65%	12.61%	12.22%	10.68%	10.42%	8.59%	9.09%
3.31%	2.19%	4.74%	3.65%	143.29%	166.70%	15.20%	12.16%	11.78%	9.29%	9.84%	9.29%
1.78%	1.81%	4.00%	3.97%	224.48%	220.13%	13.71%	14.62%	10.96%	12.18%	9.89%	10.89%
0.61%	0.79%	1.96%	2.41%	321.00%	306.00%	17.30%	17.40%	14.50%	14.50%	14.50%	14.50%
1.62%	1.63%	3.46%	3.27%	213.33%	199.90%	11.96%	12.04%	9.93%	9.96%	8.19%	8.05%
1.08%	1.05%	3.19%	3.28%	295.31%	312.90%	15.99%	15.66%	14.84%	14.52%	14.84%	14.52%
0.81%	0.96%	4.33%	4.66%	531.82%	485.33%	11.95%	13.53%	10.26%	11.13%	10.21%	11.08%
1.68%	1.80%	2.85%	2.75%	169.77%	138.00%	11.01%	11.62%	10.23%	9.98%	7.73%	8.53%
2.01%	2.03%	3.20%	3.21%	158.98%	157.97%	13.93%	16.07%	12.97%	14.00%	11.26%	12.18%
1.33%	1.30%	2.69%	2.24%	202.41%	172.38%	15.36%	14.34%	12.00%	11.36%	10.39%	9.75%
0.86%	1.03%	5.32%	6.34%	617.38%	613.99%	14.99%	15.39%	12.61%	12.78%	12.61%	12.78%
1.88%	1.63%	2.95%	2.69%	157.33%	164.82%	11.63%	11.37%	8.96%	9.15%	8.83%	9.05%
2.37%	2.00%	4.99%	3.16%	222.87%	157.92%	11.40%	12.20%	9.87%	8.82%	9.81%	8.77%
6.02%	不适用	36.14%	不适用	600.13%	不适用	24.98%	不适用	21.98%	不适用	21.98%	不适用
1.03%	1.47%	5.54%	5.01%	540.47%	340.02%	13.01%	13.50%	11.89%	12.38%	10.98%	12.38%
0.96%	1.11%	3.66%	3.10%	273.56%	236.10%	15.72%	16.24%	13.96%	14.03%	12.71%	14.03%
2.60%	2.08%	3.23%	2.72%	124.35%	130.96%	16.41%	13.65%	13.60%	10.02%	7.95%	10.02%
1.62%	1.15%	3.86%	3.39%	238.92%	271.10%	13.14%	12.89%	11.59%	11.03%	11.59%	11.02%
1.45%	1.68%	3.36%	3.70%	232.00%	220.15%	15.20%	16.81%	10.65%	11.19%	10.65%	11.19%
1.96%	1.90%	3.57%	3.34%	182.26%	175.63%	13.15%	11.22%	10.52%	8.64%	9.33%	8.64%
1.28%	1.23%	1.87%	2.10%	145.66%	171.08%	11.75%	13.55%	10.28%	11.28%	8.06%	8.78%
1.35%	1.55%	2.31%	2.48%	170.74%	159.73%	11.68%	12.37%	8.77%	9.28%	8.73%	9.25%
0.93%	1.10%	4.46%	3.92%	477.19%	355.88%	14.35%	15.21%	10.13%	10.20%	8.74%	9.03%
1.35%	1.49%	2.64%	2.43%	195.76%	163.24%	13.02%	12.74%	10.75%	10.51%	10.03%	10.51%
1.78%	1.84%	5.58%	5.33%	313.00%	289.60%	13.87%	12.18%	12.71%	10.13%	9.57%	10.13%
1.68%	1.48%	2.36%	1.97%	141.35%	133.09%	12.50%	12.29%	11.46%	10.75%	9.47%	10.72%
1.77%	1.88%	2.30%	2.82%	130.05%	150.02%	14.58%	16.54%	13.27%	14.84%	13.27%	14.84%
0.69%	0.63%	1.91%	2.60%	276.87%	410.64%	23.10%	21.00%	22.42%	20.00%	22.42%	20.00%
1.59%	2.11%	5.09%	7.06%	319.93%	334.14%	26.17%	42.67%	24.96%	41.40%	24.94%	41.38%
0.97%	1.30%	2.99%	3.00%	309.97%	231.11%	13.26%	13.07%	9.65%	8.94%	8.42%	8.93%
1.99%	2.15%	3.73%	3.74%	186.97%	174.19%	12.20%	13.73%	11.04%	11.46%	11.04%	11.46%
1.67%	1.72%	3.14%	3.21%	196.74%	186.84%	19.12%	19.05%	16.92%	16.79%	16.92%	16.79%
1.81%	1.84%	3.04%	3.78%	168.84%	205.31%	12.69%	14.31%	11.68%	13.10%	11.43%	12.83%
4.15%	4.20%	7.35%	7.25%	177.27%	172.67%	14.21%	14.73%	13.01%	13.68%	13.01%	13.68%
3.08%	3.54%	4.52%	4.96%	146.96%	140.01%	12.85%	12.80%	9.92%	9.81%	9.92%	9.81%
1.72%	1.86%	4.02%	3.84%	233.80%	206.70%	14.12%	14.03%	10.67%	10.92%	10.66%	10.90%
1.88%	1.89%	3.09%	3.16%	164.32%	174.69%	11.40%	13.06%	10.10%	10.29%	8.48%	8.61%

	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		
			2021	2020	2021	2020	2021	2020	
			百万元		百万元		百万元		
2022年排名	121	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	169,825	144,715	14,162	9,265	86,104	73,134
	122	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	167,957	162,271	17,549	16,416	92,187	84,577
	123	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	167,863	148,104	15,925	15,013	91,042	77,680
	124	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	164,579	143,818	14,417	11,205	100,031	85,034
	125	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	161,422	134,698	11,879	9,327	90,734	76,280
	126	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	158,725	139,440	13,147	12,020	95,423	78,706
	127	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	153,128	142,766	13,026	12,131	91,635	80,367
	128	东营银行股份有限公司	人民币	151,206	127,662	11,068	10,963	81,269	64,768
	129	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	150,404	125,949	10,942	8,418	80,785	63,454
	130	济宁银行股份有限公司	人民币	148,416	123,865	10,092	9,652	85,189	70,404
	131	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	147,330	142,951	15,393	14,647	83,796	82,355
	132	云南红塔银行股份有限公司	人民币	146,932	129,361	12,363	11,606	56,899	46,149
	133	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	145,437	125,086	11,009	10,728	77,023	57,584
	134	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	145,119	153,685	21,025	20,230	44,465	42,824
	135	星展银行(中国)有限公司	人民币	139,931	134,468	12,762	11,976	49,498	42,331
	136	泉州银行股份有限公司	人民币	139,676	128,963	9,535	8,516	82,218	69,468
	137	海口农村商业银行股份有限公司	人民币	139,051	138,612	9,331	8,567	74,108	66,071
	138	富邦华一银行有限公司	人民币	137,263	116,577	7,835	6,286	53,601	46,827
	139	恒生银行(中国)有限公司	人民币	137,067	119,405	12,355	11,564	70,107	64,650
	140	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	136,868	129,516	13,573	11,028	85,180	76,778
141	邢台银行股份有限公司	人民币	135,440	121,943	7,281	6,831	75,218	68,096	
142	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	135,195	121,340	6,250	5,831	59,050	50,151	
143	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	135,153	146,452	18,534	17,550	54,306	51,263	
144	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	134,849	121,383	11,635	10,412	80,507	66,967	
145	泸州银行股份有限公司	人民币	134,510	118,886	9,702	8,949	74,873	59,624	
146	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	133,176	130,933	10,965	10,020	69,733	65,308	
147	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	131,248	116,084	7,757	4,641	75,458	64,286	
148	临商银行股份有限公司	人民币	129,418	107,945	10,083	8,572	86,202	70,585	
149	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	128,099	118,162	8,264	8,280	69,945	64,973	
150	华商银行	人民币	127,845	123,779	14,888	13,510	64,864	60,689	
151	延边农村商业银行股份有限公司	人民币	124,639	116,802	5,476	5,377	81,619	70,036	
152	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	124,014	112,704	12,753	12,329	64,633	57,537	
153	长城华西银行股份有限公司	人民币	123,904	113,577	9,176	8,658	71,421	63,707	
154	宁波通商银行股份有限公司	人民币	123,360	107,877	10,786	8,475	55,563	46,872	
155	烟台银行股份有限公司	人民币	122,971	116,427	7,979	7,752	60,894	51,653	
156	嘉兴银行股份有限公司	人民币	122,388	104,673	8,044	5,577	70,482	56,817	
157	保定银行股份有限公司	人民币	118,226	113,253	9,165	8,740	62,431	51,275	
158	鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	116,825	108,409	5,951	9,027	69,581	68,489	
159	山西尧都农村商业银行股份有限公司	人民币	114,764	75,043	6,174	6,334	82,446	40,699	
160	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	114,744	101,119	9,994	8,786	61,594	51,028	

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
118,428	106,622	3,573	3,262	126	119	2,680	2,918	1,665	1,455	36.39%	37.45%
138,185	130,137	3,128	3,217	82	59	2,706	2,862	1,396	1,381	44.47%	40.42%
119,702	105,281	4,430	3,716	1	22	4,222	3,647	1,305	1,201	31.79%	34.16%
124,608	109,794	4,616	4,195	124	(10)	3,691	3,601	1,304	1,001	31.11%	31.27%
142,450	117,408	3,917	3,322	16	8	3,572	1,997	1,141	973	27.13%	28.59%
122,637	106,725	3,834	3,753	218	130	3,036	3,003	1,160	951	32.88%	32.72%
117,447	105,759	3,367	3,351	138	100	2,831	2,559	1,274	1,057	33.40%	31.47%
119,373	99,163	2,861	2,424	120	100	2,636	2,222	474	448	34.73%	34.86%
103,099	77,992	3,866	3,148	216	167	3,045	2,754	783	582	26.72%	29.35%
116,440	95,040	3,643	3,140	(1,209)	(1,010)	4,570	4,146	905	597	28.52%	27.80%
98,021	96,372	2,364	2,655	295	317	1,745	1,872	605	552	50.39%	42.79%
107,072	97,140	2,032	2,012	112	119	1,569	1,440	916	791	34.45%	33.73%
85,783	72,390	3,030	2,543	49	(45)	2,936	2,545	464	464	32.62%	36.10%
95,824	103,532	2,574	2,407	88	58	1,581	1,178	841	941	49.36%	50.18%
72,069	64,401	2,942	2,705	326	285	1,750	1,786	735	175	61.68%	62.57%
101,105	85,654	3,281	2,800	(287)	(203)	3,111	2,525	522	313	38.26%	35.85%
117,979	101,174	4,138	3,698	117	132	3,587	3,225	805	492	37.63%	41.96%
101,165	92,870	1,728	1,571	(305)	(160)	2,422	1,758	512	436	57.40%	54.64%
53,938	47,013	2,460	2,409	378	348	1,843	1,969	715	833	52.89%	48.41%
102,359	92,550	3,310	3,009	(133)	(167)	2,996	2,982	1,271	1,105	32.22%	32.86%
119,208	103,644	2,048	2,143	(59)	(29)	1,950	2,086	429	211	46.58%	42.16%
119,692	103,935	2,377	2,037	(5)	8	1,167	764	681	559	36.04%	32.74%
101,473	99,386	2,370	2,153	108	61	1,643	1,166	975	836	50.18%	52.97%
105,338	94,015	3,855	3,891	310	273	2,748	2,839	1,342	1,218	34.80%	28.93%
94,769	85,223	3,776	3,155	57	5	2,938	2,756	734	576	38.59%	36.09%
107,067	104,291	2,783	3,350	13	(131)	2,406	2,923	701	829	33.50%	29.67%
101,982	90,026	3,009	3,121	133	79	2,725	2,213	628	310	40.99%	28.98%
104,079	89,701	3,439	2,862	27	35	3,246	1,964	406	452	37.08%	34.79%
113,125	100,568	2,080	1,674	14	(23)	1,432	1,247	61	53	60.66%	65.30%
27,070	26,502	1,950	1,990	186	145	2,131	2,089	958	819	19.78%	18.48%
105,204	94,572	2,848	2,356	(20)	(11)	2,600	1,735	246	200	56.62%	61.91%
94,434	86,954	2,857	2,709	39	55	2,341	2,468	1,155	1,086	36.69%	37.49%
85,011	80,033	2,462	2,662	146	154	1,956	2,053	325	359	27.61%	20.24%
76,605	67,951	2,936	2,713	3	61	2,661	2,577	964	766	37.05%	39.99%
92,340	83,824	2,366	2,159	101	65	2,041	2,003	302	216	35.63%	48.40%
88,751	74,567	2,946	2,546	151	119	2,012	1,768	832	641	37.25%	38.75%
105,609	86,751	2,685	2,860	(1)	62	2,026	1,226	768	1,073	30.31%	25.88%
103,980	86,576	2,163	1,979	18	32	2,099	1,499	13	4	未披露	47.99%
57,798	51,553	2,033	2,156	(85)	(12)	1,712	2,136	340	583	38.71%	34.66%
92,033	80,630	2,181	1,877	3	4	1,839	645	863	815	32.67%	37.11%

	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
121	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	14.22%	16.56%	1.62%	2.14%	1.75%	2.17%
122	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	8.22%	9.13%	1.51%	1.83%	1.69%	1.98%
123	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	8.20%	8.05%	2.56%	2.35%	2.62%	2.53%
124	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	11.08%	9.15%	2.18%	2.53%	2.43%	2.74%
125	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	10.76%	11.23%	2.34%	1.32%	2.47%	1.58%
126	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	9.31%	8.07%	2.04%	2.32%	2.24%	2.50%
127	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	10.15%	8.85%	1.89%	1.94%	2.14%	2.19%
128	东营银行股份有限公司	人民币	4.30%	4.66%	1.98%	2.30%	2.05%	2.20%
129	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	10.19%	9.36%	2.26%	1.31%	2.61%	2.76%
130	济宁银行股份有限公司	人民币	9.17%	7.42%	3.46%	3.50%	3.55%	3.71%
131	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	4.03%	3.81%	0.96%	1.10%	1.22%	1.33%
132	云南红塔银行股份有限公司	人民币	7.64%	6.92%	1.02%	1.20%	未披露	1.29%
133	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	4.27%	4.61%	2.80%	4.21%	2.58%	3.27%
134	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	4.08%	4.75%	0.78%	0.61%	1.09%	0.85%
135	星展银行(中国)有限公司	人民币	5.94%	1.47%	1.28%	1.34%	1.43%	1.53%
136	泉州银行股份有限公司	人民币	6.27%	4.14%	2.21%	2.05%	2.50%	2.29%
137	海口农村商业银行股份有限公司	人民币	4.42%	4.46%	2.63%	2.47%	2.75%	2.61%
138	富邦华一银行有限公司	人民币	7.25%	7.04%	1.86%	1.59%	1.96%	1.70%
139	恒生银行(中国)有限公司	人民币	5.98%	7.44%	1.30%	1.63%	1.48%	1.83%
140	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.33%	10.43%	2.24%	2.27%	2.34%	2.51%
141	邢台银行股份有限公司	人民币	6.08%	3.11%	1.26%	1.59%	1.50%	1.85%
142	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	11.38%	10.01%	0.91%	0.79%	0.95%	1.38%
143	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	5.41%	4.87%	1.07%	0.73%	1.23%	0.90%
144	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.20%	12.33%	2.40%	2.92%	2.40%	2.92%
145	泸州银行股份有限公司	人民币	7.89%	7.11%	2.59%	2.75%	2.49%	2.78%
146	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	6.69%	8.31%	1.66%	2.13%	1.86%	2.29%
147	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	10.05%	7.40%	2.30%	2.25%	2.32%	2.19%
148	临商银行股份有限公司	人民币	4.35%	5.46%	2.93%	2.18%	2.96%	2.20%
149	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	0.74%	0.65%	1.30%	1.47%	1.29%	1.37%
150	华商银行	人民币	6.75%	6.16%	1.41%	未披露	1.71%	未披露
151	延边农村商业银行股份有限公司	人民币	4.54%	3.69%	2.37%	2.02%	2.39%	2.16%
152	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	9.21%	8.93%	1.89%	2.13%	2.06%	2.33%
153	长城华西银行股份有限公司	人民币	3.64%	4.22%	未披露	1.78%	未披露	1.96%
154	宁波通商银行股份有限公司	人民币	10.86%	9.18%	2.44%	2.29%	2.50%	2.56%
155	烟台银行股份有限公司	人民币	3.83%	3.12%	1.89%	2.41%	1.87%	2.15%
156	嘉兴银行股份有限公司	人民币	12.22%	11.95%	1.65%	1.79%	2.05%	2.04%
157	保定银行股份有限公司	人民币	8.38%	12.27%	2.54%	1.34%	1.77%	2.60%
158	鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	未披露	0.05%	未披露	0.83%	未披露	0.76%
159	山西尧都农村商业银行股份有限公司	人民币	5.44%	9.22%	未披露	3.46%	未披露	3.49%
160	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	9.19%	9.58%	未披露	0.45%	未披露	1.85%

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
0.90%	0.90%	3.94%	4.80%	439.38%	533.22%	17.37%	14.74%	14.67%	11.71%	14.67%	11.71%
0.74%	1.15%	2.61%	2.89%	355.55%	251.20%	18.93%	21.12%	17.78%	18.23%	17.78%	18.23%
1.60%	1.40%	3.38%	3.15%	202.37%	217.43%	14.22%	14.70%	13.07%	13.54%	13.07%	13.54%
0.95%	1.17%	4.49%	3.61%	475.35%	307.83%	14.30%	13.75%	11.53%	10.35%	9.82%	10.35%
0.80%	0.84%	3.21%	4.73%	403.09%	559.65%	14.79%	13.93%	12.11%	10.94%	10.98%	9.58%
1.00%	1.28%	4.14%	3.92%	412.22%	305.31%	12.99%	13.53%	10.72%	11.38%	10.72%	11.38%
1.32%	1.79%	4.36%	4.02%	330.62%	224.27%	14.11%	14.48%	12.97%	13.36%	12.96%	13.34%
1.52%	1.63%	未披露	未披露	未披露	未披露	12.23%	13.03%	未披露	未披露	7.96%	8.63%
1.85%	1.95%	5.14%	4.21%	278.34%	216.66%	13.20%	12.93%	11.11%	10.57%	9.07%	8.04%
1.30%	1.61%	2.97%	2.85%	227.67%	177.16%	14.00%	14.92%	11.46%	12.26%	9.32%	9.81%
0.83%	0.86%	2.12%	2.00%	257.44%	233.52%	16.15%	16.58%	15.07%	15.57%	15.07%	15.57%
0.56%	0.83%	2.75%	3.08%	491.41%	370.77%	15.68%	17.76%	13.02%	16.76%	13.02%	16.76%
1.78%	1.69%	2.65%	3.22%	159.53%	190.23%	13.89%	14.34%	11.45%	11.30%	9.77%	11.30%
0.00%	0.00%	1.99%	1.63%	不适用	不适用	20.71%	21.31%	19.87%	20.61%	19.87%	20.61%
0.70%	1.10%	1.90%	2.10%	282.70%	183.20%	15.30%	13.30%	12.70%	12.90%	12.70%	12.90%
1.68%	1.43%	2.53%	2.16%	152.45%	151.23%	11.75%	12.36%	9.92%	9.46%	7.58%	7.72%
3.56%	4.59%	6.65%	8.16%	216.87%	177.83%	12.70%	15.09%	11.55%	11.36%	11.55%	11.36%
0.53%	0.55%	1.56%	1.87%	289.90%	340.91%	13.64%	13.96%	10.27%	9.81%	10.27%	9.81%
未披露	未披露	2.54%	2.62%	411.00%	248.00%	13.60%	14.60%	12.40%	13.40%	12.40%	13.40%
1.25%	1.32%	3.17%	3.09%	252.90%	234.41%	18.85%	18.25%	15.42%	14.67%	15.41%	14.66%
2.70%	2.79%	5.09%	5.00%	188.81%	179.17%	14.94%	13.78%	10.15%	10.46%	10.15%	10.46%
1.96%	1.96%	3.20%	3.05%	163.27%	160.57%	13.46%	12.31%	10.22%	9.00%	8.76%	9.00%
0.04%	0.04%	1.50%	1.61%	3773.63%	3786.96%	17.36%	16.64%	16.66%	15.91%	16.66%	15.91%
0.96%	1.19%	6.23%	6.26%	648.80%	527.21%	14.67%	15.32%	12.49%	13.00%	12.49%	13.00%
1.42%	1.83%	3.72%	3.43%	262.49%	187.43%	13.36%	13.87%	9.75%	10.01%	8.05%	8.11%
1.39%	0.94%	2.67%	2.43%	192.59%	259.07%	12.55%	12.45%	11.59%	10.43%	11.58%	10.43%
未披露	未披露	3.79%	3.77%	198.15%	180.08%	11.60%	8.56%	8.52%	6.28%	8.52%	6.28%
2.62%	1.69%	3.88%	3.61%	148.12%	213.35%	13.30%	12.89%	11.33%	10.37%	8.86%	10.37%
4.24%	4.86%	3.20%	3.17%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
1.37%	1.35%	3.32%	3.21%	242.72%	238.00%	17.37%	16.88%	16.19%	15.71%	16.19%	15.71%
2.10%	2.07%	3.30%	3.06%	157.37%	147.84%	11.86%	11.46%	9.42%	9.17%	8.21%	8.81%
1.31%	1.47%	2.93%	3.04%	223.91%	206.88%	14.53%	16.52%	13.59%	15.44%	13.59%	15.44%
2.07%	3.55%	未披露	未披露	130.82%	126.16%	14.46%	11.20%	11.61%	10.45%	9.94%	10.45%
1.06%	1.13%	3.03%	2.69%	290.30%	242.03%	13.52%	12.37%	10.67%	9.50%	9.18%	9.50%
1.93%	2.41%	3.48%	4.29%	180.17%	178.53%	12.66%	13.47%	9.71%	10.42%	7.88%	8.40%
0.77%	0.97%	4.65%	5.04%	602.59%	521.41%	13.14%	13.37%	10.13%	8.59%	8.18%	8.57%
2.30%	1.96%	3.59%	3.07%	156.28%	156.23%	13.97%	14.93%	12.11%	13.16%	12.11%	13.16%
3.97%	6.26%	5.35%	4.05%	134.95%	64.84%	11.20%	11.56%	11.15%	11.51%	7.99%	8.24%
1.20%	2.44%	2.76%	4.35%	230.30%	178.24%	11.51%	12.40%	未披露	10.20%	9.21%	9.69%
未披露	0.99%	未披露	5.37%	未披露	543.24%	15.35%	16.57%	14.34%	15.59%	14.34%	15.59%

2022年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
			百万元		百万元		百万元	
161	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	110,771	104,502	8,797	7,767	56,050	48,784
162	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	110,604	99,554	7,141	5,860	79,893	67,006
163	青海银行股份有限公司	人民币	110,142	108,606	9,546	9,030	55,365	60,608
164	湖州银行股份有限公司	人民币	101,399	85,484	6,893	6,178	53,546	44,060
165	江苏苏宁银行股份有限公司	人民币	101,221	72,561	5,112	4,422	44,840	39,644
166	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	96,058	86,341	8,431	7,644	62,036	51,634
167	海南银行股份有限公司	人民币	91,636	73,085	5,304	5,055	41,667	31,457
168	泰安银行股份有限公司	人民币	90,289	81,680	7,609	7,662	50,191	41,016
169	自贡银行股份有限公司	人民币	89,427	88,104	5,481	5,458	36,400	32,053
170	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	88,502	81,524	5,929	5,799	53,959	49,387
171	武汉众邦银行股份有限公司	人民币	87,124	72,460	4,682	4,497	41,294	33,019
172	金华银行股份有限公司	人民币	86,559	73,907	5,505	4,145	50,724	44,414
173	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	85,858	70,399	6,662	6,034	49,854	38,942
174	达州银行股份有限公司	人民币	84,541	76,732	7,158	6,674	38,283	28,732
175	长春农村商业银行股份有限公司	人民币	82,160	80,246	5,966	5,734	51,170	47,723
176	浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	79,145	71,289	8,521	7,520	49,276	41,976
177	大华银行(中国)有限公司	人民币	78,220	80,488	7,456	7,056	40,125	37,056
178	江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	78,121	69,197	5,643	4,027	51,095	45,054
179	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	77,348	65,461	5,358	4,480	47,581	41,361
180	江苏南通农村商业银行股份有限公司	人民币	76,924	76,241	7,347	6,957	51,055	46,345
181	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	76,652	70,854	7,982	7,102	48,259	42,846
182	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	75,607	69,711	6,216	5,493	49,262	43,386
183	德意志银行(中国)有限公司	人民币	74,005	74,955	9,541	8,985	17,746	16,536
184	石嘴山银行股份有限公司	人民币	73,742	72,086	4,571	4,372	46,512	46,909
185	南昌农村商业银行股份有限公司	人民币	72,846	69,167	4,697	5,765	50,462	46,245
186	内蒙古呼和浩特金谷农村商业银行股份有限公司	人民币	72,745	71,028	6,593	5,995	38,450	35,697
187	新疆银行股份有限公司	人民币	72,031	52,039	5,779	5,547	37,636	26,855
188	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	71,894	65,096	6,256	5,559	44,888	37,802
189	浙江禾城农村商业银行股份有限公司	人民币	71,561	61,181	5,536	4,592	42,777	31,979
190	浙江海宁农村商业银行股份有限公司	人民币	69,937	62,425	5,885	4,670	45,092	36,677
191	宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	68,648	57,812	5,400	4,588	40,928	33,575
192	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	68,017	63,725	5,773	5,506	37,672	33,338
193	德州银行股份有限公司	人民币	67,778	60,360	5,033	5,037	39,608	32,836
194	宜宾市商业银行股份有限公司	人民币	67,265	56,410	7,181	5,356	32,541	24,792
195	曲靖市商业银行股份有限公司	人民币	63,241	60,845	8,526	8,283	33,755	32,153
196	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	61,980	57,789	5,390	4,362	37,763	33,756
197	吉林亿联银行股份有限公司	人民币	59,896	45,128	3,222	3,169	37,690	32,465
198	江苏太仓农村商业银行股份有限公司	人民币	58,877	53,375	5,373	4,195	36,650	31,922
199	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	50,581	43,450	4,685	3,987	31,352	25,738
200	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	48,572	41,921	4,257	3,850	31,725	25,791

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
79,726	68,745	2,290	2,048	67	64	731	1,945	939	750	27.61%	27.67%
88,720	73,471	4,042	3,592	(109)	96	3,568	2,570	1,282	1,228	38.95%	40.04%
75,911	73,932	2,695	2,185	(167)	(119)	1,224	1,419	535	486	26.80%	30.93%
71,276	61,962	2,268	1,800	43	4	2,111	1,533	845	649	36.93%	39.55%
64,013	57,294	3,456	2,803	(295)	(16)	4,086	3,493	603	427	21.97%	25.84%
75,272	63,757	1,949	1,978	(12)	4	1,653	1,057	662	655	31.11%	31.89%
61,069	45,984	1,583	1,263	64	32	1,232	1,234	417	385	38.21%	44.21%
68,710	58,158	1,717	1,927	(36)	(137)	1,357	2,013	324	402	33.71%	29.65%
77,577	77,157	1,462	1,143	174	234	1,203	784	20	107	37.05%	43.20%
71,121	65,516	1,741	1,518	10	6	864	937	396	314	32.49%	35.15%
56,332	47,814	1,501	1,195	(817)	(353)	1,105	1,521	328	255	37.89%	34.98%
65,229	56,266	1,770	988	75	69	711	49	332	93	56.81%	75.70%
67,817	55,790	2,360	2,126	41	26	2,269	1,960	1,013	830	32.72%	33.68%
54,561	48,586	1,969	1,747	45	119	1,888	1,619	501	286	25.32%	23.08%
66,390	63,092	1,663	1,701	(31)	(7)	1,565	987	328	289	63.30%	54.99%
61,981	52,681	2,578	2,438	(19)	22	2,320	1,575	1,201	1,110	22.40%	24.84%
41,713	36,463	1,598	1,434	164	143	1,111	992	333	109	65.70%	72.40%
67,759	61,184	1,520	1,339	(5)	7	1,037	903	344	274	36.76%	37.74%
60,650	52,183	1,646	1,570	(6)	(7)	1,639	1,548	650	601	34.15%	32.97%
63,817	63,426	1,800	1,610	(99)	(120)	1,826	1,603	540	412	38.09%	37.61%
61,406	58,412	2,030	1,880	7	(7)	1,827	1,747	777	684	26.77%	25.31%
58,451	53,751	1,962	1,688	(16)	(2)	1,738	1,102	718	649	39.50%	40.80%
42,226	44,133	1,612	1,088	140	81	790	659	523	228	55.24%	76.29%
63,200	61,375	1,385	1,500	(211)	(418)	1,603	1,815	199	191	35.44%	33.50%
58,975	57,451	1,896	1,917	22	63	1,826	1,311	17	423	35.99%	34.99%
50,603	48,565	1,454	1,652	(13)	(6)	799	1,014	376	385	60.94%	52.21%
52,898	33,099	1,219	975	62	55	967	385	295	208	37.84%	33.48%
60,947	51,539	1,569	1,432	(43)	(26)	1,360	851	517	513	31.78%	31.88%
59,164	49,694	1,582	1,298	9	(3)	1,274	540	651	496	30.58%	31.31%
57,623	50,202	1,667	1,437	(2)	(4)	1,514	797	606	500	未披露	30.92%
57,063	46,751	1,381	1,178	(5)	(5)	1,178	611	513	430	32.19%	33.68%
53,110	49,502	1,571	1,602	33	30	1,296	1,416	541	510	40.51%	36.39%
58,622	52,445	1,233	989	51	36	1,061	385	227	166	55.65%	64.81%
48,343	41,658	1,755	1,286	121	67	1,424	696	255	161	30.05%	36.48%
40,236	39,138	1,238	1,363	(44)	(23)	1,177	354	236	214	46.32%	40.48%
51,467	44,991	1,688	1,393	(13)	51	1,325	760	421	350	26.31%	27.05%
35,509	31,114	1,435	1,567	(32)	(33)	1,357	1,555	52	220	28.01%	28.11%
47,494	43,029	1,454	1,328	(10)	17	1,285	1,171	419	382	38.10%	37.03%
40,116	33,303	1,335	1,235	2	43	1,179	803	546	466	29.81%	32.75%
39,947	33,645	1,235	1,094	(13)	22	1,119	721	455	382	45.70%	35.88%

	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)	
			2021	2020	2021	2020	2021	2020
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
161	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	11.33%	9.93%	0.52%	1.74%	0.69%	1.90%
162	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	19.73%	22.80%	3.35%	2.90%	3.51%	3.02%
163	青海银行股份有限公司	人民币	5.72%	5.30%	0.95%	1.47%	1.14%	1.46%
164	湖州银行股份有限公司	人民币	15.78%	13.87%	2.16%	2.21%	2.31%	2.20%
165	江苏苏宁银行股份有限公司	人民币	12.64%	9.95%	4.63%	5.13%	4.77%	5.24%
166	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	8.23%	8.81%	未披露	1.45%	未披露	1.50%
167	海南银行股份有限公司	人民币	8.06%	7.88%	1.55%	1.74%	1.59%	1.93%
168	泰安银行股份有限公司	人民币	4.24%	5.96%	1.52%	2.63%	1.66%	2.86%
169	自贡银行股份有限公司	人民币	0.37%	1.98%	5.08%	4.47%	2.46%	1.70%
170	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	6.76%	5.43%	0.85%	1.13%	1.05%	1.66%
171	武汉众邦银行股份有限公司	人民币	7.15%	7.55%	2.80%	2.36%	3.06%	2.68%
172	金华银行股份有限公司	人民币	6.89%	2.24%	0.88%	0.31%	0.94%	1.26%
173	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	15.96%	14.58%	2.87%	2.93%	2.97%	3.03%
174	达州银行股份有限公司	人民币	7.19%	6.19%	3.50%	5.69%	3.03%	3.87%
175	长春农村商业银行股份有限公司	人民币	6.13%	5.73%	2.31%	1.97%	2.19%	1.61%
176	浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	14.97%	15.68%	未披露	未披露	未披露	3.07%
177	大华银行(中国)有限公司	人民币	4.60%	1.60%	1.49%	1.34%	1.61%	1.46%
178	江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	7.12%	5.88%	未披露	1.32%	2.07%	1.99%
179	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	13.22%	14.03%	2.16%	2.26%	2.34%	2.42%
180	江苏南通农村商业银行股份有限公司	人民币	7.50%	5.97%	2.23%	1.98%	2.43%	2.15%
181	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	10.33%	10.05%	未披露	2.29%	未披露	2.52%
182	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	12.26%	12.28%	2.27%	1.58%	2.46%	1.77%
183	德意志银行(中国)有限公司	人民币	5.65%	2.54%	未披露	0.94%	未披露	1.06%
184	石嘴山银行股份有限公司	人民币	4.44%	未披露	2.37%	2.82%	2.41%	2.84%
185	南昌农村商业银行股份有限公司	人民币	0.08%	7.20%	2.47%	1.83%	2.63%	2.00%
186	内蒙古呼和浩特金谷农村商业银行股份有限公司	人民币	5.97%	6.57%	1.14%	1.65%	1.91%	2.22%
187	新疆银行股份有限公司	人民币	5.22%	3.68%	1.37%	0.59%	1.59%	2.05%
188	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	8.76%	9.50%	1.94%	1.88%	2.09%	2.50%
189	浙江禾城农村商业银行股份有限公司	人民币	12.86%	11.20%	1.95%	2.07%	2.06%	2.17%
190	浙江海宁农村商业银行股份有限公司	人民币	11.48%	11.18%	未披露	1.33%	未披露	1.48%
191	宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	10.21%	9.56%	未披露	0.94%	未披露	1.19%
192	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.59%	9.54%	1.99%	2.24%	2.11%	2.38%
193	德州银行股份有限公司	人民币	4.51%	3.34%	未披露	0.72%	未披露	0.75%
194	宜宾市商业银行股份有限公司	人民币	4.06%	3.53%	2.31%	1.67%	2.45%	1.60%
195	曲靖市商业银行股份有限公司	人民币	2.81%	2.60%	2.06%	0.80%	2.16%	0.74%
196	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	8.65%	8.29%	2.11%	1.47%	2.28%	1.56%
197	吉林亿联银行股份有限公司	人民币	1.62%	10.26%	1.89%	3.76%	2.62%	4.16%
198	江苏太仓农村商业银行股份有限公司	人民币	8.66%	9.36%	2.18%	2.23%	2.35%	2.39%
199	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	12.58%	12.01%	2.90%	2.61%	3.07%	2.75%
200	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	11.23%	10.26%	3.00%	3.33%	3.20%	2.91%

本刊数据参考各银行公开披露的2020及2021年年报、官方网站和Wind资讯等,截至定稿时点未能获得的公开数据,暂不包括在内。

注1:本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计,若未披露所需信息,按资产负债表贷款科目金额统计。

注2:本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
1.79%	1.83%	4.05%	3.85%	227.38%	210.14%	13.45%	14.14%	12.28%	11.10%	12.28%	11.10%
0.84%	0.88%	3.08%	2.86%	367.89%	未披露	13.87%	13.13%	11.10%	10.56%	11.10%	10.38%
2.95%	3.24%	5.25%	5.09%	179.78%	158.66%	13.98%	13.53%	12.82%	12.36%	12.82%	12.36%
0.78%	0.84%	3.33%	3.41%	424.94%	405.94%	13.44%	14.38%	10.66%	11.37%	8.80%	9.15%
1.01%	0.94%	2.54%	2.49%	251.07%	262.98%	11.48%	12.00%	10.38%	10.85%	10.38%	10.85%
0.85%	1.18%	4.63%	5.03%	542.59%	425.07%	15.30%	14.68%	14.14%	13.53%	14.14%	13.53%
1.36%	1.29%	3.01%	3.66%	222.09%	283.67%	11.01%	11.54%	9.83%	10.36%	9.83%	10.36%
1.92%	1.49%	2.51%	2.06%	131.00%	137.78%	14.14%	12.54%	13.67%	12.16%	9.90%	9.69%
3.48%	1.98%	5.24%	3.41%	150.59%	172.40%	15.01%	11.43%	13.96%	10.57%	9.14%	10.57%
2.92%	2.67%	4.38%	4.20%	150.37%	157.35%	13.99%	14.44%	10.23%	10.55%	10.23%	10.55%
1.11%	0.65%	3.35%	2.50%	301.39%	387.38%	11.82%	14.66%	未披露	未披露	10.65%	13.49%
1.47%	1.68%	2.25%	2.26%	152.53%	134.90%	11.28%	12.51%	9.70%	8.72%	9.70%	8.72%
0.92%	0.88%	2.41%	3.10%	263.45%	353.35%	14.47%	16.27%	11.34%	12.71%	11.34%	12.71%
1.93%	1.94%	2.53%	2.68%	131.43%	138.16%	12.60%	13.09%	12.20%	12.69%	12.20%	12.69%
未披露	未披露	2.77%	2.71%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
0.89%	1.06%	未披露	5.11%	612.89%	482.46%	17.70%	19.61%	16.65%	18.52%	16.65%	18.52%
0.30%	0.40%	2.50%	2.40%	796.30%	664.10%	16.00%	16.40%	13.20%	13.40%	13.20%	13.40%
2.22%	2.63%	4.52%	4.19%	203.37%	159.13%	12.41%	12.08%	11.26%	10.94%	11.26%	10.94%
未披露	未披露	2.62%	2.95%	未披露	未披露	19.66%	18.91%	17.21%	16.33%	17.21%	16.33%
1.32%	1.61%	4.56%	3.98%	345.46%	246.71%	15.36%	15.68%	14.21%	14.53%	14.21%	14.53%
0.99%	1.25%	4.18%	4.08%	420.99%	326.53%	15.62%	15.04%	14.47%	13.88%	14.47%	13.88%
0.77%	0.82%	3.16%	3.23%	416.39%	381.12%	17.73%	18.54%	14.47%	14.89%	14.40%	14.97%
0.07%	0.11%	2.50%	2.50%	3356.00%	2361.00%	17.27%	18.45%	16.53%	17.67%	16.53%	17.67%
2.30%	2.33%	3.35%	2.90%	145.64%	124.15%	12.44%	12.02%	未披露	10.25%	未披露	10.25%
3.73%	2.24%	3.90%	3.51%	104.57%	156.56%	10.94%	14.75%	9.72%	12.53%	9.72%	12.53%
2.13%	2.30%	3.69%	3.72%	172.99%	161.99%	14.99%	15.45%	12.15%	11.23%	11.25%	11.23%
1.57%	0.19%	3.19%	2.74%	204.09%	1441.18%	12.64%	15.67%	11.44%	14.48%	11.44%	14.48%
0.90%	1.26%	3.06%	3.44%	338.23%	272.88%	14.56%	14.43%	11.67%	12.26%	11.67%	12.26%
0.86%	1.25%	3.87%	4.81%	448.56%	385.75%	13.22%	14.50%	10.37%	11.34%	10.37%	11.34%
0.87%	1.03%	未披露	6.06%	486.57%	588.31%	13.73%	11.62%	未披露	10.47%	11.58%	10.47%
0.68%	0.82%	3.96%	4.71%	580.90%	572.11%	16.80%	15.11%	13.23%	14.02%	13.22%	14.01%
1.25%	1.27%	2.73%	2.87%	218.30%	225.75%	15.89%	16.59%	11.89%	12.33%	11.89%	12.33%
1.93%	2.40%	未披露	3.07%	165.13%	127.74%	12.05%	11.28%	11.07%	10.81%	9.88%	10.81%
1.74%	1.90%	未披露	未披露	323.99%	196.91%	17.64%	16.09%	16.57%	14.97%	16.57%	14.97%
3.27%	2.71%	6.38%	5.25%	194.86%	193.98%	21.96%	22.44%	20.80%	21.28%	20.80%	21.28%
0.92%	1.25%	6.03%	7.10%	659.11%	566.43%	15.46%	14.94%	13.11%	12.45%	13.11%	12.45%
1.75%	1.67%	2.67%	2.32%	152.41%	138.89%	11.04%	11.68%	9.98%	10.91%	9.98%	10.91%
1.28%	1.29%	4.62%	4.44%	360.17%	343.02%	15.17%	13.04%	13.95%	11.82%	11.83%	11.79%
0.49%	0.76%	3.56%	4.16%	699.11%	546.35%	14.70%	14.14%	12.75%	13.83%	11.72%	12.36%
0.47%	0.64%	3.06%	3.16%	648.50%	490.59%	13.66%	14.57%	11.00%	11.73%	11.00%	11.73%

联系我们

张楚东

金融业主管合伙人
+86 (21) 2212 2705
tony.cheung@kpmg.com

刘建刚

管理咨询服务主管合伙人
兼首席技术官及创新主管合伙人
+86 (21) 2212 3626
reynold.jg.liu@kpmg.com

张豪

金融税务服务主管合伙人
+86 (10) 8508 7509
tracy.h.zhang@kpmg.com

支宝才

金融战略咨询服务合伙人
+86 (21) 2212 3123
daniel.zhi@kpmg.com

李建维

金融运营咨询管理服务
合伙人
+86 (21) 2212 3676
frank.jw.li@kpmg.com

彭富强

特殊资产组中国兼亚太区
主管合伙人
+86 (755) 2547 4402
wilson.pang@kpmg.com

李嘉林

华南区金融业主管合伙人
+86 (755) 2547 1218
ivan.li@kpmg.com

陈少东

金融审计主管合伙人
+86 (10) 8508 7014
thomas.chan@kpmg.com

廖润邦

金融服务、银行和资本市场
香港区主管合伙人
+86 (852) 2826 7241
bonn.liu@kpmg.com

康勇

首席经济学家
+86 (10) 8508 7198
k.kang@kpmg.com

王强

金融战略咨询服务合伙人
+86 (20) 3813 7494
kelvin.q.wang@kpmg.com

潘家瑜

金融财务管理咨询服务
合伙人
+86 (21) 2212 4881
alex.pan@kpmg.com

何巍烨

重组咨询服务主管合伙人
+86 (10) 8508 4509
stan.he@kpmg.com

叶云晖

华南区金融业合伙人
+86 (20) 3813 7822
christy.yh.ye@kpmg.com

史剑

银行业主管合伙人
+86 (10) 8508 7112
sam.shi@kpmg.com

李砾

金融业合伙人
+86 (10) 8508 7114
raymond.li@kpmg.com

徐捷

金融治理、合规与风险
咨询服务主管合伙人
+86 (10) 8508 5952
jessica.xu@kpmg.com

郑昊

资管及财富管理咨询
主管合伙人
+86 (21) 2212 3630
james.zheng@kpmg.com

开云

金融数字化赋能咨询服务
合伙人
+86 (21) 2212 2369
yun.kai@kpmg.com

赵平

金融财务管理咨询服务
合伙人
+86 (10) 8508 5412
ping.zhao@kpmg.com

柳晓光

金融数字化与金融科技
咨询服务合伙人
+86 (21) 2212 3352
silvester.liu@kpmg.com

郑嵘

金融业组织和人力资源咨询
主管合伙人

+86 (21) 2212 3270

rong.zheng@kpmg.com

杨晗

金融业数据咨询服务合伙人

+86 (10) 8508 5465

vivian.yang@kpmg.com

常淼

金融业治理、合规与风险咨询服务
合伙人

+86 (20) 3813 7088

eric.chang@kpmg.com

杜剑敏

资管及财富管理战略咨询
总监

+86 (21) 2212 2226

travis.du@kpmg.com

陈正洁

金融业战略咨询服务副总监

+86 (21) 2212 3707

sam.z.chen@kpmg.com

任东旭

金融业财务管理咨询服务
副总监

+86 (10) 8508 5486

rick.ren@kpmg.com

张丽芳

金融业组织和人力资源咨询
合伙人

+86 (21) 2212 3616

cherry.l.zhang@kpmg.com

杨权林

金融风险咨询管理服务
合伙人

+86 (10) 8508 7196

david.yang@kpmg.com

曹劲

金融风险咨询管理服务
主管合伙人

+86 (755) 2547 3390

jin.cao@kpmg.com

戚凌寒

金融业反洗钱与制裁合规服务
总监

+86 (10) 8508 4204

kahlen.qi@kpmg.com

奚顺卿

金融业财务管理咨询服务
副总监

+86 (21) 2212 4188

ken.xi@kpmg.com

张亚东

金融业数字化与金融科技咨询
服务副总监

+86 (571) 2803 8113

leo.y.zhang@kpmg.com

陈立节

金融业数据咨询服务
主管合伙人

+86 (10) 8508 5433

felix.chen@kpmg.com

周郁

金融业反洗钱与制裁合规服务
合伙人

+86 (21) 2212 3289

c.y.zhou@kpmg.com

洪夙

金融业战略咨询服务总监

+86 (21) 2212 2770

carol.hong@kpmg.com

李立书

金融风险咨询管理服务总监

+86 (10) 8508 5391

l.l.li@kpmg.com

韩冬

金融业数字化赋能咨询服务
副总监

+86 (21) 2212 2097

dong.han@kpmg.com

张晶晶

金融风险咨询管理服务
副总监

+86 (10) 8508 7898

lori.j.zhang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2022 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所、毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司、毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二二年六月印刷